

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Diplomová práce

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

INDIVIDUALISTICKÝ A KOMUNITNÍ PŘÍSTUP KE ZNALOSTEM
Případová studie: Vybrané státy Jižní Evropy

Diplomová práce

Autor: Bc. Michaela Hanusová

Vedoucí práce: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2013

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

| PŘEDKLÁDÁ: | ADRESA | OSOBNÍ ČÍSLO |
|-----------------------|--------------------------------|---------------------|
| Bc. HANUSOVÁ Michaela | Zikova 20, Olomouc - Nové Sady | F090275 |

TÉMA ČESKY:

Individualistický a komunitní přístup ke znalostem. (Případová studie: Vybrané státy Jižní Evropy)

NÁZEV ANGLICKY:

Individualistic and Community Approach to Knowledge Management. (Case Study: Selected Countries of South Europe)

VEDOUcí PRÁCE:

Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

1. Řízení znalostí: úvod do problematiky
2. Individualistický a komunitní přístup ke znalostem v teorii a praxi - případová studie
3. Srovnání jednotlivých kultur

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- BUREŠ, Vladimír a kol.: Management znalostí. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009.
BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění. Praha: Grada, 2007.
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007.
LEISSMANN, Konrad Paul. Teorie nevzdělanosti. Praha : Academia, 2008.
MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007.
MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v praxi. Praha: Professional Publishing, 2004.
ROSINSKI, Philippe. Koučování v multikulturním prostředí. Praha: Management Press, 2009.
SEDLÁČEK, Tomáš. Ekonomie dobra a zla : po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi. Praha : 65. pole, 2009
ŠTRACH, Pavel. Mezinárodní management. Praha: Grada, 2009.

Podpis studenta:



Datum: 20.5.2010

Podpis vedoucího práce:

Datum: 20.5.2010

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: „Individualistický a komunitní přístup ke znalostem (Případová studie: Vybrané státy Jižní Evropy)“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové Ph.D. za její vedení a hodnotné připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Velké poděkování patří také mému zaměstnavateli, který mi dovolil účastnit se klíčových interkulturních obchodních jednání firmy a mohla jsem tak tuto diplomovou práci obohatit o cenné zkušenosti z praxe.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala Katedře anglistiky a amerikanistiky, která mi umožnila absolvovat studijní pobyt v rámci programu Erasmus na Universidad Autónoma de Madrid ve Španělsku, díky kterému jsem mohla zkoumat kulturu a přístupy ke znalostem španělských obyvatel z blízka.

OBSAH

| | |
|---|-----|
| ÚVOD | 6 |
| 1. Přístup ke znalostem z historického hlediska | 9 |
| 1. 1 Počátek | 9 |
| 1. 2 Teorie vln | 10 |
| 1. 3 Znalostní společnost (Knowledge Society) | 12 |
| 1. 3. 1 Data, informace, znalosti | 13 |
| 1. 3. 2 Explicitní versus tacitní znalost | 14 |
| 1. 3. 3 Management znalostí | 16 |
| 1. 3. 4 Vybrané manažerské techniky pro práci se znalostmi | 18 |
| 2. Individualistické a komunitní společnosti a jejich přístupy ke znalostem | 24 |
| 2. 1 Kulturní hledisko | 24 |
| 2. 1. 1 Kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho | 26 |
| 2. 1. 2 Kulturní dimenze dle Fonse Trompenaarse | 28 |
| 2. 2 Individualistický typ společnosti a její specifika | 30 |
| 2. 3 Komunitní typ společnosti a její specifika | 32 |
| 2. 4 Přístupy ke znalostem v globální znalostní společnosti | 35 |
| 2. 4. 1 Individualistický přístup ke znalostem | 35 |
| 2. 4. 2 Komunitní přístup ke znalostem | 37 |
| 2. 4. 3 Výhody a nevýhody obou přístupů | 39 |
| 2. 4. 4 Vybrané manažerské techniky pro individualisty a kolektivisty | 41 |
| 3. Případová studie | 45 |
| 3. 1 Charakteristika států a kultur jižní Evropy | 45 |
| 3. 2 Výsledky dotazníku | 49 |
| 3. 2. 1 Španělsko | 65 |
| 3. 2. 2 Itálie | 71 |
| 3. 2. 3 Portugalsko | 76 |
| 3. 2. 4 Řecko | 81 |
| 3. 3 Doporučené manažerské techniky pro vybrané státy jižní Evropy | 86 |
| ZÁVĚR | 89 |
| SUMMARY | 92 |
| ANOTACE | 95 |
| SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY | 97 |
| ELEKTRONICKÉ ZDROJE | 98 |
| SEZNAM ZKRATEK | 101 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 102 |
| SEZNAM GRAFŮ | 103 |
| SEZNAM TABULEK | 104 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 105 |

ÚVOD

Znalosti vždy byly a budou důležitou součástí jak osobního, tak pracovního života člověka. V současné době navíc žijeme ve společnosti, která klade vysoké nároky na vzdělání a znalosti jedince. Firmy se setkávají se stále větší konkurencí na trhu a jednou z mála konkurenčních výhod může být právě znalost, která firmu odlišuje od ostatních (např. know-how, unikátní technologický postup, aj.). Chybou, které se může firma dopouštět, je spoléhání se jen na data a informace přístupné všem v rámci či mimo firmu, a na informační systémy a technologie (tzv. explicitní znalosti), a opomíjení znalostí, které jsou spjaty s jejich zaměstnanci (tzv. tacitní znalosti). Proto je nezbytné znát způsob jak znalosti, a především jejich nositele, v rámci firmy řídit.

Management znalostí nabízí manažerům osvědčené postupy, jak řídit znalosti, které jsou ve firmě k dispozici. V dnešní globalizované společnosti se ale musí počítat s možnými bariérami, které mohou efektivnímu řízení znalostí bránit. Zajímavým fenoménem současnosti je vzájemná propojenost celého světa. Máme možnost snadno komunikovat s lidmi z různých zemí a volný pohyb osob nám umožňuje pracovat v zahraničí. Znamená to tedy, že se velmi často můžeme v osobním životě, ve školách a především v práci setkávat s lidmi s různým kulturním zázemím.

V globální znalostní společnosti se pracuje s dvěma hlavními přístupy ke znalostem: *individualistickým* a *komunitním/kolektivistickým*. Tyto přístupy jsou zásadně ovlivněny typem kultury, ve které se jedinec narodil, popřípadě ve které vyrůstal.

Hlavním cílem této magisterské diplomové práce, která nese název *Individualistický a komunitní přístup ke znalostem (Případová studie: Vybrané státy Jižní Evropy)*, je zjistit, jakým způsobem přistupují ke znalostem v individualistických a kolektivistických kulturách, a tyto teoretické poznatky využít k charakteristice typu kultury a především k analýze přístupu ke znalostem ve vybraných státech jižní Evropy. Dílčími cíly jsou: určení výhod a nevýhod obou přístupů ke znalostem, definování manažerských technik pro efektivní práci se znalostmi v individualistické a komunitní společnosti a doporučení manažerských technik vhodných pro práci se znalostmi ve státech jižní Evropy.

K dosažení stanovených cílů využívám kompilační a především komparativní metody. Empirický výzkum, který byl realizován pomocí dotazníku, srovnávám s výsledky výzkumů odborníků na národní kultury a kulturní odlišnosti, nizozemského odborníka prof. Geerta Hofstedeho¹, nizozemského autora Fone Trompenaarse a anglického spoluautora Charlese Hampden-Turnera². Pro aktuálnost tématu využívám také ověřené elektronické zdroje, či nejnovější příspěvky časopisu *Business Spotlight*³, který se pravidelně zabývá mezinárodní komunikací, interkulturními dovednostmi a popisem kultur vybraných zemí.

Tato diplomová práce je rozdělená do tří kapitol. První dvě kapitoly jsou teoretické. Třetí kapitola je praktická a obsahuje případovou studii zabývající se vybranými státy jižní Evropy: Španělskem, Itálií, Portugalskem a Řeckem.

V první kapitole této diplomové práce se zabývám přístupem ke znalostem z historického hlediska, znalostní společností (Knowledge Society), vysvětlení základních pojmů týkajících se samotné znalosti, stručným popisem disciplíny managementu znalostí a vybraných manažerských technik vhodných pro práci se znalostmi. Krátce se zmiňuji o kreativní společnosti (Creative Society), která se v současné době prolíná se společností znalostní⁴. Tato diplomová práce se však kreativní společností nezabývá, protože nemá přímou souvislost s hlavním tématem této práce. Cílem první kapitoly je tedy uvedení do problematiky a předvedení pojmu znalost a potřeby správného řízení znalostí, které má firma k dispozici.

Ve druhé kapitole se soustředím na popis individualistických a komunitních společností a jejich přístupu ke znalostem. Analyzuji výhody a nevýhody obou přístupů ke znalostem a uvádím příklady a popisy zemí, kde se s těmito přístupy a typem kultur nejvíce setkáváme. V závěru kapitoly navrhuji vybrané manažerské techniky, které jsou dle mého názoru vhodné pro práci se znalostmi v obou zmíněných kulturách. V této části se opírám o popis národních kultur a model kulturních dimenzí již zmíněného G.

¹ Dostupné z: <<http://www.geert-hofstede.com>>

² TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited, 1997.

³ *Business Spotlight: angličtina pro mezinárodní komunikaci*. Praha: Economica, 2004-. Dostupné také z: <<http://business-spotlight.ihned.cz>>.

⁴ RESNICK, M. *Sowing the Seeds for a More Creative Society*. [online] cit. 2012-12-03. Dostupné z: <<http://web.media.mit.edu/~mres/papers/Learning-Leading-final.pdf>>

Hofstedeho, odborníka a specialisty na odlišné kultury a jejich rozdíly a interakce v organizačních strukturách.

Ve třetí kapitole, která je praktická, aplikuji teorii z předešlých dvou kapitol na vybrané státy jižní Evropy – Španělsko, Itálii, Portugalsko a Řecko. V této kapitole popisuji kultury těchto zemí a také jejich typické chování v obchodním styku. Tato kapitola obsahuje případovou studii, ve které se zabývám zmíněnými zeměmi, a to především Španělskem, kde jsem absolvovala půlroční studijní pobyt a měla jsem možnost zkoumat kulturu a přístupy ke znalostem zblízka. Ku pomoci mi byl dotazník předkládaný respondentům daných zemí, jehož analýzou jsem zjišťovala, jakému přístupu ke znalostem dávají studující i pracující obyvatelé přednost. V otázce míry individualismu a kolektivismu zemí jižní Evropy se opírám o výsledky výzkumu G. Hofstedeho a výzkumu F. Trompenaarse a C. Hampden - Turnera a porovnávám je s výsledky svého dotazníku.

Hlavním přínosem této diplomové práce je přiblížení a charakteristika individualistických a kolektivistických kultur, definování jejich přístupu ke znalostem a aplikování těchto teoretických poznatků na vybrané země jižní Evropy. Tato práce tak může upozornit na různé překážky v komunikaci či jiné problémy, které mohou nastat při obchodním styku s těmito kulturami.

1. Přístup ke znalostem z historického hlediska

Žijeme v době, která je charakteristická pro svou vysokou poptávku po vzdělání a znalostech všechno druhu. Nabízí se tak myšlenka, že znalost a její význam, je moderní idea. Nicméně lidstvo využívalo své znalosti od nepaměti a proto bychom dle mého názoru neměli dnešní společnost, která se definuje jako znalostní, vyzdvihoval nad všechny ostatní. Je pravda, že za nejdůležitější prvek se ve znalostní společnosti považuje poznání neboli znalost, její efektivní využití a schopnost uplatnění znalosti člověkem. Nicméně tvrzení, že jsme si teprve počátkem 21. století uvědomili, že je důležité využívat své znalosti, by bylo nesprávné. Znalost byla totiž vždy důležitou součástí našeho života a hlavně byla zárukou přežití lidstva. Důkazem, že jsme znalosti využívali od samého počátku, může být i taková samozřejmost, že planetu Zemi dnes vůbec obýváme. Doc. Ing. Ludmila Mládková Ph.D.⁵ člení období, které lidstvo posouvalo díky nabytým znalostem směrem k naší současné společnosti, následovně.

1. 1 Počátek

Jak lidé zacházeli se znalostmi v dávné minulosti, se můžeme jen domnívat. Víme ale, že byli závislí na lovu a mnohdy také na ohni. Znalost, jak ulovit zvěř nebo jak udržet oheň po celý rok, jistě byla znalostí důležitou pro celá společenství lidí. Způsob, jakým tyto znalosti lidé získali v první řadě, můžeme už jen domýšlet. Víme ale, že si znalosti museli předávat vyprávěním příběhů generace po generaci a učit se navzájem své dovednosti. Člověk by nejspíše bez společnosti lidí v této době sám nepřežil. Již tehdy vznikaly skupiny často migrujících lidí, předávající si potřebné znalosti a dovednosti ve prospěch celé komunity.

Postupem doby se lidstvo dostává do období *starověku*. Starověcí Řekové a Římané přicházeli s novými znalostmi a dovednostmi hlavně v oboru filosofie, matematiky, architektury, logistiky, aj. Důležitá ale v této době byla písemná forma, kterou se mohly nabyté znalosti uchovávat. Zakládaly se školy, knihovny a muzea, které nabízely možnost získané znalosti předávat budoucím generacím.

Postupem času přichází období *středověku*, které podléhá silnému působení víry. Když pomíneme negativní důsledky náboženství, jako byla různá popírání vědy a hlavně rozsáhlá ničení dokumentů, které byly považovány za kacířské, nalezneme také

⁵ MLÁDKOVÁ, L. *Management in Non-Linear Environment*. Praha: Oeconomica, 2003, s. 71-73.

pozitivní přispění lidstvu. Mniši žijící v kláštorech pomohli k předávání znalostí dalším generacím skrz svou písařskou znalost. Opis knih byl jediným způsobem kopírování a šíření knih až do doby vynálezu knihtisku. Tento pozdější objev byl pro lidstvo velmi důležitý, neboť umožnil rozšíření knihy jako takové po celém světě a prostřednictvím knihy i šíření informací.

Je známo, že se lidé v období renesance zajímali o spoustu různých možností obohacení ducha. V tomto období se společnost stává *vědeckou*. Lidé se navraceli zpátky v čase ke starověkým objevům a snažili se o dovednosti nejrůznějšího druhu. Dnešní význam přídavného jména „renesanční“ je důkazem toho, že znalosti a dovednosti jedné osoby byly vysoce hodnoceny. Postupem času můžeme pozorovat soustředění člověka na sebe samého a možný počátek individualismu. F. Trompenaars a C. Hampden-Turner⁶ uvádí, že v období renesance se zásadně změnil vztah mezi člověkem a společností. Do té doby byli lidé identifikováni skrze svou rodinu, příslušnost ke skupině či komunitě. Postupem času byl ale člověk hodnocen i na základě vlastních schopností a dovedností. Technologický pokrok lidstva vyústil v průmyslovou revoluci, která vypukla v 18. století v Evropě a postupně se rozšířila do světa. Možnost vzdělávat se už nepřináležela jen lidem působícím v církevních kruzích. Kvůli vysoké poptávce po informacích a znalostech vznikaly v 18. století jazykové slovníky, encyklopedie, různé manuály, aj.

Člověk se stal samostatným článkem. Pokud byl sám schopný, nepotřeboval už komunitu lidí pro přežití, jako tomu bylo v minulosti. Individualismus se v této době rozvíjí na plné obrátky. V Americe se vydávají knihy, které radí čtenářům, jak přijít ke štěstí a bohatství vlastní pílí a tvrdou prací (např. uznávaný polyhistor Benjamin Franklin – *The Autobiography of Benjamin Franklin, 1771 - 79*). Tedy tzv. tvrzení, že člověk je strůjcem svého vlastního štěstí a nepotřebuje komunitu lidí k tomu, aby se mu vedlo dobře.

1. 2 Teorie vln

Jsou i jiné možnosti, jak členit období, která předcházela znalostní společnosti. Zajímavý pohled nabízí Alwin a Heidi Toffler ve své knize *Nová civilizace: třetí vlna a její důsledky* (2001). Rozdělují dějiny naší společnosti na tzv. vlny. V podstatě

⁶ TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited, 1997, s. 52.

poukazují na podobné příčiny rozvoje naší civilizace, kterými byly objevy, inovace a vynálezy posouvající lidstvo kupředu. Popisují tyto historické mezníky jako zlomové body, nebo také body obratu v lidském sociálním rozvoji.⁷

Vlna první – zemědělská společnost

Jak již bylo zmíněno, lidé žili v minulosti v malých komunitách, které často migrovaly z místa na místo. První vlna vznikla tak, že lidstvo zvolilo jiný způsob života. Komunity lidí jednoho dne zakotvily na jednom místě, obdělávaly svá pole, vznikala první sídla a vesnice, a tím i nový způsob života. Tato zemědělská revoluce započala před mnoha tisíci lety a z důvodu různého tempa vývoje světa v některých zemích trvá dodnes.

Vlna druhá – industriální společnost

Průmyslová revoluce zasáhla vyspělejší země v 18. století a rychle se rozšířila dále. Lidstvo podlehlo novému trendu a masy lidí se stěhovaly za prací do velkých měst, čímž se tzv. urbanizovala společnost. Převládala dělnická práce a pásová výroba se stala klíčovou v rozvoji masového průmyslu, což umožnilo lepší dostupnost výrobků.

Vlna třetí – informační společnost

Období, kdy se začíná lámat, respektive prolínat vlna druhá a třetí, je dle manželů Tofflerových⁸ období po 2. světové válce. V padesátých letech se ve Spojených státech ukazuje, že tzv. bílé límečky a zaměstnanci služeb převýšili počet dělnických pracujících modrých límečků. Informační společnost s sebou později přináší komputizaci společnosti, a s ní spojený neomezený přístup k datům a informacím. Přináší vzdělání, kvalitnější služby a technologie založené na poznání, které šetří čas, kapitál a životní prostředí. Jak industrialismus způsobil urbanizaci, tedy obrovský příliv pracujících lidí do měst, tak informační společnost nabídla možnost častější práce z domu. Umožnila tedy lidem pracovat mimo město a vracet se zpátky na venkov.

Nejzajímavější na teorii vln je, že vlny se během celého výše uvedeného vývoje lidstva navzájem prolínají. V některých státech může první vlna teprve doznívat a některé části světa nemusela ještě vůbec zasáhnout. Je to dáno tím, že různé části světa se vyvíjí různou rychlostí.

⁷ TOFFLER, A., TOFFLER, H., *Nová Civilizace: Třetí vlna a její důsledky*. Praha: Nakladatelství Dokořán, 2001, s. 18.

⁸ Tamtéž, s. 19.

1. 3 Znalostní společnost (*Knowledge Society*)

Přibližně na počátku 21. století se dle doc. Mládkové⁹ začíná prolínat třetí a čtvrtá vlna (přechod od informační k tzv. znalostní společnosti). Za tvůrce konceptu znalostní společnosti (*Knowledge Society*) se považuje ekonom Peter Drucker¹⁰, který se o tomto pojmu zmínil již v 60. letech 20. století ve své knize *Věk diskontinuity* (1969).

Lidstvo dosud rozeznávalo tři hlavní výrobní faktory – půdu, práci a kapitál. Dnes už se ale vyplatí počítat s dalším, v dnešní době klíčovým faktorem, a tím je znalost. Nejenže se tedy mění jeden ze základních ekonomických pojmů, ale přichází se na revoluční myšlenku: znalost alias poznání je nevyčerpatelný zdroj. Je faktem, že půda, práce, suroviny i kapitál se dají chápat jako vyčerpatelné. Každý z těchto výrobních faktorů může jednoho dne narazit na svůj limit. Na druhou stranu poznání je prakticky nevyčerpatelné.¹¹ Znalost totiž jen tak neztratíme, zůstává v naší hlavě nebo je to dovednost, kterou nelze zapomenout. Znalosti se ale od všech jiných výrobních prostředků liší také tím, že je nelze zdědit ani odkázat. Každý jedinec je musí získávat sám nanovo a každý začíná od zcela stejné naprosté nevědomosti.¹²

Důležitým aktivem znalostní společnosti je tedy již zmiňovaná znalost. Znalost se stává hnacím motorem společnosti, ekonomiky a politiky vyspělých zemí. Samotné informace již nemají konkurenční výhodu, protože k nim má dnes nejen zásluhou komputelizace světa přístup velká část obyvatel této planety. Vzdělávání společnosti se stává nutností. Aby člověk v dnešní společnosti uspěl, je nutno, aby si uměl znalost vytvořit nebo získat a případně ji uměl efektivně využít ve svůj prospěch nebo prospěch okolí (sdílet znalost s ostatními). Je třeba zmínit, že v době vzniku této diplomové práce se znalostní společnost prolíná již s dalším typem společnosti, a to se společností kreativní (*Creative Society*). S ohledem na předešlou teorii se může dle mého názoru kreativní společnost považovat za navazující pátou vlnu. Odborník na vzdělávání M. Resnick uvádí, že znalost jako taková již v dnešním proměnlivém globálním světě nestačí. Úspěch se odvíjí nejen od toho, co nebo kolik toho víme, ale také od naší

⁹ MLÁDKOVÁ, L. *Management in Non-Linear Environment*. Praha: Oeconomica, 2003, s. 8.

¹⁰ DRUCKER, F., P. *Věk diskontinuity: Obraz měnící se společnosti*. Praha: Management Press, 1994.

¹¹ TOFFLER, A., TOFFLER, H. *Nová Civilizace: Třetí vlna a její důsledky*. Praha: Nakladatelství Dokořán, 2001, s. 38.

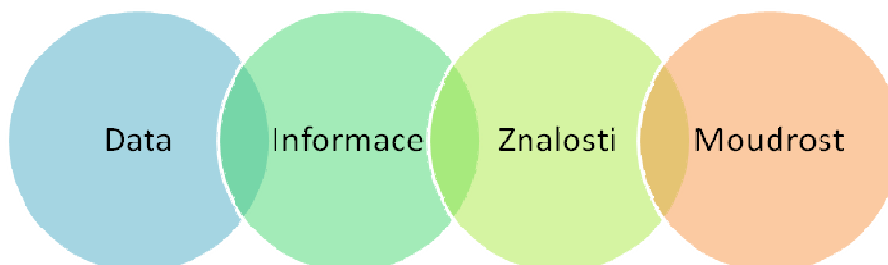
¹² DRUCKER, F., P. *Fungující společnost*. Praha: Management Press, 2004, s. 214.

schopnosti myslet a jednat kreativně.¹³ Můžeme tedy v blízké době očekávat, že znalost bude považována za konkurenceschopnější, pokud bude obohacena o přidanou hodnotu – kreativitu. Jelikož je ale kreativní společnost na svém počátku, dále se o ní v této práci nezmiňuji.

1. 3. 1 Data, informace, znalosti

Pro pochopení, co vlastně představuje znalost, je třeba popsat cestu, jak se ke znalosti jedinec dopravuje. Data, informace a znalosti jsou pojmy, jejichž definice si není těžké odvodit. Co je ale zajímavé, jsou vazby mezi nimi. Dle doc. Mládkové za data můžeme považovat všechno, co lze monitorovat smysly, tj. zrakem, sluchem, chutí a čichem.¹⁴ To, že ale data vnímáme, neznamená, že jim rozumíme. Může jít o technický výraz nebo cizí jazyk, který pro někoho může zůstat navždy v počáteční úrovni, tedy zůstane datem, které nám nic neříká, nerozumíme mu. Pokud ale určitá data pro někoho mají svůj účel, význam a důležitost, stávají se informacemi.

Obrázek 1: Cesta ke znalosti



V obrázku č. 1 můžeme vidět ještě čtvrtou možnost vyvíjení se dat v závislosti na lidském činiteli. Moudrost je v tomto případě výsledkem celé akce. Pokud máme schopnost vytvořit z dat přes informace plnohodnotnou znalost, máme odpovídající moudrost.

*„Znalost je měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušeností, dovedností, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem“.*¹⁵

¹³ RESNICK, M. *Sowing the Seeds for a More Creative Society*. [online] cit. 2012-12-03. Dostupné z: <<http://web.media.mit.edu/~mres/papers/Learning-Leading-final.pdf>>

¹⁴ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 24.

¹⁵ Tamtéž, s. 27.

Dle manželů Tofflerových¹⁶ různými způsoby uvádíme data do vzájemných vztahů, dáváme je do kontextu, čímž je měníme na informace, a tyto informace pak propojujeme do větších a širších modelů a do celých poznatkových architektur. Pro pochopení dat tedy potřebujeme znát alespoň minimální kontext daného data, abychom z něj mohli vytvořit informaci a případně postupovat dále. Bez kontextu jsou pro nás data bez významu.

Důležitý je také rozdíl mezi daty, informacemi a znalostmi. Data jsou po většinu času přístupná a nejsou závislá na lidském činiteli (budou existovat dále ve formě písemné a elektronické i přesto, že jejich hodnotu a význam nikdy nepoznáme). Informace a znalosti jsou již vázány na lidského činitele. Jak již bylo řečeno, jenom člověk může udělat z data informaci, tedy rozhodnout se, že mají data pro něj určitou hodnotu. Obojí, data i informace, mohou existovat v elektronické nebo písemné podobě. Znalost je ale většinou neuchopitelná a je nemožné ji mít uloženou v nějaké technologii nebo ji přenášet. Je to dáno tím, že znalost je vytvářena a uchovávána v lidské hlavě. Následující subkapitola danou skutečnost přibližuje.

1. 3. 2 Explicitní versus tacitní znalost

Mnoho společností a firem má velké zkušenosti s využíváním formalizovaných znalostí v tzv. **explicitní formě**, které můžeme popsat jednoduše jako informace, které jsou dostupné všem (databáze, firemní intranet, veřejné složky, statistika, apod.). Zatím si ale málo uvědomují, že existuje ještě jiná forma znalostí. Forma, která vzniká interakcí explicitních znalostí a je mnohdy nepolapitelná a často opomíjená. Jedná se o **znalost tacitní**, kterou pracovník má ve své hlavě a mnohdy ani netuší, že je to znalost či dovednost něčím výjimečná.

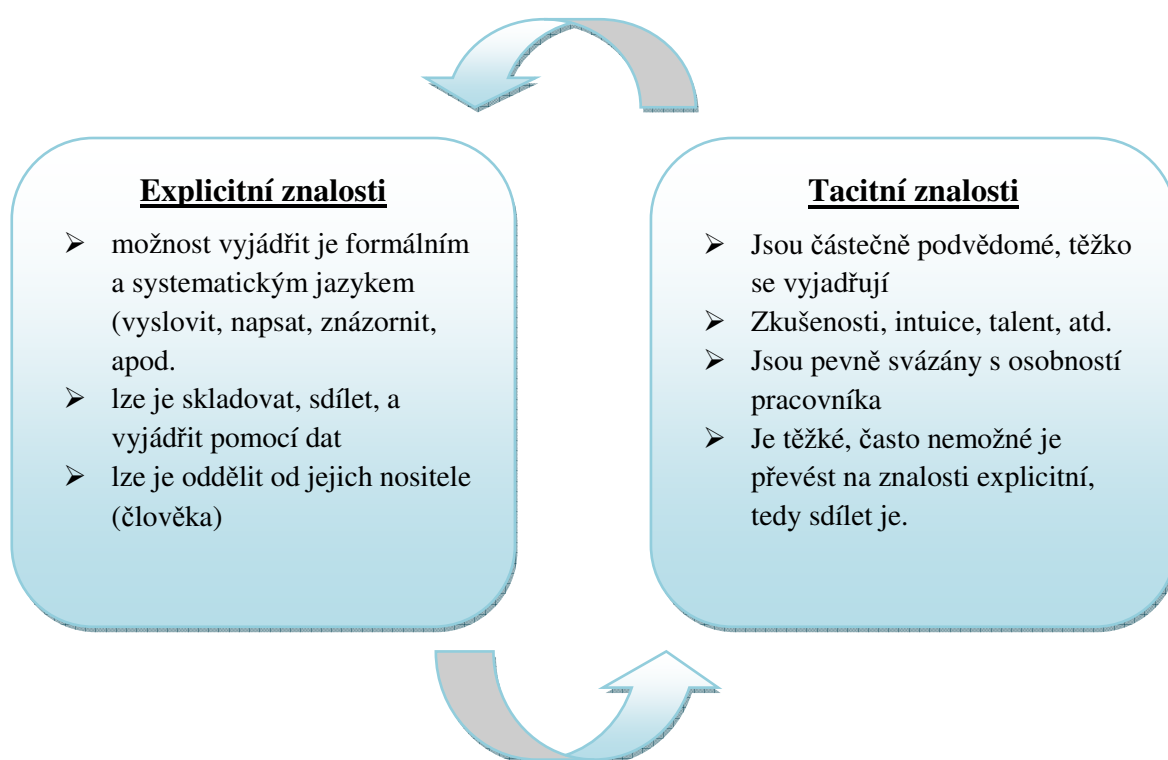
„Ne veškeré nové poznání je správné, faktické nebo explicitní. Mnohé z toho, co máme na mysli pod pojmem poznání, je nevysloveno a skládá se vlastně z předpokladů založených na jiných předpokladech, z fragmentárních modelů a nepostřehnutých analogií a zahrnuje nejen jednoduché logické a zdánlivě neemotivní informace nebo

¹⁶ TOFFLER, A., TOFFLER, H. *Nová Civilizace: Třetí vlna a její důsledky*. Praha: Nakladatelství Dokořán, 2001, s. 32.

data, ale i systémy hodnot, plody vášní a emocí a v neposlední řadě představivost a intuici“¹⁷

Tacitní znalost můžeme popsat jako za roky nabytou zkušenost, nebo okamžitý vrozený talent na určitou činnost, intuici, cit pro detail, a mnoho dalších. Tato znalost je o to zajímavější a specifická tím, že se složitě předává dále. Jedinec či pracovník ve firmě mnohdy neví, že ji má, natož jak by ji měl popřípadě sdílet s dalšími lidmi.

Obrázek 2: Explicitní versus tacitní znalost¹⁸



V minulosti se znalosti předávaly ústně a později v písemné formě. S příchodem internetu ve 20. století a s celosvětovým rozšířením tohoto systému navzájem propojených počítačových sítí ve 21. století dostalo výběr, zpracování, uchovávání, transformace, šíření a další rozvíjení informací úplně jiný rozměr. Firmy dávaly a některé pořád dávají důraz na explicitní formu znalostí, což znamená, že zaměstnanci mají neustálý přístup k vědecky ověřeným znalostem (databáze, webové stránky firmy, veřejné složky, důležité dokumenty v elektronické či jiné podobě, apod.), ale už se

¹⁷ TOFFLER, A., TOFFLER, H. *Nová Civilizace: Třetí vlna a její důsledky*. Praha: Nakladatelství Dokořán, 2001, s. 32

¹⁸ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 31

málokdo zajímá o to, jakým způsobem člověk data a informace vnímá, tedy přetváří a vytváří z nich hodnotné znalosti. Jelikož se znalost stala důležitým aktivem, a bylo nutné pro vývoj světové ekonomiky a společnosti efektivně se znalostmi pracovat, začala se formovat v průběhu 2. poloviny 20. století významná manažerská disciplína - řízení znalostí.

1. 3. 3 Management znalostí

O Managementu znalostí se hovoří již několik desítek let. Byly a jsou vydávány publikace, existují webové stránky věnující se tomuto tématu, takže jej rozhodně nemůžeme považovat za novou manažerskou disciplínu. Přesto, když trochu předběhnu a využiji poznatků z dotazníku (kap. 3), ve kterém jsem se ze zvědavosti ptala na tuto manažerskou techniku, tak mi málo kdo dokázal popsat, co to znamená řídit znalosti, natož jaký typ znalostí může existovat. Co tedy vlastně Management znalostí je a jak jej definují v odborných článcích a publikacích?

„Management znalostí je disciplína, která umožňuje rozšíření individuálních znalostí skrze celou organizaci, čímž vytváří znalost vyšší úrovně – znalost organizace.“¹⁹

„Management znalostí je soubor metod a postupů umožňujících manažerům řídit znalosti, které jsou v jejich firmách k dispozici. Dále je to také úmyslná činnost, jejímž cílem je zajistit, aby praví lidé měli v pravou chvíli pravé znalosti.“²⁰

V obou definicích lze spatřit, že autoři považují management znalostí za důležitou součást firemního řízení a považují práci se znalostmi, a především jejich sdílení, za zásadní činnost v rámci organizace zajišťující lepší výsledky a konkurenceschopnost.

Znalostní management, management znalostí, řízení znalostí, Knowledge Management; to jsou tedy všechno výrazy pro typ řízení nebo manažerskou techniku,

¹⁹ POLÁŠEK, R. *Knowledge management jako nový způsob využití znalostí v obchodních procesech*. [online] cit. 2012-02-15. Dostupné z:<<http://www.businessworld.cz/aktuality/knowledge-management-jako-novy-zpusob-vyuziti-znalosti-v-obchodnich-procesech-2935>>

²⁰ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 19.

jejíž vývoj a implementaci ve firmách je možno již nějakou dobu pozorovat (ať již záměrně či nevědomky). Management znalostí (dále MZ) se může soustředit čistě na práci s explicitními znalostmi (data, databáze, firemní intranet, software vyvíjen pro tento účel, apod.), tedy typ MZ zaměřený na informační systémy a technologie. Tohle uvedené technologické pojetí managementu znalostí zajišťuje přísun, uchovávání a dostupnost dat a informací v rámci organizace. MZ se ale soustředí také na práci s lidmi a s jejich tacitními individuálními znalostmi, a také intelektuálním kapitálem (suma znalostí, které má organizace k dispozici, včetně schopnosti a ochoty pracovníků tyto znalosti použít ve prospěch organizace).²¹

Disciplína managementu znalostí je tedy specifická v tom, že poukazuje i na již zmíněné tacitní znalosti. Dle mého názoru se snaží tyto dva typy znalostí propojit, sjednotit řízení znalostí jako celku a upozornit firmy na to, že s tacitní znalostí se také musí pracovat a nesmí se opomíjet. Pokud pracují ve firmě lidé s důležitými znalostmi, je v zájmu firmy, aby uměla tento potenciál využít. Vývoj společnosti jde neustále kupředu a vesměs není problém si jakékoliv informace vypátrat a opatřit. K dispozici máme knihovny, rozsáhlé databáze a především internet, kde pomocí vyhledávače najdeme v dnešní době téměř vše. Jak už jsem ale zmiňovala, jsou to pro většinu lidí jen data. Informací mají firmy v dnešní době nadbytek. Dřívější nedostatek informací, což mohlo znamenat konkurenční nevýhodu, dnes střídá nadbytek informací, ve kterých se jedinec či firma spíše ztrácí. Aby ale společnost byla úspěšná, musí umět pracovat s jak explicitními tak tacitními znalostmi.

Je na vedoucích pracovnících, aby dokázali rozpoznat a definovat důležité znalosti v rámci své firmy. Tzv. znalostní pracovník s určitou dovedností ve většině případů ani nemusí tušit, že je v něčem výjimečný. Je to způsobeno tím, že jeho dovednost může být částečně nebo zcela podvědomá. Pokud okolnosti odhalí význam této znalosti, nemusí být ještě vyhráno. Pro dotyčného může být náročné znalosti sdílet s ostatními (může jít o nadání, které jednoduše sdílet nelze), nebo ostatní pracovníci nemusí být dostatečně kvalifikovaní pro pochopení zmiňované vědomosti. Ne každý je navíc ochoten své znalosti sdílet. V takovém případě je potřeba vytvořit pro znalostního pracovníka nekonkurenční harmonické pracovní prostředí, aby neměl tendenci své

²¹ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 78.

znalosti zadržovat. Jelikož je pro ostatní pracovníky tato určitá znalost neuchopitelná, za to pro firmu nepostradatelná, mohl by navíc odchod znalostního pracovníka např. ke konkurenci (či založení si vlastní společnosti) způsobit firmě velké potíže.

Výše zmíněné potenciální problémy jsou pádným důvodem pro to, aby se vedení snažilo znalosti v rámci své firmy koordinovat. Je nejen důležité již existující znalosti rozpoznat, ale také umět si vytvořit znalosti nové. Pro efektivní práci se znalostmi se doporučují aplikovat příslušné manažerské techniky.

1. 3. 4 Vybrané manažerské techniky pro práci se znalostmi

Existují mnohé způsoby jak pracovat se znalostmi. V této subkapitole si představíme vybrané techniky pro vytváření, získávání a sdílení znalostí.

Vytváření a získávání znalostí

Je několik možností jak vytvořit či získat znalost. Znalost lze získat na vnitřním trhu znalostí samotné firmy (ušetření nákladů využitím všech dostupných znalostí v rámci organizace), či nákladnější variantou získáním znalostí skrz externí pracovníky na vnějším trhu znalostí. Dále může jedinec získat znalosti samostudiem (knihy, internet, databáze, aj.), tedy přistupovat ke znalostem individuálně a samostatně. Na druhou stranu může také vytvářet a získávat znalosti prostřednictvím další osoby (sdílení) a také přeměnou znalostí.

Jednou z možností, jak přeměnit znalost, je její *kodifikace*. Jedná se o převedení znalosti do formalizované – explicitní formy. V praxi to znamená, že se znalost oddělí od jedince, který ji sepsal třeba na papír, a tak ji zpřístupní ostatním. Pokud se znalost předává mezi lidmi, jedná se o *personalizaci*. Většinou se to týká znalosti tacitní, kterou jedinec získá ústně od jiného jedince, týmu, na workshopech nebo jiných setkáních.²²

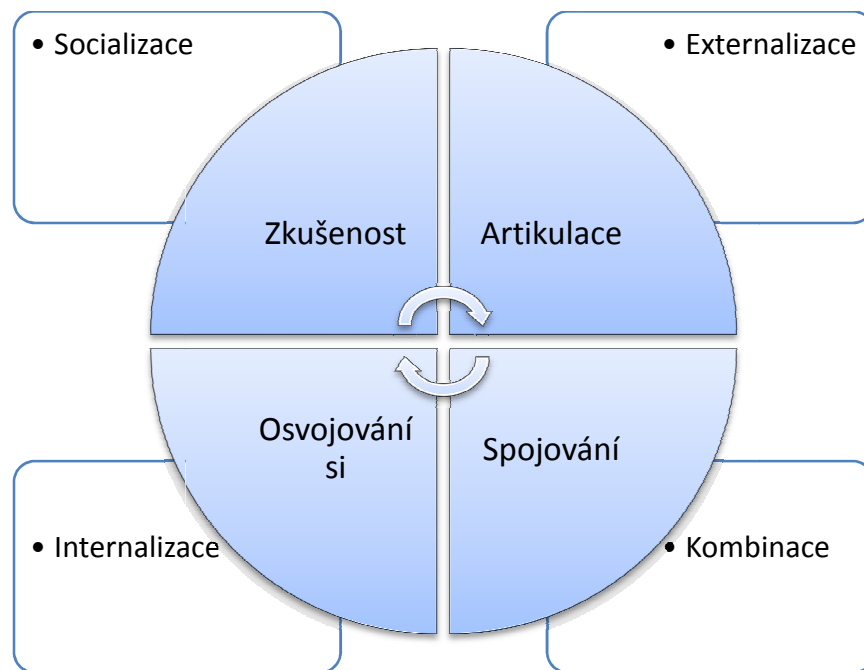
Mezi známé metody získávání znalostí patří *konverze* znalostí, která se nazývá proces SECI (S – socializace, E – externalizace, C – kombinace, I – internalizace).²³ Tento proces určuje vztah mezi explicitní a tacitní znalostí. *Socializace* představuje vznik nové tacitní znalosti na základě již existující tacitní znalosti (může vznikat

²² DASWANI, K.. *Approaches to Knowledge Management*. [online], cit. 2012-11-25. Dostupné z: <<http://karishmadaswani.com/karishmadaswani/index.php/2009/10/approaches-to-knowledge-management>>

²³ Autory SECI jsou japonská vědci Nonaka a Takeuchi. Tuto techniku zmiňují ve své knize: *The Knowledge Creating Company* (1995).

v nezávazných konverzacích, tímových diskuziách, skrz učňovství, aj.). *Externalizace* je tvorba explicitní znalosti ze znalosti v tacitní formě (např. při brainstormingu). Vznik nové explicitní znalosti z již existující explicitní znalosti se nazývá *kombinace* (např. podrobnější zpracovávání již existující explicitní znalosti). *Internalizace* je transformace explicitní znalosti na tacitní znalost (lze provádět pomocí praktické činnosti).²⁴

Obrázek 3: Proces SECI



zdroj: Mládková²⁵

²⁴ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 32-35

²⁵ Tamtéž s. 33

Sdílení znalostí

Jakmile se podaří znalost vytvořit či získat, je třeba ji umět sdílet a vytvořit takové pracovní prostředí, ve kterém budou pracovníci ochotni své znalosti sdílet ve prospěch organizace (přátelské, morální a etické prostředí). Je třeba si uvědomit, že to často není snadné, protože volnému toku znalostí mohou bránit různé inhibitory – konkurenčnost firemního prostředí, uspořádání pracoviště do malých kanceláří, ignorování rozdílu mezi explicitní a tacitní formou znalosti, nevědomí zaměstnanců o strategii vlastní organizace, znalostní monopoly, nepromyšlené odměňování a motivace zaměstnanců, aj. Pokud mají zaměstnanci firmy tendenci si navzájem konkurovat a zadržovat informace ve svůj prospěch (znalostní monopol), je třeba, aby zakročil management firmy. Doporučuje se efektivně motivovat a odměňovat pracovníky, kteří sdílejí své znalosti. Motivy pro sdílení mohou být – reciprocita (pracovník sdílející svou znalost v budoucnu získá na oplátku znalost novou), reputace (zlepšení image pracovníka v rámci firmy), altruismus (dobrý pocit při šíření své znalosti).²⁶

V případě uspořádání pracoviště do malých oddělených kanceláří je třeba vytvářet společné prostory (kuchyňka, zasedací místnost, aj.), kde může dojít ke sdílení znalostí neformální komunikací. Pochopení rozdílu mezi explicitní a tacitní formou znalostí je již na vedení firmy, které by mimo investice do informačních systémů a technologií mělo investovat i do vzdělávání svých zaměstnanců a sledovat a evidovat schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců pro možné budoucí využití. Dále se doporučuje zapojit zaměstnance do dění organizace (častější delegování pravomocí), podpořit přátelské vztahy, důvěru a také podpořit již zmíněnou konverzi znalostí.²⁷

Dle Roberta Daltona²⁸, odborníka na sdílení znalostí, je zcela zásadní změnit postoj lidí ke sdílení znalostí. Je třeba si uvědomit, že tzv. kupení znalostí (knowledge hoarding) je nevýhodné nejen pro firmu, ale i pro pracovníky samotné. Když sdílíme dobré nápady, tak se mohou jedinečně zlepšit, protože nám názory jiných přináší novou perspektivu. Firmám, které se chtějí věnovat důkladně práci se znalostmi, doporučuje mimo jiné (již zmíněné motivační nástroje) zakomponovat sdílení znalostí do každodenních pracovních činností.

²⁶ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 63.

²⁷ Tamtéž, s. 111-114.

²⁸ DALTON, R. *Knowledge Transfer for the Military Leader*. [online]. cit. 2013-01-14. Dostupné z: <http://rdalton.biz/sites/default/files/ebook_knowledge_transfer_for_the_military_leader.pdf>

Formy sdílení znalostí jsou různé. Explicitní znalosti a částečně i tacitní znalosti je možné sdílet skrz:

- *Dokumenty, databáze, internet*
- *Firemní intranet* – snadný přístup k firemním informacím a jejich koloběh mezi odpovědnými pracovníky firmy (firemní dokumenty a informace pro nové i stávající zaměstnance, aktuální dění ve firmě, sdílení souborů, kontaktů, aj.)²⁹
- *Skupinový software (groupware)* – systém pro podporu spolupráce zahrnující elektronickou poštu, diskuzní fóra, chaty, sdílené kalendáře, úložiště dokumentů, aj.³⁰

Jak již bylo zmíněno, sdílení tacitních znalostí je náročnější disciplínou a doporučují se následující manažerské techniky:

- *Týmy (face-to-face a virtuální)* – face-to-face týmy se definují jako skupinka pracovníků, která je koordinována za účelem dosažení určeného cíle. Komunikace probíhá při osobních setkáních. Virtuální týmy se scházejí ze stejného důvodu, jsou ale specifické tím, že pracovníci ve virtuálním týmu mají mezi sebou minimálně dvě z následujících překážek: čas, vzdálenost, jsou z jiné pobočky či zcela odlišné kultury. Komunikace probíhá výhradně elektronicky.³¹
- *Vyprávění příběhů* – starý a osvědčený způsob předávání tacitních znalostí, v hlavní roli jsou vypravěč se svým příběhem (zkušenost, kterou chce předat) a posluchač, který musí mít s vypravěčem něco společného a musí mu důvěřovat. Jedině tak může dojít k efektivnímu sdílení tacitní znalosti.³²
- *Učňovství* – vztah mezi mistrem a učněm, který je na rozdíl od vyprávění příběhů upravován pomocí společenské smlouvy závazné pro oba (nemusí být pravidlem). Mistr zpočátku předává učni explicitní znalosti a v praxi ho učí vytvářet a rozvíjet znalosti tacitní. Tento typ sdílení je i součástí metody vzdělávání na pracovišti - *mentorování*, kde ale vztah není formalizován a záleží jen na vztahu mentora a žáka a jejich ochotu sdílet a učit se.³³

²⁹ POLÁŠEK, R. *Knowledge management jako nový způsob využití znalostí v obchodních procesech*. [online] cit. 2013-01-14. Dostupné z: <<http://www.businessworld.cz/aktuality/knowledge-management-jako-novy-zpusob-vyuziti-znalosti-v-obchodnich-procesech-2935>>

³⁰ Dostupné z: <<http://mobileoffice.about.com/od/glossary/g/what-is-groupware.htm>>

³¹ RAMALINGAM, B. *Tools for Knowledge and Learning*. [online] cit. 2013-01-14. Dostupné z: <http://dochas.ie/pages/resources/documents/ODI_KM_toolkit.pdf>

³² MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 40-41.

³³ Tamtéž, s. 41-42.

- *Komunity (communities of practise)* - komunity mohou být buď formální (zakládány za účelem dosažení určitého cíle, např. potřeba nové technologie, nového produktu, či obecnější cíl zlepšení práce se znalostmi v organizaci) či neformální (dobrovolná spolupráce pracovníků, vzniká často nepozorovaně, členové často netuší, že jsou součástí komunity).

Přínosem obou typů komunit je mimo jiné jednodušší přístup ke znalostem, pomoc pracovníkům při plnění úkolů, vytvoření znalostní základny, podpora vzdělávání a ochoty pracovníků učit se novým věcem, či šíření tzv. nejlepších praktik v rámci firmy (zamezení duplicitám v řešení problémů, uplatňování efektivních pracovních postupů a tím snížení nákladů firmy).

Pokud se firma rozhodne pro zakládání formálních komunit, je třeba dodržet pár pravidel pro efektivnost takovéto skupiny pracovníků. Nejprve je třeba předem určit, které znalostní okruhy jsou pro firmu z hlediska strategie do budoucna významné a má smysl je rozvíjet. Dále je nutné stanovit reálný cíl a účel komunity, jmenování členů a lídra komunity, určení vztahu komunity k ostatním částem firmy, kontrolu činnosti a v neposlední řadě i motivaci a případné hodnocení a odměny členů za dobré výsledky. Typickým rysem formálních komunit je, že mohou být i virtuální. Neformální komunity na druhou stranu vznikají na místech, kde se lidé setkávají osobně (jídelna, kuchyňka, odpočívadlo, společná kancelář, aj.), a podmínkou jsou dobré mezilidské vztahy, které jsou základem pro již zmíněnou dobrovolnost takovéto komunity.³⁴

Myslím si, že oba typy komunit jsou pro organizaci přínosem. Formální komunity jsou zakládány za určitým účelem a skrz koordinaci, kontrolu, motivaci a odměňování lze docílit výsledků v relativně krátkém čase. Neformální komunity mohou možná působit neefektivně v případě, že výsledky práce nejsou adekvátně využity, chybí zpětná vazba či práce členů není hodnocena. Z mého pohledu ale přirozený chod a dobrovolnost neformální komunity podporuje dobré vztahy na pracovišti a sdílení znalostí v rámci organizace.

Dle odborníků na vzdělávání³⁵, zakládáním znalostních komunit a zapojením klíčových odborníků z vlastních řad získává společnost značný potenciál pro rozvoj nových produktů a služeb (inovační potenciál firmy). Z výše uvedeného soudím, že

³⁴ MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 130-139.

³⁵ MACHÁČKOVÁ, E. Firemní komunity jako nástroj agilního vzdělávání. *Business Spotlight*, Praha: *Economia*, 2012, č. 5/12, září – říjen 2012, speciální příloha časopisu *Trendy firemního vzdělávání*, s. 17.

vytváření komunit lidí – formálních či neformálních – je velmi důležitou manažerskou technikou pro práci se znalostmi.

Za ideálního stavu by výše uvedené manažerské techniky fungovaly bez problémů. Podstatnou otázkou je, zda jsou lidé ochotni své nabyté znalosti sdílet s kolektivem dalších lidí, respektive ve prospěch společnosti. Z historického hlediska již víme, že tendence byly různé. Na počátku lidstva bylo z existenčních důvodů důležité znalosti sdílet. Postupem času se člověk čím dál více odděloval od společnosti, zlepšovala se kvalita života jedince, vzdělání bylo dostupnější a nebylo nutné se zdržovat v komunitách. Industriální společnost a úspěch v tomto období šel ruku v ruce s růstem a vývojem. Vítězství jednoho znamenalo porážku druhého. Kooperace byla nahrazena soupeřením a konkurováním. Individualismus se v této době považoval za důležitý rys člověka a předpoklad k úspěchu. Kdybychom pohlíželi na tuto rostoucí tendenci a fakt, že jedinec pro své přežití v dnešní společnosti nepotřebuje komunitu lidí, mohlo by se předpokládat, že se z celého světa postupně (dle fáze vývoje, ve které se daná země nachází) stanou individualistické společnosti. Přesto máme mezi sebou spoustu národů, které dávají přednost životu a práci v komunitě.

Specifické pro globální znalostní společnost je vzájemná propojenost a neomezený přístup k informacím. Je tedy otázkou, jakým způsobem by se mělo přistupovat ke znalostem v dnešní době. Měl by se každý starat sám o sebe, střežit si své znalosti a nesdílet je s ostatními? Nebo by měl být ochotný podělit se o znalosti s komunitou lidí, resp. s každým, kdo je potřebuje, bez nárokování jakýchkoliv zásluh? Na tyto otázky budu hledat odpovědi v následující kapitole, kde se věnuji popisu společností, které jsou charakteristické právě pro svůj individualistický nebo komunitní typ kultury a z toho vyplývající přístup ke znalostem.

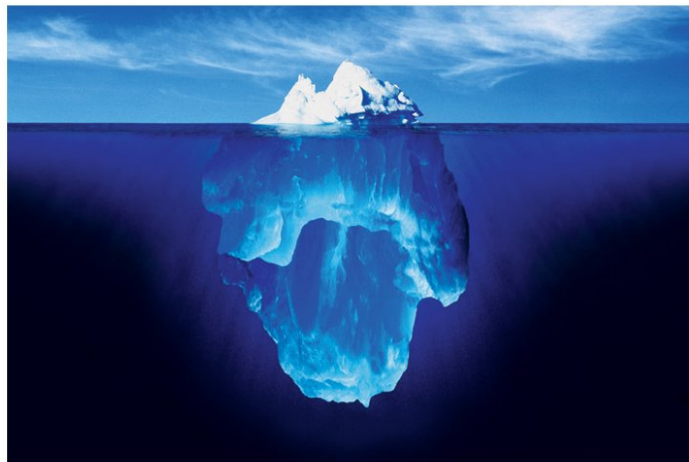
2. Individualistické a komunitní společnosti a jejich přístupy ke znalostem.

Cílem této kapitoly je charakteristika individualistické a komunitní společnosti a poukázání na důležitost kulturního zázemí jedince. Na základě této charakteristiky analyzuji přístupy ke znalostem v těchto společnostech a posuzuji výhody a nevýhody obou přístupů. V závěru kapitoly navrhuji vybrané manažerské techniky, které jsou dle mého názoru vhodné pro práci se znalostmi v obou zmíněných kulturách.

2.1 Kulturní hledisko

Kultura je souhrn hodnot, víry, náboženství, historie, tradic, institucí, zvyklostí i etikety, které si osvojují a sdílejí osoby, které jsou součástí určité etnické, náboženské nebo jiné skupiny.³⁶ Role kultury je pro tuto práci velmi důležitá, protože kulturní zázemí utváří člověka a jeho přístup ke znalostem.

Obrázek 4: Kulturní ledovec³⁷



Znázornění na obr. 3 je velmi příznačné pro definici kultury. Z ledovce mnohdy vidíme jen špičku a jeho velká část je pod vodou. Stejně tak vnímáme kulturu ostatních lidí. Velmi málo z kultury rozeznáváme pomocí smyslů, ostatní je skryté pod povrchem, a často nedokážeme pochopit, proč se někdo zachoval v jisté situaci určitým způsobem.

³⁶ ŠRONĚK, I. *Obchodní jednání se zahraničními partnery*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2005. s. 45.

³⁷ Dostupné z: <<http://culturalmoments.blogspotz.cz/2007/02/meet-iceberg.html>>

Nevědomé a nevyslovené chování provází i naše rozhodnutí v životě a jedinec z jiné kultury nemusí chápat naše pohnutky stejně tak.

Zajímavým fenoménem dnešní globalizované společnosti je vzájemná propojenost celého světa. Máme možnost snadno komunikovat s lidmi z různých zemí a volný pohyb osob nám umožňuje pracovat po celém světě. Znamená to tedy, že se velmi často můžeme v osobním životě, ve školách a především v práci setkávat s lidmi s různým kulturním zázemím. Pokud nejsme s kulturou, se kterou přicházíme do styku, seznámeni, mohou nám tato setkání z počátku způsobit *kulturní šok*. Přestože lidé mohou mít snahu s lidmi z odlišných kultur komunikovat a spolupracovat, mohou narážet na různé překážky, tzv. *kulturní bariéry*. Za kulturní bariéry se považují např. etnocentrismus (domněnka, že kultura určité společnosti je centrem, podle něhož se posuzují kultury ostatní, „MY“ a „ONI“), stereotypy (zjednodušené vnímání jiných národů, podávající zkreslený a deformovaný pohled), předsudky (předpojaté netolerantní názory a přístupy vůči osobám odlišného původu), jazyk (řeč), neverbální komunikace, aj.³⁸

Jelikož ale spolu chtějí různé země spolupracovat, musí se naučit tyto bariéry postupně eliminovat. Je nutné mít pochopení a nezbytnou dávku tolerance pro odlišné kultury. V dnešní době existuje mnoho způsobů jak komunikovat a pracovat se znalostmi. Telefonicky či elektronicky se dá spojit s kýmkoliv na světě, ale přesto může být spolupráce problematická právě z důvodu kulturních rozdílů.

V globální znalostní společnosti rozeznáváme dva hlavní přístupy práce se znalostmi – **individualistický** a **komunitní** (nebo také **kolektivistický**). Jak už bylo dříve naznačeno, tyto přístupy úzce souvisejí s kulturou nebo typem společnosti, ve které se jedinec narodil, popřípadě vyrůstal. Je třeba si uvědomit, že kultura není vrozená, tedy není dána geneticky, ale je utvářena naším sociálním prostředím. Znamená to tedy, že to, jak jedinec přistupuje ke znalostem, určuje jeho zázemí, rodina, hodnoty a popřípadě historie dané země. Každý v sobě nese zakódované vzorce chování, které si osvojil v průběhu života. Nejprve nás utváří rodina, poté blízké sociální okolí, škola, přátelé, zaměstnání a jiné. Kultura je jevem kolektivním, neboť je vždy sdílena alespoň z části lidmi, kteří žijí nebo žili ve stejném společenském prostředí.³⁹

³⁸ ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2001, s. 52 – 57.

³⁹ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. s. 14.

Přestože tedy téměř každý jedinec začíná svůj život žít v komunitě lidí (nejprve v rodině, později ve společnosti), neznamená to, že bude svůj život nadále spojovat s komunitou v dospělém věku. Utváří ho totiž vlastní životní zkušenosti nebo také způsob života jeho rodičů a blízkých příbuzných. Přesto se ale mohou najít výjimky a v typicky individualistické společnosti mohou existovat lidé, kteří se raději sdružují, studují, nebo pracují v kolektivech, stejně jako v typicky komunitní společnosti se mohou najít individualisté, kteří naopak rádi pracují sami a sami sobě přičítají zásluhy.

2. 1. 1 Kulturní dimenze dle Geerta Hofstedeho

V každém případě je zřejmé, že se země od sebe liší, a to často právě z důvodu kulturních rozdílů. Podrobně tuto problematiku popisuje nizozemský odborník Geert Hofstede ve své knize *Kultury a organizace: Software lidské mysli* (2007)⁴⁰, kde poukazuje na dimenze národních kultur. Dimenze je dle něj aspekt kultury, který může být ve vztahu k jiným kulturám měřen. V této knize určuje **čtyři dimenze**:

Vztah k autoritě - vzdálenost moci (Power Distance – PDI) je tzv. měření stupně nerovnosti ve společnosti. V zemích s velkým rozpětí moci se považuje za samozřejmé, že nadřízení a podřízení si nejsou rovni, a naopak tomu je v zemích s malým rozpětím PDI, kde se hierarchická struktura chápe pouze jako nerovnost rolí, které mohou být snadno změněny.

Feminita versus maskulinita (Masculinity vs Femininity, MAS), rozděluje země na ty, které mají role muže a ženy jasně odlišeny (muž zaujímá přednostní postavení ve společnosti, od ženy se očekává skromnost a orientace na kvalitu života, konflikty se řeší bojem a účelem je vítězství jedince), a na ty země, kde se tyto role překrývají (spíše feminní společnost, role obou pohlaví je spíše vyrovnaná, v popředí je kvalita života, konflikty se řeší vyjednáváním, kompromisem a rozhodnutí bývá konsenzuální).

Vztah k nejistotě - vyhýbání se nejistotě (Uncertainty Avoidance – UAI), měření ne/tolerance k nejistotě ve společnosti, a jak moc se členové kultury cítí ohroženi

⁴⁰ HOFSTEDÉ, G., HOFSTEDÉ, J. G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2007.

možnými nenadálými situacemi. Kultury s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě ke snížení úzkosti vyžadují psaná i nepsaná pravidla, přesnost, dochvilnost. Jsou to lidé zaneprázdnění, kteří potřebují cítit kontrolu nad svým životem (typické pro západní kultury). V zemích s malou mírou UAI lidé akceptují životní události tak, jak přicházejí. Nejistota je normální součástí života, která jim nepřináší emocionální nerovnost a stres (typické pro východní společnosti).⁴¹

Individualismus versus kolektivismus (Individualism vs Collectivism, IDV) – rozděluje společnosti na ty, jejichž příslušníci jsou vedeni k tomu, aby se starali především sami o sebe a nejbližší rodinu (jedinci o sobě smýšlí jako „Já“) a společnosti, ve kterých příslušníci vyrůstají v semknuté komunitě, které projevují úctu a loajalitu (jedinci o sobě smýšlí jako „My“). Tato dimenze je podrobněji popsána v kap. 2.2 a 2.3.

Mimo tyto čtyři základní dimenze přidává v průběhu let Geert Hofstede⁴² ještě **dimenzi pátou:**

Dlouhodobá orientace (Long-Term Orientation, LTO), která byla získána z čínského výzkumu hodnot Michaela Bonda. Tato dimenze určuje, jestli se společnost orientuje na současnost, krátkodobé investice s okamžitými výsledky (převážně západní společnosti), nebo přemýšlí do budoucna, šetrně hospodaří a vytváří fondy na pokrytí nenadálých investic (ve velké míře typické pro východní společnosti).

V roce 2010, byla v nové edici knihy přidána ještě **šestá dimenze**, na základě výzkumu M. Minkova:

Vztah k požitkům versus zdrženlivost – sebekázeň (Indulgence versus Restraint, IVR)⁴³. Tato dimenze zkoumá, jaký mají jedinci v dané společnosti přístup ke svému osobnímu životu, volnému času, důležitost pocitu kontroly nad svým životem, apod. Hofstede uvádí, že země s nízkým hodnocením IVR nepovažují svobodu, respektive volnost ve vyjadřování svých myšlenek, názorů, za důležitou součást svého života.

⁴¹ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. s. 29.

⁴² Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/index.php>>

⁴³ HOFSTEDE, G. Example of the 6th Dimension. In *Youtube* [online] cit. 2012-03-15. Dostupné z: <<http://www.youtube.com/watch?v=PVbkjobD8ao&lr=1&feature=mhnsn>>

2. 1. 2 Kulturní dimenze dle Fonse Trompenaarse

Mimo jiné (věnující se kulturním dimenzím) stojí za zmínku v této práci také nizozemský autor F. Trompenaars a spoluautor společné publikace, C. Hampden-Turner⁴⁴. Podle jejich teorie řešíme v kontaktu s odlišnou kulturou problémy trojího druhu:

- Vztah k druhým lidem
- Vztah k času
- Vztah k okolnímu prostředí

V jejich rámci lze pak identifikovat celkem sedm základních dimenzí kultury. Některé z nich jsou identické s dimenzemi G. Hofstedeho. Prvních pět dimenzí národní kultury se týká vztahu k jiným lidem, šestá dimenze se týká vztahu k času a sedmá dimenze vztahu k prostředí (přírodě a okolí).⁴⁵

Universalismus x Partikularismus

V této dimenzi se zkoumá, zda jsou člověk a jeho společnost zaměřeni na dodržování pravidel a universální přístup ke každému jedinci (silnější orientace na pravidla než na konkrétní lidi), nebo naopak nahlíží na každého jedince individuálně, a mohou být ovlivněni osobními vztahy (připouští různé úhly pohledu, psaná smlouva nemusí být plněna, pokud dojde k narušení vztahů).

Individualismus x Kolektivismus

Tato dimenze sleduje, zda má člověk tendenci odpovídat jen sám za sebe, nebo zda je jeho zájmem úspěch celé skupiny. Pro individualisty je typické delegování, operativnost v jednání, individuální motivace, aj. Pro kolektivisty je typická soudržnost, spolupráce, motivace zaměřená na celou skupinu, aj. (více o této dimenzi viz kap. 2.2, 2.3.).

⁴⁴ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management press, 2001, s. 25.

⁴⁵ Organizační kultura a národní kultura. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export*. [online]. 22.12.2010. cit. 2012-11-3. Dostupné z: <<http://businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>>.

Specifický x Difuzní

Tato dimenze souvisí s propojením osobního a pracovního života jedince. Pokud je kultura spíše specifická, jasně odděluje tyto dva životy, pokud je difuzní, má naopak tyto dva životy propojené. Většinou se jedná o společnosti, pro které jsou osobní vztahy nezbytné pro vytvoření vztahů pracovních (typické pro kolektivistické společnosti).

Neutrální x Emocionální

Společnost, která je spíše neutrální, preferuje věcnou racionalitu. Jedinci své emoce kontrolují a při komunikaci omezují neverbální komunikaci. Naopak emocionální kultury své emoce velmi rády projevují. Oba extrémy mohou být nepříjemné pro příslušníky odlišných kultur.

Úspěch x Přisuzování

Tato dimenze určuje, jakým způsobem se nahlíží na status jedince. Kultury, které jsou orientovány spíše na úspěch, jsou přesvědčeny, že status jedince se odvíjí od činnosti, kterou vykonává (a jestli je v ní úspěšný) a nezáleží na jeho původu. Kultury orientované na pól prisouzení připisují veškeré úspěchy a neúspěchy původu, společenskému statusu jedince.

Minulost x Současnost x Budoucnost

Kultury se posuzují dle toho, jestli jsou zaměřeny na minulost (na vše se pohlíží v kontextu historie, tradice, poučení se z minulosti), současnost (na minulost se nedbá, budoucnost je nepředvídatelná, proto se na vše pohlíží z aktuální situace), nebo na budoucnost (tyto kultury vytvářejí dlouhodobé plány a strategie, dělají vše pro budoucí úspěch).

Vnitřní (interní) x Vnější (externí) orientace

Kultury se odlišují podle toho, zda jedinci mají pocit, že příčiny dění okolo sebe mohou ovlivnit (vnitřní pól) nebo spatřují toto dění ve vnějších okolnostech, které ovlivnit nelze (vnější pól).⁴⁶

Jak lze vidět, některé z dimenzí F. Trompenaarse a C. H. Turnera jsou téměř identické s dimenzemi G. Hofstedeho, např. individualismus x kolektivismus nebo vztah k času. V této práci budu využívat různých poznatků z těchto výše zmíněných dimenzí, nejvíce se ale zaměřím na dimenzi individualismu x kolektivismu.

⁴⁶ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management press, 2001, s. 25-28.

2. 2 Individualistický typ společnosti a její specifika

Charakteristiku individualistické společnosti je možno odhadnout již ze samotného názvu. Lidé ve společnosti, kde převažuje individualismus, jsou vychovávaní tak, aby se v budoucnu postarali především sami o sebe a nejbližší rodinu. Děti jsou vedeny od malička k samostatnosti a očekává se od nich, že opustí rodinné hnízdo, jakmile to bude možné. Snaha dítěte najít si v útlém věku brigádu a nakládat s vlastními peněžitými prostředky je velice pozitivně vnímána. G. Hofstede uvádí, že typ rodiny v této společnosti je tzv. nukleární rodina, protože ji tvoří mnohdy jen rodiče nebo jenom jeden rodič a jejich vzdálení příbuzní. Děti z těchto rodin se velmi brzo naučí myslet o sobě jako „já“, a „ti druzí“ jsou hodnoceni ne podle příslušnosti ke skupině, ale podle osobních charakteristik.⁴⁷ Znamená to tedy, že jedinci v individualistické společnosti si vybírají své okolí podle vlastní preference a oblíbenosti a ne podle toho, v jaké společnosti nebo komunitě se pohybují (jako tomu často je v kolektivistických společnostech).

Lidé v IDV společnosti jsou vedeni k přímosti a pravdomluvnosti. Považuje se za čestné říct svůj názor nebo vyslovit nesouhlas, pokud to tak jedinec cítí.

Pokud jedinec udělá chybu, může se u něj vyskytnout sebeobviňování a ztráta sebeúcty. Individualistická společnost je charakterizována jako společnost viny. Kolektivistické společnosti jsou oproti tomu kulturami hanby. Na rozdíl od hanby (sociální povaha), je vina svou povahou individuální, protože je vyvolaná individuálně vyvinutým svědomím. Jelikož ale vazba na rodinu (či komunitu) není v IDV kultuře až tak silná, netrpí jedinec výčitkami svědomí, že zahanbil někoho ze svého blízkého okolí, protože vinu bere v mnoha případech zcela na sebe.⁴⁸

V IDV společnosti je nepotismus⁴⁹ na rozdíl od komunitních společností považován za neetický, až nemorální. Nové pozice jsou obsazovány dle dovedností pracovníků, ne podle původu a kontaktů jedince. Stejně tak je nahlíženo na hodnocení zaměstnanců. Jedinec je hodnocen dle svých dovedností, často je přímo vyzdvižen a

⁴⁷ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. s. 66.

⁴⁸ Tamtéž s. 76.

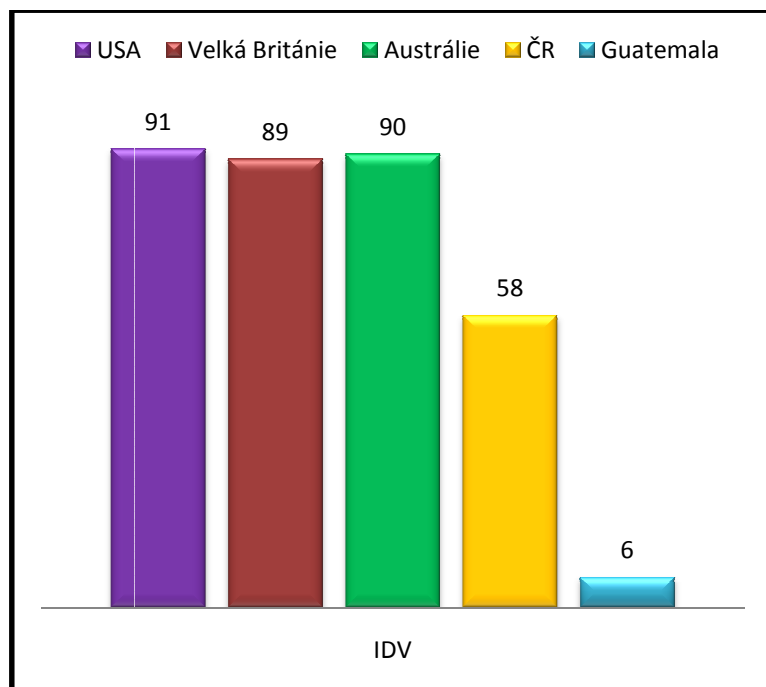
⁴⁹ Nepotismus je výrazem pro zvýhodňování, preferenci a prosazování příbuzných z pozice svého postavení (protekce).

pochválen před ostatními. Na rozdíl od kolektivistické společnosti jedinci dávají přednost samostatné práci a jsou za dobře odvedenou práci rádi hodnoceni.

V této společnosti se upřednostňuje universalismus, takže např. zákazníkům se dostává stejného zacházení a nejsou upřednostňováni dle příslušnosti k prestižnější skupině. F. Trompennars a C. H. Turner tvrdí, že universalní přístup znamená silnější orientaci spíše na pravidla než na konkrétní lidi, a není možné činit jakékoliv výjimky.⁵⁰ Osobně si myslím, že je těžké v tomto případě od respondentů dané společnosti získat objektivní odpověď. Dle mého názoru se i v IDV zemích často stává, že jsou někteří zákazníci nebo zaměstnanci preferovanější, jen se o tom, kvůli výše uvedeným neetickým důvodům, nemluví.

V IDV společnosti je typické časté střídání zaměstnání. Pracovníci zpravidla necítí loajalitu k jediné firmě a firma či zaměstnavatel si nebere rozhodnutí svého pracovníka odejít ze společnosti osobně. Důvod jako lepší podmínky, plat, aj. jsou brány jako dostatečné. Rivalita a vzájemná konkurence mezi lidmi je mnohdy vítaná jako cesta k lepším výsledkům.⁵¹ Na vyvolání konfliktu se nahlíží pozitivně, hádka vyčistí ovzduší a může se dále pokračovat v práci.

graf 1: Kulturní dimenze IDV ve vybraných zemích



Zdroj: www.geerte-hofstede.com

⁵⁰ NOVÝ, I. a SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management press, 2001, s. 26.

⁵¹ Obchodní kultura v USA. *Velvyslanectví ČR ve Washingtonu* [online]. cit. 2012-12-8. Dostupné z: http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod_a_ekonomika/vstup_na_us_trh/obchodni_kultura_v_usa/index.html

Dle výzkumu profesora Hofstedeho se jeví jako nejvíce individualistické země Spojené státy americké, Velká Británie či Austrálie. K vysoké míře IDV se blíží i ostatní země západního světa (např. Kanada nebo Holandsko), ale tyto tři země skórují nejvýše. K porovnání jsem do grafu zařadila i nejméně individualistickou zemi světa Guatemalu a pro zajímavost také Českou republiku.

2. 3 Komunitní typ společnosti a její specifika

Lidé z komunitních společností na rozdíl od IDV společností vyrůstají v komunitě lidí, se kterou mají následně vazby po celý život. Často se jedná o rodiny s širokým příbuzenstvem. Od komunity se jedinci dostává kompletní péče a naopak požaduje od jedince bezmeznou loajalitu ke skupině. Děti se od malička učí sounáležitosti ke komunitě a přemýšlí jako „my“, na rozdíl od IDV společnosti, kde jsou děti vedeny k samostatnosti. Toto sebepojetí, anebo lépe řečeno „my-pojetí“, je provází životem, nejprve v rámci rodiny, později ve školách a v pracovním životě. Názory na svět si tedy přináší již z rodiny, a neopovází se, nebo mnohdy je ani nenapadne tyto názory přezkoumávat či zpochybňovat.

Tyto rodiny často předurčují svým potomkům směr v životě, přes výběr studia, práce až po výběr partnera. S tímto je spojená bezmezná úcta k autoritě a starším lidem. Jedinci vyrůstající v této společnosti si nedovolí autoritě (tedy i rodičům) oponovat, přestože mohou být v daném tématu experti, nebo mohou mít jiný názor. Starší osoby se těší samozřejmé úctě a podle společenského postavení se dané osobě prokazují pocty (např. při představování).⁵²

Bezkonfliktnost je pro tento typ společnosti zásadní. Příslušníci těchto zemí věří, že vyvolání konfliktu jenom situace zhoršuje, a slovo „ne“ proto mažou ze svých slovníků. Často je těžké z těchto lidí dostat přímou odpověď, neboť by to mohlo znamenat tzv. ztrátu tváře. Tento pojem pochází z Číny, ale dle doc. Ivana Šroňka⁵³ ztráta tváře hraje významnou úlohu ve všech společnostech, v nichž je rozhodující skupina, tým, rodina a kolektiv, s nimiž je osoba ztotožňována. Ztráta tváře má mnoho podob: přes nesplnění toho, co se od jedince očekává (což je dáno jeho společenským

⁵² HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. s. 74-77.

⁵³ ŠRONĚK, I. *Obchodní jednání se zahraničními partnery*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2005. s. 68.

postavením), jeho osobní urážku (nevhodná poznámka nebo projevený nesouhlas v přítomnosti daného jedince), nebo zahanbení své rodiny nebo blízké komunity svým nesprávným jednáním, aj. Pokud jedinec svým chováním způsobí nějaký problém, tak na rozdíl od individualistické společnosti není vystaven jen sebeobviňování. Pokud člen skupiny poruší pravidla společnosti, může tím způsobit nepříjemnosti a hanbu celé své komunitě, protože komunita cítí kolektivní odpovědnost.

V rámci skupiny, jak ve školách, tak v zaměstnání, příslušníci komunitní společnost sami nevystoupí z davu s vlastním názorem. Vše bývá předem domluvené a odsouhlasené skupinou a jedinec maximálně vystupuje s rozhodnutím, které bylo dosaženo konsenzem. Stejně tak pokud učitel či zaměstnavatel chce ohodnotit či odměnit jedince, nikdy to neučiní tak, aby ho vyzdvihoval nad ostatní. Za prvé je to nepříjemné samotnému jedinci, za druhé to narušuje harmonii skupiny. Na rozdíl od IDV společnosti tito lidé raději pracují v týmech a anonymně, dokonce tak podávají i lepší výsledky.⁵⁴ Podobné výsledky získal i F. Trompenaars a C. H. Turner, dle jejich teorie je pro jedince této společnosti dynamika skupiny vyšší prioritou než osobní rozvoj jedince, a proto musejí být stimulační a motivace zaměřeny na celou skupinu.⁵⁵ Příslušníci těchto zemí často obětují své vlastní cíle ve prospěch týmu, komunity či celé společnosti.

V popisu IDV společnosti jsem zmínila, že se upřednostňuje *universalismus*, klade se tedy důraz na pravidla, kodifikované smlouvy a dohody⁵⁶ a se všemi se jedná (nebo by se mělo jednat) stejně. Pro komunitní společnost ale platí opak. *Partikularismus* je příznačný způsob uvažování. V obchodním jednání je kladen důraz na vztahy a může být vyžadován specifický přístup na základě příslušnosti ke skupině. S tím je taky spojená otázka důvěry, která je pro jedince této společnosti velmi důležitá jak v osobním, tak především v pracovním světě. Dříve než se započne s jakýmkoliv vyjednáváním, je nutné si vytvořit dobré vztahy, které určují, jestli se obchod uzavře či nikoliv. Pro kolektivistickou mysl je totiž vždy osobní vztah důležitější než úkol.⁵⁷

Typické pro kolektivistickou společnost je pozitivní pohled na nepotismus. Od příslušníků komunity se přímo očekává, že budou upřednostňovat své příbuzné či další

⁵⁴ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. s. 76-84.

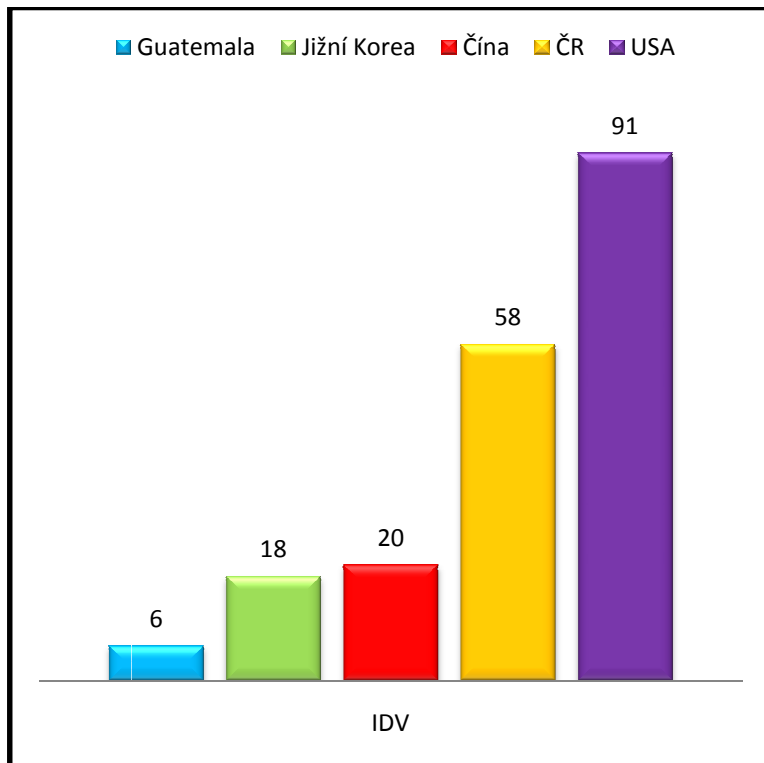
⁵⁵ NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management press, 2001, s. 26.

⁵⁶ Tamtéž s. 26.

⁵⁷ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. s. 85.

členy blízké komunity. Často se tedy stává, že v rámci firmy pracuje mnoho příslušníků jedné rodiny. S tím je spojená i loajálnost a věrnost firmě. V těchto zemích jsou změny zaměstnání velmi řídké.

graf 2: Srovnání zemí s nejnižší a nejvyšší hodnotou kulturní dimenze IDV



zdroj: www.geerte-hofstede.com

Dle výzkumu profesora Hofstedeho se jeví jako nejvíce kolektivistické země Venezuela, Kolumbie, Guatemala a další státy střední a jižní Ameriky. Do svého grafu jsem zařadila i Čínu a Jižní Koreu, které jsou jedny z mnoha typicky kolektivisticky orientovaných zemí Asie a pro srovnání a zajímavost také ČR a USA - nejvíce IDV zemi na světě.

2. 4 Přístupy ke znalostem v globální znalostní společnosti

Způsob, jakým člověk přistupuje ke znalostem, utváří během života jeho rodina, škola, práce a společnost, ve které vyrůstal. V dnešních globalizovaných a multikulturních společnostech je nutno rozumět odlišným kulturním vlivům na jedince, aby mohla zpočátku proběhnout efektivní komunikace, a případně došlo i k předávání znalostí. Jak již bylo řečeno, různé kulturní zázemí zapříčiňují nedorozumění, a přestože mohou jedinci v danou chvíli mluvit stejným jazykem, nemusí si navzájem rozumět.

Mnohé firmy se čím dál častěji realizují na zahraničních trzích. Ať se jedná o rozšiřování působnosti a zakládání nových poboček v různých státech, nebo čistě navazování obchodních vztahů se zahraničními partnery, vždy je třeba znát alespoň minimálně kulturu dané země. Jen tak mohou pobočky v různých koutech světa účinně spolupracovat, a v tomto případě efektivně sdílet znalosti. Jen tak mohou navázané obchodní kontakty se zahraniční firmou vydržet dlouhodobě a být ku prospěchu obou organizací. Pro efektivní mezinárodní spolupráci a sdílení znalostí potřebujeme tedy znát, jakým způsobem daná kultura vytváří, získává a případně sdílí své znalosti.

2. 4. 1 Individualistický přístup ke znalostem

Dle výše uvedené charakteristiky individualistické společnosti je možno analyzovat, jakým způsobem přistupují lidé vyrůstající v této kultuře ke znalostem.

Lidé *získávají* informace a znalosti často vlastním přičiněním. Děti v této společnosti jsou vedeny k samostatnosti a znalosti si často opatří vlastní snahou a pílí. Místo toho, aby jedinec následoval názor rodiny, pídí se po vlastních informacích, utváří si tak názor nezávisle na rodině, společnosti, a jiných. Zdrojem pro jejich informace často bývá internet, knihy a databáze, tedy převážně explicitní znalosti, se kterými mohou pracovat samostatně. Často se učí sami a ve školách se hodnotí jejich aktivita a schopnost vystupovat jako jedinec s vlastními názory. Pokud pracují v týmu, tak ztrácí svou hlavní výhodu – a tou je soutěživost, snaha být nejlepší, aj. Když nejsou hodnoceni za svou vlastní práci, která je přisuzována jen jim, ztrácí motivaci.⁵⁸ To se může změnit, pokud je vyhlášena soutěž týmů. Jejich snaha vzroste, ale jelikož jsou vychováváni jako individualisté s vlastními názory, obtížně se shodují s ostatními.

⁵⁸ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. s. 84.

Nakládání se znalostmi – pokud jedinec má jistou znalost, tak se v individualistické společnosti považuje tato znalost jako konkurenční výhoda. Vždy záleží na člověku samotném, ale obecně řečeno můžeme tvrdit, že lidé v této společnosti své znalosti spíše nesdílejí. Jsou totiž rádi hodnoceni za svou práci, a ve společnosti, která razí heslo „každý je postradatelný“, si tímto zajišťují výhody a postavení ve firmě. Už od začátku života jedince je v této společnosti cítit rivalita. Ve škole si studenti málokdy vypomůžou nabídnutím úkolu k opsání a při testech si zpravidla neradí.

V této společnosti nemají firmy a organizace problém s nahrazením pracovníka v případě, že seženou lepšího. Svou práci si nemůžou být jisti ani občané vyššího věku. Na rozdíl od komunitní společnosti, kde chovají respekt ke starším a autoritám, IDV společnost zpravidla nenechává pracovníky v zaměstnání jen ze solidarity nebo pro zachování tváře pracovníka. Je to společnost orientovaná na výkon a tak nemá problém poslat starší pracovníky do předčasného důchodu nebo je propustit. Krutá realita tak učí jedince chránit si své pro společnost nepostradatelné znalosti. Z tohoto vyplývá, že společnosti s vysokým IDV nepovažují lidský kapitál za významný. Kladou důraz spíše na explicitní znalosti, tedy na informační technologie, kterými si zajišťují uchování a přenos informací. Pokud se rozhodnou své znalosti z různých důvodů sdílet, často se rozhodnou pro virtuální kontakt. Vysvětlení může být takové, že se jedná o společnosti, ve kterých jedinci nemohou a nechtějí ztrácet čas. Dodržují termíny, považují za slušné chodit včas na schůzky a mají zrychlené tempo života (ve srovnání např. s asijskými kulturami).⁵⁹

Cílem vzdělání příslušníků této společnosti je umět se učit, zvládat neočekávané situace a najít si své místo ve společnosti. V IDV společnosti se lidé učí celý život nebo se to od nich přinejmenším očekává, jelikož se musí spolehnout sami na sebe. Pro jedince v IDV společnosti znamená získané vzdělání, titul či diplom naplnění vlastních cílů a snů. Je to také možnost dělat práci, kterou si svobodně zvolili.⁶⁰

⁵⁹ MENGYU, L. *The Unique Values of Chinese Traditional Cultural Time Orientation: In Comparison with Western Cultural Time Orientation*. [online]. 2008. cit. 2012-11-5. Dostupné z: <<http://www.uri.edu/iaics/content/2008v17n1/07%20Mengyu%20Li.pdf>>

⁶⁰ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. s. 65-90.

2. 4. 2 Komunitní přístup ke znalostem

Jak již bylo popsáno v předešlých subkapitolách, příslušníci komunitní/kolektivistické společnosti (dále KOL) jsou silně spjati s rodinou a příslušnou komunitou. Tento typický rys umožňuje analýzu jejich přístupu ke znalostem.

Děti se v této společnosti učí orientovat v názorech podle druhých. Osobní přesvědčení neexistuje, protože je předurčeno skupinou. Pokud se vyskytne téma, na které není ustálený skupinový názor, je nutno prodiskutovat téma s rodinou, aby se mohl názor stanovit.⁶¹

Lidé v této společnosti tedy *získávají* znalosti primárně od své rodiny, blízkého okolí a taky lidí, kteří jsou považováni za autoritu a mají vysoké postavení v dané společnosti. Může se tedy jednat o starší členy rodiny, učitele a profesory ve školách, nebo hierarchicky výše postavené jedince v jejich zaměstnání. Z toho vyplývá, že mimo explicitní formu znalostí, považují za důležité také tacitní znalosti, jejímž nositelem je člověk, který jim je předává.

Jedinci se od útlého věku sdružují ve skupinách - nejprve v rodině, po té ve školách a později v zaměstnání, kde studují a pracují v týmech. Své znalosti *sdílejí* skrz osobní kontakt v rámci týmu, komunity a pro blaho společnosti dobrovolně a nezištně.

Charakteristickým rysem této společnosti je orientace na vztahy. Pro vytvoření pracovních vztahů je nutné, aby nejprve vznikly vztahy osobní. V mnoha zemích jsou počáteční schůzky či obchodní setkání nejprve na bázi poznávací. Než se přistoupí k obchodu nebo předávání znalostí, musí mít dotyčný dobré vztahy s potenciálním obchodním partnerem.

Vzdělání je prostředkem k získání společenského statusu. Cílem je osvojit si nezbytné poznatky a dovednosti pro získání práva být v určité skupině nebo komunitě lidí. Učení je často jednorázový proces a na rozdíl od IDV společnosti se neočekává od jedince, že se bude samostudiem zabývat i po získání titulu. Sociální přijatelnost je pro kolektivisty důležitější než dobrý pocit ze zvládnutí předmětu. Diplomy a osvědčení otevírají cestu k vyššímu statusu, zlepšuje se jejich postavení ve společnosti a z toho

⁶¹ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. s. 75.

plynou další výhody. Proto je touha získat v této společnosti diplom ilegálně na černém trhu silnější než v individualistické společnosti.⁶²

Jelikož se přístupy ke znalostem nejvíce odrážejí ve školství a v pracovním životě jedinců, využila jsem srovnání obou kultur prof. G. Hofstedeho:

Tabulka 1: Shrnutí rozdílů mezi KOL a IDV společností⁶³

| Kolektivistická společnost | Individualistická společnost |
|---|--|
| Studenti vystoupí, jen když to skupina schvaluje | Od studentů se očekává, že budou ve třídě mluvit za sebe |
| Názory předem určuje příslušnost ke skupině | Očekává se, že každý má svůj vlastní názor |
| Smyslem vzdělání je učit se, jak konat | Smyslem vzdělání je naučit se, jak se učit |
| Diplomy jsou vstupenkou do skupin s vyšším statusem | Diplomy zvyšují ekonomickou hodnotu jedince a jeho (její) sebeúctu |
| Změny zaměstnání jsou řídké | Změny zaměstnání jsou časté |
| Zaměstnanci jsou členy skupiny „my“ a sledují skupinové zájmy | Zaměstnanci jsou „ekonomičtí lidé“, kteří sledují zájmy svého zaměstnavatele, pokud se shodují s jejich vlastními ekonomickými zájmy |
| Zájem kolektivu převažuje nad zájmem jedince | Zájem jedince převažuje nad kolektivními zájmy |
| Při přijímání a povyšování je brán ohled na skupinu „my“ zaměstnance | Předpokládá se, že při přijímání a povyšování zaměstnance záleží jen na tom, co dotyčný (á) umí a na příslušných pravidlech |
| Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je chápán morálně, podobně jako rodinný vztah | Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je založen na smlouvě, o níž se předpokládá, že je výhodná pro obě strany |
| Management je managementem skupin | Management je managementem jednotlivců |
| Přímé hodnocení zaměstnanců narušuje harmonii | V manažerském výcviku se učí, jak čestně sdílet pocity |
| Zákazníkům ze skupiny „my“ se dostává lepšího zacházení (partikularismus) | S každým zákazníkem se musí zacházet stejně (univerzalismus) |
| Vztahy jsou důležitější než úkol | Úkol je důležitější než vztahy |

⁶² HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. s. 82.

⁶³ Tamtéž s. 86-90.

2. 4. 3 Výhody a nevýhody obou přístupů

Je dokázáno, že IDV kultury jsou společnostmi často bohatšími a úspěšnějšími, na rozdíl od KOL kultur, které se řadí převážně mezi chudé země. Jak ale potom vysvětlíme úspěch některých asijských zemí, které sice dosáhly rychlého hospodářského růstu, ale stále přistupují k životu a práci kolektivisticky? Tyto země – Japonsko, Jižní Korea, Hongkong, Taiwan a Singapur – si zachovaly dosti značný kolektivismus, a přesto se vyvinuly v industrializované země.⁶⁴ Tento fakt dokazuje, že každý z uvedených přístupů ke znalostem má své výhody ale také nevýhody. Na základě předešlých teorií je možné vyhodnotit, které to jsou.

V IDV společnostech jsou lidé více samostatní, rádi pracují individuálně a získávají znalosti vlastní snahou a pílí. Velká poptávka po znalostech je dle mého názoru jednou z hlavních příčin úspěchu IDV kultur. Jelikož ale v IDV společnostech lidé *vytvářejí* či *získávají* znalosti spíše vlastním přičiněním a samostudiem (explicitně), mohou přicházet o cenné připomínky a znalosti ostatních. Tím, že si ve firmách této kultury dostatečně neváží starších a zkušených pracovníků a jejich tacitních znalostí, mohou personální změny (výpověď, odchod zaměstnance) firmě v této oblasti značně přitížit.

V tomto zase KOL společnosti mají výhodu. Lidé většinou studují či pracují v týmech a získávají znalosti převážně od svých kolegů nebo starších členů komunity. Co je výhodou, může být zároveň i nevýhodou. Dle mého názoru není pouze čisté přebírání znalostí od členů skupiny, rodiny či komunity pro jedince přínosné. Pohled na dané téma, již předem předurčený skupinou, dotyčného zbavuje identity. Jedincům se neumožňuje vystoupit s vlastním názorem. Již od malička je z každého člen týmu, který své vlastní cíle dobrovolně obětuje ve prospěch kolektivu. Myslím si, že ve výsledku to může být pro KOL společnost kontraproduktivní, protože tak může přicházet o potencionální nové znalosti. Znalosti se samozřejmě mohou sdílet prostřednictvím týmu, ale z úspěchu jednotlivce se rázem stane úspěch celé skupiny. Nevýhodou práce ve skupině v KOL kultuře je dle mého názoru fakt, že se člověk v rámci týmu může snadno schovat, nemusí za nic nést odpovědnost, nemusí rozhodovat, a tedy nemusí mít snahu posouvat limity, vymýšlet nové nápady a získávat nové znalosti.

Ačkoliv v získávání znalostí se spíše přikláním na stranu individualistického přístupu, v *nakládání* se znalostmi je tomu naopak. Osobně si myslím, že pokud má

⁶⁴ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. s. 91-94.

jedinec kolem sebe alespoň částečnou komunitu, např. nukleární typ rodiny, nebo pracuje ve firmě s více zaměstnanci, měl by své znalosti sdílet. V KOL společnostech je snadné přimět lidi, aby své znalosti sdíleli, resp. je to přirozený proces. Příslušníci této kultury mají sdílení znalostí ve prospěch komunity dané výchovou. Dětem v IDV společnostech je naopak vštěpována odmalička individualita, samostatnost, sebestřednost a znalosti se v této kultuře spíše nesdílejí. Se sdílením znalostí souvisí také úcta k autoritě. Jelikož se v IDV kulturách staví ke starším zaměstnancům spíše jako k lidem, kteří ztrácí postupem času pro firmu hodnotu, přicházejí tak o možnost získání zkušeností a dovedností, které za ty roky tito zaměstnanci nasbírali (firma přehlíží tacitní znalosti). V KOL společnosti si dobře uvědomují význam tacitních znalostí a mají úctu k názorům starších, kteří si již podobné modely problémů mohli několikrát vyzkoušet, a tak mohou nabídnout osvědčená řešení.

Na druhou stranu může být nepřiměřená úcta k autoritám a starším pro KOL společnost zátěží a tedy nevýhodou. Mladí a talentovaní pracovníci mohou mít problém se prosadit z důvodu značného mocenského odstupu (hierarchie na pracovišti). V těchto společnostech si tak váží starších a autorit, že dle mého názoru záměrně přehlížejí fakt, že na svou práci dotyčný třeba již nemusí stačit. V tom je opačným pólem a extrémem IDV společnost. Na jednu stranu je dobrým řešením spíše omladit kolektiv, než uměle udržovat ve firmě staršího pracovníka na stále stejné pozici, a to jen z důvodu zachování společenských zvyklostí. Zároveň je to ale kultura, která nemá problém propustit starší pracovníky i na úkor ztráty tacitních znalostí a celoživotních zkušeností.

Stejně jako je třeba najít rovnováhu mezi úctou k autoritě a skutečnou kvalitou pracovníka, je třeba uvést do rovnováhy i otázku nepotismu. V IDV společnosti je nepotismus nežádoucí z etických důvodů a z možného konfliktu zájmů. V některých obchodních společnostech platí dokonce pravidlo, že když se dva zaměstnanci vezmou, jeden z nich musí firmu opustit.⁶⁵ Na druhou stranu v KOL firmách přijímání příbuzných vnímají pozitivně, a to především kvůli důvěře, kterou pak mohou ve své zaměstnance vkládat. Výhodou je, že důvěra na pracovišti podporuje sdílení znalostí. Nevýhodný se tento přístup pro společnost stává tehdy, když se přijímají naprosto

⁶⁵ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. s. 83.

nevhodní či nekvalifikovaní zaměstnanci jen na základě oblíbenosti či příslušnosti ke komunitě.

Důvodem, proč KOL společnosti bývají převážně chudé země, může být, že obyvatelé dané kultury nejsou dostatečně motivováni k lepším individuálním výsledkům. Je faktem, že individualismus, snaha odlišit se, poznávat a objevovat, žene člověka a tím i vývoj celé společnosti kupředu (viz. kap. 1). Jak už ale bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, existují země, které se dokázaly inspirovat vývojem a pokrokem v IDV zemích, ale přesto si zachovaly kolektivní myšlení a cítění. Možná právě tyto země by měly být inspirací jak pro IDV kultury, které potřebují zakomponovat více kolektivních aktivit a uvědomit si význam tacitních znalostí, tak pro KOL kultury, kterým zase chybí přínosy individualistického přístupu. V následující subkapitole si představíme vybrané manažerské techniky, které jsou dle mého názoru vhodné pro zmíněné kultury.

2. 4. 4 Vybrané manažerské techniky pro individualisty a kolektivisty

Při *vytváření* a *získávání* znalostí by se mělo respektovat, jakým způsobem jsou obě kultury zvyklé získávat své znalosti doposud, jedině tak může být tento proces efektivní. Lidé v IDV kulturách preferují práci s explicitními znalostmi, proto by organizace měla disponovat nástroji jako je firemní intranet, kde mají zaměstnanci snadný přístup k veškerým potřebným informacím. Dále je vhodný skupinový software, systém pro podporu spolupráce, který umožňuje nejen sdílení důležitých informací, ale také virtuální komunikaci na pracovišti. Pokud chce firma podpořit také vytvoření či získání tacitní znalostí, je nutné zakomponovat do každodenních pracovních činností konverzi znalostí (především socializaci a internalizaci) či vytvářet společné prostory (společné kanceláře, kuchyňka, aj.), kde se mohou pracovníci každý den potkávat a znalosti si přirozeně předávat.

Lidé v KOL kulturách se naopak rádi sdružují, je pro ně přirozené vytvářet vlastní znalosti na základě informací od svých učitelů, nadřízených, rodiny, starších členů komunit, aj. Pro podporu vytváření individuálních znalostí, a to z explicitních zdrojů (internet, knihy, informace dostupné ve firmě, aj.), bych doporučila cílenou motivaci pracovníků. Např. finanční nebo jiné adekvátní ohodnocení pracovníka za vytvoření nové znalosti, získání certifikátu, diplomu nebo jiného osvědčení.

G. Hofstede uvádí, že manažerské techniky a výcvikové kurzy byly téměř výlučně vyvinuty v individualistických zemích a jsou založeny na kulturních předpokladech, které v kolektivistických kulturách nemusí platit.⁶⁶ Dle mého názoru tím měl na mysli např. techniky, které vyvíjejí nátlak na jedince ve smyslu potřeby prezentovat své nápady a pracovní činnosti individuálně a být především za svou práci individuálně hodnocen. Jak již bylo zmíněno, lidé z KOL společností se cítí v takovém případě nepříjemně a navíc to může narušovat harmonii celé skupiny.

Proto si myslím, že v KOL kulturách je nejlepší variantou pro *sdílení znalostí formální znalostní komunita*. Manažeři by měli zadávat úkoly celé skupině, a pokud to není nezbytně nutné, neurčovat tzv. lídra skupiny. V KOL kulturách se neformální komunity vytvářejí přirozeně, jedinci jsou již od dětství zvyklí řešit problémy kolektivně a proto není až tak nutné zpracovat na lepším pracovním prostředí pro sdílení znalostí. Pokud je ale třeba dosáhnout určitého cíle, je nutné takovouto komunitu nasměrovat, koordinovat, zefektivnit, očekávat kolektivní výsledek a případnou odměnu rozdělit rovným dílem.

V předešlé subkapitole jsem uvedla, že lidé v rámci týmu nechtějí mít vlastní názor nebo se bojí svůj názor vyslovit nahlas, a tím tým přichází o nové potencionální znalosti. Přestože se doporučuje neurčovat jedince, který má celou skupinu na starosti (lídr skupiny), v tomto případě bych udělala výjimku. Pokud má daná skupina v KOL kultuře tendenci nechávat veškerou zodpovědnost na všech členech a zároveň na nikom konkrétním, navrhovala bych střídavě určovat vedoucího týmu, který bude odpovědný za celkový výsledek. Pravidelné střídání této pozice by případně zaručilo určování vedoucího dílčích projektů a úkolů, které se plní v krátkém horizontu. Přestože se nikdy nedocílí toho, že by se pracovníci z KOL kultury začali vyznačovat IDV rysy (což není ani cílem tohoto návrhu), tak se alespoň částečně členové týmu naučí jednat samostatně, na vlastní odpovědnost a snad i přijímat pochvalu před celou skupinou. Myslím si, že by to mohlo zlepšit vzájemnou spolupráci a efektivnější sdílení znalostí, ke kterým by se kvůli nedostatečné asertivitě pracovníků nemusela skupina vůbec dopracovat.

⁶⁶ HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, J. G. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. s. 85.

Další způsob, jak efektivně sdílet znalosti v KOL společnosti, je dle mého názoru technika *učňovství* neboli *mentoring*. V této společnosti se chová velká úcta ke starším a zkušenějším pracovníkům. Lidé jsou zvyklí přijímat spíše znalosti od druhých než přistupovat ke znalostem individuálně (explicitně). Navíc jsou noví pracovníci většinou příslušníci stejné komunity, často i rodiny, takže je příhodné, že se uvedení do pracovního procesu ujme někdo starší, zkušenější a mající stejné zázemí či původ jako učedník. Ze stejných důvodů je pro KOL společnost vhodná také technika *vyprávění příběhů*. Jelikož jsou tacitní znalosti v této společnosti velmi vážené, jsou dle mého názoru výše uvedené techniky pro KOL společnost nejefektivnější.

Všechny zmíněné inhibitory v kap. 1.3.4, které brání volnému toku znalostí, jsou dle mého názoru stejné překážky, které brání lidem v IDV kulturách sdílet své znalosti. Není se čemu divit, když jsou lidé v těchto společnostech vychováni k tomu starat se především o vlastní zájmy a své nejbližší okolí, a konkurenčnost a rivalita mezi lidmi je vnímána pozitivně. Z těchto důvodů je mnohem složitější přimět lidi v IDV kultuře své znalosti sdílet. Pracovníci budou daleko více než v jiných zemích vytvářet znalostní monopoly, aby si udrželi výhodnou pozici v rámci firmy. Budou kupit své znalosti (knowledge hoarding) a budou preferovat samostatnou práci před prací v týmu. Jelikož se lidé v IDV kultuře přirozeně nesdružují (jako v KOL společnosti), je potřeba, aby zakročilo vedení firmy.

V první řadě je podpořit vytváření společných prostor, aby mohlo dojít k případnému vzniku *neformálních komunit*. Dále je nutné vytvořit nekonkurenční a přátelské pracovní prostředí, ve kterém si pracovníci budou navzájem důvěřovat. Cílem je, aby si důvěřovali natolik, že se nebudou obávat o své znalosti, pokud se o ně podělí s ostatními. Myslím si, že např. metoda *mentoringu* je vhodnou technikou pro sdílení znalostí. V této kultuře je ale třeba správně motivovat mentora a především v něm podpořit jistotu, že nevychovává svého případného následovníka. Proto je nutné zavést nový motivační systém. Doporučuje se výrazně motivovat a hodnotit ty pracovníky, kteří své znalosti sdílejí, a znevýhodňovat či pokutovat ty, kteří své znalosti kupí.⁶⁷

⁶⁷ DALTON, R. *Knowledge Transfer for the Military Leader*. [online]. 2010. cit. 2013-01-14. Dostupné z: <http://rdalton.biz/sites/default/files/ebook_knowledge_transfer_for_the_military_leader.pdf>

Další efektivní technikou pro sdílení znalostí je vytvářet face-to-face a případně i virtuální týmy. Lidé v IDV kulturách nemají problém se prezentovat ve větší skupině lidí, a pokud se docílí nekonkurenčního pracovního prostředí, předávání znalostí nebude již stát nic v cestě. Pro IDV kultury a firmy, které chtějí podpořit sdílení tacitních znalostí, bych také doporučila zakládat *formální komunity*. Těmto komunitám je třeba vymezit jasný a reálný cíl, je třeba je koordinovat, kontrolovat jejich činnost, motivovat, vyhodnotit výsledek a v neposlední řadě odměnit členy za dobré výsledky.

3. Případová studie

V této kapitole se zabývám studií států a kultur jižní Evropy, jejich přístupem ke znalostem a jednotlivými charakteristikami vybraných zemí. Pro tuto případovou studii jsem zvolila Španělsko, Itálii, Portugalsko a Řecko. Hlavní částí této kapitoly je vlastní výzkum přístupu jedinců ke znalostem, který byl uskutečněn za pomoci předkládaného dotazníku respondentům z těchto vybraných zemí. Pro tuto studii byla zvolena komparativní metoda. Výsledky mého dotazníku analyzuji a srovnávám s odbornou literaturou a výzkumy zabývající se podobným tématem, a to převážně se studií kulturních dimenzí G. Hofstedeho⁶⁸ a výzkumem F. Trompenaarse a C. Hampden-Turnera.⁶⁹ Cílem této kapitoly je analýza a srovnání těchto kvalitativních a kvantitativních výsledků s výsledky mého dotazníku a s vlastními zkušenostmi.

3. 1 Charakteristika států a kultur jižní Evropy

Země jižní Evropy spojuje mnoho podobných rysů. Jelikož se vesměs jedná o sousední státy, pojí je mnohdy i společná minulost. Příslušníci daných zemí jsou ovlivňováni historickými událostmi, kulturními vlivy, rodinou, náboženstvím, tradicemi, zvyky a etikou.

Všechny státy mají zkušenosti s kolonizací jiných zemí, ale naopak také s vpády a útoky na vlastní zemi. Španělsko a Portugalsko prosperovalo v období velkých světových kolonizací (15. – 17. Století) a Itálie v prvních třech století našeho letopočtu dosáhla postupně až na Britské ostrovy. Řecko si dokonce za svou dosavadní existenci vyzkoušelo jak rozmach a prosperitu (starořecká civilizace v letech 500 – 400 př. n. l.), tak neblahou zkušenost s tureckou nadvládou, která trvala čtyři sta let až do r. 1913 (hranice byly ustanoveny teprve v roce 1923).⁷⁰ Tyto historické události utvářely identitu obyvatel jižní Evropy po staletí.

Stejně jako prožívaly tyto státy různé boje navenek, měly a některé dosud mají i problémy v rámci vlastní země, a to především s menšinami. Mezi nejznámější případy patří Španělsko a politické snahy Katalánců a Basků o samostatnost. Není tomu tak

⁶⁸ Dostupné z: <<http://www.geert-hofstede.com>>

⁶⁹ TROMPENAARSE, F., HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the Waves of Culture*. London: Nicolas Brealey Publishing Limited, 1997, s. 50.

⁷⁰ ROGERS, A., *Lidé a kultury*. Praha: Nakladatelský dům OP, 1994, s. 124 – 135.

dávno⁷¹, kdy příslušníci těchto menšin byli utlačováni a měli zakázáno mluvit svým vlastním jazykem, za což dostávali nejen vysoké pokuty, ale byli i vězněni a mučeni.⁷² Přestože se po čase obnovilo jejich právo odlišovat se a hlásit se opět ke své menšině, zůstávají nadále součástí autonomního Španělska. V této zemi lze tedy cítit napětí a rivalitu jak mezi kastilským (hl. město Madrid), katalánským (hl. město Barcelona), tak i baskickým Španělskem (hl. město Vitoria). Nepřátelství některých radikálních jedinců baskické menšiny, tzv. baskických separatistů teroristické skupiny ETA, pocítilo Španělsko i v podobě nešťastných útoků a atentátů mířených často na hlavní město Madrid.⁷³ Možná je právě takováto minulost důvodem, proč se Španělé hlásí raději ke svému regionu, než k celému národu. Když se Španěl má zmínit o svém původu, spíše o sobě řekne, že je z Madridu, Sevilly nebo Bilbaa, než že pochází ze Španělska.⁷⁴

Všechny tyto zmíněné mocenské boje, které si obyvatelé jihu Evropy prožili, a napětí a rivalita mezi regiony, dle mého názoru utvářejí identitu, názory a individualitu či komunitní styl života dnešních „jižanů“.

Co dále spojuje jih Evropy, je silná náboženská víra, která ale postupem moderní doby upadá. Ačkoliv jsou mladí občané jižní Evropy běžně pokřtěni, na církve se obrací stále častěji jen kvůli tradičním ceremoniím. Dle Trompenaarse – Hampden Turnera⁷⁵ příslušníci římskokatolické církve vždy uctívali Boha v komunitě lidí oproti protestantské církvi, kde přistupovali k Bohu jako jednotlivci. Tento fakt může vysvětlovat tendenci států protestantského západu (Velká Británie, Skandinávie, Holandsko, Německo, USA, Kanada) řadit se spíše k individualistickým kulturám a států jižní Evropy, jižní Ameriky, a když pomíneme římskokatolickou církev, tak i Asijským kulturám, řadit se spíše ke kolektivistickému způsobu života.

Až na řečtinu vychází všechny jazyky daných zemí z latiny a patří do skupiny románských jazyků. Lidé zemí Španělska, Itálie a Portugalska tak nemají mezi sebou jazykové bariéry. Řečtinu musíme v tomto případě vyloučit, jelikož se vyvinula ze

⁷¹ V období vlády diktátora F. Franca, v letech 1939 – 1975

⁷² ROGERS, A., *Lidé a kultury*. Praha: Nakladatelský dům OP, 1994, s. 124– 135.

⁷³ POLOCHOVÁ, I., NÍDR, T. ETA „slaví“ 50 let od založení, Španělsko je v pohotovosti. *Idnes.cz* [online]. 31. 7. 2009. cit. 2012-11-3. Dostupné z: <http://zpravy.idnes.cz/eta-slavi-50-let-od-zalozeni-spanelsko-je-v-pohotovosti-ppt/zahranicni.aspx?c=A090731_115606_zahranicni_ip1>

⁷⁴ GIBSON, R. Spain is Different. *Business Spotlight*, Praha: Economía, 2012. č. 3/12, květen – červen 2012, s.26-31.

⁷⁵ TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the Waves of Culture*. London: Nicolas Brealey Publishing Limited, 1997, s. 53.

starořečtiny - patří do indoevropské jazykové rodiny a vyznačuje se specifickou abecedou.

Pro všechny vybrané státy jižní Evropy je velmi důležitým základem rodina. V těchto zemích drží rodiny pohromadě, starají se o sebe a velmi často se podporují finančně. Dříve byl typickým modelem pro všechny zmíněné státy rozšířená rodina. Ve Španělsku můžeme v současnosti pozorovat, že tento typický model, kde pospolu žije několik generací jedné rodiny, se vytrácí, a čím dál více se objevuje nukleární typ rodiny.⁷⁶ Tento vývoj dle mého názoru v současnosti trochu brzdí ekonomická krize Španělska, kterou sužuje vysoká nezaměstnanost. Téměř polovina mladých lidí ve věku 16 až 24 let nemá práci a je tedy velmi malá příležitost postavit se rychle na vlastní nohy.⁷⁷ V Itálii na druhou stranu můžeme pozorovat propastné rozdíly mezi severem a jihem, což se projevuje i v typu rodiny. Na bohatším severu se objevuje spíše nukleární typ rodiny a na chudším jihu zase rozšířené rodiny žijící v semknutých komunitách. Oproti těmto dvěma zmíněným státům, Řecko a Portugalsko stále preferuje silně komunitní a rodinně orientovaný styl života. Na tyto státy platí daleko více než na ty dva předešlé, že nepotismus je pozitivně vnímán. Od jedinců se očekává upřednostňování členů vlastní komunity a ve firmách pracují celé generace jedné rodiny. Pro Řecko navíc platí, že jedinec vlastní chybou vystavuje svou komunitu hanbě, což je opět typické pro kolektivistické společnosti.

Jihoevropané mají mnoho společného i ve vztazích a komunikaci. Jsou otevření, srdeční a rádi se dobře pobaví. Bezprostředně dávají najevo svou spokojenost, ale i nespokojenost. Dokážou být také velmi hluční a velmi často skáčou druhým do řeči, což by se nemělo považovat za neslušnost, ale za typický rys „jižanů“ a projev jejich zájmu.⁷⁸ Portugalci jsou oproti ostatním zmíněným zemím o trochu klidnějším národem, a především u obchodních schůzek preferují méně emotivní vyjadřování.

Stejně jako pro ostatní komunitní typy společností, je pro obyvatele jižní Evropy vztah důležitější než úkol či obchod. Než se začne s jakýmkoliv obchodováním, může předcházet i několik neformálních schůzek a to často u pozdních večeří, které mají tak

⁷⁶ KWINTESSENTIAL. *Spain – Language, culture, customs and etiquette*. [online]. [cit. 2012-11-3] Dostupné z: <<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/spain-country-profile.html>>

⁷⁷ HORÁČEK, F. Přes pět milionů Španělů nemá práci. *Idnes.cz: Ekonomika* [online], 27.1.2012. [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://ekonomika.idnes.cz/pres-pet-milionu-spanelu-nema-praci-nezamestnanost-je-23-procent-pw7-/eko_euro.aspx?c=A120127_165208_eko_euro_fih>

⁷⁸ GULLOVÁ, S. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 172.

v oblíben. Na první schůzce nikdy nedojde k rozhodnutí, a pokud chce dotyčný s danou kulturou obchodovat, vyplatí se zdržet se v dané zemi i několik dní a získat si důvěru a náklonnost jižanského obchodníka. Obchod je uzavírán s daným člověkem, ne s jeho firmou, a proto nahrazení vyjednávacího pracovníka novým může být krokem zpět. Může se samozřejmě vyskytnout i výjimka. Např. na severu Itálie dávají přednost rychlejšímu průběhu byznysu, čas jsou pro ně peníze a na rozdíl od jihu se příliš nepouštějí do společenských konverzací.⁷⁹ Z toho můžeme vypožorovat, že se sever Itálie vyznačuje silnými individualistickými rysy.

Všechny tyto země respektují autority a starší osoby. Ve firmách vládne hierarchie a pro mladé pracovníky může být složité a často i nemožné získat povýšení. V každé z uvedených zemí se musí dávat pozor na ztrátu tváře člověka, se kterým komunikujeme. Jižané jsou neradi konfrontováni na veřejnosti, a ať už se jedná o jejich chybu či nevědomost, chtějí za každou cenu vypadat dobře v očích ostatních (zachovat si tvář). Pokud naopak sami musí zrušit schůzku či někoho odmítnout úplně, nikdy se nevyjádří přímo, protože nechtějí své okolí či obchodního partnera znepokojit.⁸⁰

Společné rysy mají obyvatelé jižní Evropy i co se týče času. Čím více na jihu se nacházíme, o to více se čas schůzky nesjednává na konkrétní hodiny, ale navrhne se pouze orientační doba. Jižané často chodí pozdě, ale i to se v důsledku spolupráce s časově orientovanými zeměmi mění (nejvíce je dochvilnost typická opět pro sever Itálie, kde pracují s německou a švýcarskou precizností⁸¹). „Siesta“ se ujala ve slovníčích po celém světě a je také zásluhou jihu Evropy, že tuto aktivitu známe. Čím jižněji, tím siesta z důvodu horkých dnů může trvat déle (často i 2-3 hodiny denně). Svůj klid si nenechají vzít jižané ani při obchodním vyjednávání. Nevyplatí se stanovovat ultimáta a vyvíjet nátlak, často to může vést k úplnému ukončení jednání.

Nejpreferovanější kontakt při jednání je kontakt osobní. Pokud není možnost schůzky, potřebují jižané jednat alespoň po telefonu. Písemnému či elektronickému kontaktu se vyhýbají a na odpověď se může čekat dlouho či marně.⁸²

⁷⁹ ROGERS, A., *Lidé a kultury*. Praha: Nakladatelský dům OP, 1994, s. 124 – 135.

⁸⁰ GIBSON, R. Spain is Different. *Business Spotlight*, Praha: Economía, 2012. č. 3/12, květen – červen 2012, s. 28.

⁸¹ GULLOVÁ, S. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 44

⁸² Dostupné z: <<http://kwintessential.co.uk>>

3. 2 Výsledky dotazníku

Pro tento dotazník⁸³ se podařilo získat 59 odpovědí⁸⁴ ze států jižní Evropy, a to z Itálie, Řecka, Portugalska a především Španělska, kde jsem absolvovala půlroční studijní pobyt. Jelikož je dotazník spíše odborného rázu a je v anglickém jazyce, podařilo se získat odpovědi převážně od studentů, učitelů a ostatních jedinců, kteří dotazníku rozuměli. Ač se to může zdát překvapivé, není pravidlem, že obyvatelé těchto států umí cizí jazyk a bylo tedy náročné nacházet anglicky mluvící respondenty.

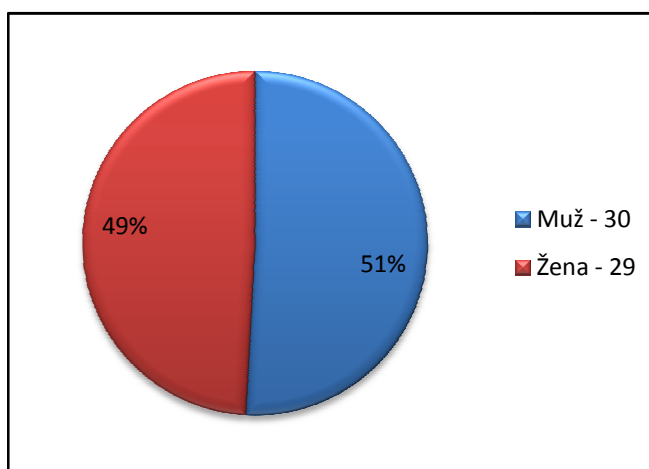
Výsledky dotazníku

1. Věk

Věk respondentů se pohybuje v rozmezí 19 – 50 let.

2. Pohlaví

graf 3: Pohlaví respondentů



3. Národnost

Jednou z otázek pro tento výzkum byla národnost daných respondentů. Přestože se to může zdát jako jednoduchá otázka, rozdělující respondenty do skupin podle původu, u pár jedinců z ní vyplynuly zajímavé odpovědi. Respondenti byli žádáni o uvedení své národnosti a převážná část z nich uváděla španělské, portugalské, italské a řecké

⁸³ viz. příloha 1

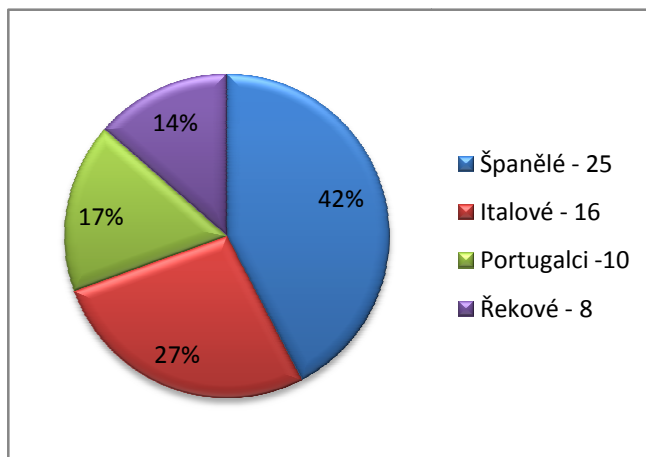
⁸⁴ Úplný přehled odpovědí je na vyžádání u autorky, či dostupný online:

<<https://docs.google.com/file/d/0B5Z2MgvNM5wNVEVYT0lwUnpac2s/edit?pli=1>>

příslušnosti. Pokud měli respondenti dvojí národnost, uváděli často obojí. Narazila jsem tedy na španělo-američana, španělo-němku a španělo-holand'ana. Přestože měli tito respondenti dvojí národnost, přiřadila jsem jejich odpovědi pod Španělsko.

graf 4: Národnost respondentů

Bylo zajímavé pozorovat, jak jejich odpovědi korespondovaly s vlivem obou kultur. O něco zajímavější byli ti jedinci, kteří upřesňovali v rámci své země ještě příslušnost k dané menšině. Měla jsem štěstí, když mi



dotazník vyplnili dva baskičtí Španělé. Jeden z nich dokonce v této otázce uvedl, že je „bask“ a do závorky uvedl zemi Španělsko. Další zajímavostí byla odpověď od jedince, který žije v Barceloně. Odpověděl, že je Španěl a do závorky uvedl „katalánc“. Rivalitu mezi kastilci, katalánci a basky jsem již zmiňovala. Se zájmem jsem pozorovala tyto nacionální projevy i v dalších odpovědích. Z grafu je patrné, že nejvíce odpovědí se mi podařilo získat od Španělů a Italů, méně už od Portugalců a Řeků.

4. Obor studia / práce

Převážná většina respondentů byli studenti, se kterými jsem vyplňovala dotazník za mého studijního pobytu ve Španělsku. Dále jsem také získala několik odpovědí od studentů na výměnném pobytu v Olomouci. Pracující byli většinou mí profesori v Madridu nebo obchodní partneři firmy, ve které pracuji. V některých následujících otázkách (např. ot.č. 6, ot.č. 9) byli respondenti při vyplňování odpovědí dle mého názoru ovlivněni svým oborem studia či typem práce. Na základě upřesnění specializace, mi tak odpovědi dotazovaných v této otázce pomáhaly vytvořit ucelený profil respondentů a taky osvětlit důvod jejich možné preference odpovědí v jiných otázkách.

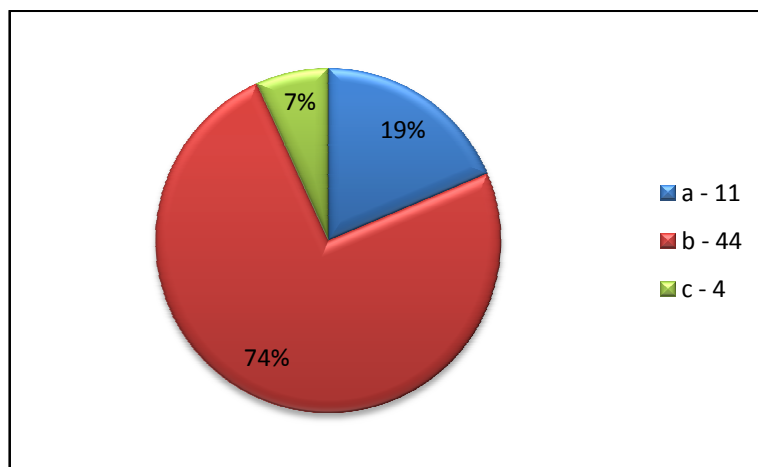
5. Jaká je Vaše vysněná práce? (pokud již pracujete, můžete uvést svou současnou práci nebo budoucí vysněnou práci).

Tato nepovinná otázka byla zahrnuta z jediného důvodu. Zajímalo mě, jakou práci by si respondenti vybrali, kdyby si mohli zvolit jakoukoliv existující pracovní pozici. Tato otázka mi poskytla zajímavý pohled na dané rodinné zázemí jedince. Chtěla jsem tím částečně vysledovat, jestli respondenti volí zaměstnání, které koresponduje s oborem studia – což by znamenalo, že si studium zvolili dle svého vlastního uvážení a svých snů a přání (mohli bychom pozorovat náznaky individualismu). Pokud by vysněná práce nekorespondovala se studijním oborem, mohlo by se jednat o jedince se silným komunitním zázemím, neboli rodiči, kteří svému dítěti vybrali směr v životě (mohlo by vypovídat o komunitním typu společnosti). Samozřejmě bylo potřeba oddělit humorné odpovědi typu: vrcholový fotbalista, nezaměstnaný nebo astronaut. Výsledkem bylo, že všichni dotazovaní se opravdu chtěli věnovat tomu, co v současné době studovali. Žádný z respondentů se nevyznačoval rysy silného komunitního zázemí.

6. Po vystudování budete ve své zemi:

- a) považováni za experty
- b) muset získat více zkušeností, než budete bráni jako experti
- c) vlastní odpověď

graf 5: Budoucnost respondentů



V této otázce se většina respondentů přiklání k odpovědi b). Jedinci, kteří se budou považovat za experty, jakmile vystudují, byli v tomto případě většinou studenti

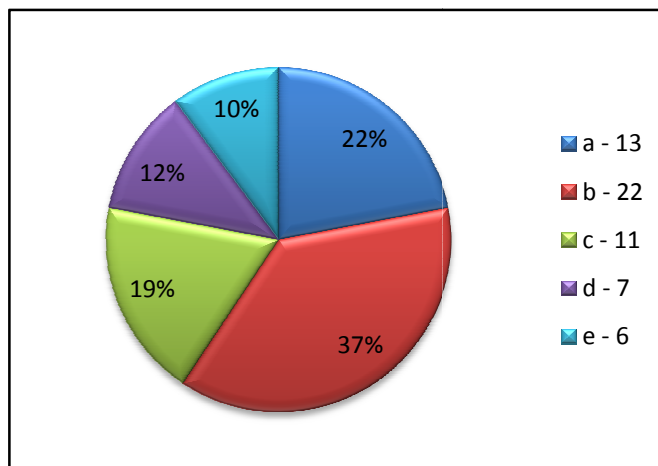
práva nebo medicí. Našly se ale i výjimky, a jeden student medicíny připustil, že musí studovat více, aby se mohl považovat za specialistu. Respondenti měli na výběr ještě třetí možnost, a to vlastní odpověď. Často uváděli, že se nikdy nebudou moci považovat za experta, protože daný obor, ve kterém se pohybují, je příliš obsáhlý. Našly se i odpovědi, že člověk nemůže být považován za úplného experta ve svém oboru, a že se musí neustále učit. Jak už bylo zmíněno ve druhé kapitole, v individualistických společnostech je vzdělávání doživotní. Od jedince se očekává, že se bude učit po celý život, aby se dokázal postarat sám o sebe a o své nejbližší. Oproti tomu v komunitních společnostech se vzdělání považuje za prostředek k dosažení vyššího cíle, a to často společenského postavení. V otázce vzdělávání respondentů tedy můžeme pozorovat typické rysy individualismu.

7. V jakém pracovním prostředí byste rádi pracovali?

- a) tzv. open office – kancelář sdílená s 10 a více lidmi
- b) tzv. team space – kancelář sdílená s 2-8 lidmi
- c) privátní kancelář
- d) není to pro mě důležité
- e) vlastní odpověď

graf 6: Pracovní prostředí

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, jakému pracovnímu prostředí by respondenti dali přednost, kdyby si mohli vybrat.



Většina respondentů zvolila první dvě odpovědi, což vypovídá o tom, že obyvatelé států jižní Evropy rádi sdílejí společný prostor se svými spolupracovníky. Potvrzuje to také jejich zálibu v navazování vztahů, kontaktů a jejich družnost.

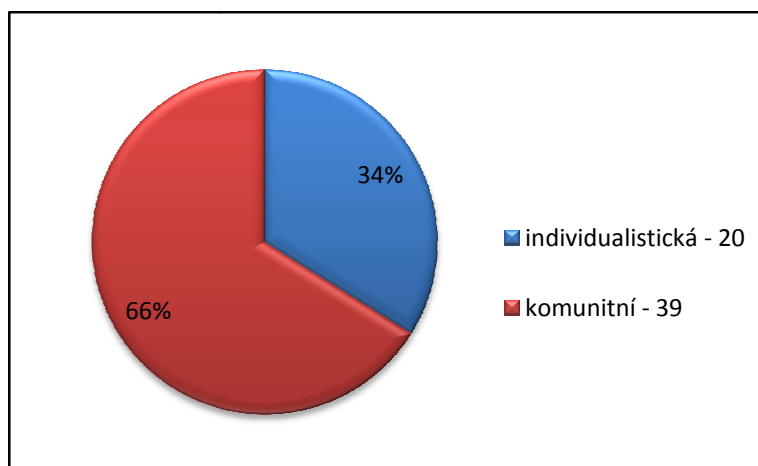
Šest z jedenácti respondentů, kteří zvolili odpověď c), a jeden respondent, který ve vlastní odpovědi e) upřednostňoval samostatnou kancelář, považovali svou kulturu zároveň za individualistickou, která je typická pro samostatnou práci jedince. Ve třetí otázce jsem se zmínila, že dvojí národnost formovala většinu odpovědí respondenta. V případě této otázky opravdu zmínění jedinci dvojí národnosti mohli být ovlivněni svou druhou kulturou, protože všichni upřednostnili odpověď c), tedy možnost pracovat ve své vlastní kanceláři.

V této otázce mohli respondenti opět zvolit i vlastní možnost. V tomto případě dotazovaní volili např. variantu práce v místnosti, která by nepřipomínala kancelář, ale místo, kde se lidé setkávají a předávají si poznatky a znalosti. Také se objevovaly odpovědi, kde respondenti uváděli přání pracovat venku. Jelikož neuváděli přesný důvod, tak se mohou jen odvolávat na fakt, že obyvatelé jižní Evropy tráví spoustu času venku, v ulicích měst a mimo své kanceláře. Už jen jejich pověstná siesta je toho důkazem.

8. Kulturu, ze které pocházíte, lze charakterizovat jako:

- a) **individualistickou** (lidé upřednostňují vlastní úspěchy před úspěchy celé společnosti, ústí to často v silnou konkurenci, lidé pracují především pro svůj blahobyt a sebevzdělání)
- b) **rodinně orientovanou/komunitní** (lidé upřednostňují svou rodinu a cíle celé skupiny, pracují často v týmech a komunitách a sdílejí znalosti ve prospěch celé komunity)

graf 7: Kultura



Tato klíčová otázka mi přiblížila, jak o své kultuře smýšlí její příslušníci. Z grafu je patrné, že 39 z 59 respondentů odpovědělo, že jejich kultura je rodinně orientovaná, tedy patří mezi komunitní typy. Z grafu je dále patrné, že 20 respondentů zvolilo druhou možnost, tedy označují svou kulturu jako individualistickou. Výsledky samozřejmě zkreslují jednotlivé národnosti, ale i tak můžeme konstatovat, že na jihu Evropy jsou země dle respondentů spíše kolektivisticky orientované.

Jak jsem již uvedla u otázky národností, španělských respondentů bylo dohromady 25, z toho 12 dotazovaných zvolilo svou kulturu jako individualistickou a 13 respondentů uvedlo, že jejich kultura je rodinně orientovaná. Zde tedy můžeme vidět, že Španělsko je téměř vyrovnané, a dle výsledku je mixem obou kultur.

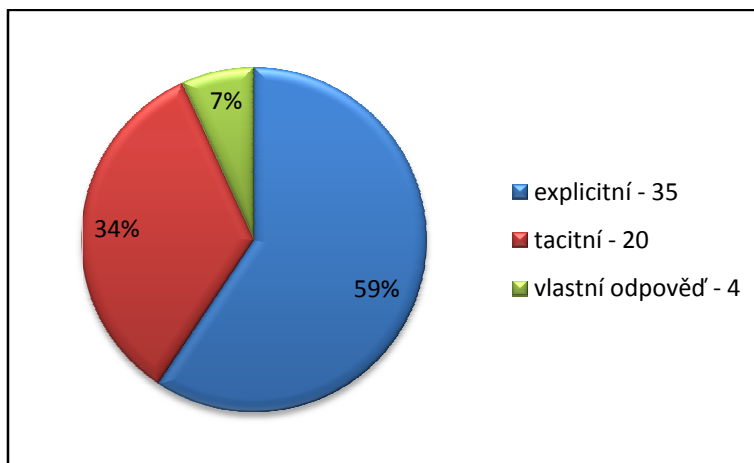
Itálie byla zastoupena počtem 16 respondentů, z toho 10 jedinců označilo svou kulturu jako rodinně orientovanou a 6 jako individualistickou. Jelikož jsem se s některými italskými respondenty osobně setkala, mohu říct, že v tomto případě jsou výsledky lehce zkreslené. Pro svůj dotazník jsem totiž získala odpovědi převážně od Italů žijících na Sardinii, a jak již zmiňuji v úvodním popisu kultur, mezi severem a jihem Itálie jsou velké rozdíly. Sever Itálie je spíše individualistický a jih se stále drží rodinných hodnot, tradic a své komunity. Můžu tedy téměř s jistotou tvrdit, že kdybych získala více odpovědí od Italů žijících na severu, výsledky by pravděpodobně byly zcela opačné.

Co se týče zbývajících zemí, Řecka a Portugalska, byly výsledky jednoznačnější. Všech 8 řeckých respondentů a 8 z 10 Portugalců, od kterých jsem získala odpovědi, by svou kulturu označili jako rodinně orientovanou. Zajímavé bylo, že zbývajících dva portugalští respondenti, studentka medicíny a student informačních technologií, volili otázku individualistického charakteru – společnost označili za IDV, znalosti chápali jako převážně explicitní, zdrojem pro své znalosti zvolili internet, knihy a databáze a informace chtěli získávat spíše samostudiem, aj.

9. Kultura, ze které pocházíte, chápe znalosti primárně jako:

- a) **explicitní** (znalost je přístupná všem a je lehce přenositelná, např. přesné údaje, vědecky ověřená fakta obsažené v knihách, na internetu, apod.)
- b) **tacitní** (znalost, která je nevyсловitelná, speciální, je často obtížné ji sdílet, např. dovednost, zkušenost, intuice, osobní přesvědčení)
- c) **vlastní odpověď**

graf 8: Typ znalostí



Třicet pět respondentů odpovědělo, že jejich kultura pracuje převážně s explicitními znalostmi, a 20 respondentů, což také není zanedbatelný počet, zvolilo odpověď b). Převážná většina z těch, kteří odpověděli, že znalosti v jejich společnosti jsou chápány jako tacitní, označili zároveň svou kulturu jako kolektivistickou (15 z 20 respondentů). Z toho může vyplývat, že tito respondenti se pohybují ve společnosti lidí úzce spojených v komunitu nebo širší rodinu. Jsou tedy ovlivněni svým zázemím a rodinou. Chápe znalosti jako tacitní, tedy znalosti vázané na člověka. Zajímavé byly i odpovědi respondentů, kteří zvolili svou kulturu jako individualistickou, ale znalosti upřednostňovali tacitní. Tito jedinci byli dle mého názoru ve většině případů ovlivněni oborem, kterému se věnovali. Byli to často humanitně a kreativně založení lidé, kteří ve svém životě využívají převážně tacitní znalosti.

V této otázce měli respondenti možnost zvolit ještě třetí variantu - vybrat svou vlastní odpověď s vlastním vyjádřením. Čtyři z nich se rozhodli, že jejich kultura chápe znalosti vyrovnaně, tedy jak explicitně, tak tacitně. Jeden z nich čerpal převážně ze zkušeností svého okolí. Jelikož studoval medicínu a pohyboval se v komunitě lidí věnující se tomuto oboru, považoval za důležité oba dva typy znalostí. Je jasné, že jenom z knížek se člověk nenaučí být chirurgem, potřebuje tedy i jistou dovednost, která se těžko sdílí s ostatními. Co se týče konkrétních států, tak až na Řecko, které mělo odpovědi vyrovnané (4 respondenti volili znalosti explicitní a 3 tacitní), převládala v odpovědích respondentů odpověď a), tedy že jejich kultura chápe znalosti jako explicitní. Této otázce se věnuji podrobněji v subkapitolách týkajících se jednotlivých států.

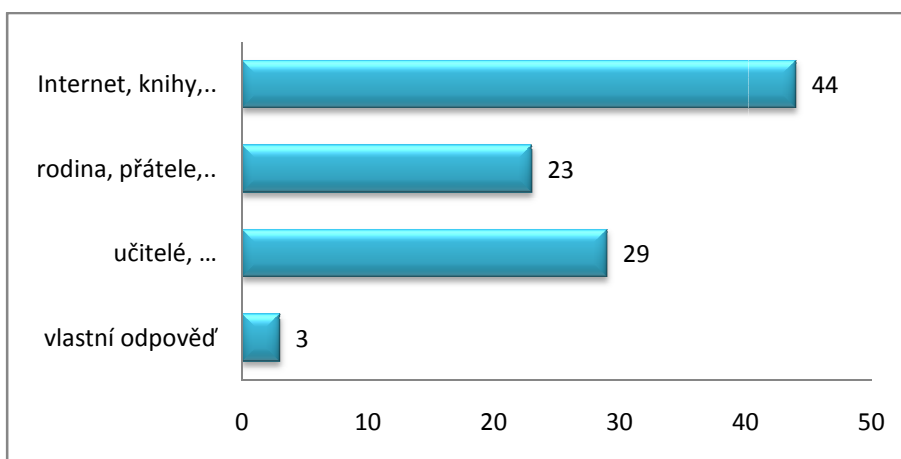
Přestože byli respondenti tázáni, jak znalosti chápe jejich kultura, pochopitelně každý z nich vycházel ze svých vlastních zkušeností. Dalo se vypořádat, že jsou

ovlivnění tím, jak chápou znalosti lidé v jejich blízkém okolí, rodině, škole nebo práci, nebo byli ovlivněni přímo studijním oborem, zaměstnáním, nebo jednoduše tím, čemu se věnovali. Při zkoumání odpovědí jsem zjistila, že např. jedinci věnující se divadlu, filmu, marketingu, jazykům a často také medicíně, volili znalost tacitní spíše než explicitní.

10. Které zdroje znalostí preferujete?

- a) internet, knihy, databáze
- b) rodinu, blízké přátele, spolupracovníky
- c) učitele, ředitele, nadřízené, apod.
- d) vlastní odpověď

graf 9: Zdroje znalostí

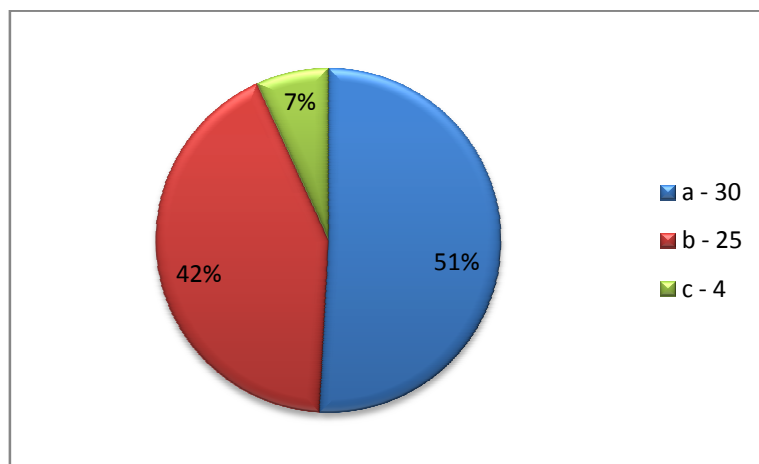


Tato otázka umožnila respondentům zvolit více odpovědí. Z grafu lze vyčíst, že respondenti preferují nejvíce znalosti, které si mohou sami opatřit, tedy znalosti explicitní. Zároveň dosáhla relativně vysokého skóre odpověď c). Respondenti tedy svůj zdroj znalostí často nalézají v lidech, od kterých se předem očekává, že předávají důvěryhodné informace, což může být dáno postavením, vzděláním, autoritou, aj. Velké zastoupení měl i zdroj znalostí z blízkého okolí (rodina, přátelé, aj.). Dotazovaní měli možnost vyjádřit se ještě ve vlastní odpovědi, převážně ale odpovídali, že všechny zmíněné zdroje jsou pro ně důležité.

11. Jak postupujete při vytváření nových znalostí?

- a) samostudiem a stylem pokus – omyl
- b) pomocí někoho, kdo už znalost má
- c) vlastní odpověď

graf 10: Vytváření znalostí



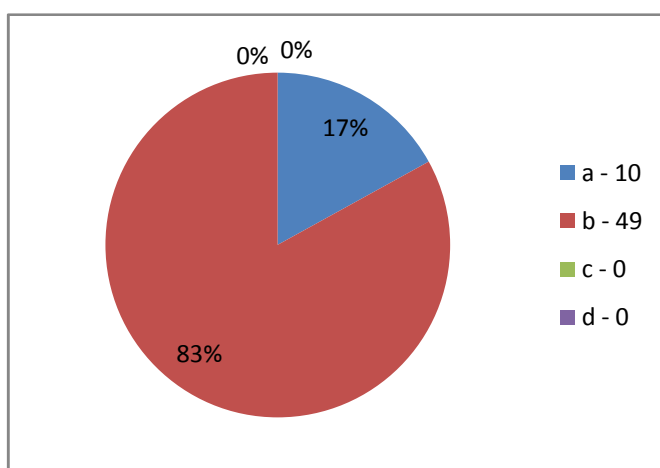
V případě vytváření anebo získávání nových znalostí dali respondenti přednost odpovědi a), tedy volili samostudium a tzv. školu života. Znamená to tedy, že dotazovaní raději získávají znalosti samostatně a učí se ze svých chyb. Nezanedbatelný ale byl i počet respondentů, kteří zvolili odpověď b), tedy dali přednost znalostem získaných od druhé osoby, která znalost již má. Zajímavé je, že většina respondentů (20 z 25) svou společnost označila zároveň jako rodinně – orientovanou. Jednalo se převážně o Řeky (6 z 8) a Portugalce (8 z 10), tedy 14 z 20 respondentů, kteří volili tuto kombinaci odpovědí. Nelze si nevšimnout, že Španělsko a Itálie zůstaly trochu zapomenuty. Je to dáno tím, že z 30 respondentů to byli právě Španělé a Italové (27 respondentů), kteří nejvíce upřednostňovali vytváření nových znalostí samostudiem. Zajímavé bylo pozorovat, že v poměru odpovědí v kombinaci získávání znalostí samostudiem, preferování explicitní znalosti a explicitního zdroje znalostí (ot. č. 9, 10, 11) mají největší zastoupení právě tyto dva národy (14 z 16 respondentů).

12. S kým jste ochotni sdílet své znalosti?

- a) především s rodinou, blízkými přáteli, spolupracovníky, apod.
- b) s kýmkoli, kdo znalost potřebuje
- c) nejsem ochoten sdílet své znalosti
- d) vlastní odpověď

Tato otázka poskytla velmi zajímavý pohled na dané společnosti. Deset respondentů bylo ochotno sdílet své znalosti jen se svými nejbližšími a všichni ostatní zvolili odpověď b). Z dotazníku vyplývá, že jsou respondenti ochotni sdílet své znalosti s každým, kdo by je v danou chvíli potřeboval. Přestože jsem očekávala i zastoupení v odpovědi c), minimálně ze Španělska nebo severu Itálie, v případě sdílení znalostí se státy jižní Evropy jeví převážně kolektivisticky.

graf 11: Sdílení znalostí

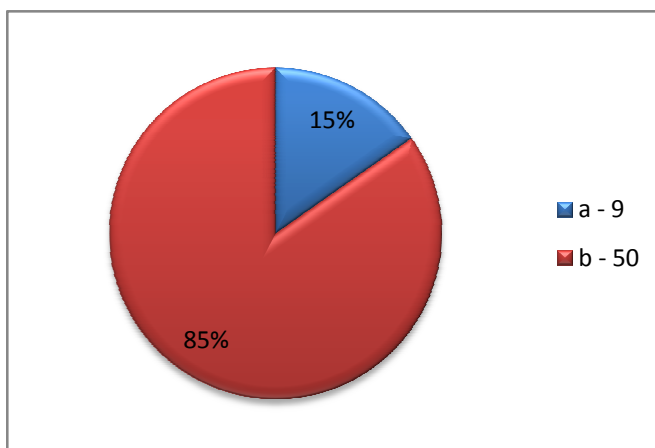


13. Na úkolu či projektu (ve škole, v práci) raději pracujete:

- a) **individuálně** (pracujete samostatně, s vlastními znalostmi a jste za to odměněni – dobrá známka, finanční odměna, jakýkoliv jiný benefit)

- b) **v týmu** (pracujete a diskutujete v kolektivu, sdílíte znalosti a případnou odměnu si dělíte rovným dílem)

graf 12: Samostatnost vs práce v týmu



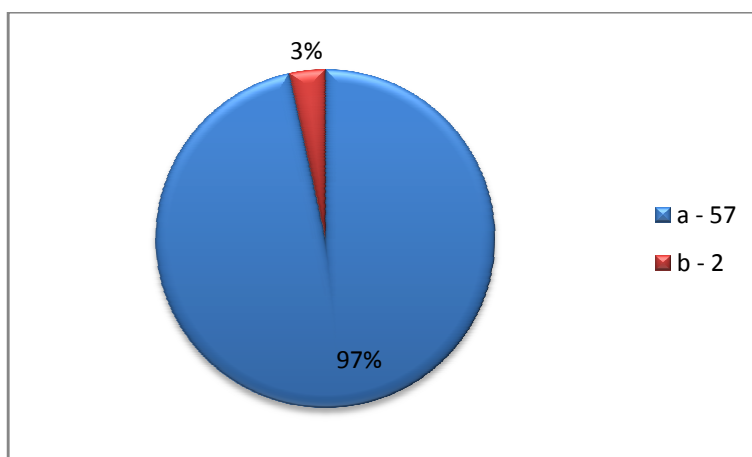
Velmi podobnou reakci (jako v ot. 12) jsem získala od respondentů i v této otázce. Převážná většina, a

to 50 respondentů, by dala přednost práci v týmu a kolektivu i přesto, že by si odměnu dělili rovným dílem. Dá se říct, že tento výsledek navazuje na ten předešlý. Pokud převážná většina respondentů souhlasí se sdílením svých znalostí s kýmkoli, kdo je zrovna potřebuje, nabízí se tak i jejich preference práce v týmu. Při výběru odpovědi „typ pracovního prostředí“ odpovídali respondenti nejčastěji v kombinaci – práce v týmu, sdílení znalostí s kýmkoliv, pracovní prostředí (a-open office, b)- team space). Celkem 28 z 50 respondentů zvolilo tuto kombinaci. Potvrzuje to fakt, že kultury jižní Evropy jsou právem považovány za společenské, družné a orientované na vztahy jak v osobním, tak pracovním světě.

14. Jaké sítě (kontakty) preferujete?

- a) **reálné** (raději potkáváte lidi osobně)
b) **virtuální** (raději komunikujete s lidmi virtuálně)

graf 13: Typ kontaktu

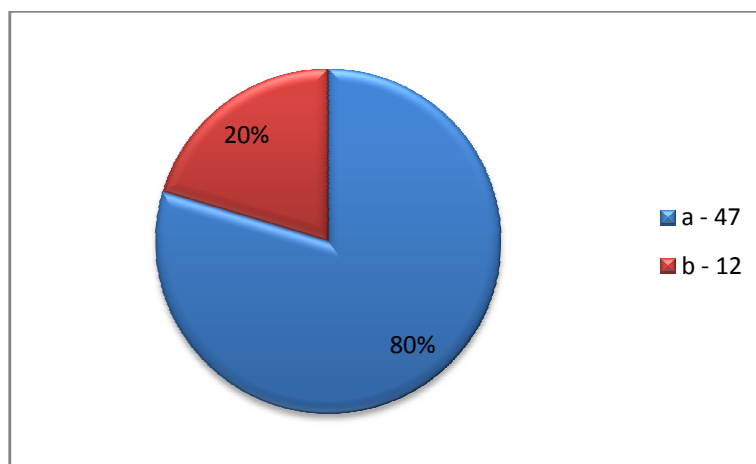


Další otázka, která má jednoznačnou odpověď, je: jaký typ kontaktu obyvatelé jižních států preferují. Respondenti mohli zvolit mezi reálným osobním kontaktem nebo virtuálním, tedy elektronickým způsobem komunikace. Všechny 57 dotazovaných upřednostňuje reálný kontakt a jen 2 zvolili kontakt virtuální. Tito dva respondenti si byli velmi podobní. Oba dávali přednost virtuálnímu kontaktu a v otázce č. 15 (prostředí pro sdílení znalostí) zvolili taktéž elektronický kontakt. V otázce č. 17 (čas strávený virtuální prací) oba volili nejvyšší skóre ze všech (8-9 bodů). Dle jejich zaměstnání (podnikatel, IT pracovník) mohu odhadovat, že dávají v pracovním životě důraz na efektivní využití času, a proto zvolili převážně tento typ odpovědi.

15. Jaké prostředí pro sdílení znalostí preferujete?

- a) osobní kontakt
- b) elektronický kontakt (email, skype, sociální síť, etc.)

graf 14: Prostředí pro sdílení znalostí

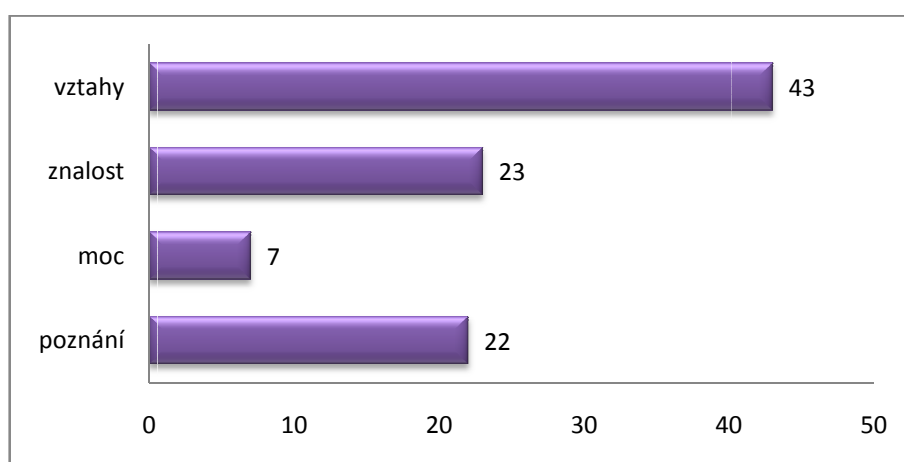


Oproti předešlé otázce volilo odpověď b) - elektronický kontakt v případě sdílení znalostí již více respondentů. Přesto můžeme opět vyhodnotit, že převážná většina obyvatel jihu Evropy si stále nachází čas pro osobní kontakt s lidmi. Dle mého názoru ještě stále nejsou ovlivněni západním, zrychleným stylem života. Respondenti, kteří volili elektronický kontakt, byli převážně ti, kteří nejvíce považovali znalosti své kultury za znalosti explicitní (7 respondentů z 12) a v otázce č. 10 volili explicitní formu zdroje svých znalostí (11 respondentů z 12).

16. **Jaký typ důvěry preferujete?** (respondenti mohli vybírat více možností)

- a) **Založený na vztazích** (rodina, dlouhodobé vztahy s kolegy, apod.)
- b) **Založený na znalosti** (jedince známe a dokážeme odhadnout jeho chování)
- c) **Založený na moci** (vztah s učitelem či nadřízeným, důvěra je podmíněna strachem ze špatného hodnocení nebo zhoršení platových podmínek)
- d) **Založený na poznání** (vychází z poznání, např. prvního dojmu, intuice, atd.)

graf 15: Typ důvěry



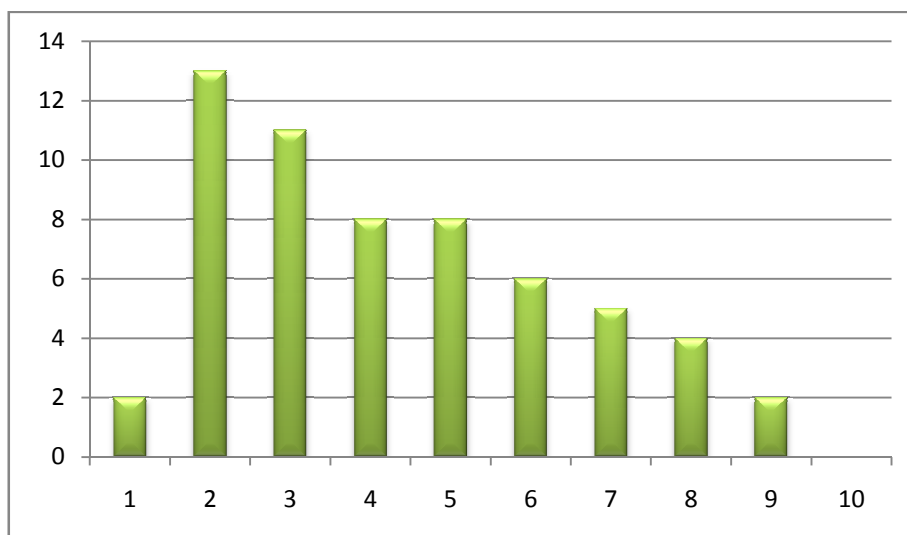
Jak již bylo zmíněno v charakteristice kultur jižní Evropy, jižané dávají velký důraz na důvěru v člověka. Než započne jakékoliv jednání nebo obchod, musí svého partnera několikrát poznat i v neformálních společenských situacích. Proto nebylo překvapením, že převážná většina respondentů volila jako preferovaný typ důvěru založenou na dlouhodobých vztazích. Respondenti měli možnost volit více odpovědí a převážná většina také volila jako další typ důvěru založenou na znalosti (důvěra v člověka, kterého znají a mohou předvídat jeho chování). Poměrně velké zastoupení měl i typ důvěry založený na poznání, což znamená, že tito respondenti kladou také velký důraz na první dojem a intuici. Především Italové (občas i Španělé) jsou známí svým rychlým hodnocením druhých, dávají velmi na první dojem a vzhled a styl je pro ně velmi důležitým aspektem.⁸⁵

⁸⁵ KWINTESENTIAL. *International Business Etiquette*. [online]. cit. 2012-09-30. Dostupné z: <<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/italy-country-profile.html>>

17. Jakou část pracovních činností byste chtěl vykonávat virtuálně?

(Respondenti vybírali od 1-10, hodnotili vzestupně podle své preference)

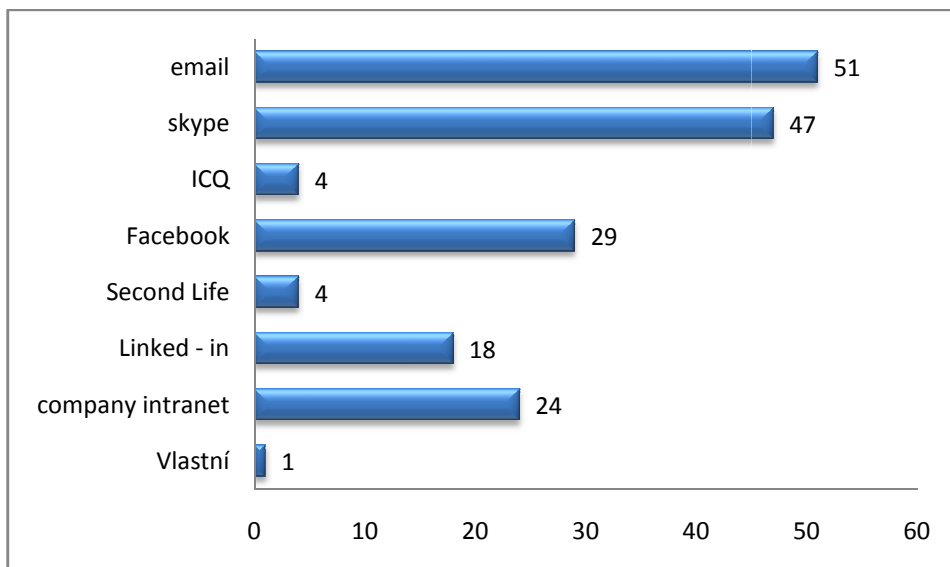
graf 16: Virtuální pracovní činnost



U této otázky mě zajímalo, do jaké míry by obyvatelé jižní Evropy preferovali virtuální pracovní činnost (kdyby si mohli vybrat). Z výsledných odpovědí lze vypožorovat, že respondenti dávají přednost více osobnímu, než elektronickému kontaktu, což potvrzují i otázky 14 a 15. Velmi málo respondentů šlo za hranici 5 bodů a nikdo nezvolil úplnou izolaci od lidí výběrem odpovědi 10. Zato 2 respondenti zvolili nejnižší možnou hranici virtuální pracovní činnosti. Jak jsem již uvedla v otázce č. 14: respondenti, kteří by nejraději pracovali téměř zcela virtuálně, byli většinou ti samí, kteří preferovali elektronický kontakt před osobním kontaktem, a to jak při sdílení znalostí, tak v pracovním životě.

18. Jaké internetové aplikace byste chtěli využívat, pokud byste museli pracovat virtuálně? (respondenti mohli vybírat více možností)

graf 17: Internetové aplikace

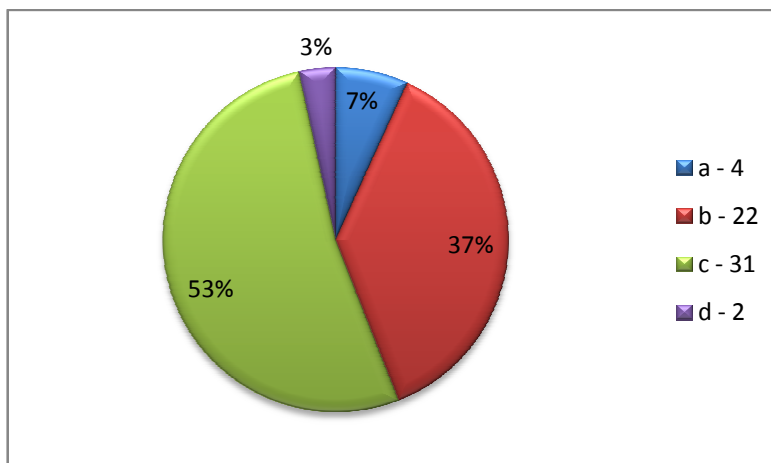


V této otázce mě zajímalo (podobně jako v předešlé), jaké konkrétní aplikace by dotazovaní zvolili, pokud by vykonávali virtuální pracovní činnost. V tomto případě respondenti vybírali spíše staré známé pomocníky a aplikace pro elektronickou komunikaci. Jejich výběr je, troufám si říct, trochu konzervativní, ale účelný. Nejvíce jich zvolilo práci pomocí emailu a při potřebě ústní komunikace vybírali skype. Další oblíbenou aplikací byl Facebook, který dle mého názoru nahrazuje aplikaci typu ICQ díky účelnějšímu komunikování. Často volili také firemní intranet, tedy možnou komunikaci s kolegy v rámci firmy.

19. Jaký způsob stanovení odměn je podle Vás spravedlivý?

- podle odpracované doby** (osoba je hodnocena podle času stráveného v práci)
- podle dosažených výsledků** (osoba je hodnocena na základě dosažených výsledků)
- podle kombinace odpracované doby a dosažených výsledků**
- vlastní odpověď**

graf 18: Odměňování



V případě odměňování volili respondenti nejčastěji odpověď c), tedy kombinaci odpracované doby a dosažených výsledků. Z toho vyplývá, že by nejraději měli plat složený jak ze základní částky, tak z částky bonusové, která je motivuje k lepším výkonům. Respondenti, kteří volili odpověď a), tedy hodnocení podle odpracované doby, byli většinou zaměstnání v oboru, ve kterém se dle některých odpovědí snaha navíc bohužel nehodnotí (např. zdravotnictví). Odpověď b), hodnocení podle dosažených výsledků, volili většinou respondenti, kteří měli buď flexibilní pracovní dobu (podnikatelé), nebo jejich práce, popř. budoucí vysněná práce byla, založena na plnění úkolů (např. profesionální kouč, filmový producent, aj.).

20. Slyšeli jste někdy o Managementu znalostí?

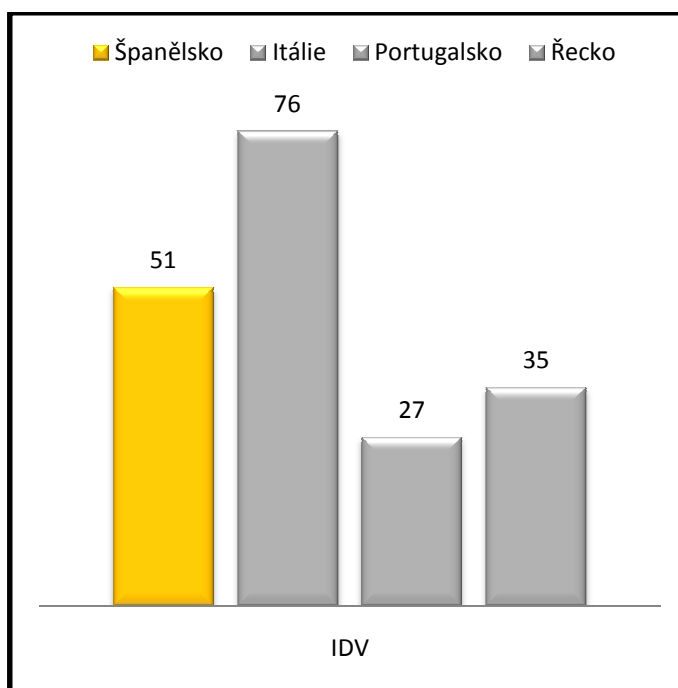
Tato otázka byla přidána převážně ze zvědavosti. Nebyla povinná, takže ne každý byl ochoten na ni odpovídat. Většina odpovědí začínala tím, že se s touto disciplínou setkávají respondenti poprvé. Hodně respondentů ale z otázky vydedukovalo odpověď, takže převážná většina opravdu odpověděla, že se jedná o řízení znalostí. Někteří dodali, že důležitým aspektem je i dohlédnutí na jejich sdílení v rámci organizace nebo popisovalo roli znalostního pracovníka. Žádný z respondentů si ale nebyl zcela jistý.

V následujících subkapitolách analyzuji výsledky dotazníku u jednotlivých národů. Zkoumám typ kultury daných zemí, a jakým způsobem přistupují obyvatelé těchto zemí ke znalostem. V otázce míry individualismu a kolektivismu zemí jižní Evropy využívám výsledků výzkumu G. Hofstedeho a výzkumu F. Trompenaarse a C. Hampden - Turnera a porovnávám je s výsledky svého dotazníku.

3. 2. 1 Španělsko

Z grafu G. Hofstedeho je patrné, že Španělsko v dimenzi IDV dosáhlo 51 bodů, což z této země činí zemi spíše kolektivistickou. Není to ovšem jednoznačný výsledek a dalo by se dle mého názoru tvrdit, že Španělsko je na pomezí mezi těmito dvěma typy kultur.

graf 19: Kulturní dimenze IDV ve Španělsku



zdroj: www.geerte-hofstede.com

Dle Hofstedeho tento výsledek poukazuje na fakt, že Španělé jsou sice kolektivističtí, ale ve srovnání s ostatními zeměmi se mnohdy vyznačují individualistickými rysy. Proto Španělé nemají problém vytvářet vztahy s různými kulturami (jak individualistickými, tak kolektivistickými), protože rozumí a dokážou se přizpůsobit oběma.⁸⁶

⁸⁶ Dostupné z: <http://geert-hofstede.com/spain.html>

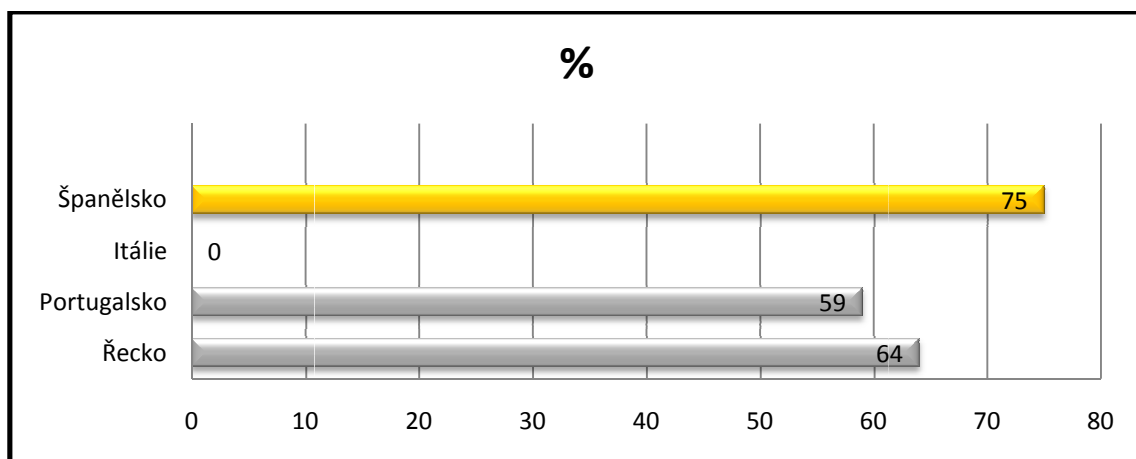
Výzkum F. Trompenaarsa a C. Hampden-Turnera, který je součástí společného díla *Riding the Waves of Culture* (1997), také zajímavým způsobem charakterizuje většinu zemí světa. Trompenaars a Hampden-Turner docílili výsledků skrz efektivně položené otázky respondentům daných zemí. Pro mou práci využiji poznatků z otázek, které se nejvíce podobaly otázkám z mého dotazníku či nejvíce dle mého názoru poukazovaly na individualitu či kolektivitu daných zemí. Respondenti byli např. dotazováni na preferované pracovní prostředí:

Jaký typ práce se nejčastěji objevuje ve Vaší organizaci?

A) Všichni pracují společně (týmově) a jedinec není hodnocen za svou individuální práci.

B) Všichni mohou pracovat individuálně a každý může být hodnocen za svou práci individuálně.

graf 20: Typ práce (procento respondentů hodnocených za svou práci individuálně)



zdroj: Trompenaars, Hampden – Turner⁸⁷

V případě Španělska lze vyhodnotit, že dotazovaní Španělé vybírali z daných možností spíše odpověď B, tedy dle jejich názoru se v jejich zemi objevuje spíše model individuální práce a hodnocení či odměňování pracovníka na základě jeho vlastního výkonu, a ne výkonu celé skupiny. Toto smýšlení inklinuje spíše k charakteristice individualistické společnosti. Až na Itálii, kterou autoři v této otázce vynechali, zpovídali i obyvatelé ostatních jižních států, které jsou v tomto grafu uvedeny pro zajímavost.

⁸⁷ TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited, 1997, s. 54.

Tabulka 2: Vybrané otázky a odpovědi španělských respondentů⁸⁸

| DOTAZNÍK | A | B | C | D |
|---|--------------------|-------------------------|-----------------------|----------------|
| Ot.č. 7 – prac. prostředí | open office - 5 | team space - 8 | privátní kancelář - 7 | nedůležité - 5 |
| Ot.č. 8 – typ kultury | IDV - 12 | KOL - 13 | | |
| Ot.č. 9 – typ znalosti | explicitní - 16 | tacitní - 8 | obě odpovědi - 1 | |
| Ot.č. 10 – zdroj znalostí | internet,... -18 | rodina,... - 8 | učitelé,... -10 | vše - 2 |
| Ot.č. 11 – vytváření znalosti | samostudium - 17 | zdroj od jiné osoby - 6 | obě odpovědi - 2 | |
| Ot.č. 12 – sdílení znalostí | rodina,přátelé - 5 | s kýmkoli - 20 | s nikým - 0 | |
| Ot.č. 13 – samostatnost vs tým | individuálně - 3 | týmově - 22 | | |
| Ot.č. 14 – typ kontaktu | reálný – 24 | virtuální - 1 | | |
| Ot.č. 15 – prostředí pro sdílení znalostí | osobní - 18 | elektronický - 7 | | |
| Ot.č. 16 – typ důvěry založený na: | vztazích - 15 | znalosti - 12 | moci - 1 | poznání - 7 |

Dle G. Hofstedeho je Španělsko spíše kolektivistickou zemí, ale dokáže se velmi snadno přizpůsobit zemím individualistickým. Respondenti v mém dotazníku se vyjádřili obdobně. V otázce č. 8 měli Španělé hodnotit typ kultury jejich země. Výsledky byly velmi vyrovnané, protože 13 z 25 dotázaných si myslí, že jejich kultura je rodinně orientovaná a 12 z 25 respondentů zvolilo svou kulturu jako individualistickou. Tento vyrovnaný výsledek naznačuje, že v některých směrech jsou Španělé více individualističtí - jsou samostatní a spoléhají sami na sebe a v některých případech mohou mít vlastnosti spíše kolektivistické kultury.

Individualisticky přistupovali Španělé např. k otázce č. 11, jakým způsobem vytvářejí či získávají své znalosti. Z 25 španělských respondentů jich 17 upřednostnilo

⁸⁸ Tabulka přibližuje konkrétní odpovědi dotazovaných Španělů týkajících se přístupu ke znalostem

vytváření nových znalostí samostudiem. Za zdroj svých znalostí považovali převážně internet, knihy a databáze (otázka č. 10). Čistě explicitní zdroj svých znalostí zvolilo 11 z 25 Španělů. Jelikož mohli v této otázce vybírat více odpovědí, někteří volili explicitní zdroj znalostí v kombinaci se získáváním znalostí od svých nadřízených, profesorů, apod. a také v kombinaci získávání od své rodiny, přátel, aj. (dohromady 7 respondentů). Mohu tedy vyhodnotit, že u 18 z 25 Španělů převažuje při získávání znalostí explicitní zdroj. Jak chápou znalosti, mohli Španělé uvést v otázce č. 9. Na výběr měli mezi explicitní a tacitní formou znalostí. V této otázce 16 z 25 Španělů označilo, že jejich kultura chápe znalosti jako explicitní, tedy veřejně dostupná a vědecky ověřená data. Z výše uvedených výsledků (týkající se získávání znalostí a chápání znalostí) vyplývá, že Španělsko má individualistický přístup ke znalostem.

Avšak způsob, jakým Španělé *nakládají* se svými znalostmi, tento výsledek mění. V otázce č. 12 odpověděla převážná většina, že své znalosti je ochotna sdílet s kýmkoliv a pro dobro komunity. Z 25 respondentů jich 20 zvolilo tuto možnost a 5 zbývajících respondentů by sdílelo své znalosti se svým nejbližším okolím. Žádný ze španělských respondentů nezvolil možnost ponechání si nabytých znalostí jen pro vlastní potřebu. V tomto případě se projevuje u Španělů kolektivistická stránka. Jak bylo uvedeno v charakteristice kolektivistických zemí, lidé převážně upřednostňují prospěch skupiny a individuální zájmy a přání jednotlivce jsou často podřízeny celku.

V úvodu třetí kapitoly jsem zmiňovala, že jižní národy upřednostňují osobní kontakt a navazování dobrých vztahů jak v osobním, tak pracovním životě. Můj výzkum mi potvrdil, že převážná většina respondentů dala při *sdílení* svých znalostí přednost osobnímu kontaktu před virtuálním (otázka č. 14 a 15).

Španělé se obecně jeví jako jedinci, kteří dávají přednost práci v týmu a upřednostňují čas strávený ve společnosti ostatních lidí. Pokud by si mohli vybrat, přikláněli by se spíše na základě otázky č. 17 k práci v kolektivu lidí (15 z 25 respondentů) před možností pracovat virtuálně (10 z 25 respondentů). Dotazovaní, kteří preferovali spíše virtuální pracovní činnost, také často volili sdílení znalostí virtuální cestou (5 z 10 respondentů).

Na rozdíl od výsledku výše uvedeného výzkumu F. Trompenaarse a C. Hampden – Turnera, je z mého dotazníku (otázka č. 13) patrné, že Španělé dávají přednost práci v týmu i za předpokladu, že odměnu si tým dělí rovným dílem, což je výhradně kolektivistickým rysem. Kdyby si dotázaní mohli vybrat mezi prací v týmu a

samostatným řešením úkolu, tak by dle mého výzkumu jen 3 z 25 Španělů chtělo pracovat na úkolu samostatně. Otázka č. 7, týkající se preferovaného pracovního prostředí, již tak jednoznačné výsledky neposkytla. Přestože by se většina Španělů přikláněla k pracovnímu prostředí s více pracovníky (13 z 25 respondentů), nezanedbatelný počet by dával přednost i pracovnímu místu v samostatné kanceláři (7 dotazovaných). Zajímavostí jsou již zmiňované dvojí národnosti. Španělé s dvojí státní příslušností, konkrétně 3 ze 7 dotazovaných, preferující privátní kancelář, jsou dle mého názoru ovlivněni svou druhou kulturou (Holandsko, Německo, USA). Tito zmínění respondenti považují dle výběru odpovědí v dotazníku svou kulturu za individualistickou, přistupují ke znalostem explicitně a upřednostňují privátní kancelář před společnými prostory. Všechny tyto tři země skórují dle výzkumu profesora Geerta Hofstedeho⁸⁹ vysoko v žebříčku individualismu.

Chování Španělů v obchodním styku bylo přiblíženo v úvodu této kapitoly. Dobré vztahy jsou pro ně velmi důležité jak v osobním, tak pracovním životě. Tyto vztahy mohou být mezi obchodními partnery tak pevné, že mnohdy ani není nutné mít sepsanou smlouvu. Je to dáno tím, že ve Španělsku mají spíše partikularistický⁹⁰ přístup k životu a důvěryhodnost smlouvy (pokud je tedy vůbec nějaká sepsána) stejně záleží na dobrém vztahu, ústní dohodě a vzájemné důvěře.⁹¹ Proto je třeba si na španělské obchodní partnery vyhradit více času a snažit se vzájemné vztahy upevnit hned při prvním setkání. Často se doporučuje na začátku každé schůzky začít lehčími tématy (rodina, úspěchy místního fotbalového družstva, historie města, aj.), přestože jsou na programu i témata vážnější. Tzv. „small talk“ (lehčí témata) jsou ve skutečnosti daleko důležitější než „big talk“ (vážnější témata), neboť pokud není dotyčná osoba Španělům sympatická, nemusí k žádným budoucím obchodním stykům vůbec dojít.⁹² Ve Španělsku se totiž osobní a pracovní život úzce prolíná. Trompenaars a Hampden-Turner by takovou společnost označil jako difuzní, oproti specifické společnosti, která tyto dva životy jasně odděluje (viz. popis dimenzí, kapitola 2). Z vlastních zkušeností mohu potvrdit, že i jednání se samotným majitelem firmy mohou působit velmi

⁸⁹ Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/countries.html>>

⁹⁰ Přístup k jedinci je ovlivněn osobními vztahy, psaná smlouva nemusí být plněna, pokud dojde k narušení vztahů, nepotismus je často pozitivně vnímán.

⁹¹ GIBSON, R. Spain is Different. *Business Spotlight*, Praha: Economia, 2012. č. 3/12, květen – červen 2012, s. 26-31.

⁹² Tamtéž, s. 29.

neformálně a uvolněně. Ačkoliv Španělé takto rádi působí na své okolí, nikdy se nesmí zapomínat na jejich vážené postavení ve společnosti.⁹³

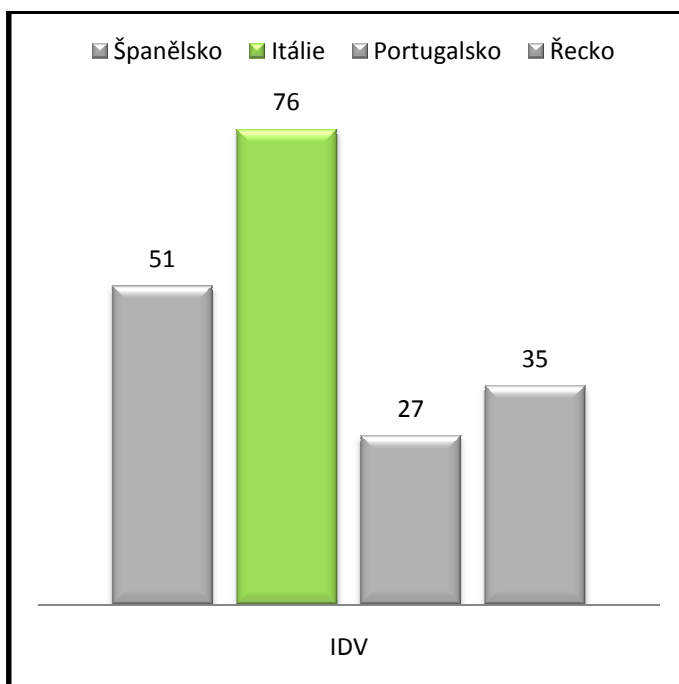
Pro efektivní spolupráci a případné sdílení znalostí je třeba vytvořit prostředí, ve kterém si pracovníci či obchodní partneři mohou důvěřovat a otevřeně komunikovat. Jen tak může být navázána oboustranně přínosná spolupráce jak mezi pracovníky v rámci jedné organizace, tak mezi pracovníkem a případným obchodním partnerem z jiné společnosti či země. V otázce č. 16 mě zajímalo, na čem je založena důvěra Španělů. Odpovědi respondentů potvrdily, že Španělé svou důvěru zakládají především na dlouhodobých vztazích (15 z 25 dotazovaných), na znalosti (12 z 25 respondentů), ale také na poznání neboli intuici a prvním dojmu (7 z 25 respondentů). Jak moc je důvěra pro obyvatele Španělska důležitá, se mi potvrdilo i v praxi. Pracovně jsem se setkala s naším dodavatelem, majitelem jedné španělské firmy, který mimo jiné vyplnil i můj dotazník. Na podzim roku 2012 v jeho firmě nastala nepříjemná situace. Jistá součástka, kterou si nechávali vyrábět svým subdodavatelem, byla čím dál častěji shledávána jako nefunkční a vadná, a bez ní nebylo možné pokračovat v kompletování a následnému prodeji konečného produktu. Navíc se množily reklamace nespokojených zákazníků na již prodané produkty. Museli tak před Vánoce, v nejrušnějším období roku, zrušit přes tisíc objednávek. Nejprve byl naší firmě zaslán formální email s omluvou a posunem termínu dodání již objednaných produktů o 8 – 10 týdnů. Vzápětí byl zaslán email přímo od zmíněného majitele s žádostí o konferenční hovor s naším obchodním ředitelem. Jelikož byl ale na služební cestě, napsal nám alespoň své vyjádření. Vztah mezi majitelem této firmy a naším obchodním ředitelem je na velmi dobré až přátelské úrovni. Proto bylo pro majitele španělské firmy důležité, aby nám vysvětlil tento problém osobně. Uvedl, že raději přijde o výnos z prodeje (rozuměno jako prodej produktů s možností vady), než abychom měli u našich koncových zákazníků narůstající problémy s funkčností, reklamacemi, aj. Nepřál si, abychom ztratili důvěru v něj, jeho firmu a jeho produkty, takže raději pozastavil dočasně prodej celé produktové řady obsahující tuto vadu. Tato příhoda mi potvrdila, že důvěra je pro obyvatele Španělska v obchodním styku velmi důležitá. Potvrzuje to navíc již zmíněný partikularistický přístup k životu, tedy v tomto případě potřebu dobrých osobních vztahů pro dobré obchodní vztahy.

⁹³ GIBSON, R. Spain is Different. *Business Spotlight*, Praha: Economica, 2012. č. 3/12, květen – červen 2012, s. 29.

3. 2. 2 Itálie

Dle výzkumu G. Hofstedeho jsou Italové individualistickým národem. Přestože by se dalo říct, že výsledek 76 bodů je jednoznačný, sám Hofstede poukazuje na velké rozdíly mezi severní a jižní Itálií. Na severu a především ve velkých a bohatých městech jsou Italové soustředění spíše na sebe a svou kariéru. Ve svém okolí mají jen nejbližší rodinu a přátele, které dělí ještě na opravdové přátele a na ty, kteří jim mohou pomoci seznámit se s důležitými lidmi (kontakty).

graf 21: Kulturní dimenze IDV v Itálii



zdroj: www.geerte-hofstede.com

Čím jižněji se v Itálii dostáváme, tím více můžeme pozorovat méně individualistické rysy v chování. Italové z jihu se často a rádi sdružují v komunitách a nesmějí chybět na žádné rodinné akci. Pokud se Italové z jihu vydají na sever, často si stěžují nejen na chladnější počasí, ale také na chladné a povrchní mezilidské vztahy.⁹⁴

⁹⁴ Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/italy.html>>

Přestože se dle výše znázorněných výsledků výzkumu G. Hofstedeho Itálie jeví jednoznačně individualisticky, F. Trompenaars a C. H. Turner ve svých otázkách narazili u Itálie na zajímavý kolektivistický rys.

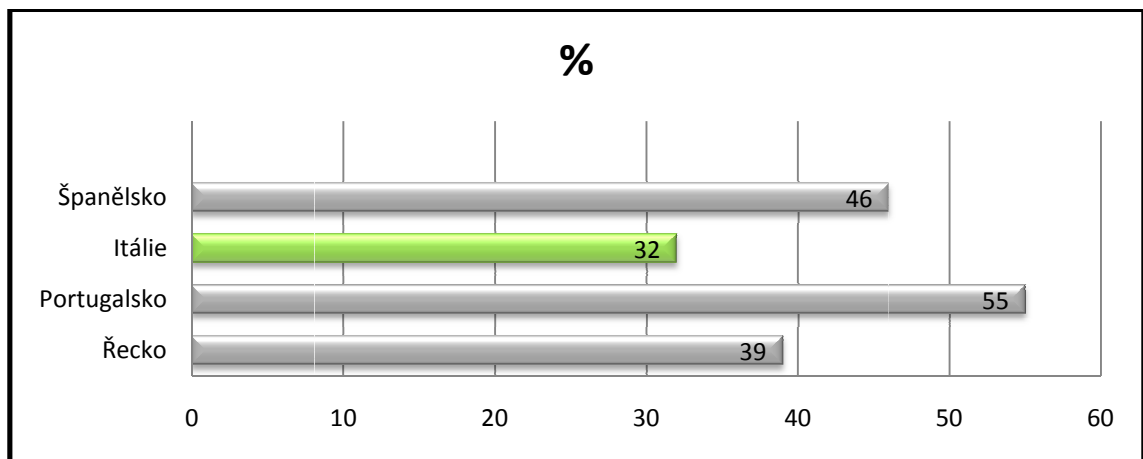
Předvedli italským respondentům modelový případ, ve kterém se měli rozhodnout, jestli by v případě chyby způsobené kolegou/kolegyní z týmu, považovali chybu za individuální či kolektivní:

Kdo nese vinu?

A) *Zodpovědná je ta osoba, která chybu způsobila.*

B) *Jelikož tato osoba pracuje v týmu, je za chybu zodpovědná celá skupina.*

graf 22: Kdo nese vinu? (procento respondentů, kteří volili individuální vinu)



zdroj: Trompenaars, Hampden – Turner

Výsledek z této otázky poukazuje na fakt, že Italové volili spíše odpověď B). Jsou to tedy lidé, kteří se při práci v týmu, jako tým opravdu chovají. Raději přijmou výtku prostřednictvím týmu, resp. dopustí potrestání celého týmu, než aby prozradili konkrétní osobu, která danou chybu zavinila.⁹⁵ Toto smýšlení inklinuje spíše k charakteristice kolektivistické společnosti.

⁹⁵ TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited, 1997, s. 57.

Tabulka 3: Vybrané otázky a odpovědi italských respondentů

| DOTAZNÍK | A | B | C | D |
|--|--------------------|-------------------------|-----------------------|----------------|
| Ot.č. 7 – prac. prostředí | open office - 2 | team space - 6 | privátní kancelář - 4 | nedůležité - 4 |
| Ot.č. 8 – typ kultury | IDV - 6 | KOL - 10 | | |
| Ot.č. 9 – typ znalosti | explicitní - 9 | tacitní - 6 | obě odpovědi - 1 | |
| Ot.č. 10 – zdroj znalostí | internet,... -13 | rodina,... - 5 | učitelé,... -8 | |
| Ot.č. 11 – vytváření znalosti | samostudium - 10 | zdroj od jiné osoby - 5 | obě odpovědi - 1 | |
| Ot.č. 12 – sdílení znalostí | rodina,přátelé - 2 | s kýmkoli - 14 | s nikým - 0 | |
| Ot.č. 13 – samostatnost vs tým | individuálně - 5 | týmově - 11 | | |
| Ot.č. 14 – typ kontaktu | reálný – 15 | virtuální - 1 | | |
| Ot.č. 15 – prostředí pro sdílení znalostí | osobní - 14 | elektronický - 2 | | |
| Ot.č. 16 – typ důvěry založený na: | vztazích - 12 | znalosti - 5 | moci - 2 | poznání - 8 |

Výše uvedené odlišné výsledky ze dvou různých výzkumů poukazují na to, co již bylo zmíněno, a to, že jsou v rámci Itálie velké kulturní rozdíly. V úvodním popisu kultur zmiňují, že sever Itálie je spíše individualistický a jih se stále drží rodinných hodnot, tradic a své komunity. Samozřejmě nelze určit, zda se právě tento geografický aspekt promítl ve výše uvedených výzkumech, protože neznáme původ dotazovaných. Jelikož ale znám původ některých italských respondentů ze svého dotazníku, je možné, že to mohlo způsobit zkreslení výsledku. Odpovědi pro svůj dotazník jsem totiž získala převážně od Italů žijících na Sardinii. Z 16 italských respondentů jich 6 označilo svou kulturu jako IDV a 10 jako KOL. Domnívám se, že kdybych získala více odpovědí od Italů žijících na severu, výsledky by zřejmě byly opačné.

Z ot.č. 11 můžeme vyhodnotit, že Italové *vytvářejí* a *získávají* své znalosti spíše samostudiem (10 z 16 respondentů). Za zdroj svých znalostí považují především

internet, knihy a databáze – 13 z 16 respondentů uvedlo tento zdroj na prvním místě (ot.č. 10). Tento explicitní zdroj znalostí volili často v kombinaci nebo samostatně se získáváním znalostí od svých nadřízených, profesorů, aj. (8 respondentů), což potvrzuje u Italů navíc ještě úctu k autoritám. Italové velmi respektují starší a/nebo mocné lidi, úspěšné obchodníky či ty, kteří pocházejí z vážených rodinných kruhů.⁹⁶

Jakým způsobem chápou znalosti, uváděli Italové v ot.č. 9. Z 16 respondentů jich 9 uvedlo, že jejich kultura chápe znalosti jako explicitní, a 6 jako tacitní. Zbývající respondent považoval oba typy znalostí za důležité. Zajímavé bylo, že všech 6 respondentů, kteří označovali svou kulturu za IDV, často také přistupovali ke znalostem explicitně (chápaní znalosti, explicitní zdroj znalostí či získávání znalostí samostudiem). Dalo by se vyhodnotit, že Itálie má dle těchto výsledků (týkající se získávání znalostí a chápaní znalostí) ke znalostem spíše individualistický přístup.

Způsob, jakým Italové *nakládají* se svými znalostmi, ale tento výsledek mění (podobně jako u Španělska). V otázce č. 12 odpověděla převážná většina, že své znalosti jsou ochotni sdílet s kýmkoliv ve prospěch komunity. Z 16 respondentů jich 14 zvolilo tuto možnost, a 2 zbývající respondenti by sdíleli své znalosti jen se svým nejbližším okolím. Žádný z italských respondentů nezvolil možnost ponechání si nabytých znalostí jen pro vlastní potřebu, což může být při tak vysokém skóre indexu IDV v této zemi překvapením (viz. graf kulturní dimenze IDV). V tomto případě se ukazuje u Italů kolektivistická stránka.

V úvodu třetí kapitoly jsem zmiňovala, že jižní národy upřednostňují osobní kontakt a navazování dobrých vztahů jak v osobním, tak pracovním životě. Můj výzkum mi potvrdil, že převážná většina italských respondentů dala v běžném životě a při *sdílení* svých znalostí přednost osobnímu kontaktu před virtuálním (15 z 16 respondentů v otázce č. 14, a 14 z 16 respondentů v ot.č. 15).

Italové se obecně jeví jako jedinci, kteří dávají přednost práci v týmu a upřednostňují čas strávený ve společnosti ostatních lidí. Pokud by si mohli vybrat, přikláněli by se spíše na základě otázky č. 17 k práci v kolektivu lidí (11 z 16 respondentů) před možností pracovat virtuálně (5 z 16 respondentů). Dotazovaní, kteří preferovali spíše pracovní činnost v kolektivu lidí, také často volili sdílení znalostí skrz osobní kontakt (10 z 11 respondentů). Z otázky č. 13 je patrné, že Italové dávají

⁹⁶ KWINTESSENTIAL. *International Business Etiquette*. [online]. cit. 2013-03-30. Dostupné z: <<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/italy-country-profile.html>>

přednost práci v týmu i za předpokladu, že si odměnu skupina dělí rovným dílem, což je výhradně KOL rysem. Práci v týmu by volilo 11 z 16 Italů.

Otázka č. 7, týkající se preferovaného pracovního prostředí, již tak jednoznačné výsledky neměla. Přestože by se polovina Italů přikláněla k pracovnímu prostředí s více pracovníky (8 z 16 respondentů), nezanedbatelný počet by dával přednost i pracovnímu místu v samostatné kanceláři (4 dotazovaní). Zbývající respondenti buď označili tento faktor za nedůležitý, či navrhovali alternativní místa k vykonávání práce (práce v terénu či společenskou místnost, která by nepřipomínala kancelář).

Chování „jižanů“ v obchodním styku bylo přiblíženo v úvodu této kapitoly. Dobré vztahy jsou pro ně velmi důležité jak v osobním, tak pracovním životě. Italové, stejně jako ostatní národy, potřebují svého obchodního partnera dobře poznat, než s ním začnou obchodovat. Je zajímavé, že jih Itálie tomuto popisu odpovídá, zato sever Itálie je už schopný fungovat ve stejném pracovním tempu jako západní země. Italové ze severu se k obchodnímu jednání dostanou nezvykle brzy po pár stručných společenských tématech, protože čas jsou pro ně peníze. Na jihu stále platí, že jsou Italové v obchodním styku uvolnění a chtějí své partnery nejdříve poznat z lidského hlediska, než s nimi začnou probírat vážnější témata.

Ať už se na severu přizpůsobují západním zemím, či na jihu pracují svým tempem, všichni Italové mají společný temperament a jsou velmi emotivním národem. Při jednáních jsou často hlasití, energicky gestikulují, překřikují se a skáčou si navzájem do řeči. Jednání se často protahují, přesto se doporučuje nechávat na Italech, aby určovali tempo, a nedoporučuje se jakýmkoliv způsobem na tento národ vyvíjet nátlak.⁹⁷

Pro efektivní spolupráci a případné sdílení znalostí je třeba vytvořit takové prostředí, ve kterém si pracovníci či obchodní partneři mohou důvěřovat a otevřeně komunikovat. Jen tak může být navázána oboustranně přínosná spolupráce jak mezi pracovníky v rámci jedné organizace, tak mezi pracovníkem a případným obchodním partnerem z jiné společnosti či země. V otázce č. 16 mě zajímalo, na čem je založena důvěra Italů. Odpovědi respondentů potvrdily, že Italové svou důvěru zakládají především na dlouhodobých vztazích (12 z 16 dotazovaných), ale nezanedbatelně také na poznání, neboli intuici a prvním dojmu (8 z 16 respondentů). Ze všech mnou

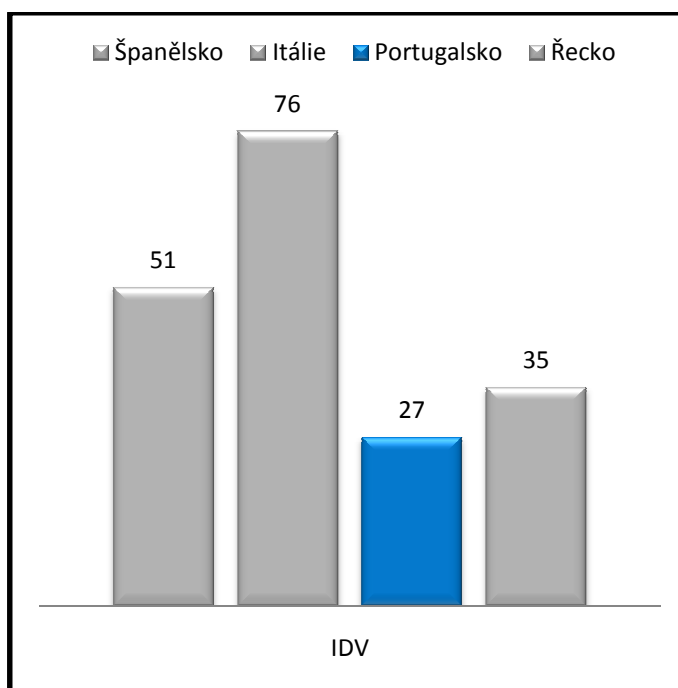
⁹⁷ KWINTESENTIAL. *International Business Etiquette*. [online]. cit. 2013-03-30. Dostupné z: <<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/italy-country-profile.html>>

vybraných národů jsou Italové specifictí právě tím, že velmi dávají na první dojem. Proto je velmi důležité hned při prvním setkání udělat maximum pro to, aby dojem byl co nejlepší, protože tento názor na obchodního partnera bude ve většině případů již trvalý. Také vzhled je pro Italy velmi důležitý - dle jejich mínění může oblečení vypovídat o společenském postavení, rodinném zázemí či vzdělání jedince.⁹⁸

3. 2. 3 Portugalsko

Dle výzkumu G. Hofstedeho je Portugalsko nejvíce kolektivistickou zemí ve srovnání s ostatními vybranými státy jižní Evropy. O této zemi tedy platí daleko více než o ostatních, že lidé cítí silnou příslušnost a loajalitu ke skupině.

graf 23: Kulturní dimenze IDV v Portugalsku



zdroj: www.geerte-hofstede.com

Společnost podporuje pevné mezilidské vztahy, kde všichni nesou odpovědnost za všechny členy skupiny/komunity. Pokud v Portugalsku dojde k selhání jednoho člena, celá skupina cítí kolektivní odpovědnost a případná hanba se týká celé komunity.

⁹⁸ KWINTESSENTIAL. *International Business Etiquette*. [online]. cit. 2013-03-30. Dostupné z: <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/italy-country-profile.html>

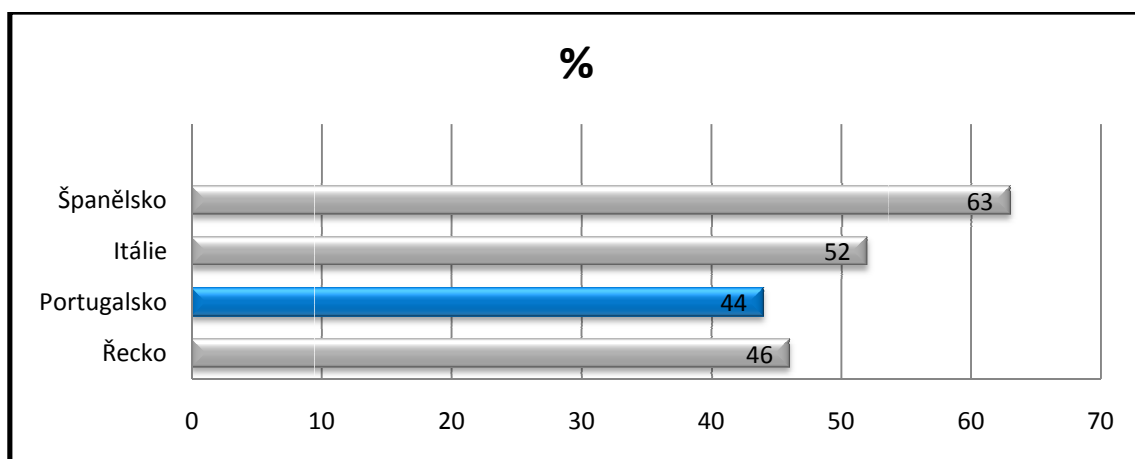
F. Trompenaars a C. H. Turner ve svém výzkumu dospěli ke stejnému výsledku. Portugalských respondentů se zeptali:

Jakým způsobem lze dle Vašeho názoru nejlépe zlepšit kvalitu života jedince?

A) *Kvalita života jedince se zlepší, pokud má jedinec dostatečnou svobodu a maximální možnou příležitost se vyvíjet.*

B) *Kvalita života jedince se zlepší v případě, že se jedinci neustále starají o dobro svého okolí. Tímto se zlepší život všem, i přes možná omezení svobody jedince, a jeho příležitosti se vyvíjet.*

graf 24: Kvalita života (procento respondentů, kteří volili individuální svobodu)



zdroj: Trompenaars, Hampden – Turner⁹⁹

Z výsledků je patrné, že velká část portugalských respondentů by preferovala odpověď B). Věří tedy, že když budou mít kolektivní odpovědnost a budou se starat o své nejbližší a blízké okolí,lepší se život všem. Odpovídá to tedy charakteristice KOL společnosti, která je typická pro preferování úspěchu celé skupiny před úspěchem a seberealizací individuální osoby. Na druhou stranu je zajímavé, že v některých typicky kolektivních situacích mohou Portugalci volit spíše IDV řešení. V grafu č. 22 (viz. kap. Itálie) je patrné, že v případě chyby jedince by právě Portugalci byli z vybraných jižních národů nejméně ochotni nést kolektivní vinu.

⁹⁹ TROMPENAARS, F., HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited, 1997, s. 51.

Tabulka 4: Vybrané otázky a odpovědi portugalských respondentů

| DOTAZNÍK | A | B | C | D |
|--|--------------------|-------------------------|-----------------------|-------------|
| Ot.č. 7 – prac. prostředí | open office - 4 | team space - 5 | privátní kancelář - 1 | |
| Ot.č. 8 – typ kultury | IDV - 2 | KOL - 8 | | |
| Ot.č. 9 – typ znalosti | explicitní - 6 | tacitní - 3 | obě odpovědi - 1 | |
| Ot.č. 10 – zdroj znalostí | internet,... -7 | rodina,... - 9 | učitelé,... - 5 | |
| Ot.č. 11 – vytváření znalosti | samostudium - 2 | zdroj od jiné osoby - 8 | obě odpovědi - 0 | |
| Ot.č. 12 – sdílení znalostí | rodina,přátelé - 2 | s kýmkoli - 8 | s nikým - 0 | |
| Ot.č. 13 – samostatnost vs tým | individuálně - 1 | týmově - 9 | | |
| Ot.č. 14 – typ kontaktu | reálný – 10 | virtuální - 0 | | |
| Ot.č. 15 – prostředí pro sdílení znalostí | osobní - 8 | elektronický - 2 | | |
| Ot.č. 16 – typ důvěry založený na: | vztazích - 8 | znalosti - 6 | moci - 1 | poznání - 3 |

Stejně jako výsledky výše uvedených výzkumů mi i mé výsledky potvrzují, že Portugalci jsou spíše kolektivistickým národem a přistupují ke znalostem výhradně kolektivně.

V ot. č. 8 označilo svou kulturu za KOL 8 z 10 portugalských respondentů. Z ot.č. 11 můžeme vyhodnotit, že Portugalci *vytvářejí* a *získávají* své znalosti spíše za pomoci svého okolí a blízkých osob (8 z 10 respondentů). Za zdroj svých znalostí (ot.č. 10) považují především svou rodinu, přátele, učitele, nadřízené, aj. Jenom jediný respondent považoval svůj zdroj znalostí za primárně explicitní (internet, knihy, aj.). Zbývajících 9 dotazovaných se spoléhalo na zdroj znalostí od svých nejbližších a lidí ve škole či v práci. Může to potvrzovat fakt, že lidé v Portugalsku chovají velkou úctu

k autoritám. Portugalci respektují společenskou hierarchii, vzhlížejí k výše postaveným členům společnosti a očekávají jejich vedení a rozhodování v důležitých otázkách.¹⁰⁰

Jakým způsobem chápou znalosti, uváděli Portugalci v ot.č. 9. Přestože se s poptávkou po znalostech obracejí na své nejbližší okolí a nabízela by se tedy odpověď preferující tacitní znalosti, z 10 respondentů jich 6 chápe znalosti jako explicitní a 3 Portugalci by označili znalosti jako tacitní. Zbývající respondent považuje obě znalosti za stejně důležité. Přesto se dá vyhodnotit, že na rozdíl od Španělska a Itálie mají Portugalci v získávání znalostí spíše KOL přístup.

V otázce č. 12 mě zajímalo, jak Portugalci *nakládají* se svými znalostmi. Převážná většina (8 z 10 respondentů) by se o své znalosti podělila s kýmkoliv ve prospěch komunity a zbývající 2 respondenti jen se svými nejbližšími. Žádný z portugalských respondentů by si nenechal znalost jen pro vlastní potřebu, což jen potvrzuje KOL přístup ke znalostem.

V úvodu třetí kapitoly jsem zmiňovala, že jižní národy upřednostňují osobní kontakt a navazování dobrých vztahů jak v osobním, tak pracovním životě. Můj výzkum mi potvrdil, že všichni portugalské respondenty by dali v běžném životě přednost osobnímu kontaktu před virtuálním (všech 10 dotazovaných). Téměř jednoznačný výsledek měla i ot.č. 15, ve které by při *sdílení* svých znalostí dali Portugalci přednost taktéž osobnímu kontaktu před virtuálním (8 z 10 respondentů). Portugalci jsou známí tím, že preferují spíše osobní setkání než elektronickou a telefonickou komunikaci, která je podle nich příliš neosobní.¹⁰¹ Zajímavé bylo pozorovat odpovědi 2 portugalských respondentů, kteří volili často podobné odpovědi a měli spíše IDV přístup ke znalostem. Svou kulturu oba označili za IDV, znalosti chápali jako explicitní, vytvářeli své znalosti výhradně samostudiem a za zdroj svých znalostí uvedli především internet, knihy, databáze.

Portugalci se stejně jako ostatní národy jihu Evropy jeví jako lidé, kteří dávají přednost práci v týmu a upřednostňují trávení času ve společnosti lidí. Z otázky č. 13 je patrné, že Portugalci dávají přednost práci v týmu i za předpokladu, že si odměnu skupina dělí rovným dílem (9 z 10 dotazovaných). Pokud by si mohli vybrat pracovní prostředí, preferovali by na základě ot.č. 7 převážně kanceláře s více pracovníky (9 z 10 respondentů). Přestože se Portugalci rádi sdružují, nemají problém trávit pracovní čas i

¹⁰⁰ KWINTESENTIAL. *International Business Etiquette*. [online]. cit. 2013-03-30. Dostupné z: <<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/portugal.html>>

¹⁰¹ Tamtéž, dostupné z: <<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/portugal.html>>

virtuálně. V ot.č. 17 to byli celkem 4 respondenti, kteří volili spíše virtuální pracovní činnost.

V obchodním styku jsou Portugalci ve většině případů podobní svým sousedům. Dobré vztahy jsou pro ně velmi důležité jak v osobním, tak pracovním životě. Portugalci, stejně jako ostatní jižní národy, potřebují svého obchodního partnera nejprve dobře poznat, než s ním začnou obchodovat. Na rozdíl od Italů, ale preferují více střízlivé obchodní jednání, své partnery nepřerušují a nejsou zdaleka tak emotivní. Portugalci raději obchodují s těmi, se kterými se cítí dobře, tj. s obchodními partnery, které znají a kterým můžou věřit.¹⁰²

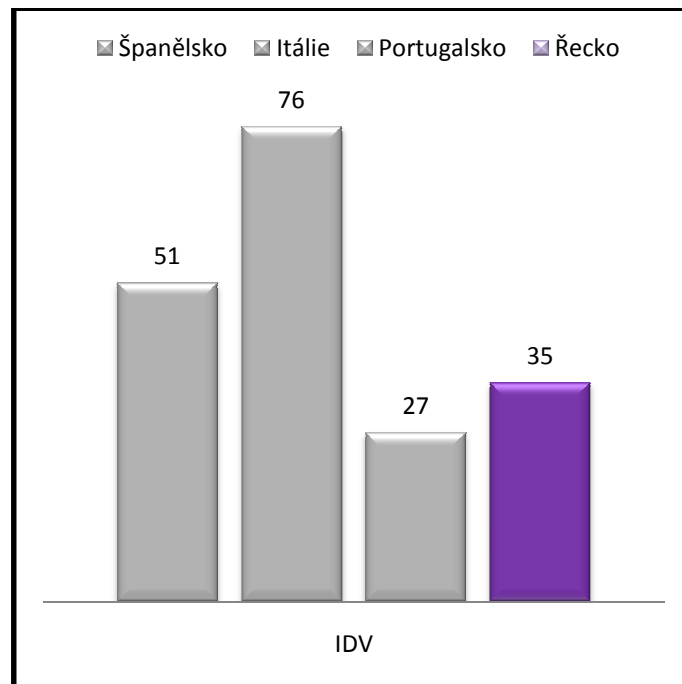
Jelikož je pro případné sdílení znalostí potřeba vytvořit pracovní prostředí, ve kterém si obchodní partneři mohou důvěřovat, zajímalo mě, na čem je založena důvěra Portugalců. Odpovědi respondentů v ot.č. 16 potvrdily, že Portugalci svou důvěru zakládají především na dlouhodobých vztazích (8 z 10 dotazovaných), na znalosti (6 z 10 respondentů), ale také na poznání neboli intuici a prvním dojmu (3 z 10 dotazovaných).

¹⁰² KWINTESSENTIAL. *International Business Etiquette*. [online]. cit. 2013-03-30. Dostupné z: <<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/portugal.html>>

3. 2. 4 Řecko

G. Hofstede uvádí, že Řecko je země, ve které jsou jedinci od narození integrováni do silné soudržné komunity, která je reprezentována blízkými i vzdálenými příbuznými. Z grafu je patrné, že Řecko s hodnotou 35 bodů, je zemí kolektivistickou.

graf 25: Kulturní dimenze IDV v Řecku



zdroj: www.geerte-hofstede.com

Své členy si řecká komunita chrání a na oplátku očekává bezmeznou úctu a loajalitu. V této zemi se očekává, že starší a úspěšnější člen komunity pomůže najít práci mladšímu příbuznému ve své firmě. Individualisté by na to pohlíželi jako na již zmiňovaný nepotismus, v KOL společnosti ale nejde o nic špatného, spíše naopak.

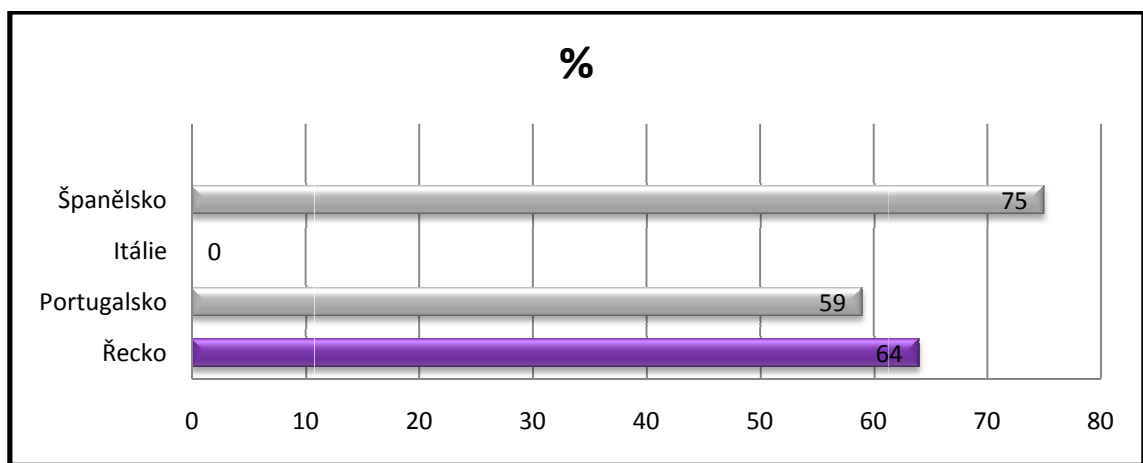
F. Trompenaars a C. H. Turner se ve svém výzkumu dotazovali Řeků, jaký typ práce je typický pro jejich zemi:

Jaký typ práce se nejčastěji objevuje ve Vaší organizaci?

A) Všichni pracují společně (týmově) a jedinec není hodnocen za svou individuální práci.

B) Všichni mohou pracovat individuálně a každý může být hodnocen za svou práci individuálně.

graf 26: Typ práce (procento respondentů hodnocených za svou práci individuálně)



zdroj: Trompenaars, Hampden – Turner

Myslím si, že v případě Řecka může být překvapením, že velká část dotazovaných zvolila spíše odpověď B). Dle názoru Řeků se tedy v jejich zemi objevuje spíše model individuální práce a hodnocení či odměňování pracovníka na základě jeho vlastního výkonu, a ne výkonu celé skupiny. Přestože je Řecko dle G. Hofstedeho kolektivistickou zemí, v této otázce se jeví spíše individualisticky.

Tabulka 5: Vybrané otázky a odpovědi řeckých respondentů

| DOTAZNÍK | A | B | C | D |
|---|--------------------|-------------------------|-----------------------|-------------|
| Ot.č. 7 – prac. prostředí | open office - 4 | team space - 4 | privátní kancelář - 0 | |
| Ot.č. 8 – typ kultury | IDV - 0 | KOL - 8 | | |
| Ot.č. 9 – typ znalosti | explicitní - 4 | tacitní - 3 | obě odpovědi - 1 | |
| Ot.č. 10 – zdroj znalostí | internet,... - 6 | rodina,... - 4 | učitelé,... - 6 | |
| Ot.č. 11 – vytváření znalosti | samostudium - 1 | zdroj od jiné osoby - 6 | obě odpovědi - 1 | |
| Ot.č. 12 – sdílení znalostí | rodina,přátelé - 1 | s kýmkoli - 7 | s nikým - 0 | |
| Ot.č. 13 – samostatnost vs tým | individuálně - 0 | týmově - 8 | | |
| Ot.č. 14 – typ kontaktu | reálný – 8 | virtuální - 0 | | |
| Ot.č. 15 – prostředí pro sdílení znalostí | osobní - 7 | elektronický - 1 | | |
| Ot.č. 16 – typ důvěry založený na: | vztazích - 8 | znalosti - 0 | moci - 2 | poznání - 5 |

Můj výzkum mi potvrdil, že Řekové jsou kolektivistickým národem a přistupují ke znalostem výhradně kolektivně. V ot.č. 8 všech 8 respondentů označilo svou zemi jako kolektivistickou.

Z otázky č. 11 můžeme vyhodnotit, že Řekové *vytvářejí či získávají* své znalosti spíše za pomoci svého okolí a blízkých osob (6 z 8 respondentů). Zajímavé bylo, že za zdroj svých znalostí (ot.č. 10) považují spíše své učitele, nadřízené a jiné autority ve svém okolí (6 z 8 dotazovaných), než svou blízkou rodinu, přátele, aj. (4 z 8 dotazovaných). Potvrzuje to fakt, že Řekové chovají úctu ke starším a autoritám a přijímají jejich znalosti za své. Tento zdroj znalostí volili často v kombinaci s internetem, knihami, aj., tedy s explicitním zdrojem znalostí (6 z 8 respondentů). Jak chápou znalosti, mohli Řekové uvést v otázce č. 9. V této otázce byly odpovědi

vyrovnané, protože 4 z 8 Řeků by znalosti označilo jako explicitní a 3 z 8 jako tacitní. Jeden respondent považoval oba typy znalostí za důležité. Z výše uvedených výsledků (týkající se získávání a chápání znalostí) vyplývá, že Řecko má stejně jako Portugalsko spíše kolektivistický přístup ke znalostem.

V ot.č. 12 mě zajímalo, jakým způsobem Řekové *nakládají* se svými znalostmi. V této otázce odpověděla převážná většina, že své znalosti jsou ochotni sdílet s kýmkoliv a pro dobro komunity (7 z 8 respondentů). Zbývající respondent by sdílel své znalosti jen se svým nejbližším okolím. Žádný z řeckých respondentů by si nenechal znalost jen pro vlastní potřebu, což jen potvrzuje KOL přístup ke znalostem.

Na začátku třetí kapitoly jsem zmiňovala, že jižní národy preferují osobní kontakt a navazování dobrých vztahů jak v osobním, tak pracovním životě. Můj výzkum mi potvrdil, že všichni respondenti by dali přednost osobnímu kontaktu před virtuálním (ot.č. 14). Stejně tak při *sdílení* svých znalostí (ot.č. 15) by téměř všichni respondenti volili osobní kontakt namísto virtuálního (7 z 8 dotazovaných).

Řekové jsou již od dětství zvyklí trávit spoustu času v komunitě lidí. Přesto může být překvapením, že se nebrání na základě ot.č. 17 ani virtuální pracovní činnosti (4 z 8 respondentů). Na rozdíl od výsledku výše uvedeného výzkumu F. Trompenaarse a C. Hampden – Turnera je z výsledků mého dotazníku (otázka č. 13) patrné, že Řekové dávají přednost práci v týmu i za předpokladu, že si odměnu tým dělí rovným dílem, což je výhradně kolektivistickým rysem (všech 8 respondentů).

Shodně se Řekové vyjádřili i k otázce č. 7. Kdyby si mohli vybrat, preferovali by pracovní prostředí s více pracovníky (open office – 4, team space – 4 dotazovaní). Žádný z řeckých respondentů by dle dotazníku nechtěl pracovat v samostatné kanceláři.

Chování Řeků v obchodním styku bylo přiblíženo v úvodu této kapitoly. Dobré vztahy jsou pro ně velmi důležité jak v osobním, tak pracovním životě. Řekové, stejně jako ostatní jižní národy, potřebují svého obchodního partnera nejprve dobře poznat, než s ním začnou obchodovat. Jelikož jsou velmi pyšní na kulturní dědictví své země, doporučuje se na úvodní schůzce začít na jakémkoliv lehčí téma týkající se Řecka samotného.

Je třeba respektovat hierarchii v dané společnosti a za žádných okolností nepochybovat na veřejnosti o tvrzení řeckého obchodního partnera. Pokud dojde ke ztrátě tváře řeckého obchodníka, může dojít k ukončení obchodu. Přestože se průběh jednání může zdát uvolněný, neformální chování druhé strany ještě před vytvořením důvěryhodného vztahu s Řeky se považuje za nezdvořilé. Obchodní smlouvy mohou být

na vkus států s universalistickým přístupem jednoduché a nepokrývající důležité aspekty. Partikularističtí Řekové jsou ale připraveni kdykoliv smlouvu pozměnit, pokud se již ústní dohoda bude jevit jako nedostačující.¹⁰³ Pro Řeky je totiž vztah důležitější než úkol, a obchodní vztah je založený na důvěře.

Jelikož je pro případné sdílení znalostí potřeba vytvořit pracovní prostředí, ve kterém si obchodní partneři mohou důvěřovat, zajímalo mě, na čem je založena důvěra Řeků. Odpovědi respondentů v ot.č. 16 potvrdily, že Řekové svou důvěru zakládají především na dlouhodobých vztazích (všech 8 dotazovaných), a spíše než na znalosti (0 respondentů) volili důvěru založenou na poznání neboli intuici a prvním dojmu (5 z 8 dotazovaných). Z toho vyplývá, že stejně jako Italové, dávají řečtí obyvatelé velmi na první dojem a po prvním setkání již mohou mít o svém obchodním partnerovi ucelenou představu.

¹⁰³ KWINTESSENTIAL. *International Business Etiquette*. [online]. cit. 2013-03-30. Dostupné z: <<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/greece-country-profile.html>>

3. 3 Doporučené manažerské techniky pro vybrané státy jižní Evropy

Na základě předešlých výsledků dotazníku a charakteristiky států jižní Evropy je možné vyhodnotit, které manažerské techniky jsou vhodné pro vybrané státy jižní Evropy.

Španělsko, Itálie, Portugalsko a Řecko se v celkovém obrazu jeví spíše jako země kolektivistického charakteru. Španělé a Italové jsou však dle výše uvedených výsledků více individualističtí než Portugalci a Řekové. U těchto dvou národů se to projevuje převážně jen v případě *vytváření* a *získávání* znalostí. Španělsko a Itálie přistupují ke znalostem spíše individualisticky – znalosti získávají samostudiem a za zdroj svých znalostí považují převážně internet, knihy, aj. Znalosti jako takové chápou spíše explicitně, tedy jako veřejně dostupná a vědecky ověřená data. Tyto dva státy mají tedy v případě *vytváření* a *získávání* znalostí spíše *individualistický přístup* ke znalostem.

V případě těchto dvou zemí bych tedy doporučovala takové manažerské techniky, které umožní těmto dvěma národům nadále získávat znalosti samostudiem. Jak jsem již uvedla, za úspěchem IDV společností stojí většinou vysoká poptávka jedince po informacích a znalostech a proto bych v těchto dvou jinak kolektivistických zemích doporučila podpořit tento individualistický rys. Ze stejného důvodu bych také umožnila pracovníkům neomezený přístup k explicitním zdrojům znalostí – firemní intranet, skupinový software, knihy, přístup na internet a do databází společnosti.

Portugalsko a Řecko se ve stejném případě jeví zcela opačně. Převážná většina respondentů z těchto států zvolila vytváření svých znalostí za pomoci svého okolí a blízkých osob. Jako zdroj svých znalostí upřednostňovali rodinu, přátele a často také učitele, nadřízené a starší členy komunity. Řekové dokonce upřednostnili před svou rodinou a blízkými zdroj znalostí od svých učitelů ve školách a nadřízených v práci, což značí již zmíněnou velkou úctu k autoritám. Přestože se s poptávkou po znalostech obrací Portugalci raději na své blízké okolí, chápali znalosti spíše jako explicitní než tacitní. Řekové měli výsledky více vyrovnané, a dalo by se tedy vyhodnotit, že považují obě znalosti za stejně důležité. Celkově je možné tvrdit, že v případě *vytváření* a *získávání* znalostí mají Portugalci a Řekové spíše *kolektivistický přístup* ke znalostem.

Tyto dva státy není třeba tolik podporovat ve vytváření a získávání tacitních znalostí, protože to jsou národy zvyklé přijímat znalosti od svého okolí. Na druhou

stranu vzdělání a získání titulu je v KOL zemích často vnímáno jen jako cesta k vyššímu statusu a lepšímu postavení v rámci společnosti (viz.kap.2.4.2). Proto je potřeba toto vnímání v daných společnostech a případně firmách změnit. Pro podpoření vytváření vlastních znalostí doporučuji cílenou motivaci a odměňování těch pracovníků, kteří přicházejí s vlastními názory a jsou ochotni neustále zvyšovat svou kvalifikaci.

Způsob, jakým respondenti Španělska, Itálie, Portugalska a Řecka *nakládají* se svými znalostmi, tyto státy naopak sjednocuje. Celých 83 % všech respondentů by své znalosti sdílelo s kýmkoliv a 17 % respondentů se svým nejbližším okolím. Žádný z respondentů ne zvolil možnost ponechání si nabytých znalostí zcela pro vlastní potřebu. V případě sdílení znalostí se tak u všech států projevuje *kolektivistický přístup* ke znalostem.

Jelikož téměř u všech respondentů při sdílení znalostí (80 % dotazovaných) a v osobním životě (97 % dotazovaných) převažovala preference osobního kontaktu před virtuálním, doporučila bych takovou formu sdílení znalostí, která této vlastnosti jižanů využije ve prospěch společnosti. Jelikož se respondenti mnou vybraných zemí dle výsledků rádi sdružují, vytvářejí tak přirozeně *neformální znalostní komunity*, které podporují dobré vztahy na pracovišti a sdílení znalostí v rámci organizace. V případě vybraných zemí jihu Evropy bych navíc doporučila formu sdílení znalostí skrz *formální znalostní komunitu* (viz. kap. 2.4.4). Výhodou této manažerské techniky je jasný účel daného týmu a možnosti dosažení cíle v relativně krátkém čase, a to formou koordinace, kontroly, motivace a odměňování. V případě odměňování je ale také důležité reagovat na preference jednotlivých států. Pro příklad je nutné znát postoj jedinců k hodnocení za individuální výkon. Obecně je v KOL společnostech tendence spíše nevyzdvihovat jedince před ostatními z týmu, protože to může narušovat harmonii skupiny. Dle výsledku výzkumu F. Trompenaarse (graf č. 20 a 26) ale víme, že někteří Španělé a překvapivě taky Řekové, rádi pracují i individuálně a přímému hodnocení se nevyhýbají.

Pokud manažer v daných kulturách zvolí formu sdílení znalostí skrz formální komunitu, doporučila bych u zmíněných zemí určit reálný cíl skupiny, účel komunity, jmenování členů a taky lídra komunity. V kap. 2.4.4 jsem zmínila, že se v KOL zemích doporučuje spíše neurčovat vedoucího skupiny (tzv. lídra). V případě vybraných zemí jižní Evropy bych ale navrhovala určit vedoucího skupiny, který tým povede. Dle výsledků mají všechny uvedené země velkou úctu k autoritě, starším a vzdělanějším

pracovníkům či členům komunity. Myslím si, že pro takový tým je tak vhodné a efektivní, když respektovaný jedinec udává směr ostatním.

Ze stejného důvodu bych doporučila *učňovství* popřípadě *mentoring* jako další efektivní metodu pro sdílení znalostí ve zmíněných zemích jižní Evropy. Dle mého názoru je v KOL společnostech tato metoda nejlepší pro získávání tacitních znalostí.

Manažerům pracujícím s příslušníky kultur jižní Evropy bych naopak nedoporučovala vytvářet virtuální pracovní týmy, protože preference pro virtuální pracovní činnost a virtuální sdílení znalostí byly zanedbatelné a mohlo by to zpomalovat přirozený chod sdílení znalostí. Všechny uvedené státy preferovaly vždy osobní kontakt před elektronickým či telefonickým, který považovaly za příliš neosobní.

ZÁVĚR

Tato magisterská diplomová práce s názvem *Individualistický a komunitní přístup ke znalostem (Případová studie: Vybrané státy Jižní Evropy)* si kladla za hlavní cíl analyzovat, jakým způsobem přistupují ke znalostem v individualistických a komunitních/kolektivistických kulturách, a těchto teoretických poznatků využít k charakteristice typu kultury a především přístupu ke znalostem v zemích jižní Evropy: Španělsko, Itálie, Portugalsko a Řecko. Dílčími cíli bylo určit výhody a nevýhody obou přístupů ke znalostem, definovat manažerské techniky pro efektivní práci se znalostmi v individualistické a komunitní společnosti, a doporučit manažerské techniky vhodné pro práci se znalostmi ve zmíněných státech jižní Evropy.

K dosažení stanovených cílů jsem využila kompilační a především komparativní metody. Za pomoci vlastního empirického výzkumu, který byl realizován pomocí dotazníkové metody, jsem zkoumala kultury a přístupy ke znalostem ve vybraných státech jižní Evropy. Získané výsledky jsem srovnala s výzkumem národních kultur a kulturních dimenzí nizozemského odborníka G. Hofstedeho (*Kultury a organizace: Software lidské mysli*, 2007), a s výzkumem obsaženým v díle *Riding the Waves of Culture*, 1997 nizozemského autora Fonsa Trompennarse a anglického spoluautora C. H. Turnera. Tyto zmíněné výzkumy mi pomohly určit, zda jsou dané kultury spíše individualistické či kolektivistické, a také nabídly zajímavý pohled na chování jedinců daných kultur v situacích, kde se tyto vlastnosti nejvíce projevovaly.

Tato diplomová práce je rozdělená do tří kapitol. První dvě kapitoly jsou teoretické a třetí kapitola je praktická a obsahuje již zmíněný empirický výzkum.

V první kapitole jsem se zabývala úvodem do problematiky znalostí, přístupem ke znalostem z historického hlediska, znalostní společnosti (Knowledge Society), stručným popisem disciplíny managementu znalostí a především vybranými manažerskými technikami vhodnými pro práci se znalostmi. V této kapitole bylo podstatné popsat význam znalostí jako důležité součásti osobního, a především pracovního života, a poukázat na výhody plynoucí ze správného řízení znalostí.

Ve druhé kapitole jsem zkoumala vliv kultury jedince na jeho přístup ke znalostem, charakterizovala jsem kulturní dimenze a individualistické (IDV) a

kolektivistické (KOL) kultury, a věnovala jsem se částečně hlavnímu cíli: analýze přístupu ke znalostem v obou zmíněných kulturách. Došla jsem k závěru, že kultura jedince je zásadní pro jeho přístup k životu, práci a tudíž i ke znalostem. V IDV kulturách mají lidé spíše explicitní přístup ke znalostem, protože jsou od dětství vedeni k samostatnosti a znalosti si opatřují individuálně a vlastním přičiněním. Tento individualistický přístup ke znalostem je posléze provází i při studiu a postupem času i v pracovním životě. Lidé v IDV kulturách často vyrůstají v konkurenčním prostředí a proto jsou zvyklí své znalosti spíše nesdílet, aby si udržovali jisté výhody v rámci společnosti. V KOL kulturách jsou lidé naopak vychováváni v semknutých komunitách. Jedinci jsou často členy rodin s širokým příbuzenstvím a projevují bezmeznou úctu k autoritám. Na tomto základě se odvíjí jejich tacitní přístup ke znalostem. Děti se od malička učí orientovat v názorech podle druhých a přijímají znalosti od svých blízkých, starších a/či autorit ve škole nebo v práci. Na rozdíl od IDV společnosti je pro ně sdílení znalostí s okolím přirozená záležitost. Jsou zvyklí se sdružovat, sdílet své znalosti dobrovolně a nezištně a upřednostňovat komunitní cíle před svým vlastním přáním či přesvědčením.

V této kapitole jsem se věnovala také dílčímu cíli: analýze výhod a nevýhod IDV a KOL přístupů ke znalostem. Vyhodnotila jsem, že hlavní nevýhodou KOL kultury je nedostatečná poptávka po nových znalostech a slepé přijímání názorů druhých. Lidé v KOL společnostech nejsou dle mého názoru dostatečně motivováni k lepším osobním výsledkům, a tak se společnost ochuzuje o nové potenciaální znalosti. Zásadní výhodou této společnosti je kladný přístup ke sdílení znalostí. Hlavní nevýhodou IDV kultur, které bývají naopak díky vysoké poptávce po znalostech často ekonomicky vyspělými zeměmi, je nedostatečné sdílení a zadržování znalostí jedincem, což má za následek podobně jako u KOL kultury ztrátu nové znalosti, resp. přidané hodnoty k existující znalosti (názory druhých, aj.).

Dalším dílčím cílem bylo doporučit vhodné manažerské techniky pro IDV a KOL kultury. V této subkapitole jsem vyhodnotila, že nejlepší formou sdílení znalostí je pro oba typy společností formální znalostní komunita, která podporuje v případě dodržení pravidel pro vytváření takovéto komunity u obou kultur to podstatné – u KOL kultury poptávku po znalostech (podpora vzdělávání pracovníků) a u IDV kultury sdílení znalostí.

V třetí, praktické a zároveň závěrečné kapitole se věnuji případové studii, analýze kultur vybraných států jižní Evropy a jejich přístupu ke znalostem. V této

praktické části jsem dotazníkovou metodou získala odpovědi respondentů na téma problematiky znalostí, typu znalostí, typu společnosti, preference vytváření, získávání a sdílení znalostí, aj. Tyto odpovědi jsem komparativní metodou porovnávala s již zmíněnými výzkumy národních kultur. Ačkoliv se Španělsko a Itálie lehce odlišovaly od zbývajících zemí, a to hlavně kvůli individualistickému přístupu k vytváření a získávání znalostí, došla jsem vyhodnocením odpovědí respondentů k závěru, že jsou tyto země zároveň s Portugalskem a Řeckem svým charakterem převážně kolektivistické a přistupují ke znalostem kolektivistickým způsobem.

Tyto země si jsou velmi podobné také v obchodním styku. Všechny tyto jižní národy potřebují nejprve vytvořit s obchodním partnerem dobrý osobní vztah, než s ním začnou obchodovat. Pro tyto země je taky velmi typické upřednostňování osobního kontaktu před virtuálním jak v osobním a pracovním životě, tak i při sdílení znalostí. Příslušníci všech zemí mají také dle výsledků velkou úctu k autoritě a starším. Na základě výše uvedených poznatků jsem vyhodnotila, že nejlepší formou sdílení znalostí je pro tyto národy formální znalostní komunita, protože preferují ve většině případů práci v týmu, ale také technika učňovství či mentoring z důvodu velké úcty k autoritě, která napomáhá efektivnímu sdílení tacitních znalostí.

Ve své práci jsem několikrát uvedla, že žijeme v globální znalostní společnosti s vysokou poptávkou po znalostech a interkulturních dovednostech. Obchod je v dnešní době realizován na různých multikulturních úrovních a je potřeba znát nejen produkt, který chceme pořídit, ale také osobu a danou kulturu, se kterou chceme obchodovat. Úkolem manažera je dosáhnout stanovených cílů za pomoci lidského kapitálu, který má k dispozici. Pokud je tento lidský kapitál multikulturní, výhodu bude mít vždy ten, kdo má interkulturní dovednosti a zkušenosti s motivací pracovníků z odlišných kultur.

Tato práce si v úvodu stanovila za cíl nabídnout ucelený pohled na IDV a KOL kultury a jejich přístupy ke znalostem, a aplikovat tyto poznatky na kultury jižní Evropy. Tento cíl byl za pomoci kompilační, komparativní a dotazníkové metody splněn.

SUMMARY

The subject matter of this master's thesis is the *Individualistic and Community Approach to Knowledge (Case Study: Selected Countries of South Europe)*. The main goal of this thesis is to define how the individualistic (IDV) and community/collectivistic (COL) cultures approach to knowledge and through these theoretical results analyze the type of culture and approach to knowledge of the selected countries of South Europe: Spain, Italy, Portugal, and Greece.

The partial goals were to point out the advantages and disadvantages of both approaches to knowledge, define the management techniques for effective work with knowledge in IDV and COL cultures, and to recommend management techniques suitable for work with knowledge in the mentioned countries of South Europe.

This master's thesis is divided into three chapters. The first two chapters are theoretical and the third one is practical and contains an empirical research.

The first chapter is dealing with the knowledge matter, approaches to knowledge from the historical point of view and the Knowledge Society. It also deals with the brief description of the knowledge management and the knowledge management techniques. This chapter is significant in describing the importance of knowledge not only in the everyday life, but also at work. It is also referring to the advantages resulting from an efficient knowledge management.

The second part of this thesis is analyzing the role of culture on the individual and his approach to knowledge. Moreover, it is describing the cultural dimensions (according to G. Hofstede and F. Trompenaars) and the IDV and COL cultures, and is covering partly the main goal: analysis of the approach to knowledge in both types of cultures. I came to a conclusion that the cultural background of the individual is very important for the approach to everyday life, work and to knowledge. In the IDV cultures people have more explicit approach to knowledge – they acquire knowledge on their own from the sources like books, internet, databases, etc. They live in nuclear families and in competitive environment, so the willingness to share knowledge is very low. On the other hand the people from COL cultures are raised in closed communities, have extended families and are respectful to authorities and older members of the community. On this basis they are typical for their tacit approach to knowledge – they

obtain knowledge from their families, members of the community or authorities. On contrary to IDV cultures, it is natural for their culture to share knowledge with others unworlly.

In this chapter I also pursued a partial goal: the analysis of the advantages and disadvantages of the IDV and COL approaches to knowledge. The main disadvantage of the COL culture is in my opinion an insufficient demand for knowledge and also acquiring the knowledge from others impulsively. I think that people in COL cultures are not motivated enough to be better at what they do, so the culture is missing new perspective knowledge. Their main advantage is a positive attitude to sharing knowledge. On the other hand IDV cultures have high demand for knowledge, but no willingness to share it. The result is that because of this knowledge hoarding, people lose the added value to their knowledge (new ideas, perspective, etc.)

Another partial goal was to recommend suitable management techniques for IDV and COL cultures. I came to a conclusion that for both cultures the best way to share knowledge is to create intra-company communities of practice. The main benefit in COL cultures is supporting the demand for knowledge (education and training of employees) and the sharing of knowledge in IDV cultures.

The third and last chapter is dealing with the case study: the analysis of the selected cultures of South Europe and their approach to knowledge. In this practical chapter I received answers through a questionnaire from respondents on the topic of knowledge matter, types of knowledge, types of cultures, and their priorities when they are creating, acquiring and sharing knowledge, etc. These answers were analyzed by a comparative method with the research works of G. Hofstede and F. Trompenaars on national cultures. Although Spain and Italy were more individualistic in creating and acquiring new knowledge, generally along with Portugal and Greece, these countries are collectivistic and they have community approach to knowledge.

The selected Southern countries were similar also in the business connections and business etiquette. The relationship is more important to them than the assigned business matter. Therefore it is important to build trustworthy and long lasting relationships with these cultures, before the business even starts. Moreover, from the results of my questionnaire I found out that southern people prefer a personal contact over the virtual contact under all circumstances: everyday life, at work, and even when sharing knowledge. People from these cultures are also very respectful to the elderly.

On the basis of the above mentioned results, I would recommend to build communities of practice in these countries to utilize their enthusiasm for working in teams. Last but not least, considering their respect for authorities, I would recommend the best way to share tacit knowledge is through apprenticeship or mentoring.

The main goal of this master's thesis was to characterize the IDV and COL cultures and their approach to knowledge, and through these theoretical results analyze the type of culture and approach to knowledge in Spain, Italy, Portugal, and Greece. This goal was accomplished through compilation, questionnaire and the comparative method.

ANOTACE

| | |
|---|---|
| Jméno a příjmení: | Bc. Michaela Hanusová |
| Katedra: | Aplikované ekonomie Univerzity Palackého |
| Název práce: | Individualistický a komunitní přístup ke znalostem (Případová studie: Vybrané státy Jižní Evropy) |
| Vedoucí práce: | Doc. Ing. Jaroslava Kubátová, Ph.D. |
| Počet znaků: | 149 164 |
| Počet příloh: | 1 |
| Počet titulů použité literatury: | 29 |

Klíčová slova: Znalost, znalostní společnost, explicitní znalost, tacitní znalost, management znalostí, národní kultura, multikulturní pracovní prostředí, individualistický přístup ke znalostem, komunitní přístup ke znalostem, Španělsko, Itálie, Portugalsko, Řecko.

Keywords: Knowledge, knowledge society, explicit knowledge, tacit knowledge, knowledge management, national culture, multicultural working environment, individualistic and collectivistic approach to knowledge, Spain, Italy, Portugal, Greece.

Anotace: Předmětem této diplomové práce je Individualistický a komunitní přístup ke znalostem (Případová studie: vybrané státy Jižní Evropy). První část zahrnuje úvod do problematiky znalostí. Ve druhé části se zkoumá role národní kultury na přístup jedince ke znalostem, charakterizuje se individualistická a komunitní společnost a analyzují se jejich přístupy ke znalostem. V empirické části práce se dotazníkovou, kompilační a komparativní metodou analyzují výsledky respondentů a zkoumá se, zda přistupují státy jižní Evropy ke znalostem individualisticky či komunitně. Práce dochází k závěru, že zmíněné státy přistupují ke znalostem převážně komunitně a na základě tohoto výsledku se doporučují manažerské techniky vhodné pro efektivní práci se znalostmi v daných zemích.

Annotation: The subject matter of this master's thesis is the Individualistic and Community Approach to Knowledge (Case Study: Selected Countries of South Europe). The first part is focused on the introduction of the knowledge matter. The second part is analyzing the role of national culture on the individual and his approach to knowledge and defines the individualistic and collectivistic cultures and their approaches to knowledge. The empirical part is analyzing the results of the respondents through the questionnaire, compilation and comparative method. The aim is to inquire whether the selected countries of South Europe have an individualistic or collectivistic approach to knowledge. The conclusion is that these mentioned countries have a collectivistic approach to knowledge. On the basis of this result, is finally suggested which management techniques are suitable for the efficient work with knowledge in these countries.

SEZNAM PRAMENŮ A LITERATURY

1. DRUCKER, Peter Ferdinand. *Fungující společnost: vybrané eseje o společenství, společnosti a politickém systému*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 242 s. ISBN 80-7261-098-8.
2. DRUCKER, Peter Ferdinand. *Věk diskontinuity: Obraz měnící se společnosti*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994. 377 s. ISBN 80-85603-44-6.
3. GIBSON, Robert. Spain is Different. *Business Spotlight: angličtina pro mezinárodní komunikaci*. č. 3/12, květen – červen 2012. Praha: Economia, 2012. ISSN: 1214-8377
4. GULLOVÁ, Soňa. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 2., přeprac. A dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 253 s. ISBN 978-80-247-3777-5.
5. HOFSTEDE Geert a HOFSTEDE Jan Gert. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.
6. MACHÁČKOVÁ, Eva. Firemní komunity jako nástroj agilního vzdělávání. *Business Spotlight: angličtina pro mezinárodní komunikaci*. č. 5/12, září-říjen 2012, speciální příloha časopisu *Trendy firemního vzdělávání*. Praha: Economia, 2012. ISSN: 1214-8377
7. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.
8. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management in non-linear environment*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2003. 114 s. ISBN 80-245-0472-3.

9. NOVÝ, Ivan a SCHROLL-MACHL, Sylvia. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2001. 183 s. ISBN 80-7261-042-2.
10. ROGERS, Alisdair. *Lidé a kultury*. Vyd. 1. Praha: Nakladatelský dům OP, 1994. 256 s. ISBN 80-8541-13-4.
11. ŠRONĚK, Ivan. *Obchodní jednání se zahraničními partnery*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2005. 73 s. ISBN 80-86578-45-3.
12. TOFFLER, Alvin a TOFFLER, Heidi. *Nová civilizace: třetí vlna a její důsledky*. Vyd. 1. Praha: Dokořán, 2001. 125 s. ISBN 80-86569-00-4.
13. TROMPENAARS, Fons a HAMPDEN-TURNER, Charles. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited, 1997. 265 s. ISBN 1-85788-176-1.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. DALTON, A., Robert. *Knowledge Transfer for the Military Leader*. [online]. 2010. [cit. 2013-01-14]. Dostupné z: <http://rdalton.biz/sites/default/files/ebook_knowledge_transfer_for_the_military_leader.pdf>
2. DASWANI, Karishma. *Approaches to Knowledge Management*. [online]. 2011. [cit. 2012-11-25]. Dostupné z: <<http://karishmadaswani.com/karishmadaswani/index.php/2009/10/approaches-to-knowledge-management>>
3. HOFSTEDDE, Geert. National Cultural Dimensions. [online]. Dostupné z: <<http://geert-hofstede.com/index.php>>.

4. HOFSTEDE, Geert. The 6th Dimension. In *Youtube* [online]. 2.11.2011. [cit. 2012-03-15]. Dostupné z:
<<http://www.youtube.com/watch?v=PVBkjjobD8ao&lr=1&feature=mhsm>>
5. HORÁČEK, Filip. Přes pět milionů Španělů nemá práci. Nezaměstnanost je 23 procent. *Idnes.cz: Ekonomika* [online], 27.1.2012. [cit.2012-12-12]. Dostupné z:
<http://ekonomika.idnes.cz/pres-pet-milionu-spanelu-nema-praci-nezamestnanost-je-23-procent-pw7-/eko_euro.aspx?c=A120127_165208_eko_euro_fih>
6. Greece – Language, Culture, Customs and Etiquette. *Kwintessential* [online]. 2012. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: < <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/greece-country-profile.html> >
7. Italy – Language, Culture, Customs and Etiquette. *Kwintessential* [online]. 2012. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: < <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/italy-country-profile.html> >
8. MENGYU, Li. *The Unique Values of Chinese Traditional Cultural Time Orientation: In Comparison with Western Cultural Time Orientation*. [online]. 2008. [cit. 2012-11-5] Dostupné z:
<<http://www.uri.edu/iaics/content/2008v17n1/07%20Mengyu%20Li.pdf>>
9. Obchodní kultura v USA. *Velvyslanectví ČR ve Washingtonu* [online]. [cit. 2012-12-8]. Dostupné z:
<http://www.mzv.cz/washington/cz/obchod_a_ekonomika/vstup_na_us_trh/obchodni_kultura_v_usa/index.html>
10. Organizační kultura a národní kultura. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export*. [online]. c1997-2013, 22.12.2010 [cit. 2012-11-3] Dostupné z:
<<http://businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>>
11. POLÁŠEK, Radoslav. Knowledge management jako nový způsob využití znalostí v obchodních procesech. *BusinessWorld.cz*. [online] 15.6.2007 [cit. 2012-02-15].

Dostupné z: <<http://www.businessworld.cz/aktuality/knowledge-management-jako-novy-zpusob-vyuziti-znalosti-v-obchodnich-procesech-2935>>

12. POLOCHOVÁ, Iveta a NÍDR, Tomáš. ETA „slaví“ 50 let od založení, Španělsko je v pohotovosti. *Idnes.cz* [online]. 31. 7. 2009. [cit. 2012-11-3]. Dostupné z: <http://zpravy.idnes.cz/eta-slavi-50-let-od-zalozeni-spanelsko-je-v-pohotovosti-ppt/zahranicni.aspx?c=A090731_115606_zahranicni_ipl>
13. Portugal – Language, Culture, Customs and Etiquette. *Kwintessential* [online]. 2012. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: <<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/portugal.html>>
14. RAMALINGAM, Ben. *Tools for Knowledge and Learning*. [online]. 2006 [cit. 2013-01-14]. Dostupné z: <http://dochas.ie/pages/resources/documents/ODI_KM_toolkit.pdf>
15. RESNICK, Mitchel. *Sowing the Seeds for a More Creative Society*. [online]. [cit. 2012-12-03]. Dostupné z: <<http://web.media.mit.edu/~mres/papers/Learning-Leading-final.pdf>>
16. Spain – Language, Culture, Customs and Etiquette. *Kwintessential* [online]. 2012. [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: < <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/spain-country-profile.html> >

SEZNAM ZKRATEK

| | |
|------|--|
| IDV | individualistický |
| KOL | kolektivistický |
| MZ | management znalostí |
| SECI | S-socializace, E-externalizace, C-kombinace (combination), I-internalizace |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Cesta ke znalosti..... | 13 |
| Obrázek 2: Explicitní versus tacitní znalost | 15 |
| Obrázek 3: Proces SECI | 19 |
| Obrázek 4: Kulturní ledovec..... | 24 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|----|
| graf 1: Kulturní dimenze IDV ve vybraných zemích | 31 |
| graf 2: Srovnání zemí s nejnižší a nejvyšší hodnotou kulturní dimenze IDV | 34 |
| graf 3: Pohlaví respondentů | 49 |
| graf 4: Národnost respondentů..... | 50 |
| graf 5: Budoucnost respondentů | 51 |
| graf 6: Pracovní prostředí | 52 |
| graf 7: Kultura..... | 53 |
| graf 8: Typ znalostí..... | 55 |
| graf 9: Zdroje znalostí..... | 56 |
| graf 10: Vytváření znalostí | 57 |
| graf 11: Sdílení znalostí | 58 |
| graf 12: Samostatnost vs práce v týmu | 59 |
| graf 13: Typ kontaktu | 59 |
| graf 14: Prostředí pro sdílení znalostí..... | 60 |
| graf 15: Typ důvěry | 61 |
| graf 16: Virtuální pracovní činnost..... | 62 |
| graf 17: Internetové aplikace | 63 |
| graf 18: Odměňování | 64 |
| graf 19: Kulturní dimenze IDV ve Španělsku | 65 |
| graf 20: Typ práce (procento respondentů hodnocených za svou práci individuálně) ... | 66 |
| graf 21: Kulturní dimenze IDV v Itálii | 71 |
| graf 22: Kdo nese vinu? (procento respondentů, kteří volili individuální vinu)..... | 72 |
| graf 23: Kulturní dimenze IDV v Portugalsku..... | 76 |
| graf 24: Kvalita života (procento respondentů, kteří volili individuální svobodu) | 77 |
| graf 25: Kulturní dimenze IDV v Řecku | 81 |
| graf 26: Typ práce (procento respondentů hodnocených za svou práci individuálně) ... | 82 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Shrnutí rozdílů mezi KOL a IDV společnostmi | 38 |
| Tabulka 2: Vybrané otázky a odpovědi španělských respondentů | 67 |
| Tabulka 3: Vybrané otázky a odpovědi italských respondentů | 73 |
| Tabulka 4: Vybrané otázky a odpovědi portugalských respondentů | 78 |
| Tabulka 5: Vybrané otázky a odpovědi řeckých respondentů | 83 |

SEZNAM PŘÍLOH

I. příloha: Dotazník kulturních odlišností

I. příloha: Dotazník kulturních odlišností

Cultural Differences

This questionnaire is helping me to find out, how do people from different cultural backgrounds approach knowledge. It is an important part of my Master's thesis specialized on the topic of Knowledge Management and intercultural communication.

Please fill this in and help me finish my studies :-)

Thank you very much!

Michaela

* Required

Age *

Gender *

- Male
 Female

Nationality *

Field of Study / Occupation *

What is your dream occupation when you finish your studies?

(If you already work, you can fill in your current position or also some dream occupation)

After the graduation from school you (in your country): *

- are considered to be an expert
 need to gain more experience and knowledge before being considered an expert
 Other:

In what kind of working environment would you rather work? *

- open office (an open work space for more than ten people)
- team space (a semi-enclosed work space for two to eight people)
- cubicle/private office (a semi-enclosed work space for one person)
- I don't mind
- Other:

The culture you come from can be defined as: *

- individualistic (people rather emphasize personal achievement at the expense of group goals, resulting in a strong sense of competition, individuals work for their well-being, self-improvement.)
- collectivist / community or family-oriented (people rather emphasize family and work group goals, people work in communities, groups and share the knowledge for the well-being of the whole group / society)

In your culture, people mostly consider (or prefer to work with) this type of knowledge: *

- explicit (knowledge that is accessible to everyone e.g. could be found in books, on the web, company intranet and is easily transmitted to others - i.e. exact and verified data, scientific facts, etc.)
- tacit / implicit (knowledge that is unwritten, unspoken, special, hidden inside one's head, and could be difficult to share it - i.e. technical skill, experience, intuition, emotion, personal belief, etc.)
- Other:

What source of knowledge do you prefer? *

(you can check more than 1 possibility)

- Internet, books, databases, etc.
- family, friends, colleagues, etc.
- teachers, directors, supervisors, etc.
- Other:

How do you mostly obtain new knowledge? *

- self-study, trial and error method, etc.
- from someone who already has the knowledge (at school, at work, or elsewhere)
- Other:

Who are you willing to share your knowledge with? *

- only family, close friends, close co-workers, etc.

- whoever needs it (for the sake of the class, community, company, etc.)
- I'm not willing to share my knowledge (due to the competitiveness or any other reason)
- Other:

If you could choose, you would rather deal with the assigned task / project (at school or work): *

- individually (work on your own, with your own knowledge and receive a reward for it - good mark, money, some other benefit.)
- in community (you can discuss the problem within the group, share knowledge, and the received reward is divided among everybody.)

What type of contact do you prefer in general? *

- real, personal contact (you rather meet people in person)
- virtual (you rather meet them online)

If you are willing to share your knowledge, what type of sharing do you prefer? * (e.g. sharing of instructions with your co-worker or an explanation of homework to your fellow student, etc.)

- personal contact
- electronic contact (emails, skype, social networks, etc.)

Your trust in somebody is usually based on ... ? *
(you can check more than 1 possibility)

- based on long-life relationships (e.g. family, long term co-workers, etc.)
- based on predictability (you know the person, and you can foretell his behavior)
- based on power and authority (e.g. teacher, supervisor; the trust is forced by punishment and fear of bad marks, worse salary, etc.)
- based on recognition (your inner belief about somebody, first impression, intuition, etc.)

What amount of time would you like to spend working virtually? (evaluate from 1-10; 1 is the least, 10 is the most) *
(i.e. you and your co-workers would only be in contact via internet)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

What internet apps would you like to use if you had to work virtually? *
(you can check more than 1 possibility)

s

- email
- skype
- ICQ
- Facebook
- second-life virtual worlds
- Linked-in
- company intranet
- Other:

What type of rewarding is the most fair according to you? *

- according to working hours (i.e. a person is paid according to the time spent at work)
- according to accomplished tasks and projects (i.e. a person is paid according to the outcomes and results of his work, even though they had to work only e.g. 3 hours a day)
- combination of both working hours and achieved goals
- Other:

Have you ever heard about Knowledge Management? What do you think it is?

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

Powered by [Google Docs](#)

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)