

**DIMENZIE NÁRODNEJ KULTÚRY SLOVENSKA  
VÝSKUM PODĽA METODIKY F. TROMPENAARSA  
A CH. M. HAMPDEN-TURNERA**

**DIMENSIONS OF THE SLOVAK NATIONAL CULTURE  
RESEARCH ACCORDING TO THE METHODOLOGY  
OF F. TROMPENAARS AND CH. M. HAMPDEN-TURNER**

Mgr. Peter Gál, PhD.

Bc. Zuzana Janigová

Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu

Odbojárov 10, P.O. Box 95, 820 05 Bratislava 25

Tel.: +421 2 50 117 555, Fax: +421 2 50 117 527

e-mail: [mr.peter.gal@gmail.com](mailto:mr.peter.gal@gmail.com), [zuzana.janigova@st.fm.uniba.sk](mailto:zuzana.janigova@st.fm.uniba.sk)

## **1 Úvod**

Národná kultúra sa skladá z množstva prvkov, jej základnou charakteristikou je, že ide o sumár naučených vzorcov správania, ktoré sa prenášajú z generácie na generáciu a že toto naučené správanie zdieľajú takmer všetci členovia danej spoločnosti. V dnešnom globálnom svete je nevyhnutné poznať odlišnosti správania sa ľudí z rôznych kultúr. Poznať a chápať tak vlastnú, ako aj kultúry ostatných národov pomáha manažérovi správne riešiť množstvo každodenných úloh a byť v konečnom dôsledku efektívnejším.

Výskumu národných kultúr venovalo pozornosť viacero známych autorov, medzi ktorých patria: G. Hofstede<sup>1</sup>, F. Trompenaars a Ch. M. Hampden-Turner<sup>2</sup>, R. Davis<sup>3</sup> a ďalší. Vo významných medzinárodných komparatívnych výskumoch národných kultúr však kultúra Slovenska nebola skúmaná a jej popis v nich väčšinou chýbal. Cieľom tohto príspevku je načrtnúť opis národnej kultúry Slovenska. V príspevku sú prezentované výsledky výskumu, ktorý bol uskutočnený podľa metodiky F. Trompenaarsa a Ch. M. Hampden-Turnera.

Pôvodný výskum F. Trompenaarsa a Ch. M. Hampden-Turnera prebiehal v 28 krajinách a skúmali sa v ňom zväčša odpovede manažérov. Výsledky a závery z výskumu sú pomerne známe, sú opísané v odbornej literatúre a používajú sa pri vzdelávaní manažérov na celom svete.<sup>4</sup> Preto sme sa rozhodli použiť na skúmanie kultúrnych dimenzií Slovenska práve túto metodiku výskumu.

Výskum sme uskutočnili na vzorke 147 respondentov, ktorých odpovede sme vyhodnotili. Nešpecializovali sme sa len na manažérov, ale skúmali sme ľudí viacerých profesijných typov, vrátane študentov. Za spodnú vekovú hranicu sme určili osemnásť rok. Ak to bolo relevantné, odpovede sme členili podľa kľúčových kritérií, pričom sme sa zamerali na rôzne pohľady mužov a žien, ďalším kritériom bolo vzdelanie a tretím vek.

Otázky, ktoré sme použili vo výskume, sme vybrali z otázok F. Trompenaarsa a Ch. M. Hampden-Turnera. Otázky sme preložili, prípadne mierne modifikovali kvôli lepšej zrozumiteľnosti. To nám umožnilo porovnať naše zistenia s pôvodným výskumom uvedených

---

<sup>1</sup> HOFSTEDE, G. H.: *Cultures Consequences*. Londýn : SAGE, 1984.

<sup>2</sup> TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, CH. M.: *Building Cross-Cultural Competence*. Londýn : John Wiley&Sons, 2000. s. 297.

<sup>3</sup> CultureActive. *The Lewis Model* [online] [cit. 28.3.2009] Dostupné z <<http://www.cultureactive.com/help/demo.html>>

<sup>4</sup> TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, CH. M.: *Working Across Cultures* [podkladové materiály ku školeniu]. Amsterdam : United Notions, 1998. s. 18.

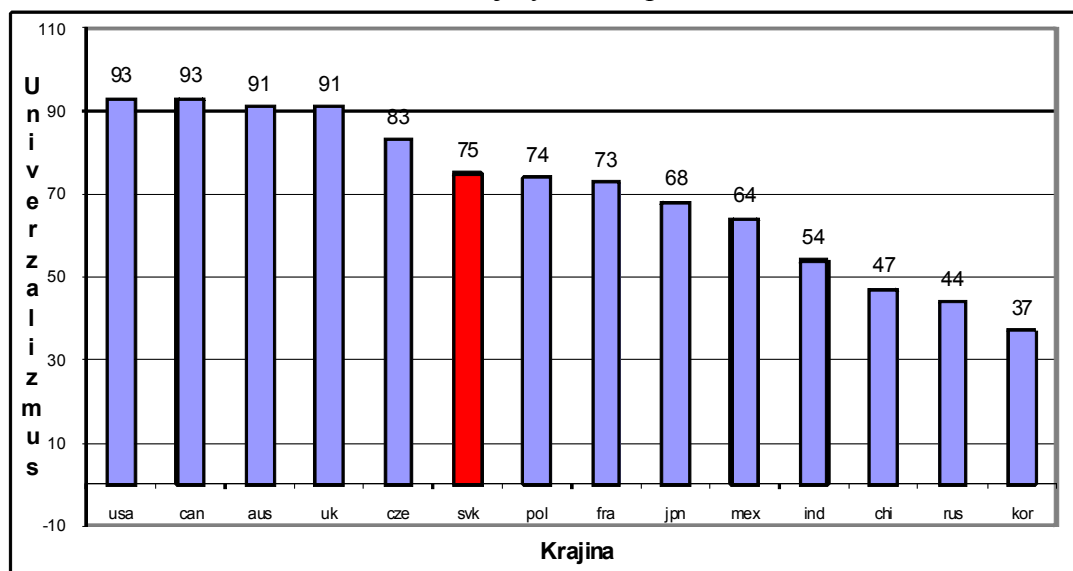
autorov. Ďalej sme naše zistenia porovnávali s výskumom sociálnych štýlov, ktorý v roku 1996 uskutočnila agentúra GfK na Slovensku. Časť tohto výskumu sa tiež dotýkala národnej kultúry. Aj tento výskum bol medzinárodný, nakoľko prebiehal aj v okolitých krajinách.<sup>5</sup>

Nakoľko náš výskum bol uskutočnený oproti týmto výskumom v zostručnenej podobe a na menšej vzorke, nemožno ho absolutizovať, ale vnímať skôr ako príspevok k definovaniu dimenzií národnej kultúry Slovenska.

## 2 Univerzalizmus vs. partikularizmus

Za univerzalistickú sa považuje komunita, ktorá zdieľa silnú vieru vo všeobecné pravidlá a zákony, ktoré prevládajú nad osobnými individuálnymi vzťahmi. V tejto kultúre všetky pravidlá platia spravodlivo a bez rozdielu.<sup>6</sup> Naopak, v partikularistických kultúrach majú zvláštne vzťahy prednosť pred všeobecnými pravidlami. To neznamená, že partikularistické kultúry nemajú zákony a pravidlá, avšak ich dodržiavanie v konkrétnych situáciách nemusí byť uprednostnené pred priateľstvom, iným vzťahom alebo záväzkom.

Slovensko sa ukazuje v tejto dimenzii viac univerzalistickou krajinou (Obr. 1). Najviac univerzalisticky orientované kultúry nachádzame v protestantských krajinách so stabilnou demokraciou a so slobodnými voľbami: Švajčiarsko, USA, Kanada, Švédsko, Austrália, Veľká Británia a Holandsko.<sup>7</sup> Dá sa povedať, že katolícky orientované krajiny ako Francúzsko, Poľsko a Brazília, medzi ktoré patrí aj Slovensko, sa nachádzajú približne v strede poľa výsledkov. Medzi najviac partikularistické patria najmä krajiny konfucionizmu, budhizmu, hinduizmu a šintoizmu, teda krajiny ako Nepál, India či Južná Kórea.



Obrázok 1: Graf univerzalizmu (Zdroj: F. Trompenaars, Ch. M. Hampden-Turner<sup>8</sup>)

Slováci pri vyjednávaní alebo podnikovej komunikácii preferujú racionálne a profesionálne argumenty. Taktiež si ale myslíme, že Slováci v určitej miere dajú aj na dobré vzťahy a jednoduchšie uzavru obchod s niekým, koho poznajú a dôverujú mu.

<sup>5</sup> KRIVÝ, L.: *Aké hodnoty vyznávajú Slováci*. In: Slovenská otázka dnes. Bratislava : Kalligram, 2007. s. 41.

<sup>6</sup> Intercultural Management Publishers: *The Better Business Guide to International Management*. Amsterdam : United Notions, 1997. s. 7.

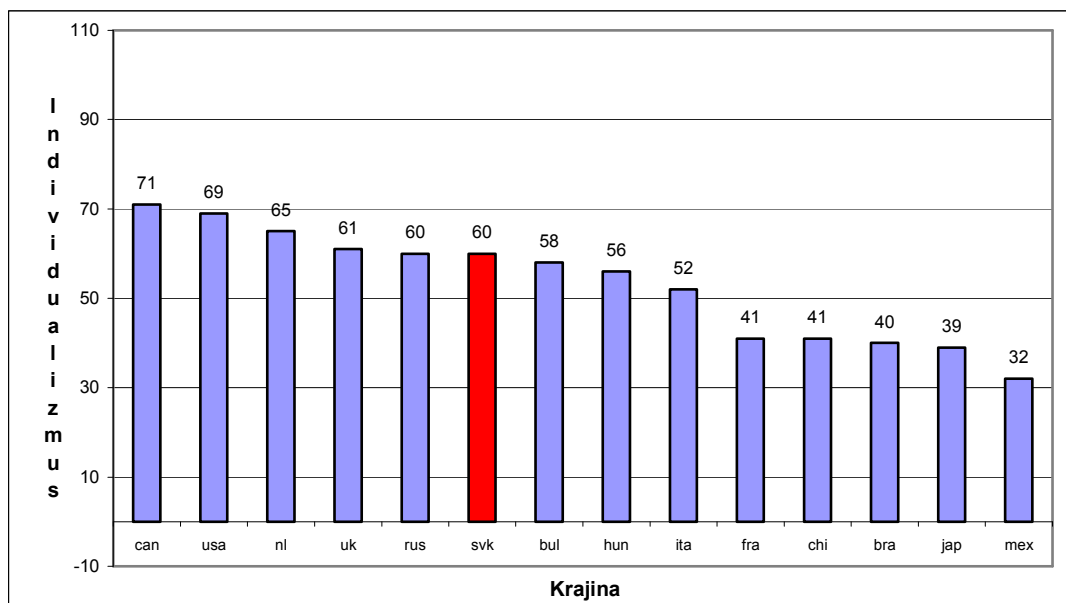
<sup>7</sup> TROMPENAARS F. – HAMPDEN-TURNER, CH. M.: *Building Cross-Cultural Competence*. Londýn : John Wiley&Sons, 2000. s. 16.

<sup>8</sup> TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, Ch. M.: *Working Across Cultures* [podkladové materiály ku školeniu]. Amsterdam : United Notions, 1998. s. 4.

Vnímanie tejto dimenzie bolo v rámci účastníkov výskumu rozdielne, pričom markantnú odlišnosť v odpovediach sme zaznamenali podľa vzdelania. Účastníci výskumu s najvyššie dosiahnutým stredoškolským vzdelaním zaznamenali 59% hodnotu, vysokoškolsky vzdelaní 79% a účastníci s postgraduálnym vzdelaním dosiahli až 83%. Možno povedať, že právne vedomie sa zvyšuje priamo úmerne so vzdelaním. Ľudia s vyšším stupňom vzdelania preferujú férový prístup podľa pravidiel a s ním i elimináciu odchýlok. Potreba faktov a profesionálnych argumentov je pri komunikácii s nimi potrebná. V otázke univerzalizmu kultúry sa skrýva i sila demokracie danej krajiny a v neposlednom rade i dôvera v právny systém. Slovensko sa vo všetkých týchto ukazovateľoch ukázalo vo viac univerzalistickom svetle, i keď sa nachádza približne v strede spektra. V porovnaní s krajinami, akými sú napríklad Kanada, Slovensko nezaprie menej stabilnú demokraciu a menej efektívny právny systém. Aj dôležitosť rodiny, priateľstva a zhovievavosť sa prejavuje vo výsledkoch Slovenska.

### 3 Individualizmus vs. komunitarizmus

Individualistické kultúry sú charakteristické tým, že sa od ich členov očakáva, aby robili svoje vlastné rozhodnutia, aby sa starali sami o seba a o svoju najbližšiu rodinu. Členovia komunitaristickej kultúry sú začlenení do skupín, ktoré im poskytujú pomoc a ochranu výmenou za ich lojalitu.<sup>9</sup> V našom výskume sa Slovensko ukázalo viac individualistickou než komunitaristickou krajinou, i keď príklon k individualizmu nie je až taký výrazný, ako to bolo v prípade univerzalizmu (Obr. 2). Nachádzame sa približne v strednej časti krajín pri Maďarsku, Bulharsku a Rusku. Je zaujímavé, že medzi najviac individualistické patria krajiny s prevahou protestantského náboženstva, pričom ich možno považovať aj za pionierov kapitalizmu. Príkladom je USA, Holandsko, Veľká Británia a Austrália.<sup>10</sup>



Obrázok 2: Graf individualizmu (Zdroj: F. Trompenaars, Ch. M. Hampden-Turner<sup>11</sup>)

<sup>9</sup> Intercultural Management Publishers: *The Better Business Guide to International Management*. Amsterdam : United Notions, 1997. s. 13.

<sup>10</sup> TROMPENAARS F. – HAMPDEN-TURNER, CH. M.: *Building Cross-Cultural Competence*. Londýn : John Wiley&Sons, 2000. s. 71.

<sup>11</sup> TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, Ch. M.: *Working Across Cultures* [podkladové materiály ku školeniu]. Amsterdam : United Notions, 1998. s. 7.

Ako je na grafe badateľné, Slováci nemajú vo svojom správaní natoľko vyhranený individualizmus, aby sa Slovensko dalo považovať za čisto individualistickú krajinu. Príklon k individualizmu môže byť sčasti spôsobený aj politickými a spoločenskými udalosťami po roku 1989. Počas obdobia komunizmu bol na Slovensku presadzovaný kolektivismus. Odklon od neho smerom k individualizmu môže byť aj dôsledkom ponovembrových zmien, ktoré priniesli zmenu i v hodnotovom vnímaní viacerých skutočností.

Pomôžme si teda tvrdením podporeným výskumom GfK, že Slovensko má vzhľadom na svojich geografických susedov jednu z najvyšších preferencií kolektívu oproti preferenciám jednotlivca, zároveň však tento výskum tvrdí, že v rozhodujúcich situáciách myslia Slováci hlavne na seba.<sup>12</sup> Je to zaujímavý paradox, ktorý môže ovplyvňovať i náš výskum. Preto je nutné si uvedomiť, že tak, ako sa v pôvodných dimenziách objavujú paradoxy, tak i v správaní Slovákov neexistuje jednotný spôsob. Ako sme už uviedli, charakteristickými vlastnosťami individualistických kultúr sú sebavedomie, súťaž a vlastný záujem. Je možné povedať, že Slováci preferujú kompromis a vyhýbajú sa konfliktom. Slovensko ako krajina bola dlhé roky pod väčším či menším vplyvom iných národov, z čoho je možné vyvodiť záver, že dlhodobo bola individualita potláčaná. Je jasné, že posledná etapa vo vývoji Slovenska je pomerne krátka na formulovanie takýchto striktných záverov. Seba presadzovanie ľudí bolo dlhodobo potláčané a ich názory boli často manipulované. I negatívny vzťah k takémuto zaobchádzaniu môže spôsobovať konečnú preferenciu individualizmu Slovákov. Vo vnímaní tejto otázky sme zistili najväčší rozdiel medzi ženským a mužským pohľadom. Zatiaľ čo muži sa nachádzajú viac pri strede poľa, ženy mali na túto dimenziu vyhranenejší názor. Na Slovensku sú ženy vo svojom zmýšľaní viac individualistické než muži. Ženy prikladajú individuálnej slobode väčší význam ako muži.

#### **4 Neutrálna vs. afektívna charakteristika**

Ľudia z afektívnej kultúry reagujú spontánne, dávajú najavo svoje pocity a myšlienky a podľa toho sa i správajú.<sup>13</sup> Ich verbálna komunikácia je podporovaná neverbálnou, či už mimikou, gestikuláciou alebo inou formou komunikácie. Naopak, v spoločnosti preferujúcej neutrálnu charakteristiku, ľudia kontrolujú svoje správanie a emócie, čo ponúka objektívne zhodnotenie prerokovávanej záležitosti.<sup>14</sup> Neznamená to však, že nemyslia alebo necítia. Ich myšlienky ostávajú v nich, čo môže pôsobiť mätúco pri odhadovaní spokojnosti s prerokovávanými aspektmi.

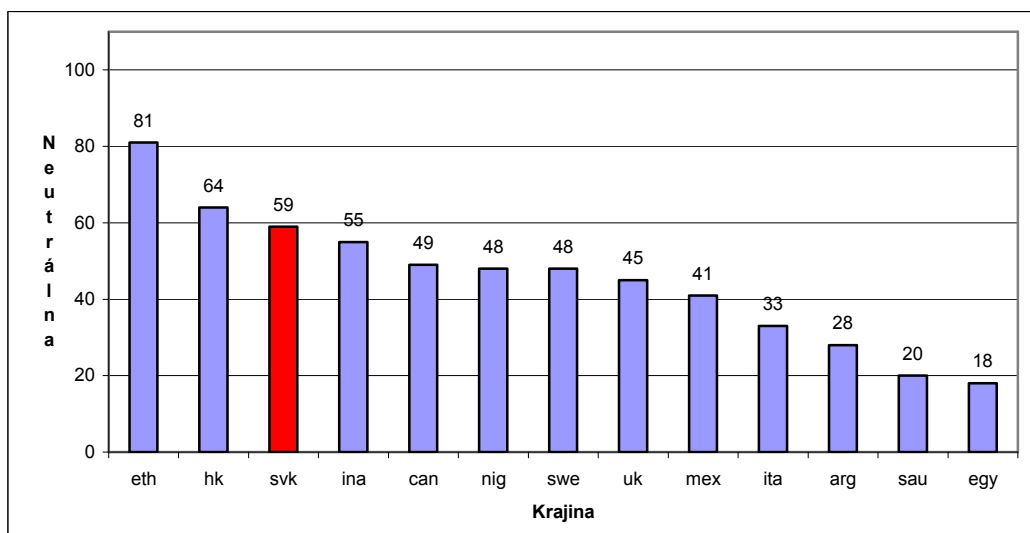
V našom výskume sa ukázalo, že Slovensko s 59% je neutrálnou krajinou (Obr. 3). Znamená to, že Slováci skôr neprejavujú emócie, i keď to neplatí v plnej miere. Opäť treba povedať, že sa nenachádzame ani na jednom okraji spektra, ale nachádzame sa približne v strede škály. Z toho vyplýva, že sa u nás nepresadzuje striktné dodržiavanie nečitateľných reakcií a taktiež sa u nás neprejavuje ani nadštandardná afektívnosť, v zmysle prudkých otvorených debát a otvoreného správania. Pri jednaniach so Slovákami je potrebné budiť primeraný dojem dôveryhodnosti vo vzťahu k prehnaným gestám a prejavom afektívnej komunikácie. Na druhej strane čiastočné prejavy emócií budú od Slovákov považované ako prejav spolupatričnosti a priateľskosti. V našej kultúre je normálne podať si ruky na znak úcty a fyzický kontakt sa nepovažuje za niečo neprípustné. Ale jeho nadmerné používanie môže byť pri formálnej komunikácii považované za nepríjemné. Preto je pri komunikácii potrebné nájsť si strednú cestu.

---

<sup>12</sup> KRIVÝ, L.: *Aké hodnoty vyznávajú Slováci*. In: Slovenská otázka dnes. Bratislava : Kalligram, 2007. s. 42.

<sup>13</sup> Intercultural Management Publishers: *The Better Business Guide to International Management*. Amsterdam : United Notions, 1997. s. 24.

<sup>14</sup> *ibid*, s. 29.



Obrázok 3: Graf neutrality(Zdroj: F. Trompenaars, Ch. M. Hampden-Turner<sup>15</sup>)

Na porovnanie môžeme uviesť, že krajiny ako Švédsko alebo Veľká Británia sú na rozhraní neutrálne a afektívnej charakteristiky, južanské kultúry, akou je napr. Taliansko či Mexiko sú viac afektívne a odlišnosť v správaní ich obyvateľov je badateľná už len pri potrebe fyzického kontaktu. Naopak, v ázijských krajinách, akými sú napr. Japonsko alebo Čína (Hong Kong), je zrejmy vplyv neutrálnej charakteristiky, ktorý je oveľa výraznejší ako v prípade Slovenska.

Pri rozčlenení opýtaných na mužov a ženy sme dospeli k zaujímavému záveru. Predpokladali sme, že ženy budú afektívnejšie a muži skôr neutrálni. Tento predpoklad však výskum vyvrátil, nakoľko väčšie percento žien ako mužov na Slovensku tvrdí, že city sú v profesionálnom styku nevhodné. Je teda možné, že v tomto prípade trpia ženy predsudkami, že sú emocionálnejšie a labilnejšie. I preto sú nútené dokazovať svojmu okoliu svoju silu ich potláčaním. Taktiež je možné, že si ženy uvedomujú nutnosť ovládania sa viac ako muži a aj preto výskum ukázal ženy ako menej emocionálne v profesionálnom styku ako mužov.

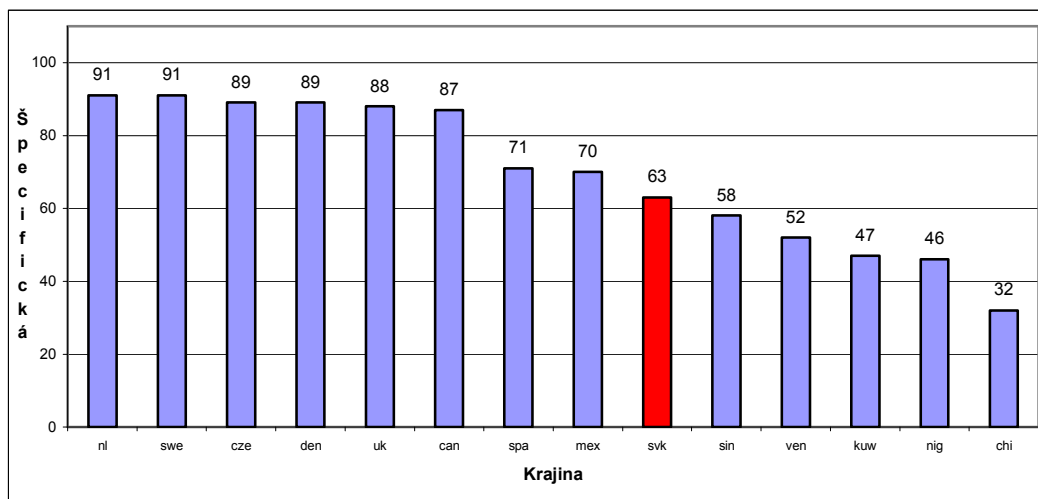
## 5 Špecifická vs. difúzna charakteristika

Táto dimenzia hovorí o tom, či ľudia striktno oddeľujú súkromný a pracovný život. V difúzných kultúrach ľudia neoddeľujú natoľko striktno súkromný a pracovný život. Ak človek prekročí určitý stupeň známosti v biznise, pomaly sa mu otvára brána i do súkromného priestoru spoločníka. Naopak, v špecificky orientovaných kultúrach ľudia striktno oddeľujú svoj súkromný a pracovný život.

Slovenská kultúra je so svojimi 63% viac špecifická než difúzna, z čoho možno usudzovať, že na Slovensku sa profesionálny a súkromný život jednotlivcov príliš nespájajú (Obr. 4). Nie je to natoľko markantné ako v Kanade, ale taktiež si Slováci nespájajú svoje súkromie a prácu natoľko ako v Číne. Medzi najviac špecificky orientované patria kultúry v európskych krajinách s menšinovým podielom katolíckeho vierovyznania, napr. v Holandsku, škandinávskych krajinách a Veľkej Británii. Pri tejto dimenzii je zreteľný aj výrazný rozdiel medzi Českom a Slovenskom. Katolícka časť Európy a Južná Amerika je viac difúzna než špecifická. Krajiny východnej a juhovýchodnej Ázie tiež viac vyhovujú difúznej charakteristike.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, Ch. M.: *Working Across Cultures* [podkladové materiály ku školeniu]. Amsterdam : United Notions, 1998. s. 10.

<sup>16</sup> TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, CH. M.: *Building Cross-Cultural Competence*. Londýn : John Wiley&Sons, 2000. s. 126.



Obrázok 4: Graf špecifickej charakteristiky (Zdroj: F. Trompenaars, Ch. M. Hampden-Turner<sup>17</sup>)

Slováci striktno neoddeľujú svoje súkromie od práce. Slováci majú radi príjemné pracovné prostredie s vyváženými charakteristikami. Možno povedať, že ak sa rozhodnete obchodovať so Slovákom, nie je natoľko nutné, aby ste študovali jeho ciele a číselné ukazovatele, ale je považované za pozitívne, ak na rokovanie príde druhá strana pripravená a má celkový prehľad o podniku. Je taktiež oceňovaná efektívnosť a rýchlosť rokovania. Napriek tomu, že na Slovensku častokrát nie je striktno naplánovaný a štruktúrovaný presný harmonogram, ak sa naplánuje, je potrebné ho plniť. Z uvedenej dimenzie vyplýva i to, že Slováci pri zadávaní úloh potrebujú pomerne presné inštrukcie, avšak je potrebný aj určitý stupeň priateľstva a príjemného pracovného prostredia. Myslíme si, že na Slovensku sa pri rokovaní neberie prílišný ohľad na tituly. Avšak pracovný post, ktorý človek zastáva, mu dodáva určitú vážnosť a dôveryhodnosť.

Fakt, že Slováci sú skôr špecifisti, je tiež podporený tým, že v našej kultúre nie je považované za normálne predstavovať svojich klientov, prípadne kľúčových obchodných partnerov svojej rodine. Podľa nášho názoru sa neprikladá rodinnému zázemiu prílišná dôležitosť. V profesionálnom styku nie sme posudzovaní podľa harmónie vzťahov s rodinou. I keď má rodinné zázemie pre Slovákov tradične veľký význam a jeho podpora vychádza vo veľkej miere z kresťanského vierovyznania, možno povedať, že súkromný život výrazne nezasahuje do pracovných záležitostí.

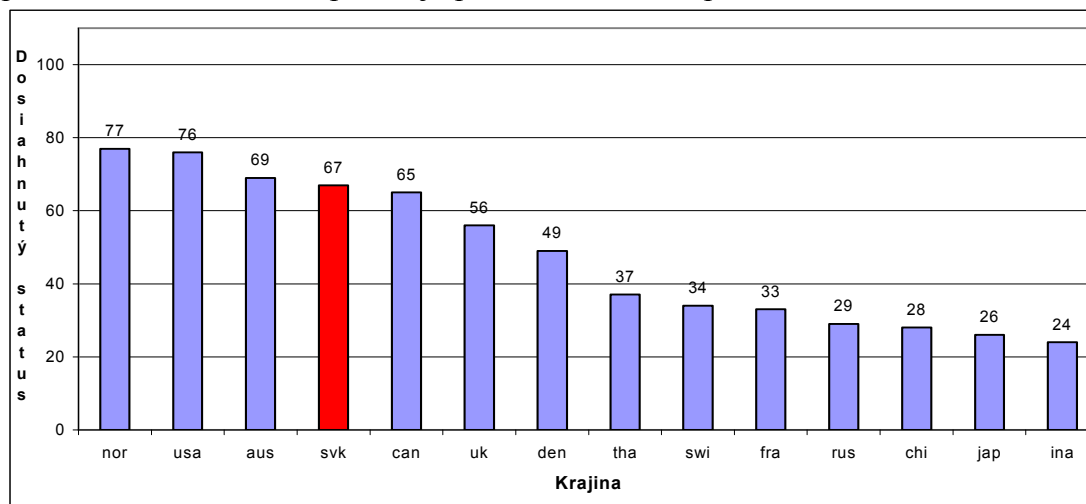
## 6 Získaný vs. vrodenný status

Ľudia pochádzajúci z kultúr, ktoré preferujú výkon a výsledok, posudzujú a rešpektujú ľudí podľa ich predošlých výsledkov, znalostí a skúseností a svoj titul, prípadne pozíciu v organizácii, používajú minimálne. Naopak, krajiny preferujúce status získaný príslušnosťou k rodine alebo inej skupine, považujú titul alebo post v hierarchii organizácie za mimoriadne dôležitý, priam až určujúci. Pri sledovaní tejto dimenzie sa ukázalo, že Slovensko dosiahlo hodnotu 67% a preferuje získaný status (obr. 5). Takéto kultúry si vážia pracovitnosť a výkon náležite ocenia. Taktiež táto dimenzia môže odrážať negatívny postoj ku korupcii a k preferencii známych pri rôznych príležitostiach. Slováci uprednostňujú pri spolupráci ľudí s vedomosťami a zručnosťami. Vážia si kvalitný výkon podaný vlastnými silami a nie získaný pôvodom, prípadne akýmkoľvek iným faktorom než vlastnými silami. Na Slovensku má úspech hodnotenie závislé od výkonu, ktoré pôsobí na Slovákov mimoriadne motivujúco.

<sup>17</sup> TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, Ch. M.: *Working Across Cultures* [podkladové materiály ku školeniu]. Amsterdam : United Notions, 1998. s. 12.

Znakom toho je i to, že na Slovensku máme vrcholových manažérov aj v nižších vekových kategóriách a výnimkou nie je ani vek pod 40 rokov. Práve tvrdá a poctivá práca Slovákov je charakteristikou, ktorú pozitívne vnímajú zahraniční investori. Treba však zároveň povedať, že mnohokrát sa u nás až natoľko neoceňuje, o čom svedčí práve tých ostatných 33%.

Nórsko, USA a Austrália sú krajiny, ktoré považujú výsledok a výkon za prvoradý. Naopak Poľsko, Rusko, Čína preferujú postavenie získané pôvodom.<sup>18</sup>



Obrázok 5: Graf získaného statusu (Zdroj: F. Trompenaars, Ch. M. Hampden-Turner<sup>19</sup>)

Bolo by však chybou považovať Slovensko za krajinu čisto preferujúcu získaný status. Práve fakt sily rodinného putu a dlhodobá preferencia rodiny ako inštitúcie, podporovaná kresťanským učením, má významný vplyv. I pre to nie je rozumné robiť v týchto otázkach striktné závery. Treba povedať, že i pôvod alebo priatelia, či spoločnosť, v ktorej sa človek pohybuje, je mnohokrát posudzovaná súčasne s výkonom jednotlivca. Krajiny ako Veľká Británia alebo Japonsko si na preferencii vrodeneho statusu zakladajú viac ako Slovensko, rodina je pre nich základ, do ktorého sa narodia. Naša krajina však nemá tak výraznú tradíciu významných rodov, napr. kráľovských, šľachtických alebo podnikateľských, čo môže mať vplyv i na túto dimenziu.

Pri špecifikácii tejto dimenzie sme v našom dotazníku ešte zvlášť položili otázku týkajúcu sa statusu žien. Je to otázka vnímania rozdielnosti možností vzhľadom na pohlavie. Pri pozorovaní odpovedí sme prišli k záveru, že Slovensko sa predstavuje ako krajina bez veľkých predsudkov voči ženám. Stojí za zmienku, že 59% mužov si myslí, že ženy a muži majú v našej spoločnosti rovnaké postavenie. Až 53% žien si myslí, že postavenie žien a mužov je rozdielne. Obe čísla však nie sú v žiadnom prípade výrazne odlišné a preto možno povedať, že na Slovenku majú ženy pomerne rovnoprávne postavenie.

## 7 Orientácia na minulosť vs. orientácia na budúcnosť

Dimenziu časovej orientácie je možné rozdeliť na dve podskupiny – orientáciu na minulosť, prítomnosť alebo budúcnosť a sekvenčnú a synchronnú charakteristiku. Kultúry orientované na minulosť sú špecifické tým, že odvodzujú svoju budúcnosť od udalostí v minulosti. Neustále sa opierajú o bývalé úspechy, na všetko sa pozerajú cez tradičné postupy, pri probléme hľadajú paralely s minulými riešeniami. História považujú za studnicu možností a návodov. Nie sú priateľmi dlhodobých plánov a neradi pracujú pod striktné

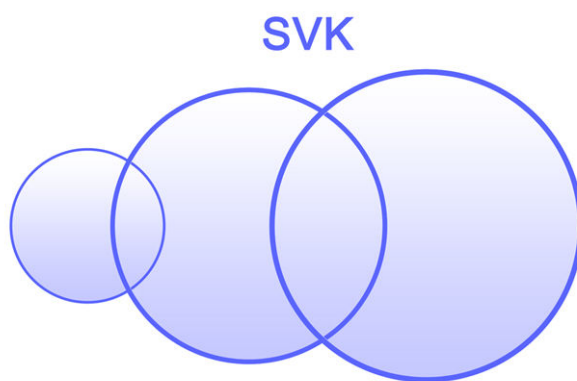
<sup>18</sup> TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, CH. M.: *Building Cross-Cultural Competence*. Londýn : John Wiley&Sons, 2000. s. 191.

<sup>19</sup> TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, Ch. M.: *Working Across Cultures* [podkladové materiály ku školeniu]. Amsterdam : United Notions, 1998. s. 14.

určenými termínmi.<sup>20</sup> Ľudia, ktorí sa orientujú na prítomnosť, si užívajú momentálne výhry, pričom dlhodobé plánovanie nepovažujú za potrebné. Riadia sa heslom tu a teraz. Kultúry orientované na budúcnosť sa nestarajú o minulosť, o bývalé udalosti, prítomnosť vidia len ako prvý krok k naplneniu budúcnosti a dianie v nich považujú len ako výhodu do budúcnosti. Hovoria mnoho o perspektívach a možnostiach, nedosiahnutých métach a potenciáloch. Sú charakteristické stanovovaním konečných termínov a mimoriadne podporujú vývoj nových technológií.

V sekvenčne orientovaných kultúrach členovia potrebujú striktné plány, ktorých sa držia a všetky udalosti ich dňa musia zapadať do vopred vytvoreného rozvrhu. Termíny schôdzok si dohadujú na konkrétny čas a nemeškajú, pretože by bol porušený ich harmonogram. Pracujú iba na jednej práci naraz a veria, že čas je dôležitý. Synchronicky orientované kultúry preferujú prácu na viac ako jednej úlohe súčasne, schôdzky sú stanovované menej striktno na konkrétny čas a ponechávajú priestor na zmenu alebo prepracovanie pôvodného pracovného rozvrhu.

Pri kvantifikácii tejto dimenzie sme použili Cottlesov kruhový test. Na spôsobe kresby 3 kruhov je možné sledovať dva aspekty. Synchronnosť a dominantnosť jednotlivých kruhov. Výsledkom nášho skúmania je nasledovný obrázok (obr. 6).



**Obrázok 6: Časová orientácia Slovenska (zľava doprava - minulosť, prítomnosť, budúcnosť)**

Slováci sa ukázali ako kultúra orientovaná prevažne na budúcnosť, o čom svedčí 39% preferencia budúcnosti. Ak uvážime, že 27% opýtaných preferuje prítomnosť a len 8% minulosť, tak je možné odvodiť, že Slováci si uvedomujú svoj potenciál do budúcnosti a plánujú s entuziazmom. Toto vnímanie je pravdepodobne do určitej miery spôsobené i tým, že súčasné možnosti sú diametrálne odlišné od tých, ktoré tu boli pred rokom 1989. Uvoľnenie pomerov a pozitívne zmeny upevnili vieru Slovákov v lepší zajtrajšok. To sa však môže líšiť podľa veku, preto nás zaujalo porovnanie dvoch vekových skupín a ich pohľadov na túto otázku. Vekovú hranicu sme si určili na 45 rokov a výsledky potvrdili naše predpoklady. V skupine ľudí starších ako 45 rokov iba 12% preferuje budúcnosť. Slováci po tomto veku považujú budúcnosť za nedôležitú, ako mnohí respondenti pri osobnom rozhovore poznamenali, majú všetko dôležité už za sebou. Možno povedať, že táto skupina sa orientuje prevažne na prítomnosť a má oveľa bližšie k tradíciám, než mladšia generácia. Naopak, medzi ľuďmi mladšími ako 45 rokov až 68% potvrdilo preferenciu budúcnosti. Veria v svoj potenciál a vidia mnohé perspektívy. Majú oveľa viac energie a presadzujú slobodu a voľnú súťaž.

Pozrime sa na dimenziu vnímania času i z pohľadu synchronnosti, pričom kultúry môžeme rozčleniť na orientované sekvenčne, napr. USA a synchronicky, napr. japonská

<sup>20</sup> Intercultural Management Publishers: *The Better Business Guide to International Management*. Amsterdam : United Notions, 1997. s. 38.



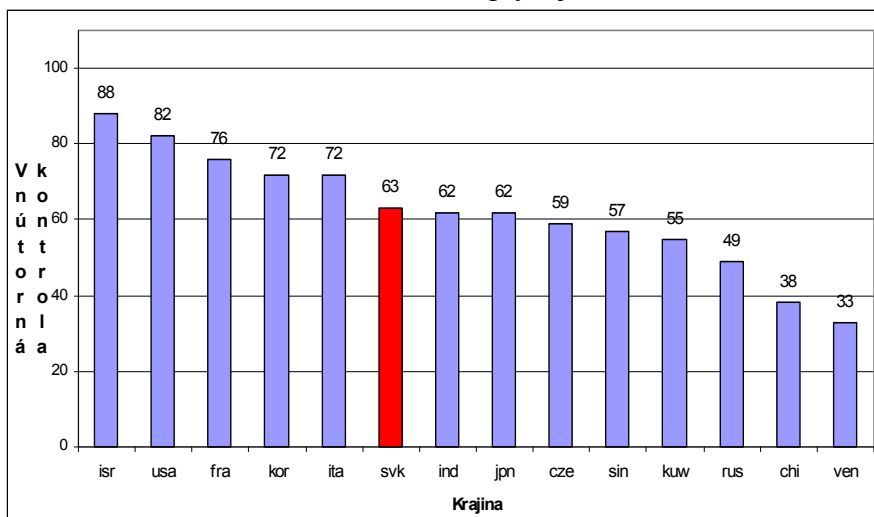
kultúra. My sme skúmali, ku ktorému z týchto pólů sa viac prikláňa Slovensko. Ako vidno na obrázku č. 6, kruhy sa navzájom prekrývajú. Až 91% opýtaných nakreslilo kruhy, ktoré sa dotýkajú alebo prekrývajú. Len 9% opýtaných sa prikláňa k vnímaniu kultúry, kde absentuje prekrývanie jednotlivých kruhov. Z toho vyplýva, že Slováci sú viac synchronne než sekvenčne orientovaní. Znamená to, že dokážu riešiť súčasne viac paralelných úloh. Nemajú potrebu podrobného časového plánu a jeho striktného dodržiavania.

Táto charakteristika je do určitej miery spôsobená i tým, že Slováci sú skôr orientovaní na pokoj a to až so 75%.<sup>21</sup> Hektický spôsob života sa snažia zvládať s prehľadom. Striktné stanovenie konečných termínů a dokonalé priebežné plnenie vopred podrobne časovo rozplánovaných krokov Slováci považujú za nepotrebné a zbytočne stresujúce.

## 8 Vnútorňá vs. vonkajšia kontrola

Táto dimenzia hovorí o tom, nakoľko si je človek strojcom vlastného šťastia. Nakoľko človek ovplyvňuje svoje prostredie a nakoľko ovplyvňuje ono jeho. Vnútorňá kontrola hovorí o ovládaní svojho okolia, o kontrole nad prírodou. Takéto kultúry majú často mechanistický pohľad na prostredie, čo znamená, že ho ovplyvňujú svojim jednaním, ľudí nevynímajúc, čo má v praxi často za následok konflikty medzi vplyvmi jednotlivcov. V takýchto krajinách sa ľudia koncentrujú hlavne na seba, na svoju funkciu a na vlastnú skupinu. Naopak, krajiny preferujúce vonkajšiu kontrolu, sú zväčša krajiny s organickým vnímaním prírody. Človek zmýšľajúci týmto spôsobom vníma faktory, akými sú šťastie, zmena, osud, že determinujú a zapríčiňujú udalosti. Predpokladajú, že človek je ovládaný inými silami a nie je z akéhokoľvek dôvodu strojcom vlastného šťastia. Byť v harmónii s prostredím znamená byť v harmónii s prírodou. Pričom práve harmónia definuje, čo je správne a čo nie.<sup>22</sup>

Slováci so 63 % podporujú tvrdenie, že človek si je strojcom vlastného šťastia (obr. 7). Krajiny ako Izrael, USA a Francúzsko sú viac orientované na vnútorňú kontrolu. Naopak krajiny ako Venezuela, Rusko a Čína sa nachádzajú na opačnej strane spektra a sú predstaviteľmi kultúry externej kontroly. V tomto zmysle je opäť možné sa zamyslieť nad vierou, ktorá so sebou prináša vnímanie, že Boh ako najvyššia autorita kontroluje a ovláda viaceré okolnosti a skutočnosti, ktoré na človeka vplyvajú.



Obrázok 7: Graf vnútornej kontroly (Zdroj: F. Trompenaars, Ch. M. Hampden-Turner<sup>23</sup>)

<sup>21</sup> KRIVÝ, L.: *Áké hodnoty vyznávajú Slováci*. In: Slovenská otázka dnes. Bratislava : Kalligram, 2007. s. 47.

<sup>22</sup> Intercultural Management Publishers: *The Better Business Guide to International Management*. Amsterdam : United Notions, 1997. s. 46.

<sup>23</sup> TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, Ch. M.: *Working Across Cultures* [podkladové materiály ku školeniu]. Amsterdam : United Notions, 1998. s. 18.

Slováci sa orientujú na seba, na svoju skupinu a vlastnú organizáciu. Vplyv prostredia považujú až za druhoradý. Ak sa však nachádzajú v situácii, keď nemajú plnú kontrolu nad vlastným životom, pociťujú chaos a tlak. Slováci potrebujú dosiahnuteľné ciele a následne i patričnú odmenu za ich dosiahnutie. Sú tým ľahko motivovateľní, ale ani v tomto prípade by sme sa neprikláňali striktné len k jednej charakteristike, pretože ako vidíme na grafe, Slováci nie sú striktné len pod vnútornou kontrolou. U žien je evidentná väčšia náchylnosť k pripusteniu externej sily, ktorá ovplyvňuje dianie v ich živote.

## 9 Záver

Kľúčovou súčasťou práce každého manažéra je práca s ľuďmi. Základom úspechu pri komunikácii, rokovaní, motivácii alebo inej interakcii s ľuďmi z rôznych krajín je poznanie ich zvykov, správania sa a hodnotovej orientácie. A práve toto výrazne ovplyvňuje kultúra.

Výskum kultúrnych dimenzií otvára dvere k poznaniu Slovenska a jeho národnej kultúry. Umožňuje ho porovnávať s ostatnými krajinami, pomáha hľadať podobnosti i odlišnosti medzi ním a ostatnými kultúrami. Pokúsili sme sa načrtnúť viaceré súvislosti, ktoré ovplyvňujú správanie Slovákov ako národa. Aplikovali sme naň viaceré pohľady. V otázkach kultúry je častokrát významný kontext, ktorý musí byť správne definovaný, aby údaje neboli skreslené. Týmto spôsobom sme sa pokúsili eliminovať nesprávnu interpretáciu jednotlivých faktov. V rámci snahy čo najviac zobjektívniť tento výskum sme okrem celkových výsledkov zdôraznili i niektoré parciálne. Odhalili sme prekvapivé rozdiely vo vnímaní mužov a žien, odlišné pohľady ľudí podľa vzdelania a veku, ktoré dávajú kultúrnym dimenziám ďalší rozmer. Celkovo je však potrebné mať na zreteli fakt, že problematika hodnotových orientácií je zložitá a bolo by nesprávne robiť striktné závery na základe niekoľkých otázok.

## 10 Literatúra

1. CultureActive. The Lewis Model [online] [cit. 28.3.2009] Dostupné z <<http://www.cultureactive.com/help/demo.html>>
2. GÁL, P.: The Management of the Corporate Culture. In: *Managing Business in a Volatile Environment : Balancing Local and Global Challenges*. New Jersey : Montclair State University, 2004. s. 1171-1176. ISBN 0-9747415-0-7
3. HOFSTEDE, G. H: *Cultures Consequences*. Londýn : SAGE, 1984. 327s. ISBN: 0-8039-1306-0
4. Intercultural Management Publishers: *The Better Business Guide to International Management*. Amsterdam : United Notions, 1997. 55 s. ISBN: 90—76103-04-6
5. KRIVÝ, L.: *Aké hodnoty vyznávajú Slováci*. In: Slovenská otázka dnes. Bratislava : Kalligram, 2007. 488 s. ISBN: 80-7149-865-3
6. LEWIS, R. D.: *Finland, cultural lone wolf*. Londýn : Intercultural Press, 2005. 227 s. ISBN: 1-931930-18-X
7. SULÍKOVÁ, R.: New managerial competencies in the new organizational environment. In: *Strategies for Sustainable Globalization : Business Responses to Regional Demands & Global Opportunities*. New Jersey : Montclair State University, 2003. s. 813 – 817. ISBN 0-9660656-7-0
8. ŠAJGALÍKOVÁ, H. – BAJZÍKOVÁ, Ľ.: *Organizačné kultúry : Prax*. Bratislava : Ekonóm, 2000. 141 s. ISBN 80-225-1269-9
9. TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, CH. M.: *Building Cross-Cultural Competence*. Londýn : John Wiley&Sons, 2000. 400 s. ISBN: 0-471-49527-1
10. TROMPENAARS, F. – HAMPDEN-TURNER, Ch. M.: *Working Across Cultures* [podkladové materiály ku školeniu]. Amsterdam : United Notions, 1998. 19 s.