

Vyhýbání se nejistotě

Maskulinita a feminimita

3. cvičení Komunikace mezi kulturami

Vzdálenost moci

= rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovnoměrně

- Instituce - rodina, škola, obec
- Organizace - místo, kde lidí pracují

Mapa svět <http://chartsbin.com/view/24731>

Evropa <http://chartsbin.com/view/32286>

Video: <https://www.youtube.com/watch?v=sqaa42gbqhA&t=54s>

Vzdálenost moci - škola

malá vzdálenost moci

- učitelé od žáků očekávají iniciativu
- učitelé jsou odborníci, kteří předávají neosobní pravdy
- kvalitu učení zajišťuje obousměrná komunikace a výtečnost studentů
- vzdělanější lid zastávají méně autoritářské hodnoty než ti méně vzdělaní
- politika vzdělanosti se zaměřuje na střední školství

velká vzdálenost moci

- studenti jednají s učiteli s respektem i mimo školu
- od učitelů se očekává, že sami převezmou iniciativu ve třídě
- učitelé jsou mudrci, kteří předávají osobní moudrost
- vzdělaní i méně vzdělaní lidé zastávají autoritářské hodnoty
- politika vzdělanosti se zaměřuje na univerzity

Vzdálenost moci - pracoviště

malá vzdálenost moci

- hierarchie v organizacích znamená nerovnost rolí, která vznikla z praktických důvodů
- decentralizace je v oblibě
- je tu méně nadřízených
- rozdíly mezi platy na vrcholu a na základně organizace jsou malé
- manažeři spoléhají na své vlastní zkušenosti a na podřízené
- ideální šéf je demokratický a je schopný
- privilegia a symboly statutu nejsou považovány za vhodné

velká vzdálenost moci

- hierarchie v organizacích odráží nerovnost mezi těmi nahoře a těmi dole
- centralizace je v oblibě
- je tu více nadřízených
- rozdíly mezi platy na vrcholu a základně jsou velké
- manažeři spoléhají na nadřízené a na formální pravidla
- podřízení očekávají, že se jim řekne, co mají dělat
- ideální šéf je benevolentní autokrat nebo dobrý otec
- k manažerům patří privilegia a symboly statutu

Skóry (s. 42)

- 50 zemí, 3 multikulturální regiony
- Zaměstnanci na stejných pozicích, stejná firma, tytéž otázky
- Uzavřeného typu - výroky na škále 1-5
 - Průměry z výroků
 - Procenta osob s konkrétní odpovědí
- Statistická metoda faktorové analýzy -> roztrídění do skupiny (tj. faktorů/shluků)
 - Shluky podle společné proměnlivosti průměrů/% -> podrobný popis zpracování s. 42
 - Indexy 0-100 (přes 100 u zemí, které byly přidány dodatečně)

Individualismus x kolektivismus

Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou **svazky mezi jedinci volné**: předpokládá se, že každý se stará **sám o sebe a svou nejbližší rodinu**.

Kolektivismus, jako jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé **od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin**, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich **věrnost**.

Individualismus x kolektivismus - rodina

Individualismus

- Každý vyrůstá s tím, že se bude starat jen sám o sebe a svou bezprostřední rodinu
- Děti se učí myslet pomocí “já”
- Čestný člověk říká to, co si myslí
- Přátelství je dobrovolné a musí se o něj pečovat
- Postředky jsou vlastněny individuálně, to platí i pro děti
- Převažuje komunikace s nízkým kontextem
- Porušení norem vede k pocitům viny a ztráty sebeúcty
- Kritéria pro ženicha a nevěstu nejsou předem dána

Kolektivismus

- Lidé se rodí do rozšířených rodin nebo do jiných skupin “my”, které je výměnou za jejich loajalitu ochraňují
- Děti se učí myslet pomocí “my”
- Musí být vždy zachován soulad, a proto je třeba vyhnout se přímým konfrontacím (ne)
- Přátelství jsou dána předem
- O prostředky je třeba se dělit s příbuznými
- Převažuje komunikace s vysokým kontextem
- Porušení norem vede k hanbě a ztrátě tváře jedince i skupiny
- Nevěsty mají být mladé, pilné, panenské, ženichové mohou být starší

Vyhýbání se nejistotě

= vyjadřuje stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi - tento pocit je vyjadřován nervovým vypětím, potřebou předvídatelnosti a potřebou psaných i nepsaných pravidel (racionálních i iracionálních)

- čím úzkostnější kultura, tím více se stává expresivní = více se mluví rukama, emoce v hlase, mohou se vyjádřit lidské pocity

Tabulka 5.1 Hodnoty indexu vyhýbání se nejistotě (UAI) pro 74 zemí a regionů

Země/region	skóre	pořadí
Recko	112	1
Portugalsko	104	2
Guatemala	101	3
Uruguay	100	4
Belgie vlámská	97	5
Malta	96	6
Rusko	95	7
Salvador	94	8
Belgie Valonská	93	9-10
Polsko	93	9-10
Japonsko	92	11-13
Srbsko	92	11-13
Surinam	92	11-13
Rumunsko	90	14
Slovensko	88	15
Peru	87	16
Argentina	86	17-22
Chile	86	17-22
Kostarika	86	17-22
Francie	86	17-22
Panama	86	17-22
Španělsko	86	17-22
Bulharsko	85	23-25
Korea (Jižní)	85	23-25
Turecko	85	23-25
Maďarsko	82	26-27
Mexiko	82	26-27
Israel	81	28
Kolumbie	80	29-30
Chorvatsko	80	29-30
Brazílie	76	31-32
Venezuela	76	31-32
Itálie	75	33
Česká republika	74	34
Rakousko	70	35-38
Luxemburg	70	35-38
Pákistán	70	35-38
Sýcarsko francouzské	70	35-38
Tchaj-wan	69	39
Arabské země	68	40-41
Marsko	68	40-41
Ekvádor	67	42
Německo	65	43
Thajsko	64	44
Bangladéš	60	45-47
Kanada Quebec	60	45-47
Estonsko	60	45-47
Finsko	59	48-49
Írán	59	48-49
Švýcarsko německé	56	50
Trinidad	55	51
Západní Afrika	54	52
Holandsko	53	53
Východní Afrika	52	54
Austrálie	51	55-56
Slovensko	51	55-56
Norsko	50	57
Nový Zéland	49	58-59
Jižní Afrika ^{*)}	49	58-59
Kanada celá	60	45-47
Indonésie	60	45-47
USA	60	45-47
Filipíny	44	63
Indie	40	64
Malajsie	36	65
Velká Británie	35	66-67
Irsko	35	66-67
Čína	30	68-69
Vietnam	30	68-69
Hongkong	29	70-71
Švédsko	29	70-71
Dánsko	23	72
Jamaika	13	73
Singapur	8	74

Skóre vyššího než 100 pocházejí z výzkumu IBM, ostatní pocházejí z replikací nebo jsou odhadem

^{*)} Údaje byly jen od bílých obyvatel

Vyhýbání se nejistotě - Hofstede vyhodnocení

- nejistota vytváří úzkost (= stav tísně nebo obav z toho, co se může stát)
- každá lidská společnost vytvořila vysvětlující techniky přes techniku, práva a zákony a náboženství
 - technika - pomáhá se vyhnout nejistotám zapříčiněnými přírodou
 - práva a zákony se pokouší omezit nejistotu v chování druhých
 - náboženství - vztah k nadpřirozeným silám, o nichž se předpokládá, že určují budoucnost člověka
- nejistota = subjektivní pocit, může být sdílen s jinými členy společnosti, je přenášena společností přes instituce jako je rodina, škola, stát (úzkost nemá objekt)
- u nejistoty není pravděpodobnost, je to situace, kdy se může stát cokoliv a my nemáme tušení ani co se může stát (rozdíl od rizika, tam pravděpodobnost spočítat můžeme)

Vyhýbání se nejistotě - Hofstede výzkum

Položené otázky:

- *Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý při práci?*
- *souhlas (nesouhlas) s výrokem - Podnikové předpisy nesmějí být porušeny, i kdyby si zaměstnanec myslel, že je to v nejlepším zájmu podniku.*
- *Jak dlouho myslíte, že budete ještě pracovat v IBM?*

Vyhýbání se nejistotě - Hofstede výzkum

Výsledky výzkumu ukazují:

- vysoké hodnoty
 - v Latinské Americe, v Evropě v románských zemích a okolí Středozemního moře, Japonsko, Jižní Korea
- středně vysoké hodnoty
 - německy mluvící země - Rakousko, Německo, Švýcarsko
- nízké hodnoty
 - asijské země, Afrika, anglicky mluvící země, severské země Evropy

(čím víc vysoké hodnoty, tím víc úzkostnější kultura)

Vyhýbání se nejistotě - škola

silné vyhýbání nejistotě

- studenti předpokládají o svých učitelích, že to jsou experti
- učitelé znají odpovědi na všechny otázky
- jestliže učitel vysvětlí látku tak, že ji každý porozumí, už je to nevědecké
- studenti svůj úspěch berou jako náhodu, než víru ve své schopnosti

slabé vyhýbání nejistotě

- studenti akceptují učitele, který říká, že “neví”
- obtížné otázky a látku učitelé předávají pomocí běžných slov (a stále je to vědecké)
- studenti svůj úspěch odvozují od svých schopností

Vyhýbání se nejistotě - pracoviště

silné vyhýbání nejistotě

- velké množství předpisů, pravidel (i nepsaných), pro náhodu tak “zbyde” malé množství prostoru
- pravidla mohou být naprosto dysfunkční, hlavně, že je nějaká struktura (která se nedodrhuje)
- věří se v odbornost na pracovišti
- Motivace jistotou

slabé vyhýbání nejistotě

- panická hrůza z pravidel
- pravidla jsou zavedena, až když je opravdu velká nutnost
- lidé jsou hrdí na to, že to zvládnou i bez pravidel (např. umí stát ve frontě v řadě i bez psaného pravidla)
- na pracovišti je upřednostňován zdravý rozum
- Motivace výkonem

Vyhýbání se nejistotě

silné vyhýbání nejistotě

- Zákon naplňuje potřebu bezpečí, i když není dodržován (explicitní forma v zákonech x implicitní v tradicích)
- Demontrace - potlačit násilně vládou
- Menší důvěra k politikům a právnímu systému x ačkoliv mají mnoho zákonů
- Náboženství - západní -> judaismu, křesťanství, islám -> **Pravda x východní -> pravda je tolik nezajímá**
- Pravda a tu máme my, všichni ostatní bloudí -> **pozor na frakce uvnitř náboženství**
- Náboženství - římskokatolické, ortodoxní
 - Průměrné hodnoty islám

slabé vyhýbání nejistotě

- Nepotřebné zákony se ruší
- Občanská kompetence - vyšší
 - Protesty/petice proti autoritám
 - Občané mají přímý vliv na politické rozhodování
- Náboženství - protestanté; převážně východní náboženství
- Pravda je jen jedna a my ji hledáme. -> za odlišné názory nejsou ostatní pronásledováni.

Vyhýbání se nejistotě - původ a budoucnost

- Římská říše a Čínské císařství -> obě velká vzdálenost moci
- Řím
 - Systém kodifikovaného práva
 - Vláda zákona
- Čína
 - Vláda člověka -> jsou formulovány široké obecné zásady (Konfucius)
- Úzkost má spojitost s válkou -> nesnášenlivost, xenofobie, náboženský a politický fanatismus -> důležité ekonomické procesy, aby byla společnost vymaněna ze “začarovaného kruhu” -> prosperita = snášenlivost

Maskulinita - feminimita

Maskulinita - femininita

- Jedná se o kulturu určené role
- Termíny maskulinní a feminní
- Jsou to termíny relativní (muž se chová femininním způsobem, žena maskulinním) = znamená to, že se mohou odchylovat od jistých konvencí své společnosti (viz příklad, s. 96)

Rodové role (sociální role vázané na pohlaví)

- U mužů - činnost mimo domov - lov, boj (tradiční společnost) -> moderní společnost - průbojnost, soutěživost, houževnatost
- U žen - péče o domov, děti a lidi obecně (jemnější úlohy)

Socializace probíhá v rodině, u vrstevníků ve škole, ve společnosti - média, TV, filmy, dětské knihy, časopisy

Maskulinita - femininita

Definice

- *Maskulinita* se vztahuje na společnosti, ve kterých jsou sociální rodové role jasně odlišeny
- *Femininita* se vztahuje na společnosti, ve kterých se sociální rodové role překrývají (jak o mužích, tak o ženách se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života)

Maskulinní x feminní pól - Hofstede výzkum

Maskulinní

- Výdělek - mít příležitost hodně vydělávat
- Uznání - získat za dobrou práci zasloužené uznání
- Postup - mít příležitost k postupu na vyšší úroveň
- Výzva - mít práci, která je zajímavá a přináší pocit osobního úspěchu

Feminní

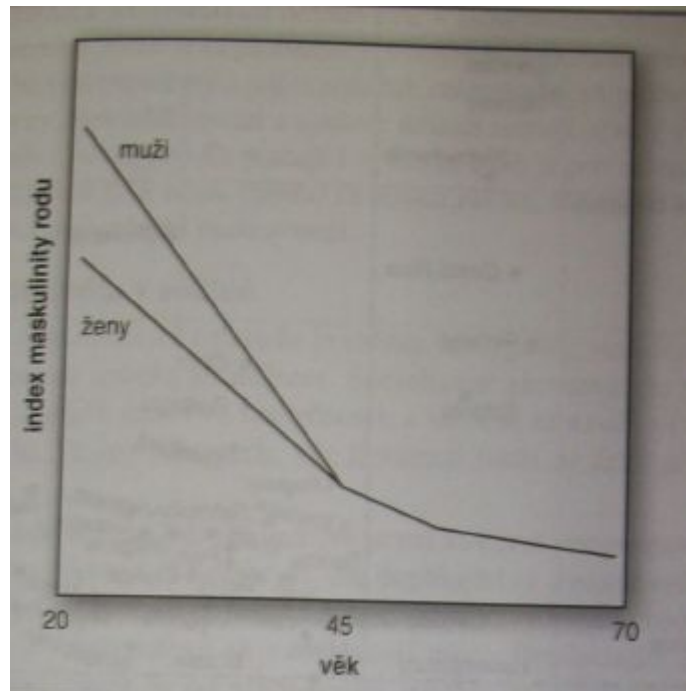
- Nadřízený - mít dobré pracovní vztahy se svým přímým nadřízeným
- Spolupráce - pracovat s lidmi, kteří spolu dobře spolupracují
- Oblast k žití - žít v oblasti, kterou považujete vy i vaše rodina za žádoucí
- Jistota zaměstnání - mít jistotu, že budete moci pracovat pro svůj podnik tak dlouho, jak si budete přát

Mapa dimenze

- <https://www.targetmap.com/viewer.aspx?reportId=48442> (data 2015)

Maskulinita podle věku

- Když lidé stárnou, stávají se více společenskými a méně orientovaní na ego (nižší MAS)
- Hodnoty mezi muži a ženami se zmenšuje kolem padesátého roku vymizí (ženy přestávají být rodičkami)
- Mladí muži a ženy mívají více technických zájmů (maskulinní) - manažeři techniky
- Starší lidé se lépe uplatňují jako manažeři lidí



Feminní x maskulinní obecné normy a rodina

Feminní

- Hodnoty ve společnosti - ochrana a péče o druhé
- Od každého se očekává skromnost
- M i Ž smějí být jemní a zabývat se vztahy
- V rodinách se jak otcové, tak matky zabývají fakty a pocity
- Chlapci i děvčata mohou plakat
- Chlapci i děvčata se nesmějí prát
- Chlapci i děvčata si hrají ze stejných příčin

Maskulinní

- Hodnoty ve společnosti - materiální úspěch a pokrok
- Od mužů se očekává, že budou asertivní, ambiciózní a tvrdí
- Od žen se očekává, že budou jemné a pečovat o vztahy
- V rodinách se otcové zabývají fakty a matky pocity
- Děvčata pláčou, chlapci ne
- Chlapci se mají bránit, když jsou napadeni; děvčata se nemají prát

Feminní x maskulinní společnosti - rod a pohlaví

Feminní

- Požadavek být zodpovědný, rozhodný, ambiciózní, pečující a jemný platí stejně pro ženy i muže
- Dívky nepovzbuzují chlapce
- Rovnoprávnost žen znamená, že se muži i ženy budou stejnou měrou podílet na práci doma i v zaměstnání
- Obě pohlaví jsou činná
- Stejná norma pro odhalování mužské i ženské nahoty
- O sexu se mluví otevřeně, méně skrytého symbolismu

Maskulinní

- Být zodpovědný, rozhodující a ambiciózní je pro muže, být pečující a jemná je pro ženy
- Ambice ženy spočívají v podpoře mužova úspěchu
- Rovnoprávnost žen znamená, že ženám bude umožněno, aby zaujaly pozice doposud vyhrazené pro muže
- Muži jsou činní, ženy trpné
- Silnější tabu vzhledem k odhalování mužské nahoty
- Otevřené probírání sexu je tabu, ale existuje skrytý symbolismus

Feminní x maskulinní společnosti - rod a pohlaví

Feminní

- Sex je druh vztahu mezi dvěma osobami
- Sexuální obtěžování sotva přichází v úvahu
- Homosexualita je prostě životná fakt

Maskulinní

- Výkon u muže, vykořisťování u ženy
- Sexuální obtěžování je významný problém
- Homosexualita ohrožuje společnost

Feminní x maskulinní společnosti - škola

Feminní

- Normou je průměrný student
- Žárlivost vůči těm, kdo chtějí vyniknout
- Selhání ve škole není věcí příliš závažnou
- Soutěživé sporty nejsou součástí výuky
- Chlapci a děvčata jsou socializováni k neagresivitě
- Studenti podhodnocují svoje výsledky; ústup ega
- U učitele je oceňována přátelskost
- Volba zaměstnání je založena na vnitřním zájmu

Maskulinní

- Normou je nejlepší student
- Konkurence ve třídě; snaha vyniknout
- Selhání ve škole je pohroma
- Soutěživé sporty jsou součástí výuky
- Agresivita u dětí se akceptuje
- Studenti přeceňují svoje výsledky; posilování ega
- U učitele je oceňována brilantnost
- Volba zaměstnání je založena na možnostech kariéry

Feminní x maskulinní společnosti - škola

Feminní

- Chlapci a děvčata zčásti studují stejné předměty a následně navazují zaměstnání jejich zájmu o odbornost
- Muži i ženy učí malé děti

Maskulinní

- Chlapci a děvčata studují různé předměty a navazují zaměstnání dle možnosti postupu
- Ženy učí malé děti

Výběr povolání - závislost a nezávislost na pozadí (s.112)

- Osoby nezávislé na pozadí:
 - Spoléhají na vnitřní referenční rámce (posoudí, jestli úsečka promítnutá na zeď je horizontální, i když sedí na nakloněné židli)
 - Lepší analytické schopnosti
 - Častěji muži
 - Častěji maskulinní společnosti
- Osoby závislé na pozadí
 - Řídí se znaky z okolí (neposoudí, že úsečka je horizontální)
 - Lepší v sociálních a jazykových schopnostech
 - Častěji ženy
 - Častěji feminní společnosti

Feminní a maskulinní společnost - pracoviště

Feminní

- Management jako *ménage (domácnost)*: intuice a konsensus
- Konflikty se řeší vyjednáváním a dosažením kompromisu
- Odměny jsou založeny na rovnosti (dle potřeb)
- Preferují se malé organizace
- Pracuje se, aby se mohlo žít
- Dává se přednost volnu před penězi
- Kariéry jsou možné pro oba rody
- Konkurenční výhoda v zemědělství a službách (požadavky zákazníka, práce s živým materiálem, vysoké výnosy zemědělství)

Maskulinní

- Management jako *manége (místo, kde se cvičili koně)*: rozhodnost a agresivita
- Konflikty se řeší tím, že se vybojují
- Odměny jsou založeny na spravedlnosti (dle výsledků)
- Preferují se velké organizace
- Žije se, aby se mohlo pracovat
- Více peněz je lepší než více volna
- Kariéra je pro muže povinností, u ženy je možná
- Konkurenční výhoda ve strojírenství a těžké chemii (velké objemy, efektivita, rychlost)

Feminní a maskulinní společnost - náboženství

- Starý zákon - tvrdší hodnoty (oko za oko)
- Bůh je ve starém zákoně majestátní
- Templáři, Jezuité
- katolické země
- Nový zákon - jemné hodnoty (nastav druhou tvář)
- Ježíš v Novém pomáhá slabým a trpícím
- Františkáni (mužské řády, ženské [\(klarisky\)](#) a [třetí řád](#) čili terciáři (civilní))
- protestantské země

Feminní a maskulinní společnost - náboženství

- Buddhismus v Japonsku (meditace řízené tvrdý mistrem)
- Arabsky mluvící země - sunnité
- větší důležitost křesťanské rituály, ortodoxie, křesťanský světónázor
- římskokatolická církev – pouze muži
- Bůh je Otec
- silná korelace s prohlášeními dodržování Deseti přikázání, avšak nejsilněji s dodržováním čistě náboženských přikázání
- slabá korelace s prohlašovaným dodržováním sexuálních přikázání (žádné cizoložství) a nejméně s dodržováním morálních přikázání (nezabiješ, nepokradeš apod.)
- bylo zdůrazňováno – symbolický a citový význam Božího jména
- tento Bůh je přitažlivější pro populaci včetně žen, které nerovnost přijaly
- Islám - šité
- Feminní buddhismus v Thajsku (mniši - slouží, žebrají)
- sekularizace rychlejší než maskulinní
- Důležitější jsou vztahy s bližními než vztah k Bohu
- sekularizace nevedla ke ztrátě morálky – viz Irsko, Holandsko, Švýcarsko
- protestantské církve praktikují rovnost žen a mužů ve vedení církve a kněžství

Budoucnost dimenze

- Posun k feminním hodnotám v bohatých zemích
 - Stárnutí populace
 - Pokles porodnosti
 - Ženy větší podíl v pracovním procesu - větší prosazení feminních hodnot
 - Automatizace práce
 - Co automatizovat nelze - tvořivost, ochrana zdraví, bezpečnost, lidský kontakt