

# Kultura organizace je cestou ke strategii

David Müller

Tomáš Bujna

Jan Bloudek

Sláva Kubátová

**Tým TC Business School**

© Management TC, 2013  
Cover design © Zuzana Vojtová, 2013  
Všechna práva vyhrazena

**ISBN 978-80-7261-265-9**

# Obsah

<b>I. část</b>	<b>Kultury národní a organizační</b>	<b>11</b>
Úvod		13
<b>1.</b>	<b>Co je kultura</b>	<b>16</b>
1.1	Základem je potřeba pochopit	16
1.2	Co se vlastně míní slovem kultura?	17
1.3	Co lze z kultury vidět?	20
1.4	Hodnoty a normy	22
1.5	Kde a jak hodnoty získáváme?	24
1.6	Svoboda volby a možnosti změny	30
1.7	Hodnoty jako nástroj přežití?	31
<b>2.</b>	<b>Souvislost kultury se strategiemi a vývojem komunit</b>	<b>35</b>
2.1	Kultura jako zdroj silných a slabých stránek lidských společenství	36
2.2	Souvislosti národních kultur a kultur organizací	40
<b>3.</b>	<b>Národní kultury</b>	<b>42</b>
3.1	Odlišnosti kultur – zdroj porozumění a nedorozumění	42
3.2	Nástroje pro pochopení kultur	44
3.3	Geert Hofstede a kulturní dimenze	46

3.4	Edward T. Hall: Kultura širokého a úzkého kontextu	61
3.5	Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner: Kultura jako soubory dilemat	73
3.6	Kulturní šok	77
3.7	Multikulturní pracovní týmy	79
3.8	Procesy integrace odlišných kultur	82
3.9	Kultura a nadnárodní fúze	84
<b>4.</b>	<b>Kultura organizace je cestou ke strategii</b>	<b>87</b>
4.1	Faktory ovlivňující kulturu organizace	88
4.2	Kultura je prostředím pro realizaci strategie	93
4.3	Skryté vrstvy v kultuře organizace	97
4.4	Základní znaky kultury organizace: Geert Sanders a Bram Neuijen	101
<b>5.</b>	<b>Kultura a moc</b>	<b>106</b>
5.1	Rozdělení moci v organizaci	106
5.2	Moc manažerů	108
5.3	Zdroje a druhy moci	112
5.4	Projevy moci v kultuře organizace	121
5.5	Charles Handy: Typy organizačních kultur	125
5.6	Kultura Action Learning a učících se organizací	139
5.7	Kultura disciplíny a cynismu	143
<b>6.</b>	<b>Kultura a systémy managementu</b>	<b>149</b>
6.1	Vztah kultury a manažerských systémů organizace	149
6.2	Změny kultury	153
<b>2. část</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>	<b>163</b>
	Úvod	165
<b>7.</b>	<b>Kulturně specifické nastavení systémů ŘLZ</b>	<b>166</b>
7.1	Změny prostředí a jejich vliv na lidské zdroje	167
7.2	Odpovědnost za řízení lidských zdrojů	175
7.3	Psychologická smlouva	177

7.4	Cyklus řízení lidských zdrojů – souvislosti nástrojů, strategie a kultury	179
<b>8.</b>	<b>Výběr a umístění</b>	<b>188</b>
8.1	Výběr jako nástroj doplnění strategických kompetencí	188
8.2	Externí výběr a interní umístění	189
8.3	Kritéria výběru	191
8.4	Proces získávání a výběru	192
8.5	Úzká místa výběru lidí	196
<b>9.</b>	<b>Řízení (hodnocení) výkonu</b>	<b>199</b>
9.1	Proč řídit výkony lidí?	199
9.2	Co je třeba na výkonech řídit?	203
9.3	Základní položky výkonu	205
9.4	Proces hodnocení výkonu	209
9.5	Rozhovor o výkonu	212
9.6	Psychologické a etické aspekty hodnocení výkonu	213
9.7	Hodnocení výkonu jako integrující nástroj cyklu lidských zdrojů	216
<b>10.</b>	<b>Odměňování</b>	<b>218</b>
10.1	Souvislosti odměňování a řízení výkonů	219
10.2	Výbušnost tématu odměňování	221
10.3	Odměňování a kultura	223
10.4	Které položky výkonu použít pro výpočet odměn?	226
10.5	Různé modely systémů odměňování	226
10.6	Další aspekty systému odměňování	232
<b>11.</b>	<b>Osobní rozvoj</b>	<b>234</b>
11.1	Druhy kompetencí, které je třeba rozvíjet	235
11.2	Cíle osobního rozvoje	237
11.3	Postupy osobního rozvoje	240
11.4	Rozvoj managementu a manažerů	242
<b>12.</b>	<b>Politika ŘLZ</b>	<b>245</b>
<b>13.</b>	<b>ŘLZ a učící se organizace</b>	<b>247</b>

<b>14. Etická dilemata ŘLZ</b>	<b>252</b>
14.1 Odpovědnost	253
14.2 Spravedlnost a rovnost	255
14.3 Ovlivňování druhých	258
Závěr	261
Seznam obrázků	263
Literatura	265
Autoři publikace	267

# 1 Co je kultura

Kultura určuje, jak každý z nás vidí svět. Nikdy nevidíme všechno, vlastně jsme vždy schopni zachytit jen velmi nepatrný zlomek toho, co je. Kulturní nastavení ovlivní, kam vůbec stočíme oči a jak budeme viděné interpretovat – a podle toho se pak rozhodneme jednat. Už tento zkratkovitý nástin působení kultur naznačuje, že klíčovým znakem chování jednotlivců i různě velkých skupin bude **odlišnost**.

## 1.1 Základem je potřeba pochopit

Abychom mohli pochopit zákonitosti, které ovlivňují jednání jednotlivců a skupin lidí, musíme je nejdříve pozorovat a snažit se jim porozumět. Kromě toho, že si na pozorování málokdy uděláme čas, nám v pochopení brání i další psychologická zákonitost: člověk znovu a znovu propadá iluzi, že ostatní myslí stejně jako on,<sup>1</sup> a potom, když pozoruje druhé, vidí hlavně ty věci, které sám nejčastěji dělá, a posuzuje je podle svých vlastních měřítek. Často nám také v nestranném pohledu brání různé zažitě stereotypy, které si neuvědomuje-

<sup>1</sup> Kahneman: *Thinking Fast and Slow*.

me, všelijaké ideologie nebo sebeprojekce – tedy opět očekávání, že druzí lidé žijí a dokonce mají žít podle stejných principů jako my sami.

Informace o důvodech jednání druhých lidí nelze získat jednoduchými cestami, nikdy je patrně nedostaneme úplně přesné a kvůli tomu se při poznávání jiných kultur prakticky nelze vyhnout chybám a omylům. Proto je podmínkou pro úspěšnou práci s kulturami kompetence, jejímž základem je pravidlo: **nehodnotte**, potlačte potřebu soudit! Pro pozorovatele je to často značně nepříjemný pocit: raději bychom najisto hned věděli, jak se věci mají a jak na ně máme „správně“ reagovat. Jakmile však začneme hned při prvních kontaktech projevy chování jiných lidí hodnotit, nálepkovat a porovnávat je se svými přesvědčeními, pravděpodobně nebudeme nikdy schopní poznat ty důvody, které lidi k jejich jednání vedou. Prostor v hlavě, kde bychom tyto odlišné charakteristiky mohli uložit, bude totiž „obsazen“ právě těmito rychlými soudy a našimi vlastními předpojatostmi – a tak nebudeme mít pocit, že nám nějaké informace k pochopení druhých chybějí, budeme věřit, že „víme“.<sup>1</sup> Ve skutečnosti se však budeme snažit hrát **s cizím orchestrem podle svých vlastních not** – a odtud už je jen krůček k nevraživosti, nedorozuměním a konfliktům, na rozdíl od tolik potřebné spolupráce.

## 1.2 Co se vlastně míní slovem kultura?

Slovo kultura má dnes v mnoha jazycích význam spojený s civilizováním, zdokonalováním podmínek života, což se nejčastěji týká oblastí jako vzdělání, umění nebo literatura. Takový význam je ale pro naše další úvahy příliš úzký a pro

<sup>1</sup> Kahneman popisuje tento mechanismus práce jako WYSIATI (What you see is all there is), což zhruba znamená, že si všímáme pouze toho, co se nám hodí do našich příběhů o světě, a navíc to, čeho si všímáme, většinou považujeme za celou realitu.



potřeby managementu bude třeba zvažovat mnohem širší záběr: pod pojem kultura tedy zahrneme vše, co nějakým způsobem vede lidi k určitému chování a jednání jak vůči sobě navzájem, tak vůči jejich práci a fyzickému světu.

Geert Hofstede<sup>1</sup> při zkoumání odlišností kultur nazval kulturu „softwarem mysli“ – mentálními programy, podle kterých mají lidé tendenci jednat. Kultura se mu jevila jako **kollektivní naprogramování mysli**,<sup>2</sup> které odlišuje příslušníky jedné skupiny lidí od druhých – a většinu svých výzkumů Hofstede zaměřil na kultury jednotlivých národů. Národní kultury mají určitě velký vliv i na jednání a chování lidí v organizacích: v jedné národní kultuře může být například spolupráce s ostatními velmi pevným a integrovaným obecným vzorcem chování, v jiné – spíše v individualistické národní kultuře však budou více přijímané vzorce zaměřené na individuální postupy – a tam se lidé budou muset více či méně řízeně učit, jak a proč spolupracovat. Jejich způsob spolupráce bude také mít spíše účelový charakter – více než vztahem bude nástrojem k dosažení cíle. O vlivech národních kultur na lidské jednání podrobně pojednáme ve 3. kapitole.

Z pohledu managementu a vedení lidí je pravděpodobně nejdůležitější skupinou, u níž manažeři potřebují pochopit a ovlivňovat specifickou kulturu, organizace. Kulturu zde popsal už v roce 1985 Edgar Schein<sup>3</sup> jako **soubor hodnot a norm, které jsou v dané organizaci dominantní**. Jak definice napovídá, nelze předpokládat, že by všichni lidé v jedné organizaci měli identické hodnoty a normy, podle nichž jednají. O tom, které hodnoty a normy v organizaci převládají, rozhoduje kromě principu většiny také povaha práce, kterou lidé vykonávají, ale i síla vlivu, který nositelé určité kulturní

<sup>1</sup> Hofstede, G.: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill, London 1991. (Dále Hofstede: *Cultures and Organizations*.)

<sup>2</sup> Collective mental programming.

<sup>3</sup> Schein, E. H.: *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons, Hoboken 2004. (Dále Schein: *Organizational Culture and Leadership*.)

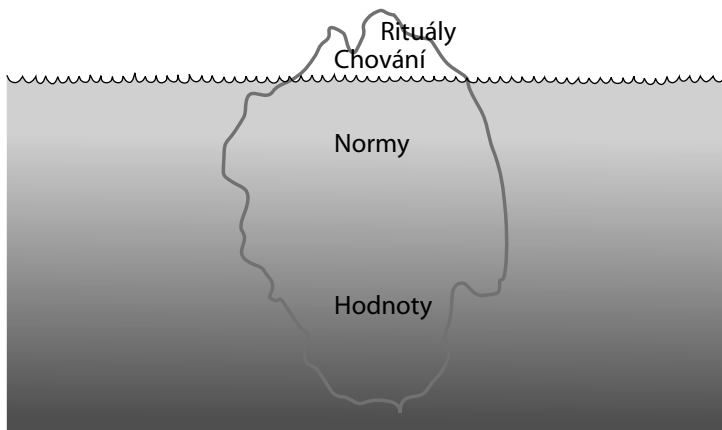
orientace mají na ostatní: zda je ostatní lidé respektují, napodobují, nebo je naopak považují za podivný pohybující se na okraji skupiny. Vzniká zde jakási dynamická názorová většina, **kritická hmota myšlení**, a podle Scheina je chování lidí v organizacích více ovlivňováno právě dominantními hodnotami a normami než nastavenou organizační strukturou nebo procesy.

Přestože Scheinův pohled naznačuje, že pro dobrý výkon a úspěch organizace jsou sdílené hodnoty a normy klíčové, ve většině organizací se setkáváme s tím, že zatímco o výhodách a nevýhodách nastavení struktury nebo procesů se mezi manažery i lidmi diskutuje poměrně často, o hodnotách a normách a o chování lidí se diskutuje velmi málo nebo vůbec ne. Je to něco, co všichni považují za samozřejmé a navíc – právě proto, že se o tomto tématu prakticky nemluví, jim k tomu **chybějí potřebné jazykové prostředky** a dokonce **i rozlišovací schopnosti** – si toho prostě nevšimnou.

Nebo si všimnou – v mnoha organizacích při otázce „Čím to je, že se vám ty informace tak překrucují, a většinou podobným směrem? Nemáte tam někde nějakého traviče studní?“ lidé začnou přemýšlet a často na nějaké hodnotově nevyvážené ostrovy přijdou. Na další otázku: „Proč s tím něco neuděláte?“ pak ale nejčastěji slyšíme: „To nejde, to je tak vždycky, s tím se nic dělat nedá!“ Lidé si patrně neumějí představit, jak by bylo možné problém v chování řešit, a tak rezignují a trpí. V jiných společenstvích se také hodnoty a normy mohou považovat za něco natolik soukromého, že lidé pokládají za nepatřičné – někdy se i ostýchají – o nich otevřeně uvažovat a mluvit. Z předchozích úvah je však zřejmé, že se manažeri na měkké a nejisté pole kultury budou muset odvážit, jinak se totiž jejich organizace nejspíš utopí v množství často nepochopitelných neshod, konfrontací a konfliktů a na práci samotnou hlavně ve zvláště vypjatých situacích nezbude téměř žádný čas ani energie.

### 1.3 Co lze z kultury vidět?

V taxíku v Soulu, v hotelu v Moskvě, v šatně hokejového týmu nebo v neznámé organizaci lze vidět mnoho přerůzných způsobů chování a jednání lidí: někdo se mračí, jiný směje, někdo dupe a křičí, další sedí v koutě a ničeho si nevšímá, někteří mávají rukama, jiní se klaní a odstupují, další se k vám přátelsky hrnou, prostě změt'. Je patrně velmi obtížné zachytit v takovém zmatku pravidelnosti, z kterých by bylo možno usoudit cokoli o kultuře daného společenství. Kulturní (hodnotové) nastavení je tedy prvkem, který se málokdy zjeví explicitně, téměř nikdo vám ho nepopíše a nevysvětlí – a přece v daném společenství podle něj většina lidí jedná. Přímou viditelnost projevů kultury lze vhodně ilustrovat podobenstvím ledovce (Obrázek 1).



Obrázek 1 Ledovec

Podle definic kultury z minulé podkapitoly stojí specifické kulturní nastavení na hodnotách a od nich odvozených normách. Ledovec ale ukazuje, že právě ty jsou přímému pozorovateli nejvíce skryty: to, co skutečně vidíme, je právě onen zmatečný obraz velmi různorodého chování lidí.

Je pravděpodobné, že čeho si v každé nové situaci všimneme nejdříve, jsou tzv. **rituály**, jakési ustálené formy jednání, které příslušníci určitého společenství používají ve specifických případech, například když se potkají, mají narozeniny, někdo umře či dosáhne významného úspěchu. Možná právě nejrozšířenějším typem rituálu je způsob, jak se lidé zdraví, neboli jak se chovají, když potkají druhého člena komunity.

*Z vlastní zkušenosti patrně víte, že například Američané jsou při setkání s jiným člověkem velmi přátelští – a my bychom podle našeho hodnotového nastavení čekali, že podobně vstřícně si budou pomáhat, svěřovat se navzájem se starostmi apod. Jak hořké je zklamání, když se takové chování nedostaví!*

A v naší hlavě stále agilní nástroj intuitivního myšlení – podle Kahnemana Systém 1, který se vyznačuje schopností dělat velmi rychlé závěry tak, aby se hodily do našeho vlastního hodnotového nastavení<sup>1</sup> – nabídne rychlou odpověď: „Tak oni tu srdečnost při pozdravu jenom **předstírají** a ve skutečnosti jim jsem úplně lhostejný! To jsou strašně povrchní lidé!“ Přibližně takto končí pokus posuzovat rysy kultury podle rituálů. Ty jsou totiž v mnohých případech velmi zavádějící, protože si je dané společenství nezřídka tvoří proto, aby překlenuly některé nevýhody základního hodnotového nastavení. V kulturách USA je mezi základními hodnotami individualismus<sup>2</sup> – tedy „starej se hlavně o sebe – a také máš plnou odpovědnost za to, jak se postaráš“. Současně je v těchto kulturách významnou hodnotou úspěch – ale k němu často potřebujeme i druhé lidi – a tak je třeba jim dávat najevo přátelskost. Takže námi vnímaná nadměrná vstřícnost při pozdravu vlastně znamená něco jako: „Sice se má každý starat sám o sebe, ale jsem kdykoli připraven s tebou spolu-

<sup>1</sup> O Systému 1 a 2 v našem myšlení viz Kahneman: *Thinking Fast and Slow*.

<sup>2</sup> Velký vliv má stále v této kultuře nastavení těch, co opustili kdysi evropské komunity, protože se v nich patrně necítili dobře, nevyhovovala jim některá hodnotová nastavení, hledali jiné životní souřadnice...

pracovat k dosažení úspěchu.“ Popsali jsme celou úvahu velmi zkratkovitě a zjednodušeně, ale snad napomůže pochopit to, že soudit kultury podle projevů, jichž si nejdříve všimneme, tedy podle rituálů, nás často zavede na velmi špatnou stopu.

Luštit změť **obecného chování** je kvůli jeho úžasně široké různorodosti úkolem nesmírně obtížným. Jak napovídá ledovec, je třeba najít nějaké způsoby, jak se dopátrat těch nejzákladnějších (spodních) vrstev kulturního nastavení, které jsou skutečnou příčinou, proč lidé v daném společenství dělají věci tak či jinak. Bude k tomu potřeba shromáždit velké množství informací, zkušeností a náznaků často hodně nepřímých, které lze získat přímými interakcemi, debatami, empatií, reflexemi a nepůjde to asi nikdy příliš rychle. Lidé to totiž – jak jsme již zjistili – málokdy umějí vysvětlit. To je hlavním důvodem, proč jsme jako základ kompetence pracovat s kulturami označili onu schopnost **nepodléhat rychlým závěrům**.

## 1.4 Hodnoty a normy

Skutečnost, že lidé mezi sebou v různých lidských společenstvích o hodnotách a normách málo nebo dokonce vůbec nemluví, je také často způsobena nejasným vymezením a pochopením těchto pojmů. Samotná slova hodnoty a normy jsou známá, lidé je slyší nebo čtou mnohokrát denně, ale když jejich obsah mají sami vysvětlit, není jim jasné, co vlastně znamenají. Co tedy jsou hodnoty a co jsou normy? Z předchozích úvah je zřejmé, že v kulturních normách jde o cosi velmi abstraktního a obecného, co řídí projevy lidského chování a jednání.

Hodnotami chápeme všeobecné tendence, podle kterých lidé dávají přednost určitému stavu věcí před jinými. Hofstede<sup>1</sup> píše, že hodnoty jsou pocity, které mají směr a dva

<sup>1</sup> Schein: *Organizational Culture and Leadership*.

protipóly, něco jako kladnou a zápornou hodnotu, například: čistota/špinavost; otevřenost/uzavřenost; progresivita/konzervativnost; spolupráce/konkurence apod. Normami pak jsou pravidla odvozená od vybraných hodnot, jejichž dodržování se v určitém společenství považuje za **normální**, tedy odpovídá určitým, většinou nepsaným standardům, a lidé to považují za přínosné.

Charles Handy<sup>1</sup> uvádí, že v organizacích jsou hodnoty základem **přesvědčení, jak by se lidé měli chovat**, pokud jde o záležitosti jako respektování kolegů a jejich názorů, postojů k zákazníkům, soustředění se na výsledky, kvalitu či inovace. Normy jsou pak většinou nepsané, ale akceptovaná pravidla, která lidem v organizaci říkají, jaké chování se od nich v určité situaci očekává.

Stephen Covey<sup>2</sup> ve svých úvahách o tom, co podmiňuje lidské chování, nemluví přímo o hodnotách, ale o principech, které se spíše podobají normám a mezi něž řadí například princip služby a příspěvní (vede lidi k tomu, aby smysl svého jednání odvozovali od toho, že někomu přispějí či pomohou). Dalšími principy, které autor uvádí, jsou například princip lidské důstojnosti nebo princip integrity a čestnosti. Covey se pokusil definovat takový soubor principů, který povede chování lidí k účinnému soužití s ostatními. Popisuje tedy něco mezi hodnotami a normami, které by obecně měly v lidských společenstvích vést k optimální spolupráci a dobrému životu. V každém společenství se však najdou jedinci, kteří principy nectí – a podle Coveyho se také dočkají od ostatních odpovídajících reakcí.

Když se manažerů v reálných situacích ptáme na hodnoty, dost často se setkáme s určitými rozpaky: většinou poznají, když určité chování neodpovídá hodnotám, které považují

<sup>1</sup> Handy, C. B.: *Understanding Organizations*. Penguin Books, London 1985. (Dále Handy: *Understanding Organizations*.)

<sup>2</sup> Covey, S. R.: *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Management Press, Praha 2012.

za potřebné, ale pojmenovat je přesto neumějí.<sup>1</sup> Zpravidla pak nahrazují příliš abstraktní popisy hodnot slovy popisujícími lidské vlastnosti, jako férovost, upřímnost... V těchto případech asi nebude příliš důležitá terminologická přesnost: hlavně, že lidé o příčinách chování dokáží alespoň nějak diskutovat. Margaret Wheatley<sup>2</sup> píše, že hodnoty se v lidských společenstvích projevují implicitně především v příbězích, které si lidé často opakovaně vyprávějí a které jsou ilustracemi chování odvozeného z příslušných hodnot. Tedy – naslouchejte a pozorujte...

## 1.5 Kde a jak hodnoty získáváme?

Většinu hodnot pravděpodobně lidé nezískávají tak, že by byly součástí určitého genetického kódu a byly nám vloženy do kolébky při narození<sup>3</sup> – což je dobrá i špatná zpráva zároveň. Proč? Většinu hodnot si podvědomě osvojujeme už od velmi útlého dětství: zásadním vlivem na utváření hodnot je vše, co se kolem dítěte děje, jak s ním ostatní lidé jednají, jaké příklady chování kolem sebe vidí a kam je směřována jeho pozornost. Dítě sice příliš nerozumí slovům, ale mnoho vycítí a odpozoruje, a lidé kolem něj ne vždy domyslí, jaké dopady může jejich jednání mít.

Absorpční schopnost dětského mozku se zdá být ve srovnání s dospělými úžasná. Díky tomu si každý člověk v dětství vytvoří základy svého hodnotového systému, jehož nastavení se v pozdějším věku dost nesnadno úplně změní. V raném dětství totiž získáme něco, co lze nazvat „balíkovými“ hod-

<sup>1</sup> Podle Kahnemanovy „iluze dostupnosti“ pak lidé často „nahradí“ chybějící pojem jiným, který je jim bližší. Tak vznikají tzv. zástupné problémy, například: dejte mi víc peněz, když neuznáte, že jsem chytrý.

<sup>2</sup> Wheatley, M.: *Finding Our Way: Leadership For an Uncertain Time*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2005.

<sup>3</sup> I když psychologové někdy dokazují, že určité genetické podmínění si na svět patrně přinášíme.

notami, a na základě těchto velmi obecných hodnot si později vytváříme hodnoty další a další. Navíc lze říci, že základní hodnoty má dítě ustálené už kolem třetího roku věku, tedy z velké části v době, kdy ještě neumí ani pořádně mluvit a chodit. Otázka, která se zde vynoří: jak tyto hodnoty vznikly (neumí mluvit! slovům asi nerozumí, zvláště ne abstraktním!) a jak přispěli rodiče k tvorbě hodnot u svého dítěte?

*Představte si situaci, kdy malé dítě má žízeň. Rodič může reagovat různě: „Tady máš, Pepíčku, čajíček – ale sestřička má také žízeň, dej jí trochu, ona ti pak také dá, až něco bude mít...“ nebo „Tady máš, Pepíčku, čajíček, ale jestli to nevypiješ rychle, tak ti ho vypije sestřička, vždycky se s tím pitím strašně loudáš, už musíme jít...“*

Tyto dvě různé situace, nesčetněkrát opakované, mohou hrát v hodnotovém nastavení dítěte velmi výraznou roli: upevňují totiž postupně základní postoj dítěte ke světu. Svět je prezentován v prvním případě jako laskavé místo ke spolupráci s druhými, v druhém případě jako nebezpečný terén, kde je třeba si stále dávat pozor – dokonce i na sestřičku! Realita je samozřejmě složitější, našťastí ani děti neberou reakce rodičů racionálně a s přímočarou logikou, ale v každém případě se však vyplatí zamýšlet se nad tím, jaký svět jako rodiče svým dětem ukazujeme – budou s tím obrázkem možná žít po zbytek života.

Mezi základní „balíkové“ hodnoty tedy patří především hodnotové nastavení vztahu člověka k okolnímu světu, neboli jak na svět nahlíží a co od něj čeká. V tomto smyslu existuje jakési dvojí základní nastavení, dva protipóly. Podle jednoho (**mentalita hojnosti**)<sup>1</sup> je svět plný příležitostí, všude jsou k dispozici rozmanité zdroje, a pokud se člověk snaží, může dosáhnout čehokoli, stačí jen být kreativní a spolupracovat s ostatními lidmi. Opačné nastavení vychází z předpo-

<sup>1</sup> O mentalitě hojnosti a nedostatku viz též Kubátová, S. – Müller, D. – Bujna, T. – Bosák, V. – Bloudek, J.: *Tajemství spolupráce v týmech*. Management Press, Praha 2013. (Dále Tým TC Business School: *Tajemství spolupráce v týmech*.)



kladu, že svět je z podstaty nepřátelské místo, všechny zdroje byly rozebrány, a pokud chci něco získat, pak musím bojovat a někomu to sebrat (**mentalita nedostatku**). Reálná mentální nastavení lidí se pak pohybují kdesi mezi těmito póly, většinou však se více či méně přichylují k jednomu z nich. Do velké míry pak konkrétní nastavení předurčuje, zda člověk svůj život následně stráví v přátelském nebo nepřátelském vesmíru a jaké další hodnoty si osvojí – jejich výběrem si pak lidé potvrzují – nebo pozměňují – svá výchozí nastavení z dětství.

Na tomto místě bude užitečné podrobněji prozkoumat, co nebo kdo kromě rodiny dále ovlivňuje jednotlivce v přebírání dalších hodnot, které navazují na hodnoty základní a také je v určitém smyslu mění a přizpůsobují. Výběr hodnot bude především veden tím, v jakých lidských společenstvích se rozhodneme žít a pracovat a **volba** bude téměř vždy **účelová**: adoptujeme ty hodnoty, které pomohou v daném společenství **uspět** – ať už se za úspěch v dané situaci pokládá cokoli.

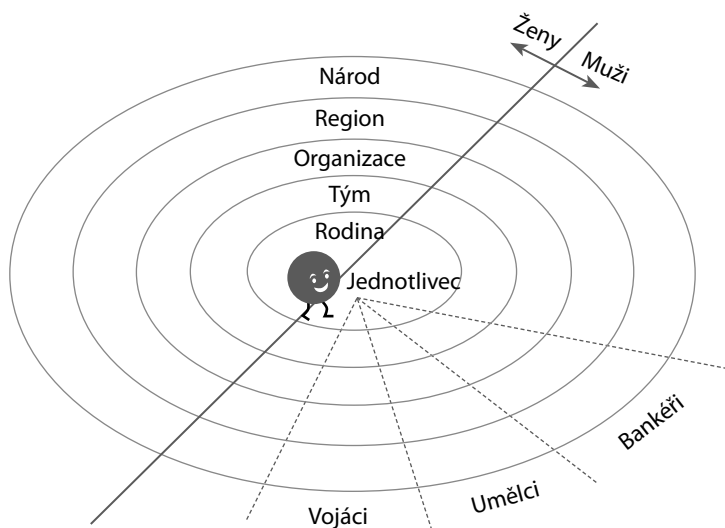
Soustavu společenství, která ovlivňují nastavení našich žebříčků hodnot, můžeme ilustrativně zobrazit jako jakýsi vrstvený koláč (Obrázek 2), kde jednotlivé vrstvy zobrazují typové skupiny, které mají na výběr hodnot podstatné vlivy.

- **Rodina**

První a vlastně z tohoto pohledu základní vrstvou koláče je Rodina: její působení na volbu hodnot jsme již popisovali výše.

- **Škola, parta, tým**

Další vrstvou s velmi silným vlivem je například škola, ale také třeba sportovní tým, kluci z naší vesnice či čtvrti, spolek dobrovolných hasičů nebo jakákoli jiná zájmová parta. Tyto skupiny jsou charakteristické tím, že často na člověka působí v době jeho „zrání“, čímž se jejich vliv značně zesiluje, ale na druhé straně si mladí lidé často bouřlivě hledají



Obrázek 2 Vliv různých typů společenství na výběr hodnot

vlastní cestu, a tak mohou poměrně snadno a rychle daný vliv (pokud není například podepřen oslabením vůle působením drog!) setřást. O tom, jak na hodnotová nastavení dětí působí různě nastavené školské systémy, podrobněji pojednáme v kapitolách o národních kulturách.

- **Organizace**

Dalším velmi významným zdrojem ovlivnění hodnot je společenství lidí v organizaci, ve které člověk pracuje. Síla vlivu na hodnotové nastavení zde pramení nejméně ze dvou aspektů: člověk většinou v práci stráví velké množství svého času a také je často k organizaci vázán jako ke zdroji prostředků, které potřebuje k pokrytí existenčních potřeb svých i své rodiny. Tyto dva aspekty způsobují, že člověk se hodně snaží své hodnotové nastavení přizpůsobit a tak být v daném společenství přijat. Pokud však je hodnotový žebříček člověka výrazně jiný, než převládá v organizaci, a schopnost jedince se adaptovat je nízká, člověk takovou

organizaci většinou po sérii konfliktů opouští nebo organizace propouští jeho.

- **Region, národ a církev**

Asi každý si ze zkušenosti umí vybavit nějaké rozdíly priorit v hodnotovém nastavení mezi Valachem a Pražákem nebo mezi Němcem a Italem. Příčinami těchto rozdílů se budeme ještě podrobněji zabývat v části pojednávající o národních kulturách. V podobném smyslu bychom mohli vymezit i další kulturně charakteristická společenství, například odlišná hodnotová nastavení bychom mohli popsat u různých typů církví: ti, kdo mají v této oblasti nějaké autentické zkušenosti, jistě vnímají například rozdíly mezi katolickou a protestantskou církví třeba v nastavení hierarchických rozdílů: katolická hierarchie je mnohem vyšší a pevnější než protestantská.

V podobnosti koláče složeného z příslušnosti lidí k různým typům společenství s podobnými nastaveními žebříčku hodnot můžeme popsat i další podskupiny, které tentokrát půjdou přes již popsané vrstvy koláče.

- **Odlíšnosti v nastavení hodnot: žena/muž**

Vycházíme z předpokladu, že muži a ženy na sebe do určité míry berou v daných společenstvích některé typově odlišné úkoly – a pro jejich plnění potřebují také odlišné chování. Ženy mají obvykle rozvinutější schopnost empatie, dokáží úkoly spíše dotahovat než iniciovat a je pro ně přirozenější pečovat o vztahy. Na druhou stranu u mužů je například silnější potřeba uplatnit svoji myšlenku nebo „přetvářet svět“. Tyto tradiční role se vytvářely v dlouhé historii, někdy od doby lovců a pečovatelek o oheň. Jakkoli se rozdíly mezi rolemi žen a mužů zvláště v posledním století výrazně zmenšily, jejich různost patrně stále chování příslušníků obou skupin odlišuje – některé části

jejich odlišných funkcí jsou totiž dány biologicky a nejsou zaměnitelné.

- **Odlišnosti v nastavení hodnot podle profesního zaměření**  
Pokud budeme podle hodnot a norem chování lidí zkoumat nějaký obor, pravděpodobně zjistíme, že i pro různé profese se nastavení hodnot poněkud liší. Rozdíly zde opět vycházejí z odlišnosti nejdůležitějších úkolů dané profese a hodnoty jsou „nástrojem“, jímž lze odlišné úkoly plnit: u bankéřů se například oceňuje serióznost, přesnost a důvěryhodnost, u umělců tvořivost, u vojáků disciplinovanost a odvaha. A čím déle se lidé dané profesi věnují, tím se takové specifické hodnotové priority upevňují a někdy se rozšiřují i do dalších oblastí, než je pouze výkon profese: nezřídka se žertuje o „postižení“ učitelek, stejně úspěšně by bylo možno najít podobné hodnotové „uzavření“ třeba u strojařů či policistů.<sup>1</sup>

Nad podobenstvím „koláče“ by bylo možno udělat ještě mnoho velmi zajímavých úvah i poznání a přemýšlet, která vrstva a čím chování člověka formuje nejvíce. I když jednotlivá společenství ovlivňují žebříčky hodnot výrazně, je třeba při zkoumání kultur stále držet v paměti ještě jednu důležitou skutečnost: každý z nás má totiž vždy **svobodnou vůli a** současně **odpovědnost** za to, **zda hodnoty** té které komunity **přijme či odmítne**. A co se stane, když člověku nevyhovuje hodnotové nastavení (rodiny, školy, firmy, regionu, státu), že je odmítne? Někdo se rozhodne své hodnoty zásadně změnit (což je změna tak nesnadná, že je ve velkém měřítku a v zapamatovatelném čase velmi obtížně proveditelná), druhý se navenek přizpůsobí – a pak možná celý život protrpí, a jiný odchází... od rodiny, z organizace, z regionu nebo se dokonce odstěhuje na jiný

<sup>1</sup> Michael Hammer uvádí rčení, které možná pobaví: „Kdo se jednou naučil pracovat s kladivem, má tendenci všechno považovat za hřebík.“ Hammer, M.: *Agenda 21*. Management Press, Praha 2012.

kontinent, někam, kde mu nová komunita nabídne soustavu hodnot, v níž se mu bude snáze hledat smysl žití.

## 1.6 Svoboda volby a možnosti změny

Princip svobody volby a plné odpovědnosti přináší do zkoumání kultur další složitost: je sice možné u různých společností popsat obecné pravidelnosti nastavení myšlení, chování a jednání – ale kulturní projevy budeme moci vždy posuzovat pouze u konkrétních lidí a skupin. Je totiž velmi obtížné zjistit, do jaké míry ten či onen člověk skutečně adoptoval všechna kulturní pravidla dané komunity – mohl mít tisíc důvodů některá specifická pravidla odmítnout a jiná si osvojit. Takže každou zjištěnou obecnou kulturní charakteristiku je třeba vždy pečlivě srovnat s **konkrétními** projevy chování **konkrétního** člověka a domyslet nebo se doptat, co vlastně znamenají. Paušální tvrzení a rychlé soudy typu, že „Američané jsou povrchní, a tak je John jistě také povrchní“ nás většinou odvedou velmi, velmi daleko od skutečnosti a navíc oslabí naši vůli a schopnost kulturní charakteristiky poznávat. Cestou rychlých soudů vznikají nejčastěji značně obtížné kulturní stereotypy, které mohou vést až k projevům nacionalistické nenávisti či xenofobie, tedy hodnotovým nastavením, která mohou lidská společenství zcela rozložit. Historie v tomto směru ví své...

Pro manažery je důležité si uvědomit, že organizace jako jedno z nejběžnějších lidských společenství své lidi významně hodnotově ovlivňuje, ale současně si také lidé do organizace „své“ hodnotové nastavení přinesou, protože potřebují žít i s jinými lidskými společenstvími (rodina, pěvecký sbor). Nakolik budou setkání těchto kultur v organizacích produktivní či konfliktní, budeme dále probírat v úvahách o národních a organizačních kulturách.

V závěru kapitoly o hodnotách se nabízí ještě jedna otázka:

do jaké míry mohou lidé své hodnotové žebříčky měnit? Jistě mohou, ale je potřeba vzít v úvahu, že čím déle si člověk hodnotu vytvářel a upevňoval, tím náročnější bude změna, a čím je hodnota blíže k základním (balíkovým) hodnotám,<sup>1</sup> tím bude změna obtížnější. Co se však v těchto situacích ukazuje ze zkušeností našich studentů jako zásadní, je splnění některých kritických předpokladů pro změnu:

- Za změnu nastavení hodnot může vždy být odpovědný pouze konkrétní člověk – nositel tohoto nastavení – a nikoli jeho okolí. Jeho chování a jednání řídí vždy „jeho hlava“ a hlavy – jak někdy žertem říkáme – nejsou na zip, takže v nich nikdo druhý nemůže zvnějšku přehodit výhybku, i kdyby jakkoli chtěl.
- Má-li se hodnotové nastavení změnit, vždy musí nastat nejdříve hluboké **pochopení** toho, že nějaká hodnota je v prostředí, které sdílím a chci sdílet s dalšími lidmi, nefunkční a **proč** tomu tak je.
- Nástrojem změny jsou schopnosti **sebereflexe** a využívání zpětné vazby, o nichž jsme podrobně psali ve třetí knize této ediční řady.<sup>2</sup>

V další podkapitole se pokusíme zjistit, podle jakých kritérií si lidé vybírají, jakým směrem je vhodné priority hodnot měnit.

## 1.7 Hodnoty jako nástroj přežití?

Dosud jsme zvažovali hlavně to, jakými cestami lidé své hodnoty získávají, a hlavním zjištěním bylo, že do značné míry adoptují hodnotové nastavení skupin, s nimiž chtějí žít, pracovat, bavit se apod. Pokud jednotlivec nějakou zásadní část

<sup>1</sup> Viz výše: Mentalita hojnosti a nedostatku.

<sup>2</sup> Tým TC Business School: *Tajemství spolupráce v týmech*.

hodnotového žebříčku s danou komunitou nesdílí, je pravděpodobné, že ho tato skupina vyloučí, bude se mu nějak „mstít“ nebo že ji sám opustí. Stále ještě však nemáme odpověď na otázku, **proč** si různé skupiny své důležité hodnoty vybírají a podle čeho je sestavují do žebříčků se zřetelně odlišnými prioritami. Z některých uvedených příkladů (profese, organizace) se však už náznaky této odpovědi rýsují: zdá se, že lidské komunity si hodnoty vybírají a dávají jim různou váhu podle přísně **funkčních kritérií**, prostě proto, aby v nejdůležitějších věcech, které skupiny dělají, byly úspěšné. Úspěchem zde může být cokoli od holého přežití, uchování psychické rovnováhy až po složité profesní či umělecké výkony.

Přesto není jednoduché jednoznačně zjistit konkrétní důvody, které v dané komunitě podpoří takový či jiný hodnotový žebříček – možná proto, že kultury mají velmi dlouhý „poločas rozpadu“ – zpravidla, hlavně u velkých společností, jako jsou národy, přemýšlíme o stovkách let. Někdy se dokonce tvrdí, že kultura jako taková je nejstabilnějším systémem,<sup>1</sup> který lidské myšlení vytváří a současně je jím ovlivňováno. Aby se totiž nějaká hodnota ustálila na špičce žebříčku, musí patrně v dané oblasti dojít k mnoha podobným situacím a zkušenostem opakovaným několika generacemi. Když tedy hledáme důvody výběru specifických hodnot, hledali bychom něco, co možná proběhlo před pár stoletími – nějaké informace o historii sice máme, ale detaily lidského chování a vlivů na něj v konkrétní dávné situaci si můžeme na základě velmi úzkých historických údajů nanejvýš více či méně přesně představit. Takže v některých případech historie dané komunity k pochopení výběru hodnot může pomoci, ale s přímočarou příčinnou logikou je zde třeba zacházet velmi opatrně.

<sup>1</sup> Nassim Taleb řadí kulturu k tzv. antifragile (antikřehkým) jevům, jejichž dlouhodobá životnost a funkčnost je založena na využívání nejistoty, volatility a neurčitosti, tedy na dlouhodobé schopnosti se adaptovat. Taleb, N. N.: *Antifragile*. Penguin Books, London 2012. (Dále Taleb: *Antifragile*.)

*Češi i Poláci například žijí v podobných geografických a klimatických podmínkách a prošli za poslední téměř století relativně podobným historickým vývojem, a přesto se v současnosti hodnotové nastavení těchto dvou kultur značně liší.<sup>1</sup>*

*Mnoho organizací prošlo v České republice od roku 1989 také relativně podobnými podmínkami, a přesto je dokonce obtížné najít i jen dvě podobně velké organizace v jednom oboru (například dvě srovnatelně velké a stejně staré soukromé strojírenské firmy na Vysočině) se stejně vyladěnými společnými žebříčky hodnot: pro jedny je nejdůležitější ze všeho uchovat si uvnitř společenství dobré lidské vztahy, druzí mnohem více než na vztahy kladou důraz na růst prodeje a špičkovou kvalitu svých výrobků. Známe takové, a na chování lidí v obou těchto firmách jsou rozdíly v nastavení hodnotových priorit jasně patrné: jedni musí přesně ve dvě domů, mají tam rodinu, zahradu a králíky, druzí mají problém se utrhnout v sobotu v 10 hodin v noci od rýsovacího prkna. V obou firmách se toto odlišné chování chápe jako normální, nanejvýš se nad ním lehce pokrčí rameny.*

Tlak skupin na to, aby jednotlivec adoptoval jejich hodnotový systém, někdy vede až k absurdním situacím. Věznice většinou nazýváme oficiálně nápravnými zařízeními. Dokud však budou vězni žít z velké části v poměrně početných skupinách, co se asi stane, když do skupiny přijde „nováček“, který má za sebou jeden vážný prohřešek? Je obtížné si představit, že ho parta recidivistů a lidí zatížených jinými (zpravidla hodnotovými) selháními napraví. Naopak, přiměje ho, aby přijal její hodnotový žebříček, který bude určitě poznamenán tím, co nejdůležitějšího tito lidé dělají, tedy soupeří s ostatními o co nejpohodlnější přežití a o kontrolu nad zdroji a situacemi. Co nováček ještě neuměl, zde se určitě naučí, výběr hodnot bude většinou opět funkční – musí s tou tvrdou partou pár let vydržet, zde dokonce bez mnoha možností se stýkat s jinou komunitou.

V prostředí válek a totalitních režimů, kdy se v komuni-

<sup>1</sup> Jedním ze zdrojů těchto odlišností může být například zásadní rozdíl v obecném postoji k náboženství.



tách většina hodnot a norem hroubí, se hlavní potřebou pro mnoho lidí stává především starost o vlastní přežití, která posiluje obavy. Pomoc druhým může být velmi riskantní, a tak vyžaduje téměř hrdinské nasazení. S obavami se do lidských společenství postupně vkrade strach a nedůvěra: pravidla neplatí a jak tedy poznat, kdo přede mnou stojí a jaké jsou jeho záměry? Krátkodobě se sice lidé semknou proti „společnému nepříteli“, často do té doby, dokud je definice nepřítelů jasná a jednotná. Dlouhodobě však takové situace významně v komunitě potlačí hodnotu spolupráce. Ta je totiž založena do značné míry na vzájemné důvěře a nemůže být vynucena příkazem. Na začátku 90. let po historické sérii opakovaných kolapsů hodnotových nastavení s periodou často kratší než jedna generace<sup>1</sup> (1918, 1938, 1948, 1968 – ach, ty nešťastné osmičky) se u nás svobodná spolupráce směrem ke společnému cíli často považovala za utopii z teoretických knížek. Není to překvapivé: základem spolupráce je vzájemná důvěra, ta je však současně riskantní, a kdyby nic dalšího, pak události a následky osmičkových roků přesvědčily několik generací o tom, že rizika mohou být zásadní a zničující – takže obecně se důvěry v našem prostoru stále nedostává, čímž se snižuje i schopnost spolupracovat. Je však zajímavé sledovat, jak se u polistopadové generace manažerů tento přístup přece jen pomalu mění: s dnešními třicetiletými již není třeba dlouze diskutovat o tom, zda se spolupracovat vyplatí či ne. Většina z nich již ví, že musí řešit natolik složité problémy, že k tomu potřebují pomoc dalších lidí – výběr hodnoty spolupráce se tedy opět jeví jako funkční: podle toho, čeho potřebujeme dosáhnout, vybíráme a řadíme důležitost hodnot.

---

<sup>1</sup> V tomto kontextu se střídání generací většinou počítá za zhruba 20 let.

## Autoři publikace

**David Müller** se v minulosti podílel na založení a vedení několika firem, ve kterých vykonával různé manažerské pozice. V současnosti pracuje jako lektor v programech TC Business School Action Learning MBA především v oblastech provozního managementu, organizačních struktur, marketingu a interpersonálních dovedností. Mimo MBA pracuje rovněž jako trenér v programech rozvoje managementu ve firmách. Je ženatý, má jednu dceru a mezi jeho největší záliby patří Aikido.

**Tomáš Bujna** se po manažerské zkušenosti v nadnárodních skandinávských společnostech stal lektorem TC Business School. V rámci programu Action Learning MBA se zaměřuje na oblasti ŘLZ a řízení financí. Kromě lektorování v programu MBA pomáhá rozvíjet manažery i přímo v jejich organizacích. Je ženatý, má dvě děti a žije v Bratislavě.

**Honza Bloudek** založil v roce 1991 marketingovou a reklamní firmu Comdes, kterou 12 roků vedl. Od roku 2000 je lektorem TC Business School. Zaměřuje se především na strategii, marketing, finance a organizování a koordinování lidí. Je aktivním horolezcem a zároveň i prvním místopředsedou Českého horolezeckého svazu. Je ženatý, má dvě děti a žije v Praze.

**Sláva Kubátová** založila v roce 1992 českou poradenskou a vzdělávací firmu zaměřenou na vzdělávání manažerů. V 90. letech reprezentovala ČR v ISO v procesu tvorby norem řady ISO 14 000. V současnosti pracuje jako lektorka v programech TCBS Action Learning MBA v oblastech strategie, kultury a ŘLZ. Pracuje také jako kouč s některými vrcholovými manažery českých i nadnárodních firem. Ve spolupráci s Business School Netherlands a Sheffield Hallam University je akademickou manažerkou kursů International DBA. Je rozvedená a žije na chalupě na vesnici.

**David Müller, Tomáš Bujna, Jan Bloudek,  
Sláva Kubátová**

## **Kultura organizace je cestou ke strategii**

V roce 2013 vydalo nakladatelství Management Press,  
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, ve spolupráci  
se společností Management TC jako svou 455. publikaci  
Edice Action Learning – praktický management. Sv. 4  
Obálku navrhla Zuzana Vojtová

Vydání 1.

Sazbu zhotovil Jaroslav Křikava

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-265-9

**www.mgmtpress.cz**