

Dimenze kultury v pojetí Geerta Hofstedeho

Seminární práce na předmět
Sociální psychologie

LS 2003/2004

Linda Skolková
2. ročník prezenčního bakalářského studia
program *Informační studia a knihovnictví*
kontakt: skolkova@chello.cz

MOTTO:

Truth is rarely pure and never simple.

Oscar Wilde

DOSTUPNOST PRÁCE

Ø práce je v elektronické podobě dostupná:

- offline na přiloženém CD (formáty doc a pdf)
- online na adrese <http://www.sweb.cz/lin.skl/hofstede.pdf>

KLÍČOVÁ SLOVA

Hofstede, Geert • kultura • dimenze kultury • vzdálenost moci • kolektivismus • individualismus • femininita • maskulinita • vyhýbání se nejistotě

ABSTRAKT

V seminární práci je nejprve vymezen termín *kultura*, následně jsou blíže rozebrány *dimenze kultury* v pojetí Geerta Hofstedeho. Důraz je kladen na první čtyři dimenze, dodatečně doplněná pátá dimenze je zmíněna pouze okrajově. Teoretickou rovinu dokreslují praktické příklady, které rovněž dokládají aktuálnost tématu.

OBSAH

1	Úvod	5
2	Vymezení termínu kultura	5
3	Dimenze kultury Geerta Hofstedeho	6
3.1	Vzdálenost moci	8
3.2	Individualismus vs. kolektivismus	9
3.3	Maskulinita vs. femininita	10
3.4	Vyhýbání se nejistotě	11
3.5	Dimenze kultury ve středoevropském prostoru	12
4	Závěrečné zamyšlení	12
5	Použité zdroje	14

1 Úvod

Úvodem bych chtěla především podotknout, že inspirací k napsání této práce se stala přednáška, kterou pronesla Doc. PhDr. Soňa Hermochová, CSc., v rámci kurzu *Sociální psychologie*, který byl v letním semestru školního roku 2003/2004 uspořádán Katedrou psychologie FF UK pro posluchače Ústavu informačních studií a knihovnictví na téže fakultě.

Téma jsem si vybrala také z toho důvodu, že v moderním světě se téma kulturních rozdílů v dnešní době (na rozdíl od dob historických) týká již prakticky každého. Setkávání s lidmi z jiných kultur může na jednu stranu přinášet řadu podnětů a být zdrojem osobního obohacení, na druhou stranu je však nynější svět plný střetů mezi lidmi (eventuálně celými skupinami a národy), které právě jejich příslušnost k jiné kultuře vede k odlišnému způsobu myšlení, cítění a jednání. Navíc existuje množství společných problémů, jejichž řešení vyžaduje spolupráci. A právě proto je potřeba pochopit rozdíly plynoucí z příslušností lidí k různým kulturám či kulturním okruhům.

2 Vymezení termínu *kultura*

Hovoříme-li o kultuře, je nutno minimálně rozlišit kulturu v užším a v širším pojetí. Kulturu v užším pojetí se nebudeme podrobněji zabývat, naznačme jenom, že toto pojetí kultury je uplatňováno zejména v humanitních disciplínách, tedy disciplínách zabývajících se zkoumáním výtvarů člověka.

Kulturu v širším pojetí pak můžeme podle Hofstedeho synonymně označit jako *mentální program* a definovat jako **kolektivní programování mysli, jenž odlišuje příslušníky jedné skupiny/kategorie lidí od příslušníků jiné skupiny/kategorie lidí** (volně podle [7] a [8]). Přitom rozdíl mezi skupinou a kategorií lidí je v tom, že lidé tvořící skupinu jsou ve vzájemném styku, zatímco lidé patřící do stejné kategorie sdílejí nějakou společnou charakteristiku (například rok narození), nemusejí však být ve vzájemném styku.

Kultura je tedy dána naším sociálním prostředím, je vlastní skupině či kategorii lidí a je naučená. Odlišujeme ji jednak od *lidské přirozenosti* (která je společná všem lidským bytostem a je zděděná), jednak od *osobnosti* (která je vlastní jednotlivci a lze ji považovat za částečně zděděnou a částečně naučenou).

S kulturou je nerozlučně spjat tzv. *kulturní relativismus*, který spočívá v tom, že jedna kultura nemá žádná absolutní kritéria pro posuzování činnosti jiné kultury jako *nízké* či *vysoké* (podle francouzského antropologa Clauda Lévi-Strausse). Stále častěji se také setkáváme s tzv. *kulturní rozmanitostí*.

V podnikovém prostředí se setkáváme s *firemní kulturou* (též *organizační kulturou*, kterou bychom však mohli oproti kultuře firemní vnímat obecněji). Organizační a národní kultury jsou však odlišné do té míry, že použití termínu *kultura* se v souvislosti s organizacemi jeví jako neadekvátní (podrobněji viz kap. 4).

Jádrem každé kultury jsou *hodnoty*, které můžeme vymezit jako všeobecné tendence k dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými. Projevují se v praktikování rituálů (obřadů), obdivování hrdinů a používání symbolů (viz např. [5] a [7]).

3 Dimenze kultury Geerta Hofstedeho

Geert Hofstede svými výzkumy potvrdil hypotézu, kterou již v roce 1954 (sic!) vyslovili sociolog *Alex Inkeles* a psycholog *Daniel Levinson*. Tito dva Američané navrhli obecné základní problémy, které řeší každá kultura. Jedná se o vztah k autoritě, sebepojetí jedince (vztah jedince a společnosti, vnímání mužskosti a ženskosti) a způsoby zacházení s konflikty.

Poznatky, k nimž dospěl Hofstede, jsou dle mého názoru velice cenné zejména díky následujícím faktům:

- Ø vznikly na základě výzkumu hodnot lidí z celkem padesáti zemí světa a ze tří mnohonárodnostních regionů (arabsky mluvící země, západní Afrika

a východní Afrika) , a tudíž lze očekávat, že mají výraznou vypovídací hodnotu¹

- Ø lidé, kteří byli objektem výzkumu, tj. zaměstnanci IBM, si byli podobní ve všech ohledech kromě národnosti, takže výraznější vliv ostatních faktorů na výsledky výzkumu byl eliminován

Hofstede pracuje s tzv. **dimenzemi kultury**, tedy s takovými aspekty kultury, které jsou měřitelné ve vztahu k jiným kulturám. Za čtyři hlavní dimenze, z nichž je možno vytvořit čtyřrozměrný model rozdílů mezi národními kulturami, považuje:

- Ø **vzdálenost moci** (od malé k velké)
- Ø **kolektivismus vs. individualismus**
- Ø **femininitu vs. maskulinitu**
- Ø **vyhýbání se nejistotě** (od slabého k silnému)

Jednotlivé dimenze seskupují množství jevů, u nichž bylo empiricky ověřeno, že se vyskytují společně. Každá země získá v každé z těchto dimenzí jedno skóre, tedy celkem ve všech dimenzích čtyři skóre. Skóre jednotlivých zemí lze zobrazovat v jednom až třech rozměrech, avšak čtvrtý či pátý rozměr je již obtížně představitelný, proto v tomto okamžiku nastupuje *typologie*. Typologie je vhodnou pomůckou k výuce, nicméně nepostihne všechny skutečné případy, protože ty bývají hybridní.

Později byla přidána ještě pátá dimenze kultury – **dlouhodobá vs. krátkodobá orientace v životě**. Objevil ji *Michael Harris Bond*, Kanadčan žijící dlouhou dobu na Dálném východě (zároveň zjistil, že dimenze *vyhýbání se nejistotě* není zejména pro čínské prostředí prakticky vůbec důležitá). Bond nově objevenou dimenzi původně nazval *konfuciánským dynamismem*, Hofstede však pokládá za přiměřenější označovat ji právě jako *dlouhodobou a krátkodobou orientaci*, protože nevyvolává klamný dojem, že se vztahuje výhradně na kultury historicky silně ovlivněné konfuciánským myšlením.

Hofstedemu zůstala tato dimenze skryta podle jeho vlastních slov kvůli tomu, že důsledky kultury výrazně ovlivňují i mysl samotných výzkumných pracovníků,

¹ Výzkum nebyl navíc prvoplánově zaměřen na porovnávání národních kultur, ale na organizační kulturu IBM. Nakonec se ale ukázalo, že o organizační kultuře IBM výzkum prakticky nic neodhalil, zato odhalil právě rozdíly mezi jednotlivými národními kulturami.

a tudíž je možné, že ve vztahu k jiné kultuře může i některý z významných jevů prostě uniknout pozornosti (blíže viz zejména [8]).²

3.1 Vzdálenost moci

Vzdálenost moci je rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací³ v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně ([7], s.23). Vzdálenosti moci můžeme typicky porovnávat v případě párových rolí *rodič-dítě*, *učitel-žák* či *nadřízený-podřízený*. Uvedme si několik příkladů:

- Ø Jestliže učitelé jsou odborníky předávajícími neosobní pravdy, vzdálenost moci je malá. Jestliže však jsou učiteli mudrci předávající osobní moudrost, pak se jedná o velkou vzdálenost moci.
- Ø Podřízení očekávající, že se s nimi nadřízený bude radit, předpokládají malou vzdálenost moci, naopak by tomu bylo u podřízených očekávajících, že se jim přesně řekne, co mají dělat.

Rovností, resp. nerovností ve společnosti se zabývali již například Konfucius, Platón či Karl Marx. Podle *Konfucia* je přímo na nerovných vztazích mezi lidmi založena stabilita společnosti. Konfucius identifikoval pět základních vztahů, které jsou zároveň doprovázeny povinnostmi: vládce-poddaný, otec-syn, starší bratr-mladší bratr, manžel-manželka a starší přítel-mladší přítel. *Platón* sice uznával základní potřebu rovnosti mezi lidmi, avšak současně obhajoval společnost, již vládne elita. *Karl Marx* chtěl předat moc bezmocným, de facto ovšem měla být moc přenesena

² Z týchž důvodů selhal např. také pokus školit indonéské manažery o náhradě teorie X (průměrný člověk nerad pracuje a práci se vyhýbá) teorií Y (vynakládání fyzického nebo duševního úsilí při práci je stejně přirozené jako odpočinek). Bylo zjištěno, že tyto teorie amerického profesora Douglase McGregora mj. implicitně předpokládají, že práce je pro lidi dobrá a že lidské kapacity by měly být maximálně využity. Naproti tomu v zemích jihovýchodní Asie je práce považována za nutnost, nikoliv však cíl o sobě, a o lidech se předpokládá, že by si měli najít takové místo, které jim umožní žít v míru a harmonii s prostředím (podrobnější rozbor je k dispozici v [8]).

Jako další příklad si můžeme uvést Nonakův model podniku vytvářejícího znalosti (jeho základními stavebními kameny jsou socializace, externalizace, internalizace a kombinace), který se sice snaží o univerzálnost, ale v [2] autoři zřetelně dokazují, že vychází z japonského prostředí, a proto jej bez modifikací nelze přenést například do západních kultur.

³ V tomto případě není striktně rozlišováno mezi *institucí* a *organizací* v sociologickém smyslu, kdy je za instituci podle jedné z definic pokládán *způsob, jakým lidé v dané kultuře dělají určitou věc*, a za organizaci *způsob, jímž přitom koordinují svou aktivitu* (citováno z KELLER, Jan. *Úvod do sociologie*. 4. rozš. vyd. Praha : SLON, 2002, s. 82). Člověk může podle tohoto pojetí být členem organizace, nikoliv však instituce. Příkladem instituce může být bankovníctví, organizací potom je konkrétní banka.

z osob na systém. Problematickým se stal okamžik, kdy jeho myšlenky, které vycházely z malé vzdálenosti moci ve společnosti, jak byla a je typická pro Marxovo rodné Německo,⁴ začaly být uplatňovány v zemích s velkou vzdáleností moci, a tedy bez ohledu na hodnotový kontext.

3.2 Individualismus vs. kolektivismus

Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné. Předpokládá se, že každý se stará sám o sebe a svou nejbližší (tzv. *nukleární*) rodinu. *Kolektivismus* přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do stálých a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost (v případě rodin hovoříme o tzv. *rozšířených rodinách*).

V indexu individualismu skórují vysoko téměř všechny relativně bohaté země, jako příklad si můžeme uvést USA nebo Kanadu. Kolektivistickými zeměmi jsou naopak Čína či Japonsko.

V souvislosti s touto dimenzí kultury si připomeňme rozlišení kultury na základě způsobu komunikace na škále od *vysoce kontextuální* po *slabě kontextuální* (podle amerického antropologa *Edward T. Halla*). Vysoce kontextuální komunikace je charakteristická pro kolektivistické kultury, slabě kontextuální pak pro kultury individualistické.

Individualistické kultury lze také označit jako *společnosti viny*, kolektivistické kultury naopak jako *společnosti hanby*. Vina má totiž na rozdíl od hanby individuální povahu. Přesvědčují nás o tom koneckonců i myšlenky Karla Jasperse: *Otázka viny je spíše otázkou, kterou klademe sami sobě, než otázkou, kterou nám kladou druhí.*⁵

Za velice aktuální považuji vztah individualismu/kolektivismu ke smyslu vzdělání. Zatímco v individualistických kulturách je smyslem vzdělání naučit se, jak se učit, a učení je tedy považováno za celoživotní proces, v kolektivistických kulturách je smyslem vzdělání naučit se, jak postupovat, a učení je pokládáno za proces

⁴ Termín *Německo* je zde použit s jistým zjednodušením jako územní označení, nikoliv název státotvorního celku.

⁵ JASPERS, Karl. *Otázka viny*. 2. vyd. Praha : Mladá fronta, 1991. 92 s. ISBN 80-204-0244-6.

jednorázový. Bez zajímavosti není ani rozdílnost významu diplomu jako osvědčení dosažené úrovně vzdělání – v individualistických kulturách slouží diplom ke zvýšení sebeúcty jedince, kdežto v kolektivistických kulturách je podmínkou pro uznání jedince ze strany společnosti (hovoříme o tzv. *sociální přijatelnosti*).

Se zřetelem k práci a pracovním zvyklostem poznamenejme, že pro individualistické kultury je typické hledání průsečíku mezi zájmem jedince a zájmem obchodní společnosti, zatímco v kolektivistických kulturách se očekává, že zaměstnanec bude jednat v souladu se zájmy obchodní společnosti, a to bez ohledu na zájmy vlastní. Rozdíl je i v způsobu řízení - řízení v individualistické kultuře je řízením jedinců, kdežto řízení v kultuře kolektivistické je řízením skupin.

S ohledem na psychologii si je potřeba uvědomit, že přenášení používaných metod mezi různými kulturami není vždy možné. Například móda tréninku sensitivity v 60. letech, encounterů v 70. letech a transakční analýzy v 80. letech vznikla v USA, což je země s nejvyšším skóre indexu individualismu. Přenášet tyto vlny do kolektivistických kultur je však nevhodné.

Při rozlišování individualismu a kolektivismu nemusíme nutně zůstat pouze u jednotlivých kultur ve smyslu lidských společností. Můžeme také například hovořit o individualismu ve vědě. Příkladem individualistické vědy může být ekonomie v pojetí *Adama Smithe*, který přišel s myšlenkou *neviditelné ruky trhu*.⁶

3.3 Maskulinita vs. femininita

Dimenzi *maskulinity/femininity* lze charakterizovat jako míru, do níž hodnoty typu asertivita, výkon, úspěch a soutěživost, které jsou téměř ve všech společnostech asociovány s rolí mužů, dominují nad hodnotami ostatními. Mezi tyto ostatní hodnoty, které jsou téměř ve všech společnostech spíše asociovány s rolí žen, můžeme zařadit například kvalitu života, udržování srdečných osobních vztahů, péči o slabší a solidaritu.

⁶ Jeden z citátů lze nalézt např. v následujícím slovníkovém hesle: "Smith, Adam" *The Oxford Dictionary of Quotations*. Ed. Elizabeth Knowles. Oxford University Press, 1999. *Oxford Reference Online*. Oxford University Press. State Technical Library. 28 May 2004 <<http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t115.e2821>>

Maskulinita se vztahuje ke společnosti, v níž jsou sociální rodové role jasně odlišeny, femininita pak ke společnosti, kde se překrývají.

Maskulinní společnost je ke svým členům tvrdá a stává společností založenou na výkonu. V takové společnosti mají i ženy hodnoty podobnější hodnotám mužským. Za relativně maskulinní společnost lze považovat například USA, za výrazně maskulinní pak například Japonsko.

Femininní společnost je jemnější a lze ji označit za sociální. Hodnoty mužů jsou bližší hodnotám žen. Jako femininní společnost se jeví například Nizozemí.

Obecně platí, že mezi hodnotami žen z různých zemí lze vyzorovat menší rozdíly než mezi hodnotami mužů z různých zemí.

Poznamenejme ještě, že Hofstede odlišuje dvojici termínů *maskulinní* a *femininní* od na první pohled podobné dvojice *mužský* a *ženský*. Zatímco první uvedená dvojice se vztahuje k rolím určeným kulturou (můžeme hovořit o *sociálních rodových rolích*), druhá dvojice označuje biologické rozdíly.

3.4 Vyhýbání se nejistotě

Vyhýbání se nejistotě můžeme definovat jako míru preference strukturovaných situací oproti nestrukturovaným v dané kultuře (volně podle [8]). Zatímco ve strukturovaných situacích jsou dána jasná pravidla (mohou, ale nemusí být psaná), pro situace nestrukturované je charakteristická absence předem daných pravidel.

V zemích (resp. kulturách) s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě bývají lidé nervózní, naopak v zemích s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě spíše lehkovážní. První jmenovanou společnost lze nazvat společností rigidní, druhou potom jako flexibilní. V rigidní společnosti je to, co je nějakým způsobem odlišné, jiné, považováno za nebezpečné, ve společnosti flexibilní to naopak podněcuje zvědavost.

Jako příklad země s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě můžeme uvést USA nebo Kanadu, mezi země s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě patří například Japonsko a Čína.

3.5 Dimenze kultury ve středoevropském prostoru

Výsledky srovnání České republiky, Slovenska, Maďarska a Polska (srovnání je provedeno ještě vůči Nizozemí jako reprezentantovi západoevropské země) právě prostřednictvím Hofstedeho dimenzí kultury jsou prezentovány v [11].

Podle tohoto výzkumu skóruje Česká republika relativně vysoko ve vzdálenosti moci, i když výrazně méně než Slovensko. Naopak nízká vzdálenost moci je typická pro Polsko. Česká republika je nejindividualističtější a Slovensko nej kolektivističtější ze srovnávaných zemí. Pro ČR, Polsko i Maďarsko je charakteristická vysoká míra vyhýbání se nejistotě a spíše maskulinita, naopak je tomu v případě Slovenska. Češi jsou orientováni spíše na krátkodobé výsledky, naproti tomu pro Maďary je typická orientace na výsledky dlouhodobější.

4 Závěrečné zamyšlení

V závěru své práce bych se ráda zamyslela nad problematikou spolupráce lidí z různých kultur působících v organizaci a tím také naznačila praktické možnosti využití Hofstedeho dimenzí kultur.

Nejprve považuji za účelné zdůraznit, že většina činností probíhajících na pracovišti je již ze své podstaty sociální, proto se poznatky sociálních psychologů mohou velmi dobře uplatnit právě v této oblasti. Například za jednu z klíčových komponent organizační kultury bývá pokládána týmová práce, tedy jeden z příkladů sociální interakce.

Poměrně důležitým faktem, na který bychom především neměli zapomenout, je také to, že spolupráce s osobami z odlišných kultur bývá poznamenána rozšířenými stereotypy v hodnocení různých národů. Počáteční vnímání osob se často zaměřuje na rysy, které zavedené stereotypy podporují, a neregistruje ty, které jsou s nimi v rozporu. Dále je třeba si uvědomit, že kulturní rozmanitost navíc klade větší nároky na komunikaci, protože je neustále potřeba ověřovat, zda všichni členové skupiny chápou, jak problémy vnímají ostatní. Zkušenost ukázala, že multikulturní týmy bývají

obvykle vhodnější k řešení úkolů, které jsou spojeny s inovacemi, méně vhodné jsou pak k řešení úkolů rutinní povahy.

Hofstedeho studium organizačních kultur v Dánsku a Nizozemsku (viz [5]) překvapivě ukázalo, že hodnoty zaměstnanců se více liší podle demografických kritérií (národnost, věk, stupeň dosaženého vzdělání) než podle příslušnosti k určité organizaci. Je to způsobeno tím, že hodnoty se utvářejí v průběhu dětství (zejména v rodině a později ve škole). Následkem toho má dítě ve věku deseti let již většinu hodnot *naprogramovaných*. Praxi organizační kultury se pak dospělý jedinec učí prostřednictvím socializace na pracovišti, hodnoty se ale již většinou nemění.

Jednou z klíčových komponent organizační kultury je modelování rolí, zejména ze strany vedení. Pokud se vedoucí pracovníci chovají v souladu s tím, co říkají, zvyšuje se pravděpodobnost, že jejich chování a jednání bude zaměstnanci napodobováno. O dalších aspektech organizační kultury je pojednáno v [14], kde je z hlediska organizační kultury detailně rozebrán nechvalně známý příklad firmy Enron.

Důkladnější rozbor otázek týkajících se speciálně organizační kultury se zaměřením na její sociálně-psychologické aspekty (např. také na v poslední době hojně diskutované vytváření sociálního kapitálu) však již přesahuje rozsah a cíle této práce.

5 Použité zdroje

- [1] FRANKE, Richard H.; HOFSTEDE, Geert; BOND, Michael H. Cultural roots of economic performance : a research note. *Strategic Management Journal*. 1991, vol. 12, s. 165-173.
- [2] GLISTY, Martin; HOLDEN, Nigel. Contextual constraints in knowledge management theory : the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. *Knowledge and Process Management*. 2003, vol. 10, no. 1, s. 29-36.
- [3] HAYESOVÁ, Nicky. *Základy sociální psychologie*. Vyd. 3. Praha : Portál, 2003. 166 s. ISBN 80-7178-763-9.
- [4] HODGKINSON, Gerard P. The interface of cognitive and industrial, work and organizational psychology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2003, vol. 76, s. 1-25.
- [5] HOFSTEDE, Geert et al. Measuring organizational cultures : a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. 1990, vol. 35, s. 286-316.
- [6] HOFSTEDE, Geert et al. What goals do business leaders pursue? : a study in fifteen countries. *Journal of International Business Studies*. 2002, vol. 33, no. 4, s. 785-803.
- [7] HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace : software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha : Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 1999. 208 s. ISBN 80-85899-72-8.
- [8] HOFSTEDE, Geert. Management scientists are human. *Management Science*. January 1994, vol. 40, no. 1, s. 4-13.
- [9] HOFSTEDE, Geert. The cultural relativity of quality of life concept. *Academy of Management Review*. 1984, vol. 9, no. 3, s. 389-398.

- [10] CHANG, Lieh-Ching. An examination of cross-cultural negotiation : using Hofstede framework. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*. March 2003, vol. 2, iss. 2, s. 567-570.
- [11] KOLMAN, Ludek et al. Cross-cultural differences in Central Europe. *Journal of Managerial Psychology*. 2003, vol. 18, no. 1, s. 76-88.
- [12] MELÉ, Domenic. Organizational humanizing cultures : do they generate social capital? *Journal of Business Ethics*. 2003, vol. 45, s. 3-14.
- [13] SHENG, YiHua (Philip); PEARSON, J. Michael; CROSBY, Leon. Organizational culture and employees' computer self-efficacy : an empirical study. *Information Resources Management Journal*. July-Sept 2003, vol. 16, no. 3, s. 42-58.
- [14] SIMS, Ronald R.; BRINKMANN, Johannes. Enron ethics (or: culture matters more than codes). *Journal of Business Ethics*. 2003, vol. 45, s. 243-256.
- [15] URBAN, Jan. Kulturní rozdíly mají i výhody. *Moderní řízení* [online]. 10.5.2004 [cit. 2004-05-16]. Dostupné z World Wide Web:
<[http://modernirizeni.ihned.cz/?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article\[area_id\]=10005770&article\[id\]=21849895&p=600000_detail](http://modernirizeni.ihned.cz/?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article[area_id]=10005770&article[id]=21849895&p=600000_detail)>.