

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

BAKALÁRSKA PRÁCA

2018

Barbora Bútorová

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta mezinárodních vztahů

Odbor: Mezinárodní obchod



Kultúra a konflikt v Kolumbii

Bakalárska práca

Vypracovala: Barbora Bútorová

Vedúca bakalárskej práce: Ing. Vladimíra Khelerová, Csc.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som bakalársku prácu na tému „Kultúra a konflikt v Kolumbii“ vypracovala samostatne. Všetku použitú literatúru a podkladové materiály uvádzam v priloženom zozname literatúry.

V Prahe dňa

.....

Podpis

Pod'akovanie

Za cenné pripomienky, rady a trpezlivosť by som sa veľmi rada poďakovala vedúcej mojej bakalárskej práce, pani Ing. Vladimíre Khelerovej, Csc.

Obsah

Úvod	1
I. Teoretická časť	3
1 Dimenzie národných kultúr podľa Hofstedeho	3
1.1 Nerovnosť v spoločnosti.....	4
1.1.1 Rozdiely vo vzdialenosti moci	5
1.1.2 Vzdialenosť moci a štát	5
1.2 Individualizmus a kolektivismus.....	6
1.2.1 Individualizmus	7
1.2.2 Kolektivismus.....	7
1.3 Feminita a maskulinita.....	9
1.3.1 Feminita	10
1.3.2 Maskulinita	10
1.3.3 Rozdiely v riešení konfliktov	11
1.4 Vyhýbanie sa neistote.....	12
1.4.1 Silné vyhýbanie sa neistote.....	12
1.4.2 Slabé vyhýbanie sa neistote.....	13
2 Kolumbijský konflikt.....	14
2.1 Príčiny násilia v Kolumbii.....	15
2.1.1 Príčiny politického násilia	16
2.1.2 Príčiny ekonomického a sociálneho násilia.....	18
2.1.3 Násilie spojené s drogami.....	19
2.1.4 Mier	21
2.1.5 Rozvoj Kolumbie podľa OECD a nerovnosť ako hlavná výzva	23
II. Praktická časť.....	25
3 Kolumbia podľa Hofstedeho	26
3.1 Nerovnosť v spoločnosti.....	26
3.2 Kolektivismus.....	27
3.3 Maskulinita	27
3.4 Silné vyhýbanie sa neistote.....	28
3.5 Krátkodobá orientácia.....	28
3.6 Pôžitkárstvo	29

4 Vlastný výskum kultúrnych štandardov Kolumbie	30
4.1 Charakteristika respondentov	30
4.2. Vzdialenosť moci	31
4.2.2 Individualizmus a kolektivismus.....	32
4.2.3 Feminita a maskulinita	34
4.2.4 Vyhýbanie sa neistote.....	35
4.2.5 Krátkodobá a dlhodobá orientácia.....	37
4.2.6 Pôžitkárstvo	38
Záver.....	39
Zoznam použitých zdrojov	42

Zoznam grafov a tabuliek

Graf 1 Porovnanie Latinskej Ameriky, arabského sveta a Číny.....	9
Graf 2 Kolumbia podľa Hofstedeho.....	26
Tabuľka 1 Kategórie násilia.....	14
Tabuľka 2 Vek a pohlavie.....	30
Tabuľka 3 Zamestnanie.....	31
Tabuľka 4 Strach vyjadriť názor pred nadriadeným.....	31
Tabuľka 5 Štýl rozhodovania – skutočnosť a preferencie.....	32
Tabuľka 6 Individualizmus a kolektivismus.....	33
Tabuľka 7 Individualizmus a kolektivismus – relatívne vyjadrenie.....	33
Tabuľka 8 Feminita a maskulinita.....	35
Tabuľka 9 Feminita a maskulinita – relatívne vyjadrenie.....	35
Tabuľka 10 Stres v práci.....	36
Tabuľka 11 Porušovanie pravidiel.....	36
Tabuľka 12 Súčasná práca.....	37
Tabuľka 13 Krátkodobá a dlhodobá orientácia.....	38
Tabuľka 14 Krátkodobá a dlhodobá orientácia – relatívne vyjadrenie.....	38
Tabuľka 15 Pôžitkárstvo.....	38

Zoznam skratiek

FARC	Revolučné ozbrojené sily Kolumbie (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia)
EPL	Ľudová oslobodenecká armáda (Ejército Popular de Liberación)
ELN	Národná oslobodenecká armáda (Ejército de Liberación Nacional)
M-19	Movimiento 19 de Abril
MAQL	Ozbrojené hnutie Quintín Lame (Movimiento Armado de Quintín Lame)
DNP	Národný úrad plánovania (Departamento Nacional de Planeación)
OECD	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development)

Úvod

Kolumbia sa radí medzi najstaršie demokracie v Južnej Amerike, hrdí sa krásnou a rozmanitou prírodou a veľkým nerastným bohatstvom. Krajina je však nenávratne poznačená dlhoročným ozbrojeným konfliktom, do ktorého bola zapojená vláda, gerily, paramilitárne skupiny a obchodníci s drogami. Konflikt významne ovplyvnil ekonomiku krajiny, zahraničné vzťahy a jej meno vo svete, obrovský dopad mal však aj na ľudí, ktorí viac ako polstoročie žili v neustálom strachu a násilí. Pred necelými dvoma rokmi sa napokon podarilo konečne uzatvoriť mier, i keď v referende Kolumbijčania hlasovali proti mierovej dohode.

Cieľom mojej bakalárskej práce je rozobrať komplexnú a zaujímavú kultúru tejto krajiny a zdefinovať jej charakteristiky na základe Hofstedeho kultúrnych dimenzií. V práci sa snažím vysvetliť kolumbijský konflikt, prepojiť jeho príčiny s kultúrou a vlastný výskum porovnať s Hofstedeho charakteristikou tejto krajiny. Kolumbia je kvôli obchodu s drogami a ozbrojenému konfliktu dlhodobo vnímaná skôr negatívne. Často som sa stretla s názorom, že je dokonca príliš nebezpečné do tejto krajiny cestovať, s čím jednoznačne nesúhlasím, najmä preto, že takéto zmýšľanie je zväčša založené na predsudkoch a nie na reálnej skúsenosti. Moja práca umožňuje čitateľovi hlbšie pochopiť kultúru Kolumbie, príčiny násilia, vcítiť sa do situácie a vytvoriť si tak názor na základe faktov.

Práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V prvej kapitole sa sústreďujem na podrobné vysvetlenie dimenzií národných kultúr holandského sociológa Geerta Hofstedeho. Dlhé roky skúmal kultúrne rozdiely a dostal sa tak k spoločným otázkam ktoré riešia krajiny po celom svete. Líšil sa však spôsob, akým rozličné kultúry k problémom pristupovali, nakoniec tak definoval šesť z jeho pohľadu najvýznamnejších faktorov, a to vzdialenosť moci v spoločnosti, individualizmus a kolektivismus, feminita a maskulinita, sklon vyhýbať sa neistote, krátkodobá a dlhodobá orientácia a napokon pôžitkárstvo a zdržanlivosť. V druhej kapitole sa venujem kolumbijskému konfliktu a prostrediu, ktoré umožnilo jeho vznik a dlhoročné trvanie. Situácia bola o to zložitejšia, že príčin a druhov násilia sa v Kolumbii miešalo mnoho a politické, sociálne aj ekonomické násilie bolo ďalej prepojené s obchodom s drogami, ktorým je Kolumbia neslávne známa. Kapitulu uzatváram časťou o mierovej dohode a referende v roku 2016. Praktickú časť som rozdelila na dve kapitoly.

Prvá kapitola sa zameriava na výsledky Hofstedeho výskumu Kolumbie, jeho poznatky a zaradenie krajiny podľa dimenzií národných kultúr. Spoločnosť v Kolumbii charakterizuje ako kolektivistickú a maskulínnu, kde prevláda krátkodobá orientácia a pôžitkárstvo. Ľudia majú podľa neho sklon vyhýbať sa neistote a existuje medzi nimi veľká nerovnosť. Druhú kapitolu praktickej časti tvorí môj vlastný výskum, ktorý som realizovala dotazníkovou metódou a rozdistribuovala medzi ľudí žijúcich v Kolumbii. Výsledky svojho výskumu porovnávam s Hofstedeho závermi.

I. Teoretická časť

1 Dimenzie národných kultúr podľa Hofstedeho

Geert Hofstede je holandský sociológ. Narodil sa v roku 1928 v Haarleme, študoval v Delfte a doktorát zo sociálnej psychológie získal v na univerzite v Groningene. Šesť rokov pracoval v IBM Europe, kde založil a riadil oddelenie personálneho výskumu. (1) Práve v tejto veľkej nadnárodnej spoločnosti mal Hofstede možnosť skúmať hodnoty ľudí z viac ako päťdesiatich krajín sveta. V prvej polovici dvadsiateho storočia sa sociálna antropológia zaoberala teóriou, že všetci ľudia, či už pochádzajú z modernej alebo tradičnej spoločnosti, majú rovnaké základné problémy, odlišuje sa však spôsob, akým sa k týmto problémom stavajú a ako ich riešia. (2) Sociológ Axel Inkeles a psychológ Daniel Levinson v roku 1954 vydali podrobnú štúdiu o národnej kultúre, kde prezentovali okruhy, ktoré považovali za všeobecné základné problémy:

1. Vzťah k autorite.
2. Vzťah jedinca a spoločnosti.
3. Individuálne chápanie mužskosti a ženskosti.
4. Spôsoby riešenia konfliktov vrátane zvládania agresie a vyjadrovania citov. (3)

O dve desaťročia neskôr skúmal Hofstede výsledky výskumu v IBM. Tento výskum bol a stále je terčom mnohých kritikov. Jedným z častých argumentov je fakt, že Hofstede svoj výskum založil na údajoch získaných z jednej spoločnosti. Kritici tvrdia, že tieto zistenia neposkytujú dostatočne presvedčivé informácie o kultúre celej krajiny; inými slovami výsledky výskumu jednej spoločnosti nemôžu byť implementované na určovanie celej kultúry a jej dimenzií. (4) Vo svojej knihe *Cultures and Organizations: Software of the Mind* Hofstede uznáva, že na prvý pohľad môže pôsobiť zvlášťne určovať rozdiely národných hodnôt podľa zamestnancov jednej nadnárodnej korporácie. Zároveň vysvetľuje, prečo sú práve títo ľudia takmer dokonale porovnateľnými vzorkami. Tvrdí, že v ich odpovediach sa dostávajú do popredia národnostné rozdiely veľmi zreteľne, pretože s výnimkou národnosti sú si podobní vo všetkých smeroch. (2) Štatistická analýza výskumu hodnôt zamestnancov IBM v rôznych krajinách viedla k určeniu štyroch spoločných problémov:

1. Sociálna nerovnosť, vrátane vzťahu k autorite.

2. Vzťah medzi jednotlivcom a skupinou.
3. Pojatie mužskosti a ženskosti.
4. Spôsoby nakladania s neistotou a viacznačnosťou, ktorá sa prejavila vo vzťahu k zvládaniu agresie a vyjadrovaniu citov.

Výsledky sa v podstate zhodujú so závermi Inkelesa a Levinsona, čo posilnilo význam Hofstedeho výskumu. Štyri základné oblasti, ktoré pred viac ako šesťdesiatimi rokmi definovali títo dvaja americkí odborníci, boli empiricky doložené výskumom v IBM. Predstavujú takzvané dimenzie kultúr. Dimenzia je podľa Hofstedeho „*aspekt kultúry, ktorý môže byť meraný vo vzťahu k iným kultúram*“. Problémové oblasti odpovedajú štyrom dimenziám:

1. Vzdialenosť moci
2. Kolektivismus verzus individualizmus
3. Feminita verzus maskulinita
4. Vyhýbanie sa neistote (2)

Neskôr boli pridané ďalšie dve dimenzie. Kľúčovou udalosťou pre zaradenie piatej dimenzie národných kultúr bolo stretnutie Hofstedeho s Michaelom Harrisom Bondom z Čínskej univerzity v Hongkongu. Bond v tom čase porovnával hodnoty mužov a žien študujúcich psychológiu. Hofstede a Bond zistili, že objavili podobné dimenzie v celkom odlišnom skúmaní, a to u oboch upevnilo presvedčenie o fundamentálnosti a dôležitosti svojich objavov. Piatu univerzálnu dimenziu Hofstede označil pojmom dlhodobá – krátkodobá orientácia. (2) Nakoniec bola pridaná ešte šiesta dimenzia, ktorá sa zaoberá pôžitkárstvom a zdržanlivosťou. Inak povedané, venuje sa sklonu ľudí riadiť sa svojimi impulzmi a „užívať si život“, alebo sa naopak snažiť svoje túžby kontrolovať. (5)

1.1 Nerovnosť v spoločnosti

Aj v celkom primitívnych skupinách sú istí ľudia väčší, silnejší alebo múdrejší ako iní, z čoho vyplýva, že má niekto viac moci a vplyvu na správanie ostatných, viac majetku, vyššie postavenie alebo viac úcty. Keďže ľudia na celom svete sa odlišujú rozumovými aj telesnými schopnosťami, majetkom, mocou a sociálnym statusom, nerovnosť existuje v každej spoločnosti. Čo sa však líši, je jej miera a spôsob, akým sa jednotlivé spoločnosti s nerovnosťou vyrovnávajú. Tento všeobecný problém zaradil Hofstede do dimenzií národných kultúr a nazval ho vzdialenosť moci. Definuje ho ako „*rozsah, v ktorom menej*

mocní členovia inštitúcií a organizácií v danej zemi predpokladajú a prijímajú skutočnosť, že moc je rozdeľovaná nerovnomerne“. Inštitúciami je myslená rodina, škola a obec a chápe ich ako základné jednotky spoločnosti; organizácie sú zase v jeho ponímaní miesta, kde ľudia pracujú. (2)

1.1.1 Rozdiely vo vzdialenosti moci

Francúzsky filozof René Girard tvrdil, že najhlbším motívom ľudského konania je imitácia. Podľa Girarda sú aj túžby a hodnoty každého človeka iba akýmsi kopírovaním túžob a hodnôt iných ľudí. (6) Istým spôsobom sa s touto teóriou Hofstede stotožňuje, keď tvrdí, že rozdiely vo vzdialenosti moci medzi krajinami majú svoje korene v rodine. Po narodení si každé dieťa vytvára svoj „mentálny software“ od okolia, v ktorom vyrastá, a tak formuje samo seba podľa príkladov, ktoré mu dávajú iní ľudia. V kapitole o nerovnosti v spoločnosti Hofstede uvádza dva zámerne prehnane obrazy, ktorými sa snaží zrozumiteľne vykresliť rozdiely v krajinách s rôznym indexom vzdialenosti moci.

V krajinách, kde je vzdialenosť moci veľká, je prirodzené, že dieťa poslúcha svojich rodičov a nezávislé rozmyšľanie či konanie nie je podporované. Niekedy dokonca existuje isté hierarchické usporiadanie aj medzi súrodencami, kde majú staršie deti viac či menej výraznú autoritu a od mladších sa očakáva poslušnosť nielen voči rodičom, ale aj voči staršej sestre alebo bratovi. Jednou zo základných hodnôt je úcta k rodičom a starším, čo dieťa vidí od malička okolo seba a automaticky toto správanie začne napodobňovať. Taktiež sa od detí očakáva, že sa o svojich rodičov v starobe postarajú.

Naopak v krajinách, kde je vzdialenosť moci malá, je dieťa brané v podstate ako dospelý akonáhle je schopné jednať samostatne. Odporovanie, samostatné myslenie a správanie je rodičovskou výchovou podporované a ideálom je osobná nezávislosť. Rodičia od svojich detí neočakávajú, že sa o nich v starobe budú starať, každý sa v podstate stará sám o seba. Rodina je teda prvým zdrojom vytvárania mentálneho programovania človeka, ktorej vplyv je extrémne silný a je veľmi ťažké zmeniť správanie naučené v tomto období. (2)

1.1.2 Vzdialenosť moci a štát

Nerovnosť v spoločnosti je zjavná už v samotnom fungovaní vzťahu dieťa-rodič, čo sa ďalej rozširuje na vzťah študent-učiteľ a podriadený-nadriadený. Škola je po rodine ďalším dôležitým zdrojom mentálneho programovania dieťaťa. Do tohto prostredia dieťa prinesie svoje základné naučené hodnoty a ďalej sa rozvíja vplyvom učiteľov a spolužiakov.

Rovnosť alebo nerovnosť medzi rodičom a dieťaťom sa prenáša do rovnosti alebo nerovnosti medzi učiteľom a študentom, ďalej do pracovného života a do významného vzťahu medzi štátom a jeho občanmi. Všetky vyššie uvedené vzťahy sú úzko prepojené a navzájom súvisia. Zovšeobecnenie vedie k záveru, že vzťah dieťaťa k autoritám a moci a základné hodnoty v rodine určujú následné správanie občana k štátnej moci a mieru tolerancie nerovnosti v spoločnosti.

V krajinách s veľkou nerovnosťou znamená sila a moc viac ako právo, čo sa odráža v správaní mocných, ale čo je veľmi dôležité, aj v správaní „obyčajných“ ľudí. Obe tieto skupiny akceptujú, že v spoločnosti musia existovať rôzne stupne nerovnosti a každý má určené miesto. Ľudia zvyknutí na veľkú vzdialenosť moci už z rodinného prostredia majú aj istú potrebu závislosti, ktorá je týmto usporiadaním uspokojená. Vytvára tiež pre obe skupiny pocit bezpečia. Mocní ľudia majú v týchto kultúrach rôzne privilégiá a svoju moc využívajú na upevnenie svojho postavenia a zväčšenia bohatstva. Výsledkom často býva ďalšie rozširovanie nerovnosti. Škandály týkajúce sa týchto osôb sú verejným tajomstvom a neznamenajú automatický koniec postavenia a moci. Ak nespokojnosť obyvateľov vedie k revolúcií, stáva sa, že úspešná revolúcia situáciu nezlepší. „Noví mocní“ majú tendenciu opakovať chyby svojich predchodcov a občania im to znova a znova dovoľujú, keďže spôsoby zaobchádzania s mocou sú hlboko zakorenené v ich mysliach.

V krajinách s malou vzdialenosťou moci je politika založená viac na praktickosti ako na tradícií a prevláda všeobecný názor, že náboženstvo a politika by mali byť oddelené. Škandály v týchto krajinách nie sú tolerované a väčšinou znamenajú koniec politickej kariéry. V domácej politike prevažuje nenásilná komunikácia, stierajú sa rozdiely a rozširuje sa stredná trieda, keďže sú príjmy rozdelené rovnomernejšie ako v krajinách s veľkou vzdialenosťou moci. (2)

1.2 Individualizmus a kolektivismus

Už na prvej strane kapitoly *Ja, my a oni*, ktorá sa zaoberá druhou dimenziou národných kultúr, Hofstede upozorňuje, že slovo „kolektivismus“ si niektorí čitatelia môžu spájať s politikou a dodáva, že v jeho knihe toto slovo politicky myslené nie je. Tieto dva pojmy definuje nasledovne: *„Individualizmus prináleží spoločnostiam, v ktorých sú vzťahy medzi jedincami voľné: predpokladá sa, že sa každý stará sám o seba a o svoju najbližšiu rodinu. Kolektivismus ako jeho opak prináleží spoločnostiam, v ktorých sú ľudia od narodenia po*

celý život integrovaný do silných a súdržných skupín, ktoré ich v priebehu ich životov chránia výmenou za ich vernosť.“ (2)

1.2.1 Individualizmus

V individualistických spoločnostiach, kde prevládajú záujmy jednotlivca nad záujmami spoločnosti dnes žije menšina ľudí. Prevláda takzvaná nukleárna rodina¹. Väčšina detí vyrastá v rodine, ktorú tvoria rodičia a súrodenci, prípadne jeden rodič. Ďalší príbuzní často žijú inde alebo sa objavujú iba zriedka a netvoria tak súčasť identity jedinca. Hofstede hovorí, že deti sa počas svojho vývoja naučia rozmyšľať o sebe v prvom rade ako „ja“ a sú vedené k samostatnosti. U jednotlivcov nie je očakávaná závislosť na skupine, a to ani z praktického, ani psychologického hľadiska. V individualistických spoločnostiach je prirodzené a žiaduce vyjadrovať svoj názor aj za cenu, že to vyústi do konfrontácie. Riešenie konfliktov je súčasťou bežného života. (2) Cieľom vzdelania v individualistickej spoločnosti je čo najlepšia príprava jednotlivca na umiestnenie do spoločnosti iných jednotlivcov. Konfrontácia a otvorená diskusia sú vítané a je kladený dôraz na zvládanie nových a nečakaných situácií. Aj vďaka tomu prevláda pozitívnejší prístup k novému a nepoznanému. Podľa Hofstedeho nie je v týchto spoločnostiach úplným zmyslom učenia naučiť sa ako sa veci robia, ale skôr spôsob, ako sa učiť. Dôvodom je predpoklad, že sa človek učí celý život, a to aj po skončení školy či univerzity.

1.2.2 Kolektivismus

V súčasnej dobe žije väčšina ľudí v kolektivistických spoločnostiach, teda takých, v ktorých sú najdôležitejšie záujmy a potreby skupiny a nie jednotlivca. Aj v tejto dimenzii zohráva významnú úlohu rodina, ktorá je prvou dôležitou skupinou takmer každého človeka. V kolektivistických spoločnostiach sú väčšinou pojmom rodina označovaní ľudia žijúci v užšom spoločenstve, ako napríklad rodičia a ich deti, starí a prastarí rodičia, tety, strýkovia, bratranci a sesternice. Táto skupina sa stáva významnou súčasťou identity jedinca. Je jej verný a akákoľvek zrada alebo narušenie tejto vernosti patrí medzi najhoršie veci, aké môže človek urobiť. Hofstede túto skupinu označuje ako „my“, ktorá sa odlišuje od iných skupín v spoločenstve zvaných „oni“. Tiež hovorí, že medzi jednotlivcom a skupinou „my“ sa postupne vytvára vzťah závislosti, ktorý má praktický, ale aj psychologický obsah. V kolektivistickej spoločnosti je podľa Hofstedeho vzdelanie zamerané tak, aby sa človek

¹ Z latinského slova *nucleus*, čo znamená jadro.

stal „prijateľným členom skupiny“. Forma vzdelávania je založená na tradícií a učenie je chápané ako proces pre mladých ľudí, ktorí si musia osvojiť rôzne potrebné veci, aby sa tak mohli stať právoplatnými členmi spoločnosti. Ďalšou dôležitou črtou kolektivistických spoločností je podľa Hofstedeho zriedkavé používanie slova „nie“. Priama konfrontácia inej osoby nie je slušná ani vhodná.

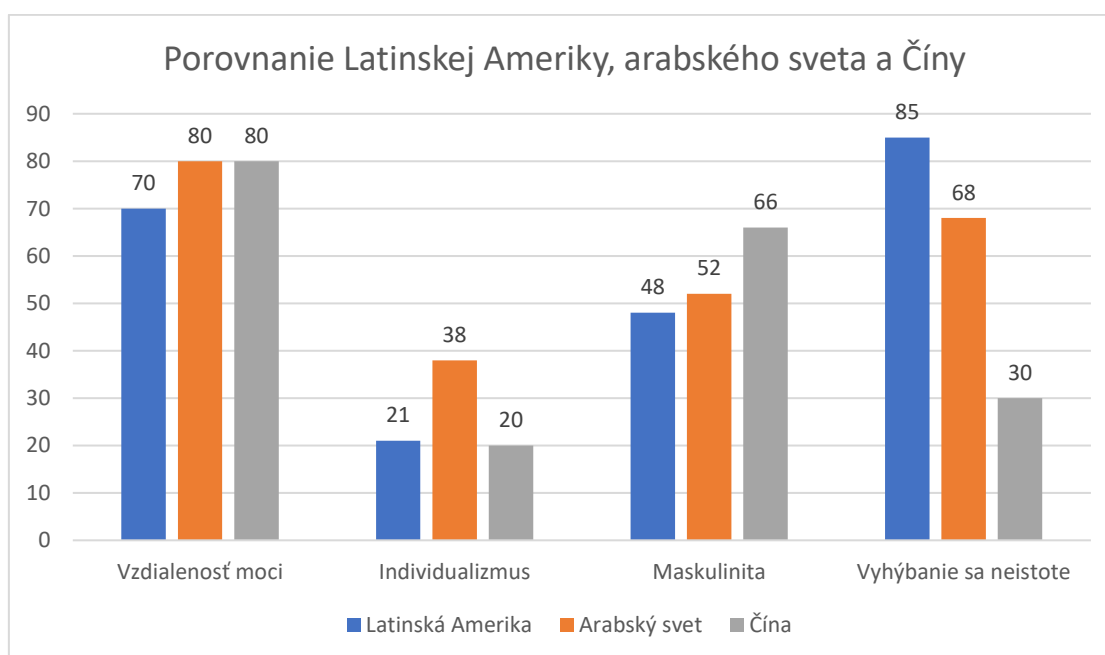
Hofstede vo svojej knihe uvádza príklad holandského misionára v Indonézii, ktorá podľa jeho výskumu patrí medzi najkolektivistickejšie štáty. Misionár svojim farníkom rozpovedal nasledujúce podobenstvo z Biblie: *Muž mal dvoch synov. Prišiel k prvému a povedal: „Chod' a pracuj dnes na vinici.“; ten odpovedal: „Pôjdem, pane.“, ale nešiel. Muž zašiel za druhým synom a povedal mu to isté. Ten odpovedal: „Nepôjdem“, neskôr si to ale rozmyslel a išiel. Ktorý z nich naplnil vôľu svojho otca?* Biblická odpoveď je „ten druhý“. Farníci v Indonézii však odpovedali, že otcovu vôľu naplnil prvý syn, pretože neodvrával otcovi a dbal na formálny súlad. To, kam naozaj išiel, bolo podľa nich už vedľajšie. (2)

Ďalším príkladom je kolektivistická spoločnosť v Číne. Podľa čínsko-amerického antropológa Francisa Hsa nemá čínsky jazyk ekvivalent pre pojem „osobnosť“ v západnom zmysle slova, teda atribút jednotlivca. Najbližším prekladom do čínštiny je slovo *ren*², ktoré však nezahŕňa iba jednotlivca, ale aj jeho sociálne a kultúrne okolie, ktoré dáva jeho životu zmysel. (7) Dôležitým konceptom v kultúrnej, vzťahovej aj obchodnej rovine je termín *guanxi*. Najbližším prekladom je „vzťah“ alebo „vytváranie vzťahov a kontaktov“, čínsky pojem je však omnoho širší. Získanie dôvery a postupné budovanie vzťahu je jednou z priorít v mnohých aspektoch života v Číne a významnou radou pre obchodníkov alebo manažérov, ktorí prichádzajú do styku s čínskymi partnermi. Mať dobré *guanxi* znamená mať viac možností a lepšie príležitosti, preto Číňania napríklad prejavujú záujem o život a rodiny svojho obchodného partnera a chodia spolu na večeru, kde sa nezaoberajú iba biznisom. V rámci dobrého vzťahu je bežnou praxou vymieňanie láskavostí alebo darčiekov. Treba si tiež dávať pozor na situácie, v ktorých by druhá strana mohla „stratiť tvár“, teda situácie, v ktorých by mohol byť človek nejakým spôsobom zosmiešnený alebo zahanbený. Ak by si napríklad študent myslel, že učiteľ nepozná odpoveď na jeho otázku, radšej sa nič nespýta, aby sa učiteľ necítil nepríjemne. (8)

² Hsu vo svojom článku označil ako jen, čo je staršia verzia prepisu toho istého zvuku v čínštine.

V arabských kultúrach je podobný koncept ako *guanxi* vyjadrený pojmom *wasta*. Traja odborníci v oblasti medzinárodného obchodu, Andres Velez-Calle, Cristina Robledo-Ardilla a Juan David Rodriguez-Rios, uskutočnili výskum, ktorým dokázali existenciu podobného fenoménu aj v Latinskej Amerike – *compadrazgo*. Medzi týmito kultúrami našli spojitosti aj v Hofstedeho dimenziách. Ich podobnosť v prvých dvoch dimenziách, vo vzdialenosti moci a kolektivismu, je podľa autorov kľúčová vo vzťahu ku konceptom *guanxi*, *wasta* a *compadrazgo*. Tiež spomínajú súvislosť medzi medziľudskými vzťahmi, maskulinitou a sklonom k vyhýbaniu sa neistote, týmto dimenziám však pripisujú menšiu dôležitosť. Graf 1 zobrazuje porovnanie hodnôt, ktoré tieto kultúry dosiahli v Hofstedeho výskume.

Graf 1



Zdroj: (9) vlastný preklad.

Autori ďalej rozoberajú rozdiely a spojitosti vo všetkých troch konceptoch, dôležitá pre túto prácu je však práve existencia fenoménu *compadrazgo*. Kolektivismus v Latinskej Amerike sa odráža v dôležitosti kladenej na rodinu, skupinu „my“ a na vplyv, ktorý majú na jedincovu identitu, hodnoty a rozhodovanie. (9)

1.3 Feminita a maskulinita

Na začiatok je nutné objasniť pojem feminita. Tento pojem nie je správne vnímať ako synonymum *feminizmu*. Feminizmus je organizovaná alebo neorganizovaná ideológia, ktorej cieľom je zmeniť postavenie žien v spoločnosti. Pri porovnávaní krajín sa objavujú

maskulínne a feminínne formy feminizmu. Podľa maskulínnej teórie by mali mať ženy aj muži rovnaké príležitosti. Feminínna forma by chcela zmeniť celú spoločnosť, to znamená, že jej cieľom je rovnoprávnosť všetkých, nielen žien. Vnímanie feminity a maskulinity začína v rodine. Hofstede vysvetľuje, že rozlíšenie rolí rodu je iba z malej časti dané biologickými predpokladmi. Čo tieto role jednoznačne určuje je podľa neho socializácia, ktorá podľa neho prirodzene začína v rodine a pokračuje v škole. Celkové vnímanie týchto rolí v spoločnosti sa odzrkadľuje v jej médiách. Hofstede dokonca tvrdí, že správanie, ktoré potvrdzuje rodovú rolu je kritériom duševného zdravia. (2)

1.3.1 Feminita

Feminita sa podľa Hofstedeho „vzťahuje na spoločnosti, v ktorých sa sociálne rodové roly prekrývajú (o mužoch aj o ženách sa predpokladá, že budú nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života)“. Dominantnými hodnotami vo feminínnej spoločnosti sú ochrana a starostlivosť o druhých. Od všetkých sa očakáva skromnosť, muži aj ženy môžu byť zodpovední, rozhodní, ambiciózni, starostliví a jemní a v rodinách sa otcovia aj matky zaoberajú faktami aj pocitmi. Sex nie je tabuizovaný a hovorí sa o ňom otvorene. Homosexualita je braná ako životný fakt. Na pracovisku a celkovo v bežnom živote sa konflikty riešia vyjednávaním a snahou o kompromis. Peniaze nie sú prioritou, prvoradý je voľný čas. Krajiny, kde prevažuje feminita majú konkurenčnú výhodu v poľnohospodárstve a službách a väčší podiel žien medzi špecialistami. (2)

1.3.2 Maskulinita

Tak ako feminitu, aj maskulinitu Hofstede vymedzuje pomerne jasne, zároveň však upozorňuje na extrémnosť definícií a hlavných črt. V skutočnosti sa krajiny nenachádzajú na jednom alebo druhom konci, ale skôr niekde medzi. Maskulinita sa teda „vzťahuje na spoločnosti, v ktorých sú sociálne rodové roly jasne odlišné - od mužov sa očakáva, že budú pribojní, drsní a budú sa zameriavať na materiálny úspech, zatiaľ čo od žien sa očakáva, že budú skôr mierne, jemné a orientované na kvalitu života.“ Maskulínne spoločnosti považujú za hlavné hodnoty materiálny úspech a pokrok. Očakávania od žien a mužov sú rôzne – ženy by mali byť jemné a starať sa o vzťahy, zatiaľ čo muž by mal byť asertívny, ambiciózny a tvrdý. V rodine je bežné, že sa otec zaoberá faktami a matka zase pocitmi. Tiež sa očakáva, že „chlapci neplačú“. Ambície ženy by mali byť uspokojené podporovaním mužovho úspechu. Otvorená diskusia o sexe je stále tabu, existuje skrytý symbolizmus.

Homosexualita nie je považovaná za bežný a prirodzený jav. Maskulínne krajiny majú tendenciu riešiť konflikty agresívne, často pomocou násilia a bojov.

1.3.3 Rozdiely v riešení konfliktov

Hofstede v kapitole *On, ona a on(a)* uvádza ako významný príklad rozdiel riešenia dvoch konfliktov - Alandskej a Falklandskej krízy. Alandské ostrovy sú malé súostrovie s tridsaťtisíc obyvateľmi. Nachádzajú sa medzi Švédskom a Fínskom a ako časť Fínska patrili cárskemu Rusku. Po vyhlásení fínskej nezávislosti v roku 1917 sa väčšina obyvateľov chcela pripojiť k Švédsku, ale vodca prošvédskeho hnutia bol zatknutý. Rokovania trvali až do roku 1921 a nakoniec sa strany dohodli na riešení – ostrovy zostali fínske, ale s väčším stupňom regionálnej samosprávy.

Falklandy³ sú veľkostne väčšie ako Alandské ostrovy, v tej dobe však nemali ani dvetisíc obyvateľov. Na toto územie si robili nárok Argentínčania, ktorí tvrdili, že naň majú právo už od roku 1767. Na druhej strane konfliktu bola Veľká Británia, ktorá v roku 1833 Falklandy kolonizovala. (2) V apríli roku 1982 sa začala okupácia ostrovov argentínskou armádou. Kvôli tomuto konfliktu nakoniec prišlo o život približne tisíc vojakov, prevažná väčšina z Argentíny. V nasledujúcich desaťročiach po vojne samovraždy argentínskych veteránov dokonca prevýšili počet vojakov, ktorí zahynuli v boji. Jonathan Blitzer, ktorý v článku *No Man Is an Island* tento konflikt rozoberá, nazýva britské víťazstvo „prinajlepšom Pyrrhovým“ a ďalej píše, že boj celý tento kontroverzný spor namiesto vyriešenia iba prehĺbil. Ďalším následkom bolo aj zhoršenie hospodárskej situácie ostrova a celkové zhoršenie vzťahov medzi Latinskou Amerikou a USA, pretože Spojené štáty sa postavili na európsku stranu. (10)

Hofstede poukazuje na rozdiel v riešení týchto medzinárodných konfliktov. Fínsko, rovnako ako Švédsko ma feminínnu kultúru; Argentína aj Veľká Británia sú zase maskulínne národy. Alandy ako časť Fínska prosperujú a sú prítiažlivou destináciou pre švédskych turistov. V spore o Falklandy sa maskulínnu kultúra jasne prejavila u Argentíny rovnako ako u Veľkej Británie. (2) Obe strany utrpeli straty, či už na ľudských životoch alebo z finančného hľadiska a spor, ktorý Argentínčania nazývajú „vojnu“ a Briti „konfliktom“ nie je dodnes jasne vyriešený. (10)

³ Tiež Malvíny – špan. *Islas Malvinas*

1.4 Vyhýbanie sa neistote

Geert Hofstede sa pri pomenovávaní svojej štvrtej dimenzie termínom „vyhýbanie sa neistote“ inšpiroval americkou organizačnou sociológiou, konkrétne dielom Jamesa G. Marcha a Roberta M. Cyerta s názvom *A Behavioral Theory of the Firm*. (11) Neistota týkajúca sa budúcnosti je prirodzená a v určitej miere sa vyskytuje všade na svete. Dôležité sú rozdiely v spôsobe zaobchádzania s touto neistotou a schopnosť zmieriť sa s tým, že nie je možné všetko vedieť a kontrolovať. Neistota zároveň súvisí s úzkosťou – čím menšia schopnosť človeka akceptovať, že nevie, čo sa môže na druhý deň stať, tým väčšiu a neznesiteľnejšiu úzkosť pociťuje.

Hofstede upozorňuje na dve dvojice pojmov, ktoré by sa za žiadnych okolností nemali zamieňať, prvou je úzkosť a strach a druhou vyhýbanie sa neistote a vyhýbanie sa riziku. Hartl a Hartlová vo svojom Psychologickom slovníku definujú úzkosť ako „strach, ktorý nemá objekt“. (12) Hofstede použil definíciu z *Webster's New World Dictionary of American Language* a označil úzkosť ako neurčitý stav „tiesne alebo obáv z toho, čo sa môže stať“. (13) Strach, na rozdiel od úzkosti, má vždy konkrétny objekt. Vzťah medzi neistotou a rizikom je rovnaký ako vzťah medzi úzkosťou a strachom. O neistote Hofstede hovorí taktiež ako o neurčitom pociť, ku ktorému sa nevzťahuje žiadna pravdepodobnosť. Je to podľa neho situácia, v ktorej sa môže stať čokoľvek a ľudia nemajú ani tušenie, čo to môže byť. Je to subjektívny pocit, ktorý je však do istej miery zdieľaný aj s ostatnými členmi spoločnosti. Rovnako ako hodnoty, aj pocity neistoty sú naučené alebo získané a ich korene sú často iracionálne. Hofstede radí tieto pocity do kultúrneho dedičstva spoločnosti. Spôsoby vyrovnávania sa s neistotou sú ďalej upevňované rodinou, školou a v neposlednom rade štátom. Naopak riziko sa zase vzťahuje k niečomu konkrétnemu a často sa vyjadruje ako „pravdepodobnosť, že nastane určitá udalosť“. Akonáhle je neistota vyjadrená ako riziko, prestáva spôsobovať úzkosť.

1.4.1 Silné vyhýbanie sa neistote

Čím silnejší je v určitej kultúre sklon vyhýbať sa neistote, tým je úzkostnejšia a podľa Hofstedeho aj expresívnejšia. Tieto kultúry nevedia zniesť nejednoznačné situácie a vo svojich vzťahoch, práci a celkovo v živote potrebujú mať štruktúru. Paradoxom je, že títo ľudia robia mnohokrát riskantné činy, a to preto, aby sa situácia stala jednoznačnou. Hofstede ako príklad uvádza, že kultúra so silným sklonom k vyhýbaniu sa neistote radšej rovno začne vojnu, lebo nedokáže nečinne čakať, ako sa veci vyvinú. Výsledkom je, že ľudia

akceptujú známe riziká, ale majú strach z viacznačných situácií a neznáma. Systém pravidiel je obsiahly, stres v takejto spoločnosti je omnoho vyšší, a to, čo je odlišné, sa považuje za nebezpečné, dokonca aj samotné myšlienky. V rodinách sú deti vedené k názoru, že niektoré myšlienky sú dobré a niektoré jednoducho tabu. Deti a ľudia vo všeobecnosti sa tak omnoho častejšie cítia, že „zhrešili“, s čím automaticky súvisí aj častejší pocit viny. Britský psychológ Richard Lynn okrem iného počítal pre rôzne krajiny takzvané „skóre úzkosti“. Výsledky jeho výskumov používa aj Hofstede. Vo všeobecnosti tvrdí, že vysoké úrovne úzkosti sú v blízkom vzťahu s vojnou a zjednodušene vysvetľuje možný scenár: *„Keď vzrastie úroveň úzkosti v zemi, rovnako vzrastie aj vyhýbanie sa neistote. To so sebou nesie neznášanlivosť, xenofóbiu, náboženský a politický fanatizmus, vrátane ďalších prejavov vyhýbania sa neistote. Vedenie zeme prejde do rúk fanatikov a tí môžu krajinu priviesť k vojne. Vojna však zasiahne aj ďalšie zeme, ktoré nie sú také fanatické, ale v dôsledku vojenskej hrozby rozvinú stúpajúcu úroveň úzkosti.“*

1.4.2 Slabé vyhýbanie sa neistote

V krajinách, ktoré majú slabý sklon vyhýbať sa neistote je podľa Hofstedeho pomerne nízka úroveň úzkosti. Neistota je považovaná za bežnú súčasť života, ľudia ju akceptujú, tým pádom im neznáme riziká a nejednoznačné situácie nespôsobujú príliš veľký stres. To, čo je odlišné, sa nepovažuje za nebezpečné, skôr za zvláštne. Tieto kultúry vystupujú menej emocionálne, a to najmä na verejnosti. Voľnejší prístup k pravidlám sa prejavuje v odlišných oblastiach, od rodinného života, cez školský a pracovný, až po vzťah medzi občanom a štátom. Výchova detí teda býva uvoľnenejšia, čo však samozrejme závisí aj na mnohých iných faktoroch a nemusí platiť, rovnako ako nemusia platiť ani ostatné všeobecné charakteristiky. Zákony, ktoré sa považujú za nefunkčné, vyvolávajú poväčšine názor, že ich treba zmeniť alebo odstrániť. Naopak v krajinách so silným vyhýbaním sa neistote poskytuje zákon ľuďom pocit ochrany a bezpečia. I keď sú tieto zákony často neefektívne a nedôsledné, uspokojuje to potrebu ľudí mať v živote pevnú štruktúru. V krajinách so slabým vyhýbaním sa neistote často vládne akási všeobecná „hrôza z formálnych pravidiel“. Pravidlá sa vytvárajú často iba v prípade nutnosti a ľudia sa hrdia tým, že sú schopní zvládnuť problémy aj bez predom stanovených predpisov. Paradox, na ktorý Hofstede upozorňuje, je fakt, že v krajinách so slabým vyhýbaním sa neistote síce predpisy nie sú brané ako posvätné, vo všeobecnosti sú však dôslednejšie dodržiavané. Podľa Hofstedeho sa podobný záver dá aplikovať aj na náboženské prikázania.

2 Kolumbijský konflikt

Kolumbia patrí medzi najstaršie demokracie v Južnej Amerike. (14) Čo sa týka kultúrnej tradície, prírodných a ľudských zdrojov, je považovaná za bohatý štát. Taktiež má veľmi dobrú geografickú polohu, čo je dôležité pre medzinárodný obchod a zahraničné investície. (15) Rozvoj zeme s veľkým potenciálom bol ale v značnej miere ovplyvnený dlhými rokmi násilia a konfliktov. Násilie v Kolumbii je veľmi komplexné nielen kvôli rôznym kategóriám, ktorých definície a prejavy sú podrobnejšie rozpísané v Tabuľke 1, ale aj z dôvodu, že každý typ má množstvo odlišných príčin, ktoré sa navzájom prelínajú. Správna kategorizácia je preto prvým kritickým bodom pri snahe o hlbšie systematické pochopenie násilia a následne je základom pre rozvoj udržateľného mieru.

Tabuľka 1 Kategórie násilia

Kategória násilia	Definícia	Prejav
Politické	Konanie násilných činov, ktoré sú motivované vedomou či nevedomou túžbou získať alebo si udržať politickú moc.	Konflikt gerilových skupín ⁴ , paramilitárnych zložiek, politické atentáty, ozbrojené konflikty medzi politickými stranami.
Ekonomické	Konanie násilných činov, ktoré sú motivované vedomou či nevedomou túžbou získať alebo si udržať ekonomickú moc.	Pouličná kriminalita, lúpeže, krádeže, obchodovanie s drogami, únosy, prepadnutia počas hospodárskej krízy.
Sociálne	Konanie násilných činov, ktoré sú motivované vedomou či nevedomou túžbou získať alebo udržať si sociálnu moc.	Medziľudské násilie ako napríklad násilie na partneroch a deťoch, sexuálne útoky na ženy a deti.

Zdroj: (14) vlastný preklad.

Skutočnosť, ktorá robí celú situáciu ešte zložitejšou, je existencia množstva rôznych skupín bojujúcich proti sebe. V prípade Kolumbie teda nie je možné jednoznačne určiť dvoch

⁴ Gerila (špan. guerrilla) je partizánsky boj, forma ozbrojeného konfliktu.

protivníkov. Do konfliktu je zapojená vláda, gerily, paramilitárne skupiny a v neposlednom rade aj „drogoví baróni“, pričom sú často rôzne strany aj navzájom poprepájané. Tragikomickosť celkového stavu kolumbijskej spoločnosti vystihuje výrok neznámeho autora: „*Kolumbia je naozaj pozoruhodná krajina. Civilisti vedú vojny a armáda sa snaží nastoliť mier.*“ (16)

2.1 Príčiny násilia v Kolumbii

Na začiatok je dôležité vysvetliť podmienky v krajine, ktoré umožnili vznik a rozvoj všetkých typov násilia. Prvou je minimálna prítomnosť štátu na väčšine územia. Druhou podmienkou je fakt, že štát počas svojho nesystematického úsilia o riešenie konfliktov kriminalizoval niektoré formy sociálnych a politických protestov. Po tretie, korupcia a beztretnosť v štátnych orgánoch je bežným javom v krajinách Latinskej Ameriky a Kolumbia nie je výnimkou. Štvrtou podmienkou je samotná spoločnosť, ktorá akceptuje násilie ako spôsob riešenia konfliktov.

Ďalším znakom kolumbijskej spoločnosti je jej regionálne zameranie, ktoré vyústilo do ekonomickej, politickej a sociálnej fragmentácie. (14) Kolumbijčania sami seba identifikujú podľa toho, z ktorej časti krajiny pochádzajú: Cali, Medellín, Baranquilla a podobne. Štrnásť najväčších miest sa tak časom začalo vyvíjať v izolácii od zvyšku krajiny. Najdôležitejším centrom je preto pre väčšinu Kolumbijčanov hlavné mesto ich regiónu, a nie Bogotá, hlavné mesto Kolumbie. Každý región má svoje zvyky, kuchyňu a vlastný prízvuk. V iných častiach Južnej Ameriky ľudia poväčšine žartujú o typickom správaní obyvateľov susedných krajín, ale v Kolumbii sú predmetmi týchto vtipov susedné regióny: *paisas*⁵ vtipkujú o *costeños*⁶, *costeños* o *rolos*⁷, *rolos* o *vallunos*⁸, no a *vallunos* spolu so všetkými ostatnými smerujú svoje vtipy na *pastusos*⁹. (17)

Je nutné spomenúť aj komplexnú problematiku vzájomného pôsobenia násilia vo vidieckych a mestských oblastiach, čo je prepojené s prvou podmienkou (minimálna prítomnosť štátu na väčšine územia). Kolumbia je štvrtou najväčšou krajinou v Južnej Amerike – rozkladá sa na ploche pokrývajúcej viac ako milión kilometrov štvorcových a zaberá tritisíc kilometrov

⁵ Termín *paisa* sa používa na označenie obyvateľov departmentov Antioquia, Caldas, Risaralda, Quindío, severozápad departmentu Tolima a Norte del Valle del Cauca.

⁶ Termín *costeño* sa v Kolumbii používa na označenie človeka, ktorý sa narodil v okolí karibského pobrežia.

⁷ Termín *rolo* sa používa na označenie Kolumbijčanov, ktorí nepochádzajú z hlavného mesta Bogotá.

⁸ Termín *valluno* sa používa na označenie obyvateľov, ktorí pochádzajú z departmentu Valle del Cauca.

⁹ Termín *pastuso* sa používa na označenie obyvateľov, ktorí pochádzajú z hlavného mesta departmentu Nariño San Juan del Pasto.

na karibskom a tichooceánskom pobreží.¹⁰ Čo sa týka počtu obyvateľov, s viac ako 48 miliónmi ľudí sa nachádza na druhom mieste¹¹. Populačná mapa jasne ukazuje, že obyvatelia sú koncentrovaní na západnej tretine krajiny. Náročný terén prinútil väčšinu Kolumbijčanov žiť v štrnástich hlavných „mestských štátoch“, pričom každý má odlišnú ekonomiku a sociálny charakter. (18) Prírodné podmienky krajiny sú veľmi rôznorodé – dažďový prales, močiare zamorené krokodílmi, vysoké hory a rozľahlé údolia riek. Terén krajiny patrí k najnerovnomernejším na svete a významne sťažuje jej rozčlenenie a efektívne riadenie štátu ako celku. Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že džungľa, pohoria a rieky zabraňujú aj rozvoju geríl. Platilo by to však iba vtedy, ak by kolumbijské gerily boli konvenčné ozbrojené skupiny podobné mechanickým vojenským silám Spojených štátov alebo Európy. Gerily sa však pohybujú primárne peši, sú roztrúsené do menších skupín a sú poväčšine schopné udávať tempo svojich operácií. Terén a neschopnosť vlády kontrolovať tieto územia tak vytvorili podmienky, v ktorých si gerily mohli nerušene vytvárať bezpečné útočiská a taktiež sa jednoducho a slobodne pohybovať bez odhalenia aj na väčšom území.

2.1.1 Príčiny politického násilia

Korene politických problémov Kolumbie je možné nájsť v devätnástom storočí v konflikte medzi liberálmi a konzervatívami. Tieto politické strany odzrkadľovali európskych oligarchov, ktorí riadili svoje továrne a obrovské majetky, zo spoločnosti vylučovali vidiečanov a chudobných mešťanov a ignorovali afro-kolumbijské a indiánske menšiny. (17) Dá sa povedať, že politické násilie je „historickým dedičstvom“ tejto krajiny. (14) Územie, do ktorého patrí aj dnešná Kolumbia, bolo v pätnástom storočí dobyté Španielmi. Proti svojim kolonistom sa pôvodní obyvatelia vzbúрили v osemnástom storočí a nepokoje ďalej pokračovali v rokoch 1812-1819 vojnami na čele s osloboditeľom Simónom Bolívarom. Kolumbia je už takmer dvesto rokov nezávislým štátom, z toho však bola stopäťdesiat rokov vo vojne. Iba v samotnom devätnástom storočí sa na tomto území odohralo deväť občianskych vojen a viac ako päťdesiat povstaní. Výsledkom je, že sa Kolumbijčania naučili žiť v „demokratickej neistote“. (17)

Posledný konflikt vzišiel paradoxne z mierového procesu, ktorý nasledoval po najkrvavejšej časti sociálneho konfliktu, ktorý je známy ako La Violencia. Spúšťačom bol rok 1948

¹⁰ Rozlohovo najväčšou krajinou Latinskej Ameriky je Brazília (8 514 877 km²), nasleduje Argentína (2 766 890 km²), Peru (1 285 220 km²) a Kolumbia (1 138 910 km²). (17)

¹¹ Najľudnatejšou krajinou Latinskej Ameriky je Brazília s počtom približne 209,6 miliónov obyvateľov. (35)

a zavraždenie lídra liberálov Joseho Eliécera Gaitána, čo rozpútalo divoké násilie medzi liberálmi a konzervatívami v občianskej vojne, na ktorú dodnes Kolumbijčania spomínajú s hrôzou. V roku 1953 prevzal moc generál Gustavo Rojas Pinilla v jedinom štátnom prevrate v dvadsiatom storočí a zaviedol vojenskú vládu, ktorá trvala až do roku 1958. Počas tohto konfliktu zomrelo viac ako 200 000 ľudí a približne dva milióny ľudí bolo prinútených opustiť svoje domovy. (17) Ďalšou dôležitou príčinou politického násilia bol nerovnomerný prístup k pozemkom a prírodným zdrojom, ktorých mala Kolumbia odjakživa veľké množstvo – zlato, smaragdy, káva, bavlna, cukor, banány, ropa. Za všetkými politickými ideológiami bol tak vždy aj boj o kontrolu obrovského kolumbijského prírodného bohatstva.

David Kilcullen, jeden z autorov knihy *A Great Perhaps? Colombia: Conflict and Convergence*, tvrdí, že Kolumbia sa dá z ekonomického a politického hľadiska považovať za dva štáty, alebo lepšie povedané „štát v štáte“. Prvý dôvod je historický – Kolumbia bola osídlená a ďalej rozvíjaná z centra, a nie od pobrežia smerom k vnútrozemi. Druhým dôvodom sú geografické a demografické podmienky krajiny. Ekonomickým a sociálno-politickým jadrom Kolumbie je urbanizovaná a relatívne rozvinutá demokracia s priemerným bohatstvom. Toto jadro je však obklopené feudálno-agrárnou a nedostatočne rozvinutou krajinou, ktorá sa dá charakterizovať nerovnosťou, nízkou úrovňou infraštruktúry, neprítomnosťou vlády a obyvateľstvom, ktoré čelí neustálemu vylučovaniu z hospodárskeho aj politického života. Táto skutočnosť robí ľudí zraniteľnými voči gerilám, ktoré môžu jednoducho zneužiť oprávnené sťažnosti chudobných vidiečanov, tzv. *campesinos*.

Kilcullen ďalej vysvetľuje paradox Kolumbie – krajina je tak nerovnomerne osídlená, že aj v prípade, že by všetci obyvatelia vidieckych periférií boli ukrivdení podporovatelia geríl, stále by tvorili iba veľmi malú menšinu celkovej populácie. Keďže chudobní vidiečania boli odjakživa neveľkou menšinou mimo záujmu väčšiny Kolumbijčanov, demokraticky volené vlády nemali príliš veľkú motiváciu zaoberať sa ich sťažnosťami, a to podnietilo rôzne povstania a kriminalitu v týchto oblastiach. Zároveň však tieto menšiny tvorili väčšinovú populáciu každého vidieckeho regiónu. Gerily sa tak v týchto regiónoch mohli spoľahnúť na významnú podporu od *campesinos* a mali možnosť beztretné riadiť svoje operácie. Pokiaľ teda zostali na vidieku, bolo pre štát takmer nemožné gerily potlačiť alebo zmierniť ich vplyv. Ak by sa však snažili rozšíriť svoj dosah na priemyselnejšie a urbanizovanejšie centrum Kolumbie, poraziť ich by bolo veľmi jednoduché. Z tejto logiky vyplýva, že pre

gerily bolo v podstate nemožné zvrhnúť kolumbijskú vládu a pre štát zase extrémne zložité zastaviť akékoľvek povstanie na vidieku.

Gerily začali vznikať z disidentov liberálnych strán, roľníkov a radikálnych študentov. Medzi prvými sa objavilo prosovietske zoskupenie FARC (Revolučné ozbrojené sily Kolumbie, špan. *Fuerzas Armadas Revolucionarias Colombianas*), maoistické EPL (Ľudová oslobodenecká armáda, špan. *Ejército Popular de Liberación*) a prokubánske ELN (Národná oslobodenecká armáda, špan. *Ejército de Liberación Nacional*). Neúspešné agrárne reformy a nespokojnosť roľníkov, ktorí prišli o svoje pozemky, pomáhali gerilám ďalej sa rozrastať. Rozdielny a nerovnomerný je v Kolumbii aj prístup k politickej moci, čo je výsledkom obdobia medzi rokmi 1958-1974, nazývaného *Frente Nacional* (Národný front). Jednalo sa o dohodu medzi liberálmi a konzervatívami o riadení štátu. Cieľom bolo zastaviť vzostup generála Rojasa Pinillu a nedovoliť, aby atentát na Gaitána zvrhol vládu. Strany, ktoré neboli tradičné, boli vylúčené z politiky, a tak začala v sedemdesiatych rokoch vznikať druhá vlna gerilových skupín, medzi nimi najvýznamnejšie M-19 (Hnutie 19. apríla, špan. *Movimiento 19 de Abril*). Hnutie bolo založené s cieľom konfrontovať tradičné politické strany a zabrániť manipulácii výsledkov prezidentských volieb. Ďalšie skupiny, ako napríklad MAQL (Ozbrojené hnutie Quintín Lame, špan. *Movimiento Armado de Quintín Lame*) vznikli na ochranu práv domorodých obyvateľov. (17)

2.1.2 Príčiny ekonomického a sociálneho násillia

Ekonomickému a sociálnemu násilliu sa poväčšine venovalo menej pozornosti ako politickému. Príčiny sú však závažné a týkajú sa problémov ako chudoba, nerovnosť, rýchly rast, nedostatok vzdelávacích a pracovných príležitostí, vysoká úroveň beztretnosti v súdnictve a taktiež rola domácnosti a rodiny v šírení násillia či jednoduchý prístup k alkoholu, drogám a zbraniam. (14) Chudoba môže často viesť k násilliu, a to najmä ekonomickému. Nie je to však determinant násillného správania. Niektorí analytici tvrdia, že hlavnou príčinou šírenia násillia nie je chudoba, ale nerovnosť, keďže najnásillnejšie oblasti v Kolumbii sú tie najbohatšie, najmä čo sa týka prírodných zdrojov. (19) S týmto tvrdením sa zhodujú aj výsledky štúdie realizovanej kolumbijským národným plánovacím úradom DNP (*Departamento Nacional de Planeación*). Nerovnosť je podľa DNP omnoho dôležitejšou motiváciou na vyvolanie konfliktu (aj ozbrojeného) ako chudoba, a to najmä v slabom štáte, ktorý si nie je schopný plniť základné povinnosti ako presadzovanie zákonnosti, riešenie konfliktov, zabezpečovanie všeobecného blahobytu a vzdelávanie

občanov. Rovnaká štúdia tiež ukázala nepriamu úmeru medzi občianskou angažovanosťou a ukazovateľmi násilia, tj. čím menší záujem občanov o dianie v štáte, tým vyššia miera násilia. Výskum ďalej dokazuje, že problém Kolumbie má korene v politickom systéme a organizácii hospodárstva a odporúča hľadať riešenie konfliktov v týchto oblastiach. (20)

Cecilia López Montaña, kolumbijská ekonómka, politička a bývalá ministerka plánovania, vo svojej eseji *The Hidden Costs of Peace in Colombia* predostiera hypotézu, že Kolumbijčania sú jednotlivo demokratickí, ale akonáhle čelia politickému, ekonomickému a sociálnemu systému, z ktorého profituje iba zopár „vyvolených“, ostatní na to majú tendenciu reagovať a vyjadrovať svoj nesúhlas násilím. (21) Tento názor podporuje aj tvrdenie bývalého primátora Medellín (2012-2015), hlavného mesta departmentu Antioquia, ktoré patrilo za čias Pabla Escobara¹² medzi najnebezpečnejšie mestá na svete - Aníbal Gaviria označil nerovnosť za „najväčšiu výzvu Kolumbie v súčasnosti“. (17) Rýchle tempo urbanizácie, ktoré začalo približne v polovici dvadsiateho storočia, Kolumbiu navždy zmenilo. Vytvorila sa marginalizovaná a odlúčená mestská populácia. Táto zmena bola spojená aj s nárastom obchodu s drogami pod vedením Pabla Escobara a ostatných šéfov kolumbijských drogových kartelov, čo zapríčinilo, že miera násilných zločinov na začiatku deväťdesiatych rokov v Medellín dosahovala takmer sedemtisíc vražd za rok. Do roku 2008 sa toto číslo znížilo na tisíc vražd a ďalej v roku 2014 na šesťstopäťdesiatosem. (22)¹³ Na vrchole drogovej vojny museli Kolumbijčania znášať v priemere desať únosov denne, sedemdesiatpäť politických atentátov týždenne a tridsaťšesťtisíc vražd za rok. (23) Mnohí argumentujú, že násilie je úzko späté s rýchlym ekonomickým rastom; chudoba a nerovnosť sú spájané s mierami násilia iba v kontexte populačných zmien, urbanizácie a industrializácie. (24) Z individuálneho hľadiska môžu rýchle zmeny a následný chaos v spoločnosti znamenať, že ľudia majú menej časté väzby, a tým pádom je u nich pravdepodobnejšie násilné správanie a reakcie. (14)

2.1.3 Násilie spojené s drogami

James D. Henderson, autor knihy *Colombia's Narcotics Nightmare: How the Drug Trade Destroyed Peace*, ktorý sa špecializuje na históriu Kolumbie a celkovo Latinskej Ameriky, označuje Kolumbiu za „ochotného dodávateľa“ nerastných surovín alebo potravín, o ktoré

¹² Neslávne známy kolumbijský „kráľ kokaínu“, najmocnejší v osemdesiatych a deväťdesiatych rokoch dvadsiateho storočia.

¹³ V súčasnosti má Medellín rovnakú mieru vražd ako Washington DC. (37)

mali už od koloniálnych čias záujem bohaté a mocné štáty po celom svete. Najskôr to bolo zlato, smaragdy a chinín, neskôr káva. V najbližšej minulosti sa podľa Hendersona jednalo najmä o rekreačné drogy, uhlie, nikel a ropu. Tvrdí, že Kolumbia bola vždy dobrou a spoľahlivou súčasťou medzinárodného obchodného systému, až kým sa nenechala uniesť obchodovaním s ilegálnymi drogami. Reputáciu tejto krajiny po druhej svetovej vojne opisuje ako veľmi pozitívnu; Kolumbijčania boli po Latinskej Amerike známi svojim triezvym rozmyšľaním, praktickosťou a usilovnosťou, vynikala ich neochvejná viera v rímskokatolícku cirkev, čistá a jasná španielčina a nádherná rozmanitá krajina.

Od sedemdesiatych rokov sa však stala Kolumbia neslávne známou krajinou drog, a to najmä kokaínu. Americkí pašeráci drog najskôr zistili, že krajina je zdanlivo nevyčerpatelným zdrojom kvalitnej marihuany. Do osemdesiatych rokov sa Kolumbia stala obrovským dodávateľom omnoho ziskovejšieho kokaínu a jej obyvatelia už v amerických filmoch alebo seriáloch neboli zobrazovaní inak ako chladnokrvní zabijaci a násilní drogoví díleri. Časom sa títo obchodníci s drogami odlišovali od klasických rebelov a kriminálnikov natoľko, že sa v osemdesiatych rokoch začal na ich opis používať nový pojem „narco terrorist“ alebo „narco-guerilla“. (25) Henderson vo svojej knihe vysvetľuje: *„Nelegálne peniaze z obchodu s drogami boli spoločným menovateľom násilia v Kolumbii už od sedemdesiatych rokov minulého storočia. Nadbytok peňazí, ktoré boli získané z ilegálneho predaja drog podporoval násilie medzi priekupníkmi navzájom, a tiež násilie smerované k štátu a jeho občanom. Kolumbijské gerily prestali byť neškodnými v momente, keď sa do krajiny začali valiť ilegálne drogové peniaze. Ironiou je, že ich úspechy od roku 1970 boli spôsobené najdivokejšou formou kapitalizmu: dynamikou trhu s ilegálnymi spotrebiteľmi a výrobcami.“* (16) Rozvoj obchodu s drogami v sedemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia bol odpoveďou na stúpajúci dopyt amerických spotrebiteľov po marihuane a kokaíne. Kolumbijské gerily získali prístup k obrovským zdrojom, ktoré umožnili hnutiu FARC a iným latinskoamerickým skupinám stať sa nezávislými a dokonale schopnými samofinancovania. (26) Kilcullen ich nazýva *conflict entrepreneurs*¹⁴, čo definuje takto: *„skupina alebo jednotlivec, ktorých zisky (alebo širšie poňaté, ktorých moc, prestíž a živobytie) závisia na podmienkach, ktoré podporujú konflikt. Najčastejšie sa tento termín používa na ľudí, ktorí priamo profitujú z ilegálnej ekonomickej aktivity, ktorá podporuje*

¹⁴ Termín *conflict entrepreneurs* prvýkrát použil v roku 1997 nórsky politik Espen Barth Eide a opisoval ním aktérov v občianskych vojnách a vnútroštátnych konfliktoch, ktorí tieto konflikty úmyselne začínajú za účelom podporovania svojich osobných záujmov. (36)

násilie alebo podkopáva úsilie dobrého a spravodlivého riadenia štátu a hospodárskeho rozvoja. Títo aktéri môžu existovať vo vnútri vlády a aj mimo nej.“ (27) Conflict entrepreneurs teda bojujú preto, aby konflikt pokračoval, keďže práve jeho existencia im prináša bohatstvo, moc a postavenie. Naopak ideológiou motivovaní rebeli bojujú za ciele, ktoré nie sú podstatou konfliktu alebo vojny. Ak svoje ideály docielia, prestanú bojovať.

Henderson tiež opisuje teóriu železného trojuholníka násilia. V Kolumbii bolo až donedávna relatívne jednoduché porušovať zákon a šíriť násilie, a to z troch dôvodov. Prvé dva sú už podrobnejšie vysvetlené vyššie – nepoddajný terén a slabá prítomnosť vlády (a následné nedostatočné riadenie štátu). Tretím dôvodom je podľa teórie železného trojuholníka kolumbijská spoločnosť, ktorá si dobre uvedomovala veľmi malú pravdepodobnosť, že za svoje zločiny bude potrestaná, keďže presadzovanie práva v Kolumbii nikdy nebolo príliš efektívne. Peniaze z drog navyše vo veľkej miere financovali podplácanie štátnych úradníkov. (16) Greg Mills, spoluautor knihy *A Great Perhaps? Colombia: Conflict and Convergence*, uvádza príklad podporujúci toto tvrdenie: V júni 2015 povedal šéf zločineckej organizácie *Oficina de Envigado*, že ich najväčším spojencom bolo samotné policajné oddelenie. Organizácia bola založená v Medellíne Pablom Escobarom. Má dvetisíc členov, kontroluje pašovanie a obchod s drogami a vydieranie. Podľa jej veliteľa je polícia hlavným spojencom ich organizácie a policajti dostávajú približne od dvesto do tristisíc pesos (80 až 120 dolárov) za týždeň. (28) Nezaujatejší pozorovateľ by mohol drogy považovať za hlavný a najväčší problém Kolumbie, je však nutné si uvedomiť, že situácia je omnoho komplexnejšia. Uznávaný ekonóm a politológ James Robinson sa na túto tému vyjadril nasledovne: „*Je bežnou a lákavou chybou pripisovať problémy Kolumbie drogovému priemyslu. Fakt, že táto krajina bola hlavným centrom svetového obchodu s drogami odzrkadľoval už existujúcu dysfunkčnú organizáciu kolumbijskej spoločnosti. Je tiež lákavé, ale nesprávne, viniť gerily za všetky strasti Kolumbie. Rovnako ako drogový priemysel, aj gerily sú iba výsledkom hlbšie zakorenených problémov.*“ (29)

2.1.4 Mier

Kolumbijská vláda sa viac ako tridsať rokov snažila ukončiť dlhotrvajúci ozbrojený konflikt, no hlavní predstavitelia zoskupenia FARC začali spolupracovať a viesť serióznú diskusiu o podpísaní mieru až v roku 2012. Bývalý prezident Kolumbie Álvaro Uribe sa pokúšal zvíťaziť vojenskou silou. Táto stratégia nebola úspešná, dokázal však FARC oslabiť, a to prispelo k ich ochote vyjednávať. V roku 2010 bol zvolený súčasný prezident, Juan Manuel

Santos, ktorý o dva roky neskôr začal v kubánskom hlavnom meste Havana rokovať o podpísaní mieru. Hlavnými okruhmi boli nasledujúce témy:

- Agrárna reforma, keďže vlastnícke práva a pozemky sú považované za jednu z pôvodných príčin ozbrojeného konfliktu
- Možnosti politickej angažovanosti pre FARC na národnej úrovni
- Prímerie a odovzdanie zbraní
- Dohoda o riešení problému s ilegálnym obchodom s drogami
- Nastolenie povojnovej spravodlivosti a prioritné postavenie obetí konfliktu

V auguste 2016 vydala vláda verejné oznámenie, že sa strany dohodli na všetkých bodoch agendy, a teda na mierovom ukončení konfliktu. Konečný verdikt však závisel na rozhodnutí kolumbijského ľudu. Santos oznámil, že finálna mierová dohoda bude predmetom referenda, v ktorom sa Kolumbijčania môžu rozhodnúť, či s podmienkami súhlasia alebo nie. Krajina sa tak rozdelila na podporovateľov mierovej dohody, a teda kampane „ÁNO“ a ich odporcov, ktorí boli za kampan „NIE“. Bývalý prezident Uribe mal počas vykonávania funkcie prezidenta a taktiež aj po skončení mandátu značnú podporu od kolumbijského ľudu. Jedným z hlavných dôvodov bol silný dlhotrvajúci hnev rozšírený po celej krajine. Každodenné násilie, únosy novinárov, detí, politických lídrov a všadeprítomný strach dopomohol v roku 2002 k zvoleniu Álvára Uribeho za nového, „tvrdého a neúprosného“ prezidenta. (30) Svoju popularitu využil v roku 2016, významne prispel k polarizácii krajiny a stal sa hlavnou postavou odporcov mierovej dohody.

Najkontroverzejším a zároveň najinovatívnejším elementom mierovej dohody je tzv. *Osobitná právomoc na mier (The Special Jurisdiction for Peace)*. Vyznačuje sa prístupom, ktorého prioritou je snaha o odškodnenie obetí konfliktu a ukončenie beztrestnosti, pričom život v mieri opisuje ako základné ľudské právo. Otázka v referende znela „*Podporujete finálnu dohodu o ukončení konfliktu a budovaní stabilného a udržateľného mieru?*“. Napriek očakávaniam sa väčšina Kolumbijčanov rozhodla hlasovať „nie“, tj, proti tejto dohode. Je dôležité poznamenať, že volieb sa zúčastnilo iba 37,37 % občanov a výsledok bol tesný – proti mieru hlasovalo 50,23 % (6 424 385 hlasov) a podporu mierovej dohode vyjadrilo 49,76 % (6 363 989 hlasov) Kolumbijčanov. Napokon sa po kompromisoch mier uzatvoril i napriek výsledkom referenda. (31)

2.1.5 Rozvoj Kolumbie podľa OECD a nerovnosť ako hlavná výzva

Hospodársky rozvoj Kolumbie sa podľa správy Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) začal postupne zlepšovať v priebehu roku 2017. Spotreba domácností bola ovplyvnená daňovou reformou z roku 2016, nízkou spotrebiteľskou dôverou a stále vysokou mierou nezamestnanosti. Spotrebiteľská dôvera však podľa OECD začína stúpať a miera nezamestnanosti naopak klesať. Za sklamanie správa označuje pokračujúce klesanie exportu ropy. Výrazný pokles importu od roku 2015 prispel k značnému zníženiu obchodného deficitu. Kolumbia by však v rokoch 2018 a 2019 mala zaznamenať hospodársky rast okolo 3 percent. Ako dôvody OECD uvádza znížené korporátne zdaňovanie, historickú dohodu o mieri, novú infraštruktúru a silnejúci trh práce. Rast by mal byť podporený aj nižšou úrokovou mierou, vyššími cenami ropy a silnejším exportom. Očakáva sa, že reformy súvisiace s mierom naštartujú investície, a to najmä na vidieku.

Kľúčovou výzvou pre kolumbijskú vládu by mala naďalej zostať nerovnosť v spoločnosti. (32) Meranie nerovnosti OECD vysvetľuje ako snahu o opis nerovnomerne rozdelených príjmov v spoločnosti. Každoročne vydávaná správa *How's Life* obsahuje najnovšie údaje o blahobyte v krajinách po celom svete. Popisuje, ako nerovnosť vplýva na rôzne aspekty života. Meria ju v troch rovinách:

- Vertikálna nerovnosť – nerovnomerne rozdelené príjmy medzi ľuďmi v spoločnosti. Zameriava sa napríklad na medzeru medzi ľuďmi na spodku a vrchole distribučného reťazca. Ukazovatele vertikálnej nerovnosti v Kolumbii nie sú príliš pozitívne, keďže nerovnosť v príjmoch je jedna z najvyšších spomedzi krajín OECD a partnerských štátov.
- Horizontálna nerovnosť – nerovnomerne rozdelené príjmy medzi skupinami s určitými charakteristikami, ako napríklad muži a ženy, mladí a starí, ľudia s vyšším a nižším vzdelaním. Čo sa týka nerovnosti pohlaví, situácia je zložitejšia. Existujú tu veľmi veľké rozdiely v zamestnanosti a nezamestnanosti; pravdepodobnosť nezamestnanosti je u žien v Kolumbii o 70 percent vyššia ako u mužov, čo je vyšší rozdiel ako priemer v OECD. Na druhej strane sú na tom ženy lepšie so vzdelaním a na rozdiel od mnohých ostatných krajín existuje menšie riziko, že žena zarobí menej ako muž. Pri porovnávaní mladých a dospelých v strednom veku sa ukazovatele líšia. Mladí ľudia sa s menšou pravdepodobnosťou budú cítiť v noci bezpečne, ale darí sa im lepšie so vzdelaním a sociálnou podporou. Vo väčšine krajín

OECD sa ľuďom s nižším vzdelaním darí na trhu práce omnoho menej ako ľuďom s vyšším vzdelaním, v Kolumbii je táto nerovnosť nižšia ako priemer. Je však dôležité poznamenať, že rozdiely v sociálnej podpore súvisiace so vzdelaním sú v Kolumbii relatívne veľké.

- Utrpenie – podiel ľudí, ktorí žijú pod určitou hranicou blahobytu (chudoba, preplnená domácnosť). V mnohých smeroch má Kolumbia relatívne vysoký podiel ľudí pod hranicou blahobytu, a to sa týka ukazovateľov ako nízka mzda (25,3%), dosiahnuté vzdelanie (49,5%) a podiel vražd (30 vražd na 100 000 obyvateľov). Jedinou výnimkou je ukazovateľ kvality ovzdušia. (33)

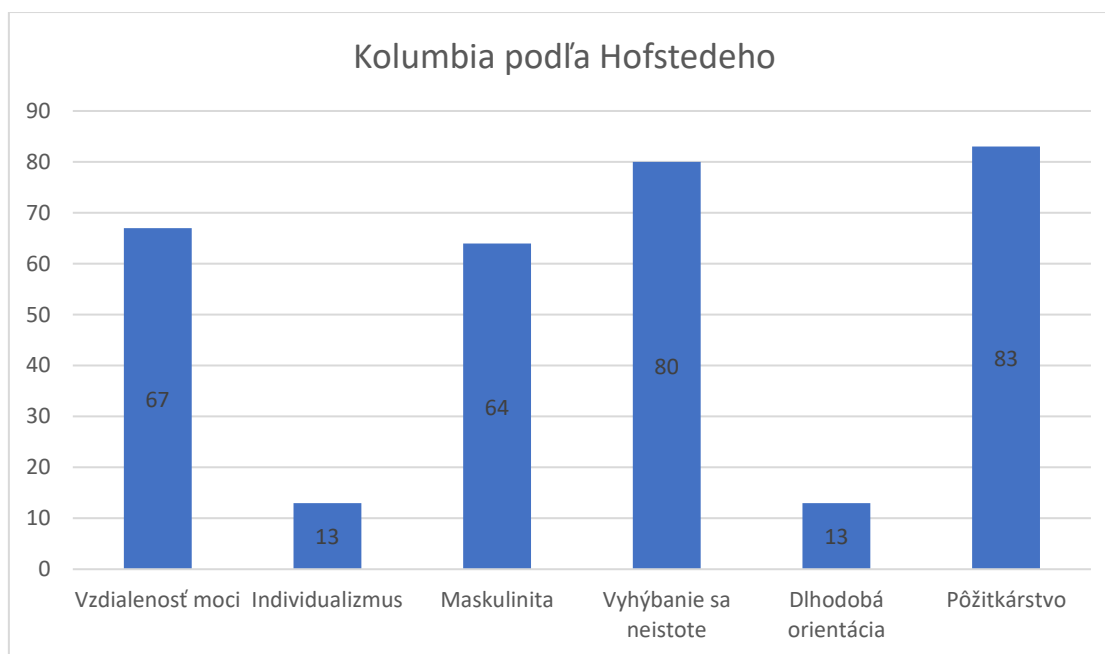
II. Praktická časť

Praktickú časť mojej bakalárskej práce tvoria dve hlavné časti, a to zosumarizovanie výsledkov Hofstedeho výskumu v Kolumbii a predstavenie môjho vlastného výskumu. Prvá časť popisuje jednotlivé dimenzie a dosiahnuté skóre v každej oblasti. Všetky dimenzie boli dopodrobna vysvetlené v teoretickej časti, na nasledujúcich stranách sa teda zaoberám už iba konkrétnymi charakteristikami Kolumbie, prípadne príkladmi, ktoré súvisia s Latinskou Amerikou. Druhú časť, vlastný výskum, som zrealizovala formou dotazníku, pričom som využila poznatky získané počas písania teoretickej časti. Nadobudnuté vedomosti o kultúrnych dimenziách Geerta Hofstedeho a jeho výskum aplikovaný na Kolumbiu tvorili základ pri vytváraní otázok na môj prieskum, podstatou ktorého bolo porovnať Hofstedeho výsledky s mojimi vlastnými. Rozhodnutie získať odpovede od kolumbijských respondentov bolo založené na logickej úvahe a tiež vychádzalo z nasledujúceho výroku, ktorým Claude Lévi-Strauss, francúzsky etnológ, sociológ a antropológ vysvetľoval pojem kultúrny relativizmus: *"Kultúrny relativizmus je postavený na stanovisku, že jedna kultúra nemá žiadne absolútne kritéria pre posudzovanie činnosti druhej kultúry ako "nízke" alebo "vznešené". Každá kultúra však môže uplatňovať takéto súdy vo vzťahu k vlastným činnostiam, pretože jej príslušníci sú súčasne členmi aj pozorovateľmi."* (2) Veľkou pomocou pri praktickej časti bolo niekoľko ľudí priamo z Kolumbie, s ktorými som v kontakte a poprosila som ich o vyplnenie dotazníka a rozšírenie medzi rodinu, kamarátov a známych.

3 Kolumbia podľa Hofstedeho

Kolumbia sa podľa výskumu realizovaného Geertom Hofstedem dá charakterizovať ako kolektivistická a maskulínna krajina. V spoločnosti existuje veľká nerovnosť, ľudia majú tendenciu vyhýbať sa neistote a neznámu. Kolumbijčania sú krátkodobo orientovaní, žijú viac v prítomnosti a príliš sa nezamýšľajú ďaleko do budúcnosti, s čím tiež súvisí sklon k pôžitkárstvu a užívanie si života. Prehľad výsledkov je zobrazený v Grafe 2, ktorý obsahuje aj presné skóre tejto krajiny v každej zo šiestich dimenzií.

Graf 2 Kolumbia podľa Hofstedeho



Zdroj: (5) vlastný preklad.

3.1 Nerovnosť v spoločnosti

S nerovnosťou v spoločnosti bojuje väčšina latinskoamerických krajín a Kolumbia nie je výnimkou. V Hofstedeho výskume patrila so skóre 67 ku krajinám s vysokým indexom vzdialenosti moci. Kolumbijčania teda nerovnosť vnímajú ako životný fakt, a to sa odzrkadľuje v rôznych smeroch, od rodiny, cez školu a pracovisko až po vnímanie role občana a štátu. Veľké rozdiely medzi ľuďmi a tiež v samotnej geografii krajiny, ktorej rôznorodé prírodné bohatstvo zahŕňa amazonský dažďový prales, tropické savany, pobrežia oboch oceánov, mohutné hory aj údolia riek, významne ovplyvnili Kolumbiu z historického, kultúrneho aj hospodárskeho hľadiska. Nerovnosť v spoločnosti je jednou z príčin násillia v krajine a táto práca sa problematikou podrobnejšie zaoberá v teoretickej časti, ktorá sa zameriava aj kolumbijský konflikt.

3.2 Kolektivismus

Druhá dimenzia meria index individualizmu a jej podstatou je zistiť stupeň vzájomnej závislosti členov spoločnosti. Individualistické spoločnosti sa starajú najmä o seba a najbližšiu rodinu, ich členovia sú samostatní a nezávislí na skupine. Kolumbia získala skóre iba 13, patrí tak k najkolektivistickejším krajinám. Nižšie skóre indexu individualizmu dosiahli iba štyri susedné krajiny – Guatemala¹⁵, Ekvádor, Panama a Venezuela. Pre kolumbijskú spoločnosť teda platí, že jednotlivec je súčasťou skupiny, ktorej záujmy sú na prvom mieste. Táto skupina zohráva dôležitú úlohu vo formovaní hodnôt a názorov. Medzi jej členmi existuje veľká závislosť, pričom je kladený nesmierny význam na lojalnosť. Silná kolektivistická kultúra, v ktorej navyše existuje aj veľká nerovnosť, vytvára skupiny so silnou identitou, ktorá je úzko prepojená s rozdielmi medzi spoločenskými triedami. (2) S touto skutočnosťou súvisí aj politický pojem *personalismo*, ktorý je v Latinskej Amerike veľmi rozšírený a opisuje závislosť na mocných vodcoch. Často sa týmto lídrom podriadia záujmy celej politickej strany a konštitučnej vlády. (34)

Zaujímavú informáciu k téme individualizmu a kolektivismu, ktorá sa týka aj priamo Kolumbie, priniesla dvojica Yoshi a Emiko Kashima. Psychológ a lingvistka skúmali vzťah jazyka a kultúry. Okrem iného sa zamerali aj na vypúšťanie zámen v určitých jazykoch. Individualistické krajiny kladú dôraz na používanie zámena „ja“, zatiaľ čo jazyky kolektivistických kultúr povoľujú vypúšťanie tohto zámena. V angličtine teda človek povie „I want“, čiže „ja chcem“, kým v španielčine nie je nutné použitie zámena „yo“ a stačí povedať „quiero“. Angličtina, používaná v mnohých individualistických spoločnostiach, navyše používa veľké písmeno na ešte väčšie zdôraznenie zámena prvej osoby. (2)

3.3 Maskulinita

Latinskoamerická kultúra je vo všeobecnosti maskulínna (výnimku tvorí napríklad Peru alebo Chile), čo potvrdzuje aj kolumbijské vysoké skóre 64 v indexe merajúcom túto dimenziu. Od muža v Kolumbii sa očakáva, že bude „macho“, čiže v typickom ponímaní silný, drsný, asertívny a neprejavujúci slabosť. V maskulínnej spoločnosti je dôležité byť súťaživý a úspešný. V kolektivistickej Kolumbii je súťaživosť myslená skôr medzi rôznymi skupinami ako medzi jednotlivcami patriacimi do toho istého celku. V konfliktoch sa maskulinita prejavuje ako agresia, prevládajú silové riešenia a boje na rozdiel od

¹⁵ S Ekvádorom, Panamou a Venezuelou hraničí Kolumbia na pevnine, s Guatemalou má morskú hranicu.

kompromisu charakteristického pre feminínne spoločnosti. V týchto kultúrach je dôležité vytvárať výkonnú spoločnosť, prevažuje odmena silným nad solidaritou so slabými, hospodársky rast nad ochranou životného prostredia a výdaje na armádu nad pomocou chudobným krajinám. (2)

3.4 Silné vyhýbanie sa neistote

Štvrtá dimenzia sa zaoberá skutočnosťou, že budúcnosť je neistá a skúma spôsoby, akým k tomuto faktoru pristupuje rôzne krajiny. Kultúry so slabým indexom vyhýbania sa neistote to akceptujú ako životný fakt, naopak krajiny so silným indexom vyhýbania sa neistote, medzi ktoré patrí aj Kolumbia (v Hofstedeho výskume dosiahla vysoké skóre 80), vyvíjajú snahu kontrolovať čo sa bude diať. Majú tendenciu vyhýbať sa neznámu, čo ich často vedie k radikálnym a riskantným rozhodnutiam (bližšie vysvetlené v 1.4.1). Hofstede tvrdí, že v krajinách so silným vyhýbaním sa neistote je bežnejšie porušovanie ľudských práv. V iných krajinách sa nerešpektovanie ľudských práv vzťahuje k vzdialenosti moci (čím väčšia vzdialenosť moci, tým menšia tendencia porušovať ľudské práva) alebo ku konfliktu medzi kolektivistickými skupinami. Kolumbia má teda podľa neho vo všetkých troch smeroch sklon nehládieť na ľudské práva, keďže ich rešpektovanie predpokladá okrem iného aj toleranciu ľudí s odlišnými politickými názormi. (2)

3.5 Krátkodobá orientácia

Každá spoločnosť sa popri riešení prítomnosti a budúcnosti musí vysporiadať aj so svojou minulosťou. Hofstede skúmal, na čo sa jednotlivé krajiny sústreďia viac a vytvoril tak index dlhodobej orientácie. Kultúry, ktoré dosahovali v tejto dimenzii vysoké hodnoty, opisuje ako pragmatické a schopné sa adaptovať na zmeny. Nesnažia sa hľadať absolútnu pravdu, pretože veria, že pojmy pravda, dobro a zlo závisia na konkrétnej situácii. Naopak spoločnosti s krátkodobou orientáciou a normatívnym spôsobom myslenia, ku ktorým sa radí aj Kolumbia (nízke skóre 13), rešpektujú tradície a cítia nedôveru voči spoločenským zmenám. Sústreďujú sa na dosahovanie rýchlych výsledkov a na budúcnosť sa príliš nezameriavajú. Veria v absolútno pri rozlišovaní dobra a zla a majú tendenciu vidieť veci čierne alebo biele, teda ak „A je pravda, jeho opak B musí byť klamstvo“. Znakom krátkodobo orientovaných kultúr je tiež snaha, či už vedomá alebo podvedomá, vyhnúť sa vlastnému podielu na zodpovednosti za budúcnosť svojho národa alebo sveta vo všeobecnosti – napríklad ju vkladajú do rúk Bohu. (2)

3.6 Pôžitkárstvo

Šiestu dimenziu národných kultúr, pôžitkárstvo, definuje Hofstede ako „mieru, do akej sa ľudia snažia kontrolovať svoje túžby a impulzy“. Relatívne slabú kontrolu nazýva „pôžitkárstvom“ a relatívne silnú kontrolu nad svojimi impulzmi označuje ako „zdržanlivosť“. Kolumbia dosahuje vysokú hodnotu 83, čo znamená, že ľudia vo všeobecnosti robia to, čo v danej chvíli cítia, užívajú si život a majú k nemu pozitívny prístup. Voľný čas je pre nich dôležitý, nemajú sklon šetriť a tým pádom nepocitujú vinu pri míňaní peňazí. (5)

4 Vlastný výskum kultúrnych štandardov Kolumbie

Svoj vlastný výskum kolumbijskej kultúry som sa rozhodla zrealizovať pomocou dotazníkovej metódy. Celkovo sa mi podarilo zozbierať odpovede od 29 Kolumbijčanov, pričom som sa snažila zahrnúť respondentov rôzneho pohlavia, veku a zamestnania. Veľmi mi pomohli kontakty získané počas niekoľkotýždňového cestovania po tejto krajine, ktoré som poprosila o zozbieranie informácií od čo najširšieho okolia. Táto metóda bola časovo náročnejšia ako som očakávala, ale efektívna, keďže som sa sama nemohla s respondentmi osobne stretnúť. Pri tvorení otázok som vychádzala zo získaných vedomostí o kultúrnych dimenziách Geerta Hofstedeho a taktiež som čerpala z jeho knihy *Kultury a organizace: Software lidské mysli*, ktorú som využívala aj pri písaní teoretickej časti. Spracované výsledky som nakoniec porovnala s Hofstedeho výskumom, z ktorého vyvodil záver pre Kolumbiu, ktorý som zhrnula v predchádzajúcej kapitole a rozdelila podľa jednotlivých dimenzií.

4.1 Charakteristika respondentov

Celkový analyzovaný súbor tvorilo 29 respondentov kolumbijskej národnosti, z toho 17 žien a 12 mužov, a teda 58,6 % žien a 41,4 % mužov. Väčšina analyzovaného súboru, 19 respondentov (65,5 %), sa nachádzala vo vekovej skupine od 21 do 30 rokov, 7 respondentov (24,1 %) bolo vo veku od 31 do 40 a 3 (10,4 %) vo veku od 41 do 50.

Tabuľka 2 Vek a pohlavie

Pohlavie a vek	Ženy	Muži	21-30	31-40	41-50
Absolútne vyjadrenie	17	12	19	7	3
Relatívne vyjadrenie	58,6 %	41,4 %	65,5 %	24,1 %	10,4 %

Strednú školu ako najvyššie dosiahnuté vzdelanie uviedlo 23 (79,3 %) respondentov, zvyšných 6 (11,7 %) ukončilo vysokú školu. Čo sa týka zamestnania, dotazník vyplnilo 15 (51,7 %) študentov, 2 (6,9 %) administratívni alebo kancelárski pracovníci, 2 (6,9 %) pracujúci v technickej sfére, 1 (3,4 %) respondent pracujúci v umeleckej sfére, 1 (3,4 %) manažér, 5 (17,2 %) zamestnancov v treťom sektore a 3 (10,3 %) respondenti označili možnosť „iné“.

Tabuľka 3 Zamestnanie

Zamestnanie	Študent	Admin.	Tech. sféra	Umelec	Manažér	Služby	Iné
Absolútne vyjadrenie	15	2	2	1	1	5	3
Relatívne vyjadrenie	51,7 %	6,9 %	6,9 %	3,4 %	3,4 %	17,2 %	10,3 %

4.2. Vzďialenosť moci

Na dimenziu, ktorou Hofstede meria nerovnosť v spoločnosti, som v mojom dotazníku vyčlenila tri otázky.

1. *Ako často podľa Vašich skúseností nastane nasledujúca situácia: zamestnanec sa bojí pred svojim šéfom vyjadriť svoj názor?*
2. *Ako vnímate skutočný štýl rozhodovania Vášho šéfa?*
3. *Aký spôsob rozhodovania by ste preferovali?*

Tabuľka 4 Strach vyjadriť názor pred nadriadeným

Strach vyjadriť názor	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
Veľmi často	3	10,3 %
Často	16	55,2 %
Niekedy	8	27,6 %
Zriedka	2	6,9 %
Veľmi zriedka	0	0 %

Respondenti na prvú otázku väčšinou odpovedali „často“ – 16 ľudí, v relatívnom vyjadrení 55,2 %, má pocit, že na ich pracovisku sa zamestnanci boja slobodne vyjadriť pred šéfom svoj názor. Čo sa týka skutočného štýlu rozhodovania, 18 respondentov (62,1 %) vníma svojho šéfa ako autokratického, tj. rozhoduje sám s pomocou vybraných informácií od svojich zamestnancov, príliš sa však nezaujíma o ich nápady alebo rady. Tesná nadpolovičná väčšina, 15 ľudí (51,7%) by chcela mať šéfa, ktorý rozhoduje sám, ale zaujíma sa o názory ostatných a pri rozhodovaní zvažuje aj rady svojich zamestnancov. Bolo pre mňa prekvapením, že až 34,5 % respondentom vyhovuje autokratický spôsob rozhodovania ich šéfa a zvolili ho teda ako preferenciu. Podľa môjho názoru odpovede potvrdzujú výsledky

Hofstedeho výskumu, ktorý Kolumbiu zaradil medzi krajiny s vysokým indexom vzdialenosti moci.

Tabuľka 5 Štýl rozhodovania – skutočnosť a preferencie

Štýl rozhodovania	Realita	Preferencia	Realita (%)	Preferencia (%)
Silno autokratický	5	0	17,2 %	0 %
Autokratický	18	10	62,1 %	34,5 %
Konzultatívny	4	15	13,8 %	51,7 %
Silno konzultatívny	2	4	6,9 %	13,8 %

4.2.2 Individualizmus a kolektivismus

V časti, ktorá sa zaoberala mierou individualizmu v krajine, mali respondenti vybrať dôležitosť, ktorú pripisujú rôznym faktorom vo svojom pracovnom živote, pričom výber čísla 1 reprezentuje extrémnu dôležitosť, naopak číslo 5 znamená, že respondent vníma tento faktor ako nedôležitý. Použila som nasledujúcich šesť výrokov:

1. *Mať prácu, popri ktorej budem mať dostatok času pre môj osobný či rodinný život. (osobný čas)*
2. *Mať výraznú voľnosť, aby som si mohla/mohol prácu robiť svojim vlastným spôsobom. (voľnosť)*
3. *Mať prácu, ktorá je výzvou – prácu, v ktorej môžem mať pocit osobného naplnenia. (výzva)*
4. *Mať možnosť učiť sa nové veci alebo rozvíjať svoje schopnosti. (výcvik)*
5. *Mať dobré pracovné prostredie. (pracovné prostredie)*
6. *Možnosť plného uplatnenia schopností a zručností pri práci. (uplatnenie zručností)*

Výroky číslo 1, 2 a 3 sa zaoberajú dôležitosťou faktorov ako osobný čas, voľnosť a výzva a sú považované za individualistické, keďže zdôrazňujú nezávislosť jedinca na organizácii, v ktorej pracuje. Výroky číslo 4, 5 a 6 sú naopak na kolektivistickom póle a zaoberajú sa záležitosťami, ktoré pre zamestnancov robí organizácia, a to výcvik, pracovné prostredie a uplatnenie zručností. Čím dôležitejšie sú pre jednotlivca tieto faktory, tým silnejšia je jeho závislosť na svojom zamestnávateľovi. V tabuľkách 6 a 7 sú zosumarizované odpovede respondentov v tejto sekcii uvedené v absolútnom aj relatívnom vyjadrení. Výsledky tejto časti potvrdzujú Hofstedeho zaradenie Kolumbie medzi kolektivistické krajiny, keďže

respondenti pripisovali dôležitosť viac kolektivistickým faktorom, i keď rozdiely nie sú až také veľké a dôležitosť faktorov, ktoré sú vnímané ako individualistické, rozhodne nie je zanedbateľná. Prvý faktor, dôležitosť voľného času na súkromný a rodinný život, je radený medzi individualistické priority, no až 21 respondentov, a teda 72,4 %, mu pripisuje extrémnu dôležitosť. Tiež sa to dá vysvetliť sklonom Kolumbijčanov k pôžitkárstvu, schopnosti užívať si život a nepracovať na úkor voľného času a rodiny. Naopak ako najmenej významný faktor sa ukázala voľnosť a možnosť robiť si prácu vlastným spôsobom. Najvyšší stupeň dôležitosti 1 mu pripisuje iba 17,2 % respondentov, pričom číslom 4 voľnosť pri práci označilo až 10 ľudí, teda 34,5 %.

Tabuľka 6 Individualizmus a kolektivismus

Faktor a jeho dôležitosť	1	2	3	4	5
Osobný čas	21	8	0	0	0
Voľnosť	5	6	8	10	0
Výzva	7	5	10	7	0
Výcvik	13	8	6	2	0
Pracovné prostredie	9	10	7	2	1
Uplatnenie zručností	14	10	5	0	0

Tabuľka 7 Individualizmus a kolektivismus – relatívne vyjadrenie

Faktor a jeho dôležitosť	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
Osobný čas	72,4 %	27,6 %	0 %	0 %	0 %
Voľnosť	17,2 %	20,7 %	27,6 %	34,5 %	0 %
Výzva	24,1 %	17,3 %	34,5 %	24,1 %	0 %
Výcvik	44,8 %	27,6 %	20,7 %	6,9 %	0 %
Pracovné prostredie	31 %	34,5 %	24,1 %	6,9 %	3,5 %
Uplatnenie zručností	48,3 %	34,5 %	17,2 %	0 %	0 %

4.2.3 Feminita a maskulinita

Na zisťovanie maskulinity v krajine bol v mojom dotazníku použitý podobný spôsob ako v predchádzajúcej časti, ktorá sa zaoberala mierou individualizmu. Respondentom bolo predložených nasledujúcich osem výrokov a ich úlohou bolo vybrať dôležitosť jednotlivých faktorov.

1. *Mať príležitosť zarábať veľa peňazí. (zárobok)*
2. *Získať uznanie za dobre vykonanú prácu. (uznanie)*
3. *Mať v práci príležitosť na povýšenie. (postup)*
4. *Mať prácu, ktorá je výzvou – prácu, v ktorej môžem mať pocit osobného naplnenia. (výzva)*
5. *Mať dobré pracovné vzťahy so svojim priamym nadriadeným. (vzťah s nadriadeným)*
6. *Mať kolegov, s ktorými sa dobre spolupracuje. (spolupráca)*
7. *Žiť v oblasti, ktorú ja aj moja rodina považujeme za žiaducu. (oblasť na život)*
8. *Mať istotu, že budem pracovať na tom istom mieste tak dlho, ako si budem priať. (istota zamestnania)*

Pomocou faktorov číslo 1, 2, 3 a 4 som sa snažila zistiť dôležitosť, ktorú respondenti pripisujú zárobku, uznaniu, postupu a výzve v pracovnom živote, cieľom, ktoré sú považované za maskulínne. Faktor číslo 4, teda výzva, je taktiež spojený s individualizmom, tým pádom bolo možné použiť informácie z predchádzajúcej sekcie. Výroky číslo 5, 6, 7 a 8 sú viac zamerané na dôležitosť vzťahov a zdôrazňujú teda feminínnu sociálnu rolu, ktorá je tiež orientovaná na vhodné prostredie na život a starostlivosť. Číslo 1 znova vyjadruje extrémnu dôležitosť, číslo 5 zase znamená, že tento faktor pre respondenta nie je významný. Čo sa týka maskulínných faktorov, najväčšiu dôležitosť respondenti jednoznačne pripisovali príležitosti zarábať veľa peňazí, takmer všetci označili odpovede 1 a 2, spolu teda 96,5 %. Druhým najdôležitejším faktorom je podľa môjho výskumu dobrá spolupráca na pracovisku a vzťah s kolegami. Za dôležitý tiež považujú vzťah s nadriadeným, okrem toho však prevažujú maskulínne faktory, čo súhlasí s Hofstedeho závermi a tiež so stereotypným vnímaním krajín Latinskej Ameriky. Za najmenej dôležité bolo považované žitie v žiaducej oblasti na život a istotu zamestnania, čo môže byť tiež spôsobené tým, že 15 z 29 respondentov tvorili študenti. V tabuľkách 8 a 9 som zhrnula všetky výsledky získané z odpovedí respondentov na otázku dôležitosti feminínných a maskulínných faktorov v ich živote.

Tabuľka 8 Feminita a maskulinita

Faktor a jeho dôležitosť	1	2	3	4	5
Zárobok	15	13	0	1	0
Uznanie	7	16	5	0	1
Postup	9	12	7	1	0
Výzva	7	5	10	7	0
Vzťah s nadriadeným	9	10	8	2	0
Spolupráca	14	8	7	0	0
Oblasť na život	2	7	12	4	4
Istota zamestnania	6	7	5	8	3

Tabuľka 9 Feminita a maskulinita – relatívne vyjadrenie

Faktor a jeho dôležitosť	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
Zárobok	51,7 %	44,8 %	0 %	3,5 %	0 %
Uznanie	24,1 %	55,2 %	17,2 %	0 %	3,5 %
Postup	31 %	41,4 %	24,1 %	3,5 %	0 %
Výzva	24,1 %	17,3 %	34,5 %	24,1 %	0 %
Vzťah s nadriadeným	31 %	34,5 %	27,6 %	6,9 %	0 %
Spolupráca	48,3 %	27,6 %	24,1 %	0 %	0 %
Oblasť na život	6,9 %	24,1 %	41,4 %	13,8 %	13,8 %
Istota zamestnania	20,7 %	24,1 %	17,3 %	27,6 %	10,3 %

4.2.4 Vyhýbanie sa neistote

Odpovede respondentov na nasledujúce otázky sú tiež vyjadrením úrovne úzkosti vo vzťahu k neistej budúcnosti – čím väčšia snaha vyhnúť sa neistote, tým je úzkosť v živote vyššia a zreteľnejšie prítomná. Pri prvých dvoch otázkach mali respondenti rozhodnúť do akej miery s daným výrokom súhlasia, pričom číslo 1 reprezentuje jednoznačný súhlas a 5 jednoznačný nesúhlas.

1. *V práci často cítim nervozitu, stres alebo napätie.*

2. *Pracovné pravidlá a predpisy nesmú byť porušené, aj keď by si zamestnanec myslel, že je to v najlepšom záujme spoločnosti, v ktorej pracuje.*

Je menej pravdepodobné, že ľudia, ktorí sa snažia vyhnúť neistote, budú často meniť zamestnanie alebo súhlasiť s porušovaním predpisov, pretože zmena a pocit, že si každý môže robiť, čo chce, im do života prináša neznáme situácie, a teda neistotu a úzkosť. Prevažná väčšina respondentov sa vyjadrila, že stres pri práci nepociťuje, spolu 17 ľudí, teda 58,6 % označilo odpoveď 4 (44,8 %) alebo 5 (13,8 %) a s výrokom teda nesúhlasilo. Čo sa týka druhej otázky a porušovania pravidiel, výsledky neboli úplne jednoznačné. Mierne prevažoval súhlas s výrokom, že predpisy by sa mali dodržiavať za každých okolností. Odpovede 1 a 2 označilo spolu 13 ľudí (44,9 %), nesúhlas však vyjadrilo 10 ľudí (34,4 %). Jednotlivé výsledky v absolútnom a relatívnom vyjadrení sú zobrazené v tabuľkách 10 a 11.

Tabuľka 10 Stres v práci

V práci často cítim stres.	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
Jednoznačne súhlasím	3	10,3 %
Súhlasím	8	27,6 %
Neviem	1	3,5 %
Nesúhlasím	13	44,8 %
Jednoznačne nesúhlasím	4	13,8 %

Tabuľka 11 Porušovanie pravidiel

Pravidlá nesmú byť nikdy porušené.	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
Jednoznačne súhlasím	5	17,3 %
Súhlasím	8	27,6 %
Neviem	6	20,7 %
Nesúhlasím	7	24,1 %
Jednoznačne nesúhlasím	3	10,3 %

Tretia otázka bola použitá na zistenie približného časového obdobia, ktoré respondenti plánujú stráviť v ich súčasnej práci. Na výber mali štyri možnosti, a to najviac dva roky, v rozmedzí dvoch až piatich rokov, viac ako päť rokov a napokon súčasnú prácu nemeniť a zostať v nej až do dôchodku. Jednotlivé odpovede sú zosumarizované v Tabuľke 12.

Tabuľka 12 Súčasná práca

Ako dlho plánujete zostať v súčasnej práci?	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
Najviac 2 roky	18	62,1 %
2-5 rokov	5	17,2 %
Viac ako 5 rokov	4	13,8 %
Do dôchodku	2	6,9 %

Výsledky časti skúmajúcej štvrtú dimenziu naznačujú nesúlad s Hofstedem, ktorý prišiel k záveru, že Kolumbijčania majú sklon vyhýbať sa neistote. Prevažná väčšina respondentov, 62,1 %, odpovedalo, že v súčasnej práci plánuje zostať maximálne dva roky, čo spolu s nepociťovaním stresu a napätia v práci naznačuje, že s istou mierou neistoty vo svojom živote nemajú problém a príliš sa neznámym situáciám nevyhýbajú. Sčasti to však ale znova môže byť spôsobené faktom, že približne 50 % respondentov tvorili študenti.

4.2.5 Krátkodobá a dlhodobá orientácia

Piata dimenzia sa zaoberá krátkodobou a dlhodobou orientáciou krajín, na jej skúmanie boli v dotazníku vyčlenené nasledujúce štyri výroky, pri ktorých mali respondenti označiť, do akej miery s výrokmi súhlasia, pričom číslo 1 znamená jednoznačný súhlas, číslo 5 naopak jednoznačný nesúhlas.

1. *Človek by si mal šetriť peniaze do budúcnosti, nemiňať viac, ako je potrebné.*
2. *Dodržiavanie tradície je aj v dnešnej dobe dôležité.*
3. *Úsilie má priniesť rýchle výsledky.*
4. *Na výsledok je lepšie si počkať, zaručuje to jeho kvalitu.*

Čo sa týka šetrenia do budúcnosti, mierne prevažoval počet respondentov, ktorý s uvedeným výrokom nesúhlasili. I keď číslo 5, jednoznačný nesúhlas, neoznačil nikto z respondentov, 13 ľudí, a teda 44,8 % vybralo odpoveď číslo 4. Dodržiavanie tradícií je stále považované za dôležité, odpovede 1 (27,6 %) a 2 (27,6 %) vybralo spolu 16 ľudí, čo pri celkovom počte 29 respondentov tvorí väčšinu. Taktiež väčšina súhlasila skôr s výrokom, že úsilie by malo priniesť rýchle výsledky, a nie až tak s vetou „Na výsledok je lepšie si počkať, zaručuje to jeho kvalitu“. Pri tomto výroku bolo aj najvyššie percento nerozhodných – 24,1 %. Tabuľky 13 a 14 obsahujú výsledky v absolútnom aj relatívnom vyjadrení, z ktorých je možné prísť k rovnakému záveru ako Hofstede, a teda že kolumbijská kultúra je skôr krátkodobou orientovaná.

Tabuľka 13 Krátkodobá a dlhodobá orientácia

Faktor a miera súhlasu	1	2	3	4	5
Šetrenie do budúcnosti	4	7	5	13	0
Dodržiavanie tradícií	8	8	3	10	0
Úsilie má priniesť rýchle výsledky	7	12	4	4	2
Na kvalitný výsledok je lepšie počkať	4	6	7	8	4

Tabuľka 14 Krátkodobá a dlhodobá orientácia – relatívne vyjadrenie

Faktor a miera súhlasu	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
Šetrenie do budúcnosti	13,8 %	24,1 %	17,3 %	44,8 %	0 %
Dodržiavanie tradícií	27,6 %	27,6 %	10,3 %	34,5 %	0 %
Úsilie má priniesť rýchle výsledky	24,1 %	41,4 %	13,8 %	13,8 %	6,9 %
Na kvalitný výsledok je lepšie počkať	13,8 %	20,7 %	24,1 %	27,6 %	13,8 %

4.2.6 Pôžitkárstvo

Posledná dimenzia skúma schopnosť ľudí v rozličných kultúrach užívať si život a charakterizuje ich ako pôžitkárske alebo zdržanlivé. Do dotazníka som zahrnula otázku na celkové šťastie a spokojnosť v živote respondentov. Jedna otázka sa nedá tak celkom považovať za relevantný výskum, podľa môjho názoru však môže mať výpovednú hodnotu. V mnohých spoločnostiach je bežnou normou negatívne videnie sveta a schopnosť vždy si nájsť niečo, na čo sa človek pošťauje. Pri jednoduchšej otázke o šťastí a spokojnosti v živote tak odpoveď „áno“ nemusí byť vôbec častá, keďže normou je byť nespokojný. Z Hofstedeho výskumu, odpovedí na túto otázku v mojom dotazníku a vlastnej skúsenosti môžem povedať, že schopnosť Kolumbijčanov užívať si život je vysoká. Odpovede respondentov sú zhrnuté v Tabuľke 15, pričom 16 ľudí, čo tvorí 55,2 % označilo odpoveď „áno“ a 9 ľudí, čiže 31 %, odpoveď „skôr áno“. Spolu je to teda približne 86 % respondentov, ktorí sa považujú za šťastných a sú so svojím životom spokojní.

Tabuľka 15 Pôžitkárstvo

Ste šťastná/ý?	Absolútne vyjadrenie	Relatívne vyjadrenie
Áno	16	55,2 %
Skôr áno	9	31 %
Skôr nie	5	17,3 %
Nie	1	3,5 %

Záver

Ak si chce človek vybudovať akýkoľvek vzťah, či už v osobnom alebo pracovnom živote, nevyhnutnosťou je snaha pochopiť druhú stranu. Keď sa jedná o krajiny, do ktorých by sme radi cestovali, kde chceme študovať, pracovať, prípadne udržiavať a prehľbovať obchodný vzťah so zahraničnou firmou, existuje množstvo spôsobov, ako sa pomocou základných informácií dopredu pripraviť alebo vytvoriť si názor. Čo sa týka medzinárodných vzťahov a obchodu, je samozrejme nutné poznať hospodársky vývoj a predikcie, terajšiu ekonomickú situáciu a všetky relevantné fakty. Na vytvorenie skutočne kvalitného vzťahu však treba aj niečo viac – získať predstavu o histórii krajiny a pochopiť jej kultúru a hodnoty. Moja bakalárska práca sa tak venuje práve tejto stránke Kolumbie a konkrétnym charakteristikám vychádzajúcim z Hofstedeho kultúrnych dimenzií. Rozoberá dlhotrvajúci konflikt a jeho príčiny, nedávno uzatvorenú dohodu o mieri, vysvetľuje hlavné problémy a pomáha pochopiť komplexnosť tejto krajiny.

Podľa OECD, Hofstedeho a napokon aj môjho vlastného výskumu, je dlhodobý najvýznamnejším problémom Kolumbie nerovnosť v spoločnosti. Je to problém, s ktorým sa musí vyrovnávať množstvo krajín po celom svete, to však nezmenšuje jeho význam. Práve rozmýšľanie typu „aj tak sa nič nezmení“ často vedie k ignorovaniu daného problému, poprípade prijatiu tejto skutočnosti za bežnú realitu, s ktorou sa nedá v podstate nič robiť. Takýto prístup samozrejme žiadnu zmenu neprinesie a dovoľuje problému ďalej rásť a prehľbovať sa. Situácia v spoločnosti totiž nie je nikdy zapríčinená iba ľuďmi pri moci, rovnaký podiel viny nesú aj pasívni občania, ktorí často akceptujú aj neprípustné správanie. Sloboda im tak môže byť odobratá oveľa jednoduchšie a rýchlejšie, ako by čakali. Krehkosť demokracie bola ľuďom v Kolumbii, ktorá je považovaná za jednu z najstarších demokracií v Latinskej Amerike, pripomínaná každý deň. Pretrvávajúce veľké rozdiely v spoločnosti tejto krajiny sa označujú za jednu z hlavných príčin násilia a prioritnú otázku, ktorú je potrebné riešiť.

Ak sa konflikt nedarí dlhodobo ukončiť, okrem príčin jeho vzniku treba zanalyzovať aj vhodnosť spôsobov jeho riešenia. Kolumbia je Hofstedem okrem kolektivismu charakterizovaná ako maskulínna krajina, a to sa v minulosti prejavilo v tvrdých a silových snahách o nastolenie mieru. Počas svojho prezidentského obdobia mal veľkú podporu bývalý prezident Kolumbie Uribe, ktorý by sa dal charakterizovať ako maskulínny líder.

Terajšiemu prezidentovi Santosovi bola za jeho snahu v roku 2016 udelená Nobelova cena za mier i napriek tomu, že v tom istom roku v referende o mierovej dohode tesná väčšina Kolumbijčanov hlasovala proti. Sčasti sa to dá prisúdiť aj Uribemu, ktorý bol hlavnou postavou kampane proti tejto dohode. V Kolumbii si stále zachoval istú popularitu, a to nám tiež o spoločnosti v tejto krajine mnohé napovedá. Nakoniec sa však vďaka kompromisom, ktoré sú považované skôr za feminínny prístup k riešeniu konfliktov, podarilo mier počas Santosovej vlády uzatvoriť, čo svetu ukazuje, že sa Kolumbia za posledné roky v rôznych smeroch posunula a rozvinula. Konflikt bol oficiálne ukončený až po dlhých rokoch aj preto, že zmena v spoločnosti sa nikdy nedá vynútiť. Je to postupný proces, ktorým si musia prejsť aj samotní ľudia, keďže progres v ľahostajnej spoločnosti nie je možný.

Jediná kultúrna dimenzia, v ktorej sa mi nepodarilo vlastným výskumom potvrdiť Hofstedeho závery, je sklon Kolumbijčanov vyhýbať sa neistote, keďže moje výsledky naznačovali, že ľuďom neistota a neočakávané životné situácie neprekážajú, pričom Hofstede tvrdí opak. Zaujímavé je, že práve v krajine, ktorá má sklon vyhýbať sa neistote, trval konflikt, ktorý prináša mnohé situácie, na ktoré sa nedá pripraviť, takú dlhú dobu. Hofstede hovorí, že ľudia, ktorí sa snažia vyhnúť neistote vo svojom živote a chcú mať všetko pod kontrolou, sa často uchylujú práve k veľmi riskantným a extrémnym rozhodnutiam, pretože nedokážu čakať, ako sa situácia vyvinie. Táto skutočnosť mohla prispieť k vzniku rôznych geríl a paramilitárnych skupín v Kolumbii, ktoré dlhé roky bojovali proti vláde a taktiež medzi sebou. Ďalšia vec je, že krajina za svoju nezávislú existenciu strávila väčšinu času v konflikte, a tým sa konflikt a násilie stali každodennou realitou a niečím očakávaným. Práve uzatvorenie mieru tak môže vyvolávať napätie a neistotu, pretože je to zmena stavu, ktorý pretrvával dlhé roky. Nedôvera k spoločenským zmenám je tiež charakteristickým znakom krátkodobo orientovanej kultúry, medzi ktoré Hofstedeho výskum radí aj Kolumbiu.

Rozdiely v spoločnosti, ale i geografii krajiny, nerovnomerný prístup k pozemkom a prírodným zdrojom, minimálna prítomnosť štátu na veľkej časti územia, nesystematická snaha vlády o riešenie problémov Kolumbie, korupcia a beztrestnosť sa radia medzi hlavné príčiny dlhotrvajúceho násilia v tejto krajine. Dôležitým činiteľom sú aj samotní ľudia, ktorí pripúšťali neakceptovateľné správanie a násilie ako spôsob riešenia konfliktov. Rozšírenie obchodu s drogami bolo tiež len odzrkadlením nefungujúcej spoločnosti a následným zdrojom financovania konfliktu a existencie množstva predsudkov. Mnohé charakteristiky

kolumbijskej kultúry by sa tiež dali označiť za faktory, ktoré významne prispeli k vzniku a prehĺbeniu celkovej situácie v krajine. Kultúrne znaky však okrem iného zahŕňajú aj vysokú mieru schopnosti užívať si život, a to aj napriek všetkému, čím si krajina musela za posledné desaťročia prejsť, či možno práve vďaka tomu. Kolumbijčania uzatvorili mier, čo bolo nie až tak dávno pre mnohých nepredstaviteľné a po dlhoročných bojoch o moc a snahách o pomstu sa boli schopní sústrediť na nájdenie kompromisu. I keď ešte neuplynulo dosť času na to, aby sa dali posudzovať reálne dopady mierovej dohody a hovoriť o zlepšení situácie v krajine, rozvoj a progres Kolumbie ukazujú svetu pozitívny príklad a mnohým iným môže dať nádej, že i zdanlivo nemožné sa pri dostatočnom úsilí môže stať skutočnosťou.

Zoznam použitých zdrojov

1. Hoppe, Michael. An interview with Geert Hofstede. *Academy of Management Executive*. 2004, Zv. 18, 1.
2. Hofstede, Geert a Gert, Hofstede. *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha : LINDE nakladatelství s.r.o., 2007. 80-866131-70-X.
3. Inkeles, Alex a Levinson, Daniel. National Character: The Study of Modal Personality and Sociocultural Systems. [aut. knihy] Gardner Lindzey a Elliot Aronson. *The Handbook of Social Psychology*. Reading, MA : Addison-Wesley Publishing Company, 1969.
4. Olie, René. The 'Culture' Factor in Personnel and Organization Policies. [aut. knihy] A. Harzing a V. London. *International Human Research: An integrated approach*. Thousand Oaks : Sage Publications, 1995.
5. What About Colombia? *Hofstede Insights*. [Online] 27. Január 2018. [Dátum: 27. Január 2018.] <https://www.hofstede-insights.com/country/colombia/>.
6. Palaver, Wolfgang. *René Girard's Mimetic Theory*. East Lansing : Michigan State University Press, 2013. 978-1-60917-365-4.
7. Hsu, Francis. Psychosocial Homeostasis and Jen: Conceptual Tools for Advancing Psychological Anthropology. *American Anthropologist*. 1971, Zv. 73, 1.
8. Kan. Marketing a manažment v Číne. *Prednáška na Vysokej škole ekonomickej (hostujúci profesor)*. Praha, Máj 2016.
9. Velez-Calle, Andres, Robledo-Ardilla, Cristina a Rodriguez-Dios, Juan David. On the Influence of Interpersonal Relations on Business Practices in Latin America: A Comparison with the Chinese Guanxi and the Arab Wasta. *Thunderbird International Business Review*. 2015, Zv. 57, 4.
10. Blitzer, Jonathan. No Man Is and Island. *Nation*. 2013, Zv. 296, 4.
11. Cyert, Richard a March, James. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ : Wiley-Blackwell, 1963. 0-631-17451-6.
12. Hartl, Pavel a Hartlová, Helena. *Velký psychologický slovník*. Praha : Portál, 2009. 978-80-7367-686-5.
13. Guralnik, David (General Editor). *Webster's New World Dictionary of American Language, College Edition*. Cleveland : The World Publishing Company, 1964. 978-0139492983.
14. Moser, Caroline. Violence in Colombia: Building Sustainable Peace and Social Capital. [aut. knihy] Andres Solimano. *Colombia: Essays on Conflict, Peace, and Development*. Washington D.C. : World Bank, 2000.
15. Solimano, Andres. *Colombia: Essays on Conflict, Peace, and Development. Conflict Prevention and Post-conflict Reconstruction*. Washington, DC : World Bank, 2000. 0-8213-4670-9.

16. Henderson, James. *Colombia's Narcotics Nightmare: How the Drug Trade Destroyed Peace*. Jefferson, North Carolina : McFarland, 2015. 978-1-4766-1884-5.
17. Davis, Dickie, a iní. *A Great Perhaps? Colombia: Conflict and Convergence*. London : Hurst & Company, 2016. 9781849046282.
18. Kelly, Philip. *Checkerboards and Shatterbelts: The Geopolitics of South America*. Austin, TX : University of Texas Press, 2010. 978-0-292-74328-1.
19. Fajnyzber, Pablo, Lederman, Daniel a Loayza, Norman. *Determinants of Crime Rates in Latin America and the World: An Empirical Assessment*. Washington D.C. : The World Bank, 1998. 0-8213-4240-1.
20. Departamento Nacional de Planeación. *La paz: el desafío para el desarrollo*. Bogotá : Tercer Mundo, 1998.
21. López Montaña, Cecilia a García Durán, Arturo. The Hidden Costs of Peace in Colombia. [aut. knihy] Andrés Solimano. *Colombia: Essays on Conflict, Peace, and Development*. Washington D.C. : World Bank, 2000.
22. Giraldo-Ramírez, J a Preciado-Restrepo, A. Medellín, from Theater of War to Security Laboratory. *Stability: International Journal of Security and Development*. 2015, Zv. 4, 1.
23. Dudley, S. *Walking Ghosts: Murder and Guerilla Politics in Colombia*. New York : Routledge, 2004. 978-0415933049.
24. Sampson, Robert a Lauritsen, Janet. Violent Victimization and Offending: Individual-, Situational-, and Community-Level Risk Factors. [aut. knihy] National Research Council. *Understanding and Preventing Violence, Volume 3: Social Influences*. Washington D.C. : National Academy Press, 1994.
25. Kilcullen, David. Guerrilla and Counter-guerrilla Warfare in Colombia. [aut. knihy] Davis Dickie, a iní. *A Great Perhaps? Colombia: Conflict and Convergence*. London : Hurst & Company, 2016.
26. Kilcullen, David a Mills, Greg. Introduction. Colombia's Transition. [aut. knihy] Dickie Davis, a iní. *A Great Perhaps? Colombia: Conflict and Convergence*. London : Hurst & Company, 2016.
27. Glossary of Terms for Conflict Management and Peacebuilding. *United States Institute of Peace*. [Online] 25. Január 2018. [Dátum: 25. Január 2018.] <https://www.usip.org/glossary/conflict-entrepreneur>.
28. Mills, Greg. The Door through Which Much Follows? Security and Colombia's Economic Transformation. [aut. knihy] Davis Dickie, a iní. *A Great Perhaps? Colombia: Conflict and Convergence*. London : Hurst & Company, 2016.
29. Robinson, James. Colombia: Another 100 Years of Solitude? *Current History*. A Journal of Contemporary World Affairs, 2013, Zv. 112, 751.
30. Green, John W. GUERRILLAS, SOLDIERS, PARAMILITARIES, ASSASSINS, NARCOS, AND GRINGOS: The Unhappy Prospects for Peace and Democracy in Colombia. *Latin American Research Review*. 40, 2005, 2.

31. Bustamante-Reyes, Juliana. Colombia's Path to Peace. *New Zealand International Review*. 2017, Zv. 42, 1.
32. OECD. Colombia - Economic forecast summary (November 2017). *OECD.org*. [Online] 30. November 2017. [Dátum: 29. Január 2018.] <http://www.oecd.org/eco/outlook/economic-forecast-summary-colombia-oecd-economic-outlook.pdf>.
33. OECD. How's Life in Colombia? *OECD.org*. [Online] 30. November 2017. [Dátum: 30. Január 2018.] <http://www.oecd.org/countries/colombia/Better-Life-Initiative-country-note-Colombia.pdf>.
34. Britannica, The Editors of Encyclopædia. Personalismo. *Encyclopædia Britannica*. [Online] Encyclopædia Britannica, inc., 21. September 2015. [Dátum: 27. Január 2018.] <https://www.britannica.com/topic/personalismo>.
35. Country Profile - Brazil. *UN Data*. [Online] United Nations Statistics Division, 24. Január 2018. [Dátum: 24. Január 2018.] <http://data.un.org/CountryProfile.aspx?crName=Brazil>.
36. Eide, Espen Barth. Conflict Entrepreneurship: On the 'Art' of Waging Civil War. [aut. knihy] McDermott (ed.). *Humanitarian Force*. Oslo : International Peace Research Institute (PRIO), 1997.
37. Fukuyama, F. a S., Colby. Half a Miracle. *Foreign Policy*. 2011.

Príloha - Dotazník

V nasledujúcich otázkach označte jednu možnosť.

1. Pohlavie:

- a) Žena
- b) Muž

2. Vek:

- a) 15-20
- b) 21-30
- c) 31-40
- d) 41-50
- e) 51-60
- f) 61 a viac

3. Dosiahnuté vzdelanie:

- a) Základné
- b) Stredoškolské
- c) Vysokoškolské

4. Zamestnanie:

- a) Študent
- b) Manuálny pracovník
- c) Administratívna alebo kancelárska práca
- d) Akademický pracovník
- e) Technické zameranie
- f) Remeselník s odborným vzdelaním, umelec alebo ekvivalent
- g) Manažér
- h) Nezamestnaný
- i) Iné

5. Ste šťastný a spokojný človek?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

Vyberte dôležitosť, ktorú pripisujete nasledujúcim faktorom:

(1 = veľmi dôležité, 5 = nedôležité)

6. Mať prácu, popri ktorej budem mať dostatok času pre môj osobný či rodinný život.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

7. Mať dobré pracovné prostredie.

- a) 1
- b) 2

- c) 3
- d) 4
- e) 5

8. Mat' možnosť učiť sa nové veci alebo rozvíjať svoje schopnosti.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

9. Mat' výraznú voľnosť, aby som si mohla/mohol prácu robiť svojim vlastným spôsobom.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

10. Možnosť plného uplatnenia schopností a zručností pri práci.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

11. Mat' prácu, ktorá je výzvou – prácu, v ktorej môžem mať pocit osobného naplnenia.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

12. Mat' príležitosť zarábať veľa peňazí.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

13. Mat' kolegov, s ktorými sa dobre spolupracuje.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

14. Mat' dobré pracovné vzťahy so svojim priamym nadriadeným.

- a) 1
- b) 2
- c) 3

d) 4

e) 5

15. Získať uznanie za dobre vykonanú prácu.

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5

16. Mať v práci príležitosť na povýšenie.

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5

17. Žiť v oblasti, ktorú ja aj moja rodina považujeme za žiaducu.

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5

18. Mať istotu, že budem pracovať na tom istom mieste tak dlho, ako si budem priať.

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

e) 5

V nasledujúcich otázkach označte jednu odpoveď:

19. Ako často podľa Vašich skúseností nastane nasledujúca situácia: zamestnanec sa bojí pred svojim šéfom vyjadriť svoj názor?

a) veľmi často

b) často

c) niekedy

d) zriedka

e) veľmi zriedka

20. Ako vnímate skutočný štýl rozhodovania Vášho šéfa?

a) silno autokratický – šéf rozhoduje sám a spolieha sa výhradne na vlastné informácie

b) autokratický – šéf rozhoduje sám, využíva vybrané informácie od svojich zamestnancov, ale nezaujímajú ho ich názory alebo rady

c) konzultatívny – šéf rozhoduje sám, ale pýta sa na názory zamestnancov. Problémy s každým individuálne konzultuje, pri rozhodovaní zváži všetky nápady a návrhy.

d) silno konzultatívny – šéf rozhoduje sám, ale o probléme diskutuje s ostatnými na spoločnej porade, zbiera potrebné informácie.

- e) participatívny – skupinové rozhodovanie, všetci spolu zvažujú možné riešenia, šéf pôsobí skôr ako moderátor diskusie, ktorú koordinuje. Nevnučuje svoj názor a snaží sa dôjsť k záveru, ktorý by akceptovali všetci.

21. Aký spôsob rozhodovania by ste PREFEROVALI?

- a) silno autokratický
- b) autokratický
- c) konzultatívny
- d) silno konzultatívny
- e) participatívny – skupinové rozhodovanie

22. Ako dlho plánujete zostať vo vašej súčasnej práci?

- a) najviac 2 roky
- b) 2-5 rokov
- c) viac ako 5 rokov
- d) do dôchodku

Označte, do akej miery súhlasíte/nesúhlasíte s daným výrokom

(1 = jednoznačne súhlasím, 5 = absolútne nesúhlasím)

23. V práci často cítim nervozitu, stres alebo napätie.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

24. Pracovné pravidlá a predpisy nesmú byť porušené, aj keď by si zamestnanec myslel, že je to v najlepšom záujme spoločnosti, v ktorej pracuje.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

25. Človek by si peniaze mal šetriť do budúcnosti; nemíňať viac, ako je potrebné.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

26. Dodržiavanie tradície je dôležité aj v dnešnej dobe.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

27. Úsilie má priniesť rýchle výsledky.

- a) 1
- b) 2

- c) 3
- d) 4
- e) 5

28. Na výsledok je lepšie si počkať, zaručuje to jeho kvalitu.

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

V nasledujúcej otázke označte jednu odpoveď:

29. Ste šťastný a spokojný so životom?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie