

Leszek Kuras

Kultury i organizacje

Media, Kultura, Społeczeństwo nr 1 (2), 149-155

2007

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

LESZEK KURAS

Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

lkuras@wshe.lodz.pl

KULTURY I ORGANIZACJE

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2007 (s. 408)

Pojęcie kultury należy do najszerzej i najczęściej stosowanych pojęć w naukach humanistycznych, zwłaszcza w socjologii. Zdaniem Piotra Sztompki „kulturowy” sposób spojrzenia na społeczeństwo jest dziś niezwykle popularny, a często wręcz dominujący. Wzrost zainteresowania kulturowymi aspektami życia społecznego przyniosły w szczególności ostatnie lata XX wieku. Powstało w tym czasie szereg subdyscyplin zajmujących się kulturą, m.in. socjologia kultury, socjologia sztuki, socjologia religii, socjologia środków masowego przekazu, socjologia organizacji i wiele innych (Sztompka 2002: 229).

Książka *Kultury i organizacje, Zaprogramowanie umysłu* to jedna z pozycji, która odnosi się do rzezczonej problematyki. Pierwsza edycja książki *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, autorstwa Geerta Hofstede, ukazała się w 1991 roku. Wydanie polskie pojawiło się natomiast w roku 2001. Omawiana tu wersja książki została napisana od nowa przez Geerta Hofstede oraz jego syna Gerta Jana Hofstede i jest dostępna na polskim rynku od stycznia 2007 roku.

Głównym celem autorów jest pokazanie, jak wielki wpływ na ludzkie działania, kontakty i funkcjonowanie różnego rodzaju organizacji mają kultura i różnice kulturowe pomiędzy narodami. Do określenia kultury użyta zostaje tu metafora „zaprogramowanie umysłowe”. Kultura bowiem, zdaniem autorów, to niepisany zbiór zasad gry społecznej, kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia przedstawicieli jednej grupy od drugiej (Hofstede, Hofstede 2007: 17). Samo zaprogramowanie jest natomiast zbiorem „[...] do końca nieuświadomionych uwarunkowań, które co prawda zostawiają jednostkom swobodę myślenia, odczuwania i działania, ale ograniczają je społecznie usankcjonowanymi ramami. [...] Zaprogramowanie kulturowe zaczyna się kształtować w środowisku dorastania, którym jest zazwyczaj rodzina. Później jest kontynuowane w szkole i w środowisku pozaszkolnym. W starszym wieku dochodzi jeszcze wpływ środowiska związanego z miejscem pracy, jakkolwiek zachowania pracowników są już na tym etapie silnie zdeterminowane wzorami przyswojonymi w domu i w szkole” (tamże: 378).

Jak zauważają autorzy, kultury się uczymy, gdyż jej źródłem jest środowisko społeczne, a nie geny. Dlatego też istnieją rozbieżności w zaprogramowaniu kulturowym między społeczeństwami. O ile bowiem natura jest elementem wspólnym wszystkim istotom ludzkim, tzn. wszyscy mamy zdolność do odczuwania strachu, złości, miłości, radości itd., niezależnie od tego gdzie i kiedy się urodziliśmy, o tyle sposób wyrażania emocji jest kształtowany i określony przez kulturę, której jesteśmy członkami (tamże: 17–18).

W książce zwrócona zostaje przede wszystkim uwaga na różnice, które występują na poziomie kultur narodowych. Autorzy podkreślają także fakt, że różnice te można zaobserwować, gdy spojrzymy na społeczeństwo przez pryzmat płci, klas społecznych, pokoleń, grup zawodowych, miejsca zamieszkania.

Zasadnicze różnice między kulturami narodowymi możemy zauważyć szczególnie w sferze wartości. W poszczególnych społeczeństwach narodowych (państwowych) odmiennie kształtują się wartości związane z władzą, nierównościami społecznymi, relacjami między grupą a jednostką, rolami społecznymi uznawanymi za męskie i kobiece, itp. Charakterystyce tych różnic i ich skutków dla funkcjonowania społeczeństw oraz wyjaśnieniu samego pojęcia „kultura” poświęcone są kolejne rozdziały książki.

W rozdziale pierwszym, zatytułowanym „Wstęp: zasady gry społecznej”, autorzy starają się przybliżyć czytelnikowi swoje rozumienie pojęcia „kultura” i zagadnień pokrewnych. Zwraca się tu uwagę na fakt, że różnice kulturowe objawiają się w wieloraki sposób. Mogą one występować na poziomie *symboli*, czyli słów, gestów, przedmiotów, które mają szczególne znaczenie dla danej kultury (np. język, sposób ubierania się). Symbole stale się zmieniają, stare są zastępowane przez nowe, często dochodzi także do ich dyfuzji, czyli przepływu z jednej kultury do drugiej. Drugi poziom, to *bohaterowie*, czyli postaci realne bądź fikcyjne, współczesne bądź historyczne, które są szczególnie ważne w danej kulturze (np. w Polsce Józef Piłsudski, w Brazylii – Pele). Poziom trzeci to *rytuały*, czyli zbiorowe działania, tj. ceremonie religijne, sposoby witania

się, obchody świąt. Jądro kultury stanowią natomiast zdaniem autorów *wartości*, zdefiniowane tu jako skłonność do dokonania określonego wyboru. Przekazywanie wartości rozpoczyna się już w pierwszych dniach życia człowieka. Sprawia to, że często wartości są przez nas nieuświadomione, a przez to nie kwestionowane.

Hofstede zwracają tu również uwagę na fakt, że każdy z nas należy do wielu grup społecznych, co sprawia, iż mamy wiele, często odmiennych warstw zaprogramowania umysłu. Jednocześnie bowiem funkcjonujemy na poziomie kultury narodowej, kultury grupy regionalnej, religijnej czy językowej, na poziomie kultury związanej z przynależnością do płci, pokolenia, klasy społecznej, korporacji itd. Autorzy zwracają tu zatem uwagę na fakt równoczesnej podległości różnym kulturom, o czy pisze np. Piotr Sztompka¹.

Współczesny świat, to jak podkreślają Hofstede, olbrzymia wielość i różnorodność kultur, tak jak chodzi o wartości, jak i symbole, bohaterów, czy rytuały. Co wpłynęło na tak silne zróżnicowanie? Odpowiedź na to pytanie jest wstępem do wyjaśnienia dzisiejszych różnic i daje szansę przewidzieć, co się będzie działo w przyszłości.

Przyczyną są przede wszystkim siły natury i człowiek. Już sama adaptacja do środowiska naturalnego wymusiła odmienne wzory postępowania. Zamieszkiwanie w klimacie chłodniejszym wykształciło postawy egalitarne; klęski żywiołowe, które dla jednych oznaczały koniec cywilizacji, dla drugich były początkiem rozwoju. Wielkie zmiany kulturowe

¹ Bazując na przykładzie własnego życia pokazuje on, że pewne obyczaje ma jego rodzina, inne przyjął jako naukowiec, a jeszcze inne są mu bliskie ze względu na to, iż jest Polakiem. Pisze: „Pewne własne obyczaje, symbole i tradycje ma moja rodzina. Swoiste sposoby zachowania, ubierania się, mówienia ma środowisko narciarskie, w którym spędzam wczasy. Jako mieszkaniec Krakowa, podlegam wpływom bogatej, historycznie wytworzonej kultury miasta. Jako profesor Uniwersytetu Jagiellońskiego, obracam się w kręgu ponad sześćsetletniej kultury uniwersyteckiej. Jako naukowiec, uczestniczę w ponadnarodowej, kosmopolitycznej kulturze środowiska naukowego. Ale jako Polak, dziedziczę bogactwo kultury narodowej, w tym także charakterystyczne dla niej stereotypy czy przesady” (Sztompka 2002: 235).

to także efekt wojen, w wyniku których miliony ludzi znalazły się w nowym miejscu, co prowadziło do ciągłego mieszania się wzorów postępowania i wartości. Te oraz inne czynniki sprawiły, że mamy dziś do czynienia z tak ogromnym zróżnicowaniem kultur i ich ciągłą zmianą.

Powstaje jednak pytanie, jak badać różnice kulturowe w skali globalnej? Zdaniem autorów najlepszym rozwiązaniem jest badanie kultur na poziomie państwowym. Podkreślić przy tym należy, aby nie utożsamiać państwa z narodem, wszak bardzo często na terytorium jednego kraju zamieszkuje szereg narodów i grup etnicznych. Z drugiej strony należy pamiętać, że wiele państw tworzy względnie spójne całości, co uprawomocnia badania porównawcze. Posługiwanie się kryterium państwa ma więc walory praktyczne. Uzyskanie danych dla kraju jest dużo łatwiejsze, niż zebranie danych od konkretnej grupy etnicznej, czy narodowej, zamieszkującej jego terytorium.

W dalszej części rozdziału badacze przedstawiają wymiary kultury, którymi posłużyli się w swoich analizach porównawczych. Wymiary te to: dystans władzy, kolektywizm i indywidualizm, kobiecość i męskość, unikanie niepewności oraz orientacja długo- i krótkoterminowa. Kolejne rozdziały książki są opisem wymiarów kultur narodowych, w oparciu o wyniki badań pracowników firmy IBM oraz wyniki innych badań i dane szacunkowe.

Dystans władzy. Pierwszym omawianym wymiarem kultur narodowych jest dystans władzy (PDI), czyli emocjonalna przestrzeń oddzielająca podwładnych od przełożonych. W krajach, w których dystans władzy jest niewielki, podwładni nie mają problemu z bezpośrednim zwracaniem się do przełożonych i wyrażaniem niezadowolenia lub sprzeciwu. W krajach o dużym dystansie władzy występuje znaczna zależność rządzonych od rządzących, a podwładni uważają taką relację za pożądaną. Duży dystans władzy występuje m.in. w krajach azjatyckich oraz w krajach byłego bloku komunistycznego. Mały dystans władzy jest natomiast charakterystyczny m.in. dla społeczeństw skandynawskich, Stanów Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii.

Jak zauważają autorzy, dystans władzy jest stopniowalny także dla konkretnej kultury. Dystans władzy może być różny ze względu na klasę społeczną, poziom wykształcenia czy zawód. Postawy autorytarne częściej występują wśród osób gorzej wykształconych, o niższym statusie społecznym i zawodowym. Osoby o wyższym statusie społecznym są natomiast z reguły jednostkami mniej autorytarnymi.

Nasilenie dystansu władzy ma, co oczywiste, konsekwencje dla różnych obszarów życia. Jeśli chodzi o sferę wychowania, to zauważono, że „[...] w środowisku o dużym dystansie władzy rodzice oczekują od dzieci bezwarunkowego posłuszeństwa. [...] Autorytet rodziców i innych starszych członków rodziny nie słabnie, gdy dzieci stają się dorosłe i całkowicie samodzielne. [...] W środowisku o małym dystansie władzy dzieci od maleńkości są traktowane na równi z dorosłymi. [...] Głównym celem wychowawczym rodziców jest jak najszybsze usamodzielnienie się dziecka. Jest ono zachęcane do podejmowania prób i uczenia się na błędach” (tamże: 63–64). Podobnie do rodzinnych wyglądają wzorce edukacyjne. Podczas gdy w społeczeństwach o dużym dystansie władzy nauczyciel jest autorytetem, któremu należy się szacunek i bezwzględne podporządkowanie, to w społeczeństwach o małym dystansie władzy relacje na linii uczeń–nauczyciel mają charakter partnerski. Uczniowie chętnie zabierają głos i są zachęcani do dyskusji. W sposób naturalny dochodzi do reprodukcji systemu społecznego, o czym szerzej pisze Pierre Bourdieu².

Warto, jak sądzę, zwrócić uwagę na jeszcze jeden poruszony w tym rozdziale aspekt. Chodzi mianowicie o relację władza (państwo) – obywatel. Jak pokazują autorzy, w społeczeństwach, gdzie mamy do czynienia z dużym dystansem władzy, dominuje władza tradycyjna. „Sprawowanie władzy jest postrzegane jako podstawowy i konieczny element rzeczywistości społecznej” (tamże: 71). Takie podej-

² Pierre Bourdieu w swojej książce pt. *Reprodukcja* omawia problemy związane z edukacją. Pokazuje rolę systemu edukacyjnego w odtwarzaniu struktury społecznej, a w szczególności transmisji kultury kolejnym pokoleniom (Bourdieu, Passeron 2006).

ście obywateli sprawia, że między rządzącymi a rządzonymi panuje zgoda co do konieczności utrzymania *status quo*. Jak zauważają bowiem autorzy: „[...] porządek taki zaspakaja ludzką potrzebę zależności i daje poczucie bezpieczeństwa zarówno tym, którzy sprawują władzę, jak i tym, którzy tej władzy podlegają” (tamże: 71).

Omawiany rozdział zamykają niezwykle ciekawe rozważania dotyczące relacji dystansu władzy – idee oraz przemyślenia dotyczące źródeł dystansu władzy. Statystyczna obróbka danych pozwoliła badaczom wyodrębnić zmienne, które ich zdaniem najlepiej tłumaczą różnice we wskaźnikach dystansu władzy (PDI). Do zmiennych tych należą: szerokość geograficzna kraju (im większa szerokość, tym niższy PDI), liczba ludności (im większa liczba, tym wyższy PDI), zamożność kraju (im większa zamożność, tym niższy PDI).

Indywidualizm vs kolektywizm. Drugi wymiar różnic kulturowych to indywidualizm i kolektywizm. Jak zauważają Hofstede, większość ludzi żyje w społeczeństwach kolektywistycznych, tzn. takich, gdzie dobro grupy jest istotniejsze od dobra jednostki. Społeczeństwa, w których ważniejsza niż grupa jest jednostka, to natomiast społeczeństwa indywidualistyczne. Jak pokazują wyniki badań, do społeczeństw indywidualistycznych należą m.in.: Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Holandia, Dania. Społeczeństwa kolektywistyczne natomiast to: Gwatemala, Ekwador, Peru, Chiny. Uwagę zwraca fakt, że: „[...] rzucającą się w oczy prawidłowością jest duży indywidualizm niemal wszystkich krajów zamożnych i, będący jego przeciwnością, kolektywizm krajów ubogich” (tamże: 90). Zdaniem autorów przyczyną takiego stanu rzeczy jest to, że zamożność kraju daje większe możliwości rozwoju jego mieszkańców. Tym, co warto odnotować, jest także fakt powiązania indywidualizmu i kolektywizmu z dystansem władzy. Tam, gdzie dystans władzy jest wysoki, mamy niski stopień indywidualizmu, natomiast tam, gdzie dystans władzy jest niski, silnie rozwinięty jest indywidualizm obywateli.

Ciekawe spostrzeżenia autorów dotyczą związku indywidualizmu/kolektywizmu z wychowaniem dzieci. Jak zauważają: „[...] w kulturach

indywidualistycznych rodzice są dumni, gdy ich małoletnie dzieci podejmują się drobnych zajęć zarobkowych, aby uezierać kieszonkowe na drobne wydatki” (tamże: 100). Dzieci zachęca się tu do samodzielnego podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. Głoszenie niezależnych poglądów jest pożądane i wspierane. W rodzinach kolektywistycznych natomiast, dzieci, które wyłamują się spod obowiązujących w grupie zasad, są uważane za sprawiające kłopoty wychowawcze. Podsumowując, można powiedzieć, że w społeczeństwach indywidualistycznych swobodne wyrażanie opinii jest traktowane jako zaleta, podczas gdy w społeczeństwach kolektywistycznych spoiwem jest lojalność członków wobec grupy, co oznacza konieczność unikania wystąpień podważających opinie „starszych”.

Kolejnym niezwykle interesującym problemem poruszonym w omawianym rozdziale jest relacja indywidualizm/kolektywizm – państwo. Okazuje się, że kraje indywidualistyczne są z reguły zamożniejsze niż kraje kolektywistyczne, przy czym należy pamiętać, iż wskazana tu zależność jest statystyczna, w związku z czym nie potwierdza się w przypadku wszystkich krajów. Tym niemniej, jeśli przyjrzymy się zamieszczonym w książce wynikom badań, to okaże się, iż kraje biedne plasują się w środku bądź na końcu skali indywidualizmu, a kraje bogate na jej początku. Istotnym zagadnieniem, na które zwracają uwagę autorzy książki jest problem zależności indywidualizmu/kolektywizmu ze stosunkiem obywateli do prawa. O ile w społeczeństwach indywidualistycznych powszechnie uznaje się, że wszystkich obowiązują te same prawa i obowiązki, o tyle w społeczeństwach kolektywistycznych obywatele są skłonni akceptować nierówne traktowanie obywateli w tym zakresie, tzn. istnieje tu przekonanie, iż prawa i obowiązki różnych grup mogą być odmienne.

Męskość vs kobiecość. Trzeci z zaprezentowanych w książce wymiarów różnic kulturowych to wymiar męskość/kobiecość. Przejawem zachowań odpowiadających męskości będzie np. asertywność, a kobiecości – skromność. Jakkolwiek każde społeczeństwo samo określa, które zachowania są kobiece, a które

męskie, to istnieje pewna ponadkulturowa prawidłowość przypisywania płciom określonych ról społecznych. Czytamy: „Ogólnie mężczyźni powinni być asertywni, nastawieni na współzawodnictwo i twardzi. Od kobiet oczekuje się, że zajmą się domem, dziećmi i stosunkami międzyludzkimi, będą troskliwe i czułe. Wzorce te nie wzięły się znikąd; kobiety najpierw rodziły dzieci, potem zazwyczaj karmiły je piersią i przynajmniej w tym okresie pozostawały w domu, blisko dzieci. Mężczyźni mieli więcej swobody i mogli dowolnie oddalać się od swoich domostw [...]” (tamże: 131). Pamiętając o tym, że dziś w konkretnej rodzinie podział ról między kobietą i mężczyzną może wyglądać zupełnie inaczej, trzeba sobie uświadomić, że społeczne wzorce są stale umacniane, w szczególności przez środki masowego przekazu, literaturę dla dzieci, politykę oświatową (por. Pankowska 2005).

W dalszej części rozdziału autorzy wprowadzają definicje męskości i kobiecości dla społeczeństwa jako całości. „Męskość” to cecha społeczeństw, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, to znaczy od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny, natomiast od kobiet skromności, czułości i troskliwości o jakość życia. „Kobiecość” charakteryzuje społeczeństwa, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają, to znaczy zarówno od mężczyzn, jak i od kobiet oczekuje się skromności, czułości i troski o jakość życia (Hofstede 2007: 133). Jak pokazują wyniki badań, kraje kobiece to np.: Szwecja, Norwegia, Holandia, Dania, Kostaryka; kraje męskie natomiast to np.: Austria, Japonia, Wenezuela, Włochy, Meksyk.

Tym co jest niezwykle istotne, jest fakt braku powiązania wymiaru męskość/kobiecość z wymiarami wcześniej omawianymi: dystansem władzy i indywidualizmem/kolektywizmem. Brak również powiązania tego wymiaru z poziomem zamożności poszczególnych społeczeństw.

Kolejne części omawianego rozdziału są poświęcone wyjaśnieniu związku wymiaru męskości/kobiecości z funkcjonowaniem rodziny, wpływu tego wymiaru na role społeczne, edukację i pracę. Jak zauważają autorzy, jeśli

chodzi o socjalizację młodego pokolenia, to fakt bycia członkiem jednego z dwóch wymienionych typów społeczeństw ma niebagatelne znaczenie dla ich uformowania. W społeczeństwach kobiecych, o relacje międzyludzkie dbają zarówno kobiety, jak i mężczyźni; w społeczeństwach męskich okazywanie uczuć i dbałość o relacje międzyludzkie jest domeną kobiet. W społeczeństwach kobiecych, tak sprawy duchowe, jak i bytowe są przedmiotem troski obojga rodziców; w społeczeństwach męskich o sprawy bytowe dbają mężczyźni, za sferę uczuć odpowiadają kobiety. W społeczeństwach kobiecych zarówno dziewczynki, jak i chłopcy mogą płakać, nikt jednak nie powinien wdawać się w bójki; w społeczeństwach męskich, chłopcom płacz nie przystoi, a zaatakowany chłopak powinien walczyć o swoje. W społeczeństwach kobiecych wybór zawodu wynika z zainteresowań; w społeczeństwach męskich wybór zawodu jest podyktowany możliwością robienia kariery. W społeczeństwach kobiecych, niepowodzenia w szkole są akceptowane jako jedno z życiowych potknięć; w społeczeństwach męskich niepowodzenia są traktowane jako życiowa porażka.

Wartym podkreślenia jest także fakt, że męskość (kobiecość) znajduje swoje odzwierciedlenie na poziomie państwa i władzy. Kraje o kulturze męskiej dążą do osiągnięć, kraje o kulturze kobiecej zabiegają o dobrobyt. Kraje męskie rozwiązują konflikty międzynarodowe poprzez konfrontację, kraje kobiece przez kompromis i negocjacje. Celem krajów męskich jest wzrost gospodarczy, nawet jeśli odbywa się kosztem środowiska naturalnego, kraje kobiece bardziej dbają o naturę niż własny rozwój. Podsumowując zaprezentowany tu wątek, można powiedzieć, że dla społeczeństw kobiecych ideałem jest społeczeństwo socjalne, gdzie panuje powszechny dobrobyt, a biednym należy się wsparcie, dla społeczeństw męskich natomiast ideałem jest społeczeństwo wydajności; społeczeństwo kobiece to negocjacje i kompromis, męskie – demonstracja siły i walka.

Unikanie niepewności. Czwartym z omawianych w pracy wymiarów, to unikanie niepewności. Unikanie niepewności można zdefinio-

wać jako „[...] stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych. Uczucie to wyraża się między innymi stresem i potrzebą przewidywalności, która może być zaspokojona przez wszelkiego rodzaju prawa, przepisy i zwyczaje” (tamże: 181).

Zjawisko unikania niepewności najprościej wyjaśnić posługując się przykładami z życia codziennego. Jak zauważają autorzy, jedną z pierwszych rzeczy, jakich uczy się dziecko, to rozróżnianie między tym co jest „czyste” a tym co jest „brudne”; tym, co jest „bezpieczne” i „niebezpieczne”. Różnicowanie jest jednak w poszczególnych społeczeństwach odmienne. To co w jednych uchodzi za brudne, w innych jest zwyczajne, to, co w jednych społeczeństwach uważa się za niebezpieczne, w innych uznawane jest za w pełni normalne. W społeczeństwach, które bardzo silnie unikają niepewności mamy do czynienia z szeregiem zakazów, a wszelką odmienną traktuje się jako zagrożenie. Dla społeczeństw o silnym unikaniu niepewności „inne znaczy niebezpieczne”, dla społeczeństw o słabym unikaniu niepewności „inne znaczy ciekawe”. Dla społeczeństw, które cechują się silną potrzebą unikania niepewności charakterystyczne jest mnożenie zestawów praw i przepisów, tak formalnych, jak i nieformalnych, które mają umożliwić pełną kontrolę. Często przepisy te przybierają karykaturalną postać i dla przedstawicieli społeczeństw o słabym unikaniu niepewności są zupełnie niezrozumiałe. Dzieje się tak dlatego, że w państwach o słabym unikaniu niepewności prawa tworzy się tylko tam, gdzie jest to absolutnie niezbędne. Można nawet przewrotnie powiedzieć, że panuje tu lęk nie tyle przed niepewnością, co przed formalnymi uregulowaniami.

Wymiar ten, podobnie jak poprzednie, ma niebagatelne znaczenie dla funkcjonowania społeczeństw w różnych obszarach. Wpływa na sposób wychowania, życie rodzinne, pracę. Wreszcie niezwykle istotne jest przełożenie poziomu niepewności społeczeństw na charakter rządów. Okazuje się bowiem, że obywatele o silnym unikaniu niepewności są sceptyczni co do możliwości wpływania na rządzących, co więcej, uważają oni, iż akcje protesta-

cyjne, strajki itp. powinny być tłumione przez rząd. Zupełnie inaczej wygląda sytuacja w krajach o słabym unikaniu niepewności. Obywatele są tu zdania, że mają zasadniczy wpływ na decyzje, co sprawia, iż otwarcie artykułują swoje postulaty. Obywatele w krajach o silnym unikaniu niepewności niechętnie angażują się w ruchy społeczne, mniej interesują się polityką, mają niski poziom zaufania do rządzących. Obywatele krajów o niskim stopniu unikania niepewności zachowują się odmiennie, tzn. chętnie angażują się w działalność społeczną, przejawiają wyższy poziom zaufania do władzy.

Orientacja długo- i krótkoterminowa. Ostatnim z analizowanych wymiarów jest orientacja długoterminowa i krótkoterminowa. „Orientacja długoterminowa oznacza rozwijanie cnót przynoszących korzyści w przyszłości, chodzi tu zwłaszcza o upór i oszczędność. Przeciwnym biegunem tego wymiaru jest orientacja krótkoterminowa, która oznacza pielęgnowanie cnót związanych z przeszłością i terażniejszością, takich zwłaszcza, jak poszanowanie tradycji, zachowanie »twarzy« i wypełnianie społecznych zobowiązań” (tamże: 222–223). Społeczeństwa o orientacji krótkoterminowej, to takie, w których ponoszone wysiłki powinny przynieść szybkie rezultaty, w których występuje poszanowanie tradycji. Społeczeństwa o orientacji długoterminowej cechuje natomiast wytrwałość i systematyczne wysiłki w celu osiągnięcia rezultatów, a także zapobiegliwość i oszczędne gospodarowanie zasobami.

Dwa kolejne rozdziały książki, zatytułowane „Piramidy, maszyny, targowiska i rodziny, czyli o tym, jak się ludzie organizują w różnych kulturach” oraz „Kultury organizacyjne, czyli słoń i bocian” są opisem różnych modeli organizacyjnych, z którymi możemy się spotkać w dzisiejszym świecie. Rozdziały te są szczególnie godnymi polecenia dla praktyków i teoretyków zarządzania i organizacji. Autorzy pokazują tu różne modele organizacyjne oraz wpływ, jaki mają na nie przedstawione wcześniej wymiary kultur narodowych.

Ostatnia część książki poświęcona jest podsumowaniu zebranych i omówionych wcześniej danych empirycznych. Autorzy zauważają, że

źródłem różnic między narodami są nie tylko różnice kulturowe, ale także odmienna tożsamość i instytucje. Ludzie stykając się z nieznanymi sobie kulturami, doznają *szoku kulturowego*. Dzieje się tak dlatego, iż nasze zaprogramowanie umysłowe, składa się z systemu podstawowych wartości. Zostały one przyswojone przez nas w dzieciństwie, i dziś ich sobie nie uświadamiamy. Dopiero zetknięcie się z innymi wartościami, rytuałami, zwyczajami, wierzeniami, prawami itp. sprawia, że dostrzegamy różnice między nami a „innymi”. Często w takiej nowej dla nas sytuacji czujemy się zupełnie bezbronni, na co reagujemy bądź wycofaniem, bądź agresją. Potrzeba czasu, aby do nowej sytuacji się przystosować. Nie zawsze się to jednak udaje.

Jak zauważają autorzy, różnice międzykulturowe mają swe implikacje na różnych poziomach, zarówno na poziomie kontaktów jednostkowych, międzygrupowych, jak i międzynarodowych. Kultura narodowa wpływa na stosunek do mniejszości narodowych i emigrantów, na kontakty międzyludzkie w negocjacjach, na działania państwa na arenie międzynarodowej, na tworzenie wielonarodowych organizacji biznesowych, wreszcie na charakter międzynarodowych organizacji politycznych. Aby możliwa była współpraca, konieczna jest wiedza zarówno o własnej kulturze, jak i kulturze naszych partnerów. Nie można z góry zakładać, że najlepszym z możliwych systemów politycznych jest demokracja, są bowiem kraje, w których czymś naturalnym jest trwanie rządów autorytarnych. Podobnie kapitalizm wolnorynkowy nie może być traktowany jako rozwiązanie uniwersalne, odpowiada on bowiem w pełni mentalności indywidualistycznej, nie musi się jednak sprawdzać w społeczeństwach kolektywistycznych.

Jak podkreślają autorzy, wydaje się, że w obliczu dzisiejszych zagrożeń, nieodzowny jest rozwój umiejętności komunikowania międzykulturowego. Aby to komunikowanie było skuteczne, musimy sobie po pierwsze uświadomić różnice kulturowe i ich źródła; po drugie, musimy zdobyć wiedzę na temat innych kultur, tzn. poznać wartości, bohaterów, symbole; po trzecie, musimy zdobyć umiejęt-

ność rozpoznawania i używania symboli danej kultury oraz umiejętność życia w nowym otoczeniu.

Podsumowując, należy podkreślić, że książka *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu* porusza szereg niezwykle istotnych kwestii związanych z problematyką różnic kulturowych i ich konsekwencji dla funkcjonowania współczesnych społeczeństw. Książka pozwala, jak piszą sami autorzy, „[...] na porównanie własnego wzorca wartości z wzorcami występującymi w innych krajach i grupach” (tamże: 380). Zmusza nas także do refleksji i uświadomienia sobie własnych ograniczeń, które wynikają z naszego zaprogramowania umysłu. Autorzy zachęcają do przyjęcia postawy *relatywizmu kulturowego*, czyli takiego sposobu myślenia, który charakteryzuje się świadomością ogromnej różnorodności kultur i historycznych uwarunkowań odrębności kulturowych (Sztompka 2002: 255). Przyjęcie takiej postawy jest równoznaczne z odrzuceniem postawy etnocentrycznej, której wyrazem jest przekonanie o szczególnej wartości kultury własnej i jej przewadze nad innymi.

Komunikowanie z innymi kulturami jest możliwe wówczas, gdy uświadomimy sobie własne ograniczenia i różnice między nami a „innymi”, zdobędziemy wiedzę o „innych” i umiejętność wykorzystania tej wiedzy w praktyce. Omawiana książka z całą pewnością pomaga uświadomić i zrozumieć nam własne ograniczenia i odmienności oraz dostarcza wiedzy na temat wartości innych kultur. Sądzę, że jest to wystarczający powód, aby sięgnąć po lekturę omawianej tu pozycji.

Bibliografia

- Bourdieu P., Passeron J.C. (2006), *Reprodukcja*, PWN, Warszawa.
- Giddens A. (2005), *Socjologia*, PWN, Warszawa.
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pankowska D. (2005), *Wychowanie a role płciowe*, GWP, Gdańsk.
- Sztompka P. (2002), *Socjologia*, Znak, Kraków.