

CULTURI ȘI ORGANIZAȚII

Geert Hofstede (n. 1928) a studiat ingineria la Universitatea Tehnică din Delft și a lucrat zece ani în industria olandeză. Între timp, a susținut o teză de doctorat în psihologie socială, cu titlul „Jocul controlului bugetar“, după care s-a angajat la compania IBM, unde a efectuat studii asupra personalului companiei. A predat la mai multe școli de studii economice din întreaga lume și a fost profesor de antropologie organizațională și management internațional la Universitatea din Maastricht. Este cofondator al Institutului de Cercetări în Cooperarea Interculturală (IRIC). Cărțile sale au apărut în douăzeci de limbi, iar articolele sale au fost publicate în cele mai prestigioase reviste de științe sociale și de management din lume. Un articol din Wall Street Journal din 2008 îl citează printre cei mai influenți douăzeci de gânditori în domeniul managementului, Geert Hofstede fiind singurul european din această listă.

Gert Jan Hofstede (n. 1956), fiul lui Geert Hofstede, a făcut studii de biologie, pentru a deveni apoi informatician și a se ocupa de modele matematice ale fenomenelor sociale. În prezent, predă managementul informației la Universitatea din Wageningen.

Michael Minkov (n. 1959) a făcut studii de lingvistică, filologie și antropologie la Universitatea din Sofia, iar în anii '90 a fost secretarul Asociației Est-Europene de Dezvoltare Managerială, cu sediul în Slovenia. În prezent, predă la Sofia cursuri de comportament organizațional transnațional, în cadrul unui program inițiat de Universitatea din Portsmouth.

GEERT HOFSTEDE GERT JAN HOFSTEDE
MICHAEL MINKOV

CULTURI
ȘI
ORGANIZAȚII
SOFTUL MENTAL

COOPERAREA INTERCULTURALĂ
ȘI IMPORTANȚA EI
PENTRU SUPRAVIEȚUIRE

Traducere din engleză de
MIHAELA ZOGRAFI

Cuvânt înainte la ediția română de
COSMIN ALEXANDRU

 HUMANITAS
BUCUREȘTI

Redactor: Vlad Zografi
Coperta: Ioana Nedelcu
Tehnoredactor: Manuela Măxineanu
Corector: Elena Dornescu
DTP: Emilia Ionașcu, Dan Dulgheru

Tipărit la Monitorul Oficial R.A.

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov
Cultures and Organizations. Software of the Mind.
Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival
Copyright © 2010 by Geert Hofstede
All rights reserved.

© HUMANITAS, 2012, pentru prezenta versiune românească

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
HOFSTEDE, GEERT
Culturi și organizații: softul mental: cooperarea interculturală
și importanța ei pentru supraviețuire /Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede,
Michael Minkov; trad.: Mihaela Zografi. – București: Humanitas, 2012
Bibliogr.
ISBN 978-973-50-3570-9
I. Hofstede, Gert Jan
II. Minkov, Michael
III. Zografi, Mihaela (trad.)
316

EDITURA HUMANITAS
Piața Presei Libere 1, 013701 București, România
tel. 021/408 83 50, fax 021/408 83 51
www.humanitas.ro

Comenzi online: www.libhumanitas.ro
Comenzi prin e-mail: vanzari@libhumanitas.ro
Comenzi telefonice: 021 311 23 30 / 0372 189 509

Cuvânt înainte la ediția română

Diplomatul britanic Jonathan Scheele, reprezentantul Delegației Comisiei Europene în România între 2001 și 2006, a rezumat experiența sa românească în următoarea frază: „România este o țară pe care cu cât o cunoști mai bine, cu atât o înțelegi mai puțin.“ Iar el a făcut tot ce e omenește posibil s-o cunoască, învățând chiar și limba română pentru asta. Un bun prieten, consultant și el, a fost la un moment dat sunat de un client francez, CEO-ul unei mari companii din România care, înainte de plecarea din post, a dorit să aibă o discuție concluzivă, de câteva ore, despre România și români. La sfârșitul celor patru ani de conducere a filialei de aici a multinaționalei, omul pleca cu impresia că n-a înțeles aproape nimic din felul în care românii acționează și reacționează în raport cu ceea ce îi înconjoară.

Lectura acestei cărți este unul dintre lucrurile foarte utile pe care le poate face cineva interesat să obțină rezultate, orice fel de rezultate, împreună cu alți oameni. Programarea culturală mentală e baza pe care reacționăm și de pe care generăm reacții. E necesar să ținem cont de ea în orice demers de (auto)instruire și de încercare de a ne îndepărta de ea. Oricâte progrese vom fi făcut, o parte din miezul tare al cadrului nostru cultural va continua să ne definească.

În primul capitol al cărții e folosită metafora omului de douăzeci de ani care, deși corpul lui nu mai păstrează nici o singură celulă din cele cu care s-a născut, are totuși o identitate similară celei cu care s-a născut. Același lucru e valabil și pentru grupuri de persoane, fie ele organizații sau țări. Chiar dacă acum nu mai trăiește nimeni din România sfârșitului de secol XIX, citim texte de atunci despre comportamente și stări de fapt pe care le vedem azi în jurul nostru. La fel se întâmplă și în companiile românești în care se regăsesc azi valori, comportamente și norme de acum douăzeci de ani, chiar dacă în ele nu lucrează decât foarte puțini dintre oamenii care au fost acolo de la început.

Mitul schimbării ne animă pe cei mai mulți dintre aceia care vrem să conducem sau să influențăm oameni. România, în particular, e de mai bine de două decenii teatru a numeroase intenții și eforturi de schimbare, care însă

au produs în medie mai puțină energie constructivă decât au consumat. Cartea de față lămurește unele dintre cauzele acestei situații.

Neînțelegerea profundă a softului mental al grupurilor de oameni asupra cărora se aplică schimbarea face ca rezultatele ei să fie sistematic neașteptate sau chiar contrare. Simpla validitate a unui model de schimbare în altă parte nu spune nimic despre șansele lui de reușită într-o cultură diferită. Exemplul din carte care ne e poate cel mai la îndemână este acela al marxismului, care a fost inventat de un german și aplicat în Rusia. Marx și-a imaginat dictatura proletariatului în setul cultural în care muncitorii germani ar fi putut realiza așa ceva. Pe meleaguri situate mai la est, partea cu dictatura a fost incomparabil mai tentantă decât partea cu proletariatul, rezultatul final fiind diametral opus față de intențiile, credințele și așteptările autorului.

O altă paradigmă creatoare de confuzii este cea individualist-colectivistă. Dacă într-o cultură individualistă angajarea, promovarea sau preferarea unui apropiat din familie sau din cercul de prieteni sunt considerate nepotism și profund imorale, în culturile colectiviste e imoral tocmai să nu-i favorizezi pe cei din cercul proxim. Sentimentul datoriei implică oferirea unui ajutor celor apropiați ori de câte ori e posibil și primează asupra regulilor formale care guvernează un demers, o organizație sau o instituție. Asta îmi aduce aminte de o discuție, care mi-a fost relatată, între un important om politic din România și un om de afaceri: primul nu înțelegea nici în ruptul capului de ce unii oameni protestează dacă un director de teatru își angajează soția la teatrul pe care-l conduce. Granița dintre bine și rău trece prin setul cultural pe care îl reprezentăm și îl propagăm.

În privința culturilor organizaționale, cele mai influente concepte de management vin din practica și teoria americană. În multe proiecte de schimbare culturală din companii românești, angajați de la toate nivelurile își exprimă opoziția prin sintagma „asta merge la americani, n-o să meargă la noi“. Dincolo de valența ei de raționalizare, obiecția are și un substrat valid. La fel ca înghițitul pe nemestecate și importul ideilor și modelelor pe neadaptate, nu face bine. Lucrarea lui Hofstede ne ajută nu doar să mestecăm, dar să și distingem gusturile și proveniența lor, pentru a le putea combina ulterior în proporțiile cele mai potrivite.

Nu doar motivațiile ne sunt foarte diferite, în funcție de cultura din care provenim, dar și scopurile. Alegerea celor mai bune metode de unire a celor două presupune înțelegerea profundă atât a originilor lor, cât și a contextului în care se manifestă. În fiecare dintre dimensiunile culturale tratate ale lui Hofstede pentru 76 de țări și regiuni (distanța față de putere, indivi-

dualism-colectivism, masculinitate-feminitate, evitarea incertitudinii, orientarea pe termen lung-scurt și permisivitate-austeritate), României i-au fost atribuite un scor și o poziție în clasament cu care cititorul poate fi de acord sau nu.

Mai importantă decât asta e însă înțelegerea conceptelor și a felului în care ele ne influențează decodificarea acțiunilor celor din jur. Mai ales astăzi, când e atât de ușor să intrăm în legătură cu aproape oricine din lume, o anumită clarificare a contextului cultural din care el vorbește ne poate ajuta considerabil să ne înțelegem mai repede și mai bine. Și nu mă refer aici doar la prietenul de pe Facebook din Australia, ci și la vecinul de bloc.

Aflându-ne la confluența unor modele culturale semnificativ diferite (occidental, slav și oriental), mai avem multe de aflat și de făcut ca să ne înțelegem mai bine unii cu alții în România. Integrarea noastră în Uniunea Europeană ne obligă în același timp să facem un efort suplimentar pentru a ne acomoda și cu setul cultural comunitar. Traducerea și publicarea acestei lucrări vine într-un moment cum nu se poate mai potrivit.

COSMIN ALEXANDRU

Consultant în procese de transformare organizațională

Prefață

La sfârșitul anilor '60, întâmplarea a făcut ca interesul lui Geert [Hofstede] să se concentreze asupra diferențelor dintre culturile naționale, iar el să aibă acces la numeroase date pentru a le studia. Cercetările sale au condus în 1980 la apariția unei cărți intitulată *Consecințele culturii*. Ea se adresa specialiștilor, din moment ce punea sub semnul întrebării valabilitatea universală a unor teorii consacrate din psihologie, sociologie organizațională și teoria managementului. Trebuiau deci prezentate acolo raționamentele teoretice, datele pe care se baza și metodele statistice folosite pentru a ajunge la concluzii. O ediție broșată publicată în 1984 lăsa deoparte datele și statistica, dar altminteri era identică versiunii din 1980.

Consecințele culturii a apărut într-un moment când crescuse brusc interesul pentru diferențele culturale, atât dintre națiuni, cât și dintre organizații, iar lipsa informațiilor susținute empiric se resimțea acut. Cartea oferea asemenea informații, dar probabil că ele veneau dintr-odată în număr prea mare. Mulți cititori n-au perceput decât o parte din mesaj. De exemplu, Geert nici n-a mai putut ține socoteala celor care au afirmat că studiaseră valorile *managerilor IBM*, când în realitate datele folosite se refereau la *angajații IBM*, iar asta era cu totul altceva, după cum cartea însăși o demonstra.

În 1991, după ce a predat acest subiect unor categorii diverse de cursanți și a primit reacții prețioase de la cititori, Geert a publicat o carte mai larg accesibilă – prima ediție din *Culturi și organizații*. Tema diferențelor culturale îi preocupă, desigur, nu numai – și nici măcar în primul rând – pe sociologi sau pe cei care studiază afacerile internaționale. Ea atinge pe oricine are de-a face cu oameni din afara cercului său strâmt, ceea ce în zilele noastre înseamnă practic toată lumea. Noua carte se adresa tuturor cititorilor interesați de subiect. Ea evita pe cât posibil jargonul sociologic și îl explica acolo unde era nevoie. Reeditări aduse la zi au apărut în 1994 și 1997.

Între timp, se produceau schimbări rapide în sferele politicii, afacerilor și ideilor. În 2001, Geert a publicat o ediție revizuită și adusă la zi a *Consecințelor culturii*, care includea o discuție privind numeroasele studii-replică efectuate după 1980. Cercetătorii sunt invitați să consulte această ediție.

În 2005, Geert a publicat o ediție revizuită și adusă la zi din *Culturi și organizații*, avându-l coautor pe Gert Jan Hofstede. După studii de biologie și după ce predase un curs de sisteme informatice la Institutul Agronomic din Wageningen, Gert Jan a început să folosească rezultatele tatălui său în propria sa activitate didactică și de cercetare. În 2002 publicase deja o carte, *Explorarea culturii. Exerciții, povestiri și culturi sintetice*, care conținea și contribuțiile lui Paul B. Pedersen și Geert. Contribuția lui Jan Gert viza rolul culturii în rețelele internaționale, experiența directă de predare prin jocuri de simulare și studierea originilor biologice ale culturii.

Încă de la primele sale cercetări transculturale, Geert a căutat mereu surse alternative de date pentru a valida și lărgi setul său inițial de date legate de angajații IBM. În ultimele trei decenii volumul datelor transculturale privind valorile a crescut enorm. Geert spunea că, dacă ar fi să ia de la capăt cercetările, ar folosi noile baze de date. Cu vreo zece ani în urmă, Geert a început să corespundeze prin e-mail cu un cercetător din Sofia care părea să se ocupe tocmai de acest lucru: explorarea bazelor de date disponibile și discernerea unei structuri din rezultatele lor combinate. Numele acestui cercetător era Michael Minkov, iar noi ne-am obișnuit să-i spunem Misho. În 2007, Misho și-a publicat analiza într-o carte, *Ce ne face să fim diferiți și asemănători. O nouă interpretare a Anchetei Mondiale asupra Valorilor și a altor date transculturale*, aducând acel progres în înțelegere pe care îl așteptam. În plus, ca est-european, Misho vorbea în cunoștință de cauză despre un grup de țări care lipseau din baza de date inițială a lui Geert și care erau foarte importante pentru viitorul continentului.

Pentru această nouă ediție din 2010 a cărții de față, Misho s-a alăturat lui Gert Jan și lui Geert ca al treilea coautor. Diviziunea muncii în echipa noastră a făcut ca Gert Jan să contribuie substanțial la capitolul 1 și să scrie în întregime capitolul 12, iar Misho să contribuie la capitolele 2, 4 și în special 7 și să scrie în întregime capitolul 8. În plus, fiecare dintre noi a făcut comentarii asupra contribuțiilor colegilor săi. Geert și-a asumat responsabilitatea textului final.

Într-o călătorie făcută în jurul lumii cu câțiva ani în urmă, Geert a cumpărat trei hărți ale globului. Toate trei sunt acel gen de proiecții în plan ale suprafeței Pământului. Prima prezintă Europa și Africa în centru, Americile în vest și Asia în est. Termenii *Vest* și *Est* sunt rezultate ale perspectivei eurocentrice. A doua hartă, cumpărată în Hawaii, înfățișează Oceanul Pacific în centru, Asia și Africa în stânga (iar Europa minusculă în colțul din stânga-sus) și Americile în dreapta. Privind din Hawaii, Estul e la vest și Vestul e la est! A treia hartă, cumpărată în Noua Zeelandă, semăna cu a

doua, dar era răsturnată: sudul era sus și nordul era jos. Acum Europa se găsea departe, în colțul din dreapta-jos. Care dintre hărți e cea corectă? Evident, toate trei. Pământul e rotund, iar toate locurile de pe suprafața lui sunt în egală măsură centrul. Toate popoarele au considerat că țara lor este centrul lumii; chinezii numesc China „Regatul de Mijloc“ (*zhongguo*), iar vechii scandinavi își numeau țara cam la fel (*midgardr*). Credem că și în ziua de azi cei mai mulți cetățeni, politicieni și savanți de pretutindeni simt că țara lor se află în centru și acționează în consecință.

Aceste sentimente sunt atât de puternice, încât aproape întotdeauna e cu putință, atunci când citești o carte, să determini doar după cuprins naționalitatea autorului. Același lucru e valabil, desigur, și pentru cartea de față – Geert și Gert Jan sunt olandezi, iar chiar și atunci când scriem în engleză softul minților noastre rămâne vizibil pentru un cititor atent. Mentalitatea est-europeană a lui Misho e de asemenea detectabilă. Aceasta face ca, pentru cei care nu ne sunt compatrioți, citirea acestei cărți în sine să fie o experiență transculturală, poate chiar un șoc cultural, ceea ce e firesc. Să studiezi cultura fără să trăiești un șoc cultural e ca și cum ai înota fără apă. În *Asterix*, celebrul film francez de desene animate, cel mai bătrân locuitor al satului își exprimă astfel aversiunea față de străini: „Eu n-am nimic cu străinii. Unii dintre cei mai buni prieteni ai mei sunt străini. Dar *acești* străini nu sunt de-aici!“

Pe piața în plină expansiune a studiilor transculturale există manuale și cărți care arată numai partea luminoasă: sinergie culturală, fără vreun conflict cultural. Poate că acesta e mesajul pe care oamenii orientați mental spre afaceri vor să-l audă, numai că el e fals. Să studiezi cultura ignorând șocul cultural e ca și cum i-ai asculta doar pe străinii care sunt de-aici.

În 1991, Geert a dedicat prima ediție a cărții de față nepoților săi, generația căreia îi aparține viitorul. Pentru a doua ediție a cărții, fiica mai mare a lui Gert Jan, Liesbeth, ne-a ajutat în documentare. Sora ei, Katy Hofstede, ne-a fost de mare ajutor, mai cu seamă la editarea tabelelor și figurilor.

Între colegii noștri cercetători, îi mulțumim în mod deosebit Mariekei de Mooj, care ne-a călăuzit în lumea marketingului, a publicității și a comportamentului consumatorilor, în care cultura joacă un rol decisiv. În multe locuri din carte se fac trimiteri la studiile ei. Pentru capitolul 12, în întregime nou, Gert Jan a fost inspirat de David Sloan Wilson și a beneficiat din plin de comentariile lui Duur Aanen, Josephie Brefeld, Arie Oskam, Inge van Stokkom, Arjan de Visser și Wim Wiersinga.

Prima ediție a apărut în 17 limbi (traduceri din engleză în bulgară, cehă, chineză, coreeană, daneză, finlandeză, franceză, germană, japoneză, maghiară,

norvegiană, olandeză, polonă, portugheză, română, spaniolă și suedeză). A doua ediție a apărut până în prezent în cehă, chineză, daneză, germană, maghiară, olandeză, polonă și suedeză. Sperăm că și această nouă ediție va ajunge la numeroși cititori în limbile lor materne.

I. CONCEPTUL DE CULTURĂ

1. Regulile jocului social

AL XI-LEA JURAT, *ridicându-se*: Îmi cer scuze, când spuneam că...

AL X-LEA JURAT, *întrerupându-l și imitându-l*: „Îmi cer scuze.” De ce mama dracului ești așa politicoș?

AL XI-LEA JURAT, *privindu-l drept în ochi pe al x-lea jurat*: Din același motiv pentru care dumneata nu ești. Așa am fost eu educat.

Reginald Rose, *Doisprezece oameni furioși*

Doisprezece oameni furioși e o piesă de teatru americană după care s-a făcut un film celebru, cu Henry Fonda în rolul principal. Piesa a fost publicată în 1955. Scena are loc în camera juraților dintr-un tribunal newyorkez. Cei doisprezece jurați, care nu se mai întâlniseră până atunci, trebuie să hotărască în unanimitate asupra vinovăției sau nevinovăției unui băiat dintr-un cartier sărăcăcios, care e acuzat de crimă. Replicile de mai sus sunt din actul al II-lea, actul final, când tensiunea a ajuns la paroxism. Este confruntarea dintre al X-lea jurat, proprietarul unui garaj, și al XI-lea jurat, un ceasornicar născut în Europa, pesemne în Austria. Pe al X-lea jurat îl scot din sărite manierele celui alt, care i se pare exagerat de politicoase. Dar ceasornicarul nu se poate purta altfel. Chiar și după mulți ani petrecuți în noua lui patrie, el continuă să se poarte așa cum a fost crescut. Duce cu sine un tipar comportamental de neșters.

Minți diferite, dar probleme comune

Lumea e plină de confruntări între oameni, grupuri și popoare care simt, gândesc și se comportă diferit. În același timp, acești oameni, aceste grupuri și națiuni, la fel ca acei doisprezece oameni furioși ai noștri, sunt confrunțați cu probleme comune, care necesită cooperare pentru a fi rezolvate. Transformările ecologice, economice, politice, militare, sanitare și climatice nu se opresc la granițele naționale sau regionale. Pentru a face față amenințărilor războiului nuclear, încălzirii planetei, crimei organizate, sărăciei, terorismului, poluării oceanelor, dispariției speciilor de animale, unui flagel precum SIDA sau unei recesiuni la nivel mondial, e nevoie de cooperarea liderilor de opinie din numeroase țări. La rândul lor, ei au nevoie de sprijinul unor grupuri largi de adepți pentru a pune în practică deciziile luate.

A înțelege diferențele în felul în care acești lideri și susținătorii lor gândesc, simt și acționează e o condiție pentru găsirea unor soluții globale viabile. Prea adesea s-a considerat că problemele cooperării economice, tehnologice, medicale sau biologice sunt doar de natură tehnică. Unul dintre motivele pentru care atât de multe soluții sunt ineficiente sau nu pot fi puse în practică este acela că au fost ignorate diferențele în felul de a gândi al partenerilor.

Scopul cărții de față e să înlesnească abordarea diferențelor de gândire, simțire și acțiune dintre oamenii din întreaga lume. Vom vedea că, în ciuda imensei diversități a minților noastre, există o structură ce poate servi drept bază pentru înțelegerea reciprocă.

Cultura ca programare mentală

Fiecare om poartă cu sine tipare de gândire, simțire și acțiune potențială care au fost deprinse de-a lungul vieții. Multe dintre ele au fost dobândite din fragedă copilărie, pentru că aceasta e perioada cea mai propice învățării și asimilării. Odată imprimare aceste tipare de gândire, simțire și acțiune în mintea unui om, el trebuie să se dezvețe de ele pentru a putea învăța ceva diferit, iar să te dezveți e mai greu decât să înveți pentru prima oară.

Prin analogie cu programarea calculatoarelor, vom numi asemenea tipare de gândire, simțire și acțiune *programe mentale* sau, după cum spune subtitlul cărții, *soft mental*. Ceea ce, evident, nu înseamnă că oamenii sunt programați așa cum sunt programate calculatoarele. Comportamentul unui om e doar în parte predeterminat de programele lui mentale: el posedă o capacitate elementară de a se abate de la acestea și de a reacționa într-un mod nou, creator, destructiv sau neașteptat. Softul mental, despre care e vorba în această carte, arată doar ce reacții sunt probabile și explicabile, ținând cont de trecutul unui om.

Sursele programelor mentale ale unui om se află în mediile sociale în care acesta a crescut și și-a acumulat experiența de viață. Programarea începe în familie; ea continuă în cercul apropiaților, la școală, în grupurile de tineri, la locul de muncă și în comunitatea în care trăiește. Ceasornicarul european din citatul de la începutul capitolului provine dintr-o țară și dintr-o clasă socială în care comportamentul politicos e prețuit și în zilele noastre. Majoritatea oamenilor din acel mediu ar fi reacționat la fel. Americanul proprietar de garaj, care a urcat pe scara socială pornind de jos, a dobândit cu totul alte programe mentale. Programele mentale se deosebesc la fel de mult ca mediile sociale în care au fost dobândite.

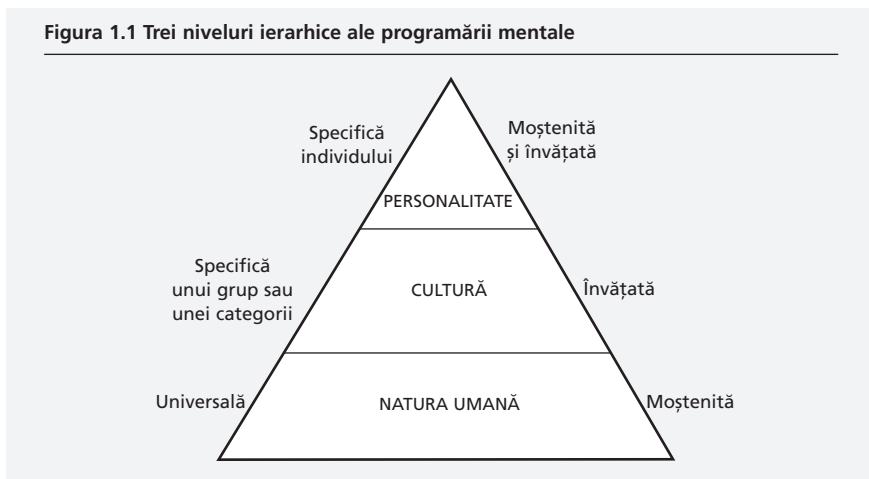
Un termen consacrat pentru acest soft mental este *cultură*. Cuvântul are mai multe înțelesuri, toate provenind de la originea lui latină, care desemnează „cultivarea pământului“. În majoritatea limbilor occidentale, *cultură* înseamnă de regulă „civilizație“, „cizelarea spiritului“ și, mai cu seamă, rezultatele acestei cizelări, între care se numără educația, arta și literatura. Aceasta e cultura în sens restrâns. Cultura ca soft mental corespunde însă unui sens mult mai larg al cuvântului, folosit de sociologi și mai cu seamă de antropologi¹; în cartea de față, va fi considerat acest din urmă sens.

Antropologia socială (sau culturală) e știința societăților umane – în special (dar nu numai) a celor tradiționale sau „primitive“. În antropologia socială, în categoria *culturii* intră toate acele tipare de gândire, simțire și acțiune despre care am vorbit în paragrafele anterioare. Sunt incluse aici nu doar activitățile care se presupune că cizelează spiritul, ci și aspecte obișnuite și banale ale vieții de zi cu zi – de pildă, salutul, hrănirea, manifestarea sau ascunderea sentimentelor, păstrarea unei distanțe fizice față de ceilalți, viața sexuală sau menținerea igienei corporale.

Cultura e întotdeauna un fenomen colectiv, pentru că, cel puțin în parte, e împărtășită cu oameni care trăiesc sau au trăit în același mediu social, locul unde a fost deprinsă. Cultura e constituită din regulile nescrise ale jocului social. *Programarea colectivă a minții este cea care îi deosebește pe membrii unui grup sau ai unei categorii de ceilalți oameni.*²

Cultura se învață, nu e înnăscută. Ea provine din mediul social, nu din gene.³ Cultura trebuie deosebită de natura umană, pe de-o parte, și de personalitatea individului, pe de altă parte (vezi figura 1.1), dar nu există un consens în rândul sociologilor în privința granițelor exacte între natură și cultură sau între cultură și personalitate.⁴

Figura 1.1 Trei niveluri ierarhice ale programării mentale



Natura umană este ceea ce au în comun toți oamenii, de la profesorul universitar rus la aborigenul australian: ea reprezintă nivelul universal al sufletului nostru mental. Ea se află înscrisă în genele noastre; dacă facem din nou apel la analogia cu calculatorul, ea este „sistemul de operare“ care determină funcționarea noastră fizică și psihică fundamentală. Capacitatea umană de a simți teamă, furie, bucurie, tristețe, rușine; nevoia de asociere cu semenii, de joc și de exercițiu fizic; aptitudinea de a observa mediul și de a vorbi despre el cu semenii – toate țin de acest nivel de programare mentală. Ceea ce facem însă cu aceste sentimente, felul în care exprimăm teama, bucuria, observațiile etc. poartă amprenta culturii.

Pe de altă parte, *personalitatea* unui om e setul lui propriu și unic de programe mentale, care nu e neapărat comun cu al altui om. Ea se întemeiază pe trăsături în parte moștenite, odată cu zestrea genetică unică a individului, și în parte deprinse. *Deprins* înseamnă modificat de influența programării colective (cultura), precum și de experiența personală unică a fiecăruia.

Trăsăturile culturale au fost deseori puse pe seama eredității, pentru că filozofii și alți învățați din trecut nu știau cum altfel să explice remarcabila stabilitate a diferențelor dintre tiparele culturale ale grupurilor umane. Ei subestimau impactul învățării de la generațiile anterioare și al transmiterii la generația următoare a ceea ce noi înșine am învățat. Rolul eredității e exagerat în pseudoteoriile raselor, care sunt răspunzătoare, între altele, de holocaustul nazist din al Doilea Război Mondial. Conflictele etnice sunt deseori justificate prin argumentele neîntemeiate ale superiorității sau inferiorității culturale.

În Statele Unite au avut loc periodic dezbateri științifice care urmăreau să determine dacă anumite grupuri etnice (în special negrii) ar putea fi genetic mai puțin inteligente decât altele (în special albi).⁵ În paranteză fie spus, dovezile aduse în favoarea diferențelor genetice arată că, în medie, asiaticii din Statele Unite ar fi *mai* inteligenți decât albi. E însă extrem de greu, dacă nu imposibil, să găsești teste de inteligență independente de cultură. Asemenea teste ar trebui să reflecte doar capacitățile înnăscute și să nu fie influențate de diferențele de mediu social. În Statele Unite, negrii au crescut într-un mediu social defavorizat într-o proporție mai mare decât albi – o influență culturală căreia nici un test din câte cunoaștem nu i se poate sustrage. Aceeași logică se aplică și diferențelor de inteligență între grupurile etnice din alte țări.

Simboluri, eroi, ritualuri și valori

Diferențele culturale se manifestă în diverse moduri. Din mulțimea termenilor folosiți pentru a descrie manifestările culturii, următorii patru

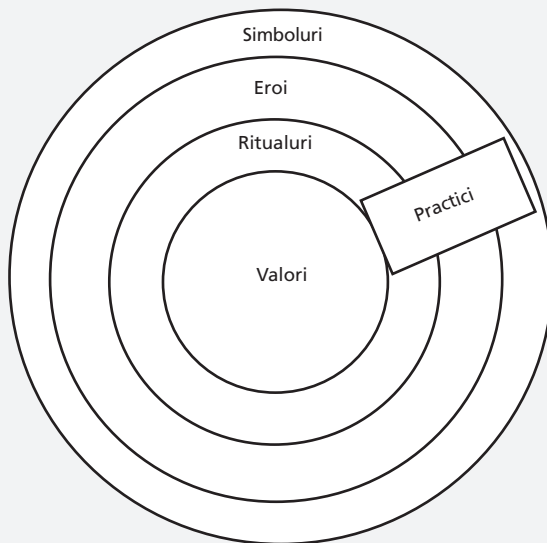
acoperă împreună destul de bine noțiunea în întregul ei: simboluri, eroi, ritualuri și valori. Figura 1.2 reprezintă acești termeni ca pe foile unei cepe: simbolurile se află la suprafață, iar valorile în profunzimea manifestărilor culturii, eroii și ritualurile ocupând straturi intermediare.

Simbolurile sunt cuvinte, gesturi, imagini sau obiecte care au un anume înțeles ce nu poate fi recunoscut ca atare decât de cei care împărtășesc aceea cultură. Cuvintele unei limbi sau ale unui jargon aparțin acestei categorii, la fel ca îmbrăcămintea, coafura, stindardele și simbolurile care definesc un statut social. Noi simboluri apar cu ușurință, iar cele vechi dispar; simbolurile unui grup cultural sunt în mod curent copiate de altele. Acesta e motivul pentru care în figura 1.2 simbolurile au fost plasate în stratul exterior (superficial).

Eroii sunt oameni, vii sau morți, reali sau imaginari, înzestrați cu însușiri prețuite într-o cultură, și prin urmare slujesc drept modele de comportament. Până și Barbie, Batman sau, în antiteză, Snoopie, în Statele Unite, Asterix în Franța sau Ollie B. Bommel (dl Bumble) în Olanda au slujit drept eroi culturali. În această epocă a televiziunii, înfățișarea exterioară a devenit mai importantă în alegerea eroilor decât era înainte.

Ritualurile sunt activități colective care, chiar dacă nu ajută din punct de vedere practic la atingerea scopurilor dorite, în cadrul unei culturi sunt considerate esențiale în plan social. Prin urmare, îndeplinirea lor are o valoare

Figura 1.2 „Ceapa”: Manifestările culturii la diferite niveluri de profunzime



în sine. Printre exemple se numără modalitățile de salut și de manifestare a respectului față de semenii, precum și ceremoniile sociale și religioase. Întruniri politice și de afaceri, organizate aparent din motive raționale, slujesc deseori mai curând unor scopuri rituale, cum ar fi întărirea coeziunii grupului sau afirmarea autorității liderilor. Ritualurile includ și *discursul*, modul în care e folosită limba în scris și prin viu grai, în interacția de zi cu zi și în comunicarea convingerilor.⁶

În figura 1.2, termenul *practici* înglobează simbolurile, eroii și ritualurile. Acestea sunt vizibile ca atare pentru un observator din afară; semnificația lor culturală rămâne însă invizibilă și depinde numai de felul în care aceste practici sunt interpretate de cei din interiorul grupului.

Așa cum arată figura 1.2, nucleul culturii e alcătuit din *valori*. Valorile sunt tendințe generale de a prefera anumite situații altora. Valorile sunt sentimente bipolare: au o dimensiune pozitivă și una negativă. Ele se referă la cuplurile:

- rău – bine
- murdar – curat
- periculos – sigur
- interzis – permis
- decent – indecent
- moral – imoral
- urât – frumos
- nefiresc – firesc
- anormal – normal
- paradoxal – logic
- irațional – rațional.

Figura 1.3 arată când și unde dobândim valorile și practicile. Ne însușim valorile în primii ani de viață. În comparație cu majoritatea celorlalte ființe, la naștere, oamenii sunt slab echipați pentru a supraviețui. Din fericire, fiziologia ne acordă o perioadă de receptivitate de zece până la doisprezece ani, timp în care putem asorbi rapid, și în mare măsură în mod inconștient, informații necesare din mediul nostru. Între acestea se numără simbolurile (de pildă, limba), eroii (de pildă, părinții noștri), ritualurile (de pildă, deprinderea de a folosi toaleta) și, mai cu seamă, valorile noastre fundamentale. La capătul acestei perioade trecem treptat la un mod diferit, conștient, de a învăța, concentrându-ne cu precădere asupra noilor practici. Acest proces e ilustrat de figura 1.3.

Cuprins

Cuvânt înainte la ediția română	5
Prefață	9
I. Conceptul de cultură	13
1. Regulile jocului social	15
2. Studiul diferențelor culturale	38
II. Dimensiunile culturilor naționale	59
3. Mai egal decât ceilalți	61
4. Eu, noi și ei	94
5. El, ea și el/ea	137
6. Ce e diferit este periculos	184
7. Ieri, acum sau mai târziu?	228
8. Lumină sau întuneric?	268
III. Culturile din organizații	289
9. Piramide, mecanisme, piețe și familii: Organizarea transnațională ...	291
10. Elefantul și barza: Culturi organizaționale	329
IV. Consecințe	363
11. Întâlniri interculturale	365
12. Evoluția culturilor	411
Note	457
Bibliografie	491