



A.E.I. Πειραιά Τ.Τ.

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**ΤΟ ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΤΟΥ
GEERT HOFSTEDE.**

Εισηγήτριες:

Λεμπέση Μαρία, Α.Μ. 503

Σακκά Σωτηρία Μαρία, Α.Μ. 579

Καθηγητής:

Κος Κονιόρδος Μιχάλης

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	10
ΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΠΑΙΧΝΙΔΙΟΥ	12
Διαφορετικά μυαλά αλλά κοινά προβλήματα	13
Η κουλτούρα σαν ψυχικός προγραμματισμός	14
Σύμβολα, Ήρωες, Τελετουργίες και Αξίες	18
Ο Πολιτισμός αναπαράγει τον εαυτό του.	21
Καμία ομάδα δεν μπορεί να αποφύγει την κουλτούρα	22
Αξίες και ηθικός κύκλος	23
Όρια του ηθικού κύκλου: Θρησκεία και Φιλοσοφία	25
Παραπέρα από την φυλή και την οικογένεια	26
Εμείς και Αυτοί	27
Ιδεολογίες σαν διαχωρισμός ομάδων	29
Στρώματα κουλτούρας	30
Αλλαγή κουλτούρας: Αλλαγή τακτικής , σταθερές αξίες	31
Εθνικές διαφορές στην κουλτούρα.	33
Εθνικές ταυτότητες, αξίες και θεσμοί.	35
Τι γίνεται με την Εθνική Διοίκηση του Πολιτισμού;	38
Πολιτιστικός σχετικισμός	39
Ο πολιτισμός ως Φοίνιξ	40
Μετρώντας τις αξίες	41
Διαστάσεις των εθνικών πολιτισμών	43
Χρησιμοποιώντας τις συσχετίσεις	45
Αναπαραγωγές της έρευνας IBM	46
Επεκτείνοντας το μοντέλο της IBM: Η Κινέζικη Έρευνα Αξιών	49
Επικύρωση των αποτελεσμάτων των αξιών των χωρών έναντι άλλων μετρήσεων	50
Αποτελέσματα πολιτισμών και αποτελέσματα προσωπικοτήτων: Δεν υπάρχει λόγος για στερεοτυπία	51
Άλλες ταξινομήσεις των εθνικών πολιτισμών	53
Μια δεύτερη διεύρυνση του διδιάστατου μοντέλου του Hofstede: Η εξερεύνηση της παγκόσμιας έρευνας αξιών του Minkov	56
Πολιτιστικές διαφορές Σύμφωνα με την Περιφέρεια, την εθνικότητα, τη θρησκεία, το φύλο, τη γενιά και τη Τάξη ;	57

Οργανωτικοί πολιτισμοί	58
Διαβάζοντας τα εθνικά προγράμματα: Προτάσεις για τους ερευνητές	59
Πιο Ίσοι από Άλλους	61
Ανισότητα στην Κοινωνία	61
Μετρώντας το Βαθμό της Ανισότητας μέσα στην Κοινωνία: Η Διαφορά Ισχύος	63
Η Ερμηνεία της Διαφοράς Ισχύος	69
Η διαφορά ισχύος στις Μελέτες Αναπαραγωγής	72
Οι Διαφορές στη Διαφορά Ισχύος Ανάμεσα στις Χώρες: Κοινωνική Τάξη, Επίπεδο Εκπαίδευσης και Επάγγελμα	75
Μέτρα Σχετικά με τη Διαφορά Ισχύος: Η Δομή σε Αυτό και στα Επόμενα Κεφάλαια	79
Η Διαφορά Ισχύος Ανάμεσα στις Χώρες: Οι Ρίζες της στην Οικογένεια	80
Η Διαφορά Ισχύος στο Σχολείο	83
Η Διαφορά Ισχύος και ο Τομέας της Υγείας	86
Η Διαφορά Ισχύος στο Περιβάλλον Εργασίας	89
Η Διαφορά Ισχύος και το Κράτος	93
Η Διαφορά Ισχύος και οι Ιδέες	98
Η Προέλευση της Διαφοροποίησης στη Διαφορά Ισχύος	102
Το Μέλλον των Διαφοροποιήσεων στη Διαφορά Ισχύος	108
Εγώ, Εμείς και Αυτοί	111
Το Άτομο και η Συλλογικότητα στην Κοινωνία	112
Μετρώντας το Βαθμό του Ατομικισμού στην Κοινωνία	114
Ο Ατομικισμός και ο Κολεκτιβισμός σε άλλες Διεθνείς Μελέτες	123
Είναι ο Ατομικισμός και ο Κολεκτιβισμός Μία ή Δύο Διαστάσεις;	127
Ο Κολεκτιβισμός Έναντι της Διαφοράς Ισχύος	128
Ο Ατομικισμός και ο Κολεκτιβισμός Σύμφωνα με το Επάγγελμα	131
Ο Ατομικισμός και ο Κολεκτιβισμός στην Οικογένεια	132
Γλώσσα, Προσωπικότητα και Συμπεριφορά στις Ατομικιστικές και στις Κολεκτιβιστικές Κουλτούρες	143
Ο Ατομικισμός και ο Κολεκτιβισμός στο Σχολείο	149
Ο Ατομικισμός και ο Κολεκτιβισμός στο Χώρο Εργασίας	153
Ο Ατομικισμός, Ο Κολεκτιβισμός και το Διαδίκτυο	159
Ο Ατομικισμός, ο Κολεκτιβισμός και το Κράτος	161
Ο Ατομικισμός, ο Κολεκτιβισμός και οι Ιδέες	165
Οι Ρίζες των Διαφορών του Ατομικισμού και του Κολεκτιβισμού	169

Το Μέλλον του Ατομικισμού και του Κολεκτιβισμού	174
Αυτός, Αυτή και Αυτ(ός)ή	175
Η Αυτοπεποίθηση Έναντι της Μετριοφροσύνης	176
Τα Φύλα και οι Ρόλοι των Φύλων	177
Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα ως Διάσταση της Κοινωνικής Κουλτούρας	180
Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα σε Άλλες Διεθνείς Μελέτες	185
Ο Ανδρισμός Έναντι του Ατομικισμού	188
Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα Είναι Μία ή Δύο Διαστάσεις;	189
Η Βαθμολογία Ανδρισμού Μίας Χώρας με Βάση το Φύλο και η Βαθμολογία των Φύλων με Βάση την Ηλικία	190
Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα Σύμφωνα με το Επάγγελμα	192
Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα στην Οικογένεια	193
Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα στους Ρόλους των Δύο Φύλων και στις Σεξουαλικές Σχέσεις	198
Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα στην Εκπαίδευση	204
Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα στην Αγοραστική Συμπεριφορά	212
Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα στο Χώρο Εργασίας	214
Ο Ανδρισμός, η Θηλυκότητα και το Κράτος	222
Ο Ανδρισμός, η Θηλυκότητα και η Θρησκεία	231
Οι Πηγές των Διαφορών Ανάμεσα στον Ανδρισμό και στη Θηλυκότητα	239
Το Μέλλον των Διαφορών Ανάμεσα στον Ανδρισμό και στη Θηλυκότητα	244
Ότι Είναι Διαφορετικό Είναι Επικίνδυνο	247
Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας	248
Μετρώντας την Ανεκτικότητα και Μη της Ασάφειας στην Κοινωνία: Ο Δείκτης Αποφυγής της Αβεβαιότητας	252
Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας και το Άγχος	256
Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας Διαφέρει από την Αποφυγή της Επικινδυνότητας	259
Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας στις Μελέτες Αντιγραφής: Το Σχέδιο GLOBE	261
Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας Σύμφωνα με το Επάγγελμα, το Φύλο και την Ηλικία	263
Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας στην Οικογένεια	264
Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας, η Υγεία και η Ευτυχία ή Δυστυχία	269
Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας στο Σχολείο	272
Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας στην Αγορά	274
Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας στο Χώρο Εργασίας	277

Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας, ο Ανδρισμός και τα Κίνητρα	285
Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας, ο Πολίτης και το Κράτος	288
Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας και η Διαφθορά	295
Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας, η Ξενοφοβία και ο Εθνικισμός	297
Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας, η Θρησκεία και οι Ιδέες	302
Η Προέλευση των Διαφοροποιήσεων στην Αποφυγή της Αβεβαιότητας	310
Το Μέλλον των Διαφοροποιήσεων στην Αποφυγή της Αβεβαιότητας	312
Χθες, Τώρα, ή Αργότερα;	314
Οι Εθνικές Αξίες και οι Διδαχές του Κομφούκιου	315
Οι Επιπτώσεις των Διαφορών του Μακροπρόθεσμου Προσανατολισμού (LTO) και της Κινέζικης Έρευνας Αξιών (CVS) στην Οικογενειακή Ζωή	321
Οι Επιπτώσεις των Διαφορών του Μακροπρόθεσμου Προσανατολισμού (LTO) και της Κινέζικης Έρευνας Αξιών (CVS) στις Επιχειρήσεις	325
Οι Επιπτώσεις των Διαφορών του Μακροπρόθεσμου Προσανατολισμού (LTO) και της Κινέζικης Έρευνας Αξιών (CVS) στον Τρόπο Σκέψης	331
Οι Δείκτες του Μακροπρόθεσμου Προσανατολισμού Βασίζονται στα Στοιχεία της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών (WVS)	338
Ο Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός και οι διαστάσεις της GLOBE	345
Ο Μακροπρόθεσμος και ο Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός, οι Οικογενειακές Σχέσεις και τα Αποτελέσματα στο Σχολείο	347
Ο Μακροπρόθεσμος και ο Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός και η Οικονομική Ανάπτυξη	351
Η Οικονομική Ανάπτυξη και η Πολιτική	358
Οι Δογματισμοί ως Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός	362
Ο Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός στην Αφρική	365
Το Μέλλον του Μακροπρόθεσμου και του Βραχυπρόθεσμου Προσανατολισμού	371
Φως ή Σκοτάδι;	374
Η Φύση της Υποκειμενικής Καλής Κατάστασης	375
Η Υποκειμενική Καλή Κατάσταση και η Παγκόσμια Έρευνα Αξιών	377
Η Ικανοποίηση Έναντι του Περιορισμού Ως Κοινωνική Διάσταση	378
Η Ικανοποίηση Έναντι του Περιορισμού και η Υποκειμενική Καλή Κατάσταση σε Άλλες Διεθνείς Μελέτες	383
Η Ικανοποίηση Έναντι του Περιορισμού, η Υποκειμενική Υγεία, η Αισιοδοξία και τα Ποσοστά Γεννήσεων	385

Η Ικανοποίηση Έναντι του Περιορισμού, η Σημασία των Φίλων και οι Καταναλωτικές Συμπεριφορές	387
Η Ικανοποίηση Έναντι του Περιορισμού και οι Σεξουαλικές Σχέσεις	390
Η Ικανοποίηση Έναντι του Περιορισμού στο Χώρο Εργασίας	392
Η Ικανοποίηση Έναντι του Περιορισμού και το Κράτος	393
Η Προέλευση των Κοινωνικών Διαφοροποιήσεων στη Διάσταση της Ικανοποίησης Έναντι του Περιορισμού	395
Οι Κουλτούρες των Επιχειρήσεων	397
Πυραμίδες, Μηχανήματα, Αγορές και Οικογένειες: Οργάνωση ανά τα Έθνη	397
Τα Απεριόριστα Μοντέλα των Επιχειρήσεων	399
Οι Καθηγητές της Διοίκησης Επιχειρήσεων είναι Άνθρωποι	406
Ο Πολιτισμός και η Οργανωτική Δομή: Το Έργο του Mintzberg	413
Σχεδιασμός, Έλεγχος και Λογιστική	417
Η Εταιρική Διακυβέρνηση και οι Επιχειρηματικοί Στόχοι	425
Οι Θεωρίες και οι Πρακτικές των Κινήτρων	433
Η Ηγεσία, η Λήψη Αποφάσεων και η Ενδυνάμωση	440
Αξιολόγηση της Επίδοσης και Διοίκηση με Βάση τους Στόχους	446
Η Διοικητική Εκπαίδευση και η Επιχειρηματική Ανάπτυξη	448
Επίλογος: Η Εθνικότητα Ορίζει την Επιχειρηματική Λογική	451
Ο Ελέφαντας και ο Πελαργός: Οι Κουλτούρες των Επιχειρήσεων	456
Η Μανία της Κουλτούρας των Επιχειρήσεων	459
Ποιοτική και Ποσοτική Προσέγγιση στο Πρόγραμμα IRIC	467
Τα Αποτελέσματα των Συνεντεύξεων σε Βάθος: Η Περίπτωση SAS	470
Τα Αποτελέσματα της Έρευνας: Οι Έξι Διαστάσεις της Κουλτούρας των Επιχειρήσεων	473
Το Πεδίο των Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων σε Πολιτισμικά Θέματα	481
Οι Επιχειρηματικές Κουλτούρες και Άλλα Επιχειρηματικά Χαρακτηριστικά	484
Οι Υποκουλτούρες των Επιχειρήσεων	491
Οι Ατομικές Αντιλήψεις για τις Κουλτούρες των Επιχειρήσεων	493
Κήποι, Μπουκέτα και Λουλούδια των Κοινωνικών Επιστημών	497
Οι Κουλτούρες των Επαγγελματιών	498
Συμπεράσματα από το Ερευνητικό Πρόγραμμα IRIC: Οι Διαστάσεις Έναντι των Σχηματισμών	500
Η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Κουλτούρας	502
Διαπολιτισμικές Συναναστροφές	509

Η Εκούσια Έναντι της Ακούσιας Διαπολιτισμικής Διαμάχης	510
Το Πολιτισμικό Σοκ και ο Εκπολιτισμός	513
Εθνοκεντρισμός και Ξενοφιλία	516
Οι Ομαδικές Συναναστροφές: Αυτό- και Έτερο-Στερεότυπα	518
Η Γλώσσα και το Χιούμορ	519
Η Επιρροή των Τεχνολογιών Επικοινωνίας	523
Οι Διαπολιτισμικές Επαφές στον Τουρισμό	525
Οι Διαπολιτισμικές Επαφές στο Σχολείο	526
Οι Μειονότητες, οι Μετανάστες και οι Πρόσφυγες	529
Διαπολιτισμικές Διαπραγματεύσεις	536
Οι Πολυεθνικές Επιχειρήσεις	540
Ο Συντονισμός των Πολυεθνικών Εταιριών: Η Δομή Πρέπει να Ακολουθεί τον Πολιτισμό	546
Η Επέκταση των Πολυεθνικών: Διεθνείς Συγχωνεύσεις και Άλλες Ενέργειες	547
Το Διεθνές Marketing, η Διαφήμιση και η Καταναλωτική Συμπεριφορά	551
Η Διεθνής Πολιτική και οι Διεθνείς Επιχειρήσεις	555
Οικονομική Ανάπτυξη, Στασιμότητα και Συνεργασία για την Ανάπτυξη	561
Η Εκμάθηση της Διαπολιτισμικής Επικοινωνίας	566
Εκπαίδευση Προκειμένου να Υπάρξει Διαπολιτισμική Κατανόηση: Προτάσεις για τους Γονείς	572
Η Εξάπλωση της Πολύ-Πολιτισμικής Κατανόησης: Ο Ρόλος των Μέσων Ενημέρωσης	574
Οι Παγκόσμιες Προκλήσεις Απαιτούν Διαπολιτισμική Συνεργασία	576
Η Εξέλιξη των Πολιτισμών	581
Ένα Ταξίδι στην Ιστορία με Μία Χρονομηχανή	583
Πέντε Εκατομμύρια έως Ένα Εκατομμύριο Χρόνια Πριν: Μοναχικός Πλανήτης	584
Από Ένα Εκατομμύριο Έως Σαράντα Χιλιάδες Χρόνια Πριν: Πάγος και Φωτιά	588
Σαράντα Χιλιάδες Έως Δέκα Χιλιάδες Χρόνια Πριν: Δημιουργικότητα και Εξάλειψη	590
Δώδεκα Χιλιάδες με Επτά Χιλιάδες Πεντακόσια Χρόνια Πριν: Χωριά και Γεωργία	597
Από Επτά Χιλιάδες Πεντακόσια Χρόνια Πριν Έως Σήμερα: Πολιτισμοί Μεγάλης Κλίμακας	603
Πηγές Πολιτιστικής Ποικιλομορφίας και Αλλαγή	612
Το Τέλος της Ιστορίας; Όχι!	616
Η Ουσία της Εξέλιξης	617
Εξέλιξη: Πολλά Περισσότερα Εκτός Από τα Γονίδια	622
Η Εξέλιξη Πέρα από τον Εγωισμό: Οι Ομάδες Πάνω από τα Άτομα	630

Τα Άτομα και οι Οργανισμοί στη Ροή της Ζωής	633
Η Εξέλιξη στην Εργασία Σήμερα	635
Το Μέλλον των Πολιτισμών	644
Χάσμα Μεταξύ Κόσμων σε Ένα Χωριό	652
Κατανόηση, Γνώση, Ικανότητες	656
Τι βλέπετε;	657
Πως Θα Νιώθατε;	664
Τι Θα Κάνατε;	667
Παρατήρηση και Ερμηνεία	670
Εμπόδια στη Διαπολιτισμική Επικοινωνία	672
Πολιτισμικό Σοκ	675
Ασκήσεις	680
Συμπέρασμα	686
Πολιτισμός : Οι Κανόνες του Κοινωνικού Παιχνιδιού	687
Η Καλύτερη Χώρα – Ένα Παραμύθι	687
Τα Πέντε Βασικά Προβλήματα της Κοινωνίας	696
Βασικά Στοιχεία του Πολιτισμού	705
Η Συνειδητοποίηση των Πολιτισμικών Διαφορών	713
Πως θα Νιώθατε;	744
Τι θα Κάνατε;	751
Ασκήσεις Απόδοσης	758
Συμπέρασμα	764
Συνθετικοί Πολιτισμοί	765
Τα Προφίλ των Δέκα Συνθετικών Πολιτισμών	765
Πώς να Ερμηνεύσουμε τα Προφίλ	768
Προφίλ: Διάσταση Ταυτότητας	770
Προφίλ: Η Διάσταση της Ιεραρχίας	774
Προφίλ: Η Διάσταση του Φύλου	778
Προφίλ: Η Διάσταση της Αλήθειας	783
Προφίλ: Η Διάσταση της Αρετής	787
Σύνοψη	790
Μελέτη των Συνθετικών Πολιτισμών	792
Διαπολιτισμικές Συναναστροφές	792

Μαντέψτε το Συνθετικό Πολιτισμό	795
Συλλογισμός	797
Οι Συνθετικοί Πολιτισμοί Έναντι των Πραγματικών Πολιτισμών	805
Συμπέρασμα	815
Διάλογοι σε Ρόλους Συνθετικών Πολιτισμών	815
Διάλογοι: Η Διάσταση της Ταυτότητας	817
Διάλογοι: Η Διάσταση της Ιεραρχίας	823
Διάλογοι: Η Διάσταση των Φύλων	829
Διάλογοι: Η Διάσταση της Αλήθειας	836
Διάλογοι: Η Διάσταση της Αρετής	843
Συμπέρασμα	849
Σύνοψη	850
Ομαδική Εργασία και Προσωμοιώσεις	857
Ομαδική Εργασία για τη Διαπολιτισμική Εκμάθηση	857
Η Ομάδα Εργασίας	857
Ασκήσεις Εκπολιτισμού στις Συνθετικές Κουλτούρες	860
Το Εργαστήριο Συνθετικού Πολιτισμού	864
Χρήση των Συνθετικών Πολιτισμών στις Προσομοιώσεις	876
Προσομοιώσεις στην Αγορά	877
Η Συνθετική Πολιτιστική Προσέγγιση στις Προσομοιώσεις	885
Επιλογή και Προετοιμασία για Μία Προσομοίωση	893
Παρουσίαση της Προσομοίωσης	897
Διευκόλυνση της προσομοίωσης	902
Απολογισμός της Προσομοίωσης	905
Η Εμπορική Αποστολή	913
Η Εμπορική Αποστολή: Φυλλάδιο με τους Κανόνες του Παιχνιδιού	919
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	937

Εισαγωγή

Ο Geert Hofstede είναι ερευνητής στα πεδία των οργανωτικών μελετών και πιο συγκεκριμένα στην οργανωσιακή κουλτούρα, όπως επίσης και στην οικονομική πολιτική και διαχείριση. Είναι ένας πολύ γνωστός πρωτοπόρος στην έρευνα του για τις διαπολιτισμικές ομάδες και οργανώσεις και έπαιξε σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός συστηματικού πλαισίου για την αξιολόγηση και τη διαφοροποίηση των εθνικών πολιτισμών και οργανωτικών κουλτούρων. Οι μελέτες του έδειξαν ότι υπάρχουν εθνικές και περιφερειακές πολιτιστικές ομάδες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των κοινωνιών και θεσμών.

Η θεωρία του Hofstede περί διαστάσεων της κουλτούρας (cultural dimension theory) αναπτύχθηκε αρχικά με αφορμή σειρά ερευνών που διεξήγαγε ο Geert Hofstede μεταξύ των 117.000 υπαλλήλων της εταιρείας IBM, εγκαταστημένων σε διάφορες χώρες κατά την περίοδο 1967-1973.

Έκτοτε, η έρευνα ξέφυγε από τα επιχειρησιακά σύνορα και επικεντρώθηκε στην

ανάλυση της κουλτούρας διαφόρων λαών. Στόχος αυτής της πτυχιακής είναι να αναλύσουμε και να κατανοήσουμε την θεωρία αυτή μέσα από πολλά παραδείγματα και γεγονότα. Γενικότερα, και σύμφωνα με την θεωρία, κάθε λαός διέπεται από κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στην κουλτούρα του, που συνοψίζονται σε 6 σημεία (διαστάσεις), όπου και θα αναλύσουμε παρακάτω. Η κατανόηση των διαστάσεων αυτών, μπορεί να βοηθήσει τον καθένα, με μεγάλα ποσοστά ασφάλειας, στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για συγκεκριμένες τάσεις, συμπεριφορές, επιλογές κ.λπ. του υπό εξέταση λαού. Όπως ήταν φυσικό, η θεωρία σύντομα βρήκε ενθουσιώδεις υποστηρικτές και με την πάροδο των χρόνων καθιερώθηκε σαν ένα πολύτιμο εργαλείο για πολλούς ειδικούς. Αξίζει να σημειωθεί πως τα συμπεράσματα των ερευνών αυτών αξιοποιήθηκαν κατά κόρον από κορυφαίους επαγγελματίες του διεθνούς Marketing, του Management, των Διεθνών Σχέσεων, της Διπλωματίας, της διαπολιτισμικής Ψυχολογίας κ.ά προκειμένου να προσαρμόσουν ανάλογα τις στρατηγικές & πολιτικές τους στα δεδομένα της κάθε χώρας.

Η θεωρία του Hofstede αρχικά εξετάστηκε σε σχέση με 4 διαστάσεις, αλλά σχετικά πρόσφατα (2010) το μοντέλο αυτό εξελίχθηκε σε μοντέλο 6 διαστάσεων. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

1. Ο δείκτης απόστασης Ισχύς (PDI)

Καταδεικνύει τον βαθμό αποδοχής σχέσεων εξουσίας (ή μη) μεταξύ των μελών μιας κοινωνίας. Σε χώρες με υψηλό δείκτη ισχύος (όπως της Λατινικής Αμερικής κλπ), οι σχέσεις ιεραρχίας θεωρούνται φυσιολογικές, ενώ σε χώρες με χαμηλό δείκτη ισχύος (όπως η Σουηδία, Ισραήλ κλπ), κάτι τέτοιο δεν γίνεται εύκολα αποδεκτό.

2. Ο ατομικισμός (IDV) έναντι κολεκτιβισμού

Καταδεικνύει τον βαθμό που μια κοινωνία οργανώνεται σε ομάδες. Ορίζει με λίγα λόγια την ανεξαρτησία (ή την εξάρτηση) του ατόμου μέσα στην κοινωνία που ζει. Μία ατομικιστική κοινωνία δίνει μεγαλύτερο βάρος στα προσωπικά επιτεύγματα και τα ατομικά δικαιώματα, σε αντίθεση με μια κολεκτιβιστική κοινωνία όπου το άτομο βλέπει τον εαυτό του μέσα από τα επιτεύγματα της ομάδας στην οποία ανήκει (οικογένειας, φίλων, συλλόγου κλπ) και στην οποία οφείλει αφοσίωση.

3. Ο δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI)

Ορίζει τον βαθμό ανοχής μιας κοινωνίας απέναντι στην «αβεβαιότητα και την ασάφεια». Πίσω από αυτή τη διάσταση, θα μπορούσε επίσης να διακρίνει κανείς, τον βαθμό φόβου απέναντι στο «νέο/καινούργιο» και κάθε πιθανή αλλαγή που μπορεί να φέρει. Οι λαοί με μεγάλο βαθμό στην αποφυγή της αβεβαιότητας,

τείνουν να είναι περισσότερο συναισθηματικοί και να έχουν την ανάγκη δομών, νόμων και κανόνων, έστω και επίπλαστων. Επειδή γενικότερα οι «αλλαγές» δημιουργούν ένα άγχος σε αυτούς τους λαούς, δύσκολα αποχωρίζονται αυτούς τους νόμους και κανόνες, ακόμη κι αν είναι αναχρονιστικοί.

4. Η «αρρενωπότητα» (MAS), εναντίον της «θηλυκότητας»

Ορίζει τον βαθμό που μια κοινωνία δίνει προτεραιότητα στην «ποσότητα ζωής» (αρσενικό) έναντι της ποιότητας ζωής (θηλυκό)... Μια υψηλή βαθμολογία (αρσενικό) σε αυτή τη διάσταση, δηλώνει ότι η κοινωνία θα πρέπει να καθοδηγείται από τον ανταγωνισμό και την επίτευξη της επιτυχίας. Συνήθως η επιτυχία ορίζεται από τον νικητή / καλύτερο σε κάθε τομέα.

5. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (LTO), έναντι του βραχυπρόθεσμου

Ορίζει τον βαθμό που μια κοινωνία προσανατολίζεται στο μέλλον ή το παρόν.

Η διάσταση αυτή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μία κοινωνία διατηρεί δεσμούς με το παρελθόν της και πως αντιμετωπίζει τις προκλήσεις του μέλλοντος. Κοινωνίες με χαμηλό σκορ σε αυτήν την διάσταση, επιλέγουν συνήθως να διατηρούν πιστά τις παραδόσεις τους, ενώ παράλληλα βλέπουν με καχυποψία κάθε αλλαγή στο μέλλον και δεν είναι ανοιχτές στην καινοτομία.

6. Η επιείκεια έναντι συγκράτησης (IVR)

Ορίζει τον βαθμό στον οποίο τα μέλη μιας κοινωνίας προσπαθούν να ελέγξουν τις επιθυμίες και τις παρορμήσεις τους. Η διάσταση αυτή περιγράφει ουσιαστικά το κατά πόσο τα μέλη μιας κοινωνίας είναι ανεκτικά σε βασικές ανθρώπινες αδυναμίες. Επιεικείς κοινωνίες έχουν την τάση να δείχνουν κατανόηση στην τάση για ικανοποίηση των βασικών και φυσικών επιθυμιών που σχετίζονται με την απόλαυση της ζωής. τη διασκέδαση κ.λπ.

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

ΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΠΑΙΧΝΙΔΙΟΥ

11^{ος} ένορκος: (σηκώνεται) “Με συγχωρείται, αλλά συζητώντας για...”

10^{ος} ένορκος: (διακόπτει και ειρωνεύεται μιμούμενος τα λόγια του 11^{ου} ένορκου)
“Με συγχωρείται! Για ποιο λόγο πια αυτή η ευγένεια?”

11^{ος} ένορκος: (Κοιτάζοντας κατάματα τον 10^ο ένορκο) “Για τον ίδιο λόγο που εσείς δεν είστε. Έτσι μεγάλωσα.”

-Reginald Rose, Twelve Angry Men

Οι Δώδεκα Ένορκοι (Twelve Angry Men) είναι ένα αμερικάνικο δικαστικό δράμα το οποίο έγινε διάσημο για την κινηματογραφική του ταινία με πρωταγωνιστή τον Henry Fonda. Το έργο αυτό κυκλοφόρησε το 1955. Η σκηνή έχει να κάνει με το δωμάτιο της επιτροπής των ενόρκων ενός δικαστηρίου της Νέας Υόρκης. Οι δώδεκα ένορκοι, που δεν έχουν συναντηθεί ποτέ μεταξύ τους , έχουν κληθεί να αποφασίσουν ομόφωνα για τη ζωή ενός νέου μετανάστη, ο οποίος κατηγορείται για την δολοφονία του πατέρα του. Το γνωμικό το οποίο αναφέρεται παραπάνω διαδραματίζεται στην δεύτερη και τελευταία σκηνή όπου τα συναισθήματα έχουν φτάσει στο έπακρον. Είναι η αντιπαράθεση μεταξύ του δέκατου ένορκου, έναν ιδιοκτήτη γκαράζ, και του ενδέκατου, ενός ευρωπαϊού ,πιθανότατα Αυστριακού, κατασκευαστή ρολογιών. Ο δέκατος ένορκος ενοχλείται από τους υπερβολικά ευγενικούς τρόπους του δεύτερου. Αλλά ο ωρολογοποιός δεν μπορεί να συμπεριφερθεί διαφορετικά. Ακόμη και μετά από πολλά χρόνια όντας στην νέα του κατοικία , ακόμη συμπεριφέρεται με τον τρόπο που μεγάλωσε. Κουβαλάει μαζί του ένα ανεξίτηλο μοτίβο συμπεριφοράς.

Διαφορετικά μυαλά αλλά κοινά προβλήματα

Ο κόσμος είναι γεμάτος από αντιπαράθεσεις , μεταξύ ανθρώπων , ομάδες ή έθνη που σκέφτονται, αισθάνονται και δρουν διαφορετικά. Παράλληλα αυτοί οι άνθρωποι , οι ομάδες , τα έθνη , όπως ακριβώς και με τους δώδεκα ενόρκους μας, εκτίθενται σε κοινά προβλήματα τα οποία απαιτούν μια συνεργασία για την αντιμετώπισή τους. Οι οικολογικές, οικονομικές , πολιτικές , στρατιωτικές , η Υγιεινή και οι μετεωρολογικές εξελίξεις δεν σταματούν στα εθνικά ή περιφερειακά σύνορα. Αντιμετωπίζοντας τις απειλές του πυρηνικού πολέμου , του φαινομένου του θερμοκηπίου , του εγκλήματος , της φτώχιας , της τρομοκρατίας , της υδάτινης

μόλυνσης , της εξαφάνισης των ζώων , το AIDS, ή την παγκόσμια ύφεση, απαιτείται η συνεργασία της διαμόρφωσης της κοινής γνώμης από πολλές χώρες . Αυτοί με τη σειρά τους χρειάζονται την υποστήριξη των μεγάλων ομάδων-οπαδών , προκειμένου να εφαρμόσουν τις αποφάσεις αυτές που λαμβάνονται .

Κατανοώντας τις διαφορές, με τον τρόπο όπου αυτοί οι ηγέτες και οι ακόλουθοί τους , σκέφτονται, αισθάνονται και δρουν αποτελεί προϋπόθεση για την επίτευξη λύσεων σε όλο τον κόσμο όπου εργάζονται. Ερωτήματα των οικονομικών , τεχνολογικών , ιατρικών ή βιολογικών συνεργασιών πολύ συχνά έχουν θεωρηθεί ως καθαρά τεχνικά . Ένας από τους λόγους για τους οποίους τόσες πολλές λύσεις δεν λειτουργούν ή δεν μπορούν να εφαρμοστούν είναι ότι οι διαφορές στον τρόπο σκέψης μεταξύ των εταίρων αγνοήθηκαν.

Το αντικείμενο αυτού του βιβλίου είναι να βοηθήσει στους διαφορετικούς τρόπους σκέψης, αίσθησης και δράσης των ανθρώπων σε όλο τον κόσμο. Θα μας δείξει ότι , παρόλο που ο τρόπος σκέψης στο κάθε άτομο ξεχωριστά είναι διαφορετικό , υπάρχει μία δόμηση στην ποικιλία αυτή η οποία θα μπορέσει να μας προσφέρει μία βάση για αμοιβαία κατανόηση.

Η κουλτούρα σαν ψυχικός προγραμματισμός

Κάθε άτομο κουβαλάει μαζί του κάποια συγκεκριμένα πρότυπα σκέψης, αίσθησης και πιθανής δράσης τα οποία έμαθε κατά την διάρκεια της ζωής του. Τα περισσότερα αποκτήθηκαν στην νεαρή ηλικία , διότι εκείνη την περίοδο ένας άνθρωπος είναι περισσότερο δεκτικός να μάθει και να αφομοιώσει. Από τη στιγμή που ορισμένα πρότυπα σκέψης, αίσθησης και δράσης δημιουργηθούν μέσα στο μυαλό ενός ατόμου , αυτός ή αυτή θα πρέπει να απομάθει αυτά τα πρότυπα πριν βρεθεί σε θέση να μάθει κάτι διαφορετικό , και το να απομάθεις είναι περισσότερο δύσκολο από το να μαθαίνεις κάτι για πρώτη φορά.

Χρησιμοποιώντας την αναλογία από την οποία είναι προγραμματισμένοι οι υπολογιστές, αυτό το βιβλίο καλεί αυτά τα πρότυπα σκέψης , αίσθησης και δράσης, νοητά προγράμματα (mental programs), ή, όπως ακριβώς και στον υπότιτλο του βιβλίου, λογισμικό του νου (software of the mind). Αυτό δεν σημαίνει σαφώς ότι οι άνθρωποι είναι προγραμματισμένοι όπως οι υπολογιστές. Η συμπεριφορά ενός ατόμου είναι μερικώς προκαθορισμένη από τα δικά του νοητά προγράμματα: Αυτός ή αυτή έχει μία βασική δυνατότητα να αντιδράει σε περιπτώσεις που μπορεί να είναι νέες , δημιουργικές , καταστρεπτικές ή αναπάντεχες. Το λογισμικό του νου ,

για το οποίο μιλάει το βιβλίο , υποδεικνύει μόνο τις πιθανές αντιδράσεις , κατανοώντας και μελετώντας το παρελθόν ενός ατόμου.

Η προέλευση ενός προγραμματισμένου νου πηγάζει μέσα από το κοινωνικό περιβάλλον το οποίο μεγάλωσε και σύλλεξε τις εμπειρίες του ο καθένας. Ο προγραμματισμός αυτός ξεκινάει από την οικογένεια, συνεχίζει μέσα από στην γειτονιά , το σχολείο , τις παρέες, τη δουλειά και την κοινότητα την οποία ζει. Ο Ευρωπαίος ωρολογοποιός από το γνωμικό στην αρχή του κεφαλαίου προήλθε από μία χώρα και κοινωνική τάξη στην οποία η ευγενής συμπεριφορά εξακολουθεί να βρίσκεται σε ένα ασφάλιστρο. Οι περισσότεροι άνθρωποι του ίδιου αυτού περιβάλλοντος θα αντιδρούσαν με τον ίδιο τρόπο όπως εκείνος. Ο Αμερικανός ιδιοκτήτης γκαράζ από την άλλη, ο οποίος εργάστηκε και μεγάλωσε σε μία φτωχή γειτονιά , έχει αποκτήσει διαφορετικά νοητικά προγράμματα. Οι προγραμματισμένες σκέψεις διαφέρουν τόσο, όσο και το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο ο καθένας έχει μεγαλώσει.

Ένας συνήθης όρος για τέτοιου είδους νοητού λογισμικού , είναι η κουλτούρα. Η λέξη αυτή έχει πολλές ερμηνείες, όλες παράγοντες της λατινικής , η οποία αναφέρεται στο όργανο του εδάφους (cultura). Στις περισσότερες δυτικές γλώσσες , η λέξη κουλτούρα κοινώς σημαίνει “πολιτισμός” ή “φιλτράρισμα του νου” εννοώντας την ευγένεια , την παιδεία και την λογοτεχνία. Αυτή είναι η κουλτούρα με την στενή έννοια του όρου. Η κουλτούρα σαν λογισμικό του νου, παρόλα αυτά, αντιστοιχεί σε μια πιο ευρύτερη χρήση της λέξης , η οποία είναι γνωστή μεταξύ κοινωνιολόγων και, κυρίως, ανθρωπολόγων. Αυτή η έννοια χρησιμοποιείται και στο βιβλίο.

Η κοινωνική ανθρωπολογία είναι η επιστήμη των ανθρώπινων κοινωνιών ιδίως (αλλά και όχι μόνο) παραδοσιακών ή “πρωτόγονων”. Στην κοινωνική ανθρωπολογία , η κουλτούρα είναι το σλόγκαν για όλα αυτά τα πρότυπα σκέψης, αίσθησης και δράσης τα οποία αναφέραμε στις παραπάνω παραγράφους.

Δεν είναι μόνο οι δραστηριότητες που υποτίθεται ότι εξευγενίζουν το μυαλό , αλλά ακόμη και τα απλά καθημερινά πράγματα στη ζωή : ο χαιρετισμός ,το φαγητό , κατά πόσο εκφράζουμε τα συναισθήματά μας , το να διατηρούμε μια ορισμένη φυσική απόσταση από τους άλλους , κάνοντας έρωτα και διατηρώντας την υγιεινή του σώματός μας.

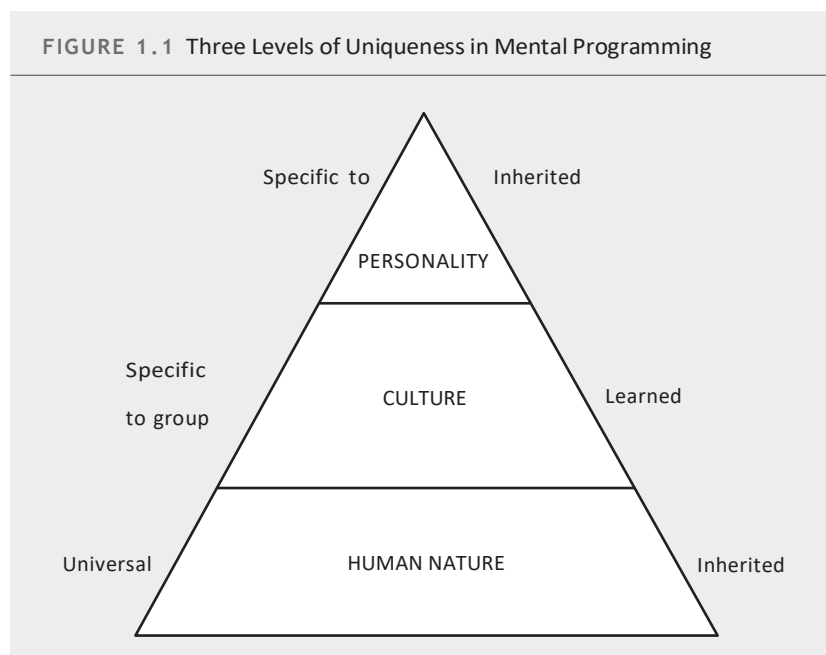
Η κουλτούρα είναι συνήθως ένα συλλογικό φαινόμενο, διότι μοιράζεται εν μέρει με ανθρώπους που ζουν ή έχουν ζήσει στο ίδιο κοινωνικό περιβάλλον. Η κουλτούρα περιλαμβάνει όλους τους άγραφους νόμους του κοινωνικού παιχνιδιού. Είναι ο

συλλογικός προγραμματισμός του μυαλού ο οποίος ξεχωρίζει τα μέλη ενός γκρουπ ή την κατηγορία κάποιων ατόμων από τους υπολοίπους.

Η κουλτούρα αποκτάται, δεν είναι έμφυτη. Προέρχεται από το κοινωνικό περιβάλλον κάποιου παρά το γένος του. Η κουλτούρα θα πρέπει από την μία να διακρίνεται από την ανθρώπινη φύση και από την άλλη από την προσωπικότητα ενός ατόμου. (βλ. 1.1) , παρόλα αυτά , από πού ακριβώς τα σύνορα μεταξύ και κουλτούρας και φύσης ξεκινούν , και μεταξύ κουλτούρας και προσωπικότητας, είναι θέματα συζήτησης μεταξύ επιστημόνων.

Η ανθρώπινη φύση , είναι αυτό που όλα τα ανθρώπινα όντα, από τον Ρώσο καθηγητή μέχρι τον Αυστραλό Ιθαγενή ,έχουν κοινό: Αντιπροσωπεύει το διεθνές επίπεδο ενός λογισμικού νου. Είναι η κληρονομιά του γένους μας. Σε έναν αναλογικό υπολογιστή βρίσκεται το "λειτουργικό σύστημα" που καθορίζει τις βασικές φυσικές και ψυχολογικές λειτουργία μας.

Η ανθρώπινη ικανότητα της αίσθησης του φόβου, του θυμού, του έρωτα , της χαράς , της λύπης και ντροπής, η ανάγκη αλληλεπίδρασης με τους άλλους επικοινωνώντας , παίζοντας, και η δυνατότητα να παρατηρήσουμε το περιβάλλον και να μιλήσουμε γι' αυτό με άλλους ανθρώπους, όλα ανήκουν σε αυτό το επίπεδο νοητικού προγραμματισμού. Παρόλα αυτά, κατά πόσο ένας άνθρωπος εκφράζει τον φόβο,



την χαρά, την παρατηρητικότητα κ.λπ., έχει να κάνει με την κουλτούρα.

Η προσωπικότητα ενός ατόμου , από την άλλη πλευρά, είναι το μοναδικό προσωπικό του στοιχείο , από μία σειρά προγραμμάτων του εγκεφάλου που δεν χρειάζεται να μοιράζεται με οποιοδήποτε άλλο ανθρώπινο ον. Βασίζεται σε χαρακτηριστικά που κληρονομούνται εν μέρει στο μοναδικό σύνολο ενός ατόμου γονιδίων και εν μέρει μαθαίνεται. “Μαθαίνεται” σημαίνει τροποποιείται υπό την επιρροή του συλλεκτικού προγραμματισμού (κουλτούρα/ πολιτισμός) όπως επίσης και από τις μοναδικές προσωπικές εμπειρίες.

Τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά έχουν συχνά αποδοθεί στην κληρονομιά , διότι οι φιλόσοφοι και άλλοι μελετητές στο παρελθόν δεν γνώριζαν πώς να εξηγήσουν διαφορετικά την αξιοσημείωτη σταθερότητα των διαφορών στα πλαίσια της κουλτούρας μεταξύ ανθρώπινων ομάδων. Υποτίμησαν την επιρροή της εκμάθησης από προηγούμενες γενιές και να διδάξουν σε μία μελλοντική γενιά τι είναι αυτό που έχει μάθει ο καθένας. Ο ρόλος της κληρονομιάς έχει αποδοθεί σε ψευδής θεωρίες φυλών, οι οποίες είναι υπεύθυνες , μεταξύ άλλων γεγονότων, για το ολοκαύτωμα το οποίο οργάνωσαν οι Ναζί στην διάρκεια του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου. Οι εθνικές συγκρούσεις δικαιολογούνται από αβάσιμα επιχειρήματα της πολιτισμικής ανωτερότητας και κατωτερότητας.

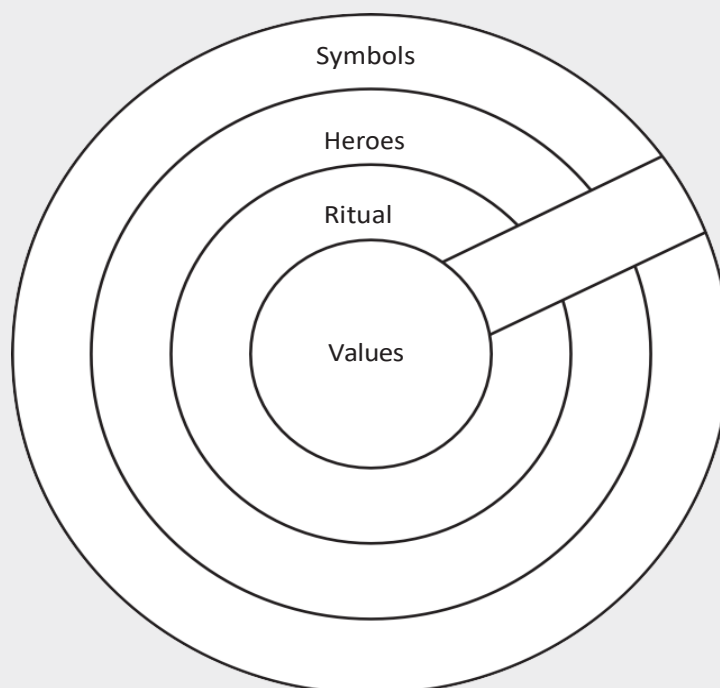
Στις Ηνωμένες Πολιτείες υπήρξαν περιοδικά με επιστημονικές συζητήσεις για το αν συγκεκριμένες εθνικές ομάδες, και συγκεκριμένα οι αφρικανικές, θα μπορούσαν να είναι γενετικά λιγότερο ευφυείς από τις υπόλοιπες, συγκεκριμένα από τους λευκούς. Τα επιχειρήματα που χρησιμοποιήθηκαν για τις γενετικές διαφορές , κατά κάποιον τρόπο , κάνουν τους Ασιάτες στις Ηνωμένες Πολιτείες κατά μέσο όρο περισσότερο ευφυείς από τους λευκούς . Ωστόσο , είναι εξαιρετικά δύσκολο, αν όχι απίθανο, να βρεθούν τεστ ευφυΐας χωρίς να συμπεριλαμβάνεται το πολιτισμικό κομμάτι. Τέτοια τεστ θα μπορούσαν να απεικονίσουν μονάχα έμφυτες ικανότητες και να απομονώσουν διαφορές στο κοινωνικό περιβάλλον, Στις Η.Π.Α. μία μεγάλη μερίδα ανθρώπων αφρικανικής καταγωγής έχει μεγαλώσει σε κοινωνικά κατώτερες συνθήκες , οι οποίες αποτελούν μια πολιτιστική επιρροή στην οποία κανένα τεστ γνωστό σε μας μπορεί να παρακάμψει. Η ίδια λογική ισχύει και για τις διαφορές στη νοημοσύνη μεταξύ των εθνικών ομάδων σε άλλες χώρες.

Σύμβολα, Ήρωες, Τελετουργίες και Αξίες

Οι πολιτισμικές διαφορές εκδηλώνονται με διάφορους τρόπους. Από τους ποικίλους όρους που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν τις εκδηλώσεις του πολιτισμού, οι τέσσερις που ακολουθούν μαζί καλύπτουν τη συνολική αντίληψη περισσότερο τακτοποιημένα: σύμβολα, ήρωες, τελετουργίες και αξίες. Στην εικόνα 1.2 απεικονίζονται σαν στρώσεις ενός κρεμμυδιού, υποδεικνύοντας ότι τα σύμβολα εκπροσωπούν τα πιο επιφανειακά και εκτιμούν τις βαθύτερες εκδηλώσεις του πολιτισμού, με ήρωες και τις τελετουργίες.

Τα σύμβολα είναι λέξεις, χειρονομίες, εικόνες, ή αντικείμενα που κουβαλούν μία συγκεκριμένη ερμηνεία η οποία αναγνωρίζεται από αυτούς που μοιράζονται τον πολιτισμό. Οι λέξεις σε μία γλώσσα ή αργώ ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία, όσο ανήκουν και η ενδυμασία, τα χτενίσματα, οι σημαίες και τα σύμβολα του καθεστώτος. Νέα σύμβολα μπορεί να καθιερωθούν αρκετά γρήγορα ενώ παλαιότερα να εξαφανιστούν. Τα σύμβολα από ένα πολιτισμικό γκρουπ συνήθως είναι αντιγραμμένα από κάποιο άλλο. Γι' αυτό το λόγο λοιπόν τα σύμβολα έχουν τοποθετηθεί στο εξωτερικό, πιο επιφανειακό στρώμα της εικόνας 1.2.

FIGURE 1.2 The "Onion": Manifestations of Culture at Different Levels of Depth



Οι Ήρωες είναι πρόσωπα, εν ζωή και όχι , αληθινά ή φανταστικά , που διαθέτουν χαρακτηριστικά , τα οποία είναι άκρως ανεκτίμητα σε έναν πολιτισμό και έτσι παρουσιάζονται σαν πρότυπα συμπεριφοράς. Ακόμη και η Barbie, ο Batman ή σε αντίθεση ο Snoopy των Η.Π.Α. , ο Αστερίξ της Γαλλίας ή ο Ollie B. Bommel (Mr Bumble) των Ολλανδών θεωρούνται ήρωες. Στην γενιά αυτή της τηλεόρασης, οι εξωτερικές εμφανίσεις είναι περισσότερο σημαντικές στην επιλογή ηρώων απ' ότι ήταν παλαιότερα.

Οι τελετουργίες είναι συλλεκτικές δραστηριότητες όπου είναι τεχνικά περιττό να φτάσει το επιθυμητό άκρο , αλλά μέσα σε έναν πολιτισμό θεωρούνται κοινωνικά απαραίτητες. Έτσι λοιπόν διενεργούνται για δικό τους όφελος. Κάποια παραδείγματα περιλαμβάνουν τρόπους χαιρετισμού και σεβασμού προς άλλους ,όπως οι κοινωνικές και θρησκευτικές τελετές . Οι πολιτικές και επαγγελματικές συσκέψεις οργανώνονται φαινομενικά για ορθολογιστικούς σκοπούς όπου συνήθως αποσκοπούν σε τελετουργίες για να ενισχύσουν την συνοχή της ομάδας ή για να επιτρέψουν στους ηγέτες να υποστηρίξουν τον ρόλο τους. Οι τελετουργίες περιλαμβάνουν ομιλίες , με τέτοιο τρόπο όπου η γλώσσα χρησιμοποιείται σε κείμενο και ομιλία , σε καθημερινή αλληλεπίδραση και σε επικοινωνιακές πεποιθήσεις.

Στην εικόνα 1.2 τα σύμβολα ήρωες και τελετουργίες υπάγονται στον όρο πράξεις . Αν και είναι ορατές από τους εκτός του κατεστημένου κύκλου , η πολιτισμικές τους σημασίες , παρόλα αυτά , είναι ορατές και βρίσκονται ακριβώς και μόνο με έναν τρόπο που αυτές οι πράξεις ,ερμηνεύονται από τους γνώστες.

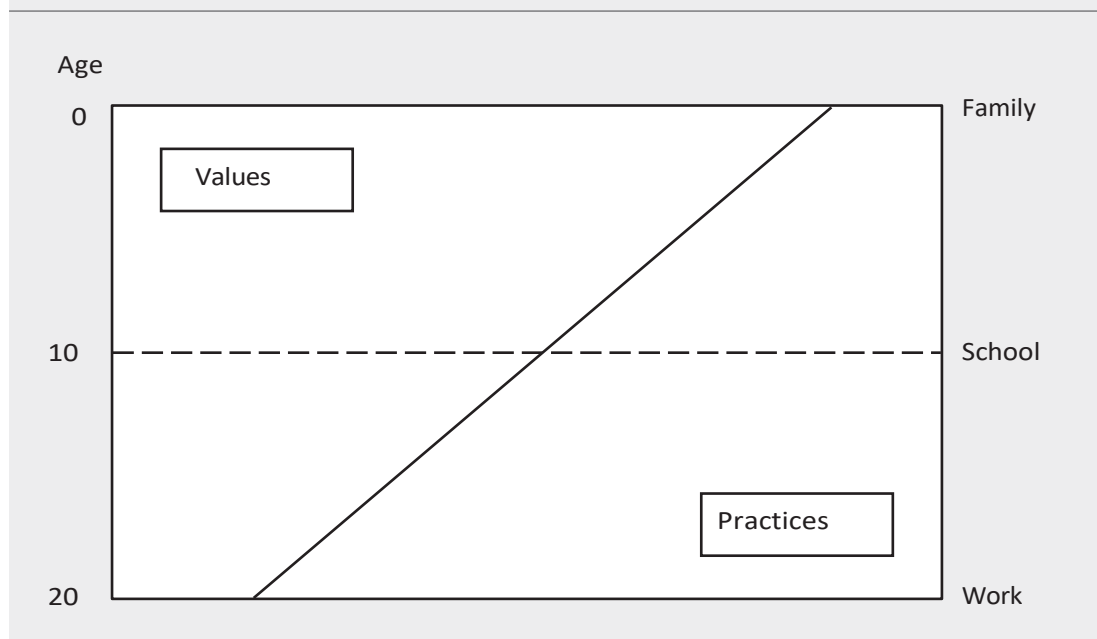
Ο πυρήνας του πολιτισμού σύμφωνα με την εικόνα 1.2 σχηματίζεται από τις αξίες . Οι αξίες έχουν γενικές τάσεις να προτιμούν συγκεκριμένες καταστάσεις πραγμάτων έναντι των άλλων . Οι αξίες είναι προστιθέμενο βέλος το οποίο δείχνει μια θετική και μια αρνητική πλευρά . Ασχολούνται με ζεύγη όπως οι ακόλουθες :

- Κακό εναντίον καλού
- Βρόμικο εναντίον καθαρού
- Επικίνδυνο με ασφαλές
- Απαγορευμένο με επιτρεπτό
- Άτιμο με τίμιο

- Ηθικό με ανήθικο
- Άσχημο με όμορφο
- Αφύσικο με φυσικό
- Ανώμαλο με ομαλό
- Παράδοξο με λογικό
- Παράλογο με λογικό

Η εικόνα 1.3 απεικονίζει πότε και πού αποκτούμε τις αξίες μας και πράξεις . Οι αξίες μας αποκτώνται στην νεαρή ηλικία μας. Συγκρινόμενοι με άλλα είδη , οι άνθρωποι μετά την γέννηση μας είμαστε ατελώς προετοιμασμένοι για επιβίωση . Όμως , οι ανθρώπινη φυσιολογία μας, μας παρέχει με μια δεκτική περίοδο δέκα με δώδεκα χρόνων , ένα διάστημα το οποίο μπορούμε γρήγορα και εντελώς ασυναίσθητα να απορροφήσουμε απαραίτητες πληροφορίες από το περιβάλλον μας, αυτό περιλαμβάνει σύμβολα (όπως η γλώσσα), ήρωες (όπως οι γονείς μας) και τελετουργίες (όπως για παράδειγμα να μάθουμε να χρησιμοποιούμε την τουαλέτα) , και το σημαντικότερο από όλα περιλαμβάνει τις σημαντικές μας αξίες . Στο τέλος αυτής της περιόδου αλλάζουμε σε ένα διαφορετικό, πιο συνειδητό τρόπο μάθησης , εστιάζοντας κυρίως σε νέες πρακτικές.

FIGURE 1 . 3 The Learning of Values and Practices



Ο Πολιτισμός αναπαράγει τον εαυτό του.

Θυμάσαι όταν ήσουν μικρός; Τον τρόπο που αποκτούσες τις αξίες σου; Τα πρώτα χρόνια πιθανότατα να έχουν φύγει από την μνήμη σου , αλλά σε έχουν επηρεάσει . Μετακινούσουν όλη μέρα στην αγκαλιά ή στην πλάτη της μητέρας σου; Κοιμήθηκες ποτέ μαζί της , ή με τα αδέρφια σου ή εκεί που είχες το δικό σου κρεβατάκι η καροτσάκι; Σε πρόσεχαν και οι δύο σου οι γονείς , η μόνο η μητέρα σου , η άλλα άτομα , υπήρχε θόρυβος η σιωπή γύρω σου; Είδες σιωπηρούς ανθρώπους , γελαστούς , δραστήριους , εργασιομανείς , τρυφερούς η βίαιους; Τι έγινε όταν έκλαψες;

Και έτσι , ξεκινούν οι αναμνήσεις . Ποια ήταν τα πρότυπά σου και ποιος ήταν ο στόχος σου στην ζωή; Πολύ πιθανά , οι γονείς σου , η τα μεγαλύτερά σου αδέρφια να ήταν οι ήρωές σου και προσπαθούσες εσύ να τους μιμηθείς . Έμαθες ποια πράγματα είναι βρόμικα και κακά και πώς να είσαι καθαρός και καλός . Για παράδειγμα , έμαθες κανόνες για το τι είναι καθαρό και βρόμικο σε σχέση με τις σωματικές λειτουργίες όπως το φτύσιμο , το να τρως με το αριστερό σου χέρι , να φυσάς την μύτη σου , να χρησιμοποιείς την τουαλέτα , η το ρέψιμο σε δημόσιους χώρους , μαζί με χειρονομίες όπως για παράδειγμα να αγγίζεις διάφορα μέλη του σώματός σου ή να τα εκθέτεις ενώ κάθεται η στέκεσαι . Έμαθες πόσο κακό είναι να σπας τους κανόνες , έμαθες πόση πρωτοβουλία έπρεπε να πάρεις και πόσο κοντά έπρεπε να είσαι στους ανθρώπους και έμαθες εάν ήσουν αγόρι η κορίτσι , ποιος άλλος επίσης ήταν αγόρι η κορίτσι και τι αυτό υπαινίσσεται .

Αργότερα έμαθες όταν ήσουν παιδί μεταξύ έξι και δώδεκα χρονών τους δασκάλους και τους συμμαθητές , τα αθλητικά και τα τηλεοπτικά είδωλα και τους εθνικούς η θρησκευτικούς ήρωες να εισβάλουν στον κόσμο σου σαν νέα πρότυπα. Ύστερα μιμήθηκες ένα από αυτά και μετά ένα άλλο . Γονείς , δάσκαλοι και άλλοι σε επιβράβευαν η σε τιμωρούσαν για την συμπεριφορά σου. Έμαθες πότε ήταν η κατάλληλη στιγμή να κάνεις ερωτήσεις , να μιλήσεις , να παλέψεις , να κλάψεις , να δουλέψεις σκληρά , να πεις ψέματα , να γίνεις αγενής . Έμαθες πότε να είσαι περήφανος και πότε να ντρέπεσαι . Επίσης άσκησες πολιτική , κυρίως με τους συνομήλικους σου: πως κάνει κάποιος φίλους; Είναι πιθανόν να ανέβεις στην ιεραρχία; Πως; Ποιος ανήκει τι σε ποιόν;

Στην εφηβική σου ηλικία , η προσοχή σου επικεντρώθηκε σε άλλους στην ηλικία σου. Σε ενδιέφερε έντονα η ταυτότητα του φύλου σου και το να διαμορφώσεις σχέσεις με του συνομήλικους. Σε σχέση με την κοινωνία στην οποία έχεις μεγαλώσει

, περνάς τον χρόνο σου κυρίως με το ίδιο φύλο η και με τα δύο. Μπορεί να θαύμασες έντονα κάποιον από τους συνομήλικούς σου.

Αργότερα μπορεί να διάλεξες κάποιον σύντροφο, πιθανότατα χρησιμοποιώντας κριτήρια παρόμοια με εκείνα των άλλων νέων στην χώρα σου . Μπορεί να έκανες παιδιά- και ξεκινάει ένας νέος κύκλος.

Υπάρχει μια δυνατή σταθεροποιητική δύναμη σε αυτό το κύκλο που οι βιολόγοι καλούν ομοιόσταση. Οι γονείς τείνουν να αναπαράγουν την παιδιά την οποία έλαβαν , είτε θέλουν είτε όχι. Και υπάρχει μόνο ένας μετριοπαθής ρόλος για την τεχνολογία. Η πιο εξέχον μάθηση της νεαρής σου ηλικίας έχει να κάνει αποκλειστικά με το σώμα και τις σχέσεις σου με τους άλλους. Μη συμπτωματικά , υπάρχουν επίσης πηγές για έντονα ταμπού.

Επειδή έχουν ενταχθεί τόσο νωρίς στην ζωή μας , πολλές αξίες παραμένουν ασυνείδητες σε αυτούς που τις κατέχουν . Έτσι , ούτε μπορούν να συζητηθούν ούτε μπορούν ευθέως να παρατηρηθούν από τους άλλους. Μπορούν μόνο να τεκμηριωθούν από τον τρόπο τον οποίο οι άνθρωποι δρουν υπό διάφορες συνθήκες. Αν κάποιος ρωτήσει κάποιον τον λόγο που δρα όπως δρα , πολύ πιθανόν να σου απαντήσει πως έτσι ξέρει η αισθάνεται ότι κάνει το σωστό. Η καρδιά τους ή η συνείδησή τους τους το λέει .

Καμία ομάδα δεν μπορεί να αποφύγει την κουλτούρα

Συνήθως υπάρχει συνέχεια στην κουλτούρα. Αλλά άμα έπεφτες σε μία θύελλα στη θάλασσα και κατέληγες σε ένα απομονωμένο νησί με άλλους 29 αγνώστους , τι θα έκανες; Αν εσύ και οι συνεπιβάτες ήσασταν από διαφορετικά μέρη του κόσμου, θα είχες πρόβλημα να επικοινωνήσεις σε μία κοινή γλώσσα και να μοιραστείς συνήθειες. Το πρώτο πράγμα που θα έκανες θα ήταν να αναπτύξεις μία εμβρυική κοινή γλώσσα και κάποιους κοινούς κανόνες συμπεριφοράς , συνεργασίας και ηγεσίας. Θα υπήρχαν διαχωρισμοί ρόλων μεταξύ νέων και γέρων , αντρών και γυναικών. Θα προκύπταν συγκρούσεις οι οποίες με κάποιο τρόπο θα έπρεπε να αντιμετωπιστούν. Ποιανού η ευθύνη θα ήταν αν δύο άνθρωποι γίνονταν ζευγάρι ; Ποιος θα φρόντιζε για τις αρρώστιες , τους νεκρούς και τα παιδιά που θα γεννιόντουσαν σε εκείνο το νησί ;

Στόχος αυτού του παραδείγματος είναι να δείξουμε πως καμία ομάδα δεν μπορεί να ξεφύγει από την κουλτούρα. Δημιουργώντας κοινούς κανόνες ακόμη και αν ποτέ

δεν έχουν γραφτεί , είναι μία προϋπόθεση για την επιβίωση μίας ομάδας ανθρώπων.

Αυτή η πρωτοπόρα ομάδα των τριάντα ανθρώπων ενωμένη πάνω σε ένα τυχαίο γεγονός , θα πρέπει να δημιουργήσει έναν νέο πολιτισμό. Οι λεπτομέρειες αυτού του πολιτισμού θα εξαρτηθεί κυρίως στην τύχη, κληρονομώντας από τις υφιστάμενες αξίες, από τους διακεκριμένους ως επί το πλείστον του γκρουπ. Παρόλα αυτά , από τη στιγμή που ο πολιτισμός δημιουργηθεί , και υποθέσουμε ότι θα γεννηθούν παιδιά σε αυτή την ομάδα, ο πολιτισμός θα αναπαραχθεί αργότερα από μόνος του.

Αξίες και ηθικός κύκλος

Από το 1940 μέχρι το 1945, στην διάρκεια του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου, η Γερμανία κατέκτησε την Ολλανδία. Τον Απρίλιο του 1945, τα Γερμανικά στρατεύματα αποχώρησαν ατάκτως, κατάσχοντας πολλά ποδήλατα από τον πληθυσμό των Δανών. Τον Απρίλιο του 2009, η Ενορία του Συμβουλίου της εκκλησίας Saint- Catharina στην ολλανδική πόλη του Nijkerk έλαβε μια επιστολή από έναν πρώην Γερμανό στρατιώτη, ο οποίος , στην πτήση του προς τη Γερμανία, είχε πάρει ένα ποδήλατο που ήταν σταθμευμένο μπροστά από την εκκλησία. Ο συγγραφέας αυτής της επιστολής επιθυμούσε να αποζημιώσει και ζήτησε από την Ενορία

να εντοπίσει τον ιδιοκτήτη ή τους κληρονόμους του , προκειμένου να επιστρέψει στο ζημιωθέντα τη ζημία. Είναι παράξενο ότι τα ανθρώπινα όντα έχουν υπέροχες δεξιότητες προβληματισμού, εν συναίσθησης , και επικοινωνίας, αλλά είναι παρόλα αυτά σε θέση να διεξάγουν διακομματικές ομάδες συγκρούσεων σε μαζική κλίμακα σχεδόν για οποιοδήποτε λόγο. Γιατί υπάρχει αυτή η σύγκρουση ακόμα ανάμεσά μας, αν είναι τόσο προφανώς καταστροφική; Προφανώς, δεν χρησιμοποιούμε τους ίδιους ηθικούς κανόνες για τα μέλη της ομάδας μας, όπως κάνουμε για τους άλλους. Αλλά ποιος είναι «η ομάδα μας»; Αυτό αποδεικνύεται ότι είναι ένα βασικό ζήτημα για κάθε ομάδα, και από την παιδική ηλικία για να μάθουμε ποιοι είναι μέλη της ομάδας μας και ποιοι δεν είναι, καθώς επίσης και τι σημαίνει αυτό. Οι άνθρωποι σχεδιάζουνε μια νοητή γραμμή γύρω από εκείνους που θεωρούν ομάδα τους. Μόνο τα μέλη του ηθικού κύκλου όπως οριοθετείτε, έχουν πλήρη δικαιώματα και πλήρεις υποχρεώσεις.

Ο Γερμανός στρατιώτης στην ιστορία μας έχει κατά πάσα πιθανότητα περάσει πολλά χρόνια αναθεώρησης των εμπειριών του πολέμου. Στην προχωρημένη ηλικία του, ο ίδιος έχει επαναπροσδιορίσει τον εαυτό του στον ίδιο κύκλο όπως το θεοσεβούμενο εκείνο άνθρωπο του οποίου πήρε το ποδήλατο εξήντα τέσσερα χρόνια πριν, και βλέπει την δήμευση του ποδηλάτου ως κλοπή για την οποία θέλει να επανορθώσει.

Τα ψυχολογικά μας προγράμματα προσαρμόζονται στη ζωή σε ένα ηθικό κύκλο. Είμαστε υπερήφανοι για τα επιτεύγματα των παιδιών μας, είμαστε ευτυχείς όταν η ομάδα μας κερδίζει. πολλοί από εμάς τραγουδούν πατριωτικά ή θρησκευτικά τραγούδια με συναίσθημα και δείχνουν την πίστη τους για την εθνική μας σημαία. Αισθανόμαστε ντροπή για τις αποτυχίες των μελών της ομάδας μας, και νιώθουμε ένοχοι για τα εγκλήματα μας. Υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ομάδων στην τελειοποίηση αυτών των συναισθημάτων: σε ορισμένες κοινωνίες μια γυναίκα μπορεί να δολοφονηθεί από τα αρσενικά μέλη της οικογένειας βάση μιας φήμης ότι κοιμήθηκε με τον λάθος άνθρωπο, και σε άλλες κοινωνίες ένας άνθρωπος μπορεί να τιμωρηθεί από το νόμο επειδή πλήρωσε για να κάνει έρωτα. Παρ' όλα αυτά, η ηθική, η ομάδα που σχετίζεται με τα συναισθήματα είναι καθολική. Έχουμε αυτά τα συναισθήματα, ακόμη και για επιπόλαια πράγματα όπως ο αθλητισμός, φεστιβάλ τραγουδιού, και τηλεοπτικά κουίζ σόου. Ο ηθικός κύκλος δεν επηρεάζει μόνο τα σύμβολά μας, τους ήρωες, και τα τελετουργικά, αλλά και τις αξίες μας. Μπορεί να υπάρχουν διαφωνίες σε κοινωνίες που αφορούν το εσωτερικό της ομάδας για το ποιος είναι καλός και ποιος κακός. Η πολιτική χρησιμεύει για να λύσουμε τη διαφορά. Σε κοινωνίες πολιτικού πλουραλισμού, τα δεξιά κόμματα συνήθως προστατεύουν τα ισχυρά μέλη της, τα αριστερά κόμματα προστατεύουν τα αδύναμα μέλη, τα πράσινα κόμματα την προστασία του περιβάλλοντος, και τα λαϊκίστικά κόμματα μέρη του πληθυσμού που θεωρούνται ως κακοί. Ηγέτες όπως ο πρώην πρόεδρος των ΗΠΑ Τζορτζ Μπους, προσπαθούν να προωθήσουν την εσωτερική συνοχή της ομάδας, δημιουργώντας εχθρούς: κάνουν το ηθικό κύκλο μικρότερο, με τον ίδιο τρόπο όπου λειτουργούν συνήθως οι λαϊκιστές και οι δικτάτορες. Η αντίληψη της απειλής κάνει τους ανθρώπους να συσπειρωθούν πίσω από τον εκάστοτε ηγέτη τους. Ηγέτες όπως ο Πρόεδρος των ΗΠΑ Μπαράκ Ομπάμα προσπαθεί να διευρύνει τον ηθικό κύκλο με τη δημιουργία φίλων, με τον ίδιο τρόπο που οι διπλωμάτες και οι διαπραγματευτές κάνουν. Με τον τρόπο αυτό, όμως, να διακινδυνεύετε η επίτευξη της σχάσης στον δικό τους ηθικό κύκλο. Ο πρόεδρος Ανουάρ ελ Σαντάτ, της Αιγύπτου (1918 - 1981), και ο πρωθυπουργός Γιτζάκ Ράμπιν, του Ισραήλ (1922 έως 95), και οι δύο δολοφονήθηκαν από έναν από τους δικούς τους ανθρώπους, μετά την συμφιλίωση με τον παραδοσιακό εχθρό. Ο ηθικός

κύκλος, με διάφορες μορφές και κλίμακες, είναι ο καθοριστικός παράγοντας της κοινωνικής μας ζωής, και δημιουργεί και μεταφέρει τον πολιτισμό μας.

Όρια του ηθικού κύκλου: Θρησκεία και Φιλοσοφία

Φιλοσοφία, πνευματικότητα και θρησκεία, είναι τα μέσα διαλογής στη διαφορά ανάμεσα στο καλό και το κακό. Για 2500 χρόνια, φιλόσοφοι από την Ανατολή ως και τη Δύση έχουν διδάξει τον χρυσό κανόνα: «Να κάνετε ότι θα θέλατε οι άλλοι να κάνουν σε σας" -που διαβάζεται σαν μια επιβεβαίωση του ηθικού κύκλου.

Θρησκευτικές εντολές, όπως το «Αγάπα τον πλησίον σου ως σε αυτόν», εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό. Θρησκευτικές αιρέσεις τείνουν να επιστήσουν τον ηθικό τους κύκλο γύρω από τα μέλη της κοινότητάς τους. Ηθικά δικαιώματα και υποχρεώσεις, καθώς και ανταμοιβές στη μετά θάνατον ζωή, χορηγούνται μόνο για τα μέλη της πίστωσης. Η θρησκεία, στην ουσία όποιες και αν είναι οι πεποιθήσεις κάποιου, παίζουν έναν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και την οριοθέτηση του ηθικού κύκλου.

Έθνη και οι θρησκείες μπορούν να έρθουν σε ανταγωνισμό, αν και οι δύο επιχειρήσουν να σκιαγραφήσουν μια κοινωνία σε επίπεδο ηθικού κύκλου στην ίδια χώρα. Αυτό έχει συμβεί συχνά κατά τη διάρκεια της ιστορίας μας, και αυτό εξακολουθεί να συμβαίνει και σήμερα. Η βία των συγκρούσεων αυτών, μαρτυρεί τη σημασία του ανήκειν σε έναν ηθικό κύκλο. Δείχνει επίσης πόσο μεγάλο προνόμιο είναι να είσαι αυτός που θέτει τα όριά του ηθικού κύκλου. Μέσα από επισκέψεις και ομιλίες, οι νέοι ηγέτες συνήθως αναλαμβάνουν δράση για να επαναπροσδιορίσουν τα όρια του ηθικού κύκλου που οδηγούν.

Κάποιες κοινωνίες και θρησκείες έχουν μια τάση να επεκτείνουν τον ηθικό κύκλο και να εντάσσουν όλους τους ανθρώπους σε μια ενιαία ηθική κοινότητα. Εξ ου και η Οικουμενική Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, η οποία καλεί για αναπτυξιακή βοήθεια. Πράγματι, μπορούν να ενταχθούν τα ζώα μέσα στο ηθικό κύκλο: οι άνθρωποι σχηματίζουν ενώσεις ή ακόμα και τα πολιτικά κόμματα για την προστασία των δικαιωμάτων των ζώων, καθώς και για την ταφή των ζώων συντροφιάς. Ωστόσο, σε έναν τέτοιο τεράστιο ηθικό κύκλο, δικαιώματα και υποχρεώσεις αναγκαστικά μειώνονται. Ιστορικά, οι θρησκείες που ήταν ανεκτικοί στις θρησκευτικές ετερότητες έχουν χάσει ενάντια σε εκείνους που είναι πιο κλειστές. Οι περισσότερες αυτοκρατορίες έχουν διαλυθεί από το εσωτερικό.

Κανόνες για την αντιμετώπιση των κακών και των επίδοξων νεοεισερχόμενων διαφέρουν επίσης μεταξύ των κοινωνιών, των οποίων θα δούμε παραδείγματα στα επόμενα κεφάλαια. Εμείς οι άνθρωποι συνεχώς διαπραγματευόμαστε τα όρια του ηθικού μας κύκλου, και το κάνουμε με τρόπους που διαφέρουν από πολιτισμό σε πολιτισμό. Ο πολιτισμός έχει να κάνει με το πώς να είναι κάποιος καλό μέλος του ηθικού κύκλου, ανάλογα με τις προσωπικές ή τις αποδομένες ιδιότητες για αυτόν, για το τι πρέπει να κάνουμε αν οι άνθρωποι είναι κακοί, και για ποιους να εξετάσουμε για αποδοχή.

Παραπέρα από την φυλή και την οικογένεια

Ο Gert Jan πήρε κάποτε ένα νυχτερινό τρένο από Βιέννη προς Άμστερνταμ. Μοιράστηκε το κουπέ με μια Αυστριακή ηλικιωμένη κυρία και του πρόσφερε μερικά νόστιμα ντόπια βερίκοκα. Στη συνέχεια, ένας όμορφος νεαρός μαύρος άνδρας μπήκε. Η κυρία φάνηκε τρομοκρατημένη έχοντας σε τόσο κοντινή απόσταση έναν μαύρο άντρα και ο Gert Jan προσπάθησε να δημιουργήσει μια ευχάριστη ατμόσφαιρα. Ο νεαρός άνδρας, με καταγωγή από το Σουρινάμ, ήταν ένας κλασικός χορευτής μπαλέτου από το Ολλανδικό Εθνικό Μπαλέτο που είχε πραγματοποιηθεί στη Βιέννη. Αλλά η κυρία συνέχισε να είναι τρομοκρατημένη- ξενοφοβία, με την κυριολεκτική έννοια του όρου. Δεν μπορούσε να φανταστεί ότι όταν ο χορευτής και ο Gert Jan μιλούσαν για μουσική, συζητούσαν για κάτι παραπάνω από το Αφρικάνικο Ταμ-Ταμ. Ευτυχώς, ο χορευτής ήταν πολυταξιδεμένος και δεν έδωσε σημασία στην ηλικιωμένη κυρία. Οι τρεις έφτασαν στο Άμστερνταμ με ασφάλεια μετά από μια μικρή κουβεντούλα στα αγγλικά.

Οι άνθρωποι των οποίων οι πρόγονοι ήρθαν από διάφορα μέρη του κόσμου έχουν διαφορετική εμφάνιση. Μερικές από τις γενετικές διαφορές μας είναι ορατές από την εξωτερική εμφάνιση, ακόμη και αν η γενετική παραλλαγή μας ως είδος είναι πολύ μικρότερη, για παράδειγμα, από εκείνη των χιμπατζήδων. Οι βιολόγοι αναφέρουν ότι το ανθρώπινο γονίδιο αναμειγνύεται καλά. Σίγουρα είμαστε ένα μόνο είδος, και γίνεται ηθικά προτιμότερο να πούμε ότι είμαστε μια ανθρώπινη φυλή. Ακόμα, βιολογικά μιλώντας, υπάρχουν φυλές στο είδος μας που μπορούν να αναγνωριστούν με οπτικά αλλά και με γενετικά μέσα. Ωστόσο, οι γενετικές διαφορές δεν είναι η κύρια βάση την οριοθέτηση μιας ομάδας. Υπάρχει συνέχεια στα γονίδια μας, αλλά δεν υπάρχει ασυνέχεια στις συνεργασίες μιας ομάδας. Εκατομμύρια μετανάστες ζουν σε άλλες ηπείρους από αυτές των προγόνων τους.

Χρειάζεται έναν έμπειρο παρατηρητή για να μαντευθεί και η εθνική καταγωγή και η υιοθετημένη ιθαγένεια απλά κοιτάζοντας κάποιον. Και όμως, η αναγνώριση της ταυτότητας στην ομάδα έχει μεγάλη σημασία. Η θρησκεία, η γλώσσα, και άλλα συμβολικά όρια ομάδας είναι σημαντικά για τον άνθρωπο, και ξοδεύουμε πολύ χρόνο για την καθιέρωση, τη διαπραγματεύση και την αλλαγή τους. Οι άνθρωποι μπορούν να ενωθούν ή να πολεμήσουν για οποιοδήποτε συμβολικό θέμα, από μια καλή παλιά βεντέτα μέχρι εδαφικές διαφωνίες, και από την υπεράσπιση της τιμής ως απάντηση σε μια προσβολή ως το νόημα ενός βιβλίου.

Η ιστορική εξάπλωση των ανθρώπινων κοινωνιών σε εκατομμύρια άτομα έχει αλλάξει τη φύση της συγγένειας. Σήμερα, πολλοί άνθρωποι αισθάνονται συγγενικά με ανθρώπους με τους οποίους μοιράζονται μια συμβολική συμμετοχή σε μια ομάδα, όπου δεν είναι απαραίτητο να είναι γενετική. Πολεμάμε και πεθαίνουμε για τη χώρα μας, μερικές φορές ακόμη και για την ποδοσφαιρική μας ομάδα. Έχουμε σχηματίσει εκστατικά πλήθη εκατομμυρίων ανθρώπων που αισθάνονται ενωμένοι λόγω του θαυμασμού ενός ποπ σταρ ή κάποιου καθηλωτικού πολιτικού, ή ενός χαρισματικού ιεροκήρυκα. Είμαστε ενεργοί στα κοινωνικά δίκτυα με τη μεσολάβηση του υπολογιστή, με ανθρώπους ανά τον κόσμο, και οι σχέσεις αυτές μπορεί να είναι ουσιαστικές ακόμη και με ανθρώπους με τους οποίους δεν έχουμε γνωριστεί ποτέ πρόσωπο με πρόσωπο. Έχουμε νόμους που διαθέτουν δικαιώματα και υποχρεώσεις για τους ανθρώπους, ανεξάρτητα από τους οικογενειακούς δεσμούς, εκτός από ειδικές περιπτώσεις, όπως η γέννηση και η κληρονομικότητα. Η οικογενειακή πίστη εξακολουθεί να είναι σημαντική και αναμφίβολα θα συνεχίσει να είναι έτσι, αλλά είναι μέρος ενός ευρύτερου κοινωνικού πλαισίου. Ζούμε σε κοινωνίες που είναι τόσο μεγάλες, έτσι ώστε οι δεσμοί αίματος δεν μπορούν να είναι οι μόνοι, ή οι πιο σημαντικοί, τρόποι για να καθοριστούν ηθικά δικαιώματα και υποχρεώσεις. Τούτου λεχθέντος, δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το αίμα εξακολουθεί να είναι παχύτερο από το νερό, και αυτό είναι πιο εμφανές σε ορισμένες κοινωνίες από ό, τι σε άλλες, όπως θα δούμε και στο Κεφάλαιο 4.

Εμείς και Αυτοί

Οι κοινωνικοί επιστήμονες χρησιμοποιούν τους όρους *εντός-ομάδας* και *εκτός-ομάδας*. Το εντός-ομάδας, αναφέρεται σε αυτό που διαισθητικά νιώθουμε ότι είναι "εμείς", ενώ το εκτός-ομάδας αναφέρεται στο "αυτοί". Οι άνθρωποι πραγματικά λειτουργούμε με αυτό τον απλό τρόπο: Έχουμε μια επίμονη ανάγκη να κατατάξουμε τους άλλους σε κάποια ομάδα. Ο ορισμός της *εντός-ομάδα* είναι

αρκετά μεταβλητός σε ορισμένες κοινωνίες, αλλά είναι πάντοτε αισθητός. Τον χρησιμοποιούμε για την οικογένεια σε σχέση με τα πεθερικά («η ψυχρή πλευρά της οικογένειας»), για την ομάδα μας έναντι των αντιπάλων, για τους ανθρώπους που μοιάζουν σε εμάς σε σχέση με μια άλλη φυλή. Σε ένα πείραμα, ερευνητές από τις ΗΠΑ εξέτασαν τις συναισθηματικές αντιδράσεις Αφρο-αμερικανικών και Ευρωπαϊών Αφρικανών συμμετεχόντων σε εικόνες μελών της δικής τους και της αντίθετης εθνικής ομάδας. Τόσο οι Άφρο-Αμερικανοί όσο και οι Ευρωπαίοι Αφρικανοί συμμετέχοντες έδειξαν μεγαλύτερες συναισθηματικές και σωματικές αντιδράσεις κατά την προβολή εικόνων ανθρώπων της δικής τους φυλής από ό, τι όταν έβλεπαν ανθρώπους άλλης φυλής. Είχαν περισσότερο συναισθηματικό δεσμό με τα μέλη της εντός-ομάδας τους. Ενώ το πείραμα υποστήριζε την εν συναίσθηση εντός της ομάδας, δεν έδειξε κάποια γενική αντιπάθεια για την εκτός-ομάδα.

Το φύλο παίζει επίσης ρόλο στην δυναμική του εμείς-αυτοί, όπως θα μπορούσαμε να περιμένουμε σε ένα είδος στο οποίο οι ρόλοι των φύλων έχουν υπάρξει ιστορικά πολύ διαφορετικοί όσον αφορά τα όρια της ομάδας. Οι γυναίκες συνήθως μπαίνουν σε άλλες ομάδες ως νέοι ενήλικες, για να ζήσουν ως πιστά μέλη της νέας ομάδας. Οι άνδρες συχνά έρχονται σε νέες ομάδες για να κυριαρχήσουν ή να ανταγωνιστούν. Και οι άνδρες και οι γυναίκες μπορούν εύκολα να μάθουν να ξεπερνούν το φόβο στην όψη μιας όχι οικίας γυναίκας, αλλά έχουν την τάση να παραμένουν φοβισμένοι από ανδρικά πρόσωπα της έξω-ομάδας. Φυσικά, αυτό εξαρτάται από το ποια πρόσωπα θεωρούνται ως έξω-ομάδα, και αυτό με τη σειρά του εξαρτάται από τα βιώματα του ατόμου κατά την παιδική ηλικία.

Σε πειράματα φύσης “εμείς”-“αυτοί” φυσιολογικές μετρήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν παράλληλα με τα ερωτηματολόγια για τη μέτρηση του φόβου. Τα σώματα των ανθρώπων μπορούν να πουν ιστορίες που τα μυαλά τους αισθάνονται σαν ταμπού. Αυτά τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι η οικογένεια σε μια πολύ ευρεία έννοια συνδέεται με την ανθρώπινη κοινωνική βιολογία και ότι τα εθνικά χαρακτηριστικά είναι σημαντικά ως μια γρήγορη βοήθεια για τον καθορισμό του ανήκειν. Οι άνθρωποι είμαστε “εμείς”-“αυτοί” σκεπτόμενα πλάσματα. Στη βρεφική ηλικία μπορούν να μάθουν θεωρούν οποιονδήποτε, ή οτιδήποτε που μοιάζει με πρόσωπο, ως “εμείς”, αλλά μετά από λίγους μήνες η αναγνώρισή τους αλλάζει. Αργότερα στη ζωή γίνεται δύσκολο για τους ανθρώπους να αλλάξουν τις διαισθητικές “εμείς” – “αυτοί” αντιδράσεις τους σε φυλετικά χαρακτηριστικά. Φυσιολογικές αντιδράσεις σε καταστάσεις τύπου “εμείς”-“αυτοί” μπορούν να βασιστούν σε κάθε διάκριση μεταξύ ομάδων-ακόμη και μεταξύ μαθητών από διαφορετικούς πανεπιστημιακούς κλάδους.

Ιδεολογίες σαν διαχωρισμός ομάδων

Αν θα μπορούσατε να κάνετε τρεις δηλώσεις για τον εαυτό σας, τι θα λέγατε; Θα αναφέρατε ατομικά χαρακτηριστικά, όπως το χρώμα των ματιών σας, το αγαπημένο σας σπορ ή φαΐ, ή κάτι παρόμοιο; Πιο πιθανό, θα αναφέρατε χαρακτηριστικά που σας κατατάσσουν μέλη κάποιας ομάδας, όπως το φύλο, το επάγγελμα, την εθνικότητα, τη θρησκεία, το ποια αθλητική ομάδα υποστηρίζεται, και ποιόν ρόλο εκπροσωπείτε στην κοινωνία. Ακόμα και αν αναφέρατε μόνο προσωπικά χαρακτηριστικά, το πιθανότερο να ήταν χαρακτηριστικά που θα σας έκαναν αγαπητό στους ανθρώπους που έχουν σημασία για εσάς. Μεγάλο μέρος της κοινωνικής δραστηριότητας των ανθρώπων δαπανάται ρητά στη διατήρηση των δεσμών των συμβολικών ομάδων. Οι περισσότεροι άνθρωποι τις περισσότερες φορές είναι απασχολημένοι με το να είναι καλά μέλη των ομάδων στις οποίες ανήκουν. Θα το δείξουν με τα ρούχα τους, τις κινήσεις τους, τον τρόπο ομιλίας, τα υπάρχοντά τους και τις δουλειές τους. Ξοδεύουν χρόνο με αυτές τις ομάδες σε τελετουργικά που σκοπό έχουν την ενίσχυσή των δεσμών τους: μιλώντας, γελώντας, παίζοντας, αγγίζοντας, τραγουδώντας, διαφωνώντας παιχνιδιάρικα, τρώγοντας, πίνοντας, και ούτω καθεξής. Οι δραστηριότητες αυτές στοχεύουν στην ενίσχυση του ηθικού κύκλου. Σε ένα συνειδητό επίπεδο, ωστόσο, λίγοι θα δούμε την καθημερινή μας ζωή με αυτόν τον τρόπο. Αντ' αυτού, οι άνθρωποι περιγράφουν αυτό που κάνουν με όρους που δικαιολογούν τις τελετουργίες αυτές. Πάνε στη δουλειά, κάνουν στρατηγικά σχέδια, κάνουν ενίσχυση ομάδας, πάνε εκκλησία, υπηρετούν τη χώρα τους, γιορτάζουν μια ειδική περίπτωση.

Έτσι, οι περισσότεροι άνθρωποι βλέπουν διαφορές όταν ένας ανθρωπολόγος ή ένας βιολόγος βλέπει ομοιότητες. Οι διαφορές αυτές είναι σημαντικές γιατί συνεχώς επαναπροσδιορίζουμε το ποιος ανήκει σε ποια ομάδα και σε με ποιόν ρόλο. Η δημιουργία ομάδων και η αλλαγή των μελών μέσα σε αυτές είναι μία από τις βασικές δραστηριότητες των ανθρώπων στη ζωή. Κάθε κοινωνία έχει διαφορετικούς κανόνες για το πόσο κακό είναι να αφήσει κάποιος μία ομάδα και να ενταχθεί σε μία άλλη. Δεν είναι έκπληξη το γεγονός ότι πολλές ομάδες έχουν ισχυρές απαγορεύσεις κατά την έξοδο των μελών, μερικές φορές συνοδεύονται με αυστηρές ποινές. Δεν είναι ποτέ εύκολο να είναι μια θρησκεία μειονότητα, για παράδειγμα, σε οποιαδήποτε χώρα ζει κάποιος. Ο βαθμός στον οποίο ομάδες τιμωρούν αποκλίνουσες συμβολικές ταυτότητες και συμπεριφορές διαφέρει μεταξύ των κοινωνιών, όπως θα συζητηθεί στα επόμενα κεφάλαια.

Στρώματα κουλτούρας

Κατά τη διάρκεια της ζωής μας, ο καθένας από εμάς πρέπει να βρει τη θέση του σε πολλούς ηθικούς κύκλους. Κάθε ομάδα ή κατηγορία ανθρώπων φέρει ένα σύνολο κοινών ψυχικών προγραμμάτων που αποτελούν τον πολιτισμό του. Όπως σχεδόν όλοι ανήκουμε σε έναν αριθμό διαφορετικών ομάδων και κατηγοριών, ταυτόχρονα, φέρουμε διάφορα στρώματα ψυχικού προγραμματισμού μέσα μας, που αντιστοιχούν σε διαφορετικά επίπεδα πολιτισμού. Πιο συγκεκριμένα:

- Ένα εθνικό επίπεδο, σύμφωνα με τη χώρα καταγωγής (ή χώρες, για τους ανθρώπους που μετανάστευσαν κατά τη διάρκεια της ζωής τους)
- Ένα περιφερειακό και/ή εθνικό και/ή θρησκευτικό και/ή γλωσσικό επίπεδο σχέσεων.
- Ένα επίπεδο φύλου, ανάλογα με το αν κάποιος γεννήθηκε ως κορίτσι ή ως αγόρι.
- Ένα επίπεδο γενεών διαχωρίζοντας τους παππούδες από τους γονείς και από τα παιδιά.
- Ένα επίπεδο κοινωνικής τάξης, που σχετίζεται με εκπαιδευτικές ευκαιρίες, με την εργασία ή το επάγγελμα ενός ατόμου.
- Για όσους απασχολούνται, εταιρικό επίπεδο ή/και οργανωτικό, σύμφωνα με τον τρόπο που οι εργαζόμενοι έχουν κοινωνικοποιηθεί από την οργάνωση της εργασίας τους.

Ο ψυχικός προγραμματισμός από αυτά τα διάφορα επίπεδα δεν είναι κατ' ανάγκην σε αρμονία. Στη σύγχρονη κοινωνία είναι συχνά εν μέρει, αντικρουόμενα: για παράδειγμα, θρησκευτικές αξίες μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση με τις αξίες γενεών και αξίες σχετικές με το φύλο μπορεί να συγκρούονται με τις οργανωτικές πρακτικές. Οι αντικρουόμενοι ψυχικοί προγραμματισμοί κάνουν δύσκολο να προβλέψουμε τη συμπεριφορά των ανθρώπων σε μια νέα κατάσταση.

Αλλαγή κουλτούρας: Αλλαγή τακτικής , σταθερές αξίες

Αν θα μπορούσατε να μπείτε σε μια μηχανή του χρόνου και να ταξιδεύετε πίσω εξήντα χρόνια στην εποχή των γονιών ή τους παππούδων σας, θα ανακαλύπτατε ότι ο κόσμος άλλαξε πολύ. Δεν θα υπήρχαν υπολογιστές και τηλεοράσεις σπάνια θα βρισκόντουσαν. Οι πόλεις θα έμοιαζαν μικρές και επαρχιακές και περιστασιακά θα βλέπατε αμάξια στους δρόμους ενώ δεν θα υπήρχαν μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων. Ταξιδέψτε πίσω άλλα εξήντα χρόνια και τα αυτοκίνητα θα εξαφανιστούν από τους δρόμους, όπως και τα τηλέφωνα, τα πλυντήρια, οι ηλεκτρικές σκούπες από τα σπίτια μας και τα αεροπλάνα από τον αέρα.

Ο κόσμος μας αλλάζει. Τεχνολογία που εφευρέθηκε από ανθρώπους είναι παντού γύρω μας. Ο Παγκόσμιος Ιστός έχει κάνει τον κόσμο μας φαίνεται μικρότερος, έτσι ώστε η έννοια του «παγκόσμιου χωριού» φαίνεται κατάλληλη. Επαγγελματικές εταιρείες λειτουργούν σε όλο τον κόσμο. Μπορούν να καινοτομούν ακόμα πιο γρήγορα, πολλοί δεν γνωρίζουν σήμερα ποια προϊόντα θα παραχθούν και θα πωληθούν το επόμενο έτος ή ποιες νέες μορφές εργασίας θα χρειαστούν σε πέντε χρόνια. Οι συγχωνεύσεις και οι διακυμάνσεις των χρηματιστηριακών αγορών ανακινούν το επιχειρηματικό τοπίο συνεχώς.

Έτσι, επιφανειακά , η αλλαγή είναι παντοδύναμη. Αλλά πόσο βαθιές είναι αυτές οι αλλαγές; Μπορούν οι ανθρώπινες κοινωνίες να παρομοιαστούν με πλοία που τα συγκλόνισε άσκοπα η θάλασσα της ταραχώδους αλλαγής; Ή σε ακτές, που καλύπτονται και, στη συνέχεια, απογυμνώνονται και πάλι από τα νέα κύματα, αλλαγμένες πάντα τόσο αργά με κάθε διαδοχική παλίρροια;

Ένα βιβλίο από έναν Γάλλο για την επίσκεψή του στις Ηνωμένες Πολιτείες περιλαμβάνει το ακόλουθο κείμενο:

Αμερικανοί υπουργοί του Ευαγγελίου μην επιχειρήσετε να σχεδιάσετε ή να διορθώσετε όλες τις σκέψεις του ανθρώπου για την υπόλοιπη ζωή του, οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να παραιτηθούν από ένα μέρος της καρδιάς τους με τις έγνοιες του παρόντος...Αν οι ίδιοι δεν συμμετέχουν στη παραγωγική εργασία, τουλάχιστον ενδιαφέρονται για την πρόοδό της, και επικροτούνε τα αποτελέσματα της.

Ο συγγραφέας, θα μπορούσαμε να σκεφτούμε, αναφέρεται στην αμερικανική τηλεόραση των Ευαγγελιστών . Στην πραγματικότητα, ήταν ένας Γάλλος επισκέπτης, ο Alexis de Tocqueville, και το βιβλίο του εκδόθηκε το 1835. Καταγεγραμμένα σχόλια από επισκέπτες μίας χώρα σε άλλη είναι μια πλούσια πηγή πληροφοριών

σχετικά με το πώς οι διαφορές του εθνικού πολιτισμού γινόντουσαν αντιληπτές στο παρελθόν, και συχνά φαίνονται εντυπωσιακά σύγχρονες, ακόμη και αν χρονολογούνται αιώνες πριν.

Υπάρχουν πολλά πράγματα στις κοινωνίες που η τεχνολογία και τα προϊόντα της, δεν μπορούν να αλλάξουν. Αν νεαροί Τούρκοι πίνουν Coca-Cola, αυτό δεν επηρεάζει καθ' ανάγκη τη στάση τους απέναντι στην εξουσία. Από ορισμένες απόψεις, οι νέοι Τούρκοι διαφέρουν από τους Τούρκους του παρελθόντος, ακριβώς όπως οι νεαροί Αμερικάνοι διαφέρουν από τους Αμερικάνους του παρελθόντος. Στο μοντέλο «κρεμμύδι» του Σχήματος 1.2, οι διαφορές αυτές ως επί το πλείστον αφορούν τις επιφανειακές σφαίρες των συμβόλων και των ηρώων, της μόδας και της κατανάλωσης. Στον τομέα των αρχών όμως που είναι, τα θεμελιώδη συναισθήματα για τη ζωή και για τους άλλους ανθρώπους, οι νεαροί Τούρκοι διαφέρουν από νεαρούς Αμερικανούς, όπως ακριβώς και οι Τούρκοι του παρελθόντος διαφέρουν από τους Αμερικάνους του παρελθόντος. Δεν υπάρχει καμία ένδειξη ότι οι αρχές των σημερινών γενεών από διαφορετικές χώρες συγκλίνουν.

Η αλλαγή στην κουλτούρα μπορεί να είναι γρήγορη για τα εξωτερικά στρώματα του διαγράμματος «κρεμμύδι», επισημασμένα ως *πρακτικές*. Οι πρακτικές αποτελούν το ορατό μέρος των πολιτισμών. Ένα άτομο μπορεί να μάθει νέες πρακτικές καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του, άτομα ηλικίας άνω των εβδομήντα μαθαίνουν να σερφάρουν στο διαδίκτυο με το πρώτο τους προσωπικό υπολογιστή, αποκτούν νέα σύμβολα, γνωρίζουν νέους ήρωες και επικοινωνούν μέσω νέων τελετουργιών. Η αλλαγή της νοοτροπίας είναι αργή για πυρήνα του «κρεμμυδιού», επισημασμένος ως αξίες. Όπως ήδη αναφέρθηκε, αυτές τις μάθαμε όταν ήμασταν παιδιά, από τους γονείς που τις απέκτησαν όταν ήταν *εκείνοι* παιδιά. Αυτό δημιουργεί μεγάλη σταθερότητα στις βασικές αξίες μιας κοινωνίας, παρά τις σαρωτικές αλλαγές στις πρακτικές.

Αυτές οι βασικές αξίες επηρεάζουν κατά κύριο λόγο το φύλο, το εθνικό, και ίσως το περιφερειακό στρώμα του πολιτισμού. Ποτέ μην πιστεύετε ότι οι πολιτικοί, οι θρησκευτικοί ηγέτες, ή ηγέτες επιχειρήσεων που ισχυρίζονται ότι θα μεταρρυθμίσουν τις εθνικές αξίες. Τα εθνικά συστήματα αξιών θα πρέπει να θεωρούνται δεδομένα γεγονότα, τόσο σταθερά όσο η γεωγραφική θέση μιας χώρας ή του κλήματός της. Επίπεδα του πολιτισμού που αποκτήθηκαν αργότερα στη ζωή τείνουν να είναι πιο μεταβλητά. Αυτή η περίπτωση είναι, ιδίως, για τις οργανωτικές κουλτούρες, της οποίας τα μέλη εντάχθηκαν ως ενήλικες. Αυτό δεν σημαίνει ότι η

αλλαγή οργανωτικής κουλτούρας είναι εύκολη όπως θα δειχθεί στο κεφάλαιο 10, αλλά τουλάχιστον είναι εφικτή.

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι οι εκθαμβωτικές τεχνολογικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα, επηρεάζουν όλους, εκτός από τους πιο φτωχούς και απομακρυσμένους ανθρώπους, και οι άνθρωποι χρησιμοποιούν αυτές τις νέες τεχνολογίες με γνώριμους τρόπους. Πολλές από αυτές, τις νέες τεχνολογίες, τις χρησιμοποιούμε για να κάνουμε λίγο πολύ τα ίδια πράγματα που έκαναν οι παππούδες μας: να βγάλουμε λεφτά, να εντυπωσιάσουμε άλλους ανθρώπους, να κάνουμε τη ζωή πιο εύκολη, να ασκήσει πίεση σε άλλους, ή να δελεάσει πιθανούς συντρόφους. Όλες αυτές οι δραστηριότητες αποτελούν μέρος του κοινωνικού παιχνιδιού. Παρατηρούμε το πώς άλλοι άνθρωποι χρησιμοποιούν την τεχνολογία, τι ρούχα που φορούν, τι αστεία που κάνουν, τι φαγητό τρώνε, και πώς περνούν τις διακοπές τους. Και έχουμε μια λεπτή κεραία που μας λέει ποιες επιλογές πρέπει να κάνουμε, αν θέλουμε να ανήκουμε σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό κύκλο.

Το κοινωνικό παιχνίδι αυτό καθ' αυτό δεν έχει διαφοροποιηθεί από τις αλλαγές που έχουν γίνει στην σημερινή κοινωνία. Οι άγραφοι κανόνες της επιτυχίας, της αποτυχίας και άλλων βασικών παραμέτρων της ζωής μας παραμένουν ίδιοι. Πρέπει να ταιριάζουμε και να συμπεριφερθούμε με τρόπους που είναι αποδεκτοί στις ομάδες όπου ανήκουμε. Οι περισσότερες αλλαγές αφορούν τα εργαλεία που χρησιμοποιούμε για να παίζουμε το παιχνίδι.

Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την πολιτιστική αλλαγή, συμπεριλαμβανομένης της προέλευσής της και της δυναμικής της, θα δούμε στο Κεφάλαιο 12.

Εθνικές διαφορές στην κουλτούρα.

Η εφεύρεση των εθνών, οι πολιτικές μονάδες δηλαδή στις οποίες ολόκληρος ο κόσμος είναι χωρισμένος και κάθε άνθρωπος υποτίθεται ότι πρέπει να ανήκει σε μία από αυτές, όπως εκδηλώνεται μέσω του διαβατηρίου είναι ένα πρόσφατο φαινόμενο στην ανθρώπινη ιστορία. Νωρίτερα, υπήρχαν πολιτείες, αλλά δεν ανήκαν όλοι σε μια από αυτές ή ταυτοποιούνταν με αυτήν. Το εθνικό σύστημα εισήχθη ανά τον κόσμο στα μέσα του εικοστού αιώνα. Ακολούθησε το αποικιακό σύστημα που είχε αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια των τριών τελευταίων αιώνων. Σε αυτή την περίοδο της αποικιοκρατίας οι τεχνολογικά προηγμένες χώρες της Δυτικής

Ευρώπης χώρισαν μεταξύ τους σχεδόν όλα τα εδάφη του πλανήτη που δεν κατέχονταν από κάποια άλλη ισχυρή πολιτική δύναμη. Τα σύνορα μεταξύ των πρώην αποικιακών εθνών εξακολουθούν να αντικατοπτρίζουν την αποικιακή κληρονομιά. Ιδίως στην Αφρική, τα περισσότερα από τα εθνικά σύνορα αντιστοιχούν στη λογική των αποικιακών δυνάμεων και όχι στις πολιτιστικές διαχωριστικές γραμμές των τοπικών πληθυσμών.

Τα έθνη, ως εκ τούτου, δεν θα πρέπει να ταυτίζονται με τις κοινωνίες. Οι κοινωνίες είναι ιστορικά, οργανικές μορφές ανάπτυξης της κοινωνικής οργάνωσης. Για να κυριολεκτήσουμε, η έννοια της κοινής κουλτούρας ισχύει για τις κοινωνίες, όχι για τα έθνη. Παρ'όλα αυτά, πολλά έθνη σχηματίζουν ιστορικά ανεπτυγμένες ολότητες, ακόμη και αν αποτελούνται από διαφορετικές ομάδες, ακόμη και εάν περιέχουν λιγότερες ολοκληρωμένες μειονότητες.

Μέσα σε έθνη που υπήρχαν εδώ και αρκετό καιρό υπάρχουν ισχυρές δυνάμεις προς την κατεύθυνση περαιτέρω ολοκλήρωσης: (συνήθως) μία κυρίαρχη εθνική γλώσσα, κοινά μέσα μαζικής ενημέρωσης, ένα εθνικό εκπαιδευτικό σύστημα, ένας εθνικός στρατός, ένα εθνικό πολιτικό σύστημα, η εθνική εκπροσώπηση σε αθλητικές εκδηλώσεις με κάποια έντονη συμβολική και συναισθηματική επίκληση, μια εθνική αγορά για συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Τα έθνη στις μέρες μας δεν επιτυγχάνουν τον βαθμό της εσωτερικής ομοιογένειας των απομονωμένων, συνήθως οι μη μορφωμένες κοινωνίες που έχουν μελετηθεί από ανθρωπολόγους, αλλά είναι η πηγή ενός σημαντικού ποσού του κοινού ψυχικού προγραμματισμού των πολιτών τους.

Από την άλλη πλευρά, εξακολουθεί να υπάρχει μια τάση από τις εθνικές, γλωσσικές και θρησκευτικές ομάδες να αγωνιστούν για την αναγνώριση της ταυτότητάς τους, αν όχι για εθνική ανεξαρτησία, αυτή η τάση αυξάνεται αντί να μειώνεται από το 1960. Παραδείγματα είναι οι Ρωμαιοκαθολικοί του Όλστερ, οι Φλαμανδοί του Βελγίου, οι Βάσκοι στην Ισπανία και τη Γαλλία, οι Κούρδοι στο Ιράν, το Ιράκ, τη Συρία, και την Τουρκία, οι εθνικές ομάδες της πρώην Γιουγκοσλαβίας, οι Χούτου και οι Τούτσι φυλές στη Ρουάντα και οι Τσετσένοι στη Ρωσία.

Οπότε στον τομέα της έρευνας σχετικά με τις πολιτιστικές διαφορές, η εθνικότητα, το διαβατήριο κρατά κανείς δηλαδή, θα πρέπει να χρησιμοποιείται με προσοχή. Ωστόσο, είναι συχνά το μόνιμο εφικτό κριτήριο για ταξινόμηση. Καλώς ή κακώς, αποδίδονται συλλογικές ιδιότητες στους πολίτες ορισμένων χωρών: οι άνθρωποι αναφέρονται με «τυπική αμερικάνικη», «τυπική γερμανική» και «τυπική ιαπωνική» συμπεριφορά. Χρησιμοποιώντας την ιθαγένεια ως κριτήριο είναι θέμα σκοπιμότητας, επειδή είναι πολύ πιο εύκολο να συγκεντρωθούν στοιχεία για τα

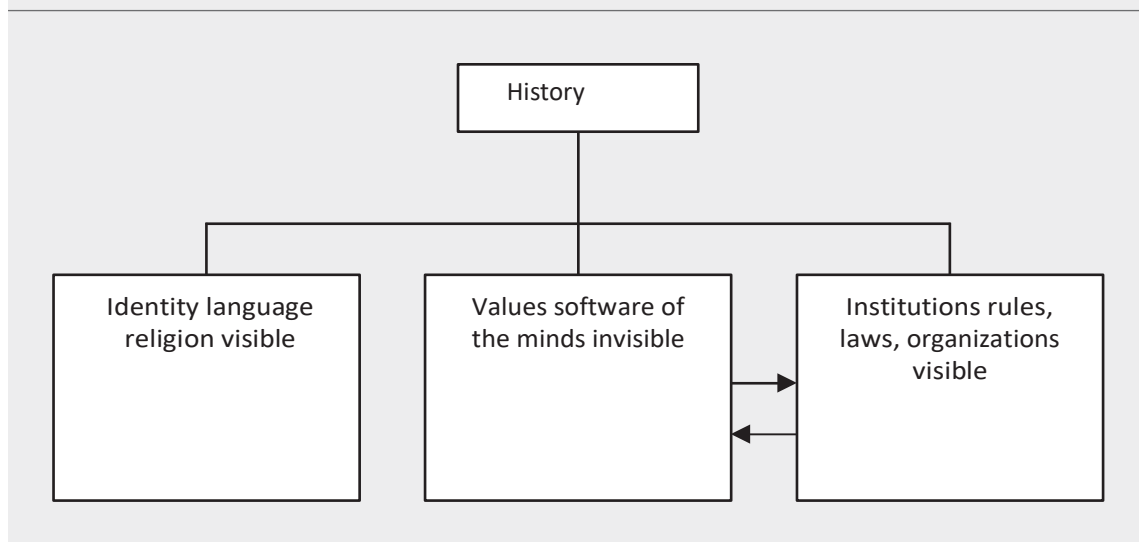
έθνη απ' ότι για οργανικά ομοιογενείς κοινωνίες. Τα έθνη ως πολιτικά όργανα παρέχουν όλων των ειδών τα στατιστικά στοιχεία σχετικά με τους πληθυσμούς τους. Τα στοιχεία ερευνών (δηλαδή, οι απαντήσεις που δίνουν οι άνθρωποι σε ερωτηματολόγια που σχετίζονται με τον πολιτισμό τους) συλλέγονται ως επί το πλείστον μέσω εθνικών δικτύων. Όπου είναι δυνατόν να διαχωριστούν τα αποτελέσματα σε περιφερειακές, εθνικές ή γλωσσικές ομάδες, είναι χρήσιμο.

Ένας βασικός λόγος για τη συλλογή δεδομένων σε επίπεδο εθνών είναι ότι ένας από τους σκοπούς της διαπολιτισμικής έρευνας είναι η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των εθνών. Όπως συζητήθηκε στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου, τα (περισσότερα από διακόσια) έθνη που υπάρχουν σήμερα καταλαμβάνουν ένα ενιαίο κόσμο, και πρέπει είτε να επιβιώσουν ή να χαθούν μαζί. Έτσι, έχει πρακτικό νόημα το να επικεντρωθούμε σε πολιτισμικούς παράγοντες που χωρίζουν ή ενώνουν τα έθνη.

Εθνικές ταυτότητες, αξίες και θεσμοί.

Χώρες και περιφέρειες διαφέρουν περισσότερο από τους πολιτισμούς τους. Στο σχήμα 1.4 διακρίνονται τα τρία είδη των διαφορών μεταξύ των χωρών: η ταυτότητα, οι αξίες και οι θεσμοί, και τα τρία είναι ριζωμένα στην ιστορία. Η ταυτότητα απαντά στην ερώτηση «Σε ποια ομάδα ανήκω;» Είναι συχνά τις ριζωμένο σε γλωσσικούς ή και θρησκευτικούς δεσμούς, και είναι ορατή και αισθητή τόσο από τους κατόχους της ταυτότητας όσο από το περιβάλλον που δεν τη μοιράζεται. Η ταυτότητα, ωστόσο, δεν είναι ο βασικός πυρήνας των εθνικών πολιτισμών, στην ορολογία του Σχήματος 1.2, οι διαφορές στην ταυτότητα έχουν τις ρίζες τους σε πρακτικές (κοινά σύμβολα, ήρωες, και τελετουργίες), όχι απαραίτητα σε αξίες.

FIGURE 1 . 4 Sources of Differences Between Countries and Groups



Οι ταυτότητες μπορούν να αλλάξουν κατά τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου, όπως συμβαίνει με πολλούς πετυχημένους μετανάστες. Μια κοινή εμπειρία για τους μετανάστες δεύτερης γενιάς είναι να προσδιοριστούν με τη χώρα καταγωγής τους, ενώ ζουν στη θετή χώρα των γονιών τους, αλλά, παράλληλα, να αισθάνονται ότι ανήκουν στη νέα χώρα τους όταν επισκέπτονται τη χώρα καταγωγής των γονέων τους. Αυτό είναι επειδή είναι πιθανό να ζουν με ένα μίγμα πολιτιστικών (κρυφών) κανόνων και από τις δύο κοινωνίες, ενώ συναισθηματικά χρειάζονται μια πρωτεύουσα ομάδα με την οποία να ταυτιστούν.

Η ταυτότητα είναι σαφής: μπορεί να εκφραστεί με λόγια, για παράδειγμα «η γυναίκα», «ένα διαπολιτισμικό άτομο», «ο Αμερικανός πολίτης». Στην πραγματικότητα, το ίδιο πρόσωπο μπορεί να αναφέρει ότι ανήκει σε οποιοδήποτε από αυτές τις τρεις κατηγορίες, ανάλογα με το πια ήταν η ερώτηση που του έγινε. Ο βαθμός στον οποίο οι ταυτότητες μπορεί να πολλαπλασιαστούν εξαρτάται από την κουλτούρα. Αφορά τη διάκριση μεταξύ ατομικισμού-κολεκτιβισμού, που θα συναντήσουμε στο Κεφάλαιο 4. Τα ατομικιστικά περιβάλλοντα όπως οι σύγχρονες πόλεις, τα πανεπιστήμια, και οι σύγχρονες επιχειρήσεις, επιτρέπουν στους ανθρώπους να έχουν πολλές ταυτότητες και να αλλάξουν εύκολα το προφίλ της ταυτότητάς τους. Σε κολεκτιβιστικές κοινωνίες, στις οποίες το μεγαλύτερο μέρος του παγκόσμιου πληθυσμού ζει ακόμη, οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι ανήκουν πρωτίστως σε μια κοινότητα, είτε πρόκειται για περιφερειακή ή εθνική, και η αίσθηση της ταυτότητας προέρχεται κυρίως από αυτή την ομάδα υπαγωγής.

Οι αξίες είναι έμμεσες: ανήκουν στο αόρατο λογισμικό του μυαλού μας. Το να μιλήσουμε για τις δικές μας αξίες είναι δύσκολο, επειδή υπονοεί την αμφισβήτηση για τα κίνητρα, τα συναισθήματα, και τα ταμπού μας. Η δική μας κουλτούρα είναι για μας σαν τον αέρα που αναπνέουμε, ενώ μια άλλη κουλτούρα είναι σαν το νερό, και χρειάζεται ιδιαίτερες δεξιότητες για να είμαστε σε θέση να επιβιώσουμε και στα δύο στοιχεία. Αυτό έχει να κάνει με τις διαπολιτισμικές συναντήσεις, και το κεφάλαιο 11 έχει αφιερωθεί σ' αυτές.

Στις λαϊκές εκφράσεις και στον Τύπο, η ταυτότητα και ο πολιτισμός συχνά συγχέονται. Ορισμένες πηγές αναφέρονται στην *πολιτιστική ταυτότητα* για να περιγράψουν αυτό που θα λέγαμε ταυτότητα της ομάδας. Ομάδες μέσα από την ίδια χώρα ή και από διαφορετικές που μάχονται μεταξύ τους λόγω των διαφορετικών ταυτοτήτων τους, μπορούν κάλλιστα να μοιράζονται βασικές πολιτιστικές αξίες. Αυτή ήταν ή είναι η περίπτωση σε πολλές περιοχές των Βαλκανίων, για τους καθολικούς και τους προτεστάντες στη Βόρεια Ιρλανδία, και

τους Φλαμανδικούς και Γάλλους ομιλητές στο Βέλγιο. Από την άλλη πλευρά, άτομα με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο μπορούν να σχηματίζουν ένα ενιαίο σύνολο με μία ενιαία ταυτότητα, σαν διαπολιτισμικές ομάδες-σε επιχειρήσεις, σε ακαδημαϊκούς χώρους, ή στον χώρο του επαγγελματικού ποδοσφαίρου.

Οι χώρες επίσης προφανώς διαφέρουν στο πως καλλιεργούνται ιστορικά τα θεσμικά τους όργανα, τα οποία περιλαμβάνουν τους κανόνες, τους νόμους και τους οργανισμούς που ασχολούνται με την οικογενειακή ζωή, τα σχολεία, την υγειονομική περίθαλψη, τις επιχειρήσεις, τις κυβερνήσεις, τον αθλητισμό, τα μέσα ενημέρωσης, την τέχνη και τις επιστήμες. Μερικοί άνθρωποι, μεταξύ των οποίων και αρκετοί κοινωνιολόγοι και οικονομολόγοι, πιστεύουν ότι αυτοί είναι οι πραγματικοί λόγοι για τις διαφορές μεταξύ των χωρών στον τρόπο σκέψης, τα συναισθήματα, και τον τρόπο με τον οποίο ενεργούμε. Αν μπορούμε να εξηγήσουμε αυτές τις διαφορές μέσω των θεσμών που είναι σαφώς ορατοί, χρειαζόμαστε πραγματικά να κάνουμε υποθέσεις σχετικά με τους πολιτισμούς ως αόρατα ψυχικά προγράμματα;

Η απάντηση σε αυτήν την ερώτηση δόθηκε πριν από δύο αιώνες από έναν Γάλλο νομπελίστα, τον Charles-Louis de Montesquieu (1689–1755), στο *De l'esprit des lois* (Το πνεύμα των Νόμων).

Ο Montesquieu υποστήριξε ότι υπάρχει ένα πράγμα ως «το γενικό πνεύμα ενός έθνους» (αυτό που σήμερα θα ονομάζαμε τον πολιτισμό του), και ότι «ο νομοθέτης θα πρέπει να ακολουθήσει το πνεύμα του έθνους γιατί δεν κάνουμε τίποτα καλύτερα από ό, τι κάνουμε ελεύθερα και ακολουθώντας την φυσική μας ιδιοφυΐα. » Έτσι, οι θεσμοί ακολουθούν τον ψυχικό προγραμματισμό, και με τον τρόπο που λειτουργούν προσαρμόζονται στον πολιτισμό του τόπου. Παρόμοια νομοθεσία λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο σε διάφορες χώρες, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει βιώσει πολλές φορές. Με τη σειρά τους, οι θεσμοί που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια μιας κουλτούρας διαιωνίζουν τον ψυχικό προγραμματισμό για τον οποίο ιδρύθηκαν. Τα θεσμικά όργανα δεν μπορούν να γίνουν κατανοητά χωρίς να ληφθεί υπόψη ο πολιτισμός, και η κατανόηση του πολιτισμού προϋποθέτει γνώση των θεσμών.

Οι αξίες μιας χώρας είναι στενά συνδεδεμένες με τη δομή και τη λειτουργία των θεσμών της και πολύ λιγότερο με τις διαφορές στην ταυτότητα. Ως εκ τούτου, στο σχήμα 1.4 τα οριζόντια βέλη εμφανίζονται μόνο μεταξύ των πεδίων "αξίες" και "όργανα".

Μια σημαντική συνέπεια αυτού του γεγονότος είναι ότι δεν μπορούμε να αλλάξουμε τον τρόπο που οι άνθρωποι σε μια χώρα σκέφτονται, αισθάνονται και ενεργούν με απλή εισαγωγή ξένων ιδρυμάτων. Μετά την κατάρρευση του κομμουνισμού στην πρώην Σοβιετική Ένωση και σε άλλα μέρη της Ανατολικής Ευρώπης, ορισμένοι οικονομολόγοι θεωρούν ότι όλες οι πρώην κομμουνιστικές χώρες, χρειαζόταν καπιταλιστικούς θεσμούς, στο στυλ των ΗΠΑ, προκειμένου να βρουν το δρόμο προς τον πλούτο. Τα πράγματα δεν λειτουργούν με αυτόν τον τρόπο. Κάθε χώρα πρέπει να παλέψει μέσα από το δικό της τύπο μεταρρυθμίσεις, προσαρμοσμένες στο λογισμικό του μυαλού των ανθρώπων της. Παγκοσμιοποίηση από πολυεθνικές εταιρείες και υπερεθνικοί οργανισμοί όπως η Παγκόσμια Τράπεζα συναντά σφοδρή αντίσταση των τοπικών οικονομικών συστημάτων, για τον λόγο ότι τα οικονομικά συστήματα δεν είναι ο πολιτισμικά ελεύθερα.

Τι γίνεται με την Εθνική Διοίκηση του Πολιτισμού;

Η βιβλιογραφία των επιχειρήσεων και των σχολών Διοίκησης Επιχειρήσεων αναφέρεται συχνά στις εθνικές κουλτούρες ως "διαχείρισης" ή "ηγετικές". Η διαχείριση και η ηγεσία όμως, δεν μπορούν να απομονωθούν από τα άλλα μέρη της κοινωνίας. Η ανθρωπολόγος Μάρβιν Χάρις από τις ΗΠΑ έχει προειδοποιήσει ότι «ένα σημείο που έχουν υποδείξει οι ανθρωπολόγοι είναι ότι πτυχές της κοινωνικής ζωής, που δεν φαίνεται να σχετίζονται, στην πραγματικότητα συνδέονται μεταξύ τους.»

Οι διευθυντές και οι ηγέτες, καθώς και τα άτομα που εργάζονται μαζί τους, αποτελούν μέρος των εθνικών κοινωνιών. Αν θέλουμε να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά τους, πρέπει να κατανοήσουμε τις κοινωνίες τους. Για παράδειγμα, πρέπει να γνωρίζουμε ποια είδη προσωπικοτήτων είναι κοινά στη χώρα τους, πώς οι οικογένειες λειτουργούν και τι σημαίνει αυτό για τον τρόπο που τα παιδιά τους έχουν ανατραφεί, πώς το σχολικό σύστημα λειτουργεί, και ο ποιος πάει σε ποιο τύπο σχολείου, πώς η κυβέρνηση και το πολιτικό σύστημα επηρεάζουν τις ζωές των πολιτών, και ποια ιστορικά γεγονότα έχει βιώσει η γενιά τους. Μπορεί επίσης να χρειαστεί να ξέρουμε κάτι για τη συμπεριφορά τους ως καταναλωτές και τις πεποιθήσεις τους για την υγεία και την ασθένεια, το έγκλημα και την τιμωρία, και κάποια θρησκευτικά θέματα. Μπορούμε να μάθουμε πολλά για την χώρα τους από

τη λογοτεχνία, τις τέχνες, τις επιστήμες ». Στα επόμενα κεφάλαια κατά περιόδους θα δώσουμε προσοχή σε όλους αυτούς τους τομείς, και οι περισσότεροι από αυτούς θα αποδειχθούν χρήσιμοι για την κατανόηση της διαχείρισης μιας χώρας. Στον πολιτισμό δεν υπάρχει συντόμευση για τον επιχειρηματικό κόσμο.

Πολιτιστικός σχετικισμός

Σε καθημερινές συνομιλίες, στον πολιτικό λόγο, και στα μέσα ενημέρωσης που τους τροφοδοτούν, οι αλλοδαποί πολιτισμοί συχνά απεικονίζονται από ηθική άποψη, ως καλύτεροι ή χειρότεροι. Ωστόσο, δεν υπάρχουν επιστημονικά πρότυπα για την εξέταση των τρόπων σκέψης, των συναισθημάτων, και των δράσεων μιας ομάδας ως εγγενώς ανώτερα ή κατώτερα από αυτά μιας άλλης.

Η μελέτη για τις διαφορές στην κουλτούρα μεταξύ των ομάδων και των κοινωνιών προϋποθέτει μια ουδέτερη σκοπιά, θέση του πολιτισμικού σχετικισμού. Ένας μεγάλος Γάλλος ανθρωπολόγος, ο Κλοντ Λεβί-Στρος (1908-2009), έχει διατυπώσει το εξής:

Ο πολιτιστικός σχετικισμός επιβεβαιώνει ότι ένας πολιτισμός δεν έχει κανένα απόλυτο κριτήριο για την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων μιας άλλης κουλτούρας ως «χαμηλό» ή «ευγενή». Ωστόσο, κάθε πολιτισμός μπορεί και πρέπει να εφαρμόζει τέτοιες κριτικές για τις δικές του δραστηριότητες, επειδή τα μέλη της ταυτόχρονα δρουν αλλά και παρατηρούν μέσα σε αυτήν.

Πολιτιστικός σχετικισμός δεν σημαίνει έλλειψη κανόνων για το άτομο ή την κοινωνία του. Κάνει έκκληση για αναστολή της απόφασης, όταν ασχολούνται με ομάδες ή κοινωνίες διαφορετικές από τις δικές τους.

Ακόμα και αφού ενημερωθεί, ο ξένος παρατηρητής εξακολουθεί να είναι πιθανό να αποδοκιμάσει ορισμένους τρόπους της άλλης κοινωνίας. Αν ασχολείται επαγγελματικά με την άλλη κοινωνία, για παράδειγμα, είναι πολύ πιθανό να θελήσει να προκαλέσει αλλαγές. Στις αποικιακές εποχές οι ξένοι συχνά ασκούσαν απόλυτη εξουσία σε άλλες κοινωνίες, και επιβάλλαν τους κανόνες τους σε αυτές. Σε αντίθεση, στις μετά-αποικιακές εποχές, οι ξένοι που θέλουν να αλλάξουν κάτι σε μια άλλη κοινωνία πρέπει να διαπραγματευτούν τις παρεμβάσεις τους. Η διαπραγμάτευση είναι και πάλι πιο πιθανό να πετύχει όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη κατανοήσουν τους λόγους για τις διαφορές στις απόψεις.

Ο πολιτισμός ως Φοίνιξ

Κατά τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου, τα νέα κύτταρα του σώματος συνεχώς αντικαταστούν τα παλαιά. Ένα άτομα είκοσι χρόνων δεν διαθέτει ούτε ένα κύτταρο από τότε που ήταν νεογέννητο. Έτσι σαν αυστηρή φυσική έννοια, θα μπορούσε κανείς να πει ότι υπάρχουμε μόνο ως μια ακολουθία των κυττάρων. Παρόλα αυτά παραμένουμε το ίδιο άτομο. Αυτό είναι επειδή όλα αυτά τα κύτταρα έχουν τα ίδια γονίδια.

Στο επίπεδο της κοινωνίας, παρατηρείται ένα ανάλογο φαινόμενο. Οι κοινωνίες μας έχουν μια αξιοσημείωτη ικανότητα για τη διατήρηση του πολιτισμού τους μέσα από τις γενιές και παρά τις ποικίλες και πολυάριθμες δυνάμεις για αλλαγή. Ενώ η αλλαγή σαρώνει την επιφάνεια, τα βαθύτερα στρώματα παραμένουν σταθερά, και ο πολιτισμός αναδύεται από τις στάχτες του σαν φοίνικας.

Αλλά τι σημαίνουν αυτά τα βαθύτερα στρώματα της χώρας; Παρά το γεγονός ότι τα γονίδια μας, μας δίνουν την δυνατότητα να δημιουργήσουμε και να διατηρήσουμε τον πολιτισμό μας, τα στοιχεία που είναι διαθέσιμα μέχρι στιγμής δείχνουν ότι ο πολιτισμός μας επηρεάζεται πολύ περισσότερο από τις εμπειρίες μας από ό, τι από τα γονίδιά μας. Ο πολιτισμός είναι άγραφο βιβλίο που μεταβιβάζεται στους νεοεισερχόμενους από τα παλαιά μέλη της.

2. ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΙΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ

Στην αρχή κάποιο νέο πρότυπο μπορεί να έχει λίγους υποστηρικτές, και σε ορισμένες περιπτώσεις τα κίνητρα των υποστηρικτών του μπορεί να είναι ύποπτα. Παρ' όλα αυτά, αν είναι ικανοί, θα το βελτιώσουν, θα διερευνήσουν τις δυνατότητες του, και θα δείξουν πως θα ήταν αν η κοινότητα που ανήκουν καθοδηγούταν από αυτό το πρότυπο. Και αν αυτό συνεχιστεί, και αν το πρότυπο αυτό προορίζεται για να κερδίσει τη μάχη, ο αριθμός και η ένταση των θετικών επιχειρημάτων υπέρ του θα αυξηθούν. Περισσότεροι επιστήμονες στη συνέχεια θα μεταπειστούν, και η εξερεύνηση του νέου προτύπου θα συνεχιστεί. Σταδιακά ο αριθμός των πειραμάτων, των εργαλείων, αντικειμένων, βιβλίων βασισμένα στο πρότυπο θα πολλαπλασιαστούν. Ακόμα περισσότεροι άνθρωποι, πεπεισμένοι απο

την ένταση της προβολής του, θα το εγκρίνουν ,έως ότου παραμείνουν κάποιοι λίγοι τελευταίοι ηλικιωμένοι. Που ακόμη και αυτοί, δεν μπορούμε να πούμε, ότι είναι λάθος.

-Thomas S. Kuhn, Η Δομή της Επιστημονικής Επανάστασης

Ο Thomas Kuhn (1922 - 1996) ήταν ένας Αμερικανός φιλόσοφος και ιστορικός της επιστήμης. Η παραπομπή εδώ είναι από το γνωστό βιβλίο του, στο οποίο περιγράφει, με παραδείγματα από διάφορες επιστήμες, πώς προκαλείται η επιστημονική καινοτομία . Ανά χρονικές περιόδους ορισμένες υποθέσεις που ονομάζονται *πρότυπα* κυριαρχούν στο επιστημονικό πεδίο και περιορίζει την σκέψη των επιστημόνων στον τομέα αυτό. Ο Kuhn αποκαλεί το έργο που επιτελέστηκε στο πλαίσιο αυτών των προτύπων *κανονική επιστήμη*. Κατά καιρούς, η κανονική επιστήμη συναντάει περιορισμούς: δεν είναι σε θέση να εξηγήσει νέα γεγονότα ή αδυνατούν να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις. Τότε, ξεκινάει η αλλαγή του προτύπου. Καθώς σταδιακά όλο και περισσότεροι άνθρωποι μετακινούνται προς το νέο πρότυπο, αυτό γίνεται τότε ένας νέος τύπος της κανονικής επιστήμης. Σε αυτό το κεφάλαιο θα περιγράψουμε τη διαδικασία της έρευνας στην οποία βασίστηκε το βιβλίο αυτό. Βασίζεται σε ένα μοντέλο που θεσπίστηκε με τον Geert στην έκδοση του βιβλίου του ,Συνέπειες του Πολιτισμού το 1980, για την προσέγγιση των διαστάσεων.

Μετρώντας τις αξίες

Καθώς οι αξίες είναι το πιο σταθερό στοιχείο της κουλτούρας, πιο πολύ και από τις πρακτικές ,η συγκριτική έρευνα σχετικά με τον πολιτισμό ξεκινά από τη μέτρηση των τιμών. Το να συμπεραίνουμε τις αξίες των ανθρώπων από τις πράξεις τους είναι αόριστο και ασαφές. Διάφορα ερωτηματολόγια έχουν αναπτυχθεί που ζητούν τις προτιμήσεις των ανθρώπων μεταξύ κάποιων εναλλακτικών λύσεων. Οι απαντήσεις δεν θα πρέπει να ληφθούν πολύ κυριολεκτικά: οι άνθρωποι στην πραγματικότητα

δεν θα δράσουν απαραίτητα όπως έχουν σημειώσει στο ερωτηματολόγιο. Ακόμα, τα ερωτηματολόγια παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες, επειδή δείχνουν διαφορές στις απαντήσεις μεταξύ των ομάδων ή κατηγοριών των ερωτηθέντων. Για παράδειγμα, αν υποθέσουμε ότι μια ερώτηση ζητά την προτίμηση του καθενός μεταξύ χρόνου μακριά από την εργασία έναντι υψηλότερης αμοιβής. Ένας εργαζόμενος ο οποίος δηλώνει ότι αυτός ή αυτή προτιμά το χρόνο μακριά μπορεί στην πραγματικότητα να επιλέξει τα χρήματα αν του παρουσιαστεί η πραγματική επιλογή, αλλά εάν στην ομάδα Α περισσότεροι πολίτες δηλώνουν ότι προτιμούν το χρόνο μακριά από ό, τι στην ομάδα Β, αυτό σημαίνει μια πολιτιστική διαφορά μεταξύ αυτών των δύο ομάδων στη σχετική αξία του ελεύθερου χρόνου σε σχέση με τα χρήματα.

Κατά την ερμηνεία των δηλώσεων των ανθρώπων για τις αξίες τους, είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ του ικανοποιητικού και του επιθυμητού: πώς οι άνθρωποι πιστεύουν ότι θα έπρεπε να είναι ο κόσμος σε σχέση με ό, τι οι άνθρωποι θέλουν για τον εαυτό τους. Ερωτήσεις σχετικά με το ικανοποιητικό αναφέρονται στους ανθρώπους εν γένει, και είναι διατυπωμένες με όρους ως σωστό / λάθος, θα πρέπει / δεν πρέπει συμφωνώ / διαφωνώ, σημαντικό / ασήμαντο, ή κάτι παρόμοιο. Γενικά, όλοι είναι υπέρ της αρετής σε αντίθεση με την αμαρτία, και οι απαντήσεις σχετικά με το ικανοποιητικό εκφράζουν τις απόψεις των ανθρώπων για το τι αντιπροσωπεύει η αρετή και το τι αντιστοιχεί σε αμαρτία. Το επιθυμητό, αντιθέτως, έχει την μορφή του "εσείς" ή "εγώ" και τι θέλουμε για τον εαυτό μας, συμπεριλαμβανομένων των λιγότερο ενάρετων επιθυμιών μας. Το επιθυμητό φέρει μόνο μια αμυδρή ομοιότητα με την πραγματική συμπεριφορά, αλλά ακόμη και οι δηλώσεις σχετικά με το επιθυμητό, αν και πιο κοντά στην πραγματική συμπεριφορά, δεν συμπίπτουν αναγκαστικά με τον τρόπο που οι άνθρωποι πραγματικά συμπεριφέρονται όταν έχουν να επιλέξουν.

Το ικανοποιητικό διαφέρει από το επιθυμητό στη φύση των κανόνων που εμπλέκονται. Οι κανόνες είναι κανόνες για τη συμπεριφορά που υπάρχουν σε μια ομάδα ή για μια κατηγορία ατόμων. Στην περίπτωση του ικανοποιητικού ο κανόνας είναι απόλυτος, σχετικά με το τι είναι ηθικά σωστό. Στην περίπτωση του επιθυμητού, ο κανόνας είναι στατιστικός: δείχνει τις επιλογές που έγιναν από την πλειοψηφία. Το ικανοποιητικό σχετίζεται περισσότερο με την ιδεολογία, το επιθυμητό για πρακτικά θέματα.

Ερμηνείες των μελετών των αξιών που παραμελούν τη διαφορά ανάμεσα στο ικανοποιητικό και το επιθυμητό μπορεί να οδηγήσουν σε παράδοξα αποτελέσματα.

Διαστάσεις των εθνικών πολιτισμών

Στο πρώτο μισό του εικοστού αιώνα, η κοινωνική ανθρωπολογία ανέπτυξε την πεποίθηση ότι όλες οι κοινωνίες, σύγχρονες ή παραδοσιακές, αντιμετωπίζουν τα ίδια βασικά προβλήματα: μόνο οι απαντήσεις διαφέρουν. Δύο Αμερικάνοι ανθρωπολόγοι, η Ruth Benedict (1887-1948) και η Margaret Mead (1901 - 1978), έπαιξαν σημαντικό ρόλο στη διάδοση του μηνύματος για το ευρύ κοινό. Το επόμενο λογικό βήμα ήταν ότι οι κοινωνικοί επιστήμονες προσπάθησαν να προσδιορίσουν ποια προβλήματα είναι κοινά σε όλες τις κοινωνίες, μέσα από την εννοιολογική συλλογιστική και τον προβληματισμό για την εμπειρία στον τομέα, καθώς και μέσω στατιστικών μελετών. Το 1954 δύο Αμερικανοί, ο κοινωνιολόγος Alex Inkeles και ο ψυχολόγος Daniel Levinson, δημοσίευσαν μια ευρεία μελέτη της αγγλικής λογοτεχνίας με την εθνική νοοτροπία. Πρότειναν ότι τα ακόλουθα θέματα χαρακτηρίζονται ως κοινά βασικά προβλήματα σε παγκόσμια κλίμακα, με συνέπειες για τη λειτουργία των κοινωνιών, των ομάδων μέσα σε αυτές τις κοινωνίες, και των ατόμων μέσα σε αυτές τις ομάδες:

- σχέση με την εξουσία

- Η αντίληψη του εαυτού μας ,ειδικότερα:

Η σχέση μεταξύ του ατόμου και της κοινωνίας

Η σχέση του ατόμου με τον ανδρισμό και την θηλυκότητα

- Οι τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων, συμπεριλαμβανομένου του ελέγχου της επιθετικότητας και της έκφρασης των συναισθημάτων

Είκοσι χρόνια αργότερα, δόθηκε η ευκαιρία στον Geert να μελετήσει ένα μεγάλο σώμα των στοιχείων της έρευνας σχετικά με τις αξίες των ανθρώπων σε περισσότερες από πενήντα χώρες σε όλο τον κόσμο. Αυτοί οι άνθρωποι εργάστηκαν σε τοπικές θυγατρικές μιας μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας: Της Διεθνούς Επιχείρησης Μηχανημάτων (International Business Machines - IBM). Στην αρχή φάνηκε περίεργο ότι υπάλληλοι πολυεθνικών εταιριών - ένα πολύ ιδιαίτερο είδος ανθρώπων - θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν για τον εντοπισμό των διαφορών στα εθνικά συστήματα αξιών. Ωστόσο, ανεξάρτητα από την χώρα που ήταν, εκπροσώπησαν σχεδόν τέλεια τα ταιριασμένα δείγματα: αυτά ήταν παρόμοια από όλες τις απόψεις, εκτός από την ιθαγένεια, της οποίας η επίδραση πάνω στις διαφορές των εθνικοτήτων ξεχώρισε πολύ έντονα μέσα από τις απαντήσεις τους.

Η στατιστική ανάλυση των μέσων όρων των απαντήσεων τους, σχετικά με τις αξίες άλλων υπαλλήλων της IBM από διαφορετικές χώρες αποκάλυψε κοινά προβλήματα, αλλά με λύσεις που διαφέρουν από χώρα σε χώρα, στους ακόλουθους τομείς:

- Οι κοινωνικές ανισότητες, καθώς και τη σχέση με την εξουσία
- Η σχέση μεταξύ του ατόμου και του Ομίλου
- Έννοιες του ανδρισμού και της θηλυκότητας: οι κοινωνικές και συναισθηματικές επιπτώσεις του να έχουν γεννηθεί ως αγόρι ή ως κορίτσι
- Τρόποι αντιμετώπισης της αβεβαιότητας και της ασάφειας, η οποία αποδείχθηκε να σχετίζονται με τον έλεγχο της επιθετικότητας και της έκφρασης των συναισθημάτων

Αυτά τα εμπειρικά αποτελέσματα καλύψαν εκπληκτικά καλά τα σημεία που είχαν προβλέψει οι Inkeles και Levinson είκοσι χρόνια νωρίτερα. Η ανακάλυψη της πρόβλεψης τους έδωσαν ισχυρή στήριξη για τη θεωρητική σημασία των εμπειρικών πορισμάτων. Προβλήματα τα οποία είναι βασικά για όλες τις ανθρώπινες κοινωνίες θα πρέπει να αντικατοπτρίζονται στις διάφορες μελέτες, ανεξάρτητα από τις μεθόδους τους. Η μελέτη των Inkeles και Levinson είχε εντυπωσιακά προβλέψει αυτό που βρήκε ο Geert είκοσι χρόνια αργότερα.

Οι τέσσερις βασικές προβληματικές περιοχές που προσδιορίζονται από τους Inkeles και Levinson και εμπειρικά βρέθηκε στα δεδομένα της IBM αντιπροσωπεύουν τις *διαστάσεις των πολιτισμών*. Μια διάσταση είναι μια πτυχή ενός πολιτισμού που μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με άλλους πολιτισμούς. Οι τέσσερις διαστάσεις που βρέθηκαν, θα τις περιγράψουμε στα κεφάλαια 3 έως 6. Έχουν ονομαστεί αποστάσεις εξουσίας (από μικρές έως μεγάλες), κολεκτιβισμός έναντι ατομικισμός, θηλυκότητα έναντι ανδρισμού και την αποφυγή της αβεβαιότητας (από αδύναμη να ισχυρή). Μαζί αποτελούν ένα τετραδιάστατο μοντέλο των διαφορών μεταξύ των εθνικών πολιτισμών. Κάθε χώρα στο μοντέλο χαρακτηρίζεται από ένα σκορ σε κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις.

Ορισμένες πτυχές σε ορισμένες κοινωνίες μπορεί να πηγαίνει ενάντια σε μια γενική τάση που βρέθηκαν σε κάποιες άλλες κοινωνίες. Επειδή βρίσκονται με τη βοήθεια στατιστικών μεθόδων, οι διαστάσεις μπορούν να ανιχνευθούν μόνο με βάση των συγκριτικών πληροφοριών από έναν αριθμό χωρών. Στην περίπτωση της έρευνας της IBM, ο Geert είχε την τύχη να συλλέξει συγκρίσιμα στοιχεία σχετικά με πολιτισμικά προσδιορισμένες τιμές από (αρχικά) σαράντα χώρες, η οποία έκανε τις διαστάσεις στο πλαίσιο των διαφορών τους να ξεχωρίζουν.

Τις βαθμολογίες για κάθε χώρα σε μια διάσταση μπορούμε να τις φανταστούμε ως δύο σημεία κατά μήκος μιας γραμμής. Για δύο διαστάσεις, γίνονται σημεία σε ένα διάγραμμα. Για τρεις διαστάσεις, θα μπορούσαν, με κάποια φαντασία, να θεωρηθούν ως σημεία στο χώρο. Για τέσσερις ή περισσότερες διαστάσεις, γίνεται δύσκολο να το φανταστούμε. Αυτό είναι και ένα μειονέκτημα των διαστάσεων των μοντέλων. Ένας άλλος τρόπος απεικόνισης των διαφορών μεταξύ των χωρών (ή άλλων κοινωνικών συστημάτων) είναι μέσω τυπολογιών. Μια τυπολογία περιγράφει μια σειρά από ιδανικούς τύπους, εύκολους να φανταστεί κανείς. Μια κοινή τυπολογία των χωρών κατά το δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα, ήταν η διαίρεση τους σε χώρες πρώτου κόσμου, δεύτερου κόσμου και τρίτου κόσμου.

Χρησιμοποιώντας τις συσχετίσεις

Οι διαστάσεις βασίζονται σε συσχετισμούς. Πιστεύεται ότι δύο μεταβλητές συσχετίζονται αν ποικίλουν μεταξύ τους. Για παράδειγμα, εάν επρόκειτο να μετρήσουμε το ύψος και το βάρος εκατό τυχαίων ατόμων επιλεγμένα από το δρόμο, θα βρούμε ότι ύψος και το βάρος συσχετίζονται: οι ψηλότεροι άνθρωποι θα είναι συνήθως και οι βαρύτεροι, και οι μικρότερου μεγέθους θα έχουν επίσης την τάση να είναι ελαφρύτεροι. Επειδή μερικοί άνθρωποι είναι ψηλοί και αδύνατοι και μερικοί είναι κοντότεροι και πιο παχιοί, ο συσχετισμός δεν θα είναι τέλειος.

Ο συντελεστής συσχέτισης εκφράζει την ισχύ της σχέσης. Αν ο συσχετισμός είναι τέλειος, έτσι ώστε μία μέτρηση προκύπτει εξ ολοκλήρου από την άλλη, ο συντελεστής λαμβάνει την τιμή 1,00. Εάν η συσχέτιση είναι ανύπαρκτη, δηλαδή οι δύο μετρήσεις είναι εντελώς άσχετες, ο συντελεστής είναι 0,00. Ο συντελεστής μπορεί να γίνει αρνητικός αν τα δύο μέτρα είναι αντίθετα. Η χαμηλότερη δυνατή τιμή είναι το -1,00, σε αυτή την περίπτωση αυτή οι δύο μετρήσεις μπορούν και πάλι να συσχετιστούν τέλεια, από την άποψη ότι το ένα είναι το θετικό, όταν το άλλο είναι το αρνητικό, και το αντίστροφο. Στο παράδειγμα του ύψους και του βάρους των ανθρώπων, θα περίμενε κανείς ότι ο συντελεστής θα ήταν περίπου 0,80 εάν το δείγμα περιελάμβανε μόνο ενήλικες και ακόμη υψηλότερα αν παιδιά και ενήλικες συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα, επειδή τα παιδιά είναι εξαιρετικά μικρότερα και ελαφρύτερα σε σύγκριση με τους ενήλικες.

Ένας συντελεστής συσχέτισης λέγεται ότι είναι (στατιστικά) σημαντικός, αν είναι διαφορετικός από το μηδέν (είτε προς τη θετική ή την αρνητική κατεύθυνση) για να αποκλείσει την πιθανότητα ότι η ομοιότητα μεταξύ των δύο μετρήσεων οφείλεται σε καθαρή τύχη. Το επίπεδο σημαντικότητας, συνήθως 0,05, 0,01, ή 0,001, είναι το

υπόλοιπο του κινδύνου ότι η ομοιότητα εμπεριέχεται πιθανότητα τύχης. Εάν το επίπεδο σημαντικότητας είναι 0,05, οι πιθανότητες για κάποια συσχέτιση κατά τύχη είναι 19 προς ένα ,εάν είναι 0.001, οι πιθανότητες είναι 999 προς έναν.

Εάν ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι 1,00 ή -1,00, μπορούμε να προβλέψουμε προφανώς τον ένα, αν γνωρίζουμε τον άλλο. Εάν ο συντελεστής συσχέτισης τους είναι +-0,90, μπορούμε να προβλέψουμε κατά 81 τοις εκατό τις διαφορές (ονομάζεται διακύμανση) σε ένα, αν γνωρίζουμε τον άλλο, εάν είναι 0.80, μπορούμε να προβλέψουμε 64 τοις εκατό την διακύμανση, και ούτω καθεξής. Η προβλεπτική ικανότητα μειώνεται με το τετράγωνο του συντελεστή συσχέτισης. Αν έχουμε πολλά δεδομένα, ένας συντελεστής συσχέτισης 0,40 μπορεί να είναι εξίσου σημαντικός, αν και η πρώτη μεταβλητή προβλέπει μόνο $0.40 \times 0.40 = 16$ τοις εκατό της διακύμανσης στο δεύτερο. Ο λόγος που μας ενδιαφέρουν τόσο οι σχετικά αδύναμες συσχετίσεις είναι ότι συχνά, φαινόμενα στον κοινωνικό κόσμο είναι το αποτέλεσμα πολλών παραγόντων που εργάζονται ταυτόχρονα. Η ανάλυση των συσχετίσεων μας βοηθά να απομονώσουμε τις πιθανές αιτίες.

Αναπαραγωγές της έρευνας IBM

Στη δεκαετία του 1970, ενώ τα στοιχεία των ερευνών της IBM συνεχίζονταν να έρχονταν , ο Geert έδωσε μερικές από τις ίδιες ερωτήσεις σε ένα διεθνές πληθυσμό των εκτός της διαχείρισης της IBM. Αυτοί οι άνθρωποι, οι οποίοι προέρχονταν από διαφορετικές εταιρείες σε δεκαπέντε χώρες, παρακολουθούσαν κάποια σεμινάρια σε ένα σχολείο επιχειρήσεων στην Ελβετία, όπου ο Geert είχε επισκεφτεί ως λέκτορας. Εκείνη την περίοδο, δεν είχε ακόμη σαφή αντίληψη των διαστάσεων στα δεδομένα, αλλά η αντιγραφή έδειξε ότι σε ένα βασικό ζήτημα για την εξουσία, οι χώρες κατατάσσονται σχεδόν ακριβώς το ίδιο όπως και στην IBM. Άλλα ζητήματα που αναφέρονται διαφορές μεταξύ των χωρών σε αυτό που αποκαλούμε σήμερα ατομικισμό έναντι του κολεκτιβισμού, και πάλι πολύ παρόμοια με εκείνα της IBM. Αυτή ήταν η πρώτη ένδειξη για τον Geert ότι οι διαφορές μεταξύ των χωρών που βρέθηκαν στο εσωτερικό της IBM υπήρχαν και αλλού.

Στα νεότερα χρόνια, πολλοί άνθρωποι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της IBM-ή τμημάτων αυτού, και αργότερα, βελτιωμένες εκδόσεις του, που ονομάζεται Αξίες Ενότητες Έρευνας Αξιών (VSMS). Η χρησιμότητα των επαναλήψεων αυξάνεται ανάλογα με τον αριθμό των χωρών που περιλαμβάνονται. Όσο περισσότερες χώρες, τόσο πιο εύκολο γίνεται να χρησιμοποιηθούν στατιστικές δοκιμές για την εξακρίβωση του βαθμού ομοιότητας στα αποτελέσματα. Αυτό το κείμενο, μαζί με

πολλές μικρότερες μελέτες καλύπτουν δεκατέσσερις ή περισσότερες χώρες από τη βάση δεδομένων της IBM. Αυτές οι έξι παρατίθενται στον Πίνακα 2.1.

Πίνακας 2.1 Έξι σημαντικές αναπαραγωγές της έρευνας της IBM

	Year		No. of				
	Publ		Ctrs				
Hoppe	1990	Elites ¹	18	x	x	x	x
Shane	1995	Employees ²	28	x	x		x
Merritt	1998	Pilots ³	19	x	x	x	x
de Mooij	2001	Consumers ⁴	15		x	x	x
Mouritzen	2002	Municipal ⁵	14	x		x	x
van Nimwegen	2002	Bank empl ⁶	19	x	x	x	

1 Members of government, parliamentarians, labor and employers' leaders, academics, and artists. These people were surveyed in 1984 via the Salzburg Seminar in American Studies. On the basis of the formulas in the VSM 82, their answers confirmed power distance, uncertainty avoidance, and individualism (Hoppe, 1990); using the VSM 94 they also confirmed masculinity (Hoppe, 1998).

2 Employees of six international corporations (but not IBM) from between 28 and 32 countries: Shane (1995); Shane & Venkataraman (1996). This study confirmed power distance, uncertainty avoidance, and individualism. It did not include questions about masculinity, which was judged politically incorrect(!).

3 Commercial airline pilots from 19 countries: Helmreich & Merritt (1998). Using the VSM 82 this study confirmed power distance and individualism; including other IBM questions judged more relevant to the pilot's situation, it confirmed all four dimensions (Merritt, 2000).

4 Consumers from 15 European countries: de Mooij (2004); *Culture's Consequences* (2001), pp. 187, 262, 336. Using the VSM 94 this study confirmed uncertainty avoidance, individualism, and masculinity. It did not confirm power distance, probably because the consumers were not selected on the basis of the jobs they did (or whether they had a paid job at all).

5 Top municipal civil servants from 14 countries: Søndergaard (2002); Mouritzen & Svava (2002). Using the VSM 94 they confirmed power distance, uncertainty avoidance, and masculinity and related the first two to the forms of local government in the countries.

6 Employees of an international bank in 19 countries: van Nimwegen (2002). This study confirmed power distance and individualism and also, but with a somewhat lesser fit, masculinity and long-term orientation, but not uncertainty avoidance.

Τέσσερις από τις έξι επαναλήψεις στον Πίνακα 2.1 επιβεβαιώνουν ότι μόνο τρεις από τις τέσσερις διαστάσεις, και κάθε φορά που η μία που λείπει είναι διαφορετική. Για παράδειγμα, τα δεδομένα που λαμβάνονται από τους καταναλωτές δεν αναπαράγουν τη διάσταση της απόστασης της εξουσίας. Υποθέτουμε ότι αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στους ερωτηθέντες περιλαμβάνονται άτομα από διαφορετικές θέσεις εργασίας με διαφορετικές σχέσεις εξουσίας ή ανθρώπους χωρίς αμειβόμενες θέσεις εργασίας, όπως φοιτητές και οι νοικοκυρές. Οι περισσότερες από τις μικρότερες μελέτες συνέκριναν δύο ή τρεις χώρες την κάθε φορά. Φαίνεται πολύ ιδεαλιστικό να περιμένουμε επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων της IBM σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, αλλά η επανεξέταση των δεκαενέα μικρών επαναλήψεων από τον Δανό ερευνητή Mikael Søndergaard διαπίστωσε πως γίνεται στατιστική επιβεβαίωση των τεσσάρων διαστάσεων. Η ισχυρότερη επιβεβαίωση ήταν ο ατομικισμός. Οι περισσότερες μικρές επαναλήψεις ξεκίνησαν από τις Ηνωμένες Πολιτείες, στην οποία μέσα από τις μελέτες της IBM ήταν η υψηλότερη σκόρερ στον ατομικισμό, και οποιαδήποτε σύγκριση με τις Ηνωμένες Πολιτείες είναι πιθανό να παρουσιάσει μια σαφή διαφορά ατομικισμό. Η επιτυχία των επαναλήψεων δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι οι πολιτισμοί των δύο χωρών δεν άλλαξαν από την έρευνα της IBM, αλλά αν άλλαξαν, άλλαξαν μαζί, έτσι ώστε η συσχετική θέση τους παραμένει άθικτη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 Χώρες και περιοχές για τις οποίες υπάρχουν αποτελέσματα διαστάσεων.

Εκουαδόρ, Ελ Σαλβαδόρ	Φινλανδία Γαλλία Γερμανία	Πακιστάν Παναμάς
Μεγάλη Βρετανία	Ελλάδα Γουατεμάλα	Χονγκ Κονγκ(Κίνα) Ουγγαρία
Ινδία Ινδονησία Ιράν	Ιρλανδία Ισραήλ Ιταλία	Τζαμάικα Ιαπωνία
Κορέα (Νότια) Λουξεμβούργο	Μαλαισία Μάλτα	Μεξικό Μαρόκο Ολλανδία Νέα Ζηλανδία
Αραβόφωνες χώρες	Αργεντινή Αυστραλία	Μπαγκλαντές Βέλγιο
(Αίγυπτος, Ιράκ, Κουβέιτ,	Βέλγιο (Γαλλόφωνη)	Βραζιλία Βουλγαρία
Λίβανος, Λιβύη, Σαουδική Αραβία,	Καναδάς Κεμπέκ	Χιλή Κίνα Κολομβία
Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα)	Κόστα Ρίκα ,Κροατία	Τσεχία Δανία Νορβηγία
Βέλγιο (γαλλόφωνη)	Ανατολική Αφρική	Πολωνία Πορτογαλία
Γκάνα Νιγηρία Σιέρα Λεόνε	(Αιθιοπία, Κένυα, Τανζανία, Ζάμπια)	Περου Φιλιππίνες
Ρουμανία Ρωσία Σερβία	Σγκαπούρη Σλοβακία Σλοβενία	Νότια Αφρική
Ισπανία Σουρινάμ Σουηδία	Ελβετία γαλλικά Ελβετία,	Ταϊλάνδη Τρινιδάντ Τουρκία

Ο Πίνακας 2.2 καταχωρεί με αλφαβητική σειρά όλες οι χώρες και περιφέρειες στις οποίες οι βαθμολογίες των διαστάσεων παρουσιάζονται σε αυτό το βιβλίο. Τα κεφάλαια 3 έως 6, με βάση την έρευνα της IBM και τις εφαρμογές της, έχουν δώσει αποτελέσματα για εβδομήντα έξι χώρες και περιοχές. Τα κεφάλαια 7 και 8, με βάση της Έρευνας των παγκόσμιων αξιών, έχουν καταχωρίσει βαθμολογίες για ενενήντα τρεις περιπτώσεις η κάθε μία.

Επεκτείνοντας το μοντέλο της IBM: Η Κινέζικη Έρευνα Αξιών

Στα τέλη του 1980, λίγο αφού είχε δημοσιευθεί το *Οι Συνέπειες του Πολιτισμού*, ο Geert συνάντησε τον Michael Harris Bond, από το Κινεζικό Πανεπιστήμιο του Χονγκ Κονγκ. Ο Bond σε συνεργασία με κάποιους συναδέλφους του από την περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού μόλις είχε τελειώσει μια σύγκριση των αξιών των φοιτητών ψυχολογίας, γυναικών και ανδρών, και από τις δέκα εθνικές ομάδες της περιοχής του. Χρησιμοποίησαν μια προσαρμοσμένη έκδοση του Rokeach Value Survey (RVS), που αναπτύχθηκε από την Αμερικανή ψυχολόγο Milton Rokeach βάση της απογραφής των αξιών στην κοινωνία των ΗΠΑ γύρω στο 1970. Όταν Ο Bond ανέλυσε τα δεδομένα της RVS με τον ίδιο τρόπο που ο Geert ανέλυσε τα δεδομένα της IBM, βρήκε επίσης τέσσερις νοηματικές διαστάσεις. Και στις έξι χώρες που αποτελούσαν μέρος των δύο μελετών, σε κάθε διάσταση RVS υπήρχε αισθητή συσχέτιση με μία από τις διαστάσεις της IBM. Η ανακάλυψη παρόμοιων διαστάσεων σε εντελώς διαφορετικό υλικό εκπροσωπεί ισχυρή υποστήριξη για τη βασική φύση του τι βρέθηκε. Με ένα άλλο ερωτηματολόγιο, χρησιμοποιώντας άλλους ερωτηθέντες (φοιτητές, αντί των υπαλλήλων της IBM), σε ένα άλλο σημείο στο χρόνο (δεδομένα που συλλέγονται περίπου 1979 αντί του 1970) και σε μια περιορισμένη ομάδα χωρών, προέκυψαν τέσσερις παρόμοιες διαστάσεις. Τόσο ο Michael όσο και ο Geert δεν ήταν μόνο ευχαριστημένοι αλλά και προβληματισμένοι. Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι οι τρόποι σκέψης των ανθρώπων είναι πολιτισμικά περιορισμένοι. Καθώς οι ερευνητές ήταν άνθρωποι, ήταν επίσης παιδιά των πολιτισμών τους: τόσο το ερωτηματολόγιο της IBM όσο και του RVS ήταν προϊόντα δυτικών μυαλών. Και στις δύο περιπτώσεις, ερωτηθέντες μη δυτικών χωρών είχαν απατήσει σε ερωτήσεις δυτικών μυαλών. Σε ποιο βαθμό αυτό το γεγονός ήταν υπεύθυνο για την συσχέτιση μεταξύ των

αποτελεσμάτων των δύο μελετών; Σε ποιο βαθμό είχαν ερωτηθεί άσχετες ερωτήσεις και σχετικές ερωτήσεις παραλήφθηκαν;

Ο Καναδός Μάικλ Μποντ, έχοντας ζήσει και εργαστεί στην Άπω Ανατολή από το 1971, βρήκε μια δημιουργική λύση στο πρόβλημα της Δυτικής προκατάληψης. Ζήτησε από κάποιους Κινέζους συναδέλφους του από το Χονγκ Κονγκ και την Ταιβάν για να τον βοηθήσουν να συνθέσει μια λίστα με τις βασικές αξίες για τους Κινέζους. Το νέο ερωτηματολόγιο ονομάστηκε Έρευνα Κινέζικων Αξιών (Chinese Value Survey-CVS). Δόθηκε μεταφρασμένο σε εκατό φοιτητές, πενήντα άνδρες και πενήντα γυναίκες, σε είκοσι τρεις χώρες σε όλο τον κόσμο. Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων CVS έδωσε και πάλι τέσσερις διαστάσεις. Στις είκοσι χώρες που συνέπεσαν, οι τρεις διαστάσεις της έρευνας CVS νωρίτερα είχαν βρεθεί στις έρευνες της IBM, αλλά η τέταρτη διάσταση της CVS δεν συσχετιζόταν με την τέταρτη διάσταση της IBM: Η αποφυγή αβεβαιότητας, δεν είχε αντιστοιχία στην CVS. Αντίθετα, η τέταρτη διάσταση CVS συνδύαζε αξίες αντίθετες έναν προσανατολισμό για το μέλλον αλλά σε έναν προσανατολισμό για το παρελθόν και το παρόν. Ο Geert το χαρακτήρισε μακροχρόνια σχέση με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό (LTO) και το υιοθέτησε σαν την πέμπτη διάσταση. Είκοσι χρόνια αργότερα ο Misho Minkov μέσα από την Παγκόσμια Έρευνα Αξιών (World Values Survey) αποκάλυψε μια διάσταση που σχετίζεται με τη LTO και μας βοήθησε να την επαναπροσδιορίσουμε και να την επεκτείνουμε σε πολλές άλλες χώρες. Η πλήρης ιστορία θα ειπωθεί στο κεφάλαιο 7.

Επικύρωση των αποτελεσμάτων των αξιών των χωρών έναντι άλλων μετρήσεων

Το επόμενο βήμα ήταν να δειχθούν οι πρακτικές συνέπειες των διαστάσεων των αξιών για τις εν λόγω χώρες. Αυτό έγινε ποσοτικά συσχετίζοντας τις διαστάσεις αξιών με άλλες μετρήσεις που λογικά αναμενόταν να αντανakλούν τις ίδιες διαφορές κουλτούρας. Αυτοί οι ποσοτικοί έλεγχοι συμπληρώνονται με ποιοτικές και περιγραφικές πληροφορίες σχετικά με τις χώρες. Όλη αυτή η διαδικασία ονομάζεται διαδικασία επικύρωσης. Παραδείγματα, τα οποία θα αναπτυχθούν στα κεφάλαια 3 έως 8, είναι ότι η απόσταση εξουσίας συσχετίστηκε με τη χρήση της βίας στην εσωτερική πολιτική και με την ανισότητα των εισοδημάτων σε μια χώρα. Ο ατομικισμός συσχετίστηκε με τον εθνικό πλούτο (κατά κεφαλήν ΑΕΠ) και με την κινητικότητα μεταξύ των κοινωνικών τάξεων από τη μια γενιά στην επόμενη. Η ανδροπρέπεια συσχετίστηκε αρνητικά με το ποσοστό του ακαθάριστου εθνικού

εισοδήματος που οι κυβερνήσεις των πλούσιων χωρών που δαπανούν για την αναπτυξιακή βοήθεια προς τον τρίτο κόσμο. Η αποφυγή αβεβαιότητας συνδέθηκε με τον Ρωμαιοκαθολικισμό και με τη νομική υποχρέωση των πολιτών στις αναπτυγμένες χώρες να φέρουν δελτία ταυτότητας. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός συσχετίστηκε με τα εθνικά ποσοστά αποταμίευσης.

Οι σχέσεις μεταξύ των μετρήσιμων φαινομένων στον κόσμο μπορούν να είναι πολύπλοκες. Οι διαστάσεις των εθνικών πολιτισμών που περιγράφονται στα ακόλουθα κεφάλαια ως στόχο έχουν να βελτιώσουν την κατανόησή απλοποιώντας αυτή την πολυπλοκότητα, αλλά δεν μπορούν να την εξαλείψουν. Για την κάθε διάσταση, περιγράφουμε με ποια φαινόμενα συσχετίζεται πιο έντονα. Μερικές φορές χρειαζόμαστε δύο ή και τρεις, διαστάσεις για την εξήγησή μας, αλλά ο στόχος μας είναι να το κρατήσουμε όσο πιο απλό μας επιτρέπουν τα δεδομένα μας.

Συνολικά, η έκδοση του *Συνέπειες του Πολιτισμού* το 2001 απαριθμεί περισσότερες από τετρακόσιες σημαντικές συσχετίσεις των αποτελεσμάτων των διαστάσεων της έρευνας της IBM με άλλες μετρήσεις, σε μία από τις έξι περιπτώσεις, χρειαζόμαστε δύο διαστάσεις, και σε μια από τις πενήντα, χρειαζόμαστε τρεις. Ένα εντυπωσιακό γεγονός των διαφόρων επικυρώσεων είναι ότι οι συσχετίσεις δεν τείνουν να εξασθενούν με την πάροδο του χρόνου. Οι εθνικές βαθμολογίες διαστάσεων της IBM έχουν παραμείνει τόσο έγκυρες κατά το έτος 2010 όσο ήταν γύρω στο 1970, δείχνοντας ότι περιγράφουν σχετικά ανθεκτικές πτυχές των κοινωνιών των χωρών.

Αποτελέσματα πολιτισμών και αποτελέσματα προσωπικοτήτων: Δεν υπάρχει λόγος για στερεοτυπία

Αμερικανοί κοινωνικοί ανθρωπολόγοι στο πρώτο μισό του εικοστού αιώνα είδαν μια στενή σχέση μεταξύ των πολιτισμών και των προσωπικοτήτων των ανθρώπων σε αυτές. Αυτό που σήμερα αποκαλούμε *εθνική κουλτούρα* ονομαζόταν τότε *εθνικός χαρακτήρας* ή *βοηθητική προσωπικότητα*, η Αμερικανή πρωτοπόρος ανθρωπολόγος Ρουθ Μπένεντικτ είδε τους ανθρώπινους πολιτισμούς ως "*προσωπικότητα μεγάλων διαστάσεων*".

Μια κριτική αυτής της άποψης ήταν ότι οδήγησε στην στερεοτυπία ατόμων. Τα στερεότυπα είναι κυριολεκτικά πλάκες εκτύπωσης, μεταφορικά είναι συμβατικές έννοιες που συνδέονται συνήθως άκριτα με ένα πρόσωπο με βάση το ιστορικό του.

Η σχέση μεταξύ του εθνικού πολιτισμού και προσωπικότητας έλαβε νέα σημασία στο τέλος του εικοστού αιώνα, λόγω της διαθεσιμότητας καλύτερων δεδομένων.

Από την πλευρά του πολιτισμού, αυτά προήλθαν από την έρευνα των αξιών μας, ενώ από την πλευρά της προσωπικότητας, από τις εξελίξεις στις δοκιμές προσωπικότητας. Σε ένα τεστ προσωπικότητας το άτομο απαντά σε μια σειρά ερωτημάτων σχετικά με τον ίδιο. Στα μέσα του εικοστού υπήρχε μια μεγάλη ποικιλία τεστ προσωπικότητων που προκαλούσε σύγχυση, αλλά στη δεκαετία του 1990 προέκυψε μια αυξανόμενη ομοφωνία ότι ένας χρήσιμος κοινός παρονομαστής των περισσότερων τεστ προσωπικότητας στις περισσότερες χώρες είναι ένα σύνολο πέντε διαστάσεων διαφοροποίησης της προσωπικότητας, το λεγόμενο Big Five ή αλλιώς OCEAN:

O: (Openness) Άνοιγμα προς την εμπειρία σε σχέση με την ακαμψία.

C: (Conscientiousness) Ευσυνειδησία έναντι αναξιοπιστίας.

E: (Extraversion) Εξωστρέφεια έναντι εσωστρέφειας

A: (Agreeableness) Προθυμία έναντι της αρνητικής διάθεσης

N: (Neuroticism) Νευρωτισμός έναντι συναισθηματικής σταθερότητας

Οι ψυχολόγοι Paul T. Costa και Robert R. McCrae από τις ΗΠΑ, ανέπτυξαν ένα τεστ προσωπικότητας με βάση το Big Five, τον *Αναθεωρημένο Κατάλογο Προσωπικότητας της NEO* (NEO-PI-R). Μέχρι το τέλος του αιώνα, είχε μεταφραστεί από τα Αγγλικά σε μια σειρά από άλλες γλώσσες και χρησιμοποιήθηκε σε πολλές χώρες.

Σε κοινό άρθρο, οι McCrae και Hofstede διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων της διάστασης της προσωπικότητας και των αποτελεσμάτων της διάστασης του εθνικού πολιτισμού. Οι μέσες βαθμολογίες των πέντε διαστάσεων του NEO-PI-R για συγκριτικά δείγματα τριάντα τριών χωρών συσχετίστηκαν σημαντικά με τις τέσσερις πολιτισμικές διαστάσεις του IBM. Θα συναντήσουμε μερικές από αυτές τις συσχετίσεις στα επόμενα κεφάλαια. Η κοινή μελέτη μας έδειξε ότι ο πολιτισμός και η προσωπικότητα δεν είναι ανεξάρτητες. Ανατρέξτε και πάλι στο σχήμα 1.1: ενώ υπάρχει ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών προσωπικοτήτων μέσα σε κάθε χώρα, ο τρόπος που τα άτομα αυτά περιγράφουν τους εαυτούς τους σε τεστ προσωπικότητας είναι εν μέρει επηρεασμένος από τον εθνικό πολιτισμό της χώρας.

Η συσχέτιση μεταξύ της προσωπικότητας και του πολιτισμού, ωστόσο, είναι στατιστική και όχι απόλυτη. Αυτό δεν δικαιολογεί τη χρήση των εθνικών βαθμολογιών του πολιτισμού για να στερεοτυπούμε τα άτομα από αυτά τα έθνη. Το φάσμα των προσωπικοτήτων στο εσωτερικό κάθε χώρας είναι πάρα πολύ μεγάλο. Οι βαθμολογίες των εθνικών πολιτισμών δεν είναι για τα άτομα, αλλά και για τις εθνικές κοινωνίες.

Άλλες ταξινομήσεις των εθνικών πολιτισμών

Η βασική καινοτομία των *Συνεπειών του Πολιτισμού*, όταν εμφανίστηκε το 1980, ήταν η ταξινόμηση των εθνικών πολιτισμών μεταξύ πολλών διαστάσεων. Όπως ισχυριστήκαμε στην αρχή αυτού του κεφαλαίου, αυτό αντιπροσώπευε ένα νέο παράδειγμα στη μελέτη του πολιτισμού, που είναι, μια ριζικά νέα προσέγγιση. Ένα παράδειγμα δεν είναι μια θεωρία, αλλά ένα βήμα πριν από μια θεωρία: ένας τρόπος σκέψης που οδηγεί στην ανάπτυξη θεωριών. Τα νέα παραδείγματα οδηγούν σε αντιπαραθέσεις, καθώς αντιστρέφουν τις αλήθειες, αλλά και ανοίγουν νέες προοπτικές. Από το *Συνέπειες του Πολιτισμού* και μετά, αρκετές θεωρίες σχετικά με τους εθνικούς πολιτισμούς έχουν χρησιμοποιήσει το ίδιο παράδειγμα, κάθε φορά προτείνοντας τον δικό τους τρόπο ταξινόμησής.

Μια περίτεχνη και ευρέως γνωστή εφαρμογή του προτύπου των διαστάσεων έγινε από τον Ισραηλινό ψυχολόγο Shalom H Schwartz. Από μια έρευνα της λογοτεχνίας, επέλεξε μια λίστα των πενήντα έξι αντικείμενα αξίας. Μια σημαντική πηγή έμπνευσης για τη λίστα του ήταν η δουλειά του Αμερικάνου ψυχολόγου Milton Rokeach (1973), ο οποίος σύγκρινε διάφορες ομάδες Αμερικανικού πληθυσμού σε δεκαοκτώ «τελικές αξίες» (ουσιαστικά που περιγράφουν το επιθυμητό, όπως η ισότητα) και δεκαοκτώ «οργανικές αξίες» (επίθετα που περιγράφουν τρόπους για να φτάσει εκεί, όπως η ειλικρίνεια). Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να βαθμολογήσουν το βαθμό στον οποίο κάθε στοιχείο είναι σημαντικό ως «κατευθυντήρια αρχή στη ζωή σου» σε μια κλίμακα εννέα βαθμών από το -1 «Σε αντίθεση με τις αξίες μου» και 0 «Δεν έχει σημασία» έως 7 «Υπέρτατη σημασία»

Μέσα από ένα δίκτυο συνεργατών, ο Schwartz σύλλεξε αποτελέσματα από δείγματα φοιτητών και δασκάλων δημοτικών σχολείων σε περισσότερες από εξήντα χώρες. Αρχικά σύγκρινε άτομα και, μέσα από μια στατιστική διαδικασία (μικρότερο χώρο ανάλυσης), διαίρεσε τις τιμές του σε δέκα διαστάσεις. Όπως και με Geert πριν από αυτόν, ο Schwartz πέρασε από μια μαθησιακή εμπειρία, όταν μετέφερε την ανάλυσή του σε επίπεδο χώρας: σε αντίθεση με τις αρχικές προσδοκίες του, βρήκε ότι σε αυτό το επίπεδο χρειαζόταν ένα διαφορετικό σύνολο διαστάσεων. Οι επτά διαστάσεις του σε επίπεδο χώρας ονομάστηκαν *συντηρητισμός, ιεραρχία, κυριαρχία, συναισθηματική αυτονομία, πνευματική αυτονομία, ισότιμη δέσμευση, και αρμονία*. Υπάρχουν σημαντικοί συσχετισμοί μεταξύ των βαθμολογιών των χώρας του Schwartz και των δικών μας βαθμολογιών, αλλά κυρίως με τον

ατομικισμό / κολεκτιβισμό, ένας λόγος μπορεί να είναι ότι τα αποτελέσματα της χώρας του Schwartz δεν ελέγχουν τον εθνικό πλούτο (βλέπε κεφάλαιο 4) .

Μια άλλη μεγάλης κλίμακας εφαρμογή του μοντέλου των διαστάσεων είναι ο GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness ή αλλιώς Παγκόσμια Ηγεσία και Αποτελεσματικότητα Οργανωτικής Συμπεριφοράς), το οποίο σχεδιάστηκε από τον Αμερικανό σπουδαστή διαχείρισης Robert J .House το 1991. Αρχικά ο House επικεντρώθηκε στην ηγεσία, αλλά σύντομα η μελέτη επεκταθεί και σε άλλους τομείς των εθνικών και οργανωτικών πολιτισμών. Κατά την περίοδο 1994- 97, περίπου 170 συνεργάτες του εθελοντικά συλλέξαν δεδομένα από περίπου δεκαεπτά χιλιάδες στελέχη σε σχεδόν χίλιους τοπικούς οργανισμούς, σε εξήντα κοινωνίες του κόσμου, που ανήκαν σε μία από τις παρακάτω τρεις βιομηχανίες: επεξεργασίας τροφίμων, χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, και τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες. Στον πρόλογο του βιβλίου που περιγράφει το έργο, ο House γράφει, «έχουμε ένα επαρκές σύνολο δεδομένων που αναπαράγουν την μελέτη-ορόσημο του Hofstede (1980) και επεκτείνει την εν λόγω μελέτη για να εξετασθούν οι υποθέσεις που αφορούν τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών *κοινωνικό επίπεδο, οργανωτικές πρακτικές, και χαρακτηριστικά και συμπεριφορά ηγέτη*.

Για εννοιολογικούς λόγους η GLOBE επέκτεινε τις πέντε διαστάσεις του Hofstede σε εννέα. Διατήρησε τις ετικέτες *απόσταση εξουσίας και αποφυγή αβεβαιότητας*. Διαχώρισε τον κολεκτιβισμό σε *θεσμικό κολεκτιβισμό* και *ο κολεκτιβισμό ομάδας*, και τις έννοιες αρρενωπότητα και θηλυκότητα σε *αυτοπεποίθηση* και στην *ισότητα των φύλων*. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός έγινε *μελλοντικός προσανατολισμός*. Πρόσθεσε δύο διαστάσεις, επίσης εμπνευσμένος από την διάκριση ανδρισμού και θηλυκότητας: *ανθρωπιστικό προσανατολισμό* και τον *προσανατολισμό των επιδόσεων*. Οι εννέα διαστάσεις καλύφθηκαν από εβδομήντα οχτώ ερωτήσεις της έρευνας, οι μισές από αυτές ζητούσαν να περιγράψουν τον πολιτισμό τους («όπως είναι») και οι άλλες μισές ζητούσαν να τον να κρίνουν («όπως θα έπρεπε να είναι»). Έτσι η GLOBE παράγαγε $9 \times 2 = 18$ αποτελέσματα κουλτούρας για κάθε χώρα: εννέα διαστάσεις «όπως είναι» και εννέα διαστάσεις «όπως θα έπρεπε να είναι». Επίσης, στη GLOBE χρησιμοποιήθηκαν δύο εκδόσεις του ερωτηματολογίου: Οι μισοί από τους ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με την κουλτούρα «σε αυτήν την κοινότητα» και οι άλλοι μισοί σχετικά με «αυτόν τον οργανισμό» .

Οι ερωτήσεις της GLOBE "όπως είναι" που υποτίθεται ότι θα έπρεπε να είναι περιγραφικές, αλλά πολλές από αυτές αναπαρήγαν εθνικά στερεότυπα. Ενώ στις ερωτήσεις «όπως θα έπρεπε να είναι» όσον αφορά τη διάκριση που έγινε νωρίτερα σε αυτό το κεφάλαιο, ασχολείται μόνο με το επιθυμητό. Σε αντίθεση με την έρευνα του Hofstede, καμία από τις ερωτήσεις GLOBE ασχολείται με την προσωπική επιθυμία.

Σε όλες τις χώρες, μερικές διαστάσεις της GLOBE συσχετίζονται ισχυρότερα μεταξύ τους , ενώ οι διαστάσεις «Ως έχει» και «ως θα πρέπει να είναι» συχνά συσχετίζονται αρνητικά. Σε μια επανάλυση, ο Geert διαπίστωσε ότι οι δεκαοκτώ διαστάσεις με βάση την

βαθμολογία της χώρας τους , ταξινομούνται σε πέντε ομάδες. Η ισχυρότερη συσχετιζόταν σημαντικά με το εθνικό πλούτο, και ύστερα με την απόσταση εξουσίας του Hofstede, τον ατομικισμό, και την αποφυγή αβεβαιότητας.

Τρεις ακόμη ομάδες συσχετίστηκαν αισθητά με μία μόνο διάσταση του Hofstede: αντίστοιχα, αποφυγή της αβεβαιότητας, ατομικισμός, και μακροπρόθεσμος προσανατολισμός. Το ερωτηματολόγιο της GLOBE περιείχε πολύ λίγα στοιχεία που να καλύπτουν τον ανδρισμό με την έννοια Hofstede, αλλά ό, τι υπήρχε ανήκε στην πέμπτη ομάδα. Παρά την πολύ διαφορετική προσέγγιση, το μεγάλο σώμα των δεδομένων της GLOBE αντανakλούσαν τη δομή του αρχικού μοντέλου του Hofstede. Μια επιπλοκή κατά τη σύγκριση των συμπερασμάτων GLOBE με τη δική μας είναι ότι η έκθεση της GLOBE συχνά χρησιμοποιεί τους ίδιους όρους που χρησιμοποιούνται, αλλά με εντελώς διαφορετική σημασία. Αυτό είναι εμφανές στα ονόματα των διαστάσεων, εξαιτίας του διαφορετικού τρόπου διατύπωσης των ερωτημάτων, δεν μπορούν οι διαστάσεις της GLOBE με το όνομα «εξ αποστάσεως δύναμη» και «αποφυγή της αβεβαιότητας» να μετρούν τα ίδια πράγματα όπως στις διαστάσεις του Hofstede. Θα το συζητήσουμε αυτό στα κεφάλαια 3 έως 7. Περαιτέρω, η GLOBE χρησιμοποιεί τους όρους *πρακτικές* για απαντήσεις σχετικά με τον πολιτισμό «όπως είναι» και τον όρο *αξίες* για τις απαντήσεις σχετικά με τον πολιτισμό «όπως θα έπρεπε να είναι». Στο Σχήμα 1.2, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, χρησιμοποιήσαμε «πρακτικές» για τα σύμβολα, ήρωες, και τα τελετουργίες ορατές από έναν εξωτερικό παρατηρητή, και χρησιμοποιήσαμε τον όρο «αξίες» για το τι προτιμά ο ερωτώμενος για τον εαυτό του, συχνά ασυνείδητα. Τέλος, θεωρείται ότι οι ερωτήσεις της GLOBE που αρχίζουν με "Σε αυτή την κοινωνία" θα αντανakλούν τον εθνικό πολιτισμό και ότι οι ίδιες ερωτήσεις που αρχίζουν με "Σε αυτή την οργάνωση" θα αποδίδουν οργανωτική κουλτούρα. Η GLOBE αναφέρει ότι, στην πράξη, και οι δύο τύποι απαντήσεων ήταν σχεδόν το ίδιο, έτσι ώστε τα δύο σύνολα δεδομένων αργότερα να συνδυάζονται. Ο Geert και οι συνεργάτες του, σε ένα μεγάλο ερευνητικό πρόγραμμα επικεντρώθηκαν αποκλειστικά στην οργανωτική κουλτούρα, που θα εισαχθεί στο τέλος του παρόντος κεφαλαίου και περιγράφονται εκτενώς στο κεφάλαιο 10, διαπίστωσε ότι η οργανωτική και η εθνική κουλτούρα είναι πολύ διαφορετικά φαινόμενα και δεν μπορεί ακόμα να μετρηθεί με τις ίδιες ερωτήσεις .

Ένας συγγραφέας που αναφέρεται ενίοτε πως έχει ερευνήσει τις διαστάσεις του εθνικού πολιτισμού είναι ο Ολλανδός σύμβουλος διαχείρισης Fons Trompenaars. Ο ίδιος διακρίνει επτά διαστάσεις: *οικουμενισμού έναντι ιδιαιτερότητας, τον ατομικισμό έναντι του κολεκτιβισμού, της συναισθηματικότητας έναντι της ουδετερότητας, ακρίβεια έναντι του διάχυτου, επίτευγμα έναντι της απόδοσης, τον προσανατολισμό του χρόνου, και η σχέση με την φύση*. Ωστόσο, αυτές δεν βασίζονται σε εμπειρικές έρευνες, αλλά μάλλον είναι δανεισμένες από τις εννοιολογικές διακρίσεις που πραγματοποίησαν οι Αμερικανοί κοινωνιολόγοι στη δεκαετία του 1950 και του 1960. Ο Trompenaars σύλλεξε από μια βάση δεδομένων τα στοιχεία της έρευνας,

Μια δεύτερη διεύρυνση του δισδιάστατου μοντέλου του Hofstede: Η εξερεύνηση της παγκόσμιας έρευνας αξιών του Minkov

Στις αρχές του 1980 τμήματα της θεολογίας σε έξι ευρωπαϊκά πανεπιστήμια, που ασχολήθηκαν με την απώλεια της χριστιανικής πίστης, από κοινού ερεύνησαν τις αξίες των πληθυσμών των χωρών τους, μέσω μεθόδων έρευνας της κοινής γνώμης. Στα επόμενα χρόνια "ευρωπαϊκή έρευνα αξιών» τους επεκτάθηκε και άλλαξε εστίαση: υπό την ηγεσία του κοινωνιολόγου Ronald Inglehart από τις ΗΠΑ, εξελίχθηκε σαν Παγκόσμια Έρευνα Αξιών (World value Survey-WVS).

Μεταγενέστεροι συλλογές δεδομένων πραγματοποιήθηκαν σε διάστημα δέκα ετών, και ένας τέταρτος γύρος είναι σε εξέλιξη. Η έρευνα καλύπτει τώρα περισσότερες από εκατό χώρες σε όλο τον κόσμο με ένα ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει πάνω από 360 αντικείμενα υποχρεωτικής επιλογής. Οι τομείς που καλύπτονται είναι η οικολογία, η οικονομία, η εκπαίδευση, τα συναισθήματα, η οικογένεια, το φύλο και η σεξουαλικότητα, η κυβέρνηση και η πολιτική, η ευτυχία, η υγεία, ο ελεύθερος χρόνος και η φιλία, η ηθική, η θρησκεία, η κοινωνία, το έθνος, και το έργο. Ολόκληρη η τράπεζα δεδομένων της WVS, είναι ελεύθερα προσβάσιμη στο διαδίκτυο.

Μαζί με την WVS, πολλές άλλες πηγές δεδομένων πλούσιας αξίας έχουν γίνει προσιτές στο διαδίκτυο, συμπεριλαμβανομένης της Ευρωπαϊκής Κοινωνικής Έρευνας και της Οικονομικής και Κοινωνικής Έρευνας της Ασίας και του Ειρηνικού. Όταν ξεκίνησε ο Geert έρευνά του στις αξίες τη δεκαετία του 1970, τα στοιχεία της έρευνας των εργαζομένων της IBM αποτέλεσαν τη μεγαλύτερη διακρατική συγκέντρωση των δηλώσεων συγκριτικών αξιών του κόσμου. Αν θα ξεκινούσε σήμερα, θα γινόταν μέσα από τη Παγκόσμια έρευνα αξιών.

Συντονιστής της WVS ήταν ο Ronald Inglehart, σε μια πρώτη ανάλυση των δεδομένων του, ανακοίνωσε δύο κύριους παράγοντες, που ονόμασε *ευεξία σε σχέση με την επιβίωση και την κοσμική λογική έναντι των παραδοσιακών αρχών*. Καθώς θα δούμε στα επόμενα κεφάλαια, συσχετίζονται με τα αποτελέσματα των διαστάσεων. Ωστόσο, ήταν φανερό από την αρχή ότι το τεράστιο ορυχείο δεδομένων της WVS έκρυβε περισσότερους θησαυρούς.

Η πρόκληση πάρθηκε από τον Misho Minkov. Σε μια θαρραλέα εκστρατεία στη ζούγκλα του WVS και προσθέτοντας πρόσφατα δεδομένα από άλλες σχετικές πηγές, απέσπασε τρεις διαστάσεις. Ως αποτέλεσμα, ο Misho εντάχθηκε στην συγγραφική μας ομάδα, και έχουμε ολοκληρωμένα αποτελέσματα στην έρευνα μας.

Πολιτιστικές διαφορές Σύμφωνα με την Περιφέρεια, την εθνικότητα, τη θρησκεία, το φύλο, τη γενιά και τη Τάξη ;

Περιφερειακές, εθνικές και θρησκευτικές κουλτούρες λήφθηκαν υπόψη για διαφορές στο εσωτερικό των χωρών, εθνικές και θρησκευτικές ομάδες συχνά υπερβαίνουν τα σύνορα των πολιτικών της χώρας. Τέτοιες ομάδες αποτελούν μειονότητες στο σταυροδρόμι ανάμεσα στην κυρίαρχη κουλτούρα του έθνους και τη δική τους παραδοσιακή κουλτούρα της ομάδας. Μερικές αφομοιώθηκαν στην επικρατούσα τάση, αν και αυτή η διαδικασία μπορεί να διαρκέσει μία γενεά ή και περισσότερο, άλλες συνεχίζουν να κολλάνε στους δικούς τους τρόπους. Οι Ηνωμένες Πολιτείες, ως πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα ενός λαού που αποτελείται από μετανάστες, δείχνει παραδείγματα τόσο αφομοίωσης (το χωνευτήρι) όσο και διατήρησης της ταυτότητας των ομάδων με τη πάροδο των γενεών. Οι διακρίσεις ανάλογα με την εθνική προέλευση καθυστερούν την αφομοίωση και αποτελεί πρόβλημα σε πολλές χώρες. Περιφερειακές, εθνικές και θρησκευτικές κουλτούρες, στο μέτρο που μαθαίνονται από τη γέννηση και μετά, μπορούμε να τους περιγράψουμε με τους ίδιους όρους όπως και τους εθνικούς πολιτισμούς: βασικά οι ίδιες διαστάσεις που βρέθηκαν να διαφοροποιούνται μεταξύ των εθνικών πολιτισμών ισχύουν και για τις διαφορές στο εσωτερικό των χωρών.

Οι διαφορές των φύλων δεν περιγράφονται συνήθως με όρους των πολιτισμών. Μπορεί όμως να είναι αποκαλυπτικό άμα γίνει. Εάν αναγνωρίσουμε ότι μέσα σε κάθε κοινωνία υπάρχει η κουλτούρα των ανδρών που διαφέρει από την κουλτούρα των γυναικών, η αναγνώριση αυτή θα βοηθήσει να εξηγήσουμε γιατί είναι τόσο δύσκολο να αλλάξουν οι παραδοσιακοί ρόλοι των φύλων. Οι γυναίκες δεν θεωρούνται κατάλληλες για εργασίες που παραδοσιακά εξασκούνταν από άνδρες, όχι επειδή δεν είναι τεχνικά σε θέση να εκτελέσουν αυτές τις εργασίες, αλλά επειδή οι γυναίκες δεν φέρουν τα σύμβολα, δεν αντιστοιχούν στις εικόνες ηρώων, δεν συμμετέχουν στις τελετουργίες, ή δεν πρέπει να υιοθετούν τις κυρίαρχες αξίες της κουλτούρας των ανδρών, και το αντίστροφο. Το θέμα των πολιτισμών των δύο φύλων θα επιστρέψει στο Κεφάλαιο 5.

Διαφορές γενεών σε σύμβολα, ήρωες, τελετουργίες, αξίες και είναι εμφανή για τους περισσότερους ανθρώπους. Είναι συχνά υπερτιμημένα. Καταγγελίες για νέους που έχουν χάσει τον σεβασμό τους για τους πρεσβυτέρους τους έχουν βρεθεί σε αιγυπτιακούς παπύρους που χρονολογούνται από το 2000 π.Χ. και σε γραπτά του ο Ησίοδου, Έλληνα συγγραφέα από το τέλος του όγδοου αιώνα π.Χ. Πολλές διαφορές

στις πρακτικές και στις αξίες μεταξύ των γενεών είναι φυσιολογικά χαρακτηριστικά της ηλικίας που επαναλαμβάνονται για κάθε διαδοχικό ζεύγος των γενεών. Ιστορικά γεγονότα, ωστόσο, επηρεάζουν κάποιες γενιές με ιδιαίτερο τρόπο. Οι Κινέζοι οι οποίοι είχαν φοιτητές κατά τη διάρκεια της Πολιτιστικής Επανάστασης 1966-76 είναι μάρτυρες σε αυτό. Οι νέοι Κινέζοι που σε αυτήν την περίοδο θα έπρεπε κανονικά να ήταν μαθητές στάλθηκαν στην ύπαιθρο ως εργάτες και έχασαν την εκπαίδευσή τους. Οι Κινέζοι μιλούν για τη «χαμένη γενιά». Η ανάπτυξη της τεχνολογίας μπορεί επίσης να οδηγήσει σε διαφορά μεταξύ των γενεών. Ένα παράδειγμα είναι η εξάπλωση της τηλεόρασης, η οποία έδειξε τη ζωή των ανθρώπων σε άλλα μέρη του κόσμου.

Κοινωνικές τάξεις φέρουν διαφορετικές τάξεις πολιτισμών. Η κοινωνική τάξη σχετίζεται με εκπαιδευτικές ευκαιρίες και με την εργασία ή το επάγγελμα ενός ατόμου. Η εκπαίδευση και η εργασία αποτελούν από μόνα τους ισχυρές πηγές της πολιτιστικής μάθησης. Δεν υπάρχει τυποποιημένος ορισμός της κοινωνικής τάξης που να ισχύει για όλες τις χώρες, και οι άνθρωποι από διάφορες χώρες κάνουν τη διάκριση με διαφορετικούς τύπους και αριθμούς τάξεων. Τα κριτήρια για την κατανομή ενός ατόμου σε μια τάξη είναι συχνά πολιτιστικά: τα σύμβολα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, όπως τα ήθη, η προφορά στην ομιλία της εθνικής γλώσσας, και η χρήση ορισμένων λέξεων. Η αντιπαράθεση μεταξύ των δύο κριτών των Δώδεκα Άγριων Ανδρών (Κεφάλαιο 1) περιέχει σαφώς ένα στοιχείο κοινωνικής τάξης.

Το φύλο, η γενεά και η κοινωνική τάξη των πολιτισμών μπορεί μόνο εν μέρει να ταξινομηθεί από τις απαιτούμενες διαστάσεις για τους εθνικούς πολιτισμούς. Το φύλο, η γενεά και η κοινωνική τάξη των πολιτισμών πρέπει να περιγράφονται με δικούς τους όρους, με βάση ειδικές μελέτες σε αυτούς τους πολιτισμούς.

Οργανωτικοί πολιτισμοί

Οι οργανωτικοί ή εταιρικοί πολιτισμοί είναι ένα μοντέρνο θέμα στη βιβλιογραφία της διαχείρισης από τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Εκείνη την εποχή, οι συγγραφείς άρχισαν να διαδίδουν τον ισχυρισμό ότι η «αριστεία» ενός οργανισμού περιέχονται στους κοινούς τρόπους με τους οποίους τα μέλη της έχουν μάθει να σκέφτονται, να αισθάνονται και να ενεργούν. *Η εταιρική κουλτούρα* είναι ένα ευαίσθητο κεφάλαιο.

Οι οργανωτικοί κοινωνιολόγοι έχουν τονίσει τον ρόλο του ευαίσθητου παράγοντα σε οργανώσεις για περισσότερο από μισό αιώνα. Χρησιμοποιώντας την ετικέτα του πολιτισμού για τον κοινό ψυχικό λογισμικό των ανθρώπων σε μια οργάνωση είναι ένας βολικός τρόπος για τη διάδοση της κοινωνιολογικής αυτής άποψης. Ωστόσο, η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα φαινόμενο που από μόνο του, διαφέρει από πολλές απόψεις από τους εθνικούς πολιτισμούς. Ένας οργανισμός είναι ένα κοινωνικό σύστημα διαφορετικής φύσης από εκείνη του έθνους, επειδή τα μέλη της οργάνωσης συνήθως δεν μεγαλώνουν μέσα σε αυτή. Αντίθετα, ενώ είχαν την ελευθερία στην απόφασή τους να προσχωρήσουν σε αυτήν, συμμετέχουν σε εκείνη μόνο κατά τις εργάσιμες ώρες, και θα την αφήσουν μία ημέρα.

Τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τους εθνικούς πολιτισμούς και τις διαστάσεις τους αποδείχθηκαν μόνο εν μέρει χρήσιμα για την κατανόηση των οργανωτικών πολιτισμών. Το κομμάτι αυτού του βιβλίου που ασχολείται με τις οργανωτικές διαφορές στην κουλτούρα (Κεφάλαιο 10) δεν βασίζεται στις μελέτες της IBM, αλλά περισσότερο σε ένα ειδικό ερευνητικό έργο που διεξήχθη στη δεκαετία του 1980 σε είκοσι οργανωτικές μονάδες στη Δανία και στις Κάτω Χώρες.

Διαβάζοντας τα εθνικά προγράμματα: Προτάσεις για τους ερευνητές

Ο τρόπος με τον οποίο τα ζώα μαθαίνουν έχει μελετηθεί πολύ τα τελευταία χρόνια, με μεγάλη υπομονή στην παρατήρηση τους και στα πειράματα. Ορισμένα αποτελέσματα έχουν ληφθεί όσον αφορά τα είδη των προβλημάτων που έχουν ερευνηθεί, αλλά σε γενικές γραμμές εξακολουθεί να υπάρχει μεγάλη διαμάχη. Κάποιος μπορεί να πει ότι σε γενικές γραμμές όλα τα ζώα που έχουν παρατηρηθεί προσεκτικά είχαν συμπεριφερθεί έτσι ώστε να επιβεβαιώσουν τη φιλοσοφία στην οποία ο παρατηρητής πίστευε πριν αρχίσει τις παρατηρήσεις του. Επίσης, όλα είχαν εμφανίσει τα εθνικά χαρακτηριστικά του παρατηρητή. Τα ζώα που μελετήθηκαν από τους Αμερικανούς με βιασύνη κατάφεραν να επιτεύξουν το επιθυμητό αποτέλεσμα κατά τύχη. Τα ζώα που παρατηρήθηκαν από τους Γερμανούς στάθηκαν ακίνητα και σκέφτηκαν, και στο τέλος κατέληξαν στη λύση μέσα από την δική τους συνείδηση. Για τον απλό άνθρωπο, η κατάσταση αυτή είναι αποθαρρυντική. Παρατηρώ, ωστόσο, ότι το είδος του προβλήματος που θέτει ένας άνθρωπος σε ένα ζώο εξαρτάται από τη δική του φιλοσοφία, και αυτό φαίνεται ότι οφείλεται στις διαφορές στα αποτελέσματα. Το ζώο αποκρίνεται σε ένα είδος του προβλήματος με ένα τρόπο και σε ένα άλλο πρόβλημα με κάποιο άλλο. Ως εκ τούτου, τα

αποτελέσματα που λαμβάνονται από διαφορετικούς ερευνητές, αν και διαφορετικά, είναι συμβατά. Αλλά εξακολουθεί να είναι απαραίτητο να θυμόμαστε ότι κανένας ερευνητής δεν είναι αξιόπιστος για να διεξάγει μια έρευνα του συνόλου ενός πεδίου.

-Bertrand Ράσελ, Περίγραμμα της Φιλοσοφίας, 1927

Αυτό το απόσπασμα είναι από έναν εξέχοντα Βρετανό φιλόσοφο, γραμμένο τρεις γενιές πριν, είναι μια προειδοποίηση ότι τα αποτελέσματα της επιστημονικής έρευνας εξαρτώνται από τον ερευνητή με τρόπους που δεν μπορεί ακόμη να είναι συνειδητά για το άτομό του. Το ίδιο θέμα επανέρχεται με διαφορετικό τρόπο στο έργο του Thomas Kuhh, τον οποίο ανέφερα στην αρχή αυτού του κεφαλαίου.

Διαπολιτισμικές συγκριτικές μελέτες συχνά ανήκουν σε μια νέα κανονική επιστήμη με την έννοια του Kuhh. Μια κοινή προσέγγιση είναι για έναν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό φοιτητή είναι να λάβει ένα όργανο (συνήθως ένα ερωτηματολόγιο σε μορφή χαρτιού) ανεπτυγμένο σε μία χώρα και να έχουν χορηγηθεί σε ερωτηθέντες από μία ή περισσότερες χώρες. Δυστυχώς, τα εν λόγω μέσα καλύπτουν μόνο θέματα που θεωρούνται χρήσιμα για την κοινωνία στην οποία αναπτύχθηκαν, και αποκλείουν τις ερωτήσεις που δεν γίνονται αντιληπτές από το σχεδιαστή, επειδή δεν συμβαίνουν στην κοινωνία του. Αυτές οι ερωτήσεις είναι ακριβώς οι πιο ενδιαφέρουσες από πολιτιστική άποψη. Ο κρυφός εθνοκεντρισμός σε αυτού του είδους της έρευνας οδηγεί σε ασήμαντα αποτελέσματα.

Μια σημαντική συμβουλή που δίνεται είναι να σκεφτούμε δύο φορές πριν συλλέξουμε τις βαθμολογίες πολιτισμού κάποιου. Μια έρευνα αφορά την ερμηνεία των δεδομένων, όχι απαραίτητα τη συλλογή τους. Μια αναζήτηση της βιβλιογραφίας και του Διαδικτύου θα δείξει ότι για σχεδόν οποιαδήποτε εφαρμογή, επαγγελματικές και μη συλλογές βάσεων δεδομένων περιμένουν να ερμηνευτούν, να συγκριθούν, και να εφαρμοστούν. Η χρήση της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών από τον Misho είναι ένα παράδειγμα. Το να επιχειρήσει ένας ερευνητής μόνος του να μετρήσει τον πολιτισμό είναι συνήθως χάσιμο χρόνου και αποτελεί πηγή σύγχυσης. Αυτό ισχύει και για την έρευνα αξιών που εξελίχθηκε από την έρευνα της IBM, εκτός αν κάποιος έχει πρόσβαση σε τουλάχιστον δέκα χώρες. Είναι πολύ καλύτερο να εξοικειωθείτε με τη βιβλιογραφία, να επιλέξετε από τις διαθέσιμες βάσεις δεδομένων, και να τα εφαρμόσετε αυστηρά για συγκεκριμένο θέμα σας.

Πιο Ίσοι από Άλλους

Σε μία ειρηνική επανάσταση - στην τελευταία επανάσταση της Σουηδικής ιστορίας - οι ευγενείς της Σουηδίας το 1809, καθαίρεσαν τον βασιλιά Γκουστάβο IV, τον οποίο θεωρούσαν ανίκανο, και προς έκπληξη όλων κάλεσαν τον Κάρολο ΙΔ Ιωάννη, έναν Γάλλο στρατηγό, ο οποίος υπηρέτησε κάτω από τις διαταγές του εχθρού τους Ναπολέοντα, να γίνει βασιλιάς της Σουηδίας. Εκείνος δέχθηκε και έγινε ο βασιλιάς Κάρολος ΙΔ Ιωάννης της Σουηδίας. Οι απόγονοι του βρίσκονται στο θρόνο της Σουηδίας μέχρι και σήμερα. Όταν ο νέος βασιλιάς ανέλαβε τα καθήκοντά του, μίλησε στο Σουηδικό κοινοβούλιο στη γλώσσα τους. Οι Σουηδοί βρήκαν τα σπαστά του Σουηδικά διασκεδαστικά και ξέσπασαν σε γέλια. Ο Γάλλος που είχε γίνει βασιλιάς θύμωσε πολύ και δεν προσπάθησε να μιλήσει Σουηδικά ποτέ ξανά.

Σε αυτό το περιστατικό, ο βασιλιάς Κάρολος ΙΔ Ιωάννης της Σουηδίας ήταν θύμα του πολιτισμικού σοκ: ποτέ στη ζωή του στη Γαλλία όσο μεγάλωνε καθώς και στη στρατιωτική του καριέρα δεν είχε βιώσει κάποιο περιστατικό όπου οι υφιστάμενοί του να γελάνε με κάποιο λάθος κάποιου ανώτερού τους. Σύμφωνα με τους ιστορικούς, ο ίδιος αντιμετώπισε προβλήματα στην προσαρμογή του στην πιο ισότιμη Σουηδική και Νορβηγική φιλοσοφία (αργότερα έγινε βασιλιάς και της Νορβηγίας) και στα συνταγματικά δικαιώματα των υφιστάμενών του. Μάθαινε γρήγορα, παρόλα αυτά (εκτός από τη γλώσσα), και κυβέρνησε τη χώρα εμπνέοντας μεγάλο σεβασμό ως συνταγματικός μονάρχης μέχρι και το 1844.

Ανισότητα στην Κοινωνία

Ένα από τα βασικά στοιχεία στα οποία διαφέρουν οι Σουηδοί από τους Γάλλους είναι ο τρόπος με τον οποίο η κοινωνία τους μεταχειρίζεται την *ανισότητα*. Ανισότητα υπάρχει σε κάθε κοινωνία. Ακόμα και στις πιο απλές κοινωνίες σε φυλές που αποτελούνται από κυνηγούς και συλλέκτες, κάποιοι άνθρωποι είναι πιο μεγαλόσωμοι, πιο δυνατοί ή πιο έξυπνοι από τους υπόλοιπους. Παράλληλα, κάποιοι άνθρωποι έχουν μεγαλύτερη δύναμη από άλλους: έχουν την ικανότητα να ερμηνεύουν τη συμπεριφορά των υπολοίπων πιο εύκολα από ότι οι άλλοι τη δική τους. Κάποιοι άνθρωποι συγκεντρώνουν μεγαλύτερα πλούτη από άλλους και σε

κάποιους δίνεται υψηλότερο κοινωνικό στάτους και σεβασμός από ότι στους υπόλοιπους.

Η σωματική και η διανοητική ικανότητα, η δύναμη, τα πλούτη και το κοινωνικό στάτους πολλές φορές συνδέονται αλλά άλλες φορές όχι. Οι επιτυχημένοι αθλητές, καλλιτέχνες και επιστήμονες, συχνά έχουν υψηλό κοινωνικό στάτους, αλλά μόνο σε ορισμένες κοινωνίες έχουν και πλούτη παράλληλα, ενώ πολύ σπάνια έχουν πολιτική δύναμη. Οι πολιτικοί σε ορισμένες χώρες έχουν υψηλό κοινωνικό στάτους και δύναμη χωρίς πλούτη. Οι επιχειρηματίες ενδέχεται να έχουν πλούτη χωρίς δύναμη ή υψηλή κοινωνική θέση. Το γεγονός ότι υπάρχει τέτοια αστάθεια ανάμεσα στα διάφορα στοιχεία που προκαλούν την ανισότητα σε μία κοινωνία, συχνά προκαλεί προβλήματα. Σε ορισμένες κοινωνίες οι άνθρωποι προσπαθούν να τα λύσουν κάνοντας κάποια στοιχεία πιο σταθερά. Οι αθλητές γίνονται επαγγελματίες προκειμένου να αποκτήσουν πλούτη, οι πολιτικοί εξαντλούν τις δυνατότητες της δύναμής τους και/ή προχωρούν σε ελκυστικές επιχειρηματικές θέσεις, προκειμένου να κάνουν και αυτοί το ίδιο. Πολλοί επιτυχημένοι επιχειρηματίες εισέρχονται στο χώρο της πολιτικής και αναλαμβάνουν θέσεις, προκειμένου να αποκτήσουν υψηλότερη κοινωνική θέση. Αυτή η τάση σαφώς αυξάνει την ανισότητα σε τέτοιες κοινωνίες.

Σε άλλες κοινωνίες το κυρίαρχο συναίσθημα είναι ότι κάτι τέτοιο αποτελεί ένα θετικό στοιχείο της κοινωνίας και όχι ένα πρόβλημα - το αν δηλαδή η κοινωνική θέση ενός ατόμου σε έναν τομέα δεν ταυτίζεται με τη θέση του σε κάποιον άλλο. Η υψηλή θέση ενός ατόμου σε έναν τομέα, πρέπει ως ένα σημείο να αντισταθμίζεται από τη χαμηλότερη θέση του ίδιου ατόμου σε κάποιον άλλο τομέα. Αυτή η διαδικασία αυξάνει το μέγεθος της μεσαίας τάξης ανάμεσα σε μέλη από υψηλότερα κοινωνικά στρώματα, αλλά και άτομα που δεν έχουν τέτοιες ευκαιρίες στη ζωή τους. Η νομοθεσία σε πολλές χώρες έχει θεσπιστεί προκειμένου να υπηρετεί αυτό το ιδανικό της ισότητας, αντιμετωπίζοντας όλους τους ανθρώπους ως ίσους ανεξάρτητα από την κοινωνική τους θέση, την περιουσιακή τους κατάσταση ή τη δύναμη που έχουν, αλλά υπάρχουν και ορισμένες κοινωνίες στις οποίες η πραγματικότητα ταυτίζεται με την ιδέα. Ο έπαινος της φτώχειας στη Χριστιανική Βίβλο μπορεί να θεωρηθεί μία προσπάθεια και μία επιθυμία για ισότητα - το ίδιο ισχύει και για τον Καρλ Μαρξ και την ιδέα του για μία «δικτατορία του προλεταριάτου».

Μετρώντας το Βαθμό της Ανισότητας μέσα στην Κοινωνία: Η Διαφορά Ισχύος

Όχι μόνο η Σουηδία και η Γαλλία, αλλά και άλλα έθνη μπορούν

να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με τον τρόπο που αντιμετωπίζουν την ανισότητα. Η έρευνα ανάμεσα σε υπαλλήλους της IBM από παρόμοιες θέσεις αλλά από διαφορετικές χώρες, μας επέτρεψε να αναθέσουμε σε κάθε μία από αυτές τις χώρες ένα βαθμό, ο οποίος καθορίζει το ποσοστό *διαφοράς ισχύος* στη χώρα αυτή. Η διαφορά ισχύος είναι μία από τις *παραμέτρους* των εθνικών πολιτισμών που μελετήσαμε στο Κεφάλαιο 2. Αντανακλά το φάσμα των απαντήσεων που είχαμε από διάφορες χώρες, στο βασικό ερώτημα «Πως διαχειρίζονται το γεγονός ότι οι άνθρωποι μεταξύ τους δεν είναι ίσοι;» Το όνομα προκύπτει από την έρευνα ενός Ολλανδού πειραματικού κοινωνικού ψυχολόγου, του Mauk Mulder, πάνω στην συναισθηματική απόσταση που υπάρχει ανάμεσα στους υφιστάμενους και στα αφεντικά τους.

Υπολογίστηκε η βαθμολογία για πενήντα χώρες και τρεις πολύ-πολιτισμικές περιοχές από τις απαντήσεις των υπαλλήλων της IBM, που βρίσκονταν σε ίδιες θέσεις και απάντησαν στα ίδια ερωτηματολόγια. Όλες οι ερωτήσεις είχαν κωδικοποιηθεί, έτσι ώστε κάθε απάντηση να αντιπροσωπεύεται από έναν αριθμό: συνήθως 1, 2, 3, 4, ή 5. Πάρθηκαν δείγματα από απαντήσεις από την κάθε χώρα και καταλήξαμε σε έναν μέσο όρο για κάθε μία από αυτές (ας υποθέσουμε ότι ο μέσος όρος για τη χώρα X ήταν 2,53 και για τη χώρα Y ήταν 3,43), ή υπολογίστηκε το ποσοστό των ανθρώπων που διάλεξαν τις ίδιες απαντήσεις στην κάθε χώρα (ας υποθέσουμε ότι 45% των ανθρώπων από τη χώρα X διάλεξαν την απάντηση 1 ή 2 και για τις αντίστοιχες απαντήσεις στη χώρα Y το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 33%). Από αυτά τα στοιχεία, φτιάξαμε έναν πίνακα που παρουσίαζε τους μέσους όρους και τα ποσοστά για κάθε μία από τις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα.

Μία στατιστική διαδικασία (*ανάλυση των παραγόντων*) χρησιμοποιήθηκε, προκειμένου να βάλουμε όλες τις ερωτήσεις σε κατηγορίες, τις οποίες αποτελούμε *παραγόντες* ή *συμπλέγματα*, για τις οποίες οι μέσοι όροι ή τα ποσοστά είχαν διαφορετικές τιμές. Αυτό σήμαινε ότι, αν μία χώρα είχε υψηλό ποσοστό σε μία από τις ερωτήσεις του συμπλέγματος, ήταν πολύ πιθανό να είχε υψηλό ποσοστό και σε άλλες. Με τον ίδιο τρόπο, ήταν αναμενόμενο να έχει χαμηλό σκορ σε ερωτήσεις με το αντίθετο νόημα. Αν, από την άλλη πλευρά, μία χώρα είχε χαμηλό σκορ στο

πρώτο σύμπλεγμα ερωτήσεων, ήταν αναμενόμενο να έχει υψηλό σκορ στις ερωτήσεις με το αντίθετο νόημα. Αν μία χώρα είχε μέτρια βαθμολογία σε μία ερώτηση του συμπλέγματος, πιθανότατα είχε μέτρια βαθμολογία σε όλες τις ερωτήσεις που ανήκαν στο σύμπλεγμα αυτό.

Ένα από τα συμπλέγματα αποτελούνταν από ερωτήσεις που φαινομενικά είχαν σχέση με τη δύναμη και την (αν)ισότητα. Από τις ερωτήσεις αυτού του συμπλέγματος, διαλέξαμε τις τρεις που ήταν πιο στενά συνδεδεμένες. Από το μέσο όρο της βαθμολογίας του δείγματος των υπαλλήλων της IBM σε μία χώρα σε αυτές τις τρεις ερωτήσεις, υπολογίστηκε η *διαφορά ισχύος* (PDI) για τη χώρα αυτή. Η φόρμουλα που αναπτύχθηκε γι' αυτό το σκοπό, χρησιμοποιεί απλά μαθηματικά (προσθέτοντας ή αφαιρώντας τις τρεις βαθμολογίες, αφού έχει πολλαπλασιάσει κάθε μία από αυτές με έναν σταθερό αριθμό, και τελικά προσθέτοντας έναν άλλο σταθερό αριθμό). Οι στόχοι της φόρμουλας ήταν: 1. Να εξασφαλίσει ότι κάθε μία από τις τρεις ερωτήσεις θα έχει την ίδια βαρύτητα στο τελικό αποτέλεσμα και 2. Να πάρουμε τιμές από περίπου «0» για μία χώρα με χαμηλή διαφορά ισχύος μέχρι περίπου «100» για χώρες με υψηλή διαφορά ισχύος. Δύο χώρες που προστέθηκαν αργότερα, είχαν βαθμολογία υψηλότερη του «100».

Τα τρία στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν από την έρευνα προκειμένου να υπολογιστεί η διαφορά ισχύος είναι τα εξής:

1. Οι απαντήσεις μη διοικητικών στελεχών στην ερώτηση «Πόσο συχνά, σύμφωνα με την εμπειρία σας, είναι δυνατό να προκύψει το παρακάτω πρόβλημα: οι υπάλληλοι να φοβούνται να εκφράσουν το γεγονός ότι διαφωνούν με τους διευθυντές τους;» (μέσος όρος σε κλίμακα 1 - 5, από «πολύ συχνά» έως «πολύ σπάνια»)
2. Η *άποψη* των υφιστάμενων σχετικά με τον τρόπο που παίρνει αποφάσεις το αφεντικό τους (επιλογή ποσοστιαίων μονάδων από αυταρχικό στυλ έως πατριαρχικό στυλ στη λήψη αποφάσεων, με τέσσερις πιθανές απαντήσεις/στυλ, συν την επιλογή «κανένα από τα παραπάνω»)
3. Η *προτίμηση* των υφιστάμενων σχετικά με τον τρόπο λήψης αποφάσεων των αφεντικών τους (επιλογή ποσοστιαίων μονάδων από αυταρχικό στυλ έως πατριαρχικό στυλ ως προτίμηση για τη λήψη αποφάσεων, ή αντίθετα ένα στυλ που βασίζεται στη γνώμη της πλειοψηφίας, αλλά όχι με συμβουλευτικό τρόπο)

Η βαθμολογία της κάθε χώρας στη συγκεκριμένη έρευνα παρουσιάζεται στο Παράρτημα 3.1. Για πενήντα-τέσσερις από τις χώρες ή περιοχές (βλ. Παράρτημα 2.2) οι βαθμολογίες υπολογίστηκαν κατευθείαν από τα δεδομένα της IBM. Στις υπόλοιπες περιπτώσεις υπολογίστηκαν με τη μέθοδο της αντιγραφής, ή βασίζονται σε ενημερωμένους υπολογισμούς. Εξαιτίας του τρόπου που υπολογίστηκε η εν λόγω βαθμολογία, αντιπροσωπεύει *σχετικά*, όχι *απόλυτα*, τη θέση της κάθε χώρας: πρόκειται για μετρήσεις μόνο των διαφορών. Οι βαθμολογίες που βασίστηκαν στις απαντήσεις των εργαζομένων της IBM, παράδοξα δεν περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με την εταιρική κουλτούρα της IBM: δείχνουν μόνο σε ποιο βαθμό

TABLE 3. 1 Power Distance Index (PDI) Values for 76 Countries and Regions Based on Three Items in the IBM Database Plus Extensions

RANK	AMERICA C/S	EUROPE S/SE	EUROPE N/NW ANGLO WORLD	EUROPE C/E EX- SOVIET	MUSLIM WORLD M. E & AFRICA	ASIA EAST ASIA SE	INDEX
1-2						Malaysia	104
1-2				Slovakia			104
3-4	Guatemala						95
3-4	Panama						95
5						Philippines	94
6				Russia			93
7				Romania			90
8				Serbia			86
9	Suriname						85
10-11	Mexico						81
10-11	Venezuela						81
12-14					Arab ctrs		80
12-14						Bangladesh	80
12-14						China	80
15-16	Ecuador						78
15-16						Indonesia	78
17-18						India	77
17-18					Africa W		77
19						Singapore	74
20				Croatia			73
21				Slovenia			71
22-25				Bulgaria			70
22-25					Morocco		70
22-25			Switzerland Fr				70
							<i>continued</i>

51		Italy					50
52-53	Argentina						49
52-53					S Africa (wte)		49
54	Trinidad						47
55				Hungary			46
56	Jamaica						45
57				Latvia			44
58				Lithuania			42
59-61				Estonia			40
59-61			Luxembourg				40
59-61			United States				40
62			Canada total				39
63			Netherlands				38
64			Australia				38
65-67	Costa Rica						35
65-67			Germany				35
65-67			Great Britain				35
68			Finland				33
69-70			Norway				31
69-70			Sweden				31
71			Ireland				28
72			Switzerland Ge				26
73			New Zealand				22
74			Denmark				18
75					Israel		13
76			Austria				11

διαφοροποιούνται οι απαντήσεις των εργαζομένων από τη χώρα Χ με τις απαντήσεις των αντίστοιχων εργαζομένων από τη χώρα Υ. Το συμπέρασμα ότι οι βαθμολογίες αντικατοπτρίζουν διαφορετικές εθνικές κουλτούρες υποστηρίζεται από το γεγονός ότι βρήκαμε τις ίδιες διαφορές σε δείγματα πληθυσμών εκτός της IBM (κατά τη διαδικασία επικύρωσης των αποτελεσμάτων, όπως αυτή περιγράφεται στο Κεφάλαιο 2).

Για τις πολύγλωσσες χώρες - το Βέλγιο και την Ελβετία - το Παράρτημα 3.1 μας δίνει τη βαθμολογία των δύο μεγαλύτερων γλωσσικών περιοχών. Για τον Καναδά υπάρχει μία βαθμολογία για τους εργαζόμενους της IBM, η οποία αναφέρεται σε ολόκληρη τη χώρα, καθώς επίσης και μία βαθμολογία, η οποία προέκυψε από τη μέθοδο επικύρωσης των αποτελεσμάτων, η οποία όμως αναφέρεται στις Γαλλόφωνες περιοχές της χώρας. Το δείγμα από τους εργαζόμενους της IBM της πρώην Γιουγκοσλαβίας χωρίστηκε στις επιμέρους χώρες που δημιουργήθηκαν μετά τη διάλυσή της - στην Κροατία, τη Σερβία και τη Σλοβενία. Αυτό δε σημαίνει ότι είναι απαραίτητα πολιτισμικά ομοιογενείς - σημαίνει ότι τα διαθέσιμα δεδομένα δεν επέτρεπαν το διαχωρισμό σε υπό-κουλτούρες.

Το Παράρτημα 3.1 μας δείχνει τις τιμές που χαρακτηρίζουν τη διαφορά ισχύος στις περισσότερες Ασιατικές χώρες (όπως η Μαλαισία και οι Φιλιππίνες), στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης (όπως η Σλοβακία και η Ρωσία), στις Λατινικές χώρες (της Λατινικής Αμερικής, όπως ο Παναμάς και το Μεξικό και σε μικρότερο βαθμό της Λατινικής Ευρώπης, όπως είναι η Γαλλία, η Βαλονία και το Γαλλόφωνο μέρος του Βελγίου), στις Αραβικές χώρες και στις χώρες της Αφρικής. Ο πίνακας δείχνει χαμηλές τιμές για τις Γερμανόφωνες χώρες, όπως η Αυστρία, το Γερμανόφωνο κομμάτι της Ελβετίας και η Γερμανία, καθώς επίσης και για το Ισραήλ, για τις Σκανδιναβικές χώρες (Δανία, Φιλανδία, Νορβηγία και Σουηδία) και τις χώρες της Βαλτικής (Εσθονία, Λετονία και Λιθουανία), για τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, τη Μεγάλη Βρετανία και τα επιμέρους μέρη της πρώην αυτοκρατορίας της (Νέα Ζηλανδία, Ιρλανδία, Αυστραλία και Καναδάς) και για την Ολλανδία (όχι όμως για το μέρος του Βελγίου που μιλούν Ολλανδικά, στο οποίο η βαθμολογία ήταν παρόμοια με αυτή της Βαλονίας). Η Σουηδία είχε το βαθμό 31 και η

Γαλλία 68. Αν μία τέτοια διαφοροποίηση υφίσταντο διακόσια χρόνια πριν - για την οποία διαφοροποίηση υπάρχει σοβαρός λόγος, τον οποίο θα εξηγήσουμε παρακάτω - αυτό θα εξηγούσε το πολιτισμικό σοκ που υπέστη ο βασιλιάς Κάρολος ΙΔ Ιωάννης της Σουηδίας.

Η Ερμηνεία της Διαφοράς Ισχύος

Εξετάζοντας τις τρεις ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τον υπολογισμό της βαθμολογίας των χωρών, θα δούμε κάτι εκπληκτικό: οι ερωτήσεις 1 (ο φόβος των εργαζομένων) και 2 (αν το αφεντικό είναι αυταρχικό ή πατριαρχικό) δηλώνουν τον τρόπο που οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται το καθημερινό περιβάλλον εργασίας τους. Η ερώτηση 3, από την άλλη πλευρά, δηλώνει τις προτιμήσεις των συμμετεχόντων: πως αυτοί θα ήθελαν να είναι το εργασιακό τους περιβάλλον.

Το γεγονός ότι οι τρεις αυτές ερωτήσεις είναι μέρος του ίδιου συμπλέγματος ερωτήσεων, δείχνει ότι από μία χώρα σε μία άλλη υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στην πραγματικότητα που αντιλαμβάνεται ο καθένας και σε αυτήν που επιθυμεί. Στις χώρες στις οποίες οι εργαζόμενοι φαίνεται να φοβούνται τα αφεντικά τους και να τους βλέπουν ως αυταρχικούς ή πατριαρχικούς, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι εκφράζουν την προτίμησή τους για ένα συμβουλευτικό στυλ στη λήψη των αποφάσεων: ένα αφεντικό, το οποίο όπως δηλώνεται στο ερωτηματολόγιο, «συμβουλευτείται συχνά τους υφιστάμενούς του πριν πάρει μία απόφαση».

Στις χώρες που ανήκουν στην αντίθετη πλευρά της βαθμίδας για τη διαφορά ισχύος, όπου οι εργαζόμενοι συχνά φοβούνται να διαφωνήσουν με τα αφεντικά τους και όπου τα αφεντικά φαίνονται να είναι αυταρχικά και πατριαρχικά, οι εργαζόμενοι σε παρόμοιες

θέσεις φαίνεται να μην προτιμούν ένα αφεντικό που *συμβουλευέται* τους υφιστάμενούς του. Αντίθετα, πολλοί από αυτούς εκφράζουν την προτίμησή τους για ένα αφεντικό που λαμβάνει αποφάσεις με αυταρχικό ή πατριαρχικό τρόπο. Παρόλα αυτά, ορισμένοι από αυτούς προτιμούν το εντελώς αντίθετο - ένα αφεντικό δηλαδή που διοικεί την εταιρία σύμφωνα με την γνώμη της πλειοψηφίας, πράγμα που σημαίνει ότι ο ίδιος δεν παίρνει τις αποφάσεις. Στον πραγματικό κόσμο, οι περισσότερες εταιρίες ή οργανισμοί, δεν επιλέγουν τη γνώμη της πλειοψηφίας, διότι είναι δύσκολο να το διαχειριστούν και πολύ λίγοι από τους συμμετέχοντες ουσιαστικά δήλωσαν ότι τα αφεντικά τους διαλέγουν αυτό τον τρόπο για τη λήψη αποφάσεων (τα αφεντικά που προσποιούνται ότι το κάνουν αυτό, συχνά βρίσκονται να κατηγορούνται για τη χειραγώγηση των εργαζομένων).

Συνοψίζοντας, η βαθμολογία της εν λόγω έρευνας μας ενημερώνει σχετικά με το κατά πόσο οι σχέσεις σε μία χώρα είναι *αλληλοεξαρτώμενες*. Στις χώρες με χαμηλή διαφορά ισχύος, παρατηρείται περιορισμένη εξάρτηση των υφιστάμενων από τα αφεντικά τους και επικρατεί η προτίμηση για συμβουλευτική πρακτική για τη λήψη αποφάσεων (που σημαίνει να υπάρχει *αλληλεξάρτηση* ανάμεσα στο αφεντικό και στους υφιστάμενούς του). Η συναισθηματική διαφορά ανάμεσά τους είναι σχετικά περιορισμένη: οι υφιστάμενοι προτιμούν να προσεγγίσουν και να διαφοροποιήσουν τη γνώμη τους από αυτή του αφεντικού τους με ευκολία. Αντίθετα, στις χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος, παρατηρείται σημαντική εξάρτηση των υφιστάμενων από τα αφεντικά τους. Οι υφιστάμενοι ανταποκρίνονται είτε με το να *προτιμούν* μία εξαρτώμενη σχέση (με τη μορφή ενός αυταρχικού ή πατριαρχικού αφεντικού) είτε με το να την απορρίπτουν εξ' ολοκλήρου, γεγονός που στην ψυχολογία είναι γνωστό ως *αντεξάρτηση* - που υποδηλώνει εξάρτηση αλλά με μία αρνητική έννοια. Στις χώρες όπου παρατηρήθηκε πολύ μεγάλη διαφορά ισχύος, βλέπουμε ένα μοτίβο πόλωσης μεταξύ της εξάρτησης και της αντεξάρτησης. Σε αυτές τις περιπτώσεις η συναισθηματική απόσταση ανάμεσα στα αφεντικά και τους υφιστάμενούς τους είναι μεγάλη: οι υφιστάμενοι συνήθως προσεγγίζουν και αντιπαραθέτουν τις απόψεις τους στα αφεντικά τους κατά πρόσωπο.

Η διαφορά ισχύος επομένως μπορεί να ερμηνευθεί ως ο βαθμός που λιγότερο ισχυρά μέλη ενός οργανισμού ή ιδρύματος στα πλαίσια μίας χώρας περιμένουν και δέχονται ότι η δύναμη κατανέμεται άνισα. Τα ιδρύματα αποτελούν τα βασικά στοιχεία της κοινωνίας. Όπως η οικογένεια, το σχολείο και η κοινότητα, έτσι και οι οργανισμοί είναι τα μέρη όπου εργάζονται οι άνθρωποι.

Η διαφορά ισχύος επομένως βασίζεται σε ένα σύστημα τιμών από τα λιγότερο ισχυρά μέλη. Ο τρόπος που κατανέμεται η δύναμη, συνήθως εξηγείται από τη συμπεριφορά των περισσότερων ισχυρών μελών, των ηγετών και όχι αυτών των οποίων ηγούνται αυτοί. Τα πιο γνωστά βιβλία για τη διοίκηση συχνά αμελούν να λάβουν υπόψη ότι η ηγεσία υφίσταται μόνο ως συμπλήρωμα στους υφιστάμενους. Η εξουσία προκύπτει μόνο όταν συνυπάρχει με την υπακοή. Το πρόβλημα του βασιλιά Καρόλου ΙΔ Ιωάννη της Σουηδίας δεν ήταν η έλλειψη ηγεσίας από τη δική του πλευρά. Αντίθετα, οι Σουηδοί είχαν διαφορετική αντίληψη σχετικά με την υποχώρηση προς τον ηγέτη απ' ότι είχαν οι Γάλλοι - και ο βασιλιάς Κάρολος ΙΔ Ιωάννης της Σουηδίας ήταν Γάλλος.

Διάφορες συγκριτικές μελέτες σχετικά με τις αξίες της ηγεσίας από ένα κράτος προς ένα άλλο, δείχνουν ότι οι διαφορές που παρατηρούμε υπάρχουν τόσο στην αντίληψη των ηγετών καθώς επίσης και στην αντίληψη αυτών που διοικούνται από αυτούς, αλλά συχνά οι δηλώσεις από τους υπηκόους αντικατοπτρίζουν καλύτερα τις διαφορές απ' ότι οι δηλώσεις από τους ηγέτες. Αυτό συμβαίνει διότι όλοι μας είμαστε καλύτεροι παρατηρητές της ηγετικής συμπεριφοράς των αφεντικών μας, παρά της δικής μας. Εκτός από τις ερωτήσεις σχετικά με την αντιληπτή και την επιθυμητή ηγετική συμπεριφορά των αφεντικών - ερωτήσεις 2 και 3 της έρευνας - η έρευνα της IBM ζήτησε επίσης από τους διευθυντές να αξιολογήσουν το προσωπικό τους συλ. Φαίνεται ότι η βαθμολογία των διευθυντών από τους ίδιους είναι πολύ κοντά στη συμπεριφορά που οι υφιστάμενοί τους θα ήθελαν από αυτούς - αλλά όχι και τόσο κοντά με τη συμπεριφορά που ουσιαστικά οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονταν από αυτούς. Για την ακρίβεια, οι υφιστάμενοι έβλεπαν τους διευθυντές τους όπως οι διευθυντές τους έβλεπαν τα δικά τους αφεντικά. Το ηθικό δίδαγμα για τους διευθυντές είναι: αν θέλετε να ξέρετε πως σας βλέπουν οι υφιστάμενοί σας, μην

προσπαθήσετε να κοιτάξετε στον καθρέφτη - αυτό απλά θα σας δείξει αυτό που θα θέλατε να δείτε. Κάνετε στροφή 180 μοιρών και κοιτάξετε το δικό σας αφεντικό.

Η διαφορά ισχύος στις Μελέτες Αναπαραγωγής

Στο Κεφάλαιο 2, Παράρτημα 2.1, παραθέτονται έξι μελέτες, οι οποίες δημοσιεύθηκαν μεταξύ του 1990 και του 2002 και οι οποίες χρησιμοποίησαν τις ερωτήσεις από την μελέτη της IBM ή μεταγενέστερες μορφές αυτών, με άλλους διακρατικούς πληθυσμούς. Πέντε από αυτές τις μελέτες, μελετούν από δεκατέσσερις έως εικοσιοκτώ χώρες από τις χώρες που μελετήθηκαν στην έρευνα της IBM, και παρέχουν βαθμολογίες οι οποίες σχετίζονται στενά με τις βαθμολογίες της IBM. Η έκτη έρευνα πήρε τα στοιχεία της από καταναλωτές, οι οποίοι δεν επιλέχθηκαν με βάση τη σχέση τους με τη δύναμη, οι οποίοι είχαν διαφορετικές θέσεις εργασίας, ή, όπως στην περίπτωση των φοιτητών και των νοικοκυρών, οι οποίοι δεν είχαν δουλειές επί πληρωμή. Μελετήσαμε το κατά πόσο αυτές οι βαθμολογίες είχαν συνοχή προκειμένου να οδηγήσουν σε έγκυρα αποτελέσματα. Το συμπέρασμα είναι ότι κανένα δείγμα, από καμία έρευνα, δεν συμπεριλάμβανε τόσες πολλές χώρες, ούτε αντιπροσώπευε τόσο ταιριαστά δείγματα, όπως το αρχικό της έρευνας για την IBM. Παράλληλα, ο συσχετισμός της αρχικής βαθμολογίας της IBM με επιμέρους δεδομένα, όπως οι αγορές των καταναλωτών, δεν έχουν εξασθενήσει με τον χρόνο. Σε αυτό το σημείο πρέπει να θυμηθούμε ότι η εν λόγω έρευνα μετρούσε τις διαφορές ανάμεσα στις διαφορετικές κουλτούρες των χωρών, όχι τις κουλτούρες ως μία απόλυτη έννοια. Οι κουλτούρες έχουν υποστεί αλλαγές, όμως εφόσον όλες μαζί έχουν υποστεί ανάλογες αλλαγές, υπό την επήρεια των ίδιων παγκόσμιων παραγόντων, οι βαθμολογίες συνεχίζουν να είναι έγκυρες.

Από την έρευνα αξιών του Bond στην Κίνα, ανάμεσα σε φοιτητές σε είκοσι-τρεις χώρες, η οποία περιγράφεται στο Κεφάλαιο 2, προκύπτει μία παράμετρος ηθικής πειθαρχίας, σύμφωνα με την οποία οι χώρες τοποθετήθηκαν με τον ίδιο τρόπο όπως και στην έρευνα της IBM σχετικά με τη διαφορά ισχύος (με στατιστικούς όρους, η ηθική πειθαρχία έχει στενή σχέση με τη διαφορά ισχύος). Οι φοιτητές, οι οποίοι προέρχονταν από χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος, απάντησαν ότι τα παρακάτω στοιχεία ήταν ιδιαίτερα σημαντικά:

- Να έχουν λίγες επιθυμίες
- Η μετριοπάθεια, να ακολουθούν τη μέση οδό
- Να παραμένουν αδιάφθοροι και αγνοί

Στις άνισες κοινωνίες, οι καθημερινοί άνθρωποι όπως οι φοιτητές, ένιωθαν ότι δεν πρέπει να έχουν στόχους υψηλότερους από τη θέση τους.

Οι φοιτητές σε χώρες με μικρή διαφορά ισχύος, από την άλλη πλευρά, απάντησαν ότι τα παρακάτω στοιχεία ήταν ουσιαστικής σημασίας:

- Η προσαρμοστικότητα
- Η ικανότητα να είναι προσεκτικοί

Στις πιο ισότιμες κοινωνίες, όπου τα προβλήματα δεν λύνονται με την επίδειξη της δύναμης των μελών τους, οι φοιτητές τόνισαν τη σημασία του να είναι κανείς ελαστικός προκειμένου να πετύχει τους στόχους του.

Η μελέτη της GLOBE, που επίσης περιγράφεται στο Κεφάλαιο 2, περιλαμβάνει στοιχεία, σκοπός των οποίων είναι να υπολογίσουν το φάσμα της διαφοράς ισχύος. Όπως αναφέραμε προηγούμενα, οι ερωτήσεις της μελέτης της GLOBE διατυπώθηκαν πολύ διαφορετικά από τις δικές μας. Αντί να χρησιμοποιήσουν όρους, τους οποίους οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν καθημερινά, χρησιμοποίησαν ακατάλληλους όρους που χρησιμοποιούν οι ερευνητές, κάνοντας έτσι την κατανόηση της ερώτησης πολύ συχνά δύσκολη. Από τις δεκαοκτώ διαστάσεις της GLOBE (οι εννέα ζητούσαν από τους συμμετέχοντες να περιγράψουν την κουλτούρα τους «όπως είναι» και οι άλλες εννέα να την περιγράψουν «όπως θα έπρεπε να είναι»), εννέα από αυτές, ίσως και περισσότερες, είχαν μεγάλη σχέση με τις δικές μας ερωτήσεις στην έρευνα για τη διαφορά ισχύος. Ο ισχυρότερος συσχετισμός της έρευνας για τη διαφορά ισχύος ήταν με την παράμετρο της GLOBE να ομαδοποιήσει το περιεχόμενο των ερωτήσεων ως «όπως είναι». Υπήρχε μόνο μία αδύναμη αλλά ουσιαστική σχέση ανάμεσα στην έρευνα για τη διαφορά ισχύος και στην έρευνα της GLOBE ως προς τις ερωτήσεις «όπως είναι», ενώ καμία για τις ερωτήσεις «όπως θα έπρεπε να είναι». Για την ακρίβεια, η διαφορά ισχύος στις ερωτήσεις της GLOBE σχετικά με το «όπως είναι» και «πως θα έπρεπε να είναι», αποδείχθηκε να έχει στενή σχέση με το περιθώριο αποφυγής λάθους (Κεφάλαιο 6). Ουσιαστικά, η έρευνα της GLOBE σχετικά με τη διαφορά ισχύος δεν μπορεί να αποτελέσει εναλλακτική της δικής μας έρευνας για τη διαφορά ισχύος.

Οι Διαφορές στη Διαφορά Ισχύος Ανάμεσα στις Χώρες: Κοινωνική Τάξη, Επίπεδο Εκπαίδευσης και Επάγγελμα

Η ανισότητα μέσα στα πλαίσια μίας κοινωνίας φαίνεται από τη συνύπαρξη διαφόρων κοινωνικών τάξεων: ανώτερη, μεσαία και κατώτερη, ή όπως ο καθένας θέλει να κάνει το διαχωρισμό μεταξύ τους – αυτό αλλάζει ανάλογα με τη χώρα στην οποία αναφερόμαστε. Οι κοινωνικές τάξεις διαφέρουν μεταξύ τους στις ευκαιρίες που έχει ο κάθε πολίτης και στην πρόσβαση που έχει στις διάφορες παροχές της κοινωνίας, μία από τις οποίες είναι και η εκπαίδευση.

Μία ανώτατη εκπαίδευση, αυτόματα καθιστά κάποιον μέλος το λιγότερο της μεσαίας τάξης. Η εκπαίδευση με τη σειρά της, είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που καθορίζουν τα επαγγέλματα τα οποία μπορεί να κυνηγήσει ο καθένας, με αποτέλεσμα, στις περισσότερες κοινωνίες, η κοινωνική θέση, το επίπεδο εκπαίδευση και το επάγγελμα να είναι στενά συνδεδεμένα. Στο Κεφάλαιο 1 παραθέτονται και τα τρία αυτά στοιχεία, ως πηγές του πνευματικού μας λογισμικού: υπάρχουν επίπεδα στις κοινωνικές τάξεις, στην εκπαίδευση και στον εργασιακό χώρο σε κάθε κοινωνία, αλλά είναι αλληλοεξαρτώμενα.

Τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για τον υπολογισμό της διαφοράς ισχύος στην IBM προέρχονταν από τους εργαζόμενους σε διάφορες θέσεις και επομένως από διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης και διαφορετικές κοινωνικές τάξεις. Παρόλα αυτά, το μείγμα των επαγγελμάτων που μελετήθηκε ήταν το ίδιο για όλες τις χώρες. Όταν γίνεται μία συγκριτική μελέτη χωρών ή περιοχών, πάντα πρέπει να βασίζεται σε ομοιογενή δείγματα επαγγελμάτων. Δεν μπορούμε να συγκρίνουμε Ισπανούς μηχανικούς με Σουηδούς γραμματείς. Το δείγμα που πήραμε για την εν λόγω έρευνα, από όλα τα υποκαταστήματα, προήλθε από τα τμήματα πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών: Αυτές ήταν οι μοναδικές ειδικότητες που υπήρχαν σε όλες τις χώρες που

συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα. Η IBM διαθέτει εργαστήρια μόλις σε δέκα από τα μεγαλύτερα υποκαταστήματά της και μονάδες παραγωγής σε μόλις δεκατρείς.

Οι εργαζόμενοι στα τμήματα πωλήσεων και εξυπηρέτησης πελατών είχαν όλοι ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια ή και την ανώτερη εκπαίδευση και μπορούν στο σύνολό τους να θεωρηθούν μέλη της μεσαίας τάξης. Το ίδιο ισχύει και για τους ανθρώπους στις μελέτες αναπαραγωγής. Οι βαθμολογίες της έρευνας στο Παράρτημα 3.1, επομένως, ουσιαστικά εκφράζουν τις διαφορές ανάμεσα σε μέλη της μεσαίας κοινωνικής τάξης στις χώρες αυτές. Οι αξίες των μελών της μεσαίας κοινωνικής τάξης επηρεάζουν τα ιδρύματα και τους οργανισμούς μίας χώρας, όπως τα κυβερνητικά και τα εκπαιδευτικά συστήματα, περισσότερο από ότι αυτές της κατώτερης κοινωνικής τάξης. Αυτό συμβαίνει διότι οι άνθρωποι που ελέγχουν τα ιδρύματα αυτά συνήθως ανήκουν στη μεσαία κοινωνική τάξη. Ακόμα και εκπρόσωποι από ομάδες των κατώτερων κοινωνικών στρωμάτων, όπως οι ηγέτες σε ενώσεις, τείνουν να έχουν ένα καλύτερο μορφωτικό επίπεδο, και από αυτό το στοιχείο και μόνο, έχουν υιοθετήσει κάποιες από τις αξίες της μεσαίας κοινωνικής τάξης. Παράλληλα, οι γονείς στα κατώτερα κοινωνικά στρώματα, συχνά έχουν τις προσδοκίες της μεσαίας κοινωνικής τάξης για τα παιδιά τους.

Σε τρεις από τις μεγαλύτερες χώρες (Γαλλία, Γερμανία και Μεγάλη Βρετανία), στις οποίες τα υποκαταστήματα της IBM περιλάμβαναν πλήρη γκάμα βιομηχανικών δραστηριοτήτων, οι βαθμολογίες της έρευνας για τη διαφορά ισχύος υπολογίστηκαν για όλα τα διαφορετικά επαγγέλματα μέσα στην επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που απαιτούσαν μόνο βασικό επίπεδο εκπαίδευσης και είχαν στις θέσεις αυτές άτομα κατώτερων κοινωνικών στρωμάτων. Συνολικά, έγινε σύγκριση τριάντα-οκτώ διαφορετικών επαγγελμάτων σε αυτές τις χώρες.

Οι τρεις ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για να υπολογιστεί η διαφορά ισχύος στις χώρες, είχαν επίσης σχέση με τα επιμέρους επαγγέλματα – Ήταν επομένως πιθανό να υπολογιστεί η αντίστοιχη βαθμολογία για το κάθε επάγγελμα.

Το αποτέλεσμα της συγκριτικής μελέτης των τριάντα-οκτώ επαγγελμάτων παρουσιάζεται συνοπτικά στο Παράρτημα 3.2. Βλέπουμε ότι τα επαγγέλματα των κατώτερων κοινωνικών στρωμάτων και μορφωτικών επιπέδων (ανειδίκευτοι ή μερικώς ειδικευμένοι εργάτες) φαίνεται να έχουν τις υψηλότερες βαθμολογίες στη διαφορά ισχύος, ενώ αυτοί με το υψηλότερο κοινωνικό στάτους και μορφωτικό επίπεδο (διευθυντές και εξειδικευμένοι εργάτες, όπως μηχανικοί και επιστήμονες) φαίνεται να έχουν τις χαμηλότερες βαθμολογίες. Ανάμεσα στα δύο άκρα όσον αφορά το επάγγελμα, οι βαθμολογίες για τη μέτρηση της διαφοράς ισχύος έφταναν μέχρι τις 100 μονάδες – βαθμολογία η οποία αναφέρεται και στις εβδομήντα-έξι χώρες και περιοχές (βλ. Παράρτημα 3.1 – όμως οι διαφορές ανάμεσα στις χώρες βασίστηκαν σε δείγματα ανθρώπων με παρόμοιες ή ισόβαθμες θέσεις εργασίας και ίσο μορφωτικό επίπεδο).

Το επόμενο ερώτημα είναι κατά πόσο οι διαφορές στη διαφορά ισχύος ανάμεσα στα επαγγέλματα είναι το ίδιο ισχυρές σε όλες τις χώρες. Προκειμένου να το ελέγξουμε αυτό, έγινε μία σύγκριση των τεσσάρων επαγγελμάτων με ευρέως διαφορετικό στάτους, στο κάθε ένα από τα ένδεκα παραρτήματα με μεγάλη διαφορά ισχύος. Αυτό που προέκυψε είναι ότι οι διαφορές στα επαγγέλματα ήταν μεγαλύτερες στις χώρες με τη χαμηλότερη βαθμολογία. Με άλλα λόγια, αν η χώρα συνολικά είχε μεγάλη διαφορά ισχύος στα επαγγέλματα με χαμηλό στάτους. Αν η χώρα είχε βαθμολογία που έδειχνε μικρή διαφορά ισχύος, κάτι αντίστοιχο ίσχυε για τους υπαλλήλους που ανήκαν στη μεσαία ή την ανώτερη κοινωνική τάξη: οι υπάλληλοι που προέρχονταν από τα κατώτερα κοινωνικά στρώματα και είχαν βασική εκπαίδευση, είχαν βαθμολογίες σχεδόν το ίδιο υψηλές με αυτές των χωρών με μεγάλη διαφορά ισχύος. Οι βαθμολογίες των υπαλλήλων με υψηλό

στάτους, σε σχέση με την ανισότητα, φαίνεται να βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην εθνικότητα – ενώ στους υπαλλήλους με χαμηλότερο στάτους, σε πολύ μικρότερο βαθμό.

TABLE 3. 2 PDI Values for Six Categories of Occupations

(Based on IBM Data from Great Britain, France, and Germany)

PDI RANGE

1 Negative values exceed the 0 to 100 range established for countries.

Το γεγονός ότι οι υπάλληλοι από χαμηλότερα κοινωνικά στρώματα, με λιγότερη εκπαίδευση, στις διάφορες Δυτικές χώρες είχαν περισσότερο αυταρχικές αξίες από ότι οι συμπατριώτες τους, έχει αναλυθεί εκτενώς από πολλούς κοινωνιολόγους. Αυτές οι

αυταρχικές αξίες δεν έχουν αντίκτυπο μόνο στον εργασιακό χώρο, αλλά και στην ιδιωτική τους ζωή. Μία μελέτη στις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Ιταλία κατά τη δεκαετία του 1960 έδειξε ότι στην εργατική τάξη οι γονείς απαιτούσαν υπακοή από τα παιδιά τους περισσότερο από ότι οι γονείς της μεσαίας τάξης, αλλά η διαφορά ήταν μεγαλύτερη στις Ηνωμένες Πολιτείες από ότι στην Ιταλία.

Μέτρα Σχετικά με τη Διαφορά Ισχύος: Η Δομή σε Αυτό και στα Επόμενα Κεφάλαια

Στο επόμενο κομμάτι αυτού του κεφαλαίου, θα γίνει συσχετισμός των διαφορών στη βαθμολογία της διαφοράς ισχύος για τις διάφορες χώρες, με τις διαφορές στην οικογένεια, το σχολείο, το εργασιακό περιβάλλον, τη χώρα και τις ιδέες που έχουν κύριο ρόλο στις χώρες αυτές. Στα κεφάλαια 4 έως 8, τα οποία ασχολούνται με τις υπόλοιπες διαστάσεις, επίσης θα μελετήσουμε παρόμοια θέματα. Οι περισσότερες από τις ενώσεις που περιγράφονται, βασίζονται στα αποτελέσματα στατιστικών αναλύσεων, στις οποίες οι βαθμολογίες των χωρών έχουν συσχετισθεί με τα αποτελέσματα άλλων ποσοτικών ερευνών, με τον τρόπο που περιγράφεται στο Κεφάλαιο 2. Παράλληλα, γίνεται χρήση ποσοτικών δεδομένων και πληροφοριών σχετικά με την οικογένεια, τα σχολεία, το περιβάλλον εργασίας, κ.ο.κ., στις διάφορες χώρες. Στο βιβλίο αυτό παραλείπεται η στατιστική ανάλυση – οι ενδιαφερόμενοι αναγνώστες μπορούν να διαβάσουν και το βιβλίο με τίτλο «Culture's Consequences».

Η Διαφορά Ισχύος Ανάμεσα στις Χώρες: Οι Ρίζες της στην Οικογένεια

Οι περισσότεροι άνθρωποι στον κόσμο, γεννιούνται στα πλαίσια μίας οικογένειας. Όλοι οι άνθρωποι ξεκινούν να αφομοιώνουν τον τρόπο σκέψης και να αναπτύσσουν τον πνευματικό τους κόσμο μετά τη γέννησή τους, βασιζόμενοι στους μεγαλύτερους τους, στην παρουσία των οποίων μεγαλώνουν οι ίδιοι, χτίζοντας τους εαυτούς τους σύμφωνα με τα παραδείγματα που θέτουν οι μεγαλύτεροί τους.

Σε μία περίπτωση μεγάλης διαφοράς ισχύος, τα παιδιά αναμένεται να είναι υπάκουα στους γονείς τους. Μερικές φορές υπάρχει ακόμα και ιεραρχία στην εξουσία ανάμεσα και στα παιδιά ακόμα, με τα μικρότερα σε ηλικία παιδιά να είναι προσκολλημένα στα μεγαλύτερα παιδιά της οικογένειας. Η ανεξάρτητη συμπεριφορά από την πλευρά του παιδιού δεν ενθαρρύνεται, ενώ ο σεβασμός προς τους γονείς και τους άλλους μεγαλύτερους τους θεωρείται βασική αρετή. Τα παιδιά βλέπουν τους άλλους να δείχνουν ανάλογο σεβασμό και σύντομα κάνουν και αυτά το ίδιο. Αυτό συνήθως αποτελεί τη ζεστασιά και τη φροντίδα που οι γονείς και τα υπόλοιπα παιδιά δείχνουν στα μικρότερα σε ηλικία παιδιά, ιδιαίτερα αυτά που είναι πολύ μικρά. Τα φροντίζουν και ένας προσωπικός πειραματισμός δεν είναι αναμενόμενος από αυτά. Ο σεβασμός προς τους μεγαλύτερους και προς τους γονείς διαρκεί μέχρι την ενηλικίωση: Η γονική εξουσία συνεχίζει να παίζει ρόλο στη ζωή του ατόμου, όσο οι γονείς βρίσκονται στη ζωή. Μεταχειρίζονται τους γονείς και τους παππούδες με σεβασμό, ακόμα και αφού πάρουν τον έλεγχο της ζωής τους στα χέρια τους. Παρατηρείται ένα μοτίβο υποχώρησης προς τους μεγαλύτερους το οποίο διακατέχει όλες τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και υποσυνείδητα νιώθουν την ανάγκη αυτής της εξάρτησης. Όταν οι γονείς φτάσουν σε μεγάλη ηλικία ή αν για κάποιο άλλο λόγο η υγεία τους και η κατάστασή τους είναι

ασταθής, η προσδοκία είναι ότι τα παιδιά θα τους υποστηρίξουν οικονομικά και πρακτικά. Παρατηρείται ότι σε αυτές τις περιπτώσεις οι παππούδες συχνά μένουν με τις οικογένειες των παιδιών τους.

Σε καταστάσεις με μικρή διαφορά ισχύος στα πλαίσια της οικογένειας, τα παιδιά ουσιαστικά αντιμετωπίζονται ως ίσοι από τη στιγμή που είναι σε θέση να κάνουν πράγματα και αυτό φαίνεται ακόμη και από τον τρόπο που κάνουν μπάνιο ένα μωρό. Ο στόχος της γονικής εκπαίδευσης είναι να αφήνουν τα παιδιά τους να παίρνουν τον έλεγχο της δικής τους ζωής αμέσως μόλις είναι σε θέση να το κάνουν. Παροτρύνεται ο πειραματισμός στο παιδί, ενώ καθώς τα παιδιά είναι σε θέση να έρχονται σε αντιπαράθεση με τους γονείς τους, μαθαίνουν από πολύ νωρίς να λένε «όχι». Η συμπεριφορά προς τους άλλους δε βασίζεται στην ηλικία ή στην κατάσταση του άλλου, ενώ σπάνια δείχνουν σεβασμό ή υποχώρηση. Οι οικογενειακές σχέσεις σε τέτοιες κοινωνίες, για άτομα από διαφορετικές κοινωνίες, φαίνονται λιγότερο δυνατές. Όταν τα παιδιά μεγαλώσουν, αρχίζουν να αντιμετωπίζουν τους γονείς τους σαν φίλους, ή τουλάχιστον σαν ίσους, ενώ ένας ενήλικας δεν θεωρείται φυσιολογικό να ζητήσει την άδεια ή τη συμβουλή των γονιών του σχετικά με κάποια σημαντική απόφαση. Η ανάγκη για *ανεξαρτησία* θεωρείται βασικό στοιχείο της πνευματικής ανάπτυξης ενός ενήλικα. Οι γονείς πρέπει να κάνουν τα δικά τους σχέδια για όταν φτάσουν σε μεγάλη ηλικία ή αν τυχόν τους συμβεί κάτι. Δεν μπορούν να βασίζονται στα παιδιά τους για να τους υποστηρίξουν, ούτε μπορούν να περιμένουν ότι θα ζήσουν μαζί τους.

Οι καταστάσεις που περιγράφονται στις δύο προηγούμενες παραγράφους, σκόπιμα είναι τόσο ακραίες. Στην πραγματικότητα, αυτό που συναντούμε πιο συχνά είναι κάτι ανάμεσα στα δύο αυτά άκρα. Είδαμε ότι η κοινωνική τάξη και το επίπεδο εκπαίδευσης των γονιών, ιδιαίτερα στις χώρες με μικρή διαφορά ισχύος, παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο. Οι

οικογένειες αναπτύσσουν τη δική τους οικογενειακή κουλτούρα, η οποία ενδέχεται να διαφέρει από τις τάσεις της κοινωνίας και οι ατομικές προσωπικότητες των παιδιών και των γονέων μπορεί να οδηγήσουν σε μη-τυπικές συμπεριφορές. Παρόλα αυτά, οι δύο περιπτώσεις δείχνουν τα δύο άκρα, μεταξύ των οποίων υπάρχουν πολλές εκδοχές της οικογενειακής ανισότητας.

Το Ευρωβαρόμετρο, μία περιοδική μελέτη των αντιπροσωπευτικών δειγμάτων ενός πληθυσμού των κρατών-μελών και των υποψήφιων μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συνέλεξε δεδομένα το 2008 σχετικά με τον καταμερισμό της εργασίας (πλήρη ή μερική απασχόληση) ανάμεσα στους γονείς της οικογένειας. Σε χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος, το πιο συχνό φαινόμενο είναι να εργάζονται και οι δύο γονείς με πλήρη απασχόληση. Σε χώρες με μικρή διαφορά ισχύος, πιο συχνό ήταν το φαινόμενο όπου μόνο ένα μέλος της οικογένειας εργαζόταν με πλήρη απασχόληση, ενώ το άλλο εργαζόταν με μερική απασχόληση. Με εξαίρεση τις πιο φτωχές χώρες, αυτές οι διαφορές βασίζονταν στον εθνικό πλούτο της κάθε χώρας και υπονοούν μία πιο στενή επαφή ανάμεσα στους γονείς και στα παιδιά στις κουλτούρες με μικρότερη διαφορά ισχύος.

Καθώς η οικογένεια αποτελεί την πηγή της πιο πρώιμης πνευματικής μας ανάπτυξης, η επιρροή της είναι πάρα πολύ μεγάλη και πεποιθήσεις που αφομοιώνονται σε αυτό το στάδιο είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν. Οι ψυχίατροι και οι ψυχαναλυτές γνωρίζουν τη σημασία της οικογένειας του ατόμου, αλλά συχνά όχι το πολιτισμικό πλαίσιο αυτής. Η επιστήμη της ψυχιατρικής προσπαθεί να βοηθήσει άτομα, των οποίων η συμπεριφορά παρεκκλίνει από τις τάσεις της κοινωνίας. Το βιβλίο αυτό περιγράφει πως αυτές οι τάσεις διαφέρουν από μία κοινωνία σε μία άλλη. Η ύπαρξη διαφορετικών τάσεων σημαίνει ότι η ψυχιατρική βοήθεια προς ένα άτομο μίας άλλης κοινωνίας ή ακόμα από

έναν άλλο τομέα της ίδιας κοινωνίας, είναι κάτι σχετικά επικίνδυνο. Απαιτεί βαθιά γνώση των πολιτισμικών διαφορών και των επιρροών που έχει δεχθεί ο πελάτης.

Η Διαφορά Ισχύος στο Σχολείο

Στις περισσότερες κοινωνίες στις μέρες μας, τα παιδιά πηγαίνουν στο σχολείο τουλάχιστον για κάποια χρόνια. Στις περισσότερες κοινωνίες, η περίοδος που τα παιδιά πηγαίνουν στο σχολείο καλύπτει περισσότερα από είκοσι χρόνια της ζωής ενός νέου. Στο σχολείο το παιδί αναπτύσσει περαιτέρω τον πνευματικό του κόσμο. Αφομοιώνει επιπλέον αξίες από τους δασκάλους και τους συμμαθητές του, ως μέλος μίας κοινωνίας που τιμά αυτές τις αξίες. Αποτελεί ένα αναπάντητο ερώτημα το κατά πόσο το εκπαιδευτικό σύστημα μπορεί να συνεισφέρει στην αλλαγή στα πλαίσια μίας κοινωνίας. Μπορεί το σχολείο να δημιουργήσει αξίες που δεν προϋπάρχουν, ή απλά ενισχύει αξίες που ήδη υφίστανται μέσα σε μία κοινωνία; Σε μία συγκριτική μελέτη των σχολείων σε διάφορες κοινωνίες, παρατηρήθηκαν τα ίδια μοτίβα διαφορών που υπήρχαν και στα πλαίσια των οικογενειών. Στο σχολείο, ο ρόλος του γονέα στη σχέση γονιός-παιδί αντικαθίσταται από τον δάσκαλο, αλλά οι βασικές αρχές και αξίες μεταφέρονται από το ένα κοινωνικό πλαίσιο στο άλλο. Φυσικά, τα περισσότερα παιδιά που πηγαίνουν στο σχολείο συνεχίζουν να περνούν τον περισσότερο χρόνο τους με τις οικογένειές τους.

Σε μία περίπτωση μεγάλης διαφοράς ισχύος, η ανισότητα στη σχέση γονέα και παιδιού, δικαιωνίζεται από την άνιση σχέση δασκάλου και μαθητή, η οποία θρέφει την ανάγκη για εξάρτηση, η οποία έχει ριζώσει στο μυαλό του μαθητή. Οι δάσκαλοι αντιμετωπίζονται με σεβασμό ή ακόμα και φόβο (και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία δάσκαλοι σε μεγαλύτερο

βαθμό απ' ότι αυτοί που είναι μικρότεροι σε ηλικία). Σε ορισμένες περιπτώσεις οι μαθητές πρέπει να σηκώνονται όρθιοι όταν μπαίνει στο χώρο ο δάσκαλος. Η εκπαιδευτική διαδικασία έχει ως επίκεντρο τον δάσκαλο. Οι δάσκαλοι ορίζουν ποιο δρόμο θα πάρει η εκπαίδευση των παιδιών. Στο πλαίσιο της αίθουσας υπάρχει τάξη και ο δάσκαλος ξεκινάει κάθε είδους επικοινωνία. Οι μαθητές στην τάξη μιλούν μόνο όταν τους απευθύνει ο δάσκαλος το λόγο και ποτέ δεν έρχονται σε αντιπαράθεση με τους δασκάλους δημόσια, ούτε τους επικρίνουν, ενώ τους φέρονται με σεβασμό ακόμα και εκτός του σχολείου. Όταν ένα παιδί δε φέρεται σωστά οι δάσκαλοι εμπλέκουν τους γονείς και περιμένουν από αυτούς να βοηθήσουν να μπει το παιδί τους και πάλι στο σωστό δρόμο. Η εκπαιδευτική διαδικασία είναι αυστηρά εξατομικευμένη: Ιδιαίτερα στα πιο προχωρημένα θέματα στα πανεπιστήμια, η γνώση που μεταβιβάζεται στους φοιτητές δεν θεωρείται μία απρόσωπη «αλήθεια», αλλά μία προσωπική σοφία του καθηγητή. Ο δάσκαλος είναι ένας *γκουρού*, ένας όρος που προκύπτει από τη Σανσκριτική λέξη που σημαίνει «αυτός που έχει βαρύτητα» ή ο «αξιότιμος», και στην Ινδία και την Ινδονησία αυτή είναι η αντίστοιχη λέξη για τη λέξη «δάσκαλος». Ο Γαλλικός όρος είναι *a maître à penser*, ένας «δάσκαλος για τη σκέψη». Σε ένα τέτοιο σύστημα, η ποιότητα των γνώσεων βασίζεται αυστηρά στην ποιότητα των δασκάλων του ατόμου.

Στις περιπτώσεις με μικρή διαφορά ισχύος, οι δάσκαλοι αντιμετωπίζουν τους μαθητές ως ίσους και περιμένουν μία αντίστοιχη αντιμετώπιση και από τους μαθητές προς αυτούς. Οι νεότεροι σε ηλικία καθηγητές είναι πιο ίσοι και επομένως συνήθως και πιο αρεστοί από τους μεγαλύτερους σε ηλικία. Η εκπαιδευτική διαδικασία έχει ως επίκεντρο τον μαθητή και βασίζεται στις πρωτοβουλίες του. Οι μαθητές βρίσκουν μόνοι τους το δρόμο που θα ακολουθήσουν και παρεμβαίνουν στο μάθημα ακόμα και χωρίς να τους δοθεί άδεια και πρέπει να κάνουν ερωτήσεις όταν δεν καταλαβαίνουν κάτι. Έρχονται σε αντιπαράθεση με τους δασκάλους, εκφράζουν τη διαφωνία τους και την κριτική τους μπροστά στους δασκάλους τους, ενώ δε δείχνουν ιδιαίτερο σεβασμό τους δασκάλους τους εκτός του σχολείου. Όταν ένα παιδί παρεκτρέπεται, οι γονείς συχνά παίρνουν το μέρος του παιδιού και εναντιώνονται στον δάσκαλο. Η εκπαιδευτική διαδικασία είναι

σχετικά απρόσωπη, ενώ η γνώση που μεταφέρεται από τον καθηγητή προς το μαθητή, θεωρείται απλά μία «αλήθεια» ή ένα «γεγονός» που υφίσταται ανεξάρτητα από τον συγκεκριμένο καθηγητή. Η αποτελεσματική μάθηση σε αυτά τα συστήματα βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο αν υπάρχει η υποτιθέμενη επικοινωνία ανάμεσα στους μαθητές και στους δασκάλους. Ολόκληρο το σύστημα βασίζεται στην αναπτυγμένη ανάγκη των μαθητών για ανεξαρτησία, ενώ η ποιότητα της μάθησης σε μεγάλο βαθμό καθορίζεται από τους μαθητές.

Νωρίτερα σε αυτό το κεφάλαιο δείξαμε ότι η βαθμολογία για τη διαφορά ισχύος είναι χαμηλότερη στα επαγγέλματα που απαιτούν υψηλότερα επίπεδα εκπαίδευσης, τουλάχιστον στις χώρες που συνολικά είχαν χαμηλότερη βαθμολογία στη διαφορά ισχύος. Αυτό σημαίνει ότι σε αυτές τις χώρες οι μαθητές θα γίνουν περισσότερο ανεξάρτητοι από τους δασκάλους καθώς προχωρούν με τις σπουδές τους, καθώς η ανάγκη τους για εξάρτηση μειώνεται. Στις χώρες με μεγαλύτερη διαφορά ισχύος, από την άλλη πλευρά, οι μαθητές παραμένουν εξαρτημένοι από τους δασκάλους τους, ακόμα και αφού αποκτήσουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης.

Οι χώρες με μικρή διαφορά ισχύος, διαθέτουν ένα σχετικά μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού τους στην παροχή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για όλους, συμμετέχοντας στην ανάπτυξη των μεσαίων στρωμάτων στην κοινωνία. Οι χώρες με μεγαλύτερη διαφορά ισχύος, διαθέτουν μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού τους στην πανεπιστημιακή εκπαίδευση και μικρότερο στη δευτεροβάθμια, διατηρώντας μία πόλωση ανάμεσα στα υψηλότερα κοινωνικά στρώματα και στους ανεκπαιδευτους.

Η σωματική τιμωρία στο σχολείο, τουλάχιστον για τα παιδιά που δεν έχουν μπει ακόμα στην εφηβεία, είναι περισσότερο αποδεκτή στις κοινωνίες με μεγάλη διαφορά ισχύος παρά σε αυτές με μικρή. Τονίζει και συμβολίζει την ανισότητα μεταξύ του δασκάλου και του μαθητή και συχνά θεωρείται καλή για την ανάπτυξη του χαρακτήρα του παιδιού. Στις κοινωνίες με μικρή διαφορά ισχύος, μία τέτοια πράξη θεωρείται κακοποίηση ανηλίκου και μπορεί να αποτελέσει αιτία για να το καταγγείλουν οι γονείς στην αστυνομία.

Υπάρχουν εξαιρέσεις, οι οποίες έχουν σχέση με τον ανδρισμό (σε αντίθεση με τη θηλυκότητα), που θα συζητήσουμε στο Κεφάλαιο 5: σε ορισμένες ανδροκρατούμενες κοινωνίες, με μικρή διαφορά ισχύος, όπως η Μεγάλη Βρετανία, η σωματική τιμωρία στο σχολείο δε θεωρείται απαράδεκτη από όλους.

Όπως στην περίπτωση της οικογένειας, που συζητήσαμε σε προηγούμενο σημείο, η πραγματικότητα βρίσκεται κάπου ανάμεσα στα δύο αυτά άκρα. Ένας βασικός παράγοντας είναι η ικανότητα των μαθητών: τα λιγότερο χαρισματικά παιδιά και τα παιδιά με αναπηρία, στις περιπτώσεις μικρής διαφοράς ισχύος, δε θα αναπτύξουν την αναμενόμενη αίσθηση ανεξαρτησίας και θα αντιμετωπίζονται περισσότερο με τον τρόπο της κοινωνίας με μεγάλη διαφορά ισχύος. Τα ικανά παιδιά που προέρχονται από οικογένειες που ανήκουν στην εργατική τάξη, στις κοινωνίες με μικρή διαφορά ισχύος, βρίσκονται σε μειονεκτική θέση στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, όπως τα πανεπιστήμια, τα οποία υιοθετούν τις τάσεις των κοινωνιών με μικρή διαφορά ισχύος: Όπως δείξαμε προηγούμενα, οι οικογένειες που ανήκουν στην εργατική τάξη συχνά αναπτύσσουν μία υποκουλτούρα μεγάλης διαφοράς ισχύος.

Η Διαφορά Ισχύος και ο Τομέας της Υγείας

Συγκριτικές μελέτες λειτουργικών συστημάτων υγείας στις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης δείχνουν ότι το επίπεδο της διαφοράς ισχύος στην κοινωνία αντικατοπτρίζεται και στη σχέση μεταξύ γιατρού και ασθενών. Στις χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος, η συμβουλευτική διαδικασία με τους γιατρούς διαρκεί λιγότερη ώρα και υπάρχει περιθώριο ανταλλαγής πληροφοριών.

Αυτές οι διαφορές επηρεάζουν και τη χρήση των φαρμάκων. Στις χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος, οι γιατροί συχνά συνταγογραφούν αντιβιοτικά, πράγμα που αποτελεί μία γρήγορη γενική λύση. Στις χώρες αυτές τα αντιβιοτικά χρησιμοποιούνται συχνά ως μία λύση αυτοθεραπείας. Τα ευρήματα αυτά είναι σημαντικά καθώς υπάρχει κίνδυνος

τα μικρόβια να γίνουν ανθεκτικά στα αντιβιοτικά αν αυτές οι θεραπείες είναι πολύ συχνές.

Μία άλλη μελέτη συγκρίνει την πρακτική της μετάγγισης αίματος ανάμεσα στις εικοσιπέντε Ευρωπαϊκές χώρες. Η μετάγγιση αίματος είναι μία διαδικασία που συμβαίνει στα πλαίσια ενός έθνους και δεν υπάρχει μεγάλο διεθνές εμπόριο σε υποπροϊόντα αίματος. Οι χώρες με μικρή διαφορά ισχύος έχουν περισσότερους δότες αίματος, περισσότερη συλλογή αίματος και περισσότερο αίμα προμηθεύεται στα νοσοκομεία. Στις δύο τελευταίες περιπτώσεις επίσης, μεγάλο ρόλο παίζει και το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού. Οι διαφορές είναι ουσιαστικές: ανάμεσα στις χώρες που μελετήθηκαν, ο αριθμός των δοτών ανά χίλιους κατοίκους το 2004 ήταν από δύο έως πενήντα ένα. Σε όλες τις περιπτώσεις η δωρεά αίματος ήταν χωρίς χρηματική αμοιβή και απόλυτα εθελοντική. Η αρνητική σχέση της με την έρευνα για τη διαφορά ισχύος δείχνει ότι μία τέτοια πράξη είναι πιο συχνή στις χώρες όπου οι άνθρωποι βασίζονται λιγότερο στην εξουσία των πιο ισχυρών ατόμων και έχουν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ ο εθνικός πλούτος δεν είχε καμία επιρροή στα συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Το Παράρτημα 3.3 παραθέτει συνοπτικά τις βασικές διαφορές ανάμεσα στις κοινωνίες με μικρή και μεγάλη διαφορά ισχύος, που συζητήσαμε έως τώρα.

Η Διαφορά Ισχύος στο Περιβάλλον Εργασίας

Οι περισσότεροι άνθρωποι ξεκινούν την καριέρα τους ως νέοι, αφού έχουν αποκτήσει εμπειρίες ως μαθητές στα πλαίσια της οικογένειας αλλά και στο σχολείο. Οι ρόλοι στις σχέσεις γονέα-παιδιού, δασκάλου-μαθητή και γιατρού-ασθενή συμπληρώνονται από τους ρόλους στη σχέση διευθυντή-εργαζόμενου και δεν αποτελεί έκπληξη σε κανέναν το γεγονός ότι η συμπεριφορά προς τους γονείς και κυρίως προς τους πατεράδες και προς τους δασκάλους, που αποτελούν μέρος της πνευματικής εκπαίδευσης, μεταφέρονται και προς τους διευθυντές.

Σε περιπτώσεις με μεγάλη διαφορά ισχύος, οι ανώτεροι και οι υφιστάμενοί τους θεωρούν άνισο τον ένα προς τον άλλο. Το σύστημα ιεραρχίας βασίζεται στην προϋπάρχουσα ανισότητα. Οι οργανισμοί συγκεντρώνουν τη δύναμη όσο το δυνατό περισσότερο σε λιγότερους ανθρώπους. Οι υφιστάμενοι περιμένουν να πάρουν οδηγίες σχετικά με το τι να κάνουν και πώς να το κάνουν. Υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός εποπτικού προσωπικού, το οποίο είναι διαρθρωμένο με ιεραρχικό τρόπο, όπου ο ένας δίνει αναφορά προόδου στον άλλο. Το σύστημα μισθοδοσίας δείχνει μεγάλα κενά ανάμεσα στα υψηλόβαθμα και στα χαμηλόβαθμα στελέχη μίας επιχείρησης. Οι εργάτες είναι σχετικά ανεκπαιδευτοι και η χειρωνακτική εργασία έχει πολύ χαμηλότερο στάτους από αυτή σε ένα γραφείο. Οι ανώτεροι απολαμβάνουν παροχές και οι επαφές ανάμεσα στους ανώτερους και στους υφιστάμενούς τους ξεκινούν μόνο από τους ανώτερους. Το ιδανικό αφεντικό στα μάτια των υφιστάμενων, αυτός με τον οποίο νιώθουν πιο άνετα και τον οποίο σέβονται περισσότερο, είναι ένας καλοκάγαθος μονάρχης ή ένας «καλός πατέρας». Μετά από κάποιες εμπειρίες με «κακούς πατεράδες», ιδεολογικά ενδέχεται να απορρίψουν την εξουσία του αφεντικού τους εξολοκλήρου, ενώ πρακτικά φαίνεται να συμμορφώνονται με αυτήν.

Οι σχέσεις ανάμεσα στους υφιστάμενους και στους προϊστάμενούς τους στους οργανισμούς με μεγάλη διαφορά ισχύος είναι συχνά γεμάτες από συναισθήματα. Ο Philippe d'Iribarne ήταν επικεφαλής ενός Γαλλικού ερευνητικού κέντρου για το διεθνές μάνατζμεντ. Μετά από εκτεταμένες συνεντεύξεις, η ερευνητική του ομάδα σύγκρινε μονάδες παραγωγής της ίδιας Γαλλικής πολυεθνικής εταιρίας στη Γαλλία (με σκορ στην έρευνα για τη διαφορά ισχύος, 68), στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (με σκορ στην έρευνα για τη διαφορά ισχύος, 40) και στην Ολλανδία (με σκορ στην έρευνα για τη διαφορά ισχύος, 38). Στο βιβλίο του σχετικά με αυτή την έρευνα, ο d'Iribarne γράφει:

Ο συχνά συναισθηματικός χαρακτήρας των ιεραρχικών σχέσεων στη Γαλλία είναι πολύ ενδιαφέρον. Υπάρχει πολύ μεγάλη ανομοιομορφία συναισθημάτων προς τους προϊστάμενους: είτε είναι πολύ αγαπητοί ή μισητοί με την ίδια ένταση. Αυτή η κατάσταση δεν είναι όμως παγκόσμια: δεν παρατηρήθηκε ούτε στην Ολλανδία ούτε στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Αυτό το απόσπασμα επιβεβαιώνει την πόλωση στη Γαλλία ανάμεσα στην εξάρτηση και στην αντεξάρτηση προς τις μορφές εξουσίας, οι οποίες είδαμε ότι είναι χαρακτηριστικό των χωρών με μεγάλη διαφορά ισχύος.

Εμφανή σημάδια της κοινωνικής θέσης στις χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος συνεισφέρουν στην εξουσία των αφεντικών. Οι υφιστάμενοι ενδέχεται να νιώθουν περήφανοι που μπορούν να πουν στο γείτονά τους ότι το αφεντικό τους οδηγεί ένα μεγαλύτερο αυτοκίνητο από αυτό του αφεντικού του γείτονά τους. Οι προϊστάμενοι που είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία γενικά έχουν περισσότερο σεβασμό από ότι αυτοί που είναι μικρότεροι. Το να είναι θύματα της κατάχρησης δύναμης από τους προϊστάμενούς τους, είναι απλά κακή τύχη. Δεν υπάρχει υπόνοια ότι θα μπορούσαν να βρεθούν τρόποι αποζημίωσης σε μία τέτοια περίπτωση. Αν η κατάσταση γίνει πολύ άσχημη, οι άνθρωποι ενώνουν τις δυνάμεις τους και καταφεύγουν σε μία βίαιη επανάσταση. Προϋπάρχοντα

συστήματα ηγεσίας που ανακαλύφθηκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες, όπως η διαχείριση από τους στόχους (MBO), δεν είναι αποτελεσματικά, διότι προϋποθέτουν κάποια μορφή διαπραγμάτευση ανάμεσα στους υφιστάμενους και στους προϊστάμενούς τους, πράγμα με το οποίο καμία από τις δύο πλευρές δε θα ένιωθε άνετα.

Σε μία περίπτωση μικρής διαφοράς ισχύος, οι υφιστάμενοι και οι προϊστάμενοι θεωρούν τους εαυτούς τους ίσους. Το σύστημα ιεραρχίας ουσιαστικά βασίζεται στην ανισότητα των ρόλων στα πλαίσια της επιχείρησης, που έχει θεσπιστεί για λόγους ευκολίας, και οι ρόλοι μπορούν να αλλάζουν, προκειμένου κάποιος που σήμερα είναι υφιστάμενος κάποιου άλλου, αύριο να μπορεί να είναι προϊστάμενός του. Οι οργανισμοί είναι σχετικά αποκεντρωμένοι, με επίπεδες πυραμίδες ιεραρχίας και περιορισμένο αριθμό εποπτικού προσωπικού. Οι μισθοί ανάμεσα στα υψηλόβαθμα και στα χαμηλόβαθμα στελέχη δεν έχουν πολύ μεγάλες διαφορές, οι εργάτες έχουν μία σχετική εκπαίδευση και ικανότητα και η εξειδικευμένη χειρωνακτική εργασία έχει υψηλότερο στάτους από την ανειδίκευτη δουλειά γραφείου. Οι υπάλληλοι δεν επιθυμούν επιπλέον προνόμια και όλοι χρησιμοποιούν τον ίδιο χώρο στάθμευσης, τα ίδια αποχωρητήρια και το ίδιο κυλικείο. Οι προϊστάμενοι πρέπει να είναι προσίτοι προς τους υφιστάμενούς τους και το ιδανικό αφεντικό είναι ένας ευρηματικός (και επομένως εμπνέει σεβασμό) δημοκράτης. Οι υφιστάμενοι περιμένουν να τους ζητηθεί η γνώμη τους πριν παρθεί μία σημαντική απόφαση που επηρεάζει τη δουλειά τους, αλλά δέχονται ότι το αφεντικό τους είναι αυτό που θα πάρει την τελική απόφαση.

Τα σύμβολα κύρους είναι ύποπτα και οι υφιστάμενοι είναι πολύ πιθανό να σχολιάσουν αρνητικά στους γείτονές τους το γεγονός ότι το αφεντικό τους ξοδεύει τα χρήματα της εταιρίας για να αγοράσει ένα ακριβό αυτοκίνητο. Οι νεαρότεροι σε ηλικία διευθυντές εκτιμώνται περισσότερο από αυτούς που είναι μεγαλύτερης ηλικίας. Οι εταιρίες οφείλουν να έχουν σωστά διαρθρωμένες μεθόδους για να αντιμετωπίζουν τα παράπονα των υπαλλήλων σχετικά με την κατάχρηση εξουσίας, ενώ μέθοδοι ηγεσίας, όπως η

διαχείριση από τους στόχους (MBO), μπορούν να έχουν πρακτική εφαρμογή αν έχουν επαρκή προσοχή από τη διοίκηση.

Ο Peter Smith, του πανεπιστημίου του Sussex στη Μεγάλη Βρετανία, μέσα από ένα δίκτυο συνεργατών, τη δεκαετία του 1990, συνέλεξε δηλώσεις από περισσότερους από επτά χιλιάδες διευθυντές τμημάτων σε σαράντα επτά χώρες, σχετικά με το πώς διαχειρίζονται κάθε ένα από τα οκτώ πιο συχνά «επεισόδια» στο περιβάλλον εργασίας (για παράδειγμα: «όταν κάποιο μηχάνημα ή κάποιος εξοπλισμός στο τμήμα σας φαίνεται να πρέπει να αντικατασταθεί»). Για κάθε ένα από τα επεισόδια αυτά, οι διευθυντές έπρεπε να αναφέρουν σε ποιο βαθμό βασίζονται σε κάθε μία από τις προτεινόμενες λύσεις (για παράδειγμα: «τυπικούς κανόνες και διαδικασίες»). Για κάθε μία από τις σαράντα επτά χώρες, ο Smith υπολόγισε έναν *κάθετο δείκτη*, συνυπολογίζοντας το βαθμό που βασίζονται στους διευθυντές και στους τυπικούς κανόνες και *όχι* στις προσωπικές τους εμπειρίες και *όχι* στους υφιστάμενούς τους. Η βαθμολογία του κάθετου δείκτη έχει πολύ στενή σχέση με την έρευνα για τη διαφορά ισχύος: στις χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος, οι προϊστάμενοι του δείγματος που μελετήθηκε, βασίζονταν περισσότερο στους ανώτερους τους και στους τυπικούς κανόνες και λιγότερο στην προσωπική τους εμπειρία και στους υφιστάμενούς τους.

Δεν υπάρχουν αποδείξεις μίας συστηματικής διαφοράς στην αποτελεσματικότητα ανάμεσα στις επιχειρήσεις για τις χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος έναντι αυτών με μικρή διαφορά ισχύος. Μπορεί να είναι καλοί σε διαφορετικά πράγματα: στις κουλτούρες με μικρή διαφορά ισχύος μπορεί να είναι καλοί σε εργασίες που απαιτούν πρωτοβουλίες από τους υφιστάμενους, ενώ σε αυτές με μεγάλη διαφορά ισχύος μπορεί να είναι καλοί σε εργασίες που απαιτούν πειθαρχία. Το σημαντικό στοιχείο είναι οι διευθυντές να χρησιμοποιήσουν τα δυνατά στοιχεία της κάθε τοπικής κουλτούρας.

Αυτό το κομμάτι για ακόμα μία φορά περιγράφει τα δύο άκρα και στις περισσότερες περιπτώσεις το εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει στοιχεία και από τις κουλτούρες με μεγάλη αλλά και από αυτές με μικρή διαφορά ισχύος. Οι θεωρίες του μάνατζμεντ σπάνια αναγνωρίζουν ότι αυτά τα διαφορετικά μοντέλα υπάρχουν και ότι βασίζονται στην κουλτούρα της κάθε κοινωνίας. Στο Κεφάλαιο 9 θα επιστρέψουμε στο θέμα αυτό και θα δείξουμε πως οι διαφορετικές θεωρίες του μάνατζμεντ και της οργάνωσης αντανακλούν τις διάφορες εθνικότητες των εμπνευστών τους.

Το Παράρτημα 3.4 παρουσιάζει περιληπτικά τις βασικές διαφορές στο εργασιακό περιβάλλον ανάμεσα στις κοινωνίες με μικρή και μεγάλη διαφορά ισχύος.

Η Διαφορά Ισχύος και το Κράτος

Τα προηγούμενα μέρη του βιβλίου παρουσιάζουν τις περιπλοκές που προκαλούν οι διαφορές στη διαφορά ισχύος ανάμεσα στα κράτη και το ρόλο των ζευγαριών γονέας-παιδί, δάσκαλος-μαθητής, γιατρός-ασθενής και διευθυντής-υφιστάμενος. Σε κάποιον που παρακολουθεί τη διεθνή επικαιρότητα θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο ότι σε ορισμένες χώρες, η διαφορά στην ισχύ ανάμεσα στις αρχές και στους πολίτες δεν αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο όπως σε άλλες χώρες. Αυτό όμως που δεν είναι και τόσο ξεκάθαρο, αλλά είναι ουσιαστικό για την κατανόηση, είναι ότι οι τρόποι διαχείρισης της ισχύος σε μία χώρα συνήθως βασίζονται στις πεποιθήσεις της μεγαλύτερης μάζας του πληθυσμού της χώρας αυτής, σχετικά με την πρέπουσα συμπεριφορά των αρχών.

Σε μία ανάλυση με δεδομένα από σαράντα-τρεις κοινωνίες, τα οποία συλλέχθηκαν μέσω της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών (βλ. Κεφάλαιο 2), ο Αμερικάνος πολιτικός επιστήμων

Ronald Inglehart βρήκε ότι θα μπορούσε να κατατάξει τις χώρες σύμφωνα με μία «κοσμική-ορθολογική σε αντίθεση με την παραδοσιακή αρχή» κλίμακα. Μία ανάλυση συσχετισμού έδειξε ότι αυτή η διάσταση ανταποκρίνεται σε αυτό που αποκαλούμαι διαφορά ισχύος. Σε μία κοινωνία όπου η διαφορά ισχύος είναι μεγάλη, οι αρχές τείνουν να είναι παραδοσιακές και ορισμένες φορές ακόμα ριζωμένες στη θρησκεία. Η ισχύς θεωρείται βασικό στοιχείο της κοινωνίας και προηγείται της επιλογής μεταξύ καλού και κακού. Η νομιμότητά της είναι άσχετη. Η ισχύς επικρατεί του σωστού. Αυτή είναι μία πολύ σοβαρή δήλωση, η οποία σπάνια παρουσιάζεται με αυτή τη μορφή, αλλά αντανakλάται τόσο στη συμπεριφορά αυτών που βρίσκονται στην εξουσία, όσο και των καθημερινών ανθρώπων. Υπάρχει μία σιωπηλή συναίνεση ότι πρέπει να υπάρχει μία ιεραρχία της ανισότητας στον κόσμο, σύμφωνα με την οποία ο καθένας έχει τη θέση του. Μία τέτοια ιεραρχία ικανοποιεί την ανάγκη των ανθρώπων να εξαρτώνται από κάτι και τους δίνει την αίσθηση της ασφάλειας, τόσο σε αυτούς που βρίσκονται στην εξουσία όσο και σε αυτούς που βρίσκονται στις κατώτερες βαθμίδες.

Στην αρχή αυτού του κεφαλαίου, έγινε μία αναφορά στην τάση κάποιων κοινωνιών να επιτυγχάνουν τη συνοχή στις θέσεις των ανθρώπων βασιζόμενες στη δύναμη, τον πλούτο και την κοινωνική θέση. Μία ανάγκη για την συνοχή της κοινωνικής θέσης είναι τυπική στους πολιτισμούς με μεγάλη διαφορά ισχύος. Σε αυτούς τους πολιτισμούς οι άνθρωποι, οι οποίοι έχουν δύναμη, έχουν δικαίωμα να απολαμβάνουν προνόμια και αναμένεται να χρησιμοποιήσουν τη δύναμή τους για να αποκτήσουν πλούτο. Η κοινωνική τους θέση ενισχύεται από μία συμβολική συμπεριφορά που τους κάνει να φαίνονται όσο το δυνατό πιο ισχυροί. Οι βασικές πηγές δύναμης είναι η οικογένεια και οι φίλοι, τα προσωπικά χαρίσματα και/ή η ικανότητα του ατόμου να χρησιμοποιεί τη δύναμή του. Το τελευταίο εξηγεί τη συχνότητα στρατιωτικών δικτατοριών στις χώρες με ανάλογη διαφορά ισχύος. Αναμένεται να υπάρχουν σκάνδαλα που αφορούν τους ανθρώπους που βρίσκονται στην εξουσία και επίσης αναμένεται ότι αυτά τα σκάνδαλα θα συγκαλυφθούν. Αν κάτι πάει στραβά, το φταίξιμο πέφτει στους ανθρώπους που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχία. Αν η κατάσταση γίνει ακόμα χειρότερη, ο τρόπος για να αλλάξει το σύστημα

είναι να αντικατασταθούν αυτοί οι οποίοι βρίσκονται στην εξουσία με μία επανάσταση. Οι περισσότερες τέτοιες επαναστάσεις αποτυγχάνουν ακόμα και αν είναι επιτυχημένες, διότι οι νέοι άνθρωποι που έρχονται στην εξουσία και αποκτούν δύναμη, μετά από κάποιο καιρό, επαναλαμβάνουν τις συμπεριφορές των προκάτοχών τους, στις οποίες βρίσκουν υποστήριξη από τις επικρατούσες αξίες σχετικά με την ανισότητα.

Στις χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος, οι άνθρωποι δεν διαβάζουν πολύ τις εφημερίδες (αλλά εκφράζουν την εμπιστοσύνη τους σε αυτούς που τις διαβάζουν) και σπάνια συζητούν για πολιτικά θέματα: οι πολιτικές αντιπαραθέσεις σύντομα οδηγούν σε βία. Το σύστημα συχνά αναγνωρίζει μόνο μία πολιτική παράταξη - όπου υπάρχουν περισσότερα από ένα κόμματα, το ίδιο κόμμα κερδίζει συνήθως. Το πολιτικό φάσμα, αν είναι ορατό, χαρακτηρίζεται από ισχυρές αριστερές και δεξιές θέσεις με ένα ανίσχυρο κέντρο, το οποίο αποτελεί αντανάκλαση της πόλωσης ανάμεσα στην εξάρτηση και την αντεξάρτηση που περιγράψαμε νωρίτερα. Τα εισοδήματα σε αυτές τις χώρες είναι κατανομημένα άνισα, με πολύ λίγους πλούσιους και πάρα πολλούς φτωχούς ανθρώπους. Επίσης, η φορολογία προστατεύει τους πλούσιους, με αποτέλεσμα τα εισοδήματα μετά τους φόρους να είναι ακόμα πιο άνισα. Οι εργατικές ενώσεις τείνουν να ελέγχονται από την κυβέρνηση, ενώ όταν δεν ελέγχονται από αυτήν, βασίζονται ιδεολογικά σε πολιτικά θέματα.

Η εξουσία στις κοινωνίες με μικρή διαφορά ισχύος χαρακτηρίστηκε από τον Inglehart ως κοσμική λογική: καθώς βασίζεται περισσότερο σε πρακτικές σκέψεις και λιγότερο στην παράδοση. Σε αυτές τις κοινωνίες το συναίσθημα που κυριαρχεί είναι ότι η πολιτική θα πρέπει να διαχωρίζεται από τη θρησκεία. Η χρήση δύναμης θα πρέπει να βασίζεται και να εξαρτάται από τους νόμους και από την κρίση ανάμεσα στο καλό και στο κακό. Η ανισότητα είναι κάτι μη-επιθυμητό, όμως καθώς είναι αναπόφευκτο, θα πρέπει να περιορίζεται με πολιτικά μέσα. Η νομοθεσία πρέπει να εγγυάται ότι όλοι, ανεξάρτητα από τη θέση τους στην κοινωνία, έχουν ίσα δικαιώματα. Η δύναμη, ο πλούτος και η κοινωνική θέση δεν χρειάζεται να αλληλοεξαρτώνται – για την ακρίβεια θεωρείται

προτέρημα αν δεν αλληλοεξαρτώνται. Τα σύμβολα κοινωνικής θέσης για τους ισχυρούς ανθρώπους αντιμετωπίζονται με καχυποψία και οι ηγέτες ενισχύουν τη θέση τους με το να απαρνούνται τα σύμβολα αυτά (για παράδειγμα, πηγαίνοντας στη δουλειά με το τραμ). Οι περισσότερες χώρες που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία είναι σχετικά πλούσιες, με μία ενισχυμένη μεσαία τάξη. Οι βασικές πηγές της δύναμης είναι οι επίσημες θέσεις του καθενός, η εξειδίκευσή του και η ικανότητά του να επιβραβεύει. Η ύπαρξη κάποιου σκανδάλου συνήθως σημαίνει το τέλος της πολιτικής καριέρας του ατόμου. Οι επαναστάσεις και οι εξεγέρσεις δεν είναι δημοφιλείς. Το σύστημα αλλάζει με πρωτοποριακούς τρόπους, χωρίς απαραίτητα να απορρίπτει αυτούς που έχουν δύναμη. Ο κόσμος διαβάζει συχνά εφημερίδες, παρόλο που δεν έχει εμπιστοσύνη σε αυτές. Διαβάζουν και συζητούν για πολιτικά θέματα και η βία στην πολιτική είναι πολύ σπάνια. Οι χώρες με μικρή διαφορά ισχύος συχνά έχουν πλουραλιστικές κυβερνήσεις, οι οποίες μπορούν να μεταφέρουν τις απόψεις τους με ήρεμο τρόπο από τη μία πολιτική παράταξη στην άλλη με βάση τα αποτελέσματα των εκλογών. Το πολιτικό φάσμα σε αυτές τις χώρες δείχνει ένα ισχυρό κέντρο και πιο αδύναμη αριστερά και δεξιά. Τα εισοδήματα είναι διανεμημένα λιγότερο άνισα από ότι στις χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος. Η φορολογία εξυπηρετεί στην αναδιανομή του εισοδήματος, κάνοντας τα εισοδήματα λιγότερο άνισα μετά τη φορολόγηση. Οι εργατικές ενώσεις είναι ανεξάρτητες και λιγότερο καθοδηγούμενες από την ιδεολογία και την πολιτική και περισσότερο από πραγματικά θέματα που αφορούν τα μέλη τους.

Ο αναγνώστης μπορεί πολύ εύκολα να αναγνωρίσει στοιχεία και των δύο άκρων στην ιστορία και στη σημερινή πρακτική των χωρών. Η Ευρωπαϊκή Ένωση βασίζεται στις αρχές της πλουραλιστικής δημοκρατίας, αλλά πολλές από τις χώρες μέλη της έχουν δικτατορικό παρελθόν. Το επίπεδο της διαφοράς ισχύος στις κουλτούρες των χωρών αυτών εξηγεί τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν με τη δημοκρατία. Η έρευνα για το ευρωβαρόμετρο που αναφέραμε προηγούμενα, για παράδειγμα, δείχνει ότι όπου η διαφορά ισχύος είναι

μεγαλύτερη, λιγότεροι άνθρωποι μικρής ηλικίας γίνονται μέλη μίας πολιτικής παράταξης και λιγότεροι άνθρωποι συμμετέχουν σε αντιπαραθέσεις με τους νομοθέτες. Ακόμα και στο πιο δημοκρατικό σύστημα, οι δημοσιογράφοι με δυσκολία ξεσκεπάζουν σκάνδαλα. Στα λιγότερο δημοκρατικά συστήματα, ρισκάρουν τη ζωή τους προκειμένου να το κάνουν.

Τα ιδρύματα στις χώρες με μικρή διαφορά ισχύος συχνά αντιγράφονται από τις χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος, λόγω του ότι οι πολιτικές ιδέες μεταφέρονται. Οι πολιτικοί ηγέτες, οι οποίοι έχουν σπουδάσει σε άλλες χώρες, ενδέχεται να προσπαθήσουν να μιμηθούν τα πολιτικά συστήματα των χωρών αυτών. Οι κυβερνήσεις των χωρών με μικρότερη διαφορά ισχύος συχνά προσπαθούν να μεταβιβάσουν τις θεσμικές τους ρυθμίσεις στο πλαίσιο της ανάπτυξης της συνεργασίας. Παρόλα αυτά, απλά αντιγράφοντας μία εκλογική διαδικασία δε θα αλλάξει τις πολιτικές τάσεις μίας χώρας, αν αυτές οι τάσεις είναι βαθιά ριζωμένες στον πνευματικό κόσμο της πλειοψηφίας του πληθυσμού. Πιο συγκεκριμένα, ο πεινασμένος και ανεκπαιδευτος λαός θα φτιάξει λιγότερο ικανούς δημοκράτες και οι τρόποι διακυβέρνησης που είναι θεσμοί στις πιο πλούσιες χώρες είναι πολύ πιθανό να μη λειτουργήσουν στις πιο φτωχές χώρες. Οι πράξεις των ξένων κυβερνήσεων και η πρόθεσή τους να οδηγήσουν άλλες χώρες προς πιο δημοκρατικούς τρόπους διακυβέρνησης και προς το σεβασμό για τα ανθρώπινα δικαιώματα, ξεκάθαρα εμπνέονται από τον πνευματικό κόσμο των ξένων βοηθών και συχνά είναι πιο αποτελεσματικοί για την αντιμετώπιση της γνώμης των ξένων παρά των προβλημάτων της χώρας που υποτίθεται ότι βοηθείται. Στο Κεφάλαιο 11 θα επιστρέψουμε στο δίλημμα αυτό και στους πιθανούς τρόπους να το λύσουμε.

Η Διαφορά Ισχύος και οι Ιδέες

Οι γονείς, οι δάσκαλοι, οι διευθυντές και οι άρχοντες είναι όλοι παιδιά της δικής τους κουλτούρας. Κατά μία έννοια, είναι ακόλουθοι των ακολούθων τους και η συμπεριφορά τους μπορεί να γίνει κατανοητή μόνο αν κανείς καταλάβει τον πνευματικό κόσμο των παιδιών τους, των μαθητών τους, των υφιστάμενών τους και των υποκειμένων τους. Παράλληλα, όχι μόνο αυτοί που πράττουν αλλά και αυτοί που σκέφτονται αποτελούν τα παιδιά μίας κουλτούρας. Οι συγγραφείς βιβλίων με θέμα τη διοίκηση και οι στοχαστές πολιτικών ιδεολογιών γεννούν τις ιδέες τους από αυτά που έμαθαν μεγαλώνοντας. Επομένως, οι διαφορές ανάμεσα στις χώρες ως προς διαστάσεις όπως η διαφορά ισχύος, μας βοηθούν όχι μόνο να καταλάβουμε τις διαφορές στον τρόπο σκέψης, στα συναισθήματα και στη συμπεριφορά των ηγετών και αυτών που ηγούνται, αλλά παράλληλα να εκτιμήσουμε τις θεωρίες από τις οποίες προήλθαν ή τις οποίες υιοθέτησαν αυτές οι χώρες προκειμένου να εξηγήσουν ή να καθορίσουν τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά.

Στην παγκόσμια ιστορία, οι φιλόσοφοι και οι ιδρυτές των θρησκειών έχουν αντιμετωπίσει αντιρρήσεις σε θέματα ισχύος ή ανισότητας. Στην Κίνα περίπου το 500 π.χ., ο Kong Ze, του οποίου το όνομα δύο χιλιάδες χρόνια αργότερα έγινε Κομφούκιος (από το παλαιότερο όνομα Kong-Fu Ze), υποστήριξε ότι η σταθερότητα στην κοινωνία βασίζεται στις άνισες σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων. Ξεχώρισε το *wu lun*, τις πέντε βασικές σχέσεις: άρχοντας-υποκείμενο, πατέρας-υιός, μεγαλύτερος αδελφός-μικρότερος αδελφός, άνδρας σύζυγος-γυναίκα σύζυγος και παλαιότερος φίλος-νεότερος φίλος. Αυτές οι σχέσεις περιέχουν αμοιβαίες και συμπληρωματικές υποχρεώσεις: για παράδειγμα, ο μικρότερος σε ηλικία χρωστάει στον μεγαλύτερο σεβασμό και υπακοή, ενώ ο μεγαλύτερος χρωστάει στον νεότερο προστασία και έγνοια. Οι ιδέες του

Κομφούκιου έχουν επιβιώσει ως οδηγοί για τη σωστή συμπεριφορά στην Κίνα μέχρι και σήμερα. Στη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας, ο Mao Zedong προσπάθησε να εξαφανίσει τον Κομφουκιανισμό, αλλά εν τω μεταξύ η δική του ηγεσία περιείχε ισχυρά στοιχεία του Κομφουκιανισμού. Οι χώρες της έρευνας της IBM που έχουν πλειοψηφία Κινέζων κατοίκων ή που έχουν Κινέζικες επιρροές, είναι με τη σειρά που παρουσιάζονται στο Παράρτημα 3.1: η Κίνα, η Σιγκαπούρη, το Χονγκ Κονγκ, η Νότια Κορέα, η Ταϊβάν και η Ιαπωνία. Όλες έχουν μέτρια ή μέτρια προς υψηλή διαφορά ισχύος. Οι άνθρωποι σε αυτές τις χώρες δέχονται και εκτιμούν την ανισότητα, αλλά νιώθουν ότι η χρήση δύναμης πρέπει να μετριάζεται από το αίσθημα της ευθύνης.

Στην αρχαία Ελλάδα περίπου το 350 π.χ., ο Πλάτων αναγνώρισε τη βασική ανάγκη για ισότητα ανάμεσα στους ανθρώπους, αλλά ταυτόχρονα, υπερασπίστηκε την κοινωνία όπου μία μειονότητα ελίτ, οι φύλαρχοι, θα ασκούσαν εξουσία. Προσπάθησε να λύσει τη διαμάχη μεταξύ αυτών των τάσεων διαχωρίζοντας δύο έννοιες για τη λέξη *ισότητα*: μία ποσοτική και μία ποιοτική, αλλά σε εμάς τα επιχειρήματά του αντικατοπτρίζουν το διάσημο απόφθεγμα του George Orwell από τη *Φάρμα των Ζώων*: «Όλα τα ζώα είναι ίσα, αλλά κάποια ζώα είναι πιο ίσα από άλλα». Στη σημερινή Ελλάδα του Παραρτήματος 3.1 βλέπουμε ότι η χώρα βρίσκεται περίπου στη μέση της κλίμακας για τη διαφορά ισχύος (κατάταξη 41-42, βαθμολογία 60).

Η Χριστιανική Καινή Διαθήκη, που συντάχθηκε τους πρώτους αιώνες μ.χ., κηρύττει την αρετή της φτώχειας. Η επιδίωξη αυτής της αρετής θα οδηγήσει την κοινωνία στην ισότητα, αλλά η πρακτική της αφορά μέλη της θρησκείας. Δεν έχει μεγάλη απήχηση στους Χριστιανικούς ηγέτες - ούτε στους ηγέτες των κρατών, ούτε στις επιχειρήσεις, ούτε στην Εκκλησία ως σύνολο. Η Ρωμαιοκαθολική Εκκλησία έχει διατηρήσει μία ιεραρχία που χρονολογείται στη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία. Το ίδιο συμβαίνει και στις Ορθόδοξες Εκκλησίες της Ανατολής, ενώ οι Προτεστάντες διατηρούν μία δομή χωρίς ιεραρχία.

Παραδοσιακά, τα Προτεσταντικά έθνη τείνουν να έχουν χαμηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα για τη διαφορά ισχύος από ότι τα Καθολικά ή τα Ορθόδοξα έθνη.

Ο Ιταλός Niccolò Machiavelli (1469 - 1527) είναι μία από τις μεγαλύτερες μορφές της παγκόσμιας λογοτεχνίας σχετικά με τη χρήση πολιτικής εξουσίας. Διαχώρισε δύο μοντέλα: το μοντέλο της αλεπούς και το μοντέλο του λιονταριού. Ο συνετός άρχων, γράφει ο Machiavelli, χρησιμοποιεί και τα δύο μοντέλα, το καθένα στην κατάλληλη στιγμή: η πονηριά της αλεπούς θα αποφύγει τις παγίδες και η δύναμη του λιονταριού θα τρομάξει τους λύκους. Σχετίζοντας τις σκέψεις του Machiavelli με τις διαφοροποιήσεις στις διαφορές ισχύος, βρίσκουμε ότι οι χώρες με μικρή διαφορά ισχύος ταυτίζονται με το μοντέλο της αλεπούς και οι χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος ταυτίζονται με το μοντέλο του λιονταριού. Η Ιταλία, με τα δεδομένα του εικοστού αιώνα που περιγράφονται στη μελέτη της IBM, έχει μέτρια βαθμολογία στην κλίμακα για τη διαφορά ισχύος (κατάταξη 51, βαθμολογία 50). Είναι πιθανό, αν κάναμε μία μελέτη της Ιταλίας κατά περιοχή, η Βόρεια Ιταλία θα έκλινε περισσότερο στο μοντέλο της αλεπούς και η Νότια στο μοντέλο του λιονταριού. Αυτό που δεν έγραψε ο Machiavelli, αλλά που υπαγορεύει ο συσχετισμός ανάμεσα στα πολιτικά συστήματα και στην αντίληψη των πολιτών, είναι ότι το ζώο που θα αντιπροσωπεύει ο κάθε ηγέτης, βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στα ζώα που αντιπροσωπεύουν οι υπήκοοί του.

Ο Karl Marx (1818 - 1883) επίσης ασχολήθηκε με την εξουσία, αλλά θέλησε να τη δώσει στους ανθρώπους που δεν είχαν δύναμη. Δεν ασχολήθηκε ουσιαστικά με το ερώτημα αν η εξέγερση που κήρυττε θα μπορούσε στην πράξη να δημιουργήσει μία νέα αδύναμη τάξη. Για την ακρίβεια, φαίνεται να υπέθεσε ότι η άσκηση δύναμης μπορεί να μεταφερθεί από τα άτομα στο σύστημα, μία φιλοσοφία στην οποία αναγνωρίζουμε την αντίληψη των κοινωνιών με χαμηλή διαφορά ισχύος, στις οποίες σήμερα ανήκει η γενέτειρα του Marx, η Γερμανία. Είναι τραγικό για τον σύγχρονο κόσμο ότι οι ιδέες του Marx βρήκαν τροφή σε χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος, στις οποίες, όπως είπαμε προηγουμένα σε αυτό το κεφάλαιο, δεν υφίσταται η υπόθεση ότι η δύναμη αποδίδεται

στον νόμο. Η έλλειψη ισχύος έχει επιτρέψει σε κυβερνητικά συστήματα να ισχυριστούν την κληρονομιά του Marx, ακόμα και σε περιπτώσεις που τα συστήματα αυτά θα μπορούσαν να κάνουν τα κόκαλα του Marx να τρίζουν στον τάφο του. Η ιδέα του Marx για τη «δικτατορία του προλεταριάτου», έχει γίνει αρεστή σε ηγέτες χωρών με μεγάλη διαφορά ισχύος, αλλά το *προλεταριάτο* έχει ξεχαστεί. Για την ακρίβεια, η ιδέα είναι αφελής: με βάση τα όσα γνωρίζουμε για την ανθρώπινη τάση προς την ανισότητα, η δικτατορία του προλεταριάτου είναι με βάση τη λογική αντικρουόμενη.

Η εξαγωγή ιδεών σε χώρες χωρίς εκτίμηση του πολιτιστικού πλαισίου στο οποίο δημιουργήθηκαν οι ιδέες αυτές - και η εισαγωγή τέτοιων ιδεών από εύπιστους ανθρώπους στις άλλες χώρες - δεν περιορίζεται στην πολιτική. Παρατηρείται επίσης στην εκπαίδευση και πιο έντονα στην διοίκηση εταιριών και στην οργάνωσή τους. Η οικονομική επιτυχία των Ηνωμένων Πολιτειών στις δεκαετίες πριν και μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο έχει κάνει τους ανθρώπους άλλων χωρών να πιστεύουν ότι οι ιδέες των Ηνωμένων Πολιτειών σχετικά με τη διοίκηση είναι ανώτερες και επομένως πρέπει να αντιγράφονται. Ξεχνούν να ρωτήσουν σχετικά με το είδος της κοινωνίας στην οποία αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν οι ιδέες αυτές - και αν πραγματικά εφαρμόστηκαν όπως ισχυρίζονται τα βιβλία. Από τα τέλη της δεκαετίας του 1960 το ίδιο συμβαίνει και με τις Ιαπωνικές ιδεολογίες.

Οι Ηνωμένες Πολιτείες στο Παράρτημα 3.1 φαίνεται ότι έχουν χαμηλή βαθμολογία στην κλίμακα για τη διαφορά ισχύος αλλά όχι πολύ χαμηλή (κατάταξη 57-59, βαθμολογία 74). Οι θεωρίες σχετικά με την ηγεσία στις Ηνωμένες Πολιτείες βασίζονται στους υφιστάμενους με μέτρια επίπεδα εξάρτησης: ούτε πολύ υψηλά, ούτε πολύ χαμηλά. Η ιδέα κλειδί είναι η *συμμετοχική διοίκηση* - αυτό σημαίνει, η κατάσταση στην οποία οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων με διακριτικότητα και με την προτροπή

των προϊστάμενών τους. Συγκρίνοντας θεωρίες των Ηνωμένων Πολιτειών σχετικά με την ηγεσία με την «βιομηχανική δημοκρατία» και πειράματα που έγιναν σε χώρες όπως η Σουηδία και η Δανία (που έχουν πολύ χαμηλή βαθμολογία στην κλίμακα για τη διαφορά ισχύος), βλέπουμε ότι σε αυτές οι Σκανδιναβικές χώρες οι υφιστάμενοι συχνά παίρνουν την πρωτοβουλία να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, κάτι που δεν γίνεται αποδεκτό από τους διευθυντές στις Ηνωμένες Πολιτείες, γιατί αποτελεί ρήξη στα «διοικητικά προνόμια» τους. Τα διοικητικά προνόμια δεν είναι τόσο ιερά στη Σκανδιναβία. Από την άλλη πλευρά, οι θεωρίες των Ηνωμένων Πολιτειών σχετικά με τη συμμετοχική διοίκηση δεν μπορούν να εφαρμοσθούν σε χώρες με υψηλή διαφορά ισχύος. Οι υφιστάμενοι που είναι συνηθισμένοι σε μεγάλη διαφορά ισχύος ίσως να νιώσουν ντροπή όταν ο προϊστάμενός τους θα βγει από τον παραδοσιακό του ρόλο και θα ζητήσει τη γνώμη τους, ή μπορεί να χάσουν το σεβασμό τους προς το πρόσωπό του.

Το Παράρτημα 3.5 παρουσιάζει περιληπτικά τις βασικές διαφορές μεταξύ κοινωνιών με μικρή και μεγάλη διαφορά ισχύος από τα δύο τελευταία τμήματα του κεφαλαίου που συζητήσαμε. Μαζί με τα Παραρτήματα 3.3 και 3.4, παρέχουν μία περίληψη της έννοιας των διαφοροποιήσεων στη διαφορά ισχύος σε όλες της εκφάνσεις της ζωής που συζητήθηκαν στο κεφάλαιο αυτό.

Η Προέλευση της Διαφοροποίησης στη Διαφορά Ισχύος

Οι Ευρωπαϊκές χώρες που η επίσημή τους γλώσσα είναι λατινογενής (Γαλλικά, Ιταλικά, Ρουμάνικα, Ισπανικά) έχουν μέτρια έως υψηλή βαθμολογία στην κλίμακα για τη διαφορά ισχύος (στο Παράρτημα 3.1 από 50 για την Ιταλία μέχρι 90 για τη Ρουμανία). Οι

Ευρωπαϊκές χώρες στις οποίες η εθνική τους γλώσσα είναι η Γερμανική (Δανέζικα, Ολλανδικά, Αγγλικά, Γερμανικά, Νορβηγικά, Σουηδικά) είχαν χαμηλή βαθμολογία (από 11 για την Αυστρία μέχρι 40 για το Λουξεμβούργο). Φαίνεται να υπάρχει κάποια σχέση ανάμεσα στη γλώσσα και στον πνευματικό κόσμο των ανθρώπων σε σχέση με τη διαφορά ισχύος. Το γεγονός ότι μία χώρα έχει μία συγκεκριμένη επίσημη γλώσσα βασίζεται στην ιστορία: Οι λατινογενείς γλώσσες προέρχονται όλες από τη Λατινική και υιοθετήθηκαν από τις χώρες που ήταν κάποτε μέρος της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας, ή, όπως στην περίπτωση της Λατινικής Αμερικής, ήταν αποικίες της Ισπανίας ή της Πορτογαλίας, οι οποίες με τη σειρά τους ήταν πρώην αποικίες της Ρώμης. Οι γερμανικές γλώσσες ανήκουν σε χώρες που παρέμειναν «βαρβαρικές» κατά τη Ρωμαϊκή περίοδο, ή που ήταν υπό τη Ρωμαϊκή κυριαρχία αλλά αργότερα κατακτήθηκαν από βάρβαρους (όπως η Αγγλία) και σε χώρες που ήταν αποικίες των βαρβαρικών αυτών εθνών. Επομένως, οι ρίζες του πνευματικού προγραμματισμού του πληθυσμού φτάνουν πίσω τουλάχιστον μέχρι τη Ρωμαϊκή περίοδο - δύο χιλιάδες χρόνια πριν. Οι χώρες με Κινέζικη (Κομφούκιου) πολιτιστική κληρονομιά επίσης έχουν μέτρια έως υψηλή βαθμολογία στην κλίμακα για τη διαφορά ισχύος - και έχουν πολιτισμό που χρονολογείται τουλάχιστον στα τέσσερις χιλιάδες χρόνια.

Κανείς από εμάς δεν ήταν παρών όταν τα πολιτιστικά μοτίβα άρχισαν να αποκλίνουν ανάμεσα στους πληθυσμούς: η απόδοση των αιτιών για αυτές τις διαφοροποιήσεις βασίζεται σε θεωρίες με βάση ιστορικές και προϊστορικές πηγές. Η Ρωμαϊκή και η Κινέζικη Αυτοκρατορία κυβερνούσαν από ένα μοναδικό κέντρο ισχύος, το οποίο προϋποθέτει ότι ο πληθυσμός είναι προετοιμασμένος να λαμβάνει εντολές από το κέντρο ισχύος. Το γερμανόφωνο μέρος της Ευρώπης, από την άλλη πλευρά, ήταν διαχωρισμένο σε μικρές φυλετικές ομάδες, υπό την ηγεσία των τοπικών αρχόντων, οι οποίοι έτειναν να μην παίρνουν εντολές από κάποιον άλλο. Φαίνεται λογικό να υποθέσουμε ότι στην πρώιμη μορφή των κρατών, οι εμπειρίες βοήθησαν στην ανάπτυξη

μίας κοινής σκέψης στους ανθρώπους αυτούς, η οποία ήταν απαραίτητη για την επιβίωση των πολιτικών και κοινωνικών συστημάτων.

Το ερώτημα παραμένει βέβαια ως προς το γιατί οι πρώιμες αυτές εμπειρίες είχαν αποκλίσεις ανάμεσα στους πληθυσμούς. Ένας τρόπος για να υποστηρίξουμε τις υποθέσεις σχετικά με το ποιες ήταν οι αιτίες είναι να μελετήσουμε την ποσοτική ανάλυση των χωρών που είναι πιθανό να σχετίζεται με τη βαθμολογία των χωρών στην κλίμακα για τη διαφορά ισχύος. Έχουμε στη διάθεσή μας έναν μεγάλο αριθμό τέτοιων ποσοτικών μεταβλητών. Η βηματική παλινδρόμηση, που περιγράφεται στο Κεφάλαιο 2, μα επιτρέπει να επιλέξουμε από αυτές τις μεταβλητές, αυτές που έχουν συνεισφέρει διαδοχικά περισσότερο στην εξήγηση των διαφοροποιήσεων στην βαθμολογία στην ανάλυση της διαφοράς ισχύος στο Παράρτημα 3.1. Το αποτέλεσμα είναι ότι η βαθμολογία μίας χώρας μπορεί να υπολογιστεί σχεδόν με ακρίβεια λαμβάνοντας υπόψη τα παρακάτω:

- Το γεωγραφικό πλάτος μίας χώρας (μεγαλύτερο γεωγραφικό πλάτος σημαίνει χαμηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα για τη διαφορά ισχύος)
- Το μέγεθος του πληθυσμού της χώρας (μεγαλύτερος πληθυσμός σημαίνει υψηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα για τη διαφορά ισχύος)
- Τον πλούτο της χώρας αυτής (οι πλουσιότερες χώρες συνήθως έχουν χαμηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα για τη διαφορά ισχύος)

Μόνο το γεωγραφικό πλάτος (η απόσταση της πρωτεύουσας μίας χώρας από τον Ισημερινό) μας επιτρέπει να προβλέψουμε το 43% των διαφοροποιήσεων στην κλίμακα για τη διαφορά ισχύος ανάμεσα στις 50 χώρες του αρχικού δείγματος. Το γεωγραφικό

πλάτος και το μέγεθος του πληθυσμού μαζί μας δίνουν τη δυνατότητα να προβλέψουμε το 51% των διαφοροποιήσεων, ενώ το γεωγραφικό πλάτος, το μέγεθος του πληθυσμού και ο εθνικός πλούτος της χώρας (το κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο εισόδημα το 1970, η χρονιά που ήταν η μέση της περιόδου μελέτης) μας δίνουν τη δυνατότητα να προβλέψουμε το 58% των αντίστοιχων διαφοροποιήσεων. Αν δεν ξέρουμε τίποτα άλλο για μία χώρα, παρά μόνο αυτά τα τρία στοιχεία, μπορούμε να συντάξουμε μία λίστα από πιθανές βαθμολογίες στην κλίμακα για τη διαφορά ισχύος, οι οποίες δεν έχουν μεγάλη απόκλιση από τις βαθμολογίες του Παραρτήματος 3.1. Κατά μέσο όρο οι προβλεπόμενες τιμές αποκλίνουν κατά 11 μονάδες από αυτές που καθορίστηκαν από τη μελέτη για τη διαφορά ισχύος.

Οι στατιστικές σχέσεις δεν δηλώνουν την προέλευση της αιτιολογίας: δεν μας δείχνουν ποια είναι η αιτία και ποιο το αποτέλεσμα, ή αν τα εν λόγω στοιχεία είναι αποτελέσματα μίας τρίτης αιτίας. Παρόλα αυτά, στην μοναδική περίπτωση της γεωγραφικής θέσης μίας χώρας, είναι δύσκολο να υπολογίσουμε τον παράγοντα αυτόν ως κάτι άλλο από αιτία, αν δεν υποθέσουμε ότι κατά την προϊστορική περίοδο οι άνθρωποι μετανάστευσαν σε κλίματα που ταίριαζαν με τη δική τους αντίληψη σχετικά με τη διαφορά ισχύος, το οποίο όμως είναι αρκετά τραβηγμένο.

Η λογική της σχέσης αυτής, που υποστηρίζεται από αρκετές ερευνητικές μελέτες, θα μπορούσε να είναι η εξής: Πρώτα απ' όλα, οι κοινωνίες που εμπλέκονται όλες έχουν αναπτυχθεί στο επίπεδο της καθιστικής γεωργίας και της αστικής βιομηχανίας. Οι πιο πρωτόγονες κοινωνίες κυνηγών - τροφό συλλεκτών, στις οποίες ισχύει άλλη λογική, δεν συμπεριλαμβάνονται. Σε χαμηλότερα γεωγραφικά πλάτη (δηλαδή σε πιο τροπικά κλίματα), οι γεωργικές κοινωνίες γενικά αντιμετωπίζουν μία μεγαλύτερη αφθονία στη φύση. Η επιβίωση και η ανάπτυξη του πληθυσμού σε αυτά τα κλίματα απαιτεί μία

σχετικά περιορισμένη ανθρώπινη παρέμβαση στη φύση: όλα μεγαλώνουν στη φύση. Σε αυτή την περίπτωση η βασική απειλή για την κοινωνία είναι ο ανταγωνισμός των άλλων λαών για την ίδια περιοχή και τους ίδιους πόρους. Τις μεγαλύτερες πιθανότητες για επιβίωση έχουν οι κοινωνίες που έχουν οργανωθεί ιεραρχικά και βασίζονται σε μία κεντρική αρχή που διατηρεί την τάξη και την ισορροπία.

Σε μεγαλύτερα γεωγραφικά πλάτη (δηλαδή σε μέτρια ή ψυχρά κλίματα), η φύση δεν έχει τόσο μεγάλη αφθονία. Υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη για ανθρώπινη παρέμβαση στη φύση με σκοπό χαράξουν μία ύπαρξη. Οι συνθήκες αυτές υποστηρίζουν τη δημιουργία μίας βιομηχανίας μαζί με τη γεωργική παραγωγή. Η φύση, και όχι τόσο οι άνθρωποι, είναι ο βασικός εχθρός. Οι κοινωνίες στις οποίες οι άνθρωποι έχουν μάθει να προφυλάσσουν τους εαυτούς τους χωρίς να βασίζονται στους πιο ισχυρούς, έχουν τις περισσότερες πιθανότητες για επιβίωση υπό αυτές τις συνθήκες και όχι οι κοινωνίες που εκπαιδεύουν τα παιδιά τους σύμφωνα με την υπακοή.

Ο συνδυασμός του κλίματος και της αφθονίας είναι το αντικείμενο μίας πολύ ενδιαφέρουσας μελέτης ενός Ολλανδού κοινωνικού ψυχολόγου του Evert van de Vliert, στην οποία θα αναφερθούμε ξανά στο Κεφάλαιο 12. Ο Van de Vliert μελέτησε την επίδραση του κλίματος στην κουλτούρα, θέτοντας από τη μία πλευρά τους πολιτισμούς επιβίωσης (υψηλή βαθμολογία στην κλίμακα για τη διαφορά ισχύος) και από την άλλη πλευρά τους πολιτισμούς αυτό-έκφρασης (με χαμηλή βαθμολογία στην κλίμακα για τη διαφορά ισχύος). Απέδειξε ότι τα ακραία ψυχρά ή θερμά κλίματα έχουν οδηγήσει τις κοινωνίες να είναι κοινωνίες επιβίωσης, με εξαίρεση τις κοινωνίες που έχουν τα μέσα να αντιμετωπίσουν τη ζέστη και το κρύο, και οι οποίες είναι κοινωνίες αυτό-έκφρασης. Σε μέτρια κλίματα, ο ρόλος της αφθονίας δεν είναι τόσο σημαντικός.

Ο εθνικός πλούτος από μόνος του αντιπροσωπεύει μία σειρά άλλων παραγόντων, κάθε ένας από τους οποίους θα μπορούσε να είναι τόσο η αιτία όσο και το αποτέλεσμα σε μικρότερες βαθμολογίες στη διαφορά ισχύος. Αναλύουμε φαινόμενα όπου η υπαιτιότητα είναι σχεδόν πάντα *σπειροειδής*, όπως η αιτία στο διαχρονικό ερώτημα με το αβγό και την κότα. Οι παράγοντες που συνδέονται περισσότερο με τον εθνικό πλούτο και λιγότερο με την εξάρτηση από τους ισχυρότερους είναι οι εξής:

- Λιγότερο παραδοσιακή γεωργία
- Περισσότερο εκμοντερνισμένη τεχνολογία
- Πιο αστικοποιημένη διαβίωση
- Μεγαλύτερη κοινωνική κινητικότητα
- Ένα καλύτερο εκπαιδευτικό σύστημα
- Μία μεγαλύτερη μεσαία τάξη

Οι πρώιμες αποικίες περισσότερο και όχι τα έθνη αποικισμού, έχουν υψηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα για τη διαφορά ισχύος, ενώ το να έχει υπάρξει και άποικος και έθνος αποικισμού μία χώρα κατά τους δύο τελευταίους αιώνες είναι επίσης στενά συνδεδεμένο με το επίπεδο του εθνικού της πλούτου. Τα δεδομένα δεν επιτρέπουν την ύπαρξη μίας μόνο οδού ανάμεσα στους παράγοντες της φτώχειας, του αποικισμού και της υψηλής βαθμολογίας στην κλίμακα για τη διαφορά ισχύος. Οι υποθέσεις σχετικά με την υπαιτιότητα σε σχέση με αυτό συνήθως βασίζονται στο τι ο καθένας θέλει να αποδείξει.

Το μέγεθος του πληθυσμού, ο δεύτερος παράγοντας που μας βοηθάει να προβλέψουμε τη διαφορά ισχύος, περιθάλπει την εξάρτηση προς την εξουσία, διότι οι άνθρωποι μίας πυκνοκατοικημένης χώρας θα πρέπει να δεχθούν μία πολιτική δύναμη που είναι πιο αποστασιοποιημένη και λιγότερο προσιτή στους ανθρώπους, περισσότερο από ότι ένα μικρό έθνος. Από την άλλη πλευρά, μπορούμε να κάνουμε έναν αντίστοιχο συλλογισμό για το αντίστροφο της υπαιτιότητας, καθώς μία λιγότερο ισχυρή εξάρτηση των ανθρώπων από την εξουσία θα τους οδηγήσει στο να αποφύγουν να ενοποιηθούν με ένα μεγαλύτερο έθνος.

Το Μέλλον των Διαφοροποιήσεων στη Διαφορά Ισχύος

Μέχρι τώρα, η εικόνα των διαφοροποιήσεων των χωρών ως προς τη διαφορά ισχύος ήταν στατική. Στο προηγούμενο τμήμα ισχυριστήκαμε ότι κάποιες από τις διαφοροποιήσεις αυτές βασίζονται στην ιστορία τεσσάρων χιλιάδων ετών ή και περισσότερο. Αυτό ισχύει για το παρελθόν, αλλά τι ισχύει για το μέλλον; Ζούμε σε μία περίοδο εντατικοποίησης της διεθνούς επικοινωνίας άνευ προηγούμενου: δε θα έπρεπε αυτή η επίτευξη να εξαλείψει τις διαφορές και να μας βοηθήσει να εξελιχθούμε προς μία παγκόσμια σταθερά; Αν ναι, θα παρεκκλίνουμε προς μία μεγάλη, μέτρια ή μικρή διαφορά ισχύος;

Τουλάχιστον ιμπρεσιονιστικά, φαίνεται ότι η εξάρτηση στη δύναμη των άλλων έχει μειωθεί στο μεγαλύτερο μέρος του κόσμου κατά τις τελευταίες γενιές. Πολλοί από εμάς νιώθουμε λιγότερο εξαρτημένοι απ' ότι πιστεύουμε ότι ήταν οι γονείς μας ή οι παππούδες μας. Παράλληλα, η εξάρτηση είναι ένα ελκυστικό πολιτικό θέμα. Βλέπουμε σε αφθονία διάφορα κινήματα απελευθέρωσης και χειραφέτησης. Οι ευκαιρίες για καλύτερη εκπαίδευση υπάρχουν σε πολλές χώρες και έχουμε δει ότι οι διαφοροποιήσεις

στις βαθμολογίες της διαφοράς ισχύος ανάμεσα στις χώρες έχουν μικρύνει καθώς έχει αυξηθεί το επίπεδο εκπαίδευσης. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι οι διαφορές ανάμεσα στις χώρες που περιγράφονται στο κεφάλαιο αυτό θα έπρεπε απαραίτητα να αλλάξουν. Οι χώρες θα μπορούσαν να μεταβούν σε χαμηλότερα επίπεδα διαφοράς ισχύος, χωρίς αλλαγές στην κοινή τους βαθμολογική κατάταξη, όπως αυτή φαίνεται στο Παράρτημα 3.1.

Θα μπορούσαμε να κάνουμε μία πρόβλεψη σχετικά με τις μακροπρόθεσμες αλλαγές στη διαφορά ισχύος, μελετώντας τις υποκείμενες δυνάμεις που αναφέραμε προηγούμενα. Από τις δυνάμεις αυτές, εκείνες που φαίνεται να είναι πιο στενά συνδεδεμένες με τη διαφορά ισχύος (γεωγραφικό πλάτος, μέγεθος πληθυσμού και εθνικός πλούτος), η πρώτη είναι αμετάβλητη. Η δεύτερη, το μέγεθος του πληθυσμού, θα μπορούσε κανείς να πει ότι σε έναν παγκοσμιοποιημένο κόσμο, τόσο οι μικρές όσο και οι μεγάλες χώρες σταδιακά θα είναι ανίκανες να πάρουν αποφάσεις μόνες τους και θα βασίζονται όλο και περισσότερο σε αποφάσεις που θα παίρνονται σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτή η εξέλιξη θα οδηγήσει σε μία παγκόσμια *αύξηση* των διαφοροποιήσεων στη διαφορά ισχύος.

Ο τρίτος παράγοντας, ο εθνικός πλούτος, αυξάνεται για κάποιες χώρες, αλλά δεν αυξάνεται για κάποιες άλλες. Οι αυξήσεις στον εθνικό πλούτο ενδέχεται να μειώσουν τη διαφορά ισχύος, αλλά μόνο αν και όταν ωφελούν το σύνολο του πληθυσμού. Από την προηγούμενη δεκαετία του εικοστού αιώνα, η κατανομή του εισοδήματος σε ορισμένες πλούσιες χώρες, με πρώτη τις Ηνωμένες Πολιτείες, γίνεται όλο και πιο άνιση: η αύξηση του πλούτου έχει ωφελήσει δυσανάλογα αυτούς που ήταν ήδη πλούσιοι. Αυτό έχει το αντίθετο αποτέλεσμα: ενισχύει την ανισότητα στην κοινωνία, όχι μόνο σε οικονομικό επίπεδο αλλά και σε νομικό, καθώς οι πολύ πλούσιοι μπορούν να συνομιλούν και να επηρεάζουν τους νομοθέτες και να πληρώνουν τους δικηγόρους, οι οποίοι με τη σειρά τους κερδίζουν μισθό πολλαπλάσιο των δικαστών. Αυτού του είδους η ενίσχυση του πλούτου, επομένως, *ενισχύει* τη διαφορά ισχύος. Σε χώρες στις οποίες η οικονομία

λιμνάζει ή χειροτερεύει (δηλαδή κυρίως σε χώρες που είναι ήδη φτωχές), δεν αναμένεται καμία μείωση αλλά ούτε και περαιτέρω ενίσχυση της διαφοράς ισχύος.

Κανείς, απ' όσο γνωρίζουμε, δεν έχει στοιχεία για τη σύγκλιση των χωρών προς μικρότερες διαφοροποιήσεις στη διαφορά ισχύος μεταξύ τους. Πιστεύουμε ότι η εικόνα της εθνικής ποικιλομορφίας που παρουσιάζεται σε αυτό το κεφάλαιο, με τις πολύ παλιές ιστορικές ρίζες, είναι πιθανό να επιβιώσει τουλάχιστον για κάποιους αιώνες ακόμη. Μία παγκόσμια ομογενοποίηση της πνευματικής τάσης σχετικά με τη δύναμη και την εξάρτηση αλλά και την ανεξαρτησία και την αλληλεξάρτηση υπό την επήρεια μίας υποτιθέμενης διαδικασίας κοινού πολιτισμού είναι ακόμα πολύ μακριά και ίσως να μην υπάρξει ποτέ.

Τον Δεκέμβριο του 1988 το παρακάτω κείμενο δημοσιεύθηκε στις εφημερίδες και στον Τύπο:

Στοκχόλμη, 23 Δεκεμβρίου. Ο Σουηδός Βασιλιάς Κάρολος Γκουςτάβος αντιμετώπισε ουσιαστική καθυστέρηση σήμερα καθώς αγόραζε τα Χριστουγεννιάτικα δώρα για τα παιδιά του, όταν θέλησε να πληρώσει με επιταγή αλλά δεν μπόρεσε να δείξει την ταυτότητά του. Ο πωλητής αρνήθηκε να δεχθεί την επιταγή χωρίς την ταυτότητα. Μόνο όταν άλλοι παραβρισκόμενοι έδειξαν κάποια κέρματα με το πρόσωπο του βασιλιά που βρήκαν στις τσέπες τους προκειμένου να αποδείξουν την ταυτότητά του, αποφάσισε ο πωλητής να δεχθεί την επιταγή και αφού την εξέτασε διεξοδικά για να σιγουρευτεί ότι ήταν γνήσια και αφού σημείωσε το όνομα και τη διεύθυνση του κατόχου.

Αυτός ο βασιλιάς (άμεσος απόγονος του Γάλλου στρατηγού) αντιμετώπισε την ίδια τάση ισότητας όπως και ο πρόγονός του. Πόσος καιρός θα πρέπει να περάσει μέχρι οι πολίτες των Ηνωμένων Πολιτειών, της Ρωσίας ή της Ζιμπάμπουε να αντιμετωπίσουν τους προέδρους τους με αυτό τον τρόπο; Ή μέχρι οι Σουηδοί να αρχίσουν να αντιμετωπίζουν τον βασιλιά τους όπως αντιμετωπίζουν τον δικό τους βασιλιά οι Ταϊλανδοί;

Εγώ, Εμείς και Αυτοί

Ένας Σουηδός επιχειρηματίας με διασυνδέσεις στη Σαουδική Αραβία παρουσίασε μία επικερδή ευκαιρία σε μία μεσαία Σουηδική εταιρία υψηλής τεχνολογίας. Η εταιρία έστειλε έναν μηχανικό της -ας τον ονομάσουμε Johannesson - στο Riyadh, όπου τον σύστησαν σε μία μικρή εταιρία από τη Σαουδική Αραβία, την οποία διοικούν δύο αδέρφια, περίπου 35 ετών, και οι δύο κάτοχοι πτυχίων από Βρετανικά πανεπιστήμια. Του ζητήθηκε να βοηθήσει στην ανάπτυξη ενός σχεδίου για την κυβέρνηση της Σαουδικής Αραβίας. Παρόλα αυτά, μετά από έξι επισκέψεις σε μία περίοδο δύο ετών, δεν έγινε κάτι. Οι συναντήσεις του Johannesson με τα δύο αδέρφια πάντα γίνονταν παρουσία του Σουηδού επιχειρηματία, ο οποίος τους είχε φέρει αρχικά σε επαφή. Αυτό ενόχλησε τον μηχανικό και τους προϊστάμενούς του, διότι δεν ήταν σίγουροι ότι ο επιχειρηματίας δεν είχε επαφές και με τους ανταγωνιστές τους - αλλά οι Σαουδάραβες ήθελαν να είναι παρών και ο επιχειρηματίας. Έγιναν εκτενείς συζητήσεις σε θέματα που είχαν πολύ μικρή σχέση με το έργο - για παράδειγμα για τον Σαίξπηρ, τον οποίο θαύμαζαν τα δύο αδέρφια.

Όταν οι προϊστάμενοι του Johannesson άρχισαν να έχουν σοβαρές αμφιβολίες σχετικά με την επένδυση της επιχείρησης σε αυτά τα δαπανηρά ταξίδια, έλαβαν ένα φαξ από το Riyadh που προσκαλούσε τον Johannesson σε μία επείγουσα επίσκεψη. Ένα συμβόλαιο αξίας πολλών εκατομμυρίων δολαρίων ήταν έτοιμο για υπογραφή και έτσι ο ίδιος ταξίδεψε και πάλι στη Σαουδική Αραβία. Από τη μία μέρα στην άλλη, η συμπεριφορά των επιχειρηματιών άλλαξε: δεν θεωρούσαν απαραίτητη την παρουσία του μεσάζοντα και ο Johannesson για πρώτη φορά είδε τους Σαουδάραβες να χαμογελούν και να αστειεύονται.

Μέχρι στιγμής όλα έβαιναν καλώς - αλλά η ιστορία δεν τελείωσε. Καθώς υπογράφηκε το συμβόλαιο ο Johannesson πήρε προαγωγή σε διοικητική θέση σε διαφορετικό τμήμα της εταιρίας. Επομένως, δεν ήταν πλέον υπεύθυνος για το συγκεκριμένο έργο. Κάποιος άλλος μηχανικός πήρε τη θέση του, ο οποίος είχε μεγάλη εμπειρία σε διεθνείς συνεργασίες και τον οποίο ο Johannesson σύστησε προσωπικά στους αδελφούς από τη Σαουδική Αραβία. Λίγες εβδομάδες αργότερα έλαβαν ένα φαξ από το Riyadh, στο οποίο οι Σαουδάραβες απειλούσαν να ακυρώσουν το συμβόλαιο με βάση κάποιες λεπτομέρειες στη διεξαγωγή του έργου. Έτσι ζητήθηκε η βοήθεια του Johannesson. Όταν ο ίδιος έφτασε στο Riyadh, η παρεξήγηση λύθηκε και αποδείχθηκε ότι το θέμα ήταν ασήμαντο και θα μπορούσε να δοθεί λύση πολύ γρήγορα - μόνο όμως, σύμφωνα με τους Σαουδάραβες, αν ο Johannesson ήταν και πάλι ο εκπρόσωπος της εταιρίας. Έτσι η εταιρία έκανε κάποιες προσαρμογές προκειμένου να επιτρέψει στον Johannesson να αναλάβει και πάλι το έργο, παρόλο που οι νέες του αρμοδιότητες ήταν εντελώς διαφορετικές.

Το Άτομο και η Συλλογικότητα στην Κοινωνία

Οι Σουηδοί και οι Σαουδάραβες σε αυτή την αληθινή ιστορία, έχουν διαφορετική αντίληψη σχετικά με το ρόλο των διαπροσωπικών σχέσεων στις επιχειρηματικές ενέργειες. Για τους Σουηδούς, η επιχειρηματική δραστηριότητα έχει σχέση με την εταιρία, ενώ για τους Σαουδάραβες έχει σχέση με το άτομο το οποίο γνωρίζουν και εμπιστεύονται. Όταν κάποιος δεν γνωρίζει κάποιο άτομο αρκετά καλά, είναι καλύτερο οι επαφές να γίνονται παρουσία ενός μεσάζοντα, κάποιου που ξέρουν και εμπιστεύονται και οι δύο πλευρές. Η βάση για αυτή τη διαφορά ανάμεσα στις δύο κουλτούρες είναι ένα θεμελιώδες θέμα στις ανθρώπινες κοινωνίες: ο ρόλος του ατόμου έναντι του ρόλου του συνόλου ή της ομάδας.

Η πλειοψηφία των ανθρώπων στον κόσμο, είναι μέλη κοινωνιών, στις οποίες το καλό της πλειοψηφίας υπερτερεί του καλού του ατόμου. Θα ονομάσουμε τις κοινωνίες αυτές *κολεκτιβιστικές*, χρησιμοποιώντας μία λέξη που για πολλούς αναγνώστες έχει πολιτική έννοια, αλλά η λέξη αυτή εδώ δεν έχει κάποιο τέτοιο νόημα. Δεν αναφέρεται στη δύναμη ενός κράτους έναντι του ατόμου. Αναφέρεται στη δύναμη μίας ομάδας. Η πρώτη ομάδα στην οποία ανήκουμε είναι συνήθως η οικογένεια στην οποία γεννιόμαστε. Η δομή της οικογένειας όμως διαφέρει από τη μία κοινωνία στην άλλη. Στις περισσότερες κολεκτιβιστικές κοινωνίες, η οικογένεια στην οποία μεγαλώνει ένα παιδί απαρτίζεται από έναν αριθμό ατόμων που οι ζωές τους συνδέονται: όχι απλά από τους γονείς και τα παιδιά τους αλλά επίσης, για παράδειγμα, από τους παππούδες, τους θείους, τις θείες, τους υπηρέτες και άλλους που εργάζονται στο σπίτι. Αυτό είναι γνωστό στην κοινωνική ανθρωπολογία ως *εκτεταμένη οικογένεια*. Όταν τα παιδιά μεγαλώσουν, μαθαίνουν να θεωρούν τους εαυτούς τους μέλη μίας ομάδας του «εμείς», μία σχέση που δεν είναι εκούσια αλλά τους δίνεται από τη φύση. Η ομάδα «εμείς» είναι ξεχωριστή από τους υπόλοιπους ανθρώπους της κοινωνίας στην οποία ανήκει η ομάδα αυτή, παρόμοιες με την οποία υπάρχουν πολλές. Η ομάδα «εμείς» είναι η βασική πηγή της ατομικής ταυτότητας ενός ατόμου και η μόνη ασφαλής προστασία του ενάντια στις δυσκολίες της ζωής. Επομένως, χρωστάει για πάντα πίστη στην ομάδα του και η αθέτηση της πίστης αυτής είναι το χειρότερο που μπορεί να κάνει. Ανάμεσα στο άτομο και στην ομάδα του «εμείς» υπάρχει μία σχέση αμοιβαίας εξάρτησης, η οποία αναπτύσσεται τόσο πρακτικά όσο και ψυχολογικά.

Μία μειονότητα των ανθρώπων στον κόσμο ζουν σε κοινωνίες όπου το καλό του ατόμου υπερτερεί του καλού του συνόλου ή της ομάδας, και αυτές τις κοινωνίες θα τις ονομάσουμε *ατομικιστικές*. Σε αυτές τις κοινωνίες, τα περισσότερα παιδιά γεννιούνται σε οικογένειες οι οποίες αποτελούνται από τους δύο γονείς και πιθανώς από άλλα παιδιά. Σε ορισμένες κοινωνίες υπάρχει κατά μεγάλο ποσοστό και η οικογένεια με έναν

γονέα. Οι υπόλοιποι συγγενείς ζουν αλλού και σπάνια έρχονται σε επαφή μεταξύ τους. Ο τύπος αυτός οικογένειας είναι η *πυρηνική οικογένεια - nuclear family* (που προέρχεται από τη Λατινική λέξη *nucleus* που σημαίνει οικογένεια). Τα παιδιά που προέρχονται από τέτοιες οικογένειες, καθώς μεγαλώνουν, μαθαίνουν να θεωρούν τους εαυτούς τους ξεχωριστές οντότητες. Η ατομική τους ταυτότητα είναι ξεχωριστή από των ανθρώπων γύρω τους και ο καθένας χαρακτηρίζεται όχι από το γεγονός ότι είναι μέλος μίας ομάδας, αλλά με βάση τα ατομικά του χαρακτηριστικά. Οι φίλοι, για παράδειγμα, επιλέγονται με βάση τις προσωπικές προτιμήσεις του καθενός. Ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να επιτρέψει στα παιδιά να σταθούν στα πόδια τους. Τα παιδιά αναμένεται να φύγουν από το πατρικό τους σπίτι αμέσως μόλις επιτευχθεί ο στόχος αυτός. Συχνά, τα παιδιά, αφού φύγουν από το σπίτι των γονιών τους δεν έχουν τόσο στενή επαφή με αυτούς και ένα υγιές μέλος μίας τέτοιας κοινωνίας δεν πρέπει να εξαρτάται από μία ομάδα.

Μετρώντας το Βαθμό του Ατομικισμού στην Κοινωνία

Ο ακραίος κολεκτιβισμός και ο ακραίος ατομικισμός μπορούν να θεωρηθούν τα δύο άκρα μίας δεύτερης παγκόσμιας διάστασης των εθνικών πολιτισμών, μετά τη διαφορά ισχύος (που περιγράψαμε στο Κεφάλαιο 3). Όλες οι χώρες που συμμετείχαν στη μελέτη για τη διαφορά ισχύος μπορούν να έχουν και μία βαθμολογία ατομικισμού η οποία θα είναι χαμηλή για τις κολεκτιβιστικές κοινωνίες και υψηλή για τις ατομικιστικές κοινωνίες.

Η νέα διάσταση ορίζεται ως εξής: *Ο ατομικισμός αναφέρεται σε κοινωνίες στις οποίες οι δεσμοί ανάμεσα στα άτομα είναι χαλαροί: Ο καθένας πρέπει να φροντίζει τον εαυτό του ή την άμεση οικογένειά του. Αντίθετα, ο κολεκτιβισμός αναφέρεται σε κοινωνίες όπου οι*

άνθρωποι από τη γέννησή τους και έπειτα ανήκουν σε ισχυρές και δεμένες ομάδες, οι οποίες καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ατόμου συνεχίζουν να το προστατεύουν με αντάλλαγμα την πίστη του σε αυτές.

Σαφώς υπάρχουν βαθμίδες ατομικισμού ανάμεσα στις χώρες και μέσα σε αυτές, και έτσι είναι σημαντικό να βασίζουμε τη βαθμολογία της κάθε χώρας σε αντιπροσωπευτικά δείγματα του πληθυσμού της. Τα δείγματα της μελέτης για τη διαφορά ισχύος είναι αντιπροσωπευτικά.

Οι ερωτήσεις της έρευνας στις οποίες βασίζεται η βαθμολογία του ατομικισμού ανήκουν σε μία ομάδα δεκατεσσάρων *εργασιακών στόχων*. Οι άνθρωποι ρωτήθηκαν: «Προσπαθήστε να σκεφθείτε τους παράγοντες που θα ήταν σημαντικοί για εσάς σε μία ιδανική εργασία - μη λάβετε υπόψη σας αν οι παράγοντες αυτοί υπάρχουν στην παρούσα δουλειά σας. Πόσο σημαντικό είναι για εσάς να...» και τους δόθηκαν δεκατέσσερις επιλογές για την κάθε μία από τις οποίες έπρεπε να δώσουν μία βαθμολογία σε κλίμακα από 1 (για την μεγαλύτερη σημασία για αυτούς) έως 5 (για τη μικρότερη σημασία για αυτούς). Όταν αναλύθηκαν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων από σαράντα χώρες για τα δεκατέσσερα αυτά στοιχεία, φανέρωσαν δύο βασικές διαστάσεις. Η μία ήταν ο *ατομικισμός έναντι του κολεκτιβισμού*. Η άλλη ονομάστηκε *ανδρισμός έναντι θηλυκότητας* (βλ. Κεφάλαιο 5).

Η διάσταση που ονομάστηκε ατομικισμός έναντι κολεκτιβισμού είχε πιο στενή σχέση με τη σημασία που δόθηκε στους παρακάτω εργασιακούς στόχους:

Για την πλευρά του ατομικισμού:

- **Προσωπικός χρόνος:** να έχετε μία δουλειά που σας αφήνει αρκετό ελεύθερο χρόνο για την προσωπική σας ζωή και την οικογένειά σας
- **Ελευθερία:** να έχετε αρκετή ελευθερία να υιοθετήσετε τη δική σας προσέγγιση στη δουλειά σας
- **Πρόκληση:** να έχετε μία δουλειά που για εσάς είναι μία πρόκληση - η οποία θα σας δίνει το συναίσθημα της επίτευξης

Για την πλευρά του κολεκτιβισμού:

- **Εκπαίδευση:** να υπάρχουν δυνατότητες περαιτέρω εκπαίδευσης (για να βελτιώσετε τις ικανότητές σας ή να αποκτήσετε νέες)
- **Συνθήκες:** να υπάρχουν καλές συνθήκες στο χώρο εργασίας (εξαερισμός και φωτισμός, αρκετός χώρος, κλπ)
- **Χρήση των Ικανοτήτων:** να αξιοποιείτε πλήρως τις ικανότητές σας στη δουλειά σας

Αν οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα για τη διαφορά ισχύος σε μία χώρα βαθμολόγησαν τον πρώτο εργασιακό στόχο με 1 ως πολύ σημαντικό, στην πλειοψηφία τους βαθμολόγησαν τους στόχους 2 και 3 ως σημαντικούς, αλλά τους στόχους 4, 5 και 6 ως όχι τόσο σημαντικούς. Μία τέτοια χώρα θεωρείται ατομικιστική. Αν ο εργασιακός στόχος βαθμολογήθηκε ως όχι και τόσο σημαντικός, και το ίδιο και οι στόχοι 2 και 3, οι στόχοι 4, 5 και 6 βαθμολογήθηκαν ως σημαντικοί. Μία τέτοια χώρα θεωρείται κολεκτιβιστική.

Προφανώς αυτά τα στοιχεία της έρευνας για τη διαφορά ισχύος δεν καλύπτουν πλήρως το διαχωρισμό μεταξύ ατομικισμού και κολεκτιβισμού μέσα σε μία κοινωνία.

Αναπαριστούν μόνο τα θέματα της έρευνας για τη διαφορά ισχύος που σχετίζονται με αυτό τον διαχωρισμό. Ο συσχετισμός της βαθμολογία ατομικισμού στην έρευνα για τη διαφορά ισχύος με δεδομένα που δεν συμπεριλαμβάνονται στην εν λόγω έρευνα σχετικά με άλλα χαρακτηριστικά της κοινωνίας, επιβεβαιώνουν τον ισχυρισμό ότι αυτή η διάσταση των δεδομένων της έρευνας μπορεί τελικά να υπολογίσει και το βαθμό ατομικισμού.

Δεν είναι δύσκολο να προσδιορίσουμε τη σημασία του προσωπικού χρόνου, της ελευθερίας και της πρόκλησης με τον ατομικισμό: Όλα αυτά τα στοιχεία δείχνουν την ανεξαρτησία του υπαλλήλου από την εταιρία. Οι εργασιακοί στόχοι στον αντίθετο πόλο – εκπαίδευση, συνθήκες εργασίας και ικανότητες που χρησιμοποιούνται στη δουλειά – αναφέρονται σε αυτά που κάνει η εταιρία για τους υπαλλήλους και με αυτό τον τρόπο δείχνει την εξάρτηση του υπαλλήλου από την εταιρία, πράγμα που εμπίπτει στον κολεκτιβισμό. Ένας άλλος δεσμός στη σχέση αυτή είναι ότι, όπως θα δείξουμε παρακάτω, οι ατομικιστικές χώρες τείνουν να είναι πλούσιες, ενώ οι κολεκτιβιστικές χώρες τείνουν να είναι φτωχές. Στις πλούσιες χώρες, η εκπαίδευση, οι συνθήκες εργασίας και η χρήση των ικανοτήτων συχνά λαμβάνονται ως δεδομένα, πράγμα που τα κάνει σχετικά ασήμαντα ως εργασιακούς στόχους. Στις φτωχές χώρες, αυτά τα πράγματα δεν θεωρούνται δεδομένα: είναι ουσιαστικής σημασίας στο διαχωρισμό ανάμεσα σε μία καλή δουλειά από μία κακή, πράγμα που τα κάνει αρκετά σημαντικά ως εργασιακούς στόχους.

Ο ακριβής υπολογισμός μίας βαθμολογίας ατομικισμού, όπως στην περίπτωση της διαφοράς ισχύος, δεν βασίζεται απλά στην πρόσθεση ή στην αφαίρεση της βαθμολογίας

των ερωτήσεων, αφού αυτή έχει πολλαπλασιαστεί με έναν σταθερό αριθμό. Από τη στατιστική διαδικασία που χρησιμοποιείται για να υπολογιστεί το επίπεδο ατομικισμού, και στο Κεφάλαιο 5, από το επίπεδο ανδρισμού (μία ανάλυση παραγόντων της βαθμολογίας των χωρών για τους δεκατέσσερις εργασιακούς στόχους) προκύπτει μία βαθμολογία παραγόντων για κάθε μία από τις διαστάσεις της κάθε χώρας. Αυτή η βαθμολογία αποτελεί πιο ακριβή μέτρηση της θέσης της χώρας ως προς αυτό, παρά ένας υπολογισμός απλά προσθέτοντας ή αφαιρώντας τη βαθμολογία στις ερωτήσεις. Η βαθμολογία των παραγόντων για τον ατομικισμό πολλαπλασιάστηκε με το 25, και προστέθηκε σε αυτήν ο σταθερός αριθμός 50 επιπλέον μονάδων. Η διαδικασία αυτή βάζει τις βαθμολογίες σε μία κλίμακα από περίπου 0 (για τις κολεκτιβιστικές χώρες) έως σχεδόν 100 για τις πιο ατομικιστικές. Αυτός ο τρόπος υπολογισμού χρησιμοποιήθηκε για τις χώρες που παρουσιάζονται στην έρευνα για τη διαφορά ισχύος. Για τις υπόλοιπες συμπληρωματικές μελέτες, χρησιμοποιήθηκαν μαθηματικοί τύποι προσέγγισης, στους οποίους η τιμή του δείκτη ατομικισμού δεν μπορεί να υπολογιστεί με απλά μαθηματικά από το μέσο όρο της βαθμολογίας των τεσσάρων εργασιακών στόχων.

Οι τιμές του δείκτη ατομικισμού (IDV) παρουσιάζονται στο Παράρτημα 4.1. Όπως στην περίπτωση της διαφοράς ισχύος στο Κεφάλαιο 3, οι τιμές αντιπροσωπεύουν τις *σχετικές* θέσεις των χωρών. Το Παράρτημα 4.1 επιβεβαιώνει ότι σχεδόν όλες οι πλούσιες χώρες έχουν υψηλό δείκτη ατομικισμού, ενώ σχεδόν όλες οι φτωχές χώρες έχουν χαμηλό δείκτη ατομικισμού. Υπάρχει μία στενή σχέση ανάμεσα στον εθνικό πλούτο της χώρας και στο επίπεδο ατομικισμού στην κουλτούρα της χώρας αυτής. Θα επανέλθουμε στο θέμα αυτό αργότερα σε αυτό το κεφάλαιο.

Η Σουηδία έχει δείκτη ατομικισμού 71 και το σύνολο των αραβόφωνων κρατών στα οποία ανήκει και η Σαουδική Αραβία έχουν ένα μέσο όρο 38, πράγμα που δείχνει τις

πολιτιστικές ρίζες του διλήμματος του Johannesson. Φυσικά, οι αραβικές χώρες διαφέρουν μεταξύ τους και οι Σαουδάραβες αυτής της περιοχής φαίνεται να είναι περισσότερο κολεκτιβιστές από άλλους Άραβες, όπως οι Λιβανέζοι και οι Αιγύπτιοι. Στο δείγμα της έρευνας για τη διαφορά ισχύος, οι δεύτεροι αποτελούν πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα απ' ότι οι Σαουδάραβες. Η κατάταξη της Σουηδίας ανάμεσα στις εβδομήντα-έξι χώρες και περιοχές είναι 13 – 14 και η κατάταξη των Αραβικών χωρών είναι 41 – 42, πράγμα που δείχνει ότι υπάρχουν αρκετές ακόμη χώρες που είναι πιο κολεκτιβιστικές από ότι ο μέσος όρος των Αραβικών χωρών. Όπως είπαμε και νωρίτερα, ο κολεκτιβισμός κυριαρχεί στον σύγχρονο κόσμο και ο ατομικισμός αποτελεί εξαίρεση.

Ατομικισμός και Κολεκτιβισμός στην Παγκόσμια Έρευνα Αξιών: Η Συλλογικότητα Έναντι της Αποκλειστικότητας

Από την ανάλυση του Inglehart για την τεράστια βάση δεδομένων της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών (WVS), που περιγράφεται στο Κεφάλαιο 2, προκύπτουν δύο στατιστικοί παράγοντες. Ένας από αυτούς, η *ορθολογική αρχή έναντι της παραδοσιακής εξουσίας*, σχετίστηκε με την μικρή έναντι της μεγάλης διαφοράς ισχύος και τη συναντήσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Η άλλη, η *ευεξία έναντι της επιβίωσης*, σχετίζεται με τον δείκτη ατομικισμού, με τη θηλυκότητα (βλ. Κεφάλαιο 5) και κατ' επέκταση με τη μικρή διαφορά ισχύος.

Στο βιβλίο του που εκδόθηκε το 2007, ο Misho ανέλυσε την βάση δεδομένων της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών με μεγαλύτερη λεπτομέρεια, συμπεριλαμβάνοντας τις τελευταίες προσθήκες της και βρήκε τη δεύτερη διάσταση του Inglehart, διάχυτη

εννοιολογικά. Στην ανάλυση των παραγόντων χωρίζεται σε δύο μέρη. Το ένα αντικατοπτρίζει, μεταξύ άλλων, τις διαφορές στην ευτυχία, πράγμα που θα αναλυθεί στο Κεφάλαιο 8 ως μέρος της διάστασης *παράδοση έναντι χαλιναγώγησης*. Το άλλο μέρος αποτελείται από στοιχεία που αναφέρονται στις σχέσεις μέσα και έξω από μία ομάδα:

Στον θετικό πόλο:

- Απόρριψη των ανθρώπων που ανήκουν σε μία άλλη φυλή

Συν έναν αριθμό από συντηρητικές απόψεις σχετικά με θέματα που έχουν σχέση με την οικογένεια και το φύλο:

- Συμφωνία ότι οι άνδρες είναι καλύτεροι ηγέτες από ότι οι γυναίκες
- Συμφωνία ότι τα παιδιά πρέπει πάντα να αγαπούν τους γονείς τους, ακόμη και αν οι γονείς έχουν ελαττώματα
- Συμφωνία ότι το παιδί χρειάζεται και τους δύο γονείς τους για να είναι ευτυχισμένο
- Συμφωνία ότι η γυναίκα πρέπει να τεκνοποιήσει προκειμένου να νιώσει ολοκλήρωση

Στον αρνητικό πόλο:

- Ανέχεια και σεβασμός προς όλους

Ο Misho κατέληξε ότι ο θετικός πόλος της διάστασης αυτής αντικατοπτρίζει την ισχυρή συνοχή μέσα σε μία ομάδα και την εξαίρεση από αυτήν μέλη άλλων ομάδων, ενώ ο αρνητικός πόλος δηλώνει την αποδοχή των άλλων ανεξάρτητα από τις ομάδες στις οποίες ανήκουν. Την ονόμασε *αποκλειστικότητα έναντι της συλλογικότητας*.

Η *αποκλειστικότητα* ορίζεται ως η πολιτιστική τάση να μεταχειριζόμαστε τους ανθρώπους με βάση τη σχέση τους με κάποιες ομάδες και να κρατάμε τις χάρες, υπηρεσίες, τα προνόμια και τις θυσίες για τους φίλους, τους συγγενείς και άλλες ομάδες με τις οποίες ταυτιζόμαστε, ενώ εξαιρούμε τους άλλους από τον κύκλο αυτών οι οποίοι αξίζουν τέτοια προνομιακή μεταχείριση. Οι αποκλειστικές κοινωνίες πασχίζουν να πετύχουν αρμονία και καλές σχέσεις εντός των ομάδων, αλλά πολλές φορές μπορεί να είναι αδιάφορες, απερίσκεπτες, αγενείς και μερικές φορές επίσης εχθρικές προς μέλη που βρίσκονται εκτός των ομάδων αυτών.

Η *συλλογικότητα* είναι η εντελώς αντίθετη πολιτιστική τάση: να μεταχειριζόμαστε τους ανθρώπους με βάση κυρίως την ατομική τους ταυτότητα και να μη λαμβάνουμε υπόψη τη σχέση τους με ομάδες.

Ο Geert νωρίτερα έδειξε τη σχέση του κολεκτιβισμού με το διαχωρισμό μεταξύ των σχέσεων εντός και εκτός των ομάδων, και η διάσταση του Misho για την Παγκόσμια Έρευνα Αξιών σχετικά με τον ατομικισμό έναντι της συλλογικότητας αποδείχθηκε να έχει αρνητική σχέση με τον δείκτη ατομικισμού (IDV). Για τις σαράντα-μία χώρες που συμπεριλαμβάνονται στο αρχικό δείγμα του Geert για την έρευνα για τη διαφορά ισχύος, ο δείκτης ατομικισμού προβλέπει 59% συλλογικότητας στην Παγκόσμια Έρευνα

Αξιών (WVS), τριανταπέντε χρόνια αργότερα, πράγμα που αποτελεί ισχυρή επικύρωση της βάσης δεδομένων της έρευνας για τη διαφορά ισχύος στην IBM.

Ο διαχωρισμός των σχέσεων εντός μίας ομάδας από αυτών εκτός μίας ομάδας, που αναφέρθηκε προηγουμένα στο Κεφάλαιο 1, είναι βασικό στοιχείο του πολιτισμικού κολεκτιβισμού. Η σχέση ανάμεσα στην αποκλειστικότητα στον δείκτη ατομικισμού είναι ισχυρή αλλά όχι τέλεια. Μία σύγκριση της κατάταξης των σαράντα-ένα χωρών από την έρευνα για τη διαφορά ισχύος στον ατομικισμό και στην αποκλειστικότητα αποδεικνύει ότι έξι χώρες είχαν βαθμολογία που έδειχνε ότι είναι πιο συλλογικές κοινωνίες από ότι θα μπορούσε να αποδειχθεί με βάση τον δείκτη ατομικισμού: η Κολομβία, η Βενεζουέλα, το Περού, η Σλοβενία, η Φιλανδία και η Σουηδία. Οι κουλτούρες τους σύμφωνα με την Παγκόσμια Έρευνα Αξιών είναι πιο ανοιχτές σε μέλη που βρίσκονται εκτός κάποιων ομάδων από ότι θα περιμέναμε. Πέντε άλλες χώρες είχαν βαθμολογίες που έδειχναν ότι είναι ατομικιστικές κοινωνίες σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι προέβλεπαν οι δείκτες ατομικισμού τους: Η Ινδία, η Ιταλία, η Τουρκία, το Ιράν και οι Φιλιππίνες. Οι κουλτούρες τους είναι πιο εχθρικές προς μέλη εκτός των ομάδων από ότι θα περιμέναμε.

Η συλλογικότητα υπονοεί σεβασμό προς άλλες κουλτούρες. Το Ευρωβαρόμετρο το 2008 ζήτησε από αντιπροσωπευτικά δείγματα του πληθυσμού των είκοσι-έξι χωρών να διαλέξει «τις πιο σημαντικές αξίες για τον εαυτό τους προσωπικά» (τρεις από μία λίστα με δώδεκα συνολικά). Μία από αυτές τις αξίες ήταν ο «σεβασμός προς άλλες κουλτούρες». Οι διαφορές ανάμεσα στις χώρες σε ποσοστά των ερωτηθέντων που διάλεξαν αυτή την απάντηση έχουν πρωταρχική σχέση με τον δείκτη ατομικισμού (IDV).

Ο Ατομικισμός και ο Κολεκτιβισμός σε άλλες Διεθνείς Μελέτες

Στο Παράρτημα 2.1 παραθέτονται έξι μεγάλες αντιγραφές από την έρευνα για τη διαφορά ισχύος της IBM, οι οποίες δημοσιεύθηκαν μεταξύ του 1990 και του 2002. Από πέντε από αυτές, οι οποίες καλύπτουν δεκαπέντε και εικοσιοκτώ χώρες από το δείγμα της IBM, προκύπτουν δείκτες ατομικισμού οι οποίοι έχουν ουσιαστική σχέση με την αρχική βαθμολογία της IBM. Όπως στην περίπτωση της διαφοράς ισχύος (Κεφάλαιο 3), οι αντιγραφές αυτές δεν συμφωνούσαν απόλυτα στην αλλαγή της βαθμολογίας καμίας από τις χώρες αυτές. Το αρχικό δείγμα της μελέτης της IBM συνεχίζει να είναι ο βασικός παρονομαστής για διάφορες μελέτες που ακολούθησαν.

Από την έρευνα του Bond ανάμεσα στους μαθητές είκοσι-τριών χωρών, που περιγράφεται στο Κεφάλαιο 2, προκύπτει η διάσταση της *ενσωμάτωσης*, σύμφωνα με την οποία οι χώρες τοποθετούν τους εαυτούς τους στην κατάταξη κατά μεγάλο βαθμό όπως και στη μελέτη της IBM όσον αφορά τον ατομικισμό – κολεκτιβισμό. Η ενσωμάτωση της διάσταση για τη διαφορά ισχύος (CVS) αντανακλά τη διάσταση της αποκλειστικότητας από την Παγκόσμια Έρευνα Αξιών (WVS). Οι μαθητές από τις χώρες που στην κατάταξη είναι πιο ατομικιστικές απάντησαν ότι τα παρακάτω στοιχεία είναι αρκετά σημαντικά:

- Η ανοχή προς τους άλλους
- Η αρμονία στις σχέσεις με άλλους ανθρώπους
- Η ανυπαρξία του ανταγωνισμού
- Η εμπιστοσύνη

- Το αίσθημα της πληρότητας σχετικά με τη θέση του καθενός στη ζωή
- Η αλληλεγγύη προς τους άλλους
- Το να είναι κανείς συντηρητικός

Αυτό είναι το μεγαλύτερο σύμπλεγμα δεδομένων της έρευνας για τη διαφορά ισχύος (CVS) που σχετίζεται με ένα τμήμα της έρευνας της IBM για τη διαφορά ισχύος. Σε μία ατομικιστική κοινωνία, οι σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους δεν είναι προφανείς ούτε προκαθορισμένες – είναι εκούσιες και πρέπει να προστατεύονται. Οι τιμές στον ατομικιστικό πόλο της διάστασης ενσωμάτωσης περιγράφουν τις συνθήκες για μία ιδανική τέτοια σχέση.

Οι μαθητές στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες από την άλλη πλευρά, απάντησαν ότι τα παρακάτω στοιχεία είναι ουσιαστικής σημασίας:

- Η ευσέβεια (η υπακοή προς τους γονείς, ο σεβασμός προς τους γονείς, να τιμούν τους προγόνους τους και η οικονομική υποστήριξη των γονέων)
- Η αγνότητα των γυναικών
- Ο πατριωτισμός

Σε μία κολεκτιβιστική κοινωνία, δεν υπάρχει η ανάγκη για τη δημιουργία συγκεκριμένων φιλικών σχέσεων: οι φίλοι του ατόμου καθορίζονται από την οικογένειά του ή από τη συμμετοχή του σε συγκεκριμένες ομάδες. Οι οικογενειακές σχέσεις διατηρούνται λόγω της ευσέβειας και της αγνότητας των γυναικών και έχουν άμεση σχέση με τον

πατριωτισμό. Σε ορισμένες εκδοχές του ερωτηματολογίου της έρευνας της IBM, συμπεριλαμβάνεται επίσης ο εργασιακός στόχος που αφορά την «υπηρεσία προς την πατρίδα». Σε τέτοιες περιπτώσεις ο στόχος αυτός φαίνεται να σχετίζεται με τον κολεκτιβισμό.

Στο Κεφάλαιο 2 αναφέρονται τρία ακόμη διεθνή στοιχεία: αυτά του Schwartz, της GLOBE και της Trompenaars. Και από τα τρία αυτά προκύπτουν διαστάσεις ή κατηγορίες που συνδέονται άμεσα με τον δείκτη ατομικισμού (IDV). Όταν οι επτά κατηγορίες του Schwartz απλοποιήθηκαν και κατατάχθηκαν σε τρεις ομάδες, δύο από αυτές φαίνεται να είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τον δείκτη ατομικισμού (IDV): *η αυτονομία έναντι της ενσωμάτωσης και η ισότητα έναντι της εξουσίας*.

Η έρευνα της GLOBE όρισε και προσπάθησε να μετρήσει δύο κατηγορίες του κολεκτιβισμού: *του θεσμικού κολεκτιβισμού και του κολεκτιβισμού εντός των ομάδων* – τόσο «όπως είναι» αλλά και «όπως θα έπρεπε να είναι». Δέκα από τις δεκαοκτώ διαστάσεις της έρευνας αυτής είχαν ουσιαστική σχέση με τον δείκτη ατομικισμού, αλλά η βασική σχέση τους ήταν με τον κολεκτιβισμό εντός των ομάδων «όπως είναι». Οι ερωτήσεις της έρευνας στην περίπτωση αυτή είχαν να κάνουν με σχετικά απλά στοιχεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς, πράγμα που εξηγεί γιατί η μέτρηση αυτή ήταν πιο κοντά στη δική μας παρά οι μετρήσεις άλλων διαστάσεων. Ο δείκτης ατομικισμού (IDV) εξηγεί το 58% των διαφορών μίας χώρας στον κολεκτιβισμό εντός των ομάδων «όπως είναι». Στο Κεφάλαιο 3 είδαμε ότι ο κολεκτιβισμός εντός των ομάδων «όπως είναι» είχε την πιο στενή σχέση με τη διαφορά ισχύος (PDI), αλλά η σχέση του με τον δείκτη ατομικισμού ήταν λίγο πιο ισχυρή.

Από τις άλλες τρεις μετρήσεις της έρευνας της GLOBE όσον αφορά τον κολεκτιβισμό, μόνο ο θεσμικός κολεκτιβισμός «όπως θα έπρεπε να είναι» είχε αρνητική σχέση με τον δείκτη ατομικισμού, αλλά ακόμη πιο αρνητική σχέση με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI – Κεφάλαιο 6). Ο θεσμικός ατομικισμός «όπως είναι» ήταν αποκλειστικά συνδεδεμένος με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI). Ενώ ο κολεκτιβισμός εντός των ομάδων «όπως θα έπρεπε να είναι» έχει σχέση με τον μακροπρόθεσμο δείκτη προσανατολισμού (Κεφάλαιο 7).

Από την ανάλυση του Peter Smith της βάσης δεδομένων της Trompenaars, προκύπτουν δύο βασικές διαστάσεις. Και οι δύο έχουν άμεση σχέση με τον δείκτη ατομικισμού (IDV), ενώ η δεύτερη ήταν επίσης – ίσως σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι η πρώτη – συνδεδεμένη και με τη διαφορά ισχύος (PDI). Παρόλα αυτά, η σχέση με τη διαφορά ισχύος επηρεάστηκε από το γεγονός ότι δεν συμπεριλήφθηκαν χώρες της Ανατολικής Ευρώπης (με μεγάλη διαφορά ισχύος) στο δείγμα της IBM. Για την ακρίβεια, η δεύτερη διάσταση αντιτίθεται στις περισσότερες χώρες της Ανατολικής Ευρώπης μέχρι και την Ανατολική Ασία, και τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο εστιάζουν περισσότερο στην ομαδική εργασία, πράγμα που φαίνεται να σχετίζεται με θετικά στοιχεία στην Κίνα και με αρνητικά στοιχεία στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης.

Κατά συνέπεια, μία ευρηματική μελέτη από τον Smith συνέκρινε όχι τα αποτελέσματα των διαφόρων διεθνών μελετών, αλλά τον βαθμό *συγκατάθεσης* στις απαντήσεις. Η συγκατάθεση προκύπτει από όλες τις μελέτες που γίνονται χειρόγραφα: είναι η τάση ανάμεσα στους συμμετέχοντες να δίνουν θετικές απαντήσεις ανεξάρτητα από το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Ο Smith συνέκρινε έξι μελέτες, κάθε μία από τις οποίες κάλυπτε τριάντα-τέσσερις χώρες ή και περισσότερες, συμπεριλαμβανομένων και των μελετών του Geert, του Schwartz και της GLOBE. Για τα τμήματα των ερωτηματολογίων

που είχαν να κάνουν με τιμές, και οι έξι μελέτες έδειξαν ίδιες τάσεις συγκατάθεσης. Ο Smith έδειξε ότι η κοινή τάση να δίνουμε θετικές απαντήσεις στις έξι μελέτες ήταν ισχυρότερη στις χώρες που, σύμφωνα με τις μετρήσεις μας, ήταν κολεκτιβιστικές και είχαν μεγάλη διαφορά ισχύος. Η μελέτη του Smith μας έχει δώσει μία αποδεκτή μέτρηση του βαθμού στον οποίο οι ερωτηθέντες μίας συγκεκριμένης κουλτούρας θέλουν να διατηρήσουν μία τυπική αρμονία και έναν σεβασμό προς τους ερευνητές.

Είναι ο Ατομικισμός και ο Κολεκτιβισμός Μία ή Δύο Διαστάσεις;

Μία συχνή ερώτηση είναι αν είναι σωστό να θεωρούμε τον ατομικισμό και τον κολεκτιβισμό ως αντίθετους πόλους της ίδιας διάστασης. Δε θα έπρεπε να είναι δύο διαφορετικές διαστάσεις; Η απάντηση είναι ότι εξαρτάται από το αν συγκρίνουμε ολόκληρες κοινωνίες (το αντικείμενο δηλαδή του βιβλίου μας) ή άτομα μέσα στις κοινωνίες αυτές. Αυτό είναι γνωστό ως το θέμα του *επιπέδου ανάλυσης*.

Οι κοινωνίες αποτελούνται από πολλά διαφορετικά μέλη, κάθε ένα από τα οποία έχει τις δικές του διαφορετικές προσωπικές αξίες. Έρευνες έχουν δείξει ότι ένας άνθρωπος μπορεί να έχει υψηλή βαθμολογία και στο επίπεδο ατομικισμού αλλά και στο επίπεδο κολεκτιβισμού, υψηλή βαθμολογία στο ένα και χαμηλή βαθμολογία στο άλλο, ή χαμηλή βαθμολογία και στα δύο. Επομένως, όταν συγκρίνουμε τις βαθμολογίες των ατόμων, ο ατομικισμός και ο κολεκτιβισμός θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως δύο διαφορετικές διαστάσεις.

Όταν μελετούμε τις κοινωνίες, συγκρίνουμε δύο τύπους δεδομένων: τους μέσους όρους της βαθμολογίας των ατόμων εντός της κοινωνίας και τα χαρακτηριστικά της κοινωνίας ως σύνολο, συμπεριλαμβανομένων των θεσμών της. Η έρευνά μας αλλά και έρευνες άλλων έχουν δείξει ότι στις κοινωνίες στις οποίες οι άνθρωποι κατά μέσο όρο έχουν πιο ατομικιστικές αξίες, επίσης κατά μέσο όρο έχουν λιγότερο κολεκτιβιστικές αξίες. Τα άτομα μεμονωμένα μπορεί να διαφέρουν από αυτό το μοτίβο, αλλά αυτοί που διαφέρουν είναι η μειοψηφία. Οι θεσμοί τέτοιων κοινωνιών αντανακλούν το γεγονός ότι εξελίχθηκαν ή δημιουργήθηκαν με πρωταρχικό ρόλο τις αξίες των ατομικιστών. Επομένως, στο επίπεδο της κοινωνίας (ή της χώρας), ο ατομικισμός και ο κολεκτιβισμός φαίνεται να είναι οι δύο αντίθετοι πόλοι της ίδιας διάστασης. Η θέση της χώρας στη διάσταση αυτή δείχνει τη λύση που υποστηρίζει η χώρα αυτή στο παγκόσμιο δίλημμα: ποια είναι η επιθυμητή σχέση ενός ενήλικα με τις ομάδες με τις οποίες σχετίζεται.

Ο Κολεκτιβισμός Έναντι της Διαφοράς Ισχύος

Πολλές χώρες που έχουν μεγάλη διαφορά ισχύος (Παράρτημα 3.1) έχουν χαμηλό δείκτη ατομικισμού (Παράρτημα 4.1) και αντίστροφα. Με άλλα λόγια, οι δύο διαστάσεις τείνουν να έχουν αρνητική σχέση: οι χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος τείνουν να είναι πιο κολεκτιβιστικές και οι χώρες με μικρή διαφορά ισχύος πιο ατομικιστικές. Η σχέση των δύο δεικτών παρουσιάζεται στο Παράρτημα 4.1.

Στο Παράρτημα 4.1 οι χώρες κατηγοριοποιούνται γύρω από μία διαγώνια γραμμή από κάτω αριστερά προς πάνω δεξιά, αντανακλώντας τη σχέση μεταξύ διαφοράς ισχύος και κολεκτιβισμού. Στις κουλτούρες στις οποίες οι άνθρωποι είναι περισσότερο εξαρτημένοι από τις ομάδες, αυτοί οι άνθρωποι είναι συνήθως εξαρτημένοι από τις μορφές εξουσίας.

Οι περισσότερες εκτεταμένες οικογένειες έχουν πατριαρχική δομή, με τον επικεφαλής της οικογένειας να εξασκεί ισχυρή εξουσία. Στις κουλτούρες όπου οι άνθρωποι είναι σχετικά ανεξάρτητοι από τις ομάδες, είναι συνήθως λιγότερο εξαρτώμενοι από τους ισχυρούς.

Παρόλα αυτά, υπάρχουν και εξαιρέσεις. Οι Λατινικές Ευρωπαϊκές χώρες, και συγκεκριμένα η Γαλλία και το Βέλγιο, συνδυάζουν μέτρια διαφορά ισχύος με ισχυρό ατομικισμό. Ο Γάλλος κοινωνιολόγος Michel Crozier περιγράφει την κουλτούρα της χώρας ως εξής:

Οι σχέσεις εξάρτησης πρόσωπο με πρόσωπο θεωρείται ότι είναι δύσκολο να ανεχθούν στο Γαλλικό πολιτιστικό σκηνικό. Παρόλα αυτά η επικρατούσα αντίληψη για την εξουσία συνεχίζει να είναι αυτή της απολυταρχίας... Οι δύο τάσεις είναι αντικρουόμενες. Όμως, μπορούν να συνδυαστούν σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα, καθώς οι απρόσωποι νόμοι και ο συγκεντρωτισμός δίνουν τη δυνατότητα να συνδυαστεί η απολυταρχική αντίληψη για την εξουσία και ταυτόχρονα η εξάλειψη των πιο άμεσων σχέσεων εξάρτησης.

Ο συμπατριώτης του Crozier, ο Philippe d'Iribarne, στη συγκριτική του μελέτη για τη Γαλλία, τις Ηνωμένες Πολιτείες και ενός Ολλανδικού οργανισμού, περιγράφει τη Γαλλική αρχή οργάνωσης ως «τη λογική της τιμής» (*la logique de l'honneur*). Αυτή η αρχή, η οποία υπήρχε ήδη στο Γαλλικό βασίλειο του δεκάτου ογδόου αιώνα, πριν τον Ναπολέοντα, δηλώνει ότι όλοι έχουν έναν βαθμό (μεγάλη διαφορά ισχύος) αλλά ότι οι προδιαγραφές για τον κάθε βαθμό δεν επιβάλλονται σε μεγάλο βαθμό από την ομάδα στην οποία ανήκει ο καθένας, αλλά καθορίζονται από την παράδοση. Δεν έχει σημασία δηλαδή «τι χρωστάει ο καθένας στους άλλους, αλλά τι χρωστάει στον εαυτό του». Αυτό μπορούμε να το ονομάσουμε *στρωματοποιημένο* ατομικισμό.

Το αντίστροφο μοτίβο, η μικρή διαφορά ισχύος συνδυασμένη με μέτριο επίπεδο κολεκτιβισμού, παρουσιάζεται στην Αυστρία και στο Ισραήλ, και η σχετικά μικρή διαφορά ισχύος συνδυάζεται με ισχυρό κολεκτιβισμό στην Κόστα Ρίκα. Η Κόστα Ρίκα, μία από τις έξι Κεντρικές Αμερικάνικες Δημοκρατίες, είναι ευρέως γνωστή ως μία εξαίρεση στον κανόνα για τη Λατινική Αμερική σχετικά με την εξάρτηση από ισχυρούς ηγέτες, το οποίο στα Ισπανικά λέγεται *personalismo*. Η Κόστα Ρίκα δεν έχει στρατό. Περιγράφεται ως η πιο «σταθερά ριζωμένη δημοκρατία» στη Λατινική Αμερική, παρά τη σχετική της φτώχεια σε σχέση με τις βιομηχανικές αγορές του κόσμου. Σε μία σύγκριση ανάμεσα στην Κόστα Ρίκα και στην κατά πολύ μεγαλύτερη αλλά και πολύ φτωχότερη γειτονική της Νικαράγουα, ο Αμερικάνος ειδικός ανάπτυξης Lawrence E. Harrison έγραψε:

Υπάρχουν επαρκή στοιχεία ότι η Κόστα Ρίκα έχει νιώσει ένα ισχυρότερο δέσιμο με τους συμπατριώτες της από ότι οι κάτοικοι της Νικαράγουα. Ο δεσμός αυτός αντανακλάται στην μακροχρόνια έμφαση της Κόστα Ρίκα στη δημόσια παιδεία και στη δημόσια υγεία – στο πιο σθεναρό κίνημα συνεργασίας της – σε ένα δικαστικό σύστημα αξιοσημείωτο με βάση τα Λατινοαμερικάνικα δεδομένα για την αμεροληψία του και την προσκόλλησή του σε θεμελιώδη έννοιες της δέουσας διαδικασίας. Και πάνω από όλα στην ελαστικότητα της πολιτικής της, στην δυνατότητα να βρίσκει ειρηνικές λύσεις και στην υψηλή εκτίμησή της για την ανάγκη συμβιβασμού.

Περιπτώσεις όπως η Γαλλία και η Κόστα Ρίκα δικαιολογούν την αντιμετώπιση της διαφοράς ισχύος και το κολεκτιβισμού ως δύο διαφορετικές διαστάσεις, παρά το γεγονός ότι για τις περισσότερες χώρες αποτελούν μία διάσταση. Ένας λόγος για τη σχέση μεταξύ τους είναι ότι και οι δύο σχετίζονται με έναν τρίτο παράγοντα: τον εθνικό πλούτο. Αν ο εθνικός πλούτος διατηρείται ως σταθερά (αν δηλαδή οι πλούσιες χώρες

συγκρίνονται με άλλες πλούσιες χώρες και οι φτωχές μόνο με άλλες φτωχές χώρες), η σχέση εξασθενεί σημαντικά.

Συγκρίσεις μεταξύ των αποτελεσμάτων της έρευνας της IBM και άλλων μελετών, υποστηρίζουν το διαχωρισμό μεταξύ διαφοράς ισχύος και κολεκτιβισμού. Μελέτες που έχουν να κάνουν με την ανισότητα στις κοινωνίες, έχουν αποτελέσματα που έχουν περισσότερη σχέση με τη διαφορά ισχύος παρά με τον ατομικισμό – κολεκτιβισμό, και μελέτες που έχουν να κάνουν με την ενσωμάτωση των ατόμων μέσα σε ομάδες, έχουν αποτελέσματα που έχουν μεγαλύτερη σχέση με τον κολεκτιβισμό παρά με τη διαφορά ισχύος.

Ο Ατομικισμός και ο Κολεκτιβισμός Σύμφωνα με το Επάγγελμα

Ένα ακόμη επιχείρημα υπέρ του διαχωρισμού μεταξύ διαφοράς ισχύος και κολεκτιβισμού είναι ότι ενώ, όπως δείξαμε στο Κεφάλαιο 3, οι δείκτες της διαφοράς ισχύος μπορούν να υπολογιστούν όχι μόνο για χώρες αλλά και για επαγγέλματα, οι δείκτες ατομικισμού μπορούν να υπολογιστούν μόνο για χώρες και όχι για επαγγέλματα. Σε μία συγκριτική μελέτη σχετικά με τον τρόπο που άνθρωποι σε διαφορετικά *επαγγέλματα* απάντησαν στις ερωτήσεις για τους δεκατέσσερις εργασιακούς στόχους από τις οποίες προέκυψε ο δείκτης ατομικισμού, οι απαντήσεις τους δεν μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση τον ατομικισμό ή τον κολεκτιβισμό. Σε διακεκριμένα επαγγέλματα, για παράδειγμα, η σημασία της πρόκλησης και η σημασία της χρήσης των

ικανοτήτων συνδέονται άμεσα, ενώ σε διακεκριμένες χώρες είναι αντίθετα. Ανάμεσα στα επαγγέλματα, όταν ο προσωπικός χρόνος θεωρείται πιο σημαντικός, η πρόκληση τείνει να είναι λιγότερο σημαντική, ενώ ανάμεσα στις χώρες αυτά τα δύο στοιχεία ενισχύουν το ένα το άλλο.

Ένα ζευγάρι όρων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον διαχωρισμό των επαγγελματών είναι *εσωτερικά έναντι εξωτερικών*. Οι λέξεις αυτές αναφέρονται στο τι παρακινεί τους ανθρώπους στα πλαίσια της εργασίας, η ίδια η εργασία (δουλειές με εσωτερικά κίνητρα) ή οι συνθήκες και οι υλικές απολαβές (δουλειές με εξωτερικά κίνητρα). Ο διαχωρισμός αυτός ήταν δημοφιλής στα τέλη της δεκαετίας του 1950 μέσα από την έρευνα για τα κίνητρα στον χώρο εργασίας από τον Αμερικάνο ψυχολόγο Frederick Herzberg και την ομάδα του, οι οποίοι υποστήριξαν ότι οι εσωτερικοί παράγοντες είναι τα αληθινά «κίνητρα» ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες αντιπροσωπεύουν την ψυχολογική «υγιεινή» της δουλειάς. Οι άνθρωποι σε θέσεις που απαιτούν υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης τείνουν να θεωρούν τα εξωτερικά κίνητρα πιο σημαντικά, ενώ οι άνθρωποι με χαμηλότερη κοινωνική θέση και θέσεις που απαιτούν χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης, προτιμούν τα εξωτερικά κίνητρα. Ο διαχωρισμός ανάμεσα στα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα, ενώ είναι χρήσιμος στο διαχωρισμό ανάμεσα στις κουλτούρες των επαγγελματών, με τη σειρά του δεν εφαρμόζεται στη σύγκριση μεταξύ των χωρών.

Ο Ατομικισμός και ο Κολлекτιβισμός στην Οικογένεια

Στο ξεκίνημα αυτού του κεφαλαίου, ο ατομικισμός σχετίστηκε με τη δομή της πυρηνικής οικογένειας και ο κολлекτιβισμός με την εκτεταμένη οικογένεια, και από το τελευταίο

προέκυψε ο διαχωρισμός στις σχέσεις εντός και εκτός των ομάδων. Η σχέση ανάμεσα στο άτομο και στην ομάδα, όπως και στα άλλα βασικά στοιχεία της ανθρώπινης κουλτούρας, μαθαίνεται πρώτα από την οικογένεια. Το γεγονός ότι η Ιαπωνία βρίσκεται περίπου στη μέση της κατάταξης στο Παράρτημα 4.1 (με βαθμολογία 35-37 και δείκτη ατομικισμού 46) μπορεί να ερμηνευθεί τουλάχιστον σε μέρος του από το γεγονός ότι στις παραδοσιακές Ιαπωνικές οικογένειες μόνο ο μεγαλύτερος υιός συνεχίζει να ζει με τους γονείς, δημιουργώντας έτσι μία γραμμική δομή κάπου ανάμεσα στην πυρηνική και στην εκτεταμένη οικογένεια.

Το παιδί που μεγαλώνει ανάμεσα σε έναν αριθμό μεγαλύτερων του, συνομηλίκων του και ατόμων νεότερα από αυτόν, μαθαίνει φυσικά να θεωρεί τον εαυτό του μέρος του «εμείς», περισσότερο από όσο ένα παιδί που μεγαλώνει σε μία πυρηνική οικογένεια. Ένα παιδί μίας εκτεταμένης οικογένειας είναι σπάνια μόνο του, είτε κατά τη διάρκεια της ημέρας είτε της νύχτας. Ένας Μία Αφρικανή φοιτήτρια που πήγε στο Βέλγιο σε ένα πανεπιστήμιο μας είπε ότι αυτή ήταν η πρώτη φορά στη ζωή της που βρέθηκε μόνη της μέσα σε ένα δωμάτιο. Αντίστροφα, οι φοιτητές από τη Βόρεια Ευρώπη που επέστρεψαν από την πρακτική τους εργασία στο Περού ή στη Μαλαισία, παραπονέθηκαν ότι οι οικογένειες στις οποίες έμεναν, δεν τους άφηναν ποτέ μόνους.

Σε μία κατάσταση έντονης και συνεχούς κοινωνικής επαφής, η διατήρηση της αρμονίας με το κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου αποτελεί τη βασική αρετή που εκτείνεται και σε άλλους τομείς πέρα από την οικογένεια. Στις περισσότερες κollectιβιστικές κοινωνίες η άμεση αντιμετώπιση ενός άλλου ατόμου θεωρείται αγενής και ανεπιθύμητη. Η λέξη *όχι* σπάνια χρησιμοποιείται, διότι το να πει κανείς *όχι* σημαίνει ότι έρχεται σε αντιπαράθεση με κάποιον – «μπορεί να έχεις δίκιο» και «θα το συζητήσουμε» είναι παραδείγματα ευγενικών τρόπων να απορρίψουμε μία παράκληση. Στο ίδιο πνεύμα, η λέξη *ναι* έχει να

κάνει με την έγκριση, καθώς χρησιμοποιείται για τη διατήρηση της γραμμής της επικοινωνίας: «ναι, σε άκουσα» είναι η ακριβής ερμηνεία της στην Ιαπωνία.

Στις ατομικιστικές κουλτούρες, από την άλλη πλευρά, το να λες αυτό που σκέφτεσαι είναι αρετή. Το να λες την αλήθεια σχετικά με το πώς αισθάνεσαι είναι χαρακτηριστικό ενός ειλικρινούς ατόμου. Η αντιπαράθεση ενδέχεται να είναι σωτήρια – ένα σύνολο απόψεων πιστεύεται ότι οδηγεί σε μία υψηλότερη αλήθεια. Η επικοινωνία με άλλους ανθρώπους πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, αλλά δεν είναι κανόνας ότι δικαιολογεί την αλλαγή των γεγονότων. Τα ενήλικα άτομα πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν μία εποικοδομητική κριτική. Στα πλαίσια της οικογένειας, τα παιδιά μαθαίνουν ότι κανείς πρέπει πάντα να λέει την αλήθεια, ακόμα και αν αυτή πονάει. Η αντιμετώπιση μίας διαμάχης είναι ένα φυσιολογικό μέρος της συμβίωσης στα πλαίσια της οικογένειας.

Ένας πρώην Ολλανδός ιεραπόστολος στην Ινδονησία (μία χώρα με δείκτη ατομικισμού 14 και κατάταξη 70-71) είπε στους ενορίτες του την ακόλουθη παραβολή από τη Βίβλο σχετικά με την απρόσμενη εξέγερσή τους: «Ένας άνδρας είχε δύο γιους. Πήγε στον πρώτο και του είπε, 'Γιε μου πήγαινε στο αμπέλι και δούλεψε σήμερα' και εκείνος του απάντησε 'Θα πάω, κύριε', αλλά δεν πήγε. Ο άνδρας πήγε στον δεύτερο γιο του και είπε το ίδιο και σε εκείνον. Εκείνος απάντησε 'Δε θα πάω' αλλά αργότερα άλλαξε γνώμη και πήγε. Ποιος από τους δύο έκανε αυτό που ήθελε ο πατέρας του;» Η βιβλική απάντηση είναι ότι ο δεύτερος το έκανε, αλλά οι ενορίτες του ιεραπόστολου στην Ινδονησία διάλεξαν τον πρώτο, γιατί αυτός ο γιος αντιπροσώπευε την τυπική αρμονία και δεν ήρθε σε αντιπαράθεση με τον πατέρα του. Το αν τελικά πήγε ήταν δευτερεύουσας σημασίας. Σε ένα μάθημα του Gert Jan, ένας Έλληνας μαθητής ρώτησε «Ήταν άλλοι παρόντες;» Αν ναι, ο πρώτος γιος έκανε αυτό που ήθελε ο πατέρας του, κατά τη γνώμη του φοιτητή,

καθώς δεν τον ντρόπιασε μπροστά στους ξένους. Η Ελλάδα έχει μία κουλτούρα μέτριου κολεκτιβισμού.

Σε μία κολεκτιβιστική οικογένεια, τα παιδιά μαθαίνουν να υιοθετούν τις απόψεις των άλλων. Δεν υπάρχουν προσωπικές απόψεις: οι απόψεις καθορίζονται από την ομάδα. Αν προκύψει ένα νέο θέμα, για το οποίο δεν υπάρχει θεσπισμένη άποψη, είναι απαραίτητη μία οικογενειακή συγκέντρωση κατά κάποιο τρόπο, προκειμένου να αποφασιστεί ποια θα είναι η άποψη που θα υιοθετηθεί. Ένα παιδί που επανειλημμένα έχει απόψεις που παρεκκλίνουν από την κοινή άποψη, θεωρείται ότι έχει άσχημο χαρακτήρα. Στην ατομικιστική οικογένεια, αντίθετα, τα παιδιά αναμένεται και ενθαρρύνονται να αναπτύσσουν τη δική τους άποψη και το παιδί που πάντα αντανακλά τις απόψεις των άλλων θεωρείται ότι έχει αδύναμο χαρακτήρα. Η συμπεριφορά που ανταποκρίνεται σε έναν επιθυμητό χαρακτήρα εξαρτάται από το πολιτισμικό περιβάλλον.

Η πίστη στην ομάδα είναι ουσιαστικό στοιχείο της κολεκτιβιστικής οικογένειας και επίσης σημαίνει ότι οι πόροι μοιράζονται. Αν ένα μέλος μίας εκτεταμένης οικογένειας είκοσι ατόμων έχει μία δουλειά με πληρωμή και οι άλλοι δεν έχουν, το μέλος που έχει εισόδημα αναμένεται να μοιραστεί το εισόδημά του προκειμένου να βοηθήσει και να ταΐσει όλη την οικογένεια. Με βάση αυτή την αρχή, η οικογένεια συλλογικά αναλαμβάνει τα έξοδα των σπουδών ενός μέλους της, αναμένοντας πως όταν αυτό το μέλος αποκτήσει μία καλοπληρωμένη δουλειά, το εισόδημά του θα είναι επίσης κοινό.

Στις ατομικιστικές κουλτούρες, οι γονείς θα είναι περήφανοι όταν τα παιδιά τους σε μικρή ηλικία θα έχουν μία μικρή δουλειά προκειμένου να βγάζουν το χαρτζιλίκι τους μόνοι τους, το οποίο μόνοι τους θα αποφασίζουν πως θα ξοδέψουν. Στην Ολλανδία,

όπως και σε άλλες ατομικιστικές χώρες της Δυτικής Ευρώπης, το κράτος συμβάλει σημαντικά στα έξοδα διαβίωσης των φοιτητών. Το 1980 το σύστημα άλλαξε και από ένα βοήθημα που δινόταν στους γονείς των φοιτητών, άρχισε να δίνεται ένα βοήθημα κατευθείαν στους φοιτητές για τα έξοδά τους, πράγμα που τόνισε την ανεξαρτησία τους. Αγόρια και κορίτσια αντιμετωπίζονταν ως οικονομικοί παράγοντες από την ηλικία των δεκαοκτώ και έπειτα. Στις Ηνωμένες Πολιτείες είναι φυσιολογικό για τους φοιτητές να πληρώνουν οι ίδιοι για τις σπουδές τους έχοντας μία προσωρινή δουλειά ή λαμβάνοντας κάποιο δάνειο – χωρίς την υποστήριξη της κυβέρνησης οι ίδιοι είναι λιγότερο εξαρτώμενοι από τους γονείς τους και καθόλου εξαρτώμενοι από μακρινούς συγγενείς.

Στις ατομικιστικές κουλτούρες, τα περισσότερα παιδιά συνηθίζεται να φεύγουν από το σπίτι των γονιών τους και να ζουν μόνοι τους μόλις αρχίσουν τις σπουδές τους. Στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες, αυτό δεν συμβαίνει συχνά. Στην έρευνα με δεδομένα από δεκαεννέα σχετικά πλούσιες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης βλέπουμε ότι όταν οι νέοι χρησιμοποιούν το επιχειρήμα «δεν μπορώ οικονομικά να μετακομίσω από το σπίτι των γονιών μου» μιλάμε για κολεκτιβιστική τάση και αυτό δεν έχει σχέση με τον εθνικό πλούτο. Τα επιχειρήματα οικονομικού χαρακτήρα είναι συχνά εξορθολογισμός των πολιτιστικών αξιών.

Οι υποχρεώσεις στην οικογένεια στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες δεν είναι μόνο οικονομικού χαρακτήρα αλλά και μία τελετουργία. Οι εορτασμοί της οικογένειας όπως οι βαφτίσεις, οι γάμοι και ειδικά οι κηδείες είναι εξαιρετικά σημαντικές και δεν πρέπει να παραλείπονται. Διευθυντές που εργάζονται σε άλλες χώρες από ατομικιστικές κοινωνίες συχνά εκπλήσσονται από τις δικαιολογίες που δίνονται από τους εργαζόμενούς τους που ανήκουν σε κολεκτιβιστικές οικογένειες της χώρας στην οποία εργάζονται οι διευθυντές

και έχουν σχέση με την οικογένεια, όταν ζητούν άδεια. Οι διευθυντές πιστεύουν ότι εξαπατώνται, αλλά σχεδόν πάντα οι λόγοι είναι αυθεντικοί.

Σε μία ατομικιστική κουλτούρα, όταν οι άνθρωποι συναντούν ο ένας τον άλλο, νιώθουν την ανάγκη να επικοινωνήσουν λεκτικά. Η σιγή θεωρείται αφύσικη. Οι κοινωνικές συνομιλίες μπορεί να είναι καταθλιπτικά βαρετές, αλλά είναι υποχρεωτικές. Στην κολεκτιβιστική κουλτούρα, το γεγονός ότι δύο άνθρωποι βρίσκονται μαζί είναι συναισθηματικά αρκετό – δεν είναι υποχρεωτικό να μιλάνε αν δεν υπάρχει κάποια πληροφορία που θέλουν να ανταλλάξουν με τους άλλους. Ο Raden Mas Hadjiwibowo, ένας Ινδονήσιος επιχειρηματίας από μία οικογένεια ευγενών της Ιάβας, θυμάται τις οικογενειακές επισκέψεις των νεαρών του χρόνων στη δεκαετία του 1930 ως εξής:

Δε χρειαζόταν προγραμματισμός για τις επισκέψεις ανάμεσα σε Ιαπωνικές οικογένειες. Για την ακρίβεια, μπορούσαν να γίνουν πολύ εύκολα, παρόλο που η χρήση του τηλεφώνου δεν ήταν διαδεδομένη ακόμη, κανείς μπορούσε να στείλει έναν υπηρέτη του με ένα γράμμα ζητώντας μία συνάντηση. Αλλά αυτό δε γινόταν. Κανείς δε σκεφτόταν ότι μία συνάντηση μπορεί να μη βόλευε το πρόγραμμα της άλλης οικογένειας. Πάντα ήταν ελεύθεροι. Δεν υπήρχαν απρόσμενοι επισκέπτες. Οι πόρτα ήταν (και είναι ακόμη) πάντα ανοιχτή.

Υποδέχονταν τους επισκέπτες με χαρά και τους ζητούσαν να καθίσουν. Ο οικοδεσπότης και η οικοδέσποινα δεν αποσύρονταν για να αλλάξουν ενδυμασία σε κάτι πιο κατάλληλο από τα καθημερινά τους ρούχα. Χωρίς να ρωτήσουν, οι υπηρέτες έφερναν καφέ ή τσάι. Τους προσέφεραν μπισκότα, ενώ εν τω μεταξύ ο οικοδεσπότης και η οικοδέσποινα προσέρχονταν στο χώρο.

Καθόμασταν εκεί και κανείς δεν μιλούσε. Δεν ντρεπόμασταν για αυτή τη σιγή και κανείς δεν ένιωθε άβολα. Που και που λέγαμε μερικές κουβέντες σχετικά με τα νέα μας, παρόλο που κάτι τέτοιο δεν είναι απαραίτητο. Απολαμβάναμε την παρέα ο ένας του άλλου και που βρισκόμασταν ξανά. Μετά από τις πρώτες συζητήσεις, οποιαδήποτε άλλη συνομιλία ήταν περιττή. Αν δεν είχαμε κάτι να πούμε, δεν υπήρχε ανάγκη για φλυαρία. Μετά από περίπου μία ώρα, οι επισκέπτες ζητούσαν άδεια να αποχωρήσουν. Με αμοιβαία αισθήματα ικανοποίησης, χωριζόμασταν. Στις μικρότερες πόλεις του νησιού της Ιάβας η ζωή είναι ακόμη έτσι.

Η έρευνα για τις δεκαεννέα πλουσιότερες Ευρωπαϊκές χώρες δείχνει σημαντικές διαφορές σχετικά με το ποιοι άνθρωποι ισχυρίζονται ότι «επισκέπτονται ένα εστιατόριο ή ένα μπαρ καθημερινά»: στις πιο κολεκτιβιστικές κουλτούρες, αυτή η μορφή κοινωνικοποίησης είναι πιο συνηθισμένη. Στις ατομικιστικές κουλτούρες, οι άνθρωποι προτιμούν να συναντώνται στα σπίτια, όταν επιλέγουν να συναντηθούν με φίλους: «Το σπίτι μου είναι το κάστρο μου» είναι μία συνηθισμένη φράση των ατομικιστών στη Μεγάλη Βρετανία.

Ο Αμερικάνος ανθρωπολόγος και δημοφιλής συγγραφέας Edward T Hall (1914 - 2009) διαχώρισε τις κουλτούρες με βάση τον τρόπο που επικοινωνούν σε μία διάσταση από υψηλό γενικό πλαίσιο σε χαμηλό. Μία επικοινωνία με υψηλό γενικό πλαίσιο είναι αυτή στην οποία δε χρειάζεται να ειπωθούν πολλά πράγματα, διότι οι περισσότερες πληροφορίες βρίσκονται είτε στο φυσικό περιβάλλον είτε υποτίθεται ότι είναι γνωστές από τους συμμετέχοντες, ενώ πολύ μικρός αριθμός πληροφοριών είναι κωδικοποιημένες. Αυτό το είδος επικοινωνίας είναι συχνό στις κολεκτιβιστικές κουλτούρες. Η οικογένεια του Hadjiwibowo και η επίσκεψή τους είναι το βασικό

παράδειγμα. Μία επικοινωνία χαμηλού γενικού πλαισίου είναι αυτή κατά την οποία το μεγαλύτερο μέρος των πληροφοριών είναι σε ρητό κώδικα, το οποίο είναι συχνό στις ατομικιστικές κουλτούρες. Πολλά πράγματα που στις κollectιβιστικές κοινωνίες είναι αυταπόδεικτα πρέπει να ειπωθούν στις ατομικιστικές κοινωνίες. Παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι τα Αμερικάνικα επιχειρηματικά συμβόλαια είναι πολύ μεγαλύτερα από τα αντίστοιχα Ιαπωνικά.

Παράλληλα με την αρμονία, ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της κollectιβιστικής οικογένειας είναι η *ντροπή*. Οι ατομικιστικές κοινωνίες έχουν περιγραφεί ως *ενοχικές* κουλτούρες: οι άνθρωποι που παραβαίνουν τους κανόνες της κοινωνίας, συχνά νιώθουν ένοχοι, με βάση την ατομική τους συνείδηση που λειτουργεί σαν ένας ιδιωτικός εσωτερικός πιλότος. Οι κollectιβιστικές κοινωνίες αντίθετα, είναι *ενοχικές* κουλτούρες: οι άνθρωποι που ανήκουν σε μία ομάδα, ένα μέλος της οποίας έχει παραβεί κάποιους κανόνες της κοινωνίας, θα νιώσουν ντροπή, βασιζόμενοι στην συλλογική ευθύνη. Η ντροπή έχει από τη φύση της κοινωνικό χαρακτήρα, ενώ η ενοχή έχει ατομικό χαρακτήρα. Το αν νιώθουμε ντροπή εξαρτάται από το αν η παράβαση έχει γίνει γνωστή στους άλλους. Αν έχει γίνει γνωστή, αυτό αποτελεί πηγή ντροπής και όχι η παράβαση από μόνη της. Αυτό όμως δε συμβαίνει στην περίπτωση της ενοχής, η οποία υφίσταται ανεξάρτητα άμα η πράξη έχει γίνει γνωστή στους άλλους.

Μία ακόμη έννοια που γεννιέται στην κollectιβιστική οικογένεια είναι το *πρόσωπο*. «Δεν έχω πρόσωπο στην κοινωνία» με την έννοια ότι έχω ταπεινωθεί, είναι μία έκφραση που μπήκε στην Αγγλική γλώσσα από την Κινέζικη, καθώς οι Άγγλοι δεν είχαν κάποια αντίστοιχη με αυτήν. Ο David Yau-Fai Ho, ένας κοινωνικός επιστήμονας από το Χονγκ Κονγκ, την όρισε ως εξής: «Το πρόσωπο χάνεται όταν το άτομο, είτε μέσω των πράξεών του είτε μέσω των πράξεων των ατόμων με τα οποία σχετίζεται, δεν πληρούν

ουσιαστικές προδιαγραφές σε σχέση με τις αρετές που ορίζονται από την κοινωνική του θέση». Οι Κινέζοι επίσης έχουν την έκφραση «δίνω πρόσωπο σε κάποιον», με την έννοια της τιμής ή του κύρους. Για την ακρίβεια, το πρόσωπο περιγράφει την πρέπουσα σχέση με το κοινωνικό περιβάλλον, η οποία είναι ουσιαστικής σημασίας για έναν άνθρωπο (και για την οικογένεια του ανθρώπου αυτού) ως το μπροστινό μέρος του κεφαλιού του. Η σημασία του προσώπου είναι η συνέπεια της διαβίωσης σε μία κοινωνία στην οποία υπάρχει συνειδητό κοινωνικό πλαίσιο. Οι γλώσσες των άλλων κολεκτιβιστικών κοινωνιών έχουν λέξεις με περισσότερο ή λιγότερο παρόμοιες έννοιες. Στην Ελλάδα, για παράδειγμα, υπάρχει η λέξη *φιλότιμο* - ο Χάρης Τριάντης, ένας Έλληνο - Αμερικάνος ψυχολόγος, έχει γράψει:

Ένας άνθρωπος είναι φιλότιμος ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο συμμορφώνεται με τις τάσεις και τις αξίες της ομάδας του. Αυτές περιλαμβάνουν μία ποικιλία θυσιών που είναι κατάλληλες για τα μέλη της οικογένειας του ατόμου αυτού, τους φίλους του και άλλους που έχουν σχέση με τη ζωή του ατόμου αυτού. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι ένας άνδρας καθυστερεί να παντρευτεί μέχρι να παντρευτούν πρώτα οι αδελφές του και να τους παρέχει προίκα, είναι μέρος των προσδοκιών των παραδοσιακών Ελλήνων αλλά και των Ινδών (καθώς και άλλων λαών).

Σε μία ατομικιστική κοινωνία, το αντίστοιχο χαρακτηριστικό είναι ο αυτοσεβασμός, καθορισμένο από την οπτική γωνία του ατόμου, ενώ το πρόσωπο και το φιλότιμο καθορίζονται από το κοινωνικό περιβάλλον.

Οι κολεκτιβιστικές κοινωνίες συχνά έχουν τρόπους να δημιουργούν δεσμούς παρόμοιους με αυτούς της οικογένειας, με άτομα τα οποία δεν είναι βιολογικοί συγγενείς ενός

ατόμου, αλλά που συνδέονται με το άτομο ή την ομάδα του ατόμου λόγω κοινωνικών παραγόντων. Στη Λατινική Αμερική, για παράδειγμα, αυτό γίνεται μέσω των *compadres* και *comadres*, οι οποίοι αντιμετωπίζονται σαν συγγενείς, παρόλο που δεν είναι. Ο θεσμός των *nonnos*, ο οποίος ήταν παραδοσιακά ισχυρός στις Καθολικές και Ορθόδοξες χώρες της Ευρώπης, είναι ένα άλλο παράδειγμα. Στην Ιαπωνία οι νεαρότεροι γιοι παλιότερα γίνονταν ειδικευόμενοι σε ικανούς τεχνίτες μέσα από μία μορφή υιοθεσίας. Παρόμοια έθιμα υπήρχαν και στην Κεντρική Ευρώπη κατά την περίοδο του Μεσαίωνα.

Λόγω του ότι οι άνθρωποι στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες πρέπει να σέβονται τις γνώμες των συγγενών τους, η επιλογή του συντρόφου για γάμο είναι ένα πολύ σημαντικό γεγονός, όχι μόνο για τους συντρόφους αλλά και για τις οικογένειές τους. Ο Αμερικάνος David Buss διεξήγαγε μία έρευνα των κριτηρίων για την επιλογή του συζύγου. Σε αυτήν συμμετείχαν περίπου δέκα χιλιάδες νεαρές γυναίκες και άνδρες, με μέσο όρο ηλικίας 23, από τριάντα-επτά χώρες. Συνήθως τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των συζύγων ήταν αμοιβαία αγάπη, καλοσύνη, συναισθηματική σταθερότητα, ευφυΐα και υγεία. Άλλα επιμέρους χαρακτηριστικά ήταν διαφορετικά ανάμεσα στις γυναίκες και στους άνδρες, αλλά και ανάμεσα στις χώρες. Οι διαφορές ανάμεσα στις χώρες ήταν κυρίως συνδεδεμένες με τον ατομικισμό. Στις κολεκτιβιστικές χώρες, οι άνδρες προτιμούσαν τις νεότερες γυναίκες και θεωρούσαν πιο σημαντικό αυτές να είναι ευκατάστατες, εργατικές και να μην είχαν σεξουαλικές εμπειρίες. Οι γυναίκες στις κολεκτιβιστικές χώρες ήθελαν οι σύζυγοί τους να είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία και πλουσιότεροι, αλλά η εργατικότητα του συζύγου τους δεν έπαιζε τόσο σημαντικό ρόλο, ούτε η αγνότητά του.

Η επιθυμία των ανδρών να είναι οι σύζυγοί τους αγνές εξαρτάται από το πόσο φτωχή είναι η χώρα και όχι σε μεγάλο βαθμό από τον κολεκτιβισμό. Η αυξανόμενη αφθονία δίνει στις γυναίκες περισσότερες ευκαιρίες για καλύτερη εκπαίδευση (σε κάθε κοινωνία,

όταν υπάρχει εκπαίδευση, οι γονείς δίνουν προτεραιότητα στα αγόρια, τα οποία δεν είναι τόσο χρήσιμα μέσα στο σπίτι). Τα κορίτσια αρχίζουν να έχουν περισσότερες ελευθερίες και γνωρίζουν αγόρια. Οι άνθρωποι έχουν μεγαλύτερα σπίτια και περισσότερη ιδιωτική ζωή. Η ιατρική περίθαλψη και η διάδοση των πληροφοριών βελτιώνεται, συμπεριλαμβανομένης και της ενημέρωσης σχετικά με την αντισύλληψη. Οι νέοι έχουν περισσότερες ευκαιρίες να εξερευνησουν τη σεξουαλικότητά τους και οι σεξουαλικές τάσεις προσαρμόζονται στην κατάσταση αυτή.

Η σημασία της εργατικότητας των γυναικών, η οικονομική τους κατάσταση και η αγνότητά τους στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες είναι συνέπεια του γεγονότος ότι ο γάμος αποτελεί ένα συμβόλαιο ανάμεσα στις οικογένειες και όχι ανάμεσα στα άτομα. Αυτό δε σημαίνει ότι αυτοί οι γάμοι είναι λιγότερο ευτυχισμένοι. Έρευνα στην Ινδία έδειξε ότι υπάρχει μεγαλύτερη ικανοποίηση σχετικά με τον γάμο στους γάμους που καθορίζονται με αυτά τα κριτήρια, παρά στους γάμους που γίνονται από αγάπη και περισσότερο στους γάμους στην Ινδία παρά στους Αμερικάνικους γάμους. Ενώ ο πολιτισμικός ατομικισμός προστατεύει τη ρομαντική αγάπη, μπορεί να προκαλέσει προβλήματα ως προς την οικειότητα. Σε μία έρευνα σχετικά με το ρόλο της αγάπης στον έγγαμο βίο, που απαντήθηκε από γυναίκες και άνδρες φοιτητές από ένδεκα χώρες, μία από τις ερωτήσεις ήταν: «Αν ένας άνδρας (ή μία γυναίκα) είχε όλα τα άλλα χαρακτηριστικά που επιθυμείτε, θα τον παντρευόσασταν αν δεν τον αγαπούσατε;» Οι απαντήσεις ήταν διάφορες σε σχέση με το βαθμό ατομικισμού στις ένδεκα χώρες, από 4% για «ναι» και 86% για «όχι» στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, μέχρι 50% «ναι» και 39% «όχι» στο Πακιστάν. Στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες, άλλες σκέψεις παρά η αγάπη έχουν μεγαλύτερη σημασία στο γάμο.

Το 2005 μία εταιρία που κάνει έρευνες αγοράς στη Νέα Υόρκη, μελέτησε τα ιδανικά της ομορφιάς και του σώματος ανάμεσα σε κορίτσια ηλικίας δεκαπέντε με δεκαεπτά ετών, μέσα από τηλεφωνικές συνεντεύξεις σε δέκα χώρες του κόσμου: Βραζιλία, Καναδάς, Κίνα, Γερμανία, Μεγάλη Βρετανία, Ιταλία, Ιαπωνία, Μεξικό, Σαουδική Αραβία και Ηνωμένες Πολιτείες. Μία ερώτηση ρωτούσε ποιος έχει την ισχυρότερη επιρροή σχετικά με τα ιδανικά της ομορφιάς. Στις κολεκτιβιστικές κουλτούρες, οι ερωτηθέντες συχνά αναφέρονταν στις φίλες τους - που ανήκαν στην ίδια ομάδα με αυτές. Στις ατομικιστικές κοινωνίες, οι ερωτηθέντες αναφέρονταν στα αγόρια (γενικά).

Το Παράρτημα 4.2 παρουσιάζει περιληπτικά τις βασικές διαφορές ανάμεσα στις κολεκτιβιστικές και στις ατομικιστικές κοινωνίες που περιγράψαμε μέχρι τώρα.

Γλώσσα, Προσωπικότητα και Συμπεριφορά στις Ατομικιστικές και στις Κολεκτιβιστικές Κουλτούρες

Ένα Ιαπωνικό – Αυστραλέζικο ζευγάρι, ο Yoshi και η Emiko Kashima, αυτός ψυχολόγος και αυτή γλωσσολόγος, μελέτησαν τη σχέση της κουλτούρας και της γλώσσας. Ανάμεσα σε άλλα χαρακτηριστικά των γλωσσών, μελέτησαν την *πτώση της αντωνυμίας*, την τάση να παραλείπεται το πρώτο ενικό (εγώ) από μία πρόταση (για παράδειγμα, «Σ' αγαπώ» στα Ισπανικά: *te quiero* αντί για *yo te quiero*). Συμπεριέλαβαν τριάντα-εννέα γλώσσες που χρησιμοποιούνται σε εβδομήντα-μία χώρες και έψαξαν για τη σχέση τους με έναν αριθμό μεταβλητών. Η πιο ισχυρή σχέση που βρήκαν ήταν ο δείκτης ατομικισμού (IDV). Οι γλώσσες των ατομικιστικών κουλτούρων τείνουν να απαιτούν από τους ομιλούντες να χρησιμοποιούν το «εγώ» όταν αναφέρονται στους εαυτούς τους. Οι γλώσσες των

κολεκτιβιστικών κοινωνιών επιτρέπουν ή και υπαγορεύουν μερικές φορές την πτώση της αντωνυμίας. Η Αγγλική γλώσσα, που ομιλείται στις περισσότερες ατομικιστικές χώρες που παρουσιάζονται στο Παράρτημα 4.1, είναι η μόνη που γνωρίζουμε που γράφει το «εγώ» («I») με κεφαλαίο γράμμα.

Οι γλώσσες αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου, αλλά με αργούς ρυθμούς. Το πρώτο ενικό πρόσωπο της προσωπικής αντωνυμίας χρησιμοποιούνταν στις γλώσσες της Δυτικής Ευρώπης στην ποίηση κατά την περίοδο του Μεσαίωνα. Μία Αραβική παροιμία που χρονολογείται περίπου στην ίδια περίοδο είναι «Το σατανικό 'εγώ' είναι καταραμένο!» Η σχέση ανάμεσα στην βαθμολογία της κάθε κουλτούρα και στα χαρακτηριστικά της γλώσσας της κουλτούρας αυτής, δείχνει τις πολύ βαθιές ρίζες των πολιτισμικών διαφορών. Είναι αφελές να περιμένουμε σήμερα οι διαφορές να εξαλειφθούν κατά τη διάρκεια της ζωής ενός ανθρώπου.

Ο Κινέζο – Αμερικάνος ανθρωπολόγος, Francis Hsu, ισχυρίστηκε ότι η Κινέζικη γλώσσα δεν έχει κάποιο συνώνυμο της λέξης *προσωπικότητα* με την έννοια της λέξης αυτής στον Δυτικό κόσμο. Η προσωπικότητα στη Δύση είναι μία διαφορετική οντότητα, ξεχωριστή από την κοινωνία και τον πολιτισμό. Είναι ένα στοιχείο του ατόμου. Η κοντινότερη μετάφραση στα Κινέζικα είναι *ren*, αλλά αυτή η λέξη περιλαμβάνει όχι μόνο το άτομο αλλά και το άμεσο κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον του που δίνει νόημα στη ζωή του/της.

Το ίδιο θέμα ανέλυσαν δύο Αμερικάνοι ψυχολόγοι, η Hazel Rose Markus και ο Shinobu Kitayama, ο δεύτερος από τους οποίους έχει Ιαπωνική καταγωγή. Ισχυρίστηκαν ότι πολλές Ασιατικές κουλτούρες αντιλαμβάνονται τον ατομικισμό όπως αυτός υπάρχει σε

σχέση με τα άτομα και τους γύρω τους, ενώ στην Αμερική τα άτομα προσπαθούν να διατηρήσουν την ανεξαρτησία τους από τους άλλους, εστιάζοντας στον εαυτό τους και ανακαλύπτοντας και εκφράζοντας τα μοναδικά τους χαρακτηριστικά. Ο τρόπος που οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους διαφέρει ανάλογα με την κουλτούρα του κάθε ατόμου. Στη δική μας ερμηνεία, οι ατομικιστικές κουλτούρες ενθαρρύνουν την ανεξαρτησία, ενώ οι κολεκτιβιστικές ενθαρρύνουν το αλληλοεξαρτώμενο άτομο.

Ο Αμερικάνος ψυχολόγος Solomon E Asch (1907 – 1996) σχεδίασε ένα πείραμα προκειμένου να εξετάσει το βαθμό κατά τον οποίο το άτομο στην Αμερική θα υποστηρίξει τη δική του κρίση και άποψη έναντι της πλειοψηφίας. Το υποκείμενο πίστευε ότι ήταν μέλος μίας ομάδας ατόμων, οι οποίοι έπρεπε να κρίνουν ποια από τις δύο γραμμές ήταν μακρύτερη. Χωρίς το υποκείμενο να το γνωρίζει, όλα τα άλλα μέλη της ομάδας ήταν σύμμαχοι του ερευνητή και σκόπιμα έδιναν τη λάθος απάντηση. Στη διεξαγωγή του πειράματος, ένα μεγάλο ποσοστό των υποκειμένων συμμορφώθηκαν με τη γνώμη της ομάδας και δεν υποστήριξαν την προσωπική τους γνώμη. Από τη δεκαετία του 1950, αυτό το πείραμα έχει επαναληφθεί σε αρκετές χώρες. Το ποσοστό των υποκειμένων που συμμορφώθηκε με τη λανθασμένη γνώμη φαίνεται να έχει αρνητική σχέση με τους δείκτες ατομικισμού των χωρών.

Το Κεφάλαιο 2 αναφέρεται στη σχέση ανάμεσα στην προσωπικότητα και στον εθνικό πολιτισμό, η οποία αποδεικνύεται από το συσχετισμό σε τριάντα-τρεις χώρες των μέσων όρων από τις βαθμολογίες των πέντε βασικών διαστάσεων της προσωπικότητας με τις βαθμολογίες της πολιτισμικής διάστασης. Υπήρχε ουσιαστική σχέση ανάμεσα στους μέσους όρους της βαθμολογίας των πέντε βασικών διαστάσεων της προσωπικότητας και των τεσσάρων πολιτισμικών διαστάσεων που διατυπώθηκαν στην έρευνα για τη διαφορά ισχύος της IBM. Η εξωστρέφεια (σε αντίθεση με την εσωστρέφεια) συνδυάζει

τις παρακάτω φάσεις της προσωπικότητας που τείνουν να ακολουθούν η μία την άλλη: ζεστασιά, συντροφικότητα, αυτοπεποίθηση, δραστηριοποίηση, αναζήτηση του ενθουσιασμού και θετικά συναισθήματα. Αυτό που έδειξε ο συσχετισμός είναι ότι κατά μέσο όρο οι άνθρωποι στις ατομικιστικές κοινωνίες βαθμολογούν τους εαυτούς τους υψηλότερα στις φάσεις αυτές της προσωπικότητας από ότι οι άνθρωποι στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες. Μπορεί να προκαλεί έκπληξη ότι οι άνθρωποι στις κουλτούρες που ενθαρρύνουν την ανεξαρτησία τείνουν να βαθμολογούν τους εαυτούς τους υψηλότερα στην συντροφικότητα, αλλά αυτό συμβαίνει όταν οι σχέσεις ανάμεσα στους ανθρώπους δεν υπαγορεύονται από την κουλτούρα και είναι μία συνειδητή επιλογή, που η συντροφικότητα έχει μεγαλύτερη σημασία.

Ο Αμερικάνος ψυχολόγος David Matsumoto ανέλυσε έναν μεγάλο αριθμό μελετών για την αναγνώριση των συναισθημάτων στις εκφράσεις του προσώπου. Οι φοιτητές κατέταξαν τα συναισθήματα από φωτογραφίες προσώπων στις εξής κατηγορίες: χαρά, έκπληξη, λύπη, φόβος, αποστροφή και θυμός. Για δεκαπέντε από τις χώρες της μελέτης της IBM, το ποσοστό των παρατηρητών που κατάλαβαν σωστά τη χαρά είχε θετική σχέση με τον δείκτη ατομικισμού και αυτοί που κατάλαβαν σωστά τη λύπη είχαν αρνητική σχέση με τον δείκτη ατομικισμού. Η εξήγησή μας είναι ότι οι ατομικιστικές κουλτούρες ενθαρρύνουν την έκφραση της χαράς αλλά αποθαρρύνουν την έκφραση της λύπης, ενώ οι κολεκτιβιστικές κοινωνίες κάνουν το αντίθετο.

Ο Αμερικάνος καθηγητής Robert Levine ζήτησε από τους αλλοδαπούς φοιτητές να συλλέξουν στοιχεία σχετικά με τους ρυθμούς ζωής στις χώρες τους. Ένα στοιχείο για το οποίο συλλέχθηκαν πληροφορίες ήταν ο ρυθμός περπατήματος, ο οποίος αναφέρεται στον ακριβή χρόνο που χρειάστηκαν εβδομήντα υγιείς ενήλικες (και των δύο φύλων κατά ίδιο ποσοστό) να καλύψουν μία απόσταση εξήντα ποδιών σε μία ή δύο τοποθεσίες χωρίς

πολύ κόσμο, όταν περπατούσαν. Από τις τριάντα-μία χώρες που συμμετείχαν, οι είκοσι-τρεις είχαν ανάλογα αποτελέσματα με την έρευνα της IBM. Η ταχύτητα στο περπάτημα αποδείχθηκε να έχει ισχυρή σχέση με τον δείκτη ατομικισμού. Οι άνθρωποι στις ατομικιστικές κοινωνίες τείνουν να περπατούν πιο γρήγορα. Εξηγούμε το αποτέλεσμα αυτό ως μία φυσική έκφραση της αντίληψης του ατόμου για τον εαυτό του: οι άνθρωποι στις πιο ατομικιστικές κουλτούρες είναι πιο δραστήριοι στην προσπάθειά τους να πάνε από ένα μέρος σε ένα άλλο.

Μπορούμε να πάρουμε σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις διαφορές στη συμπεριφορά ανάμεσα στις χώρες από τις έρευνες καταναλωτών. Ο Ολλανδός καθηγητής μάρκετινγκ και σύμβουλος Marieke de Mooij, σύγκρινε δεκαπέντε Ευρωπαϊκές χώρες και βρήκε ουσιαστικές σχέσεις μεταξύ της συμπεριφοράς των καταναλωτών και του δείκτη ατομικισμού (IDV). Τα άτομα από χώρες με υψηλό δείκτη ατομικισμού συνήθως ζουν σε μονοκατοικίες ενώ τα άτομα από χώρες με χαμηλό δείκτη ατομικισμού ζουν σε διαμερίσματα ή πολυκατοικίες. Τα άτομα από χώρες με υψηλό δείκτη ατομικισμού συχνά έχουν τον προσωπικό τους κήπο και ένα κινητό σπίτι (τροχόσπιτο) για τον ελεύθερό τους χρόνο. Συχνά έχουν σκυλιά ως κατοικίδια αλλά πιο συχνά γάτες, όπως αυτό καθορίστηκε από την κατανάλωση τροφών για κατοικίδια. (οι γάτες είναι πιο ατομικιστικά ζώα από ότι οι σκύλοι!) Οι άνθρωποι αυτοί τείνουν να αγοράζουν ασφάλεια σπιτιού και ασφάλεια ζωής. Συχνά κάνουν ατομικές δραστηριότητες: βάζουν τους τοίχους του σπιτιού τους, ασχολούνται με την ξυλουργική, βάζουν ταπετσαρίες, κάνουν αναβαθμίσεις και επισκευές στις ηλεκτρικές συσκευές του σπιτιού τους και επισκευάζουν τις υδραυλικές κατασκευές. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο δείκτης ατομικισμού εξηγεί τις διαφορές ανάμεσα στις χώρες καλύτερα από ότι ο εθνικός πλούτος. Όλα αυτά υποδηλώνουν έναν τρόπο ζωής στον οποίο ο άνθρωπος προσπαθεί να φροντίζει μόνος του τον εαυτό του και να μη βασίζεται σε άλλους.

Σε θέματα πληροφόρησης, οι άνθρωποι σε χώρες με υψηλό δείκτη ατομικισμού διαβάζουν περισσότερα βιβλία και έχουν πιο πολλές πιθανότητες να έχουν έναν ηλεκτρονικό υπολογιστή ή ένα τηλέφωνο με τηλεφωνητή. Οι κάτοικοι χωρών με υψηλό δείκτη ατομικισμού συχνά βαθμολογούν τις διαφημίσεις στην τηλεόραση ως χρήσιμες για την πληροφόρηση σχετικά με νέα προϊόντα. Βασίζονται περισσότερο στα Μέσα και λιγότερο στις κοινωνικές τους διασυνδέσεις.

Δεν έχουμε δείγματα ότι οι κάτοικοι των χωρών με ατομικιστική κουλτούρα είναι υγιέστεροι ή έχουν κακή υγεία σε σχέση με αυτούς που ζουν σε χώρες με κολεκτιβιστική κουλτούρα, αλλά το γεγονός ότι οι κάτοικοι των χωρών με υψηλό δείκτη ατομικισμού εστιάζουν περισσότερο στον εαυτό τους είναι εμφανές και ασχολούνται περισσότερο με την προσωπική τους υγεία από ότι οι κάτοικοι χωρών με χαμηλό δείκτη ατομικισμού. Αν περιορίσουμε την ανάλυσή μας στις χώρες με υψηλότερα εισοδήματα, όπου υποθέτουμε ότι όλοι έχουν στη διάθεσή τους πλήρη ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, οι άνθρωποι στις χώρες με πιο ατομικιστική κουλτούρα ξοδεύουν μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματός τους για την υγεία τους. Οι Κυβερνήσεις των χωρών αυτών επίσης, διαθέτουν μεγαλύτερο ποσοστό χρηματοδότησης στη δημόσια υγεία.

Οι ατομικιστικές και οι κολεκτιβιστικές κοινωνίες επίσης αντιμετωπίζουν διαφορετικά την αναπηρία. Αυστραλοί υπάλληλοι στο σύστημα υγείας έδειξαν διαφορετικές αντιδράσεις στο να αποκτήσουν κάποια αναπηρία ανάλογα με το αν ανήκαν σε αγγλόφωνους λαούς, αραβόφωνους, Κινέζικους, Γερμανικούς, Ελληνικούς και Ιταλικούς. Στις ατομικιστικές κοινωνίες (Αγγλικές και Γερμανικές), οι άνθρωποι με αναπηρία τείνουν να είναι πρόσχαροι και αισιόδοξοι και σχεδιάζουν την ζωή τους όσο πιο φυσιολογικά γίνεται. Στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες (Ελληνικές, Κινέζικες και Αραβικές) θα υπήρχε περισσότερη έκφραση λύπης, ντροπής και απαισιοδοξίας – θα ζητούσαν συμβουλές και

βοήθεια από τα άλλα μέλη της οικογένειας και αυτοί θα έπαιρναν τις ουσιαστικές αποφάσεις για το μέλλον του ανάπηρου ατόμου. Οι Ιταλοί τείνουν να βρίσκονται κάπου στη μέση. Η βόρεια Ιταλία είναι πιο ατομικιστική, αλλά ένα μεγάλο ποσοστό των Ιταλών μεταναστών στην Αυστραλία προέρχεται από την πιο κολεκτιβιστική νότια Ιταλία. Μία άλλη μελέτη περιέγραψε τις απαντήσεις του ίδιου δείγματος εργαζομένων στον τομέα της υγείας σε ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο που διαφορετικές ομάδες αντιμετωπίζουν τα παιδιά με αναπηρία. Και πάλι στις ατομικιστικές κοινωνίες, η επικρατούσα φιλοσοφία ήταν να συμπεριφέρονται στα παιδιά αυτά όσο το δυνατό περισσότερο με τον ίδιο τρόπο που θα συμπεριφέρονταν και στα άλλα παιδιά χωρίς αναπηρία και να τους επιτρέπουν να συμμετέχουν σε όλες τις δραστηριότητες όταν αυτό ήταν δυνατό. Στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες, η αναπηρία θα αντιμετωπιζόταν ως ντροπή στην οικογένεια και θα στιγματίζε τα μέλη της – κυρίως αν το παιδί ήταν αγόρι – και το παιδί θα έμενε στο σπίτι τον περισσότερο καιρό.

Το Παράρτημα 4.3 παρουσιάζει περιληπτικά τις βασικές διαφορές ανάμεσα στις κολεκτιβιστικές και στις ατομικιστικές κοινωνίες που αναφέραμε πιο πάνω.

Ο Ατομικισμός και ο Κολεκτιβισμός στο Σχολείο

Η σχέση ανάμεσα στα άτομα και στην ομάδα γίνεται αντιληπτή από το παιδί κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων της ζωής του στα πλαίσια της οικογένειας και ενισχύεται ή αναπτύσσεται στο σχολείο. Αυτό είναι εμφανές στη συμπεριφορά στα πλαίσια της σχολικής τάξης. Στο πλαίσιο της υποβοηθούμενης ανάπτυξης, συχνά συμβαίνει οι δάσκαλοι από πιο ατομικιστικές κοινωνίες να προχωρούν σε ένα πιο κολεκτιβιστικό

περιβάλλον. Ένα τυπικό παράπονο των δασκάλων αυτών είναι ότι τα παιδιά δεν εκφράζουν τη γνώμη τους, ακόμα και όταν ο δάσκαλος θέτει ένα ερώτημα προς την τάξη. Για τον μαθητή που αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ως μέλος μίας ομάδας, δεν είναι λογικό να εκφράσει τη γνώμη του αν δεν έχει την έγκριση της ομάδας για να το κάνει. Αν ο δάσκαλος θέλει οι μαθητές να εκφράζουν τη γνώμη τους, πρέπει να θέτει ερωτήματα στον κάθε μαθητή ξεχωριστά.

Οι μαθητές μίας κολлекτιβιστικής κουλτούρας διστάζουν επίσης να εκφραστούν σε μεγαλύτερες ομάδες ακόμα και όταν ο δάσκαλος δεν είναι παρών, και ιδιαίτερα αν αυτές οι ομάδες απαρτίζονται από άτομα εκτός του οικείου περιβάλλοντος των μαθητών. Αυτός ο δισταγμός μειώνεται σε μικρότερες ομάδες. Σε μία μεγάλη, κολлекτιβιστική ή πολιτισμικά ετερογενή σχολική τάξη, η δημιουργία μικρότερων υπό-ομάδων είναι ένας τρόπος να ενισχύσουμε την τάση των μαθητών να εκφράζουν τη γνώμη τους και να συμμετέχουν στο μάθημα. Για παράδειγμα, μπορούμε να ζητήσουμε από τους μαθητές να γυρίσουν τις θέσεις τους και να συζητήσουν ένα ερώτημα για πέντε λεπτά σε μικρές ομάδες των τριών ή τεσσάρων ατόμων. Με αυτό τον τρόπο, οι ατομικές απαντήσεις γίνονται απαντήσεις των ομάδων και αυτοί που θα τις εκφράσουν το κάνουν για λογαριασμό της ομάδας αυτής. Συχνά σε τέτοιου είδους ασκήσεις το άτομο που θα εκφράσει τη γνώμη της ομάδας δεν είναι πάντα το ίδιο.

Σε μία κολлекτιβιστική κοινωνία, οι διαχωρισμοί εντός και εκτός των ομάδων προκύπτουν από την οικογένεια και συνεχίζονται στο σχολείο, έτσι ώστε οι μαθητές διαφορετικών εθνικών υπόβαθρων να σχηματίζουν μεταξύ τους συχνά υπό-ομάδες μέσα στη σχολική τάξη. Σε μία ατομικιστική κοινωνία, η ανάθεση ομαδικών εργασιών οδηγεί πιο συχνά στο σχηματισμό νέων ομάδων από ότι σε μία κολлекτιβιστική κοινωνία. Στην τελευταία, οι μαθητές με κοινή εθνική ταυτότητα, ή κοινό οικογενειακό υπόβαθρο με τον δάσκαλο ή

με άλλα μέλη του σχολείου, περιμένουν ιδιαίτερη μεταχείριση. Σε μία ατομικιστική κοινωνία, αλλά σε ένα κολεκτιβιστικό περιβάλλον, είναι ανήθικο να μη συμπεριφέρονται στα μέλη της ομάδας τους με προνομιακό τρόπο σε σχέση με τα μέλη εκτός της ομάδας.

Σε μία κολεκτιβιστική σχολική τάξη, οι αρετές της αρμονίας και της διατήρησης του προσώπου έχουν πρωταρχικό ρόλο. Η αντιμετώπιση και οι διαμάχες με άλλους πρέπει να αποφεύγονται ή τουλάχιστον να διαμορφώνονται με τέτοιο τρόπο που δε θα πληγώνουν κανέναν. Οι μαθητές δεν πρέπει να χάνουν το πρόσωπό τους αν αυτό μπορεί να αποφευχθεί. Η πρόκληση ντροπής (επικαλούμενος την τιμή της ομάδας) είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος συμμόρφωσης των παραβατών: συμμορφώνονται από τα μέλη της ομάδας τους. Σε όλες τις περιπτώσεις, ο δάσκαλος αντιμετωπίζει τον μαθητή ως μέλος της ομάδας και ποτέ ως ξεχωριστό άτομο.

Σε μία ατομικιστική σχολική τάξη, φυσικά, οι μαθητές περιμένουν να αντιμετωπίζονται ως άτομα και ξεχωριστά, ανεξάρτητα από το υπόβαθρό τους. Ο σχηματισμός ομάδων ανάμεσα στους μαθητές έχει πάντα κάποιο σκοπό, σύμφωνα με την άσκηση ή για σύναψη συγκεκριμένης φιλίας ή λόγω συγκεκριμένων ικανοτήτων. Οι αντιπαραθέσεις δέχονται συζήτηση και συχνά είναι σωτήριες και η διατήρηση του προσώπου συχνά είναι μικρής ή ανύπαρκτης σημασίας.

Ο σκοπός της εκπαίδευσης γίνεται αντιληπτός διαφορετικά στις ατομικιστικές και στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες. Στις ατομικιστικές κοινωνίες στόχος της είναι η προετοιμασία του ατόμου για τη θέση που θα πάρει στην κοινωνία άλλων ατόμων. Αυτό σημαίνει, να μάθει να αντιμετωπίζει νέες, άγνωστες και απρόσμενες καταστάσεις, ενώ γενικά υπάρχει μία θετική στάση ενάντια σε κάθε τι νέο. Ο στόχος της μάθησης είναι λιγότερο να ξέρει τι

να κάνει και περισσότερο να ξέρει πώς να μάθει. Η υπόθεση είναι ότι η μάθηση δεν τελειώνει ποτέ - ακόμα και μετά το πέρας των σχολικών χρόνων και της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης το άτομο θα συνεχίσει να μαθαίνει (για παράδειγμα, με κάποιο μεταπτυχιακό ή διδακτορικό).

Στην κολεκτιβιστική κοινωνία, τονίζεται η προσαρμογή στις ικανότητες και στις αρετές που είναι απαραίτητες προκειμένου το άτομο να γίνει αποδεκτό μέλος μίας ομάδας. Αυτό οδηγεί στη δημιουργία παραδόσεων. Η μάθηση είναι πιο συχνά μία διαδικασία που συμβαίνει μία φορά και συμβαίνει σε άτομα νεαρότερης ηλικίας, τα οποία πρέπει να μάθουν πώς να κάνουν κάποια πράγματα προκειμένου να γίνουν ενεργά μέλη της κοινωνίας. Αποτελεί ένα μεταβατικό στάδιο.

Ο ρόλος των πτυχίων είναι αποτέλεσμα της επιτυχούς ολοκλήρωσης των σπουδών και διαφέρει στους δύο πόλους της ατομικιστικής-κολεκτιβιστικής διάστασης. Στην ατομικιστική κοινωνία, το πτυχίο βελτιώνει όχι μόνο την αξία του κατόχου αλλά αυξάνει και τον αυτοσεβασμό του: παρέχει το αίσθημα της επίτευξης. Στην κολεκτιβιστική κοινωνία, το πτυχίο είναι μία τιμή για τον κάτοχό του (και για την ομάδα στην οποία ανήκει) και του δίνει τη δυνατότητα να σχετιστεί με μέλη ομάδων με υψηλότερο στάτους - για παράδειγμα να προσελκύσει έναν καλύτερο σύντροφο για να παντρευτεί. Είναι ως ένα βαθμό ένα «εισιτήριο». Η κοινωνική αποδοχή που έρχεται με το πτυχίο αυτό είναι πιο σημαντική από τον αυτοσεβασμό του ατόμου που έρχεται με την γνώση ενός αντικειμένου σε βάθος και έτσι στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες ο πειρασμός για την απόκτηση ενός πτυχίου με πλάγιους τρόπους, όπως επί πληρωμή στη μαύρη αγορά, είναι πιο ισχυρός.

Ο Ατομικισμός και ο Κολεκτιβισμός στο Χώρο Εργασίας

Οι γιοι στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες σε σχέση με τους γιους στις ατομικιστικές κοινωνίες συχνά ακολουθούν το επάγγελμα των πατεράδων τους. Έχουμε παρατηρήσει ότι ο Geert και ο Gert Jan, δουλεύοντας ως ομάδα πατέρα και γιου, τείνουν να αποτελούν αντικείμενο θαυμασμού στις κολεκτιβιστικές κουλτούρες, αλλά ορισμένες φορές περιφρονούνται στις ατομικιστικές κουλτούρες. Στις πιο ατομικιστικές κοινωνίες, οι γιοι που οι πατεράδες τους έχουν χειρωνακτικά επαγγέλματα, συχνά προχωρούν σε μη-χειρωνακτικά επαγγέλματα και αντίστροφα. Στις πιο κολεκτιβιστικές κοινωνίες, η κίνηση ανάμεσα στα επαγγέλματα είναι πιο σπάνια.

Τα άτομα που έχουν δουλειά στις ατομικιστικές κουλτούρες αναμένεται να δρουν σύμφωνα με τα δικά τους συμφέροντα και η δουλειά οργανώνεται με τέτοιο τρόπο που το ατομικό ενδιαφέρον του εργαζόμενου και του εργοδότη συμπίπτουν. Οι εργαζόμενοι δρουν ως «οικονομικά άτομα», ή ως άτομα με ένα συνδυασμό οικονομικών και ψυχολογικών αναγκών, αλλά σε κάθε περίπτωση ως άτομα με τις ατομικές τους ανάγκες. Σε μία κολεκτιβιστική κουλτούρα, ένας εργοδότης ποτέ δεν προσλαμβάνει μόνο ένα άτομο, αλλά ένα άτομο το οποίο ανήκει σε μία ομάδα. Ο εργαζόμενος θα δράσει σύμφωνα με το συμφέρον της ομάδας του, το οποίο δεν είναι απαραίτητο να συμπίπτει με το ατομικό του συμφέρον: η αυτό-περιθωριοποίηση σε σχέση με το συμφέρον της ομάδας αποτελεί κάτι το φυσιολογικό σε μία τέτοια κοινωνία, ενώ συχνά τα έσοδα του ατόμου μοιράζονται με τους συγγενείς τους.

Η διαδικασία πρόσληψης σε μία κολεκτιβιστική κοινωνία γίνεται πάντα λαμβάνοντας υπόψη την ομάδα. Συχνά, δίνεται προτίμηση στην πρόσληψη συγγενών, αρχικά του εργοδότη, αλλά και άλλων ατόμων που ήδη εργάζονται για την εταιρία. Η πρόσληψη ατόμων από μία οικογένεια που κάποιος γνωρίζει μειώνει το ρίσκο. Επίσης, οι συγγενείς θα ενδιαφέρονται για τη φήμη της οικογένειας και θα βοηθήσουν στην αποφυγή κακής συμπεριφοράς άλλων μελών της οικογένειας αυτής. Σε μία ατομικιστική κοινωνία, οι οικογενειακές σχέσεις στη δουλειά συχνά είναι μη-επιθυμητές, καθώς ενδέχεται να οδηγήσουν σε οικογενειοκρατία και σε σύγκρουση συμφερόντων. Ορισμένες εταιρίες έχουν κανόνες σχετικά με την περίπτωση που ένας εργαζόμενος θα παντρευτεί έναν άλλο και συνήθως σε μία τέτοια περίπτωση ο ένας από τους δύο θα πρέπει να αποχωρήσει από την εταιρία.

Ο χώρος εργασίας σε μία κολεκτιβιστική κοινωνία μπορεί να γίνει από μόνος του μία ομάδα. Αυτό συμβαίνει πιο συχνά σε ορισμένες χώρες από ότι σε άλλες, αλλά το αίσθημα ότι έτσι θα πρέπει να είναι υπάρχει σχεδόν πάντα. Η σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου αποτελεί στοιχείο της ηθικής. Αντανακλά την οικογενειακή σχέση, με αμοιβαίες υποχρεώσεις προστασίας έναντι πίστης. Η κακή απόδοση ενός εργαζομένου σε αυτή τη σχέση δεν αποτελεί λόγο για την απόλυσή του, καθώς κανείς δεν αποκληρώνει τα παιδιά του για ανάλογους λόγους. Η απόδοση και οι ικανότητες όμως καθορίζουν το αντικείμενο εργασιών ενός εργαζομένου. Αυτό το μοτίβο σχέσεων επικρατεί πολύ συχνά στις Ιαπωνικές εταιρίες. Στην Ιαπωνία εφαρμόζεται αυστηρά μόνο στους μόνιμους υπαλλήλους, οι οποίοι αποτελούν ποσοστό λιγότερο από το μισό του συνόλου των εργαζομένων σε μία εταιρία. Η Ιαπωνία βρίσκεται περίπου στη μέση της κλίμακας του δείκτη ατομικισμού (IDV). Στις ατομικιστικές κοινωνίες, η σχέση ανάμεσα στον εργοδότη και στον εργαζόμενο αποτελεί μία επιχειρηματική συναλλαγή, μία υπολογισμένη σχέση μεταξύ αγοραστών και πωλητών στην αγορά εργασίας. Η κακή απόδοση από πλευράς του εργαζομένου και η καλύτερη αμοιβή από έναν άλλο

εργοδότη είναι και οι δύο κοινωνικά αποδεκτοί λόγοι για την αποχώρηση ενός εργαζόμενου.

Ο Christopher Earley, ένας ερευνητής από το χώρο του μάνατζμεντ στις Ηνωμένες Πολιτείες, έχει παρουσιάσει τη διαφορά στην ηθική στο χώρο εργασίας ανάμεσα στις ατομικιστικές και στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες μέσω ενός εργαστηριακού πειράματος. Στο πείραμα σαράντα-ένας ειδικευόμενοι στο χώρο του μάνατζμεντ από τη Νότια Κίνα και σαράντα-οκτώ ειδικευόμενοι από τις Ηνωμένες Πολιτείες ανέλαβαν μία εργασία στα πλαίσια μίας ομάδας. Η εργασία αποτελούνταν από σαράντα ασκήσεις, κάθε μία από της οποίες απαιτούσε δύο με πέντε λεπτά, όπως να γράψουν υπομνήματα, να αξιολογήσουν σχέδια και να βαθμολογήσουν τη δουλειά των άλλων υποψηφίων. Οι μισοί από τους συμμετέχοντες από την κάθε χώρα είχαν στόχο συνολικά να ολοκληρωθούν διακόσιες ομαδικές εργασίες σε διάστημα μίας ώρας από δέκα άτομα της ομάδας τους. Οι άλλοι μισοί συμμετέχοντες είχαν στόχο τις είκοσι εργασίες. Επίσης, ζητήθηκε από τους μισούς συμμετέχοντες από κάθε χώρα, να σημειώνουν κάθε εργασία που ολοκλήρωναν με τα ονόματά τους, ενώ οι άλλοι μισοί παρέδιδαν τις ολοκληρωμένες εργασίες ανώνυμα.

Οι Κινέζοι κολεκτιβιστές συμμετέχοντες είχαν καλύτερη απόδοση όταν δρούσαν στα πλαίσια της ομάδας και ανώνυμα, ενώ είχαν χειρότερη απόδοση όταν δρούσαν ατομικά και με τα ονόματά τους σημειωμένα στις εργασίες που ολοκλήρωναν. Οι Αμερικάνοι ατομικιστές συμμετέχοντες είχαν καλύτερη απόδοση όταν δρούσαν ατομικά και με τα ονόματά τους σημειωμένα στις εργασίες που ολοκλήρωναν, αλλά χειρότερη απόδοση όταν δρούσαν ως ομάδα και ανώνυμα. Όλοι οι συμμετέχοντες είχαν και ένα φύλλο αξιολόγησης για να καθορίσουν μόνοι τους το επίπεδο ατομικισμού ή κολεκτιβισμού τους: μία μειονότητα των Κινέζων είχε υψηλή βαθμολογία ατομικισμού και αυτοί έδρασαν σύμφωνα με το Αμερικάνικο μοτίβο, ενώ μία μειονότητα μόνο Αμερικάνων είχε

υψηλή βαθμολογία κολεκτιβισμού και αυτό γιατί είχαν απόδοση παρόμοια με αυτή των Κινέζων.

Στην πράξη υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη σχέσεων εργοδότη-εργαζόμενου στις κολεκτιβιστικές και στις ατομικιστικές κοινωνίες. Υπάρχουν εργοδότες στις κολεκτιβιστικές χώρες που δε σέβονται την τάση της κοινωνίας και δεν φέρονται στους εργαζόμενους σαν να είναι μέλη μίας ομάδας, αλλά αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους να μη νιώθουν ότι είναι μέλη της ομάδας (της εταιρίας), πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε βίαιες συγκρούσεις εντός των εργατικών ενώσεων, όπως συνέβη σε ορισμένες περιοχές της Ινδίας. Παράλληλα, υπάρχουν εργοδότες στις ατομικιστικές κοινωνίες, οι οποίοι έχουν δημιουργήσει στενές σχέσεις με τους εργαζόμενούς τους, με την ίδια ισορροπία της τάσης προστασία-πίστη των κολεκτιβιστικών κοινωνιών. Οι κουλτούρες των επιχειρήσεων μπορεί να αποκλίνουν από την κουλτούρα της χώρας. Στο Κεφάλαιο 10 θα αναλύσουμε περισσότερο το θέμα αυτό.

Η διοίκηση των επιχειρήσεων σε μία ατομικιστική κοινωνία είναι η διοίκηση των ατόμων. Οι υφιστάμενοι συχνά μεταφέρονται σε άλλες θέσεις ή εταιρίες ατομικά, αν τους δοθούν κίνητρα ή μπόνους, τα οποία εξαρτώνται από την απόδοσή τους ατομικά. Η διοίκηση των επιχειρήσεων στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες είναι ουσιαστικά η διοίκηση των ομάδων. Το πόσο κοντά νιώθουν οι εργαζόμενοι με την ομάδα τους στο χώρο εργασίας διαφέρει από μία περίπτωση σε μία άλλη. Οι εθνικές και άλλες διαφορές εντός της ομάδας παίζουν σημαντικό ρόλο και οι διευθυντές σε μία κολεκτιβιστική κοινωνία είναι πολύ προσεκτικοί στο θέμα αυτό. Συχνά φαίνεται λογικό να τοποθετήσουν άτομα με συγκεκριμένο εθνικό υπόβαθρο σε μία ομάδα, παρόλο που οι ατομικιστές διευθυντές θεωρούν την πρακτική αυτή επικίνδυνη και τείνουν να κάνουν το αντίθετο. Αν η ομάδα

λειτουργεί αποτελεσματικά, δίνονται κίνητρα και μπόνους στην ομάδα ως σύνολο και όχι στα άτομα.

Στις χώρες με ισχυρή ατομικιστική κουλτούρα στη μεσαία τάξη, συχνά οι αγροτικές υποκουλτούρες ανά περιοχή διατηρούν κολεκτιβιστικά στοιχεία. Το ίδιο ισχύει και για τις μειονότητες των μεταναστών που δημιουργούν ομάδες πλειοψηφίας στο περιβάλλον εργασίας σε ορισμένες βιομηχανίες των ατομικιστικών χωρών. Σε αυτές τις περιπτώσεις μία σύγκρουση πολιτισμών είναι πολύ πιθανή ανάμεσα στους διευθυντές και στους εργαζόμενους. Η σύγκρουση αυτή εκφράζεται με διάφορους τρόπους όπως ο δισταγμός του διευθυντή να δώσει κίνητρα σε περιπτώσεις που θα ταίριαζαν στην υποκουλτούρα του εργατικού δυναμικού.

Οι διοικητικές τεχνικές και τα εκπαιδευτικά πακέτα έχουν σχεδόν όλα αναπτυχθεί στις ατομικιστικές χώρες και βασίζονται σε πολιτισμικές υποθέσεις που είναι πιθανό να μην ισχύουν στις κολεκτιβιστικές κουλτούρες. Ένα βασικό στοιχείο στην εκπαίδευση των διευθυντών είναι ο τρόπος διεξαγωγής των *συνεντεύξεων αξιολόγησης*, περιοδικές συζητήσεις στις οποίες αξιολογείται η επίδοση των υφιστάμενων. Αυτές οι συζητήσεις αποτελούν ένα μέρος της διοίκησης με βάση τους στόχους, αλλά ακόμα και όταν αυτό δεν ισχύει, η διεξαγωγή συνεντεύξεων αξιολόγησης και η συζήτηση αρνητικών θεμάτων αποτελούν βασικές ικανότητες ενός επιτυχημένου διευθυντή. Σε μία κολεκτιβιστική κοινωνία, η συζήτηση της επίδοσης του ατόμου ανοικτά με το άτομο αυτό έρχεται σε αντίφαση με την τάση της κοινωνίας για αρμονία και ενδέχεται να γίνει αντιληπτή από το άτομο ως χάσιμο του προσώπου του. Τέτοιες κοινωνίες έχουν πιο λεπτούς, πλάγιους τρόπους να δίνουν τέτοιες πληροφορίες σχετικά με την επίδοση - για παράδειγμα, με την αφαίρεση ενός προνομίου ή μέσα από συζήτηση με κάποιον τρίτο. Γνωρίζουμε μία περίπτωση στην οποία ένας μεγαλύτερος σε ηλικία συγγενής ενός εργαζομένου που είχε

χαμηλή επίδοση και ο οποίος επίσης εργαζόταν για την ίδια εταιρία, έπαιξε το ρόλο του μεσάζοντα. Ανακοίνωσε τα άσχημα νέα στον ανιψιό του, αποφεύγοντας αυτός να χάσει το πρόσωπό του πράγμα που θα γινόταν στην περίπτωση που δεν θα υπήρχε ο μεσάζοντας.

Για τον ίδιο λόγο, οι μέθοδοι εκπαίδευσης βασίζονται στην ειλικρινή και άμεση έκφραση των συναισθημάτων σχετικά με άλλα άτομα, πρακτική που περιοδικά έχει υπάρξει δημοφιλής στις Ηνωμένες Πολιτείες με ονομασίες όπως *ευαισθητοποιημένη εκπαίδευση*, *ομάδες αντιμετώπισης* ή *ανάλυση συναλλαγής*, πρακτικές που δεν ταιριάζουν στις κολεκτιβιστικές κουλτούρες.

Ο διαχωρισμός ανάμεσα στις σχέσεις εντός και εκτός των ομάδων, οι οποίες αποτελούν ουσιαστικό στοιχείο στις κολεκτιβιστικές κουλτούρες, έχει εκτεταμένες συνέπειες στις σχέσεις των επιχειρήσεων, πέρα από αυτές ανάμεσα στους εργοδότες και στους εργαζόμενους. Είναι η αιτία πίσω από την πολιτιστική αμηχανία του κύριου Johannesson και των Σουηδών προϊστάμενων του στη Σαουδική Αραβία, την οποία αναφέραμε στο ξεκίνημα αυτού του κεφαλαίου. Στις ατομικιστικές κοινωνίες, η τάση είναι να συμπεριφέρεται ο ένας στον άλλο σαν ίσο. Στην κοινωνιολογική αργκό αυτό είναι γνωστό ως *ομογενοποίηση*. Η προνομιακή μεταχείριση ενός πελάτη έναντι άλλων θεωρείται κακή πρακτική και ανήθικη στο χώρο των επιχειρήσεων, ενώ στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες συμβαίνει το αντίθετο. Καθώς ο διαχωρισμός της ομάδας του ατόμου από τις άλλες ομάδες είναι η πηγή της αντίληψης των ανθρώπων, η καλύτερη μεταχείριση των φίλων του από τους ξένους είναι φυσική και ηθική και είναι η ουσία της επιχειρηματικής πρακτικής. Οι κοινωνιολόγοι το αποκαλούν *ιδιαιτερότητα* και είναι παρόμοια πρακτική με την ανάλυση του Misho για την αποκλειστικότητα στην Παγκόσμια Έρευνα Αξιών.

Μία συνέπεια της ιδιαιτερότητας είναι ότι σε μία κολεκτιβιστική κοινωνία πρέπει να υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης με κάποιο άτομο προκειμένου να υπάρχει οποιαδήποτε επιχειρηματική συναλλαγή. Μέσα από αυτή τη σχέση το άτομο υιοθετείται από την ομάδα και από το σημείο αυτό και έπειτα έχει δικαίωμα για προνομιακή μεταχείριση. Στην περίπτωση του Johannesson η περίοδος υιοθεσίας διήρκησε δύο χρόνια. Κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής ήταν απαραίτητη η παρουσία του Σουηδού επιχειρηματία ως μεσάζοντα. Αφού έγινε η υιοθεσία, η παρουσία του μεσάζοντα ήταν περιττή. Παρόλα αυτά, η σχέση ήταν με τον Johannesson προσωπικά και όχι με την εταιρία του. Στο μυαλό των κολεκτιβιστών μόνο τα φυσικά πρόσωπα είναι άξια εμπιστοσύνης και μέσω αυτών των ατόμων, των φίλων τους και των συναδέλφων τους αποκτούν αξία, ενώ οι απρόσωπες νομικές οντότητες όπως η εταιρία δεν είναι άξιες εμπιστοσύνης. Συνοψίζοντας, στην κολεκτιβιστική κοινωνία, *οι προσωπικές σχέσεις υπερτερούν των αρμοδιοτήτων* και πρέπει πρώτα να συνάπτονται οι προσωπικές σχέσεις. Αντίθετα, στις ατομικιστικές κοινωνίες, *οι αρμοδιότητες υπερτερούν των προσωπικών σχέσεων*. Ο αφελής επιχειρηματίας του Δυτικού κόσμου, ο οποίος προσπαθεί να πιέσει για άμεσες επιχειρηματικές συμφωνίες σε μία κολεκτιβιστική κοινωνία, καταδικάζει τον εαυτό του, τοποθετώντας τον έξω από την ομάδα.

Ο Ατομικισμός, Ο Κολεκτιβισμός και το Διαδίκτυο

Έρευνες και παρατηρήσεις σχετικά με τη χρήση της μοντέρνας τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας (ICT) δείχνουν ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα στις χώρες. Τα περισσότερα από αυτά τα εργαλεία ξεκίνησαν από τις βιομηχανοποιημένες κοινωνίες: τις Ηνωμένες Πολιτείες. Τα εργαλεία της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας φέρνουν τους ανθρώπους κοντά, επομένως τα εργαλεία αυτά χρησιμοποιούνται

συχνότερα, ευκολότερα και σε μεγαλύτερο βαθμό από τις ατομικιστικές κοινωνίες παρά από τις κollectιβιστικές. Στις τελευταίες, οι άνθρωποι έχουν πιο άμεσους τρόπους να συνδεθούν με το κοινωνικό τους περιβάλλον. Βασικό ρόλο στη χρήση των εργαλείων αυτών παίζουν, παράλληλα με τον ατομικισμό, δύο ακόμη πολιτισμικές διαστάσεις, ο ανδρισμός και η αποφυγή της αβεβαιότητας. Θα αναφερθούμε σε αυτές τις επιρροές στα Κεφάλαια 5 και 6.

Οι έρευνες ανάμεσα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι στις πιο ατομικιστικές χώρες έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση στο διαδίκτυο και χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email). Συχνά χρησιμοποιούν τον ηλεκτρονικό υπολογιστή για να κάνουν ψώνια, για τις τραπεζικές τους συναλλαγές και για την παροχή πληροφοριών στις δημόσιες αρχές.

Όταν ρωτήθηκαν για τις επιδράσεις του διαδικτύου στη ζωή τους, οι ερωτηθέντες στις λιγότερο ατομικιστικές Ευρωπαϊκές χώρες, τόνισαν ότι οι άνθρωποι που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο έχουν περισσότερο προσωπικό χρόνο για τον εαυτό τους, τις οικογένειές τους και τους φίλους τους.

Το Παράρτημα 4.4 παρουσιάζει τις βασικότερες διαφορές ανάμεσα στις κollectιβιστικές και στις ατομικιστικές κοινωνίες σε σχέση με το σχολείο, το χώρο εργασίας και τις νέες τεχνολογίες.

Ο Ατομικισμός, ο Κολεκτιβισμός και το Κράτος

Ο Alfred Kraemer, ένας Αμερικάνος συγγραφέας στο χώρο της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, παρουσίασε το παρακάτω σχόλιο σε ένα Ρώσικο άρθρο, το οποίο είναι από έναν ποιητή, τον Vladimir Korotich, ο οποίος έχει ολοκληρώσει μία δίμηνη περιοδεία σε Αμερικάνικα πανεπιστήμια:

Οι προσπάθειες να ικανοποιήσεις ένα Αμερικάνικο ακροατήριο είναι καταδικασμένες εκ των προτέρων, διότι από τους είκοσι ακροατές μόνο οι πέντε έχουν προσωπική άποψη, ενώ επτά ή οκτώ άλλοι δεν έχουν άποψη.

Αυτό που κάνει εντύπωση στον Δυτικό αναγνώστη σχετικά με αυτό το σχόλιο δεν είναι οι τάσεις που περιγράφει σχετικά με τους Αμερικάνους φοιτητές, αλλά το γεγονός ότι ο Korotich περίμενε διαφορετική αντιμετώπιση. Προφανώς είχε συνηθίσει να μιλάει σε ακροατήρια όπου οι άνθρωποι εξέφραζαν διαφορετικές απόψεις, χαρακτηριστικό των κολεκτιβιστικών κοινωνιών. Το Παράρτημα 4.1 δείχνει ότι η Ρωσία έχει βαθμολογία αρκετά πιο κολεκτιβιστική από τις χώρες του Δυτικού κόσμου.

Οι αφελείς παρατηρητές της παγκόσμιας πολιτικής σκηνής συχνά βλέπουν μόνο τα διαφορετικά πολιτικά συστήματα και δεν γνωρίζουν τους διαφορετικούς τρόπους σκέψης των πληθυσμών που οδήγησαν στη διατήρηση των διαφορετικών αυτών συστημάτων. Αν η κοινή σταθερά είναι ότι το συλλογικό συμφέρον πρέπει να υπερτερεί των ατομικών συμφερόντων, αυτό οδηγεί σε έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης αν το

συναίσθημα που επικρατεί είναι ότι το ατομικό συμφέρον πρέπει να υπερτερεί του συλλογικού συμφέροντος.

Στην Αμερικάνικη διάλεκτο, ο όρος κολεκτιβιστής ορισμένες φορές χρησιμοποιείται για να περιγράψουν κομμουνιστικά πολιτικά συστήματα. Οι χώρες του Παραρτήματος 4.1 που είχαν ή έχουν ακόμη κομμουνιστικές κυβερνήσεις φαίνεται να βρίσκονται στη μέση της κλίμακας ατομικισμού (IDV) – δηλαδή στην κολεκτιβιστική πλευρά. Όσο πιο αδύναμος είναι ο ατομικισμός στον τρόπο σκέψης του πολίτη, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα το κράτος να έχει ισχυρότερο ρόλο στο οικονομικό σύστημα.

Από τη δεκαετία του 1990 ο αυξανόμενος ατομικισμός είναι μία από τις δυνάμεις που οδηγούν σε απορύθμιση και μείωση των δημόσιων δαπανών στις χώρες του Δυτικού κόσμου. Ακόμα και τα κρατικά μονοπώλια όπως η παροχή ενέργειας και δημόσιας μετακίνησης σε ορισμένες περιπτώσεις έχουν ιδιωτικοποιηθεί με κόστος την απόδοση τους και την αξιοπιστία τους, για ιδεολογικούς και όχι πραγματικούς λόγους – γεγονός που δείχνει τη δύναμη των πολιτισμικών αξιών.

Η καπιταλιστική ανακάλυψη των συμμετοχικών εταιριών – εταιριών που ανήκουν στους μετόχους οι οποίοι μπορούν να συναλλάσσονται τις μετοχές αυτές στο χρηματιστήριο – έγινε στην ατομικιστική Βρετανία και προϋποθέτει ατομικιστικό τρόπο σκέψης. Στην πράξη συχνά απειλείται από ιδιαίτερα συμφέροντα και αποτελεί παράδοξο, καθώς έχει ανάγκη μία ελεύθερη αγορά, σε μεγάλο βαθμό ρυθμίζεται από την κυβέρνηση.

Από την άλλη πλευρά, η οικονομική ζωή στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες, αν δεν ορίζεται από την κυβέρνηση, είναι σε κάθε περίπτωση βασισμένη στα συλλογικά συμφέροντα. Οι

οικογενειακές επιχειρήσεις υπάρχουν κατά κόρον – στην Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας, μετά την οικονομική απελευθέρωση της δεκαετίας του 1980, χωριά, ο στρατός και τα σώματα της αστυνομίας ξεκίνησαν τις δικές τους επιχειρήσεις.

Οι ατομικιστικές χώρες τείνουν να είναι πλουσιότερες και να έχουν μικρότερη διαφορά ισχύος από ότι οι κολεκτιβιστικές. Αυτή είναι μία στατιστική σχέση που δεν ισχύει για όλες τις χώρες, αλλά εξαιτίας της σχέσης αυτής είναι κάποιες φορές δύσκολο να ξεχωρίσουμε τις επιπτώσεις του πλούτου, του ατομικισμού και την μικρότερη διαφορά ισχύος στην κυβέρνηση. Για παράδειγμα, πολιτικοί επιστήμονες έχουν αναπτύξει έναν δείκτη για την ελευθερία του Τύπου σε έναν μεγάλο αριθμό χωρών. Αυτός ο δείκτης έχει ουσιαστική σχέση με τον υψηλό δείκτη ατομικισμού και τη χαμηλή διαφορά ισχύος, αλλά περισσότερο έχει σχέση με τον εθνικό πλούτο. Η μεγαλύτερη ελευθερία του Τύπου στις πλούσιες χώρες είναι θέμα όχι μόνο του ατομικισμού και της ισότητας αλλά και των πόρων, όπως δηλαδή περισσότερες εφημερίδες και τηλεοπτικά κανάλια, και των ομάδων ενδιαφέροντος με τα μέσα να διαδίδουν τις απόψεις τους.

Το δικαίωμα της προσωπικής ζωής είναι το κεντρικό θέμα σε πολλές ατομικιστικές κοινωνίες, το οποίο δεν βρίσκει την ίδια αποδοχή στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες, όπου αντιμετωπίζεται ως φυσιολογικό, ενώ στις δεύτερες ένα μέλος της ομάδας ενός ατόμου μπορεί ανά πάσα στιγμή να εισβάλει στην προσωπική ζωή του ατόμου αυτού.

Η διαφορά ανάμεσα σε μία οικουμενική και σε μία ιδιαίτερη μεταχείριση των πελατών, που παρουσιάζεται στην περίπτωση του Johannesson, εφαρμόζεται στη λειτουργία του κράτους ως σύνολο. Στην ατομικιστική κοινωνία, οι νόμοι και τα δικαιώματα είναι τα ίδια για όλα τα μέλη και εφαρμόζονται χωρίς διακρίσεις σε όλους (το θέμα αν αυτό συμβαίνει

πάντα είναι ένα άλλο ερώτημα). Στην κολεκτιβιστική κοινωνία, οι νόμοι και τα δικαιώματα διαφέρουν από μία κατηγορία ανθρώπων σε μία άλλη – αν όχι στη θεωρία, τότε στον τρόπο που θεσπίζονται οι νόμοι – και αυτό δεν γίνεται αντιληπτό ως λάθος.

Αν οι διαφορές στα πολιτικά συστήματα των χωρών βασίζονται στον τρόπο σκέψης των πολιτών τους, η πιθανότητα επιρροής των συστημάτων αυτών μέσω της προπαγάνδας, των χρημάτων ή των όπλων από μία άλλη χώρα είναι περιορισμένη. Αν οι άνθρωποι δεν είναι σε θέση να λάβουν κάποιο μήνυμα, η προπαγάνδα και τα χρήματα δεν έχουν νόημα. Ακόμα και το πιο ισχυρό ξένο κράτος δεν μπορεί να κάνει πλύση εγκεφάλου σε έναν ολόκληρο πληθυσμό και να αλλάξει τις βαθιές πεποιθήσεις τους.

Ένα βασικό θέμα στη διεθνή πολιτική είναι ο σεβασμός των εθνικών κυβερνήσεων προς τα ανθρώπινα δικαιώματα. Η Παγκόσμια Διακήρυξη Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων υιοθετήθηκε από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών το 1948. Ο Charles Humana, πρώην ερευνητής της Διεθνούς Αμνηστίας, υπολόγισε τις βαθμολογίες σχετικά με τα ανθρώπινα δικαιώματα σε έναν μεγάλο αριθμό χωρών με βάση σαράντα ερωτήσεις που προέκυψαν βασιζόμενες σε κριτήρια των Ηνωμένων Εθνών. Ανάμεσα στις πενήντα-δύο χώρες της έρευνας της IBM, οι βαθμολογίες του Humana για τα ανθρώπινα δικαιώματα σχετίζονται κυρίως με το ακαθάριστο εγχώριο εισόδημα (GNI) κατά κεφαλήν, το οποίο εξηγεί το 50 τοις εκατό των διαφορών – προσθέτοντας τις βαθμολογίες των κοινωνιών δεν βελτιώνεται η επεξήγηση. Η εικόνα άλλαξε όταν μελετήσαμε τις είκοσι-πέντε πλουσιότερες χώρες ξεχωριστά: έτσι η μόνη μεταβλητή για την επεξήγηση του 53% των διαφορών στις βαθμολογίες για τα ανθρώπινα δικαιώματα ήταν ο δείκτης ατομικισμού (IDV). Για τις υπόλοιπες είκοσι-επτά φτωχότερες χώρες το ακαθάριστο εγχώριο εισόδημα κατά κεφαλήν παρέμεινε η μόνη μεταβλητή, που τώρα όμως αντιστοιχούσε στο 14% των διαφορών. Το συμπέρασμά μας από αυτή τη συσχέτιση είναι ότι ο σεβασμός για τα

ανθρώπινα δικαιώματα όπως αυτός διαμορφώνεται από τα Ηνωμένα Έθνη είναι μία πολυτέλεια που οι πλούσιες χώρες μπορούν να έχουν ευκολότερα από ότι οι φτωχότερες. Το ποσοστό των πλούσιων χωρών που συμμορφώνονται με τα κριτήρια των Ηνωμένων Εθνών, όμως, εξαρτάται από το βαθμό του ατομικισμού της κάθε κουλτούρας. Η Παγκόσμια Διακήρυξη Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και άλλες προδιαγραφές των Ηνωμένων Εθνών, εμπνεύστηκαν από τις αξίες των μεγάλων δυνάμεων κατά την περίοδο που υιοθετήθηκαν και αυτές ήταν κατά κύριο λόγο ατομικιστικές.

Ο Ατομικισμός, ο Κολεκτιβισμός και οι Ιδέες

Οι ατομικιστικές κοινωνίες, όχι μόνο εξασκούν τον ατομικισμό, αλλά τον θεωρούν ανώτερο από άλλες μορφές πνευματικού προγραμματισμού. Οι περισσότεροι Αμερικάνοι, νιώθουν ότι ο ατομικισμός είναι καλός και ότι είναι η πηγή της μεγαλοπρέπειας της χώρας τους. Από την άλλη πλευρά, ο εκλιπών Mao Zedong από την Κίνα, όρισε τον ατομικισμό ως κακό. Βρήκε ότι ο ατομικισμός και ο φιλελευθερισμός είναι υπεύθυνοι για τον εγωκεντρισμό και την απόκλιση από την τάξη - οδηγούν τους ανθρώπους να βάζουν τα ατομικά τους συμφέροντα πάνω από τα συμφέροντα της ομάδας ή απλά να αφιερώνουν πολύ χρόνο και προσοχή στα δικά τους θέματα. Στο Παράρτημα 4.1 τα μέρη με μεγάλο ποσοστό Κινέζων στον πληθυσμό τους έχουν πολύ χαμηλή βαθμολογία στον ατομικισμό (Χονγκ Κονγκ 25, Κίνα 20, Σιγκαπούρη 20 και Ταϊβάν 17)

Στην Ευρωπαϊκή Έρευνα Αξιών, η οποία προηγήθηκε της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών, ζητήθηκε από αντιπροσωπευτικά δείγματα των πληθυσμών εννέα Ευρωπαϊκών Χωρών να διαλέξουν μία από τις δύο παρακάτω δηλώσεις:

A. Πιστεύω πως τόσο η ελευθερία όσο και η ισότητα είναι σημαντικές. Αλλά, αν έπρεπε να διαλέξω μία από τις δύο αξίες, θα έλεγα ότι η προσωπική ελευθερία είναι πιο σημαντική - δηλαδή ο καθένας να έχει την ελευθερία να αναπτυχθεί χωρίς εμπόδια.

B. Φυσικά και η ελευθερία και η ισότητα είναι σημαντικές. Αλλά, αν έπρεπε να διαλέξω μία από τις δύο αξίες, θα έλεγα ότι η ισότητα είναι πιο σημαντική - δηλαδή κανείς να μην έχει λιγότερα προνόμια και οι κοινωνικές τάξεις να μην έχουν τόσο μεγάλη απόσταση μεταξύ τους.

Αυτή είναι βέβαια μία ιδεολογική επιλογή. Στις περισσότερες από τις εννέα Ευρωπαϊκές χώρες, οι ερωτηθέντες κατά μέσο όρο προτίμησαν την ελευθερία έναντι της ισότητας. Ο Γάλλος κοινωνιολόγος Jean Stoetzel (1910-1987), ο οποίος δημοσίευσε μία εξαιρετική ανάλυση των δεδομένων, υπολόγισε μία αναλογία για κάθε μία από τις χώρες: προτίμηση προς την ελευθερία διαιρούμενη με την προτίμηση για την ισότητα. Οι τιμές που πήρε είναι από 1 για την Ισπανία (ίσα ποσοστά προτίμησης) μέχρι περίπου 3 για τη Μεγάλη Βρετανία (η ελευθερία είναι τρεις φορές πιο δημοφιλής απάντηση από ότι η ισότητα). Οι τιμές της αναλογίας ελευθερίας/ισότητας για τις εννέα χώρες είχαν ουσιαστική σχέση με τον δείκτη ατομικισμού: οι πιο ατομικιστικές χώρες δείχνουν προτίμηση προς την ελευθερία έναντι της ισότητας. Η ελευθερία είναι ατομικιστικό ιδανικό, ενώ η ισότητα είναι κολεκτιβιστικό ιδανικό.

Η επιλογή ανάμεσα στον ατομικισμό και στον κολεκτιβισμό στο επίπεδο της κοινωνίας έχει ουσιαστικές επιπτώσεις τις οικονομικές θεωρίες. Η επιστήμη των Οικονομικών ως αρχή δημιουργήθηκε στη Βρετανία τον δέκατο-όγδοο αιώνα. Ανάμεσα στους ιδρυτές της, ο Adam Smith (1723-1790) ξεχωρίζει. Ο Smith υπέθεσε ότι η επιδίωξη των ατομικών συμφερόντων από τα άτομα μέσα από ένα «αόρατο χέρι» θα αυξήσει τον πλούτο των εθνών. Αυτή είναι μία ατομικιστική ιδέα από μία χώρα που μέχρι και σήμερα έχει υψηλά επίπεδα ατομικισμού. Η επιστήμη των Οικονομικών έχει παραμείνει μία ατομικιστική επιστήμη και οι περισσότεροι από τους ηγέτες της έχουν προέλθει από ατομικιστικά έθνη όπως η Μεγάλη Βρετανία και οι Ηνωμένες Πολιτείες. Όμως, επειδή οι ατομικιστικές υποθέσεις, πάνω στις οποίες στηρίχθηκαν οι οικονομικές θεωρίες, οι οποίες αναπτύχθηκαν στη Δύση, είναι αδύνατο να εφαρμοστούν στις κοινωνίες όπου το συλλογικό συμφέρον υπερισχύει. Αυτό το θέμα έχει τεράστιες συνέπειες στην υποβοήθηση των φτωχών χωρών και στην οικονομική παγκοσμιοποίηση. Υπάρχει μία μεγάλη ανάγκη για εναλλακτικές οικονομικές θεωρίες, οι οποίες θα λαμβάνουν υπόψη τους τις πολιτισμικές διαφορές αυτής της διάστασης.

Το επίπεδο ατομικισμού ή κολεκτιβισμού μίας κοινωνίας επηρεάζει την αντίληψη για την ανθρώπινη φύση που προέρχεται από την κοινωνία. Στις Ηνωμένες Πολιτείες οι ιδέες του Abraham Maslow (1908-1970) σχετικά με τα κίνητρα στους ανθρώπους έχουν υπάρξει και είναι ακόμη πηγή μεγάλης επιρροής, συγκεκριμένα στην εκπαίδευση των φοιτητών και των ειδικευόμενων στις διευθυντικές θέσεις. Η διάσημη «ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών» του Maslow δηλώνει ότι οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να τοποθετηθούν ιεραρχικά από τις κατώτερες προς τις ανώτερες ως εξής: φυσικές, ασφάλειας, αγάπη-ανήκειν, εκτίμηση, αυτό-πραγμάτωση. Προκειμένου να εμφανιστούν οι υψηλότερες ανάγκες, είναι απαραίτητο να ικανοποιηθούν ως ένα σημείο οι κατώτερες. Ένας πεινασμένος άνθρωπος, του οποίου οι φυσικές ανάγκες δεν έχουν ικανοποιηθεί, δεν θα έχει κίνητρα για οτιδήποτε άλλο πέρα από την αναζήτηση τροφής, και ούτω καθεξής. Η

κορυφή της ιεραρχίας του Maslow, η οποία συχνά απεικονίζεται με τη μορφή πυραμίδας, προσδιορίζει την αυτό-πραγμάτωση: την συνειδητοποίηση στον ύψιστο βαθμό των δημιουργικών δυνατοτήτων του ατόμου. Αυτό σημαίνει δηλαδή ο καθένας να κάνει αυτό που θέλει και αυτό στο οποίο είναι καλύτερος. Αυτό αποτελεί το ύψιστο κίνητρο για τους ανθρώπους μίας ατομικιστικής κοινωνίας. Στην κολεκτιβιστική κουλτούρα αυτό που θα πραγματωθεί είναι το ενδιαφέρον και η εκτίμηση της ομάδας, το οποίο μπορεί να απαιτεί διαγραφή ορισμένων ατόμων από την ομάδα. Ο διερμηνέας μίας ομάδας νεαρών Αμερικάνων που επισκέπτονταν την Κίνα στα τέλη της δεκαετίας του 1970, βρήκε την ιδέα της αυτό-πραγμάτωσης να μην έχει ακριβή μετάφραση στα Κινέζικα. Η αρμονία και η κοινή συμφωνία είναι πιο ελκυστικοί στόχοι για τέτοιες κοινωνίες από την πραγμάτωση του ατόμου.

Από τότε που πρωτοεμφανίστηκαν οι *Συνέπειες των Πολιτισμών* το 1980, η διάσταση ατομικισμού-κολεκτιβισμού έχει γίνει διάσημη ανάμεσα στους ψυχολόγους, κυρίως αυτούς από τα αναπτυσσόμενα Ασιατικά έθνη. Η διάσταση υπονοεί ότι η παραδοσιακή ψυχολογία δεν είναι μία παγκόσμια επιστήμη όπως και τα παραδοσιακά οικονομικά: είναι προϊόντα του Δυτικού τρόπου σκέψης και θύματα των ατομικιστικών υποθέσεων. Όταν αυτές οι υποθέσεις αντικαθίστανται με πιο κολεκτιβιστικές υποθέσεις, προκύπτει ένα άλλο είδος ψυχολογίας το οποίο διαφέρει από την πρώτη σε ουσιαστικά στοιχεία. Για παράδειγμα, όπως συζητήσαμε νωρίτερα σε αυτό το κεφάλαιο, η ατομικιστική ψυχολογία, κατά την οποία το εγώ αντιτίθεται σε οτιδήποτε άλλο, είναι καθολική. Στην κολεκτιβιστική ψυχολογία, το εγώ δεν διαχωρίζεται όμως από το κοινωνικό του πλαίσιο. Οι άνθρωποι στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες κάνουν διαχωρισμούς: η ομάδα, που περιλαμβάνει το εγώ, αντιτίθεται σε όλες τις άλλες ομάδες. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα των ψυχολογικών πειραμάτων σε μία κολεκτιβιστική κοινωνία βασίζονται στο κατά πόσο οι συμμετέχοντες ανήκουν στην ίδια ομάδα.

Το Παράρτημα 4.5 ως συνέχεια των Παραρτημάτων 4.2, 4.3 και 4.4, παρουσιάζει συνοπτικά τις βασικές διαφορές ανάμεσα στις κολεκτιβιστικές και στις ατομικιστικές κοινωνίες από τα δύο τελευταία τμήματα του βιβλίου.

Οι Ρίζες των Διαφορών του Ατομικισμού και του Κολεκτιβισμού

Οι ρίζες των διαφορών της διάστασης ατομικισμού-κολεκτιβισμού, όπως αυτές της διαφοράς ισχύος, είναι θέμα υποθέσεων. Παρόλα αυτά, οι στατιστική σχέση με τις γεωγραφικές, οικονομικές και ιστορικές μεταβλητές υποστηρίζει τις υποθέσεις αυτές.

Είναι συνηθισμένη υπόθεση ανάμεσα στους αρχαιολόγους ότι η εξέλιξη των ανθρώπινων κοινωνιών ξεκίνησε από νομαδικές ομάδες κυνηγών-τροφοσυλλεκτών. Στη συνέχεια οι άνθρωποι εγκαταστάθηκαν σε μέρη ως αγρότες και οι αγροτικές κοινωνίες με τη σειρά τους έγιναν μεγαλύτεροι οικισμοί οι οποίοι έγιναν στη συνέχεια κωμοπόλεις, πόλεις και τελικά οι σύγχρονες μεγαλουπόλεις. Οι κοινωνικοί ανθρωπολόγοι έχουν συγκρίνει τις φυλές κυνηγών-τροφοσυλλεκτών που υπάρχουν σήμερα, τις αγροτικές κοινωνίες και τις βιομηχανοποιημένες κοινωνίες. Βρήκαν ότι από τις πιο πρωτόγονες μέχρι τις πιο σύγχρονες κοινωνίες, η περιπλοκότητα της δομής της οικογένειας πρώτα αυξήθηκε και μετά μειώθηκε. Οι κυνηγοί-τροφοσυλλέκτες ζουν σε πυρηνικές οικογένειες ή μικρές ομάδες. Οι αγροτικές κοινωνίες απαρτίζονται κυρίως από περίπλοκες εκτεταμένες οικογένειες. Όταν οι αγρότες μετακινηθούν προς τις πόλεις, το μέγεθος των εκτεταμένων οικογενειών μειώνεται και η τυπική αστική οικογένεια είναι και πάλι πυρηνική. Στις περισσότερες χώρες σήμερα βρίσκουμε μόνο αγροτικές και αστικές υποκοουλτούρες. Για αυτούς τους δύο τύπους, ο εκμοντερνισμός ανταποκρίνεται στον ατομικισμό.

Οι πληροφορίες σχετικά με τις κοινωνίες των κυνηγών-τροφοσυλλεκτών προέρχονται από τον Αυστραλό ερευνητή, Ray Simonsen, ο οποίος διεξήγαγε μία έρευνα το 1994 η οποία ήταν μία βελτιωμένη έκδοση της έρευνας της IBM στους αυτόχθονες της περιοχής Darwin, και σε μία αντίστοιχη ομάδα λευκών Αυστραλών. Η κοινωνία των αυτοχθόνων είναι ακόμη βασισμένη σε μεγάλο βαθμό στο κυνήγι και στη συλλογή τροφής. Ενώ, αντίθετα με τους λευκούς Αυστραλούς, οι αυτόχθονες είχαν υψηλή βαθμολογία στη διαφορά ισχύος, χαμηλή στον ανδρισμό και υψηλή στην αποφυγή της αβεβαιότητας, είχαν όμως υψηλή βαθμολογία στον ατομικισμό όπως και οι λευκοί συμπατριώτες τους.

Στο Παράρτημα 4.1 βλέπουμε τις κοινωνίες με μεγάλο παραδοσιακό αγροτικό τομέα να βρίσκονται κυρίως στην κολεκτιβιστική πλευρά και τις σύγχρονες βιομηχανοποιημένες κοινωνίες να βρίσκονται στην ατομικιστική πλευρά. Υπάρχουν όμως ορισμένες εξαιρέσεις, ιδίως στην Ανατολική Ασία, όπου η Ιαπωνία, η Νότια Κορέα, η Ταϊβάν, το Χονγκ Κονγκ και η Σιγκαπούρη έχουν διατηρήσει σημαντικά στοιχεία κολεκτιβισμού παρά τη βιομηχανοποίηση των κοινωνιών τους.

Όπως στην περίπτωση της διαφοράς ισχύος στο Κεφάλαιο 3, χρησιμοποιήσαμε σταδιακή υποτίμηση προκειμένου να προσδιορίσουμε ποιες ποσοτικές πληροφορίες σχετικά με τις χώρες εξηγούν καλύτερα τις διαφορές στους δείκτες ατομικισμού. Βρήκαμε ότι ο δείκτης ατομικισμού μίας χώρας μπορεί να υπολογιστεί με σχετική ακρίβεια προβλεπόμενος από δύο παράγοντες:

- Τον εθνικό πλούτο της χώρας (οι πλουσιότερες χώρες σχετίζονται με υψηλότερο δείκτη ατομικισμού)

- Το γεωγραφικό πλάτος (οι χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στον Ισημερινό σχετίζονται με χαμηλότερο δείκτη ατομικισμού)

Ο πλούτος (το Ακαθάριστο Εγχώριο Κατά Κεφαλήν Εισόδημα κατά την περίοδο της μελέτης της IBM) εξηγεί περισσότερο από το 71% των διαφορών στους δείκτες ατομικισμού για τις αρχικές πενήντα χώρες της IBM. Η ανακάλυψη είναι υπέροχη, καθώς οι δύο μετρήσεις προήλθαν από τελείως διαφορετικές πηγές και περιείχαν και οι δύο την πιθανότητα λάθους.

Ένας συσχετισμός δεν δείχνει ποιο από τα δύο σχετικά φαινόμενα είναι η αιτία και ποιο το αποτέλεσμα, ή αν και τα δύο μπορούν να προέρχονται από έναν τρίτο παράγοντα. Αν ο ατομικισμός είναι η αιτία του πλούτου, πρέπει οι δείκτες ατομικισμού να σχετίζονται όχι μόνο με τον εθνικό πλούτο καθαυτό αλλά επίσης να προκαλούν οικονομική ανάπτυξη. Το τελευταίο υπολογίστηκε από την Παγκόσμια Τράπεζα ως μέση ετήσια ποσοστιαία αύξηση του Ακαθάριστου Εγχώριου Κατά Κεφαλήν Εισοδήματος κατά τη διάρκεια μία μεγαλύτερης περιόδου. Αν ο ατομικισμός οδηγεί στον πλούτο, ο δείκτης ατομικισμού πρέπει να έχει θετική σχέση με την οικονομική ανάπτυξη κατά την περίοδο που ακολούθησε της συλλογής των δεδομένων. Παρόλα αυτά, η σχέση ανάμεσα στους δείκτες ατομικισμού (το 1970) και στην μετέπειτα οικονομική ανάπτυξη ήταν αρνητική: οι πιο ατομικιστικές χώρες παρουσίασαν λιγότερη, και όχι περισσότερη, οικονομική ανάπτυξη από ότι οι λιγότερο ατομικιστικές.

Μπορούμε να βγάλουμε το ίδιο συμπέρασμα μελετώντας τις σχέσεις των δεικτών ατομικισμού (IDV) με τον εθνικό πλούτο της χώρας τα μετέπειτα χρόνια. Οι διαφορές στον πλούτο το 1970 εξηγούν το 72% των διαφορών στους δείκτες ατομικισμού, ενώ το

1980 εξηγούν το 62%, το 1990 το 55% και το 2000 το 52% των διαφορών. Αν ο δείκτης ατομικισμού είναι η αιτία, η σχέση του με το Ακαθάριστο Εγχώριο Κατά Κεφαλήν Εισόδημα θα έπρεπε να γίνεται πιο ισχυρή με την πάροδο των χρόνων. Η σχέση ανάμεσα στις διαφορές του πλούτου σε διαφορετικές περιόδους είναι πολύ πιο ισχυρή.

Αντίστροφα, ο εθνικός πλούτος να προκαλεί τον ατομικισμό, είναι πιο λογικό. Όταν αυξάνεται ο εθνικός πλούτος μίας χώρας, οι πολίτες της έχουν πρόσβαση σε περισσότερα αποθέματα τα οποία τους επιτρέπουν να κάνουν περισσότερα πράγματα. Ο παραμυθός στην αγορά του χωριού αντικαθίσταται από τηλεοράσεις, στην αρχή μία σε κάθε χωριό και σύντομα περισσότερες. Στις πλούσιες οικογένειες της Δύσης, κάθε μέλος της οικογένειας έχει τη δική του τηλεόραση. Το καραβάνι που περνάει μέσα από την έρημο, αντικαθίσταται από έναν αριθμό λεωφορείων και αυτά με τη σειρά τους από μεγαλύτερο αριθμό αυτοκινήτων, μέχρι κάθε ενήλικας σε μία οικογένεια να οδηγεί διαφορετικό αυτοκίνητο. Η καλύβα του χωριού όπου ζει ολόκληρη η οικογένεια και κοιμάται, αντικαθίσταται από ένα σπίτι με πολλά ιδιωτικά δωμάτια. Η συλλογική ζωή αντικαθίσταται από την ατομική ζωή. Όμως, η αρνητική σχέση ανάμεσα στον ατομικισμό και στην οικονομική ανάπτυξη για τις πλουσιότερες χώρες σημαίνει ότι η ανάπτυξη μπορεί να οδηγήσει στην καταστροφή της. Η οικονομική κρίση του 2008 ξεκίνησε στις πιο πλούσιες χώρες.

Εκτός από τον εθνικό πλούτο, το μόνο μέτρο που σχετίζεται στατιστικά με τον δείκτη ατομικισμού είναι το γεωγραφικό πλάτος: η απόσταση της πρωτεύουσας της κάθε χώρας από τον Ισημερινό. Εξηγεί περίπου ένα επιπρόσθετο 7% των διαφορών του δείκτη ατομικισμού. Στο Κεφάλαιο 3 το γεωγραφικό πλάτος ήταν ο πρώτος προσδιοριστής της διαφοράς ισχύος. Όπως είπαμε και εκεί, στις χώρες με μέτρια ή ψυχρά κλίματα, η επιβίωση των ανθρώπων εξαρτάται περισσότερο από την ικανότητά τους να

προστατεύουν τους εαυτούς τους. Αυτό υποστηρίζει την εκπαίδευση των παιδιών προς την ανεξαρτησία από τους πιο ισχυρούς (χαμηλή διαφορά ισχύος). Επίσης φαίνεται να ενισχύει έναν βαθμό ατομικισμού.

Το μέγεθος του πληθυσμού μίας χώρας, το οποίο συμβάλει σημαντικά στην πρόβλεψη της διαφοράς ισχύος, δεν σχετίζεται με τον κολεκτιβισμό. Η ανάπτυξη του πληθυσμού (μέση ποσοστιαία ετήσια ανάπτυξη σε διάστημα δέκα χρόνων) δεν σχετίζεται με τον κολεκτιβισμό, αλλά με τον πλούτο της χώρας - στις φτωχές χώρες οι οικογένειες τείνουν να έχουν πιο πολλά παιδιά. Υπάρχουν πολλοί λόγοι γι' αυτό, ο πιο σημαντικός από τους οποίους είναι το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης των γυναικών και η προσδοκία ότι τα παιδιά θα υποστηρίξουν τους γονείς όταν αυτοί γεράσουν. Τα παιδιά στις μεγάλες οικογένειες προφανώς έχουν περισσότερο κολεκτιβιστικές αξίες παρά ατομικιστικές.

Ιστορικοί παράγοντες, πέρα από τους οικονομικούς, επίσης οφείλονται για τις διαφορές των χωρών σε αυτή τη διάσταση, παρόλο που δεν είναι τόσο ξεκάθαροι όσο στην περίπτωση της επιρροής της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας στη διαφορά ισχύος. Η επιρροή των διδασκαλιών του Κομφούκιου στις Ασιατικές χώρες της Ανατολής, στις οποίες αναφέρεται μέρος του Κεφαλαίου 7, υποστηρίζει τη διατήρηση κολεκτιβιστικού συστήματος αξιών. Από την άλλη πλευρά, σε μέρη της Δυτικής Ευρώπης, και συγκεκριμένα στην Αγγλία, τη Σκωτία και την Ολλανδία, οι ατομικιστικές αξίες αναγνωρίζονται αιώνες πριν, όταν ο μέσος πολίτης στις χώρες αυτές ήταν ακόμη φτωχός και οι οικονομίες ήταν κατά βάση αγροτικές. Η Ινδία αποτελεί ακόμη ένα παράδειγμα χώρας με σχετικά ατομικιστικές αξίες παρά το υψηλό επίπεδο φτώχειας.

Το Μέλλον του Ατομικισμού και του Κολεκτιβισμού

Οι εθνικοί πολιτισμοί έχουν βαθιές ρίζες, πράγμα που υποδηλώνει ότι μάλλον οι διαφορές του ατομικισμού και του κολεκτιβισμού, όπως οι διαφορές στη διαφορά ισχύος, θα επιβιώσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα στο μέλλον. Αν υπάρχει περίπτωση να υπάρξει κάποια σύγκλιση ανάμεσα στους εθνικούς πολιτισμούς, θα γίνει σε αυτή τη διάσταση. Η ισχυρή σχέση ανάμεσα στον εθνικό πλούτο και στον ατομικισμό είναι αναμφισβήτητη, με το βέλος αιτίας-αποτελέσματος να δείχνει από τον πλούτο προς τον ατομικισμό. Για παράδειγμα, η φροντίδα των ηλικιωμένων ατόμων μίας οικογένειας από άλλα άτομα της οικογένειας αυτής είναι ένα γεγονός που τείνει να εκλείψει.

Παρόλα αυτά, ακόμα και σε ίσα επίπεδα του κατά κεφαλήν εισοδήματος, οι χώρες διατηρούν ατομικιστικές ή κολεκτιβιστικές αξίες από την ιστορία τους. Κοινωνίες της ανατολικής Ασίας, όπως η Ιαπωνία και η Κορέα, διατηρούν ξεκάθαρα κολεκτιβιστικά στοιχεία στην οικογένεια, στο σχολείο και στο εργασιακό περιβάλλον. Ανάμεσα στις χώρες του Δυτικού κόσμου όπως η Μεγάλη Βρετανία, η Σουηδία και η Γερμανία, παρά την αξιοσημείωτη σύγκλιση προς τον ατομικισμό υπό την επιρροή της οικονομικής ανάπτυξης, οι σχέσεις ανάμεσα στα άτομα και στις ομάδες συνεχίζουν να είναι διαφορετικές. Οι κουλτούρες αλλάζουν, αλλά αλλάζουν ταυτόχρονα, έτσι ώστε οι σχετικές θέσεις τους να μένουν αμετάβλητες και γι' αυτό το λόγο δεν δικαιολογείται η εξαφάνιση των διαφορών μεταξύ τους.

Όσον αφορά τις φτωχές χώρες του κόσμου, δεν αναμένεται να γίνουν περισσότερο ατομικιστικές όσο παραμένουν φτωχές. Επίσης, οι διαφορές στον εθνικό πλούτο ανάμεσα στις πλούσιες και στις φτωχές χώρες συνεχίζουν να αυξάνονται (σε πολλές περιπτώσεις) με αποτέλεσμα η απόσταση ανάμεσα στα άκρα της διάστασης ατομικισμού-κολεκτιβισμού να μεγαλώνει.

Οι διαφορές αξιών που σχετίζονται με τη διάσταση ατομικισμού-κολεκτιβισμού θα συνεχίσουν να υπάρχουν και να διαδραματίζουν μεγάλο ρόλο στις διεθνείς σχέσεις. Ο ατομικισμός έναντι του κολεκτιβισμού ως μία διάσταση των εθνικών πολιτισμών, είναι η αιτία για πολλές παρεξηγήσεις στις διαπολιτισμικές συναναστροφές. Στο Κεφάλαιο 11 θα δείξουμε ότι πολλά προβλήματα τέτοιων συναναστροφών εξηγούνται από τις διαφορές αυτής της διάστασης.

Αυτός, Αυτή και Αυτ(ός)ή

Ως νεαρός Ολλανδός μηχανικός, ο Geert κάποτε έκανε αίτηση για μία διοικητική θέση σε μία Αμερικάνικη εταιρία που είχε επενδύσει στην περιοχή Flanders, το μέρος του Βελγίου που μιλούν Ολλανδικά. Ένωθε ότι είχε τα προσόντα, με πτυχίο από το καλύτερο τεχνικό πανεπιστήμιο της χώρας, καλούς βαθμούς και μητρώο με ενεργή συμμετοχή στις φοιτητικές ομάδες και τρία χρόνια εμπειρία ως μηχανικός σε γνωστή Ολλανδική εταιρία. Είχε γράψει ένα σύντομο γράμμα στην εταιρία δηλώνοντας το ενδιαφέρον του και παρέχοντας ορισμένα σημαντικά προσωπικά στοιχεία. Τον κάλεσαν για μία συνέντευξη και μετά από μία μεγάλη διαδρομή με το τραίνο, κάθισε απέναντι από τον διευθυντή της μονάδας. Ο Geert ήταν ευγενικός και μετριοφρων, όπως γνώριζε ότι έπρεπε να είναι ένας υποψήφιος και περίμενε τον συνομιλητή του να του θέσει τις συνηθισμένες ερωτήσεις που θα του επέτρεπαν να δει το επίπεδο κατάρτισης του Geert. Προς έκπληξή του, ο διευθυντής της μονάδας άγγιξε πολύ λίγα θέματα που είχαν να κάνουν με την εξειδίκευση του Geert στην κατασκευή εργαλείων, χρησιμοποιώντας Αγγλικές λέξεις που ο Geert δεν γνώριζε και δεν καταλάβαινε τη σχέση της ερώτησης. Επρόκειτο για πράγματα που θα μπορούσε να μάθει μέσα σε μία εβδομάδα, αν εργαζόταν εκεί. Μετά

από μισή ώρα επώδυνων παρεξηγήσεων, ο διευθυντής είπε: «Συγνώμη – χρειαζόμαστε έναν άνθρωπο πρώτης τάξης». Και ο Geert αποχώρησε.

Η Αυτοπεποίθηση Έναντι της Μετριοφροσύνης

Κάποια χρόνια αργότερα ο Geert βρέθηκε στη θέση αυτού που έκανε τις ερωτήσεις και συναντήθηκε τόσο με Ολλανδούς όσο και με Αμερικάνους υποψήφιους. Τότε κατάλαβε τι είχε κάνει λάθος στην προηγούμενη περίπτωση. Οι Αμερικάνοι υποψήφιοι, στα μάτια των Ολλανδών, μιλούσαν πολύ για τον εαυτό τους. Το βιογραφικό τους περιείχε λεξιλόγιο με υπερθετικούς βαθμούς, αναφέροντας κάθε πτυχίο, βαθμό, βραβείο και συμμετοχή προκειμένου να παρουσιάσει τα εξαιρετικά τους προσόντα. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης προσπαθούσαν να συμπεριφέρονται με αυτοπεποίθηση, υποσχόμενοι πράγματα που κατά πάσα πιθανότητα δεν ήταν σε θέση να κάνουν πράξη – όπως να μάθουν την τοπική γλώσσα μέσα σε διάστημα μερικών μηνών.

Οι Ολλανδοί υποψήφιοι, στα μάτια των Αμερικάνων, δεν μιλούν πολύ για τον εαυτό τους. Γράφουν με μετριοφροσύνη και συχνά έχουν μικρά βιογραφικά, βασιζόμενοι σε αυτόν που κάνει τη συνέντευξη για να δείξουν πόσο καλοί πραγματικά είναι μέσα από ερωτήσεις που θα τους τεθούν. Περιμένουν να υπάρξει ενδιαφέρον για τις κοινωνικές και τις εξωσχολικές δραστηριότητες κατά τη διάρκεια των σπουδών τους και είναι προσεκτικοί για να μη δώσουν την εντύπωση ότι κομπάζουν και να μην δώσουν υποσχέσεις που είναι σίγουροι ότι δεν μπορούν να εκπληρώσουν.

Οι Αμερικάνοι που κάνουν τις συνεντεύξεις γνωρίζουν πώς να ερμηνεύσουν ένα Αμερικάνικο βιογραφικό και μία συνέντευξη και τείνουν να πιστεύουν λιγότερα από τις πληροφορίες που τους δίνονται. Το σενάριο της διαπολιτισμικής παρεξήγησης είναι ξεκάθαρο. Σεν έναν Αμερικάνο που δε λαμβάνει υπόψη τις πολιτισμικές διαφορές, ένας Ολλανδός υποψήφιος που επίσης δε λαμβάνει υπόψη τις πολιτισμικές διαφορές, φαίνεται ανόητος. Σε έναν Ολλανδό που δε λαμβάνει υπόψη τις πολιτισμικές διαφορές, ένας Αμερικάνος υποψήφιος που επίσης δε λαμβάνει υπόψη τις πολιτισμικές διαφορές φαίνεται να καυχιέται υπερβολικά.

Η Ολλανδική και η Αμερικάνικη κοινωνία είναι παρόμοιες στη διάσταση της διαφοράς ισχύος και του ατομικισμού που περιγράψαμε στα δύο προηγούμενα κεφάλαια, αλλά διαφέρουν ουσιαστικά σε μία τρίτη διάσταση, η οποία έρχεται σε αντιπαράθεση, μεταξύ άλλων, στην επιθυμία μίας δυναμικής συμπεριφοράς έναντι στην επιθυμία μίας ταπεινής συμπεριφοράς. Θα ονομάσουμε τη διάσταση αυτή *ανδρισμό έναντι θηλυκότητας*.

Τα Φύλα και οι Ρόλοι των Φύλων

Όλες οι ανθρώπινες κοινωνίες απαρτίζονται από άνδρες και γυναίκες, συνήθως σε περίπου ίσους αριθμούς. Μεταξύ τους ξεχωρίζουν βιολογικά και οι ρόλοι τους στην τεκνοποίηση είναι απόλυτοι. Άλλες φυσικές διαφορές ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες υπάρχουν αλλά δεν σχετίζονται άμεσα με την κυοφορία και την απόκτηση παιδιών και δεν είναι απόλυτες αλλά *στατιστικές*. Οι άνδρες κατά μέσο όρο είναι ψηλότεροι και πιο δυνατοί, αλλά πολλές γυναίκες είναι ψηλότερες και πιο δυνατές από αρκετούς άνδρες. Οι γυναίκες έχουν κατά μέσο όρο μεγαλύτερη επιδεξιότητα στα

δάχτυλα και, για παράδειγμα, καλύτερο μεταβολισμό, πράγμα που τους επιτρέπει να αναρρώνουν γρηγορότερα από κούραση, αλλά ορισμένοι άνδρες υπερτερούν σε αυτούς τους τομείς.

Οι απόλυτες και οι στατιστικές βιολογικές διαφορές ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες είναι ίδιες ανά τον κόσμο, αλλά οι κοινωνικοί ρόλοι των ανδρών και των γυναικών στην κοινωνία καθορίζονται μόνο σε μέρος τους με βάση τους βιολογικούς περιορισμούς. Κάθε κοινωνία αναγνωρίζει πολλές συμπεριφορές, που δεν συνδέονται άμεσα με την τεκνοποίηση, ως πιο κατάλληλες για τις γυναίκες ή πιο κατάλληλες για τους άνδρες, αλλά το αν αυτές ανήκουν στο ένα ή στο άλλο φύλο διαφέρει από τη μία κοινωνία στην άλλη. Οι ανθρωπολόγοι που έχουν μελετήσει αναλφάβητες, σχετικά απομονωμένες κοινωνίες, τονίζουν τη μεγάλη ποικιλία των κοινωνικών ρόλων των φίλων που φαίνεται να υπάρχουν. Για τον βιολογικό διαχωρισμό, αυτό το κεφάλαιο θα χρησιμοποιήσει τους όρους *αρσενικό* και *θηλυκό*, ενώ για τους ρόλους που καθορίζονται με βάση τον πολιτισμό, οι όροι που θα χρησιμοποιηθούν είναι *ανδρικό* και *γυναικείο*. Οι δεύτεροι αυτοί όροι δεν είναι απόλυτοι, αλλά *σχετικοί*: ο άνδρας μπορεί να συμπεριφέρεται με «γυναικείο» τρόπο και η γυναίκα με «ανδρικό». Αυτό σημαίνει απλά ότι παρεκκλίνουν από συγκεκριμένες συνήθειες της κοινωνίας τους.

Το ποιες συμπεριφορές θεωρούνται γυναικείες ή ανδρικές διαφέρει όχι μόνο ανάμεσα στις παραδοσιακές κοινωνίες αλλά και ανάμεσα στις σύγχρονες. Αυτό είναι προφανές στην κατανομή ανδρών και γυναικών σε συγκεκριμένα επαγγέλματα. Οι γυναίκες υπερτερούν σε αριθμό στην ειδικότητα των γιατρών στη Ρωσία, στην ειδικότητα των οδοντιάτρων στο Βέλγιο και των ιδιοκτητών καταστημάτων σε περιοχές της Δυτικής Αφρικής. Οι άνδρες υπερτερούν σε αριθμό ως δακτυλογράφοι στο Πακιστάν και ως

νοσοκόμοι στην Ολλανδία. Οι γυναίκες διευθυντές πρακτικά δεν υπάρχουν στην Ιαπωνία αλλά υπερτερούν σε αριθμό έναντι των ανδρών στις Φιλιππίνες και στην Ταϊλάνδη.

Παρά την ποικιλία, υπάρχει μία κοινή τάση ανάμεσα στις περισσότερες κοινωνίες, τόσο στις παραδοσιακές όσο και στις σύγχρονες, σχετικά με την κατανομή των κοινωνικών ρόλων των φύλων. Από εδώ και πέρα, αυτό το κεφάλαιο θα χρησιμοποιήσει τον ορθότερο πολιτικά όρο *ρόλος των δύο φύλων*. Οι άνδρες θεωρητικά δίνουν μεγαλύτερη σημασία στα επιτεύγματα εκτός της οικίας τους – κυνηγώντας και ψαρεύοντας στις παραδοσιακές κοινωνίες και ανάλογα και στις σύγχρονες κοινωνίες. Οι άνδρες συνοπτικά θεωρούνται ότι έχουν αυτοπεποίθηση, είναι ανταγωνιστικοί και σκληροί. Οι γυναίκες θεωρείται ότι πρέπει να φροντίζουν το σπίτι, τα παιδιά και τους ανθρώπους γενικά. Δεν είναι δύσκολο να δούμε πως αυτό το μοτίβο είναι πιθανό να αναπτύχθηκε: οι γυναίκες πρώτα κυοφορούν παιδιά και μετά τα θηλάζουν, άρα τουλάχιστον για αυτή την περίοδο πρέπει να μένουν κοντά στα παιδιά. Οι άνδρες είναι πιο ελεύθεροι να κινούνται, με την έννοια ότι δεν χρειάζεται να προστατεύουν τις γυναίκες και τα παιδιά από επιθέσεις άλλων ανδρών και ζώων.

Η επίτευξη των στόχων των ανδρών ενισχύει την ανδρική αυτοπεποίθηση και ανταγωνιστικότητα. Η γυναικεία φροντίδα ενισχύει την φροντίδα και έγνοια για σχέσεις στο περιβάλλον διαβίωσης. Μέσα στο σπίτι είναι δυνατό να υπάρχει μία ποικιλία κατανομής ρόλων ανάμεσα στα δύο φύλα. Το μοτίβο που παρουσιάζεται από τον πατέρα και τη μητέρα (και πιθανώς και από άλλα μέλη της οικογένειας) έχει πρωτοφανή επιρροή στον πνευματικό κόσμο ενός μικρού παιδιού, η αντίληψη του οποίου προγραμματίζεται κατ' αυτό τον τρόπο για το υπόλοιπο της ζωής του. Επομένως, δεν προκαλεί έκπληξη ότι μία από τις διαστάσεις του εθνικού συστήματος αξιών έχει σχέση με τους ρόλους των φύλων που προσδιορίζονται από τους γονείς.

Ο ρόλος των δύο φύλων που ξεκινάει στην οικογένεια, συνεχίζεται στις φιλικές σχέσεις και στο σχολείο. Το μοτίβο των ρόλων των δύο φύλων σε μία κοινωνία είναι εμφανές καθημερινά στα Μέσα, συμπεριλαμβανομένων και των τηλεοπτικών προγραμμάτων, κινουμένων σχεδίων, παιδικών βιβλίων, εφημερίδων και γυναικείων περιοδικών. Η συμπεριφορά που είναι σύμφωνη με τον ρόλο των δύο φύλων αποτελεί κριτήριο για την πνευματική υγεία, καθώς οι ρόλοι των δύο φύλων είναι μέρος της κάθε κοινωνίας.

Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα ως Διάσταση της Κοινωνικής Κουλτούρας

Το Κεφάλαιο 4 αναφέρθηκε σε ένα σύνολο δεκατεσσάρων εργασιακών στόχων του ερωτηματολογίου της IBM: «Προσπαθήστε να σκεφτείτε τους παράγοντες αυτούς που θα ήταν σημαντικοί σε μία ιδανική δουλειά. Μη λάβετε υπόψη το ποσοστό κατά το οποίο αυτοί περιλαμβάνονται στην τωρινή σας εργασία.» Από την ανάλυση των απαντήσεων των δεκατεσσάρων εργασιακών στόχων προέκυψαν δύο διαστάσεις. Η μία ήταν *ο ατομικισμός έναντι του κολεκτιβισμού*: η σημασία του προσωπικού χρόνου, της ελευθερίας και της πρόκλησης αφορούσαν τον ατομικισμό, ενώ η σημασία της εκπαίδευσης, των συνθηκών εργασίας και της χρήσης των ικανοτήτων αφορούσαν τον κολεκτιβισμό.

Η δεύτερη διάσταση ονομάστηκε *ανδρισμός έναντι της θηλυκότητας*. Σχετίστηκε περισσότερο με τη σημασία που έχουν οι παρακάτω εργασιακοί στόχοι:

Για τον πόλο που αφορά τον ανδρισμό

1. **Έσοδα:** η δυνατότητα για περισσότερα έσοδα
2. **Αναγνώριση:** η αναγνώριση που αξίζει κανείς όταν κάνει μία συγκεκριμένη δουλειά
3. **Προβιβασμός:** η δυνατότητα προαγωγής σε υψηλότερες θέσεις στον τομέα της εργασίας
4. **Πρόκληση:** μία δουλειά που αποτελεί πρόκληση – από την οποία μπορεί κανείς να έχει το συναίσθημα της επίτευξης

Για τον πόλο που αφορά τη θηλυκότητα

5. **Διευθυντής:** να υπάρχει καλή σχέση στο περιβάλλον εργασίας με τον προϊστάμενο
6. **Συνεργασία:** να εργάζεται το άτομο με ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζεται αποτελεσματικά
7. **Χώρος Διαβίωσης:** η περιοχή που μένει το άτομο να είναι καλή και επιθυμητή από το άτομο και την οικογένειά του
8. **Ασφάλεια στο Χώρο Εργασίας:** να υπάρχει η ασφάλεια ότι θα μπορεί το άτομο να εργάζεται στην εταιρία για όσο διάστημα το επιθυμεί

Τονίζουμε ότι ο εργασιακός στόχος *πρόκληση* σχετίζεται επίσης με τη διάσταση του ατομικισμού (Κεφάλαιο 4). Οι υπόλοιποι επτά στόχοι σχετίζονται μόνο με τον ανδρισμό ή τη θηλυκότητα.

Ο λόγος που ονομάσαμε τη δεύτερη διάσταση των εργασιακών στόχων *ανδρισμός έναντι της θηλυκότητας* είναι ότι η διάσταση αυτή είναι η μόνη στην οποία οι άνδρες και οι γυναίκες ανάμεσα στους εργαζόμενους της IBM είχαν διαφορετικές βαθμολογίες (εκτός, όπως θα δείξουμε, από τις χώρες με έντονο τον πόλο της θηλυκότητας). Ούτε η διαφορά ισχύος, ούτε ο ατομικισμός, αλλά ούτε και η αποφυγή της αβεβαιότητας έδειξαν συστηματικές διαφορές στις απαντήσεις των ανδρών και των γυναικών. Μόνο η παρούσα διάσταση παρείχε τέτοια διαφοροποίηση ανάμεσα στα δύο φύλα, με τους άνδρες να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στους εργασιακούς στόχους 1 και 3 και τις γυναίκες να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στους εργασιακούς στόχους 5 και 6. Η μεγάλη σημασία των εσόδων και του προβιβασμού ανταποκρίνεται στον ανδρικό κοινωνικό ρόλο που χαρακτηρίζεται από την αυτοπεποίθηση και την ανταγωνιστικότητα. Η μεγάλη σημασία των εργασιακών σχέσεων με τον διευθυντή και τους συναδέλφους ανταποκρίνεται στον θηλυκό ρόλο της φροντίδας και του κοινωνικού περιβάλλοντος.

Όπως και στην περίπτωση του ατομικισμού έναντι του κολεκτιβισμού, τα οκτώ στοιχεία του ερωτηματολογίου της IBM δεν καλύπτουν όλες τις διαφορές ανάμεσα τον ανδρισμό και στη θηλυκότητα στα πλαίσια της κουλτούρας μίας κοινωνίας. Απλά εκπροσωπούν τα στοιχεία της διάστασης αυτής, τα οποία αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις της έρευνας της IBM. Και πάλι οι συσχετισμοί με τις βαθμολογίες των χωρών στην έρευνα της IBM και σε δεδομένα εκτός της έρευνας αυτής σχετικά με τα χαρακτηριστικά των κοινωνιών, επιτρέπουν να κατανοήσουμε πλήρως τι ακριβώς περιλαμβάνει η διάσταση αυτή.

Οι διαφορές στον πνευματικό προγραμματισμό ανάμεσα στις κοινωνίες έχουν που έχουν σχέση με αυτή τη διάσταση είναι κοινωνικές αλλά και συναισθηματικές. Οι κοινωνικοί

ρόλοι επιβάλλονται από εξωγενείς παράγοντες, αλλά το τι αισθάνονται οι άνθρωποι όταν αναλαμβάνουν τους ρόλους αυτούς βασίζεται σε ενδογενείς παράγοντες. Αυτό μας οδηγεί στην ακόλουθη ερμηνεία:

Μία κοινωνία ονομάζεται ανδρική όταν οι συναισθηματικοί ρόλοι των φύλων είναι ξεκάθαροι: οι άνδρες υποτίθεται ότι είναι δυναμικοί, σκληροί και εστιάζουν στην επιτυχία σε υλικά πράγματα, ενώ οι γυναίκες υποτίθεται ότι είναι μετρίοφρονες, ευαίσθητες και ενδιαφέρονται για την ποιότητα ζωής.

Μία κοινωνία ονομάζεται θηλυκή όταν οι συναισθηματικοί ρόλοι των δύο φύλων είναι λιγότερο ξεκάθαροι: τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες υποτίθεται ότι είναι μετρίοφρονες, ευαίσθητοι και ενδιαφέρονται για την ποιότητα ζωής.

Για τις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα της IBM, οι τιμές του δείκτη ανδρισμού (MAS) υπολογίστηκαν με παρόμοιο τρόπο με αυτόν που υπολογίστηκαν οι τιμές του δείκτη ατομικισμού (Κεφάλαιο 4). Ο δείκτης ανδρισμού βασίζεται στη βαθμολογία των παραγόντων της χώρας σε μία ανάλυση των παραγόντων για τους δεκατέσσερις εργασιακούς στόχους. Οι βαθμολογίες τοποθετήθηκαν σε μία κλίμακα από περίπου 0 για τις πιο θηλυκές χώρες μέχρι περίπου 100 για τις πιο ανδρικές χώρες, μέσω πολλαπλασιασμού της βαθμολογίας των παραγόντων με το 20 και προσθέτοντας τον αριθμό 50. Για τις μεταγενέστερες μελέτες, χρησιμοποιήθηκε μία εξίσωση προσέγγισης, στην οποία ο δείκτης ανδρισμού υπολογίστηκε κατευθείαν από τους μέσους όρους βαθμολογίας των τεσσάρων εργασιακών στόχων.

Οι δείκτες ανδρισμού των χωρών παρουσιάζονται στο Παράρτημα 5.1. Όπως και με τις βαθμολογίες της διαφοράς ισχύος και του ατομικισμού, οι δείκτες ανδρισμού αντιπροσωπεύουν τις *σχετικές*, αλλά όχι τις απόλυτες θέσεις των χωρών. Αντίθετα με τον ατομικισμό, ο ανδρισμός σχετίζεται με το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης μίας χώρας: βλέπουμε ότι υπάρχουν φτωχές και πλούσιες ανδρικές καθώς και γυναικείες χώρες.

Οι χώρες που είχαν βαθμολογία που πλησιάζει περισσότερο στον πόλο της θηλυκότητας (κατάταξη 76 έως 72) ήταν η Σουηδία, η Νορβηγία, η Λεττονία, η Ολλανδία και η Δανία. Η Φιλανδία ήταν πολύ κοντά με κατάταξη 68. Το τελευταίο 1/3 του Παραρτήματος 5.1 περιλαμβάνει ορισμένες Λατινικές χώρες: την Κόστα Ρίκα, τη Χιλή, την Πορτογαλία, τη Γουατεμάλα, την Ουρουγουάη, το Ελ Σαλβαδόρ, το Περού, την Ισπανία και τη Γαλλία, και ορισμένες χώρες της Ανατολικής Ευρώπης: τη Σλοβενία, τη Λιθουανία, την Εσθονία, τη Ρωσία, την Κροατία, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και τη Σερβία. Από τις Ασιατικές χώρες περιλαμβάνει: την Ταϊλάνδη, τη Νότια Κορέα, το Βιετνάμ και το Ιράν. Άλλες χώρες που ήταν πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας ήταν: η πρώην Ολλανδική αποικία του Σουρινάμ στη Νότια Αμερική, οι Φλαμανδοί (οι Βέλγοι που μιλούν Ολλανδικά) και χώρες της Ανατολικής Αφρικής.

Το πρώτο 1/3 του Παραρτήματος 5.1 περιλαμβάνει τις Αγγλόφωνες χώρες: την Ιρλανδία, τη Τζαμάικα, τη Μεγάλη Βρετανία, τη Νότια Αφρική, τις Ηνωμένες Πολιτείες, τη Νέα Ζηλανδία και το Τρινιδάδ. Επίσης, από τις Ευρωπαϊκές χώρες, βλέπουμε: τη Σλοβακία (με κατάταξη 1), την Ουγγαρία, την Αυστρία, το Γερμανόφωνο τμήμα της Ελβετίας, την Ιταλία, τη Γερμανία, την Πολωνία και τα Γαλλόφωνα τμήματα του Βελγίου και της Ελβετίας. Από τις Ασιατικές χώρες περιλαμβάνονται: η Ιαπωνία (με κατάταξη 2), η Κίνα και οι Φιλιππίνες, ενώ από τη Λατινική Αμερική έχουμε τις μεγαλύτερες χώρες γύρω από

την Καραϊβική: τη Βενεζουέλα, το Μεξικό και την Κολομβία, καθώς και το Εκουαδόρ. Οι Ηνωμένες Πολιτείες έχουν δείκτη ανδρισμού 62 (κατάταξη 19) και η Ολλανδία 14 (κατάταξη 73), επομένως οι δύο αυτές χώρες που αναφέρονται στο ξεκίνημα του κεφαλαίου αυτού, βρίσκονται πολύ μακριά η μία από την άλλη.

Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα σε Άλλες Διεθνείς Μελέτες

Η διάσταση του ανδρισμού και της θηλυκότητας είναι η πιο αμφιλεγόμενη από τις πέντε διαστάσεις των εθνικών πολιτισμών. Αυτό αφορά όχι μόνο την ονομασία (οι χρήστες είναι ελεύθεροι να υιοθετήσουν τις ονομασίες που τους αρέσουν – για παράδειγμα, προσανατολισμός με βάση την απόδοση έναντι του προσανατολισμού με βάση τη συνεργασία) αλλά επίσης την αναγνώριση ότι οι εθνικοί πολιτισμοί διαφέρουν μεταξύ τους δραματικά ως προς αυτή τη διάσταση. Παράλληλα, από τότε που ο Geert δημοσίευσε το πρώτο του άρθρο σχετικά με το θέμα, περίπου στα τέλη της δεκαετίας του 1970, ο αριθμός και η έκταση των επιβεβαιώσεων σχετικά με τη διάσταση αυτή συνεχίζει να μεγαλώνει. Αρκετές από αυτές έχουν συμπεριληφθεί σε ένα βιβλίο που εκδόθηκε το 1998, με τίτλο *Ανδρισμός και Θηλυκότητα: Η Διάσταση Ταμπού των Εθνικών Πολιτισμών*. Αξιοσημείωτο είναι ότι η διάσταση είναι πολιτικά αναληθής κυρίως στις κουλτούρες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο του ανδρισμού, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Μεγάλη Βρετανία, αλλά όχι για τις κουλτούρες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας, όπως η Σουηδία και η Ολλανδία. Τα ταμπού φανερώνουν τις πολιτισμικές αξίες.

Ένας λόγος που η διάσταση ανδρισμού-θηλυκότητας δεν αναγνωρίζεται είναι ότι εξολοκλήρου δεν αφορά τον εθνικό πλούτο. Για τις άλλες τρεις διαστάσεις της έρευνας της IBM, οι πλούσιες χώρες συχνά φαίνεται να είναι στον έναν από τους δύο πόλους (μικρή διαφορά ισχύος, ατομικισμός και σχετικά αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας) και οι φτωχές χώρες στον άλλο. Ο συσχετισμός με τον πλούτο αποτελεί απόδειξη ότι ο ένας από τους δύο πόλους προφανώς είναι καλύτερος από τον άλλο. Για τον ανδρισμό και τη θηλυκότητα όμως, αυτό δεν ισχύει. Υπάρχουν τόσο φτωχές χώρες όσο και πλούσιες που βρίσκονται κοντά στο πόλο του ανδρισμού ή στον πόλο της θηλυκότητας. Επομένως, ο πλούτος δεν αποτελεί στοιχείο πάνω στο οποίο μπορούν να βασιστούν οι ατομικές αξίες και αυτό κλονίζει τους ανθρώπους. Σε αρκετά ερευνητικά προγράμματα, η επιρροή του δείκτη ανδρισμού (MAS) έγινε ορατή μόνο μετά τον περιορισμό της επιρροής του πλούτου.

Από τις έξι μελέτες αντίγραφα της μελέτης της IBM που περιγράψαμε νωρίτερα στο Παράρτημα 2.1, οι πέντε παρουσίασαν μία διάσταση παρόμοια με τη διάσταση ανδρισμού-θηλυκότητας. Η έκτη, η μελέτη του Shane ανάμεσα στους εργαζόμενους έξι άλλων πολυεθνικών εταιριών, εξείρεσε τις ερωτήσεις που σχετίζονται με τον δείκτη ανδρισμού, διότι η διάσταση αυτή θεωρήθηκε προσβλητική. Δεν μπορούμε να μάθουμε αυτό που δεν ρωτάμε. Στην κριτική του Sondergaard για τις δεκαεννέα μικρότερες αντιγραφές που επίσης αναφέρονται στο Κεφάλαιο 2, οι δεκατέσσερις επιβεβαίωσαν τις διαφορές του δείκτη ανδρισμού. Αυτό από μόνο του είναι ένα σημαντικό στατιστικό αποτέλεσμα.

Η μελέτη αξιών του Schwartz ανάμεσα σε δασκάλους δημοτικών σχολείων εμφάνισε μία διάσταση εξειδίκευσης σε κρατικό επίπεδο, η οποία έχει μεγάλη σχέση με τον δείκτη ανδρισμού. Η εξειδίκευση συνδυάζει τις αξίες: *φιλοδοξία, ικανότητα, επιλογή των*

ατομικών στόχων, τόλμη, ανεξαρτησία και επιτυχία, οι οποίοι στο σύνολό τους ανήκουν στον θετικό πόλο. Αυτές οι αξίες ξεκάθαρα επιβεβαιώνουν την ηθική του ανδρισμού.

Ο Robert House, όταν σχεδίασε τη μελέτη της GLOBE, ήθελε να δημιουργήσει ένα αντίγραφο της μελέτης του Hofstede, αλλά δεν προχώρησε τόσο για να φτάσει στα θέματα ταμπού του *ανδρισμού* και της *θηλυκότητας*. Αντίθετα, η GLOBE περιείχε τέσσερις άλλες διαστάσεις με πιθανή σχέση με τον ανδρισμό και τη θηλυκότητα του Geert: *την αποφασιστικότητα, την ισότητα των δύο φύλων, τον ανθρώπινο προσανατολισμό και τον προσανατολισμό με βάση την απόδοση*. Ανάμεσα στις σαράντα-οκτώ χώρες, η μόνη διάσταση της GLOBE που συνδέεται με τον δείκτη ανδρισμού (MAS) ήταν η αποφασιστικότητα «όπως είναι», αλλά ήρθαμε πιο κοντά στον δείκτη ανδρισμού συνδυάζοντας την αποφασιστικότητα «όπως είναι» με την αποφασιστικότητα «όπως θα έπρεπε να είναι». Η GLOBE άγγιξε το θέμα της αποφασιστικότητας της διάστασης του ανδρισμού, όμως όχι σε βάθος.

Από τις άλλες διαστάσεις της GLOBE που είναι πιθανό να συνδέονται με τον δείκτη ανδρισμού, η *ισότητα των δύο φύλων*, τόσο «όπως είναι» όσο και «όπως θα έπρεπε να είναι» δεν συνδέεται άμεσα με τον δείκτη ανδρισμού, αλλά με τον δείκτη ατομικισμού. Στο Κεφάλαιο 4, ορισμένα στοιχεία της ισότητας των δύο φύλων στην κοινωνία (οι άνδρες γίνονται καλύτεροι ηγέτες – οι γυναίκες πρέπει να είναι σεμνές, αλλά οι άνδρες όχι) παρουσιάστηκαν προκειμένου να συνδεθούν με τον κολεκτιβισμό. Η ισότητα των δύο φύλων έχει μεγάλη σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης των γυναικών, το οποίο συνδέεται άμεσα με τον εθνικό πλούτο και κατά συνέπεια έμμεσα με τον ατομικισμό. Οι σχέσεις των ρόλων των ανδρών και των γυναικών με τον δείκτη ανδρισμού, όπως θα δείξουμε στο κεφάλαιο αυτό, αφορούν περισσότερο το συναισθηματικό επίπεδο.

Ο προσανατολισμός με βάση την απόδοση «όπως είναι» έχει αρνητική σχέση με την αποφυγή της αβεβαιότητας (βλ. Κεφάλαιο 6) και ο προσανατολισμός με βάση την απόδοση «όπως θα έπρεπε να είναι» έχει αρνητική σχέση με τον μακροχρόνιο προσανατολισμό (βλ. Κεφάλαιο 7). Από τον προσανατολισμό με βάση τον άνθρωπο «όπως είναι» και «όπως θα έπρεπε να είναι» δεν προκύπτουν πληροφορίες σχετικά με τους συσχετισμούς του, ενώ αμφιβάλλουμε κατά πόσο η διάσταση αυτή της GLOBE είναι λογική στο σύνολό της.

Ο Ανδρισμός Έναντι του Ατομικισμού

Στη λογοτεχνία ο διαχωρισμός ανάμεσα στον ανδρισμό και τη θηλυκότητα σε κρατικό επίπεδο είναι εύκολο να μπερδευτεί με τον διαχωρισμό ανάμεσα στον ατομικισμό και στον κολεκτιβισμό. Οι συγγραφείς από τις Ηνωμένες Πολιτείες τείνουν να κατηγοριοποιούν τους στόχους της θηλυκότητας ως κολεκτιβιστικούς, ενώ ένας φοιτητής από την Κορέα στην πτυχιακή του εργασία κατηγοριοποίησε τους στόχους του ανδρισμού ως κολεκτιβιστικούς.

Στην πραγματικότητα οι διαστάσεις ατομικισμού-κολεκτιβισμού και ανδρισμού-θηλυκότητας είναι ανεξάρτητες, όπως φαίνεται στο Παράρτημα 5.1, στο οποίο οι δύο διαστάσεις διασταυρώνονται. Όλοι οι συνδυασμοί παρουσιάζονται σε ίδια συχνότητα. Η διαφορά μεταξύ τους είναι ότι ο ατομικισμός και ο κολεκτιβισμός αφορούν το «εγώ» έναντι του «εμείς», την ανεξαρτησία από τις ομάδες έναντι της εξάρτησης από αυτές. Ο ανδρισμός και η θηλυκότητα αφορούν το εγώ έναντι της σχέσης με άλλους ανθρώπους ανεξάρτητα από τις ομάδες. Οι σχέσεις στις κολεκτιβιστικές κουλτούρες βασικά καθορίζονται από τους δεσμούς της ομάδας: η «ομαδοποίηση» αφορά τον κολεκτιβισμό,

όχι τη θηλυκότητα. Η βιβλική παραβολή του Καλού Σαμαρείτη, ο οποίος βοηθάει τον Εβραίο που έχει ανάγκη – κάποιον άνθρωπο που ανήκει σε διαφορετική εθνική ομάδα – είναι μία εκδήλωση της θηλυκότητας και όχι των κολεκτιβιστικών αξιών.

Όπως αναφέραμε στο Κεφάλαιο 4, η ανάλυση του Inglehart της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών ανακάλυψε μία διάσταση κλειδί, την ευεξία έναντι της επιβίωσης, η οποία έχει σχέση με τον συνδυασμό υψηλού δείκτη ατομικισμού και χαμηλού δείκτη ανδρισμού. Αυτό σημαίνει ότι η σημασία της ευεξίας παρουσιάζεται σε μεγάλο βαθμό στις ατομικιστικές, θηλυκές κοινωνίες (όπως η Δανία), ενώ η επιβίωση παρουσιάζεται να έχει μεγαλύτερη σημασία στις κολεκτιβιστικές, ανδρικές κοινωνίες (όπως το Μεξικό). Θα συναντήσουμε τη διάσταση αυτή του Inglehart ξανά στο Κεφάλαιο 8, όπου θα τη μελετήσουμε σε σχέση με τη νέα διάσταση του Misho, την *ικανοποίηση έναντι του περιορισμού*.

Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα Είναι Μία ή Δύο Διαστάσεις;

Όπως στην περίπτωση του ατομικισμού και του κολεκτιβισμού, ορισμένες φορές υπάρχουν αντιδράσεις ως προς το αν ο ανδρισμός και η θηλυκότητα πρέπει να θεωρούνται δύο διαφορετικές διαστάσεις. Και πάλι η απάντηση στο ερώτημα κατά πόσο μιλάμε για μία ή δύο διαστάσεις είναι ότι εξαρτάται από το επίπεδο της ανάλυσής μας. Εξαρτάται από το αν προσπαθούμε να συγκρίνουμε τις κουλτούρες ολόκληρων κοινωνιών (το οποίο είναι και το αντικείμενο του βιβλίου αυτού) ή αν συγκρίνουμε άτομα εντός των κοινωνιών αυτών. Ένα άτομο μπορεί να είναι ταυτόχρονα και ανδροπρεπές και θηλυπρεπές, αλλά η κουλτούρα μίας χώρας είναι ή κυρίως το ένα ή κυρίως το άλλο. Αν σε μία χώρα οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν αξίες που κλίνουν

περισσότερο προς τον ανδρισμό, τότε λιγότεροι άνθρωποι έχουν αξίες που κλίνουν περισσότερο προς τη θηλυκότητα.

Η Βαθμολογία Ανδρισμού Μίας Χώρας με Βάση το Φύλο και η Βαθμολογία των Φύλων με Βάση την Ηλικία

Οι δείκτες ανδρισμού μίας χώρας έχουν υπολογιστεί επίσης ξεχωριστά για τους άνδρες και τις γυναίκες. Το Παράρτημα 5.2 δείχνει συνοπτικά τη σχέση ανάμεσα στον ανδρισμό με βάση το φύλο και στον ανδρισμό με βάση τη χώρα. Φαίνεται ότι από τις πιο θηλυκές χώρες προς τις πιο ανδρικές (σκληρές) χώρες, τόσο οι αξίες των ανδρών όσο και των γυναικών γίνονται πιο σκληρές, αλλά η διαφορά της χώρας ήταν μεγαλύτερη για τους άνδρες από ότι για τις γυναίκες. Στις πιο θηλυκές χώρες, τη Σουηδία και τη Νορβηγία, δεν υπήρχε διαφορά στη βαθμολογία ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες, ενώ επίσης και οι δύο εξέφρασαν ίδια ευαισθησία και φροντίδα. Στις πιο ανδρικές χώρες της βάσης δεδομένων της IBM, την Ιαπωνία και την Αυστρία, οι άνδρες είχαν βαθμολογία που πλησίαζε πολύ περισσότερο στον ανδρισμό, αλλά η διαφορά των δύο φύλων ήταν μεγαλύτερη. Από τις χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα προς τις χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό, οι δείκτες ανδρισμού για τους άνδρες είχαν περίπου 50% μεγαλύτερη διασπορά από τη διασπορά που είχαν για τις γυναίκες. Οι αξίες των γυναικών διαφέρουν από μία χώρα σε μία άλλη λιγότερο από ότι οι αξίες των ανδρών και το ποσοστό θηλυκότητας της χώρας φαίνεται πιο καθαρά στις αξίες των ανδρών και όχι των γυναικών της χώρας αυτής. Οι γυναίκες στις περισσότερες χώρες συνηθίζεται να συμφωνούν πιο εύκολα σε θέματα στα οποία οι αξίες του εγώ απειλούνται. Ένα Αμερικάνικο best seller είχε τίτλο *Οι Άνδρες Είναι από τον Άρη, Οι Γυναίκες Είναι από την Αφροδίτη*, αλλά στις κουλτούρες που πλησιάζουν περισσότερο στη θηλυκότητα και τα δύο φύλα είναι από την Αφροδίτη.

Ο Richard Lynn, από τη Βόρεια Ιρλανδία, συνέλεξε στοιχεία σχετικά με τις συμπεριφορές ως προς την ανταγωνιστικότητα και τα χρήματα από άνδρες και γυναίκες φοιτητές του πανεπιστημίου σε σαράντα-δύο χώρες. Γενικά, οι άνδρες είχαν υψηλότερη βαθμολογία στην ανταγωνιστικότητα από ότι οι γυναίκες. Όταν έγινε δεύτερη ανάλυση, ο Evert van de Vliert από την Ολλανδία, έδειξε ότι η αναλογία ανάμεσα στις βαθμολογίες των ανδρών και των γυναικών είχε ουσιαστική σχέση με τον δείκτη ανδρισμού (MAS). Ήταν χαμηλότερη στη Νορβηγία, όπου οι γυναίκες βαθμολόγησαν την ανταγωνιστικότητά τους υψηλότερα από ότι οι άνδρες και υψηλότερη στη Γερμανία.

Το Διάγραμμα 5.3 δείχνει σχηματικά τις επιρροές της ηλικίας στις αξίες που έχουν σχέση με τον ανδρισμό. Όταν οι άνθρωποι μεγαλώνουν, τείνουν να γίνονται περισσότερο κοινωνικοί και λιγότερο εγωκεντρικοί (μικρότερος δείκτης ανδρισμού). Παράλληλα, η διαφορά ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες μειώνεται και περίπου σε ηλικία σαράντα ετών υπάρχει αμυδρά. Αυτή είναι η ηλικία στην οποία ο ρόλος της γυναίκας σε σχέση με την κυοφορία τελειώνει και πλέον δεν υπάρχει βιολογικός λόγος να διαφέρουν οι απόψεις της από αυτές ενός άνδρα (εκτός από το γεγονός ότι οι άνδρες μπορούν ακόμη να τεκνοποιήσουν).

Αυτού του είδους η ανάπτυξη ταιριάζει στην παρατήρηση ότι οι νεαροί άνδρες και γυναίκες υιοθετούν πιο τεχνικά ενδιαφέροντα (τα οποία μπορούν να θεωρηθούν πιο κοντά στον ανδρισμό) και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία άνδρες και γυναίκες υιοθετούν πιο κοινωνικά ενδιαφέροντα. Ως προς τις αξίες (αλλά όχι απαραίτητα σε σχέση με την ενέργεια και τη ζωτικότητα), οι μεγαλύτεροι σε ηλικία άνθρωποι είναι πιο κατάλληλοι για διευθυντικές θέσεις στις οποίες έρχονται σε επαφή με άλλους ανθρώπους, ενώ οι νεότεροι σε ηλικία άνθρωποι είναι πιο κατάλληλοι ως τεχνικοί διευθυντές.

Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα Σύμφωνα με το Επάγγελμα

Στην έρευνα της IBM τα επαγγέλματα (βασισμένα στις αξίες αυτών που απασχολούνται σε αυτά) μπορούν να τοποθετηθούν κατά μήκος μίας διάστασης σκληρότητας-ευαισθησίας. Είναι λογικό να αποκαλέσουμε κάποια επαγγέλματα πιο ανδρικά ή πιο θηλυκά. Δεν αποτελεί έκπληξη ότι στα ανδρικά επαγγέλματα απασχολούνται περισσότερο άνδρες και στα θηλυκά περισσότερο γυναίκες. Παρόλα αυτά, οι διαφορές στις αξίες δεν προκαλούνται από τα φύλα στα επαγγέλματα. Οι άνδρες στα θηλυκά επαγγέλματα διατηρούν πιο θηλυκές αξίες και οι γυναίκες στα ανδρικά επαγγέλματα διατηρούν πιο ανδρικές αξίες.

Η κατάταξη των επαγγελμάτων της IBM από τα πιο ανδρικά προς τα πιο γυναικεία είναι η εξής:

1. Πωλητές
2. Μηχανικοί και επιστήμονες
3. Τεχνικοί και ικανοί τεχνίτες
4. Διευθυντές όλων των κατηγοριών
5. Μερικώς καταρτισμένοι και ανειδίκευτοι εργάτες
6. Υπάλληλοι γραφείου

Οι πωλητές αμείβονται με ποσοστά επί των πωλήσεων, σε ένα κλίμα με ισχυρή ανταγωνιστικότητα. Οι επιστήμονες, οι μηχανικοί, οι τεχνικοί και οι ικανοί τεχνίτες εστιάζουν περισσότερο στην τεχνική απόδοση. Οι διευθυντές ασχολούνται τόσο με τεχνικά όσο και με ανθρώπινα προβλήματα, σε ρόλους με στοιχεία δυναμισμού αλλά και φροντίδας. Οι ανειδίκευτοι και οι μερικώς καταρτισμένοι εργάτες δεν έχουν ισχυρά επιτεύγματα για να καυχούνται αλλά συχνά δουλεύουν σε ομάδες συνεργασίας. Οι υπάλληλοι γραφείου τέλος δεν αποσκοπούν στα επιτεύγματα αλλά στις ανθρώπινες επαφές με τους συνεργάτες και τους πελάτες.

Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα στην Οικογένεια

Καθώς μόνο ένα μικρό κομμάτι της διαφοροποίησης των ρόλων καθορίζεται από την βιολογία, η σταθερότητα των μοτίβων στους ρόλους των φύλων σχεδόν αποκλειστικά βασίζεται στην κοινωνικοποίηση. Η *κοινωνικοποίηση* αναφέρεται στο γεγονός ότι τόσο τα κορίτσια όσο και τα αγόρια μαθαίνουν τη θέση τους στην κοινωνία, και όταν τη μάθουν, η πλειοψηφία αυτών επιθυμεί να τη διατηρήσει. Στις ανδροκρατούμενες κοινωνίες, οι περισσότερες γυναίκες επιθυμούν την κυριαρχία των ανδρών. Η οικογένεια είναι το μέρος όπου οι περισσότεροι άνθρωποι αποκτούν την πρώτη τους κοινωνικοποίηση. Οι επιπτώσεις των διαφορετικών βαθμών ανισότητας στη σχέση γονέα-παιδιού σχετίζεται με τη διάσταση της διαφοράς ισχύος που αναλύσαμε στο Κεφάλαιο 3. Η κατανομή των ρόλων που κυριαρχεί ανάμεσα στο ανδρόγυνο αντανακλάται στη θέση της κοινωνίας στην κλίμακα ανδρισμού-θηλυκότητας.

Το Παράρτημα 5.4 συνδυάζει τη διαφορά ισχύος (PDI) με τον δείκτη ανδρισμού (MAS). Στο δεξί μισό τμήμα του διαγράμματος (όπου η διαφορά ισχύος είναι υψηλή), η ανισότητα μεταξύ των γονέων και των παιδιών αποτελεί τάση της κοινωνίας. Τα παιδιά ελέγχονται από την υπακοή. Στο αριστερό μισό τμήμα του διαγράμματος (όπου ο δείκτης ανδρισμού είναι υψηλός), η ανισότητα μεταξύ των ρόλων των πατεράδων και των μητέρων (οι πατεράδες είναι σκληρότεροι από τις μητέρες) είναι μία κοινωνική τάση. Οι άνδρες αντιμετωπίζουν τα γεγονότα και οι γυναίκες τα συναισθήματα. Στο πάνω μισό του διαγράμματος, τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες αντιμετωπίζουν και τα γεγονότα αλλά και τα συναισθηματικά θέματα της ζωής.

Επομένως, το κατώτερο, δεξί 1/4 του διαγράμματος (ανισότητα και σκληρότητα) υποστηρίζει την τάση ενός κυρίαρχου, σκληρού πατέρα και μίας υποτακτικής μητέρας, η οποία όμως είναι σχετικά σκληρή, αλλά παράλληλα αποτελεί το καταφύγιο για παρηγοριά και τρυφερά αισθήματα. Αυτό το μέρος περιλαμβάνει τις χώρες της Λατινικής Αμερικής, στις οποίες οι άνδρες είναι πιο σκληροί. Το αντίθετο από αυτό το *αντριλίκι* για τους άνδρες είναι η «παναγίτσα» στα Ελληνικά (να είναι δηλαδή η συμπεριφορά της γυναίκας σαν αυτή της Παναγίας): ένας συνδυασμός συμπεριφοράς κοντά στην αγιότητα, υποτακτική και με σεξουαλική αγνότητα.

Το επάνω, δεξί 1/4 του διαγράμματος (ανισότητα και τρυφερότητα) αντιπροσωπεύει την τάση της κοινωνίας όπου υπάρχουν δύο κυρίαρχοι γονείς, οι οποίοι μοιράζονται την ίδια ανησυχία για την ποιότητα ζωής και τις σχέσεις, παρέχοντας και οι δύο ορισμένες φορές κυριαρχία και τρυφερότητα.

Στις χώρες του κάτω, αριστερού 1/4 (ισότητα και σκληρότητα), η τάση της κοινωνίας είναι για δύο μη-κυρίαρχους γονείς, οι οποίοι αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση και στους οποίους ο πατέρας είναι σκληρός και αντιμετωπίζει τα γεγονότα και η μητέρα είναι λιγότερο σκληρή και αντιμετωπίζει τα συναισθήματα. Το μοντέλο που απορρέει από αυτό είναι ότι τα αγόρια πρέπει να υποστηρίζουν τους εαυτούς τους και τα κορίτσια πρέπει να ικανοποιούν και να ικανοποιούνται. Τα αγόρια δεν κλαίνε και αντεπιτίθενται όταν δεχθούν επίθεση, ενώ τα κορίτσια είναι δικαιολογημένα όταν κλαίνε και δεν αντεπιτίθενται ακόμα και αν δεχθούν επίθεση.

Τέλος, το επάνω, αριστερό 1/4 του διαγράμματος (ισότητα και τρυφερότητα), αντιπροσωπεύει την τάση ότι οι μητέρες και οι πατεράδες δεν είναι κυρίαρχοι και ανησυχούν και οι δύο για την ποιότητα ζωής, τις σχέσεις αλλά και τα γεγονότα και τα συναισθήματα, θέτοντας το παράδειγμα της σχετικής ισότητας των ρόλων των δύο φύλων στα πλαίσια της οικογένειας.

Στο Κεφάλαιο 4 αναφερθήκαμε στην έρευνα αγοράς που έγινε το 2005 σχετικά με τα ιδανικά της ομορφιάς και του σώματος ανάμεσα σε δεκαπεντάχρονα έως δεκαεφτάχρονα κορίτσια από δέκα χώρες του κόσμου. Ως πηγή της μεγαλύτερης επιρροής στα ιδανικά ομορφιάς, τα κορίτσια από θηλυκές κοινωνίες ανέφεραν τον πατέρα τους και τη μητέρα τους. Στην περίπτωση της επιρροής από τη μητέρα (μεγαλύτερη), η διαφορά ισχύος έπαιξε επίσης ουσιαστικό ρόλο. Στις ανδρικές κοινωνίες, αντίθετα, τα κορίτσια συχνά αναφέρονταν στα Μέσα ενημέρωσης και στις διασημότητες.

Στο Κεφάλαιο 3 αναφερθήκαμε στο Ευρωβαρόμετρο και στα δεδομένα σχετικά με την πλήρη και την μερική απασχόληση ανάμεσα στους γονείς. Το αν ο δεύτερος γονιός

δουλεύει με πλήρη απασχόληση ή μερική σχετίζεται με τη διαφορά ισχύος. Η ίδια βάση δεδομένων επίσης, καταγράφει τη συχνότητα των περιστατικών όπου ο ένας γονέας εργάζεται με πλήρη απασχόληση και ο άλλος φροντίζει τα παιδιά. Το ποσοστό αυτό σχετίζεται με τον δείκτη ανδρισμού (MAS). Στις πιο ανδρικές κοινωνίες, ο αυστηρός διαχωρισμός των ρόλων ανάμεσα στον πατέρα που έχει εισόδημα και στη μητέρα που διαχειρίζεται το νοικοκυριό είναι σχετικά συχνό φαινόμενο.

Έρευνες ανάμεσα σε μαθητές στις Ηνωμένες Πολιτείες ρώτησαν αγόρια και κορίτσια με ποια κριτήρια διαλέγουν τα παιχνίδια που παίζουν. Τα αγόρια διάλεξαν παιχνίδια που τους επιτρέπουν να ανταγωνίζονται το ένα το άλλο και να αναπτύσσονται, ενώ τα κορίτσια διάλεξαν παιχνίδια που είναι διασκεδαστικά και με τα οποία περνούν ευχάριστα την ώρα τους με τους φίλους τους. Επαναλαμβάνοντας αυτές τις μελέτες στην Ολλανδία, ένας Ολλανδός ερευνητής ο Jacques van Rossum, δεν βρήκε σημαντικές διαφοροποιήσεις στους στόχους των αγοριών και των κοριτσιών στα παιχνίδια. Πεισμένος ότι είχε κάνει κάποιο λάθος, προσπάθησε ξανά, αλλά είχε και πάλι το ίδιο αρνητικό αποτέλεσμα. Η κοινωνικοποίηση των παιδιών στην θηλυκή Ολλανδική κουλτούρα διαφέρει λιγότερο ανάμεσα στα δύο φύλα.

Η οικογένεια στο Παράρτημα 5.4 εξαρτάται επίσης από τον ατομικισμό και τον κολεκτιβισμό. Οι ατομικιστικές κοινωνίες περιλαμβάνουν μονογονεϊκές οικογένειες, στις οποίες τα πρότυπα είναι ημιτελή ή στις οποίες τα άτομα εκτός της οικογένειας αναλαμβάνουν τους ρόλους που λείπουν από την οικογένεια. Στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες βλέπουμε εκτεταμένους οικογενειακούς δεσμούς και το κέντρο της εξουσίας στις περισσότερες περιπτώσεις είναι ο παππούς, με την προϋπόθεση ότι αυτός βρίσκεται στη ζωή, με τον πατέρα να αποτελεί μοντέλο υπακοής.

Στο Κεφάλαιο 4 αναφέραμε επίσης μία πολύ σημαντική μελέτη του David Buss και των συνεργατών του σχετικά με την επιλογή του συντρόφου για γάμο σε τριάντα-επτά χώρες. Οι προτιμήσεις συνδέονται σημαντικά με τον ατομικισμό και τον κολεκτιβισμό, αλλά με περισσότερη ανάλυση βλέπουμε ότι ορισμένες διαφορές ανάμεσα στις προτιμήσεις των γυναικών και των ανδρών σχετίζονται με τον δείκτη ανδρισμού. Οι ανδρικές κοινωνίες τείνουν να δείχνουν μία διπλή ηθική, στην οποία η αγνότητα και η εργατικότητα του συντρόφου θεωρούνται σημαντικά μόνο από τους άνδρες. Στις θηλυκές κοινωνίες, αντιμετωπίζονται ως ίσης σημασίας (μεγάλης ή μικρής) τόσο από τις γυναίκες όσο και από τους άνδρες.

Το 1993 μία εταιρία ερευνών, η Wacoal, ρώτησε νεαρές εργαζόμενες γυναίκες σε οκτώ Ασιατικές πρωτεύουσες, για τα χαρακτηριστικά που επιθυμούν στους συζύγους τους ή στους ερωτικούς τους συντρόφους. Στις ανδρικές κοινωνίες, οι σύζυγοι πρέπει να είναι υγιείς, πλούσιοι και με κατανόηση, ενώ οι ερωτικοί σύντροφοι πρέπει να έχουν ισχυρή προσωπικότητα, να δείχνουν στοργή, ευφυΐα και να έχουν αίσθηση του χιούμορ. Στις πιο θηλυκές κοινωνίες, δεν υπήρχε κάποια ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στα χαρακτηριστικά των συζύγων και των ερωτικών συντρόφων. Αν δούμε τον ερωτικό σύντροφο ως σύμβολο της αγάπης και τον σύζυγο ως σύμβολο της οικογενειακής ζωής, αυτό σημαίνει ότι στις ανδρικές κοινωνίες, η αγάπη και η οικογενειακή ζωή συχνά διαχωρίζονται, ενώ στις θηλυκές κοινωνίες όχι. Στις θηλυκές κοινωνίες, ο σύζυγος ήταν ο ερωτικός σύντροφος. Ένα ξεχωριστό στοιχείο της ανάλυσης αυτής είναι ότι η σύγκριση με τα δεδομένα της έρευνας της IBM έγινε αποκλειστικά στις Ασιατικές χώρες και έδειξε ότι η διάσταση ανδρισμού-θηλυκότητας μπορεί να επαληθευτεί χωρίς να συμπεριλάβουμε τις χώρες της Ευρώπης.

Η Αμερικανίδα ανθρωπολόγος Margaret Mead παρατήρησε ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες τα αγόρια γίνονται όλο και λιγότερο ελκυστικοί ερωτικοί σύντροφοι λόγω της αποτυχίας στον εργασιακό χώρο, ενώ οι γυναίκες λόγω της επιτυχίας τους στο χώρο αυτό. Στην Ιαπωνία οι πιθανότητες μίας γυναίκας να παντρευτεί εξαλείφονται αν αυτή έχει δική της επαγγελματική καριέρα.

Το Παράρτημα 5.2 παρουσιάζει περιληπτικά τα βασικά στοιχεία που περιγράψαμε μέχρι τώρα σχετικά με τις διαφορές των κοινωνιών που βρίσκονται κοντά στον πόλο του ανδρισμού με αυτές που βρίσκονται κοντά στον πόλο της θηλυκότητας.

Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα στους Ρόλους των Δύο Φύλων και στις Σεξουαλικές Σχέσεις

Η έρευνα της Wacoal ρώτησε επίσης τις νεαρές εργαζόμενες γυναίκες στις οκτώ Ασιατικές πρωτεύουσες κατά πόσο πίστευαν ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ανταποκρίνονται στους άνδρες, στις γυναίκες ή και στα δύο φύλα. Οι απαντήσεις διαφοροποιούνταν ανάμεσα στις ανδρικές και στις θηλυκές κοινωνίες. Στις χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο του ανδρισμού, το αίσθημα της ευθύνης, η αποφασιστικότητα, η ζωηράδα και η φιλοδοξία θεωρούνταν χαρακτηριστικά των ανδρών μόνο, ενώ η φροντίδα και η καλοσύνη θεωρούνταν χαρακτηριστικά μόνο των γυναικών. Στις χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας, όλοι αυτοί οι όροι θεωρούνταν ότι ήταν χαρακτηριστικά και των δύο φύλων.

Παρόλο που οι ρόλοι των φύλων στην οικογένεια επηρεάζουν σημαντικά τις αξίες σχετικά με την πρέπουσα συμπεριφορά των αγοριών και των κοριτσιών, δεν έχουν άμεση εφαρμογή στην κατανομή των ρόλων των δύο φύλων στην ευρύτερη κοινωνία. Όπως είπαμε νωρίτερα στο κεφάλαιο αυτό, οι άνδρες είναι κατά μέσο όρο ψηλότεροι και δυνατότεροι και έχουν περισσότερες ελευθερίες. Γι' αυτό το λόγο έχουν παραδοσιακά κυριαρχήσει στην κοινωνική ζωή έξω από τα πλαίσια του σπιτιού σε όλες τις κοινωνίες. Μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις και συνήθως μόνο οι γυναίκες της ανώτερης κοινωνικής τάξης είχαν τα μέσα να μεταβιβάζουν τις υποχρεώσεις τους σχετικά με τα παιδιά σε άλλους και να αποκτούν έναν περισσότερο κοινωνικό ρόλο εκτός του σπιτιού. Αν οι γυναίκες είχαν κυρίαρχες θέσεις στην κοινωνία, αυτό ήταν κυρίως μετά την ηλικία των σαράντα-πέντε ετών, όταν η ιδιότητές τους ως μητέρες άλλαζαν και τη θέση τους έπαιρναν οι ιδιότητές τους ως γιαγιάδες. Οι ανύπαντρες γυναίκες ήταν, και είναι ακόμη, σπάνιο φαινόμενο στις παραδοσιακές κοινωνίες, ενώ είναι και θύματα διακρίσεων.

Η μεγαλύτερη ελευθερία επιλογών ανάμεσα στους κοινωνικούς ρόλους των γυναικών στις σύγχρονες βιομηχανοποιημένες κοινωνίες, πέρα από αυτές της συζύγου, της μητέρας και της νοικοκυράς, είναι ένα πιο σύγχρονο φαινόμενο. Η επιρροή του στην κατανομή των ρόλων των δύο φύλων εκτός του σπιτιού ακολουθεί με αργούς ρυθμούς. Επομένως, η θέση μίας χώρας στην κλίμακα ανδρισμού-θηλυκότητας δεν συνδέεται άμεσα με τις δραστηριότητες των γυναικών εκτός της οικογενειακής ζωής. Οι οικονομικές δυνατότητες και ανάγκες παίζουν μεγαλύτερο ρόλο από ότι οι αξίες.

Η παρακάτω συνομιλία παρουσιάζει ένα μοντέλο συμπεριφοράς ανδρισμού από μία δημοφιλή Αμερικάνικη ταινία:

Ο Lucas, ένα δεκατετράχρονο αγόρι, είναι διαφορετικό από τα άλλα παιδιά. Είναι λεπτοκαμωμένος, με μεγάλη περιέργεια και μοναχικός. Ενδιαφέρεται περισσότερο για τις επιστήμες και τη μουσική παρά για το ποδόσφαιρο και τα πάρτι. Αλλά όταν συναντάει τη Maggie, ένα αξιαγάπητο δεκαεξάχρονο κορίτσι, το οποίο μόλις μετακόμισε στην πόλη, τα πράγματα αλλάζουν. Γίνονται φίλοι, αλλά για τον Lucas αυτό δεν είναι μία απλή φιλία.

Κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού φαίνεται να έχουν τις ίδιες ιδέες: οι ποδοσφαιριστές και οι μαζορέτες είναι επιφανειακοί. Όμως όταν το ξεκινάει το σχολείο, η Maggie δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για την πλευρά αυτή της σχολικής ζωής, αφήνοντας τον Lucas ξεκρέμαστο. Αυτός παρακολουθεί ως θεατής, ενώ η Maggie γίνεται μαζορέτα και ξεκινάει να βγαίνει ραντεβού με τον Carrie Roew, τον αρχηγό της ποδοσφαιρικής ομάδας.

Ξαφνικά, ο Lucas θέλει να «ανήκει» και αυτός κάπου και στην προσπάθειά του να κερδίσει πίσω τη Maggie, τα παίζει όλα για όλα σε ένα παιχνίδι ποδοσφαίρου...

Η επικρατούσα τάση στις ταινίες είναι οι σύγχρονοι μύθοι – δημιουργούν μοντέλα ηρώων σύμφωνα με την επικρατούσα τάση της κοινωνίας στην οποία δημιουργήθηκαν. Τόσο ο Lucas όσο και η Maggie στην ταινία αυτή περνούν μέσα από μία μεταβατική τελετουργία προς τους ρόλους τους στην κοινωνία, στους οποίους οι άνδρες μάχονται ενώ παίζουν ποδόσφαιρο και οι γυναίκες στέκονται αξιαγάπητες, θαυμάζοντας τους, στο πλάι ως μαζορέτες.

Η θηλυκότητα δεν πρέπει να μπερδεύεται με τον φεμινισμό. Ο φεμινισμός είναι μία ιδεολογία, η οποία είτε είναι οργανωμένη είτε όχι, θέλει να αλλάξει το ρόλο των

200

γυναικών στην κοινωνία. Η διάσταση ανδρισμού-θηλυκότητας είναι σχετική με την ιδεολογία αυτή, διότι σε όλες τις χώρες βλέπουμε είτε μία πιο ανδρική είτε μία πιο θηλυκή μορφή φεμινισμού. Η ανδρική μορφή ισχυρίζεται ότι οι γυναίκες πρέπει να έχουν τις ίδιες δυνατότητες με τους άνδρες. Ως προς το Παράρτημα 5.2, θέλει να μετακινήσει την γραμμή της θηλυκότητας προς τη γραμμή του ανδρισμού, πράγμα που μπορεί να επιτευχθεί επίσης μετακινώντας την κοινωνία προς τα δεξιά. Η θηλυκή μορφή του φεμινισμού θέλει να αλλάξει την κοινωνία, συμπεριλαμβανομένων και των ανδρών. Υποστηρίζει όχι μόνο τον φιλελευθερισμό στις γυναίκες αλλά και στους άνδρες. Στο Παράρτημα 5.2 αυτό μπορεί να επιτευχθεί μετακινώντας τη γραμμή του ανδρισμού προς τα κάτω, προς τη γραμμή της θηλυκότητας ή μετακινώντας το σύνολο της κοινωνίας προς τα αριστερά.

Προφανώς, η θέση της χώρας στην κλίμακα ανδρισμού-θηλυκότητας επηρεάζει επίσης τις τάσεις της σεξουαλικής συμπεριφοράς. Τα συναισθήματα σχετικά με τη σεξουαλική πράξη και τους τρόπους με τους οποίους αυτή γίνεται και βιώνεται, επηρεάζονται από την κουλτούρα. Παρόλο που τα άτομα και οι ομάδες των χωρών αυτών διαφέρουν, οι γυναίκες και οι άνδρες επηρεάζονται από γραμμένες και άγραφες τάσεις της κουλτούρας της χώρας τους.

Η βασική διαφορά ανάμεσα στις σεξουαλικές τάσεις ανάμεσα στις κουλτούρες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό με αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα ακολουθεί το μοτίβο του Παραρτήματος 5.2. Οι χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό διατηρούν διαφορετικά κριτήρια για τους άνδρες και για τις γυναίκες: οι άνδρες είναι υποκείμενα και οι γυναίκες είναι αντικείμενα. Στον τομέα της οικογένειας, ήδη βρήκαμε αυτό το μοντέλο διπλής ηθικής στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό, σε σχέση με την αγνότητα των γυναικών: οι γυναίκες πρέπει να είναι

αγνές, ενώ οι άνδρες όχι. Παρατηρείται επίσης στις τάσεις σχετικά με το γυμνό στις φωτογραφίες και στις ταινίες: το θέμα ταμπού του να δείχνεις γυμνούς άνδρες είναι ισχυρότερο από το να δείχνεις γυμνές γυναίκες. Οι κουλτούρες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα τείνουν να διατηρούν ένα μόνο μοτίβο ηθικής – αυστηρή ή χαλαρή ισότητα – και για τα δύο φύλα και δεν υπάρχει άμεση σχέση με το γυμνό και τη σεξουαλικότητα.

Η σεξουαλική πράξη αποτελεί περισσότερο θέμα ταμπού στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό από ότι σε αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα. Αυτό φαίνεται στις καμπάνιες για την καταπολέμηση του AIDS, οι οποίες στις θηλυκές χώρες τείνουν να είναι πιο άμεσες, ενώ στις ανδρικές χώρες υπάρχουν περιορισμοί σχετικά με το τι μπορεί να ειπωθεί και τι όχι. Παράδοξα, το ταμπού κάνει το θέμα πιο ελκυστικό, και υπάρχει περισσότερος σιωπηλός ερωτικός συμβολισμός στα τηλεοπτικά προγράμματα και στη διαφήμιση στις ανδρικές από ότι στις θηλυκές χώρες.

Η διπλή ηθική γεννά μία έμφαση στη σεξουαλική επίδοση: «επιτυχία» για τους άνδρες και ένα συναίσθημα εκμετάλλευσης για τις γυναίκες. Αντίθετα, στις θηλυκές κοινωνίες που υπάρχει μία ηθική, και οι δύο εστιάζουν αρχικά στη σχέση ανάμεσά τους.

Τη δεκαετία του 1980 ο Geert συμμετείχε σε μία μεγάλη έρευνα σχετικά με τις οργανωτικές κουλτούρες στη Δανία και στην Ολλανδία. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε μεταξύ άλλων μία λίστα με τους πιθανούς λόγους για απόλυση. Σε μία συζήτηση σχετικά στη Δανία ο Geert ρώτησε τους συμμετέχοντες γιατί κανείς στην εταιρία τους δεν έλαβε υπόψη του ότι «ένας παντρεμένος άνδρας μπορεί να έχει σεξουαλικές σχέσεις με ένα υφιστάμενό του» ως σημαντικό λόγο για την απόλυση του άνδρα αυτού. Μία γυναίκα

τότε σηκώθηκε και είπε: «Είτε θα της αρέσει και στην περίπτωση αυτή δε θα υπάρχει πρόβλημα, είτε δε θα της αρέσει και θα του πει να πάει στην κόλαση». Υπάρχουν δύο υποθέσεις σε αυτή την απάντηση: οι (περισσότεροι) Δανοί υφιστάμενοι δε θα διστάσουν να μιλήσουν στους προϊστάμενούς τους (μικρή διαφορά ισχύος) και (οι περισσότεροι) Δανοί προϊστάμενοι θα «πάνε στην κόλαση» αν τους το πουν οι γυναίκες υφιστάμενες τους (θηλυκότητα).

Σε μία μελέτη για τη «σεξουαλική παρενόχληση» σε τέσσερις χώρες κατά τη δεκαετία του 1990, οι Βραζιλιάνοι φοιτητές και των δύο φύλων είχαν μεγάλες διαφορές από τους φοιτητές στην Αυστραλία, τις Ηνωμένες Πολιτείες και τη Γερμανία. Αντιμετώπιζαν τη «σεξουαλική παρενόχληση» λιγότερο ως κατάχρηση δύναμης, λιγότερο σχετική με τη διάκριση ανάμεσα στα δύο φύλα και περισσότερο ως ένα ακίνδυνο ατυχές περιστατικό. Η Βραζιλία στην έρευνα της IBM είχε βαθμολογία χαμηλότερη στον δείκτη ανδρισμού από ότι οι άλλες τρεις χώρες (49 έναντι 61, 62 και 66 αντίστοιχα).

Οι συμπεριφορές προς την ομοφυλοφιλία επίσης επηρεάζονται από τον βαθμό ανδρισμού στην κουλτούρα. Σε μία σύγκριση ανάμεσα στην Αυστραλία, τη Φιλανδία, την Ιρλανδία και τη Σουηδία, βλέπουμε ότι οι νεαροί ομοφυλόφιλοι είχαν περισσότερα προβλήματα αποδοχής της σεξουαλικής τους προτίμησης στην Ιρλανδία και στην Αυστραλία, λιγότερα στη Φιλανδία και ακόμη λιγότερα στη Σουηδία. Αυτή είναι η κατάταξη των χωρών στον δείκτη ανδρισμού. Η ομοφυλοφιλία τείνει να γίνεται αισθητή περισσότερο ως απειλεί στις τάσεις ανδρισμού και να απορρίπτεται στις κουλτούρες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό. Η συμπεριφορά αυτή συνοδεύεται από μία υπερδιέγερση της συχνότητάς της. Στις χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα, η ομοφυλοφιλία συχνά θεωρείται ένα γεγονός της ζωής.

Η κουλτούρα περιέχει ένα πλήθος αξιών και οι αξίες υποδηλώνουν κρίση. Τα θέματα σε αυτό το τμήμα του βιβλίου είναι φορτωμένα με αξίες. Αφορούν την ηθική και την ανηθικότητα, την πρόποσα και την απρεπή συμπεριφορά. Οι συγκρίσεις συχνά μας θυμίζουν ότι η ηθική είναι υποκειμενική και όχι αντικειμενική. Δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος, ούτε στις κοινωνικές ούτε στις σεξουαλικές σχέσεις. Κάθε λύση είναι η καλύτερη, σύμφωνα με τις τάσεις που την ακολουθούν.

Το Παράρτημα 5.3 ως συνέχεια του Πίνακα 5.2 παρουσιάζει περιληπτικά τα βασικά στοιχεία των δύο τελευταίων ενοτήτων, όπου παρουσιάστηκαν οι διαφορές των κοινωνιών που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό από αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα.

Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα στην Εκπαίδευση

Ένας Ολλανδός σύμβουλος διοίκησης δίδαξε ένα μέρος ενός μαθήματος για Ινδονήσιους διευθυντές ενός δημόσιου οργανισμού με δράση σε όλο το αρχιπέλαγος. Στη συζήτηση που ακολούθησε μία από τις παρουσιάσεις του, ένας Ιάβας συμμετέχων έκανε ένα ξεκάθαρο σχόλιο και ο καθηγητής τον επαίνεσε ανοικτά. Ο Ιάβας απάντησε: «Με κάνετε ρεζίλι. Ανάμεσά μας, οι γονείς ποτέ δεν επαινούν τα παιδιά τους κατά πρόσωπο.»

Αυτή η ιστορία δείχνει δύο πράγματα. Αρχικά δείχνει πόσο ισχυρή είναι η μεταφορά των μοντέλων συμπεριφοράς από την οικογένεια στο σχολείο, τουλάχιστον στην Ινδονησία, όπου ο δάσκαλος γίνεται αντιληπτός με τον ίδιο τρόπο που γίνεται αντιληπτός ο πατέρας. Δεύτερον, εκφράζει την αρετή της μετριοφροσύνης στην κουλτούρα τους σε βαθμό που εξέπληξε τον Ολλανδό. Η Ινδονησία είναι μία πολυεθνική χώρα, για την

οποία οι εθνικές βαθμολογίες είναι παραπλανητικές. Οι Ινδονήσιοι συμφωνούν ότι ιδίως στη διάσταση σκληρότητα-τρυφερότητα, οι εθνικές ομάδες της χώρας διαφοροποιούνται αισθητά, με τους Ιάβες να καταλαμβάνουν την πιο κοντινή θέση προς την τρυφερότητα. Ο Ολλανδός σύμβουλος είπε ότι ακόμα και ορισμένοι από τους άλλους Ινδονήσιους έμειναν έκπληκτοι από τα συναισθήματα του Ιάβα. Ένα μέλος της φυλής Batak από το νησί της Σουμάτρας είπε ότι τότε κατάλαβε γιατί το αφεντικό του δεν τον επαινούσε ποτέ όταν αυτός ένιωθε ότι έπρεπε να επαινεθεί. Στις θηλυκές κοινωνίες, οι δάσκαλοι προτιμούν να επαινούν τους πιο αδύναμους μαθητές, προκειμένου να τους εμπυχώσουν, παρά να επαινούν τους καλούς μαθητές. Βραβεία αριστείας - είτε για τους μαθητές είτε για τους δασκάλους - δεν είναι δημοφιλή. Για την ακρίβεια, η αριστεία είναι όρος της διάστασης του ανδρισμού.

Για αρκετά χρόνια ο Geert δίδασκε Αμερικάνους φοιτητές σε εξάμηνα προγράμματα Ευρωπαϊκών σπουδών σε ένα Ολλανδικό πανεπιστήμιο. Σε κάποιους από τους Αμερικάνους ανέθεσε να πάρουν συνέντευξη από Ολλανδούς φοιτητές σχετικά με τους στόχους τους στη ζωή. Οι Αμερικάνοι έμειναν έκπληκτοι σχετικά με το γεγονός ότι οι Ολλανδοί φαίνονταν να μην απασχολούνταν για τους βαθμούς τους όσο περίμεναν. Να περάσουν το μάθημα ήταν αρκετό. Η αρίστευση δεν ήταν ένας στόχος που επιδίωκαν ανοιχτά. Η εμπειρία του Gert Jan με φοιτητές από όλο τον κόσμο είναι παρόμοια. Οι φοιτητές από τις κοινωνίες που πλησιάζαν περισσότερο στον ανδρισμό μπορεί να ζητούσαν να ξαναγράψουν ένα διαγώνισμα αν είχαν πάρει μέτριο βαθμό - ενώ οι Ολλανδοί φοιτητές σχεδόν ποτέ δεν ζητούσαν κάτι τέτοιο. Τέτοιες εμπειρίες στη διδασκαλία στη χώρα του και στο εξωτερικό και συζητήσεις με δασκάλους από διαφορετικές χώρες μας έχουν οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι στις κοινωνίες που πλησιάζουν περισσότερο στη θηλυκότητα, ο μέτριος μαθητής θεωρείται η τάση των κοινωνιών αυτών, ενώ στις κοινωνίες που πλησιάζουν περισσότερο στον ανδρισμό, οι καλοί μαθητές είναι η τάση των κοινωνιών. Οι γονείς στις κοινωνίες που πλησιάζουν

περισσότερο στον ανδρισμό περιμένουν τα παιδιά τους να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν και να γίνουν άριστοι. Το «καλύτερο αγόρι στην τάξη» στην Ολλανδία αντιμετωπίζεται ως γελοία φιγούρα.

Η διαφορά είναι φανερή στη συμπεριφορά στα πλαίσια της σχολικής τάξης. Στις κοινωνίες που πλησιάζουν περισσότερο στον ανδρισμό οι μαθητές προσπαθούν να γίνουν αντιληπτοί στην τάξη και ανταγωνίζονται ανοιχτά με τους συμμαθητές τους (εκτός και αν κολεκτιβιστικές τάσεις περιορίζουν την τάση αυτή - βλ. Κεφάλαιο 4).

Στις κοινωνίες που πλησιάζουν περισσότερο στη θηλυκότητα, η ισχυρή προσωπικότητα και συμπεριφορά και οι προσπάθειες αριστείας φαίνονται γελοίες. Η αρίστευση είναι κάτι που ο καθένας το κρατάει για τον εαυτό του, καθώς εύκολα μπορεί να προκαλέσει συναισθήματα ζήλειας. Ο Gert Jan θυμάται έναν συμμαθητή του να του λέει όταν ήταν δεκατεσσάρων, «Ξέρουμε ότι είσαι έξυπνος - αλλά δε χρειάζεται να το επιδεικνύεις συνέχεια.» Όταν μετακόμισε στη Λοζάνη, στην Ελβετία, τον επόμενο χρόνο, αποτέλεσε αντικείμενο θαυμασμού και όχι αποστροφής λόγω της ευφυΐας του.

Στις Σκανδιναβικές κοινωνίες που πλησιάζουν περισσότερο στη θηλυκότητα οι άνθρωποι αποκαλούν τη συμπεριφορά αυτή Law of Jante (Νόμο του Jante). Η ονομασία αυτή (παρατσούκλι) επιλέχθηκε από μία μικρή Δανέζικη πόλη και υιοθετήθηκε το 1930 από τον Δανό, Νορβηγικής καταγωγής, συγγραφέα Aksel Sandemose και σε ελεύθερη μετάφραση είναι η εξής:

Δεν πρέπει να πιστεύεις

Ότι είσαι κάτι

Ότι είσαι ακριβώς ότι και εμείς

Ότι είσαι πιο σοφός από εμάς

Ότι είσαι πολύ καλύτερος από εμάς

Ότι γνωρίζεις περισσότερα από εμάς

Ότι είσαι πολλά περισσότερα από ότι εμείς

Ή ότι είσαι καλός σε οτιδήποτε

Δεν πρέπει να γελάς μαζί μας

Δεν πρέπει να σκέφτεσαι

Ότι σε συμπαθεί κανείς

Ή ότι μπορείς να μας μάθεις κάτι.

Η αποτυχία στο σχολείο θεωρείται καταστροφή στην ανδρική κουλτούρα. Στις χώρες που βρίσκονται πολύ κοντά στον πόλο του ανδρισμού, όπως η Ιαπωνία και η Γερμανία, οι εφημερίδες παρουσιάζουν ετήσιες αναφορές των μαθητών που αυτοκτόνησαν εξαιτίας της αποτυχίας τους στις εξετάσεις. Σε μία περίπτωση το 1973, ένας απόφοιτος του Harvard ανέφερε τέσσερις αυτοκτονίες - ενός καθηγητή και τριών μαθητών - κατά τη διάρκεια της φοίτησής του στο Αμερικάνικο πανεπιστήμιο. Όταν οι νέοι σε αυτές τις κουλτούρες αφαιρούν τις ζωές τους, συνήθως είναι για λόγους που δεν σχετίζονται με την επίδοση.

Τα ανταγωνιστικά αθλήματα παίζουν σημαντικό ρόλο στα σχολεία χωρών όπως η Μεγάλη Βρετανία και οι Ηνωμένες Πολιτείες. Για έναν διακεκριμένο προπονητή στις Ηνωμένες Πολιτείες, αναφέρει σχετικό άρθρο, «Η νίκη δεν είναι το παν, είναι το μοναδικό πράγμα που έχει σημασία», γεγονός που δεν ενθαρρύνει τις φιλικές συναναστροφές στα αθλήματα. Στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες, τα αθλήματα είναι εξωσχολικές δραστηριότητες και δεν αποτελούν βασικό μέρος των σχολικών δραστηριοτήτων.

Σε μία φανταστική μελέτη, σε δεκάχρονα έως δεκαπεντάχρονα παιδιά από πέντε χώρες, δόθηκε στα παιδιά μία εικόνα ενός ανθρώπου που κάθεται στο έδαφος, με έναν άλλο να στέκεται από πάνω του και να του λέει, «Προχώρα και κάνε επίθεση αν μπορείς!» Ζητήθηκε από τα παιδιά να διαλέξουν μία από τις οκτώ απαντήσεις από μία κάρτα. Οι επιθετικές απαντήσεις ήταν: «Με χτύπησες! Τώρα θα μάθεις!», «Θα το πω στον δάσκαλο», «Δεν είμαστε πλέον φίλοι» και «Θα σε συλλάβει η αστυνομία». Οι κατευναστικές απαντήσεις ήταν: «Δε χρειάζεται να μαλώνουμε», «Ας λύσουμε τις διαφορές μας με συζήτηση», «Ας μη μαλώνουμε. Ας είμαστε φίλοι», «Συγγνώμη, έκανα λάθος» και «Τι θα συμβεί αν κάποιος τραυματιστεί αν μαλώσουμε;» Οι επιθετικές απαντήσεις επιλέχθηκαν από το 38% των παιδιών στην Ιαπωνία, από το 26% των παιδιών στη Βρετανία, από το 22% στην Κορέα, από το 18% στη Γαλλία και από το 17% στην Ταϊλάνδη. Το αποτέλεσμα αυτό ανταποκρίνεται σχεδόν με ακρίβεια στους δείκτες ανδρισμού των χωρών αυτών. Δείχνει ξεκάθαρα τον διαφορετικό τρόπο κοινωνικοποίησης των παιδιών σε σχέση με την εχθρικότητα. Μία άλλη μελέτη, αυτή τη φορά ανάμεσα σε φοιτητές του πανεπιστημίου από έξι χώρες, περιείχε μία ερώτηση που ρωτούσε κατά πόσο τα παιδιά στη χώρα τους ήταν ελεύθερα να εκφράσουν έχθρα. Τα ποσοστά των θετικών απαντήσεων ήταν από 61% για τις Ηνωμένες Πολιτείες έως 5% για την Ταϊλάνδη και πάλι ανταποκρίνονταν στους δείκτες ανδρισμού των χωρών.

Η έρευνα της IBM δείχνει ότι η Ταϊλάνδη είναι η πιο θηλυκή Ασιατική χώρα. Ένα βιβλίο σχετικά με την κουλτούρα της χώρας από ένα ζευγάρι Βρετανών - Ταϊλανδών, αναφέρει: «Ο Ταϊλανδός μαθαίνει να *αποφεύγει* την εχθρικότητα παρά να *υπερασπίζεται* τον εαυτό του έναντι αυτής. Αν τα παιδιά *μαλώνουν*, ακόμα και με τη μορφή άμυνας, συχνά τιμωρούνται. Ο μόνος τρόπος να μην τιμωρηθούν είναι να *αποχωρήσουν* από έναν *καυγά*.»

Στην αρχή του κεφαλαίου, στην ιστορία σχετικά με συνέντευξη του Geert, σχολιάσαμε ότι οι Αμερικάνοι υποψήφιοι τείνουν να μιλούν πολύ για τους εαυτούς τους ενώ οι Ολλανδοί τείνουν να μη μιλούν σχεδόν καθόλου. Δύο έρευνες σχετικά με μελέτες για τα σχολεία ή το περιεχόμενο της μάθησης, παρέχουν στοιχεία που το επιβεβαιώνουν.

Στην πρώτη μελέτη, περίπου οκτακόσια παιδιά από την Αμερική και οκτακόσια από την Ολλανδία, ηλικίας ένδεκα έως δεκαοκτώ, συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια σχετικά με τις ατομικές τους ικανότητες και τα προβλήματά τους. Οι Αμερικάνοι ανέφεραν πολύ περισσότερα προβλήματα και ικανότητες από ότι οι Ολλανδοί. Ορισμένα στοιχεία στα οποία οι Αμερικάνοι είχαν υψηλότερη βαθμολογία ήταν αν «*μαλώνουν συχνά*», «*μπορούν να κάνουν πράγματα καλύτερα από ότι τα περισσότερα παιδιά*», «*αποθηκεύουν άχρηστα πράγματα*» και «*δρουν χωρίς να σκεφτούν*». Το μόνο στοιχείο στο οποίο οι Ολλανδοί είχαν υψηλότερη βαθμολογία ήταν αν «*αντιμετωπίζουν τη ζωή με ηρεμία*». Αναφορές από γονείς και δασκάλους δείχνουν πολλές ομοιότητες στην προβληματική συμπεριφορά με αυτή των παιδιών αυτών, αλλά οι Αμερικάνοι γονείς βαθμολόγησαν τις ικανότητες των παιδιών τους υψηλότερα από ότι οι Ολλανδοί γονείς για τα δικά τους παιδιά. Οι νέοι στις Ηνωμένες Πολιτείες κοινωνικοποιούνται προκειμένου να ενισχύσουν το εγώ τους: *αντιμετωπίζουν πολύ σοβαρά τόσο τις*

ικανότητές τους όσο και τα προβλήματά τους. Οι νεαροί στην Ολλανδία κοινωνικοποιούνται προκειμένου να εξαγνίσουν το εγώ τους. Μία προγενέστερη σύγκριση ανάμεσα στις Ηνωμένες Πολιτείες και στη Γερμανία (πόλος ανδρισμού) έδειξαν παρόμοιες διαφορές.

Η δεύτερη μελέτη σύγκρινε τα επίπεδα γνώσεων ανάμεσα σε επτά χώρες. Στα αντιπροσωπευτικά δείγματα του 1994 που αποτελούνταν από δύο χιλιάδες έως τέσσερις χιλιάδες νέους αλλά και μεγαλύτερους σε ηλικία ενήλικες (ηλικιών δεκαέξι έως εξήντα πέντε ετών) όλοι έγραψαν το ίδιο τεστ προκειμένου να υπολογιστεί το επίπεδο γνώσεών τους σε τρεις ικανότητες: ανάγνωση, γραφή και χρήση αριθμών. Από αυτούς που είχαν τα καλύτερα αποτελέσματα (επίπεδο γνώσεων 4 και 5 στα 5), το 79% των Αμερικάνων βαθμολόγησαν τις ικανότητές τους ως «άριστες», αλλά μόνο το 31% των Ολλανδών έκανε το ίδιο - παρά το γεγονός ότι η εξέταση έδειξε ότι και οι δύο ομάδες ήταν εξίσου καλές.

Τα κριτήρια για την αξιολόγηση τόσο των δασκάλων όσο και των μαθητών διαφέρουν ανάμεσα στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο του ανδρισμού από αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας. Στον πόλο του ανδρισμού, η λαμπρότητα των δασκάλων και η ακαδημαϊκή τους φήμη και η ακαδημαϊκή επίδοση των μαθητών είναι παράγοντες που επικρατούν. Στον πόλο της θηλυκότητας, η φιλική στάση των δασκάλων και οι κοινωνικές τους ικανότητες και η κοινωνική προσαρμογή των μαθητών παίζουν μεγαλύτερο ρόλο.

Συνεντεύξεις με δασκάλους δείχνουν ότι στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο του ανδρισμού, οι επιλογές για την επαγγελματική αποκατάσταση των φοιτητών

ορίζονται και καθοδηγούνται σε μεγάλο βαθμό από τις ευκαιρίες για καριέρα, ενώ στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας, το ενδιαφέρον των φοιτητών για ένα συγκεκριμένο μάθημα παίζει μεγαλύτερο ρόλο.

Στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας, οι άνδρες και οι γυναίκες συχνά ακολουθούν την ίδια ακαδημαϊκή κατάρτιση, τουλάχιστον στην περίπτωση που η χώρα είναι πλούσια. Στις φτωχές χώρες, δίνεται προτεραιότητα στα αγόρια σχεδόν πάντα για τις ευκαιρίες εκπαίδευσης.

Οι διαφορετικές επιλογές για εργασία ανάμεσα στις γυναίκες και στους άνδρες εξηγούνται τουλάχιστον σε μέρος τους από την αντίληψη του ατόμου σχετικά με τις ικανότητές του. Οι ψυχολόγοι που έχουν μελετήσει την ανθρώπινη αντίληψη, διαχωρίζουν δύο κατηγορίες ανθρώπων: αυτούς που ανεξαρτητοποιούνται από το πεδίο και αυτούς που εξαρτώνται από αυτό. Τα άτομα που ανεξαρτητοποιούνται από το πεδίο, είναι σε θέση να κρίνουν αν μία γραμμή που προβάλλεται πάνω σε έναν τοίχο είναι ευθεία, ακόμη και αν αυτή βρίσκεται σε λοξό πλαίσιο ή ακόμη και αυτοί κάθονται σε μία καρέκλα που είναι στραβή. Τα άτομα που εξαρτώνται από το πεδίο επηρεάζονται από το πλαίσιο ή από την καρέκλα. Τα άτομα που ανεξαρτητοποιούνται από το πεδίο βασίζονται στα εσωτερικά σημεία αναφοράς, ενώ τα άτομα που εξαρτώνται από το πεδίο παίρνουν στοιχεία από το περιβάλλον. Επομένως, τα άτομα που ανεξαρτητοποιούνται από το πεδίο τείνουν να έχουν καλύτερες αναλυτικές ικανότητες και τα άτομα που εξαρτώνται από το πεδίο τείνουν να έχουν καλύτερες γλωσσικές ικανότητες ή ικανότητες κοινωνικοποίησης. Οι άνδρες συχνά ανεξαρτητοποιούνται από το πεδίο, ενώ οι γυναίκες βασίζονται σε αυτό. Κατά συνέπεια, οι κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό τείνουν να ανεξαρτητοποιούνται από το πεδίο ενώ οι κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας τείνουν να

εξαρτώνται από το πεδίο, και υπάρχει μικρότερη διαφορά στην αντίληψη για τις ικανότητες ανάμεσα στα δύο φύλα στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα από ότι σε αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό.

Ο διαχωρισμός στην επιλογή επαγγέλματος επίσης καθορίζει το αν οι δάσκαλοι είναι άνδρες ή γυναίκες. Στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό, οι γυναίκες τυπικά διδάσκουν σε παιδιά μικρής ηλικίας, ενώ οι άνδρες διδάσκουν στο πανεπιστήμιο. Στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας, οι ρόλοι δεν είναι τόσο ξεκάθαροι και οι άνδρες διδάσκουν και σε μικρά παιδιά. Παράδοξα, τα παιδιά στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό εκτίθενται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα σε γυναίκες δασκάλους. Η θέση των δασκάλων αυτών όμως, συχνά είναι χαμηλή, με αποτέλεσμα αυτές να μην αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς.

Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα στην Αγοραστική Συμπεριφορά

Μία Ολλανδέζα ειδικός του μάρκετινγκ, η Marieke de Mooij, μελέτησε δεδομένα σχετικά με την καταναλωτική συμπεριφορά, σε δεκαέξι Ευρωπαϊκές χώρες. Βρήκε ουσιαστικές διαφορές που σχετίζονται με τον ανδρισμό και τη θηλυκότητα. Μία διαφορά ήταν ο διαχωρισμός των ρόλων ανάμεσα στα φύλα. Στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας, το μεγαλύτερο μέρος των αγορών για τρόφιμα για την οικογένεια γίνεται από τον σύζυγο. Άλλες διαφορές σχετίζονται με το οικογενειακό αυτοκίνητο. Η αγορά του αυτοκινήτου στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας είναι θέμα που αποφασίζουν και τα δύο φύλα μαζί. Στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό, αυτό τείνει να είναι αποκλειστική απόφαση του άνδρα, και η μηχανή του αυτοκινήτου παίζει πρωταρχικό ρόλο. Στις κοινωνίες που

βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας, οι ιδιοκτήτες των αυτοκινήτων συχνά δε γνωρίζουν την ισχύ της μηχανής του αυτοκινήτου τους. Το αυτοκίνητο συχνά έχει περιγραφεί ως σύμβολο του σεξ - για ορισμένους ανθρώπους σίγουρα αποτελεί τέτοιο σύμβολο. Οι κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό έχουν συχνά περισσότερα από δύο αυτοκίνητα σε κάθε οικογένεια ενώ οι κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας όχι, καθώς σε αυτές οι άνδρας και η γυναίκα συχνά μοιράζονται το οικογενειακό αυτοκίνητο.

Οι αγορές ανάλογα με τη θέση είναι πιο συχνές στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό. Οι άνθρωποι στις κοινωνίες αυτές αγοράζουν πιο ακριβά ρολόγια και αληθινά κοσμήματα, ενώ συχνά θεωρούν τα ξένα προϊόντα πιο ελκυστικά από ότι τα εγχώρια. Επίσης, συχνά αγοράζουν εισιτήρια πρώτης θέσης στο αεροπλάνο για τις διακοπές τους.

Στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας οι άνθρωποι ξοδεύουν περισσότερα χρήματα σε προϊόντα για το σπίτι. Περισσότεροι άνθρωποι στις κοινωνίες αυτές παίρνουν «το σπίτι τους» (τροχόσπιτο, ή άλλου τύπου) μαζί τους στις διακοπές. Ξοδεύουν περισσότερα χρήματα σε κατασκευές για το σπίτι που φτιάχνουν μόνοι τους, σε ρούχα που ράβουν μόνοι τους και οι καπνιστές καπνίζουν στριφτά τσιγάρα. Ο καφές είναι σύμβολο της συντροφικότητας και οι άνθρωποι στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας έχουν ηλεκτρικές καφετιέρες προκειμένου να υπάρχει πάντα έτοιμος καφές στο σπίτι.

Οι άνθρωποι στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας αγοράζουν περισσότερα λογοτεχνικά βιβλία και οι άνθρωποι στις κοινωνίες που

βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό περισσότερα βιβλία με πραγματικά γεγονότα. Η Αμερικανίδα συγγραφέας Deborah Tannen έχει τονίσει σχετικά με τις διαφορές ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες: υπάρχει περισσότερη ανταλλαγή πληροφοριών στους άνδρες, ενώ οι γυναίκες χρησιμοποιούν τη συζήτηση προκειμένου να εκφράσουν συναισθήματα και να δημιουργήσουν σχέσεις. Τα δεδομένα της de Mooij δείχνουν ότι στο επίπεδο της κοινωνίας, οι άνδρες αναγνώστες ασχολούνται περισσότερο με στοιχεία και πληροφορίες, ενώ οι γυναίκες με την ιστορία πίσω από τα γεγονότα.

Στο Κεφάλαιο 4 είδαμε ότι έρευνες συσχέτισαν τη συχνότητα χρήσης του διαδικτύου με τον δείκτη ατομικισμού, καθώς το διαδίκτυο είναι κατά βάση ένα ατομικιστικό εργαλείο. Παρόλα αυτά, η χρήση του διαδικτύου για προσωπικούς λόγους σχετίζεται ακόμη περισσότερο με τον χαμηλό δείκτη ατομικισμού. Τόσο το διαδίκτυο όσο και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο χρησιμοποιούνται και για επαγγελματικούς αλλά και για προσωπικούς λόγους. Για επαγγελματικούς λόγους χρησιμοποιούνται περισσότερο στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο του ανδρισμού.

Το Παράρτημα 5.4 αποτελεί συνέχεια των Παραρτημάτων 5.2 και 5.3 και παρουσιάζει περιληπτικά τα θέματα που συζητήσαμε στα δύο τελευταία τμήματα του Κεφαλαίου 5.

Ο Ανδρισμός και η Θηλυκότητα στο Χώρο Εργασίας

Η Ολλανδική μονάδα παραγωγής μίας μεγάλης Αμερικάνικης εταιρίας είχε χάσει τρεις Ολλανδούς γενικούς διευθυντές σε μία περίοδο δέκα ετών. Για τον περιφερειακό αντιπρόεδρο στις Ηνωμένες Πολιτείες, όλοι αυτοί οι άνθρωποι ήταν «μαλθακοί».

Δίσταζαν να εφαρμόσουν μέτρα που δεν ήταν δημοφιλή με το προσωπικό τους,

ισχυριζόμενοι την αντίσταση του συμβουλίου εργασίας - ενός σώματος που εκλέγεται από τους εργαζόμενους και απαιτείται από την Ολλανδική νομοθεσία, σώμα που ο αντιπρόεδρος δεν συμπαθούσε έτσι και αλλιώς. Μετά από την αποχώρηση και του τρίτου διευθυντή, ο αντιπρόεδρος επενέβη προσωπικά και όρισε τον διοικητή της μονάδας ως τον νέο γενικό διευθυντή - αγνοώντας τις ισχυρές προειδοποιήσεις του διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού. Για τον αντιπρόεδρο, ο διοικητής ήταν «αληθινός άνδρας» σε σχέση με τα άλλα διοικητικά στελέχη της μονάδας. Πάντα υποστήριζε την ανάγκη για δραστικές ενέργειες, αγνοώντας τη δημοτικότητά τους. Στις αναφορές του επισήμαινε τις αδυναμίες και θα έπρεπε να είναι ικανός να διατηρήσει τα προνόμια μίας διοικητικής θέσης, παρά τις ανόητες επιθέσεις από το συμβούλιο εργασίας.

Ο νέος διευθυντής αποδείχθηκε να είναι η μεγαλύτερη καταστροφή. Μέσα σε διάστημα έξι μηνών, έφυγε με άδεια λόγω ασθενείας και η μονάδα βρισκόταν σε κατάσταση χάους. Κανείς όμως εκεί δεν ήταν έκπληκτος. Όλοι ήξεραν ότι ο διευθυντής ήταν κατάλληλος αλλά δεν είχε δυναμική προσωπικότητα, και κάλυπτε την ανασφάλειά του μέσω ισχυρού λεξιλογίου προς τους Αμερικάνους προϊστάμενούς του. Η αυτοπεποίθησή του που εντυπωσίασε τον Αμερικάνο αντιπρόεδρο, γινόταν αντιληπτή στο περιβάλλον εργασίας του στην Ολλανδία ως καύχημα. Ως γενικός διευθυντής, δεν είχε τη συνεργασία κανενός και προσπαθούσε να κάνει τα πάντα μόνος, με αποτέλεσμα σύντομα να έχει πάθει νευρικό κλονισμό. Έτσι, η μονάδα έχασε έναν καλό διοικητή και ακόμη έναν διευθυντή. Τόσο η μονάδα όσο και ο διευθυντής, ήταν θύματα μίας λανθασμένης κρίσης λόγω της πολιτισμικής διαφοράς.

Ιστορικά, η έννοια της διεύθυνσης είναι Αγγλοσαξονική και αναπτύχθηκε στη Βρετανία και στην Αμερική - κουλτούρες που βρίσκονται πολύ κοντά στον πόλο του ανδρισμού. Στα Αγγλικά - και διεθνώς - η λέξη *management* προέρχεται από τη Λατινική λέξη *manus*,

ή «χέρι» και τη σύγχρονη Ιταλική λέξη *maneggiare* που σημαίνει «διαχείριση». Στα Γαλλικά όμως, η Λατινική ρίζα χρησιμοποιείται με δύο τρόπους: *manege* (ένα μέρος με άλογα) και *ménage* (νοικοκυριό). Ο πρώτος τρόπος αφορά τον πόλο του ανδρισμού και ο δεύτερος τον πόλο της θηλυκότητας. Οι κλασικές Αμερικάνικες μελέτες σχετικά με την ηγεσία ξεχωρίζουν δύο διαστάσεις: έναρξη της δομής έναντι της εξέτασης, ή ενδιαφέρον για τη δουλειά έναντι του ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους. Και οι δύο είναι το ίδιο αναγκαίες για την επιτυχία μίας επιχείρησης, αλλά η ισορροπία ανάμεσα στις δύο διαφέρει στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο του ανδρισμού από αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας.

Ένας Ολλανδός, ο οποίος έχει συνεργαστεί με μία σεβαστή εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες για αρκετά χρόνια, εντάχθηκε στην διοικητική ομάδα μίας κατασκευαστικής εταιρίας στην Ολλανδία. Μετά από μερικούς μήνες ανέφερε έναν διαφορετικό τρόπο που γίνονταν οι συναντήσεις στην Ολλανδία σε σχέση με την προηγούμενη εταιρία στην οποία εργαζόταν. Στην περίπτωση της Ολλανδίας, οι συναντήσεις ήταν περιπτώσεις όπου συζητούνταν τα προβλήματα και βρίσκονταν κοινές λύσεις - εξυπηρετούσαν στη λήψη συλλογικών αποφάσεων. Στις Ηνωμένες Πολιτείες όπως είχε βιώσει, οι συναντήσεις ήταν ευκαιρίες για τους συμμετέχοντες να δείξουν πόσο καλοί είναι στη δουλειά τους, ενώ οι αποφάσεις λαμβάνονταν από τα άτομα σε άλλες περιπτώσεις.

Η διάσταση ανδρισμού και θηλυκότητας επηρεάζει τους τρόπους διαχείρισης της διαμάχης. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, όπως και σε άλλες χώρες που βρίσκονται κοντά στον πόλο του ανδρισμού, όπως η Βρετανία και η Ιρλανδία, επικρατεί το συναίσθημα ότι οι διαμάχες λύνονται μέσα από μία αντιπαράθεση: «Ας νικήσει ο καλύτερος!» Οι επιχειρησιακές σχέσεις στις χώρες αυτές χαρακτηρίζονται από τέτοιες αντιπαραθέσεις.

Αν είναι δυνατό, η διεύθυνση προσπαθεί να αποφεύγει να ασχολείται με τις εργατικές ενώσεις και η συμπεριφορά των ενώσεων επιβεβαιώνει την απόφαση αυτή. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι σχέσεις ανάμεσα στις εργατικές ενώσεις και στις εταιρίες ορίζονται από εκτενή συμβόλαια που έχουν το ρόλο συνθηκών ειρήνης ανάμεσα στις δύο πλευρές.

Στις χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας, όπως η Ολλανδία, η Σουηδία και η Δανία, επικρατεί η προτίμηση του συμβιβασμού και της διαπραγμάτευσης για τη λύση των διαφωνιών. Στη Γαλλία, η οποία έχει μέτρια βαθμολογία στην κλίμακα της θηλυκότητας στη μελέτη της IBM, υπάρχουν συχνά λεκτικές προσβολές ανάμεσα στους εργοδότες και στους εργαζόμενους και ανάμεσα στους διευθυντές και στους υφιστάμενους, αλλά πίσω από αυτή την προσβλητική διαμάχη υπάρχει η τυπική Γαλλική «αίσθηση του μέτρου», η οποία δίνει τη δυνατότητα στις δύο πλευρές να συνεργάζονται, ενώ συμφωνούν στο γεγονός ότι διαφωνούν.

Οι εταιρίες στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο του ανδρισμού δίνουν μεγάλη προσοχή στα αποτελέσματα και προσπαθούν να επιβραβεύουν τα επιτεύγματα δίκαια - δηλαδή, σε όλους ανάλογα με την επίδοση. Οι εταιρίες στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας πιο συχνά επιβραβεύουν τους ανθρώπους βασιζόμενες στην ισότητα (έναντι της δικαιοσύνης) - δηλαδή σε όλους ανάλογα με την ανάγκη.

Η ιδέα ότι το μικρό είναι όμορφο είναι μία αξία της θηλυκότητας. Στην έρευνα της IBM από μόνη της αλλά και ως έρευνα της κοινής γνώμης, τα δεδομένα από έξι Ευρωπαϊκές

χώρες δείχνουν ότι η προτίμηση για εργασία σε μεγάλες εταιρίες είχε στενή σχέση με τον δείκτη ανδρισμού (MAS).

Το μέρος όπου η δουλειά εισβάλλει στην προσωπική ζωή του ατόμου διαφέρει ανάμεσα στις κοινωνίες του ανδρισμού και σε αυτές της θηλυκότητας. Ένας επιτυχημένος ερευνητής και επιχειρηματίας του εικοστού αιώνα στις Ηνωμένες Πολιτείες, ο Charles F. Kettering, είναι γνωστό ότι είπε:

Συχνά λέω στους ανθρώπους μου ότι δε θέλω έναν άνθρωπο που έχει μία δουλειά - αυτό που θέλω είναι έναν άνθρωπο που τον έχει η δουλειά του. Θέλω η δουλειά να έχει τον άνθρωπο και όχι ο άνθρωπος τη δουλειά. Και θέλω η δουλειά αυτή να τον κρατάει τόσο γερά, ώστε όπου και να είναι η δουλειά να τον έχει για πάντα. Θέλω η δουλειά να τον κρατάει από τις αρθρώσεις όταν πηγαίνει για ύπνο το βράδυ και το πρωί θέλω η ίδια δουλειά να κάθεται στο κάτω μέρος του κρεβατιού του και να του λέει ότι είναι ώρα να σηκωθεί και να πάει να εργαστεί. Και όταν η δουλειά έχει έναν άνθρωπο με αυτό τον τρόπο, είναι σίγουρο πως αυτός ο άνθρωπος αξίζει σε αυτό που κάνει.

Ο Kettering αναφέρεται σε έναν νεαρό άνδρα και όχι σε μία νεαρή γυναίκα - το ιδανικό που περιγράφει ανταποκρίνεται στον ανδρισμό. Σίγουρα ένα τέτοιο ιδανικό δε θα ήταν δημοφιλές στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα - εκεί, ένας τέτοιος άνδρας θα θεωρούνταν εργασιομανής. Σε μία κοινωνία κοντά στον ανδρισμό, το ήθος τείνει να είναι προς τη «ζωή προκειμένου να δουλεύεις» ενώ στις κοινωνίες κοντά στη θηλυκότητα είναι «δουλειά προκειμένου να ζεις».

Μία έρευνα της κοινής γνώμης στην Ευρωπαϊκή Ένωση περιλάμβανε την ερώτηση «Αν η οικονομική κατάσταση ήταν να βελτιωθεί προκειμένου να αυξηθεί το επίπεδο διαβίωσης, ποια από τα ακόλουθα μέτρα θα θεωρούσατε καλύτερα: Αύξηση των μισθών (για τις ίδιες ώρες εργασίας) ή μείωση των ορών εργασίας (για τον ίδιο μισθό);» Οι προτιμήσεις ήταν διαφορετικές - από 62% για την αύξηση του μισθού στην Ιρλανδία έως 64% για τη μείωση των ωρών εργασίας στην Ολλανδία. Οι διαφορές (ποσοστιαία προτίμηση στον μισθό, μείων της ποσοστιαίας προτίμησης στις ώρες εργασίας) σχετίζονταν σημαντικά με τον δείκτη ανδρισμού περισσότερο από ότι με τον εθνικό πλούτο. Παρόλο που οι ερωτηθέντες στις φτωχότερες χώρες τόνισαν την ανάγκη για αύξηση των μισθών, οι αξίες του ανδρισμού έπαιξαν ισχυρότερο ρόλο.

Τα αγόρια σε μία κοινωνία ανδρισμού κοινωνικοποιούνται με στόχο την αυτοπεποίθηση, τη φιλοδοξία και τον ανταγωνισμό. Όταν μεγαλώνουν σκοπός τους είναι να επιδιώκουν την εξέλιξη στο χώρο εργασίας. Τα κορίτσια στις κοινωνίες ανδρισμού είτε επιδιώκουν μία καριέρα είτε όχι, με τα περισσότερα να ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία. Η οικογένεια σε μία τέτοια κοινωνία, κοινωνικοποιεί τα παιδιά προς τη σεμνότητα και την κυριαρχία και τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες είναι ή δεν είναι φιλόδοξοι και θέλουν ή δε θέλουν μία καριέρα.

Η θηλυκή πλευρά της διοίκησης των επιχειρήσεων δημιουργεί δυνατότητες για την ύπαρξη γυναικών σε διευθυντικές θέσεις σε όλες τις κοινωνίες, οι οποίες ίσως να είναι πιο ικανές να συνδυάζουν το *manege* με το *ménage* από ότι οι άνδρες. Η Αμερικανίδα ερευνήτρια Anne Statham, πήρε συνεντεύξεις από ομάδες γυναικών και ανδρών σε διευθυντικές θέσεις στις Ηνωμένες πολιτείες καθώς και από τους γραμματείς τους και κατέληξε ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν τη δουλειά και τους ανθρώπους ανεξάρτητα, ενώ για τους άνδρες το ένα είναι αντίθετο του άλλου.

Σε παγκόσμιο επίπεδο δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στον ανδρισμό ή τη θηλυκότητα μίας κοινωνίας και στην κατανομή των επαγγελματιών ανάμεσα στις γυναίκες και στους άνδρες. Μία άμεση σχέση ανάμεσα στη θέση της χώρας σε αυτή τη διάσταση και στους ρόλους των ανδρών και των γυναικών υπάρχει μόνο στα πλαίσια του σπιτιού. Έξω από αυτό, οι άνδρες έχουν κυριαρχήσει στην ιστορία και μόνο στις πλουσιότερες χώρες - και αυτό μόνο στην πιο σύγχρονη ιστορία - όπου οι γυναίκες έχουν ελευθερωθεί από άλλους περιορισμούς και να είναι σε θέση να μπουν στο χώρο της εργασίας και της πολιτικής ως ίσες με τους άνδρες. Οι γυναίκες που ανήκουν στα κατώτερα κοινωνικά στρώματα έχουν εργαστεί και στο παρελθόν, αλλά μόνο σε θέσεις με χαμηλό κύρος και χαμηλό μισθό - όχι εξαιτίας της ανάγκης της ολοκλήρωσης, αλλά περισσότερο λόγω της ανάγκης για της επιβίωση της οικογένειας. Οι στατιστικές μελέτες, επομένως, δεν δείχνουν κάποια σχέση ανάμεσα στο ποσοστό των εργαζόμενων γυναικών εκτός του σπιτιού και στο βαθμό της θηλυκότητας. Οι πλουσιότερες από τις χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας έχουν περισσότερες εργαζόμενες γυναίκες σε υψηλόβαθμες τεχνικές και επιχειρηματικές θέσεις.

Πολλές δουλειές στην αγορά εργασίας απαιτούν λίγες ικανότητες και οδηγούν στην ποιοτική υπό-απασχόληση των ανθρώπων. Η ανάγκη για τον «εξανθρωπισμό της εργασίας» υφίσταται στις βιομηχανοποιημένες χώρες, τόσο σε αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό, όσο και σε αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα, αλλά η ερμηνεία του όρου «εξανθρωπισμός της εργασίας» εξαρτάται από την ερμηνεία του όρου άνθρωπος στην κάθε κοινωνία. Στις χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό, μία εξανθρωπισμένη εργασία πρέπει να παρέχει ευκαιρίες για αναγνώριση, προαγωγή και πρόκληση. Αυτή είναι η αρχή του εμπλουτισμού της εργασίας, όπως ισχυρίστηκε κάποτε ο Αμερικάνος ψυχολόγος Frederick Herzberg. Ένα παράδειγμα αυτού είναι οι εργάτες με απλά παραγωγικά καθήκοντα, να είναι επίσης υπεύθυνοι για την

εγκατάσταση και τη συντήρηση των μηχανημάτων που χρησιμοποιούν, πράγμα που παλαιότερα ήταν υποχρέωση των πιο εξειδικευμένων εργατών. Ο εμπλουτισμός της εργασίας αντιπροσωπεύει την «ανδροποίηση» των ανειδίκευτων και των μερικώς ειδικευμένων εργατών, οι οποίοι καταλαμβάνουν θέσεις, που όπως δείξαμε νωρίτερα σε αυτό το κεφάλαιο, έχουν μία σχετικά «θηλυκή» κουλτούρα.

Στις χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα, μία εξανθρωπισμένη εργασία πρέπει να δίνει ευκαιρίες για αμοιβαία υποστήριξη και βοήθεια καθώς και για κοινωνικές επαφές. Κλασικά πειράματα έγιναν στη δεκαετία του 1970 από την εταιρία κατασκευής των Σουηδικών αυτοκινήτων και φορτηγών Saab και Volvo, στα οποία συμπεριλήφθηκαν αυτόνομες ομάδες εργασίας. Οι ομάδες αυτές αντιπροσωπεύουν μία ενίσχυση της κοινωνικής πλευράς της εργασίας: τη «θηλυκοποίησή» της. Το 1974, έξι Αμερικάνοι εργάτες αυτοκινητοβιομηχανιών της πόλης του Detroit, τέσσερις άνδρες και δύο γυναίκες, προσκλήθηκαν να εργασθούν για τρεις εβδομάδες σε μία ομάδα εργασίας στη μονάδα παραγωγής της Saab-Scania, στην πόλη Sodertalje της Σουηδίας. Το πείραμα κάλυψε ένας Αμερικάνος δημοσιογράφος, ο οποίος ανέφερε τις εντυπώσεις των Αμερικάνων. Και οι τέσσερις άνδρες καθώς και μία από τις δύο γυναίκες είπαν ότι συνέχιζαν να προτιμούν να εργάζονται σύμφωνα με το Αμερικάνικο σύστημα. Η Lynette Stewart διάλεξε το Detroit. Στη μονάδα παραγωγής της Cadillac όπου εργαζόταν, ήταν μόνη της και έθετε μόνη της προκλήσεις στον εαυτό της, ενώ στη μονάδα παραγωγής της Saab-Scania έπρεπε να σκέφτεται και τους ανθρώπους που βρίσκονταν μπροστά και πίσω της. Φυσικά, αυτός ήταν ο ίδιος λόγος που έκανε την ομάδα εργασίας ελκυστική στους Σουηδούς.

Βασιζόμενοι στα ατομικά τους πολιτιστικά χαρακτηριστικά, οι χώρες κοντά στον ανδρισμό και αυτές κοντά στη θηλυκότητα, αναπτύσσονται σε διαφορετικούς τύπους

βιομηχανίες. Οι βιομηχανοποιημένες χώρες που βρίσκονται κοντά στον ανδρισμό έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην κατασκευή, κυρίως μεγάλης ποσότητας: κάνοντας τη δουλειά τους αποτελεσματικά, σωστά και γρήγορα. Είναι καλές στην παραγωγή μεγάλου και βαρύ εξοπλισμού και στη χημεία. Οι χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα έχουν σχετικό πλεονέκτημα στη βιομηχανία των υπηρεσιών, όπως στη συμβουλευτική και στη βιομηχανία των μεταφορών - κατασκευάζοντας σύμφωνα με τις προδιαγραφές των πελατών και διαχειριζόμενες την οργανική ύλη, όπως στην γεωργία υψηλής απόδοσης και στη βιοχημεία. Υπάρχει ένας διεθνής διαχωρισμός του εργατικού δυναμικού, στον οποίο οι χώρες είναι σχετικά πιο επιτυχημένες σε δραστηριότητες που ταιριάζουν στις πολιτισμικές προτιμήσεις του πληθυσμού από ότι σε δραστηριότητες που είναι αντίθετες με τις προτιμήσεις αυτές. Η Ιαπωνία έχει μία ιστορία στην παραγωγή υψηλής ποιότητας ηλεκτρονικών, η Δανία και η Ολλανδία έχουν ιστορία στην παροχή άριστων υπηρεσιών, στις εξαγωγές αγροτικών προϊόντων και στα βιοχημικά προϊόντα όπως και ένζυμα και η πενικιλίνη.

Το Παράρτημα 5.5 αποτελεί συνέχεια των Παραρτημάτων 5.2, 5.3 και 5.4 και παρουσιάζει περιληπτικά τα βασικά θέματα του τελευταίου τμήματος αυτού του κεφαλαίου και τις διαφορές των κοινωνιών που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο του ανδρισμού από αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας.

Ο Ανδρισμός, η Θηλυκότητα και το Κράτος

Τα διαφορετικά μοτίβα εθνικών αξιών υπάρχουν όχι μόνο στο μυαλό των καθημερινών ανθρώπων αλλά, φυσικά, και στο μυαλό των πολιτικών ηγετών, οι οποίοι επίσης

μεγάλωσαν ως παιδιά στις κοινωνίες τους. Για την ακρίβεια, οι άνθρωποι συνήθως εκλέγονται σε ηγετικές θέσεις της πολιτικής επειδή υποστηρίζουν συγκεκριμένες αξίες, πολύτιμες για τους πολίτες.

Οι πολιτικοί ερμηνεύουν τις επικρατούσες αξίες στις χώρες, σε πολιτικές προτεραιότητες. Αυτές είναι ξεκάθαρες στην κατανομή των κυβερνητικών κονδυλίων. Η διάσταση ανδρισμού-θηλυκότητας επηρεάζει τις προτεραιότητες στους ακόλουθους τομείς:

- Αλληλεγγύη στους αδύναμους έναντι επιβράβευσης στους ισχυρούς
- Βοήθεια στις φτωχές χώρες έναντι επένδυσης στον εξοπλισμό
- Προστασία του περιβάλλοντος έναντι της οικονομικής ανάπτυξης

Οι χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό επιδιώκουν μία κοινωνία επιδόσεων, ενώ οι χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα επιδιώκουν μία κοινωνία πρόνοιας. Παίρνουν αυτό που τους αξίζει: Το 1994 - 1995, σε δέκα ανεπτυγμένες βιομηχανικές χώρες για τις οποίες υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία, το ποσοστό των ανθρώπων που ζούσε κάτω από το όριο της φτώχειας ήταν από 4,3% στη Νορβηγία (κοντά στη θηλυκότητα) έως 17,6% στην Αυστραλία (κοντά στον ανδρισμό). Στην περίοδο 1992 - 2002, ανάμεσα σε δεκαοκτώ ανεπτυγμένες χώρες, το ποσοστό του πληθυσμού που κέρδιζε λιγότερο από το μισό του μέσου εισοδήματος ήταν από 5,4% στη Φιλανδία έως 17% στις Ηνωμένες Πολιτείες. Το ποσοστό των αναλφάβητων (ανθρώπων που ολοκλήρωσαν τα σχολικά έτη αλλά στην πραγματικότητα δεν ξέρουν να γράφουν και να διαβάζουν) ανάμεσα σε δεκατρείς ανεπτυγμένες χώρες ήταν από 7,5% στη Σουηδία, έως 22,6% στην Ιρλανδία. Και στις τρεις περιπτώσεις, τα ποσοστά είχαν ισχυρή σχέση με τον δείκτη ανδρισμού.

Σε κριτικές από πολιτικούς και δημοσιογράφους από χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Μεγάλη Βρετανία, έναντι αυτών από χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα, όπως η Σουηδία και η Ολλανδία, εμφανίζονται ισχυρές αλλά πολύ διαφορετικές αξίες. Υπάρχει μία κοινή πεποίθηση, για παράδειγμα, στις Ηνωμένες Πολιτείες, ότι τα οικονομικά προβλήματα στη Σουηδία και στην Ολλανδία οφείλονται στην υψηλή φορολογία, ενώ υπάρχει μία πεποίθηση στις Ευρωπαϊκές χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα, ότι τα οικονομικά προβλήματα των Ηνωμένων Πολιτειών οφείλονται στην μεγάλη απαλλαγή φόρου που απολαμβάνουν οι πλούσιοι. Τα φορολογικά συστήματα, παρόλα αυτά, δεν υπάρχουν έτσι απλά: δημιουργούνται από τους πολιτικούς ως συνέπεια των προϋπαρχόντων ηθικών κρίσεων. Οι περισσότεροι Σουηδοί νιώθουν ότι η κοινωνία πρέπει να παρέχει μία ελάχιστη ποιότητα ζωής για όλους. Είναι φυσιολογικό ότι τα οικονομικά μέσα για αυτό το σκοπό συλλέγονται από αυτούς στην κοινωνία που τα διαθέτουν. Ακόμα και οι συντηρητικοί πολιτικοί στην Βορειοδυτική Ευρώπη δεν διαφωνούν με αυτή την άποψη, αλλά με το ποσοστό στο οποίο μπορεί να εφαρμοσθεί.

Το Βορειοδυτικό Ευρωπαϊκό κράτος πρόνοιας δεν αποτελεί σύγχρονη ανακάλυψη. Ο Γάλλος φιλόσοφος Denis Diderot, ο οποίος επισκέφθηκε την Ολλανδία το 1773-1774, περιγράφει τόσο τους υψηλούς φόρους, όσο και την απουσία της φτώχειας, ως συνέπεια των πληρωμών της πρόνοιας, της καλής ιατρικής φροντίδας και του υψηλού επιπέδου της δημόσιας εκπαίδευσης: «Οι φτωχοί στα νοσοκομεία έχουν καλή φροντίδα: Ο καθένας τοποθετείται σε διαφορετικό κρεβάτι.»

Η αντίθεση στην επίδοση έναντι της πρόνοιας αντανακλάται στις απόψεις σχετικά με τις αιτίες που προκαλούν τη φτώχεια. Μία έρευνα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης

συμπεριλάμβανε την παρακάτω ερώτηση: «Γιατί, κατά τη γνώμη σας, υπάρχουν άνθρωποι που έχουν ανάγκη; Σας δίνονται τέσσερις επιλογές - ποια είναι πιο κοντά στη δική σας άποψη; 1. Διότι υπήρξαν άτυχοι, 2. Εξαιτίας της τεμπελιάς τους και της απώλειας της θέλησης, 3. Διότι υπάρχει μεγάλη αδικία στην κοινωνία μας, 4. Είναι ένα αναπόφευκτο κομμάτι της σύγχρονης εξέλιξης.» Ανάμεσα στις δώδεκα χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα ποσοστά που απέδιδαν το γεγονός στην ατυχία ήταν από 14% στη Γερμανία, έως 33% στην Ολλανδία και είχαν μεγάλη αρνητική σχέση με τον δείκτη ανδρισμού. Τα ποσοστά που απέδιδαν τη φτώχεια στην τεμπελιά, ήταν από 10% στην Ολλανδία, έως 25% στην Ελλάδα και στο Λουξεμβούργο και είχαν θετική σχέση με τον δείκτη ανδρισμού. Στις χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό, περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι η μοίρα των φτωχών είναι δικό τους λάθος και ότι αν δούλευαν πιο σκληρά, δε θα ήταν φτωχοί - και ότι οι πλούσιοι φυσικά δεν πρέπει να πληρώνουν για αυτούς.

Η συμπεριφορά προς τους φτωχούς αντιγράφεται και στην συμπεριφορά προς αυτούς που παραβαίνουν τους νόμους. Μία έρευνα για την κοινή γνώμη σε εννέα Ευρωπαϊκές χώρες το 1981, ρωτούσε σε τι βαθμό ένας αριθμός αμφιλεγόμενων ενεργειών είναι δικαιολογημένες: οι ξέφρενες βόλτες με το αυτοκίνητο, η χρήση ήπιων ναρκωτικών ουσιών, η αποδοχή δωροδοκιών, η πορνεία, το διαζύγιο και η αυτοκτονία. Οι απαντήσεις παρουσιάστηκαν περιληπτικά σε μία κλίμακα ανοχής, η οποία ανάμεσα στις χώρες είχε ισχυρή σχέση με τη θηλυκότητα - η μητέρα είναι λιγότερο αυστηρή από τον πατέρα.

Η διάσταση ανδρισμού-θηλυκότητας έχει επίσης σχέση με τις γνώμες σχετικά με τον σωστό τρόπο μεταχείρισης των μεταναστών. Γενικά, παρουσιάστηκαν δύο αντίθετες απόψεις. Η μία υπερασπίζεται την *αφομοίωση* (οι μετανάστες πρέπει να απαρνηθούν την παλιά τους κουλτούρα) και η άλλη την *ενσωμάτωση* (οι μετανάστες πρέπει να

αλλάξουν μόνο τα στοιχεία αυτά της κουλτούρας και της θρησκείας που έρχονται σε αντίφαση με τους νόμους της καινούργιας χώρας). Σε μία μελέτη της κοινής γνώμης σε δεκατέσσερις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης το 1997, η προτίμηση για την ενσωμάτωση έναντι της αφομοίωσης σχετιζόταν αρνητικά με τον δείκτη ανδρισμού - υπήρχε και μία πιο αδύναμη επιμέρους σχέση με το Κατά Κεφαλήν Ακαθάριστο Εθνικό Εισόδημα. Οι ερωτηθέντες στις χώρες πιο κοντά στον ανδρισμό και στις φτωχότερες χώρες προτίμησαν την αφομοίωση, ενώ αυτοί στις χώρες πιο κοντά στη θηλυκότητα και στις πλουσιότερες χώρες, προτίμησαν την ενσωμάτωση. Στο Κεφάλαιο 4 δείξαμε τη σχέση του «σεβασμού προς τις άλλες κουλτούρες» με την παγκοσμιότητα, παρουσιάζοντας τα στοιχεία του Ευρωβαρομέτρου από το 2008. Ζητήθηκε από Ευρωπαίους σε είκοσι-έξι χώρες να διαλέξουν «τις πιο σημαντικές αξίες για τους εαυτούς τους προσωπικά» (τρεις από μία λίστα με δώδεκα). Μία από αυτές τις αξίες ήταν ο «σεβασμός προς τις άλλες κουλτούρες». Οι διαφορές ανάμεσα στις χώρες σε ποσοστά των ερωτηθέντων που διάλεξαν αυτή την απάντηση είχαν σχέση και με τη διαφορά ισχύος αλλά και με τον χαμηλό δείκτη ανδρισμού. Στις πλούσιες χώρες, η επιλογή ανάμεσα στην επιβράβευση των ισχυρών και την αλληλεγγύη προς τους αδύναμους επίσης φαίνεται στα ποσοστά του κρατικού προϋπολογισμού που διατίθενται για την ανάπτυξη και τη βοήθεια των φτωχών χωρών. Το ποσοστό του Ακαθάριστου Εγχώριου Εισοδήματός τους που οι κυβερνήσεις των πλούσιων χωρών διαθέτουν προκειμένου να βοηθήσουν τις φτωχές χώρες έχει μεγάλη διαφορά από μία χώρα σε μία άλλη. Το 2005 οι Ηνωμένες Πολιτείες διέθεσαν 0,22% του Ακαθάριστου Εγχώριου Εισοδήματός τους, ενώ η Δανία, το Λουξεμβούργο, η Ολλανδία, η Νορβηγία και η Σουηδία, διέθεσε η κάθε μία περισσότερο από το 0,7% του Ακαθάριστου Εγχώριου Εισοδήματός τους. Τα ποσοστά που διατίθενται για το σκοπό αυτό δεν έχουν σχέση με τον πλούτο των χωρών-δωρητών. Αυτό που έχει σχέση με την διάθεση μεγάλων ποσοστών είναι ένα σύστημα εθνικών αξιών που βρίσκεται κοντά στον πόλο της θηλυκότητας.

Η διαδικτυακή εφημερίδα *Εξωτερική Πολιτική (Foreign Policy)* έχει υπολογίσει για είκοσι-μία πλούσιες χώρες έναν Δείκτη Δέσμευσης για Ανάπτυξη (CDI) υπολογίζοντας όχι μόνο την εκροή χρηματικής βοήθειας, αλλά επίσης τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα άλλων πολιτικών δράσεων: εμπόριο, μετανάστευση, επενδύσεις, διατήρηση της ειρήνης και περιβαλλοντικές πολιτικές δράσεις. Και πάλι ο Δείκτης Δέσμευσης για Ανάπτυξη (CDI) έχει σημαντική αρνητική σχέση μόνο με τον δείκτη ανδρισμού. Η σχέση είναι πιο αδύναμη από ότι αυτή με την εκροή χρημάτων, καθώς οι πολιτικές σχετικά με την πρόνοια στη χώρα ορισμένες φορές έρχονται σε αντίφαση με τις πολιτικές για βοήθεια προς το εξωτερικό.

Οι χώρες που ξοδεύουν λίγα χρήματα για να βοηθούν τις φτωχές χώρες του κόσμου, συχνά ξοδεύουν περισσότερα για την αγορά εξοπλισμού και όπλων. Παρόλα αυτά, αξιόπιστα δεδομένα σχετικά με τα κονδύλια άμυνας δεν γίνονται εύκολα διαθέσιμα, καθώς τόσο οι πωλητές όσο και οι αγοραστές των όπλων βασίζονται στη μυστικότητα. Το μόνο συμπέρασμα που μπορούμε να βγάλουμε από τα διαθέσιμα στοιχεία είναι ότι ανάμεσα στις χώρες-δωρητές, οι λιγότερο πλούσιες ξοδεύουν μεγαλύτερο ποσοστό του προϋπολογισμού τους στην προμήθεια όπλων από ότι οι πιο πλούσιες χώρες. Τα όπλα έχουν προτεραιότητα ακόμα και σε σχέση με το βούτυρο.

Οι χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό, τείνουν (ή προσπαθούν) να λύνουν τις διεθνείς διαφορές τους με τη διαμάχη, ενώ οι χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα το κάνουν μέσω του συμβιβασμού και των διαπραγματεύσεων (όπως στην περίπτωση των εργατικών ενώσεων). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η διαφορά ανάμεσα στη διαχείριση της κρίσης Aland και της κρίσης Falkland.

Τα νησιά Aland είναι ένα μικρό αρχιπέλαγος ανάμεσα στη Σουηδία και τη Φιλανδία – ως μέρος της Φιλανδίας, κάποτε ανήκαν στην τσαρική Ρώσικη Αυτοκρατορία. Όταν η Φιλανδία διακήρυξε την ανεξαρτησία της από τη Ρωσία το 1917, οι τριάντα χιλιάδες κάτοικοι των νησιών στην πλειοψηφία τους ήθελαν να ενωθούν με τη Σουηδία, κυριαρχία της οποίας αποτελούσαν πριν το 1809. Οι Φιλανδοί τότε συνέλαβαν τους αρχηγούς του κινήματος υπέρ της Σουηδίας. Μετά από διαπραγματεύσεις στις οποίες η νεοσύστατη Κοινωνία των Εθνών συμμετείχε, όλες οι πλευρές συμφώνησαν το 1921 σε μία λύση σύμφωνα με την οποία τα νησιά θα παρέμεναν Φιλανδικά, αλλά σε μεγάλο βαθμό θα είχαν την αυτονομία τους.

Τα νησιά Falkland είναι επίσης ένα μικρό αρχιπέλαγος ανάμεσα από δύο έθνη: τη Μεγάλη Βρετανία, η οποία είχε καταλάβει τα νησιά από το 1833 και τη γειτονική Αργεντινή, η οποία διεκδικεί τα δικαιώματα των νησιών αυτών από το 1767 και προσπάθησε να πάρει την υποστήριξη των Ηνωμένων Εθνών. Τα νησιά Falkland είναι περίπου οκτώ φορές μεγαλύτερα από τα νησιά Aland, αλλά με λιγότερους κατοίκους (περίπου το 1/5 του πληθυσμού των νησιών Aland): περίπου 1800 φτωχούς γεωργούς και κτηνοτρόφους. Ο στρατός της Αργεντινής κατέλαβε τα νησιά τον Απρίλιο του 1982 και οι Βρετανοί έστειλαν έκτακτες δυνάμεις για να διώξουν τους εισβολείς, με κόστος τις ζωές 725 Αργεντινών και 225 Βρετανών καθώς και τεράστιες οικονομικές απώλειες. Η οικονομία των νησιών, η οποία βασίζεται στο εμπόριο με την Αργεντινή, τέθηκε σε μεγάλο κίνδυνο.

Τι εξηγεί τη διαφορετική προσέγγιση και τα διαφορετικά αποτελέσματα των δύο εξαιρετικά πανομοιότυπων διεθνών περιστατικών; Η Φιλανδία και η Σουηδία είναι και οι δύο χώρες κοντά στη θηλυκότητα, ενώ η Αργεντινή και η Μεγάλη Βρετανία είναι και οι δύο πολύ κοντά στον ανδρισμό. Ο συμβολισμός του ανδρισμού στην κρίση Falkland είναι

φανερός στο λεξιλόγιο που χρησιμοποιήθηκε και από τις δύο πλευρές. Δυστυχώς, οι θυσίες δεν έλυσαν μεγάλο μέρος των διαφορών. Τα νησιά Falkland παρέμειναν μία αμφιλεγόμενη περιοχή, η οποία χρειάζεται συνεχείς επιδοτήσεις και στρατιωτική παρουσία από τη Βρετανία. Τα νησιά Aland από την άλλη πλευρά, έχουν γίνει ένα προσοδοφόρο τμήμα της Φιλανδίας, που προσελκύουν πολλούς Σουηδούς τουρίστες.

Το 1972 μία διεθνής ομάδα επιστημόνων με τη χαρακτηριστική ονομασία «Κλαμπ της Ρώμης» (Club of Rome), δημοσίευσε μία αναφορά με τίτλο *Όρια στην Ανάπτυξη*, η οποία ήταν η πρώτη δημοσίευση που αναγνώρισε ότι η συνεχής οικονομική ανάπτυξη και η προστασία του περιβάλλοντος είναι ριζικά αντικρουόμενοι στόχοι. Η αναφορά της ομάδας έχει δεχτεί επιθέσεις σε λεπτομέρειες και για κάποιο διάστημα τα θέματα που αναπτύσσει φαίνονταν λιγότερο κρίσιμα. Η βασική της θέση, παρόλα αυτά, ποτέ δεν αντικρούστηκε και τουλάχιστον για εμάς, είναι αναμφισβήτητη. Τίποτα δεν μπορεί να μεγαλώνει για πάντα και αγνοώντας αυτό το βασικό στοιχείο οδηγούμαστε στην βασική αδυναμία των σύγχρονων οικονομικών. Οι κυβερνήσεις πρέπει να πάρουν οδυνηρές αποφάσεις και, πέρα από τους τοπικούς γεωγραφικούς και οικολογικούς περιορισμούς, οι αποφάσεις αυτές θα παρθούν σύμφωνα με τις επικρατούσες αξίες σε κάθε χώρα. Οι κυβερνήσεις στις χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό είναι πιο πιθανό να δώσουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη και να θυσιάσουν το περιβάλλον για το σκοπό αυτό. Οι κυβερνήσεις που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα είναι πιθανό να κάνουν το αντίθετο. Καθώς τα περιβαλλοντικά προβλήματα δεν έχουν σύνορα, η διεθνής διπλωματία είναι απαραίτητη για την εξεύρεση λύσεων. Μία παγκόσμια προσέγγιση παρουσιάστηκε στο Πρωτόκολλο του Κγιοτο, ως αποτέλεσμα της συνόδου των Ηνωμένων Εθνών το 1997. Τότε, ο Αμερικάνος πρόεδρος George W Bush, μετά την εκλογή του το 2001, έδειξε τις προθέσεις της χώρας του (κοντά στον ανδρισμό) αποσύροντας τις Ηνωμένες Πολιτείες από αυτήν. Ο πρώην Αμερικάνος αντιπρόεδρος Al Gore το 2006 έβαλε πάλι το περιβάλλον στην ατζέντα των Ηνωμένων Πολιτειών με την ταινία του *An*

Inconvenient Truth (Μία Άβολη Αλήθεια) και ο πρόεδρος Barack Obama το 2008 δεσμεύτηκε για έναν νέο ηγετικό ρόλο των Ηνωμένων Πολιτειών στον τομέα αυτό, πράγμα που όμως θα είναι μία διαδρομή σε έναν δύσκολο ανηφορικό δρόμο ανάμεσα στις πολιτικές των Ηνωμένων Πολιτειών.

Στην Παγκόσμια Έρευνα Αξιών τα έτη 1990-1993, αντιπροσωπευτικά δείγματα των πληθυσμών ρωτήθηκαν σχετικά με τις πολιτικές απόψεις τους σε μία κλίμακα από «αριστερή» προς «δεξιά». Οι ψηφοφόροι των χωρών που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό τοποθέτησαν τους εαυτούς τους κυρίως στο κέντρο, ενώ οι ψηφοφόροι των χωρών που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα ελαφρώς προς τα αριστερά. Λίγοι ήταν αυτοί που τοποθέτησαν τους εαυτούς τους προς τα δεξιά.

Ο ανδρισμός και η θηλυκότητα στη δημογραφική πολιτική δεν είναι θέμα μόνο των πολιτικών προτεραιοτήτων, αλλά αντανακλάται και στους άτυπους κανόνες του πολιτικού παιχνιδιού. Στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό, όπως η Βρετανία, η Γερμανία και οι Ηνωμένες Πολιτείες, το ύφος της πολιτικής σκηνής χαρακτηρίζεται από αντιμωλία. Αυτό δεν είναι ένα σύγχρονο φαινόμενο. Το 1876 η Ολλανδική εφημερίδα *De Standaard* ανέφερε ότι «τα Αμερικάνικα πολιτικά κόμματα απέφυγαν να λερώσουν τα χέρια τους στις συζητήσεις, με τέτοιο τρόπο που οι ξένοι τον βρήκαν αποκρουστικό.» Η δήλωση αυτή έχει ισχύ ακόμη και σήμερα. Στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα, όπως στις Σκανδιναβικές χώρες και στην Ολλανδία, οι κυβερνήσεις σχεδόν πάντα είναι συνασπισμοί διαφορετικών κομμάτων, που συμπεριφέρονται το ένα στο άλλο ευγενικά.

Στις δημοκρατικές χώρες, ο πολιτισμικός ανδρισμός και η θηλυκότητα επηρεάζουν την τάση οι εκλεγμένοι αντιπρόσωποι και τα μέλη των κυβερνήσεων να είναι γυναίκες. Το 2006, ανάμεσα στις είκοσι-τέσσερις θεσπισμένες δημοκρατίες, τα ποσοστά των γυναικών στο κοινοβούλιο ήταν λιγότερο από 20 για τη Βρετανία, τη Γαλλία, την Ελλάδα, την Ιρλανδία, το Ισραήλ, την Ιταλία, την Ιαπωνία και τις Ηνωμένες Πολιτείες, ενώ ήταν πάνω από 30 για την Αυστρία, το Βέλγιο, τη Δανία, τη Φιλανδία, τη Γερμανία, την Ισλανδία, την Ολλανδία, τη Νέα Ζηλανδία, τη Νορβηγία, την Ισπανία και τη Σουηδία. Από τα μέλη του υπουργικού συμβουλίου, γυναίκες ήταν λιγότερο από το 20% στη Γαλλία, την Ελλάδα, το Ισραήλ, την Ιταλία, την Ιαπωνία, το Λουξεμβούργο, την Πορτογαλία, την Ελβετία και τις Ηνωμένες Πολιτείες, ενώ ήταν περισσότερο από 30% στην Αυστρία, τη Δανία, τη Φιλανδία, τη Γερμανία, την Ολλανδία, τη Νορβηγία, την Ισπανία και τη Σουηδία. Αυτό δείχνει το διαχωρισμό του ανδρισμού από τη θηλυκότητα, παρόλο που τα χαμηλά ποσοστά για τη Γαλλία και την Πορτογαλία και τα υψηλά ποσοστά για την Αυστρία και τη Γερμανία υποδηλώνουν ότι η διαφορά ισχύος παίζει και αυτή κάποιο ρόλο. Παρόλα αυτά, οι γυναίκες τείνουν να έχουν ευκολότερη εξέλιξη στην πολιτική από ότι στις επιχειρήσεις. Η διαδικασία εκλογής ανταποκρίνεται γρηγορότερα στις αλλαγές στην κοινωνία από ότι η διαδικασία εγκλωβισμού στις επιχειρήσεις. Οι ικανές γυναίκες στις επιχειρήσεις πρέπει να περιμένουν οι μεγαλύτεροι σε ηλικία άνδρες να αποσυρθούν ή να πεθάνουν. Είναι πιθανό η πολιτική ως δημόσιο αγαθό να προσελκύει περισσότερες γυναίκες από ότι οι επιχειρήσεις που αποτελούν ατομικό επίτευγμα.

Ο Ανδρισμός, η Θηλυκότητα και η Θρησκεία

Τα θέματα που σχετίζονται με τη διάσταση ανδρισμού-θηλυκότητας είναι βασικά σε κάθε θρησκεία. Οι κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό λατρεύουν έναν σκληρό Θεό ή θεούς, ο οποίος δικαιολογεί τη σκληρή του στάση απέναντι στους ανθρώπους. Οι κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα, λατρεύουν έναν τρυφερό Θεό ή θεούς, ο οποίος απαιτεί φροντίδα προς τους συνανθρώπους.

Στο Χριστιανισμό πάντα υπήρχε μία διαμάχη ανάμεσα στη σκληρότητα (στοιχείο του ανδρισμού) και στην τρυφερότητα (στοιχείο της θηλυκότητας). Στη Βίβλο συνολικά, η Παλαιά Διαθήκη αντανακλά σκληρότερες αξίες (οφθαλμός αντί οφθαλμού, και οδόντας αντί οδόντος), ενώ η Καινή Διαθήκη αντανακλά πιο τρυφερές αξίες (να γυρνάς το άλλο μάγουλο). Ο Θεός στην Παλαιά Διαθήκη είναι μεγαλοπρεπής. Ο Ιησούς στην Καινή Διαθήκη βοηθά τους αδύναμους και υποφέρει. Ο Καθολικισμός έχει παράγει ορισμένες ανδρικές, σκληρές τάσεις (Ιησουίτες), αλλά επίσης και ορισμένες θηλυκές, τρυφερές αξίες (Φραγκισκανοί). Εκτός του Καθολικισμού βρίσκουμε επίσης ομάδες με ισχυρές αξίες ανδρισμού (όπως οι Μορμόνοι) και ομάδες με ισχυρές αξίες θηλυκότητας (όπως ο στρατός σωτηρίας). Κατά μέσο όρο, οι χώρες με Καθολική παράδοση, τείνουν να διατηρούν αξίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό και αυτές με Προτεσταντικές παραδόσεις πιο κοντά στη θηλυκότητα.

Έξω από τον Χριστιανικό κόσμο υπάρχουν επίσης σκληρές και τρυφερές θρησκείες. Ο Βουδισμός στην Ιαπωνία (χώρα που βρίσκεται κοντά στον ανδρισμό) είναι πολύ διαφορετικός από το Βουδισμό στην Ταϊλάνδη (χώρα που βρίσκεται κοντά στη θηλυκότητα). Ορισμένοι νέοι άνδρες στην Ιαπωνία ακολουθούν τον Βουδισμό Ζεν, μία εκπαίδευση που αποσκοπεί στην ανάπτυξη του ατόμου μέσω του διαλογισμού, κάτω από έναν σκληρό αφέντη. Κατά τη δεκαετία του 1970, περισσότεροι από τους μισούς νεαρούς άνδρες στην Ταϊλάνδη, πέρασαν κάποιο καιρό ως Βουδιστές μοναχοί,

υπηρετώντας και εκλιπαρώντας. Στον Ισλαμισμό, οι σουνίτες αντιπροσωπεύουν την μορφή της συγκεκριμένης θρησκείας που βρίσκεται πιο κοντά στον ανδρισμό, ενώ οι σιίτες αυτήν που βρίσκεται πιο κοντά στη θηλυκότητα και τονίζει τη σημασία των παθών. Στις μελέτες της IBM, το Ιράν, που κατοικείται κυρίως από σιίτες, είχε βαθμολογία πιο κοντά στη θηλυκότητα από ότι οι άλλες Αραβικές χώρες που κατοικούνται κυρίως από σουνίτες.

Στη δεκαετία του 1990 ένας Ολλανδός κοινωνιολόγος, ο Johan Verweij, αφιέρωσε την έρευνα για το διδακτορικό του στην επεξήγηση των διαφορών στην απώλεια της θρησκείας στον Δυτικό Χριστιανισμό. Από την Παγκόσμια Έρευνα Αξιών του 1990-1993, πήρε στοιχεία για διάφορους τομείς που αφορούν τη θρησκεία, για δεκαέξι Χριστιανικές χώρες. Οι υπάρχουσες θεωρίες έψαχναν την αιτία του φαινομένου αυτού στον εκμοντερνισμό της κοινωνίας, αλλά οι θεωρίες αυτές δεν αναφέρονταν στην κατάσταση των Ηνωμένων Πολιτειών, μίας σύγχρονης χώρας, η οποία δεν έχει επηρεαστεί από το φαινόμενο της απώλειας της θρησκείας. Προς έκπληξη του Verweij, ανακάλυψε ότι ο καλύτερος τρόπος να προβλεφθεί το επίπεδο του φαινομένου αυτού ήταν ο βαθμός θηλυκότητας στην κουλτούρα – παρά το γεγονός ότι οι γυναίκες τείνουν να είναι πιο θρήσκες από τους άνδρες. Στις Χριστιανικές χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό, οι άνθρωποι βαθμολογούν το επίπεδο πίστης τους υψηλότερα και βασίζουν περισσότερο τις ζωές τους στο Θεό, στις Χριστιανικές αξίες, στην Ορθοδοξία και στην παγκόσμια αντίληψη για τον Χριστιανισμό. Οι χώρες με αξίες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα τείνουν να βιώνουν την απώλεια της θρησκείας πιο γρήγορα από ότι αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό, συμπεριλαμβανομένων και των Ηνωμένων Πολιτειών.

Το Χριστιανικό Ευαγγέλιο παρέχει μία σειρά αξιών για διαφορετικές θέσεις πάνω στην κλίμακα ανδρισμού-θηλυκότητας. Η Καινή Διαθήκη ισορροπεί προσεκτικά τη σημασία των σχέσεων με το Θεό και με τους συνανθρώπους. Σε μία παραβολή, ένας Φαρισαίος πλησίασε τον Ιησού με την ερώτηση «Ποια είναι η σπουδαιότερη εντολή;»

Ο Ιησούς απάντησε: «Πρέπει να αγαπάς το Θεό σου με όλη σου την καρδιά, με όλη σου την ψυχή και με όλο σου το πνεύμα. Αυτή είναι η βασική εντολή. Υπάρχει όμως και μία δεύτερη σαν αυτή: Πρέπει να αγαπάς το γείτονά σου όπως τον εαυτό σου. Όλοι οι προφήτες βασίζονται στο έργο τους στις δύο αυτές εντολές.»

Η σύγκριση ανάμεσα στη Χριστιανική πίστη στις χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό και σε αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα υπονοεί ότι είναι δύσκολο να βρεθεί ισορροπία ανάμεσα στις δύο εντολές. Υπάρχουν πολιτιστικές αναγκαιότητες που οδηγούν τους Χριστιανούς σε ορισμένες χώρες να τονίζουν περισσότερο την πρώτη και άλλους σε άλλες χώρες να τονίζουν περισσότερο τη δεύτερη.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι φυσικό ανάμεσα στις Χριστιανικές χώρες, οι σκληρές κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό να τονίζουν περισσότερο τη σημασία του Θεού και άλλες αξίες που απορρέουν από αυτό. Ο Χριστιανικός Θεός είναι ο Πατέρας: Είναι αρρενωπός. Η σημασία του Θεού που βαθμολογήθηκε από τους ερωτηθέντες στην Ευρωπαϊκή Έρευνα Αξιών και ο δείκτης ανδρισμού από τις μελέτες της IBM φαίνεται να έχουν σχέση με τις Δέκα Εντολές, αλλά πιο ισχυρή σχέση με τις καθαρά θρησκευτικές εντολές (δεν υπάρχει άλλος Θεός και να μην γίνεται κατάχρηση του ονόματος του Θεού). Ο ανδρισμός έχει λιγότερη σχέση με τη τήρηση των σεξουαλικών εντολών (να μην επιθυμείς τη γυναίκα του γείτονά σου) και ακόμα μικρότερη σχέση με

την τήρηση των ηθικών εντολών (να τιμάς τους γονείς σου, να μη σκοτώσεις, να μην κλέψεις, να μην ψευδομαρτυρήσεις και να μην επιθυμήσεις τα υπάρχοντα του γείτονά σου). Αυτό που τονίζεται στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό είναι η συναισθηματική και η συμβολική έννοια του ονόματος του Θεού. Το όνομα του Θεού, του Πατέρα, ανταποκρίνεται σε έναν πληθυσμό μίας κοινωνίας που βρίσκεται κοντά στον ανδρισμό – συμπεριλαμβανομένων και των γυναικών, οι οποίες κοινωνικοποιούνται με βάση την ανισότητα των αξιών στα δύο φύλα. Σε μία κοινωνία που βρίσκεται πιο κοντά στη θηλυκότητα τονίζεται η σημασία των σχέσεων με τους συνανθρώπους περισσότερο από τη σημασία του Θεού.

Η απώλεια της θρησκείας στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα δεν υπονοεί την απώλεια της αστικής ηθικής. Μία σύγκριση που έγινε ανάμεσα στα στοιχεία της Ευρωπαϊκής και της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών των ετών 1981-1982 και 1990 για την Ιρλανδία, την Ολλανδία και τη Σουηδία, δεν βρήκε στοιχεία για τη σχέση ανάμεσα στα δύο. Πιο απλοϊκές συνταγές που υπαγορεύουν ότι η ανήθικη συμπεριφορά πρέπει να αντιμετωπίζεται με μία επιστροφή στη θρησκεία, επομένως, αποδεικνύονται λανθασμένες. Αντίθετα, αποδεικνύεται ότι η θηλυκότητα, η οποία όπως είδαμε σχετίζεται με την απώλεια της θρησκείας, σχετίζεται θετικά με την αστική ηθική. Τα αποτελέσματα ενός πειράματος δημοσιεύθηκαν το 1996 στο περιοδικό *Reader's Digest*. Περίπου 200 πορτοφόλια, κάθε ένα από τα οποία περιείχε \$50 σε μετρητά, καθώς και οικογενειακές φωτογραφίες και τους αριθμούς τηλεφώνου των ιδιοκτητών τους, έπεσαν «κατά λάθος» σε δημόσιους χώρους σε μεγάλες και μικρές πόλεις των Ηνωμένων Πολιτειών και σε δεκατέσσερις Ευρωπαϊκές χώρες. Από τα δέκα πορτοφόλια που «έπεσαν» στο Όσλο της Νορβηγίας, επιστράφηκαν και τα δέκα. Το ίδιο συνέβη και στην πόλη Odense της Δανίας, αλλά μόνο δύο επιστράφηκαν στη Λωζάννη της Ελβετίας (ένα από τα οποία είχε βρει ένας Αλβανός!), στη Ραβέννα της Ιταλίας και στην πόλη Weimar της Γερμανίας. Ο αριθμός πορτοφολιών που επιστράφηκε είχε ουσιαστική σχέση με το

επίπεδο θηλυκότητας της κάθε χώρας και επιπλέον επηρεάστηκε από τη μικρή διαφορά ισχύος.

Ένα άλλο πείραμα είχε παρόμοια αποτελέσματα. Αυτό διεξήχθη από διεθνείς φοιτητές του Αμερικάνου καθηγητή Robert Levine. Οι φοιτητές αυτοί στις είκοσι-τρεις γενέτειρες πόλεις τους, έριξαν «κατά λάθος» ένα στυλό μπροστά σε έναν πεζό που περπατούσε από την αντίθετη κατεύθυνση. Η βαθμολογία ήταν το ποσοστό των πεζών που προειδοποίησαν τους φοιτητές ή που σήκωσαν το στυλό και το επέστρεψαν σε αυτούς. Τα ποσοστά των πεζών που βοήθησαν στις είκοσι-τρεις χώρες είχαν σημαντική σχέση με τη βαθμολογία στην κλίμακα της θηλυκότητας της κάθε χώρας.

Όλες οι θρησκείες τονίζουν διαφορετικούς θρησκευτικούς ρόλους για τους άνδρες και τις γυναίκες. Στον Χριστιανισμό πολλές εκκλησίες Προτεσταντών εξασκούν την ισότητα ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες, και την εφαρμόζουν στους κληρικούς τους, ενώ η Ρωμαιοκαθολική εκκλησία διατηρεί το προνόμιο της ιεροσύνης για τους άνδρες. Παράλληλα, σε όλες τις Χριστιανικές εκκλησίες οι γυναίκες είναι πιο θρήσκες από τους άνδρες. «Ο Θεός φαίνεται να μην είναι ένας εργοδότης που αντιμετωπίζει ίσα όλους τους εργαζόμενους: έχει μία προκατάληψη προς τις γυναίκες». Η Ευρωπαϊκή Έρευνα Αξιών δείχνει ότι αυτή η διαφοροποίηση εφαρμόζεται πιο συγκεκριμένα στις γυναίκες που δεν εργάζονται. Εκεί όπου ο ρόλος της γυναίκας έχει αλλάξει από νοικοκυρά σε εργαζόμενη, η στάση της προς τη θρησκεία μετακινήθηκε πιο κοντά στη στάση των ανδρών.

Δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η ίδια διάσταση, ανδρισμός έναντι θηλυκότητας, σχετίζεται τόσο με τη σεξουαλική όσο και με τη θρησκευτική

συμπεριφορά. Η θρησκεία είναι ένας τρόπος για τους ανθρώπους να επηρεάζουν το υπερφυσικό – να παρέχουν βεβαίωση πέρα από τα απρόβλεπτα ρίσκα για την ανθρώπινη ύπαρξη. Η γέννηση, η γονιμότητα και ο θάνατος επικρατούν ανάμεσα σε αυτά τα απρόβλεπτα. Όλες οι θρησκείες ανάγουν και γιορτάζουν τα γεγονότα της αναπαραγωγής: γέννηση, γάμος και θάνατος. Η τελετές της γονιμότητας είναι γνωστές από όλους τους ανθρώπινους πολιτισμούς ακόμα και κατά την προϊστορική περίοδο και επιβιώνουν μέχρι και σήμερα, όπως οι τελετές του γάμου και οι ναοί που ήταν αφιερωμένοι στη γονιμότητα. Στον Ιουδαϊσμό και στο μεγαλύτερο μέρος του Ισλαμισμού, η περιτομή των ανδρικών γεννητικών οργάνων είναι ένας όρος για την αποδοχή του ατόμου από τη θρησκευτική κοινότητα. Στον Ινδουισμό, η αρχιτεκτονική των ναών βασίζεται στο ανδρικό φαλλικό σχήμα και στο γυναικείο αιδίο. Η Κινέζικη φιλοσοφία και οι θρησκευτικές πρακτικές δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην συμπληρωματική σχέση του yang και του yin, το ανδρικό και το γυναικείο στοιχείο.

Οι περισσότερες θρησκείες περιλαμβάνουν κανόνες σχετικά με το τι πρέπει και δεν πρέπει να κάνουν οι άνθρωποι όσον αφορά την αγάπη και τη σεξουαλική πράξη. Η ανθρώπινη σεξουαλικότητα έχει δύο φάσεις: αυτή της αναπαραγωγής και αυτή της ευχαρίστησης. Οι διαφορετικές θρησκείες και οι τάσεις εντός των θρησκειών αυτών, έχουν πάρει διαφορετικές θέσεις σχετικά με την πλευρά της σεξουαλικής πράξης που αφορά την ευχαρίστηση. Η γενική τάση είναι οι θρησκείες στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό να τονίζουν την πλευρά της αναπαραγωγής και οι θρησκείες στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα να θεωρούν επίσης σημαντική την πλευρά της ευχαρίστησης. Η Ρωμαιοκαθολική εκκλησία που βρίσκεται πιο κοντά στον ανδρισμό, έχει απορρίψει τη σεξουαλική πράξη για ευχαρίστηση, καθιερώνοντας την αγαμία για τους ιερείς, τη λατρεία της Παναγίας και τον γάμο ως μυστήριο με σκοπό την αναπαραγωγή, ενώ απαγορεύει το διαζύγιο, την αντισύλληψη και την έκτρωση. Όταν οι Προτεσταντικές εκκλησίες που δεν βρίσκονται τόσο κοντά στον ανδρισμό,

αποσχίστηκαν από τη Ρώμη, δεν διατήρησαν την αγαμία, δε θεωρούσαν το γάμο ιερό μυστήριο και δέχονταν το διαζύγιο. Ο ορθόδοξος Ισλαμισμός δέχεται τη σεξουαλική ευχαρίστηση για τους άνδρες αλλά θεωρεί ότι η σεξουαλική ευχαρίστηση στις γυναίκες αποτελεί κίνδυνο. Οι τάσεις στον Ινδουισμό έχουν λάβει θετική στάση απέναντι στη σεξουαλική ευχαρίστηση, όπως αυτό δηλώνεται από τον σεξουαλικό οδηγό *Kama Sutra* και τους ερωτικούς ναούς του Khajuraho και του Konarak στην Ινδία. Στη φεμινιστική Βουδιστική Ταϊλάνδη, το επάγγελμα της πορνείας δεν είναι κατακριτέο σε τόσο μεγάλο βαθμό όπως στη Δύση. Επίσης, στην πολύ φεμινιστική Σουηδία, η γυναικεία πορνεία είναι απαγορευμένη, αλλά σε ένα περιστατικό πορνείας τιμωρείται ο πελάτης και όχι η γυναίκα.

Ανάμεσα στις επιστημονικές θεωρίες σχετικά με τη σεξουαλική πράξη, είναι αξιοσημείωτο ότι το έργο του Sigmund Freud (1856 – 1939) ξεκίνησε στην Αυστρία, μία χώρα με έναν από τους υψηλότερους δείκτες ανδρισμού στη λίστα της IBM (79). Ο Freud, ο πατέρας της ψυχανάλυσης, έχει γράψει για την ουσιαστική σημασία της σεξουαλικότητας στην ανάπτυξη της ανθρώπινης προσωπικότητας. Έχει γράψει επίσης, ότι πολλά ψυχοπαθολογικά προβλήματα οφείλονται στην καταπίεση της σεξουαλικότητας. Έγραψε ότι η *ζήλεια του πέους* (η ζήλεια που οφείλεται στην ανυπαρξία του πέους) υπάρχει σε όλες τις γυναίκες. Αναρωτιόμαστε αν ένας συγγραφέας από μία χώρα με χαμηλότερο δείκτη ανδρισμού θα το φανταζόταν αυτό. Κάθε συγγραφέας ή επιστήμονας είναι ένα παιδί στη δική του κοινωνία. Το έργο του Freud προκύπτει από την Αυστριακή ανατροφή του που βασίζεται στον ανδρισμό.

Το Παράρτημα 5.6 συμπληρώνει τα Παραρτήματα 5.2, 5.3, 5.4 και 5.5 και παρουσιάζει περιληπτικά τις διαφορές ανάμεσα στις κοινωνίες του ανδρισμού από τις κοινωνίες της θηλυκότητας που παρουσιάσαμε στα δύο τελευταία τμήματα.

Οι Πηγές των Διαφορών Ανάμεσα στον Ανδρισμό και στη Θηλυκότητα

Στον ανθρώπινο τρόπο σκέψης το θέμα της ισότητας ή της ανισότητας ανάμεσα στα δύο φύλα είναι το ίδιο παλαιό όπως η θρησκεία, η ηθική και η φιλοσοφία. Η Γένεση, το πρώτο βιβλίο της Ιουδαίο-Χριστιανικής Παλαιάς Διαθήκης (η οποία κωδικοποιήθηκε τον 5^ο αιώνα π.Χ.) περιλαμβάνει δύο αντικρουόμενες εκδοχές για τη δημιουργία των δύο φύλων. Η πρώτη, Γένεσις 1:27-28, δηλώνει:

Και εποίησε ο Θεός τον άνθρωπο, κατ' εικόνα Θεού εποίησε αυτόν, άρεν και θήλυ εποίησε αυτούς. Και ευλόγησε αυτούς ο Θεός, λέγων: Αυξάνεσθε και πληθύνεσθε και πληρώσατε τη γη και κατακυριεύσατε αυτής και άρχετε των ιχθύων της θαλάσσης και των πετεινών του ουρανού και πάντων των κτηνών και πάσης της γης και πάντων των ερπετών επί της γης.

Το κείμενο αυτό δηλώνει ίση συντροφικότητα ανάμεσα στα φύλα. Η επόμενη έκδοση, Γένεσις 2:18 (στοιχεία της Παλαιάς Διαθήκης που οι ειδικοί πιστεύουν ότι προέρχονται από άλλο πρωτότυπο κείμενο), περιλαμβάνει την ιστορία του κήπου της Εδέμ, στην οποία ο Θεός αρχικά τοποθετεί «τον άνδρα» μόνο. Τότε, στη Γένεση 2:18, δηλώνει:

Και είπε Κύριος ο Θεός, ου καλόν είναι τον άνθρωπο μόνον, ποιήσωμεν αυτόν βοηθό κατ' αυτόν.

Εκεί ακολουθεί η ιστορία της γυναίκας που δημιουργήθηκε από το πλευρό του Αδάμ. Το κείμενο αυτό δίνει ξεκάθαρη προτεραιότητα στον άνδρα και ορίζει τη γυναίκα ως «βοηθό» του, δικαιολογώντας μία κοινωνία στην οποία υπάρχει η ανδρική κυριαρχία.

Στην αρχαία Ελλάδα, ο Πλάτων (τον 4^ο αιώνα π.Χ.) περιγράφει τα δύο φύλα ως ίσα και (εκτός από τους ρόλους τους στην αναπαραγωγή) μόνο στατιστικά διαφορετικά. Στην *Πολιτεία* του Πλάτωνα, παρέχεται ένα σχέδιο για ένα ιδανικό κράτος που κυβερνάται από μία ελίτ ανδρών αλλά και γυναικών. Βεβαίως, είναι γεγονός ότι το αρχαίο Ελληνικό κράτος ήταν ανδροκρατούμενο. Το ίδιο ισχύει και για το Ρωμαϊκό κράτος, αλλά τουλάχιστον ο Ρωμαίος συγγραφέας C Musonius Rufus (κατά τον 1^ο αιώνα μ.Χ.), υπερασπίστηκε την ισότητα των δύο φύλων και συγκεκριμένα τη μελέτη της φιλοσοφίας τόσο από άνδρες όσο και από γυναίκες.

Ο Γερμανός κοινωνιολόγος Norbert Elias είπε ότι η ισορροπία της δύναμης ανάμεσα στα δύο φύλα εξαρτάται από την ανάπτυξη της κοινωνίας. Κατά τη διάρκεια της Ρωμαϊκής Κυριαρχίας και την αρχή της Αυτοκρατορίας (400 π.Χ. – 100 μ.Χ.) η επιρροή και τα δικαιώματα των γυναικών αυξήθηκαν σταδιακά μαζί με την ανάπτυξη των πόλεων-κρατών μέσα στην παγκόσμια αυτοκρατορία και από χωρικοί πολεμιστές έγιναν αριστοκράτες. Με την αποσύνθεση της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας τον 3^ο αιώνα μ.Χ., η κοινωνική θέση των γυναικών υποβαθμίστηκε. Σε ένα από τα πρώτα βιβλία του Elias, περιγράφεται πως περίπου τον 11^ο αιώνα μ.Χ. στην Ευρώπη και συγκεκριμένα στη Γαλλία, η σταδιακή επανένταξη των τάξεων στην κοινωνία και η μείωση των πολέμων έδωσε στις ευγενείς γυναίκες έναν κοινωνικό και πολιτισμικό ρόλο. Στην ιστορία του Ευρωπαϊκού πολιτισμού, οι Γάλλοι ευγενείς και οι αυλικοί έχουν υπάρξει πρότυπα και έχουν ακολουθηθεί από πολλές άλλες χώρες και κοινωνικές τάξεις. Οι τωρινές διαφορές

στη διάσταση ανδρισμού-θηλυκότητας ανάμεσα στη Γαλλία, την Ισπανία και την Πορτογαλία από τη μία πλευρά, και τη Βρετανία, τη Γερμανία και την Ιταλία από την άλλη, μπορούν να ερμηνευθούν ως διαφορετικά αποτελέσματα της διαδικασίας αυτής.

Η ανθρωπολόγος Margaret Mead βρήκε ότι στη Νέα Γουινέα υπάρχουν διαφορετικοί ρόλοι στα δύο φύλα ανάμεσα σε φυλές που ζουν πολύ κοντά η μία στην άλλη. Έδειξε ότι η ιστορία και η παράδοση επιτρέπουν την επιβίωση ουσιαστικής ποικιλίας στους ρόλους των δύο φύλων. Δεν βρήκαμε ισχυρή σχέση με εξωτερικούς παράγοντες που θα μπορούσε να εξηγήσει γιατί ορισμένες χώρες έχουν ισχυρές ανδροκρατούμενες κοινωνίες και άλλες ισχυρές φεμινιστικές. Οι φεμινιστικές κοινωνίες είναι σχετικά πιο συχνές στα ψυχρά κλίματα, υποδηλώνοντας ότι σε αυτή την περίπτωση μία ισοτιμία ανάμεσα στους συντρόφους, άνδρες και γυναίκες, βελτιώνει τις πιθανότητες επιβίωσης και αύξησης του πληθυσμού.

Η συγκέντρωση των πολιτισμών που βρίσκονται κοντά στη θηλυκότητα στη βορειοδυτική Ευρώπη (Δανία, Φιλανδία, Ολλανδία, Νορβηγία και Σουηδία) τονίζει κοινούς ιστορικούς παράγοντες. Οι ελίτ στις χώρες αυτές αποτελούνταν σε μεγάλο βαθμό από εμπόρους και θαλασσοπόρους. Στο εμπόριο και στη θάλασσα, η διατήρηση καλών διαπροσωπικών σχέσεων και η φροντίδα για τα πλοία και το εμπόρευμα είναι ουσιαστικές αρετές. Κατά την περίοδο κυριαρχίας των Βίκινγκς στις Σκανδιναβικές χώρες (800 – 1000 μ.Χ.) επίσης οι γυναίκες έπρεπε να διαχειρίζονται και να κυβερνούν τα χωριά, ενώ οι άνδρες έλειπαν σε μεγάλα ταξίδια. Παρόλα αυτά, οι Βίκινγκς δεν εγκαταστάθηκαν στην Ολλανδία. Η Χανσεατική Ένωση (1200 – 1500 μ.Χ.) κάλυπτε όλες τις βορειοδυτικές Ευρωπαϊκές χώρες συμπεριλαμβανομένων και των ελεύθερων πόλεων του Αμβούργου, της Βρέμης και του Lubeck στη βόρεια Γερμανία και των Βαλτικών χωρών. Επρόκειτο για μία ομοσπονδία

ελεύθερου εμπορίου ανάμεσα σε πόλεις στις οποίες οι γυναίκες έπαιζαν έναν πολύ σημαντικό ρόλο:

Παρόλο που η σύζυγος δεν είχε την ίδια νομική θέση με τον σύζυγό της, συχνά ήταν μέλος μίας επιχειρηματικής ομάδας. Ακόμα και στους κοινωνικούς κύκλους των εμπόρων, η οικογένεια ήταν η μικρότερη λειτουργική μονάδα της κοινωνίας, όπου οι γυναίκες και τα παιδιά είχαν τους ρόλους τους. Αυτό σήμαινε ότι οι γυναίκες ήταν χειραφετημένες ως ένα βαθμό και η ανεξαρτησία τους και οι επιχειρηματικές τους ικανότητες αυξάνονταν. Για την ακρίβεια, ορισμένες γυναίκες κατάφεραν να νικήσουν στη «μάχη των παντελονιών» ακόμα και όσο οι σύζυγοί τους βρίσκονταν στη ζωή.

Ο Erasmus του Ρότερνταμ στο βιβλίο του Colloquia το 1524 συνέκρινε τα Γαλλικά και τα Γερμανικά πανδοχεία – και τα δύο από τα οποία γνώριζε από την εμπειρία του. Αναφέρθηκε στη γοητευτική συμπεριφορά των συζύγων και των θυγατέρων των Γάλλων πανδοχέων, την ποιότητα του φαγητού και στο Γαλλικό *savoigr vivre*. Αυτό το έφερε σε αντιπαράθεση με την αυστηρότητα, την ανελαστικότητα και την έλλειψη τρόπων των Γερμανών. Για την ακρίβεια, χρησιμοποίησε τον όρο *ανδρικό* για να ξεχωρίσει το στυλ των Γερμανών από αυτό των Γάλλων. Παράλληλα, αναγνώρισε ότι οι Γερμανοί αντιμετώπιζαν τους πελάτες τους ως ίσους.

Συγκρίνοντας τη Βρετανία και την Ολλανδία, ο Άγγλος συγγραφέας Sir Francis Walsingham, έγραψε σε ένα πολιτικό φυλλάδιο το 1585 ότι η Αγγλία και οι Κάτω Χώρες «έχουν αντιπροσωπευθεί από κοινή γλώσσα και όρους ως άνδρας και γυναίκα.» Μισό αιώνα αργότερα κάποιοι Άγγλοι συνέδεσαν την Ολλανδική εμπορική επιτυχία με το γεγονός ότι οι Ολλανδοί «γενικά ανατρέφουν τα παιδιά τους και των δύο φύλων

περισσότερο με τη μελέτη της Γεωμετρίας και των Αριθμών από ότι οι Άγγλοι.» Και αλλού έχει επισημανθεί ότι οι Ολλανδοί έμποροι και οι *σύζυγοί τους* ήταν πιο επικοινωνιακοί στο εμπόριο από ότι οι Άγγλοι. Παρόλο που οι γυναίκες στην Ολλανδία του δεκάτου-εβδόμου αιώνα εξαιρούνταν από την πολιτική, «με τους περιορισμούς αυτούς κατάφεραν να εξελίξουν τους εαυτούς τους, τόσο ατομικά όσο και συλλογικά, στη δημόσια ζωή.» Σε πίνακες αυτής της περιόδου, «οι πατεράδες συχνά φαίνεται να συμμετέχουν στην ανατροφή και στη φροντίδα των μικρών παιδιών.» Επίσης, «ο ένδοξος στρατός...αντιμετωπιζόταν με περισσότερη προσοχή και ενθουσιασμό στην Ολλανδία... Παρόλο που, οι νεαροί επαγγελματίες στρατιώτες...έπαιζαν καθοριστικό ρόλο στην υπεράσπιση της Ολλανδικής Δημοκρατίας κατά τον δέκατο-έβδομο αιώνα, κατατάσσονταν εμφανώς χωρίς τιμή στο πλαίσιο της πατριωτικής κουλτούρας της εποχής.» Οι ήρωες του στρατού ανήκαν στην ιστορία των χωρών που βρίσκονται κοντά στον ανδρισμό, όπως η Βρετανία και οι Ηνωμένες Πολιτείες.

Είναι αξιοσημείωτο ότι οι συμβολικές προσωπικότητες που αντιπροσώπευαν τις χώρες του Δυτικού κόσμου κατά τον δέκατο-ένατο και εικοστό αιώνα, ήταν είτε άνδρες είτε γυναίκες, σύμφωνα με τα επίπεδα ανδρισμού ή θηλυκότητας των πολιτισμών τους: ο John Bull για τη Βρετανία και ο Uncle Sam για τις Ηνωμένες Πολιτείες, αλλά η Marianne για τη Γαλλία και η μικρή Ολλανδέζα για την Ολλανδία (αποκαλούμενη *Frau Antje* στη Γερμανία).

Οι χώρες της Λατινικής Αμερικής παρουσιάζουν μεγάλες διαφοροποιήσεις στην κλίμακα ανδρισμού και θηλυκότητας. Οι μικρές χώρες της Κεντρικής Αμερικής, όπως επίσης και το Περού και η Χιλή, έχουν βαθμολογία που βρίσκεται πιο κοντά στον πόλο της θηλυκότητας. Το Μεξικό, η Βενεζουέλα, η Κολομβία και το Εκουαδόρ έχουν βαθμολογία που βρίσκεται πιο κοντά στον πόλο του ανδρισμού. Μία υποθετική εξήγηση είναι ότι

αυτές οι διαφορές αντανακλούν την κληρονομιά των διαφορετικών Ινδιάνικων πολιτισμών που επικρατούσαν στις περιοχές αυτές πριν την κατάκτησή τους από τους Ισπανούς. Το μεγαλύτερο μέρος του Μεξικού κληρονόμησε την σκληρή κουλτούρα των Αζτέκων, αλλά η νότια Μεξικάνικη χερσόνησος του Γιουκατάν και οι δημοκρατίες της Κεντρικής Αμερικής κληρονόμησαν το λιγότερο στρατιωτικό πολιτισμό των Μάγια. Το Περού και η Βόρεια Χιλή κληρονόμησαν τον πολιτισμό των Ίνκας που πλησιάζει πολύ αυτόν των Μάγια.

Όλα αυτά τα ιστορικά παραδείγματα δείχνουν ότι οι διαφορές ανάμεσα στις χώρες στην κλίμακα ανδρισμού-θηλυκότητας εντοπίστηκαν και περιγράφηκαν αιώνες πριν και ο τρόπος που η κάθε χώρα αντιμετωπίζει τους ρόλους των δύο φύλων έχει βαθιές ρίζες.

Το Μέλλον των Διαφορών Ανάμεσα στον Ανδρισμό και στη Θηλυκότητα

Κατά την περίοδο των ερευνών της IBM, 1960 – 1970, ο δείκτης ανδρισμού και η γονιμότητα (ο αριθμός των παιδιών ανά οικογένεια) είχαν αρνητική σχέση για τις πλουσιότερες χώρες, αλλά θετική σχέση για τις φτωχότερες χώρες. Οι κουλτούρες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό υποδηλώνουν μεγαλύτερες οικογένειες στις φτωχές χώρες και μικρότερες οικογένειες στις πλουσιότερες χώρες. Ανθρωπολογικές μελέτες των παραδοσιακών πολιτισμών κατέληξαν επίσης ότι οι πληθυσμοί αυξάνονται περισσότερο στις κοινωνίες στις οποίες τα θηλυκά εξυπηρετούν τα αρσενικά. Στις επόμενες δεκαετίες, τα ποσοστά γεννήσεων στις περισσότερες χώρες, εκτός από τις πιο φτωχές, μειώθηκαν σημαντικά. Η γονιμότητα ακόμη σχετίζεται με την φτώχεια του

έθνους, αλλά η σχέση με τον ανδρισμό δεν είναι πλέον σημαντική. Για την ακρίβεια, βρήκαμε μία σχέση με την *ικανοποίηση έναντι του περιορισμού*, η οποία θα συζητηθεί στο Κεφάλαιο 8.

Το χαμηλό επίπεδο γονιμότητας στο πλουσιότερο μέρος του κόσμου οδηγεί στη γήρανση του πληθυσμού. Το Παράρτημα 5.3 έδειξε ότι οι βαθμολογίες ανδρισμού μειώνονται με την ηλικία και έτσι ένας πληθυσμός με μεγαλύτερο μέσο όρο ηλικίας θα μετακινηθεί προς αξίες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα. Όταν τα ποσοστά γεννήσεων μειώνονται, αυτό τείνει να υποδηλώνει ότι οι γυναίκες θα είναι και διαθέσιμες αλλά και απαραίτητες ως μέλη του εργατικού δυναμικού (καθώς θα υπάρχουν λιγότεροι νεαροί άνδρες). Αυτό επίσης προβλέπει ότι για τις πλουσιότερες χώρες θα υπάρχει μία μετακίνηση προς κουλτούρες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα.

Η τεχνολογία προκαλεί πολλές αλλαγές στο είδος της εργασίας των ανθρώπων. Στις πιο πλούσιες χώρες, η επανάσταση των πληροφοριών προχωράει, εξαφανίζοντας παλιές δουλειές και δημιουργώντας καινούργιες. Οι δουλειές που έχουν ξεκάθαρη δομή γίνονται όλο και περισσότερο αυτοματοποιημένες. Αυτό που μένει είναι οι δραστηριότητες που από τη φύση τους δεν μπορούν να αυτοματοποιηθούν. Αυτές είναι, στην πρώτη θέση, οι δουλειές που ασχολούνται με τους ανθρώπους και τους κοινωνικούς στόχους, με το να καθορίζουν το σκοπό της ζωής για τα άτομα και τις κοινωνίες. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει όλες τις ηγετικές θέσεις στην πολιτική και στις επιχειρήσεις. Στη δεύτερη θέση, είναι οι δημιουργικές δουλειές, αυτές που ασχολούνται με την εξεύρεση νέων πραγμάτων και εξαρτώνται από τη χρησιμότητα, την ομορφιά και την ηθική. Μία τρίτη και αρκετά μεγάλη κατηγορία επαγγελματιών που δεν μπορούν να αυτοματοποιηθούν είναι αυτά που ασχολούνται με τα απρόσμενα γεγονότα: ασφάλεια, σιγουριά, άμυνα και συντήρηση. Τέλος, υπάρχει ακόμα μία μεγάλη κατηγορία

επαγγελματιών, των οποίων η ουσία είναι η ανθρώπινη επαφή: επιτήρηση, διασκέδαση, συντροφιά για τους ανθρώπους, βοήθεια προς αυτούς (υλική και πνευματική), κίνητρο για εκμάθηση. Στις δουλειές αυτές οι υπολογιστές μπορούν να υπάρχουν ως πόροι, αλλά ποτέ δε θα μπορέσουν να αντικαταστήσουν τους ανθρώπους. Για όλες τις μη-αυτοματοποιημένες δουλειές, οι αξίες της θηλυκότητας είναι απαραίτητες για να υπάρχουν ακόμα και οι ανδρικές δουλειές, ανεξάρτητα από το αν οι εργαζόμενοι στις θέσεις αυτές είναι άνδρες ή γυναίκες. Για την τελευταία κατηγορία, στην οποία η ανθρώπινη επαφή είναι ουσιαστική, οι αξίες της θηλυκότητας είναι ανώτερες. Οι αρμοδιότητες που έχουν σχέση με την επίτευξη ενός στόχου μπορούν πιο εύκολα να αυτοματοποιηθούν από ότι οι αρμοδιότητες που έχουν έναν χαρακτήρα φροντίδας. Σε ισορροπία, οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι πιθανό να υποστηρίζουν μία μετακίνηση από αξίες πιο ανδρικές σε πιο θηλυκές στις βιομηχανοποιημένες κοινωνίες.

Για το φτωχότερο μέρος του κόσμου, και όσο διάστημα μία χώρα παραμένει φτωχή, είναι απίθανο να υπάρξει μία μετακίνηση προς τον πόλο της θηλυκότητας. Οι διαφορές του ανδρισμού και της θηλυκότητας παίζουν το ρόλο τους σε αυτό που έχει αρχίσει να γίνεται ένα δραματικό πρόβλημα κυρίως για τις Ασιατικές χώρες, την παρεμπόδιση ή την καταπίεση των γεννήσεων κοριτσιών. Η Ασία περίπου το 2000 μέτρησε περίπου 100 εκατομμύρια λιγότερα κορίτσια από όσα θα γεννιούνταν κανονικά. Αυτό το γεγονός βασίζεται στην επιθυμία των γονέων να κάνουν γιους παρά κόρες, στην διαθεσιμότητα του υπέρηχου για να φανεί το φύλο του μωρού που ακολουθείται από επιλεκτική άμβλωση και στην παλιά πρακτική της θανάτωσης των μωρών κοριτσιών. Η αναλογία κοριτσιών/αγοριών στον πληθυσμό είναι μεγαλύτερη στις κουλτούρες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα όπως η Ταϊλάνδη και η Ινδονησία από ότι σε αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό, όπως η Ινδία και η Κίνα. Παραμένει αναπάντητο ερώτημα το αν ένα πλεόνασμα ανδρών έναντι των γυναικών μπορεί να αυξήσει περισσότερο το επίπεδο ανδρισμού των κοινωνιών αυτών. Στο βιβλίο τους *Bare*

Branches, οι πολιτικοί επιστήμονες Valerie Hudson και Andrea den Boer, δείχνουν ότι ένα πλεόνασμα νέων ανδρών σε μία κοινωνία σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα βίας και με αυταρχικά πολιτικά συστήματα. Όσο το πλεόνασμα των ανδρών οφείλεται για τον πολιτισμικό ανδρισμό τόσο συμβαίνει και το αντίθετο, καθώς συνήθως το ένα ενισχύει το άλλο.

Η προστασία του παγκόσμιου περιβάλλοντος απαιτεί μία φιλοσοφία παγκόσμιας φροντίδας. Ο φαύλος κύκλος από τη φτώχεια στον ανδρισμό και πίσω έχει αρνητικές συνέπειες στην παγκόσμια επιβίωση. Αυτό είναι άλλος ένας λόγος για την επιδίωξη μίας δίκαιης κατανομής πόρων στον παγκόσμιο πληθυσμό.

Ότι Είναι Διαφορετικό Είναι Επικίνδυνο

Στη δεκαετία του 1960 ο Arndt Sorge υπηρέτησε στο στρατό της Δυτικής Γερμανίας. Κοντά στην πόλη του, όπου περνούσε τα σαββατοκύριακα, υπήρχαν στρατώνες από τον Βρετανικό «Στρατό του Ρήνου». Στον Sorge άρεσαν πολύ οι Βρετανικές ταινίες και τα τραγούδια σε αυτές, οι οποίες προβάλλονταν κάποια βράδια στους Βρετανικούς στρατώνες. Πήγε λοιπόν εκεί και ρώτησε αν θα μπορούσε, ως Γερμανός στρατιώτης, να παρακολουθεί τις ταινίες αυτές. Ο φρουρός τον παρέπεμψε στον λοχία, ο οποίος κάλεσε τον υπαρχηγό στο τηλέφωνο και έπειτα έσκισε μία σελίδα από ένα τετράδιο, στην οποία έγραψε: «Ο κύριος Arndt Sorge έχει άδεια να παραβρίσκεται στις ταινίες» και το υπέγραψε, συμπληρώνοντας ότι η άδεια δόθηκε από τον υπαρχηγό.

Ο Sorge χρησιμοποίησε το προνόμιο αυτό όχι μόνο σε εκείνη την περίπτωση αλλά και αρκετές άλλες φορές και η σελίδα του τετραδίου πάντα του εγγυόταν ότι η πόρτα θα άνοιγε για αυτόν, μαζί με την Γερμανική στρατιωτική του ταυτότητα. Αφού απολύθηκε, ρώτησε τον Βρετανό φρουρό αν θα μπορούσε, ως πολίτης πλέον, να συνεχίσει να πηγαίνει. Ο φρουρός κοίταξε τη σελίδα του τετραδίου και είπε. «Αυτό είναι για εσένα προσωπικά» και τον άφησε να περάσει.

Ο Arndt Sorge έγινε κοινωνιολόγος και θυμάται την εμπειρία του αυτή ως παράδειγμα του πόσο διαφορετικά φαίνεται να διαχειρίζονται οι Βρετανοί τέτοιες απρογραμμάτιστες παρακλήσεις σε σχέση με το τι είχε συνηθίσει στον Γερμανικό στρατό. Οι Γερμανοί θα χρειάζονταν περισσότερο χρόνο και την άδεια από περισσότερους επικεφαλείς – θα ζητούσαν περισσότερες πληροφορίες για τον ίδιο και θα εξέδιδαν κάποιου είδους επίσημο έγγραφο. Τελικά, το έγγραφο θα δινόταν σε αυτόν ως μέλος του στρατού και δε θα υπήρχε περίπτωση αυτό να χρησιμοποιηθεί αφού ο ίδιος θα είχε απολυθεί από το στρατό.

Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας

Η Γερμανία και η Βρετανία έχουν πολλά κοινά. Και οι δύο είναι χώρες της Δυτικής Ευρώπης, και οι δύο μιλούν γλώσσες με κοινή ρίζα, οι πληθυσμοί τους είναι περίπου ίσοι σε αριθμό και η Βρετανική βασιλική οικογένεια έχει Γερμανική καταγωγή. Παρόλα αυτά, δε χρειάζεται κανείς να είναι έμπειρος ταξιδιώτης προκειμένου να προσέξει τις ουσιαστικές πολιτισμικές διαφορές των δύο χωρών.

Ο Peter Lawrence είναι ένας Βρετανός κοινωνιολόγος, ο οποίος έγραψε για τη Γερμανία:

Αυτό που κάνει εντύπωση σε έναν ξένο που ταξιδεύει στη Γερμανία είναι η σημασία που έχει η συνέπεια, ανεξάρτητα με το αν συνειδητοποιεί το κριτήριο που συμβαίνει κάτι τέτοιο. Η συνέπεια και όχι ο καιρός, είναι το κύριο θέμα συζήτησης των ατόμων στα βαγόνια του τρένου. Τα τρένα που ταξιδεύουν σε μεγάλες αποστάσεις στη Γερμανία, έχουν ένα φυλλάδιο σε κάθε βαγόνι, το οποίο αποκαλούν Zugbegleiter (κυριολεκτικά «σύντροφο στο τρένο») το οποίο περιέχει μία λίστα με όλες τις στάσεις, με τις ώρες αναχώρησης και άφιξης και όλα τα πιθανά δρομολόγια από και προς την κάθε στάση. Αποτελεί σχεδόν εθνικό άθλημα στη Γερμανία, καθώς το τρένο πλησιάζει στο σταθμό, χέρια να απλώνονται προς το φυλλάδιο αυτό προκειμένου να ελέγξουν την πορεία του τρένου και την ακρίβεια στις αναγραφόμενες ώρες. Όταν τα τρένα αργούν, πράγμα που συμβαίνει ορισμένες φορές, ακούγεται μία ανακοίνωση από τα μεγάφωνα με τόνο σχεδόν στωικό ή τραγικό. Η χειρότερη περίπτωση αργοπορίας, που αναφέρεται σε αυτές τις ανακοινώσεις είναι η unbestimmte Verspätung (απροσδιόριστη αργοπορία: δεν ξέρουμε πόσο μπορεί να αργήσουμε!) και ακούγεται με τόνο επικήδειου λόγου.

Η έκπληξη του Sorge στην ευκολία με την οποία αντιμετώπισαν το θέμα οι Βρετανοί και η έκπληξη του Lawrence στην αντιμετώπιση των Γερμανών ταξιδιωτών υποδηλώνουν ότι οι δύο χώρες διαφέρουν στην ανέχεια της ασάφειας και του απρόβλεπτου. Στη μελέτη της IBM, η Βρετανία και η Γερμανία έχουν ακριβώς την ίδια βαθμολογία στη διάσταση της διαφοράς ισχύος (και οι δύο 35) και του ανδρισμού (και οι δύο 66). Στον ατομικισμό, όμως, οι Βρετανοί έχουν σημαντικά υψηλότερη βαθμολογία (88 έναντι 67). Η μεγαλύτερη διαφορά ανάμεσα στις δύο χώρες, όμως, είναι στην τέταρτη διάσταση που ονομάσαμε *αποφυγή της αβεβαιότητας*.

Δανειστήκαμε τον όρο *αποφυγή της αβεβαιότητας* από την Αμερικάνικη κοινωνιολογία, και πιο συγκεκριμένα από το έργο του James G March. Ο March και οι συνάδελφοί τους την αναγνώρισαν στις Αμερικάνικες εταιρίες. Οι τρόποι διαχείρισης της αβεβαιότητας, φυσικά, είναι μέρος και κομμάτι κάθε ανθρώπινου θεσμού σε μία χώρα. Όλα τα ανθρώπινα όντα πρέπει να αντιμετωπίσουν το γεγονός ότι δεν γνωρίζουν τι θα συμβεί την επόμενη μέρα: το μέλλον είναι αβέβαιο, αλλά πρέπει να ζήσουμε με αυτό έτσι και αλλιώς.

Η ακραία ασάφεια προκαλεί αβάστακτο άγχος. Κάθε ανθρώπινη κοινωνία έχει αναπτύξει τρόπους για να διαχειριστεί και να ελαφρύνει το άγχος αυτό. Οι τρόποι αυτοί ανήκουν στην τεχνολογία, τη νομοθεσία και τη θρησκεία. Η τεχνολογία, από την πιο πρωτόγονη έως την πιο αναπτυγμένη, βοηθά τους ανθρώπους να αποφεύγουν τις αβέβαιες καταστάσεις που προκαλεί η φύση. Οι νόμοι και οι κανόνες προσπαθούν να αποτρέπουν τις αβεβαιότητες στη συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων και η θρησκεία είναι ένας τρόπος συσχετισμού με τις υπερφυσικές δυνάμεις που θεωρούνται ότι ελέγχουν το μέλλον των ανθρώπων. Η θρησκεία βοηθά τους ακόλουθούς της να δεχθούν τις αβεβαιότητες ενάντια στις οποίες δεν μπορούν να υπερασπιστούν τους εαυτούς τους και ορισμένες θρησκείες παρέχουν την απόλυτη βεβαίωση για τη μετά θάνατον ζωή ή για τη νίκη έναντι των αντιπάλων.

Οι ανθρωπολόγοι που μελετούν τις παραδοσιακές κοινωνίες έχουν διαθέσει μεγάλο μέρος των μελετών τους στην τεχνολογία, τους νόμους και τη θρησκεία. Έχουν παρουσιάσει έναν μεγάλο αριθμό τρόπων με τους οποίους οι ανθρώπινες κοινωνίες αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα. Οι σύγχρονες κοινωνίες δε διαφέρουν ουσιαστικά από τις παραδοσιακές σε αυτό τον τομέα. Παρά την διαθεσιμότητα των ίδιων πληροφοριών

παντού, οι τεχνολογίες, οι νόμοι και οι θρησκείες συνεχίζουν να παρουσιάζουν διαφορές. Επίσης, δεν υπάρχουν σημάδια αυθόρμητης σύγκλισης.

Η ουσία της αβεβαιότητας είναι ότι είναι μία υποκειμενική εμπειρία, ένα συναίσθημα. Ένας θηριοδαμαστής λιονταριών μπορεί να νιώθει δικαιολογημένα άνετα όταν βρίσκεται περικυκλωμένος από τα ζώα του, μία κατάσταση η οποία θα έκανε τους περισσότερους από εμάς να πεθάνουμε από το φόβο μας. Μπορεί να νιώθετε άνετα όταν οδηγείτε σε έναν αυτοκινητόδρομο με πολλά αυτοκίνητα με ταχύτητα 75 χιλιομέτρων την ώρα ή και μεγαλύτερη, μία κατάσταση που, στατιστικά, είναι πιο επικίνδυνη από την κατάσταση στην οποία βρίσκεται ο θηριοδαμαστής.

Τα συναισθήματα της αβεβαιότητας μπορούν επίσης να μοιράζονται ως ένα βαθμό με άλλα μέλη της κοινωνίας. Όπως και με τις αξίες που συζητήσαμε στα τρία τελευταία κεφάλαια του βιβλίου, τα συναισθήματα της αβεβαιότητας αποκτώνται και μαθαίνονται. Τα συναισθήματα αυτά και οι τρόποι αντιμετώπισής τους ανήκουν στην πολιτιστική κληρονομιά των κοινωνιών. Μεταφέρονται και ενισχύονται μέσα από βασικούς θεσμούς, όπως είναι η οικογένεια, το σχολείο και το κράτος. Οι συλλογικές αξίες των μελών μίας συγκεκριμένης κοινωνίας αντανακλούν τα συναισθήματα αυτά, οι ρίζες των οποίων είναι ανορθολογικές. Οδηγούν σε ομαδικά μοτίβα συμπεριφοράς σε μία κοινωνία, τα οποία μπορεί να μοιάζουν αφύσικα ή δυσνόητα στα μέλη άλλων κοινωνιών.

Μετρώντας την Ανεκτικότητα και Μη της Ασάφειας στην Κοινωνία: Ο Δείκτης Αποφυγής της Αβεβαιότητας

Ως συνέχεια της διαφοράς ισχύος, του ατομικισμού και του κολεκτιβισμού και του ανδρισμού και της θηλυκότητας, η αποφυγή της αβεβαιότητας (από ισχυρή προς αδύναμη) είναι η τέταρτη διάσταση της έρευνας της IBM. Κάθε χώρα και κάθε περιοχή σε αυτή την έρευνα μπορεί να έχει έναν δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI).

Οι διαφορές ανάμεσα στις χώρες στην αποφυγή της αβεβαιότητας αρχικά ανακαλύφθηκαν ως ένα υπό-προϊόν της διαφοράς ισχύος. Όλα ξεκίνησαν με μία ερώτηση που αφορούσε το στρες στη δουλειά: «Πόσο συχνά νιώθετε εκνευρισμό ή ένταση στη δουλειά;» - με απαντήσεις από 1. Πάντα νιώθω έτσι, έως 5. Ποτέ δε νιώθω έτσι. Στον Geert έκανε εντύπωση η συχνότητα των απαντήσεων στην ερώτηση αυτή και τα διαφορετικά μοτίβα ανάμεσα στις χώρες. Για παράδειγμα, οι Βρετανοί εργαζόμενοι πάντα είχαν βαθμολογίες λιγότερου εκνευρισμού από ότι οι Γερμανοί εργαζόμενοι, ανεξάρτητα με το αν ήταν διευθυντές, μηχανικοί, γραμματείς ή ανειδίκευτοι εργάτες. Παρόλα αυτά, ανάμεσα σε όλες τις χώρες της έρευνας της IBM, οι διαφορές στα επίπεδα άγχους δεν είχαν σχέση με τη διαφορά ισχύος.

Ένας λεπτομερής έλεγχος όλων των ερωτήσεων που φανέρωναν σταθερές διαφορές ανάμεσα στις χώρες, έδειξε ότι οι μέσοι όροι των βαθμολογιών των χωρών στα ακόλουθα τρία στοιχεία είχαν στενή σχέση:

1. Το άγχος στη δουλειά, όπως αυτό εξηγήθηκε μόλις (μέση βαθμολογία σε κλίμακα από 1 έως 5)

2. Συμφωνία με τη δήλωση ότι «Οι κανόνες της εταιρίας δεν πρέπει να παραβιάζονται – ακόμα και όταν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι είναι για το καλό της εταιρίας (μέση βαθμολογία σε κλίματα από 1 έως 5). Η ερώτηση αυτή ονομάστηκε *κανόνας προσανατολισμού*.
3. Το ποσοστό των εργαζομένων που εκφράζουν την πρόθεσή τους να μείνουν στην εταιρία για μακροχρόνια καριέρα – και οι απαντήσεις ήταν οι εξής: 1. Δύο χρόνια το πολύ, 2. Από δύο έως πέντε χρόνια, 3. Περισσότερα από πέντε χρόνια (αλλά είναι πιθανό να φύγω πριν συνταξιοδοτηθώ) και 4. Μέχρι τη συνταξιοδότηση. Τα ποσοστά στις απαντήσεις 3 και 4 σε μία χώρα είχαν στενή σχέση με τη μέση απάντηση στις ερωτήσεις 1 και 2.

Αρχικά ο συνδυασμός των τριών αυτών ερωτήσεων δεν είχε νόημα. Γιατί κάποιος ο οποίος νιώθει πίεση, να θέλει επίσης να υπάρχει σεβασμός προς τους κανόνες και να θέλει η καριέρα του στην εταιρία να είναι μακροχρόνια; Αλλά αυτή είναι μία λανθασμένη ερμηνεία. Τα δεδομένα δε δηλώνουν ότι «κάποιος» έχει και τις τρεις αυτές συμπεριφορές. Όταν κοιτάξαμε τις απαντήσεις των ατόμων ξεχωριστά, οι απαντήσεις στις τρεις ερωτήσεις δεν σχετίζονταν. Ήταν οι *διαφορές στις μέσες απαντήσεις ανά χώρα* για τις τρεις ερωτήσεις που είχαν σχέση μεταξύ τους. Έτσι, αν σε μία χώρα περισσότεροι άνθρωποι ένιωθαν να έχουν στρες στη δουλειά, στην ίδια χώρα περισσότεροι άνθρωποι ήθελαν να υπάρχει σεβασμός προς τους κανόνες και περισσότεροι άνθρωποι ήθελαν να έχουν μία μακροχρόνια καριέρα. Η διαφορά είναι ότι ένα άτομο δεν είναι απαραίτητο ότι θα έχει και τις τρεις αυτές απόψεις.

Όπως αναλύσαμε στο Κεφάλαιο 2, η κουλτούρα μίας χώρας – ή μίας κατηγορίας ανθρώπων – δεν είναι συνδυασμός των στοιχείων του «μέσου πολίτη», ούτε της «τυπικής προσωπικότητας». Είναι, μεταξύ άλλων, μία σειρά πιθανών αντιδράσεων των

πολιτών με κοινή αντίληψη. Ένα άτομο μπορεί να αντιδράσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο (όπως να νιώθει νευρικότητα) και ένα άλλο άτομο με έναν διαφορετικό τρόπο (όπως να νιώθει ότι πρέπει να υπάρχει σεβασμός προς τους κανόνες). Οι αντιδράσεις αυτές δεν είναι απαραίτητο να υπάρχουν στο ίδιο άτομο, αλλά μόνο στατιστικά στην ίδια κοινωνία.

Η επεξήγηση του συσχετισμού ανάμεσα στις ερωτήσεις 1 έως 3 στο επίπεδο της κοινωνίας είναι λογική. Υποθέτουμε ότι και οι τρεις είναι εκφράσεις του επιπέδου άγχους που υπάρχει στη συγκεκριμένη κοινωνία στην παρουσία ενός αβέβαιου μέλλοντος. Το επίπεδο αυτό του άγχους συμβάλει στην ανάπτυξη μίας κοινής αντίληψης των ανθρώπων στην κοινωνία αυτή – στην οικογένεια, στο σχολείο ή στην ενήλικη ζωή. Εξαιτίας του επιπέδου άγχους, ένα μεγαλύτερο μέρος των ατόμων θα νιώθει νευρικότητα ή ένταση στη δουλειά (ερώτηση 1). Η ιδέα της παραβίασης των κανόνων της εταιρίας – για οποιοδήποτε λόγο, καλό ή κακό – απορρίπτεται από τους περισσότερους ανθρώπους (ερώτηση 2), διότι προκαλεί ασάφειες: τι θα συμβεί αν όλοι οι εργαζόμενοι αρχίσουν να κάνουν ότι θέλει ο καθένας; Τελικά, η αλλαγή εργοδοτών είναι λιγότερο δημοφιλής σε μία τέτοια χώρα (ερώτηση 3), γιατί είναι ένα εγχείρημα προς το άγνωστο.

Η αποφυγή της αβεβαιότητας μπορεί επομένως να ερμηνευθεί ως ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μίας κοινωνίας νιώθουν ότι απειλούνται από ασαφείς ή άγνωστες καταστάσεις. Το συναίσθημα αυτό, μεταξύ άλλων, εκφράζεται μέσα από το άγχος και την ανάγκη προβλέψεων: μία ανάγκη για έγγραφους ή άγραφους κανόνες.

Οι τιμές του δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI) για εβδομήντα-έξι χώρες παρουσιάζονται στο Παράρτημα 6.1. Με τρόπο υπολογισμού παρόμοιο με αυτόν του

δείκτη της διαφοράς ισχύος (Κεφάλαιο 3), η τιμές των δεικτών της κάθε χώρας υπολογίστηκαν από τους μέσους όρους των ερωτήσεων 1 και 2 και το ποσοστό των απαντήσεων στην ερώτηση 3. Η εξίσωση που χρησιμοποιήθηκε βασίζεται σε απλά μαθηματικά: προσθέτοντας ή αφαιρώντας τις τρεις βαθμολογίες, αφού πολλαπλασιάσουμε την κάθε μία από αυτές με έναν σταθερό αριθμό και τελικά προσθέτοντας άλλον έναν σταθερό αριθμό. Η εξίσωση αναπτύχθηκε με τέτοιο τρόπο, ώστε 1. κάθε μία από τις τρεις ερωτήσεις να συμβάλει ισότιμα στον τελικό δείκτη και 2. Οι τιμές των δεικτών να είναι από 0 για την πιο αδύναμη χώρα στην αποφυγή της αβεβαιότητας έως περίπου 100 για την πιο ισχυρή. Ο τελευταίος στόχος δεν επιτεύχθηκε απόλυτα, διότι αφού αναπτύχθηκε η εξίσωση, ορισμένες επιπλέον χώρες προστέθηκαν και είχαν βαθμολογίες μεγαλύτερες του 100.

Το Παράρτημα 6.1 δείχνει μία νέα ομαδοποίηση των χωρών, διαφορετική από τις άλλες που είδαμε στις τρεις προηγούμενες διαστάσεις. Ακόμα και εντός των περιοχών βλέπουμε μεγάλες διαφοροποιήσεις, πράγμα που υποδηλώνει διαφορετικές αιτίες από αυτές για τη διαφορά ισχύος και τον ατομικισμό. Οι υψηλές βαθμολογίες είναι για τις χώρες της Λατινικής Αμερικής, της Λατινικής Ευρώπης και τις χώρες της Μεσογείου (από 112 για την Ελλάδα έως 67 για το Εκουαδόρ). Επίσης, υψηλές βαθμολογίες βλέπουμε στην Ιαπωνία και στη Νότια Κορέα (92 και 85). Μέση προς υψηλή βαθμολογία έχουν οι Γερμανό-φωνές χώρες: η Αυστρία, η Γερμανία και η Ελβετία (70, 65 και 58 αντίστοιχα). Μέτρια προς χαμηλή βαθμολογία έχουν όλες οι Ασιατικές χώρες εκτός από την Ιαπωνία και την Κορέα (από 69 για την Ταϊβάν έως 8 για τη Σιγκαπούρη), οι χώρες της Αφρικής, οι Αγγλόφωνες και οι Σκανδιναβικές χώρες, καθώς και η Ολλανδία (από 59 για τη Φιλανδία έως 23 για τη Δανία). Η Δυτική Γερμανία είχε βαθμολογία 65 (κατάταξη 43 – 44) και η Μεγάλη Βρετανία 35 (κατάταξη 68 – 69). Αυτό επιβεβαιώνει τη διαφορετικότητα των κοινωνιών αυτών των δύο, κατά τα άλλα, παρόμοιων χωρών, όσων αφορά την αποφυγή της αβεβαιότητας, όπως αυτή παρουσιάζεται στην ιστορία στο ξεκίνημα του κεφαλαίου.

Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας και το Άγχος

Το άγχος είναι ένας όρος της ψυχολογίας και της ψυχιατρικής που εκφράζει μία διάχυτη «κατάσταση κατά την οποία το άτομο νιώθει άβολα ή ανησυχεί για το τι πρόκειται να συμβεί». Δεν πρέπει να μπερδεύουμε το άγχος με το *φόβο*, για τον οποίο υπάρχει συγκεκριμένο αντικείμενο που τον προκαλεί. Φοβόμαστε κάτι, αλλά το άγχος δεν έχει αντικείμενο που το προκαλεί. Η ιδέα που καθορίζει το επίπεδο του άγχους διαφέρει ανάμεσα στις χώρες και χρονολογείται από το έργο του Γάλλου κοινωνιολόγου Emile Durkheim (1858 – 1917), ο οποίος από το 1897 δημοσίευσε μία μελέτη στο φαινόμενο της αυτοκτονίας. Έδειξε ότι τα ποσοστά αυτοκτονιών σε διαφορετικές χώρες και θρησκείες ήταν σταθερά ανάμεσα στα έτη. Χρησιμοποίησε τη σταθερότητα αυτή ως απόδειξη ότι μία καθαρά ατομικιστική πράξη, όπως η αφαίρεση της ζωής ενός ατόμου, μπορεί να επηρεάζεται από κοινωνικούς παράγοντες, οι οποίοι διαφέρουν ανάμεσα στις χώρες και παραμένουν σε μεγάλο βαθμό ίδιοι με το πέρασμα των χρόνων.

Τα υψηλά ποσοστά αυτοκτονιών είναι ένα, αλλά μόνο ένα, πιθανό αποτέλεσμα του άγχους σε μία κοινωνία. Στη δεκαετία του 1970 τα αποτελέσματα δημοσιεύθηκαν σε μία μεγάλη μελέτη των φαινομένων που σχετίζονται με το άγχος σε δεκαοκτώ ανεπτυγμένες χώρες, από τον Ιρλανδό ψυχολόγο Richard Lynn. Ο Lynn χρησιμοποίησε στοιχεία από στατιστικές της υγείας που έδειχναν ότι ένας αριθμός στοιχείων σχετίζονταν στις χώρες: τα ποσοστά αυτοκτονιών, ο αλκοολισμός (υπολογισμένος από τους θανάτους που οφείλονταν σε κύρωση του ήπατος), τα ποσοστά θανάτων από ατυχήματα και τα ποσοστά των φυλακισμένων ανά δέκα χιλιάδες κατοίκους. Αυτά μαζί σχηματίζουν έναν

παράγοντα που ονόμασε *άγχος* ή *νεύρωση*. Ορισμένοι άλλοι παράγοντες είχαν αρνητική σχέση με το άγχος: η κατανάλωση καφεΐνης (σε καφέ και τσάι), η μέση ημερήσια πρόσληψη θερμίδων από το φαγητό, τα ποσοστά θανάτων από καρδιακή ανεπάρκεια και η εμφάνιση χρόνιας ψύχωσης (υπολογισμένη από τον αριθμό ασθενών ανά χίλιους κατοίκους). Ο Lyng υπολόγισε τις βαθμολογίες της ισχύος του άγχους για κάθε μία από τις δεκαοκτώ χώρες, βασιζόμενος σε στοιχεία από το 1960. Βρήκε ότι η Αυστρία, η Ιαπωνία και η Γαλλία είχαν την υψηλότερη βαθμολογία και η Νέα Ζηλανδία, η Μεγάλη Βρετανία και η Ιρλανδία είχαν τη χαμηλότερη. Υπάρχει μία στενή σχέση ανάμεσα στις βαθμολογίες του Lyng και στους δείκτες αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI) που βρέθηκαν στη μελέτη της IBM και παρουσιάζονται στο Παράρτημα 6.1. Επειδή οι δύο μελέτες χρησιμοποίησαν διαφορετικά στοιχεία, η συμφωνία των αποτελεσμάτων υποστηρίζει την παγιότητα των συμπερασμάτων τους: τα επίπεδα άγχους διαφέρουν από μία χώρα σε μία άλλη. Ορισμένες κουλτούρες είναι πιο αγχώδεις από άλλες.

Οι αγχώδεις κουλτούρες τείνουν να είναι εκφραστικές. Είναι τα μέρη όπου οι άνθρωποι μιλούν με τα χέρια και όπου είναι κοινωνικά αποδεκτό να υψώνει κανείς τη φωνή του, προκειμένου να δείξει τα συναισθήματά του και να χτυπάει το χέρι του στο τραπέζι. Η Ιαπωνία μπορεί να φαίνεται ότι αποτελεί εξαίρεση σε αυτό – όπως με άλλους Ασιάτες, οι Ιάπωνες γενικά συμπεριφέρονται χωρίς συναισθήματα στα μάτια του Δυτικού κόσμου. Στην Ιαπωνία όμως, και ως ένα βαθμό στην Κορέα και στην Ταϊβάν επίσης, υπάρχει μία τάση να μεθούν με τους συναδέλφους τους μετά τη δουλειά. Κατά τη διάρκεια των συναντήσεων αυτών οι άνδρες εκτονώνουν την ένταση και το θυμό τους, ακόμα και προς τους προϊστάμενούς τους, αλλά την επόμενη μέρα η δουλειά συνεχίζεται όπως συνήθως. Αυτές οι συναντήσεις αντιπροσωπεύουν ένα από τα βασικά θεσμικά μέρη και ώρες για την εκτόνωση του άγχους.

Στις χώρες με χαμηλά επίπεδα αποφυγής της αβεβαιότητας, τα επίπεδα του άγχους είναι σχετικά χαμηλά. Σύμφωνα με τη μελέτη του Lyng, περισσότεροι άνθρωποι στις χώρες αυτές πεθαίνουν από καρδιακή ανεπάρκεια. Αυτή η στατιστική μπορεί να ερμηνευθεί από τη χαμηλή εκφραστικότητα στις χώρες αυτές. Η ένταση και τα συναισθήματα δεν πρέπει να φαίνονται: οι άνθρωποι, οι οποίοι συμπεριφέρονται συναισθηματικά ή είναι θορυβώδεις, αντιμετωπίζουν την κοινωνική αποδοκιμασία. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχουν ενέργειες εκτόνωσης του άγχους – πρέπει να γίνεται εσωτερική διαχείρισή του. Αν αυτό συμβεί επανειλημμένα, μπορεί να προκαλέσει καρδιακές παθήσεις.

Ο Lyng εξηγεί τον μεγάλο αριθμό χρόνιας ψύχωσης στους ασθενείς με χαμηλά επίπεδα άγχους στη χώρα τους, με την έλλειψη πνευματικού ερεθίσματος στις κοινωνίες αυτές και μία σχετική μουντή ή θαμπή κατάσταση. Ο καφές και το τσάι διεγείρουν τις αισθήσεις ως ουσίες που προκαλούν εξάρτηση και οι κοινωνίες αυτές δείχνουν να έχουν υψηλή κατανάλωση ειδών που περιέχουν καφεΐνη. Το αλκοόλ έχει το αντίθετο αποτέλεσμα, δηλαδή απελευθερώνει το άγχος. Οι κοινωνίες που έχουν χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας τείνουν να έχουν χαμηλή κατανάλωση αλκοολούχων ποτών, όπως φαίνεται από τη συχνότητα των θανάτων από κύρωση του ήπατος. Πολλοί άνθρωποι στις Σκανδιναβικές χώρες δείχνουν ένα συγκεκριμένο μοτίβο περιοδικής εκτεταμένης κατανάλωσης αλκοόλ – περίπτωση στην οποία το αλκοόλ λειτουργεί ως διεγερτικό, αλλά μόνο για μικρό χρονικό διάστημα – η οποία ακολουθείται από μεγάλες περιόδους αποχής από αυτό. Η μέση κατανάλωση αλκοολούχων ποτών στις Σκανδιναβικές χώρες είναι χαμηλή σε σύγκριση με την υπόλοιπη Ευρώπη.

Μία σύγκριση ανάμεσα στις τριάντα-τρεις χώρες ως προς τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας μέσω του τεστ προσωπικότητας γνωστό ως «The Big Five», έδειξε ότι στις χώρες με μεγαλύτερη αποφυγή της αβεβαιότητας οι ερωτηθέντες βαθμολόγησαν τους

εαυτούς τους υψηλότερα στον νευρωτισμό και στο επίπεδο δεκτικότητας. Ο νευρωτισμός (το αντίθετο της συναισθηματικής σταθερότητας) συνδυάζει τα παρακάτω στοιχεία της προσωπικότητας: άγχος, εχθρικήτητα και θυμό, κατάθλιψη, αυτοσυνείδηση, παρορμητικότητα και ευάλωτη κατάσταση ατόμου. Η δεκτικότητα συνδυάζει την εμπιστοσύνη, την ευθύτητα, τον αλτρουισμό, την ενδοτικότητα, τη μετριοφροσύνη και ευγένεια του μυαλού.

Αυτοί οι συσχετισμοί εξηγούν γιατί οι άνθρωποι από χώρες με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας μπορεί να φαίνονται ως απασχολημένοι, ανήσυχοι, συναισθηματικοί, επιθετικοί ή καχύποπτοι και γιατί οι άνθρωποι από χώρες με αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας μπορεί να δίνουν την εντύπωση ότι είναι ανιαροί, ήσυχοι, εύκολοι, νωχελικοί ή τεμπέληδες. Οι εντυπώσεις αυτές έχουν να κάνουν με την οπτική γωνία του παρατηρητή: δείχνουν τη διαφορά με το επίπεδο συναισθηματισμού της κουλτούρας του παρατηρητή.

Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας Διαφέρει από την Αποφυγή της Επικινδυνότητας

Η αποφυγή της αβεβαιότητας δεν πρέπει να συγχέεται με την αποφυγή της επικινδυνότητας (ρίσκο). Η αβεβαιότητα είναι για την επικινδυνότητα ότι είναι το άγχος για το φόβο. Ο φόβος και το ρίσκο επικεντρώνονται σε κάτι συγκεκριμένο: ένα αντικείμενο στην περίπτωση του φόβου και ένα γεγονός στην περίπτωση της επικινδυνότητας (ρίσκο). Το ρίσκο συχνά εκφράζεται ως ποσοστό πιθανότητας ότι ένα συγκεκριμένο γεγονός θα συμβεί. Το άγχος και η αβεβαιότητα είναι και τα δύο

συναισθήματα. Το άγχος, όπως είπαμε προηγούμενα, δεν έχει αντικείμενο. Η αβεβαιότητα δεν έχει ποσοστό πιθανότητας να συμβεί που να τη συνοδεύει. Είναι μία κατάσταση στην οποία οτιδήποτε μπορεί να συμβεί και δεν έχουμε ιδέα τι. Μόλις η αβεβαιότητα εκφράζεται ως επικινδυνότητα, σταματάει να αποτελεί πηγή του άγχους. Μπορεί να γίνει πηγή φόβου, αλλά ίσως να γίνει επίσης αποδεκτή ως ρουτίνα, όπως οι κίνδυνοι του να οδηγείς ένα αυτοκίνητο ή να κάνεις ένα άθλημα.

Αντί να οδηγεί στη μείωση της επικινδυνότητας, η αποφυγή της αβεβαιότητας οδηγεί στην εξάλειψη της ασάφειας. Οι κουλτούρες αποφυγής της αβεβαιότητας αποφεύγουν τις ασαφείς καταστάσεις. Οι άνθρωποι στις κουλτούρες αυτές αναζητούν τη δομή στις επιχειρήσεις, τα ιδρύματα και στις σχέσεις, που κάνουν τα γεγονότα εύκολα κατανοητά και προβλέψιμα. Παράδοξα, συχνά είναι έτοιμοι να εμπλακούν σε επικίνδυνες συμπεριφορές προκειμένου να εξαλείψουν τις ασάφειες, όπως να ξεκινήσουν έναν καυγά με έναν πιθανό αντίπαλο, αντί να καθίσουν και να περιμένουν.

Η ανάλυση των στοιχείων της έρευνας της IBM δείχνει μία σχέση ανάμεσα στην ισχύ της αποφυγής της αβεβαιότητας σε μία (ανεπτυγμένη) χώρα και στα όρια ταχύτητας στους αυτοκινητόδρομους της συγκεκριμένης χώρας. Η σχέση είναι θετική: ισχυρότερη αποφυγή της αβεβαιότητας σημαίνει υψηλότερο επιτρεπτό όριο ταχύτητας. Όμως, αυτό είναι ένα *οικείο* ρίσκο, το οποίο οι χώρες με μεγάλη αποφυγή της αβεβαιότητας δεν αποφεύγουν να έχουν. Η συναισθηματικότητά τους παρέχει μία αίσθηση άγχους και επείγοντος, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην επιθυμία να οδηγούν γρηγορότερα. Τα υψηλότερα επιτρεπτά όρια ταχύτητας στις χώρες με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας, δείχνουν μία προτεραιότητα στην εξοικονόμηση χρόνου έναντι της προστασίας της ανθρώπινης ζωής.

Στις χώρες με αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας υπάρχει η αίσθηση του επείγοντος αλλά σε μικρότερο βαθμό, και επομένως, υπάρχει αποδοχή ενός χαμηλότερου επιτρεπτού ορίου ταχύτητας. Γίνονται αποδεκτοί όχι μόνο οι οικείοι κίνδυνοι αλλά και οι άγνωστοι, όπως αυτοί που έχουν σχέση με την αλλαγή επαγγελματών ή με τη συμμετοχή σε δραστηριότητες για τις οποίες δεν υπάρχουν κανόνες.

Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας στις Μελέτες Αντιγραφής: Το Σχέδιο GLOBE

Η μελέτη της GLOBE, την οποία αναφέραμε αρχικά στο Κεφάλαιο 2, συμπεριλάμβανε στοιχεία για τη μέτρηση μίας διάστασης που ονομάστηκε *αποφυγή της αβεβαιότητας*, «όπως είναι» αλλά και «όπως θα έπρεπε να είναι». Όπως είπαμε, οι ερωτήσεις της μελέτης αυτής ήταν δομημένες πολύ διαφορετικά από τη δική μας μελέτη, που δεν περιμέναμε να υπολογίσουν τα ίδια πράγματα. Η ανάλυσή μας σχετικά με την «αποφυγή της αβεβαιότητας» της GLOBE, επιβεβαιώνει αυτό το επιχείρημα και από αυτήν προκύπτει ένας αριθμός εκπλήξεων.

Αρχικά, ανάμεσα σε σαράντα-οκτώ χώρες, ο δικός μας δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας έχει ισχυρή αρνητική σχέση με την αποφυγή της αβεβαιότητας της GLOBE «όπως είναι» και αδύναμη αλλά θετική σχέση με την αποφυγή της αβεβαιότητας της GLOBE «όπως θα έπρεπε να είναι». Υπάρχει μία αξιοσημείωτη αρνητική σχέση ανάμεσα στις βαθμολογίες της GLOBE σχετικά με την αποφυγή της αβεβαιότητας «όπως είναι» και «όπως θα έπρεπε να είναι».

Στις χώρες όπου υπολογίσαμε έναν υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας (επιβεβαιωμένο με βάση το κοινωνικό στρες, τον νευρωτισμό, την ανάγκη για κανόνες και άλλους παράγοντες που θα ακολουθήσουν στο κεφάλαιο αυτό), η GLOBE υπολόγισε αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας «όπως είναι». Παραδείγματα των ερωτήσεων της GLOBE που χρησιμοποιήθηκαν είναι: «Στην κοινωνία αυτή, η τάξη και η συνοχή έχουν μεγάλη σημασία, ακόμη και με κόστος τον πειραματισμό και την καινοτομία» (διαφωνία) και «Στην κοινωνία αυτή, οι κοινωνικές προϋποθέσεις και οι οδηγίες είναι ξεκάθαρες, έτσι ώστε οι πολίτες να ξέρουν τι πρέπει να κάνουν» (διαφωνία). Βασικά, όπου υπολογίσαμε ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας, οι ερωτηθέντες της GLOBE είπαν ότι δεν υπάρχει τάξη και δεν υπάρχουν λεπτομερείς οδηγίες στην κοινωνία τους.

Η αποφυγή της αβεβαιότητας της GLOBE «όπως θα έπρεπε να είναι» είχε πρωταρχική σχέση, όχι με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητάς μας (UAI), αλλά με τον δείκτη της διαφοράς ισχύος. Στο Κεφάλαιο 3 αναφέραμε ότι η διαφορά ισχύος της GLOBE «όπως είναι» και «όπως θα έπρεπε να είναι» σχετίζεται καλύτερα με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητάς μας από ότι με τον δείκτη της διαφοράς ισχύος (PDI). Φαίνεται ότι οι ερμηνείες μας για την ισχύ και την αβεβαιότητα και αυτές της GLOBE έχουν τουλάχιστον αντιστραφεί.

Παραδείγματα των ερωτήσεων της GLOBE που σχετίζονται με την αποφυγή της αβεβαιότητας «όπως θα έπρεπε να είναι» είναι: «Πιστεύω ότι η τάξη και η συνοχή πρέπει να τονίζονται, ακόμα και με κόστος τον πειραματισμό και την καινοτομία» (συμφωνία) και «Πιστεύω ότι οι κοινωνικές προϋποθέσεις και οδηγίες πρέπει να υπάρχουν με λεπτομέρειες προκειμένου οι πολίτες να ξέρουν τι πρέπει να κάνουν» (συμφωνία). Οι δηλώσεις αυτές υπάρχουν κυρίως στις χώρες όπου οι μελέτες μας έχουν δείξει υψηλή διαφορά ισχύος.

Οι μετρήσεις της GLOBE επομένως δεν παρέχουν μία εναλλακτική για τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητάς μας. Στο Κεφάλαιο 3 είδαμε ότι οι μετρήσεις της διαφοράς ισχύος της GLOBE δεν αποτελούσαν εναλλακτική για τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητάς μας. Η χρήση των όρων *διαφορά ισχύος* και *αποφυγή της αβεβαιότητας* από τη μελέτη της GLOBE απλά μπερδεύει τις έννοιες.

Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας Σύμφωνα με το Επάγγελμα, το Φύλο και την Ηλικία

Είναι εύκολο να φανταστούμε επαγγέλματα που αποφεύγουν την αβεβαιότητα έναντι άλλων που δεν την αποφεύγουν (όπως οι ταμίες της τράπεζας έναντι των δημοσιογράφων). Παρόλα αυτά, η ανάλυση των δεδομένων της IBM για τριάντα-οκτώ χώρες και τα διαθέσιμα επαγγέλματα σε αυτές, δεν επιτρέπουν τη χρήση του δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας για το χαρακτηρισμό των επαγγελμάτων. Ο λόγος είναι ότι οι τρεις ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για να υπολογιστεί ο δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας στις χώρες (στρες, κανόνες και πρόθεση για παραμονή) είχαν διαφορετικές ερμηνείες στα διάφορα επαγγέλματα, με αποτέλεσμα ανάμεσα στα επαγγέλματα, οι τρεις ερωτήσεις να μη σχετίζονται. Αν θέλουμε να υπολογίσουμε το ποσοστό της αποφυγής της αβεβαιότητας στα επαγγέλματα θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε άλλες ερωτήσεις.

Το ίδιο συμβαίνει και για τις διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα. Οι γυναίκες και οι άνδρες στις ίδιες χώρες και επαγγέλματα έδειξαν ακριβώς τα ίδια επίπεδα άγχους και ανάγκης

για κανόνες. Μόνο η τάση τους για παραμονή στη ίδια εταιρία διέφερε (οι άνδρες κατά μέσο όρο ήθελαν να παραμείνουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα), αλλά το αποτέλεσμα αυτό δεν εκφράζει τη μεγαλύτερη αποφυγή της αβεβαιότητας: δείχνει ότι ο πληθυσμός που συμπεριλήφθηκε στη μελέτη της IBM περιείχε ένα ποσοστό νεαρότερων γυναικών, οι οποίες σχεδίαζαν να σταματήσουν να εργάζονται κάποια στιγμή όταν θα αποκτούσαν παιδιά.

Το μόνο στοιχείο του πληθυσμού της IBM εκτός από την εθνικότητα που έδειξε στενή σχέση με την αποφυγή της αβεβαιότητας ήταν ο μέσος όρος ηλικίας. Στις χώρες όπου οι εργαζόμενοι της IBM ήταν μεγαλύτεροι σε ηλικία, βρήκαμε υψηλότερα επίπεδα άγχους, περισσότερη ανάγκη για κανόνες και ισχυρότερη πρόθεση να παραμείνουν στη δουλειά. Αυτή είναι μία σφαιρική λογική στη σχέση μεταξύ του δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας και της ηλικίας: Στις χώρες με ισχυρότερη αποφυγή της αβεβαιότητας, οι άνθρωποι όχι μόνο είχαν την τάση αλλά και στην πράξη άλλαζαν εργοδότες συχνά. Επομένως, οι εργαζόμενοι της IBM στις χώρες αυτές, κατά μέσο όρο, είχαν μείνει στη συγκεκριμένη εταιρία για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και ήταν μεγαλύτεροι σε ηλικία.

Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας στην Οικογένεια

Ένα ζευγάρι ηλικιωμένων στην Αμερική πέρασε δύο εβδομάδες σε μία μικρή Ιταλική πόλη, φροντίζοντας τα εγγόνια τους, των οποίων οι Αμερικάνοι γονείς, οι οποίοι εργάζονταν προσωρινά στην Ιταλία, έλειπαν σε ταξίδι. Τα παιδιά λάτρευαν να παίζουν στην πλατεία, ανάμεσα σε πολλά παιδιά Ιταλών με τις μητέρες τους ή με τις νταντάδες τους. Τα παιδιά των Αμερικάνων μπορούσαν να τρέχουν, μπορεί να έπεφταν αλλά

σηκώνονταν πάλι και οι παππούδες ένωσαν ότι αυτό ήταν λίγο επικίνδυνο. Οι Ιταλοί αντιδρούσαν λίγο διαφορετικά. Παρακολουθούσαν πάντα που βρίσκονταν τα παιδιά τους και όταν έπεφταν, ένας ενήλικας σηκωνόταν αμέσως και βοηθούσε το παιδί να σηκωθεί, το καθάριζε από τη σκόνη και το παρηγορούσε.

Ανάμεσα στα πρώτα πράγματα που μαθαίνει ένα παιδί είναι να ξεχωρίζει ανάμεσα στο καθαρό και στο βρώμικο και ανάμεσα στην ασφάλεια και στον κίνδυνο. Το τι θεωρείται καθαρό και ασφαλές, ή βρώμικο και επικίνδυνο, διαφοροποιείται από την μία κοινωνία στην άλλη και ακόμη από τη μία οικογένεια στην άλλη στην ίδια κοινωνία. Αυτό που πρέπει να μάθει το παιδί είναι να ξεχωρίζει τα καθαρά πράγματα από τα βρώμικα και τα ασφαλή από τα επικίνδυνα. Στις χώρες με μεγάλη αποφυγή της αβεβαιότητας, η κατηγοριοποίηση των πραγμάτων σε σχέση με το τι είναι βρώμικο και επικίνδυνο, γίνεται με τρόπο αυστηρό και απόλυτο. Οι Ιταλίδες μητέρες και νταντάδες (δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας 75) έβλεπαν βρωμιά και κίνδυνο στην πλατεία, όπου οι Αμερικάνοι παππούδες δεν έβλεπαν το ίδιο (δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας 46).

Η Βρετανό-Αμερικανίδα ανθρωπολόγος Mary Douglas είπε ότι η βρωμιά – η οποία μολύνει – είναι μία σχετική έννοια και εξαρτάται απόλυτα από την ερμηνεία που δίνεται για αυτήν στην κοινωνία. Η βρωμιά είναι ουσιαστικά ύλη εκτός τόπου. Τα πράγματα που είναι επικίνδυνα και μολυσματικά είναι αυτά που δεν ταιριάζουν στον τυπικό τρόπο σκέψης μας ή στις κατηγοριοποιήσεις μας.

Η βρωμιά και ο κίνδυνος περιορίζονται στην ύλη. Τα συναισθήματα του βρώμικου και του επικίνδυνου επίσης έχουν σχέση με τους ανθρώπους. Ο ρατσισμός αναπτύσσεται στις οικογένειες. Τα παιδιά μαθαίνουν ότι τα άτομα που ανήκουν σε μία συγκεκριμένη

κατηγορία είναι βρώμικα και επικίνδυνα. Μαθαίνουν να αποφεύγουν άλλα παιδιά από εξωτερικές κοινωνικές, εθνικές, θρησκευτικές ή πολιτικές ομάδες.

Οι ιδέες επίσης μπορούν να θεωρηθούν βρώμικες και επικίνδυνες. Τα παιδιά στις οικογένειές τους μαθαίνουν ότι ορισμένες ιδέες είναι καλές και άλλες είναι ταμπού. Σε κάποιες κοινωνίες ο διαχωρισμός ανάμεσα στις καλές και στις κακές ιδέες είναι ξεκάθαρος. Τονίζεται η σημασία της Αλήθειας με Α κεφαλαίο. Οι ιδέες που διαφοροποιούνται από την αλήθεια αυτή είναι επικίνδυνες και μιαρές, ενώ δεν υπάρχει μεγάλο περιθώριο αμφισβήτησης ή σχετικότητας.

Οι ισχυρότεροι κανόνες και τάσεις στις κοινωνίες με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας, κάνουν τα παιδιά συχνά να νιώθουν ένοχα ή αμαρτωλά. Για την ακρίβεια, η διαδικασία εκπαίδευσης σε χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας, αναπτύσσει στα παιδιά ισχυρότερα *υπερεγώ* (έννοια που αναπτύχθηκε από τον Sigmund Freud στην Αυστρία – χώρα με ισχυρό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας). Τα παιδιά στις κοινωνίες αυτές είναι πιο πιθανό να προστατεύονται από το να βιώνουν άγνωστες καταστάσεις.

Οι χώρες με πιο αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας έχουν επίσης τις κατηγοριοποιήσεις τους ως προς τη βρωμιά και τον κίνδυνο, αλλά οι κατηγοριοποιήσεις αυτές είναι λιγότερο ξεκάθαρες και συχνά αφήνουν περιθώριο για αμφισβήτηση σε άγνωστες καταστάσεις, ανθρώπους και ιδέες. Στις κοινωνίες αυτές οι κανόνες είναι πιο ελαστικοί, τα *υπερεγώ* πιο αδύναμα και ο κόσμος παρουσιάζεται ως καλοκάγαθος, ενώ τα βιώματα νέων καταστάσεων ενθαρρύνονται.

Το λιγότερο ελαστικό σύστημα κανόνων και τάσεων για τα παιδιά στις κοινωνίες με ισχυρότερη αποφυγή της αβεβαιότητας αντανακλάται επίσης στη γλώσσα. Δεδομένα σχετικά με τη δομή των γλωσσών στις κοινωνίες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας συχνά έχουν διαφορετικούς τρόπους προσφώνησης διαφορετικών ατόμων, όπως *tu* και *vous* στα Γαλλικά. Τα παιδιά που μαθαίνουν τέτοιες γλώσσες αντιμετωπίζουν περισσότερες επιλογές σχετικά με τους αυστηρούς κοινωνικούς κανόνες. Οι γλώσσες των χωρών με χαμηλότερο δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας τείνουν να έχουν λιγότερους τέτοιους κανόνες.

Η ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας μπορεί να χαρακτηριστεί συνοπτικά με τον όρο ξενοφοβία: «Ότι είναι διαφορετικό είναι και επικίνδυνο». Η αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας, αντίθετα, μπορεί να χαρακτηριστεί συνοπτικά με τη φράση: «Ότι είναι διαφορετικό είναι αξιοπερίεργο».

Η ζωή στην οικογένεια σε χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας είναι περισσότερο αγχώδης από ότι σε χώρες με χαμηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας. Τα συναισθήματα είναι πιο έντονα και οι δύο γονείς και τα παιδιά τους εκφράζουν τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά συναισθήματά τους εντονότερα. Τα στοιχεία της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών δείχνουν ότι σε ισορροπία, η ικανοποίηση με τη ζωή στο σπίτι είχε αρνητική σχέση με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας, τουλάχιστον στις πιο πλούσιες χώρες. Όταν οι φτωχότερες χώρες συμπεριλήφθηκαν στη μελέτη, η ικανοποίηση με τη ζωή στην οικογένεια έδειξε να σχετίζεται περισσότερο με τον ατομικισμό και τη θηλυκότητα.

Η έρευνα ανάμεσα στις Ευρωπαϊκές χώρες το 2008 έδειξε ότι οι διαφορές στα ποσοστά των πολιτών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που είπαν ότι είναι «πολύ ικανοποιημένοι με τη ζωή που έχουν» εξηγούνται από τον εθνικό πλούτο (Ακαθάριστο Εθνικό Κατά Κεφαλήν Εισόδημα), όταν συμπεριλήφθηκαν και οι είκοσι-έξι χώρες στη μελέτη. Όταν η ανάλυση περιορίστηκε στις δεκαεννιά πιο πλούσιες χώρες, οι διαφορές εξηγήθηκαν από τον χαμηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI), τον χαμηλό δείκτη ανδρισμού (MAS) καθώς και το υψηλό Ακαθάριστο Εθνικό Κατά Κεφαλήν Εισόδημα. Τα ποσοστά των πολιτών που είπαν ότι είναι «πολύ ικανοποιημένοι με την οικογενειακή τους ζωή» έδειξαν ένα παρόμοιο μοτίβο: ανάμεσα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετίζονταν με τον εθνικό πλούτο, αλλά για τις πλούσιες χώρες σχετίζονταν επίσης με τον χαμηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας.

Στην ίδια μελέτη, ζητήθηκε από τους Ευρωπαίους πολίτες να αναφέρουν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην οικογένειά τους και στην καθημερινότητά τους. Τα ποσοστά που απάντησαν ότι ένα από τα προβλήματα ήταν «το κόστος της ανατροφής των παιδιών» ήταν, αναμενόμενα, συσχετισμένο με το Ακαθάριστο Εθνικό Κατά Κεφαλήν Εισόδημα. Παρόλα αυτά, στις πιο πλούσιες χώρες σχετιζόταν επίσης με τον υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας.

Το Παράρτημα 6.2 παρουσιάζει περιληπτικά τις βασικές διαφορές ανάμεσα στις κοινωνίες με χαμηλή και υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας, τις οποίες περιγράψαμε έως τώρα. Σαφώς, οι περιγραφές αναφέρονται στους δύο ακραίους πόλους της διάστασης και οι περισσότερες χώρες στην πραγματικότητα βρίσκονται κάπου στη μέση, με ουσιαστικές διαφορές μέσα στην κάθε χώρα.

Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας, η Υγεία και η Ευτυχία ή Δυστυχία

Τα δεδομένα σχετικά με την υγεία ανάμεσα στις χώρες τείνουν να σχετίζονται αρνητικά με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας. Όπου οι ιατρικές στατιστικές δε δείχνουν στοιχεία αντικειμενικών διαφορών στην υγεία, οι άνθρωποι στις χώρες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας νιώθουν πιο υγιείς, ενώ κανείς είναι όσο υγιής νιώθει.

Οι ιατρικές πρακτικές διαφοροποιούνται ανάμεσα στις χώρες, όπως μπορεί να επιβεβαιώσει κάθε ταξιδιώτης που έχει επισκεφθεί έναν γιατρό σε μία ξένη χώρα. Οι θεωρίες και οι πρακτικές της ιατρικής είναι συνυφασμένες με τις πολιτισμικές παραδόσεις, στις οποίες πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η αποφυγή της αβεβαιότητας. Η Lynn Payer, μία ιατρική δημοσιογράφος, περιέγραψε τις προσωπικές της εμπειρίες ως ασθενής στη Βρετανία, τη Γαλλία, τη Γερμανία και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Ένα από τα παραδείγματά της ήταν ότι η χαμηλή πίεση αντιμετωπίζεται ως λόγος για μακροβιότερη ζωή (και ίσως αιτία για πιο οικονομικό πρόγραμμα ασφάλειας ζωής) στη Βρετανία και στις Ηνωμένες Πολιτείες, αλλά αντιμετωπίζεται ως διαταραχή στη Γερμανία (υψηλός δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας), όπου υπάρχουν διάφορα φάρμακα στην αγορά για τη θεραπεία της. Μία συγκριτική μελέτη των αλληλεπιδράσεων γιατρού και ασθενή σε δέκα Ευρωπαϊκές χώρες έδειξε ότι οι γιατροί στις χώρες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας κατά μέσο όρο είχαν περισσότερη οπτική επαφή με τον ασθενή και έδιναν μεγάλη βάση στη σύνταξη μίας έκθεσης.

Οι γιατροί στις χώρες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας πιο συχνά διώχνουν τον ασθενή με μία παρηγορητική κουβέντα, χωρίς να του γράψουν κάποια συνταγή για φάρμακα. Στις κοινωνίες με υψηλότερη αποφυγή της αβεβαιότητας, αντίθετα, οι γιατροί συχνά συνταγογραφούν φάρμακα και αυτό περιμένουν και οι ασθενείς. Λέγεται ότι στη Γαλλία όταν ένα χωριό σταδιακά άρχιζε να ερημώνεται, το τοπικό φαρμακείο επιβίωσε για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από ότι η τοπική παμπ. Αυτό δε θα συνέβαινε σίγουρα στην Ιρλανδία (χαμηλότερος δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας).

Η τάση της αποφυγής της αβεβαιότητας μίας χώρα αντανακλάται επίσης στον τρόπο που διατίθενται οι πόροι για την υγεία. Το Αναπτυξιακό Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών (UNDP) παρουσιάζει τον αριθμό γιατρών και νοσοκόμων ανά 100.000 κατοίκους. Διαιρώντας τον αριθμό των νοσοκόμων με τον αριθμό γιατρών βρίσκουμε έναν δείκτη νοσοκόμων ανά γιατρό, ο οποίος είναι ανεξάρτητος από τον απόλυτο αριθμό κονδυλίων για την υγεία – δηλαδή από τον πλούτο της χώρας. Υπάρχει μία ουσιαστική αρνητική σχέση ανάμεσα στους νοσοκόμους ανά γιατρό και στον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI), που σημαίνει ότι οι χώρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας τείνουν να ξοδεύουν περισσότερα χρήματα σε γιατρούς, ενώ οι χώρες με χαμηλότερη αποφυγή της αβεβαιότητας τείνουν να ξοδεύουν περισσότερα χρήματα σε νοσοκόμους. Στις χώρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας, επομένως, οι γιατροί κάνουν περισσότερα πράγματα μόνοι τους και αντιμετωπίζονται ως αναντικατάστατοι ειδικοί.

Η χαμηλότερη ατομική βαθμολογία στην υγεία στις χώρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας αντανακλάται στην υψηλή βαθμολογία στην δυστυχία. Ο Ολλανδός κοινωνιολόγος Ruut Veenhoven συνέλεξε στοιχεία σχετικά με την ευτυχία (την υποκειμενική καλή κατάσταση) σε έθνη για μία περίοδο μεγαλύτερη των πενήντα ετών. Για όλες τις χώρες μαζί και για την περίοδο πριν το 1990, η μέση βαθμολογία της

ευτυχίας είχε πρωταρχική σχέση με τον πλούτο (οι πλουσιότερες χώρες είχαν πιο ευτυχισμένους πολίτες). Για τις πλούσιες χώρες και για όλες τις χώρες από το 1990 και έπειτα, βρήκαμε ότι ο δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας δημιουργεί τη μεγαλύτερη σχέση με τη μέση ευτυχία. Όμως, η μέση ευτυχία μπορεί να μην είναι πάντα αυτό που έχει τη μεγαλύτερη σημασία. Τα στοιχεία του Veenhoven περιλαμβάνουν μετρήσεις για την κατανομή της ευτυχίας σε κάθε χώρα. Η κατανομή αυτή έχει θετική σχέση με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας. Οι πολύ ευτυχισμένοι άνθρωποι υπάρχουν τόσο στις χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας όσο και σε αυτές με χαμηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας. Αυτό σημαίνει ότι ο δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας τείνει να σχετίζεται με τη δυστυχία περισσότερο από ότι με την ευτυχία. Η αποφυγή της αβεβαιότητας εξηγεί γιατί ορισμένα έθνη έχουν υψηλά επίπεδα δυστυχισμένων ανθρώπων. Η νέα πολιτισμική μας διάσταση *ικανοποίηση έναντι του περιορισμού* (Κεφάλαιο 8) θα εξηγήσει γιατί ορισμένα έθνη έχουν υψηλότερα ποσοστά *πολύ ευτυχισμένων* ανθρώπων.

Μία έξυπνη έμμεση μέτρηση της δυστυχίας έκανε ο Peter Smith στη σύγκριση των εθνικών επιπέδων «συγκατάθεσης» σε μεγάλες διεθνείς μελέτες, που αναφέραμε στο Κεφάλαιο 4. Η συγκατάθεση είναι η τάση να δίνουμε θετικές απαντήσεις σε κάθε ερώτηση, ανεξάρτητα από το περιεχόμενό της. Για ερωτήσεις που σχετίζονταν με αξίες, η τάση αυτή φάνηκε να σχετίζεται με τον κολεκτιβισμό και τη μεγάλη διαφορά ισχύος. Για ερωτήσεις που αναφέρονταν σε περιγραφές καταστάσεων, η τάση να δίδονται θετικές απαντήσεις είχε σχέση με την αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας. Στις χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας, οι άνθρωποι έδειξαν αρνητική τάση να περιγράψουν τη δουλειά τους ή τη ζωή τους.

Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας στο Σχολείο

Το Διεθνές Πρόγραμμα Δασκάλων (ITP) περίπου το 1980 ήταν ένα καλοκαιρινό πρόγραμμα για δασκάλους σε διευθυντικά προγράμματα. Σε μία τάξη πενήντα ατόμων μπορεί να υπήρχαν είκοσι ή και περισσότερες διαφορετικές εθνικότητες. Μία τέτοια τάξη παρείχε εξαιρετικές δυνατότητες παρατήρησης των διαφορετικών συνηθειών εκμάθησης των φοιτητών (οι οποίοι ήταν δάσκαλοι σε άλλες καταστάσεις) και τις διαφορετικές προσδοκίες που είχαν από τη συμπεριφορά των δασκάλων τους.

Ένα δίλημμα που αντιμετώπισε ο Geert όταν δίδασκε στο πρόγραμμα ITP ήταν να διαλέξει την κατάλληλη δομή για τις διάφορες ασκήσεις. Οι περισσότεροι Γερμανοί, για παράδειγμα, έδειχναν προτίμηση στις πολύ καλά δομημένες ασκήσεις με ξεκάθαρους στόχους, αναλυτικές και με αυστηρά χρονοδιαγράμματα. Τους άρεσαν οι καταστάσεις στις οποίες υπήρχε μόνο μία σωστή απάντηση την οποία έπρεπε να βρουν. Περίμεναν να επιβραβευθούν όταν έβρισκαν την απάντηση αυτή. Οι προτιμήσεις αυτές είναι χαρακτηριστικές για τις χώρες με ισχυρότερη αποφυγή της αβεβαιότητας. Οι περισσότεροι Βρετανοί συμμετέχοντες, από την άλλη πλευρά, δε συμπαθούσαν την τόσο αυστηρή δομή. Τους άρεσαν οι μαθησιακές περιπτώσεις με αόριστους στόχους, ευρεία έκταση και χωρίς χρονοδιαγράμματα. Η υπόδειξη ότι μπορεί να υπάρχει μόνο μία σωστή απάντηση ήταν ταμπού για αυτούς. Περίμεναν να επιβραβευτούν για την πρωτοτυπία. Οι αντιδράσεις τους αυτές είναι τυπικές για τις χώρες με αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας.

Οι φοιτητές από χώρες με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας περιμένουν οι δάσκαλοί τους να είναι ειδικοί και να έχουν όλες τις απαντήσεις. Οι δάσκαλοι που χρησιμοποιούν αινιγματική ακαδημαϊκή γλώσσα έχουν και το σεβασμό τους. Ορισμένοι από τους

εξέχοντες ειδικούς των χωρών αυτών, γράφουν με τόσο δύσκολο λόγο που κανείς χρειάζεται συμπληρωματικούς σχολιασμούς άλλων ανθρώπων προκειμένου να εξηγήσει το νόημα των κειμένων αυτών. Έχει σημειωθεί ότι «οι Γερμανοί φοιτητές μεγαλώνουν με την πεποίθηση ότι κάτι το οποίο είναι εύκολο για αυτούς να το καταλάβουν, είναι αμφίβολο και πιθανώς μη-επιστημονικό. Τα Γαλλικά ακαδημαϊκά βιβλία συχνά περιέχουν φράσεις που έχουν έκταση μισής σελίδας. Παράλληλα, οι φοιτητές στις χώρες αυτές δε θα εκφράσουν, κατά κανόνα, τη διαφωνία τους με τους καθηγητές. Ένας υποψήφιος για το διδακτορικό του, ο οποίος αντιτίθεται με τις απόψεις του συμβούλου του σχετικά με ένα σημαντικό θέμα της εργασίας του, δεν έχει άλλη επιλογή από το να αλλάξει γνώμη ή να βρει άλλο σύμβουλο. Η διανοητική ασυμφωνία σε ακαδημαϊκά θέματα, γίνεται αντιληπτή ως προσωπική απιστία.

Οι φοιτητές από χώρες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας δέχονται έναν δάσκαλο που λέει: «Δεν ξέρω». Σέβονται τους δασκάλους που χρησιμοποιούν απλή γλώσσα και τα βιβλία που εξηγούν τις δυσνόητες έννοιες με απλούς όρους. Η διανοητική ασυμφωνία σε ακαδημαϊκά θέματα στις κουλτούρες αυτές μπορεί να αντιμετωπιστεί ως άσκηση, ενώ γνωρίζουμε συμβούλους υποψηφίων για το διδακτορικό πτυχίο, η αξιολόγηση των οποίων προς τους υποψήφιους έχει θετική σχέση με το ποσοστό καλά υποστηριγμένης ασυμφωνίας που εξέφρασαν προς τον σύμβουλο.

Σε παρόμοιες καταστάσεις οι φοιτητές των χωρών με χαμηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας συχνά αποδίδουν τα επιτεύγματά τους στη δική τους ικανότητα και οι φοιτητές από χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας τα αποδίδουν στις συνθήκες ή στην τύχη. Σε δύο διαφορετικές μελέτες, κάθε μία από τις οποίες περιλάμβανε φοιτητές από πέντε χώρες, η σχετική τάση να αποδίδεται το επίτευγμα στην ικανότητα είχε στενή αρνητική σχέση με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας.

Τα παραδείγματα που χρησιμοποιήσαμε μέχρι στιγμής περιλαμβάνουν διδασκαλία σε πανεπιστήμια και μεταπτυχιακά προγράμματα μάθησης, αλλά η συμπεριφορά και οι προσδοκίες τόσο των φοιτητών όσο και των δασκάλων στα παραδείγματα αυτά, ξεκάθαρα αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια των νεαρότερων σχολικών χρόνων. Μία ακόμη διαφορά που σχετίζεται με την αποφυγή της αβεβαιότητας, η οποία υπάρχει σε μεγάλο βαθμό στην πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση, είναι ο αναμενόμενος ρόλος των γονέων έναντι των δασκάλων. Στις κουλτούρες με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας, οι γονείς ορισμένες φορές καλούνται από τους καθηγητές ως ακροατήριο, αλλά σπάνια ζητείται η συμβουλή τους. Οι γονείς είναι οι παρατηρητές και οι δάσκαλοι είναι οι ειδικοί που γνωρίζουν καλύτερα. Στις χώρες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας, οι δάσκαλοι συχνά προσπαθούν να κάνουν τους γονείς να ασχοληθούν με την πρόοδο των παιδιών τους: ενεργά αναζητούν τις ιδέες των γονέων.

Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας στην Αγορά

Το προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκε σε μελέτες της Ολλανδέζας ειδικού στο μάρκετινγκ Marieke de Mooij. Βρήκε πολλές σημαντικές σχέσεις ανάμεσα στους δείκτες της IBM και στις διαφορές στην καταναλωτική συμπεριφορά ανάμεσα σε δεκαέξι πλούσιες Ευρωπαϊκές χώρες. Δίπλα στον ανδρισμό και στη θηλυκότητα, η αποφυγή της αβεβαιότητας έπαιξε τον πιο σημαντικό ρόλο. Στις αγορές φαγητού και ποτών, η υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας δηλώνει την αξία της αγνότητας και των βασικών προϊόντων. Οι χώρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας χρησιμοποιούσαν μεταλλικό νερό αντί για νερό βρύσης, ακόμα και όταν το νερό της βρύσης ήταν καλής ποιότητας. Έτρωγαν περισσότερα φρέσκα φρούτα και χρησιμοποιούσαν αγνή ζάχαρη. Οι χώρες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας έδιναν μεγαλύτερη αξία στην άνεση παρά στην αγνότητα:

κατανάλωναν περισσότερα έτοιμα γεύματα, όπως παγωτό, κατεψυγμένα φαγητά, γλυκά και σνακ.

Οι χώρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας πίστευαν περισσότερο στην καθαριότητα: χρησιμοποιούσαν μεγαλύτερη ποσότητα απορρυπαντικού. Από την άλλη πλευρά, οι χώρες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας έδιναν μεγαλύτερη βαρύτητα στην εμφάνιση παρά στην καθαριότητα: χρησιμοποιούσαν περισσότερα προϊόντα ομορφιάς, όπως κραγιόν, μάσκαρα, λοσιόν σώματος, αποσμητικό, μαλακτική κρέμα μαλλιών, ενυδατική κρέμα προσώπου, καθαριστικό προσώπου και άλλα καλυπτικά.

Οι άνθρωποι στις κουλτούρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας αγόραζαν καινούργια αυτοκίνητα και όχι μεταχειρισμένα. Ενώ, οι άνθρωποι στις κουλτούρες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας συχνά έκαναν τις εργασίες στα σπίτια τους μόνοι τους – για παράδειγμα, έβαφαν και έβαζαν ταπετσαρίες. Στις κουλτούρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας οι άνθρωποι προτιμούν την ασφαλή οδό και αφήνουν τα θέματα αυτά στους ειδικούς.

Οι άνθρωποι στις κουλτούρες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας διαβάζουν πιο πολλά βιβλία και εφημερίδες, ενώ συχνά ισχυρίζονται ότι οι ηθικοί προβληματισμοί επηρεάζουν τις αγοραστικές τους συνήθειες.

Οι άνθρωποι στις κουλτούρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας τείνουν να διστάζουν να αποδεχθούν νέα προϊόντα και πληροφορίες, ενώ αρχίζουν να χρησιμοποιούν μέσα και εργαλεία ηλεκτρονικής επικοινωνίας αργότερα (κινητά τηλέφωνα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το διαδίκτυο). Οι πελάτες στις χώρες με χαμηλό

δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας συχνά χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να συγκρίνουν τους παροχείς υπηρεσιών.

Οι διαφημιστικές καμπάνιες στα έντυπα και στην τηλεόραση, για τις κουλτούρες που έχουν υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας, συχνά περιλαμβάνουν τις γνώμες ειδικών, όπως γιατρών με άσπρες ποδιές, οι οποίοι συστήνουν ένα προϊόν. Οι διαφημίσεις στις χώρες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας συχνά χρησιμοποιούν χιούμορ. Οι διαφημίσεις από πωλητές από άλλες Ευρωπαϊκές χώρες συχνά διαβάζονται σε κουλτούρες με χαμηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας.

Σε οικονομικά θέματα, οι άνθρωποι στις κουλτούρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας παίρνουν λιγότερα ρίσκα: τείνουν να επενδύουν λιγότερο σε μετοχές και περισσότερο σε πολύτιμα μέταλλα και λίθους. Επίσης, πληρώνουν τους λογαριασμούς τους αργότερα, πράγμα που ίσως να προκαλεί πρόβλημα στο εμπόριο με τις χώρες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας.

Το Παράρτημα 6.3 συνεχίζει την παρουσίαση των βασικών διαφοροποιήσεων ανάμεσα στις χώρες με χαμηλό και υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας που ξεκίνησε στο Παράρτημα 6.2. Και πάλι οι περιγραφές αναφέρονται στα δύο άκρα και οι περισσότερες χώρες στην πραγματικότητα βρίσκονται κάπου ενδιάμεσα από αυτά, με ουσιαστικές διαφορές μέσα στην κάθε χώρα.

Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας στο Χώρο Εργασίας

Το καλοκαίρι του 2009, ο διεθνής Τύπος ανέφερε ένα κύμα αυτοκτονιών ανάμεσα στους εργαζόμενους της Γαλλικής Telecom, η οποία, με περισσότερους από εκατό χιλιάδες εργαζόμενους, είναι η μεγαλύτερη Γαλλική εταιρία τηλεπικοινωνιών. Στις 28 Σεπτεμβρίου 2009, ο εικοστός-τέταρτος εργαζόμενος σε διάστημα λίγο μεγαλύτερο των δεκαοκτώ μηνών αυτοκτόνησε, πηδώντας από μία γέφυρα ένα πρωινό Δευτέρας. Η έκρηξη αυτοκτονιών ήταν αποτέλεσμα μίας δραστηκής αναδόμησης του πρώην κρατικού μονοπωλίου μετά την ιδιωτικοποίηση του – οι εργαζόμενοι, οι οποίοι μέχρι πρότινος θεωρούνταν δημόσιοι υπάλληλοι, μεταφέρθηκαν σε άλλες θέσεις, τα καθήκοντά τους άλλαξαν με απόφαση της διοίκησης, μη λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις των εργαζομένων. Στο Παράρτημα 6.1 η Γαλλία φαίνεται να είναι μία χώρα με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας (βαθμολογία 86, κατάταξη 17-22). Το στρες της αναδιάρθρωσης ήταν υπερβολικό για το επίπεδο ανοχής των θυμάτων.

Μαζί με το στρες, ένα άλλο στοιχείο του δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας ήταν το ποσοστό των εργαζομένων της IBM που εξέφρασαν την πρόθεσή τους να παραμείνουν στην εταιρία για μακροχρόνια καριέρα. Αυτό δεν ήταν φαινόμενο μόνο της IBM: στις χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας, όταν όλοι οι άλλοι παράγοντες είναι ίσοι, περισσότεροι εργαζόμενοι και διευθυντές αναζητούν μακροχρόνια πρόσληψη. Παράλληλα, περισσότεροι άνθρωποι στις χώρες αυτές (τουλάχιστον στην Ευρώπη) δυσκολεύονται να πετύχουν τη σωστή ισορροπία ανάμεσα στη δουλειά και στην προσωπική τους ζωή.

Οι νόμοι, οι κανόνες και οι κανονισμοί αναφέρθηκαν στο ξεκίνημα του κεφαλαίου ως τρόποι με τους οποίους η κοινωνία προσπαθεί να εμποδίσει τις αβεβαιότητες στη

συμπεριφορά των ανθρώπων. Οι κοινωνίες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας έχουν περισσότερους νόμους και άτυπους κανόνες για να ελέγχουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργοδοτών και των εργαζομένων. Επίσης, έχουν περισσότερους εσωτερικούς κανονισμούς για να ελέγχουν τις διαδικασίες στο περιβάλλον εργασίας, παρόλο που σε αυτή την περίπτωση και η διαφορά ισχύος παίζει σημαντικό ρόλο. Όπου οι διαφορές ισχύος είναι μεγάλες, η άσκηση διακριτικής εξουσίας από τους προϊστάμενους αντικαθιστά ως ένα βαθμό την ανάγκη για εσωτερικούς κανονισμούς.

Η ανάγκη για κανόνες σε μία κοινωνία με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας στην κουλτούρα της είναι συναισθηματική. Οι άνθρωποι – εργοδότες και εργαζόμενοι αλλά επίσης και κοινωνικοί λειτουργοί και μέλη των κυβερνήσεων – έχουν προγραμματιστεί να νιώθουν άνετα σε σωστά δομημένο περιβάλλον από την παιδική τους ηλικία. Τα θέματα που μπορούν να έχουν μία σωστή δομή δεν πρέπει να αφήνονται στην τύχη.

Η συναισθηματική ανάγκη για νόμους και κανονισμούς σε μία κοινωνία με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας, μπορεί να οδηγήσει σε νόμους και συμπεριφορές που ορίζονται από τους νόμους, οι οποίες είναι καθαρά μηχανικές, δεν έχουν συνοχή, ή είναι ακόμη και δυσλειτουργικές. Οι κριτικοί από χώρες με πιο αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας, συχνά δεν αναγνωρίζουν ότι οι αναποτελεσματικοί κανόνες μπορούν να ικανοποιήσουν την ανάγκη των ανθρώπων για μία επίσημη δομή. Αυτό που συμβαίνει στην πραγματικότητα είναι λιγότερο σημαντικό. Ο Philippe d'Iribarne, στη συγκριτική του μελέτη ανάμεσα σε μία Γαλλική, μία Αμερικάνικη και μία Ολλανδική μονάδα παραγωγής, τόνισε ότι ορισμένες διαδικασίες στη Γαλλική μονάδα παραγωγής, ακολουθούνταν μόνο όταν είχαν αφαιρεθεί από αυτές κάθε πρακτική σημασία. Σύγκρινε αυτή την κατάσταση με ότι είχε γραφεί σχετικά με το αρχαίο Γαλλικό καθεστώς (τη μοναρχία πριν τον

Ναπολέοντα, κατά τον δέκατο-όγδοο αιώνα): «une regle rigide, une pratique molle» («ένας αυστηρός κανόνας, αλλά μία ελαστική πρακτική»).

Οι χώρες με αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας μπορούν να δείξουν το αντίθετο, έναν συναισθηματικό τρόπο προς τους τυπικούς κανόνες. Οι άνθρωποι πιστεύουν ότι οι κανόνες πρέπει να θεσπίζονται μόνο στην περίπτωση που υπάρχει άμεση ανάγκη, όπως για τον καθορισμό αν τα αυτοκίνητα πρέπει να οδηγούν από αριστερά ή από δεξιά. Πιστεύουν ότι πολλά προβλήματα μπορούν να λυθούν χωρίς την ύπαρξη κανόνων. Οι Γερμανοί, καθώς προέρχονται από μία κουλτούρα αποφυγής της αβεβαιότητας, εντυπωσιάζονται με την πειθαρχία που δείχνουν οι Βρετανοί στο σχηματισμό ουρών στις στάσεις του λεωφορείου και στα καταστήματα. Δεν υπάρχει κανένας νόμος στη Βρετανία που να ορίζει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά, αλλά αυτή βασίζεται στη συνήθεια, η οποία ενισχύεται από τον κοινωνικό έλεγχο. Το παράδοξο εδώ είναι ότι παρόλο που οι νόμοι στις χώρες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας είναι λιγότερο ιεροί, συχνά ακολουθούνται πιο πιστά.

Η συμπεριφορά των Βρετανών στο σχηματισμό ουρών προκαλείται από τη μη-συναισθηματική και υπομονετική φύση των περισσότερων Βρετανών. Όπως είπαμε νωρίτερα στο κεφάλαιο αυτό, η αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας δηλώνει επίσης χαμηλά επίπεδα άγχους. Στο χώρο εργασίας το άγχος είναι ένα στοιχείο της αποφυγής της αβεβαιότητας και οδηγεί σε ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα στις χώρες με ισχυρή και αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας. Στις χώρες με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας οι άνθρωποι είναι ικανοί να δουλέψουν σκληρά αν υπάρχει ανάγκη για αυτό, αλλά δεν οδηγούνται στη σκληρή δουλειά από μία εσωτερική δύναμη και τάση. Τους αρέσει να ξεκουράζονται. Ο χρόνος είναι ένα πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο ο καθένας προσανατολίζεται, αλλά δεν είναι κάτι που κανείς παρακολουθεί συνεχώς.

Στη δεκαετία του 1970, κατά τη διάρκεια των μαθημάτων στο πανεπιστήμιο INSEAD της Γαλλίας, ο καθηγητής Andre Laurent διεξήγαγε μία έρευνα ανάμεσα σε διευθυντικά στελέχη από δέκα βιομηχανοποιημένες χώρες σχετικά με τις πεποιθήσεις τους για τις εταιρίες. Τα στοιχεία για τα οποία οι μέση βαθμολογία της χώρας σχετιζόταν με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας ήταν τα εξής:

- Οι περισσότερες εταιρίες θα ήταν σε καλύτερη κατάσταση αν μπορούσε να εξαιρεθούν οι αντιπαραθέσεις για πάντα.
- Είναι σημαντικό για έναν διευθυντή να έχει στα χέρια του ακριβείς απαντήσεις στις περισσότερες ερωτήσεις που μπορεί να έχουν οι υφιστάμενοί του σχετικά με τη δουλειά.
- Αν θέλεις ένας ικανός άνθρωπος να κάνει τη δουλειά σωστά, είναι συχνά καλύτερο να παρέχεις ακριβείς οδηγίες σχετικά με τον τρόπο που θέλεις να το κάνει. Όταν οι σχετικοί ρόλοι των μελών ενός τμήματος γίνονται σύνθετοι, οι αναλυτικές περιγραφές των αρμοδιοτήτων είναι ένας χρήσιμος τρόπος να ξεκαθαρίζουν τα πράγματα.
- Μία οργανική δομή στην οποία ορισμένοι υφιστάμενοι έχουν δύο άμεσους προϊστάμενους πρέπει να αποφεύγεται με κάθε κόστος.

Όλα αυτά τα στοιχεία δείχνουν μία αποστροφή προς την ασάφεια και μία ανάγκη για ακρίβεια και επισημότητα στις εταιρίες των χωρών με υψηλούς δείκτες αποφυγής της αβεβαιότητας. Στις χώρες με χαμηλούς δείκτες αποφυγής της αβεβαιότητας, η ασάφεια και το χάος ορισμένες φορές εκτιμώνται ως καταστάσεις δημιουργικότητας.

Οι κουλτούρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας έχουν μία ισχυρή πίστη προς την εξειδίκευση στο χώρο εργασίας και οι εταιρίες τους έχουν περισσότερους ειδικούς στον κάθε τομέα. Οι κουλτούρες με χαμηλότερη αποφυγή της αβεβαιότητας έχουν μία ισχυρή πίστη στην κοινή λογική και στις γενικότητες – ένα γνωστό παράδειγμα είναι η Βρετανική παράδοση, κατά την οποία η μελέτη της κλασικής λογοτεχνίας σε ένα καλό πανεπιστήμιο είναι ένα εισιτήριο για μία επιχειρηματική καριέρα σε διοικητική θέση.

Μία Γαλλική μελέτη ελέγχου ανώτερων διευθυντικών στελεχών σε Βρετανικές, Γαλλικές και Γερμανικές εταιρίες από τον Jacques Horowitz κατέληξε ότι τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη στη Βρετανία απασχολούνται περισσότερο με στρατηγικά προβλήματα και λιγότερο με λειτουργικά καθημερινά θέματα. Στη Γαλλία και στη Γερμανία ισχύει το αντίθετο. Στις μελέτες της IBM, η Γαλλία και η Γερμανία είχαν υψηλότερη βαθμολογία στον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας από ότι η Βρετανία (86 και 65 αντίστοιχα, έναντι 35). Τα στρατηγικά προβλήματα, που από τη φύση τους δεν έχουν σταθερή δομή, απαιτούν μεγαλύτερη ανοχή στην ασάφεια από ότι τα λειτουργικά προβλήματα. Κατά τη διάρκεια στην οποία ο Horowitz διεξήγαγε τη μελέτη, η Γαλλική και η Γερμανική οικονομία είχαν μεγαλύτερη πρόοδο από ότι η Βρετανική, και έτσι η αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας, η οποία οδηγεί σε περισσότερο στρατηγικό σχεδιασμό, δεν αυξάνει απαραίτητα την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός στις χώρες αυτές είναι περισσότερο ένα θέμα πίστης. Η οικονομική επιτυχία των εταιριών και των χωρών βασίζεται σε πολλούς άλλους παράγοντες.

Ο Αμερικάνος ερευνητής Scott Shane βρήκε ότι ανάμεσα σε τριάντα-τρεις χώρες, ο αριθμός των νέων εμπορικών σημάτων που δόθηκαν σε πολίτες είχε αρνητική σχέση με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας. Κατέληξε ότι οι κοινωνίες με υψηλή αποφυγή

της αβεβαιότητας είχαν πιο αργούς ρυθμούς καινοτομίας. Ο Shane και οι συνάδελφοί του ερεύνησαν επίσης τους εργαζόμενους τεσσάρων πολυεθνικών εταιριών σε τριάντα χώρες σχετικά με τους ρόλους τους στις καινοτόμες διαδικασίες. Στις χώρες με ισχυρότερη αποφυγή της αβεβαιότητας, οι εργαζόμενοι πιο συχνά ένιωθαν περιορισμένοι από τους υπάρχοντες νόμους και κανονισμούς.

Μία διαφορετική ιστορία, όμως, είναι αυτή που βλέπουμε στο έργο του d'Iribarne. Στην αρχή της δεκαετίας του 1990 δύο Ευρωπαϊκές αυτοκινητοβιομηχανίες, η Renault της Γαλλίας και η Volvo της Σουηδίας, έκαναν μία σύμπραξη. Στις μελέτες της IBM, η Γαλλία είχε υψηλή βαθμολογία στον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας ενώ η Σουηδία πολύ χαμηλή. Μία μεικτή ομάδα μηχανικών και τεχνικών και από τις δύο χώρες εργάστηκε στο σχεδιασμό ενός νέου μοντέλου. Μετά από μερικά χρόνια η συνεργασία διακόπηκε. Γάλλοι και Σουηδοί κοινωνικοί επιστήμονες πήραν συνεντεύξεις και από τις δύο πλευρές προκειμένου να μάθουν τι πήγε στραβά και πιθανώς να μάθουν από την εμπειρία. Ο d'Iribarne περιέγραψε τα ευρήματά τους:

Στην κοινή ομάδα, οι Γάλλοι περισσότερο από τους Σουηδούς παρήγαγαν τα πιο καινοτόμα σχέδια. Τα μέλη της ομάδας από τη Γαλλία δε δίσταζαν να δοκιμάζουν νέες ιδέες και να τις υποστηρίζουν θερμά. Οι Σουηδοί από την άλλη πλευρά, πάντα αναζητούσαν την ομοφωνία στη λήψη αποφάσεων. Η ανάγκη για ομοφωνία περιόρισε τον αριθμό ιδεών που μπορούσαν να παρουσιάσουν, ακόμα και τις ιδέες που μπορούσαν να συλλάβουν. Για τους Σουηδούς η έκφραση των ιδεών βασιζόταν στην ανάγκη για συμφωνία ανάμεσα σε δύο ανθρώπους, ενώ για τους Γάλλους ήταν μόνο θέμα έρευνας για την τεχνική αλήθεια. Οι Γάλλοι ασχολούνταν κυρίως με την ποιότητα των αποφάσεών τους, ενώ οι Σουηδοί με την νομιμότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Στις διαπραγματεύσεις εντός της ομάδας, συνήθως οι Γάλλοι κέρδιζαν. Είχαν την υποστήριξη

των ανωτέρων τους, οι οποίοι ήταν μέρος των διαπραγματεύσεων από την αρχή, ενώ οι Σουηδοί ανώτεροι είχαν δώσει την ευθύνη στα μέλη της ομάδας και δεν εμφανίζονταν. Ο κίνδυνος αυτής της ασύμμετρης δομής ανακαλύφθηκε πολύ αργά. Ένα κοινό συναίσθημα δυσπιστίας είχε αναπτυχθεί στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, το οποίο οδήγησε στον τερματισμό της συνεργασίας.

Η περίπτωση αυτή δείχνει ότι η μεγαλύτερη αποφυγή της αβεβαιότητας δεν περιλαμβάνει απαραίτητα δημιουργικότητα, ενώ η χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας δεν εγγυάται ομαλή ροή. Συγκρίνοντας τα συμπεράσματα του Shane και του d'Iribarne προειδοποιούμε ότι τα αποτελέσματα της κοινωνικής έρευνας δεν είναι ανεξάρτητα από την εθνικότητα του ερευνητή.

Οι μελέτες της IBM βρήκαν ότι η προτίμηση για μεγαλύτερες έναντι των μικρότερων εταιριών για εργασία, έχει θετική σχέση, όχι μόνο με τον δείκτη ανδρισμού, αλλά και με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας. Στην επιχειρηματική λογοτεχνία οι μεγάλες εταιρίες συχνά υποτίθεται ότι είναι λιγότερο καινοτόμες από ότι οι μικρότερες, εκτός και αν επιβραβεύουν τους επιχειρηματίες που τολμούν να παραβούν τους νόμους. Ο όρος αυτός προέρχεται από τον όρο *entrepreneur*, που σημαίνει ο ανεξάρτητος και αυτοδημιούργητος, σύμφωνα με τον Αυστριακό-Αμερικάνο οικονομολόγο Joseph Schumpeter (1883 – 1950), και τα άτομα αυτά αποτελούν την πηγή της καινοτομίας σε μία κοινωνία.

Οι ιδέες του Schumpeter έπαιξαν σημαντικό ρόλο σε ένα ερευνητικό πρόγραμμα που συμμετείχε και ο Geert, μαζί με έναν αριθμό Ολλανδών συναδέλφων του. Το πρόγραμμα έψαχνε για οικονομικούς και πολιτισμικούς παράγοντες που επηρεάζουν τα επίπεδα

αυτό-απασχόλησης σε είκοσι-μία βιομηχανοποιημένες χώρες. Συγκρίνοντας τα επίπεδα αυτό-απασχόλησης με τους δείκτες αποφυγής της αβεβαιότητας των χωρών προκύπτει κάτι απρόσμενο. Ενώ κανείς θα περίμενε ότι στις χώρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας, λιγότεροι άνθρωποι να ρισκάρουν με την αυτό-απασχόληση, φαίνεται ότι συμβαίνει το αντίθετο: τα επίπεδα αυτό-απασχόλησης έχουν θετική σχέση με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας. Μία περαιτέρω έρευνα αποκάλυψε ότι, συγκεκριμένα, ένα στοιχείο που σχετίζεται με την ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας ήταν υπεύθυνο για τη σχέση αυτή: το χαμηλό επίπεδο της υποκειμενικής καλής κατάστασης στην κοινωνία. Η αυτό-απασχόληση επομένως συχνά ήταν η επιλογή στις χώρες στις οποίες οι άνθρωποι δεν ήταν ικανοποιημένοι με τις ζωές τους, έναντι των χωρών με υψηλότερη ανοχή προς το άγνωστο.

Αν ο Schumpeter είχε δίκιο ότι οι επιχειρηματίες είναι περισσότερο καινοτόμοι από τους μη-επιχειρηματίες, εμείς βρήκαμε ένα λόγο για να περιμένουμε περισσότερη, και όχι λιγότερη, καινοτομία στις χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας. Η καινοτομία όμως, έχει περισσότερα από ένα πρόσωπα. Μπορεί να είναι αλήθεια ότι οι χώρες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας είναι καλύτερες στις βασικές καινοτομίες, αλλά φαίνεται ότι βρίσκονται σε μειονεκτική θέση στην εξέλιξη τέτοιων καινοτομιών σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η εφαρμογή των νέων διαδικασιών απαιτεί ουσιαστική συναίσθηση της λεπτομέρειας και της ακρίβειας. Η ακρίβεια είναι πιο συχνό φαινόμενο στις χώρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας. Η Βρετανία παρήγαγε περισσότερους Νομπελίστες από ότι η Ιαπωνία, αλλά η Ιαπωνία έχει δημιουργήσει πολύ περισσότερα προϊόντα που πωλούνται στις διεθνείς αγορές. Υπάρχει μία ισχυρή περίπτωση συνεργασίας ανάμεσα στις καινοτόμες κουλτούρες και σε αυτές που εφαρμόζουν τις καινοτομίες – οι πρώτες παρέχουν τις ιδέες και οι δεύτερες τις αναπτύσσουν.

Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας, ο Ανδρισμός και τα Κίνητρα

Τα κίνητρα στους εργαζόμενους είναι μία βασική προτεραιότητα της διεύθυνσης και ίσως μεγαλύτερη προτεραιότητα των εκπαιδευτών των ατόμων που βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις και των συγγραφέων βιβλίων σχετικών με το μάνατζμεντ. Το γεγονός ότι υπάρχουν διαφορές στην αποφυγή της αβεβαιότητας σημαίνει ότι υπάρχουν διαφορές στα κίνητρα, αλλά η εικόνα ξεκαθαρίζει ακόμα περισσότερο όταν συνυπολογίσουμε τη διάσταση ανδρισμού και θηλυκότητας που περιγράψαμε στο Κεφάλαιο 5. Το Παράρτημα 6.1 επομένως αντιπροσωπεύει μία δυσδιάστατη πλοκή των βαθμολογιών των χωρών στην αποφυγή της αβεβαιότητας (κάθετα) και στον ανδρισμό (οριζόντια).

Η χρησιμότητα του συνδυασμού του δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας και του δείκτη ανδρισμού για τη μελέτη των κινήτρων προτάθηκε από μία σύγκριση των αποτελεσμάτων της μελέτης της IBM με το έργο του ψυχολόγου από το Πανεπιστήμιο του Harvard, David McClelland (1917 – 1998), ο οποίος το 1961 εξέδωσε ένα κλασικό βιβλίο με τίτλο «Η Κοινωνία των Επιτευγμάτων» («The Achieving Society»). Στο βιβλίο αυτό προσπάθησε να παρακολουθήσει τα διαφορετικά κυρίαρχα κίνητρα στις διάφορες χώρες. Ξεχώρισε τρεις τύπους κινήτρων: επίτευξη, σύνδεση με άλλους ανθρώπους και δύναμη. Η ισχύς του κάθε κινήτρου για κάθε χώρα υπολογίστηκε μέσα από μία ανάλυση περιεχομένου των ιστοριών που εμφανίζονται στα παιδικά βιβλία. Ο McClelland είπε ότι οι ιστορίες που διαβάζουν τα παιδιά του δημοτικού στα πρώτα τους βιβλία (δευτέρα με τετάρτη δημοτικού) είναι για τα σύγχρονα έθνη ότι είναι τα παραμύθια για τις παραδοσιακές κοινωνίες. Τα παραμύθια έχουν χρησιμοποιηθεί εκτενώς από

ανθρωπολόγους για να βγάλουν συμπεράσματα σχετικά με τα κίνητρα των αναλφάβητων ανθρώπων. Ο McClelland ήθελε να κάνει το ίδιο για τα σύγχρονα έθνη.

Η ερευνητική ομάδα του McClelland ανέλυσε τις παιδικές ιστορίες από έναν μεγάλο αριθμό χωρών από το 1925 έως το 1950. Για κάθε χώρα και κάθε περίοδο, μελετήθηκαν είκοσι-μία ιστορίες. Κάθε ιστορία και κάθε χώρα βαθμολογήθηκε ως προς την ανάγκη της για επιτεύγματα, την ανάγκη της για σύνδεση με άλλους ανθρώπους και την ανάγκη της για δύναμη. Η υπόθεση του McClelland ήταν ότι η ανάγκη για επιτεύγματα στις παιδικές ιστορίες θα προέβλεπε το ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης της χώρας κατά την περίοδο που τα παιδιά αυτά θα μεγάλωναν. Όμως τα γεγονότα των επόμενων χρόνων δεν τον δικαίωσαν. Μία σύγκριση των βαθμολογιών των χωρών στην έρευνα του McClelland με τις βαθμολογίες των χωρών στην έρευνα της IBM, όμως, έδειξε πως η ανάγκη για επιτεύγματα όπως αυτή υπολογίστηκε από τα παιδικά βιβλία του 1925 (τα πιο παραδοσιακά) είχε στενή σχέση με την αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας και ακόμα πιο στενή σχέση με το συνδυασμό της αδύναμης αποφυγής της αβεβαιότητας και του ισχυρού ανδρισμού.

Αυτό σημαίνει ότι η κατάταξη των χωρών του McClelland το 1925 σχετικά με την ανάγκη τους για επιτεύγματα ακολουθεί μία διαγώνια γραμμή στο Διάγραμμα 6.1, από πάνω δεξιά (ισχυρή ανάγκη για επιτεύγματα) προς κάτω αριστερά (αδύναμη ανάγκη για επιτεύγματα). Ο χαμηλός δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας σημαίνει ότι οι άνθρωποι θέλουν να παίρνουν άγνωστα ρίσκα και ο υψηλός δείκτης ανδρισμού υποδηλώνει τη σημασία των ορατών αποτελεσμάτων. Και τα δύο είναι στοιχεία της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Αμερικάνικη παράδοση. Δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες και άλλες Αγγλόφωνες χώρες στο Παράρτημα 6.1 φαίνεται να βρίσκονται στο πάνω-δεξί τέταρτο του διαγράμματος, όπου ο δείκτης αποφυγής της

αβεβαιότητας είναι χαμηλός και ο δείκτης ανδρισμού είναι υψηλός και η ανάγκη για επιτεύγματα είναι ισχυρή. Στην επιλογή του κινήτρου για επιτεύγματα, ο Αμερικάνος McClelland προώθησε ένα τυπικό σύμπλεγμα Αγγλικών αξιών ως μία παγκόσμια συνταγή για οικονομική επιτυχία. Ένας Γάλλος, ένας Σουηδός ή ένας Γιαπωνέζος ερευνητής δε θα μπορούσε να συλλάβει την ιδέα ενός παγκόσμιου κινήτρου για επιτεύγματα. Ακόμα και η λέξη *επίτευγμα* είναι δύσκολο να μεταφραστεί στις περισσότερες γλώσσες εκτός από τα Αγγλικά.

Αφήνοντας το έργο του McClelland στην άκρη, ο συνδυασμός της πολιτισμικής αποφυγής της αβεβαιότητας και η διάσταση του ανδρισμού και της θηλυκότητας στο Παράρτημα 6.1 υπογραμμίζουν τα διαφορετικά μοτίβα κινητοποίησης για τα διάφορα συμπλέγματα χωρών. Ένα σημείο εκκίνησης είναι η «ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών» όπως αυτή ορίστηκε από τον Abraham Maslow και την αναφέραμε στο Κεφάλαιο 4. Ο Maslow κατηγοριοποίησε τις ανάγκες από τις βασικές προς τις υψηλότερες: φυσικές, ασφάλειας και προστασίας, ανάγκη να ανήκει το άτομο κάπου, εκτίμησης και αυτό-πραγμάτωσης. Στο Κεφάλαιο 4 αναφέραμε το θέμα ως προς το άτομο και τις ατομικές ανάγκες, βάζοντας την αυτό-πραγμάτωση στην κορυφή. Λαμβάνοντας υπόψη την πολιτισμική ποικιλομορφία στον κόσμο ως προς την αποφυγή της αβεβαιότητας και τον ανδρισμό, πρέπει να θέσουμε ορισμένους ακόμα όρους.

Η ασφάλεια και η προστασία είναι δυνατό να υπερτερούν όλων των αναγκών όταν η αποφυγή της αβεβαιότητας είναι ισχυρή. Η ανάγκη να ανήκουμε κάπου (ανθρώπινες σχέσεις) θα υπερτερεί της ανάγκης για εκτίμηση σε μία κοινωνία κοντά στη θηλυκότητα, αλλά η εκτίμηση θα υπερτερεί της ανάγκης να ανήκουμε σε μία κοινωνία που βρίσκεται κοντά στον ανδρισμό. Επομένως, τα απόλυτα κίνητρα – άλλα πράγματα όπως το είδος της εργασίας να είναι ίδιο – στο Παράρτημα 6.1 τα επιτεύγματα (του ατόμου ή της

ομάδας) και η εκτίμηση θα βρίσκονται στην πάνω δεξιά γωνία (Ηνωμένες Πολιτείες, κλπ), τα επιτεύγματα και η ανάγκη να ανήκουμε θα βρίσκονται στην πάνω αριστερή γωνία (Σουηδία, κλπ), η ασφάλεια και η εκτίμηση θα βρίσκονται στη κάτω δεξιά γωνία (Ιαπωνία, Γερμανία, κλπ) και η ασφάλεια και η ανάγκη να ανήκουμε κάπου θα βρίσκονται στην κάτω αριστερή γωνία (Γαλλία, κλπ).

Σε αυτή τη μορφή κατηγοριοποίησης, οι πέντε κατηγορίες του Maslow έχουν διατηρηθεί, αλλά έχουν επανατοποθετηθεί σύμφωνα με το ισχύον πολιτισμικό μοτίβο της κάθε χώρας. Μία ακόμα ερώτηση είναι κατά πόσο άλλες ανάγκες πρέπει να προστεθούν, οι οποίες έλειπαν από το μοντέλο του Maslow, διότι δεν αναγνωρίζονταν στις Ηνωμένες Πολιτείες στη μέση του εικοστού αιώνα και στο πολιτισμικό περιβάλλον της μέσης κοινωνικής τάξης. Οι ανάγκες των υποψηφίων που ορίστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια περιλαμβάνουν το σεβασμό, την αρμονία, το «πρόσωπο» και το καθήκον.

Το Παράρτημα 6.4 παρουσιάζει περιληπτικά τις βασικές διαφορές ανάμεσα στις κοινωνίες με αδύναμη και ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας σε σχέση με τη δουλειά, την οργάνωση και τα κίνητρα. Και πάλι οι πραγματικές περιπτώσεις θα βρίσκονται κάπου στη μέση.

Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας, ο Πολίτης και το Κράτος

Στις χώρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας, υπάρχει μία τάση για την ύπαρξη περισσότερων – και πιο ξεκάθαρων – νόμων από ότι σε αυτές με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας. Η Γερμανία, για παράδειγμα, έχει νόμους για την περίπτωση που όλοι οι υπόλοιποι νόμοι δεν είναι δυνατό να εφαρμοσθούν (*Notstandsgesetze*), ενώ η Βρετανία

δεν έχει ούτε γραπτό Σύνταγμα. Οι σχέσεις ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό και στη διοίκηση στη Γερμανία έχουν κωδικοποιηθεί με λεπτομέρειες, ενώ έχουν γίνει προσπάθειες για την ψήφιση μίας Πράξης Βιομηχανικών Σχέσεων στη Βρετανία, χωρίς όμως επιτυχία.

Στις χώρες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας, επικρατεί το συναίσθημα ότι αν οι νόμοι δεν λειτουργούν, πρέπει να αποσύρονται ή να αλλάζουν. Στις χώρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας, οι νόμοι εξυπηρετούν στην ικανοποίηση της ανάγκης για ασφάλεια ακόμα και όταν δεν ακολουθούνται – όπως και οι θρησκευτικές εντολές.

Η θέσπιση νόμων είναι διαφορετικό πράγμα από την εφαρμογή τους. Οι νομικοί ειδικοί από την Παγκόσμια Τράπεζα, σε συνεργασία με νομικές εταιρίες σε περισσότερες από εκατό χώρες, έχουν συλλέξει πληροφορίες σχετικά με την πρακτική διάρκεια σε κάθε χώρα δύο σχετικά απλών αστικών διαδικασιών: συλλογή μίας ληγμένης επιταγής (μίας που απορρίφθηκε από την τράπεζα) και έξωση ενός ενοικιαστή γιατί δεν έχει πληρώσει το ενοίκιο. Οι τιμές ήταν διαφορετικές ανάμεσα σε σαράντα μέρες και τρία χρόνια και ανάμεσα σε εξήντα-επτά χώρες για τις οποίες υπάρχουν διαθέσιμοι πολιτισμικοί δείκτες. Η διάρκεια της κάθε διαδικασίας είχε ουσιαστική σχέση με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας και όχι με άλλους δείκτες, ούτε με τον εθνικό πλούτο. Οι κουλτούρες με μεγαλύτερη αποφυγή της αβεβαιότητας έχουν περισσότερους νόμους, αλλά για να εφαρμοστούν αυτοί στους πολίτες χρειάζεται χρόνος, ακόμα και για τις δύο απλές αυτές περιπτώσεις – είναι πιθανό να χρειάζεται τόσος χρόνος έτσι ώστε οι πολίτες να μη χρειάζεται να προσπαθήσουν καν.

Το αποτέλεσμα της αποφυγής της αβεβαιότητας στη νομοθεσία μίας κοινωνίας βασίζεται επίσης στο βαθμό ατομικισμού ή κολεκτιβισμού της κοινωνίας αυτής. Στο Παράρτημα 6.2 οι δύο αυτές διαστάσεις έχουν παρουσιαστεί συνδυαστικά. Ενώ στις χώρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας, στις ατομικιστικές κοινωνίες, οι κανόνες τείνουν να είναι σαφείς και γραμμένοι με τη μορφή νόμων (χαμηλό επίπεδο επικοινωνίας, βλ. Κεφάλαιο 4), στις χώρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας και κολεκτιβιστικές χώρες, οι κανόνες τείνουν να είναι ξεκάθαροι και ριζωμένοι στην παράδοση (υψηλό επίπεδο επικοινωνίας). Στη δεύτερη περίπτωση ανήκει ξεκάθαρα η Ιαπωνία και αντιπροσωπεύει την ουσία της διαμάχης κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων ανάμεσα σε χώρες του Δυτικού κόσμου με την Ιαπωνία, σχετικά με την απελευθέρωση των Ιαπωνικών αγορών για τα Δυτικά προϊόντα. Οι Γιαπωνέζοι δίκαια ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχουν τυπικοί κανόνες που να εμποδίζουν να ξένα προϊόντα να εισέλθουν στην Ιαπωνική αγορά, αλλά οι Δυτικοί δυνητικοί εισαγωγείς έχουν να αντιμετωπίσουν τους πολλούς ξεκάθαρους κανονισμούς του συστήματος διανομής στην Ιαπωνία, τους οποίους δεν καταλαβαίνουν.

Οι επιπτώσεις της αποφυγής της αβεβαιότητας για τη σχέση ανάμεσα στις αρχές και τους πολίτες διαφέρουν από αυτές της διαφοράς ισχύος, όπως περιγράφηκαν στο Κεφάλαιο 3. Στις χώρες με υψηλή διαφορά ισχύος οι αρχές έχουν περισσότερη δύναμη, κύρος και υλικές απολαβές από ότι στις χώρες με χαμηλή διαφορά ισχύος. Στις χώρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας οι αρχές πρέπει να έχουν μεγαλύτερη εξειδίκευση από ότι στις χώρες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας. Η ανισότητα στην τελευταία περίπτωση δεν έγκειται στη *δύναμη* αλλά στην *ικανότητα* των αρχών έναντι των πολιτών.

Ο όρος *ικανότητα του πολίτη* τονίστηκε σε μία κλασική μελέτη των Αμερικάνων επιστημόνων Gabriel Almond και Sidney Verba: αυτοί βρήκαν ότι η *ικανότητα* που

υπάρχει στους κοινούς πολίτες έναντι των αρχών είναι διαφορετική ανάμεσα στις πέντε χώρες που περιλαμβάνονταν στην έρευνά τους. Στις *Συνέπειες των Πολιτισμών (Culture's Consequences)* φαίνεται ότι η έρευνα του Almond και του Verba σχετικά με την ικανότητα των πολιτών σχετίζεται αρνητικά με την αποφυγή της αβεβαιότητας: η αντιληπτή ικανότητα είναι υψηλότερη στις χώρες που έχουν χαμηλότερη αποφυγή της αβεβαιότητας.

Σε μία άλλη μελέτη, οι πολίτες από χώρες με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας ήταν λιγότερο αισιόδοξοι σχετικά με τις δυνατότητές τους να επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων των αρχών από ότι οι πολίτες των κοινωνιών με πιο αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας. Λίγοι πολίτες στις χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας ήταν έτοιμοι να διαμαρτυρηθούν έναντι στις αποφάσεις των αρχών, και αν το έκαναν, τα μέσα τους ήταν συμβατικά, όπως μέσα από πορείες και διαμαρτυρίες. Σε σχέση με πιο ακραίες μορφές διαμαρτυρίας, όπως μποϊκοτάζ και καθιστικές διαμαρτυρίες, οι περισσότεροι πολίτες στις χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας πίστευαν ότι οι πράξεις αυτές πρέπει να καταστέλλονται από την κυβέρνηση.

Οι πολίτες των χωρών με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας πίστευαν ότι θα μπορούσαν να συμμετέχουν στη λήψη πολιτικών αποφάσεων στο κατώτατο, τοπικό επίπεδο. Περισσότερο από ότι στις χώρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας, ήταν προετοιμασμένοι να διαμαρτυρηθούν ενάντια στις κυβερνητικές αποφάσεις και ήταν έτοιμοι να προβούν σε πιο ακραίες ενέργειες αν οι πιο ήπιες δεν είχαν αποτέλεσμα. Δεν πίστευαν ότι η κυβέρνηση πρέπει να καταστέλλει τις διαμαρτυρίες αυτές. Τα στοιχεία της έρευνας για τις Ευρωπαϊκές χώρες του 2007 έδειξε ότι οι νεαροί Ευρωπαίοι από δεκαεννέα πλούσιες χώρες, ήταν πιο πιθανό να συνυπογράψουν μία διαμαρτυρία αν το επίπεδο της αποφυγής της αβεβαιότητας στη χώρα τους ήταν χαμηλότερο. Όμως,

σχετικά με τη συμμετοχή σε μία δημόσια διαδήλωση, η τάση, αν υπήρχε, ήταν η αντίθετη.

Οι πολίτες των χωρών με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας δε βασίζονταν μόνο στην κυβέρνηση, αλλά φαίνονταν να νιώθουν ότι αυτός είναι ο τρόπος που πρέπει να είναι τα πράγματα. Οι αρχές και οι πολίτες μοιράζονταν τις ίδιες τάσεις για τους κοινούς τους ρόλους. Οι αρχές έτειναν να πιστεύουν σε νομικούς όρους: στις χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας, αυτοί που βρίσκονταν ψηλότερα στην ιεραρχία ως δημόσιοι υπάλληλοι, συχνά είχαν πτυχία νομικών επιστημών, πράγμα σπανιότερο στις χώρες με χαμηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας (ένα άρθρο που δημοσιεύθηκε το 1977 ανέφερε ότι το 65% των δημόσιων υπάλληλων είχε πτυχίο νομικών επιστημών στη Γερμανία, έναντι 3% στη Βρετανία). Οι δημόσιοι υπάλληλοι στις χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας έτειναν να έχουν αρνητικά συναισθήματα για τους πολιτικούς και τις πολιτικές διαδικασίες, ενώ στις χώρες με χαμηλότερο δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας τα συναισθήματα ήταν πιο θετικά.

Οι πολίτες των χωρών με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας ενδιαφέρονταν λιγότερο για την πολιτική και είχαν λιγότερη εμπιστοσύνη στους πολιτικούς και στους δημόσιους υπαλλήλους της χώρας τους. Ενώ είδαμε ότι οι χώρες αυτές τείνουν να έχουν περισσότερους νόμους και κανόνες, η κατάσταση αυτή δεν δημιουργεί περισσότερη εμπιστοσύνη στο νομικό σύστημα. Αντίθετα, οι πολίτες των χωρών με πιο αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας συμμετείχαν συχνότερα σε εθελοντικές δράσεις για το καλό της κοινωνίας τους.

Μία οικογένεια από την Αμερική που ζούσε σε ένα προάστιο των Βρυξελλών ανησυχούσε σχετικά με το αυξανόμενο επίπεδο του θορύβου που προκαλούταν από το κοντινό στο σπίτι τους αεροδρόμιο. Προσπάθησαν να μαζέψουν υπογραφές τις οποίες θα παρέδιδαν στις αρχές απαιτώντας να ληφθούν μέτρα για τη μείωση του θορύβου, αλλά μόνο οι ξένες οικογένειες που ζούσαν στην περιοχή ήταν έτοιμες να υπογράψουν. Οι Βέλγοι (που προέρχονται από μία κουλτούρα με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας), είτε αρνούσαν την ύπαρξη του προβλήματος («Ποιος θόρυβος;»), είτε αρνούσαν να υπογράψουν, ισχυριζόμενοι ότι οι αρχές δε θα δώσουν σημασία στο θέμα έτσι και αλλιώς.

Στο Κεφάλαιο 5 περιγράψαμε το πείραμα με το στυλό του Αμερικάνου καθηγητή Robert Levine και των διεθνών φοιτητών του. Το πείραμα ήταν μέρος ενός προγράμματος που μελετούσε τη συμπεριφορά βοήθειας ανάμεσα στις κουλτούρες. Το ίδιο πρόγραμμα περιλάμβανε ένα πείραμα που είχε να κάνει με τη βοήθεια προς έναν τυφλό, προκειμένου αυτός να περάσει το δρόμο. Οι φοιτητές είχαν το ρόλο του τυφλού ανθρώπου σε ένα πολυσύχναστο φανάρι. «Βοήθεια» σήμαινε ότι μέσα σε εξήντα δευτερόλεπτα αφού το φανάρι είχε γίνει πράσινο, κάποιος θα ενημέρωνε το «τυφλό άτομο» ότι ήταν πράσινο και θα τον βοηθούσε να περάσει απέναντι. Τα ποσοστά των πεζών που βοήθησαν, στις είκοσι-τρεις χώρες ήταν σημαντικά θετικά σχετιζόμενα με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας της κάθε χώρας. Στις χώρες με υψηλότερο δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας, οι άνθρωποι δεν μπορούσαν να στέκονται δίπλα και να βλέπουν έναν άνθρωπο να περιμένει ενώ το φανάρι ήταν πράσινο. Στην περίπτωση αυτή η αποφυγή της αβεβαιότητας είχε ένα *θετικό* αποτέλεσμα στην ανάληψη της ευθύνης από τους πεζούς – αλλά η άλλη πλευρά δεν ήταν η κυβέρνηση.

Στις περισσότερες χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας στην Ευρώπη, οι πολίτες είναι υποχρεωμένοι να έχουν μαζί τους τις ταυτότητές τους προκειμένου να μπορούν να δείξουν ποιοι είναι, οποιαδήποτε στιγμή αυτό τους ζητηθεί από τις αρχές. Καμία ανάλογη υποχρέωση δεν έχουν οι περισσότερες χώρες με χαμηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας και το βάρος της ευθύνης για την ταυτοποίηση των στοιχείων του ατόμου πέφτει στις αρχές.

Στις χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας υπάρχει περισσότερος συντηρητισμός, ακόμα και στις ομάδες που αυτοαποκαλούνται προοδευτικές, καθώς και μία ισχυρότερη ανάγκη για νόμους και τάξη. Οι πολίτες στις χώρες με χαμηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας τείνουν να έχουν πιο φιλελεύθερες απόψεις. Στις χώρες αυτές επικρατεί μία θετική στάση απέναντι στη νεολαία, ενώ στις χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας οι νέοι πιο συχνά θεωρούνται ύποπτοι. Το αντίθετο μπορεί επίσης να ισχύει – αρκετοί Γάλλοι στιχουργοί έχουν γράψει κείμενα στα οποία οι ενήλικες παρουσιάζονται με μία αρνητική εικόνα, συμπεριλαμβανομένων και των Georges Brassens, Pierre Chastellain, Catherine Leforestier και Henri Tachan. Οι χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας είναι πιο πιθανό να προστατεύουν εξτρεμιστικές μειονότητες εντός της πολιτικής τους σκηνής από ότι οι χώρες με χαμηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας και συχνά απαγορεύουν την ύπαρξη πολιτικών ομάδων, των οποίων οι ιδέες θεωρούνται επικίνδυνες. Οι ομάδες των οποίων η σύσταση έχει απαγορευθεί ενδέχεται να συνεχίσουν να υπάρχουν παράνομα ή ακόμη και να καταλήξουν στην τρομοκρατία. Οι χώρες αυτές έχουν περισσότερους τρομοκράτες.

Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας και η Διαφθορά

Ένα φαινόμενο που επηρεάζει τη λειτουργία του κράτους και ορισμένες φορές και των ιδιωτικών οργανισμών, είναι η διαφθορά. Οι επίσημες και οι ανεπίσημες πλάγιες πληρωμές συμβαίνουν σε πολλές περιπτώσεις σε όλο τον κόσμο. Αυτό που αποκαλείται διαφθορά είναι εν μέρει θέμα της ερμηνείας. Αναφερόμαστε στη διαφθορά όταν οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τη δύναμη που τους δίνει η θέση τους, προκειμένου να πλουτίσουν παράνομα, ή όταν οι πολίτες εξαγοράζουν τη συνεργασία των αρχών για τους προσωπικούς τους σκοπούς. Αλλά τι συμβαίνει όταν μεγάλα χρηματικά ποσά διατίθενται σε ορισμένες χώρες για τον επηρεασμό των πολιτικών ομάδων, τα οποία, παρόλο που είναι απόλυτα νόμιμα, βασίζονται στα ίδια κίνητρα; Τι συμβαίνει με τα εκτεταμένα επίπεδα των αποζημιώσεων και τις χρυσές χειραψίες σε εκτελεστικό επίπεδο, σε ορισμένες εταιρίες ή βιομηχανίες; Στην Ιαπωνία, στην Κίνα και σε πολλές άλλες χώρες, η απόδοση δώρων είναι μία σημαντική τελετουργία και βρίσκεται πολύ κοντά στη δωροδοκία. Σε έναν ακριβολόγο, ακόμα και το φιλοδώρημα μπορεί να θεωρηθεί μία μορφή δωροδοκίας.

Από το 1995, η μη-κυβερνητική οργάνωση Transparency International που βρίσκεται στο Βερολίνο, εκδίδει έναν ετήσιο Δείκτη Διαφθοράς (CPI) για έναν μεγάλο αριθμό χωρών, ο οποίος συνδυάζει πληροφορίες από περίπου δεκατρείς πηγές στις επιχειρήσεις, τον Τύπο και τις διεθνείς υπηρεσίες. Ο δείκτης είναι από 10 για μία απόλυτα «καθαρή» χώρα, έως 1 για μία πολύ διεφθαρμένη χώρα. Η ανάλυσή μας για τους δείκτες διαφθοράς του 2008 έδειξε ότι σε παγκόσμιο επίπεδο, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στον εθνικό πλούτο και πιο συγκεκριμένα στο επίπεδο της εθνικής φτώχειας. Το πλουσιότερο μισό των εβδομήντα-τριών χωρών για τις οποίες είχαμε όλα τα απαραίτητα δεδομένα, ήταν και το «καθαρότερο» μισό, και αντίστροφα. Μόνο τέσσερις από τις φτωχότερες

χώρες ήταν «καθαρότερες από το μέσο όρο» και μόνο πέντε από τις πλουσιότερες χώρες ήταν πιο διεφθαρμένες από το μέσο όρο.

Σε συνθήκες φτώχειας, η απόκτηση χρημάτων με ανεπίσημους τρόπους δεν είναι απλά ένα θέμα απληστίας – μπορεί να είναι θέμα επιβίωσης. Οι αρχές, οι αστυνομικοί και οι δάσκαλοι στις φτωχές χώρες, συχνά έχουν τόσο χαμηλούς μισθούς που χωρίς εξωτερικές πληρωμές δεν μπορούν να ταΐσουν τις οικογένειές τους και η συνήθεια της συλλογής τέτοιων πληρωμών υπάρχει σε όλο το σύστημα.

Ανάμεσα στις πλουσιότερες χώρες, οι διαφορές στον πλούτο δεν εξηγούν πλέον τις διαφορές στον δείκτη διαφθοράς. Αντίθετα, ανάμεσα στις τριάντα πλουσιότερες χώρες του δείγματός μας, περισσότερες από τις μισές από τις διαφορές στους δείκτες διαφθοράς του 2008 μπορούν να ερμηνευθούν από τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας. Στον Λόρδο Acton, έναν Βρετανό πολιτικό του δεκάτου ενάτου αιώνα που έγινε καθηγητής του πανεπιστημίου του Cambridge, οφείλουμε ένα διάσημο απόφθεγμα: «Η δύναμη τείνει να διαφθείρει και η απόλυτη δύναμη διαφθείρει απόλυτα». Η παρατήρηση αυτή είναι πιθανότατα ακόμη αληθινή, αλλά πιο συχνά, η δύναμη δεν είναι απόλυτη, αλλά σχετική. Στις περιπτώσεις αυτές όσο λιγότερο ανταγωνιστικοί είναι οι πολίτες, τόσο ευκολότερα γλιτώνουν τη τιμωρία για παράνομες πρακτικές.

Η διαφθορά, φυσικά, προϋποθέτει την ύπαρξη διεφθαρμένων ατόμων. Μαζί με τον δείκτη διαφθοράς, η Transparency International περιοδικά εκδίδει έναν Δείκτη Δωροδοκιών (BPI). Ανάμεσα σε είκοσι-δύο εξαγωγικές χώρες, οι δείκτες δωροδοκιών δεν είχαν σχέση με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας, αλλά περισσότερο με τον εθνικό

πλούτο της χώρας – οι εξαγωγείς από τις φτωχότερες χώρες, όπως η Κίνα και η Ινδία, δωροδοκούν περισσότερο. Η διαφορά ισχύος της εξαγωγικής χώρας παίζει επίσης σημαντικό ρόλο – οι εξαγωγείς από χώρες με μεγαλύτερη διαφορά ισχύος τείνουν να δωροδοκούν περισσότερο.

Το Παράρτημα 6.5 παρουσιάζει περιληπτικά τις πιο σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις κοινωνίες με χαμηλή και υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας σε σχέση με την πολιτική και το κράτος.

Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας, η Ξενοφοβία και ο Εθνικισμός

Το 1983 μία δεκαεξάχρονη μαθήτρια του Γυμνασίου του Ρότερνταμ, την οποία θα ονομάσουμε Anneke, συμμετείχε σε ένα πρόγραμμα ανταλλαγής ανάμεσα στην Ολλανδία και την Αυστρία. Έμεινε με μία οικογένεια ενός δασκάλου ενός γυμνασίου σε μία μέτρια σε μέγεθος Αυστριακή πόλη. Μαζί έμεναν ο δάσκαλος Riedl, η σύζυγός του, η κόρη τους Hilde (η οποία ήταν στην ηλικία της Anneke) και δύο νεαρότερα αγόρια.

Η Anneke πήγαινε στο σχολείο με τη Hilde. Τα Γερμανικά της βελτιώθηκαν πολύ γρήγορα. Τις Κυριακές πήγαινε στις συγκεντρώσεις με τους Riedls, οι οποίοι ήταν Ρωμαιοκαθολικοί. Η Anneke ήταν Προτεστάντης, αλλά δεν την πείραζε – της άρεσε η εμπειρία να στέκεται και να τραγουδάει. Είχε πάρει και το βιολί της στην Αυστρία και μετά το σχολείο έπαιζε τραγούδια στο βιολί μαζί με τη Hilde που έπαιζε πιάνο.

Μία μέρα όταν η Anneke είχε ήδη μείνει με τους Riedls περίπου δύο μήνες, η συζήτηση στο δείπνο κάπως άρχισε να έχει σχέση με τους Εβραίους. Οι Riedls φαίνονταν να νιώθουν προκατάληψη σχετικά με το θέμα. Η Anneke θύμωσε. Ρώτησε την κυρία Riedl αν γνώριζε Εβραίους. «Φυσικά και όχι!» ήταν η απάντησή της.

Η Anneke ένωσε το αίμα να ανεβαίνει στο κεφάλι της. «Λοιπόν, ξέρετε έναν τώρα», είπε. «Εγώ είμαι Εβραία. Τουλάχιστον, η μητέρα μου είναι από Εβραϊκή οικογένεια και σύμφωνα με την Εβραϊκή παράδοση, όποιος γεννηθεί από Εβραία μητέρα, είναι επίσης Εβραίος.»

Το δείπνο έληξε με σιγή. Το επόμενο πρωί ο κύρος Riedl πήρε την Anneke στην άκρη και της είπε ότι δεν μπορούσε πλέον να τρώει με τους Riedls. Θα της σέρβιραν το φαγητό της ξεχωριστά. Ούτε μπορούσε να πηγαίνει στην εκκλησία μαζί τους. Θα έπρεπε να της πουν ότι είναι Εβραία. Λίγες μέρες αργότερα η Anneke επέστρεψε στην Ολλανδία.

Ανάμεσα στις χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Αυστρία και άλλες χώρες της κεντρικής Ευρώπης στη μελέτη της IBM και στις μελέτες-αντίγραφα αυτής, είχαν βαθμολογία σχετικά υψηλή στην αποφυγή της αβεβαιότητας. Σε αυτό το τμήμα της Ευρώπης, η εθνική προκατάληψη, συμπεριλαμβανομένου και του αντισημιτισμού, έχει υπάρξει υπερβολική για αιώνες. Μέχρι τη δεκαετία του 1930 υπήρχε μία μεγάλη κοινωνία Εβραίων στη Βιέννη. Πολλοί εξέχοντες Αυστριακοί λόγιοι ήταν Εβραίοι, ανάμεσά τους και ο Sigmund Freud. Το 1936, η Ναζιστική Γερμανία εισέβαλε στην Αυστρία. Ένας μεγάλος αριθμός Εβραίων Αυστριακών έφυγαν και πολλοί από αυτούς προς τις Ηνωμένες Πολιτείες. Αυτοί που δεν έφυγαν, ήταν θύματα του Ναζιστικού

ολοκαυτώματος. Από το 1945 έχουν υπάρξει λίγοι Εβραίοι στην Αυστρία. Η αληθινή ιστορία μας δείχνει ότι η προκατάληψη μπορεί να επιβιώσει, ακόμη και να ευημερήσει, για μεγάλο χρονικό διάστημα αφού το αντικείμενο της προκατάληψης έχει εξαφανιστεί.

Οι Riedl στην ιστορία μας είχαν το συναίσθημα ότι οτιδήποτε είναι διαφορετικό είναι και επικίνδυνο και μετέφεραν το συναίσθημα αυτό στα παιδιά τους. Δεν ξέρουμε πως βίωσαν τα παιδιά των Riedl το περιστατικό ή αν είχαν την ίδια προκατάληψη όπως και οι γονείς τους. Τα συναισθήματα του κινδύνου μπορεί να υπάρχουν προς τις μειονότητες (ή ακόμη τις μειονότητες του παρελθόντος), προς τους μετανάστες και τους αλλοδαπούς και προς τους πολίτες άλλων χωρών. Δεδομένα από την Κομισιόν της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε μία αναφορά με τίτλο «*Ο Ρατσισμός και η Ξενοφοβία στην Ευρώπη*» («*Racism and Xenophobia in Europe*») που δημοσιεύθηκε το 1997, δείχνουν ότι η γνώμη ότι οι μετανάστες πρέπει να στέλνονται πίσω στη χώρα τους έχει στενή σχέση με την αποφυγή της αβεβαιότητας. Στη μελέτη της IBM είχε ήδη αποδειχθεί ότι οι ξένοι διευθυντές γίνονταν λιγότερο αποδεκτοί στις χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας.

Τα συναισθήματα προς άλλα έθνη διαφοροποιούνται όχι μόνο λόγω της αποφυγής της αβεβαιότητας, αλλά και λόγω των επιπέδων ανδρισμού. Ο συνδυασμός παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 6.1. Οι δυνάμεις του άξονα από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο (Γερμανία, Ιταλία και Ιαπωνία) βρίσκονταν όλες στο κάτω δεξί τέταρτο του διαγράμματος: ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας και ανδρισμός. Κάτω από τις προπολεμικές συνθήκες, οι εθνοκεντρικές, ξενοφοβικές και επιθετικές τάσεις μπορούσαν να έχουν το πάνω χέρι στις χώρες αυτές, ευκολότερα από ότι σε χώρες με διαφορετικά πολιτισμικά μοτίβα. Ο φασισμός και ο ρατσισμός βρίσκουν το πιο πρόσφορο έδαφος σε χώρες με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας και αξίες που πλησιάζουν στον ανδρισμό. Το παράδοξο είναι ότι οι ίδιες αξίες στη μεταπολεμική περίοδο συνέβαλαν στη γρήγορη οικονομική

ανόρθωση των χωρών αυτών. Η αδυναμία μίας κουλτούρας μπορεί σε διαφορετικές συνθήκες να γίνει στοιχείο δύναμης.

Ο συνδυασμός της αποφυγής της αβεβαιότητας και του ατομικισμού, παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 6.2 και δηλώνει τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους οι κοινωνίες αντιμετωπίζουν τις διαμάχες εντός των ομάδων. Η παρουσία διαφορετικών εθνικών, γλωσσικών ή θρησκευτικών ομάδων σε μία χώρα είναι ιστορικό γεγονός, ενώ ορισμένες χώρες είναι πιο ομοιογενείς από άλλες. Ο τρόπος με τον οποίο ένας πληθυσμός και μία κυβέρνηση αντιμετωπίζουν τις διαμάχες αυτές, όμως, είναι ένα πολιτισμικό φαινόμενο. Σε χώρες που βρίσκονται στο πάνω δεξί μέρος του διαγράμματος, η ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας («ότι είναι διαφορετικό είναι και επικίνδυνο») συνδυάζεται με τον κολεκτιβιστικό αποκλεισμό (ισχυρός καθορισμός ανάλογα με τις σχέσεις εντός των ομάδων). Τέτοιες χώρες συχνά επιχειρούν να εξαλείψουν τις διαμάχες μέσω της άρνησης για την ύπαρξή τους και προσπαθούν είτε να αφομοιώσουν είτε να καταστείλουν τις μειονότητες. Οι πιθανότητες βίαιων συγκρούσεων ανάμεσα σε ομάδες στις χώρες αυτές είναι σημαντικές, καθώς οι μειονότητες συχνά έχουν τα ίδια επίπεδα αποφυγής της αβεβαιότητας και τις ίδιες κολεκτιβιστικές αξίες. Οι χώρες με σοβαρές συγκρούσεις ανάμεσα σε ομάδες, που βρίσκονται στο πάνω δεξί μέρος του Διαγράμματος 6.2 είναι: η Σερβία, οι Αραβικές χώρες και η Τουρκία, ενώ η Ινδονησία και οι Αφρικανικές χώρες βρίσκονται πολύ κοντά.

Οι χώρες που βρίσκονται στο πάνω αριστερό μέρος του Διαγράμματος 6.2, όπως η Μαλαισία και η Σιγκαπούρη, μπορεί να περιέχουν διαφορετικές ομάδες με ισχυρές διαφορετικές ταυτότητες, αλλά είναι πιο πιθανό να βρουν μία χρυσή τομή προκειμένου η μία ομάδα να ανέχεται και να συμπληρώνει την άλλη. Οι χώρες στο κάτω δεξί μέρος του διαγράμματος συχνά έχουν περισσότερο ανταγωνισμό προς τις μειονότητες και τις

εθνικά, θρησκευτικά ή γλωσσικά αντίθετες ομάδες (Βέλγιο!), αλλά ο καθολικισμός του ατομικιστικού κράτους προσπαθεί να εγγυηθεί ότι τα δικαιώματα όλων αντιμετωπίζονται με σεβασμό – ο εξτρεμισμός προς τους άλλους περιορίζεται στο πολιτικό πεδίο. Τέλος, στις χώρες που βρίσκονται στο κάτω αριστερό μέρος, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, μία πλειοψηφία, τουλάχιστον θεωρητικά, θα υποστηρίξει την ενσωμάτωση των μειονοτήτων και τα ίσα δικαιώματα για όλους. Ένα γεγονός όπως οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001, δοκιμάζει την ανοχή αυτή, όπως έχουν βιώσει η Άραβες πολίτες της Αμερικής, ή ακόμη και αυτοί που μοιάζουν με Άραβες.

Η ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας οδηγεί στην ανυπαρξία της ανοχής προς τις μειονότητες και πολλές φορές έχει κοτίσει ακριβά στις χώρες. Η απέλαση των Εβραίων από την Ισπανία και την Πορτογαλία από τους Καθολικούς βασιλείς μετά την κατάκτηση της Ιβηρικής χερσονήσου από τους Μαυριτανούς (1492) στέρησε από τις χώρες αυτές ορισμένους από τους μεγαλύτερους επιχειρηματίες τους και πιστεύεται ότι συνέβαλε στην παρακμή της αυτοκρατορίας τους επόμενους αιώνες. Μία ομάδα Εβραίων από την Ιβηρική χερσόνησο εγκαταστάθηκε στην Ολλανδία και έπαιξε σημαντικό ρόλο στην αποικιακή εξάπλωση των Ολλανδών κατά το δέκατο-έβδομο αιώνα. Άλλοι πήγαν στην Κόστα Ρίκα, η οποία ακόμη και σήμερα αποτελεί εξαίρεση για τον Λατινοαμερικάνικο ατομικισμό και στασιμότητα (βλ. Κεφάλαιο 4). Στην πιο πρόσφατη ιστορία, η έξοδος των κορυφαίων επιστημόνων, πολλοί από τους οποίους ήταν Εβραίοι, από τη Γερμανία του Χίτλερ, έδωσε τη δυνατότητα στους Αμερικάνους να ανακαλύψουν την ατομική βόμβα.

Η Αποφυγή της Αβεβαιότητας, η Θρησκεία και οι Ιδέες

Νωρίτερα στο κεφάλαιο αυτό αναφέραμε τη θρησκεία ως έναν από τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι αποφεύγουν το άγχος. Οι θρησκευτικές πεποιθήσεις και τα θρησκευτικά λειτουργικά μας βοηθούν να δεχθούμε τις αβεβαιότητες έναντι στις οποίες δεν μπορούμε να αμυνθούμε. Ορισμένες θρησκείες παρέχουν την απόλυτη βεβαιότητα για τη μετά θάνατον ζωή.

Η ομαδοποίηση των χωρών σύμφωνα με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας στο Παράρτημα 6.1 σχετίζεται με την επικρατούσα θρησκεία τους. Οι περισσότερες Ορθόδοξες και Ρωμαιοκαθολικές Χριστιανικές χώρες έχουν υψηλή βαθμολογία, ενώ εξαιρέσεις αποτελούν οι Φιλιππίνες και η Ιρλανδία. Οι Μουσουλμανικές χώρες τείνουν να βρίσκονται στη μέση, οι Προτεσταντικές κάτω από τη μέση και οι Βουδιστικές και Ινδουιστικές χώρες από τη μέση έως πολύ χαμηλά στη βαθμολογία, με εξαίρεση την Ιαπωνία.

Ένα πρόβλημα στην κατηγοριοποίηση των χωρών με βάση τη θρησκεία είναι ότι οι μεγαλύτερες θρησκείες του κόσμου είναι εσωτερικά ετερογενείς. Ο Πολωνικός, ο Περουβιανός, ο Ιταλικός και ο Ολλανδικός Καθολικισμός είναι πολύ διαφορετικοί μεταξύ τους. Ο Ινδονήσιος, ο Ιρανικός, ο Σαουδαραβικός και ο Βαλκανικός Ισλαμισμός σημαίνουν διαφορετικά πράγματα για τους πιστούς και για τις χώρες τους. Επίσης, στην Ταϊλάνδη, τη Σιγκαπούρη και την Ιαπωνία ο Βουδισμός έχει ανόμοιες πρακτικές συνέπειες.

Είναι γεγονός, όπως είπαμε στο Κεφάλαιο 1, ότι η θρησκευτική μεταστροφή δεν προκαλεί απόλυτη αλλαγή στις πολιτισμικές αξίες. Τα συμπλέγματα αξιών που περιγράφονται από τις διαστάσεις της διαφοράς ισχύος, του ατομικισμού ή του κολεκτιβισμού, του ανδρισμού ή της θηλυκότητας και της αποφυγής της αβεβαιότητας, φαίνεται να έχουν επιβιώσει από θρησκευτικές μεταστροφές. Τα συμπλέγματα αξιών αυτά μπορεί επίσης να έχουν επηρεάσει το βαθμό που ένας πληθυσμός είναι δεκτικός σε ορισμένες θρησκείες και τον τρόπο που η αποδεκτή θρησκεία έχει εξελιχθεί στη χώρα. Ο Ινδονήσιος μυστικισμός έχει επιβιώσει Ινδουιστικές, Βουδιστικές, Μουσουλμανικές και Χριστιανικές μεταστροφές. Στις Χριστιανικές χώρες η αναμόρφωση έχει διαχωρίσει σχεδόν μόνο τις Ευρωπαϊκές χώρες που ανήκαν κάποτε στη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία από τις υπόλοιπες. Όλες οι χώρες που ανήκαν στη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία (αυτές που σήμερα μιλούν λατινογενείς γλώσσες) αρνήθηκαν την αναμόρφωση και παρέμειναν Ρωμαιοκαθολικές, ενώ οι περισσότερες από τις υπόλοιπες έγιναν Προτεσταντικές ή μεικτές. Η Πολωνία και η Ιρλανδία δεν ήταν ποτέ μέλη της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας, αλλά στην περίπτωση τους ο Ρωμαϊκός Καθολικισμός παρείχε μία ταυτότητα έναντι στους μη-Καθολικούς κατακτητές.

Στη διαμόρφωση μίας σχέσης μεταξύ της αποφυγής της αβεβαιότητας και της θρησκευτικής πίστης, είναι λογικό να γίνει διαχωρισμός ανάμεσα στις θρησκείες της Δυτικής και της Ανατολικής Ευρώπης. Οι θρησκείες της Δυτικής Ευρώπης – Ιουδαϊσμός, Χριστιανισμός και Ισλάμ – βασίζονται στη θεία αποκάλυψη και ξεκίνησαν και οι τρεις από την περιοχή που σήμερα ονομάζεται Μέση Ανατολή. Αυτό που διαχωρίζει τις θρησκείες της Δυτικής και της Ανατολικής Ευρώπης είναι η βαρύτητα της Αλήθειας με «Α» κεφαλαίο. Οι θρησκείες της Δυτικής Ευρώπης μοιράζονται την υπόθεση ότι υπάρχει μία απόλυτη Αλήθεια που εξαιρεί όλες τις άλλες αλήθειες και την οποία οι άνθρωποι μπορούν να κατέχουν. Η διαφορά ανάμεσα στις κοινωνίες ισχυρής και αδύναμης αποφυγής της αβεβαιότητας που έχουν αυτές τις θρησκείες βασίζεται στο ποσοστό

βεβαίωσης που χρειάζεται κανείς προκειμένου να έχει αυτή την Αλήθεια. Στις κοινωνίες με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας, η πεποίθηση που επικρατεί είναι ότι «Υπάρχει μόνο μία Αλήθεια και την έχουμε. Όλοι οι άλλοι έχουν άδικο.» Η κατοχή αυτής της Αλήθειας είναι ο μοναδικός δρόμος προς τη σωτηρία και ο κύριος σκοπός της ζωής του ατόμου. Οι άλλοι έχουν άδικο και αποτέλεσμα αυτού είναι η προσπάθεια να τους μεταπείσουν, να τους αποφύγουν ή ακόμα και να τους σκοτώσουν.

Οι κοινωνίες με αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας από τη Δύση πιστεύουν επίσης στην Αλήθεια, αλλά έχουν λιγότερη ανάγκη να πιστεύουν ότι μόνο αυτοί την κατέχουν. «Υπάρχει μόνο μία Αλήθεια και την αναζητούμε. Και άλλοι την αναζητούν και δεχόμαστε το γεγονός ότι μπορεί να ψάχνουν σε διαφορετικές κατευθύνσεις.» Ένα βέβαιο στοιχείο για τις κοινωνίες αυτές είναι ότι ο Θεός θέλει να μη διώκεται κανείς για την πίστη του, ακόμη και αν αυτή είναι διαφορετική.

Για αιώνες η Ρωμαιοκαθολική εκκλησία διατήρησε την Ιερά Εξέταση, η οποία έστειλε πολλούς ανθρώπους με διαφορετικές ιδέες στο θάνατο, ή τους εξόριζε ή έκαιγε τα βιβλία τους – ορισμένα βιβλία απαγορεύονται από τη Ρωμαιοκαθολική εκκλησία ακόμη και σήμερα. Στο Ιραν, ο Ayatollah Ruhollah Khomeini, λίγο πριν το θάνατό του το 1989, απαγόρευσε ένα βιβλίο με τίτλο «Οι Σατανικοί Στίχοι» («*The Satanic Verses*») του Salman Rushdie και προσκάλεσε όλους τους πιστούς να σκοτώσουν το συγγραφέα και τους εκδότες του. Προκαλεί έκπληξη, λαμβάνοντας υπόψη την ιστορική ανυπαρξία της θρησκευτικής ανοχής σε ορισμένες χώρες, το γεγονός ότι ορισμένοι άνθρωποι στις χώρες αυτές σοκαρίστηκαν από το γεγονός. Με κάποιες εξαιρέσεις, και η πράξη του Khomeini είναι μία από αυτές, το Ισλάμ στην ιστορία έχει δείξει μεγαλύτερη ανοχή προς τις άλλες θρησκείες από ότι ο Ρωμαιοκαθολικός Χριστιανισμός. Οι μεσαιωνικές Σταυροφορίες, οι οποίες κόστισαν εκατοντάδες χιλιάδες ζωές, ήταν προϊόν του Χριστιανισμού και όχι του

Μουσουλμανισμού. Στη Μουσουλμανική Τούρκικη Αυτοκρατορία, οι άνθρωποι της Βίβλου (δηλαδή οι Εβραίοι και οι Χριστιανοί) αντιμετώπιζονταν με ανοχή και μπορούσαν να εξασκούν τις θρησκείες τους, όσο πλήρωναν έναν ειδικό φόρο. Από την άλλη πλευρά, ακόμη και οι Προτεστάντες Χριστιανοί, που γενικά θεωρούνται πιο ανοιχτόμυαλοι, έχουν δημιουργήσει θύματα της ανυπαρξίας της ανοχής τους, όπως ο Michael Servetus, ο οποίος κήκε ζωντανός από τους ακόλουθους του John Calvin στη Γενεύη το 1553. Τα Προτεσταντικά έθνη ήταν αυτά που κυρίως στο παρελθόν έκαιγαν τους μάγους. Στην αρχή του εικοστού-πρώτου αιώνα, Χριστιανοί κήρυκες κατήγγειλαν τη σειρά βιβλίων του J K Rowling με τίτλο Harry Potter, ως έργο του διαβόλου.

Η εξομολόγηση των αμαρτιών ταιριάζει στο πολιτισμικό μοτίβο της ισχυρής αποφυγής της αβεβαιότητας. Αν ένας κανόνας δεν τηρείται, η εξομολόγηση είναι ο τρόπος διατήρησης του κανόνα και η κατηγορία του ατόμου για την πράξη αυτή. Η Ρωμαιοκαθολική πρακτική της εξομολόγησης είναι σχετικά ήπια και διακριτική, όμως ο μαχητικός κομμουνισμός στη Σοβιετική Ένωση την περίοδο του Στάλιν τη μετέτρεψε σε δημόσιο θέαμα. Στις κοινωνίες με αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας, υπάρχει μεγαλύτερη τάση για την αλλαγή ενός κανόνα αν αποδειχθεί ότι δεν μπορεί να τηρηθεί.

Οι θρησκείες της Ανατολής απασχολούνται λιγότερο με την Αλήθεια. Η υπόθεση ότι υπάρχει μόνο μία Αλήθεια που μπορεί να κατέχει το άτομο δεν υπάρχει στον τρόπο σκέψης τους. Υπάρχουν και άλλα στοιχεία σε αυτή την άποψη εκτός από την αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας, τα οποία θα συζητήσουμε στο Κεφάλαιο 7.

Ανάμεσα σε όλες τις χώρες που η πλειοψηφία των πολιτών τους είναι Χριστιανοί, υπάρχει μία στενή σχέση ανάμεσα στο ποσοστό των Καθολικών του πληθυσμού (έναντι

των Προτεσταντών) και στον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας της χώρας. Ένας δεύτερος συσχετισμός είναι με το επίπεδο ανδρισμού, που υπονοεί ότι όπου υπερτερεί ο Καθολικισμός, οι αξίες του ανδρισμού τείνουν να επικρατούν – για παράδειγμα, η άρνηση να γίνουν δεκτές οι γυναίκες σε ηγετικές θέσεις (βλ. Κεφάλαιο 5). Η σχέση με την αποφυγή της αβεβαιότητας μπορεί να εξηγηθεί εύκολα, καθώς η Καθολική Εκκλησία παρέχει στους πιστούς της τη βεβαίωση που οι προτεστάντες δεν μπορούν να παράσχουν (εκτός από ορισμένες μικρότερες ομάδες Προτεσταντών). Η Καθολική Εκκλησία παρουσιάζεται περισσότερο σε κουλτούρες που έχουν την ανάγκη της βεβαίωσης αυτής. Ανάμεσα στα Προτεσταντικά έθνη οι επικρατούσες κουλτούρες έχουν δώσει τους ανθρώπους λιγότερη ανάγκη για βεβαίωση. Αυτοί που τη χρειάζονται, τη βρίσκουν στις εκκλησίες και σε άλλες θρησκευτικές ομάδες.

Τόσο εντός του Ισλάμ όσο και εντός του Ιουδαϊσμού, υπάρχει μία ξεκάθαρη διαμάχη ανάμεσα στους ανθρώπους με περισσότερη και λιγότερη αποφυγή της αβεβαιότητας. Οι πρώτοι είναι δογματικοί, δεν έχουν ανοχή και είναι φανατικοί («Υπάρχει μόνο μία Αλήθεια και την κατέχουμε»), ενώ οι δεύτεροι είναι πραγματικοί, ανεκτικοί, φιλελεύθεροι και ανοιχτοί στο σύγχρονο κόσμο. Στα πρόσφατα έτη, οι φανατικές ομάδες και στις τρεις θρησκείες της αποκάλυψης έχουν υπάρξει δραστήριες. Στην ιστορία ο φανατισμός πάντα οδηγούσε στην καταστροφή και έτσι υπάρχει η ελπίδα ότι οι ακραίες πρακτικές δε θα έχουν μεγάλη διάρκεια.

Ότι ισχύει για τις θρησκείες ισχύει και για τις πολιτικές ιδεολογίες που μπορούν να γίνουν κοσμικές αντιλήψεις. Ο Μαρξισμός σε πολλά μέρη έχει αποτελέσει παράδειγμα. Όταν η Ανατολική Γερμανία ήταν ακόμη κομμουνιστική, η πρόσοψη του Πανεπιστημίου του Leipzig ήταν διακοσμημένη με ένα τεράστιο πανό που έγραφε «*Der Marxismus ist allmächtig, weil er wahr ist!*» («Ο Μαρξισμός είναι παντοδύναμος, διότι είναι η

αλήθεια!») Στις κοινωνίες με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας βρίσκουμε πολιτικές ιδεολογίες με πολύ χαμηλά επίπεδα ανοχής, ενώ στις κοινωνίες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας βρίσκουμε ανεκτικές πολιτικές ιδεολογίες. Ο σεβασμός για αυτά που αποκαλούμε ανθρώπινα δικαιώματα προϋποθέτει μία ανοχή προς τους ανθρώπους με διαφορετικές πολιτικές ιδέες. Η παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων σε ορισμένες χώρες είναι ριζωμένη στην ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας στις κουλτούρες τους. Σε άλλες χώρες είναι περισσότερο το αποτέλεσμα της διαμάχης για δύναμη (που σχετίζεται με τη διαφορά ισχύος) ή της διαμάχης των κολεκτιβιστικών ομάδων.

Στον τομέα της φιλοσοφίας και της επιστήμης, οι μεγάλες θεωρίες είναι πιο πιθανό να συλληφθούν στις κοινωνίες με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας από ότι σε αυτές με αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας. Η αναζήτηση της Αλήθειας είναι ουσιαστικό κίνητρο για έναν φιλόσοφο. Στην Ευρώπη, η Γερμανία και η Γαλλία έχουν παράγει περισσότερους μεγάλους φιλόσοφους από ότι η Βρετανία και η Σουηδία (για παράδειγμα, Descartes, Kant, Hegel, Marx, Nietzsche και Sartre). Οι κοινωνίες με αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας έχουν παράγει μεγάλους εμπειρικούς, ανθρώπους που ανέπτυξαν συμπεράσματα από την παρατήρηση και τα πειράματα παρά από την καθαρή αντανάκλαση (όπως ο Newton, ο Linnaeus και ο Δαρβίνος).

Ως μελετητές των συγγραμμάτων των επιστημονικών περιοδικών, παρατηρούμε ότι οι έρευνες από Γερμανούς και Γάλλους συγγραφείς συχνά παρουσιάζουν γενικά συμπεράσματα που δεν υποστηρίζονται από στοιχεία. Τα χειρόγραφα των Βρετανών και των Αμερικάνων συγγραφέων, αντίθετα, παρουσιάζουν εκτενή ανάλυση των στοιχείων, αλλά δεν καταλήγουν σε γενικά συμπεράσματα. Οι Γερμανοί και οι Γάλλοι τείνουν να δικαιολογούν τα συμπεράσματά τους διά της απαγωγής, ενώ οι Βρετανοί και οι Αμερικάνοι διά της επαγωγής.

Οι επιστημονικές διαφορές ορισμένες φορές κρύβουν πολιτισμικές υποθέσεις. Ένα διάσημο παράδειγμα είναι η συζήτηση ανάμεσα στο Γερμανό φυσικό Albert Einstein (1879 – 1955) και στο Δανό συνάδελφό του Niels Bohr (1885 – 1962) σχετικά με το αν συγκεκριμένες διαδικασίες μέσα στο άτομο ορίζονται από νόμους ή γίνονται τυχαία. «Δεν μπορώ να φανταστώ το Θεό να ρίχνει τα ζάρια», υποτίθεται ότι είπε ο Einstein. Ο Bohr μπορούσε, ενώ πρόσφατη έρευνα δικαίωσε τον Bohr και όχι τον Einstein. Η Δανία έχει πολύ χαμηλό επίπεδο αποφυγής της αβεβαιότητας (κατάταξη 74, βαθμολογία 23).

Το επίπεδο αποφυγής της αβεβαιότητας μίας κοινωνίας έχει πρακτικές συνέπειες σχετικά με την ικανότητα των ανθρώπων να είναι φίλοι ενώ έχουν διαφορετικές πεποιθήσεις. Ιστορίες για επιστήμονες που σταμάτησαν να είναι φίλοι μετά από επιστημονικές διαφωνίες τείνουν να προέρχονται από χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας. Η διαμάχη ανάμεσα στους ψυχίατρους Sigmund Freud (Αυστρία) και τον Carl Gustav Jung (Ελβετία) είναι ένα παράδειγμα. Στις χώρες με αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας, οι διαφορετικές επιστημονικές απόψεις δεν καθορίζουν απαραίτητα τις φιλίες.

Πριν και κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου πολλοί Γερμανοί και Αυστριακοί επιστήμονες με Εβραϊκή καταγωγή, ή που ήταν αντί-Ναζιστές, έφυγαν από τις χώρες τους, κυρίως προς τη Βρετανία και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Παραδείγματα είναι ο Albert Einstein, ο Sigmund Freud, ο Karl Popper, ο Kurt Lewin και ο Theodor Adorno. Αυτή η εισροή ήταν ωφέλιμη για πολλές χώρες. Οι νεότεροι ανάμεσα στους μετανάστες έχουν συνεισφέρει σημαντικά στον επιστημονικό τομέα στις χώρες που τους φιλοξένησαν. Έφεραν τη συνεργία ανάμεσα στη Μέση Ευρωπαϊκή άποψη για τη θεωρία (που

βασίζεται στην ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας και στην Άγγλο-Αμερικάνικη αίσθηση του εμπειρισμού που υπάρχει στην χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας.

Ορισμένοι από τους μετανάστες βίωσαν επιστημονικό πολιτισμικό σοκ. Ο πρώην κοινωνιολόγος της Φρανκφούρτης Herbert Marcuse, όταν κήρυξε την κριτική του για τη σύγχρονη κοινωνία της California, αντιμετώπισε αυτό που αποκάλεσε *κατασταλτική ανοχή*. Αυτός είναι ένας ανόητος όρος, διότι η καταστολή και η ανοχή αποκλείουν η μία έννοια την άλλη. Παρόλα αυτά, ο όρος αντανακλά τη ντροπή του Marcuse στην προσπάθειά του να προκαλέσει μία δημόσια συνομιλία σύμφωνα με το Γερμανικό στυλ, αλλά αντίθετα συνάντησε την Αμερικάνικη ανοχή.

Η Marieke de Mooij έχει επισημάνει ότι οι πολιτισμικές αξίες μπορούν να αναγνωρισθούν και στη θεματολογία και στο ύφος της λογοτεχνίας που παράγει μία χώρα. Ως παραδείγματα της παγκόσμιας λογοτεχνίας από χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας, αναφέρει το έργο του Franz Kafka «Το Κάστρο» (Τσεχία) και του Goethe «Faust» (Γερμανία). Στο πρώτο, ο βασικός χαρακτήρας στοιχειώνεται από απρόσωπους κανόνες, ενώ στο δεύτερο ο ήρωας πουλάει την ψυχή του για τη γνώση της Αλήθειας. Η Βρετανία, που έχει χαμηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας, έχει παράγει λογοτεχνία στην οποία τα περισσότερα μη-πραγματικά πράγματα συμβαίνουν, όπως στο έργο του Lewis Carroll «Η Αλίκη στη Χώρα των Θαυμάτων», του J R R Tolkien «Ο Άρχοντας των Δαχτυλιδιών» και του J K Rowling «Χάρι Πότερ».

Το Παράρτημα 6.6 συμπληρώνει την περιληπτική παρουσίαση των βασικών διαφορών ανάμεσα στις χώρες με χαμηλή και υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας, η οποία ξεκίνησε

στο Παράρτημα 6.2, προσθέτοντας τα στοιχεία που καλύψαμε στις δύο τελευταίες υπενότητες του βιβλίου.

Η Προέλευση των Διαφοροποιήσεων στην Αποφυγή της Αβεβαιότητας

Η πιθανή προέλευση των διαφοροποιήσεων στη διαφορά ισχύος παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 3. Η ομαδοποίηση των χωρών δηλώνει ότι οι ρίζες των διαφοροποιήσεων μπορεί να χρονολογούνται έως και στη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, δύο χιλιάδες χρόνια πριν. Στην Ανατολική Ασία χρονολογείται ακόμη παλαιότερα, στην Κινέζικη Αυτοκρατορία. Και οι δύο αυτοκρατορίες άφησαν μία κληρονομιά μεγάλης διαφοράς ισχύος.

Στην αποφυγή της αβεβαιότητας βρίσκουμε και πάλι τις χώρες με βάση τη Ρωμαϊκή γλώσσα να βρίσκονται στην ίδια ομάδα. Οι κληρονόμοι αυτοί της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας, έχουν όλοι βαθμολογίες υψηλές στην αποφυγή της αβεβαιότητας. Οι χώρες που μιλούν Κινέζικες γλώσσες, όπως η Ταϊβάν, το Χονγκ Κονγκ και η Σιγκαπούρη έχουν χαμηλή βαθμολογία στην αποφυγή της αβεβαιότητας, όπως και οι χώρες που έχουν στον πληθυσμό τους μεγάλες μειονότητες Κινέζικης προέλευσης, όπως η Ταϊλάνδη, η Ινδονησία, οι Φιλιππίνες και η Μαλαισία.

Τόσο η Ρωμαϊκή όσο και η Κινέζικη Αυτοκρατορία ήταν ισχυρές και συγκεντρωτικές, υποστηρίζοντας ένα πολιτισμικό μοτίβο στους πληθυσμούς τους, οι οποίοι ήταν έτοιμοι

να λάβουν εντολές από το κέντρο. Οι δύο αυτοκρατορίες διέφεραν όμως σε ένα σημαντικό σημείο. Η Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία είχε αναπτύξει ένα πρωτότυπο σύστημα κωδικοποιημένων νόμων, οι οποίοι εξ αρχής εφαρμόζονταν σε όλους τους πολίτες ανεξάρτητα από την καταγωγή τους. Η Κινέζικη Αυτοκρατορία ποτέ δεν είχε ένα τέτοιο σύστημα νόμων. Η κύρια αρχή της Κινέζικης Αυτοκρατορίας έχει περιγραφεί ως «κυβέρνηση του ανθρώπου», σε αντίθεση με τη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία που έχει περιγραφεί ως «κυβέρνηση σύμφωνα με τους νόμους». Οι Κινέζοι δικαστές όριζαν τις αποφάσεις τους σύμφωνα με ευρείς, γενικές αρχές, όπως αυτές που αποδίδονται στον Κομφούκιο (βλ. Κεφάλαιο 7).

Η αντίθεση ανάμεσα στις δύο παραδόσεις εξηγεί το γεγονός ότι οι υπάλληλοι της IBM από χώρες με Ρωμαϊκή κληρονομιά είχαν υψηλότερη βαθμολογία στην αποφυγή της αβεβαιότητας από τους συναδέλφους τους που προέρχονταν από χώρες με Κινέζικη κληρονομιά. Αυτό αποτελεί άλλη μία απόδειξη των βαθιών ιστορικών ριζών των διαφοροποιήσεων στις εθνικές κουλτούρες. Η μακρά ιστορία τους πρέπει να μας κάνει ταπεινούς σχετικά με τις προσδοκίες μας για θεμελιώδεις αλλαγές σε αυτές τις διαφορές αξιών στις ζωές μας.

Οι διαφοροποιήσεις στη διαφορά ισχύος που αναφέρονται στο Κεφάλαιο 3 φαίνεται να έχουν σχέση με το γεωγραφικό πλάτος, το μέγεθος του πληθυσμού και τον εθνικό πλούτο. Για την αποφυγή της αβεβαιότητας δε φαίνονται να υπάρχουν τέτοιες σχέσεις, καθώς η σχέση ανάμεσα στον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας και στην οικονομική ανάπτυξη είναι διαφορετική ανάλογα με την περιοχή και τη χρονική περίοδο. Ήταν αρνητική στην Ευρώπη για την περίοδο 1925 – 1950, διότι οι χώρες με μεγάλη αποφυγή της αβεβαιότητας ήταν πιο δραστήριες στο Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και οι οικονομίες τους υπέφεραν. Μετά το 1950, η σχέση αντιστρέφεται, καθώς άρχισαν να ανακάμπτουν.

Γενικά, η στατιστική ανάλυση δε μας επιτρέπει να ορίσουμε *γενικές πηγές* για την αδύναμη ή την ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας, εκτός από την ιστορία.

Το Μέλλον των Διαφοροποιήσεων στην Αποφυγή της Αβεβαιότητας

Οι δείκτες αποφυγής της αβεβαιότητας που βασίζονται στις μελέτες της IBM, δεν είναι διαθέσιμες στο χρόνο και δε γνωρίζουμε άλλες μελέτες που έχουν υπολογίσει αντίστοιχους δείκτες σε βάθος χρόνου για κάποιον πληθυσμό. Ενδιαφέρουσες ιστορικές πληροφορίες σχετικά με την ανάπτυξη του άγχους με το πέρασμα του χρόνου, παρέχει ο Richard Lynn, του οποίου η βαθμολογία ως προς το εθνικό επίπεδο άγχους παρουσιάστηκε νωρίτερα στο κεφάλαιο και φαίνεται να έχει σχέση με τον δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας. Ο Lynn ήταν σε θέση να παρακολουθήσει τα επίπεδα άγχους για δεκαοκτώ χώρες από το 1935 έως το 1970. Οι πέντε χώρες με τα υψηλότερα επίπεδα άγχους το 1935 ήταν η Αυστρία, η Φιλανδία, η Γερμανία, η Ιταλία και η Ιαπωνία (οι δυνάμεις του Άξονα κατά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και δύο χώρες που δεν είχαν πάρει μέρος στον πόλεμο). Από το 1935 έως το 1950, όλες οι χώρες που νικήθηκαν ή καταλήφθηκαν κατά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο (1939 – 1945) παρουσίασαν αύξηση στα επίπεδα άγχους, ενώ έξι από τις εννέα χώρες που δεν νικήθηκαν παρουσίασαν μείωση. Κατά μέσο όρο, τα υψηλότερα επίπεδα άγχους παρατηρήθηκαν το 1950, λίγο μετά τη λήξη του πολέμου και μειώθηκαν σημαντικά το 1965, για να αυξηθούν και πάλι αργότερα.

Τα στοιχεία του Lynn δηλώνουν ότι τα επίπεδα άγχους αυξομειώνονται και ότι το υψηλό επίπεδο άγχους σχετίζεται με πολέμους. Φαίνεται λογική υπόθεση ότι ένα παρόμοιο κύμα άγχους νωρίτερα συνόδεψε τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και πολλούς πολέμους πριν από αυτόν. Η διαδικασία μπορεί να είναι η εξής: Όταν τα επίπεδα άγχους σε μία χώρα

αυξάνονται, η αποφυγή της αβεβαιότητας αυξάνεται επίσης. Αυτό είναι σημαντικό στην ανυπαρξία της ανοχής, στην ξеноφοβία, στον θρησκευτικό και πολιτικό φανατισμό και σε όλες εκδηλώσεις της αποφυγής της αβεβαιότητας που παρουσιάσαμε σε αυτό το κεφάλαιο. Η ηγεσία περνάει στα χέρια των φανατικών και αυτοί ενδέχεται να οδηγήσουν τη χώρα σε έναν πόλεμο. Ο πόλεμος, φυσικά, εμπλέκει και άλλες χώρες οι οποίες δεν έδειξαν τον ίδιο φανατισμό, αλλά θα συμβάλουν στην αύξηση του άγχους λόγω της απειλής του πολέμου.

Σε χώρες οι οποίες βιώνουν τον πόλεμο στην επικράτειά τους, το άγχος αυξάνεται περισσότερο. Μετά τον πόλεμο το στρες απελευθερώνεται, πρώτα για τις χώρες που δεν άγγιξε άμεσα ο πόλεμος και λίγα χρόνια αργότερα και για τις άλλες, οι οποίες ξεκινούν την ανασυγκρότησή τους. Το άγχος μειώνεται και η ανοχή αυξάνεται, αλλά μετά από μερικά χρόνια η τάση αντιστρέφεται και ένα νέο κύμα άγχους πυροδοτείται, το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε νέες διαμάχες. Οι οικονομικές διαδικασίες παίζουν ένα ρόλο – η αύξηση της ευημερίας υποστηρίζει τον ατομικισμό και μειώνει τον εκρηκτικό συνδυασμό της αποφυγής της αβεβαιότητας με τον κολεκτιβισμό των φτωχών (Διάγραμμα 6.2).

Ο σταματημός του ατέλειωτου κύκλου απαιτεί συντονισμένη, διεθνή δράση. Ο σχηματισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανάμεσα σε συνέταιρους, οι οποίοι λιγότερο από εξήντα χρόνια πριν ήταν θανάσιμοι εχθροί, είναι ένα παράδειγμα. Η απόλυτη διέξοδος είναι τα Ηνωμένα Έθνη, και δεν υπάρχει υποκατάστατο για τη νομιμοποίηση των δράσεων για λογαριασμό της παγκόσμιας ειρήνης.

Χθες, Τώρα, ή Αργότερα;

Μία δημοφιλής Κινέζικη Νουβέλα που εκδόθηκε περίπου το 1760 έχει τίτλο «The Dream of the Red Chamber». Σε αυτήν, ο συγγραφέας, Cao Xueqin, περιγράφει την άνοδο και την πτώση δύο μελών μίας αριστοκρατικής οικογένειας, οι οποίοι ζούσαν σε γειτονικά οικόπεδα στην πόλη Beijing. Ανάμεσα στα οικόπεδά τους είχαν φτιάξει έναν υπέροχο κοινό κήπο με υπόστεγα, για τα νεαρά, κυρίως θηλυκά, μέλη και των δύο οικογενειών. Η συντήρηση του μεγάλου αυτού κήπου δημιούργησε πολλά προβλήματα, μέχρι που μία από τις νεαρές γυναίκες, η Tan Chun, τέθηκε επικεφαλής. Ανακοίνωσε ένα νέο επιχειρηματικό πλάνο:

Πιστεύω ότι πρέπει να διαλέξουμε ορισμένες έμπιστες μεγαλύτερες γυναίκες από αυτές που εργάζονται στον κήπο – γυναίκες που γνωρίζουν κάτι για την κηπουρική – και να τις κάνουμε υπεύθυνες για τη συντήρηση του κήπου. Δε χρειάζεται να τους ζητήσουμε να πληρώνουν ενοίκιο – το μόνο που θα ζητήσουμε θα είναι ένα ετήσιο ποσοστό της παραγωγής. Θα υπάρχουν τέσσερα πλεονεκτήματα σε αυτή την συναλλαγή. Αρχικά, αν έχουμε ανθρώπους, των οποίων η μόνη απασχόληση να είναι να φροντίζουν τα δέντρα και τα λουλούδια, η κατάσταση του κήπου θα βελτιωθεί σταδιακά μετά από ένα χρόνο και δε θα υπάρχουν πλέον περίοδοι όπου τα λουλούδια θα παραμελούνται. Δεύτερον, δε θα υπάρχουν οι καταστροφές που υπάρχουν τώρα. Τρίτον, οι γυναίκες θα κερδίζουν λίγα επιπλέον χρήματα ως εισόδημα, το οποίο θα τις αποζημιώνει για τη σκληρή δουλειά που θα κάνουν όλο το χρόνο. Και τέλος, δεν υπάρχει λόγος για να μη χρησιμοποιήσουμε με αυτό τον τρόπο τα χρήματα που αλλιώς θα διαθέταμε σε ειδικούς για φυτώρια, πέτρες, χορτάρι, ή και άλλους.

Καθώς η ιστορία συνεχίζεται, η ιδιωτικοποίηση που πρότεινε η Tan Chun είναι επιτυχημένη και έχει αποτέλεσμα. Ο Cao έχει περιγράψει μία κοινωνία, στην οποία το επιχειρηματικό πνεύμα είναι ένα δεδομένο, ανάμεσα στις μεγαλύτερες σε ηλικία γυναίκες όσο και ανάμεσα σε άλλες. Ήταν ο τρόπος που ήταν προγραμματισμένο το μυαλό τους.

Οι Εθνικές Αξίες και οι Διδαχές του Κομφούκιου

Στο Κεφάλαιο 2 περιγράψαμε γιατί και πως ο Michael Bond ζήτησε από τους Κινέζους συναδέλφους του να αναπτύξουν αυτό που έγινε η Κινέζικη Έρευνα Αξιών (CVS). Το 1985 οι διεθνείς διασυνδέσεις του έδωσαν τη δυνατότητα να διεξάγει την έρευνα σε φοιτητές σε είκοσι-τρεις χώρες του κόσμου. Από την ανάλυσή του στα δεδομένα της Κινέζικης Έρευνας Αξιών παρήγαγε τέσσερις διαστάσεις, τρεις από τις οποίες, σε είκοσι γνωστές χώρες, είχαν σημαντική σχέση με την τέταρτη διάσταση της έρευνας της IBM: δεν υπήρχε αντίστοιχη διάσταση για την αποφυγή της αβεβαιότητας στην Κινέζικη Έρευνα Αξιών. Αντίθετα, η τέταρτη διάσταση της Κινέζικης Έρευνας Αξιών, περιείχε αξίες που δε σχετίζονται με τίποτα από τα στοιχεία της έρευνας της IBM. Όμως, προς έκπληξή μας, η διάσταση αυτή είχε στενή σχέση με την πρόσφατη οικονομική ανάπτυξη – όπως αποδείχθηκε αργότερα, προέβλεπε επίσης τη μελλοντική οικονομική ανάπτυξης. Από τις διαστάσεις της έρευνας της IBM, ο δείκτης ατομικισμού (IDV) και ως ένα βαθμό και η διαφορά ισχύος (PDI) σχετίζονταν με τον εθνικό πλούτο, αλλά καμία διάσταση δε σχετιζόταν με την ανάπτυξη – δηλαδή με την αύξηση του πλούτου. Επίσης, δε γνωρίζουμε άλλους μη-οικονομικούς δείκτες που να σχετίζονται με την ανάπτυξη. Η ανακάλυψη αυτή ήταν αρκετή για να προσθέσει μία νέα, πέμπτη διάσταση στο μοντέλο μας.

Η τέταρτη διάσταση της Κινέζικης Έρευνας Αξιών (CVS) συνδύασε από τη μία πλευρά τις εξής αξίες:

1. Ανθεκτικότητα (επιμονή)
2. Λιτότητα
3. Κατάταξη των σχέσεων ανάλογα με το στάτους και παρατήρηση της κατάταξης αυτής
4. Η ύπαρξη του αισθήματος της ντροπής

Και από την άλλη πλευρά:

5. Ανταπόδοση στις ευχές, στις χάρες και στα δώρα
6. Σεβασμός προς την παράδοση
7. Προστασία του «προσώπου»
8. Ατομική σταθερότητα

Οι φοιτητές που προέρχονταν από Κινέζικες κοινωνίες αναγνώρισαν στις αξίες αυτές στοιχεία από τις διδαχές του Κομφούκιου, στον οποίο αναφερθήκαμε στα Κεφάλαια 3 και 4.

Ο Κομφούκιος (ή Kung-tzu, όπως αποκαλείται στα Κινέζικα) ήταν ένας διανοούμενος με ταπεινή καταγωγή από την Κίνα, περίπου το 500 π.Χ. Αναζήτησε, με σχετική αποτυχία, να υπηρετήσει διάφορους τοπικούς άρχοντες στη διχασμένη Κίνα την εποχή εκείνη. Πέτυχε, όμως, να κερδίζει φήμη για το πνεύμα και τη σοφία του και στη μετέπειτα ζωή του ήταν περιτριγυρισμένος από μαθητές που κατέγραφαν τις ιδέες του. Ο Κομφούκιος έτσι διατήρησε μία θέση παρόμοια με αυτή του Σωκράτη στην αρχαία Ελλάδα, ο οποίος θεωρείται σύγχρονός του (ο Κομφούκιος γεννήθηκε περίπου ογδόντα χρόνια πριν από τον Σωκράτη).

Οι διδαχές του Κομφούκιου είναι μαθήματα πρακτικής ηθικής χωρίς θρησκευτικό πλαίσιο. Ο Κομφουκιανισμός δεν είναι θρησκεία, αλλά μία σειρά πραγματικών κανόνων για την καθημερινή ζωή, οι οποίοι προκύπτουν από την Κινέζικη ιστορία. Οι βασικές αρχές του Κομφουκιανισμού είναι οι εξής:

1. *Η σταθερότητα της κοινωνίας βασίζεται στις ισότιμες σχέσεις ανάμεσα στους ανθρώπους.* Αυτό το κομμάτι των διδαχών του Κομφούκιου περιγράφηκε στο Κεφάλαιο 3. Ξεχώρισε πέντε βασικές σχέσεις (τις *wu lun*): άρχοντας-υπήκοοι, πατέρας-υιός, μεγαλύτερος αδελφός-μικρότερος αδελφός, άνδρας σύζυγος-γυναίκα σύζυγος και παλαιότερος φίλος-καινούργιος φίλος. Οι σχέσεις αυτές βασίζονται στις αμοιβαίες και συμπληρωματικές υποχρεώσεις: για παράδειγμα ο νεότερος σύντροφος χρωστάει στον μεγαλύτερο σύντροφο σεβασμό και υπακοή και ο μεγαλύτερος σύντροφος χρωστάει στον νεότερο σύντροφο προστασία και φροντίδα. Η τρίτη αξία, «κατάταξη των σχέσεων με βάση το στάτους και παρατήρηση της κατάταξης αυτής», ταιριάζει στην αρχή αυτή.
2. *Η οικογένεια είναι το πρωτότυπο για όλους τους κοινωνικούς θεσμούς.* Ένα άτομο δεν είναι αρχικά μόνο του, αλλά είναι μέλος μίας οικογένειας. Στο Κεφάλαιο 4

αναπτύξαμε τη σημασία της ντροπής (και όχι της ενοχής) στην (κολεκτιβιστική) οικογένεια. Η τέταρτη αξία, «να υπάρχει το αίσθημα της ντροπής», είναι ουσιαστική στην Κομφουκιανική κοινωνία που βασίζεται στην οικογένεια.

3. *Η ενάρετη συμπεριφορά προς τους άλλους σημαίνει να μην φέρεσαι στους άλλους όπως δεν θα ήθελες να σου φέρονται. Στη Δυτική φιλοσοφία αυτό είναι γνωστό ως ο Χρυσός Κανόνας, αλλά χωρίς τη διπλή άρνηση («μην», «δεν»). Ο Κομφούκιος μία βασική ανθρώπινη καλοσύνη προς τους άλλους, αλλά δεν προχωράει τόσο όσο ο Χριστιανισμός που υπαγορεύει να αγαπάς και τους εχθρούς σου. Ο Geert άκουσε τον Κομφουκιανικό σχολιασμό, ότι αν κανείς αγαπάει τους εχθρούς του, τι θα μείνει για τους φίλους του;*
4. *Η αρετή σε σχέση με τα καθήκοντα του ατόμου στη ζωή, αποτελείται από την προσπάθεια για την απόκτηση ικανοτήτων και εκπαίδευσης, τη σκληρή δουλειά, τη διάθεση όχι περισσότερων χρημάτων από όσα είναι απαραίτητα, την υπομονή και την επιμονή. Η εκτεταμένη κατανάλωση είναι ταμπού, όπως είναι και η εκδήλωση του θυμού και άλλων έντονων συναισθημάτων. Όλα πρέπει να γίνονται με μέτρο, στοιχείο που επίσης τόνισε ο Σωκράτης. Η πρώτη αξία, «επιμονή» και η δεύτερη, «λιτότητα», ταιριάζουν στο παράδειγμα αυτό. Έτσι από τις οκτώ αξίες που βρέθηκαν να σχετίζονται με την τέταρτη διάσταση της Κινέζικης Έρευνας Αξιών (CVS), οι πρώτες τέσσερις, όλες στη μία πλευρά, συνάδουν με τις αρχές του Κομφούκιου. Οι αξίες πέντε έως οκτώ περιλαμβάνουν τη σημασία της ανταπόδοσης στις ευχές, στις χάρες και στα δώρα» και την «προστασία του προσώπου», συμπεριφορές που αναγνωρίζονται σε ένα Κινέζικο περιβάλλον αλλά όχι συγκεκριμένα στον Κομφουκιανισμό. Ενώ οι έννοιες «σεβασμός στην παράδοση» και «ατομική σταθερότητα» δεν είναι ξεκάθαρα μόνο Κινέζικες.*

Η τέταρτη διάσταση της Κινέζικης Έρευνας Αξιών δεν είναι ο «Κομφουκιανισμός». Ορισμένες Κομφουκιανικές αξίες δε σχετίζονται με τη διάσταση αυτή – για παράδειγμα η «θυγατρική ευσέβεια», η οποία στην Κινέζικη Έρευνα Αξιών σχετίζεται με τον κολεκτιβισμό. Ενώ, μία μη-Κομφουκιανική χώρα, η Ινδία, είχε επίσης υψηλή βαθμολογία στη διάσταση αυτή.

Στο σημείο αυτό, ας σταματήσουμε για λίγο και ας αναλογιστούμε πως η ομάδα των οκτώ αυτών αξιών (τέσσερις στην κάθε πλευρά) δημιουργήθηκε:

Οι Κινέζοι μελετητές που σχεδίασαν το ερωτηματολόγιο για την Κινέζικη Έρευνα Αξιών, επέλεξαν να τις συμπεριλάβουν. Το γεγονός ότι θεώρησαν τις αξίες αυτές σημαντικές, ήταν θέμα της Κινέζικης κρίσης τους. Ορισμένες άλλες αξίες που περιλαμβάνονται στις Δυτικές διαστάσεις της IBM, και πιο συγκεκριμένα αυτές που σχετίζονται με την αποφυγή της αβεβαιότητας, δεν συμπεριλήφθηκαν στην Κινέζικη Έρευνα Αξιών. Αυτό δε σημαίνει ότι δεν είχαν σημασία στην Κίνα. Για παράδειγμα, η αποφυγή της αβεβαιότητας οφείλεται για ορισμένες ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα στην Κινέζικη και στη Γιαπωνέζικη κουλτούρα.

Από τις βαθμολογίες για κάθε μία από τις οκτώ αυτές αξίες, οι οποίες έγιναν από φοιτητές από είκοσι-τρεις χώρες και υπολογίστηκαν ανά χώρα, κατέταξαν τις χώρες με παρόμοιο τρόπο (πράγμα που σημαίνει ότι οι αξίες αυτές μαζί, δημιούργησαν μία διεθνή διάσταση). Ο συνδυασμός των οκτώ αξιών σε μία κοινή διάσταση ήταν αποτέλεσμα μίας εμπειρικής στατιστικής ανάλυσης σε κρατικό επίπεδο και δεν ήταν θέμα ούτε της Δυτικής, ούτε της Κινέζικης κρίσης.

Ο λόγος που η διάσταση δε βρέθηκε στην έρευνα της (IBM) ήταν ότι οι σχετικές ερωτήσεις δεν τέθηκαν. Οι Δυτικοί σχεδιαστές του ερωτηματολογίου της IBM δεν τις θεώρησαν σχετικές. Όμως, επειδή η διάσταση σχετίζεται με την οικονομική ανάπτυξη, ο Geert τη θεώρησε ουσιαστική ως ένα παγκόσμιο όργανο. Όπως η επιμονή και η λιτότητα αντανακλούν έναν προσανατολισμό προς το μέλλον, ενώ η ατομική σταθερότητα και η παράδοση μπορούν να αντιμετωπιστούν ως στατικός προσανατολισμός προς το παρόν και το παρελθόν, ξεκινώντας με το βιβλίο του το 1991, ο Geert ονόμασε την πέμπτη διάσταση *μακροπρόθεσμος έναντι του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού (LTO)*.

Η πέμπτη διάσταση ορίστηκε ως εξής: ο *μακροπρόθεσμος προσανατολισμός* αναφέρεται στις αξίες που προσανατολίζονται στις μελλοντικές απολαβές και συγκεκριμένα, στην *επιμονή* και στη *λιτότητα*. Στον αντίθετο πόλο, ο *βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός* αναφέρεται σε αξίες που σχετίζονται με το παρελθόν και το παρόν, και πιο συγκεκριμένα, στο *σεβασμό προς την παράδοση*, στη *διατήρηση του «προσώπου»* και στην *ικανοποίηση των κοινωνικών υποχρεώσεων*.

Το Παράρτημα 7.1 παρουσιάζει τους δείκτες της νέας διάστασης για είκοσι-τρεις χώρες, οι οποίες συμμετείχαν στην Κινέζικη Έρευνα Αξιών. Στις ανώτερες θέσεις βρίσκονται η Κίνα και άλλες χώρες της Ανατολικής Ασίας: η Ιαπωνία, το Χονγκ Κονγκ, η Ταϊβάν, η Νότια Κορέα και η Σιγκαπούρη, οι οποίες έγιναν γνωστές τον εικοστό αιώνα ως οι «Πέντε Δράκοι», λόγω της γρήγορης οικονομικής τους ανάπτυξης. Οι Ευρωπαϊκές χώρες καταλαμβάνουν τις μεσαίες θέσεις. Εξάιρεση αποτελεί η Μεγάλη Βρετανία, η οποία μαζί με την Αυστραλία, τη Νέα Ζηλανδία, τις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά βρίσκονται σε χαμηλότερες θέσεις. Οι Αφρικανικές χώρες Ζιμπάμπουε και Νιγηρία βρίσκονται πολύ χαμηλά, όπως και οι Φιλιππίνες και το Πακιστάν.

Ένα πρόβλημα της νέας διάστασης είναι ότι οι βαθμολογίες είναι διαθέσιμες μόνο για είκοσι-τρεις χώρες, λιγότερες από τις μισές από τις περισσότερες από πενήντα που συμμετείχαν στην έρευνα της IBM. Η έκδοση του βιβλίου αυτού το 2005 περιλάμβανε βαθμολογίες για τη διάσταση μακροπρόθεσμου και βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού για ακόμη δεκαέξι χώρες, βασιζόμενες σε μελέτες-αντίγραφα και σε προεκτάσεις άλλων μελετών, οι οποίες όμως και πάλι ήταν πολύ λίγες και αναμφίβολης ποιότητας. Η ανάλυση του Misho Minkov για την Παγκόσμια Έρευνα Αξιών μας έδωσε την ευκαιρία να επεκτείνουμε τη βάση δεδομένων μας τέσσερις φορές. Αυτό σημαίνει και τον αναπροσδιορισμό του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού σε ορισμένες περιπτώσεις.

Πριν παρουσιάσουμε τους νέους δείκτες και τις επιπτώσεις τους, πρέπει πρώτα να εξετάσουμε ορισμένα βασικά συμπεράσματα των δεικτών που βασίζονται στην Κινέζικη Έρευνα Αξιών για τις είκοσι-τρεις χώρες.

Οι Επιπτώσεις των Διαφορών του Μακροπρόθεσμου Προσανατολισμού (LTO) και της Κινέζικης Έρευνας Αξιών (CVS) στην Οικογενειακή Ζωή

Σε όλες τις ανθρώπινες κοινωνίες, τα παιδιά πρέπει να μάθουν σε έναν βαθμό αυτό-περιορισμού και αναστολής της ικανοποίησης, προκειμένου να γίνουν αποδεκτοί ως πολιτισμένα άτομα. Ο Γερμανός κοινωνιολόγος Norbert Elias (1897 – 1990) περιέγραψε τον αυτοέλεγχο και την ανάπτυξη μίας μακροπρόθεσμης αντιμετώπισης προς τη ζωή ως ουσιαστικά βήματα στη διαδικασία του εκπολιτισμού. Ανάμεσα στις κοινωνίες, η αναστολή της ικανοποίησης αυξάνεται με την κοινωνική τάξη: τα παιδιά των κατώτερων

κοινωνικών στρωμάτων αναζητούν την πιο άμεση ανταμοιβή από ότι τα παιδιά των μεσαίων κοινωνικών στρωμάτων. Ανάμεσα στις κοινωνίες της Κινέζικης Έρευνας Αξιών, η αναστολή της ικανοποίησης διαφοροποιείται από τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Οι γάμοι στις χώρες με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό είναι μία πραγματική συμφωνία που καθορίζεται από τους στόχους. Οι ερωτήσεις στην Παγκόσμια Έρευνα Αξιών του 1990-1993 σχετικά με τα «πράγματα που κάνουν ένα γάμο πετυχημένο» έδειξε ότι οι οικογένειες στις χώρες με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, ζούσαν με τα πεθερικά και αυτό θεωρούταν φυσιολογικό, καθώς και ότι οι διαφοροποιήσεις στις προτιμήσεις και στα ενδιαφέροντα ανάμεσα στους συζύγους δεν είχαν σημασία. Σε μία άλλη μελέτη, οι φοιτητές στις χώρες με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό συμφωνούσαν με την εξής δήλωση: «Αν η αγάπη εξαφανιστεί τελείως από έναν γάμο, είναι καλύτερο για το ζευγάρι να κάνει ένα διάλειμμα και να ξεκινήσουν καινούργιες ζωές». Παράλληλα, τα ποσοστά διαζυγίων στις χώρες αυτές με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό ήταν χαμηλότερα.

Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάσαμε μία μελέτη μίας Γιαπωνέζικης εταιρίας ερευνών, της Wacoal, η οποία ρωτούσε εργαζόμενες γυναίκες σε οκτώ Ασιατικές χώρες σχετικά με τις προτιμήσεις τους ως προς τους συζύγους τους έναντι των περιστασιακών σχέσεών τους. Η τάση που διαφοροποιήθηκε περισσότερο ανάμεσα στις χώρες με υψηλό και χαμηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό ήταν σχετικά με τις περιστασιακές σχέσεις. Στο κομμάτι αυτό της έρευνας της Wacoal που ασχολείται με τα στερεότυπα των δύο φύλων, η τάση που διαφοροποιήθηκε περισσότερο ανάμεσα στις χώρες με υψηλό και χαμηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό ήταν η ταπεινότητα. Στις κοινωνίες με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, η ταπεινότητα θεωρούταν γενική ανθρώπινη αρετή, ενώ στις χώρες με χαμηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, θεωρούταν θηλυκό

χαρακτηριστικό. Όπως έγραψε ένας Κινέζος φοιτητής σε ένα από τα μαθήματα του Geert, «Χωρίς τη αίσθηση της ταπεινότητας, γινόμαστε χειρότεροι από τα ζώα.» Έβλεπε την ταπεινότητα ως συνέπεια της «ύπαρξης της ντροπής». Θα επιστρέψουμε στο θέμα αυτό, αργότερα.

Μία άλλη μελέτη, η οποία κάλυπτε δεκαεννέα χώρες, ερεύνησε τις απόψεις των φοιτητών σχετικά με την ηλικία. Η ηλικία στην οποία ένας άνθρωπος περιγράφεται ως «ηλικιωμένος» (με μέσο όρο εξήντα για τους άνδρες και εξήντα-δύο για τις γυναίκες), είχε θετική σχέση με τον εθνικό πλούτο και (ανάμεσα σε δέκα χώρες) αρνητική σχέση με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Στις φτωχότερες χώρες, αλλά και στις κοινωνίες με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, η μεγάλη ηλικία θεωρούταν ότι ξεκινούσε νωρίτερα. Και πάλι, όμως, η ίδια μελέτη έδειξε ότι οι φοιτητές στις χώρες με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, περίμεναν να είναι πιο ικανοποιημένοι με τις ζωές τους όταν θα ήταν μεγαλύτεροι.

Στην Παγκόσμια Έρευνα Αξιών του 1990-1993, στο τμήμα σχετικά με τα «πράγματα που κάνουν ένα γάμο πετυχημένο», που αναφέραμε νωρίτερα, μία ακόμα ερώτηση που σχετιζόταν με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, ήταν κατά πόσο τα παιδιά της προσχολικής ηλικίας υποφέρουν όταν η μητέρα τους δε βρίσκεται στο σπίτι. Οι ερωτηθέντες στις χώρες με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό πίστευαν ότι τα παιδιά υποφέρουν.

Μία μελέτη στην Αυστραλία ρώτησε μητέρες δύο εθνικών κατηγοριών, τι σκέφτονταν όταν διάλεγαν γονείς για τα παιδιά τους. Οι λευκές Αυστραλές μητέρες είπαν ότι σκέφτονταν να κάνουν τα παιδιά τους να νιώθουν καλά και να κερδίσουν την αγάπη

τους. Η πρώτη γενιά Κινέζο-Βιετναμέζων μεταναστών μητέρων είπε ότι σκέφτονταν να συνεισφέρουν στην εκπαίδευση των παιδιών και στην οικονομική κατάσταση, ενώ δεν ανέφεραν οφέλη για τους εαυτούς τους. Η πρώτη ομάδα διάλεξε τα βραχυπρόθεσμα οφέλη, ενώ η δεύτερη τα μακροπρόθεσμα οφέλη.

Περίληπτικά, η οικογενειακή ζωή στις χώρες με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, είναι μία πραγματική σύμβαση αλλά θεωρείται ότι βασίζεται στην ουσιαστική αγάπη και προσοχή προς τα μικρά παιδιά. Τα παιδιά μαθαίνουν στη λιτότητα, να μην περιμένουν άμεση επιβράβευση των επιθυμιών τους, να επιμένουν στην επιδίωξη των στόχων τους και ταπεινότητα. Η αυτοπροβολή δεν ενθαρρύνεται.

Τα παιδιά που μεγαλώνουν σε κοινωνίες με χαμηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό βιώνουν δύο τάσεις. Η μία αφορά το σεβασμό προς τα «πρέπει»: παραδόσεις, «πρόσωπο», να είναι σταθερά άτομα, σεβασμός προς τους κοινωνικούς κανόνες του γάμου ακόμα και αν η αγάπη χαθεί και ανταπόδοση στις ευχές, στις χάρες και στα δώρα ως κοινωνικά τελετουργικά. Η άλλη αφορά την άμεση ανάγκη για επιβράβευση και ευαισθησία προς τις κοινωνικές τάσεις της κατανάλωσης. Υπάρχει μία πιθανή ένταση ανάμεσα στις δύο αυτές τάσεις, η οποία οδηγεί σε διαφορετικές ατομικές συμπεριφορές.

Το Παράρτημα 7.2 παρουσιάζει περιληπτικά τις διαφορές ανάμεσα στις κοινωνίες με βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, βασιζόμενες στα στοιχεία της Κινέζικης Έρευνας Αξιών που συζητήσαμε έως τώρα.

Οι Επιπτώσεις των Διαφορών του Μακροπρόθεσμου Προσανατολισμού (LTO) και της Κινέζικης Έρευνας Αξιών (CVS) στις Επιχειρήσεις

Ο U T Qing πήγε στη Σιγκαπούρη το 1921 όταν ήταν είκοσι ετών και ξεκίνησε να προσπαθεί να πουλήσει κεντημένα υφάσματα, κυρίως σε ευπατρίδεις. Το 1932 άνοιξε το δικό του κατάστημα. Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, ένας από τους γιους του και ένας από τους ανεψιούς του έγιναν συνέταιροί του στην επιχείρηση, η οποία συνέχισε να αναπτύσσεται και να επεκτείνεται μέχρι που έγινε ένα μεγάλο, υψηλής τάξης, πολυκατάστημα.

Η δομή στο κατάστημα ήταν παρόμοια με αυτή της κοινωνίας, δηλαδή απλή. Ο ιδρυτής ήταν αυταρχικός και είχε το σεβασμό αυτών που του ήταν πιστοί και υπάκουοι. Οι Qing ηγούνταν στη λήψη αποφάσεων και στην επίβλεψη, ενώ οι εργαζόμενοι ήταν υπάκουοι και επικρατούσε αρμονία. Όλες οι αξίες ήταν κοινές: της λιτότητας, του σεβασμού προς την ιεραρχία, της επιμονής και του κοινού στόχου της μεγιστοποίησης του κέρδους. Οι παλιοί έλεγαν ότι «δε σκέφτονταν πολύ», πράγμα που σήμαινε ότι οι σκέψεις τους δεν εμποδίζονταν από τις φιλοδοξίες. Μόνο έκαναν τη δουλειά τους όσο καλύτερα μπορούσαν, με την ελπίδα ότι η επίδοσή τους θα γινόταν αποδεκτή.

Στο Κινέζικο περιβάλλον, η οικογένεια και η δουλειά δε διαχωρίζονται μεταξύ τους και η ύπαρξη οικογενειακών επιχειρήσεων είναι κάτι το φυσιολογικό. Οι αξίες στον πόλο του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού υποστηρίζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα. Η επιμονή, ή η επιμονή στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο καθένας, είναι ένα ουσιαστικό εφόδιο για έναν επιχειρηματία στο ξεκίνημά του. *Η κατάταξη των σχέσεων*

ανάλογα με το στάτους και η παρατήρηση της κατάταξης αυτής αντανακλά την έμφαση του Κομφούκιου στις άνισες σχέσεις. Μία αίσθηση αρμονικής και σταθερής ιεραρχίας και η συμπληρωματικότητα των ρόλων κάνει το ρόλο του επιχειρηματία ευκολότερο. Η λιτότητα οδηγεί σε αποταμίευση και στη διαθεσιμότητα κεφαλαίου για επένδυση από το άτομο ή τους συγγενείς του. Η αξία της αίσθησης της ντροπής υποστηρίζει την αμφίδρομη σχέση της ευαισθησίας και των κοινωνικών επαφών και τονίζει την τήρηση των δεσμεύσεων. Αυτές ήταν οι αξίες στο θετικό πόλο του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού στην Κινέζικη Έρευνα Αξιών.

Οι αξίες στον αρνητικό πόλο του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού στην Κινέζικη Έρευνα Αξιών δεν αναφέρονται στην ιστορία του Qing. Δεν γίνεται αναφορά στην προστασία του «προσώπου». Παρόλο που αυτό συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό στην Ανατολική Ασία, και παρόλο που οι δείκτες του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού στην Κινέζικη Έρευνα Αξιών το αποδεικνύουν, οι φοιτητές που ρωτήθηκαν ήθελαν να μη δώσουν έμφαση σε αυτό. Επίσης, δε γίνεται αναφορά στον σεβασμό προς την παράδοση. Το μυστικό της οικονομικής επιτυχίας των Δράκων είναι η ευκολία με την οποία οι χώρες αυτές δέχθηκαν τις τεχνολογικές καινοτομίες της Δύσης.

Η προσαρμοστικότητα περιγράφεται από μία από τις αρχές του Κομφούκιου ως εξής:

Ο ανώτερος άνθρωπος, περνάει τη ζωή του χωρίς προκαταλήψεις και ταμπού. Απλά αποφασίζει για την κάθε στιγμή, τι είναι σωστό να κάνει.

Εξήντα ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων από τους πέντε Δράκους και την Ταϊλάνδη και μία αντίστοιχη ομάδα από τις Ηνωμένες Πολιτείες ζητήθηκαν να κατατάξουν δεκαεπτά

πιθανές εργασιακές αξίες. Οι επτά κορυφαίες αξίες που επέλεξαν οι Ασιάτες ήταν η σκληρή δουλειά, ο σεβασμός προς τη γνώση, η ειλικρίνεια, η δεκτικότητα σε νέες ιδέες, η ευθύνη, ο αυτοέλεγχος και η αυτοδυναμία. Οι Αμερικάνοι διάλεξαν την ελευθερία της έκφρασης, την προσωπική ελευθερία, την αυτοδυναμία, τα ατομικά δικαιώματα, τη σκληρή δουλειά, τα προσωπικά επιτεύγματα και τη σκέψη του καθενός για τον εαυτό του. Η ανακάλυψη αυτή επιβεβαιώνει ότι τόσο τις διαφορές στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό (LTO) – σκληρή δουλειά, μάθηση, δεκτικότητα, ευθύνη και αυτοέλεγχος – όσο και τις διαφορές στους δείκτες ατομικισμού (IDV) – ελευθερίες, δικαιώματα, σκέψη για το άτομο – ανάμεσα στην Ανατολική Ασία και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Σε διαδοχικούς γύρους της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών (WVS), η σχετική σημασία στη ζωή ενός ατόμου για τον ελεύθερο χρόνο συγκρινόμενος με την οικογένεια, τη δουλειά, τους φίλους, τη θρησκεία και την πολιτική, είχε συνεχή αρνητική σχέση με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό (LTO) της Κινέζικης Έρευνας Αξιών (CVS).

Η επένδυση στο χτίσιμο ισχυρών θέσεων στην αγορά, με κόστος τα άμεσα αποτελέσματα, θεωρείται χαρακτηριστικό των Ασιατικών εταιριών με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Οι διευθυντές (συχνά μέλη της οικογένειας) έχουν το χρόνο και τα μέσα για τη δική τους συνεισφορά. Σε κουλτούρες που έχουν βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό, το συμπέρασμα (τα αποτελέσματα του προηγούμενου μήνα, τριμήνου ή έτους) είναι βασικό θέμα – τα συστήματα ελέγχου εστιάζουν σε αυτό και οι διευθυντές συνεχώς κρίνονται από αυτό. Η κατάσταση αυτή υποστηρίζεται από επιχειρήματα που θεωρούνται λογικά, αλλά η λογική βασίζεται σε πολιτισμικές επιλογές. Το κόστος των βραχυπρόθεσμων αποφάσεων ως προς τις χρηματικές εκτιμήσεις, τις μωπικές αποφάσεις, τον έλεγχο των διαδικασιών στην εργασία, η βιαστική υιοθέτηση και η γρήγορη εγκατάλειψη των ιδεών είναι προφανείς. Οι διευθυντές επιβραβεύονται ή κατηγορούνται από τα σημερινά συμπεράσματα, ακόμα

και αν αυτά είναι αποτελέσματα των αποφάσεων των προκατόχων τους χρόνια πριν, και παρόλα αυτά οι πολιτισμικές αυτές αξίες διαιωνίζουν το σύστημα.

Υποστηριζόμενος από συναδέλφους, ο Geert μελέτησε τους στόχους φοιτητών MBA σε δεκαεπτά χώρες αποδιδόμενες στους επιχειρηματικούς ηγέτες των χωρών. Ο συνδυασμός της σημασίας των «κερδών σε 10 χρόνια από τώρα» και η λιγότερη σημασία των «κερδών αυτού του έτους» είχε μεγάλη σχέση με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Η επιχειρηματικότητα στην Ανατολική Ασία δε βασίζεται μόνο στις αξίες των επιχειρηματιών. Η ιστορία στην αρχή του κεφαλαίου και ο τρόπος που βρέθηκαν οι βαθμολογίες της Κινέζικης Έρευνας Αξιών (ερευνώντας δείγματα φοιτητών) υποδηλώνουν ότι οι καθοριστικές αξίες υπάρχουν ευρέως σε ολόκληρες τις κοινωνίες, ανάμεσα στους επιχειρηματίες και τους μελλοντικούς επιχειρηματίες, ανάμεσα στους εργοδότες τους και τις οικογένειές τους και ανάμεσα σε άλλα μέλη της κοινωνίας.

Ο Gordon Redding, σε ένα βιβλίο που βασίζεται σε συνεντεύξεις με Κινέζους επιχειρηματίες, διαίρεσε τις αιτίες για την αποτελεσματικότητα και την αποτυχία των ερωτηθέντων, σε τέσσερα μέρη: κάθετη συνεργασία, οριζόντια συνεργασία, έλεγχος και προσαρμογή. Σχετικά με την *κάθετη συνεργασία*, έγραψε:

Η ατμόσφαιρα δεν είναι τέτοια ώστε οι εργάτες και οι ιδιοκτήτες/διευθυντές να χωρίζονται σε δύο στρατόπεδα. Τείνουν να μοιάζουν κοινωνικά, ως προς τις αξίες τους, τις συμπεριφορές τους, τις ανάγκες τους και τις φιλοδοξίες τους. Ένα από τα αποτελέσματα αυτής της κάθετης συνεργασίας είναι η εκούσια συμμόρφωση. Η τάση

αυτή επίσης ενισχύεται με τον πρώιμο προγραμματισμό των ανθρώπων κατά την παιδική ηλικία και κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης και με τον σεβασμό προς τους ανθρώπους σε θέσεις εξουσίας, που είναι βαθιά ριζωμένος στην Κομφουκιανική παράδοση και τείνει να διατηρείται κατά τη διάρκεια όλης της ζωής. Μία προέκταση της εκούσιας συμμόρφωσης είναι η θέληση να συμμετέχουν επιμελώς σε θέματα ρουτίνας και πιθανώς ανιαρά καθήκοντα, κάτι που κανείς μπορεί να ονομάσει επιμονή. Αυτό το νεφελώδες αλλά σημαντικό στοιχείο στην εργασιακή συμπεριφορά των Κινέζων, μία σμίκρυνση της εργασιακής ηθικής, κυριαρχεί στα εργοστάσια και στα γραφεία τους. Η τεράστια επιμέλεια που χρειάζεται για την άριστη εκμάθηση της Κινέζικης γλώσσας παίζει το ρόλο της εδώ, όπως και η αυστηρή τάξη του Κομφουκιανικού νοικοκυριού.

Αναγνωρίζουμε τα στοιχεία του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού κατηγοριοποιώντας τις σχέσεις ανάλογα με την ιδιότητά τους και διατηρώντας την κατάταξη αυτή με επιμονή. Το τελευταίο λειτουργεί τόσο στις συνεχείς προσπάθειες του επιχειρηματία για τη δημιουργία μίας επιχείρησης, όσο και στις προσπάθειες των εργαζομένων του να φέρουν σε πέρας τα καθημερινά τους καθήκοντα.

Μία διεθνής έρευνα σχετικά με τις ανθρώπινες αξίες και ικανοποιήσεις, ζήτησε από τους ερωτηθέντες να διαλέξουν ανάμεσα σε δύο γνώμες:

1. Υπάρχει μεγάλη έμφαση στην αρχή της ισότητας. Οι άνθρωποι πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να διαλέξουν τη δική τους οικονομική και κοινωνική ζωή σύμφωνα με τις ατομικές τους ικανότητες.

2. Ο τεράστιος φιλελευθερισμός έχει δημιουργήσει αυξανόμενες διαφορές στην οικονομική και κοινωνική ζωή των ανθρώπων. Οι άνθρωποι πρέπει να ζουν πιο ισότιμα.

Τα ποσοστά των ερωτηθέντων που διάλεξαν τη δεύτερη γνώμη, ήταν από 30 για τη Γαλλία έως 71 για την Ιαπωνία και είχαν μεγάλη σχέση με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό στην Κινέζικη Έρευνα Αξιών. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός υπάρχει σε μία κοινωνία όπου οι διαφορές στην οικονομική και κοινωνική κατάσταση δεν είναι επιθυμητές. Ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός σημαίνει ότι υπάρχει αξιοκρατία και διαφοροποίηση ανάλογα με τις ικανότητες.

Ο οριζόντιος συντονισμός αναφέρεται στα δίκτυα. Η βασική έννοια *guanxi* στις Ασιατικές επιχειρήσεις είναι πλέον γνωστή σε όλο τον κόσμο. Αναφέρεται στις προσωπικές διασυνδέσεις και συνδέει την οικογενειακή με την επιχειρηματική σφαίρα. Στις κοινωνίες με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, η κατοχή ενός προσωπικού δικτύου γνωριμιών είναι ουσιαστική για την επιτυχία. Αυτό είναι προφανής συνέπεια του κολεκτιβισμού (σχέσεις πριν από τις πράξεις), αλλά επίσης απαιτεί μία μακροπρόθεσμη προοπτική. Το *guanxi* διαρκεί για μία ολόκληρη ζωή και δε θα πρέπει να κανείς να θέλει να το καταστρέψει για βραχυπρόθεσμους σκοπούς.

Μία συνέπεια της προσαρμοστικότητας στις επιχειρήσεις και της σημασίας των δικτύων είναι ότι οι εξαγωγικές χώρες με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, κατά μέσο όρο έχουν υψηλότερη βαθμολογία στον δείκτη δωροδοκιών (BPI) από ότι οι χώρες με χαμηλότερο μακροπρόθεσμο προσανατολισμό (βλ. το τμήμα που αναφέρεται στη διαφθορά στο Κεφάλαιο 6). Οι εταιρίες σε χώρες με υψηλό μακροπρόθεσμο

προσανατολισμό θα προβούν σε πλάγιες πληρωμές και υπηρεσίες προς τους πελάτες τους πιο εύκολα, ενέργειες που η Transparency International χαρακτηρίζει ως δωροδοκίες.

Οι Επιπτώσεις των Διαφορών του Μακροπρόθεσμου Προσανατολισμού (LTO) και της Κινέζικης Έρευνας Αξιών (CVS) στον Τρόπο Σκέψης

Ο Dr Rajendra Pradhan ήταν ένας ανθρωπολόγος από το Νεπάλ, ο οποίος τα έτη 1987 – 1988 διεξήγαγε ένα ερευνητικό πρόγραμμα στο Ολλανδικό χωριό Schoonewoerd. Έτσι, ανέστρεψε το οικείο μοτίβο των ανθρωπολόγων της Δύσης που έκαναν έρευνες στα χωριά της Ανατολής. Το Schoonewoerd ήταν ένα τυπικό Ολλανδικό χωριό στην αγροτική περιοχή της επαρχίας της Νότιας Ολλανδίας, με 1500 κατοίκους και δύο εκκλησίες με διαφορετικά δόγματα Προτεστάντων Καλβινιστών. Ο Dr Pradhan έγινε τακτικός στις δύο εκκλησίες και δημιούργησε επαφές με τον τοπικό πληθυσμό, κυρίως μέσω των συναντήσεων στην εκκλησία. Συχνά τον καλούσαν στα σπίτια τους για καφέ μετά την εκκλησία και το θέμα συζήτησης, συνήθως, ήταν η θρησκεία. Εξηγούσε ότι οι γονείς του σέβονταν τα Ινδουιστικά λειτουργικά αλλά αυτός σταμάτησε να το κάνει, γιατί απαιτούσε πολύ από τον χρόνο του. Οι Ολλανδοί οικοδεσπότες πάντα ήθελαν να μαθαίνουν τι *πίστευε* – μία εξωτική ερώτηση για την οποία δεν είχε μία ξεκάθαρη απάντηση. «Όλοι εδώ μιλούν για την πίστη, πίστη, πίστη», είχε πει, αποσβολωμένος. «Εκεί από όπου έρχομαι, αυτό που έχει σημασία είναι το λειτουργικό, στο οποίο μόνο ο ιερέας και ο επικεφαλής της οικογένειας συμμετέχουν. Οι άλλοι παρακολουθούν και κάνουν τις προσφορές τους. Εδώ υπάρχουν τόσα πράγματα που είναι *υποχρεωτικά*. Οι

Ινδουιστές δε ρωτούν ποτέ αν πιστεύεις στο Θεό. Φυσικά πρέπει κανείς να πιστεύει, αλλά το σημαντικό είναι το τι κάνει ο καθένας.»

Η μελέτη της Κινέζικης Έρευνας Αξιών αποκάλυψε μία σημαντική διαφορά ανάμεσα στον τρόπο σκέψης της Ανατολής και της Δύσης. Το ερωτηματολόγιο της Κινέζικης Έρευνας Αξιών, το οποίο σχεδιάστηκε από Ανατολικά μυαλά, δεν εντόπισε τη διάσταση της αποφυγής της αβεβαιότητας. Τα ερωτηματολόγια στην έρευνα της IBM και στην Έρευνα Αξιών του Rokeach, σχεδιάστηκαν από Δυτικά μυαλά, και δεν εντόπισαν τον μακροπρόθεσμο και τον βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Οι άλλες τρεις διαστάσεις ασχολούνται με τις βασικές ανθρώπινες σχέσεις και αναγνωρίστηκαν και από τις δύο ομάδες, της Ανατολής και της Δύσης.

Η αποφυγή της αβεβαιότητας περιγράφηκε στο Κεφάλαιο 6. Ασχολείται κυρίως με την αναζήτηση της κοινωνίας για την Αλήθεια. Οι κοινωνίες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας έχουν την πεποίθηση ότι υπάρχει μία υπέρτατη Αλήθεια και οι κοινωνίες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας έχουν μία πιο μετριοπαθή στάση. Στον Δυτικό τρόπο σκέψης αυτό είναι μία σημαντική επιλογή, η οποία αντανακλάται στις βασικές αξίες. Στον Ανατολικό τρόπο σκέψης η ερώτηση για την Αλήθεια δεν είναι τόσο σχετική.

Ο μακροπρόθεσμος έναντι του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού μπορεί να ερμηνευθεί ως αναζήτηση της κοινωνίας για τη Αρετή. Δεν είναι τυχαίο που η διάσταση αυτή σχετίζεται με τις διδαχές του Κομφούκιου. Όπως αναφέραμε νωρίτερα στο κεφάλαιο αυτό, ο Κομφούκιος ήταν δάσκαλος της πρακτικής ηθικής χωρίς θρησκευτική προέκταση. Ασχολήθηκε με την Αρετή αλλά όχι με την Αλήθεια. Στον Ανατολικό τρόπο

σκέψης η αναζήτηση της Αρετής είναι βασική. Στον Δυτικό τρόπο σκέψης η Αρετή είναι δευτερεύουσα σε σχέση με την Αλήθεια.

Τα έτη 1990 – 1993 η Παγκόσμια Έρευνα Αξιών (WVS) ζήτησε από τους ερωτηθέντες να διαλέξουν μία από τις δύο δηλώσεις:

1. Υπάρχουν ξεκάθαρες οδηγίες σχετικά με το τι είναι καλό και τι κακό. Αυτές πάντα ισχύουν για όλους, ανεξάρτητα με τις καταστάσεις.
2. Δεν μπορούν να υπάρξουν ξεκάθαρες οδηγίες σχετικά με το τι είναι καλό και τι κακό. Αυτό εξαρτάται μόνο από τις καταστάσεις στην κάθε στιγμή.

Η συμφωνία με την πρώτη δήλωση ήταν από 60% για τη Νιγηρία και 50% για τις Ηνωμένες Πολιτείες, μέχρι 19% για τη Σουηδία και 15% για την Ιαπωνία. Κατά μέσο όρο, οι φτωχότερες χώρες πίστευαν περισσότερο στις ξεκάθαρες οδηγίες. Όταν υπολογιστεί η επιρροή του πλούτου, οι απαντήσεις σχετίζονται με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών. Οι ερωτηθέντες στις χώρες με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό πίστευαν λιγότερο στις παγκόσμιες οδηγίες σχετικά με το τι είναι καλό και τι κακό και περισσότερο λάμβαναν υπόψη τις καταστάσεις.

Μέρος από τις διαφορές αυτές αντανακλάται στα ποσοστά φυλάκισης – τα ποσοστά του πληθυσμού που βρίσκονται φυλακισμένα ή σε ιδρύματα συμμόρφωσης. Το 2002 ήταν από 690 άτομα ανά 100.000 κατοίκους στις Ηνωμένες Πολιτείες, έως 140 στη Βρετανία, 85 στη Γερμανία, 65 στη Σουηδία και 45 στην Ιαπωνία. Σε παγκόσμιο επίπεδο, τα ποσοστά φυλάκισης σχετίζονται κυρίως με την εθνική φτώχεια (είναι υψηλότερα στις

φτωχότερες χώρες), αλλά η μεταβλητή αυτή δε μπορεί να εξηγήσει τις τεράστιες διαφορές ανάμεσα στις ίσες σε πλούτο χώρες. Πιστεύουμε ότι οι διαφορές αυτές επηρεάζονται από το τι θεωρούν ως τιμωρία οι κοινωνίες αυτές. Η βραχυπρόθεσμη λύση είναι η προστασία της κοινωνίας με τη φυλάκιση των εγκληματιών. Η μακροπρόθεσμη λύση είναι η συμμόρφωση των εγκληματιών ώστε να γίνουν παραγωγικοί πολίτες. Αν το καλό και το κακό είναι ξεκάθαρες έννοιες, οι κακοί άνθρωποι πρέπει να φυλακίζονται. Αν το καλό και το κακό είναι υποκειμενικές έννοιες, αυτοί που έχουν διαπράξει μία κακή πράξη, πρέπει να μάθουν να είναι καλοί.

Οι Ανατολικές θρησκείες (Ινδουισμός, Βουδισμός, Σιντοϊσμός και Ταοϊσμός) διαχωρίζονται από τις Δυτικές θρησκείες (Ιουδαϊσμός, Χριστιανισμός και Ισλαμισμός) με μία βαθιά φιλοσοφική διαχωριστική γραμμή. Οι τρεις Δυτικές θρησκείες ανήκουν στην ίδια οικογένεια νοητά, καθώς ιστορικά, ξεκίνησαν από τις ίδιες ρίζες. Όπως είπαμε στο Κεφάλαιο 6, και οι τρεις βασίζονται στην ύπαρξη μίας Αλήθειας η οποία είναι προσβάσιμη για τους πιστούς. Και οι τρεις έχουν μία Βίβλο. Στην Ανατολή ούτε ο Κομφουκιανισμός, ο οποίος είναι μη-θρησκευτική ηθική, ούτε κάποια άλλη θρησκεία, βασίζεται στην υπόθεση ότι υπάρχει μία Αλήθεια που η ανθρώπινη κοινωνία μπορεί να ασπαστεί. Παρέχουν διάφορους τρόπους με τους οποίους ένα άτομο μπορεί να βελτιώσει τον εαυτό του. Όμως, οι τρόποι αυτοί αποτελούνται από σκέψεις για τον τρόπο ζωής που δεν έχουν σχέση με την πίστη. Ορισμένοι μπορεί να οδηγήσουν σε ένα ανώτερο πνευματικό επίπεδο και τελικά στην ένωση με το Θεό ή τους θεούς. Η διαφορά αυτή στον τρόπο σκέψης εξηγεί γιατί Dr Pradhan ήταν τόσο προβληματισμένος σχετικά με την ερώτηση για το τι πιστεύει. Αυτή είναι μία άσχετη ερώτηση στην Ανατολή. Το τι κάνει κανείς είναι που έχει σημασία. Ο Αμερικάνος μυθολόγος Joseph Campbell, συγκρίνοντας τους Δυτικούς με τους Ανατολικούς θρησκευτικούς μύθους, κατέληξε ότι ο Ιουδαϊσμός, ο Χριστιανισμός και ο Ισλαμισμός διαχωρίζουν την ύλη από το πνεύμα, ενώ οι Ανατολικές θρησκείες και φιλόσοφοι όχι. Η διαφορά αυτή στον τρόπο σκέψης εξηγεί

επίσης γιατί ένα ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε από Δυτικά μυαλά δημιούργησε τέσσερις διαστάσεις που σχετίζονται με την Αλήθεια, ενώ ένα ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε από Ανατολικά μυαλά, βρήκε μία τέταρτη διάσταση που σχετίζεται με την Αρετή.

Τα στοιχεία από την έρευνα σχετικά με τις ανθρώπινες αξίες και ικανοποιήσεις που αναφέραμε νωρίτερα, έδειξε ότι οι άνθρωποι στις χώρες με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό ήταν πιο ικανοποιημένοι από ότι οι άνθρωποι από χώρες με χαμηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, σχετικά με τις συνεισφορές τους σε θέματα σχετικά με την «συμμετοχή στις καθημερινές ανθρώπινες σχέσεις, την εμβάθυνση στους ανθρώπινους δεσμούς στην οικογένεια, τη γειτνίαση και τους φίλους ή γνωστούς» και σχετικά με τις «προσπάθειες για τη διόρθωση της κοινωνικής ανισότητας και αδικίας, προωθώντας την δίκαιη και ισότιμη ζωή για όλους». Οι ερωτηθέντες στις χώρες με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό ένιωθαν λιγότερο ικανοποιημένοι με τις συνεισφορές τους σε αυτούς τους καλούς σκοπούς. Σε μία κοινωνία που πιστεύει σε απόλυτες έννοιες του καλού και του κακού, είναι δύσκολο να είναι κανείς ικανοποιημένος με τις προσπάθειές του για να κάνει το καλό. Στις κοινωνίες με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, η ισχυρή σημασία της Αρετής, δίνει τη δυνατότητα ενσωμάτωσης των ηθικών αξιών και της πράξης. Η Αρετή δε βασίζεται σε απόλυτες έννοιες του καλού και του κακού. Αυτό που είναι ενάρετο βασίζεται στις καταστάσεις και όταν κανείς συμπεριφέρεται ενάρετα, δε νιώθει μεγάλη ανάγκη να κάνει περισσότερα προκειμένου να διορθώσει την κοινωνική αδικία.

Η Δυτική σημασία της Αλήθεια υποστηρίζεται από ένα αξίωμα της Δυτικής λογικής ότι μία δήλωση αποκλείει την αντίθετή της: αν το A είναι σωστό, το B (το οποίο είναι το αντίθετο του A) πρέπει να είναι λάθος. Η Ανατολική λογική δεν έχει κάποιο τέτοιο

αξίωμα. Αν το Α είναι σωστό, το αντίθετό του Β μπορεί επίσης να είναι σωστό και μαζί το Α και το Β να παράγουν μία σοφία ανώτερη από το Α ή το Β ξεχωριστά. Η ανθρώπινη αλήθεια σε αυτή τη φιλοσοφική προσέγγιση είναι πάντα μερική. Οι άνθρωποι στις Ανατολικές και Νοτιοανατολικές Ασιατικές χώρες δε θεωρούν πρόβλημα την υιοθέτηση δύο στοιχείων από διαφορετικές θρησκείες ή την προσκόλληση σε περισσότερες από μία θρησκείες ταυτόχρονα. Σε χώρες με τέτοιο φιλοσοφικό υπόβαθρο, ένα σύστημα πρακτικών, μη-θρησκευτικών ηθικών αρχών, όπως ο Κομφουκιανισμός, μπορεί να γίνει ακρογωνιαίος λίθος της κοινωνίας. Στη Δύση οι ηθικοί κανόνες τείνουν να προκύπτουν από τη θρησκεία: Αρετή από την Αλήθεια.

Σύμφωνα με το Δανό σινολόγο Verner Worm, οι Κινέζοι δίνουν προτεραιότητα στην κοινή λογική έναντι της ατομικής λογικής. Η ατομική λογική είναι αφηρημένη, αναλυτική και ιδεαλιστική, με μία τάση προς τα λογικά άκρα, ενώ το πνεύμα της κοινής λογικής είναι πιο ανθρώπινο και πιο κοντά στην πραγματικότητα.

Η Δυτική ψυχολογία υποθέτει ότι οι άνθρωποι αναζητούν την αντιληπτή συνοχή, δηλαδή αποφεύγουν τις αντικρουόμενες πληροφορίες. Αυτό φαίνεται να μην συμβαίνει στις Ανατολικές και Νοτιοανατολικές Ασιατικές χώρες. Συγκριτικά με τους Βόρειο-Αμερικάνους, οι Κινέζοι αντιμετωπίζουν την ασυμφωνία ως λιγότερο βλαβερή στις προσωπικές σχέσεις από ότι η πληγή ή η απογοήτευση. Μία διαφορετική άποψη δεν πληγώνει το εγώ τους. Ο Κορεάτης ψυχολόγος Uichol Kim πιστεύει ότι ο Δυτικός τρόπος πρακτικής της ψυχολογίας δεν ταιριάζει στην Ανατολική Ασία:

Η ψυχολογία περιπλέκεται βαθιά με Ευρώ-Αμερικάνικες πολιτισμικές αξίες οι οποίες υπερασπίζονται τα λογικά, φιλελεύθερα και ατομικιστικά ιδανικά. Η πεποίθηση αυτή

επηρεάζει τον τρόπο που οι ομολογίες οργανώνονται, τον τρόπο που αναπτύσσονται οι ερευνητικές συνεργασίες, τον τρόπο που χρηματοδοτείται η έρευνα και τον τρόπο που γίνονται δεκτές οι δημοσιεύσεις. Στην Ανατολική Ασία, οι ανθρώπινες σχέσεις, οι οποίες μπορούμε να πούμε ότι βασίζονται στην αρετή και όχι στα δικαιώματα, βρίσκονται στο επίκεντρο. Τα άτομα θεωρούνται να συνδέονται με ένα σύστημα όπου γίνεται ανταλλαγή ιδεών μέσα από καθιερωμένα κοινωνικά δίκτυα.

Στην επιστήμη και στην τεχνολογία, η Δυτική Αλήθεια προκαλεί έναν αναλυτικό τρόπο σκέψης, ενώ η Ανατολική Αρετή έναν σύνθετο τρόπο σκέψης. Ένας Κινέζος φοιτητής είπε στον Geert:

Η μεγαλύτερη διαφορά ανάμεσα στην Κινέζικη και στη Δυτική κοινωνία είναι ότι η Δυτική κοινωνία λατρεύει τον ήρωα, ενώ η Κινέζικη λατρεύει τον άγιο. Αν κανείς είναι καλός σε ένα πράγμα, μπορεί να είναι ήρωας. Για να είναι κανείς όμως άγιος, πρέπει να είναι καλός σε όλα.

Κατά τη διάρκεια της Βιομηχανικής Επανάστασης στη Δύση, η αναζήτηση της Αλήθειας οδήγησε στην ανακάλυψη των νόμων της φύσης, οι οποίοι μετά θα μπορούσαν να γίνουν αντικείμενο εκμετάλλευσης για την ανθρώπινη εξέλιξη. Οι Κινέζοι λόγιοι, παρά το υψηλό επίπεδο του πολιτισμού τους, ποτέ δεν ανακάλυψαν τους νόμους του Νεύτωνα, γιατί πολύ απλά δεν έψαχναν για νόμους. Οι Κινέζικες γραφές προδίδουν την απώλεια ενδιαφέροντος για γενικεύσεις. Χρειάζονται τρεις χιλιάδες ή και περισσότεροι χαρακτήρες, για το Κινέζικο αλφάβητο. Οι δυτικές γλώσσες χρειάζονται περίπου τριάντα. Ο Δυτικός αναλυτικός τρόπος σκέψης επικεντρώνεται στα στοιχεία, ενώ ο Ανατολικός σύνθετος τρόπος σκέψης επικεντρώνεται στα σύνολα. Ένας Γιαπωνέζος Νομπελίστας στη

φυσική φημίζεται να είπε ότι «η Γιαπωνέζικη νοοτροπία δεν ταιριάζει για αφηρημένες σκέψεις».

Μέχρι το πρώτο μισό του εικοστού αιώνα, η Δυτική αναζήτηση της Αλήθειας σταδιακά σταμάτησε να αποτελεί εφόδιο και έγινε μία ευθύνη. Η επιστήμη μπορεί να ωφελείται από τον αναλυτικό τρόπο σκέψης, αλλά η διοίκηση και η κυβέρνηση βασίζονται στη σύνθεση. Με τα αποτελέσματα των Δυτικών, αναλυτικές τεχνολογίες που είναι ελεύθερα διαθέσιμες, οι Ανατολικές κουλτούρες μπορούσαν να κάνουν τις τεχνολογίες αυτές πράξη, χρησιμοποιώντας τις ανώτερες συνθετικές τους ικανότητες. Το τι είναι αλήθεια, ή ποιος έχει δίκιο, είναι λιγότερο σημαντικό από το τι λειτουργεί και πως οι προσπάθειες των ατόμων με διαφορετικούς τρόπους σκέψεις μπορούν να συντονιστούν προς έναν κοινό στόχο. Η Γιαπωνέζικη διοίκηση, κυρίως με τους Γιαπωνέζους εργαζόμενους, φημίζεται για αυτή την πραγματική σύνθεσή της.

Το Παράρτημα 7.3 παρουσιάζει περιληπτικά τις διαφορές ανάμεσα στις κοινωνίες με βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, σύμφωνα τα στοιχεία της Κινέζικης Έρευνας Αξιών από τα δύο τελευταία υπό-κεφάλαια.

Οι Δείκτες του Μακροπρόθεσμου Προσανατολισμού Βασίζονται στα Στοιχεία της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών (WVS)

Το 2007 ο Misho Minkon δημοσίευσε μία ανάλυση των δεδομένων της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών (WVS), συστήνονταν τρεις νέες διαστάσεις. Η πρώτη, *αποκλειστικότητα*

έναντι της παγκοσμιότητας, σχετιζόταν με τη δική μας διάσταση του κολεκτιβισμού, την οποία συζητήσαμε στο Κεφάλαιο 4. Η δεύτερη, *ικανοποίηση έναντι του περιορισμού*, θα είναι το θέμα του Κεφαλαίου 8. Η τρίτη ονομάστηκε *μεγαλοπρέπεια έναντι της ελαστικής ταπεινότητας* και είχε στενή αρνητική σχέση με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών. Η μεγαλοπρέπεια προέβλεψε το 42% των διαφορών ανάμεσα στις χώρες ως προς τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών, πράγμα που δηλώνει ότι τα δύο μέτρα έχουν κοινές υποβόσκουσες αξίες.

Η μεγαλοπρέπεια έναντι της ελαστικής ταπεινότητας του Misho εμπνεύστηκε από τη δουλειά του Καναδού ψυχολόγου Steve Heine, ο οποίος είδε ένα σύνδεσμο ανάμεσα στην αυτό-βελτίωση (μία τάση αναζήτησης θετικών πληροφοριών για το άτομο) και στην αυτό-σταθερότητα ή συνοχή (μία τάση να πιστεύει ότι πρέπει να υπάρχουν αδιάλλακτες αξίες, πεποιθήσεις και συμπεριφορές, οι οποίες δε βασίζονται σε εναλλασσόμενες καταστάσεις). Παρόλο που ο Heine αναφέρθηκε στα άτομα, ο Misho κατάλαβε ότι η θεωρία του Heine μπορεί να εφαρμοσθεί και σε εθνικό πολιτισμικό επίπεδο. Τα στοιχεία της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών τον δικαίωσαν.

Οι μετρήσεις της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών για την περηφάνια (ένα συναίσθημα αυτό-βελτίωσης και η ευσέβεια (η οποία τείνει να υποδηλώνει αδιάλλακτες αξίες και πεποιθήσεις) είχαν εφαρμογή σε εθνικό επίπεδο. Τα έθνη με υψηλότερα ποσοστά ανθρώπων που δηλώνουν ότι είναι περήφανοι να είναι πολίτες της χώρας τους, ή ότι ένας από τους βασικούς στόχους τους στη ζωή είναι να κάνουν τους γονείς τους περήφανους, επίσης τείνουν να έχουν υψηλότερα ποσοστά ευσεβών ανθρώπων. Η περηφάνια και η ευσέβεια μαζί σχηματίζουν μία ισχυρή πολιτισμική διάσταση. Η διάσταση αυτή περιέχει αντίθετες κοινωνίες, στις οποίες ο άνθρωπος είναι ένα περήφανο και σταθερό μονολιθικό μνημείο και άλλες, στις οποίες η κουλτούρας τους

προωθεί την ταπεινότητα, την ελαστικότητα και την προσαρμοστικότητα σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις.

Στην Κινέζικη Έρευνα Αξιών, η προστασία του «προσώπου» μπορεί να αντιμετωπιστεί ως μία μορφή αυτό-βελτίωσης και η ατομική σταθερότητα είναι το ίδιο με την αυτό-σταθερότητα ή συνοχή. Και οι δύο αυτοί στόχοι εμφανίζονται στον πόλο του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού της Κινέζικης Έρευνας Αξιών. Αυτό εξηγεί την αρνητική σχέση ανάμεσα στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και στη μεγαλοπρέπεια. Στη μεγαλοπρέπεια επίσης, οι χώρες της Ανατολικής Ασίας σχηματίζουν έναν συμπαγή κύκλο στον έναν πόλο (ελαστική ταπεινότητα). Οι Αφρικάνικες και οι Ισλαμικές χώρες βρίσκονται πιο κοντά στον αντίθετο πόλο (μεγαλοπρέπεια), όπως και οι Ηνωμένες Πολιτείες.

Αυτό δείχνει ότι εννοιολογικά και στατιστικά μπορούμε να καταλήξουμε σε παρόμοιες διαστάσεις ξεκινώντας από πολύ διαφορετικά στοιχεία και θεωρητικές απόψεις – Κινέζικες ή Βόρειο-Αμερικάνικες. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της Κινέζικης Έρευνας Αξιών και η μεγαλοπρέπεια ταυτίζονται μόνο σε μέρος τους, καθώς η μεγαλοπρέπεια δεν προβλέπει λιτότητα ή επιμονή και ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός έχει σχέση με την ευσέβεια. Η σχέση ανάμεσα στους δύο δείκτες ενθαρρύνει την έρευνα για τα στοιχεία της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών που θα αποτελούσαν αντίγραφα της σημασίας και των δύο πόλων της διάστασης του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού.

Ο Misho μελέτησε εξονυχιστικά τα δεδομένα της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών μέχρι το έτος 2008, ψάχνοντας για στοιχεία που ικανοποιούν τους παρακάτω όρους:

- Είναι παρόμοια εννοιολογικά με τα στοιχεία του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού της Κινέζικης Έρευνας Αξιών
- Σχετίζονται σημαντικά με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών

Τα στοιχεία της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών που ικανοποιούν καλύτερα τους παραπάνω όρους, είναι τα εξής:

1. **Η λιτότητα ως επιθυμητό προσόν για τα παιδιά:** «Εδώ υπάρχει μία σειρά από αξίες που τα παιδιά ενθαρρύνονται να υιοθετήσουν στο σπίτι. Ποιες θεωρείτε ότι είναι σημαντικές; Παρακαλώ επιλέξτε έως πέντε.» Η λίστα περιλάμβανε την ανεξαρτησία, τη σκληρή δουλειά, το αίσθημα της ευθύνης, τη φαντασία, την ανέχεια και το σεβασμό προς τους άλλους ανθρώπους, τη λιτότητα (την εξοικονόμηση χρημάτων και πραγμάτων), την αποφασιστικότητα, τη θρησκευτική πίστη, την ανιδιοτέλεια και την υπακοή. Περιορισμένες ήταν οι απαντήσεις που περιείχαν τη λιτότητα.
2. **Εθνική περηφάνια:** «Πόσο περήφανοι είστε ως (η εθνικότητα του καθενός); Πολύ περήφανος, σχετικά περήφανος, όχι πολύ περήφανος, καθόλου περήφανος.» Περιορισμένες ήταν οι απαντήσεις «πολύ περήφανος», το οποίο είχε αρνητική βαθμολογία. Από αυτό υπολογίστηκε η αυτό-βελτίωση.
3. **Η σημασία της εξυπηρέτησης προς τους άλλους:** «Για κάθε ένα από τα παρακάτω, σημειώστε πόσο σημαντικό είναι στη ζωή σας – πολύ σημαντικό, σχετικά σημαντικό, όχι πολύ σημαντικό, ή καθόλου σημαντικό: οικογένεια, φίλοι, ελεύθερος χρόνος, πολιτική, εργασία, θρησκεία, εξυπηρέτηση προς τους

άλλους.» Περιορισμένο ήταν το ποσοστό που χαρακτήρισε την εξυπηρέτηση προς τους άλλους ως «πολύ σημαντική».

Η «εξυπηρέτηση προς τους άλλους» αντανακλά το στοιχείο του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού «ανταπόδοση στις ευχές, στις χάρες και στα δώρα». Σημειώνοντας ότι η εξυπηρέτηση προς τους άλλους είναι πολύ σημαντική στη ζωή ενός ανθρώπου, σημαίνει ότι είναι και αυτό ένας τρόπος αυτό-βελτίωσης (όπως η περηφάνια): μία προσπάθεια διατήρησης μίας θετικής εικόνας για το άτομο. Τα τρία στοιχεία ήταν συνδεδεμένα μεταξύ τους και ανάμεσα στις διαθέσιμες χώρες, κάθε ένα από τα τρία είχε σημαντική σχέση με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών. Από τα τρία στοιχεία, μπορούμε να υπολογίσουμε νέους δείκτες μακροπρόθεσμου προσανατολισμού για ογδόντα-τέσσερις χώρες, βασιζόμενοι στα δεδομένα της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών. Τα νέα στοιχεία αργότερα μας επέτρεψαν να επεκτείνουμε τους δείκτες αυτούς σε ενενήντα-τρεις χώρες συνολικά.

Ανάμεσα στις χώρες που περιλαμβάνονται και στις δύο έρευνες, οι τιμές αυτές μοιράζονται το 52% του εύρους τους με τους αρχικούς δείκτες του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού της Κινέζικης Έρευνας Αξιών. Εννοιολογικά, οι νέοι δείκτες μακροπρόθεσμου προσανατολισμού ακολουθούν τους παλιούς ως προς το συσχετισμό τους με άλλα στοιχεία που υπολογίζουν τη σημασία της παράδοσης και της επιμονής ως επιθυμητά στοιχεία για τα παιδιά. Οι νέοι δείκτες μακροπρόθεσμου προσανατολισμού για τις ενενήντα-τρεις χώρες παρουσιάζονται στο Παράρτημα 7.4.

Σκόπιμα διατηρήσαμε την ονομασία *μακροπρόθεσμος προσανατολισμός* για τους νέους δείκτες. Θα ονομάσουμε τη διάσταση αυτή μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της

Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών, διότι είναι παρόμοια με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών, αλλά όχι ίδια. Η νέα διάσταση εμπνεύστηκε από την παλιά, αλλά έπρεπε να βασιστεί σε ένα πολύ διαφορετικό ερωτηματολόγιο, με διαφορετικούς συμμετέχοντες και από διαφορετική χρονική περίοδο. Η εμπειρία με την αντιγραφή των εννοιών σε μελέτες, δείχνει ότι το 50% του κοινού εύρους στην περίπτωση αυτή είναι ότι καλύτερο μπορεί να προκύψει.

Οι διαφορές ανάμεσα στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών και στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών είναι ότι ο πρώτος ξεκίνησε από μία έρευνα που σχεδιάστηκε από Κινέζους λόγιους και παρήγαγε τα υψηλότερα ποσοστά για την ενδότερη περιοχή της Κίνας. Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου αυτού ερμηνεύσαμε τις επιπτώσεις της διάστασης του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού έχοντας υπόψη τις Κινέζικες ρίζες του. Οι τιμές του είναι διαθέσιμες μόνο για είκοσι-τρεις χώρες και η επιδίωξη μίας επέκτασής του χρησιμοποιώντας τις ίδιες ερωτήσεις έδωσε απογοητευτικά αποτελέσματα.

Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών προσπαθεί να αναπαράγει την ουσία του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού από μία τεράστια και μόνιμα ανανεωμένη βάση δεδομένων, η οποία ξεκίνησε στην Ευρώπη και επεκτάθηκε σε όλο τον κόσμο, υπό την Αμερικάνικη ηγεσία – ένα προϊόν των Δυτικών μυαλών. Στερείται της Κινέζικης αίσθησης που είχε η προηγούμενη έρευνα. Όμως, μας επιτρέπει να διευρύνουμε τους βασικούς διαχωρισμούς από την Κινέζικη Έρευνα Αξιών σε πολλές ακόμη χώρες.

Καθώς ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών βασίζεται στην εθνική υπερηφάνεια, έχει ισχυρή σχέση με τη μεγαλοπρέπεια του Misho. Παράλληλα, είναι στατιστικά εξολοκλήρου ανεξάρτητος από τις τέσσερις διαστάσεις της έρευνας της IBM. Αντίθετα με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών, ο οποίος ήταν ανεξάρτητος από τον εθνικό πλούτο, ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών έχει μία μικρή θετική σχέση με τον εθνικό πλούτο. Η σχέση με την οικονομική ανάπτυξη βασίζεται στη χρονική περίοδο και στις χώρες που περιλαμβάνονται και θα επιστρέψουμε στο θέμα αυτό αργότερα σε αυτό το κεφάλαιο.

Από τις είκοσι-τρεις χώρες της κλίμακας του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού της Κινέζικης Έρευνας Αξιών, οι έξι έχουν αξιοσημείωτη στροφή στην κλίμακα του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών: το Πακιστάν, η Γερμανία και η Μεγάλη Βρετανία παρουσίασαν άνοδο, ενώ η Αυστραλία, η Βραζιλία και το Χονγκ Κονγκ κάθοδο. Το Πακιστάν εναρμονίζεται με την Ινδία και το Μπαγκλαντές και η Γερμανία και η Μεγάλη Βρετανία με το σύμπλεγμα των άλλων Ευρωπαϊκών χωρών της Δύσης. Η Αυστραλία μετακινείται πιο κοντά στις Ηνωμένες Πολιτείες, η Βραζιλία εναρμονίζεται με τις άλλες χώρες της Λατινικής Αμερικής και το Χονγκ Κονγκ έχει χαμηλότερη βαθμολογία από ότι η Σιγκαπούρη. Για τις εναπομείναντες χώρες, οι μετακινήσεις ανάμεσα στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης και της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών είναι πολύ μικρές.

Οι τέσσερις χώρες με τις υψηλότερες βαθμολογίες στο Παράρτημα 7.4 είναι ακόμη οι χώρες της Ανατολικής Ασίας, με τρεις εξαιρέσεις (Μαλαισία, Ταϊλάνδη και Φιλιππίνες), ενώ όλες οι άλλες χώρες της Νότιας και Νοτιοανατολικής Ασίας βρίσκονται στο πάνω μισό του πίνακα. Το πάνω μισό του πίνακα περιλαμβάνει ακόμη όλες τις χώρες της

Ανατολικής Ευρώπης, συμπεριλαμβανομένων και των χωρών της πρώην Σοβιετικής Ένωσης, με εξαίρεση την Πολωνία και τη Γεωργία. Τέλος, περιλαμβάνει τις περισσότερες από τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης, εκτός από την Ελλάδα, τη Φιλανδία, τη Δανία, τη Νορβηγία, την Πορτογαλία και την Ισλανδία.

Το κατώτερο μισό του πίνακα περιλαμβάνει τις τέσσερις Αγγλόφωνες χώρες: Καναδάς, Νέα Ζηλανδία, Ηνωμένες Πολιτείες και Αυστραλία, καθώς και όλες τις χώρες της Μέσης Ανατολής και της Αφρικής και όλες τις χώρες της Κεντρικής και Νότιας Αμερικής.

Ο Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός και οι διαστάσεις της GLOBE

Στο Κεφάλαιο 2 αναφέραμε την έρευνα της GLOBE, η οποία ισχυρίστηκε ότι αναπαρήγαγε και βελτίωσε το μοντέλο του Geert ανάμεσα σε έξι χώρες. Για κάθε ένα από τα θέματα που συζητήσαμε στα Κεφάλαια 3 έως 6, συγκρίναμε τα ευρήματα της GLOBE με τα δικά μας. Η διάσταση της GLOBE η οποία εμπνεύστηκε από τον δικό μας μακροπρόθεσμο προσανατολισμό ονομάστηκε *μελλοντικός προσανατολισμός*.

Ο παλιός μακροπρόθεσμος προσανατολισμός – ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της Κινέζικης Έρευνας Αξιών – ανάμεσα σε είκοσι-μία γνωστές χώρες, είχε σημαντική σχέση με τις τέσσερις από τις δεκαοκτώ μετρήσεις της GLOBE, αλλά τελικά μόνο μία (ισχυρή και αρνητική) σχέση παρέμεινε: με τον προσανατολισμό με βάση την επίδοση «όπως θα έπρεπε να είναι», πράγμα που εξηγεί το 51% του εύρους του

μακροπρόθεσμου προσανατολισμού της Κινέζικης Έρευνας Αξιών. Ο προσανατολισμός με βάση την επίδοση «όπως θα έπρεπε να είναι», σχετίζεται επίσης με τη μεγαλοπρέπεια του Misho: υπονοεί ότι «εμείς θα πρέπει να είμαστε ένα έθνος εξαιρετικής επίδοσης! – ένα αίσθημα αυτό-ενίσχυσης, τυπικό για κουλτούρες με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός σχετίζεται με την ελαστική ταπεινότητα, και έτσι η αρνητική σχέση φαίνεται λογική.

Ανάμεσα σε σαράντα-εννέα χώρες, ο νέος μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών σχετίζεται σημαντικά με έξι από τις δεκαοκτώ μετρήσεις της GLOBE. Οι ισχυρότερες σχέσεις ήταν (και πάλι αρνητικές) με τον προσανατολισμό με βάση την επίδοση «όπως θα έπρεπε να είναι» και (επίσης αρνητική) με τον ομαδικό κολεκτιβισμό «όπως θα έπρεπε να είναι». Ο ομαδικός κολεκτιβισμός «όπως θα έπρεπε να είναι» αφορά την οικογενειακή περηφάνια – στο πρώτο μισό του κεφαλαίου αυτού είδαμε ότι οι οικογένειες στις κοινωνίες με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό είναι δογματικές και όχι περήφανες για τα οικογενειακά θέματα.

Ο μελλοντικός προσανατολισμός της GLOBE «όπως είναι», εξέφραζε τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, αλλά δεν σχετίζεται με καμία από τις μετρήσεις μας για τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Σχετίζεται με τον συνδυασμό της χαμηλής αποφυγής της αβεβαιότητας (UAI) και τη χαμηλή διαφορά ισχύος (PDI). Αφορά τον σχεδιασμό για το μέλλον και οι ερωτηθέντες της GLOBE ήταν από σχετικά ήρεμες, ισότιμες κοινωνίες και ισχυρίζονταν ότι έκαναν κάτι τέτοιο.

Ο μελλοντικός προσανατολισμός της GLOBE «όπως θα έπρεπε να είναι» σχετίζεται με έναν συνδυασμό υψηλής διαφοράς ισχύος και χαμηλού μακροπρόθεσμου

προσανατολισμού της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών. Αντιπροσωπεύει το ότι η «αποδεκτή τάση πρέπει να είναι ο σχεδιασμός για το μέλλον» και «οι άνθρωποι πρέπει να ανησυχούν για τις ισχύουσες κρίσεις». Οι ερωτηθέντες από κοινωνίες πιο αυταρχικές και με μεγαλύτερο βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό, συμφωνούσαν πιο συχνά με τέτοιες δηλώσεις που περιλαμβάνουν «πρέπει».

Οι προσπάθειες της GLOBE να αναπαραγάγει τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό ως «μελλοντικό προσανατολισμό» απέτυχαν εξολοκλήρου, ενώ η μόνη σημαντική σχέση ανάμεσα στα δύο είναι αρνητική.

Ο Μακροπρόθεσμος και ο Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός, οι Οικογενειακές Σχέσεις και τα Αποτελέσματα στο Σχολείο

Στα Κεφάλαια 4 και 5 αναφερθήκαμε σε μία έρευνα αγοράς του 2005 σχετικά με τα ιδανικά της ομορφιάς και του σώματος που έγινε ανάμεσα σε κορίτσια δεκαπέντε έως δεκαεπτά ετών από δέκα χώρες του κόσμου. Η ίδια μελέτη έκανε επίσης τηλεφωνικές συνεντεύξεις με μεγαλύτερα δείγματα γυναικών ανάμεσα στις ηλικίες δεκαοκτώ και εξήντα-τέσσερα στις ίδιες δέκα χώρες. Οι γυναίκες στις χώρες με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό συχνά ανέφεραν τις μητέρες τους να έχουν επηρεάσει θετικά τα συναισθήματά τους για τους εαυτούς τους και την ομορφιά και είπαν ότι οι ιδέες της μητέρας τους για την ομορφιά, διαμόρφωσαν και τις δικές τους ιδέες. Αναγνωρίζουμε τη συνεισφορά της μητέρας στην αυτό-βελτίωση της κόρης ως μέρος της κουλτούρας του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού.

Η TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study – Μελέτη για τις Διεθνείς Τάσεις στα Μαθηματικά και τις Επιστήμες) είναι ένα διεθνές διαγώνισμα στα μαθηματικά και τις επιστήμες, το οποίο διεξάγεται κάθε τέσσερα χρόνια, πλέον σε περισσότερες από πενήντα χώρες σε όλες τις ηπείρους. Στον τελευταίο γύρο, την

περίοδο που γράφηκε το βιβλίο αυτό, είχε πραγματοποιηθεί το 2007. Οι συμμετέχοντες είναι μαθητές της τετάρτης τάξης (περίπου 10 ετών) και/ή της δευτέρας Γυμνασίου (δεκατεσσάρων ετών). Συνήθως οι μαθητές της Ανατολικής Ασίας (από τη Σιγκαπούρη, τη Νότια Κορέα, την Ταϊβάν, το Χονγκ Κονγκ και την Ιαπωνία) ξεπερνούν όλους τους άλλους μαθητές, κυρίως στα μαθηματικά. Τα έθνη με τις χαμηλότερες επιδόσεις είναι στην Αφρική, στη Μέση Ανατολή και στη Λατινική Αμερική.

Χρησιμοποιώντας τα στοιχεία της TIMSS από το 1999, ο Geert βρήκε ότι η επίδοση στα μαθηματικά έχει σημαντική σχέση με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών. Η επίδοση στις επιστήμες δεν έχει τέτοια σχέση, παρόλο που οι βαθμολογίες στις επιστήμες και στα μαθηματικά έχουν αμφίδρομη ισχυρή σχέση μεταξύ τους. Υπήρχε κάτι στις κοινωνίες με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, το οποίο συνέβαλε στις ικανότητες στα μαθηματικά. Οι πλουσιότερες χώρες είχαν λίγο καλύτερη επίδοση από τις φτωχότερες χώρες, αλλά η επίδοση στα μαθηματικά είχε ισχυρότερη σχέση με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών από ότι με τον εθνικό πλούτο.

Ο Misho είχε εξηγήσει τις διαφορές στην επίδοση στα μαθηματικά και στις επιστήμες από τη διάσταση της μεγαλοπρέπειας και τη θεωρία του Heine. Οι κοινωνίες που ενθαρρύνουν την αυτό-βελτίωση θα μειώσουν το ενδιαφέρον των παιδιών τους για δραστηριότητες αυτό-βελτίωσης, όπως η εκπαίδευση. Στη μεγαλοπρέπεια, οι κοινωνίες αναζητούν θετικές πληροφορίες για τους εαυτούς τους και απορρίπτουν τις αρνητικές πληροφορίες. Χρειάζεται μία κοινωνία με ελαστική ταπεινότητα για να ενθαρρύνει την παραδοχή ότι κανείς χρειάζεται βελτίωση.

Παλαιότερες μελέτες έχουν δείξει ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι Ασιάτες φοιτητές περισσότερο από τους φοιτητές του Δυτικού Κόσμου, τείνουν να αποδίδουν την επιτυχία στην προσπάθεια και την αποτυχία στην έλλειψη αυτής, το οποίο συνάδει με την ερμηνεία του Misho.

Αναλύσαμε τις βαθμολογίες της TIMSS για το 2007, συσχετίζοντάς τες με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών, τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών και τον εθνικό πλούτο. Και πάλι, ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της Κινέζικης Έρευνας Αξιών σχετίστηκε πάλι μόνο με την επίδοση στα μαθηματικά και όχι με τις επιστήμες, παρόλο που αυτά τα δύο σχετίζονται στενά μεταξύ τους. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών σχετίστηκε στενά τόσο με την επίδοση στα μαθηματικά όσο και με την επίδοση στις επιστήμες, όμως οι σχέσεις με τα μαθηματικά ήταν πάντα λίγο ισχυρότερες.

Τα αποτελέσματα αυτά δηλώνουν ότι για τις βαθμολογίες της TIMSS του 2007, τόσο η ερμηνεία του Geert όσο και του Misho είναι σωστές. Οι υψηλότερες τιμές του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού στην Παγκόσμια Έρευνα Αξιών συνοδεύονται από υψηλές βαθμολογίες στα μαθηματικά και στις επιστήμες και το αποτέλεσμα αυτό παραμένει όταν εξαλείψουμε την επιρροή του εθνικού πλούτου, τουλάχιστον για τους μαθητές της δευτέρας Γυμνασίου. Για τους μαθητές της τετάρτης δημοτικού, τα καλύτερα αποτελέσματα ενός σχολείου μπορούν να αποδοθούν στον εθνικό πλούτο.

Παράλληλα, οι σχέσεις του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού της Κινέζικης Έρευνας Αξιών παραμένουν σημαντικές μόνο για την επίδοση στα μαθηματικά και όχι για την επίδοση στις επιστήμες. Στους συσχετισμούς αυτούς υπάρχουν αρκετές χώρες της

Ανατολικής Ασίας. Στους συσχετισμούς του χαμηλού μακροπρόθεσμου προσανατολισμού της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών, οι χώρες της Ανατολικής Ασίας αντιπροσωπεύουν ένα μικρότερο ποσοστό. Οι σχέσεις αυτές είναι σημαντικές τόσο για την επίδοση στα μαθηματικά όσο και για την επίδοση στις επιστήμες, αλλά πάντα λίγο ισχυρότερες για τα μαθηματικά. Καταλήγουμε ότι οι μαθητές της Ανατολικής Ασίας έχουν διπλό πλεονέκτημα: όχι μόνο δουλεύουν σκληρά, αλλά έχουν ταλέντο λόγω της κουλτούρας τους στην κατανόηση των μαθηματικών. Το πλεονέκτημα αυτό υπάρχει ήδη στους μαθητές της τετάρτης Δημοτικού (δέκα ετών), ενώ η σκληρή δουλειά αρχίζει να επηρεάζει μόνο τους μαθητές της δευτέρας Γυμνασίου (δεκατεσσάρων ετών).

Μία παραδοσιακή υπόθεση είναι ότι οι μαθητές της Ανατολικής Ασίας εστιάζουν στη ρουτίνα της εκμάθησης αντί στην κατανόηση, αλλά η εξέχουσα επίδοση στα μαθηματικά για τους μαθητές των χωρών με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών διαψεύδει την υπόθεση αυτή. Αυτό που τα Δυτικά μυαλά ερμηνεύουν ως ρουτίνα της εκμάθησης μπορεί πραγματικά να είναι ένας τρόπος κατανόησης. Η διδασκαλία και η εκμάθηση εξαρτώνται από την κουλτούρα και ενώ είναι παρόμοιες συμπεριφορές, μπορούν να έχουν διαφορετικές βαθύτερες έννοιες.

Τα βασικά μαθηματικά θέτουν σωστά ερμηνευμένα προβλήματα, στα οποία οι στόχοι σαφώς διατυπωμένοι – δηλαδή «τυπικά» αντί για «ανοιχτά» προβλήματα. Οι μαθητές των χωρών με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό αποδεικνύουν ότι έχουν τα εφόδια να λύσουν τέτοια προβλήματα. Ο καθηγητής Gordon Redding, ο οποίος πέρασε πολλά χρόνια στο Πανεπιστήμιο του Χονγκ Κονγκ, έγραψε:

Ο Κινέζος φοιτητής, αν έχει λάβει την αρχική του εκπαίδευση στη δική του κουλτούρα και στη δική του γλώσσα, θα έχει ξεκινήσει να χρησιμοποιεί ένα σύνολο διαδικασιών κατανόησης, οι οποίες του δίνουν έναν ορισμό για τον κόσμο που είναι πολύ ξεχωριστός. Είναι πιθανό να δούμε κάποια λογική για την τάση των Κινέζων να υπερτερούν σε ορισμένα μαθήματα, κυρίως στις εφαρμοσμένες επιστήμες, όπου «το άτομο και το συγκεκριμένο» κυριαρχούν και στην τάση τους να κινούνται φυσικά στις αφηρημένες έννοιες της φιλοσοφίας και της κοινωνιολογίας.

Αποτελεί κοινό ερώτημα το γιατί μία παράδοση επιστημονικής έρευνας έχει αποτύχει να αναπτυχθεί στην Κίνα με τον τρόπο που αναπτύχθηκε στη Δύση. Οι επικρατέστερες απαντήσεις για αυτό βασίζονται στις διαφορές στην αντίληψη του βασικού παιδιού.

Ένα ταλέντο για το συγκεκριμένο σημαίνει ένα ταλέντο για την επίλυση πρακτικών προβλημάτων. Το τι λειτουργεί είναι πιο σημαντικό στις χώρες με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, από το γιατί λειτουργεί. Στον Πρόεδρο της Κίνας Deng Xiaoping αποδίδεται το ρητό «Γιατί έχει σημασία το χρώμα της γάτας, αν αυτή πιάνει ποντίκια;»

Ο Μακροπρόθεσμος και ο Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός και η Οικονομική Ανάπτυξη

Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο (1939 – 1945) οι νικητρίες δυνάμεις διεκδίκησαν μία νέα παγκόσμια τάξη πραγμάτων με ηγέτη τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών, με

παγκόσμια ανθρώπινα δικαιώματα. Το πρώτο θέμα στην παγκόσμια ατζέντα τις δεκαετίες 1950 και 1960 ήταν η πολιτική ανεξαρτησία. Η αποικιακή περίοδος τελείωσε και πολλές πρώην αποικίες των πλούσιων χωρών έγιναν νέα κράτη. Περίπου το 1970 οι προτεραιότητες άλλαξαν προς την οικονομική ανάπτυξη. Τρεις διεθνείς οργανισμοί είχαν ήδη ιδρυθεί το 1944 – η Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) και ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου – και δεσμεύτηκαν να δώσουν ένα τέλος στη φτώχεια.

Η φτώχεια όμως δεν εξαφανίστηκε. Από το 1970 έως το 2000 ορισμένες χώρες σημείωσαν μεγάλη επιτυχία στην προσπάθειά τους να πάνε από τα «κουρέλια στα πλούτη». Οι απόλυτοι νικητές ήταν οι πέντε Δράκοι: Ταϊβάν, Νότια Κορέα, Σιγκαπούρη, Χονγκ Κονγκ και Ιαπωνία – παρά τη σοβαρή οικονομική κρίση στην περιοχή τους το 1997. Σε Αμερικάνικα δολάρια, το Ακαθάριστο Κατά Κεφαλήν Εθνικό Εισόδημα της Ταϊβάν το 2000 ήταν τριάντα-έξι φορές περισσότερο από ότι ήταν το 1997. Το Ονομαστικό το Ακαθάριστο Κατά Κεφαλήν Εθνικό Εισόδημα της Ιαπωνίας αυξήθηκε κατά δεκαοκτώ φορές. Από την άλλη πλευρά, το Ακαθάριστο Κατά Κεφαλήν Εθνικό Εισόδημα των χωρών της Αφρικής και της Λατινικής Αμερικής αυξήθηκε πολύ λίγο ή και καθόλου.

Οι οικονομική επιτυχία των Δράκων δεν είχε προβλεφθεί από τους οικονομικούς αναλυτές. (Ακόμα και μετά που συνέβη, ορισμένοι από αυτούς δεν αναγνώρισαν την ύπαρξή της). Μία πρόβλεψη για την περιοχή από τους οικονομικούς αναλυτές της Παγκόσμιας Τράπεζας στο περιοδικό *American Economic Review* το 1966 δεν συμπεριέλαβε καν το Χονγκ Κονγκ και τη Σιγκαπούρη, διότι θεωρούταν ασήμαντες – υποβάθμισε τις επιδόσεις της Ταϊβάν και της Νότιας Κορέας και αναβάθμισε τις επιδόσεις της Ινδίας και της Σρι Λάνκα. Δεκαπέντε χρόνια αργότερα, η Σιγκαπούρη, με

πληθυσμό 2,5 εκατομμύρια, εξάγει περισσότερα από ότι η Ινδία, με πληθυσμό 700 εκατομμύρια.

Μετά που το οικονομικό θαύμα των Δράκων δεν μπορούσε πλέον να το αρνηθεί κανείς, οι οικονομικοί αναλυτές δεν είχαν εξήγηση για αυτό. Σύμφωνα με οικονομικά κριτήρια, η Κολομβία, για παράδειγμα, θα έπρεπε να είχε ξεπεράσει τη Νότια Κορέα, ενώ στην πραγματικότητα έγινε το αντίθετο. Ο Αμερικάνος μελλοντολόγος Herman Kahn (1922 – 1983) συνέταξε μία νέο-Κομφουκιανική υπόθεση. Πρότεινε ότι η οικονομική επιτυχία των χωρών της Ανατολικής Ασίας μπορεί να οφείλετε σε Κομφουκιανικές αξίες, κοινές πολιτισμικές ρίζες που χρονολογούνται πολύ παλιά στην ιστορία.

Η υπόθεση του Kahn δεν είχε αποδειχθεί μέχρι την εμφάνιση της Κινέζικης Έρευνας Αξιών. Η οικονομική ανάπτυξη κατά τις τελευταίες τρεις δεκαετίες του εικοστού αιώνα είχε υψηλή σημαντική σχέση με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών και αυτός ήταν ο αρχικός λόγος που ο Geert υιοθέτησε τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό ως την πέμπτη διάσταση.

Η Κινέζικη Έρευνα Αξιών συντάχθηκε το 1985 και κάλυπτε είκοσι-τρεις χώρες του κόσμου. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός που προέκυψε από αυτήν, δε σχετίζεται μόνο με την οικονομική ανάπτυξη στις χώρες αυτές κατά τα προηγούμενα είκοσι χρόνια (1965 – 1985), αλλά επίσης αποδείχθηκε ότι προβλέπει καλύτερα την ανάπτυξη στα επόμενα δέκα χρόνια (1985 – 1995).

Από τότε, πέρασαν δεκαπέντε ακόμη χρόνια και τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών διαδέχθηκε μία νέα κλίμακα την οποία ονομάσαμε

μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών, επεκτείνοντας τα στοιχεία μας από είκοσι-τρεις χώρες σε ενενήντα-τρεις. Ο νέος δείκτης μακροπρόθεσμου προσανατολισμού εξηγεί ακόμη την οικονομική ανάπτυξη σε τόσες περισσότερες χώρες του νέου κόσμου;

Για την περίοδο 1970 – 1995, η οποία περιλαμβάνεται στους συσχετισμούς μας με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών, βρήκαμε ότι ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών σχετίζεται ακόμη με την αύξηση στο Ακαθάριστο Κατά Κεφαλήν Εθνικό Εισόδημα. Αυτό όμως δεν ισχύει και για την περίοδο 1995 – 2005. Ανάμεσα στις χώρες για τις οποίες έχουμε στοιχεία, η σχέση ανάμεσα στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών και στο Ακαθάριστο Κατά Κεφαλήν Εθνικό Εισόδημα από το 1995 έως το 2005 είναι σχεδόν μηδενική.

Παρόλα αυτά, τα στοιχεία για την περίοδο μετά το 1995 δεν αφορούν την ίδια ομάδα χωρών, αλλά ούτε και την ίδια παγκόσμια οικονομία. Η νέα λίστα χωρών περιλαμβάνει δεκαεννέα ονόματα, τα οποία δεν υπήρχαν ως ανεξάρτητες οικονομίες το 1970. Η πρώτη Γιουγκοσλαβία αποσυντέθηκε το 1991 και δημιουργήθηκαν η Κροατία, η Σλοβενία, η ΠΓΔΜ, η Βοσνία και μία χαλαρή συμμαχία της Σερβίας και του Μαυροβουνίου. Η Σοβιετική Ένωση επίσης σταμάτησε να υφίσταται το 1991 και αντικαταστάθηκε από τη Ρωσία και ορισμένες άλλες δημοκρατίες, από τις οποίες η Εσθονία, η Λιθουανία, η Λετονία, η Λευκορωσία, η Ουκρανία, η Μολδαβία, η Αρμενία, η Γεωργία, το Αζερμπαϊτζάν και το Κιργιστάν περιλαμβάνονται στη λίστα μας. Η Τσεχοσλοβακία το 1993 χωρίστηκε στην Τσεχία και τη Σλοβακία. Η μετάβαση συνοδεύτηκε από οικονομική απελευθέρωση και τη δυνατότητα ανάπτυξης μίας οικονομίας, την οποία οι νέες χώρες άρπαξαν. Με την κατάλυση της Σοβιετικής Ένωσης, η Σοβιετική επιρροή στην Ανατολική

Ευρώπη εξαφανίστηκε και οι χώρες που παλαιότερα βρίσκονταν κάτω από αναγκαστικό κομμουνιστικό οικονομικό σύστημα, μπορούσαν πλέον να διαλέξουν την οικονομική τους πορεία. Αυτό ίσχυε και για τη Γερμανία, η οποία ήδη το 1990 ενώθηκε και πάλι με τη Δυτική Γερμανία και για την Πολωνία, την Ουγγαρία, τη Ρουμανία και τη Βουλγαρία, οι οποίες αργότερα έγιναν μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μέχρι το 1995 όλες οι νέες οικονομίες παρείχαν όλο και λιγότερο αξιόπιστα στοιχεία σχετικά με το Ακαθάριστο Εθνικό Κατά Κεφαλήν Εισόδημά τους και μέχρι το 2005 μπορούσαμε να συγκρίνουμε τους ρυθμούς ανάπτυξής τους για τα τελευταία δέκα χρόνια.

Οι πολιτισμικές θεωρίες που αναφέρθηκαν στο οικονομικό θαύμα των χωρών της Ανατολικής Ασίας, συχνά δέχονταν κριτική για την αποτυχία τους να εξηγήσουν γιατί η Ανατολική Ασία δεν πέτυχε μία ισχυρή οικονομική ανάπτυξη πολύ νωρίτερα. Άλλωστε, οι Κομφουκιανικές αξίες της είναι πολύ παλαιότερες. Γιατί επικράτησαν για 2.500 χρόνια, πυροδοτώντας ένα θαύμα μόνο το δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα; Η απάντηση σε αυτό το αίνιγμα ήταν γνωστή στο Γερμανό κοινωνιολόγο Max Weber ογδόντα χρόνια πριν. Παρατήρησε ότι η Προτεσταντική επαγγελματική ηθική (ουσιαστικά ένα άλλο όνομα για το σύνολο των αξιών που σχετίζονται με την οικονομική ανάπτυξη που συζητήσαμε στο κεφάλαιο αυτό) μπορούσε να φέρει αποτελέσματα μόνο σε μία συγκεκριμένη ιστορική περίοδο. Στην περίπτωσή μας δύο όροι έπρεπε να ισχύουν:

1. Διαθεσιμότητα της Δυτικής τεχνολογίας και των εκπαιδευτικών πόρων για τη χρήση της
2. Ενσωμάτωση των τοπικών αγορών στην παγκόσμια αγορά της ζήτησης και της προσφοράς για προϊόντα και υπηρεσίες.

Ένας τρίτος όρος, όμως, φαίνεται να είναι η αρχική φτώχεια. Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός εξηγεί γιατί ορισμένες κοινωνίες πέτυχαν καλύτερα από άλλες στην προσπάθειά τους να πάνε από τα «κουρέλια στα πλούτη», αλλά όχι το αντίστροφο. Οι πετυχημένοι Δράκοι της Ανατολικής Ασίας, για παράδειγμα, χτυπήθηκαν από την τοπική οικονομική κρίση το 1997, το οποίο σταμάτησε απότομα την οικονομική τους άνοδο.

Οι συλλογισμοί αυτοί μας ενέπνευσαν να μελετήσουμε ξανά τη σχέση ανάμεσα στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών και στην αύξηση του Ακαθάριστου Εθνικού Κατά Κεφαλήν Εισοδήματος στις πενήντα-τέσσερις φτωχές και τριάντα πλούσιες περιπτώσεις, βασιζόμενοι στο Ακαθάριστο Εθνικό Κατά Κεφαλήν Εισόδημα του 1995.

Στο Παράρτημα 7.1 η αναλογία του Ακαθάριστου Εθνικού Κατά Κεφαλήν Εισοδήματος το 2005 και του Ακαθάριστου Εθνικού Κατά Κεφαλήν Εισοδήματος το 1995 σχεδιάστηκε έναντι του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών για ογδόντα-τέσσερις χώρες. Για τις πενήντα-τέσσερις φτωχότερες χώρες, οι σχέση είναι σημαντικά θετική, ενώ για τις τριάντα πλουσιότερες είναι σημαντικά αρνητική.

Η σχέση ανάμεσα στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και στην οικονομική ανάπτυξη για τις φτωχότερες χώρες, ακόμη και μετά το 1995, επιβεβαιώνει τη νέο-Κομφουκιανική υπόθεση του Herman Kahn. Επίσης δείχνει ποιες από τις διάφορες Κομφουκιανικές αξίες σχετίζονται με την οικονομική ανάπτυξη. Πολύ σημαντική ήταν η αξία της λιτότητας. Σε μία άλλη μελέτη, ο Misho Minkov και ο Vesselin Blagoev συμπλήρωσαν στο συμπέρασμα αυτό μία χαμηλή σημασία του ελεύθερου χρόνου. Παραθέτουν σημαντικούς οικονομικούς αναλυτές του εικοστού αιώνα από την Αμερική, οι οποίοι δεν είδαν κάτι

θαυμαστό στην οικονομική επίδοση των χωρών της Ανατολικής Ασίας και αποδίδουν την επίδοση αυτή στην παραδοσιακή σκληρή δουλειά, τη λιτότητα και την καλύτερη εκπαίδευση. Φυσικά, το ερώτημα παραμένει ως προς το γιατί οι χώρες της Ανατολικής Ασίας ακολούθησαν αυτή την οδό ενώ άλλες όχι.

Είναι επίσης αξιοσημείωτο ότι χρειάστηκε ένα όργανο της Ανατολικής Ασίας, η Κινέζικη Έρευνα Αξιών, για να απομονώσει μία διάσταση που απέδειξε το ρόλο της κουλτούρας στην ανάπτυξη της Ανατολικής Ασίας και παρείχε μία εξήγηση για την οικονομική επιτυχία των Δράκων. Εν τω μεταξύ, προχωρήσαμε ένα βήμα παρά κάτω: ανακαλύψαμε ότι παρόμοια συμπεράσματα μπορούν να βγουν από τα στοιχεία που είχαν παραμείνει κρυμμένα στην Παγκόσμια Έρευνα Αξιών, η οποία ήταν ουσιαστικά ένα Δυτικό όργανο. Η λογική της ανάπτυξης των Δράκων τώρα επεκτείνεται στην ανάπτυξη αρκετών οικονομιών της Ανατολικής Ευρώπης, ανάμεσα στο 1995 και στο 2005.

Το 1993 ένας Αμερικάνος πολιτικός επιστήμονας, ο Russell Read, απέδειξε τη σχέση ανάμεσα στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και αρκετούς δείκτες αποταμίευσης. Ο ισχυρότερος δεσμός που βρήκε ήταν με την οριακή ροπή προς αποταμίευση (MPS) – την αλλαγή σε πραγματική κατά κεφαλήν αποταμίευση – από το 1970 έως το 1990, σε ποσοστά των συνολικών αλλαγών στην ιδιωτική κατανάλωση, συν την αποταμίευση. Η οριακή ροπή προς αποταμίευση (MPS) είχε τιμές από 3% για τις Ηνωμένες Πολιτείες, έως 64% για τη Σιγκαπούρη.

Στην ανάλυσή της για την καταναλωτική συμπεριφορά, η de Mooij, βρήκε ότι οι άνθρωποι στις κοινωνίες με υψηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό επενδύουν περισσότερο σε ακίνητα, πράγμα που αποτελεί μία μακροχρόνια δέσμευση, ενώ οι

άνθρωποι στις χώρες με χαμηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό επενδύουν περισσότερο σε αμοιβαία κεφάλαια.

Το 2008 η νέα οικονομική κρίση χτύπησε τον κόσμο, και εξαπλώθηκε από τις Ηνωμένες Πολιτείες μέσα από την αλληλεξάρτηση των παγκόσμιων χρηματοοικονομικών αγορών. Η έλλειψη της λιτότητας – η υπερκατανάλωση στις οικονομίες με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό – φαίνεται να βρίσκεται στην καρδιά της νέας αυτής καταστροφής.

Η αξία της «λιτότητας» (όπως και στην περίπτωση της «επιμονής») έλειπε από την Έρευνα Αξιών του Rokeach, η οποία υποτίθεται ότι βασίζεται σε ένα τελείως διαφορετικό σύστημα Αμερικάνικων αξιών του 1970. Η κατανάλωση, και όχι η λιτότητα, φαίνεται να είναι μία Αμερικάνικη αξία από το δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα, τόσο σε ατομικό όσο και σε κρατικό επίπεδο. Όταν ρωτήθηκαν οι Αμερικάνοι γιατί δεν αποταμιεύουν περισσότερο, ο Herbert Stein, πρώην πρόεδρος του Συμβουλίου Οικονομικών Συμβούλων δύο Ρεπουμπλικάνων Αμερικάνων προέδρων, είπε: «Οι οικονομικοί αναλυτές δεν είναι σε θέση να απαντήσουν αυτή την ερώτηση. Το ποσοστό αποταμίευσής μας ήταν πάντα χαμηλότερο από άλλες χώρες. Πιθανότατα, είναι μία αντανάκλαση του Αμερικάνικου τρόπου ζωής, παρόλο που αυτό δεν αποτελεί εξήγηση.»

Η Οικονομική Ανάπτυξη και η Πολιτική

Μαζί με τις οικονομικές προϋποθέσεις για ανάπτυξη που συζητήσαμε στο προηγούμενο υπό-κεφάλαιο, η ανάπτυξη εξαρτάται επίσης και από το πολιτικό πλαίσιο. Η ανάπτυξη

των Δράκων ξεκίνησε μόνο μετά το 1955, όταν για πρώτη φορά στην ιστορία, αναπτύχθηκε μία παγκόσμια αγορά. Η ανάγκη για ένα υποστηρικτικό πολιτικό πλαίσιο ικανοποιήθηκε και στους πέντε Δράκους, αλλά με διαφορετικούς τρόπους, με το ρόλο της κυβέρνησης να κυμαίνεται από ενεργός υποστηρικτικός έως μη-παρεμβατικός. Οι εργατικές ενώσεις ήταν αδύναμες και ορίζονταν από τις εταιρίες και στις πέντε χώρες και μία σχετικά ισότιμη κατανομή του εισοδήματος σήμαινε ότι η υποστήριξη για επαναστατικές κοινωνικές αλλαγές ήταν επίσης αδύναμη. Η Κομφουκιανική αίσθηση της μετριότητας επηρέασε και την πολιτική ζωή, παρά τα περιστασιακά ξεσπάσματα αναταραχών και βίας.

Η επιρροή του πολιτικού πλαισίου ήταν εμφανής στη χώρα που ήταν κοιτίδα του Κομφουκιανισμού, στην ενδότερη περιοχή της Κίνας. Οι Κινέζοι που ζούσαν στην Αμερική ήταν στον πυρήνα των οικονομικών θαυμάτων στο Χονγκ Κονγκ, τη Σιγκαπούρη και την Ταϊβάν και συνεισέφεραν στις αναπτυσσόμενες οικονομίες της Ινδονησίας, της Μαλαισίας, της Ταϊλάνδης και των Φιλιππίνων. Φαίνεται ότι ήταν σε θέση να χρησιμοποιήσουν τις επιχειρηματικές τους ικανότητες καλύτερα από ότι οι συγγενείς τους που ζούσαν στην Κίνα.

Το 1970 το Κινέζικο νόμισμα δεν ήταν μετατρέψιμο, πράγμα που οδήγησε στην ανατίμησή του Ακαθάριστου Εθνικού Κατά Κεφαλήν Εισοδήματος το 1970 και στην υποτίμηση της αναλογίας 2000/1970. Η οικονομική ανάπτυξη της Κίνας υπέφερε επίσης από πολιτικά γεγονότα: οι καταστροφές του Μεγάλου Άλματος προς τα Εμπρός (1958 – 1959) και της Μεγάλης Προλεταριακής Πολιτιστικής Επανάστασης (1966 – 1976) και των σπασμωδικών κινήσεων μετά τη δραματική καταστολή των φοιτητικών διαδηλώσεων στην Πλατεία της Πύλης της Ουράνιας Ειρήνης (πλατεία Tiananmen) στην πόλη Beijing το 1989. Από την άλλη πλευρά, ο στενός πολιτικός έλεγχος, με την επιβολή του

οικογενειακού νόμου για ένα παιδί, απέτρεψε την έκρηξη του πληθυσμού, η οποία θα διέλυε την κατά κεφαλήν ανάπτυξη.

Από το 1975 έως το 2007 ο Κινέζικος πληθυσμός αυξήθηκε κατά 42%, από 930 εκατομμύρια σε 1,32 δις, με μέση ποσοστιαία ετήσια ανάπτυξη 1,3. Η πρόβλεψη για την περίοδο έως το 2015 είναι 0,7% το χρόνο. Με λιγότερο αποτελεσματικό έλεγχο του πληθυσμού, ο πληθυσμός της Ινδίας κατά την ίδια περίοδο, αυξήθηκε κατά 81%, από 620 εκατομμύρια σε 1,12 δις, με μέση ετήσια ποσοστιαία ανάπτυξη 1,9. Χωρίς προσχεδιασμένο έλεγχο του πληθυσμού, ο πληθυσμός της Νιγηρίας αυξήθηκε κατά 169%, από 55 εκατομμύρια σε 148 εκατομμύρια, με μέση ετήσια ποσοστιαία ανάπτυξη 2,9.

Οι ηγέτες της Κίνας έχουν να αντιμετωπίσουν τις τοπικές πολιτικές συνέπειες της οικονομικής απελευθέρωσης της χώρας προς τον υπόλοιπο κόσμο. Η στροφή ενός έθνους 1,3 δισεκατομμυρίων ανθρώπων χωρίς να υποπέσουν σε δεσποτισμούς, αναρχία ή μοιραία καταστροφή του περιβάλλοντος είναι δυσκολότερη από τον εκμοντερνισμό ενός νησιού με 5 εκατομμύρια άποικους όπως η Σιγκαπούρη. Σε ένα άρθρο του 1988, το οποίο ανέλυσε τις επιπτώσεις της Κινέζικης Έρευνας Αξιών, σε μία περίοδο που η Κίνα ήταν εξαιρετικά φτωχή ακόμη, ο Geert ερμήνευσε την υψηλή βαθμολογία της Κίνας στη διάσταση που αργότερα ονόμασε μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, ως την πιθανότητα η Κίνα να ακολουθήσει την επιτυχία των Πέντε Δράκων – παρά την απόσταση – και τελικά να γίνει ο έκτος – και ισχυρότερος – δράκος όλων. Η ιστορία απέδειξε ότι η προφητεία αυτή ήταν σωστή.

Το αντίθετο παράδειγμα στη δεκαετία του 1980 ήταν η Σοβιετική Ένωση και η σφαίρα της πολιτικής επιρροής, η οποία περιόρισε τις πρωτοβουλίες σε μέρη όπου – σύμφωνα με τους δείκτες του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού τους – το πνευματικό υπόβαθρο για ανάπτυξη υπήρχε. Η γρήγορη οικονομική ανάπτυξη σε ορισμένες χώρες της Ανατολικής Ευρώπης το έχει αποδείξει από το τέλος της Σοβιετικής περιόδου.

Η ανάπτυξη στην Ανατολική Ασία καθοδηγήθηκε σε μεγάλο βαθμό από την επιθυμία να μάθουν από τους άλλους. Η Ιαπωνία μελέτησε εκτενώς τις Ευρωπαϊκές επιστήμες (συγκεκριμένα της Ολλανδίας) και τις τεχνολογίες, από τον δέκατο-έβδομο αιώνα. Οι Δυτικές μανίες και μόδες είναι δημοφιλείς στην Ανατολική Ασία, ακόμα και δεν αρέσουν στις κυβερνήσεις. Με τον ίδιο τρόπο, οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, παρά τον κομμουνισμό, πάντα είχαν τη Δύση ως πρότυπο.

Η επιθυμία να μάθουν από τους άλλους δεν υπάρχει απαραίτητα στις χώρες με χαμηλό μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών. Η εθνική υπερηφάνεια είναι ένα στοιχείο του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού και η εθνική υπερηφάνεια σε μεγάλο βαθμό είναι η συνταγή για την οικονομική καταστροφή. Στις Ηνωμένες Πολιτείες συμμετείχε στην απόφαση να ξεκινήσει ο πόλεμος στο Ιράκ, με κόστος ενός τρισεκατομμυρίου δολαρίων. Υποστηρίζει την έλλειψη ενδιαφέροντος και κατανόησης των άλλων χωρών και έχει παίξει σημαντικό ρόλο στην οικονομική κρίση του 2008.

Στο Κεφάλαιο 9 θα συγκρίνουμε τους επιχειρηματικούς στόχους και την εταιρική διαχείριση σε μεγάλες οικονομικές δυνάμεις και θα δείξουμε ότι η επικρατούσα έγνοια των ηγετών των επιχειρήσεων για τη βραχυπρόθεσμη ανάπτυξη και η απληστία χωρίς

συνέχεια και ευθύνη ήταν ήδη ορατή σε μία διεθνή συγκριτική μελέτη στη δεκαετία του 1990.

Οι Δογματισμοί ως Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός

Όπως είπαμε νωρίτερα στο κεφάλαιο αυτό, ο Ιουδαϊσμός, ο Χριστιανισμός και ο Ισλαμισμός είναι τρεις Δυτικές θρησκείες που ανήκουν στην ίδια οικογένεια ιδεολογικά και έχουν αναπτυχθεί ιστορικά από τις ίδιες ρίζες. Και οι τρεις απορρέουν από την Αρετή της Αλήθειας, και έχουν σύγχρονα παρακλάδια, που εστιάζουν στο παρόν, και δογματικά παρακλάδια, που εστιάζουν στη σοφία του παρελθόντος. Οι θρησκευτικοί δογματισμοί αντιπροσωπεύουν τον πόλο του ακραίου βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού, της διάστασης του μακροπρόθεσμου και του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού. Οι αποφάσεις δε βασίζονται στο τι ισχύει σήμερα, αλλά σε μία ερμηνεία του τι είναι γραμμένο στα παλιά ιερά βιβλία. Οι δογματισμοί δεν είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν στα προβλήματα του σύγχρονου κόσμου. Ο Βρετανός φιλόσοφος Bertrand Russell (1872 – 1970) έγραψε:

Όλα τα φανατικά θρησκευόμενα κάνουν κακό. Αυτό είναι προφανές όταν έχουν να ανταγωνιστούν άλλους φανατισμούς, καθώς στην περίπτωση αυτή προβάλλουν το μίσος και τις διαμάχες. Αλλά είναι αλήθεια ακόμα και όταν ένα μόνο φανατικό θρήσκευμα βρίσκεται στο χώρο. Δεν μπορεί να επιτρέψει την ελεύθερη διερώτηση, καθώς αυτό μπορεί να κλονίσει τη στάση του. Πρέπει λοιπόν να αντιτίθεται στη διανοητική εξέλιξη. Αν, όπως συμβαίνει συνήθως, περιλαμβάνει ένα ιερατείο, δίνει μεγάλη δύναμη σε μία ομάδα που είναι επαγγελματικά αφοσιωμένη στη διατήρηση του διανοητικού καθεστώτος και σε μία προσποίηση επιβεβαίωσης, όπου για την ακρίβεια δεν υπάρχει επιβεβαίωση.

Οι δογματισμοί που επηρεάζουν την πολιτική, αποτελούν μία απειλή για την παγκόσμια ειρήνη και ευημερία και υπάρχουν και στις τρεις Δυτικές Θρησκείες. Τα αντίθετα σύγχρονα παρακλάδια είναι πιο ανίσχυρα στον Ισλαμισμό. Υπήρξε μία περίοδος στην ιστορία, από περίπου τον ένατο έως τον δέκατο-τέταρτο αιώνα μ.Χ., όταν ο Μουσουλμανικός κόσμος δεν ήταν μόνο στρατιωτικά, αλλά και επιστημονικά εξελιγμένος, ενώ η Χριστιανική Ευρώπη ήταν οπισθοδρομική. Με την Αναγέννηση και την Αναδιάρθρωση, οι Χριστιανικές χώρες ξεκίνησαν στο δρόμο του εκσυγχρονισμού, ενώ ο Ισλαμικός κόσμος αποσύρθηκε στην παράδοση.

Ο Αμερικάνος μελετητής του Ισλαμισμού Bernard Lewis, έχει περιγράψει τους Μουσουλμάνους λόγιους μετά τον δέκατο-τέταρτο αιώνα, να έχουν ένα «συναίσθημα διαχρονικότητας, ότι τίποτα δεν αλλάζει ουσιαστικά» και να τους λείπει το ενδιαφέρον για το τι συνέβη στον υπόλοιπο κόσμο. Η γνώση αντιμετωπίζεται ως «σώμα αιώνιας αλήθειας, η οποία μπορεί να αποκτηθεί, να συσσωρευτεί, να μεταδοθεί, να ερμηνευθεί και να εφαρμοστεί, αλλά όχι να αλλάξει ή να μεταβληθεί». Η καινοτομία αντιμετωπίστηκε ως κάτι κακό και παρόμοιο με την αίρεση. Ενώ στην Ευρώπη ανακαλύφθηκε η εκτύπωση περίπου το 1450, η πρώτη τυπωμένη εφημερίδα στην Τουρκία εγκαταστάθηκε το 1729 και έκλεισε το 1742 από συντηρητικούς Μουσουλμάνους. Ο Lewis γράφει:

Η αντίφαση ορισμένες φορές έχει καταγραφεί ανάμεσα στις διαφορετικές απαντήσεις του Ισλαμικού κόσμου και της Ιαπωνίας στην πρόκληση της Δύσης. Οι καταστάσεις τους είναι πολύ διαφορετικές. Οι Μουσουλμανικές αντιλήψεις για την Ευρώπη επηρεάστηκαν, και πιο σωστά κυριεύθηκαν, από ένα στοιχείο που είχε μικρή ή καθόλου επίδραση στους Γιαπωνέζους και στην περιοχή τους. Όπως και ο υπόλοιπος κόσμος, έτσι και η Ευρώπη, έγινε αντιληπτή από τους Μουσουλμάνους αρχικά με θρησκευτικούς όρους. Για

παράδειγμα, όχι ως Δυτική, ή Ευρωπαϊκή, ή λευκή, αλλά ως Χριστιανική – και στη Μέση Ανατολή, αντίθετα με την Άπω Ανατολή, ο Χριστιανισμός ήταν οικείος και προεξοφλημένος. Τι μπορούσαν να μάθουν από τους ακόλουθους μίας ελαττωματικής και άχρηστης θρησκείας;

Σήμερα η σύγχρονη τεχνολογία έχει εισβάλει στον Μουσουλμανικό κόσμο. Υπάρχουν τόσο παραδοσιακές όσο και σύγχρονες μορφές του Ισλαμισμού, αλλά οι πρώτες είναι ακόμη ισχυρές και επιθετικές. Αντιμετωπίζοντας την οπισθοδρόμηση και τη φτώχεια, ορισμένες ομάδες αντιδρούν ζητώντας την επαναφορά της σαρίας, νόμους από την εποχή του προφήτη Μωάμεθ. Οι μουσουλμανικές χώρες που προσωρινά συνέλεξαν τεράστια πλούτη από το πετρέλαιο, δεν έχουν προσαρμοσθεί περισσότερο στο σύγχρονο κόσμο από ότι αυτές που παρέμειναν φτωχές. Τα οφέλη του πετρελαίου φαίνεται να έχουν γίνει ευθύνες και όχι προσόντα. Καμία από τις χώρες που ανήκουν στους πέντε Δράκους δεν είχε φυσικούς πόρους που αξίζει να αναφέρουμε, εκτός από τον πνευματικό προγραμματισμό των πληθυσμών τους.

Το δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα, πολλοί Μουσουλμάνοι μετανάστευσαν στις Δυτικές χώρες. Η Ευρώπη στις αρχές του εικοστού αιώνα μετρούσε περίπου 13 εκατομμύρια Μουσουλμάνων πολιτών. Πολλοί έχουν προσαρμοστεί και έχουν προχωρήσει στις εργατικές και στις μεσαίες κοινωνικές τάξεις, έχοντας υπεύθυνες θέσεις στις Δυτικές κοινωνίες. Άλλοι έχουν αποτύχει να προσαρμοσθούν, παραμένοντας κυρίως στην κατώτατη κοινωνική τάξη και δημιουργώντας νέες συνοικίες γκέτο. Η τελευταία ομάδα συνήθως δελεάζεται από δογματισμούς του Ισλαμισμού οι οποίοι συμπληρώνουν την περιθωριακή θέση τους στη νέα κοινωνία, προασπίζοντας την περηφάνια στην κατοχή του σωστού δόγματος.

Μία εκδήλωση της εθνικής περηφάνιας – αντί για τη θρησκευτικότητα – σε ορισμένες Μουσουλμανικές κουλτούρες με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό είναι η βασική αιτία δισταγμού των μεταναστών να αλλάξουν εθνικότητα, οδηγώντας σε διπλή υπηκοότητα. Η κυβέρνηση του Μαρόκο, ως παράδειγμα, ενθαρρύνει ενεργά αυτή την πρακτική – οι Μαροκινοί δεν μπορούν να καταλάβουν γιατί ένα παιδί της μεγάλης χώρας τους μπορεί να θέλει να απαρνηθεί την υπηκοότητα του.

Ο Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός στην Αφρική

Περίπου το 1970, ο Geert ήταν διευθυντής έρευνας του προσωπικού στην IBM για την Ευρώπη, την Αφρική και τη Μέση Ανατολή. Μία από τις ευθύνες του ήταν η ανάπτυξη ερωτηματολογίων για την επιλογή των υπαλλήλων. Μία μέρα έλαβε ένα τηλεφώνημα από τον περιφερειακό διευθυντή για την Αφρική, έναν Αμερικάνο, ο οποίος ήταν υπεύθυνος για όλες οι Αγγλόφωνες χώρες της Αφρικής, εκτός από τη Νότια Αφρική. Ο περιφερειακός διευθυντής είχε ένα πρόβλημα με το ερωτηματολόγιο της IBM για τις προγραμματικές ικανότητες, το οποίο την εποχή εκείνη χρησιμοποιούταν για την επιλογή ατόμων που ήταν ικανά να μάθουν προγραμματισμό ηλεκτρονικών υπολογιστών. Στην Αφρική, ο διευθυντής είπε, ότι κανείς δεν μπορούσε να περάσει το τεστ και έτσι δεν είχαν τρόπο να διαλέξουν τους υποψήφιους, ούτε για την IBM, αλλά ούτε για τους πελάτες της. Έτυχε ο Αμερικάνος σχεδιαστής του αρχικού αυτού τεστ, ο Dr Walter McNamara, να έχει μόλις συνταξιοδοτηθεί και συμφώνησε να πραγματοποιήσει ένα τρίμηνο ταξίδι για να μελετήσει έναν αριθμό Αφρικάνικων χωρών και να προσπαθήσει να λύσει το πρόβλημα. Μόλις επέστρεψε, ο McNamara ανέφερε τα παρακάτω

συμπεράσματα:

- Δεν ήταν αλήθεια ότι κανείς δεν πέρασε το τεστ. Ορισμένοι Αφρικανοί υποψήφιοι πέρασαν, αλλά τα ποσοστά ήταν χαμηλότερα από οπουδήποτε αλλού.
- Το αρχικό τεστ υπήρχε σε δύο εκδοχές: μία για απόφοιτους πανεπιστημίων και μία για απόφοιτους λυκείων. Στα γραφεία της IBM στην Αφρική δόθηκαν μόνο τα τεστ πανεπιστημιακού επιπέδου, ενώ η πλειοψηφία των υποψηφίων ήταν απόφοιτοι λυκείου και έπρεπε να συμπληρώσουν την άλλη εκδοχή.
- Οι περισσότεροι υποψήφιοι δεν είχαν εμπειρία με τεστ υποχρεωτικής επιλογής και έπρεπε πρώτα να τους δοθούν οδηγίες σχετικά με τον τρόπο που λειτουργούν.
- Τα τεστ χρησιμοποιούσαν την Αμερικάνικη γλώσσα και ορισμένες λέξεις ήταν άγνωστες στις τοπικές Αγγλικές διαλέκτους.
- Τα χρονικά όρια που χρησιμοποιήθηκαν αφορούσαν τους υποψήφιους που η μητρική τους γλώσσα είναι η Αγγλική. Για αυτούς που τα Αγγλικά είναι δεύτερη γλώσσα (ή τρίτη, ή τέταρτη) ισχύει ένα μεγαλύτερο χρονικό όριο, αλλά αυτοί που διεξήγαγαν τα τεστ δεν γνώριζαν αυτή την επιλογή.

Ο McNamara είχε κάνει μία δοκιμή με μία προσαρμοσμένη εκδοχή του τεστ ανάμεσα σε αποφοίτους ενός αριθμού σχολείων της Ζάμπια και τα αποτελέσματα που πήρε ήταν σχεδόν ισότιμα με αυτά στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ευχαριστώντας τον McNamara για την εξαιρετική του δουλειά, ο Geert εκτύπωσε την καινούργια έκδοση του τεστ για χώρες όπου τα Αγγλικά είναι δεύτερη γλώσσα. Με υπερηφάνεια την παρουσίασε σε ένα συνέδριο των κρατικών διευθυντών της IBM στην Αφρική.

Την ανακοίνωση του Geert την αντιμετώπισαν με λιγότερο ενθουσιασμό από ότι περίμενε. Κατά τη διάρκεια ενός διαλείμματος ο διευθυντής της IBM στη Γκάνα, ένας από τους πρώτους Αφρικανούς που έφτασαν σε αυτό το επίπεδο, στάθηκε δίπλα στον Geert στο αποχωρητήριο των ανδρών και του είπε με βαθεία φωνή: «Θέλω το Αμερικάνικο τεστ για το λαό μου.»

Η αληθινή αυτή ιστορία μας λέει ότι το πρόβλημα επιλογής προσωπικού στα υποκαταστήματα της Αφρικής για την IBM δεν ήταν η απουσία των ικανοτήτων: αν είχε δοθεί η ίδια προσοχή όπως στις άλλες χώρες, θα μπορούσαν να είχαν επιλεγεί αρκετοί ικανοί υποψήφιοι. Όμως, για τον Αφρικανό διευθυντή, το θέμα δεν ήταν να λύσει το πρόβλημα, αλλά να ικανοποιήσει την εθνική του υπερηφάνεια, που ένιωθε ότι είχε πληγωθεί από το γεγονός ότι οι συμπατριώτες του δε θα λάμβαναν το ίδιο τεστ όπως οι Αμερικάνοι.

Η Αφρική, και κυρίως οι περιοχές γύρω από τη Σαχάρα, είναι ο πονοκέφαλος του αναπτυξιακού οικονομολόγου. Το 2009 τριάντα-δύο από τις φτωχότερες χώρες του κόσμου ήταν Αφρικάνικες. Οι Αφρικάνικες χώρες μαστίζονται από μία έκρηξη του πληθυσμού τους, με ποσοστά ανάπτυξης περίπου 3% ετησίως, που οδηγεί στο διπλασιασμό του πληθυσμού σε είκοσι-πέντε χρόνια. Επίσης, μαστίζονται από το AIDS και άλλες επιδημίες (οι οποίες μπορεί να είναι η απάντηση της φύσης στην έκρηξη του πληθυσμού), από αιματηρούς πολέμους και σφαγές (η απάντηση του ανθρώπου) και από αναποτελεσματικές κυβερνήσεις που θεωρούνται διεφθαρμένες και αντιμετωπίζονται εχθρικά από τον πληθυσμό. Σε πολλές από τις πενήντα Αφρικάνικες χώρες, με λίγες εξαιρέσεις, τα βασικά κυβερνητικά καθήκοντα, όπως ο τομέας της υγείας, έχουν επιδεινωθεί ή εξαφανισθεί.

Στην ακραία περίπτωση της Σομαλίας, ο Siad Barre, πρόεδρος της χώρας από το 1969, έφυγε από τη χώρα το 1991, αφήνοντάς την σε κατάσταση χάους στα χέρια των πολέμαρχων ανταγωνιστών του. Οι ξένες παρεμβάσεις από τους Αμερικάνους και τους Αιθίοπες αποδείχθηκαν μάταιες. Στη δεκαετία του 2000 ο διεθνής Τύπος ανέφερε ότι οι Σομαλοί λήστευαν τα πλοία και τα φορτία σαν πειρατές και δεν υπήρχε κυβέρνηση στην οποία θα αποδίδονταν οι ευθύνες.

Ήταν φανερό ότι η Δυτική λογική δεν είχε εφαρμογή στην Αφρική. Το παράδειγμα του Bond στην Κινέζικη Έρευνα Αξιών, οδήγησε τον Geert να προτείνει μία παρόμοια πρακτική για την Αφρική: ζήτησε από τους Αφρικανούς να δημιουργήσουν ένα παρόμοιο ερωτηματολόγιο αξιών και να το διανείμουν τόσο σε Αφρικανικές όσο και σε άλλες χώρες και να δουν αν προκύπτει κάποια νέα διάσταση, η οποία θα εξηγεί γιατί οι Δυτικές προσπάθειες για ανάπτυξη δεν έχουν αποτέλεσμα στην Αφρική.

Το έργο ανέλαβε το πρώην ινστιτούτο του Geert, το Ινστιτούτο Ερευνών Διαπολιτισμικής Συνεργασίας (Institute for Research on Intercultural Cooperation – IRIC) και ο διάδοχός του, Niels Noorderhaven, μαζί με τον Bassirou Tidjani από τη Σενεγάλη. Αφρικανοί επιστήμονες στην Αφρική και φοιτητές στο εξωτερικό, ζητήθηκαν να προτείνουν στοιχεία για να συμπεριληφθούν στην έρευνα. Τα πρώτα αποτελέσματα τροφοδοτήθηκαν ανώνυμα στους συντελεστές και τα σχόλιά τους ενσωματώθηκαν. Το ερωτηματολόγιο, σε Αγγλική ή Γαλλική εκδοχή, διανεμήθηκε σε δείγματα ανδρών και γυναικών φοιτητών στις Αφρικανικές χώρες Καμερούν, Γκάνα, Σενεγάλη, Νότια Αφρική, Τανζανία και Ζιμπάμπουε και εκτός της Αφρικάνικης ηπείρου, στο Βέλγιο, στη Γερμανία, στη Μεγάλη Βρετανία, στη Γουιάνα, στο Χονγκ Κονγκ, στη Μαλαισία, στην Ολλανδία και στις Ηνωμένες Πολιτείες. Συνολικά συμμετείχαν 1.100 άτομα σε δεκατέσσερις χώρες.

Αντίθετα με την Κινέζικη Έρευνα Αξιών, η Αφρικάνικη Έρευνα Αξιών δεν αποκάλυψε μία νέα Αφρικάνικη διάσταση. Από αυτήν προέκυψαν έξι παράγοντες. Τέσσερις από αυτούς είχαν σημαντική σχέση με μία από τις διαστάσεις της IBM, ένας ήταν ασήμαντος και προέκυψε από τις διαφορές ανάμεσα στις δύο γλώσσες (Αγγλικά και Γαλλικά) και ένας ακόμη (ο δεύτερος ισχυρότερος στην ανάλυση του Noorderhaven και του Tidjani), η παραδοσιακή σοφία, είχε σημαντική σχέση με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών και έφερνε σε αντίφαση τις Αφρικάνικες χώρες (και ορισμένες Ευρωπαϊκές χώρες) με τις Ασιατικές χώρες της έρευνας. Ξεχωριστά στοιχεία στον πόλο του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού ήταν ότι «η σοφία είναι πιο σημαντική από τη γνώση» και ότι «η σοφία προκύπτει από την εμπειρία και το χρόνο και όχι από την εκπαίδευση». Οι δηλώσεις αυτές έρχονται σε μεγάλη αντίφαση με τις αξίες του Κομφουκιανισμού.

Το αποτέλεσμα αυτό της Αφρικάνικης Έρευνας Αξιών, όπως και στην ιστορία στο ξεκίνημα του υπό-κεφαλαίου αυτού, επιβεβαιώνει τη χαμηλή βαθμολογία των Αφρικάνικων χωρών τόσο στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών, όσο και στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών. Στο Παράρτημα 7.4 οι βαθμολογίες για τρεις βόρειες Αφρικάνικες χώρες και δέκα χώρες της κεντρικής και νότιας Αφρικής, βρίσκονται όλες στην πλευρά του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού. Θέτοντας την περηφάνια πάνω από τα πρακτικά αποτελέσματα και περιμένοντας να υπάρχει σοφία χωρίς γνώση και εκπαίδευση, δεν ενθαρρύνεται η δουλειά και η μελέτη στο παρόν για να υπάρχουν οφέλη στο μέλλον.

Στις Αφρικάνικες χώρες, οι σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος, οι οποίες είναι προφανείς στους ξένους, ορισμένες φορές δε γίνονται αποδεκτές. Ένα παράδειγμα ήταν η άρνηση του προέδρου Thabo Mbeki της Νότιας Αφρικής να αναγνωρίσει τη σχέση ανάμεσα στη

μετάδοση του ιού HIV και στο AIDS. Μία διαδεδομένη πεποίθηση σχετικά με τη μαγεία, υποστηρίζει ότι το φταίξιμο ανήκει στους άλλους και υπερφυσικές δυνάμεις και δεινά, τα οποία, σύμφωνα με τους ξένους, οι Αφρικανοί έχουν φέρει στους εαυτούς τους.

Οι βαθμολογίες δεν υπονοούν ότι όλοι οι Αφρικανοί σκέφτονται βραχυπρόθεσμα, ούτε ότι όλοι οι κάτοικοι της Ανατολικής Ασίας σκέφτονται μακροπρόθεσμα. Σημαίνουν ότι αυτοί οι τρόποι σκέψης είναι γενικεύσεις που επηρεάζουν την κοινή συμπεριφορά και τη δομή και τη λειτουργία ή δυσλειτουργία των εθνικών φορέων. Μέσα από τις διαδικασίες αυτές, ο τρόπος σκέψης επηρεάζει την οικονομική ανάπτυξη.

Σχεδόν όλες οι Αφρικάνικες χώρες εξαρτώνται από την εξωτερική βοήθεια και από δάνεια από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Σύμφωνα με τον Joseph Stiglitz, πρώην επικεφαλής οικονομικών της Παγκόσμιας Τράπεζας το 2001 και Νομπελίστα στον τομέα των οικονομικών, τα οικονομικά προβλήματα της Αφρικής έχουν επιδεινωθεί από τους όρους των δανείων του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου. Ακόμα περισσότερο από την Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο έχει κυριευθεί από δογματισμούς της αγοράς που έχουν βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Η στάση αυτή έχει οδηγήσει σε μία έμφαση στη δημοσιονομική πειθαρχία με κόστος την εκπαίδευση, την υγεία και τις υποδομές και έχει αναγκάσει τον φιλελευθερισμό των εισαγωγών, ενώ διατηρεί τις αγορές τις Δύσης «κλειστές» για τις Αφρικάνικες εξαγωγές, καταστρέφοντας έτσι τις τοπικές επιχειρήσεις. Το Παράρτημα 7.4 κατατάσσει τον Αμερικάνικο τρόπο σκέψης, ο οποίος κυριαρχεί ανάμεσα στους συμβούλους του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, στην ίδια ομάδα βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού με τις Αφρικάνικες χώρες.

Πολύ βραχυπρόθεσμες αξίες βρέθηκαν επίσης στη μελέτη για τους αυτόχθονες της Αυστραλίας, όπως αναφέραμε στο Κεφάλαιο 4. Και αυτή είναι μία ομάδα, της οποίας η οικονομική ανάπτυξη είναι προβληματική. Και στη δική τους περίπτωση, οι συνθήκες που δημιουργήθηκαν από τις βραχυπρόθεσμες πολιτικές των λευκών, συχνά περιπλέκουν το πρόβλημα.

Το Παράρτημα 7.5 παρουσιάζει περιληπτικά τις βασικές διαφορές ανάμεσα στις κοινωνίες στη διάσταση του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού, βασιζόμενο στα στοιχεία της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών.

Το Μέλλον του Μακροπρόθεσμου και του Βραχυπρόθεσμου Προσανατολισμού

Τη δεύτερη φορά που ο Duke Ching κάλεσε τον Κομφούκιο σε ένα ακροατήριο, τον ρώτησε και πάλι, «Ποιο είναι το μυστικό της καλής διακυβέρνησης;» Ο Κομφούκιος απάντησε, «Η καλή διακυβέρνηση σημαίνει να είσαι φειδωλός με τους πόρους.»

Το μέλλον εξ ορισμού είναι ένα μακροπρόθεσμο πρόβλημα. Τα εγγόνια μας και τα εγγόνια αυτών, θα πρέπει να ζήσουν με τις μακροπρόθεσμες συνέπειες των πράξεών μας.

Το ερώτημα που έθεσε ο Duke Ching στον Κομφούκιο 2.500 χρόνια πριν, είναι ακόμη επίκαιρο: Τι είναι η σωστή διακυβέρνηση; Κατά τα χρόνια 1999-2000 κοινωνικοί επιστήμονες από την Ανατολική Ασία (Κίνα, Ιαπωνία και Νότια Κορέα) και από τη Σκανδιναβική Ευρώπη (Δανία, Φιλανδία και Σουηδία) σε ένα κοινό πρόγραμμα, ερεύνησαν αντιπροσωπευτικά δείγματα των πληθυσμών των χωρών τους σχετικά με το ίδιο θέμα. Η έρευνα έδειξε διαφορές στις απόψεις σχετικά με τον τρόπο που πρέπει να είναι η σχέση ανάμεσα στους άρχοντες και στους πολίτες, αντανακλώντας τις διαφορετικές θέσεις των χωρών στη διαφορά ισχύος και στην αποφυγή της αβεβαιότητας. Στο ρόλο της κυβέρνησης, η έρευνα έδειξε αξιοθαύμαστη ομοφωνία. Μία πλειοψηφία και στις έξι χώρες υποστήριξαν «μία ισχυρή κυβέρνηση για να αντιμετωπίσει τα σημερινά σύνθετα οικονομικά προβλήματα» και δεν πίστευαν ότι «η ελεύθερη αγορά μπορεί να διαχειριστεί τέτοια προβλήματα, χωρίς κυβερνητική παρέμβαση». Δίπλα στο ρόλο της στην οικονομία, η κυβέρνηση έχει και άλλους ρόλους. Οι ρόλοι που είχαν την ισχυρότερη ομοφωνία ήταν η καταπολέμηση της μόλυνσης του περιβάλλοντος και η διατήρηση αρμονικών κοινωνικών σχέσεων.

Η αναφορά της έρευνας των Ασιατών και των Σκανδιναβών, ασχολήθηκε με το θέμα της παγκοσμιοποίησης, το οποίο γίνεται αντιληπτό από τους Ασιάτες ως «Δυτικοποίηση» και από τους Σκανδιναβούς ως «Αμερικανοποίηση». Σηματοδοτεί μία ασυμφωνία αξιών ανάμεσα στις έξι χώρες και αποτελεί αυτό που οι συγγραφείς αντιμετωπίζουν ως αξίες πίσω από αυτή τη μορφή παγκοσμιοποίησης.

Στη δική μας ερμηνεία, οι βασικές αντιρρήσεις των Ασιατών και των Σκανδιναβών είναι ενάντια στον βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό της παγκοσμιοποίησης αυτής. Στο Παράρτημα 7.4 οι χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή είχαν όλες υψηλότερη βαθμολογία στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, από ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες. Οι

ερωτηθέντες έβλεπαν τη σωστή διακυβέρνηση να κατευθύνεται προς το μέλλον, ενώ η επικρατούσα παγκοσμιοποίηση των Ηνωμένων Πολιτειών και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου τονίζει τις βραχυπρόθεσμες λύσεις. Για την ακρίβεια, σύμφωνα με τον οικονομολόγο Joseph Stiglitz, βασίζεται στον δογματισμό των αγορών, ο οποίος, όπως και άλλοι δογματισμοί, στηρίζεται στη διατήρηση ή στην επιστροφή σε παλαιότερες θέσεις και δεν καθοδηγείται από ένα κοινό μέλλον για όλη την ανθρωπότητα.

Ο υπεύθυνος τρόπος σκέψης σχετικά με το μέλλον, αναπόφευκτα καταλήγει στο ότι στον άπειρο κόσμο, κάθε ανάπτυξη έχει τα όριά της. Ο ανθρώπινος πληθυσμός δεν μπορεί να συνεχίσει να αναπτύσσεται για πάντα, ούτε η οικονομία ενός κράτους, εκτός και αν η ανάπτυξη προέρχεται από τη θυσία άλλων χωρών. Ορισμένοι πολιτικοί είναι προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν την αλήθεια αυτή. Η περιοχή στην οποία η εφαρμογή αυτού είναι προφανής είναι το περιβάλλον. Οι κλιματικές αλλαγές μέσα από το φαινόμενο του θερμοκηπίου, η έλλειψη νερού και τα ραδιενεργά απόβλητα είναι παραδείγματα του περιβαλλοντικού κόστους για την αχαλίνωτη ανάπτυξη, με την οποία η καλή διακυβέρνηση πρέπει να ασχοληθεί.

Οι θρησκευτικοί, πολιτικοί και οικονομικοί δογματισμοί είναι επιθετικοί εχθροί του μακροπρόθεσμου τρόπου σκέψης. Βασίζονται στο παρελθόν και τείνουν να αρνούνται την ευθύνη τους για το μέλλον, τοποθετώντας την στα χέρια του Θεού ή της αγοράς. Για παράδειγμα, σε πολλά μέρη του κόσμου, ο υπερπληθυσμός αποτελεί μία άμεση απειλή για την ειρήνη, την υγεία και τη δικαιοσύνη. Υπάρχουν επαρκείς μέθοδοι για τον οικογενειακό προγραμματισμό, αλλά οι θρησκευτικοί και οι οικονομικοί δογματισμοί προσπαθούν να αντισταθούν.

Η οικονομική σημασία της Ανατολικής Ασίας στον εικοστό-πρώτο αιώνα είναι πιθανό να αυξηθεί. Ένα πολύτιμο δώρο, που κρατούν οι σοφοί άνδρες και γυναίκες της Ανατολής για τους υπόλοιπους, μπορεί να είναι μία μεταστροφή προς τον μακροπρόθεσμο τρόπο σκέψης.

Φως ή Σκοτάδι;

Στην ειδική Χριστουγεννιάτικη έκδοση του Βρετανικού περιοδικού *The Economist*, σε μία περίοδο που οι άνθρωποι του παραδοσιακού Χριστιανικού κόσμου υποτίθεται ότι ήταν χαρούμενοι και ευτυχισμένοι, δημοσιεύθηκε η παρακάτω ιστορία:

Μία φορά την εβδομάδα, τις Κυριακές, το Χονγκ Κονγκ γίνεται μία διαφορετική πόλη. Χιλιάδες γυναίκες από τις Φιλιππίνες συνωστίζονται στις κεντρικές πλατείες, γύρω από την πλατεία του αγάλματος, για να φάνε, να χορέψουν, να τραγουδήσουν, να κουτσομπολέψουν και να γελάσουν. Αγκαλιάζονται, φλυαρούν και χαμογελούν. Η ανθρωπότητα δεν μπορεί να σκηνοθετήσει μεγαλύτερη παρουσίαση της ευτυχίας. Αυτό έρχεται σε αντίφαση με τις άλλες έξι μέρες της εβδομάδας. Τότε υπάρχουν οι Κινέζοι, οι οποίοι είναι διάσημοι για τις ιδιοτροπίες τους και συχνά αγενείς και οι επιχειρηματίες από άλλες χώρες, οι οποίοι είναι πάντα αγχωμένοι και ελέγχουν το κέντρο. Τις ημέρες αυτές, οι γυναίκες από τις Φιλιππίνες, παραμένουν στα 154.000 σπίτια, όπου εργάζονται ως οικιακές βοηθοί. Εκεί υποφέρουν όχι μόνο από τη μοναξιά του αποχωρισμού από τις οικογένειές τους, αλλά συχνά από την εικονική σκλαβιά κάτω από τους Κινέζους ή αλλοδαπούς αφέντες τους. Κι έτσι προκύπτει το μυστήριο: εκείνοι που θα έπρεπε να είναι οι πιο δυστυχισμένοι στο Χονγκ Κονγκ, είναι από όλες τις απόψεις, οι πιο χαρούμενοι...

Η ευτυχία, ή η υποκειμενική καλή κατάσταση (SWB), όπως προτιμούν να την αποκαλούν οι ακαδημαϊκοί, είναι ένας παγκοσμίως αγαπητός στόχος. Ορισμένες φιλοσοφικές σχολές, όπως ο κλασικός Βουδισμός, καταδικάζουν την αναζήτηση της ευτυχίας και τη θεωρούν χάσιμο χρόνου, στην οποία δεν πρέπει να συμμετέχει ένας σοφός άνθρωπος. Παρόλα αυτά, τέτοιες ελιτιστικές θεωρίες δεν μπορούν να υιοθετηθούν εύκολα από τις

374

μάζες. Σε όλο τον κόσμο και ανεξάρτητα από τη θρησκεία τους, οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να επιτύχουν ένα επίπεδο ευδαιμονίας στο παρόν και, σε αντίθεση με τις αυθεντίες του κλασικού Βουδισμού, δεν αποθαρρύνονται από την παροδικότητά της.

Δυστυχώς, ορισμένα έθνη έχουν μεγαλύτερη επιτυχία στην αναζήτηση της ευτυχίας. Ακόμα πιο ενοχλητική για τους λαοπλάνους, είναι η έρευνα για τις διαπολιτισμικές διαφορές ως προς την υποκειμενική καλή κατάσταση (SWB), η οποία δείχνει ένα υψηλό επίπεδο σταθερότητας στις κατατάξεις των χωρών. Υπάρχουν αυξομειώσεις, αλλά όχι μεγάλες μεταστροφές, από την καταγραφή των πρώτων στοιχείων, δεκάδες χρόνια πριν, οι οποίες βασίζονται σε μετρήσεις της ευτυχίας σε μεγάλη κλίμακα. Επίσης, ορισμένες μελέτες έχουν δείξει μία μεγάλη ομοιότητα ανάμεσα στην υποκειμενική καλή κατάσταση των είκοσι εθνών και στην υποκειμενική καλή κατάσταση ομάδων Αμερικάνων με προγόνους σε αυτά τα έθνη. Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και όταν οι άνθρωποι με διαφορετικές εθνικές ρίζες μοιράζονται το ίδιο περιβάλλον, δε γίνονται εξίσου χαρούμενοι και ορισμένες παλαιότερες διαφορές παραμένουν για κάποιο χρονικό διάστημα.

Η Φύση της Υποκειμενικής Καλής Κατάστασης

Υπάρχει εκτεταμένη ακαδημαϊκή λογοτεχνία σχετικά με την υποκειμενική καλή κατάσταση (SWB). Συνήθως, δύο βασικά στοιχεία επισημαίνονται: μία αντιληπτή αξιολόγηση της ζωής του ατόμου και μία περιγραφή των συναισθημάτων του. Η ικανοποίηση με τη ζωή και η συναισθηματική επιρροή δεν είναι απαραίτητα ένα ενιαίο

φαινόμενο. Ορισμένοι άνθρωποι μπορεί να αντιλαμβάνονται ότι οι ζωές τους οδεύουν καλά, χωρίς απαραίτητα να έχουν οι ίδιοι καλή διάθεση, και το αντίστροφο.

Η Παγκόσμια Έρευνα Αξιών παραθέτει και τις δύο εκφάνσεις της υποκειμενικής καλής κατάστασης, ρωτώντας τους ανθρώπους πόσο ικανοποιημένοι είναι με τις ζωές τους και πόσο χαρούμενοι νιώθουν. Τα έθνη που έχουν υψηλή βαθμολογία στην πρώτη από τις δύο ερωτήσεις, συνήθως έχουν υψηλή βαθμολογία και στη δεύτερη, αλλά η σχέση δεν είναι πολύ ισχυρή. Οι ενικές διαφορές στην ικανοποίηση με τη ζωή μπορούν να ερμηνευθούν ικανοποιητικά με τους μέσους όρους των διαφορών του εθνικού πλούτου, αλλά αυτή η μεταβλητή δεν έχει μεγάλη σχέση με την ευτυχία στην Παγκόσμια Έρευνα Αξιών. Οι χώρες με τα υψηλότερα ποσοστά των πολύ χαρούμενων συμμετεχόντων είναι τυπικά φτωχές ή όχι πολύ πλούσιες. Εντοπίζονται στη δυτική Αφρική (Νιγηρία, Γκάνα) και στη βόρεια Λατινική Αμερική (Μεξικό, Ελ Σαλβαδόρ, Κολομβία και Βενεζουέλα). Τι συμπέρασμα βγάζουμε από αυτό; Η δυσπιστία δεν είναι σπάνια αντίδραση σε τέτοια ευρήματα. Όχι μόνο ορισμένα καθημερινά άτομα, αλλά επίσης και ορισμένοι λόγιοι, αντιμετωπίζουν την μέτρηση της ευτυχίας με αμφιβολία. Πιστεύουν ότι είναι κάτι απατηλό, αόριστο και μεταβαλλόμενο και δεν μπορεί να υπολογιστεί. Τέτοιες απόψεις, όμως, αποτελούν τη μειονότητα στη σύγχρονη κοινωνική επιστήμη. Οι ηγέτες στο θέμα, συμπεριλαμβανομένου και του Αμερικάνου ψυχολόγου Ed Diener και του Ολλανδού κοινωνιολόγου Ruut Veenhoven, έχουν δείξει, πέρα από κάθε αμφιβολία, ότι ο υπολογισμός της ευτυχίας έχει βαθύτερο νόημα. Επίσης, ο Misho έχει επισημάνει ότι τα έθνη με υψηλότερα ποσοστά πολιτών που δηλώνουν ότι είναι πολύ χαρούμενοι, έχουν χαμηλότερα περιστατικά θανάτων από καρδιαγγειακές παθήσεις. Μία στενή σχέση ανάμεσα στα δύο παραμένει ακόμα και μετά τον συνυπολογισμό ενός μεγάλου παράγοντα: των εθνικών διαφορών στον πλούτο (και κατά συνέπεια την ποιότητα της υγείας που λαμβάνουν οι άνθρωποι αυτοί). Οι αναφορές των ανθρώπων σχετικά με την προσωπική τους ευτυχία δεν είναι κενές λέξεις που έχουν αποκοπεί από την πραγματικότητα.

Υπάρχουν άφθονες θεωρίες που εξηγούν τις εθνικές διαφορές που έχουμε παρατηρήσεις ως προς το επίπεδο ευτυχίας. Ορισμένες από αυτές βασίζονται σε σχετικά μικρά δείγματα χωρών και επομένως θεωρούνται αναξιόπιστες για την εκπόνηση μίας γενικής ερμηνείας. Κανείς δεν αρνείται το προφανές γεγονός ότι οι προσδιοριστές της ευτυχίας είναι αναρίθμητοι και ότι ορισμένοι από αυτούς ίσως προβάλλονται περισσότερο σε μία κοινωνία από ότι σε μία άλλη. Παρόλα αυτά, αυτό δε σημαίνει ότι είναι αδύνατο να βρεθούν οι παγκόσμιες τάσεις.

Η Υποκειμενική Καλή Κατάσταση και η Παγκόσμια Έρευνα Αξιών

Στα Κεφάλαια 4 και 5 παραθέσαμε τη διάσταση της *καλής κατάστασης έναντι της επιβίωσης* στην ανάλυση του Inglehart για την Παγκόσμια Έρευνα Αξιών. Σχετιζόταν με το συνδυασμό του υψηλού ατομικισμού (IDV) και του χαμηλού ανδρισμού (MAS). Παρόλο που η αναζήτηση των πολιτισμικών καθοριστικών παραγόντων για την ευτυχία δεν ήταν το επίκεντρο της έρευνας του Inglehart, η διάστασή του περιλαμβάνει στον πόλο της επιβίωσης, μία μέτρηση της ευτυχίας. Άλλα στοιχεία που καθόρισαν τη διάσταση αυτή είχαν σχέση με την προτεραιότητα της οικονομικής και φυσικής ασφάλειας έναντι της ποιότητας ζωής, με την πολιτική παθητικότητα, με την απόρριψη της ομοφυλοφιλίας και με την επιφυλακτικότητα στην εμπιστοσύνη προς τους ανθρώπους. Επίσης, η διάσταση είχε στενή σχέση με την πεποίθηση ότι οι άνδρες είναι καλύτεροι πολιτικοί ηγέτες από ότι οι γυναίκες, οι οποίες χρειάζονται παιδιά για να νιώσουν ολοκλήρωση, με μία έμφαση στην τεχνολογία, μία απόρριψη των μελών εκτός της ομάδας (όπως οι αλλοδαποί), μία αντίληψη μικρού ελέγχου της ζωής και πολλά άλλα χαρακτηριστικά.

Η καλή κατάσταση έναντι της επιβίωσης του Inglehart είναι στατιστικά σωστή. Επίσης, παρά τη διστακτική ποικιλομορφία των στοιχείων που την όρισαν, έχει εννοιολογική στήριξη, καθώς όλα τα στοιχεία με τα οποία σχετίζεται, φαίνεται να ενώνονται, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, με τις εθνικές διαφορές στον πλούτο έναντι της φτώχειας. Λειτουργεί καλά ως γενική διάσταση, η οποία εξηγεί τις διαφορές ανάμεσα στα πλούσια και φτωχά έθνη και δηλώνει τι είδους πολιτισμικές και κοινωνικές αλλαγές μπορεί κανείς να περιμένει μετά από την επίτευξη της οικονομικής ανάπτυξης μίας χώρας. Παρόλα αυτά, η τηλεσκοπική αυτή άποψη αφήνει πολλές λεπτομέρειες χωρίς ερμηνεία. Συγκεκριμένα, δε λέει τίποτα για το σημαντικό ερώτημα γιατί ορισμένα φτωχά έθνη έχουν τόσο υψηλά ποσοστά πολύ ευτυχισμένων ανθρώπων.

Η Ικανοποίηση Έναντι του Περιορισμού Ως Κοινωνική Διάσταση

Η ανάλυση της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών του Inglehart κίνησε την περιέργεια του Misho, ο οποίος έκανε τη δική του ανάλυση. Ανακάλυψε ότι η διάσταση της καλής κατάστασης έναντι της επιβίωσης του Inglehart μπορεί να χωριστεί στα δύο, όχι μόνο εννοιολογικά αλλά και στατιστικά. Τα στοιχεία που έχουν σχέση με τις σχέσεις ανάμεσα σε ομάδες ανθρώπων ή ανάμεσα σε άτομα (όπως η συμφωνία ότι οι άνδρες γίνονται καλύτεροι οι ηγέτες ή ότι οι γυναίκες χρειάζονται τα παιδιά) σχηματίζουν τη διάσταση που ο Misho αποκάλεσε παγκοσμιότητα έναντι της αποκλειστικότητας, την οποία συζητήσαμε στο Κεφάλαιο 4 ως παραλλαγή της διάστασης του κολεκτιβισμού έναντι του ατομικισμού. Τα στοιχεία που συνδέονται κυρίως με την ευτυχία, σχηματίζουν μία ξεχωριστή ομάδα και μία ξεχωριστή διάσταση. Ανάμεσα σε περισσότερες από ενενήντα χώρες, δύο στοιχεία της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών μπορούσαν να προβλέψουν την ευτυχία καλύτερα από κάθε άλλη μεταβλητή που έχει σημειωθεί μέχρι τώρα.

Ο Misho θεώρησε αυτά τα στοιχεία ως τον πυρήνα μίας νέας διάστασης. Τα δύο αυτά στοιχεία και η ευτυχία, διατυπώθηκαν ως εξής, στην Παγκόσμια Έρευνα Αξιών:

1. **Ευτυχία:** «Γενικά, θα λέγατε ότι είστε πολύ χαρούμενος, σχετικά χαρούμενος, όχι πολύ χαρούμενος, ή καθόλου χαρούμενος;» Μετρήθηκε το ποσοστό που διάλεξε την επιλογή «πολύ χαρούμενος».
2. **Έλεγχος της ζωής:** «Ορισμένοι άνθρωποι νιώθουν ότι έχουν απόλυτα ελεύθερη επιλογή σχετικά με τις ζωές τους, ενώ άλλοι άνθρωποι νιώθουν ότι οτιδήποτε κάνουν δεν έχει ουσιαστικά αποτελέσματα στο τι τους συμβαίνει. Παρακαλώ χρησιμοποιήστε την κλίμακα αυτή, όπου το 1 σημαίνει «καθόλου» και το 10 σημαίνει «πάρα πολύ» για να δηλώσετε πόση ελευθερία επιλογής και ελέγχου νιώθετε ότι έχετε στον τρόπο που η ζωή σας εξελίσσεται.» Υπολογίσθηκαν οι μέσοι εθνικοί δείκτες της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών.
3. **Σημασία του ελεύθερου χρόνου:** «Για κάθε ένα από τα παρακάτω, δηλώστε πόσο σημαντικό είναι στη ζωή σας: πολύ σημαντικό, σχετικά σημαντικό, όχι πολύ σημαντικό, καθόλου σημαντικό: οικογένεια, φίλοι, ελεύθερος χρόνος, πολιτική, εργασία, θρησκεία, υπηρεσία προς τους άλλους.» Υπολογίστηκε το ποσοστό που διάλεξε την επιλογή «πολύ σημαντικό» για τον ελεύθερο χρόνο.

Οι συσχετισμοί και οι προβλέψεις της ευτυχίας σε εθνικό επίπεδο είναι επομένως, πρώτα, η αντίληψη του ελέγχου στη ζωή μας, ένα συναίσθημα που έχει κανείς ότι η ελευθερία να ζήσει της ζωής του, υπάρχει χωρίς κοινωνικούς περιορισμούς, οι οποίοι κάμπτουν την ελευθερία του για επιλογή – και δεύτερον, η σημασία του ελεύθερου χρόνου ως προσωπική αξία. Η ευτυχία, ο έλεγχος της ζωής και ο ελεύθερος χρόνος

συνδέονται μεταξύ τους και οι συσχετισμοί αυτοί παραμένουν σταθεροί στις μεταγενέστερες έρευνες. Επομένως, καθορίζουν μία ισχυρή κοινή διάσταση.

Εκτός από τα τρία βασικά στοιχεία, η διάσταση σχετίζεται επίσης θετικά με την υψηλή σημασία των φίλων και αρνητικά με την επιλογή της λιτότητας ως πολύτιμου χαρίσματος για τα παιδιά. Συνεπάγεται λοιπόν, ότι ένας από τους δύο πόλους της διάστασης αυτής χαρακτηρίζεται από την αντίληψη ότι κανείς μπορεί να συμπεριφέρεται όπως του αρέσει, να ξοδεύει χρήματα και να ικανοποιείται από ψυχαγωγικές και άλλες διασκεδαστικές δραστηριότητες με φίλους ή μόνος του. Όλο αυτό προβλέπει ένα σχετικά υψηλό επίπεδο ευτυχίας. Στον αντίθετο πόλο, βρίσκουμε μία αντίληψη ότι οι πράξεις του ατόμου περιορίζονται από διάφορες κοινωνικές τάσεις και απαγορεύσεις και ένα συναίσθημα ότι η ευχαρίστηση από ψυχαγωγικές δραστηριότητες, η διάθεση χρημάτων και άλλοι παρόμοιοι τρόποι ικανοποίησης, είναι λανθασμένοι. Εξαιτίας αυτών των χαρακτηριστικών αυτής της διάστασης, ο Misho την αποκάλεσε *ικανοποίηση έναντι του περιορισμού* (IVR). Οι εθνικοί δείκτες για τη διάσταση αυτή παρουσιάζονται στο Παράρτημα 8.1.

Ο ορισμός που προτείνουμε για τη διάσταση αυτή, είναι ο εξής: Η *ικανοποίηση* είναι η τάση να επιτρέπουμε ελεύθερη ικανοποίηση των βασικών και φυσικών ανθρώπινων επιθυμιών, που σχετίζονται με την απόλαυση της ζωής και τη διασκέδαση. Ο αντίθετος πόλος, ο *περιορισμός*, αντανακλά μία τάση όπου αυτή η ικανοποίηση πρέπει να καμφθεί και να ρυθμιστεί από αυστηρές κοινωνικές τάσεις. Ως μία κοινωνική διάσταση, η ικανοποίηση έναντι του περιορισμού βασίζεται σε ξεκάθαρα ερευνητικά στοιχεία, τα οποία υπολογίζουν συγκεκριμένα φαινόμενα. Σημειώστε ότι η ικανοποίηση των επιθυμιών στον πόλο της ικανοποίησης αναφέρεται στην απόλαυση της ζωής και στη διασκέδαση και όχι στην ικανοποίηση των ανθρώπινων επιθυμιών γενικά.

Πρόκειται πραγματικά για μία νέα διάσταση, η οποία δεν έχει συμπεριληφθεί μέχρι στιγμής στην ακαδημαϊκή λογοτεχνία και έχει περιθώριο για περισσότερη μελέτη. Ως ένα σημείο αντιπροσωπεύει έναν διαχωρισμό στην Αμερικάνικη ανθρωπολογία, ανάμεσα στις χαλαρές και σφιχτές κοινωνίες. Στις χαλαρές κοινωνίες, οι τάσεις εκφράζονται με μία μεγάλη ποικιλία εναλλακτικών μέσων και η παρεκκλίνουσα συμπεριφορά γίνεται εύκολα ανεκτή. Στις πιο σφιχτές κοινωνίες, διατηρούνται ισχυρές αξίες για την οργάνωση των ομάδων, την τυπικότητα, τη μονιμότητα, τη διάρκεια και την αλληλεγγύη. Στις πρώιμες δημοσιεύσεις του Geert, ο διαχωρισμός αυτός εννοιολογικά σχετιζόταν με την αποφυγή της αβεβαιότητας, αλλά δεν είχε βρει αντικειμενικούς τρόπους για τον υπολογισμό του.

Η διάσταση της ικανοποίησης έναντι του περιορισμού λύνει το παράδοξο των φτωχών γυναικών από τις Φιλιππίνες, οι οποίες ήταν πιο ευτυχισμένες από τους πλούσιους πολίτες του Χονγκ Κονγκ. Οι Φιλιππίνες στο Παράρτημα 8.1 φαίνεται ότι έχουν υψηλότερη βαθμολογία στην ικανοποίηση από ότι το Χονγκ Κονγκ, αλλά και πάλι αρκετά χαμηλότερη από τις κοινωνίες της Βόρειας Λατινικής Αμερικής ή από ορισμένα έθνη της Δυτικής Αφρικής.

Οι συσχετισμοί της διάστασης της ικανοποίησης έναντι του περιορισμού με τις διαστάσεις της IBM που περιγράφονται στο βιβλίο αυτό είναι οι εξής: Η διάσταση της ικανοποίησης έναντι του περιορισμού (IVR) δείχνει μία αδύναμη αρνητική σχέση με τη διαφορά ισχύος (PDI), δείχνοντας μία τάση στις πιο ιεραρχικές κοινωνίες να ενδίδουν λιγότερο στην ικανοποίηση. Δε σχετίζεται με τις άλλες διαστάσεις της IBM, ούτε με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό (LTO) της Κινέζικης Έρευνας Αξιών (CVS).

Η σχέση της ικανοποίησης έναντι του περιορισμού με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών φαίνεται στο Παράρτημα 8.1 στο οποίο παρουσιάζονται οι δύο διαστάσεις για τις ενενήντα χώρες. Η συνολική σχέση είναι σημαντικά αρνητική. Αυτό είναι κάτι αναμενόμενο, λόγω της έλλειψης της υποστήριξης

στις κοινωνίες που ενδίδουν στην ικανοποίηση ως προς τη λιτότητα ως επιθυμητό στοιχείο για τα παιδιά. Παρόλα αυτά, το κοινό εύρος του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών και της ικανοποίησης έναντι του περιορισμού είναι μόλις 20%. Αυτό είναι πολύ λιγότερο, για παράδειγμα, από το 35% του κοινού εύρους των δύο άλλων διαστάσεων: της διαφοράς ισχύος (PDI) και του ατομικισμού (IDV).

Τα τέταρτα του διαγράμματος δείχνουν ένα ξεκάθαρο μοτίβο στις περιοχές. Ο σχετικά σπάνιος συνδυασμός της υψηλής ικανοποίησης και του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού περιλαμβάνει εννέα χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς επίσης την Ελβετία, την Ταϊβάν και τη Σιγκαπούρη. Το πιο συνηθισμένο μοτίβο – υψηλή ικανοποίηση και βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός – περιλαμβάνει δώδεκα χώρες της Λατινικής Αμερικής, τέσσερις Αφρικάνικες χώρες, τέσσερις Αγγλόφωνες χώρες, πέντε χώρες της Βόρειας Ευρώπης, τέσσερις χώρες της Νότιας Ευρώπης και δύο χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας. Το επόμενο πιο συχνό μοτίβο – περιορισμός και μακροπρόθεσμος προσανατολισμός – περιλαμβάνει εννέα χώρες της Ανατολικής και Νότιας Ασίας, δεκαεννέα χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και ορισμένες άλλες. Ο σπανιότερος συνδυασμός του περιορισμού και του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού, παρατηρείται σε πέντε Μουσουλμανικές χώρες, έξι χώρες της Αφρικής και ορισμένες άλλες.

Στατιστικά, υπάρχει μία θετική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και στον εθνικό πλούτο, σημαντική αλλά αδύναμη. Ο εθνικός πλούτος εξηγεί περίπου το 10% των διαφορών ανάμεσα στις χώρες ως προς την ικανοποίηση. Ο περιορισμός είναι πιο πιθανός υπό συνθήκες φτώχειας, πράγμα που φαίνεται λογικό.

Η Ικανοποίηση Έναντι του Περιορισμού και η Υποκειμενική Καλή Κατάσταση σε Άλλες Διεθνείς Μελέτες

Μία ομάδα ερευνητών με αρχηγό τον Peter Kuppens, από το Βέλγιο, μελέτησε κάτι που αποκάλεσαν *ανακαλούμενη συχνότητα της συναισθηματικής εμπειρίας* (δηλαδή τον τρόπο που θυμούνται οι άνθρωποι τα θετικά και τα αρνητικά συναισθήματα). Το δείγμα τους αποτελούσαν από 9.300 άτομα από σαράντα-οκτώ έθνη. Από τη μελέτη αυτή προέκυψαν δύο διαστάσεις σε εθνικό επίπεδο, οι οποίες ονομάστηκαν Στοιχείο 1 (θετική επιρροή) και Στοιχείο 2 (αρνητική επιρροή). Οι συμμετέχοντες από κοινωνίες με υψηλότερη βαθμολογία στο Στοιχείο 1 ήταν πιθανότερο να θυμούνται τα θετικά συναισθήματα, ενώ αυτοί που προέρχονταν από κοινωνίες με υψηλότερη βαθμολογία στο Στοιχείο 2, θυμόντουσαν περισσότερο τα αρνητικά συναισθήματα. Τα δύο στοιχεία αυτά δε σχετίζονταν μεταξύ τους.

Το Στοιχείο 1, το οποίο υπολογίζει τη συχνότητα των θετικών συναισθημάτων, σχετίζεται σημαντικά με τη δική μας διάσταση της ικανοποίησης έναντι του περιορισμού. Οι άνθρωποι από κοινωνίες με υψηλότερη ικανοποίηση είναι πιο πιθανό να θυμούνται να θετικά συναισθήματα.

Μία παρόμοια μελέτη μεγάλης κλίμακας έγινε από τους Αμερικάνους ερευνητές Ulrich Schimmack, Shigeiro Oishi και Ed Diener. Ρώτησαν 6.780 φοιτητές από σαράντα χώρες, πόσο συχνά είχαν βιώσει ευχάριστα και δυσάρεστα συναισθήματα κατά τον προηγούμενο μήνα. Η μέση καταγεγραμμένη συχνότητα των ευχάριστων συναισθημάτων έχει θετική σχέση με την ικανοποίηση. Οι φοιτητές σε κοινωνίες με υψηλότερη ικανοποίηση ανέφεραν ότι πιο συχνά βίωσαν ευχάριστα συναισθήματα.

Η ικανοποίηση έναντι του περιορισμού δε σχετίζεται με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό της Κινέζικης Έρευνας Αξιών, αλλά με η Κινέζικη Έρευνα Αξιών του Michael Bond κατέγραψε μία ακόμη διάσταση, η οποία ονομάστηκε *ηθική πειθαρχία* – στο Κεφάλαιο 3 βρήκαμε ότι σχετίζεται με τη διαφορά ισχύος. Οι δύο πόλοι της ήταν «ηθικός περιορισμός» έναντι της «έλλειψης μίας πειθαρχημένης στάσης». Τα στοιχεία που ερμηνεύουν το θετικό πόλο της διάστασης αυτής, ήταν: η «μετριοπάθεια», η «η απώλεια ενδιαφέροντος και η αγνότητα του ατόμου» και η «ύπαρξη περιορισμένων επιθυμιών». Καθώς είναι εύκολο να συσχετίσουμε τα στοιχεία αυτά με τον περιορισμό, θα περίμενε κανείς μία αρνητική σχέση με την ικανοποίηση και είναι αλήθεια ότι μία τέτοια σχέση υπάρχει. Οι κοινωνίες που έχουν υψηλότερη βαθμολογία στην ικανοποίηση, έχουν χαμηλότερη βαθμολογία στην ηθική πειθαρχία. Τα μέλη τους είναι λιγότερο πιθανό να είναι μετριοπαθή ή να έχουν πολύ λίγες επιθυμίες.

Με μία άλλη ομάδα συνεργατών, ο Bond αργότερα μελέτησε αυτό που ονόμασε *κοινωνικά αξιώματα* στις γενικές πεποιθήσεις 7.672 φοιτητών από σαράντα μία χώρες. Οι ερευνητές βρήκαν δύο πολιτιστικές διαστάσεις, μία από τις οποίες ονομάστηκε *κοινωνικός κυνισμός*. Προϋποθέτει συμφωνία με δηλώσεις όπως: «Το ενδιαφέρον προς τα κοινωνικά θέματα φέρνει μόνο προβλήματα στο άτομο», «Οι καλόκαρδοι άνθρωποι συνήθως υποφέρουν από απώλειες», «Οι ηλικιωμένοι άνθρωποι είναι συνήθως πεισματάρηδες και μεροληπτούν» και «Οι άνθρωποι θα σταματήσουν να εργάζονται αφού εξασφαλίσουν μία άνετη ζωή». Αντανακλά επίσης την άποψη ότι οι ισχυροί άνθρωποι είναι αλαζόνες εκμεταλλευτές των λιγότερο ισχυρών ατόμων. Σύμφωνα με διαθέσιμα στοιχεία, ο κοινωνικός κυνισμός είναι ισχυρότερος στην Ανατολική Ευρώπη, στην Ανατολική Ασία (Κορέα και Ταϊβάν), στο Πακιστάν και στην Ταϊλάνδη. Είναι πιο αδύναμος στη Νορβηγία, στις Ηνωμένες Πολιτείες και στον Καναδά. Ο κοινωνικός κυνισμός έχει σημαντική αρνητική σχέση με τη διάσταση της ικανοποίησης έναντι του περιορισμού. Αυτό υποδηλώνει ότι τα μέλη των κοινωνιών με λιγότερη ικανοποίηση και περισσότερο περιοριστικές κοινωνίες, τείνουν να έχουν μία πιο κυνική προσέγγιση. Ο κοινωνικός κυνισμός δεν κάνει μόνο τους ανθρώπους λιγότερο χαρούμενους, αλλά

επίσης φαίνεται να περιθάλπει διάφορες μορφές αρνητισμού και ο κυνισμός είναι μία από αυτές. Άλλες μορφές θα συζητηθούν στις επόμενες ενότητες.

Τέλος, η ικανοποίηση σχετίζεται με τις εθνικές τάσεις για δύο από τις πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας στο μοντέλο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, που περιγράψαμε στο Κεφάλαιο 2 και αναφέρεται επίσης και σε αρκετά ακόμη κεφάλαια: θετικά με την *εξωστρέφεια* και αρνητικά με τον *νευρωτισμό*. Καθώς η εξωστρέφεια σχετίζεται με ένα θετικό αποτέλεσμα, ενώ ο νευρωτισμός αντανακλά την τάση για βίωση αρνητικών συναισθημάτων, το εύρημα αυτό συνάδει με τη φύση της διάστασης της ικανοποίησης έναντι του περιορισμού. Οι κοινωνίες με υψηλή ικανοποίηση είναι πιο πιθανό να έχουν πιο εξωστρεφή άτομα και λιγότερα άτομα που εκδηλώνουν νευρωτισμό.

Η Ικανοποίηση Έναντι του Περιορισμού, η Υποκειμενική Υγεία, η Αισιοδοξία και τα Ποσοστά Γεννήσεων

Οι κοινωνίες με υψηλότερη βαθμολογία στην ικανοποίηση έχουν υψηλότερα ποσοστά ερωτηθέντων, οι οποίοι στην Παγκόσμια Έρευνα Αξιών περιέγραψαν την προσωπική τους υγεία ως «πολύ καλή». Ο συσχετισμός αυτός είναι εξαιρετικά υψηλός ανάμεσα στις πλουσιότερες χώρες.

Το Ερευνητικό Κέντρο Pew, μία εταιρία έρευνας της κοινής γνώμης που βρίσκεται στις Ηνωμένες Πολιτείες, συλλέγει στοιχεία από περίπου πενήντα χώρες, χρησιμοποιώντας κυρίως εθνικά αντιπροσωπευτικά δείγματα. Μία από τις ερωτήσεις των διεθνών ερευνών της, ρωτάει τα άτομα πόσο αισιόδοξα είναι σχετικά με το μέλλον. Τα ποσοστά

των ερωτηθέντων, οι οποίοι εξέφρασαν υψηλό επίπεδο αισιοδοξίας έχουν ουσιαστική σχέση με τις βαθμολογίες ικανοποίησης. Οι κοινωνίες με υψηλότερη βαθμολογία στην ικανοποίηση έχουν πιο αισιόδοξους πολίτες, πράγμα που ισχύει και αντίστροφα.

Η ευτυχία, η υποκειμενική υγεία και η αισιοδοξία για το μέλλον παίζουν ένα ρόλο στον αριθμό των παιδιών που γεννιούνται σε μία κοινωνία. Στοιχεία της σχέσης ανάμεσα στον πλούτο, στην πολιτισμική θηλυκότητα και στον αριθμό των παιδιών παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 5. Το επίπεδο εκπαίδευσης παίζει επίσης ένα ρόλο: οι πληθυσμοί με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης τείνουν να έχουν περισσότερα παιδιά. Ανάμεσα σε είκοσι-οκτώ πλούσιες χώρες (αυτές που είχαν Ακαθάριστο Εθνικό Κατά Κεφαλήν Εισόδημα μεγαλύτερο από 10.000 δολάρια το 1999), η ικανοποίηση έναντι του περιορισμού είναι ο βασικός προσδιοριστής των ποσοστών γεννήσεων, και εξηγεί περισσότερα στοιχεία από ότι το επίπεδο εκπαίδευσης ή ο εθνικός πλούτος. Οι πληθυσμοί που δε νιώθουν πολύ χαρούμενοι ή υγιείς δεν τείνουν να έχουν πολλά παιδιά, ειδικά αν έχουν και το τυπικό επίπεδο εκπαίδευσης μίας ανεπτυγμένης χώρας.

Νωρίτερα αναφέραμε ότι η υψηλότερη ικανοποίηση σχετίζεται με τα χαμηλότερα ποσοστά θανάτων από καρδιαγγειακές παθήσεις, ακόμα και μετά τον περιορισμό των εθνικών διαφορών που βασιζονται στον πλούτο. Η σχέση αυτή αποδεικνύει ότι η υψηλότερη υποκειμενική καλή κατάσταση που αντιπροσωπεύει η ικανοποίηση δεν είναι και τόσο υποκειμενική στην πράξη. Οι περισσότεροι περιοριστικές κοινωνίες έχουν κάποια προβλήματα υγείας, τα οποία δεν είναι προϊόντα της φαντασίας των ανθρώπων. Η καρδιαγγειακή νόσος είναι ένα σύνθετο φαινόμενο με πολλαπλές αιτίες σε ατομικό επίπεδο, αλλά φαίνεται ότι η δυστυχία μπορεί να είναι μία από αυτές.

Οι εθνικές κυβερνήσεις των χωρών με χαμηλά ποσοστά γεννήσεων συνήθως ενδιαφέρονται να αυξήσουν τα ποσοστά αυτά, αλλά έχουν περιορισμένο αριθμό μέσων για να πετύχουν το στόχο αυτό. Εκτός από τη μείωση του επιπέδου εκπαίδευσης, το

οποίο δεν είναι επιλογή, η μόνη τους επιλογή είναι να αυξήσουν το επίπεδο της ευτυχίας στη χώρα, το οποίο μπορεί να ενισχύσει την υποκειμενική υγεία και την αισιοδοξία. Δυστυχώς, δεν υπάρχει γνωστή μέθοδος για την ενίσχυση του ποσοστού των χαρούμενων ανθρώπων σε ένα έθνος. Μπορεί να φαίνεται ότι η οικονομική ανάπτυξη έχει ένα τέτοιο αποτέλεσμα. Παρόλα αυτά, η διαδικασία αυτή μπορεί να πάρει καιρό. Ανάμεσα στα έτη 1998 και 2008, σχεδόν όλες οι χώρες στο Ευρωπαϊκό τμήμα της πρώην Σοβιετικής Ένωσης, καθώς και η Βουλγαρία και η Ρουμανία, διπλασίασαν το Ακαθάριστο Εθνικό Κατά Κεφαλήν Εισόδημά τους. Παρόλα αυτά, το χαμηλό επίπεδο ευτυχίας που τους χαρακτηρίζει κατά την περίοδο εκείνη, παρέμεινε αμετάβλητο μία δεκαετία αργότερα. Και η δημογραφική κρίση που τις κατέστρεψε όλες, συνεχίστηκε.

Το Παράρτημα 8.2 παρουσιάζει περιληπτικά τις βασικές διαφορές ανάμεσα στην ικανοποίηση και στον περιορισμό στις κοινωνίες που συζητήσαμε μέχρι τώρα.

Η Ικανοποίηση Έναντι του Περιορισμού, η Σημασία των Φίλων και οι Καταναλωτικές Συμπεριφορές

Στο Κεφάλαιο 4 είδαμε ότι το να έχει κανείς έναν «στενό, καρδιακό φίλο» είναι μία αξία, η οποία είναι πιθανότερο να επιλεγθεί από τους ερωτηθέντες στις ατομικιστικές κοινωνίες. Όμως, ποια είναι η σημασία των φίλων γενικά; Αν η ικανοποίηση συμβολίζει την τάση για απόλαυση στη ζωή, οι φίλοι πρέπει να είναι πιο σημαντικοί στις κοινωνίες που βρίσκονται κοντά στον πόλο της ικανοποίησης, καθώς μία από τις ιδιότητες των φίλων είναι η διασκέδαση και η ψυχαγωγία.

Η Παγκόσμια Έρευνα Αξιών μας δίνει τη δυνατότητα να ελέγξουμε την υπόθεση αυτή. Ένα στοιχείο ρωτάει τους συμμετέχοντες πόσο σημαντικοί είναι οι φίλοι στις ζωές τους.

Τα ποσοστά των ερωτηθέντων που απάντησαν «πολύ σημαντικοί» σχετίζονται θετικά με τη διάσταση της ικανοποίησης έναντι του περιορισμού. Αυτό συνάδει με τα ευρήματα σχετικά με το γεγονός ότι οι κοινωνίες της ικανοποίησης χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη εξωστρέφεια – μία μέτρηση της κοινωνικότητας και την καθοδήγησης με βάση τη διασκέδαση σε προσωπικό επίπεδο.

Το Ερευνητικό Κέντρο Pew στις έρευνες του 2002 – 2003, ρώτησε τους συμμετέχοντες κατά πόσο οι ξένες ταινίες και η μουσική είναι κάτι καλό. Τα ποσοστά των ερωτηθέντων, οι οποίοι διάλεξαν την επιλογή «πολύ καλό» σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση. Οι κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο της ικανοποίησης έχουν υψηλότερα ποσοστά ανθρώπων που εγκρίνουν την εισαγωγή τέτοιων μορφών ψυχαγωγίας, όπως η μουσική και οι ταινίες. Τα ποσοστά αυτά κυμαίνονται από 68 (υψηλότερη αποδοχή) στη Νιγηρία, έως 11 (χαμηλότερη αποδοχή) στο Πακιστάν. Δεν έχουν καμία σχέση με τις μετρήσεις της θρησκευτικότητας ή του πατριωτισμού της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών και έτσι οι διαφορές τους στα επίπεδα αποδοχής της ξένης μουσικής και των ταινιών δεν μπορούν να εξηγηθούν σε αυτούς τους όρους. Η Ολλανδέζα ειδικός στο μάρκετινγκ, Marieke de Mooij, συσχέτισε τις βαθμολογίες της κλίμακας της ικανοποίησης έναντι του περιορισμού με τα πρόσφατα στοιχεία σχετικά με τον καταναλωτισμό σε Ευρωπαϊκές και άλλες έρευνες. Ανάμεσα στις είκοσι-επτά χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που περιλαμβάνονται στην έρευνα, η ικανοποίηση έναντι του περιορισμού διαχωρίζει τις περισσότερες χώρες της Δυτικής Ευρώπης (πιο κοντά στην ικανοποίηση) από τις περισσότερες χώρες της Ανατολικής Ευρώπης (πιο κοντά στον περιορισμό). Η de Mooij βρήκε έναν αριθμό από σημαντικές σχέσεις. Στις περισσότερες κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στην ικανοποίηση, οι άνθρωποι καταγράφουν μεγαλύτερη ικανοποίηση με την οικογενειακή τους ζωή και συχνά αντιμετωπίζουν την άνιση κατανομή των καθηκόντων στο σπίτι ανάμεσα στους συντρόφους ως πρόβλημα. Πιο συχνά (τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα) συμμετέχουν ενεργά σε αθλήματα, ανταλλάσσουν συχνότερα email με τα μέλη της οικογένειάς τους, με φίλους και με συναδέλφους και έχουν περισσότερες επαφές μέσω του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με άτομα που ζουν

στο εξωτερικό. Επίσης, καταναλώνουν λιγότερα ψάρια και περισσότερα αναψυκτικά ή μπύρα.

Ο Διεθνής Οργανισμός Υγείας παρέχει στοιχεία σχετικά με τα επίπεδα παχυσαρκίας στους άνδρες και στις γυναίκες για τις περισσότερες χώρες του κόσμου. Δεν υπάρχει νόημα στη σύγκριση των ποσοστών παχυσαρκίας ανάμεσα στις χώρες, στις οποίες πολλοί άνθρωποι μπορεί να υποφέρουν από υποσιτισμό, επομένως οι χώρες αυτές εξαιρούνται από την ανάλυση αυτή. Ανάμεσα στις είκοσι-έξι πλουσιότερες χώρες για τις οποίες έχουμε διαθέσιμα στοιχεία, και μετά από έλεγχο του Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματος σε ισοτιμία αγοραστικής δύναμης, η ικανοποίηση φαίνεται να έχει θετική σχέση με την παχυσαρκία. Παρόλο που πολλές επιρροές παίζουν ρόλο σε αυτό, φαίνεται ότι όταν τα χρήματα δεν αποτελούν πρόβλημα, οι κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στην ικανοποίηση τείνουν προς την απεριόριστη κατανάλωση αυτών που αποκαλούμε junk foods, τα οποία οδηγούν στην παχυσαρκία.

Κάναμε επίσης έναν συσχετισμό της διάστασης της ικανοποίησης έναντι του περιορισμού με τις εθνικές πολιτισμικές διαστάσεις της GLOBE. Ανάμεσα σε σαράντα-εννέα χώρες, η ικανοποίηση έναντι του περιορισμού σχετίζεται σημαντικά με πέντε από τις δεκαοκτώ μετρήσεις της GLOBE. Η πιο ισχυρή σχέση της ικανοποίησης ήταν με την *ισότητα των φύλων* «όπως θα έπρεπε να είναι» (δεν υπήρχε σχέση με την *ισότητα των φύλων* «όπως είναι»). Οι διαφορές στους αυστηρά προκαθορισμένους ρόλους των φύλων ανήκουν στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον περιορισμό. Επίσης, η ικανοποίηση είχε στενή αρνητική σχέση με τον *κολεκτιβισμό εντός των ομάδων* «όπως είναι» και θετική σχέση με τον *κολεκτιβισμό των ομάδων* «όπως θα έπρεπε να είναι». Οι κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον περιορισμό αναφέρουν μεγαλύτερα επίπεδα κολεκτιβισμού εντός των ομάδων και οι άνθρωποι είναι λιγότερο χαρούμενοι με αυτό. Οι εναπομείναντες σχέσεις είναι με τον *προσανατολισμό με βάση την επίδοση* «όπως θα έπρεπε να είναι» (θετική σχέση) και με την *αυτοπεποίθηση* «όπως θα έπρεπε να είναι»

(αρνητική σχέση). Οι κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στην ικανοποίηση επιθυμούν τις καλές επιδόσεις χωρίς μεγάλη αυτοπεποίθηση στη συμπεριφορά των ατόμων.

Η Ικανοποίηση Έναντι του Περιορισμού και οι Σεξουαλικές Σχέσεις

Ο Αμερικάνος ψυχολόγος David Schmitt ίδρυσε το International Sexuality Description Project και συντόνισε μία σειρά από ενδιαφέρουσες διαπολιτισμικές μελέτες υπό την αιγίδα του. Μία από αυτές εστιάζει στον όρο *κοινωνική σεξουαλικότητα*. Σύμφωνα με τον Schmitt, αυτή είναι μία στρατηγική διάσταση του ανθρώπινου ζευγαρώματος.

Οι κοινωνίες που έχουν σχετικά χαμηλή βαθμολογία στη διάσταση αυτή κατέχουν έναν περιοριστικό προσανατολισμό στην κοινωνική σεξουαλικότητα – τείνουν προς τη μονογαμία, την εκτεταμένη ερωτοτροπία και στην μεγάλη συναισθηματική επένδυση στις μακροχρόνιες σχέσεις. Οι κοινωνίες που έχουν σχετικά υψηλή βαθμολογία στην κοινωνική σεξουαλικότητα θεωρούνται ότι δεν έχουν τόσους περιορισμούς στο ζευγάρωμα και τείνουν προς την ακολασία, εμπλέκονται σε σεξουαλικές δραστηριότητες γρήγορα και βιώνουν χαμηλότερα επίπεδο ρομαντικών σχέσεων.

Τα ευρήματα του Schmitt και της ομάδας του δείχνουν ότι η αναφερόμενη θηλυκή κοινωνική σεξουαλικότητα συνδέεται θετικά με τον ατομικισμό και τον καθολικισμό (και έχει ισχυρή αρνητική σχέση με τον κολεκτιβισμό και την αποκλειστικότητα). Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι γυναίκες στις Δυτικές χώρες είναι πιο απελευθερωμένες σεξουαλικά, αλλά μία παράλληλη ερμηνεία, η οποία δεν αποκλείει την πρώτη ερμηνεία, είναι ότι οι γυναίκες στις κολεκτιβιστικές χώρες είναι πιο κομπλεξικές όταν συζητάνε για τη σεξουαλικότητά τους. Είναι ενδιαφέρον ότι η αναφερόμενη ανδρική κοινωνική σεξουαλικότητα και οι διαφορές της, δε σχετίζονται σημαντικά με τον ατομικισμό και την αποκλειστικότητα. Οι άνδρες, σε όλο τον κόσμο, είναι περισσότερο πρόθυμοι να

συζητήσουν για το σεξ και σε πολλές κουλτούρες τείνουν να κομπάζουν για τις δραστηριότητές τους, είτε αυτές είναι πραγματικές, είτε φανταστικές.

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είμαστε επιφυλακτικοί σχετικά με τα συμπεράσματα σχετικά με τις εθνικές διαφορές στην κοινωνική σεξουαλικότητα με βάση τις ατομικές αναφορές. Παρόλα αυτά, ανάμεσα στις πλούσιες χώρες, στις οποίες η σεξουαλική πράξη είναι πιο πιθανό να είναι ένα θέμα ταμπού, οι ερωτηθέντες αναμένεται να είναι σχετικά ειλικρινείς με αυτό, τουλάχιστον στις ανώνυμες έρευνες. Τα αποτελέσματα των γραπτών μελετών είναι πιθανότατα πιο αξιόπιστα. Οι διαφορές στον ατομικισμό (και κατά συνέπεια στο βαθμό στον οποίο οι ερωτηθέντες τείνουν να είναι ειλικρινείς) και στον ανδρισμό, με τα θέματα ταμπού του, συμβάλλουν σε διαφορές στην καταγεγραμμένη κοινωνική σεξουαλικότητα. Παρόλα αυτά, ανάμεσα σε είκοσι-μία πλούσιες χώρες, οι βαθμολογίες της εθνικής κοινωνικής σεξουαλικότητας για τους άνδρες και για τις γυναίκες, σχετίζονται σημαντικά με την ικανοποίηση. Η σχέση αυτή υποδηλώνει μία άλλη όψη της ικανοποίησης έναντι του περιορισμού: τα μέλη των κοινωνιών που βρίσκονται πιο κοντά στην ικανοποίηση, κυρίως στις πλούσιες χώρες, είναι πιο πιθανό να σημειώσουν μεγαλύτερο επίπεδο κοινωνικής σεξουαλικότητας. Είναι πιθανό οι καταγραφές αυτές να αντανakλούν πραγματικές συμπεριφορές, παρόλο που το συγκεκριμένο θέμα επιδέχεται περαιτέρω έρευνα.

Ένα στοιχείο της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών ρωτάει τους συμμετέχοντες (μόνο Ευρωπαϊκά δείγματα) τι πιστεύουν για το περιστασιακό σεξ. Τα εθνικά ποσοστά αυτών που διάλεξαν την επιλογή 10 (πάντα ευπρόσδεκτο) σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση. Στην περίπτωση αυτή, η ερώτηση διαμορφώθηκε ως τάση – οι ερωτηθέντες δεν μιλούν απαραίτητα για τους εαυτούς τους, αλλά αναφέρονται σε μία συμπεριφορά που θα ήθελαν να έχουν ή να συστήσουν σε άλλους. Επομένως, τα αποτελέσματα είναι πιο αξιόπιστα. Οι κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στην ικανοποίηση έχουν υψηλότερα ποσοστά ανθρώπων, οι οποίοι δεν αντιτίθενται στους χαλαρούς κανόνες σχετικά με το περιστασιακό σεξ.

Η Ικανοποίηση Έναντι του Περιορισμού στο Χώρο Εργασίας

Ο Ρώσος καθηγητής στο τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων και ειδικός σε διαπολιτισμικά θέματα, Sergey Myasoedov, είναι γνωστός ανάμεσα στα πανεπιστήμια της Ανατολικής Ευρώπης για τις εμπλουτισμένες αφηγήσεις του, οι οποίες παρουσιάζουν πολιτισμικές συγκρούσεις ανάμεσα σε Αμερικάνους διευθυντές που εργάζονται σε άλλες χώρες και σε τοπικούς εργαζόμενους ή πελάτες. Παρατήρησε ότι το προσωπικό υποδοχής στην Αμερική είναι απαραίτητο να χαμογελάει στους πελάτες. Αυτή η πρακτική φαίνεται να είναι φυσιολογική στην Αμερικάνικη κουλτούρα, η οποία βρίσκεται κοντά στην ικανοποίηση και έχει υψηλά επίπεδα ευτυχίας. Αλλά όταν μία εταιρία – στην παρούσα περίπτωση, τα McDonald's – προσπαθεί να μιμηθεί τις Αμερικάνικες πρακτικές της σε μία κοινωνία που βρίσκεται πολύ κοντά στον περιορισμό, μπορούν να υπάρχουν απρόσμενες συνέπειες:

Όταν ήρθανε στη Ρωσία, έφεραν μαζί τους την πολύ ισχυρή εταιρική κουλτούρα τους. Αποφάσισαν να εκπαιδεύσουν αγόρια και κορίτσια στη Ρωσία. Ήθελαν να τους κάνουν να χαμογελούν με τον τρόπο που χαμογελάει το προσωπικό των McDonald's στην Αμερική, παρουσιάζοντας και τα τριάντα-δύο τους δόντια. Παρόλα αυτά, λίγο καιρό αργότερα, οι ειδικοί της εταιρίας βρήκαν ότι οι Ρώσοι καταναλωτές σοκάρονται από αυτά τα μεγάλα χαμόγελα. Κοιτούσαν με έκπληξη το προσωπικό των καταστημάτων: «Γιατί μου χαμογελάς;» Μελέτησαν το θέμα και βρήκαν ότι ένα μεγάλο χαμόγελο προς έναν ξένο δεν έχει αποτέλεσμα στη Ρωσία. Οι Ρώσοι δεν χαμογελούν έτσι όταν συναντούν έναν άγνωστο. Όταν κανείς το κάνει αυτό σε έναν Ρώσο, οι πιθανές αντιδράσεις είναι: «Κάτι δεν πάει καλά με το άτομο αυτό...»

Οι διαφορές αυτές μεταφράζονται επίσης σε τάσεις για τη δημόσια εικόνα των πολιτικών αρχηγών. Στις Ηνωμένες Πολιτείες η διατήρηση ενός ανέκφραστου προσώπου θα ήταν μία εικονική θανατική καταδίκη για έναν πολιτικό υποψήφιο ή ηγέτη σε κάποια υψηλή πολιτική θέση. Οι Αμερικάνοι προβάλλουν τη χαρά και την αισιοδοξία, ακόμα και στην περίπτωση που ανησυχούν για την πορεία της πολιτικής τους καριέρας. Στη Ρωσία, ένα σοβαρό πρόσωπο είναι δείγμα σοβαρότητας και φαίνεται να στηρίζει τα υψηλά ποσοστά αποδοχής που είχε πάντα ο Vladimir Putin.

Ο Geert πιστεύει ότι η ικανοποίηση εξηγεί επίσης την τάση για χαμόγελο στις φωτογραφίες. Οι φίλοι του από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης δεν έχουν αυτή την τάση.

Η Ικανοποίηση Έναντι του Περιορισμού και το Κράτος

Ένα στοιχείο των κυμάτων της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών από το 1995 έως το 2004 ζητάει από τους συμμετέχοντες να διαλέξουν τον πιο σημαντικό από τους εθνικούς στόχους: διατήρηση της τάξης στο έθνος, παροχή περισσότερων δικαιωμάτων για προσωπική γνώμη στους πολίτες, καταπολέμηση της αύξησης των τιμών και προστασία της ελευθερίας του λόγου. Τα ποσοστά των ερωτηθέντων που διάλεξαν τη «διατήρηση της τάξης στο έθνος» ως πρώτο στόχο, σχετίζονται αρνητικά με την ικανοποίηση. Επομένως, σχετίζονται θετικά με τον περιορισμό. Οι άνθρωποι στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον περιορισμό είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίζουν τη διατήρηση της τάξης (ότι καταλαβαίνει κανείς από αυτό) ως έναν σημαντικό εθνικό στόχο, που υπερτερεί σε σχέση με τους άλλους στόχους.

Στην Παγκόσμια Έρευνα Αξιών υπάρχει μία ακόμα πιο ισχυρή σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και στην επιλογή της ελευθερίας του λόγου ως τον πιο σημαντικό εθνικό στόχο. Αυτό αποτελεί σημαντικό εύρημα για τους πολιτικούς των Δυτικών χωρών και για τους δημοσιογράφους, πολλοί από τους οποίους δεν καταλαβαίνουν το γεγονός ότι οι άνθρωποι σε αρκετά έθνη δεν δίνουν προτεραιότητα στους εθνικούς στόχους τους με τον τρόπο που το κάνουν οι Αμερικάνοι ή οι Ολλανδοί. Η ελευθερία του λόγου μπορεί να είναι εξέχων στόχος σε μία Δυτική κοινωνία που βρίσκεται κοντά στην ικανοποίηση, αλλά σε μία κοινωνία με περισσότερους περιορισμούς μπορεί να υποτιμηθεί, ειδικά αν οι άνθρωποι αναγκάζονται να κάνουν άλλες επιλογές. Τα ποσοστά των ερωτηθέντων, οι οποίοι διάλεξαν την ελευθερία του λόγου ως πρώτο εθνικό στόχο κυμαίνονται από 36,6 για την Ολλανδία, έως 1,5 (το χαμηλότερο ποσοστό στον κόσμο) για τη Ρωσία. Οι Ρώσοι, όπως και άλλοι λαοί της Ανατολικής Ευρώπης, δίνουν χαμηλή προτεραιότητα σε αρκετά ανθρώπινα δικαιώματα, που οι πλούσιες χώρες της Δύσης θεωρούν πολύ σημαντικά. Το εύρημα αυτό εξηγεί γιατί ένα υψηλό ποσοστό Ρώσων δεν αντιτίθεται σε μία μοναρχία: σε μία κοινωνία με περιορισμού και μεγάλη διαφορά ισχύος, τα απολυταρχικά καθεστώτα μπορούν να γίνουν αποδεκτά. Επίσης, εξηγεί γιατί πολλοί πολίτες στη Ρωσία, οι οποίοι έχουν ζήσει στο εξωτερικό και έχουν γνωρίσει τη ζωή στη Δύση, δεν εντυπωσιάζονται από τις ελευθερίες που έχουν δει. Σχολιάζοντας τις τακτικές εκφοβισμού του Κρεμλίνου, επιμένουν ότι είναι θετικό στοιχείο η ύπαρξη μίας ισχυρής κυβέρνησης. Διαφορετικά θα υπήρχε χάος και αυτό είναι το τελευταίο πράγμα που χρειάζεται η χώρα.

Το ίδιο συμπέρασμα προκύπτει και από τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής έρευνας του 2008. Ανάμεσα σε είκοσι-έξι Ευρωπαϊκές χώρες, τα ποσοστά των ερωτηθέντων που διάλεξαν την «ελευθερία του λόγου» ως βασικό στόχο για το μέλλον, σχετίζονται σημαντικά με την ικανοποίηση. Το ίδιο ισχύει για τα ποσοστά που διάλεξαν τη «δημοκρατία» ως τον πιο σημαντικό στόχο, σε σχέση με την ιδέα τους για ευτυχία.

Στα προηγούμενα κεφάλαια οι εμφανίσεις της ελευθερίας της έκφρασης και της δημοκρατικής διακυβέρνησης σε μία χώρα δείξαμε ότι σχετίζονται με τις αξίες των ανθρώπων στη διαφορά ισχύος, στον ατομικισμό και στην αποφυγή της αβεβαιότητας. Οι συσχετισμοί με τη διάσταση της ικανοποίησης έναντι του περιορισμού μας δείχνει μία ακόμη επιρροή στον τρόπο που νιώθουν οι άνθρωποι μίας χώρας σχετικά με τα πολιτικά ιδανικά.

Ο δείκτης της ικανοποίησης δεν προβλέπει μόνο τις συμπεριφορές προς την εθνική διακυβέρνηση στις γραπτές μελέτες, αλλά σχετίζεται επίσης αρνητικά με τον αριθμό των αστυνομικών ανά 100.000 κατοίκους, σε σαράντα-μία χώρες για τις οποίες έχουμε διαθέσιμα στοιχεία. Οι κοινωνίες με περισσότερους περιορισμούς είναι πιο σοβαρές σχετικά με τους περιορισμούς αυτούς και έχουν περισσότερους αστυνομικούς ανά 100.000 κατοίκους.

Το Παράρτημα 8.3 συμπληρώνει την παρουσίαση των βασικών διαφορών ανάμεσα στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στην ικανοποίηση και σε αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στον περιορισμό που περιγράψαμε στο κεφάλαιο αυτό.

Η Προέλευση των Κοινωνικών Διαφοροποιήσεων στη Διάσταση της Ικανοποίησης Έναντι του Περιορισμού

Όπως και στην περίπτωση των περισσότερων άλλων πολιτισμικών διαστάσεων, είναι δύσκολο να εξηγήσουμε με βεβαιότητα ποιες ιστορικές διαδικασίες δημιούργησαν τις διαφορές της διάστασης της ικανοποίησης και του περιορισμού που παρατηρούμε σήμερα. Μία πιθανή εξήγηση παρέχει ο Misho σε ένα άρθρο για το ανθρωπολογικό

περιοδικό Sage, με τίτλο Διαπολιτισμική Έρευνα, καθώς επίσης και σε προηγούμενες δημοσιεύσεις του. Δηλώνει πως οι κοινωνίες με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης δεν έχουν ιστορία χιλιετιών με εντατική γεωργία που εκτείνεται μέχρι το παρόν.

Παραδοσιακά, η εντατική γεωργία δεν εξασκήθηκε στις Αφρικανικές χώρες. Ορισμένες μορφές τέτοιας γεωργίας όμως υπήρχαν σε ορισμένα μέρη της Αμερικάνικης ηπείρου, αλλά όχι όπως στην Αφρική, όπου δεν υπήρχαν ζώα που αντέχουν στην ξηρασία, πράγμα που ήταν σοβαρό εμπόδιο στην ανάπτυξή της. Όσο για τις Σκανδιναβικές και τις Αγγλόφωνες χώρες, η πολιτιστική κληρονομιά της παραδοσιακής εντατικής γεωργίας, έχει ξεπεραστεί εδώ και χρόνια. Η εντατική γεωργία της Ευρώπης και της Ασίας έχει επιφέρει αναρίθμητες συμφορές σε όσους την εξασκούσαν: εντατική δουλειά, εναλλαγή στις περιόδους με αφθονία στην τροφή και με έλλειψη αυτής, καταπιεστικές κυβερνήσεις και εκμετάλλευση, καταστροφικές επιδημίες και ατέλειωτους κατακτητικούς πολέμους. Δεν είναι αδικαιολόγητο τότε το γεγονός ότι οι κοινωνίες αυτές της εντατικής γεωργίας έχουν δημιουργήσει φιλοσοφίες όπως ο Βουδισμός, σύμφωνα με τις οποίες ολόκληρη η ζωή είναι γεμάτη βάσανα και η αναζήτηση της ευτυχίας είναι χάσιμο χρόνου, ή τις τρεις μεγάλες θρησκείες της Μέσης Ανατολής – Ιουδαϊσμό, Χριστιανισμό και Ισλαμισμό – οι οποίες τείνουν να διδάσκουν ότι η αληθινή ευτυχία είναι δυνατό να επιτευχθεί στη μετά θάνατον ζωή.

Οι κοινωνίες των κυνηγών και των συλλεκτών και αυτές των φυτοκόμων δεν βαρύνονταν από τα δεινά της εντατικής γεωργίας στον ίδιο βαθμό, πράγμα που μπορεί να εξηγήσει εν μέρει την ισχυρότερη αίσθηση της ελευθερίας και της ευτυχίας. Όπως τονίζουν οι Αμερικάνοι ειδικοί Ed Diener και William Toy σχετικά με την υποκειμενική καλή κατάσταση (SWB), έρευνες ανάμεσα στους πληθυσμούς των Ίνουιτ και των Μασάι αποκάλυψαν ότι οι άνθρωποι αυτοί είναι σχεδόν όσο χαρούμενοι είναι οι πιο πλούσιοι Αμερικάνοι. Επίσης, η εντατική γεωργία απαιτεί αρχές με περιορισμούς, σχεδιασμό και εξοικονόμηση για το μέλλον, αδιαφορία για τον ελεύθερο χρόνο και σφιχτή κοινωνική διαχείριση, συνθήκες που δεν είναι ούτε απαραίτητες, αλλά ούτε και δυνατές ως ένα

βαθμό σε μία κοινωνία κυνηγών και συλλεκτών ή φυτοκόμων. Οι ανεπτυγμένες σύγχρονες κοινωνίες με οικονομίες που βασίζονται στις υπηρεσίες, φαίνεται ότι κάνουν μία στροφή προς τις κοινωνίες της ικανοποίησης του μακρινού παρελθόντος, που υπήρχαν πριν από την άφιξη της εντατικής γεωργίας.

Οι Κουλτούρες των Επιχειρήσεων

Πυραμίδες, Μηχανήματα, Αγορές και Οικογένειες: Οργάνωση ανά τα Έθνη

Κάπου στη Δυτική Ευρώπη, μία μεσαίου μεγέθους εταιρία εκτύπωσης σε υφάσματα, πάλευε για την επιβίωσή της. Τα υφάσματα, που συνήθως εισάγονταν από την Κίνα, τυπώνονταν σε πολύχρωμα μοτίβα σύμφωνα με τις προτιμήσεις των πελατών - εταιρίες που έφτιαχναν μοντέρνα ρούχα για την τοπική αγορά. Την εταιρία διεύθυνε ένας γενικός διευθυντής, στον οποίο έδιναν αναφορά οι τρεις λειτουργικοί managers: ένας υπεύθυνος για τα σχέδια και τις πωλήσεις, ένας υπεύθυνος για την κατασκευή και ένας για τα χρηματοοικονομικά και το προσωπικό. Ο συνολικός αριθμός των εργαζόμενων ήταν περίπου 250 άτομα.

Το περιβάλλον εργασίας στην εταιρία συχνά είχε αναταραχές από διαμάχες ανάμεσα στον διευθυντή πωλήσεων και στο διευθυντή παραγωγής. Ο διευθυντής παραγωγής ενδιαφερόταν, όπως όλοι οι διευθυντές παραγωγής σε όλο τον κόσμο, για τη διατήρηση

μίας ομαλής παραγωγικής διαδικασίας με μηδαμινές αλλαγές στα προϊόντα. Προτιμούσε να ομαδοποιεί τις παραγγελίες των πελατών σε μεγάλες ομάδες. Η αλλαγή των χρωμάτων και των σχεδίων απαιτούσε καθάρισμα των μηχανημάτων, το οποίο μείωνε τον παραγωγικό χρόνο και χαράμιζε ακριβά υλικά. Το χειρότερο ήταν η αλλαγή από ένα σκούρο σύνολο χρωμάτων σε ένα ανοιχτόχρωμο, διότι έστω και μία μικρή ποσότητα σκούρων χρωμάτων που μπορεί να έμενε, θα φαινόταν και θα χαλούσε την ποιότητα των ανοιχτών χρωμάτων. Επομένως, οι σχεδιαστές προσπαθούσαν να ξεκινούν σε καθαρά μηχανήματα με τα ανοιχτόχρωμα μοτίβα και σταδιακά να προχωρούν σε πιο σκούρα, αναβάλλοντας την διαδικασία του καθαρισμού των μηχανημάτων όσο το δυνατό περισσότερο.

Ο διευθυντής σχεδιασμού και πωλήσεων προσπαθούσε να ικανοποιήσει τους πελάτες του σε μία αγορά με μεγάλο ανταγωνισμό. Οι εταιρίες ρούχων ήταν γνωστές για τις αλλαγές που έκαναν σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Ως προμηθευτής τους, η εταιρία εκτύπωσης συχνά έπαιρνε παραγγελίες για γρήγορη παράδοση. Ακόμα και όταν οι παραγγελίες εκείνες ήταν μικρές και δεν υπήρχε μεγάλο περιθώριο κέρδους, ο διευθυντής πωλήσεων δεν ήθελε να τις αρνηθεί, καθώς ο πελάτης μπορεί να πήγαινε σε έναν ανταγωνιστή και μετά η εταιρία να έχανε μία μεγάλη παραγγελία που μπορεί να ερχόταν στο μέλλον. Οι παραγγελίες για γρήγορη παράδοση όμως, συχνά εκνεύριζαν τον διευθυντή παραγωγής και του χαλούσαν το πρόγραμμα, καθώς τον ανάγκαζαν να εκτυπώνει μικρές ποσότητες από σκούρα χρώματα σε καθαρά μηχανήματα και τελικά οι χειριστές των μηχανημάτων να πρέπει να τα καθαρίσουν μετά.

Υπήρχαν συχνές ασυμφωνίες ανάμεσα στους δύο διευθυντές σχετικά με το αν μία μικρή παραγγελία για άμεση παράδοση έπρεπε να αναληφθεί από την εταιρία. Η διαμάχη δεν περιοριζόταν στους επικεφαλείς των τμημάτων: το προσωπικό παραγωγής εξέφραζε τις αμφιβολίες του σχετικά με τους πωλητές της εταιρίας και το αντίστροφο. Στην καφετέρια, το προσωπικό παραγωγής και οι πωλητές δεν κάθονταν μαζί, παρόλο που γνωρίζονταν μεταξύ τους για πολλά χρόνια.

Τα Απεριόριστα Μοντέλα των Επιχειρήσεων

Η ιστορία αυτή περιγράφει ένα ξεπερασμένο πρόβλημα, το οποίο παρουσιάζεται συχνά σε όλους τους τύπους εταιριών. Όπως και με τα περισσότερα προβλήματα στις επιχειρήσεις, έχει ταυτόχρονα δομικές και ανθρώπινες πτυχές. Οι άνθρωποι που εμπλέκονται λειτουργούν σύμφωνα με τον πνευματικό τους προγραμματισμό. Μέρος του προγραμματισμού αυτού αποτελείται από τις ιδέες των ανθρώπων σχετικά με το πώς πρέπει να είναι μία επιχείρηση.

Από τις πολιτισμικές διαστάσεις των εθνών που περιγράψαμε στα Κεφάλαια 3 έως 6, η διαφορά ισχύος και η αποφυγή της αβεβαιότητας επηρεάζουν τον τρόπο σκέψης μας σχετικά με τις επιχειρήσεις. Η οργάνωση απαιτεί πάντα απαντήσεις στις δύο παρακάτω ερωτήσεις:

1. Ποιος έχει τη δύναμη να παίρνει αποφάσεις και τι είδους αποφάσεις μπορεί να παίρνει;
2. Τι είδους διαδικασίες και κανόνες πρέπει να ακολουθούνται για να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα;

Η απάντηση στην πρώτη ερώτηση επηρεάζεται από τις πολιτισμικές τάσεις της διαφοράς ισχύος, ενώ η απάντηση στη δεύτερη ερώτηση επηρεάζεται από τις πολιτισμικές τάσεις της αποφυγής της αβεβαιότητας. Οι εναπομείναντες δύο διαστάσεις, ο ατομικισμός και ο ανδρισμός, επηρεάζουν τον τρόπο σκέψης μας περισσότερο σχετικά με τους ανθρώπους στις επιχειρήσεις, παρά σχετικά με τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Η διαφορά ισχύος (PDI) και η αποφυγή της αβεβαιότητας (UAI) έχουν παρουσιαστεί συγκριτικά στο Παράρτημα 9.1 και αν η ανάλυση που προηγήθηκε στο βιβλίο αυτό είναι σωστή, η θέση μίας χώρας στο διάγραμμα αυτό πρέπει να μας δείχνει στοιχεία σχετικά με τον τρόπο επίλυσης των επιχειρησιακών προβλημάτων στη χώρα αυτή.

Υπάρχουν εμπειρικά στοιχεία για τη σχέση ανάμεσα στη θέση της χώρας στο διάγραμμα της διαφοράς ισχύος και της αποφυγής της αβεβαιότητας και απεριόριστα μοντέλα επιχειρήσεων στο μυαλό των ανθρώπων των χωρών αυτών, τα οποία επηρεάζουν τον τρόπο αντιμετώπισης των προβλημάτων. Κατά τη δεκαετία του 1970, ο Owen James Stevens, ένας Αμερικάνος καθηγητής στο πανεπιστήμιο INSEAD στην πόλη Fontainebleau της Γαλλίας, χρησιμοποίησε μία εργασία για το μάθημα της οργανωτικής συμπεριφοράς, η οποία αναφέρεται σε μία περίπτωση παρόμοια με αυτήν που παρουσιάστηκε στην αρχή του κεφαλαίου. Η περίπτωση αυτή επίσης ασχολείται με τη διαμάχη ανάμεσα στους επικεφαλής δύο τμημάτων μίας εταιρίας. Ανάμεσα στους φοιτητές του μεταπτυχιακού στη διοίκηση επιχειρήσεων (MBA) του πανεπιστημίου INSEAD, οι οποίοι έγραψαν την εργασία αυτή, οι περισσότεροι ήταν από τη Γαλλία, τη Γερμανία και τη Μεγάλη Βρετανία. Στο Παράρτημα 9.1 βλέπουμε τις χώρες τους στο κατώτερο δεξί, κατώτερο αριστερό και ανώτερο αριστερό τμήμα του διαγράμματος αντίστοιχα.

Ο Stevens είχε παρατηρήσει νωρίτερα ότι οι εθνικότητες των φοιτητών του έτειναν να επηρεάζουν τον τρόπο που ο καθένας τους αντιμετώπιζε την περίπτωση αυτή. Κράτησε ένα αρχείο της εξέτασης αυτής, η οποία έγινε σε περίπου διακόσιους φοιτητές, στο οποίο, ως προς το θέμα, οι φοιτητές είχαν γράψει, ατομικά: 1. Τη διάγνυσή τους σχετικά με το πρόβλημα και 2. Τη λύση που πρότειναν. Ο Stevens ξεχώρισε τα γραπτά ανάλογα με την εθνικότητα του κάθε φοιτητή και μελέτησε ξεχωριστά αυτά των Γάλλων, των Γερμανών και των Βρετανών.

Τα αποτελέσματα είναι αξιοσημείωτα. Η πλειοψηφία των Γάλλων φοιτητών διέγνωσε την κατάσταση ως αμέλεια της γενικής διεύθυνσης, στην οποία ανέφεραν την πρόδοό τους οι δύο διευθυντές των τμημάτων. Η λύση που προτίμησαν οι Γάλλοι ήταν για τους δύο διευθυντές των τμημάτων να μεταφέρουν το πρόβλημα στο αφεντικό τους, ο οποίος θα έπαιρνε αποφάσεις και θα έδινε εντολές για την επίλυση ανάλογων προβλημάτων στο μέλλον. Ο Stevens ερμήνευσε το οργανωτικό μοντέλο αυτό των Γάλλων ως μία «πυραμίδα ανθρώπων»: ο γενικός διευθυντής βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας και κάθε επόμενο επίπεδο στην κατάλληλη θέση κάτω από αυτόν.

Η πλειοψηφία των Γερμανών διέγνωσε το πρόβλημα ως έλλειψη οργανωτικής δομής. Το ποσοστό των ευθυνών του καθενός από τους δύο επικεφαλείς των τμημάτων δεν ήταν ποτέ ξεκάθαρο. Η προτεινόμενη λύση από τους Γερμανούς ήταν η καθιέρωση των διαδικασιών στην επιχείρηση. Πιθανοί τρόποι για την ανάπτυξη των διαδικασιών αυτών περιλάμβαναν τη βοήθεια από έναν επιχειρηματικό σύμβουλο, τον ορισμό μίας ομάδας που θα αναλάμβανε το έργο αυτό και συμβουλές από το αφεντικό της επιχείρησης. Ο Stevens ένιωθε ότι μία ιδανική επιχείρηση για τους Γερμανούς ήταν μία «καλό-λαδωμένη μηχανή», στην οποία η παρέμβαση της διεύθυνσης περιορίζεται σε εξαιρετικές περιπτώσεις, καθώς υπάρχουν κανόνες για να λύνουν τα καθημερινά προβλήματα.

Η πλειοψηφία των Βρετανών διέγνωσε το πρόβλημα ως πρόβλημα των ανθρώπινων σχέσεων. Οι επικεφαλείς των δύο τμημάτων δεν ήταν καλοί στη διαπραγμάτευση και οι ικανότητές τους στον τομέα αυτό θα έπρεπε να αναπτυχθούν μέσα από περαιτέρω εκπαίδευση, κατά προτίμηση ταυτόχρονα. Το μοντέλο της επιχείρησης που είχαν στο μυαλό τους οι Βρετανοί, ήταν μία «αγορά του χωριού», στην οποία ούτε η ιεραρχία, ούτε οι κανόνες, αλλά οι απαιτήσεις της κάθε κατάστασης καθορίζουν τι είναι πιο σωστό να γίνει.

Η εμπειρία του Stevens έτυχε να συνάδει με την ανακάλυψη, στα πλαίσια της έρευνας της IBM, σχετικά με τη διαφορά ισχύος και την αποφυγή της αβεβαιότητας ως διαστάσεις των κοινωνιών. Οι δύο αυτές διαστάσεις ήταν παρόμοιες με αυτές που ανακαλύφθηκαν μερικά χρόνια αργότερα μέσα από μία ακαδημαϊκή έρευνα που είναι γνωστή ως έρευνα Aston. Από το 1961 έως το 1973 το πανεπιστήμιο του Aston, στο Birmingham της Αγγλίας, φιλοξένησε μία μονάδα βιομηχανικών ερευνών. Ανάμεσα στους ερευνητές ήταν ο Derek Pugh, ο David Hickson και ο John Child. Η μελέτη του Aston εκπροσωπούσε μία προσπάθεια μεγάλης κλίμακας για την ποσοτική εκτίμηση των βασικών στοιχείων της δομής των διαφορετικών οργανισμών. Αρχικά, η έρευνα περιορίστηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο, όμως αργότερα αντιγράφηκε σε έναν μεγάλο αριθμό χωρών. Το βασικό συμπέρασμα της Έρευνας του Aston ήταν ότι οι δύο βασικές διαστάσεις, στις οποίες οι δομές των οργανισμών διαφέρουν, είναι η συσσώρευση της εξουσίας και η δομή των δράσεων. Δε χρειάστηκε πολύ φαντασία για το συσχετισμό της πρώτης με τη διαφορά ισχύος και στην δεύτερης με την αποφυγή της αβεβαιότητας.

Οι ερευνητές του Aston προσπάθησαν να μετρήσουν τα «σκληρά» στοιχεία της δομής των οργανισμών: στοιχεία που μπορούν να εκτιμηθούν *αντικειμενικά*. Η διαφορά ισχύος και η αποφυγή της αβεβαιότητας υπολογίζουν «μαλακά», *υποκειμενικά* χαρακτηριστικά των ανθρώπων σε μία χώρα. Μία σύνδεση των δύο θα σήμαινε ότι οι επιχειρήσεις είναι δομημένες με σκοπό να ικανοποιούν τις υποκειμενικές πολιτισμικές ανάγκες των μελών τους. Τα μοντέλα των επιχειρήσεων του Stevens παρείχαν τις αποδείξεις. Οι Γάλλοι φοιτητές του πανεπιστημίου INSEAD με το μοντέλο της «πυραμίδας των ανθρώπων», καθώς προέρχονταν από μία χώρα με μεγάλη διαφορά ισχύος και ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας, υποστήριξαν μέτρα για τη συσσώρευση της εξουσίας και τη δόμηση των ενεργειών. Οι Γερμανοί με το μοντέλο της «καλό-λαδωμένης μηχανής», καθώς προέρχονταν από μία χώρα με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας και χαμηλή διαφορά ισχύος, ήθελαν να υπάρχει σωστή δομή στις ενέργειες, χωρίς συσσώρευση της εξουσίας. Οι Βρετανοί φοιτητές με το μοντέλο της «αγοράς του χωριού» και με εθνική κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από μικρή διαφορά ισχύος και αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας,

δεν πρότειναν ούτε συσσώρευση της εξουσίας αλλά ούτε και δόμηση των ενεργειών. Και όλοι από τους παραπάνω ασχολήθηκαν με την ίδια περίπτωση. Οι άνθρωποι με διεθνή επιχειρηματική εμπειρία έχουν επιβεβαιώσει πολλές φορές ότι, όταν όλα τα υπόλοιπα στοιχεία είναι ίσα, οι Γαλλικές εταιρίες παρουσιάζουν μεγαλύτερη συσσώρευση εξουσίας, οι Γερμανικές χρειάζονται ξεκάθαρη δομή και οι άνθρωποι στις Βρετανικές εταιρίες πιστεύουν περισσότερο στην επίλυση των προβλημάτων ανάλογα με την περίπτωση.

Τα τρία μοντέλα του Stevens αφήνουν ένα τεταρτημόριο του Διαγράμματος 9.1 χωρίς ερμηνεία. Το πάνω δεξί μέρος περιλαμβάνει μόνο Ασιατικές και Αφρικάνικες χώρες και όχι Ευρωπαϊκές και, μόνο στην άκρη βρίσκεται το Γαλλόφωνο τμήμα του Καναδά. Οι άνθρωποι από τις χώρες αυτές την περίοδο εκείνη ήταν σπάνιοι στο πανεπιστήμιο INSEAD, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν επαρκή στοιχεία από την ομάδα αυτή. Μία συζήτηση με θέμα τα μοντέλα του Stevens με Ινδούς και Ινδονήσιους συναδέλφους, οδήγησε στην πρόταση ότι το ισότιμο μοντέλο των επιχειρήσεων στις χώρες αυτές είναι η «εκτεταμένη οικογένεια», στην οποία ο ιδιοκτήτης/διευθυντής είναι ο απόλυτος πατέρας ή παππούς. Ανταποκρίνεται σε μεγάλη διαφορά ισχύος, αλλά αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας. Μία κατάσταση στην οποία οι άνθρωποι θα έλυναν τις διαφορές που αναφέραμε με μόνιμη αναφορά προς το αφεντικό τους: συσσώρευση εξουσίας χωρίς δόμηση των αρμοδιοτήτων. Ο Anant Negandhi και ο S Benjamin Prasad, δύο Αμερικάνοι με καταγωγή από την Ινδία, παρέθεσαν τα λόγια ενός ανώτατου στελέχους από την Ινδία με διδακτορικό από αναγνωρισμένο Αμερικάνικο πανεπιστήμιο:

Αυτό που έχει τη μεγαλύτερη σημασία για εμένα και το τμήμα μου δεν είναι το τι κάνω για να πετύχω πράγματα για την εταιρία, αλλά αν έχω την εύνοια του αφεντικού μου. Αυτό το πέτυχα με το να λέω «ναι» σε ότι λέει ή κάνει το αφεντικό μου. Το να έρθω σε αντιπαράθεση μαζί του σημαίνει ότι θα πρέπει να ψάξω για άλλη δουλειά. Άφησα την ελευθερία της σκέψης μου στη Βοστώνη.

Πιο πρόσφατα, ο ψυχολόγος Jan Pieter van Oudenhoven από την Ολλανδία, συνέλεξε αυθόρμητες περιγραφές από τοπικούς οργανισμούς από περισσότερους από επτά χιλιάδες φοιτητές στον τομέα της διοίκησης των επιχειρήσεων, από δέκα χώρες. Ζητήθηκε από τους φοιτητές να περιγράψουν μία εταιρία που γνώριζαν καλά με μία σειρά επιθέτων που θα διάλεγαν οι ίδιοι. Οι επτά χιλιάδες ιστορίες αναλύθηκαν ως προς το περιεχόμενό τους και τα επίθετα που χρησιμοποιήθηκαν συνδυάστηκαν σε αντίθετα ζευγάρια. Ένα ζευγάρι ήταν η γραφειοκρατία έναντι της μη ύπαρξης αυτής και η συχνότητα της ύπαρξης της «γραφειοκρατίας» είχε σχέση με τη διαφορά ισχύος και την αποφυγή της αβεβαιότητας της χώρας. Ένα άλλο ζευγάρι ήταν η ομαδική δουλειά έναντι της ατομικής δουλειάς και η συχνότητα της «ατομικής δουλειάς» είχε σχέση με τον ατομικισμό. Ένα τρίτο ζευγάρι ήταν η φιλικότητα έναντι της εχθρικότητας στο περιβάλλον εργασίας και η συχνότητα της «εχθρικότητας» είχε σχέση με τον ανδρισμό. Επομένως, ο τρόπος που οι φοιτητές αυτοί περιέγραψαν τις επιχειρήσεις στις χώρες τους, αντανακλά στοιχεία της εθνικής κουλτούρας.

Ένα δίκτυο πολιτικών επιστημόνων που συντονίζουν ο Poul Erik Mouritzen από τη Δανία και ο James Svara από τις Ηνωμένες Πολιτείες, μελέτησε τον τρόπο διακυβέρνησης των τοπικών κοινωνιών σε περισσότερους από τέσσερις χιλιάδες δήμους σε δεκατέσσερις Δυτικές δημοκρατίες. Ανάμεσα σε άλλα πράγματα, συνέλεξαν βαθμολογίες για τις εθνικές κουλτούρες, μέσα από απαντήσεις σε ερωτήσεις ερευνών από τα κορυφαία δημόσια στελέχη σε κάθε δήμο. Η μελέτη τους είναι μία από τις μεγαλύτερες μελέτες αντίγραφα της έρευνας της IBM (βλ. Παράρτημα 2.1). Ξεχώρισαν τέσσερις τρόπους με τους οποίους οι τοπικές κυβερνήσεις είναι οργανωμένες, διαχωρίζοντας τους ρόλους των εκλεγμένων πολιτικών από αυτούς των διορισμένων υπαλλήλων:

1. Η περίπτωση του *ισχυρού δημάρχου*, στην οποία ένας εκλεγμένος δήμαρχος ελέγχει την πλειοψηφία του δημοτικού συμβουλίου και είναι υπεύθυνος για όλες τις

εκτελεστικές διαδικασίες. Το κορυφαίο δημόσιο στέλεχος υπηρετεί τον δήμαρχο. Το μοντέλο αυτό παρατηρείται στη Γαλλία, στην Ιταλία, στην Πορτογαλία και στην Ισπανία, καθώς επίσης και σε μεγάλες πόλεις των Ηνωμένων Πολιτειών.

2. Η περίπτωση του *διευθυντή του συμβουλίου*, στην οποία όλες οι εκτελεστικές διαδικασίες βρίσκονται στα χέρια του κορυφαίου δημόσιου στελέχους, ο οποίος διορίζεται από ένα εκλεγμένο συμβούλιο που είναι υπεύθυνο για να ορίζει τις πολιτικές που θα ακολουθηθούν αλλά όχι για την εκτέλεσή τους. Το μοντέλο αυτό παρατηρήθηκε στην Αυστραλία, στη Φιλανδία, στην Ιρλανδία και στη Νορβηγία, καθώς επίσης και σε μικρότερους δήμους των Ηνωμένων Πολιτειών.
3. Η περίπτωση του *επικεφαλής της επιτροπής*, στην οποία οι εκτελεστικές διαδικασίες μοιράζονται από τις επιτροπές που οργανώνονται από τους εκλεγμένους πολιτικούς, τον πολιτικό αρχηγό (με ή χωρίς τον τίτλο του δημάρχου) και το κορυφαίο δημόσιο στέλεχος. Το μοντέλο αυτό παρατηρήθηκε στη Δανία, στη Σουηδία και στο Ηνωμένο Βασίλειο.
4. Η περίπτωση της *συλλογικότητας*, στην οποία όλες οι εκτελεστικές διαδικασίες είναι στα χέρια μίας εκτελεστικής επιτροπής εκλεγμένων πολιτικών, πρόεδρος της οποίας είναι ο δήμαρχος, στον οποίο αναφέρει το κορυφαίο πολιτικό στέλεχος. Το μοντέλο αυτό παρατηρήθηκε στο Βέλγιο και στην Ολλανδία.

Οι ερευνητές σχετίζουν τις μορφές αυτές με τις εθνικές πολιτισμικές διαστάσεις της διαφοράς ισχύος και της αποφυγής της αβεβαιότητας, όπως υπολογίστηκαν από τις απαντήσεις του κορυφαίου δημόσιου στελέχους στις ερωτήσεις της έρευνας. Οι μετρήσεις αυτές είχαν σημαντική σχέση, αλλά δεν ήταν ίδιες, με αυτές που βρέθηκαν στις μελέτες της IBM. Με βάση αυτό και ανάμεσα στην ομάδα αυτή των δεκατεσσάρων χωρών, η περίπτωση του ισχυρού δημάρχου παρατηρήθηκε όπου η αποφυγή της αβεβαιότητας ήταν σχετικά ισχυρή. Η περίπτωση του διευθυντή του συμβουλίου παρατηρήθηκε όπου η αποφυγή της αβεβαιότητας ήταν σχετικά αδύναμη και η διαφορά

ισχύος μέτρια και η περίπτωση του επικεφαλής της επιτροπής παρατηρήθηκε όπου η αποφυγή της αβεβαιότητας ήταν σχετικά αδύναμη και η διαφορά ισχύος μικρή.

Οι Καθηγητές της Διοίκησης Επιχειρήσεων είναι Άνθρωποι

Δεν εξαρτώνται μόνο οι επιχειρήσεις από τις κουλτούρες, αλλά και οι θεωρίες για τις επιχειρήσεις. Οι καθηγητές που έχουν γράψει τις θεωρίες είναι παιδιά μίας κουλτούρας – μεγάλωσαν σε οικογένειες, πήγαν στο σχολείο, εργάσθηκαν για εργοδότες. Οι εμπειρίες τους αντιπροσωπεύουν το υλικό πάνω στο οποίο έχει βασιστεί η σκέψη τους και το έργο τους. Οι λόγιοι είναι άνθρωποι και το ίδιο επηρεασμένοι από τον πολιτισμό τους όσο και όλοι οι άλλοι άνθρωποι.

Για κάθε ένα τέταρτο του Διαγράμματος 9.1 διαλέξαμε έναν κλασικό συγγραφέα, ο οποίος περιέγραψε τις επιχειρήσεις με βάση το μοντέλο που ανήκει στο κάθε τέταρτο του διαγράμματος: την πυραμίδα, τη μηχανή, την αγορά ή την οικογένεια. Και οι τέσσερις είναι σχεδόν σύγχρονοι συγγραφείς και γεννήθηκαν στα μέσα του δεκάτου-ενάτου αιώνα.

Ο Henri Fayol (1841 – 1925) ήταν ένας Γάλλος μηχανικός, του οποίου η διοικητική καριέρα κορυφώθηκε στη θέση του γενικού διευθυντή μίας μεταλλευτικής εταιρίας. Μετά τη συνταξιοδότησή του, διαμόρφωσε τις εμπειρίες του και τις συμπεριέλαβε σε ένα πρωτοποριακό κείμενο σχετικά με την οργάνωση: *Administration Industrielle et Generale* (1916). Σχετικά με το θέμα της άσκησης της εξουσίας, ο Fayol έγραψε:

Ξεχωρίζουμε σε έναν διευθυντή τη θεσπισμένη εξουσία του, η οποία εξασκείται στο γραφείο του και την προσωπική του εξουσία, η οποία αποτελείται από την ευφυΐα του, τις γνώσεις του, την εμπειρία του, τις ηθικές του αξίες, τις ηγετικές του ικανότητες, την προϋπηρεσία του, κλπ. Για έναν καλό διευθυντή, η προσωπική εξουσία είναι απαραίτητη και συνοδεύει πάντα τη θεσπισμένη εξουσία του.

Στην ιδέα του Fayol ως προς την εξουσία, αυτή είναι τόσο το άτομο όσο και οι νόμοι (θεσμοί). Αναγνωρίζουμε το μοντέλο της οργάνωσης ως μία πυραμίδα ανθρώπων με προσωπική εξουσία και θεσπισμένους κανόνες ως αρχές της διοίκησης.

Ο Max Weber (1864 – 1920) ήταν ένας Γερμανός ακαδημαϊκός με πανεπιστημιακή εκπαίδευση στις νομικές επιστήμες και πολυετή εμπειρία ως δημόσιος υπάλληλος. Έγινε καθηγητής των οικονομικών και ιδρυτής της Γερμανικής κοινωνιολογίας. Ο Weber αναφέρει αποσπάσματα από ένα Προτεσταντικό Χριστιανικό βιβλίο του δεκάτου-εβδόμου αιώνα, που αναφέρει την «αμαρτία της πίστης στην εξουσία, η οποία είναι αποδεκτή μόνο στη μορφή της απρόσωπης εξουσίας». Στο δικό του σχεδιασμό ενός οργανωτικού μοντέλου, ο Weber περιγράφει τη *γραφειοκρατία*. Η λέξη αρχικά είχε αστεία έννοια, με κλασική Ελληνική κατάληξη σε ένα σύγχρονο Γαλλικό θέμα λέξης. Σήμερα έχει ξεκάθαρη αρνητική έννοια, αλλά για τον Weber αντιπροσώπευε το ιδανικό μοντέλο για κάθε μεγάλη επιχείρηση. Σχετικά με την εξουσία σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα, ο Weber έγραψε:

Η εξουσία να δίνεις εντολές που απαιτείται για την εκπλήρωση των καθηκόντων, πρέπει να εξασκείται με σταθερό τρόπο. Είναι αυστηρά οριοθετημένη από κανόνες σχετικά με τα μέσα καταναγκασμού, τα οποία μπορεί να βρίσκονται στη διάθεση των αξιωματούχων.

Στην ερμηνεία του Weber, η αληθινή εξουσία ορίζεται από τους κανόνες. Η δύναμη των «αξιωματούχων» περιορίζεται αυστηρά από τους κανόνες αυτούς. Αναγνωρίζουμε το οργανωτικό μοντέλο της καλό-λαδωμένης μηχανής, η οποία λειτουργεί σύμφωνα με τους κανόνες.

Ο Frederick Winslow Taylor (1857 – 1915) ήταν ένας Αμερικάνος μηχανικός, ο οποίος, σε αντίθεση με τον Fayol, είχε ξεκινήσει την καριέρα του ως εργάτης σε μία βιομηχανία. Απέκτησε τα ακαδημαϊκά του προσόντα μέσα από βραδινά μαθήματα. Από αρχιμηχανικός σε μία μεταλλευτική εταιρία, έγινε ένας από τους πρώτους διοικητικούς συμβούλους. Ο Taylor δεν απασχολήθηκε με το θέμα της εξουσίας, καθώς εστίασε στην αποτελεσματικότητα. Πρότεινε τη διάσπαση των καθηκόντων του αφεντικού σε οκτώ εξειδικεύσεις, κάθε μία από τις οποίες θα εξασκούσε ένα διαφορετικό άτομο. Επομένως, κάθε εργάτης θα είχε οκτώ αφεντικά, κάθε ένα από τα οποία θα είχε διαφορετικές αρμοδιότητες. Το κομμάτι αυτό των ιδεών του Taylor δεν εφαρμόστηκε ποτέ εξ' ολοκλήρου, παρόλο που βρίσκουμε στοιχεία του στο σύγχρονο οργανωτικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο ένας εργαζόμενος έχει δύο (ή τρία) αφεντικά, από τα οποία το ένα ασχολείται με την παραγωγικότητα και το άλλο με την τεχνική εξειδίκευση.

Το βιβλίο του Taylor με τίτλο Shop Management (1903) εμφανίστηκε σε Γαλλική μετάφραση το 1913 και ο Fayol το διάβασε και αφιέρωσε σε αυτό έξι ολόκληρες σελίδες του βιβλίου του που εκδόθηκε το 1916. Ο Fayol δείχνει γενικά εντυπωσιασμένος αλλά σοκαρισμένος από την άρνηση του Taylor σχετικά με την αρχή της Ενότητας της Διοίκησης στην περίπτωση του συστήματος των οκτώ αφεντικών. Ο Fayol γράφει: «Από πλευράς μου, δεν πιστεύω ότι ένα τμήμα μπορεί να λειτουργήσει ενάντια στην αρχή της Ενότητας της Διοίκησης. Όμως, ο Taylor έχει υπάρξει επιτυχημένος διευθυντής μεγάλων εταιριών. Πως μπορούμε να εξηγήσουμε αυτή την αντίφαση;» Η ρητορική ερώτηση του Fayol είχε απαντηθεί από τον συμπατριώτη του Blaise Pascal, δύομισι αιώνες πριν: υπάρχουν αλήθειες σε μία χώρα που είναι λανθασμένες πεποιθήσεις σε μία άλλη χώρα.

Σε ένα άρθρο του το 1981, ο Andre Laurent, άλλος ένας συμπατριώτης του Fayol, είπε ότι οι Γάλλοι διευθυντές σε μία έρευνα αντέδρασαν σε μεγάλο βαθμό στην πρόταση ότι ένας υπάλληλος θα μπορούσε να έχει δύο διαφορετικά αφεντικά, ενώ οι Σουηδοί και οι Αμερικάνοι διευθυντές, μεταξύ άλλων, στην ίδια έρευνα έδειξαν λιγότερες επιφυλάξεις στο θέμα. Το είδος αυτό της οργανωτικής δομής δεν ήταν ποτέ το ίδιο δημοφιλές στη Γαλλία, όπως στις Ηνωμένες Πολιτείες. Είναι διασκεδαστικό να διαβάσουμε την πρόταση του Laurent η οποία αναφέρει ότι προκειμένου να κάνουμε το μοντέλο αυτό αποδεκτό από τις επιχειρήσεις στη Γαλλία, πρέπει να το μεταφράσουμε σε ιεραρχικούς όρους – δηλαδή, ένα πραγματικό αφεντικό, και ένας ή περισσότεροι ειδικοί υφιστάμενοί του. Ακριβώς η ίδια λύση προτάθηκε από τον Fayol στον σχολιασμό που έκανε σχετικά με το σύστημα του Taylor το 1916. Για την ακρίβεια, ο Fayol γράφει ότι υποθέτει ότι αυτός είναι ο τρόπος με τον οποίο πιστεύει ότι το σύστημα του Taylor λειτούργησε στις εταιρίες που ο ίδιος εργαζόταν ως διευθυντής.

Ενώ ο Taylor ασχολήθηκε μόνο σιωπηλά με την άσκηση της εξουσίας στις επιχειρήσεις, μία άλλη Αμερικανίδα πρωτοπόρος στην οργανωτική θεωρία, η Mary Parker Follett (1868 – 1933), αναφέρθηκε στο θέμα σφαιρικά. Έγραψε:

Πως μπορούμε να αποφύγουμε τα δύο άκρα: πολύ μεγάλη αυταρχικότητα δίνοντας εντολές και ανυπαρξία των εντολών αυτών; Η λύση μου είναι να μην είναι προσωποποιημένη η εντολή, να συνεισφέρουν όλοι σε μία εκτίμηση της κατάστασης, να ανακαλύψουν τη φύση της κατάστασης και να υπακούουν σε αυτήν. Ένα άτομο δεν πρέπει να δίνει εντολές σε ένα άλλο άτομο, αλλά και οι δύο πρέπει να συμφωνούν να παίρνουν εντολές από την κατάσταση.

Στην αντίληψη του Taylor και της Follett, η εξουσία δε βρίσκεται στο άτομο, ούτε στους κανόνες, αλλά αντίθετα, όπως το θέτει η Follett, βρίσκεται στην κατάσταση. Αναγνωρίζουμε το οργανωτικό μοντέλο της αγοράς, στην οποία οι συνθήκες υπαγορεύουν τι πρόκειται να γίνει.

Ο Sun Yat-sen (1867 – 1925), από την Κίνα, ήταν λόγιος από το τέταρτο τεταρτημόριο του διαγράμματος της διαφοράς ισχύος και της αποφυγής της αβεβαιότητας. Έλαβε Δυτική εκπαίδευση στη Χαβάη και στον Χονγκ Κονγκ και έγινε πολιτικός επαναστάτης. Καθώς η Κίνα ξεκινούσε τη βιομηχανοποίησή της πολύ αργότερα από τη Δύση, δεν υπήρχε κάποιος τοπικός θεωρητικός του σύγχρονου βιομηχανικού οργανωτικού μοντέλου. Ο ίδιος ήθελε να αντικαταστήσει την πάσχουσα κυβέρνηση των αυτοκρατόρων Manchu με ένα σύγχρονο Κινέζικο κράτος. Τελικά έγινε, για ένα σύντομο χρονικό διάστημα, ο πρώτος πρόεδρος της Κινέζικης Δημοκρατίας. Το μοντέλο του Sun για μία Κινέζικη μορφή διακυβέρνησης, αντιπροσωπεύει μία συγχώνευση Δυτικών και παραδοσιακών Κινέζικων στοιχείων. Από τη Δύση, σύστησε τις τρεις πολιτικές εξουσίες του Montesquieu: εκτελεστική, νομοθετική και δικαστική. Σε αντίθεση με τη Δύση, όμως, και οι τρεις βρίσκονταν κάτω από την εξουσία του προέδρου. Δύο ακόμη εξουσίες προστέθηκαν, οι οποίες προήλθαν από την Κινέζικη παράδοση – η εξεταστική (η οποία καθόριζε την πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες) και η ελεγκτική, η οποία υποτίθεται ότι έλεγχε την κυβέρνηση – με σύνολο, έτσι, πέντε εξουσίες.

Αυτή η αξιοσημείωτη ανάμειξη των δύο συστημάτων είναι η βάση της σημερινής κυβερνητικής δομής της Ταϊβάν, η οποία κληρονόμησε τις ιδέες του Sun, μέσα από το πολιτικό κόμμα Kuomintang. Τονίζει την εξουσία του προέδρου (μεγάλη διαφορά ισχύος): οι νομοθετικές και δικαστικές εξουσίες, οι οποίες στη Δύση εγγυώνται τη διακυβέρνηση σύμφωνα με τους νόμους, βασίζονται στον κυβερνήτη και είναι παράλληλες με την εξεταστική και την ελεγκτική εξουσία, οι οποίες βασίζονται στη διακυβέρνηση των ανθρώπων (αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας). Πρόκειται για το

οργανωτικό μοντέλο της οικογένειας, με τον κυβερνήτη της χώρας να είναι ο πατέρας της και με κάθε επιμέρους δομή να βασίζεται στις προσωπικές σχέσεις.

Παράδοξα, στην Κίνα (η οποία απέλασε το κόμμα Kuomintang), στη Λαϊκή Δημοκρατία, το πείραμα της Πολιτισμικής Επανάστασης του 1966 – 1976, μπορεί να ερμηνευθεί ως μία προσπάθεια διατήρησης της εξουσίας του κυβερνήτη (στην περίπτωση αυτή του προέδρου Mao Zedong, 1893 – 1976), με παράλληλη απόρριψη των κανόνων της εξουσίας, οι οποίοι αντιμετωπίστηκαν ως ασφυκτικοί δεσμοί στον εκσυγχρονισμό της κοινωνίας. Η Πολιτισμική Επανάσταση αναγνωρίζεται δημόσια πλέον ως μία καταστροφή. Θέματα που αντιμετωπίστηκαν ως εκσυγχρονιστικά, ήταν για την ακρίβεια μία αναβίωση υποσυνείδητων φόβων που υπήρχαν αιώνες πριν.

Στις προηγούμενες παραγράφους, τα οργανωτικά μοντέλα σε διαφορετικούς πολιτισμούς έχουν συσχετιστεί με θεωρίες των ιδρυτών τους της οργανωτικής θεωρητικής επιστήμης. Τα διαφορετικά μοντέλα αναγνωρίζονται επίσης σε πιο πρόσφατες θεωρίες.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, στις δεκαετίες του 1970 και 1980, επικρατούσε η αντιμετώπιση των επιχειρήσεων με βάση το κόστος των συναλλαγών. Ο οικονομολόγος Oliver Williamson παρουσίασε τις ιεραρχίες σε αντίθεση με τις αγορές. Η λογική είναι ότι η ανθρώπινη κοινωνική ζωή αποτελείται από οικονομικές συναλλαγές ανάμεσα στα άτομα. Τα άτομα αυτά διαμορφώνουν ιεραρχικές επιχειρήσεις, όταν το κόστος των συναλλαγών (όπως η απόκτηση πληροφοριών ή η αναζήτηση ενός έμπιστου ατόμου) είναι χαμηλότερο στην ιεραρχία από ότι όλες οι άλλες συναλλαγές που πραγματοποιήθηκαν σε μία ελεύθερη αγορά. Ένα ενδιαφέρον στοιχείο της θεωρίας αυτής από πολιτισμική οπτική, είναι ότι η αγορά είναι η αφετηρία ή το βασικό μοντέλο και η οργάνωση εξηγείται με βάση την αποτυχία της αγοράς. Μία κοινωνία η οποία παράγει μία τέτοια θεωρία, είναι πιθανό να προτιμά τις οργανώσεις που εσωτερικά

μοιάζουν με αγορές από αυτές που εσωτερικά μοιάζουμε με δομημένα μοντέλα, όπως οι πυραμίδες. Η ιδανική αρχή ελέγχου στις οργανώσεις στη φιλοσοφία της αγοράς είναι ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα άτομα.

Ο συνάδελφος του Williamson, William Ouchi, ένας Αμερικάνος με Ιαπωνική καταγωγή, πρότεινε δύο εναλλακτικές για το μοντέλο της αγοράς: «γραφειοκρατίες» και «φατρίες». Αυτές πλησιάζουν στο μοντέλο που νωρίτερα ονομάσαμε το μοντέλο της μηχανής και σε αυτό που ονομάσαμε το μοντέλο της οικογένειας, αντίστοιχα. Αν μελετήσουμε τις ιδέες του Williamson και του Ouchi μαζί, βλέπουμε να περιγράφονται και τα τέσσερα οργανωτικά μοντέλα. Η αγορά, όμως, έχει ειδική θέση, ως αφετηρία της θεωρίας και μπορεί να εξηγηθεί με βάση την εθνικότητα των συγγραφέων.

Στο έργο τόσο των Γερμανών, όσο και των Γάλλων, θεωρητικών, οι αγορές έχουν μετριοπαθή ρόλο. Τα Γερμανικά βιβλία τείνουν να εστιάζουν στα δομημένα συστήματα – στη λειτουργία της μηχανής. Η ιδανική αρχή ελέγχου στις επιχειρήσεις είναι ένα σύστημα θεσπισμένων κανόνων, πάνω στο οποίο μπορούν όλοι να βασιστούν. Τα Γαλλικά βιβλία συνήθως βασίζονται στην άσκηση της εξουσίας και ορισμένες φορές στις άμυνες του ατόμου έναντι στην πυραμίδα. Η αρχή ελέγχου είναι η ιεραρχική εξουσία. Υπάρχει ένα σύστημα κανόνων, αλλά αντίθετα με τους Γερμανούς, η προσωπική εξουσία των προϊστάμενων επικρατεί έναντι των κανόνων.

Στην Κίνα, στην εποχή του Mao και της Πολιτισμικής Επανάστασης, η αρχή που επιδίωκαν δεν ήταν ούτε οι αγορές, ούτε οι κανόνες, ούτε η ιεραρχία, αλλά η *κατήχηση* για τον έλεγχο των επιχειρήσεων, παράλληλα με την εθνική παράδοση, η οποία για αιώνες χρησιμοποιούσε συγκριτικές εξετάσεις ως έλεγχο της επαρκούς κατήχησης.

Τα οργανωτικά μοντέλα ποικίλουν στους διάφορους ανθρώπους και ανάμεσα στις χώρες. Σε μία συγκεκριμένη χώρα, οι τράπεζες λειτουργούν περισσότερο ως πυραμίδες, τα ταχυδρομεία περισσότερο ως μηχανές, οι διαφημιστικές εταιρίες περισσότερο ως αγορές και οι ορχήστρες περισσότερο ως οικογένειες. Τέτοιες διαφορές είναι αναμενόμενες, αλλά όταν περνάμε τα εθνικά σύνορα, αντιμετωπίζουμε διαφορές στα οργανωτικά μοντέλα που δεν περιμέναμε. Θα αναλύσουμε περισσότερο το θέμα αυτό στο Κεφάλαιο 11.

Ο Πολιτισμός και η Οργανωτική Δομή: Το Έργο του Mintzberg

Ο Henry Mintzberg, από τον Καναδά, είναι ένας από τους ηγέτες της θεωρίας της οργανωτικής δομής, τουλάχιστον στο Αγγλόφωνο μέρος του κόσμου. Το βασικό χαρακτηριστικό για το οποίο είναι γνωστός είναι η περίληψη που έκανε για την ακαδημαϊκή τέχνη, σε μικρότερο αριθμό εννοιών, οι οποίες είναι πρακτικές και εύκολα κατανοητές.

Για τον Mintzberg, όλα τα καλά μίας επιχείρησης έρχονται σε ομάδες των πέντε. Οι επιχειρήσεις γενικά περιλαμβάνουν έως πέντε ξεχωριστά μέρη:

1. Τον λειτουργικό πυρήνα (τους ανθρώπους που εργάζονται)
2. Τη στρατηγική κορυφή (την ανώτατη διοίκηση)
3. Τη μεσαία γραμμή (την ιεραρχία που βρίσκεται ανάμεσα)
4. Την τεχνική δομή (το προσωπικό που παρέχει τις ιδέες)
5. Το υποστηρικτικό προσωπικό (το προσωπικό που παρέχει τις υπηρεσίες)

Οι επιχειρήσεις γενικά χρησιμοποιούν επίσης, έναν ή περισσότερους από τους πέντε μηχανισμούς συντονισμού των ενεργειών τους:

1. Αμοιβαία προσαρμογή (των ανθρώπων μέσα από την ανεπίσημη επικοινωνία)
2. Άμεση επίβλεψη (από τον ανώτερο στην ιεραρχία)
3. Τυποποίηση των διαδικασιών (προσδιορισμός του περιεχομένου των εργασιών)
4. Τυποποίηση των αποτελεσμάτων (προσδιορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων)
5. Τυποποίηση των ικανοτήτων (προσδιορισμός της απαιτούμενης εκπαίδευσης για την εργασία)

Οι περισσότερες επιχειρήσεις, τέλος, διαμορφώνονται σύμφωνα με έναν από τους πέντε τρόπους:

1. **Η απλή δομή:** Βασικό στοιχείο – η στρατηγική κορυφή. Συντονιστικός μηχανισμός – άμεση επίβλεψη.
2. **Η μηχανική γραφειοκρατία:** Βασικό στοιχείο – η τεχνική δομή. Συντονιστικός μηχανισμός – η τυποποίηση των διαδικασιών.
3. **Η επαγγελματική γραφειοκρατία:** Βασικό στοιχείο – ο λειτουργικός πυρήνας. Συντονιστικός μηχανισμός – η τυποποίηση των ικανοτήτων.
4. **Η τμηματοποιημένη μορφή:** Βασικό στοιχείο – η μεσαία γραμμή. Συντονιστικός μηχανισμός – η τυποποίηση των αποτελεσμάτων.

5. **Η αυθαιρεσία:** Βασικό στοιχείο – η υποστήριξη του προσωπικού (ορισμένες φορές μαζί με τον λειτουργικό πυρήνα). Συντονιστικός μηχανισμός – η αμοιβαία προσαρμογή.

Ο Mintzberg αναγνώρισε το ρόλο των αξιών στην επιλογή των συντονιστικών μηχανισμών. Για παράδειγμα, σχετικά με την τυποποίηση της συμπεριφοράς εντός των επιχειρήσεων (μέρος της τυποποίησης των εργασιών), έγραψε:

Οι επιχειρήσεις τυποποιούν τη συμπεριφορά, προκειμένου να μειώσουν την ποικιλομορφία της, με απώτερο σκοπό να την προβλέπουν και να την ελέγχουν, να συντονίζουν τις ενέργειες, να εξασφαλίζουν τη μηχανική συνοχή που οδηγεί στην αποτελεσματική παραγωγή και να εξασφαλίζουν δικαιοσύνη προς τους πελάτες. Οι επιχειρήσεις, επίσης, τυποποιούν τη συμπεριφορά και για άλλους λόγους, αμφιλεγόμενης εγκυρότητας. Η τυποποίηση μπορεί, για παράδειγμα, να αντανάκλα την αυθαίρετη επιθυμία για τάξη. Η σε μεγάλο βαθμό τυποποιημένη δομή είναι πάνω απ' όλα η πιο πετυχημένη – ζεσταίνει τις καρδιές των ανθρώπων, οι οποίοι θέλουν να βλέπουν τα πράγματα σε τάξη.

Η αναφορά του Mintzberg στην «αμφιλεγόμενη εγκυρότητα» προφανώς αντιπροσωπεύει τη δική του επιλογή αξιών. Δεν προχώρησε τόσο ώστε να αναγνωρίσει τη σχέση ανάμεσα στις αξίες και στην εθνικότητα. Η έρευνα της IBM έδειξε σε ποιο βαθμό οι αξίες σχετικά με την επιθυμία για συγκεντρωτισμό (οι οποίες αντανάκλωνται στη διαφορά ισχύος) και για τυποποίηση (οι οποίες αντανάκλωνται στην αποφυγή της αβεβαιότητας) επηρεάζουν τα νοητά μοντέλα των επιχειρήσεων στο μυαλό των ανθρώπων και το βαθμό στον οποίο τα μοντέλα αυτά διαφέρουν από μία χώρα σε μία άλλη. Αυτό δηλώνει ότι είναι πιθανό να σχετίσουμε την τυποποίηση των επιχειρήσεων του Mintzberg με τους εθνικούς πολιτισμούς, βασιζόμενοι στα στοιχεία της IBM. Μία τέτοια σύνδεση δηλώνει ότι, όταν οι άλλοι παράγοντες είναι ίσοι, οι άνθρωποι με ίδιο

εθνικό υπόβαθρο, θα προτιμήσουν ένα συγκεκριμένο σχηματισμό, καθώς θα ταιριάζει στο νοητό μοντέλο τους και ότι οι κατά τα άλλα παρόμοιες επιχειρήσεις σε διαφορετικές χώρες, θα παρουσιάζουν διαφορετικούς σχηματισμούς σύμφωνα με τα μοντέλα του Mintzberg, λόγω των διαφορετικών πολιτισμικών προτιμήσεων.

Ο σύνδεσμος ανάμεσα στους πέντε σχηματισμούς του Mintzberg και στα τεταρτημόρια του διαγράμματος της διαφοράς ισχύος και της αποφυγής της αβεβαιότητας είναι εύκολος να γίνει και παρουσιάζεται στο Παράρτημα 9.2.

Ο Mintzberg χρησιμοποιεί τον όρο *μηχανή* με διαφορετική έννοια από αυτή που χρησιμοποίησε ο Stevens και εμείς: στη μηχανική γραφειοκρατία του, ο Mintzberg τονίζει το ρόλο της τεχνικής δομής (δηλαδή, των ειδικών με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης), αλλά όχι το ρόλο των εργαζομένων με υψηλότερη εκπαίδευση, οι οποίοι ανήκουν στον λειτουργικό πυρήνα του. Επομένως, η μηχανική γραφειοκρατία του Mintzberg δεν ανταποκρίνεται στη μηχανή του Stevens, αλλά στην πυραμίδα. Προκειμένου να αποφύγουμε τη σύγχυση, στο Παράρτημα 9.2 την έχουμε μετονομάσει σε «απόλυτη γραφειοκρατία». Αυτός είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για έναν παρόμοιο σχηματισμό στις έρευνες του Aston, που αναφέραμε νωρίτερα στο κεφάλαιο αυτό.

Η αυθαιρεσία ανταποκρίνεται στην «αγορά του χωριού». Η επαγγελματική γραφειοκρατία ανταποκρίνεται στην «καλό-λαδωμένη μηχανή», η απόλυτη γραφειοκρατία ανταποκρίνεται στην «πυραμίδα» και η απλή δομή στο μοντέλο της «οικογένειας», ενώ η τμηματοποιημένη μορφή έχει τη μεσαία θέση και στις δύο πολιτισμικές διαστάσεις, περιλαμβάνοντας στοιχεία και από τα τέσσερα μοντέλα. Μία τυπική χώρα κοντά στο κέντρο του διαγράμματος στο Παράρτημα 9.2 είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες, όπου η τμηματοποιημένη μορφή έχει αναπτυχθεί και είναι πολύ δημοφιλής.

Το Παράρτημα 9.2 εξηγεί έναν αριθμό εθνικών χαρακτηριστικών που είναι γνωστά από επαγγελματική και ανέκδοτη λογοτεχνία σχετικά με τις επιχειρήσεις. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι περισσότερο ξεκάθαρα στους προτιμώμενους συντονιστικούς μηχανισμούς. Η *αμοιβαία προσαρμογή* ταιριάζει στο μοντέλο της αγοράς και στην έμφαση στις αυθαίρετες διαπραγματεύσεις στις Αγγλόφωνες χώρες. Η *τυποποίηση των ικανοτήτων* εξηγεί την παραδοσιακή έμφαση σε χώρες όπως η Γερμανία και η Ελβετία στα επαγγελματικά προσόντα των υπαλλήλων και στην υψηλή θέση των συστημάτων εκμάθησης στις χώρες αυτές. Η *τυποποίηση των διαδικασιών* ταιριάζει στο Γαλλικό μοντέλο της γραφειοκρατίας. Η *άμεση επίβλεψη* ανταποκρίνεται στις Κινέζικες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που βρίσκονται έξω από την ενδότερη περιοχή της Κίνας, οι οποίες δίνουν έμφαση στο συντονισμό μέσα από την προσωπική παρέμβαση του ιδιοκτήτη ή των συγγενών του. Η *τυποποίηση των αποτελεσμάτων* μοιάζει πολύ με την προτιμώμενη φιλοσοφία τις Ηνωμένες Πολιτείες, ακόμα και στις περιπτώσεις όπου τα αποτελέσματα είναι δύσκολο να εκτιμηθούν.

Σχεδιασμός, Έλεγχος και Λογιστική

Οι διαδικασίες του σχεδιασμού και του ελέγχου στις επιχειρήσεις επηρεάζονται σημαντικά από την κουλτούρα, ενώ η μία συνοδεύει την άλλη: ο σχεδιασμός προσπαθεί να μειώσει την αβεβαιότητα και ο έλεγχος είναι μία μορφή εξουσίας. Επομένως, οι διαδικασίες του σχεδιασμού και του ελέγχου σε μία χώρα, είναι πιθανό να διαφοροποιούνται ανάλογα με τις επικρατούσες τάσεις της αποφυγής της αβεβαιότητας και της διαφοράς ισχύος. Τα συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου συχνά θεωρούνται λογικά εργαλεία, αλλά στην πραγματικότητα είναι εν μέρει τελετουργίες. Είναι πάρα πολύ δύσκολο να ξέρουμε πόσο αποτελεσματικοί είναι ο σχεδιασμός και ο έλεγχος στην πραγματικότητα. Τα τελετουργικά στοιχεία κάνουν μία αντικειμενική εκτίμηση, αδύνατη, καθώς πάντα θα υπάρχουν πιστοί και άπιστοι.

Επομένως, είναι δύσκολο να προσδιορίσουμε τα αποτελεσματικά και αναποτελεσματικά συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου σε άλλες κουλτούρες. Ας πάρουμε για παράδειγμα την περίπτωση στρατηγικού σχεδιασμού και ελέγχου από την ανώτατη διοίκηση. Στο Κεφάλαιο 6 αναφερθήκαμε σε μία μελέτη (η οποία δημοσιεύθηκε το 1980 από τον Γάλλο Jacques Horowitz) σχετικά με την ανώτατη διοίκηση στη Γαλλία, στη Γερμανία και στη Μεγάλη Βρετανία. Σύμφωνα με τα κριτήρια που έθεταν οι Αμερικάνοι σχεδιαστές και τα Αμερικάνικα συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου, οι Βρετανοί διευθυντές έκαναν καλύτερη δουλειά στον στρατηγικό σχεδιασμό από ότι οι Γερμανοί και οι Γάλλοι συνάδελφοί τους. Οι δύο τελευταίοι εστίαζαν σε λεπτομέρειες και σε βραχυπρόθεσμα στοιχεία. Παρόλα αυτά, οι εθνικές οικονομίες της Γαλλίας και της Γερμανίας την περίοδο εκείνη είχαν καλύτερη πρόοδο από τις οικονομίες του Ηνωμένου Βασιλείου και των Ηνωμένων Πολιτειών. Ο Mitzberg, καθώς ήταν Καναδός, εξέφρασε ισχυρό σκεπτικισμό σχετικά με τα αποτελέσματα του στρατηγικού σχεδιασμού. Τα τελετουργικά είναι αποτελεσματικά για αυτούς που πιστεύουν σε αυτά.

Ακολουθούν ορισμένοι από τους τρόπους με τους οποίους η διαφορά ισχύος και η αποφυγή της αβεβαιότητας επηρεάζουν τις διαδικασίες σχεδιασμού και ελέγχου στις επιχειρήσεις:

- Ο υψηλότερος δείκτης της διαφοράς ισχύος υποστηρίζει περισσότερο την πολιτική και όχι τη στρατηγική σκέψη.
- Ο υψηλότερος δείκτης της διαφοράς ισχύος υποστηρίζει περισσότερο τον προσωπικό σχεδιασμό και έλεγχο, παρά τα απρόσωπα συστήματα. Όσο υψηλότερα βρίσκεται το άτομο στην ιεραρχία, τόσο λιγότερος τυπικός σχεδιασμός και έλεγχος υπάρχει.

- Τα συστήματα ελέγχου με χαμηλότερο δείκτη της διαφοράς ισχύος, βασίζονται περισσότερο στους υφιστάμενους, ενώ στις κουλτούρες με υψηλότερο δείκτη της διαφοράς ισχύος δεν υπάρχει τέτοιου είδους εμπιστοσύνη.
- Ο υψηλότερος δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας σημαίνει ότι είναι λιγότερο πιθανό οι ενέργειες του στρατηγικού σχεδιασμού να γίνονται πράξη, διότι τέτοιες ενέργειες ίσως να αμφισβητήσουν τις βεβαιότητες του σήμερα.
- Ο υψηλότερος δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας προϋποθέτει ο σχεδιασμός να γίνεται από τους ειδικούς.
- Ο υψηλότερος δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας προϋποθέτει μία πιο περιορισμένη άποψη για το ποιες πληροφορίες είναι σχετικές.

Όταν οι εταιρίες αρχίζουν να δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο, τα συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου τους συνεχίζουν να επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την εθνική κουλτούρα της κάθε εταιρίας. Οι Ευρωπαίοι ερευνητές Anne-Wil Harzing και Arndt Sorge, συνέλλεξαν πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο που οι πολυεθνικές εταιρίες ελέγχουν την επίδοση των διαφόρων μονάδων τους. Η βασικότερη επιρροή προέρχεται από τη χώρα στην οποία βρίσκεται η κεντρική μονάδα της πολυεθνικής εταιρίας και όχι από τη χώρα στην οποία βρίσκεται το υποκατάστημα. Εξηγεί τις διαφοροποιήσεις στη χρήση τόσο του απρόσωπου ελέγχου από τα συστήματα, όσο και του προσωπικού ελέγχου από άτομα που εργάζονται εκεί.

Οι εθνικές κουλτούρες αντανakλώνται επίσης στο ρόλο των λογιστών στις επιχειρήσεις. Δεν είναι μόνο οι διευθυντές και οι καθηγητές άνθρωποι, αλλά και οι λογιστές. Επίσης, παίζουν ένα συγκεκριμένο ρόλο στην κουλτούρα μίας κοινωνίας.

Στο Κεφάλαιο 1 δείξαμε ότι ο πολιτισμός εκδηλώνεται με τη μορφή συμβόλων, ηρώων, τελετουργικών και αξιών. Η λογιστική λέγεται ότι είναι η γλώσσα των επιχειρήσεων: αυτό σημαίνει ότι η λογιστική διαχειρίζεται τα σύμβολα που έχουν νόημα μόνο για αυτούς που μιλούν στις επιχειρήσεις. Στο επίπεδο των συμβόλων κανείς βρίσκει επίσης τα χρήματα. Αυτά δεν έχουν ουσιαστική αξία, ούτε ένα ουσιαστικό νόημα, εκτός από αυτήν που τους δίνεται συμβατικά. Επίσης, σημαίνουν διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Για παράδειγμα, σημαίνουν ένα πράγμα στην κουλτούρα των λογιστών και κάτι διαφορετικό στην κουλτούρα των τραπεζικών υπαλλήλων. Υπάρχει ένα εθνικό στοιχείο στη σημασία των χρημάτων: στο Κεφάλαιο 5 η σημασία των χρημάτων σχετίστηκε με τον ανδρισμό. Στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Γερμανία, τα λογιστικά συστήματα τονίζουν την επίτευξη καθαρά χρηματοοικονομικών στόχων περισσότερο από ότι στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα, όπως η Σουηδία και η Ολλανδία. Σε κοινωνίες που έχουν βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό, επίσης, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, τα συστήματα τονίζουν περισσότερο τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα από ότι σε κοινωνίες με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Οι λογιστές είναι απίθανο να γίνουν *ήρωες* στις επιχειρήσεις, αλλά έχουν ένα σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό ηρώων σε άλλους τομείς της επιχείρησης, διότι καθορίζουν ποιοι είναι οι καλοί και ποιοι είναι οι κακοί. Το βασικό μέσο για αυτό το σκοπό είναι η *ευθύνη*: η απόδοση της προσωπικής ευθύνης σε κάποιον για τα αποτελέσματα. Καθώς τα μετρήσιμα αποτελέσματα είναι πιο σημαντικά στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό από ότι σε αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα, οι λογιστές στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό είναι πιο πιθανό να παρουσιάσουν τα αποτελέσματα με τέτοιο τρόπο, ώστε ο υπεύθυνος διευθυντής να φαίνεται σαν ήρωας ή σαν εχθρός.

Από πολιτισμική άποψη, τα λογιστικά συστήματα στις επιχειρήσεις γίνονται καλύτερα κατανοητά ως τελετουργικά μείωσης της αβεβαιότητας, ικανοποιώντας μία πολιτισμική

ανάγκη για επιβεβαίωση, απλότητα και αλήθεια σε έναν μπερδεμένο κόσμο, ανεξάρτητα από το αν η αλήθεια αυτή έχει αντικειμενική βάση. Ο Trevor Gambling, καθηγητής και πρώην λογιστής από το Ηνωμένο Βασίλειο, έχει γράψει ότι αρκετές από τις λογιστικές πληροφορίες είναι δικαιολογίες των αποφάσεων μετά τα γεγονότα, οι οποίες πάρθηκαν για μη-λογικούς λόγους εξ' αρχής. Η βασική λειτουργία των λογιστικών πληροφοριών, σύμφωνα με τον Gambling, είναι να διατηρεί το ηθικό υψηλό σε περιπτώσεις αβεβαιότητας. Ο λογιστής «επιτρέπει σε μία ξεκάθαρα ανήθικη σύγχρονη βιομηχανική κοινωνία να υπάρχει, επιβεβαιώνοντας ότι τα μοντέλα και οι πληροφορίες της μπορούν να γίνουν αντιληπτά ως αλήθειες.

Αυτό εξηγεί την έλλειψη ομοφωνίας ανάμεσα σε διαφορετικές χώρες σχετικά με το ποιες είναι οι πρέπουσες λογιστικές μέθοδοι. Για τις Ηνωμένες Πολιτείες οι μέθοδοι αυτές συγκεντρώνονται στο ιερό βιβλίο των λογιστών, που περιέχει τις ευρέως αποδεκτές λογιστικές αρχές, τον οδηγό GAAP. Η «γενική αποδοχή» σε έναν συγκεκριμένο πληθυσμό είναι αυτό ακριβώς που δίνει σε ένα τελετουργικό την ουσία του. Δε χρειάζεται καμία άλλη επιβεβαίωση. Από τη στιγμή που έχει συμφωνήσει κανείς με το τελετουργικό, πολλά προβλήματα γίνονται τεχνικά και πάλι, όπως ο πιο αποτελεσματικός τρόπος εφαρμογής του τελετουργικού. Για έναν αφελή παρατηρητή, η πρακτική της λογιστικής έχει πολλά κοινά με τη θρησκευτική πρακτική (η οποία επίσης εξυπηρετεί στην αποφυγή της αβεβαιότητας). Ο Βρετανός δημοσιογράφος Graham Cleverley αποκαλούσε τους λογιστές «ιερείς» των επιχειρήσεων. Ορισμένες φορές βρίσκουμε σαφείς συνδετικούς κρίκους ανάμεσα στους θρησκευτικούς και στους λογιστικούς κανόνες, όπως στον Ισλαμισμό, στην απαγόρευση του Κορανίου για τον υπολογισμό του ενδιαφέροντος.

Η διδακτορική έρευνα του Geert κατά τη δεκαετία του 1960 ήταν σχετικά με τις συνέπειες στη συμπεριφορά λόγω του προϋπολογισμού και ο ίδιος, εν αγνοία του, υποστήριξε την τελετουργική φύση της λογιστικής. Αυτό είναι αξιοσημείωτο, διότι η διαδικασία του προϋπολογισμού είναι πιθανότατα μια από αυτές που περιέχουν τα πιο πολλά μέρη που καθορίζονται από τις πράξεις στο λογιστικό σύστημα. Την εποχή εκείνη,

ο Geert, εργαζόταν ως διευθυντής παραγωγής σε ένα κλωστοϋφαντουργείο και του είχαν κάνει εντύπωση τα πολλά παράδοξα στις συμπεριφορές, όταν ένα σύστημα προϋπολογισμού εντασσόταν για πρώτη φορά: η συμπεριφορά που παρατήρησε ήταν η αντίθετη από αυτήν στην οποία στόχευε το σύστημα.

Το βασικό συμπέρασμα της έρευνας περιλαμβάνεται στον τίτλο της διατριβής του: *The Game of Budget Control* (Το Παιχνίδι Ελέγχου του Προϋπολογισμού). Βασίστηκε σε μία μελέτη πέντε Ολλανδικών επιχειρήσεων. Δεν αναφέρθηκε στα τελετουργικά ή στον πολιτισμό, αλλά βρήκε ότι για να έχει ο έλεγχος του προϋπολογισμού θετική επιρροή στα αποτελέσματα, πρέπει να αντιμετωπίζεται ως παιχνίδι. Τα παιχνίδια σε όλες τις ανθρώπινες κοινωνίες είναι μία πολύ συγκεκριμένη μορφή τελετουργίας: είναι δράσεις που γίνονται για το δικό τους καλό. Βασικά, η έρευνα έδειξε ότι η πρότερη τελετουργική χρήση του συστήματος ήταν βασική προϋπόθεση για τα αποτελέσματα. Τα τεχνικά στοιχεία του συστήματος που χρησιμοποιείται – τα στοιχεία για τα οποία εκφράζεται ανησυχία στην επαγγελματική λογοτεχνία μέχρι και σήμερα – δεν επηρέαζαν τα αποτελέσματα σε μεγάλο βαθμό. Ο τρόπος που παιζόταν το παιχνίδι, έδινε στο σύστημα νόημα στο μυαλό των εμπλεκόμενων και αυτό καθόριζε το αποτέλεσμα. Αυτή ήταν μία πρώιμη πολιτισμική ερμηνεία.

Αν τα λογιστικά συστήματα είναι τελετουργικά που είναι ριζωμένα στην αποφυγή της αβεβαιότητας, μπορούμε να περιμένουμε ότι η βαθμολογία μίας κοινωνίας στην αποφυγή της αβεβαιότητας θα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις λογιστικές πρακτικές στη χώρα αυτή: οι κοινωνίες με μεγάλη αποφυγή της αβεβαιότητας έχουν πιο σαφείς κανόνες σχετικά με τη διαχείριση των διαφορετικών περιπτώσεων, ενώ οι κοινωνίες με πιο αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας, αφήνουν περισσότερα πράγματα στην κρίση της επιχείρησης ή ακόμα και του λογιστή.

Πίσω από τα σύμβολα, τους ήρωες και τα τελετουργικά στη λογιστική υπάρχουν οι αξίες. Όσο λιγότερο μία ενέργεια καθορίζεται από τεχνική αναγκαιότητα, τόσο περισσότερο κυβερνάται από αξίες και επομένως επηρεάζεται από τις πολιτισμικές διαφορές. Η λογιστική είναι ο κλάδος, όπου οι τεχνικές επιταγές είναι αδύναμες: οι ιστορικές συνθήκες είναι πιο σημαντικές από ότι οι νόμοι της φύσης. Επομένως, είναι λογικό για τα λογιστικά συστήματα και τους τρόπους με τους οποίους χρησιμοποιούνται, να διαφοροποιούνται ανάμεσα στις εθνικές πολιτισμικές γραμμές.

Στις χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος, τα λογιστικά συστήματα χρησιμοποιούνται συχνά για τη δικαιολόγηση των αποφάσεων αυτών που βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα εξουσίας: αντιμετωπίζονται ως εργαλεία για τους κατόχους τους για την παρουσίαση της επιθυμητής εικόνας, και τα αριθμητικά στοιχεία θα διαστρεβλωθούν για το σκοπό αυτό. Τα λογιστικά σκάνδαλα στις Ηνωμένες Πολιτείες το 2002 (από τα οποία η πιο άσημη ήταν η περίπτωση της Enron) ταιριάζουν την εικόνα της διαστρέβλωσης στην Αμερικάνικη κοινωνία, με μεγάλη διαφορά ισχύος, η οποία επισημαίνεται στο τέλος του Κεφαλαίου 3.

Η διαφορά ισχύος επηρεάζει επίσης τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι στα κατώτερα επίπεδα σε μία επιχείρηση θα ζητηθούν να συμμετέχουν στον ορισμό των λογιστικών προτύπων. Όταν τρεις μεγάλες κρατικές επιχειρήσεις στην Ταϊλάνδη προσπάθησαν να εισάγουν ένα συμμετοχικό σύστημα κοστολόγησης, που σχεδιάστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες, αντιμετώπισαν ισχυρή αντίσταση, επειδή η ανακατανομή της δύναμης ήταν ενάντια στις αξίες στην Ταϊλάνδη.

Στις χώρες με υψηλότερη αποφυγή της αβεβαιότητας, όπως η Γερμανία και η Γαλλία, τα λογιστικά συστήματα δεν είναι μόνο πιο λεπτομερή, όπως είπαμε προηγούμενα, αλλά επίσης σε μεγάλο βαθμό είναι βασισμένα στη θεωρία – ισχυριζόμενα ότι προέρχονται από σταθερότερες γενικές οικονομικές αρχές. Σε χώρες με πιο αδύναμη αποφυγή της

αβεβαιότητας, τα συστήματα είναι πιο δογματικά και φολκλόρ. Έχουμε ήδη παραθέσει το παράδειγμα των γενικά αποδεκτών λογιστικών αρχών (GAAP) στις Ηνωμένες Πολιτείες. Στη Γερμανία και στην Ιαπωνία, οι ετήσιες αναφορές προς τους μετόχους χρησιμοποιούν την ίδια αξιολόγηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας, όπως αυτή που χρησιμοποιείται για δημοσιονομικούς σκοπούς. Στο Ολλανδικό, στο Βρετανικό και στο Αμερικάνικο σύστημα, οι αναφορές για δημοσιονομικούς σκοπούς είναι τελείως διαφορετικές από τις αναφορές προς τους μετόχους.

Στις ατομικιστικές κουλτούρες οι πληροφορίες στο λογιστικό σύστημα λαμβάνονται υπόψη πιο σοβαρά και θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι, σε αντίθεση με τις κολεκτιβιστικές κουλτούρες. Οι τελευταίες περιέχουν πολλά άλλα λεπτά στοιχεία σχετικά με την ευημερία των επιχειρήσεων και την επίδοση των ανθρώπων, και έτσι βασίζονται λιγότερο σε σαφείς πληροφορίες που δίνουν οι λογιστές. Το επάγγελμα του λογιστή στις κοινωνίες αυτές είναι πιο πιθανό να έχει χαμηλότερο κύρος, ενώ η δουλειά των λογιστών είναι ένα τελετουργικό χωρίς πρακτική επιρροή στη λήψη αποφάσεων.

Οι πολυεθνικές εταιρίες, όταν δραστηριοποιούνται στο εξωτερικό, πρέπει να εφαρμόσουν διεθνείς λογιστικούς κανόνες με σκοπό τη σταθερότητα. Αν, όπως δείχνει η έρευνα της IBM, ακόμα και σε αυτή την αυστηρά συντονισμένη επιχείρηση, οι εργαζόμενοι σε διαφορετικές χώρες έχουν διαφορετικές αξίες, είναι πιθανό οι ερμηνείες των λογιστικών κανόνων στα υποκαταστήματα των πολυεθνικών να παρεκκλίνουν από τις προσδοκίες της κεντρικής μονάδας.

Οι διαφορές ανάμεσα στα συστήματα επαγγελματικών αξιών παίζουν ένα ρόλο στην επικοινωνία ανάμεσα στους λογιστές και στα μέλη των επιχειρήσεων. Βρέθηκε ότι οι φοιτητές της λογιστικής στις Ηνωμένες Πολιτείες απέδιδαν μεγαλύτερη αξία στην καθαρότητα και στην υπευθυνότητα και χαμηλότερη αξία στη φαντασία, από ότι άλλοι φοιτητές, πράγμα που δηλώνει μία αυτό-επιλογή στις αξίες της αποφυγής της

αβεβαιότητας. Σε ένα Ολλανδικό και ένα διεθνές δείγμα, ο Geert βρήκε ότι οι λογιστές τονίζουν το είδος των πληροφοριών, ενώ οι άνθρωποι σε λειτουργικές θέσεις τονίζουν το περιεχόμενο των πληροφοριών.

Οι λογιστές είναι και αυτοί άνθρωποι, οι οποίοι καθορίζουν την αξία των περιουσιακών στοιχείων μίας επιχείρησης. Οι τρόποι αξιολόγησης των στοιχείων αυτών, αντανακλά τα υποβόσκοντα συστήματα αξιών, όπως το γεγονός ότι οι μηχανές θεωρούνται περιουσιακά στοιχεία, ενώ οι άνθρωποι όχι, καθώς τα μηχανήματα είναι λιγότερο αβέβια από ότι το λογισμικό.

Η Εταιρική Διακυβέρνηση και οι Επιχειρηματικοί Στόχοι

Παραδοσιακά, τα μοτίβα της εταιρικής διακυβέρνησης, η ιδιοκτησία και ο έλεγχος των επιχειρήσεων, διαφέρουν σε πολύ μεγάλο βαθμό ανάμεσα στις χώρες. Μία μελέτη ανάμεσα σε δώδεκα Ευρωπαϊκές χώρες, η οποία δημοσιεύθηκε το 1997, έδειξε ότι ενώ στη Βρετανία εξήντα-μία από τις εκατό μεγαλύτερες επιχειρήσεις είχαν διασκορπισμένους μετόχους (δεν υπήρχε ένας βασικός ιδιοκτήτης ποσοστού των μετοχών μεγαλύτερου από 20%), στην Αυστρία και στην Ιταλία καμία μεγάλη επιχείρηση δεν είχε αυτό τον τύπο ιδιοκτησίας. Τα ποσοστά των διασκορπισμένων μετόχων είχαν σημαντική σχέση με τον δείκτη ατομικισμού (IDV).

Ο καπιταλισμός, ιστορικά, σχετίζεται με τον ατομικισμό. Το Ηνωμένο Βασίλειο υιοθέτησε τις ιδέες που διατύπωσε ο Σκωτσέζος Adam Smith (1723 – 1790) σχετικά με την αγορά ως ένα αόρατο χέρι. Στο ατομικιστικό μοτίβο αξιών, η σχέση ανάμεσα στο άτομο και στην επιχείρηση είναι υπολογιστική τόσο για τους ιδιοκτήτες, όσο και για τους εργαζόμενους και βασίζεται στο ατομικό συμφέρον. Στις πιο κολεκτιβιστικές κοινωνίες, συγκριτικά, η σχέση ανάμεσα στα άτομα και στις επιχειρήσεις είναι παραδοσιακά ηθική (Κεφάλαιο 4).

Μία προσέγγιση «πρόσληψης-και-απόλυσης», όπως και η προσέγγιση «αγοράς-και-πώλησης», θεωρείται ανήθικη ή απρεπής. Ορισμένες φορές, η απόλυση των εργαζόμενων απαγορεύεται από το νόμο. Αν αυτό δεν ισχύει, η πώληση των εταιριών και η απόλυση των περιττών υπαλλήλων έχει μεγάλο κόστος με την έννοια της απώλειας της δημόσιας εικόνας της καλής θέλησης.

Οι διαφορές στη διαφορά ισχύος επηρεάζουν επίσης την εταιρική διακυβέρνηση. Ανάμεσα στις ίδιες δώδεκα Ευρωπαϊκές χώρες, η κυρίαρχη ιδιοκτησία των εκατό εταιριών (ένα άτομο, οικογένεια, ή εταιρία είχε στην κατοχή της ποσοστό των μετοχών από 20 έως 50%), είχε θετική σχέση με τη διαφορά ισχύος. Στις χώρες με υψηλή διαφορά ισχύος, όπως η Γαλλία, η τραπεζική, η ανάπτυξη των μεγάλων εταιριών και το διεθνές εμπόριο ήταν ιστορικά καθοδηγούμενα και ελεγχόμενα από το κράτος, σύμφωνα με το εμπορικό πνεύμα, ενώ άλλες σχετικά μεγάλες εταιρίες συνέχιζαν να είναι οικογενειακές.

Στις Σκανδιναβικές χώρες (Δανία, Φιλανδία, Νορβηγία και Σουηδία), αλλά και στην Αυστρία, δέκα ή και περισσότερες από τις εκατό μεγαλύτερες επιχειρήσεις ανήκαν σε συνεταιρισμούς, ενώ στη Βρετανία και στην Ιταλία δεν υπήρχε καμία με αυτό το είδος ιδιοκτησίας. Το ποσοστό των συνεταιριστικών επιχειρήσεων είχε αρνητική σχέση με το επίπεδο ανδρισμού, καθώς οι συνεταιριστικές εταιρίες ανταποκρίνονται στην ανάγκη για συνεργασία σε μία κοινωνία που βρίσκεται κοντά στον πόλο της θηλυκότητας.

Ένας Ρώσος οικονομολόγος, ο Radislav Semenov, σύγκρινε (το 2000) τα συστήματα της εταιρικής διακυβέρνησης σε δεκαεπτά χώρες του Δυτικού κόσμου και έδειξε ότι οι βαθμολογίες της κουλτούρας εξηγούσαν τις διαφορές τους καλύτερα από κάθε άλλη οικονομική μεταβλητή που προτείνεται μέσα από τη λογοτεχνία. Συνδυάζοντας τη διαφορά ισχύος, την αποφυγή της αβεβαιότητας και τον ανδρισμό, μπόρεσε να κατατάξει τις χώρες με βάση τον έλεγχο της αγοράς, των τραπεζών και άλλους, καθώς επίσης και με βάση το συγκεντρωτισμό στην ιδιοκτησία, τους τρόπους σκέψης των

πολιτικών, των διευθυντών, των εργαζόμενων και των επενδυτών, με βάση το σχεδιασμό και την εφαρμογή της οικονομικής πολιτικής και με βάση τις βιομηχανικές σχέσεις. Σε μία ξεχωριστή ανάλυση, μελέτησε τις ιδιοκτησίες των εταιριών σε σαράντα-μία χώρες του κόσμου και αυτή τη φορά βρήκε μία σημαντική σχέση μόνο με την αποφυγή της αβεβαιότητας. Η μελέτη του δείχνει τη σημασία των πολιτισμών στην εξαγωγή των λύσεων που βρέθηκαν σε μία χώρα σε κάποια άλλη, γεγονός που δοκιμάστηκε στην Ανατολική Ευρώπη κατά τη δεκαετία του 1990.

Η εταιρική διακυβέρνηση επίσης σχετίζεται με τους χρηματοοικονομικούς στόχους της κάθε εταιρίας. Είναι αφελές να υποθέσουμε ότι τέτοιοι στόχοι είναι ανεξάρτητοι από την κουλτούρα. Σε συνεντεύξεις από τον Ολλανδό ερευνητή Jeroen Weimer με στελέχη επιχειρήσεων από την Ολλανδία, τη Γερμανία και τις Ηνωμένες Πολιτείες, εκτός από το θέμα του κέρδους, οι Ολλανδοί αναφέρθηκαν στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, οι Γερμανοί στην ανεξαρτησία από τις τράπεζες και οι Αμερικάνοι στους μετόχους. Αυτή η διαφοροποίηση αντανακλά τις θεσμικές διαφορές ανάμεσα στις χώρες (τον ισχυρό ρόλο των τραπεζών στη Γερμανία, για παράδειγμα), καθώς επίσης και τις επικρατούσες ιδεολογίες (τη σημασία των μετόχων ως πολιτισμικούς ήρωες στις Ηνωμένες Πολιτείες).

Οι προσωπικοί στόχοι των υψηλόβαθμων στελεχών στις επιχειρήσεις, οι οποίοι δεν περιορίζονται σε οικονομικά θέματα, αλλά και στον τρόπο εξεύρεσης αυτών, είναι προβληματικοί. Ερωτώντας τα στελέχη αυτά θα είχαμε αυτό-εξυπηρετούμενες, πολιτικά σωστές απαντήσεις. Ο Geert έλυσε το δίλημμα αυτό ζητώντας από τους υποδιευθυντές και τους επιχειρηματίες που παρακολουθούσαν μαθήματα για το μεταπτυχιακό τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων να βαθμολογήσουν τους στόχους των επιτυχημένων επιχειρηματιών-ηγετών στις χώρες τους. Οι φοιτητές, οι οποίοι είχαν εργασιακή εμπειρία είναι πιθανότατα οι πιο καλά ενημερωμένοι κριτές που υπάρχουν. Με τη βοήθεια ενός διεθνούς δικτύου συναδέλφων, ο Geert και τρεις συνεργάτες του, πήραν τις γνώμες περισσότερων από 1,800 φοιτητών – οι οποίοι είχαν εργασιακή εμπειρία – σε είκοσι-ένα

τοπικά πανεπιστήμια, σε δεκαπέντε χώρες (έρευνα η οποία στην πορεία επεκτάθηκε σε δύο ακόμη χώρες), χρησιμοποιώντας μία λίστα από δεκαπέντε πιθανούς στόχους. Οι στόχοι αυτοί και η μέση προτεραιότητά τους στις δεκαεπτά χώρες, παρουσιάζονται στο Παράρτημα 9.1.

Οι κορυφαίοι πέντε στόχοι εστιάζουν στα άμεσα συμφέροντα της εταιρίας – ανάπτυξη, συνέχεια και βραχυπρόθεσμα κέρδη – και στο εγώ του ηγέτη, το οποίο εκπροσωπείται από τον προσωπικό πλούτο και δύναμη. Οι επόμενοι πέντε ασχολούνται με τις σχέσεις των μετόχων και με το μέλλον: φήμη, δημιουργικότητα, μακροπρόθεσμα κέρδη, νομιμότητα και τα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων. Οι τελευταίοι πέντε στόχοι ασχολούνται με τα πνευματικά και τα ειδικά ενδιαφέροντα: ατομική και κοινωνική ηθική, ομαδικότητα, έθνος και οικογένεια.

Οι αποδόσεις ανάμεσα στις χώρες, όμως, έδειξαν μεγάλη διαφοροποίηση από τους μέσους όρους αυτούς. Χρησιμοποιώντας την κατάταξη του Παραρτήματος 9.1 ως βάση, υπολογίσαμε τα προφίλ των χωρών, δείχνοντας για κάθε χώρα τους στόχους, στους οποίους παρεκκλίνει περισσότερο από την κατάταξη αυτή.

Το Παράρτημα 9.2 δείχνει τα προφίλ των πέντε σημαντικών οικονομιών: των Ηνωμένων Πολιτειών, της Ινδίας, της Βραζιλίας, της Κίνας και της Γερμανίας. Οι βαθμολογίες για τις Ηνωμένες Πολιτείες που προήλθαν από τους φοιτητές των πέντε πανεπιστημίων σε διαφορετικές περιοχές της χώρας ήταν και οι πέντε πανομοιότυπες. Η συμφωνία τους στην κατάταξη αντανακλά τους μέσους όρους των δεκαεπτά χωρών από το Παράρτημα 9.1, ενώ καμία άλλη από τις δεκαέξι άλλες χώρες δεν ήταν κοντά. Τέσσερις από τους κορυφαίους στόχους – ανάπτυξη, προσωπικός πλούτος, ετήσια έσοδα και δύναμη – βαθμολογήθηκαν ως οι σημαντικότεροι από τους ηγέτες των επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες από ότι στις άλλες χώρες. Στο τελευταίο μισό του αιώνα μας, οι επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες έχουν αναπτυχθεί σε ένα μοντέλο για τις

428

παγκόσμιες επιχειρήσεις και το μεταπτυχιακό στη διοίκηση επιχειρήσεων είναι μία Αμερικάνικη εφεύρεση.

Οι δύο πιο σημαντικές διαφορές ανάμεσα στην κατάταξη των Ηνωμένων Πολιτειών και στους μέσους όρους είναι η συνέχεια των επιχειρήσεων, την οποία οι φοιτητές βαθμολόγησαν ως λιγότερο σημαντική από ότι οι φοιτητές άλλων χωρών, και ο σεβασμός προς τις ηθικές τάσεις, διεθνώς βρίσκεται ανάμεσα στις κατώτερες πέντε, ενώ στις Ηνωμένες Πολιτείες θεωρείται αρκετά σημαντική. Όπως δείξαμε σε προηγούμενα κεφάλαια, αυτό που θεωρείται ηθικό διαφέρει από μία χώρα σε μία άλλη. Ανάμεσα στις δεκαεπτά χώρες, οι βαθμολογίες για το σεβασμό των ηθικών τάσεων τείνει να σχετίζεται με τη βαθμολογία της νομιμότητας και με την τιμή, το «πρόσωπο» και τη φήμη.

Οι χώρες που είχαν τις περισσότερες ομοιότητες με το διεθνή μέσο όρο ήταν η Ινδία και η Βραζιλία και παρουσιάζονται επίσης στο Παράρτημα 9.2. Στην Ινδία, η συνέχεια της επιχείρησης ήταν στην κορυφή. Ουσιαστικές διαφορές από το διεθνή μέσο όρο είχαν ο πατριωτισμός, ο οποίος διεθνώς βρισκόταν κοντά στο τέλος, αλλά στην Ινδία ήταν πιο πάνω από τη μέση και τα κέρδη σε δέκα χρόνια από τώρα, το οποίο αντικατέστησε τα ετήσια κέρδη στους πέντε κορυφαίους στόχους.

Το προφίλ της Βραζιλίας έδωσε περισσότερη σημασία στην ομαδικότητα και στο πνεύμα του τζόγου και στα ενδιαφέροντα της οικογένειας μεγαλύτερη θέση από τη μέση, ενώ η δημιουργία κάτι νέου, τα κέρδη σε δέκα χρόνια από τώρα και η υπευθυνότητα προς τους εργαζόμενους βαθμολογήθηκαν ως το ίδιο ασήμαντα όσο και η ευθύνη προς την κοινωνία γενικά και ο πατριωτισμός. Το πρώτο μας άρθρο σχετικά με τους επιχειρηματικούς στόχους περιγράφει Βραζιλιάνους επιχειρηματικούς ηγέτες ως οικογενειακούς επιχειρηματίες. Εστιάζουν στον εσωτερικό τους κύκλο περισσότερο από ότι οι συνάδελφοί τους σε άλλες χώρες, χωρίς να ενδιαφέρονται για τους άλλους μετόχους, για το μακρινό μέλλον, για την κοινωνία ή για το έθνος.

Οι δύο άλλες χώρες του Παραρτήματος 9.2, η Κίνα και η Γερμανία, είχαν τις περισσότερες διαφορές από το διεθνή μέσο όρο. Το προφίλ της Κίνας όμως, έμοιαζε με αυτό της Κίνας σε διάφορα μέρη. Τόσο η Κίνα, όσο και Ινδία, θέτουν τον πατριωτισμό πολύ υψηλότερα από τη μέση, μαζί με τη δύναμη και βαθμολόγησαν και οι δύο τα ετήσια κέρδη και τη νομιμότητα με τιμές κάτω από τη μέση. Ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα στην Κίνα και στην Ινδία ήταν ότι η Κίνα τοποθέτησε το σεβασμό προς τις ηθικές τάσεις ακόμη υψηλότερα από ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες, ενώ η Ινδία τον τοποθέτησε στο τέλος. Η Κίνα, επίσης, βαθμολόγησε την ευθύνη προς την κοινωνία γενικά με υψηλότερη βαθμολογία από τη μέση, καθώς επίσης και το «πρόσωπο» (ο Κινέζικος όρος για την τιμή και τη φήμη). Το «πρόσωπο» ξεπέρασε τον προσωπικό πλούτο, ο οποίος εκτιμήθηκε ως λιγότερο σημαντικός.

Το προφίλ της Γερμανίας αντιπροσωπεύει σχεδόν μία αντιστροφή των διεθνών μέσων όρων του Παραρτήματος 9.1. Στη Γερμανία τέσσερις από τους πέντε κορυφαίους στόχους βαθμολογήθηκαν ως λιγότερο σημαντικοί, και η ευθύνη προς την κοινωνία βαθμολογήθηκε με υψηλότερη βαθμολογία από αυτή της Κίνας. Όπως στην Ινδία και στην Κίνα, τα κέρδη σε δέκα χρόνια από τώρα βαθμολογήθηκαν ως πιο σημαντικά από τα ετήσια κέρδη.

Οι δεκαπέντε στόχοι, δεν ήταν εξαρτημένοι απόλυτα ο ένας από τον άλλο. Στατιστικά, χωρίζονται σε πέντε ομάδες, οι οποίες μπορούν να αντιμετωπιστούν ως διλήμματα: 1. Συνέχεια και δύναμη έναντι της τιμής, των νόμων και της ηθικής, 2. Πλούτος και οικογένεια έναντι της ευθύνης προς τους εργαζόμενους, 3. Ομαδικότητα και δημιουργικότητα έναντι του πατριωτισμού, 4. Βραχυπρόθεσμα κέρδη έναντι των μακροπρόθεσμων κερδών και 5. Ανάπτυξη έναντι της ευθύνης προς την κοινωνία.

Όπως θα μπορούσαμε να προβλέψουμε, η ομάδα 4, η σημασία των ετήσιων κερδών έναντι των κερδών σε δέκα χρόνια από τώρα, αντανακλάται στον δείκτη του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού της χώρας. Η ομάδα 5 αντιπαραθέτει την ανάπτυξη και την ευθύνη προς την κοινωνία γενικά. Το Παράρτημα 9.1 δείχνει ότι κατά μέσο όρο, η ανάπτυξη υπερτερεί. Για την ακρίβεια, το ποσοστό στο οποίο η ευθύνη προς την κοινωνία ισορροπεί με την ανάπτυξη σε μία χώρα, κατέληξε να είναι ο βασικός προσδιοριστής της απόκλισης της χώρας από τον διεθνή μέσο όρο. Οι βαθμολογίες της ομάδας 5 δείχνουν ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Αυστραλία και το Χονγκ Κονγκ εστιάζουν περισσότερο στην ανάπτυξη, ενώ η Ολλανδία, η Γερμανία και η Μεγάλη Βρετανία εστιάζουν περισσότερο στην ευθύνη της επιχείρησης προς την κοινωνία γενικότερα.

Περίπου το 2000 αρκετοί άνθρωποι υπέθεσαν ότι η παγκοσμιοποίηση και η απόκτηση εταιριών εκτός των συνόρων θα εξαφανίσει διαφορές όπως αυτές του Παραρτήματος 9.2 και ότι όλοι οι ηγέτες των επιχειρήσεων θα υιοθετήσουν το Αμερικάνικο προφίλ. Η οικονομική κρίση του 2008 και το γεγονός ότι τα προφίλ των εθνικών στόχων αντανakλούν τις εθνικές κουλτούρες με ρίζες αιώνων, κάνουν την υπόθεση αυτή απίθανη. Οι διαμάχες με βάση τους στόχους ανάμεσα στους ηγέτες από διαφορετικές χώρες, καθώς επίσης και ανάμεσα σε ηγέτες που ζουν σε άλλες χώρες και του τοπικού εργατικού δυναμικού τους, είναι προβλέψιμες.

Το 2008 η ύφεση ξεκίνησε ως οικονομική κρίση στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ανεύθυνες πρακτικές έβαλαν τις Αμερικάνικες τράπεζες στο δρόμο για την καταστροφή και η αλληλεξάρτηση της σύγχρονης παγκόσμιας οικονομίας διέδωσε την καταστροφή σε παγκόσμιο επίπεδο. Η σύγκρισή μας ανάμεσα στις χώρες παρουσίασε τους ηγέτες στις Ηνωμένες Πολιτείες – σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι σε άλλες χώρες – να συναρπάζονται από το μέγεθος, να είναι άπληστοι, να λειτουργούν με βραχυπρόθεσμους στόχους και να αναζητούν τη δύναμη. Φαίνεται να ενδιαφέρονται λιγότερο από ότι οι ξένοι συνάδελφοί τους για το μακρινό μέλλον, λαμβάνοντας λιγότερη ευθύνη για τους υπαλλήλους τους,

όντας λιγότερο καινοτόμοι και καθώς ενδιαφέρονται λιγότερο για τη συνέχεια των επιχειρήσεών τους.

Στοιχεία της εθνικής κουλτούρας των Ηνωμένων Πολιτειών περιγράφονται σε πολλά κεφάλαια του βιβλίου αυτού και ενισχύουν το μοτίβο αυτό – συγκεκριμένα ο ισχυρός ατομικισμός, ο ανδρισμός και ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός. Μέχρι τη δεκαετία του 1980, οι επιταγές και τα ισοζύγια πληρωμών στην Αμερικάνικη νομοθεσία, τα οποία εισάχθηκαν μετά την κρίση του 1929, απέτρεπαν τις καταχρηστικές επαγγελματικές πρακτικές, αλλά οι επόμενες προεδρίες απελευθέρωσαν τους ελέγχους, μείωσαν τη φορολογία των επιχειρήσεων και άνοιξαν τις πύλες για έναν αγώνα ανάπτυξης και πλούτου με τρόπους που ήταν απαγορευμένοι παλιότερα. Η διαδικασία αυτή οδήγησε σε τεράστια ελλείμματα στον εθνικό προϋπολογισμό των Ηνωμένων Πολιτειών και σε αστρονομικές αυτό-πληρωμές από επιχειρηματικούς ηγέτες, καθώς επίσης και σε έναν αριθμό σκανδάλων, τα οποία επεκτάθηκαν και σε άλλες χώρες.

Η οικονομική κρίση του 2008 θα μπορούσε να είχε προβλεφθεί από τη μελέτη των επιχειρηματικών μας στόχων του 1998. Ως συνέπεια της κρίσης, οι κυβερνήσεις επενέβησαν, προσπαθώντας με μεγάλο κόστος να διορθώσουν την καταστροφή με την εξισορρόπηση των συμφερόντων στην κοινωνία, των μισθωτών και των πελατών με αυτά των μετόχων. Στην παρούσα οικονομική κατάσταση, κορυφαίοι ηγέτες από άλλα μέρη του κόσμου, όπως από την Ευρωπαϊκή Ένωση, την Κίνα, την Ινδία και τη Βραζιλία, παίζουν έναν διαρκώς αυξανόμενης σημασίας ρόλο. Όποιος έχει τους πόρους, θέτει και τους στόχους, με αποτέλεσμα οι παγκόσμιοι επιχειρηματικοί στόχοι να είναι πιθανό να μετακινηθούν προς την κατεύθυνση των αξιών τους.

Το σενάριο αυτό προϋποθέτει ότι οι οικονομολόγοι θα ξεφορτωθούν το χαρακτηριστικό της αναμφισβήτητης οικονομικής ανάπτυξης. Στους στόχους που αποδίδονται στους ηγέτες των επιχειρήσεων, μία εστίαση στην ανάπτυξη αντιτίθεται στην αίσθηση της

432

ευθύνης προς την κοινωνία γενικότερα. Τίποτα δεν μπορεί να αναπτύσσεται για πάντα, καθώς οι διοίκηση είναι η τέχνη της ισορροπίας. Οι διαφορετικοί εθνικοί επιχειρηματικοί στόχοι περιορίζουν τη δυνατότητα εξαγωγής της «agency theory». Η λέξη «agency» (παράγοντας), αναφέρεται στην αποστολή διακριτικής δύναμης από έναν αρχηγό σε έναν πράκτορα και από τη δεκαετία του 1980 ο όρος έχει εφαρμοστεί στην περίπτωση αποστολής της εξουσίας από τους ιδιοκτήτες στους διευθυντές. Τέτοιες θεωρίες βασίζονται σε υποθέσεις σχετικά με την κοινωνική κατάταξη, τις θεσπισμένες σχέσεις και τα κίνητρα και οι υποθέσεις αυτές δεσμεύονται από τα εθνικά σύνορα.

Οι Θεωρίες και οι Πρακτικές των Κινήτρων

Τα *κίνητρα* είναι μία υποτιθέμενη δύναμη μέσα σε κάθε άτομο, που τον παρακινεί να διαλέξει τη μία επιλογή έναντι της άλλης. Ο πολιτισμός ως συλλογικός προγραμματισμός του μυαλού, παίζει, επομένως, έναν προφανή ρόλο στα κίνητρα. Ο πολιτισμός δεν επηρεάζει μόνο τη συμπεριφορά μας, αλλά τις εξηγήσεις που δίνουμε σχετικά με τις συμπεριφορές μας. Ως αποτέλεσμα, ένας Αμερικάνος μπορεί να εξηγήσει την επιπλέον προσπάθεια στη δουλειά του με τα χρήματα που θα λάβει, ένας Γάλλος με την προσωπική τιμή, ένας Κινέζος με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις και ένας Δανός με τη συλλογικότητα.

Διαφορετικές υποθέσεις σχετικά με τα κίνητρα οδηγούν σε διαφορετικές θεωρίες αυτών. Ο ιδρυτής της θεωρίας των κινήτρων ήταν ο Αυστριακός Sigmund Freud, αλλά παράδοξα πολύ σπάνια αναφέρονται κείμενά του στην επιστήμη της διοίκησης. Οι κλασικοί θεωρητικοί των κινήτρων στο πλαίσιο της διοίκησης είναι Αμερικάνοι. Γνωρίσαμε την ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών του Abraham Maslow στα Κεφάλαια 4 και 6 και στο Κεφάλαιο 6 συναντήσαμε επίσης τη θεωρία επιτευγμάτων του David McClelland. Μία Τρίτη δημοφιλής θεωρία σχετικά με τα επαγγελματικά κίνητρα, στην οποία είναι

ξεκάθαρη η προέλευσή της από τις Ηνωμένες Πολιτείες, είναι η θεωρία του Frederick Herzberg σχετικά με τα κίνητρα έναντι της υγιούς απασχόλησης.

Το 1959 ο Herzberg και δύο συνάδελφοί του δημοσίευσαν μία νεοκλασική μελέτη, η οποία υποστηρίζει ότι η εργασία περιέχει στοιχεία με θετική προοπτική κινήτρων (τα πραγματικά κίνητρα) και στοιχεία με αρνητική προοπτική κινήτρων (τους παράγοντες υγιούς απασχόλησης). Τα κίνητρα είναι η δουλειά καθεαυτή, τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, η ευθύνη και η πρόοδος. Αυτά ονομάστηκαν *εγγενή* στοιχεία της δουλειάς. Οι παράγοντες υγιούς απασχόλησης, οι οποίοι πρέπει να υπάρχουν, προκειμένου να εμποδίζεται η έλλειψη κινήτρων, αλλά δεν μπορούν να αποτελέσουν από μόνοι τους κίνητρα, είναι η εταιρική πολιτική και διοίκηση, η επίβλεψη, ο μισθός και οι εργασιακές συνθήκες: *εξωγενή* στοιχεία της δουλειάς. Ο Herzberg υπέθεσε ότι αυτός ο διαχωρισμός είναι παγκόσμιο χαρακτηριστικών των ανθρώπινων κινήτρων. Πρότεινε ότι αυτό είναι το *περιεχόμενο της εργασίας*, όχι το εργασιακό πλαίσιο, που κάνει τους ανθρώπους να δρουν.

Το συμπέρασμα του Herzberg αντανακλά το απόφθεγμα της συμπατριώτισσάς του Mary Parker Follett, που είδαμε νωρίτερα στο κεφάλαιο αυτό, στο οποίο η ίδια ισχυρίζεται ότι οι άνθρωποι πρέπει να «παίρνουν τις εντολές τους από την κατάσταση». Πολιτισμικά, και τα δύο ταιριάζουν σε ένα περιβάλλον, όπου οι διαφορές ισχύος είναι μικρές και η αποφυγή της αβεβαιότητας είναι αδύναμη: ούτε η εξάρτηση από πιο ισχυρούς προϊστάμενους, αλλά ούτε η ανάγκη για κανόνες, είναι λειτουργικά στοιχεία ή απαραίτητα για να κάνουν τους ανθρώπους να δράσουν. Η θεωρία ταιριάζει σε κουλτούρες της πάνω-δεξιάς γωνίας του Παραρτήματος 9.1.

Σε χώρες που βρίσκονται στην κάτω-δεξιά γωνία του Παραρτήματος 9.1, σε αντίθεση με τη θεωρία του Herzberg, οι κανόνες ως μέρος αυτού που ο Herzberg ονόμασε «εταιρική πολιτική και διοίκηση» πρέπει να αντιμετωπίζονται ως παράγοντες υγιούς απασχόλησης.

Όταν επιβάλλονται από ένα υπερεγώ (βλ. Κεφάλαιο 6 – σε κοινό λεξιλόγιο, από ένα αίσθημα καθήκοντος), μπορούν να είναι πραγματικά κίνητρα στις χώρες αυτές.

Με έναν παρόμοιο τρόπο, στις χώρες στο δεξί μέρος του Παραρτήματος 9.1, η «επίβλεψη» πρέπει να αντιμετωπίζεται ως παράγοντας υγιούς απασχόλησης. Όταν οι διαφορές ισχύος είναι μεγάλες, η εξάρτηση από πιο ισχυρούς ανθρώπους είναι μία βασική ανάγκη, η οποία μπορεί να είναι πραγματικό κίνητρο. Στο κάτω-δεξί μέρος του παραρτήματος, το οποίο περιέχει τις περισσότερες Λατινικές χώρες, το κίνητρο μπορεί να ονομαστεί το *αφεντικό* με την έννοια ενός θεσμικά διορισμένου προϊστάμενου. Στο Πανεπιστήμιο INSEAD στην πόλη Fontainebleau (όπου ο Stevens πραγματοποίησε την ανάλυσή του που αναφέραμε νωρίτερα στο κεφάλαιο αυτό), ομάδες συζήτησης χωρίς ηγεσία συγκροτήθηκαν μόνο από Γάλλους συμμετέχοντες και ήταν γνωστές για το ότι συχνά έχαναν χρόνο με εσωτερικές διαμάχες για την ηγεσία με κόστος την παραγωγικότητα, αντίθετα με τις ομάδες των Γερμανών και των Βρετανών φοιτητών και επίσης αντίθετα με τις μεικτές ομάδες που περιλάμβαναν και Γάλλους συμμετέχοντες.

Στην πάνω-δεξιά γωνία, όπου βλέπουμε τις Ασιατικές και τις Αφρικάνικες χώρες, το κίνητρο πρέπει να ονομαστεί *αφέντης*. Ο αφέντης διαφέρει από το αφεντικό στο γεγονός ότι η δύναμη του ατόμου αυτού βασίζεται στην παράδοση και στα χαρίσματα περισσότερο από την τυπική του θέση.

Συνοψίζοντας, η θεωρία του Herzberg, όπως και με τις άλλες θεωρίες των κινήτρων που αναφέραμε στα προηγούμενα κεφάλαια, ισχύει μόνο στο πολιτισμικό περιβάλλον, στο οποίο έγινε η σύλληψή της. Περιορίζεται πολιτισμικά και αντανακλά το τμήμα του περιβάλλοντος των Ηνωμένων Πολιτειών, στο οποίο μεγάλωσε ο συγγραφέας και έκανε την έρευνά του.

Μία άλλη κλασσική θεωρία από τις Ηνωμένες Πολιτείες είναι ο διαχωρισμός του Douglas McGregor ανάμεσα στη «Θεωρία Χ» και στη «Θεωρία Υ». Το έργο του McGregor έχει ισχυρά ανθρωπιστικά, ιεραποστολικά χαρακτηριστικά της δεκαετίας του 1950, της περιόδου δηλαδή στην οποία διαμορφώθηκαν οι ιδέες του. Το βασικό κίνητρο της Θεωρίας Χ είναι ότι ο μέσος άνθρωπος έχει μία κληρονομική αποστροφή προς την εργασία και θα την αποφύγει αν μπορεί. Επομένως, οι άνθρωποι πρέπει να πιέζονται, να τιμωρούνται και να ελέγχονται, προκειμένου να συνεισφέρουν στους εργασιακούς στόχους της επιχείρησης. Το βασικό στοιχείο της Θεωρίας Υ είναι ότι το κόστος της σωματικής και πνευματικής προσπάθειας τη δουλειά είναι τόσο φυσικό όσο το παιχνίδι ή η ξεκούραση και κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, οι άνθρωποι όχι μόνο θα αποδεχθούν, αλλά και θα αναζητήσουν, ευθύνες και θα προσπαθήσουν για την επίτευξη των εργασιακών στόχων της επιχείρησης. Από τις δύο θεωρίες, ο McGregor ξεκάθαρα υποστήριξε τη Θεωρία Υ.

Στη δεκαετία του 1980, ο Geert προσκαλέστηκε να μιλήσει σε ένα σεμινάριο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στη Jakarta, στην Ινδονησία. Κάποιος πρότεινε να απευθύνει το πρόβλημα του τρόπου εκπαίδευσης των Ινδονησίων διευθυντών ως αντικατάσταση της Θεωρίας Χ από τη Θεωρία Υ. Η πρόταση αυτή τον οδήγησε να δει ποιες βασικές, άτυπες πολιτισμικές υποθέσεις υπάρχουν και στις δύο αυτές θεωρίες. Κατέληξε στην παρακάτω λίστα:

1. Η δουλειά είναι καλή για τους ανθρώπους. Είναι το θέλημα του Θεού να εργάζονται οι άνθρωποι.
2. Οι δυνατότητες των ανθρώπων πρέπει να χρησιμοποιούνται στον μεγαλύτερο βαθμό. Είναι θέλημα του Θεού να χρησιμοποιούν οι άνθρωποι τις ικανότητές τους στον μεγαλύτερο βαθμό.
3. Υπάρχουν «εταιρικοί στόχοι», οι οποίοι υφίστανται ανεξάρτητα από τους ανθρώπους.

4. Οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις συμπεριφέρονται ως ανεξάρτητα άτομα.

Οι υποθέσεις αυτές αντανακλούν τις αξίες μίας ατομικιστικής κοινωνίας, η οποία βρίσκεται κοντά στον ανδρισμό, όπως αυτή των Ηνωμένων Πολιτειών, όπου μεγάλωσε ο McGregor. Καμία από αυτές δεν εφαρμόζεται στην Ινδονησία ή σε άλλες χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας. Οι υποθέσεις για τις χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας θα ήταν οι εξής:

1. Η δουλειά είναι απαραίτητη, αλλά από μόνη της δεν αποτελεί στόχο.
2. Οι άνθρωποι πρέπει να βρουν τη θέση που τους αξίζει, με ειρήνη και αρμονία στο περιβάλλον τους.
3. Οι απόλυτοι στόχοι υπάρχουν μόνο σε σχέση με το Θεό. Σε έναν κόσμο, τα άτομα σε θέσεις εξουσίας αντιπροσωπεύουν το Θεό, και έτσι οι στόχοι τους πρέπει να ακολουθούνται.
4. Οι άνθρωποι συμπεριφέρονται ως μέλη μίας οικογένειας και/ή ως μέλη μίας ομάδας. Αυτοί που δεν το κάνουν, απορρίπτονται από την κοινωνία.

Εξαιτίας αυτών των πολιτισμικά καθορισμένων υποθέσεων, ο διαχωρισμός ανάμεσα στη Θεωρία Χ και στη Θεωρία Υ δεν σχετίζεται με τις χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας. Ένας διαχωρισμός που θα ταίριαζε με τις χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας δε θα έβαζε σε αντίθεση αλληλοαποκλειόμενες εναλλακτικές, οι οποίες διαταράσσουν την τάση της αρμονίας. Το ιδανικό μοντέλο θα ήταν αυτό στο οποίο τα αντίθετα θα συμπλήρωναν το ένα το άλλο και θα ταίριαζαν αρμονικά μαζί. Ας τα ονομάσουμε «Θεωρία Τ» και «Θεωρία Τ+» όπου το «Τ» σημαίνει «παράδοση» (από τον όρο «tradition» στα Αγγλικά).

Η Θεωρία T θα μπορούσε να είναι η εξής:

1. Υπάρχει μία κατάταξη ανισότητας στον κόσμο, στην οποία ο καθένας έχει τη θέση που του αξίζει. Τόσο αυτοί που βρίσκονται ψηλά, όσο και αυτοί που βρίσκονται χαμηλά, προστατεύονται από την κατάταξη αυτή, πράγμα που είναι θέλημα του Θεού.
2. Τα παιδιά πρέπει να μάθουν να είναι πιστά στα καθήκοντά τους στη θέση στην οποία ανήκουν από τη γέννησή τους. Μπορούν να βελτιώσουν τη θέση τους με έναν καλό δάσκαλο, ή δουλεύοντας με έναν καλό μέντορα και/ή αν παντρευτούν έναν καλό σύντροφο.
3. Η παράδοση είναι πηγή σοφίας. Επομένως, ο μέσος άνθρωπος έχει μία κληρονομική αποστροφή προς την αλλαγή και δικαίως θα την αποφύγει αν αυτό είναι δυνατό.

Χωρίς να έρχεται σε αντίφαση με τη Θεωρία T , η Θεωρία T+ θα περιλάμβανε τις εξής δηλώσεις:

1. Παρά τη σοφία των παραδόσεων, η εμπειρία της αλλαγής στη ζωή είναι φυσική, όσο φυσική είναι η δουλειά, το παιχνίδι ή η ξεκούραση.
2. Η δέσμευση προς την αλλαγή είναι μία διαδικασία της ποιότητας των ηγετών, οι οποίοι καθοδηγούν την αλλαγή, μία ποιότητα των απολαβών που σχετίζονται με την αλλαγή και των αρνητικών συνεπειών της αποστροφής προς την αλλαγή.
3. Η δυνατότητα καθοδήγησης των ανθρώπων προς μία νέα κατάσταση είναι ευρέως κατανεμημένη ανάμεσα στους ηγέτες του πληθυσμού.

4. Οι δυνατότητες εκμάθησης μίας μέσης οικογένειας επαρκούν πλήρως για τον εκσυγχρονισμό.

Επομένως, μία ισότιμη θεωρία για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού για τις χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας, θα μπορούσε να βασιστεί σε θεωρίες όπως η Θεωρία T και η Θεωρία T+ και όχι σε άσχετες εισαγόμενες θεωρίες όπως ο διαχωρισμός ανάμεσα στη Θεωρία X και στη Θεωρία Y.

Οι εθνικές διαφορές στα μοτίβα των κινήτρων αντανακλώνται στις διάφορες μορφές αποζημίωσης. Οι μισθοί και άλλοι παράγοντες θεσπίζονται από τη σύγκριση με παρόμοιους στην ίδια εθνική αγορά εργασίας. Μία μελέτη ανάμεσα σε είκοσι-τέσσερις χώρες βρήκε σημαντική σχέση ανάμεσα στις πρακτικές αποζημίωσης και στους πολιτισμικούς μας δείκτες και είναι η εξής:

- Οι εργοδότες σε χώρες με μικρή διαφορά ισχύος συχνότερα παρέχουν φροντίδα για τα παιδιά των διευθυντών και του επαγγελματικού και τεχνικού προσωπικού τους στο χώρο της εταιρίας, καθώς και επιλογές αγοράς μετοχών για αυτούς που δε βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις.
- Οι εργοδότες στις ατομικιστικές κοινωνίες πληρώνονται συχνότερα για την ατομική τους επίδοση και παρέχουν επιλογές αγοράς μετοχών σε αυτούς που βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις.
- Οι εργοδότες στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό συχνά δίνουν ποσοστά επί των πωλήσεων στους εργαζόμενους που δε βρίσκονται σε διευθυντικές θέσεις. Αντίθετα στις χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα συχνά δίνουν ευέλικτα προνόμια και παρέχουν φροντίδα για τα παιδιά στο χώρο εργασίας, καθώς επίσης και άδεια κηύσεως στις εργαζόμενες μητέρες.

- Οι εργοδότες στις χώρες με υψηλότερη αποφυγή της αβεβαιότητας συχνά σχετίζουν τις χρηματικές απολαβές με τα χρόνια που βρίσκεται κανείς σε μία εταιρία και με τις ικανότητές του και λιγότερο με την επίδοση.

Η Ηγεσία, η Λήψη Αποφάσεων και η Ενδυνάμωση

Ένας από τους παλαιότερους θεωρητικούς για τις ηγετικές ικανότητες στην παγκόσμια λογοτεχνία είναι ο Nicolo Machiavelli (1469 – 1527). Παλαιότερα είχε ασχοληθεί με την πολιτική και στο βιβλίο του με τίτλο *The Ruler (Ο Κυβερνήτης)* περιέγραψε τις πιο αποτελεσματικές τεχνικές χειραγώγησης και παραμονής στην εξουσία, συμπεριλαμβανομένων και της εξαπάτησης, της δωροδοκίας και του φόνου, πράγμα που του έδωσε μία κακή φήμη στους μετέπειτα αιώνες. Στην πραγματικότητα, ο Machiavelli απλά περιέγραψε αυτά που είχε παρατηρήσει – σήμερα θα τον αποκαλούσαν κοινωνιολόγο. Έγραψε για την Ιταλία της εποχής του και αυτό που περιέγραψε ήταν ξεκάθαρα μία μεγάλη διαφορά ισχύος σε ένα πλαίσιο ανδρισμού. Η διαφορά ισχύος της Ιταλίας στη μελέτη της IBM βρέθηκε ότι είναι μέτρια προς μεγάλη και δεν υπάρχει λόγος να υποθέτουμε ότι αυτό θα ήταν διαφορετικό κατά τον δέκατο-έκτο αιώνα. Επίσης, στη μελέτη της IBM η Ιταλία βρίσκεται κοντά στον πόλο του ανδρισμού.

Όπως είπαμε στο Κεφάλαιο 3, η ηγεσία και οι υπήκοοι σε μία χώρα είναι αναπόσπαστα μεταξύ τους. Οι κάθετες σχέσεις στις επιχειρήσεις βασίζονται στις κοινές αξίες των προϊστάμενων και των υφιστάμενών τους. Οι πεπειθήσεις σχετικά με την ηγεσία αντανakλούν την επικρατούσα κουλτούρα μίας χώρας. Το να ζητήσουμε από τους ανθρώπους να περιγράψουν τα χαρακτηριστικά ενός καλού ηγέτη, είναι ένας τρόπος να τους ζητήσουμε να περιγράψουν την κουλτούρα τους. Ο ηγέτης είναι ένας πολιτισμικός ήρωας, με την έννοια ότι είναι πρότυπο συμπεριφοράς (βλ. Παράρτημα 1.2).

Οι συγγραφείς από ατομικιστικές κοινωνίες τείνουν να αντιμετωπίζουν την ηγεσία ως ένα ανεξάρτητο χαρακτηριστικό που μπορεί να έχει ένα άτομο, χωρίς να αναφορά στο πλαίσιο στο οποίο αυτή αναπτύσσεται. Στη λογοτεχνία σχετικά με τη διοίκηση από ατομικιστικές χώρες, που βρίσκονται κοντά στον πόλο του ανδρισμού, όπως η Αυστραλία, η Βρετανία και οι Ηνωμένες Πολιτείες, οι μυθιστορηματικές περιγραφές των ανδροπρεπών ηγετών είναι πολύ δημοφιλείς. Περιγράφουν αυτό που οι αναγνώστες θα ήθελαν να είναι και να πιστεύουν. Αυτό που συμβαίνει όμως, εξαρτάται από τους ηγέτες, τους ακόλουθούς τους και σε μεγάλο βαθμό από την κατάσταση.

Οι κοινωνίες που βρίσκονται πολύ κοντά στη θηλυκότητα, πιστεύουν στους συνεσταλμένους ηγέτες. Ζητήθηκε κάποτε από μία σεβαστή συμβουλευτική εταιρία από τις Ηνωμένες Πολιτείες να αναλύσει τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων σε μία μεγάλη Ολλανδική επιχείρηση. Η αναφορά της εταιρίας έκρινε τον τρόπο λήψης αποφάσεων της επιχείρησης και τον χαρακτήρισε, μεταξύ άλλων, ως «ενστικτώδη» και «βασιζόμενο στην ομοφωνία». Η σε βάθος σύγκριση επιχειρήσεων από τις Ηνωμένες Πολιτείες, από την Ολλανδία και από τη Γαλλία, από τον Philippe d'Iribarne (βλ. Κεφάλαιο 3), έδειξε ότι η ομοφωνία ήταν η ουσία της επιτυχίας της Ολλανδικής εταιρίας. Το Ολλανδικό μοντέλο ομοφωνίας υποτίθεται ότι είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της οικονομίας της χώρας. Επιβάλλοντας ένα ξένο μοντέλο ηγεσίας (το οποίο πιστεύεται ότι είναι παγκόσμιο) σε μία τέτοια κατάσταση, το αποτέλεσμα είναι η καταστροφή του πολιτισμικού κεφαλαίου.

Δύο ερευνητές από τις Ηνωμένες Πολιτείες, η Ellen Jackofsky και ο John Slocum, ανέλυσαν τις περιγραφές των διευθυνόντων συμβούλων διαχείρισης τύπων σε πέντε χώρες. Οι Γάλλοι διευθύνοντες σύμβουλοι περιγράφονταν να παίρνουν αυταρχικές πρωτοβουλίες (μεγάλη διαφορά ισχύος), οι Γερμανοί να τονίζουν την εκπαίδευση και τις ευθύνες των διευθυντών τους και των εργαζομένων (μικρή διαφορά ισχύος, μεγάλη αποφυγή της αβεβαιότητας), οι Γιαπωνέζοι περιγράφονταν να εξασκούν την υπομονή και να αφήνουν την επιχείρηση να λειτουργεί μόνη της, στοχεύοντας μακροχρόνια σε

μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς (μακροπρόθεσμος προσανατολισμός), οι Σουηδοί φαίνονταν να παίρνουν επιχειρηματικά ρίσκα και ταυτόχρονα να νοιάζονται για την ποιότητα της εργασιακής ζωής των υπαλλήλων τους (χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας, χαμηλός δείκτης ανδρισμού) και ο ένας διευθύνων σύμβουλος από την Ταϊβάν που υπήρχε στο δείγμα, παρουσιαζόταν να εργάζεται σκληρά και να ενδιαφέρεται για την οικογένεια (μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, χαμηλός δείκτης ατομικισμού).

Η Ingrid Tollgerdt-Andersson, από τη Σουηδία, σύγκρινε περισσότερες από 1.400 αγγελίες για διευθυντικές θέσεις από οκτώ Ευρωπαϊκές χώρες. Έψαξε να βρει εάν οι αγγελίες ανέφεραν προσωπικές και κοινωνικές ικανότητες, όπως η ικανότητα συνεργασίας. Αυτό συνέβαινε στο 80% ή και περισσότερο από τις αγγελίες στη Σουηδία, τη Δανία και τη Νορβηγία, αλλά μόλις στο 50% των αγγελιών στην Ιταλία και στην Ισπανία. Η χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας εξηγεί τις περισσότερες από τις διαφορές. Η ικανότητα για συνεργασία είναι ένα κριτήριο, το οποίο θεωρείται πιο σημαντικό στις χώρες με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας. Η θηλυκότητα εξηγεί σχεδόν όλες τις εναπομείνουσες διαφορές, καθώς η συνεργασία είναι πιο σημαντική αξία στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα από ότι σε αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό.

Μελέτες σχετικά με την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, υπό διαφορετικής μορφής ηγέτες, δείχνουν την επιρροή των εθνικών πολιτισμών. Οι Γάλλοι τεχνικοί της IBM ήταν πιο ικανοποιημένοι όταν έβλεπαν τα αφεντικά τους ως πατριαρχικές φιγούρες, σε αντίθεση με τους συναδέλφους τους από τη Βρετανία και τη Γερμανία, οι οποίοι συχνά ήθελαν συμβουλευτικά και δημοκρατικά αφεντικά. Οι εργάτες από το Περού ήθελαν στενή επίβλεψη, σε αντίθεση από αντίστοιχους εργάτες στις Ηνωμένες Πολιτείες. Οι Ινδοί βοηθοί έδειχναν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση και την πιο αυξημένη επίδοση, όταν εργάζονταν με προϊστάμενους που τους συμπεριφέρονταν σαν μεγάλοι αδελφοί. Αυτό που αντιπροσωπεύει την κατάλληλη μορφή ηγεσίας για μία

συγκεκριμένη ομάδα εργαζόμενων, δεν είναι πάντα το κατάλληλο και για άλλες ομάδες εργαζομένων με διαφορετικό πολιτισμικό προγραμματισμό.

Η ηγετική συμπεριφορά και οι ηγετικές θεωρίες οι οποίες δεν υπολογίζουν τις κολεκτιβιστικές προσδοκίες των υφιστάμενων, είναι δυσλειτουργικές. Ο Harry Triandis περιέγραψε τον τρόπο με τον οποίο το μοντέλο ηγεσία από τις Ηνωμένες Πολιτείες ήταν δυσλειτουργικό για την Ελλάδα και αντίστροφα. Αυτό που συμβαίνει συνήθως όταν σε μία χώρα διδάσκονται θεωρίες από άλλες χώρες, είναι ότι διδάσκονται αλλά δεν εξασκούνται στην πράξη. Οι σοφοί τοπικοί διευθυντές προσαρμόζουν τις ξένες ιδέες στις αξίες των υφιστάμενών τους. Μία χώρα στην οποία αυτό έχει συμβεί αρκετές φορές στο παρελθόν είναι η Ιαπωνία. Οι λιγότερο σοφοί διευθυντές, μπορεί να δοκιμάσουν μία άλλη προσέγγιση, να δουν ότι δεν λειτουργεί και να γυρίσουν και πάλι στην αρχική τους ρουτίνα.

Η ύπαρξη και η λειτουργία των *καναλιών παραπόνων*, μέσα από τα οποία οι υπάλληλοι σε κατώτερα επίπεδα της επιχείρησης μπορούν να παραθέτουν τα παράπονά τους για αυτούς που βρίσκονται στην κορυφή, δέχεται προφανώς μεγάλη επιρροή από την κουλτούρα. Τα κανάλια παραπόνων σε περιβάλλοντα μεγάλης διαφοράς ισχύος είναι δύσκολο να θεσπιστούν. Από τη μία πλευρά, οι υφιστάμενοι θα φοβούνται τα αντίποινα (δικαίως) και από την άλλη πλευρά, θα υπάρχουν περισσότερα μη-ρεαλιστικά και υπερβολικά παράπονα και τα κανάλια θα χρησιμοποιούνται για προσωπική εκδίκηση προς τον προϊστάμενο, στον οποίο δεν υπάρχει πρόσβαση με άλλο τρόπο. Παράλληλα, ένα ρόλο παίζει και η αποφυγή της αβεβαιότητας, καθώς επιτρέποντας τα παράπονα, επιτρέπουμε κάτι το απρόβλεπτο.

Ο όρος *χειραφέτηση* έγινε δημοφιλής στη δεκαετία του 1990. Μπορεί να αναφέρεται σε κάθε μορφή τυπικού ή άτυπου μέσου καταμερισμού της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων και επιρροής ανάμεσα στους ηγέτες και στους υφιστάμενούς τους. Πιο

πρώιμοι όροι για τέτοιου είδους διαδικασίες ήταν η *συμμετοχική διοίκηση*, η *κοινή διαβούλευση*, η *βιομηχανική δημοκρατία*, η *εκπροσώπηση των εργαζομένων*, η *αυτό-διοίκηση των εργαζομένων*, η *συνδιαχείριση* και ο Γερμανικός όρος *Mitbestimmung*. Το ποσοστό στο οποίο αυτό είναι πραγματοποιήσιμο εξαρτάται από τα συστήματα αξιών των μελών της επιχείρησης – των υφιστάμενων σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι των ηγετών. Η πρώτη πολιτισμική διάσταση που εμπλέκεται σε αυτό είναι και πάλι η διαφορά ισχύος. Η κατανομή της επιρροής έρχεται πιο αβίαστα σε κοινωνίες με χαμηλή παρά με υψηλή διαφορά ισχύος. Οι ιδεολογίες μπορεί να είναι αντίστροφες όμως. Στις έρευνες της IBM, η δήλωση «Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση πρέπει να συμμετέχουν περισσότερο στη λήψη των αποφάσεων από τη διοίκηση» υποστηρίχτηκε περισσότερο από χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος από ότι από αυτές με μικρή διαφορά ισχύος, καθώς μία ιδεολογία μπορεί να μας αποζημιώσει για την πραγματικότητα.

Τα κλασικά μοντέλα ηγεσίας κατά τα μέσα του εικοστού αιώνα στις Ηνωμένες Πολιτείες, όπως οι Θεωρία Υ του Douglas McGregor που συζητήσαμε προηγούμενα, το Σύστημα 4 του Rensis Likert και το Διευθυντικό Πλέγμα των Robert Blake και Jane Mouton, αντανakλούν μικρές, αλλά όχι πολύ μικρές διαφορές ισχύος (στις μελέτες της IBM οι Ηνωμένες Πολιτείες έχουν μέτρια προς χαμηλή βαθμολογία στην κλίμακα της διαφοράς ισχύος). Όλα τα μοντέλα αυτά υποστηρίζουν τη συμμετοχική διοίκηση με την έννοια της συμμετοχής των υφιστάμενων στη λήψη αποφάσεων των προϊστάμενών τους, αλλά με πρωτοβουλία του προϊστάμενου. Σε χώρες με χαμηλότερη διαφορά ισχύος, συμπεριλαμβανομένων της Σουηδίας, της Νορβηγίας, της Γερμανίας και του Ισραήλ, τα μοντέλα διοίκησης που αναπτύχθηκαν υπέθεταν ότι οι πρωτοβουλίες μπορούν να παρθούν από τους υφιστάμενους. Στις Ηνωμένες Πολιτείες αυτό τείνει να αντιμετωπίζεται ως παραβίαση των προνομίων διαχείρισης, αλλά σε χώρες με πολύ χαμηλή διαφορά ισχύος οι άνθρωποι τείνουν να μη σκέφτονται με αυτό τον τρόπο. Ένας Αμερικάνος εισηγητής είπε για έναν Σκανδιναβό: «Είσαι ενάντια στη συμμετοχή για τον ίδιο λόγο που εμείς είμαστε υπέρ αυτής – κανείς δεν ξέρει που θα σταματήσει. Εμείς πιστεύουμε ότι αυτό είναι θετικό στοιχείο.» Από την άλλη πλευρά, οι θεωρίες στις

Ηνωμένες Πολιτείες σχετικά με τη συμμετοχική διοίκηση είναι απίθανο να εφαρμοστούν σε χώρες με μεγαλύτερη διαφορά ισχύος. Ο Harry Triandis ανέφερε τη ντροπή ενός Έλληνα υφιστάμενου όταν το αφεντικό του από τις Ηνωμένες Πολιτείες ζήτησε τη γνώμη του σχετικά με το πόσο χρονοβόρα ήταν μία διαδικασία. «Αυτός είναι το αφεντικό. Γιατί δε μου λέει αυτός πόσο χρονοβόρα είναι;» Μία βασική σημείωση σχετικά με την έρευνα της GLOBE για τις εθνικές κουλτούρες, την οργάνωσή τους και την ηγεσία (βλ. Κεφάλαιο 2) είναι ότι τα ερωτηματολόγια σχεδιάστηκαν με βάση την έννοια της ηγεσίας στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Η επιλογή της άτυπης έναντι της τυπικής χειραφέτησης επηρεάζεται από το επίπεδο αποφυγής της αβεβαιότητας της χώρας. Επομένως, τόσο ο δείκτης της διαφοράς ισχύος, όσο και ο δείκτης αποφυγής της αβεβαιότητας, πρέπει να συνηυπολογίζονται και τα τέσσερα τέταρτα του Παραρτήματος 9.1 αντιπροσωπεύουν τέσσερις διαφορετικούς τρόπους καταμερισμού της δύναμης. Στην πάνω-δεξιά γωνία (Αγγλόφωνες χώρες, Σκανδιναβικές χώρες, Ολλανδία: χαμηλή διαφορά ισχύος και χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας), τονίζεται η άτυπη και παρορμητική συμμετοχή. Στο κάτω-αριστερό μέρος (Γερμανόφωνες χώρες: χαμηλή διαφορά ισχύος, λίγο υψηλότερη αποφυγή της αβεβαιότητας) τονίζονται τα τυπικά, νομικά καθορισμένα μοντέλα (Mitbestimmung). Στο δεξί μέρος (μεγάλη διαφορά ισχύος), η κατανομή της δύναμης είναι μία αντίφαση, καθώς θα αντιμετωπίσει τη μεγαλύτερη αντίσταση από τους πιο ισχυρούς και ορισμένες φορές και από άλλους λιγότερο ισχυρούς, ή εκπροσώπους αυτών, όπως οι εργατικές ενώσεις. Όπου έχει δοκιμαστεί, έχει χρειαστεί να δοθεί μία ώθηση από έναν ισχυρό ηγέτη – από μία πατρική φιγούρα όπως ένας επιχειρηματίας σε χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος και χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας (πάνω-δεξιά) ή όπως ένας πολιτικός ηγέτης με τη χρήση νομοθετικών εργαλείων, σε χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος και ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας (κάτω-δεξιά). Και τα δύο προϋποθέτουν επιβαλλόμενη συμμετοχή, η οποία φυσικά είναι ένα παράδοξο. Ένας τρόπος να λειτουργήσει είναι να περιοριστεί σε συγκεκριμένες σφαίρες της ζωής και να διατηρηθεί ο ισχυρός έλεγχος σε άλλες. Αυτή είναι η Κινέζικη λύση, στην οποία οι συμμετοχικές

δομές στις επιχειρήσεις μπορούν να συνδυαστούν με ελεγχόμενη ιεραρχία σε ιδεολογικά θέματα. Είναι φανερό από το Κεφάλαιο 7 ότι αυτό έχει μία μεγάλη ιστορία: η συμμετοχική διοίκηση του δεκάτου-ογδού αιώνα στην Κινέζικη νουβέλα, που αφορούσε τη διαχείριση ενός κήπου, με τίτλο *Dream of the Red Chamber*.

Αξιολόγηση της Επίδοσης και Διοίκηση με Βάση τους Στόχους

Κάθε επιχείρηση σε οποιαδήποτε κουλτούρα, βασίζεται στην επίδοση των ανθρώπων. Η παρακολούθηση της επίδοσης των υφιστάμενων είναι ένα θέμα στα περισσότερα προγράμματα ανάπτυξης της διοίκησης, από τα κατώτερα έως και τα ανώτερα επίπεδα αυτής. Συχνά γίνεται μία επίσημη αξιολόγηση της επίδοσης, η οποία απαιτεί περιοδικές γραπτές και/ή προφορικές αξιολογήσεις από τον προϊστάμενο. Η εξαγωγή τέτοιων πρακτικών εκτός των συνόρων, για ακόμα μία φορά απαιτεί τη σωστή υιοθέτησή τους. Στις κολεκτιβιστικές χώρες, η κοινωνική αρμονία είναι ένα βασικό συστατικό για τη λειτουργία των επιχειρήσεων, ακόμη πιο σημαντικό από την επίδοση και ένα πρόγραμμα που βλάπτει την αρμονία κατά συνέπεια καταστρέφει την επίδοση. Η προσωπική κριτική ίσως να πρέπει να γίνει με έναν έμμεσο τρόπο, ή μέσω ενός έμπιστου μεσολαβητή, όπως είναι ένας μεγαλύτερος σε ηλικία συγγενής. Ο Geert θυμάται μία περίπτωση στο Πακιστάν, στην οποία το τμήμα προσωπικού μίας πολυεθνικής εταιρίας ετοίμασε όλα τα έγγραφα που απαιτούσε ένα διεθνές σύστημα αξιολόγησης, όπως αυτά ζητήθηκαν από τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας – αλλά οι τοπικοί διευθυντές απέφυγαν προσεκτικά τις ανάλογες συνεντεύξεις.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, ο ειδήμων σε θέματα διοίκησης, Peter Drucker (1909 – 2005), ανέπτυξε την αξιολόγηση της επίδοσης σε *διοίκηση με βάση τους στόχους*. Αυτή ήταν πιθανότατα η πιο δημοφιλής τεχνική διοίκησης του εικοστού αιώνα. Βασισμένη στη φιλοσοφία του ελέγχου με βάση τις πληροφορίες, υποτίθεται ότι διαδίδει τον προσανατολισμό με βάση τα αποτελέσματα σε όλη την επιχείρηση. Η διοίκηση με βάση

τους στόχους (Management By Objectives - MBO) έχει υπάρξει σημαντικά πιο επιτυχής πρακτική, εκεί όπου τα αποτελέσματα υπολογίζονται αντικειμενικά από ότι εκεί όπου είναι θέμα της υποκειμενικής ερμηνείας. Αντανακλά μία Αμερικάνικη θέση αξιών, καθώς προϋποθέτει τα παρακάτω:

- Ότι ο υφιστάμενος είναι επαρκώς ανεξάρτητος προκειμένου να έχει μία ουσιαστική συνομιλία με το αφεντικό (όχι πάρα πολύ μεγάλη διαφορά ισχύος – PDI)
- Ότι τόσο ο προϊστάμενος, όσο και ο υφιστάμενος, είναι προετοιμασμένοι να δεχθούν ένα ποσοστό ασάφειας (χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας – UAI)
- Ότι η υψηλή επίδοση αντιμετωπίζεται ως σημαντικός στόχος και από τους δύο (υψηλός δείκτης ανδρισμού – MAS)

Ας δούμε την περίπτωση της Γερμανίας, η οποία είναι επίσης μία χώρα με διαφορά ισχύος κάτω από μέτρια και άρα σε αυτήν το στοιχείο της συζήτησης θα πρέπει να υπάρχει χωρίς πρόβλημα. Όμως, η Γερμανία έχει υψηλότερη βαθμολογία στη διαφορά ισχύος και κατά συνέπεια η αποδοχή της ασάφειας είναι μικρότερη. Η διοίκηση με βάση τους στόχους (MBO) στη Γερμανία έχει τυποποιηθεί σε μεγάλο βαθμό και έχει μετατραπεί σε «διοίκηση με τη θέσπιση κοινών στόχων».

Στη Γαλλία η έννοια της διοίκησης με βάση τους στόχους χρησιμοποιήθηκε αρχικά στις αρχές της δεκαετίας του 1960. Έγινε πολύ δημοφιλής για λίγο καιρό μετά τις εξεγέρσεις των φοιτητών που τάραξαν το Δυτικό κόσμο το 1968. Οι άνθρωποι περίμεναν ότι η νέα αυτή τεχνική θα οδηγούσε στην αναμενόμενη από καιρό δημοκρατικοποίηση των επιχειρήσεων. Η διοίκηση με βάση τους στόχους (στα Γαλλικά: *Direction Par Objectifs – DPO*), έγινε DPPO (*Direction Participative Par Objectifs*). Μερικά χρόνια αργότερα, όμως, ο Γάλλος συγγραφέας βιβλίων διοίκησης έγραψε: «Πιστεύω πως η καριέρα του DPPO

447

τερματίστηκε, ή καλύτερα ότι δεν ξεκίνησε ποτέ, και δεν πρόκειται να ξεκινήσει, όσο εμείς στη Γαλλία συνεχίζουμε την τάση μας να συγχέουμε την ιδεολογία με την πραγματικότητα.» Ο συγγραφέας πρόσθεσε: «Οι Γάλλοι εργάτες και υπάλληλοι γραφείου, τα χαμηλόβαθμα και τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη και οι πελάτες, ανήκουν όλοι στο ίδιο πολιτισμικό σύστημα, το οποίο διατηρεί τις εξαρτημένες σχέσεις από το ένα επίπεδο στο άλλο. Μόνο οι παρεκκλίνοντες αντιπαθούν το σύστημα αυτό. Η δομή της ιεραρχίας προστατεύει από το άγχος, ενώ η διοίκηση με βάση τους στόχους, δημιουργεί άγχος.

Η Διοικητική Εκπαίδευση και η Επιχειρηματική Ανάπτυξη

Θα είναι ξεκάθαρο από όλα όσα έχουν γραφεί σε αυτό το βιβλίο και πιο συγκεκριμένα σε αυτό το κεφάλαιο, ότι δεν υπάρχει μία συγκεκριμένη συνταγή δημιουργίας επιτυχημένων διευθυντών, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλες τις κοινωνίες. Όχι μόνο η επιτυχία ερμηνεύεται με διαφορετικούς τρόπους σε διαφορετικές κουλτούρες, αλλά τα συστήματα της αρχικής εκπαίδευσης στα σχολεία και η εκπαίδευση στη δουλειά είναι επίσης πολύ διαφορετικά.

Η δημιουργία διευθυντών που ξεπερνούν τα πολιτισμικά εμπόδια, θα μπορούσε επομένως να αντιμετωπιστεί ως ένα αδύνατο έργο, αλλά ευτυχώς τα προγράμματα δεν πρέπει να κρίνονται ανεξάρτητα από το θέμα που πραγματεύονται. Έχουν και άλλες σημαντικές λειτουργίες. Φέρνουν κοντά ανθρώπους από διαφορετικές κουλτούρες και υπό-κουλτούρες και έτσι διευρύνουν τις απόψεις τους. Σε πολλές επιχειρήσεις τα διεθνή προγράμματα διοικητικής ανάπτυξης, έχουν γίνει τελετουργίες, οι οποίες σηματοδοτούν

για τον συμμετέχοντα, όπως και για το περιβάλλον στο οποίο αυτός/ή ανήκει, τη διευθυντική κοινωνική τάξη. Παρέχουν μία μορφή κοινωνικοποίησης για τη διευθυντική υπό-κουλτούρα, είτε προσδιοριζόμενη από την εταιρία είτε γενική. Επίσης, παρέχουν ένα διάλειμμα από τη ρουτίνα της δουλειάς, το οποίο διεγείρει τη σκέψη και τον αναπροσανατολισμό.

Τα πακέτα διοικητικής ανάπτυξης έχουν δημιουργηθεί και αναπτυχθεί στις Ηνωμένες Πολιτείες, από τα μέσα του εικοστού αιώνα. Ορισμένες προσεγγίσεις έχουν χρησιμοποιήσει εντατική συζήτηση των διαπροσωπικών διαδικασιών, όπως η ευαισθητοποιημένη κατάρτιση και η ανάλυση συναλλαγών. Πολιτισμικά, οι προσεγγίσεις αυτές, προϋποθέτουν χαμηλή διαφορά ισχύος (PDI), μέτρια αποφυγή της αβεβαιότητας (UAI), μέτριο δείκτη ατομικισμού (IDV) και μέτριο προς χαμηλό δείκτη ανδρισμού (MAS). Ο μέτριος προς χαμηλός δείκτης ανδρισμού, τις έκανε να είναι ως ένα βαθμό αντίθετες με την κουλτούρα των Ηνωμένων Πολιτειών.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, στις οποίες τέτοια προγράμματα χρησιμοποιήθηκαν με διεθνείς συμμετέχοντες, προέκυψαν δυσλειτουργικές συμπεριφορές, τις οποίες οι εκπαιδευτές πολύ σπάνια καταλάβαιναν. Με τους Ιάπωνες συμμετέχοντες, για παράδειγμα, η ανταλλαγή προσωπικών πληροφοριών εμφανίστηκε ως αδύνατη και όταν επιχειρήθηκε, είχε ως αποτέλεσμα μία τελετουργική συμπεριφορά: ο αποδέκτης των πληροφοριών ένιωθε ότι μάλλον είχε προσβάλλει τον τροφοδότη των πληροφοριών με κάποιο τρόπο. Οι Ιάπωνες συμμετέχοντες σε τέτοια προγράμματα, εστίαζαν σε δραστηριότητες περισσότερο από ότι σε απρόσωπα διαδικαστικά θέματα. Οι περισσότεροι Γερμανοί επίσης, δεν εκτιμούσαν τη συζήτηση σχετικά με διαδικαστικά θέματα, καθώς αυτό αντιμετωπιζόταν ως κάτι άχρηστο και ως παραπλανητικό από την εκπλήρωση του έργου τους.

Μία παράλληλη τάση ήταν η *οργανωτική ανάπτυξη*, στην οποία οι διευθυντές και άλλοι προσπαθούσαν να μάθουν και να λύσουν κοινά προβλήματα ταυτόχρονα. Ορισμένες φορές, αυτή η διαδικασία περιείχε απρόσωπη ανάλυση των διαδικασιών.

Στις Λατινικές χώρες, οι εκπαιδευτές (οι οποίοι ήταν Λατίνοι) έδιναν ένα μεγάλο φάσμα αιτιών για την πολιτισμική ασυμβατότητα των προγραμμάτων οργανωτικής ανάπτυξης:

- Εμείς οι Λατίνοι (με μεγάλη διαφορά ισχύος), δεν έχουμε ισότητα στο ήθος, η οποία απαιτείται από τέτοιου είδους προγράμματα.
- Εμείς, οι Λατίνοι, δεν πιστεύουμε στην ανάπτυξη του εαυτού μας.
- Εμείς, οι Λατίνοι, τείνουμε να ερμηνεύουμε τις απρόσωπες πληροφορίες ανταγωνιστικά, εκτός και αν προέρχονται από ένα άτομο που είναι ανώτερό μας στην ιεραρχία.
- Η διαδικασία της οργανωτικής ανάπτυξης δημιουργεί ανασφάλειες, τις οποίες οι Λατίνοι δεν μπορούν να διαχειριστούν.
- Οι Λατινικές γλώσσες και το ύφος των συζητήσεων ταιριάζουν περισσότερο σε αφηρημένες συζητήσεις, παρά σε συζητήσεις για την επίλυση προβλημάτων.
- Οι Λατινικές επιχειρήσεις δεν αλλάζουν λόγω της ανάπτυξης, αλλά λόγω της κρίσης και της επανάστασης.

Επίλογος: Η Εθνικότητα Ορίζει την Επιχειρηματική Λογική

Το 1980 ο Geert δημοσίευσε ένα άρθρο στο περιοδικό *Organizational Dynamics* των Ηνωμένων Πολιτειών, με τίτλο «Κίνητρα, Ηγεσία και Επιχειρήσεις: Ισχύουν οι Αμερικάνικες Θεωρίες στο Εξωτερικό;» Είχε μία θυελλώδη ιστορία – μετά το θάνατο το εκδότη, ο οποίος είχε προσκαλέσει και είχε αποδεχθεί το άρθρο, αρχικά αρνήθηκαν την έκδοσή του και μετά το δημοσίευσαν με δισταγμό. Ο νέος εκδότης ζήτησε από έναν Αμερικάνο και έναν Αυστραλό συνάδελφό του να γράψουν συναινετικά σχόλια, τα οποία δημοσιεύθηκαν σε επόμενα τεύχη, μαζί με την απάντηση του Geert. Το άρθρο προκάλεσε αναστάτωση πέρα από κάθε προσδοκία. Ζητήθηκαν πολλές δημοσιεύσεις, κυρίως από τον Καναδά.

Η ιδέα ότι η εγκυρότητα της θεωρίας περιορίζεται από την εθνικότητα ήταν πιο προφανής στην Ευρώπη, με όλα τα σύνορά της, από ότι σε μία τεράστια χώρα χωρίς σύνορα, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες. Στην Ευρώπη, η πολιτισμική σχετικότητα των νόμων που καθορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά είχαν αναγνωριστεί από τον δέκατο-έκτο αιώνα, στον σκεπτικισμό του Michel de Montaigne (1533 – 1592). Το απόφθεγμα του Blaise Pascal (1623 – 1662) που αναφέραμε νωρίτερα στο κεφάλαιο αυτό – «Υπάρχουν αλήθειες σε αυτή την πλευρά των Πυρηναίων, οι οποίες αντιμετωπίζονται ως ψέματα στην άλλη» (τα Πυρηναία είναι τα βουνά και φυσικά σύνορα ανάμεσα στη Γαλλία και την Ισπανία) – για την ακρίβεια είχε επηρεαστεί από τον Montaigne. Από την εποχή του Montaigne και του Pascal, ο δεσμός ανάμεσα στην εθνικότητα και τους τρόπους σκέψης έχει αναγνωριστεί ορισμένες φορές, αλλά πιο συχνά ξεχνιέται.

Τα προηγούμενα κεφάλαια έχουν παρουσιάσει έξι τρόπους, στους οποίους διαφέρουν οι εθνικές κουλτούρες, όλοι από τους οποίους έχουν επιπτώσεις στις επιχειρήσεις και στις διαδικασίες διοίκησης. Οι θεωρίες, τα μοντέλα και οι πρακτικές είναι συγκεκριμένα

ανάλογα με τις κουλτούρες. Μπορεί να εφαρμοστούν πέρα από τα σύνορα, αλλά αυτό πρέπει πάντα να αποδεικνύεται. Η αφελής υπόθεση ότι οι ιδέες της διοίκησης είναι παγκόσμιες δεν παρατηρείται μόνο σε διάσημα λογοτεχνικά κείμενα, αλλά και σε εκπαιδευτικά περιοδικά – ακόμα και σε αυτά που απευθύνονται σε διεθνές κοινό – και η υπόθεση μίας παγκόσμιας εγκυρότητα των πολιτισμικά περιοριστικών ευρημάτων είναι πολύ συχνή. Άρθρα σε τέτοια περιοδικά συχνά δεν αναφέρουν τη χώρα από την οποία συλλέχθηκαν τα στοιχεία (το οποίο συνήθως γίνεται στις Ηνωμένες Πολιτείες, όπως μπορούμε να συμπεράνουμε από τους συγγραφείς). Προτείνουμε, τα άρθρα αυτά που απευθύνονται σε διεθνές κοινό, να αναφέρουν πάντα τη χώρα ή τις χώρες, καθώς επίσης και τη χρονική περίοδο, κατά την οποία συλλέχθηκαν τα στοιχεία.

Η έλλειψη της επίγνωσης των εθνικών ορίων προκαλεί την εξαγωγή των διοικητικών και οργανωτικών θεωριών, χωρίς προσοχή στο πλαίσιο αξιών, στο οποίο αυτές αναπτύχθηκαν. Μανιακοί εκδότες και ευκολόπιστοι αναγνώστες στις χώρες αυτές, ενθαρρύνουν τέτοιου είδους εξαγωγές. Δυστυχώς, παραφράζοντας μία διάσημη φράση, δεν υπάρχει τίποτα πιο άσκοπο, από μία κακή θεωρία.

Η οικονομική επιτυχία των Ηνωμένων Πολιτειών στις δεκαετίες πριν και μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, έχει οδηγήσει ορισμένους ανθρώπους σε άλλα μέρη του κόσμου να πιστεύουν ότι οι Αμερικάνικες ιδέες σχετικά με τη διοίκηση, είναι ανώτερες και επομένως θα πρέπει να αντιγράφονται. Ξέχασαν όμως να ρωτήσουν σχετικά με το είδος της κοινωνίας, στην οποία αυτές οι ιδέες αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν – και αν αυτές στην πραγματικότητα εφαρμόστηκαν με τον τρόπο που ισχυρίζονται τα βιβλία και τα άρθρα. Οι ερευνητές Mark Peterson και Jerry Hunt από τις Ηνωμένες Πολιτείες, έγραψαν: «Μία ερώτηση για πολλές Αμερικάνικες θεωρίες είναι κατά πόσο αυτές εφαρμόζονται ακόμη και στις Ηνωμένες Πολιτείες.» Ο εθνό-ψυχολόγος Edward Stewart από τις Ηνωμένες Πολιτείες είπε το εξής: «Αυτοί που λαμβάνουν αποφάσεις στη Βόρεια Αμερική, δεν παρατηρούν λογική λήψη αποφάσεων στη δουλειά και στη ζωή τους, γενικά, αλλά αναδομούν παλιά γεγονότα σύμφωνα με ένα μοντέλο λήψης αποφάσεων.

Επομένως, στις Ηνωμένες Πολιτείες η λογική λήψη αποφάσεων είναι ένας μύθος.» Σύμφωνα με τον ιστορικό σε θέματα των επιχειρήσεων Robert Locke, από τις Ηνωμένες Πολιτείες, η επιτυχημένη βιομηχανοποίηση των Ηνωμένων Πολιτειών έγινε σε ένα ξεχωριστό ιστορικό πλαίσιο και χρωστάει πολλά σε εξωγενείς παράγοντες παρά στην ποιότητα των διοικητικών αρχών που χρησιμοποιήθηκαν.

Η πεποίθηση ότι οι Αμερικάνικες θεωρίες είναι ανώτερες, ενισχύεται από το γεγονός ότι τα περισσότερα διεθνή επιχειρηματικά περιοδικά εκδίδονται στις Ηνωμένες Πολιτείες από Αμερικάνους εκδότες και είναι δύσκολο για συγγραφείς από χώρες εκτός της Βόρειας Αμερικής, να κάνουν τα άρθρα τους αποδεκτά. Οι Βρετανοί καθηγητές David Hickson και Derek Pugh στην ανθολογία τους *Great Writers on Organizations* (Μεγάλοι Συγγραφείς των Επιχειρήσεων), συμπεριέλαβαν εβδομήντα-ένα ονόματα, από τα οποία τα σαράντα-οκτώ ήταν Αμερικάνοι, τα δεκαπέντε ήταν Βρετανοί, δύο Καναδοί και μόνο έξι ήταν από χώρες που δεν είναι Αγγλόφωνες.

Ο καθηγητής στο τμήμα της διοίκησης και σύμβουλος Michael Porter από τις Ηνωμένες Πολιτείες, ανέλυσε το λόγο που ορισμένα έθνη πέτυχαν περισσότερο από άλλα στον διεθνή ανταγωνισμό, κατά το δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα. Το «διαμάντι» προσδιορισμού του εθνικού πλεονεκτήματος αναγνώρισε τέσσερα στοιχεία: 1. Παραγοντικές συνθήκες, δηλαδή τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων παραγωγικών παραγόντων, όπως το εξειδικευμένο προσωπικό και η υποδομή, 2. Οι συνθήκες της ζήτησης, 3. Οι σχετικοί και υποστηριζόμενοι κλάδοι και 4. Η εταιρική στρατηγική, δομή και ο ανταγωνισμός. Ο Porter σταμάτησε στην ερώτηση γιατί ορισμένες χώρες έχουν περισσότερα στοιχεία από αυτά από ότι άλλες, καθώς υπέθεσε ότι υπάρχει παγκόσμια εφαρμογή των εθνοκεντρικών νόμων των ανταγωνιστικών αγορών.

Όπως ορισμένα έθνη προοδεύουν σε ορισμένα αθλήματα, άλλα σχετίζονται με συγκεκριμένες αρχές. Η ψυχολογία, συμπεριλαμβανομένης και της κοινωνικής

453

ψυχολογίας, είναι μία αρχή των Ηνωμένων Πολιτειών, μίας χώρας ατομικιστικής και πολύ κοντά στον ανδρισμό. Η κοινωνιολογία είναι κυρίως Ευρωπαϊκής, αλλά ακόμη και οι Ευρωπαίοι κοινωνιολόγοι, πολύ σπάνια λαμβάνουν υπόψη τους την επιρροή της εθνικότητας στον τρόπο σκέψης τους. Ο μεγάλος Γάλλος κοινωνιολόγος Pierre Bourdieu απέρριψε τις κριτικές που εξηγούν τις ιδέες του με βάση το γεγονός ότι ο ίδιος ήταν Γάλλος. Στα μάτια μας, το γεγονός ότι οι θεωρίες του Bourdieu έχουν Γαλλική προέλευση, τις κάνει πιο κατανοητές σε ορισμένες κοινωνίες, όπως τα μοντέλα των Ηνωμένων Πολιτειών είναι πιο χρήσιμα αν αναλογιστούμε την Αμερικάνικη προέλευσή τους.

Στις επιχειρηματικές θεωρίες, η εθνικότητα του συγγραφέα αντανακλά τις υποθέσεις ως προς την προέλευσή τους, τη φύση τους και το τι προσπαθούν να επιτύχουν. Τα εθνικά παραδείγματα αυτά έχουν ένα κοινό σημείο αφετηρίας: «Στην αρχή υπήρχε...» Μετά ο Θεός δημιούργησε τους ανθρώπους και οι άνθρωποι έφτιαξαν τις επιχειρήσεις. Αλλά τι σκέφτονταν όταν τις έφτιαχναν; Αυτή είναι η λίστα του Geert με τα παραδείγματα που παρατήρησε: *Στην αρχή υπήρχε...*

Στις Ηνωμένες Πολιτείες	-	η αγορά
Στη Γαλλία	-	η δύναμη
Στη Γερμανία	-	η τάξη
Στην Πολωνία και στη Ρωσία	-	η αποτελεσματικότητα
Στην Ολλανδία	-	η κοινή συναίνεση
Στη Σκανδιναβία	-	η ισότητα
Στη Βρετανία	-	τα συστήματα
Στην Κίνα	-	η οικογένεια
Στην Ιαπωνία	-	η Ιαπωνία

Στο Παρίσι το 1994, ο οικονομολόγος Oliver Williamson από τις Ηνωμένες Πολιτείες (νικητής του Βραβείου Νόμπελ το 2009), ενεπλάκη σε δημόσια συζήτηση με δύο Γάλλους κοινωνιολόγους, τον οικονομολόγο Oliver Favereau και τον κοινωνιολόγο Emmanuel Lazega. Ο Williamson υπερασπίστηκε μία «αποτελεσματική προσέγγιση» για τη μελέτη των επιχειρήσεων, ακόμα και για τα φαινόμενα της ισχύος και της εξουσίας. «Καταθέτω ότι υπάρχει λιγότερη δύναμη από αυτή που βλέπουμε», είπε. Ο Favereau και ο Lazega κατέκριναν την έννοια του Williamson για το «κόστος των συναλλαγών» ως αδύναμο κίνητρο και την έννοια της ισχύος ως περιορισμένη. Η συζήτηση ανακοινώθηκε ότι θα ασχοληθεί με τη σύγκλιση των οικονομικών και της κοινωνιολογίας, αλλά στην πραγματικότητα ασχολήθηκε με τη διαφοροποίηση των εθνικών παραδειγμάτων, αντιπαραθέτοντας τις Ηνωμένες Πολιτείες (αγορά) και τη Γαλλία (δύναμη). Όλες οι πηγές του Williamson που ανέφερε ήταν Αμερικάνικες, ενώ όλες οι πηγές των Favereau και Lazega ήταν Γαλλικές. Αλλά καμία από τις δύο πλευρές δεν φαινόταν να αναγνωρίζει ότι η άλλη πλευρά μιλούσε από διαφορετικό πλαίσιο, ούτε καν ότι υπήρχε τέτοιο πράγμα όπως το εθνικό πλαίσιο, στο οποίο γράφονται και κρίνονται οι θεωρίες.

Η έλλειψη παγκόσμιων λύσεων στα διοικητικά και οργανωτικά προβλήματα δε σημαίνει ότι οι χώρες δεν μπορούν να διδαχθούν η μία από την άλλη. Αντίθετα, η παρατήρηση του τι συμβαίνει έξω από τα σύνορά μας, είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος να πάρουμε καινούργιες ιδέες για τη διοίκηση, την οργάνωση ή την πολιτική. Αλλά η εξαγωγή τέτοιων ιδεών απαιτεί σύνεση και σωστή κρίση, γιατί η εθνικότητα περιορίζει τη λογική.

Ο Ελέφαντας και ο Πελαργός: Οι Κουλτούρες των Επιχειρήσεων

Η Heaven's Gate BV (HGBV) είναι μία εξήντα ετών παραγωγική μονάδα στη βιομηχανία χημικών της Ολλανδίας. Πολλοί από τους υπαλλήλους της είναι παλιοί και έτσι υπάρχουν πολλές ιστορίες του παρελθόντος που κυκλοφορούν ανάμεσα στους εργαζόμενους. Οι εργάτες αναφέρουν πόσο κουραστική ήταν παλαιότερα η δουλειά, όταν το φόρτωμα και το ξεφόρτωμα γίνονταν χωρίς τη χρήση μηχανημάτων. Λένε για τη ζέστη και για τους σωματικούς κινδύνους. Η HGBV αντιμετωπιζόταν ως ένας πλούσιος εργοδότης. Για αρκετές δεκαετίες, η ζήτηση των προϊόντων της ήταν μεγαλύτερη από την παραγωγή. Τα προϊόντα δεν πωλούνταν, αλλά διανέμονταν. Οι πελάτες έπρεπε να είναι καλοί και ευγενικοί για να εξυπηρετηθούν και τα χρήματα «έβγαιναν» πολύ εύκολα.

Ο τρόπος διοίκησης της HGBV ήταν πατριαρχικός. Ο παλιός γενικός διευθυντής έκανε την ημερήσια πρωινή βόλτα του στο εργοστάσιο και έκανε χειραψίες με όποιους συναντούσε. Αυτό, λένε οι άνθρωποι, είναι η ρίζα μίας παράδοσης, η οποία υπάρχει ακόμη και την οποία αποκαλούν «λαβή της HGBV»: Όταν κανείς φτάνει στη δουλειά του το πρωί, δίνει το χέρι του στους συναδέλφους του. Αυτό το τελετουργικό καλωσορίσματος θα ήταν φυσιολογικό στη Γαλλία, αλλά στην Ολλανδία είναι ασυνήθιστο. Ως πλούσια και πατριαρχική, η HGBV εδώ και χρόνια θεωρείται ευεργέτης, τόσο των εργαζομένων σε περιόδους ανάγκης, όσο και της τοπικής κοινωνίας. Μέρος της δόξας αυτής έχει επιβιώσει στο ακέραιο. Οι εργαζόμενοι νιώθουν ακόμη ότι η HGBV είναι ένας επιθυμητός εργοδότης, με καλούς μισθούς, προνόμια και ασφάλεια στη δουλειά. Μία δουλειά στην HGBV θεωρείται μία δουλειά εφ' όρου ζωής, καθώς πρόκειται για μία εταιρία, όπου κανείς θα ήθελε και τα παιδιά του να εργασθούν. Εκτός της HGBV, η εταιρία είναι τακτικός υποστηρικτής των τοπικών αθλημάτων και ανθρωπιστικών οργανώσεων. Όπως λένε, «Καμία έκκληση προς την HGBV δεν έγινε ποτέ μάταια.»

Το περιβάλλον εργασίας είναι καλό και δίνονται πολλές ελευθερίες στους εργαζόμενους. Η μονάδα αντιμετωπίζεται ως μία ομάδα, ένα χωριό, μία οικογένεια. Όταν κανείς ολοκληρώνει εικοσιπέντε ή και σαράντα χρόνια στη δουλειά, αυτό αντιμετωπίζεται ως ένα μεγάλο και σημαντικό γεγονός, ενώ και τα Χριστουγεννιάτικα πάρτι της εταιρίας είναι πολύ δημοφιλή. Οι εορτασμοί αυτοί αντιπροσωπεύουν τελετουργικά με μεγάλη ιστορία, τα οποία οι άνθρωποι τιμούν ακόμη. Στην κουλτούρα της HGBV – ή, όπως το αναφέρουν οι άνθρωποι, «στον τρόπο της HGBV» - υπάρχουν άγραφοι κανόνες για την κοινωνική συμπεριφορά, οι οποίοι είναι πολύ σημαντικοί. Κανείς δεν ζει προκειμένου να δουλεύει, αλλά δουλεύει προκειμένου να ζει. Αυτό που κάνει κανείς είναι λιγότερο σημαντικό από τον τρόπο που το κάνει. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ταιριάζουν στο άτυπο δίκτυο και αυτό ισχύει για όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας στην επιχείρηση. Με τον όρο «να ταιριάζουν» εννοείται να αποφεύγουν τις διαμάχες και τις άμεσες αντιπαραθέσεις, να καλύπτουν τα λάθη των άλλων, να είναι πιστοί, φιλικοί, ταπεινοί και να συνεργάζονται με καλοσύνη. Κανείς δεν πρέπει να υπερέχει, είτε με τη θετική, είτε με την αρνητική έννοια.

Οι υπάλληλοι της εταιρίας γκρινιάζουν, αλλά ποτέ άμεσα σχετικά με άλλους υπαλλήλους. Επίσης, η γκρίνια είναι κάτι που κανείς πρέπει να κρατάει για τον στενό προσωπικό του κύκλο, ενώ στις σχέσεις του με τους προϊστάμενούς του ή με άτομα εκτός της ομάδας, δεν πρέπει να «λερώνει τη φωλιά του». Αυτή η σημασία της αρμονίας και της ομαδικής αλληλεγγύης ταιριάζει στην τοπική κουλτούρα της περιοχής στην οποία βρίσκεται η HGBV. Οι νέοι, γίνονται γρήγορα δεκτοί, δεδομένου ότι προσαρμόζονται. Η ποιότητα της δουλειάς τους είναι λιγότερο σημαντική από την κοινωνική τους προσαρμογή. Όποιος διαταράσσει την αρμονία, απορρίπτεται, ανεξάρτητα με το πόσο καλός /καλή είναι στη δουλειά του. Οι διαταραγμένες σχέσεις χρειάζονται χρόνια για να επανέλθουν. Ένας υπάλληλος της εταιρίας είπε: «Προτιμούμε να αφήνουμε το πρόβλημα στη δουλειά να συνεχίζεται για ακόμα έναν μήνα, ακόμα και αν μας κοστίζει αρκετά χρήματα, προκειμένου να μην το λύσουμε με εχθρικό τρόπο.» Οι κανόνες της εταιρίας δεν είναι ποτέ απόλυτοι. Ο πιο σημαντικός κανόνας, όπως ανέφερε ένας υπάλληλος που

έκανε τις συνεντεύξεις για την εταιρία, είναι ότι οι κανόνες είναι ελαστικοί. Κανείς μπορεί να παραβεί έναν κανόνα, αν το κάνει με ήπιο τρόπο. Δεν είναι ο παραβάτης που μπορεί να αντιμετωπίσει πρόβλημα, αλλά περισσότερο αυτός που θα αναφέρει το θέμα.

Η ηγεσία στην HGBV, προκειμένου να είναι αποτελεσματική, πρέπει να λειτουργεί αρμονικά με τα μοτίβα κοινωνικής συμπεριφοράς. Οι διευθυντές πρέπει να είναι προσιτοί, δίκαιοι και καλοί ακροατές. Ο τωρινός γενικός διευθυντής είναι τέτοιος ηγέτης. Έχει έναν ήπιο τρόπο με τους ανθρώπους όλων των επιπέδων και οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι είναι ένας από αυτούς. Οι καριέρες στην HGBV γίνονται κυρίως με βάση τις κοινωνικές ικανότητες. Κανείς δεν πρέπει να προσπαθεί να δειχθεί, δε χρειάζεται να είναι λαμπρός στη δουλειά του, αλλά πρέπει να έχει καλές επαφές – πρέπει να ξέρει να κινείται στο άτυπο δίκτυο, να προσκαλείται και όχι να πηγαίνει εθελοντικά. Επίσης, πρέπει να ανήκει στην ομάδα τένις. Γενικά, πρέπει να σέβεται αυτό που αποκαλούν «τους αυστηρούς κανόνες που ορίζουν έναν καλό άνθρωπο».

Η ρομαντική αυτή εικόνα, τον τελευταίο καιρό έχει διαταραχθεί από εξωτερικές επιρροές. Αρχικά, οι συνθήκες της αγοράς έχουν αλλάξει και η HGBV βρέθηκε σε άγνωστες ανταγωνιστικές καταστάσεις με άλλους Ευρωπαίους προμηθευτές. Έγινε περικοπή του κόστους και μειώθηκε το προσωπικό. Στην παράδοση της εταιρίας, το πρόβλημα αυτό λυνόταν χωρίς ομαδικές απολύσεις, αλλά αντίθετα μέσα από πρόωρη συνταξιοδότηση. Και πάλι όμως, οι παλιοί που έπρεπε να φύγουν πρόωρα, ήταν σοκαρισμένοι που η εταιρία δεν τους χρειαζόταν πλέον.

Παράλληλα, η HGBV έχει δεχθεί επιθέσεις από περιβαλλοντολόγους, εξαιτίας της μόλυνσης που προκαλεί, μία άποψη η οποία έχει όλο και περισσότερους υποστηρικτές στους πολιτικούς κύκλους. Δεν είναι απίθανο, μία μέρα, οι άδειες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της HGBV, μία μέρα να αποσυρθούν. Η διοίκηση της εταιρίας έχει προσπαθήσει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα αυτό με οργανωμένες επισκέψεις στην

εταιρία, αλλά η επιτυχία δεν είναι βέβαιη. Εντός της εταιρίας η απειλή υποτιμάται. Οι άνθρωποι δεν είναι σε θέση να φανταστούν ότι μία μέρα δε θα υπάρχει η HGBV: «Η διοίκησή μας πάντα βρίσκει μία λύση. Έτσι, θα βρεθεί και τώρα μία.» Εν τω μεταξύ, γίνονται προσπάθειες για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της HGBV μέσα από βελτίωση της ποιότητας και μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων. Οι πρωτοβουλίες αυτές ίσως προϋποθέτουν να εμπλακούν νέοι άνθρωποι εκτός της εταιρίας. Οι νέες αυτές τάσεις, όμως, έρχονται σε αντίφαση με την παραδοσιακή κουλτούρα της HGBV.

Η Μανία της Κουλτούρας των Επιχειρήσεων

Η περίπτωση που μόλις παρουσιάστηκε είναι μία περιγραφή της κουλτούρας μίας επιχείρησης. Οι άνθρωποι που εργάζονται για την HGBV έχουν έναν συγκεκριμένο τρόπο που συμπεριφέρονται και αντιδρούν, ο οποίος τους ξεχωρίζει από τους ανθρώπους που εργάζονται για άλλες επιχειρήσεις, ακόμα και στην ίδια περιοχή. Στα προηγούμενα κεφάλαια του βιβλίου, δείξαμε τη σχέση της κουλτούρας με την εθνικότητα. Η Αγγλική λογοτεχνία σχετικά με τις κουλτούρες των επιχειρήσεων, πρωτοεμφανίστηκε στη δεκαετία του 1960, όταν η *κουλτούρα των επιχειρήσεων* έγινε συνώνυμο του *κλίματος των επιχειρήσεων*. Ο όρος *επιχειρηματική κουλτούρα* άρχισε να εμφανίζεται στη δεκαετία του 1970 και απέκτησε δημοτικότητα μετά την έκδοση του βιβλίου του Terrence Deal και του Allan Kennedy, με τίτλο *Corporate Cultures (Επιχειρηματικές Κουλτούρες)* που κυκλοφόρησε στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1982. Ο όρος έγινε πιο συχνός στις συζητήσεις, μέσα από την επιτυχία ενός άλλου βιβλίου – παρόμοιου με το πρώτο – από μία ομάδα της σχολής McKinsey του Πανεπιστημίου του Harvard: των Thomas Peters και Robert Waterman, με τίτλο *In Search of Excellence (Αναζητώντας την Τελειότητα)*, το οποίο κυκλοφόρησε την ίδια χρονιά. Μετά από αυτά, άρχισαν να εμφανίζονται πολλά λογοτεχνικά βιβλία, που ασχολούνταν με το θέμα, σε διάφορες γλώσσες. Οι Peters και Waterman, έγραψαν:

Χωρίς εξαιρέσεις, η επικράτηση και η συνοχή της κουλτούρας αποδείχθηκε ότι είναι ουσιαστική αξία για τις άριστες επιχειρήσεις. Παράλληλα, όσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα και όσο περισσότερο είναι κατευθυνόμενη προς την αγορά, τόσο μικρότερη ανάγκη υπάρχει για εγχειρίδια πολιτικής, οργανωτικά διαγράμματα ή λεπτομερείς διαδικασίες και κανόνες. Στις εταιρίες αυτές, οι άνθρωποι ξέρουν τι πρέπει να κάνουν στις περισσότερες περιπτώσεις, γιατί οι αξίες που τους καθοδηγούν είναι ξεκάθαρες.

Οι συζητήσεις σχετικά με την κουλτούρα μίας εταιρίας ή επιχείρησης έγινε εμμονή, για τους διευθυντές, τους συμβούλους και, αν και με διαφορετικές ανησυχίες, για τους ακαδημαϊκούς. Οι εμμονές περνούν, όπως έγινε και με την περίπτωση αυτή, αλλά όχι χωρίς να αφήσουν πίσω τους ίχνη. Η κουλτούρα των επιχειρήσεων έχει γίνει ένα μοντέρνο θέμα, αλλά οι περισσότεροι άνθρωποι, οι οποίοι έγραψαν γι' αυτό, πιθανότατα θα συμφωνούσαν ότι η κουλτούρα των επιχειρήσεων είναι όλα τα παρακάτω:

- **Ολιστική:** αναφέρεται σε ένα σύνολο, το οποίο είναι το σύνολο των μερών του.
- **Καθορίζεται ιστορικά:** αντανακλά την ιστορία της επιχείρησης.
- **Σχετίζεται με θέματα που μελετούν οι ανθρωπολόγοι:** όπως τα λειτουργικά και τα σύμβολα.
- **Δημιουργείται από την κοινωνία:** δημιουργείται και συντηρείται από την ομάδα των ανθρώπων που εργάζονται για την επιχείρηση.
- **Μαλακή:** παρόλο που οι Peters και Waterman επιβεβαίωσαν τους αναγνώστες τους ότι «μαλακό» σημαίνει «σκληρό».
- **Είναι δύσκολο να αλλάξει:** παρόλο που οι συγγραφείς δε συμφωνούν μεταξύ τους σχετικά με το πόσο δύσκολο είναι.

Στο Κεφάλαιο 1 η κουλτούρα γενικά ορίζεται ως «ο συλλογικός προγραμματισμός του μυαλού, ο οποίος ξεχωρίζει τα μέλη μίας ομάδας ή κατηγορίας, από τα μέλη άλλων ομάδων». Έτσι, η κουλτούρα των επιχειρήσεων μπορεί να οριστεί ως «ο συλλογικός προγραμματισμός του μυαλού, ο οποίος ξεχωρίζει τα μέλη μίας επιχείρησης από τα μέλη άλλων.» Όμως, η κουλτούρα των επιχειρήσεων διατηρείται όχι μόνο στο μυαλό των μελών της, αλλά επίσης στο μυαλό των «μετόχων» της, δηλαδή όλων όσων συναναστρέφονται με αυτήν (όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι εργατικές ενώσεις, οι γείτονες, οι αρχές και ο Τύπος).

Οι επιχειρήσεις με ισχυρές κουλτούρες, με την έννοια της δήλωσης των Peters και Waterman, δημιουργεί θετικά συναισθήματα σε κάποιους ανθρώπους και αρνητικά σε κάποιους άλλους. Η παγκόσμια επιθυμία για μία ισχυρή κουλτούρα από την πλευρά της επιχείρησης, έχει αμφισβητηθεί πολλές φορές, καθώς μπορεί να αποδειχθεί μοιραία. Η συμπεριφορά προς τις ισχυρές κουλτούρες των επιχειρήσεων επηρεάζεται εν μέρει από τα στοιχεία της εθνικής κουλτούρας. Η κουλτούρα της IBM, μία από τις άριστες επιχειρήσεις, σύμφωνα με τους Peters και Waterman, παρουσιάστηκε με τρόπο από τον Max Pages, ηγετική μορφή στη Γαλλική κοινωνική ψυχολογία, σε μία μελέτη της Γαλλικής IBM, το 1979, στην οποία την αποκάλεσε «*la nouvelle eglise*» («*the new church*»). Η Γαλλική κοινωνία, συγκρινόμενη με την κοινωνία των Ηνωμένων Πολιτειών, χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη εξάρτηση του μέσου πολίτη από την ιεραρχία και από τους κανόνες (βλ. Κεφάλαια 3, 6 και 9). Οι Γάλλοι ακαδημαϊκοί είναι επίσης παιδιά της κοινωνίας τους και επομένως είναι πιο πιθανό από ότι οι Αμερικάνοι ακαδημαϊκοί, να τονίσουν τους νοητούς κανόνες – δηλαδή, τα λογικά στοιχεία στις επιχειρήσεις. Παράλληλα, η Γαλλική κουλτούρα, σύμφωνα με το Κεφάλαιο 4, είναι ατομικιστική, και έτσι δεν υπάρχει η ανάγκη υπεράσπισης του ατόμου έναντι στο λογικό σύστημα.

Ο Ολλανδός κοινωνιολόγος Joseph Soeters έδειξε την ομοιότητα ανάμεσα στις περιγραφές των Peters και Waterman ως προς τις «άριστες εταιρίες» και των κοινωνικών κινήματων που υποστηρίζουν τα κοινωνικά δικαιώματα, την απελευθέρωση των

γυναικών, τις θρησκείες ή την απόσυρση από τον πολιτισμό. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, πωλούνται καρτ ποστάλ με το σλόγκαν «Θα προτιμούσα να ήμουν νεκρός, παρά τέλειος.» Με έναν λιγότερο παθιασμένο τρόπο, ο συμπατριώτης του Soeters, ο Cornelis Lambers, έδειξε ότι οι «άριστες εταιρίες» ήταν απλά οι τελευταίοι απόγονοι, μίας ολόκληρης γενεαλογίας στα πλαίσια της οργανωτικής κοινωνιολογίας των ιδανικών «οργανικών επιχειρήσεων», οι οποίες είχαν ήδη περιγραφεί από το Γερμανό κοινωνιολόγο Joseph Pieper το 1931 και ίσως και από άλλους νωρίτερα και επαναλήφθηκαν στην κοινωνιολογική λογοτεχνία και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού.

Ένας άλλος τύπος αντίδρασης βρέθηκε στις Σκανδιναβικές χώρες, Δανία, Σουηδία και ως ένα βαθμό στη Νορβηγία και στη Φινλανδία. Στη δική τους περίπτωση, η κοινωνία είναι δομημένη λιγότερο στην ιεραρχία και στους κανόνες από ότι είναι οι Ηνωμένες Πολιτείες. Η ιδέα των «κουλτούρων των επιχειρήσεων» σε αυτές τις χώρες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα και έχουν μικρότερη αποφυγή της αβεβαιότητας, έγινε αποδεκτή ευκολότερα, διότι έτεινε να τονίζει το παράλογο και το παράδοξο. Το στοιχείο αυτό δεν εμπόδιζε μία θετική στάση προς τις επιχειρήσεις.

Σε μία μελέτη της λογοτεχνίας είκοσι χρόνων, για την κουλτούρα των επιχειρήσεων, ο Σουηδός κοινωνιολόγος Mats Alvesson, ξεχωρίζει οκτώ μεταφορές που χρησιμοποιούνται από διαφορετικούς συγγραφείς:

- Μηχανισμοί ελέγχου για μία άτυπη σύμβαση
- Μία πυξίδα, που δίνει οδηγίες για τις προτεραιότητες
- Κοινωνική κόλα, για την ταύτιση με την επιχείρηση
- Ιερή αγελάδα, στην οποία οι άνθρωποι είναι πιστοί

- Ρύθμιση των αποτελεσμάτων για τα συναισθήματα και τον τρόπο έκφρασης αυτών
- Μία ανάμεικτη τσάντα γεμάτη αντιπαραθέσεις, ασάφεια και τρίμματα
- Ιδέες που θεωρούνται δεδομένες και οδηγούν σε τυφλά σημεία
- Ένα κλειστό σύστημα ιδεών και εννοιών, το οποίο εμποδίζει τους ανθρώπους από το να εξερευνούν με κριτική σκέψη νέες δυνατότητες

Πιθανότατα, ο πιο βασικός διαχωρισμός ανάμεσα στους συγγραφείς βιβλίων σχετικά με την κουλτούρα των επιχειρήσεων, είναι ανάμεσα σε αυτούς που αντιμετωπίζουν την κουλτούρα ως κάτι που έχει μία επιχείρηση και αυτούς που την αντιμετωπίζουν ως κάτι που είναι η επιχείρηση. Η πρώτη αντιμετώπιση οδηγεί σε μία αναλυτική προσέγγιση και μία ανησυχία σχετικά με την αλλαγή, ενώ κυριαρχεί ανάμεσα στους διευθυντές και στους συμβούλους. Η δεύτερη αντιμετώπιση υποστηρίζει μία σύνθετη προσέγγιση και μία ανησυχία σχετικά με την κατανόηση, ενώ παρατηρείται σχεδόν μόνο στους ακαδημαϊκούς.

Οι Διαφορές Ανάμεσα στις Κουλτούρες των Επιχειρήσεων και στις Εθνικές Κουλτούρες:
Το Πρόγραμμα IRIC

Η χρήση του όρου *κουλτούρα* τόσο για τα έθνη όσο και για τις επιχειρήσεις, δηλώνει ότι τα δύο είδη κουλτούρας είναι ίδια φαινόμενα. Αυτό όμως δεν είναι σωστό: ένα έθνος δεν είναι μία επιχείρηση και τα δύο είδη κουλτούρας είναι διαφορετικά από τη φύση τους.

Η διαφορά ανάμεσα στις εθνικές κουλτούρες και στις κουλτούρες των επιχειρήσεων βασίζεται στα διαφορετικά σύνολα αξιών και πρακτικών, όπως αυτά παρουσιάζονται στο Παράρτημα 10.1, το οποίο βασίζεται στο Παράρτημα 1.3. Οι *εθνικές κουλτούρες* είναι μέρος του πνευματικού προγραμματισμού, τον οποίο αποκτήσαμε κατά τα πρώτα δέκα χρόνια της ζωής μας, στην οικογένεια, στο περιβάλλον που ζήσαμε και στο σχολείο και περιέχουν τις περισσότερες από τις βασικές μας αξίες. Οι *κουλτούρες των επιχειρήσεων* υιοθετούνται όταν εισερχόμαστε σε μία επιχείρηση ως νέοι, ή και μεγαλύτεροι, ενήλικες, έχοντας ήδη τις αξίες μας, και αποτελούνται κυρίως από τις πρακτικές της επιχείρησης, ενώ είναι πιο επιφανειακές. Στο παράρτημα 10.1 παρουσιάζονται επίσης, διάφορα επίπεδα μίας κουλτούρας: ένα φυλετικό επίπεδο, το οποίο είναι ακόμη πιο βασικό από την εθνικότητα, ένα επίπεδο της κοινωνικής θέσης, με ορισμένες δυνατότητες ανόδου ή καθόδου, ένα εργασιακό επίπεδο, το οποίο συνδέεται με το είδος της εκπαίδευσης που επιλέγεται και ένα βιομηχανικό επίπεδο ανάμεσα στο επάγγελμα και την επιχείρηση. Μία βιομηχανία απασχολεί ανθρώπους συγκεκριμένων επαγγελμαμάτων και διατηρεί συγκεκριμένες πρακτικές, για λογικούς και παραδοσιακούς λόγους.

Ανάμεσα στις εθνικές κουλτούρες – όταν συγκρίνουμε κατά τα άλλα παρόμοιους ανθρώπους – οι μελέτες της IBM βρήκαν σημαντικές διαφορές στις αξίες, με την έννοια που περιγράφονται στο Κεφάλαιο 1, ως ευρεία, μη-συγκεκριμένα συναισθήματα σχετικά με το καλό και το κακό, και ούτω καθεξής. Αυτό συμβαίνει παρά τις ομοιότητες στις πρακτικές ανάμεσα στους εργαζόμενους της IBM σε παρόμοιες θέσεις, αλλά σε διαφορετικές εθνικές μονάδες της επιχείρησης.

Όταν οι άνθρωποι γράφουν για τις εθνικές κουλτούρες στο σύγχρονο κόσμο, ότι αυτές μοιάζουν μεταξύ τους όλο και περισσότερο, τα στοιχεία που παρουσιάζονται, συνήθως προέρχονται από το επίπεδο των πρακτικών: οι άνθρωποι ντύνονται με τον ίδιο τρόπο, αγοράζουν τα ίδια προϊόντα και χρησιμοποιούν τις ίδιες μοντέρνες λέξεις (σύμβολα). Βλέπουν τα ίδια προγράμματα στην τηλεόραση και τις ίδιες ταινίες (ήρωες) και ασχολούνται με τα ίδια αθλήματα και τις ίδιες δραστηριότητες (τελετουργίες). Αυτές οι

σχετικά επιφανειακές εκδηλώσεις της κουλτούρας, ορισμένες φορές γίνονται αντιληπτές λανθασμένα. Το βαθύτερο επίπεδο των αξιών, οι οποίες καθορίζουν το νόημα των ανθρώπων για τις πρακτικές τους, αγνοείται. Οι μελέτες για το επίπεδο των αξιών, συνεχίζουν να δείχνουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα έθνη. Αυτό δεν ισχύει μόνο για τις μελέτες της IBM και τις αντιγραφές αυτής (Παράρτημα 2.1), αλλά επίσης για μεταγενέστερες εκδοχές της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών, οι οποίες βασίστηκαν σε αντιπροσωπευτικά δείγματα ολόκληρων πληθυσμών.

Το μεγαλύτερο μέρος του κεφαλαίου αυτού βασίζεται στα αποτελέσματα ενός ερευνητικού προγράμματος, το οποίου έγινε ανάμεσα στα έτη 1985 και 1987, υπό την αιγίδα του Ινστιτούτου Έρευνας και Διαπολιτισμικής Συνεργασίας (Institute for Research and Intercultural Cooperation – IRIC). Χρησιμοποίησε το μοντέλο των διεθνών μελετών της IBM. Παράδοξα, οι μελέτες αυτές δεν έχουν παρουσιάσει άμεσες πληροφορίες σχετικά με την επιχειρηματική κουλτούρα της IBM, αφού όλα τα στοιχεία ήταν από την ίδια επιχείρηση και δεν υπήρχαν εξωτερικά σημεία σύγκρισης. Συμπληρωματικά με την διεθνή μελέτη, η μελέτη IRIC ήταν επίσης επιχειρηματική: αντί για μία επιχείρηση σε διάφορες χώρες, κάλυψε έναν αριθμό επιχειρήσεων σε δύο χώρες, στη Δανία και στην Ολλανδία.

Η μελέτη IRIC βρήκε τους ρόλους των αξιών έναντι των πρακτικών στο επίπεδο των επιχειρήσεων να είναι αντίθετοι με τους ρόλους σε εθνικό επίπεδο. Συγκρίνοντας κατά τα άλλα παρόμοιους ανθρώπους σε διαφορετικές εταιρίες, είδαν ουσιαστικές διαφορές στις πρακτικές, αλλά πολύ μικρότερες διαφορές στις αξίες.

Παράλληλα, η δημοφιλής λογοτεχνία στις κουλτούρες των επιχειρήσεων, που ακολούθησε τους Peters και Waterman, επέμεινε ότι οι κοινές αξίες αντιπροσωπεύουν τον πυρήνα της κουλτούρας των επιχειρήσεων. Το πρόγραμμα IRIC έδειξε ότι οι κοινές αντιλήψεις για τις καθημερινές πρακτικές πρέπει να θεωρούνται ο πυρήνας κάθε

επιχειρηματικής κουλτούρας. Οι αξίες των υπαλλήλων διαφέρουν περισσότερο ανάλογα με το φύλο, την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης (και φυσικά ανάλογα με την εθνικότητα), από ότι ανάλογα με τη συμμετοχή σε μία επιχείρηση.

Η διαφορά ανάμεσα στα ευρήματα του IRIC και στις δηλώσεις των Peters και Waterman και των ακόλουθών τους, μπορούν να ερμηνευθούν από το γεγονός ότι η επιχειρηματική λογοτεχνία στις Ηνωμένες Πολιτείες τείνει να περιγράφει τις αξίες των επιχειρηματικών ηρώων (ιδρυτών και σημαντικών ηγετών), ενώ το IRIC ρώτησε κοινά μέλη, τα οποία είναι αυτά που διατηρούν την κουλτούρα. Το IRIC αξιολόγησε το βαθμό στον οποίο τα μηνύματα των ηγετών περνούν στα μέλη. Χωρίς αμφιβολία, οι αξίες των ιδρυτών και των ηγετών διαμορφώνουν τις κουλτούρες των επιχειρήσεων, αλλά ο τρόπος που αυτές οι κουλτούρες επηρεάζουν τα μέλη, είναι μέσα από κοινές πρακτικές. Οι αξίες των ιδρυτών και των ηγετών γίνονται οι πρακτικές των μελών.

Οι αποτελεσματικές κοινές πρακτικές είναι η αιτία που οι πολυεθνικές εταιρίες μπορούν να λειτουργούν. Καθώς απασχολούν προσωπικό από πολλές εθνικότητες, δεν μπορούν να έχουν κοινές πρακτικές. Συντονίζουν και ελέγχουν τις διαδικασίες μέσα από παγκόσμιες πρακτικές, οι οποίες εμπνέονται από την εθνική προέλευσή τους (είτε είναι από τις Ηνωμένες Πολιτείες, είτε από την Ιαπωνία, είτε από τη Γερμανία, ή την Ολλανδία, κλπ.), αλλά αυτό μπορούν να το μάθουν οι εργαζόμενοι διαφόρων εθνικοτήτων.

Αν οι αξίες των μελών βασίζονται κυρίως σε κριτήρια εκτός από τη συμμετοχή τους στην επιχείρηση, ο τρόπος που οι αξίες αυτές εισέρχονται στην επιχείρηση είναι μέσα από τη διαδικασία πρόσληψης: μία εταιρία προσλαμβάνει ανθρώπους συγκεκριμένης εθνικότητας, φύλου, ηλικίας ή εκπαίδευσης. Η κοινωνικοποίησή τους στην επιχείρηση είναι θέμα εκμάθησης των πρακτικών: των συμβόλων, των ηρώων και των τελετουργιών.

Δύο Ολλανδοί ερευνητές, ο Joseph Soeters και ο Hein Schreuder, σύγκριναν τους υπαλλήλους μίας Ολλανδικής λογιστικής εταιρίας με υπαλλήλους ξένων λογιστικών εταιριών που δραστηριοποιούνταν στην Ολλανδία. Βρήκαν διαφορές στις αξίες ανάμεσα στις δύο ομάδες, αλλά δεν μπορούσαν να αποδείξουν ότι οι διαφορές αυτές βασιζόνταν στην προσωπική επιλογή από τους υποψήφιους και όχι στην κοινωνικοποίηση προς τις αξίες της εταιρίας αφού αυτοί είχαν γίνει μέλη της. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία προεπιλέγουν υποψήφιους για να προσληφθούν, παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στη διατήρηση των αξιών μίας επιχείρησης (για καλό ή για κακό), έναν ρόλο, τον οποίο δε γνωρίζουν πάντα οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού και οι συνάδελφοί τους.

Ποιοτική και Ποσοτική Προσέγγιση στο Πρόγραμμα IRIC

Ο αρχικός σχεδιασμός του προγράμματος IRIC είχε γίνει για τη σύγκριση μόνο των επιχειρήσεων μέσα σε μία χώρα (στην Ολλανδία), αλλά η εύρεση επαρκών Ολλανδικών συμμετεχόντων που ήταν πρόθυμοι να παρέχουν πρόσβαση και να μοιραστούν το κόστος της έρευνας αποδείχθηκε πολύ δύσκολη. Η γενναιόδωρη προσφορά ενός Δανού συμβούλου, είχε ως αποτέλεσμα να προστεθούν ορισμένες Δανέζικες μονάδες. Επομένως, το τελικό πρόγραμμα διεξάχθηκε σε είκοσι μονάδες, δέκα επιχειρήσεων συνολικά: πέντε επιχειρήσεων από τη Δανία και πέντε από την Ολλανδία. Στις πολιτισμικές διαστάσεις της IBM, οι δύο αυτές χώρες έχουν παρόμοιες βαθμολογίες: και οι δύο ανήκουν στο ίδιο σύμπλεγμα των Σκανδιναβικών χωρών. Σε αυτό το εθνικό πλαίσιο, το IRIC αναζήτησε πρόσβαση σε ένα μεγάλο εύρος επιχειρήσεων. Βλέποντας πόσο διαφορετικές μπορεί να είναι οι κουλτούρες, μπορεί κανείς να έχει μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με το βαθμό διαφορετικότητας ή ομοιότητας. Τα σημεία μελέτης αφορούσαν τόσο ολόκληρες τις επιχειρήσεις, όσο και μέρη αυτών, τα οποία σύμφωνα με τη διοίκηση, θεωρητικά ήταν πολιτισμικά ομοιογενή (το αποτέλεσμα της έρευνας επέτρεψε περαιτέρω εξέταση της θεωρίας αυτής).

Το Παράρτημα 10.1 παραθέτει μία λίστα με δραστηριότητες στις οποίες εμπλέκονται οι είκοσι μονάδες. Τα μεγέθη των μονάδων αυτών ήταν από 60 έως 2.500 άτομα. Ο αριθμός των μονάδων ήταν αρκετά μικρός, προκειμένου να είναι δυνατή η μελέτη κάθε μίας σε βάθος, ποιοτικά, ως ξεχωριστή μελέτη. Παράλληλα, ήταν αρκετά μεγάλος, προκειμένου να επιτρέψει στατιστική ανάλυση των συγκριτικών ποσοτικών δεδομένων ανάμεσα σε όλες τις περιπτώσεις.

Η πρώτη φάση της μελέτης, η ποιοτική, αποτελούνταν από μία προσωπική, σε βάθος συνέντευξη, με εννέα πληροφοριοδότες από κάθε επιχείρηση, η οποία διήρκεσε δύο με τρεις ώρες κάθε φορά (δηλαδή συνολικά έγιναν 180 συνεντεύξεις). Οι συνεντεύξεις αυτές έδωσαν τόσο ποιοτικά στοιχεία για τη συνολική κουλτούρα της μονάδας, όσο και ένα σύνολο στοιχείων, τα οποία θα συμπεριλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο της εν λόγω έρευνας. Οι πληροφοριοδότες επιλέχθηκαν προσωπικά σε μία συζήτηση με το άτομο, με το οποίο είχε επαφή η ομάδα της έρευνας από κάθε μονάδα, με κριτήριο το πόσο σημαντικά θα ήταν τα στοιχεία που πιθανόν θα είχαν να προσθέσουν σχετικά με την κουλτούρα της επιχείρησης. Η ομάδα των πληροφοριοδοτών περιλάμβανε σε όλες τις περιπτώσεις τον γενικό διευθυντή και τη γραμματέα του, καθώς επίσης και έναν αριθμό ατόμων σε διάφορες θέσεις και σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, τόσο παλιούς όσο και νέους, γυναίκες και άνδρες. Ορισμένες φορές, ο φύλακας ή ο θυρωρός ήταν εξαιρετικοί πληροφοριοδότες, ενώ πάντα περιλαμβανόταν και ένας εκπρόσωπος των εργαζομένων (επικεφαλής).

Η ομάδα των ατόμων που διεξήγαγε τις συνεντεύξεις αποτελούνταν από δεκαοκτώ άτομα (Δανούς και Ολλανδούς), περισσότεροι από τους οποίους είχαν εκπαίδευση στις κοινωνικές επιστήμες, αλλά σκόπιμα κανείς από αυτούς δεν είχε συγκεκριμένες γνώσεις για το αντικείμενο δραστηριότητας των μονάδων που ερευνηθήκαν. Οι συνεντεύξεις κάθε μονάδας χωρίστηκαν ανάμεσα σε δύο άτομα που έκαναν τις συνεντεύξεις, μία

γυναίκα και έναν άνδρα, καθώς το φύλο μπορούσε να επηρεάσει τις παρατηρήσεις. Όλοι όσοι έκαναν τις συνεντεύξεις είχαν λάβει την ίδια εκπαίδευση σχετικά με το πρόγραμμα και όλοι χρησιμοποιούσαν την ίδια λίστα ερωτήσεων.

Η λίστα περιείχε ερωτήσεις σχετικά με τα ακόλουθα θέματα:

- **Σχετικά με τα σύμβολα της επιχείρησης:** Ποιοι είναι οι ειδικοί όροι που μόνο τα μέλη της επιχείρησης καταλαβαίνουν;
- **Σχετικά με τους ήρωες της επιχείρησης:** Τι είδους άνθρωποι είναι πιο πιθανό να αναρριχηθούν στην ιεραρχία στη συγκεκριμένη μονάδα; Ποια άτομα θεωρείτε ότι έχουν ουσιαστικότερο ρόλο στην επιχείρηση;
- **Σχετικά με τα τελετουργικά της επιχείρησης:** Σε ποιες προγραμματισμένες συναντήσεις συμμετέχετε; Πως συμπεριφέρονται οι άνθρωποι στις συναντήσεις αυτές; Ποια γεγονότα γιορτάζονται στην επιχείρηση;
- **Σχετικά με τις αξίες της επιχείρησης:** Τι πράγματα θέλουν οι άνθρωποι να δουν να γίνονται στην επιχείρηση; Ποιο είναι το μεγαλύτερο λάθος που μπορεί να κάνει κανείς; Τι είδους προβλήματα στην εργασία μπορεί να σαν κρατήσουν ξύπνιο τα βράδια;

Τα άτομα που διεξήγαγαν τις συνεντεύξεις μπορούσαν να ζητήσουν περαιτέρω πληροφορίες για ένα θέμα, αν ένιωθαν ότι αυτές υπήρχαν. Οι συνεντεύξεις ήταν μαγνητοφωνημένες και τα άτομα που τις διεξήγαγαν έγραφαν μία αναφορά για κάθε μία από αυτές, χρησιμοποιώντας μία συνταγογραφούμενη αλληλουχία, αναφέροντας όσο το δυνατόν περισσότερες από τις λέξεις και εκφράσεις που είχε χρησιμοποιήσει το άτομο που συμμετείχε στη συνέντευξη.

Η δεύτερη, ποσοτική φάση του προγράμματος αποτελούνταν από μία έρευνα με κωδικοποιημένες ερωτήσεις. Σε αντίθεση με την πρώτη φάση, σε αυτή συμμετείχε κάθε φορά ένα τυχαίο δείγμα των εργαζομένων στην επιχείρηση. Το δείγμα αυτό αποτελούνταν από περίπου είκοσι-πέντε διευθυντές (ή όσο περισσότερους είχε η κάθε μονάδα), είκοσι-πέντε εργαζόμενους σε μη-διευθυντικές θέσεις, οι οποίοι είχαν πτυχίο πανεπιστημίου (επαγγελματίες) και είκοσι-πέντε εργαζόμενους σε μη-διευθυντικές θέσεις, οι οποίοι δεν είχαν πτυχίο πανεπιστημίου. Οι ερωτήσεις στην έρευνα περιλάμβαναν αυτές που είχαν χρησιμοποιηθεί στην έρευνα της IBM, καθώς επίσης και έναν αριθμό επιπλέον ερωτήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες είχαν αναπτυχθεί με βάση τις συνεντεύξεις της πρώτης φάσης. Οι ερωτήσεις αφορούσαν όλα τα θέματα τα οποία σύμφωνα με τις συνεντεύξεις ήταν πιθανό να διαφοροποιούνται ανάμεσα στις μονάδες. Αυτά περιλάμβαναν πολλές αντιλήψεις σχετικά με τις καθημερινές πρακτικές, οι οποίες έλλειπαν από τις διεθνείς μελέτες.

Τα αποτελέσματα τόσο των συνεντεύξεων όσο και των ερευνών, συζητήθηκαν με τη διοίκηση των μονάδων και ορισμένες φορές έγιναν κι άλλες συνεντεύξεις σε μεγαλύτερες ομάδες, αν η διοίκηση ήταν σύμφωνη.

Τα Αποτελέσματα των Συνεντεύξεων σε Βάθος: Η Περίπτωση SAS

Από τις είκοσι μονάδες μελέτης, προέκυψαν είκοσι περιπτώσεις, συντάχθηκαν διορατικές περιγραφές για την κουλτούρα της κάθε μονάδας από τα άτομα που διεξήγαγαν τις συνεντεύξεις και με τα αποτελέσματα της έρευνας ελέγχθηκαν οι ερμηνείες των συνεντεύξεων. Η περίπτωση της HGBV που παρουσιάστηκε στην αρχή του κεφαλαίου, ήταν κομμάτι των αποτελεσμάτων της έρευνας. Μία ακόμη περίπτωση θα

περιγράψουμε τώρα και είναι αυτή των Σκανδιναβικών Αερογραμμών (Scandinavian Airlines System – SAS), στο τερματικό επιβίβασης στην Κοπεγχάγη.

Οι SAS στις αρχές της δεκαετίας του 1980 είχαν μία θεαματική μεταστροφή. Υπό την ηγεσία ενός νέου προέδρου, του Jan Carlzon, άλλαξαν τον προσανατολισμό τους, από προϊόντα και τεχνολογίες σε αγορά και υπηρεσίες. Πριν, ο σχεδιασμός και οι πωλήσεις βασιζόνταν σε έναν μέγιστο αριθμό ωρών πτήσης με τον πιο σύγχρονο εξοπλισμό που ήταν διαθέσιμος. Οι πιλότοι, οι τεχνικοί και οι διευθυντές ήταν οι ήρωες της εταιρίας. Τα επιδεινωμένα αποτελέσματα οδήγησαν στην αναδιοργάνωση.

Ο Carlzon ήταν πεπεισμένος ότι στην αγορά των μεταφορών που είναι πολύ ανταγωνιστική, η επιτυχία βασίζεται στον ανώτερο τρόπο ικανοποίησης των αναγκών των σημερινών και των δυνητικών πελατών. Οι ανάγκες αυτές πρέπει να γίνουν γνωστές στους εργαζόμενους, οι οποίοι έρχονται καθημερινά σε επαφή με τους πελάτες. Στην παλαιότερη κατάσταση, οι άνθρωποι αυτοί δεν είχαν εκφράσει ποτέ την άποψή τους: ήταν ένα πειθαρχημένο σώμα ένστολων στρατιωτών, οι οποίοι ήταν εκπαιδευμένοι να ακολουθούν τους κανόνες. Τώρα θεωρούνταν η «πρώτη γραμμή» και η επιχείρηση είχε δομηθεί με σκοπό να τους υποστηρίξει και όχι να τους διατάζει. Οι ανώτεροι είχαν μετατραπεί σε σύμβουλοι και η πρώτη γραμμή είχε μεγάλη διακριτικότητα στην άμεση διαχείριση των προβλημάτων των πελατών. Χρειαζόταν μόνο να αναφέρουν τις αποφάσεις τους στους ανώτερους μετά τη λήξη του κάθε περιστατικού – πράγμα που σήμαινε μία σταδιακή αποδοχή της κρίσης των εργαζόμενων με όλα τα ρίσκα που αυτή περιλαμβάνει.

Μία από τις μονάδες που συμμετείχε στη μελέτη IRIC ήταν το τερματικό των SAS στο αεροδρόμιο της Κοπεγχάγης. Οι συνεντεύξεις έγιναν τρία χρόνια μετά την αναδιοργάνωση της εταιρίας. Οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές φορούσαν στολές, ήταν πειθαρχημένοι, τυπικοί και συνεπείς. Φαίνονταν ευγενικοί με τους ανθρώπους που τους

άρεσε να εργάζονται σε μία πειθαρχημένη δομή. Οι άνθρωποι εργάζονταν σε βάρδιες με περιόδους τεράστιας πίεσης να διαδέχονται περιόδους σχετικής αδράνειας. Έδειχναν να είχαν αποδεχθεί σε μεγάλο βαθμό το νέο τους ρόλο. Όταν μιλούσαν για την ιστορία της εταιρίας, έτειναν να ξεκινούν από τη στιγμή της αναδιοργάνωσης, ενώ μόνο λίγοι διευθυντές αναφέρθηκαν στα χρόνια πριν από αυτήν.

Τα άτομα που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις ήταν φανερά περήφανοι για την εταιρία: η ταυτότητά τους φαινόταν να προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από αυτήν. Οι κοινωνικές σχέσεις εκτός της δουλειάς συχνά περιλάμβαναν άτομα που επίσης εργάζονταν για την εταιρία, ενώ συχνά ανέφεραν τον Carzon ως ήρωα της εταιρίας. Παρά την πειθαρχία τους, οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων έμοιαζαν να είναι καλές και υπήρχε αμοιβαία βοήθεια. Οι συνάδελφοι που αντιμετώπιζαν κρίσεις στις προσωπικές τους ζωές είχαν υποστήριξη από άλλους στην εταιρία. Οι διευθυντές διαφόρων επιπέδων ήταν προσβάσιμοι, παρόλο που φαινόταν ότι αυτοί είχαν τη μεγαλύτερη δυσκολία από όλους να αποδεχθούν το νέο ρόλο τους. Οι νέοι εργαζόμενοι έρχονταν μέσα από μία τυπική διαδικασία και ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο περιλάμβανε προσομοιώσεις για την αντιμετώπιση προβληματικών πελατών. Το πρόγραμμα εξυπηρετούσε επίσης ως μηχανισμός διαλογής, δείχνοντας αν ο νέος υπάλληλος είχε τις αξίες και τις ικανότητες που ήταν απαραίτητες για το επάγγελμα αυτό. Αυτοί που είχαν ολοκληρώσει με επιτυχία την εκπαίδευσή τους, ένιωθαν πολύ γρήγορα άνετα στη νέα τους θέση. Προς τους πελάτες, οι υπάλληλοι έδειχναν μία συμπεριφορά δεκτική για τη λύση προβλημάτων: έδειχναν σημαντική δέσμευση για την επίλυση των προβλημάτων των πελατών, έβρισκαν τρόπους με τους οποίους οι κανονισμοί μπορούσαν να καμφθούν προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Η προαγωγή δινόταν στους πιο ικανούς και υποστηρικτικούς συναδέλφους.

Δεν είναι απίθανο ότι το τμήμα αυτό είχε επωφεληθεί από το «αποτέλεσμα Hawthorne» (αλλαγή της συμπεριφοράς των συμμετεχόντων, καθώς οι ίδιοι ήξεραν ότι η συμπεριφορά τους παρατηρούταν), διότι είχε σημαντικό ρόλο στην επιτυχημένη

αναδιοργάνωση . Την περίοδο των συνεντεύξεων, η ευφορία της επιτυχημένης αναδιοργάνωσης ήταν η μεγαλύτερη. Οι παρατηρητές εντός της εταιρίας ανέφεραν ότι οι αξίες των ανθρώπων δεν είχαν αλλάξει ουσιαστικά, αλλά η αναδιοργάνωση άλλαξε την αρχή της υπακοής προς τους προϊστάμενους σε υπακοή προς την εξυπηρέτηση των πελατών.

Τα Αποτελέσματα της Έρευνας: Οι Έξι Διαστάσεις της Κουλτούρας των Επιχειρήσεων

Οι μελέτες της IBM είχαν ως αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των τεσσάρων διαστάσεων των εθνικών πολιτισμών (διαφορά ισχύος, ατομικισμός-κολεκτιβισμός, ανδρισμός-θηλυκότητα και αποφυγή της αβεβαιότητας). Αυτές ήταν οι διαστάσεις των αξιών, γιατί τα εθνικά υποκαταστήματα της IBM διέφεραν αρχικά στις πολιτισμικές αξίες των εργαζομένων τους. Οι είκοσι-μία μονάδες που μελετήθηκαν στη μελέτη IRIC, όμως, διέφεραν σε πολύ μικρό βαθμό σε σχέση με τις πολιτισμικές αξίες των μελών τους, αλλά διέφεραν ουσιαστικά σχετικά με τις πρακτικές τους.

Οι περισσότερες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου υπολόγιζαν τις *αντιλήψεις των ατόμων για τις πρακτικές της μονάδας στην οποία εργάζονταν*. Οι ερωτήσεις αυτές είχαν δομηθεί με τον παρακάτω τρόπο:

Εκεί όπου εργάζομαι:

Οι ώρες συναντήσεων

είναι ακριβείς

1 2 3 4 5

Οι ώρες συναντήσεων

είναι σχετικές

Η ποσότητα υπερτερεί

της ποιότητας

1 2 3 4 5

Η ποιότητα υπερτερεί

της ποσότητας

Κάθε στοιχείο, επομένως, αποτελούταν από δύο αντίθετες δηλώσεις: το ποια από τις δύο βρισκόταν στην αριστερή και ποια στη δεξιά στήλη, αποφαιζόταν τυχαία, έτσι ώστε η θέση τους να μην υποδηλώνει το πόσο επιθυμητή ήταν η συγκεκριμένη απάντηση.

Και οι εξήντα-μία αυτές ερωτήσεις, είχαν σχεδιαστεί με βάση τις πληροφορίες που είχαν προκύψει από τις συνεντεύξεις και από αυτές προέκυψε μία στατιστική ανάλυση, παρόμοια με αυτήν που χρησιμοποιήθηκε στις μελέτες της IBM. Από αυτήν προέκυψαν έξι νέες διαστάσεις σχετικά με τις πρακτικές και όχι με τις αξίες. Αυτό που χρησιμοποιήθηκε ήταν μία παραγοντική ανάλυση ενός συνόλου εξήντα-ενός ερωτήσεων σε είκοσι μονάδες. Για κάθε μονάδα υπολογίστηκε μία μέση βαθμολογία για κάθε μία από τις ερωτήσεις, ανάμεσα σε όλους τους συμμετέχοντες (από τους οποίους, το 1/3 ήταν διευθυντές, το 1/3 ήταν επαγγελματίες και το 1/3 άλλοι υπάλληλοι). Από την ανάλυση αυτή προέκυψαν έξι ξεκάθαροι παράγοντες, οι οποίοι αντανakλούσαν τις διαστάσεις των πρακτικών, οι οποίες ξεχώριζαν τις είκοσι μονάδες μεταξύ τους. Οι έξι αυτές διαστάσεις ήταν ανεξάρτητες μεταξύ τους, δηλαδή προέκυψαν σε όλους τους πιθανούς συνδυασμούς.

Η επιλογή ονομασίας για τις διαστάσεις που βρέθηκαν εμπειρικά είναι μία υποκειμενική διαδικασία: αντιπροσωπεύει τη μετάβαση από τα στοιχεία στη θεωρία. Οι ονομασίες που επιλέχθηκαν έχουν αλλαχθεί αρκετές φορές. Η παρούσα μορφή τους συζητήθηκε σε βάθος με τα άτομα στις μονάδες αυτές και όσο το δυνατό περισσότερο, οι ονομασίες αυτές έπρεπε να αποφύγουν να δηλώνουν ότι ο ένας πόλος είναι «καλός» και ο άλλος «κακός», καθώς το αν μία βαθμολογία θα ερμηνευθεί ως καλή ή κακή, εξαρτάται

απόλυτα από την επιθυμητή κατεύθυνση που είχαν οι διευθυντές. Οι όροι, στους οποίους καταλήξαμε τελικά, ήταν οι εξής:

1. Προσανατολισμός με βάση τη διαδικασία έναντι του προσανατολισμού με βάση τα αποτελέσματα
2. Προσανατολισμός με βάση τους εργαζόμενους έναντι του προσανατολισμού με βάση την εργασία
3. Κοινοτικός προσανατολισμός έναντι του επαγγελματικού προσανατολισμού
4. Ανοιχτό σύστημα έναντι του κλειστού συστήματος
5. Χαλαρός έλεγχος έναντι του αυστηρού ελέγχου
6. Βάση στις τάσεις έναντι της βάσης στις πράξεις

Η κατάταξη των έξι επιχειρηματικών διαστάσεων (η αρίθμησή τους) αντανάκλα τη σειρά με την οποία εμφανίστηκαν στην ανάλυση, αλλά δεν έχει θεωρητική ερμηνεία: το νούμερο 1 δεν είναι πιο σημαντικό από το νούμερο 6. Ο χαμηλότερος αριθμός δείχνει μόνο ότι το ερωτηματολόγιο είχε περισσότερες ερωτήσεις που σχετίζονταν με τη διάσταση 1 από ότι με τη διάσταση 2, κλπ. Αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί ως αντανάκλαση των ενδιαφερόντων των ερευνητών, οι οποίοι σχεδίασαν το ερωτηματολόγιο.

Για κάθε μία από τις έξι διαστάσεις, επιλέχθηκαν τρεις βασικές ερωτήσεις για τον υπολογισμό ενός δείκτη για κάθε μονάδα σε κάθε διάσταση, με παρόμοιο τρόπο με τους δείκτες αξιών στις μελέτες της IBM, οι οποίοι υπολογίστηκαν για κάθε χώρα, σε κάθε εθνική διάσταση. Οι βαθμολογίες των μονάδων στις τρεις ερωτήσεις που επιλέχθηκαν,

είχαν στενή σχέση μεταξύ τους. Το περιεχόμενό τους ήταν τέτοιο, έτσι ώστε μαζί να καλύπτουν την ουσία της κάθε διάστασης, όπως το αντιλαμβάνονταν οι ερευνητές.

Η διάσταση 1 αντιπαραθέτει την έμφαση στα μέσα (προσανατολισμός με βάση τη διαδικασία) με την έμφαση στους στόχους (προσανατολισμός με βάση τα αποτελέσματα). Τα τρία βασικά στοιχεία δείχνουν ότι στις κουλτούρες που δίνουν βάση στις διαδικασίες, οι άνθρωποι αντιλαμβάνονταν τους εαυτούς τους να αποφεύγουν το ρίσκο και να κάνουν περιορισμένη προσπάθεια στις δουλειές τους, ενώ κάθε μέρα ήταν παρόμοια με την προηγούμενη. Στις κουλτούρες με έμφαση στα αποτελέσματα, οι άνθρωποι αντιλαμβάνονταν ότι ένιωθαν άνετα σε άγνωστες καταστάσεις και ότι έκαναν τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια, ενώ κάθε μέρα έφερνε νέες προκλήσεις. Με κλίμακα από το 0 έως το 100, στην οποία το 0 αντιπροσωπεύει τον προσανατολισμό με βάση τη διαδικασία και το 100 τον προσανατολισμό με βάση τα αποτελέσματα, ανάμεσα στις είκοσι μονάδες, η HGBV είχε βαθμολογία 2 (προσανατολισμό με βάση τη διαδικασία και μικρή έμφαση στα αποτελέσματα), ενώ οι SAS είχε βαθμολογία 100 (με τον μεγαλύτερο προσανατολισμό με βάση τα αποτελέσματα από όλες τις άλλες μονάδες). Για τη διάσταση αυτή είναι δύσκολο να μην προσάψουμε μία ταμπέλα «καλού» για τον πόλο του προσανατολισμού με βάση τα αποτελέσματα και μία ταμπέλα «κακού» για τον πόλο του προσανατολισμού με βάση τη διαδικασία. Παρόλα αυτά, υπάρχουν διαδικασίες, για τις οποίες ένας προσανατολισμός με βάση τις διαδικασίες είναι ουσιαστικής σημασίας. Η μονάδα με τον μεγαλύτερο προσανατολισμό με βάση τις διαδικασίες (βαθμολογία 0) ήταν μία μονάδα παραγωγής μίας φαρμακευτικής εταιρίας. Η παραγωγή φαρμάκων είναι ένα παράδειγμα περιβάλλοντος αποφυγής ρίσκων και με βάση τη ρουτίνα, στο οποίο είναι αμφίβολο αν κανείς θα ήθελε η κουλτούρα του να προσανατολίζεται με βάση τα αποτελέσματα. Παρόμοιοι προβληματισμοί υπάρχουν και με πολλές άλλες μονάδες. Έτσι, ακόμη και ο προσανατολισμός με βάση τα αποτελέσματα δεν είναι πάντα «καλός» και ο προσανατολισμός με βάση τις διαδικασίες δεν είναι πάντα «κακός».

Ένας από τους βασικούς ισχυρισμούς του βιβλίου των Peters και Waterman με τίτλο «In Search of Excellence» ήταν ότι οι «ισχυρές» κουλτούρες είναι πιο αποτελεσματικές από ότι οι «αδύναμες». Ένα πρόβλημα επιβεβαίωσης της πρότασης αυτής ήταν ότι στη λογοτεχνία της επιχειρηματικής κουλτούρας, κανείς θα έψαχνε μάταια για μία πρακτική μέτρηση της ισχύος της κουλτούρας. Καθώς το θέμα έμοιαζε σημαντικό, το πρόγραμμα IRIC ανέπτυξε μία μέθοδο μέτρησης της ισχύος μίας κουλτούρας. Ως μία ισχυρή κουλτούρα ερμηνεύθηκε μία ομοιογενής κουλτούρα – δηλαδή, μία στην οποία όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα έδωσαν παρόμοιες απαντήσεις στις βασικές ερωτήσεις, ανεξάρτητα από το περιεχόμενο των ερωτήσεων αυτών. Μία αδύναμη κουλτούρα, επομένως, είναι μία ετερογενής κουλτούρα: δηλαδή μία, στην οποία οι απαντήσεις που δόθηκαν σε μία μονάδα ήταν διαφορετικές. Τα στοιχεία της έρευνας έδειξαν ότι ανάμεσα στις είκοσι μονάδες που μελετήθηκαν, η ισχύς της κουλτούρας (ομοιογένεια) είχε σημαντική σχέση με τον προσανατολισμό με βάση τα αποτελέσματα, στο βαθμό στον οποίο ο προσανατολισμός με βάση τα αποτελέσματα δηλώνει την αποτελεσματικότητα και έτσι η πρόταση των Peters και Waterman σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ισχυρών κουλτούρων αποδεικνύεται.

Η διάσταση 2 αντιπαραθέτει την έμφαση στους ανθρώπους (προσανατολισμός με βάση τους εργαζόμενους) και την έμφαση στην ολοκλήρωση της δουλειάς (προσανατολισμός με βάση την εργασία). Τα βασικά στοιχεία που επιλέχθηκαν, δείχνουν ότι στις κουλτούρες, οι οποίες προσανατολίζονται με βάση τους εργαζόμενους, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι τα προσωπικά τους προβλήματα συνηγορούνται, ότι η επιχείρηση έχει ευθύνη για την ευημερία των υπαλλήλων της και ότι οι σημαντικές αποφάσεις παίρνονται από ομάδες ατόμων ή από επιτροπές. Στις μονάδες, οι οποίες προσανατολίζονται με βάση την εργασία, οι άνθρωποι βιώνουν μεγάλη πίεση για την ολοκλήρωση μίας δουλειάς. Αντιλαμβάνονται ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται μόνο για τη δουλειά των εργαζόμενων και όχι για την προσωπική τους ευημερία και την ευημερία της οικογένειάς τους, ενώ παράλληλα ανέφεραν ότι οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται σε ατομικό επίπεδο. Σε κλίμακα από το 0 μέχρι το 100, η HGBV είχε

βαθμολογία 100 και οι SAS 95 – καθώς και οι δύο προσανατολίζονται σημαντικά με βάση τους εργαζόμενους. Οι βαθμολογίες στη διάσταση αυτή αντανακλούν τη φιλοσοφία του ιδρυτή της μονάδας ή της εταιρίας, αλλά επίσης και τα πιθανά σημάδια που έχουν αφήσει γεγονότα του παρελθόντος: σε μονάδες οι οποίες είχαν πρόσφατα οικονομικά προβλήματα, ειδικά αν αυτό είχε συνοδευτεί από ομαδικές περικοπές. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι εταιρίες τείνουν να προσανατολίζονται με βάση την εργασία, ακόμη και αν σύμφωνα με τους πληροφοριοδότες στο παρελθόν τα πράγματα ήταν πολύ διαφορετικά. Οι γνώμες σχετικά με το πόσο επιθυμητός είναι ο προσανατολισμός με βάση τους εργαζόμενους, διαφέρει ανάμεσα στους ηγέτες των μονάδων που συμμετέχουν στην έρευνα. Στις συζητήσεις μετά τα αποτελέσματα, ορισμένοι διευθυντές ήθελαν η μονάδα τους να προσανατολίζεται περισσότερο με βάση τους υπαλλήλους, αλλά άλλοι ήθελαν να κινηθούν σε διαφορετική κατεύθυνση.

Η διάσταση του προσανατολισμού με βάση τους εργαζόμενους έναντι του προσανατολισμού με βάση την εργασία ανταποκρίνεται σε δύο άξονες του κλασικού ηγετικού μοντέλου των Ηνωμένων Πολιτειών: στο *διευθυντικό πλέγμα* των Robert Blake και Jane Mouton. Οι Blake και Mouton ανέπτυξαν ένα εκτενές σύστημα ηγετικής εκπαίδευσης με βάση το μοντέλο τους. Στην εκπαίδευση αυτή, ο προσανατολισμός με βάση τους εργαζόμενους και ο προσανατολισμός με βάση την εργασία αντιμετωπίζονται ως δύο ανεξάρτητες διαστάσεις: ένα άτομο μπορεί να έχει υψηλή βαθμολογία και στις δύο, ή σε μία, ή σε καμία. Η αντιμετώπιση αυτή φαίνεται να έρχεται σε αντίφαση με τη δική μας τοποθέτηση των δύο διαστάσεων ως δύο πόλους της ίδιας διάστασης. Όμως, το πλέγμα των Blake και Mouton εφαρμόζεται στα άτομα, ενώ η μελέτη IRIC σύγκρινε επιχειρηματικές μονάδες. Αυτό που δείχνει η μελέτη αυτή, είναι ότι ενώ τα άτομα μπορούν να προσανατολίζονται ταυτόχρονα και με βάση τους εργαζόμενους και με βάση την εργασία, οι κουλτούρες των επιχειρήσεων τείνουν να προτιμούν είτε το ένα, είτε το άλλο.

Η διάσταση 3 αντιπαραθέτει μονάδες, στις οποίες η ταυτότητα των εργαζόμενων προκύπτει σε μεγάλο βαθμό από την επιχείρηση (κοινωνικός προσανατολισμός) και μονάδες, στις οποίες οι άνθρωποι ταυτίζονται με το είδος της δουλειάς τους (επαγγελματικός προσανατολισμός). Οι βασικές ερωτήσεις δείχνουν ότι τα μέλη της κουλτούρας με κοινωνικό προσανατολισμό ένιωθαν ότι οι τάσεις της επιχείρησης κάλυπταν τη συμπεριφορά τους στο σπίτι και στη δουλειά. Ένιωθαν ότι για την εργασία τους στην επιχείρηση αυτή, συνυπολογίστηκε το κοινωνικό και οικογενειακό υπόβαθρό τους μαζί με την ικανότητά τους για τη δουλειά και δεν κοιτούν μακριά στο μέλλον (πιθανός υποθέτουν ότι η επιχείρηση θα το κάνει αυτό για αυτούς). Από την άλλη πλευρά, τα άτομα της κουλτούρας με επαγγελματικό προσανατολισμό, θωρούν τις προσωπικές τους ζωές προσωπική τους υπόθεση. Νιώθουν ότι η επιχείρηση τους προσέλαβε με βάση τις ικανότητές τους μόνο και τους απασχολεί σε μεγάλο βαθμό το μέλλον. Ο κοινωνιολόγος Robert Merton από τις Ηνωμένες Πολιτείες, έχει αποκαλέσει τον διαχωρισμό αυτό *τοπικό έναντι του κοσμοπολίτικου*, την αντίφαση ανάμεσα σε ένα εσωτερικό και ένα εξωτερικό πλαίσιο αναφοράς. Η κοινοτική κουλτούρα συχνά σχετίζεται με τις Ιαπωνικές εταιρίες. Στην μελέτη IRIC οι βαθμολογίες των μονάδων στη διάσταση αυτή είχαν σημαντική σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης των μελών τους: οι μονάδες με κοινωνικό προσανατολισμό έτειναν να έχουν εργαζόμενους με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης. Οι εργαζόμενοι των SAS είχαν βαθμολογία σχετικά κοντά στον πόλο του κοινωνικού προσανατολισμού (24) και οι εργαζόμενοι της HGBV ήταν περίπου στη μέση (48).

Η διάσταση 4 αντιπαραθέτει τα ανοιχτά και τα κλειστά συστήματα. Τα βασικά στοιχεία δείχνουν ότι στα ανοιχτά συστήματα, τα μέλη των μονάδων θεωρούν ότι τόσο οι επιχειρήσεις, όσο και οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτές, είναι ανοιχτοί σε νέους και ξένους. Σχεδόν ο καθένας θα ταίριαζε στην επιχείρηση και οι νέοι εργαζόμενοι χρειάζονται μόλις μερικές μέρες για να αρχίσουν να νιώθουν σαν στο σπίτι τους. Στις μονάδες με κλειστό σύστημα, η επιχείρηση και οι εργαζόμενοί της ένιωθαν ότι ήταν κλειστοί και μυστικοπαθείς, ακόμη και προς τα άλλα μέλη της επιχείρησης, ενώ μόνο

συγκεκριμένοι άνθρωποι ταιριάζουν στην επιχείρηση αυτή και οι νέοι εργαζόμενοι χρειάζονται περισσότερο από έναν χρόνο για να νιώσουν σαν στο σπίτι τους (στην πιο κλειστή μονάδα, ένα μέλος του διευθυντικού συμβουλίου ομολόγησε ότι ακόμη ένιωθε σαν ξένος μετά από είκοσι-δύο χρόνια εργασίας στην επιχείρηση). Στη διάσταση αυτή, η ΗGBV και πάλι βρισκόταν στη μέση (51) και οι SAS φαίνεται να είναι εξαιρετικά ανοιχτή (9). Αυτό που περιγράφει η διάσταση αυτή είναι το κλίμα επικοινωνίας. Πρόκειται για τη μόνη από τις έξι διαστάσεις που σχετίζεται με την εθνικότητα: φαίνεται ότι ένα ανοιχτό επιχειρηματικό κλίμα επικοινωνίας, είναι χαρακτηριστικό της Δανίας περισσότερο από ότι της Ολλανδίας. Όμως, μία εταιρία από τη Δανία είχε βαθμολογία πολύ κοντά στον αντίθετο πόλο.

Η διάσταση 5 αναφέρεται στο ποσό των εσωτερικών δομών της επιχείρησης. Σύμφωνα με τις βασικές ερωτήσεις, οι άνθρωποι στις μονάδες με χαλαρό έλεγχο ένιωθαν ότι κανείς δε σκεφτόταν το κόστος, οι ώρες συνάντησης ήταν σχετικές και τα αστεία σχετικά με την εταιρία και τη δουλειά ήταν συχνά. Οι άνθρωποι στις μονάδες με αυστηρό έλεγχο, περιέγραψαν το περιβάλλον εργασίας τους να βασίζεται πολύ στο κόστος, οι ώρες συναντήσεων να είναι ακριβείς και να γίνονται σπάνια αστεία σχετικά με την εταιρία και/ή με τη δουλειά. Από τα στοιχεία φαίνεται ότι ένα σύστημα αυστηρού ελέγχου σχετίζεται, τουλάχιστον στατιστικά, με τους αυστηρούς άγραφους κανόνες, σε σχέση με την ενδυμασία και την πρόπουσα συμπεριφορά. Σε μία κλίμακα από 0 (χαλαρός έλεγχος) έως 100 (αυστηρός έλεγχος), οι SAS με το ένστολο προσωπικό τους είχαν βαθμολογία πολύ κοντά στον πόλο του αυστηρού ελέγχου (96) και η ΗGBV βρισκόταν στη μέση (52). Η μέση κλίμακα της διάστασης αντιπροσωπεύει έναν χαλαρό έλεγχο για μία παραγωγική μονάδα, σε σχέση με άλλες παραγωγικές μονάδες της έρευνας.

Τέλος, η διάσταση 6 ασχολείται με τη δημοφιλή έννοια του προσανατολισμού με βάση τους πελάτες. Οι μονάδες με βάση στις πράξεις προσανατολιζόνταν με βάση την αγορά, ενώ οι μονάδες με βάση στις τάσεις αντιλαμβάνονταν το ρόλο τους σε σχέση με τον έξω κόσμο, ως την εφαρμογή των απαραίτητων κανόνων. Τα βασικά στοιχεία δείχνουν ότι οι

μονάδες με βάση στις τάσεις δίνουν τη μεγαλύτερη έμφαση στη σωστό τρόπο ακολούθησης των διαδικασιών της επιχείρησης, οι οποίες είναι πιο σημαντικές από τα αποτελέσματα. Σε θέματα επιχειρηματικής ηθικής και τιμιότητας, οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι κανονισμοί ήταν αυστηροί. Στις μονάδες με βάση στις πράξεις δινόταν μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Τα αποτελέσματα ήταν πιο σημαντικά από τις σωστές διαδικασίες και σε θέματα επιχειρηματικής ηθικής, υπερίσχυε μία πρακτική προσέγγιση και όχι μία δογματική. Οι SAS ήταν η μονάδα με την υψηλότερη βαθμολογία στον πόλο με βάση τις πράξεις (100), το οποίο δείχνει ότι το μήνυμα του Jan Carlzon ήταν ξεκάθαρο. Η HGBV είχε βαθμολογία 68, επίσης προς τον πόλο με βάση τις πράξεις. Στο παρελθόν, όπως περιγράφεται στην περίπτωση της HGBV, η εταιρία ίσως να προσανατολιζόταν περισσότερο με βάση τις τάσεις ως προς τους πελάτες της, αλλά φαίνεται να έχει προσαρμοστεί στη νέα ανταγωνιστική κατάσταση.

Το Πεδίο των Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων σε Πολιτισμικά Θέματα

Η επαλήθευση των βαθμολογιών των είκοσι μονάδων στις έξι διαστάσεις δείχνει ότι οι διαστάσεις 1, 3, 5 και 6 (διαδικασία έναντι των αποτελεσμάτων, κοινοτικός έναντι του επαγγελματικού προσανατολισμού, χαλαρός έναντι του αυστηρού ελέγχου και βάση στις τάσεις έναντι των πράξεων) σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας της επιχείρησης και το είδος της αγοράς στην οποία αυτή δραστηριοποιείται. Οι τέσσερις αυτές διαστάσεις εν μέρει αντανakλούν την κουλτούρα της βιομηχανίας σύμφωνα με το Παράρτημα 10.1. Στη διάσταση 1, οι περισσότερες κατασκευαστικές μονάδες και οι μεγάλες εταιρίες φαίνεται να προσανατολίζονται με βάση τις διαδικασίες, ενώ οι μονάδες έρευνας και ανάπτυξης, καθώς επίσης και οι μονάδες υπηρεσιών, φαίνεται να προσανατολίζονται με βάση τα αποτελέσματα. Στη διάσταση 3, οι μονάδες με παραδοσιακή τεχνολογία είναι πιο κοντά στον κοινοτικό προσανατολισμό, ενώ οι μονάδες με υψηλή τεχνολογία πιο

κοντά στον επαγγελματικό προσανατολισμό. Στη διάσταση 5, οι μονάδες που παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες που απαιτούν μεγάλη ακρίβεια ή έχουν μεγαλύτερο ρίσκο (όπως οι φαρμακευτικές εταιρίες ή οι χρηματικές συναλλαγές) απαιτούν αυστηρό έλεγχο, ενώ οι εταιρίες με καινοτόμες ή απρόβλεπτες διαδικασίες βρίσκονται πιο κοντά στον χαλαρό έλεγχο. Προς έκπληξη των ερευνητών, οι δύο αστυνομικές μονάδες που μελετήθηκαν βρίσκονται πιο κοντά στον χαλαρό έλεγχο (16 και 41): η δουλειά ενός αστυνομικού όμως, είναι πολύ απρόβλεπτη και το προσωπικό απαιτεί διακριτικότητα στον τρόπο διεξαγωγής των ενεργειών. Στη διάσταση 6, οι μονάδες υπηρεσιών και αυτές που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικές αγορές δίνουν μεγαλύτερη βάση στις πράξεις, ενώ οι μονάδες που ασχολούνται με την εφαρμογή των νόμων και αυτές που δραστηριοποιούνται σε μονοπώλια δίνουν μεγαλύτερη βάση στις τάσεις.

Ενώ το αντικείμενο εργασίας και το περιβάλλον της αγοράς επηρεάζουν τις βαθμολογίες στις διαστάσεις, η έρευνα IRIC, όπως είπαμε, περιείχε έναν αριθμό εκπλήξεων: Προέκυψαν παραγωγικές μονάδες με απρόβλεπτο ισχυρό προσανατολισμό με βάση τα αποτελέσματα, καθώς επίσης και η HGBV με χαλαρό σύστημα ελέγχου σε σχέση με το αντικείμενο εργασιών της. Οι εκπλήξεις αυτές αντιπροσωπεύουν τα ξεχωριστά στοιχεία στην κουλτούρα μίας μονάδας (σε σύγκριση με παρόμοιες μονάδες) και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα μίας συγκεκριμένης επιχειρηματικής κουλτούρας.

Οι άλλες δύο διαστάσεις, 2 και 4 (εργαζόμενοι έναντι της εργασίας και ανοιχτός έναντι του κλειστού), φαίνεται να περιορίζονται λιγότερο από το αντικείμενο εργασιών και την αγορά, αλλά να βασίζονται περισσότερο σε ιστορικούς παράγοντες, όπως η φιλοσοφία των ιδρυτών και οι πρόσφατες κρίσεις. Στην περίπτωση της διάστασης 4, στο ανοιχτό έναντι του κλειστού συστήματος, έχουμε ήδη δείξει το ρόλο που παίζει το εθνικό πολιτισμικό περιβάλλον.

Το Παράρτημα 10.1 δείχνει ότι παρόλο που οι επιχειρηματικές κουλτούρες αποτελούνται κυρίως από πρακτικές, δεν έχουν το στοιχείο των ταπεινών αξιών. Η έρευνα IRIC περιλάμβανε ερωτήσεις αξιών από τις μελέτες της IBM. Οι επιχειρήσεις διέφεραν σχετικά σε τρεις ομάδες αξιών. Η πρώτη αντιπροσώπευε τη διεθνή διάσταση της αποφυγής της αβεβαιότητας, παρόλο που οι διαφορές παρουσιάστηκαν σε άλλες ερωτήσεις της έρευνας και όχι σε αυτές που χρησιμοποιήθηκαν για να υπολογίσουν τους δείκτες αποφυγής της αβεβαιότητας. Η αποφυγή της αβεβαιότητας ανάμεσα στις επιχειρήσεις σχετίζεται με τη διάσταση 4 (ανοιχτό έναντι του κλειστού συστήματος), με την αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας προφανώς στην πλευρά του ανοιχτού επικοινωνιακού συστήματος. Η σχέση ενισχύθηκε από το γεγονός ότι οι μονάδες στη Δανία, με μία μόνο εξαίρεση, βρίσκονταν πιο κοντά στο ανοιχτό σύστημα, από ότι άλλες μονάδες στη χώρα αυτή. Η Δανία και η Ολλανδία, παρόλο που μοιάζουν στις περισσότερες διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας τους, διαφέρουν περισσότερο στους δείκτες αποφυγής της αβεβαιότητας, όπου η Δανία έχει πολύ χαμηλότερη βαθμολογία.

Μία δεύτερη ομάδα επιχειρηματικών αξιών έχει μία ομοιότητα με τη διαφορά ισχύος. Σχετίζεται με τη διάσταση 1 (προσανατολισμός με βάση τις διαδικασίες έναντι του προσανατολισμού με βάση τα αποτελέσματα): η μεγαλύτερη διαφορά ισχύος σχετίζεται με τον προσανατολισμό με βάση τις διαδικασίες και η μικρότερη με τον προσανατολισμό με βάση τα αποτελέσματα. Οι διαφορές στις ομάδες των επιχειρηματικών αξιών που σχετίζονται με τον ατομικισμό και τον ανδρισμό δε βρέθηκαν στην έρευνα IRIC. Είναι πιθανό αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι η μελέτη περιορίστηκε σε επιχειρήσεις και δημόσια ιδρύματα. Αν, για παράδειγμα, είχαν συμπεριληφθεί επιχειρήσεις υγείας και πρόνοιας, η μελέτη ίσως να είχε δείξει ένα μεγαλύτερο φάσμα αξιών σχετικά με τη βοήθεια προς τους άλλους ανθρώπους, το οποίο να είχε παράγει μία διάσταση ανδρισμού και θηλυκότητας.

Οι ερωτήσεις, οι οποίες στην διεθνή μελέτη συνέθεσαν τις διαστάσεις του ατομικισμού και του ανδρισμού, εμφανίζονται στη μελέτη ανάμεσα στις επιχειρήσεις με διαφορετική

μορφή. Ονομάστηκε επαγγελματικό κέντρο (ισχυρό ή αδύναμο): η σημασία της εργασίας στο συνολικό μοτίβο της ζωής ενός ανθρώπου. Αυτό σχετίζεται με τη διάσταση 3: κοινοτικός έναντι του επαγγελματικού προσανατολισμού. Το επαγγελματικό κέντρο προφανώς είναι ισχυρότερο στις επαγγελματικές επιχειρησιακές κουλτούρες. Στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον κοινοτικό προσανατολισμό οι άνθρωποι δεν μεταφέρουν τα προβλήματα της δουλειάς τους στο σπίτι τους.

Από τις έξι διαστάσεις της επαγγελματικής κουλτούρας, οι αριθμοί 1, 3 και 4 επομένως, σχετίζονται ως ένα βαθμό με τις αξίες. Για τις άλλες τρεις διαστάσεις – 2, 5 και 6 – δε βρέθηκε σύνδεσμος με τις αξίες. Οι διαστάσεις αυτές απλά περιγράφουν τις πρακτικές, στις οποίες εμπλέκονται οι άνθρωποι, χωρίς να παίζουν ρόλο οι βασικές τους αξίες.

Οι Επιχειρηματικές Κουλτούρες και Άλλα Επιχειρηματικά Χαρακτηριστικά

Στις μελέτες της IBM, οι αιτίες και τα αποτελέσματα μίας εθνικής κουλτούρας αποδείχθηκαν με τη συσχέτιση των βαθμολογιών μίας χώρας με όλα τα εξωγενή δεδομένα. Αυτά περιλάμβαναν οικονομικούς δείκτες όπως το ακαθάριστο εθνικό κατά κεφαλήν εισόδημα, πολιτικούς δείκτες όπως ο βαθμός της ελευθερίας του Τύπου και δημογραφικά στοιχεία όπως ο βαθμός ανάπτυξης του πληθυσμού. Συσχετισμοί έγιναν επίσης με στοιχεία άλλων ερευνών, οι οποίες κάλυπταν τις ίδιες χώρες, αλλά χρησιμοποιούσαν διαφορετικές ερωτήσεις και διαφορετικούς συμμετέχοντες. Η μελέτη IRIC περιλάμβανε μία παρόμοια επαλήθευση των διαστάσεων έναντι εξωγενών δεδομένων. Αυτή τη φορά, τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν αποτελούνταν από πληροφορίες σχετικά με τις μονάδες, οι οποίες πάρθηκαν με διαφορετικούς τρόπους και από διαφορετικές πηγές.

Εκτός από τις συνεντεύξεις και την έρευνα, η μελέτη IRIC περιλάμβανε τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων σχετικά με τις μονάδες. Παραδείγματα τέτοιων πληροφοριών (που ονομάστηκαν *δομικά στοιχεία*) είναι η συνολική δύναμη των εργαζομένων, η σύσταση του προϋπολογισμού, οικονομικά αποτελέσματα και οι ηλικίες των βασικών διευθυντών. Όλα τα δομικά στοιχεία συλλέχθηκαν προσωπικά από τον Geert. Η εύρεση του είδους των ουσιαστικών δομικών στοιχείων που μπορούσαν να συλλεχθούν ήταν μία διαδικασία, η οποία συνέβη παράλληλα με την συλλογή των βασικών στοιχείων. Η διαδικασία αυτή ήταν πολύ περίπλοκη για να γίνει από άλλους ερευνητές. Οι πληροφοριοδότες για τα δομικά στοιχεία ήταν το ανώτατο διοικητικό στέλεχος, ο επικεφαλής του προσωπικού και ο επικεφαλής του προϋπολογισμού. Παρουσιάστηκαν με γραπτά ερωτηματολόγια, τα οποία ακολούθησαν προσωπικές συνεντεύξεις.

Από έναν μεγάλο αριθμό ποσοτικών δεδομένων που δοκιμάστηκαν, περίπου τα σαράντα παρείχαν στοιχεία που μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν. Για αυτά τα σαράντα, οι βαθμολογίες για την κάθε μία από τις είκοσι μονάδες σχετίζεται με τις βαθμολογίες των ομάδων στις έξι διαστάσεις. Στις επόμενες παραγράφους, θα βρούμε και θα περιγράψουμε τις πιο σημαντικές σχέσεις με κάθε μία από τις έξι διαστάσεις.

Υπήρχε μία ισχυρή σχέση ανάμεσα στις βαθμολογίες της διάστασης 1, προσανατολισμός με βάση τις διαδικασίες έναντι του προσανατολισμού με βάση τα αποτελέσματα, και στο ισοζύγιο του εργατικού κόστους έναντι του υλικού κόστους στον ισχύοντα προϋπολογισμό (τα χρήματα που χρειάζονται για την καθημερινή λειτουργία). Μία διαδικασία μπορεί να χαρακτηριστεί ότι έχει έντονο εργατικό κόστος, υλικό κόστος ή χρηματικό κόστος, ανάλογα με το ποια από τις τρεις κατηγορίες από κόστη καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό του προϋπολογισμού. Οι μονάδες με έντονο εργατικό κόστος (διατηρώντας τον αριθμό των εργαζομένων σταθερό) είχαν βαθμολογίες πιο κοντά στον προσανατολισμό με βάση τα αποτελέσματα, ενώ οι μονάδες

με πιο έντονο υλικό κόστος (διατηρώντας και πάλι τον αριθμό των εργαζομένων σταθερό) είχαν βαθμολογίες πιο κοντά στον προσανατολισμό με βάση τις διαδικασίες. Αν μία διαδικασία έχει μεγάλο εργατικό κόστος, η προσπάθεια των ανθρώπων εξ' ορισμού παίζει ένα σημαντικό ρόλο στα αποτελέσματά της. Η κατάσταση αυτή φαίνεται να είναι πιο πιθανό να παράγει μία κουλτούρα προσανατολισμού με βάση τα αποτελέσματα. Η απόδοση των μονάδων με μεγάλο υλικό ή χρηματικό κόστος, τείνει να βασίζεται σε τεχνικές διαδικασίες, γεγονός που φαίνεται να δημιουργεί μία κουλτούρα με προσανατολισμό με βάση τις διαδικασίες. Δεν προκαλεί, επομένως, έκπληξη ότι βρίσκουμε τις μονάδες έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και τις μονάδες υπηρεσιών, πιο κοντά στον προσανατολισμό με βάση τα αποτελέσματα, ενώ τις μονάδες παραγωγής και τα μεγάλα γραφεία, με πιο αυτοματοποιημένες διαδικασίες, πιο κοντά στον προσανατολισμό με βάση τις διαδικασίες.

Η δεύτερη μεγαλύτερη σχέση του προσανατολισμού με βάση τα αποτελέσματα ήταν με το χαμηλότερο ποσοστό απουσιών. Αυτός είναι ένας καλός τρόπος επαλήθευσης του γεγονότος ότι, όπως διατυπώθηκε από μία από τις βασικές ερωτήσεις, «οι άνθρωποι κάνουν τη μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια». Παράλληλα, υπήρχαν σημαντικές σχέσεις ανάμεσα στον προσανατολισμό με βάση τα αποτελέσματα και τη δομή των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις με πιο επίπεδη δομή (μεγαλύτερο εύρος ελέγχουν για τον ανώτατο διευθυντή) είχαν βαθμολογίες πιο κοντά στον προσανατολισμό με βάση τα αποτελέσματα. Αυτό επιβεβαιώνει ένα απόφθεγμα των Peters και Waterman: «απλή μορφή, λεπτό προσωπικό». Χρησιμοποιήθηκαν τρεις απλοποιημένες κλίμακες με βάση τις μελέτες του Aston για τις επιχειρηματικές κουλτούρες που αναφέραμε στο Κεφάλαιο 9, για τον υπολογισμό της συγκεντρωτικότητας, της εξειδίκευσης και της τυποποίησης. Τόσο η εξειδίκευση, όσο και η τυποποίηση, είχαν αρνητική σχέση με τον προσανατολισμό με βάση τα αποτελέσματα: οι μονάδες με μεγαλύτερη εξειδίκευση και τυποποιημένες εργασίες, έτειναν να προσανατολίζονται περισσότερο με βάση τις διαδικασίες. Η συγκεντρωτικότητα δεν σχετίστηκε με τη διάσταση αυτή. Ο προσανατολισμός με βάση τα αποτελέσματα, είχε επίσης σχέση με την ύπαρξη μίας

ανώτατης ομάδας διευθυντών, με το χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης και με τις προαγωγές. Τέλος, στις μονάδες με προσανατολισμό με βάση τα αποτελέσματα, η συμμετοχή των εργαζομένων στις εργατικές ενώσεις έτεινε να είναι μικρότερη.

Οι ισχυρότερες σχέσεις με τη διάσταση 2 (προσανατολισμός με βάση τους εργαζόμενους έναντι του προσανατολισμού με βάση την εργασία) ήταν με τον τρόπο ελέγχου της μονάδας από την επιχείρηση στην οποία ανήκει. Όπου οι διευθυντές δήλωσαν ότι οι προϊστάμενοί τους, τους αξιολογούσαν με βάση τα κέρδη και άλλους δείκτες οικονομικής επίδοσης, τα μέλη της μονάδας βαθμολόγησαν την κουλτούρα της επιχείρησης πιο κοντά στον προσανατολισμό με βάση την εργασία. Στις περιπτώσεις όπου οι διευθυντές της μονάδας ένιωθαν ότι οι προϊστάμενοί τους, τους αξιολογούσαν με βάση την επίδοση έναντι του προϋπολογισμού, ίσχυε το αντίθετο: τα μέλη της μονάδας βαθμολόγησαν την κουλτούρα της επιχείρησης πιο κοντά στον προσανατολισμό με βάση τους εργαζόμενους. Φαίνεται ότι η δραστηριοποίηση έναντι εξωγενών στοιχείων (κέρδη στην αγορά) παράγει μία λιγότερο καλοκάγαθη κουλτούρα από ότι η δραστηριοποίηση έναντι ενδογενών παραγόντων (προϋπολογισμός). Στις περιπτώσεις όπου οι διευθυντές δήλωσαν ότι επέτρεπαν τη δημοσίευση αμφιλεγόμενων νέων στην εφημερίδα των εργαζομένων, τα μέλη ένιωθαν ότι η μονάδα βρισκόταν πιο κοντά στον προσανατολισμό με βάση τους εργαζόμενους, γεγονός που επιβεβαιώνει τις δηλώσεις των διευθυντών.

Οι υπόλοιποι συσχετισμοί του προσανατολισμού με βάση τους εργαζόμενους ήταν με τον μέσο όρο παραμονής των εργαζομένων στην επιχείρηση και με την ηλικία τους (οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι είχαν μία κουλτούρα προσανατολισμού με βάση την εργασία), με το επίπεδο εκπαίδευσης των ανώτατων διοικητικών στελεχών (τα μέλη με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης ανταποκρίνονται σε μία κουλτούρα προσανατολισμού με βάση την εργασία) και με το συνολικό επενδυτικό κεφάλαιο (προς έκπληξή μας, όχι με το επενδυτικό κεφάλαιο ανά εργαζόμενο). Οι μεγάλες επιχειρήσεις με μεγάλα

επενδυτικά κεφάλαια, έτειναν να βρίσκονται πιο κοντά στον προσανατολισμό με βάση τους εργαζόμενους παρά στον προσανατολισμό με βάση την εργασία.

Στη διάσταση 3 (κοινοτικός έναντι του επαγγελματικού προσανατολισμού), οι μονάδες με παραδοσιακή τεχνολογία έτειναν να βρίσκονται πιο κοντά στον κοινοτικό προσανατολισμό και αυτές με υψηλή τεχνολογία πιο κοντά στον επαγγελματικό προσανατολισμό. Οι ισχυρότερες σχέσεις της διάστασης αυτής ήταν με διάφορους δείκτες μεγέθους: ήταν αναμενόμενο ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είχαν κουλτούρες που βρίσκονταν πιο κοντά στον επαγγελματικό προσανατολισμό. Επίσης, αναμενόμενο ήταν το γεγονός ότι οι υπάλληλοι σε επιχειρήσεις με κουλτούρες με επαγγελματικό προσανατολισμό είχαν λιγότερη συμμετοχή σε εργατικές ενώσεις. Οι διευθυντές τους είχαν κατά μέσο όρο υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης και ήταν μεγαλύτερη σε ηλικία, ενώ οι οργανωτικές δομές τους έδειχναν μεγαλύτερο επίπεδο εξειδίκευσης. Μία ενδιαφέρουσα σχέση ήταν αυτή με τον προϋπολογισμό του χρόνου των ανώτατων διοικητικών στελεχών των μονάδων, με το οποίο εννοούμε τον τρόπο που τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ισχυρίζονταν ότι περνούν το χρόνο τους. Στις μονάδες με κουλτούρα επαγγελματικού προσανατολισμού, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη ισχυρίζονταν ότι περνούν αρκετό χρόνο σε συναντήσεις και σε προσωπικές συζητήσεις. Τέλος, οι ιδιωτικές μονάδες έτειναν να βρίσκονται πιο κοντά στον επαγγελματικό προσανατολισμό από ότι οι δημόσιες.

Η διάσταση 4 (ανοιχτό έναντι του κλειστού συστήματος) ήταν υπεύθυνη για την ισχυρότερη σχέση με εξωγενή στοιχεία: ανάμεσα στο ποσοστό των γυναικών στο εργατικό δυναμικό και το ποσοστό του ανοιχτού επικοινωνιακού κλίματος. Το ποσοστό των γυναικών σε διοικητικές θέσεις και η παρουσία τουλάχιστον μίας γυναίκας στην ανώτατη διοικητική ομάδα είχαν επίσης σχέση με το ανοιχτό σύστημα. Όμως, η σχέση αυτή επηρεάζεται από την πολυεθνική σύνθεση του πληθυσμού της έρευνας. Ανάμεσα στις ανεπτυγμένες Ευρωπαϊκές χώρες, η Δανία κατά την περίοδο της έρευνας είχε ένα από τα μεγαλύτερα ποσοστά συμμετοχής γυναικών στο εργατικό δυναμικό, ενώ η

Ολλανδία είχε ένα από τα μικρότερα. Επίσης, όπως αναφέραμε νωρίτερα, οι μονάδες στη Δανία συνολικά (με μία εξαίρεση) είχαν πιο ανοιχτά συστήματα σε σχέση με άλλες μονάδες στη χώρα αυτή. Αυτό δεν εξαιρεί απαραίτητα μία απλή σχέση ανάμεσα στη συμμετοχή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό και σε ένα πιο ανοιχτό επικοινωνιακό κλίμα: θα μπορούσε να είναι η εξήγηση στο γιατί οι μονάδες στη Δανία είχαν πιο ανοιχτό σύστημα.

Επίσης, σε σχέση με το ανοιχτό και το κλειστό σύστημα ήταν οι συσχετισμοί της τυποποίησης με μία πιο κλειστή κουλτούρα (αυτό μας έδωσε έναν καλό τρόπο επαλήθευσης των δύο μετρήσεων), της δημοσίευσης των αμφιλεγόμενων νέων στην εφημερίδα των εργαζόμενων με μία πιο ανοιχτή κουλτούρα και του μεγαλύτερου χρόνου παραμονής των εργαζόμενων στην επιχείρηση με μία πιο ανοιχτή κουλτούρα.

Η ισχυρότερη σχέση με τη διάσταση 5 (χαλαρός έναντι του αυστηρού ελέγχου) ήταν με ένα στοιχείο του αναφερόμενου προϋπολογισμού του χρόνου του ανώτατου διευθυντή: όπου ο ανώτατος διευθυντής ισχυρίστηκε ότι περνάει το ένα μεγάλο μέρος του χρόνου του διαβάζοντας και γράφοντας αναφορές και οδηγίες εντός της επιχείρησης, βρέθηκε ότι ο έλεγχος ήταν αυστηρότερος. Το εύρημα αυτό είναι απόλυτα λογικό. Επίσης, βρήκαμε ότι οι μονάδες με μεγάλο υλικό κόστος έχουν κουλτούρες αυστηρότερου ελέγχου. Ως αποτέλεσμα, οι μονάδες αυτές συχνά βασίζονται σε μικρό περιθώριο υλικού κέρδους, πράγμα το οποίο είναι επίσης λογικό.

Ο αυστηρός έλεγχος έχει επίσης σχέση με το ποσοστό των γυναικών διευθυντών και των γυναικών εργαζόμενων, με τη σειρά αυτή. Αυτό είναι πιο συχνά μία συνέπεια των απλών, επαναλαμβανόμενων ενεργειών, για τις οποίες, στις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν, τείνουν να προσλαμβάνονται γυναίκες. Αυστηρότερο έλεγχο είχαν οι μονάδες με χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες εργαζόμενους και επίσης ανάμεσα στους διευθυντές. Αυτό μας θυμίζει το εύρημα του

Κεφαλαίου 3, όπου οι εργαζόμενοι σε θέσεις που απαιτούν χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης διατηρούσαν μεγαλύτερες διαφορές ισχύος. Στις μονάδες, στις οποίες ο αριθμός των εργαζόμενων είχε αυξηθεί πρόσφατα, ο έλεγχος ήταν πιο χαλαρός, ενώ όπου οι εργαζόμενοι είχαν μειωθεί πρόσφατα, ο έλεγχος φαίνεται να ήταν πιο αυστηρός. Οι απολύσεις των εργαζόμενων προφανώς σχετίζονται με μειώσεις στον προϋπολογισμό. Τέλος, ο ρυθμός απουσιών ανάμεσα στους εργαζόμενους ήταν χαμηλότερος όταν ο έλεγχος ήταν λιγότερο αυστηρός, καθώς οι απουσίες είναι ένας τρόπος δραπέτευσης από την πίεση και από ένα σύστημα αυστηρού ελέγχου.

Για τη διάσταση 6 (προσανατολισμός με βάση τις τάσεις έναντι του προσανατολισμού με βάση τις πράξεις), βρέθηκε μόνο μία ουσιαστική σχέση με εξωγενή στοιχεία. Οι ιδιωτικές μονάδες του δείγματος βρίσκονταν πιο κοντά στον προσανατολισμό με βάση τις πράξεις, ενώ οι μονάδες του δημόσιου τομέα (όπως τα αστυνομικά τμήματα) βρίσκονταν πιο κοντά στον προσανατολισμό με βάση τις τάσεις.

Από τη λίστα των εξωγενών παραγόντων που σχετίζονται με την επιχειρηματική κουλτούρα έλειπαν οι μετρήσεις της επαγγελματικής επίδοσης. Αυτό δε σημαίνει ότι η κουλτούρα δε σχετίζεται με την επίδοση, αλλά ότι η έρευνα δε βρήκε συγκρίσιμα στοιχεία για την επίδοση στο σύνολο των μονάδων της έρευνας.

Οι σχέσεις που περιγράφονται σε αυτό το τμήμα του κεφαλαίου δείχνουν τις αντικειμενικές συνθήκες των επιχειρήσεων, οι οποίες σχετίζονται με συγκεκριμένους τύπους κουλτούρας. Τονίζουν τα θέματα που κανείς πρέπει να αλλάξει προκειμένου να τροποποιήσει την κουλτούρα μίας επιχείρησης - για παράδειγμα, συγκεκριμένα δομικά στοιχεία, ή τις προτεραιότητες του ανώτατου διευθυντή. Θα επιστρέψουμε στο θέμα αυτό στο τέλος του κεφαλαίου.

Οι Υποκουλτούρες των Επιχειρήσεων

Μία συμπληρωματική μελέτη της IRIC ερεύνησε τις υποκουλτούρες των επιχειρήσεων. Το 1988 μία Δανέζικη ασφαλιστική εταιρία ανέθεσε στην IRIC να μελετήσει τις κουλτούρες όλων των τμημάτων της, διεξάγοντας μία έρευνα στο συνολικό αριθμό των υπαλλήλων της (3.400 υπάλληλοι). Η έρευνα χρησιμοποίησε την ίδια προσέγγιση όπως η προηγούμενη έρευνα στη Δανία και στην Ολλανδία: συνεντεύξεις οι οποίες οδήγησαν στη σύνταξη ενός ερωτηματολογίου.

Ο συνολικός αριθμός των συμμετεχόντων μπορούσε να χωριστεί σε 131 «οργανικές» ομάδες. Αυτές ήταν τα μικρότερα μέρη που αποτελούσαν την επιχείρηση, τα μέλη των οποίων είχαν τακτική προσωπική επαφή μεταξύ τους. Οι διευθυντές δεν συμπεριλήφθηκαν στις ομάδες τις οποίες διοικούσαν, αλλά συνδυάστηκαν με συναδέλφους τους, οι οποίοι βρίσκονταν στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας.

Με βάση τις απαντήσεις στην έρευνα, οι 131 ομάδες μπορούσαν να χωριστούν σε τρεις ξεκάθαρες υποκατηγορίες: μία *επαγγελματική*, μία *διοικητική* και μία *επαφής με τους πελάτες*. Η πρώτη περιλάμβανε τους διευθυντές και τους υπαλλήλους που ασχολούνταν με θέματα που απαιτούσαν ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης, η δεύτερη όλους τους εργαζόμενους σε δουλειές γραφείου (κυρίως γυναίκες) και η τρίτη περιλάμβανε δύο ομάδες εργαζομένων, οι οποίοι ασχολούνταν άμεσα με τους πελάτες: πωλητές και χειριστές.

Χρησιμοποιώντας τις έξι διαστάσεις της έρευνας στη Δανία και στην Ολλανδία, οι ερευνητές έδειξαν αρκετά κενά ανάμεσα στις τρεις υποκουλτούρες. Οι επαγγελματικές

ομάδες προσανατολίζονταν περισσότερο με βάση την εργασία, ήταν άτομα επαγγελματίες, ανοιχτοί και με αυστηρό έλεγχο, καθώς επίσης προσανατολίζονταν και με βάση τις πράξεις. Οι διοικητικές ομάδες βρίσκονταν πιο κοντά στον κοινοτικό προσανατολισμό και προσανατολίζονταν επίσης με βάση τις τάσεις. Οι ομάδες που ασχολούνταν άμεσα με τους πελάτες προσανατολίζονταν με βάση τα αποτελέσματα και τους εργαζόμενους, ήταν ένα κλειστό σύστημα και είχε χαλαρό έλεγχο. Η κουλτούρα των ατόμων που ασχολούνταν με τους πελάτες αντιπροσώπευε μία υποκουλτούρα της επαγγελματικής κουλτούρας.

Λίγο πριν διεξαχθεί η έρευνα, η εταιρία είχε αντιμετωπίσει δύο περιπτώσεις εσωτερικών εξεγέρσεων: από τους πωλητές και από τις γυναίκες. Η εξέγερση των πωλητών ήταν μία αντιπαράθεση σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες και τις χρηματικές απολαβές και η απεργία τους είχε μόλις αποφευχθεί. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να γίνει κατανοητό από το μεγάλο κενό ανάμεσα στην επαγγελματική υποκουλτούρα και στην υποκουλτούρα όσων ασχολούνταν με τους πελάτες. Αυτό το ρήγμα αποδείχθηκε επικίνδυνο για την εταιρία. Οι άνθρωποι που ασχολούνται με τους πελάτες είναι αυτοί που φέρνουν τη δουλειά στην επιχείρηση – χωρίς αυτούς, μία ασφαλιστική εταιρία δε θα μπορούσε να επιβιώσει. Οι διευθυντές και οι επαγγελματίες, οι οποίοι παίρνουν τις βασικές αποφάσεις για την εταιρία, ανήκουν σε μία κατά πολύ διαφορετική υποκουλτούρα: υψηλό προφίλ, δόξα και ένα περιβάλλον στο οποίο τα μεγάλα χρηματικά ποσά, οι επιχειρηματικές τάσεις και η αγοραστική δύναμη είναι καθημερινές ανησυχίες – πολύ μακριά από τους ανθρώπους που κάνουν την ουσιαστική δουλειά και φέρνουν τα ημερήσια κέρδη.

Η αντίδραση των γυναικών ήταν σχετικά με την έλλειψη δυνατοτήτων καριέρας για τις γυναίκες και συνέβη όταν οι γυναίκες στην επιχείρηση αποτελούσαν ποσοστό μεγαλύτερο του 50% επί του συνολικού αριθμού των εργαζόμενων. Η εξέγερση μπορεί να γίνει κατανοητή αν κοιτάξουμε το κενό ανάμεσα στην επαγγελματική και στη διοικητική κουλτούρα. Η διοίκηση, από τη δική τους υποκουλτούρα, έβλεπε τις γυναίκες

να ανήκουν στη διοικητική υποκοουλτούρα: υπάλληλοι σε δουλειές ρουτίνας, χωρίς κινητικότητα. Όμως αυτή η εικόνα δεν ήταν πλέον σωστή, αν είχε υπάρξει ποτέ. Από τις 1.700 γυναίκες στην εταιρία, οι 700 είχαν ανώτερη εκπαίδευση, αρκετές είχαν επαγγελματικούς ρόλους και ακόμη και αυτές σε διοικητικούς ρόλους, ενδιαφέρονταν για μία επαγγελματική καριέρα, όσο και οι άνδρες συνάδελφοί τους. Οι συνεντεύξεις αποκάλυψαν ότι οι διευθυντές πίστευαν ότι οι περισσότερες γυναίκες διχάζονταν ανάμεσα στην επαγγελματική και στην προσωπική τους ζωή και τις οικογένειές τους. Η έρευνα όμως, έδειξε ότι ενώ το 21% των γυναικών ισχυρίστηκε ότι βιώνει τέτοιο διχασμό, το 30% των ανδρών δήλωσε το ίδιο. Η εξήγηση των γυναικών για το αποτέλεσμα αυτό ήταν ότι αν μία γυναίκα αναλάμβανε μία δουλειά, έπρεπε να έχει λύσει τα οικογενειακά της προβλήματα, ενώ πολλοί άνδρες δεν έκαναν το ίδιο.

Για την κατανόηση της κουλτούρας της ασφαλιστικής αυτής εταιρίας, ο διαχωρισμός των υποκοουλτούρων ήταν ουσιαστικής σημασίας. Δυστυχώς, τα μέλη της διοίκησης – εγκλωβισμένοι στη δική τους υποκοουλτούρα – δεν αναγνώρισαν τα κρίσιμα στοιχεία του χάσματος ανάμεσα στις υποκοουλτούρες. Δεν έλαβαν μέτρα μετά το αποτέλεσμα της έρευνας. Σύντομα, η εταιρία άρχισε να χάνει χρήματα και λίγα χρόνια αργότερα άλλαξε ιδιοκτησία και ανώτατη διοίκηση.

Οι Ατομικές Αντιλήψεις για τις Κουλτούρες των Επιχειρήσεων

Τα διαφορετικά άτομα σε μία επιχείρηση δεν δίνουν απαραίτητα παρόμοιες απαντήσεις σε ερωτήσεις σχετικά με το πώς βλέπουν τις πρακτικές της επιχείρησης αυτής. Η έρευνα IRIC δεν ανέλυσε τις διαφορές ανάμεσα στα άτομα: βασικό της μέλημα ήταν οι διαφορές ανάμεσα στις κουλτούρες των επιχειρήσεων. Ο Michael Bond, στο Κινέζικο Πανεπιστήμιο του Χονγκ Κονγκ, ο οποίος ενδιαφέρθηκε για τις ατομικές διαφορές, προσφέρθηκε να αναλύσει εκ νέου τα δεδομένα της IRIC από αυτή την οπτική. Ο Chung-Leung Luk, βοηθός του Bond την περίοδο εκείνη, έκανε όλη την απαραίτητη δουλειά στους υπολογιστές. Τα

αποτελέσματά του δείχνουν τις διαφορές στη δομή των ατομικών βαθμολογιών, σχετικά με τα μέσα των λειτουργικών μονάδων: με ποιους τρόπους διέφεραν οι ατομικές απαντήσεις, αφού είχαν εξαλειφθεί οι διαφορές στην κουλτούρα της επιχείρησης. Η προέκταση αυτή της IRIC έχει αναλυθεί σε ένα άρθρο των Hofstede, Bond και Luk.

Η μελέτη για τις ατομικές αντιλήψεις αρχικά ανέλυσε τις ερωτήσεις για τις αξίες ξεχωριστά από τις ερωτήσεις για τις πρακτικές. Όπως είναι φυσικό, τα άτομα της ίδιας μονάδας, διέφεραν μεταξύ τους περισσότερο στις αξίες τους, οι οποίες ήταν προσωπικές, από ότι στις αντιλήψεις τους για τις πρακτικές της μονάδας, οι οποίες ήταν κοινές. Όμως, έγινε ξεκάθαρο, ότι για τα άτομα, οι αξίες και οι αντιλήψεις για τις πρακτικές σχετίζονταν μεταξύ τους και έτσι στην πορεία της ανάλυσης μπόρεσαν να συνδυαστούν. Ο συνδυασμός αυτός παρήγαγε έξι διαστάσεις, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ατόμων:

1. **Αλλοτρίωση:** μία κατάσταση του μυαλού, στην οποία όλες οι αντιλήψεις για τις πρακτικές ήταν αρνητικές. Τα άτομα αυτά ήταν τσιγκούνηδες: βαθμολόγησαν τη μονάδα ως λιγότερο επαγγελματική, ένιωθαν ότι η διοίκηση ήταν απόμακρη, εμπιστεύονταν λιγότερο τους συναδέλφους τους, πίστευαν πως η επιχείρηση δεν είχε σωστή δομή, ένιωθαν εχθρικά προς την επιχείρηση και αντιλαμβάνονταν ότι υπήρχε μικρότερο επίπεδο ενσωμάτωσης ανάμεσα στην επιχείρηση και στους εργαζόμενους.

2. **Εργασιομανία:** ένας όρος που επέλεξαν οι ερευνητές για τη μεγάλη αφοσίωση στη δουλειά (για παράδειγμα, τις περιπτώσεις όπου η δουλειά είναι πιο σημαντική από τον ελεύθερο χρόνο), σε αντίθεση με την ανάγκη για μία υποστηρικτική επιχείρηση (για παράδειγμα, η θέληση για δουλειά σε μία ξεκάθαρη εργασιακή κατάσταση). Η εργασιομανία ήταν ισχυρότερη ανάμεσα στους εργαζόμενους που ήταν μικρότερης ηλικίας, με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, άνδρες και σε διευθυντικές θέσεις.

3. **Φιλοδοξία:** ή προσωπική ανάγκη για επιτεύγματα (για παράδειγμα, η θέληση να συνεισφέρουν στην επιτυχία της επιχείρησης και η αναζήτηση ευκαιριών για προαγωγή).

4. **Ανδροπρέπεια:** ή ατομικός ανδρισμός (για παράδειγμα, οι γονείς πρέπει να δίνουν κίνητρα στα παιδιά για να είναι οι καλύτεροι στην τάξη τους και όταν η καριέρα ενός άνδρα το απαιτεί, η οικογένεια πρέπει να κάνει θυσίες).

5. **Τάξη:** οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είχαν πιο οργανωμένο τρόπο σκέψης, ένιωθαν ότι η επιχείρηση είχε τάξη.

6. **Αυταρχισμός:** (για παράδειγμα, δεν είναι επιθυμητό να αμφισβητείται η εξουσία της διοίκησης). Ο αυταρχισμός ήταν ισχυρότερος για τους εργαζόμενους, οι οποίοι είχαν χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης και ήταν γυναίκες.

Οι συστηματικές ατομικές διαφορές στις αντιλήψεις για τις κουλτούρες των επιχειρήσεων βασίζονται πιθανότατα στην προσωπικότητα. Για την ακρίβεια, πέντε από τις διαστάσεις που αναφέραμε εδώ αντιπροσωπεύουν τις πέντε μεγάλες διαστάσεις της προσωπικότητας που περιγράψαμε στο Κεφάλαιο 2 (δεκτικότητα στις εμπειρίες, ευσυνειδησία, εξωστρέφεια, τερπνότητα και νευρωτισμός). Οι διαστάσεις για τις ατομικές αντιλήψεις μπορούν να σχετιστούν με τις διαστάσεις της προσωπικότητας ως εξής:

1. Η αλλοτρίωση με το νευρωτισμό
2. Η εργασιομανία με την εξωστρέφεια (που περιλαμβάνει την *ενεργή* και τη *δυναμική*)
3. Η φιλοδοξία με τη δεκτικότητα σε εμπειρίες
4. Η ανδροπρέπεια αρνητικά με την τερπνότητα

5. Η τάξη με την ευσυνειδησία

Κανένας παράγοντας της προσωπικότητας δεν ήταν διαθέσιμος για συσχέτισμό με την αυταρχικότητα, γεγονός που μας εξέπληξε. Στο Κεφάλαιο 2 περιγράψαμε πως ο Geert και ο συγγραφέας Robert R McCrae βρήκαν ότι οι μέσες βαθμολογίες της προσωπικότητας με συγκριτικά δείγματα από τριάντα-τρεις χώρες σχετίζονται με τις τέσσερις πολιτισμικές διαστάσεις της έρευνας της IBM, αλλά όχι με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Ο Geert αναρωτιόταν αν αυτό μπορεί να εξηγηθεί με βάση το γεγονός ότι και οι δύο κατηγορίες ήταν προϊόντα του Δυτικού κόσμου. Θα μπορούσε το μοντέλο των πέντε διαστάσεων της προσωπικότητας να είχε παραλείψει μία διάσταση της προσωπικότητας, η οποία ανάμεσα στις χώρες θα μπορούσε να συνδέεται με τον μακροπρόθεσμο έναντι του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού;

Υπάρχουν στοιχεία από έρευνες που δηλώνουν ότι οι μετρήσεις για τις πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας, οι οποίες αναπτύχθηκαν στη Δύση, μπορεί να είναι ελλιπείς στην Ασία. Από τα ευρήματα από την Κίνα και τις Φιλιππίνες, προέκυψε ένας έκτος παράγοντας της προσωπικότητας: ο *διαπροσωπικός συσχετισμός* ή η *ομαδική ζωή*. Η μελέτη μας για τις κουλτούρες των επιχειρήσεων της Ευρώπης, εν τω μεταξύ, παρέλειψε έναν παράγοντα της προσωπικότητας, ο οποίος να σχετίζεται με την αυταρχικότητα. Ο διαπροσωπικός συσχετισμός και η αυταρχικότητα θα μπορούσαν να ερμηνευθούν ως δύο όψεις ενός έκτου παράγοντα της προσωπικότητας, ο οποίος αφορά την εξάρτηση από τους άλλους. Ανάμεσα στις χώρες, αυτό μπορεί να σχετίζεται με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Η προέκταση των πέντε διαστάσεων της προσωπικότητας σε έξι μπορεί να αυξήσει τη διαπολιτισμική εφαρμογή τους.

Κήποι, Μπουκέτα και Λουλούδια των Κοινωνικών Επιστημών

Η επιλογή ενός επιπέδου ανάλυση, όπως αναφέραμε στα Κεφάλαια 1 και 2, έχει περίοπτη θέση στο κεφάλαιο αυτό. Όταν συγκρίναμε τα ίδια στοιχεία ανάμεσα στις χώρες, τις επιχειρήσεις και τα άτομα, βρήκαμε τρεις διαφορετικές ομάδες διαστάσεων, οι οποίες ανήκουν σε τρεις διαφορετικές αρχές των κοινωνικών επιστημών: ανθρωπολογία, κοινωνιολογία και ψυχολογία.

Η διαπολιτισμική μελέτη της IBM πήρε αυτά που αρχικά πιστεύαμε ότι είναι ψυχολογικά στοιχεία και τα ανήγαγε σε κρατικό επίπεδο. Στο επίπεδο αυτό, αυτά δημιούργησαν έννοιες για την περιγραφή των κοινωνιών, όπως ο κολεκτιβισμός έναντι του ατομικισμού, όροι που πραγματικά ανήκουν στην ανθρωπολογία και/ή στις πολιτικές επιστήμες. Η βάση δεδομένων της μελέτης IRIC για τις κουλτούρες των επιχειρήσεων, ανέλυσε τα δεδομένα στο επίπεδο των επιχειρηματικών μονάδων και παρήγαγε βασικούς διαχωρισμούς από την κοινωνιολογία, όπως ο τοπικός και ο κοσμοπολίτικος του Merton. Η ίδια βάση δεδομένων, όταν αναλύθηκε σε ατομικό επίπεδο, υποστήριξε τα αποτελέσματα της έρευνας της προσωπικότητας στην ατομική ψυχολογία.

Οι κοινωνίες, οι επιχειρήσεις και τα άτομα αντιπροσωπεύουν τους κήπους, τα μπουκέτα και τα λουλούδια στις κοινωνικές επιστήμες. Η έρευνά μας έδειξε ότι αυτά τα τρία σχετίζονται και αποτελούν μέρη της ίδιας κοινωνικής πραγματικότητας. Αν θέλουμε να κατανοήσουμε το κοινωνικό μας περιβάλλον, δεν μπορούμε να απομονώνουμε τους εαυτούς μας στα όρια ενός μόνο επιπέδου, αλλά πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι να υπολογίσουμε και τα τρία.

Οι Κουλτούρες των Επαγγελματιών

Στο Παράρτημα 10.1 οι κουλτούρες των επαγγελματιών βρίσκονται περίπου στη μέση ανάμεσα στις εθνικές κουλτούρες και τις κουλτούρες των επιχειρήσεων, καθώς η επιλογή ενός επαγγελματικού πεδίου προϋποθέτει την απόκτηση τόσο των αξιών όσο και των πρακτικών. Το μέρος κοινωνικοποίησης είναι το σχολείο, η πρακτική εξάσκηση ή το πανεπιστήμιο και συμβαίνει μεταξύ της παιδικής ηλικίας και της ηλικίας ένταξης στο εργατικό δυναμικό.

Δεν γνωρίζουμε κάποια ευρεία μελέτη μεταξύ των επαγγελματιών, η οποία να επιτρέπει τον προσδιορισμό διαστάσεων για τις κουλτούρες των επαγγελματιών. Ούτε οι πέντε διαστάσεις των εθνικών πολιτισμών, ούτε οι έξι διαστάσεις της κουλτούρας των επιχειρήσεων εφαρμόζονται αυτόματα στο επίπεδο των επαγγελματιών. Από τις πέντε εθνικές διαστάσεις, μόνο η διαφορά ισχύος και ο ανδρισμός έναντι της θηλυκότητας εφαρμόζονται στις διαφορές των επαγγελματιών στην IBM. Το Κεφάλαιο 4 έδειξε ότι τα επαγγέλματα της IBM δεν μπορούν να περιγραφούν με τους όρους «ατομικιστικό» ή «κολεκτιβιστικό», αλλά περισσότερο ως «εσωτερικά» ή «εξωτερικά», ανάλογα με τα κίνητρα του μεγαλύτερου ποσοστού των ατόμων που τα εξασκούν, το είδος της δουλειάς ή τις συνθήκες και τις υλικές απολαβές.

Από μία μελέτη της λογοτεχνίας, προβλέπουμε ότι με συστηματική μελέτη ανάμεσα στα επαγγέλματα, θα μπορούσαμε να βρούμε τις παρακάτω διαστάσεις των επαγγελματιών:

1. Διαχείριση των ατόμων έναντι της διαχείρισης πραγμάτων (για παράδειγμα, μία νοσοκόμα έναντι ενός μηχανικού)

2. Ειδίκευση έναντι της γενικότητας - ή, από μία άλλη οπτική, επαγγελματισμός έναντι του ερασιτεχνισμού (για παράδειγμα, ένας ψυχολόγος έναντι ενός πολιτικού)
3. Πειθαρχημένο έναντι του ανεξάρτητου επαγγέλματος (για παράδειγμα, ένας αστυνομικός έναντι ενός ιδιοκτήτη καταστήματος)
4. Δομημένο έναντι του αδόμητου επαγγέλματος (για παράδειγμα, ένας αναλυτής έναντι ενός σχεδιαστή μόδας)
5. Θεωρητικό έναντι του πρακτικού επαγγέλματος (για παράδειγμα, ένας καθηγητής έναντι ενός διευθυντή πωλήσεων)
6. Βασισμένο στις τάσεις έναντι του βασιζόμενου στις πράξεις (για παράδειγμα, ένας δικαστής έναντι ενός διαφημιστή)

Οι διαστάσεις αυτές θα σχετίζονται ισχυρότερα με τις πρακτικές, παρά με τις διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας και ισχυρότερα με τις αξίες, παρά με τις διαστάσεις της κουλτούρας των επιχειρήσεων. Επίσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διαχωρισμούς ανάμεσα στα επαγγέλματα: για παράδειγμα, οι ειδικοί του ιατρικού κλάδου μπορούν να τοποθετηθούν στην κατηγορία «διαχείρισης ανθρώπων έναντι της διαχείρισης πραγμάτων», με τους παιδίατρους να βρίσκονται πιο κοντά στη διαχείριση των ανθρώπων (συχνά ασχολούνται όχι μόνο με το παιδί, αλλά και με ολόκληρη την οικογένεια) και με τους χειρουργούς και τους παθολόγους, οι οποίοι εστιάζουν στις λεπτομέρειες του σώματος, να βρίσκονται πιο κοντά στη διαχείριση των πραγμάτων.

Συμπεράσματα από το Ερευνητικό Πρόγραμμα IRIC: Οι Διαστάσεις Έναντι των Σχηματισμών

Από το ερευνητικό πρόγραμμα IRIC προέκυψε ένα μοντέλο έξι διαστάσεων για τις κουλτούρες των επιχειρήσεων, που ορίζονται ως οι αντιληπτές κοινές πρακτικές: σύμβολα, ήρωες και τελετουργικά. Τα στοιχεία της έρευνας προήλθαν από είκοσι μονάδες επιχειρήσεων σε δύο χώρες της Βορειοδυτικής Ευρώπης, και επομένως πρέπει να είμαστε προσεκτικοί και να μην ισχυριστούμε ότι το ίδιο μοντέλο εφαρμόζεται σε κάποια επιχείρηση σε ένα άλλο μέρος του κόσμου. Ορισμένοι σημαντικοί τύποι επιχειρήσεων, όπως αυτοί που ασχολούνται με την υγεία και την πρόνοια, την κυβέρνηση και το στρατό, δεν περιλαμβάνονται. Δεν ξέρουμε τι νέες διαστάσεις θα μπορούσαν να βρεθούν επίσης, σε άλλες χώρες. Παρόλα αυτά, πιστεύουμε ότι το γεγονός ότι οι κουλτούρες των επιχειρήσεων μπορούν να περιγραφούν με έναν αριθμό διαστάσεων, είναι πιθανότατα αλήθεια. Επίσης, είναι πιθανό τέτοιες διαστάσεις να αντιπροσωπεύονται γενικά από τις έξι διαστάσεις που περιγράψαμε στο κεφάλαιο αυτό.

Οι γεωγραφικοί και οι κλαδικοί περιορισμοί του μοντέλου των έξι διαστάσεων, σημαίνουν ότι το ερωτηματολόγιό μας δεν ταιριάζει για αντιγραφές της έρευνας αυτής. Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων είναι θέμα σύγκρισης. Οι φόρμουλες που χρησιμοποιήσαμε για τον υπολογισμό των βαθμολογιών της κάθε διάστασης, προήλθαν από τη σύγκριση της κάθε επιχείρησης με τις είκοσι μονάδες της μελέτης IRIC, αλλά δεν έχουν νόημα σε άλλα περιβάλλοντα ή άλλες χρονικές περιόδους. Πρέπει να αρχίσουμε από την αρχή με συνεντεύξεις στις εταιρίες που πρόκειται να συμπεριλάβουμε στην έρευνά μας, προκειμένου να έχουμε μία ιδέα για τους σχηματισμούς στις επιχειρήσεις αυτές, και μετά να συντάξουμε το δικό μας ερωτηματολόγιο, καλύπτοντας τις βασικότερες διαφορές στις πρακτικές των επιχειρήσεων αυτών.

Οι διαστάσεις που βρήκαμε περιγράφουν την κουλτούρα μίας επιχείρησης, αλλά δεν δηλώνεται αν κάποια θέση στην κάθε διάσταση είναι καλή ή κακή. Στο βιβλίο των Peters και Waterman με τίτλο «In Search of Excellence», παρουσιάστηκαν οκτώ συνθήκες για την αρίστευση, ως τάσεις. Το βιβλίο τους πρότεινε ότι υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος για την αριστεία. Όμως, τα αποτελέσματα της IRIC αντικρούουν τον ισχυρισμό αυτό. Το τι είναι καλό ή κακό εξαρτάται σε κάθε περίπτωση από το που θέλει κανείς να οδηγήσει μία επιχείρηση και ένα πολιτισμικό στοιχείο, το οποίο μπορεί να είναι πλεονέκτημα για έναν σκοπό, μπορεί αναπόφευκτα να είναι μειονέκτημα για έναν άλλο. Η ονομασία των θέσεων στις κλίμακες των διαστάσεων αυτών, ως περισσότερο ή λιγότερο επιθυμητές, είναι θέμα στρατηγικών επιλογών και η διαδικασία αυτή ποικίλει από τη μία επιχείρηση στην άλλη. Συγκεκριμένα, μία έμφαση στον προσανατολισμό προς τους καταναλωτές (προσανατολισμό προς τις πράξεις) έχει σχέση με τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με υπηρεσίες ή με την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων κατά παραγγελία, αλλά μπορεί να είναι άχρηστος ή ακόμη και επικίνδυνος, για παράδειγμα, για την κατασκευή συμβατικών προϊόντων σε μία ανταγωνιστική αγορά.

Στο κεφάλαιο αυτό, αναφερθήκαμε νωρίτερα στην αντίφαση σχετικά με το αν μία επιχείρηση «είναι» ή «έχει» μία κουλτούρα. Με βάση το πρόγραμμα IRIC, προτείνουμε ότι οι πρακτικές είναι χαρακτηριστικά που «έχει» μία επιχείρηση. Εξαιτίας του σημαντικού ρόλου των πρακτικών σε μία επιχειρηματική κουλτούρα, το τελευταίο μπορεί να θεωρηθεί εύκολο να διαχειριστεί. Είδαμε ότι η αλλαγή των συλλογικών αξιών των ενήλικων ανθρώπων προς μία κατεύθυνση είναι εξαιρετικά δύσκολο, αν όχι ακατόρθωτο. Οι συλλογικές πρακτικές, όμως, εξαρτώνται από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως οι δομές και τα συστήματα και μπορούν να επηρεαστούν με λιγότερο ή περισσότερο προβλέψιμους τρόπους, με την αλλαγή αυτών των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, όπως είπαμε νωρίτερα, οι κουλτούρες των επιχειρήσεων είναι ενσωματωμένα σύνολα, ή συνθέσεις, και μία σύνθεση μπορεί να θεωρηθεί ως κάτι που «είναι» μία επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις συχνά συγκρίνονται με τα ζώα, και επομένως η ΗGBV θα μπορούσε να παρουσιαστεί ως ένας ελέφαντας (αργός, ογκώδης

και με αυτοπεποίθηση) και η SAS ως ένας πελαργός (αξιόπιστος, να δείχνει φροντίδα και να μεταφέρει). Η μεταφορά των ζώων υποδηλώνει τα όρια στη δυνατότητα αλλαγής της σύνθεσης - κανείς δεν μπορεί να εκπαιδεύσει έναν ελέφαντα να γίνει άλογο για τον ιππόδρομο, πόσο μάλλον να γίνει πελαργός.

Οι αλλαγές στις πρακτικές αντιπροσωπεύουν το περιθώριο ελευθερίας στην επιρροή των συνόλων αυτών, τα είδη των πραγμάτων που μπορούν να μάθουν τα ζώα, χωρίς όμως να χάσουν την ουσία της ύπαρξής τους. Εξαιτίας του γεγονότος ότι πρόκειται για σύνολα, χρειάζεται ένα εμπνευσμένο είδος ηγεσίας, προκειμένου να δώσει νόημα στις αλλαγές στη δομή και στα συστήματα για τους ανθρώπους που εμπλέκονται. Το αποτέλεσμα πρέπει να είναι ένα νέο πολιτισμικό μοτίβο, με συνοχή, όπως παρουσιάζεται στην περίπτωση της SAS.

Η Διαχείριση της Επιχειρηματικής Κουλτούρας

Στη δεκαετία του 1980, όταν ο Geert προσπάθησε να πουλήσει τη συμμετοχή στην έρευνα για την επιχειρηματική κουλτούρα στα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων, ισχυρίστηκε ότι «η κουλτούρα των επιχειρήσεων αντιπροσωπεύει τα ψυχολογικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, τα οποία προβλέπουν τα υλικά της αποκτήματα σε βάθος πέντε χρόνων». Όπως το βλέπουμε τώρα, το κρίσιμο στοιχείο δεν είναι η κουλτούρα της επιχείρησης, αλλά ο τρόπος διαχείρισής της από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη. Πρέπει να ισορροπηθούν τέσσερα στοιχεία (Παράρτημα 10.2).

Η επίδοση μίας επιχείρησης πρέπει να υπολογίζεται έναντι των στόχων της και ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης είναι να ερμηνεύει τους στόχους μέσα από τη στρατηγική – ακόμα και αν εξ' ορισμού όλα αυτά προκύπτουν στη στρατηγική από μόνα τους. Οι στρατηγικές εφαρμόζονται από την υπάρχουσα δομή και το σύστημα ελέγχου και το αποτέλεσμά τους τροποποιείται ανάλογα με την κουλτούρα της επιχείρησης – και τα τέσσερα αυτά στοιχεία επηρεάζουν το ένα το άλλο.

Η μελέτη IRIC έδειξε ότι, εφόσον δε χρησιμοποιούνται οι ποσοτικές μελέτες της κουλτούρας της επιχείρησης ως μεμονωμένοι τρόποι, αλλά ενσωματώνονται σε μία ευρύτερη προσέγγιση, είναι ταυτόχρονα εφικτές και χρήσιμες. Σε έναν κόσμο υλικών και συμπερασμάτων, οι βαθμολογίες κάνουν τις διαφορές στην κουλτούρα των επιχειρήσεων ορατές – όντας ορατές, αυξάνεται ο βαθμός προτεραιότητας τους στη λίστα των ανώτατων διοικητικών στελεχών.

Οι πρακτικές χρήσεις μίας τέτοιας μελέτης για τους διευθυντές και τα μέλη των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και για τους συμβούλους, είναι οι εξής:

- Προσδιορισμός των υποκουλτούρων σε μία επιχείρηση. Η προέκταση της IRIC στην ασφαλιστική εταιρία, δείχνει τη σημασία της εφαρμογής αυτής. Όπως βλέπουμε στο Παράρτημα 10.3, οι επιχειρήσεις μπορούν να χωρίζονται πολιτισμικά σύμφωνα με τα επίπεδα ιεραρχίας: ανώτατη διοίκηση, μεσαίοι και κατώτατοι διευθυντές, επαγγελματίες εργαζόμενοι και άλλοι εργαζόμενοι (υπάλληλοι γραφείου και άλλοι). Άλλες πιθανές πηγές του διαχωρισμού της εσωτερικής κουλτούρας είναι ο λειτουργικός τομέας (όπως οι πωλήσεις έναντι της παραγωγής και έναντι της έρευνας), ο διαχωρισμός των προϊόντων και της αγοράς, η χώρα δραστηριοποίησης και, για τις επιχειρήσεις που έχουν υποστεί συγχωνεύσεις, οι πρώην συνεργάτες. Έχουμε συναντήσει περιπτώσεις, στις οποίες είκοσι χρόνια μετά τη συγχώνευση, τα πολιτισμικά κατάλοιπα των

τμημάτων που συγχωνεύθηκαν εντοπίζονται ακόμη ως σχετικά διαφορετικοί ηθικοί κύκλοι (βλ. Κεφάλαιο 1). Δε θα είναι όλοι αυτοί οι πιθανοί διαχωρισμοί το ίδιο ισχυροί, αλλά είναι σημαντικό για τους διευθυντές και τα μέλη μίας σύνθετης επιχείρησης, να γνωρίζουν τον πολιτισμικό της χάρτη, γεγονός που δε συμβαίνει πάντα, όπως είδαμε προηγουμένα.

- Ο έλεγχος σχετικά με το κατά πόσο η κουλτούρα ταιριάζει στις στρατηγικές που έχουν προγραμματισθεί για το μέλλον. Οι πολιτισμικοί περιορισμοί καθορίζουν ποιες στρατηγικές είναι εφικτές για μία επιχείρηση και ποιες όχι. Για παράδειγμα, αν μία κουλτούρα βρίσκεται πολύ κοντά στις τάσεις, η στρατηγική ανταγωνιστικότητας στις υπηρεσίες των καταναλωτών έχει πολύ λίγες πιθανότητες επιτυχίας. Στην περίπτωση των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, είναι σημαντικός ο προσδιορισμός των σημείων όπου είναι πιθανές οι συγκρούσεις ανάμεσα στους μετόχους. Αυτό μπορεί να είναι θέμα συζήτησης σχετικά με το αν μία συγχώνευση θα ήταν αποτελεσματική, ή αν η απόφαση που πάρθηκε, θέμα για σχεδιασμό μίας ενσωμάτωσης προκειμένου να μειωθούν οι τριβές και οι απώλειες και να διατηρηθεί το ξεχωριστό πολιτισμικό κεφάλαιο.
- Ο υπολογισμός της ανάπτυξης της κουλτούρας μίας επιχείρησης σε βάθος χρόνου, με την επανάληψη της έρευνας μετά από ένα ή περισσότερα χρόνια. Αυτό θα δείξει κατά πόσο οι αλλαγές στην κουλτούρα που επιχειρήθηκαν έχουν γίνει πράξη, καθώς επίσης και θα προσδιορίσει τις συνέπειες των εξωτερικών αλλαγών που προέκυψαν στο διάστημα από την προηγούμενη έρευνα, στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Στην πράξη, τι μπορεί κανείς να κάνει σχετικά με την κουλτούρα μίας επιχείρησης; Αρχικά, εξαρτάται από τη θέση του ατόμου στην, ή σε σχέση με την, επιχείρηση. Μία κλασική μελέτη του Eberhard Witte από τη Γερμανία, κατέληξε ότι οι επιτυχημένες καινοτομίες στις επιχειρήσεις απαιτούν ομαδική δράση από δύο πλευρές: από κάποιον που έχει δύναμη (Machtpromotor) και από κάποιον ειδικό (Fachpromotor). Το μοντέλο του Witte αναπτύχθηκε σε Γερμανικά στοιχεία και μπορεί να ισχύει μόνο για χώρες όπως

η Γερμανία, με χαμηλή διαφορά ισχύος (προσβασιμότητα αυτών που έχουν δύναμη) και σχετικά ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας (πίστη στους ειδικούς). Παρόλα αυτά, σε οποιαδήποτε εθνική κουλτούρα είναι λογικό να υπάρχει διαχωρισμός των δύο ρόλων. Και οι δύο είναι κρίσιμοι για τις καινοτομίες της κουλτούρας. Η υποστήριξη αυτών που έχουν δύναμη – κατά προτίμηση ενός ατόμου με χαρίσματα και όχι ενός απλού διευθυντή – είναι αναντικατάστατη. Όμως, οι ειδικοί στο να κάνουν τη σωστή διάγνωση και να διαλέξουν τη σωστή θεραπεία είναι επίσης αναντικατάστατοι. Η έρευνα του Witte προτείνει ότι, τουλάχιστον στη Γερμανία, οι δύο πλευρές πρέπει να είναι δύο διαφορετικά άτομα – η προσπάθεια του συνδυασμού των δύο ρόλων θέτει σε κίνδυνο έναν από αυτούς.

Ο ειδικός πρέπει να παρέχει τη σωστή διάγνωση για την παρούσα κατάσταση της κουλτούρας της επιχείρησης και των υποκουλτούρων αυτής. Είναι επικίνδυνο να υποθέσουμε ότι κανείς γνωρίζει τον τωρινό πολιτισμικό χάρτη μίας επιχείρησης και πως αυτός πρέπει να αλλάξει. Οι επιχειρήσεις μπορούν να φαίνονται πολύ διαφορετικές από την κορυφή, σε σχέση με τη μέση και την άλλη άκρη, όπου γίνεται η ουσιαστική δουλειά. Οι ερευνητές της IRIC, όταν έδωσαν τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων και των ερευνών στα μέλη της διοίκησης των επιχειρήσεων, πάντα τους ζητούσαν να μαντέψουν που μπορεί να βρίσκεται η επιχείρησή τους στην κάθε διάσταση, πριν τους δείξουν με ποιο τρόπο είχαν απαντήσει οι εργαζόμενοι στις ερωτήσεις της έρευνας. Ορισμένοι διευθυντές ήταν διορατικοί και μάντευαν σωστά τον τρόπο με τον οποίο είχαν απαντήσει οι εργαζόμενοι στις ερωτήσεις, αλλά άλλοι όχι. Οι δεύτεροι, επηρεάζονταν από αυτό που ήθελαν να ακούσουν και από τους φόβους τους. Έτσι, μία σωστή διάγνωση είναι σημαντική.

Με σωστές πληροφορίες από τη διάγνωση, αυτοί που έχουν τη δύναμη θα πρέπει στη συνέχεια να κάνουν τους υπολογισμούς τους σχετικά με τη στρατηγική της επιχείρησης. Ποια είναι τα δυνατά στοιχεία και ποιες οι αδυναμίες του παρόντος πολιτισμικού χάρτη; Μπορούμε να εκμεταλλευθούμε τα δυνατά σημεία και να κατατροπώσουμε τις

αδυναμίες; Μπορεί η επιχείρηση να συνεχίσει να ζει με την παρούσα κουλτούρα της; Αν η διοίκηση θέλει να την αλλάξει, είναι αυτό εφικτό; Τα οφέλη υπερτερούν του κόστους (το οποίο είναι πάντα υψηλότερο από το αναμενόμενο); Υπάρχουν διαθέσιμοι υλικοί πόροι και ανθρώπινες ικανότητες για την αλλαγή της κουλτούρας; Και αν έχει ήδη αποφασισθεί ότι η κουλτούρα πρέπει να αλλάξει, τι βήματα θα παρθούν για την εφαρμογή των αλλαγών; Αυτοί που έχουν τη δύναμη συνειδητοποιούν τον κρίσιμο και δύσκολο ρόλο τους στη διαδικασία; Αυτός ή αυτή θα έχει αρκετό χρόνο από τους προϊστάμενους, τους διευθυντές ή τις τράπεζες προκειμένου να ολοκληρώσει το έργο του (και αυτό πάντα διαρκεί περισσότερο από όσο περιμένει κανείς); Μπορεί να υπάρξει αρκετή υποστήριξη για να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές μέσα στην επιχείρηση; Ποιοι θα είναι οι υποστηρικτές; Ποιοι θα είναι αντίθετοι με αυτές τις αλλαγές; Μπορούν όσοι είναι αντίθετοι με αυτές να τοποθετηθούν σε θέσεις, όπου δε θα μπορούν να βλάψουν το έργο;

Παρόλο που η κουλτούρα είναι ένα «ήπιο» χαρακτηριστικό, η αλλαγή της απαιτεί «σκληρά» μέτρα. Οι δομικές αλλαγές μπορεί να σημαίνουν την κατάργηση τμημάτων, την ίδρυση νέων, τη συγχώνευση ή το διαχωρισμό των δραστηριοτήτων, ή ακόμη και τη μετάθεση ανθρώπων ή και ομάδων σε άλλη γεωγραφική τοποθεσία. Ο γενικός κανόνας είναι ότι όταν οι άνθρωποι μετατίθενται ατομικά, θα προσαρμοστούν στη νέα κουλτούρα του νέου περιβάλλοντος, ενώ όταν μετακινούνται σε ομάδες, θα φέρουν μαζί τους την παλιά κουλτούρα τους. Οι άνθρωποι σε ομάδες έχουν αναπτύξει, ως μέρος της κουλτούρας τους, τρόπους αλληλεπίδρασης, οι οποίοι είναι σταθεροί και πολύ δύσκολο να αλλάξουν. Η αλλαγή στους τρόπους αυτούς σημαίνει ότι όλες οι διαπροσωπικές σχέσεις πρέπει να επαναδιαπραγματευθούν. Όμως, αν οι νέες δραστηριότητες ή ένα νέο περιβάλλον επιβάλουν μία τέτοια επαναδιαπραγμάτευση, υπάρχουν πολλές πιθανότητες να εξαλειφθούν τα ανεπιθύμητα χαρακτηριστικά της παλιάς κουλτούρας.

Οι διαδικαστικές αλλαγές σημαίνουν τη δημιουργία νέων διαδικασιών, την εξάλειψη των ελέγχων ή τη θέσπιση νέων ελέγχων, την εφαρμογή ή τον τερματισμό των

506

αυτοματοποιημένων διαδικασιών και τη βραχυκύκλωση των επικοινωνιών ή τη θέσπιση νέων δεσμών επικοινωνίας. Μία εταιρία χημικών ήθελε να μεταφέρει τη δραστηριότητά της στην αγορά πιο επικερδών χημικών. Η εταιρία πέτυχε μόνο όταν οι διευθυντές της απαρνήθηκαν τις συνηθισμένες τους λεπτομερείς καταγραφές και τις αντικατέστησαν με αποδείξεις κατά την ώρα της παράδοσης και σχετικά με την ικανοποίηση του πελάτη.

Οι διαδικασίες μπορούν να ελέγχονται με βάση τα αποτελέσματά τους ή με βάση τα στοιχεία τους. Ο πρώτος τρόπος, αν είναι δυνατός, είναι πιο αποτελεσματικός. Ειδικά στο δημόσιο τομέα, οι δραστηριότητες των οποίων τα αποτελέσματα μπορούν να προσδιοριστούν με ακρίβεια, συχνά ελέγχονται μόνο από τα εσωτερικά τους στοιχεία, για παραδοσιακούς λόγους. Οι αλλαγές στο προσωπικό σημαίνουν την ύπαρξη πολιτικών για την πρόσληψη και την προαγωγή των υπαλλήλων. Ο ρόλος του φύλακα πρέπει να αναγνωρίζεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού υποσυνείδητα διατηρούν μοντέλα ηρώων για την επιχείρηση, τα οποία στη νέα κουλτούρα ίσως πρέπει να αναθεωρηθούν. Μπορεί ένας ήρωας να είναι στην πραγματικότητα μία ηρωίδα; Μπορεί ένας άνδρας με σκουλαρίκι να προαχθεί σε μία καλύτερη θέση; Τα εκπαιδευτικά προγράμματα, συχνά το πρώτο πράγμα που σκέφτονται οι διευθυντές όταν θέλουν να αλλάξουν την κουλτούρα, είναι λειτουργικά μόνο όταν η ανάγκη για επανεκπαίδευση έχει θεσπιστεί από τις δομικές, διαδικαστικές και λειτουργικές αλλαγές (όπως στην περίπτωση της SAS). Τα εκπαιδευτικά προγράμματα με αποτέλεσμα την υποστήριξη των μεγάλων αλλαγών, συχνά παραμένουν στα λόγια και είναι χάσιμο χρημάτων. Γενικά, κανείς πρέπει πάντα να είναι καχύποπτος σχετικά με τις προτάσεις για την εκπαίδευση κάποιου άλλου. Η εκπαίδευση είναι αποτελεσματική μόνο όταν αυτός που τη λαμβάνει θέλει να εκπαιδευτεί.

Στις αλλαγές της κουλτούρας που επιχειρούνται, μεγάλη προσοχή δίνεται συχνά σε νέα σύμβολα. Είναι εύκολο να τα δούμε: νέο όνομα, λογότυπο, στολές, σλόγκαν και πορτραίτα στους τοίχους – όλα όσα ανήκουν στη σύγχρονη έννοια της *επιχειρηματικής ταυτότητας*. Όμως τα σύμβολα είναι μόνο το επιφανειακό επίπεδο μίας κουλτούρας. Τα

νέα αυτά σύμβολα, χωρίς την υποστήριξη θεμελιωδών αλλαγών στα βαθύτερα επίπεδα των ηρώων, των τελετουργικών και των αξιών των ηγετών, απλά συγκεντρώνουν μεγάλη προσοχή, αλλά τα αποτελέσματά τους ξεθωριάζουν γρήγορα.

Αυτό περιλαμβάνει τη θέσπιση *εταιρικών αξιών*, οι οποίες, από τη δεκαετία του 1990, αντιπροσωπεύουν κάτι μη-χειροπιαστό, στο οποίο πολλές διεθνείς επιχειρήσεις φαίνεται να πιστεύουν. Ο όρος *αξίες* στην περίπτωση αυτή δηλώνει κάτι τελείως διαφορετικό από την ερμηνεία του Κεφαλαίου 1. Οι εταιρικές αξίες είναι γραπτές δηλώσεις σχετικά με τις επιθυμητές αρχές της επαγγελματικής συμπεριφοράς. Ανήκουν στην ιδεολογία και δεν βασίζονται στην εμπειρία των ανθρώπων, ούτε στα συναισθήματά τους, αλλά ούτε και στις προτιμήσεις τους. Κατά τη γνώμη μας, οι περισσότερες γραπτές δηλώσεις των εταιρικών αξιών είναι περισσότερο οι επιθυμίες των ανθρώπων που τις γράφουν και ανταποκρίνονται στα χόμπι ενός ή και περισσότερων ανώτατων στελεχών. Οι κουλτούρες των επιχειρήσεων μετακινούνται όχι από το τι λένε ή γράφουν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, αλλά από το ποιοι είναι αυτοί και τι κάνουν. Οι εταιρικές αξίες της γνωστής Enron Corporation από τις Ηνωμένες Πολιτείες, η οποία χρεοκόπησε το 2001, περιλάμβαναν τον *επαγγελματισμό* και την *αξιοπιστία*. Αν δεν επιβεβαιώνονται από τις καταγραφές της επιχείρησης σχετικά με τις συμπεριφορές, οι εταιρικές αξίες δεν αξίζουν τίποτα, παρά το χαρτί στο οποίο είναι γραμμένες. Η υποκρισία είναι χειρότερη από τη σιγή.

Η αλλαγή στην κουλτούρα μίας επιχείρησης, απαιτεί επιμονή, καθώς και προσοχή από αυτούς που έχουν τη δύναμη. Αν η διαδικασία ξεκίνησε από μία πολιτισμική διάγνωση, είναι σαφώς χρήσιμο να επαναληφθεί η διάγνωση, αφού περάσει αρκετός καιρός και μπορούν πλέον να συγκριθούν οι προγραμματισμένες αλλαγές με τις εφαρμοσμένες αλλαγές και να γίνουν περαιτέρω διορθώσεις. Αν μπορεί να γίνει διαχείριση της κουλτούρας μίας επιχείρησης, αυτός είναι ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να γίνει.

Το Παράρτημα 10.2 παρουσιάζει περιληπτικά τα βασικά βήματα στη διαχείριση μίας κουλτούρας, σε μορφή λίστας.

Διαπολιτισμικές Συναναστροφές

Ο Άγγλος πρέσβης έφτασε στην Τεχεράνη λίγες μέρες πριν φτάσουμε και εμείς και η υποδοχή του ήταν υπέροχη, όπως ήταν δυνατό να περιμένουμε από τον υπολοχαγό του Προφήτη μας... Οι πρίγκιπες και οι ευγενείς έστειλαν δώρα στον πρέσβη και εκδόθηκε διάταγμα ότι αυτός και η ακολουθία του ήταν φιλοξενούμενοι του Σάχη και ότι μόνο ότι είχε συμφωνηθεί μπορούσαμε να πούμε σε αυτούς.

Κανείς θα πίστευε ότι όλα αυτά ήταν αρκετά για να τους ικανοποιήσουν, αλλά αντίθετα, όταν ήρθε η ώρα να συζητηθεί το πρωτόκολλο, άρχισαν να παρουσιάζονται απεριόριστες δυσκολίες. Ο πρέσβης ήταν ο πιο ατίθασος από όλους. Αρχικά με το θέμα των θέσεων, μετά η καρέκλα του έπρεπε να τοποθετηθεί σε συγκεκριμένη απόσταση από το θρόνο. Στη συνέχεια, επέμενε να φοράει τα παπούτσια του και δεν ήθελε να περπατάει ξιπόλητος στο πεζοδρόμιο και αρνήθηκε ακόμη και να φορέσει κόκκινες κάλτσες. Επίσης, σε σχέση με τα καπέλα: ανακοίνωσε την πρόθεσή του να βγάλει το καπέλο του όταν θα υποκλιθεί στο βασιλιά, παρόλο που τον διαβεβαίωσαμε ότι η αποκάλυψη του κεφαλιού θεωρείται απρέπεια. Στη συνέχεια, σε σχέση με την ενδυμασία, υπήρξε η πιο έντονη διαμάχη: αρχικά, είπαμε ότι θα σταλούν οι κατάλληλες ενδυμασίες στον ίδιο και στους ακόλουθούς του, προκειμένου αυτοί να συναντήσουν τον βασιλιά, όμως αυτή η πρόταση απορρίφτηκε και έγινε αντικείμενο χλευασμού. Ο ίδιος είπε ότι θα εμφανιστεί μπροστά στον Σάχη της Περσίας με τα ίδια ρούχα που φοράει μπροστά στους δικούς του άρχοντες.

Ο James J Morier (1780 – 1849) ήταν ένας Ευρωπαίος και *Οι Περιπέτειες του Hajji Baba του Ispahan (The Adventures of Hajji Baba of Ispahan)* είναι το μυθιστόρημά του. Ο Morier, όμως, ήξερε για τι πράγμα έγραφε. Γεννήθηκε και μεγάλωσε στην Οθωμανική Τουρκία, ως ο γιος ενός Βρετανού πρόξενου στην Κωνσταντινούπολη. Αργότερα, πέρασε συνολικά επτά χρόνια ως Βρετανός διπλωμάτης στην Περσία (σημερινό Ιράν). Όταν ο *Hajji Baba* μεταφράστηκε στα Περσικά, οι αναγνώστες αρνούσαν να πιστέψουν ότι είχε γραφεί από έναν ξένο. «Ο Morier ήταν ένας ιδανικός ταξιδιώτης, που διασκέδαζε με τα εκπληκτικά ενδιαφέροντα των ξένων τόπων και ανθρώπων και είχε το χάρισμα της χιουμοριστικής εμπάθειας, το οποίο του έδινε τη δυνατότητα να εκτιμά τα κίνητρα των ανθρώπων που τους οδηγούσαν σε πράξεις διαφορετικές από τη δική του ιδιοσυγκρασία», είπε ο συγγραφέας της έκδοσης του 1923 αυτού του βιβλίου. Ο Morier προφανώς διάβαζε και μιλούσε Τούρκικα και Περσικά. Είχε ασπαστεί διαφορετικούς πολιτισμούς για όλους τους πρακτικούς λόγους.

Η Εκούσια Έναντι της Ακούσιας Διαπολιτισμικής Διαμάχης

Η ανθρώπινη ιστορία αποτελείται από πολέμους ανάμεσα σε ομάδες με διαφορετικούς πολιτισμούς. Ο Joseph Campbell (1904 – 1987), ένας Αμερικάνος συγγραφέας της συγκριτικής μυθολογίας, βρήκε τους πρωτόγονους μύθους των αγράμματων ανθρώπων, οι οποίοι χωρίς καμία εξαίρεση επιβεβαίωναν και δόξαζαν τον πόλεμο. Στην Παλαιά Διαθήκη, ένα ιερό βιβλίο τόσο για τον Ιουδαϊσμό όσο και για τον Χριστιανισμό και πηγή του Μουσουλμανικού Κορανίου, υπάρχουν αρκετές δηλώσεις όπως η παρακάτω:

Όμως στις πόλεις των ανθρώπων αυτών, τις οποίες κληρονομήσατε από τον Θεό, δε θα αφήσετε ζωντανό τίποτε που αναπνέει, αλλά θα το καταστρέψετε, τους Χετταίους και

τους Αμορραίους, τους Χαναναίους και τους Φαρισαίους, τους Ευαίους και τους Ιησουίτες, όπως σας προστάζει ο Θεός.

- Δευτερονόμιο 20:16 – 18

Αυτό είναι ένα θρησκευτικό, ιερό κάλεσμα για γενοκτονία. Η πέμπτη εντολή, «Ου φονεύσεις», από την ίδια Παλαιά Διαθήκη, προφανώς ισχύει μόνο για τα μέλη του κύκλου. Η επέκταση του εδάφους της φυλής με τους σκοτωμούς των άλλων, επιτρέπεται, αλλά επίσης θεωρείται ότι είναι εντολή του Θεού. Όχι μόνο στη γη της Παλαιάς Διαθήκης, αλλά επίσης σε πολλά άλλα μέρη του κόσμου, οι εδαφικές διαμάχες περιλάμβαναν το σκοτωμό ή τον εξορισμό άλλων ομάδων και συνεχίζονται μέχρι και σήμερα. Το Αραβικό όνομα των σύγχρονων Παλαιστίνιων, οι οποίοι μάχονται με τους Ισραηλίτες για τα δικαιώματα στη γη και αν αυτά ανήκουν στους Παλαιστίνιους ή στους Ισραηλίτες, είναι το ίδιο όνομα με το οποίο οι πρόγονοί τους περιγράφονται στην Παλαιά Διαθήκη.

Η εδαφική επέκταση δεν είναι η μόνη αιτία για έναν πόλεμο (casus belli). Οι ανθρώπινες ομάδες έχουν βρει πολλές δικαιολογίες για τη συλλογική επίθεση σε άλλες. Η απειλή ενός εξωτερικού εχθρού ήταν πάντα ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους διατήρησης της εσωτερικής συνοχής. Στο Κεφάλαιο 6 δείξαμε ότι η βασική πεποίθηση σε πολλές κουλτούρες είναι «ότι είναι διαφορετικό, είναι και επικίνδυνο». Ο ρατσισμός υποθέτει μία ανωτερότητα μίας ομάδας έναντι μίας άλλης και χρησιμοποιεί την υπόθεση αυτή για τη δικαιολόγηση της βίας για το σκοπό της διατήρησης της ανωτερότητας αυτής. Οι απολυταρχικές ιδεολογίες, ως πολιτικές φυλετικού διαχωρισμού, επιβάλλουν έννοιες σχετικά με το ποιες ομάδες είναι καλύτερες και ποιες είναι κατώτερες – ορισμούς, οι οποίοι μπορούν να αλλάξουν από τη μία μέρα στην άλλη. Οι πολιτισμικοί πεσιμιστές αναρωτιούνται κατά πόσο οι ανθρώπινες κοινωνίες μπορούν να υφίστανται χωρίς εχθρούς.

Η Ευρώπη, εκτός από τα μέρη της πρώην Γιουγκοσλαβίας, φαίνεται να έχει φτάσει σε ένα στάδιο ανάπτυξης, στο οποίο οι χώρες, οι οποίες στη μνήμη των ανθρώπων μάχονταν η μία ενάντια στην άλλη, έχουν πλέον οικειοθελώς ενταχθεί σε μία υπερεθνική ένωση. Η Αφρική, από την άλλη πλευρά, έχει γίνει ένα μέρος με πολλούς και μεγάλους πολέμους και γενοκτονίες, το οποίο πολλοί έχουν συγκρίνει με τους Παγκόσμιους Πολέμους και τους πρώην αποικιοκράτες. Μία λειτουργική υπερεθνική ένωση στην Αφρική μοιάζει να είναι μία μακρινή έννοια.

Ενώ οι πολιτισμικές διαδικασίες έχουν μεγάλη σχέση με τα θέματα του πολέμου και της ειρήνης, ο πόλεμος και η ειρήνη δε θα είναι το βασικό θέμα του κεφαλαίου αυτού. Οι πόλεμοι αντιπροσωπεύουν τη «σκόπιμη διαμάχη» ανάμεσα σε ομάδες ανθρώπων, το οποίο είναι ένα πολύ γενικό θέμα για το βιβλίο αυτό. Ο σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να εξετάσει τις «ακούσιες διαμάχες», οι οποίες συχνά προκύπτουν κατά τη διάρκεια των διαπολιτισμικών συναναστροφών και οι οποίες συμβαίνουν παρόλο που κανείς δε θέλει να υποφέρει από αυτές. Κατά καιρούς, έχουν συμβάλει στο ξέσπασμα πολέμων. Όμως, θα ήταν αφελές να υποθέσουμε ότι όλοι οι πόλεμοι μπορούν να αποφευχθούν με την ανάπτυξη των διαπολιτισμικών επικοινωνιακών ικανοτήτων.

Εξαιτίας των εξελίξεων στα ταξίδια και στην τεχνολογία των επικοινωνιών, οι διαπολιτισμικές συναναστροφές στο σύγχρονο κόσμο έχουν πολλαπλασιαστεί με εκπληκτικό ρυθμό. Σήμερα, οι αμήχανες καταστάσεις, όπως αυτές ανάμεσα στον Άγγλο πρέσβη του Mogier και στους αυλικούς του Σάχη, συμβαίνουν ανάμεσα στους κοινούς τουρίστες και τους ντόπιους κατοίκους, ανάμεσα σε δασκάλους σχολείων και μετανάστες γονείς και παιδιά και ανάμεσα σε επιχειρηματίες που προσπαθούν να δραστηριοποιηθούν στο εξωτερικό. Πιο ήπιες παρεξηγήσεις από αυτές που περιγράφει ο Mogier, αλλά με παρόμοιες ρίζες, παίζουν ακόμη κυρίαρχο ρόλο στις διαπραγματεύσεις ανάμεσα στους σύγχρονους διπλωμάτες και τους πολιτικούς αρχηγούς. Οι ικανότητες της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, μπορούν να συνεισφέρουν στην επιτυχία των διαπραγματεύσεων, σε αποτελέσματα στα οποία βασίζονται οι λύσεις για κρίσιμα

παγκόσμια προβλήματα. Η αποφυγή των ακούσιων πολιτισμικών διαμαχών, θα είναι το γενικό θέμα του κεφαλαίου αυτού.

Το Πολιτισμικό Σοκ και ο Εκπολιτισμός

Οι διαπολιτισμικές συναναστροφές συχνά συνοδεύονται από παρόμοιες ψυχολογικές και κοινωνικές διαδικασίες. Η απλούστερη μορφή των διαπολιτισμικών συναναστροφών είναι ανάμεσα σε ένα ξένο άτομο και ένα νέο πολιτισμικό περιβάλλον.

Ο ξένος συχνά βιώνει ένα επίπεδο πολιτισμικού σοκ. Όπως δείξαμε επανειλημμένα σε προηγούμενα κεφάλαια, ο πνευματικός προγραμματισμός των ανθρώπων περιέχει τις βασικές αξίες. Οι αξίες αυτές αποκτώνται νωρίς στις ζωές μας και έχουν γίνει τόσο φυσικές, που υπάρχουν στο υποσυνείδητό μας. Αποτελούν τη βάση της συνείδησής μας και τις πιο επιφανειακές εκφάνσεις του πολιτισμού: τελετουργικά, ήρωες και σύμβολα (βλ. Παράρτημα 1.2). Ο άπειρος ξένος μπορεί να προσπαθήσει να μάθει ορισμένα από τα σύμβολα και τα τελετουργικά του νέου περιβάλλοντος (λέξεις τις οποίες θα χρησιμοποιεί, τον τρόπο να χαιρετάει τους ανθρώπους, πότε να κάνει δώρα, κλπ), αλλά είναι απίθανο να μπορεί να ξεχωρίζει, αλλά και να νιώθει, τις υποβόσκουσες αξίες. Με έναν τρόπο, ο επισκέπτης στην ξένη κουλτούρα, επιστρέφει στην πνευματική κατάσταση ενός βρέφους, στην οποία πρέπει να μάθει από την αρχή ακόμη και τα πιο απλά πράγματα. Η εμπειρία αυτή συχνά οδηγεί σε συναισθήματα άγχους, ανικανότητας και έχθρας προς το νέο περιβάλλον. Συχνά επηρεάζεται και η σωματική λειτουργία του ατόμου. Οι μετανάστες έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για ιατρική βοήθεια, μετά τη μετανάστευση από ότι είχαν πριν από αυτήν.

Οι άνθρωποι που ζουν σε ξένα πολιτιστικά περιβάλλοντα έχουν αναφέρει αλλαγές στα συναισθήματά τους με την πάροδο του χρόνου, οι οποίες ακολουθούν σχεδόν την

καμπύλη του εκπολιτισμού στο Παράρτημα 11.1. Τα συναισθήματα (θετικά ή αρνητικά) παρουσιάζονται στον κάθετο άξονα και ο χρόνος στον οριζόντιο άξονα. Η φάση 1 είναι συνήθως μία μικρή περίοδος ευφορίας: ο μήνας του μέλιτος, ο ενθουσιασμός του ταξιδιού και της επαφής με νέους τόπους. Η φάση 2 είναι μία περίοδος πολιτισμικού σοκ, όπου η πραγματική ζωή ξεκινάει στο νέο περιβάλλον, όπως εξηγήσαμε προηγούμενα. Η φάση 3, ο εκπολιτισμός, ξεκινάει όταν ο επισκέπτης έχει μάθει να λειτουργεί κάτω από νέες συνθήκες, έχει υιοθετήσει ορισμένες τοπικές αξίες, βρίσκει την αυτοπεποίθησή του και αρχίζει να ενσωματώνεται στο κοινωνικό δίκτυο. Η φάση 4 είναι η σταθερή κατάσταση του μυαλού, η οποία τελικά επιτυγχάνεται. Μπορεί να παραμένει αρνητική σε σχέση με τη χώρα προέλευσης του ατόμου (4α) - για παράδειγμα, αν ο επισκέπτης συνεχίζει να νιώθει αποξενωμένος και να γίνεται θύμα διακρίσεων λόγω της εθνικότητάς του. Μπορεί επίσης να είναι το ίδιο καλή με την προηγούμενη (4b), όπου ο επισκέπτης θεωρείται ότι έχει προσαρμοστεί στη νέα κουλτούρα, ή μπορεί να είναι καλύτερη από την προηγούμενη (4c), όπου ο επισκέπτης έχει γίνει «ντόπιος» - πιο Ρωμαίος από τους Ρωμαίους.

Ο χρόνος της κλίμακας στο Παράρτημα 11.1 ποικίλει και φαίνεται να προσαρμόζεται στο χρόνο που διαρκεί η περίοδο εκπατρισμού. Οι άνθρωποι που λείπουν από τον τόπο τους για μικρότερο χρονικό διάστημα (έως τρεις μήνες) έχουν αναφέρει αισθήματα ευφορίας, πολιτισμικού σοκ, αλλά και φάσεις του εκπολιτισμού στο διάστημα αυτό, στάδια που επηρεάζονται από την προσδοκία της επιστροφής στην πατρίδα. Οι άνθρωποι που λείπουν για μεγαλύτερα διαστήματα (αρκετά χρόνια) έχουν αναφέρει φάσεις του πολιτισμικού σοκ, τις οποίες βίωσαν περίπου ένα χρόνο πριν αρχίσει η διαδικασία του εκπολιτισμού.

Το πολιτισμικό σοκ και τα προκαλούμενα από αυτό σωματικά συμπτώματα, μπορούν να είναι τόσο σοβαρά που σε ορισμένες περιπτώσεις οι αποστολές τερματίζονται οριστικά. Οι περισσότερες πολυεθνικές εταιρίες έχουν αντιμετωπίσει τέτοιου είδους εμπειρίες με

άτομα που εργάζονται στο εξωτερικό. Έχουν υπάρξει ακόμη και περιπτώσεις αυτοκτονιών.

Τα προβλήματα του πολιτισμικού σοκ που βιώνουν οι σύντροφοι των ατόμων που αναγκάζονται να φύγουν στο εξωτερικό, συχνότερα από ό,τι τα προβλήματα των ατόμων που εργάζονται στο εξωτερικό, φαίνεται να είναι οι λόγοι για μία πρόωρη επιστροφή. Τα άτομα που εργάζονται έχουν το εργασιακό περιβάλλον τους, το οποίο τους προσφέρει μία συνέχεια σε πολιτισμικό επίπεδο με αυτό που είχαν συνηθίσει στην πατρίδα τους. Υπάρχει μία σύντομη ιστορία μίας Αμερικανίδας συζύγου, η οποία αναγκάστηκε να ζήσει με τον σύζυγό της για ένα χρονικό διάστημα στη Νίκαια, της Γαλλίας - έναν τουριστικό παράδεισο - η οποία κλειδώθηκε στο διαμέρισμα και δεν έβγαине έξω.

Αρκετά άρθρα στη λογοτεχνία της διοίκησης των επιχειρήσεων, συχνά παρουσιάζουν πρόωρες επιστροφές των ατόμων που έχουν σταλεί στο εξωτερικό. Η Ολλανδό-Αυστραλή ερευνήτρια Anne Wil Harzing, ανέλυσε περισσότερα από τριάντα άρθρα σχετικά με το θέμα και βρήκε δηλώσεις όπως αυτή: «Εμπειρικές μελέτες σε διάστημα μίας ουσιαστικής περιόδου, δηλώνουν ότι η αποτυχία των αποστολών στο εξωτερικό είναι ένα σημαντικό και επίμονο πρόβλημα, με ποσοστά από 25 έως 40 στις ανεπτυγμένες χώρες και έως και 70 στις περιπτώσεις των αναπτυσσόμενων χωρών». Προσπαθώντας να εξετάσει τις πηγές των τιμών αυτών, η Harzing ανακάλυψε πολύ περιορισμένο αριθμό στοιχείων. Η μόνη αξιόπιστη μελέτη ανάμεσα σε πολλές χώρες και πολλούς διαφορετικούς πολιτισμούς ήταν αυτή της καθηγήτριας Rosalie Tung, από τον Καναδά, η οποία είχε δείξει ότι στο τέλος της δεκαετίας του 1970, πριν γίνει η διαπολιτισμική εκπαίδευση συνηθισμένη, ο μέσος όρος των πρόωρων επιστροφών των Γιαπωνέζων και των Ευρωπαίων, ήταν κάτω από 10%. Για τις Ηνωμένες Πολιτείες ο μέσος όρος βρισκόταν λίγο πάνω από το 10%, με εξαιρετικές εταιρίες να αναφέρουν ποσοστά από 20 έως 40. Και η περίπτωση αυτή πιθανότατα βελτιώθηκε στα μετέπειτα χρόνια, αν υποθέσουμε ότι οι διευθυντές του ανθρώπινου δυναμικού προσπάθησαν να λύσουν τα προβλήματα αυτά. Το μήνυμα που δίνουν οι αποτυχίες αυτές θα ήταν καλό για τους συμβούλους που προσπαθούν να

515

πουλήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα για άτομα που στέλνονται στο εξωτερικό και να τους πείσουν για τη μεγάλη σημασία της δουλειάς τους, αλλά αυτό είναι μύθος. Ένα καλύτερο επιχείρημα για τις πωλήσεις των εκπαιδευτών είναι ότι η πρόωρη επιστροφή μπορεί να μη συμβαίνει πολύ συχνά, αλλά τα ποσοστά αυτά δεν υπολογίζουν το σημαντικό πρόβλημα του εκπατρισμού. Η καταστροφή που προκαλείται από ένα άτομο που αποστέλλεται στο εξωτερικό και είναι ανίκανο να ανταπεξέλθει στις προσδοκίες αλλά επιλέγει να μείνει είναι πολύ μεγαλύτερη.

Ανάμεσα στους μετανάστες και τους πρόσφυγες υπάρχει ένα ποσοστό ατόμων, οι οποίοι αρρωσταίνουν σοβαρά σωματικά ή ψυχολογικά, αυτοκτονούν ή παραμένουν άρρωστοι όταν επιστρέφουν, ιδίως κατά τον πρώτο χρόνο.

Οι μετανάστες, οι οποίοι ολοκληρώνουν με επιτυχία τη διαδικασία εκπολιτισμού και έπειτα επιστρέφουν στο σπίτι, θα βιώσουν ένα αντίστροφο πολιτισμικό σοκ στην αναπροσαρμογή στο παλιό πολιτισμικό περιβάλλον. Οι μετανάστες, οι οποίοι έχουν επιστρέψει στην πατρίδα τους, συχνά ανακαλύπτουν ότι δεν ταιριάζουν εκεί πλέον και μεταναστεύουν ξανά, αυτή τη φορά οριστικά. Οι μετανάστες που μετακινούνται με επιτυχία σε ένα ξένο περιβάλλον, αναφέρουν ότι η διαδικασία του πολιτισμικού σοκ ξεκινάει εκ νέου. Αποδεδειγμένα, το πολιτισμικό σοκ έχει μεγάλη σχέση με το περιβάλλον. Για κάθε νέο περιβάλλον, υπάρχει ένα νέο πολιτισμικό σοκ.

Εθνοκεντρισμός και Ξενοφιλία

Υπάρχουν επίσης βασικοί τύποι αντιδράσεων στο νέο περιβάλλον στο οποίο εκτίθενται οι ξένοι επισκέπτες. Οι άνθρωποι της νέας κουλτούρας, οι οποίοι δέχονται έναν ξένο επισκέπτη μίας άλλης κουλτούρας, συχνά αντιμετωπίζουν έναν διαφορετικό κύκλο ψυχολογικών αντιδράσεων. Η πρώτη φάση είναι η *περιέργεια* – η οποία μοιάζει με την

ευφορία που νιώθει ο επισκέπτης. Αν ο επισκέπτης μείνει και προσπαθήσει να λειτουργήσει μέσα στη νέα κουλτούρα, ξεκινάει μία δεύτερη φάση: ο *εθνοκεντρισμός*. Τα άτομα της νέας κουλτούρας θα αξιολογήσουν τον επισκέπτη σύμφωνα με τα δεδομένα της δικής τους κουλτούρας και η αξιολόγηση αυτή τείνει να είναι αρνητική. Ο επισκέπτης θα δείξει κακούς τρόπους, όπως με την περίπτωση του Άγγλου πρέσβη – θα φανεί αγενής, αφελής και/ή χαζός. Ο εθνοκεντρισμός για τους ανθρώπους είναι ότι ο εγωκεντρισμός για τα άτομα: θεωρούν ότι ο δικός τους μικρόκοσμος είναι το κέντρο του σύμπαντος. Αν οι ξένοι επισκέπτες έρχονται σπάνια, οι άνθρωποι είναι πιθανό να εμμένουν στον εθνοκεντρισμό τους. Αν εκτίθενται συχνά σε ξένους επισκέπτες, είναι πιθανό να προχωρήσουν στην τρίτη φάση: τον *πολυκεντρισμό* – την αναγνώριση ότι οι διαφορετικοί άνθρωποι πρέπει να αξιολογούνται με βάση άλλα δεδομένα. Ορισμένοι θα αναπτύξουν την ικανότητα να κατανοούν τους ξένους σύμφωνα με αυτά τα ξένα δεδομένα. Αυτή είναι η αρχή της πολυεθνικότητας.

Όπως είδαμε στο Κεφάλαιο 6, οι πολιτισμοί που βρίσκονται κοντά στην αποφυγή της αβεβαιότητας θα αντισταθούν στον πολυκεντρισμό περισσότερο από τους πολιτισμούς που βρίσκονται μακριά από τον πόλο της αποφυγής της αβεβαιότητας. Όμως, τα άτομα σε μία κουλτούρα ποικίλουν και έτσι στις κουλτούρες με χαμηλό επίπεδο ανοχής είναι πιθανό να συναντήσουμε άτομα με υψηλό επίπεδο ανοχής και το αντίστροφο. Η τάση εφαρμογής διαφορετικών δεδομένων σε διαφορετικούς ανθρώπους μπορεί επίσης να μετατραπεί σε *ξενοφιλία* – στην πεποίθηση ότι η ξένη κουλτούρα είναι καλύτερη. Ορισμένοι ξένοι θα ικανοποιηθούν αν επιβεβαιώσουν την πεποίθηση αυτή. Πρόκειται για μία τάση ανάμεσα στα άτομα από άλλες κουλτούρες, οι οποίοι ιδανικοποιούν οτιδήποτε τους θυμίζει την πατρίδα τους. Φυσικά, ούτε ο εθνοκεντρισμός, αλλά ούτε η ξενοφιλία, είναι υγιείς τάσεις για την διαπολιτισμική επικοινωνία.

Οι Ομαδικές Συναναστροφές: Αυτό- και Έτερο-Στερεότυπα

Οι διαπολιτισμικές συναναστροφές ανάμεσα σε ομάδες αντί ανάμεσα σε μεμονωμένους ξένους επισκέπτες, προκαλούν ομαδικά συναισθήματα. Σε αντίθεση με τη δημοφιλή πεποίθηση, η διαπολιτισμική επαφή των ομάδων δε δημιουργεί άμεσα μία αμοιβαία κατανόηση. Συχνά, επιβεβαιώνει την κάθε ομάδα για τη δική της ταυτότητα. Τα μέλη της άλλης ομάδας δεν αντιμετωπίζονται ατομικά, αλλά με έναν στερεοτυπικό τρόπο: όλοι οι Κινέζοι μοιάζουν μεταξύ τους – όλοι οι Σκοτσέζοι είναι τσιγκούνηδες. Σε σύγκριση με τα έτερο-στερεότυπα σχετικά με τα μέλη της άλλης ομάδας, τα αυτό-στερεότυπα υπάρχουν σχετικά με τα μέλη της ομάδας ενός ατόμου. Τέτοια στερεότυπα μπορούν να επηρεάσουν την αντίληψη για τα γεγονότα: αν ένα μέλος της ομάδας ενός ατόμου επιτεθεί σε ένα άτομο της άλλης ομάδας, κανείς μπορεί να πειστεί («το είδα με τα μάτια μου») ότι στην πραγματικότητα έγινε το αντίθετο.

Όπως είδαμε στο Κεφάλαιο 4, η πλειοψηφία των ανθρώπων στον κόσμο ζουν σε κολεκτιβιστικές κοινωνίες, στις οποίες, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους, οι άνθρωποι παραμένουν μέλη των αυστηρών ομάδων, οι οποίες τους παρέχουν την προστασία σε αντάλλαγμα για την πίστη τους. Σε μία τέτοια κοινωνία, οι ομάδες με διαφορετική κουλτούρα είναι οι εξωτερικές ομάδες σε πιο έντονο βαθμό από τις εξωτερικές ομάδες της ίδιας κουλτούρας. Η ενσωμάτωση ανάμεσα σε διαφορετικές κουλτούρες στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες είναι ακόμη πιο δύσκολο να επιτευχθεί από ότι στις ατομικιστικές κοινωνίες. Αυτό είναι ένα βασικό πρόβλημα πολλών αποικιών, όπως των εθνών της Αφρικής, στα οποία τα κρατικά σύνορα κληρονομήθηκαν από την αποικιακή περίοδο και δε σέβονται τα εθνικά ή τα πολιτισμικά σύνορα.

Η ύπαρξη μίας αληθινής ενσωμάτωσης ανάμεσα στα μέλη διαφορετικών πολιτισμικών ομάδων απαιτεί περιβάλλοντα, στα οποία τα μέλη μπορούν να συναντώνται και να συναναστρέφονται ως ίσοι. Οι αθλητικές ομάδες, τα πανεπιστήμια, οι επιχειρήσεις και ο

στρατός έχουν το ρόλο αυτό. Ορισμένες ομάδες εθνικών πολιτισμών παράγουν ανθρώπους με συγκεκριμένες ικανότητες, όπως ναύτες ή εμπόρους και τέτοιου είδους ικανότητες μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την ενσωμάτωσή τους σε μία μεγαλύτερη κοινωνία.

Η Γλώσσα και το Χιούμορ

Στις περισσότερες διαπολιτισμικές συναναστροφές, οι ομάδες μιλούν διαφορετικές γλώσσες. Σε όλη την ιστορία, το πρόβλημα αυτό λύνεται με τη χρήση της γλώσσας του εμπορίου, όπως η γλώσσα της Μαλαισίας, τα Σουαχίλι ή αποκλίσεις της Αγγλικής γλώσσας. Οι γλώσσες του εμπορίου είναι κατασκευασμένες γλώσσες που προέρχονται από άλλες και μία τέτοια είναι και η σύγχρονη γλώσσα του εμπορίου που προέρχεται από τα Αγγλικά. Οι διαφορές στις γλώσσες συμβάλουν στις λανθασμένες αντιλήψεις σχετικά με τις άλλες κουλτούρες. Σε ένα διεθνές εκπαιδευτικό πρόγραμμα της IBM, οι εκπαιδευτές βαθμολόγησαν τις δυνατότητες για μελλοντική καριέρα των συμμετεχόντων. Μία συμπληρωματική μελέτη της καριέρας σε περίοδο έως οκτώ χρόνια έδειξε ότι οι εκπαιδευτές είχαν υπερεκτιμήσει τους συμμετέχοντες, των οποίων η μητρική γλώσσα ήταν τα Αγγλικά (η γλώσσα διεξαγωγής της έρευνας) και είχαν υποτιμήσει αυτούς που η μητρική τους γλώσσα ήταν τα Γαλλικά ή τα Ιταλικά, ενώ όσοι είχαν ως μητρική τους γλώσσα τα Γερμανικά βρίσκονταν στη μέση.

Η επικοινωνία στις γλώσσες του εμπορίου ή στις κατασκευασμένες γλώσσες, περιορίζει τις συναλλαγές σε θέματα, για τα οποία οι απλοποιημένες αυτές γλώσσες διαθέτουν λέξεις. Για τη ύπαρξη μίας θεμελιώδους διαπολιτισμικής κατανόησης, οι ξένοι συνάδελφοι πρέπει να μάθουν τη γλώσσα του οικοδεσπότη. Η έκφραση σε μία ξένη γλώσσα απαιτεί την υιοθέτηση ενός ξένου πλαισίου αναφοράς. Είναι αμφίβολο κατά

πόσο κανείς μπορεί να ασπάζεται δύο πολιτισμούς χωρίς να είναι δίγλωσσος. Παρόλο που οι λέξεις από τις οποίες αποτελείται μία γλώσσα είναι σύμβολα (Παράρτημα 1.2), πράγμα που σημαίνει ότι ανήκουν στο επιφανειακό επίπεδο μίας κουλτούρας, είναι επίσης τα οχήματα για τη μεταβίβαση της κουλτούρας αυτής. Επίσης, οι λέξεις είναι πεισματάρικα οχήματα: ο τρόπος σκέψης μας επηρεάζεται από τις κατηγορίες για τις οποίες υπάρχει λεξιλόγιο στη γλώσσα μας. Ορισμένες γλώσσες δανείζονται από τη μητρική μας γλώσσα και χρησιμοποιούνται σε άλλες, διότι εκφράζουν κάτι ξεχωριστό: *άλγεβρα, management, computer, macho, περεστρόικα, γκέισα, sauna, weltanschauung, weltenschmerz, karaoke, mafia, savoir vivre*.

Η ικανότητα έκφρασης σε περισσότερες από μία γλώσσες παρατηρείται σε διάφορες χώρες, με διαφορετική συχνότητα. Άνθρωποι από μικρότερες χώρες, όπως η Ελβετία, το Βέλγιο, οι Σκανδιναβικές χώρες, η Σιγκαπούρη και η Ολλανδία, επωφελούνται από τις συχνές επαφές με ξένους και καλά εκπαιδευτικά συστήματα και επομένως τείνουν να είναι πολύγλωσσες. Οι επιχειρήσεις τους κατέχουν ένα στρατηγικό πλεονέκτημα στις διαπολιτισμικές επαφές, καθώς σχεδόν πάντα έχουν ανθρώπους που μπορούν να μιλήσουν αρκετές ξένες γλώσσες και όποιος μιλάει περισσότερες από μία γλώσσες, μπορεί ευκολότερα να μάθει κι άλλες.

Παράδοξα, έχοντας τα Αγγλικά, την παγκόσμια γλώσσα του εμπορίου, ως μητρική γλώσσα, θεωρείται μειονέκτημα και όχι πλεονέκτημα, για την αληθινή επικοινωνία με άλλες κουλτούρες. Όσοι έχουν τα Αγγλικά ως μητρική τους γλώσσα δεν το συνειδητοποιούν πάντα. Είναι σαν τον παροιμιώδη Αμερικάνο αγρότη από το Κάνσας, ο οποίος λέγεται ότι είπε «Αν τα Αγγλικά ήταν αρκετά καλά για τον Ιησού Χριστό, είναι καλά και για μένα.» Ο Geert κάποτε συνάντησε έναν Άγγλο, ο οποίος εργαζόταν κοντά στα σύνορα της Ουαλίας, ο οποίος είπε ότι αρνήθηκε μία πρόταση για ένα όμορφο σπίτι πέρα από τα σύνορα, στην Ουαλία, διότι εκεί ο νεαρός γιος του θα έπρεπε να μάθει Ουαλικά σαν δεύτερη γλώσσα στο σχολείο. Κατά τη γνώμη μας, του διέφυγε μία ξεχωριστή συνεισφορά στην εκπαίδευση του γιου του ως παγκόσμιου πολίτη.

Η γλώσσα και ο πολιτισμός δε συνδέονται τόσο στενά, ώστε η κοινή γλώσσα να συνεπάγεται και κοινό πολιτισμό, ούτε θα έπρεπε η διαφορετική γλώσσα να επιβάλει πάντα διαφορετικές πολιτισμικές αξίες. Στο Βέλγιο, όπου τα Ολλανδικά και τα Γαλλικά είναι οι δύο βασικές γλώσσες (υπάρχει επίσης μία μικρή περιοχή όπου μιλούν Γερμανικά), οι βαθμολογίες των περιοχών όπου μιλούν Ολλανδικά και των περιοχών όπου μιλούν Γαλλικά στις τέσσερις διαστάσεις της IBM ήταν παρόμοιες και οι δύο περιοχές είχαν βαθμολογίες πολύ κοντά σε αυτή της Γαλλίας και πολύ μακριά από αυτή της Ολλανδίας. Το εύρημα αυτό αντανακλά τη Βέλγικη ιστορία: η μεσαία και η ανώτερη τάξη μιλούσαν Γαλλικά, ανεξάρτητα από τη γλώσσα των προγόνων τους και έτειναν να υιοθετούν τη Γαλλική κουλτούρα. Οι κατώτερες τάξεις στο Φλαμανδικό τμήμα, μιλούσαν Ολλανδικά, ανεξάρτητα από τη γλώσσα των προγόνων τους, αλλά όταν ανέβαιναν σε ανώτερα κοινωνικά στρώματα, συμμορφώνονταν με την κουλτούρα των μεσαίων τάξεων. Οι μελέτες της IBM περιλάμβαναν μία παρόμοια σύγκριση ανάμεσα στις περιοχές όπου μιλούν Γερμανικά και σε αυτές όπου μιλούν Γαλλικά στην Ελβετία. Στην περίπτωση αυτή, η εικόνα ήταν διαφορετική: τα μέρη όπου μιλούσαν Γερμανικά, είχαν παρόμοια βαθμολογία με τη Γερμανία και τα μέρη όπου μιλούσαν Γαλλικά, είχαν παρόμοια βαθμολογία με τη Γαλλία. Η ιστορική ανάπτυξη της Ελβετίας ήταν διαφορετική από αυτή του Βελγίου: στην Ελβετία η κατανομή των γλωσσών ακολούθησε τις επαρχίες (τις ανεξάρτητες περιφέρειες) και όχι τις δομές των κοινωνικών τάξεων. Αυτό επίσης, εξηγεί γιατί η γλώσσα είναι ένα φλέγον πολιτικό θέμα στο Βέλγιο, αλλά όχι στην Ελβετία.

Χωρίς να γνωρίζει κανείς τη γλώσσα, θα χάσει αρκετές λεπτομέρειες μίας κουλτούρας και θα αναγκαστεί να παραμείνει ένας ξένος. Μία από αυτές τις λεπτομέρειες είναι το χιούμορ. Το τι θεωρείται αστείο έχει μεγάλη σχέση με την κουλτούρα. Ορισμένοι Ευρωπαίοι είναι πεπεισμένοι ότι οι Γερμανοί δεν έχουν αίσθηση του χιούμορ, αλλά αυτό απλά σημαίνει ότι έχουν διαφορετικό χιούμορ. Στις διαπολιτισμικές συναναστροφές, ο έμπειρος ταξιδιώτης γνωρίζει ότι τα αστεία και η ειρωνεία είναι ταμπού, έως ότου κανείς είναι απόλυτα βέβαιος σχετικά με τις αντιλήψεις της άλλης κουλτούρας ως προς το τι

είναι χιουμοριστικό. Ο Raden Mas Hadjiwibowo, ο Ινδονήσιος επιχειρηματίας, του οποίου οι περιγραφές για την οικογένεια των Ιβών αναφέραμε στο Κεφάλαιο 4, έχει γράψει μία διορατική ανάλυση των διαφορών ανάμεσα στους Ινδονήσιους και στους Ολλανδούς, ως προς το χιούμορ. Μία από τις περιπτώσεις που ανέλυσε είναι η εξής:

Ήταν ένα τυπικό πρωινό με συνηθισμένα ραντεβού στο γραφείο. Όλοι κάθισαν στο τραπέζι συνεδριάσεων και καταλάβαμε ότι χρειαζόμασταν ακόμα μία καρέκλα. Ο Markus, ένας από τους Ινδονήσιους διευθυντές, κοίταξε στο διπλανό γραφείο για να βρει μία επιπλέον καρέκλα.

Το διπλανό γραφείο ανήκε σε έναν Ολλανδό διευθυντή, τον Frans. Ο ίδιος έλειπε, αλλά δε θα τον πείραζε άμα δανειζόμασταν μία καρέκλα – όλα τα έπιπλα ανήκαν στην εταιρία, έτσι κι αλλιώς. Ο Markus μετακινούσε μία από τις καρέκλες του Frans από την ενδιάμεση πόρτα, όταν ο Frans μπήκε από την άλλη πόρτα στο γραφείο.

Ο Frans είχε καλή διάθεση. Προχώρησε προς το γραφείο του για να πάρει κάποια χαρτιά και ετοιμάστηκε για να φύγει πάλι. Ενώ ετοιμαζόταν χαιρέτισε φιλικά τον Markus και είπε: «Άρχισες να μου κλέβεις πράγματα, Markus;» Έπειτα έφυγε, χωρίς να περιμένει απάντηση.

Όταν ο Frans επέστρεψε στο γραφείο του μετά το μεσημεριανό, ο Markus τον περίμενε. Ο Frans παρατήρησε ότι ο Markus φορούσε γραβάτα, γεγονός που ήταν ασυνήθιστο. «Markus, καλέ μου φίλε, τι μπορώ να κάνω για σένα;», ρώτησε ο Frans. Ο Markus τον κοίταζε ζοφερά, κάθισε καλύτερα στην καρέκλα του και είπε με αυστηρό τόνο: «Frans, δηλώνω υπεύθυνα ότι δεν είμαι κλέφτης».

Σατισμένος ο Frans τον ρώτησε τι εννοούσε. Χρειάστηκαν περίπου σαράντα-πέντε λεπτά για να λύσουν την παρεξήγηση.

Στην Ολλανδική κουλτούρα, στην οποία η διατήρηση του προσώπου και της εικόνας δεν είναι σοβαρό θέμα, η «φιλική προσβολή» είναι συνηθισμένος τρόπος αστεϊσμού μεταξύ φίλων. «Παλιάνθρωπε» ή «βλάκα», είναι λέξεις, οι οποίες αν ειπωθούν με το κατάλληλο ύφος, εκφράζουν συμπάθεια. Στην Ινδονησία, όπου η εικόνα είναι ιερή και η διατήρηση του προσώπου είναι βασική, μία προσβολή πάντα γίνεται αντιληπτή κυριολεκτικά. Ο Frans θα έπρεπε να το γνωρίζει αυτό.

Η Επιρροή των Τεχνολογιών Επικοινωνίας

Δημοφιλή μέσα συχνά προτείνουν ότι οι τεχνολογίες επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένης και της τηλεόρασης, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, του διαδικτύου, των κινητών τηλεφώνων και των προγραμμάτων κοινωνικής δικτύωσης, θα φέρουν τους ανθρώπους όλου του κόσμου πιο κοντά μεταξύ τους, σε ένα παγκόσμιο χωριό, όπου οι πολιτισμικές διαφορές δε θα έχουν σημασία. Η κυριαρχία της τεχνολογίας έναντι της κουλτούρας όμως, είναι μία αυταπάτη. Τα προγράμματα των μηχανημάτων μπορεί να είναι παγκόσμια, αλλά ο προγραμματισμός του μυαλού που τα χρησιμοποιεί δεν είναι.

Η ηλεκτρονική επικοινωνία αυξάνει δραματικά τον αριθμό των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες στους χρήστες, αλλά δεν αυξάνει την ικανότητά τους να απορροφούν τις πληροφορίες αυτές, ούτε αλλάζει τα συστήματα αξιών τους. Ως χρήστες, επιλέγουμε τις πληροφορίες σύμφωνα με τις αξίες μας. Ακολουθώντας το μοντέλο των γονιών μας, διαβάζουμε εφημερίδες και βλέπουμε τηλεοπτικά προγράμματα, τα οποία αναμένουμε ότι αντιπροσωπεύουν τις απόψεις μας και καθώς βρισκόμαστε αντιμέτωποι με

απεριόριστες πληροφορίες, επιλέγουμε αυτές που ενισχύουν τις υπάρχουσες ιδέες μας. Η εμπειρία με το διαδίκτυο έχει δείξει ότι οι άνθρωποι το χρησιμοποιούν για να κάνουν κυρίως πράγματα που θα έκαναν έτσι κι αλλιώς, απλά πλέον τα κάνουν γρηγορότερα και συχνότερα.

Οι τεχνολογίες επικοινωνιών αυξάνουν την αντίληψή μας σχετικά με τις διαφορές ανάμεσα και εντός των χωρών. Ορισμένες ομάδες που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση, οι οποίες παρακολουθούν προγράμματα σχετικά με τον τρόπο ζωής των ατόμων σε άλλα μέρη του κόσμου, θα θέλουν να αποκτήσουν τον πλούτο αυτό. Ορισμένες ομάδες, που βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση, οι οποίες ενημερώνονται για τα βάσανα των ανθρώπων σε άλλα μέρη, θα θέλουν να κλείσουν τα σύνορά τους. Αρκετές απολυταρχικές κυβερνήσεις, εμποδίζουν τις ξένες πηγές πληροφοριών. Ακόμη και η Google, η οποία υποτίθεται ότι είναι ο πρωταθλητής της ελεύθερης πληροφόρησης, έχει απαγορεύσει την πρόσβαση σε ορισμένες ιστοσελίδες σε κάποιες χώρες, με βάση τα τοπικά θέματα ταμπού.

Συμπερασματικά, οι τεχνολογίες επικοινωνιών δε θα μειώσουν την ανάγκη για τη διαπολιτισμική κατανόηση. Το διαδίκτυο, συγκεκριμένα, επιτρέπει σε εξτρεμιστικές ομάδες να δημιουργήσουν το δικό τους κύκλο, αποκομμένοι από την κοινωνία και συχνά όντας εχθρικοί απέναντι σε αυτήν. Από την άλλη πλευρά, ότι χρησιμοποιούνται συνετά, οι τεχνολογίες επικοινωνιών μπορούν να αποτελέσουν εργαλεία για τη διαπολιτισμική εκπαίδευση.

Οι Διαπολιτισμικές Επαφές στον Τουρισμό

Ο τουρισμός αντιπροσωπεύει την πιο επιφανειακή μορφή διαπολιτισμικών επαφών. Οι τουρίστες που ταξιδεύουν μαζικά, μπορεί να περάσουν δύο εβδομάδες στο Μαρόκο, στο Μπαλί ή στο Κανκούν, χωρίς να μάθουν κάτι για τις τοπικές κουλτούρες. Το προσωπικό στην χώρα την οποία επισκέπτονται, οι οποίοι εργάζονται στην τουριστική βιομηχανία, θα μάθει κάτι για την κουλτούρα των τουριστών, αλλά η εικόνα τους σχετικά με τον τρόπο ζωής των τουριστών στην πατρίδα τους θα είναι σε μεγάλο βαθμό αλλοιωμένη. Τα στοιχεία που μαθαίνει η μία ομάδα από μία άλλη είναι στο επίπεδο των συμβόλων (βλ. Παράρτημα 1.2): λέξεις, μόδα, μουσική και άλλα σχετικά.

Τα οικονομικά αποτελέσματα του μαζικού τουρισμού στη χώρα την οποία επισκέπτονται, μπορούν να είναι καλά ή και κακά. Οι παραδοσιακές πηγές εισοδήματος συχνά καταστρέφονται και τα έσοδα από τον τουρισμό πηγαίνουν στην κυβέρνηση και τους ξένους επενδυτές, και κατά συνέπεια ο τοπικός πληθυσμός υποφέρει περισσότερο από ότι ωφελείται. Οι περιβαλλοντικές συνέπειες μπορούν να είναι καταστροφικές. Ο τουρισμός, από πολλές απόψεις, είναι μία ανάμεικτη τύχη για μία χώρα.

Όμως, ο τουρισμός μπορεί να είναι η αφετηρία για πιο ουσιαστικές διαπολιτισμικές επαφές. Σπάει το φράγμα της απομόνωσης των κοινωνικών ομάδων και ενημερώνει για την ύπαρξη άλλων ατόμων, οι οποίοι είναι διαφορετικοί. Οι σπόροι αυτοί στο μυαλό των ανθρώπων ενδέχεται να αναπτυχθούν αργότερα. Ορισμένοι τουρίστες αρχίζουν να μαθαίνουν τη γλώσσα και την ιστορία της χώρας που επισκέφτηκαν και την οποία θέλουν να ξαναεπισκευθούν στο μέλλον. Οι άνθρωποι της χώρας αυτής αρχίζουν να μαθαίνουν τις γλώσσες των τουριστών, προκειμένου να προωθήσουν τις επιχειρήσεις τους. Ως προς τις διαπολιτισμικές επαφές, οι δυνατότητες του τουρισμού πιθανότατα υπερσχύουν των μειονεκτημάτων.

Οι Διαπολιτισμικές Επαφές στο Σχολείο

Μία Αμερικάνα δασκάλα σε ένα ξενόγλωσσο ινστιτούτο στην πόλη Beijing της Κίνας, είπε στην τάξη: «Υπέροχα κορίτσια, σας αγαπώ.» Οι μαθητές της, σύμφωνα με έναν Κινέζο παρατηρητή, τρομοκρατήθηκαν. Ένας Ιταλός καθηγητής που δίδασκε στις Ηνωμένες Πολιτείες, διαμαρτυρήθηκε σχετικά με το γεγονός ότι ζητήθηκε από τους μαθητές να αξιολογήσουν το μάθημά του. Δεν πίστευε ότι οι μαθητές θα πρέπει να είναι η κριτές της ποιότητας ενός καθηγητή. Ένας Ινδός λέκτορας σε ένα Αφρικάνικο πανεπιστήμιο είχε έναν μαθητή, ο οποίος έφτασε έξι εβδομάδες μετά την έναρξη των μαθημάτων, αλλά έπρεπε να τον δεχθεί, διότι προερχόταν από το χωριό του διευθυντή. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι διαπολιτισμικές επαφές στα σχολεία μπορούν να οδηγήσουν σε περιπλοκές.

Οι περισσότερες διαπολιτισμικές συναναστροφές στα σχολεία είναι δύο ειδών: είτε ανάμεσα σε ντόπιους δασκάλους και ξένους, μετανάστες ή πρόσφυγες μαθητές, είτε ανάμεσα σε ξένους καθηγητές, οι οποίοι προσλήφθηκαν ως ξένοι ειδικοί ή στάλθηκαν ως αποστολή και ντόπιους μαθητές. Οι δάσκαλοι και οι μαθητές προέρχονται από διαφορετικά μοτίβα αξιών στις κουλτούρες τους και αυτά είναι πηγή προβλημάτων. Στα Κεφάλαια 3 έως 7 περιγράψαμε τις συνέπειες της κατάστασης στα σχολεία με διαφορετικές αξίες και τη σχέση τους με τη διαφορά ισχύος, τον ατομικισμό, τον ανδρισμό, την αποφυγή της αβεβαιότητας και τον μακροπρόθεσμο ή τον βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Οι διαφορές αυτές συχνά επηρεάζουν τις σχέσεις ανάμεσα στους δασκάλους και τους μαθητές, ανάμεσα στους μαθητές μεταξύ τους και ανάμεσα στους δασκάλους και τους γονείς.

Καθώς η γλώσσα είναι το όχημα της διδασκαλίας, ότι αναφέραμε νωρίτερα σχετικά με το ρόλο της γλώσσας στις διαπολιτισμικές συναναστροφές, ισχύει και στη διδασκαλία. Οι πιθανότητες μίας επιτυχούς πολιτισμικής προσαρμογής είναι μεγαλύτερες αν ο καθηγητής διδάσκει στη γλώσσα των μαθητών από ότι αν ο μαθητής πρέπει να μάθει τη γλώσσα του καθηγητή, διότι ο καθηγητής έχει περισσότερη δύναμη στη διαδικασία της διδασκαλίας από ότι ένας μαθητής.

Η γλώσσα του μαθήματος επηρεάζει τη διαδικασία της μάθησης. Στο διεθνές πανεπιστήμιο INSEAD για τη διοίκηση των επιχειρήσεων στη Γαλλία, ο Geert δίδαξε το ίδιο μάθημα σε μία ομάδα στα Γαλλικά και σε μία άλλη στα Αγγλικά. Και οι δύο ομάδες αποτελούνταν από άτομα διαφόρων εθνικοτήτων. Κατά τη διάρκεια μίας συζήτησης στα Γαλλικά, οδηγήθηκαν σε πνευματικές συζητήσεις, αλλά πολύ λίγα πρακτικά συμπεράσματα. Όταν το ίδιο θέμα συζήτησης προέκυψε στα Αγγλικά, πολύ σύντομα κάποιος ρώτησε: «Επομένως, τι γίνεται σε αυτή την περίπτωση;» και η τάξη προσπάθησε να βρει πρακτικές λύσεις. Και οι δύο ομάδες χρησιμοποιούσαν τα ίδια κείμενα, ορισμένα από τα οποία ήταν στα Γαλλικά και μεταφρασμένα στα Αγγλικά και άλλα από τα Αγγλικά μεταφρασμένα στα Γαλλικά. Και οι δύο ομάδες έδειχναν προτίμηση στα κείμενα που ήταν γραμμένα αρχικά στην αντίστοιχη γλώσσα του μαθήματος και καταδίκάζαν τα άλλα που είχαν μεταφραστεί από την άλλη γλώσσα, χαρακτηρίζοντας τα ως «φλυαρίες με μηνύματα τα οποία θα μπορούσαν να είχαν αναλυθεί σε μία ή δύο σελίδες το πολύ.» Τα σχόλια της τάξης που χρησιμοποιούσε τη Γαλλική γλώσσα είχε αντίστοιχα σχόλια με αυτά της άλλης τάξης για τα μεταφρασμένα κείμενα. Κάτι που θεωρείται μήνυμα σε μία γλώσσα, δεν επιβιώνει επακριβώς σε μία μετάφραση. Οι πληροφορίες είναι πολύ περισσότερα πράγματα από απλές λέξεις: είναι λέξεις που ταιριάζουν στο πολιτισμικό πλαίσιο. Μία πολιτισμικά επαρκής μετάφραση είναι μία τέχνη, η οποία είναι υποτιμημένη.

Πέρα από τις διαφορές στη γλώσσα, οι μαθητές και οι καθηγητές στις διαπολιτισμικές συναναστροφές αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην ικανότητα κατανόησης. «Οι Αφρικανοί
527

μηχανικοί δε σκέφτονται σαν μηχανικοί. Τείνουν να αντιμετωπίζουν τα συμπτώματα, παρά να βλέπουν τον εξοπλισμό σαν ένα σύστημα», είπε ένας Βρετανός διευθυντής εκπαίδευσης, ο οποίος δε συνειδητοποιούσε τον εθνοκεντρισμό του. Θεμελιώδεις μελέτες από αναπτυξιακούς ψυχολόγους έχουν δείξει ότι τα πράγματα που πρέπει να μάθουμε καθορίζονται από τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος στο οποίο μεγαλώνουμε. Οι άνθρωποι θα γίνουν καλοί σε κάποια πράγματα, τα οποία είναι σημαντικά για αυτούς και τα οποία κάνουν συχνά. Προερχόμενοι από μία γενιά, η οποία προηγήθηκε αυτής που υπαγόρευε τα κομπιουτεράκια τσέπης στα σχολεία, ο Geert έκανε υπολογισμούς στο μυαλό του, για τους οποίους τα εγγόνια του προτιμούν να χρησιμοποιούν το κομπιουτεράκι. Οι μαθησιακές ικανότητες, συμπεριλαμβανομένης και της ανάπτυξης της μνήμης, έγκειται στο συνολικό μοτίβο της κοινωνίας. Στην Κίνα η φύση της γραφής (για έναν άνθρωπο με μέση εκπαίδευση, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιήσει τουλάχιστον τρεις χιλιάδες σύνθετους χαρακτήρες) αναπτύσσει την ικανότητα των παιδιών να αναγνωρίζουν μοτίβα, αλλά επίσης επιβάλλει την ανάγκη της μηχανικής μάθησης.

Διαπολιτισμικά προβλήματα προκύπτουν επίσης, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι ξένοι καθηγητές φέρνουν μαζί τους άσχετο υλικό. Ένας φίλος από το Κονγκό, ο οποίος σπούδαζε στις Βρυξέλλες, θυμήθηκε ότι στο δημοτικό στην πόλη Lubumbashi, η δασκάλα του, μία μοναχή από το Βέλγιο, ζήτησε από τα παιδιά να πουν «Nos ancetres, les Gaulois» («Οι πρόγονοί μας, οι Γαλάτες»). Κατά τη διάρκεια μίας επίσκεψης στην Κίνα, ένας Βρετανός λέκτορας επανέλαβε λέξη προς λέξη το Βρετανικό μάθημά του για την επαγγελματική συμπεριφορά. Πολλά από αυτά που μαθαίνουν οι μαθητές από φτωχές χώρες στα πανεπιστήμια των πλούσιων χωρών είναι άσχετα με την κατάσταση της χώρας τους. Τι ενδιαφέρον έχει ένας μελλοντικός διευθυντής μίας Ινδικής επιχείρησης στο μαθηματικό μοντέλο της Αμερικάνικης χρηματιστηριακής αγοράς; Οι γνώσεις, οι οποίες υποτίθεται ότι κάνουν ένα άτομο επιτυχημένο σε μία βιομηχανική χώρα, δεν είναι απαραίτητα οι ίδιες με αυτές που βοηθούν στην ανάπτυξη μίας χώρας, η οποία στο παρόν είναι φτωχή.

Τέλος, τα διαπολιτισμικά προβλήματα μπορούν να βασίζονται στις θεσμικές διαφορές των κοινωνιών, από τις οποίες προέρχονται οι δάσκαλοι και οι μαθητές – διαφορές, οι οποίες δημιουργούν διαφορετικές προσδοκίες για την εκπαιδευτική διαδικασία και το ρόλο των διαφόρων μελών σε αυτήν. Από τι είδους οικογένειες προέρχονται οι μαθητές και οι δάσκαλοι; Τα εκπαιδευτικά συστήματα είναι ελιτιστικά ή αντί-ελιτιστικά; Κάποιοι επισκέπτες καθηγητές από τις Ηνωμένες Πολιτείες σε μία χώρα της Λατινικής Αμερικής, μπορεί να σκεφτούν ότι συνεισφέρουν στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας, ενώ για την ακρίβεια συνεισφέρουν μόνο στη συνέχιση των ελιτιστικών προνομίων. Τι ρόλο παίζουν οι εργοδότες στο εκπαιδευτικό σύστημα; Στην Ελβετία και στη Γερμανία, η πρακτική άσκηση σε βιομηχανικές μονάδες και επιχειρήσεις είναι μία σεβαστή εναλλακτική της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, η οποία επιτρέπει στους ανθρώπους να φτάσουν σε ανώτατες θέσεις, αλλά αυτό δεν ισχύει στις περισσότερες άλλες χώρες. Τι ρόλο παίζει το κράτος και τα θρησκευτικά σώματα; Σε ορισμένες χώρες (Γαλλία, Ρωσία) η κυβέρνηση υπαγορεύει το υλικό διδασκαλίας με μεγάλη λεπτομέρεια, ενώ σε άλλες οι δάσκαλοι είναι ελεύθεροι να ορίσουν ο καθένας το δικό του. Σε χώρες, στις οποίες υπάρχουν ιδιωτικά και δημόσια σχολεία, ο ιδιωτικός τομέας συνήθως είναι για τα ανώτερα κοινωνικά στρώματα (Ηνωμένες Πολιτείες) ή για αυτούς που δεν έγιναν δεκτοί στα δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα (Ολλανδία, Ελβετία). Από πού προέρχονται τα χρήματα για τα σχολεία; Πόσο καλά αμείβονται οι δάσκαλοι και ποια είναι η κοινωνική τους θέση; Στην Κίνα οι δάσκαλοι παραδοσιακά έχουν το σεβασμό της κοινωνίας αλλά δεν αμείβονται με καλό μισθό. Στη Βρετανία η κοινωνική θέση των δασκάλων είναι παραδοσιακά χαμηλή, ενώ στη Γερμανία και στην Ιαπωνία είναι υψηλή.

Οι Μειονότητες, οι Μετανάστες και οι Πρόσφυγες

Το τι θεωρούμε μειονότητες σε μία χώρα είναι θέμα ορισμού. Βασίζεται σε στοιχεία, συμπεριλαμβανομένης και της κατανομής του πληθυσμού, της οικονομικής κατάστασης

των ομάδων του πληθυσμού και της έντασης των σχέσεων ανάμεσα στις ομάδες. Βασίζεται επίσης, στις πολιτισμικές αξίες (ειδικά στην αποφυγή της αβεβαιότητας και στον κολεκτιβισμό, οι οποίες συμβάλουν στον ορισμό ορισμένων ομάδων ως εξωτερικών) και στις πολιτισμικές πρακτικές (γλώσσες, νοητές και αποδομένες ταυτότητες και ερμηνείες της ιστορίας). Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν την ιδεολογία της πλειοψηφίας και ορισμένες φορές και της μειοψηφίας, καθώς και το επίπεδο της προκατάληψης και των διακρίσεων. Τα προβλήματα των μειονοτήτων είναι επίσης, και συχνά κυρίως, προβλήματα της πλειοψηφίας.

Οι μειονότητες του κόσμου περιλαμβάνουν μία ποικιλία ομάδων, με διαφορετική κοινωνική θέση, από κατώτατη έως επιχειρηματική ή και ακαδημαϊκή και ανώτατη:

- Αρχικοί πληθυσμοί οι οποίοι έχουν καταπατηθεί από μετανάστες (για παράδειγμα, οι ιθαγενείς της Αμερικής και οι αυτόχθονες της Αυστραλίας)
- Απόγονοι οικονομικών, πολιτικών ή εθνικών μεταναστών ή προσφύγων (οι οποίοι τώρα είναι η πλειοψηφία στις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Αυστραλία, μεταξύ άλλων χωρών)
- Απόγονοι του εισαγόμενου εργατικού δυναμικού (παραδείγματα είναι οι μαύροι Αμερικάνοι, οι Τούρκοι και οι Μεσογειακές φυλές της Βορειοδυτικής Ευρώπης)
- Ιθαγενείς πρώην αποικιών (για παράδειγμα, οι Ινδοί και οι Πακιστανοί στη Βρετανία και οι Βόρειο-Αφρικανοί στη Γαλλία)
- Διεθνείς νομάδες (οι Σίντι και οι Ρομά στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης και ακόμη και σε άλλες ηπείρους)

Σε πολλές χώρες η πλειοψηφία είναι ασταθής, εξαιτίας της συνεχιζόμενης μετανάστευσης. Ο αριθμός των ανθρώπων στο δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα, οι

530

οποίοι έφυγαν από τις χώρες τους και πήγαν σε διαφορετικά περιβάλλοντα, είναι μεγαλύτερος από κάθε άλλη περίοδο της ανθρώπινης ιστορίας. Το αποτέλεσμα, σε όλες τις περιπτώσεις, είναι ότι οι άνθρωποι ή ολόκληρες οικογένειες, βρίσκονται σε πολιτισμικά περιβάλλοντα, τα οποία είναι πολύ διαφορετικά από αυτά, από τα οποία προέρχονται, συχνά χωρίς προετοιμασία. Πρέπει να μάθουν μία νέα γλώσσα, αλλά μεγαλύτερο πρόβλημα αποτελεί το γεγονός ότι πρέπει να μάθουν να λειτουργούν σε μία νέα κουλτούρα. Ο Hassan Bel Ghazi, ένας μετανάστης από το Μαρόκο στην Ολλανδία, έγραψε:

Σκεφτείτε: Μία μέρα, ξυπνάς, κοιτάζεις γύρω σου, αλλά δεν μπορείς να πιστέψεις στα μάτια σου... Όλα έχουν αναποδογυρίσει, εσωτερικά αλλά και εξωτερικά... Προσπαθείς να βάλεις τα πράγματα στη θέση τους, αλλά είναι αδύνατο – έχουν αναποδογυρίσει οριστικά. Παίρνεις το χρόνο σου, κοιτάζεις ξανά και τότε σου έρχεται μία ιδέα: «Θα αναποδογυρίσω και τον εαυτό μου, όπως έχουν αναποδογυρίσει όλα τα άλλα, και θα μπορέσω να ανταπεξέλθω ξανά». Δεν έχει αποτέλεσμα... Και ο κόσμος δεν καταλαβαίνει γιατί εσύ στέκεσαι ίσια.

Οι πολιτικές ιδεολογίες για τη σχέση της πλειοψηφίας και της μειονότητας διαφέρουν ουσιαστικά. Οι ρατσιστικές και οι ακροδεξιές κυβερνήσεις στοχεύουν κάπου ανάμεσα στους δύο πόλους της κλίμακας. Ο ένας πόλος είναι η *αφομοίωση*, το οποίο σημαίνει ότι η μειονότητα των πολιτών πρέπει να γίνει όπως και οι υπόλοιποι και να χάσει τη διαφορετικότητά της όσο το δυνατό περισσότερο. Ο άλλος πόλος είναι η *ενσωμάτωση*, το οποίο συνεπάγεται ότι η μειονότητα των πολιτών, ενώ θα γίνονται δεκτοί ως πλήρη μέλη της κοινωνίας, ταυτόχρονα θα ενθαρρύνονται να διατηρήσουν ένα δεσμό με τις ρίζες τους και την κολεκτιβιστική τους ταυτότητα. Παράδοξα, οι πολιτικές που στοχεύουν στην ενσωμάτωση έχουν οδηγήσει σε καλύτερη και γρηγορότερη προσαρμογή των μειονοτήτων από ότι οι πολιτικές που επιβάλλουν την αφομοίωση. Οι μετανάστες και οι πρόσφυγες συχνά έχουν εισέλθει ως εκπατρισμένοι, αλλά στην πορεία αποφάσισαν να μείνουν. Σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις, μετακινήθηκαν από πιο παραδοσιακές,

κολεκτιβιστικές κοινωνίες, σε πιο ατομικιστικές κοινωνίες. Για την προσαρμογή τους, είναι βασικό να βρουν υποστήριξη στην κοινωνία των συμπατριωτών τους, στη χώρα στην οποία μετανάστευσαν, ειδικά αν είναι μόνοι τους, αλλά ακόμη και αν είναι εκεί με τις οικογένειές τους, ομάδες οι οποίες είναι πιο μικρές από την κατάσταση που έχουν συνηθίσει στην πατρίδα τους. Η διατήρηση των κοινωνιών των μεταναστών ταιριάζει στη φιλοσοφία της ενσωμάτωσης, την οποία περιγράψαμε προηγουμένα. Δυστυχώς, οι πολιτικοί της χώρας στην οποία μεταναστεύουν οι άνθρωποι, ανταποκρινόμενοι από την ατομικιστική θέση τους και τις αξίες τους, συχνά φοβούνται το σχηματισμό γκέτο από μετανάστες και προσπαθούν να διασπάσουν τους ξένους, υποθέτοντας λανθασμένα ότι η πράξη αυτή θα κάνει την προσαρμογή τους πιο γρήγορη.

Οι μετανάστες και οι πρόσφυγες συχνά βιώνουν και διαφορές στη διαφορά ισχύος. Οι κοινωνίες στις οποίες πηγαίνουν, τείνουν να είναι πιο ισότιμες από ότι τα μέρη, από τα οποία προέρχονται. Οι μετανάστες βιώνουν τη διαφορετικότητα αυτή τόσο αρνητικά, όσο και θετικά – έλλειψη σεβασμού προς τους μεγαλύτερους, αλλά καλύτερη πρόσβαση στις αρχές και στους δασκάλους, παρόλο που τείνουν να μην εμπιστεύονται τις αρχές στην πρώτη φάση. Οι διαφορές στα επίπεδα ανδρισμού και θηλυκότητας, στην αποφυγή της αβεβαιότητας και στην επιείκεια μεταξύ των μεταναστών και των ντόπιων, μπορούν να βρίσκονται σε όλα τα μέρη της κάθε κλίμακας και τα αντίστοιχα προβλήματα προσαρμογής εξαρτώνται από τα ζευγάρια των χωρών που εμπλέκονται στην κάθε περίπτωση.

Οι πρώτες οικογένειες μεταναστών βιώνουν συγκεκριμένα διλήματα. Στη δουλειά, στα μαγαζιά και στα δημόσια γραφεία, καθώς επίσης και στο σχολείο, συναναστρέφονται με ντόπιους, μαθαίνουν ορισμένες τοπικές πρακτικές και αντιμετωπίζουν τις τοπικές αξίες. Στο σπίτι, όμως, προσπαθούν να διατηρήσουν τις δικές τους πρακτικές, αξίες και μοτίβα σχέσεων από τη χώρα από την οποία προέρχονται. Είναι άνθρωποι, οι οποίοι βρίσκονται στο περιθώριο ανάμεσα σε δύο κόσμους και προσπαθούν να βρίσκονται μία στον έναν και μία στον άλλο.

Το αποτέλεσμα της περιθωριοποίησης αυτής είναι διαφορετικό για τις διάφορες γενιές και τα διαφορετικά φύλα. Οι ενήλικες μετανάστες είναι απίθανο να αντικαταστήσουν τις δικές τους αξίες με τις αξίες της νέας χώρας – στην καλύτερη περίπτωση προσαρμόζονται εν μέρει. Ο πατέρας προσπαθεί να διατηρήσει την παραδοσιακή του εξουσία στο σπίτι, αλλά στη δουλειά η κοινωνική του θέση είναι συχνά χαμηλή, καθώς οι μετανάστες καταλαμβάνουν τις θέσεις, τις οποίες δε θέλει κανείς άλλος. Η οικογένεια το ξέρει αυτό και ο ίδιος χάνει το πρόσωπό του προς τους συγγενείς του. Αν εργάζεται, αυτό τον κάνει να το χάνει σε μεγαλύτερο βαθμό. Συχνά έχει προβλήματα με την τοπική γλώσσα, πράγμα που τον κάνει να νιώθει χαζός. Ορισμένες φορές, ο πατέρας είναι αγράμματος, ακόμη και στη μητρική του γλώσσα. Πρέπει να ζητήσει βοήθεια από τα παιδιά του ή από κοινωνικούς λειτουργούς, προκειμένου να συμπληρώσει φόρμες και να συναναστραφεί με τις αρχές. Συχνά αντιμετωπίζει διακρίσεις από τους εργοδότες του, την αστυνομία, τις αρχές και τους γείτονες. Η μητέρα σε ορισμένες κοινωνίες μεταναστών είναι θεωρητικά ένας αιχμάλωτος στο σπίτι, και δεν πρέπει να φεύγει όταν ο πατέρας πρέπει να βρίσκεται στη δουλειά. Στις περιπτώσεις αυτές, δεν έχει επαφή με τη νέα κοινωνία, δε χρειάζεται να μάθει τη γλώσσα και παραμένει απόλυτα εξαρτημένη από τον σύζυγό της και τα παιδιά της. Σε άλλες περιπτώσεις, η μητέρα εργάζεται και αυτή. Ίσως να είναι και η μόνη στην οικογένεια που εργάζεται, γεγονός που μειώνει κατά πολύ την αυτοεκτίμηση του πατέρα. Συναντάει άλλους άνδρες και ο σύζυγός της ενδέχεται να πιστεύει ότι δεν του είναι πιστή. Κατά συνέπεια, στις περιπτώσεις αυτές, οι γάμοι συχνά διαλύονται. Όμως, δεν υπάρχει γυρισμός. Όπως είπαμε νωρίτερα, οι μετανάστες, οι οποίοι έχουν επιστρέψει στη χώρα τους, συχνά βλέπουν ότι δεν ταιριάζουν πλέον εκεί και μεταναστεύουν ξανά.

Η δεύτερη γενιά, τα παιδιά που γεννιούνται εκεί ή μεταναστεύουν όταν είναι ακόμη μικρά, υιοθετούν διαφορετικές αξίες από την οικογένεια και διαφορετικές από το σχολείο και την κοινωνία στην οποία μεγαλώνουν. Οι αξίες τους αντανακλούν εν μέρει την κουλτούρα των γονιών τους και ταυτόχρονα και την κουλτούρα της νέας χώρας, με

μεγάλες διαφοροποιήσεις ανάμεσα στα άτομα, στις ομάδες και στις χώρες. Οι γιοι υποφέρουν περισσότερο από την περιθωριοποίησή τους. Ορισμένοι, ως εκ θαύματος, επιτυγχάνουν και ωφελούνται από μία καλύτερη εκπαίδευση και εντάσσονται σε καλύτερα επαγγέλματα. Άλλοι, στην προσπάθειά τους να ξεφύγουν από την πατρική εξουσία στο σπίτι, παρατούν το σχολείο και βρίσκουν κολεκτιβιστική υποστήριξη σε συμμορίες – ρισκάρουν να γίνουν η νέα κατώτατη τάξη της χώρας αυτής. Οι κόρες συνήθως προσαρμόζονται καλύτερα, παρόλο που οι γονείς τους ανησυχούν περισσότερο για αυτές. Στο σχολείο εκτίθενται σε μία ισότητα των δύο φύλων, η οποία είναι άγνωστη στην κοινωνία, από την οποία προέρχονται. Ορισμένες φορές, οι γονείς προσπαθούν να τις προστατέψουν με έναν γάμο με κάποιον συμπατριώτη τους.

Το θετικό στοιχείο όμως, είναι ότι πολλά από τα προβλήματα αυτά είναι μεταβατικά. Η τρίτη γενιά μεταναστών αφομοιώνεται στο μεγαλύτερο μέρος της στον πληθυσμό της νέας χώρας και παρουσιάζει αντίστοιχες αξίες, ενώ διαχωρίζεται από αυτόν μόνο λόγω του ξένου ονόματός της ή της διαφορετικής θρησκείας και παραδόσεων. Αυτή η διαδικασία προσαρμογής των τριών γενεών, έχει παρατηρηθεί σε παλαιότερες γενιές – μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού των σύγχρονων κοινωνιών προέρχεται από ξένους μετανάστες. Το αν λοιπόν οι ομάδες μεταναστών ενσωματώνονται ή αποτυγχάνουν να προσαρμοστούν και γίνονται αιώνιες μειονότητες, εξαρτάται τόσο από τις μειονότητες όσο και από τους μετανάστες ατομικά. Άτομα της νέας χώρας, τα οποία έρχονται σε συχνή επαφή με τις μειονότητες, τους μετανάστες και τους πρόσφυγες, μπορούν να κάνουν πολλά πράγματα, προκειμένου να βοηθήσουν την ενσωμάτωσή τους. Πρόκειται για την αστυνομία, τους κοινωνικούς λειτουργούς, τους γιατρούς, τους νοσοκόμους, το προσωπικό των γραφείων, τους εργαζόμενους σε κυβερνητικά γραφεία και τους δασκάλους. Οι μετανάστες, οι οποίοι προέρχονται από χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος και κολεκτιβιστικές κουλτούρες, ενδέχεται να μην εμπιστεύονται τις αρχές, περισσότερο από ότι οι ντόπιοι, για πολιτισμικούς λόγους. Αντίθετα, οι δάσκαλοι, για παράδειγμα, μπορούν να επωφεληθούν από το σεβασμό που κερδίζουν από τους γονείς των μεταναστών μαθητών τους. Θα πρέπει να καλέσουν τους γονείς αυτούς, και ειδικότερα

τους πατεράδες, για συζήτηση – η κοινωνική απόσταση, την οποία αντιλαμβάνονται οι μετανάστες γονείς είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτή που έχουν συνηθίσει οι περισσότεροι δάσκαλοι. Δυστυχώς, σε οποιαδήποτε νέα κοινωνία, οι ντόπιοι (πολιτικοί, αστυνομικοί, δημοσιογράφοι, δάσκαλοι και γείτονες) πέφτουν θύματα του εθνοκεντρισμού και των ρατσιστικών φιλοσοφιών, ενισχύοντας τα προβλήματα προσαρμογής των μεταναστών, μέσα από πρωτόγονες πράξεις της αποφυγής της αβεβαιότητας: «Ότι είναι διαφορετικό, είναι και επικίνδυνο».

Απαιτείται συγκεκριμένη ειδίκευση από τους επαγγελματίες της πνευματικής υγείας, οι οποίοι ασχολούνται με μετανάστες και πρόσφυγες. Οι τρόποι αντιμετώπισης των θεμάτων της υγείας και της ανικανότητας διαφέρουν σημαντικά ανάμεσα στις κολεκτιβιστικές και στις ατομικιστικές κοινωνίες. Το υψηλό επίπεδο του συσσωρευμένου στρες στους μετανάστες, τους θέτει σε κίνδυνο για διαταραχές της πνευματικής τους υγείας και οι ψυχιατρικές θεραπείες, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί για τους ντόπιους ασθενείς, ενδέχεται να μην έχουν αποτέλεσμα στους μετανάστες, και πάλι για πολιτισμικούς λόγους. Οι περισσότερες χώρες με μεγάλο αριθμό μεταναστών, όπως η Αυστραλία, αναγνωρίζουν την διαπολιτισμική ψυχιατρική (και τη διαπολιτισμική κλινική ψυχολογία) ως έναν ειδικό κλάδο. Ορισμένοι ψυχίατροι και ψυχολόγοι ειδικεύονται στη θεραπεία των πολιτικών μεταναστών, οι οποίοι υποφέρουν από συνέπειες του πολέμου ή των βασανιστηρίων.

Δεν ευθύνονται μόνο οι πολίτες της νέας χώρας για το ρατσισμό και τον εθνοκεντρισμό. Οι ίδιοι οι μετανάστες, ορισμένες φορές, συμπεριφέρονται ρατσιστικά και εθνοκεντρικά προς άλλους μετανάστες και προς τους ντόπιους. Ζώντας με τον τρόπο που ζουν σε ένα άγνωστο και συχνά εχθρικό περιβάλλον, οι μετανάστες συνήθως έχουν μία καλύτερη δικαιολογία για τη συμπεριφορά τους αυτή. Ορισμένοι καταφεύγουν στη θρησκεία, παρόλο που στη χώρα τους ίσως να μην ήταν πιστοί. Η θρησκοληψία συχνά παρατηρείται στις περιθωριακές ομάδες μίας κοινωνίας και οι μετανάστες είναι αυτοί οι οποίοι βρίσκονται στο περιθώριο.

Διαπολιτισμικές Διαπραγματεύσεις

Οι διαπραγματεύσεις, είτε είναι στην πολιτική, είτε στις επιχειρήσεις και είτε είναι διεθνείς, είτε όχι, μοιράζονται κάποια κοινά χαρακτηριστικά:

- Σε αυτές εμπλέκονται δύο η περισσότερα μέρη με (μερικώς) αντικρουόμενα συμφέροντα
- Υπάρχει η κοινή ανάγκη για συμφωνία, εξαιτίας του οφέλους από μία τέτοια συμφωνία
- Αρχικά το αποτέλεσμα δεν είναι καθορισμένο
- Αποτελούν το μέσο για την επικοινωνία των δύο πλευρών
- Υπάρχουν δομές ελέγχου και λήψης αποφάσεων σε κάθε πλευρά, σύμφωνα με τις οποίες, οι διαπραγματεύσεις συνδέονται με τους προϊστάμενους ή αυτούς που εκπροσωπούνται

Έχουν εκδοθεί βιβλία σχετικά με την τέχνη των διαπραγματεύσεων και η διαπραγμάτευση είναι δημοφιλές θέμα για πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα. Υπάρχουν έως και προγράμματα προσομοίωσης στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Όμως, οι θεωρίες και τα ηλεκτρονικά μοντέλα τείνουν να χρησιμοποιούν υποθέσεις σχετικά με τις αξίες και στους στόχους των διαπραγματεύσεων, οι οποίες γίνονται με βάση τις Δυτικές κοινωνίες, και πιο συγκεκριμένα τις Ηνωμένες Πολιτείες. Στις διεθνείς διαπραγματεύσεις, οι διαφορετικοί παίχτες, έχουν διαφορετικές αξίες και στόχους.

Οι εθνικές κουλτούρες επηρεάζουν τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης με πολλούς τρόπους:

- Η διαφορά ισχύος επηρεάζει το βαθμό της συγκέντρωσης του ελέγχου και τη δομή της λήψης των αποφάσεων, καθώς επίσης και τη σημασία της κοινωνικής θέσης των εμπλεκόμενων στη διαπραγμάτευση.
- Ο κολεκτιβισμός επηρεάζει την ανάγκη για σταθερές σχέσεις ανάμεσα στους εμπλεκόμενους στη διαπραγμάτευση. Στις κολεκτιβιστικές κουλτούρες, η αντικατάσταση ενός ατόμου σημαίνει ότι η νέα σχέση θα πρέπει να χτιστεί από την αρχή, πράγμα το οποίο χρειάζεται χρόνο. Οι μεσάζοντες παίζουν σημαντικό ρόλο στη διατήρηση βιώσιμων σχέσεων, οι οποίες επιτρέπουν την πρόοδο.
- Ο ανδρισμός επηρεάζει την ανάγκη για τόνωση του εγώ και την ευνοϊκότερη μεταχείριση των ισχυρών από τα άτομα που εμπλέκονται ή τους προϊστάμενούς τους, καθώς επίσης και την τάση για την επίλυση των διαφωνιών με την επίδειξη δύναμης. Οι κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα είναι πιο πιθανό να λύσουν τις διαφορές τους με συμβιβασμό και να επιδιώξουν μία αμοιβαία συμφωνία.
- Η αποφυγή της αβεβαιότητας επηρεάζει την ανοχή ή μη στην ασάφεια και την εμπιστοσύνη ή την έλλειψη αυτής στους αντίπαλους, οι οποίοι εκδηλώνουν μη οικείες συμπεριφορές, καθώς επίσης και την ανάγκη για δομή και τελετουργικά στις διαδικασίες της διαπραγμάτευσης.
- Ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός επηρεάζει την επιμονή για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ακόμη και μετά από θυσίες.
- Η ικανοποίηση επηρεάζει την ατμόσφαιρα των διαπραγματεύσεων και την αυστηρότητα τήρησης των πρωτόκολλων.

Οι αποτελεσματικές διαπολιτισμικές διαπραγματεύσεις απαιτούν διορατικότητα στο φάσμα των πολιτισμικών αξιών από τις δύο πλευρές των διαφορετικών χωρών, σε σχέση με τις ατομικές πολιτισμικές αξίες του διαπραγματευτή. Επίσης, απαιτούν ικανότητες στη γλώσσα και στην επικοινωνία, για να εγγυηθούν ότι τα μηνύματα που στέλνονται προς την άλλη πλευρά (ή πλευρές) θα γίνουν κατανοητά με τον επιθυμητό από τον αποστολέα τρόπο. Τέλος, απαιτούν οργανωτικές ικανότητες για το σχεδιασμό και τη συγκρότηση συναντήσεων, στις οποίες θα παραβρίσκονται μεσάζοντες και διερμηνείς, καθώς και τη διαχείριση της εξωτερικής επικοινωνίας.

Οι έμπειροι διπλωμάτες συνήθως έχουν υιοθετήσει επαγγελματικούς καλούς τρόπους, οι οποίοι τους δίνουν τη δυνατότητα να διαπραγματεύονται με επιτυχία με άλλους διπλωμάτες, σε σχέση με θέματα στα οποία έχουν τη δικαιοδοσία να αποφασίζουν οι ίδιοι. Το πρόβλημα, όμως, είναι ότι σε θέμα ουσιαστικής σημασίας, οι διπλωμάτες συνήθως κατευθύνονται από τους πολιτικούς, οι οποίοι έχουν τη δύναμη, αλλά δεν έχουν τους τρόπους και τις ικανότητες των διπλωματών. Οι πολιτικοί συχνά κάνουν δηλώσεις που απευθύνονται σε εσωτερικό επίπεδο, τις οποίες οι διπλωμάτες είναι υποχρεωμένοι να εξηγήσουν στους ξένους με τους οποίους διαπραγματεύονται. Το χαρακτηριστικό της διακριτικότητας που έχουν οι διπλωμάτες είναι από μόνο του πολιτισμικό χαρακτηριστικό, το οποίο είναι διαφορετικό από τη μία κοινωνία και το ένα πολιτικό σύστημα στο άλλο. Οι δυνατότητες της σύγχρονης επικοινωνίας συμβάλουν στον περιορισμό της διακριτικότητας των διπλωματών. Ο Άγγλος πρέσβης του Morier, είχε μεγάλη δύναμη και διακριτικότητα, απλά από το γεγονός ότι η επικοινωνία με την Αγγλία τον καιρό εκείνο, διαρκούσε τουλάχιστον τρεις μήνες.

Παρόλα αυτά, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η ποιότητα των διαπολιτισμικών συναναστροφών στις διεθνείς διαπραγματεύσεις μπορεί να συμβάλει στην αποφυγή διαμάχης, αν οι συμμετέχοντες είναι του ανάλογου επιπέδου στην ιεραρχία, για τις

αποφάσεις και τα θέματα που διακυβεύονται. Αυτός είναι ο λόγος που οι σύνοδοι κορυφής είναι τόσο σημαντικές – σε αυτές συμμετέχουν οι άνθρωποι, οι οποίοι έχουν τη δύναμη να διαπραγματευτούν. Το εμπόδιο είναι ότι συνήθως έχουν βρεθεί στη θέση τους, εξαιτίας των ισχυρής σχέσης των πεποιθήσεών τους για την αρμονικότητα με τις εθνικές αξίες της χώρας τους και για τον ίδιο λόγο δυσκολεύονται να αναγνωρίσουν ότι οι άλλοι λειτουργούν σύμφωνα με διαφορετικό πνευματικό προγραμματισμό. Ένας έμπιστος υπουργός εξωτερικών ή πρέσβης, ο οποίος έχει τις ικανότητες του ανώτατου ηγέτη και τη διπλωματική ευαισθησία, είναι αναντικατάστατο στοιχείο για μία χώρα.

Οι μόνιμοι διεθνείς οργανισμοί, όπως οι υπηρεσίες του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και ο Οργανισμός Βόρειο-Ατλαντικού Συμφώνου, έχουν αναπτύξει τις δικές τους επιχειρηματικές κουλτούρες, οι οποίες επηρεάζουν τις εσωτερικές, διεθνείς διαπραγματεύσεις τους. Σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι στην περίπτωση της επαγγελματικής κουλτούρας των διπλωματών, οι επιχειρηματικές αυτές κουλτούρες βρίσκονται στο πιο επιφανειακό επίπεδο των πρακτικών, των κοινών συμβόλων και των τελετουργικών, και όχι στις κοινές αξίες. Εξαιρέσεις αποτελούν οι μη-Κυβερνητικές Οργανώσεις (ΜΚΟ), όπως ο Ερυθρός Σταυρός, η Διεθνής Αμνηστία και η Greenpeace.

Επομένως, η συμπεριφορά των διεθνών διαπραγματευτών επηρεάζεται από την κουλτούρα σε τρία επίπεδα: εθνικό, επαγγελματικό και επιχειρηματικό. Οι επιχειρηματικές διαπραγματεύσεις διαφέρουν από τις πολιτικές διαπραγματεύσεις στο γεγονός ότι οι εμπλεκόμενοι είναι συχνά ερασιτέχνες στο χώρο της διαπραγμάτευσης. Οι ειδικοί μπορούν να ετοιμάσουν τις διαπραγματεύσεις, αλλά κυρίως αν ο ένας μέτοχος προέρχεται από κουλτούρα με μεγάλη διαφορά ισχύος, πρέπει να παραβρίσκονται άτομα με κατάλληλη δύναμη και κοινωνική θέση, προκειμένου να επιτευχθεί μία συμφωνία. Οι διεθνείς διαπραγματεύσεις έχουν γίνει ειδικό θέμα στην επιχειρηματική εκπαίδευση, και ελπίζεται ότι οι μελλοντικές γενιές των επιχειρηματιών θα είναι καλύτερα προετοιμασμένες. Η παρακάτω συζήτηση θα αφορά την ανάγκη για την ύπαρξη επιχειρηματιών διπλωματών στις πολυεθνικές εταιρίες.

Οι Πολυεθνικές Επιχειρήσεις

Αν οι διαπολιτισμικές επαφές είναι τόσο παλιές όσο η ανθρωπότητα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι τόσο παλιές όσο τα οργανωμένα κράτη. Ο καθηγητής στη διοίκηση των επιχειρήσεων Karl Moore και ο ιστορικός David Lewis περιέγραψαν τέσσερις περιπτώσεις πολυεθνικών επιχειρήσεων στην περιοχή της Μεσογείου κατά την περίοδο μεταξύ του 1900 και του 100 π.Χ., τις οποίες διαχειρίζονταν οι Ασσύριοι, οι Φοίνικες, οι Έλληνες και οι Ρωμαίοι. Η ιστορία δεν δικαιολογεί τους ισχυρισμούς ότι ένας συγκεκριμένος τύπος καπιταλισμού είναι αναπόφευκτος και ανώτερος από οτιδήποτε άλλο.

Η λειτουργία των πολυεθνικών επιχειρήσεων βασίζεται στη διαπολιτισμική επικοινωνία και συνεργασία. Τα κεφάλαια 9 και 10 έδειξαν τη σχέση των κοινών αξιών στις εθνικές κουλτούρες και των κοινών πρακτικών στις επιχειρηματικές κουλτούρες. Οι πολυεθνικές εταιρίες στο εξωτερικό ανταποκρίνονται στις ξένες αξίες, αλλά οι κοινές πρακτικές τους (σύμβολα, ήρωες και τελετουργικά) διατηρούν τη συνοχή στην επιχείρηση.

Οι βασικές αξίες μίας πολυεθνικής επιχείρησης καθορίζονται από την εθνικότητα και την προσωπικότητα των ιδρυτών της και των μετέπειτα σημαντικών ηγετών της. Οι πολυεθνικές με μία κυρίαρχη κουλτούρα έχουν ένα πιο ξεκάθαρο σύνολο βασικών αξιών και κατά συνέπεια είναι πιο εύκολο να διοικηθούν από ότι οι πολυεθνικές εταιρίες, οι οποίες στερούνται ένα τέτοιο κοινό σημείο αναφοράς. Στις πολυεθνικές οι αξίες και οι πεποιθήσεις της κουλτούρας στην οποία γεννήθηκαν θεωρούνται δεδομένες και εξυπηρετούν ως σημείο αναφοράς για τα κεντρικά γραφεία. Τα άτομα σε βασικές θέσεις ανάμεσα στα ξένα υποκαταστήματα και στα κεντρικά γραφεία πρέπει να έχουν υιοθετήσει δύο ή και περισσότερες κουλτούρες, καθώς χρειάζεται μία σχέση διπλής

εμπιστοσύνης, από τη μία πλευρά με τους ανώτερους τους στη χώρα προέλευσης και από την άλλη πλευρά με τους ανώτερους τους και τους συναδέλφους τους στη χώρα στην οποία δραστηριοποιούνται. Δύο ρόλοι είναι ουσιαστικής σημασίας:

- **Ο τοπικός διευθυντής στη χώρα:** το άτομο αυτό αναφέρει στον επικεφαλής του διεθνούς γραφείου
- **Ο εταιρικός διπλωμάτης:** το άτομο αυτό προέρχεται από τη χώρα στην οποία γεννήθηκε η επιχείρηση και γνωρίζει σε βάθος την εταιρική κουλτούρα. Η προϋπηρεσία του μπορεί να ποικίλει, αλλά ο ίδιος έχει εμπειρία και μπορεί να ζήσει και να λειτουργήσει σε διάφορες ξένες κοινωνίες. Οι εταιρικοί διπλωμάτες έχουν ουσιαστικό ρόλο στη λειτουργία των πολυεθνικών δομών, ως μεσάζοντες στα διεθνή, τοπικά ή εθνικά κεντρικά γραφεία, ή ως προσωρινοί διευθυντές στις νέες επιχειρηματικές ενέργειες.

Οι άλλοι διευθυντές και τα μέλη των ξένων υποκαταστημάτων δε χρειάζεται να υιοθετήσουν δύο κουλτούρες. Ακόμα και αν τα ξένα υποκαταστήματα τυπικά υιοθετούν ιδέες και πολιτικές της κουλτούρας της χώρας προέλευσης, εσωτερικά θα λειτουργούν σύμφωνα με το σύστημα αξιών και πεποιθήσεων της χώρας στην οποία βρίσκονται.

Όπως είπαμε προηγουμένα, η υιοθέτηση δύο πολιτισμών συνεπάγεται τη διγλωσσία. Υπάρχει μία διαφορά στη στρατηγική συντονισμού ανάμεσα στις περισσότερες πολυεθνικές εταιρίες των Ηνωμένων Πολιτειών και σε αυτές των άλλων χωρών. Οι περισσότερες Αμερικάνικες πολυεθνικές αποθέτουν το βάρος της υιοθέτησης δύο κουλτούρων στους ξένους. Είναι αυτοί, οι οποίοι είναι δίγλωσσοι ή πολύγλωσσοι (οι περισσότεροι Αμερικάνοι διευθυντές στις πολυεθνικές μιλούν μόνο μία γλώσσα). Αυτό συνοδεύεται από τη βραχυχρόνια παραμονή των Αμερικάνων διευθυντών στο εξωτερικό – δύο έως πέντε χρόνια για κάθε ξένη χώρα είναι ο τυπικός χρόνος παραμονής. Οι

διευθυντές αυτοί συχνά ζουν σε γκέτο. Το βασικό εργαλείο συντονισμού αποτελείται από ενοποιημένες παγκόσμιες πολιτικές, οι οποίες διατηρούνται με συχνά μεταβαλλόμενη σύσταση του διεθνούς προσωπικού, καθώς είναι τυποποιημένες σε μεγάλο βαθμό. Οι περισσότερες πολυεθνικές εταιρίες των άλλων χωρών, αποθέτουν το βάρος της υιοθέτησης δύο κουλτούρων στα άτομα της χώρας τους. Είναι σχεδόν πάντα πολύγλωσσοι (με την πιθανή εξαίρεση των Βρετανών, παρόλο που αυτοί είναι συχνά πιο ικανοί στις ξένες γλώσσες από ότι οι Αμερικάνοι). Η τυπική περίοδος παραμονής σε μία ξένη χώρα τείνει να είναι μεγαλύτερη σε αυτές τις περιπτώσεις – από πέντε έως δεκαπέντε ή και περισσότερα χρόνια – με αποτέλεσμα τα άτομα των αποστολών αυτών στις ξένες χώρες να γίνονται σχεδόν ντόπιοι στη νέα χώρα. Συναναστρέφονται περισσότερο με τον τοπικό πληθυσμό, στέλνουν τα παιδιά τους στα τοπικά σχολεία και ζουν σπανιότερα σε γκέτο. Το βασικό εργαλείο συντονισμού είναι τα άτομα αυτά που έχουν σταλεί σε ξένες χώρες και όχι τόσο συχνά οι τυποποιημένες διαδικασίες.

Η υιοθέτηση δύο ή και περισσότερων κουλτούρων μετά την ενηλικίωση είναι δυσκολότερη και ο αριθμός των αποτυχιών θα ήταν μεγαλύτερος αν το ουσιαστικό στοιχείο της σωστής λειτουργίας των πολυεθνικών εταιριών δεν ήταν αποκλειστικά η υιοθέτηση δύο κουλτούρων σε επίπεδο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Σε σχέση με άλλες εκφάνσεις της ζωής – γούστα, χόμπι, θρησκευτικές πεποιθήσεις και διαπροσωπικές σχέσεις – οι διευθυντές που αποστέλλονται σε ξένες χώρες έχουν τη δυνατότητα, και συχνά το κάνουν, να παραμείνουν πιστοί μόνο σε μία κουλτούρα.

Στο Κεφάλαιο 9 δείξαμε ότι τα νοητά μοντέλα των επιχειρήσεων στο μυαλό των ανθρώπων βασίζονται κυρίως στο συνδυασμό της διαφοράς ισχύος και της αποφυγής της αβεβαιότητας. Οι διαφοροποιήσεις στη διαφορά ισχύος είναι πιο εύκολο να διαχειριστούν από ότι οι διαφορές στην αποφυγή της αβεβαιότητας. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις που έχουν τα κεντρικά γραφεία τους σε κουλτούρες με μικρότερη διαφορά ισχύος, συχνά προσαρμόζονται με επιτυχία σε χώρες με μεγαλύτερη διαφορά ισχύος. Οι τοπικοί διευθυντές στα υποκαταστήματα σε χώρες με μεγάλη διαφορά ισχύος μπορούν

να χρησιμοποιήσουν ένα αυταρχικό στυλ, ακόμη και αν τα αφεντικά τους συμπεριφέρονται με πιο συμμετοχικό στυλ.

Το Κεφάλαιο 3 ξεκίνησε με την ιστορία του Γάλλου στρατηγού Καρόλου XIV Ιωάννη της Σουηδίας και το πολιτισμικό σοκ που υπέστη, όταν έγινε βασιλιάς της Σουηδίας. Ένας Γάλλος στάλθηκε στην Κοπεγχάγη από μία Γαλλική εταιρία καλλυντικών, ως περιφερειακός διευθυντής πωλήσεων και ο ίδιος είπε στον Geert σχετικά με την πρώτη του μέρα στο γραφείο της Κοπεγχάγης. Κάλεσε τη γραμματέα του και της έδωσε μία εντολή με τον ίδιο τρόπο που θα το έκανε στη Γαλλία. Αλλά, εκείνη αντί να πει «Oui Monsieur», όπως ο ίδιος περίμενε, τον κοίταξε, του χαμογέλασε και του είπε: «Γιατί θέλετε να γίνει αυτό;»

Οι χώρες με κουλτούρες με μεγαλύτερη διαφορά ισχύος σπάνια παράγουν μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες. Οι ενέργειες στις πολυεθνικές απαιτούν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη από ότι συνηθίζεται στις χώρες αυτές και δεν επιτρέπουν τη συγκέντρωση εξουσίας, την οποία έχουν συνηθίσει οι διευθυντές στα κεντρικά γραφεία στις χώρες αυτές.

Οι διαφορές στην αποφυγή της αβεβαιότητας αποτελούν ένα σοβαρό πρόβλημα για τη λειτουργία των πολυεθνικών, σε όποια πλευρά της κλίμακας και αν βρίσκονται. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αν οι κανόνες σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικές χώρες, είναι δύσκολο να διατηρηθεί η συνοχή στην επιχείρηση. Στις κουλτούρες με αδύναμη αποφυγή της αβεβαιότητας, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες και ακόμη περισσότερο στη Βρετανία και στη Σουηδία, οι διευθυντές και τα στελέχη νιώθουν σίγουρα άβολα με συστήματα αυστηρών κανόνων, ειδικά αν είναι φανερό ότι πολλοί από τους κανόνες αυτούς δεν ακολουθούνται. Σε χώρες με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας, όπως οι περισσότερες χώρες του Λατινικού κόσμου, οι άνθρωποι νιώθουν άβολα χωρίς ένα σύστημα κανόνων, ανεξάρτητα αν πολλοί από αυτούς είναι αδύνατο να τεθούν σε απόλυτη ισχύ. Στους δύο πόλους της διάστασης της αποφυγής της

αβεβαιότητας, τα συναισθήματα των ανθρώπων τροφοδοτούνται από βαθιές ψυχολογικές ανάγκες, οι οποίες σχετίζονται με τον έλεγχο της επιθετικότητας και με τη βασική ασφάλεια ως προς το άγνωστο (βλ. Κεφάλαιο 6).

Οι επιχειρήσεις που μεταφέρονται σε άγνωστο πολιτισμικό περιβάλλον, συχνά είναι απροετοίμαστες για τις αρνητικές αντιδράσεις του κόσμου και των αρχών, ως προς το αντικείμενο εργασιών τους ή ως προς τα σχέδιά τους. Ίσως το αποτέλεσμα των κολεκτιβιστικών αξιών μίας κοινωνίας δεν είναι το ίδιο ξεκάθαρο στις περιπτώσεις αυτές. Οι αξίες αυτές έχουν θεσμοθετηθεί σε μέρος τους με τη μορφή νόμων (και με τον τρόπο εφαρμογής αυτών, πράγμα που μπορεί να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από το τι αναγράφεται στους νόμους αυτούς). Έχουν επίσης θεσμοθετηθεί στις δομές των εργατικών ενώσεων, των προγραμμάτων και των θέσεων ισχύος και στην ύπαρξη των επιχειρήσεων με μέτοχους καταναλωτές ή περιβαλλοντολόγους. Οι αξίες αυτές είναι εν μέρει αόρατες στους νεοφερμένους, αλλά γίνονται ξεκάθαρες στις συζητήσεις με τον Τύπο, στις κυβερνητικές αποφάσεις ή στις οργανωμένες ενέργειες απρόσμενων ομάδων ενδιαφέροντος. Ορισμένες επιρροές από τις διαφορετικές αξίες παρουσιάστηκαν στα Κεφάλαια 3 έως 7, σε σχέση με τις αντιδράσεις του τοπικού περιβάλλοντος και είναι οι εξής:

- Είναι πιο πιθανό να σχηματιστούν αστικές ομάδες δράσεις σε χώρες με χαμηλή διαφορά ισχύος και χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας από ότι οπουδήποτε αλλού.
- Οι επιχειρήσεις πρέπει να απασχολούνται περισσότερο με την ενημέρωση του κοινού στις χώρες με χαμηλή διαφορά ισχύος και χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας από ότι οπουδήποτε αλλού.
- Η συμπάθεια του κοινού και η νομοθεσία προς όφελος των οικονομικά και κοινωνικά ανίσχυρων μελών της κοινωνίας είναι πιο πιθανοί στις χώρες με χαμηλά επίπεδα ανδρισμού.

- Η συμπάθεια του κοινού και η κρατική και ιδιωτική χρηματοδότηση για την ενίσχυση των οικονομικά αδύναμων χωρών και για την ανακούφιση από καταστροφές οπουδήποτε στον κόσμο, θα είναι ισχυρότερη στις χώρες με χαμηλό δείκτη ανδρισμού από ότι σε αυτές με υψηλό.
- Η συμπάθεια του κοινού και η νομοθεσία προς όφελος της προστασίας του περιβάλλοντος και της διατήρησης της ποιότητας ζωής είναι πιο πιθανές στις χώρες με χαμηλή διαφορά ισχύος και χαμηλό δείκτη ανδρισμού.

Στις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο υπάρχει μία αυξανόμενη τάση τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα να ξεθωριάζουν, γεγονός που μεταφέρει τον ανταγωνισμό, εκτός από προς τους οικονομικούς παράγοντες, προς τα πολιτισμικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τουλάχιστον στις πρώτες πέντε διαστάσεις των εθνικών πολιτισμών, κάθε θέση μίας χώρας προσφέρει πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ταυτόχρονα. Αυτά παρουσιάζονται περιληπτικά στο Παράρτημα 11.1.

Το Παράρτημα 11.1 δείχνει ότι καμία χώρα δεν μπορεί να είναι καλή σε όλα. Τα πολιτισμικά πλεονεκτήματα συνεπάγονται πολιτισμικές αδυναμίες. Στο Κεφάλαιο 10 καταλήξαμε σε ένα παρόμοιο συμπέρασμα, σε σχέση με τις επιχειρηματικές κουλτούρες. Πρόκειται για μία ισχυρή θέση ως προς τις σκέψεις ότι η κουλτούρα, ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι δραστηριότητες στις χώρες, στις περιοχές και στις επιχειρηματικές μονάδες κατέχουν τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την ανταγωνιστικότητα στις δραστηριότητες αυτές.

Ο Συντονισμός των Πολυεθνικών Εταιριών: Η Δομή Πρέπει να Ακολουθεί τον Πολιτισμό

Οι περισσότερες πολυεθνικές εταιρίες καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα επιχειρήσεων και διαχωρισμών σε προϊόντα και αγορές στις χώρες. Πρέπει να γεφυρώνουν τόσο τις εθνικές όσο και τις επιχειρηματικές κουλτούρες.

Ο σκοπός κάθε επιχειρηματικής δομής είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων. Οι δραστηριότητες αυτές γίνονται στις επιχειρηματικές μονάδες και κάθε μία ασχολείται με ένα είδος επιχειρήσεων σε μία χώρα. Το μοντέλο της επιχειρηματικής δομής βασίζεται σε τρεις επιλογές, νοητές ή ρητές, για κάθε επιχειρηματική μονάδα:

- Ποιες από τις ενέργειες και τα τελικά προϊόντα των μονάδων πρέπει να συντονίζονται από άλλα μέρη της επιχείρησης;
- Που πρέπει να γίνεται ο συντονισμός;
- Πόσο αυστηρός ή χαλαρός πρέπει να είναι ο συντονισμός;

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το δίλημμα του συντονισμού σύμφωνα με τις επιχειρηματικές κατευθύνσεις ή σύμφωνα με τους γεωγραφικούς προσδιορισμούς. Η βασική ερώτηση είναι κατά πόσο οι γνώσεις του αντικειμένου ή οι γνώσεις για τον πολιτισμό είναι πιο κρίσιμες για την επιτυχία. Η συνηθισμένη λύση είναι μία μεικτή δομή. Αυτό σημαίνει ότι κάθε διευθυντής μίας μονάδας έχει δύο αφεντικά – έναν, ο οποίος συντονίζει το είδος των επιχειρήσεων σε όλες τις χώρες και έναν, ο οποίος συντονίζει όλες τις μονάδες στη χώρα αυτή. Οι μεικτές δομές είναι συχνά πιο δαπανηρές και απαιτούν διπλές θέσεις στην διοικητική ιεραρχία, ενώ η λειτουργία τους μπορεί να προκαλέσει περισσότερα προβλήματα από όσα λύνει. Έτσι, μία απλή δομή είναι απίθανο

να ταιριάζει για ολόκληρη την επιχείρηση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η επιχειρηματική δομή πρέπει να κυριαρχεί, ενώ σε άλλες πρέπει να δίνεται προτεραιότητα στη γεωγραφική θέση. Το αποτέλεσμα είναι μία δομή, η οποία μπορεί να στερείται ομορφιάς, αλλά ακολουθεί τις ανάγκες των αγορών και της επιχειρηματικής κουλτούρας των μονάδων. Αυτό δικαιολογείται, καθώς η ποικιλία στο περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, πρέπει να ταιριάζει με την αντίστοιχη εσωτερική ποικιλομορφία. Η ποικιλία στις δομικές λύσεις δεν αφορά μόνο τον τόπο αλλά και τον χρόνο: οι ιδανικές λύσεις είναι πολύ πιθανό να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου, έτσι ώστε μία περιοδική ανακατανομή να φαίνεται απόλυτα λογική.

Η Επέκταση των Πολυεθνικών: Διεθνείς Συγχωνεύσεις και Άλλες Ενέργειες

Οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές, οι συμπράξεις και οι συμμαχίες πέρα από τα εθνικά σύνορα έχουν γίνει συχνές, αλλά παραμένουν πηγή διαπολιτισμικών συγκρούσεων. Οι διεθνείς ενέργειες έχουν αποδειχθεί πολλές φορές αποτυχιές. Η Leyland – Innocenti, η Vereinigte Flugzeugwerke – Fokker και τελευταία DASA – Fokker, η Hoogovens – Hoesch και τελευταία Hoogovens – British Steel, η Citroen – Fiat, η Renault – Volvo, η Daimler – Chrysler και η Alitalia – KLM είναι μόνο μερικές από τις πολλές. Δεν υπάρχει μεγάλη αμφιβολία ότι η λίστα θα συνεχίσει να μεγαλώνει, καθώς οι διοικητικές αποφάσεις για τις διεθνείς επιχειρηματικές ενέργειες θα βασίζονται αποκλειστικά σε οικονομικά θέματα. Αποτελούν μεγάλο μέρος ενός χρηματικού παιχνιδιού και παιχνιδιού δύναμης και αντιμετωπίζονται ως άμυνα έναντι στις απειλές (πραγματικές ή μη) των ανταγωνιστών. Αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις, σπάνια φαντάζονται τα λειτουργικά προβλήματα που μπορούν να εμφανιστούν, τα οποία και εμφανίζονται, στις νεοσύστατες υβριδικές επιχειρήσεις. Ακόμη και μέσα στις χώρες, τέτοιες ενέργειες έχουν αμφίβολη επιτυχία, αλλά σε διεθνές επίπεδο είναι ακόμη πιο σπάνιο να είναι

επιτυχημένες. Αν οι πολιτισμικές συνθήκες φαίνονται καλές, η πολιτισμική ενσωμάτωση της νέας δομής συνεργασίας θα πρέπει και πάλι να διευθετείται, καθώς δε συμβαίνει από μόνη της. Η πολιτισμική ενσωμάτωση διαρκεί αρκετό καιρό και απαιτεί ενέργεια και χρήματα που δεν έχουν υπολογιστεί από τους οικονομολόγους, οι οποίοι σχεδίασαν το εγχείρημα.

Μπορούμε να ξεχωρίσουμε πέντε τρόπους διεθνούς επέκτασης, με αύξουσα σειρά σε σχέση με το πολιτισμικό ρίσκο: 1. Το πρόγραμμα Greenfield, 2. Τη διεθνή στρατηγική συμμαχία, 3. Την σύμπραξη με έναν ξένο εταίρο, 4. Την εξαγορά από ξένους και 5. Τη διεθνή συγχώνευση.

Το πρόγραμμα Greenfield αφορά τη θέσπιση ενός ξένου υποκαταστήματος από την αρχή, συχνά με την αποστολή ενός ατόμου ή μίας ομάδας αντιπροσώπων, οι οποίοι θα προσλάβουν ντόπιους πολίτες και σταδιακά θα χτίσουν ένα τοπικό υποκατάστημα. Τέτοια ξεκινήματα χρειάζονται εκ φύσεως αρκετό χρόνο, αλλά το πολιτισμικό ρίσκο είναι περιορισμένο. Οι ιδρυτές του υποκαταστήματος μπορούν να επιλέξουν προσεκτικά τους εργαζόμενους από τη νέα χώρα, οι οποίοι ταιριάζουν στην κουλτούρα της επιχείρησης. Η κουλτούρα του υποκαταστήματος θα αποτελείται έτσι από ένα συνδυασμό εθνικών στοιχείων (κυρίως αξιών – βλ. Κεφάλαιο 9) και επιχειρηματικών στοιχείων (κυρίως πρακτικών – βλ. Κεφάλαιο 10). Τέτοιου είδους ξεκινήματα έχουν υψηλό ποσοστό επιτυχίας. Η IBM, καθώς και πολλές άλλες παλαιότερες πολυεθνικές και διεθνείς χρηματοοικονομικές εταιρίες, μέχρι τη δεκαετία του 1980 χρησιμοποιούσαν σχεδόν μόνο αυτόν τον τρόπο για την επέκτασή τους.

Η διεθνής στρατηγική συμμαχία είναι ένα συνετό μέσο συνεργασίας μεταξύ υπαρχόντων εταίρων. Χωρίς τη δημιουργία ενός νέου υποκαταστήματος, οι εταίροι συμφωνούν να συνεργαστούν σε συγκεκριμένα προϊόντα και αγορές για το κοινό τους συμφέρον.

Δεδομένου ότι το ρίσκο περιορίζεται στην κάθε ενέργεια ξεχωριστά, αυτός είναι ένας

ασφαλής τρόπος εκμάθησης των τρόπων της άλλης εταιρίας, καθώς η ύπαρξη κανενός δε διακυβεύεται. Η συνεργασία αυτή μπορεί να εξελιχθεί σε μία σύμπραξη ή συγχώνευση, αλλά στην περίπτωση αυτή οι εταίροι αναμένεται να γνωρίσουν ο ένας την κουλτούρα του άλλου επαρκώς, προκειμένου να αναγνωρίζουν τις πολιτισμικές «κακοτοπιές».

Η σύμπραξη με έναν ξένο εταίρο δημιουργεί μία νέα επιχείρηση με συγκέντρωση πόρων από δύο ή περισσότερους χρηματοδότες. Η σύμπραξη μπορεί να ξεκινήσει ως πρόγραμμα Greenfield, ή ο ντόπιος εταίρος μπορεί να μεταφέρει μέρος των ανθρώπων του στη σύμπραξη. Στη δεύτερη περίπτωση, φυσικά, μεταφέρει και μέρος της κουλτούρας του. Το πολιτισμικό ρίσκο των συμπράξεων μπορεί να ελεγχθεί με ξεκάθαρες συμφωνίες σχετικά με το ποιος εταίρος προμηθεύει ποιους πόρους, συμπεριλαμβανομένης και της διοίκησης. Οι συμπράξεις, στις οποίες ένας εταίρος παρέχει όλα τα μέλη της διοίκησης, έχουν μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας από εκείνες στις οποίες η ευθύνη μοιράζεται. Οι ξένες συμπράξεις μπορούν να αναπτύξουν νέα και δημιουργικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά με βάση τη συνεργασία των στοιχείων από τους ιδρυτές. Πρόκειται για έναν τρόπο εισόδου σε μία άγνωστη χώρα και αγορά, ο οποίος έχει περιορισμένο ρίσκο. Συχνά, τελικά ο ένας από τους δύο εταίρους εξαγοράζει τον άλλο.

Στην περίπτωση της εξαγοράς από ξένους, μία τοπική επιχείρηση εξαγοράζεται εξολοκλήρου από έναν ξένο αγοραστή. Η επιχείρηση έχει τη δική της ιστορία και τη δική της επιχειρηματική κουλτούρα. Επίσης, αντιπροσωπεύει μία εθνική κουλτούρα, η οποία διαφέρει από την εθνική κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία την εξαγόρασε. Οι ξένες εξαγορές είναι ένας γρήγορος τρόπος επέκτασης, αλλά το ρίσκο τους είναι ουσιαστικό. Χρησιμοποιώντας μία αναλογία από την οικογενειακή ζωή (τέτοιου είδους αναλογίες είναι δημοφιλείς για την περιγραφή των σχέσεων ανάμεσα σε μέρη των επιχειρήσεων), οι ξένες εξαγορές είναι για τα προγράμματα Greenfield, ότι η ανατροφή ενός υιοθετημένου παιδιού, του οποίου η υιοθεσία έγινε στην εφηβεία, για την ανατροφή ενός βιολογικού παιδιού σε μία οικογένεια. Σε σχέση με τα προβλήματα της

ενσωμάτωσης ενός νέου μέλους, μία λύση είναι η διατήρηση του ως επένδυση και όχι η άμεση ενσωμάτωσή του. Συχνά, όμως, αυτό δεν είναι ο λόγος που η ξένη εταιρία έχει εξαγοραστεί. Όταν η ενσωμάτωση είναι επιτακτική, οι πολιτισμικές συγκρούσεις συχνά λύνονται με μεγάλη δύναμη: άνθρωποι σε θέσεις-κλειδιά αντικαθίστανται από άτομα της επιχείρησης. Σε άλλες περιπτώσεις, άνθρωποι σε θέσεις-κλειδιά δεν έχουν μείνει για να περιμένουν να γίνει αυτό και έχουν φύγει οικειοθελώς. Οι ξένες εξαγορές συχνά οδηγούν στην καταστροφή των ανθρώπινων πόρων, πράγμα που τελικά οδηγεί στην καταστροφή του χρηματικού κεφαλαίου. Το ίδιο ισχύει και για τις εξαγορές εντός της χώρας, αλλά στο εξωτερικό το πολιτισμικό ρίσκο είναι ακόμη μεγαλύτερο. Είναι συνετό για τις πιθανές ξένες (και τοπικές) εξαγορές, να γίνονται αφού έχει γίνει μία ανάλυση των κουλτούρων της επιχείρησης και του αγοραστή. Αν η απόφαση είναι να προχωρήσουν, μία τέτοια ανάλυση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για το μελλοντικό πολιτισμικό διοικητικό σχέδιο.

Η διεθνής συγχώνευση θέτει όλα τα προβλήματα της ξένης εξαγοράς, συν το πρόβλημα ότι η δύναμη θα πρέπει να μοιράζεται. Τα πολιτισμικά προβλήματα δεν μπορούν πλέον να λύνονται με μονομερείς αποφάσεις. Επομένως, οι διεθνείς συγχωνεύσεις είναι εξαιρετικά επικίνδυνες. Ακόμη περισσότερο, στην περίπτωση της ξένης εξαγοράς, όπου μία ανάλυση της επιχειρηματικής και της εθνικής κουλτούρας των πιθανών εταίρων πρέπει να είναι μέρος της διαδικασίας λήψης της απόφασης για συγχώνευση. Αν η συγχώνευση έχει ολοκληρωθεί, η ανάλυση αυτή μπορεί και πάλι να γίνει η βάση ενός σχεδίου πολιτισμικής ενσωμάτωσης, το οποίο χρειάζεται την ενεργή και μόνιμη υποστήριξη του *Machtromotor* (βλ. Κεφάλαιο 10), ο οποίος συνήθως είναι ο γενικός διευθυντής.

Δύο κλασικές περιπτώσεις επιτυχημένων διεθνών συγχωνεύσεων είναι η Royal Dutch Shell (από το 1907) και η Unilever (από το 1930), και οι δύο από τις οποίες είναι μεταξύ Ολλανδικών και Βρετανικών επιχειρήσεων. Παρουσιάζουν πολύ λίγα κοινά χαρακτηριστικά: η μικρότερη χώρα έχει την πλειοψηφία των μετοχών, έχουν διατηρηθεί

δύο κεντρικά γραφεία για να αποφευχθεί η εντύπωση ότι η επιχείρηση διοικείται από μία από τις δύο χώρες μόνο, υπήρχε ισχυρή και χαρισματική ηγεσία κατά τη φάση της ενσωμάτωσης, έχουν υπάρξει εξωγενείς απειλές, οι οποίες έχουν κρατήσει τους εταίρους κοντά, για την επιβίωση της επιχείρησης και οι κυβερνήσεις δεν έχουν εμπλακεί στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι ο συνδυασμός της στρατηγικής συμμαχίας και της σύμπραξης της Airbus στην πόλη Toulouse της Γαλλίας. Η Airbus έχει γίνει η μία από τις δύο μεγαλύτερες εταιρίες κατασκευής αεροσκαφών στον κόσμο. Μέρη των αεροπλάνων κατασκευάζονται από τις εταιρίες που συμμετέχουν στη Βρετανία, στη Γερμανία και στην Ισπανία και έπειτα στέλνονται στην Toulouse, όπου συναρμολογούνται τα αεροσκάφη.

Το Διεθνές Marketing, η Διαφήμιση και η Καταναλωτική Συμπεριφορά

Ο πολιτισμός είναι ορατός στο σχεδιασμό και στην ποιότητα πολλών προϊόντων και στην παρουσίαση πολλών υπηρεσιών. Ένα παράδειγμα είναι η διαφορά στο σχεδιασμό του πιλοτηρίου ενός επιβατικού αεροσκάφους μεταξύ της Airbus (Ευρωπαϊκή εταιρία – κυρίως Γαλλική ή Γερμανική) και της Boeing (Αμερικάνικη εταιρία). Το πιλοτήριο της Airbus έχει σχεδιαστεί για να χρησιμοποιείται με τη μικρότερη δυνατή συμμετοχή του πιλότου, ενώ της Boeing το σχέδιο απαιτεί μεγαλύτερη συμμετοχή του πιλότου. Η Airbus είναι προϊόν μίας κουλτούρας με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας, ενώ η Boeing σέβεται την υποτιθέμενη ανάγκη του πιλότου να νιώθει ότι έχει τον έλεγχο.

Το 1983 ο καθηγητής του πανεπιστημίου Harvard, Theodore Levitt, έγραψε ένα άρθρο με τίτλο «Η Παγκοσμιοποίηση των Αγορών», στο οποίο προέβλεψε ότι η τεχνολογία και ο

εκσυγχρονισμός θα οδηγήσουν σε μία παγκόσμια σύγκλιση των αναγκών και των επιθυμιών των καταναλωτών. Αυτή η σύγκλιση, θα δώσει τη δυνατότητα σε παγκόσμιες εταιρίες να αναπτύξουν προϊόντα με παγκόσμια προγράμματα marketing και διαφήμισης. Στη δεκαετία του 1990 όλο και περισσότεροι συγγραφείς της λογοτεχνίας του marketing εξέφρασαν τις αμφιβολίες τους σχετικά με τη σύγκλιση αυτή και αναφέρονταν στους πολιτισμικούς δείκτες του Geert, προκειμένου να εξηγήσουν τις υπάρχουσες πολιτισμικές διαφορές. Τα Κεφάλαια 4 έως 8 παρέχουν επαρκή στοιχεία για τους σημαντικούς συσχετισμούς της καταναλωτικής συμπεριφοράς με τους δείκτες των πολιτισμικών διαστάσεων, κυρίως βασιζόμενα στην έρευνα της Marieke de Mooij. Αναλύοντας την εθνική καταναλωτική συμπεριφορά σε βάθος χρόνου, η de Mooij έδειξε ότι αντίθετα με την πρόβλεψη του Levitt, τα μοτίβα αγοραστικής και καταναλωτικής συμπεριφοράς στις πλούσιες χώρες στις δεκαετίες του 1980 και 1990 αποκλίνουν στον ίδιο βαθμό που συγκλίνουν. Ο πλούτος προσφέρει περισσότερες δυνατότητες επιλογής μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών και οι επιλογές των καταναλωτών δείχνουν ψυχολογικές και κοινωνικές επιρροές. Η De Mooij έγραψε:

Οι καταναλωτικές αποφάσεις ορίζονται από τις λειτουργικές ή τις κοινωνικές ανάγκες. Τα ρούχα ικανοποιούν μία λειτουργική ανάγκη, ενώ η μόδα ικανοποιεί μία κοινωνική ανάγκη. Ορισμένα προϊόντα ατομικής υγιεινής εξυπηρετούν λειτουργικές ανάγκες, ενώ άλλα κοινωνικές. Ένα σπίτι εξυπηρετεί μία λειτουργική ανάγκη, ενώ ένα σπιτικό μία κοινωνική ανάγκη. Η κουλτούρα επηρεάζει το είδος του σπιτιού στο οποίο ζουν οι άνθρωποι, πως σχετίζονται με το σπίτι τους και πως το φροντίζουν. Ένα αυτοκίνητο μπορεί να εξυπηρετεί μία λειτουργική ανάγκη, αλλά το είδος του αυτοκινήτου για τους περισσότερους ανθρώπους ικανοποιεί μία κοινωνική ανάγκη. Με τον όρο κοινωνική εννοούμε ότι η ανάγκη καθορίζεται από την κουλτούρα.

Η ανάλυση της De Mooij για την ανάπτυξη της αγοράς των ιδιωτικών αυτοκινήτων σε δεκαπέντε Ευρωπαϊκές χώρες, δείχνει ότι ο αριθμός των αυτοκινήτων ανά χίλιους κατοίκους, εξαρτάται όλο και λιγότερο από το εισόδημα: σχετίζεται στενά με τον εθνικό

πλούτο κατά το 1969 αλλά όχι κατά το 1994. Το εύρημα αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως σημάδι μίας σύγκλισης. Όμως, η προτίμηση για καινούργια έναντι των μεταχειρισμένων αυτοκινήτων και στις δύο περιόδους, δε βασίζεται στον πλούτο, αλλά μόνο στην αποφυγή της αβεβαιότητας: στις κουλτούρες με χαμηλότερη αποφυγή της αβεβαιότητας, οι άνθρωποι συνέχισαν να αγοράζουν μεταχειρισμένα αυτοκίνητα, χωρίς καμία σύγκλιση μεταξύ των χωρών. Η κατοχή δύο αυτοκινήτων σε μία οικογένεια το 1970 σχετιζόταν με τον εθνικό πλούτο, αλλά το 1997 σχετιζόταν με τον δείκτη ανδρισμού. Στις κουλτούρες με υψηλότερο δείκτη ανδρισμού, ο άνδρας και η γυναίκα σε μία οικογένεια είχαν ο καθένας το δικό του αυτοκίνητο, ενώ στις κουλτούρες με υψηλότερο δείκτη θηλυκότητας συχνά το ανδρόγυνο μοιραζόταν το ίδιο αυτοκίνητο. Από αυτή την άποψη έχει υπάρξει μία σύγκλιση μεταξύ των χωρών.

Από τους πολιτισμικούς δείκτες, η αποφυγή της αβεβαιότητας και ο δείκτης ανδρισμού αντιστέκονται περισσότερο στη σύγκλιση. Η αποφυγή της αβεβαιότητας είναι στο μεγαλύτερο βαθμό της, και ο δείκτης ανδρισμού στο σύνολό του, ανεξάρτητοι από τον πλούτο και κατά συνέπεια ανεπηρέαστοι από αυτόν. Η αποφυγή της αβεβαιότητας δηλώνει τις διαφορές στην ανάγκη για αγνότητα και για ειδίκευση στη γνώση. Ο ανδρισμός έναντι της θηλυκότητας εξηγεί τις διαφορές στην ανάγκη για επιτυχία ως στοιχείο της κοινωνικής θέσης, με συνέπεια μία ποικιλία προτίμησης σε προϊόντα ανάλογα με την κοινωνική θέση μεταξύ των χωρών. Εξηγεί επίσης τους ρόλους των ανδρών και των γυναικών στις αγορές και στη λήψη αποφάσεων εντός της οικογένειας. Τέτοιες διαφορές συχνά παραβλέπονται από τα στελέχη του marketing σε παγκόσμιο επίπεδο, οι οποίοι υποθέτουν ότι οι επιλογές της δικής τους κουλτούρας στις διαστάσεις αυτές είναι και παγκόσμιες.

Η λογοτεχνία της διαφήμισης στη δεκαετία του 1990 έχει τονίσει την ανάγκη για πολιτισμική διαφοροποίηση. Βασιζόμενη σε περισσότερες από 3.400 τηλεοπτικές διαφημίσεις, η De Mooij ξεχώρισε συγκεκριμένα στυλ διαφημίσεων για τις χώρες, τα οποία συνδέονται με τους πολιτισμούς των χωρών αυτών. Για παράδειγμα, η

παρουσίαση μεμονωμένων ατόμων στις διαφημίσεις είναι σπάνια στις κολεκτιβιστικές κουλτούρες (αν κανείς δε θέλει να κάνει παρέα με το άτομο αυτό, το προϊόν μάλλον δεν είναι και τόσο καλό!) Συζητήσεις ανάμεσα σε μητέρες και κόρες είναι ένα θέμα τηλεοπτικών διαφημίσεων τόσο στις χώρες με μικρή όσο και σε αυτές με μεγάλη διαφορά ισχύος, αλλά όταν η διαφορά ισχύος είναι μεγάλη, οι μητέρες συμβουλεύουν τις κόρες τους, ενώ όταν είναι μικρή, οι κόρες συμβουλεύουν της μητέρες τους.

Η ίδια μάρκα προϊόντων μπορεί να απευθύνεται σε διαφορετικές κουλτούρες σε διάφορες χώρες. Η διαφήμιση και οι τηλεοπτικές διαφημίσεις περισσότερο, στοχεύουν στην εσωτερική κινητοποίηση των πιθανών αγοραστών. Οι τηλεοπτικές διαφημίσεις είναι σύγχρονοι μύθοι και παραμύθια των προηγούμενων γενιών, τα οποία λέγονται διότι εναρμονίζονται με τον προγραμματισμό του μυαλού των ανθρώπων – και παρά την πρόβλεψη του καθηγητή Levitt, το μυαλό των ανθρώπων δεν έχει και δεν πρόκειται να παγκοσμιοποιηθεί.

Οι κοινωνίες των μεταναστών έχουν δημιουργήσει τις δικές τους αγορές ανά τον κόσμο, κυρίως στη βιομηχανία των τροφίμων. Το φαγητό έχει ισχυρούς συμβολικούς δεσμούς με τις παραδόσεις και με την ταυτότητα μίας ομάδας και οι μετανάστες – ειδικά αυτοί από τις κολεκτιβιστικές κουλτούρες με μεγάλη αποφυγή της αβεβαιότητας – θέλουν να διατηρήσουν τους δεσμούς αυτούς.

Περεταίρω πολιτισμική διαφοροποίηση, ακόμη και στις εταιρίες με παγκόσμιες πολιτικές marketing, παρέχεται από τον ενδιάμεσο ρόλο των τοπικών μέσων πώλησης, τα οποία μεταφράζουν (συχνά κυριολεκτικά) το διαφημιστικό μήνυμα στους καταναλωτές. Για παράδειγμα, ο βαθμός αμεσότητας ενός πωλητή βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην κουλτούρα. Οι τρόποι διαχείρισης και αμοιβής των πωλητών πρέπει να βασίζονται στις πολιτισμικές αξίες (τις δικές τους και των καταναλωτών) και στα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας. Οι αντιλήψεις των πωλητών για την ηθική των επιχειρήσεων ποικίλουν από

μία κουλτούρα σε μία άλλη – είναι μία άμεση ταυτοποίηση με ορισμένες αξίες που περιέχονται στους πολιτισμικούς δείκτες τους.

Οι αγορές των υπηρεσιών υποστηρίζουν ακόμη λιγότερο την παγκοσμιοποίηση από ότι οι αγορές των προϊόντων. Οι υπηρεσίες είναι εκ φύσεως προσωποποιημένες με βάση τον καταναλωτή. Οι διεθνείς επιχειρήσεις στον τομέα των υπηρεσιών τείνουν να αφήνουν αρκετά μεγάλο περιθώριο στην τοπική βιομηχανία του marketing.

Κάθε ταξιδιώτης σε μία νέα χώρα μπορεί να πιστοποιήσει την ανασφάλειά του σχετικά με το προσωπικό υπηρεσιών: πότε να δώσει φιλοδώρημα, με ποιο τρόπο και τι ποσού. Οι συνήθειες των φιλοδωρημάτων είναι διαφορετικές ανάλογα με τη χώρα: αντανακλούν τους αμοιβαίους ρόλους του πελάτη και του ατόμου που παρέχει την υπηρεσία, ενώ τονίζουν την ανισότητα (διαφορά ισχύος) και τις αντιτίθεται στην ανεξαρτησία τους (κολεκτιβισμός).

Οι πιθανότητες παγκοσμιοποίησης είναι καλύτερες για το βιομηχανικό marketing, το πεδίο μεταξύ των επιχειρήσεων, όπου συναντώνται οι διεθνείς αγοραστές και οι διεθνείς πωλητές. Τα τεχνικά χαρακτηριστικά είναι σημαντικά και η συμμετοχή είναι ένα βασικό εργαλείο του βιομηχανικού marketing, όπου οι διαδικασίες των διαπραγματεύσεων, όπως περιγράψαμε προηγούμενα, κυριαρχούν.

Η Διεθνής Πολιτική και οι Διεθνείς Επιχειρήσεις

Ο Glen Fisher, ένας πρώην αξιωματικός διεθνών σχέσεων των Ηνωμένων Πολιτειών, έχει γράψει ένα βιβλίο με τίτλο «Mindsets», σχετικά με το ρόλο των πολιτισμών στις διεθνείς σχέσεις. Στην εισαγωγή του κεφαλαίου με τίτλο «The Cultural Lens», γράφει:

Η εργασία στις διεθνείς σχέσεις είναι μία σημαντική προσπάθεια, καθώς κανείς πρέπει να αντιμετωπίσει εντελώς νέα μοτίβα νοοτροπίας. Στο βαθμό που μπορούν να προσδιορίζονται και να αναμένονται σε συγκεκριμένες ομάδες ή ακόμη και έθνη, ορισμένα στοιχεία που υπάρχουν μυστηριωδώς στις διεθνείς σχέσεις, θα εξαφανιστούν.

Οι διαφορετικές νοοτροπίες πρέπει να έχουν παίξει σημαντικό ρόλο στην ιστορία των εθνών από την πρώτη ύπαρξη των εθνών. Ο Ολλανδός κοινωνιολόγος Cornelis Lammers (1928 – 2009) παρουσίασε το γεγονός αυτό σε μία μελέτη από την αρχή του δεκάτου-ογδού αιώνα στην Ισπανική Ολλανδία (σημερινό Βέλγιο). Μετά την αποχώρηση των Ισπανών, σε μία περίοδο δέκα ετών (1706 – 1716) ένα μέρος της περιοχής καταλήφθηκε από Γαλλικές δυνάμεις, ένα μέρος της από Βρετανικές και ένα μέρος της από Ολλανδικές. Από τα διαθέσιμα στοιχεία, ο Lammers σύγκρινε τα διαφορετικά καθεστώτα που υπήρχαν από τα τρία αυτά έθνη στην περιοχή. Οι Γάλλοι προσπάθησαν να αναμορφώσουν τον απολυταρχικό τρόπο διακυβέρνησης και να θεσπίσουν ένα Γαλλικό στυλ συγκεντρωτικής, ορθολογιστικής αρχής. Οι Άγγλοι και οι Ολλανδοί διατήρησαν την παλιά μορφή διακυβέρνησης, αλλά οι Ολλανδοί προσπάθησαν να πείσουν τις τοπικές αρχές να εκσυγχρονιστούν για να είναι πιο αποτελεσματικές, ενώ οι Άγγλοι διατήρησαν επαφή με τις αστικές υποθέσεις, αλλά προσπάθησαν να μην εμπλέκονται πολύ σε αυτές. Αναγνωρίζουμε μία μεγαλύτερη διαφορά ισχύος και μία ισχυρότερη αποφυγή της αβεβαιότητας στην προσέγγιση των Γάλλων, σε αντίθεση με αυτές των Άγγλων και των Ολλανδών, από τους οποίους οι Ολλανδοί παρουσίασαν την αυξημένη θηλυκότητα στις προσπάθειές τους να κυβερνήσουν με ομοφωνία.

Κάθε ένα από τα Κεφάλαια 3 έως 8 έχει παρουσιάσει τη σχέση των πολιτισμικών αξιών με τις εθνικές πολιτικές διαδικασίες και τα πολιτικά θέματα. Οι πολιτικές διαδικασίες είναι οι τρόποι διεξαγωγής του πολιτικού παιχνιδιού, ενώ τα πολιτικά θέματα είναι τα προβλήματα, στα οποία δίνουν προτεραιότητα οι πολιτικοί της κάθε χώρας και τα οποία

τείνουν να υπερασπίζονται στη διεθνή πολιτική σκηνή. Τα κεφάλαια αυτά έδειξαν ότι οι σχέσεις μεταξύ των αξιών και της πολιτικής πρέπει πάντα να αντιμετωπίζονται ως η βάση για τον εθνικό πλούτο ή την εθνική φτώχεια μίας χώρας. Η εφαρμογή των αξιών ρυθμίζεται από το επίπεδο της οικονομικής ευημερίας.

Οι διαφορές στη διαφορά ισχύος και στην αποφυγή της αβεβαιότητας επηρεάζουν κυρίως τις πολιτικές διαδικασίες. Η μεγαλύτερη διαφορά ισχύος σημαίνει συγκεντρωτική πολιτική, έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των πολιτών και των αρχών και μεγαλύτερη πολιτική βία. Η ισχυρότερη αποφυγή της αβεβαιότητας σημαίνει περισσότερους κανόνες και νόμους, μεγαλύτερη ενσωμάτωση της κυβέρνησης στην οικονομία και ανικανότητα των πολιτών έναντι των αρχών. Η ισχυρότερη αποφυγή της αβεβαιότητας σημαίνει επίσης μεγαλύτερη διαφθορά, μετά την εξομοίωση των επιπτώσεων της εθνικής φτώχειας.

Ο ατομικισμός και ο κολεκτιβισμός και ο ανδρισμός και η θηλυκότητα επηρεάζουν κυρίως τα θέματα που θα υπερασπιστούν οι χώρες. Ο ατομικισμός υποδηλώνει ενδιαφέρον για τα ανθρώπινα δικαιώματα, τη δημοκρατία και τον καπιταλισμό των αγορών. Ο κολεκτιβισμός υποδηλώνει ενδιαφέρον για τα συλλογικά δικαιώματα. Ο ανδρισμός υποδηλώνει μία εστίαση στην οικονομική ανάπτυξη και στον ανταγωνισμό και μία πίστη στην τεχνολογία. Η θηλυκότητα υποδηλώνει μία εστίαση στην υποστήριξη των ατόμων που έχουν ανάγκη στη χώρα (πρόνοια) και στον κόσμο (συνεργασία για την ανάπτυξη) και στην προστασία του παγκόσμιου περιβάλλοντος.

Ο ανδρισμός έναντι της θηλυκότητας σχετίζεται με τις πολιτικές διαδικασίες, καθώς στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στον ανδρισμό οι πολιτικές ομιλίες είναι σε μεγάλο βαθμό αντιμωλίες, ενώ στις κοινωνίες που βρίσκονται πιο κοντά στη θηλυκότητα καθορίζονται με βάση την κοινή γνώμη. Ο μακροπρόθεσμος έναντι του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού σχετίζεται με το ρεαλισμό στην πολιτική έναντι του δογματισμού: ο

557

δεύτερος δηλώνει μία εστίαση στις αρχές, ακόμη και στις μη αποτελεσματικές και στα θεσπισμένα δικαιώματα. Η ικανοποίηση έναντι του περιορισμού δείχνει την αντίφαση μεταξύ της ανάγκης για ελευθερία του λόγου έναντι της ανάγκης για τάξη.

Οι επιρροές των αξιών και της οικονομικής ευημερίας σημαίνουν ότι ένας αριθμός Δυτικών πολιτικών αξιωμάτων δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε χώρες που δεν ανήκουν στο Δυτικό κόσμο και δεν βοηθούν ως παγκόσμιες οδηγίες:

- Η λύση πίεσης των παγκόσμιων προβλημάτων δεν προϋποθέτει παγκόσμια δημοκρατία. Ο υπόλοιπος κόσμος δεν Δυτικοποιείται. Οι απολυταρχικές κυβερνήσεις θα συνεχίσουν να υπερισχύουν στο μεγαλύτερο μέρος του κόσμου. Η άνοδος της Κίνας και της Ινδίας θα επηρεάσει την ιεραρχία στις επιχειρήσεις και στις διεθνείς συνεργασίες σε όλο τον κόσμο. Οι εκλογές δεν είναι μία παγκόσμια λύση στα πολιτικά προβλήματα. Στις φτωχές, κολεκτιβιστικές χώρες, με μεγάλη διαφορά ισχύος και ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας, οι εκλογές ενδέχεται να προκαλέσουν περισσότερα προβλήματα από αυτά που θα επιλύσουν. Ένα παράδειγμα είναι η Αλγερία, όπου τις πρώτες εκλογές το 1990 κέρδισαν οι ακραίες παρατάξεις, οι οποίες δεσμεύθηκαν να δώσουν ένα τέλος στις πολιτικές ελευθερίες, αποτέλεσμα που κρίθηκε άκυρο από τον στρατό και ξεκίνησε ένα κύμα τρομοκρατίας, το οποίο διήρκησε οκτώ χρόνια και προκάλεσε χιλιάδες θύματα. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η Ρωσία, όπου η εξαφάνιση του κομμουνισμού και το τέλος της Σοβιετικής Ένωσης το 1991 άφησε ένα κενό στην εξουσία. Οι θεσμοί που ήταν απαραίτητοι για την εφαρμογή των δημοκρατικών αποφάσεων, δεν υπήρχαν και η τοπική μαφία θέσπισε την κλεπτοκρατία (μία κυβέρνηση κλεφτών). Και σε αυτή την περίπτωση τη διακυβέρνηση ανέλαβε μία αυταρχική κυβέρνηση.
- Ο καπιταλισμός της ελεύθερης αγοράς δεν μπορεί να είναι παγκόσμιος. Προϋποθέτει μία ιδιοσυγκρασία ατομικισμού, η οποία απουσιάζει στο

μεγαλύτερο μέρος του κόσμου. Στο κεφάλαιο 4 δείξαμε μία στατιστική σχέση μεταξύ του ατομικισμού και του εθνικού πλούτου, αλλά με τις αιτίες να βρίσκονται από τον πλούτο προς τον ατομικισμό: Οι χώρες έγιναν περισσότερο ατομικιστικές αφού αύξησαν τον πλούτο τους και όχι περισσότερο πλούσιες αφού αυξήθηκε το επίπεδο ατομικισμού τους. Ο καπιταλισμός της ελεύθερης αγοράς ταιριάζει σε χώρες, οι οποίες είναι ήδη πλούσιες και είναι απίθανο να μετατρέψει τις φτωχές χώρες σε πλούσιες. Οι οικονομίες των «δράκων» της Ανατολικής Ασίας, οι οποίες αναπτύχθηκαν πολύ γρήγορα από τα μέσα της δεκαετίας του 1960 έως τα μέσα της δεκαετίας του 1990, είχαν διαφορετικά οικονομικά συστήματα, με συχνά μεγάλη ανάμειξη της κυβέρνησης.

- Η οικονομική ανάπτυξη έχει οικολογικό κόστος, το οποίο οι οικονομολόγοι τείνουν να αγνοούν. Το βιοτικό επίπεδο των Δυτικών δημοκρατιών συνεπάγεται έναν βαθμό μόλυνσης του περιβάλλοντος και εξάλειψης των πόρων, τα οποία αποκλείουν την επέκταση του βιοτικού αυτού επιπέδου στον πληθυσμό όλου του κόσμου. Όποιος αναζητά την ανάπτυξη για όλους, θα πρέπει να βρει έναν καινούργιο τρόπο μεταχείρισης του οικοσυστήματος: διατηρώντας την ποιότητα ζωής των πλούσιων χωρών, αλλά μειώνοντας δραστικά το οικολογικό κόστος αυτής. Η έννοια της οικονομικής ανάπτυξης μπορεί υπό αυτούς τους όρους να είναι απόλυτη. Θα πρέπει να βρεθεί ένα άλλο μέτρο της ποιότητας και της δύναμης για επιβίωση των οικονομικών και οικολογικών συστημάτων.
- Οι έννοιες των ανθρώπινων δικαιωμάτων δεν μπορούν να είναι παγκόσμιες. Η Παγκόσμια Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, η οποία υιοθετήθηκε το 1948, βασιζόταν στις ατομικιστικές αξίες της Δύσης, τις οποίες δεν μοιράζονταν οι πολιτικοί αρχηγοί, ούτε οι πληθυσμοί της πλειονότητας των κολεκτιβιστικών χωρών του κόσμου. Χωρίς να χαθούν τα προνόμια της παρούσας διακήρυξης, η οποία με κάποιον τρόπο παρουσιάζει τουλάχιστον μία στάση ενάντια στις μαζικές παραβάσεις, η διεθνής κοινότητα πρέπει να αναθεωρήσει τη διακήρυξη, προκειμένου αυτή να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, τα δικαιώματα των ομάδων και των μειονοτήτων. Με τον τρόπο αυτό, τα θύματα των ακραίων πολιτικών και

των θρησκευτικών δογμάτων, θα προστατεύονται – η προστασία αυτή θα πρέπει να υπερισχύει έναντι της εθνικής κυριαρχίας.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις και οι μη-κυβερνητικές οργανώσεις βασίζονται, για τη λειτουργία τους, εξολοκλήρου στην διαπολιτισμική επικοινωνία και συνεργασία. Οι περισσότερες διεθνείς επιχειρήσεις υποτίθεται ότι δεν έχουν μία εθνική κουλτούρα, καθώς τα άτομα που παίρνουν τις αποφάσεις προέρχονται από διαφορετικές χώρες. Παραδείγματα είναι ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών με τις επιμέρους οργανώσεις του, όπως η UNESCO και UNIDO, η Ευρωπαϊκή Ένωση, η Διεθνής Οργάνωση Εργασίας και το Παγκόσμιο Συμβούλιο Εκκλησιών. Άλλες έχουν μία εθνική κουλτούρα, η οποία σχετίζεται με το παρελθόν τους: θρησκευτικές οργανώσεις, όπως η Ρωμαιοκαθολική Εκκλησία (Ιταλική) και η Εκκλησία των Μορμόνων (Αμερικάνικη) και ανθρωπιστικές οργανώσεις, όπως ο Ερυθρός Σταυρός (Ελβετικός) και η Διεθνής Αμνηστία (Βρετανική).

Συνομοσπονδίες όπως τα Ηνωμένα Έθνη και η Ευρωπαϊκή Ένωση, εξ ορισμού δεν πρέπει να έχουν μία υπερισχύουσα εθνική κουλτούρα. Αυτό αποτελεί μικρότερο πολιτικό πρόβλημα τέτοιων οργανώσεων, στις οποίες οι άνθρωποι υποτίθεται ότι δρουν ως εκπρόσωποι των χωρών τους και διευθετούν τις διαφορές τους με διαπραγμάτευση. Είναι όμως ουσιαστικό πρόβλημα στις καθημερινές δράσεις, στις οποίες οι άνθρωποι υποτίθεται ότι αντιπροσωπεύουν, όχι τις χώρες τους, αλλά την οργάνωση την ίδια. Οι οργανώσεις μπορούν να λειτουργήσουν μόνο αν τα μέλη τους μοιράζονται κάποιο είδος κουλτούρας – αν ομαδικά μπορούν να θεωρήσουν ορισμένα πράγματα ως δεδομένα. Η επιλογή του προσωπικού και οι διαδικασίες προαγωγής πρέπει να υπολογίζουν θέματα εκτός της καταλληλότητας για τη θέση. Βασικά άτομα μπορεί να απομακρυνθούν πριν μάθουν τη δουλειά τους. Συχνά οι στόχοι δεν είναι ξεκάθαροι και όταν είναι ξεκάθαροι η σχέση των μέσων και των αποτελεσμάτων δεν είναι σαφής. Τέτοιες οργανώσεις μπορούν να ξεφύγουν από την αναποτελεσματικότητα μόνο με την ανάπτυξη μίας ισχυρής επιχειρηματικής κουλτούρας, στο επίπεδο των κοινών πρακτικών (βλ. Κεφάλαιο 10). Ένα βιώσιμο σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης είναι βασικής σημασίας. Οι διαφορές στις

εθνικότητες στις οργανώσεις αυτές και πάλι επηρεάζουν τόσο τις διαδικασίες όσο και το περιεχόμενο της εργασίας των οργανώσεων: ο τρόπος λειτουργίας της γραφειοκρατίας και τα έργα που αναλαμβάνει η οργάνωση. Όπως και στην περίπτωση της εθνικής πολιτικής, οι διαδικασίες συνδέονται κυρίως με τη διαφορά ισχύος και την αποφυγή της αβεβαιότητας και το περιεχόμενο σχετίζεται με τον ατομικισμό και τον ανδρισμό.

Έτσι, διεθνείς ενέργειες, όπως οι κοινές στρατιωτικές επεμβάσεις και οι αποστολές για τη διατήρηση της ειρήνης, είναι πολύ πιθανό να προκαλέσουν πολιτισμικές διαφωνίες, όχι μόνο ανάμεσα στους ξένους στρατιώτες και τους ντόπιους κατοίκους, αλλά επίσης μεταξύ των διαφορετικών εθνικοτήτων των στρατιωτών. Η επιτυχία τέτοιων δράσεων απαιτεί εξαιρετικές ικανότητες πολιτισμικής διοίκησης.

Οικονομική Ανάπτυξη, Στασιμότητα και Συνεργασία για την Ανάπτυξη

Ο δέκατος ένατος αιώνας και το πρώτο μισό του εικοστού αιώνα ήταν η εποχή της Ευρώπης. Οι Ευρωπαίοι και τα παιδιά τους ήταν οι «άρχοντες της ανθρωπότητας», οι οποίοι αποίκισαν στο μεγαλύτερο μέρος του κόσμου, συγκεντρώνοντας πλούτο από διάφορα μέρη προς την Ευρώπη. Ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος ήταν το ορόσημο που άλλαξε τις σχέσεις μεταξύ των ηπείρων και μεταξύ των πλούσιων και των φτωχών χωρών. Στα τριάντα χρόνια μετά τον πόλεμο, σχεδόν όλες οι πρώην αποικίες έγιναν ανεξάρτητες. Η ελευθερία αναγνωρίστηκε ως θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα και περίπου 1950 προγράμματα βοήθειας για ανάπτυξη ξεκίνησαν σταδιακά, χρηματοδοτήθηκαν από τις πλούσιες χώρες και δόθηκαν στις φτωχές. Από το 1950 έως το 2000 περισσότερα από ένα τρισεκατομμύριο δολάρια Αμερικής δόθηκαν από τις πλούσιες χώρες στις φτωχές για την ανάπτυξή τους.

Στο Κεφάλαιο 5 δείξαμε ότι το ποσοστό του εθνικού εισοδήματος που οι κυβερνήσεις των πλούσιων χωρών διαθέτουν για την ανάπτυξη άλλων χωρών διαφέρει από χώρα σε χώρα (το 2005 οι Ηνωμένες Πολιτείες διέθεσαν το 0.22% του Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματός τους, ενώ η Δανία, το Λουξεμβούργο, η Ολλανδία, η Νορβηγία και η Σουηδία, η κάθε μία διέθεσαν ποσοστό μεγαλύτερο του 0.7%) και ότι το ποσοστό αυτό έχει ισχυρή σχέση με τη βαθμολογία στην κλίμακα της θηλυκότητας της κάθε χώρας. Τα χρήματα για την ενίσχυση της ανάπτυξης διατίθενται ανάλογα με τις βασικές ανάγκες της χώρας που τα διαθέτει και όχι σύμφωνα με τις υλικές ανάγκες της χώρας που τα δέχεται.

Αναλύοντας περίπου μισό αιώνα αναπτυξιακής βοήθειας, οι περισσότεροι παρατηρητές συμφωνούν ότι η διάθεση των χρημάτων αυτών δεν ήταν πολύ αποτελεσματική. Ένας αριθμός χωρών έγιναν από φτωχές, πλούσιες, κυρίως στην Ανατολική Ασία, αλλά η πρόοδος αυτή είχε σχέση με τις αξίες και τις προσπάθειες του πληθυσμού και όχι με το ποσό των χρημάτων που έλαβε η χώρα. Παρά τη ροή χρημάτων βοήθειας, το χάσμα στα εισοδήματα των πλούσιων και των φτωχών χωρών δεν έχει μειωθεί. Η ανάπτυξη των φτωχών χωρών είναι ένας δύσκολος δρόμος, καθώς η ανάπτυξη του πληθυσμού καταβροχθίζει κάθε αύξηση των πόρων. Οι πολιτισμικές και οι θρησκευτικές παραδόσεις (στις φτωχές και στις πλούσιες χώρες) που αντιστέκονται στον έλεγχο του πληθυσμού, εκτός από την απειλή της ειρήνης στην περιοχή αλλά και σε όλο τον κόσμο, είναι επίσης και οι μεγαλύτεροι εχθροί της ανάπτυξης.

Κανείς άλλος δεν μπορεί να ωθήσει μία χώρα στην ανάπτυξη, εκτός από τον ίδιο της τον πληθυσμό. Η ανάπτυξη βρίσκεται στο μυαλό και όχι στα υλικά αγαθά. Τα ξένα χρήματα και η ξένη ειδικευση είναι αποτελεσματικά μόνο στο βαθμό που μπορούν να ενσωματωθούν στην τοπική γνώση. Οι πετυχημένες περιπτώσεις, όταν αναφέρονται σε λογοτεχνικά βιβλία, πάντα τονίζεται η απελευθέρωση των ντόπιων από τις ξένες γνώσεις. Η Παγκόσμια Τράπεζα το 1992 ξεκίνησε ένα ερευνητικό πρόγραμμα σχετικά με τις «καλύτερες πρακτικές» στην Αφρική, που δείχνει πόσο γρήγορα μπορούν να υπάρξουν αποτελέσματα, από την επένδυση στα ντόπια ιδρύματα, τα οποία στηρίζουν την

δέσμευση, την αφοσίωση και την αίσθηση της ταυτότητας των ανθρώπων, ενώ παράλληλα εφαρμόζοντας ουσιαστικούς εκσυγχρονισμούς, όπως η ενίσχυση της νομοθεσίας.

Η κυρίαρχη φιλοσοφία της συνεργασίας για την ανάπτυξη, σπάνια έχει αναγνωρίσει την ανάγκη αυτή για τοπική ενσωμάτωση. Τα οικονομικά μοντέλα υπαγορεύουν τις πολιτικές. Η ανάπτυξη μίας χώρας έχει θεωρηθεί εδώ και δεκαετίες ένα οικονομικό και τεχνικό πρόβλημα, ένα θέμα μεταφοράς χρημάτων και τεχνολογίας. Οι αποφάσεις σχετικά με τη διάθεση των χρημάτων, λαμβάνονται από τους πολιτικούς, οι οποίοι δέχονται συμβουλές από τους τεχνοκράτες και των δύο πλευρών. Η ύπαρξη των πολιτισμικών προγραμματισμών σε κάθε πλευρά γίνεται στην καλύτερη περίπτωση στα λόγια και τα μόνα προγράμματα που χρησιμοποιούνται στον προγραμματισμό της ανάπτυξη είναι αυτά των δωρητών. Το πραγματικό γεγονός της διαφθοράς, για παράδειγμα, δεν αναφέρεται σχεδόν ποτέ στη λογοτεχνία. Πολύ λίγα χρήματα διατίθενται στη μελέτη των αμοιβαίων σχέσεων μεταξύ της κουλτούρας και της τεχνολογικής αλλαγής, παρόλο που οι ανθρωπολόγοι για δεκαετίες έχουν δείξει τη βασική επιρροή της κουλτούρας στα αποτελέσματα.

Οι διαπολιτισμικές συναναστροφές στο πλαίσιο της συνεργασίας για την ανάπτυξη έχουν μία θεσμική πλευρά και μία διαπροσωπική πλευρά. Στο θεσμικό επίπεδο, πολλές χώρες που δέχονται βοήθεια, αλλά επίσης και πολλές χώρες που παρέχουν βοήθεια, στερούνται θεσμικού πλαισίου προκειμένου να επιτύχει η συνεργασία αυτή. Συνήθως, οι πρωτόγονες δομές των ιδρυμάτων στις χώρες που δέχονται τη βοήθεια, είναι αυτές που παρουσιάζεται ότι οφείλονται για μία αποτυχία. Στην πλευρά των δωρητών, όμως, η κατάσταση δεν είναι πάντα καλύτερη. Πολλές εταιρίες ανάπτυξης έχουν δημιουργηθεί από τις εξωτερικές υποθέσεις, ο βασικός στόχος των οποίων είναι η προώθηση των συμφερόντων της χώρας που παρέχει τη βοήθεια στο εξωτερικό. Οι διπλωμάτες δεν έχουν ούτε τις ικανότητες, ούτε την επιχειρηματική κουλτούρα προκειμένου να δράσουν ως επιτυχημένοι επιχειρηματίες για την ανάπτυξη συμβουλευτικών δράσεων. Τα

χρήματα της βοήθειας συχνά έχουν πολιτικούς όρους: πρέπει να διατεθούν με συγκεκριμένο τρόπο που ικανοποιεί τις αξίες, αν όχι τα ενδιαφέροντα, των κατοίκων και των πολιτικών της χώρας που τα διαθέτει, ανεξάρτητα με το αν τέτοιες αξίες υπάρχουν στους πολίτες και στους πολιτικούς της χώρας που δέχεται τα χρήματα. Προγράμματα, τα οποία χρηματοδοτούνται από διεθνείς οργανώσεις, όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, θεωρητικά δεν έχουν τέτοιους περιορισμούς, αλλά πρέπει να ικανοποιούν τους στόχους της οργάνωσης, οι οποίοι συχνά έρχονται σε αντίφαση με τους στόχους της χώρας που δέχεται τη βοήθεια.

Το θεσμικό πρόβλημα στη χώρα που δέχεται τη βοήθεια είναι το πιο σοβαρό στις χώρες, στις οποίες το παραδοσιακό θεσμικό πλαίσιο δεν επιβίωσε μετά την ανεξαρτησία από τον αποικισμό. Οι περισσότερες από αυτές τις χώρες βρίσκονται στην Αφρική. Ακόμη και όταν οι τοπικοί πόλεμοι δεν καταστρέφουν τα προϊόντα της ειρηνικής ανάπτυξης, οι δυνάμεις της κοινωνίας κάνουν την ανάπτυξη δύσκολη. Χωρίς θεσμικές παραδόσεις, τα προσωπικά ενδιαφέροντα μπορούν να επικρατήσουν χωρίς έλεγχο. Τα ιδρύματα δεν μπορούν να δημιουργηθούν από το τίποτα: είναι συμφωνίες ύπαρξης, οι οποίες βασίζονται στις αξίες και στην ιστορία, και οι οποίες πρέπει να αναπτυχθούν. Η οικονομική επιτυχία συγκεκριμένων χωρών της Ανατολικής Ασίας, οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι το θεσμικό πλαίσιο υπήρχε για αιώνες και υιοθετήθηκε στη σύγχρονη εποχή.

Η αναπτυξιακή συνεργασία έχει υποφέρει από διάφορα μοντέλα σχετικά με τη λειτουργία των οργανισμών (βλ. Κεφάλαιο 9), ανάμεσα στους τεχνικούς της χώρας που παρέχει τη βοήθεια και στους τεχνικούς της χώρας που τη δέχεται.

Ας αναλύσουμε την ιστορία μίας Γερμανικής μηχανικής εταιρίας, η οποία εγκατέστησε ένα αρδευτικό σύστημα σε μία Αφρικάνικη χώρα. Ξεπερνώντας σοβαρές τεχνικές δυσκολίες, οι μηχανικοί κατασκεύασαν ένα αποτελεσματικό σύστημα, το οποίο ήταν

εύκολο να λειτουργήσει. Παρείχαν όλα τα απαραίτητα έγγραφα για τη μετέπειτα χρήση και τις επισκευές, μεταφρασμένα στα Αγγλικά και στα Σουαχίλι και έπειτα έφυγαν. Τέσσερις μήνες αργότερα το σύστημα χάλασε και δεν επισκευάστηκε ποτέ. Η τοπική αρχή δεν είχε την ευκαιρία να υιοθετήσει το έργο ως ιδιοκτησία τους και το έργο δεν είχε διαχειριστή.

Μία κλασική μελέτη που χρηματοδοτήθηκε από την Καναδική Διεθνή Αναπτυξιακή Εταιρία, ανέλυσε τους παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του προσωπικού της χώρας που παρέχει τη βοήθεια στις άλλες χώρες. Κάλυπτε 250 Καναδικές εταιρίες σε έξι χώρες, καθώς και 90 ομόλογούς τους. Παρουσίασε τρία στοιχεία:

1. Διαπολιτισμικές συναναστροφές και εκπαίδευση, σε σχέση με τη συμμετοχή στην τοπική κουλτούρα και τους ντόπιους κατοίκους και με την μετάδοση των ικανοτήτων.
2. Επαγγελματική αποτελεσματικότητα, σε σχέση με την περάτωση των καθημερινών στόχων, καθηκόντων και ευθυνών στη δουλειά.
3. Προσωπική και οικογενειακή προσαρμογή και ικανοποίηση, σε σχέση με τη δυνατότητα βασικής ικανοποίησης, όταν κανείς ζει στο εξωτερικό, είτε ως άτομο, είτε ως οικογένεια.

Από αυτά τα τρία, τα άτομα που ζούσαν στο εξωτερικό φαίνεται να είναι ανταγωνιστικά στα στοιχεία 2 και 3, αλλά όχι στο στοιχείο 1. Οι ντόπιοι ομόλογοί τους τόνισαν τη μεταφορά των ικανοτήτων, μέσα από τις διαπολιτισμικές συναναστροφές και την εκπαίδευση ως μεγάλης σημασίας.

Μία μελέτη από τις εταιρίες ανάπτυξης της Δανίας, της Φιλανδίας, της Νορβηγίας και της Σουηδίας, επικεντρώθηκε στην αποτελεσματικότητα του Σκανδιναβικού τεχνικού προσωπικού που παρείχε βοήθεια στην Ανατολική Αφρική. Έκρινε τις προτεραιότητες που θέτονταν από τους δωρητές: από εννιακόσιους Σκανδιναβούς που ζούσαν στο εξωτερικό, τα δύο τρίτα ήταν υλοποιητές (έκαναν τα έργα μόνοι τους), ενώ μόνο το ένα πέμπτο ήταν εκπαιδευτές του τοπικού προσωπικού ή σύμβουλοι στη δημιουργία τοπικών θεσμών. Σύμφωνα με τους ερευνητές, η αναλογία ανάμεσα στις δύο κατηγορίες θα έπρεπε να είναι αντίστροφη. Η μορφή αυτή θα είχε μειώσει δραστικά τον αριθμό των ατόμων που θα ήταν απαραίτητοι και θα είχε αλλάξει το είδος των ικανοτήτων που θα απαιτούνταν από αυτούς.

Συνοπτικά, αν υπάρχει επαρκής θεσμική υποστήριξη, οι διαπολιτισμικές συναναστροφές στο πλαίσιο της αναπτυξιακής συνεργασίας, θα είναι αποτελεσματικές, αν υπάρχει αμφίδρομη ροή γνώσεων: τεχνικών γνώσεων από τους δωρητές προς τους δέκτες και πολιτισμικών γνώσεων, στις οποίες οι τεχνικές γνώσεις θα πρέπει να εφαρμόζονται, από τους αποδέκτες προς τους δωρητές. Ένας ειδικός τεχνικός συναντάει έναν ειδικό σε θέματα πολιτισμού και η κοινή τους ειδίκευση είναι η βάση για τον αμοιβαίο σεβασμό.

Η Εκμάθηση της Διαπολιτισμικής Επικοινωνίας

Η υιοθέτηση ικανοτήτων διαπολιτισμικής επικοινωνίας γίνεται μέσα από τρεις φάσεις: επίγνωση, γνώση και ικανότητες. Η *επίγνωση* είναι η αφετηρία: η αναγνώριση ότι το άτομο έχει έναν συγκεκριμένο πνευματικό προγραμματισμό, εξαιτίας του τρόπου με τον οποίο μεγάλωσε και ότι οι άλλοι άνθρωποι, οι οποίοι μεγάλωσαν σε διαφορετικό περιβάλλον, έχουν διαφορετικό πνευματικό προγραμματισμό για τους ίδιους λόγους. Ο Max Pages, ένας Γάλλος κοινωνικός ψυχολόγος, ο οποίος πήγε στις Ηνωμένες Πολιτείες στη δεκαετία του 1950 για να σπουδάσει σχετικά με την ομαδική εκπαίδευση, περιγράφει μία περίπτωση, στην οποία έλλειπε η επίγνωση αυτή:

Ήταν ξεκάθαρο σε μένα, ότι εγώ, ο Μαχ, γινόμουν αποδεκτός και όχι η κουλτούρα μου. Με αντιμετώπιζαν όπως κάθε άλλο Αμερικάνο, ο οποίος είχε μία εξωτική διαφορετικότητα, καθώς ήμουν Γάλλος, το οποίο ήταν παρόμοιο χαρακτηριστικό για αυτούς, όπως, για παράδειγμα, μία διαφορετική μπλούζα. Γενικά, δεν υπήρχε περιέργεια σχετικά με τον διανοητικό κόσμο, στον οποίο ζούσα, τα βιβλία που είχα γράψει ή είχα διαβάσει, τις διαφορές μεταξύ του τι συμβαίνει στη Γαλλία ή στην Ευρώπη και στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Η ισχυρή πολιτισμική επίγνωση ήταν στοιχείο, με το οποίο ασχολήθηκε ο συγγραφέας James Morier. Η αναφορά σε αυτόν στο ξεκίνημα του κεφαλαίου τον χαρακτήρισε να έχει «μία χιουμοριστική συμπάθεια, η οποία του έδινε τη δυνατότητα να εκτιμήσει τα κίνητρα των ανθρώπων, που ήταν τελείως διαφορετικοί από αυτόν».

Αυτό που ακολουθεί είναι η γνώση. Αν έπρεπε να συναναστραφούμε με άλλες κουλτούρες, θα έπρεπε να μάθουμε σχετικά με αυτές. Θα έπρεπε να μάθουμε σχετικά με τα σύμβολά τους, του ήρωες τους και τα τελετουργικά τους. Παρόλο που ίσως ποτέ να μην υιοθετήσουμε τις αξίες τους, πρέπει να αποκτήσουμε μία ιδέα σχετικά με το βαθμό, στον οποίο οι αξίες τους διαφέρουν από τις δικές μας.

Οι ικανότητες βασίζονται στην επίγνωση και στη γνώση, καθώς επίσης και στην πρακτική. Πρέπει να αναγνωρίσουμε και να εφαρμόσουμε τα σύμβολα της άλλης κουλτούρας: να αναγνωρίσουμε τους ήρωες τους, να εξασκήσουμε τα τελετουργικά τους και να βιώσουμε την ικανοποίηση της συμβίωσης στο νέο περιβάλλον, όντας ικανοί να λύσουμε αρχικά τα απλούστερα και αργότερα τα πιο σύνθετα προβλήματα της ζωής μεταξύ των άλλων ανθρώπων.

Η διαπολιτισμική επικοινωνία μπορεί να διδαχθεί. Ορισμένοι μαθητές είναι πιο χαρισματικοί στη μάθηση αυτής, από ότι άλλοι. Άτομα με αδικαιολόγητα φουσκωμένα εγώ, χαμηλή προσωπική ανοχή για την αβεβαιότητα, ιστορικό συναισθηματικής αστάθειας ή άτομα που ανήκουν σε ρατσιστικές ομάδες, ή σε ακραίες πολιτικές πεποιθήσεις, αποτελούν αρνητικά στοιχεία για ένα τέτοιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το οποίο, υποθέτει ότι υπάρχει η ικανότητα στους ανθρώπους να αποστασιοποιούνται από τις δικές τους πεποιθήσεις. Τέτοια άτομα είναι πιθανό να μην ταιριάζουν στη ζωή σε μία ξένη χώρα. Σε μία περίπτωση που η οικογένεια θα αναγκαστεί να ζήσει σε μία άλλη χώρα, είναι συνετό να βεβαιωθούν ότι όλα τα μέλη της έχουν την απαιτούμενη συναισθηματική σταθερότητα.

Υπάρχουν δύο είδη μαθημάτων διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Τα πιο παραδοσιακά εστιάζουν σε συγκεκριμένες γνώσεις της άλλης κουλτούρας. Ενημερώνουν τα άτομα που πρόκειται να ζήσουν στο εξωτερικό, και κατά προτίμηση και τους συντρόφους αυτών, καθώς επίσης και τα παιδιά τους, σχετικά με τη νέα χώρα, συμπεριλαμβανομένης και της γεωγραφίας της, της ιστορίας της, των εθίμων, της υγιεινής, του τι επιτρέπεται και τι δεν επιτρέπεται – δηλαδή, πώς να ζήσουν. Δεν παρέχουν εκτεταμένη εξέταση της κουλτούρας των ατόμων που πρόκειται να μεταναστεύσουν. Είναι εξαιρετικά σημαντικά, αλλά ένα άτομο μπορεί να πάρει τέτοιες πληροφορίες από βιβλία, από ταινίες και από το διαδίκτυο. Για την ακρίβεια, τα ινστιτούτα που παρέχουν αυτό τον τύπο εκπαίδευσης, συχνά διατηρούν βιβλιοθήκες με βιβλία και ταινίες ή ιστοσελίδες με σχετικές πληροφορίες.

Ένας ακόμη καλύτερος τρόπος προετοιμασίας για μία συγκεκριμένη αποστολή, είναι φυσικά η εκμάθηση της τοπικής γλώσσας. Υπάρχουν πολλά ταχύρυθμα τμήματα, αλλά αν το άτομο δεν έχει εξαιρετικές ικανότητες, η εκμάθηση μίας νέας γλώσσας σε επιχειρηματικό επίπεδο, θα διαρκέσει αρκετούς μήνες – ίσως λίγο λιγότερο αν τα μαθήματα γίνονται στην ξένη χώρα, έτσι ώστε το άτομο να είναι απόλυτα βυθισμένο στη νέα γλώσσα. Οι περισσότεροι εργοδότες δε σχεδιάζουν μελλοντικά προκειμένου να

επιτρέψουν στα άτομα να έχουν αρκετό χρόνο για να μάθουν τη γλώσσα στη χώρα τους. Αν υπάρχει η δυνατότητα, είναι σημαντικό να μάθουν και οι δύο σύντροφοι τη νέα γλώσσα. Οι γυναίκες, γενικά, μαθαίνουν πιο γρήγορα ξένες γλώσσες από ότι οι άνδρες. Επίσης, είναι καλύτερες στο να μαθαίνουν τα μη-λεκτικά στοιχεία μίας κουλτούρας.

Ο άλλος τύπος μαθημάτων διαπολιτισμικής επικοινωνίας εστιάζει στην επίγνωση και στη γενική γνώση των πολιτισμικών διαφορών. Η εκπαίδευση της *επίγνωσης* εστιάζει στον πνευματικό προγραμματισμό του ατόμου και στα σημεία που αυτός διαφέρει από άλλους. Δεν εστιάζει στη χώρα στην οποία πρόκειται να πάει το άτομο – η γνώση και οι ικανότητες που διδάσκονται, μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε πολιτισμικό περιβάλλον. Ασχολούνται περισσότερο με τον τρόπο εργασίας στην ξένη χώρα και λιγότερο με τον τρόπο ζωής σε αυτή: πώς να φέρουν σε πέρας μία εργασία. Παράλληλα με το άτομο που πρόκειται να μεταναστεύσει, το μάθημα μπορεί να παρακολουθεί και η σύντροφός του, καθώς μία σύντροφος με κατανόηση είναι ένα θετικό στοιχείο κατά τη διάρκεια της περιόδου που διαρκεί το πολιτισμικό σοκ. Σε κάθε περίπτωση, τα μαθήματα πρέπει να παρακολουθούνται από το αφεντικό και τον επικεφαλής του προσωπικού, οι οποίοι συναναστρέφονται με τα άτομα από ξένες χώρες. Η εμπειρία μας έχει διδάξει ότι ένα βασικό πρόβλημα των ατόμων που μεταναστεύουν είναι να έχουν την κατανόηση και την υποστήριξη του προσωπικού, το οποίο αποτελεί σύνδεσμο με την πατρίδα τους. Τα άτομα στην πατρίδα τους πρέπει να έχουν την ίδια ευαισθητοποίηση που απαιτείται από το άτομο που ζει σε μία ξένη χώρα. Με σκοπό να επιτύχει ένα τέτοιο μάθημα, πρέπει να υπάρχει δέσμευση από την ανώτατη διοίκηση, επένδυση ουσιαστικού χρόνου από τους εκπαιδευόμενους και συμμετοχή στο πρόγραμμα από άτομα της επιχείρησης που συναναστρέφονται με άτομα που ζουν σε ξένη χώρα.

Στο σχεδιασμό των μαθημάτων της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, η διαδικασία είναι το ίδιο σημαντική με το περιεχόμενο. Η διαδικασία εκμάθησης από μόνη της, περιορίζεται από την κουλτούρα και οι εκπαιδευτές, οι οποίοι δεν το γνωρίζουν αυτό, δεν είναι αποτελεσματικοί στη μετάδοση του επιθυμητού μηνύματος. Μετά από μεγάλη εμπειρία

στο Χονγκ Κονγκ, ο Michael Bond, μας προειδοποίησε για τη χρήση των Δυτικών διαδικασιών στα Ασιατικά ακροατήρια. Η επαγγελματική κουλτούρα του επαγγέλματος των διαπολιτισμικών εκπαιδευτών και συμβούλων, χτίζεται στη χρήση Δυτικών, και κυρίως Αμερικάνικων, πρακτικών.

Χρησιμοποιώντας ιδέες του Αμερικάνου συμβούλου Paul Pedersen και του μοντέλου των πέντε διαστάσεων του Geert, ο Gert Jan ανέπτυξε μία μέθοδο ομαδικής εκπαίδευσης στην εξερεύνηση της μεγάλης ποικιλίας των διαφόρων πολιτισμών, η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί με μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων και σε μεγάλη ποικιλία εφαρμογών. Ζητάει από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν ανάμεσα από δέκα διαφορετικές σύνθετες κουλτούρες, τους «αρχικούς» τύπους των πολιτισμών, που προκύπτουν από τα άκρα των διαστάσεων που περιγράφηκαν στο βιβλίο αυτό (εκτός από την ικανοποίηση έναντι του περιορισμού, η οποία δεν είχε παρουσιαστεί ακόμη). Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν τον πολιτισμό τους σε μία κατάσταση επίλυσης προβλημάτων. Μαθαίνουν από την εμπειρία τους και αναπτύσσουν διαπολιτισμικές ικανότητες σε ένα «ασφαλές» περιβάλλον.

Η ατομική καθοδήγηση είναι επίσης δυνατή. Ένα κλασικό μέσο για το σκοπό αυτό είναι η *Πολιτισμική Αφομοίωση*. Πρόκειται για ένα προγραμματισμένο εργαλείο εκμάθησης, το οποίο αποτελείται από έναν αριθμό μικρών περιγραφών, κάθε μία από τις οποίες παρουσιάζει μία περίπτωση διαπολιτισμικής συναναστροφής, στην οποία ένα άτομο από μία ξένη κουλτούρα συμπεριφέρεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Συχνά διατίθενται τέσσερις ερμηνείες για τη συμπεριφορά αυτή. Μία από αυτές είναι και η ερμηνεία από πληροφοριοδότες της ξένης κουλτούρας. Οι τρεις άλλες είναι αφελείς επιλογές ατόμων που δεν έχουν σχέση με την κουλτούρα αυτή. Ο φοιτητής επιλέγει μία απάντηση και δέχεται ένα σχόλιο το οποίο εξηγεί γιατί η απάντηση αυτή είναι σωστή (με βάση τη γνώμη των ντόπιων) ή γιατί είναι λανθασμένη (αφελής). Οι πρώιμες αφομοιώσεις των πολιτισμών καθορίζονταν με βάση την κουλτούρα τόσο προς την πατρίδα, όσο και προς τη χώρα φιλοξενίας. Επομένως, ήταν δύσκολο να διαμορφωθούν και είχαν πολλούς

περιορισμούς, αλλά μία μελέτη αξιολόγησης έδειξε ότι τα μακροχρόνια αποτελέσματά τους ήταν θετικά. Αργότερα, εκδόθηκε ένας οδηγός αφομοίωσης των πολιτισμών, ο οποίος ενσωμάτωσε τα βασικά κοινά θέματα των προγενέστερών του.

Η πολιτισμική ευαισθησία είναι ένα λεπτό θέμα και η προκατάληψη πολύ συχνά παίζει μεγάλο ρόλο. Όταν τα παιδιά των Βιετναμέζων προσφύγων ξεκίνησαν να πηγαίνουν σε κανονικά σχολεία σε μικρές πόλεις στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1976, το Υπουργείο Εκπαίδευσης των Ηνωμένων Πολιτειών εξέδωσε οδηγίες για τους δασκάλους σχετικά με τη διδασκαλία προς τους Βιετναμέζους:

Η συμμετοχή των μαθητών κατά τη διάρκεια του μαθήματος δεν ενθαρρύνεται στα σχολεία του Βιετνάμ και τιμωρείται με σωματική τιμωρία, ενώ οι μαθητές μαθαίνουν να κάθονται ακίνητοι και μιλούν μόνο όταν τους απευθύνεται ο καθηγητής. Το υπόβαθρο αυτό καθιστά την ελευθερία του λόγου στα πλαίσια της τάξης δύσκολη για τους Βιετναμέζους. Επομένως, μην κρίνετε λανθασμένα τη συστολή για απάθεια.

Για τους περισσότερους Ευρωπαίους και Βόρειο-Αμερικάνους αναγνώστες, οι οδηγίες αυτές φαίνονται φυσιολογικές στην αρχή. Όμως, γίνονται προβληματικές όταν αρχίσουμε να αναλύουμε όλα τα στοιχεία σχετικά με την Αμερικάνικη κουλτούρα που παραθέτονται, τα οποία αντανάκλουν μία προκατάληψη. Για την ακρίβεια, το Υπουργείο Εκπαίδευσης των Ηνωμένων Πολιτειών αποδίδει στους Βιετναμέζους όλα τα κίνητρα των νεαρών Αμερικάνων – όπως η υποτιθέμενη επιθυμία να συμμετέχουν – και εξηγεί ότι η αντίθετη στάση τους οφείλεται στη σωματική τιμωρία και όχι, για παράδειγμα, στο σεβασμό. Σε ένα σεμινάριο του διαδακτορικού, στο οποίο εισηγητής ήταν ο Geert στη Σουηδία, ένας από τους συμμετέχοντες άνοιξε τα μάτια των υπόλοιπων, αντιστρέφοντας τη δήλωση – υποθέτοντας ότι Αμερικάνοι μαθητές θα έπρεπε να παρακολουθούν μαθήματα σε σχολεία του Βιετνάμ:

Ο σεβασμός των μαθητών προς τους καθηγητές δεν ενθαρρύνεται και οι μαθητές μαθαίνουν να συμπεριφέρονται χωρίς τάξη και να μιλούν συνεχώς. Το υπόβαθρο αυτό κάνει το σεβασμό στην τάξη δύσκολο για έναν Αμερικάνο μαθητή. Επομένως, μην κρίνετε λανθασμένα την αγένεια ως έλειψη ευλάβειας.

Εκπαίδευση Προκειμένου να Υπάρξει Διαπολιτισμική Κατανόηση: Προτάσεις για τους Γονείς

Γιατί αν κανείς έδινε τη δυνατότητα στους ανθρώπους να διαλέξουν από όλα τα έθιμα του κόσμου τα καλύτερα, αυτοί θα τα εξέταζαν όλα και θα κατέληγαν να προτιμούν τα δικά τους, πεποισμένοι ότι οι δικές τους πρακτικές είναι ανώτερες από αυτές των άλλων.

- Ηρόδοτος, Ιστορίαι, 420 π. Χ.

Τα Αγγλικά οποιουδήποτε ανθρώπου στο σύμπαν, έχουν τουλάχιστον έναν εθνικό χαρακτήρα.

- David Hume, Essay XXI, 1742

Οι Γερμανοί ζουν στη Γερμανία, οι Ρωμαίοι ζουν στη Ρώμη, οι Τούρκοι ζουν στην Τουρκία, αλλά οι Άγγλοι ζουν στο σπίτι τους.

- Παιδικό ποιηματάκι του J. H. Goring, 1909

Σε σχέση με τα παραπάνω αποφθεύγματα, το μήνυμα του βιβλίου αυτού μέχρι εδώ είναι ότι όλοι οι άνθρωποι είναι σαν τα υποκείμενα του πειράματος του Ηρόδοτου και σαν τους Άγγλους του Hume και του Goring. Όλοι βλέπουν τον κόσμο πίσω από τα παράθυρα της δικής τους κουλτούρας και όλοι προτιμούν να συμπεριφέρονται σαν οι άνθρωποι από άλλες χώρες να έχουν κάτι ξεχωριστό (έναν εθνικό χαρακτήρα), αλλά το φυσιολογικό είναι αυτό που ο καθένας θεωρεί οικείο. Δυστυχώς, δεν υπάρχει μία φυσιολογική στάση όταν μιλάμε για θέματα πολιτισμού. Πρόκειται για κάτι που δύσκολα μπορούμε να παραδεχθούμε, όσο δύσκολη ήταν και η κατανόηση του ισχυρισμού του Γαλιλαίου το δέκατο-έβδομο αιώνα, ότι η γη δεν είναι το κέντρο του σύμπαντος.

Η βασική ικανότητα για την επιβίωση σε έναν πολύ-πολιτισμικό κόσμο, όπως δείξαμε, είναι η κατανόηση αρχικά των ατομικών πολιτισμικών αξιών μας και έπειτα των πολιτισμικών αξιών των άλλων με τους οποίους συνεργαζόμαστε. Ως γονείς, έχουμε μεγαλύτερη επιρροή στη δημιουργία μίας πολύ-πολιτισμικής κατανόησης των μελλοντικών κατοίκων του κόσμου, παρά ως άτομα με άλλους ρόλους. Οι αξίες υιοθετούνται κυρίως κατά τη διάρκεια των πρώτων δέκα χρόνων της ζωής ενός παιδιού. Αποροφώνται από την παρατήρηση και τη μίμηση των ενηλίκων και των μεγαλύτερων παιδιών και όχι από την κατήχηση. Ο τρόπος ζωής των γονέων παρέχει στο παιδί τη δική του πολιτισμική ταυτότητα. Ο τρόπος με τον οποίο οι γονείς μιλούν σχετικά με άτομα και ομάδες άλλων πολιτισμών, καθορίζει το βαθμό στον οποίο το μυαλό του παιδιού θα είναι δεκτικό ή όχι στην διαπολιτισμική κατανόηση.

Η ανατροφή σε ένα διπολιτισμικό περιβάλλον είναι εφόδιο για ένα παιδί. Το περιβάλλον αυτό μπορεί να οφείλεται στις διαφορετικές εθνικότητες των γονέων, στη ζωή στο εξωτερικό κατά τη διάρκεια της παιδικής ηλικίας ή στην παρακολούθηση μαθημάτων σε ένα ξένο σχολείο. Το αν αυτό είναι στην πράξη ένα εφόδιο ή αν αντίθετα γίνεται μειονέκτημα, βασίζεται στην ικανότητα των γονέων να ανταπεξέρχονται οι ίδιοι στις διαπολιτισμικές καταστάσεις. Το να έχει κανείς ξένους φίλους, να ακούει την ομιλία σε διαφορετικές γλώσσες και να ταξιδεύει με γονείς, οι οποίοι ξυπνούν τα ενδιαφέροντα

των παιδιών τους, είναι σίγουρα εφόδια. Η εκμάθηση τουλάχιστον μίας ξένης γλώσσας είναι ένα ξεχωριστό συστατικό στην εκπαίδευση της πολύ-πολιτισμικής κατανόησης. Αυτό προϋποθέτει φυσικά ότι η διδασκαλία της άλλης γλώσσας είναι αποτελεσματική, καθώς πολλά μαθήματα ξένων γλωσσών στα σχολεία είναι χάσιμο χρόνου. Αυτό γίνεται ακόμη πιο σημαντικό όταν η χρήση της ξένης αυτής γλώσσας είναι απαραίτητη. Το να ασπάζεται κανείς πραγματικά δύο ή περισσότερες κουλτούρες είναι ένα πλεονέκτημα που έχουν στη διάθεσή τους τα παιδιά που ανήκουν σε μία μειονότητα ή σε ένα μικρό έθνος. Είναι πιο δύσκολο για αυτούς που ανήκουν σε ένα μεγάλο έθνος, εκτός και αν φυσικά το ίδιο το έθνος είναι πολύγλωσσο, όπως για παράδειγμα στην περίπτωση της Ινδίας.

Η Εξάπλωση της Πολύ-Πολιτισμικής Κατανόησης: Ο Ρόλος των Μέσων Ενημέρωσης

Οι εκπρόσωποι των Μέσων ενημέρωσης – δημοσιογράφοι, ρεπόρτερ και ραδιοφωνικοί και τηλεοπτικοί παραγωγοί – παίζουν έναν πολύ σημαντικό ρόλο στη δημιουργία μίας πολύ-πολιτισμικής κατανόησης (ή παρεξήγησης). Η μάχη για επιβίωση σε έναν πολύ-πολιτισμικό κόσμο, σε μεγάλο βαθμό, θα αντιμετωπιστεί από τα Μέσα ενημέρωσης. Οι εκπρόσωποι των Μέσων ενημέρωσης είναι άνθρωποι, πράγμα που σημαίνει ότι έχουν τις δικές τους πολιτισμικές αξίες. Σε σχέση με άλλους πολιτισμούς, η θέση τους είναι ασαφής: από τη μία πλευρά εξυπηρετούν το κοινό και η επιτυχία τους βασίζεται στο βαθμό στον οποίο εκφράζουν αυτό που ο κόσμος θέλει να διαβάσει ή να ακούσει. Από την άλλη πλευρά, είναι σε θέση να κατευθύνουν την προσοχή των ανθρώπων – να δημιουργούν μία πραγματικότητα, η οποία για πολλούς ανθρώπους γίνεται η μόνη πραγματικότητα. Ένα μέλος του κοινού πρέπει να είναι πολύ ικανό προκειμένου να μελετήσει και να κρίνει τις πεποιθήσεις σχετικά με τις άλλες κουλτούρες, οι οποίες αντανακλώνται στα τηλεοπτικά και ραδιοφωνικά προγράμματα και στις εφημερίδες.

Ο τρόπος σκέψης, τα συναισθήματα και οι πράξεις των άλλων ατόμων της ίδιας κοινωνίας (και πολύ περισσότερο των ατόμων που ανήκουν σε διαφορετικές κοινωνίες) σε σχέση με άλλες αξίες (διαφορετικές αλλά όχι απαραίτητα κακές) ενδέχεται να αναγνωρίζεται ή να μην αναγνωρίζεται από τους εκπροσώπους των Μέσων και να παρουσιάζεται ή να μην παρουσιάζεται στα Μέσα. Η απλή δράση ενημέρωσης του κοινού σχετικά με τέτοια πολιτισμικά εμπόδια μπορεί να βοηθήσει στην αποφυγή σοβαρών παρεξηγήσεων. Αναμφίβολα, υπάρχουν ρεπόρτερ, οι οποίοι θέλουν μόνο απλά, ασπρόμαυρα μηνύματα, καθώς επίσης και εκείνοι με μεγάλο ενδιαφέρον στην προβολή των καλών και των κακών. Για εκείνους με τις υψηλότερες φιλοδοξίες, όμως, υπάρχει η δυνατότητα μετάδοσης μίας κατανόησης για τις διαφορές των πολιτισμικών αξιών και πρακτικών. Για παράδειγμα, η χρήση της τηλεόρασης για τη σύγκριση παρόμοιων στοιχείων της καθημερινής συμπεριφοράς στις διαφορετικές χώρες μπορεί να είναι εξαιρετικά δυνατή, ενώ γίνεται πολύ σπάνια.

Ένα πρόβλημα που παρουσιάζεται στις μικρές χώρες όπως η Ολλανδία, είναι ότι τόσο η τηλεόραση όσο και οι εφημερίδες αγοράζουν το περιεχόμενό τους από μεγαλύτερες χώρες και το διανέμουν τοπικά, χωρίς να τονίζουν το διαφορετικό πολιτισμικό πλαίσιο στο οποίο τα θέματα αυτά παράγονται. Ένα παράδειγμα είναι η χρήση των άρθρων στις εφημερίδες που παρουσιάζουν έρευνες σχετικά με τις τάσεις σε μία κοινωνία. Το υλικό τις περισσότερες φορές προέρχεται από τις Ηνωμένες Πολιτείες και το αφελές συμπέρασμα του εκδότη είναι ότι το αποτέλεσμα εφαρμόζεται και στην Ολλανδία. Αν κανείς αντιληφθεί τη μεγάλη απόσταση μεταξύ των δύο κοινωνιών στη διάσταση του ανδρισμού και της θηλυκότητας (Κεφάλαιο 5), η οποία επηρεάζει πολλά κοινωνικά φαινόμενα, καταλήγει ότι οι Ολλανδοί θα πρέπει να είναι τουλάχιστον επιφυλακτικοί όταν ερμηνεύουν στοιχεία από τις Ηνωμένες Πολιτείες. Παράδοξα, πολύ λίγοι Ολλανδοί δημοσιογράφοι θα ήθελαν να παρουσιάσουν στατιστικά της Ιαπωνίας ή της Γερμανίας, υποθέτοντας ότι τα αποτελέσματα αυτά εφαρμόζονται και στην Ολλανδία.

Οι Παγκόσμιες Προκλήσεις Απαιτούν Διαπολιτισμική Συνεργασία

Η ανθρωπότητα σήμερα απειλείται από έναν αριθμό καταστροφών, οι οποίες είναι παράγωγα του ανθρώπου: πρόκειται για καταστροφές των πολιτισμών, παρά για καταστροφές της φύσης, στις οποίες εκτίθονταν οι πρόγονοί μας συχνά.

Η κοινή αιτία τους είναι ότι οι άνθρωποι έχουν γίνει πολλοί σε αριθμό και πολύ έξυπνοι για το μέγεθος της γης μας. Ενώ είμαστε έξυπνοι ως προς την τεχνολογία και γινόμαστε εξυπνότεροι μέρα με τη μέρα, είμαστε αφελείς σχετικά με τους εαυτούς μας. Ο πνευματικός μας προγραμματισμός δεν προσαρμόζεται στο περιβάλλον που δημιουργήσαμε τους τελευταίους αιώνες. Ο μόνος τρόπος προς την επιβίωση είναι να κατανοήσουμε καλύτερα τους εαυτούς μας ως κοινωνικά όντα, προκειμένου να ελέγξουμε την εξυπνάδα μας και να μην χρησιμοποιούμε την τεχνολογία με καταστροφικό τρόπο. Ο στόχος αυτός απαιτεί συντονισμένη δράση σε θέματα για τα οποία δυστυχώς οι διαφορετικές πολιτισμικές αξίες οδηγούν τους ανθρώπους σε διαφωνίες παρά σε συμφωνίες. Στις περιπτώσεις αυτές η διαπολιτισμική συνεργασία αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιβίωση του ανθρώπινου είδους. Ένας αριθμός προβλημάτων του κόσμου έχει παρουσιαστεί στο βιβλίο αυτό. Υπάρχουν τα οικονομικά προβλήματα: η διεθνής οικονομική συνεργασία έναντι του ανταγωνισμού, η κατανομή του πλούτου και της φτώχειας στις χώρες. Επίσης, υπάρχουν τα τεχνολογικά προβλήματα. Στο παρελθόν, όποτε γινόταν η ανακάλυψη μίας νέας τεχνολογίας, μπορούσε να γίνει και η εφαρμογή της. Αυτό δε γίνεται πλέον και πρέπει να παρθούν αποφάσεις σχετικά με το είδος των πραγμάτων που μπορούν να παράχουν οι άνθρωποι και που πρέπει να παράγουν και αν τα παράγουν, με ποιους περιορισμούς γίνεται η παραγωγή αυτή. Τέτοιες αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται σε παγκόσμιο επίπεδο και αν οι χώρες, οι ομάδες ή τα άτομα δε σέβονται τις αποφάσεις ή τους περιορισμούς, πρέπει να τους επιβάλλονται οι αποφάσεις και οι περιορισμοί αυτοί. Παραδείγματα

αποτελούν οι χρήσεις της πυρηνικής ενέργειας τόσο για ειρηνικούς όσο και για επιθετικούς σκοπούς, ορισμένα χημικά προϊόντα, ορισμένες εφαρμογές της επιστήμης και ορισμένες εφαρμογές της γενετικής χειραγώγησης. Ένα παράδειγμα της γενετικής χειραγώγησης είναι η επιρροή στο φύλο του παιδιού που πρόκειται να γεννηθεί. Σε ορισμένες κουλτούρες η επιθυμία για αγόρια αντί για κορίτσια είναι μεγάλη (βλ. Κεφάλαιο 5). Με βάση ηθικούς και δημογραφικούς προβληματισμούς, πρέπει η τεχνολογία αυτή να επιτρέπεται να διαδίδεται; Αν ναι, πως και υπό ποιες συνθήκες; Αν όχι, μπορεί κανείς να τη σταματήσει;

Ο συνδυασμός της ανάπτυξης του παγκόσμιου πληθυσμού, της οικονομικής ανάπτυξης και της τεχνολογικής ανάπτυξης, επηρεάζει το παγκόσμιο οικοσύστημα σε τρόπους που είναι γνωστοί μόνο σε μέρος τους. Η ανεγξέλεγκτη υλοτομία σε πολλά μέρη του κόσμου καταστρέφει τα δάση. Παρατηρείται επίσης μακροχρόνια κλιματική αλλαγή εξαιτίας του φαινόμενου του θερμοκηπίου και του διοξειδίου του άνθρακα καθώς και άλλων αερίων. Παράλληλα, η κλιματική αυτή αλλαγή θα συνεχιστεί για χρόνια ακόμη και αν η παραγωγή διοξειδίου του άνθρακα σταματήσει σήμερα. Η αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών απαιτεί παγκόσμια έρευνα και πολιτικές αποφάσεις σε περιοχές στις οποίες τα εθνικά συμφέροντα και οι πολιτισμικές αξίες βρίσκονται σε αντιπαράθεση. Πρέπει να παρθούν αποφάσεις σήμερα για τις επόμενες γενιές από τους πολιτικούς, βασικό μέλημα των οποίων είναι η επανεκλογή τους ή η διατήρηση της δύναμής τους. Παράλληλα, οι θυσίες ίσως να αφορούν και άλλα μέρη του κόσμου. Το φαινόμενο του θερμοκηπίου μπορεί να περιοριστεί αν οι τροπικές χώρες προστατέψουν τα τροπικά δάση τους. Οι χώρες αυτές είναι κυρίως φτωχές και οι κυβερνήσεις τους θέλουν τα έσοδα από την πώληση της ξυλείας. Μπορούν να αποζημιωθούν για τη διατήρηση των εναπομείναντων δασών τους;

Οι τάσεις που παρουσιάζονται αποτελούν απειλές για την ανθρωπότητα στο σύνολό της. Αντιπροσωπεύουν έναν κοινό εχθρό για το μέλλον. Η αντιμετώπιση ενός κοινού εχθρού ήταν πάντα ο πιο αποτελεσματικός τρόπος συνεργασίας των ηγετών και των ομάδων με

αντικρουόμενα συμφέροντα. Ίσως οι απειλές αυτές να γίνουν τόσο άμεσες ώστε να μας υποχρεώσουν να πετύχουμε τελικά ένα επίπεδο διαπολιτισμικής συνεργασίας, το οποίο δεν υπήρχε ποτέ μέχρι σήμερα.

Αυτό θα βασιστεί σε μεγάλο βαθμό στην απόκτηση ικανοτήτων διαπολιτισμικής συνεργασίας από τους πολιτικούς. Ο πρώην διπλωμάτης των Ηνωμένων Πολιτειών Glen Fisher, στο βιβλίο του *Mindsets*, δήλωσε τα παρακάτω σχετικά με τη σχέση μεταξύ των οικονομικών, της κουλτούρας και της πολιτικής:

Μία επιστημονική προσέγγιση για τις διεθνείς οικονομικές διαδικασίες δεν υπάρχει. Ακόμη πιο σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι καθημερινές εφαρμογές της οικονομικής ανάλυσης δεν μπορούν να υποστηρίξουν την «παράλογη» συμπεριφορά. Όμως, από μία διεθνή και διαπολιτισμική άποψη, υπάρχει η πραγματική ερώτηση σχετικά με το τι είναι λογικό και τι παράλογο. Και οι δύο όροι είναι σχετικοί και σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την κουλτούρα. Ο παραλογισμός ενός ανθρώπου μπορεί να θεωρηθεί από ένα άλλο άτομο ως μία τακτική και προβλεπόμενη συμπεριφορά. Παρά τη συχνά αποδεκτή άποψη ότι ο συναισθηματισμός και η αναζήτηση των οικονομικών ενδιαφερόντων δεν ταιριάζουν, τα οικονομικά συστήματα είναι στην πράξη ηθικά συστήματα. Είτε λόγω των νόμων και των κανονισμών είτε λόγω των εθίμων, ορισμένες οικονομικές πρακτικές εγκρίνονται ενώ άλλες όχι. Και το τι είναι αποδεκτό διαφέρει από μία κοινωνία σε μία άλλη.

Το τι είναι λογικό και τι είναι ηθικό βασίζεται στις πολιτισμικές αξίες. Στην πολιτική, οι αξίες υποστηρίζονται από τα αντιληπτά ενδιαφέροντα. Υπάρχει μία ισχυρή τάση στη διεθνή πολιτική για τη χρήση διαφορετικών ηθικών προτύπων προς τις άλλες χώρες από αυτών που χρησιμοποιούνται για την πατρίδα.

Μία μελέτη η οποία θα πρέπει να ενθαρρύνει τη μετριοπάθεια για την ηθική στην πολιτική είναι ο διεθνές εμπόριο ναρκωτικών. Οι χώρες της Δύσης για αιώνες συμμετέχουν σε έναν εικονικό πόλεμο για την απαγόρευση της εισαγωγής ναρκωτικών ουσιών. Πριν μερικά χρόνια, από το 1839 έως το 1942, μία χώρα της Δύσης (η Βρετανία) ξεκίνησε τον «Πόλεμο του Όπιου» με την Κίνα. Ο Κινέζος αυτοκράτορας είχε την ίδια στάση, όμως είχε ισχυρά οικονομικά συμφέροντα στην Κινέζικη αγορά του όπιου, το οποίο εισήγαγαν από την Ινδία και μέσα από μία προωθητική καμπάνια, κατάφεραν να εθίσουν σε αυτό πολλούς Κινέζους. Οι Βρετανοί κέρδισαν τον πόλεμο και στη συνθήκη ειρήνης όχι μόνο είχαν το δικαίωμα εισαγωγής όπιου, αλλά επίσης κατέλαβαν το νησί του Χονγκ Κονγκ ως μόνιμη βάση τους στην Κινέζικη ακτή. Η επιστροφή του Χονγκ Κονγκ στην Κίνα το 1997 ήταν με έναν τρόπο μία νίκη των Κινέζων στον δικό τους πόλεμο κατά των ναρκωτικών.

Από την οπτική των αξιών είναι δύσκολο να υπερασπιστούμε τη θέση ότι το εμπόριο όπλων είναι λιγότερο ανήθικο από το εμπόριο των ναρκωτικών. Μία διαφορά είναι ότι στο εμπόριο των ναρκωτικών οι φτωχές χώρες τείνουν να είναι οι πωλητές, ενώ στο εμπόριο των όπλων οι πωλητές είναι οι πλούσιες χώρες. Οι πλούσιες αυτές χώρες έχουν αποκτήσει περισσότερα χρήματα πουλώντας όπλα σε χώρες του Τρίτου Κόσμου, από αυτά που διέθεσαν για την ανάπτυξη των χωρών αυτών. Φυσικά, στην περίπτωση αυτή οι αγοραστές και οι πωλητές έχουν και οι δύο μερίδιο ευθύνης, αλλά οι πλούσιες χώρες είναι σε καλύτερη θέση προκειμένου να σπάσουν τον φαύλο αυτό κύκλο.

Η μείωση του εμπορίου όπλων θα μεώσει τους εμφύλιους πολέμους, την τρομοκρατία και τους φόνους. Θα βελτιώσει τις πιθανότητες σεβασμού για τα ανθρώπινα δικαιώματα στον κόσμο, καθώς τα όπλα αυτά συχνά χρησιμοποιούνται για την καταπάτηση των ανθρώπινων δικαιωμάτων. Ενώ δεν είναι ρεαλιστικό να περιμένουμε όλες οι χώρες του κόσμου να γίνουν δημοκρατίες με την έννοια του όρου αυτού στον Δυτικό κόσμο, ένας περισσότερο εφικτός στόχος είναι να προσπαθήσουμε να υπάρχει μεγαλύτερος σεβασμός για τα ανθρώπινα δικαιώματα ακόμη και στις αυταρχικές χώρες.

Όπως είπαμε νωρίτερα στο κεφάλαιο αυτό, η Παγκόσμια Διακήρυξη Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, που υιοθετήθηκε το 1948 βασίζεται σε ατομικιστικές αξίες της Δύσης, οι οποίες ξεκάθαρα δεν εφαρμόζονται από πολιτικούς αρχηγούς, αλλά ούτε και από άτομα σε άλλα μέρη του κόσμου. Από την άλλη πλευρά, η διακήρυξη είναι ένα γεγονός και οι διεθνείς οργανώσεις όπως και τα άτομα αναμφίβολα θα συνεχίσουν να τα παραβιάζουν, ανεξάρτητα από τη χώρα στην οποία βρίσκονται. Καμία κυβέρνηση δεν είναι αρκετά ισχυρή για να αντιμετωπίσει για παράδειγμα τη Διεθνή Αμνηστία. Όλες οι κυβερνήσεις, εκτός από τις πιο αδίστακτες, προσπαθούν να διατηρήσουν τον σεβασμό των άλλων κυβερνήσεων προς αυτές. Η παγκοσμιοποίηση οδηγεί στην ενημέρωση του κοινού για τα δεινά του κόσμου περισσότερο από ποτέ και επίσης παρέχει περισσότερες δυνατότητες δράσης έναντι των δεινών αυτών.

Αν κατοικούμε σε ένα παγκόσμιο χωριό, αυτό αποτελείται μόνο από ένα θέατρο και μία αγορά. Χρειαζόμαστε σπίτια, ναούς και μέρη να συναντιόμαστε και να μιλάμε. Στο Λονδίνο, το φθινόπωρο του 2003, ο Gert Jan κάθησε σε μία παμπ με τέσσερις φοιτητές από τέσσερις ηπείρους. Ένας άνδρας από την Ινδία και ένας από τη Γκάνα διαφωνούσαν σχετικά με το αν και πως μπορούν να βοηθήσουν τις χώρες τους. Ο Ινδός πίεζε τον άλλο να παραδεχθεί ότι αν μπορεί να διαθέσει έστω και μία Αγγλική λίρα την ημέρα για την εκπαίδευση των παιδιών στην πατρίδα του, αυτό θα έκανε μία διαφορά. Αλλά ο άνδρας από τη Γκάνα έλεγε ότι το να δίνεις λεφτά κάνει μόνο χειρότερα τα πράγματα και ότι, προς το παρόν, η επιμόρφωση του εαυτού του ήταν το μόνο που μπορούσε να κάνει. Η συζήτηση έγινε πιο έντονη και δεν μπορούσαν να συμφωνήσουν, αλλά άκουγαν ο ένας τον άλλο και χώρισαν ως φίλοι. Στο παγκόσμιο χωριό χρειαζόμαστε πολλές συναντήσεις όπως αυτή.

Η Εξέλιξη των Πολιτισμών

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι παρόλο που το υψηλό επίπεδο ηθικής παρέχει ένα υποτυπώδες ή και κανένα πλεονέκτημα σε κάθε άτομο και τα παιδιά του έναντι άλλων ατόμων της ίδιας φυλής, μία αύξηση στον αριθμό των προικισμένων ανθρώπων και μία αύξηση του επιπέδου ηθικής θα παρέχει σίγουρα ένα πλεονέκτημα σε μία φυλή έναντι μίας άλλης. Μία φυλή αποτελείται από πολλά μέλη, τα οποία έχουν ανεπτυγμένο το αίσθημα του πατριωτισμού, της πίστης, της υπακοής, του θάρρους και της συμπόνοιας και είναι πάντα έτοιμα να βοηθήσουν το ένα το άλλο και να θυσιάσουν τους εαυτούς τους για το κοινό καλό. Μία τέτοια φυλή θα νικήσει έναντι άλλων φυλών και αυτό ονομάζεται φυσική επιλογή.

- Charles Darwin, *The Descent of Man*, 1874

Η πρόσφατη ανακάλυψη στο νησί Flores της Ινδονησίας απολιθωμάτων του Homo Floresiensis, στα οποία δόθηκε η ονομασία "Χόμπιτ", έχει προκαλέσει πολλές αντιδράσεις. Ο Homo Erectus, στην οικογένεια του οποίου ανήκουν τα απολιθώματα αυτά, πιστεύεται ότι είχε εξαφανιστεί για ένα εκατομύριο χρόνια, αλλά τα απολιθώματα αυτά εκτιμάται ότι είναι δεκαοκτώ χιλιάδων ετών και οι σύγχρονοι άποικοι των νησιών αυτών αναφέρουν ακόμη θρύλους για τους «ανθρώπους των δασών». Η προϊστορία μας δεν είναι πολύ μακριά. Πολλοί από εμάς ίσως δε θέλουν να το ξέρουν, αλλά έχουμε μέσα μας γονίδια από τους χιμπατζίδες και τους πρώτους ανθρώπους. Πως, μέσα από τους αιώνες, γίναμε τα όντα που είμαστε σήμερα, με τους παραδοσιακούς συμβολισμούς των θηλαστικών;

Δεν είναι απαραίτητο να υπήρχε μία ιστορική ανακολουθία. Δεν υπάρχει κάποιο μαγικό σημείο στην ιστορία, στο οποίο αλλάξαμε, παρόλο που η λογική μας ωθεί να πιστεύουμε ότι μία θεϊκή παρέμβαση μας ξεχώρισε από τους πιθήκους. Αντίθετα, μία σταδιακή διαδικασία εξέλιξης άλλαξε τόσο τη φύση μας όσο και τον πολιτισμό μας. Έχει καταγραφεί το γεγονός ότι διαφορετικοί πληθυσμοί χιμπατζίδων έχουν διαφορετικούς πολιτισμούς όταν αναφερόμαστε στη χρήση εργαλείων και στις πρακτικές του κυνηγιού. Το ίδιο ισχύει και για τους προγόνους μας. Η πολιτιστική μας ψυχολογία καθορίζεται από την ιστορία μας ως είδος. Κατά τα τελευταία εκατομμύρια χρόνια, έχουμε περάσει μία εξελικτική διαδικασία στον πολιτισμό μας, η οποία γίνεται όλο και πιο σημαντική σε σχέση με τη γενετική εξέλιξη. Η δυνατότητες μίας κουλτούρας είναι πλέον ουσιαστικά στοιχεία της βιολογίας μας. Τα τελευταία δέκα χιλιάδες χρόνια, οι άνθρωποι πολιτισμοί έχουν διαφοροποιηθεί με τρόπο παρόμοιο με τις ομάδες άλλων ειδών στο φυσικό κόσμο, όμως γρηγορότερα. Η κουλτούρα έχει γίνει ένα όχημα που βοηθά τους ανθρώπους να δημιουργούν πολιτισμούς. Πλέον μπορούμε να ζήσουμε ειρηνικά σε πολύ μεγάλες ομάδες. Που οδηγεί αυτό; Τέλος, το δωδέκατο αυτό κεφάλαιο παρουσιάζει το παρόν και το μέλλον της εξέλιξης των πολιτισμών. Από την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αποκτήσαμε τον πολιτισμό μας προκύπτουν θέματα σχετικά με τον τρόπο διαμόρφωσης του μέλλοντος.

Επομένως, το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με ερωτήματα τα οποία συχνά θεωρούνται φιλοσοφικά: ποιοι είμαστε, από που προερχόμαστε και που πηγαίνουμε; Η συζήτηση προσανατολίζεται στη βιολογική εξέλιξη, μεγάλο μέρος της οποίας, κατά τη γνώμη μας, είναι και η πολιτισμική εξέλιξη. Πρόκειται για μία προσέγγιση στην οποία συγχωνεύονται διαφορετικές απόψεις, οι οποίες συχνά θεωρούνται αντίθετες. Η οπτική αυτή ενώνει τη βιολογία, τη φιλοσοφία, την ιστορία και την κοινωνιολογία, καθώς επίσης και την πρακτική. Το τίμημα είναι ότι η οπτική αυτή δεν μπορεί ακόμη να υποστηριχθεί από πρακτικά παραδείγματα όπως τα υπόλοιπα θέματα του βιβλίου αυτού. Τα στοιχεία βρίσκονται διασκορπισμένα στο χρόνο και σε διαφορετικές επιστήμες. Για τους αναγνώστες που ενδιαφέρονται, οι σημειώσεις του βιβλίου δίνουν κάποιες

κατευθύνσεις για περαιτέρω διάβασμα σχετικά με ορισμένα θέματα που αγγίζει το κεφάλαιο αυτό.

Ένα Ταξίδι στην Ιστορία με Μία Χρονομηχανή

Αυτό που ακολουθεί είναι μία ανάλυση της ανθρώπινης εξέλιξης, σαν από μία μηχανή του χρόνου. Η μηχανή του χρόνου θα ξεκινήσει πέντε εκατομμύρια χρόνια πριν. Θα χαμηλώσει ταχύτητα καθώς θα πλησιάζει στο παρόν, αλλά η ταχύτητα των αλλαγών θα αυξάνεται, με αποτέλεσμα η οπτική να αλλάζει γρήγορα. Κατά τα τελευταία εκατομμύρια χρόνια, η επιβίωση των φυλών ή των κοινωνιών έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία έναντι της επιβίωσης των ατόμων. Αυτό είναι που ο Δαρβίνος, ο Άγγλος πρωτοπόρος της εξέλιξης μέσω της φυσικής επιλογής του δεκάτου-ενάτου αιώνα, εξέφρασε στο απόσπασμα με το οποίο ξεκίνησε το κεφάλαιο αυτό. Οι άνθρωποι πρέπει να γίνουν καλύτεροι προς τους συνανθρώπους τους. Ο Αμερικάνος αναλυτής της εξέλιξης David Sloan Wilson αναφέρει το εξής:

Όταν η φυσική επιλογή μεταξύ των μελών μίας ομάδας κυριαρχεί έναντι της φυσικής επιλογής μεταξύ των ομάδων, προκύπτει μία τεράστια μετάβαση στην εξέλιξη και η ομάδα γίνεται ένας νέος, ανώτερος οργανισμός με εξειδίκευση στην περίπλοκη αλληλεξάρτηση.

Η μετάβαση αυτή συμβαίνει τώρα στους ανθρώπους και προκαλεί μεγάλη αύξηση στην ταχύτητα της εξέλιξης, στην οποία συμμετέχουμε και εμείς. Οι χιμπατζίδες, οι πίθηκοι μπονόμπο και οι ουρακοτάγκοι μπορούν να μάθουν να χρησιμοποιούν σύμβολα αν έρθουν σε επαφή με αυτά και είναι εξαιρετικά έξυπνοι. Αλλά δεν μπορούν να

οργανωθούν σε τεράστιες κοινωνίες. Το μεγαλύτερο άλμα στην εξέλιξη του ανθρώπου είναι η οργάνωσή μας σε κοινωνίες.

Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού με τη μηχανή του χρόνου η ιστορία του ηθικού κύκλου θα μας απασχολήσει αρκετά. Μέχρι πολύ πρόσφατα οι βασικές απειλές στην επιβίωση ήταν φυσικές. Το κρύο, η ζέστη και τα αρπακτικά έπρεπε να αντιμετωπιστούν με έξυπνες, συντονισμένες ενέργειες και συχνά με τη μετανάστευση. Η ανεπάρκεια πόρων ήταν ένας ακόμη εχθρός για την επιβίωση, ο οποίος έπρεπε να αντιμετωπιστεί με την εξεύρεση τροφής και νερού, πράγμα που και πάλι απαιτούσε ευφυΐα και συνεργασία. Οι πολύ μικρές ομάδες αναπαραγωγής ήταν επικίνδυνες, καθώς θα οδηγούσαν σε αιμομιξίες. Η απειλή αυτή, αναμφισβήτητα, είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την αύξηση των μελών των ομάδων, καθώς όσοι απομονώνονταν έτειναν να πεθαίνουν. Σχετικά πρόσφατα, καθώς η γη έγινε πιο πυκνοκατοικημένη, ο κίνδυνος πήρε νέα μορφή: οι μεταδιδόμενες ασθένειες, η εξαφάνιση των πόρων, η οικονομία και οι πόλεμοι είναι πλέον οι βασικές απειλές για το ανθρώπινο είδος. Συμπερασματικά, οι βασικές απειλές των ανθρώπινων ομάδων έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων της συνεργασίας. Αυτή με τη σειρά της έχει οδηγήσει την ανάπτυξη του πολιτισμού, ως έναν μηχανισμό για τη δημιουργία και τη διατήρηση του ηθικού κύκλου.

Πέντε Εκατομμύρια έως Ένα Εκατομμύριο Χρόνια Πριν: Μοναχικός Πλανήτης

Για εκατομμύρια χρόνια, οι πρόγονοί μας ζούσαν σε ομάδες, οι οποίες αποτελούνταν από μερικές δεκάδες κυνηγούς, συλλέκτες τροφής ή και τα δύο. Περίπου πέντε εκατομμύρια χρόνια πριν η γενεαλογία των προγόνων μας χωρίστηκε από αυτή των χιμπατζίδων, των πιθήκων μπονόμπο και των γορίλων και τα ανθρωποειδή αυτά ξεκίνησαν να φεύγουν από τα δάση και να μετακινούνται προς τη σαβάνα. Η μετάβαση αυτή έκανε το περπάτημα στα δύο πόδια πιο χρήσιμο, καθώς έτσι είχαν καλύτερη οπτική

επαφή με τα αρπακτικά όταν το χορτάρι ήταν ψηλό. Καθώς περπατούσαν στα δύο πόδια, οι πρόγονοί μας μπορούσαν να χρησιμοποιούν τα χέρια τους για να μεταφέρουν πράγματα, γεγονός που βοήθησε πολύ στην εξέλιξή τους. Τα σχετικά σταθερά και θερμά κλίματα κατά την περίοδο εκείνη βοήθησαν στο να φύγει το τρίχωμα από το σώμα τους σταδιακά και απέκτησαν την ικανότητα να ιδρώνουν. Έχουμε στοιχεία για την απώλεια του τριχώματος από τα παράσιτα. Οι άνθρωποι έχουν ψείρες στο τριχωτό της κεφαλής και στο σώμα οι οποίες έχουν πολλά κοινά μεταξύ τους, αλλά οι ψείρες που βρίσκονται στην ηβική χώρα θεωρείται ότι προέρχονται από τις ψείρες του γορίλα περίπου 3,3 εκατομμύρια χρόνια πριν – έτσι, η περίοδος αυτή πρέπει να είναι εκείνη κατά την οποία οι πρόγονοί μας άρχισαν να σκοτώνουν τους γορίλες και επίσης η περίοδος κατά την οποία το τριχωτό της κεφαλής και της ηβικής χώρας ήταν ξεχωριστές περιοχές στο σώμα.

Κατά την περίοδο αυτή ο συνολικός πληθυσμός των ανθρωποειδών ήταν σχετικά μικρός, πιθανότατα κάποιες δεκάδες χιλιάδες, και όλοι ζούσαν στην Αφρική, περικυκλωμένοι από ζώα, τα οποία τους κυνηγούσαν ή τα οποία κυνηγούσαν αυτοί. Το αν πληθυσμοί προγενέστεροι του Homo Erectus κυνηγούσαν ή όχι είναι ακόμη υπό συζήτηση, αλλά το γεγονός ότι οι σημερινοί χιμπατζήδες έχουν την ικανότητα να κυνηγούν σε ομάδες, δηλώνει ότι τα πρώιμα ανθρωποειδή ίσως να έκαναν το ίδιο. Σε κάθε περίπτωση, όλα τα ζώα της Αφρικής είτε εξαφανίστηκαν, είτε εξελίχθηκαν παράλληλα με τους κυνηγούς τους – προκειμένου να είναι πιο δύσκολο να τα πιιάσουν. Με βάση αναλογίες με τους πιθήκους και με πρόσφατους πληθυσμούς κυνηγών-συλλεκτών, πιστεύεται ότι οι πρόγονοί μας ζούσαν σε ομάδες, οι οποίες αποτελούνταν από μερικές δεκάδες άτομα, καθώς ποτέ δεν υπήρχε αρκετό φαγητό σε μία περιοχή για να συντηρηθούν περισσότερα άτομα. Οι ομάδες αυτές, είναι πιθανό να αντάλλαζαν νεαρές γυναίκες, όπως οι γορίλες, οι χιμπατζήδες και οι πίθηκοι μπονόμπο σήμερα. Για την ακρίβεια, και σήμερα, στις περισσότερες κοινωνίες, οι γυναίκες μετακομίζουν στο σπίτι με τα πεθερικά τους και αλλάζουν το όνομά τους – όχι οι άνδρες.

Οι περισσότερες από αυτές τις φυλές είναι πιθανό να εμπλέκονταν σε διαμάχες για τη γη, τις οποίες ξεκινούσαν τα αρσενικά. Η σωματική δύναμη, η ανοχή σε αρρώστιες και η ικανότητα για συντονισμένη δράση, ήταν παράγοντες που μαζί καθόριζαν την επιτυχία τέτοιων δράσεων. Στις μεγαλύτερες ομάδες ενσωματώνονταν οι μικρότερες ομάδες, συχνά αφού οι πρώτες είχαν σκοτώσει τα ενήλικα αρσενικά μέλη των δεύτερων και τα παιδιά τους, υιοθετώντας τα θηλυκά μέλη.

Επομένως, ο διαχωρισμός και η συγχώνευση των ομάδων ήταν μηχανισμοί της γενετικής και πολιτισμικής εξέλιξης για εκατομμύρια χρόνια. Η φυσιολογική ροή της εξέλιξης μεταξύ των πιθήκων ήταν αυτή του σταδιακού διαχωρισμού από υπό-πληθυσμούς, η οποία οδηγεί στο σχηματισμό νέων φυλών και μετά από εκατομμύρια χρόνια, σε νέα είδη – μία διαδικασία η οποία ονομάζεται *ειδογένεση*. Αντίθετα, ο διαχωρισμός και η ενσωμάτωση και η ανταλλαγή των θηλυκών μεταξύ των προγόνων μας, έτεινε να προωθεί τη γενετική ομοιομορφία και όχι την πολιτισμική ποικιλομορφία μεταξύ των ομάδων, αντί για τη γενετική διαφοροποίηση και την ειδογένεση, που είναι συχνά στο ζωικό βασίλειο. Τα στοιχεία από απολιθώματα δεν είναι ξεκάθαρα, πράγμα που σημειώνει ότι η ονομασία είναι ακόμη υπό συζήτηση και ενδέχεται να αναθεωρηθεί. Μέχρι στιγμής, τα στοιχεία δηλώνουν ότι μερικά εκατομμύρια χρόνια πριν, αρκετοί απομονωμένοι πληθυσμοί ανθρωποειδών υπήρχαν στην περιοχή που σήμερα ονομάζουμε Αφρική. Αυτοί αναπτύχθηκαν διαφορετικά ο ένας από τον άλλο – για παράδειγμα, ο νέο-ονομαζόμενος *Ardi* (*Ardipithecus ramidus*), ο οποίος έζησε 4,4 εκατομμύρια χρόνια πριν στην περιοχή που σήμερα ονομάζουμε Αιθιοπία, ή ο γνωστός *Lucy* (*Australopithecus afarensis*), ο οποίος έζησε στην ίδια περιοχή περίπου ένα εκατομμύριο χρόνια μετά. Πολλές γενεαλογίες έχουν εξαφανιστεί από τότε, ενώ δεν υπάρχουν ίχνη από τίποτε, παρά μόνο από ακατέργαστα εργαλεία.

Από περίπου 1,8 εκατομμύρια χρόνια πριν, το μέγεθος του εγκεφάλου ξεκίνησε να μεγαλώνει γρήγορα. Η ανάπτυξη αυτή πιθανότατα σχετίζεται με εξελίξεις στις ικανότητες επικοινωνίας και σε αυτό που οι ερευνητές της εξελικτικής ψυχολογίας αποκαλούν

«θεωρία του μυαλού». Η θεωρία του μυαλού είναι το επίπεδο κατανόησης των πεποιθήσεων, των επιθυμιών και των προθέσεων των άλλων. Οι σημερινοί άνθρωποι μπορούν να κατανοήσουν τις εκφράσεις σε πέντε επίπεδα του μυαλού – για παράδειγμα, «πιστεύω ότι νομίζετε ότι αυτός ήλπιζε ότι αυτή θα χαιρόταν με τη δυστυχία του». Η θεωρία του μυαλού είναι κρίσιμη για τη διατήρηση των ηθικών κύκλων σε έναν πολύπλοκο πολιτισμικά κόσμο και έχει αναπτυχθεί σταδιακά μέσα στην ιστορία.

Υπάρχουν ακόμη πολλές εικασίες σχετικά με την περίοδο αυτή, όπως σχετικά με το πόσο σύντομα και πόσο συχνά τα ανθρωποειδή έφευγαν από την Αφρική. Οι πρόγονοι των Homo Erectus εικάζεται ότι έφυγαν από την Αφρική 1,8 εκατομμύρια χρόνια πριν, με αποτέλεσμα μετά από αρκετές εκατοντάδες χιλιάδες χρόνια να εμφανιστεί ο Homo Heidelbergensis, ο οποίος αργότερα εξελίχθηκε στον Homo Neanderthaliensis στην Ευρώπη, αλλά διατήρησε το όνομα Homo Erectus στην Ασία. Κατά τις περισσότερες περιόδους η Σαχάρα δεν ήταν φιλόξενη, και σε συνδυασμό με τη θάλασσα, εμπόδιζε τους ανθρώπους να αποικήσουν σε άλλες ηπείρους. Οι πρόγονοί μας άφησαν την Αφρική πρόσφατα και θα τους συναντήσουμε και πάλι στο κεφάλαιο αυτό.

Από όλα τα είδη και τα υπό-είδη των πιθήκων που κατοίκησαν στον κόσμο πέντε εκατομμύρια χρόνια πριν, μόνο το δικό μας βίωσε ευημερία και πολύ λίγα επιβίωσαν. Ο πολιτισμός όμως δεν είναι αποκλειστικά ανθρώπινος. Ακόμη και οι πίθηκοι που δεν κατέκτησαν τον κόσμο – οι σημερινοί μεγάλοι πίθηκοι (μπονόμπο, χιμπατζήδες, γορίλλες, ουρακοτάγκοι) – έχουν αναπτύξει πολιτισμικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των πληθυσμών τους. Ο Ολλανδό-Αμερικάνος ερευνητής Frans de Waal έδειξε ότι ορισμένα είδη πιθήκων έχουν διαφορετικές συμπεριφορές για τη διατήρηση των ηθικών κύκλων. Η αλληλεγγύη εντός των ομάδων πάντα ακολουθεί ή ακολουθείται από εχθρικότητα εκτός των ομάδων, παρόλο που η ισορροπία είναι διαφορετική για τα διαφορετικά είδη: οι αρσενικοί χιμπατζήδες σχηματίζουν ομάδες και επιτίθενται σε γειτονικές φυλές, ενώ οι αρσενικοί μπονόμπο τείνουν να μην φτάνουν σε τόσο ακραίες συμπεριφορές. Για την ακρίβεια, οι εμπειρίες σε ζωολογικούς κήπους έχουν δείξει ότι οι χιμπατζήδες και οι μπονόμπο

μπορούν να ζευγαρώσουν μεταξύ τους. Όπως και με άλλα παρεμφερή είδη, οι γενετικές διαφορές είναι αρκετά μικρές προκειμένου να επιτρέπουν την αναπαραγωγή μεταξύ τους. Έχουν αναπτύξει διαφορετικούς πολιτισμούς, πιθανώς μετά από την αποχώρηση μίας μικρής ομάδας μπονόμπο από τη βασική κουλτούρα των χιμπατζήδων, πιθανότατα λιγότερο από ένα εκατομμύριο χρόνια πριν.

Είναι επομένως πιθανό παράλληλα με τη γενετική ποικιλομορφία, να έχει υπάρξει μία μεγάλη ποικιλία ανθρωπινων πολιτισμών κατά τα αρχαία χρόνια. Τα απολιθώματα των πρώιμων ανθρωποειδών δείχνουν τεράστιες διαφορές στη δομή του σκελετού και τη δύναμή του καθώς και το μέγεθος του σκελετού των δύο φύλων. Οι πρώτοι πρόγονοί μας δείχνουν προσαρμοστικότητα στις διαφορετικές καταστάσεις.

Από Ένα Εκατομμύριο Έως Σαράντα Χιλιάδες Χρόνια Πριν: Πάγος και Φωτιά

Οι εποχές των παγετώνων έγιναν πιο έντονες περίπου ένα εκατομμύριο χρόνια πριν. Η τελευταία εποχή των παγετώνων ξεκίνησε περίπου εκατό χιλιάδες χρόνια πριν και ίσως να διαρκεί έως σήμερα, όπου απολαμβάνουμε ένα πιο θερμό διάλειμμα αυτής. Ακόμη και σε μικρότερα διαστήματα εκατοντάδων χρόνων, το κλίμα άλλαζε διαρκώς και συνεχίζει να αλλάζει μέχρι και σήμερα. Ο βαθμός στον οποίο η Αφρική βίωσε παγετό είναι αβέβαιος, αλλά το κλίμα προφανώς άλλαζε και εκεί. Οι προγονοί μας που μετανάστευαν χρησιμοποιούσαν απλά εργαλεία για τουλάχιστον ένα εκατομμύριο χρόνια και είχαν ανακαλύψει τη φωτιά, παρόλο που δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι για τη φωτιά, καθώς τα απολιθώματα δεν το επιβεβαιώνουν 100%. Η φωτιά με τη σειρά της είναι πιθανό να τους έδωσε την ελευθερία να κοινωνικοποιούνται και να επικοινωνούν με ασφάλεια από τους εχθρούς τους. Το μαγειρεμένο φαγητό επίσης, τους έδινε περισσότερα θρεπτικά συστατικά, με αποτέλεσμα την επιβίωση μεγαλύτερων φυλών. Ενώ συγκεντρώνονταν γύρω από τη φωτιά, είναι πιθανό να ανακάλυψαν και

σταδιακά να τελειοποίησαν την ικανότητα του γέλιου, του τραγουδιού και του χορού, ως μεθόδους για την ανάπτυξη της αρμονίας της ομάδας. Τέλος, η φωτιά ήταν χρήσιμη όταν το κλίμα άλλαζε και υπήρχαν πολύ κρύοι χειμώνες. Εκτός από τη φωτιά, τα δέρματα των ζώων άρχισαν να χρησιμοποιούνται ως πρώιμος ρουχισμός κατά τις κρύες περιόδους. Οι ψείρες του σώματος έχουν σχέση με τις ψείρες του κεφαλιού αλλά όχι με τις ψείρες της ηβικής χώρας – οι ψείρες του σώματος πρέπει να αναπτύχθηκαν στα δέρματα των ζώων που χρησιμοποιούνταν σαν ρούχα τα οποία όμως δεν έρχονταν σε επαφή με την ηβική περιοχή.

Για την ακρίβεια, όχι μόνο οι άνθρωποι, αλλά και όλα τα θηλαστικά που έζησαν κατά τις περιόδους των παγετώνων ανέπτυξαν μεγαλύτερους εγκεφάλους, σύμφωνα με τα ευρήματά μας. Προφανώς, έπρεπε να γίνουν έξυπνα προκειμένου να επιβιώσουν. Ανατομικά, ο σύγχρονος ανθρώπινος σκελετός άρχισε να εμφανίζεται στα ευρήματα περίπου την εποχή εκείνη. Απλά τσεκούρια και φτυάρια είναι οι πιο σύγχρονες μορφές τεχνολογίας που έχουν βρεθεί από την εποχή εκείνη. Παρόλα αυτά, οι άνθρωποι κατάφεραν να επιβιώσουν σε διαφορετικά περιβάλλοντα και ορισμένοι από αυτούς σε συνθήκες παγετού – επομένως, θα πρέπει να είχαν ένα αυξημένο επίπεδο ευφυΐας και να ήταν καλοί στη συνεργασία.

Παρόλο που δεν υπάρχουν πολλά στοιχεία, οι παλαιοντολόγοι τείνουν να συμφωνούν ότι κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής οι πρόγονοί μας ζούσαν κυρίως σε μικρές ομάδες μερικών δεκάδων ατόμων, οι οποίοι συγκεντρώνονταν συχνά σε μεγάλες δευτερογενείς ομάδες μερικών εκατοντάδων ατόμων και σε περιόδους αφθονίας σε χιλιάδων ατόμων. Αυτές οι δευτερογενείς ομάδες ήταν ομάδες που βασιζόνταν στην αναπαραγωγή. Οι πρωτογενείς ομάδες ήταν αρκετά μικρές προκειμένου η εύρεση τροφής να είναι εύκολη καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου, ενώ οι δευτερογενείς ομάδες ήταν αρκετά μεγάλες προκειμένου να επιτρέπουν την αναπαραγωγή μεταξύ ανδρών και γυναικών. Οι δευτερογενείς ομάδες συχνά μάχονταν έναντι άλλων ομάδων ή αντάλλαζαν αντικείμενα μεταξύ τους, μέσα από εκούσια μετανάστευση, βιασμούς,

589

κλοπές των θηλυκών και των παιδιών, ή την υιοθεσία νέων από άλλες ομάδες. Παράλληλα με τα γονίδια, γινόταν και μετάδοση εφευρέσεων. Όμως, αυτή η μετάδοση θα ήταν αργή και οι γενετικές μεταλλάξεις θα ήταν σπάνιες, καθώς η εμφάνισή τους θα ήταν ανάλογη με το σύνολο του πληθυσμού, ο οποίος ανερχόταν σε μερικές εκατοντάδες ή χιλιάδες.

Οι σύγχρονοι άνθρωποι ανά τον κόσμο έχουν προέλθει από μεταναστεύσεις από την Αφρική, οι οποίες ξεκίνησαν περίπου εβδομήντα χιλιάδες χρόνια πριν και έγιναν πιο έντονες περίπου σαράντα χιλιάδες χρόνια πριν και από τότε όλα τα είδη εξαφανίστηκαν εκτός από τον *Homo Sapiens*. Σήμερα η γενετική ποικιλομορφία είναι πιο έντονη στην Αφρικάνικη ήπειρο, πράγμα που επιβεβαιώνει το μικρό μέγεθος των πρώτων ομάδων ανθρώπων, οι οποίες αποτελούνταν από πληθυσμούς εκτός της Αφρικάνικης ηπείρου.

Σαράντα Χιλιάδες Έως Δέκα Χιλιάδες Χρόνια Πριν: Δημιουργικότητα και Εξάλειψη

Οι πρόγονοί μας ξεκίνησαν να εμφανίζουν δείγματα πιο πλούσιας τέχνης και τεχνολογίας περίπου ογδόντα χιλιάδες χρόνια πριν στη Νότια Αφρική και περίπου τριάντα-δύο χρόνια πριν στην Ευρώπη. Αυτή η δεύτερη περίοδος χαρακτηρίζεται από τοιχογραφίες σε σπηλιές στις οποίες απεικονίζονται διάφορα είδη ζώων, τα οποία ζουν στη σημερινή Γαλλία. Τα αρχαιότερα αγάλματα θηλυκών μορφών, χρονολογούνται στην περίοδο εκείνη. Οι άνθρωποι ξεκίνησαν να κυνηγούν επικύνδυνα ζώα. Το αν μάχονταν με άλλους ανθρώπους δεν είναι βέβαιο ακόμη. Όμως, οι *Homo Neanderthaliensis* και οι απόγονοι των *Homo Erectus* εξαφανίστηκαν λιγότερο από τριάντα χιλιάδες χρόνια πριν, οι πρώτοι στη σημερινή Ισπανία και οι δεύτεροι στα νησιά Φλόρες της Ινδονησίας.

Σύμφωνα με τους γενετιστές Gregory Cochran και Henry Harpending, οι πρώτοι άνθρωποι και οι σύγχρονοι άνθρωποι έχουν ανάμεικτα γονίδια. Η καταγωγή τους φαίνεται να διαχωρίζεται περίπου μισό εκατομμύριο χρόνια πριν, αποκλίνοντας αρκετά προκειμένου να δημιουργήσει γενετικές διαφορές αλλά όχι αρκετά προκειμένου να μην υπάρχει γονιμότητα. Όταν οι σύγχρονοι άνθρωποι ακολούθησαν τους Neanderthaliensis έξω από την Αφρική, οι ομάδες συναντήθηκαν. Οι δεύτεροι εξειδικεύονταν στο κυνήγι μεγάλων ζώων και είχαν ικανότητες συνεργασίας από τις οποίες επωφελήθηκαν οι σύγχρονοι άνθρωποι. Οι πρώτοι υπερίσχυσαν προφανώς λόγω της πιο εξελιγμένης τεχνολογίας τους, της ανεπτυγμένης γλώσσας τους ή του ανεπτυγμένου εμπορίου τους με άλλες ομάδες ή και ακόμη λόγω της ανοσίας τους σε ασθένειες. Το εμπόριο και οι ασθένειες ενδέχεται να σχετίζονται. Οι σύγχρονοι ήδη είχαν αναπτύξει εμπόριο σε μεγάλες αποστάσεις πράγμα που οι άλλοι δεν έκαναν και το εμπόριο οδηγεί στην εξάπλωση των ασθενειών και στη συνέχεια στην ανοχή σε αυτές. Πολλά μεγάλα ζώα εκτός της Αφρικής εξαλείφθηκαν από τους ανθρώπους. Ο αριθμός των ανθρώπων αυξήθηκε και αυτοί μετανάστευσαν σε όλες τις ηπείρους, αφήνοντας μόνο μερικά απομονωμένα νησιά. Τα κύματα της μετανάστευσης σχετίζονταν με την εξαφάνιση άλλων ειδών. Στην Ευρασία τα μαμούθ εξαφανίστηκαν όταν εμφανίστηκαν τα πρώτα απολιθώματα ανθρώπων. Το αν αυτό προκλήθηκε από το κυνήγι ή από άλλους παράγοντες – για παράδειγμα από την κλιματική αλλαγή – είναι ακόμη αβέβαιο. Για άλλα είδη η εικόνα είναι πιο ξεκάθαρη. Στην Αμερικάνικη ήπειρο, οι άνθρωποι γρήγορα εξαφάνισαν τα ντόπια μεγάλα θηλαστικά, όπως τους τεράστιους βραδύποδες. Οι σύγχρονοι άνθρωποι είχαν αρχίσει να κυριαρχούν στη γη.

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ο παγκόσμιος πληθυσμός αυξήθηκε σημαντικά. Η αύξηση του πληθυσμού σήμαινε μια ανάλογη αύξηση στην τύχη των μεταλλάξεων. Κατά συνέπεια, η γενετική εξέλιξη θα μπορούσε να επιταχύνει. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι αυτό έπαιξε καταλυτικό ρόλο στην κοινωνική και πνευματική ανάπτυξη, αλλά το πρότυπο στις κοινωνικές και πνευματικές μας ικανότητες είχε πλέον

γίνει τόσο υψηλό που η πολιτιστική εξέλιξη θα μπορούσε να ξεκινήσει. Η απογείωση της πολιτιστικής καινοτομίας ήταν εντυπωσιακή: η τέχνη, η τεχνολογία, και το κυνήγι άρχισαν να αλλάζουν με γρήγορο ρυθμό. Ο Πολιτισμός έγινε ένας όλο και πιο εμφανής μηχανισμός της εξέλιξης. Οι άνθρωποι που ζουν σε μικρά, ισότιμα συγκροτήματα, έχουν αμοιβαίες ανταλλαγές, ενώ εξακολουθεί να περιορίζεται ο παγκόσμιος πληθυσμός. Με άφθονους φυσικούς πόρους και την καλή, πλούσια σε πρωτεΐνες δίαιτα, καθώς και με τις ανακαλύψεις που γίνονται τακτικά, αυτό ήταν ίσως ένα αρκετά ικανοποιητικό χρονικό διάστημα για τους προγόνους μας. Τα ειδώλια γυναικείων μορφών με πλούσια στήθη και τα γεννητικά όργανα μπορεί να δηλώνουν το θαυμασμό της Μητέρας Γης. Σίγουρα δείχνουν μια χαλαρή στάση απέναντι στο ανθρώπινο σώμα. Τι είναι απαραίτητο στοιχείο του πολιτισμού σε αυτές τις ομάδες κυνηγών-τροφοσυλλεκτών; Οι πολιτιστικές αξίες δεν εμφανίζονται στα απολιθώματα, καθιστώντας την κερδοσκοπία αναπόφευκτη. Μια ομάδα, για παράδειγμα, που αποτελείται από τριάντα κυνηγούς-τροφοσυλλέκτες έπρεπε να είναι σε κίνηση, και όλοι έπρεπε να περπατούν και να βοηθούν στη μεταφορά των πραγμάτων. Επίσης, θα έπρεπε να είναι πολύ δημοκρατική, καθώς η ομάδα δεν ήταν αρκετά μεγάλη για να έχει δικτάτορες με στρατιές ή μυστική αστυνομία. Δεν υπήρχαν σχεδόν καθόλου κατοχές: το μεγαλύτερο μέρος του κόσμου αποτελούνταν από κοινά αγαθά, των οποίων η ομάδα είχε λίγο έλεγχο. Η συνεισφορά του καθενός ήταν αναγκαία προκειμένου να παρέχουν τροφή. Το ανθρώπινο πεπτικό σύστημα χρειάζεται μια ποικίλη διατροφή, και τα θρεπτικά συστατικά βρίσκονται σε πολλές διαφορετικές τροφές. Συγκέντρωναν φρούτα, φύλλα, σπόρους, ρίζες, προνύμφες, ή αυγά και έπρεπε να θυμούνται που να τα βρίσκουν. Το κυνήγι ζώων που δεν ήταν επικίνδυνα, για παράδειγμα στο ψάρεμα με δίχτυα, ήταν παρόμοιο με τη συγκέντρωση, αλλά μπορεί να απαιτούσε τη συνεργασία της ομάδας. Έξυπνες τεχνικές κυνηγιού, όπως η οδήγηση του θηράματος από γκρεμούς ή σε ενέδρες, θα μπορούσαν να μειώσουν σημαντικά τον κίνδυνο. Επικίνδυνα είδη κυνηγιού για τα μεγάλα, επικίνδυνα ζώα μπορεί να ήταν πιο χρήσιμα ως ένα τελετουργικό, ή ως άμυνα, παρά για την παροχή διατροφής. Στο κυνήγι μεγάλων αρπακτικών απαιτείται προσεκτική συνεργασία για το σχεδιασμό, την αμοιβαία υποστήριξη και τη γρήγορη αντίδραση σε απρόβλεπτα γεγονότα.

Οι ρόλοι των δύο φύλων ήταν ελαστικοί, ανάλογα με τους κινδύνους της ζωής . Μερικές ομάδες ίσως να ήταν μικρές και να αποτελούνταν μόνο από άνδρες, αλλά να χρειάζονταν τη βοήθεια των γυναικών στο κυνήγι, και η μορφή της ένταξης τους θα μπορούσε στη συνέχεια να γίνει παράδοση . Η επιτυχία στο κυνήγι , ιδιαίτερα δεδομένου ότι απαιτείται σκληρή δουλειά και δεν συμβαίνει συνέχεια, δίνει την ευκαιρία να κοινωνικοποιηθούν τα άτομα και να νιώθουν καλά. Τους αποδίδει άφθονο φαγητό και την ανάγκη για περαιτέρω σκληρή δουλειά από ολοκληρη την ομάδα στην προετοιμασία του κρέατος και τη θεραπεία των δερμάτων . Δεδομένου ότι δεν ήταν δυνατή η αποθήκευση των τροφίμων , η ανταλλαγή θα είναι εμφανής . Μόνο απειλητικές για τη ζωή δραστηριότητες, όπως μάχες με άλλες ομάδες ή συμμετοχή σε επικίνδυνα είδη κυνηγιού θα πρέπει να γίνονται μόνο από τους άνδρες , δεδομένου ότι οι γυναίκες δεν μπορούσαν να θέσουν τη ζωή τους σε κίνδυνο από φόβο ότι θέτουν σε κίνδυνο το μέλλον της ομάδας. Φανταστείτε μια φυλή στην οποία όλες οι γυναίκες θα έχαναν τη ζωή τους στη μάχη - αυτή τη φυλή θα ήταν καταδικασμένη σε εξαφάνιση.

Κάτω από συνθήκες αφθονίας, ο ανταγωνισμός με άλλες ομάδες ανθρώπων ίσως να ήταν συχός, και σε αυτή την περίπτωση μία οργανωμένη μάχη ήταν σημαντική, ενώ κάτω από συνθήκες έλλειψης και τις κακουχίες , η εσωτερική συνοχή ήταν ζωτικής σημασίας. Γιατί στη μάχη θα μπορούσε να αποδυναμωθεί η αντίσταση της ομάδας. Παρόλα αυτά, όπως μπορούμε να δούμε στον τρόπο ζωής των κυνηγών-τροφοσυλλεκτών σήμερα , υπάρχουν πολλές παραλλαγές σε αυτό τον τομέα. Αυτή είναι μια περίπτωση της εξάρτησης από την ιστορία και καθορισμού του μέλλοντος από αυτήν. Κατά συνέπεια, από κάθε επόμενο εξελικτικό βήμα, δεν υπάρχει επιστροφή. Επομένως, η παράδοση της επιθετικότητας μεταξύ των ομάδων, αν γίνει επιθετικότητα μεταξύ των ατόμων της ίδιας ομάδας, θα μπορούσε να διαλύσει γρήγορα μια φυλή.

Ο αυτοσχεδιασμός ήταν πάντα απαραίτητος. Η αβεβαιότητα σχετικά με τις καιρικές συνθήκες, τις κινήσεις των αρπακτικών, και την εμφάνιση των αρπακτικών ήταν ο κανόνας στην καθημερινή ζωή. Αν το κλίμα άλλαζε, πράγμα που συνέβαινε πολύ συχνά, οι άνθρωποι είτε θα προχωρούσαν σε άλλο μέρος είτε θα προσαρμόζονταν. Μπορεί να ζούσαν στην ύπαιθρο, σε σπηλιές ή σε αυτοσχέδιες καλύβες, ανάλογα με τις καταστάσεις. Έχουν βρεθεί πολλά και διαφορετικά εργαλεία και όπλα από αυτή την περίοδο, τα οποία μαρτυρούν ένα δημιουργικό πνεύμα. Οι άνθρωποι γίνονται έξυπνότεροι και πιθανότατα αυξάνεται η ποικιλία στη διατροφή τους. Είναι πιθανό να δημιούργησαν διαφορετικές γλώσσες, τραγούδια, ιστορίες και τελετουργίες. Υπάρχουν επίσης ίχνη των εμπορικών συναλλαγών μεταξύ των ομάδων και μπορούμε να είμαστε αρκετά βέβαιοι ότι το εμπόριο συνοδεύτηκε από γενετική επαφή. Με τον τρόπο αυτό, η γενετική ποικιλία σε κάθε ομάδα ενισχύθηκε, ενώ η γενετική απόκλιση στα είδη παραμένει μικρή, όπως οι διάφορες ομάδες διαφοροποιούνται μεταξύ τους με την τέχνη και τα τελετουργικά τους.

Έτσι, μπορεί να σκεφτεί κανείς ότι οι κοινωνίες κυνηγών-τροφοσυλλεκτών έτειναν να είναι αξιοκρατικές, ισότιμες, ευκαιριακές, ευέλικτες, και χαλαρές. Όσον αφορά τις πολιτιστικές διαστάσεις που περιγράφονται σε αυτό το βιβλίο, στον πολιτισμό τους οι κοινωνίες είχαν μια μικρή διαφορά εξουσίας, και ήταν μάλλον ατομικιστικές, με μικρή αποφυγή της αβεβαιότητας, και σε αυτές οι απολαύσεις ήταν σημαντικές.

Τι γίνεται με τις άλλες διαστάσεις του πολιτισμού: ανδρισμού έναντι θηλυκότητας και μακροπρόθεσμος έναντι του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού; Αν και αυτό, φυσικά, είναι μόνο μια εικασία, μια σύγκριση με τις σημερινές κοινωνίες κυνηγών τροφοσυλλεκτών, παρόλα αυτά μπορεί να βοηθήσει. Οι Άγγλοι Michael, Henry, and Kathryn Davies, πέρασαν τον περισσότερο χρόνο της ζωής τους προσπαθώντας να σχεδιάσουν μια εικόνα της προϊστορικής κοινωνικής μας εξέλιξης. Χρησιμοποιώντας ως βάση τους το έργο των διαφόρων ανθρωπολόγων, παρουσιάζουν ενδείξεις της φυλής Mbuti από την κεντρική Αφρική, τα μέλη της οποίας μέχρι πολύ πρόσφατα ζούσαν ως

κυνηγοί-τροφοσυλλέκτες. Παρουσιάζουν μια εικόνα που ταιριάζει στην εισήγηση που παρουσιάστηκε στην προηγούμενη συζήτηση. Για παράδειγμα, οι ρόλοι των φύλων κρίθηκαν σε κάποιο βαθμό να είναι εναλλάξιμοι και αδιαφοροποίητοι. Πειθαρχία που ασκείται όχι με βαριά τιμωρία, αλλά μέσω γελοιοποίησης. Σε περίπτωση που η ιδιοσυγκρασία ορισμένων ατόμων δε συμβάδιζε με αυτή της ομάδας, μπορούσαν να φύγουν και να ενταχθούν σε άλλη ομάδα. Η σεξουαλικής πίστη είτε από τον σύζυγο είτε από τη σύζυγο δεν ήταν ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα. Έτσι, η κοινωνία ήταν ανεκτική. Τα μέλη της πιο ικανής ομάδα δεν κόμπαζαν για την επιδεξιότητα τους, με αποτέλεσμα να αποφεύγεται η ζήλια. Εν κατακλείδι, μεταξύ των Mbuti η ηθική ήταν ευθύνη του κάθε μέλους της ομάδας του.

Οι Davies παρουσιάζουν τους Mbuti ως παράδειγμα αυτού που αποκαλούν μια πλούσια κοινωνία κυνηγών-τροφοσυλλεκτών, στην οποία οι ακραίες κλιματικές συνθήκες και η σπανιότητα των τροφίμων δεν είναι σημαντική απειλή. Για τις κοινωνίες κυνηγών-τροφοσυλλεκτών που αντιμετώπιζαν ανεπάρκεια στη φύση, όπως οι ιθαγενείς που ζουν στις ξηρές περιοχές της Αυστραλίας, η εικόνα είναι διαφορετική και πιο περίπλοκη. Σπανίζουν τα τρόφιμα και αυτό οδηγεί σε χαμηλή πυκνότητα πληθυσμού, η οποία συνιστά απειλή για τη γενετική. Η διάσπαση των ομάδων ή η μετανάστευση των ζευγαριών μακριά από την ομάδα είναι επικίνδυνη, δεδομένου ότι μειώνει το μέγεθος του πληθυσμού ακόμη περισσότερο. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει μεγάλο περιθώριο ελιγμών για τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι παραδοσιακές κοινωνίες ιθαγενών χαρακτηρίζονταν από αυστηρά δικαιώματα γης, τα δικαιώματα παιχνιδιού, και προϋποθέσεις για γάμο. Τα κορίτσια παντρεύονταν στην εφηβεία, ενώ οι άνδρες συνήθως παντρεύονταν γύρω στην ηλικία των τριάντα, αφού περνούσαν πολλά χρόνια της ζωής τους σε τελετουργίες στις οποίες υποβάλλονταν όλοι οι άνδρες της ομάδας. Οι τελετουργίες και, σε γενικές γραμμές, όλες οι δραστηριότητες που υποστηρίζουν την πνευματική ζωή της κοινότητας περιγράφονται ως μία ονειρική κατάσταση. Θα μπορούσαμε επίσης να μιλήσουμε για τη θρησκεία. Μια έντονη θρησκεία, που θα επιβράβευε αυτή την κατάσταση θα μπορούσε να αντισταθμίσει την σκληρότητα των

συνθηκών, και η προσκόληση στις τελετουργίες αυτές θα μπορούσε να κρατήσει μια ομάδα ενωμένη. Στους άνδρες, η απόδοση ήταν απαραίτητη, ενώ μυστικά διέρρεαν από άνδρες μεγαλύτερης ηλικίας μόνο στους νεότερους που είχαν αποδείξει την αξία τους.

Εξωσυζυγικές σεξουαλικές σχέσεις υπήρχαν και ορισμένες φορές σε κοινά τελετουργικά. Ένας τρόπος για να αποφευχθεί η κατανομή των εταίρων ήταν η δραπέτευση. Οι γυναίκες αποδυναμώνονταν νωρίς στη ζωή, καθώς αναγκάζονταν να μετακινηθούν σε άλλη ομάδα και να ζήσουν με έναν ηλικιωμένο άντρα κατά την εφηβεία. Κατόπιν πάλι, οι ηλικιωμένοι άνδρες έχαναν τη ζωή τους συχνά πρώτοι, και οι χήρες τους θα μπορούσαν να ξαναπαντρευτούν με νεότερους άνδρες με στόχο να καθοδηγήσουν τους νεότερους συζύγους τους. Όμως η γυναίκα παρέμενε υποταγμένη. Συνολικά, αυτή η κοινωνία είναι σαν την κοινωνία των Mbuti ως προς το ότι είναι ατομικιστική, αλλά σε αυτήν η σοβαρότητα των ποινών είναι σκληρή. Η ηθική είναι υπό διαρκή απειλή, και αυτό το ρίσκο αντικατοπτρίζεται σε ένα σύστημα αξιών. Από την άποψη των διαστάσεων του πολιτισμού, αυτό φαίνεται να δείχνει μια κοινωνία πιο ανδροπρεπή, με αβεβαιότητα, με μεγάλη αποφυγή της αβεβαιότητας, βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό και περιορισμούς.

Αυτά είναι δύο μόνο παραδείγματα, και χωρίς αμφιβολία έχουν υπάρξει πολλά είδη πολιτισμών κυνηγών-τροφοσυλλεκτών, ακόμα και στην κεντρική Αφρική και Australia, και ασφαλώς και σε άλλα μέρη του κόσμου. Όταν το επίπεδο της αφθονίας άλλαξε μέσω των κλιματικών αλλαγών, πιθανότατα ακολούθησε και ο πολιτισμός, αλλά με πιο αργούς ρυθμούς. Μια εντατική ονειρική κατάσταση, σε αντάλλαγμα, διαθέτει ισχυρά τελετουργικά που βοηθούν να δικαιωνίζεται ακόμα και όταν έχουν αλλάξει οι συνθήκες κάτω από τις οποίες ξεκίνησε να υφίσταται. Αυτή η δυναμική θα είχε ωθήσει την ανθρωπότητα προς μεγάλη πνευματική ανάπτυξη και τελετουργικά κατά τη διάρκεια του χρόνου.

Δώδεκα Χιλιάδες με Επτά Χιλιάδες Πεντακόσια Χρόνια Πριν: Χωριά και Γεωργία

Η τελευταία εποχή των παγετώνων ήταν πιο έντονη είκοσι χιλιάδες χρόνια πριν. Χρειάστηκε να περάσουν οκτώ χιλιετίες να γίνει πιο ήπια προσωρινά, και δώδεκα χιλιάδες χρόνια πριν να ξεκινήσει η ζέστη. Αυτή ήταν μια εποχή της αφθονίας για την χλωρίδα και την πανίδα, επιτρέποντας στους ανθρώπους να μείνουν σε ένα μέρος για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Στην αρχή, ήταν ακόμα κυνηγοί-τροφοσυλλέκτες που ζούσαν σε μικρές ομάδες, όπως είχαν κάνει για εκατομμύρια χρόνια, αλλά είχαν ένα περιουσιακό στοιχείο που έλειπε από τους προκατόχους τους: μια ανώτερη δημιουργική ευφυΐα. Η αίσθηση της ηθικής είχε γίνει πιο ευέλικτη και άρχισαν να εξημερώνουν τα ζώα και με τον τρόπο αυτό άρχισαν μια δραστική διαδικασία γενετικής επιλογής.

Ο ιστορικός Steven Mithen περιγράφει την καθημερινή ζωή των Natufians, οι οποίοι έζησαν στην Ανατολή από 12.300 χρόνια πριν έως 10.800 χρόνια πριν και οι οποίοι, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, εξελίχθηκαν σε φυτοκόμοι. Ο Mithen υποθέτει ότι στην αρχή αυτής της περιόδου συλλέγονται άγρια δημητριακά με δρεπάνια. Ορισμένες από τις σοδειές αυτές συλλέγονται από περιοχές κοντά στα χωριά. Επιπλέον, αρχαιολογικά ευρήματα δείχνουν ότι κάθε ένα από αυτά τα χωριά είχε τα δικά του κοσμήματα. Αυτοί οι χωρικοί χρησιμοποιούσαν προφανώς τα κοσμήματά τους ως μέσο για την ανάπτυξη της συμβολικής ταυτότητας της ομάδας, όπως κάνουμε στις σημερινές κοινωνίες και υποομάδες.

Η γεωργία ανακαλύφθηκε ταυτόχρονα σε διάφορα μέρη του πλανήτη. Ο Βιολόγος Jared Diamond αναφέρει ότι η παραγωγή τροφίμων εφευρέθηκε από έξι έως και έντεκα

φορές σε διάφορες ηπείρους. Τα ζώα εξημερώθηκαν σε διάφορα σημεία, συμπεριλαμβανομένων των αιγοπροβάτων στη Μεσόγειο, των βοοειδών στην Ευρώπη, και των αλόγων στην κεντρική Ασία. Η διαθεσιμότητα των ειδών που θα μπορούσαν να εξημερωθούν ποικίλλει ευρέως στις διάφορες ηπείρους, τουλάχιστον εν μέρει λόγω των διαφορετικών στιγμών στην οποία είχαν έρθει σε επαφή με τους ανθρώπους. Στην Αφρική θηλαστικά είχαν εξελιχθεί παράλληλα με τους ανθρώπους για εκατομμύρια χρόνια, επειδή εκείνη την εποχή οι άνθρωποι δεν ήταν ακόμη αρκετά έξυπνοι για να εξημερώνουν, αλλά θα μπορούσαν σίγουρα να τα σκοτώνουν. Στην Ευρασία οι λύκοι, τα βοοειδή, τα άλογα και τα πρόβατα ήταν διαθέσιμα για εξημέρωση από τους ανθρώπους που είχαν μεταναστεύσει από την Αφρική σε μια εποχή όταν θα ήταν αρκετά έξυπνοι για να τα εξημερώσουν αλλά θα ήταν αρκετά έξυπνοι για να μην τα εξοντώσουν. Το μέγεθος της Ευρασίας σε σύγκριση με τους μικρούς αριθμούς των ανθρώπινων μεταναστών πιθανότατα βοήθησε να προστατευθούν τα είδη που βόσκουν στην περιοχή από την εξαφάνιση.

Η γεωργία και η τεχνολογία επέτρεψε και διευκόλυνε το εμπόριο. Η προσθήκη των εξημερωμένων ζώων όπως τα άλογα και οι καμήλες θα μπορούσε να βοηθήσει τους ανθρώπους να ταξιδέψουν μακριά. Ο ανθρώπινος πληθυσμός πλέον είχε αυξηθεί σε εκατομμύρια, και οι άνθρωποι από διαφορετικά μέρη του κόσμου συναντιούνταν όλο και πιο συχνά. Ως εκ τούτου, διατηρούνταν μεικτά γονίδια - αν και ορισμένες ήπειροι εξακολουθούν να είναι απομονωμένες. Τα γονίδια που μπορούσαν να εξαπλωθούν γρήγορα είναι εκείνα τα οποία παρέχουν ένα πλεονέκτημα στην ανοχή των τροφίμων ή την ανθεκτικότητα στις ασθένειες. Ένα παράδειγμα γενετικής μίξης είναι η εξάπλωση των μπλε ματιών. Όλα τα μπλε μάτια του κόσμου φαίνεται να έχουν προκύψει από μια μετάλλαξη σε ένα μόνο γονίδιο κάπου γύρω από την περιοχή που σήμερα είναι η Λιθουανία περίπου δέκα χιλιάδες με έξι χιλιάδες χρόνια πριν. Σήμερα έχουν εξαπλωθεί στη Σαχάρα και στο Αφγανιστάν. Οι άνθρωποι με μπλε μάτια πρέπει να ήταν επιθυμητοί εταίροι σε πολλούς πολιτισμούς. Τα μπλε μάτια, ή άλλα ανοιχτόχρωμα μάτια, μπορεί να παρέχουν πλεονεκτήματα. Δείχνουν το μέγεθος της κόρης, και το

μέγεθος της κόρης συνδέεται με την συναισθηματική κατάσταση. Πειράματα έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι όταν κοιτούν ένα πρόσωπο προσαρμόζουν το μέγεθος των ματιών τους στο μέγεθος της κόρης του προσώπου το οποίο κοιτούν. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία αμοιβαίας συμπάθειας. Φυσικά, αυτός που ερωτεύεται ένα άτομο με μπλε μάτια δεν συνειδητοποιούν αυτό το φαινόμενο, αλλά αυτό ενδέχεται να συνέβαλλε στο να ερωτευτούν το άτομο αυτό.

Η γεωργία άλλαξε τις προοπτικές της ζωής δραματικά. Αρχικά, οι άνθρωποι είχαν τα υπάρχοντά τους: θα μπορούσαν να δημιουργήσουν αποθηκεύσιμα τρόφιμα, με τη μορφή των ζώντων βοοειδών ή συγκομιδές φυτών. Τα υπάρχοντά τους αυτά θα μπορούσαν να περάσουν από το ένα άτομο στο άλλο με έναν τρόπο που θα επέτρεπε δύο καινοτομίες: την κληρονομιά και την κλοπή μεγάλης κλίμακας. Η απάντηση ήρθε από την κοινωνική οργάνωση. Το σύστημα της ηθικής, που υποστηρίζεται από τις θρησκευτικές διαταγές, εξελίχθηκε. Η κληρονομιά θα μπορούσε να οδηγήσει σε διαφορές στον πλούτο και την κατάσταση πολύ μεγαλύτερες από εκείνες μεταξύ των κυνηγών-τροφοσυλλεκτών.

Μια πρόσφατη μελέτη από την Αμερικανίδα ανθρωπολόγο Monique Borgerhoff Mulder και την ομάδα της μεταξύ των είκοσι ενός ιστορικών και σύγχρονων κοινωνιών μικρής κλίμακας επιβεβαίωσαν την υπόθεση αυτή. Η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι, πράγματι, οι κυνηγοί-τροφοσυλλέκτες και φυτοκόμοι είχαν κοινωνίες που ήταν τόσο ισότιμες όπως οι πιο ισότιμες σύγχρονες κοινωνίες, ενώ η γεωργία (γεωργικές κοινωνίες και κτηνοτρόφοι) συσχετίστηκε με μια ισχυρή ιεραρχία στην κοινωνία, που υπερβαίνει ακόμα και τις πιο άνισες σύγχρονες βιομηχανικές οικονομίες. Η κλοπή απαιτούσε φύλακες, οι οποίοι τρέφονται από τα πλεονάσματα σε αντάλλαγμα για την προστασία από τους κλέφτες. Όσο οι κοινωνικές ομάδες δεν ήταν μεγαλύτερες από τα χωριά, στα οποία ο καθένας ξέρει όλους τους άλλους, η κλίμακα της κλοπής στο εσωτερικό του ομίλου και η αναγκαιότητα για τη βία για να κρατήσει την κλοπή υπό έλεγχο ήταν

μάλλον μέτρια. Επιδρομές από γειτονικά χωριά ή από περιπλανώμενες ομάδες ήταν πιθανώς μια μεγαλύτερη απειλή και μια δικαιολογημένη αιτία που προκαλούσε άγχος.

Οι πιο εύφορες περιοχές θα μπορούσαν να έχουν γεωπόνους που θα ζούσαν μία καθιστική ζωή. Μόλις οι άνθρωποι έμαθαν την τέχνη της εξημέρωσης των ζώων, θα μπορούσαν να αρχίσουν να εκμεταλλεύονται λιγότερο ευνοημένες περιοχές για βοσκή. Οι πιέσεις στους βοσκούς ήταν διαφορετικές από εκείνες αγρότες. Μπορούσαν εύκολα να τους κλέψουν τις αγέλες. Τα βοοειδή μπορούσαν να φύγουν με τον κλέφτη στο σπίτι του και να διατηρηθούν για μελλοντική χρήση. Θα περίμενε κανείς ότι, προκειμένου να αποφευχθεί η εκτεταμένη κλοπή, οι βοσκοί έπρεπε να είναι απόλυτα αξιόπιστοι μέσα στη δική τους ομάδα – καθώς οι παραβάτες είχαν βαριές κυρώσεις - και πολύ λιγότερο αξιόπιστοι προς τους ξένους από ότι οι κυνηγοί. Εδώ πάλι, η εξάρτηση είναι ζωτικής σημασίας: υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των ομάδων. Η εμπιστοσύνη ή δυσπιστία σε μια ομάδα είναι μια ολοκληρωτική προφητεία. Ένας κύκλος για κλοπή και εκδίκηση, μόλις αρχίσει, είναι δύσκολο να διακοπεί. Τα παιδιά μαθαίνουν βασικά μοτίβα ως προς το ποιον να εμπιστεύονται και τα ίδια μπορεί να είχαν κλαπεί όταν ακόμη ήταν αρκετά μικρά. Έτσι, κοινωνίες με μεγάλη αποφυγή της αβεβαιότητας ήταν πολύ συχνές μεταξύ των βοσκών. Η τακτική κλοπής μεταξύ δύο ατόμων ή φυλών θα πρέπει να συνοδεύεται από ισχυρές απαγορεύσεις στο εσωτερικό των ομάδων. Οι κτηνοτρόφοι φρουρούν και προστατεύουν και δεν αγχώνονται στο βαθμό που αγχώνονται οι αγρότες. Η φύλαξη θα μπορούσε να συνδέεται με έναν περήφανο, μνημειώδη πολιτισμό. Σήμερα, στις κτηνοτροφικές περιοχές της Αφρικής, οι αμοιβαίες επιδρομές βοοειδών και η βία μεταξύ των φυλών είναι ακόμα ενδημικές. Είναι μια κατανοητή απάντηση στην έλλειψη πόρων σε έναν κόσμο ισχυρής πίστης εντός της ομάδας και καχυποψίας εκτός αυτής.

Η γεωργία είχε επίσης γενετικές επιρροές. Οι πτώτοι βοσκοί έτρωγαν μόνο τα ζώα τους. Τελικά, βρήκαν τον τρόπο να τραφούν από τα ζώα χωρίς τη θανάτωσή τους, πράγμα που ήταν πιο αποτελεσματικό. Περίπου 8.500 χρόνια πριν άρχισαν να πίνουν γάλα. Η

πρακτική αυτή τους επέτρεψε να πάρουν ακόμα περισσότερη ενέργεια από τα ζώα τους. Αρχικά πολύ λίγοι ενήλικες είχαν ανοχή στο γάλα. Αυτό συνέβαινε επειδή η δυσανεξία στη λακτόζη έχει εξελιχθεί μεταξύ σχεδόν όλων των θηλαστικών, πιθανώς ως ένας τρόπος για να εξασφαλιστεί ότι τα μεγαλύτερα σε ηλικία μικρά τους δεν θα ανταγωνίζονται με τα νέα μωρά για το γάλα. Μέχρι τώρα, όμως, γενετικές παραλλαγές για την ανοχή της λακτόζης έχουν γίνει πιο συχνές, και αυτό είναι ένα παράδειγμα του πώς η συμπεριφορά και η γενετική εξέλιξη μπορούν να συμβαδίζουν. Μικρές γενετικές διαφορές σε λίγα μόνο αλληλόμορφα (το αλληλόμορφο είναι μια παραλλαγή ενός γονιδίου) μπορεί να έχει μεγάλες επιρροές. Οι μεταλλάξεις στο γονίδιο που μας επιτρέπει να παράγουμε λακτάση, το ένζυμο που πέπτει το γάλα, έχουν επιλεγεί περίπου 8.500 χρόνια πριν, όταν οι πρόγονοί μας άρχισαν να εκτρέφουν βοοειδή. Προφανώς, τα άτομα με ανοχή γάλακτος έχουν παράξει περισσότερους απογόνους, διαδίδοντας έτσι το χαρακτηριστικό. Σήμερα σχεδόν όλοι οι Βόρειο-Ευρωπαίοι έχουν ανοχή στη λακτόζη, το οποίο αποδεικνύει μια μακρά ιστορία πόσης του γάλακτος των βοειδών.

Η καλλιέργεια των φυτών δημιούργησε διαφορετικές επιλεκτικές πιέσεις. Οι αγρότες είχαν λόγους να ανησυχούν. Τα πράγματα θα μπορούσαν να πάνε στραβά με πολλούς τρόπους για 'αυτούς: όλοι ήξεραν που έζησαν, η φάρμα θα μπορούσε να δεχθεί επιδρομές, και τα υπάρχοντα θα μπορούσαν να κλατούν. Ακόμη και στην απουσία ανθρώπινων εχθρών, οι αγρότες έπρεπε να δουλέψουν σκληρά. Τα φυτά χρειάζονται φροντίδα, καθώς θα μπορούσαν να καταστραφούν από ζιζάνια, να φαγωθούν από ζώα, να καταστραφούν από καταιγίδες, ή να πεθάνουν από έλλειψη νερού. Οι γεωργικές καλλιέργειες οδήγησαν σε παράλληλη εξέλιξη των οργανισμών που προκαλούν νόσους. Η συγκέντρωση του πληθυσμού κατά μήκος του Νείλου ήταν μια ιδανική κατάσταση για τη ρύπανση και τη γρήγορη εξέλιξη των ασθενειών. Οι καλλιέργεια θα μπορούσε να πληγεί από οποιοδήποτε από τις δέκα βιβλικές πληγές που ταλανίζουν την αιγυπτιακή αυτοκρατορία: δηλητηρίαση του νερού, βατράχια, σκνίπες, μύγες, ασθενειών των ζώων, χαλάζι, πυρκαγιά, ακρίδες, το σκοτάδι, και τους θανάτους των παιδιών. Πολλά

ακόμη μπορεί να έγιναν, ή ίσως να προκάλεσε κάποιες από αυτές: ανθρώπινες ασθένειες των ζώων που μεταδίδονται, ποντίκια, αρουραίοι, μύκητες, ιοί, βακτήρια και άλλα. Η γεωργία καθόρισε το επίπεδο της υγείας και την πτώση της μέσης ηλικίας, λόγω της λιγότερο θρεπτικής διατροφής που παρέχουν τα φυτά. Σίγουρα αρχικά, πριν οι ανθρώπινοι πληθυσμοί αρχίσουν να υιοθετούν τρόπους για να αντιμετωπίζουν τη διατροφή τους, η γεωργία ήταν μια κατάρα μεταμφιεσμένη.

Όσον αφορά τον πολιτισμό, στη συνέχεια, η αποφυγή της αβεβαιότητας φαίνεται να είναι μια καλή προσαρμογή στους κινδύνους της αγροτικής ζωής. Εκτός αυτού, οι αγρότες έπρεπε να συνεργάζονται στις μονότονες, εργασίες της κάθε περιόδου και ζούσαν σε πολύ μεγαλύτερους αριθμούς από ό, τι οι κυνηγοί-τροφοσυλλέκτες ή οι κτηνοτρόφοι. Η κατάσταση αυτή απαιτεί μία πραότητα, η οποία συνδέονται ίσως με μεγαλύτερη συλλογικότητα και μεγαλύτερη διαφορά ισχύος. Ο πολιτισμός επίσης θα εξελίσσεται παράλληλα με τα συστήματα παραγωγής. Οι ορυζώνες στη Νοτιοανατολική Ασία ταιριάζουν με έναν πολιτισμό με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό: επιμελής φροντίδα είναι απαραίτητη για να διατηρηθεί το σύστημα. Αν οι επιδρομές ήταν ενδημικές, ένας καταμερισμός της εργασίας μεταξύ των γυναικών στα χωράφια και των ανδρών στη μάχη θα μπορούσε να προκύψει, με ένα σύστημα αξιών πιο κοντά στον πόλο του ανδρισμού.

Συνολικά, από την άποψη του πολιτισμού, φαίνεται ότι σε σύγκριση με την περίοδο του κυνηγιού και της συλλογής, η έλευση των διαφόρων μορφών γεωργίας διεύρυνε το φάσμα προσαρμοστικών τιμών για τις ανθρώπινες ομάδες. Η κατοχή υπάρχοντων εισήγαγε μια κληρονομική ιεραρχία στις γεωργικές κοινωνίες. Η κτηνοτροφία με ισχυρή την αίσθηση του πειρασμού της κλοπής σε άνυδρες περιβάλλοντα θα οδηγήσει σε ιδιαίτερα ισχυρές ανάγκες για την προστασία της ηθικής. Ο ατομικισμός θα είναι χαμηλότερος, ο ανδρισμός θα είναι υψηλότερος, και την αποφυγή της αβεβαιότητας και ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός (monumentalism) θα είναι ιδιαίτερα υψηλοί.

Από Επτά Χιλιάδες Πεντακόσια Χρόνια Πριν Έως Σήμερα: Πολιτισμοί Μεγάλης Κλίμακας

Περίπου 7.500 χρόνια πριν, η γεωργία και τα πλεονάσματα της οδήγησαν σε κοινωνίες που ήταν τόσο πυκνοκατοικημένες - τα χωριά αργά αλλά σταθερά αυξήθηκαν σε πόλεις και, στη συνέχεια, οι πόλεις επεκτάθηκαν σε κράτη και αυτοκρατορίες. Οι πρώτες ομάδες των πόλεων προέκυψαν περίπου 3.500 χρόνια πριν, στις εύφορες όχθες των μεγάλων ποταμών: ειδικότερα, στο δέλτα του Τίγρη και του Ευφράτη (στη Μεσοποταμία, στο σημερινό Ιράκ), ο Ινδός και ο Νείλος. Η παλαιότερη αυτοκρατορία που εξακολουθεί να υφίσταται είναι η Κίνα. Αν και δεν ήταν πάντα ενωμένη, η κινεζική αυτοκρατορία έχει μια συνεχή ιστορία περίπου τεσσάρων χιλιάδων ετών. Άλλες αυτοκρατορίες έχουν αποσυντεθεί. Στην ανατολική Μεσόγειο και στο νοτιοδυτικό τμήμα της Ασίας, αυτοκρατορίες μεγάλωσαν, άκμασαν, και έπεσαν, για να αντικατασταθούν από άλλες: των Σουμερίων, των Βαβυλωνίων, των Ασσυρίων, των Αιγυπτίων, των Περσών, των Ελλήνων, των Ρωμαίων, και των Οθωμανών, είναι μερικές από αυτές. Η Νότια Ασία και το αρχιπέλαγος της Ινδονησίας είχαν τις αυτοκρατορίες τους, συμπεριλαμβανομένης της Maurya, της Gupta, και αργότερα της Mughal στην Ινδία και την Majarahit στην Ιάβα. Στην Κεντρική και Νότια Αμερική υπήρχαν οι αυτοκρατορίες των Αζτέκων, των Μάγια, και των Ίνκας, οι οποίες έχουν αφήσει τα μνημεία τους. Και στην Αφρική, οι Μπενίν και στην Αιθιοπία οι Μάλι αποτελούν παραδείγματα των αρχαίων κρατών.

Οι ιστορικοί John Robert McNeill και ο πατέρας του, William H. McNeill, περιγράφουν πως ο πολιτισμός της πόλης οδήγησε σε δύο μεγάλες κοινωνικές πρωτοπορίες. Οι πόλεις των Σουμερίων αρχικά συγκρατούνταν μεταξύ τους κυρίως λόγω των θρησκευτικών τελετών και πεποιθήσεων. Ένα πάνθεον των επτά Μεγάλων Θεών - ανδρών και γυναικών - (που συμβολίζει τον ήλιο, το φεγγάρι, τη γη, τον ουρανό, το

φρέσκο νερό, το θαλασσινό νερό και την καταιγίδα) κυριάρχησε στο σύμπαν και ενέπνευσε τις θεότητες πολλών μετέπειτα Ινδό-ευρωπαϊκών πολιτισμών. Καθώς ο πλούτος των Σουμέριων προσέλκυσε επιδρομές ιππέων από τις στέπες, μια στρατιωτική δύναμη δημιουργήθηκε. Εκτός από τους μαχητές ιππείς, η δύναμη αυτή άρχισε να ανταγωνίζεται με τη θρησκευτική δύναμη. Μέσα στους αιώνες, όπως τα μεγέθη του πληθυσμού αυξήθηκαν περαιτέρω, η στρατιωτική προστασία γινόταν όλο και πιο σημαντική για την επιβίωση των κοινοτήτων, και η συγκέντρωση αυξανόταν. Οι θεότητες είχαν την τάση να αντικατοπτρίζουν τις αλλαγές, καθώς γίνονταν όλο και λιγότερες σε αριθμό και ανδρισμό. Οι ιστορίες των αρχαίων πολιτισμών είναι γεμάτες από διαμάχες ισχύος μεταξύ κοσμικών και θρησκευτικών δυνάμεων.

Παρόλα αυτά, η αξία της επιβίωσης του πολέμου ήταν συνήθως κατώτερη από εκείνη του εμπορίου. Οι πολυεθνικές εταιρείες υπήρχαν ήδη από το 2000π.Χ. - οι Ασσύριοι, οι Φοίνικες, οι Έλληνες και οι Ρωμαίοι είχαν όλοι τις δικές τους εκδόσεις της παγκοσμιοποιημένης επιχειρηματικότητας. Το εμπόριο αντικαθιστούσε σταδιακά τον πόλεμο ως ο επικρατέστερος μηχανισμός μεταφοράς πλούτου, αν και οι πόλεμοι για τον πλούτο εξακολουθούν να συμβαίνουν και σήμερα.

Τα φυτά και τα κοπάδια των ζώων επιτρέπουν τη συγκέντρωση της συγκομιδής σε ένα μέρος, μαζί με την αύξηση της κλίμακας της κοινωνίας. Αυτό έκανε τις κλοπές ακόμα πιο ενδιαφέρουσες από ότι ήταν στα χωριά. Καθώς οι άνθρωποι έγιναν πιο έμπειροι γεωπόνοι, τα μεγέθη του πληθυσμού αυξήθηκαν. Η αύξηση αυτή δημιούργησε δυνατότητες για εξειδίκευση. Οι ένοπλες δυνάμεις θα μπορούσαν να διατηρηθούν για την προστασία των τροφίμων. Όμως θα έμπαιναν στον πειρασμό να καταλάβουν την εξουσία. Για παράδειγμα, οι ένοπλες ομάδες θα μπορούσαν να έχουν μεγαλύτερη επιτυχία στη διαδοχή ενός θανόντος αυτοκράτορα ή για τη συλλογή των φόρων. Η κλιμάκωση της βίας ήταν ακόμα πιο πιθανή εκτός και αν οι άνθρωποι γίνονταν ακόμη πιο πρᾶοι, στο σημείο της εικονικής δουλείας, ή αν αποδέχονταν την απρόσωπη

δικαιοσύνη και το διαχωρισμό της εξουσίας. Μόλις τα κράτη άρχισαν να εμφανίζονται, η πολυπλοκότητα της συμπεριφοράς και η συμβολική εξέλιξη έφτασε στα ύψη.

Οι άνθρωποι εξακολουθούν να μαθαίνουν πώς να ζουν σε κοινωνίες μεγάλης κλίμακας, κοινωνίες οι οποίες άρχισαν να εμφανίζονται μόνο περίπου τετρακόσιες γενιές πριν. Προκειμένου να εξηγήσουμε ορισμένες από τις κοινωνικές καινοτομίες που οι πρόγονοί μας έχουν εξελίξει κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, θα αναφέρουμε το έργο του αμερικάνου κοινωνιολόγου Talcott Parsons (1902-1979). Ο Parsons ήταν επαναστατικός σε ότι σκέφτηκε σχετικά με τις κοινωνικές εφευρέσεις. Από τη στιγμή που έχουν πληγεί, είπε, αυτές οι καινοτομίες δεν θα πάνε μακριά. Έκανε την αναλογία με τις βιολογικές εξελικτικές καινοτομίες όπως αυτή της όρασης – η όραση παρέχει τέτοια κρίσιμα πλεονεκτήματα που η φυσική επιλογή θα διατηρήσει και θα βελτιώσει μόλις η καινοτομία έχει αρχίσει. Μόνο σε αυτή την περίπτωση η εξέλιξη λαμβάνει χώρα σε κοινωνικό επίπεδο. Στις πολυπληθείς κοινωνίες μία τέτοια εξέλιξη είναι απιθυμητή αλλά και απαραίτητη.

Προβληματισμένος σχετικά με την ανάπτυξη των πολιτισμών, ο Parsons πρότεινε έναν αριθμό τέτοιων κεντρικών, μη αναστρέψιμων καινοτομιών. Αυτές τις ονόμασε «καθολικές εξελίξεις στην κοινωνία». Σε ένα άρθρο του το 1964, ανέφερε την παρακάτω λίστα: κοινωνική διαστρωμάτωση, παράλληλη πολιτιστική νομιμοποίηση, γραφειοκρατική οργάνωση, χρήματα και αγορές, γενικευμένες οικουμενικές τάσεις, και τη δημοκρατική συσχέτιση. Στη συζήτηση που ακολουθεί, κάθε μία από αυτές τις έξι καθολικές εξελικτικές τάσεις θα αποτελέσει το αντικείμενο ενός τμήματος. Η σειρά δεν είναι απαραίτητα ιστορική. Αυτές οι καινοτομίες έχουν συμβεί σταδιακά, σε αλληλεξάρτηση, και τα στοιχεία τους ήταν παρόντες στις προ-αγροτικές κοινότητες. Παρ'όλα αυτά, η γεωργία και η συνακόλουθη αύξηση του πληθυσμού ευνόησαν σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξή τους.

Κοινωνική Διαστρωμάτωση

Η λέξη *Stratum* στα Λατινικά σημαίνει «στρώμα». Η κοινωνική διαστρωμάτωση είναι η διαδικασία της δημιουργίας των διαφορετικών τάξεων στην κοινωνία. Στα διαρκώς διευρυνόμενα χωριά, θα υπήρχε μια αυξανόμενη ανάγκη για συντονισμό, σε συνδυασμό με την απλή κοινωνική διαστρωμάτωση που κανείς παρατηρεί στους πιθήκους, η οποία βασίζεται σε ένα συνδυασμό της σωματικής βίας και της προσωπικής συμπάθειας. Οι πόλεις χρειάζονται για την ύπαρξη εξουσίας στους ηγέτες τους με βάση το ρόλο τους, γιατί διαφορετικά η κοινωνική οργάνωση θα καταρρεύσει και μια άλλη πόλη, ή οι ληστών, ενδέχεται να καταστρέψουν την πόλη αυτή. Η ανάγκη αυτή πρέπει να καθοδήγησε την ανάπτυξη της αποδοχής της εξουσίας από την πλειοψηφία του πληθυσμού.

Οι πόλεις-κράτη πολέμησαν και απέκτησαν κρατούμενους, οι οποίοι θα μπορούσαν να τεθούν σε χρήση. Από την αρχή της ζωής, η δουλεία ήταν μια προφανής μορφή ύπαρξης δύο κοινωνικών στρωμάτων. Θα μπορούσε κανείς να πει ότι οι άρχουσες τάξεις κρατούσαν τους ανθρώπους με τον ίδιο τρόπο που οι ίδιοι διατηρούσαν τα βοοειδή και τις καλλιέργειες. Υπάρχουν πραγματικά βιολογικά στοιχεία που να υποστηρίζουν την ιδέα ότι οι λίγοι που κυβερνούσαν είχαν εξημερώσει τις πολυάριθμες μάζες: το μέσο μέγεθος του εγκεφάλου του ανθρώπου έχει μειωθεί από την έναρξη της γεωργίας, όπως έχει γίνει και στα εξημερωμένα ζώα. Έτσι, η ζωή στις γεωργικές κοινωνίες μεγάλης κλίμακας όχι μόνο επέτρεψε στους προγόνους μας να εξαγάγουν ένα πολύ μεγάλο μέρος της ενέργειας της γης να εκπληρώσουν τις ανάγκες τους, αλλά επίσης προκάλεσε τεράστιες πολιτιστικές αλλαγές. Τα συναισθήματα δέους προς τους ηγέτες οι οποίοι ήταν απόμακρα πρόσωπα, που έχουν έναν διαφορετικό τρόπο ζωής και τεράστια δύναμη, ήταν νέα στην εξέλιξή μας. Η μεγάλη απόσταση εξουσίας είναι μια από τις προσαρμογές για τη ζωή σε μια μεγάλη κοινωνία που κατέστη δυνατή με τη γεωργία. Αυτό ήταν περισσότερο στα εύκρατα κλίματα στα οποία πόλεις και πολιτείες άνθισαν

παρά στις ψυχρότερες περιοχές. Στις τελευταίες, οι κλιματικές συνθήκες δεν επέτρεπαν τη γεωργία να γίνεται με τέτοια επιτυχία, και τα επίπεδα του πληθυσμού παρέμειναν πολύ χαμηλότερα για πολλούς αιώνες, με αποτέλεσμα ο κοινός αγώνας ενάντια στις δυνάμεις της φύσης να είναι το πρωταρχικό μέλημα των ανθρώπων που κατοικούσαν στις περιοχές εκείνες. Έτσι, η κοινωνία σε αυτές τις περιοχές παρέμεινε εξισωτική.

Πολιτιστική Νομιμοποίηση

Η πολιτιστική νομιμοποίηση των πράξεων δεν ήταν ένα νέο φαινόμενο, αλλά πήρε νέα μορφή, επειδή έπρεπε να αντιμετωπιστεί η ανωνυμία. Η πολιτιστική νομιμοποίηση της ομάδας δεν ήταν ποτέ δύσκολη, όσο οι ομάδες περιορίζονταν σε μερικές εκατοντάδες ανθρώπους. Για να γίνει διάκριση ορισμένων ατόμων μίας ομάδας από τους άλλους, τα ανθρώπινα όντα υπολόγιζαν στην ατομική αναγνώριση για χιλιετίες. Σε μία κοινωνία σε κρατικό επίπεδο με τόσους πολλούς πολίτες που δεν μπορούσαν σαφώς να γνωρίζουν ο ένας τον άλλο προσωπικά, απαιτούνται νέοι μηχανισμοί για τη νομιμοποίηση της ταυτότητας της ομάδας. Μια ισχυρή συμβολική ταυτότητα που ξεπέρασε τις σχέσεις αίματος ήταν απαραίτητη προϋπόθεση για τη συνέχιση της ύπαρξης ενός κράτους. Στα αρχαία κράτη κατά μήκος του Ινδού, του Νείλου, και του Τίγρη και του Ευφράτη εξελίχθηκαν τα συστήματα της νομιμοποίησης σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες τους είχαν άμεση σχέση με θεότητες τους. Επίσης, είχαν την τάση να αναπτύσσουν ανδροκρατούμενες, μονοθεϊστικές θρησκείες. Ένας μόνο ο Θεός είναι ένα ισχυρό πλεονέκτημα για την εξασφάλιση της συνέχειας της ύπαρξης για πολλούς ανθρώπους που περιβάλλονται από εχθρικούς λαούς: ένα επικίνδυνο κενό εξουσίας που θα μπορούσε να οδηγήσει σε εμφύλιο πόλεμο, το οποίο δε συμβαίνει όταν πολλοί λαοί πιστεύουν στον ίδιο τον Θεό και όπου οι θρησκευτικοί άρχοντες έχουν ενεργό ρόλο στη μεταφορά της ηγεσίας όταν ένας μονάρχης πεθαίνει. Έτσι, οι ηγέτες των κρατών και αυτοκρατοριών έχουν πάντα την τάση να ζητούν την υποστήριξη της θρησκείας, ακόμα και σε κοσμικές χώρες.

Μια ταυτότητα σε κρατικό επίπεδο μπορεί ακόμα να είναι προβληματική εάν υπάρχουν ξεχωριστοί δεσμοί στο εσωτερικό του κράτους, ακόμη και αν η θρησκεία δεν εμπλέκεται. Αυτό, όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 7, είναι η περίπτωση σε πολλά μέρη της Αφρικής, όπου επικρατούν φυλετικές σχέσεις. Ως ακραίο παράδειγμα ενός αποτυχημένου κράτους αναφέραμε την περίπτωση της Σομαλίας, όπου επέζησε μόνο η πίστη στις φατρίες.

Το φαινόμενο της πολιτισμικής νομιμοποίησης συμβαίνει σε όλους τους τομείς της ζωής. Όταν το πρώτο πλοίο με σκλάβους έφτασε στο λιμάνι του Vlissingen στην Ολλανδία τον δέκατο έβδομο αιώνα, οι κάτοικοι της περιοχής συγκλονισμένοι αντίκρυσαν τις απάνθρωπες συνθήκες στις οποίες φυλάσσονταν οι σκλάβοι, και απελευθέρωσαν τους σκλάβους. Λίγο αργότερα, όμως, οι ιερείς είχα πείσει τους ανθρώπους των Κάτω Χωρών ότι η δουλεία ήταν προς το συμφέρον αυτών των κατώτερων όντων, και χρειάστηκαν πολλές γενιές μέχρι να απαγορευθεί η δουλεία. Όλοι οι λαοί που πηγαίνουν στον πόλεμο πιστεύουν ότι ο Θεός είναι μαζί τους. Δικαιολογούμε αυτό που κάνουμε, αντί να κάνουμε αυτό που από τη φύση είναι δικαιολογημένο. Όλο αυτό το διάστημα, λίγοι από εμάς έχουμε επίγνωση αυτής της δυναμικής. Προφανώς, η γνώση ότι οι πεποιθήσεις μας εξυπηρετούν τη συνέχιση της ύπαρξης των ομάδων στις οποίες ανήκουμε, δεν είναι αρκετά επωφελής για την επιβίωση της ομάδας.

Γραφειοκρατική Οργάνωση

Ο Έλληνας φιλόσοφος Πλάτωνας (427-347 π.Χ.), στις ιδέες του οποίου αναφέρονται τα κεφάλαια 3 και 5, έγραψε τις αρχές της οργάνωσης του κράτους στο έργο του

«Πολιτεία». Αυτή είναι η ρίζα των όρων πολιτική, πολιτεία (πολιτική μονάδα) , και, στον κομμουνιστικό κόσμο, του Πολιτικού Γραφείου για το ανώτατο όργανο της κυβέρνησης. Ο τελευταίος όρος μας οδηγεί στη γραφειοκρατία, που περιγράψαμε στο Κεφάλαιο 9 ως ιδανική – αυτή του Max Weber ενός απρόσωπου οργανισμού, ο οποίος συνδυάζει μικρή διαφορά ισχύος και μεγάλη αποφυγή της αβεβαιότητας.

Η γραφειοκρατία δεν είναι απαραίτητα δημοφιλής σε εκείνους που υφίστανται τις επιπτώσεις της. Θεωρείται ως μια τεράστια μηχανή, που κινείται αργά, χωρίς συναισθήματα και χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι ανησυχίες των ατόμων - αλλά αυτή είναι η δύναμή της. Ο Parsons υποστηρίζει ότι ένα σύστημα ατομικής διακυβέρνησης δεν μπορεί να ελέγξει μια μεγάλη πολιτεία με ικανοποιητικό τρόπο αν οι πολίτες της έχουν εκλογικά δικαιώματα. Αυτοί οι πολίτες θα θέλουν δίκαιη μεταχείριση. Η γραφειοκρατία αποσπά τους ανθρώπους που απασχολούνται σε αυτήν από τα συμφέροντα που εξυπηρετούν τις οργανώσεις τους. Φυσικά, η πραγματικότητα είναι ότι στις περισσότερες κοινωνίες ορισμένοι πελάτες είναι πιο ίσοι από τους άλλους. Ο Ούγκο Τσάβες της Βενεζουέλας μπορεί να εμφανίζεται διαρκώς στην εθνική τηλεόραση με το πρόγραμμά του «Alo Presidente», και να θαυμάζεται για αυτό, με έναν τρόπο που ο Γκόρντον Μπράουν της Βρετανίας θα μπορούσε μόνο να ονειρεύεται. Είναι σαφές ότι σε ορισμένες κοινωνίες οι πολίτες θέλουν περισσότερη χειραφέτηση από ό, τι σε άλλες. Η διάσταση της διαφοράς ισχύος του πολιτισμού εξηγεί ένα μεγάλο μέρος της διακύμανσης. Παρ' όλα αυτά, η γραφειοκρατική οργάνωση εξακολουθεί να είναι ένα ισχυρό εργαλείο για την οργάνωση των κρατών, ιδίως όσον αφορά την παροχή δημόσιων αγαθών.

Το Χρήμα και οι Αγορές

Η ανταλλαγή αγαθών για τους ανθρώπους ως ο κύριος μηχανισμός των συναλλαγών, γίνεται ανέφικτη σε ένα μεγάλο κράτος ή μεταξύ των κρατών. Η χρήση των κοχυλιών ως νόμισμα προηγείται κατά πάσα πιθανότητα της ύπαρξης των πόλεων-κρατών, και τα χρήματα που χρησιμοποιήθηκαν σε όλες αυτές. Τα χρήματα μπορούν να ταξιδεύουν εύκολα και δεν είναι φθαρτά. Παρέχουν ένα μηχανισμό για την αξιολόγηση της χρησιμότητας των πολύ διαφορετικών αγαθών και υπηρεσιών. Μπορεί να αγοράσουν τρόφιμα, σκλάβους, ή στρατιωτική υπηρεσία. Δεν μπορούν να μιλήσουν ή να διαπραγματευθούν. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιούνταν τακτικά εκθέσεις στον αρχαίο κόσμο, από όπου προέκυψαν οι αγορές για τα κοινά αγαθά.

Τα χρήματα αντιπροσώπευαν ένα μεγάλο εξελικτικό βήμα, επειδή έκαναν τις κοινωνίες πιο προσαρμοστικές: τα χρήματα μπορούν πάντα να περιμένουν και να χρησιμοποιηθούν σε μια ευνοϊκή στιγμή για την αγορά των περιουσιακών στοιχείων που θα αποδειχθεί ότι είναι τα πιο επιθυμητά. Οι έμποροι, οι αγρότες και τα μέλη θα μπορούσαν να έχουν κέρδος από την ευελιξία των χρημάτων. Τα χρήματα, όμως, δεν έχουν καμία μνήμη. Ήταν το εμπόριο και η ανάγκη για τήρηση λογιστικών βιβλίων που ώθησε τους Σουμέριους να εφεύρουν το πρώτο γραπτό κείμενο. Αν και δεν αναφέρεται από τον Parsons, το γραπτό κείμενο είναι αναμφίβολα ένα καθολικό εξελικτικό βήμα.

Γενικευμένες Οικουμενικές Τάσεις

Η γραφειοκρατία, τα χρήματα και οι αγορές, και τα γραπτά κείμενα όλα στρέφονται προς την κατεύθυνση της οικουμενικότητας, της συγκρισιμότητας μεταξύ όλων των ανθρώπων στην περίπτωση της γραφειοκρατίας, μεταξύ όλων των πραγμάτων στην

περίπτωση του χρήματος και των αγορών, και μεταξύ όλων των χρόνων και τόπων στην περίπτωση των γραπτών κειμένων. Συναντήσαμε τη διάκριση μεταξύ οικουμενισμού (καθολικισμού) και αποκλειστικότητας στο κεφάλαιο 4 ως μία από τις διαστάσεις της Παγκόσμιας Έρευνας Αξιών της εθνικής κουλτούρας. Φάνηκε να σχετίζεται έντονα με τον ατομικισμό έναντι του κολεκτιβισμού. Η απουσία οικουμενικών κανόνων μπορεί να περιορίσει την ποιότητα της γραφειοκρατικής λειτουργίας και αν ορισμένοι από τους πελάτες της είναι άτομα εκτός της ομάδας, και αυτό μπορεί να περιορίσει τη χρήση των χρημάτων, αν το νόμισμα δεν μπορεί να μετατραπεί σε νόμισμα των άλλων ομάδων. Η ιδέα ότι όλοι οι άνθρωποι είναι συγκρίσιμοι και πρέπει να είναι μέρος της ίδιας ηθικής είναι σχετικά πρόσφατη. Η Παγκόσμια Διακήρυξη των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων (βλέπε επίσης κεφάλαιο 4) είναι ένα μανιφέστο του οικουμενισμού. Παρ' όλα αυτά, οι κοινωνίες σε όλο τον κόσμο εξακολουθούν να αισθάνονται ότι είναι κάπως καλύτερα, και πιο ανθρώπινες, από ό, τι άλλες. Η κατάσταση αυτή υποδηλώνει σαφώς ότι η αποκλειστικότητα ήταν αξία επιβίωσης για τις ομάδες στους προηγούμενους αιώνες. Οι άνθρωποι που δεν πιστεύουν ότι η ομάδα τους ήταν κάπως καλύτερα από τους άλλους, θα πρέπει να μπουν στον πειρασμό να αποκτήσουν σχέσεις με μία άλλη. «καλύτερη» ομάδα, αντί να αρχίσουν να πιστεύουν ότι όλοι οι άνθρωποι είναι ίσοι. Ο οικουμενισμός εξακολουθεί να είναι μια αμφισβητούμενη περιοχή – σύμφωνα με ορισμένους παρατηρητές, είναι η πιο σημαντική μεταβλητή της κοινωνίας των πολιτισμών.

Δημοκρατική Συσχέτιση

Με τη δημοκρατική συσχέτιση, ο Parsons εννοούσε την αιρετή ηγεσία και τα πλήρη εκλογικά δικαιώματα των μελών. Έγραφε στις Ηνωμένες Πολιτείες στη δεκαετία του 1960, όταν πολλοί άνθρωποι πίστευαν ότι το μοντέλο αυτό θα εξαπλωθεί ραγδαία σε όλο τον κόσμο. Άλλοι στοχαστές των ΗΠΑ έχουν αναπαράγει τις σκέψεις του – για παράδειγμα ο Francis Fukuyama, ο οποίος το 1989, μετά την πτώση του Τείχους του

Βερολίνου, ανακοίνωσε «το τέλος της ιστορίας». Ο Fukuyama εννοούσε ότι η φιλελεύθερη δημοκρατία είναι απλά η μόνη αποδεκτή μορφή διακυβέρνησης των πολιτειών. Τόσο ο Parsons όσο και ο Fukuyama, βέβαια, έδωσαν μια πολιτισμικά χρωματισμένη εικόνα. Στο Κεφάλαιο 11 συζητήθηκαν εκτενώς οι περιορισμοί των δυτικών πολιτικών αξιωμάτων. Το Κινέζικο κράτος ήταν πολύ πλούσιο για εκατοντάδες χρόνια πριν από τον δέκατο ένατο αιώνα και βρίσκεται στη διαδικασία του να γίνει έτσι για μια ακόμη φορά, όμως δεν υπήρξε ποτέ ένα μοντέλο για αυτό που ο Parsons αποκαλεί μια δημοκρατική συσχέτιση. Οι Κινέζοι είναι πολύ πιο πρόθυμοι από ό, τι είναι οι αγγλοσάξονες να αποδεχθούν τις αρχές και ότι το καθήκον και η υπακοή είναι απαραίτητα. Αν η δημοκρατική συσχέτιση αποδειχθεί ότι είναι μια καθολική εξέλιξη, θα φανεί στην πορεία. Ακόμα κι αν το μέλλον μας αποδείξει ότι είναι έτσι, οι μορφές των δημοκρατιών σε όλο τον κόσμο θα πρέπει να προσαρμοστούν στις κουλτούρες των πολιτών τους, όπως είναι σήμερα.

Πηγές Πολιτιστικής Ποικιλομορφίας και Αλλαγή

Το ταξίδι με τη μηχανή του χρόνου έχει κάνει να μοιάζει σαν να υπάρχει ένας βασιλικός δρόμος εξέλιξης για την ανθρωπότητα, με μικρές παραλλαγές. Όμως, δεν είναι έτσι. Η σημερινή λαοί διαφέρουν κατά πολύ στην ιστορική εμπειρία τους από αυτές τις διάφορες παραλλαγές. Δίπλα και συχνά εντός της επικράτειας των μεγαλύτερων αυτοκρατοριών, μικρότερες μονάδες επέζησαν με τη μορφή ανεξάρτητων μικρών «βασιλείων» ή φυλών. Ακόμη και τώρα, στη Νέα Γουινέα το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού ζει σε μικρές και σχετικά απομονωμένες φυλές, η κάθε μία με τη δική της γλώσσα και δύσκολα ενσωματώνονται στη μεγαλύτερη κοινωνία. Στο ίδιο πνεύμα, οι ιθαγενείς της Αυστραλίας ήταν πάντα κυνηγοί-τροφοσυλλέκτες. Αρχαίοι πολιτισμοί βοσκής στον Παλιό Κόσμο ανέπτυξαν παραδόσεις μάχης μεταξύ φυλών. Οι κοινωνίες με μακρά γεωργική παράδοση τείνουν να είναι ιεραρχικές και κολεκτιβιστικές. Οι κοινωνίες της Βόρειο-Δυτικής Ευρώπης και οι Αγγλοσάξονες είναι όλες ατομικιστικές και κοινωνίες ισότητας, και δεν υπάρχει κανένα ίχνος ενός κολεκτιβιστικού και μεγάλης διαφοράς ισχύος παρελθόντος για

αυτά τα μέρη του κόσμου. Η εικόνα είναι σύνθετη, η εξάρτηση από την ιστορία είναι σημαντική, και δεν μπορεί να γίνει μία απλή συσχέτιση.

Η έκθεση των διαφορετικών λαών σε διάφορα μέσα διαβίωσης ποικίλλει ευρέως. Τόσο και τα κλίματα τους, η χλωρίδα, η πανίδα και άλλοι γεωγραφικοί παράγοντες. Επιπλέον, αν οι πιέσεις της φυσικής επιλογής διαφέρουν σε διαφορετικά μέρη, οι πορείες της εξέλιξής τους τείνουν να αποκλίνουν. Οι μηχανισμοί επιλογής σε επίπεδο ομάδας τείνουν να διατηρούν τις αξίες και κάποιες πρακτικές σταθερές μέσα στην ομάδα και να διατηρούν συμβολικά τα όρια μεταξύ των δύο ομάδων. Ως εκ τούτου, η παρούσα παγκόσμια κατάσταση παρουσιάζει μια εκπληκτική ποικιλία των πολιτισμών, τόσο από την άποψη των αξιών όσο και από την άποψη των πρακτικών. Οι περισσότεροι πολιτισμοί έχουν αρχαίες ρίζες, παρά τις σημαντικές αλλαγές. Οι αλλαγές του πολιτισμού έχουν γίνει, και θα συνεχίσουν να γίνονται, με σημαντικές επιπτώσεις των δυνάμεων της φύσης και των δυνάμεων του ανθρώπου. Ο πρώτος λόγος για την πολιτιστική πολυμορφία είναι η προσαρμογή στα νέα φυσικά περιβάλλοντα. Καθώς η ανθρωπότητα σταδιακά κατοικεί σχεδόν ολόκληρο τον κόσμο, η ανάγκη για επιβίωση οδήγησε σε διαφορετικές πολιτιστικές λύσεις. Συλλογικές μεταναστεύσεις σε διαφορετικά περιβάλλοντα συχνά γίνονται από ανάγκη, λόγω της πείνας, λόγω των κλιματικών αλλαγών, λόγω του υπερπληθυσμού, ή της πολιτικής κακοδιαχείρισης (όπως λόγω των Βρετανών ηγεμόνων της Ιρλανδίας το δέκατο ένατο αιώνα). Οι φυσικές καταστροφές, όπως σεισμοί και πλημμύρες, μερικές φορές αφάνισαν ολόκληρες κοινωνίες και δημιούργησαν νέες ευκαιρίες για άλλους.

Τους τελευταίους αιώνες οι άνθρωποι έχουν γρήγορα γίνει καλύτεροι σε αυτό που οι βιολόγοι αποκαλούν την κατασκευή. Μέσω της φωτιάς, της ένδυσης, της στέγασης, καθώς και εξαιτίας όλων των ειδών της τεχνολογίας, έχουμε ιδιοποιηθεί το σύνολο σχεδόν της βιόσφαιρας. Ωστόσο το κλίμα εξακολουθεί να είναι ένας σημαντικός

παράγοντας, όπως φαίνεται από τον Ολλανδό κοινωνικό ψυχολόγο Evert van de Vliert. Ο Evert van de Vliert εξέτασε τις επιπτώσεις του κλίματος κατά τα τελευταία δέκα χιλιάδες χρόνια, όταν αναπτύχθηκαν οι πολιτισμοί μας. Χαρακτηρίζει τα κλίματα ως απαιτητικά, όταν οι ημερήσιες θερμοκρασίες παρεκκλίνουν από την ιδανική θερμοκρασία κατά είκοσι δύο βαθμούς Κελσίου (εβδομήντα δύο βαθμούς Φαρενάιτ). Η μετέπειτα ανάλυση του από τα δεδομένα σε επίπεδο χώρας περιλαμβάνει τόσο κρύους χειμώνες και τόσο ζεστά καλοκαίρια. Τα απαιτητικά κλίματα προκαλούν μια διάσπαση μεταξύ των πλούσιων κοινωνιών που έχουν τους πόρους για να τα αντιμετωπίσουν και των κοινωνιών που είναι φτωχές και μπορεί μόνο να αντέξουν τις ακραίες καιρικές συνθήκες. Στην πρώτη περίπτωση, οι πολιτισμοί επιτρέπουν την προσωπική έκφραση, ενώ στην δεύτερη περίπτωση, περιορίζονται από τις ανάγκες επιβίωσης. Οι πολιτισμοί σε χώρες με υποφερό κλίμα στη διάρκεια του έτους δεν παρουσιάζουν αυτή την εξάρτηση: οι άνθρωποι σε αυτά μπορούν να εκφράζονται, ακόμη και αν είναι φτωχοί. Όμως υπάρχει το ζήτημα της αιτιότητας: γιατί κάποιες κοινωνίες έγιναν πλούσιες ενώ άλλες παρέμειναν φτωχές.

Κατά τη διάρκεια αυτών των τελευταίων δέκα χιλιάδων χρόνων, ο παγκόσμιος πληθυσμός έχει αυξηθεί δραματικά, και σήμερα ο κόσμος είναι κατοικημένος στο σύνολό του από ανταγωνιστικές πολιτείες. Έτσι, τα τελευταία χρόνια έχει υπάρξει μια ταχεία αλλαγή στην εξέλιξη. Όταν παλαιότερα οι φυσικές δυνάμεις ήταν οι πιο σημαντικοί οδηγοί του πολιτισμού, σήμερα οι δυνάμεις των άλλων ανθρώπων έγιναν γρήγορα πιο σημαντικές. Η ένοπλη κατάκτηση εδαφών έχει αλλάξει δραστικά τους πολιτισμούς μέσα από δολοφονίες, μετακίνηση και ανάμιξη των πληθυσμών και μέσα από την επιβολή νέων αρχόντων και νέων κανόνων. Η συμβολική εξέλιξη που έφερε στους ανθρώπους νέες θρησκείες έχει αλλάξει επίσης τους πολιτισμούς. Αν παρακολουθήσουμε τη θρησκευτική ιστορία των χωρών, ωστόσο, ποια θρησκεία ένας πληθυσμός έχει αγκαλιάσει και ποια έκδοση της εν λόγω θρησκείας φαίνεται να είναι ένα αποτέλεσμα των προϋπάρχοντων πολιτιστικών αξιών παρά μια αιτία πολιτισμικών διαφορών. Οι μεγάλες θρησκείες του κόσμου, σε κάποια στιγμή της ιστορίας τους,

έχουν όλες υποστεί βαθιά σχίσματα: μεταξύ της Ρωμαιοκαθολικής, της Ανατολικής Ορθόδοξης, και διάφορων Προτεσταντικών ομάδων στο χριστιανισμό, μεταξύ των Σουνιτών και των Σιιτών στο Ισλάμ, μεταξύ των φιλελευθέρων και διάφορων φονταμενταλιστικών ομάδων στον Ιουδαϊσμό, μεταξύ των Χιναγιάννα και των Μαχαγιάννα του Βουδισμού. Οι προϋπάρχουσες πολιτισμικές διαφορές μεταξύ των ομάδων των πιστών έχουν περίοπτη θέση σε αυτά τα σχίσματα. Για παράδειγμα, το μεταρρυθμιστικό κίνημα στο εσωτερικό της Ρωμαιοκαθολικής Εκκλησίας το δέκατο-έκτο αιώνα επηρέασε αρχικά όλη την Ευρώπη. Ωστόσο, σε χώρες οι οποίες περισσότερο από χίλια χρόνια νωρίτερα ανήκαν στη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, μια Αντιμεταρρύθμιση πήρε τη θέση της εξουσίας της Ρωμαϊκής Εκκλησίας. Στο τέλος, η Μεταρρύθμιση πέτυχε μόνο σε χώρες χωρίς ρωμαϊκή παράδοση. Παρά το γεγονός ότι σήμερα το μεγαλύτερο μέρος της βόρειας Ευρώπης είναι προτεσταντικό και οι περισσότεροι της νότιας Ευρώπης είναι Ρωμαιοκαθολικοί, η προέλευση των πολιτιστικών διαφορών, δεν είναι αυτή η θρησκευτική διαίρεση αλλά η κληρονομιά της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας. Ο θρησκευτικός συσχετισμός από μόνος του είναι επομένως λιγότερο σχετικός σε πολιτισμικό επίπεδο από ότι συχνά υποθέτουμε. Κατά συνέπεια, όταν μια θρησκεία έχει διευθετηθεί, ενισχύει τα μοτίβα του πολιτισμού με βάση τα οποία αυτή υιοθετήθηκε, κάνοντας αυτά τα μοτίβα βασικά στοιχεία της διδασκαλίας της.

Οι επιστημονικές ανακαλύψεις και καινοτομίες, είτε είναι εθνικές είτε έχουν εισαχθεί από το εξωτερικό, όπως είπαμε και προηγουμένα, τείνουν να επηρεάζουν τις πρακτικές περισσότερο από τις αξίες. Τείνουν επίσης να λειτουργούν σε όλο τον κόσμο. Όταν οι πολιτισμοί αλλάζουν μαζί λόγω μίας κοινής αιτίας, οι διαφορές μεταξύ τους συχνά παραμένουν άθικτες. Γι'αυτό το λόγο, η κοινή πολιτιστική προέλευση μπορεί συχνά να εντοπιστεί πολλούς αιώνες πίσω.

Το Τέλος της Ιστορίας; Όχι!

Το ταξίδι με τη χρονομηχανή έδειξε ότι δεν υπήρξε ένα μυστηριώδες διάλειμμα μεταξύ της ζωής μας ως πρωτόγονα κοινωνικά θηλαστικά, ως πρώιμοι άνθρωποι, και της ζωής μας σε πολιτισμούς ανά τους αιώνες. Ούτε υπάρχει λόγος να πιστεύουμε ότι η εξέλιξη έχει σταματήσει εκεί. Αντίθετα, υπάρχουν πολλοί λόγοι να πιστεύουμε ότι η ανθρώπινη εξέλιξη επιταχύνεται. Έτσι, ήρθε η ώρα να μάθουμε για την εξελικτική σκέψη. Η κατανόηση της ιστορίας μας, υπό το πρίσμα της εξέλιξης θα μας επιτρέψει να κάνουμε καλύτερα ενημερωμένες εικασίες για το τι πρέπει να κάνουμε τώρα, προκειμένου να βελτιωθεί το μέλλον μας. Η πολιτιστική εξέλιξη είναι παντού γύρω μας. Αντί να τελειώσει, η ιστορία επιταχύνεται. Πρόσφατα έχει παρουσιαστεί μία θεαματική αύξηση της κλίμακας των κοινωνιών σε μερικές εκατοντάδες γενιές. Αυτή η διαδικασία δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί. Περίπου επτακόσιες γενιές πριν, το 15.000 π.Χ., μπορεί να υπήρξαν 600.000 πολιτείες στη Γη, η κάθε μία αποτελούμενη από δεκάδες ή εκατοντάδες άτομα. Σήμερα υπάρχουν 200, η κάθε μία αποτελούμενη από εκατομμύρια ανθρώπους. Βρισκόμαστε σε μια ταχεία διαδικασία της κατάκτησης της φύσης, ως αποτέλεσμα της οποίας το ανθρώπινο περιβάλλον μας γίνεται σχετικά πιο σημαντικό. Όλο και περισσότερο, οι απειλές, καθώς και οι ευκαιρίες μας προέρχονται από άλλους ανθρώπους. Έτσι, έχουμε ξεκινήσει μια διαδικασία μαζικής συγχώνευσης και επέκτασης της ηθικής μας. Αυτή η διαδικασία είναι ίσως η πιο σημαντική εξελικτική τάση των τελευταίων εκατό γενεών. Παράλληλα, διατηρούμε πολλές από τις προσαρμογές σε μικρές φυλές που χαρακτήριζαν τους προγόνους μας για εκατομμύρια χρόνια. Ανεξάρτητα με το ότι είμαστε τόσο πολλοί και έχουμε δημιουργήσει μια τόσο πλούσια κοινωνική ζωή, οι καινοτομίες συμβαίνουν σε έναν παροξυσμό της αλλαγής παντού γύρω μας.

Το παράδοξο είναι ότι οι πρακτικές και οι τεχνολογίες μπορούν να αλλάξουν τόσο γρήγορα μόνο και μόνο επειδή, και για όσο διάστημα, οι κοινωνίες λειτουργούν με σταθερό τρόπο. Μια κοινωνία απαιτεί πολιτιστική ομοιογένεια στο επίπεδο των

τεκμαρτών τιμών, ώστε να υπάρχει η ικανότητα για συλλογική δράση, η οποία αποτελεί προϋπόθεση για να είναι μια ομάδα προσαρμοστική στο περιβάλλον της. Και η πολιτιστική ομοιογένεια δεν επιτρέπει την ταχεία αλλαγή στις αξίες, λόγω του ότι οι τιμές αποκτήθηκαν, ως επί το πλείστον, σε νηπιακό στάδιο και για τη ζωή. Οι αλλαγές στο σύστημα αξιών απαιτούν πολλές γενιές. Έτσι, ενώ οι ομάδες με κοινές πολιτιστικές αξίες θα είναι καλές στο να ανταποκρίνονται συλλογικά στις περιστάσεις, θα είναι πιο δυσκίνητες στο να μετατοπίσουν το σύστημα των κοινών αξιών τους, ακόμη και αν οι αλλαγές στις συνθήκες θα τους έδιναν ένα πλεονέκτημα για να το κάνουν. Σημειώστε ότι μια αργή αλλαγή στα συστήματα αξιών εξακολουθεί να είναι πολύ γρήγορη σε σύγκριση με μια κατάσταση όπου υπάρχει έλειψη πολιτισμού, και όπου η γενετική αλλαγή είναι ο μόνος μηχανισμός.

Οι άνθρωποι είναι στην ακμή της ιστορίας, και το παιχνίδι είναι ένα σύστημα ανταγωνισμού και συνεργασίας μεταξύ των συνεκτικών ομάδων. Μερικές ελίτ των ομάδων σε ορισμένες κοινωνίες θα ήθελαν να επεκτείνουν τον ηθικό κύκλο ώστε αυτός να περιλαμβάνει κάθε πράγμα διαβίωσης, δημιουργώντας έναν νέο κόσμο στον οποίο όλοι οι άνθρωποι και άλλοι κάτοικοι αυτού του κόσμου ζουν σε ειρήνη. Είναι ένα όμορφο ιδανικό για το οποίο αξίζει να αγωνιζόμαστε, αλλά προς το παρόν αυτό είναι τόσο ρεαλιστικό όσο βιβλική ιδέες του παραδείσου στη γη . Ωστόσο, αυτή η τάση της επέκτασης της ηθικής μας έφερε εδώ που βρισκόμαστε σήμερα , και αυτό θα μας πάρει περισσότερο χρόνο. Υπάρχουμε άρα εξελισσόμαστε.

Η Ουσία της Εξέλιξης

Αν οι ραγδαίες αλλαγές που οι άνθρωποι και οι κοινωνίες τους υφίστανται είναι πραγματικά μέρος της εξέλιξής τους – πράγμα που προηγούμενα δείξαμε ότι ισχύει – τότε μία σε βάθος κατανόηση της εξέλιξης είναι απαραίτητη για τη διαχείριση των ανθρώπινων υποθέσεων. Δυστυχώς , η εξέλιξη είναι μια λέξη με κακή φήμη. Επειδή

πολλές έννοιες, που δεν είναι ικανοποιητικά κατανοητές, έχουν χρησιμοποιηθεί σε πολιτικές ιδεολογίες, και λόγω της αντί-ιστορικής, απολυταρχικής σκέψης σε ορισμένα θρησκευτικά δόγματα, είναι μία έννοια ταμπού. Η εξέλιξη είναι πραγματικά ένα απλό και δεδομένο φαινόμενο. Δεν χρειάζεται να παρεμβαίνει σε οποιαδήποτε ιδεολογία ή θρησκεία. Το μόνο που χρειάζεται είναι γενεές που παράγουν απογόνους, οι οποίοι κληρονομούν από τους προγόνους τους, αλλά με διαφοροποιήσεις μεταξύ τους, και τη φυσική επιλογή που αποκλείει τις λιγότερο επιτυχημένες παραλλαγές σε κάθε γενιά. Για να το πούμε πιο επίσημα, για να υπάρξει εξέλιξη, οι ακόλουθες προϋποθέσεις είναι απαραίτητες:

- Κάτι που μπορεί να αντιγραφεί, τον λεγόμενο πολλαπλασιαστή: ένα γονίδιο, έναν οργανισμό, μια φήμη, μια τελετουργία, μια ιδεολογία, μια μορφή διακυβέρνησης, μια κουλτούρα, και ούτω καθεξής.
- Ένα μηχανισμό αντιγραφής που είναι καλός, αλλά δεν είναι τέλειοποιημένος, έτσι ώστε η επόμενη γενιά να μοιάζει με την προηγούμενη, αλλά να μην είναι πιστό αντίγραφο αυτής.
- Παραγωγή περισσότερων αντιγράφων από όσα μπορούν να επιβιώσουν.
- Διατήρηση ορισμένων από τα αντίγραφα με βάση κάποιου είδους επιλεκτικής διαδικασίας.

Παρακάτω παρουσιάζονται πέντε απλά αλλά κρίσιμα χαρακτηριστικά της εξέλιξης:

1. **Η εξέλιξη είναι αναπόφευκτη.** Σε ένα σύμπαν όπου ο χρόνος προχωρά σε μία μόνο κατεύθυνση, πράγματα που δεν είναι μόνιμα και δεν αναπαράγονται θα πεθάνουν. Σιωπηρά, οτιδήποτε προσωρινό που υπάρχει σήμερα πρέπει να έχει εξελιχθεί. Αυτό ισχύει για όλα τα έμβια όντα. Ισχύει για τους ιούς, για τα μόρια του

DNA, για τα κύτταρα, για τα όργανα και για τις ομάδες. Κάθε περίπτωση οποιουδήποτε από τα παραπάνω πρέπει είτε να έχει εξελιχθεί ή να είναι μόνιμη. Καθώς η εξέλιξη μεταξύ των γενεών συμβαίνει για τους ανθρώπους, τα κατοικίδια ζώα και τις ασθένειες, το πιθανότερο συμπέρασμα είναι ότι το ίδιο συμβαίνει και με τους ανθρώπινους πολιτισμούς. Σημειώστε ότι ανάλογα με το μήκος του κύκλου, η γενετική εξέλιξη είναι πάρα πολύ αργή. Νέα σκέλη των ιών - αν όχι νέα είδη – εξελίσσονται κάθε χρόνο, αλλά μπορεί να χρειαστούν εκατομμύρια χρόνια για εξελιχθεί ένα νέο είδος θηλαστικού.

2. Η εξέλιξη δεν κοιτάζει μπροστά. Η φυσική επιλογή – ο μηχανισμός που κατευθύνει τις εξελίξεις – μπορεί να λειτουργήσει μόνο για την τρέχουσα κατάσταση. Στην πραγματικότητα, αυτή η επιλογή λέξεων είναι παραπλανητική, διότι δείχνει ότι οι καλύτερες παραλλαγές γίνονται με κάποιον τρόπο που βασίζεται στους στόχους. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί, όπως και στην περίπτωση των ατόμων που έχουν ανοχή στη λακτόζη, μεταξύ των λαών που διατηρούν βοοειδή για το γάλα τους, αλλά το αντίθετο είναι ότι οι παραλλαγές που δεν ταιριάζουν, θα αφαιρεθούν, μόνο και μόνο επειδή είναι λιγότερο επιτυχημένες στην αναπαραγωγή. Επιπλέον, υπάρχουν και αποκλίσεις. Με αυτό εννοούμε ότι η διαδικασία μέσω της οποίας οι παραλλαγές σταματούν να υπάρχουν με τυχαίο τρόπο, είναι ισχυρότερη στις περιπτώσεις όπου οι πληθυσμοί είναι μικρότεροι. Σε μικρούς πληθυσμούς, είναι πιθανό ακόμη και ευνοϊκές γενετικές παραλλαγές εξαφανίζονται επειδή κανείς δεν τυχαίνει να γεννηθεί ο οποίος να τις μεταφέρει ή επειδή εκείνοι που τις μεταφέρουν τυχαίνει να μην αφήνουν απογόνους. Έτσι, για να συνοψίσουμε, η επιλογή πραγματοποιείται στο κάτω μέρος της κλίμακας, στην κορυφή, και τυχαία. Λαμβάνοντας υπόψη ένα αρκετά μεγάλο μέρος του πληθυσμού, η φυσική επιλογή θα διατηρήσει τυχόν παραλλαγές που δεν είναι επιβλαβείς για την αναπαραγωγική ικανότητα. Σε ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού, αυτό σημαίνει ότι πολλές παραλλαγές θα προκύψουν, οι οποίες δεν έχουν προφανείς επιπτώσεις, αλλά θα αποτελούν ένα δυναμικό για την προσαρμογή σε πιθανές νέες συνθήκες.

3. Η εξέλιξη εξαρτάται από την πορεία. Μπορεί να φαίνεται ότι η εξέλιξη θα μπορούσε να κάνει τα πάντα, αλλά αυτό είναι λανθασμένη άποψη. Η εξέλιξη περιορίζεται πάντα από τις περιστάσεις, ιδίως από τη δική της πορεία. Και δεν υπάρχει καμία αναστροφή. Η ανθρώπινη εξέλιξη το δείχνει αυτό ξεκάθαρα. Οι άνθρωποι υποφέρουν συχνά από πόνους στους κάτω σπονδύλους τους, τα ισχία, τα γόνατα και αυτές οι αρθρώσεις επιβαρύνθηκαν περισσότερο από τότε που οι πρόγονοί μας άρχισαν να περπατούν σε όρθια θέση, πιθανότατα ως μία μορφή προσαρμογής στις μετακινήσεις σε περιοχές με ψηλό χορτάρι. Από τη στιγμή που άρχισαν να κινούνται σε όρθια θέση, οι άνθρωποι συνέχισαν να περπατούν στα δύο πόδια ακόμη και στα δάση, λόγω του πλεονεκτήματος που τους έδινε αυτό, να έχουν απελευθερωμένα τα χέρια τους.

4. Η εξέλιξη χρησιμοποιεί πολλούς αντιγραφείς. Ο Δαρβίνος δεν γνώριζε τίποτα για τα γονίδια, αλλά ήταν πολύ διορατικός ως προς την εξέλιξη. Η ανακάλυψη μορίων DNA ως φορείς των γονιδίων έναν αιώνα αργότερα απέδειξε ότι η θεωρία του ήταν σωστή. Αν και τα γονίδια είναι ένας κατ'εξοχήν επιτυχημένος αντιγραφέας για την εξέλιξη του πλανήτη μας, δεν είναι ο μόνος, και δεν υπάρχει κανένας λογικός συνειρμός σύμφωνα με τον οποίο η μη-γενετική εξέλιξη να είναι λιγότερο επικρατής από τη γενετική εξέλιξη. Η εξέλιξη του ανθρώπινου πολιτισμού δεν είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα γονίδια. Πολλά είδη της γνώσης αναπαράγουν τους εαυτούς μέσω της διαβίβασης των δεξιοτήτων μέσα από τη διδασκαλία, και όπως έχουμε δει, οι πολιτιστικές αξίες επίσης μεταδίδονται στις νέες γενιές. Έτσι, η κοινωνία, ως μονάδα μετάδοσης της γνώσης και του πολιτισμού, έχει γίνει επίσης ένας ισχυρός πολλαπλασιαστής μεταξύ των ανθρώπων. Η ιδέα ότι η εξέλιξη μπορεί να συμβεί ταυτόχρονα χρησιμοποιώντας διαφορετικούς αντιγραφείς – για παράδειγμα, η χρήση των γονιδίων στο επίπεδο του ατόμου και η χρήση της γνώσης και των αξιών στο επίπεδο της κοινωνίας, ονομάζεται πολυεπίπεδη επιλογή. Όσον αφορά την εξέλιξη στο επίπεδο της κοινωνίας, είμαστε στο σκοτάδι, όπως ήταν ο Δαρβίνος σχετικά με την

εξέλιξη των γονιδίων όταν έγραψε για την εξέλιξη των ειδών: η παρατήρηση μας έχει προσφέρει αξιόπιστα επιχειρήματα υπέρ της πολιτιστικής εξέλιξης των κοινωνιών, αλλά δεν ξέρουμε ακριβώς πώς αυτή συμβαίνει. Με άλλα λόγια, δεν έχουμε καμία καλή ιδέα για την ακριβή φύση των αντιγραφών, αυτό που ονομάζουμε άμεσους μηχανισμούς της εξέλιξης. Η συζήτηση σχετικά με το πώς η ίδια κουλτούρα αναπαράγεται, και πώς έχει επιλεγεί, είναι ακόμα ανοιχτή. Παράλληλα, ενώ η οριοθέτηση ενός ατόμου είναι σαφής, δεν είναι εύκολο να γνωρίζουμε την οριοθέτηση των ομάδων. Οι άνθρωποι μπορούν ανά πάσα στιγμή να είναι μέρος πολλών ομάδων μερικές φορές με ασαφή όρια. Πρέπει να ελπίζουμε ότι τον επόμενο αιώνα θα δούμε μια ισχυρή αύξηση των γνώσεων σχετικά με τη δυναμική της πολιτιστικής εξέλιξης. Ευτυχώς, ο εξελικτικός μηχανισμός είναι πάντα ίδιος στην ουσία του, ανεξάρτητα από το μείγμα των αντιγραφών. Αν υπάρχει αναπαραγωγή με τροποποίηση, και φυσική επιλογή, τότε η εξέλιξη θα συμβεί.

5. Η ίδια η εξέλιξη εξελίσσεται. Στα περισσότερα από πέντε δισεκατομμύρια χρόνια της ιστορίας της Γης, η εξέλιξη έχει αυξηθεί σε πολυπλοκότητα. Η εξέλιξη δεν περιλαμβάνει μόνο τα γονίδια. Συνέβη στην πρωτεΐνη πριν υπάρξουν τα γονίδια, και έχει συμβεί και σε πολύ περισσότερο από αυτά. Από μείγματα πρωτεϊνών, σε μόρια DNA με απλά κύτταρα χωρίς πυρήνες, σε πολύπλοκα κύτταρα που περιέχουν συμβιωτικούς μικροοργανισμούς (οργανίδια), σε αποικίες κυττάρων σε οργανισμούς, σε κοινωνικές ομάδες, συνεχίζει να αντιμετωπίζει νέες εφευρέσεις. Εμείς οι άνθρωποι προσπαθούμε τώρα να χρησιμοποιήσουμε το εξελιγμένο μυαλό μας για να προβλέψουμε το μέλλον και το επηρεάσουμε. Έτσι, διαδικασία της επιλογής εξακολουθεί να λειτουργεί για την τρέχουσα κατάσταση, η κατάσταση αυτή περιλαμβάνει προβλέψεις για το μέλλον. Οι άνθρωποι έχουν ορισμένα τεχνάσματα, κυρίως πολιτιστικές αξίες και πρακτικές, αλλά εξακολουθούν να έχουν μια ελλειπή κατανόηση της τρέχουσας εξελικτικής ρύθμισης. Πιο συγκεκριμένα, έχουμε την τάση να υποτιμούμε τη σημασία της κοινωνίας ως εξελικτικό αντιγραφείο.

Εξέλιξη: Πολλά Περισσότερα Εκτός Από τα Γονίδια

Αυτό σήμαινε ότι η συμβολική εξέλιξη μεταξύ των ανθρώπινων κοινοτήτων αντικαταστάθηκε σε μεγάλο βαθμό από τη γενετική εξέλιξη ως κινητήρια δύναμη των βιολογικών αλλαγών πάνω στη γη, και αυτό που αποκαλούμε εποχή του ανθρώπου στην οικολογική ιστορία, ξεκίνησε περίπου 40.000 χρόνια πριν.

- McNeill and McNeill, The Human Web, 2003

Έχετε ποτέ ερωτευθεί; Αν ναι, δεν ανησυχούσατε για το ανοσοποιητικό σύστημα του αγαπημένου σας; Πιθανώς όχι – αλλά έρευνες έχουν δείξει ότι έχουμε την τάση να ερωτευόμαστε ανθρώπους των οποίων τα ανοσοποιητικά συστήματα είναι συμπληρωματικά του δικού μας. Από τη σκοπιά της εξέλιξης, η τάση αυτή δεν προκαλεί έκπληξη. Οι μεταδοτικές ασθένειες είναι ο πιο θανατηφόρος εχθρός μας, και η φυσική επιλογή πρέπει να έχει ευνοήσει τα άτομα με μικτό ανοσοποιητικό σύστημα, επειδή είναι ανθεκτικά σε περισσότερες ασθένειες. Ωστόσο, κανένας από εμάς δεν το έχει ποτέ παρατηρήσει συνειδητά. Για εμάς, οι σύντροφοί μας έχουν απλά ελκυστική εμφάνιση, αίσθηση, ή μυρίζουν καλύτερα. Δεν μπορούμε ούτε να παρατηρήσουμε μία συγκεκριμένη ποιότητά τους που τους αγαπάμε απλά. Έτσι, ένας από τους μηχανισμούς προσδιορισμού με τους οποίους ερωτευόμαστε εξυπηρετεί την εξελικτική διαδικασία και δημιουργούμε υγιείς απογόνους. Επίσης, σχετικά με αυτό το θέμα, μηχανισμοί για την ενίσχυση της επιβίωσης, οι οποίοι σχετίζονται με τα γονίδια, είναι πιθανό να ανακαλυφθούν τα επόμενα χρόνια. Επιπλέον, όλοι οι άνθρωποι είναι εξοικειωμένοι με τους πολιτιστικούς μηχανισμούς για την επιλογή συντρόφου: το ταμπό της αιμομιξίας, σε περισσότερο ή λιγότερο αυστηρή μορφή, υπάρχει σε όλες τις κοινωνίες, και πολλοί περίτεχνοι κανόνες επηρεάζουν την επιλογή συντρόφου με βάση συμβολικές πληροφορίες, όπως οι θρησκευτικοί συσχετισμοί. Οι κανόνες αυτοί διαφέρουν μεταξύ των κοινωνιών και τείνουν να είναι πιο αυστηροί στις πιο κολεκτιβιστικές κοινωνίες, που βρίσκονται πιο κοντά στον πόλο του ανδρισμού, με

μεγαλύτερη αποφυγή της αβεβαιότητας, μεγαλύτερο βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό και με περισσότερους περιορισμούς.

Το παράδειγμα της επιλογής συντρόφου δείχνει ότι ο πατέρας και ο γιος McNeill μπορεί να υπερεκτιμούν λίγο την οπτική τους. Ναι, η συμβολική εξέλιξη γίνεται όλο και πιο σημαντική, και ναι, μπορεί να γίνει με πολύ μεγάλη ταχύτητα – αλλά όχι, οι άνθρωποι δεν έχουν πια απαλλαγεί από τη γενετική εξέλιξη. Ο ισχυρισμός αγνοεί επίσης την πολιτισμική εξέλιξη ως καταλύτη της τεχνολογικής και της συμβολικής εξέλιξης. Αυτή η απουσία είναι δυνατόν να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι πολιτισμικές αξίες δεν αφήνουν απολιθώματα, ενώ οι πρακτικές αξίες συχνά .

Έτσι, οι άνθρωποι εξελίσσονται σε διάφορα επίπεδα , με τη χρήση διαφόρων αντιγραφών. Για να περιπλέξουμε περαιτέρω την εικόνα, τα διάφορα επίπεδα στα οποία εξελίσσονται συνεργάζονται μεταξύ τους και μερικές φορές ανταγωνίζονται. Ποια είναι αυτά τα επίπεδα; Οι παρακάτω ενότητες παρέχουν μια περίληψη:

Γενετική Επιλογή

Τα γονίδια ανακαλύφθηκαν από τον Gregor Mendel στα τέλη του δέκατου-ένατου αιώνα, και η διπλή έλικα του μορίου του DNA ανακαλύφθηκε το 1953 από τους James Watson και Francis Crick. Η γενετική εξέλιξη στηρίζεται στον εξής μηχανισμό: Κάθε κύτταρο στο ανθρώπινο σώμα μεταφέρει ολόκληρο το γονιδίωμα μας, με όλα τα γονίδια να βρίσκονται σε δύο ομόλογες σειρές αποτελούμενες από είκοσι-τρία χρωμοσώματα, μισό γονιδίωμα από τα οποία κληρονομείται από τη μητέρα μας και μισό από τον πατέρα μας. Τα ωάρια και το σπέρμα μας σχηματίζονται από μια αναγωγική διαίρεση (μείωση) των χρωμοσωμάτων, έτσι ώστε κάθε ωάριο ή

σπερματοζωάριο να περιέχει μόνο ένα από τα δύο σύνολα των είκοσι-τριών χρωμοσωμάτων. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της μείωσης, μπορεί να συμβούν λάθη και ανασυνδυασμοί μεταξύ του ζεύγους των ομόλογων χρωμοσωμάτων, έτσι ώστε ούτε τα ωάρια ούτε τα σπερματοζωάρια να είναι αρκετά όμοια με τα αντίστοιχα των γονιών τους ή μεταξύ τους. Στη συνέχεια, κατά την περίοδο της γονιμοποίησης, οι γονιδιώματα ενός ωαρίου και ένα σπερματοζωάριο ανασυνδυάζονται, πάλι με κάποια πιθανά σφάλματα, για να σχηματίσουν ένα νέο ολοκληρωμένο γονιδίωμα. Τα σφάλματα συνήθως ονομάζονται μεταλλάξεις. Κάθε ανθρώπινο ον είναι πιθανό να φέρει έναν αριθμό από αυτές. Τείνουν να είναι είτε ουδέτερες, είτε επιβλαβείς, αλλά μία ανάμεσα σε πολλές φέρει ένα πλεονέκτημα. Ως εκ τούτου, η συχνότητα των ευνοϊκών μεταλλάξεων είναι ανάλογη του συνολικού πληθυσμού.

Οι ευνοϊκές μεταλλάξεις στο ανθρώπινο γονιδίωμα που έχουν συμβεί τα τελευταία δέκα χιλιάδες χρόνια, και που είναι ακόμη στη διαδικασία της εξάπλωσης, γίνονται στον μεταβολισμό, στην άμυνα κατά των λοιμώξεων, στην αναπαραγωγή, και στο κεντρικό νευρικό system. Φαίνεται ότι η γενετική μας εξέλιξη προσαρμόζεται ακόμη στη γεωργία και στο ραγδαία αυξανόμενο μέγεθος του πληθυσμού μας.

Η φράση το εγωιστικό γονίδιο αναφέρθηκε αρχικά από τον Richard Dawkins ως τίτλος ενός βιβλίου το 1976, και ανταποκρίθηκε στη φαντασία πολλών ανθρώπων. Η βασική ιδέα είναι ότι τα σώματά μας είναι απλώς οι φορείς των γονιδίων μας, και σύμφωνα με τους νόμους της τύχης, η εξέλιξη θα ευνοήσει οποιαδήποτε μετάλλαξη που αυξάνει τη συχνότητα εμφάνισης ενός γονιδίου στις επόμενες γενιές. Αυτή η ιδέα υποστηρίζεται από πολλά στοιχεία, αλλά δεν είναι αυτή ολόκληρη η εικόνα.

Επιγενετική Επιλογή

Τα κύτταρα του σώματός μας είναι γενετικά πανομοιότυπα, αλλά εξακολουθούν με κάποιο τρόπο να ξέρουν πώς να διαφοροποιούνται στους διάφορους ιστούς. Προφανώς, υπάρχει ένας σύνθετος μηχανισμός της εξέλιξης στην κορυφή του γενετικού μηχανισμού. Τα τελευταία χρόνια οι αποδείξεις συσσωρεύονται για τη διαφοροποίηση μεταξύ των γενετικά πανομοιότυπων άτομα και τα κύτταρα. Υπάρχουν τρόποι με τους οποίους τα γονίδια μπορούν να ενεργοποιηθούν ή να απενεργοποιηθούν. Οι πρωτεΐνες, όχι το DNA, είναι ο άμεσος μηχανισμός της επιγενετικής επιλογής. Τα επόμενα χρόνια θα δούμε νέες ανακαλύψεις στον τομέα αυτό που θα προσθέσουν στοιχεία στις ιδέες μας σχετικά με «ένα γονίδιο για το X». Οι ομάδες των γονιδίων, καθώς είναι συντονισμένες με τους επιγενετικούς μηχανισμούς, είναι πολύπλοκες μηχανές για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών συνθηκών, και είναι σπάνιο να θεωρήσουμε ότι ένα γονίδιο είναι υπεύθυνο για ένα χαρακτηριστικό, όπως προτάθηκε για τη συχνότητα εμφάνισης των μπλε ματιών.

Σεξουαλική Επιλογή

Γιατί οι έφηβοι ξοδεύουν τόσο πολύ χρόνο για να απαλλαγούν από την ακμή, χρησιμοποιούν καλλυντικά, ή γράφουν μηνύματα αγάπης; Γιατί τα παγώνια έχουν μεγαλειώδεις, μη πρακτικές ουρές; Γιατί τα ωδικά πτηνά ανακοινώνουν την παρουσία τους σε πιθανούς θηρευτές με το τραγούδι; Γιατί το αρσενικό ελάφι θέτει τον εαυτό

του σε κίνδυνο σοβαρού τραυματισμού στις μάχες με άλλα αρσενικά; Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις η απάντηση είναι η ίδια: για να αποκτήσουν πρόσβαση στην αναπαραγωγή με περισσότερους ή καλύτερους εταίρους. Ωστόσο, η σεξουαλική επιλογή είναι ασύμμετρη. Σε ένα σύστημα με δύο φύλα από τα οποία το γυναικείο φύλο μπορεί να παράγει περιορισμένο αριθμό απογόνων, ενώ το αρσενικό φύλο σχεδόν απεριόριστους απογόνους, η αναπαραγωγή απαιτεί λιγότερα αρσενικά από τα θηλυκά. Τα θηλυκά έχουν έτσι την πολυτέλεια να είναι επιλεκτικά, και τα αρσενικά σε πολλά είδη ανταγωνίζονται για τα θηλυκά. Η κατάσταση αυτή θα έχει ως αποτέλεσμα συνήθως οι άνδρες να έχουν μεγαλύτερη σωματική διάπλαση. Τα ανθρώπινα αρσενικά και τα θηλυκά είχαν ποικίλες αναλογίες μέγεθους του σώματος κατά τη διάρκεια της βαθιάς ιστορίας, ενώ αυτή τη στιγμή η διαφορά είναι περίπου 10%. Μία μέση ομάδα ανθρώπου έχει τους διπλάσιους προγόνους από τη γυναικεία πλευρά από ότι από την ανδρική πλευρά. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, ενώ οι περισσότερες γυναίκες έχουν παιδιά, πολλοί άνδρες δεν γεννούν απογόνους, ενώ άλλοι γεννούν εκατοντάδες – ή, όπως στην περίπτωση του Μογγόλου αυτοκράτορα Τζένγκις Χαν, χιλιάδες.

Η σεξουαλική επιλογή είναι ένα όχημα της γενετικής επιλογής μεταξύ ιδιωτών, αλλά στους ανθρώπους είναι στενά συνδεδεμένη με τα συμβολικά όρια των ομάδων. Στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες η επιλογή συντρόφου είναι ένα κρίσιμο γεγονός, όχι μόνο για τους εταίρους, αλλά και για τις δύο οικογένειες τους (Κεφάλαιο 4). Οι γάμοι μεταξύ βασιλικών οικογενειών έχουν συχνά χρησιμοποιηθεί για να συμβιβάσουν οικογένειες μεταξύ τους ή για να εντάξουν οικογένειες σε αυτοκρατορίες. Σεξουαλική έλξη μεταξύ του Ρωμαίου και της Ιουλιέτας προκάλεσε σημαντικές διαμάχες επειδή οι δυο τους ανήκαν σε ανταγωνιστικές οικογένειες. Πολλές θρησκείες τιμωρούν τους γάμους με άτομα που δεν ανήκουν σε αυτές. Οι άνθρωποι εξακολουθούν να σκοτώνονται κάθε μέρα εξαιτίας των σεξουαλικών σχέσεων με μέλη που δεν ανήκουν στην ομάδα τους. Η λειτουργία της ηθικής μπορεί να είναι πολύ σαφής, όταν

πρόκειται για τους σεξουαλικούς κανόνες. Η σεξουαλική επιλογή είναι μια ειδική περίπτωση της επιλογής της συμπεριφοράς.

Η Επιλογή με Βάση τη Συμπεριφορά

Όταν ο Gert Jan ήταν παιδί, σχεδόν όλοι γύρω του κάπνιζαν. Ήταν το κομψό, κοινωνικό πράγμα που έπρεπε να κάνουν. Οι εκλεπτυσμένοι άνθρωποι κάπνιζαν ένα τσιγάρο μετά το δείπνο. Σήμερα στα ατομικιστικά μέρη του κόσμου, το κάπνισμα περιορίζεται σε ορισμένες υπό-ομάδες, και οι καπνιστές ευρέως θεωρούνται χαμένοι, οι οποίοι θέτουν σε κίνδυνο την υγεία τους. Για κάποιον που ψάχνει για έναν σύντροφο ή έναν φίλο, ή για ένα σύλλογο να ενταχθεί, το κάπνισμα θα μπορούσε να είναι ένα ευαίσθητο θέμα. Το ίδιο ισχύει για όλα τα είδη των συμπεριφορών. Μέσα σε μια ομάδα, κάποια άτομα θα είναι πιο αρεστά και θα τους μιμούνται οι άλλοι, με αποτέλεσμα οι συμπεριφορές τους να εξαπλωθούν. Μεταξύ των ομάδων, μερικές ομάδες αναπτύσσουν πιο βιώσιμα πρότυπα αλληλεπίδρασης, ώστε να κερδίζουν ενάντια σε άλλες ομάδες. Αυτή η μορφή της επιλογής δεν είναι άμεσα γενετική, αν και φυσικά δεν μπορούμε να συμπεριφερόμαστε με τρόπο έξω από τα βιολογικά μας μέσα.

Η επιλογή με βάση τη συμπεριφορά μπορεί επίσης να προχωρήσει μέσα από το περιβάλλον. Οι ομάδες μπορεί να κάψουν τη φυσική βλάστηση για να δημιουργήσουν οικότοπους για τα μεγάλα ζώα τους, και αυτές ή άλλες ομάδες μπορούν να κυνηγήσουν τα ζώα αυτά. Οι ομάδες μπορούν να μεταναστεύσουν σε ένα νησί και να μάθουν να ψαρεύουν από ανάγκη. Μπορούν να μολύνουν το περιβάλλον και να καταστρέψουν τις πηγές τους για φαγητό ή νερό. Μπορούν να βρουν νέους τρόπους για να εξάγουν τα θρεπτικά συστατικά ή την ενέργεια από τα φυτά και με αυτόν τον

τρόπο να επεκτείνει τις ικανότητες των οικοτόπων τους. Το φάσμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι ατελείωτο, αλλά δεν είναι απεριόριστο.

Συμβολική Επιλογή

Κατά τη διάρκεια του Β 'Παγκοσμίου Πολέμου, αν κάποιος ήταν Εβραίος και δεν διέθετε δήλωση ότι δεν ήταν Εβραίος, ενώ ήταν σε μια ευρωπαϊκή χώρα, ισοδυναμούσε με καταδίκη. Σε άλλους πρόσφατους πολέμους και τρομοκρατικές ενέργειες, ήταν συνηθισμένο οι πολεμιστές να σκοτώνουν ο ένας τον άλλο για συμβολικούς λόγους. Το να ανήκει κανείς στη λάθος θρησκεία είναι ίσως ο πιο σημαντικός απ 'αυτούς τους λόγους, αν και η εθνικότητα είναι επίσης πολύ σημαντική, και η υποστήριξη της λάθος ομάδας ποδοσφαίρου έχει αποδειχθεί θανατηφόρα σε ορισμένες περιπτώσεις. Αυτά είναι ακραία παραδείγματα της συμβολικής επιλογής: η επιλογή δεν βασίζεται σε αυτό που κάνει κανείς, αλλά στο ποια συμβολική ταυτότητα αποδίδεται σε αυτόν. Μια τέτοια επιλογή είναι, πέρα από κάθε αμφιβολία, μια δύναμη της εξέλιξης.

Οι ομάδες που διώκονται για συμβολικούς λόγους συνήθως έχουν ισχυρές αντιδράσεις, όπως υποστηρίζει ο βιολόγος-ιστορικός Peter Turchin. Στο έργο του υποστηρίζει εκτεταμένες αναλύσεις των ιστορικών δεδομένων, και παραθέτει πολλά παραδείγματα ιστορικών αυτοκρατοριών. Επίσης, ο Turchin αποδεικνύει ότι η ιστορία της ζωής των αυτοκρατοριών παρουσιάζει τρία ένθετα κυκλικά μοτίβα. Το μεγαλύτερο από αυτά, αυτό που λειτουργεί εδώ και αρκετούς αιώνες, περιλαμβάνει την αποσύνθεση της ικανότητας για συντονισμένη συλλογική δράση μεταξύ των ανθρώπων στο κέντρο μιας αυτοκρατορίας, ενώ την ίδια στιγμή, μερικές από τις καταπιεσμένες ομάδες στην περιφέρεια της αποκτούν την ιδιότητα αυτή επίσης. Για να το εξηγήσει αυτό, ο Turchin δανείζεται τον όρο *asabiya* από τον Ibn Khaldun,

μεγάλο στοχαστή της Τυνησίας κατά τον δέκατο τέταρτο αιώνα. Ο Ibn Khaldun αναλύει τις διαμάχες μεταξύ των κατοίκων των πόλεων και των νομάδων, και η εξήγησή του ήταν ότι η ικανότητα για συλλογική δράση, την οποία ονόμασε *asabiya*, ήταν ο αποφασιστικός παράγοντας. *Asabiya*, λοιπόν, είναι μια μεταβλητή που καταγράφει άμεσα τον βαθμό στον οποίο ένας λαός μπορεί να λειτουργήσει συνεκτικά σαν υπέρ-οργανισμός, αντί να μαστίζεται από τον ανταγωνισμό εντός της ομάδας. Από μια εξελικτική σκοπιά, αυτό σημαίνει ότι ένας λαός με υψηλή *asabiya* θα είναι σε καλύτερη θέση να αναπαράγει τις αξίες και τις πρακτικές του, και κατά πάσα πιθανότητα και τα γονίδια του.

Αλληλεπίδραση σε Όλα τα Επίπεδα

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η γενετική και επιγενετική επιλογή λειτουργούν σε ατομικό επίπεδο, η συμπεριφορά και η συμβολική επιλογή λειτουργούν στο επίπεδο της ομάδας. Η σεξουαλική επιλογή μπορεί να λειτουργήσει σε δύο επίπεδα, επειδή αλλάζει διάφορα στοιχεία εντός της ομάδας. Έτσι, ο ανταγωνισμός μεταξύ των ατόμων και ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων δεν αποκλείουν ο ένας τον άλλο, αλλά συμβαίνουν ταυτόχρονα. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ατόμων σε μια ομάδα θα μπορούσε να είναι επωφελής ή επιζήμιος για την επιβίωση της ομάδας στην οποία ανήκουν τα άτομα. Σε όλη την εξελικτική ιστορία, έχουν προστεθεί νέα στοιχεία αντιγραφής, ενώ τα παλιά συνεχίζουν να λειτουργούν. Για παράδειγμα, η σεξουαλική επιλογή χρησιμοποιεί τη γενετική εξέλιξη για να διαδώσει ελκυστικά χαρακτηριστικά στον πληθυσμό, αλλά περιορίζεται από τη συμπεριφορά και συμβολική εξέλιξη με τη μορφή των κοινωνικών κανόνων και τα άτομα χαρακτηρίζονται ως μη αποδεκτά για αναπαραγωγή. Με αυτή την έννοια, είμαστε όλοι ταυτόχρονα παιδιά και δημιουργοί της εξέλιξης, σε ένα σύνολικό και πιο σύνθετο μείγμα μηχανισμών. Επίσης, όλη η πορεία της εξέλιξης, ανεξάρτητα από τα στοιχεία αντιγραφής, είναι τυχαία, ανάλογα με τις τάσεις. Εάν ένα ορισμένο στοιχείο αντιγραφής έχει λίγες περιπτώσεις, θα είναι

πιο εμφανές. Η τρέχουσα συγχώνευση των κοινωνιών μόνο σε μερικές εκατοντάδες, που σχετίζονται με την απώλεια των θρησκειών και γλωσσών, φαίνεται να ενισχύει τις τάσεις. Από την άλλη πλευρά, οι παραλλαγές εντός της κοινωνίας μεταξύ των υποομάδων πολλών ειδών μπορεί να είναι σε άνοδο και μπορεί να οδηγήσουν σε νέες ποικιλίες.

Η Εξέλιξη Πέρα από τον Εγωισμό: Οι Ομάδες Πάνω από τα Άτομα

Η συμπεριφοράς και η συμβολική επιλογή λειτουργούν μεταξύ των ομάδων, όπως είπαμε προηγούμενα. Ο πολιτισμός επίσης λειτουργεί σε επίπεδο ομάδας, όπως υποστηρίζει το βιβλίο αυτό. Από εξελικτικής απόψεως, ο πολιτισμός είναι μηχανισμός της συμπεριφοράς και η συμβολική επιλογή συμβαίνει σε επίπεδο ομάδας. Επίσης, υπάρχουν και οι ψυχολογικοί μηχανισμοί στους οποίους βασίζεται ο πολιτισμός. Συγκεκριμένα, όλοι οι άνθρωποι, εκτός από ορισμένους με ψυχολογικά θέματα, προσπαθούν να είναι καλά μέλη της ομάδας τους. Η λέξη "Καλοί" είναι μία έννοια σχετική με τον πολιτισμό: τι θεωρείται καλό, εξαρτάται από τους πολιτιστικούς κανόνες της ομάδας, τις προϋποθέσεις και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου. Παρ' όλα αυτά, η επιθυμία να είναι κανείς ένα καλό, έντιμο μέλος της κοινότητας είναι πανταχού παρούσα, και τα ανθρώπινα συναισθήματα που συνδέονται με την εν λόγω τάση, όπως η περηφάνια, το δέος, η ντροπή και η ενοχή μπορεί να είναι βίαια. Αυτά τα συναισθήματα κάνουν τους ανθρώπους να αφιερώνουν τη ζωή τους στην ομάδα τους ή ακόμα και να διακινδυνεύσουν τη ζωή τους για αυτήν. Από την άλλη πλευρά, οι τάσεις να ανταγωνίζονται για την κυριαρχία ή την ένταξη σε μία ομάδα, μαζί με τα συναισθήματα, όπως η ζήλια και ο φθόνος, είναι επίσης βίαια. Μεταξύ των ατόμων ο

ανταγωνισμός είναι εξίσου ζωντανός όπως είναι και μεταξύ των ανταγωνιστικών ομάδων.

Αυτα τα δύο στοιχεία αντιγραφής, ομάδες και άτομα, ανταγωνίζονται μεταξύ τους, αλλά οι ομάδες υπερισχύουν. Στο Κεφάλαιο 1 χρησιμοποιήσαμε το παράδειγμα των τριάντα άτομα, άγνωστων μεταξύ τους, οι οποίοι βρέθηκαν αποκλεισμένοι σε ένα πλούσιο νησί έρημο. Αυτοί οι τριάντα ναυαγοί θα επιβιώσουν μόνο αν και οι τριάντα είναι καλοί ο ένας προς τον άλλο. Θα πρέπει να βεβαιωθούν ο καθένας για τους άλλους, ότι είναι μέλη του ίδιου ηθικού κύκλου και να αποφύγουν τον ανταγωνισμό σε ατομικό επίπεδο. Σε αντίθετη περίπτωση, θα αρχίσουν να ανταγωνίζονται για τους πόρους και τελικά θα σκοτώσουν ο ένας τον άλλον. Τώρα ας υποθέσουμε ότι υπάρχει ένα αρχιπέλαγος νησιών, σε καθένα από τα οποία υπάρχει αποκλεισμένο ένα τυχαίο μίγμα ανθρώπων. Τι θα συμβεί τώρα; Εύκολο: μόνο οι άνθρωποι στα νησιά όπου θα καταφέρουν να φτιάξουν έναν κοινό ηθικό κύκλο θα επιβιώσουν. Στα νησιά όπου θα ξεσπάσουν διαμάχες, ο πληθυσμός θα αποδεκατιστεί και οι πιθανότητες επιβίωσης θα μειωθούν. Αυτό το παράδειγμα φαίνεται ασήμαντο, αλλά έχει μεγάλη σημασία. Η φυσική επιλογή μεταξύ των ομάδων θα ωφελήσει τα ειρηνικά, ανεκτικά, ηθικά άτομα, επειδή οι ομάδες που έχουν ανοχή στις διαμάχες εντός των ομάδων δεν θα ευδοκιμήσουν.

Ενώ η ανθρώπινη νοημοσύνη φαίνεται να μη μοιάζει με τη νοημοσύνη άλλων ειδών στη Γη, οι κοινωνικές δεξιότητες των ανθρώπων είναι κοινές. Οι ερευνητές της συμπεριφοράς των ζώων έχουν επισημάνει ότι όλα τα κοινωνικά είδη ζώων, όπως τα μυρμηγκία, οι μέλισσες, οι τυφλοπόντικες, τα δελφίνια, οι κάργες και οι λύκοι, έχουν περίπλοκα μοτίβα επικοινωνίας και έξυπνους τρόπους για την κατανόηση πολύπλοκων μηνυμάτων. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι στην πραγματικότητα μια προϋπόθεση για όλα τα κοινωνικά είδη. Οι μέλισσες, για παράδειγμα, αν και έχουν ελάχιστη ικανότητα εγκεφάλου, είναι σε θέση να αναφέρουν με μεγάλη ακρίβεια το ένα στο άλλο, που πρέπει να πάει για να συλλέξει γύρη. Υπάρχουν μυρμηγκία που χτίζουν αποικίες που αποτελούνται μόνο από μυρμηγκία, και άλλα εκτρέφουν ψείρες όπως εκτρέφουμε

εμείς βοοειδή. Σήμερα ο μισός πληθυσμός των εντόμων στον κόσμο εκτιμάται ότι αποτελείται από είδη που ζουν ομαδικά (μυρμήγκια, μέλισσες, τερμίτες, σφήκες) που αναπτύχθηκαν σε ευρώ-κοινωνικό επίπεδο. Ο όρος ευρώ-κοινωνικό αναφέρεται στην κατάσταση στην οποία ομάδες, οι οποίες αριθμούν χιλιάδες ή και περισσότερα άτομα, έχουν ενσωματώθει τόσο καλά και ζουν ως υπεροργανισμοί ικανοί να κάνουν πράγματα που κανένα από τα μέλη της θα μπορούσαν να επιτύχουν μεμονωμένα.

Στην πραγματικότητα, η μη αναστρέψιμη επιτυχία των ομάδων είναι σταθερά συνδεδεμένη με την εξέλιξη της ζωής στη Γη. Τα σώματα των ανθρώπων και των άλλων πολυκύτταρων οργανισμών αποτελούνται από ευκαρυωτικά κύτταρα. Αυτά τα κύτταρα περιέχουν μικρούς υποκυτταρικούς φορείς (οργανισμούς *Elles*, όπως τα μιτοχόνδρια) που έχουν το DNA τους. Τέτοια ευκαρυωτικά κύτταρα υπάρχουν εδώ και δισεκατομμύρια χρόνια, ενώ ξεκίνησαν να υφίστανται ως προκαρυωτικά κύτταρα, και ενσωματώθηκαν το ένα στο άλλο και άρχισαν να αναπαράγονται ως μία μονάδα. Η ομαδοποίηση τους σε ευκαρυωτικά κύτταρα παρουσίασε μια αλλαγή από τον ανταγωνισμό στη συνεργασία, και αυτό αποδείχθηκε μία άκρως επιτυχημένη καινοτομία. Πολλά εκατομμύρια χρόνια αργότερα, οι πολυκύτταροι οργανισμοί ήταν το επόμενο μεγάλο άλμα. Σήμερα πολλά είδη οργανισμών έχουν αναπτύξει ευρώ-κοινωνικές ομάδες οργανισμών, ως ένα νέο επίπεδο της φυσικής επιλογής. Από την άποψη της βιομάζας, οι άνθρωποι είναι η πιο επιτυχημένη όλων, με εξαίρεση ίσως τα μυρμήγκια, τα οποία εκτιμάται ότι το 1990 ξεπερνούσαν σε αριθμό τους ανθρώπους πάνω στη γη. Η επιτυχία των ομάδων σε όλα τα επίπεδα, ακόμα και στα σχεδόν άμυαλα κοινωνικά έντομα, δείχνει ότι το μεγάλο μυαλό δεν είναι αναγκαίο για να υπάρχει καλή επικοινωνία στην κοινωνία. Από μια εξελικτική σκοπιά, το μυαλό είναι μόνο η πιο πρόσφατη εφεύρεση, αλλά η άριστη επικοινωνία είναι πάντα απαραίτητη για την επιτυχία της ομάδας. Τα έντομα βασίζονται σε οπτικές και χημικές ενδείξεις, που λειτουργούν ως μηχανισμοί για την επικοινωνία τους. Μέσα στο χρόνο, η εξέλιξη έχει βρεθεί πολλές φορές κοντά στην επίτευξη ή κοντά σε ένα άλμα προς ένα υψηλότερο επίπεδο κοινωνικοποίησης. Ένα κοινό στοιχείο μεταξύ αυτών των μηχανισμών είναι η ύπαρξη των «καλών» και «κακών» με μια εξελικτική έννοια. Να είσαι καλός σημαίνει να υπηρετείς την ομάδα σου, σύμφωνα με την ερμηνεία του Γερμανού φιλοσόφου

Immanuel Kant (1724-1804): «συμπεριφερόμαστε προς τους άλλους όπως θα θέλαμε να συμπεριφέρονται εκείνοι σε εμάς», ενώ το να είσαι κακός συνεπάγεται να εξυπηρετείς μόνο τα δικά σου συμφέροντα ακόμη και εις βάρος της ομάδας. Για παράδειγμα, ένα καρκινικό κύτταρο είναι καλό για τον εαυτό του καθώς πολλαπλασιάζεται ταχύτερα από ότι τα άλλα κύτταρα, αλλά σκοτώνει τον οργανισμό στον οποίο ανήκει ενισχύοντας τον εαυτό του, γι 'αυτό είναι κακό για την ομάδα στην οποία ανήκει, δηλαδή για τον οργανισμό του. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ισχυρή επιλογή κατά του καρκίνου σε νέους ανθρώπους: αν ένα νεαρό άτομο προσβληθεί από τον καρκίνο, αυτός ή αυτή δεν θα αναπαραχθούν, έτσι ώστε η ευαισθησία στον καρκίνο να μη μεταβιβαστεί σε άλλα μέλη της ομάδας. Κατ 'αναλογία, οι κλέφτες είναι καλοί για τον εαυτό τους, αλλά κακοί για την κοινωνία τους και για τους άλλους ανθρώπους, των οποίων τα πράγματα κλέβουν. Έτσι, ότι είναι καλό σε ατομικό επίπεδο στην εξέλιξη θα μπορούσε να είναι κακό σε ομαδικό επίπεδο.

Μόλις επιτευχθεί το επόμενο επίπεδο της κοινωνικοποίησης, εφ' όσον υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων, δεν υπάρχει καμία στροφή προς τα πίσω, εκτός εάν συμβούν μεγάλες καταστροφές. Δεν υπάρχει καμία πιθανότητα οι άνθρωποι να επανέλθουν στο μοναχικό τρόπο ζωής. Αντίθετα, η εξελικτική τάση περιλαμβάνει και άλλους σε έναν κοινό ηθικό κύκλο και φαίνεται να ωθεί τους ανθρώπους σε όλο και περισσότερη συνεργασία, όλο και περισσότερων ατόμων.

Τα Άτομα και οι Οργανισμοί στη Ροή της Ζωής

Αν οι ομάδες είναι τόσο σημαντικές, τότε ποιο είναι το κατάλληλο επίπεδο ανάλυσης για τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς; Είναι το άτομο ή η ομάδα, και αν είναι το δεύτερο σε ποιο επίπεδο ομαδοποίησης πρέπει να γίνει η ανάλυση; Είναι σαν να ρωτάμε ποιο είναι πιο σημαντικό: η θάλασσα, τα ποτάμια, τα ρυάκια ή αν όλα είναι

σημαντικά, και συμπληρώνουν το ένα το άλλο. Το παράρτημα 12.1 παρουσιάζει δύο κύρια επίπεδα, το άτομο και την κοινωνία, η οποία είναι η μονάδα που φέρει βαθιές πολιτιστικές αξίες. Δείχνει πώς οι αναλύσεις στο επίπεδο του ατόμου (επάνω) και στο επίπεδο της κοινωνίας (κάτω) συμπληρώνουν η μία την άλλη επειδή και οι δύο συμβάλλουν στην κατανόηση του τι συμβαίνει στην αρένα της καθημερινής ζωής. Οι υποψήφιοι εκεί πληρούν τους διαθέσιμους ρόλους και η κοινωνική ζωή κυλάει. Αν έχουμε ένα μεγάλο δείγμα ατόμων από τα οποία μπορούμε να επιλέξουμε, η διακύμανση των ατόμων και οι προσαρμοστικές ικανότητες τους επιτρέπουν να καλύπτουν κάθε διαθέσιμο ρόλο με διαφορετικά άτομα με την πάροδο του χρόνου. Αυτή η διαδικασία δίνει ουσιαστική συνέχεια στην κοινωνική ζωή μιας κοινωνίας. Οι τελετουργίες τείνουν να παραμένουν στην ουσία τους, ακόμη και αν, από γενιά σε γενιά, είναι υπερφορτωμένες με νέες συμβολικές έννοιες, ακόμα και αν αλλάζουν ονόματα, ή αν εκτελούνται με τις νέες τεχνολογίες.

Το Παράρτημα εφιστά την προσοχή μας στο γεγονός ότι τα άτομα έρχονται στις εκφάνσεις της κοινωνικής ζωής με τη μοναδική προσωπικότητά τους και βρίσκουν ρόλους στη διάθεσή τους ανάλογα με τη φύση των οργανισμών που υπάρχουν στην κοινωνία. Άλλα επίπεδα ομαδοποίησης αγνοήθηκαν στο συγκεκριμένο Παράρτημα. Στην πραγματικότητα, το επίπεδο των κοινωνιών είναι το ίδιο συγκρότημα, που διαθέτει όλα τα είδη των υπό-ομάδων. Στην ατομικιστική κοινωνία, είναι κοινό για τα άτομα να λειτουργούν σε διάφορες ομάδες, ενώ στην κολεκτιβιστική υπάρχει λιγότερη ελευθερία επιλογής, αλλά μεγαλύτερη συνοχή. Στην πορεία του χρόνου, τόσο οι ιδιώτες όσο και οι οργανισμοί μαθαίνουν, και η φυσική επιλογή λειτουργεί και στους δύο. Ωστόσο, και στα δύο επίπεδα λειτουργούν ομοιοστατικές δυνάμεις στην εργασία. Ενώ οι άνθρωποι μπορούν να μάθουν να υιοθετούν νέες συμπεριφορές, η προσωπικότητα ενός ατόμου παραμένει σταθερή κατά τη διάρκεια της ζωής του, εκτός αν υπάρχουν καταστροφικά ατυχήματα ή ασθένειες που του προκαλούν αναστάτωση. Το ίδιο τείνει να ισχύει και για τις κοινωνίες. Μπορούν να μάθουν νέες πρακτικές, αλλά δυσκολεύονται να αλλάξουν τις βασικές αξίες τους.

Αυτό το βιβλίο έχει πήδηξε από το ένα επίπεδο στο άλλο. Έπρεπε να το κάνει, επειδή η κοινωνική ζωή εμφανίζεται μέσα από την αλληλεπίδραση των ατόμων και των οργανισμών.

Η Εξέλιξη στην Εργασία Σήμερα

Έτσι, τι καλό μπορεί να κάνει στους πολιτικούς, στους ηγέτες, στους ερευνητές και στους πολίτες να δουν τις ανθρώπινες υποθέσεις να λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο της εξέλιξης; Η απάντηση είναι «Πολύ». Μια σύντομη επιλεκτική παρουσίαση των σύγχρονων θεμάτων επιβεβαιώνει την απάντηση αυτή.

Οι Επιχειρήσεις

Οι επιχειρήσεις είναι αντιγραφείς, και οι καλές επιχειρήσεις λειτουργούν επίσης ως κύκλοι ηθικής, αν και όχι απαραίτητα σε επίπεδο τιμών, όπως φαίνεται σε αυτό το βιβλίο. Συνεχώς δημιουργούνται, αγοράζονται και πωλούνται, και πτωχεύουν. Σε βάθος ετών, δημιουργούνται νέες επιχειρήσεις. Οι οντότητες αυτές δεν είναι απαραίτητα καλύτερες από τους προκατόχους τους, αλλά είναι μεταλλάξεις, μερικές από τις οποίες μπορούν να προσαρμοστούν καλύτερα στις τρέχουσες εξελικτικές πιέσεις. Οι επιλεκτικοί μηχανισμοί βασίζονται σε πολλούς παράγοντες, όπως είναι η ικανότητα των οντότητων να κάνουν φίλους σε υψηλές θέσεις, να παραμείνουν στα πλαίσια του νόμου, να χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες της επικοινωνίας, για να δημιουργήσουν μία αποδεκτή δημόσια εικόνα, για να περιορίσουν το κόστος, να παράγουν προϊόντα ποιότητας και να καινοτομούν. Ο χρόνος που χρειάζεται μπορεί να είναι μήνες ή χρόνια. Το όλο τοπίο της εξέλιξης των επιχειρήσεων ορίζεται από τα κράτη και τους διεθνείς οργανισμούς, φορείς οι οποίοι προσπαθούν να διαχειριστούν

ευνοϊκά την επιλεκτική πίεση που ενισχύει την ορθή πρακτική και δεν υποστηρίζει τις πρακτικές οι οποίες κρίνονται επιζήμιες για την κοινωνία.

Η διατήρηση ή ο τερματισμός της λειτουργίας των θυγατρικών (βλ. Κεφάλαιο 11) είναι ένας τομέας της επιχειρηματικής ανάπτυξης. Αυτή η διαδικασία είναι ένα αποτελεσματικό μέσο για την πρόκληση μεταλλάξεων. Μια νέα εταιρεία, οι οποία ξεκίνησε από νέους ηγέτες ή από τους ηγέτες που επιχειρούν να εφαρμόσουν μια νέα φόρμουλα, μπορεί να είναι η αρχή μίας νέας μορφής της εταιρείας. Η περίπτωση μιας πολυεθνικής εταιρείας στην εκκίνησή της, είναι παρόμοια με την περίπτωση των τριάντα ατόμων, που βρέθηκαν αποκλεισμένοι σε ένα έρημο νησί. Η πρώτη τους δουλειά είναι να δημιουργήσουν κανόνες που αφορούν την καθημερινή ζωή, να αποκτήσουν δηλαδή μία επιχειρηματική κουλτούρα.

Η επιχειρηματική θεωρία και η επιχειρηματική οικονομία, μελετούν την εξέλιξη των επιχειρήσεων, αν και δεν συνηθίζουν να την αποκαλούν έτσι. Η κατανόηση της προέλευσης των κοινωνικών μας ένστικτων και των δυναμικών ιδιοτήτων της πολιτιστικής εξέλιξης θα πρέπει να οδηγήσει σε μια καλύτερη κατανόηση της επιτυχίας ή της αποτυχίας της επιχείρησης. Η ουσία της διοίκησης μίας επιχείρησης είναι η παρακολούθηση της εξελικτικής πίεσης για την οργάνωση, των μετόχων της, και των εργαζόμενων. Η διαφήμιση και η προώθηση της επιχείρησης, υπό αυτό το πρίσμα, είναι η μελέτη των προσπαθειών για να αλλάξει η επιλεκτική πίεση που επιβάλλεται από τη συμπεριφορά των καταναλωτών υπέρ των προϊόντων της επιχείρησης αυτής.

Η Κυβέρνηση

Τα πολιτεύματα είναι αντιγραφείς του ηθικού κύκλου. Οι πολιτικοί διαρκώς διαπραγματεύονται και αλλάζουν τους κανόνες του πιο προφανούς ηθικού κύκλου μας σήμερα: των κρατών μας. Πολλές μορφές διακυβέρνησης συνυπάρχουν που φέρουν στοιχεία των δικτατορικών καθεστώτων, των μονοκομματικών συστημάτων, των θεοκρατιών, των στρατιωτικών κυβερνήσεων, των πλουραλιστικών δημοκρατιών, των λαϊκών δημοκρατιών και ούτω καθεξής. Οι κυβερνήσεις υιοθετούν ιδέες η μία από την άλλη και προσπαθούν να συνεργαστούν. Υπάρχει μια παγκόσμια τάση να βρεθεί μία κοινή λύση, καθώς οι αγορές και το εμπόριο, όπως και διαφόρων ειδών προβλήματα και οι λύσεις τους, είναι παγκόσμια. Η χρονική κλίμακα είναι χρόνια, δεκαετίες ή αιώνες. Η έκβαση είναι αβέβαιη, επειδή οι τάσεις σχάσης-σύντηξης είναι συχνά πιο ισχυρές από ότι οι συνειδητές αποφάσεις μας. Σε ορισμένες καίριες στιγμές η παρουσία ενός ατόμου ή μίας νέας ιδέας μπορεί να αλλάξει τον κόσμο, αλλά το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου, οδηγούμαστε από το ρεύμα. Μόλις η παλίρροια της συλλογικής αίσθηση ενός λαού απελευθερώνεται, δεν είναι δυνατή η τάση εναντίον της.

Η Τεχνολογία

Η επίδραση των κινδύνων της εξέλιξης ισχύει και για τις τεχνολογίες σε μεγάλο βαθμό. Οι τεχνολογίες είναι αντιγραφείς που εφευρέθηκαν και στη συνέχεια βελτιώθηκαν. Υπάρχει σημαντική ελαστικότητα όταν ξεκινά μια νέα εξελικτική διαδρομή και μετά από αυτό ξεκινάει ένας βαθμός παγίωσης. Ας σκεφτούμε τις οδικές μεταφορές. Οι Ρωμαίοι ήταν οι πρώτοι που κατασκεύασαν ένα οδικό δίκτυο σε όλη την αυτοκρατορία τους. Αποτέλεσαν πρότυπο, χρησιμοποιώντας κάρρα με τροχούς τροχό με το πολύ δύο άλογα δίπλα-δίπλα και όχι τρία. Σε πολλά σημεία σε όλη την Ευρώπη και στις αποικίες

της, κληρονομήθηκε το πρότυπο αυτό με τα ρωμαϊκά κάρα με μόνο δύο άλογα. Οι ράγες του τρένου και το εύρος των ελαστικών των αυτοκινήτων έχουν υιοθετήσει αυτό το πλάτος για πρακτικούς λόγους. Τα πρώτα αυτοκίνητα έμοιαζαν με άμαξες αλόγων, και τα σχήματα των αυτοκινήτων σταδιακά αναπτύχθηκαν από εκείνο το σημείο. Το σημερινό σχήμα της σταγόνας και τα αεροδυναμικά αμαξώματα προέκυψαν από την πρόσφατη πίεση για να μειωθεί η αντίσταση του αέρα, έτσι ώστε να ενισχυθεί η αποδοτικότητα των καυσίμων σε υψηλότερες ταχύτητες.

Η Γλώσσα

Η εξέλιξη μπορεί επίσης να είναι καθαρά συμβολική, όπως στην περίπτωση της γλώσσας. Η συμβολική γλώσσα μάλλον προέκυψε σταδιακά από το τραγούδι και τις απλές φωνές περίπου 1.000.000-40.000 χρόνια πριν. Επέτρεψε θεαματικές αλλαγές και έχει αποτελέσει πρόσφατα το αντικείμενο της ταχύτατης συμβολικής εξέλιξης. Η αφήγηση αποτελεί κεντρικό στοιχείο όλων των ανθρώπινων πολιτισμών, το οποίο εξελίχθηκε με βάση τη γλώσσα, και είναι μία από τις σημαντικότερες εφευρέσεις της εξέλιξής μας. Εκτός του ότι είμαστε γεννημένοι παραμυθάδες, είμαστε απροσδόκητα καλοί στη δημιουργία νέων γλωσσών. Περίπου το 10.000 π.Χ., λόγω της αυξημένης δικτύωσης, ο συνολικός αριθμός των πολιτειών και των γλωσσών στον κόσμο είχε μειωθεί αισθητά. Ταυτόχρονα, όμως, μέσα από νεολογισμούς για νέες ανακαλύψεις, από τις κρυπτογραφημένες γλώσσες, ανακαλύφθηκαν οι γλώσσες του προγραμματισμού, η αργκό που δημιουργείται εντός των ομάδων και η ποίηση. Η γλώσσα πλέον εξελίσσεται σε μια χρονική κλίμακα από μήνες σε δεκαετίες. Ως ένα σύνολο αντιγραφένων, η γλώσσα είναι πολύπλοκη: λέξεις, φράσεις, ιστορίες, ιδιωτισμοί, όλα θα μπορούσαν να θεωρηθούν ουσιαστικές μονάδες της εξέλιξης της γλώσσας.

Αυτά ήταν μόνο μερικά παραδείγματα. Ως κοινωνικοί επιστήμονες, εμείς οι συγγραφείς θα θέλαμε επίσης να κάνουμε μερικές παρατηρήσεις σχετικά με το δικό μας επάγγελμα υπό το πρίσμα της εξελικτικής σκέψης. Αν και δεν είναι πάντα αντιληπτή ως τέτοια, κάθε μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, οποιαδήποτε πειθαρχία των κοινωνικών και ανθρωπιστικών επιστημών, εξετάζει μια πτυχή της συμπεριφοράς ή της συμβολικής εξέλιξης. Το πεδίο εφαρμογής αυτών των κλάδων διαφέρει από το άτομο στη μικρή ομάδα και από αυτήν στην κοινωνία και στις διεθνείς υποθέσεις. Για να περιπλέξουν περαιτέρω τα θέματα, οι χρονικές κλίμακες των περισσότερων από αυτούς τους κλάδους είναι της τάξης ετών, ή μπορεί ακόμη και να είναι άσχετες με την ιστορία. Ως εκ τούτου, συνήθως δεν συνδέουν την ανθρώπινη εξελικτική ιστορία. Η εξειδίκευση αυτή έχει δημιουργήσει ένα διάσπαρτο τοπίο των κλάδων που παρερμηνεύουν ή παραμελούν ο ένας τον άλλον και που έχουν περιορισμένη προγνωστική αξία στην πραγματική κοινωνική ζωή. Αυτή η ίδια η κατάσταση είναι κατανοητή, δεδομένου ότι το αντικείμενο της μελέτης είναι τόσο πολύπλοκο και είναι ένας κινούμενος στόχος. Ως αποτέλεσμα, έχει δημιουργηθεί το «αρχιπέλαγος ελεφαντόδοντου» αποσπασμένο από την κοινωνία, αφήνοντας ένα κενό για να συμπληρωθεί από κακή πληροφόρηση και ιδεολογίες που τείνουν να εξυπηρετούν τις ομάδες που τις υιοθετούν. Τέτοια συστήματα σκέψης έχουν γίνει δημοφιλή επειδή έχουν δώσει την ολιστική άποψη που δεν καλύπτεται από τις επιστήμες. Μια πιο ιστορική και ολοκληρωμένη προσέγγιση, η οποία αναγνωρίζει την ανθρώπινη φύση θα ωφελήσει σε μεγάλο βαθμό τις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες.

Αυτή είναι η κατεύθυνση προς την οποία μπορεί να αναμένονται ουσιαστικές καινοτομίες στις επόμενες δεκαετίες. Οι κοινωνικές επιστήμες πρέπει να εξελιχθούν. Τρέχουσα κίνητρα «δημοσίευσης ή εξαφάνισης» δεν βοηθούν, δεδομένου ότι προωθούν μεγαλύτερη εξειδίκευση και μικρότερη πληρότητα. Παράλληλα, απαιτούνται νέα κίνητρα για την ολοκληρωμένη δουλειά που τοποθετεί τις κοινωνικές επιστήμες μέσα σε ένα μεγαλύτερο εξελικτικό πλαίσιο.

Οι εξελικτικές ιδέες τείνουν να είναι αρκετά απλές, όπως έχουν δείξει πολλά παραδείγματα. Οι αναγνώστες ενθαρρύνονται να προσπαθήσουν να κατανοήσουν τις εξελικτικές πιέσεις και τάσεις για τον εαυτό τους. Οι προηγούμενες ενότητες σκιαγράφησαν σύντομες σκέψεις για τις επιχειρήσεις, τη διακυβέρνηση, την τεχνολογία και τη γλώσσα από μια εξελικτική σκοπιά. Τι γίνεται με τη μουσική, το ποδόσφαιρο, τα σχολικά προγράμματα, τις ταινίες . . . ; Ή τι γίνεται με την κινητή τεχνολογία και το Διαδίκτυο; Αυτή είναι μια πολυσυζητημένη τρέχουσα εξέλιξη που αξίζει μια πιο προσεκτική ανάλυση.

Το Διαδίκτυο

Θα οδηγήσουν τα δίκτυα κινητών επικοινωνιών και το Διαδίκτυο σε έναν πολιτισμό παγκόσμιου επιπέδου; Η ανθρωπότητα θα υιοθετήσει τη λεγόμενη σκέψη της κυψέλης, όπως προβλέπεται από τον Kevin Kelly το 1994; Από το 2009, αυτό είναι το σλόγκαν με το οποίο το πανεπιστήμιο Gert Jan προσελκύει φοιτητές στην επιστήμη της επικοινωνίας.

Η κινητής επικοινωνία εμφανίστηκε σίγουρα στη σκηνή σαν κομήτης, και αποτελεί μια πραγματική αλλαγή. Στις 23 Μαρτίου, 1997, ο Ολλανδός Carlo Picornie υποστηρικτής του Ajax έγινε μάρτυρας του ποδοσφαίρου. Ομάδες χούλιγκαν οπαδών των συλλόγων ποδοσφαίρου του Ajax και της Feyenoord είχαν χρησιμοποιήσει κινητά τηλέφωνα για να αναζητήσουν ο ένας τον άλλο χωρίς την παρέμβαση της αστυνομίας και στη συνέχεια οργάνωσαν να αγωνιστούν σε ένα λιβάδι κοντά στην πόλη της Beverwijk. Ο Carlo ακούσια σκοτώθηκε με ρόπαλα, μαχαίρια και ένα σφυρί. Οι μάχες και οι βανδαλισμοί για διασκέδαση στους αγώνες ποδοσφαίρου με αντίπαλες ομάδες νεαρών αρσενικών δεν είναι απλώς ένα ολλανδικό φαινόμενο, και το κινητό τηλέφωνο

για να συντονίσουν τις δράσεις τους είναι πλέον ρουτίνα μεταξύ των επιχειρηματιών, των παιδιών, των εγκληματιών και της αστυνομίας.

Από το 1997 τα ηλεκτρονικά συστήματα για την κοινωνικοποίηση έχουν προσφέρει μία συναρπαστική αρένα για τη συμβολική εξέλιξη. Τα παιδιά σε πολλές χώρες είναι συνήθως συνδεδεμένα στα κοινωνικά δίκτυα όποτε είναι δυνατόν. Η πρακτική αυτή τους επιτρέπει να διατηρούν επαφή με τους φίλους τους σχεδόν όλες τις φορές που δεν είναι στο σχολείο, ή όταν ασχολούνται με άλλες δραστηριότητες, ή ακόμη και όταν είναι στο κρεβάτι. Όλες τις στιγμές που μπορεί να έχουν τα κινητά τους τηλέφωνα σε λειτουργία. Από μια εξελικτική σκοπιά, η ταχύτητα υιοθέτησης του λογισμικού των κοινωνικών δικτύων είναι συγκλονιστική. Το λογισμικό της κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook, το Hyves, το LinkedIn, το Plaxo, το Twitter, το Xing, και άλλα έχουν εξαπλωθεί με ταχύτητες που ξεπερνούν αυτές των επιδημιών και βρισκόμαστε ακόμη στην αρχή.

Το 2009, ένα ολλανδικό πρόγραμμα εμβολιασμού κατά του καρκίνου της μήτρας που απευθύνεται σε έφηβες έπρεπε να επαναληφθεί, διότι είχαν εξαπλωθεί φήμες σε κάποιο κοινωνικό δίκτυο ότι ο εμβολιασμός ήταν επικίνδυνος. Οι έγκυρες πληροφορίες αγνοήθηκαν και οι φήμες οδήγησαν ένα ποσοστό περίπου 15 τοις εκατό της ομάδας στόχου για να μείνει στο σπίτι. Η άρνηση εμβολιασμού έχει μακρά ιστορία στην Ολλανδία, αλλά συνήθως περιορίζεται σε θρησκευτικές κοινότητες και δεν υφίσταται σε συνάρτηση με το Διαδίκτυο.

Οι περιπτώσεις που αναφέραμε ήδη περιλαμβάνουν αρχαία ανθρώπινη δυναμική των ομάδων - των ανδρών που ετοιμάζονται να αγωνιστούν, ομάδες κοριτσιών που κουτσομπολεύουν, αλλά η χρήση των νέων τεχνολογιών της επικοινωνίας είναι μια αλλαγή που αποτελεί μια εξέλιξη. Ποιο είναι το στοιχείο αντιγραφής σε αυτά τα δύο παραδείγματα, καθώς και στα εκατομμύρια των άλλων περιπτώσεων όπου υπάρχει

άμεση αποδοχή μίας φήμης που κυριαρχεί στα κοινωνικά δίκτυα; Ο ανταγωνισμός εντός των ομάδων διευκολύνεται στην περίπτωση των χούλιγκαν, και η ομάδα της συνοχής ενισχύεται στην περίπτωση του εμβολιασμού. Κάθε νέο εργαλείο που επιτρέπει τη βελτίωση αυτών των δύο δυνάμεων θα υιοθετηθεί γρήγορα, γιατί δίνει ένα επιλεκτικό πλεονέκτημα στις ομάδες που το χρησιμοποιούν. Αν αγνοήσουμε τις μεγάλες καταστροφές, δεν υπάρχει καμία στροφή πίσω από αυτά τα κομμάτια της εξέλιξης.

Ποιο από τα επίπεδα επιλογής (γενετική, επιγενετική, σεξουαλική, συμπεριφορά, συμβολισμός) επηρεάζονται από αυτά τα παραδείγματα; Η απάντηση είναι: όλα αυτά. Οι άνθρωποι που είναι γενετικά ή επιγενετικά λιγότερο κατάλληλοι να χρησιμοποιήσουν τα νέα εργαλεία επικοινωνίας θα υποστούν το κοινωνικό κόστος και είναι λιγότερο πιθανό να βρουν συντρόφους. Οι άνθρωποι που δεν μπορούν να μάθουν να τις ελέγξουν ή των οποίων οι ικανότητες στη γλώσσα είναι ανεπαρκείς θα είναι επίσης σε μειονεκτική θέση. Η μεγαλύτερη επιλεκτική δράση, ωστόσο, είναι στο επίπεδο της ομάδας: Οι ομάδες που χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες, για καλούς σκοπούς, θα αποδίδουν καλύτερα. Δηλαδή, θα κάνουμε κάτι καλύτερο από την οπτική της συνοχής. Το αν θα υπάρχει και καλύτερη απόδοση εξαρτάται. Έτσι, τα κοινωνικά δίκτυα είναι ένα άλλο εργαλείο για τη διευκόλυνση της επιλογής σε επίπεδο ομάδας. Μπορούμε να αναμένουμε ταχεία πρόοδο στα κοινωνικά δίκτυα, το λογισμικό που υποστηρίζει την οικοδόμηση σχέσεων και τη διατήρηση της φήμης, καθώς και σε άλλες συσκευές που βοηθούν στη διατήρηση του ηθικού κύκλου. Σε πολιτισμούς, όπου η εκπαίδευση είναι σημαντική, οι νέες τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση, καθώς και σε ομάδες στις οποίες η κοινωνικοποίηση είναι σημαντική, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για αυτό το σκοπό. Για να συνοψίσουμε, αυτή η πρόοδος στις προηγμένες τεχνολογίες επικοινωνίας δεν θα εξαλείψει τα όρια της ομάδας, αλλά θα επιτρέψει υπάρχουσες ομάδες να οργανωθούν πιο αποτελεσματικά, με βάση τα υπάρχοντα πολιτισμό.

Πολιτισμική Σύγκλιση και Απόκλιση

Έρευνες σχετικά με την ανάπτυξη των πολιτιστικών αξιών έχουν δείξει επανειλημμένα ότι υπάρχουν λίγα στοιχεία για την πολιτισμική σύγκλιση σε παγκόσμιο επίπεδο με την πάροδο του χρόνου, εκτός από την αύξηση του ατομικισμού για τις χώρες που έχουν γίνει πλουσιότερες. Οι διαφορές στις αξίες μεταξύ των εθνών που περιγράφηκαν από συγγραφείς πριν από αιώνες συνεχίζουν ακόμη να υπάρχουν μέχρι και σήμερα, παρά τη συνεχή και στενή επαφή των ατόμων από διαφορετικές κουλτούρες. Για τα επόμενα εκατό χρόνια τουλάχιστον και πιθανότατα για πολλές ακόμη χιλιετίες, οι χώρες θα συνεχίσουν να έχουν πολλές πολιτισμικές διαφορές.

Όχι μόνο θα συνεχίσει να υπάρχει πολιτιστική ποικιλομορφία μεταξύ των χωρών, αλλά επίσης φαίνεται ότι οι διαφορές στο εσωτερικό των χωρών αυξάνονται. Οι εθνικές ομάδες καταλήγουν σε νέες πεποιθήσεις ως προς την ταυτότητά τους και ζητούν την πολιτική αναγνώριση αυτού του γεγονότος. Φυσικά, αυτές οι εθνικές διαφορές προϋπήρχαν για πολλές γενιές. Αυτό που έχει αλλάξει είναι η ένταση των επαφών μεταξύ των ομάδων, η οποία έχει επιβεβαιώσει την ταυτότητα των μελών της ομάδας. Επίσης, η διάδοση των πληροφοριών (από τα διεθνή Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης) σχετικά με το πώς οι άνθρωποι ζουν σε άλλα μέρη του κόσμου έχει επηρεάσει μειονότητες, οι οποίες συγκρίνουν την κατάστασή τους με τις ζωές των άλλων, οι οποίοι υποθέτουμε ότι είναι σε καλύτερη θέση. Τα παγκόσμια Μέσα Ενημέρωσης διαδίδουν στις μέρες μας πληροφορίες σχετικά με τον πόνο και τις συγκρούσεις σε πολύ πιο έντονο ρυθμό απ' ό,τι στο παρελθόν. Η «εθνοκάθαρση», οι εξεγέρσεις και οι βίαιες ανατροπές δεν είναι νέες εφευρέσεις, με τη διαφορά ότι στο παρελθόν σχετικά λίγοι άνθρωποι πέραν αυτών που εμπλέκονταν άμεσα γνώριζαν για αυτές. Τώρα τέτοιες καταστάσεις είναι ορατές στις τηλεοπτικές οθόνες σε όλο τον κόσμο. Αυτή η ευρεία διάδοση έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του άγχους, ειδικά σε κουλτούρες με μεγάλη αποφυγή της αβεβαιότητας. Η αίσθηση της ηθικής μας αφυπνίζεται καθώς

γνωρίζουμε για την τύχη άλλων ομάδων. Αυτό δε συμβαίνει προκειμένου να γίνουμε πολιτισμικά όμοιοι, αλλά είναι μια πρόσκληση για συνεργασία. Οι άνθρωποι πρέπει επειγόντως να μπορέσουν να συνεργαστούν καλύτερα σε διαφορετικά επίπεδα ηθικής, ενώ παράλληλα θα υπάρχει ανοχή για τις διαφορές μεταξύ τους. Μακροπρόθεσμα, η εξελικτική σκέψη προσφέρει ελπίδα σε αυτό το θέμα. Δεδομένου ότι η τεχνολογία συνεχώς μειώνει το κόστος της συνεργασίας, και αυξάνει το κόστος της διαμάχης, υπάρχει επιλεκτική πίεση προς την ειρηνική συνύπαρξη των ηθικών κύκλων. Ο δρόμος μπροστά μας, ωστόσο, είναι δύσκολος και το δυνητικό κόστος της διαμάχης απαιτεί υπεύθυνη συμπεριφορά από όλους μας.

Το Μέλλον των Πολιτισμών

Η συνδυαστική «πολιτιστική εξέλιξη» χρησιμοποιείται τόσο σπάνια ώστε ένας δημοφιλής επεξεργαστής κειμένου υπογραμμίζει την δεύτερη λέξη και προτείνει τον όρο «πολιτιστική επανάσταση» ως εναλλακτική λύση. Αυτό το παράδειγμα, όσο ειρωνικό και αν είναι, δηλώνει την επείγουσα ανάγκη για τους ανθρώπους να αποκτήσουν μια καλύτερη κατανόηση του πώς τα κίνητρα που δημιουργούμε επηρεάζουν την εξέλιξη του πολιτισμού μας. Ο πολιτισμός επιταχύνει την υλική εξέλιξή μας, αλλά το ερώτημα είναι, μπορούμε να ελέγξουμε την πολιτιστική μας εξέλιξη;

Ο πολιτισμός προσαρμόζεται στις οικολογικές συνθήκες, και οικολογικές συνθήκες μας είναι ταχέως μεταβαλλόμενες, τόσο σε φυσική όσο και σε μια κοινωνική έννοια, αλλά και από τις πράξεις μας. Οι έξι διαστάσεις του πολιτισμού που το βιβλίο αυτό έχει περιγράψει, δείχνουν την εικόνα της ιστορίας μας κατά την τελευταία χιλιετία, ιδίως σχετικά με την εφεύρεση της γεωργίας και των κοινωνιών μεγάλης κλίμακας, στοιχεία που έχουν δημιουργήσει διαφορές μεταξύ των κοινωνιών σε διάφορα μέρη του κόσμου. Αν οι ερευνητές μπορούσαν να ταξιδέψουν πίσω στο χρόνο είκοσι χιλιάδες

χρόνια και να ερευνήσουν τον πολιτισμό σε έναν κόσμο που κατοικείται μόνο από κυνηγούς-τροφοσυλλέκτες, θα έβρισκαν διαφορετικές διαστάσεις. Για παράδειγμα, αν όλες οι κοινωνίες είναι ισότιμες φυλές, θα είναι απίθανο να βρουν μια σημαντική διάσταση παρόμοια με τη διαφορά εξουσία.

Σε αυτό το στάδιο στη συζήτησή μας, είναι χρήσιμο να επανεξετάσουμε τα πέντε «απλά αλλά καίρια συμπεράσματα» που έγιναν σχετικά με την εξέλιξη και να εξετάσουμε τι σημαίνουν για το μέλλον του πολιτισμού.

Η Εξέλιξη Είναι Αναπόφευκτη

Όσοι υποστηρίζουν την κοσμοθεωρία που βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε μνημειώδεις αξίες, είναι πιθανό να υιοθετήσουν τις θρησκευτικές ή ιδεολογικές απόψεις που βασίζονται στην αμετάβλητη, στους ανθρώπους, και στους ηθικούς κανόνες. Τέτοιες συμπεριφορές θα έρθουν σε αντίφαση με την πραγματικότητα και όπως η διαμάχη μπορεί να οδηγήσει σε ένα φαύλο κύκλο, το ίδιο ισχύει και για την περαιτέρω ενίσχυση των πεποιθήσεων αυτών. Εμείς οι άνθρωποι πρέπει να αποδεχθούμε ότι η δική μας εξέλιξη συμβαίνει παντού γύρω μας και ότι πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Η Εξέλιξη Δεν Κοιτάζει στο Μέλλον

Η εξέλιξη συμβαίνει μέρα με τη μέρα, αλλά βρέθηκε στις ανθρώπινες κοινωνίες και εμείς οι άνθρωποι από τη φύση μας κοιτάμε μπροστά. Κατά συνέπεια, έχουμε μία υποχρέωση, τόσο για ηθικούς και πρακτικούς λόγους, να μάθουμε από την ιστορία και την προετοιμάσουμε ένα βιώσιμο κόσμο για τα πλάσματα που έρχονται μετά από

εμάς. Το καθήκον αυτό συνεπάγεται, επίσης, την ανάγκη να κατανοήσουμε τη δική μας εξέλιξη όσο καλύτερα μπορούμε. Πιο συγκεκριμένα, η εστίαση στο ατομικό επίπεδο, αγνοώντας την επιλογή σε επίπεδο ομάδας οδηγεί στην εξιδανίκευση της ιδιοτέλειας και επομένως είναι δυνητικά επικίνδυνη για την κοινωνία.

Η Εξέλιξη Βασίζεται στην Πορεία της

Τυχόν γονίδια, πλάσματα, ή πολιτισμοί που εξαφανίζονται, χάνονται για πάντα. Η απειλή της εξαφάνισης δεν είναι πάντα ένας λόγος για τη συντήρηση, δεδομένου ότι η εξέλιξη είναι αναπόφευκτη, δεν υπάρχει κανένας τρόπος που η γη να μπορεί να μετατραπεί σε ένα τεράστιο μουσείο. Προκύπτουν, ωστόσο, ηθικά προβλήματα της διατήρησης των ειδών, των πολιτισμών, των γλωσσών και των έργων τέχνης. Αν μη τι άλλο, η ιδιοτέλεια μπορεί να οδηγήσει στη συντήρηση, όπως και η γενετική ποικιλομορφία.

Η Εξέλιξη Χρησιμοποιεί Πολλούς Αντιγραφείς

Τα γονίδια, οι κοινωνικές υποομάδες και οι κοινωνίες είναι μερικοί από τους σημερινούς βασικούς αντιγραφείς που εξελίσσονται. Οι νόμοι της τύχης δείχνουν ότι όσο πιο πολυάριθμοι είμαστε, τόσο πιο γρήγορα συμβαίνει η γενετική εξέλιξη. Η πολιτιστική εξέλιξη μπορεί να μας στοίχισε μια μεγάλη ποικιλία, καθώς πολιτείες έχουν συγχωνευθεί σε μαζική κλίμακα, αλλά υπάρχει όλο και μεγαλύτερη ποικιλομορφία, καθώς οι κοινωνίες γίνονται πιο σύνθετες εσωτερικά.

Η Εξέλιξη Εξελίσσεται

Αυτή τη στιγμή έχουμε περιορισμένη κατανόηση της πολιτισμικής εξέλιξης ως μια πρόσφατη προσθήκη. Η γνώση που χρειάζεται είναι κυρίως από τους βιολόγους και έχει μόλις αρχίσει στις κοινωνικές και ανθρωπιστικές επιστήμες, πόσο μάλλον στο δημόσιο τομέα. Οι κοινωνικοί επιστήμονες από διάφορες ειδικότητες αρχίζουν τώρα να δημοσιεύουν τα ευρήματά τους σχετικά με τις τεχνικές της πολιτιστικής εξέλιξης, σύμφωνα με τις οποίες μελετάται το μοντέλο της συμπεριφοράς των ατόμων ή μικρότερες μονάδες και στη συνέχεια θα μελετηθεί η συμπεριφορά του μεγαλύτερου κοινωνικού συστήματος. Υπάρχει πολλή δουλειά να κάνουμε σε αυτούς τους τομείς αν η ανθρωπότητα επιθυμεί να συμβαδίσει με την εξέλιξή της με επιτυχία.

Μπορούμε εμείς οι άνθρωποι να ανταποκριθούμε σε αυτές τις προκλήσεις; Προς το παρόν, η αρμοδιότητά μας ως ομαδικά ζώα είναι να λυγίσουμε τις ψυχικές μας δυνάμεις προκειμένου να επιτύχουμε τα δικά μας συμφέροντα ή τα συμφέροντα της ομάδας μας. Έχουμε την τάση να πιστεύουμε οτιδήποτε θετικό για την ομάδα μας, όπως ότι είμαστε οι αγαπημένοι του Θεού, αντί να είμαστε αμερόληπτοι για την ταυτότητά μας. Η φιλοσοφία και η θρησκεία είναι ακόμα λίγο πολύ διαχωρισμένες από τον υλικό, βιολογικό κόσμο. Αυτές οι συνθήκες εμποδίζουν μια αντικειμενική εκτίμηση και μία από κοινού ανάληψη ευθύνης για τον κόσμο μας.

Οι κοινωνίες μας είναι βαθιά επηρεασμένες από τα πρόσφατα γεγονότα στην εξέλιξή μας. Κάθε ένας από εμάς είναι πιθανό να εμπλέκεται σε δραστηριότητες που έχουν τα χαρακτηριστικά του κυνηγιού, τη συγκέντρωση, τη βοσκή, και τη γεωργία. Ορισμένες δραστηριότητες έχουν πολλά κοινά με το κυνήγι. Οι Σύμβουλοι, οι πωλητές και οι δημιουργικοί επαγγελματίες, για παράδειγμα, μετακινούνται από τη μία επιτυχημένη σύμβαση ή δημιουργία στην επόμενη. Βιώνουν τη συγκίνηση της επιτυχίας και την

ανάγκη για να κυνηγήσουν την επόμενη. Άλλες δραστηριότητες μοιάζουν με τη βοσκή. Οι επενδυτές, οι πολιτικοί και οι ερευνητές είναι απασχολημένοι με τη συσσώρευση εταιριών, με τους ψηφοφόρους και με τις δημοσιεύσεις αντίστοιχα και πρέπει να είναι ανήσυχοι προκειμένου να αποτρέψουν μία κλοπή ή μία εξαπάτηση. Πολλές καθημερινές δραστηριότητες, όπως τα ψώνια και η περιήγηση είναι παρόμοια με τη συγκέντρωση. Οι εργαζόμενοι στο εργοστάσιο, οι δάσκαλοι και οι λειτουργοί μπορούν να παρομοιαστούν με τους αγρότες που μοχθούν στη ζωή, χρησιμοποιώντας τις κοινωνικές τελετές, εκτός από την εργασία τους, για να κάνουν τη ζωή τους υποφερτή. Κάποιος μπορεί επίσης να εφαρμόσει αυτό το είδος της σκέψης στην κοινωνική οργάνωση. Σε μεγάλες πολυεθνικές, για παράδειγμα, η κορυφή του οργανισμού έχει ένα τρόπο ζωής πιο κοντά στο κυνήγι ή τη βοσκή, ενώ οι εργαζόμενοι έχουν παρόμοια ζωή με έναν αγρότη. Αυτές οι περιγραφές είναι βέβαια πρωτότυπες και αναμφίβολα λάθος σε πολλές περιπτώσεις, αλλά είναι χρήσιμες για δείξουν πώς η κοινωνική οργάνωση του παρελθόντος μας θα μπορούσε να επηρεάσει το παρόν μας.

Οι ανθρώπινες ομάδες σήμερα ζουν σε μια διάσπαση. Έχουμε παγκόσμιες αγορές, αλλά όπως υποστηρίχθηκε στο κεφάλαιο 11, δεν ζούμε σε ένα παγκόσμιο χωριό. Μεταξύ των ομάδων υπάρχει σύνδεση των εφευρέσεων, αλλά διαχωρισμός των πεποιθήσεων. Σήμερα είμαστε τόσο καλά συνδεδεμένοι, που η ανθρωπότητα στο σύνολό της μπορεί να προχωρήσει με την υιοθέτηση κάθε καινοτομίας στην τεχνολογία υπό την προϋπόθεση ότι αυτή εφευρέθηκε μόνο μία φορά στον πλανήτη. Σε αυτή τη νέα ευκολία της επικοινωνίας, το περιβάλλον μας, μοιάζει με τον ωκεανό στο οποίο ζουν θαλάσσια κήτη (δελφίνια και φάλαινες). Μερικά από τα μεγαλύτερα είδη έχουν βρεθεί να χρησιμοποιούν τον ήχο για να επικοινωνούν μεταξύ τους σε τεράστιες αποστάσεις. Γι' αυτούς, ο ωκεανός πράγματι μοιάζει με ένα παγκόσμιο χωριό. Υπήρξε το γεγονός αυτό σημαντικό κατά τη διάρκεια της εξέλιξής τους; Τα κήτη είναι εξαιρετικά ειρηνικά και κοινωνικά ευφυή. Είναι απόγονοι των χερσαίων θηλαστικών που επέστρεψαν στη θάλασσα περισσότερο από είκοσι εκατομμύρια χρόνια πριν. Είναι πιθανό ότι η προϋπάρχουσα ικανότητα του εγκεφάλου τους και η

κοινωνική τους δομή, σε συνδυασμό με περιβαλλοντικούς παράγοντες και με τη δυνατότητα για επικοινωνία σε μεγάλες αποστάσεις στον ωκεανό, να οδήγησαν σε εξελικτικές πιέσεις για την αύξηση των αρμοδιοτήτων τους και της ειρηνικής συνύπαρξης. Οι φάλαινες φυσητήρες, για παράδειγμα, είναι τα μεγαλύτερα ζώα στον κόσμο, με τον μεγαλύτερο εγκέφαλο από κάθε άλλο ζώο. Κάνουν τους πιο δυνατούς θορύβους και τους χρειάζονται: για παράδειγμα, για να προσδιορίσουν τη θέση που έχει το γιγαντιαίο καλαμάρι που κυνηγούν σε βάθος αρκετών χιλιομέτρων. Οι φάλαινες φυσητήρες έχουν βρεθεί να έχουν τουλάχιστον τέσσερα επίπεδα κοινωνικής οργάνωσης, η οποία περιλαμβάνει μέχρι και χιλιάδες άτομα σε έκταση χιλίων χιλιομέτρων. Η κοινωνική οργάνωση τους μπορεί να είναι ακόμη ευρύτερη, αλλά για προφανείς λόγους είναι δύσκολο να εκτιμηθεί.

Για εμάς τους ανθρώπους, τουλάχιστον για πολλούς από εμάς, ο κόσμος έχει γίνει ακόμη μικρότερος από ότι είναι ο ωκεανός για τις φάλαινες. Νέα και καινοτομίες μπορούν να ταξιδέψουν τον κόσμο σε ημέρες, αν όχι δευτερόλεπτα. Μπορούμε να θρηνήσουμε θύματα των καταστροφών στην άλλη πλευρά του πλανήτη και να προσπαθήσουμε να βοηθήσουμε, αλλά τα συναισθήματά της πίστης για την ομάδα εξακολουθούν να κατέχουν εξουσία. Οι πολιτισμοί εξελίχθηκαν για να επιτρέψουν τον συντονισμό της ομάδας, και κρατώντας τα όρια της ομάδας ανέπαφα είναι μία από τις προϋποθέσεις γι 'αυτό. Ο κινητήρας της πολιτισμικής εξέλιξης είναι η δυναμική σχάσης-σύντηξης. Οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τη δυναμική σε ηθικούς όρους: το «εμείς» είναι καλό, ενώ το «αυτοί» είναι κακό. Ωστόσο, είναι απαραίτητο επειγόντως να απαλλαγούμε από τη διάσπαση μεταξύ της παγκόσμιας συνεκτικότητας του εμπορίου και των στρατών μας από τη μία πλευρά και την τοπικιστική πίστη των λαών μας, από την άλλη. Στις πρόσφατες χιλιετίες, η εξέλιξη έχει πιέσει προς την κατεύθυνση της διεύρυνσης των ηθικών κύκλων, αλλά κάτι τέτοιο δεν έχει γίνει ακόμα. Δεν έχουμε άλλη επιλογή παρά να ακολουθήσουμε την κατεύθυνση της επέκτασης των ηθικών κύκλων σε όλους τους ανθρώπους στον κόσμο. Και για να γίνει αυτό, θα πρέπει να διαχειριστούμε επιλεκτικές πιέσεις σε όλα τα επίπεδα της

κοινωνικότητας, από τις γειτονιές με την «παγκόσμια κοινότητα του χωριού». Η στέρση των ηθικών δικαιωμάτων από κάθε ομάδα ή οι ηθικοί δασμοί πρέπει να καταγγελοθούν.

Το μήνυμα αυτού του κεφαλαίου είναι ενθαρρυντικό: αποτελούμε αναπόσπαστο μέρος της ανθρώπινης εξέλιξης, το μέλλον είναι δικό μας για να δημιουργήσουμε και μπορεί ο καθένας να συνεισφέρει ακόμη και σε μικρό βαθμό. Σε αντίθεση, το μήνυμα του υπόλοιπου του βιβλίου ήταν απογοητευτικό: αν οι ηθικοί κύκλοι επεκταθούν, οι πολιτισμοί αντιστέκονται στις αλλαγές. Επομένως, δεν είναι ρεαλιστικό να αναμένουμε ότι όλοι οι πολίτες του κόσμου θα γίνουν ίδιοι. Ούτε είναι επιθυμητό ή απαραίτητο ότι θα πρέπει να γίνουν. Οι λαοί θα διαφέρουν, αλλά πρέπει να μάθουν να συνυπάρχουν χωρίς να θέλουν οι άλλοι να γίνουν σαν αυτούς. Κάθε άλλος δρόμος αποτελεί αδιέξοδο.

Αφηγήσεις και ασκήσεις



Χάσμα Μεταξύ Κόσμων σε Ένα Χωριό

Κάποιοι ισχυρίζονται ότι όλοι ζούμε σε ένα «παγκόσμιο χωριό». Αυτή η έκφραση ήταν δημοφιλής στον Δυτικό κόσμο πριν την 11^η Σεπτεμβρίου 2001. Όμως αν χρειάζονται περαιτέρω αποδείξεις, αυτό το κεφάλαιο θα ξεκαθαρίσει ότι το παγκόσμιο χωριό μας έχει πολλά ανόμοια τμήματα. Θα δείξει πως οι διαπολιτισμικές συναναστροφές μπορούν να προκαλέσουν παρεξηγήσεις και να έχουν και άλλες χειρότερες συνέπειες. Το κεφάλαιο αποτελείται από ιστορίες και ασκήσεις τόσο ατομικές όσο και ομαδικές.

Η παρακάτω ιστορία δείχνει ότι οι παρεξηγήσεις ανάμεσα σε ανθρώπους από διαφορετικές χώρες μπορούν να είναι απρόσμενες και παράλληλα να έχουν απροσδόκητες συνέπειες.

Από το τέλος του 2^{ου} Παγκοσμίου Πολέμου, η Κορέα είχε χωριστεί σε δύο τμήματα. Η Βόρεια Κορέα έχει πλέον μετατραπεί στην καταστροφικά φτωχή Κομμουνιστική Λαοκρατική Δημοκρατία της Κορέας. Η Νότια Κορέα συγκριτικά έχει γίνει μία πλούσια καπιταλιστική χώρα, στην οποία υπάρχει και η στρατιωτική παρουσία των Ηνωμένων Πολιτειών. Μέχρι το 2000, μεταξύ των δύο αυτών κρατών, επικρατούσε μία άγρια ιδεολογική διαμάχη. Η κυβέρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών τάχθηκε με το μέρος της Νότιας Κορέας και κατέταξε τη Βόρεια Κορέα στη λίστα με τα επτά έθνη που υποθάλλουν την τρομοκρατία, τα λεγόμενα «κράτη - παρίες», εξαιτίας γεγονότων που συνέβησαν στις δεκαετίες του 1970 και του 1980. Το 2000 τα δύο τμήματα της Κορέας ξεκίνησαν τις διαπραγματεύσεις για συμφιλίωση και επανένωση. Αυτό, τότε, αποτέλεσε το υπόβαθρο για το παρακάτω συμβάν:

Το Περιστατικό της Φρανκφούρτης

Την 4^η Σεπτεμβρίου 2000, την τελευταία χρονιά της διακυβέρνησης Κλίντον, μία αντιπροσωπεία από Βόρειο-Κορεάτες κατευθύνεται από την Ευρώπη προς τη σύνοδο κορυφής των Ηνωμένων Εθνών στη Νέα Υόρκη. Ανάμεσα στους εκπροσώπους περιλαμβάνεται και ο υποδιοικητής της χώρας, Kim Yong Nam. Βασική επιδίωξη τους στη Νέα Υόρκη, ήταν η συμφιλίωση με τη Νότια Κορέα.

Αλλάζοντας τα σχέδιά τους, στο αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης διάλεξαν να ταξιδέψουν με μία Αμερικάνικη αεροπορική εταιρία. Ενώ οι Βόρειο-Κορεάτες περίμεναν το αεροπλάνο για την πτήση τους, το προσωπικό ασφαλείας της αεροπορικής εταιρίας τους πρόσεξε. Ακολουθώντας τις διαταγές τους σχετικά με πολίτες «κρατών - παρίες» που δεν έχουν διπλωματική ασυλία, τους έλεγξαν διεξοδικά. Οι Βόρειο-Κορεάτες θύμωσαν και ταξίδεψαν πίσω στην πατρίδα τους αντί να πάνε στη σύνοδο κορυφής των Ηνωμένων Εθνών. Το γεγονός κατευθείαν έφτασε στα παγκόσμια Μέσα.

Ο Πρέσβης της Βόρειας Κορέας, κύριος Λι, αναφέρει τη δική του εκδοχή της ιστορίας: Το προσωπικό ασφαλείας της αεροπορικής εταιρίας πλησίασε τους αξιωματούχους και με βίαιες ενέργειες, τους ανέκριναν, έψαξαν τις αποσκευές τους και τους έκαναν σωματικό έλεγχο αφού τους υποχρέωσαν να βγάλουν τα ρούχα τους. Δικαιολόγησαν αυτές τις πράξεις τους λέγοντας πως η Βόρεια Κορέα είναι στη λίστα των κρατών - παρίες και ότι είχαν εντολές από τη χώρα τους να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα και να δράσουν κατ' αυτό τον τρόπο. Ο κύριος Λι καταλήγει ότι το περιστατικό ήταν φτιαχτό και έγινε με ύπουλο τρόπο από τις Ηνωμένες Πολιτείες, με σκοπό να υπονομεύσουν τις προσπάθειες συμφιλίωσης μεταξύ των δύο τμημάτων της Κορέας, μία πράξη που δηλώνει ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι ένα κράτος - παρία.

Ένας εκπρόσωπος του Λευκού Οίκου εξηγεί ότι επειδή οι εκπρόσωποι της Βόρειας Κορέας άλλαξαν τα σχέδιά τους και αποφάσισαν την τελευταία στιγμή να ταξιδέψουν με την Αμερικάνικη αεροπορική εταιρία, το προσωπικό της εταιρίας δεν ήξερε ποιοι ήταν. Το μόνο που έκαναν ήταν να ακολουθήσουν ρητές εντολές από τις Ηνωμένες Πολιτείες σχετικά με τα κράτη-παρίες, ενώ στο συγκεκριμένο συμβάν δεν ενεπλήχθη η Αμερικάνικη Κυβέρνηση. Η Αεροπορική εταιρία αμέσως ζήτησε συγγνώμη και ανέλαβε όλη την ευθύνη.

Διάφοροι διπλωμάτες από τις Ηνωμένες Πολιτείες εξέφρασαν τη μεταμέλειά τους σχετικά με το συμβάν. Τέσσερις μέρες αργότερα, η Αμερικανίδα Γ. Γραμματέας των Η.Π.Α., Madeleine Albright, έστειλε επίσημη επιστολή στον Υπουργό Εξωτερικών της Βόρειας Κορέας, ζητώντας συγγνώμη λαμβάνοντας μία απάντηση που μπορεί να χαρακτηριστεί ως διαλλακτική. Στην απάντησή της η Βόρεια Κορέα αναφέρει ότι κατέγραψε τη συγγνώμη και θα παρακολουθεί τις μελλοντικές συναναστροφές με τους Αμερικάνους, αλλά παράλληλα αναφέρει ότι η αυτόνομη κυριαρχία της χώρας υπέστη πλήγμα και ότι «η Λαοκρατική Δημοκρατία της Κορέας εκτιμά την κυριαρχία της και τη θεωρεί ισότιμη με τη ζωή και την ψυχή του κράτους.»

Μετάπειτα υπήρξε επανέναρξη των συνομιλιών μεταξύ των δύο τμημάτων της Κορέας.

Αυτό που συνέβη στο αεροδρόμιο ήταν μία ξεκάθαρη υπόθεση σύγκρουσης πολιτισμών. Οι έμπειροι ταξιδιώτες γνωρίζουν ότι το προσωπικό ασφαλείας των Αμερικάνικων αερογραμμών τείνει να είναι αυστηρό ανεξάρτητα με το με ποιους έχουν να κάνουν. Αυτό είναι χαρακτηριστικό της Αμερικάνικης κουλτούρας. Ενδεχομένως να μην ήταν ιδιαίτερα ευγενικοί με τους αντιπροσώπους της Βόρειας Κορέας. Παράλληλα,

οι Αμερικάνοι πιστεύουν ότι ο καθένας είναι υπεύθυνος για τον εαυτό του και κανείς δεν μπορεί να κατηγορήσει την κυβέρνηση για τη συμπεριφορά των υπαλλήλων μίας εταιρίας, όταν αυτοί ενεργούν στα πλαίσια των κανονισμών. Οι Βόρειο-Κορεάτες από την άλλη πλευρά, προέρχονται από μία χώρα όπου ο σεβασμός για την εξουσία είναι υψίστης σημασίας. Επίσης, μία προσβολή προς έναν Βόρειο-Κορεάτη θεωρείται προσβολή προς όλους. Αν το εξετάσουμε από αυτή την οπτική, οι αξιωματικοί ασφαλείας δεν έλεγξαν μόνο κάποιους αγνώστους, αλλά προσέβαλαν ένα ολόκληρο έθνος! Αυτό είναι εμφανές στην συναισθηματική και εθνικιστική αντίδραση των Βόρειο-Κορεατών.

Επομένως, βλέπουμε ότι είναι δυνατό να εξηγήσουμε τη συμπεριφορά και των δύο πλευρών βασιζόμενοι στον τρόπο σκέψης και των δύο και να καταλήξουμε σε δύο διαφορετικές ερμηνείες. Πιστεύετε ότι είτε οι αξιωματικοί ασφαλείας των Αμερικάνικων αερογραμμών είτε οι εκπρόσωποι της Βόρειας Κορέας έμαθαν κάτι από το συγκεκριμένο συμβάν; Οι Αμερικάνοι προφανώς νιώθουν ότι οι Βόρειο-Κορεάτες μεγένθυναν το περιστατικό αδικαιολόγητα, ενώ οι Βόρειο-Κορεάτες είναι πλέον σχεδόν βέβαιοι ότι οι Αμερικάνοι είναι βάρβαροι. Τα Μέσα και από τις δύο πλευρές είναι πολύ πιθανό ότι δεν διόρθωσαν αυτές τις λάθος αντιλήψεις.

Ευτυχώς, στη συγκεκριμένη περίπτωση, υψηλόβαθμα στελέχη των κυβερνήσεων ήθελαν εναγωνίως να λήξει το συμβάν. Σε πολλές άλλες περιπτώσεις ένα γεγονός τέτοιο θα μπορούσε να αποτελέσει αιτία για ένοπλη σύγκρουση.

Κατανόηση, Γνώση, Ικανότητες

Αν ήσασταν ένα υψηλόβαθμο στέλεχος ασφαλείας σε μία αεροπορική εταιρία, τι θα μπορούσατε να κάνετε για να αποτρέψετε παρόμοια περιστατικά στο μέλλον; Λογικά, χρειάζονται τρία βήματα για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, τα οποία πρέπει να γίνουν με χρονολογική σειρά.

- Να *κατανοήσει* το προσωπικό ότι ο καθένας τους είναι πιθανό να είναι πολύ διαφορετικός από τους ξένους στην κοινωνική συμπεριφορά τους και στις υποθέσεις που μπορεί να κάνει.
- Να τους βοηθήσετε να μπορούν να *γνωρίζουν* τις διαφορές τους από τους άλλους ανθρώπους, που προέρχονται από διαφορετικά μέρη στον κόσμο.
- Να τους διδάξετε τις *ικανότητες* που χρειάζονται για να επικοινωνούν αποτελεσματικά με διάφορους ξένους.

Η αλήθεια είναι ότι υπάρχει και ένα τέταρτο βήμα, που χρειάζεται κατά τη διάρκεια όλης αυτής της διαδικασίας: Να τους δώσετε κίνητρα για να θέλουν να μεταχειρίζονται τους ανθρώπους από άλλες χώρες με τέτοιο τρόπο που αυτοί οι άνθρωποι θα εκτιμούν.

Μπορούμε με ασφάλεια να υποθέσουμε ότι τα μέλη της Βόρειο-Κορεάτικης αποστολής στη Φρανκφούρτη ξεκαθάρισαν με το δικό τους τρόπο ότι δεν εκτίμησαν τα μέτρα ασφαλείας. Με επαρκή εκπαίδευση, το προσωπικό ασφαλείας θα μπορούσε να έχει επίγνωση της πιθανότητας μίας παρεξήγησης, να είχε προσπαθήσει να μάθει ποιοι ήταν αυτοί οι άνθρωποι και να τους είχαν συμπεριφερθεί με περισσότερη πολιτισμική ευαισθησία.

Η λογική αλληλουχία της κατανόησης, της γνώσης και των ικανοτήτων αποτελεί τη βάση γι' αυτό το βιβλίο. Οι δραστηριότητες και οι ασκήσεις συνήθως στοχεύουν στην κατανόηση και τη γνώση των βημάτων αυτών. Παιχνίδια προσομοίωσης αποτελούν βασικό στοιχείο στα δύο τελευταία βήματα. Γίνεται πρακτική εξάσκηση των ικανοτήτων της διαπολιτισμικής επικοινωνίας και βιώνετε πως νιώθει ένας ξένος. Αυτή η εμπειρία μπορεί να αποτελέσει μεγάλο κίνητρο. Παρόλα αυτά θα ξεκινήσουμε δουλεύοντας πάνω στην κατανόηση και τη γνώση.

Τι βλέπετε;

Μελετήστε τις παρακάτω εικόνες. Κοιτάξτε την κάθε εικόνα και γράψτε με μία πρώτη ματιά τι πιστεύετε ότι απεικονίζεται στην κάθε μία. Αφού γράψετε τις σκέψεις σας και μόνο τότε – διαβάστε παρακάτω και ανακαλύψτε πως διάφοροι άνθρωποι μετέφρασαν την εικόνα. Πρόκειται για ανθρώπους από δεκατεσσάρων μέχρι και πενήντα ετών, οι οποίοι προέρχονται από τη Βολιβία, την Κίνα, την Αιθιοπία, τη Γαλλία, την Ινδονησία, την Ιταλία, την Ολλανδία, το Περού, την Τυνησία και την Ουγκάντα. Είναι πιθανό οι δική σας ερμηνεία να βρίσκεται στη λίστα αλλά είναι πιθανό και όχι. Όπως θα δείτε, οι εικόνες έχουν έναν εκπληκτικό αριθμό από διαφορετικές ερμηνείες, οι οποίες διαφέρουν μεταξύ τους επειδή οι άνθρωποι επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους σε διαφορετικά στοιχεία της εικόνας. Άλλοι κοιτούν τις διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα, άλλοι τη συλλογική εργασία, τον ανταγωνισμό, ή λεπτομέρειες που υποδηλώνουν το επάγγελμα ή το θρήσκευμα. Προσπαθήστε να ανακαλύψετε τι στοιχεία επηρέασαν τη δική σας ερμηνεία.

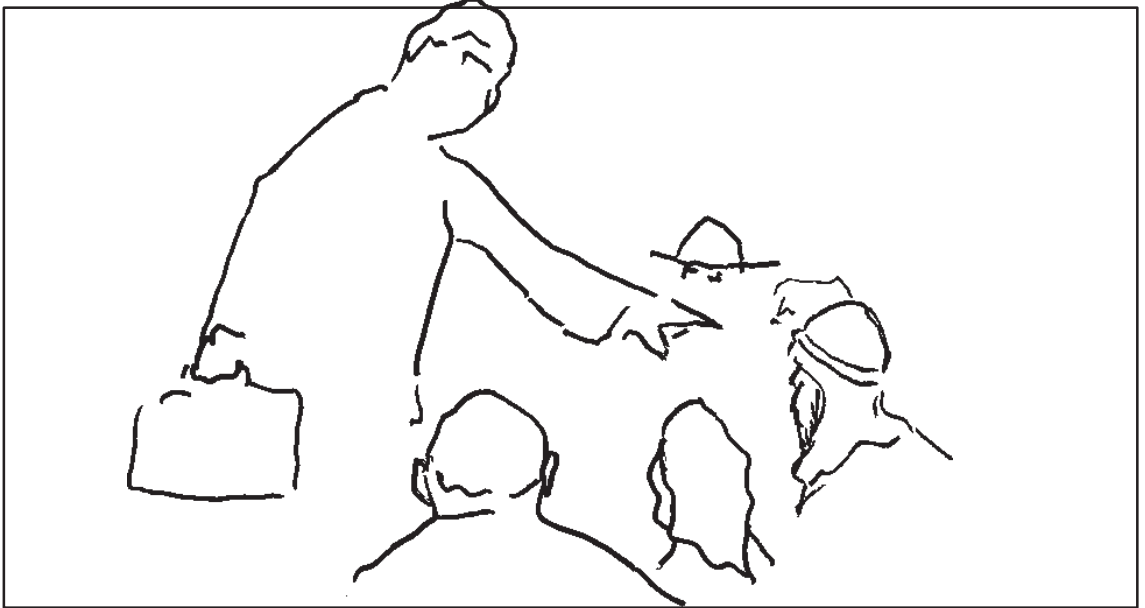
Αυτό που μας διδάσκει αυτή η άσκηση είναι ότι δεν μπορούμε να καταλάβουμε ακριβώς τι συμβαίνει απλά παρατηρώντας μία κατάσταση. Υποσυνείδητα, η ερμηνεία που δίνουμε επηρεάζεται από το πολιτισμικό πλαίσιο του καθενός από εμάς. Με άλλα λόγια, ο πολιτισμός και η κουλτούρα του καθενός καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύει μία εικόνα ή μία κατάσταση. Η ξεχωριστή ιστορία του καθενός και οι διαφορετική προσωπικότητα παίζουν επίσης πολύ σημαντικό ρόλο. Όμως κάποιες ερμηνείες από ανθρώπους από άλλα μέρη του κόσμου, είναι πιθανό να σας φαίνονται πολύ παράξενες.



Εικόνα 1 – Πιθανές Ερμηνείες

- Δύο γυναίκες περπατούν και ένας άνδρας απειλεί μία από τις γυναίκες με ένα κομμάτι ξύλο.

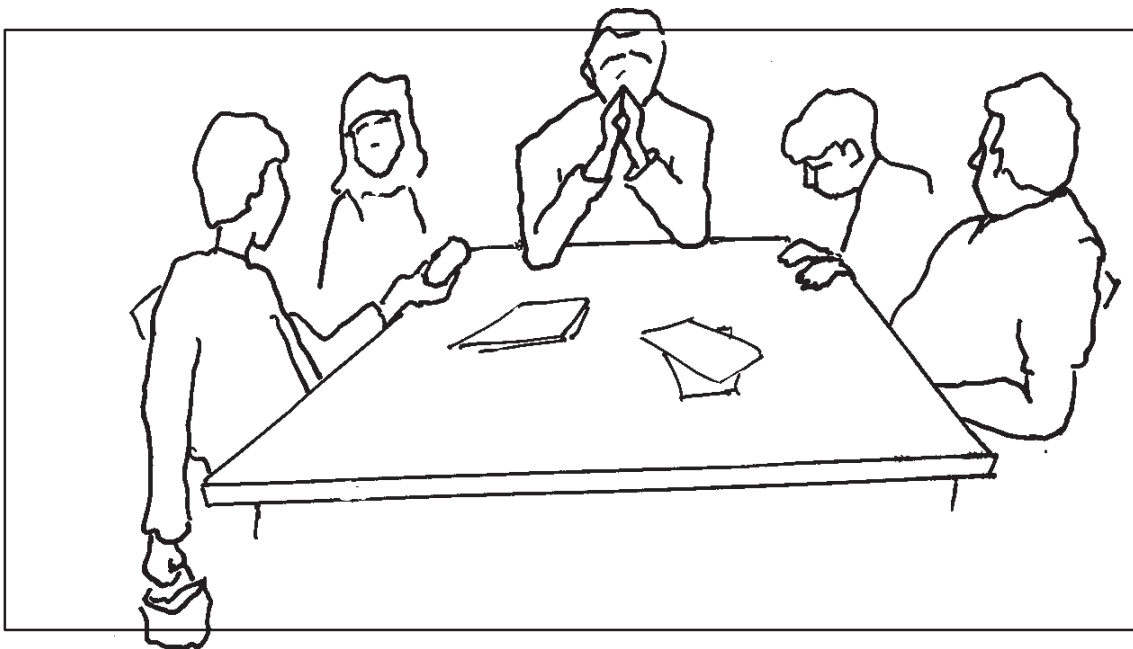
- Δύο άνδρες επιτίθενται σε μία γυναίκα.
- Μία γυναίκα κάνει στην άκρη για να περάσει ένας άνδρας με περιορισμένη όραση.
- Ένας ζητιάνος και μία γυναίκα.
- Κηπουρική.
- Μία οικογένεια αγροτών δουλεύουν στη γη τους.
- Δύο άνθρωποι βοηθούν ο ένας τον άλλο να κάνουν κάτι.
- Φτωχοί άνθρωποι. Ο άνδρας σκάβει για κάτι και η γυναίκα περιμένει να το πάρει.
- Ένας άνδρας καθαρίζει το πάτωμα.
- Ένας άνδρας σκάβει μία τρύπα στο χώμα και μία γυναίκα πετάει σπόρους εκεί.



Εικόνα 2 – Πιθανές Ερμηνείες

- Μία δασκάλα επιπλήττει έναν μαθητή.
- Ένας άνδρας διδάσκει σε άλλους άνδρες.
- Ένα αφεντικό δίνει εντολές στους εργαζόμενους.
- Ένας κυβερνητικός αξιωματούχος προειδοποιεί ένα πλήθος συγκεντρωμένων ατόμων με διαφορετικές θρησκευτικές πεποιθήσεις.
- Ευλογία.

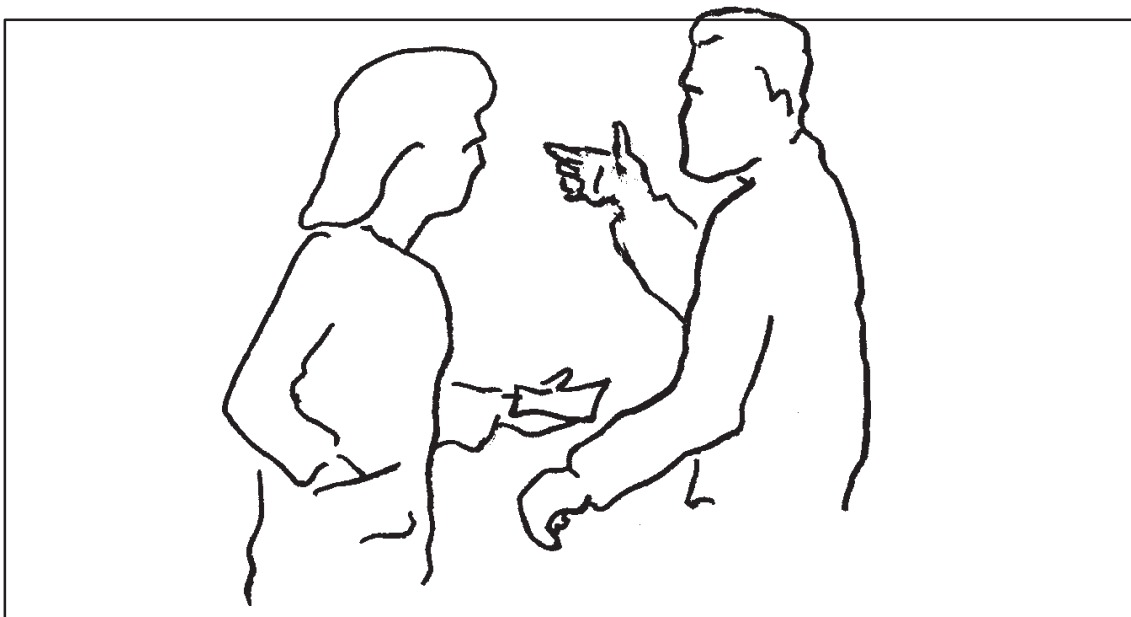
- Ένας κήρυκας σε μία εκκλησία.
- Ένας σκηνοθέτης δίνει οδηγίες στο συνεργείο σχετικά με το που να σταθούν για την επόμενη σκηνή του έργου.
- Ένας πωλητής προσπαθεί να πουλήσει τηνπραμάτεια του.



Εικόνα 3 – Πιθανές Ερμηνείες

- Προσευχή πριν από ένα γεύμα – Δύο άτομα δεν επιθυμούν να προσευχηθούν.
- Άνθρωποι που σκέφτονται προκειμένου να λύσουν ένα πρόβλημα.
- Μία συνάντηση πρόκειται να ξεκινήσει.
- Μία οικογένεια που μόλις έλαβε ένα λυπηρό γράμμα.

- Μία συνάντηση. Δύο γυναίκες στα αριστερά συνομιλούν σχετικά με ένα κινητό τηλέφωνο.
- Το άτομο στα αριστερά μόλις αγόρασε ψωμί και προσφέρει από ένα κομμάτι σε όλους.
- Άνθρωποι που ψάχνουν μία λύση σε ένα πρόβλημα. Ο άνδρας στα αριστερά αποκρύπτει σημαντικά στοιχεία και δείχνει κάτι ασήμαντο στους υπόλοιπους.
- Ο άνδρας στη μέση προεδρεύει σε μία προφορική διαμάχη. Ένας άνδρας από όλους δε συμμετέχει.
- Μία θρησκευτική τελετουργία.



Εικόνα 4 – Πιθανές Ερμηνείες

- Μία γυναίκα δίνει χρήματα σε έναν άνδρα και αυτός της ζητάει περισσότερα.
- Μία γυναίκα προσπαθεί να δωροδοκήσει έναν άνδρα.
- Ένας άνδρας παίρνει χρήματα από μία γυναίκα.
- Ένας άνδρας δίνει χρήματα σε μία γυναίκα. Υπάρχει κάποιο πρόβλημα και το συζητούν.
- Διαπραγματεύσεις.
- Μορφωμένοι άνθρωποι συζητούν κάτι.
- Μία γυναίκα ζητάει οδηγίες και ένας άνδρας της δείχνει το δρόμο.
- Μία συζήτηση ανάμεσα σε φίλους.
- Μία επιθετική συζήτηση.
- Μία διαμάχη. Τον προσέβαλε με κάποιο τρόπο.
- Η κοπέλα δίνει τη διεύθυνσή της στον άνδρα.

Μπαίνετε στον πειρασμό να ρωτήσετε «Μα τι σημαίνουν *πραγματικά* αυτές οι εικόνες;» Οφείλουμε να ομολογήσουμε ότι σκόπιμα ζητήσαμε από τον καλλιτέχνη, Murray Thomas, να φτιάξει ασαφείς εικόνες που αφήνουν περιθώριο για επεξήγηση. Επομένως, η δική σας ερμηνεία είναι το ίδιο έγκυρη με οποιαδήποτε άλλη. Βέβαια, σε μία πραγματική κοινωνική κατάσταση αυτό δεν ισχύει, γιατί τότε είστε αντιμέτωποι με πραγματικούς ανθρώπους με πραγματικές προθέσεις ο ένας για τον άλλο. Θα παραθέσουμε κάποιες «πραγματικές» καταστάσεις στις επόμενες ασκήσεις.

Πως Θα Νιώθατε;

Εδώ έχουμε κάποιες ασκήσεις επίγνωσης. Πρόκειται για σύντομα περιστατικά, στα οποία φαντάζεστε τον εαυτό σας να αλληλεπιδρά με κάποιον. Η συμπεριφορά του ατόμου αυτού διεγείρει προσδοκίες σχετικά με τις προθέσεις του προς εσάς, ή σας οδηγεί σε ηθικά συμπεράσματα σχετικά με το άτομο αυτό. Από τη λίστα με τις διαθέσιμες απαντήσεις παρακαλείστε να διαλέξετε μία ή περισσότερες για το κάθε περιστατικό. Θα ασχοληθούμε πάλι με τις ιστορίες αυτές στο δεύτερο κεφάλαιο, όπου θα είστε σε θέση να ερμηνεύσετε τις απαντήσεις από πολιτισμική σκοπιά.

Ο Ρακένδυτος Κιθαρίστας

Βρίσκεστε σε ένα εστιατόριο και τρώτε με έναν γνωστό σας. Ένας ρακένδυτος κιθαρίστας πλησιάζει στο τραπέζι σας και σας ζητάει να παίξει ένα τραγούδι. Πως νιώθετε γι' αυτό;

1. Ο άνδρας είναι ζητιάνος και πρέπει να βρει μία δουλειά.
2. Ο άνδρας είναι βρώμικος και αηδιαστικός.
3. Λυπάστε τον άνδρα.
4. Δεν γνωρίζετε τον άνδρα αυτόν και δεν έχετε καμία σχέση μαζί του.
5. Θα μπορούσε να είναι ενδιαφέρον. Ίσως να παίζει καλά.
6. Ο σερβιτόρος πρέπει να του ζητήσει να φύγει.

Μία Συνάντηση Στο Δρόμο

Περπατάτε στο δρόμο σε μία ξένη πόλη. Ο δρόμος είναι ήσυχος. Κάποιος διασχίζει το δρόμο και περπατάει προς το μέρος σας. Τι πιστεύετε;

1. Αυτός ο άνθρωπος θέλει να σας ληστέψει.
2. Αυτός ο άνθρωπος θέλει να ζητήσει οδηγίες.
3. Αυτός ο άνθρωπος θέλει να σας μιλήσει.
4. Αυτός ο άνθρωπος ίσως να σας προσκαλέσει σε δείπνο.
5. Αυτός ο άνθρωπος θα σας πει ότι δεν επιτρέπεται να βρίσκεστε εκεί.
6. Αυτός ο άνθρωπος θέλει να σας πουλήσει κάτι.

Ένα Καλωσόρισμα Στο Αεροδρόμιο

Πηγαίνετε σε μία επαγγελματική συνάντηση με κάποιον που δεν έχετε ξανασυναντήσει. Όταν κατεβαίνετε από το αεροπλάνο, μία ζεστή και χαμογελαστή γυναίκα με τζιν παντελόνι και πέδιλα κρατάει μία ταμπέλα με το όνομά σας. Τι σκέφτεστε;

1. Πρέπει να είναι η γραμματέας.
2. Πιθανόν να είναι το άτομο με το οποίο θα συναντηθείτε.
3. Είναι υπέροχο να σε υποδέχονται τόσο θερμά.
4. Πως τολμάει να σας υποδέχεται με τόσο ανεπίσημα ρούχα.
5. Προφανώς έγινε κάποιο λάθος, διότι περιμένατε να συναντήσετε έναν καλοντυμένο κύριο.

Ο Παρείσακτος

Στέκεστε στη ρεσεψιόν και μιλάτε με ένα άτομο που δε γνωρίζετε καλά. Ξαφνικά ένα τρίτο άτομο έρχεται και ξεκινάει να μιλάει και να συμμετέχει στη συζήτησή σας χωρίς να σας δίνει σημασία. Τι σκέφτεστε;

1. Πρέπει να είναι ένας στενός φίλος του συνομιλητή μου.
2. Πρέπει να είναι ένα κτήνος για να σας παραγκωνίσει με αυτό τον τρόπο.
3. Ο συνομιλητής σας πρέπει να ζητήσει από τον παρείσακτο να περιμένει.
4. Ίσως πρόκειται για κάποιον πολύ σημαντικό άνθρωπο.
5. Ίσως έχει κάποιο πολύ επείγον θέμα που τον απασχολεί.
6. Ο συνομιλητής σας πρέπει να σας συστήσει με τον παρείσακτο.
7. Δε σκέφτεστε κάτι.

Τι Θα Κάνετε;

Παραθέτουμε τέσσερα σύντομα περιστατικά. Διαβάστε τα και διαλέξτε την απάντηση που πλησιάζει περισσότερο στον τρόπο που θα αντιδρούσατε. Στη συνέχεια σκεφτείτε ποια στοιχεία επηρέασαν την επιλογή σας. Σε ορισμένες περιπτώσεις, διαφορετικά στοιχεία ενδέχεται να σας διχάσουν ανάμεσα σε δύο η περισσότερες επιλογές. Όπως και με την προηγούμενη άσκηση, θα επιστρέψουμε για να μελετήσουμε τα αποτελέσματα αυτής της άσκησης, στο κεφάλαιο 2, όπου θα είστε σε θέση να ερμηνεύσετε τις επιλογές σας μελετώντας τις από πολιτισμική σκοπιά.

Ο Αθλητής Επιστρέφει

Είστε ο δήμαρχος μίας μικρής πόλης. Μία αθλήτρια από την πόλη σας συμμετείχε στους Ολυμπιακούς Αγώνες. Η αθλήτρια αναμένεται να επιστρέψει αύριο, έχοντας καταλάβει την τέταρτη θέση στους αγώνες. Τι είδους υποδοχή θα ετοιμάσετε για αυτήν;

1. Καμία, διότι η τέταρτη θέση δεν αξίζει κάτι. Μακάρι να έφερνε ένα χρυσό μετάλλιο...
2. Καμία, διότι δεν υπάρχει πρωτόκολλο που να ορίζει ποια πρέπει να είναι η επίσημη υποδοχή τέτοιων αθλητών ή συμμετεχόντων.
3. Μία μεγαλοπρεπή υποδοχή, διότι παρόλο που δεν κέρδισε, συμμετείχε στους Ολυμπιακούς Αγώνες και αυτό από μόνο του είναι μεγάλο επίτευγμα.

4. Μία μεγαλοπρεπή υποδοχή, διότι πρόκειται για μία αθλήτρια από την πόλη σας που τίμησε τον τόπο.
5. Θα ζητήσετε τη συμβουλή του τοπικού δημοτικού συμβουλίου.

Το Ατύχημα

Προεδρεύετε σε ένα πολύ σημαντικό επαγγελματικό μίτινγκ, για το οποίο ορισμένοι παραβρισκόμενοι έχουν έρθει από την άλλη πλευρά του Ατλαντικού Ωκεανού και η συζήτηση αφορά αποφάσεις εκατομμυρίων δολαρίων. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης, ένας από τους συναδέλφους σας από τη χώρα σας, ένας οικονομολόγος, λαμβάνει ένα μήνυμα: το οκτάχρονο παιδί του χτυπήθηκε από ένα αυτοκίνητο και βρίσκεται στο νοσοκομείο, πολύ σοβαρά τραυματισμένο. Πως αντιδράτε;

1. Ακυρώνετε τη συνάντηση και κανονίζετε να πραγματοποιηθεί εκ νέου την επόμενη μέρα.
2. Επιτρέπετε στο συνάδελφό σας να αποχωρήσει.
3. Φεύγετε από την αίθουσα μαζί με το συνάδελφό σας για μερικά λεπτά και του λέτε πως παρόλο που θα θέλατε να μείνει, μπορεί να φύγει αν το επιθυμεί.
4. Συνεχίζετε το μίτινγκ και ζητάτε από το συνάδελφό σας να μείνει.

Τρένο ή Αυτοκίνητο;

Πρόκειται να πάτε στη δουλειά σας. Με το αυτοκίνητο, για να φτάσετε εκεί, θα χρειαστείτε περίπου μία ώρα, ενώ με το τρένο μιάμιση ώρα. Προτιμάτε να πάτε με το τρένο ή με το αυτοκίνητο;

1. Με το αυτοκίνητο, διότι αν πάτε με το τρένο, ο κόσμος θα υποθέσει ότι δεν έχετε αρκετά χρήματα για να αγοράσετε αυτοκίνητο.
2. Με το αυτοκίνητο, γιατί θα φτάσετε πιο γρήγορα.
3. Με το αυτοκίνητο, για να αποφύγετε τον πολύ κόσμο.
4. Με το αυτοκίνητο, διότι άνθρωποι με τη δική σας κοινωνική θέση δεν ταξιδεύουν με το τρένο.
5. Με το τρένο, γιατί είναι πιο ασφαλές.
6. Με το τρένο, γιατί έτσι θα μπορέσετε να δουλέψετε και λίγο κατά τη διάρκεια της διαδρομής.
7. Με το τρένο, γιατί μπορεί να γνωρίσετε ενδιαφέροντες ανθρώπους στο δρόμο.
8. Με το τρένο, γιατί είναι πιο φιλικό προς το περιβάλλον.
9. Είτε με το αυτοκίνητο, είτε με το τρένο – με οποιοδήποτε είναι πιο οικονομικό μακροπρόθεσμα.

Μία Εικονική Επαφή

Στο διαδίκτυο βρήκατε κάποιον, με τον οποίο θα μπορούσατε να αποκτήσετε μία επαγγελματική σχέση. Πως θα κάνατε την πρώτη επαφή με το άτομο αυτό;

1. Θα του γράφατε μία επίσημη και ευγενική επιστολή, σε επιστολόχαρτο της εταιρίας σας.
2. Θα του γράφατε ένα email, το οποίο θα ξεκινούσατε με «Αγαπητέ κύριε τάδε...» και θα κλείνατε με «Φιλικούς χαιρετισμούς, Χ».
3. Θα του γράφατε ένα email, το οποίο θα ξεκινούσατε με «Ονομάζομαι Χ και έχω μία επαγγελματική πρόταση, που ίσως σας ενδιαφέρει» και θα το κλείνατε με το μικρό σας όνομα.
4. Θα αναθέτατε στη γραμματέα σας να του τηλεφωνήσει.
5. Θα του τηλεφωνούσατε εσείς προσωπικά.

Παρατήρηση και Ερμηνεία

Το βασικότερο στοιχείο της επίγνωσης των διαπολιτισμικών διαφορών είναι να μάθουμε να ξεχωρίζουμε την παρατήρηση από την ερμηνεία. Για παράδειγμα, σκεφτείτε τον παρακάτω διάλογο. Ας υποθέσουμε ότι βρίσκεστε σε μία ξένη χώρα και ψάχνετε να βρείτε το σταθμό των τρένων και συναντάτε μία γυναίκα στο δρόμο.

Εσείς: Με συγχωρείτε.

Εκείνη: (σταματάει και σας κοιτάζει στιγμιαία και συνεχίζει να περπατάει)

Εσείς: (προχωράτε προς το μέρος της) Με συγχωρείτε. (εκείνη κοιτάζει προς τα κάτω). Γνωρίζετε το δρόμο για το σιδηροδρομικό σταθμό;

Εκείνη: (δείχνει προς μία κατεύθυνση) Συγνώμη. Προχωρήστε προς εκείνη την κατεύθυνση και στρίψτε αριστερά.

Εσείς: Ευχαριστώ.

Εκείνη: (πηγαίνει προς την αντίθετη κατεύθυνση)

Τι θα συμπεραίνετε από αυτό;

- Σας φοβήθηκε.
- Δε σας συμπάθησε.
- Σας φέρθηκε με σεβασμό.

Η απάντησή σας θα βασιστεί σε προηγούμενες εμπειρίες σας στη χώρα σας. Η πιο συνηθισμένη αντίδραση θα είναι να έχετε ξεχάσει τη συμπεριφορά της, αλλά να θυμάστε την πρόθεση που πιστέψατε ότι είχε, για παράδειγμα, «Με φοβήθηκε».

Αν έχετε επίγνωση των διαπολιτισμικών διαφορών, θα θυμάστε τη συμπεριφορά της και δε θα βγάλετε κάποιο συμπέρασμα προτού γνωρίσετε αρκετά στοιχεία της κουλτούρας και του πολιτισμού της. Το γεγονός ότι δεν σας κοιτούσε όταν της μιλήσατε θα μπορούσε να δικαιολογήσει και τα τρία πιθανά συμπεράσματα και ίσως και

ορισμένα ακόμα. Θα μπορούσε για παράδειγμα να οφείλεται στο γεγονός ότι είναι γυναίκα, ή το να σας κοιτάζει στο πρόσωπο ίσως να θεωρείται αγένεια στη χώρα της.

Εμπόδια στη Διαπολιτισμική Επικοινωνία

Η LaRay Barna (1982) έχει μιλήσει εκτενώς για τη διαφορά μεταξύ της παρατήρησης και της ερμηνείας στη διαπολιτισμική επικοινωνία. Τα εμπόδια που μπορούμε να συναντήσουμε βασίζονται σε πέντε στοιχεία. Προκειμένου να ξεπεράσουμε αυτά τα εμπόδια, καθυστερούμε την ερμηνεία, μέχρι να γνωρίζουμε αρκετά σχετικά με τον άλλο πολιτισμό. Με άλλα λόγια, παρατηρούμε τις συμπεριφορές αλλά προσπαθούμε να μην οδηγούμαστε αμέσως σε συμπεράσματα.

Αρχικά υπάρχει το ευνόητο εμπόδιο των διαφορών ανάμεσα στις γλώσσες. Η γλώσσα είναι πολλά περισσότερα από το να μάθουμε ένα νέο λεξιλόγιο και τη γραμματική. Παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και η κουλτούρα: Το να ξέρουμε τι να πούμε και πως, πότε, που και για ποιο λόγο. Το να γνωρίζουμε λίγα πράγματα από μία ξένη γλώσσα, απλά μας επιτρέπει να γελοιοποιήσουμε με άπταιστο λεξιλόγιο τους εαυτούς μας. Παράλληλα, σε μία γλώσσα, μία λέξη μπορεί να έχει διαφορετική σημασία ανάλογα με την κατάσταση στην οποία απευθύνεται. Παρόλα αυτά, υπάρχουν τρόποι να αντιμετωπίσουμε το εμπόδιο της γλώσσας και αυτοί είναι: 1. Να μάθουμε τη γλώσσα, 2. Να βρούμε κάποιον που μιλάει τη γλώσσα άπταιστα και να του δώσουμε το ρόλο του διερμηνέα και 3. Να ζητήσουμε εξηγήσεις αν δεν είμαστε σίγουροι για κάτι που είπε κάποιος.

Δεύτερον, υπάρχουν τα στοιχεία της μη-λεκτικής επικοινωνίας, όπως οι χειρονομίες, η στάση του σώματος και άλλοι τρόποι με τους οποίους δείχνουμε πως νιώθουμε χωρίς να μιλάμε. Η κουλτούρα μας, μας έχει διδάξει πώς να επικοινωνούμε μέσα από μη-λεκτικά μηνύματα τα οποία χρησιμοποιούμε πολλές φορές χωρίς να το σκεφτούμε. Αν κάποιος σας παίρνει μία συνέντευξη, μπορεί να βασιστεί στις κινήσεις των χεριών σας, στις εκφράσεις του προσώπου σας, στη στάση του σώματός σας, στα ρούχα σας, στο πόσο κοντά ή μακριά βρίσκεστε από τον συνομιλητή σας, αν τον κοιτάζετε στα μάτια ή όχι ή ακόμα και στην εμφάνισή σας και πολλές φορές αυτά τα στοιχεία να μην έχουν καμία σχέση με τις ουσιαστικές προθέσεις σας. Οι τρόποι για να ξεπεράσουμε το εμπόδιο της μη-λεκτικής επικοινωνίας είναι: 1. Να μην υποθέτουμε ότι καταλαβαίνουμε τα στοιχεία της μη-λεκτικής επικοινωνίας ή τη συμπεριφορά αν δεν γνωρίζουμε την αντίστοιχη κουλτούρα, 2. Να μη προσβαλλόμαστε από τη μη-λεκτική επικοινωνία, ακόμα και αν νομίζουμε ότι είναι προσβλητική βασιζόμενοι στη δική μας κουλτούρα και 3. Να αναπτύξουμε μία αντίληψη και κατανόηση της δικής μας μη-λεκτικής επικοινωνίας και των στοιχείων της που θα μπορούσαν να είναι προσβλητικά σε κάποιους άλλους πολιτισμούς.

Τρίτον, τα στερεότυπα αποτελούν ένα πολύ βασικό εμπόδιο στη διαπολιτισμική επικοινωνία. Προσπαθούμε να βάλουμε τους ανθρώπους σε καλούπια βασιζόμενοι σε προηγούμενες εμπειρίες μας. Βλέπουμε ουσιαστικά αυτό που θέλουμε ή περιμένουμε να δούμε και απορρίπτουμε πιθανές ερμηνείες που δεν ταιριάζουν στις προσδοκίες μας. Αν περιμένουμε πως οι άνθρωποι από μία «Χ» χώρα να είναι φιλόξενοι με τους ξένους, είναι πιθανό να ερμηνεύσουμε τη συμπεριφορά τους βασιζόμενοι σε αυτό. Τα βήματα για να ξεπεράσουμε αυτό το εμπόδιο, όπως αναφέραμε και νωρίτερα σε αυτό το κεφάλαιο, είναι τρία: 1. Να κάνουμε προσπάθεια να γνωρίζουμε τα στερεότυπα των διαφόρων πολιτισμών που μπορεί να συναντήσουμε, 2. Να μάθουμε όσα περισσότερα μπορούμε για την άλλη κουλτούρα και 3. Να ερμηνεύσουμε τη συμπεριφορά των ατόμων βασιζόμενοι σε στοιχεία του δικού τους πολιτισμού και να προσαρμόσουμε τα δικά μας στερεότυπα στις νέες εμπειρίες.

Το τέταρτο εμπόδιο είναι η τάση να καταλήγουμε σε συμπεράσματα για άλλους πολιτισμούς και το αν είναι καλοί ή κακοί, βασιζόμενοι στις επιρροές από τον δικό μας πολιτισμό. Η αξιολόγηση των συμπερασμάτων είναι το τρίτο στάδιο στις διαπολιτισμικές συναναστροφές. Τα πρώτα δύο, η παρατήρηση και η ερμηνεία, οδηγούν στο τρίτο στάδιο που είναι η αξιολόγηση. Διαφορετικά γνωρίσματα σχετικά για παράδειγμα με το φαγητό ή το ποτό, θα μπορούσαν να προκαλέσουν παρεξηγήσεις καθώς τα αξιολογούμε. Οι τρόποι για να μην καταλήγουμε γρήγορα σε συμπεράσματα είναι οι εξής: 1. Να κρατάμε μία σχετική απόσταση, 2. Να αναγνωρίζουμε ότι δεν μπορούμε να αλλάξουμε έναν άνθρωπο μίας διαφορετικής κουλτούρας και να τον κάνουμε να πλησιάσει τη δική μας και 3. Να μην κρίνουμε κάποιον άνθρωπο με διαφορετική κουλτούρα βασιζόμενοι στη δική μας και στις δικές μας αξίες, αν πρώτα δεν γνωρίσουμε το δικό του πολιτισμό και τις αξίες του.

Το πέμπτο εμπόδιο είναι το αυξημένο στρες, που συνήθως συνοδεύει τις διαπολιτισμικές συναναστροφές. Όπως σε κάθε άλλη εμπειρία που δεν μας είναι οικεία, στις διαπολιτισμικές συναναστροφές ενδέχεται να υπάρξει στρες. Υπάρχουν όμως τρόποι να το αντιμετωπίσουμε και αυτοί είναι: 1. Να δεχτούμε την ασάφεια των διαπολιτισμικών συναναστροφών, στις οποίες δεν είμαστε σίγουροι τι προσδοκίες έχουν οι άλλοι από εμάς και τι να περιμένουμε εμείς από αυτούς, 2. Να προσπαθήσουμε να εκμηδενίσουμε άλλα εμπόδια των διαπολιτισμικών συναναστροφών και 3. Να συγχωρούμε τους άλλους αλλά και τους εαυτούς μας και να δεχόμαστε ότι ίσως αυτό που πιστεύουμε για τους άλλους να μην είναι το σωστό.

Στις διαπολιτισμικές συναναστροφές, έπειτα, υπάρχουν διάφορα στοιχεία που μπορούν να μας αποτρέψουν από το να καταλάβουμε σε βάθος το τι προσπαθούν να μας πουν άνθρωποι με διαφορετική κουλτούρα και παράλληλα μπορούν να εμποδίσουν εκείνους να καταλάβουν τι προσπαθούμε να τους πούμε εμείς: Η τάση μας

να ερμηνεύουμε και να αξιολογούμε τις διαφορετικές συμπεριφορές, προτού τις καταλάβουμε και η τάση μας να χρησιμοποιούμε στερεότυπα για ομάδες ατόμων, μας εμποδίζουν από το να ερμηνεύουμε σωστά τις συμπεριφορές. Όταν ψάχνουμε και ακούμε, ο στόχος θα πρέπει να είναι να αυξήσουμε την αντίληψή μας, να παρατηρούμε και να καθυστερούμε την ερμηνεία μας (το τι πιστεύουμε) και την αξιολόγηση μας (το τι νιώθουμε) και να ζητάμε εξηγήσεις όταν έχουμε αμφιβολίες. Όταν μιλάμε, θα πρέπει να φροντίζουμε να ξεκαθαρίζουμε τις προθέσεις πίσω από αυτά που λέμε και να φροντίζουμε δίνουμε το μήνυμα ξεκάθαρα στους συνομιλητές μας. Σε όλες τις περιπτώσεις, πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι και για εκπλήξεις.

Το τι συμβαίνει σε περίπτωση που αυτές οι προσπάθειές μας δεν πετυχαίνουν, είναι το θέμα της επόμενης ενότητας του βιβλίου μας.

Πολιτισμικό Σοκ

Στην περίπτωση που δύο ή περισσότερα άτομα με διαφορετικές κουλτούρες συναντηθούν και προκύψουν παρεξηγήσεις, πρόκειται για πρόβλημα στην κατανόηση της κουλτούρας. Στην περίπτωση που αυτές οι παρεξηγήσεις οξυνθούν, όπως στο περιστατικό της Φρανκφούρτης, το αποκαλούμε σύγκρουση πολιτισμών. Τέτοια φαινόμενα είναι πολύ συχνά στο διεθνές εμπόριο αλλά και στη διπλωματία. Αν οι άνθρωποι βυθιστούν σε μία ξένη κουλτούρα για ένα εκτεταμένο διάστημα, αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε μία κατάσταση σύγχυσης και το αποκαλούμε πολιτισμικό σοκ.

Το παρακάτω παράδειγμα αφορά έναν νέο από την Ολλανδία, οποίος πήγε στο Βέλγιο για σπουδές για μερικούς μήνες.

Φιλιά και η Κατάσταση Βγήκε Εκτός Ελέγχου

Όταν ήρθα στο Université de Liege τον Σεπτέμβριο, είδα δύο κοπέλες να φιλιούνται. Σκέφτηκα μήπως κάτι τέτοιο ήταν συνηθισμένο. Λίγα λεπτά αργότερα κάποιои ακόμη άνθρωποι μπήκαν στο κτήριο. Εκείνη τη στιγμή, οι κοπέλες φιλιόντουσαν πιο έντονα και η κατάσταση έμοιαζε να είναι εκτός ελέγχου. Είδα κάτι που δεν είχα ξαναδεί στη ζωή μου: Όλα τα αγόρια να φιλάνε κορίτσια, κορίτσια να φιλάνε αγόρια, κορίτσια να φιλάνε κορίτσια και ακόμα και αγόρια να φιλάνε αγόρια! Θεέ μου, τι συνέβαινε εκεί; Μόλις τριάντα χιλιόμετρα μακριά από το Πανεπιστήμιό μου. Είδα κάτι που δεν περίμενα ότι θα έβλεπα – δύο αγόρια να φιλιούνται. Ήμουν σίγουρος ότι ήταν ομοφυλόφιλοι. Ήξερα ότι τα φιλιά ανάμεσα σε αγόρια ήταν κάτι συνηθισμένο στην Ιταλία, αλλά και στο Βέλγιο; Ούτε εντυπωσιάστηκα βλέποντας όλα τα κορίτσια να φιλάνε τα αγόρια. Τότε, όταν κάποιои από αυτούς με πλησίασαν, φοβήθηκα ότι θα αρχίσουν να φιλάνε και εμένα. Παραλίγο να αρχίσω να τρέχω μακριά. Προφανώς κατάλαβαν πόσο φοβήθηκα, γιατί απλά μου έκαναν χειραψία.

Όταν έτυχε να δω ανθρώπους να φιλιούνται αργότερα σε άλλες στιγμές, δεν ένιωθα τόσο παράξενα με το θέαμα πια. Επρόκειτο για κάτι απλά διαφορετικό, όχι απαραίτητα λάθος. Τα φιλιά φαίνεται να είναι ένας τρόπος να χαιρετάνε οι άνθρωποι ο ένας τον άλλο, ανεξάρτητα από το φύλο τους. Αλλά ποτέ δεν πρόκειται να το συνηθίσω.

Ερμηνεία

Αυτή η ιστορία με τα φιλιά περιγράφει ένα ήπιο περιστατικό, το οποίο περιλαμβάνει κάποια τυπικά στοιχεία του πολιτισμικού σοκ. Ο νεαρός άνδρας βλέπει ξένους, ανάμεσα στους οποίους θα χρειαστεί να ζήσει για κάποιο διάστημα, να φιλιούνται ανάρμοστα και εκτενώς. Προσπαθεί να ερμηνεύσει το γεγονός με βάση τις δικές του εμπειρίες και νιώθει άβολα (αξιολόγηση) που αυτοί οι άνθρωποι κάνουν κάτι «αφύσικο», τα αγόρια συμπεριφέρονται σαν ομοφυλόφιλοι και τα κορίτσια σαν νυμφομανείς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να νιώθει άβολα. Δεν είναι σίγουρος αν θα μπορέσει να το αντιμετωπίσει αν χρειαστεί να συναναστραφεί με «αυτούς τους ανθρώπους».

Έχει παρατηρήσει τη συμπεριφορά (τα φιλιά) και βλέπει ότι είναι διαφορετική από τη συμπεριφορά των ανθρώπων στη χώρα του. Αμέσως ερμήνευσε τη συμπεριφορά ως περίεργη και την αξιολόγησε ως αφύσικη, ίσως και τρομακτική. Έχοντας βυθιστεί στη διαφορετική κουλτούρα για κάποιο χρονικό διάστημα, αρχίζει να συνηθίζει το φαινόμενο με τα φιλιά στην ξένη χώρα και συνειδητοποιεί ότι πρόκειται απλά για ένα διαφορετικό τελετουργικό – το χαιρετισμό ενός φίλου στην προκειμένη περίπτωση.

Τι Είναι το Πολιτισμικό Σοκ;

Το πολιτισμικό σοκ είναι ουσιαστικά μία προσωπική εμπειρία και δεν είναι το ίδιο για δύο ανθρώπους ή ακόμα και για το ίδιο άτομο σε δύο διαφορετικές καταστάσεις.

Παρόλα αυτά, οι άνθρωποι που έχουν βιώσει το πολιτισμικό σοκ, θα ξεχώριζαν πολύ εύκολα τα περισσότερα στοιχεία που πρόκειται να αναλύσουμε.

Το πολιτισμικό σοκ είναι μία διαδικασία στην οποία υπόκειται κάποιος στην προσπάθειά του να προσαρμοστεί σε μία άγνωστη κουλτούρα. Πρόκειται ουσιαστικά για μία ξαφνική μετάβαση σε μία κατάσταση αβεβαιότητας, όπου το άτομο δεν είναι σίγουρο τι προσδοκίες υπάρχουν για αυτό, ούτε τι να περιμένει από τους άλλους ανθρώπους. Μπορεί να συμβεί σε κάθε περίπτωση όπου το άτομο πιέζεται να προσαρμοστεί σε ένα μη-οικείο κοινωνικό πλαίσιο, όπου οι προηγούμενες εμπειρίες του δεν έχουν εφαρμογή. Δεν είναι απαραίτητο ότι αυτό συμβαίνει σε μία καινούργια χώρα μόνον. Θα μπορούσε να προκύψει σε ένα καινούργιο σχολείο, σε μία νέα πόλη, εταιρία ή ακόμα και στα πλαίσια της οικογένειας.

Υπάρχουν τουλάχιστον έξι χαρακτηριστικά για να καταλάβουμε ότι κάποιος βιώνει πολιτισμικό σοκ:

1. Γνώριμα στοιχεία σχετικά με το πως περιμένουμε να συμπεριφέρεται κάποιος απουσιάζουν, ή αυτά τα στοιχεία έχουν διαφορετική σημασία.
2. Οι αξίες που το άτομο θεωρεί καλές, επιθυμητές, όμορφες και άξιες δεν ταυτίζονται με τις αξίες του άλλου ατόμου.
3. Το άτομο νιώθει αποπροσανατολισμένο, έχει άγχος, κατάθλιψη ή είναι εχθρικό.
4. Το άτομο δεν είναι ικανοποιημένο με τα νέα δεδομένα.
5. Οι κοινωνικές δεξιότητες που είχαν το επιθυμητό αποτέλεσμα μέχρι πρόσφατα, δεν λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο πλέον.

6. Επικρατεί το συναίσθημα ότι αυτό το απαίσιο, ενοχλητικό πολιτισμικό σοκ δε θα φύγει ποτέ.

Τα Στάδια του Πολιτισμικού Σοκ

Το πολιτισμικό σοκ συνήθως περιγράφεται ως μία σειρά από στάδια, στα οποία βρίσκεται το άτομο. Το μοντέλο αυτό δεν περιγράφει κάθε στιγμή του πολιτισμικού σοκ με ακρίβεια και έχουν προταθεί διάφορες εκδοχές του μοντέλου αυτού, αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως σημείο αναφοράς και πρότυπο. Τα στάδια αυτά είναι τα εξής:

1. **Μήνας του Μέλιτος** – Αυτό είναι το στάδιο στο οποίο ο νεοφερμένος άνθρωπος βιώνει την περιέργεια και την έξαψη για το νέο μέρος, όπως ένας τουρίστας, αλλά η βασική ατομική του ταυτότητα ακόμα είναι στο μέρος από το οποίο προέρχεται.
2. **Αποπροσανατολισμός** – Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει μη προσαρμογή σχεδόν όλων των στοιχείων που το άτομο νιώθει ως οικεία. Το άτομο νιώθει συγκλονισμένο από τις απαιτήσεις της νέας κουλτούρας και βομβαρδίζεται από ερεθίσματα στο νέο περιβάλλον. Νιώθει αποπροσανατολισμένο και κατηγορεί τον εαυτό του ότι είναι ανεπαρκής.
3. **Ευερεθιστικότητα και Εχθρικότητα** – Το άτομο τυπικά βιώνει το θυμό και την αποστροφή προς τη νέα κουλτούρα, λόγω των προβλημάτων και των δυσκολιών που του έχουν προκύψει και λόγω του ότι δεν τον καλύπτει όσο η δική του.
4. **Προσαρμογή και Ενσωμάτωση** – Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των νέων στοιχείων και μία αναπτυγμένη ικανότητα να λειτουργήσει το άτομο στα πλαίσια της νέας κουλτούρας. Παράλληλα, ξεκινάει να βλέπει τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία και στους δύο πολιτισμούς.

5. **Διπολιτισμικότητα** – Σε αυτό το στάδιο το άτομο νιώθει απόλυτα άνετα τόσο στη δική του κουλτούρα όσο και στα νέα δεδομένα. Παρόλα αυτά είναι αμφιλεγόμενο το κατά πόσο κανείς μπορεί να φτάσει σε αυτό το στάδιο.

Ασκήσεις

Μία Ημέρα Μετά το Πάρτι

Ο Rui είναι ένας φοιτητής από μία χώρα της Νότιας Ευρώπης, οποίος παρακολουθεί μαθήματα για το διδακτορικό του σε ένα πανεπιστήμιο της Βόρειας Ευρώπης για έξι μήνες. Αυτή είναι η ιστορία του:

Ακόμα θυμάμαι να κάθομαι στο αεροπλάνο, έτοιμος να ξεκινήσω την καινούργια μου ζωή. Ήμουν ενθουσιασμένος που θα ερχόμουν σε αυτή τη χώρα και θα έκανα καινούργιους φίλους. Όμως μόλις έφτασα στο πανεπιστήμιο, τις πρώτες εβδομάδες, αντιμετώπισα πολλά προβλήματα. Έπρεπε να βρω ένα δωμάτιο, να αγοράσω βιβλία, να δηλώσω διάφορα πράγματα στο πανεπιστήμιο κ.ο.κ. Περίμενα ότι θα είχα κάποια βοήθεια με όλα αυτά. Ο καθηγητής που επιτηρούσε τη δουλειά μου και λειτουργούσε ως σύμβουλός μου και για τέτοια θέματα πάντα έλειπε σε ταξίδια στο εξωτερικό ή σε επαγγελματικά ραντεβού. Παράλληλα, τις επόμενες εβδομάδες άρχισα να νιώθω ότι οι άνθρωποι εκεί ήταν ψυχροί. Κατά τη διάρκεια της ημέρας, ποτέ δεν είχαν χρόνο για οτιδήποτε άλλο εκτός από τις δουλειές τους. Οι επαφές και οι σχέσεις με άτομα από το κτήριο όπου έμενα ήταν δύσκολες και επιφανειακές και δεν ήξερα πώς να το αλλάξω

αυτό. Το καλύτερο μέρος της εβδομάδας μου ήταν όταν τηλεφωνούσα στο σπίτι μου τα Σαββατόβραδα.

Τότε, ένας από τους άλλους φοιτητές του διδακτορικού διπλώματος παντρεύτηκε και με κάλεσε στη δεξίωση του γάμου. Ήταν υπέροχα! Γνώρισα τους ανθρώπους από το γραφείο καλύτερα καθώς επίσης και πολλούς άλλους και περάσαμε καταπληκτικά. Μου έμαθαν πώς να χορεύω όπως αυτοί και εγώ τους έμαθα χορούς από τη χώρα μου. Στο τέλος της βραδιάς γύρισα στο σπίτι και σκεφτόμουν. «Τώρα ξέρω πώς να κάνω φίλους σε αυτή τη χώρα.» Προς έκπληξή μου, το επόμενο πρωί της Δευτέρας όλοι τους συμπεριφέρονταν σαν να μην είχε γίνει τίποτα! Μου μιλούσαν όπως συνήθως και με χαιρέτισαν το πρωί με τον ίδιο τρόπο πριν συνεχίσουν με τις δουλειές τους! Ένιωθα απόμακρος και μόνος. Τι είχα κάνει λάθος; Μήπως με τον τρόπο τους μου έδειχναν ότι ήμουν απλά ένας παρείσακτος;

Η μιζέρια μου μάλλον ήταν έκδηλη στο πρόσωπό μου, γιατί μερικές μέρες αργότερα μία από τις φοιτήτριες του μεταπτυχιακού με την οποία χορεύαμε στο πάρτι, με ρώτησε αν υπήρχε κάτι που με προβλημάτιζε. Το συζητήσαμε και μου εξήγησε ότι η συμπεριφορά των συναδέλφων μας ήταν φυσιολογική και ότι οι άνθρωποι εκεί ξεχώριζαν αυστηρά την επαγγελματική από την προσωπική τους ζωή. Η συζήτηση μαζί της με έκανε να νιώθω λίγο καλύτερα. Από τότε, που και που συζητάμε τέτοια θέματα και αυτή όπως και μερικοί άλλοι συνάδελφοί μου κι εγώ έχουμε γίνει καλοί φίλοι. Νιώθω πολύ καλύτερα τώρα. Η οργάνωση στη δουλειά είναι πιο εύκολη εδώ και σημειώνω μεγάλη πρόοδο. Έχω παρατηρήσει ότι οι άνθρωποι εδώ συζητούν εκτενώς για θέματα της δουλειάς και είναι πρόθυμοι να απαντήσουν σε ερωτήσεις μου όταν τους ρωτάω. Παρόλα αυτά, ακόμα νιώθω ότι οι άνθρωποι εδώ δε ζουν τις ζωές τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και μου λείπει πολύ η ζεστασιά του σπιτιού μου.

Ερώτηση

Ο Rui πέρασε τουλάχιστον τα πρώτα τέσσερα στάδια του πολιτισμικού σοκ: μήνας του μέλιτος, αποπροσανατολισμός, ευερεθιστικότητα και εχθρικήτητα και προσαρμογή και ενσωμάτωση. Μπορείτε να αναγνωρίσετε αυτά τα στάδια μέσα στο κείμενο;

Απολογισμός

Όταν ο Rui έφτασε στην καινούργια χώρα, είναι ξεκάθαρο πως βρισκόταν στο στάδιο του μήνα του μέλιτος. Ένωθε το αίσθημα της περιπέτειας, αλλά δεν περίμενε πιθανά προβλήματα. Σίγουρα δε σκεφτόταν την πιθανότητα οι άνθρωποι εκεί να είναι διαφορετικοί από τους ανθρώπους στη χώρα του.

Σύντομα ο Rui άρχισε να νιώθει ότι κάτι δεν πήγαινε καλά. Δεν είχε την καθοδήγηση που περίμενε ότι θα έχει, ούτε την προσωπική επαφή που χρειαζόταν με τον επιτηρητή του. Σταδιακά άρχισε να νιώθει αποπροσανατολισμένος και ανεπαρκής: «Οι άνθρωποι είναι ψυχροί», «Δεν ήξερα πώς να το αλλάξω αυτό.» Αυτά τα συναισθήματα οξύνθηκαν μετά τη δεξίωση του γάμου, όταν οι προσδοκίες του να κάνει καινούργιους φίλους δεν επιτεύχθηκαν. Αυτό ήταν το στάδιο της ευερεθιστικότητας και της εχθρικήςτητας.

Η φοιτήτρια του διδακτορικού που πρόσεξε τη δυσφορία του και του μίλησε γι' αυτό, τον βοήθησε να βγει από την απομόνωση στην οποία είχε βάλει τον εαυτό του. Κάποιοι από εσάς ίσως να έχετε βιώσει παρόμοια περιστατικά, όπου κάποιος ξένος ή μετανάστης να μη φαίνεται να είναι καλά και να είστε εσείς αυτοί που θα τον ρωτήσετε

για την κατάστασή του και το αποτέλεσμα να είναι ένα ξέσπασμα συναισθημάτων. Αυτό είναι ένα σημάδι ότι το συγκεκριμένο άτομο βρίσκεται σε ένα στάδιο αποπροσανατολισμού και αγανάκτησης και χρειάζεται βοήθεια. Στην περίπτωση του Rui, είχε πλέον κάποιον άνθρωπο στον οποίο ένιωθε κοντά και ο οποίος μπορούσε να τον βοηθήσει να ενσωματώσει τις εμπειρίες που ζούσε στην ξένη χώρα μέσα στη δική του κουλτούρα. Με αυτό τον τρόπο κατάφερε να της εκμυστηρευτεί τη σύγχυση που ένιωθε σχετικά με την καινούργια χώρα, χωρίς να φοβάται ότι αυτή θα θυμώσει. Πλέον βρισκόταν στο στάδιο της προσαρμογής και της ενσωμάτωσης.

Όταν ο Rui μιλάει για την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται, αρχίζει να βλέπει κάποια από τα πλεονεκτήματα της νέας χώρας και να καταλαβαίνει ποια είναι η κατάλληλη συμπεριφορά: «Η οργάνωση στη δουλειά γίνεται αποτελεσματικά», «...όταν τους ρωτάω.» Παρόλα αυτά, ακόμα του λείπει το σπίτι του. Πλέον βρίσκεται στο στάδιο της ενσωμάτωσης.

Μία Ικανή Γραμματέας

Η Μαρία, μία νεαρή γυναίκα από τη Λατινική Αμερική, και ο σύζυγός της, μετακόμισαν πρόσφατα στις Ηνωμένες Πολιτείες. Έχοντας περιορισμένη σχολική εκπαίδευση, η Μαρία ανέλαβε μία δουλειά ως βοηθός γραμματέας. Λίγους μήνες αργότερα, το αφεντικό της πρόσεξε ότι είναι υπεύθυνη και πολύ έξυπνη. Βρήκε την ευκαιρία και της μίλησε για τη δυνατότητα να παρακολουθήσει κάποια μαθήματα λογιστικής, πράγμα που θα της έδινε πρόσβαση σε υψηλότερου βαθμού και πιο υπεύθυνες θέσεις μέσα στην επιχείρηση.

Εκείνη συμφώνησε με την πρόταση και πήρε ένα διαφημιστικό φυλλάδιο που της έδωσε σχετικά με μαθήματα που θα μπορούσε να παρακολουθήσει. Παρόλα αυτά, και παρόλο που το αφεντικό της τη ρωτούσε συχνά, δεν γράφτηκε σε κάποια σχολή. Τρεις μήνες αργότερα, το αφεντικό της κουράστηκε να περιμένει και τη ρώτησε γιατί δεν έχει πάρει ακόμα κάποια απόφαση σχετικά με το θέμα. Μετά από πολύ νευρικότητα και κοιτάζοντας συνεχώς κάτω, η Μαρία του εκμυστηρεύθηκε ότι της αρέσει η παρούσα θέση της. Το αφεντικό της δεν μπορούσε να καταλάβει γιατί η Μαρία δεν άρπαξε μία τέτοια ευκαιρία και η καλή γνώμη που είχε για εκείνη είχε αρχίσει να αλλάζει. Νιώθει ότι έκανε ότι μπορούσε και δεν ασχολήθηκε πια με το θέμα.

Ερωτήσεις

Η ιστορία αφηγείται από την οπτική γωνία του αφεντικού. Ποια στάδια του πολιτισμικού σοκ πιστεύετε ότι βιώνει η Μαρία σε αυτή την ιστορία; Τι πιστεύετε για το αφεντικό της; Αναγνωρίζει τα στάδια αυτά και μήπως και ο ίδιος βιώνει κάποια στάδια του πολιτισμικού σοκ;

Απολογισμός

Για το αφεντικό της, τα λόγια της Μαρίας φαίνεται να έρχονται σε σύγκρουση με τις πράξεις της. Συμφώνησε να παρακολουθήσει τα μαθήματα, αλλά δεν έκανε κάτι γι' αυτό. Αυτό θα μπορούσε να κάνει το αφεντικό της να υποψιαστεί ότι υπήρχε κάποια παράμετρος στην υπόθεση την οποία δεν γνώριζε και θα μπορούσε να φερθεί με

διακριτικότητα. Όταν τη ρώτησε για ποιο λόγο δεν είχε πάρει ακόμη μία απόφαση για να διαλέξει κάποιο μάθημα, εκείνη εμφανώς έγινε νευρική και ο ίδιος το πρόσεξε. Αυτό ήταν ένα ξεκάθαρο σημάδι ότι κάτι την απασχολούσε. Παρόλα αυτά, το αφεντικό της έχασε την ευκαιρία να τη ρωτήσει γι' αυτό και την ευκαιρία να κάνει τη γραμματέα του ακόμα πιο πολύτιμη στην εταιρία του. Ίσως να υπάρχει και μία ακόμα χειρότερη εξήγηση, όπου ο ίδιος ίσως να μην ήξερε ότι έκανε κάτι κακό, και αν είχε οποιαδήποτε προκατάληψη για τους μετανάστες, αυτή η εμπειρία σίγουρα δεν τους δικαίωσε στα μάτια του.

Αν το αφεντικό της είχε κάνει μία προσπάθεια, ίσως να έβλεπε ότι η Μαρία δεν επιθυμούσε μία ανώτερη θέση, γιατί κάτι τέτοιο ίσως να είναι ασυνήθιστο στη χώρα απ' όπου προέρχεται και είναι πιθανό να την έφερε σε δύσκολη θέση. Θα μπορούσε επίσης να δει ότι η Μαρία δεν μπορούσε να του πει όχι όταν μιλούσαν, αλλά το γεγονός ότι δεν έκανε κάτι για να βρει κάποιο μάθημα να παρακολουθήσει ήταν ένας τρόπος να του δείξει ότι δεν ήθελε να το κάνει, χωρίς να τον προσβάλει. Θα μπορούσε να βρει έναν τρόπο να κάνει τη Μαρία πιο πολύτιμη για την εταιρία του, χωρίς να την τρομάξει, ή τουλάχιστον να την κάνει να νιώσει ανταγωνιστική στην παρούσα θέση της.

Στην ιστορία αυτή, η Μαρία δε βρήκε τη γέφυρα με τη νέα κουλτούρα όπως ο Rui στην προηγούμενη ιστορία με τους συναδέλφους του στις διδακτορικές σπουδές. Η ιστορία αφήνει τη Μαρία στο στάδιο του αποπροσανατολισμού. Δεν έχει ιδέα τι έκανε λάθος. Είναι συγχυσμένη που το αφεντικό της θύμωσε μαζί της, παρόλο που δουλεύει τόσο σκληρά και με υπευθυνότητα και της είναι δύσκολο να επικοινωνήσει αποτελεσματικά μαζί του σχετικά με το θέμα. Ενδέχεται να αναπτύξει συναισθήματα εχθρικά προς το αφεντικό της και τη νέα χώρα στην οποία βρίσκεται.

Στην ιστορία αυτή βλέπουμε πως η έλλειψη της διαπολιτισμικής επίγνωσης μπορεί αφενός να επηρεάσει αρνητικά έναν μετανάστη αλλά και όλους όσους δουλεύουν με

μετανάστες, ή πιο γενικά, όσους κατέχουν διοικητικές θέσεις σε διαπολιτισμικό περιβάλλον.

Συμπέρασμα

Σε αυτό το κεφάλαιο γνωρίσαμε διάφορους βαθμούς διαπολιτισμικής ασυνεννοησίας, από ελαφριές μορφές μέχρι σοβαρές περιπτώσεις πολιτισμικού σοκ.

Ο νεαρός Ολλανδός στην ιστορία του φιλιού, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι «Ποτέ δε θα το συνηθίσει.» Προφανώς, δεν ξεπέρασε πλήρως το στάδιο της προσαρμογής και της ενσωμάτωσης του πολιτισμικού σοκ. Για την ακρίβεια, πολύ λίγοι άνθρωποι το ξεπερνάνε. Παρόλα αυτά, πρέπει να ενσωματώνουμε στοιχεία από μία κουλτούρα σε μία άλλη, αν θέλουμε να είμαστε σε θέση να ανταποκριθούμε στις απαιτήσεις ενός πολύ-πολιτισμικού κόσμου. Δεν αρκεί να υποθέτουμε ότι όλοι οι ξένοι μία μέρα θα γίνουν όπως εμείς.

Προκειμένου να καταλάβουμε τις διαπολιτισμικές συναναστροφές καλύτερα, θα αναλύσουμε με ποιους τρόπους διαφέρουν οι κουλτούρες και οι πολιτισμοί μεταξύ τους.

Πολιτισμός : Οι Κανόνες του Κοινωνικού Παιχνιδιού

Μέχρι τώρα, διαβάσαμε για το πώς η ίδια κατάσταση μπορεί να γίνει αντιληπτή με διαφορετικό τρόπο από τους ανθρώπους από διαφορετικές χώρες. Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε τις διαφορές μεταξύ των χωρών με συστηματικό τρόπο. Το κεφάλαιο ξεκινά με ένα παραμύθι για πέντε ξαδέλφια που μεγάλωσαν σε διαφορετικές χώρες. Στη συνέχεια αντλεί διδάγματα από την ιστορία. Θα είστε σε θέση να εφαρμόσετε άμεσα αυτά τα μαθήματα σε μια σειρά διαπολιτισμικών ασκήσεων που πηγάζουν από την πραγματική ζωή. Τέλος, θα χρησιμοποιήσετε ό,τι μάθατε για να επανεξετάσετε τις ασκήσεις του κεφαλαίου 1 και να αναλύσετε τις δικές σας απαντήσεις.

Η Καλύτερη Χώρα – Ένα Παραμύθι

Στο νησί της Malaila υπάρχει ένα πανδοχείο, που λειτουργεί για πολλές γενιές. Η ιστορία μας ξεκινάει, όταν το πανδοχείο διαχειριζόταν ένα ζευγάρι που έκανε τους επισκέπτες να αισθάνονται σαν στο σπίτι τους. Οι επισκέπτες γύριζαν εκεί κάθε χρόνο και έστελναν και τους φίλους τους.

Το ζευγάρι είχε πέντε κόρες που πήγαιναν στο σχολείο και απολάμβαναν τη συντροφιά των φιλοξενούμενων του πανδοχείου, οι οποίοι τους μιλούσαν για ξένες χώρες. Τα Σαββατοκύριακα η οικογένεια παραχωρούσε ένα μέρος για τους επισκέπτες, όπου τα πέντε κορίτσια τραγουδούσαν και χόρευαν.

Όταν το μεγαλύτερο κορίτσι, η Satu, τελείωσε το σχολείο άρχισε να βοηθήσει στο πανδοχείο. Ένας νεαρός αλλοδαπός, ο οποίος είχε μείνει μαζί τους αρκετές φορές με την οικογένειά του, την ερωτεύθηκε και τον ερωτεύθηκε και εκείνη. Όταν ήρθε πίσω στο πανδοχείο το επόμενο έτος, παντρεύτηκαν, και ακολούθησε τον σύζυγό της πίσω στην πατρίδα του.

Τότε, η δεύτερη κόρη, η Dua, είχε μόλις ολοκληρώσει το σχολείο και πήρε τη θέση της αδελφής της στο πανδοχείο. Λίγο καιρό αργότερα η Dua ερωτεύθηκε έναν νεαρό άνδρα, ο οποίος ήταν καλεσμένος τους. Τον παντρεύτηκε και πήγε μαζί του στην πατρίδα του.

Το τρίτο κορίτσι, η Tiga, πήρε τη θέση της Dua, αλλά όπως και οι μεγαλύτερες αδελφές της, ερωτεύθηκε έναν ξένο επισκέπτη, και μετά από ένα χρόνο κι αυτή πήγε στο εξωτερικό με το νέο σύζυγό της.

Το ίδιο έγινε και με την τέταρτη και την πέμπτη κόρη, την Amrat και τη Lima. Ο ξενοδόχος και η σύζυγός του ήταν τώρα μόνοι τους, και η οικογένειά τους είχε εξαπλωθεί σε όλο τον κόσμο. Οι κόρες τους έστειλαν τους φίλους τους στο πανδοχείο, το οποίο συνέχισαν να διαχειρίζονται οι γονείς τους.

Πολλά χρόνια αργότερα, όταν οι κόρες είχαν ενήλικα παιδιά στις διαφορετικές χώρες όπου ζούσαν, ο πατέρας τους και ξενοδόχος πέθανε. Οι κόρες γύρισαν πίσω με τις οικογένειές τους για την κηδεία και θρηνούσαν για τον αγαπημένο πατέρα τους. Μετά την κηδεία κάθισαν μαζί με τη μητέρα τους. Αποφασίστηκε ότι η μητέρα τους θα πουλήσει το πανδοχείο σε ένα νεαρό ζευγάρι που ήθελαν να έρθουν και να ζήσουν εκεί

με μια από τις κόρες της. Αλλά με ποια; Κάθε κόρη και γαμπρός προσέφεραν το σπίτι τους για τη γιαγιά για να ζήσει εκεί το υπόλοιπο της ζωής της. Και η γιαγιά ζήτησε από τα παιδιά της να της περιγράψουν πως είναι η ζωή σε καθεμία από τις ξένες χώρες, στις οποίες ζούσαν.

Η Satu είπε: «Γιαγιά, θα αγαπήσεις τη χώρα μας. Πιστεύουμε στα δικαιώματα του ατόμου. Πιστεύουμε ότι όλοι οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί, και έχουν το δικαίωμα να είναι διαφορετικοί. Μπορώ να ακολουθήσω ότι πιστεύω για το δικό μου συμφέρον και κανείς δεν θα με σταματήσει. Μπορώ να έχω τη δική μου γνώμη, και κανείς δεν μπορεί να με αποτρέψει από το να την εκφράσω. Μπορώ να επιλέξω τους δικούς μου φίλους και μπορώ να ψηφίσω για τους ηγέτες που μου αρέσει, και κανείς δεν μπορεί να με υποχρεώσει να κάνω κάτι διαφορετικό.»

«Αλλά πώς μπορείς να είσαι κάποιος στην χώρα σας;» ρώτησε η θεία Λίμα. "Το ποιος είσαι εξαρτάται από τον τόπο από τον οποίο προέρχεστε και από τις ομάδες στις οποίες ανήκετε; Πώς μπορείτε να περιμένετε τους ανθρώπους σας να είναι πιστοί σε σας εάν δεν είστε πιστοί σε αυτούς; Και ποιος θα αναλάβει τη φροντίδα της γιαγιάς, όταν χρειάζεται βοήθεια; Ποιος θα φροντίζει τους ηλικιωμένους συγγενείς του πατέρα σου;»

«Θέλετε πραγματικά να πω τα πάντα ότι είναι στο μυαλό σας; Είπε η θεία Amrat. Μήπως ξεχάσατε ότι η διατήρηση της αρμονίας με τους συγγενείς και τους φίλους σας είναι το θεμέλιο μιας πολιτισμένης κοινωνίας; Πώς μπορείτε να εργαστείτε μαζί ή ακόμα και να ικανοποιήσετε τις ανάγκες της επιχείρησής με άλλους ανθρώπους, αν δεν υπάρχει αρμονία μεταξύ σας;»

«Στη χώρα μας, πιστεύουμε ότι οι έντιμοι άνθρωποι μιλούν με το μυαλό τους», είπε η Satu. «Εμείς δεν χάνουμε χρόνο στις κοινωνικές συζητήσεις για χάρη της αρμονίας. Και πιστεύουμε ότι ένας άνθρωπος είναι αυτό που κάνει τον εαυτό του να είναι. Δεν είναι αυτό που είναι η οικογένειά του ή οι φίλοι του. Αυτό σημαίνει επίσης αυτομάτως ότι δεν περιμένει κανείς από την οικογένειά του να τον φροντίσει. Οι συγγενείς του πατέρα μου δεν θα περιμένουν από εμάς να τους φροντίσουμε. Θα χαρούμε να δούμε την γιαγιά, και φυσικά να φροντίζουμε τα παιδιά μας για όσο διάστημα είναι μικρά, αλλά από τη στιγμή που θα μεγαλώσουν, θα έχουν μάθει να φροντίζουν τον εαυτό τους. Και εμείς δεν περιμένουμε να μας φροντίσουν όταν θα είμαστε μεγάλοι.»

«Αλλά τα παιδιά στη χώρα σας, τουλάχιστον μαθαίνουν να παίζουν και να μοιράζονται με τους άλλους;» η θεία Tiga ρώτησε σοκαρισμένη.

«Τα παιδιά μας μαθαίνουν να είναι ο εαυτός τους», δήλωσε η Satu. «Αν θέλουν να παίξουν με τους αδελφούς και τις αδελφές τους, είναι ελεύθεροι να το πράξουν και αν θέλουν να κάνουν άλλους φίλους, είναι επίσης ελεύθεροι να το κάνουν αυτό. Κάθε παιδί έχει τα δικά του παιχνίδια – αυτός είναι ο τρόπος με τον οποίο μαθαίνουν να είναι υπεύθυνα για τον εαυτό τους.»

«Τι βάρβαρη χώρα!», Είπε η θεία Dua, «αλλά ακούστε το γιο μου τώρα, γιαγιά, γιατί πιστεύω ότι εμείς πραγματικά ζούμε σε μια καλή χώρα.»

Ο γιος της Dua είπε, "Θα αγαπήσεις τη χώρα μας, γιαγιά. Οι άνθρωποί μας αντιμετωπίζουν όλους ως ίσους. Όλοι έχουν τα ίδια δικαιώματα, κανείς δεν έχει ειδικά προνόμια. Κανείς δεν είναι πολύ πλούσιος, και κανείς δεν είναι πολύ κακός. Έχουμε εκλέξει τους ηγέτες μας και οι ηγέτες περπατούν στους δρόμους όπως όλοι οι άλλοι.

Μπορείτε να πάτε κοντά τους και να μιλήσετε μαζί τους. Αν οι περισσότεροι άνθρωποι

σκέφτονται ότι ένας ηγέτης δεν είναι αποτελεσματικός πια, ο ηγέτης θα κάνει ένα βήμα πίσω και οι άνθρωποι θα εκλέξουν κάποιον άλλο.»

«Ακούγεται σαν να έχετε αδύναμους ηγέτες», δήλωσε η θεία Satu απότομα. «Αυτό θα ήταν μια χαρά, αν όλοι οι άνθρωποι ήταν καλοί. Αλλά τι γίνεται με τους κακούς ανθρώπους; Νομίζω ότι οι άνθρωποι χρειάζονται ισχυρούς ηγέτες, προκειμένου να συμπεριφέρονται σωστά.»

«Πώς εκπαιδεύονται τα νεαρά αγόρια και κορίτσια στη χώρα σας;» ρώτησε η θεία Tiga.

«Στα σχολεία, οι μαθητές και οι καθηγητές αντιμετωπίζουν ο ένας τον άλλο ως ίσους», εξήγησε ο γιος της Dua. «Στην τάξη, οι μαθητές μπορούν να μιλήσουν όποτε θέλουν, και οι δάσκαλοι το περιμένουν. Οι μαθητές παίρνουν πρωτοβουλίες όπως κάνουν και οι εκπαιδευτικοί.»

«Δεν υπάρχει κανένας σεβασμός στη χώρα σας;», είπε η θεία Amrat, εμφανώς σοκαρισμένη. «Πώς μπορείς να διατηρήσεις την πειθαρχία με αυτόν τον τρόπο; Πώς θα συμπεριφέρονται οι μαθητές στην εργασία τους όταν έχουν τελειώσει το σχολείο; Και πώς συμπεριφέρονται στους γονείς τους στο σπίτι;»

«Φυσικά έχουμε τους αρχηγούς και τους υπηρέτες και τα αφεντικά και τους υφιστάμενους στη χώρα μας», είπε ο γιος της Dua. «Αλλά ένας υφιστάμενος δεν αξίζει λιγότερο από ότι το αφεντικό και αν διαφωνώ με το αφεντικό μου, μπορώ να το εκφράσω ελεύθερα. Όσον αφορά τη ζωή στο σπίτι, αντιμετωπίζουμε τους γονείς μας ως

ίσους και συζητάμε τα πάντα μεταξύ μας εφόσον είμαστε αρκετά μεγάλοι για να καταλάβουμε – από δύο ή τριών ετών.»

«Συζητάτε με ένα παιδί που είναι μόλις δύο;» είπε η θεία Λίμα. «Έλα τώρα, ανιψιέ, δεν μπορεί, θα αστειεύεσαι. Εμείς οι γονείς αγαπάμε τα παιδιά μας και για την προστασία τους και για να τους κάνουμε να αισθάνονται ασφαλείς, δεν συζητάμε ενήλικα θέματα μαζί τους. Αλλά ας ακούσουμε από την κόρη της Τίγα σχετικά με τη ζωή στη χώρα της.»

Και η κόρη της Τίγα είπε, «Έλα μαζί μας, γιαγιά. Στη χώρα μας, οι άνθρωποι νοιάζονται για τους άλλους, ανεξάρτητα από το αν είναι φίλοι ή ξένοι. Αν κάποιος χρειάζεται βοήθεια, θα την πάρει. Αν κάποιος δεν μπορεί να παράσχει για τον εαυτό του, η χώρα παρέχει γι' αυτόν. Αισθανόμαστε υπεύθυνοι για όλους.»

«Και όλα αυτά δεν κάνουν τους ανθρώπους τεμπέληδες;» ρώτησε η θεία Δυα. «Για ποιο λόγο να κάνει κανείς το καλύτερό που μπορεί, εάν η χώρα θα φροντίσει για αυτόν ούτως ή άλλως;» «Δεν νομίζω ότι είναι έτσι,» είπε η κόρη της Τίγα. «Αναμένουμε από τους ανθρώπους να κάνουν ότι καλύτερο μπορούν, αλλά να μην προσπαθήσουν υπερβολικά σκληρά για να είναι οι καλύτεροι, ή να πιστεύουν ότι είναι καλύτεροι από τους άλλους. Πιστεύουμε ότι το μικρό είναι όμορφο, και δεν μου αρέσουν οι άνθρωποι που κάνουν τους εαυτούς τους σημαντικούς και επιβάλλονται. Τα παιδιά μαθαίνουν να είναι μέτρια και μετριόφρων.»

«Ακόμα και τα αγόρια;», η θεία Satu είπε με έκπληξη. «Η φροντίδα για τους αδύναμους και να είναι μετριόφρων είναι φυσικό για τα κορίτσια. Τα κορίτσια πρέπει να είναι μαλακά. μπορούμε επίσης να κλάψουμε, έτσι δεν είναι; Δεν θα πρέπει τα αγόρια να μαθαίνουν να είναι σκληρά και διεκδικητικά και να πολεμούν;» «Είναι αστείο

που το λέτε αυτό,» είπε η κόρη της Τίγα. «Εμείς δεν έχουμε τόσο μεγάλη διαφορά στην εκπαίδευση των αγοριών και των κοριτσιών. Δεν μας αρέσει κανένα παιδί να καταπολεμήσει-κορίτσι ή αγόρι. Και στη χώρα μας, τα αγόρια μπορούν να κλαίνε, όπως ακριβώς και τα κορίτσια. Οι γονείς τους θα τους παρηγορήσουν με τον ίδιο τρόπο. Πιστεύουμε ότι αυτό τους κάνει όλους πιο ευτυχημένους.»

«Και οι πατεράδες παρηγορούν τα παιδιά αν αυτά κλαίνε;» ρώτησε η θεία Λίμα.
«Δεν είναι αυτό δική σας αρμοδιότητα, Τίγα;»

«Έρχονται σε όποιον είναι πιο κοντά», δήλωσε η θεία Τίγα, κάπως αναστατωμένη.
«Τι είναι λάθος με αυτό; Όταν τα παιδιά ήταν μωρά ο πατέρας τους έπαιξε μαζί τους, όπως ακριβώς έκανα κι εγώ. Όχι, δεν το κάνουμε τόσο μεγάλο θέμα το αν κανείς είναι άνδρας ή γυναίκα. Αν η κόρη μου θέλει να μάθει ξυλουργική, είναι ελεύθερη να το κάνει. Αν ο γιος μου θέλει να παίξει με τις κούκλες, εμείς δεν θα τον σταματήσουμε. Οι άνδρες και οι γυναίκες φορούν τα ίδια ρούχα, πηγαίνουν στους ίδιους χώρους, και έχουν τα ίδια δικαιώματα και υποχρεώσεις. Πολλοί από τους ηγέτες μας είναι γυναίκες, και είναι σεβαστές, όπως ακριβώς είναι και οι άνδρες.»

«Τι παρακμιακή χώρα!» φώναξε η θεία Αμπρατ. «Ο γιος μου θα σας πει σε τι καλή χώρα βρέθηκα, γιαγιά.»

Και ο γιος της Αμπρατ ξεκίνησε, «Στη χώρα μας, πιστεύουμε στην τάξη και στην αυτοπειθαρχία. Υπάρχουν σαφείς κανόνες που όλοι πρέπει να σέβονται. Μερικές από τις ιστορίες που είπατε για τις χώρες σας με κάνουν πολύ νευρικό. Τι θα συμβεί αν τα παιδιά μας δε μάθουν πώς να συμπεριφέρονται;»

«Δεν είναι ο τρόπος που εκπαιδεύετε τα παιδιά σας άκαμπτος και δογματικός, τότε;», είπε η θεία Δια.

«Δεν είναι ο τρόπος που εκπαιδεύετε τα παιδιά σας άνοστος;» αντέτεινε ο γιος της Αμρατ. «Η δική μας είναι μια ηθική χώρα, αυτό είναι αλήθεια. Θα θέλαμε να γνωρίζουμε την αλήθεια και να τη διδάξουμε στα παιδιά μας. Δεν μου αρέσουν οι άνθρωποι που κάνουν το αντίθετο. Εκείνοι που δεν σκέφτονται ή δε συμπεριφέρονται όπως εμείς αποτελούν απειλή για τον τρόπο ζωής μας.»

«Φαίνεται να ξεχνάτε ότι και εσείς οι ίδιοι είστε διαφορετικοί. Η μητέρα σου ήρθε ως ξένη. Πώς θα μπορούσε ένας ξένος ποτέ να γίνει αποδεκτός στη χώρα σας;» η θεία Τιγα φαινόταν πολύ έκπληκτη.

«Είναι αλήθεια, δεν ήταν εύκολο,» ομολόγησε η θεία Αμρατ. «Έπρεπε να μάθουμε πολλούς από τους κανόνες και να είμαστε πολύ προσεκτικοί για να συμπεριφερόμαστε σαν όλους τους άλλους. Αλλά ο σύζυγός μου με βοήθησε.»

«Και εσείς, παιδιά, πώς γίνατε αποδεκτοί, ενώ η μητέρα σας είναι ξένη;» ρώτησε η θεία Τιγα.

«Όχι, δεν γίναμε αυτόματα αποδεκτοί» είπε ο γιος της Αμρατ, εμφανώς ανήσυχος. «Συχνά κάποιος ντροπιάζει εμένα και την αδελφή μου επειδή είμαστε διαφορετικοί. Αλλά τότε κάνουμε μια επιπλέον προσπάθεια για να είμαστε πραγματικά παιδιά της χώρας.»

«Αυτό με μπερδεύει,» είπε η γιαγιά. «Οι χώρες σας είναι τόσο διαφορετικές. Αλλά δεν έχω ακούσει από την κόρη της Λίμα ακόμα. Ίσως η δική της να είναι μια χώρα που θα νιώθω άνετα να ζω εκεί.»

Η κόρη της Λίμα είπε, «Αγαπητή γιαγιά, θα σου αρέσει πραγματικά η χώρα μας. Στο σπίτι ποτέ δεν είδα κανέναν να ανησυχεί για την αλήθεια. Εκτιμούμε τους ανθρώπους για αυτό που κάνουν. Αυτό που μάθαμε ως παιδιά ήταν να δουλέψουμε σκληρά, να αποθηκεύουμε και να μην εγκαταλείπουμε ποτέ. Αυτό έχουμε θέσει ως στόχο μας για το μέλλον. Αν αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υποτάξουμε τον εαυτό μας στους άλλους για μια φορά, θα το κάνουμε.»

«Υπάρχουν άτομα που ποτέ δε διασκεδάσουν;» ρώτησε η θεία Dua. «Αν δουλεύεις για ένα μέλλον που όλο και απομακρύνεται, ποτέ δε θα ευχαριστηθείς τη ζωή σου. Αυτό δεν είναι η ζωή; Η εργασία για το αύριο είναι καλή, αλλά όχι αν ξεχάσετε το σήμερα.»

« Η εργασία μπορεί να είναι διασκεδαστική,» δήλωσε ο κόρης της Λίμα. «Έχουμε, επίσης, τις διακοπές και γιορτάζουμε γάμους, αλλά εμείς δεν ξοδεύουμε περισσότερα από όσα μπορούμε να αντέξουμε οικονομικά. Μας αρέσει να δανειζόμαστε στους φίλους μας, αλλά να μη δανειζόμαστε από αυτούς. Εμείς δεν αγοράζουμε πράγματα μόνο και μόνο για να συμβαδίσουμε με τους γείτονες.»

«Οι άνθρωποι σας πρέπει να είναι τσιγκούνηδες και κρύοι,» δήλωσε η θεία Amrat αποδοκιμαστικά. «Εγώ δεν θα αισθανόμουν άνετα σε μια χώρα σαν αυτή.»

Υπήρξε μια μακρά σιωπή, και οι πέντε αδελφές κοίταξαν τη μητέρα τους και τις οικογένειές τους και μεταξύ τους και αισθάνθηκαν πολύ άβολα. Είχαν πραγματικά

απομακρυνθεί από τη ζωή τους όπως την ήξεραν. Καμία από τις πέντε χώρες δε θα ευχαριστούσε τις άλλες αδελφές.

Η γιαγιά κούνησε το κεφάλι της και είπε ότι δεν ήξερε ποια να επιλέξει. Εκείνη δεν ήθελε καμία από τις χώρες – ούτε τη χώρα της Satu όπου ο καθένας κάνει ότι θέλει, ούτε τη χώρα της ισότητας της Dua, ούτε την προνοητική χώρα της Tiga, ούτε την ηθική χώρα της Amrat, ή την επιχειρηματική χώρα της Λίμα. Στα επόμενα χρόνια, μετακόμιζε από τη μία κόρη στην άλλη, περνώντας χρόνο και απολαμβάνοντας τις κόρες της – και ακόμα και τις χώρες τους.

Τα Πέντε Βασικά Προβλήματα της Κοινωνίας

Η ιστορία που μόλις διαβάσαμε ήταν ένα παραμύθι και ως εκ τούτου δεν έχει συμβεί στην πραγματικότητα. Ή μήπως συνέβη; Αυτό το παραμύθι, όπως και πολλά άλλα, βασίζεται σε αλήθειες, αρκεί να ξέρουμε πώς να το ερμηνεύσουμε.

Τα πέντε εγγόνια και οι οικογένειές τους δεν είναι απλά άνθρωποι, αλλά αντιπροσωπεύουν ομάδες ανθρώπων. Ο κόσμος μας κατοικείται από ομάδες που χωρίζονται σε υπό-ομάδες και αυτές με τη σειρά του σε μικρότερες ομάδες και ούτω καθεξής. Κάποιοι μένουν στον τόπο τους, αλλά πολλοί μετακινούνται σε αναζήτηση μιας καλύτερης ζωής. Οι ομάδες που εγκαταστάθηκαν σε διάφορες χώρες ανέπτυξαν τους δικούς τους τρόπους για να ζήσουν, οι οποίοι ήταν προσαρμοσμένοι στις περιστάσεις: τρόποι για να τραφούν, να σχηματίσουν κοινότητες να προστατέψουν τον εαυτό τους από τους κινδύνους, να μεγαλώσουν τα παιδιά τους, να εξηγήσει το μυστήρια της ζωής και να εκφράσουν τη χαρά και τον φόβο και την αγάπη και το θυμό. Αυτό έγινε πολλές γενιές πριν, και οι παλιοί δίδαξαν αυτά τα πράγματα για τους νέους. Και όπως όλοι γνωρίζουμε, αυτή η διαδικασία δεν έχει σταματήσει μέχρι και σήμερα.

Αυτοί οι τρόποι ζωής ονομάζονται πολιτισμοί. Στην εισαγωγή ορίσαμε τον πολιτισμό ως «αυτό που διακρίνει μια ομάδα ανθρώπων από την άλλη». Υπάρχει ένας άπειρος αριθμός τρόπων για να σχηματιστεί μια κουλτούρα και ο πολιτισμός που δημιουργείται δεν είναι αντικειμενικά καλύτερος ή χειρότερος, ανώτερος ή κατώτερος, σε σχέση με έναν άλλο. Οι πολιτισμοί είναι τρόποι προσαρμογής ενός λαού με τις συνθήκες της ζωής. Όταν αυτές οι συνθήκες αλλάζουν, καθώς έχουν κάνει κατά τη διάρκεια των τελευταίων αιώνων, οι καλλιέργειες τίθενται υπό πίεση. Σήμερα συναντάμε διαφορετικές κουλτούρες όχι μόνο σε διαφορετικές ηπείρους, αλλά και σε διαφορετικές χώρες και ακόμη και τμήματα των χωρών. Ένας πολιτισμός δεν μπορεί ποτέ να είναι όλα τα πράγματα σε όλους τους ανθρώπους. Ότι είναι καλό για έναν μπορεί να είναι κακό για έναν άλλο. Στα Αγγλικά υπάρχει η έκφραση «Δεν μπορείς να έχεις την πίτα ολόκληρη και το σκύλο χορτάτο». Δεν μπορείς να έχεις μια πτυχή ενός πολιτισμού που σου αρέσει χωρίς να χρειάζεσαι άλλες πτυχές που μπορεί να μην σου αρέσουν τόσο πολύ.

Εάν συγκρίναμε ένα μεγάλο αριθμό των πολιτισμών σε όλο τον κόσμο, θα βλέπαμε ότι αν και ο καθένας είναι διαφορετικός, σε όλους παρατηρούνται τα ίδια πέντε βασικά προβλήματα της κοινωνικής ζωής. Κάθε πολιτισμός έχει αναπτύξει τις δικές του απαντήσεις σε κάθε ένα από τα προβλήματα αυτά. Μέσα από ότι είπαν για τις χώρες τους, τα πέντε εγγόνια στο παραμύθι μας, περιγράφονται αυτά τα πέντε βασικά προβλήματα.

Ταυτότητα

Η κόρη της Satu περιγράφει μια κουλτούρα, στην οποία κάθε άτομο μπορεί να ακολουθήσει το δικό του συμφέρον, χωρίς να χρειάζεται να σκεφτεί τους άλλους. Στις

θείες της δεν άρεσε αυτό, επειδή πίστευαν ότι κάθε άνθρωπος πρέπει να προσαρμοστεί με τους άλλους, ειδικά τους συγγενείς και τους φίλους. Πίστευαν ότι οι ομάδες στις οποίες ανήκει ο καθένας, καθορίζουν το ποιος είναι. Κατά την άποψή τους, ένα πρόσωπο πρέπει να είναι πιστό σε αυτές τις ομάδες, έτσι ώστε οι ομάδες να τον υποστηρίξουν σε στιγμές ανάγκης. Επίσης, ένα άτομο πρέπει να είναι πάντα εναρμονισμένο με τα άλλα μέλη της ομάδας.

Το βασικό πρόβλημα εδώ είναι η ταυτότητα, η σχέση μεταξύ του ατόμου και της ομάδας και μπορεί να είναι ένα φάσμα που κυμαίνεται από την ατομική ταυτότητα, ή τον ατομισμό, έως την ταυτότητα της ομάδας, ή τον κολεκτιβισμό. Η κόρη της Satu περιγράφει μια πολύ ατομικιστική κουλτούρα, ενώ οι άλλοι προτίμησαν μια πιο κολεκτιβιστική.

Οι πολιτισμοί των πιο πλούσιων χωρών του κόσμου είναι σχετικά ατομικιστικοί και των φτωχότερων χωρών είναι σχετικά κολεκτιβιστικοί. Αυτό είναι επίσης ιστορικά αλήθεια, καθώς οι χώρες έχουν γίνει πλουσιότερες και έχουν παράλληλα κινηθεί προς την ατομικιστική πλευρά του φάσματος. Ο κολεκτιβισμός μπορεί να θεωρηθεί ως μία προσαρμογή στη φτώχεια και στους περιορισμένους πόρους, και ο ατομικισμός ως μία προσαρμογή στον πλούτο και την αφθονία των πόρων. Ο πλούτος καθιστά ευκολότερο για τους ανθρώπους να φροντίσουν τον εαυτό τους μόνοι τους. Ωστόσο, μια ισορροπία μεταξύ του ατόμου και των άλλων είναι πάντα απαραίτητη. Σε μία κολεκτιβιστική κοινωνία, τα άτομα ενδέχεται να έχουν καταστείλει τις προσωπικές τους ταυτότητες και αυτό μπορεί να αποδειχθεί προβληματικό. Σε πολύ ατομικιστικές κοινωνίες, οι άνθρωποι μπορεί να αισθάνονται μοναξιά και απομόνωση, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται αντικοινωνικές συμπεριφορές ή τα άτομα να προσκολλώνται σε αυταπάτες της συνοχής της ομάδας.

Το ζήτημα της ταυτότητας είναι ζωτικής σημασίας και μεγάλης εμβέλειας και έχει επιπτώσεις σε πολλές πτυχές της επικοινωνίας. Οι αρχές για τον πολιτισμό έχουν αποκαλέσει τις διαφορετικές εκδηλώσεις του ίδιου φάσματος με διάφορα ονόματα: ατομικιστική / κολεκτιβιστική, χαμηλού περιεχομένου / υψηλού περιεχομένου, οικουμενικό / συγκεκριμένο, ειδικό / διάχυτο, εσωτερικού / εξωτερικού ελέγχου κ.ο.κ. Αυτή η ποικιλία στους όρους έχει προκύψει επειδή πολλοί μελετητές των πολιτισμών έχουν τονίσει τη σημασία του συγκεκριμένου φάσματος. Δείχνει πόσο πολύπλευρο είναι αυτό το βασικό κοινωνικό ζήτημα.

Ιεραρχία

Το δεύτερο βασικό ζήτημα είναι η ιεραρχία, ο βαθμός ανισότητας μεταξύ των ανθρώπων, που υποτίθεται ότι είναι μια φυσική κατάσταση. Αυτό το χαρακτηριστικό έχει ονομαστεί διαφορά ισχύος. Ο γιος της Dua περιγράφει μια κουλτούρα, στην οποία οι άνθρωποι πρέπει να είναι ίσοι, όπου η διαφορά ισχύος είναι μικρή. Σε μια τέτοια κοινωνία, εξακολουθεί να είναι αλήθεια ότι μερικοί άνθρωποι είναι καλύτεροι ηγέτες από τους άλλους, αλλά δεν θα κάνουν επίδειξη των δεξιοτήτων τους. Στις θείες της Dua δεν άρεσε αυτή η ιδέα, είτε επειδή ήθελαν ισχυρούς ηγέτες, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τους κακούς ανθρώπους, είτε επειδή πίστευαν στο σεβασμό προς τους εκπαιδευτικούς και τους γονείς. Αυτά τα χαρακτηριστικά σχετίζονται με μια μεγαλύτερη διαφορά ισχύος. Σε μια κοινωνία μεγάλης διαφοράς ισχύος, κανείς δεν πιστεύει ότι οι άνθρωποι είναι όλοι ίσοι (ή ακόμα ότι πρέπει να είναι) ή ότι πρέπει να έχουν τα ίδια προνόμια. Οι γονείς δεν είναι τα παιδιά, οι ηγέτες δεν είναι οπαδοί, και βασιλιάδες δεν είναι πολίτες.

Πολλοί ερευνητές έχουν μετρήσει το βαθμό της διαφοράς ισχύος σε διάφορες χώρες. Μια τέτοια μέτρηση είναι πάντα σχετική – καθώς συγκρίνει κανείς μια χώρα με άλλες χώρες, όπως ακριβώς έκαναν και οι αδελφές. Και εξαρτάται ποιους θα συμπεριλάβει η έρευνα, καθώς η διαφορά ισχύος διαφέρει στο εσωτερικό των χωρών και μικραίνει όσο ανεβαίνουμε στην κοινωνική κλίμακα. Μέσα στην Ευρώπη, αρκετές μελέτες έχουν αποκαλύψει ότι η διαφορά ισχύος στους Βόρειους και στους Δυτικούς Ευρωπαϊκούς πολιτισμούς είναι μικρότερη από ότι στις χώρες της Ανατολικής και της Νότιας Ευρώπης. Οι δύο περιοχές διαχωρίζονται, σε γενικές γραμμές και όχι συμπτωματικά, από τα σύνορα της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας. Μια παρόμοια γραμμή χωρίζει την Άγγλο-Αμερικάνικες χώρες από τις χώρες της Λατινικής Αμερικής.

Η ιεραρχία σχετίζεται με τον πλούτο, αλλά όχι τόσο έντονα όσο δηλώνει η ταυτότητά της. Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι όταν μια χώρα έχει γίνει πλουσιότερη, η διαφορά ισχύος έχει μειωθεί σε πολλές περιπτώσεις. Η μεγάλη διαφορά ισχύος είναι πιο εύκολο να διατηρηθεί σε κατάσταση φτώχειας και περιορισμένων πόρων.

Φύλο

Η κόρη της Tige περιγράφει μια κουλτούρα, στην οποία η φροντίδα για τους άλλους είναι πολύ σημαντική. Το μικρό είναι όμορφο και καλύτερο από την προσπάθεια για κάτι μεγάλο και επιβλητικό. Στην κουλτούρα της υπήρχε μικρή διαφορά μεταξύ της εκπαίδευσης των αγοριών και των κοριτσιών, καθώς και μεταξύ των ρόλων των μητέρων και των πατέρων. Οι άνδρες και οι γυναίκες φορούσαν τα ίδια ρούχα, πήγαιναν στα ίδια μέρη και είχαν τα ίδια δικαιώματα και υποχρεώσεις. Οι θείες της, προτιμούσαν μια πιο διακριτή κατανομή των ρόλων μεταξύ ανδρών και γυναικών. Οι άνδρες, όπως είπαν, θα πρέπει να είναι πιο σκληροί από ότι οι γυναίκες.

Το βασικό πρόβλημα εδώ επικεντρώνεται στους ρόλους των δύο φύλων και τον έλεγχο της επιθετικότητας. Έχει βρεθεί ότι σε όλες τις χώρες του κόσμου, η άνιση κατανομή των ρόλων μεταξύ ανδρών και γυναικών συμπίπτει με μια πιο σκληρή κοινωνία, στην οποία υπάρχει μεγαλύτερη έμφαση στην επίτευξη από ότι στη φροντίδα. Εάν οι άνδρες και οι γυναίκες είναι πιο ίσοι, το αποτέλεσμα είναι πιο «γυναικεία» χαρακτηριστικά μέσα στην κοινωνία ως σύνολο. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ζητάμε μια ισότιμη κατανομή των ρόλων μεταξύ των φύλων σε έναν πολιτισμό θηλυκότητας και μια άνιση κατανομή σε έναν πολιτισμό πιο κοντά στον ανδρισμό. Εναλλακτικές ονομασίες είναι προσανατολισμός στη φροντίδα έναντι του προσανατολισμού στα επιτεύγματα. Αυτά τα ονόματα έχουν το πλεονέκτημα να μη συγχέονται οι όροι με τους άνδρες και τις γυναίκες, αλλά είναι λιγότερο έντονα.

Η κόρη της Tiga περιγράφει έναν πολύ θηλυκό πολιτισμό, ενώ οι θείες της, προτίμησαν έναν πολιτισμό πιο κοντά στον ανδρισμό. Υπάρχουν μεγάλες διαφορές σε αυτό το φάσμα, ακόμη και μεταξύ των χωρών στο ίδιο μέρος του κόσμου. Για παράδειγμα, οι πολιτισμοί των Κάτω Χωρών και οι Σκανδιναβικές χώρες είναι πολύ κοντά στη θηλυκότητα, αλλά οι κουλτούρες της Γερμανίας, της Ελβετίας και της Αυστρίας είναι πολύ κοντά στον ανδρισμό. Η Κόστα Ρίκα και η Πορτογαλία είναι θηλυκές, αλλά η Κολομβία και οι περισσότερες άλλες χώρες της Λατινικής Αμερικής είναι αρσενικές. Η Ταϊλάνδη είναι θηλυκή, αλλά η Ιαπωνία είναι πολύ κοντά στον ανδρισμό. Η Βρετανία και οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι επίσης μάλλον κοντά στον ανδρισμό.

Αλήθεια

Ο γιος της Amrat περιγράφει μια κουλτούρα όπου οι άνθρωποι πιστεύουν ακράδαντα στην τάξη και στην αυτοπειθαρχία, όπου υπάρχουν σαφείς κανόνες και η Αλήθεια γράφεται με Α κεφαλαίο. Αυτό το είδος του πολιτισμού δεν ήταν πολύ φιλικό με τους ξένους. Οι θείες του σκέφτηκαν ότι αυτός ο πολιτισμός είναι άκαμπτος και δογματικός και προτιμούσαν μεγαλύτερη ανοχή στις διαφορές. Το βασικό πρόβλημα είναι το πώς οι άνθρωποι σε έναν πολιτισμό αντιμετωπίζουν το απρόβλεπτο ή το διφορούμενο. Έχει να κάνει με το άγχος ως βασικό ανθρώπινο συναίσθημα, ή με άλλα λόγια με το φόβο για το άγνωστο. Πολλοί άνθρωποι σε αυτό το είδος πολιτισμού πιστεύουν ότι αυτό που είναι διαφορετικό είναι επικίνδυνο. Αυτή η πτυχή του πολιτισμού έχει ονομαστεί αποφυγή της αβεβαιότητας σε αντίθεση με την ανοχή της αβεβαιότητας. Άγχος και η αναζήτηση της αλήθειας είναι στενά συνδεδεμένες. Ένα άλλο όνομα για αυτό το φάσμα είναι ο προσανατολισμός σε μία αλήθεια, σε αντίθεση με τον προσανατολισμό σε πολλές αλήθειες.

Η Amrat προσγειώθηκε σε έναν πολιτισμό όπου αποφεύγεται σε μεγάλο βαθμό η αβεβαιότητα και αυτή και η οικογένειά της είχε μάθει να αισθάνεται άνετα μέσα σε αυτό. Οι αδελφές της προτιμούσαν μεγαλύτερη ανοχή στις διαφορές. Η αποφυγή της αβεβαιότητας δεν είναι το ίδιο με την αποφυγή του κινδύνου. Εάν ο κίνδυνος μπορεί να αναγνωριστεί και να εκτιμηθεί, δεν αποτελεί συνεπώς απειλή για τους ανθρώπους που προέρχονται από πολιτισμούς με μεγάλη αποφυγή της αβεβαιότητας.

Η Ρωσία και οι χώρες των Βαλκανίων έχουν κουλτούρες με μεγάλη αποφυγή της αβεβαιότητας, όπως η Ιαπωνία, η Κορέα, το Μεξικό, το Βέλγιο και τη Γαλλία. Οι Γερμανικές χώρες έχουν ακόμη μεγαλύτερη αποφυγή της αβεβαιότητας. Οι Αγγλόφωνες χώρες και η Κίνα τείνουν να είναι πιο ανεκτικές προς την αβεβαιότητα. Η Σιγκαπούρη, η Τζαμάικα και η Δανία έχουν μεγάλη ανοχή προς την αβεβαιότητα.

Αρετή

Η κόρη της Λίμα περιγράφει μια κουλτούρα, στην οποία η σκληρή δουλειά και η επιμονή είναι σημαντικές αρετές και τα παιδιά διδάσκονταν να θυσιάζουν τις απολαύσεις του σήμερα προς όφελος των μελλοντικών τους απολαύσεων. Στις θείες της δεν άρεσε αυτό το είδος της χώρας. Η μία την αποκάλεσε τσιγκούνικη, υπολογίστρια και ψυχρή. Έτσι κι αλλιώς, αυτός που αποταμιεύει για αργότερα δεν μπορεί οικονομικά να αγοράζει δώρα και φαγητό για τους φίλους του σήμερα.

Το βασικό πρόβλημα είναι η επιλογή ανάμεσα στις μελλοντικές και στις παρούσες αρετές. Αυτή η πτυχή του πολιτισμού ονομάζεται μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, σε αντίθεση με τον βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Το ζήτημα της αρετής είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην Ασία και εξηγεί γιατί είναι δύσκολο για τους μη-Ασιάτες να κατανοήσουν αυτή την πολιτιστική έννοια. Ενώ οι Ευρωπαίοι και οι Αμερικανοί ανησυχούν περισσότερο για την αλήθεια, οι Ασιάτες έχουν στενότερη σχέση με την αρετή. Έτσι, σε κάποιο βαθμό, τα θέματα της αλήθειας και της αρετής είναι συμπληρωματικές έννοιες στις κοινωνίες. Και οι δύο σχετίζονται με τη στάση μιας κοινωνίας προς το χρόνο και τις παραδόσεις.

Πολλές χώρες της Ανατολικής Ασίας, όπως η Κίνα και η Ιαπωνία, θεωρούνται ότι έχουν μακροχρόνιο προσανατολισμό, αλλά κάποιες άλλες όχι, για παράδειγμα, οι Φιλιππίνες. Οι περισσότερες Ευρωπαϊκές και Αμερικανικές χώρες έχουν βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Οι Ολλανδοί, με μια φήμη στην Ευρώπη για την τσιγκουνιά τους, έχουν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό με βάση τα Ευρωπαϊκά πρότυπα. Οι χώρες της Αφρικής και το Πακιστάν, αντίθετα, έχουν βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό.

Συμπέρασμα

Όλοι οι άνθρωποι μοιάζουν μεταξύ τους κατά έναν τρόπο, επειδή είναι βιολογικά του ίδιου είδους. Όλοι οι άνθρωποι είναι επίσης μοναδικά άτομα και κάθε άτομο είναι διαφορετικό από οποιονδήποτε άλλο στον κόσμο. Τρίτον, όλοι οι άνθρωποι είναι, επίσης, κοινωνικά όντα και από την πρώιμη βρεφική ηλικία ακόμη, διδάσκονται πώς να επιβιώσουν σε έναν κοινωνικό κόσμο. Αυτό περιλαμβάνει την αντιμετώπιση των πέντε μεγάλων θεμάτων που μόλις εξηγήσαμε: ταυτότητα, ιεραρχία, φύλο, αλήθεια και αρετή. Ο τρόπος με τον οποίο μια ομάδα ανθρώπων λύνει αυτά τα πέντε θέματα είναι αυτό που αποκαλούμε πολιτισμό. Ο κόσμος του παιδιού σε κάθε κουλτούρα είναι γεμάτος με σύμβολα, ήρωες και τελετουργικά που μαζί ενσαρκώνουν την εκ νέου δημιουργία αυτής της κουλτούρας. Πίσω από αυτές τις εκδηλώσεις είναι οι αξίες του πολιτισμού, για τις οποίες τα πέντε εγγόνια μίλησαν στη γιαγιά τους και τις θείες τους στην ιστορία μας. Επειδή αυτές οι αξίες διδάσκονται από τη γέννηση, εκδηλώνονται με παρόμοιους τρόπους στην κοινωνία: μέσα από την οικογένεια, το σχολείο, το χώρο εργασίας και άλλα. Με τον ίδιο τρόπο, συμβαίνουν σε όλες τις ηλικίες, στα δύο φύλα και σε όλα τα επαγγέλματα και καθορίζουν τους ρόλους αυτών των διαφορετικών οντοτήτων στην κοινωνία.

Αυτές οι πολιτιστικές αξίες μπορεί να κυμαίνονται από υψηλές σε χαμηλές στις πέντε διαστάσεις του πολιτισμού που αντιστοιχούν στα πέντε θέματα. Κάθε διάσταση εκτείνεται σε ένα φάσμα από τη μια ακραία θέση στην άλλη όσον αφορά το συγκεκριμένο κοινωνικό ζήτημα. Οι αντίθετοι πόλοι της κάθε διάστασης ονομάζονται σύμφωνα με τους όρους που ορίζουν την κάθε διάσταση.

Αξία Διαστάσεων

Διάσταση	Ένα άκρο	Άλλο άκρο
Ταυτότητα	κολεκτιβισμός	Ατομικισμός
Ιεραρχία	Μεγάλη διαφορά ισχύος	Μικρή διαφορά ισχυος
Φύλλο	Θηλυκότητα	Ανδρισμός
Αλήθεια	Ισχυρή αποφυγή αβεβαιότητας	Ασθενής αποφυγή
Αρετή	Μακροπρόθεσμο	Βραχυπρόθεσμο

Βασικά Στοιχεία του Πολιτισμού

A. Ο Πολιτισμός Είναι Προβληματικός

Έχουμε τώρα θα εισαχθεί σε ένα ευρέως αποδεκτό ορισμό της εθνικής κουλτούρας και σας δίνεται ένα πρότυπο για τη μελέτη των αξιών των πολιτισμών. Υπάρχουν, ωστόσο, ακόμη πολλές προβληματικές πτυχές του πολιτισμού.

- Ο πολιτισμός δεν είναι μία καθολικά αποδεκτή έννοια και υπάρχουν πάρα πολλοί διαφορετικοί τρόποι για να καθοριστεί. Ωστόσο, όλοι οι ορισμοί περιλαμβάνουν, όπως και εμείς, την αίσθηση ότι ο πολιτισμός αφορά τον κοινωνικό κόσμο – καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι διάφορες ομάδες ατόμων δομούν τις ζωές τους.

Μόλις αρχίσετε να εξετάζετε τον πολιτισμό, προκύπτει το πρόβλημα του που θα σταματήσετε. Θα συμπεριλάβετε όλες τις σχετικές αξίες, όπως δημογραφικά στοιχεία, επίπεδα κατάστασης, συνεργασίες και ταυτότητες, ή μήπως θα περιορίσει τον εαυτό σας σε μία ή δύο κατηγορίες; Σε αυτό το βιβλίο, τα εμπειρικά στοιχεία σχετικά με τις εθνικές κουλτούρες είναι ένα σημείο εκκίνησης. Οι εθνικοί πολιτισμοί αποτελούν τον κοινωνικό ιστό στον οποίο κάθε άτομο έχει μια θέση. Οι εθνικές ή οι τοπικές υποκουλτούρες μπορούν να λειτουργήσουν με τρόπο που να είναι ανάλογες με την εθνική κουλτούρα, αλλά συνήθως δε διαθέτουν σχολικά συστήματα, νομικά συστήματα και άλλους κοινωνικούς θεσμούς, που τα έθνη χρησιμοποιούν για να ενισχύσουν τα συστήματα αξιών τους. Οι υποκουλτούρες που σχετίζονται με το επάγγελμα ή την ηλικία είναι συνήθως διακυμάνσεις της εθνικής κουλτούρας. Αυτές οι ομάδες υποκουλτούρας μπορούν να έχουν τους δικούς τους ήρωες, σύμβολα και τελετουργικά, αλλά μοιράζονται τις αξίες της εθνικής κουλτούρας, μέσα στην οποία δραστηριοποιούνται.

- Υπάρχει επίσης το ζήτημα του ποιος αποφασίζει ποιοι είναι οι κανόνες για κάθε δεδομένο πολιτισμό και ποιος είναι ο νόμιμος διερμηνέας των κανόνων αυτών. Φυσικά, οι κανόνες αυτοί παρουσιάζονται στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και διαρκώς ενισχύονται και μεταβάλλονται.

- Ο πολιτισμός εκδηλώνεται μόνο μέσω της κοινωνικής δράσης, που λαμβάνει χώρα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Για παράδειγμα, τα πολιτικά γεγονότα ή οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορεί να αλλάξουν δραστικά το πλαίσιο στο οποίο ζουν οι άνθρωποι. Μια αλλαγή στο πλαίσιο ωστόσο, δε συνιστά από μόνη της μια αλλαγή στην κουλτούρα, αν και ασκεί πίεση για τον πολιτισμό. Οι επιπτώσεις του πολιτισμού και του πλαισίου δεν είναι εύκολο να διαχωριστούν. Είναι εύκολο να παρερμηνευθεί ένα φαινόμενο στο πλαίσιο και να θεωρηθεί φαινόμενο του πολιτισμού, ή το αντίστροφο. Μπορεί κανείς να δει τις συνέπειες του πολιτισμού παντού ή πουθενά.

- Επειδή ο πολιτισμός είναι τόσο πολύπλοκος και δυναμικός, τα προβλήματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας το κάνουν πολύ δύσκολο να υπολογιστεί.

- Ίσως τα πρόσωπα που είναι μέλη ενός πολιτισμού να μην είναι σε θέση να περιγράψουν τον πολιτισμό τους με ακρίβεια και λεπτομέρειες, με έναν τρόπο δηλαδή που θα μπορούσε να γίνει αποδεκτός από ένα άλλο άτομο, που είναι επίσης μέλος της ίδιας κουλτούρας, ή κατανοητή από ένα άτομο το οποίο δεν είναι μέλος της κουλτούρας αυτής. Τα συστήματα αξιών είναι σιωπηρά και η συνειδητή σκέψη αψηφά τις αξίες.

Συνοψίζοντας, η κοινωνική φύση του πολιτισμού τον καθιστά ένα σχετικά άπιαστο φαινόμενο.

B. Πολιτισμός δεν Είναι η Προσωπικότητα

Δεν είναι πάντα εύκολο να διαχωρίσουμε την προσωπική συμπεριφορά από τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά. Σε κάθε διαπολιτισμική συνάντηση, υπάρχει πάντα ο πειρασμός να αισθανόμαστε ότι οι άλλοι έχουν κακό χαρακτήρα ή κακές προθέσεις, αντί να συνειδητοποιούμε ότι ενεργούν σύμφωνα με διαφορετικούς κανόνες.

Οι άνθρωποι από ατομικιστικές κουλτούρες μπορεί να αποδώσουν τη συμπεριφορά σύμφωνα με τον πολιτισμό στον προσωπικό χαρακτήρα πιο εύκολα, καθώς είναι λιγότερο πιθανό να αντιληφθούν την επιρροή της ομάδας. Δεν τους αρέσει να

κατηγοριοποιούνται σε μια ομάδα, σαν να μην είναι ο καθένας τους μοναδικό άτομο. Δυσκολεύονται να συνειδητοποιήσουν ότι και οι δύο είναι μοναδικά άτομα και μοιράζονται μια κοινή κουλτούρα με τους συμπατριώτες και τις συμπατριώτισσες τους. Οι άνθρωποι από κολεκτιβιστικές κουλτούρες μπορεί να κάνουν το αντίθετο λάθος: αποδίδουν τη συμπεριφορά των ατόμων σε μια ομάδα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το περιστατικό της Φρανκφούρτης, όπου οι κολεκτιβιστικοί Βόρειο-Κορεάτες πίστευαν ότι οι Ηνωμένες Πολιτείες ήταν πίσω από την εξευτελιστική μεταχείριση που υπέστη η αντιπροσωπεία τους και όχι απλώς κάποια μέλη του προσωπικού ασφαλείας μιας αεροπορικής εταιρείας.

Όταν οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και προέρχονται από διαφορετικούς πολιτισμούς, οι πολιτιστικές τους αξίες θα μπορούσαν να τους κάνουν να πουν ή να κάνουν πράγματα που εσφαλμένως γίνονται αντιληπτά ως ενέργειες από πρόθεση. Στους πολιτισμούς υπάρχουν μερικά στερεότυπα είδη λαθών, ως αποτέλεσμα των διαφορών κατά μήκος των διαστάσεων του πολιτισμού. Ας δώσουμε μια πολύ απλουστευμένη παρατήρηση μερικών από αυτά.

Σε μια προφανή αναλογία των διαστάσεων του πολιτισμού, η ψυχολογία διακρίνει επίσης πέντε διαστάσεις: τη διαφάνεια, την ευσυνειδησία, την εξωστρέφεια, την τερπνότητα και τον νευρωτισμό. Αυτό δεν είναι το μέρος για να συζητήσουμε αυτές τις «πέντε μεγάλες» διαστάσεις της προσωπικότητας, αλλά μόνο για να προειδοποιήσουμε τον αναγνώστη να γνωρίζει τη διάκριση, καθώς οι πέντε διαστάσεις από την ψυχολογία είναι εντελώς διαφορετικές έννοιες από τις πέντε διαστάσεις του εθνικού πολιτισμού.

Ψευδής αποδόσεις πολιτισμών βασισμένες σε συμπεριφορές

Ακροατής που είναι πολιτισμικά πιο...	...μπορεί να παρερμηνεύσει κουλτούρες βασισμένες σε συμπεριφορές
Κολεκτιβιστής	Προσβλητικός, άκαρδος, αγενής
Ατομικιστής	Ανέντιμος , διεφθαρμένος
Με μεγάλη διαφορά ισχύος	Ασεβής, ανάρμοστος, αγενής
Με μικρή διαφορά ισχύος	Αυταρχικός, άκαμπτος(για άτομα με υψηλό κοινωνικό στάτους), δειλία (για άτομα με χαμηλό κοινωνικό στάτους)
Θηλυπρεπής	Επιθετικά ,επιδεικτικά (για άνδρες), ότι παίζουν την " γατούλα" (για γυναίκες)
Αρρενωπός	Αδυναμία (για άνδρες), όχι θυληκότητα (για τις γυναίκες)
Με ισχυρή αποφυγή αβεβαιότητας	Χωρίς αρχές , ανήθικη
Με ασθενή αποφυγή αβεβαιότητας	Άκαμπτη, παρανοϊκή
Μακροπρόθεσμα προσανατολισμένος	Ανεύθυνη , σπατάλη χρημάτων
Βραχυπρόθεσμα προσανατολισμένος	Τσιγκούνικη , ψυχρή

Γ. Πολιτισμικές και Γλωσσικές Διαφορές

Θα μπορούσε κανείς να αναρωτηθεί εάν οι διαφορές στην εθνική κουλτούρα έχουν σχέση με τις γλωσσικές διαφορές. Γνωρίζουμε ότι κάθε γλώσσα έχει το δικό της λεξιλόγιο και το ύφος της και είναι πολύ δύσκολο να μεταφράσουμε τα βιβλία χωρίς να χαθούν οι λεπτότερες αποχρώσεις και έννοιες. Αυτό είναι κατανοητό. Κάθε γλώσσα έχει εξελιχθεί μαζί με την κοινωνία που τη χρησιμοποιεί και έτσι οι γλωσσικές διαφορές

μεταξύ των χωρών συνήθως οδηγούν σε διαφορές στον πολιτισμό. Το αντίστροφο δεν ισχύει πάντα, όμως. Αποδεικνύεται ότι το γεγονός ότι δύο πολιτισμοί έχουν την ίδια γλώσσα δεν σημαίνει απαραίτητα ότι μοιράζονται την ίδια κουλτούρα. Δύο χώρες μπορεί να διαφέρουν σημαντικά στον πολιτισμό, ακόμη κι αν οι άνθρωποι τους μιλούν την ίδια γλώσσα. Πάρτε, για παράδειγμα, την περίπτωση των Κάτω Χωρών και της Φλάνδρας, το γειτονικό βόρειο τμήμα του Βελγίου. Οι δύο χώρες μοιράζονται ανοιχτά σύνορα και μια κοινή γλώσσα, αν και διαφέρουν στη διάλεκτο, οι εθνικοί τους πολιτισμοί είναι εντελώς διαφορετικοί και ήταν έτσι για πολλούς αιώνες. Ο ιστορικός λόγος μπορεί να εντοπιστεί με βάση τη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία.

Παρά το γεγονός ότι οι διαστάσεις του εθνικού πολιτισμού είναι ανεξάρτητες η μία με την άλλη, ορισμένες από αυτές εμφανίζονται μαζί σε ομάδες χωρών. Αυτό συμβαίνει κυρίως στην Ευρώπη, όπου οι χώρες του Νότου χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη διαφορά ισχύος, πιο έντονο ανδρισμό και ισχυρότερη αποφυγή της αβεβαιότητας από ότι οι βόρειες. Το όριο μεταξύ αυτών των ομάδων χωρών ακολουθεί λίγο ή πολύ την πρώην οριοθέτηση της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας. Η αντίθεση μεταξύ του Βελγίου και των Κάτω Χωρών είναι μια περίπτωση μεμονωμένη, επειδή το Βέλγιο έχει μια λατινική κουλτούρα, με επιρροές από τη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία, ενώ η Ολλανδία έχει επηρεαστεί ελάχιστα από τους Ρωμαίους σε όλους τους τομείς. Εδώ παρουσιάζεται μία ανάλυση από έναν Ολλανδό που εργάζεται στο Βέλγιο για μια Ολλανδική εταιρία καθαρισμού.

Κανονισμοί στην Εταιρία Καθαρισμού

Κατά τη διάρκεια της εργασίας μου ως βοηθός του περιφερειακού διευθυντή σε μια εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες καθαρισμού στο Βέλγιο, ήρθα σε επαφή με πολλούς

ανθρώπους. Επειδή έπρεπε να συντάσσω νέα προγράμματα καθαρισμού και υπολογισμούς κόστους για νέους και παλιούς πελάτες, γνώρισα όλους τους εργαζόμενους, τόσο στην έδρα της επιχείρησης όσο και τους εργαζόμενους σε διάφορα άλλα σημεία.

Το πρώτο πράγμα που παρατήρησα ήταν η σχέση ανάμεσα σε έναν ανώτερο και έναν υφιστάμενο. Οι εντολές από έναν ανώτερο έπρεπε να ακολουθηθούν και δεν αμφισβητούνταν. Οι άτυποι κανόνες μεταξύ των ανθρώπων από διαφορετικές θέσεις στην ιεραρχία ήταν ελάχιστοι. Για παράδειγμα, οι γραμματείς δεν έτρωγαν μαζί με τους προϊστάμενούς τους. Οι υφιστάμενοι περίμεναν από τους ανώτερους τους να τους πουν τι να κάνουν. Όταν μίλησα με τους ανθρώπους στο κατώτερο εργασιακό επίπεδο, πάντα με αποκαλούσαν «κύριο» αν και τους είχα πει το όνομά μου. Περίμεναν, επίσης, να τους πω τι να κάνουν, ακόμη και αν εκείνοι είχαν περισσότερη εμπειρία στους τομείς τους από ότι εγώ. Αυτό ήταν δύσκολο για μένα στην αρχή. Μερικές φορές οι άνθρωποι με κοίταζαν με έκπληξη όταν έκανα κάτι που δεν περίμεναν, για παράδειγμα, όταν βοήθησα να φέρουν κάποια οικολογικά δομικά υλικά καθαρισμού – δουλειά, η οποία στα μάτια τους ήταν ακατάλληλη για τη θέση μου. Ορισμένοι Βέλγοι εκτίμησαν αυτό το ύφος, αλλά η στάση μου αυτή δημιούργησε επίσης κάποια σύγχυση.

Οι Βέλγοι ήταν συνηθισμένοι να τηρούν κανόνες και όταν απουσίαζαν οι κανόνες, ήθελαν μια άμεση και σαφή απόφαση ή εντολή από τον προϊστάμενό τους. Τα ωράρια εργασίας και οι περιγραφές θέσεων εργασίας έπρεπε να είναι πολύ λεπτομερείς. Αν κάτι δεν πήγαινε καλά, οι εργαζόμενοι συχνά ανέφεραν ως δικαιολογία τις περιγραφές των θέσεων εργασίας τους και τα χρονοδιαγράμματα των εργασιών τους και έλεγαν ότι σύμφωνα με αυτά, δεν είχαν κάνει τίποτα λάθος. Μου πήρε αρκετό καιρό να καταφέρω να ξεδιαλύνω τα μπερδέματα αυτά. Μερικές φορές ήταν σαν να μιλούσαμε διαφορετική γλώσσα .

Το είδος της εργασίας, που είχε κανείς, ήταν επίσης πολύ σημαντικό. Για τους Βέλγους, μια καλή δουλειά σήμαινε υψηλή εκτίμηση στην κοινωνία. Σχεδόν ο καθένας προσπαθούσε να βελτιώσει ή τη θέση του ή τουλάχιστον να φανεί πιο σημαντικός. Επίσης, τα χρήματα ήταν πολύ σημαντικά. Δεν ήταν μόνο ότι τα χρήματα που κέρδιζε κανείς στη δουλειά του καθόριζαν το είδος της δουλειάς του, αλλά επίσης τα χρήματα αυτά του έδιναν τη δυνατότητα να αγοράσει ένα μεγάλο και όμορφο σπίτι και ένα μεγάλο αυτοκίνητο.

Σε αυτή την ιστορία εμπλέκονται τρεις διαστάσεις του πολιτισμού: η διαφορά ισχύος, η αποφυγή της αβεβαιότητας και ο ανδρισμός. Πρώτον, οι διαφορές στη διαφορά ισχύος είναι ολοφάνερα στη δουλειά αυτού του νεαρού διαχειριστή. Το Βέλγιο έχει μια μεγαλύτερη διαφορά ισχύος από τις Κάτω Χώρες. Σε σύγκριση με τους Ολλανδούς, οι Βέλγοι είχαν συνηθίσει σε μία απόλυτη ιεραρχία και μια στρωματοποιημένη κοινωνική ζωή. Δεύτερον, οι δύο χώρες βρίσκονται στα δύο άκρα στην κλίμακα της αποφυγής της αβεβαιότητας. Το Βέλγιο έχει μια ισχυρότερη αποφυγή της αβεβαιότητας από τις Κάτω Χώρες. Για τον Ολλανδό, οι Βέλγοι εμφανίστηκαν να έχουν εμμονή με λεπτομερείς οδηγίες. Τέλος, υπάρχει μια σημαντική διαφορά στα επίπεδα του ανδρισμού μεταξύ των Βέλγων και των Ολλανδών. Ο Βέλγικος πολιτισμός βρίσκεται πιο κοντά στον ανδρισμό. Ο Ολλανδός αντιλαμβάνεται ότι οι Βέλγοι ήθελαν να κάνουν τους εαυτούς τους να φαίνονται καλύτεροι.

Η φαινομενική ευκολία επαφής που τους δίνει η κοινή γλώσσα, έκρυψε μια σημαντική διαφορά στις οργανωτικές πρακτικές. Η παρατήρηση του Ολλανδού, «Μερικές φορές ήταν σαν να μιλούσαμε μια διαφορετική γλώσσα», κρύβει κάποια αλήθεια. Οι λέξεις μπορεί να σημαίνουν το ίδιο στις δύο χώρες, αλλά δεν χρησιμοποιούνται με τον ίδιο τρόπο, επειδή οι κανόνες σχετικά με το ποιος πρέπει να μιλήσει σε ποιον και για τι είναι διαφορετικοί.

Η Συνειδητοποίηση των Πολιτισμικών Διαφορών

Θα επανεξετάσουμε τώρα κάθε μία από τις πέντε βασικές διαστάσεις του πολιτισμού μέσα από δέκα αληθινές ιστορίες. Αν και σε έναν πραγματικό πολιτισμό η ζωή ποτέ δεν εκδηλώνεται ως καθαρά μονοδιάστατη, κάθε μία από τις ιστορίες που ακολουθούν έχει τονίσει πως ένα ή περισσότερα από τα βασικά ζητήματα μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στις διαπολιτισμικές συναντήσεις. Κάθε μία από τις ιστορίες στην ακόλουθη άσκηση εμφανίζεται σε δύο εκδόσεις: μία «εργασία» και μια «επισημάνση». Η άσκηση δοκιμάζει την ικανότητά σας να αναγνωρίζετε τις πολιτισμικές διαφορές, όπως αυτές απεικονίζονται στις ιστορίες, με βάση αυτά που έχετε μάθει μέχρι τώρα για τις πέντε διαστάσεις του πολιτισμού.

Ο Καλεσμένος του Γάμου

Ένας Αμερικάνος προσλήφθηκε ως εξωτερικός σύμβουλος για να αξιολογήσει την πρόοδο ενός έργου ανάπτυξης στην Ινδονησία. Ο σύμβουλος ήδη υποπτευόταν από άλλες πηγές ότι το πρόβλημα οφείλεται σε κακή διαχείριση από τον Βόρειο-Ευρωπαϊό επικεφαλής του σχεδίου. Αυτή η υποψία του επιβεβαιώθηκε από έναν Ινδονήσιο μηχανικό, παρόλο που ο ίδιος δεν ήταν πρόθυμος να το αποκαλύψει. Από τα στοιχεία αυτά, ο σύμβουλος κατέληξε ότι ο υπεύθυνος του έργου ήταν στην πραγματικότητα μια απόλυτη αποτυχία. Ο σύμβουλος, στη συνέχεια, ρώτησε τον Ινδονήσιο αν είχε πει στον επικεφαλής του έργου, ότι δεν έκανε σωστά τη δουλειά του. «Αυτό δεν μπορώ να το κάνω έτσι» είπε ο Ινδονησίας. «Γιατί όχι;» ρώτησε ο σύμβουλος. Ο Ινδονήσιος μηχανικός απάντησε: «Ήταν καλεσμένος στο γάμο μου».

Δείτε αν μπορείτε να προσδιορίσετε ποιες λέξεις και φράσεις δείχνουν τις πολιτιστικές διαφορές μεταξύ της Αμερικής και της Ινδονησίας. Στη συνέχεια να τις υπογραμμίσετε. Έπειτα, διαβάστε ποιες λέξεις και φράσεις επιλέξαμε για να επισημάνετε στο παρακάτω κείμενο. Ακολουθεί μια συζήτηση της ερμηνείας μας, όπου προσδιορίζονται οι έννοιες, αναλύεται την κατάσταση και παρέχονται οι συμφραζόμενες έννοιες.

Ένας Αμερικάνος προσλήφθηκε ως εξωτερικός σύμβουλος για να αξιολογήσει την πρόοδο ενός έργου ανάπτυξης στην Ινδονησία. Ο σύμβουλος ήδη υποπτευόταν από άλλες πηγές ότι το πρόβλημα οφείλεται σε κακή διαχείριση από τον Βόρειο-Ευρωπαϊό επικεφαλής του σχεδίου. Αυτή η υποψία του επιβεβαιώθηκε από έναν Ινδονήσιο μηχανικό, παρόλο που ο ίδιος δεν ήταν πρόθυμος να το αποκαλύψει. Από τα στοιχεία αυτά, ο σύμβουλος κατέληξε ότι ο υπεύθυνος του έργου ήταν στην πραγματικότητα μια απόλυτη αποτυχία. Ο σύμβουλος, στη συνέχεια, ρώτησε τον Ινδονήσιο αν είχε πει στον επικεφαλής του έργου, ότι δεν έκανε σωστά τη δουλειά του. «Αυτό δεν μπορώ να το κάνω έτσι» είπε ο Ινδονησίας. «Γιατί όχι;» ρώτησε ο σύμβουλος. Ο Ινδονήσιος μηχανικός απάντησε: «Ήταν καλεσμένος στο γάμο μου».

Συζήτηση: Ταυτότητα

Προσδιορισμός της έννοιας: Στο λογαριασμό αυτό οι διαφορές μεταξύ ενός κολεκτιβιστικού μέλους μίας ομάδας και ενός ατομικιστικού «αουτσάιντερ» είναι σαφείς και σημαντικές.

Ανάλυση: Τα κολεκτιβιστικά μέλη της εταιρίας όπου πραγματοποιήθηκε η έρευνα, είχαν την κολεκτιβιστική αξία της προστασίας του ενός από τον άλλο από τις απειλές από άτομα εκτός της ομάδας τους. Σε ένα σύστημα κολεκτιβιστικών αξιών, ο εξωτερικός έλεγχος δεν είναι επιθυμητός. Ο εξωτερικός σύμβουλος έγινε μια απειλή για τον τοπικό Ευρωπαϊό διαχειριστή, ο οποίος είχε κερδίσει το καθεστώς του στην ομάδα, όπως υποδεικνύεται από το γεγονός ότι είχε προσκληθεί στο γάμο του μηχανικού. Παρά το γεγονός ότι ο τοπικός διευθυντής και ο εξωτερικός σύμβουλος ήταν και οι δύο αλλοδαποί, αξιολογήθηκαν διαφορετικά: ο τοπικός διευθυντής είχε γίνει δεκτός ως «μέλος» και ως εκ τούτου απαίτησε - και έλαβε - την προστασία των άλλων έναντι οποιασδήποτε εξωτερικής απειλής. Η διαφορά κατά μήκος του φάσματος του ατομικισμού και του κολεκτιβισμού είναι επίσης εμφανής στην άμεση ανάκριση από τον Αμερικάνο, σε αντίθεση με το έμμεσο ύφος του Ινδονήσιου.

Νόημα: Αντί να εντοπίσει το πρόβλημα ως κακή διαχείριση από ένα μεμονωμένο μέλος της ομάδας (από τον Ευρωπαϊό διαχειριστή), η αποστολή του πρέπει να είναι περισσότερο η αποκατάσταση της αρμονίας μέσα στην συλλογικότητα της τοπικής εταιρείας. Μια λύση θα ήταν να εκπαιδεύσει ξανά τον Ευρωπαϊό διαχειριστή, προκειμένου αυτός να κάνει καλύτερη δουλειά, διατηρώντας έτσι το ρόλο του στην ομάδα. Εάν ο Ευρωπαίος διευθυντής τιμωρηθεί, τότε ολόκληρη η συλλογική ομάδα μπορεί να το αντιληφθεί αυτό ως τιμωρία της ίδιας και να ανταποκριθούν αναλόγως, ανεξάρτητα από την πρόθεση του εξωτερικού συμβούλου. Εάν, ωστόσο, καθίσταται αναγκαίο να αφαιρεθούν τα καθήκοντα του Ευρωπαϊού διαχειριστή, αυτό θα ήταν καλύτερο να γίνει από ένα αυτσαίντερ, όπως ο εξωτερικός σύμβουλος. Μετά από όλα, ο ίδιος πιθανώς ποτέ δε «θα προσκληθεί στο γάμο του διαχειριστή έργου», να το πω έτσι, και ποτέ δεν θα γίνει μέλος της ομάδας. Θα ήταν πολύ δύσκολο και ίσως αδύνατο για τους άλλους να αποκλείσουν τον Ευρωπαϊό διαχειριστή, ανεξάρτητα με το πόσο αποτυχημένος είναι στις αρμοδιότητές του.

Η Rebecca Dooley, μία Αμερικανίδα σύμβουλος, ανατρέχει σε μία εμπειρία που είχε στο παρελθόν.

Ο Υποψήφιος για τη Θέση Εργασίας

Ταξίδεψα από το Λονδίνο στο Άμστερνταμ για μία δουλειά για μια εταιρεία τεχνολογίας των ΗΠΑ. Μαζί μου ήταν ο επικεφαλής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού για όλες τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, ο οποίος ήταν Ιρλανδός και ο οποίος είχε τη συγκεκριμένη θέση για δεκαέξι χρόνια. Αρχίσαμε να συζητάμε το θέμα της κατανόησης και την επιχειρηματική δραστηριότητα σε διαφορετικές κουλτούρες, όταν ξαφνικά έσκυψε και είπε με ζήλο με τη χαρακτηριστική ιρλανδική προφορά του, «Ότι κι αν κάνετε, δεν θέλετε να δραστηριοποιηθείτε επαγγελματικά με τους Ολλανδούς!». Τον ρώτησα γιατί όχι, και ξεκίνησε να μου εξηγεί.

«Ήμουν πολύ κοντά στο να προσλάβω έναν Ολλανδό συνάδελφο να γίνει διευθυντής μάρκετινγκ. Είχε όλες τις ικανότητες, την εμπειρία και καλές συστάσεις και είχε εντυπωσιάσει όλους τους άλλους διευθυντές της περιοχής κατά τη διάρκεια της συνέντευξής μας. Ακριβώς όταν ήμασταν στο τελικό στάδιο της πρόσληψης του, ρώτησε αν θα ήταν δυνατό να εργάζεται σαράντα οκτώ ώρες την εβδομάδα, μέσα σε τέσσερις ημέρες της εβδομάδας. Ήμουν κατάπληκτος και του είπα ότι αυτό θα ήταν αδιανόητο και σταμάτησα τη διαδικασία της πρόσληψης. Συνειδητοποίησα ότι θα ήταν αδύνατο να δεσμευτεί για την εταιρεία όπως περιμέναμε, έχοντας τέτοια στάση από την αρχή.

Ήταν μόνο τριάντα τριών ετών, για όνομα του Θεού. Τι θα έκανε ένας τέτοιος νεαρός άνδρας με τρεις ημέρες την εβδομάδα ρεπό?! Όχι μόνο αυτό, αλλά κάθε φορά που έχω

διαπραγματευτεί μια ευκαιρία με έναν πιθανό Ολλανδό υποψήφιο, εκείνος πάντα πρέπει να πάει στο σπίτι του και να μιλήσει για τα πάντα με τη σύζυγο και την οικογένειά του πριν δώσει μία απάντηση. Εγώ, παίρνω τις επιχειρηματικές αποφάσεις και έπειτα ενημερώνω τη γυναίκα μου. Εμπιστεύομαι την κρίση μου να είναι προς το συμφέρον όλων μας. Αυτό δε συμβαίνει στην Ολλανδία! Οι γυναίκες έχουν τη δύναμη να ασκήσουν βέτο σε κάθε ευκαιρία ανά πάσα στιγμή. Σας λέω ότι είναι οι γυναίκες που φορούν τα παντελόνια εκεί! Το θέμα είναι ότι με όλα αυτά που συμβαίνουν, ποτέ δεν θα καταφέρετε τίποτα εάν εργάζεστε με τους Ολλανδούς!»

Καθώς προσγειωνόμασταν και θαυμάζαμε την οργάνωση των κήπων με τουλίπες και τα θερμοκήπια που εκτείνονταν για μίλια κάτω από μας, σχολίασα ότι σίγουρα φαινόταν οι Ολλανδοί να έχουν καταφέρει αρκετά πράγματα. Αργότερα, στο γραφείο του Άμστερνταμ, παρατήρησα ότι από όλα τα στελέχη εκεί, μόνο ένας ήταν Ολλανδός. Δυστυχώς όμως, δεν μπόρεσα να τον συναντήσω γιατί εκείνη την περίοδο βρισκόταν σε διακοπές.

Μπορείτε να βρείτε τις φράσεις και τις προτάσεις που έχουν πολιτισμική σημασία; Και πάλι υπογραμμίστε τις φράσεις αυτές και μετά διαβάστε το παρακάτω κείμενο, όπου έχουμε υπογραμμίσει τις σημαντικές λέξεις και φράσεις.

Ταξίδεψα από το Λονδίνο στο Άμστερνταμ για μία δουλειά για μια εταιρεία τεχνολογίας των ΗΠΑ. Μαζί μου ήταν ο επικεφαλής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού για όλες τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, ο οποίος ήταν Ιρλανδός και ο οποίος είχε τη συγκεκριμένη θέση για δεκαέξι χρόνια. Αρχίσαμε να συζητάμε το θέμα της κατανόησης και την επιχειρηματική δραστηριότητα σε διαφορετικές κουλτούρες, όταν ξαφνικά έσκυψε και

είπε με ζήλο με τη χαρακτηριστική ιρλανδική προφορά του, «Ότι κι αν κάνετε, δεν θέλετε να δραστηριοποιηθείτε επαγγελματικά με τους Ολλανδούς!». Τον ρώτησα γιατί όχι, και ξεκίνησε να μου εξηγεί.

«Ήμουν πολύ κοντά στο να προσλάβω έναν Ολλανδό συνάδελφο να γίνει διευθυντής μάρκετινγκ. Είχε όλες τις ικανότητες, την εμπειρία και καλές συστάσεις και είχε εντυπωσιάσει όλους τους άλλους διευθυντές της περιοχής κατά τη διάρκεια της συνέντευξής μας. Ακριβώς όταν ήμασταν στο τελικό στάδιο της πρόσληψης του, ρώτησε αν θα ήταν δυνατό να εργάζεται σαράντα οκτώ ώρες την εβδομάδα, μέσα σε τέσσερις ημέρες της εβδομάδας. Ήμουν κατάπληκτος και του είπα ότι αυτό θα ήταν αδιανόητο και σταμάτησα τη διαδικασία της πρόσληψης. Συνειδητοποίησα ότι θα ήταν αδύνατο να δεσμευτεί για την εταιρεία όπως περιμέναμε, έχοντας τέτοια στάση από την αρχή.

Ήταν μόνο τριάντα τριών ετών, για όνομα του Θεού. Τι θα έκανε ένας τέτοιος νεαρός άνδρας με τρεις ημέρες την εβδομάδα ρεπό?! Όχι μόνο αυτό, αλλά κάθε φορά που έχω διαπραγματευτεί μια ευκαιρία με έναν πιθανό Ολλανδό υποψήφιο, εκείνος πάντα πρέπει να πάει στο σπίτι του και να μιλήσει για τα πάντα με τη σύζυγο και την οικογένειά του πριν δώσει μία απάντηση. Εγώ, παίρνω τις επιχειρηματικές αποφάσεις και έπειτα ενημερώνω τη γυναίκα μου. Εμπιστεύομαι την κρίση μου να είναι προς το συμφέρον όλων μας. Αυτό δε συμβαίνει στην Ολλανδία! Οι γυναίκες έχουν τη δύναμη να ασκήσουν βέτο σε κάθε ευκαιρία ανά πάσα στιγμή. Σας λέω ότι είναι οι γυναίκες που φορούν τα παντελόνια εκεί! Το θέμα είναι ότι με όλα αυτά που συμβαίνουν, ποτέ δεν θα καταφέρετε τίποτα εάν εργάζεστε με τους Ολλανδούς!»

Καθώς προσγειωνόμασταν και θαυμάζαμε την οργάνωση των κήπων με τουλίπες και τα θερμοκήπια που εκτείνονταν για μίλια κάτω από μας, σχολίασα ότι σίγουρα φαινόταν οι Ολλανδοί να έχουν καταφέρει αρκετά πράγματα. Αργότερα, στο γραφείο του Άμστερνταμ, παρατήρησα ότι από όλα τα στελέχη εκεί, μόνο ένας ήταν Ολλανδός.

Δυστυχώς όμως, δεν μπόρεσα να τον συναντήσω γιατί εκείνη την περίοδο βρισκόταν σε διακοπές.

Συζήτηση: Φύλο

Προσδιορισμός της έννοιας: Σχεδόν κάθε φράση που ειπώθηκε από τον Ιρλανδό διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού μιλά για το τυπικό είδος των παρανοήσεων που συμβαίνουν μεταξύ των ανθρώπων από τις δύο χώρες που διαφέρουν στη διάσταση του ανδρισμού. Οι Ιρλανδοί προέρχονται από μία χώρα που βρίσκεται πιο κοντά στον ανδρισμό, ενώ η Ολλανδία βρίσκεται πιο κοντά στη θηλυκότητα.

Ανάλυση: Ο Ιρλανδός δεν κατάλαβε ότι το αίτημα του Ολλανδού υποψήφιου βασιζόταν στον πολιτισμό του. Αντίθετα χρησιμοποίησε το δικό του πλαίσιο αναφοράς για να το ερμηνεύσει και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο υποψήφιος δεν μπορούσε να δεσμευτεί με την εταιρία. Αυτό τον οδήγησε να απορρίψει ένα εξαιρετικό υποψήφιο.

Νόημα: Είναι δυνατόν δύο πολιτισμικά διαφορετικοί άνθρωποι να

διαφωνούν σχετικά με τη συμπεριφορά τους, χωρίς κανένας από τους δύο να είναι «λάθος» εφ' όσον μπορούν να συμφωνήσουν σχετικά με τους κοινούς στόχους τους. Όταν οι συμπεριφορές ερμηνεύονται έξω από πολιτιστικό τους πλαίσιο, από αυτές τις συμπεριφορές προκύπτουν συνήθως λανθασμένα συμπεράσματα, με αποτέλεσμα να γίνονται παρεξηγήσεις. Οι Ολλανδοί είναι πολύ εργατικοί, αλλά δίνουν μεγάλη αξία στον ιδιωτικό χρόνο τους. Η πρωταρχική κοινωνική διάκριση είναι το σπίτι σε σχέση με την εργασία, όχι ο κόσμος των ανδρών έναντι των γυναικών. Για την ακρίβεια, οι θέσεις

εργασίας όπου ο εργαζόμενος εργάζεται μόνο τέσσερις μέρες την εβδομάδα, δεν είναι κάτι σπάνιο στην Ολλανδία και η οικονομία δε φαίνεται να πλήγεται αρνητικά από αυτό. Όσο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, με έναν τέτοιο διευθυντή προσλήψεων, ο οποίος κατέχει αυτή τη θέση για δεκαέξι χρόνια, δεν είναι παράλογο ότι δεν υπήρχαν Ολλανδοί διευθυντές στην επιχείρηση. Αυτό δείχνει πως η διαδικασία πρόσληψης μπορεί να κάνει την εταιρική κουλτούρα να ακολουθεί τον εθνικό πολιτισμό, ακόμη και στις πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Αυτή είναι η ιστορία ενός νεαρού Ολλανδού, πέντε χρόνια μετά το περιστατικό.

Ακραία Φιλοξενία

Όταν ήμουν δεκαπέντε χρονών, έπαιζα ποδόσφαιρο σε κλειστό χώρο. Ήμουν μέλος μιας πολύ καλής ομάδας, όπου όλα τα μέλη ήμασταν φίλοι. Μια φορά παίξαμε ενάντια στην ομάδα Maluku, η οποία ήταν ο μεγαλύτερος αντίπαλός μας. Η Maluku είναι μια ένωση για τους ανθρώπους από τα νησιά Maluku στην Ινδονησία, πολλοί από τους οποίους ζουν στην Ολλανδία. Μετά το παιχνίδι, το οποίο χάσαμε 5 προς 1, προσκληθήκαμε στην καντίνα (μπαρ) του Maluku Club. Ολόκληρες οι οικογένειες βρίσκονταν εκεί. Επέμειναν να καθίσουμε και να φάμε και να πιούμε μαζί τους. Ένωσα πολύ άβολα. Ήταν όλοι χαλαροί και φιλικοί και φαίνονταν να χαίρονται να είναι μαζί μας, αλλά με κάποιο τρόπο ήμουν πολύ φοβισμένος από την εξαιρετική φιλοξενία τους. Αφού έμεινα εκεί για λίγο, σηκώθηκα και πήγα στην τουαλέτα και έμεινα εκεί για μισή ώρα. Καθώς έπλενα τα χέρια μου, ήρθε ο προπονητής της ομάδας Maluku. Με ρώτησε πού είχα πάει για τόση

ώρα και του είπα ότι είχα πάει να ξεκουραστώ γιατί είχα φοβερό στομαχόπονο. Όταν φτάσαμε και πάλι το κυλικείο, το πάρτι φαινόταν να συνεχίζεται. Αν και δεν ήθελα να στεναχωρήσω τους οικοδεσπότες μου, δεν μπορούσα να πάω πίσω εκεί. Είπα στον προπονητή της ομάδας Maluku ότι εξακολουθούσα να αισθάνομαι άσχημα και του ζήτησα να με αφήσει μόνο μου για ένα λεπτό. Όταν ο προπονητής πήγε πάλι με τους άλλους, εγώ πήρα την τσάντα μου, έτρεξα έξω από το κτίριο και πήγα στο σπίτι μου.

Οι άνθρωποι των νησιών Maluku εξακολουθούν να πιστεύουν ότι είχα στομαχόπονο εκείνο το βράδυ. Αν ήξεραν ότι έφυγα γιατί ένιωσα φοβισμένος από τη φιλοξενία τους, είμαι βέβαιος ότι θα στεναχωριούνταν. Είμαι σίγουρος ότι θα νομίσουν ότι δεν τους συμπάθησα. Έχω πάει σε παρόμοιες συγκεντρώσεις από τότε και έχω βιώσει τη χαρά και τη ζεστασιά που αυτοί οι άνθρωποι είναι σε θέση να μοιραστούν τόσο εύκολα. Τότε όμως, ήταν κάτι νέο και κάπως περίεργο για μένα.

Μπορείτε να βρείτε τις φράσεις και τις προτάσεις που έχουν πολιτισμική σημασία; Και πάλι υπογραμμίστε τις φράσεις αυτές και μετά διαβάστε το παρακάτω κείμενο, όπου έχουμε υπογραμμίσει τις σημαντικές λέξεις και φράσεις.

Όταν ήμουν δεκαπέντε χρονών, έπαιζα ποδόσφαιρο σε κλειστό χώρο. Ήμουν μέλος μιας πολύ καλής ομάδας, όπου όλα τα μέλη ήμασταν φίλοι. Μια φορά παίξαμε ενάντια στην ομάδα Maluku, η οποία ήταν ο μεγαλύτερος αντίπαλός μας. Η Maluku είναι μια ένωση για τους ανθρώπους από τα νησιά Maluku στην Ινδονησία, πολλοί από τους οποίους ζουν στην Ολλανδία. Μετά το παιχνίδι, το οποίο χάσαμε 5 προς 1, προσκληθήκαμε στην καντίνα (μπαρ) του Maluku Club. Ολόκληρες οι οικογένειες βρίσκονταν εκεί. Επέμειναν να καθίσουμε και να φάμε και να πιούμε μαζί τους. Ένιωσα πολύ άβολα. Ήταν όλοι

χαλαροί και φιλικοί και φαίνονταν να χαίρονται να είναι μαζί μας, αλλά με κάποιο τρόπο ήμουν πολύ φοβισμένος από την εξαιρετική φιλοξενία τους. Αφού έμεινα εκεί για λίγο, σηκώθηκα και πήγα στην τουαλέτα και έμεινα εκεί για μισή ώρα. Καθώς έπλενα τα χέρια μου, ήρθε ο προπονητής της ομάδας Maluku. Με ρώτησε πού είχα πάει για τόση ώρα και του είπα ότι είχα πάει να ξεκουραστώ γιατί είχα φοβερό στομαχόπονο. Όταν φτάσαμε και πάλι το κυλικείο, το πάρτι φαινόταν να συνεχίζεται. Αν και δεν ήθελα να στεναχωρήσω τους οικοδεσπότες μου, δεν μπορούσα να πάω πίσω εκεί. Είπα στον προπονητή της ομάδας Maluku ότι εξακολουθούσα να αισθάνομαι άσχημα και του ζήτησα να με αφήσει μόνο μου για ένα λεπτό. Όταν ο προπονητής πήγε πάλι με τους άλλους, εγώ πήρα την τσάντα μου, έτρεξα έξω από το κτίριο και πήγα στο σπίτι μου.

Οι άνθρωποι των νησιών Maluku εξακολουθούν να πιστεύουν ότι είχα στομαχόπονο εκείνο το βράδυ. Αν ήξεραν ότι έφυγα γιατί ένιωσα φοβισμένος από τη φιλοξενία τους, είμαι βέβαιος ότι θα στεναχωριούνταν. Είμαι σίγουρος ότι θα νομίσουν ότι δεν τους συμπάθησα. Έχω πάει σε παρόμοιες συγκεντρώσεις από τότε και έχω βιώσει τη χαρά και τη ζεστασιά που αυτοί οι άνθρωποι είναι σε θέση να μοιραστούν τόσο εύκολα. Τότε όμως, ήταν κάτι νέο και κάπως περίεργο για μένα.

Συζήτηση: Ταυτότητα

Προσδιορισμός της έννοιας: Σε αυτήν την ιστορία, η ατομική ταυτότητα έναντι της ταυτότητας της ομάδας διακυβεύεται, όπως φαίνεται από το υπογραμμισμένο κείμενο.

Ανάλυση : Η ομάδα Maluku είχε κολεκτιβιστικές αξίες. Σύμφωνα με αυτές τις αξίες, αντιμετώπισαν την αντίπαλη ομάδα ως επίτιμους προσκεκλημένους τους και συνεπώς,

ως «μέρος της οικογένειας». Τα αγόρια από την Ολλανδία, από την άλλη πλευρά, ήταν ατομικιστές και δεν είχαν συνηθίσει να είναι τόσο κοντά το ένα το άλλο. Σημειώστε ότι το αγόρι δεν κάνει απολύτως καμία αναφορά στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του. Μιλάει με το «εγώ» και όχι με το «εμείς» και θέλει να μείνει μόνος του. Παγιδευμένος ανάμεσα στο φόβο του να ενταχθεί στην ομάδα και να μην προσβάλει τους οικοδεσπότες του, το αγόρι ισχυρίστηκε ότι είχε μία σωματική ασθένεια. Στις περισσότερες κουλτούρες αυτό είναι μία αποδεκτή δικαιολογία για να μην ακολουθήσει κάποιος τους τοπικούς κανόνες.

Νόημα: Είναι σημαντικό ότι αυτό το γεγονός είναι ακόμα σημαντικό για τον Ολλανδό, ακόμη και πέντε χρόνια μετά που συνέβη. Μία ισχυρή σύγκρουση πολιτισμών συνέβη στην ιστορία αυτή, από την οποία ο ίδιος μαθαίνει ακόμα και πέντε χρόνια αργότερα. Είναι πλέον σε θέση να κατανοήσει καλύτερα τον κολεκτιβιστικό πολιτισμό των Μαλίκου και είναι σε θέση να προσαρμόσει την κοινωνική συμπεριφορά του σε παρόμοιες πολιτιστικές καταστάσεις.

Παράλληλα, η σημασία της ήττας ερμηνεύεται τελείως διαφορετικά σε κάθε πολιτισμό. Αν το αγόρι ήταν μέλος μίας κουλτούρας που βρίσκεται πιο κοντά στον ανδρισμό, τότε οι συμπαίκτες του μπορεί να μην ήταν πρόθυμοι να γιορτάσουν με αυτούς που τους νίκησαν. Αλλά σε μια κουλτούρα που βρίσκεται πιο κοντά στη θηλυκότητα, όπως η Ολλανδική, η ήττα δεν είναι μεγάλη υπόθεση και δεν θα έκανε καμία διαφορά στην ιστορία, αν η ομάδα του αγοριού είχε κερδίσει 5-1.

Μισός Έλληνας

Μια πολυεθνική εταιρεία είχε μία μονάδα παραγωγής στην Ελλάδα. Τα κεντρικά γραφεία στις ΗΠΑ διόρισαν τον Nick Νικόπουλο ως διευθυντή, ο οποίος γεννήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες, όπως και οι γονείς του, αλλά με ελληνική καταγωγή. Αποστολή του ήταν να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα χωρίς να απολύσει ανθρώπους. Ο Nick ανυπομονούσε να ξεκινήσει. Σκέφτηκε ότι θα ξεκινήσει με τη δημιουργία καλών εργασιακών σχέσεων με τους υπάρχοντες εργαζόμενους. Πρώτη ενέργεια του ήταν να καλέσει τους διευθυντές κάθε βάρδιας για συναντήσεις. Τους είπε σε σπαστά ελληνικά, «Θέλω να ξεκινήσω μία διαδικασία υπολογισμού της αποδοτικότητας. Από τη στιγμή που έχετε εργαστεί εδώ περισσότερο καιρό από ότι εγώ, θα ήθελα να ζητήσω τη γνώμη σας σχετικά με τη καλύτερη διάρκεια μιας σειράς εργασιών.»

Προς δυσάρεστη έκπληξή του, οι διευθυντές κοιτούσαν προς τα κάτω χωρίς να μιλούν, έως ότου ένας από τους παλαιότερους τελικά είπε, «Κύριε, είσαι το αφεντικό. Γιατί δεν μπορείς απλά να μας πεις τι να κάνουμε;» Ο Nick άρχισε να συνειδητοποιεί ότι ο ίδιος δεν ήταν τόσο Έλληνας όσο πίστευε όσο ήταν στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Τώρα ξαναδιαβάστε την ιστορία και υπογραμμίστε τις φράσεις που δηλώνουν πολιτισμικές διαφορές. Στη συνέχεια, διαβάστε και μάθετε πώς μπορεί να ερμηνευθεί το περιστατικό.

Μια πολυεθνική εταιρεία είχε μία μονάδα παραγωγής στην Ελλάδα. Τα κεντρικά γραφεία στις ΗΠΑ διόρισαν τον Nick Νικόπουλο ως διευθυντή, ο οποίος γεννήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες, όπως και οι γονείς του, αλλά με ελληνική καταγωγή. Αποστολή του ήταν να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα χωρίς να απολύσει ανθρώπους. Ο Nick ανυπομονούσε να ξεκινήσει. Σκέφτηκε ότι θα ξεκινήσει με τη δημιουργία καλών εργασιακών σχέσεων με τους υπάρχοντες εργαζόμενους. Πρώτη ενέργεια του ήταν να καλέσει τους διευθυντές κάθε βάρδιας για συναντήσεις. Τους είπε σε σπαστά ελληνικά, «Θέλω να ξεκινήσω μία διαδικασία υπολογισμού της αποδοτικότητας. Από τη στιγμή που έχετε εργαστεί εδώ περισσότερο καιρό από ότι εγώ, θα ήθελα να ζητήσω τη γνώμη σας σχετικά με τη καλύτερη διάρκεια μιας σειράς εργασιών.»

Προς δυσάρεστη έκπληξή του, οι διευθυντές κοιτούσαν προς τα κάτω χωρίς να μιλούν, έως ότου ένας από τους παλαιότερους τελικά είπε, «Κύριε, είσαι το αφεντικό . Γιατί δεν μπορείς απλά να μας πεις τι να κάνουμε;» Ο Nick άρχισε να συνειδητοποιεί ότι ο ίδιος δεν ήταν τόσο Έλληνας όσο πίστευε όσο ήταν στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Συζήτηση: Ιεραρχία

Προσδιορισμός της έννοιας: Το κείμενο με έντονα στοιχεία δείχνει ότι ο Nick προέρχεται από έναν πολιτισμό με μικρή διαφορά ισχύος, ενώ οι διευθυντές του προέρχονται από έναν πολιτισμό με μεγάλη διαφορά ισχύος.

Ανάλυση: Το να απευθυνθεί στους υφιστάμενούς του, ή να θέλει να αλλάξει τα πράγματα, δεν είναι κάτι κακό. Οι παρεξηγήσεις προέκυψαν όταν ο Nick ζήτησε τις απόψεις τους. Από την πλευρά τους, αυτό ήταν ένα σημάδι αδύναμης ηγεσίας. Αλλά

και πάλι η μεγάλη διαφορά ισχύος, τους έκανε να διστάζουν να το πουν αυτό στο πρόσωπό του Nick. Αν ο Nick είχε πρώτα κάνει μια ομιλία που να δείχνει σταθερότητα και να δίνει μια αίσθηση του σκοπού, θα μπορούσε να θέσει ερώτηση του αργότερα με μεγαλύτερη επιτυχία.

Νόημα: Ο Nick πήρε ως δεδομένο ότι θα μπορούσε να εφαρμόσει τη συνηθισμένη του προσέγγιση των ΗΠΑ με τους Έλληνες διευθυντές. Ήταν ελληνικής καταγωγής και μίλησε τη γλώσσα τους. Αλλά αναγνώρισε πάρα πολύ αργά ότι αυτό δεν ήταν αρκετό. Με τον προβληματισμό και την πρακτική, θα αποκτήσει μια διαπολιτισμική ταυτότητα, με την ικανότητα να μετακινείται από τα Αμερικάνικα στα Ελληνικά δεδομένα και πάλι πίσω. Αυτό θα του επιτρέψει να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του, ενώ ταυτόχρονα θα διατηρήσει τη μεγάλη διαφορά ισχύος που προτιμούν οι εργαζόμενοί του.

Ο George Bush στην Ιαπωνία

Το 1991 ο Αμερικανός πρόεδρος Τζορτζ Μπους ο πρεσβύτερος ταξίδεψε στην Ιαπωνία για μια εμπορική αποστολή. Συνοδευόταν από αρκετούς από τους κορυφαίους μεγιστάνες του επιχειρηματικού χώρου από τις Ηνωμένες Πολιτείες. Η αποστολή τους ήταν να συζητήσουν εμπορικούς κανονισμούς. Αυτό που πραγματικά ήθελε ήταν να περιορίσει τον ιαπωνικό ανταγωνισμό. Παραπονέθηκαν ότι οι Ιάπωνες είχαν κατακλύσει την ΗΠΑ με τα προϊόντα τους, διατηρώντας παράλληλα τα σύνορά τους κλειστά για τα αμερικανικά προϊόντα, τα οποία ήταν προκαλούσαν περικοπές στις θέσεις εργασίας στις ΗΠΑ.

Οι Ιάπωνες δεν εντυπωσιάστηκαν. Τόνισαν το γεγονός ότι ένας Αμερικάνος διευθυντής κερδίζει περίπου δύο εκατομμύρια δολάρια ετησίως, το οποίο είναι έξι φορές όσο κερδίζει ένας Ιάπωνας διευθυντής, ενώ οι Ιάπωνες πληρώνουν περισσότερους φόρους. Αυτά τα χρήματα πρέπει να πάνε στην επιχείρηση, είπαν. Στην Ιαπωνία, εξήγησαν, όταν η επιχείρηση υφίσταται μια ύφεση, ο Διευθύνων Σύμβουλος κόβει τον δικό του μισθό πριν από τον μισθό οποιουδήποτε άλλου. Εάν οι Αμερικάνοι διευθυντές νοιαζόταν περισσότερο για το μέλλον των εταιρειών τους και λιγότερο για τους δικούς τους τραπεζικούς λογαριασμούς, είπαν οι Ιάπωνες, τα προβλήματα των επιχειρήσεων τους, θα είχαν λυθεί. Προφανώς, η εμπορική διαφορά δεν διευθετήθηκε. Παράλληλα, λίγοι Αμερικανοί συμφώνησαν ανοιχτά με το συλλογισμό των Ιαπώνων, μεταξύ των οποίων ήταν ο Μπιλ Κλίντον, ο φιλόδοξος κυβερνήτης του Αρκάνσας, ο οποίος ήθελε να θέσει υποψηφιότητα για Πρόεδρος.

Διαβάστε ξανά την ιστορία και υπογραμμίστε τις σημαντικές λέξεις και φράσεις. Μετά διαβάστε τη δική μας εκδοχή.

Το 1991 ο Αμερικανός πρόεδρος Τζορτζ Μπους ο πρεσβύτερος ταξίδεψε στην Ιαπωνία για μια εμπορική αποστολή. Συνοδευόταν από αρκετούς από τους κορυφαίους μεγιστάνες του επιχειρηματικού χώρου από τις Ηνωμένες Πολιτείες. Η αποστολή τους ήταν να συζητήσουν εμπορικούς κανονισμούς. Αυτό που πραγματικά ήθελε ήταν να περιορίσει τον ιαπωνικό ανταγωνισμό. Παραπονέθηκαν ότι οι Ιάπωνες είχαν κατακλύσει την ΗΠΑ με τα προϊόντα τους, διατηρώντας παράλληλα τα σύνορά τους κλειστά για τα αμερικανικά προϊόντα, τα οποία ήταν προκαλούσαν περικοπές στις θέσεις εργασίας στις ΗΠΑ.

Οι Ιάπωνες δεν εντυπωσιάστηκαν. Τόνισαν το γεγονός ότι ένας Αμερικάνος διευθυντής κερδίζει περίπου δύο εκατομμύρια δολάρια ετησίως, το οποίο είναι έξι φορές όσο κερδίζει ένας Ιάπωνας διευθυντής, ενώ οι Ιάπωνες πληρώνουν περισσότερους φόρους. Αυτά τα χρήματα πρέπει να πάνε στην επιχείρηση, είπαν. Στην Ιαπωνία, εξήγησαν, όταν η επιχείρηση υφίσταται μια ύφεση, ο Διευθύνων Σύμβουλος κόβει τον δικό του μισθό πριν από τον μισθό οποιουδήποτε άλλου. Εάν οι Αμερικάνοι διευθυντές νοιαζόταν περισσότερο για το μέλλον των εταιρειών τους και λιγότερο για τους δικούς τους τραπεζικούς λογαριασμούς, είπαν οι Ιάπωνες, τα προβλήματα των επιχειρήσεων τους, θα είχαν λυθεί. Προφανώς, η εμπορική διαφορά δεν διευθετήθηκε. Παράλληλα, λίγοι Αμερικανοί συμφώνησαν ανοιχτά με το συλλογισμό των Ιαπώνων, μεταξύ των οποίων ήταν ο Μπιλ Κλίντον, ο φιλόδοξος κυβερνήτης του Αρκάνσας, ο οποίος ήθελε να θέσει υποψηφιότητα για Πρόεδρος.

Συζήτηση: Αρετή και Ταυτότητα

Προσδιορισμός της έννοιας: Η απάντηση των Ιαπώνων βασίζεται τόσο στον βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό όσο και στον ατομικισμό των Αμερικανών.

Ανάλυση: Η «μεγάλη εικόνα» ήταν πιο σημαντική για τους Ιάπωνες επιχειρηματίες από ότι για τους Αμερικανούς. Οι Ιάπωνες τόνισαν τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα της επιχείρησης και τη συλλογική ευημερία της. Οι Αμερικανοί ήταν πιο συγκεντρωμένοι να πετύχουν το στόχο τους με την αλλαγή των εμπορικών και δασμολογικών ρυθμίσεων. Σκόπευαν να εντυπωσιάσουν τους Ιάπωνες, φέρνοντας μερικούς από τους πιο ισχυρούς και πάμπλουτους επιχειρηματίες τους. Στις Ηνωμένες Πολιτείες αυτοί είναι πολιτιστικοί ήρωες και έχουν μεγάλο σεβασμό. Οι Ιάπωνες αντεπιτέθηκαν τονίζοντας αυτό που οι ίδιοι αντιλαμβάνονταν ως ανήθικο προσωπικό πλούτο των Αμερικανών διευθυντών.

Αυτό που ξεκίνησε ως μια συζήτηση των εμπορικών κανόνων κατέληξε με δύο πολύ διαφορετικά κοινωνικά συστήματα να επικρίνει το ένα το άλλο. Κατά συνέπεια, δεν έμειναν μόνο οι ειδικοί κανόνες άλυτοι, αλλά τώρα η συζήτηση είχε κλιμακωθεί σημαντικά, καθιστώντας το μέλλον των συζητήσεων ακόμη πιο δύσκολο. Παρεμπιπτόντως, επειδή τόσο οι ΗΠΑ όσο και η Ιαπωνία είναι πολιτισμοί πολύ κοντά στον ανδρισμό, η διαμάχη θεωρείται ως ένας κατάλληλος τρόπος αντιμετώπισης των διαφωνιών και από τις δύο πλευρές και μπορεί ακόμη και να συμβάλει στον αμοιβαίο σεβασμό, αν όχι σε μια συμφωνία.

Νόημα: Υπάρχει μια σημαντική διαφορά μεταξύ των ατομικιστικών

πολιτισμών που δίνουν έμφαση σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, όπως οι Αγγλικοί πολιτισμοί και των κολεκτιβιστικών πολιτισμών που υπογραμμίζουν τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, όπως τους Ιάπωνες. Προκειμένου να επιτευχθεί συμφωνία μεταξύ των δύο αυτών θέσεων, είναι πιο αποτελεσματικό και για τις δύο πλευρές να εξετάσουν το μακροπρόθεσμο πλαίσιο στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Δεν είναι σύμπτωση ότι οι Ασιάτες έχουν ρητά του τύπου, «Αν κάνεις έναν Αμερικάνο να περιμένει αρκετό καιρό, θα καταφέρεις να τον κάνεις να υπογράψει οτιδήποτε». Αν είχαν δώσει μεγαλύτερη έμφαση στα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, οι Αμερικανοί δεν θα είχαν παραιτηθεί από κάθε διαπραγματευτική ισχύ, ενώ οι Ιάπωνες θα είχαν νιώσει ότι γίνονται κατανοητοί. Οι Ιάπωνες, από την άλλη πλευρά, θα δυσκολεύονταν να αγνοήσουν το μακροπρόθεσμο πλαίσιο και τις συνέπειές των άμεσων αποφάσεών τους.

Ακολουθεί η ιστορία του Fernando, ενός νεαρού άνδρα από την Ισπανία.

Ο Fernando και η Χαρτοπετσέτα

Πριν από δύο χρόνια έζησα για δεκαπέντε ημέρες κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού με μία οικογένεια Ιρλανδών. Την πρώτη μέρα, όταν κάθισα στο τραπέζι για φαγητό, συνειδητοποίησα ότι δεν υπήρχε χαρτοπετσέτα δίπλα στο πιάτο μου. Ζήτησα από την Ιρλανδή γυναίκα που με φιλοξενούσε μία χαρτοπετσέτα και αυτή αντέδρασε σαν να είχα ζητήσει το πιο παράξενο πράγμα στον κόσμο. Ένωσα άσχημα γιατί σκέφτηκα ότι νόμιζαν ότι ήμουν βρωμιάρης και χρειαζόμουν μια χαρτοπετσέτα για να καθαρίσω ότι ήμουν έτοιμος να λερώσω. Ωστόσο, ήμουν σίγουρος ότι η συμπεριφορά μου ήταν σωστή. Στη συνέχεια, μου έδωσε μία χαρτοπετσέτα και για τις υπόλοιπες μέρες έκανε το ίδιο, όχι μόνο για μένα αλλά και για την υπόλοιπη οικογένεια.

Παρακαλώ υπογραμμίστε τις λέξεις και τις φράσεις που έχουν πολιτισμική σημασία. Μετά συγκρίνετε τις επιλογές σας με τις δικές μας.

Πριν από δύο χρόνια έζησα για δεκαπέντε ημέρες κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού με μία οικογένεια Ιρλανδών. Την πρώτη μέρα, όταν κάθισα στο τραπέζι για φαγητό, συνειδητοποίησα ότι δεν υπήρχε χαρτοπετσέτα δίπλα στο πιάτο μου. Ζήτησα από την Ιρλανδή γυναίκα που με φιλοξενούσε μία χαρτοπετσέτα και αυτή αντέδρασε σαν να είχα ζητήσει το πιο παράξενο πράγμα στον κόσμο. Ένωσα άσχημα γιατί σκέφτηκα ότι νόμιζαν ότι ήμουν βρωμιάρης και χρειαζόμουν μια χαρτοπετσέτα για να καθαρίσω ότι ήμουν έτοιμος να λερώσω. Ωστόσο, ήμουν σίγουρος ότι η συμπεριφορά μου ήταν σωστή. Στη συνέχεια, μου έδωσε μία χαρτοπετσέτα και για τις υπόλοιπες μέρες έκανε το ίδιο, όχι μόνο για μένα αλλά και για την υπόλοιπη οικογένεια.

Συζήτηση: Αλήθεια

Προσδιορισμός της έννοιας: Η παρεξήγηση οφείλεται στην αποφυγή της αβεβαιότητας. Ο νεαρός από την Ισπανία είναι συνηθισμένος σε σταθερά σύμβολα και τελετουργίες, ενώ η ιρλανδική οικογένεια φαίνεται λιγότερο τυπική.

Ανάλυση: Η χαρτοπετσέτα κατέληξε να συμβολίζει τη δομή και την τάξη

στην οποία ο νεαρός από την Ισπανία ήταν συνηθισμένος. Σε απάντηση στην προτίμησή του Fernando, η μητέρα της οικογένειας του παρείχε απλόχερα μια χαρτοπετσέτα. Παρά το γεγονός ότι ο Fernando πήρε αρχικά την απάντηση της γυναίκας ως προσβολή, πιθανώς αξιολόγησε διαφορετικά την απάντησή της την επόμενη μέρα, όταν εκείνη έδωσε σε όλους τους άλλους μια χαρτοπετσέτα, που δείχνει ότι δεν σκέφτηκε με τον τρόπο που νόμισε αρχικά ο Fernando. Η απάντηση των μελών της ιρλανδικής οικογένειας ήταν τόσο διορατική και γενναιόδωρη. Μπορεί να είχαν συζητήσει για την απογοήτευσή του μεταξύ τους μετά το πρώτο γεύμα και να αποφάσισαν να χρησιμοποιούν όλοι χαρτοπετσέτες κατά τη διάρκεια του υπολοίπου της παραμονής του Fernando. Δεν καταδίκασαν το νεαρό άνδρα για το αίτημά του ή τη δυσφορία του. Αντίθετα, προσάρμοσαν τη δική τους συμπεριφορά για να τον διευκολύνουν.

Νόημα: Ο πολιτισμός γίνεται γνωστός μέσω συμβόλων. Μερικά από αυτά είναι απλοί όπως μια χαρτοπετσέτα. Ωστόσο, ακόμη και τα τυπικά σύμβολα μπορούν να έχουν ισχυρή επιρροή στις σχέσεις και στην τελική επιτυχία ή την αποτυχία μιας συνάντησης. Στην περίπτωση αυτή, οι προσδοκίες του νεαρού άνδρα τα γεύματα να περιλαμβάνουν χαρτοπετσέτες ικανοποιήθηκαν και με το να δώσει χαρτοπετσέτες σε όλους τους άλλους, η μητέρα της οικογένειας που τον φιλοξενούσε επικύρωσε την προτίμησή του

νεαρού άνδρα. Οι πολιτισμοί με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας έχουν αυστηρούς κανόνες για την καθαριότητα. Μόλις η οικογένεια κατάλαβε την ανάγκη του νεαρού για τη δομή, ήταν σε θέση να υποστηρίξει τις προτιμήσεις του, χωρίς να θέσει σε κίνδυνο την ακεραιότητα της δικής της προτίμησης για ένα πιο ανεπίσημο ύφος. Αυτό είναι χαρακτηριστικό της επαφής μεταξύ των ανθρώπων ανάμεσα σε πολιτισμούς με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας και ανοχή στην αβεβαιότητα: τα άτομα που προέρχονται από πολιτισμούς που έχουν ανοχή προς την αβεβαιότητα, είναι πιο πιθανό να προσαρμοστούν.

Ακολουθεί η ιστορία μίας νεαρής γυναίκας από την Ολλανδία. Μπορείτε να εντοπίσετε ποιες διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας υπερισχύουν;

Στην Παμπ

Έχω παρατηρήσει αγόρια από τη Γερμανία και από την Ολλανδία στην παμπ το βράδυ. Μου κάνει εντύπωση κάθε φορά ότι υπάρχουν τεράστιες διαφορές μεταξύ των Ολλανδών και των Γερμανών, που ζουν τόσο κοντά ο ένας στο άλλο.

Τα αγόρια από τη Γερμανία βγαίνουν έξω με τα αγόρια. Βγαίνουν έξω με τα κορίτσια μόνο όταν τυχαίνει να είναι φίλες τους. Επίσης, η βραδινή έξοδος στη Γερμανία είναι για να συζητούν τα προβλήματα του κόσμου, όπως για το περιβάλλον, τον πόλεμο, την πολιτική και την οικονομία. Επιλέξτε οποιοδήποτε θέμα, και θα χαρούν να το συζητήσουν. Οι Γερμανοί μιλούν πολύ για τα ιδανικά και τις απόψεις τους. Σε

συζητήσεις μεταξύ των Γερμανών και των Ολλανδών φοιτητών, έχω παρατηρήσει πολλές παρανοήσεις, διότι οι Γερμανοί μιλάνε μόνο για ιδεώδη, ενώ οι Ολλανδοί μιλούσαν για το τι θα μπορούσε να γίνει για να ξεπεραστούν οι σημερινές δυσκολίες. Οι Γερμανοί έχουν τη συνήθεια να κρίνουν ο ένας τον άλλον και έχουν έντονες συζητήσεις για το τι είναι σωστό ή λάθος. Οι Ολλανδοί συζητούν, πάρα πολύ, αλλά συνήθως όχι για σοβαρά θέματα. Ζητούν τις απόψεις των άλλων και προσπαθούν να καταλήξουν σε συμβιβασμό και είναι απρόθυμοι να δώσουν τις δικές τους απόψεις έντονα.

Η συμπεριφορά των Γερμανών σχετικά με σειρά του καθενός να πει τη γνώμη του στις συζητήσεις είναι επίσης πολύ διαφορετική. Οι Ολλανδοί μαθητές ακούν τους συνομιλητές τους και κάνουν τα σχόλιά τους αργότερα, σε μια πιο ήπια μορφή, καθώς πιστεύουν ότι ο καθένας έχει το δικαίωμα να έχει τη δική του γνώμη. Οι Γερμανοί φοιτητές διακόπτουν ο ένας τον άλλο, διαφωνούν ευθέως με όσα ειπώθηκαν και προσπαθούν να πείσουν τους άλλους συμμετέχοντες στη συζήτηση για τα λάθη στα επιχειρήματά τους. Επίσης, έχω παρατηρήσει ότι οι Γερμανοί έχουν την ίδια προσωπικότητα παντού. Θα επιμείνουν σε ένα ρόλο, ενώ οι Ολλανδοί προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με την κατάσταση.

Ακολουθεί η ίδια ιστορία με υπογραμμισμένα ορισμένα τμήματά της. Και πάλι υπογραμμίστε τις λέξεις και τις φράσεις που περιλαμβάνουν πολιτισμικές παρεξηγήσεις και έπειτα διαβάστε τη δική μας εκδοχή.

Έχω παρατηρήσει αγόρια από τη Γερμανία και από την Ολλανδία στην παμπ το βράδυ. Μου κάνει εντύπωση κάθε φορά ότι υπάρχουν τεράστιες διαφορές μεταξύ των Ολλανδών και των Γερμανών, που ζουν τόσο κοντά ο ένας στο άλλο.

Τα αγόρια από τη Γερμανία βγαίνουν έξω με τα αγόρια. Βγαίνουν έξω με τα κορίτσια μόνο όταν τυχαίνει να είναι φίλες τους. Επίσης, η βραδινή έξοδος στη Γερμανία είναι για να συζητούν τα προβλήματα του κόσμου, όπως για το περιβάλλον, τον πόλεμο, την πολιτική και την οικονομία. Επιλέξτε οποιοδήποτε θέμα, και θα χαρούν να το συζητήσουν. Οι Γερμανοί μιλούν πολύ για τα ιδανικά και τις απόψεις τους. Σε συζητήσεις μεταξύ των Γερμανών και των Ολλανδών φοιτητών, έχω παρατηρήσει πολλές παρανοήσεις, διότι οι Γερμανοί μιλάνε μόνο για ιδεώδη, ενώ οι Ολλανδοί μιλούσαν για το τι θα μπορούσε να γίνει για να ξεπεραστούν οι σημερινές δυσκολίες. Οι Γερμανοί έχουν τη συνήθεια να κρίνουν ο ένας τον άλλον και έχουν έντονες συζητήσεις για το τι είναι σωστό ή λάθος. Οι Ολλανδοί συζητούν, πάρα πολύ, αλλά συνήθως όχι για σοβαρά θέματα. Ζητούν τις απόψεις των άλλων και προσπαθούν να καταλήξουν σε συμβιβασμό και είναι απρόθυμοι να δώσουν τις δικές τους απόψεις έντονα.

Η συμπεριφορά των Γερμανών σχετικά με σειρά του καθενός να πει τη γνώμη του στις συζητήσεις είναι επίσης πολύ διαφορετική. Οι Ολλανδοί μαθητές ακούν τους συνομιλητές τους και κάνουν τα σχόλιά τους αργότερα, σε μια πιο ήπια μορφή, καθώς πιστεύουν ότι ο καθένας έχει το δικαίωμα να έχει τη δική του γνώμη. Οι Γερμανοί φοιτητές διακόπτουν ο ένας τον άλλο, διαφωνούν ευθέως με όσα ειπώθηκαν και προσπαθούν να πείσουν τους άλλους συμμετέχοντες στη συζήτηση για τα λάθη στα επιχειρήματά τους. Επίσης, έχω παρατηρήσει ότι οι Γερμανοί έχουν την ίδια προσωπικότητα παντού. Θα επιμείνουν σε ένα ρόλο, ενώ οι Ολλανδοί προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους ανάλογα με την κατάσταση.

Συζήτηση: Η Αλήθεια και το Φύλο

Προσδιορισμός της έννοιας: Στην ιστορία αυτή οι βασικές έννοιες για τους Γερμανούς φοιτητές είναι η αλήθεια, η διαύγεια, το σωστό και το λάθος. Θέλουν τάξη στις απόψεις τους και στην ιδιωτική τους ζωή. Οι βασικές έννοιες για τους Ολλανδούς μαθητές είναι ο συμβιβασμός και η προσαρμοστικότητα, τόσο στις απόψεις τους όσο και στη ζωή τους. Οι υποκείμενες διαστάσεις του πολιτισμού είναι η αποφυγή αβεβαιότητας και ο ανδρισμός - θηλυκότητα.

Ανάλυση: Οι Γερμανοί έχουν υψηλότερη αποφυγή της αβεβαιότητας από τους Ολλανδούς. Για τους Γερμανούς φοιτητές, η εύρεση της αλήθειας είναι ένα πολύ σημαντικό και επιθυμητό πράγμα. Στην πραγματικότητα αυτό είναι τόσο σημαντικό που είναι πρόθυμοι να ξοδέψουν το βράδυ τους έξω προσπαθώντας να το καθορίσουν. Δεν νομίζουν ότι είναι κακό να διακόπτουν ο ένας τον άλλον σε μια συζήτηση. Αντίθετα, στην πραγματικότητα, διακόπτοντας δείχνουν ότι ακούνε και συμμετέχουν. Όταν προσπαθούν να πείσουν κάποιον για τη δική τους γνώμη, κάνουν στο εν λόγω πρόσωπο την τιμή να το στα σοβαρά. Υποστηρίζουν τις απόψεις τους με πάθος. Στη ζωή τους προσπαθούν να απαλλαγούν από την ασάφεια, καθώς δεν πηγαίνουν σε ένα μπαρ με ένα κορίτσι, αν αυτή δεν είναι ξεκάθαρα "η" φίλη τους και δεν αναλαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους σε διαφορετικές καταστάσεις. Αυτή η διαφορά στην αποφυγή της αβεβαιότητας μεταξύ των δύο χωρών, φαίνεται ύποπτη για την Ολλανδέζα αφηγήτριά μας, επειδή η ίδια είναι από την Ολλανδία και ο τρόπος που το αντιλαμβάνεται είναι διαφορετικός.

Οι Ολλανδοί κάνουν συζητήσεις, αλλά στην περίπτωση τους, η αλήθεια είναι λιγότερο σημαντική από το να αφήσουν όλους τους συμμετέχοντες να εκφράσουν τις απόψεις τους. Το να τονίζει κανείς τη δική του άποψη δεν θεωρείται ευγενικό. Οι Ολλανδοί είναι

πιο χαλαροί και ρεαλιστές, με στόχο την επίλυση των θεμάτων όταν υπάρχουν αντικρουόμενα ενδιαφέροντα. Η σημαντική διαφορά στο επίπεδο του ανδρισμού αντιπροσωπεύει τη συνήθεια των Γερμανών να «έρχονται σε αντιπαράθεση στη διάρκεια ενός διαλόγου» σε σχέση με τους Ολλανδούς, που έχουν την τάση να συμβιβάζονται.

Νόημα: Η παμπ δεν είναι και τόσο διαφορετική από άλλες καταστάσεις, στις οποίες συμβαίνουν ανάμεσα στους Ολλανδούς και τους Γερμανούς. Σε συναντήσεις, επίσης, μπορούν να υπάρξουν διαφορές μεταξύ των δύο πολιτισμών. Οι Ολλανδοί μπορεί να προσβληθούν εάν διακόπτονται από τους Γερμανούς συνομιλητές τους, καθώς μπορεί να αισθάνονται ότι οι Γερμανοί δεν τους έχουν αφήσει να ολοκληρώσουν αυτό που ήθελαν να πουν, ενώ στην πραγματικότητα οι Γερμανοί μπορεί απλά να προσπαθούν να δείξουν ένα γνήσιο ενδιαφέρον ξεκινώντας την αντιπαράθεση. Από την άλλη πλευρά, οι Γερμανοί θα μπορούσαν να προσβληθούν, αν οι Ολλανδοί δεν κάνουν κάποια προσπάθεια να αντιμετωπίσουν τα επιχειρήματά τους και αντίθετα προσπαθούν να καταλήξουν σε συμβιβασμούς αντί να δώσουν λογικά επιχειρήματα.

Ακολουθεί ακόμη μία ιστορία που περιγράφει μία παμπ, την οποία αφηγείται ένα κορίτσι από την Ολλανδία.

Ποιος Πληρώνει για το Ποτό;

Το περασμένο καλοκαίρι κάποιοι άνθρωποι από όλη την Ευρώπη ήρθαν στην Ολλανδία για να παρακολουθήσουν ένα μάθημα αγγλικής γλώσσας. Μεταξύ αυτών ήταν ένα αγόρι από τη Ρουμανία, ο Septi, που σπούδαζε στην ιατρική. Ένα βράδυ έγινε ένα πάρτι και πρόσφερα στον Septi κάτι να πιει. Εκείνος αμέσως αρνήθηκε. Έπειτα, αμέσως πήγε να αγοράσει για μένα και αυτόν ένα ποτό. Λίγη ώρα αργότερα προσπάθησα πάλι, αλλά φάνηκε να δυσαρεστείται όποτε ανέφερα να πληρώσω εγώ τα ποτά. Ένα αγόρι από την Ολλανδία προσπάθησε να του προσφέρει ένα ποτό και μετά από δύο αρνήσεις, ο Septi αποδέχθηκε τελικά ένα ποτό από αυτό το αγόρι, αλλά αμέσως αγόρασε και αυτός ένα ποτό για το αγόρι από την Ολλανδία.

Τότε, θεώρησα ότι η συμπεριφορά του Septi ήταν πολύ παράξενη. Στις Κάτω Χώρες, οι μαθητές και γενικότερα οι νέοι προσφέρουν συνήθως ένα ποτό σε κάποιον που τους αρέσει. Δεν είχα ποτέ πρόβλημα, μέχρι εκείνο το βράδυ, προσφέροντας ένα ποτό σε ένα αγόρι. Είναι φυσιολογικό μεταξύ των φίλων, καθώς κερδίζουν περίπου το ίδιο ποσό χρημάτων.

Ακολουθήστε την ίδια διαδικασία όπως με τις προηγούμενες ιστορίες.

Το περασμένο καλοκαίρι κάποιοι άνθρωποι από όλη την Ευρώπη ήρθαν στην Ολλανδία για να παρακολουθήσουν ένα μάθημα αγγλικής γλώσσας. Μεταξύ αυτών ήταν ένα αγόρι από τη Ρουμανία, ο Septi, που σπούδαζε στην ιατρική. Ένα βράδυ έγινε ένα πάρτι

και πρόσφερα στον Septi κάτι να πει. Εκείνος αμέσως αρνήθηκε. Έπειτα, αμέσως πήγε να αγοράσει για μένα και αυτόν ένα ποτό. Λίγη ώρα αργότερα προσπάθησα πάλι, αλλά φάνηκε να δυσαρεστείται όποτε ανέφερα να πληρώσω εγώ τα ποτά. Ένα αγόρι από την Ολλανδία προσπάθησε να του προσφέρει ένα ποτό και μετά από δύο αρνήσεις, ο Septi αποδέχθηκε τελικά ένα ποτό από αυτό το αγόρι, αλλά αμέσως αγόρασε και αυτός ένα ποτό για το αγόρι από την Ολλανδία.

Τότε, θεώρησα ότι η συμπεριφορά του Septi ήταν πολύ παράξενη. Στις Κάτω Χώρες, οι μαθητές και γενικότερα οι νέοι προσφέρουν συνήθως ένα ποτό σε κάποιον που τους αρέσει. Δεν είχα ποτέ πρόβλημα, μέχρι εκείνο το βράδυ, προσφέροντας ένα ποτό σε ένα αγόρι. Είναι φυσιολογικό μεταξύ των φίλων, καθώς κερδίζουν περίπου το ίδιο ποσό χρημάτων.

Συζήτηση: Φύλο και Αρετή

Προσδιορισμός της έννοιας: Για τον Septi, το να του προσφέρει κάποιος ένα ποτό έχει μια ισχυρή συμβολική έννοια που συνδέεται με το φύλο και την αμοιβαιότητα. Για τον Ολλανδό η έννοια είναι διαφορετική. Οι νέοι προσφέρουν ποτά στους φίλους τους, ανεξάρτητα από το φύλο τους, λαμβάνοντας υπόψη αν μπορούν να αντέξουν το συγκεκριμένο έξοδο. Οι υποκείμενη διάσταση του πολιτισμού σε αυτή την ιστορία είναι ο ανδρισμός και η θηλυκότητα και ο βραχυπρόθεσμος έναντι του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού.

Ανάλυση: Η ιστορία μας περιελάμβανε επίσης μια πολύ ξεκάθαρη ανάλυση. «Η αρσενική υπερηφάνεια του Septi πρέπει να ήταν σε κίνδυνο, όχι μόνο επειδή του

προσφέρθηκε ένα ποτό από μια κοπέλα, αλλά και γιατί θα μπορούσε να σκεφτεί ότι του προσέφερα ένα ποτό, επειδή θεώρησα ότι δεν ήταν τόσο πλούσιος όσο εγώ, που είμαι από μία χώρα της Δυτικής Ευρώπης. Επειδή τελικά αποδέχθηκε ένα ποτό από ένα αγόρι, υποθέτω ότι ο πιο σημαντικός λόγος που αρνήθηκε ένα ποτό που του προσφέρθηκε ήταν επειδή εγώ είμαι κορίτσι. Αν αντιμετωπίσω ξανά την ίδια κατάσταση, και πάλι θα προσφέρω ένα ποτό σε ένα ξένο παιδί. Αν αυτός αρνηθεί να το δεχθεί και αν πιστέψω ότι δε θέλει να δεχτεί κάτι από ένα κορίτσι, δεν θα το προσφέρω πάλι. Αν μια φίλια ήταν πιο στενή, θα μπορούσε να ήταν σε θέση να με δεχτεί όπως είμαι και να αποδεχθεί ένα ποτό από ένα φίλο, ο οποίος συμβαίνει να είναι ένα κορίτσι».

Νόημα: Για τον Septi, οι άνδρες και οι γυναίκες είναι πολύ διαφορετικά πλάσματα. Οι άνδρες αγοράζουν τα ποτά για τις γυναίκες και δε γίνεται το αντίστροφο. Για το κορίτσι από την Ολλανδία οι άνδρες και οι γυναίκες είναι περίπου ίσοι. Η διαφορά αυτή μπορεί να αποδοθεί στη διάσταση του ανδρισμού και της θηλυκότητας. Η Ρουμανία είναι μία χώρα που βρίσκεται πιο κοντά στον ανδρισμό, γεγονός που καθιστά τη σχέση του με μια κοπέλα ασύμμετρη. Αυτό αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο μέρος της έκπληξης του κοριτσιού. Παράλληλα, οι ενέργειες του Septi δηλώνουν ένα βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό, όπου η άμεση ανταπόδοση των δώρων, ανεξάρτητα από το κόστος, είναι σημαντική. Οι Ολλανδοί, από την άλλη πλευρά, θεωρούν ότι είναι λογικό να προνοούν για τις οικονομικές απαιτήσεις του μέλλοντος. Αυτό είναι στοιχείο του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού.

Η Ιστορία με τις Δύο Σκάλες

Η κυρία Ngo, μια γυναίκα από το Καμερούν, σπούδαζε σε ένα ολλανδικό Πανεπιστήμιο. Ένας καθηγητής, με τον οποίο είχε μια συνέντευξη, την ξεπροβόδισε από το γραφείο του στο τέλος της συνέντευξης. Όπως εκείνη προχωρούσε προς τον μακρύ δρόμο έξω από το κτήριο, της έδειξε μια σκάλα που θα τη βοηθούσε να κόψει δρόμο. «Ω!» φώναξε εκείνη, «Νόμιζα ότι σκάλα ήταν για το προσωπικό μόνο». Αυτό εξέπληξε τον Ολλανδό καθηγητή, επειδή δεν υπάρχουν σκάλες που είναι μόνο για το προσωπικό στα Ολλανδικά Πανεπιστήμια, οπότε τη ρώτησε τι την είχε κάνει να σκεφτεί ότι η σκάλα ήταν περιορισμένη για χρήση μόνο από το προσωπικό. Εκείνη απάντησε ότι είχε δει ένα μέλος του προσωπικού να τη χρησιμοποιεί.

Το περιστατικό αυτό περιγράφει μία ήπια περίπτωση πολιτισμικής παρεξήγησης. Μπορείτε να προσδιορίσετε ποιες λέξεις και φράσεις τονίζουν την παρεξήγηση αυτή και να τις υπογραμμίσετε; Στη συνέχεια, διαβάστε παρακάτω για να δείτε πως εξηγήσαμε εμείς το περιστατικό αυτό.

Η κυρία Ngo, μια γυναίκα από το Καμερούν, σπούδαζε σε ένα ολλανδικό Πανεπιστήμιο. Ένας καθηγητής, με τον οποίο είχε μια συνέντευξη, την ξεπροβόδισε από το γραφείο του στο τέλος της συνέντευξης. Όπως εκείνη προχωρούσε προς τον μακρύ δρόμο έξω από το κτήριο, της έδειξε μια σκάλα που θα τη βοηθούσε να κόψει δρόμο. «Ω!» φώναξε εκείνη, «Νόμιζα ότι σκάλα ήταν για το προσωπικό μόνο». Αυτό εξέπληξε τον Ολλανδό καθηγητή, επειδή δεν υπάρχουν σκάλες που είναι μόνο για το προσωπικό στα Ολλανδικά Πανεπιστήμια, οπότε τη ρώτησε τι την είχε κάνει να σκεφτεί ότι η σκάλα ήταν περιορισμένη για χρήση μόνο από το προσωπικό. Εκείνη απάντησε ότι είχε δει ένα μέλος του προσωπικού να τη χρησιμοποιεί.

Συζήτηση: Ταυτότητα και Ιεραρχία

Προσδιορισμός της έννοιας: Η ταυτότητα και η διαφορά ισχύος είναι τα βασικά στοιχεία της ιστορίας αυτής.

Ανάλυση: Η κυρία Ngo προέρχεται από μια κollectιβιστική χώρα, όπου τα δικαιώματα και τα προνόμια διαφέρουν ανάλογα με την ομάδα στην οποία ανήκει ο καθένας, ενώ ο δάσκαλος προέρχεται από μια ατομικιστική κουλτούρα, όπου όλοι υποτίθεται ότι έχουν τα ίδια δικαιώματα. Επίσης, η κυρία Ngo προέρχεται από έναν πολιτισμό με μεγάλης διαφορά ισχύος και το Πανεπιστήμιο βρίσκεται στις Κάτω Χώρες, σε μια χώρα με μικρή διαφορά ισχύος. Αυτός ο συνδυασμός περιστάσεων την έκανε να πιστεύει ότι θα πρέπει να χρησιμοποιήσει έναν άλλο δρόμο και όχι τις σκάλες που προορίζονταν για τους ανθρώπους που εργάζονταν στο Πανεπιστήμιο. Είναι σαφές ότι η κυρία Ngo παρατηρώντας την κατάσταση γύρω της πολύ προσεκτικά, δίνοντας προσοχή στα σύμβολα του ρόλου, της κατάστασης ή της συμμετοχής σε μία ομάδα, προκειμένου να ξέρει τι να περιμένει από τους άλλους και τι περίμεναν οι άλλοι από αυτήν. Προσπαθούσε να συμπεριφέρεται με το σωστό τρόπο σε αυτό το νέο και άγνωστο περιβάλλον.

Νόημα: Η κυρία Ngo εφάρμοσε τους δικούς του κανόνες, που είχε μάθει από τη χώρα της, για να ερμηνεύσει το άγνωστο σε εκείνη Ολλανδικό Πανεπιστήμιο. Προς το παρόν, οι κανόνες από τη χώρα της, είναι οι μόνοι κανόνες που ξέρει, μέχρι να μάθει τους νέους κανόνες, που ισχύουν στην Ολλανδία. Δεδομένου ότι συγκεντρώνει πληροφορίες σχετικά με το Ολλανδικό Πανεπιστήμιο, θα ξεκινήσει αναμφίβολα να βιώνει την αλλαγή στην αντίληψη της, στην ερμηνεία και στην απόδοση. Οι ερωτήσεις και η αποσαφήνιση

των συμβάντων ανάμεσα σε εκείνη και τον καθηγητή θα την ωφελήσει στη διαδικασία αυτή.

Μία Μικρή Χώρα;

Σε ένα διεθνές συνέδριο στο Ελσίνκι, την πρωτεύουσα της Φινλανδίας, ο Jorma Ollila , ο πρόεδρος των εταιριών Nokia, παρέθεσε μία ομιλία σε ένα μεγάλο ακροατήριο. Μετά την ομιλία του, ένας από τους εκπροσώπους σηκώθηκε, είπε το όνομά του και τη χώρα από την οποία προέρχεται και χωρίς κάποια εισαγωγή, είπε «Πώς μπορεί μια τόσο μικρή χώρα όπως η Φινλανδία να έχει δημιουργήσει μια τόσο μεγάλη και επιτυχημένη εταιρία;» Ο Ollila χαμογέλασε και απάντησε: «Αυτή είναι μία ενδιαφέρουσα ερώτηση. Είμαι διαθέσιμος για ερωτήσεις».

Παρακαλώ υπογραμμίστε τις λέξεις και τις φράσεις που προσδιορίζουν πολιτισμικές διαφορές. Στη συνέχεια, διαβάστε παρακάτω για να δείτε πως ερμηνεύσαμε εμείς το περιστατικό.

Σε ένα διεθνές συνέδριο στο Ελσίνκι, την πρωτεύουσα της Φινλανδίας, ο Jorma Ollila , ο πρόεδρος των εταιριών Nokia, παρέθεσε μία ομιλία σε ένα μεγάλο ακροατήριο. Μετά την ομιλία του, ένας από τους εκπροσώπους σηκώθηκε, είπε το όνομά του και τη χώρα από την οποία προέρχεται και χωρίς κάποια εισαγωγή, είπε «Πώς μπορεί μια τόσο μικρή χώρα όπως η Φινλανδία να έχει δημιουργήσει μια τόσο μεγάλη και επιτυχημένη

εταιρία;» Ο Ollila χαμογέλασε και απάντησε: «Αυτή είναι μία ενδιαφέρουσα ερώτηση. Είμαι διαθέσιμος για ερωτήσεις».

Συζήτηση: Φύλο

Προσδιορισμός της έννοιας: Οι λέξεις κλειδιά εδώ είναι οι λέξεις «μεγάλος» και «μικρός». Η διάσταση του πολιτισμού που φαίνεται είναι αυτή του ανδρισμού έναντι της θηλυκότητας.

Ανάλυση: Ο κύριος που έκανε την ερώτηση, φάνηκε να πιστεύει ότι το μέγεθος μιας χώρας είναι ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν το μέγεθος και την επιτυχία των εταιριών. Ο άμεσος τρόπος του να θέσει αυτό το ερώτημα θα μπορούσε εύκολα να είχε γίνει αντιληπτό από τον Ollila ως επίθεση κατά της Φινλανδίας. Εξάλλου, η Φινλανδία δεν είναι και τόσο μικρή. Ωστόσο, ο Ollila επέλεξε να απαντήσει όχι με αντεπιθέσεις, αλλά με έναν παιχνιδιάρικο τόνο. Μάλλον δεν είχε λάβει το ερώτημα στα σοβαρά, αλλά δεν ήθελε να αποκαλύψει τα αισθήματά του. Ούτε ήθελε να πει κάτι σαν «Η Nokia είναι τόσο επιτυχημένη εξαιτίας μου», προφανώς διότι δεν ήθελε να καυχηθεί.

Νόημα: Ο κύριος που έκανε την ερώτηση, ενήργησε με επιθετικό τρόπο, σύμφωνα με έναν πολιτισμό πιο κοντά στον ανδρισμό. Η άποψη που εκφράστηκε ήταν σύμφωνη με το ότι «το μεγάλο είναι όμορφο». Στην πραγματικότητα, δεν υπάρχει εμπειρική βάση για τη γνώμη ότι οι μεγάλες χώρες παράγουν πιο επιτυχημένες εταιρίες από ότι οι μικρές. Η απάντηση από τον Jorma Ollila αντανακλά τη θηλυκότητα. Σε μια θηλυκή κουλτούρα, οι μάχες ή η επιθετική συμπεριφορά δεν είναι αποδεκτά και οι ισχυροί

άνθρωποι προσπαθούν να εμφανίζονται λιγότερο ισχυροί από ότι είναι στην πραγματικότητα. Ο Ollila δεν αντιμετώπισε την επίθεση, αλλά χαμογέλασε και δεν είπε πόσο καλή ήταν, αλλά άφησε το κοινό να συμπεράνει μόνο του. Παράλληλα, το περιστατικό αυτό δείχνει ότι η πολιτισμική θηλυκότητα δεν αποτελεί απειλή για τα επιτεύγματα των επιχειρήσεων.

Μέχρι τώρα ίσως να έχετε μία ιδέα σχετικά με το που βρίσκεται η χώρα από την οποία προέρχεται ο άνθρωπος που έθεσε την ερώτηση...

Πως θα Νιώθατε;

(Επιστροφή από προηγούμενο τμήμα του βιβλίου)

Έχοντας εξασκήσει την ικανότητά σας να εντοπίζετε τις πολιτιστικές διαφορές, είστε σε θέση να επανεξετάσετε τώρα τις ιστορίες από το κεφάλαιο 1. Τώρα μπορείτε να καθορίσετε καλύτερα ποιες από τις πέντε διαστάσεις μπορεί να καθοδήγησαν τις προτιμήσεις σας.

Κατ' αρχάς, κοιτάξτε πίσω στο κεφάλαιο 1, σελίδες 12-14, για να δούμε τις επιλογές σας, τότε διαβάστε σε αυτήν την ενότητα τις εξηγήσεις των πολιτιστικών αξιών που μπορεί να έχουν επηρεάσει την επιλογή σας. Αν διστάσατε να επιλέξετε μεταξύ ορισμένων επιλογών στο κεφάλαιο 1, μπορεί να ήταν εξαιτίας του συνδυασμού αξιών σας. Άλλωστε, δεν είστε πολιτισμικά μονοδιάστατοι, ενώ οι επιλογές έχουν επιλεγεί για να αποτελούν αποδεικτικά στοιχεία μίας μόνο διάστασης του πολιτισμού. Σημειώστε ότι οι απαντήσεις που δεν έχετε επιλέξει, μερικές από τις οποίες μπορεί να σας κάνουν να αισθανθείτε αγανάκτηση, θα μπορούσαν να είναι πλήρως αποδεκτές από μία

πολιτισμικά διαφορετική άποψη. Επίσης, σημειώστε ότι μπορεί να επιλέξατε μία απάντηση για διαφορετικούς λόγους από αυτούς που παρουσιάζονται εδώ. Για παράδειγμα, η προσωπική σας ιστορία μπορεί να σας καθοδήγησε να κάνετε μια επιλογή αρκετά διαφορετική από ότι θα μπορούσε να επιλέξει ο μέσος συμπατριώτης ή συμπατριώτισσά σας. Και τέλος, η προσωπικότητά σας μπορεί να σας οδηγήσει να δώσετε απαντήσεις που δεν είναι τυπικές για τους ανθρώπους από τη χώρα σας.

Ο Ρακένδυτος Κιθαρίστας

Βρίσκεστε σε ένα εστιατόριο που με έναν γνωστό σας. Ένας ρακένδυτος άνθρωπος με μια κιθάρα έρχεται στο τραπέζι σας και σας προτείνει να παίξει ένα τραγούδι για εσάς. Πώς αισθάνεστε γι 'αυτό;

1. Αυτός ο άνθρωπος είναι ένας ζητιάνος και θα πρέπει να βρει μια δουλειά.

Αυτή είναι μια άποψη βασισμένη στη διάσταση του ανδρισμού – Ο άνθρωπος είναι ένας αποτυχημένος. Θα μπορούσε επίσης να δηλώνει μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

2. Αυτός ο άνθρωπος είναι βρώμικος και αηδιαστικός.

Άνθρωποι από κουλτούρες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας θα αισθάνονται με αυτόν τον τρόπο. Θα μπορούσαν ακόμη και να φοβούνται μήπως προσβληθούν από κάποια ασθένεια από τον άνθρωπο αυτόν.

3. Αυτός ο άνθρωπος είναι για λύπηση.

Άνθρωποι από κοινωνίες που βρίσκονται κοντά στον πόλο της θηλυκότητας θα μπορούσαν να αισθάνονται κατ' αυτόν τον τρόπο.

4. Δεν ξέρω αυτόν τον άνθρωπο, και δεν έχω καμία σχέση με αυτόν.

Εάν εσείς και ο γνωστός σας προέρχετε από μια κολεκτιβιστική κοινωνία και ανήκετε σε μια ομάδα, στην οποία δεν ανήκει ο κιθαρίστας, τότε ίσως να αισθάνεστε κατ' αυτόν τον τρόπο. Αλλά μπορεί επίσης να αισθάνεστε κατ'

αυτόν τον τρόπο, αν προέρχετε από μια ατομικιστική κοινωνία, πολύ κοντά στον πόλο του ανδρισμού. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να μην αισθάνεστε καμία ηθική υποχρέωση να φροντίσετε έναν αποτυχημένο, που προκάλεσε τη δική του ατυχία και ο οποίος δεν είναι τίποτα σε σας.

5. Θα μπορούσε να είναι ενδιαφέρον. Ίσως να παίζει καλά.

Αυτός είναι ο τρόπος που μπορεί να νιώθουν οι άνθρωποι από πολιτισμούς με χαμηλή αποφυγή της αβεβαιότητας. Μία διφορούμενη κατάσταση κινεί την περιέργειά τους.

6. Ο σερβιτόρος θα πρέπει να απομακρύνει τον άνθρωπο αυτόν.

Άνθρωποι από κουλτούρες με μεγάλη διαφορά ισχύος μπορεί να αισθάνονται κατ' αυτόν τον τρόπο. Ή η απάντηση αυτή θα μπορούσε να δηλώνει έντονη αποφυγή της

αβεβαιότητας: ο άνθρωπος είναι σε ένα εστιατόριο, στο οποίο είναι ξεκάθαρα ότι νιώθει έξω από τα νερά του και αυτό είναι ανησυχητικό.

Μία Τυχαία Συνάντηση

Περπατάτε στο δρόμο σε μια πόλη που δεν είναι η πόλη σας. Ο δρόμος είναι ήσυχος. Κάποιος διασχίζει το δρόμο και περπατάει προς το μέρος σας. Τι σκέφτεστε;

1. Το πρόσωπο αυτό πρόκειται να σας ληστέψει.

Οι άνθρωποι που προέρχονται από έναν πολιτισμό που βρίσκεται πολύ κοντά στον ανδρισμό μπορεί να αισθάνονται με αυτόν τον τρόπο. Σε μια τέτοια κουλτούρα, οι ξένοι δεν εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο. Αν αυτός ο πολιτισμός έχει επίσης έντονη την αποφυγή αβεβαιότητας, αυτό θα προσθέσει στην δυσπιστία.

2. Το άτομο αυτό θέλει να ζητήσει οδηγίες.

Στις χώρες που βρίσκονται πολύ κοντά στη θηλυκότητα, οι άνθρωποι τείνουν να εμπιστεύονται τους ξένους και θα μπορούσαν να αισθάνονται κατ' αυτόν τον τρόπο.

3. Το άτομο αυτό σημαίνει να έχει μια συνομιλία μαζί σας.

Αυτή είναι μία άποψη που δηλώνει ανοχή στην αβεβαιότητα. Θα μπορούσε επίσης να δηλώνει τον κολεκτιβισμό: το να χρειάζεται κανείς χρόνο για να κοινωνικοποιηθεί.

4. Αυτό το άτομο μπορεί να σας προσκαλέσει σε δείπνο.

Ένα άτομο από μια κολεκτιβιστική κουλτούρα θα μπορούσε να έχει αυτή την προσδοκία, αν ο ίδιος έχει λόγους να αναμένει ότι το άτομο που τον πλησιάζει θεωρείται μέρος της ομάδας του.

5. Το πρόσωπο αυτό πρόκειται να σας πει ότι δεν επιτρέπεται να είστε εδώ.

Κάποιος από μία χώρα με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας μπορεί να το σκεφτεί αυτό, ιδιαίτερα εάν η διαφορά ισχύος είναι επίσης υψηλή.

6. Το άτομο αυτό πρόκειται να προσπαθήσει να σας πουλήσει κάτι.

Αυτό μπορεί να συμβεί σε πολλές χώρες, αλλά είναι πιο πιθανό να συμβεί σε κολεκτιβιστικά έθνη, όπου η προσωπική επαφή και το εμπόριο είναι πιο μπερδεμένο από ότι στα ατομικιστικά έθνη.

Ένα Καλωσόρισμα στο Αεροδρόμιο

Είστε επικεφαλής μίας επίσημης συνάντησης με κάποιον που δεν έχετε συναντήσει ποτέ πριν. Όταν κατεβαίνετε από το αεροπλάνο, μια ζεστή χαμογελαστή γυναίκα φοράει τζιν και σανδάλια και κρατάει μια πινακίδα με το όνομά σας. Τι σκέφτεστε;

1. Αυτή πρέπει να είναι η γραμματέας.

Σε μία κοινωνία πολύ κοντά στον ανδρισμό, οι ρόλοι των φύλων είναι άνισα διανεμημένοι και οι άνθρωποι μπορεί να κάνουν αυτή τη σκέψη.

2. Είναι ίσως το πρόσωπο με το οποίο θα έχετε τη συνάντηση.

Η προσδοκία αυτή θα μπορούσε να δείξει τόσο θηλυκότητα (που δεν είστε σοκαρισμένος που ο σημαντικός εταίρος σας είναι γυναίκα) όσο και ανοχή της αβεβαιότητας (που δεν αιφνιδιαστήκατε, γιατί αυτή είναι τόσο πρόχειρα ντυμένη).

3. Είναι υπέροχο να σε υποδέχονται τόσο θερμά.

Αυτό είναι το πώς κάποιος από μια κολεκτιβιστική κοινωνία μπορεί να αισθάνεται ή ακόμη και κάποιος που γενικά δεν προσβάλλεται εύκολα.

4. Πώς τολμά κάποιος που θα συναντήσετε να έρχεται με μια τέτοια άτυπη ενδυμασία.

Αυτό θα μπορούσε να είναι η αντίδραση ενός σημαντικού προσώπου από μία κουλτούρα με μεγάλη διαφορά ισχύος, που θα ανέμενε να τον υποδεχθεί μία εντυπωσιακή αντιπροσωπεία.

5. Πρέπει να έχει γίνει κάποιο λάθος, επειδή περίμενα έναν κομψό κύριο.

Αυτό θα ήταν μία τυπική αντίδραση ενός ατόμου από μία κοινωνία με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας. Αν η αποφυγή της αβεβαιότητας είναι ισχυρή, οι άνθρωποι αναμένεται να προβάλουν τη θέση τους μέσα από τα ρούχα τους, και αυτή η γυναίκα δεν είναι ντυμένη καθόλου επίσημα.

Ο Παρείσακτος

Βρίσκεστε σε μία δεξίωση και μιλάτε με κάποιον τον οποίο γνωρίζετε αμυδρά. Ξαφνικά ένα τρίτο άτομο φθάνει και αρχίζει να μιλάει με συνομιλητή σας χωρίς να σας προσέχει. Τι σκέφτεστε;

1. Αυτός πρέπει να είναι στενός φίλος του συνομιλητή σας.

Αυτή θα μπορούσε να είναι η προσδοκία ενός προσώπου από ένα κολεκτιβιστικό πολιτισμό.

2. Αυτός πρέπει να είναι βάρβαρος άνθρωπος για να σας βγάλει στην άκρη με αυτόν τον τρόπο.

Κάποιος από μια κουλτούρα με έντονη θηλυκότητα μπορεί να αισθάνονται αυτόν τον τρόπο.

3. Ο συνομιλητής σας θα πρέπει να ζητήσει από τον παρείσακτο να περιμένει μια στιγμή.

Η αντίδραση δείχνει τον ατομικισμό: μιλάτε με ένα άτομο κάθε φορά. Αυτός ο τρόπος αντιμετώπισης του χρόνου είναι γνωστός ως μονόχρονος.

4. Αυτός πρέπει να είναι κάποιος πολύ σημαντικός άνθρωπος.

Αυτή η σκέψη δείχνει μεγάλη διαφορά ισχύος.

5. Αυτός πρέπει να είναι κάποιος, που τον απασχολεί ένα πολύ επείγον θέμα.

Κάποιος από μια ατομικιστική κουλτούρα μπορεί να σκέφτεται με αυτό τον τρόπο, καθώς σε έναν τέτοιο πολιτισμό το καθήκον υπερισχύει των διαπροσωπικών σχέσεων.

6. Ο συνομιλητή σας θα πρέπει να σας συστήσει.

Αυτό θα ήταν μια κολεκτιβιστική προσδοκία. Ο συνομιλητής σας να σας συμπεριλάβει στο ομάδα του ή της, στην οποία ανήκει προφανώς ο παρείσακτος άνθρωπος. Σε όλες σχεδόν τις κοινωνίες, αυτή η επιλογή θα είναι πιο αποδεκτή από την επόμενη.

7. Τίποτα.

Αυτό θα μπορούσε να είναι η αντίδραση κάποιου ανθρώπου από μία ατομικιστική κουλτούρα, η οποία βρίσκεται πολύ κοντά στον ανδρισμό, όπου αυτή είναι μία φυσιολογική και αποδεκτή συμπεριφορά.

Τι Θα Κάνατε;

(Επιστροφή από προηγούμενο τμήμα του βιβλίου)

Το τμήμα αυτό του βιβλίου λειτουργεί με τον ίδιο ακριβώς τρόπο όπως και το προηγούμενο, εκτός από το ότι ασχολείται με τις σελίδες 15-16, όπου μπορείτε να δείτε ποιες είναι οι επιλογές που είχατε επιλέξει.

Η Αθλητής που Επέστρεψε

Είστε ο δήμαρχος μιας μικρής πόλης. Ένας αθλητής από την πόλη σας έλαβε μέρος στους Ολυμπιακούς Αγώνες. Ο αθλητής αναμένεται να επιστρέψει αύριο, αφού έλαβε την τέταρτη θέση. Τι είδους επίσημη υποδοχή θα προετοιμάσετε για αυτόν;

1. Καμία, γιατί η τέταρτη θέση δεν αξίζει τίποτα. Μακάρι να είχε ένα χρυσό μετάλλιο...

Αυτή είναι μια αντίδραση ενός ατόμου, το οποίο προέρχεται από έναν πολιτισμό κοντά στον ανδρισμό, όπου μόνο η νίκη μετράει.

2. Καμία, γιατί δεν υπάρχει πρωτόκολλο για επίσημες εκδηλώσεις για την επιστροφή των αθλητών ή άλλων συμμετεχόντων.

Αυτή η αντίδραση δηλώνει αποφυγή αβεβαιότητας: οι κανόνες είναι κανόνες.

3. Μια μεγάλη, γιατί ακόμα κι αν δεν κέρδισε, μόνο το γεγονός ότι έλαβε μέρος στους Ολυμπιακούς Αγώνες είναι ένα μεγάλο επίτευγμα.

Αυτή η αντίδραση δηλώνει μια θηλυκότητα μαζί με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Δηλώνει τη θηλυκότητα, διότι η συμμετοχή είναι πιο σημαντική από τη νίκη, ενώ δηλώνει βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό, διότι αν κανείς είναι χαρούμενος, θέλει να το δείξει!

4. Μια μεγάλη, γιατί πρόκειται για έναν από εμάς, που τίμησε την πόλη μας.

Αυτή είναι μια κολεκτιβιστική άποψη μαζί με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Όταν ένα μέλος της οικογένειας έρχεται στο σπίτι, πρέπει να γιορτάσουμε.

5. Θα ζητήσω συμβουλές από το δημοτικό συμβούλιο.

Αυτή η αντίδραση δείχνει μικρή διαφορά ισχύος, όπου κανείς δεν αποφασίζει μόνος του, αλλά οι αποφάσεις παίρνονται μετά από κοινή διαβούλευση.

Το Ατύχημα

Προεδρεύετε μιας πολύ σημαντικής επιχειρηματικής συνάντησης, για την οποία ορισμένοι συμμετέχοντες έχουν κάνει υπερατλαντικές πτήσεις προκειμένου να παραβρεθούν. Εμπλέκονται εκατομμύρια δολάρια. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης ένας από τους τοπικούς συναδέλφους σας, ένας οικονομικός αναλυτής, λαμβάνει ένα μήνυμα, ότι το οκτάχρονο παιδί του έχει χτυπηθεί από αυτοκίνητο και νοσηλεύεται με πολύ σοβαρά τραύματα. Πώς αντιδράτε;

1. Μπορείτε να ακυρώσετε τη συνάντηση και να τη μεταθέσετε για την επόμενη ημέρα.

Αυτή είναι μια απάντηση με έντονη θηλυκότητα. Δηλώνει ότι έχετε αφήσει τα προσωπικά θέματα να υπερισχύουν έναντι των θεμάτων των επιχειρήσεων. Η αντίδραση μπορεί επίσης να δηλώνει μία κουλτούρα κολεκτιβισμού. Μπορείτε να ακυρώσετε τη συνάντηση, επειδή ως «κεφαλή της οικογένειας», θα πρέπει να βοηθήσετε τον συνάδελφό σας πρώτα.

2. Μπορείτε να αφήσετε τον συνάδελφό σας αποχωρήσει από τη συνεδρίαση.

Αυτή είναι μια ατομικιστική απάντηση. Η είδηση αφορά μόνο το συγκεκριμένο συνάδελφο και θα αφήσετε αυτό το άτομο μόνο να ασχοληθεί με το θέμα.

3. Θα φύγετε από το δωμάτιο για μια στιγμή με τον συνάδελφό σας και να του πείτε ότι, αν και θα θέλατε να μείνει, αν θέλει μπορεί να φύγει.

Αυτή η αντίδραση δείχνει μικρή διαφορά ισχύος. Δεν αποφασίζετε εσείς, αλλά αφήνετε το άτομο να αποφασίσει μόνο του.

4. Θα συνεχίσετε με τη συνάντηση, ζητώντας από τον συνάδελφό σας να μείνει.

Αυτή είναι μια αντίδραση με έντονο ανδρισμό, όπου η εργασία έρχεται πρώτη. Θα μπορούσε επίσης να δηλώνει αποφυγή της αβεβαιότητας. Ο χρόνος είναι χρήμα και η ευελιξία δεν είναι δημοφιλής. Και αυτό θα μπορούσε να δηλώνει και έντονο ατομικισμό, όπου ο συνάδελφός σας δεν είναι πιο σημαντικός για εσάς από ότι είναι οι ξένοι επισκέπτες.

Με Τρένο ή με Αυτοκίνητο;

Χρησιμοποιείτε τα μέσα μεταφοράς για τις μετακινήσεις σας. Το ταξίδι με το αυτοκίνητο στη δουλειά διαρκεί περίπου μία ώρα, ενώ με το τρένο, περίπου μιάμιση ώρα. Προτιμάτε να πάτε με αυτοκίνητο ή με τρένο;

1. Με το αυτοκίνητο, γιατί αν ταξιδεύω με το τρένο, οι άνθρωποι θα νομίζουν ότι οικονομικά δεν μπορώ να αποκτήσω ένα αυτοκίνητο.

Μια προοπτική με έντονο ανδρισμό. Δηλώνει επίσης βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό: επίδειξη.

2. Με το αυτοκίνητο, επειδή είναι πιο γρήγορα.

Αυτό είναι μία τυπική προοπτική ανδρισμού. Η εξοικονόμηση χρόνου είναι μια αρετή από μόνη της.

3. Με το αυτοκίνητο, επειδή μπορώ να είμαι μόνος μου.

Το αυτοκίνητο διαθέτει ατομική ελευθερία, όχι μοναξιά. Μια ατομικιστική προοπτική.

4. Με το αυτοκίνητο, επειδή οι άνθρωποι στη θέση μου δεν ταξιδεύουν με τη δημόσια συγκοινωνία.

Αυτό θα μπορούσε να είναι η προτίμηση ενός σημαντικού προσώπου από έναν πολιτισμό, όπου η διαφορά ισχύος είναι μεγάλη και η αποφυγή της αβεβαιότητας είναι ισχυρή.

5. Με το τρένο, γιατί είναι ασφαλέστερο.

Άνθρωποι από έναν πολιτισμό με έντονη θηλυκότητα, ατομικιστικό και με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό μπορεί να σκεφτούν έτσι. Η φροντίδα για την προσωπική τους ασφάλεια θεωρείται σημαντική.

6. Με το τρένο, γιατί μου επιτρέπει να δουλεύω ενώ ταξιδεύω.

Σε αυτή την αντίδραση, υπάρχει ανδρισμός (να γίνει η δουλειά) και μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (εξοικονόμηση χρόνου) και ίσως μικρή αποφυγή της αβεβαιότητας (ποτέ δεν ξέρεις πού θα καθίσεις στο τρένο, αλλά εξακολουθείς να περιμένεις να μπορείς να εργαστείς εκεί).

7. Με το τρένο, γιατί μπορεί να συναντήσω ενδιαφέροντες ανθρώπους.

Αυτό είναι μία τυπική αντίδραση ενός ατόμου από μία κουλτούρα με μικρή αποφυγή της αβεβαιότητας και βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό.

8. Με το τρένο, γιατί είναι καλύτερο για το περιβάλλον.

Οι άνθρωποι από μία κοινωνία με έντονη θηλυκότητα θα σκέφτονταν κατ' αυτό τον τρόπο. Δηλώνει επίσης μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, όπου ο ταξιδιώτης παραιτείται το άμεσο πλεονέκτημα ενός ταχύτερου ταξιδιού για το μελλοντικό όφελος του καθαρότερου αέρα.

9. Είτε έτσι είτε αλλιώς είναι μια χαρά, ανάλογα με το ποια λύση είναι πιο οικονομική μακροπρόθεσμα.

Αυτή η λιτή στάση είναι χαρακτηριστική ενός ατόμου με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Μία Διαδικτυακή Επαφή

Στο διαδίκτυο έχετε βρει την ιστοσελίδα κάποιου, με τον οποίο θέλετε να ξεκινήσετε μια επιχειρηματική σχέση. Πώς θα κάνετε την πρώτη επαφή;

1. Γράφετε μια τυπική, ευγενική επιστολή σε επιστολόχαρτο της εταιρείας σας.

Αυτό δηλώνει αποφυγή της αβεβαιότητας. Θα πρέπει να πούμε, ωστόσο, ότι τα emails γίνονται σταδιακά όλο και πιο αποδεκτά, ακόμα και σε χώρες με ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας.

2. Στείλτε ένα email που αρχίζει ως εξής: «Αγαπητέ κ. τάδε» και τελειώνει «Με φιλικούς χαιρετισμούς, Χ»

Αυτό είναι κάτι που θα έκανε ένα άτομο από μία κουλτούρα, η οποία βρίσκεται κοντά στον πόλο της θηλυκότητας, δίνοντας έμφαση σε μια φιλική σχέση μεταξύ του παραλήπτη και του αποστολέα.

3. Στέλνετε ένα e-mail που αρχίζει «Το όνομά μου είναι Χ και έχω μια πρόταση που μπορεί να σας ενδιαφέρει» και τελειώνει με το μικρό σας όνομα.

Αυτή είναι μια ατομικιστική πράξη, που δηλώνει παράλληλα ότι η κουλτούρα του ατόμου βρίσκεται κοντά στον ανδρισμό. Παρουσιάζετε εν συντομία τον εαυτό σας ως άτομο και στη συνέχεια μπαίνετε άμεσα στο κυρίως θέμα.

4. Ζητάτε από τη γραμματέα σας να κανονίσει μια τηλεφωνική επαφή.

Αυτή η προσέγγιση δείχνει μεγάλη διαφορά ισχύος, καθώς υποδηλώνει τη θέση σας.

5. Καλείτε το άτομο εσείς σας τηλέφωνο.

Αυτό φαίνεται να δείχνει έντονη θηλυκότητα, γιατί μπορεί να οδηγήσει σε προσωπική επαφή. Σίγουρα όμως δείχνει μικρή αποφυγή της αβεβαιότητας, αφού έχετε δημιουργήσει μια αμφίδρομη επαφή με πολύ μικρή ιδέα για το πώς θα προχωρήσει η συζήτηση.

Ασκήσεις Απόδοσης

Στις παραπάνω ιστορίες σας ζητήθηκε να δώσετε μόνο την πολιτιστική επεξήγηση. Αυτή όμως δεν είναι πάντα κατάλληλη, όπως πιθανότατα έχετε παρατηρήσει όταν προσπαθήσατε να εξηγήσετε τις δικές σας προτιμήσεις. Οι δικές σας εμπειρίες, καθώς και η προσωπικότητά σας έχουν συμβάλει στην επιλογή εναλλακτικών λύσεων που κάνατε.

Θα επεκτείνουμε τώρα το πεδίο εφαρμογής της επεξήγησης προκειμένου να συμπεριλαμβάνει προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως τον χαρακτήρα ή την προσωπική ιστορία του καθενός. Διαβάστε τους παρακάτω διαλόγους. Προσπαθήστε να ερμηνεύσετε την απάντηση Β, παραθέτοντας είτε πολιτιστικές είτε προσωπικές προτιμήσεις. Στη συνέχεια, διαβάστε τις προτεινόμενες αιτίες και να δούμε αν η ερμηνεία σας ταιριάζει.

Χρόνια και ζαμάνια

Δύο άτομα – ο Α και ο Β – συναντιούνται στο δρόμο. Δεν έχουν δει ο ένας τον άλλο για μήνες.

A: Γεια σου, φίλε μου!

B: Ω, γεια.

A: Πώς είσαι; Χρόνια και ζαμάνια! Ας πάμε να πιούμε ένα ποτό!

B: Είμαι μια χαρά. Είσαι καλά? Άκου, λυπάμαι, πρέπει. Θα σου τηλεφωνήσω όμως σύντομα, το υπόσχομαι! (και φεύγει)

Ποιο είναι το θέμα με τον Β; Γιατί ίσως δεν θέλει να πάει για ένα ποτό; Ποιες είναι οι προθέσεις του Β; Επιλέξτε μία ή περισσότερες επιλογές.

1. Ο Β βιάζεται λόγω άλλων υποχρεώσεων.
2. Ο Β δε συμπαθεί τον Α πραγματικά, αλλά δε θέλει να του πει.
3. Ο Β είναι ένας ευσυνείδητος εργαζόμενος και πρέπει να πάει πίσω στη δουλειά.
4. Ο Β θέλει να αποφύγει πληγώνει τα συναισθήματα του Α, αλλά δεν πρόκειται να του τηλεφωνήσει.
5. Ο Β πρόκειται να του τηλεφωνήσει σύντομα.

6. Ο Β γνωρίζει ότι ο Α είναι πολύ ομιλητικός και δεν έχει πολύ χρόνο. Θα προτιμούσε να τον καλέσει κάποια άλλη στιγμή για μια πραγματική συνάντηση και όχι τώρα.

7. Ο Β είναι ντροπαλός.

Ακολουθούν οι ερμηνείες των διαφορετικών απαντήσεων:

1. Ο Β βιάζεται λόγω άλλων υποχρεώσεων.

Αυτή είναι μια πιθανή αιτία αν ο Β είναι προέρχεται από μια ατομικιστική κοινωνία μακριά από τον πόλο της θηλυκότητας. Ο χρόνος είναι προσεκτικά σχεδιασμένος και οι υποχρεώσεις του υπερισχύουν.

2. Ο Β δε συμπαθεί τον Α πραγματικά, αλλά δε θέλει να του πει.

Αυτή είναι μια πιθανή αιτία αν ο Β είναι από μια κολεκτιβιστική κουλτούρα.

Αν ο Α είναι από μια κολεκτιβιστική κουλτούρα, αυτός ή αυτή μπορεί επίσης να αισθάνεται ότι απορρίφθηκε από τον Β μετά από αυτή την συνάντηση.

3. Ο Β είναι ένας ευσυνείδητος εργαζόμενος και πρέπει να πάει πίσω στη δουλειά.

Αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό του χαρακτήρα. Αν ο Α είναι από έναν πολιτισμό με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό, είναι πιθανό να αποδεχθεί τη συμπεριφορά του Β.

4. Ο Β θέλει να αποφύγει πληγώνει τα συναισθήματα του Α, αλλά δεν πρόκειται να του τηλεφωνήσει.

Αυτό θα μπορούσε να συμβεί εάν ο Β είναι από μια κολεκτιβιστική κοινωνία ή / και με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Αν ο Α είναι από μια τέτοια κοινωνία, ίσως να μην περιμένει ότι ο Β θα του τηλεφωνήσει.

5. Ο Β πρόκειται να του τηλεφωνήσει σύντομα.

Αυτό μπορεί να συμβεί εάν ο Β είναι από έναν πολιτισμό με μακροχρόνιο προσανατολισμό και αν είναι και ο Α από έναν τέτοιο πολιτισμό θα το περίμενε.

6. Ο Β γνωρίζει ότι ο Α είναι πολύ ομιλητικός και δεν έχει πολύ χρόνο. Θα προτιμούσε να τον καλέσει κάποια άλλη στιγμή για μια πραγματική συνάντηση και όχι τώρα.

Αυτό είναι ένα θέμα προσωπικής ιστορίας μεταξύ των δύο ατόμων.

7. Ο Β είναι ντροπαλός.

Αυτό είναι ένα προσωπικό χαρακτηριστικό, ίσως έχει να κάνει με τη σχέση του Β με τον Α.

Μπορεί να είχατε τους δικούς σας προσωπικούς λόγους που επιλέξατε κάποια άλλη επιλογή. Παρεμπιπτόντως, αν συχνά επιλέγετε τη δική σας επιλογή σε αυτό το είδος της άσκησης, αυτό μπορεί να δείχνει ότι είστε από μια ατομικιστική κουλτούρα (που υποτίθεται ότι θα έχετε τη δική σας άποψη) και ίσως από έναν πολιτισμό κοντά στον πόλο του ανδρισμού (που δεν είστε διατεθειμένοι να επιλέξετε μία από τις διαθέσιμες επιλογές) ή από έναν πολιτισμό με μεγάλη αποφυγή της αβεβαιότητας (εάν αισθάνεστε ότι οι επιλογές που δίνουν οι συγγραφείς δεν είναι αρκετά συγκεκριμένες).

Δε Σε Αφορά

Ο Β είναι περπατάει σε ένα πάρκο, όταν ο Α παρεμβαίνει. Οι δύο άνθρωποι δε γνωρίζονται μεταξύ τους.

A: Ε! Εσύ! Μην πατάς το γκαζόν!

B: Δε σε αφορά τι κάνω. (δεν κουνιέται)

Γιατί ο Β δεν κάνει αυτό που του λέει ο Α;

1. Ο Β είναι ένα ατρόμητο άτομο.
2. Ο Β δεν έχει κανένα σεβασμό για τους κανόνες.
3. Ο Β είναι ένα άτομο υψηλής θέσης και πιστεύει ότι ο Α είναι ένα άτομο κατώτερης θέσης.
4. Ο Β συμβαίνει να είναι ο ιδιοκτήτης του χλοοτάπητα.
5. Ο Β συμβαίνει να είναι ένας φίλος του ιδιοκτήτη του χλοοτάπητα.

Εδώ είναι οι ερμηνείες ανάλογα με τις διάφορες απαντήσεις:

1. Ο Β είναι ένα ατρόμητο άτομο.

Αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό του ατομικού χαρακτήρα.

2. Ο Β δεν έχει κανένα σεβασμό για τους κανόνες.

Αυτό μπορεί να συμβεί εάν ο Β προέρχεται από μια κουλτούρα με μικρή διαφορά ισχύος.

3. Ο Β είναι ένα άτομο υψηλής θέσης και πιστεύει ότι ο Α είναι ένα άτομο κατώτερης θέσης.

Αυτό μπορεί να συμβεί εάν ο Β είναι από μια κουλτούρα με μεγάλη διαφορά ισχύος.

4. Ο Β συμβαίνει να είναι ο ιδιοκτήτης του χλοοτάπητα.

Αυτό είναι ένα θέμα, που αφορά την προσωπική ιστορία.

5. Ο Β συμβαίνει να είναι ένας φίλος του ιδιοκτήτη του χλοοτάπητα.

Αυτό είναι ένα θέμα, που αφορά την προσωπική ιστορία και υποδηλώνει ότι ο Β ανήκει σε έναν πολιτισμό με κολεκτιβιστικές αξίες.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ

Σε αυτούς τους διαλόγους, δεν έχετε εξηγήσει τη συμπεριφορά του Β κάνοντας υποθέσεις σχετικά με το πολιτιστικό υπόβαθρό του ή την προσωπική του ιστορία ή τον

χαρακτήρα του. Βασιζόμενοι σε αυτούς τους διαλόγους, δεν υπάρχει κανένας τρόπος για να αποφασίσουμε ποια ερμηνεία είναι πιο σωστή! Αν ήσασταν ο Α, πώς θα μπορούσατε να γνωρίζετε τις αιτίες για τη συμπεριφορά του Β; Θα πρέπει να επισημάνουμε τις πιθανές αιτίες της απάντησης και στη συνέχεια θα μπορούσατε να ρωτήσετε Β, παρόλο που κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο να γίνει! Αντίθετα, ο Β θα μπορούσε να βοηθήσει διατυπώνοντας ρητά την πρόθεση πίσω από τη συμπεριφορά του ή της. Στον πρώτο διάλογο, για παράδειγμα, ο Β θα μπορούσε να δώσει ένα λόγο για το γεγονός ότι έφυγε, η οποία θα ήταν αποδεκτή από τον Α. Στο δεύτερο διάλογο, ο Β θα μπορούσε να εξηγήσει στον Α γιατί αυτός ή αυτή δεν έφυγε.

Συμπέρασμα

Μέχρι τώρα έχετε δει ότι ο πολιτισμός είναι ένα σύνθετο φαινόμενο. Στον κόσμο μας με τις άπειρες διακρατικές δραστηριότητές του, η εθνική κουλτούρα είναι προφανώς μια σημαντική μεταβλητή, παρόλο που δεν είμαστε σε θέση να βγάλουμε οριστικά συμπεράσματα γι' αυτήν. Οι άνθρωποι που εργάζονται με πολιτισμικά διαφορετικούς συναδέλφους ή πελάτες, παλεύουν με τα πρακτικά προβλήματα σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα να κατανοήσουν την αναγκαιότητα για πιο ακριβείς και κατάλληλες κατευθυντήριες γραμμές για την διαπολιτισμική εκπαίδευση. Ο πολιτισμός είναι πολύπλοκος, αλλά δεν είναι χαοτικός – υπάρχουν ξεκάθαρα καθορισμένα πρότυπα να ανακαλυφθούν.

Στην ιστορία μας, τα μέλη της οικογένειας δεν μπορούσαν να συμφωνήσουν σχετικά με το ποιος ήταν ο καλύτερος πολιτισμός. Φυσικά, αυτό είναι μια καθολική αλήθεια: απλά δεν υπάρχει ένας καλύτερος πολιτισμός. Οι περισσότεροι άνθρωποι μέσα σε μια κουλτούρα αισθάνονται ότι η δική τους κουλτούρα είναι καλύτερη από των άλλων και

λένε στους άλλους, «Κοίτα πόσο καλός είναι ο πολιτισμός μας! Γιατί δεν κάνεις κι εσύ σαν εμάς;» Αλλά αυτό είναι αφελής προσέγγιση, ιδιαίτερα στον σημερινό κόσμο. Πρέπει να μάθουμε να δεχτούμε ότι οι πολιτισμοί είναι διαφορετικοί και να συνεργαστούμε μεταξύ μας. Αυτό είναι εγγενώς πολύ δύσκολο να γίνει, γιατί αντιλαμβανόμαστε τις αξίες του πολιτισμού μας από πλευράς ηθικής και έτσι έχουμε την τάση να αντιμετωπίζουμε τις αξίες των άλλων ανθρώπων ως ηθικά κατώτερες. Το δύσκολο έργο μας είναι να συνειδητοποιήσουμε, ενώ παράλληλα παραμένουμε περήφανοι για τα καλά πράγματα στη δική μας κουλτούρα, ότι και ο δικός μας είναι απλά ένας πολιτισμός, χωρίς αξίωση για ηθική ανωτερότητα.

Είστε πλέον εξοικειωμένοι με τις πέντε διαστάσεις του εθνικού πολιτισμού, που αντιστοιχούν στα πέντε μεγάλα θέματα της κοινωνικής ζωής: την ταυτότητα, την ιεραρχία, το φύλο, την αλήθεια και την αρετή. Είναι πλέον καιρός να απομονώσουμε κάθε διάσταση σε δύο προφίλ ρόλων που κυριολεκτικά φτάνουν τις διαστάσεις στα άκρα τους. Αυτοί είναι οι δέκα συνθετικοί πολιτισμοί. Στο Μέρος 2 θα μάθετε για τις δέκα συνθετικές κουλτούρες και θα εξασκηθείτε προκειμένου να τις εντοπίζετε πρακτικά μέσα από ασκήσεις. Οι δραστηριότητες αυτές με συνθετικούς πολιτισμούς ζωντανεύουν τα μοντέλα επικοινωνίας.

Συνθετικοί Πολιτισμοί

Τα Προφίλ των Δέκα Συνθετικών Πολιτισμών

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει τα δέκα προφίλ των συνθετικών πολιτισμών με μία μορφή, η οποία είναι κατάλληλο για να χρησιμοποιηθεί κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων και των προσομοιώσεων. Οι συνθετικοί πολιτισμοί ενσαρκώνουν τα μεγάλα ζητήματα των εθνικών πολιτισμών. Οι δέκα συνθετικοί πολιτισμοί προέρχονται από το έργο του Geert Hofstede σχετικά με τις διαστάσεις του εθνικού πολιτισμού, οι οποίες παρουσιάστηκαν στην ιστορία στο κεφάλαιο 2 και τις οποίες μάθαμε να αναγνωρίζουμε σε ασκήσεις σε αυτό το κεφάλαιο. Κάθε ένα από τα πέντε μεγάλα ζητήματα δημιουργεί δύο συνθετικούς πολιτισμούς. Πρόκειται για τις ακραίες εκδηλώσεις των πολιτισμών, στα δύο άκρα της εν λόγω διάστασης. Δεδομένου ότι οι συνθετικοί πολιτισμοί αντιπροσωπεύουν μεμονωμένα στοιχεία και ακραίες μορφές, κάθε ένας από αυτούς έχει, κατά κάποιον τρόπο, μία «εμμονή» με μια πτυχή της κοινωνικής ζωής. Προφανώς, αυτοί οι συνθετικοί πολιτισμοί είναι απλουστεύσεις και δεν υπάρχουν στον πραγματικό κόσμο, παρόλο που υπάρχουν οι τάσεις που παρουσιάζονται σε αυτούς. Οι διαστάσεις με τους αντίστοιχους συνθετικούς πολιτισμούς τους είναι οι εξής:

- Ταυτότητα – *Indiv* για ακραίο ατομικισμό (individualism), *Collec* για ακραίο κολεκτιβισμό (collectivism)
- Ιεραρχία – *Hipow* για εξαιρετικά μεγάλη διαφορά ισχύος (high power distance), *Lopow* για εξαιρετικά μικρή διαφορά ισχύος (low power distance)
- Φύλο – *Mascu* για ακραίο ανδρισμό (masculinity), *Femi* για ακραία θηλυκότητα (femininity)
- Αλήθεια – *Uncavo* για εξαιρετικά ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας (uncertainty avoidance), *Unctol* για ακραία ανοχή της αβεβαιότητας (uncertainty tolerance)
- Αρετή – *Lotor* για ακραίο μακροπρόθεσμο προσανατολισμό (long-term orientation), *Shotor* για ακραίο βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό (short-term orientation).

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει πώς τα ζεύγη των συνθετικών πολιτισμών βρίσκονται στο αντίθετο άκρο μιας διάστασης του πολιτισμού.

Οι πέντε διαστάσεις της κουλτούρας και δέκα συνθετικές κουλτούρες

Διάσταση	Ένα άκρο	Άλλο άκρο
Ταυτότητα	Indiv	Collec
Ιεραρχία	Hipow	Lopow
Φύλο	Mascu	Femi
Αλήθεια	Uncavo	Unctol
Αρετή	Lotor	Shotor

Οι χώρες, στις οποίες είχαν μεταναστεύσει οι πέντε αδελφές στην ιστορία μας, εξηγούν πέντε από τους δέκα συνθετικούς πολιτισμούς. Η κόρη της Satu ζούσε σε μια χώρα Indiv, ο γιος της Dua ζούσε σε μία Lopow χώρα, η κόρη της Tiga ήταν από μια χώρα Femi, ο γιος της Ampat ήταν σε μια χώρα Uncavo και η κόρη της Λίμα ήταν από μια χώρα Lotor.

Πώς να Ερμηνεύσουμε τα Προφίλ

Κάθε ένα από τα δέκα προφίλ αποτελείται από τα ακόλουθα συστατικά:

- Βασική αξία. Αυτή είναι μια αναδιατύπωση της ακραίας διάστασης της συγκεκριμένης συνθετικής κουλτούρας. Αντιπροσωπεύει την «εμμονή» αυτής της συνθετικής κουλτούρας.
- Διάκριση πυρήνα. Αυτό αποτελεί την πιο βασική διάκριση που κάνουν τα μέλη της συνθετικής κουλτούρας όταν είναι παρατηρητές του κοινωνικού κόσμου γύρω τους.
- Επτά βασικά στοιχεία. Αυτά είναι οι επτά χρυσοί κανόνες για την κατάλληλη συμπεριφορά σε αυτόν τον πολιτισμό. Περιγράφουν τις εκφάνσεις της ζωής στο σπίτι ή τον εργασιακό βίο.
 - Λέξεις με θετική χροιά. Αυτά είναι τα λόγια που τα μέλη του συνθετικού πολιτισμού θέλουν να χρησιμοποιήσουν και θέλουν να ακούν. Οι λέξεις αυτές χρησιμοποιούνται σε επιχειρήματα, προκειμένου να ενισχύσουν τη θέση του ατόμου.
 - Οι λέξεις με αρνητική χροιά. Αυτά είναι τα λόγια που τα μέλη της συνθετικής κουλτούρας δε θέλουν να χρησιμοποιούν ή να ακούν. Οι άνθρωποι που θέλουν να κερδίσουν με τα επιχειρήματά τους, δε χρησιμοποιούν αυτές τις λέξεις.

• Με μια ματιά. Οι πέντε επικεφαλίδες του τμήματος αυτού είναι και τα πέντε διαπολιτισμικά εμπόδια επικοινωνίας από το κεφάλαιο 1:

1. Η Γλώσσα. Στη θεωρία συνήθως δεν υπάρχουν γλωσσικά εμπόδια μεταξύ των μελών της κάθε συνθετικής κουλτούρας. Ακόμα, οι λέξεις μπορούν να φέρουν διαφορετικές σημασίες και το πλαίσιο μέσα στο οποίο χρησιμοποιούνται μπορεί να διαφέρει.

2. Η μη λεκτική συμπεριφορά.

3. Τα στερεότυπα που επιβάλλονται από τους ξένους.

4. Ο τρόπος με τον οποίο οι ξένοι έχουν την τάση να αξιολογούν αυτόν το συνθετικό πολιτισμό.

5. Πώς τα μέλη αυτού του συνθετικού πολιτισμού συμπεριφέρονται σε καταστάσεις που αυξάνουν το στρες.

• Οι ρόλοι των φύλων. Mascu και Femi, οι συνθετικοί πολιτισμοί της διάστασης του φύλου και είναι οι μόνοι, στους οποίους προφανώς υπάρχουν διαφορετικοί ρόλοι των δύο φύλων.

Η συνθετικές προσεγγίσεις των πολιτισμών που περιγράφονται σε αυτό το κεφάλαιο παρέχει ένα πλαίσιο για την οργάνωση των εμπειριών μας σε ένα σύνθετο και δυναμικό κόσμο. Οι συνθετικοί πολιτισμοί είναι οι μεγεθυμένες πτυχές των συστημάτων αξιών μας. Όπως θα διαβάζετε γι' αυτούς, θα αναγνωρίσετε μέρη του εαυτού σας καθώς και της οικογένειας και των φίλων σας.

Χρησιμοποιήστε τη φαντασία σας κατά την ανάγνωση των προφίλ. Για καθένα από αυτά, προσπαθήστε να φανταστείτε τον εαυτό σας σαν κάποιον που είναι υπερήφανος για τις αξίες αυτής της κουλτούρας. Προσπαθήστε να αντιδράσετε με χαρά όταν διαβάζετε τις θετικές λέξεις και με απέχθεια όταν διαβάζετε τις λέξεις με αρνητική χροιά. Τότε θα αποκτήσετε το «προαίσθημα» αυτού του συνθετικού πολιτισμού. Θα συνειδητοποιήσετε επίσης ποιοι από τους συνθετικούς πολιτισμούς είναι κοντά στις δικές σας αξίες και ποιοι δεν είναι.

Προφίλ: Διάσταση Ταυτότητας

Επτά βασικά στοιχεία:

1. Οι τίμιοι άνθρωποι λένε αυτό που σκέφτονται.
2. Προτιμάται γενικά η επικοινωνία να γίνεται σε χαμηλό πλαίσιο.
3. Η δουλειά υπερισχύει των σχέσεων.
4. Οι νόμοι και τα δικαιώματα είναι τα ίδια για όλους.
5. Η παρανομία οδηγεί στην ενοχή και στην απώλεια του αυτοσεβασμού.
6. Ο καθένας πρέπει να έχει τη δική του προσωπική άποψη για οποιοδήποτε θέμα.
7. Η σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, ή μεταξύ γονέα και παιδιού είναι μια σύμβαση που βασίζεται σε αμοιβαία πλεονεκτήματα.

Λέξεις με θετική χροιά: άτομο, φιλία, «να κάνετε αυτό που θέλετε», σύμβαση, εκδίκηση, ιδιοτέλεια, αυτοσεβασμός, αυτό-πραγμάτωση, άτομο, αξιοπρέπεια, εγώ, εμένα, ευχαρίστηση, περιπέτεια, ενοχή, ιδιωτικότητα.

Λέξεις με αρνητική χροιά: αρμονία, πρόσωπο, υποχρέωση, θυσία, οικογένεια (με μια συμβολική έννοια), παράδοση, ευπρέπεια, τιμή, καθήκον, πίστη, ντροπή.

Ο ατομικισμός (Indiv) με μια ματιά:

- Γλώσσα: Ο Indivs είναι λεκτικός και εγωκεντρικός, χρησιμοποιώντας συχνά τις λέξεις «έχω» και «εγώ».
- Η μη λεκτική επικοινωνία: Οι Indivs κάνουν την πρώτη επαφή με τα μάτια. Όταν βρίσκονται σε ομάδες, είναι πιθανό να ξεχωρίζουν οπτικά.
- Στερεότυπα: Οι Indivs είναι αμυντικοί και τείνουν να είναι μοναχικοί, ενώ πηγαίνουν από τη μία δουλειά στην επόμενη.
- Αξιολόγηση: Οι Indivs χρησιμοποιούν άλλους ανθρώπους και μετρούν τη σημασία των άλλων από την άποψη του πόσο χρήσιμοι είναι.
- Άγχος: Οι Indivs πρέπει να δοκιμάζουν συνεχώς τις ικανότητες τους. Αυτό μπορεί να είναι αγχωτικό. Τείνουν να επηρεάζονται από το στρες και σωματικά.

Οι ρόλοι των δύο φύλων: Οι γυναίκες μπορεί να έχουν τόσο εύκολα εξουσία όπως και οι άνδρες, ιδίως στις αστικές και εκσυγχρονισμένες περιοχές. Οι ρόλοι των δύο φύλων δεν είναι αυστηρά καθορισμένοι και κάθε φύλο μπορεί να αναλαμβάνει το ρόλο

του άλλου φύλου, όταν είναι απαραίτητο για τον ίδιο ή όταν αυτό εξυπηρετεί τα συμφέροντά του σε δημόσιες ή / και ιδιωτικές δραστηριότητες.

Ο ρόλος των γυναικών: οι γυναίκες είναι τολμηρές.

Ο ρόλος των ανδρών: οι άνδρες είναι τολμηροί.

Επτά βασικά στοιχεία:

1. Τα μέλη της ομάδας κάποιου (οργάνωση, οικογένεια) είναι πολύ κοντά, ενώ οι άλλοι άνθρωποι γι' αυτούς είναι πολύ μακρινοί.
2. Πρέπει πάντα να διατηρείται η αρμονία και να αποφεύγονται οι άμεσες αντιπαραθέσεις.
3. Οι ανθρώπινες σχέσεις είναι πιο σημαντικές από την εργασία. Μεγάλο μέρος του χρόνου δαπανάται για το χαιρετισμό και τον αποχαιρετισμό άλλων ανθρώπων.
4. Οι νόμοι, τα δικαιώματα και οι απόψεις διαφοροποιούνται ανάλογα με την ομάδα.
5. Μία παράβαση οδηγεί στην ντροπή και την απώλεια του προσώπου για το σύνολο της ομάδας.
6. Η σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου είναι αντιληπτή με ηθικούς όρους, όπως σε μία οικογένεια.

7. Η λεκτική επικοινωνία χρησιμοποιεί αόριστο ύφος. Οι διακριτικές μη λεκτικές ενδείξεις, όπως ο τόνος της φωνής και οι παύσεις, είναι ζωτικής σημασίας, ενώ ο ομιλητής προσαρμόζεται στον ακροατή.

Λέξεις με θετική χροιά: εμείς, αρμονία, πρόσωπο, υποχρέωση, θυσία, οικογένεια (με μια συμβολική έννοια), παράδοση, ευπρέπεια, τιμή, καθήκον, πίστη, ντροπή.

Λέξεις με αρνητική χροιά: άτομο, φίλια, «το να κάνει κανείς ότι θέλει», σύμβαση, εκδίκηση, ιδιοτέλεια, αυτοσεβασμός, αυτοπραγμάτωση, εαυτός, αξιοπρέπεια, εγώ, ευχαρίστηση, περιπέτεια, ενοχή, ιδιωτική ζωή.

Οι Κολεκτιβιστές (Collects) με Μία Ματιά:

- Γλώσσα: Οι Collects μπορεί να είναι πολύ σιωπηλοί, ιδιαίτερα όταν βρίσκονται ανάμεσα σε ανθρώπους που δεν ανήκουν στην ομάδα τους. Χρησιμοποιούν το εμείς έναντι του εγώ, ενώ ενδέχεται να υπάρχουν περίοδοι σιωπής σε μία συζήτηση, χωρίς αυτές να προκαλέσουν εντάσεις.

- Η μη λεκτική επικοινωνία: Οι Collects είναι φυσικά πολύ κοντά με άτομα της ομάδας τους, αλλά επιφυλακτικοί με άτομα εκτός της ομάδας τους.

- Στερεότυπα: Ποτέ δεν είναι μόνοι τους και συχνά δεν είναι ειλικρινείς.

- Αξιολόγηση: Οι Collects θα κάνουν πολλά πράγματα για τους φίλους και περιμένουν το ίδιο σε αντάλλαγμα.

- Άγχος: Οι Collects εσωτερικεύουν το στρες. Θα υποφέρουν αν δεν μπορούν να αποφύγουν μία συμπεριφορά που αποκλίνει από αυτήν της ομάδας τους ή αν είναι αναγκασμένοι να είναι μόνοι. Αν τους προκαλέσει κανείς, μπορεί να είναι συλλογικά βίαιοι προς άτομα εκτός της ομάδας τους.

Οι ρόλοι των φύλων: Οι ρόλοι των φύλων είναι πιθανό να είναι καλά καθορισμένοι, με τα αρσενικά και τα θηλυκά να έχουν το καθένα το δικό του ρόλο. Τα ζευγάρια είναι μέρος της ευρύτερης οικογένειας.

Ο ρόλος των γυναικών: Οι γυναίκες σε μία κολεκτιβιστική κοινωνία έχουν την τάση να κινούνται στην οικογένειά του συντρόφου τους, όταν παντρεύονται. Παρέχουν ταυτόχρονα φροντίδα για το σπίτι, καθώς και τροφή και εισόδημα.

Ο ρόλος των ανδρών: Οι άνδρες έχουν την τάση να ξοδεύουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους στον κοινωνικό τομέα της εργασίας τους.

Προφίλ: Η Διάσταση της Ιεραρχίας

Επτά βασικά στοιχεία:

1. Η τόλμη φέρνει τα σωστά αποτελέσματα. Η δύναμη είναι καλή.
2. Η δύναμη, η κοινωνική θέση και τα προνόμια πάνε μαζί.
3. Οι λιγότερο ισχυροί άνθρωποι εξαρτώνται από εκείνους που είναι πιο ισχυροί.

4. Ο συγκεντρωτισμός είναι δημοφιλής.

5. Οι υφιστάμενοι και τα παιδιά χρειάζονται καθοδήγηση. Δεν μιλούν χωρίς να ερωτηθούν.

6. Το ιδανικό αφεντικό είναι ένας καλοπροαίρετος δικτάτορας ή ένας «καλός πατέρας».

7. Το ύφος του λόγου είναι τυπικό και αναγνωρίζει τις ιεραρχικές θέσεις.

Λέξεις με θετική χροιά: σεβασμός, πατέρα (ως τίτλος), πλοίαρχος, υπηρέτης, μεγαλύτερος αδελφός, μικρότερος αδελφός, σοφία, χάρη, προστασία, τήρηση, διαταγή, παράκληση.

Λέξεις με αρνητική χροιά: δικαιώματα, διαμαρτυρία, διαπραγμάτευση, δικαιοσύνη, αναγκαιότητα, συλλογική απόφαση, στόχοι, ερώτηση, επίκριση.

Τα Άτομα των Κοινωνιών με Υψηλή Διαφορά Ισχύος (Hirows) με μια ματιά:

- Γλώσσα: Οι Hirows είναι πολύ λεκτικοί, αλλά συνήθως γλυκομίλητοι και ευγενικοί.
- Η μη λεκτική επικοινωνία: Οι Hirows συνήθως είναι συγκρατημένοι και τυπικοί.
- Στερεότυπα: Οι Hirows είναι ιεραρχικοί και να επιδιώκουν να ευχαριστούν τους γύρω τους με έναν επίσημο τρόπο.

- Αξιολόγηση: Οι Hirows τείνουν να αποποιούνται των ευθυνών τους για τυχόν προβλήματα.

- Άγχος: Οι Hirows εσωτερικεύουν το άγχος και το εκφράζουν έμμεσα.

Οι ρόλοι των δύο φύλων: Και τα αρσενικά και τα θηλυκά μπορούν να κατέχουν ηγετικούς ρόλους. Είτε έτσι είτε αλλιώς, είναι προφανές ποιος έχει την εξουσία.

Ο ρόλος των γυναικών: Στο σπίτι και στις οικογενειακές υποθέσεις, οι γυναίκες είναι πιθανό να είναι πολύ ισχυρές, ακόμη και αν η εξουσία αυτή είναι λιγότερο ορατή από εκείνη των ανδρών. Ενώ οι γυναίκες μπορεί να φαίνονται υποταγμένες, στην πραγματικότητα αυτό δεν είναι αλήθεια.

Ο ρόλος των ανδρών: Ενώ τα αρσενικά μπορεί να είναι οι ορατοί παραδοσιακοί ηγέτες, μπορεί να είναι πολύ πιο υποταγμένοι σε λιγότερο ορατές και ιδιωτικές στιγμές σε μια ισορροπία δυνάμεων.

Επτά βασικά στοιχεία:

1. Οι ανισότητες μεταξύ των ανθρώπων θα πρέπει να ελαχιστοποιούνται. Τα προνόμια και τα σύμβολα εξουσίας αποδοκιμάζονται.

2. Θα πρέπει να υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των λιγότερο ισχυρών και των πιο ισχυρών ανθρώπων.

3. Ιεραρχία στις ομάδες σημαίνει ανισότητα των ρόλων μόνο και θεσπίστηκε για λόγους ευκολίας.

4. Η μη-συγκέντρωση εξουσίας είναι δημοφιλής.

5. Οι υφιστάμενοι και τα παιδιά έχουν τη δική τους γνώμη και περιμένουν να τους ζητηθεί να την εκφράσουν.

6. Σε μία συνομιλία ο καθένας μπορεί να πάρει το προβάδισμα, ανά πάσα στιγμή.

7. Οι ισχυροί άνθρωποι προσπαθούν να εμφανίζονται λιγότερο ισχυροί από ότι είναι.

Λέξεις με θετική χροιά: δικαιώματα, διαμαρτυρία, διαπραγμάτευση, δικαιοσύνη, εργασία, αναγκαιότητα, απόφαση από κοινού, στόχοι, ερώτηση, επίκριση.

Λέξεις με αρνητική χροιά: πατέρας (ως τίτλος), πλοίαρχος, υπηρέτης, μεγαλύτερος αδελφός, μικρότερος αδελφός, σοφία, προστασία, υπακοή, διαταγή, παράκληση.

Οι Άνθρωποι από Κοινωνίες με Χαμηλή Διαφορά Ισχύος (Lorows) με Μια Ματιά:

- Γλώσσα: Οι Lorows μιλούν ελεύθερα σε κάθε κοινωνικό πλαίσιο.
- Η μη λεκτική επικοινωνία: Οι Lorows συχνά δεν είναι τυπικοί.
- Στερεότυπα: Οι Lorows είναι απείθαρχοι, αγενείς και ζηλιάρηδες.
- Αξιολόγηση: Οι Lorows θα αντιμιλήσουν στον οποιονδήποτε.

- Άγχος: Οι Loroys πάντα απωθούν τις διαμάχες.

Οι ρόλοι των φύλων: Ηγετικούς ρόλους μπορεί να έχουν είτε τα αρσενικά είτε τα θηλυκά. Δεν είναι προφανές για τους ξένους ποιοι κατέχουν ηγετικές θέσεις. Οι ηγέτες έχουν περιορισμένη ισχύ και πρέπει να είναι επινοητικοί δημοκράτες, αλλιώς, θα πρέπει να εκδιωχθούν.

Ο ρόλος των γυναικών: Οι γυναίκες μπορεί να παίξουν οποιοδήποτε κοινωνικό ρόλο.

Ο ρόλος των ανδρών: Οι άνδρες μπορεί να παίξουν οποιοδήποτε κοινωνικό ρόλο.

Προφίλ: Η Διάσταση του Φύλου

Επτά βασικά στοιχεία:

1. Η υλική επιτυχία και η πρόοδος είναι κυρίαρχες αξίες .
2. Τα μεγαλύτερα και τα γρηγορότερα πράγματα είναι καλύτερα .
3. Οι άνδρες πρέπει να είναι διεκδικητικοί, φιλόδοξοι και σκληροί. Οι γυναίκες πρέπει να είναι υποταγμένες και τρυφερές. Οι ελκυστικές γυναίκες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ομορφιά τους ως όπλο στον κοινωνικό ανταγωνισμό .

4. Τα άτομα από κοινωνίες με έντονο ανδρισμό (mascus) θαυμάζουν τις εξαιρετικές επιτυχίες ή τους ανθρώπους .

5. Η αποτυχία (στο σχολείο, στην εργασία, στον αθλητισμό, ή οπουδήποτε αλλού) είναι καταστροφική.

6. Οι συγκρούσεις επιλύονται με διαμάχες.

7. Ο καλύτερος μαθητής, εργαζόμενος, ή διαχειριστής θέτει τους κανόνες.

Λέξεις με θετική χροιά: καριέρα , ανταγωνισμός, αγώνας, επιθετικότητα, διεκδίκηση, επιτυχία, νικητής, αξία, πρόοδος, δύναμη, μεγάλο, γρήγορο, σκληρό, ποσότητα, ολική, δύναμη, ενέργεια.

Λέξεις με αρνητική χροιά: φροντίδα, αλληλεγγύη, σεμνότητα, συμβιβασμός, βοήθεια, αγάπη, μικρό, μαλακό, αργό, τρυφερό, αφή.

Οι Mascus με μια ματιά:

- Γλώσσα: Οι Mascus είναι δυνατοί και λεκτικοί, με μία τάση να επικρίνουν και να αντιπαραθέτονται με τους άλλους.

- Η μη λεκτική επικοινωνία: Οι Mascus αγαπούν τη σωματική επαφή, την οπτική επαφή και τις χειρονομίες.

- Στερεότυπα: Οι Mascus είναι ανδροπρεπείς αγαπούν τους ήρωες τους και προσανατολίζονται με βάση την κοινωνική θέση.

- Αξιολόγηση: Οι Mascus δεν ικανοποιούνται εύκολα, τείνουν να απασχολούνται σε μεγάλο βαθμό από τους στόχους τους, είναι αμυντικοί και κατηγορούν τους άλλους για τα λάθη τους.

- Άγχος: Οι Mascus έχουν υψηλά επίπεδα άγχους, λόγω του γρήγορου ρυθμού της ζωής τους.

Οι ρόλοι των δύο φύλων: Αυτός ο συνθετικός πολιτισμός απασχολείται σε μεγάλο βαθμό από τις διαφορές ανάμεσα στις «αρσενικές» και στις «θηλυκές» συμπεριφορές. Οι άνδρες είναι συνήθως πιο ισχυροί και είναι ιδιαίτερα αγαπητοί σε ηγετικούς ρόλους. Οι γυναίκες μπορούν να λειτουργούν σαν ομάδα, αλλά θα πρέπει να είναι πολύ σκληρές για να πετύχουν. Οι παθητικές συμπεριφορές είναι ανεκτές για τις γυναίκες, αλλά όχι για τους άνδρες. Οι άνδρες είναι ισχυροί και οι γυναίκες αδύναμες. Τα σεξουαλικά επιτεύγματα είναι πάρα πολύ σημαντικά. Όλοι προσπαθούν να φαίνονται νέοι και δραστήριοι.

Ο ρόλος των γυναικών: Οι γυναίκες τείνουν να είναι είτε αρσενικές στο προσωπικό τους στυλ ή υποταγμένες και υπάκουες (τουλάχιστον προς τα έξω). Οι νεαρές και όμορφες γυναίκες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ομορφιά τους για να κερδίσουν, αλλά δεν έχουν ρομαντικές αυταπάτες. Οι μεγαλύτερες και οι λιγότερο ελκυστικές γυναίκες βρίσκονται σε μειονεκτική θέση.

Ο ρόλος των ανδρών: Οι άνδρες υποτίθεται ότι υπερέχουν σε σωματική δύναμη. Οι νέοι, ισχυροί, ψηλοί και ελκυστικοί άνδρες εξιδανικεύονται ως ήρωες και θαυμάζονται από τους άλλους. Οι άνδρες βλέπουν τη ζωή σαν ένα παιχνίδι που παίζεται από άνδρες, με τις γυναίκες ως μαζορέτες.

Επτά βασικά στοιχεία:

1. Οι κυρίαρχες αξίες στην κοινωνία είναι η φροντίδα για τους αδύναμους και η προστασία (για παράδειγμα , του περιβάλλοντος).
2. Τα μικρά και αργά πράγματα είναι όμορφα .
3. Όλοι υποτίθεται ότι είναι μέτριοι, γλυκομίλητοι και με κατανόηση, άνδρες και γυναίκες.
4. Οι Femis υποβαθμίζουν τις εξαιρετικές επιτυχίες και τους ανθρώπους.
5. Οι συγκρούσεις επιλύονται μέσω συμβιβασμού και διαπραγματεύσεων.
6. Δίνεται έμφαση στην ισότητα, στην αλληλεγγύη και στην ποιότητα της εργασίας.
7. Η κοινωνία είναι ανεκτική.

Λέξεις με θετική χροιά: ποιότητα, φροντίδα, αλληλεγγύη, σεμνότητα , συμβιβασμός, βοήθεια, αγάπη, ανάπτυξη, μικρό, μαλακό, αργό, τρυφερό, αφή.

Λέξεις με αρνητική χροιά: καριέρα, ανταγωνισμός, αγώνας, επιθετικότητα, διεκδίκηση, επιτυχία, νικητής, αξία, πρόοδος, δύναμη, μεγάλο, σκληρό, γρήγορο, ποσότητα, ολική, δύναμη, ενέργεια.

Οι Femis με μια ματιά:

- **Γλώσσα:** Οι Femis δεν υψώνουν τη φωνή τους. Τους αρέσει η συζήτηση και η συμφωνία.
- **Η μη λεκτική επικοινωνία:** Δεν καταλαμβάνουν πολύ χώρο και είναι ζεστοί και φιλικοί στη συνομιλία.
- **Σtereότυπα:** Δεν μπορεί κανείς να ξεχωρίσει τους άνδρες από το γυναίκες. Οι ητημένοι παρηγορούνται. Οι Femis διαμαρτύρονται για μικρά πράγματα.
- **Αξιολόγηση:** Οι Femis τείνουν λυπούνται τους άλλους, αλλά και τον εαυτό τους και να αποφεύγουν τα μεγάλα επιτεύγματα.
 - **Στρες:** Οι Femis δυσκολεύονται να υπερασπιστούν τα δικαιώματά τους ή να βάλουν τέλος σε σχέσεις.

Οι ρόλοι των δύο φύλων: Το φύλο δεν παίζει ρόλο μεταξύ των Femis. Οι άνδρες και οι γυναίκες θεωρούνται κοινωνικά ίσοι. Η ομοφυλοφιλία δεν είναι απειλή. Η αγάπη και η τρυφερότητα είναι τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες. Οι στενές σχέσεις χωρίς σεξ επιτρέπονται. Τα παιδιά χρειάζονται αγάπη και οι γονείς περνούν πολύ χρόνο μαζί τους.

Ο ρόλος των γυναικών: Επειδή οι γυναίκες γεννούν και θηλάζουν, τείνουν να έχουν διαλείμματα στην επαγγελματική τους ζωή όταν έχουν παιδιά. Σε όλες τις άλλες περιπτώσεις, είναι ίσες με τους άνδρες.

Ο ρόλος των ανδρών: Οι άνδρες μπορούν να εκπληρώσουν οποιοδήποτε ρόλο που μπορούν και οι γυναίκες, με τον ίδιο τρόπο. Έχουν την τάση να εργάζονται λιγότερες ώρες, όταν έχουν μικρά παιδιά.

Προφίλ: Η Διάσταση της Αλήθειας

Επτά βασικά στοιχεία:

1. Αυτό που είναι διαφορετικό είναι επικίνδυνο.
2. Ο γνωστός κίνδυνος είναι αποδεκτός, αλλά υπάρχει φόβος για τις διαφορούμενες καταστάσεις και τον άγνωστο κίνδυνο.
3. Οι κανόνες είναι σημαντικοί, ακόμη και αν δεν εφαρμόζονται στην πράξη.
4. Υπάρχουν ισχυρά ταμπού για το τι είναι βρώμικο, λάθος ή άσεμνο.
5. Ο χρόνος είναι χρήμα.
6. Υπάρχει μόνο μία αλήθεια και την έχουμε.
7. Δίνεται μεγάλη αξία στους ειδικούς και στην εξειδίκευση.

Λέξεις με θετική χροιά: δομή, καθήκον, αλήθεια, δίκαιο, τάξη, βέβαιο, καθαρό, σαφές, ασφαλές, προστατευμένο, προβλέψιμο, σφιχτό.

Λέξεις με αρνητική χροιά: ίσως, δημιουργικός, σύγκρουση, ανεκτικός, πείραμα, αυθόρμητο, σχετικότητα, διορατικότητα, αδόμητο, χαλαρό, ευέλικτο.

Τα άτομα από κοινωνίες με υψηλή αποφυγή της αβεβαιότητας (Uncavos) με μια ματιά:

- Γλώσσα: Οι Uncavos είναι πολύ λεκτικοί και οργανωτικοί, φωνακλάδες και συναισθηματικοί.

- Η μη λεκτική επικοινωνία: Οι Uncanos χρησιμοποιούν τα χέρια τους αλλά νιώθουν άβολα με τη σωματική επαφή.

- Στερεότυπα: Οι Uncanos έχουν άκαμπτες πεποιθήσεις και εμμονή με τους κανόνες. Συχνά είναι ξενοφοβικοί, ενώ μαλώνουν μεταξύ τους όλη την ώρα.

- Αξιολόγηση: Οι Uncanos γρήγορα και μερικές φορές πρώιμα κρίνουν μια κατάσταση για να τη χαρακτηρίσουν ως σωστή ή λάθος.

- Στρες: Οι Uncanos είναι νευρικοί. Εξωτερικεύουν το άγχος και συνήθως κάνουν τους άλλους να αγχώνονται.

Οι ρόλοι των δύο φύλων: Οι κατάλληλοι ανδρικοί και γυναικείοι ρόλοι μπορεί ή δεν μπορεί να διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό, αλλά σε κάθε περίπτωση, είναι χωρίς αμφιβολία ξεκάθαροι και ακολουθούνται πιστά. Η ενδυμασία και η συμπεριφορά των ανδρών και των γυναικών καθορίζονται από τους κανόνες, τις παραδόσεις και έχουν ξεκάθαρα όρια. Η κοινωνία έχει ρομαντικές και εξιδανικευμένες εικόνες των ρόλων των δύο φύλων.

Ο ρόλος των γυναικών: Οι γυναίκες συνήθως είναι οι αρχηγόι στο σπίτι, στην οικογένεια, στα παιδιά και στις θρησκευτικές τελετές. Μπορούν επίσης να είναι ενεργές επαγγελματικά και τείνουν να εξειδικεύονται σε ορισμένα επαγγέλματα. Η κοινωνία μπορεί να είναι πολύ σκληρή με τις γυναίκες που επαναστατούν ή παραβιάζουν τους κανόνες, αν και οι ηλικιωμένες γυναίκες μπορούν να κατέχουν παραδοσιακούς ρόλους εξουσίας, οι οποίοι σε άλλες περιπτώσεις προορίζονται για τους άνδρες .

Ο ρόλος των ανδρών: Τα επαγγελματικά προσόντα είναι σημαντικά για τη δημόσια ταυτότητα. Οι άνδρες αναμένεται να αναλάβουν τη φροντίδα των γυναικών και την

παροχή για το σπίτι και την οικογένεια. Οι ηλικιωμένοι άνδρες συνήθως έχουν το σεβασμό των άλλων.

Επτά βασικά στοιχεία:

1. Το διαφορετικό εξιτάρει την περιέργεια.
2. Οι διφορούμενες καταστάσεις και οι άγνωστοι κίνδυνοι δεν προκαλούν δυσφορία.
3. Οι κανόνες που υπάρχουν είναι μόνο αυτοί που είναι απολύτως απαραίτητοι.
4. Η επιθετικότητα και τα συναισθήματα θα πρέπει να κρύβονται.
5. Η τεμπελιά είναι καλή. Εργαζόμαστε σκληρά μόνο όταν χρειάζεται.
6. Αποκλίνουσες και καινοτόμες ιδέες και συμπεριφορές είναι ανεκτές.
7. Οι γενικεύσεις και η κοινή λογική έχουν μεγάλη αξία.

Λέξεις με θετική χροιά: ίσως, δημιουργική, σύγκρουση, ανοχή, πείραμα, αυθόρμητος, σχετικότητα, διορατικότητα, αδόμητο, χαλαρό, ευέλικτο.

Λέξεις με αρνητική χροιά: δομή, καθήκον, αλήθεια, δίκαιο, προκειμένου, ορισμένο, καθαρό, σαφές, ασφαλές, προστατευμένο, προβλέψιμο, σφιχτό.

Τα άτομα από κοινωνίες με ανοχή της αβεβαιότητας (Unctols) με μια ματιά:

- **Γλώσσα:** Οι Uncols δεν είναι φωνακλάδες. Μπορεί να κάνουν γενικεύσεις, ενώ θέτουν αόριστα ερωτήματα.
- **Η μη λεκτική επικοινωνία:** Οι Uncols δε βιάζονται, είναι ανεπίσημοι και δεν έχουν ταμπού.
- **Σtereότυπα:** Οι Uncols δεν έχουν αρχές και λένε ανοησίες.
- **Αξιολόγηση:** Οι Uncols κρίνουν με βάση τα γεγονότα και όχι την ηθική.
- **Άγχος:** Οι Uncols είναι χαλαροί και δέχονται κάθε μέρα όπως έρχεται.

Οι ρόλοι των δύο φύλων: μπορεί ή δεν μπορεί να υπάρχουν διακριτές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών. Οι άνθρωποι δεν ακολουθούν αυστηρούς κανόνες, ενώ οι εξαιρέσεις γίνονται εύκολα αποδεκτές. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μπορούν να πάρουν πολλές μορφές. Η ομοφυλοφιλία δεν θεωρείται απειλητική.

Ο ρόλος των γυναικών: Ένα ευρύ φάσμα ρόλων είναι αποδεκτό. Μια γυναίκα μπορεί να αποκτήσει εύκολα νέους ρόλους αν αλλάξει η κατάσταση της στη ζωή.

Ο ρόλος των ανδρών: Οι άνδρες ορισμένες φορές αναμένεται να κυριαρχούν έναντι των γυναικών. Οι παρεκκλίνοντες ρόλοι για τους άνδρες είναι αποδεκτοί.

Προφίλ: Η Διάσταση της Αρετής

Επτά βασικά στοιχεία:

1. Είναι καλό να εργαζόμαστε πολύ σκληρά.
2. Η εξοικονόμηση είναι καλή.
3. Ποτέ δεν παραιτούμαστε, ακόμη και αν τα αποτελέσματα είναι απογοητευτικά.
4. Οι άνθρωποι μπορούν να αφιερώσουν τη ζωή τους στα ευγενή, μακρινά ιδανικά.
5. Οι παραδόσεις μπορούν να προσαρμοστούν σε ένα σύγχρονο πλαίσιο.
6. Η επίτευξη του σκοπού ενός ατόμου μπορεί να αξίζει να χάσει το πρόσωπό του.
7. Τόσο οι προηγούμενες όσο και οι μελλοντικές γενιές είναι σημαντικές.

Λέξεις με θετική χροιά: εργασία, αποθήκευση, μετριοπάθεια, διάρκεια, καθήκον, στόχος, μόνιμος, μέλλον, οικονομία, αρετή, επένδυση, πολυτέλεια, προσπάθεια.

Λέξεις με αρνητική χροιά: σχέση, δώρο, σήμερα, χθες, αλήθεια, γρήγορα, λήψη, εγγύηση, παράδοση, εμφάνιση, εικόνα, ουσία.

Τα άτομα από κοινωνίες με μακροπρόθεσμο προσανατολισμό (Loters) με μια ματιά:

- **Γλώσσα:** Οι Lotors είναι άμεσοι και εστιασμένοι, θέτοντας ερωτήσεις σχετικά με τις επιπτώσεις των ενεργειών.
- **Η μη λεκτική επικοινωνία:** Οι Lotors είναι συγκρατημένοι και δεν βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε τελετουργίες.

- Στερεότυπα: Οι Lotors είναι μονότονοι και εργάζονται διαρκώς.
- Αξιολόγηση: Οι Lotors τείνουν να κατηγορούν τον εαυτό τους, ενώ είναι προσεκτικοί σχεδιαστές.
- Στρες: Οι Lotors μπορεί να είναι νευρικοί και ανήσυχτοι. Μπορούν, ωστόσο, να αντιμετωπίσουν βαρύ φόρτο εργασίας κάτω από δύσκολες συνθήκες.

Οι ρόλοι των φύλων: Ένα περίτεχνο σύστημα των κοινωνικών ρόλων, το οποίο καθορίζεται από την κοινωνική κατάσταση, υπάρχει, στο οποίο άνδρες και γυναίκες μπορεί να έχουν ξεχωριστούς ή επικαλυπτόμενους ρόλους. Αν χρειαστεί, ο ένας θα αναλάβει το ρόλο του άλλου.

Ο ρόλος των γυναικών: Οι γυναίκες εργάζονται, είτε έχουν είτε δεν έχουν παιδιά.

Ο ρόλος των ανδρών: Οι άνδρες τείνουν να είναι επιχειρηματικοί. Η εκτεταμένη οικογένεια μπορεί να συμμετέχει στην επιχείρηση και η ευημερία είναι επιθυμητή.

Επτά βασικά στοιχεία:

1. Ποτέ κανείς δεν πρέπει να χάσει την υπόληψή του.
2. Υπάρχει μια κοινωνική πίεση για να «συμβαδίσουν με τη μάζα», ακόμη και αν αυτό σημαίνει να κάνουν υπερβολικές δαπάνες.
3. Τα γρήγορα αποτελέσματα είναι αναμενόμενα.
4. Οι παραδόσεις έχουν το σεβασμό όλων.

5. Οι κοινωνικές απαιτήσεις (για παράδειγμα, τα δώρα) τηρούνται ανεξάρτητα από το κόστος.

6. Η προσωπική σταθερότητα έχει μεγάλη αξία.

7. Η εξοικονόμηση δεν είναι δημοφιλής, με αποτέλεσμα να υπάρχουν λίγα χρήματα για επενδύσεις.

Λέξεις με θετική χροιά: σχέση, δώρο, σήμερα, χθες, αλήθεια, γρήγορα, περνούν, λήψη, εγγύηση, παράδοση, εμφάνιση, εικόνα, ουσία.

Λέξεις με αρνητική χροιά: εργασία, αποθήκευση, μετριοπάθεια, αντοχή, φορολογία, στόχος, μόνιμο, μέλλον, οικονομία, επενδύσεις, προσπάθεια.

Τα άτομα από κοινωνίες με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό (Shotors) με μια ματιά:

- Γλώσσα: Shotors μιλούν πολύ. Απολαμβάνουν να μιλάμε για το παρελθόν.
- Η μη λεκτική: Shotors είναι τυπικός, προσεκτικός, και κομψή και ζεστή και επίσημα.
- Στερεότυπο: Shotors είναι μεγάλο spenders, irrespon-
ράδεκτη.
- Αξιολόγηση: Shotors είναι μοιρολατρική και να ζήσουν από την πρώτη μέρα σε μέρα.
- Άγχος: Shotors είναι απελπισμένοι για να σώσουμε την ψυχή και είναι αναξιοπαθούντα σε απώλεια του προσώπου.

Οι ρόλοι των δύο φύλων: Υπάρχει ένα περίτεχνο σύστημα κοινωνικών ρόλων, που ορίζεται από την κοινωνική κατάσταση. Πολύς χρόνος ξοδεύεται για τη διατήρηση αυτού του συστήματος μέσω των παραδοσιακών τελετουργιών στις οποίες οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν ξεκάθαρους ρόλους. Οι γυναίκες ενδέχεται να είναι υποταγμένες στους άνδρες.

Ο ρόλος των γυναικών: Οι γυναίκες γνωρίζουν πώς να συμπεριφέρονται και να είναι καλές οικοδέσποινες, ενώ έχουν την τάση να δίνουν μεγάλη προσοχή στην εμφάνισή τους.

Ο ρόλος των ανδρών: Στους άνδρες αρέσει να κοινωνικοποιούνται και να «γκομενίζονται». Θα μπορούσαν να παλέψουν για τα ιδανικά, ακόμη και αν αυτά είναι ανέφικτα. Θα ανταποκριθούν στις εκκλήσεις για βοήθεια σε περιόδους κρίσης, αλλά υστερούν στη διατήρηση μακροπρόθεσμων δεσμεύσεων. Δεν θα κάνουν κάτι που θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο την αξιοπρέπειά τους.

Σύνοψη

Έχετε πλέον εισαχθεί στους δέκα συνθετικούς πολιτισμούς. Εδώ εμφανίζονται ακόμα μια φορά στο συνοπτικό πίνακα παρακάτω. Όπως μπορείτε να δείτε από τον πίνακα, ορισμένοι από τους συνθετικούς πολιτισμούς μπορεί να φαίνονται παρόμοιοι σε συγκεκριμένα κοινωνικά περιβάλλοντα.

Περίληψη των συνθετικών πολιτισμών

Συνθετικοί πολιτισμοί	Παθιασμένοι με	Ακούγονται	Χώρος	Χρόνος	Στερεότυπα
Indiv	Προσωπική ελευθερία	δυνατά	Μακριά	Οποιοσδήποτε	Βιαστικοί , μοναχικοί
Collec	Αρμονία ομάδας	απαλά	Κοντά	Οποιοσδήποτε	Ποτέ μόνοι, παραπλανητικοί
Hipow	Σεβασμός για το στατους	απαλά	Μακριά	Οποιοσδήποτε	Επιδιώκουν να ευχαριστήσουν
Lopow	Ισότητα μεταξύ των ανθρώπων	δυνατά	Κοντά	Οποιοσδήποτε	Ανυπότακτοι , ζηλιάρηδες
Mascu	Νίκη	δυνατά	Κοντά	Οποιοσδήποτε	Ανταγωνιστικοί , αρρενωποί
Femi	Έννοια για τον αδύναμο	Απαλά	Κοντά	Οποιοσδήποτε	Ουδέτεροι , συνεχώς
Uncavo	Βεβαιότητα	δυνατά	Μακριά	Παρελθόν	Άκαμπτοι, με διαμφισβήτηση
Unctol	Αναζήτηση	απαλά	Κοντά	Τώρα, μέλλον	Αδίστακτοι, περίεργοι
Lotor	Μακρο/θεσμη αρετή	απαλά	Μακριά	Μέλλον	Βαρετοί, εργασιομανείς
Shotor	Όψη	απαλά	Κοντά	Παρελθόν, τώρα	Σπάταλοι

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αρχίσουμε να εργαζόμαστε με τους συνθετικούς πολιτισμούς για να δούμε πώς εκδηλώνονται στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.

Μελέτη των Συνθετικών Πολιτισμών

Σε αυτό το κεφάλαιο θα κάνουμε μια σειρά από ασκήσεις για να κατανοήσουμε τους συνθετικούς πολιτισμούς. Θα ακολουθήσουμε την προσέγγιση με τρία βήματα, με την οποία έχετε πλέον εξοικειωθεί. Αρχικά, θα μάθετε να αναγνωρίζετε τις διαφορές των συνθετικών πολιτισμών. Δεύτερον, θα κάνετε ασκήσεις για να αυξήσετε τις γνώσεις σας σχετικά με τους συνθετικούς πολιτισμούς. Εάν επιθυμείτε να εξασκήσετε τις ικανότητές σας στην αναγνώριση των συνθετικών πολιτισμών, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το περιεχόμενο στο Μέρος III του βιβλίου αυτού.

Διαπολιτισμικές Συναναστροφές

Είστε σε μια δεξίωση. Βλέπετε έναν ηλικιωμένο που δεν σας γνωρίζει, αλλά με τον οποίο πρέπει να μιλήσετε. Μπορείτε να περπατήσετε μέχρι το εν λόγω πρόσωπο και να πείτε, «Γεια σας. Τι κάνετε. Είμαι ο Toby». Παρακάτω φαίνεται πώς θα αισθανθεί το άλλο άτομο, ανάλογα με το συνθετικό πολιτισμό από τον οποίο προέρχεται:

- Hirrow: Ο ηλικιωμένος άνθρωπος θα αισθάνεται προσβεβλημένος και ενδέχεται να προσποιηθεί ότι δε σας είδε.
- Lorow: Το άτομο δε θα προσβληθεί και θα μπορούσε να ξεκινήσει μια συνομιλία μαζί σας.
- Indiv: Το άτομο δεν θα προσβληθεί και θα μπορούσε να σας πει το όνομά του στην απάντηση.

- Collec: Το άτομο δεν θα είναι ευχαριστημένο, αλλά δε θα δείξει κανένα συναίσθημα. Αυτός ή αυτή θα μπορούσε ευγενικά σας ρωτήσει από πού τον γνωρίζετε.
- Mascu: Το πρόσωπο θα εξετάσει αν θα μπορούσατε να του είστε χρήσιμοι. Αυτός ή αυτή μπορεί να σας ρωτήσει τι θέλετε, ή να πει «γεια» και να φύγει.
- Femi: Το άτομο δεν θα προσβληθεί. Αυτός ή αυτή μπορεί να σας πει εν συντομία για το πώς αυτός ή αυτή είναι και στη συνέχεια να ρωτήσει τι κάνετε εσείς.
- Uncano: Το άτομο θα ανησυχήσει που του φέρεστε έτσι ανεπίσημα, ενώ είστε γι'αυτόν ένας ξένος. Αυτός ή αυτή μπορεί να βρει δικαιολογίες για να μην σας αναγνωρίσει και αν προσπαθήσει να ξεφύγει ή να αρχίσει να κάνει εύστοχες ερωτήσεις για να μάθει περισσότερα για εσάς.
- Unctol: Το πρόσωπο θα το θεωρήσει ενδιαφέρον ότι του μιλάει ένας ξένος. Αυτός ή αυτή μπορεί να σας κάνει μια ανοιχτή ερώτηση, όπως «και πως σου φαίνεται το μέρος εδώ, Toby;»
- Lotor: Το πρόσωπο θα θεωρήσει ότι θέλετε κάτι. Αυτός ή αυτή θα είναι κλειστοί και θα προσπαθήσουν να καταλάβουν τι είναι αυτό που θέλετε.
- Shotor: Το άτομο δεν θα προσβληθεί. Αυτός ή αυτή θα είναι ζεστοί και πιθανότατα θα βρεθείτε να συζητάτε μαζί τους για λίγο.

Μια απρόσμενη συνάντηση

Είστε έτοιμος να επιβιβαστείτε σε ένα αεροπλάνο για μια διεθνή πτήση. Επιστρέφετε στο σπίτι σας μετά την επίσκεψη στην αδελφή σας, η οποία έχει μεταναστεύσει. Οι αστυνομικοί ψάχνουν όλους τους επιβάτες για όπλα, ναρκωτικά και ούτω καθεξής. Προς έκπληξή σας ο αστυνομικός θα σας οδηγήσει σε μια καμπίνα για

περαιτέρω έλεγχο, συμβαίνει να είναι ο γαμπρός της αδελφής σας, τον οποίο έχετε συναντήσει επανειλημμένα. Παρακάτω παρουσιάζεται το πώς θα αντιδράσει ένα άτομο από κάθε συνθετικό πολιτισμό:

- Hirow: Θα ζητήσει συγγνώμη, που χρειάζεται να σας ψάξει και θα το κάνει με σεβασμό.
- Lorow: Θα σας ψάξει εξονυχιστικά. Αυτός θα μπορούσε να κάνει κι ένα αστείο, όπως «Την επόμενη φορά, μπορείς να με ψάξεις εσύ», δείχνοντας την ισότητα του με εσάς.
- Indiv: Θα ψάξει τυπικά και στη συνέχεια θα ξεκινήστε μια συνομιλία.
- Collec: Δεν θα σας ψάξει, επειδή είστε οικογένεια.
- Mascu: Θα κάνει επίδειξη της τεχνικής του σε σας και ενδέχεται να σας πει για τα φοβερά πράγματα που έχει βρει τον τελευταίο καιρό.
- Femi: Θα σας ψάξει διακριτικά.
- Uncavo: Θα σας ψάξει εξονυχιστικά.
- Unctol: Δεν θα σας ψάξει. Αντίθετα θα έχετε μια πιο καλή κουβέντα μαζί.
- Lotor: Θα σας ζητήσει συγγνώμη και στη συνέχεια θα σας ψάξει.
- Shotor: Δεν θα σας ψάξει, αλλά να σας πει πόσο χαρούμενος είναι που σας βλέπει για μια ακόμη φορά.

Αυτή η άσκηση δείχνει ότι η ίδια ενέργεια μπορεί να σημαίνει διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους ανάλογα με το πολιτιστικό υπόβαθρο του καθενός.

Μαντέψτε το Συνθετικό Πολιτισμό

1. Μια ξένη σύμβουλος φτάνει σε μια συνεδρίαση και βήχει και φτερνίζεται. Αντί να πάει να εργαστεί, οι οικοδεσπότες αρχίζουν να τη ρωτούν σχετικά με την υγεία της και της προσφέρουν τσάι και ένα ζεστό παλτό. Ποια είναι η συνθετική κουλτούρα των οικοδεσποτών;

2. Μια συνάντηση μίας ομάδας ατόμων από την ίδια κουλτούρα είναι ιδιαίτερα θορυβώδης. Δεν είναι μόνο ότι όλοι μιλούν δυνατά, αλλά και ότι κανείς δεν ακούει τους άλλους. Δεν καταλήγουν σε συμφωνία κατά τη διάρκεια της συνάντησης. Ποιος είναι ο συνθετικός πολιτισμός τους;

3. Ένας σύμβουλος από μία Αγγλική χώρα επισκέπτεται μια ξένη ομάδα. Οι ξένοι φαίνεται να είναι μάλλον διστακτικοί με τις απαντήσεις τους στις ερωτήσεις του. Περνούν λίγο χρόνο κοιτάζοντας τον πίνακα και στη συνέχεια ένας από αυτούς μιλάει. Ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι εντελώς αθόρυβος και κάθεται εκεί κουνώντας το κεφάλι του. Ποιος είναι ο συνθετικός πολιτισμός τους;

4. Μια ομάδα πελατών σερβίρεται σε μια καφετέρια. Όταν ο σερβιτόρος φέρνει πίτες φρούτων, ζητούν κάποιο πιστοποιητικό, ή κάποια άλλη επίσημη απόδειξη της ποιότητας των πιτών. Ποιος είναι ο συνθετικός πολιτισμός τους;

5. Στο ίδιο καφενείο, μια άλλη ομάδα πελατών παραγγέλλει μισό αριθμό ποτών από τον αριθμό των ατόμων της παρέας, αλλά με δύο καλαμάκια σε κάθε ποτήρι. Ποιος είναι ο συνθετικός πολιτισμός τους;

6. Σε ένα ακόμη τραπέζι σε αυτό το καφενείο, ένας σερβιτόρος έρχεται για να πάρει τις παραγγελίες. Όταν ρωτάει τον πρώτο άνθρωπο τι θα ήθελε να πει, οι πελάτες αρχίζουν να μιλούν μεταξύ τους και, στη συνέχεια, το πρόσωπο στο οποίο απευθύνεται ο σερβιτόρος απαντά, «Θα θέλαμε καφέ και μηλόπιτα, παρακαλώ». Ποιος είναι ο συνθετικός πολιτισμός τους;

7. Ένας σημαντικός εκπρόσωπος από μια ξένη χώρα επισκέπτεται μια ομάδα Λορω. Τους ζητά τις απόψεις τους και τις γνώσεις τους σχετικά. Εκείνοι απαντούν ελεύθερα, επειδή υποθέτουν ότι αυτός είναι ευγενικός και θα ανταποδώσει. Αλλά όταν τελειώνουν, απλά λέει «Ευχαριστώ» και φεύγει. Ποιος είναι ο συνθετικός πολιτισμός του;

Απαντήσεις

1. Femi: Βλέπουν ένα άτομο που έχει ανάγκη, όχι κάποιον που γνωρίζουν απαραίτητα, και η άμεση επιθυμία τους είναι να βοηθήσουν. Δεν γνωρίζουν ότι ο σύμβουλος θα μπορούσε να φοβάται μήπως θεωρηθεί ένα ασθενές πλάσμα. Γι' αυτούς, όσοι χρειάζονται βοήθεια δεν είναι ανίκανοι. Αντίθετα, αυτό δείχνει ότι είναι άνθρωποι.

2. Indiv: Αλλά αυτό αντιπροσωπεύει μόνο το γεγονός ότι όλοι διατύπωναν τη γνώμη τους. Όλοι οι συμμετέχοντες ήταν από μια κουλτούρα κοντά στον ανδρισμό. Αυτό εξηγεί την έλλειψη σύγκλισης: κανείς δεν ήταν διατεθειμένος να υποχωρήσει για τους άλλους.

3. Hirow: Αυτό που ο σύμβουλος δεν έχει αντιληφθεί είναι ότι οι οικοδεσπότες του είναι στην πραγματικότητα διακριτικοί περιμένοντας από τον διευθυντή τους να κάνει ένα νεύμα με το κεφάλι του προς έναν από αυτούς, υποδεικνύοντας με αυτό το σήμα ποιος θα απαντήσει στην ερώτηση.

4. Uncano: Φοβούνται την κατανάλωση ακάθαρτων τροφίμων.

5. Lotor: Με τον τρόπο αυτό, με λίγα χρήματα κάνουν πολλά πράγματα.

6. Collec: Παραγγέλνουν ως ένα άτομο.

7. Mascu: Ο αντιπρόσωπος χρησιμοποιεί την ομάδα ως μέσο, κλέβοντας τις γνώσεις τους, χωρίς να δώσει κάτι σε αντάλλαγμα.

Συλλογισμός

1. Εδώ η στάση και η συμπεριφορά μας προς τον Πρόεδρο ή Διευθύνοντα Σύμβουλο του οργανισμού θα είναι η εξής:

Για παράδειγμα:

Collec: Θα συντηρήσει τις οικογένειές μας και εμάς.

Uncano : Προσφέρει σταθερότητα και έχει τεχνική επάρκεια .

2. Αν ένας από εμάς έκανε ένα τεχνικό λάθος που κόστισε στην εταιρία πολλά χρήματα, εμείς θα κάνουμε το εξής:

3. Εάν ένα τεχνικό λάθος έγινε δημόσια γνωστό από τα Μέσα ενημέρωσης, θα λέγαμε ή θα κάναμε τα εξής:

4. Εάν ένας από εμάς δεν έλαβε μια προαγωγή ή μία αποστολή που αυτός ή αυτή πίστευε ότι άξιζε, το εν λόγω πρόσωπο θα μπορούσε να ενεργήσει κατά τον ακόλουθο τρόπο:

5. Εάν ένας από εμάς έλαβε μια αναπάντεχη προαγωγή, αυτός ή αυτή θα ήταν πιθανό να κάνει τα εξής :

6. Η άποψή μας σχετικά με το ρόλο των μεθόδων σε μεγάλα έργα (π.χ. τη διαχείριση του έργου) είναι η εξής:

7. Αν κάποιος από μας έλαβε ένα μεγάλο μπόνους, επειδή η ομάδα, της οποίας αυτός ή αυτή ηγείται, υπερέβη το στόχο της, αυτός ή αυτή θα κάνει τα εξής:

Πιθανές Απαντήσεις

Αυτό που έχει σημασία δεν είναι τόσο να δίνει κανείς τις «σωστές» απαντήσεις, αλλά η διαδικασία προβληματισμού που συμβάλει στην επιλογή. Ανάλογα με το πλαίσιο που προϋποθέτεται, οι πιθανές απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα μπορεί να ποικίλλουν.

1. Εδώ η στάση και η συμπεριφορά μας προς τον Πρόεδρο ή Διευθύνοντα Σύμβουλο του οργανισμού θα είναι η εξής:

- Indiv: Δουλεύω σκληρά, γιατί αυτή θα μπορούσε να αναγνωρίσει τα επιτεύγματά μου και να με βοηθήσει να πάω μπροστά .
- Collec: Θα συντηρήσει τις οικογένειές μας και εμάς.
- Hirow: Αυτός είναι ο πατέρας μας. Τον σεβόμαστε και τον υπακούμε και αυτός μας φροντίζει.
- Lorow: Αυτή θα πρέπει να μας ακούσει και να είναι ευρηματική.
- Mascu: Αυτός είναι ο ήρωας μας και θα πρέπει να είναι σκληρός και αποφασιστικός.
- Femi: Είναι ένας άνθρωπος σαν όλους τους άλλους. Αυτή θα πρέπει να φροντίσει για την πιο αδύναμη ανάμεσά μας.
- Uncano: Αυτός προσφέρει σταθερότητα και είναι τεχνικά καταρτισμένος.
- Unctol: Ακούει και έχει καλή κρίση.
- Lotor: Γνωρίζει την πορεία της επιχείρησης.
- Shotor: Ξέρει να τηρεί τις προθεσμίες.

Σημείωση: Σε όλους τους συνθετικούς πολιτισμούς εκτός από αυτούς που βρίσκονται κοντά στον ανδρισμό (Mascul), αυτός και αυτή είναι εναλλάξιμοι.

2. Αν ένας από εμάς έκανε ένα τεχνικό λάθος που κόστισε στην εταιρία πολλά χρήματα, εμείς θα κάνουμε το εξής:

- Indiv: Θα τον απολύαμε και θα προσλαμβάναμε κάποιον άλλο.
- Collec: Θα προσπαθούσαμε να κατηγορήσουμε ένα αυτσαίντερ.
- Hirow: Θα προσπαθούσαμε να μεταδώσουμε το φταίξιμο στο χαμηλότερο στέλεχος.
- Lorow: Θα κατηγορήσουμε αυτό το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο .
- Mascul: Θα συμπεράνουμε ότι αυτό το άτομο είναι αποτυχημένο και θα εξετάσουμε το ενδεχόμενο να απολυθεί.
- Femi: Θα λυπηθούμε για το πρόσωπο και θα προσπαθήσουμε να το εκπαιδεύσουμε.
- Uncano: Θα φερθούμε υποτιμητικά σε αυτό το ανίκανο άτομο.
- Unctol: Θα σταματήσουμε να ασχολούμαστε με το πρόβλημα – όλα είναι στο παιχνίδι.
- Lotor: Θα συνειδητοποιήσουμε ότι δεν είναι απαραίτητη κάποια τιμωρία – η τροπή που νιώθει το πρόσωπο αυτό είναι αρκετή.
- Shotor: Θα ξεχάσουμε το σφάλμα με μια προειδοποίηση, εφόσον αυτό δεν εμφανίζεται στα τριμηνιαία αριθμητικά στοιχεία. Αν το κάνει, όμως, θα απολύσουμε το άτομο για παραδειγματισμό.

3. Εάν ένα τεχνικό λάθος έγινε δημόσια γνωστό από τα Μέσα ενημέρωσης, θα λέγαμε ή θα κάναμε τα εξής:

- Indiv: Προσδιορίζετε έναν αποδιοπομπαίο τράγο και απολύστε τον.
- Collec: Νιώθετε πολύ ντροπιασμένος και αποφεύγετε να παραδεχθείτε το λάθος δημόσια.
- Hirow: Χαλιναγωγείτε τα Μέσα ενημέρωσης στο μέλλον και καταγγέλλετε όσους δημοσίευσαν το λάθος.
- Lorow: Γνωστοποιείτε τη θέση της εταιρίας στα Μέσα ενημέρωσης.
- Mascu: Νιώθετε πολύ άσχημα και ενδέχεται να υφίσταστε γελοιοποίηση ή αντεπιτίθεστε στα Μέσα ενημέρωσης.
- Femi: Βρίσκετε δικαιολογίες για το λάθος – άλλωστε, «Κανείς δεν είναι τέλειος».
- Uncano: Ανησυχείτε για τη φήμη μας και επιτίθεστε αμφισβητώντας τα διαπιστευτήρια του εμπλεκόμενου Μέσου: «Μη εκπαιδευμένος συγγραφέας», «μη επαγγελματική δημοσιογραφία».
- Unctol: Βλέπετε την κατάσταση ως μια ευκαιρία για να δράσετε καλύτερα την επόμενη φορά.
- Lotor: Ξεκινάτε ένα πρόγραμμα επανεκπαίδευσης για την αποτροπή επανάληψης του σφάλματος.
- Shotor: Ξεκινάτε την άμεση εξουδετέρωση των Μέσων ενημέρωσης για να αποδείξετε ότι τελικά δεν υπήρξε κάποιο λάθος.

4. Εάν ένας από εμάς δεν έλαβε μια προαγωγή ή μία αποστολή που αυτός ή αυτή πίστευε ότι άξιζε, το εν λόγω πρόσωπο θα μπορούσε να ενεργήσει κατά τον ακόλουθο τρόπο:

- Indiv: Ψάχνετε για μια άλλη, καλύτερη δουλειά αλλού.
- Collec: Καταπίνετε το χτύπημα και αισθάνεστε άσχημα μόνο αν η δουλειά πήγε σε έναν ξένο.
- Hicrow: Καταπίνετε την απογοήτευση – το αφεντικό θα σας δώσει μια προαγωγή σύντομα.
- Lorow: Διαμαρτύρεστε στο αφεντικό και ζητάτε μία εξήγηση.
- Mascu: Προσπαθείτε να νιώσετε καλύτερα και περιμένετε την εκδίκηση.
- Femi: Προσπαθείτε να υποβαθμίσετε το περιστατικό – το άλλο πρόσωπο, άλλωστε, μπορεί να είχε μεγαλύτερη ανάγκη μία προαγωγή.
- Uncano: Ρωτάτε για τους ειδικούς λόγους για τους οποίους ο άλλος υποψήφιος κρίθηκε καλύτερος.
- Unctol: Το δέχεστε, αλλά αρχίζετε να ψάχνετε για μια καλύτερη δουλειά αλλού.
- Lotor: Αναθεωρείτε τα σχέδια σας για την καριέρα σας.
- Shotor: Αποφασίζετε να δράσετε για να αποκατασταθεί το πρόσωπό σας μεταξύ των συναδέλφων σας.

5. Εάν ένας από εμάς έλαβε μια αναπάντεχη προαγωγή, αυτός ή αυτή θα ήταν πιθανό να κάνει τα εξής :

- Indiv: Αγοράζετε νέες επαγγελματικές κάρτες ώστε να αντικατοπτρίζουν το νέο τίτλο σας και λέτε στους άλλους για «μια νέα πρόκληση» και «μία περιπέτεια».
- Collec: Βεβαιώνετε ότι οι συγγενείς του ωφελούνται.
- Hirow: Αγοράζετε ένα μεγαλύτερο σπίτι ή αυτοκίνητο για να δείξετε την καλύτερη οικονομική σας κατάσταση, λόγω πιθανού άγχους που μπορεί να έχετε, αφού εισέρχεστε σε μια νέα κοινωνική σφαίρα.
- Lorow: Δείχνετε σε όλους ότι έχετε παραμείνει ο ίδιος άνθρωπος.
- Mascu: Αγοράζετε ένα μεγαλύτερο αυτοκίνητο για να καυχηθείτε.
- Femi: Βεβαιώνετε ότι η οικογένειά του συμφωνεί.
- Uncano: Αισθάνεστε ανήσυχος για το άγνωστο - εκπαιδεύετε για να προετοιμαστείτε για τις νέες ευθύνες σας.
- Unctol: Νιώθετε ευχαριστημένος και ανυπομονείτε για τη νέα δουλειά.
- Lotor: Το βλέπετε σαν αποτέλεσμα της μακράς, σκληρής δουλειάς και προσαρμόστε το πλάνο της καριέρας σας.
- Shotor: Κάνετε ένα μεγάλο πάρτι για να γιορτάσετε και τους καλείτε όλους.

6. Η άποψή μας σχετικά με το ρόλο των μεθόδων σε μεγάλα έργα (π.χ. τη διαχείριση του έργου) είναι η εξής:

- Indiv: Οι μέθοδοι για την ενδυνάμωση και το χτίσιμο της ομάδας είναι σημαντικές.
- Collec: Η διαχείριση γίνεται με αμοιβαία προσαρμογή. Οι μέθοδοι δεν είναι πολύ σημαντικές .

- **Hipow:** Οι μέθοδοι δεν είναι πραγματικά απαραίτητες. Το αφεντικό αποφασίζει έτσι κι αλλιώς.

- **Lorow:** Χρειαζόμαστε συμμετοχικές μεθόδους.

Mascu: Μόνο οι δοκιμασμένες, εξαιρετικές, μέθοδοι που εγγυώνται τη νίκη είναι χρήσιμες.

- **Femi:** Χρειαζόμαστε μεθόδους που δίνουν φωνή στα άτομα που βρίσκονται σε μη διοικητικές θέσεις.

- **Uncano:** Ναι, είναι πολύ σημαντικές για τον έλεγχο του χρόνου και του προϋπολογισμού και πρέπει να ακολουθούνται πιστά.

- **Unctol:** Οι μέθοδοι είναι για ηλίθιους ανθρώπους. Εμείς χρειαζόμαστε καλούς και δημιουργικούς ανθρώπους.

- **Lotor:** προτιμώνται Συνολικά μέθοδοι που υποστηρίζουν τους στόχους της εταιρείας.

- **Shotor:** Η κατώτατες τιμές θα πρέπει να αυξάνονται κάθε τρίμηνο. Αυτό είναι που έχει σημασία.

7. Αν κάποιος από μας έλαβε ένα μεγάλο μπόνους, επειδή η ομάδα, της οποίας αυτός ή αυτή ηγείται, υπερέβη το στόχο της, αυτός ή αυτή θα κάνει τα εξής:

- **Indiv:** Προσθέτει το βραβείο στο βιογραφικό του.

- **Collec:** Μοιράζεται το μπόνους με την ομάδα του.

- **Hipow:** Κάνει μια επίσημη ομιλία για να ανακοινώσει ότι η ομάδα του/της είχε λάβει αυτή την ειδική διάκριση.

- **Lorow:** Είστε ευχαριστημένος και ευχαριστείτε όλα τα μέλη της ομάδας ανεπίσημα.

- Mascu: Προσπαθείτε να πάρετε ένα μεγάλο δίπλωμα που τεκμηριώνει το μπόνους και το κρεμάτε σε περίοπτη θέση στο γραφείο σας.

- Femi: Μοιράζετε το μπόνους με τα εν λόγω μέλη της ομάδας που έχουν μεγαλύτερη ανάγκη από τα χρήματα ή τα δίνετε σε έναν καλό σκοπό.

- Uncavo: Ανησυχείτε αν το μπόνους θα οδηγήσει σε νέες υποχρεώσεις.

- Unctol: Είστε ευχαριστημένοι και απολαμβάνετε τον εαυτό σας.

- Lotor: Βάζετε τα χρήματα σε ένα λογαριασμό στην τράπεζα.

Shotor: Γιορτάζετε με την ομάδα και με εκείνους που σας έδωσαν το μπόνους.

Οι Συνθετικοί Πολιτισμοί Έναντι των Πραγματικών Πολιτισμών

Η μελέτη των συνθετικών πολιτισμών προσφέρει πολλές ευκαιρίες, αλλά δεν ασχολείται με όλες τις πτυχές του πολιτισμού. Εδώ είναι μερικά σημαντικά σημεία για να λάβουμε υπόψη μας, όταν ασχολούμαστε με τους συνθετικούς πολιτισμούς. Αρχικά, οι πραγματικοί πολιτισμοί σπάνια πέφτουν στα ακραία άκρα οποιασδήποτε από τις πέντε διαστάσεις, σε αντίθεση με τους συνθετικούς πολιτισμούς. Δεύτερον, οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τις συμπεριφορές με σχετικούς όρους. Κατά συνέπεια, τα πολιτιστικά χαρακτηριστικά των αλλοδαπών, όσο ακραία και αν είναι σε σχέση με το μοντέλο των πολιτιστικών διαστάσεων, γίνονται εμφανή σε αυτούς, αν τα χαρακτηριστικά αυτά διαφέρουν από τα δικά τους. Παράλληλα, οι πραγματικοί πολιτισμοί έχουν στοιχεία όλων των διαστάσεων – είναι πολυδιάστατοι. Τέλος, οι πολιτισμοί δεν έχουν μόνο διαφορές μεταξύ των εθνών, αλλά και μεταξύ των περιοχών, των εθνικών ομάδων κλπ.

Θα χρησιμοποιήσουμε μερικά αληθινά ανέκδοτα για να τονίσουμε τα τέσσερα αυτά σημεία .

Πραγματικοί Πολιτισμοί, Όχι Ακραίες Περιπτώσεις

Στις ατομικιστικές κοινωνίες ο καθένας είναι υπεύθυνος για τη δική του συμπεριφορά, και συνήθως δεν αισθάνεται ντροπή για τη συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τους κολεκτιβιστικούς πολιτισμούς, όπου η κακή απόδοση ή η κακή συμπεριφορά ενός ατόμου μπορεί να φέρει μεγάλη ντροπή στην οικογένειά του, στην εταιρεία του ή στη χώρα του. Παρόλα αυτά, σε κάθε πραγματική κοινωνία, μπορούμε να βρούμε στοιχεία και των δύο άκρων της κάθε διάστασης, ανάλογα με την κατάσταση. Για παράδειγμα, κάποιος από μια ατομικιστική κουλτούρα μπορεί να βιώσει συναισθήματα ντροπής για τη χώρα του, όπως αποδεικνύει η παρακάτω ιστορία ενός Ολλανδού φοιτητή.

Αστεία στην Παμπ

Η πιο αξιοσημείωτη εμπειρία που είχα συνέβη στο Antwerp, μία Βέλγικη πόλη κοντά στα σύνορα με την Ολλανδία. Πήγαμε στην πόλη με μερικούς φίλους για να περάσουμε καλά. Κατά τη διάρκεια της μέρας συναντήσαμε μία παρέα από νέους Ολλανδούς και κάναμε παρέα μαζί τους. Μετά από μερικά ποτά και μπύρες στην πόλη, άρχισαν να κάνουν προσβλητικά σχόλια για άλλους Βέλγους και να λένε «αστεία» σε βάρος των Βέλγων. Ακόμη και όταν παρήγγειλαν ποτά στο μπαρ, ήταν πολύ αγενείς και έκαναν

προσβλητικά σχόλια στον μπάρμαν. Θύμωσα πολύ και ντράπηκα που για τους άλλους φαινόμενοι κι εγώ σαν να είμαι Ολλανδός. Πολύ ευγενικά, τους είπαμε ότι θέλαμε να πάμε κάπου αλλού μόνοι μας και φύγαμε.

Το παράδειγμα αυτό δείχνει ότι στον πραγματικό κόσμο, οι δύο πόλοι μίας πολιτισμικής διάστασης (στην προκειμένη περίπτωση του ατομικισμού και του κολεκτιβισμού) δεν είναι τόσο διαφορετικές όσο η μέρα με τη νύχτα. Όλοι οι άνθρωποι πρέπει να λύσουν θέματα ατομικά έναντι της ταυτότητας της ομάδας, ανεξάρτητα με το αν μεγάλωσαν σε μία ατομικιστική κουλτούρα ή όχι. Η Ολλανδία είναι μία ατομικιστική κοινωνία, αλλά και πάλι οι Ολλανδοί δεν είναι τελείως ανεξάρτητοι από την ομαδική ταυτότητα. Ο αφηγητής μας νιώθει ντροπή για τη συμπεριφορά των συμπατριωτών του, όχι επειδή ήταν υπεύθυνος γι' αυτήν, αλλά γιατί ο ίδιος φαινόταν να ανήκει στην ομάδα τους. Παρόλα αυτά, η αντίδραση του Ολλανδού στα συναισθήματα ντροπής – το γεγονός ότι οι φίλοι τους έφυγαν χωρίς να ασκήσουν κριτική για τη συμπεριφορά των άλλων – φανερώνει ισχυρό ατομικισμό.

Συμπωματικά, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τη συγκεκριμένη ιστορία για να επισημάνουμε ότι δεν μπορούν όλες οι συμπεριφορές να ερμηνευθούν με βάση την εθνική κουλτούρα. Η προσβλητική συμπεριφορά της άλλης ομάδας Ολλανδών μπορεί να ερμηνευθεί σε μέρος της από το γεγονός ότι η ομάδα αποτελούταν από νεαρούς άνδρες. Σε όλο τον κόσμο, οι νεαροί άνδρες έχουν την τάση να συγκεντρώνονται σε ομάδες και να κοροϊδεύουν άλλους ανθρώπους, ιδίως όταν στην υπόθεση εμπλέκεται η κατανάλωση αλκοόλ.

Η Σχετικότητα των Συμπεριφορών

Δύο άλλες περιπτώσεις τονίζουν ότι κάθε πολιτισμική διάσταση είναι ένα συνεχές. Η Ισπανία έχει μία κουλτούρα που βρίσκεται περίπου στη μέση της διάστασης του ατομικισμού και του κολεκτιβισμού. Έτσι, ένας Ισπανός αντιμετωπίζει ορισμένες κουλτούρες ως ατομικιστικές και άλλες ως κολεκτιβιστικές. Οι διαφορές ανάμεσα στους πολιτισμούς είναι ουσιαστικά αυτές που αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι.

Μία νεαρή γυναίκα από την Ισπανία αφηγείται την παρακάτω ιστορία.

Μισεί να Είναι με τους Γονείς της

Αυτό το καλοκαίρι, κατά τη διάρκεια του ταξιδιού μου στην Αγγλία, η Αγγλίδα φίλη μου, ένα κορίτσι στην ηλικία μου, με ξεναγούσε στην πόλη της, το York. Αυτή η μικρή και ήσυχη πόλη με εντυπωσίασε και έτσι τη ρώτησα γιατί προτιμάει να σπουδάξει στο Λονδίνο και όχι στην πόλη της, η οποία μου φαινόταν ιδανική για σπουδές και φοιτητική ζωή. Η απάντησή της με σόκαρε. Μου είπε ότι αυτό που την κρατούσε μακριά από το σπίτι της ήταν ότι μισούσε να είναι με τους γονείς της τώρα. Η μόνη περίοδος που επισκεπτόταν τους γονείς της ήταν τα Χριστούγεννα. Η λέξη «μίσος» με προβλημάτισε τόσο πολύ που απλά στεκόμουν εκεί και την άκουγα. Αντιλήφθηκε την αντίδρασή μου, γιατί μου είπε ότι δε θα έπρεπε να με εκπλήσσει αυτό τόσο πολύ.

Η παρακάτω ιστορία είναι από έναν Ισπανό φοιτητή.

Εισιτήρια ή Πακέτα;

Το 1991 πήγα στη Ρουμανία για μία εβδομάδα μέσω ενός προγράμματος ανταλλαγής φοιτητών στην Ευρώπη. Η οικονομική κατάσταση του μεγαλύτερου μέρους του πληθυσμού ήταν απελπιστική. Πήγαμε εκδρομή στα βουνά για τρεις μέρες με το τραίνο. Εμείς οι Ισπανοί φοιτητές αγοράσαμε τα εισιτήριά μας, αλλά οι Ρουμάνοι δεν έκαναν το ίδιο. Είπαν ότι δε χρειαζόταν, γιατί αν ερχόταν ο ελεγκτής να δει τα εισιτήρια, ένα πακέτο τσιγάρα θα ήταν αρκετό για να τον εξαγοράσουν και είχαν δίκιο. Όταν φτάσαμε στο ξενοδοχείο, αντί να πληρώσουμε τα ίδια χρήματα με αυτά που έπρεπε να πληρώσουν οι ξένοι, εμείς πληρώσαμε τις τιμές για τους Ρουμάνους, οι οποίες για εμάς ήταν πολύ χαμηλές. Το μόνο που έπρεπε να κάνουμε ήταν να δώσουμε στον ρεσεψιονίστ ένα φιλοδώρημα σε δολάρια. Δεν ήταν πολύ, αλλά ήταν λιγότερο απ' ό τι θα πληρώναμε για τα δωμάτια. Στην επιστροφή με το τραίνο, αντί για τον ελεγκτή, υπήρχαν ειδικοί ελεγκτές των σιδηροδρομικών γραμμών, οι οποίοι υποτίθεται ότι ήταν πιο αυστηροί. Αυτή τη φορά χρειάστηκε να διαπραγματευτούμε μαζί τους και να τους δώσουμε δύο πακέτα τσιγάρα. Αλλά το πιο αστείο απ' όλα ήταν ο οι Ρουμάνοι διαμαρτύρονταν συνεχώς για την κυβέρνηση – όλοι μιλούσαν για μία ελεύθερη αγορά και ήλπιζαν να γίνουν μία τυπική Δυτική χώρα, αλλά η συμπεριφορά τους δε βοηθούσε στη βελτίωση της κατάστασης. Όλοι ήθελαν το κράτος να πληρώνει για όλα.

Τα δύο αυτά παραδείγματα δείχνουν ότι ενώ η Ισπανική κουλτούρα είναι κολεκτιβιστική, όταν συγκριθεί με την Αγγλική, ενώ όταν συγκριθεί με τη Ρουμάνικη, είναι ατομικιστική. Στην Ισπανία οι δεσμοί της οικογένειας είναι πιο στενοί απ' ό τι στην Αγγλία. Στη Ρουμανία οι νόμοι και τα δικαιώματα διαφέρουν ανάλογα με την ομάδα

στην οποία ανήκει ο καθένας, σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ό τι στην Ισπανία. Οι Ρουμάνοι και οι φίλοι τους θεωρούνται μέλη της ομάδας σε σύγκριση με τους τουρίστες και μόνο οι τουρίστες είναι απαραίτητο να πληρώνουν εισιτήριο στο τραίνο και ναύλο στο ξενοδοχείο. Οι Βόρειο-Ευρωπαίοι συχνά ερμηνεύουν τη συμπεριφορά των Ισπανών ως διεφθαρμένη, όπως ακριβώς κάνει και ο Ισπανός φοιτητής για τη συμπεριφορά των Ρουμάνων. Τελικά, αυτό που αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι από κολεκτιβιστικές κουλτούρες ως «φροντίδα για τους φίλους», γίνεται αντιληπτό ως διαφθορά από άτομα που ανήκουν σε πιο ατομικιστικές κουλτούρες.

Οι Πολυδιάστατοι Πραγματικοί Πολιτισμοί

Όταν δύο πολιτισμοί στην πραγματικότητα είναι ξένοι μεταξύ τους, αυτό σημαίνει ότι οι δύο κοινωνίες έχουν λύσει περισσότερα από ένα από τα μεγάλα ζητήματα (ταυτότητα, ιεραρχία, φύλο, αλήθεια και αρετή) με διαφορετικό τρόπο. Σε όρους του μοντέλου των πέντε πολιτισμικών διαστάσεων, οι δύο κουλτούρες διαφέρουν σε περισσότερες από μία πολιτισμικές διαστάσεις. Οι παρακάτω δύο ιστορίες παρουσιάζουν την περίπτωση της Ολλανδίας και της Ιαπωνίας.

Κατά την αρχή της δεκαετίας του 1990, το Πανεπιστήμιο Teikyo της Ιαπωνίας ξεκίνησε τη λειτουργία ενός παραρτήματος για 112 φοιτήτριες από την Ιαπωνία στην Ολλανδία. Οι φοιτήτριες έμειναν εκεί για ένα χρόνο, προκειμένου να επισκεφθούν την

Ευρώπη και μάθουν Αγγλικά. Μία ομάδα Ολλανδών φοιτητών προσλήφθηκε προκειμένου να οργανώνει κοινωνικές δραστηριότητες για τις φοιτήτριες από την Ιαπωνία. Ακολουθεί η ιστορία ενός από τους Ολλανδούς φοιτητές.

Ίσως να Πάμε για Πατινάζ

Τα κορίτσια από την Ιαπωνία ποτέ δε λένε ναι αμέσως, όταν τους γίνεται μία πρόταση. Για παράδειγμα, θέλαμε να πάμε για πατινάζ με τα κορίτσια, αλλά όταν τις ρωτήσαμε αν θα ήθελαν να πάνε, απάντησαν «Ίσως». Μετά μίλησαν με τις φίλες τους. Ρωτούσαν αρκετές ερωτήσεις σχετικά με το τι θα συνέβαινε, κυρίως στις περιπτώσεις που κάτι τους ήταν άγνωστο. Πολλά κορίτσια δεν ήρθαν για πατινάζ, γιατί δεν το είχαν κάνει ποτέ ξανά στο παρελθόν και παρόλο που τις διαβεβαιώσαμε ότι η εμπειρία δεν ήταν απαραίτητη, δεν πείστηκαν. Όταν τελικά αποφάσισαν να πάνε, δήλωσαν συμμετοχή ως ομάδα.

Μετά από μία δραστηριότητα, συχνά ζητούσαμε τη γνώμη τους γι' αυτήν. Αυτή ήταν μία δύσκολη ερώτηση γι' αυτές, γιατί δεν ήταν συνηθισμένες να εκφράζουν τη γνώμη τους. Γενικά ήταν ντροπαλές και έλεγαν λέξεις όπως «Δύσκολο» και «Δεν ξέρω». Ορισμένες φορές, όταν τα κορίτσια ήταν σε μικρές ομάδες, μιλούσαν μεταξύ τους στα Ιαπωνικά και μετά από λίγο κάποια έλεγε, «Πιστεύουμε ότι...». Πλέον δε ζητάμε τη γνώμη τους, αλλά ρωτάμε «Τι είδατε;»

Η ιστορία αυτή παρουσιάζει τις διαφορές μεταξύ των Ολλανδών υπεύθυνων για τις δραστηριότητες και των κοριτσιών από την Ιαπωνία σε δύο διαστάσεις: στη διάσταση του κολεκτιβισμού και στη διάσταση της αποφυγής της αβεβαιότητας. Οι πιο

κολεκτιβιστικοί Ιάπωνες δεν είναι συνηθισμένοι στην ατομικιστική συνήθεια των Ολλανδών να εκφράζουν τη γνώμη τους και η ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητάς τους, τους κάνει νευρικούς σχετικά με τις νέες δραστηριότητες. Οι δύο χώρες διαφέρουν επίσης σε μία ακόμη διάσταση, όπως παρουσιάζει η παρακάτω ιστορία. Ο αφηγητής είναι ο ίδιος, όπως και στην προηγούμενη ιστορία.

Το Χαμένο Σετ

Πριν λίγο καιρό παίξαμε έναν αγώνα βόλεϊ με τα κορίτσια. Είχαμε τρεις ομάδες Ιαπώνων και περίπου δεκαπέντε Ιάπωνες υποστηρικτές. Όλες οι άλλες ομάδες ήταν Ολλανδικές. Η πρώτη Ιαπωνική ομάδα μας έπαιξε πολύ καλά εξαιτίας της καλής τεχνικής της και ενός είδους φανατισμού που δεν είχα ξαναδεί στις Ολλανδικές ομάδες. Όταν ένα κορίτσι έκανε ένα λάθος, κατηγορούσε τον εαυτό της και ζητούσε συγνώμη από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, από τον προπονητή της και από το κοινό. Οι οπαδοί φώναζαν διαρκώς. Δυστυχώς, χάσαμε ένα σετ, πράγμα που έκανε τα μέλη της ομάδας να κλαίνε. Οι οπαδοί και οι άλλες Ιαπωνικές ομάδες εξήγησαν στις άλλες ομάδες ότι δεν είχε γίνει κάτι σοβαρό. Μετά από αυτό το ξέσπασμα, όμως, κερδίσαμε το τελευταίο παιχνίδι και τελικά και τους αγώνες και πήραμε το κύπελλο. Τα κορίτσια ήταν πολύ χαρούμενα και κάναμε ένα πάρτι που διήρκησε όλη τη νύχτα.

Στην περίπτωση αυτή, η διαφορά στα επίπεδα ανδρισμού μεταξύ της Ιαπωνίας και της Ολλανδίας είναι μεγάλη. Οι Ιάπωνες βρίσκονται πολύ κοντά στον πόλο του ανδρισμού. Αυτό δικαιολογεί το φανατισμό που δεν είχε ξαναδεί ο Ολλανδός αρχηγός στα κορίτσια της Ολλανδίας. Επίσης, σημαίνει ότι οι ρόλοι των φύλων στην Ιαπωνία βρίσκονται πολύ μακριά μεταξύ τους. Παρόλα αυτά, και τα δύο φύλα έχουν την ίδια συμπεριφορά προς τη νίκη ή την ήττα. Η ήττα στα αθλήματα είναι τρομερή για τις

γυναίκες, όπως θα ήταν και για τους άνδρες. Οι Ολλανδοί, αντίθετα, οι οποίοι βρίσκονται μακριά από τον πόλο του ανδρισμού, δεν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την ήττα σε έναν αγώνα. Ένωσαν ότι δεν είχε γίνει κάτι σημαντικό. Η ανησυχία τους αντανakλά μία κουλτούρα που βρίσκεται πολύ κοντά στη θηλυκότητα: καθώς παρηγορούσαν τα κορίτσια από την Ιαπωνία και καθησύχαζαν τις υπόλοιπες ομάδες ότι δεν είχε γίνει κάτι σοβαρό.

Γενικά, βλέπουμε ότι οι δύο χώρες διαφέρουν σημαντικά σε τρεις από τις πέντε πολιτισμικές διαστάσεις.

Τα Εθνικά Σύνορα Έναντι των Πολιτισμικών Συνόρων

Η έμφαση στην εθνική πολιτισμική ταυτότητα που δίνει το βιβλίο αυτό, δε θα έπρεπε να σας δίνει την εντύπωση ότι όλοι οι άνθρωποι σε μία χώρα μοιράζονται την ίδια κουλτούρα απαραίτητα. Κάθε ομάδα ανθρώπων μπορεί να έχει τα δικά της ξεχωριστά χαρακτηριστικά. Στις περισσότερες χώρες, οι τοπικές, εθνικές ή κοινωνικές διαφορές δημιουργούν ξεχωριστές ομάδες οι οποίες έχουν διαμορφώσει τις δικές τους υποκουλτούρες. Αυτό είναι αλήθεια για τις μεγάλες γεωγραφικά χώρες και μεταξύ ξεκάθαρων εθνικών ομάδων σε μία χώρα. Αλλά ακόμη και σε μικρές γεωγραφικά χώρες, όπως η Ολλανδία και ακόμη και ανάμεσα σε πληθυσμούς που έχουν ζήσει κοντά ο ένας με τον άλλο για αιώνες, οι πολιτισμικές διαφορές ενδέχεται να μην καθορίζονται από τα εθνικά σύνορα. Μελετήστε την παρακάτω ιστορία ενός νεαρού Ολλανδού.

Η Τσιγκουνιά των Ολλανδών

Γεννήθηκα στο Kerkrade, μία πόλη στη Νότια Ολλανδία, πολύ κοντά στα Γερμανικά σύνορα. Όταν ήμουν έφηβος, η οικογένειά μου έκανε τις καλοκαιρινές της διακοπές κυρίως στην Αυστρία. Όσο περνούσαν τα χρόνια, παρατηρούσα ότι ως άνθρωπος του Νότου, ένιωθα διαφορετικός από τους Βόρειο-Ολλανδούς.

Στα ξενοδοχεία όπου μέναμε, οι γονείς μας πάντα μας άφηναν να διαλέγουμε από το μενού τι θέλαμε να φάμε. Στις Βόρειο-Ολλανδικές οικογένειες, αντίθετα, οι γονείς διάλεγαν τι θα έτρωγαν τα παιδιά τους και ζητούσαν επιπλέον πιάτα, στα οποία έβαζαν λίγο από το δικό τους φαγητό για τα παιδιά τους. Αρχικά πίστευα ότι αυτή η συμπεριφορά ήταν περιεργη και ίσως απλά ήταν σύμπτωση, αλλά μετά από πολλές περιπτώσεις, αποφάσισα να ρωτήσω έναν από αυτούς, για ποιο λόγο δεν άφηνε τα παιδιά του να επιλέξουν μόνα τους το φαγητό τους, όπως έκαναν οι γονείς μου. Η απάντηση του πατέρα ήταν περίπου έτσι: «Είναι τυχερά που μπορούμε να κάνουμε αυτό το ταξίδι». Γι' αυτόν φαινόμασταν πολύ πλούσιοι, που πετούσαμε λεφτά παραγγέλλοντας τόσα πολλά πιάτα. Παρατήρησα πολλές τέτοιες περιπτώσεις. Όποτε οι Βόρειο-Ολλανδοί παράγγελλαν ένα κομμάτι πίτα, το μοιράζονταν στα δύο. Συχνά έπαιρναν ένα ποτήρι με δύο καλαμάκια για δύο ανθρώπους και αυτό δε συνέβαινε μόνο σε περιπτώσεις ερωτευμένων ζευγαριών. Ένας Ολλανδός από το Νότο θα ντρεπόταν να κάνει κάτι τέτοιο: είτε αγοράζεις κάτι για όλους, είτε δεν αγοράζεις τίποτα. Οι Γερμανοί έχουν μία έκφραση γι' αυτό: «Wenn schon, den schon» («Αν κάνεις κάτι, να το κάνεις με όλη σου την καρδιά»).

Σε δύο ξενοδοχεία, οι σερβιτόροι έρχονταν στο τραπέζι μας και μας ρωτούσαν αν ήμασταν στ' αλήθεια από την Ολλανδία και αν ναι, γιατί ήμασταν τόσο διαφορετικοί από τους άλλους Ολλανδούς. Ένιωθαν ότι ήμασταν πιο φιλικοί, τρώγαμε περισσότερο

και δεν ήμασταν τόσο σφιχτοί με τα χρήματα, όπως ήταν εκείνοι. Από τότε, όποτε κάποιος από την Αυστρία με ρωτάει από πού είμαι, ποτέ δεν αποκαλώ τον εαυτό μου Ολλανδό, αλλά πάντα λέω συγκεκριμένα ότι είμαι από την πόλη Kerkrade, κοντά στα σύνορα με τη Γερμανία.

Η ιστορία αυτή παρουσιάζει το γεγονός ότι τα εθνικά και τα πολιτισμικά σύνορα δε συμπίπτουν πάντα. Οι Νότιο-Ολλανδοί βασίζονται περισσότερο στο βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό απ' ότι οι Βόρειο-Ολλανδοί. Η ιστορία επίσης δείχνει πως οι ισχυρές συμπεριφορές που βασίζονται στην κουλτούρα, σχετίζονται με τα συναισθήματα την υπερηφάνειας και της ντροπής. Είναι πολύ δύσκολο για ένα αγόρι να πει «Άσε τους Βόρειο-Ολλανδούς να είναι οικονόμοι αν θέλουν» και να μην κάνουν κάποια κριτική. Με τον ίδιο τρόπο είναι δύσκολο για τον Βόρειο-Ολλανδό πατέρα να μην καταδικάσει τους Νότιο-Ολλανδούς που σπαταλούν τα χρήματά τους.

Συμπέρασμα

Πλέον έχετε αποκτήσει μία αίσθηση σχετικά με τον τρόπο που λειτουργούν οι συνθετικές κουλτούρες στις κοινωνικές συναναστροφές. Στο επόμενο κεφάλαιο θα συναντήσετε διαλόγους μεταξύ μελών από τις δέκα συνθετικές κουλτούρες.

Διάλογοι σε Ρόλους Συνθετικών Πολιτισμών

Αυτό το κεφάλαιο απευθύνεται ειδικά σε εκείνους που πρέπει να βελτιώσουν τις ικανότητές τους στην διεξαγωγή διαπολιτισμικών συνεντεύξεων, αλλά όλοι μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τους διαλόγους για να πάρετε μια αίσθηση για το πώς να αντιδράσετε όταν θα έχετε μια συνομιλία με κάποιον από διαφορετική κουλτούρα. Εκτός αυτού, δεν υπάρχει κανένας τρόπος για να αποκτήσετε διαπολιτισμικές ικανότητες χωρίς να αποκτήσετε πρώτα τις δεξιότητες μίας συνέντευξης. Οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται στο χώρο εργασίας με βάση τα δεδομένα της συνέντευξης. Η συνέντευξη είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος για την εποπτεία ή τη διαχείριση των ανθρώπων. Μπορεί να γίνει τυπικά με ένα συγκεκριμένο στόχο ή ανεπίσημα, ενώ γίνεται η γνωριμία με ένα πρόσωπο ή μια κατάσταση. Η διεθνής προβολή μπορεί να κατευθυνθεί προς τους εργαζόμενους, τους συμμαθητές, τους ανώτερους, τους πελάτες, τους προμηθευτές ή το κοινό. Συνήθως ο ερευνητής είναι το αφεντικό, ο συνάδελφός, ο σύμβουλος ανθρώπινων σχέσεων ή ένας δόκτωρ. Η συνέντευξη είναι διαφορετική από τις συνηθισμένες συνομιλίες με την έννοια ότι συνεπάγεται σκόπιμη επικοινωνία με ένα άλλο άτομο. Ο σκοπός μπορεί να είναι η ανταλλαγή πληροφοριών, η πειθώς, η παροχή συμβουλών προς τους εργαζόμενους, η επίλυση προβλημάτων, η λήψη διοικητικών αποφάσεων (π.χ., η επιλογή, ο προσανατολισμός, η κατάρτιση, η ανάπτυξη, η αξιολόγηση, η προώθηση ή η απόλυση των εργαζομένων). Ενώ πολλοί άνθρωποι έχουν μια φυσική ικανότητα να πάρουν μία συνέντευξη, είναι μια ικανότητα που μπορεί να βελτιωθεί μέσω της κατάρτισης, ακόμη και για τους καλύτερους ερευνητές.

Οι συνεντεύξεις, η παροχή και η λήψη συμβουλών ασχολούνται με την ανθρώπινη πλευρά της διοίκησης, όπου η πολυπλοκότητα των προβλημάτων, οι προσωπικότητες και οι καταστάσεις απαγορεύουν τις εύκολες λύσεις ή απαντήσεις. Οι διαπολιτισμική περιπτώσεις προσθέτουν σημαντικά στην πολυπλοκότητα της διαδικασίας της συνέντευξης και απαιτούν ειδική εκπαίδευση. Οι συνθετικοί πολιτισμοί έχουν μια επιτυχημένη πορεία σε τέτοιου είδους εκπαίδευση και στη διδασκαλία διαπολιτισμικών δεξιοτήτων επικοινωνίας γενικότερα.

Το άτομο που παίρνει τη συνέντευξη και το άτομο που δίνει τη συνέντευξη στους παρακάτω διαλόγους μπορεί να είναι οποιαδήποτε δύο άτομα: οικοδεσπότης-επισκέπτης, αφεντικό-υπάλληλος, ιατρός-ασθενής και ούτω καθεξής. Η εστίαση δεν έχει σχέση με την επαγγελματική θέση του ζεύγους, αλλά μόνο με τη συμπεριφορά και τα σχόλιά τους σε σχέση με τη συνθετική κουλτούρα του πελάτη.

Διάλογοι: Η Διάσταση της Ταυτότητας

Indiv (Individualism – Ατομικισμός)

Ο Indiv πολιτισμός πιστεύει ότι οι άνθρωποι πρέπει να φροντίζουν τον εαυτό τους και να παραμένουν συναισθηματικά ανεξάρτητοι από ομάδες ή οργανώσεις. Η έμφαση στον εαυτό είναι σημαντική, ακόμη και στο χτίσιμο μίας φιλίας. Οι Indivs μπορούν να κάνουν ότι θέλουν, και η «ελευθερία» τους και τα «δικαιώματά» τους είναι απαραίτητες αξίες. Φτιάχνουν συμβόλαια για την προστασία των δικαιωμάτων τους από τους άλλους και για να προστατεύσουν την αξιοπρέπειά τους. Το υψηλό επίπεδο του αυτοσεβασμού δεν τους σταματάει από το να απολαμβάνουν μια καλή στιγμή και μια περιστασιακή περιπέτεια, ακόμα κι αν μπορεί να αισθάνονται ένοχοι αργότερα. Όταν είναι φιλικοί, είναι πολύ λεκτικοί και ανοικτοί, αλλά μπορεί να είναι πολύ σκληροί προς τους εχθρούς. Στους Indivs αρέσει να συζητούν, αλλά θα γίνουν αμυντικοί με κάποιον που δεν εμπιστεύονται. Όταν ενδιαφέρονται, μπορούν να είναι ηχηροί με πολλά ερωτήματα, αλλά είναι πιθανό να αποστασιοποιηθούν, όταν βαρεθούν. Κρίνουν τους άλλους με βάση το πόσο τους χρειάζονται.

Ας δούμε μια συνέντευξη με έναν πελάτη Indiv, όπου ο ερευνητής δεν κάνει καλά τη δουλειά του κάνοντας πολιτισμικά ευαίσθητα σχόλια.

E: Πώς θα αισθάνεστε σήμερα; (χαμογελά και τεντώνεται πίσω στην καρέκλα)

Indiv: Μάλλον δεν αισθάνομαι τόσο καλά όσο φαίνεται. (χαμογελώντας ειρωνικά).

E: (κλίνει προς τα εμπρός πάνω από το γραφείο και κοιτάζει τον συνομιλητή του)
Νιώθεις αμηχανία που ήρθες να με δεις; Φαίνεσαι θυμωμένος.

Indiv: Δεν είμαι θυμωμένος... ακόμα! Και ακόμα κι αν είμαι, αυτό είναι δικό μου θέμα.

E: Δεν πρόκειται να κάνουμε τίποτα αν δε συνεργαστούμε.

Indiv: (κοιτάζοντας μακριά) Γιατί πρέπει να σας έχω εμπιστοσύνη; Τι θα κερδίσω?

E: Έχετε μια ευθύνη προς την οικογένειά σας και την κοινωνία. Έχετε επίσης την υποχρέωση να κάνετε κάποιες θυσίες για να τους βοηθήσετε, όπως σας έχουν βοηθήσει και αυτοί.

Indiv: Κανείς δεν με βοήθησε ποτέ! Και ακόμα κι αν προσπάθησαν, δεν τους άφησα! Δε θέλω να χρωστάω σε κανέναν. Είμαι κύριος του εαυτού μου.

E: Δεν θέλετε βοήθεια, σωστά; Μπορείτε απλά να καθίσετε εκεί μέχρι να είστε έτοιμος να μιλήσετε μαζί μου και να μου επιτρέψετε να σας βοηθήσω.

Η συνέντευξη ξεκινά με την υπόθεση ότι υπάρχει μία σχέση ανάμεσα σε αυτόν που κάνει τη συνέντευξη και στον πελάτη. Ο πελάτης απαντά αμυντικά και ως αποτέλεσμα ο ερευνητής παίρνει και αυτός αμυντική στάση. Αυτός που κάνει τη συνέντευξη

προϋποθέτει μια κοινή κατανόηση των αξιών, την οποία απορρίπτει ο πελάτης. Αυτό κάνει τον ερευνητή ακόμα πιο αμυντικό. Ο ερευνητής και ο πελάτης κινούνται σταθερά σε αντίθετες κατευθύνσεις, με τον ερευνητή να υποστηρίζει τις υποχρεώσεις και τον πελάτη να υποστηρίζει την ανεξαρτησία. Ο ερευνητής παραβιάζει επίσης τις κατευθυντήριες γραμμές για την παροχή ανατροφοδότησης εστιάζοντας στο πρόσωπο και όχι στη συμπεριφορά του ατόμου στο σημείο που σχεδόν επιτίθεται τον πελάτη, κάνοντας αρνητικά σχόλια, χωρίς επαρκή στοιχεία, δίνοντας συμβουλές και με το να εμπλέκεται ο ίδιος προσωπικά.

Ας δούμε μία δεύτερη συνέντευξη μεταξύ ενός ερευνητή και ενός πελάτη Indiv που έχει μια πιο επιτυχημένη έκβαση.

E: Χαίρομαι πολύ που ήρθατε. Έχω διαβάσει για το πρόβλημά σας και ανυπομονούσα να σας γνωρίσω από κοντά.

Indiv: Μου είναι λίγο δύσκολο που έρχομαι εδώ. Φοβάμαι ότι τα άλλα παιδιά θα το καταλάβουν και θα καταλάβουν ότι δεν μπορώ να λύσει τα προβλήματά μου. Φοβάμαι ότι θα χάσουν το σεβασμό τους για μένα.

E: Ας κάνουμε μια συμφωνία. Θα κάνω ότι μπορώ, αν κάνετε κι εσείς όσο μπορείτε. Σύμφωνοι;

Indiv: Σίγουρα! (και κάνουν χειραψία) Πού να ξεκινήσω; Τι θα πρέπει να σας πω πρώτα; Τι μπορώ να κάνω;

E: Καλές ερωτήσεις! Ίσως έχετε ήδη κάποιες ιδέες για το τι λειτουργεί, οπότε γιατί να μην μου πείτε τι σκέφτεστε για την κακή ηθική στην ομάδα σας και στη συνέχεια θα περάσουμε από εκεί και όταν έχω μια ερώτηση ή κάτι να προσθέσω θα συμπληρώνω.

Indiv: Τέλεια! Ίσως αν πάρετε εσείς τη μία πλευρά και να πάρω εγώ την άλλη, μπορούμε να δούμε τι λειτουργεί καλύτερα!

Ο ερευνητής δείχνει σεβασμό και ενδιαφέρον για τον πελάτη ως άτομο, τόσο από τον τρόπο που αυτός ή αυτή ασχολείται με τον πελάτη, όσο και από το γεγονός ότι έχει κάνει κάποια μελέτη πριν από τη συνέντευξη. Ο πελάτης αισθάνεται ότι εκτιμάται ως άτομο και είναι πρόθυμος να αποκαλύψει κάποιους φόβους και γεγονότα στη συνέντευξη που μπορεί να μην έχει μοιραστεί ξανά. Ο πελάτης δεν απειλείται και κάνει μια συμμαχία με τον ερευνητή. Θα προσπαθήσουμε να λύσουμε το πρόβλημα μαζί. Ο πελάτης βλέπει τον ερευνητή ως δυνητικά χρήσιμο, ως σύμμαχο, και αντιμετωπίζει την επίλυση του προβλήματος μέσα από συστηματική δουλειά, ως μια συναρπαστική πρόκληση. Ο ερευνητής αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων και επικεντρώνεται ακριβώς σε αυτό που ειπώθηκε, αντί για το γιατί ειπώθηκε.

Collec (Collectivism – Κολεκτιβισμός)

Η κολεκτιβιστική κουλτούρα τονίζει τη σημασία της ομάδας, όπως της οργάνωσης ή της εκτεταμένης οικογένειας. Οι Collects εκτιμούν την αρμονία και προσπαθούν να αποφεύγουν την άμεση αντιπαράθεση. Τονίζουν το χτίσιμο σχέσεων με τους άλλους μέσα από τελετουργίες και ευγένεια και η επίτευξη των στόχων γίνεται έμμεση ή δευτερεύουσα ως στόχος. Κάθε άτομο αντιπροσωπεύει την ομάδα στην οποία αυτός ή αυτή ανήκει, έτσι ώστε αν ένα άτομο είναι κακό, η ομάδα να είναι κακή, ενώ εάν ένα άτομο δέχεται βοήθεια, η ομάδα να δέχεται βοήθεια. Εάν ένα άτομο έχει ντροπιαστεί, η ομάδα να έχει ντροπιαστεί. Τέλος, το ύφος της επικοινωνίας είναι συνήθως έμμεσο.

Ας δούμε μια συνέντευξη με έναν πελάτη κολεκτιβιστικής κοινωνίας, όπου ο ερευνητής δεν κάνει καλά τη δουλειά του κάνοντας σχόλια.

Ε: Γεια σου! Τι μπορώ να κάνω για σένα; (περπατά γύρω από το γραφείο για να συναντήσει τον επισκέπτη)

Collec: Γεια σας (στέκεται στην πόρτα κάπως τρομαγμένος από την άμεση προσέγγιση).

Ε: Χαίρομαι που σε βλέπω μόνο προκειμένου να μιλήσουμε με εχεμύθεια και χωρίς περισπασμούς .

Collec: Ω (μεγάλη παύση). Δεν ήμασταν σίγουροι γιατί θέλατε να με δείτε όταν μου ζητήσατε να έρθω εδώ μόνος.

Ε: Λοιπόν, ας πιάσουμε δουλειά, τότε (ξεφυλλίζοντας χαρτιά στο γραφείο). Γιατί νομίζετε ότι σας αξίζει μία εργατική κατοικία;

Collec: (παύση) Θα ήταν εντάξει αν επέστρεφα αργότερα και έφερνα τον αδελφό μου μαζί μου (πηγαίνοντας προς την πόρτα);

Ε: Ηρεμίστε. Φοβάστε να ρωτήσετε ή μήπως δεν είστε βέβαιος σχετικά με τους λόγους για τους οποίους κάνατε την αίτηση;

Collec: Με συγχωρείτε, αλλά πραγματικά πρέπει να γυρίσω πίσω στο σπίτι. Θα σας τηλεφωνήσω (αποφεύγοντας την οπτική επαφή).

Ο ερευνητής κάνει μια πολύ άμεση προσέγγιση με αυτόν τον πελάτη σχεδόν αμέσως και κάνει τον πελάτη να αισθάνεται απομονωμένος. Ο ερευνητής ερμηνεύει τη δυσφορία του πελάτη ως ότι ο πελάτης δεν αξίζει τις υπηρεσίες. Ο πελάτης απαντά με σιωπή και προτιμά να τελειώσει τη συνέντευξη. Αυτός που κάνει τη συνέντευξη δεν γνωρίζει το ρόλο του στην αύξηση του άγχους του πελάτη.

Ας δούμε μια δεύτερη συνέντευξη μεταξύ ενός ερευνητή και ενός πελάτη από μία κολεκτιβιστική κοινωνία με μια πιο επιτυχημένη έκβαση.

E: (στέκεται καθώς ο πελάτης μπαίνει στο δωμάτιο και χαμόγελα) Καλώς ήρθατε! Χαίρομαι που σας βλέπω. Ελπίζω η οικογένειά σας να είναι καλά; Ας προχωρήσουμε πάνω στις άνετες καρέκλες (κινείται προς τις καρέκλες). Να σας προσφέρω λίγο τσάι ή καφέ;

Collec: Όχι, ευχαριστώ. Η οικογένειά μας είναι καλά, σας ευχαριστώ για την ερώτηση. Είμαστε τυχεροί να σας έχουμε ως φίλο της οικογένειάς μας.

E: Είναι τιμή μου να βρίσκομαι μεταξύ των φίλων σας. Η οικογένειά σας είναι γνωστή και σεβαστή στην κοινότητά μας.

Collec: Είναι πάντα χαλαρωτικό να έρχομαι εδώ. Πάντα φαίνεται σαν να έχετε πολύ χρόνο για να καθίσετε με εμάς.

E: Πολλοί καλοί άνθρωποι εδώ με βοηθούν να κάνω το έργο μου.

Collec: Αν δε σας κάνει πολύ κόπο, θα θέλαμε να ακούσουμε τη γνώμη σας σχετικά με μια κατάσταση που αντιμετωπίζει η οικογένειά μας (κοιτάζει προς τα κάτω, δεν χαμογελά).

Ε: (κάθεται προσεκτικά και αθόρυβα στην ευγενική σιωπή – περιμένει ο πελάτης να αρχίσει)

Ο ερευνητής δείχνει σεβασμό προς τον πελάτη και την οικογένειά του πελάτη και εκφράζει το ενδιαφέρον του, αξιολογώντας τον πελάτη μέσα από την ομάδα του. Η προσφορά μιας άνετης καρέκλας και ενός ζεστού ροφήματος είναι σύμβολα της φιλίας και της αρμονίας για τη σχέση και της φιλοξενίας για τον επίτιμο καλεσμένο. Ο ερευνητής τονίζει ότι ο ίδιος, ο πελάτης, δεν είναι ένα μεμονωμένο άτομο. Η σιωπή δίνει στον πελάτη την ευκαιρία να σκεφτεί τι να πει στη συνέχεια χωρίς να πιέζεται συναισθηματικά.

Διάλογοι: Η Διάσταση της Ιεραρχίας

Hipow (Large Power Distance – Μεγάλη Διαφορά Ισχύος)

Ο πολιτισμός Hipow τονίζει την άνιση κατανομή της εξουσίας σε ιδρύματα και οργανισμούς σε μια ιεραρχία του προνομίου. Μερικοί άνθρωποι έχουν πολύ δύναμη, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία έχει μικρή. Η ισχύς βιώνεται ως προσωπικό χαρακτηριστικό, κάτι που πρέπει να γίνεται αισθητό και όχι να επιβάλλεται. Οι Hipows θα είναι συνήθως ήσυχοι, ήρεμοι στην ομιλία τους και ευγενικοί, ανεξάρτητα με το αν είναι ισχυρά πρόσωπα ή όχι, αλλά εάν αισθάνονται ότι είστε εχθρικοί ή αδιάφοροι, θα

είναι σιωπηλοί. Οι Hirowws θα δείξουν την εμπιστοσύνη τους σε εσάς, ζητώντας βοήθεια και κατεύθυνση και θα δείξουν το σεβασμό τους παραμένοντας τυπικοί και χαμηλώνοντας τα μάτια τους. Όταν οι Hirowws κάνουν άμεση οπτική επαφή ή δεν εμφανίζονται θετικοί με τη μη λεκτική συμπεριφορά τους, τους έχετε πιθανώς βλάψει ή προσβάλει και έχουν χάσει το σεβασμό τους. Οι Hirowws δεν θα διστάσουν να μιλήσουν, αλλά θα περιοριστούν και θα είναι τυπικοί στη συνομιλία τους, επιδιώκοντας να σας ευχαριστήσουν όσο καλύτερα μπορούν και αποδεχόμενοι την ευθύνη για οποιαδήποτε αποτυχία. Ενώ θα εσωτερικεύουν το άγχος, θα δώσουν μεμονωμένα σημάδια έμμεσου άγχους στην αλληλεπίδρασή τους με σας. Δύο συνεντεύξεις όπου ο ερευνητής δεν είναι κατ' ανάγκη σε θέση ισχύος πάνω από ένα πελάτη Hiroww θα απεικονίζουν αυτές τις περιπτώσεις.

E: (μπαίνει στο δωμάτιο) Φαίνεστε δυσαρεστημένος. Μπορείτε να μου πείτε τι σας ενοχλεί (κοιτάζει απευθείας στον πελάτη);

Hiroww: Είμαι καλά, ευχαριστώ (κάθεται κάτω, αλλά κοιτάζει μακριά).

E: Είστε θυμωμένος μαζί μου;

Hiroww: (σιωπή)

E: Θα πρέπει να γίνετε πιο ανοιχτός με τα συναισθήματά σας, γιατί αλλιώς δε θα μπορέσουμε να βελτιώσουμε τις εργασιακές σχέσεις μας.

Hiroww: Λυπάμαι που δεν μπορώ να το κάνω αυτό (κοιτάζοντας τον ερευνητή άμεσα).

E: Θα είμαι σε θέση να σας βοηθήσω να αλλάξετε αν με αφήσετε.

Hiroww: Λυπάμαι που είστε τόσο απογοητευμένος από μένα (κοιτάζοντας έξω από παράθυρο).

E: Δεν φαίνεται να με παρακολουθείς. Είσαι θυμωμένος μαζί μου τώρα;

Hirou: (κάθεται σιωπηλά, συνεχίζοντας να κοιτάζει έξω από το παράθυρο)

Είναι σαφές ότι ο ερευνητής ενήργησε ανάρμοστα με αυτόν τον πελάτη Hirou εστιάζοντας σε συμπεράσματα και όχι σε παρατηρήσεις και κρίνοντας. Από την αρχή της συνέντευξης ήταν εντελώς αναίσθητος και δεν αξιολόγησε σωστά τους έμμεσους τρόπους εκδήλωσης του πολιτισμού του Hirou. Ήταν ευγενικός, όμως όλη η συμπεριφορά του είχε αρνητική αντίδραση. Όταν ο ερευνητής άρχισε να πιέζει τον πελάτη, η αντίδραση αυτή οδήγησε σε εχθρικότητα, δυσπιστία, αποστροφή και πλήξη. Ενώ ο πελάτης Hirou έπρεπε να διατηρήσει το σεβασμό του και να αποδεχθεί την ευθύνη για τυχόν προβλήματα που παρουσιάστηκαν, η έλλειψη εμπιστοσύνης και σεβασμού έκανε οποιοδήποτε θετικό αποτέλεσμα πολύ απίθανο.

Είναι χρήσιμο να εξετάσουμε ένα δεύτερο παράδειγμα με έναν πελάτη Hirou. Αυτή η συζήτηση έχει επιτυχημένη έκβαση.

E: (μπαίνει στο δωμάτιο) Φαίνεστε ήσυχος σήμερα. Να ρωτήσω αν κάτι σας ενοχλεί;

Hirou: Είναι πολύ ευγενικό εκ μέρους σας να ρωτήσετε (κοιτάζει κάτω).

E: (μετά από μια περίοδο σιωπής) Όταν ένας άλλος συνάδελφός μου είχε ένα πρόβλημα, ήμουν σε θέση να βοηθήσω στην επίλυση του.

Hirou: Αυτό ήταν καλό. Ξέρω για το εν λόγω πρόσωπο (γνέφει σε συμφωνία).

E: Η φροντίδα για τους άλλους είναι ένα καλό πράγμα, όπως κάνει ένας μεγαλύτερος αδελφός για τον μικρότερο αδελφό (χαμηλώνει τα μάτια).

Hipow: Ίσως θα έχετε το χρόνο να ακούσετε τη σκέψη μου σχετικά με τον μικρότερο αδελφό μου.

E: Θα είναι τιμή μου.

Hipow: Είναι δύσκολο για μένα να μιλήσω με τον έξω κόσμο για αυτό το πράγμα.

E: Μερικές φορές ένας ξένος μπορεί να βοηθήσει αν νοιάζεται για σένα.

Hipow: Ναι, αυτό είναι αλήθεια και πιστεύω ότι εσείς νοιάζεστε.

Εδώ ακολουθήθηκαν οι κανόνες για τα σχόλια. Ο ερευνητής επικεντρώνεται στο να κερδίσει την εμπιστοσύνη του πελάτη, χωρίς να τον κρίνει και χωρίς να δίνει συμβουλές ή να πιέζει τον πελάτη. Η συνέντευξη έδειξε επίσης πολιτιστική ευαισθητοποίηση, ακολουθώντας το παράδειγμα του πελάτη στο να μιλάει ήρεμα και ευγενικά, επιτρέποντας στον πελάτη να ζητήσει βοήθεια νιώθοντας ασφάλεια και μειώνοντας την απειλή μιλώντας έμμεσα και όχι άμεσα με ή για τον πελάτη. Η χρήση της σιωπής και υποστηρικτική μη λεκτική συμπεριφορά ήταν επίσης χρήσιμη. Η αναφορά στην ιεραρχία των οικογενειακών σχέσεων βοήθησε επίσης ο πελάτης να δεχτεί τη συνέντευξη από έναν ξένο με σεβασμό.

Lorow (Small Power Distance – Μικρή Διαφορά Ισχύος)

Ο Lorow πολιτισμός υπολογίζει τις σχέσεις, όπου όλοι είναι ίσοι. Τα σύμβολα κύρους και τα προνόμια θεωρούνται γελοία και εκείνοι που νομίζουν ότι είναι πάνω

από όλους τους άλλους δεν έχουν κανένα σεβασμό. Ενώ ένα αφεντικό έχει δύναμη και εξουσία, αυτός ή αυτή θα πρέπει να είναι προσεκτικοί και να σεβαστούν τους εργαζομένους και να μοιραστούν τα οφέλη της εξουσίας όποτε είναι δυνατόν. Ο καθένας αναμένεται να έχει μια φωνή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και κάθε άτομο ή ομάδα έχει δικαιώματα και αισθάνεται ελεύθερο να παραπονεθεί όταν τα δικαιώματα αυτά παραβιάζονται. Υπάρχει μια ισχυρή αίσθηση του τι είναι δίκαιο ή άδικο και όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται άδικα, νιώθουν ελεύθεροι να διαμαρτύρηθούν και να διαπραγματευθούν για να βελτιώσουν την κατάστασή τους.

Ας δούμε ένα παράδειγμα ενός ερευνητή, ο οποίος συμπεριφέρεται αδικαιολόγητα με έναν πελάτη Lorow.

E: (μιλώντας στο τηλέφωνο) Ναι, παρακαλώ, αφήστε τον να περάσει. Θα τον δω τώρα..

Lorow: (περνάει μέσα, ντυμένος πρόχειρα και κοιτάζοντας γύρω από το γραφείο) Γεια σου. Χαίρομαι που σε ξαναβλέπω.

E: (σχετικά ενοχλημένος από τον μη-επίσημο τρόπο, κοιτάζοντας κατευθείαν στον πελάτη, αλλά χωρίς να σηκωθεί από την καρέκλα του) Μπορώ να σας βοηθήσω με κάτι;

Lorow: Ίσως ναι... ίσως όχι. Θα δούμε (κάθεται απρόσκλητος σε μία από τις άνετες καρέκλες). Ίσως μπορώ να σας βοηθήσω εγώ (χαμογελάει στον ερευνητή)!

E: Δεν είμαι σίγουρος τι εννοείς (φανερά ενοχλημένος). Εσείς κλείσατε το ραντεβού, άρα κάτι πρέπει να θέλετε.

Lorow: Ίσως να ήταν λάθος. Φαίνεσαι τρομερά απασχολημένος τώρα... (κοιτάζοντας έξω από το παράθυρο και σε μία αμήχανη σιωπή με τα χέρια στις τσέπες του).

Ε: Έχετε δίκιο. Είμαι πολύ απασχολημένος. Θα το εκτιμούσα αν μου λέγατε γιατί ήρθατε να με δείτε.

Lorow: (χαμόγελα και αρχίζει να καθαρίζει τα νύχια του)

Ο ερευνητής, εσκεμμένα ή όχι, έχει αρκετές άμυνες, όπως τη ρεσεψιονίστ και το γραφείο του μεταξύ του ιδίου και του πελάτη Lorow. Ο ερευνητής εκτιμά την κατάσταση της θέσης του και βλέπει τη συμπεριφορά του ως κατάλληλη, ανεξάρτητα από το τι ο πελάτης Lorow μπορεί να πιστεύει ή αισθάνεται. Ο πελάτης Lorow έχει σκόπιμα άτυπη στυλ και απολαμβάνει τα πειράγματα προς τον ερευνητή. Χωρίς να το θέλει, γρήγορα προσβάλλει τον ερευνητή και οι συγκρούσεις τους γίνονται προσωπικές και καταστροφικές.

Είναι σημαντικό να εξετάσουμε μια συνέντευξη με έναν πελάτη Lorow που έχει επιτυχημένη έκβαση.

Ε: (προσεγγίζει τον επισκέπτη) Χαίρομαι που μπορέσατε να έρθετε. Ελάτε μέσα στο γραφείο, ώστε να μπορέσουμε να μιλήσουμε.

Lorow: Γεια σου. Ναι, ας μιλήσουμε (περνάνε μέσα στο δωμάτιο για τη συνέντευξη).

Ε: Χαίρομαι που σε βλέπω και πάλι και έχω την ευκαιρία να μάθω τα νέα σου. Έχω ακούσει καλά πράγματα από τους φίλους σου σχετικά με το πόσο καλά εργάζεται η ομάδα (κάθεται σε μια άνετη καρέκλα, προσφέρει την άλλη καρέκλα στον πελάτη και βάζει από ένα φλιτζάνι τσάι για τους δυο τους).

Lorow: Ναι, δεν είμαστε κακοί. Εμείς κάνουμε αυτό που πρέπει (χαμογελά και ακουμπάει πίσω με τα πόδια σταυρωμένα).

E: Ποτέ δε λέτε αν τα πηγαίνετε καλά; Πρέπει να σας προσέχουμε (γέλια)!

Lorow: Μπορούμε να διασφαλίσουμε τη θέση μας, αυτό είναι σίγουρο. Εμείς εκεί θα είμαστε όποτε θέλετε (γέλια).

E: Λοιπόν, τι μπορώ να κάνω για σας (χαμογελά και βγάζει ένα κομμάτι χαρτί και στυλό);

Ο ερευνητής προσπαθεί να εξισώσει τη σχέση με τον πελάτη, υποβαθμίζοντας τα προφανή σύμβολα θέσης του γραφείου και την εξουσία του. Δείχνει ενδιαφέρον και επαινεί τον πελάτη με τον κατάλληλο τρόπο. Υπάρχει φιλικότητα και ένα δούναι και λαβείν, μία ευχάριστη ανταλλαγή μεταξύ των δύο. Ο ερευνητής δείχνει σεβασμό και την προθυμία να λάβει σοβαρά υπόψη αυτό που θέλει να πει ο πελάτης.

Διάλογοι: Η Διάσταση των Φύλων

Mascu (Masculine – Ανδρισμός)

Οι Mascus τονίζουν το δυναμισμό, την αρρενωπότητα, τα χρήματα και τα υλικά πράγματα και όχι την προστασία, την ποιότητα ζωής ή τις ανάγκες των άλλων. Αυτό ισχύει τόσο για τους άνδρες όσο και για τις γυναίκες, αν και το χαρακτηριστικό είναι πολύ πιο εμφανές στα αρσενικά. Οι Mascus αντιμετωπίζουν τη ζωή σαν ένα

διαγωνισμό. Οι ίδιοι πιστεύουν ότι αξίζουν και προορίζονται για να υπερέχουν – ακόμη και με τη βία αν χρειαστεί. Για τους Mascus, εξουσία σημαίνει δύναμη να κάνουν τους άλλους ότι θέλουν. Οι Mascus θέλουν να αναδειχθούν με το να είναι οι μεγαλύτεροι, οι καλύτεροι και οι γρηγορότεροι που υπάρχουν. Ενδέχεται να φλερτάρουν και τους αρέσει να γίνονται αντιληπτοί όταν μπαίνουν σε ένα χώρο. Τους αρέσει να κυριαρχούν στις συζητήσεις και να ανταγωνίζονται, κυρίως όταν υπάρχει πιθανότητα να κερδίσουν. Τα αρσενικά ειδικεύονται στα αθλήματα, συχνά καυγαδίζουν με άλλα αρσενικά και αγαπούν να χρησιμοποιούν αθλητικές μεταφορές στο λόγο τους. Οι Mascus τείνουν να υποστηρίζουν και να επικρίνουν τους άλλους, ακόμα και όταν δεν έχουν την πρόθεση να είναι ανταγωνιστικοί. Φαίνονται να είναι ήρωες και να υποτιμούν τους ηττημένους.

Ας δούμε ένα παράδειγμα ενός ερευνητή που χρησιμοποιεί ανεπιτυχείς τεχνικές με έναν πελάτη Mascu.

Ε: Χαίρομαι που ήρθατε σε μένα για βοήθεια. Παρακαλώ καθίστε εκεί (υποδεικνύει μια καρέκλα στο χώρο).

Mascu : (κάθεται σε μια διαφορετική θέση δίπλα στον θεατή) Λοιπόν, δεν είμαι χαρούμενος. Αφήστε με να σας πω! Δεν θέλω να βρίσκομαι εδώ, καθόλου!

Ε: Σίγουρα φαίνεσαι εξουθενωμένος. Δε σε έχω δει ποτέ τόσο αναστατωμένο (τεντώνεται πίσω στην καρέκλα κοιτάζοντας ένα χαρτί).

Mascu : Γεια σου, Mac! Κοίταξέ με! Σου έκανα πάσα και να την έχασες. Πρέπει να παρακολουθείς τι συμβαίνει αν πρόκειται να κερδίσεις το παιχνίδι.

Ε: Νομίζεις ότι παίζουμε ένα παιχνίδι εδώ; Νομίζεις ότι παίζω εναντίον σας ή κάτι άλλο;

Mascu : Όλοι παίζουμε. Απλά πιάσε τη μπάλα όταν αυτή περάσει, και κάνε μου πάσα για να σουτάρω!

Ε: Δεν έχω ιδέα τι λέτε, αλλά εσείς φαίνεται να περνάτε καλά εδώ σε βάρος μου. Ποια είναι η μεγάλη ιδέα;

Mascu : (κοιτάζει έξω από το παράθυρο, δε λέει τίποτα)

Το άτομο που έπαιρνε τη συνέντευξη κράτησε τον πελάτη σε μια απόσταση και προσπάθησε να επιβάλει μια ατζέντα για τον πελάτη, πράγμα που δεν άρεσε στον πελάτη. Οι δύο άρχισαν να ανταγωνίζονται για την εξουσία στη συνέντευξη και σύντομα βρέθηκαν σε αδιέξοδο. Ο ερευνητής δεν ένιωθε άνετα με τις αθλητικά παρομοιώσεις που χρησιμοποιούσε ο πελάτης και ο πελάτης ένιωθε νικημένος. Γρήγορα έχασε το ενδιαφέρον του για τη συνέντευξη και εγκατέλειψε. Ο ερευνητής θύμωσε με τον πελάτη και έσφαλε, εστιάζοντας στο πρόσωπο και όχι τη συμπεριφορά του ατόμου και καταλήγοντας σε αβάσιμα συμπεράσματα για τον πελάτη. Το άτομο που έκανε τη συνέντευξη ήταν δυσάρεστο και αμυντικό, εστιάζοντας περισσότερο στις δικές του ανάγκες σε σχέση με εκείνες του πελάτη.

Ας εξετάσουμε τώρα μια συνέντευξη όπου ο ερευνητής είναι πιο εξειδικευμένος σε συναναστροφές με πελάτες Mascu.

Ε: Πώς πάει; Έλα μέσα και κάθισε εδώ δίπλα μου, ώστε να μπορούμε να μιλήσουμε (κουνάει το χέρι του και οδηγεί τον πελάτη σε δύο καρέκλες κοντά μεταξύ τους). Θέλεις λίγο καφέ ή κάτι άλλο;

Mascu: (παίρνει μια καρέκλα) Όχι, ευχαριστώ... αλλά ευχαριστώ που ρώτησες. Δεν αισθάνομαι τόσο καλά αυτή τη στιγμή.

E: Ναι, φαίνεσαι να υποφέρεις. Έχω συνηθίσει να σε βλέπω να παλεύεις και να κερδίζεις το παιχνίδι!

Mascu: (χαμογελώντας και κουνώντας το κεφάλι του) Όχι σήμερα. Με τίποτα! Έχω προβλήματα. Ίσως ακόμα δεν μπορείς να με βοηθήσεις (κοιτάζοντας απευθείας στον άνθρωπο που του παίρνει τη συνέντευξη).

E: Προσπάθησε. Είμαστε στην ίδια ομάδα εδώ. Ποιο είναι το πρόβλημα?

Mascu: Παίρνω κακούς βαθμούς και δεν τα πάω πολύ καλά στο σχολείο με τους δασκάλους.

E: Έχεις συνηθίσει να κερδίζεις και τώρα φοβάσαι ότι θα χάσεις; Αυτό είναι;

Mascu: Ναι... Μακάρι να ήταν απλά ένα παιχνίδι ποδοσφαίρου. Ξέρω πώς να κερδίσω εκεί... αλλά αυτό το ακαδημαϊκό πρόγραμμα... αυτό είναι κάτι άλλο.

E: Ίσως μερικά από τα ίδια πράγματα που μπορείς να χρησιμοποιήσεις για να κερδίσεις παιχνίδια ποδοσφαίρου, να μπορούν να σε βοηθήσουν και με το σχολείο. Ας βάλουμε τα πράγματα σε μία σειρά και να μιλήσουμε για το τι πρέπει να γίνει ώστε να αισθανθείς καλύτερα. Εντάξει;

Το άτομο που παίρνει τη συνέντευξη εδώ φαίνεται να νιώθει πολύ πιο άνετα με τον πελάτη στο πλαίσιο αναφοράς του πελάτη, χρησιμοποιώντας τον αθλητισμό και ανταγωνιστικές μεταφορές και βοηθώντας να ενισχύσει την αυτοεκτίμηση του πελάτη. Ο ερευνητής δεν αποφεύγει τη σωματική επαφή και επιτρέπει στον πελάτη να κατευθύνει τη συζήτηση προς τους στόχους του. Τα πλεονεκτήματα του πελάτη τονίζονται και η πρόκληση της επιτυχίας στο σχολείο παρουσιάζεται από μία οπτική που είναι πιθανό να καταλάβει ο πελάτης. Ο ερευνητής επίσης βασίζει κάθε

συμπέρασμα και παρατήρηση σε συγκεκριμένες συμπεριφορές των πελατών, αποφεύγοντας να επικρίνει τον πελάτη και εστιάζοντας στο τώρα. Ο ερευνητής συνεργάζεται με τον πελάτη με την ανταλλαγή πληροφοριών αντί να δίνει συμβουλές και εστιάζοντας στις ανάγκες του πελάτη και όχι στη δική του προσωπική ατζέντα.

Femi (Feminine – Θηλυκότητα)

Τα άτομα που προέρχονται από πολιτισμούς Femi περιμένουν από τα αρσενικά και τα θηλυκά να συνεργάζονται και να φροντίζουν τις σχέσεις τους. Υποτίθεται ότι είναι ευαίσθητοι στις ανάγκες των ατόμων που υστερούν σε κάτι και σπεύδουν να προσφέρουν βοήθεια σε όσους τη χρειάζονται. Είναι ταπεινοί και θα υποβαθμίσουν τα επιτεύγματά ή την ισχύ τους στην κοινωνία, ενώ βασίζονται στις διαπραγματεύσεις και στους συμβιβασμούς, αντί στην αντιπαράθεση. Το να λένε πόσο καλοί είναι ονομάζεται κομπορρημοσύνη και θεωρείται απαράδεκτο. Η φιλή κουβέντα είναι ένα από τα αγαπημένα χόμπι τους. Οι Femis θεωρούν τα συναισθήματα των άλλων σημαντικά, ενώ γι' αυτούς σημασία έχει το παιχνίδι και όχι η νίκη.

Ας δούμε ένα παράδειγμα ενός ερευνητή, ο οποίος φαίνεται να μην καταφέρνει να έχει μία πετυχημένη συνέντευξη με έναν πελάτη Femi.

Femi: Καλημέρα (στέκεται στην πόρτα).

E: Μια στιγμή (δεν κοιτάζει τον επισκέπτη και συνεχίζει να δουλεύει).

Femi: (μετά από μια μικρή διακοπή) Με συγχωρείτε, αλλά νομίζω ότι έχουμε ένα ραντεβού.

E: Ναι, εντάξει! Τι θα θέλατε;

Femi: Λοιπόν, αναρωτιόμουν... ξέρετε, έχει περάσει ένας χρόνος από την τελευταία αξιολόγηση της απόδοσης μου...

E: Ναι. Έχεις κάνει πολύ καλή δουλειά. Όλοι θα ήθελαν να ήταν σαν εσάς (χαμογελάει πονηρά προς τον Femi)!

Femi: (δεν χαμογελά)... έτσι σκέφτηκα ότι ίσως... (κοιτάζει μια καρέκλα, αλλά δεν κάθεται).

E: (κάνει μία χειρονομία προσκαλώντας τον να καθήσει) Σίγουρα! Προχώρα!

Femi: ... καλά... αν θα μπορούσατε να λάβετε υπόψη σας...

E: Ακούστε, μη σπαταλάτε το χρόνο μου. Εσείς θέλατε να με δείτε! Πείτε λοιπόν αυτό που θέλετε να πείτε!

Femi: (κοιτάζοντας σκληρά τον συνομιλητή του) Δεν έχει νόημα να σας μιλήσω! Το μόνο που σας ενδιαφέρει είναι ο εαυτός σας (αποχωρεί)!

Ο πελάτης Femi θέλει να ζητήσει μια αύξηση - κάτι που ένας άνθρωπος από μία κοινωνία Femi δεν κάνει εύκολα. Το έχει αναβάλει επανειλημμένα εξαιτίας της συμπεριφοράς του ερευνητή. Πρώτον δεν είναι έτοιμος για τη συνέντευξη, στη συνέχεια φλερτάρει μαζί του, δεν τον καλεί να καθήσει και δεν προσπαθεί να τον βοηθήσει σε ότι θέλει να πει. Στην πραγματικότητα περιμένει να προτείνει μόνος του μία αύξηση, παρόλο που κατάλαβε ότι κάτι τέτοιο ήθελε να πει, καθώς ήταν διστακτικός. Όταν αντί να του δώσει την πλήρη προσοχή του ο ερευνητής τον πιέζει, του προκαλεί σύγχυση.

Τώρα, ας δούμε ένα παράδειγμα όπου οι προσπάθειες του ερευνητή είναι πιο επιτυχείς.

E: Γεια σας, χαίρομαι που βρήκατε το χρόνο να έρθετε (κουνάει το χέρι της και τον οδηγεί στο γραφείο χαμογελώντας). Δεν δυσκολευθήκατε να το βρείτε;

Femi: Καθόλου, σας ευχαριστώ. Ήταν εύκολο να βρω που είστε.

E: Ωραία.

Femi: Σας ευχαριστούμε για τον προγραμματισμό αυτής της συνάντησης. Έχω ακούσει καλά πράγματα για σας από τους άλλους (καθώς και οι δύο κινούνται προς τα πλαϊνά καθίσματα).

E: (προφανώς ικανοποιημένος από τη θετική παρατήρηση) Ω, κάνω απλά τη δουλειά μου, ξέρετε. Ελπίζω ότι μπορούμε να καταλήξουμε σε κάποιες χρήσιμες ιδέες (τον κοιτάζει σοβαρά και συμπαθητικά).

Femi: Ναι (με εμφανή ανακούφιση και γέρνει πίσω στο κάθισμά της).

E: Θα μου είναι δύσκολο να κάνω αλλαγές και θα χρειαστώ τη βοήθειά σας ώστε να αποφευχθεί η απώλεια χρημάτων για την εταιρεία. Δουλεύοντας μαζί, είμαι βέβαιος ότι μπορούμε να τα καταφέρουμε.

Femi: Έχω σκεφτεί ένα σχέδιο που θα μπορούσε να λειτουργήσει. Οι προτάσεις σας θα με βοηθήσουν να τροποποιήσω το σχέδιο, προκειμένου να λειτουργήσει ακόμη καλύτερα (δείχνει τα χαρτιά και τον κοιτάζει με επαγγελματισμό).

E: Φαίνεται καλό! Έχετε δουλέψει πολύ! Πραγματικά εκτιμώ την προθυμία σας να εξετάσουμε από κοινού αυτή την κατάσταση.

Femi: Δεν υπάρχει πρόβλημα (δείχνει ανακούφιση και χαμογελά).

Ο ερευνητής παίρνει τον πελάτη Femi στα σοβαρά και την αντιμετωπίζει, τόσο προφορικά όσο και με τη μη λεκτική επικοινωνία, με πραότητα και σεμνότητα από το πρώτο σημείο επαφής. Ο ερευνητής είναι πολύ προσεκτικός, ώστε να μην επιβάλει την εξουσία του καθεστώτος του στον πελάτη – σέβεται την άποψη της και την αφήνει να καθορίσει αυτή το ρυθμό της συζήτησης.

Διάλογοι: Η Διάσταση της Αλήθειας

Uncavo (Strong Uncertainty Avoidance – Ισχυρή Αποφυγή της Αβεβαιότητας)

Οι Uncavos δεν έχουν καμία ανοχή στην ασάφεια. Προτιμούν έναν ασφαλή και προβλέψιμο κόσμο. Όταν είναι φιλικόι, απαντούν λεπτομερώς, είναι επίσημοι και ξεκάθαροι. Όταν δεν είναι φιλικόι, γίνονται ασαφείς στις απαντήσεις τους και επιδιώκουν να τελειώσει η συζήτηση. Αν σας έχουν εμπιστοσύνη, θα συζητήσουν μαζί σας και θα επιχειρηματολογήσουν με όλη τους την καρδιά είτε για το σωστό είτε για το λάθος, ή για το καλό ή για το κακό, προσπαθώντας να βρουν την αλήθεια μέσα από τα επιχειρήματα. Αν δε σας εμπιστεύονται, θα είναι ανοιχτά επικριτικοί και θα αμφισβητήσουν άμεσα τις ικανότητές σας. Δείχνουν ενδιαφέρον με το να είναι αφοσιωμένοι σε κάτι και κάνοντας πολλές ερωτήσεις. Προτιμούν την άμεση οπτική επαφή. Αν αρχίσουν να βαριούνται, θα είναι παθητικοί και θα στρέφουν αλλού το

βλέμμα τους. Είναι καλοί ομιλητές, καλά οργανωμένοι και λεκτικοί αν και μερικές φορές θορυβώδεις. Κάνουν έντονες χειρονομίες, αλλά αποφεύγουν τη σωματική επαφή. Έχουν άκαμπτες πεποιθήσεις που δεν αλλάζουν εύκολα, πράγμα που συχνά τους κάνει να αξιολογούν μια κατάσταση γρήγορα – και συχνά πρόωρα – για να διαχωρίσουν το σωστό από το λάθος.

Ακολουθεί μια συνέντευξη που γρήγορα παίρνει την κάτω βόλτα, διότι ο ερευνητής χρησιμοποιεί λανθασμένο ύφος με έναν πελάτη Uncano.

E: Λοιπόν, πώς θέλετε να ξεκινήσουμε;

Uncano: Εσείς κάνετε τις ερωτήσεις. Εσείς θα μου πείτε.

E: Σκέφτηκα ότι ίσως θα έχετε μια ιδέα για το τι θα θέλατε να πούμε (κοιτάζει μακριά από τον πελάτη).

Uncano: Θέλω να ξέρω τι να κάνω έτσι ώστε να μην αποτύχω στις υποχρεώσεις μου. Θα ήθελα να μου πείτε.

E: Αυτό είναι ενδιαφέρον. Ίσως θα θέλατε να σας βοηθήσω να εξετάσουμε διάφορες λύσεις για το πρόβλημά σας;

Uncano: Συνεχώς προσπαθείτε να αλλάξετε θέμα, σα να μη θέλετε να μου πείτε την αλήθεια (κουνώντας τα χέρια για να δείξει την απογοήτευσή του). Δεν νομίζω ότι ξέρετε τι πρέπει να κάνω. Δεν νομίζω ότι κάνετε πολύ καλή δουλειά εδώ!

E: Φαίνεστε θυμωμένος μαζί μου. Θα πρέπει να δουλέψουμε μαζί, αν θέλουμε να λύσουμε τα προβλήματα σας. Εγώ δεν ξέρω πραγματικά ποια είναι η καλύτερη λύση, αλλά ίσως θα μπορούσαμε να διερευνήσουμε τις πιθανότητες.

Uncano: Εάν δεν γνωρίζετε ή δεν θα μου πείτε τι πρέπει να κάνω, τότε γιατί χάνω το χρόνο μου εδώ; (σηκώνεται)

Ε: Παρακαλώ, μην είστε τόσο συναισθηματικός. Προσπαθήστε να χαλαρώσετε (επίσης σηκώνεται και πάει να χτυπήσετε ελαφρά τον πελάτη στην πλάτη του).

Uncano: Μη με αγγίζετε! (Φεύγει από το δωμάτιο)

Ο ερευνητής αποφεύγει συνεχώς να καθοδηγήσει τον πελάτη, όταν ο ίδιος ο πελάτης του ζητάει να του πει τι να κάνει. Ο ερευνητής προσπαθεί να συμβουλέψει τον πελάτη ως συμμετέχων, το οποίο ο πελάτης ερμηνεύει ως αναποφασιστικότητα ή αδυναμία. Ο πελάτης αρχίζει να σχηματίζει μία γνώμη για τον ερευνητή ως ανίκανο και τον προκαλεί. Όταν ο ερευνητής προσπαθεί να ανακατευθύνει την οργή του πελάτη προς το πρόβλημα, ο πελάτης απογοητεύεται όλο και περισσότερο. Ο ερευνητής κρίνεται ως αναποφάσιτος και αδύναμος και το γεγονός ότι δεν έχει απαντήσεις γίνεται η σταγόνα που ξεχειλίζει το ποτήρι για τον πελάτη, ο οποίος τελειώνει τη συνέντευξη. Το γεγονός ότι ο ερευνητής επιχείρησε μία κίνηση οικειότητας – να χτυπήσει ελαφρά τον πελάτη Uncano στην πλάτη –είναι και το τελευταίο πράγμα σε αυτή την καταστροφική συνέντευξη.

Ας δούμε ένα δεύτερο παράδειγμα συνέντευξης ενός πελάτη Uncano, όπου το αποτέλεσμα είναι ικανοποιητικό και για τους δύο συμμετέχοντες.

Ε: Παρακαλώ, καθίστε εκεί και εγώ θα καθίσω εδώ.

Uncano: Πρέπει να ξέρω τι κάνω λάθος και γιατί νιώθω σαν να κάνω κάτι λάθος.

Ε: Πείτε μου τα τρία πιο σημαντικά συναισθήματα που φαίνεται να σας απασχολούν.

Uncano: Λοιπόν... αισθάνομαι ότι δεν είμαι υπεύθυνος για τα καθήκοντά μου όπως πρέπει να είναι... Νιώθω ανασφάλεια και άγχος... και χρειάζομαι περισσότερη δομή για να κάνω το σωστό (κοιτάζοντας απευθείας στο άτομο που παίρνει τη συνέντευξη).

Ε: Ας εξετάσουμε αρχικά το πιστεύετε ότι δεν είστε υπεύθυνος αρκετά στα καθήκοντά σας. Ποια καθήκοντα συγκεκριμένα αποτελούν πρόβλημα;

Uncano: Η γυναίκα και τα παιδιά μου δεν με υπακούνε.

Ε: Άρα, ένα από τα προβλήματά σας σχετίζεται με την υπακοή και την τάξη στη ζωή της οικογένειάς σας. Πριν επικεντρωθούμε σε αυτό το πρόβλημα, ας δούμε το δεύτερο πρόβλημα που αναφέρατε. Είπατε ότι αισθάνεστε ανασφαλής και ανήσυχος. Γιατί;

Uncano: Πάντα νιώθω λίγο ανήσυχος. Αυτή τη στιγμή πρέπει να ξέρω τι να κάνω με τη γυναίκα μου και τα παιδιά, έτσι ώστε στο σπίτι μου να μπορώ να είμαι σίγουρος και αυτό να αποτελεί καταφύγιο για όλη την οικογένεια μας, έτσι ώστε να μπορούμε να επιστρέψουμε σε μια κανονική ρουτίνα και πάλι.

Ε: Θέλετε να σας πω πώς να αποκαταστήσει την τάξη στην οικογένειά σας, ώστε να μπορείτε να επιστρέψετε στη ρουτίνα που είχατε κάποτε, όταν όλοι ήξεραν το ρόλο τους και έκαναν ότι αναμενόταν από αυτούς. Σωστά;

Uncano: Ναι, αυτό ακριβώς (χαμογελώντας και κουνώντας το κεφάλι του συγκαταβατικά).

Ε: Και το τρίτο πρόβλημα που αναφέρατε είναι ότι δεν ξέρετε ακριβώς τι πρέπει να κάνετε στη συνέχεια. Θέλετε ένα πλάνο για το τι πρέπει να κάνετε προκειμένου να έχετε επιτυχία. Σωστά;

Uncano: Ακριβώς! Αυτό ακριβώς θέλω. Νομίζετε ότι μπορείτε να με βοηθήσετε (κοιτάζοντας τον συνομιλητή του στα μάτια);

Ε: Εντάξει. Ας ξεκινήσουμε με την ανάλυση κάθε επιμέρους κατάστασης. Με εσάς να μου λέτε λεπτομέρειες, μπορούμε να εντοπίσουμε πρώτα τι πήγε στραβά, στη συνέχεια, γιατί πήγε στραβά και τέλος, τι πρέπει να κάνετε για να το διορθώσετε.

Σε αυτή τη συνέντευξη, ο ερευνητής έδωσε μία σταθερή δομή. Αρχικά αναγνώρισε τα προβλήματα του πελάτη και απάντησε με μια λογική σειρά, προκειμένου να φτιάξει μια σαφή ατζέντα για τη διαδικασία, χρησιμοποιώντας τις τρεις δηλώσεις που έγιναν από τον πελάτη. Ως αποτέλεσμα ο πελάτης ήταν πρόθυμος να είναι πιο λεπτομερής και να απαντάει σε επιμέρους ερωτήσεις. Ο ερευνητής έδειξε επίσης καλή τεχνική ανατροφοδότησης, εστιάζοντας στη συμπεριφορά του πελάτη, με αναλυτικές παρατηρήσεις χωρίς να βγάζει αυθαίρετα συμπεράσματα, εστιάζοντας σε αυτό που είχε ειπωθεί και όχι γιατί ειπώθηκε και εστιάζοντας στον πελάτη και όχι στις δικές του ανάγκες.

Unctol (Weak Uncertainty Avoidance – Αδύναμη Αποφυγή της Αβεβαιότητας)

Οι Unctols δέχονται τη ζωή όπως έρχεται. Ανέχονται και ακόμη και γιορτάζουν τις αμφιλεγόμενες καταστάσεις – όσο πιο άγνωστη η πρόκληση, τόσο μεγαλύτερη η περιπέτεια. Έχουν μια τάση να αποφεύγουν τους άκαμπτους κανόνες και νόμους, αλλά να επιλύουν τυχόν συγκρούσεις που μπορεί να προκύψουν. Έχουν μία θετική στάση απέναντι στη δομή και στα χρονοδιαγράμματα μαζί με μια τάση να αντιμετωπίζουν τα πάντα και να προσπαθούν να βρουν λύσεις σε προβλήματα ανάλογα με την παρόρμηση της στιγμής. Οι Unctols ανέχονται διαφορετικές συμπεριφορές και αποφεύγουν να συμμορφώνονται με καταστάσεις, όποτε είναι δυνατόν. Πιστεύουν στην κοινή λογική και την αίσθηση ότι οι επίσημες οδηγίες είναι για χαζούς ανθρώπους.

Ας δούμε μια συνέντευξη με έναν Unctol, όπου ο ερευνητής δε δίνει καμία σημασία στο πολιτιστικό ύφος του πελάτη του.

E: Χαίρομαι που ήρθατε στην ώρα σας (δεν χαμογελά).

Unctol: Ναι, την τελευταία φορά που ήρθα, κάτι μου συνέβη... δε μπορούσα να το αποφύγω. Συγγνώμη που σας απογοήτευσα αυτή τη φορά που ήμουν στην ώρα μου. (χαμογελάει για να δείξει ότι αστειεύεται)

E: Καθίστε σε αυτή την καρέκλα και ας μην χάνουμε χρόνο με αστεία. (δε χαμογελά)

Unctol: Ηρεμίστε, είναι κακό για την υγεία σας να εργάζεστε τόσο σκληρά (χαμογελώνοντας ευχάριστα και αστειευόμενος).

E: Είστε απίστευτος! (αγέλαστος και φανερά ενοχλημένος) Πότε θα μεγαλώσεις;

Unctol: Ω, έλα τώρα, φίλε μου. Είμαι στα χωράφια σου τώρα. Απλά πες μου πώς να συμβαδίσω μαζί σου.

Ε: Λυπάμαι. Μέχρι να πάρετε τα πράγματα πιο σοβαρά, δεν υπάρχει τίποτα να πούμε. Ελάτε ξανά όταν θα είστε έτοιμος. (σαφώς θυμωμένος)

Το άτομο που πήρε τη συνέντευξη ήταν σαφώς αναστατωμένο με τον πελάτη. Η υποστοί, ακόμη και πριν από τη συνέντευξη, προφανώς από μια προηγούμενη επίσκεψη, που είχε προσβληθεί από τον πελάτη που δεν ήταν στην ώρα του. Έψαχνε για μια δικαιολογία για να θυμώσει και να κάνει σκηνή. Ο πελάτης ήταν ευχάριστος και δεν προσπαθούσε να τον προσβάλει, αλλά ο ερευνητής προσβλήθηκε έτσι κι αλλιώς. Ο πελάτης τώρα μάλλον σκέφτεται ότι ο ερευνητής έχει θέματα με τα νεύρα του.

Ακολουθεί μια πιο επιτυχημένη συνέντευξη.

Ε: Πώς πάει; Δουλεύετε πολύ αυτές τις μέρες; (αστειευόμενος, σε φιλικό τόνο, ενώ οδηγεί τον πελάτη μέσα στο γραφείο)

Υποστοί: Θα μπορούσε να είναι χειρότερα. Δεν παραπονιέμαι. Εσείς πως είστε; (κινούνται προς τις καρέκλες και κάθονται);

Ε: Δε σας ενοχλεί ποτέ τίποτα, έτσι δεν είναι;

Υποστοί: Αν το λέτε εσείς, πρέπει να είναι αλήθεια (χαμογελά και σερβίρει στον εαυτό του λίγο τσάι).

Ε: Τι είδους περιπέτειες έχετε για μας σήμερα; Είστε πάντα γεμάτος εκπλήξεις (γελάει και παίρνει χαρτί και στυλό).

Υπoτoι: Είναι πάντα μια πρόκληση για να σας εκπλήξω. Είστε πάντα προετοιμασμένη για όλα, αλλά αυτή τη φορά έχω κάτι ξεχωριστό για σας (χαμογελώντας με υπερηφάνεια).

Ε: Εντάξει, είμαι έτοιμη. Ακούω! (χαμογελάει και παίρνει το στυλό για να κρατάει σημειώσεις)

Ο ερευνητής και ο πελάτης αλληλεπιδρούν παιχνιδιάρικα, καθώς πιάνουν δουλειά και ετοιμάζονται. Τα αστεία χρησιμεύουν για να καθαρίσουν τον αέρα και να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο φιλικότητας μεταξύ τους. Η συνέντευξη επιτρέπει στον πελάτη να θέσει τους κανόνες της διαδικασίας χωρίς την επιβολή του ερευνητή. Το πρόβλημα αντιμετωπίζεται ως μία θετική πρόκληση, προκειμένου οι δυο τους να εργαστούν δημιουργικά.

Διάλογοι: Η Διάσταση της Αρετής

Lotor (Long-Term Orientation – Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός)

Τα μέλη κοινωνιών Lotor έχουν ένα μακροπρόθεσμο προσανατολισμό στη ζωή, για περισσότερο και από τη δική τους διάρκεια ζωής. Ζουν μια ενάρετη ζωή στα μάτια των προγόνων τους και η παροχή για τα παιδιά τους είναι ζωτικής σημασίας για αυτούς. Είναι αποφασισμένοι και δεν τα παρατούν ποτέ, αν και πολλές φορές ρισκάρουν τις μεθόδους με τις οποίες επιτυγχάνουν τους τελικούς στόχους τους. Εργάζονται πολύ σκληρά. Αυτό που έχει σημασία γι' αυτούς είναι η ευημερία, όχι η ευτυχία. Τείνουν να είναι απλοί και να κρατούν χαμηλό προφίλ.

Ας δούμε μια συνέντευξη, που δεν πάει καλά, με έναν πελάτη Lotor.

Lotor: Έχω κάποιες ιδέες για μια λύση σε αυτό το πρόβλημα μας, αλλά χρειάζομαι τη βοήθειά σας για να τις εφαρμόσω. Μπορείτε να με βοηθήσετε (με σεβασμό και προσοχή στην προσέγγιση του ερευνητή);

E: Γεια σου, φίλε μου! Χαίρομαι που σε ξαναβλέπω. Η μητέρα σου είναι καλύτερα;

Lotor: Ναι, ευχαριστώ. Αλλά χρειάζομαι τη βοήθειά σας (δείχνει στον ερευνητή τις σημειώσεις του).

E: Ξέρεις, νομίζω ότι την είδα στο δρόμο χθες.

Lotor: Αλήθεια;

E: Ναι, με δύο άλλα άτομα. Μου φάνηκε ότι πήγαιναν για ψώνια.

Lotor: Ω! Είμαι τόσο χαζός. Ξέχασα μια συνάντηση που έχω. Σας ζητώ συγγνώμη (φεύγει).

Ο ερευνητής σημαίνει είναι ζεστός και φλύαρος και προσπαθεί να χαλαρώσει τον πελάτη πριν πιάσουν δουλειά. Αλλά ο πελάτης παρερμηνεύει τις προσπάθειες του ερευνητή, ως έλλειψη δέσμευσης και απογοητεύεται όλο και περισσότερο. Καθώς δε θέλει να βλάψει τη σχέση τους, πρώτα επιχειρεί να επανέλθει η συζήτηση στην ερώτησή της, στη συνέχεια προσπαθεί να αποφύγει την ψιλή κουβέντα και τέλος αποχωρεί ενοχλημένη. Ο ερευνητής δε συνειδητοποιεί τι συνέβη και αναρωτιέται γιατί αυτό το ανόητο άτομο μπήκε και βγήκε από το γραφείο του.

Τώρα, ας ρίξουμε μια ματιά σε μια συνέντευξη που πηγαίνει καλύτερα.

Lotor: Έχω κάποιες ιδέες για μια λύση στο πρόβλημά μας, αλλά χρειάζομαι τη βοήθειά σας για να τις κάνω να δουλέψουν. Μπορείτε να με βοηθήσετε (με σεβασμό και προσοχή στην προσέγγιση του ερευνητή);

E: Πάω στοίχημα ότι έχετε κάποιες καλές ιδέες και μπορούμε και οι δύο να προσπαθήσουμε να τις κάνουμε να λειτουργήσουν (χαμογελά, καθώς προχωρούν για να καθίσουν).

Lotor: Σας ευχαριστώ. Έχω κάνει μια προσεκτική δουλειά στην εύρεση αυτής της λύσης, αλλά χωρίς τη βοήθειά σας θα πάει χαμένη όλη αυτή η δουλειά.

E: Ας αρχίσουμε, αλλά όπως γνωρίζετε, αυτό θα πάρει κάποιο χρόνο. Θα χρειαστεί κατά πάσα πιθανότητα αρκετές συνεδριάσεις. Δεν θέλουμε να δοκιμάσετε μια απλοϊκή λύση σε αυτό το σύνθετο πρόβλημα, σωστά; (κοιτάξετε για μια απάντηση)

Lotor: Πολύ σωστά! Επιτρέψτε μου να σας δείξω κάποιες σημειώσεις που έκανα και να μου πείτε τη γνώμη σας (βγάζει χαρτιά με αριθμούς και τους τοποθετεί μπροστά στον ερευνητή).

Ο ερευνητής δείχνει σεβασμό προς τον πελάτη και σεβασμό για τις ιδέες που παρουσιάζει ο πελάτης. Οι κοινές απόψεις τους ενισχύονται και από τους δύο. Ο σεβασμός που έχουν και οι δύο για την πολυπλοκότητα του προβλήματος, και κατά συνέπεια, για την προτεινόμενη λύση, είναι επίσης προφανής απόδειξη της συμφωνίας των απόψεών τους. Και τα δύο μέρη έχουν μια δέσμευση να επιμείνουν στο πλάνο τους για όσο καιρό χρειαστεί.

Shotor (Short-Term Orientation – Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός)

Οι Shotors ζουν για τη στιγμή και δείχνουν άμεσα αποτελέσματα. Οι παραδόσεις είναι αναμφισβήτητα σημαντικές γι' αυτούς. Ξοδεύουν πολύ χρόνο στις κοινωνικές τελετουργίες για τους δικούς τους λόγους. Τα αμφίδρομα δώρα είναι μια ηθική υποχρέωση, ακόμη και αν αυτό σημαίνει να υποστούν τα χρέη. Οι Shotors δεν καθοδηγούνται από τους στόχους, αλλά από την επιθυμία να δείξουν την προσωπική τους σταθερότητα. Χαμογελούν, είναι ευχάριστοι και τους αρέσει να κοινωνικοποιούνται. Γιορτάζουν κάθε φορά που βρίσκουν ευκαιρία. Αν έχετε Shotor φίλους, όμως, φροντίστε να μην τους προκαλέσετε να χάσουν την υπόληψή τους.

Ας δούμε μια αποτυχημένη συνέντευξη με έναν πελάτη Shotor.

Shotor: Γεια σας! Πώς είστε σήμερα;

Ε: Γεια σας. Χαίρομαι που ήρθατε. Ετοιμαζόμουν να σας τηλεφωνήσω για να μιλήσουμε σχετικά με ορισμένα προβλήματα που έχουμε.

Shotor: Ω; Γιατί θέλατε να με δείτε;

Ε: Φοβάμαι ότι η ομάδα σας δεν ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της και οι μελλοντικές επενδύσεις της εταιρείας ενδέχεται να διατρέχουν κίνδυνο (φαίνεται σφιγμένη).

Shotor: Τι εννοείτε; Οι κατώτατες τιμές μας ήταν μέχρι το 25% αυτό το τρίμηνο!

Ε: Μιλώ για το πενταετές πρόγραμμα.

Shotor: Πέντε χρόνια είναι μεγάλο χρονικό διάστημα. Δεν έχει νόημα να μας απασχολεί από τώρα.

Ε: Είμαστε μια μεγάλη επιχείρηση. Ο κόσμος δε σταματά να γυρίζει σήμερα, ξέρεις.

Shotor: Έτσι ακριβώς. (κάθεται κάτω, αλλά κοιτάζει έξω από το παράθυρο)

Ο πελάτης ξεκινά με αυτό που ο ίδιος θεωρεί κατάλληλο, περιμένοντας μια φιλική αντίδραση. Ο ερευνητής δε δίνει βάση σε αυτό και τον κάνει αμέσως να χάσει το πρόσωπό του, κατηγορώντας τον ότι η ομάδα του δεν ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της. Ο πελάτης προσβάλλεται από την κριτική, αλλά προσπαθεί να διατηρήσει την ψυχραιμία του και να μην κάνει τον ερευνητή να χάσει το πρόσωπό του. Τα πράγματα γίνονται γρήγορα χειρότερα. Και οι δύο μιλούν χωρίς να ακούν πραγματικά ο ένας τον άλλο. Τελικά, η εχθρικότητα μεταξύ τους είναι προφανής και θα χαθεί κάθε ελπίδα για έναν ουσιαστικό διάλογο στο μέλλον.

Ας δούμε τώρα μια επιτυχημένη συνέντευξη με έναν πελάτη Shotor.

Shotor: Γεια σας! Πώς είστε σήμερα;

E: (σηκώνεται για να χαιρετίσει τον πελάτη) Καλά, όπως πάντα όταν σας βλέπω! Καθίστε.

Shotor: Ευχαριστώ. (κάθεται)

E: (κάθεται) Αναρωτιέμαι αν θα μπορούσατε να με βοηθήσετε με το πρόβλημά μου.

Shotor: Φυσικά! Μπορούμε να μιλήσουμε για αυτό. Τι είχατε στο μυαλό σας;

E: Μερικοί από τους μαθητές στην ομάδα σας δημιουργούν προβλήματα. Ξέρω ότι σας εκτιμούν πολύ και έτσι η βοήθειά σας θα εκτιμηθεί.

Shotor: Σίγουρα, μπορώ να τους μιλήσω. Κανένα πρόβλημα. Θα πάω και να τους μιλήσω τώρα. Τι συνέβη;

E: Θα σας πω. Ω, πριν το ξεχάσω, θυμάστε το άλλο πρόβλημα που συζητήσαμε την περασμένη εβδομάδα; Το τακτοποιώ.

Shotor: Ωραία! Ήξερα ότι μπορούσα να υπολογίζω σε σας.

E: Άρα το πρόβλημα είναι...

Η συνέντευξη ξεκινά με ανταπόκριση στην προτίμηση του πελάτη για μια ζεστή συνομιλία και ο ερευνητής δείχνει σεβασμό και αφήνει τον πελάτη να καθίσει πρώτος. Δείχνει, επίσης, ότι σέβεται το πρόσωπο του πελάτη ζητώντας τη βοήθειά του και αναφέροντας πως ο ίδιος χαιρεί μεγάλης εκτίμησης μεταξύ των μαθητών. Ο ερευνητής επιβεβαιώνει, επίσης, ότι κάνει κάτι για τον πελάτη σε αντάλλαγμα για τη βοήθεια αυτή, καθιστώντας τη συζήτηση μια αμοιβαία ανταλλαγή.

Συμπέρασμα

Το βασικό μήνυμα του κεφαλαίου αυτού είναι ότι ακόμη και μια καλά πρόθεση από την πλευρά του ερευνητή μπορεί να προκαλέσει την αποτυχία μίας συνέντευξης, εάν αυτός ή αυτή δεν έχει κανένα σεβασμό για τις προτιμήσεις επικοινωνίας του πελάτη. Μερικές συμπεριφορές επικοινωνίας είναι κατάλληλες για όλους τους πολιτισμούς, αλλά πολλές δεν είναι.

Σε όλους τους πολιτισμούς οι ερευνητές θα πρέπει να επιδείξουν ένα ενδιαφέρον προς τους πελάτες, θα πρέπει να τους ακούσουν και θα πρέπει να δείξουν σεβασμό. Ο πελάτης πρέπει να αισθάνεται ότι εκτιμάται και να νιώθει άνετα. Εάν ο ερευνητής δεν δείχνει ενδιαφέρον και σεβασμό, η συνέντευξη είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα αποτύχει. Αλλά ακόμη και αν ο ερευνητής έχει τις καλύτερες προθέσεις, αυτός ή αυτή πρέπει να ξέρει πώς να συμπεριφέρεται, προκειμένου ο πελάτης να αντιλαμβάνεται τις καλές προθέσεις. Αυτές οι συμπεριφορές καθορίζονται με βάση τον πολιτισμό.

Η συμβουλευτική, οι συνεντεύξεις ή οι παροχή βοήθειας που αγνοεί το πολιτιστικό πλαίσιο είναι απίθανο να είναι κατάλληλη, αλλά αντίθετα επιβάλλει τις επιθυμίες και τους κανόνες μιας πιο ισχυρής ομάδας σε λιγότερο ισχυρές ομάδες. Οι διαπολιτισμικές συμβουλές, συνεντεύξεις και παροχή βοήθειας παρουσιάζονται εδώ ως αυτονόητες και πρακτικές για την επαρκή επικοινωνία σε έναν κόσμο πολιτισμικά διαφορετικών λαών.

Σύνοψη

Ήρθε η ώρα να συνοψίσουμε όλα αυτά που εξηγήσαμε στο βιβλίο αυτό. Ας κοιτάξουμε τις έξι δηλώσεις με τις οποίες ξεκινήσαμε και ας δούμε αν έχουν αλλάξει οι σκέψεις σας σχετικά με αυτές. Εμείς, ως συγγραφείς, έχουμε προσθέσει σε κάθε δήλωση ορισμένα σχόλια, τα οποία αντιπροσωπεύουν τις σκέψεις μας.

- Ο κόσμος ουσιαστικά είναι ένα παγκόσμιο χωριό.

Σε ένα χωριό οι ντόπιοι καταλαβαίνουν ο ένας τον άλλο με ένα νεύμα, ένα αστείο, μία χειρονομία. Το παγκόσμιο χωριό μας, παρά τις αεροπορικές εταιρίες και τους δορυφόρους, απέχει πολύ από κάτι τέτοιο. Χάρη της τεχνολογίας των μετακινήσεων και των επικοινωνιών, οι άνθρωποι από όλο τον κόσμο μπορούν – αν έχουν τα μέσα – να συναντηθούν μεταξύ τους και να δημιουργήσουν ουσιαστικές σχέσεις ή να έχουν προσοδοφόρες εμπορικές συναλλαγές. Όμως ορισμένες ομάδες ανθρώπων, αντιλαμβάνονται άλλες ομάδες ανθρώπων ως απολίτιστες και δεν υπάρχουν δείγματα ότι αυτές οι αντιλήψεις θα αλλάξουν σύντομα. Σαφώς υπάρχουν παγκόσμιες αγορές, αλλά δε βρίσκονται στο κέντρο του χωριού.

- Ο κόσμος θα ήταν καλύτερος αν όλοι οι άνθρωποι συμπεριφέρονταν όπως οι άνθρωποι της δικής μου χώρας.

Αυτή ακριβώς είναι η άγραφη υπόθεση της λαϊκής σοφίας, της δημοσιογραφίας και της πολιτικής, σχετικά με τα διεθνή θέματα. Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι φανερό, όπως στην περίπτωση του περιστατικού της Φρανκφούρτης.

Αυτό που δείξαμε στο βιβλίο αυτό είναι ότι οι άνθρωποι χρησιμοποιούν τις ηθικές αξίες της κουλτούρας τους προκειμένου να κρίνουν μία άλλη κουλτούρα, με αποτέλεσμα η δεύτερη να φαίνεται αναπόφευκτα υποδεέστερη. Αυτό ισχύει και για μεγάλα εθνικά ζητήματα, καθώς και για καθημερινες συμπεριφορές. Αν όλοι οι άνθρωποι πιστεύουν ότι οι δικοί τους τρόποι είναι οι καλύτεροι, ο κόσμος δεν πρόκειται να γίνει καλύτερος. Πιστεύουμε η επικοινωνία μεταξύ των χωρών είναι απαραίτητη, προκειμένου να μπορέσουμε να αντιμετωπίσουμε μικρά και μεγάλα προβλήματα που μπορεί να έρθουν στο δρόμο μας. Όμως τέτοιες συζητήσεις μπορούν εύκολα να μετατραπούν σε λογομαχίες, ακόμη και πολέμους, αν οι άνθρωποι ξεκινήσουν να υποστηρίζουν γιατί η δική τους χώρα είναι ηθικά ανώτερη. Το πρώτο βήμα είναι να προσπαθήσουμε να καταλάβουμε γιατί οι άλλοι δρουν με ένα συγκεκριμένο τρόπο και να αναγνωρίσουμε ότι από τη δική τους οπτική, οι συγκεκριμένες πράξεις είναι λογικές.

- Ένας άνθρωπος μπορεί να ζήσει σε οποιαδήποτε χώρα του κόσμου, αν είναι ειλικρινής και έχει καλές προθέσεις.

Αυτή η δήλωση δεν είναι ρεαλιστική. Ακόμη και σε μία χώρα στην οποία κατοικούν μόνο καλοί άνθρωποι (αν θα μπορούσε ποτέ να υπάρχει ένα τέτοιο μέρος), η δήλωση αυτή δε θα μπορούσε να είναι πραγματική. Πολλές από τις ιστορίες του βιβλίου αυτού δείχνουν πως, παρά τις καλές προθέσεις, οι άνθρωποι μπορούν να προσβάλλουν άλλους ανθρώπους, μέσα από παρεξηγήσεις μεταξύ διαφορετικών πολιτισμών. Είτε στο εργασιακό περιβάλλον, στις ειρηνικές διαπραγματεύσεις, στη φιλία, είτε στον πόλεμο, τα μηνύματα που ανταλλάσσονται μεταξύ διαφόρων εθνικών πολιτισμών, μπορούν να ερμηνευθούν σωστά μόνο αν ο αποδοχέας εκτιμά το πολιτισμικό πλαίσιο από το οποίο στάλθηκαν τα μηνύματα αυτά. Χωρίς διαπολιτισμική αντίληψη το εμπόριο θα υποφέρει, όπως και οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι πόλεμοι ολοένα και θα αυξάνονται.

- Η δουλειά είναι δουλειά σε κάθε χώρα.

Αυτή η δήλωση είναι όσο αληθινή όσο και οι παρακάτω δηλώσεις: «Ένα άτομο είναι μεμονομένη οντότητα σε κάθε χώρα», «Ένας άνδρας είναι άνδρας σε κάθε χώρα», «Η αλήθεια είναι η ίδια αλήθεια σε κάθε χώρα», «Η αρετή είναι η ίδια αρετή σε κάθε χώρα». Ναι η δουλειά υπάρχει παντού, όπως και τα άτομα, οι ηγέτες, οι γυναίκες, οι άνδρες, η αλήθεια και η αρετή. Αλλά η δουλειά είναι διαφορετική, με διαφορετικούς κανόνες σε κάθε χώρα και εμείς προβλέπουμε το εξής: αυτό θα ισχύει για πολλά χρόνια ακόμη, όταν οι τεχνολογίες θα είναι πολύ πιο προηγμένες από ότι είναι σήμερα και όταν η λέξη *παγκοσμιοποίηση* δε θα είναι πλέον «της μόδας».

- Η ανατροφή των παιδιών στο σπίτι και η ζωή τους στο σχολείο και αργότερα στο χώρο εργασίας τους δε σχετίζονται μεταξύ τους.

Όπως ορίζουν τα παραδείγματα του βιβλίου αυτού, οι πέντε πολιτισμικές διαστάσεις εμφανίζονται σε όλες τις κοινωνικές περιπτώσεις. Αυτό προφανώς ισχύει σε χώρες όπου τα απολυταρχικά καθεστώτα καθορίζουν αυστηρά το σπίτι, το σχολείο και τον εργασιακό χώρο. Όμως, ισχύει επίσης σε αναρχικές, αλλά και σε δημοκρατικές, κοινωνίες. Όλοι οι άνθρωποι σε μία τέτοια κοινωνία προσαρμόζουν διαρκώς τις συμπεριφορές τους, προκειμένου να συμβαδίζουν με την πλειοψηφία. Τα παιδιά μιμούνται τους γονείς τους και αυτοί τους δασκάλους τους και τους συμμαθητές τους. Οι ακόλουθοι μιμούνται τους ηγέτες και τα αφεντικά. Οι δημοσιογράφοι και οι συγγραφείς προσπαθούν να ευχαριστήσουν το ακροατήριό τους. Επομένως, οι εθνικές κουλτούρες διαρκώς αναγεννώνται στις κοινωνικές συναναστροφές.

- Οι εθνικοί πολιτισμοί θα ανήκουν στα τελευταία πενήντα χρόνια από εδώ και στο εξής.

Σήμερα υπάρχουν περίπου έξι δισεκατομμύρια άνθρωποι στον κόσμο μας, οι περισσότεροι από τους οποίους έχουν μια πολύ ιδιαίτερη σχέση με τη χώρα τους. Η πλειοψηφία των μωρών που γεννιούνται σήμερα μαθαίνουν από νωρίς να αγαπούν τη χώρα τους. Ένα πλήθος από συμβόλων και τελετουργιών χρησιμεύουν για να ριζώσει αυτή η αγάπη στο μυαλό τους: μαθαίνουν να σέβονται τη σημαία της χώρας τους, να τραγουδούν τον εθνικό ύμνο της χώρας τους, να είναι υπερήφανοι για τη χώρα τους και να περιφρονούν κάποιες άλλες χώρες. Πολλοί από αυτούς μαθαίνουν να είναι προετοιμασμένοι να πεθάνουν για την πατρίδα τους. Πώς θα σκέφτονται αυτοί οι άνθρωποι και πως θα ενεργούν σε πενήντα χρόνια από τώρα, όταν οι γονιές τους θα κυβερνούν τον κόσμο; Θα αγαπούν όλες τις χώρες του κόσμου με τον ίδιο τρόπο; Θα έχουν μία σημαία και θα τραγουδούν έναν κοινό εθνικό ύμνο και αν ναι σε ποια γλώσσα; Για εμάς αυτό είναι απλώς μια ρητορική ερώτηση. Ο κόσμος δεν θα έχει γίνει ένα χωριό σε πενήντα χρόνια, ούτε στο επίπεδο των συμβόλων και των τελετουργιών, ούτε στο βαθύτερο επίπεδο αξιών.

Οι συγγραφείς διαφωνούν ξεκάθαρα με τις έξι δηλώσεις. Αυτό δεν μας κάνει απαισιόδοξους. Η ευκολία έκθεσης σε ξένες κουλτούρες σε ένα μεγάλο μέρος του κόσμου είναι μια ευκαιρία για μάθηση, καθώς και μια ευκαιρία για τη δημιουργία προβλημάτων. Οι άνθρωποι έχουν μάθει νέα κόλπα στο παρελθόν, και μπορούν να κάνουν το ίδιο στο μέλλον. Η ικανότητα για διαπολιτισμική επικοινωνία πρέπει να είναι ένα από αυτά τα νέα κόλπα που θα μάθουν.

Εάν εφαρμόσετε τα πράγματα που έχετε μάθει σε αυτό το βιβλίο, μπορείτε να αρχίσετε να συμβάλλετε στην καλύτερη διαπολιτισμική επικοινωνία. Για να συνοψίσουμε, θα χρησιμοποιήσουμε τα γνωστά βήματα για την ανάπτυξη της ευαισθητοποίησης, της γνώσης και των δεξιοτήτων.

Επίγνωση

Έχετε μάθει, μέσα από πολλές ιστορίες και ασκήσεις, ότι οι άνθρωποι από διαφορετικές χώρες έχουν συνήθως διαφορετικούς κοινωνικούς κανόνες. Εάν έχετε επικοινωνήσει με ανθρώπους από άλλες χώρες χωρίς να γνωρίζετε αυτές τις διαφορές, είναι πολύ πιθανό να ερμηνεύσετε λάθος τουλάχιστον μερικές πτυχές της συμπεριφοράς τους. Θα βρείτε νόημα εκεί που δεν υπάρχει, ή θα χάσετε κάποια προφανή έννοια. Θα νιώσετε ότι ο αλλοδαπός έχει παράξενες, αγενείς συνήθειες. Θα αντιδράσετε συναισθηματικά με το αίσθημα της αμηχανίας, με θυμό ή με απογοήτευση. Η συναναστροφή σας με έναν ξένο είναι πιθανό να είναι μια αποτυχία με την έννοια ότι δεν θα σας φέρει το αποτέλεσμα που θέλατε και θα έχει αρνητικές προσδοκίες για τις συναναστροφές με ανθρώπους από αυτό το μέρος του κόσμου στο μέλλον.

Από την άλλη πλευρά, γνωρίζετε ότι δεν μπορούν όλες οι συμπεριφορές να ερμηνευθούν με βάση την εθνική κουλτούρα. Υπάρχουν πάντα πολλοί παράγοντες πέρα από τον πολιτισμό που συμβάλλουν σε μια συγκεκριμένη πορεία γεγονότων. Αυτές περιλαμβάνουν τις προσωπικότητες των ανθρώπων που εμπλέκονται, τα πράγματα που συνέβησαν στο πρόσφατο παρελθόν, καθώς και άλλους παράγοντες. Έχετε μάθει επίσης ότι οι πολιτιστικές διαφορές που δεν είναι εθνικές αλλά είναι περιφερειακές ή εθνοτικές θα μπορούσαν να είναι επίσης στο παιχνίδι. Οι διαφορές στους εθνικούς πολιτισμούς είναι μόνο μία από τις ερμηνείες για το τι συμβαίνει σε μία οποιαδήποτε αλληλεπίδραση.

Γνώση

Έχετε μάθει ότι ο εθνικός πολιτισμός είναι αυτό που διακρίνει τους ανθρώπους σε μια χώρα από αυτούς σε μια άλλη χώρα. Οι διαφορές μεταξύ των κοινωνιών μπορούν να συνοψιστούν σε πέντε πρωταρχικές διαστάσεις του πολιτισμού. Τρεις από αυτές αφορούν τις σχέσεις ανάμεσα άτομα:

1. **Ταυτότητα**, για τις σχέσεις μεταξύ του ατόμου και των ομάδων
2. **Ιεραρχία**, για τις σχέσεις μεταξύ των ισχυρών και των λιγότερο ισχυρών ομάδων
3. **Φύλο**, για τις σχέσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών

Οι άλλοι δύο έχουν να κάνουν με το τι ισχύει και το τι θα έπρεπε να ισχύει:

4. **Αλήθεια**, μία αιώνια αλήθεια σε σχέση με πολλές αλήθειες, οι οποίες εξαρτώνται από το περιεχόμενο
5. **Αρετή**, να κάνουμε αυτό που είναι σωστό εδώ και τώρα σε σχέση με την προετοιμασία για το μέλλον

Έχετε κατανοήσει κάθε μία από αυτές τις πέντε διαστάσεις ως φάσματα:

1. Κολεκτιβισμός – Ατομικισμός
2. Μεγάλη διαφορά ισχύος – Μικρή διαφορά ισχύος
3. Ανδρισμός – Θηλυκότητα
4. Ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας – Ασθενής αποφυγή της αβεβαιότητας
5. Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός – Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός

Έχετε μάθει ότι κάθε κοινωνία έχει το δικό της προσανατολισμό σχετικά με κάθε μία από αυτές τις πέντε διαστάσεις. Έχετε εργασθεί με τους συνθετικούς πολιτισμούς ως μέσο για να απομονώσετε κάθε διάσταση από τις άλλες τέσσερις και να δείτε πώς η διάσταση αυτή επηρεάζει την κοινωνική αλληλεπίδραση.

Ικανότητες

Με την άσκηση των δέκα συνθετικών πολιτισμών έχετε εξοικειωθεί με τα δύο άκρα των πέντε διαστάσεων των πολιτισμών. Αυτό σας δίνει μια καλύτερη ιδέα για το τι να περιμένετε όταν συναναστρέφεστε με πραγματικούς ανθρώπους σε πραγματικές χώρες του εξωτερικού. Το βιβλίο θα πρέπει να σας προετοιμάσει για εκπλήξεις. Δεν υπάρχουν απλές συνταγές για την επικοινωνία μεταξύ των πολιτισμών. Το να ακούτε προσεκτικά και να έχετε πάντα επίγνωση του δικού σας πλαισίου αναφοράς δεν επαρκεί προκειμένου να κατανοήσετε αυτά που ακούτε και βλέπετε.

Σύναψη

Εκτός από την ευαισθητοποίηση, τη γνώση και τις δεξιότητες, στο κεφάλαιο 1 αναφέραμε τη θέληση ως προϋπόθεση για τη διαπολιτισμική μάθηση. Η επέκταση του πλαισίου αναφοράς σας, με το οποίο έχετε ζήσει από την παιδική σας ηλικία, είναι νοητικά και συναισθηματικά δύσκολο. Αλλά αν έχετε διαβάσει ως εδώ, έχετε σίγουρα τη θέληση να μάθετε. Ελπίζουμε ότι θα βρείτε την ευκαιρία να εξασκήσετε αυτά που

έχετε μάθει μέχρι τώρα και ότι θα νιώσετε τη χαρά να ανακαλύπτετε νέους κόσμους και να κάνετε νέους φίλους.

Ομαδική Εργασία και Προσωμοιώσεις

Ομαδική Εργασία για τη Διαπολιτισμική Εκμάθηση

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει την ιδέα της προσομοίωσης των διαπολιτισμικών συναναστροφών. Ξεκινάμε από ομαδικές ασκήσεις εκπολιτισμού, συμπεριλαμβανομένης και της ανταλλαγής ρόλων. Στη συνέχεια, προχωρούμε σε αυτό που ονομάζουμε Εργαστήριο Συνθετικού Πολιτισμού. Το εργαστήριο αυτό είναι ένα πλαίσιο για την άσκηση στους συνθετικούς πολιτισμούς σε ομάδες που αποτελούνται από τους διαφορετικούς συνθετικούς πολιτισμούς και στην αλληλεπίδραση σε μια κατάσταση της επιλογής τους. Ένα παράδειγμα μίας τέτοιας κατάστασης είναι η λεγόμενη «Προβλήματα με Ξένους». Το Εργαστήριο Συνθετικού Πολιτισμού κινείται στη σφαίρα του παιχνιδιού προσομοίωσης, που είναι μια κοινωνική δραστηριότητα με τους δικούς της κανόνες, η οποία διεξάγεται με σκοπό την εμπειρική μάθηση, αλλά στην οποία οι κανόνες της δραστηριότητας φανερώνουν κάποια πτυχή της κοινωνικής πραγματικότητας.

Η Ομάδα Εργασίας

Όλα τα δομημένα έργα χρειάζονται ένα πλαίσιο. Η διαπολιτισμική εκμάθηση δεν αποτελεί εξαίρεση. Έχουμε ορίσει τον πολιτισμό και τους κανόνες του κοινωνικού παιχνιδιού. Ο πολιτισμός δεν έχει να κάνει με τις προσωπικότητες των ανθρώπων, αλλά

με τον τρόπο που αναμένουν ο ένας τον άλλον για να δράσει σε κοινωνικά πλαίσια. Οι άνθρωποι που μοιράζονται την ίδια κουλτούρα παίζουν το κοινωνικό παιχνίδι με τους ίδιους κανόνες. Οι άνθρωποι από διαφορετικούς πολιτισμούς, όμως, παίζουν με διαφορετικούς κανόνες και συχνά εμφανίζονται ως ανάγωγοι, καθώς παραβιάζουν τους κανόνες της σωστής συμπεριφοράς, στους οποίους έχει συνηθίσει μία ομάδα. Το αποτέλεσμα συχνά είναι η απώλεια της εμπιστοσύνης.

Ο στόχος των διαπολιτισμικών συναντήσεων της ομάδας είναι να μάθουν να ερμηνεύουν με ακρίβεια την πολιτισμική συμπεριφορά άλλων ανθρώπων. Αυτό, είναι υψίστης σημασίας για την επιτυχία της διαπολιτισμικής επικοινωνίας. Η συμπεριφορά ενός ατόμου αποκτά νόημα μόνο όταν συνδέεται με τις πολιτισμικές προσδοκίες που οδήγησαν σε αυτή τη συμπεριφορά. Με άλλα λόγια, με τους κανόνες του παιχνιδιού. Μία προσέγγιση με πλήρη επίγνωση του πολιτισμού επιδιώκει να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά τοποθετώντας τον στο πλαίσιο των πολιτισμικών προσδοκιών και αξιών, με τον προσδιορισμό των πολιτιστικών κανόνων και με την εκμάθηση του τρόπου που οι κανόνες αυτοί μεταφράζονται σε συμπεριφορά. Οι ομαδικές ασκήσεις και τα παιχνίδια προσομοίωσης έχουν αποδειχθεί επιτυχημένοι τρόποι διδασκαλίας των δεξιοτήτων συμπεριφοράς.

Ακολουθεί μια προτεινόμενη διαμόρφωση του γενικού πλαισίου για τη χρήση αυτού του βιβλίου με μια ομάδα συμμετεχόντων.

1. Προετοιμάστε τους συμμετέχοντες για το θέμα της διαπολιτισμικής μάθησης, δίνοντάς τους τα κεφάλαια 1 και 2 για να εργαστούν σε (2-4 ώρες εργασίας). Συζητήστε την εκμάθηση.

2. Προετοιμάστε τους μαθητές για την εργασία με τους συνθετικούς πολιτισμούς, δίνοντάς τους τα συνθετικά προφίλ του πολιτισμού, τις ασκήσεις και τους διαλόγους

του δείγματος για να διαβάσουν. Αυτό περιλαμβάνει τα κεφάλαια 3-5 και απαιτεί άλλες 2-4 ώρες εργασίας. Συζητήστε το στην τάξη.

3. Σε μια τάξη, εφαρμόστε ομαδικές ασκήσεις με τους συνθετικούς πολιτισμούς και συζητήστε τους. Χρησιμοποιήστε τις ασκήσεις εκπολιτισμού, τις οποίες θα βρείτε εδώ στο κεφάλαιο 7. Αυτό θα πάρει 2-4 ώρες.

4. Εκτελέστε μια προσομοίωση. Ανάλογα με το ακροατήριο, χρησιμοποιήστε μία από τις μορφές που αναφέρονται στο συγκεκριμένο μέρος του βιβλίου, ή δημιουργήστε μια δική σας προσομοίωση. Σε κάθε περίπτωση, χρησιμοποιήστε το κεφάλαιο 8 για την προετοιμασία της άσκησης. Η πραγματική προσομοίωση μπορεί να διαρκέσει 1-4 ώρες. Συνήθως ακολουθείται από το επόμενο βήμα.

5. Εξηγήστε την προσομοίωση. Εδώ μπορείτε να συνδέσετε τις εμπειρίες της προσομοίωσης με την πραγματική ζωή των μαθητών και πρέπει να αντλήσετε διδάγματα στο επίπεδο της συνείδησης, γνώσεις ή δεξιότητες. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το κεφάλαιο 6 για να συνοψίσετε τα μαθήματα που οι μαθητές σας μπορούν να αποκομίσουν, ανάλογα με το επίπεδο των φιλοδοξιών τους. Μπορείτε να επιστρέψετε στο κεφάλαιο 2 και να επανεξετάσετε τα πέντε βασικά προβλήματα που σχηματίζουν τις πέντε διαστάσεις. Αυτή η άσκηση μπορεί να διαρκέσει περίπου όσο χρόνο διαρκεί και η ίδια η προσομοίωση.

Μπορεί να υπάρχουν εβδομάδες ή μήνες μεταξύ του προηγούμενου σταδίου και αυτού. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το κεφάλαιο 2 για να ανακεφαλαιώσετε τις πέντε διαστάσεις και οι μαθητές μπορεί να έχουν μέχρι τώρα τη δική τους διαπολιτισμική εμπειρία για να φέρουν στη συζήτηση. Αυτό απαιτεί από 2 ώρες, έως και μία ολόκληρη μέρα.

Ασκήσεις Εκπολιτισμού στις Συνθετικές Κουλτούρες

Βρείτε τις Αγαπημένες Λέξεις

Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να προσπαθήσουν να σκεφτούν τις τρεις πιο αγαπημένες τους λέξεις για να προσθέσετε στη λίστα των λέξεων που έχουν θετικό νόημα σε κάθε έναν από τους δέκα συνθετικούς πολιτισμούς. Αυτές οι λέξεις μπορεί να είναι επίθετα, ουσιαστικά ή ρήματα. (Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να επιστρέψουν στο κεφάλαιο 3, όπου παρουσιάζονται τα προφίλ των συνθετικών πολιτισμών.) Στη συνέχεια, σχηματίστε μικρές ομάδες και να συγκρίνουν οι συμμετέχοντες τις λίστες τους. Στη συνέχεια, ζητήστε από κάθε ομάδα να πει τις λέξεις που διάλεξε και να εξηγήσει με ποιον τρόπο κάθε λέξη ταιριάζει στο συνθετικό πολιτισμό για τον οποίο επιλέχθηκε. Ίσως είναι χρήσιμο να έχετε λίστες των δέκα πολιτισμών σε έναν πίνακα ή σε ένα χαρτί για να αποφευχθούν οι επαναλήψεις λέξεων.

Μπορεί να διαπιστώσετε ότι η ίδια λέξη θα μπορούσε να ταιριάζει σε αρκετούς διαφορετικούς πολιτισμούς. Για παράδειγμα, ο αρχηγός θα μπορούσε να ταιριάζει τόσο στον Hírow όσο και στον Mascu, ή η λέξη διακριτικός θα μπορούσε να ταιριάζει τόσο στον Collec όσο και στον Femí. Σημειώστε, ωστόσο, ότι αυτές οι λέξεις δεν σημαίνουν ακριβώς το ίδιο πράγμα και στις δύο κουλτούρες στις οποίες ταιριάζουν. Το νόημά τους προέρχεται από το πολιτισμικό πλαίσιο. Σε έναν πολιτισμό Hírow, για παράδειγμα, οι ηγέτες γεννιούνται, ενώ σε έναν πολιτισμό Mascu, είναι αυτοδημιούργητοι. Σε πολιτισμούς Collec, οι άνθρωποι νοιάζονται για τα μέλη της ομάδας τους, ενώ σε έναν πολιτισμό Femí, οι άνθρωποι νοιάζονται για όλους τους άλλους ανθρώπους, ιδιαίτερα για τους φτωχούς και τους αδύναμους.

Εμπειρίες

Ζητήστε από όλους να γράψουν μια σύντομη διαπολιτισμική συνάντηση από τη δική τους εμπειρία και στη συνέχεια να την ερμηνεύσουν από την άποψη των διαφόρων συνθετικών πολιτισμών. Κάντε αναπαράσταση ορισμένων τέτοιων συναναστροφών, με τους συμμετέχοντες να παίζουν διαφορετικούς ρόλους συνθετικών πολιτισμών. Θα ακολουθήσουν σύντομες, ανεπίσημες συζητήσεις. Ο στόχος είναι να δούμε πώς η ίδια συμπεριφορά από ένα άτομο μπορεί να ερμηνευθεί εντελώς διαφορετικά από ένα άλλο άτομο, ανάλογα με τον συνθετικό πολιτισμό αυτού του ατόμου .

Εάν δεν υπάρχουν περιστατικά από την εμπειρία των συμμετεχόντων, σας προτείνουμε μερικά πιθανά παραδείγματα:

- Ένας πατέρας ή μία μητέρα έρχεται στο σπίτι από τη δουλειά.
- Ένας δάσκαλος μπαίνει στην τάξη.
- Είστε σε μία ουρά στο ταμείο σε ένα κατάστημα και κάποιος πίσω σας σας ρωτά αν αυτός ή αυτή μπορεί να περάσει πρώτος/η.
- Στο σχολασμα, ένας συνάδελφος σας ζητά να πάτε για ένα ποτό.
- Δύο άνθρωποι προσπαθούν να περάσουν μέσα από μία στενή πόρτα ταυτόχρονα.
- Ένα αυτοκίνητο προσκρούει στο πίσω μέρος του αυτοκινήτου σας χωρίς το ατύχημα να σας προκαλέσει σωματική βλάβη.

Ανταλλαγή Ρόλων

Οι συμμετέχοντες παίζουν ο καθένας το ρόλο που του δίνεται, σαν να ανήκουν σε έναν συγκεκριμένο συνθετικό πολιτισμό. Το περιεχόμενο μπορεί να προσαρμοστεί σε τρέχοντα θέματα στις ειδήσεις ή σε ομάδες των συμμετεχόντων. Οι ομάδες μπορούν να λειτουργούν ταυτόχρονα, ή μία ομάδα μπορεί να παίζει ένα ρόλο, ενώ οι άλλοι να έχουν το ρόλο του παρατηρητή.

Σας προτείνουμε να ξεκινήσετε την ανταλλαγή ρόλων με ομάδες που θα αντιπροσωπεύουν ένα συγκεκριμένο πολιτισμικό μοντέλο. Αρκετές ομάδες μπορούν να αναπαραστήσουν το ίδιο περιστατικό με διαφορετικές συνθετικές κουλτούρες. Για να κάνουμε τα πράγματα πιο περίπλοκα - και πιο ρεαλιστικά - ανακατέψτε τις ομάδες έτσι ώστε να έχετε ομάδες που θα αποτελούνται από διαφορετικούς συνθετικούς πολιτισμούς, οι οποίοι θα αναπαριστούν τα ίδια περιστατικά μαζί.

Αφήστε αρκετό χρόνο για συζήτηση. Συνήθως, η συζήτηση σε τέτοιες ασκήσεις διαρκεί έως και διπλάσιο χρόνο από το χρόνο της άσκησης. Ακολουθούν μερικές προτάσεις για τα θέματα. Ρυθμίστε ή αναθεωρήστε τα για να ταιριάζουν στην ομάδα και να παρέχουν στοιχεία ανάλογα με την περίπτωση, για παράδειγμα, με πραγματικές προτάσεις ή σχέδια.

- Αποφασίστε σχετικά με τη σύνταξη μιας ερευνητικής θέσης. Διατίθενται \$1.000.000 ως επιχορήγηση για μία έρευνα που σχετίζεται με τις ανάγκες της υγείας. Η ομάδα (κάθε μέλος σε ένα διαφορετικό ρόλο συνθετικού πολιτισμού) θα πρέπει να καταλήξει σε ομόφωνη συμφωνία για να λάβει τα χρήματα.

- Κονδύλια για τον προϋπολογισμό του έργου. Ένα πενταετές και δεκαετές σχέδιο για την οργάνωση συζητείται και γίνεται μία κατανομή του προϋπολογισμού.

- Σχεδιάστε ή αξιολογήστε ένα έργο. Ένα έργο (χρησιμοποιήστε ένα πραγματικό έργο) αξιολογείται από μια ομάδα για να αποφασίσουν αν θα προχωρήσουν με το έργο.

- Ξεκινήστε μια διεθνή εκστρατεία μάρκετινγκ. Πρώτον, μια ομάδα θα επινοήσει την εκστρατεία. Δημιουργήστε πραγματικά σχέδια, συνθήματα ή βίντεο κλιπ. Στη συνέχεια, ζητήστε από τους ντόπιους από μια σειρά από ξένες χώρες να κάνουν τα σχόλιά τους.

- Προσλάβετε ένα άτομο για μια θέση εργασίας. Για να ξεκινήσετε, συγκεντρώστε δύο στοίβες ίδιων φακέλων του προσωπικού για να επιλέξετε από αυτούς. Αφού δώσετε και στους εξεταστές και στους συμμετέχοντες αρκετό χρόνο προκειμένου να λάβουν γνώση του περιεχομένου του φακέλου τους, αυτοί οι συμμετέχοντες μπορούν να παίξουν το ρόλο του υπαλλήλου του τμήματος ανθρώπινων σχέσεων και των υποψηφίων εργασίας από διαφορετικούς συνθετικούς πολιτισμούς που συναντιούνται για μια συνέντευξη για δουλειά.

Σχεδόν κάθε επιχειρηματική απόφαση γίνεται μια προσομοίωση όταν εκείνοι που θα πάρουν την εν λόγω απόφαση είναι στους ρόλους του συνθετικού πολιτισμού τους. Ακολουθούν μερικές πιο σύντομες προτάσεις.

- Αξιολόγηση της απόδοσης.
- Αξιολόγηση ενός προϊόντος από τους χρήστες.
- Καλωσόρισμα ενός πολύ σημαντικού προσώπου (VIP).

Η ανταλλαγή ρόλων μπορεί επίσης να λάβει χώρα σε ένα μή-επιχειρηματικό πλαίσιο:

- Συζητήστε ένα θέμα σε μια «συνάντηση του Δήμου».

- Κάντε ένα τεστ προσωπικότητας, πρώτα ως ο εαυτός σας και στη συνέχεια «στο πλαίσιο του ρόλου», σαν ανώνυμο μέλος του συνθετικού πολιτισμού σας.
- Συγκαλέστε μια συνεδρίαση μίας επιτροπής για ένα πραγματικό πρόβλημα, αλλά με τους συμμετέχοντες να παίζουν τους ρόλους τους.
- Έχετε ένα πάρτι (γενεθλίων, παραμονή της Πρωτοχρονιάς, ή άλλο).
- Προγραμματίζετε ένα ταξίδι.
- Έχετε «μείνει» σε ένα ασανσέρ μαζί.
- Η πόλη σας έχει μόλις επιβιώσει από μια μεγάλη φυσική καταστροφή. Έχετε μια συνάντηση για να συζητήσετε για τις προσπάθειες ανάκαμψης.

Το Εργαστήριο Συνθετικού Πολιτισμού

Στο αρχικό Εργαστήριο Συνθετικού Πολιτισμού (Pedersen και Ivey 1993), χρησιμοποιήθηκαν τέσσερις συνθετικοί πολιτισμοί που, ο καθένας επιλέχτηκε από μια διαφορετική διάσταση της εθνικής κουλτούρας. Οι συνθετικές κουλτούρες Hirow (μεγάλη απόσταση δύναμης), Ucano (ισχυρή αποφυγή αβεβαιότητας), Indiv (υψηλός ατομικισμός), και Mascu παρείχαν τέσσερις μονοδιάστατες στερεότυπες προοπτικές βασισμένες σε ένα τέλος των τεσσάρων διαστάσεων των εθνικών πολιτισμών. Τυχόν συνδυασμοί συνθετικών κουλτούρων μπορούν να χρησιμοποιηθούν, αναλόγως το κοινό, χωρίς όμως να αλλάζει η συνολική ιδέα.

Βασικά στοιχεία

Στόχοι: ηπροσομοίωση διαπολιτισμικής συζήτησης για οποιοδήποτε θέμα

Σε ποιους απευθύνεται: Σε οποιονδήποτε ενδιαφέρεται για το θέμα

Χρόνος προετοιμασίας για τους συμμετέχοντες: Κανένας

Ενημέρωση και χρόνος εγκατάστασης: 15 λεπτά

Χρόνος παιχνιδιού: Από 1 έως 4 ώρες

Ώρα απολογισμού: 15 λεπτά έως 4 ώρες

Αριθμός παικτών: 8-50

Υλικά που απαιτούνται για την διευκόλυνση : οδηγίες Ενημέρωσης και απολογισμού

Απαιτείται εγκατάσταση εξοπλισμού / δωματίου: δωμάτιο για την ομάδα για ενημέρωση και απολογισμό και αίθουσα ένα ξεμπλοκάρισμα για κάθε κουλτούρα της χώρας υποδοχής

Περιγραφή

Στο Εργαστήριο Συνθετικού Πολιτισμού, δύο έως δέκα συνθετικοί πολιτισμοί υποδοχής, που αντιπροσωπεύουν τους επιλεγμένους συνθετικούς πολιτισμούς, αλληλεπιδρούν με ομάδες συμβούλων από κάθε έναν από αυτούς τους συνθετικούς πολιτισμούς. Ανάλογα με τον συγκεκριμένο στόχο, μπορούν να υπάρχουν δύο παραμέτροι:

1. Οι συγκεκριμένοι συνθετικοί πολιτισμοί που χρησιμοποιούνται. Και οι δέκα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε οποιοδήποτε συνδυασμό θεωρείται κατάλληλος.

2. Το πρόβλημα που χρησιμεύει ως το περιεχόμενο για το εργαστήριο. Η κατάσταση αυτή θα πρέπει να ερευνηθεί από το πλαίσιο της εμπειρίας των συμμετεχόντων. Μπορεί να είναι οποιοδήποτε πρόβλημα που απαιτεί την αλληλεπίδραση της ομάδας.

Οι Κανόνες του Παιχνιδιού

Το πρώτο βήμα είναι να συγκροτήσετε την ομάδα σας. Μπορούν να συμμετέχουν από οκτώ (τέσσερα άτομα σε δύο συνθετικές πολιτισμικές ομάδες) έως και πενήντα άτομα (με τις συνθετικές πολιτισμικές ομάδες να ποικίλλουν σε μέγεθος, αλλά με καμία με λιγότερα από τέσσερα άτομα). Χωρίστε την ομάδα σε ομάδες που εκπροσωπούν τον επιθυμητό αριθμό των συνθετικών πολιτισμών. Το δεύτερο βήμα είναι η επιλογή ενός συνθετικού πολιτισμού. Στους συμμετέχοντες ανατίθενται συγκεκριμένοι συνθετικοί πολιτισμοί, που καθορίζονται από τους στόχους ή οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν έναν πολιτισμό. Αν αποφασίσετε να εκτελέσετε την

προσομοίωση με τους συμμετέχοντες να έχουν ανατεθεί σε έναν πολιτισμό, ίσως να θέλετε να δώσετε σε κάθε συμμετέχοντα μόνο τους κανόνες για τον δικό του συνθετικό πολιτισμό (βλέπε κεφάλαιο 3). Εάν οι συμμετέχοντες επιλέξουν το δικό τους συνθετικό πολιτισμό, κάθε συμμετέχων θα πρέπει πρώτα να πάρει τους κανόνες για όλους τους συνθετικούς πολιτισμούς. Από την εμπειρία μας έχουμε διαπιστώσει ότι η άσκηση λειτουργεί καλύτερα όταν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν όσα θέλουν να ξέρουν για όλους τους συνθετικούς πολιτισμούς και στη συνέχεια έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ένα συνθετικό πολιτισμό για τον εαυτό τους.

Στη συνέχεια, ακολουθεί το τρίτο βήμα, το οποίο είναι να αναθέσετε στην κάθε ομάδα να κοινωνικοποιηθεί μέσα στον νέο συνθετικό πολιτισμό της. Πρώτα θα συζητήσετε τις κατευθυντήριες γραμμές μαζί. Μετά οι συμμετέχοντες θα διαβάσουν για τη νέα κουλτούρα τους και θα κάνουν ερωτήσεις και θα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους χρησιμοποιώντας τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές των συνθετικών πολιτισμών τους. Θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε τις ασκήσεις από το κεφάλαιο 4 για να ξεκινήσετε. Συνήθως τριάντα λεπτά είναι αρκετά για να μάθουν οι συμμετέχοντες τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές των νέων συνθετικών πολιτισμών τους.

Το τέταρτο βήμα είναι οι συμμετέχοντες να συμμετάσχουν σε μια άσκηση επίλυσης προβλημάτων. Η εν λόγω άσκηση θα πρέπει να είναι η ίδια για όλες τις ομάδες. Θα πρέπει να κατασκευαστεί προσεκτικά εκ των προτέρων και να είναι σχετική με την εμπειρία των συμμετεχόντων. Τα προβλήματα πρέπει να πληρούν τις παρακάτω προϋποθέσεις:

- να χρειάζονται από τριάντα λεπτά έως δύο ώρες για να λυθούν και
- να απαιτούν ομαδική εργασία.

Αυτό το βήμα θα διαρκέσει περίπου δεκαπέντε λεπτά, αρκετά για να ξεκινήσουν οι ομάδες να δουλεύουν για την άσκηση, αλλά όχι αρκετά για να την τελειώσουν. Μια εργασία που έχει αποδειχθεί αποτελεσματική στο παρελθόν συνιστά οι συμμετέχοντες να εντοπίσουν τα προβλήματα που προκαλούνται από «ξένους» που έρχονται στον συνθετικό πολιτισμό τους από άλλους συνθετικούς πολιτισμούς. Με βάση τις αξίες του δικού τους συνθετικού πολιτισμού, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσουν τουλάχιστον δέκα αρνητικές επιπτώσεις αυτής της μετανάστευσης των ξένων. Το φυλλάδιο «Ταραχές με Ξένους» βρίσκεται στις σελίδες 182 - 184 και περιλαμβάνει περιγραφές για τους δέκα συνθετικούς πολιτισμούς.

Το πέμπτο βήμα είναι να επιλέξετε ομάδες δύο ή περισσότερων συμβούλων από κάθε συνθετικό πολιτισμό, τους οποίους θα στείλετε σε ομάδες άλλων συνθετικών πολιτισμών, για να τις βοηθήσουν να λύσουν το πρόβλημά τους. Η επιλογή των συμβούλων μπορεί να αποτελέσει μέρος του βήματος τρία ή τέσσερα.

Το έκτο βήμα είναι για κάθε συνθετικό πολιτισμό να στείλει την ομάδα του από δύο συμβούλους σε μια άλλη κουλτούρα. Οι ομάδες συμβούλων θα έχουν στη διάθεσή τους 10-15 λεπτά για να βοηθήσουν την κουλτούρα της χώρας υποδοχής να λύσει το πρόβλημα. Η ομάδα των συμβούλων και τα άτομα της χώρας υποδοχής έχουν εντολή να παραμείνουν στο συνθετικό ρόλο του πολιτισμού τους κατά τη διάρκεια της διαβούλευσης, αλλά και να αναζητήσουν κοινό έδαφος διασχίζοντας τα πολιτιστικά σύνορα.

Στο τέλος των δέκα ή δεκαπέντε λεπτών, οι σύμβουλοι και οι συμμετέχοντες καλούνται να απορρίψουν τους ρόλους του πολιτισμού τους και να συζητήσουν την αλληλεπίδραση στο πλαίσιο των ομάδων τους για πέντε έως δέκα λεπτά. Τι λειτούργησε και τι δεν λειτούργησε και γιατί; Τι έμαθαν για τους συνθετικούς

πολιτισμούς, ο ένας για τον άλλο και για τον εαυτό τους ότι μπορεί να εφαρμόζεται στους πολιτισμούς του πραγματικού κόσμου;

Στη συνέχεια, ως το έβδομο βήμα, οι ομάδες συμβούλων αναφέρουν στις ομάδες των πολιτισμών τους ότι έμαθαν και τα μέλη της πολιτιστικής ομάδας τους αναφέρουν τι έμαθαν από την επίσκεψη των συμβούλων στη δική τους κουλτούρα. Μετά από περίπου δέκα λεπτά απολογισμού, κάθε συνθετικός πολιτισμός στέλνει τους συμβούλους του για μια επίσκεψη σε μια άλλη κουλτούρα της χώρας υποδοχής. Τα βήματα έξι και επτά επαναλαμβάνονται με τους άλλους πολιτισμούς όσες φορές χρειάζεται ανάλογα με τους πολιτισμούς που υπάρχουν ή όσο το επιτρέπει ο χρόνος.

Το όγδοο βήμα είναι για έναν εκπρόσωπο από κάθε συνθετικό πολιτισμό να υποβάλει αναφορά στην μεγαλύτερη ομάδα σχετικά με το (1) τι έμαθε η ομάδα για το δικό τους συνθετικό πολιτισμό, (2) τι έμαθαν για τους άλλους συνθετικούς πολιτισμούς και (3) τι έμαθαν για τον εαυτό τους ότι μπορεί να είναι χρήσιμο στους πολιτισμούς του πραγματικού κόσμου.

Το τελικό βήμα είναι ο απολογισμός της άσκησης, στη διάρκεια της οποίας θα επισημάνετε μερικά από τα πολιτισμικά πρότυπα και άλλες ιδέες που αποκτήθηκαν από την παρατήρηση των ομάδων σε δράση.

Ενημέρωση

Ακολουθεί μια λίστα με ερωτήσεις που μπορεί να θέλετε να εξετάσετε, καθώς ενημερώνετε το Εργαστήριο Συνθετικού Πολιτισμού.

1. Ήσασταν σε θέση να ανακαλύψετε στοιχεία των διαφόρων συνθετικών πολιτισμών στη δική σας πραγματική συμπεριφορά; Αν ναι, δώστε παραδείγματα.
2. Μπορείτε να θυμηθείτε τις συγκρούσεις στην κοινωνία σας μεταξύ των ομάδων που υπήρχαν τονίζοντας διαφορετικές συνθετικές προοπτικές του πολιτισμού; Αν ναι, δώστε παραδείγματα.
3. Είστε σε θέση να βρείτε κοινό σημείο επαφής με οποιονδήποτε από τους άλλους συνθετικούς πολιτισμούς χωρίς να εγκαταλείψετε τη δική σας ακεραιότητα ή / και αναγκάζοντας τα μέλη των άλλων συνθετικών πολιτισμών να εγκαταλείψουν τη δική τους ακεραιότητα;
4. Τι σχόλια έχετε να κάνετε για τα μέλη καθενός από τις άλλες συνθετικές ομάδες πολιτισμών; Τι σας άρεσε και τι δεν άρεσε σχετικά με τον συνθετικό πολιτισμό τους;
5. Τι συμβουλές έχετε να δώσετε στους ξένους που έρχονται στον συνθετικό πολιτισμό σας που θα τους βοηθήσουν να βρουν ένα κοινό σημείο επαφής;
6. Μήπως παρατηρήσατε μια αύξηση στην ικανότητα σας να βρίσκετε ένα σημείο επαφής, καθώς προχωρούσατε στις ασκήσεις των συνθετικών πολιτισμών;
7. Μήπως ως σύμβουλοι αισθάνεστε να «γυρίζετε στο σπίτι» κάθε φορά που επιστρέφετε στο συνθετικό πολιτισμό σας για να προετοιμαστείτε για τον επόμενο γύρο;
8. Μήπως αισθάνεστε μια αίσθηση αποπροσανατολισμού, όταν συναντάτε μέλη άλλων συνθετικών πολιτισμών;

9. Έχετε μια καλύτερη κατανόηση του γιατί ομάδες από διαφορετικούς πολιτισμούς μπορεί να έχουν δυσκολία να συνεργάζονται;

10. (Για όσους επέλεξαν τους συνθετικούς πολιτισμούς τους) Πώς μπορείτε να αποφασίσετε σε ποιο συνθετικό πολιτισμό να πάτε, και γιατί; Εάν επρόκειτο να συμμετέχατε σε άλλη άσκηση, ποιον πολιτισμό θα επιλέγατε;

Παραλλαγές

Όταν η ομάδα είναι μικρή, αντί να στείλει συμβούλους, να αναθέσει σε όλα τα μέλη της της ομάδας να επισκεφθούν όλα τα μέλη καθεμιάς από τις άλλες ομάδες με τη σειρά. Σε κάθε γύρο, στη συνέχεια, κάθε ομάδα συνθετικού πολιτισμού θα συναντήσει μια άλλη ομάδα. Ολόκληρη η ομάδα διαθέτει δέκα λεπτά αλλάζοντας ρόλους μια άσκηση επίλυσης προβλημάτων, ενεργώντας στο πλαίσιο των κανόνων του συνθετικού πολιτισμού της. Στη συνέχεια ακολουθήστε την παραπάνω διαδικασία με τα εννέα βήματα.

Μόλις μια τάξη ή μία ομάδα έχει εξοικειωθεί με το δικό της συνθετικό πολιτισμό, είναι σε θέση να δημιουργήσει μια ποικιλία καταστάσεων για να εκπαιδεύσει διαπολιτισμικούς ερευνητές. Μερικές από αυτές τις καταστάσεις είναι οι εξής:

- Ανάπτυξη μιας ομάδας, η οποία θα αποτελείται από άτομα από όλους τους συνθετικούς πολιτισμούς και η οποία θα δρα ως συμβουλευτική ομάδα με βάση την εμπειρία ή ως μία ομάδα εργασίας ή επιτροπή με βάση το πρόβλημα.

- Ορίστε ερευνητές, οι οποίοι δεν είναι εξοικειωμένοι με οποιοδήποτε από τους συνθετικούς πολιτισμούς, να κάνουν ατομικές ή ομαδικές συνεντεύξεις με πελάτες της ειλογής τους από συνθετικούς πολιτισμούς. Με τον ίδιο τρόπο, ορίστε έναν εκπαιδευτή που δεν είναι εξοικειωμένος με τους συνθετικούς πολιτισμούς για να διευκολυνθεί μια συζήτηση σχετικά με τη διαχείριση του χρόνου σε μια ομάδα από έναν συνθετικό πολιτισμό.

- Συζητήστε το ίδιο πρόβλημα σε ξεχωριστές ομάδες συνθετικών πολιτισμών προκειμένου να προσδιορίσετε την κατάλληλη προσέγγιση για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος. Στη συνέχεια, αναφέρετε τα αποτελέσματα στη μεγαλύτερη ομάδα. Αν η ομάδα δεν είναι δυσκίνητο, ζητήστε τους να προσδιορίσουν μια προσέγγιση για την επίλυση του προβλήματος που θα λαμβάνει υπόψη τις διαφορές απόψεις όλων των συνθετικών πολιτισμών που εκπροσωπούνται.

- Συζητήστε ένα πρόβλημα με ολόκληρη την ομάδα, με συμμετέχοντες της επιλογής σας από διάφορους συνθετικούς πολιτισμούς, απαντώντας σύμφωνα με το ρόλο του ο καθένας κατά τη διάρκεια της συζήτησης, ή βιντεοσκοπήστε οποιαδήποτε από τις παραπάνω ασκήσεις και συζητήστε με την ομάδα τη συγκεκριμένη άσκηση.

Προβλήματα με Ξένους

Οι παρακάτω περιγραφές παρουσιάζουν παραδείγματα των προβλημάτων που βιώνει κάθε συνθετικός πολιτισμός (π.χ. Indiv) με προσωρινούς ή μόνιμους επισκέπτες από άλλους συνθετικούς πολιτισμούς. Όπως αναφέραμε νωρίτερα, τα προβλήματα μπορούν να αντικατασταθούν από άλλα για να ταιριάξουν στα ενδιαφέροντα και στις

ανάγκες των συμμετεχόντων. Όσο πιο συγκεκριμένο και σχετικό με τον τόπο είναι το πρόβλημα, τόσο πιο εποικοδομητική είναι η συζήτηση και τόσο πιο χρήσιμη είναι η εργαστηριακή εμπειρία.

Indiv

Οι ξένοι μας κρατούν πίσω, καθώς δε συμπεριφέρονται όπως όλοι οι άλλοι. Θα πρέπει να ενσωματωθούν και να ενταχθούν στην κοινωνία μας, όχι να συνωστίζονται και να κάνουν σκοτεινές επιχειρηματικές ενέργειες χωρίς να πληρώνουν φόρους. Ας τους αφήσουμε να μάθουν τη γλώσσα μας και να έρχονται στα καταστήματά μας, στα σχολεία και στους συλλόγους μας. Τι περιμένουν; Χαμογελάνε, αλλά είναι μυστικοπαθείς και ύπουλοι. Αν δεν θέλετε να συναναστρέψετε μαζί μας, γιατί έρχεστε εδώ;

Collec

Πώς μπορούν οι άνθρωποι να είναι τόσο αγενείς; Οι ξένοι χωρίς καν τους βασικούς τρόπους συμπεριφοράς έχουν έρθει και συμπεριφέρονται σαν να έχουν τη δική τους θέση. Ζουν μια μοναχική, εντελώς ευκαιριακή ζωή. Μιλούν για πράγματα, για τα οποία δεν ξέρουν τίποτα, αλλά ποτέ δεν ακούν. Κουρασθήκαμε να γινόμαστε αντικείμενα εκμετάλλευσης από ορισμένους από αυτούς τους επισκέπτες και τις επιχειρήσεις τους, οι οποίοι εκμεταλλεύονται την φιλοξενία μας να κάνουν πολλά χρήματα και στη συνέχεια να στείλουν τα χρήματα έξω από την κοινωνία μας. Παρά το γεγονός ότι δουλεύουμε γι' αυτούς, δε μας φροντίζουν. Τους βοηθήσαμε και έτσι και αυτοί πρέπει να βοηθήσουν εμάς και τις οικογένειές μας.

Hirow

Αυτοί οι επισκέπτες δεν έχουν καμία αξιοπρέπεια. Μιλούν όταν δεν πρέπει να μιλάνε. Δεν ξέρουν τη θέση τους. Είναι αδύνατο να γνωρίζουμε σε ποιον να μιλήσουμε, επειδή όλοι συμπεριφέρονται σαν να είναι αρχηγοί. Επίσης, αυτοί οι άνθρωποι αγνοούν τις παραδόσεις και την ιστορία μας, σαν να μην έχουν καμία σημασία. Μερικοί έρχονται στην κοινωνία μας για να μας «βοηθήσουν» με τις νέες ιδέες, αξίες και «πράγματα» που υπονομεύουν τη δύναμη των παραδοσιακών ηγετών μας.

Lorow

Μερικοί ξένοι δεν έχουν στόμα και άλλοι δεν έχουν αυτιά, όπως φαίνεται. Η πρώτη κατηγορία δε δημιουργεί μεγάλα προβλήματα, αν δεν θέλουν να αναλάβουν κάποια πρωτοβουλία. Και ποτέ δε μας κοιτάνε στα μάτια. Η δεύτερη κατηγορία είναι η χειρότερη. Έχουμε κουραστεί να έρχονται επισκέπτες στην κοινωνία μας και να παρουσιάζονται ως καλύτεροι από εμάς. Τους κοροϊδεύουμε, όποτε μπορούμε, αλλά δεν έχουν καμία αίσθηση του χιούμορ. Είναι σαν να πιστεύουν ότι έχουν όλες τις απαντήσεις. Δεν ξέρουν τι σημαίνει να είναι κανείς δίκαιος.

Mascu

Είναι λες και κάθε αποτυχημένος του κόσμου να έρχεται εδώ για να απολαύσει την επιτυχία μας, χωρίς να έχει υποχρεώσεις. Δεν μας πειράζει να έρχονται επισκέπτες, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να μας βοηθήσουν, αλλά δεν μας αρέσουν εκείνοι που ζουν από τη δική μας δουλειά. Η οικονομία μας εξαρτάται από την αξιοποίηση των ευκαιριών που θα φέρουν τα πολλά λεφτά. Αυτοί οι ξένοι δεν θέλουν να κάνουν οποιαδήποτε δουλειά. Το μόνο που κάνουν είναι να κλαίγονται για κάθε μικρό πράγμα. Πρέπει να διώξουμε αυτούς τους αποτυχημένους από την πόλη το συντομότερο δυνατό.

Femi

Είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς πόσο αναισθητοι είναι αυτοί οι ξένοι για τις ανάγκες των άλλων. Το μόνο που τους νοιάζει είναι ο ανταγωνισμός και η μάχη. Είναι φυσικό επόμενο ότι τα παιδιά τους φέρνουν μαχαίρια στο σχολείο. Οι άντρες είναι «ανατολίτες» και οι γυναίκες μοιάζουν με ψεύτικες κούκλες. Προφανώς προέρχονται από κοινωνίες χωρίς αγάπη και αποξενωμένες. Πρέπει να τους βοηθήσουμε εάν μπορούμε.

Uncavo

Αυτοί οι ξένοι περιπλανώνται χωρίς κατεύθυνση, αλλά όχι εμείς. Ξέρουμε τι πρεσβεύουμε, και σε αυτές οι πεποιθήσεις έχει δομηθεί η κοινωνία μας. Οι άνθρωποι που αγνοούν τους νόμους και τα έθιμα μας, είναι απειλή και επικίνδυνοι για εμάς, είτε το ξέρουν είτε όχι. Φαίνονται παράξενοι και ποιος ξέρει με τι εγκλήματα και σκοτεινές δουλειές ασχολούνται. Αφήστε τους να μείνουν στις δικές τους διεφθαρμένες χώρες και να μη φέρνουν τον ανήθικο τρόπο ζωής τους σε μας!

Unctol

Η ζωή είναι για να τη ζούμε. Αυτοί οι νευρικοί επισκέπτες που προσπαθούν να επιβάλουν κανόνες και εμπόδια μας ενοχλούν. Έχουμε μια καλή ζωή εδώ, με λίγο άγχος και τα πάμε αρκετά καλά. Τώρα οι επισκέπτες φέρνουν άγχος και θυμό στην κοινότητά μας με έτοιμες τις απαντήσεις και τη μισαλλοδοξία τους. Συνεχίζουν να μιλάνε ακόμη και αφού σταματήσουμε να τους ακούμε. Μακάρι να μπορούσαν να ηρεμίσουν λίγο.

Lotor

Αυτοί οι επισκέπτες θέλουν εύκολες απαντήσεις σε δύσκολες ερωτήσεις και θα καταστρέψουν την κοινωνία μας, αν τους αφήσουμε. Έρχονται στη χώρα μας και μας υπόσχονται τον ουρανό με τ' άστρα, αλλά δεν μπορούμε να βασιστούμε πάνω τους. Κάνουν μεγάλα πάρτι και έχουν μεγάλα σχέδια και αφήνουν πίσω τους μόνο χάος. Δεν έχουν καμία τιμή, καμία αίσθηση του καθήκοντος ή κάποιο σκοπό. Αν δεν είμαστε προσεκτικοί, θα καταλήξουμε να υποθηκεύσουμε το μέλλον μας και το μέλλον των παιδιών μας σε αυτούς τους ανθρώπους.

Shotor

Μερικοί από αυτούς τους επισκέπτες δε μας αφήνουν να τους πλησιάσουμε. Μας κρατούν όλους σε μια απόσταση με πολύ εχθρικό τρόπο. Έχουμε την αίσθηση ότι είναι πάντα απασχολημένοι με τα δικά τους θέματα, ακόμα και όταν κάνουμε το καλύτερό που μπορούμε για να τους βοηθήσουμε. Είναι φειδωλοί στην κοινωνική υποστήριξή τους. Πάνω απ' όλα δεν έχουν κανένα σεβασμό στην παράδοση και δεν ξέρουν πώς να διασκεδάσουν τους επισκέπτες. Πολύ βαρετοί!

Χρήση των Συνθετικών Πολιτισμών στις Προσομιώσεις

Τα παιχνίδια με διαφορετικούς κανόνες είναι ένα βασικό στοιχείο των παιχνιδιών και των προσομιώσεων για τις διαπολιτισμικές συναντήσεις. Τέτοιες προσομιώσεις συχνά δημιουργούν δυσάρεστα συναισθήματα ή σύγχυση, ακόμα και θυμό, που μοιάζουν πολύ με την απογοήτευση, που μπορούν να δημιουργήσουν οι πραγματικές

διαπολιτισμικές συναντήσεις. Αλλά είναι προτιμότερο να αντιμετωπίσετε αυτή την απογοήτευση κατά τη διάρκεια μιας προσομοίωσης και να μάθετε από αυτήν, παρά να ζήσετε μια παρεξήγηση ή ακόμα και μία διαμάχη σε ένα πραγματικό περιβάλλον και να κάνετε ζημιά στις σχέσεις.

Προσομοιώσεις στην Αγορά

Τα παιχνίδια προσομοίωσης για τις διαπολιτισμικές συναντήσεις υπάρχουν εδώ και πολλά χρόνια. Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε μερικά είδη των προσομοιώσεων, αναλύοντας ένα πολύ γνωστό παράδειγμα για κάθε μία από αυτές. Αυτό ανοίγει το δρόμο για την εισαγωγή της έννοιας των προσομοιώσεων των συνθετικών πολιτισμών.

Μετά τη NAFTA

Κάποιος μπορεί να ενσωματώσει ρεαλιστικά εθνικά πολιτιστικά χαρακτηριστικά στο προφίλ του ρόλου του, όπως έγινε, για παράδειγμα, στην περίπτωση μετά τη NAFTA: Ως μία Διαπολιτισμική Άσκηση Διαπραγμάτευσης, αυτή η προσομοίωση χρησιμοποιεί προφίλ πολιτιστικών ρόλων, οι οποίοι βασίζονται σε τρεις από τις διαστάσεις των εθνικών πολιτισμών, όπως αυτές ορίζονται από τον Geert Hofstede. Πρόκειται για διαπραγματεύσεις ανάμεσα στους δημάρχους δύο εικονικών πόλεων στα σύνορα του Μεξικού και των Η.Π.Α. Το θέμα που διακυβεύεται είναι η θέση για ένα νέο εργοστάσιο. Η Μεξικόνα δήμαρχος έχει ένα σύντομο πολιτιστικό σενάριο για μεγάλη διαφορά ισχύος, κολεκτιβισμό και ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας. Το σενάριο για το δήμαρχο από τις ΗΠΑ είναι από τα αντίθετα άκρα αυτών των τριών διαστάσεων.

Σύμφωνα με τον συγγραφέα, η προσομοίωση μπορεί να οδηγήσει σε συνεργασία, αλλά και «θέτει αμέτρητα προβλήματα που σχετίζονται με την πολλαπλή πολιτιστική παρερμηνεία, τη λανθασμένη εκτίμηση και την κακή επικοινωνία». Αυτό, προσθέτει, την καθιστά πολύ προκλητική και ενδιαφέρουσα, αλλά δύσκολο να αναλυθεί.

BaFá BaFá

Πολλά από τα υπάρχοντα παιχνίδια προσομοίωσης αφορούν πιο περίτεχνα συστήματα κανόνων. Πιθανώς το πιο γνωστό από αυτά είναι το Bafa Bafa, που δημιουργήθηκε από τον R. Garry Shirts το 1977 και είναι διαθέσιμο μέσα από τα συστήματα προσομοίωσης και κατάρτισης (www.stsintl.com/business/bafa.html). Αυτή η προσομοίωση έχει γίνει αρκετές φορές σε όλο τον κόσμο. Λειτουργεί καλύτερα με περίπου είκοσι έως τριάντα συμμετέχοντες, οι οποίοι χωρίζονται σε δύο ομάδες, ο «Α πολιτισμός» και ο «Β πολιτισμός». Οι δύο ομάδες έχουν πολύ διαφορετικούς κανόνες. Ο πολιτισμός Α βασιλεύει στις διαπροσωπικές σχέσεις, είναι ιεραρχικός και κολεκτιβιστικός – οι κοινωνικές τελετουργίες είναι πρωταρχικής σημασίας. Ο πολιτισμός Β είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός και ατομικιστικός. Οι συμμετέχοντες μαθαίνουν τους κανόνες του δικού τους πολιτισμού και αρχίζουν την εξάσκηση τους. Μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, παρατηρητές επισκέπτονται τον πολιτισμό της άλλης ομάδας και αλληλεπιδρούν κοινωνικά. Οι επισκέψεις αυτές οδηγούν σε παρεξήγηση, παρανοήσεις και τα συναισθήματα που προσομοιώνουν ένα πολιτισμικό σοκ. Η κατανόηση των παρανοήσεων γίνεται ο στόχος του απολογισμού.

Για τους περισσότερους συμμετέχοντες, η προσομοίωση Bafa Bafa είναι μια πολύ συναισθηματική διεθνής εμπειρία. Ακριβώς όπως και στις πραγματικές διαπολιτισμικές συναντήσεις, οι φαινομενικές ομοιότητες κρύβουν σημαντικές διαφορές. Για

παράδειγμα, τόσο ο Α, όσο και ο Β πολιτισμός, έχουν μια πρακτική ανταλλαγής καρτών, αλλά το νόημα αυτής της πρακτικής είναι εντελώς διαφορετικό στις δύο κουλτούρες. Ένας ξένος επισκέπτης θα χάσει αυτό το σημείο λόγω της επιφανειακής εξοικείωσης με την πρακτική της ανταλλαγής καρτών.

Η έντονη πολιτιστική σύγκρουση, που η Bafa Bafa, ή οποιαδήποτε άλλη πολιτιστική προσομοίωση δημιουργεί, δεν οδηγεί απαραίτητα σε καλύτερη διαπολιτισμική κατανόηση. Εάν η εμπειρία έρχεται σε σύγκρουση με ισχυρές πεποιθήσεις, τις οποίες κατέχουν οι συμμετέχοντες, μπορούν να αρνηθούν να επενδύσουν σε αυτό ή να μάθουν από αυτό. Πρέπει να προσθέσουμε ότι ένας επιδέξιος μεσολαβητής μπορεί να ξεπεράσει πολλά προβλήματα και τελικά να μάθει. Η προετοιμασία και ο απολογισμός των συμμετεχόντων είναι ιδιαίτερα σημαντικά, καθώς τους επιτρέπει να κατανοήσουν την εμπειρία.

Barnga

Ο απλούστερος τρόπος για να προσομοιώσουμε μια διαπολιτισμική συνάντηση είναι για να πάρουμε τους διαφορετικούς κανόνες με την κυριολεκτική τους έννοια και να καλούνται οι παίκτες να παίξουν ένα παιχνίδι όπου μπορούν να έχουν διαφορετικά σύνολα κανόνων, αλλά χωρίς να το γνωρίζουν αυτό. Η ιδέα αυτή χρησιμοποιείται στο παιχνίδι Barnga που δημιουργήθηκε από τους Sivasailam Thiagarajan και Barbara Steinwachs (1990). Αυτό το παιχνίδι είναι διαθέσιμο μέσω του διαπολιτισμικού Τύπου (www.interculturalpress.com/shop/barngatext.html).

Οι παίκτες ξεκινούν παίζοντας ένα παιχνίδι καρτών, «Πέντε κόλπα». Οι παίκτες κάθονται γύρω από τραπέζια σε μικρές ομάδες και κάθε παίκτης προσπαθεί να κερδίσει όσα περισσότερα «κόλπα» ή γύρους του παιχνιδιού μπορεί, σύμφωνα με τους κανόνες. Μόλις οι παίκτες έχουν μάθει τους κανόνες, δεν τους επιτρέπεται να μιλούν πια. Μετά από πέντε λεπτά παιχνιδιού, ο νικητής και ο ηττημένος (αυτοί που έχουν τα περισσότερα και τα λιγότερα κόλπα) αλλάζουν τραπέζια. Χωρίς να το γνωρίζουν, οι παίκτες να βρεθούν σύντομα σε ένα τραπέζι με άλλους παίκτες των οποίων οι κανόνες είναι ελάχιστα διαφοροποιημένοι. Πολύ σύντομα, αρκετοί παίκτες πιστεύουν ότι ένα συγκεκριμένο «κόλπο» είναι δικό τους. Αυτό βέβαια οδηγεί σε μία διάφορες αντιδράσεις. Οι παίκτες μπορεί να αισθάνονται ότι οι άλλοι τους εξαπατούν, ή μπορεί να αισθάνονται σύγχυση ή απογοητευμένοι που δεν καταλαβαίνουν τι συμβαίνει. Μερικές φορές ένας παίκτης μπορεί να θυμώσει και ακόμη και να αρνηθεί να παίξει πια. Μόνο λίγοι παίκτες θα καταλάβουν ότι στην πραγματικότητα οι άλλοι δεν έχουν τους ίδιους ακριβώς κανόνες. Ακόμα κι έτσι, μπορεί να μην ξέρουν πώς να λύσουν το πρόβλημα, επειδή δεν τους επιτρέπεται να μιλήσουν – καθώς δεν είναι σε θέση να μιλήσουν τη γλώσσα των άλλων παικτών. Επειδή η βάση για αυτή τη σύγχυση και την απογοήτευση είναι τόσο προφανής και τόσο απλή και επειδή η αίσθηση του αποπροσανατολισμού είναι τόσο παρόμοια με το στάδιο αποπροσανατολισμού του πολιτισμικού σοκ, η προσωμοίωση Barnga είναι ένα πολύ ισχυρό παιχνίδι. Επίσης, είναι εύκολο να επισημάνουμε στην ερμηνεία ότι ένα σύνολο κανόνων που δεν είναι απαραίτητα καλύτερο από ένα άλλο.

Τα παιχνίδια με διαφορετικούς κανόνες, όπως το Barnga, δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, αλλά λειτουργούν πολύ καλά, επειδή είναι τόσο απλά και άμεσα.

Ecotonos

Ecotonos: Μια πολυπολιτισμική Προσομοίωση Επίλυσης Προβλημάτων, η οποία ακολουθεί ένα πρότυπο παρόμοιο με την προσομοίωση Bafa Bafa, αλλά στόχος της είναι να μιμηθεί πιο στενά πραγματικές καταστάσεις στο χώρο εργασίας. Η προσομοίωση δημιουργήθηκε από τους Nirporica Associates και Dianne Höfner Saphiere (1997) και είναι διαθέσιμη μέσω του διαπολιτισμικού Τύπου (www.interculturalpress.com/shop/ecotonostext.html). Έχει διεξαχθεί σε διάφορες γλώσσες και σε πολλά επαγγέλματα.

Η προσομοίωση λειτουργεί καλύτερα με 12-50 συμμετέχοντες, αλλά έχει εκτελεστεί με επιτυχία με πολύ μεγαλύτερες ομάδες. Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε τρεις εικονικές πολιτιστικές ομάδες: Aquila, Delphinus και η Zante. Οι κουλτούρες αυτές λειτουργούν σύμφωνα με τις «κάρτες των πολιτιστικών κανόνων», που επιλέγονται από τον μεσολαβητή για την προσομοίωση διαπολιτισμικών διαφορών της πραγματικής ζωής. Υπάρχουν δέκα τύποι καρτών με κανόνες για κάθε ένα από τα δέκα χαρακτηριστικά, όπως η ηγεσία, η ομαδική εργασία, οι κινήσεις, το ύφος του παρατηρητή και η επίλυση προβλημάτων. Κάθε τύπος κάρτας έχει τρεις παραλλαγές που αντιπροσωπεύουν μια θέση σε σχέση με ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, οι μεταβολές στη λήψη αποφάσεων περιλαμβάνουν την συναίνεση, τη δημοκρατία και τον αυταρχισμό. Όλες οι ομάδες παίρνουν μία από τις παραλλαγές για τρία έως τέσσερα πολιτιστικά χαρακτηριστικά, έτσι ώστε κάθε ομάδα να έχει ένα διαφορετικό πολιτιστικό σενάριο.

Η προσομοίωση προχωρά σε τρία στάδια. Αρχικά, κάθε ομάδα παίρνει κάποιο χρόνο για να συζητήσει τους πολιτιστικούς τους κανόνες του και να δημιουργήσουν ένα μύθο για την προέλευσή τους. Στη συνέχεια, όλες οι ομάδες παίρνουν την ίδια εργασία ή άσκηση για να μελετήσουν. Αυτό θα μπορούσε να είναι μια φυσική ή πνευματική εργασία, με επιχειρηματικό προσανατολισμό ή με προσανατολισμό με βάση την

επιτροπή, ανάλογα με τους στόχους της συνόδου. Όταν οι συμμετέχοντες εργάζονται, οι ομάδες ανασυνδυάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε ομάδα να αποτελείται από παίκτες από τις τρεις πολιτισμούς, σε διαφορετικές αναλογίες, για μία κοινή προσομοίωση, μία πλειοψηφία ή μειοψηφία και πολύ-πολιτισμικές ομάδες. Αυτές οι νέες ομάδες, συνεχίζουν να εργάζονται για το ίδιο πρόβλημα, αλλά τώρα συμπεριλαμβάνοντας τρεις διαφορετικές ομάδες πολιτιστικών χαρακτηριστικών.

Η Ecotoπος έχει το πλεονέκτημα ότι είναι πολύ ευέλικτη στην επιλογή των σεναρίων του πολιτισμού και των καθηκόντων. Τα πολιτιστικά σενάρια είναι σκόπιμα πολύ απλά. Δεν έχουν καμία άμεση σχέση με τις εθνικές κουλτούρες. Η Ecotoπος μπορεί να χρησιμοποιηθεί περισσότερες από μία φορές από την ίδια ομάδα, πάντα με διαφορετικά αποτελέσματα – μπορεί έτσι να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της διαπολιτισμικής μάθησης.

Randömia Balloon Factory

Randömia Balloon Factory: Μία μοναδική εργασία προσομοίωσης σε ολόκληρο το πολιτιστικό χάσμα, παρόμοια με την Ecotoπος, στο ότι στόχος της είναι να μιμηθεί μια ρεαλιστική κατάσταση στο πλαίσιο μίας επιχείρησης. Στη Randömia, εκπαιδευτές από τον Δυτικό κόσμο (Αμερικάνοι, Άγγλο-Καναδοί, Βρετανοί, Ιρλανδοί, Γερμανοί και άλλοι, οι οποίοι είναι πολιτισμικά ατομικιστικοί, ισότιμοι, και άμεσοι) από τη χώρα Richland προσπαθούν να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενους σε ένα εργοστάσιο παραγωγής στον Τρίτο κόσμο (Randömia) για να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και καλύτερη ποιότητα των προϊόντων. Οι εργαζόμενοι της μονάδας είναι πολιτισμικά έμμεσοι, κολεκτιβιστικοί, αρμονικοί και ιεραρχικοί – χαρακτηριστικά που μοιράζονται πολλές μη-βιομηχανοποιημένες χώρες. Η εκπαίδευση αποτυγχάνει, φυσικά.

Η πραγματική προσομοίωση λαμβάνει χώρα δύο ημέρες μετά την κατάρτιση, όταν οι Richlanders προσπαθούν όσο περισσότερο μπορούν να καταλάβουν τι πήγε στραβά και, όπως ήταν αναμενόμενο, είναι σε θέση να το κάνουν. Όταν ρωτούν τους εργαζόμενους τι συνέβη, παίρνουν μόνο ευγενικά και θετικά σχόλια. Παγιδευμένος στην πολιτιστική τους πανοπλία, οι Richlanders εφαρμόζουν την ίδια τακτική για τις συνεντεύξεις που θα χρησιμοποιούσαν στο σπίτι τους. Δεν μπορούν να δουν ότι η συμπεριφορά τους ίσως να είναι μέρος του προβλήματος, ούτε μπορούν να φανταστούν πώς θα μπορούσαν να προσεγγίσουν τους Randömians διαφορετικά.

Ένα μοναδικό χαρακτηριστικό της προσομοίωσης αυτής είναι ότι οι Richlanders παίζουν και οι ίδιοι – δεν τους έχουν διανεμηθεί πολιτιστικοί ρόλοι, όπως είναι οι Randömians. Το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτών των δύο αντίθετων πολιτιστικών ομάδων είναι απογοήτευση και σύγχυση, συναισθήματα που συχνά εμφανίζονται όταν συναναστρέφονται άνθρωποι από διαφορετικούς πολιτισμούς. Αν και αυτό είναι ένα από τα καλύτερα χαρακτηριστικά της προσομοίωσης, η απαίτηση ενός συγκεκριμένου πολιτιστικού μείγματος για τις Richlanders μπορεί να είναι ένα μειονέκτημα. Χωρίς τις απαιτούμενες εθνικότητες (σε οποιαδήποτε αναλογία), η προσομοίωση δεν θα λειτουργήσει.

Η Randömia έχει σχεδιαστεί για δεκαπέντε με τριάντα-πέντε συμμετέχοντες και διαρκεί περίπου τρεις ώρες. Ο απολογισμός είναι διεξοδικός και καλά σχεδιασμένος. Η Randömia δημιουργήθηκε το 2001 από τον Cornelius Grove και τη Willa Hallowell, συνεργάτες σε μια διαπολιτισμική εταιρεία συμβούλων για εταιρικούς πελάτες. Η Randömia είναι διαθέσιμη μέσω του διαπολιτισμικού Τύπου (www.interculturalpress.com/shop/Randomia.html).

Συνοψίζοντας, είναι αρκετά εύκολο να ενσωματώσουμε ένα στοιχειώδη πολιτισμό σε ένα παιχνίδι ή προσομοίωση, όπως δείχνει η Barnha. Πιο δύσκολο είναι να προχωρήσουμε πέρα από αυτό. Ο απώτερος στόχος των πολιτιστικών παιχνιδιών προσομοίωσης είναι να βοηθήσουν τους ανθρώπους να δούν ακριβώς τι πάει στραβά στις διαπολιτισμικές συναντήσεις και τι μπορούν να κάνουν για να το αποτρέψουν. Με άλλα λόγια, επιδιώκουν τη βελτίωση των δεξιοτήτων των πολιτών στη διαπολιτισμική επικοινωνία. Οι στόχοι αυτοί είναι άπιαστοι για δύο λόγους. Πρώτον, όπως δείχνουν οι εμπειρίες με τη Bafa Bafa, είναι δύσκολο να μην κρίνουμε τους άλλους πολιτισμούς ως υποδεέστερους του δικού μας. Δεύτερον, οι πραγματικοί εθνικοί πολιτισμοί είναι τόσο πλούσιοι και πολύπλευροι και αλληλεπιδρούν με προσωπικότητες και καταστάσεις με τόσους πολλούς τρόπους που δεν μπορούμε σχεδόν ποτέ να προσδιορίσουμε τις επιπτώσεις ενός πολιτισμού. Αυτό είναι αυτό που προκαλεί τα αμέτρητα προβλήματα.

Η ιδανική διαπολιτισμική προσομοίωση θα ασχοληθεί με δύο προβλήματα. Θα αποδείξει ότι ένας πολιτισμός δεν είναι ενδογενώς καλύτερος από έναν άλλο και δεν θα είναι υπερβολικά πολύπλοκη, προκειμένου οι συμμετέχοντες να κατανοήσουν τις εμπειρίες τους.

Προκειμένου να καθορίσουμε ένα κατάλληλο επίπεδο πολυπλοκότητας, το οποίο θα επιδέχεται μία πολύ ρεαλιστική προσομοίωση και μία ορθολογική ανάλυση, πρέπει να αναπτύξουμε μία συνθετική πολιτιστική προσέγγιση.

Η Συνθετική Πολιτιστική Προσέγγιση στις Προσομοιώσεις

Οι συνθετικοί πολιτισμοί, όπως έχουμε μάθει, ενσωματώνουν τις πτυχές των εθνικών πολιτισμών του πραγματικού κόσμου σε δέκα ακραίες περιπτώσεις (βλέπε κεφάλαια 2 και 3). Οι Paul Pedersen και Allen Ivey (1993) επινόησαν τον όρο συνθετικός πολιτισμός και δημιούργησαν τους πρώτους τέσσερις συνθετικούς πολιτισμούς. Από τότε αυτοί έχουν παίξει σημαντικό ρόλο. Οι συνθετικοί πολιτισμοί παρέχουν ένα προσωρινό εργαστήριο στο οποίο μπορούν να αναπτυχθούν οι διαπολιτισμικές δεξιότητες επικοινωνίας για τη μεταφορά αργότερα στον πραγματικό κόσμο με ασφάλεια.

Υπάρχουν αμέτρητοι τρόποι για να χρησιμοποιήσουμε τους συνθετικούς πολιτισμούς. Μέχρι στιγμής, έχουμε παρουσιάσει ένα μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων με ατομικό προσανατολισμό, αρκετές ομαδικές ασκήσεις και το Εργαστήριο Συνθετικού Πολιτισμού. Ελέγξαμε διάφορα διαθέσιμα παιχνίδια προσομοίωσης και είμαστε έτοιμοι τώρα να στρέψουμε την προσοχή μας σε προσομοιώσεις που χρησιμοποιούν συνθετικούς πολιτισμούς.

Όπως θυμάστε από νωρίτερα στο βιβλίο, χθειάζονται τρία βήματα για να αποκτήσουμε διαπολιτισμική ανταγωνιστικότητα: η ευαισθητοποίηση, η γνώση και οι δεξιότητες. Το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη διαπολιτισμικών δεξιοτήτων επικοινωνίας είναι να συνειδητοποιήσουμε την ύπαρξη πολιτισμικών υποθέσεων, ή «μία πνευματική αντίληψη», για τον εαυτό μας και για τους άλλους. Συχνά, αυτές οι παραδοχές γίνονται υποσυνείδητα και δεν τις καταλαβαίνουμε. Φιλτράρουν την κατανόησή μας για την πραγματικότητα. Οι συνθετικοί πολιτισμοί επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να δοκιμάσουν τη διαδικασία ανακάλυψης των δικών τους πολιτισμικών υποθέσεων.

Το δεύτερο βήμα για την ανάπτυξη διαπολιτισμικών δεξιοτήτων είναι να αυξήσουμε τις γνώσεις μας σχετικά με συγκεκριμένους πολιτισμούς. Το περιβάλλον των συνθετικών πολιτισμών επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει για το πώς οι πολλές διαφορετικές κουλτούρες και χώρες αντιμετωπίζουν το ίδιο θέμα διαφορετικά ή δεν το αντιλαμβάνονται καθόλου.

Το τρίτο βήμα στην ανάπτυξη της διαπολιτισμικής ικανότητας είναι να αποκτήσουμε πραγματικές δεξιότητες σε αλληλεπίδραση με διαφορετικούς πολιτισμούς. Δεξιότητες που στηρίζονται στην κατάλληλη ευαισθητοποίηση και ακριβή γνώση είναι πιο πιθανό να είναι αποτελεσματικές στις πολυπολιτισμικές καταστάσεις.

Γιατί Συνθετικούς Πολιτισμούς

Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα από τη χρήση συνθετικών πολιτισμών για την ανάπτυξη των διαπολιτισμικών δεξιοτήτων. Ακολουθεί μια λίστα με τα πλεονεκτήματα των συνθετικών πολιτισμών.

1. Εμπειρική γείωση – Το συνθετικό μοντέλο του πολιτισμού, όπως έχουμε

μάθει, βασίζεται στα έγκυρα πειραματικά αποδεικτικά στοιχεία από την έρευνα του Geert Hofstede. Η εργασία του Hofstede συνδέει τους συνθετικούς πολιτισμούς (μέσα από τις πέντε πολιτιστικές διαστάσεις του) με τα συστήματα αξιών περισσότερων από πενήντα χωρών. Επειδή οι ακραίες τάσεις, που εμφανίζονται σε κάθε συνθετικό πολιτισμό προήλθαν από δεδομένα σχετικά με πολιτισμούς του πραγματικού κόσμου, η μάθηση και η εξάσκηση με συνθετικά πολιτιστικά πρότυπα είναι σχετικές για την

προετοιμασία των ατόμων για να εργαστούν με πραγματικούς πολιτισμούς. Οι πέντε διαστάσεις και τα δέκα άκρα τους προέρχονται (παρέχουν στους ανθρώπους ένα μοντέλο για την οργάνωση της εμπειρίας τους σε αντίθεση με τους πραγματικούς πολιτισμούς. Μαθαίνουν να προσδιορίζουν τα στοιχεία όλων των συνθετικών πολιτισμών που παρουσιάζονται σε μεγαλύτερες ή μικρότερες αναλογίες σε κάθε συνάντηση με μία νέα και άγνωστη πολιτιστική ομάδα.

2. Εξατομικευμένη μάθηση – Η συνθετική πολιτιστική προσέγγιση περιλαμβάνει συμμετέχοντες από δέκα αντίθετους πολιτισμούς, κάνοντας τη μάθηση πιο εξατομικευμένη από κανένα μια μία αφηρημένη συζήτηση για τις πολιτιστικές διαφορές ή ομοιότητες . Οι συμμετέχοντες μαθαίνουν να εκφράζουν τις απόψεις τους «μέσα» από τις αντικρουόμενες πολιτιστικές προοπτικές .

3. Πληρότητα – Οι συνθετικοί πολιτισμοί δημιουργούν ένα μικρόκοσμο της πολιτιστικής μεταβλητότητας για την εξέταση του ίδιου θέματος από πολλές απόψεις του πραγματικού κόσμου. Οι συνθετικοί πολιτισμοί αντιπροσωπεύουν την κυρίαρχη πολιτιστική ταυτότητα του κόσμου σε μία μορφή καρικατούρας. Επίσης, υπάρχει συνήθως αρκετή διακύμανση μεταξύ των συμμετεχόντων σε κάθε συνθετική πολιτιστική ομάδα (που προκύπτει από τη δική τους εθνικότητα, την εθνότητα, τη θρησκεία, την ηλικία, το φύλο, την κοινωνικό-οικονομική κατάσταση, τον τρόπο ζωής και άλλες σχέσεις) ώστε να εξασφαλιστεί ότι στην ερμηνεία του συνθετικού πολιτισμού του κάθε συμμετέχοντα ο ρόλος του ή της θα είναι λίγο διαφορετικός, όπως ακριβώς και στην πραγματικότητα.

4. Ασφάλεια – Επειδή κανένας συνθετικός πολιτισμός δεν αναπαράγει κάποιο συγκεκριμένο πολιτισμό του πραγματικού κόσμου, η ανταλλαγή ρόλων τους και η αντιμετώπισή τους είναι λιγότερο επικίνδυνη από ότι στον πραγματικό πολιτιστικό κόσμο. Οι συνέπειες των συγκρούσεων μεταξύ των συνθετικών παικτών του πολιτισμού

σε ένα περιβάλλον εκπαίδευσης είναι λιγότερο πιθανό να παραβιάσουν τις ευαισθησίες των συμμετεχόντων από ότι οι ταυτότητες του πραγματικού κόσμου, οι οποίες προσομοιώνονται σε δραστηριότητες όπως η Μετά NAFTA. Αν, για παράδειγμα, μια συγκεκριμένη κουλτούρα, χώρα ή εθνική ομάδα κριθεί άμεσα, οποιαδήποτε σύγκρουση ή διαφωνία που θα προκύψει, θα μπορούσε να μεταφερθεί στις πραγματικές σχέσεις μεταξύ των συμμετεχόντων και έτσι να αυξηθούν τα επίπεδα κινδύνου.

5. Στερεότυπα μοντέλα αξιών – Οι άνθρωποι έχουν την τάση να εφαρμόζουν τις πολιτιστικές τους αξίες απερίσκεπτα όταν αντιδρούν σε κοινωνικά ερεθίσματα. Εκθέτοντας τους συμμετέχοντες σε στερεότυπους συνθετικούς πολιτισμούς, οι εκπαιδευτές μπορεί να είναι σε θέση να τους βοηθήσουν να αποφύγουν την εφαρμογή αυτών των στερεοτύπων στον πραγματικό κόσμο. Μόλις αναγνωρίσουν τα ακραία είδη που απεικονίζονται στους συνθετικούς πολιτισμούς, οι συμμετέχοντες μπορούν να είναι σε καλύτερη θέση να αναγνωρίσουν και να αντιμετωπίσουν με λιγότερο ακραίες συμπεριφορές τις πραγματικές διαπολιτισμικές συναναστροφές.

6. Διαχωρισμός της συμπεριφοράς από τις προσδοκίες – Η συνθετική πολιτιστική προσέγγιση δίνει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να μάθουν ότι σε μια διαπολιτισμική συνάντηση, δεν μπορεί κανείς να υποθέσει ότι η συμπεριφορά που εκδηλώνεται από τους ξένους συνομιλητές θα εκφράζει τις προσδοκίες που έχει κανείς από τον δικό του συνθετικό πολιτισμό. Με άλλα λόγια, σε όλους τους πολιτισμούς η ίδια συμπεριφορά θα μπορούσε να συνδέεται με διαφορετικές προσδοκίες, ή διαφορετικές συμπεριφορές θα μπορούσαν να συνδέονται με τις ανάλογες προσδοκίες.

7. Δημιουργία χώρου για συμφωνία – Όταν τα άτομα από διαφορετικά πολιτιστικά υπόβαθρα του πραγματικού κόσμου συναντώνται στο ίδιο Εργαστήριο Συνθετικού Πολιτισμού, αυτοί οι διαφορετικοί άνθρωποι μοιράζονται προσωρινά την ίδια πολιτιστική προοπτική. Είναι δυνατό για τους ανθρώπους να ανακαλύψουν και άλλα

κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των πολιτισμών, χωρίς να χρειάζεται να εγκαταλείψουν τις πραγματικές τους ταυτότητες στον πραγματικό κόσμο.

8. Αυτό-εξέταση – Με τη λήψη μίας προσωρινής νέας ταυτότητας ενός συνθετικού πολιτισμού, οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις σχετικά με τα δικά τους πολιτιστικά μοτίβα. Αυτά τα μοτίβα δοκιμάζονται, καθώς οι συμμετέχοντες ακούν τους εαυτούς τους να μιλάνε στους ρόλους του συνθετικού πολιτισμού τους. Εμφανίζονται προβλήματα όταν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ της συνθετικής και της πραγματικής πολιτιστικής ταυτότητας, με αποτέλεσμα την αυτό-εξέταση των συμμετέχων.

9. Συμμετρία – Το συνθετικό μοντέλο του πολιτισμού είναι συμμετρικό. Είναι το ίδιο δίκαιο στο ένα άκρο καθεμιάς από τις πέντε διαστάσεις του πολιτισμού όσο και στο άλλο άκρο. Έτσι, το μοντέλο δίνει μια αμερόληπτη επισκόπηση του πολιτιστικού φάσματος το οποίο υπάρχει μεταξύ των κοινωνιών του κόσμου.

10. Αναλυτική δύναμη – Το συνθετικό πολιτιστικό μοντέλο απομονώνει κάθε πολιτιστική διάσταση από τις άλλες τέσσερις. Το γεγονός αυτό καθιστά τους συνθετικούς πολιτισμούς πολύ πιο απλούς για να αξιολογηθούν από ότι είναι οι πραγματικοί πολιτισμοί. Παρέχουν παραδείγματα των πολιτιστικών αξιών που προέρχονται από πραγματικούς πολιτισμούς, αλλά χωρίς την πολυπλοκότητά τους. Το να μάθουμε να αντιμετωπίζουμε την περιορισμένη πολυπλοκότητα των συνθετικών πολιτισμών αποτελεί τη βάση για την εξοικίωση με τους πιο περίπλοκους πολιτισμούς του πραγματικού κόσμου. Οι συνθετικοί κανόνες του πολιτισμού είναι αρκετά περίπλοκοι για να αποτελέσουν πρόκληση για τους συμμετέχοντες, αλλά όχι τόσο ώστε να τους συντρίψουν. Χρειάζονται δέκα λεπτά για να διαβάσετε ένα προφίλ ενός συνθετικού πολιτισμού και είκοσι λεπτά για να είστε ικανός να παίξετε το ρόλο σας. Το πολύπλοκο καθήκον της ανάπτυξης της ευαισθητοποίησης, της γνώσης και των δεξιοτήτων αναπτύσσεται σε συνεργασία με τους συνθετικούς πολιτισμούς.

Πως να Γίνει η Ανταλλαγή Ρόλων στα Προφίλ των Συνθετικών Πολιτισμών

Είναι πολύ σημαντικό για τους παίκτες σε μία άσκηση για τους συνθετικούς πολιτισμούς να καταλάβουν ότι ο πολιτισμός αυτός δεν είναι κάτι σαν ένα παλτό που μπορούν να επιλέξουν αν θέλουν να το φορέσουν ή να το κρεμάσουν στον τοίχο. Ούτε είναι σαν ένα χτένισμά τους που μπορούν να το αλλάξουν πηγαίνοντας στο κομμωτήριο ή φορώντας μια περούκα. Αντίθετα, ο πολιτισμός είναι κάτι σαν το χρώμα των ματιών μας. Δε μπορούμε να το αλλάξουμε ή να το κρύψουμε και αν δε μπορούμε να το δούμε μόνοι μας, είναι πάντα ορατό στους άλλους ανθρώπους όταν αλληλεπιδρούν μαζί μας. Αυτός είναι ο τρόπος με τον οποίο οι παίκτες θα πρέπει να εξετάσουν τους συνθετικούς πολιτισμούς. Το προφίλ του πολιτισμού τους κυριαρχεί σε ότι κάνουν.

Έτσι, το συνθετικό προφίλ του πολιτισμού καθορίζει όχι μόνο το πώς οι παίκτες θα μιλήσουν στους παίκτες από άλλους συνθετικούς πολιτισμούς κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης, αλλά και το πώς περπατούν, το πως ανοίγουν την πόρτα και αν την κλείνουν, το πώς χρησιμοποιούν το χώρο σε ένα δωμάτιο, αν χαμογελούν, πώς χαιρετούν ο ένας τον άλλο, αν κοιτάζουν ή αν αγγίζουν ο ένας τον άλλο, πώς λένε αντίο στο τέλος της συνεδρίασης και ούτω καθεξής.

Στο ίδιο πνεύμα, τα προφίλ του πολιτισμού ισχύουν ανεξάρτητα από το ποιο είναι το πλαίσιο της προσομοίωσης. Πολλές προσομοιώσεις λαμβάνουν χώρα σε εργασιακούς χώρους, αλλά οι συνθετικοί πολιτισμοί εφαρμόζονται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο στην οικογένεια, στη σχολική τάξη ή στις διακοπές, τηρουμένων των αναλογιών.

Τέλος, οι πολιτιστικοί κανόνες είναι πάντα θέμα υπερηφάνειας. Οι άνθρωποι είναι υπερήφανοι για τον πολιτισμό τους και τους κανόνες του. Είναι υπερήφανοι που είναι αξιοπρεπείς και που συμπεριφέρθηκαν ως σωστοί πολίτες της χώρας ή της περιοχής τους. Όταν οι συμμετέχοντες παίζουν ένα ρόλο σε κάποιο συνθετικό πολιτισμό, πρέπει να προσπαθήσουν να αισθάνονται αυτή την υπερηφάνεια και να το απολαμβάνουν.

Για να παίξετε ένα ρόλο σε ένα συνθετικό πολιτισμό απαιτείται σημαντική συναισθηματική επένδυση, διότι ο πολιτισμός είναι τόσο βαθιά ριζωμένος και είναι τόσο δύσκολο να πρέπει να θεσπιστούν αξίες που δεν είναι δικές σας. Αλλά είναι επίσης μια πολύ εποικοδομητική εμπειρία και απαραίτητη για τη βελτίωση της διαπολιτισμικής κατανόησης ενός ατόμου.

Επιλογή Συνθετικών Πολιτισμών για την Προσομοίωσης

Η επιλογή ενός καλού μίγματος συνθετικών πολιτισμών είναι πολύ σημαντική. Αν σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε την προσομοίωση των συνθετικών πολιτισμών ως εισαγωγή γενικής χρήσης για την διαπολιτισμική επικοινωνία, είναι καλό να έχετε μια ευρεία βάση με ανταλλαγή ρόλων στο σύνολο των δέκα συνθετικών πολιτισμών. Αν δεν έχετε αρκετούς συμμετέχοντες για δέκα ομάδες, επιλέξτε ένα προφίλ από κάθε διάσταση. Στην τελευταία περίπτωση, επιλέξτε τα προφίλ που είναι απομακρυσμένα από τους προσανατολισμούς αξιών των περισσότερων από τα μέλη της ομάδας σας.

Εάν εργάζεστε με υπαλλήλους από μεγαλύτερες επιχειρήσεις, να λάβετε υπόψη ότι τα ζητήματα που τις περισσότερες φορές προκαλούν τριβές μεταξύ των φορέων από

διαφορετικές χώρες είναι η ιεραρχία και η αλήθεια. Αυτό σημαίνει ότι οι Hirow / Lorow και οι Uncavo / Unctol είναι καλοί συνθετικοί πολιτισμοί για την προσομοίωσή σας.

Εάν εργάζεστε με ανθρώπους που θα ζήσουν για κάποιο χρονικό διάστημα ανάμεσα σε ξένους, τα ζητήματα της ταυτότητας (Indiv / Collec), το φύλο (Mascul / Femi) και η αρετή (Lotor / Shotor) υπερισχύουν. Σε γενικές γραμμές, οι Δυτικοί πολιτισμοί έχουν μεγαλύτερη σχέση με την αλήθεια (Uncavo / Unctol), ενώ στην ασιατική κουλτούρα ανησυχούν περισσότερο για την αρετή (Lotor / Shotor). Εάν έχετε μια ομάδα ανθρώπων από αυτές τις δύο περιοχές του κόσμου, είναι καλό να συμπεριλάβετε αυτές τις δύο διαστάσεις.

Αν έχετε συμμετέχοντες από δύο συγκεκριμένες χώρες, ίσως είναι καλό να επιλέξετε μόνο τους συνθετικούς πολιτισμούς των διαστάσεων στις οποίες οι δύο χώρες διαφέρουν περισσότερο. Για παράδειγμα, αν έχετε Ιάπωνες και Αμερικάνους συμμετέχοντες, είναι λογικό να συμπεριλάβετε τους Indiv / Collec, Uncavo / Unctol και Lotor / Shotor, δεδομένου ότι η Ιαπωνία και οι Ηνωμένες Πολιτείες διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό σε αυτές τις διαστάσεις. Φυσικά αυτά δεν είναι τίποτα περισσότερο από μερικές υποδείξεις. Κάθε πρόγραμμα έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες.

Αλλάζοντας τα Προφίλ

Τα προφίλ των συνθετικών πολιτισμών που παρουσιάστηκαν στο βιβλίο αυτό εκτίθενται σε μια μορφή που είναι κατάλληλη για να χρησιμοποιηθεί στις ασκήσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ίσως να θέλετε να προσθέσετε στοιχεία που ταιριάζουν καλύτερα στο πλαίσιο της προσομοίωσής σας. Μία από τις προσομοιώσεις που θα

συζητηθούν αργότερα σε αυτό το βιβλίο, Follow-the-Sun Global Technology Team (βλέπε κεφάλαιο 10), περιέχει ένα παράδειγμα απλούστευσης αλλά και πρόσθεσης στοιχείων σε τρεις από τους συνθετικούς πολιτισμούς.

Ίσως επίσης να θέλετε να συνδυάσετε τα συνθετικά προφίλ του πολιτισμού για την απόκτηση ενός πολυδιάστατου προφίλ. Αυτό, επίσης, είναι αναμενόμενο. Να θυμάστε, ωστόσο, ότι πολλά προφίλ προσθέτουν σημαντικά στην πολυπλοκότητα της ερμηνείας και του απολογισμού και απαιτούν υψηλά επίπεδα γνώσης και εμπειρίας από τους δύο παίκτες και από τους διαμεσολαβητές. Η πρότασή μας είναι ότι αν θέλετε να εργαστείτε με πολλαπλά προφίλ, αρχικά φτιάξτε μονοδιάστατες προσομοιώσεις με τις ομάδες σας.

Λόγω της ευελιξίας των προφίλ των συνθετικών πολιτισμών, μπορείτε πολύ εύκολα να τα προσθέσετε σε μια υπάρχουσα προσομοίωση, για παράδειγμα στους τομείς των διεθνών επιχειρήσεων ή στη διαπραγμάτευση. Στην πραγματικότητα, για τους πιο έμπειρους εκπαιδευτές, αυτό είναι ίσως ο πιο πρακτικός τρόπος να χρησιμοποιήσετε τους συνθετικούς πολιτισμούς. Προφανώς, προσθέτοντας ένα συνθετικό πολιτισμό σε μια προσομοίωση με την οποία είστε εξοικειωμένοι, αυξάνει την πολυπλοκότητα της άσκησης.

Επιλογή και Προετοιμασία για Μία Προσομοίωση

Η επιλογή της σωστής προσομοίωσης για μια συγκεκριμένη ομάδα μπορεί να είναι ένα δύσκολο έργο. Ακολουθούν τρεις ερωτήσεις που πιστεύουμε ότι θα πρέπει να εξετάσετε, προκειμένου να επιλέξετε την κατάλληλη προσομοίωση.

Αρχικά, τι θέλετε να επιτύχετε με την προσομοίωση; Είναι μόνο για να γνωρίσουν οι συμμετέχοντες τους διάφορους πολιτισμούς στον κόσμο και να αποδείξετε ότι οι διαφορές αυτές μπορούν να δημιουργήσουν παρεξηγήσεις; Είναι για να μεταδώσετε τη γνώση μίας ή περισσότερων από τις διαστάσεις του πολιτισμού; Ή μήπως το κοινό σας χρειάζεται ειδικές ικανότητες για να επικοινωνεί με ανθρώπους από συγκεκριμένες κουλτούρες; Το επίπεδο της φιλοδοξίας σας, οι ανάγκες των ακροατών σας και το χρονικό διάστημα που έχετε θα σας βοηθήσει να προσδιορίσετε το είδος της προσομοίωσης ή των προσομοιώσεων που ταιριάζουν καλύτερα στο σκοπό σας. Ενδεικτικά, ίσως χρειαστείτε περίπου μία ώρα για την ενημέρωση μέσα από μερικές απλές ασκήσεις για τους συνθετικούς πολιτισμούς, μια ολόκληρη ημέρα για να χτίσετε τη γνώση μέσα από μία προσομοίωση συνθετικών πολιτισμών με λεπτομερή απολογισμό και ένα μήνα, αν έχετε στόχο την απόκτηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων, οι οποίες απαιτούν όχι μόνο εμπειρία στις προσομοιώσεις, αλλά και πρακτική στον πραγματικό κόσμο.

Δεύτερον, ποιο είναι το κοινό σας; Για παράδειγμα, εάν έχετε μια ομάδα νεαρών φοιτητών από μια χώρα με πολύ μικρή διαπολιτισμική εμπειρία, δεν μπορείτε να περιμένετε να επιτύχει περισσότερα από ένα βασικό επίπεδο συνειδητοποίησης. Για μια τέτοια ομάδα, επιλέξτε μερικές ομαδικές δραστηριότητες εκπολιτισμού, το Εργαστήριο Συνθετικού Πολιτισμού ή μια πολύ απλή προσομοίωση.

Αν το κοινό σας είναι από ένα συγκεκριμένο επαγγελματικό τομέα και οι στόχοι σας επίσης σχετίζονται με τον τομέα αυτό, μπορεί να θέλετε να κάνετε μια άσκηση με θέμα σχετικό με το περιεχόμενο του κλάδου και να το προσαρμόσετε στους συνθετικούς πολιτισμούς. Στην περίπτωση αυτή το Εργαστήριο μπορεί να είναι ιδανικό, λόγω της ευκολίας προσαρμογής του προβλήματος. Η πολυπλοκότητα του θέματος και οι ίδιοι οι συνθετικοί πολιτισμοί ανταγωνίζονται για την προσοχή των συμμετεχόντων. Εάν επιλέξετε μια πλήρη προσομοίωση που είναι τόσο συναρπαστική και περίπλοκη, οι συμμετέχοντες μπορούν να ξεχάσουν τα συνθετικά προφίλ του πολιτισμού τους.

Αν όλοι οι συμμετέχοντες είναι από την ίδια χώρα, δεν μπορούν να πάρουν την έννοια της συνθετικής κουλτούρας πολύ σοβαρά, επειδή δεν θα φαίνεται ότι τα προφίλ σχετίζονται με την πραγματική ζωή. Είναι εύκολο για αυτούς να επανέλθουν στα κανονικά πρότυπα συμπεριφοράς τους κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης. Αυτό μπορεί να κάνει τη δουλειά σας κατά τη διάρκεια του απολογισμού πολύ δύσκολη. Εάν οι συμμετέχοντες μπορούν να ακούσουν τις προσωπικές ιστορίες όσων προέρχονται από άλλες χώρες ή εκείνων με μικτό πολιτιστικό υπόβαθρο για το πώς η εμπειρία με συνθετικούς πολιτισμούς σχετίζεται με τη δική τους ζωή, αυτό θα βοηθήσει.

Τρίτον, πόσο χρόνο έχετε στη διάθεσή σας; Αρκετά συχνά ένας ηγέτης προσομοίωσης έχει υψηλές φιλοδοξίες, αλλά δεν έχει το χρόνο να τις εκπληρώσει. Μια τυπική «λύση» είναι να γίνουν περικοπές στο χρόνο για την εισαγωγή και τον απολογισμό της προσομοίωσης. Αν και η εμπειρία μπορεί να εξακολουθεί να είναι απολαυστική, μπορεί να οδηγήσει στην ελλιπή μάθηση. Αν βρείτε τον εαυτό σας σε τέτοια δέσμευση, σας προτείνουμε να επιλέξετε μια ομαδική άσκηση από το κεφάλαιο 7, να την εξηγήσετε καλά, έτσι ώστε οι συμμετέχοντες να γνωρίζουν το στόχο της άσκησης και να συζητηθεί σε βάθος, έτσι ώστε οι συμμετέχοντες να μπορούν να συσχετίζουν τις εμπειρίες τους με τους πραγματική ζωή. Ένας γενικός κανόνας είναι ότι θα πρέπει να περάσουν τουλάχιστον 20% του χρόνου που έχουν στη διάθεσή τους για την εισαγωγή και όχι λιγότερο από το 30% του χρόνου για τον απολογισμό. Εάν το 10% του χρόνου που απαιτείται για τη σύσταση της ομάδας, αυτό αφήνει περίπου το 40% του χρόνου για το παιχνίδι της προσομοίωσης.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που πρέπει να διευθετήσετε πριν από την ημέρα της προσομοίωσης είναι το πώς θα δημιουργήσετε τις ομάδες. Μπορεί να έχετε μια προφανή λογική για τη σύνθεση μίας ομάδας, για παράδειγμα, αν έχετε ομάδες συμμετεχόντων από διαφορετικές τοποθεσίες ή επιχειρήσεις. Αν δεν υπάρχει

ενσωματωμένη λογική, ξεκινήστε αφήνοντας τους παίκτες να επιλέξουν τους συνθετικούς πολιτισμούς τους, μια στρατηγική που αυξάνει τα κίνητρά τους. Αν οι παίκτες επιλέξουν ένα συνθετικό πολιτισμό που διαφέρει από τις δικές τους αξίες για τη συγκεκριμένη διάσταση, η ανταλλαγή ρόλων τους γίνεται πιο σκόπιμη και είναι πιθανό να μάθετε περισσότερα κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης. Αν αφήσετε τους συμμετέχοντες να επιλέξουν τους συνθετικούς πολιτισμούς τους, αυτή η επιλογή μπορεί να είναι η βάση για τη συνεργασία. Διαλέξτε τους συνθετικούς πολιτισμούς που θέλετε να συμπεριλάβετε και στη συνέχεια αφήστε τους συμμετέχοντες να επιλέξουν σε ποιον πολιτισμό θέλουν να ανήκουν, εφόσον υπάρχει διαθέσιμος χώρος.

Εάν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν ο ένας τον άλλο, θα μπορούσαν οι προσωπικές τους ιστορίες να μπουν στο παιχνίδι. Θα μπορούσαν οι συμμετέχοντες να χρησιμοποιήσουν την προσομοίωση για να διευθετήσουν προσωπικά θέματα. Αυτό θα εμποδίσει τον απολογισμό.

Το να έχετε μια ομάδα ομογενών νέων ανθρώπων σε μια προσομοίωση δεν είναι ιδανικό. Έχουν την τάση να ασχολούνται με τις ταυτότητες και τις σχέσεις τους. Αυτό αναστέλλει τους ρόλους τους. Η συμβουλή μας εδώ είναι να προετοιμάσετε τους συμμετέχοντες ακόμα πιο καλά από ότι θα ήταν προετοιμασμένοι σε μία αντίθετη περίπτωση. Επίσης, όταν επιλέγετε ομάδες, διασπείρετε τους φίλους σε διαφορετικές ομάδες για να αποτρέψετε τις ομάδες από το να μετατραπούν σε κλίκες.

Ένα άλλο θέμα αφορά το ρόλο των παρατηρητών. Σε μια μεγάλη ομάδα, ορισμένα άτομα συνήθως προτιμούν να είναι παρατηρητές, αντί να λάβουν μέρος στην προσομοίωση. Το να τους αφήσετε να είναι παρατηρητές θα τους αποτρέψει να βρεθούν σε κατάσταση άγχους. Από την άλλη πλευρά, οι παίκτες μπορούν να γίνουν πιο συνειδητοποιημένοι όταν οι παρατηρητές είναι παρόντες. Για να λύσετε το δίλημμα αυτό, ζητήστε από τους συμμετέχοντες να δημιουργήσουν ομάδες και στη συνέχεια να

επιλέξουν το δικό τους παρατηρητή. Ο παρατηρητής θα λάβει μέρος στην εκπολιτισμό της ομάδας, αλλά δεν θα συμμετάσχει κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης. Οι παρατηρητές θα πρέπει να κληθούν να ακούσουν ενεργά κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης και να συμμετέχουν κατά τη διάρκεια του απολογισμού, καθώς συχνά φέρνουν πολύτιμες και μοναδικές προοπτικές στη συζήτηση.

Εάν είναι δυνατόν, να δώσετε ελκυστικά συμβολικά βραβεία για τις ομάδες που θα νικήσουν. Αυτό κάνει την προσομοίωση πιο διασκεδαστική και αυξάνει τη συναισθηματική επένδυση των παικτών. Να δώσετε δύο βραβεία: ένα για την ομάδα που θα κερδίσει και ένα «βραβείο συνθετικού πολιτισμού» για την ομάδα που αναπαριστά με τον πιο πειστικό τρόπο τον συνθετικό πολιτισμό της.

Παρουσίαση της Προσομοίωσης

Η επαρκής επεξήγηση των στόχων της προσομοίωσης είναι μεγάλης σημασίας για την επιτυχία. Να είστε σαφείς, ενθουσιώδεις και σύντομοι. Πείτε στους συμμετέχοντες γιατί συμμετέχον σε αυτή την προσομοίωση, πώς λειτουργεί και τι ρόλοι υπάρχουν.

Έχουμε βρει ότι είναι χρήσιμο να εξηγήσετε στους συμμετέχοντες ότι παρότι οι συνθετικοί πολιτισμοί είναι μη-πραγματικοί, τα πέντε κοινωνικά θέματα που πραγματεύονται είναι πραγματικά και αναπτύσσονται από εμπειρικές αποδείξεις και οι συγκρούσεις που προκύπτουν από το παιχνίδι είναι πολύ ρεαλιστικές. Αυτό σημαίνει ότι παρόλο που οι συμμετέχοντες δεν αναπαριστούν ανθρώπους από κάποια πραγματική χώρα, θα βιώσουν συναισθήματα, που θα μοιάζουν πολύ με αυτά που θα αισθάνονταν αν συναντούσαν ανθρώπους από άλλους πολιτισμούς. Τονίστε ότι οι

διαφορετικοί κοινωνικοί κανόνες βρίσκονται στο επίκεντρο των διαφορών μεταξύ των πολιτισμών.

Εξάσκηση των Συνθετικών Πολιτισμών

Οι συμμετέχοντες έχουν συνήθως άγχος όταν συγκεντρώνονται για μια προσομοίωση. Η πρώτη αρμοδιότητα του ηγέτη της προσομοίωσης είναι να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να χαλαρώσουν μέσα από ασκήσεις εκπολιτισμού (βλέπε κεφάλαιο 7). Μόλις σπάσει ο πάγος, αλλάζει η ατμόσφαιρα και γίνεται παιχνιδιάρικη. Οι ομάδες θα πρέπει να εξασκηθούν για να νιώσουν άνετα με το νέο τους σύνολο αξιών, για να πάρουν μια ιδέα για το συνθετικό του πολιτισμού τους, χωρίς να χρειάζεται να εκτελέσουν ένα απαιτητικό έργο ταυτόχρονα. Το Εργαστήριο Συνθετικού Πολιτισμού, σε ένα πραγματικό πρόβλημα που θα αντιμετωπίζει η ομάδα, θα κάνει τα μέλη να αρχίσουν να συζητούν και να αλληλεπιδρούν με τους ρόλους του συνθετικού πολιτισμού τους. Η επιλογή ενός καυτού προβλήματος, δεν κάνει μόνο το έργο πιο σχετικό με τις διάφορες συνθετικές προοπτικές, αλλά κάνει επίσης την εφαρμογή του στους συνθετικούς πολιτισμούς πιο πρακτική για τους συμμετέχοντες από ότι αν το πρόβλημα ήταν πλασματικό.

Ένας άλλος τρόπος για να κάνετε τους συμμετέχοντες να αισθάνονται άνετα με το ρόλο του συνθετικού πολιτισμού τους είναι η κάθε ομάδα να παρουσιάσει τον εαυτό της παίζοντας το ρόλο της. Ακριβώς όπως και στην κανονική ζωή, οι ομάδες δεν θα μιλήσουν ξεκάθαρα για τον συνθετικό πολιτισμό τους, αλλά ο πολιτισμός τους θα φανεί με τον τρόπο που θα παρουσιάζονται.

Αγχωμένοι Συμμετέχοντες

Εάν κατά τη διάρκεια του εκπολιτισμού ορισμένοι συμμετέχοντες παρουσιάζουν έντονα σημάδια άγχους (για παράδειγμα, κάνοντας ερωτήσεις σχετικά με τους ρόλους που έχουν να παίξουν ή αν είναι σιωπηλοί), εσείς ως ηγέτης της προσομοίωσης πρέπει να είστε σε θέση να εντοπίσετε την απροθυμία και να τους προσφέρετε μια διέξοδο. Μια τέτοια διέξοδος, όπως έχουμε αναφέρει και προηγουμένως, είναι ως παρατηρητές μέσα στην ομάδα τους. Αυτό τους δίνει την ευκαιρία να αποφύγουν να παίξουν ένα ρόλο χωρίς να χάσουν όμως το πρόσωπό τους. Αν είναι δυνατόν, μια καλύτερη λύση είναι να προσπαθήσετε να απαντήσετε στις ανησυχίες τους και να τους καθησυχάσετε.

Κάποιες ομάδες μπορεί να αισθάνονται πιο ανήσυχες από ότι άλλες. Ένας συμμετέχων μπορεί, για παράδειγμα, να είναι ο μοναδικός από τη χώρα του ή μπορεί να έχει δυσκολία με τη γλώσσα. Επίσης, συμμετέχοντες από συγκεκριμένες χώρες είναι πιθανό να είναι πιο ανήσυχοι από άλλους. Οι άνθρωποι από κολεκτιβιστικές χώρες, για παράδειγμα, είναι πιθανό να αισθάνονται πιο ανασφαλείς σπάζοντας τα όρια της ομάδας τους. Γι' αυτούς, η ιδέα ότι η ομάδα είναι κάτι που μπορεί κανείς να αλλάξει κατά τη διάρκεια ενός παιχνιδιού είναι ξένο. Στις χώρες με αυστηρούς κανόνες για τη συμπεριφορά – συχνά συνδέονται με μεγάλη διαφορά ισχύος και ισχυρή αποφυγή της αβεβαιότητας – είναι πολύ πιο δύσκολο για κάποιον να υποδυθεί κάποιον άλλο, από ότι σε χώρες με χαμηλή διαφορά ισχύος και ισχυρή ανοχή της αβεβαιότητας, ιδιαίτερα αν υπάρχουν σημαντικές διαφορές κοινωνικής κατάστασης μεταξύ των συμμετεχόντων. Θα μπορούσατε να επισημάνετε ότι οι διαφορές αυτές είναι ο λόγος που είναι τόσο σημαντικό για αυτούς να προσπαθήσουν να συμμετάσχουν σε μια προσομοίωση, αλλά να θυμάστε ότι εσείς, ως ηγέτης, πρέπει να γίνεστε αντιληπτός ως ένα άτομο που πρέπει να το υπακούν. Σε κάθε περίπτωση, μην αναγκάσετε έναν συμμετέχοντα να

παίζει αν δε θέλει – η εμπειρία θα μπορούσε πράγματι να είναι καταστροφική και όχι χρήσιμη.

Τυπικές Συμπεριφορές Που Πρέπει να Προσέξετε για τη Λειτουργία Ενός Πραγματικού Πολιτισμού

Πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι τα προφίλ των συνθετικών πολιτισμών αφορούν μόνο μια πτυχή της κοινωνικής ζωής . Οι αλληλεπιδράσεις κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης απαιτούν από τους συμμετέχοντες να υποδυθούν πλήρη άτομα. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να διαμορφώσουν τη συμπεριφορά τους με βάση τις άλλες τέσσερις πτυχές (διαστάσεις) της κοινωνικής ζωής που δεν είναι στο προφίλ του πολιτισμού τους. Κατά κανόνα, ο τρόπος που το κάνουν αυτό είναι να συμπεριφέρονται όπως έχουν συνηθίσει εφ 'όσον δεν έρχεται σε σύγκρουση με το προφίλ τους.

Ο βαθμός στον οποίο οι συμμετέχοντες εν αγνοία τους συμπεριφέρονται όπως ο πραγματικός τους εαυτός στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, ενώ βρίσκονται στους συνθετικούς ρόλους τους, είναι εντυπωσιακός. Αυτό δεν σημαίνει ότι κάθε συμμετέχων από μια ορισμένη χώρα συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο. Το αντίθετο μάλιστα! Ωστόσο, η γενική τάση είναι σαφής.

Επηρεασμός του Συνθετικού Πολιτισμού από τον Πραγματικό Πολιτισμό.

Οι συμμετέχοντες που υποδύονται ρόλους σε ένα συνθετικό πολιτισμό, τον οποίο αντιλαμβάνονται ως «παράξενο» μερικές φορές το παρακάνουν. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι από Αγγλόφωνες χώρες, που υποδύονται ανθρώπους από κολεκτιβιστικές κουλτούρες, έχουν την τάση να ενεργούν με ένα θηλυκό τρόπο. Άνθρωποι από κουλτούρες με μικρή διαφορά ισχύος έχουν την τάση να υποδύονται άτομα από Hirow πολιτισμούς με ένα ύφος ανδρισμού σαν καρικατούρα – ο ηγέτης είναι αυταρχικός και οι άλλοι αισθάνονται απογοητευμένοι. Τα αυταρχικά άτομα τείνουν να αρπάζουν το ρόλο του ηγέτη σε ομάδες Hirow. Οι Hirow που δεν είναι μέλη της ομάδας σε μια ηγετική θέση μερικές φορές φέρονται με αυταρχικό τρόπο σε άτομα με υψηλή κοινωνική θέση, όταν επισκέπτονται άλλες ομάδες. Αυτό, φυσικά, παραβιάζει άμεσα το προφίλ τους. Τα άτομα από κουλτούρες Hirow υποτίθεται ότι σέβονται πολύ τους επισκέπτες με υψηλή κοινωνική θέση.

Επιθυμία για Νίκη

Οι συμμετέχοντες από χώρες που βρίσκονται πολύ κοντά στον πόλο του ανδρισμού και του ατομικισμού θα έχουν σαν στόχο, χωρίς να το σκεφτούν, το να κερδίσουν το παιχνίδι, αν υπάρχει ένα ποσοτικό κριτήριο, όπως καθαρό κέρδος ή κύκλος εργασιών. Θα σπάσουν τους κανόνες, χωρίς δεύτερη σκέψη και θα οδεύουν ολοταχώς προς την επίτευξη των στόχων τους. Μπορεί να είναι πολύ δύσκολο να τους κάνετε να παραιτηθούν από τους ρόλους τους μετά το τέλος της προσομοίωσης και στο ξεκίνημα του απολογισμού.

Διευκόλυνση της προσομοίωσης

Περιπλάνηση

Οι οδηγίες αυτής της προσομοίωσης θα πρέπει να είναι σαφείς για τους συμμετέχοντες, έτσι ώστε να είναι ελεύθεροι να περιπλανηθούν διακριτικά, να πάρουν μια γενική εντύπωση για το πώς προχωράει η προσομοίωση και να παρακολουθήσουν τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. «Οσμίζονται» την ατμόσφαιρα της κάθε αλληλεπίδρασης στην προσομοίωση και αυτό μπορεί να είναι πολύτιμο για τη διευκόλυνση του απολογισμού. Αν ανακοινώσετε εκ των προτέρων ότι θα κυκλοφορείτε «αόρατα» και αν έχετε μια σιωπηλή και ενθαρρυντική στάση, οι συμμετέχοντες δεν θα διαταραχθούν και μετά βίας θα σας προσέξουν. Αν μη τι άλλο, θα αισθάνονται πιο ασφαλείς αν δουν ότι ο ηγέτης της προσομοίωσης δεν τους έχει ξεχάσει.

Μη συζητάτε με άλλους ηγέτες προσομοιώσεων ενώ σας βλέπουν ή σας ακούν οι συμμετέχοντες. Αυτό θα αποσπάσει την προσοχή τους.

Ο ρόλος των παρατηρητών

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι χρήσιμο να υπάρχει ένας παρατηρητής σε κάθε ομάδα. Οι παρατηρητές μπορούν να επικεντρωθούν σε θέματα που θέλετε να τονίσετε κατά τη διάρκεια του απολογισμού. Οι αρμοδιότητές τους μπορεί να είναι από πολύ γενικές σε πολύ συγκεκριμένες. Ανάλογα με τους στόχους της προσομοίωσης, μπορούν, για παράδειγμα, να επικεντρωθούν σε γενικά χαρακτηριστικά, όπως στη δυναμική της συνάντησης, στη συμβολική χρήση του χώρου, στις μη λεκτικές συμπεριφορές, στις παρερμηνείες και άλλα. Μπορεί να προσπαθήσουν να αντιστοιχίσουν τη διαδικασία της συνάντησης (την αλληλουχία των γεγονότων και των αλληλεπιδράσεων) με το αποτέλεσμα της συνάντησης (συμφωνία, απορία ή εχθρότητα). Ή θα μπορούσαν να προσπαθήσουν να βρουν το ρόλο ενός ατόμου, μίας προσωπικής ή διαπροσωπικής ιστορίας, τον πραγματικό πολιτισμό και τους συνθετικούς πολιτισμούς στον καθορισμό της διαδικασίας και το αποτέλεσμα της συνάντησης. Θα μπορούσαν επίσης να επικεντρωθούν σε συγκεκριμένες πτυχές, όπως τη σειρά λήψης, τη διακοπή, την κατανομή του χρόνου ομιλίας μεταξύ των συμμετεχόντων, τη χρήση συγκεκριμένων λέξεων και άλλα.

Οι παρατηρητές μπορούν επίσης να αποφασίσουν ποια ομάδα θα πάρει το βραβείο συνθετικού πολιτισμού. Αν το κάνουν, θα πρέπει να δικαιολογήσουν πολύ προσεκτικά την απόφασή τους κατά τη διάρκεια του απολογισμού.

Διαταραχές

Ελαχιστοποιήστε τον αριθμό των πιθανών διαταραχών. Βεβαιωθείτε ότι, για παράδειγμα, οι συμμετέχοντες έχουν τα κινητά τους τηλέφωνα απενεργοποιημένα. Εάν

ένας συμμετέχων δεν μπορεί να εγγυηθεί την πλήρη και αναπόσπαστη συμμετοχή του στην προσομοίωση, αναθέστε του ή της ένα ρόλο που και να παραλειφθεί να μη ζημιωθεί η προσομοίωση.

Εάν δεν μπορούν να αποφευχθούν διαταραχές όπως οι κλήσεις στο κινητό τηλέφωνο, ζητήστε από κάθε ομάδα να σχολιάσει σχετικά με το πώς αντιλαμβάνεται τέτοιες διακοπές από την άποψη του συνθετικού πολιτισμού της. Επειδή αυτό αναγκάζει την ομάδα να αντιμετωπίσει ένα άμεσο και πραγματικό πρόβλημα, μπορεί να αποτελέσει μια πολύτιμη άσκηση. Υπάρχει, ωστόσο, ο κίνδυνος αμηχανίας στους συμμετέχοντες κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης, αν λάβουν επείγοντες ή ανησυχητικές κλήσεις, ενώ άλλοι γύρω τους δίνουν με τους ρόλους τους μια απάντηση σε αυτό το θέμα.

Ερωτήσεις και Παραίτηση

Βεβαιωθείτε ότι εσείς και ένας άλλος διαμεσολαβητής μπορείτε με βεβαιότητα να απαντήσετε σε δύσκολες ερωτήσεις σχετικά με το περιεχόμενο της προσομοίωσης και ότι τουλάχιστον ένα άτομο – ίσως και το ίδιο άτομο – μπορεί να κάνει το ίδιο για τους συνθετικούς πολιτισμούς. Αυτό γίνεται πολύ πειστικό όταν ένας συμμετέχων αντιδρά ενάντια στην προσομοίωση μέσα από προκλητικές ερωτήσεις ή με την παραίτησή του. Ο καλύτερος τρόπος για να το χειριστείτε αυτό δεν είναι να διακόψετε την προσομοίωση, αλλά να πάρετε τον συμμετέχοντα στην άκρη και να ακούσετε τι έχει να πει. Συχνά η αιτία της αναστάτωσής του είναι ότι η προσομοίωση του πολιτισμού είναι σε μεγάλη αντίθεση με την πραγματικότητα, όπως την αντιλαμβάνεται ο συμμετέχων, ή πολύ κοντά σε αυτήν. Με λίγη τύχη ο συμμετέχων θα συνεχίσει να παίζει μετά από μια

τέτοια συζήτηση. Αν όχι, θα μπορούσατε να ρωτήσετε αν ο συμμετέχων θα ήθελε να αποχωρήσει κάποια στιγμή κατά τη διάρκεια του απολογισμού. Η εκδήλωση θα προσφέρει πιθανώς κάποιο πολύ καλό υλικό για τον απολογισμό. Αυτός ο απολογισμός μπορεί να συσχετιστεί με την αντίδραση του συμμετέχοντα και με το γεγονός ότι υπήρξε μία τέτοια αντίδραση γενικά. Τέτοιες προσομοιώσεις που αποτελούν πρόκληση είναι από μόνες τους μια συμβολική χειρονομία, η οποία γίνεται αντιληπτή με πολύ διαφορετικό τρόπο σε διαφορετικούς πολιτισμούς. Οι συμμετέχοντες από ατομικιστικές, μικρής διαφοράς ισχύος και ισχυρού ανδρισμού κουλτούρες είναι πιο πιθανό να αντιταχθούν σε κάποια φάση της προσομοίωσης, γιατί το να αντιτίθενται σε αυτό που προτείνουν οι ηγέτες συμφωνεί με τις πολιτιστικές τους αξίες.

Αλλαγή των Κανόνων στη Μέση της Προσομοίωσης

Οι ομάδες μπορούν να είναι ελεύθερες να παίρνουν πρωτοβουλίες, τις οποίες δε θα προβλέπατε. Εφόσον αυτές είναι σύμφωνες με το πνεύμα των συνθετικών τους πολιτισμών και δε διαταράσσουν την προσομοίωση, τέτοιες αυθόρμητες αλλαγές ενθαρρύνονται. Μπορεί να προσθέσουν νόημα στην προσομοίωση και ιδιαίτερα στον απολογισμό.

Απολογισμός της Προσομοίωσης

Ο απολογισμός είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει όλα όσα συμβαίνουν αφού τελειώσει η ανταλλαγή ρόλων και πριν οι παίκτες φύγουν.

Αποτελείται από ένα αριθμό δραστηριοτήτων, οι οποίες συνήθως λαμβάνουν χώρα

εντός της ομάδας και θα πρέπει να διατεθεί για αυτόν τουλάχιστον το 30% του συνολικού χρόνου. Ο απολογισμός ξεκινά όταν οι συμμετέχοντες είναι ακόμη συναισθηματικά μέσα στους ρόλους τους και τα γεγονότα που έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης. Στο τέλος του απολογισμού, οι συμμετέχοντες έχουν όλοι αποστασιοποιηθεί από τους ρόλους τους και ελπίζουμε ότι έχουν αποκομίσει κάποιο μάθημα από την άσκηση.

Το πρώτο και πιο σημαντικό πράγμα που θα κάνετε θα είναι να τονίσετε ότι από αυτή τη στιγμή, οι συμμετέχοντες δεν είναι πλέον στους ρόλους τους και ότι η προσομοίωση έχει τελειώσει. Αν δεν γίνει αυτό σαφές εκ των προτέρων, κάποιοι από τους συμμετέχοντες μπορούν να μείνουν στο ρόλο και μπορεί να κρατήσουν τη δυσαρέσκειά τους ή τις παρεξηγήσεις αντί να μάθουν από αυτές τις αντιδράσεις.

Η δομή του απολογισμού εξαρτάται από τη συγκεκριμένη προσομοίωση και την επίτευξη (ή όχι) των στόχων για τους οποίους έγινε αρχικά. Ακολουθούν μερικές σχετικές περιπτώσεις.

Μικροί Απολογισμοί Κατά τη Διάρκεια της Προσομοίωσης

Αν η προσομοίωση αποτελείται από αρκετούς γύρους ή συναντήσεις, μια σύντομη συνεδρίαση απολογισμού αυτού του είδους μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός κάθε ομάδας μετά από κάθε συνεδρίαση. Αν υπάρχει ένας παρατηρητής παρών, αυτός ή αυτή μπορεί να πραγματοποιήσει αυτή τη μικρή αξιολόγηση εντός των ομάδων. Στο τέλος της κάθε διαπολιτισμικής συνάντησης, στην οποία εκπρόσωποι επισκέφθηκαν ξένες ομάδες, επιτρέψτε στους επισκέπτες να επιστρέψουν στους δικούς τους

πολιτισμούς και να κάνουν έναν απολογισμό της αλληλεπίδρασης με την ξένη ομάδα, ενώ εξακολουθούν να παίζουν το ρόλο τους και πριν αφήσουν τον παρατηρητή να αναλάβει τη διαδικασία του απολογισμού. Με αυτό τον τρόπο οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να περιγράψουν με λόγια την εμπειρία τους από τον ξένο πολιτισμό και την απογοήτευση από την πλευρά της συνθετικής κουλτούρας τους.

Ξέσπασμα

Όσο πιο έντονη γίνεται η προσομοίωση, τόσο πιο δύσκολο είναι για τους παίκτες να συγκεντρωθούν και να τα αφήσουν όλα στην άκρη για τον απολογισμό. Πριν καταφέρουν οι συμμετέχοντες να φτάσουν στο σημείο του απολογισμού, πρέπει να έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τα συναισθήματά τους για το τι συνέβη κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης και να συζητήσουν τα συναισθήματα αυτά πρώτα. Αυτό δεν χρειάζεται να είναι επίσημο μέρος του απολογισμού. Μπορεί να ξεκινήσει με ένα σύντομο διάλειμμα κατά τη διάρκεια του οποίου οι συμμετέχοντες σίγουρα θα ξεκινήσουν να συζητούν αυθόρμητα και να υποστηρίζουν ο ένας τον άλλο σχετικά με το τι κατά την άποψή τους συνέβη.

Νίκη και Ήττα

Όταν όλοι έχουν εκφράσει τη γνώμη τους, είναι καιρός να αρχίσετε να αναλύετε με δομημένο τρόπο αυτό που συνέβη στον προσομοιωμένο κόσμο. Αν υπάρχει μια κατάσταση νικητών και ηττημένων στην προσομοίωση, να αναφέρετε αυτήν πρώτη. Κατά πάσα πιθανότητα αυτό θα οδηγήσει σε πιο συναισθηματική έκφραση και εκείνοι που δεν έχουν κερδίσει είναι πιθανό να ξεσπάσουν σε αυτούς που νίκησαν. Στους συμμετέχοντες από πολιτισμούς κοντά στο άκρο του ανδρισμού ειδικότερα, ίσως να θέλετε να τους υπενθυμίσετε ότι το να χάσουν στο παιχνίδι δεν είναι κακό, διότι μπορούν να μάθουν πολλά από την ήττα.

Διαδικασίες και Αποτελέσματα

Μπορεί να είναι χρήσιμο να επικεντρωθεί η ανάλυση σε συγκεκριμένα στοιχεία, χρησιμοποιώντας μια συσκευή παρουσίασης που σας επιτρέπει να συνοψίσετε τη διαδικασία και τα αποτελέσματα της δραστηριότητας. Τώρα είναι η ώρα για τους παρατηρητές να παρουσιάσουν όλα τα δεδομένα που είχαν εντολή να συλλέξουν κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης. Οι αντικειμενικές παρατηρήσεις των παρατηρητών μπορούν να συγκριθούν με τα συναισθήματα των παικτών για τα γεγονότα προσομοίωσης.

Να μην ξεχάσετε να εστιάσετε στον τρόπο με τον οποίο έγιναν αντιληπτά τα γεγονότα από όλους εκείνους που ήταν παρόντες, και όχι στο τι συνέβη. Δύο διαφορετικές ομάδες συνθετικών πολιτισμών είναι πιθανό να έχουν αντιληφθεί τα ίδια γεγονότα με πολύ διαφορετικό τρόπο. Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον να ακούσετε τις απόψεις των δύο πλευρών για τις διαπολιτισμικές συναντήσεις. Κατά πάσα πιθανότητα,

θα κυριαρχήσει ένα αίσθημα αμοιβαίας αποξένωσης. Σε έναν απολογισμό, ένας παρατηρητής φώναξε στον άλλο «Θα πρέπει να ήσουν σε μια διαφορετική συνάντηση!»

Ερωτήσεις Απολογισμού

Γενικές ερωτήσεις:

- Πώς νιώσατε ως μέλος του συνθετικού πολιτισμού σας; Αυτό ισχύει με τον ίδιο τρόπο για όλα τα μέλη; Γιατί ναι ή όχι;
- Ο συνθετικός πολιτισμός της ομάδας σας θα έφερνε επιθυμητά στοιχεία σε διεθνείς επιχειρήσεις; Γιατί;
- Μήπως η πραγματική κουλτούρα σας επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο υποδυθήκατε το ρόλο του συνθετικού πολιτισμού σας; Με ποιο τρόπο;
- Ποια στοιχεία καθόρισαν την πορεία της προσομοίωσης; Οι προσωπικότητες των συμμετεχόντων, οι οδηγίες, οι συνθετικοί πολιτισμοί ή οι αληθινοί πολιτισμοί;

Ερωτήσεις σχετικές με τις ομάδες ενός πολιτισμού:

- Με ποιο τρόπο επηρεάζει η συνθετική κουλτούρα της ομάδας σας τη συνεργασία μέσα στην ομάδα σας;

- Αν οι ομάδες έπρεπε να εφεύρουν ή να σχεδιάσουν κάτι, οι συνθετικοί πολιτισμοί τους θα επηρέαζαν το αποτέλεσμα;

Ερωτήσεις σχετικά με τις πολύ-πολιτισμικές συναντήσεις:

- Πώς αισθάνθηκες με την παρουσία των ανθρώπων από άλλους συνθετικούς πολιτισμούς; Μήπως αντιμετώπισατε αποξένωση, σύγχυση ή μήπως το διασκεδάσατε;

- Πώς η συνθετική κουλτούρα της ομάδας σας επηρεάζει τις διαδικασίες συνεργασίας με «ξένες» ομάδες;

- Μήπως συμβαίνουν παρεξηγήσεις; Αν ναι, γιατί; Μήπως προκύπτουν παρανοήσεις πέρα από αυτές που ειπώθηκαν ή έγιναν (π.χ. «Επιτρέψτε μου να σας μεταφέρω έξω») ή πέρα από τις προσδοκίες (π.χ. μία ιδιωτική συνομιλία ή ένας αγώνας);

- Μήπως αντιμετώπισατε κάποια γνωστική σύγκρουση, δηλαδή, διαφωνία σχετικά με το θέμα του περιεχομένου; Μήπως αντιμετώπισατε συναισθηματικές συγκρούσεις, με άλλα λόγια, μια τεταμένη ατμόσφαιρα ή εχθροπραξίες; Πώς σχετίζονται οι δύο; Πώς χειριστήκατε το θέμα;

Ερωτήσεις για τη σύγκριση των συναντήσεων:

- Ποια ήταν η δυναμική της κάθε «διαπολιτισμικής» συνάντησης; Τι προκάλεσε αυτή τη δυναμική; Μπορείτε να εντοπίσετε σημαντικά γεγονότα;

- Ποιοι συνθετικοί πολιτισμοί τα πήγαν καλά μαζί, ποιοι όχι και γιατί;

Στο τέλος αυτής της φάσης του απολογισμού, όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσουν τα αίτια της διαφωνίας και την απογοήτευση κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης και να καταλαβαίνουν με ποιο τρόπο οι διαφορετικές συνθετικές αξίες των πολιτισμών συνέβαλαν στις διαφορετικές αντιλήψεις τους για τα ίδια γεγονότα.

Συσχετισμός της Προσομοίωσης με την Καθημερινή Ζωή

Τώρα είναι η ώρα να συνδέσετε τις εμπειρίες της προσομοίωσης με την καθημερινή ζωή των συμμετεχόντων. Το αν αυτό μπορεί να γίνει σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από το είδος του ακροατηρίου, κυρίως από το μίγμα των εθνικοτήτων που υπάρχουν. Εδώ είναι μερικά πιθανά θέματα να συζητήσετε:

- Οι συνθετικοί πολιτισμοί είναι σκόπιμα τεχνητοί. Όταν παίζετε ένα ρόλο σε ένα συνθετικό πολιτισμό, θα εστιάσετε σε μία μόνο πτυχή της κοινωνικής ζωής. Στην πραγματική ζωή, ο πολιτισμός είναι πολυδιάστατος, ένας συνδυασμός των χαρακτηριστικών των πέντε διαστάσεων και των σχετικών ιδιοτήτων τους. Για παράδειγμα, ένα άτομο από έναν πολιτισμό πολύ κοντά στον πόλο του ανδρισμού, που είναι επίσης κολεκτιβιστικός, θα αισθανθεί πολύ διαφορετικά από έναν άνθρωπο σε έναν αντίστοιχο πολιτισμό, που είναι όμως ατομικιστικός. Πώς αλληλεπιδρούν οι διαστάσεις στους πραγματικούς πολιτισμούς; Μπορείτε να εντοπίσετε τον τρόπο με τον

οποίο οι παίκτες από διαφορετικές πραγματικές κουλτούρες έχουν θεσπίσει το ίδιο προφίλ συνθετικών πολιτισμών με διαφορετικούς τρόπους κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης;

- Αν είχατε κάποια διαπολιτισμική εμπειρία, η προσομοίωση θα σας βοηθούσε να εξετάσετε την εμπειρία σας διαφορετικά; Μπορείτε να ερμηνεύσετε περιστατικά από την εμπειρία σας με έναν πιο ικανοποιητικό τρόπο, αν υποθέσετε ότι οι άνθρωποι με τους οποίους είχατε να κάνετε «έπαιζαν ένα ρόλο σε μία διαφορετική συνθετική κουλτούρα;»

- Τι συμπεράσματα μπορείτε να αντλήσετε για τη μελλοντική συμπεριφορά σας στο χώρο εργασίας σας ή στην κοινωνική σας ζωή; Μπορείτε να φτιάξετε μια λίστα με το τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνετε;

Για να κάνετε μια τελική δήλωση, θα μπορούσατε να χρησιμοποιήσετε την τριάδα, συνειδητοποίηση-γνώση-δεξιότητες. Οι συμμετέχοντες πλέον γνωρίζουν ότι η εθνική κουλτούρα καθορίζει τους κανόνες του κοινωνικού παιχνιδιού. Ξέρουν τα πέντε βασικά θέματα που αποτελούν τις διαστάσεις του πολιτισμού. Έχουν αποκτήσει ικανότητες στους συνθετικούς πολιτισμούς μέσα από την πράξη και είναι πλέον καλύτερα προετοιμασμένοι για την επικοινωνία μεταξύ των πολιτισμών στον πραγματικό κόσμο. Σε μία ιδανική περίπτωση, ποτέ δεν θα ξεχνούν να μαθαίνουν με βάση ποιους κοινωνικούς κανόνες συμπεριφέρονται οι άλλοι άνθρωποι, πριν προσπαθήσουν να βγάλουν νόημα από τις πράξεις τους.

Αν η προσομοίωση είναι νέα, θα μπορούσατε να τους ρωτήσετε αν θα μπορούσε να βελτιωθεί, αν την κάνετε ξανά.

Τώρα είμαστε έτοιμοι να στρέψουμε την προσοχή μας στις πραγματικές προσομοιώσεις. Οι δύο που ακολουθούν είναι πλήρως τεκμηριωμένες και έτοιμες να πραγματοποιηθούν όπως ακριβώς είναι. Μπορείτε να τις χρησιμοποιήσετε, ως πηγή έμπνευσης για να δημιουργήσετε το δικό σας διαπολιτισμικό παιχνίδι προσομοίωσης. Εμείς κατηγοριοποιήσαμε τις δύο προσομοιώσεις με βάση τη διάρκεια και το επίπεδο δυσκολίας. Η πρώτη είναι σύντομη και εύκολη, ενώ η δεύτερη είναι μεγαλύτερη και πιο περίπλοκη.

Η Εμπορική Αποστολή

Αυτή είναι μία απλή προσομοίωση συνθετικού πολιτισμού σχετικά με τις εμπορικές διαπραγματεύσεις. Στην πραγματικότητα, οι προσομοιώσεις πολύ σπάνια είναι λιγότερο πολύπλοκες.

Βασικά Στοιχεία

Στόχος: Εξάσκηση της διαπολιτισμικής διαπραγμάτευσης

Κοινό: Όλοι

Χρόνος προετοιμασίας για τους συμμετέχοντες: 15 λεπτά

Ενημέρωση και χρόνος εγκατάστασης: 5 λεπτά

Χρόνος παιχνιδιού: 30 λεπτά

Χρόνος απολογισμού: Από 30 λεπτά έως 2 ώρες

Αριθμός παικτών: 8-100, σε ίσο αριθμό ομάδων των 3-5 ατόμων, συν ένας παρατηρητή ανά ομάδα

Υλικά που απαιτούνται για τους παίκτες: προφίλ συνθετικό πολιτισμού (βλέπε κεφάλαιο 3

Υλικά που απαιτούνται για την προσομοίωση: Οδηγίες ενημέρωσης και απολογισμός

Προσαρμογή του εξοπλισμού / δωμάτιο που απαιτείται: χώρος για τη συνάντηση, την ενημέρωση και τον απολογισμό, συν μικρές αίθουσες για διαπραγματεύσεις πρόσωπο με πρόσωπο.

Περιγραφή

Ορισμένες ομάδες (τριών έως πέντε ατόμων η κάθε μία) παρακολουθήσουν ένα μεγάλο διεθνές εμπορικό συνέδριο, στο οποίο ελπίζουν να συνεργαστούν με την αντιπροσωπία μίας ξένης χώρας, για την οποία γνωρίζουν πολύ λίγα πράγματα. Οι αντιπροσωπίες έχουν μια σύντομη συνάντηση κατά την οποία θα αποφασίσουν σχετικά με το τι προϊόν θέλουν να πουλήσουν, θα διαβάσουν και να εξασκήσουν τους συνθετικούς πολιτισμούς τους και θα επινοήσουν στρατηγικές πωλήσεων. Στη συνέχεια, έχουν μια δεύτερη συνάντηση στην οποία διαπραγματεύεται με την ξένη αντιπροσωπία. Επειδή και οι δύο αντιπροσωπίες θέλουν να πουλήσουν και όχι να αγοράσουν, υπάρχει κίνδυνος σύγκρουσης. Οι ακόλουθες τρεις ενότητες πρόκειται να χρησιμοποιηθούν ως φυλλάδια που θα δώσετε στους συμμετέχοντες.

Ρόλοι

Υπάρχει ένας ακόμη αριθμός αντιπροσωπιών που αποτελείται από τρία έως πέντε μέλη στους ακόλουθους ρόλους:

- Ο επικεφαλής της αντιπροσωπίας, μια υψηλή θέση που καταλαμβάνει ένας εξάιρετος διπλωμάτης
- Ένας αρχηγός της βιομηχανίας

- Ένα έως δύο μικρότερα, αλλά πρόθυμα στελέχη

Επιπλέον ένας παρατηρητής διορίζεται σε κάθε αντιπροσωπία. Ο παρατηρητής δε συμμετέχει στην προσομοίωση. Αυτός ή αυτή κάθεται και παρακολουθεί μέχρι τον απολογισμό, κατά το τέλος της προσομοίωσης, χρόνος κατά τον οποίο οι παρατηρητές θα πάρουν το λόγο για να συνοψίσουν από αντικειμενική άποψη, αυτό που έχουν παρατηρήσει. Ο παρατηρητής πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός όσον αφορά τη σχετική σημασία των προσωπικοτήτων των παικτών, τους ρόλους και τα συνθετικά προφίλ του πολιτισμού στον καθορισμό της πορείας των δύο συναντήσεων. Επίσης, ο παρατηρητής θα παρακολουθεί τις διαφορές μεταξύ των πολιτισμών.

Συνθετικοί Πολιτισμοί

Κάθε ομάδα θα σχηματιστεί ένα από τα δέκα συνθετικά πολιτιστικά προφίλ, ανάλογα με το ακροατήριο. Χρησιμοποιήστε τα προφίλ από το κεφάλαιο 3, ενώ μπορείτε επίσης να διανείμετε το εισαγωγικό τμήμα του κεφαλαίου αυτού, αν διαθέσετε περισσότερο χρόνο για την ανάγνωση. Μπορείτε να αλλάξετε την επιλογή των συνθετικών πολιτισμών στους διδακτικούς στόχους σας. Το κεφάλαιο 8 δίνει κάποιες κατευθύνσεις για τον καθορισμό της επιλογής σας.

Χρονοδιάγραμμα

Εδώ είναι ένα στοιχειώδες χρονοδιάγραμμα για αυτήν την προσομοίωση. Ακολουθήστε το αν η προσομοίωση χρησιμοποιείται ως εισαγωγή. Αν υπάρχει περισσότερος χρόνος, αυξήστε το διαθέσιμο χρόνο στους συμμετέχοντες προκειμένου να εξοικειωθούν με τους συνθετικούς πολιτισμούς, για παράδειγμα, να κάνουν ασκήσεις εκπολιτισμού προτού ξεκινήσουν οι συναντήσεις εντός της ομάδας ή ζητώντας τους να προγραμματίσουν πιο λεπτομερείς στρατηγικές πωλήσεων. Επίσης, αυξήστε το

χρόνο για τον απολογισμό. Είναι εύκολο να διαθέσετε ακόμη και μια ολόκληρη μέρα σε αυτή την προσομοίωση.

5 λεπτά: Εισαγωγή των συνθετικών πολιτισμών για την προσομοίωση.

10 λεπτά: Σχηματισμός ομάδων με βάση τους συνθετικούς πολιτισμούς των συμμετεχόντων ή την επιλογή σας. Οι ομάδες θα ονομαστούν Χώρα 1, 2, και ούτω καθεξής. Οι ομάδες αποφασίζουν για την κατανομή των ρόλων: επικεφαλής της αντιπροσωπίας, αρχηγός της βιομηχανίας, μικρότερα στελέχη και παρατηρητής. Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να διαβάσουν το προφίλ του πολιτισμού τους.

15 λεπτά: Κατά τη διάρκεια της συνάντησης μιας ομάδας, τα μέλη καθορίζουν τι προϊόν θα προσφέρουν. Η μόνη προϋπόθεση είναι ότι το προϊόν πρέπει να είναι συμβατό με την εθνική κουλτούρα της ομάδας. Οι ομάδες στη συνέχεια συνθέτουν στρατηγικές πωλήσεων με βάση τους συνθετικούς πολιτισμούς τους και εξασκούνται στην αλληλεπίδραση.

20 λεπτά: Επιλέξτε τις μισές ομάδες και πείτε τους να παραμείνουν εκεί που βρίσκονται στα δωμάτια τους. Πείτε στις άλλες μισές να πάνε στο μεγάλο δωμάτιο και να περιμένουν. Ένα μέλος της κάθε ομάδας πηγαίνει στο μεγάλο δωμάτιο για να καλέσει μια από τις ομάδες που περιμένει εκεί. Στη συνέχεια αρχίζουν οι συναντήσεις μεταξύ δύο ομάδων κάθε φορά, σύμφωνα με τις οποίες κάθε σύνολο δύο ομάδων θεσπίζει μία σχέση συναλλαγής και διαπραγματεύεται κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι ομάδες δεν γνωρίζουν, ούτε θα πρέπει να μιλήσουν για το συνθετικό πολιτισμό της άλλης ομάδας.

10 λεπτά: Λήξη της προσομοίωσης. Συγκεντρώστε όλες τις ομάδες για τη σύνοδο ολομέλειας κατά την οποία καθένας από τους παρατηρητές συνοψίζει εν συντομία έχει παρατηρήσει. Μιλούν σε дуάδες, ανάλογα με τις συναντήσεις των δύο ομάδων που παρακολούθησαν.

30 λεπτά έως 2 ώρες: Απολογισμός. Παρά το γεγονός ότι δίνουμε ελάχιστο χρόνο για τον απολογισμό τα 30 λεπτά, σας προτείνουμε να χρησιμοποιήσετε περισσότερο χρόνο για να επωφεληθούν πλήρως οι συμμετέχοντες από τη διαδικασία.

2 λεπτά: Κάντε μερικά περιληπτικά σχόλια και τελειώστε τη συνεδρίαση.

Απολογισμός

Ακολουθεί μια προτεινόμενη μορφή σημειώσεων στον πίνακα κατά την έναρξη του απολογισμού. Οι παρατηρητές θα παρέχουν τα στοιχεία για αυτή τη διαδικασία. Τα στοιχεία που παρατίθενται εδώ είναι φανταστικά.

Ομάδα	Συνθετικοί πολιτισμοί	Αποτέλεσμα	Επίπεδο Ικανοποίησης	Διαδικασία	Αντίληψη από άλλους
1	Hipow	Καμία συμφωνία	Μέτριο	Συγκρατημένοι	Νευρικοί
2	Femi	ακόμα, έπεται συνέχεια	Υψηλό		Απολίτιστοι αλλά καλοί
3	Mascu	Καμία συμφωνία, οι Mascus εγκατέλειψαν	Πολύ χαμηλό	Θορυβώδης και μετά εχθρικοί	Πιεστικοί
4	Lorow	συμφωνία, οι Mascus εγκατέλειψαν	Ενιωσαν προσβε/μένοι		Χαώδεις

Επικεφαλίδες:

- Ομάδα: Το όνομα ή ο αριθμός της ομάδας. Κάθε ομάδα έχει μία γραμμή και οι ομάδες που ήταν σε μια συνάντηση μαζί έχουν τις σειρές τους τη μία δίπλα στην άλλη.
- Συνθετικοί πολιτισμοί: Η συνθετική κουλτούρα της ομάδας.
- Προϊόν: Το προϊόν που η ομάδα αποφάσισε να πουλήσει κατά τη διάρκεια της πρώτης συνεδρίασης.
- Αποτέλεσμα: Το αποτέλεσμα της συνάντησης. Αυτό δεν είναι ανά ομάδα, αλλά ανά δύο όπως και οι συναντήσεις της ομάδας!
- Επίπεδο ικανοποίησης: Αξιολόγηση του ρόλου σχετικά με το αν η ομάδα ήταν ευχαριστημένη με την έκβαση της συνάντησης. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται ανά ομάδα.
- Διαδικασία: Αξιολόγηση από τους παρατηρητές σχετικά με το τι συνέβη κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης. Αυτό είναι, επίσης, ανά συνεδρίαση και όχι ανά ομάδα.

- Η αντίληψη από τους άλλους: Μια δήλωση για κάθε ομάδα όπως αυτή γίνεται αντιληπτή κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης.

Στο κεφάλαιο 8 θα βρείτε μια σειρά από ερωτήσεις που θα σας βοηθήσουν να κατανοήσουν την προσομοίωση και τη σχέση της με την καθημερινή ζωή. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε όλες ή μερικές από αυτές τις ερωτήσεις για να χτίσετε τη διαδικασία του απολογισμού σας.

Η Εμπορική Αποστολή: Φυλλάδιο με τους Κανόνες του Παιχνιδιού

Είστε μέλος μιας εμπορικής αντιπροσωπείας από τη χώρα σας. Παρακολουθείτε ένα σημαντικό συνέδριο διεθνούς εμπορίου στο οποίο σκοπεύετε να κάνετε κάποια επιχειρηματική συμφωνία. Μια άλλη χώρα, έχει τραβήξει την προσοχή σας. Παρά το γεγονός ότι η χώρα σας δεν έχει σχέσεις με αυτή τη χώρα, αυτό είναι κάτι που θα μπορούσε να αλλάξει. Μπορείτε να δημιουργήσει μια θετική εμπορική σχέση.

Η ομάδα σας θα πραγματοποιήσουν μια πρώτη συνάντηση δέκα λεπτών για να εξασκηθεί στο συνθετικό πολιτισμό σας και να καθορίσει ποιο προϊόν να προσφέρει. Θα μπορούσε να είναι οτιδήποτε. Μερικά πιθανά παραδείγματα: λουλούδια, ψυγεία, συσκευές επικοινωνίας, ζέπελιν ή προγράμματα υγειονομικής περίθαλψης. Το προϊόν θα πρέπει φυσικά να είναι συμβατό με την εθνική (συνθετική) κουλτούρα σας. Είστε

περήφανοι που είστε σε θέση να προσφέρετε το προϊόν σας προς πώληση. Αφού έχετε επιλέξει τις το προϊόν, σχεδιάστε τις στρατηγικές πωλήσεων της χώρας σας προκειμένου αυτές να είναι συμβατές με το συνθετικό πολιτισμό σας.

Στη συνέχεια θα συναντηθείτε με μια ξένη αντιπροσωπεία για να δημιουργήσετε μια σχέση εμπορίου και να διαπραγματευθείτε κάποια πραγματική συναλλαγή. Εσείς πιστεύετε ότι μπορεί να είναι πρόθυμοι να αγοράσουν μια αρκετά μεγάλη ποσότητα των αγαθών ή υπηρεσιών από τη χώρα σας αυτή τη στιγμή και θα θέλατε να ολοκληρώσετε μια συμφωνία κατά τη διάρκεια αυτής της συνάντησης. Μια επιτυχία θα ήταν καλή για τη χώρα σας, καθώς και για την εταιρεία και την επαγγελματική σταδιοδρομία της ομάδας σας.

Υπάρχουν δύο προϋποθέσεις, όμως. Αρχικά, δεν ενδιαφέρονται για την αγορά περισσότερων από ένα συμβολικό αριθμό προϊόντων, τα οποία η χώρα σας δε χρειάζεται, σε αντάλλαγμα. Δεύτερον, πρέπει να νιώθετε ότι μεταξύ εσάς και των αντιπροσώπων της άλλης χώρας υπάρχουν οι σωστές προϋποθέσεις προκειμένου η σχέση να γίνει διαχρονική.

Follow The Sun Παγκόσμια Ομάδα Τεχνολογίας

Η Follow The Sun είναι μια προσομοίωση που βασίζεται σε διαφορετικές ζώνες ώρας. Μια παγκόσμια ομάδα τεχνολογίας, που εργάζεται σε τρεις περιοχές, κάθε μία σε διαφορετική ζώνη ώρας και με διαφορετικό πολιτισμό, θα προσομοιώσει εργασίες της ομάδας τεχνολογίας με τη χρήση μόνο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με ενδημικές επικοινωνιακές και πολιτιστικές δυσκολίες. Υπάρχει μια παρέμβαση πριν από τον τελευταίο γύρο για να βελτιώσει την ομαδική εργασία. Ο στόχος είναι να σχεδιάσετε ένα χάρτη του κόσμου, ένα έργο που περιλαμβάνει τρία στάδια: το όραμα, το σχέδιο και τη ζωγραφική.

Βασικά Στοιχεία

Στόχος: να αντιμετωπίσετε τα ειδικά προβλήματα του να εργάζεστε υπό την επήρεια του στρες σε διαφορετική ζώνη ώρας, σε διαφορετικό τόπο και με ομάδες διαφορετικού πολιτιστικού σχεδιασμού.

Σε ποιους απευθύνεται: Σε ανθρώπους που κάνουν ή που θα χρειαστεί να κάνουν αντίστοιχες εργασίες με αυτές της εν λόγω ομάδας τεχνολογίας.

Χρόνος προετοιμασίας για τους συμμετέχοντες: Καθόλου

Ενημέρωση και χρόνος εγκατάστασης: Λίγα λεπτά. 15 λεπτά για τον διαχειριστή του έργου

Χρόνος παιχνιδιού: 105 λεπτά

Χρόνος απολογισμού: 45 λεπτά

Αριθμός παικτών: 10 έως 20, χωρισμένοι σε τρεις ίσες ομάδες. Εάν έχετε πολλούς περισσότερους από 20 συμμετέχοντες, τοποθετήστε τους επιπλέον σε θέση παρατηρητή σε κάθε μία από τις τρεις ομάδες.

Υλικά που απαιτούνται για τους παίκτες: Πολλά χαρτιά ζωγραφικής, χρωματιστοί μαρκαδόροι και κολλητική ταινία. Επίσης, το προφίλ του συνθετικού πολιτισμού που έχει ανατεθεί σε κάθε άτομο.

Υλικά που απαιτούνται για το σκηνοθέτη της προσομοίωσης: Μία δυνατή κόρνα για να σημαίνει το τέλος του κάθε γύρου. Σας προτείνουμε να έχετε μαζί σας έναν ακριβή χάρτη του κόσμου για την αναφορά στη φάση του απολογισμού. Σημειώστε ότι ο κόσμος προβάλλεται διαφορετικά στα διάφορα μέρη του κόσμου.

Προσαρμογή του εξοπλισμού / δωμάτια που απαιτούνται: Ένας χώρος στον οποίο υπάρχουν τρεις ξεχωριστές περιοχές (θα τους ονομάσετε σταθμούς, δεδομένου ότι οι ομάδες περιστρέφονται) όπου θα συναντιούνται οι τρεις ομάδες χωρίς να αποσπάται η προσοχή τους από τις άλλες δύο ομάδες. Ένας από αυτούς τους χώρους είναι ο «Χώρος Κατασκευής», όπου εργάζεται η ενεργή ομάδα.

Υπόβαθρο

Με την ταχεία παγκοσμιοποίηση και την ανάπτυξη υψηλών τεχνολογιών, πολλά επιχειρήσεις είναι πλέον διασκορπισμένες σε όλες τις χώρες. Στην πραγματικότητα, μεταξύ των πολυεθνικών και κορυφαίων εταιριών τεχνολογίας, συχνά τα έργα ανατίθενται σε τρεις ή τέσσερις ή πέντε διαφορετικές εθνικές περιοχές (Carmel 1999).

Καθώς μία τέτοια διαδικασία είναι προβληματική, όπως περιγράφεται παρακάτω, σε παγκόσμιο επίπεδο έχει ορισμένα πιθανά πλεονεκτήματα, το πιο ελκυστικό από τα οποία είναι ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του Follow the Sun, επίσης γνωστό ως δουλειά επί εικοσιτετραώρου βάσης. Η έννοια του προγράμματος Follow the Sun απεικονίζεται με ένα συγκεκριμένο παράδειγμα. Όταν η περιοχή της Καλιφόρνιας τελειώνει τις εργασίες της για την ημέρα, στέλνει το έργο, όπως μονάδες σχεδιασμού ή τον πηγαίο κώδικα, στην ομάδα με την οποία συνεργάζεται στην πόλη Bangalore της Ινδία (δέκα και μισή ώρες μπροστά). Καθώς τα μέλη αυτής της ομάδας τελειώνουν το πρωινό τσάι ή τον καφέ τους, διαβάζουν αυτά που γράφηκαν από τους αμερικανούς συναδέλφους τους και αρχίζουν τις εργασίες τους, εκεί απ' όπου η ομάδα της Καλιφόρνια είχε σταματήσει. Καθώς ο ήλιος δύει στο Bangalore, η τοπική ιστοσελίδα τελειώνει με τα καθήκοντα της ημέρας, αντιστρέφοντας τη ροή πληροφοριών, προωθώντας τη δουλειά της ημέρας πίσω στην Καλιφόρνια. Το θεωρητικό αποτέλεσμα είναι μια μείωση κατά 50% στο χρόνο του προϊόντος προκειμένου αυτό να φτάσει στην αγορά. Οι συμμετείχαν 3 ομάδες αντί για μόνο 2 και εφόσον βρίσκονταν σε κατάλληλες ζώνες ώρας, τότε θα μπορούσαν να λειτουργήσουν τρεις βάρδιες σε 24 ώρες και ο χρόνος διάθεσης στην αγορά θα είχε μειωθεί στο 67%.

Ωστόσο, μία παγκοσμίως διασκορπισμένη ομάδα ανάπτυξης παρουσιάζει προβλήματα που δεν ισχύουν για τις παραδοσιακές ομάδες. Μεγάλο μέρος της επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων γίνεται μέσω e-mail, το οποίο, δεν έχει πολλές από τις δυνατότητες της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας. Όταν επικοινωνούμε πρόσωπο με

πρόσωπο, εκπέμπουμε πιο έντονα και άμεσα το μήνυμά μας. Το 80% του μηνύματος είναι μη-λεκτικό, δηλαδή, αφορά τη γλώσσα του σώματος, τις εκφράσεις του προσώπου, τον τόνο ή την καμπή της φωνής μας και το πλαίσιο. Η μη λεκτική επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους κολεκτιβιστικούς πολιτισμούς, κυρίως εκείνους που βρίσκονται εκτός του άξονα της Βόρειας Αμερικής και της Βόρειας Ευρώπης. Αντίθετα, τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι συχνά ασαφή ή αμβλεία, στερούνται τον πλούτο πληροφοριών της επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο, είναι πιο δύσκολο να δοθεί έμφαση μέσα από αυτά και δεν έχουμε την πολυτέλεια να λάβουμε άμεσα διευκρινίσεις. Αυτό είναι ιδιαίτερα ενοχλητικό σε μια κατάσταση όπου οι συμμετέχοντες αναγκάζονται να επικοινωνούν πέρα από τα όρια της γλώσσας και δεν μπορούν να χρησιμοποιούν τη μητρική τους γλώσσα. Επίσης, η οπτική διαδικασία βήμα-βήμα για την ανάπτυξη ενός προϊόντος χάνεται επειδή η επόμενη ομάδα βλέπει μόνο αποτελέσματα του τέλους της ημέρας και όχι την προσωρινή εργασία.

Η διοχέτευση του συνόλου της επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων σε γραπτά μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι το βασικό στοιχείο αυτής της προσομοίωσης. Η γλώσσα θα μπορούσε να είναι οποιαδήποτε γλώσσα που είναι κοινή σε όλες τις ομάδες, αλλά είναι πιο πιθανό να είναι η αγγλική.

Οι ομάδες υψηλής τεχνολογίας, ιδιαίτερα εκείνες που εργάζονται σε έργα σχεδιασμού (π.χ. στην έρευνα και στην ανάπτυξη), απαιτούν μεγάλη επικοινωνία. Ένας από τους κύριους σκοπούς της επικοινωνίας είναι ο συντονισμός. Ο συντονισμός είναι η πράξη της ενσωμάτωσης κάθε εργασίας και οργανωτικής μονάδας, έτσι ώστε αυτή να συμβάλλει στην επίτευξη του γενικού στόχου. Οι εργασίες υψηλής τεχνολογίας για την ανάπτυξη προϊόντων είναι μια εξαιρετικά σύνθετη δραστηριότητα και απαιτεί πολλές μικρές πράξεις συντονισμού για την επίλυση προβλημάτων. Πολλές μικρές προσαρμογές γίνονται και απαιτείται συχνά η επίλυση προβλημάτων από τους ανθρώπους που εργάζονται σε διάφορες πτυχές του έργου. Όταν ο καθένας βρίσκεται στον ίδιο άξονα, τα μέλη της ομάδας κάνουν οι ίδιοι αυτές τις προσαρμογές, γρήγορα

και ανεπίσημα. Όταν τα μέλη είναι πολύ μακριά το ένα από το άλλο, αυτές οι πολυάριθμες μικρές ρυθμίσεις και διορθώσεις συχνά δεν γίνονται μέχρι πολύ αργότερα και ως εκ τούτου, προσθέτουν στο κόστος ή στην αγορά του χρόνου.

Τέλος, σε παγκόσμιο επίπεδο διάσπαρτες ομάδες τεχνολογίας, αναγκαστικά πρέπει να ασχοληθούν με θέματα διαπολιτισμικής επικοινωνίας, προσθέτοντας ένα ακόμη στρώμα πολυπλοκότητας στην ήδη περίπλοκη κατάσταση.

Κατά τη διάρκεια του κύκλου της ζωής ενός προϊόντος ή συστήματος, αυτό περνά μέσα από ένα σύνολο γενικών σταδίων. Το πρώτο στάδιο είναι ένα υψηλού επιπέδου, αφηρημένο στάδιο, το οποίο σε αυτή την άσκηση μπορούμε να το αποκαλούμε «όραμα». Το δεύτερο στάδιο είναι ένα στάδιο «σχεδιασμού» (που στον πραγματικό κόσμο περιλαμβάνει πολλά υπό-στάδια). Το τρίτο στάδιο είναι το στάδιο ζωγραφικής. Για ένα απτό προϊόν, αυτό θα μπορούσε να είναι η δημιουργία ενός πρωτότυπου. Η προσομοίωση Follow the Sun μιμείται αυτές τις τρεις γενικές φάσεις.

Περιγραφή

Σε αυτή την προσομοίωση, αναφερόμαστε στις διάφορες περιοχές ως «ομάδες έργου», καθώς, θεωρητικά τουλάχιστον, όλες αυτές ανήκουν σε μία διασκορπισμένη ομάδα. Το έργο της τοπικής ομάδας είναι να σχεδιάσει ένα χάρτη του κόσμου. Οι στόχοι είναι: 1). η ακρίβεια στη γεωγραφία και ονόματα των τόπων και 2). ένα καλλιτεχνικό θέμα. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να γίνουν σαφείς στους συμμετέχοντες.

Η επικοινωνία μεταξύ των χώρων θα πραγματοποιηθεί μέσω προσομοίωσης e-mail. Κατά τη διάρκεια της «εργάσιμης ημέρας», η κάθε ομάδα αφήνει σημειώσεις (σε χαρτί κολλημένο στους τοίχους) σχετικά με την προσομοίωση των μηνυμάτων ηλεκτρονικού

ταχυδρομείου για τα επόμενα μέλη της ομάδας Follow the Sun. Δεν υπάρχει άμεση επικοινωνία μεταξύ των ομάδων κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης, εκτός αν κάτι τέτοιο ορίζεται από τον μεσολαβητή. Μια απρόσμενη παρέμβαση (όπου οι συμμετέχοντες συναντιούνται) είναι μέρος της προσομοίωσης αυτής, αλλά αυτό είναι κάτι που οι συμμετέχοντες δε θα το γνωρίζουν εξ' αρχής.

Υπάρχουν 3 ομάδες έργου. Κάθε ομάδα αποτελείται από έναν ηγέτη και έναν ή περισσότερους γεωγράφους και καλλιτέχνες. Υπάρχει επίσης ένας διαχειριστής έργου (PM) από τη χώρα όπου βρίσκονται τα κεντρικά γραφεία (HQ) η οποία εναλλάσσεται με την έδρα. Ο διαχειριστής έργου έχει την ευθύνη για το σύνολο του έργου.

Κάθε ομάδα έργου θα επιλέξει ή θα της δοθεί μία συνθετική κουλτούρα. Οι τρεις πολιτισμοί είναι HQ, Collec, και Uncano. Οι ομάδες δεν αποκαλύπτουν τις πολιτιστικές τους αξίες στις άλλες ομάδες (με άλλα λόγια, δεν θα πρέπει να ανταλλάσσουν τις πολιτιστικές τους περιγραφές). Η ομάδα έργου HQ έχει αναλάβει μια κουλτούρα Δυτικού τύπου, όπως είναι ο διαχειριστής έργου, το οποίο είναι τυπικό στις περισσότερες ομάδες υψηλής τεχνολογίας.

Πρόσθετες Πληροφορίες για τον Αρχηγό της Προσομοίωσης

Ο χώρος του έργου είναι το δωμάτιο όπου οι συμμετέχοντες κατασκευάζουν τα αντικείμενα, στην περίπτωση αυτή, τον παγκόσμιο χάρτη. Αυτό θα πρέπει να είναι η περιοχή όπου η κουλτούρα HQ συναντιέται για πρώτη φορά. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες γνωρίζουν σε ποιο μέρος θα δουλέψουν πριν από την έναρξη της προσομοίωσης, για να αποφευχθεί οποιαδήποτε σύγχυση και να διευκολυνθεί ο προγραμματισμός της ομάδας.

Κατά τη διάρκεια της προσομοίωσης, ο διαμεσολαβητής είναι πολύ δραστήριος, διατηρώντας την αίσθηση του χρόνου, επιβάλλοντας και ερμηνεύοντας τους κανόνες και το πιο σημαντικό, αναδιανέμοντας τις ομάδες μεταξύ των σταθμών στο τέλος καθε μίας από τις πεντάλεπτες περιόδους. Σας συνιστούμε να έχετε ένα βοηθό αρχηγό προσομοίωσης για να σας βοηθήσει να υπολογίζετε το χρόνο, να κάνετε την εναλλαγή των ομάδων και γενικά να κάνει τη διεξαγωγή της άσκηση πιο ομαλή. Αυτό θα αφήσει τον διαμεσολαβητή να κάνει περισσότερες παρατηρήσεις σχετικά με τη δυναμική της ομάδας και τη συνολική διαδικασία της προσομοίωσης.

Το να υπάρχει κάποια ασάφεια είναι στοιχείο αυτής της άσκησης. Οδηγεί σε διαφορετικές ατομικές ερμηνείες της προσομοίωσης που θα αποτελέσουν πολύτιμο υλικό στον απολογισμό.

Ρόλος: Διαχειριστής Έργου

Υπάρχει μόνο ένας εξειδικευμένος ρόλος σε αυτή την προσομοίωση: αυτός του διαχειριστή έργου. Θα πρέπει να επιλέξετε έναν διαχειριστή έργου μεταξύ των συμμετεχόντων πριν ξεκινήσει η άσκηση. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με διορισμό ή ζητώντας εθελοντές. Ο διαχειριστής έργου γράφει το στόχο και αποφασίζει για την κατανομή των καθηκόντων.

Δώστε περίπου 15 λεπτά στο διαχειριστή έργου για να γράψει το στόχο. Μπορείτε να αφήσετε την ομάδα ΗQ να δουλέψει σε αυτό συλλογικά ή, εναλλακτικά, να το κάνει

ο διαχειριστής έργου μόνος του – ότι διαλέξετε εσείς. Προτείνουμε ο στόχος να αντιγραφεί στο χέρι, να διανεμηθεί στις 3 ομάδες έργου και να επικολληθεί στον τοίχο. Το να είναι κανείς ο διαχειριστής έργου είναι μια αγχωτική δουλειά και αυτό θα πρέπει να γίνει σαφές στον συμμετέχοντα που θα έχει προσφερθεί ή θα έχει επιλεγεί για τη θέση αυτή. Σκεφτείτε προσεκτικά πριν αποφασίσετε να αφήσει τους συμμετέχοντες να πάρουν εθελοντικά το ρόλο αυτό. Ένας αναποτελεσματικός διαχειριστής έργου μπορεί να είναι επιζήμιος για την εμπειρία της ομάδας. Θα πρέπει να υπάρχει μια ευκαιρία σε αυτό το σημείο για τον διαχειριστή έργου να παραιτηθεί αν θέλει και να επιλεγεί ένας νέος διαχειριστής έργου στη θέση του. Ακολουθεί ένα απόσπασμα από ένα διαχειριστή έργου:

Μόλις ο διαχειριστής έργου έχει ολοκληρώσει τη σύνταξη του στόχου της προσομοίωσης, αυτός ή αυτή ενώνει την ομάδα ΗQ στο χώρο του έργου.

Ρόλος: Αρχηγός Ομάδας

Κάθε ομάδα έχει έναν αρχηγό. Ο διαχειριστής έργου είναι, όπως προαναφέρθηκε, ο αρχηγός της ομάδας ΗQ. Οι άλλες δύο ομάδες θα επιλέξουν έναν ηγέτη. Αυτός ο ηγέτης δεν έχει προκαθορισμένο ρόλο.

Ρόλος: Παρατηρητής

Εάν καθορίσατε ποιοι θα είναι οι παρατηρητές στις ομάδες, μπορείτε να τους αναθέσετε να ψάξουν για τα εξής:

Κατανομή έργου:

- Πώς έγινε κατανομή των καθηκόντων και έγινε με τον τρόπο αυτό;
- Πως μοιράστηκε το έργο; Υπήρχαν ενότητες ή φάσεις;
- Ήταν αποτελεσματικό; Γιατί ή γιατί όχι;

Αρχιτεκτονική / όραμα:

- Ποιος καθόρισε το στόχο; Ο διαχειριστής έργου ή η ομάδα;
- Ποια ήταν η επίδραση του συνθετικού πολιτισμού της ομάδας στον τρόπο εργασίας; Ποια ήταν η επίδρασή του στο αποτέλεσμα;

Πολιτισμός:

- Πώς ο πολιτισμός σας αντιλαμβάνονται τους άλλους πολιτισμούς του έργου;
- Μήπως οι διαφορετικές τοποθεσίες λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο; Πως;

Επικοινωνία μεταξύ των χώρων:

Πρόσωπο με πρόσωπο σε σχέση με γραπτά «e-mail»: Τι λειτούργησε και τι όχι;

Ηγεσία:

Ποιος ήταν ο ρόλος του διαχειριστή έργου και ποιος των αρχηγών των ομάδων; Ήταν οι επικρατέστεροι στους αντίστοιχους χώρους;

Βήματα Παιχνιδιού

Δοκιμαστικό πρόγραμμα

Στάδια	λεπτά	Σύνθεση
Πρίν την προσομοίωση: Ανατίθεται στον διαχειριστή έργου να γράψει την περιγραφή αποστολής	15	Διαχειριστής έργου
Παρουσιάζεται η προσομοίωση και εξηγούνται οι κανόνες και οι συνθετικές κουλτούρες	15	Όλοι μαζί
Δημιουργία ομάδων	5	Όλοι μαζί
Εξασκίστε τις κουλτούρες σε κάθε ομάδα έργου. Ζητήστε από τις ομάδες να φτιάξουν ένα πλάνο για το έργο βασισμένοι στις προτιμήσεις της κάθε συνθετικής κουλτούρας. Θα συζητήσουν το όραμα μέσω των ρόλων τους.	10	Ομάδα έργου
Γύρος πρώτος: Ξεκινάει το σχεδιαστικό κομμάτι. Δεν επιτρέπεται ακόμα δουλειά στο τεχνικό κομμάτι (τον χάρτη). Οι ομάδες έργου κάνουν μια πλήρη περιστροφή (1) Η κάθε ομάδα διαβάζει το e-mail (το όραμα) του διαχειριστή έργου, το συζητάει, και απαντάει με "e-mail" (2) Κάθε ομάδα περιστρέφεται στον επόμενο σταθμό, διαβάζει και τα δύο e-mail, τα συζητάει και απαντάει με e-mail. (3) Κάθε ομάδα περιστρέφεται ένα σταθμό (τώρα κάθε ομάδα θα έχει επισκεφτεί και τις τρεις τοποθεσίες), διαβάζει και τα τρία e-mail, και απαντάει με e-mail.	15	Ομάδα έργου

<p>Το κατασκευαστικό στάδιο αρχίζει. Οι συμμετέχοντες εργάζονται περιστροφικά στο έργο , 5 λεπτά ανά περιοχή. Οι ομάδες έργου που δεν εργάζονται στο χώρο του έργου «κοιμούνται» και δεν θα πρέπει να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες εργασίας. (Θα μπορούσαν να κάνουν ομαδικές ασκήσεις, π.χ., εκείνες στο κεφάλαιο 7.) Η ομάδα ΗQ ξεκινά να κτίζει στο χώρο έργου , μετά η Uhcavo, και μετά η Collec. Κάθε εργάσιμη ημέρα ,στη προσομοίωση διαρκεί 5 λεπτά, μετά την οποία η ομάδα αφήνει τη συνέχιση του έργου με κάποιο e-mail στην επόμενη ομάδα.</p>	15	Ομάδα έργου
<p>Παρέμβαση: Ο αρχηγός της προσομοίωσης ζητά από τον διαχειριστή έργου να καλέσουν τις ομάδες έργου μαζί για μια αιφνίδια συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο. Χρησιμοποιήστε μερικές εκφράσεις όπως «Έχουμε λάβει συμπληρωματική χρηματοδότηση για να πετάξουμε όλους στο Ακαπούλκο για μια συνάντηση." Αυτό είναι το σημείο στο έργο, όπου οι ομάδες συναντιούνται πραγματικά για πρώτη φορά πρόσωπο με πρόσωπο για να επιλύσουν τις διαφορές τους και να αναπτύξουν ένα κοινό πρότυπο για την εργασία τους. Το πως θα διεξαχθεί η συνεδρίαση θα το καθορίσει ο διαχειριστής έργου. Οι ομάδες έργου θα πρέπει, φυσικά, να παραμείνουν στο ρόλο του συνθετικού πολιτισμού τους κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης. Ανάλογα με το πόσο χρόνο έχετε, μπορεί να δοθεί επιπλέον χρόνος εδώ.</p>	15	Όλοι μαζί

Τρίτος γύρος: Οι ομάδες έργου καλούνται να αξιοποιούν τα πλεονεκτήματα που έχουν αποκτήσει από την παρέμβαση. Η ομάδα ΗQ πηγαίνει πρώτα, στη συνέχεια η Uncano, και τέλος η Collec.	15	By site team
Απολογισμός	45	Όλοι μαζί

Απολογισμός

Οι συμμετέχοντες θα είναι κουρασμένοι μετά την άσκηση. Είναι εξαντλητικό να προσπαθείς να ασχοληθείς με τόσες μεταβλητές, ενώ εργάζεσαι κάτω από τέτοια πίεση χρόνου. Αυτό είναι ένα αναμενόμενο και επιθυμητό αποτέλεσμα. Η εργασία με άλλους πολιτισμούς και η προσπάθεια να επιτευχθεί μία επικοινωνία απαιτούν πολύ ενέργεια, ιδιαίτερα στα στάδια της εκμάθησης, όπου και συμβαίνει η Follow the Sun. Ο διαχειριστής έργου παίζει ουσιαστικό ρόλο στη Follow the Sun. Οι αρχηγοί της προσομοίωσης πρέπει να φροντίζουν το διαχειριστή έργου, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια του απολογισμού. Αυτός ή αυτή μπορεί επίσης να εμπλακεί πιο συναισθηματικά με τη άσκηση και με τη γνώμη της ομάδας για εκείνον ή εκείνη, απ' ότι οποιοσδήποτε άλλος συμμετέχων.

Ακολουθεί μία σειρά ερωτήσεων θα πρέπει να καθοδηγεί τον απολογισμό σας.

1. Ζητήστε από τον διαχειριστή του έργου να σας πει τη γνώμη του ή της σχετικά με το τι αντιλαμβάνεται από την άσκηση και τη λειτουργία των ομάδων. Αυτό θα βοηθήσει αυτό το άτομο να «βγει από το ρόλο» και να αποφύγει τυχόν απογοητεύσεις σχετικά με την προσωπική του απόδοση.
2. Ζητήστε από κάθε ομάδα να αξιολογήσει το τελικό προϊόν από τη σκοπιά των συνθετικών πολιτισμούς; Είναι ένας καλός χάρτης; Είναι ένα αισθητικά καλός χάρτης;
3. Ζητήστε από την ομάδα να αξιολογήσει τη διαχείριση έργου, το συντονισμό, καθώς και θέματα επικοινωνίας. Αν είχατε παρατηρητές, να τους αφήσετε να σχολιάσουν αυτά τα θέματα πρώτα αυτοί και μετά να απαντήσουν οι ομάδες.
4. Ρωτήστε τους συμμετέχοντες αν έκαναν κάποιες υποθέσεις σχετικά με τις άλλες ομάδες, τους πολιτισμούς τους και την ηθική εργασίας τους.
5. Μήπως τα e-mail κατέπνιξαν την επικοινωνία; (Ναι! Στην πραγματικότητα, αυτό είναι ένα μέρος της προσομοίωσης. Η αποκρυπτογράφηση του νοήματος των μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που αποστέλλονται μεταξύ των ομάδων αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της εμπειρίας της ομάδας και ένα πολύτιμο μάθημα για όλους στην άσκηση).
6. Πως ήταν έγινε η επικοινωνία του στόχου; Θα μπορούσε να έχει γίνει διαφορετικά; Θα μπορούσε ο διαχειριστής έργου να το έχει κάνει αυτό διαφορετικά γνωρίζοντας, τώρα, κάποια περισσότερα πράγματα για τους άλλους πολιτισμούς; Συζητήστε το αντίκτυπο του αρχικού στόχου και της ερμηνείας του, στην κατανόηση του έργου.
7. Ποιο ήταν το αποτέλεσμα της πρόσωπο με πρόσωπο συνάντησης; (Πιθανότατα, ο τρίτος γύρος ήταν πολύ πιο παραγωγικός από το δεύτερο, διότι έλαβε χώρα μετά τη συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο).
8. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις παγκόσμιες ομάδες τεχνολογίας και τα e-mail που έχετε πάρει από αυτή την άσκηση;

Συνθετικοί Πολιτισμοί

Οι τρεις ομάδες έχουν αναλάβει τρεις συνθετικούς πολιτισμούς: HQ, Collec και Uncano. Τα χαρακτηριστικά του κάθε πολιτισμού αφορούν τα γενικά πολιτιστικά χαρακτηριστικά και την αισθητική του σχεδιασμού. Η αισθητική του σχεδιασμού συμβάλει στη δημιουργία πολιτιστικών συμπεριφορών ειδικών σε σχέση με το σχεδιασμό. Όπως μπορείτε να δείτε από τη σύγκριση αυτών των προφίλ με εκείνων του κεφαλαίου 3, ο HQ πολιτισμό συγκεντρώνει στοιχεία της Lowrow, Indiv και Uncol, αντικατοπτρίζοντας τη Δυτική κουλτούρα. Κάθε συμμετέχων που έχει αναλάβει έναν από αυτούς τους συνθετικούς πολιτισμούς παίρνει μια φωτοτυπία της περιγραφής του πολιτισμού του.

Είναι δυνατό, ανάλογα με το κοινό, να εργαστείτε με άλλους συνθετικούς πολιτισμούς, εκτός από τους τρεις που δίνονται εδώ. Ωστόσο, δεν υπάρχουν προοπτικές για το σχεδιασμό για τους άλλους επτά συνθετικούς πολιτισμούς εδώ. Θα πρέπει να τις προσθέσετε εσείς αν αισθάνεστε σίγουροι.

Κουλτούρα ΗQ

Διάσταση	Προτιμήσεις	Απαρέσκιες
Γενική κουλτούρα	Αποκέντρωση Δικαιοσύνη Εστίαση στην εργασία Ακρίβεια στην επικοινωνία Καινοτομία Πειραματισμός	Δυσκολία με την ιεραρχία , εντολές, υπεκφυγές, επισημότητες, συναισθηματισμούς
Σχεδιασμός και Αισθητική	Αρκετός κενός χώρος	

Κουλτούρα Uncavo

Διάσταση	Προτιμήσεις	Απαρέσκιες
Γενική κουλτούρα	Κανόνες , ακόμη και εκείνοι που δεν λειτουργούν ποτέ Συναισθηματικό λεκτικό στυλ, Η αλήθεια μας είναι η μόνη Προβλεψιμότητα	Το άγνωστο , ασάφεια , δημιουργικότητα , ευελιξία

Σχεδιασμός και Αισθητική	Σκληρές γωνίες ευθείες γραμμές,	
--------------------------	------------------------------------	--

Κουλτούρα Collec

Διάσταση	Προτιμήσεις	Απαρέσκιες
Γενική Κουλτούρα	Αρμονία Πρόσωπο (να μην - προσβάλλει τους άλλους) Παράδοση Σχέσεις	Ιδιοτέλεια Συμπεριφορές με χαμηλά συμφραζόμενα Αντιπαραθέσεις
Σχεδιασμός και Αισθητική	Κύκλοι Το χρώμα κόκκινο	

Παραλλαγές

Μια εναλλακτική εργασία, με την οποία έχουμε πειραματιστεί, ζητάει από την ομάδα να χτίσει ένα «μοντέλο της πόλης». Απαιτεί από τους συμμετέχοντες να χρησιμοποιούν ξύλινα μπλοκ, ταινίες για την προσομοίωση δρόμων, παιχνίδια αυτοκίνητα και άλλα. Αυτή η εργασία απαιτεί περισσότερη προετοιμασία, γιατί είναι πολλά τα υλικά και τα εργαλεία που απαιτούνται. Ο χώρος θα μπορούσε να είναι η αίθουσα τέχνης σε ένα σχολείο. Θα χρειαστείτε περισσότερο χρόνο για την προσομοίωση των εργασιμων ημερών. Υπάρχουν πολλοί βαθμοί ελευθερίας στο σχεδιασμό μιας πόλης, επειδή μια πόλη μπορεί να κρατήσει τα κτίρια ή την υποδομή

για όλες τις κοινωνικές δραστηριότητες, στις οποίες μπορούν να συμμετάσχουν οι άνθρωποι.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Newspaper items and unpublished documents other than theses have not been listed.

Aberbach, J. D., and R. D. Putnam (1977). *Paths to the Top: The Origins and Careers of Political and Administrative Elites*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Adebayo, A. (1988). "The masculine side of planned parenthood: An explanatory analysis." *Journal of Comparative Family Studies* 19: 55–67.

Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd ed. Boston: Kent Publishing Company.

Afro-Centric Alliance (2001). "Indigenising organisational change: Localisation in Tanzania and Malawi." *Journal of Managerial Psychology* 16: 59–78.

Almond, G. A., and S. Verba (1963). *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage. Andersson, L., and G. Hofstede (1984). *The Effectiveness of Expatriates: Report on a*

Feasibility Study. Tilburg, Neth.: IRIC.

Apfelthaler, G., H. J. Muller, and R. R. Rehder (2002). "Corporate global culture as competitive advantage: Learning from Germany and Japan in Alabama and Austria?" *Journal of World Business* 37: 108–18.

Argyle, M., M. Henderson, M. Bond, Y. Iizuka, and A. Contarello (1986). "Cross-cultural variations in relationship rules." *International Journal of Psychology* 21: 287–315.

Baker, C. R. (1976). "An investigation of differences in values: Accounting majors versus non-accounting majors." *The Accounting Review* 51 (4): 886–93.

Barney, J. B. (2002). "Strategic management: From informed conversation to academic discipline." *Academy of Management Executive* 16: 53–57.

Baruch, J. (2001). "Global or North American? A geographical based comparative analysis of publications in top management journals." *International Journal of Cross-Cultural Management* 1: 109–26.

Baumeister, R. F. (2007). "Is There Anything Good About Men?" Invited address, American Psychological Association annual convention, San Francisco.

Bel Ghazi, H. (1982). *Over twee culturen: Uitbuiting en opportunisme*. Rotterdam: Futile.

Bem, S. L. (1975). "Sex role adaptability: One consequence of psychological androgyny." *Journal of Personality and Social Psychology* 31: 634–43.

Benedict, R. (1959 [1934]). *Patterns of Culture* (with a Preface by Margaret Mead). Boston: Houghton Mifflin.

Best, D. L., and J. E. Williams (1996). "Anticipation of aging: A cross-cultural examination of young adults' views of growing old." In *Asian Contributions to Cross-Cultural Psychology*, ed. J. Pandey, D. Sinha, and D. P. S. Bhawuk, 274–88. New Delhi: Sage.

Biggs, J. B. (1996). "Approaches to learning of Asian students: A multiple paradox." In *Asian Contributions to Cross-Cultural Psychology*, ed. J. Pandey, D. Sinha, and D. P. S. Bhawuk, 180–99. New Delhi: Sage.

Blake, R. R., and J. S. Mouton (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Co.

Blanchflower, D. G., and A. J. Oswald (1998). "What makes an entrepreneur?" *Journal of Labour Economics* 16 (1): 26–60.

Bond, M. H. (1992). "The process of enhancing cross-cultural competence in Hong-Kong organizations." *International Journal of Intercultural Relations* 16: 395–412. Bond, M. H., and S. H. Wang (1983). "Aggressive behavior and the problem of main-

taining order and harmony." In *Global Perspectives on Aggression*, ed. A. P. Goldstein and M. H. Segall, 58–73. New York: Pergamon.

Bond, M. H., et al. (2004). "Culture-level dimensions of social axioms and their correlates across 41 cultures." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35: 548–70.

Bond, R., and P. B. Smith (1996). "Culture and conformity: A meta-analysis of studies using Asch's (1952, 1956) line judgment task." *Psychological Bulletin* 119: 111–37.

Borgerhoff Mulder, M., et al. (2009). "Intergenerational wealth transmission and the dynamics of inequality in small-scale societies." *Science* 326: 682–88.

Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Editions de Minuit.

Bourdieu, P., and L. J. D. Wacquant (1992). *Réponses: Pour une anthropologie réflexive*. Paris: Seuil.

Boyd, B. (2009). *On the Origin of Stories*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Broms, H., and H. Gahmberg (1983). "Communication to self in organizations and cultures." *Administrative Science Quarterly* 28: 482–95.

Broverman, I. K., S. R. Vogel, D. M. Broverman, F. E. Clarkson, and P. S. Rosenkrantz (1972). "Sex-role stereotypes: A current appraisal." *Journal of Social Issues* 28 (2): 59–78.

Brown, L. M., M. M. Bradley, and P. J. Lang (2006). "Affective reactions to pictures of ingroup and outgroup members." *Biological Psychology* 71: 303–11.

- Brunsson, N. (1985). *The Irrational Organization*. Chichester, UK: Wiley.
- Buss, D. M. (1989). "Sex differences in human mate preferences: Evolutionary hypotheses tested in 37 cultures." *Behavioral and Brain Sciences* 12: 1–49.
- Buss, D. M., et al. (1990). "International preferences in selecting mates." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 21: 5–47.
- Caligiuri, P. M. (2000). "The Big Five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor rated performance." *Personnel Psychology* 53: 67–88.
- Campbell, J. (1988). *Myths to Live By*. New York: Bantam Books. [Original work published 1972.]
- Cao Xueqin (1980). *The Story of the Stone, also known as The Dream of the Red Chamber*. Vol. 3: *The Warning Voice*. Translated by David Hawkes. Harmondsworth, Mdx., UK: Penguin Books. [Original Chinese version published c. 1760.]
- Carlzon, J. (1987). *Moments of Truth*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Carr, S. C., D. Munro, and G. D. Bishop (1996). "Attitude assessment in non-Western countries: Critical modifications to Likert scaling." *Psychologia* 39: 55–59.
- Castells, M. (2001). *The Internet Galaxy*. Oxford: Oxford University Press.
- Cavalli-Sforza, L. L. (2000). *Genes, Peoples and Languages*. Berkeley: University of California Press.
- Chandler, T. A., D. D. Shama, F. M. Wolf, and S. K. Planchard (1981). "Multiattributational causality: A five cross-national samples study." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 12: 207–21.
- Chenery, H. B., and A. M. Strout (1966). "Foreign assistance and economic development." *American Economic Review* 56 (4): 679–733.
- Chew-Lim, F. Y. (1997). "Evolution of Organisational Culture: A Singaporean Experience." Ph.D. dissertation, University of Hong Kong, School of Business.
- Chinese Culture Connection (1987). "Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 18 (2): 143–64.
- Cleverley, G. (1971). *Managers and Magic*. London: Longman.
- Cochran, G., and H. Harpending (2009). *The 10,000 Years Explosion: How Civilization Accelerated Human Evolution*. New York: Basic Books.

Cohen, P. (1973). *The Gospel According to the Harvard Business School: The Education of America's Managerial Elite*. Garden City, NY: Doubleday.

Cooper, R., and N. Cooper (1982). *Culture Shock! Thailand . . . , and How to Survive It*. Singapore: Times Books International.

Costa, P. T. Jr., A. Terraciano, and R. R. McCrae (2001). "Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings." *Journal of Personality and Social Psychology* 81: 322–31.

Crozier, M. (1964). *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.

Crozier, M., and E. Friedberg (1977). *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.

Cushner, K., and R. W. Brislin (1996). *Intercultural Interactions: A Practical Guide*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cyert, R. M., and J. G. March (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Darwin, C. (2004 [1874]). *The Descent of Man*. Harmondsworth, Mddx., UK: Penguin.

Davies, H., and P. Ellis (2000). "Porter's competitive advantage of nations: Time for the final judgement?" *Journal of Management Studies* 37 (December 8): 1189–1213. Davies, M., H. Davies, and K. Davies (1992). *Humankind the Gatherer-Hunter: From*

Earliest Times to Industry. Swanley, Kent, UK: Myddle-Brockton. Dawkins, R. (1976). *The Selfish Gene*. Oxford: Oxford University Press.

Deal, T. E., and A. A. Kennedy (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.

de Kort, W., E. Wagenmans, A. van Dongen, Y. Slotboom, G. Hofstede, and I. Veldhuizen (2010). "Blood product collection and supply: Just a matter of money?" *Vox Sanguinis*, 98.

de Mooij, M. (1998). "Masculinity/femininity and consumer behavior." In G. Hofstede et al., *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, 55–73. Thousand Oaks, CA: Sage.

de Mooij, M. (2004). *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*. Thousand Oaks, CA: Sage.

de Mooij, M. (2010). *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

de Mooij, M., and G. Hofstede (2002). "Convergence and divergence in consumer behavior: Implications for international retailing." *Journal of Retailing* 78: 61–69.

Deschepper, R., L. Grigoryan, C. Stålsby Lundborg, G. Hofstede, J. Cohen, G. Van der Kelen, L. Deliens, and F. M. Haaijer-Ruskamp (2008). "Are cultural dimensions relevant for explaining cross-national differences in antibiotic use in Europe?" *BMC Health Services Research* 8. London: BioMed Central.

de Waal, F. (1982). *Chimpanzee Politics: Power and Sex Among Apes*. New York: Harper & Row.

de Waal, F. (1997). *Good Natured: The Origins of Right and Wrong in Humans and Other Animals*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

de Waal, F. (2001). *The Ape and the Sushi Master: Cultural Reflections of a Primatologist*. New York: Basic Books.

Dia, M. (1996). *Africa's Management in the 1990s and Beyond: Reconciling Indigenous and Transplanted Institutions*. Washington, DC: World Bank.

Diamond, J. (1997). *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies*. New York: W. W. Norton.

Diderot, D. (1982). *Voyage en Hollande*. Paris: François Maspéro. [Original work published 1780.]

Diener, E., and M. Diener (1995). "Cross-cultural correlates of life-satisfaction and self-esteem." *Journal of Personality and Social Psychology* 68: 653–63.

Diener, E., and W. Tov (2007). "Culture and subjective well-being." In *Handbook of Cultural Psychology*, ed. S. Kitayama and D. Cohen, 691–713. New York: Guilford.

Dion, K. K., and K. L. Dion (1993). "Individualistic and collectivistic perspectives on gender and the cultural context of love and intimacy." *Journal of Social Issues* 49 (3): 53–69.

d'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil.

d'Iribarne, P. (1998). "Comment s'accorder: Une rencontre franco-suédoise." In *Cultures et mondialisation: Gérer par-delà des frontières*, ed. P. d'Iribarne, A. Henry, J. P. Segal, S. Chevrier, and T. Globokar, 89–115. Paris: Seuil.

d'Iribarne, P. (2002). "Motivating workers in emerging countries: Universal tools and local adaptations." *Journal of Organizational Behavior* 23 (3): 243–56.

Djankov, S., R. La Porta, F. Lopez-de-Silanes, and A. Shleifer (2003). *The Practice of Justice*. Report by the World Bank. worldbank.org/publicsector/legal/index.cfm.

Douglas, M. (1966). *Purity and Danger*. London: Routledge and Kegan Paul. Drucker, P. F. (1955). *The Practice of Management*. London: Mercury.

Earley, P. C. (1989). "Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China." *Administrative Science Quarterly* 34: 565–81. Earley, P. C. (1997). *Face, Harmony and Social Structure: An Analysis of Organization*

Behavior Across Cultures. New York: Oxford University Press.

The Economist (2001). "An Anthropology of Happiness." In *Christmas Special*, December 22, p. 70.

Elias, N. (1969). *Ueber den Prozess der Zivilisation*. Frankfurt (Main): Suhrkamp. Erasmus, D. (2001). *Gesprekken (Colloquia)*. Amsterdam: Athenaeum–Polak & van Gen-

nep. [Original Latin text 1524.]

Etcoff, N., S. Orbach, J. Scott, and H. Agostino (2006). *Beyond Stereotypes: Rebuilding the Foundation of Beauty Beliefs*. campaignforrealbeauty.com/dovebeyondstereotypeswhitepaper.pdf.

Eurobarometer (various issues and years). Brussels: European Commission. Euromonitor (various issues and years). London: Euromonitor International.

Fang, T. (2003). "A critique of Hofstede's fifth national culture dimension." *International Journal of Cross-Cultural Management* 3 (3): 347–68.

Fayol, H. (1970). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod. [Original work published 1916.]

Ferguson, I. R. G. (1973). *Management by Objectives in Deutschland*. Frankfurt: Herder und Herder.

Fernández-Armesto, F. (2004). *So You Think You're Human? A Brief History of Human-kind*. Oxford: Oxford University Press.

Fisher, G. (1988). *Mindsets: The Role of Culture and Perception in International Relations*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Fleishman, E. A., E. F. Harris, and H. E. Burt (1955). *Leadership and Supervision in Industry*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.

Foreign Policy magazine and the Center for Global Development (2003). "Ranking the Rich: Which Country Really Helps the Poor?" *foreignpolicy.com*, May 9.

Fors, K., J. Carlsen, E. Frøyland, T., Sitari, and K. Vilby (1988). *Evaluation of the Effectiveness of Technical Assistance Personnel Financed by the Nordic Countries*. Stockholm: Swedish International Development Authority.

Franck, G. (1973). "Építaphe pour la D.P.O." *Le Management* 3: 8–14.

Franke, J., and N. Nicholson (2002). "Who shall we send? Cultural and other influences on the rating of selection criteria for expatriate assignments." *International Journal of Cross-Cultural Management* 1: 21–36.

Gambling, T. (1977). "Magic, accounting and morale." *Accounting, Organizations and Society* 2: 141–51.

Gao, G., S. Ting-Toomey, and W. B. Gudykunst (1996). "Chinese communication processes." In *The Handbook of Chinese Psychology*, ed. M. H. Bond, 280–93. Hong Kong: Oxford University Press.

Garver-Apgar, C. E., S. W. Gangestad, R. Thornhill, R. D. Miller, and J. J. Olp (2006). "MHC alleles, sexual responsivity, and unfaithfulness in romantic couples." *Psychological Science* 17: 830–35.

Giddens, A. (2001). *Sociology*. 4th ed. Cambridge, UK: Polity Press. Golding, W. (1978 [1954]). *Lord of the Flies*. Brighton: Guild Books.

Gonzalez, A. (1982). "Sex roles of the traditional Mexican family: A comparison of Chicano and Anglo students' attitudes." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 13: 330–39.

Goodstein, L. D. (1981). "Commentary: Do American theories apply abroad?" *Organizational Dynamics* 10 (1): 49–54.

- Gould, S. J. (1996). *The Mismeasure of Man*. New York: Norton & Company.
- Gray, J. (1993). *Men Are from Mars, Women Are from Venus*. London: HarperCollins.
- Gray, S. J. (1988). "Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally." *Abacus* 24 (1): 1–15.
- Groterath, A. (2000). *Operatione Babele: La comunicazione interculturale nelle missioni di pace*. Thesis Peacekeeping and Security Course, Rome University.
- Habib, S. (1995). "Concepts fondamentaux et fragments de psychosociologie dans l'oeuvre d'Ibn-Khaldoun: Al-Muqaddima (1375–1377)." *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* 27: 101–21.
- Haley, K. H. D. (1988). *The British and the Dutch: Political and Cultural Relations Through the Ages*. London: George Philip.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City, NY: Doubleday Anchor Books. Halman, L. (2001). *The European Values Study: A Third Wave*. Tilburg, Neth.: ESC, WORC, Tilburg University.
- Halman, L., and T. Petterson (1996). "The shifting sources of morality: From religion to post-materialism?" In *Political Value Change in Western Democracies: Integration, Values, Identification, and Participation*, ed. L. Halman and N. Nevitte, 261–84. Tilburg, Neth.: Tilburg University Press.
- Harding, S., and D. Phillips, with M. Fogarty (1986). *Contrasting Values in Western Europe*. London: Macmillan.
- Harris, M. (1981). *America Now: The Anthropology of a Changing Culture*. New York: Simon & Schuster.
- Harrison, L. E. (1985). *Underdevelopment Is a State of Mind*. Lanham, MD: Madison Books.
- Harrison, N. A., T. Singer, P. Rothstein, R. J. Dolan, and H. D. Critchley (2006). "Pupillary contagion: Central mechanisms engaged in sadness processing." *Social, Cognitive and Affective Neuroscience* 1 (1): 5–17.
- Harzing, A. W. (1995). "The persistent myth of high expatriate failure rates." *International Journal of Human Resource Management* 6: 457–74.

Harzing, A. W. (2001). "Are our referencing errors undermining our scholarship and credibility? The case of expatriate failure rates." *Journal of Organizational Behavior* 23: 127–48.

Harzing, A. W., and A. Sorge (2003). "The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives." *Organization Studies* 24 (2): 187–214.

Hastings, H. E., and P. K. Hastings (1980). *Index to International Public Opinion 1979– 1980*. Oxford: Clio.

Hastings, H. E., and P. K. Hastings (1981). *Index to International Public Opinion 1980– 1981*. Oxford: Clio.

Hawes, F., and D. J. Kealey (1979). *Canadians in Development: An Empirical Study of Adaptation and Effectiveness on Overseas Assignment*. Ottawa: Canadian International Development Agency.

Heine, S. J. (2003). "An exploration of cultural variation in self-enhancing and self-improving motivations." In *Cross-Cultural Differences in Perspectives of the Self*, ed.

V. Murphy-Berman and J. J. Berman, 101–28. *Nebraska Symposium on Motivation*, vol. 49. Lincoln: University of Nebraska Press.

Helgesen, G., and U. Kim (2002). *Good Government: Nordic and East Indian Perspectives*. Copenhagen: NIAS Press in collaboration with DUPI (Dansk Udenrigspolitisk Institut–Danish Institute of International Affairs).

Helmreich, R. L., and A. C. Merritt (1998). *Culture at Work in Aviation and Medicine: National, Organizational and Professional Influences*. Aldershot, Hants., UK: Ashgate.

Herodotus (1997 [420 b.c.]). *The Histories*. Translated by Rosalind Thomas. New York:

Everyman's Library.

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Boston: World Publishing Co. Herzberg, F., B. Mausner, and B. B. Snyderman (1959). *The Motivation to Work*. New

York: John Wiley & Sons.

Hickson, D. J., and D. S. Pugh (2001). *Management Worldwide: Distinctive Styles amid Globalization*. New enhanced ed. Harmondsworth, Mddx., UK: Penguin Books.

Hill, C., and C. T. Romm (1996). "The role of mothers as gift givers: A comparison across 3 cultures." *Advances in Consumer Research* 23: 21–27.

- Ho, D. Y. F. (1976). "On the concept of face." *American Journal of Sociology* 81: 867–84.
- Hofstede, G. (1967). *The Game of Budget Control: How to Live with Budgetary Standards and Yet Be Motivated by Them*. Assen, Neth.: Van Gorcum.
- Hofstede, G. (1978). "The poverty of management control philosophy." *Academy of Management Review* 3: 450–61.
- Hofstede, G. (1980a). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1980b). "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?" *Organizational Dynamics* 9 (1): 42–63.
- Hofstede, G. (1981a). "Do American theories apply abroad? A reply to Goodstein and Hunt." *Organizational Dynamics* 10 (1): 63–68.
- Hofstede, G. (1981b). "Management control of public and not-for-profit activities." *Accounting, Organizations and Society* 6 (3): 193–221.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Abridged ed. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1986). "Cultural differences in teaching and learning." *International Journal of Intercultural Relations* 10 (3): 301–20.
- Hofstede, G. (1988). "McGregor in Southeast Asia?" In *Social Values and Development: Asian Perspectives*, ed. D. Sinha and H. S. R. Kao, 304–14. New Delhi: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill UK.
- Hofstede, G. (1994a). *Uncommon Sense About Organizations: Cases, Studies, and Field Observations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1994b). "Cultural and other differences in teaching and learning." In *The Principles of Multicultural Tertiary Education*, ed. A. van der Walt, 71–79. Selected papers delivered at an international conference. Vaal Triangle Technikon, Vanderbijlpark, South Africa.

Hofstede, G. (1995). "Multilevel research of human systems: Flowers, bouquets, and gardens." *Human Systems Research* 14: 207–17.

Hofstede, G. (1996a). "An American in Paris: The influence of nationality on organization theories." *Organization Studies* 17: 525–37.

Hofstede, G. (1996b). "Gender stereotypes and partner preferences of Asian women in masculine and feminine cultures." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 27: 533–46. Hofstede, G. (2001a). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions,*

and *Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. (2001b). "Comparing behaviors across nations: Some suggestions to Levine and Norenzayan." *Cross Cultural Psychology Bulletin* 35 (3): 27–29.

Hofstede, G. (2006). "What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds." *Journal of International Business Studies* 37: 882–96.

Hofstede, G. (2007a). "A European in Asia." *Asian Journal of Social Psychology* 10: 16–21.

Hofstede, G. (2007b). "Asian management in the 21st century." *Asia Pacific Journal of Management* 24: 411–20.

Hofstede, G., and M. H. Bond (1984). "Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's Value Survey." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 15 (4): 417–33.

Hofstede, G., and M. H. Bond (1988). "The Confucius connection: From cultural roots to economic growth." *Organizational Dynamics* 16 (4): 4–21.

Hofstede, G., M. H. Bond, and C. L. Luk (1993). "Individual perceptions of organizational cultures: A methodological treatise on levels of analysis." *Organizational Studies* 14: 483–503.

Hofstede, G., and R. R. McCrae (2004). "Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture." *Cross-Cultural Research* 38 (1): 52–88.

Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv, and G. Sanders (1990). "Measuring organizational cultures." *Administrative Science Quarterly* 35: 286–316.

Hofstede, G., C. A. van Deussen, C. B. Mueller, T. A. Charles, and the Business Goals Network (2002). "What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries." *Journal of International Business Studies* 33 (4): 785–803.

Hofstede, G., et al. (1998). *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. J. (1995). "Open problems, formal problems." *Revue des Systèmes de Décision* 4 (2): 155–65.

Hofstede, G. J. (2001). "Adoption of communication technologies and national culture." *Systèmes d'Information et Management* 3 (6): 55–74.

Hofstede, G. J., P. B. Pedersen, and G. Hofstede (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Holldobler, B., and E. O. Wilson (1990). *The Ants*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hoppe, M. H. (1990). "A Comparative Study of Country Elites: International Differences in Work-Related Values and Learning and Their Implications for Management Training and Development." Ph.D. dissertation, University of North Carolina at Chapel Hill.

Hoppe, M. H. (1998). "Validating the masculinity/femininity dimensions on elites from nineteen countries." In G. Hofstede et al., *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, 29–43. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hoppe, M. H., and R. S. Bhagat (2007). "Leadership in the United States: The leader as a cultural hero." In *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, ed. J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck, and R. J. House, 475–535. Thousand Oaks, CA: Sage.

Horovitz, J. H. (1980). *Top Management Control in Europe*. London: Macmillan. House, R. J., P. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, and V. Gupta, ed. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hsu, F. L. K. (1971). "Psychological homeostasis and jen: Conceptual tools for advancing psychological anthropology." *American Anthropologist* 73: 23–44.

Hudson, V. M., and A. den Boer (2004). *Bare Branches: The Security Implications of Asia's Surplus Male Population*. Cambridge, MA: MIT Press.

Huettinger, M. (2006). "Cultural dimensions in business life: Hofstede's indices for Latvia and Lithuania." *Baltic Journal of Management* 3: 359–67.

Humana, C. (1992). *World Human Rights Guide*. 3rd ed. New York: Oxford University Press.

Human Development Report, 1999. New York: Oxford University Press. Human Development Report, 2002. New York: Oxford University Press. Human Development Report, 2006. New York: Oxford University Press.

Hume, D. (1882). *The Philosophical Works*, 3 vol. Edited by T. H. Green and T. H. Grose. London; reprinted in facsimile, 1964, by Scientia Verlag, Aalen, Ger. FRG. [Original text published 1742.]

Hunt, J. W. (1981). "Commentary: Do American theories apply abroad?" *Organizational Dynamics* 10 (1): 55–62.

Huntington, S. P. (1998). *The Clash of Civilizations and the Remaking of the World Order*. New York: Simon & Schuster.

Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Inglehart, R., and W. E. Baker (2000). "Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values." *American Sociological Review* 65: 19–51.

Inglehart, R., M. Basañez, and A. Moreno (1998). *Human Values and Beliefs: A Cross-Cultural Sourcebook*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

Inkeles, A., and D. J. Levinson (1969). "National character: The study of modal personality and sociocultural systems." In *The Handbook of Social Psychology*, ed.

G. Lindzey and E. Aronson. 2nd ed., vol 4. Reading, MA: Addison-Wesley. [Original work published 1954.]

Jablonka, E., and M. J. Lamb (2005). *Evolution in Four Dimensions: Genetic, Epigenetic, Behavioral, and Symbolic Variation in the History of Life*. Cambridge, MA: MIT Press.

Jackofsky, E. F., and J. W. Slocum (1988). "CEO roles across cultures." In *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, ed. D. C. Hambrick, 76–99. Greenwich, CT: JAI.

Jenkins, D. (1973). *Blue and White Collar Democracy*. Garden City, NY: Doubleday. Kahn, H. (1979). *World Economic Development: 1979 and Beyond*. London: Croom Helm.

Kashima, E. S., and Y. Kashima (1998). "Culture and language: The case of cultural dimensions and personal pronoun use." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 29: 461–86.

Kashima, Y., and E. S. Kashima (2003). "Individualism, GNP, climate, and pronoun drop: Is individualism determined by affluence and climate, or does language use play a role?" *Journal of Cross-Cultural Psychology* 34 (1): 125–34.

Kelen, B. (1983). *Confucius in Life and Legend*. Singapore: Graham Brash (Pte.) Ltd. [Original work published 1971.]

Kelly, K. (1994). *Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Kets de Vries, M. F. R. (2001). *The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise*. London: Financial Times/Prentice-Hall.

Khandwalla, P. N. (1985). "Pioneering innovative management: An Indian excellence."

Organization Studies 6: 161–83.

Kiernan, V. G. (1969). *The Lords of Humankind: European Attitudes Towards the Outside World in the Imperial Age*. Harmondsworth, Mdx., UK: Pelican.

Kieser, A., and H. Kubicek (1983). *Organisation*. Berlin: Walter de Gruyter.

Kim, U. (1995) "Psychology, science, and culture: Cross-cultural analysis of national psychologies." *International Journal of Psychology* 30: 663–79.

Klidas, A. K. (2001). "Employee Empowerment in the European Hotel Industry: Meaning, Process and Cultural Relativity." Ph.D. dissertation, University of Tilburg. Amsterdam: Thela Thesis.

Gluckhohn, F. R., and F. L. Strodtbeck (1961). *Variations in Value Orientations*. Westport, CT: Greenwood.

Kohn, M. L. (1969). *Class and Conformity: A Study in Values*. Homewood, IL: Dorsey Press.

Kolman, L., N. G. Noorderhaven, G. Hofstede, and E. Dienes (2003). "Cross-cultural differences in Central Europe." *Journal of Managerial Psychology* 18: 76–88.

Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. 2nd enlarged ed. Chicago: University of Chicago Press.

Kühnen, U., B. Hannover, U. Roeder, A. A. Shah, B. Schubert, A. Upmeyer, and

S. Zakaria (2001). "Cross-cultural variations in identifying embedded figures: Comparisons from the United States, Germany, Russia, and Malaysia." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32 (3): 365–71.

Kuppens, P., E. Ceulemans, M. E. Timmerman, E. Diener, and C. Kim-Prieto (2006). "Universal intracultural and intercultural dimensions of the recalled frequency of emotional experience." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 37: 491–515.

Kuznar, L., and R. Sedlmeyer (2005). "Collective violence in Darfur: An agent-based model of pastoral nomad/sedentary peasant interaction." *Mathematical Anthropology and Cultural Theory: An International Journal* 1 (4): 1–22.

Laaksonen, O. J. (1977). "The power of Chinese enterprises." *International Studies of Management and Organization* 7 (1): 71–90.

Lammers, A. (1989). *Uncle Sam en Jan Salie: Hoe Nederland Amerika ontdekte*. Amsterdam: Balans.

Lammers, C. J. (1988). "Transience and persistence of ideal types in organization theory." *Research in the Sociology of Organizations* 6: 203–24.

Lammers, C. J. (2003). "Occupational regimes alike and unlike." *Organization Studies* 9: 1379–1403.

Lasch, C. (1980). *The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations*. New York: Warner.

Laurent, A. (1981). "Matrix organizations and Latin culture." *International Studies of Management and Organization* 10 (4): 101–14.

Lawrence, P. (1980). *Managers and Management in West Germany*. London: Croom Helm.

Leung, K., and F. J. R. van de Vijver (2008). "Strategies for strengthening causal inferences in cross-cultural research: The consilience approach." *International Journal of Cross-Cultural Management* 8: 145–69.

Levine, R., S. Sato, T. Hashimoto, and J. Verma (1995). "Love and marriage in 11 cultures." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 30: 178–205.

Levine, R. V., and A. Norenzayan (1999). "The pace of life in 31 countries." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 30: 178–205.

Levine, R. V., A. Norenzayan, and K. Philbrick (2001). "Cross-cultural differences in helping strangers." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32 (5): 543–60.

Levinson, D. (1977). "What have we learned from cross-cultural surveys?" *American Behavioral Scientist* 20: 757–92.

Lévi-Strauss, C., and D. Eribon (1988). *De près et de loin*. Paris: Editions Odile Jacob. Lewis, B. (1982). *The Muslim Discovery of Europe*. London: Weidenfield & Nicholson. Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

Locke, R. R. (1996). *The Collapse of the American Management Mystique*. Oxford: Oxford University Press.

Lord, M. D., and A. L. Ranft (2000). "Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge." *Journal of International Business Studies* 31 (4): 573–89.

Lynch, P. D., and J. C. Beck (2001). "Profiles of Internet buyers in 20 countries: Evidence for region-specific strategies." *Journal of International Business Studies* 32 (4): 725–48.

Lynn, M. (2000). "National character and tipping customs: The needs for achievement, affiliation and power as predictors of the prevalence of tipping." *International Journal of Hospitality Management* 19 (2): 205–10.

Lynn, R. (1971). *Personality and National Character*. Oxford: Pergamon Press.

Lynn, R. (1975). "National differences in anxiety 1935–65." In *Stress and Anxiety, Part 2*, ed. I. G. Sarason and C. D. Spielberger, 257–74. Washington, DC: Hemisphere. Lynn, R. (1991). *The Secret of the Miracle Economy: Different National Attitudes to Com-*

petitiveness and Money. London: Social Affairs Unit.

Machiavelli, N. (1955). *The Ruler*. Translated by P. Rodd. Los Angeles: Gateway Editions. [Originally published in Italian, 1517.]

Magalhaes, R. (1984). "Organisation development in Latin countries: Fact or fiction."

- Leadership and Organization Development Journal 5 (5): 17–21.
- Mamman, A., and K. Saffu (1998). "Short-termism, control, quick-fix and bottom line." *Journal of Managerial Psychology* 13: 291–308.
- Mann, J., R. C. Connor, P. L. Tyack, and H. Whitehead, ed. (2000). *Cetacean Societies: Field Studies of Dolphins and Whales*. Chicago: University of Chicago Press.
- March, J. G., and J. P. Olsen (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.
- Markus, H. R., and S. Kitayama (1991). "Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation." *Psychological Review* 98: 224–53.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. 2nd ed. New York: Harper & Row.
- Matsumoto, D. (1989). "Cultural influences on the perception of emotion." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 20: 92–105.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McCrae, R. R. (2002). "NEO-PI-R data from 36 cultures: Further intercultural comparisons." In *The Five-Factor Model of Personality Across Cultures*, ed. R. R. McCrae and J. Allik. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- McCrae, R. R., and P. T. Costa (2003). *Personality in Adulthood: A Five-Factor Theory Perspective*. New York: Guilford Press.
- McCrae, R. R., and O. P. John (1992). "An introduction to the five-factor model and its applications." *Journal of Personality and Social Psychology* 60: 175–215.
- McCrae, R. R., A. Terracciano, A. Realo, and J. Allik (2008). "Interpreting GLOBE societal practices scales." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 39: 805–10.
- McDonald, L. G., and P. Robinson (2009). *A Colossal Failure of Common Sense: The Inside Story of the Collapse of Lehman Brothers*. New York: Crown Business.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill. McNeill, J. R., and W. H. McNeill (2003). *The Human Web: A Bird's-Eye View of World*

History. New York: W. W. Norton.

Mead, M. (1962). *Male and Female*. London: Penguin Books. [Original work published 1950.]

Meeuwesen, L., E. van den Brink-Muinen, and G. Hofstede (2009). "Can dimensions of national culture predict cross-national differences in medical communication?" *Patient Education and Counseling* 75: 58–66.

Merritt, A. (2000). "Culture in the cockpit: Do Hofstede's dimensions replicate?" *Journal of Cross-Cultural Psychology* 31 (3): 283–301.

Merton, R. K. (1968). *Social Theory and Social Structure*. Enlarged ed. New York: Free Press. [Original work published 1949.]

Metcalf, H. C., and L. Urwick (1940). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper & Row.

Michaud, G., ed. (1978). *Identités collectives et relations inter-culturelles*. Paris: Presses Universitaires de France.

Minkov, M. (2007). *What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data*. Sofia, Bulgaria: Klasika i Stil.

Minkov, M. (2008). "Self-enhancement and self-stability predict school achievement at the national level." *Cross-Cultural Research* 42: 172–96.

Minkov, M. (2009). "Predictors of differences in subjective well-being across 97 nations." *Cross-Cultural Research* 43: 152–79.

Minkov, M., and V. Blagoev (2009). "Cultural values predict subsequent economic growth." *International Journal of Cross-Cultural Management* 9 (1): 5–24.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: The Free Press.

Mintzberg, H. (1993). "The pitfalls of strategic planning." *California Management Review* 36 (1): 32–47.

Mithen, S. (2003). *After the Ice: A Global Human History 20,000–5,000 b.c.* London: Weidenfeld & Nicolson.

Montesquieu, C.-L. de (1799). *De l'esprit des lois*, vol.1. Paris: GF-Flammarion. [Original work published 1742.]

Moore, C. A. (1967). Editor's supplement: "The enigmatic Japanese mind." In *The Japanese Mind: Essentials of Japanese Philosophy and Culture*, ed. C. A. Moore, 288–313. Tokyo: C. E. Tuttle.

Moore, K., and D. Lewis (1999). *Birth of the Multinational: Two Thousand Years of Ancient Business History, from Ashur to Augustus.* Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Morakul, S., and F. H. Wu (2001). "Cultural influences on the ABC implementation in Thailand's environment." *Journal of Managerial Psychology* 16: 142–58.

Morier, J. J. (1923). *The Adventures of Hajji Baba of Ispahan.* Edited with an introduction and notes by C. W. Stewart. London: Oxford University Press. [Original work published 1824.]

Mouritzen, P. E., and J. H. Svava (2002). *Leadership at the Apex: Politicians and Administrators in Western Local Governments.* Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Mulder, M. (1976). "Reduction of power differences in practice: The power distance reduction theory and its applications." In *European Contributions to Organization Theory*, ed. G. Hofstede and M. S. Kassem, 79–94. Assen, Neth.: Van Gorcum.

Mulder, M. (1977). *The Daily Power Game.* Leiden, Neth.: Martinus Nijhoff. Myasoedov, S. (2003). "Chairperson's introduction." In *Business Cooperation and Busi-*

ness Schools Cooperation: New Opportunities Within CEEMAN, ed. M. Minkov and

B. Vilfan, 17. 11th CEEMAN Annual Conference, Sofia, Bulgaria. Ljubljana, Slovenia: CEEMAN.

National Center for Education Statistics (1999). *TIMSS (Third International Mathematics and Science Study)*. <http://nces.ed.gov/timss>.

Navarrete, C. D., A. Olsson, A. K. Ho, W. B. Mendes, L. Thomsen, and J. Sidanius (2009). "Fear extinction to an out-group face: The role of target gender." *Psychological Science* 20 (2): 155–58.

Negandhi, A. R., and S. B. Prasad (1971). *Comparative Management*. New York: Appleton-Century-Crofts.

Neisser, U., G. Boodoo, T. J. Bouchard, A.W. Boykin, N. Brody, S. J. Ceci, D. F. Halpern, J. C. Loehlin, R. Perloff, R. J. Sternberg, and S. Urbina (1996). "Intelligence: Knowns and unknowns." *American Psychologist* 51 (2): 77–101.

Nesse, R. M., and G. C. Williams (1995). *Why We Get Sick: The New Science of Darwinian Medicine*. New York: Times Books.

Ng, S. H., et al. (1982). "Human Values in Nine Countries." In *Diversity and Unity in Cross-Cultural Psychology*, ed. R. Rath et al., 196–205. Lisse, Neth.: Swets & Zeitlinger.

Noorderhaven, N. G., and B. Tidjani (2001). "Culture, governance, and economic performance: An explorative study with a special focus on Africa." *International Journal of Cross-Cultural Management* 1: 31–52.

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) (1995). *Literacy, Economy and Society: Results of the First International Adult Literacy Survey*. Paris: OECD and Development Statistics Canada.

Ouchi, W. G. (1980). "Markets, bureaucracies and clans." *Administrative Science Quarterly* 25: 129–41.

Oyserman, D., H. M. Coon, and M. Kemmelmeier (2002). "Rethinking individualism and collectivism: Evaluations of theoretical assumptions and meta-analyses." *Psychological Bulletin* 128: 3–72.

Page, M. (1972). *The Company Savage: Life in the Corporate Jungle*. London: Coronet. Pagès, M. (1971). "Bethel culture, 1969: Impressions of an immigrant." *Journal of Applied Behavioral Science* 7: 267–84.

Pagès, M., M. Bonetti, V. de Gaulejac, and D. Descendre (1979). *l'Emprise de l'organisation*. Paris: Presses Universitaires de France.

Parsons, T. (1964). "Evolutionary universals in society." *American Sociological Review* 29 (3): 339–57.

Parsons, T., and E. A. Shils (1951). *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Pascal, B. (1972). *Pensées*. Preface and introduction by Léon Brunschvicg. Paris: Le Livre de Poche. [Original publication 1667.]

Payer, L. (1989). *Medicine and Culture: Notions of Health and Sickness in Britain, the U.S., France and West Germany*. London: Victor Gollancz.

Pedersen, T., and S. Thomsen (1997). "European patterns of corporate ownership: A twelve-country study." *Journal of International Business Studies* 28: 759–78.

Pelto, P. J. (1968). "The difference between 'tight' and 'loose' societies." *TransAction* (April): 37–40.

Peters, T. J., and R. H. Waterman (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.

Peterson, M. F., and J. G. Hunt (1997). "International perspectives on international leadership." *Leadership Quarterly* 8 (3): 203–31

Peterson, M. F., and K. L. Pike (2002). "Emics and ethics for organizational studies: A lesson in contrast from linguistics." *International Journal of Cross-Cultural Management* 2: 5–19.

Pew Research Center (2007). *Global Opinion Trends 2002–2007*. Internet publication. Retrieved February 20, 2008, from <http://pewglobal.org/reports/pdf/257.pdf> and <http://pewglobal.org/reports/pdf/257topline-trend.pdf>.

Plato (1974 [375 b.c.]). *The Republic*. Translated by Desmond Lee. Harmondsworth, Mddx., UK: Penguin Classics.

Platow, M. J., N. J. Voudouris, M. Coulson, N. Gilford, R. Jamieson, L. Najdovski, N. Papaleo, C. Pollard, and L. Terry (2006). "In-group reassurance in a pain setting produces lower level of physiological arousal: Direct support for a self-categorization analysis of social influence." *European Journal of Social Psychology* 37: 649–60.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.

Porter, M. E. (1992). "A note on culture and competitive advantage: Response to van den Bosch and van Prooijen." *European Management Journal* 10: 178.

Pryor, J. B., E. R. DeSouza, J. Fitness, C. Hutz, M. Kumpf, K. Lubbert, O. Pesonen, and M. W. Erber (1997). "Gender differences in the interpretation of social-sexual behavior: A cross-cultural perspective on sexual harassment." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 28: 509–34.

Pugh, D. S., and D. J. Hickson (1976). *Organizational Structure in Its Context: The Aston Programme I*. Westmead, Farnborough, Hants., UK: Saxon House.

Pugh, D. S., and D. J. Hickson (1993). *Great Writers on Organizations*. Omnibus ed. Aldershot: Dartmouth.

Pümpin, C. (1984). "Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg." *GDI Impuls* 2: 19–30, Bern, Switz.: Gottlieb Duttweiler Institut.

Pümpin, C., J. M. Kobi, and H. A. Wüthrich (1985). *La culture de l'entreprise: Le profil stratégique qui conduit au succès*. Bern, Switz.: Banque Populaire Suisse.

Read, R. (1993). "Politics and Policies of National Economic Growth." Ph.D. dissertation, Stanford University.

Redding, S. G. (1980). "Management education for Orientals." In *Breaking Down Barriers: Practice and Priorities for International Management Education*, ed. B. Garratt and J. Stopford, 193–214. Westmead, Farnborough, Hants.: Gower.

Redding, S. G. (1990). *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin: Walter de Gruyter.

Rendell, L., and H. Whitehead (2001). "Culture in whales and dolphins." *Behavioral and Brain Sciences* 24 (2): 309–30.

Renier, G. J. (1931). *The English: Are They Human?* London: William & Norgate.

Rice, T. W., and B. J. Steele (2004). "Subjective well-being and culture across time and space." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35: 633–47.

Richerson, P. J., and R. Boyd (2005). *Not by Genes Alone: How Culture Transformed Human Evolution*. Chicago: University of Chicago Press.

Richerson, P. J., D. Collins, and R. M. Genet (2006). "Why managers need evolutionary theory of organizations." *Strategic Organization* 4 (2): 201–11.

Rose, R. (1955). *Twelve Angry Men: A Play in Two Acts*. London: Samuel French. Ross, M. W. (1989). "Gay youth in four cultures: A comparative study." *Journal of*

Homosexuality 17: 299–314.

Russell, B. (1976). *The Impact of Science on Society*. London: Unwin Paperbacks. [Original work published 1952.]

Russell, B. (1979). *An Outline of Philosophy*. London: Unwin Paperbacks. [Original work published 1927.]

Ryback, D., A. L. Sanders, J. Lorentz, and M. Koestenblatt (1980). "Child-rearing practices reported by students in six cultures." *Journal of Psychology* 110: 153–62.

Sadler, P. J., and G. Hofstede (1976). "Leadership styles: Preferences and perceptions of employees of an international company in different countries." *International Studies of Management and Organization* 6 (3): 87–113.

Saffold, G. S. (1988). "Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond 'strong' culture." *Academy of Management Review* 13: 546–58.

Sagiv, L., and S. H. Schwartz (2000). "A new look at national culture: Illustrative applications to role stress and managerial behavior." In *Handbook of Organizational*

Culture and Climate, ed. N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, and M. F. Peterson, 417–35. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sandemose, A. (1938). *En flygtling krydser sit spor* [A Fugitive Crosses His Own Track]. Copenhagen: Gyldendals Bogklub. [Danish translation. Originally published in Norwegian, 1933.]

Sanders, G., and J. van der Veen (1998). "Culture in ICUs." In *Organisation and Management of Intensive Care*, ed. D. Reis Miranda, D. W. Ryan, W. B. Schaufeli, and V. Fidler, 208–19. Berlin: Springer-Verlag.

Saner, R., and L. Yiu (2000). "Developing sustainable trans-border regions: The need for business diplomats, entrepreneurial politicians and cultural ambassadors." *Social Strategies* 23 (October): 411–28.

Schama, S. (1987). *The Embarrassment of Riches: An Interpretation of Dutch Culture in the Golden Age*. New York: Alfred A. Knopf.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schenk, E. J. J. (2001). *Economie en strategie van de megafusie*. The Hague: Elsevier Wetenschappelijke Publicaties.

Schildhauer, J. (1985). *The Hansa: History and Culture*. Leipzig, Ger.: Edition Leipzig. Schimmack, U., S. Oishi, and E. Diener (2002). "Cultural influences on the relation between pleasant emotions and unpleasant emotions: Asian dialectic philosophies or

individualism-collectivism?" *Cognition and Emotion* 16 (6): 705–19.

Schmitt, D. P. (2005). "Sociosexuality from Argentina to Zimbabwe: A 48-nation study of sex, culture, and strategies of human mating." *Behavioral and Brain Sciences* 28: 247–311.

Schneider, L., and S. Lysgaard (1953). "The deferred gratification pattern: A preliminary study." *American Sociological Review* 18: 142–49.

Schramm-Nielsen, J. (2001). "Cultural dimensions of decision making: Denmark and France compared." *Journal of Managerial Psychology* 16: 404–23.

Schuler, R. S., and N. Rogovsky (1998). "Understanding compensation practice variation across firms: The impact of national cultures." *Journal of International Business Studies* 29: 159–77.

Schumacher, E. F. (1973). *Small Is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered*. London: Sphere.

Schwartz, S. H. (1994). "Beyond individualism/collectivism—new cultural dimensions of values." In *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, ed. U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kagitçibasi, S. C. Choi, and G. Yoon, 85–119. Thousand Oaks, CA: Sage.

Schwartz, S. H., and A. Bardi (2001). "Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 32 (3): 268–90.

Sebenius, J. K. (2002). "The hidden challenge of cross-border negotiations." *Harvard Business Review* (March): 76–85.

Semenov, R. (2000). *Cross-Country Differences in Economic Governance: Culture as a Major Explanatory Factor*. Ph.D. dissertation, Tilburg, Neth.: Tilburg University.

Shane, S. A. (1993). "Cultural influences on national rates of innovation." *Journal of Business Venturing* 8: 59–73.

Shane, S. A. (1995). "Uncertainty avoidance and the preference for innovation championing roles." *Journal of International Business Studies* 26: 47–68.

Shane, S. A., and S. Venkataraman (1996). "Renegade and rational championing strategies." *Organization Studies* 17: 751–72.

Shane, S. A., S. Venkataraman, and I. C. Macmillan (1995). "Cultural differences in innovation championing strategies." *Journal of Management* 21: 931–52.

Sherman, P. J., R. L. Helmreich, and A. C. Merritt (1997). "National culture and flight deck automation: Results of a multinational survey." *International Journal of Aviation Psychology* 7 (4): 311–29.

Smircich, L. (1983). "Concepts of culture and organizational analysis." *Administrative Science Quarterly* 28: 339–58.

Smith, P. B. (2004). "Acquiescent response bias as an aspect of cultural communication style." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 35: 50–61.

Smith, P. B., S. Dugan, and F. Trompenaars (1996). "National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 27: 231–64.

Smith, P. B., M. F. Peterson, and S. H. Schwartz (2002). "Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 33 (2): 188–208.

Smith, P. B., F. Trompenaars, and S. Dugan (1995). "The Rotter Locus of Control Scale in 43 countries: A test of cultural relativity." *International Journal of Psychology* 30: 377–400.

Soeters, J. (1986). "Excellent companies as social movements." *Journal of Management Studies* 23: 299–313.

Soeters, J. (2000). "Culture in uniformed organizations." In *Handbook of Organizational Culture and Climate*, ed. N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, and M. F. Peterson, 465–81. Thousand Oaks, CA: Sage.

Soeters, J., and R. Recht (2001). "Convergence or divergence in the multinational classroom? Experiences from the military." *International Journal of Intercultural Relations* 25: 423–40.

Soeters, J., and H. Schreuder (1986). "Nationale en organisatieculturen in accountantskantoren." *Sociologische Gids* 33 (2): 100–21.

Søndergaard, M. (1994). "Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications." *Organization Studies* 15: 447–56.

Søndergaard, M. (2002). "Values of local government CEOs in job motivation: How do CEOs see the ideal job?" In *Social Bonds to City Hall*, ed. P. Dahler-Larsen, 57–75. Odense, Den.: Odense University Press.

Statham, A. (1987). "The gender model revisited: Differences in the management styles of men and women." *Sex Roles* 16: 409–29.

Stevens, E. P. (1973). "Marianismo: The other face of machismo in Latin America." In *Female and Male in Latin America*, ed. A. Pescatello, 90–101. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Stevenson, H. W., and S. Y. Lee (1996). "The academic achievement of Chinese students." In *The Handbook of Chinese Psychology*, ed. M. H. Bond. Hong Kong: Oxford University Press.

Stewart, E. C. (1985). "Culture and decision-making." In *Communication, Culture, and Organizational Processes*, ed. W. B. Gudykunst, L. P. Stewart, and S. Ting-Toomey, 177–211. Beverly Hills, CA: Sage.

Stiglitz, J. E. (2002). *Globalization and Its Discontents*. New York: W. W. Norton & Company.

Stoetzel, J. (1983). *Les valeurs du temps présent*. Paris: Presses Universitaires de France.

Stouffer, S. A., and J. Toby (1951). "Role conflict and personality." *American Journal of Sociology* 56 (5): 395–406.

Stroebe, W. (1976). "Is social psychology really that complicated? A review of Martin Irlé's *Lehrbuch der Sozialpsychologie*." *European Journal of Social Psychology* 6 (4): 509–11.

Tannen, D. (1992). *You Just Don't Understand: Women and Men in Conversation*. London: Virago.

Tobin, J. J., D. Y. H. Wu, and D. H. Danielson (1989). *Pre-school in Three Cultures: Japan, China, and the United States*. New Haven, CT: Yale University Press.

Tocqueville, A. de (1956). *Democracy in America*. Edited and abridged by R. D. Heffner. New York: Mentor Books. [Original work published 1835.]

Tollgerdt-Andersson, I. (1996). "Attitudes, values and demands on leadership: A cultural comparison among some European countries." In *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, ed. P. Joynt and M. Warner, 166–78. London: Thomson.

Triandis, H. C. (1972). *The Analysis of Subjective Culture*. New York: Wiley- Interscience.

Triandis, H. C. (1973). "Culture training, cognitive complexity and interpersonal attitudes." In *Readings in Intercultural Communication*, ed. D. S. Hoopes, 55–68. Pittsburgh, PA: Regional Council for International Education.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO: Westmore. Triandis, H. C. (2002). "Odysseus wandered for 10, I wondered for 50 years." In *Online*

Readings in Psychology and Culture, ed. W. J. Lonner, D. L. Dinnel, S. A. Hayes, and D.

N. Sattler. Internet publication. Retrieved July 21, 2005, from www.wvu.edu/~culture.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Economist Books.

Tung, R. L. (1982). "Selection and training procedures of U.S., European and Japanese multinationals." *California Management Review* 25 (1): 57–71.

Turchin, P. (2006). *War and Peace and War: The Rise and Fall of Empires*. New York: Plume.

Tylor, E. B. (1924). *Primitive Culture*. Gloucester, MA: Smith. [Original work published 1871.]

UNICEF (1995). *The State of the World's Children 1995*. New York: UNICEF/Oxford University Press.

UN Office on Drugs and Crime (2004). *Seventh United Nations Survey of Crime Trends and Operations of Criminal Justice Systems, Covering the Period 1998–2000*. Internet publication. Retrieved January 20, 2006, from unodc.org/pdf/crime/seventh_survey/7sv.pdf.

UN Statistics Division (2009). *Statistics and Indicators on Women and Men. Social Indicators. Total Fertility Rates*. Internet publication. Retrieved September 28, 2009, from <http://unstats.un.org/unsd/demographic/products/indwm/tab2c.htm>.

van den Berg-Weitzel, L., and G. van de Laar (2000). "Relation between culture and communication in packaging design." *Brand Management* 8 (3): 171–84.

- van den Bosch, F. A. J., and A. A. van Prooijen (1992). "The competitive advantage of European nations: The impact of national culture, a missing element in Porter's analysis." *European Management Journal* 10: 173–78.
- van der Veen, R. (2002). *Afrika: Van de Koude Oorlog naar de 21e Eeuw*. Amsterdam: KIT Publishers.
- van de Vliert, E. (1998). "Gender role gaps, competitiveness, and masculinity." In G. Hofstede et al., *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, 117–29. Thousand Oaks, CA: Sage.
- van de Vliert, E. (2009). *Climate, Affluence, and Culture*. New York: Cambridge University Press.
- van Dijk, T., ed. (1997a). *Discourse as Structure and Process*. London: Sage. van Dijk, T., ed. (1997b). *Discourse as Social Interaction*. London: Sage.
- van Haaf, J., M. C. C. Vonk, and F. J. R. van de Vijver (2002). "Structural equivalence of the social norms scale of the world values survey." In *New Directions in Cross-Cultural Psychology*, ed. P. Boski, F. J. R. van de Vijver, and A. M. Chodyncka, 165–82. Warsaw: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- van Nimwegen, T. (2002). "Global Banking, Global Values: The In-House Reception of the Corporate Values of ABN AMRO." Ph.D. dissertation, Nyenrode University, Delft: Eburon.
- van Oudenhoven, J. P. (2001). "Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study." *International Journal of Intercultural Relations* 25: 89–107.
- van Rossum, J. H. A. (1998). "Why children play: American versus Dutch boys and girls." In G. Hofstede et al., *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, 130–38. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Veenhoven, R. (1993). *Happiness in Nations: Subjective Appreciation of Life in 56 Nations, 1946–1992*. Rotterdam: Erasmus University, Department of Social Sciences.
- Verhulst, F. C., T. M. Achenbach, R. F. Ferdinand, and M. C. Kasius (1993). "Epidemiological comparisons of American and Dutch adolescents' self-reports." *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry* 32: 1135–44.
- Verweij, J. (1998). "The importance of femininity in explaining cross-national differences in secularization." In G. Hofstede et al., *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*, 179–91. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Verweij, J., P. Ester, and R. Nauta (1997). "Secularization as an economic and cultural phenomenon: A cross-national analysis." *Journal for the Scientific Study of Religion* 36: 309–24.

Walter, T. (1990). "Why are most churchgoers women?" In *Vox Angelica XX: Biblical and Other Essays from London Bible College*, ed. H. Rowdon. London: Paternoster. Ward, C., S. Bochner, and A. Furnham (2001). *The Psychology of Culture Shock*. 2nd ed.

London: Routledge.

Watts, A. (1979). *Tao: The Watercourse Way*. Harmondsworth, Mddx., UK: Pelican. Webber, R. A., ed. (1969). *Culture and Management*. Homewood, IL: Irwin.

Weber, M. (1970). *Essays in Sociology*. Edited by H. H. Gerth and C. W. Mills. London: Routledge & Kegan Paul. [Original work published 1948.]

Weber, M. (1976). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: George Allen & Unwin. [Original work published 1930.]

Weick, K. E. (1985). "The significance of corporate culture." In *Organizational Culture*, ed. P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin, 381–89. Beverly Hills, CA: Sage.

Weimer, J. (1995). *Corporate Financial Goals: A Multiple Constituency Approach to a Comparative Study of Dutch, U.S., and German Firms*. Ph.D. dissertation. Enschede, Neth.: Twente University.

Weiss, R. A. (2009). "Apes, lice and prehistory." *Journal of Biology* 8: 20.

Westbrook, M. T., and V. Legge (1993). "Health practitioners' perceptions of family attitudes towards children with disabilities: A comparison of six communities in a multicultural society." *Rehabilitation Psychology* 38 (3): 177–85.

Westbrook, M. T., V. Legge, and M. Pennay (1993). "Men's reactions to becoming disabled: A comparison of six communities in a multicultural society." *Journal of Applied Rehabilitation Counseling* 24 (3): 35–41.

Westerlund, G., and S. E. Sjöstrand (1975). *Organizational Myths*. London: Harper & Row.

Wildeman, R. E., G. Hofstede, N. G. Noorderhaven, A. R. Thurik, W. H. J. Verhoeven, and A. R. M. Wennekers (1999). *Culture's Role in Entrepreneurship: Self-Employment out of Dissatisfaction*. Rotterdam: Rotterdam Institute for Business Economic Studies.

Wilkins, A. L., and W. G. Ouchi (1983). "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance." *Administrative Science Quarterly* 28: 468–81.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (2000). "The New Institutional Economics: Taking stock, looking ahead." *Journal of Economic Literature* 38: 595–613.

Wilson, D. S. (2007). *Evolution for Everyone: How Darwin's Theory Can Change the Way We Think About Our Lives*. New York: Bantam Dell.

Wilson, D. S., M. Van Vugt, and R. O'Gorman (2008). "Multilevel selection theory and major evolutionary transitions: Implications for psychological science." *Current Directions in Psychological Science* 17 (1): 6–9.

Wilson, E. O. (1998). *Consilience: The Unity of Knowledge*. London: Abacus.

Wirthlin Worldwide (1996). *Asian Values and Commercial Success*. decima.com/pub-liens/report/wr9603.htm.

Witkin, H. A. (1977). "Theory in cross-cultural research: Its uses and risks." In *Basic Problems in Cross-Cultural Psychology*, ed. Y. H. Poortinga, 82–91. Amsterdam: Swets & Zeitlinger.

Witkin, H. A., and D. R. Goodenough (1977). "Field dependence and interpersonal behavior." *Psychological Bulletin* 84: 661–89.

Witte, E. (1973). *Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell*. Göttingen FRG: Verlag Otto Schwarz & Co.

Witte, E. (1977). "Power and innovation: A two-center theory." *International Studies of Management and Organization* 7 (1): 47–70.

World Bank. (1972). *World Bank Atlas*. Washington, DC: World Bank.

World Development Report (2009). *Building Institutions for Markets*. New York: Oxford University Press.

World Health Organization (2005). WHO Global InfoBase Online. BMI/Over-weight/Obesity. Internet publication. Retrieved December 7, 2006, from who.int/ncd_surveillance/infobase/web/infobasecommon.

World Health Organization (2008). World Health Statistics 2008. Geneva: WHO Press.

World Investment Report (2000). Cross-Border Mergers and Acquisitions and Development. New York: United Nations.

World Values Survey (current). worldvaluessurvey.org.

Worm, V. (1997). Vikings and Mandarins: Sino-Scandinavian Business Cooperation in Cross-Cultural Settings. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag.

Wu, T. Y. (1980). Roots of Chinese Culture. Singapore: Federal Publications.

Yan, W. F., and E. L. Gaier (1994). "Causal attributions for college success and failure: An Asian-American comparison." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 25: 146–58.

Yelsma, P., and K. Athappilly (1988). "Marital satisfaction and communication practices: Comparisons among Indian and American couples." *Journal of Comparative Family Studies* 19: 37–54.

Yeung, I. Y. M., and R. L. Tung (1996). Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of Guanxi (Connections). New York: American Management Association.

Zürcher, E. (1993). "Confucianism for Development?" Valedictory lecture, Leiden University.

- A wealth of excellent books and training materials exist, much more than can be mentioned here. In this list we limit ourselves to material that is closely related to the book, historically, or that we recommend for further reading. For current information about cross-cultural simulation gaming, contact ISAGA, NASAGA, or SIETAR.

Barna, LaRay. 1982. "Stumbling Blocks in Intercultural Communication." In *Intercultural Communication: A Reader*, 330–38, edited by Larry Samovar and Richard Porter. Belmont, CA: Wadsworth.

- Bhawuk, Dharm P. S. 1998. "The Role of Culture Theory in Cross-Cultural Training: A Multimethod Study of Culture-Specific, Culture General, and Culture-Theory-Based Asssimulators." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 29, 630–55.
- Brislin, Richard W., and Dharm P. S. Bhawuk. 1999. "Cross-Cultural Training: Research and Innovations." In *Social Psychology and Cultural Context*, edited by J. Adamopoulos and Y. Kashimads, 205–16. Thousand Oaks, CA: Sage.

Carmel, Erran. 1999. *Global Software Teams: Collaborating Across Borders and Time Zones*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

A book for those who are involved in follow-the-sun design work. Practical without being simplistic.

Fowler, Sandra M., and Monica G. Mumford, eds. 1995; 1999. *Intercultural Sourcebook: Cross-Cultural Training Methods*. Vols. 1 and 2. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Greenblat, Cathy Stein, and Richard D. Duke. 1981. *Principles and Practices of Gaming—Simulation*. Beverly Hills, CA: Sage.

An authoritative guide to simulation gaming.

Grove, Cornelius, and Willa Hollowell. 2001. *Randömia Balloon Factory: A Unique Simulation for Working across the Cultural Divide*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequences: Software of the Mind*. 2d ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Twenty years after the first edition, Geert Hofstede re-views the field in this scholarly volume, including many hundreds of studies on national culture that were carried out since the first edition appeared.

———. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*.

- London: McGraw-Hill.

The “popular” edition of Geert Hofstede’s five-dimension model of national culture. Many reprints and translations are available.

- Hofstede, Gert Jan, and Paul B. Pedersen. 1999. “Synthetic Cultures: Intercultural Learning through Simulation Games.” *Simulation and Gaming* 30, no. 4, 415–40.

Ivey, Allen E., and M. B. Ivey. 1999. *Intentional Interviewing and Counseling*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Ivey, Allen E., Paul B. Pedersen, and M. B. Ivey. In press. *Intentional Group Counseling: A Microskills Approach*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company.

Landis, Dan, and Ravi S. Bhagat. 1996. *Handbook of Intercultural Training*. 2d ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Nipporica Associates and Dianne Hofner Saphiere. 1997. *Ecotonos: A Multicultural Problem-Solving Simulation*. 2d ed. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

Pedersen, Paul B. 2000. *Hidden Messages in Culture-Centered Counseling: A Triad Training Model*. Beverly Hills, CA: Sage.

Pedersen, Paul B., and Allen E. Ivey. 1993. *Culture-Centered Counseling and Interviewing Skills: A Practical Guide*. Westport CT: Greenwood Press.

The book that introduced synthetic cultures in counseling.

Shirts, R. Garry. 1977. *BaFá BaFá: A Cross Culture Simulation*.

- San Diego, CA: Simulation Training Systems.

This game could be called the mother of all culture simulation games.

Storti, Craig. 1999. *Figuring Foreigners Out: A Practical Guide*.

- Yarmouth, ME: Intercultural Press.

A do-it-yourself book full of living exercises. It deals at length with the various facets of the individualism/collectivism dimension. It includes an extensive list of sources for further reading.

Thiagarajan, Sivasailam, and Barbara Steinwachs. 1990. *Barnaga: A Simulation Game on Cultural Clashes*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.

- Web References
- soeweb.syr.edu/chs/pedersen/index.html Paul Pedersen's Website
- www.geerthofstede.com
- portal to the work of Geert Hofstede
www.info.wau.nl/people/gertjan/gj-uk.htm
- Gert Jan's Website with exercises and simulations
www.interculturalpress.com
- Intercultural Press Website www.stsintl.com/business/bafa.html
- Simulation Training Systems (BaFa BaFa)

