

existencialismus, sémiotika...), sám autor poměrně hojně komentuje svá díla (*Deníky, Testament*). Abych zachoval Witolodovu asociativnost, tímto obdařil neforemný svět románu nějakým smyslem (nejde tedy o nic jiného než o replikaci Witoldova gesta scelování), připomenul bych pasáž z *Deníku* a to z titulu časové koincidence (záznam pochází z roku 1962, z doby, kdy Gombrowicz pracoval na románu *Kosmos*). Gombrowicz popisuje paranoiu služebné: svět je dán úmyslem „zeza“, forma se osamostatňuje, vyprazdňuje, a proto pořádá, formuje „něco jiného“ a „cokoliv“. Není nakonec takto komponován Witoldův svět?

Jakub Češka

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede: KULTURY A ORGANIZACE. SOFTWARE LIDSKÉ MYSLI, z anglického originálu přeložil Ludek Kolman, nakladatelství LINDE, 2006

Ačkoliv v zemích Koruny české je Geert Hofstede znám poměrně málo, ve světovém žebříčku citovanosti zaujímá jedno z prvních míst. Mezi nizozemskými vědci – Nizozemsko je domovská země autora – byl v roce 2005 na žebříčku citovanosti úplně první.

První vydání *Kultur a organizací* v angličtině vyšlo již v roce 1991. Pak v roce 2005 vyšlo značně přepracované vydání druhé, na kterém již autor spolupracoval se svým synem Gertem Janem Hofstedem. V češtině první vydání vyšlo v roce 1999 velmi malým nákladem na Filoso-

fické fakultě jako její interní publikace. Tomu odpovídala i kvalita tisku. Do většiny knihkupectví se podle mých informací tato kniha vůbec nedostala. Druhé vydání, přeložené do češtiny vyšlo v roce 2006 již v knižní podobě vhodné pro knihkupce. Presto je v České republice kniha ještě pořád málo dostupná.

V první části knihy autoři představují koncept klasifikace národních kultur, neboli pravidel chování lidí při interakcích s jinými, ve kterých se jednotlivé národy navzájem liší. Klasifikace má pět dimenzí. Je nutno podotknout, že klasifikace je vhodná jen pro porovnání kultur národních a nikoliv pro vymezení osobních profilů jednotlivců nebo menších skupin lidí. Kulturní dimenze Hofstedeho (původní koncept měl jenom jednoho autora) vycházel ze čtyř základních problémů, které společnost musí vyřešit proto, aby mohla hladce fungovat. Tyto problémy byly vymezeny již v roce 1954 americkým sociologem Alexem Inkelesem a americkým psychologem Danielem Levinsonem, kteří, na základě studia anglicky psané antropologické literatury o národních kulturách navrhli čtyři základní okruhy, které jsou zásadní pro fungování společností. Tyto okruhy jsou:

1. Vztah k autoritě
2. Sebepojetí jedince, v oblastech
 - a) Vztahů mezi jedincem a společností
 - b) Individuálního chápání mužské a ženské identity
3. Způsoby zacházení s konflikty, včetně zvládání agrese a vyjadřování citů. (Inkeles a Levinson, 1969 (původně 1954), s. 447 a násl.)

Uvedené čtyři okruhy odpovídají prvním čtyřem dimenzím Hofstedeho:

1. *Dimenze vzdálenosti moci* (v originá-

le power distance) – velká vzdálenost moci vyjadřuje velkou emoční vzdálenost mezi nadřazeným a podřazeným, kde nadřazený je vnímán jako jedinec existenciálně odlišný od podřazeného a nerovnost ve společnosti je daná existenciální nerovností mezi lidmi. Na druhé straně malá vzdálenost moci vyjadřuje malou emoční vzdálenost mezi nadřazeným a podřazeným a nerovnost ve společnosti je brána jen jako nerovnost rolí, která nevyjadřuje existenciální rozdíly mezi jedinci. Pro společnosti s velkou vzdáleností moci je typický velký rozsah nekontrolované moci dané jednotlivcům což může vyvolat chování podřazených odlišné od společnosti s malou vzdáleností moci a občas i ekonomicky neefektivní – zde nejde tak moc o tom být v něčem nejlepší nebo nejefektivnější, ale spíše o to, mít dobré vztahy s nadřazeným. Z etického hlediska tento model předpokládá poslušnost od podřazeného a brání ohledu na podřazené ze strany nadřazeného. Nakolik se tento předpoklad projevuje v praxi je ovšem diskutabilní. Na straně druhé pro společnosti s malou vzdáleností moci je typické, že moc, daná jednotlivci je omezená a kontrolovaná existujícími zákony. Z hlediska podřazeného, je větší důraz kladen na osobní kvality než na vztahy s nadřazeným, ačkoliv nelze říci, že by vztahy neměly žádný význam.

2. *Dimenze individualizmu – kolektivismu* (v originále individualism-collectivism) vymezuje jedince ve vztahu ke své skupině, přičemž skupina je většinou dostatečně malá na to, aby se její členové navzájem znali. Snad nejdůležitější skupinou v tomto ohledu je rodina. Individualistický model chování předpokládá, že se jednotlivci vnímají jako samostatné entity do velké míry nezávislé na ostatních

členech své skupiny. Vlastní zájem jednotlivců s velkou pravděpodobností má přednost před zájmem skupiny. Moc skupin nad jednotlivcem je relativně malá. Podle kolektivistického modelu jednotlivci vnímají sami sebe primárně jako část své skupiny a až potom, jako jednotlivé entity. V tomto modelu, zájem skupiny převládá nad zájmem jednotlivců. Moc skupiny nad jejími členy je velká. Zde je nutno podotknout, že stejně jako v případě ostatních dimenzí většina národních kultur leží mezi dvěma extrémy, což znamená, že nelze říct, že obyvatelé jednotlivých zemí vnímají sami sebe jen jako nezávislé jednotlivce a vůbec ne jako členy svých skupin a opačně – jen jako členy skupin a vůbec ne jako nezávislé jednotlivce. Vždy jsou přítomné oba póly, kulturní dimenze jen naznačují poměr obou v porovnání s jinými národními kulturami:

1. *Dimenze maskulinity – femininity* (v originále masculinity-femininity) zahrnuje více psychologických jevů, specifických pro skupinu lidí, a může být definovaná více způsoby. Nejjednodušší se jeví definice skrz dichotomii hodnot – průbojnost a asertivita na jedné straně (maskulinní pól) versus skromnost na straně druhé (femininní pól); alternativně nutnost být nejlepším (maskulinní pól) na jedné straně versus soucit se slabším (femininní pól) na straně druhé. Tato dichotomie souvisí i s genderovým rozdělením hodnot a potažmo i rolí ve společnosti – muži obecně mají tendenci být více průbojní a asertivní (maskulinní pól) kdežto ženy spíše tíhnou ke skromnosti a soucitu (femininní pól). Ovšem, i stupeň maskulinity mužů a stupeň femininity žen se může v jednotlivých společnostech lišit. Podle výzkumu Geerta Hofstedeho rozdí-

ly mezi muži a ženami ve společnostech tíhnoucích k maskulinitě, kde asertivita a průbojnost jsou velice důležité, jsou větší než v femininních společnostech, kde je kladem větší důraz na skromnost a soucit. Jinými slovy, podle Geerta Hofstedeho, jak muži tak ženy v maskulinních společnostech jsou maskulinnější než jejich protějšky ve femininních společnostech a rozdíl mezi muži a ženami ve stupni maskulinity je velký. V femininních společnostech jak muži tak ženy mají spíše femininní hodnoty přičemž rozdíly mezi muži a ženami ve stupni femininity jsou malé.

2. *Dimenze vyhýbaní se nejistotě* (v originále uncertainty avoidance) zachycuje stupeň tolerance neznámého, nebo jinými slovy to, nakolik členové dané společnosti jsou schopni tolerovat nepředvídatelné situace a nepředvídatelnou budoucnost. Malá tolerance neznámého se mimo jiného projevuje zvýšeným stupněm stresu a úzkosti ve společnosti a zvýšenou potřebou psaných a nepsaných pravidel jelikož pravidla snižují nejistotu v interakcích s jinými lidmi. V autoritativních společnostech se malá tolerance neznámého může projevat ve velké potřebě silného vůdce, jelikož právě on (ne pravidla) může zaručit řád ve společnosti a světlu budoucnost. Ve společnostech, kde je schopnost tolerovat neznáme velké, se projevuje tendence řešit situace podle aktuálního stavu věci a ne podle předem předepsaných pravidel. Pravidel je relativně málo.

3. *Dimenze dlouhodobé vs. krátkodobé orientace* zachycuje schopnost a ochotu plánovat vzdálenou budoucnost. Tato dimenze byla nalezena ve srovnání hodnotových orientací obyvatel evropských zemí a Číny jelikož Evropane většinou tuto dimenzi nepovažují za podstatnou.

Pro dimenze je charakteristické, že ve větší skupině lidí existence jedinců chovájcích se podle modelů, navzájem se velmi vzdálených (například podle velké vzdálenosti moci a malé vzdálenosti moci) velmi pravděpodobně povede ke konfliktům, nebo k jednání, které není z hlediska úspěšnosti jedince optimální. Například, když se setkají podřízený s velkou vzdáleností moci a nadřízený s malou vzdáleností moci, je velmi pravděpodobné, že nadřízený bude vnímat podřízeného jako člověka bez vlastní iniciativy a vůle. Na straně druhé pokud se sejdou nadřízený s velkou vzdáleností moci a podřízený s malou vzdáleností moci, je velmi pravděpodobné, že podřízený bude vnímán jako drzý, neposlušný a nespolehlivý.

Nejviditelnější jsou rozdíly mezi modely chování obvykle v jednotlivých zemích při setkávání kultur, která jsou v poslední době čím dál častější. Autoři věnují tomuto problému třetí část své knihy. Druhá část knihy se zabývá kulturami v organizacích a rozdíly mezi kulturami jak podle typu organizace tak podle země, ve které organizace působí.

Kromě popisu jednotlivých dimenzí autoři publikují i skóre jednotlivých zemí na pěti-dimenzionální škále. Tato data jsou snad nejvíce diskutabilní částí knihy jelikož na straně jedné poskytují možnost statistického srovnání zemí a vyvozování vztahů mezi kulturou a jinými sociálními, ekonomickými nebo antropologickými jevy, na straně druhé velice zjednodušují kulturní interakce v jednotlivých zemích. Zde uvedu jen několik výhrad k těmto datům a jejich použití.

Nejčastěji uváděné výhrady ke kulturním indexům jsou následující:

1. Za hranice jednotlivých kulturních

oblastí jsou považovány geografické hranice jednotlivých zemí, což implicitně předpokládá, že občané jednotlivých zemí jsou kulturně vzato homogenní. To ale, jak víme z běžného života, není pravda – například v České republice existuje řada minorit kulturně odlišných od majoritní populace. Protiargumentem je, že kulturní vzorce, které jsou charakteristické pro danou zem, představují informaci o typických hodnotách nebo typickém způsobu jednání většiny obyvatel. Prakticky to znamená, že náhodně vybraný reprezentant dané země bude jednat určitým způsobem s jistou pravděpodobností, menší, než 100 %.

2. Každý člověk je jiný. Nelze házet všechny lidi do jednoho pytle. Zde je protiargumentem to, že kulturní vzorce podchycují jen to, co je lidem společné, a nechávají dost prostoru pro individuální zvláštnosti jednotlivců.

3. Kultura společnosti se může měnit. To, co platilo za našich babiček, už neplatí. Studie ukazují, že i když se vnější projevy mohou měnit, základní hodnoty společnosti jsou stále v poměrně dlouhém časovém horizontu (Geert Hofstede uvádí, že rozdíly mezi jednotlivými kulturami lze vystopovat i do doby před 2000 lety).

Knihu mohu velmi doporučit pro každého, kdo se zabývá odlišnostmi mezi jednotlivými kulturami nebo se pohybuje v multikulturním prostředí.

Inna Čábelková

Pierre Clastres: KRONIKA INDIÁNŮ GUAYAKÍ, z francouzského originálu *Chronique des indiens Guayaki* přeložil J. Vacek, Argo, Praha, 2003

Knih francouzského antropologa, která svého autora už před víc než 30 lety proslavila, je konečně k dispozici i v češtině, ve velmi pěkném překladu Jindřicha Vacka. Škoda, že v knize chybí fotografie (na něž se text jednou odvolává) i mapa; to by se u etnografických publikací stát nemělo. Clastres se dostal do Paraguaye v roce 1963, právě v době, kdy se poslední zbytky pralesních indiánů začaly stěhovat do rezervací. Mezi poslední patřili obávaní Guayakiové, *Achéové gatu* čili „dobří Achéové“, jak si sami říkají. Autor tedy mohl ještě zažít a pozorovat jejich „přírodní“, lovecký život v pralese, i jeho doznívání pod tlakem civilizace. Byl na to dobře vybaven: znal domorodé jazyky i staré zprávy misionářů, ale hlavně se na setkání s „lidmi doby kamenné“ (str. 50) nesmírně těšil.

Knih začíná kouzelným vylíčením porodu uprostřed pralesa, událostí mezi Achéi spíše vzácnou, kde se autorovi podařilo tuto náladu nadšeného očekávání přenést i na čtenáře. Atmosféra tiché noci, neobyčejně výmluvný rituál „přijetí“, kdy dítě dopadlé na zem musí zvednout muž, jakýsi kmotr, i výklad mýtu, který si Achéové o svém původu vyprávějí, je skutečně brilantní ukázka etnografické práce. I v dalších kapitolách se před čtenářem odvíjí běžný život pralesních lovců – v podstatě tak, jak to známe z učebnic, jenže v neuvěřitelně plastické konkrétnosti.

Našince pochopitelně překvapí úsilí, které Achéové věnují tomu, aby se co nej-