

TRANSFORMACE NOREM EVROPSKÉ UNIE V KULTURNÍ A SOCIÁLNÍ INSTITUCE PRO TRVALE UDRŽITELNÝ ROZVOJ- KULTURNÍ ROZDÍLY

HOW THE EU' NORMS ARE TRANSFORMED INTO CULTURAL AND SOCIAL INSTITUTIONS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT- CULTURAL DIFFERENCES

Miroslav Polišínský

Anotace:

Začlenění České republiky do Evropské unie si dosud vyžádalo množství změn v legislativě. Aby se změny projevíly v chování lidí a organizací, vyžaduje asociační proces řadu změn také v kulturách organizací, poznamenaných důsledky východní akulturace z období socialismu. Transformace injunktivních sociálních norem v deskriptivní normy osobní se na úrovni jednotlivce uskutečňuje v průběhu jeho socializace. V socializačních vzorcích jsou však mezi kulturami západní civilizace a kulturami civilizací východních patrné rozdíly. V článku se zabýváme některými z nich a poukazujeme též na rozdílné mechanismy transformace norem v kulturní instituce.

Klíčová slova:

Sociální a osobní normy, předpisující a popisující normy, kulturní instituce, interkulturální rozdíly, vzorce socializace

Abstract:

The involvement of Czech Republic into the EU required, so far, number of changes in legislation. In order to make these 1 changes apparent in the behaviour of individuals and organizations, some changes in organizational cultures are needed, because during the period of socialism the organizational cultures have been stigmatized through the acculturation from the East. On the level of an individual the transformation of the injunctive social norms into descriptive personal norms is realized in the course of his socialization. However, in the socialization patterns there are observable differences between the cultures of the western civilization, on the one hand, and the cultures of eastern civilizations, on the other hand. In the article we discuss some of them and, also, point out to different mechanisms through which the social norms are transformed into the cultural institutions.

Keywords:

Social and personal norms, injunctive and descriptive norms, cultural institutions, intercultural differences, socialization patterns

**Příspěvek je součástí výstupů z dílčího úkolu „Psychologie lidských zdrojů pro tvorbu konkurenceschopné strategie podniku“, realizovaného v rámci výzkumného záměru „Zdrojový přístup k vytváření konkurenční výhody podnikatelských subjektů“ na České zemědělské univerzitě v Praze*

ÚVOD

V průběhu asociačního procesu, během něhož se Česká republika připravovala na vstup do Evropské unie (EU) musely být přizpůsobeny také její sociální normy standardům EU a do jejího právního systému začleněny i normy nové. Časový harmonogram přitom umožňoval stihnout nanejvýš příslušnou legislativní schvalovací proceduru v obou komorách parlamentu a nebyl čas ani na projednání kulturních rozdílů, jimiž se nově přijímané země bývalého socialistického východního bloku liší od členských zemí, jejichž obyvatelstvo se těší dlouhé kulturní tradici západní civilizace. A přece tyto kulturní rozdíly mohutně ovlivňují to, nakolik se obyvatelstvo nově přijatých zemí střední Evropy těmto sociálním normám a zákonům přizpůsobí a bude se jimi řídit ve svém chování. Cílem našeho příspěvku je poukázat jednak na kulturní rozdíly v postojích k plnění sociálních norem, jednak na rozdílné mechanismy, jimiž se tyto sociální normy transformují na normy osobní, a tedy na rozdílné vzorce socializace jednotlivce.

METODA

Opřeli jsme se zde jednak o rozsáhlé empirické výzkumy kulturních rozdílů, postižitelných abstraktními faktory, ovlivňujícími postoje k osobní svéprávnosti a z ní vyplývající osobní odpovědnosti, k plnění sociálních norem a statutárních rolí, jež bývají někdy interpretovány jako *hodnotové orientace* v dané kultuře (Kluckhohn 1953, Trompenaars a Hampden-Turner 1997, Hofstede 1991, 1999). Dále jsme použili data, získaná longitudinálním výzkumem procesu socializace v kultuře západní civilizace (Peck a Havighurst 1962). Kromě těchto zdrojů dat jsme přihlédli také k odlišným univerzálním principům a bazálním hodnotám v západní kultuře (Polišenský 2004) a v kulturách civilizací východních (Lin Yutang 1938), jak je bylo možno odvodit z výše uvedených empirických výzkumů i z analýzy kulturních institucí (Huntington 1996, 2001, Polišenský 2004). Jelikož součástí každé metody není jen hromadění statistických dat, ale také jejich adekvátní interpretace, musíme interpretaci dat věnovat rovněž pozornost.

Smysl těchto dimenzí z hlediska metodologického spočívá v zaměření pozorování. Pokud bychom je chtěli používat i ve smyslu teoretickém, jak se o to pokoušejí psychologové (Kolman 2001), je třeba upozornit na skutečnost, že *v každé kultuře lze pozorovat u jejích jednotlivých nositelů vždy oba způsoby získávání bazálních kulturních hodnot i způsoby jejich vyjadřování v chování, jak je popisují výše uvedené bipolární faktory, a teprve souhrn pozorování ukáže, který způsob je v dané kultuře preferován*. Pokusíme se zde podat jejich interpretaci způsobem, který ocení spíše antropologové.

Hodnotové orientace sice vyjadřují preference hodnot, ale ne ledajakých. Za prvé vyjadřují preference nikoli individuálních, ale kulturních hodnot a ty jsou relativně trvalé. Za druhé tyto dimenze vyjadřují *bazální kulturní hodnoty*, tj. takové hodnoty, ceněné v dané společnosti, od nichž jedinec odvozuje svou sebeúctu. Hodnotové orientace vyjadřují základní významové roviny pohledu, v nichž lze hodnotit *morální podporu*, jaké se jednotlivcům za preference těchto bazálních kulturních hodnot obecně dostává uvnitř společenstev i většinové společnosti a v jaké míře. Z pohledu jednotlivce tedy hodnotové orientace určují, v jaké míře může tuto morální podporu očekávat v kultuře (subkultuře) daného společenství. Kromě morální podpory, kterou společnost poskytuje nositelům kultury (chovají-li se v souladu s těmito hodnotovými orientacemi), se různé kultury liší také ještě univerzálními principy a bazálními hodnotami, o nichž jsme se zmínili výše.

Hodnotové orientace, s nimiž se v Trompenaarsově a Hampden-Turnerově práci setkáváme, mají vztah k univerzálním principům a bazálním hodnotám kultury. K univerzálním principům západních kultur, jako jsou *pravda, právo, svéprávnost, čest a svoboda* nalezneme v kulturách východních civilizací významové protějšky ve *víře* (zjevené pravdě), *právu vyšší moci, konformitě, úctě (náboženského typu) a dovolené volnosti*. Potom odpovídající západní bazální hodnoty jako *dokázaná pravdivost* (a pravdomluvnost),

spravedlnost, sebeúcta, autentická opravdovost, lidská důstojnost a tolerance, mají na Východě své významové protějšky ve *věrnosti* (loajalitě), *přízni vyšší moci* (dobré vůli), *zachování si tváře* (sebeúctě tváří v tvář druhým), *respektu u podřízených* (a cti vzdávat úctu nadřízeným) a v *kolektivní sounáležitosti* (Polišenský 2004).

Pokud jde o výzkum procesu socializace v dané kultuře, longitudinální sledování jednotlivců od dětského věku až po dosaženou dospělost, provedená ve Spojených státech (Peck a Havighurst 1962), umožnila stanovit úroveň morálního vývoje, jimiž prochází většina nositelů kultury západní civilizace a ta byla v podstatě potvrzena evropskými badateli (Kohlberg 1969) opírajícími se o Piagetovy výzkumy mentálního vývoje v západoevropské kultuře (Piaget 1932, Piaget a Inhelderová 1966), jimiž prochází většina nositelů této kultury.

VÝSLEDKY

Srovnání univerzálních principů a bazálních hodnot u západních a východních kultur ukazuje, že existují kulturní rozdíly ve stupních morálního vývoje, jichž tam dosahuje většina nositelů kultury, a tedy odlišné vzorce socializace. Výše uvedené empirické výzkumy (Hofstede 1991, 1999, Trompenaars a Hampden-Turner 1997) prokázaly, že se západní a východní kultury vzájemně liší také polárními faktory následujících dimenzí hodnotového významu postojů k uplatňování osobní svéprávnosti, k dodržování sociálních norem a k plnění statutárních rolí.

Osobní svéprávnost. Dimenze „*komunitarismus-individualismus*“ (Trompenaars a Hampden-Turner 1997, srv. též „*kolektivismus-individualismus*“, Hofstede 1980, 1991) operacionálně definuje důraz, jaký se v daném společenství, klade na závislost nebo nezávislost jeho člena, hodnotu jednotlivce a na jeho identifikaci s tímto společenstvím (společností) a s jeho kulturou (subkulturou).

V komunitaristických (kolektivistických) společnostech má větší morální podporu konformita a poslušnost než osobní svéprávnost. Jednotlivec sám o sobě má hodnotu, pouze jako člen určitého společenství (community), na kterém je závislý (pracovní kolektiv, organizace, politická strana, národ), stejně jako na jeho představených, a z této závislosti odvozuje svou sebeúctu“ (komunitarismus)

Naproti tomu v individualistických společnostech má větší morální podporu osobní svéprávnost než konformita a poslušnost. Jednotlivec má sám o sobě hodnotu, i když je na společenství, jehož je členem, relativně nezávislý, a z této osobní nezávislosti a svéprávnosti odvozuje svou sebeúctu“ (individualismus)

Internalizace společenských norem. Dimenze „*univerzalismus-partikularismus*“ (Trompenaars a Hampden-Turner 1997) operacionálně definuje důraz, jaký se v dané kultuře klade buď na bezvýhradné dodržování *sociálních norem* nebo na jejich *internalizaci*.

Společnosti univerzalistické, vyžadují bezvýhradné dodržování sociálních norem chování. Proto nekladou takový důraz na internalizaci těchto norem ze strany jedince a nevyžadují ji.

Společnosti partikularistické ponechávají rozhodnutí o tom, za v dané situaci normu či pravidlo dodrží nebo nikoli a přenášejí na něho osobní odpovědnost. Proto kladou důraz na internalizaci sociálních norem ze strany jednotlivce. „Internalizace“ znamená, že se sociální norma stává součástí jeho sebepojetí a mění se tak v normu osobní. Dává-li mu chování podle této normy v dané situaci smysl, chová se podle ní spontánně a přirozeně. Při výkonu této své vlastní svéprávnosti nadřazuje normě svůj vlastní zdravý rozum, osobní svobodu volby s převzetím zodpovědnosti za své chování, a svou přirozenou lidskou důstojnost.

Internalizace statutární role. Dimenze „*determinace chování danou rolí - volnost chování v dané roli*“ („*determinace* vs. *indeterminace*“, Trompenaars a Hampden-Turner 1997) operacionálně definuje hodnotový důraz, jaký se ve společnosti klade na stupeň determinace chování jednotlivce jeho *statutární rolí*.

Společnosti, které kladou důraz na determinaci chování jednotlivce jeho statutární rolí,

vycházejí z předpokladu, že je nutno oddělovat chování ve funkci, která náleží společenskému postavení jednotlivce, od chování spontánního. Proto poskytují morální podporu determinaci chování statutární rolí a nekladou hodnotový důraz na internalizaci role, ani ji nevyžadují. Chování jednotlivce je pak jeho rolí zcela determinováno: dělá to, co se od něho v dané sociální pozici očekává, aniž by se výrazněji projevovala v chování jeho osobitost (splývá s rolí).

Společnosti, kde determinace chování jednotlivce statutární rolí nemá morální podporu, vycházejí z předpokladu, že si každý povinnosti a požadavky své statutární role plní. Poskytují proto morální podporu osobní svobodě volby, kdy si každý sám rozhoduje, koho bude a nebude přítelem a jak se k němu bude v daném okamžiku chovat. Společnost, která poskytuje morální podporu takovému chování, klade hodnotový důraz na internalizaci statutární role ze strany jednotlivce a vyžaduje ji. Chování jednotlivce pak není jeho rolí zcela determinováno: dělá i to, co právě pokládá za vhodné, když tuto svou roli plní, a tímto svým chováním jí dodává punc své osobitosti.

Rozdíly mezi kulturami západní civilizace a kulturami civilizací východních lze pak shrnout v následující tabulce

Tabulka 1

Kulturní rozdíly v morální podpoře postojům k osobní svéprávnosti, k dodržování sociálních norem a k plnění statutárních rolí

	Západ	Východ
<i>Osobní svéprávnost</i>	<i>individualismus</i> odpovědnost	<i>kolektivismus</i> konformita
<i>Dodržování norem</i>	<i>partikularismus</i> svoboda volby	<i>univerzalizmus</i> poslušnost
<i>Plnění statutární role</i>	<i>tvořivost</i> osobitost variabilita	<i>determinace</i> formálnost uniformita

Ve výzkumech socializace je pro náš účel relevantním zdrojem dat studium morálního vývoje. Velmi důkladným longitudinálním výzkumem zpracoval problematiku vývoje morálního charakteru R.F.Peck (Peck a Havighurst 1962, cit. dle Čáp 1971). Na základě podrobného empirického materiálu rozlišil pět typů morálního charakteru, které představují různé stupně ve vývoji svědomí v posloupnosti na vzestupné *škále psychologické a morální zralosti*:

- *Amorální charakter*. Vyznačuje nejnižší úroveň morálního vývoje. Jedinec na této úrovni postrádá vnitřní principy, které by regulovaly jeho jednání.
- *Účelově zaměřený charakter*. Vyznačuje druhé stádium morálního vývoje. Jedinec vykazuje egocentrické chování. Morálně se chová pouze tehdy, je-li to pro něho užitečné.
- *Konformní charakter*. Vyznačuje třetí stádium morálního vývoje. Na rozdíl od předchozího, jedinec v tomto stádiu nevyužije příležitosti k osobnímu prospěchu, pokud by takové chování představovalo odchylku od společenských norem. Jelikož se obává, že by druzí mohli jeho jednání neschvalovat, dělá to, co ostatní.

- *Charakter s iracionálním svědomím.* Vyznačuje rovněž třetí stádium morálního vývoje. Jedinec sice již hodnotí jednání své i druhých osob podle vnitřních norem, ty však pro něho představují spíše abstraktní neadaptivní princip (jako je *rigidní superego* podle Freuda).
- *Racionálně altruistický charakter.* Vyznačuje čtvrté stádium morálního vývoje. Jedinec hodnotí jednání své i druhých podle vnitřních zásad, přizpůsobivě a s ohledem na situaci. Dokáže (vědomě či nevědomě) modifikovat literu pravidel k tomu, aby zachoval jejich podstatu.

Těmto čtyřem stádiím morálního vývoje zhruba odpovídají čtyři stadia ve *vývoji svědomí*

1) *Svědomí strachu a absence svědomí.* Je představováno klasickým rodičovským zákazem typu: „*Nesmíš !*“. Pro jedince je přísně potlačující a tedy silně frustrující, takže se jím není schopen řídit trvale.

2) *Svědomí respektu.* Je vyjádřeno ve formulaci výroku: „*Dělej to, co by si přáli lidé, které respektuješ !*“.

3) *Autonomní tyranizující svědomí.* Autonomní *vnitřní* systém morálních *norem*, jež jsou pro jedince abstraktními principy. Tyto normy ho vhánějí do intrapsychických konfliktů a neurotizují (odpovídá *rigidnímu superego* podle Freuda).

4) *Autonomní funkční svědomí.* Autonomní *vnitřní* systém morálních *zásad*, přístupný racionální úvaze s ohledem na situaci. Je ve volné interakci s ostatními subsystémy osoby. Intrapsychické rozpory jsou řešeny „*vnitřním dialogem*“. Odpovídá racionálně altruistickému charakteru ve čtvrtém stádiu vývoje morálního charakteru

DISKUZE

V kulturách západní civilizace (západoevropské, severoamerické, australské a latinskoamerické), kde je internalizace sociálních norem adaptivní, dochází k transformaci sociálních norem v normy osobní. Proto tam psychosociální vývoj jednotlivce probíhá až po nejvyšší stupeň morálního vývoje, tj. po racionálně altruistickou morálku, kdy jednotlivce disponuje *autonomním funkčním svědomím*. Případné intrapsychické konflikty motivů s obecnějšími kulturními principy, jež se označují jako „*konflikty svědomí*“, řeší jedinec ve prospěch své individuální sebeúcty v souladu se svým sebepojetím.

Dojde-li k porušení normy, například při korupci, pokládá veřejnost takový přestupek za nenormální a politik či úředník, který normu porušil, sám prožívá potřebu odstoupit ze své funkce, protože se stydí před veřejným míněním. To dokazuje, že porušení normy pokládá za své provinění.

O skutečném stavu dodržování sociálních norem při tom kterém tématu (například při tématu krádeže) tam vypovídají již klasické „*normy předpisující*“ (*injunktivní*), jelikož se tam předepsané chování pokládá za normální a většina společnosti normy dodržuje.

V kulturách východních civilizací je adaptivní nikoli internalizace sociálních norem, nýbrž konformita a poslušnost. Transformace sociálních norem v normy osobní tam není vzhledem k univerzalistickému postoji nutná. I když tam většina lidí normy dodržuje, při případném rozhodování jednotlivce, zda normu dodrží či poruší, v každém konkrétním případě rozhoduje míra pravděpodobnosti, vyjadřující riziko, že bude přistižen a odhalen. Případné intrapsychické konflikty motivů s obecnějšími principy řeší jedinec ve prospěch převažujících motivů, například jakmile je pravděpodobnost přistižení a odhalení nízká nebo má-li na své straně přízeň vyšší moci.

Je-li přistižen a odhalen, jednotlivec se nestydí, ale prožívá pocit viny. Jelikož z právního hlediska mu vina musí být prokázána, nepocituje sám (například politik či úředník, který se dopustil korupce) potřebu odstoupit ze své funkce, dokud k tomu nebyl přinucen nadřízenými, a udělat sám něco takového pokládá za slabost a otevřené doznání viny dřív, než bylo nutné. To dokazuje, že své provinění nespatřuje v porušení normy, kterého se dopustil, ale ve svém přistižení a odhalení (které chápe jako svou chybu, hloupost, za kterou teď musí pykat).

Proto o skutečném stavu dodržování norem při tom kterém tématu (např. krádeže) tam nevypovídají normy předpisující, nýbrž normy popisující (*deskriptivní*). Ty lze v dané kultuře identifikovat v postojích s obecnými kvantifikátory, kterými je příslušné chování, porušující sociální (právní) normu, normalizováno antropologicky. V české kultuře v období socialismu to bylo při daném tématu například přísloví „Kdo nekrade, okrádá rodinu“. Ještě dnes se v ČR pokládá za normální například korupce.

V kulturách východních civilizací není úplatek chápán jako něco špatného, ale jako dar podřízeného nadřízenému, který mu má zajistit přízeň jeho vyšší moci a každý podřízený pokládá za svou čest svého nadřízeného obdarovat, jestliže mu svou přízeň prokázal. Hodnota daru přitom v principu odpovídá postavení podřízeného. Nadřízení jsou tam zvyklí „škemrat o dary“ (jak to u mongolských knížat v 19. století popsal Przewalskij 1948, 1951) a vyžadování úplateků od úředníků (definujících se vůči veřejnosti do postavení nadřízených) bylo za socialismu normálním jevem. Dodnes ČR zaujímá 3.místo co do rozsahu korupce a neprůhlednosti obchodních transakcí mezi bývalými socialistickými zeměmi, hned za Ruskem a Rumunskem (zatímco například Maďarsko je až na 10.místě) podle údajů účetní společnosti Price Waterhouse Coopers Co., která provedla šetření o korupci v 35 zemích (*International Conference on Corruption*, Bucharest, 29th April 2002).

Podle teorie kulturních institucí (Malinowski 1944, 1968) představuje personál stejně nepostradatelný prvek každé instituce, jako její normy či pravidla. Oba prvky slouží kulturnímu a společenskému poslání instituce a promítají se do jejích akcí, jimiž je za použití příslušných nástrojů realizována její funkce. Z toho, jak instituce funguje ve společnosti, lze potom usuzovat, nakolik plní své kulturní poslání, a dělat závěry o integraci kultury této společnosti. V kulturně rozdílných společnostech může ovšem uvádění těchto sociálních norem do života společnosti však způsobit také neočekávané nežádoucí jevy.

Takovým bylo nedávno v ČR například zvýšení počtu tragických dopravních nehod na přechodech pro chodce, jejichž oběťmi se stali chodci vstoupivší na přechod na zelenou a vyžadující pro sebe přednost po změně dopravních pravidel (v rámci příprav na vstup do EU). Tyto oběti si neuvědomovaly, že také vozidla přijíždějící na přechod mají zelenou současně, a propadaly panice. Řidiči si zase obtížně zvykali na požadavek snížit před přechodem rychlost, případně zastavit, vyžaduje-li to situace, když (přece) mají zelenou. Zavedení pravidel, předpokládajících partikularistický postoj k dodržování sociálních norem, způsobily svou povahou zmatené chování u nositelů jiné kulturní tradice, založené na univerzalistickém postoji k dodržování těchto pravidel, která svou jednoduchostí žádné nejednoznačnosti neobsahovala.

ZÁVĚR

Česká republika se díky své geografické poloze nachází na kulturním rozhraní („civilizačním zlomu“ Huntington 1996, 2001) mezi Západem a Východem a v druhé polovině 20. století prodělala východní akulturaci, která její společnost poznamenala víc než socialismus. Se vstupem ČR do EU se vynořuje jako další úkol pro budoucnost transformovat její nové zákony a sociální normy v kulturní a sociální instituce západního typu. V kulturách západních civilizací jsou sociální normy prvky mnohem složitějších systémů společenských pravidel chování, které nejsou vždy zcela jednoznačné, aniž však jednotlivce zbavují osobní odpovědnosti. Takové kulturní prostředí klade ovšem zvýšené nároky na psychosociální (a tedy i mentální) zralost nositelů dané kultury, jak se promítá do vyšší úrovně morálního

vývoje.

Naproti tomu v kulturách východních civilizací osobní svéprávnost (jako zdroj osobní odpovědnosti) je nahrazena konformitou a odpovědnost se přenáší na celý kolektiv a jeho nadřízeného. Například pokuty za neodpovědné chování některých velkopodnikatelů a politiků v ČR, které jim byly uloženy rozhodnutím mezinárodního soudu, musel dosud platit stát, ČR, a tedy daňoví poplatníci. Proto v těchto kulturách nejsou na morální vývoj jednotlivce kladeny tak vysoké nároky a většina nositelů kultury vystačí s konformní či oportunistickou morálkou na bázi svědomí respektu či strachu. Aby se tedy nové zákony a sociální normy západního typu ujaly a lidé se ve svém chování jimi řídili, musí být zaktivizovány síly celé společnosti k jejich přeměně v kulturní instituce.

Za vzor nám v tomto ohledu mohou posloužit například sousední západní země, jako Rakousko a Německo. Na silnicích těchto zemí měli čeští řidiči jistě již dostatek příležitostí se přesvědčit o neúprosnosti všudypřítomné dopravní policie a o nepříjemně vysokých pokutách za dopravní přestupky u nás dosud běžné. Mnohé účastníky dopravy asi také překvapilo, když německý policista na svém příručním počítači dokázal ihned zjistit, zdali český občan nedluží německému státu náhodou nějaké peníze, nedoplatky na daních a jiné drobnosti, natožpak není-li hledán pro závažnější trestnou činnost. Ale zdá se, že si dosud málokterý český občan uvědomuje, že si změna zákonů a sociálních norem na kulturní instituce se vstupem do EU vyžádá také příslušné změny v personálu těchto českých institucí

Literatura:

- Hofstede G.(1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly-Hills, Ca.: Sage Publ.
- Hofstede G.(1991) *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. London: McGraw-Hill Book Co. Europe. „*Kultura a organizace. Software lidské mysli*“, Praha: Universita Karlova, filosofická fakulta, přel. L. Kolman
- Huntington S.P.(1996,2001) *The Clash of Civilizations*. New York: Touchstone 1996, „*Střet civilizací. Boj kultur a proměna světového řádu*“, přel. L. Nagy, Praha: Rybka Publ. 2001
- Kluckhohn F.R.(1953) Dominant and variant value orientations In: C. Kluckhohn, H.A.Murray & D.M. Schneider (Eds.) *Personality in nature, society, and culture*. New York: Knopf
- Kluckhohn F.R. & Strodtbeck F.(1961) *Variations in Value Orientations*. Evanston, Ill.: Row & Peterson
- Kohlberg L. (1969) Stage and Sequence : The Cognitive Developmental Approach to Socialization, In: D.A. Coslini (Ed.) *Handbook of Socialization Theory and Research*, Pand McNally, Chicago
- Kolman L.(2001) *Komunikace mezi kulturami. Psychologie interkulturních rozdílů*. Praha: Česká zemědělská universita.
- Lin Yutang (1938) *My Country and My People*. „*Můj národ a má vlast*“. Přel. M.Hoch, Praha: Fr.Borový 1938
- Malinowski B.(1944, 1968) *A Scientific Theory of Culture and Other Essays*. Chapel Hill,University of North Carolina Press 1944, „*Vědecká teorie kultury*“, Brno: Krajské kulturní středisko 1968
- Peck R.F. & Havighurst R.J.(1962) *The Psychology of Character Development*. New York: Wiley
- Piaget J.(1932) *The moral judgement of the child*. London: Kegan Paul, New York: The Free Press
- Piaget J.& Inhelder B.(1966, 1970) *La psychologie de l'enfant*. Paris: P.U.F., „*Psychologie dítěte*“, Praha: Státní pedagogické nakladatelství 1970, přel. E. Vyskočilová
- Polišenský M.(2004) *Změny poslání a cílů organizací v pseudo-konkurenčním prostředí. Referát na Mezinárodní vědecké konferenci „Firma a konkurenční prostředí 2004. Změny konkurenčního prostředí před vstupem ČR do EU“*. Mendelova zemědělská a lesnická universita v Brně 10.-11.3.2004.
- Trompenaars F. a Hampden-Turner C.(1997) *Riding the Waves of Culture. Understanding cultural diversity in business*. London: Nicolas Brealey

