

Rozdział 3

W STRONĘ MODELU RYTUALNEGO

Model wymiany uogólnionej wskazuje na wagę *konwencji* i *społecznej aprobaty* w działaniach związanych ze spersonifikowaną wymianą różnych wartości. Istnieje jednak szereg konwencji oraz reguł działań społecznych, które w luźny sposób lub w ogóle nie wiążą się z wymianą. Te reguły i konwencje dotyczą etykiety, według której należy postępować w życiu codziennym.

Wydaje się, że kultura japońska jest kulturą *f o r m y* (etykiety, rytuału). W kulturze tej zwraca się szczególną uwagę na zewnętrzne oznaki działań i dopiero po ich obserwacji wnioskuje się o czymś charakterze, tożsamości i statusie społecznym. Przestrzeganie *f o r m y* oznacza udział w podtrzymywaniu harmonii i konsensusu. Harmonia (*wa*) jest jedną z naczelnych wartości społeczeństwa japońskiego. *F o r m a* pełni wiele funkcji:

- 1) zapobiega zaskoczeniu partnera interakcji niespodziewanymi reakcjami;
- 2) jest oznaką przynależności grupowej;
- 3) pomaga przewidywać zachowania partnerów interakcji.

Odrzucenie formy ukazuje brak szacunku dla partnera interakcji i zwykle wywołuje zakłopotanie [S. R a m s e y, 1985: 319, por. także E. G o f f m a n, 1967: 5, 97 i n. oraz G. S i m m e l, 1975]. Zakłopotanie może prowadzić do zachwiania wiary w ład interakcyjny.

Istnieje pewna forma interakcji, która przypomina rytuał, w którym chodzi o pokazanie i zachowanie pewnych społecznych wartości. Wartością taką może być „twarz”. Wartość ta dotyczy wszystkich partnerów danej interakcji. „Twarz” może być zdefiniowana jako pozytywna społeczna wartość, której jakaś osoba domaga się dla siebie poprzez definicję sytuacji, przy założeniu, że inni również postrzegają ją w identyczny sposób. Twarz jest więc wyobrażeniem siebie nakreślonym poprzez pojęcia społecznie aprobowanych atrybutów [E. G o f f m a n, 1967: 5].

Osoba utrzymuje twarz, kiedy linia postępowania przedsięwzięta przez nią prezentuje wyobrażenie jej samej jako wewnętrznie zwarte i poparte przez oceny i dowody dostarczone przez innych uczestników danej interakcji.

Jednostka może jednak „utracić twarz”, kiedy prezentowana przez nią tożsamość jest niezgodna z definicjami jej tożsamości dokonanymi przez innych, kiedy jednostka nie przygotowuje odpowiedniej tożsamości dla danej publiczności lub gdy zostanie w jakiś sposób zawstydzona [*ibidem*: 7].

Jednostka używa wielu technik zabezpieczających twarz, bądź pozwalających ją odzyskać jeżeli została utracona. Techniki te należą do repertuaru codziennych praktyk przepisanych etykietą i społecznymi konwencjami. Praca nad „formą” jest jednocześnie „pracą nad twarzą”. Jest to najczęściej przymus wmontowny kulturowo i nie zawsze uświadamiany. [por. G. Redding, M. Ng, 1982].

Jeśli uczestnicy jakiejś interakcji nie zapobiegli zajściu zdarzenia, które jest ekspresyjnie niezgodne z dotychczasowymi ocenami ich społecznej wartości to będą oni nadawać zdarzeniu status przypadkowego incydentu, by naprawić jego skutki:

W tym momencie jeden lub więcej uczestników znajdują się w stanie rytualnej nierównowagi lub niełaski i muszą być czynione próby, by ponownie ustanowić satysfakcjonujący ich stan rytualny. Używam terminu *rytuał*, ponieważ mam do czynienia z czynami, poprzez których symboliczne komponenty aktor pokazuje na ile wart jest on szacunku i na ile czuje on, że inni są go warci. Wyobrażenie równowagi stosuje się tutaj, ponieważ długość i intensywność naprawiającego wysiłku jest dobrze przystosowana do trwałości i intensywności zagrożenia. Czyjaś twarz jest zatem rzeczą świętą i dlatego podtrzymujący ją ekspresywny ład nazywa się rytualnym [E. Goffman, 1967: 19].

W innej pracy Goffman definiuje rytuał następująco:

Rytuał jest podejmowanym dla *formy* [podkreśl. K. K.] skonwencjonalizowanym czynem, poprzez który jednostka przedstawia swój respekt i szacunek dla przedmiotu o najwyższej wartości, temu przedmiotowi bądź jego symbolom kulturowym [E. Goffman, 1971: 88].

Goffman nawiązując do Durkheima dzieli rytuały interakcyjne na pozytywne, które podtrzymują więź i kontakt między jednostkami (a także harmonię społeczną), i negatywne, które służą naprawieniu zagrożonego konsensusu interakcyjnego.

Przestrzeganie etykiety, a więc zachowanie formy sprzyja zachowaniu harmonii i konsensusu. Etykieta pełni taką funkcję w wielu społeczeństwach. Jednak w Japonii zachowania rytualne ściśle regulowane etykietą odgrywają szczególnie ważną rolę. Interakcje rytualne w społeczeństwie japońskim wskazują na wagę wartości *wa* i jej nieodzowną konsekwencję, którą jest podtrzymywanie ładu społecznego. Zachowanie „twarzy”, szczególna dbałość o „twarz” partnerów interakcji jest elementem procesu wytwarzania i utrzymywania ładu i harmonii społecznej.

Akcentowanie *formy* w kulturze japońskiej chyba najłatwiej możemy zaobserwować w japońskiej etykiecie. Narzuca ona formalizm zachowań w większości kontekstów społecznych, rytualizując komunikację i interakcje.

Wiele reguł etykiety zostało dziś zmodyfikowanych, choć każdy Japończyk wydaje się pamiętać o ich oryginalnym znaczeniu. Nadal stanowią one ważny element socjalizacji pierwotnej oraz życia społecznego i organizacyjnego¹. K. Wolferen Van [1989: 435–436] bardzo mocno akcentuje ten aspekt życia w społeczeństwie japońskim:

W sytuacjach codziennych Japończycy muszą przestrzegać etykiety tak samo skomplikowanej, jak ta ze starych dworów królewskich. Zapobiega to ingerencji świata zewnętrznego w życie wewnętrzne grupy, rodziny i bliskich, a także wszelkim społecznym niespodziankom. Od Japończyków oczekuje się, że będą ściśle odgrywać swe role przestrzegając reguł dotyczących ubioru, sposobów mówienia i zachowań. Bardzo łatwo jest tam rozpoznać rolę matki, gospodyni domowej, „starszego kolegi”, zwierzchnika i terminującego ucznia.

Japończycy wydają się być przywiązani do szczegółowego przestrzegania etykiety. Aczkolwiek podręcznikowe reguły często są w rzeczywistości modyfikowane bądź zmieniane, to jednak znajomość tych reguł w społeczeństwie japońskim jest oceniana wysoko, a ich nieprzestrzeganie zwykle sankcjonowane negatywnie. Podręcznikowe reguły etykiety stanowią obecnie raczej pewien *ideał* zachowania, do którego należy dążyć niż rzeczywisty wzór zachowań. Tym niemniej, w życiu codziennym osoby, które przestrzegają etykiety są oceniane pozytywnie za pomocą formuły: *reigi tadashi no hito* [osoba posiadająca dobre maniery, właściwą etykietę]; a osoby zachowujące się nieestosownie są oceniane negatywnie za pomocą formuły: *reigi shiranai hito* (człowiek bez manier).

¹ Oto kilka reguł etykiety. Podczas składania wizyty gość lub gospodarz powinien:

– Usiąść, kiedy rozmawia lub podaje coś osobie siedzącej. Jeśli tego nie uczyni to zachowa się bardzo nieestosownie.

– Kiedy trzeba przejść przed osobą siedzącą należy najpierw usiąść na kolanach i umieścić ręce przed sobą na macie po czym należy przemieszczać się przesuwając jednocześnie obydwa kolana. [*Japanese Etiquette*, 1989: 27–28].

Przy pakowaniu prezentów zwraca się szczególną uwagę na formę opakowania:

– Pakowanie prezentu powinno być wykonane precyzyjnie. Zwykle papier jest owinięty tak, że ostatnia jego część znajduje się na górze przy prawej krawędzi paczki a sam koniec papieru dochodzi do lewej krawędzi. W przypadku prezentów dawanych z okazji np. rocznic pogrzebów i innych tego typu okazji pakowanie powinno być dokonane odwrotnie... Należy zwrócić szczególną uwagę jak paczka jest opakowana, ponieważ ludzie są na to bardzo czuli i można kogoś obrazić wysyłając prezent zapakowany w nieodpowiedni sposób [*ibidem*: 43].

Etykieta dotycząca zachowania się przy japońskim stole również powinna być ściśle przestrzegana:

– Ponieważ ryż jest w Japonii uważany za podstawowe pożywienie, na początku posiłku zdejmij pokrywkę z miseczki ryżowej, która jest ciągle pusta. Miseczka jest umieszczona z twojej lewej strony a więc zdejmij pokrywkę lewą ręką i umieść ją po twojej lewej stronie. Następnie prawą ręką zdejmij pokrywkę z miseczki na zupę, która jest po twojej prawej stronie. Bez względu na to czy to ty nakładasz ryż czy też ktoś inny pamiętaj, byś wyżej wymienione czynności wykonał dokładnie według wyżej opisanej kolejności [*ibidem*: 50].

Specyfiką formalizmu etykiety w kulturze japońskiej są jej częste odniesienia do *plci* osób wchodzących w interakcje². Podczas wizyty, po przywitaniu się, gość powinien wypowiedzieć słowa *Gomen kudasaimase* lub *Gomen kudasai* (przepraszam). Pierwsze wyrażenie jest zastrzeżone dla kobiet, drugie dla mężczyzn (obecnie jednak kobiety coraz częściej używają męskiej formy tego wyrażenia)³. Gospodyni, wprowadzając gościa do domu, wypowiada formułę: *Dōzo kochira e o – tōri kudasaimase; torimidashite orimasu ga* (Proszę uprzejmie tędy; przepraszam za nieporządek...). Natomiast gospodarz użyłby tutaj tylko trzech pierwszych słów *Dozo kochira e. Kudasaimase* jest tutaj żeńską formą czasownika „prosić”, męskim odpowiednikiem jest *kudasai*. Istnieją zatem dwa rodzaje języka, jeden przeznaczony dla kobiet, drugi dla mężczyzn.

Następnie, w czasie spożywania posiłków i luźnej rozmowy, należy bardzo uprzejmie ponownie pozdrowić gościa: *Yōkoso irrashimasta. Dōzo goyukkuri asobashite kudasaimase* (Bardzo się cieszę z Waszej wizyty. Proszę zostać u nas tak długo jak tylko Pan/Pani zechce). Mężczyzna wypowiadając powyższą formułę powinien pominąć dwa ostatnie słowa (*asobashite kudasaimase*), które w tym kontekście mogą być użyte **tylko przez kobiety** [*ibidem*: 33–34].

Poprawne użycie języka związane jest więc również z *plcią* wypowiadającego jakąś formułę. Do danej *plci* przypisany jest określony język i sposób komunikacji. Zatem formalizacja języka rytualizuje również interakcje, w których komunikuje się raczej o zewnętrznych oznakach społecznych i tożsamości, a mniej o subiektywnych motywacjach, których ujawnienie mogłoby zagrozić „twarzy” a więc i łaadowi społeczno-rytualnemu.

Specyfiką tego formalizmu etykiety są w kulturze japońskiej jej częste odniesienia do *społecznych statusów*. Życie towarzyskie i inne kontakty społeczne regulowane zasadami etykiety nie niwelują tutaj dystansów społecznych jak to się często sądzi [G. Simmel, 1975, E. Goffman, 1967].

Kiedy podczas wizyty gościa wychodzimy na moment i po chwili wracamy, powinniśmy się skłonić i następnie usiąść, ale jeśli gość posiada

² Podczas składania przez kogoś wizyty gospodyni powinna tak ułożyć buty przy wyjściu, by gość mógł je łatwo założyć:

– Jednak gość – kobieta powinna to uczynić sama, by nie sprawiać kłopotów gospodyni [*ibidem*: 14].

Również sposób siedzenia kobiety i mężczyzny jest odmienny:

– Kolana mężczyzny są odsunięte od siebie na cztery cale, kobieta powinna trzymać kolana blisko jedno przy drugim... [*ibidem*: 17]. Pamiętajmy, że cały czas mówimy o sytuacji modelowej, w życiu codziennym możliwe są tutaj odstępstwa.

³ W obecnym społeczeństwie japońskim niektóre kobiety świadomie unikają wskazań tradycyjnej i konserwatywnej etykiety, by podkreślić w ten sposób swój status kobiety nowoczesnej (dziękuję za to spostrzeżenie dr E. Kostowskiej-Watanabe).

wysoki status społeczny, nie należy siadać na poduszce [*Japanese Etiquette*, 1989: 38]. Podobnie należy bardzo uważnie wybierać prezenty i upominki, by były one dostosowane do pozycji obdarowywanego [*ibidem*: 38]. Język, a także sposób komunikowania przesycony jest odniesieniami pozycjonalnymi.

Etykieta japońska ściśle określa sposób zachowania wobec *starszych* osób, dotyczy to pierwszeństwa ukłonów, sposobu siadania w obecności starszych, rodzaju papieru użytego do opakowania prezentu dla osoby starszej itp. [*ibidem*: 6, 20–21, 42]. Wiek jest najczęściej skorelowany z pozycją społeczną, a więc reguły stosujące się do osób starszych wiekiem najczęściej odnoszą się również do osób o wyższej pozycji społecznej.

Etykieta obejmuje również pewne reguły komunikacyjne bardzo silnie rytualizując większość interakcji. Formy adresu używane wobec innych są ściśle związane z relacją pomiędzy statusem nadawcy oraz odbiorcy komunikatu. Wyrażenia wskazujące na podmiot wypowiedzi zależne są od rodzaju relacji i stopnia zażyłości pomiędzy partnerami interakcji oraz od kontekstu interakcyjnego. Forma podmiotu „Ja” może być użyta na siedem sposobów: *watakushi* (Ja; dotyczy formalnej relacji bądź formalnego kontekstu wypowiedzi), *watashi* (Ja; neutralna forma najczęściej używana w życiu codziennym, o jeden ton mniej uprzejma niż *watakushi*), *boku* (Ja; dotyczy nieformalnej relacji), *ore* (Ja; dotyczy zażyłego stosunku bądź jest niegrzeczną formą odnoszenia się do innych) *ojisan* (Ja jako wujek), *otōsan* (Ja jako ojciec), *sensei* (Ja jako nauczyciel, mistrz), *niisan* (Ja jako starszy brat). Ponadto użycie zaimków osobowych drugiej osoby liczby pojedynczej również jest objęte powyższą regułą: *anata* (Pan; dotyczy formalnej relacji), *kimi* (Ty; dotyczy nieformalnej relacji), *omae* (Ty; dotyczy dużej zażyłości bądź niegrzecznego sposobu zwracania się do kogoś). Ponadto do partnera interakcji można się zwrócić: *ojisan* (dziadek, starszy człowiek), *otōsan* (ojciec), *niisan* (starszy brat). Jako nazwy statusów społecznych formy te mogą również być użyte w konwersacjach z innymi osobami spoza rodziny jeśli zażyłość i kontekst na to pozwala [T. Suzuki, 1986: 144]. Osoba używająca języka japońskiego powinna być szczególnie wyczulona na kontekst, w którym można zastosować odpowiedni zaimek osobowy.

W miejscu pracy rzadko używa się samego nazwiska, regułą jest dodanie do nazwiska sufiksu wskazującego na pozycję organizacyjną bądź status, np. Tanaka-sensei [profesor, mistrz bądź mecenas Tanaka itp.]. Chociaż akceptuje się użycie nazwiska przez osobę o niższej pozycji np. „Panie kierowniku niech Pan zostawi tę pracę dla Yamamoto (dla mnie)”, to odwrotna sytuacja jest raczej niemożliwa. Osoba o wyższej pozycji wskazując na siebie może użyć jakiegoś tytułu, np. nauczyciel rozmawiający z uczniem może powiedzieć o sobie *sensei*, natomiast uczeń nie ma prawa powiedzieć o sobie *seito* czyli uczeń [*ibidem*: 147].

Z powyższych uwag wynika, że tożsamość w konwersacji nie jest jednoznacznie zdefiniowana, zależy ona od statusu partnera interakcji. Oczywiście zjawisko to jest również spotykane w innych kontekstach kulturowych, jednak w kulturze japońskiej istnieją niezwykle rozbudowane i szczegółowe reguły rządzące przebiegiem interakcji. Ponadto reguły te są uświadamiane przez partnerów interakcji. Należy dodać, że w wiedzy potocznej istnieją pewne formuły oceniające osoby, które potrafią bądź nie potrafią zastosować odpowiednich wyrażen, zaimków, nazw pozycji stosownie do kontekstu i relacji statusowych partnerów interakcji. Formuły takie jak: *Sasshi ga yoi/warui* (On jest spostrzegawczy, czuły/niespostrzegawczy, nieczuły), *Ki ga kiku/kikanai* (On jest uważający, delikatny/nieuważający, mało delikatny) są niezwykle trudne do przetłumaczenia na języki europejskie. Formuły te symbolizują wagę jaką się przywiązuje do odczuć innej osoby, zanim komunikat z jakąś treścią zostanie w pełni wyrażony. Czasami kulturę japońską nazywa się „kulturą antycypacji”. Antycypacja dotyczyłaby tutaj rozpoznania statusu, uczuć, potrzeb partnera interakcji i dostosowania do nich form adresu, a także poziomu języka grzecznościowego *keigo*. Definicja siebie w interakcji byłaby zatem całkowicie uzależniona od partnera interakcji (*other – dependent – type of self – definition; ibidem: 156–157*, por. także S. R a m s e y, 1985: 317]. To uzależnienie od innych rozpisane jest na reguły zachowań, które są ściśle związane z regułami użycia języka.

Zachowania, które można nazwać „zachowaniami zorientowanymi na innych” są także regulowane konwencjami etykiety. Wrażliwość na partnera interakcji dotyczy prawie wszystkich reguł etykiety, o których wspomniano.

Wrażliwość interpersonalna dotyczy także komunikacji niewerbalnej. Pojęcia swoiste typu *haragei* (*hara – brzuch, gei – wrażliwość*), *ishin-denshin* (odczuwanie intuicyjne) odnoszą się właśnie do odczytywania komunikatów niewerbalnych, bez konieczności otwartego wyrażania myśli i odczuć [por. *ibidem: 312*]. Kultura, w której dominuje tego typu komunikacja, nazwana została przez E. H a l l a [1984: 157–196], „kulturą wysokiego kontekstu” (*high context culture*). Znaczenie w tego typu kulturze komunikowane jest nie tylko za pomocą logicznie spójnych z założenia, wypowiedzi werbalnych, ale także przez otoczenie fizyczne i zachowania, w tym zachowania niewerbalne. Dlatego też kontrola ekspresji niewerbalnej pełni bardzo ważną rolę w interakcji. Rytuał interakcyjny nie pozwala jednostce na ujawnienie indywidualnych motywów, należy zatem ukrywać je za „konwencjonalną twarzą” przypisaną do danego kontekstu.

Bardzo ważna rola etykiety w japońskim społeczeństwie wpływa silnie na zachowania Japończyków w sferze biznesu oraz działań formalno-instrumentalnych. Osoby nieprzestrzegające etykiety mają kłopoty z pracą i z efektywnymi kontaktami społecznymi. Szczególnie dotyczy to

kontaktów w sferze instrumentalnej pomiędzy biznesmenami z innego niż japoński kręgu kulturowego. Z tego też względu powstają poradniki dla biznesmenów na temat japońskiej etykiety, sposobów negocjowania itp. [zob. J. Alston, 1986, 1990].

Niezwykle ważną rolę przy zawieraniu kontaktów pełnią wizytówki (*meishi*). Jest to jeden z najważniejszych środków identyfikacji statusu partnera interakcji. Dzięki nim można stosownie do pozycji partnera dostosować poziom uprzejmości z języka *keigo* oraz sposób negocjacji. Poziom zaufania do partnera jakiejś transakcji zależy bowiem od pozycji jego firmy w historycznie ukształtowanym systemie społeczno-ekonomicznym oraz kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa na rynku w danym czasie.

Wizytówka zawiera zwykle szczegółowy opis pozycji organizacyjnej jednostki oraz jej wszystkich ewentualnych tytułów, na przykład: doktor, wiceminister, dyrektor generalny spółki itd.

Bardzo istotny jest sposób zachowania związany z wymianą wizytówek. Wymiana jest formalną częścią powitania partnera interakcji i powinny ją poprzedzać ukłony. Kąt skłonu ciała zwykle powinien wynosić około 15 stopni. Sam ukłon trwa 3–4 sekundy lub więcej, w zależności od statusu partnera i sytuacji. Czas ukłonu wzrasta proporcjonalnie do statusu partnera interakcji. Mężczyźni kłaniają się opierając dłonie lekko na zewnątrz obydwu ud, natomiast kobiety podczas ukłonu kładą dłonie na przedniej części ud. Nie należy podczas kłaniania się i powitań patrzeć w oczy partnera. Przedłużony kontakt wzrokowy interpretowany jest jako niegrzeczność, a często również jako zachowanie agresywne [J. Alston, 1990: 39–40].

W czasie formalnych spotkań osoba posiadająca najwyższą rangę powinna być przedstawiona jako pierwsza. Przy przedstawianiu używa się tylko nazwiska i tytułów. Użycie imion możliwe jest tylko w stosunku do bliskich przyjaciół i rodziny.

Podczas formalnych spotkań, ich uczestnicy siadają do obrad zgodnie z wcześniejszym harmonogramem, który oparty jest na rozpoznanej przez gospodarza hierarchii pozycji. Honorowe miejsce, przeznaczone najczęściej dla osoby o najwyższym statusie (lub gościa) znajduje się najdalej od drzwi wejściowych. Jest ono umieszczone zwykle w pobliżu jakiegoś obrazu, kaligrafii lub bukietu *ikebany*.

Bardzo ważną rolę w japońskim biznesie pełni wymiana prezentów. Wymiana prezentów wytwarza pewne społeczne zobowiązania i indywidualne poczucie wdzięczności wiążąc dawców i obdarowywanych w sieć wzajemnych zobowiązań. Jest to rytualna wymiana integrująca stosunki społeczne. Prezenty symbolizują ustanowienie lub kontynuację zażyłych relacji interpersonalnych lub przynależność do grupy. Prezenty w stosunkach handlowych i kooperacyjnych pomiędzy członkami różnych instytucji są w społeczeństwie japońskim codziennością. Obyczaj wymiany prezentów jest obwarowany

społecznymi, nieformalnymi sankcjami. Zignorowanie tego obyczaju jest interpretowane jako obraza lub brak w wychowaniu. Prezenty wymienia się przynajmniej dwa razy w roku, tj. w lipcu (*o-chūgen*) i pod koniec roku (*o-seibo*). Na prezentach, zawsze „artystycznie” zapakowanych, umieszcza się symbol instytucji dawcy prezentu.

Wiedza o regułach rytualnej wymiany prezentów jest ściśle społecznie określona. Wiele przedmiotów i liczb posiada w Japonii symboliczne znaczenia. Liczby cztery i dziewięć, uważane są za nieszczęśliwe, należy więc unikać ich na opakowaniu bądź wewnątrz prezentu. Podobnie unikać należy jako podarunków noży, nożyczek itp., które symbolizują zerwanie stosunków społecznych [*ibidem*: 49–53, por. także J. Alston, 1986: 343–345]. Otrzymany prezent powinien być odwzajemniony. Wymiana rytualna jest powtarzana symbolizując oraz podtrzymując ciągłość społecznych kontaktów interpersonalnych.

Rytualne aspekty tkwią również w formalnych spotkaniach i zebraniach, a także w nieformalnych spotkaniach po pracy (zob. rozdz. 12). Podczas tego typu spotkań związki interpersonalne są potwierdzane i wzmacniane. Spotkania po pracy w różnego rodzaju barach ulepszają komunikację pomiędzy pracownikami, a także pomiędzy kontrahentami. Kontrahenci zostają często przyjaciółmi, co jest rytualnie potwierdzane toastami, przemówieniami, wspólnym śpiewaniem itd.

Spotkania wzmacniają spójność grupy pracowniczej. Oprócz rozmów na tematy nie związane z pracą oraz interesami rozmawia się także o problemach w pracy i zakładzie. Spotkania tego typu pełnią więc funkcje rytuałów integracyjnych pozwalających zachować harmonię i konsensus (*wa*) w danej kulturze organizacyjnej.

Spotkania te umożliwiają także likwidację stresu oraz nieporozumień powstałych w trakcie pracy. Podwładni w nieformalnym otoczeniu, będąc pod wpływem alkoholu, ujawniają otwarcie własne postawy i opinie. Nie wywołuje to konfliktów, bowiem spożyty alkohol deformalizuje zarzuty i krytykę, która dociera jednak do nadawcy. Spotkania tego typu pełnią więc także funkcję „rytuału redukcji konfliktu” (por. rozdz. 11). Rytuały wyżej wymienione możemy nazwać za G. Hofstede [1980: 159–161] *rytuałami społecznymi*, które obejmują różnego rodzaju spotkania, zebrania, programy szkoleniowe itp. podwyższają one społeczną zwartość i likwidują stres, bowiem są zgodne z wartościami uczestników tych rytuałów.

Rytuały pomagają także ludziom borykać się z niepewnością, nieprzewidywalną przyszłością, generalnie z niespodziankami. Podczas rytuałów odbywa się tzw. „absorbacja niepewności” [por. J. March, H. Simon, 1964: 268–269]. Jeśli przyjmiemy hipotezę Marcha i Simona, że zarówno wielkość, jak i umiejscowienie absorpcji niepewności oddziałuje na podział wpływów w organizacji formalnej, to celebryzy rytuałów organizacyjnych

wydają się mieć duży wpływ na działania organizacyjne. Organizacje używają do redukcji niepewności głównie technologii, reguł i właśnie *rytuałów unikania niepewności*. Rytuały te nie wnoszą żadnej wartości informacyjnych i nie czynią przyszłości organizacyjnej bardziej przewidywalną. Poprzez likwidację stresu i niepewności tworzą one tzw. „pseudopewność”, dzięki której członkowie organizacji mogą dalej działać. Rytualizacja życia organizacyjnego w przedsiębiorstwach japońskich może być zatem związana z wysokim wskaźnikiem unikania niepewności w społeczeństwie japońskim (92 punkty, przy średniej dla 39 krajów 64) w porównaniu do USA (46 p.), Wielkiej Brytanii (35 p.) czy do Singapuru [8 p.; według G. Hofstede, 1980: 165]. Rytuały mogą być najtańszymi sposobami unikania niepewności, szczególnie w kraju, gdzie istnieje powszechna tradycja ich stosowania.