

# „Patologie”<sup>1</sup> japońskiej kultury biznesowej

Jak osiągać kolektywne cele,  
a czasem wręcz przeciwnie

Uparci miłośnicy historii wojskowości, którzy studiowali pacyficzny teatr działań II wojny światowej, mieli okazję spostrzec rzecz kuriozalną. Współpraca cesarskiej marynarki wojennej i armii lądowej była tak zła, że armia *de facto* zbudowała swoją własną flotę, niezbędną jej do transportu żołnierzy i zaopatrzenia do teatrów działań.

Japońskie instytucje kultury i wzorce społecznych interakcji są z punktu widzenia Polaka kompletnie obce. „Dziwniejsze, niż japoński teleturniej” – to świetna fraza o zbliżonym znaczeniu do frazy „czeski film”. W japońskich obyczajach i praktykach często nie ma nic podobnego do polskich. Dzięki temu stanowią wręcz idealny przedmiot zestawienia ze wzorcami zachodnimi.

Poniżej przestawię wybrane ciekawostki, które odnoszą się do parametrów zdolności współdziałania, konformizmu i zaufania. Dzięki temu lepiej zrozumiemy to, jak

---

<sup>1</sup> Słowo „patologie” ujęte jest w cudzysłów, gdyż jest formą oceny racjonalności z punktu widzenia naszej własnej kultury. Musimy pamiętać, że postrzeganie praktyk i ich przeznaczenia (np. sprzyjanie spójności grupy) to kwestia zależna od okoliczności historycznych i społecznych. Nie mamy monopolu na racjonalność – do naszych „oczywistości” jesteśmy indoktrynowani kulturowo.

tw. instytucje kulturowe, wykształcone w różnych rejonach świata, służą lub przeszkadzają zwiększaniu wydajności pracy i osiągnięciu celów kolektywnych<sup>2</sup>.

### „Zmienne okoliczności”

Częścią kultury zachodniej jest przekonanie, że rzeczy są w stanie spoczynku, a ich zmianę trzeba wymusić. W filozofii Wschodu świat jest w ciągłym ruchu – oscylacji natężenia zjawisk. Ta odwieczna koncepcja jest fundamentem japońskiej etyki w kwestii sporządzania i przestrzegania umów.

W Polsce przywykliśmy do szczegółowych umów i kontraktów – zapisanych na kamieniu. W kulturze zachodniej stosuje się niezmiennosc postanowień, gdy już raz zostaną zaakceptowane przez strony, niezależnie od nawet diametralnych, krzywdzących dla którejs z stron warunków. W grę wchodzi m.in. kwestia ochrony słabszego partnera przed wymuszeniami.

Japończycy traktują zawierane umowy jako ogólne wytyczne, które podlegają rewizji i dostrojeniu w rytm zmian okoliczności. Umowy, podobnie jak kosmos, są w ciągłym ruchu. Zmiany w nich mogą być wprowadzane z dnia na dzień. Przeważnie robi to strona stojąca na silniejszej pozycji.

Japończycy postrzegają zachodni zwyczaj jako przejaw niemoralności ludzi Zachodu. Zmuszanie stron do przestrzegania szczegółowych warunków kontraktu uważają oni za irracjonalne. My – zwyczaj japoński uznajemy za obyczajowe przyzwolenie na wymuszanie przez silniejszego „prawem Kaduka”. Co jest szczególnie gorszące dla osób z Zachodu, „dostrojenie warunków” następuje bez uprzedzenia i bez konsultacji, w praktyce często zrywane są wszelkie wcześniejsze ustalenia, a partner poszkodowany informowany jest dopiero po fakcie.

---

<sup>2</sup> Przykłady zaczerpnąłem z fenomenalnego zbioru ciekawostek kulturowych, jakim jest książka Boyé Lafayette De Mente pt. *Japoński kod kulturowy. 233 kluczowe zwroty, które tłumaczą postawy i zachowanie Japończyków*.

Niedostosowanie zapisów umowy, gdy jest to niekorzystne dla interesu Japończyka, jest działaniem nieracjonalnym.

W japońskim kontekście, zobowiązanie jest ważne tak długo, jak długo służy potrzebom obu stron. Jeśli zobowiązanie przestaje służyć potrzebom którejs z nich, może zostać arbitralnie zmienione lub rozwiązane. Szczegółowe umowy są nie tylko niepotrzebne, ale wręcz przeszkadzają, ponieważ każda relacja powinna ewoluować wraz ze zmieniającymi się okolicznościami. To, zdaniem Japończyków, jest po prostu zdrowy rozsądek.

Zachowanie Japończyków opiera się na etyce sytuacyjnej, a nie na niezmiennych zasadach. W rezultacie wszystkie relacje zależą od czynników arbitralnych.

Japończycy nie widzą sprzeczności między swobodnym traktowaniem umów a postrzeganiem siebie jako jednych z najbardziej uczciwych, szczerych, godnych zaufania i honorowych ludzi na świecie. Postrzegają te dwie rzeczy jako należące do zupełnie różnych sfer.

„Gwóźdź, który wystaje, zostaje wbity z powrotem”

Każdy, kto wyróżnia się z tłumu, jest błyskawicznie doprowadzany do porządku – czyli w dół. Reakcja jest tym szybsza, im bardziej ta inność obnaża wady, słabości lub banalność życzliwych bliźnich. Niezależnie od klasy społecznej, ludzie, którzy są mądrzejsi, zdolniejsi, a zatem odnosili większe sukcesy niż otoczenie, muszą szczególnie uważać, aby nie ściągnąć na siebie ich słusznego gniewu.

Historycznie obyczaj wywodzi się od szogunów, którzy musieli dopilnować, by ludzie przestrzegali ich praw. Najkrótszą i najszybszą drogą do osiągnięcia tego celu była kara i zastraszenie – natychmiastowe i surowe konsekwencje dla osób łamiących prawo oraz utrzymywanie reszty społeczeństwa w poczuciu nieuchronności kary.

Fascynującym przykładem działania tego mechanizmu jest błąd zachodnich partnerów biznesowych polegający na chwaleniu jednego, wybranego członka zespołu i wynoszenie jego zasług ponad zasługi pozostałych. Taka niedźwiedzia przysługa sprawia, że pechowiec jest skazany na złośliwości oraz ostracyzm ze strony współpracowników. Często po prostu prowadzi to do złamania jego kariery.

Przykazanie „nigdy nie popełniaj błędów” powstrzymuje pracowników przed samodzielnym zgłaszaniem inicjatyw; uniemożliwia im udzielanie jasnych, zdecydowanych odpowiedzi na czyjekolwiek propozycje. Generalnie uniemożliwia im zajęcie silnego, osobistego stanowiska w jakiegokolwiek sprawie.

Jednym z kulturowych powodów takiej mentalności jest orientacja grupowa. Błąd popełniony przez pojedynczego członka grupy odbija się na całej grupie. Innym powodem jest to, że ta sama orientacja grupowa czyni „złym” podejmowanie przez jednostki jakiegokolwiek działań na własną rękę, ponieważ indywidualne działanie równa się uzurpowaniu przez jednostkę prawa i obowiązków przynależnych całej zbiorowości.

Indywidualizm – źle. Perfekcjonizm – dobrze

Japończycy to kulturowe klony siebie samych. Prawo i sankcje społeczne miały na celu zapewnienie zgodności w wychowaniu dzieci, edukacji, zachowaniu i wyglądzie. Każda próba wyróżnienia się z tłumu nieodmiennie kończyła się jakąś sankcją. Gdy ktoś pokazuje swoją wyższość lub próbuje przypisać sobie osobistą zasługę, jest natychmiast karany, aż do zupełnego „wygnania” z firmy lub grona znajomych.

Każdy, kto jest szczególnie utalentowany i produktywny, musi uważać, by nie wzbudzać destrukcyjnej zazdrości współpracowników. To dlatego dla większości Japończyków na przestrzeni wieków praktycznie jedynym sposobem na wyrażenie indywidualności było osiągnięcie perfekcji w tym, do czego wszyscy byli zmuszani.

Działanie kolektywne – rozumiemy się bez słów

Antropolodzy mówią, że absolutna lojalność dla kolektywu to efekt wypracowanej przez stulecia konieczności współpracy przy uprawie ryżu. Osobiste aspiracje i odpowiedzialność są tłumione. Ale za perfekcyjną jednogłośnie i zdolność pracy zespołowej Japończycy płacą brakiem elastyczności.

Jednorodność myślenia wszystkich Japończyków sprawia, że pewne cechy codzienności są „normalne” i „do przewidzenia” (*atarimae*). Przewidywalność środowiska społecznego, którą w kulturze zachodniej osiągamy dzięki temu, że wszyscy podlegają tym samym prawom, w Japonii osiąga się przez współdzielenie ogromnego zbioru wspólnej wiedzy, zachowań, norm i oczekiwań. Zaletą sposobu japońskiego jest to, że wiele intencji i uczuć można rozumieć bez ich werbalizowania, co dla nas w wielu kontekstach jest wadą.

Dostrojone do tych samych wskazówek

Z powodu powyżej opisanych uwarunkowań kulturowych, duża część komunikacji osobistej i biznesowej w Japonii ma charakter pośredni, skrótowy lub w ogóle nie jest wypowiedziana, ponieważ intencje oraz uczucia można często wyrazić i zrozumieć bez ich werbalizowania.

Z tej cechy kultury wynikają dla Japończyków koszarne problemy, jeśli wyjadą oni za granicę. Wyjazd zagraniczny po raz pierwszy na własną rękę, bez żadnego japońskiego wsparcia, wymaga od przeciętnego Japończyka ogromnej odwagi. Nagle okazuje się, że nie ma już kokonu bezpieczeństwa *tsuka*<sup>3</sup> – „wskazówek kulturowych”, którymi kierowali się w każdym aspekcie swojego funkcjonowania.

Typowy Japończyk przestaje być częścią szczegółowo zaprogramowanego życia, które było wcześniej całkowicie

<sup>3</sup> *Tsu* samo w sobie oznacza „być responsywnym na wskazówki lub podpowiedzi”, natomiast *ka* odnosi się do kultury japońskiej.

przewidywalne. Izoluje się on od wszelkich grup, których był częścią – jest jak ryba wyrzucona na brzeg. Japończycy, gdy są skonfrontowani z czymś nowym i nieoswojonym, popadają w bezradność i stupor. Wszystkie wyuczone od wczesnego dzieciństwa wzorce zachowań znikają, co niesie ze sobą poczucie bezbronności. Wyciągnięci poza bezpieczną powtarzalność, Japończycy są wytrąceni z równowagi i poczucia bezpieczeństwa niespodziankami. Jak zarazy unikają sytuacji, które są dla nich nieprzewidywalne.

W rezultacie „wyrzucenia na brzeg”, Japończyk staje się albo wycofany, albo przyjmuje pozę silnej arogancji, starając się narzucić nowemu otoczeniu swoje własne wzorce. Dlatego właśnie japońscy turyści wybierają japońskie biura podróży – to zapewnia im komfort psychiczny.

Bez żadnej przesady można powiedzieć, że całe społeczeństwo funkcjonowało jak dobrze wyćwiczona trupa aktorów, którzy tak dobrze znali swoje kwestie i wskazówki, że zachowanie w sposób odbiegający od oczekiwań było nie do pomyślenia. Było też moralnie słuszne, a jednocześnie wymagane przez rząd. Każdy miał się zachowywać stosownie do płci, zawodu, wieku i pozycji społecznej. W tak zaprogramowanym społeczeństwie indywidualna myśl i niezależna innowacyjność były tabu.

Hasłem przewodnim było nie tylko *wa*, czyli „harmonia”, ale szczególnie rodzaj harmonii, który stał się synonimem bycia Japończykiem. Z powodu tego wszechobecnego uwarunkowania zarówno w koncepcji, jak i praktyce harmonijnego zachowania, Japończycy stali się szczególnie wrażliwi na zakłócenia porządku społecznego, czyli *konran* (dosł. „dzikie zamieszanie”). Każde naruszenie norm uruchamiało poważne sankcje, z karą śmierci włącznie.

Wentylem bezpieczeństwa dla tej presji było po prostu ignorowanie niektórych spraw – zachowywanie się tak, jakby nieprzyjemne sytuacje nie istniały. Innym sposobem było udzielanie neutralnych lub niezobowiązujących odpo-

wiedzi na pytania lub prośby – odpowiadanie byle czego. Japończycy są mistrzami maskowania swoich prawdziwych uczuć i manipulowania ludźmi. Nie jest to przejaw złej woli – to po prostu głęboko wpojony mechanizm samozachowawczy.

Pod pozorami harmonii...

W swoich staraniach o zapewnienie absolutnej zgodności, która jest niezbędna dla idealnej harmonii grupowej, Japończycy musieli tłumić większość naturalnych uczuć i impulsów, które są nieodłączną częścią natury ludzkiej. Im większy był pożądaný stopień harmonii w grupie, tym większa była presja wywierana na jednostkę. Japończycy skrzętnie ukrywają swoje osobiste aspiracje i plany, zwłaszcza jeśli są one sprzeczne z interesami grupy. Nazywając swoje tajne zamysły i oficjalne interesy całego kolektywu, Japończycy posługują się parą pojęć *tatemaie* i *honne*.

Istnieje też czarna strona tej prawidłowości. Tak silną presję społeczną trzeba w jakiś sposób rozładować. Psychika japońska nabrała charakteru Jekylla i Hyde'a. Japończycy w pewnych określonych sytuacjach realizują skryte, destrukcyjne złośliwości i przejawiają rażąco agresywne zachowania dominacyjne. Czasami też wpadają w rodzaj amoku.

Temat  
VII.2

Przetrwanie grup najważniejsze

W Japonii każda z grup, na jakimkolwiek poziomie i jakiegokolwiek wielkości, jest generalnie ekskluzywna i antagonistyczna w stosunku do wszystkich innych.

Zjawisko to, nazywane *dantai*, sprawia, że japońskie korporacje są czymś w rodzaju zamkniętych klubów, a zatem dla osób z zewnątrz są niezwykle trudne we współpracy. *Dantai* jest też uznawane za największą przeszkodę w zbudowaniu w pełni działających instytucji demokratycznych – władzę pewnie dzierży zakorzeniona biurokracja.

Wszystkie grupy kierują się wyłącznie jedną zasadą – przetrwanie ponad wszystko inne. Współzawodnictwo o status i pozycję ma wysokie natężenie na wszystkich poziomach struktur. Jawna wrogość silnie utrudnia wzajemną komunikację i współpracę. W codziennym funkcjonowaniu przetrwanie kolektywne ma pierwszeństwo przed praktycznie wszystkim i wszystkimi, łącznie z grupami i sekcjami działającymi równolegle w tej samej organizacji.

### Konkurencja to chaos

Współzawodnictwo w stylu zachodnim, a w tym konkurencja na rynku, jest dla Japończyków pojęciem zupełnie obcym kulturowo. W latach 70. były samuraj Yukichi Fukuzawa przetłumaczył zachodnie pojęcie na japońskie *kyoso* – walczyć ze sobą nawzajem. Mówiąc inaczej, gdy zachodni biznesmen lub polityk wypowiada słowo „konkurencja”, Japończyk słyszy „chaos” – i nieodmiennie wzbudza to w nim egzystencjalny niepokój.

Na rynku producentów, dystrybutorów, hurtowników i detalistów wszystkie nisze funkcjonowania są starannie rozdzielone i uzgodnione. „Wzajemna zależność” (jap. *sogo izon*), sprawia, że każdy konkurent chcący dokonać istotnego ruchu, musi konsultować go z konkurencją tak, aby jak najmniej zaszkodzić biznesowi innych podmiotów w branży.

Zasada ta funkcjonuje szczególnie dobrze wśród wielkich kombinatów produkcyjnych, hurtowych i handlowych, znanych jako *zaibatsu* (dosłownie oznacza „kliki finansowe” lub „frakcje finansowe”). Te klany, przy wsparciu rządu, były w stanie „wyrzeźbić” dla siebie ogromne imperia handlowe kosztem innych rodzin. *Zaibatsu* stosują zasadę wzajemnej zależności, by firmy stowarzyszone i powiązane pionowo zintegrować w jednolite organizmy. Te organizmy klanowe „instynktownie” dążą do praktycznej samowystarczalności.

Współpraca rządu i wielkich rodów sięga rewolucji Meiji, roku 1868. Wielkie firmy, za wiedzą i zgodą rządu, wyznaczały ceny i dzieliły między siebie kontrakty rządowe. Dla firm zagranicznych układ był całkowicie niedostępny. W rezultacie zjawisko wolnej konkurencji nie istniało.

Największy moloch, Mitsui zaibatsu, w szczytowym okresie przed II wojną światową zatrudniał ponad trzy miliony pracowników. Była to największa korporacja, jaką kiedykolwiek widział świat. Te wielkie kombinaty przemysłowe, jak również większe niezależne korporacje japońskie, miały strukturę i były zarządzane bardzo podobnie do klanów. Hierarchiczne do granic możliwości, każde z nich miało swój własny „regulamin” i „herb” oraz wymagało od swoich pracowników fanatycznego wręcz konformizmu.

W czasach historycznych ludzie należeli do określonych rodzin, wiosek, klanów itp. Grupy te były tak hermetyczne, że nawiązanie przyjaźni z kimś spoza własnego otoczenia było niemal niemożliwe. W rezultacie niemal wszyscy obcy byli traktowani jak przeciwnicy – w każdej dziedzinie życia. W biznesie Japończycy byli uwarunkowani, aby być nieufnymi wobec obcych i utrzymywać wszystko, co możliwe „u siebie”. To dlatego duże korporacje podejmowały szczególne wysiłki, aby być samowystarczalne.

W początkowych latach rewolucji Meiji, 1870–1895, główne japońskie korporacje utworzyły pionową strukturę spółek zależnych (*kogaisha*). Była to sieć poddostawców i hurtowników, którzy działali jako dostawcy części, hurtownicy. Do lat 40. XX wieku dziesięć największych japońskich *zaibatsu* miało pod swoją kontrolą od 100 do 300 firm, które łącznie odpowiadały za ponad 60% PKB Japonii.

## Negocjacje formą wojny

W kręgu cywilizacji zachodniej „negocjacje” to proces, w którym dwie lub więcej stron rozmawiają o danej sprawie aż do osiągnięcia porozumienia. Ogólnie rzecz biorąc,

ludzie Zachodu postrzegają negocjacje jako cywilizowany sposób rozwiązywania konfliktów – uczciwy i korzystny dla obu stron. Biznesmeni przystępują do sesji negocjacyjnych uzbrojeni w fakty i deklarują swoje potrzeby, a nawet intencje – starają się je przedstawić w racjonalny, bezpośredni sposób. „Negocjacje”, jako takie, nie są słowem zapalnym.

Dla Japończyków *kosho*, najbliższy japoński odpowiednik „negocjacji”, kojarzy się z konfliktem i stosowaniem wszelkiego rodzaju forteli. To walka, w której jest zwycięzca i przegrany. Dlatego właśnie Japończycy mają tendencję do postrzegania negocjacji z ludźmi Zachodu jako bitwy. Powiedzenie „biznes to wojna”, przypisywane właśnie Japończykom, idealnie opisuje ich mentalność. Paradoksalnie, postrzegają oni wiele typowych zachowań obcokrajowców jako agresywne i drapieżne, stworzone specjalnie po to, by uzyskać coś kosztem innych ludzi.

### Biznes to wojna

Tradycyjny system klanów i *lenn* w tym kraju stwarzał środowisko wrogości wszystkich przeciw wszystkim. Był jednym wielkim kłębowskiem utarczek, szpiegowania, ukrywania prawdziwych intencji i otwartych wojen. Po II wojnie światowej szeregi biznesmenów zasilili dodatkowo wojskowi, wychowani w tradycjach samurajskich.

### Amok w ostatniej chwili

*Naniwabushi* to jedna z technik negocjacyjnych, którą zachodni partnerzy Japończyków uważają za szczególnie dokuczliwą. Polega ona wyczekaniu do ostatniej chwili przed podpisaniem umowy, by zażądać jakichś bardzo poważnych ustępstw. Zwykle roszczeniom towarzyszy niezwykle emocjonalne „przedstawienie”.

Realizator fortelu wymusza w ten sposób dodatkową korzyść już po zakończeniu negocjacji, a więc w chwili, gdy druga

strona nie ma jak się wycofać. Sztuczka jest w Japonii uświęconą kulturowo taktyką – jest tak powszechnie akceptowana, że sami Japończycy nie traktują jej jako przejawu złej woli.

„Ja mam rację i już!”

U Japończyków istnieje kulturowo uwarunkowany przytłumienie, by wierzyć, że ich własne stanowisko jest słuszne – nawet jeśli w sposób oczywisty to oni zawinili. Są „zmuszeni przez swój honor” do automatycznego przenoszenia winy za własne przewinienia na swoje ofiary lub partnerów współpracy. Psychiatrzy nazywają te zachowanie przybieraniem poży ofiary (*higaisha ishiki*): opisują siebie jako słabych i bezbronnych, oskarżając przy tym drugą stronę o uzyskanie jakiejś nieuczciwej przewagi.

Spokój interesów z osobą dobrze znaną

Japońscy panowie feudalni byli zazdrosnymi, antagonistycznymi ludźmi, którzy pilnie strzegli swoich granic. Przemieszczanie się poddanych i przybyszów było zawsze ściśle kontrolowane – a jeszcze silniej po ustanowieniu szogunatu Tokugawa.

W rezultacie Japończycy stali się wyjątkowo „wyspiarscy” – są nadzwyczaj nieufni wobec każdego, kto nie należy do ich własnej grupy. Stali się też nadmiernie wrażliwi na wszelkie różnice w wyglądzie, zachowaniu i języku, które były różne w rozmaitych zakątkach wysp japońskich.

Jeden z uciążliwych dla obcokrajowców efektów ubocznych tego wpływu wyraża się w określeniu *ichigen no kyaku* (dosł. „nieznany klient”). To skłonność do ignorowania lub złej obsługi wszelkich nieznanomych.

## Ustalenia nieformalne, ale wiążące

Praktycznie wszystkie prawdziwe negocjacje i krzątania decyzyjna w Japonii toczy się za kulisami, a nie na formalnych, otwartych spotkaniach – te służą przede wszystkim i jedynie do potwierdzania porozumień już zawartych zakulisowo.

W trakcie tych nieformalnych spotkań określanych jako *kandan kai* formalna etykieta jest ignorowana, a osoby negocjujące mogą wysłuchać swoich opinii i jakoś dojść do porozumienia.

Sygnalizowanie braku harmonii:

nigdy nie mówić „nie”

Japończycy kiwiają głową na „tak” lub mówią *hai*, „tak”, jak gdyby zgadzali się z tezami interlokutora. Jednak takie potakiwanie jest jedynie potwierdzeniem, że słuchają i sygnałem dla osoby mówiącej, by kontynuowała. Jednocześnie Azjaci ogólnie są niemal bez reszty i bez wyjątku zawładnięci niemożnością powiedzenia „nie”, które sygnalizują w sposób dla osoby z Zachodu niemal nieprzenikniony. ■

## Porady praktyczne, spostrzeżenia i przykłady

### **A. Kultury, ich parametry i cechy oraz gradient niereformowalności ich użytkowników**

Kultura, środowisko społeczne, utrwalone nawyki – to wszystko są parametry, które można zidentyfikować, a nawet nazwać. Celem zamieszczenia powyższego tekstu jest pokazanie, jak nieintuicyjne i sprzeczne ze zdrowym rozsądkiem – z punktu widzenia wartości naszej własnej kultury – mogą wydawać się mechanizmy regulowania społecznych interakcji, które wyewoluowały w odmiennych warunkach „presji ewolucyjnej”.

Taki zabieg pozwoli przewidzieć to, co nazywamy zgodnością charakterów lub zdolnością do uzgodnienia zasad pracy w zespole itp. Językiem książki *Sily psychohistorii* te kwestie da się nazwać *parametryzacją kompatybilności kulturowej*. Za podsumowanie tematu świetnie posłuży stwierdzenie Kurta Goedla, jeśli rozciągnąć je z języka na kulturę:

*Im więcej myślę o języku, tym bardziej zadziwia mnie to, że ludzie w ogóle rozumieją się nawzajem.*

## B. „Trans-cockpit authority gradient”

Niewyczerpanym zasobem przykładów na to, jak rozmaite kultury trwale upośledzają lub podnoszą parametry naszej osobowości, są analizy incydentów i katastrof lotniczych. Specjaliści od CRM (ang. Crew Resource Management, #36:35.D) posługują się tytułowym parametrem „wewnątrz-kokpitowy gradient autorytetu”. Ta cecha relacji interpersonalnych nazywana jest w innych kontekstach dystansem władzy (ang. *power distance*). W różnych środowiskach funkcjonownia relacja autorytetu jest regulatorem parametru wymiany informacji (ang. *feedback*), oraz determinuje kto jest głównym decydem, a więc i podmiotem obciążonym odpowiedzialnością.

W czasie analiz przebiegu katastrof CRM to jeden z głównych obszarów zainteresowania śledczych. Czy relacja statusu i władzy pozwalała drugiemu pilotowi na komentowanie błędów kapitana oraz wygłaszanie sugestii co do działań korekcyjnych? Może chodzić o tak krytyczne decyzje jak wymuszenie zgodnej z procedurami decyzji przerwania zejścia do lądowania.

Okazuje się, że parametry rozmaitych kultur są w różnym stopniu sprzeczne z procedurami bezpieczeństwa wymaganymi do optymalnego obsługiwanie produktów technologii

lub zarządzania działalnością decyzyjną. Chodzi o instytucje kulturowe jak dopuszczalność kontestowania decyzji osób stojących wyżej w hierarchii.

Samo dostrzeżenie i zdefiniowanie kwestii CRM jest główną przyczyną gwałtownego spadku ilości katastrof lotniczych od lat 90. XX wieku. Ale katastrofy powodowane dysfunkcją przepływu informacji w wyniku kultury regulowania autorytetu zdarzają się do dziś, także w krajach i firmach postrzeganych jako „uporządkowane”. Przykładem jest katastrofa tajwańskiego lotu GE222 z 23 lutego 2014. Według raportu drugi pilot niedostatecznie kontestował i korygował błędy kapitana. W rezultacie zaniechania interwencji decyzyjnej, samolot – lecąc w skrajnych warunkach pogodowych – zszedł pod minimalnie dopuszczalną wysokość i rozbił się przy podejściu do lądowania.

W grę wchodzi elementy kultury danej grupy etnolingwistycznej, mieszkańców regionu, jak też kultura pracy danej firmy: przyzwolenie na odstępstwa od procedur oraz zatrudnianie osób o mentalności i strukturze nawykowej ukształtowanej sub-optimalnie. Mówiąc prosto... zatrudnianie toksycznych małpoludów na stanowiskach władzy. Wśród krajów, w których wyzwania kulturowe dla szkoleniowców i kadrowców są najwyższe, są m.in. Korea i Indie.

Wzorcowym przykładem katastrofy spowodowanej dużym gradientem autorytetu jest Korean Air Cargo 8509 z grudnia 1999 roku. Wynikła ona z wyjątkowo „podkreconych” parametrów kultury: nałożyły się wyjątkowo silne hierarchiczne relacje społeczne w Korei, kultura pracy konkretnie tej linii lotniczej, różnica stażu kapitana i drugiego pilota oraz to, że kapitan był w dodatku emerytowanym wojskowym wysokiej rangi z silnymi nawykami do dominowania nad podwładnymi i biegiem zdarzeń. Zadziałała nieuniknioność „sił psychohistorii” w miniaturowej skali.