

„Patologie”¹ japońskiej kultury biznesowej

Jak osiągać kolektywne cele,
a czasem wręcz przeciwnie

Dociekliwi miłośnicy historii wojskowości, którzy studiowali pacyficzny teatr działań II wojny światowej, mieli okazję spostrzec rzecz kuriozalną. Współpraca Cesarskiej Marynarki Wojennej i Cesarskiej Armii Lądowej była tak zła, że armia *de facto* zbudowała swoją własną flotę, niezbędną jej do transportu żołnierzy i zaopatrzenia do teatrów działań.

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

Poniżej przedstawiam wybrane ciekawostki, które odnoszą się do parametrów zdolności współdziałania, konformizmu i zaufania. Dzięki tym ilustracjom lepiej zrozumiemy to, jak mentalność (oprogramowanie kulturowe) wykształcona w różnych rejonach świata służy lub przeszkadza

¹ 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.

w codziennym życiu oraz zwiększaniu wydajności pracy i osiąganiu celów kolektywnych całej społeczności².

„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, a zjawiska i ich cechy oscylują od najmniejszego do największego natężenia, często zmieniając się przy tym w swoje przeciwieństwa. 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 zmian okoliczności, krzywdzących dla którejś ze stron. 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. Zachowanie Japończyków opiera się na etyce sytuacyjnej, a nie na niezmiennych zasadach. W rezultacie wszystkie relacje zależą od czynników arbitralnych.

Zmuszanie stron do przestrzegania szczegółowych warunków kontraktu, ale też zakaz korekty postanowień umowy, gdy są one niekorzystne dla strony, uważają oni za irracjonalne. W japońskim kontekście zobowiązanie jest ważne tak długo, jak długo służy potrzebom obu stron. Jeśli zobowią-

² 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*.

zanie przestaje służyć potrzebom którejs z nich, może zostać arbitralnie zmienione lub rozwiązane.

Japończycy postrzegają zachodni zwyczaj jako przejaw niemoralności ludzi Zachodu. My zwyczaj japoński postrzegamy jako bandyterkę, a obyczajowe przyzwolenie na wymuszenia dokonywane przez silniejszego jest dla nas „prawem Kaduka”. Co jest szczególnie gorszące dla osób z Zachodu, „dostrojanie warunków” następuje bez uprzedzenia i bez konsultacji, w praktyce często zrywane są wszelkie wcześniejsze ustalenia, a partner poszkodowany informowany jest dopiero po fakcie. 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.

Aha! 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.

Temat
VII.2

„Gwóźdź, który wystaje, zostaje wbity z powrotem”

Każdy, kto wyróżnia się z tłumu, jest błyskawicznie doprowadzany do porządku – czyli ściągany 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 odnoszą większe sukcesy niż otoczenie, muszą szczególnie uważać, aby nie ściągnąć na siebie jego słusznego gniewu.

Historycznie obyczaj ten ukształtował się jako forma nadzoru społecznego w szogunacie. Panowie feudalni musieli dopilnować, by ludzie przestrzegali ich praw. Najkrótszą i najszybszą drogą do osiągnięcia tego celu była kara i zastraszanie – 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 chwaleeniu jednego, wybranego członka zespołu i wynoszenie jego zasług ponad zasługi pozostałych. Taka niedźwiedzia przysługa sprawia, że pechowiec jest skazywany na złośliwości oraz ostracyzm ze strony współpracowników. Często koledzy po prostu łamią jego karierę.

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 kolektywistyczny model przypisywania odpowiedzialności. Błąd popełniony przez pojedynczego członka zespołu odbija się na wszystkich. Innym powodem jest to, że 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 w Azji Wschodniej absolutna lojalność wobec kolektywu to efekt wypracowanej przez stulecia konieczności współpracy przy uprawie ryżu. Potwierdzeniem tej tezy są wyjątkowo wyraziste różnice w mentalności między regionami Chin, w których uprawia się proso lub ryż. Ten ostatni wymaga wysokich nakładów pracy całych wiosek celem utrzymania systemu nawadniania pól ryżowych w idealnym stanie. Osobiste aspiracje i odpowiedzialność są tłumione. Ale za perfekcyjną jednogłębność i zdolność do pracy zespołowej Japończycy płacą brakiem elastyczności.

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

Temat
VII.2

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 nie wymagają ich werbalizowania.

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. Każdy miał się zachowywać stosownie do płci, zawodu, wieku i pozycji społecznej. Było to też moralnie słuszne, a jednocześnie wymagane przez rząd. W tak zaprogramowanym społeczeństwie indywidualna myśl, niezależność czy pomysł na innowacyjną zmianę były tabu.

W tradycyjnej kulturze hasłem przewodnim 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 odpowiedzi 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.

Te cechy kultury sprawiają Japończykom koszarne problemy, gdy 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*³ – „wskazówek kulturowych”, którymi kierował się w każdym aspekcie swojego funkcjonowania. Typowy Japończyk przestaje być częścią szczegółowo zaprogramowanego życia, które było wcześniej całkowicie przewidywalne.

Jak zarazy unika sytuacji, które są dla niego nieprzewidywalne. Japończyk, gdy jest konfrontowany z czymś nowym

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

i nieoswojonym, popada w bezradność i stupor. Wyciągnięty ze swojego mrowiska, odizolowany od wszelkich grup, których był częścią, jest jak ryba wyrzucona na brzeg. Wszystkie wyuczone od wczesnego dzieciństwa wzorce zachowań znikają, co niesie ze sobą poczucie bezbronności. Wyciągnięty poza bezpieczną powtarzalność, Japończyk jest wytrącany z równowagi i poczucia bezpieczeństwa przed niespodziankami. W rezultacie „wyrzucenia na brzeg” Japończyk staje się najczęściej wycofany. Jednak czasem jego reakcją obronną jest przyjęcie pozy silnej arogancji. Stara się wtedy narzucić nowemu otoczeniu swoje własne wzorce. Dlatego właśnie japońscy turyści wybierają japońskie biura podróży – to zapewnia im komfort psychiczny.

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 – dwóch skrajności. Zwykle przemili Japończycy w pewnych określonych sytuacjach realizują skryte, destrukcyjne złośliwości i przejawiają rażąco agresywne zachowania dominacyjne. Czasami też wpadają w rodzaj amoku.

Przetrwanie grupowe jest najważniejsze

W Japonii każda z grup – na jakimkolwiek poziomie i jakiegokolwiek wielkości – jest generalnie ekskluzywna i antagonistyczna w stosunku do wszystkich innych. W codziennym funkcjonowaniu przetrwanie kolektywne ma pierwszeństwo przed praktycznie wszystkim i wszystkimi, łącznie z grupami i sekcjami działającymi równolegle w tej samej organizacji.

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. Mentalność *dantai* jest uznawana za największą przeszkodę w budowaniu w pełni działających instytucji demokratycznych.

Podsumowując, 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. Struktury władzy w życiu korporacyjnym, politycznym i wszelkim innym są zdominowane i zabetonowane przez zakorzenioną biurokrację, która nie podlega ani krytyce, ani kadencyjności i rotacji, ani jakimkolwiek innym mechanizmom korekcyjnym.

Konkurencja to chaos

Współzawodnictwo w stylu zachodnim, a w tym swoboda konkurencji rynkowej, jest dla Japończyków pojęciem zupełnie obcym kulturowo. W latach 70. XX wieku były samuraj Yukichi Fukuzawa przetłumaczył nasze zachodnie pojęcie [zdrowej] konkurencji 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 i partnerami tak, aby jak najmniej zaszkodzić biznesowi innych podmiotów w branży czy łańcuchu dostaw.

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 rodzinnych imperiów. Zaibatsu stosują zasadę wzajemnej zależności, by firmy stowarzyszone i powiązane pionowo zintegrować w jednolite organizmy. Naturalnym instynktem tych organizmów klanowych jest dążenie do możliwie pełnej, a więc bezpiecznej samowystarczalności.

Współpraca rządu i wielkich rodów sięga modernizacji (in. od-nowy) 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 feudalnych. Hierarchiczne do granic możliwości, każde z nich miało swój własny „regulamin” i „herb” oraz wymagało od swoich pracowników fanatycznego wręcz konformizmu. Mówiąc wprost, były niczym innym niż zakonspirowaną formą feudalizmu. „Zakonspirowaną”, gdyż

Japończycy musieli obronić natywne formy życia społecznego i gospodarczego przed wymogami demokracji i modernizacji narzucanymi przez Amerykę.

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 utrzymać autarchię gospodarczą i finansową. Była ona formą obrony przed szantażem, sankcjami i odcięciem od surowców.

W początkowych latach modernizacji 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 i słynne dictum „Biznes to wojna”

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 unikania lub 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 wszel-

kiego rodzaju forteli. To walka, w której jest zwycięzca i jest przegrany. Dlatego właśnie Japończycy mają tendencję do postrzegania negocjacji z ludźmi Zachodu jako bitwy – konfrontacji o naturze gry o sumie zerowej. 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.

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 wojen⁴. Po II wojnie światowej szeregi biznesmenów zasilili dodatkowo wojskowi, wychowani w tradycjach samurajskich. To oni „dopilnowali” tego, że mentalność biznesmenów japońskich tak silnie kontrastuje z duchem porozumienia mentalności amerykańskiej.

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

⁴ Tak zresztą działa, w różnym natężeniu, system klanowy i feudalny we wszystkich zakątkach świata – jest niewidzialnym sufitem dla większości procesów składających się na ultrakooperację.

„Ja mam rację i już!”

U Japończyków istnieje kulturowo uwarunkowany przymus, 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 pozy ofiary (*higaisha ishiki*). Poza ta polega na przedstawianiu siebie jako słabego i bezbronnego, czemu towarzyszą oskarżenia drugiej strony o próbę nieuczciwego uzyskania jakiejś przewagi negocjacyjnej.

Spokój interesów z osobą dobrze znaną

Japońscy panowie feudalni byli zazdrośnymi, antagoni-
stycznymi ludźmi, którzy pilnie strzegli swoich źródeł siły i granic terytorialnych. Przemieszczanie się poddanych i przybyszów było zawsze ściśle kontrolowane – a jeszcze silniej po ustanowieniu szogunatu Tokugawa (1603–1868).

W rezultacie Japończycy stali się wyjątkowo „wyspiar-
scy” – 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 miały swoje odcienie i warianty w rozmaitych zakątkach Wysp Japońskich.

Jeden z uciążliwych dla obcokrajowców efektów ubocz-
nych tego wpływu nazywany jest *ichigen no kyaku* (dosł. „nieznany klient”). To skłonność do ignorowania lub złej obsługi wszelkich nieznajomych.

Ustalenia nieformalne, ale wiążące

Praktycznie wszystkie prawdziwe negocjacje i krzątanina decyzyjna w Japonii toczą 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, określanых

jako *kandan kai*, formalna etykieta jest ignorowana, a osoby negocjujące mogą wysłuchać swoich opinii, a przede wszystkim zgodzić się na ustępstwa... i jakoś dojść do porozumienia.

Sygnalizowanie braku harmonii:
nigdy nie mówić „nie” i udawać głupiego

Japończycy kiwają 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”. Gdy Japończyk czy ogólniej Azjata stawiany jest przez sytuację pod murem i koniecznością naruszenia tabu, stosuje trik udawania głupiego. Zaczyna mówić od rzeczy, popełniać gafy i robić rzeczy, ogólnie mówiąc, dziwne. Sygnały kulturowe, często zresztą niepotrzebne między samymi Japończykami, są dla osoby z Zachodu niemal zupełnie nieprzeniknione.

Azjaci często zdają sobie sprawę z tego, że zachodni partner potrzebuje powiedzenia wprost „nie” i starają się pomóc w odebraniu komunikatu. Jednocześnie nie są zdolni do przełamania własnych blokad kulturowych. □

Temat
VII.2

Porady praktyczne, spostrzeżenia i przykłady

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

Mentalność narodowa, środowisko społeczne, utrwalone nawyki – to wszystko są parametry, które da się 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 (statusu, regulacji zobowiązań), 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. Gdy użyć języka książki *Siły psychohistorii*, te kwestie da się nazwać parametryzacją kompatybilności kulturowej. Za podsumowanie tematu świetnie posłuży, jeśli rozciągnąć je z języka na kulturę, stwierdzenie Kurta Gödla:

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

B. „Trans-cockpit authority gradient”

Analizy incydentów i katastrof lotniczych są niewyczerpanym zasobem przykładów na to, jak rozmaite kultury trwale upośledzają lub ulepszają parametry naszej osobowości. Specjaliści od CRM (ang. Crew Resource Management, §36:35.D) posługują się tytułowym parametrem „wewnątrzcockpitowy gradient autorytetu”. Ta cecha relacji interpersonalnych nazywana jest w innych kontekstach wyjątkowo użytecznym parametrem o nazwie dystans władzy (ang. *power distance*). W rozmaitych środowiskach pracy autorytet dowódcy czy lidera (ich status w hierarchii) jest regulatorem, który umożliwia i decyduje o jakości wymiany informacji (ang. *feedback*) między członkami zespołu. Patologie dystansu władzy mogą łatwo zakłócić rytm pracy zespołowej lub zaburzyć zasady obciążania odpowiedzialnością (rozliczalność) członków zespołu.

W czasie analiz przebiegu katastrof stwierdzenie zaburzeń CRM i dystansu władzy to główny obszar zainteresowania śledczych. Czy relacja statusu i władzy pozwalała drugiemu pilotowi na komentowanie błędów kapitana? Czy załogant

bał się wygłaszać sugestie co do działań korekcyjnych? Może chodzić o tak krytyczne kwestie jak wymuszenie zgodnej z procedurami decyzji przerwania zejścia do lądowania. Esencją problemu jest to, że instytucje lub patologie kulturowe nie dopuszczają kontestowania decyzji osób stojących wyżej w hierarchii. Okazuje się, że parametry rozmaitych kultur – czy to w skali narodu, czy jednej korporacji – „podstępnie” blokują realizację procedur bezpieczeństwa. W rezultacie przestaje być możliwa optymalna obsługa produktów technologii lub zarządzanie działalnością decyzyjną.

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 hierarchii zdarzają się do dziś, także w krajach i firmach postrzeganych jako „uporządkowane” i „pierwszego świata”. Przykładem jest katastrofa tajwańskiego lotu GE222 z 23 lutego 2014 roku. Według raportu drugi pilot niedostatecznie kontestował i korygował błędy kapitana. W rezultacie zaniechania interwencji decyzyjnej samolot – lecąc w skrajnie niekorzystnych warunkach pogodowych – zszedł poniżej minimalnej bezpiecznej wysokości i rozbił się przy podejściu do lądowania.

W grę wchodzi elementy kultury grupy etnolingwistycznej, mieszkańców regionu, jak też kultura pracy i kultura bezpieczeństwa firmy. Może chodzić o takie rzeczy jak przyzwolenie na odstępstwa od procedur oraz zatrudnianie osób o mentalności i strukturze nawykowej ukształtowanej sub-optymalnie. Mówiąc prosto... chodzi o zatrudnianie toksycznych małpudłów 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 „podkręconych” parametrów kultury: nałożyły się tam wyjątkowo silne hierarchiczne relacje społeczne w Korei, kultura pracy konkretnej 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. ■