

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

Jak osiągać kolektywne cele,  
a czasem wręcz przeciwnie

Miłośnicy historii wojskowości, którzy studiowali pacyficzny teatr działań II wojny światowej, mieli okazję spojrzeć 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”. Ale w japońskich obyczajach i praktykach często nie ma nic podobnego. 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 obyczaju z punktu widzenia naszej własnej kultury. Musimy pamiętać, że postrzeganie praktyk i ich przeznaczenia (sprzyjanie interesowi grupy) to kwestia zależna od okoliczności historycznych i społecznych. Nie mamy monopolu na racjonalność – także do „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 filozofiach Wschodu świat jest w ciągłym ruchu. 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 którejś ze 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 obyczajowo akceptowalną kulturę wymuszania przez silniejszego. Co jest szczególnie gorszące dla osób z Zachodu – „dostrojenie warunków” następuje bez uprzedzenia, a partner „poszkodowany” informowany jest po fakcie. To niedostrosowanie zapisów umowy, gdy jest to niekorzystne dla ich interesów, jest działaniem nieracjonalnym.

---

<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*.

Co gorsza dla osoby z Zachodu, dostrojenia warunków następują jednostronnie i bez konsultacji (informują po fakcie), często w praktyce zrywają wszelkie wcześniejsze ustalenia.

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.

W japońskim kontekście, zobowiązanie jest ważne tak długo, jak długo służy potrzebom obu stron. Jeśli zobowiązanie przestaje służyć potrzebom którejs z stron, może zostać arbitralnie zmienione lub rozwiązane przez każdą z nich. 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.

„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 kolegów. Niezależnie od klasy społecznej, ludzie, którzy są mądrzejsi, zdolniejsi, a zatem odnosili większe sukcesy niż „bliźni”, 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. A najkrótszą i najszybszą drogą do osiągnięcia tego celu była kara i strach – natychmiastowe i surowe karanie osób łamiących prawo oraz utrzymywanie reszty społeczeństwa w stanie strachu.

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 skazany na złośliwości, ostracyzm ze strony współpracowników. Często po prostu prowadzi to do załamania jego kariery.

Przykazanie „nigdy nie popełniaj błędu”. powstrzymuje pracowników przed samodzielnym zgłaszaniem inicjatyw; uniemożliwia im udzielanie jasnych, zdecydowanych odpowiedzi na propozycje kogokolwiek. 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 jakichkolwiek działań na własną rękę, ponieważ indywidualne działanie równa się uzurpowaniu przez jednostkę prawa i obowiązków innych do działania jako zbiorowość.

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 karą. 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. 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. Za perfekcyjną jednogomyślnością i zdolnością 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.

## Dostrojone do tych samych wskazówek

Z powodu tych 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 koszmarne problemy, jeśli wyjadą oni za granicę. Wyjazd za granicę po raz pierwszy na własną rękę, bez żadnego japońskiego wsparcia, wymaga więc 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 życia.

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.