

MAŁGORZATA RAMOCKA*

Relatywizm kulturowy w etyce życia gospodarczego.

Analiza przypadku –
przykład zderzenia kulturowego Japonii i Polski

Słowa kluczowe: etyka, kultura, zarządzanie, relatywizm, Japonia

Streszczenie: Artykuł poświęcony jest zagadnieniu relatywizmu w etyce pracy i zarządzania. Przedstawia przypadek japońskiej firmy Sharp, produkującej telewizory na terenie Polski. Na przykładzie wzajemnego niezrozumienia japońskiego kierownictwa i polskich pracowników, podjęto próbę wykazania znaczenia różnic kulturowych w etyce pracy i zarządzania w odniesieniu do standardów dalekowschodnich i polskich. W pierwszej części przedstawiono przypadek. Kolejna część przedstawia zagadnienie relatywizmu kulturowego, następnie opisane zostały kryteria podziału kultur, wywodzące się w dużym stopniu z założeń o charakterze religijnym. Na koniec zostały przedstawione i skonfrontowane z polskimi wartości etyki pracy i zarządzania, właściwe dla kultury Dalekiego Wschodu.

1. Wstęp

Inspiracją do napisania tego artykułu było zdarzenie, które miało miejsce kilka lat temu w Łysomicach pod Toruniem¹. W roku 2007 otwarto tam fabrykę telewizorów LCD Orion, zarządzaną przez japońskich menedżerów. Od samego początku menedżerowie nie rozumieli problemów pracowników, a pracownicy nie zawsze trafnie interpretowali pobudki menedżerów, zaowocowało to serią artykułów w prasie na temat nieetycznych menedżerów, wykorzystujących polskie pracownice. Ja-

* Mgr Małgorzata Ramocka – wykładowca, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie.

¹ Podobne problemy pojawiały się również w Ostaszewie i innych fabrykach zarządzanych przez Japończyków i Koreańczyków.

pończycy również czuli się potraktowani nieetycznie przez swych podwładnych. Dziennikarka „Gazety Wyborczej”, Aleksandra Lewińska podjęła pracę w fabryce Orion, by opisać panujące tam zasady. Pracownikom nie podobała się kontrola wyjść do toalety i przerw na picie wody, polegająca na konieczności wpisania do zeszytu godziny wyjścia i powrotu. Zachowania menedżerów postrzegano jako aroganckie, a dyktowane tempo pracy jako nieludzkie. Z kolei dziennikarka „Nowości – Łysomice” (wersja online) pisze o narzucaniu pracownikom urlopów. Problem stanowiły wizyty Japończyków w hali produkcyjnej, które również traktowane były jako kontrola. Długie szkolenia, niechęć ze strony Japończyków do prywatnych rozmów przy pracy. Oczywiście, na to wszystko nakładała się niska pensja i irytacja hasłami, które z założenia powinny motywować pracowników: „wzajemne zrozumienie”, „ulepszanie”, „nie ma rzeczy niemożliwych” (Lewińska, 2007). Pracownicy nie chciały pracować w milczeniu, urządzać zawodów w wydajnej pracy, nie akceptowały japońskiej kultury pracy, traktując opisane elementy jako złą wolę menedżerów. Z analizy wpisów na forach internetowych wynika, że pracownikom zdarzało się celowo niszczyć linie produkcyjne, by zdobyć choć trochę dłuższą przerwę w pracy (standardowa trwała 15 minut). Użytkownicy forów twierdzą, że nierzadkie były przypadki picia alkoholu w pracy, lub stawiania się w pracy po alkoholu. Opisywano sytuację, w której jednocześnie 30% zatrudnionych było na zwolnieniach lekarskich. Dla menedżerów ze Wschodu te przykłady uderzały we wszystkie wyznawane wartości. Dlaczego, choć zarzuty złego traktowania, głodowych pensji i manipulacji urlopami stawiane są wielu przedsiębiorcom, sytuacja w tej fabryce aż tak głęboko poruszyła społeczeństwo?

Bez wątpienia etyka gospodarcza nie tworzy nowych norm, lecz opiera się na powszechnie obowiązujących normach etycznych, jednakże sformułowanie „powszechnie obowiązujący” kryje w sobie pewne niedociągnięcie – nie uwzględnia mianowicie różnic kulturowych, które przejawiają się, między innymi, poprzez uznawane normy. Zauważenie i zrozumienie różnic kulturowych w ramach etyki, a konkretnie etyki życia gospodarczego często jest bardzo trudne, czasami niemożliwe, gdyż wyznawane przez dwie strony zasady mogą stać w sprzeczności, tak jak miało to miejsce między innymi w fabryce telewizorów w Łysomicach pod Toruniem, gdzie doszło do zderzenia polskiej i japońskiej kultury pracy.

Artykuł ten ma na celu przedstawienie teoretycznych podstaw zagadnienia relatywizmu kulturowego w etyce gospodarczej, na przykładzie norm japońskich i polskich; dokonanie syntezy praktycznych spostrzeżeń na ten temat oraz poddanie analizie wspomniany przypadek fabryki w Łysomicach.

2. Relatywizm kulturowy

Według encyklopedii PWN, relatywizm kulturowy to „dyrektywa metodologiczna postulująca obiektywizm i antydeterminizm w badaniach zjawisk kulturowych, zalecająca dostrzeżenie swoistych cech badanej kultury, a nie widzenie jej przez

pryzmat kultury, z której badacz się wywodzi”. Naturalnym, choć niepożądanym, zachowaniem większości grup ludzkich jest poddawanie ocenie wartości wyznawanych przez inne grupy; ocena ta jest zazwyczaj niekorzystna w odniesieniu do grupy zewnętrznej. Problem ten staje się widoczny i wywołuje nieporozumienia, między innymi podczas spotkań zawodowych, gdzie menedżer bądź ekspert wywodzący się z innego kręgu kulturowego niż pracownicy firmy, próbuje narzucać firmie rozwiązania konieczne z jego punktu widzenia, ale uderzające w poczucie dobrego obyczaju pracowników. Jak pisze Hofstede, przytaczając zdanie Claude’a Lévi-Strauss’a, „relatywizm kulturowy uznaje, że żadna kultura nie dysponuje kryterium absolutnym, które uprawniałoby ją do przyznawania »wyższości« lub »niższości« wytworom innej kultury. Natomiast każda kultura zdolna jest do tego i musi to robić sama wobec siebie, albowiem jej członkowie są zarazem obserwatorami i podmiotami działań” (2000, s. 42). Członkowie jednych kultur nie są więc w stanie ocenić odmiennych norm, odwołując się do wyznawanych przez siebie; jedyną drogą do porozumienia jest chęć wzajemnego zrozumienia, otwartość i próba wyrwania się z pułapki etnocentryzmu. Dotyczy to zwłaszcza przedstawicieli cywilizacji zachodniej, którzy przejawiają szczególną arogancję postrzegając wartości przez nich wyznawane jako nienaruszalny punkt odniesienia, co stanowi zresztą efekt zaszłości historycznych².

Geert Hofstede przytacza cztery sfery, w ramach których najpełniej objawiają się różnice kulturowe, są to (2000, s. 43–44): symbole, czyli gesty, obrazy, słowa o specyficznym znaczeniu, rozumiałym w zasadzie jedynie dla przedstawicieli danej kultury; bohaterowie, czyli postacie faktyczne lub fikcyjne, które uosabiają cechy cenione w danej kulturze; rytuały, postrzegane przez członków danej społeczności jako niezbędne działania, mające jednak raczej powierzchowny charakter. Czwarta sfera, będąca zarazem trzonem kultury to wartości. Warto zwrócić uwagę, że pierwsze trzy elementy są stosunkowo łatwo zauważalne dla osób z zewnątrz, są również dużo łatwiej akceptowane, a globalizacja sprawia, że kultury wzajemnie przejmują pewnych bohaterów (np. amerykański superman, kobieta w stylu Marilyn Monroe), symbole (np. Coca-Cola, niektóre gesty) czy rytuały (np. zwyczaj wspólnego wyjścia do pubu w piątek po południu). Natomiast wartości, tkwiące najgłębiej w ludzkiej psychice, często nieświadomiane przez wyznaczające je jednostki, a dla obserwatorów ujawniające się w tylko określonych okolicznościach, stanowią najtrudniejszy do zaakceptowania element zachowania. Podsumowując, wartości w ramach różnych kultur są nieporównywalne, niosą ze sobą różne jakości, mają różne znaczenia, a czyn jednostki może być zrozumiany i oceniony tylko z punktu widzenia systemu etycznego, z którego się ona wywodzi.

² Historia opisuje zachowanie kolonizatorów narzucających autochtonom nową religię i kodeks moralny, podobny wydzźwięk miały wyprawy krzyżowe oraz antysemityzm szerzący się w Europie już od średniowiecza. Współcześnie przykładem mogą być działania rządu USA w Iraku.

3. Religia jako czynnik różnicujący rozumienie norm moralnych – kultury winy i wstydu – pierwszy krok do zrozumienia różnic

Jedną z klasyfikacji, pozwalającą głębiej zrozumieć sposób myślenia i moralne pobudki, którymi kierują się ludzie w różnych kręgach kulturowych jest prosty podział na kultury winy i wstydu, który omawia Andrzej Flis (2001, s. 31–36). Podział ten odnosi się do uczucia, które reguluje właściwe (moralne) postępowanie jednostek i wywodzi się z tradycyjnego postrzegania źródeł wartości.

Cała kultura Zachodu oraz Bliskiego Wschodu przesiąknięta jest wpływem wiary w jednego Boga. Pomimo olbrzymiego wkładu filozofii, to właśnie religia stała się tu podstawowym budulcem systemu moralności. Przeświadczenie o tym, że normy moralne pochodzą od Boga jest tu tak silne, że uległy mu nawet największe umysły – Dostojewski w *Braciach Karamazow* pisał: „jeśli Boga nie ma, to wszystko jest dozwolone”. Podobna myśl pojawia się u Kołakowskiego i jest podstawą personalizmu katolickiego. Kultury winy opierają moralną ocenę na koncepcji grzechu, ocena moralna następuje wewnątrz jednostki; negatywna samoocena wywołuje poczucie winy. Emocje te można przeżyć samotnie, nie potrzebna jest tu żadna publiczność, pierwotnie był nią zaś wszechwiedzący Bóg. Przedstawiciel kultury wstydu jest w tej komfortowej sytuacji, że może zmyć z siebie poczucie winy – przykładowo spowiedzią, wizytą u psychoanalityka czy też po prostu przeproszając. Poczucie wstydu w kulturach winy jest oczywiście przeżywane, ale ma szczególnie wymiar – „(...) jest on [wstyd – przyp. aut.] refleksem winy – reakcją na nią – i jako taki stanowi sankcję wtórną, dodatkową. Jak powiada prorok Jeremiasz: «wstyd nas okrywa, bo zgrzeszyliśmy» (Jr, 3,25)” (Flis, 2001, s. 37).

Jest to zatem całkowicie inny wstyd niż ten, który przeżywa Chińczyk, Japończyk, Koreańczyk – przedstawiciele kultury wstydu. Normy moralne w kulturach Dalekiego Wschodu nie mają pochodzenia boskiego, ale sformułowane zostały w świeckim kodeksie Konfucjusza. Nie występuje tu żaden byt, który dysponowałby dostępem do sumienia człowieka, nie funkcjonuje tu także pojęcie grzechu, stąd też jedyną odpowiedzialność jednostka ponosi wobec wspólnoty, w której funkcjonuje. Wstyd pojawia się, jeżeli są świadkowie czynu. Jest to jednak poczucie, które nie opuszcza człowieka do końca życia, czasem wręcz przeciwnie – z upływem lat powiększa się. Stąd też obecny w kulturach syndrom strachu przed „utrata twarzą”. Dobre imię jest największą wartością na Dalekim Wschodzie, zaś wychowanie i jednocześnie kształtowanie kręgosłupa moralnego odbywa się poprzez uświadamianie dziecka, w jakich sytuacjach może narazić się na drwiny, wyśmiewanie i dezaprobatę społeczności.

Niezwykle trudne jest więc wzajemne zrozumienie pobudek działania i moralnych rozterek przeżywanych przez przedstawicieli kultury Dalekiego Wschodu i Zachodu. Trudne jest również znalezienie odpowiedniego systemu motywacji i kary, który mógłby być jednakowo rozumiany w omawianych środowiskach kulturowych, co przekłada się przecież bezpośrednio na kwestię etyki zarządzania.

Wreszcie, niemożliwe jest stosowanie jednego modelu wydawania ocen moralnych, bo w przypadku kultur winy, do których należy między innymi Polska, to, co dobre i złe warunkowane jest poprzez wewnętrzną opinię, sumienie jednostki; zaś w kulturach wstydu, czyli również wśród Japończyków, ocena moralna danego postępowania należy do grupy, stanowiącej zarazem źródło wartości.

4. Daleki Wschód i etyka zarządzania

Jak wspomniano wcześniej, wartości wyznawane przez kultury Dalekiego Wschodu są pochodną nauk Konfucjusza. Jednakże w ramach zachowań rynkowych, a zwłaszcza relacji z konkurentami stanowią też swoistą kontynuację chińskiej filozofii działań wojennych Bing – Fa, zgodnie z którą „największym zwycięstwem jest wygrać wojnę bez stoczenia bitwy” (Mikułowski-Pomorski, 2003, s. 129). Podstawą talentu chińskiego wojownika jest umiejętność oszukania przeciwnika, nie ma tu więc miejsca na zasady *fair play* w zachodnim rozumieniu. Walka polega na osłabianiu przeciwnika poprzez uderzanie w jego słabe punkty, podczas gdy powstrzymuje się bezpośredni, otwarty atak, zwodzeniu, prowokowaniu emocji, manipulowaniu emocjami – nie należy mówić wprost niemiłych lub niewygodnych rzeczy. Filozofia ta nie odżegnuje się też od szpiegowania, wykorzystywania wewnętrznej słabości przeciwnika oraz niszczenia sojuszy i przyjaźni przeciwnika. Jak pisze Jerzy Mikułowski-Pomorski, by gra taka mogła przynieść oczekiwane rezultaty, konieczne jest zapewnienie armii/firmie harmonii pięciu elementów (2003, s. 129):

- jedności moralnej,
- warunków czasu,
- warunków geograficznych,
- przywództwa,
- organizacji i dyscypliny.

Pierwszy element wiąże się ze stworzeniem poczucia jedności, pomiędzy wszystkimi członkami grupy, czwarty mówi o cechach idealnego przywódcy – godnego zaufania, uczciwego wobec swoich ludzi, sprawiedliwego i odważnego, piąty natomiast odnosi się do dystrybucji władzy i podziału obszarów odpowiedzialności. Warunki drugi i trzeci odnoszą się do czynników obiektywnych, do których należy się przystosować, by maksymalnie wykorzystać ich potencjał.

Powyższe zasady stanowią już pewną informację na temat etyki zarządzania, która opiera się przecież na „ogólnie uznawanych” zasadach i wartościach, do których w omawianym obszarze kulturowym należą: „wytrwałość, porządkowanie stosunków poprzez status i przestrzeganie porządku, oszczędność i poczucie wstydu; zaś wśród wartości krótkoterminowych: osobisty spokój i stabilizacja, dbanie o zachowanie własnej twarzy, szanowanie tradycji oraz odwzajemnianie pozdrowień, względów i podarków” (Hofstede, Bond za: Mikułowski-Pomorski, 2003, s. 108).

To, co będzie się liczyło w kontaktach biznesowych stanowi odzwierciedlenie owych założeń. Japonia, Chiny, Korea Południowa i Singapur należą do grupy krajów, które w zakresie etyki zarządzania charakteryzuje przede wszystkim kolektywizm³, bardzo wysoki kontekst kulturowy⁴, ale również podejście propartnerskie, ceremonialność, monochroniczność i powściągliwość⁵.

Najistotniejszym elementem wyróżniającym specyfikę etyki zarządzania, między innymi, Japończyków jest ich kolektywizm i wynikające zeń zasady współpracy. Kolektywizm jest wartością wpajaną od dzieciństwa poprzez przekonywanie dzieci, że liczy się przede wszystkim dobro grupy oraz lojalność wobec niej. To właśnie za tę cechę należy wynagradzać, indywidualne postęпки są bez większego znaczenia i sukces bądź porażka jednostki nie może być podstawą do szczególnego nagradzania lub dotkliwego karania. Człowiek ma siłę tylko, gdy działa w harmonii z innymi. Te przekonania przekładają się na czysto życiowe oczekiwania Japończyków. Przykładowo aż 68% przedstawicieli tego narodu wyraża przekonanie, „że przedsiębiorstwo powinno wziąć pod uwagę liczebność rodziny pracownika. W ich przekonaniu powinno przydzielić dodatek na każde dziecko” (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998, s. 152). Dla porównania wśród przedstawicieli USA pogląd taki wyznaje jedynie 5,4% badanej populacji, w Wielkiej Brytanii uważało tak 4,5% badanych. Japońskie przedsiębiorstwa wychodzą z założenia, że liczy się nie tylko odpowiedzialność wobec pracowników, ale również nakłanianie ich do ponoszenia odpowiedzialności za innych, w tym za rodzinę i właśnie przedsiębiorstwo. Jednostka jest bezsilna wobec praw natury, ale i praw rynku, to przeświadczenie przejawia się również w deklaracji japońskich menedżerów – zaledwie 27% wierzy, że osiągnęło swą pozycję wyłącznie dzięki swojej pracy (Hampden-Turner, Trompenaars 1998, s. 154). Zatem przede wszystkim trwanie w grupie i wspieranie jej jest tu postrzegane jako droga do sukcesu. Dla porównania Polacy są indywidualistami. Wprawdzie deklarujemy ważność rodziny, ale spodziewamy się, że w pracy nasze sukcesy indywidualne będą indywidualnie oceniane. Jednocześnie kultura japońska jest kulturą męską, więc prezentowane są przekonania, że mężczyzna powinien dominować w społeczeństwie, życie podporządkowane jest pracy, należy postępować zgodnie z oczekiwaniami, a podstawą działań jest ambicja i osiągnięcie sukcesu (Mikułowski-Pomorski, 2003, s. 117). Z punktu widzenia menedżerów japońskich, panie, które podjęły pracę w fabryce Orion powinny być zadowolone, że jako kobiety mają tak odpowiedzialną funkcję, powinny skupić się na pracy, nawet kiepsko płatnej, by budować potęgę firmy, bo liczy się przede wszystkim wspólny

³ Jest to jedno z 4 kryteriów klasyfikujących kultury w ujęciu G. Hofstede: kolektywizm vs indywidualizm, męskość vs żeńskość, niski vs wysoki dystans do władzy, niski vs wysoki stopień unikania niepewności (Hofstede, 2000, s. 51).

⁴ Kontekst kulturowy jest kryterium klasyfikującym kultury w teorii E. Halla. Rozróżnił on kraje o wysokim, niskim lub średnim kontekście kulturowym (Hall, 1999, s. 240).

⁵ Kultury propartnerskie vs protransakcyjne, ceremonialne vs nieceremonialne, monochroniczne vs polichroniczne i powściągliwe vs ekspresyjne, to kryteria światowego podziału kultur biznesu wybrane przez R.R. Gestelanda (2000, s. 16–17).

sukces, nie zaś indywidualny zysk. I to co najważniejsze dla pracownika z Dalekiego Wschodu praca sama w sobie jest wartością – jak wspomniano: życie podporządkowane jest pracy! Jednocześnie dla zatrudnionych w fabryce Polek obca była wschodnia tradycja silnych zobowiązań, z której wynika, że należy czuć wdzięczność za otrzymane dobro – tu: pracę. Z wypowiedzi we wspomnianym wcześniej artykule wynika raczej, że tak słabo płatna praca (niecałe 700 zł netto w 2007 roku) w ogóle nie stanowi wartości, jest natomiast uciążliwym obowiązkiem. W tradycyjnej japońskiej firmie typu KAISHA, jest sprawą naturalną, że na pierwszym miejscu stawiany jest sukces grupy. Jednym z przejawów takiego myślenia jest droga awansu – podwyżkę i przeniesienie na wyższe stanowisko otrzymuje nie ten, który dokonał czegoś spektakularnego dla dobra firmy, lecz ten, który pracuje tam dłużej, skrupulatniej, bez pretensji wypełnia często nużące zadania, wykazując się tym samym lojalnością wobec firmy.

Kolejnym problemem kulturowym, który mógł pojawić się podczas spotkania Japończyków i Polaków była różnica w kontekście kulturowym. Japończycy przejawiają najwyższy kontekst kulturowy na świecie, a co się z tym wiąże osoby spoza własnej grupy są wyraźnie oddzielane, mają też wyższe niż ludzie Zachodu oczekiwania wobec innych, co przez polskich pracowników było zapewne postrzegane jako zachowanie aroganckie i śrubowanie wymagań. Szczególne cechy ma też styl i sposób komunikacji. Mówienie wprost o rzeczach przykrych lub niewygodnych jest uważane za niekulturalne, czasem wręcz wulgarne. Liczy się tu nie tylko zawartość komunikatu, ale przede wszystkim to, co może być odczytane między słowami, znaczenia nabierają, pozornie nieistotne, gesty, mimika, przejawy parajęzyka⁶. Niezwykle łatwo osobie o niskim kontekście kulturowym obrazić kogoś, kto reprezentuje kontekst wysoki. Polacy natomiast reprezentują średni kontekst kulturowy, aluzyjność wypowiedzi nie jest aż tak istotna, gesty i parajęzyk często nie mają większego znaczenia. Jednocześnie mogą pojawiać się tu pewne problemy ze zrozumieniem zawołowanych komunikatów ze strony przedstawicieli kultur o wyższym kontekście.

Na koniec warto również dokonać analizy omawianego zderzenia kultur, uwzględniając podział kultur biznesu według kryteriów R.R. Gestelanda (2000).

Tablica 1

Kultury biznesu Japonii i Polski wg kryteriów R.R. Gestelanda

JAPONIA, kultura:	POLSKA, kultura:
propartnerska	umiarkowanie partnerska
ceremonialna	ceremonialna
monochroniczna	polichroniczna
powściągliwa	o niestałej ekspresywności

Źródło: opracowanie własne.

⁶ Parajęzyk lub paralangue jest jednym z wymiarów komunikowania. Są to wszystkie dźwięki – szloch, śmiech, chrząknięcia itp. wydawane przez człowieka, a nie będące mową.

Propartnerskość oznacza w skrócie, że ludzie wolą mieć do czynienia z bliskimi, rodzinami, znajomymi i innymi zapoznanymi dobrze grupami. Przekłada się to w biznesie na konieczność dobrego poznania partnera, zaś w stosunkach narzuconych może wiązać się z nieufnością wobec drugiej strony relacji. Szczególnie relacje z cudzoziemcami obarczone są sporą dozą dystansu. Biorąc pod uwagę tę cechę, relacje pomiędzy stroną japońską i polską stają się jaśniejsze, jako że obie strony mogły kierować się tu właśnie tym wrodzonym dystansem do obcości.

W przypadku obu omawianych kultur mamy do czynienia z modelem ceremonialnym, co również nie sprzyja w nawiązywaniu pełnych zrozumienia, serdecznych kontaktów. Ceremonialność, a zatem okazywanie respektu ściśle wiąże się z zagadnieniem statusu społecznego, płci i wieku. Japońscy menedżerowie spodziewali się z pewnością, że ich obecność na hali produkcyjnej napełni pracowników dumą, że oto menedżer poświęca czas prostemu pracownikowi. Japońskie dobre obyczaje wymagałyby do tego, by szacunek ów i wdzięczność w jakiś sposób okazać. Tymczasem polscy pracownicy odczuwali tylko niechęć, którą wysoko kontekstowi Japończycy potrafili dostrzec. Przy tym większość pracowników na hali stanowiły kobiety, które w japońskiej hierarchii społecznej zajmują zdecydowanie niższą pozycję niż mężczyźni. W Japonii, jak już wspomniano, menedżerem zostaje się stosunkowo późno, gdyż jest to nagroda za lojalność wobec firmy, dodatkową barierą był tutaj wiek. Z artykułu dziennikarki „Gazety Wyborczej” wynika, że wiele pracownic miało niewiele ponad 20 lat, co również nie ułatwiało komunikacji; wreszcie pracownice te były na najniższym szczeblu kariery w firmie i na szacunek w japońskim rozumieniu dopiero zaczynały pracować. Z punktu widzenia polskich norm etyki i etykiety, było w pełni uzasadnione, że czuły się ignorowane i nie szanowane.

Kolejnym punktem zapalnym była kwestia stosunku do czasu. Japończycy są przedstawicielami kultury monochronicznej, a zatem wyczuleni są na wszelkie harmonogramy i przestrzeganie punktualności. Czas jest podzielony i zorganizowany, stąd też niekontrolowane przerwy, zbyt długie przestoje produkcji nie mogą mieć miejsca w świecie monochronicznym. Polacy natomiast należą do kultury umiarkowanie polichronicznej, zatem urastające do rangi problemów niewielkie przerwy są w naszym rozumieniu przejawem małostkowości, a prośba o wpisywanie czasu wyjścia i przyścia z toalety lub przerwy na coś do picia, z punktu widzenia polskiego pracownika jest upokarzająca.

Kolejnym elementem różnic kulturowych, który mógł być źródłem problemów w relacjach pomiędzy Japończykami a Polakami była ekspresyjność Polaków. Japończycy to przedstawiciele kultury powściągliwej. Oznacza to nie tylko, że cenią sobie opanowanie, powstrzymanie negatywnych emocji, ale również ciszę. W kulturze japońskiej wzajemne przerywanie, słowne nakładki są objawem arogancji, głupoty i nieumiejętności panowania nad sobą. Rozmowy w pracy, nad linią produkcyjną, będąc neutralnym elementem w środowisku pracowniczym w Polsce, dla japońskich menedżerów są przejawem lekceważenia pracy, niedostatecznego przy-

kładania się do obowiązków. Jak napisał R.R. Gesteland (2000, s. 73): „(...) gadatliwość ekspresyjnych ludzi na ogół irytuje opanowanych Japończyków, którzy – jak można sądzić – cenią sobie przerwy między wypowiedzianymi słowami na równi z samymi słowami”.

5. Zakończenie

Niezadowolenie pracowników Oriona w Łysomicach, oskarżanie Japończyków o nieetyczne praktyki i z drugiej strony brak zrozumienia z ich strony dla wartości reprezentowanych przez polskich pracowników wynikał w olbrzymim stopniu z relatywizmu kulturowego. Ekspresywni, polichroniczni Polacy sprawiali na Japończykach wrażenie nieodpowiedzialnych pracowników. Przy tym, skupieni na realizacji własnych celów nie przystawali do modelu etycznego pracownika, skupionego na wspólnym – jedynym do zaakceptowania sukcesie. Niewystarczająco oddani i poświęcający się dla dobra firmy i ogółu pracowników, z roszczeniami finansowymi i organizacyjnymi zamiast wdzięczności i szacunku negatywnie zaskakiwali swoich menedżerów – nie szanując pracy uderzali w podstawową wartość Dalekiego Wschodu. Pracownicy Oriona myśląc o godności pracy i pracownika w ujęciu wartości zachodnioeuropejskich natrafiali zaś na ścianę niezrozumienia i obojętności ze strony przełożonych. Rozgoryczenie pracowników obojętnością i podwyższaniem wymagań niewątpliwie wpływało na wydajność ich pracy, jak i stosunek do pracy. Stąd zamiast oczekiwanej przez stronę japońską wdzięczności za możliwość pracy, Polacy próbowali bronić się poprzez minimalizowanie swojej frustracji. Hasła motywujące azjatyckich pracowników, wśród Polaków, którzy pracują, aby żyć, wywoływały co najwyżej reakcje humorystyczne. Kończąc warto przypomnieć również, że Polacy swoją hierarchię wartości i poczucie moralności opierają na poczuciu winy i koncepcji grzechu, a zatem pojęciach niezrozumiałych dla Japończyków. Według polskich pracowników postępowanie japońskich menedżerów było nieetyczne, gdyż uderzało w godność jednostki, zaś z punktu widzenia Japończyków, Polacy postępowali nieetycznie lekceważąc pracę i odrzucając wspólny cel⁷.

⁷ Wydaje się, że należy zwrócić również uwagę na fakt, że pracownicy polskie choć ze zrozumiałych przyczyn nie akceptowały japońskiego modelu zarządzania i nie potrafiły się odnaleźć w firmie, jednocześnie nie wykazywały się wysokim poziomem etyki pracy nawet w standardzie bliższym im kulturowo. Część ich działań – celowe opóźnianie procesu produkcji, niszczenie narzędzi pracy, nierealizowanie zadań określonych umową – nie tylko sama w sobie była nieetyczna, była wręcz łamaniem prawa pracy. Trudno powiedzieć czy takie skrajne zachowania wynikały z chęci zmanifestowania niezadowolenia z relacji pracowniczych, czy były efektem cech osobowych pracowników.

Bibliografia

- Encyklopedia PWN*. 2008. [online, dostęp 2008-12-03]. Dostępny w Internecie: <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3966979>.
- Flis A. 2001. *Chrześcijaństwo i Europa*. Kraków: Zakład Wydawniczy NOMOS. ISBN 83-88508-22-9.
- Gesteland R.R. 2000. *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13031-8.
- Hall E.T. 1999. *Taniec życia*. Warszawa: Wydawnictwo Literackie Muza. ISBN 83-7200-357-2.
- Hampel-Turner Ch., Trompenaars A. 1998. *Siedem kultur kapitalizmu*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC. ISBN 83-87286-39-7.
- Hofstede G. 2000. *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1282-8.
- Lewińska A. 2007. *Pracowałam za grosze...* „Gazeta Wyborcza” Duży Format z 26 lutego.
- Mikułowski-Pomorski J. 2003. *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-017-8.
- Oberlan M. 2009. *26 stopni rozkłada panie w Sharpie*. [online]. „Nowości – Łysomice” [dostęp 2009-02-15]. Dostępny w Internecie: <http://www.nowosci.com.pl/look/nawosci/tagi.tp!&IdPublication=6&IdTag=884&SrLStart=80>.

Cultural Relativism in Economic Ethics. Case Study – an Example of a Culture Crash between Poland and Japan

Summary: The article brings up the issue of ethical relativism in the work and management context. It presents a case of Japanese company Sharp, which produces TVsets in Poland. Using this example of lack of rapport, we set out to demonstrate the meaning of culture differences in work and management ethics with reference to standards in Far East and Poland. The first part presents a study case, followed by the problem of culture relativism and criteria of the culture division, based on the religious background. In the end we presented the values adequate for ethics in the Far Eastern confronted with that in Poland.

Key words: ethics, culture, management, relativism, Japan
