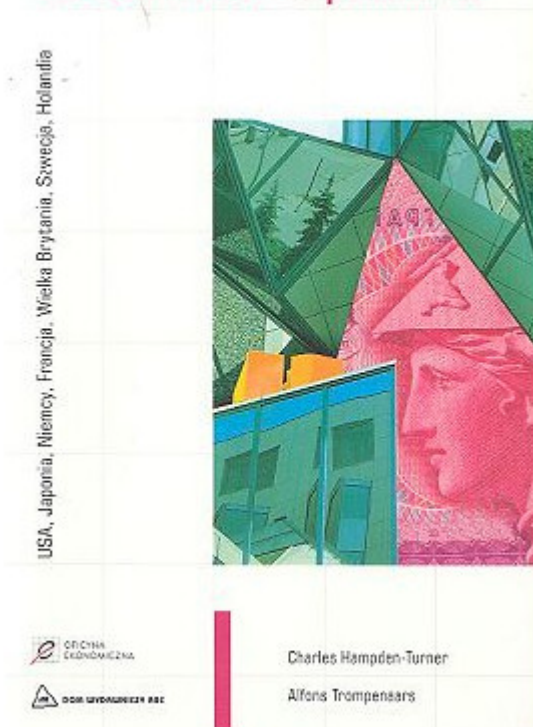


Polecam książkę Charlesa Hampden-Turner i Alfonsa Trompenaarsa: „Siedem kultur kapitalizmu USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia”. Jest to obszerne studium z pogranicza socjologii, ekonomii, historii i geopolityki, opierające się na wynikach badań wśród grup menedżerów z siedmiu krajów o rozwiniętej gospodarce. Autorzy dowodzą, że systemy wartości, zwyczaje, modele kulturowe, zwykle kojarzone z rozwojem społecznym albo ze sztuką, są również podstawowym składnikiem sukcesu ekonomicznego. Oto tekst z tylnej okładki:

„...Amerykanie kierują się przekonaniem, że człowiek może i powinien panować nad otoczeniem. Każdy odpowiada za swój los, zwycięzca bierze wszystko, a nieudacznik sam sobie winien. Holendrzy w odwiecznej walce z morzem nauczyli się, że środowisko jest obdarzone potężną siłą. Nie są przekonani, że rządzą światem, ale czują wagę osobistej odpowiedzialności za własne przetrwanie. Japończycy wierzą, że boskie moce istnieją w przyrodzie, a sztuka życia polega na tym, żeby płynąć z ich prądem. Nawet w rywalizacji najlepiej dostosować się do siły przeciwnika. Ideały Francuzów wyłaniają się w najważniejszych okresach ich dziejów; nie mają nic wspólnego z prostym gromadzeniem doświadczeń. Kształtują się przez odtrącenie i wykluczenie wszelkiej przeciętności. Systemy wartości, zwyczaje, modele kulturowe, zwykle kojarzone z rozwojem społecznym albo ze sztuką, są również podstawowym składnikiem sukcesu ekonomicznego. Sposób, w jaki członkowie poszczególnych społeczności postrzegają czas, rodzinę, historię, pokonują szczeble kariery, pojmują hierarchię – wszystko to silnie, często podświadomie wpływa na prowadzenie interesów. Jeśli przyjrzymy się znaczeniu pracy, stylom zarządzania i taktykom negocjacyjnym w innych krajach, łatwiej nam będzie również dostrzec własne ograniczenia. W świecie, gdzie coraz więcej towarów i usług jest produktem międzynarodowej kooperacji, poznanie i wykorzystanie walorów różnych kultur może przynieść wymierne ekonomiczne korzyści...”

Pierwsze wydanie książki po polsku pochodzi z 1998 roku (ABC Warszawa 1998), oryginalne z 1993 roku. Autorzy zaczynają od tego, że do dziś najwięksi ekonomiści pochodzą z USA i UK, ale to nie znaczy, że nie mogą się czegoś nauczyć od innych (s. 14). Niemcy, Francuzi i Japończycy odwracają Adama Smitha do góry nogami, uważając, że najpierw trzeba zaspokoić potrzeby zbiorowości, a potem wolna ręka rynku zadba o jednostkę (s. 23). Te trzy kultury cenią słowo „służba” wobec społeczeństwa. Uniwersalizm USA przejawia się w spisaniu praw dla wszystkich i wszystkiego, rząd USA nie powstał jak brytyjski podczas pokolacyjnej pogawędki jak zauważył Henry Thoreau (s. 28). Amerykanin jest skodyfikowany, może więc istnieć antyamerykański Amerykanin, choć nie może antyholenderski Holender... (s. 28). Francuz i Włoch może i zatają prawdę dla dobra kumpla, Japończyk też, Niemiec prawie na pewno, a Amerykanin na pewno nie. Japonia i Niemcy nie wierzą, że biznesu można się abstrakcyjnie nauczyć – jest tam mało szkół biznesu (s. 30). Amerykanie są ślepi na wiedzę, której nie da się po taylorowsku usystematyzować. Zysk i wykonywanie zadań – tym jest firma, Japonia i Niemcy widzą to zupełnie inaczej (s. 38). Zasoby ludzkie a nie honorowe układy.

siedem kultur kapitalizmu



Japończycy myślą długoterminowo i syntetycznie, nie każdy element w konsorcjum musi przynosić zysk (s. 49), ważne by całość działała. USA jako imperium są wewnątrzsterowne, nie muszą się tyle liczyć ze światem co małe kraje jak Holandia czy Szwecja (s. 51), to przekłada się na psychikę. Purytanie działali w pojedynkę jak menadżerowie, dlatego nawet mniej solidny finansowo szef w USA może mieć bardzo wysoką pensję (s. 59). Dopiero Japonia nauczyła USA korzystania z koncepcji kręgów jakości (gdzie nagradza się raczej cały zarząd by nie zazdrościł bossowie – s. 61). Cała kultura konsultantów pochodzi z indywidualnych USA. Amerykanie tracą dużo energii na autoreklamę ostrzegali A Miller i Fromm. Japończycy szintoistycznie płyną z prądem. Większość Amerykanów wierzy w dobrą moc ostrej konkurencji, Niemcy są bardziej sceptyczni, Japończycy jeszcze bardziej (s. 71). USA boi się spisku trustów, nie do końca niesłusznie, wystarczy spojrzeć na eurozmowy np. samolotowe skutkujące gorszą jakością usług (s. 71). Amerykanie robią jedną rzecz po drugiej, czas jest namacalny i niepodzielny, Japończycy czynią go giętkim robiąc

wiele rzeczy jednocześnie (s. 77). Dla Japończyków czas nie jest wrogiem jak dla Bena Franklina.

W USA wiek nie jest dodatkową zasługą dla szefa, w Niemczech w zasadzie też nie, ale w Holandii i Azji bywa (s. 87). Kraje germańskie jednak nie cenią ostrej hierarchii, szef nie da rad na temat poza pracą, bo nie ma autorytetu poza pracowitością własną. Niemiecka firma to syntetyczna maszyna, w Japonii – rodzina. USA są analityczne. Japończycy nie szukają zasad lecz honne – więzi, która zmienia tsukaiwake – etykę sytuacyjną, warto czasem stracić by podtrzymać więzy (s. 101). Władza nie jest w USA czy RFN a nawet w Singapurze czymś dobrym samym w sobie (np. bez wiedzy) u szefa, w Japonii, i krajach romańskich owszem (s. 104). Japończycy lubią patrzeć z wielu punktów widzenia, sztywna kyakkeneki („punkt widzenia gościa”) to dla nich cecha Zachodu. Toyota stosuje regułę 5 razy dłużej, bo nic nie ma jednej przyczyny, porażka pracownika to porażka całego zespołu i tak jest odbierana. Gdy Honda w 1959 roku nie sprzedawała się w USA, szybko zmienili kampanię, silniczki nie wytrzymały na dłuuuugich drogach w USA z jakościowej na psychologiczną (najmilsi jadą Hondą). Dla Japończyków celem jest harmonia a nie tylko zysk, stąd amerykańskie (a też np. arabskie) cut to the chase ich wkurza (s. 115) i dziwi. „Tak, ale to trudne” to dla Japończyka odmowa, dla Amerykanina zgoda. Liczy się w Tokio bardziej duch prawa niż litera. W USA nastolatki łączą się wg zainteresowań, a Japonii młodzież chce mieć w grupie po jednym gościu od czegoś innego; np. jednego sportowca, jednego kolekcjonera, jednego gracza itd. (s. 118). Japońskie firmy razem doradzają rządowi, nie walczą cały czas (s. 121). Ceni się przeciwnika, nie dobija go, to jego istnienie wymusza śrubowanie jakości własnych produktów. Japonia, Niemcy i Szwecja to kraje planowania długoterminowego, Nowa Zelandia i Szwajcaria oraz Francja też, USA, UK, Irlandia i Australia – nie. W Japonii każdy jest jak duch – kami, nigdy tak naprawdę nie odchodzi (s. 129). Japońska firma ma hierarchię nie łańcuchową a szkatułkową. W Japonii, Singapurze i Italii bierze się pod

uwagę wielkość rodziny pracownika w obliczaniu pensji (s. 154). Japonia to mistrzyni praktycznych badań rynku, USA – teoretycznych (s. 164). W Japonii zadowolenie klientów jest bodaj ważniejsze niż zysk. Kieretsu nie jest monopolem, często np. zatrudnia dostawców spoza kieretsu (s. 176). W 1990 roku w Japonii było 150 tys robotów przemysłowych (w USA – 33 tys, w RFN – 18 tys, we Francji i Italii po 10 tys, w UK – 7 tys).

Niemcy są uniwersalistyczne, ale syntetyczne. Wiele decyzji w RFN także ekonomicznych podejmuje się z powodów społecznych (s. 181), np. uławianie działania firmom wynika ze strachu przed uchodźcami z byłego ZSRR. To w końcu kraj frontowy Zachodu. RFN potrzebuje minimum 1% wzrostu PKB na rok by zaspokoić potrzeby byłej NRD, której wchłonięcie dało RFN fory demograficzne. RFN to (1993) 53% eksportu europejskiego. Niemcy to późna industrializacja i antysocjalistyczna socjalizacja Bismarcka, to mezoekonomika, zamiasta anglosaskiego podziału mikro-makro (s. 184). RFN to długoterminowe kredyty, to społeczny Ziel, ważniejszy niż ekonomiczny Zweck (Zielrationalismus). Lojalność wobec firmy to cecha wspólna wszystkich trzech wiodących w 1993 roku gospodarek. Deutsche Industrie Norm jest bardzo surowa, Niemcy idą w ekologię, jednocześnie dbając by to oni produkowali i sprzedawali te wszystkie konwertery i filtry (s. 188), zrobili z ekologii biznes. Tak samo jak z maszyn do produkcji maszyn, które robią głównie małe fabryki. Niemcy chcą dotrzeć do sedna stąd takie słowa jak Zeitgeist i Weltanschauung.

Beruf to prawie powołanie (Berufung). Niemcy są drobiazgowi, nie lubią nowinek zupełnych. Ich umysł nie abstrahuje od środowiska (przypomniała mi się koncepcja „in der Welt sein”), nie ufają kaprysom mody (s. 193). Nie cenią zostawiania po godzinach (Hiszpania i Brytyjczycy też nie). Nie ufają forsie jako forsie (Faust, Rheingold, Besuch der alten Dame), są wydajni, choć 42 % robotników to związkowcy, cenią konsensus i uczestnictwo (Erfolg durch Teinnehmen), są jeszcze większymi zwolennikami pracy zespołowej niż Japończycy (Mitbestimmung w

pracy). Strefa publiczna jest wąska i formalna, Niemiec jest zawsze tym samym Herr Schmidtem, a nie mr Jonesem, Chuckiem, Charliem w zależności od towarzystwa. Cechuje ich tytułomania (konsul honorowy Gambii, a pan?). „Du” oznacza przyjaźń. Życie wewnętrzne jak w serialu Heimat potrafi zbawić wąskie życie zewnętrzne ponieważ jest prawdziwsze (s. 206). Leniwy – faul – to także zgniły, Niemcy to mistrzowie dokształcania (Weiterbildung). Wiedza to siła, nie ma władzy poza wiedzą, tylko w USA i NL jest mniej widocznej hierarchii w firmach.

Szwedzi są zewnątrzsterowni, żyją na uboczu świata, brak feudalizmu i mróz kazał im docenić współpracę (s. 214). Zachowali jednak pełen niepokój luterski indywidualizm. W „Ronii” nie ma vendetty, jest konsens i rozmowa. W razie kłopotów finansowych nie zwracają się do rodziny (podobnie jak w krajach anglosaskich i Holandii), przeciwstawiają się natomiast szefowi (jak Niemcy i Holendrzy), pozwolą dawniej zdolnemu pracownikowi zrobić błąd lub dwa (s. 219, w odróżnieniu od Amerykanów). Zarządzają miękko (lagom, folkhemmet), cudzoziemiec z trudem zauważy że decyzja została podjęta. Są patriotami, drenaż mózgu się ich nie ima, w odróżnieniu od Niemców czy Amerykanów a nawet Japończyków). Duże firmy wydają się skarbem narodowym i są chronione, małe nie. Nie lubią agresywnej reklamy.

Holendrzy sami stworzyli swój kraj zabierając go morzu, stąd lenistwo ich przeraża. Lubią centralne planowanie w stylu Jana Tinbergena, są niepokorni, ale nie lubią pysznienia się (doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg – s. 240). Wiedza to jedyna podpora władzy, monarchia upadłaby dyby nie dobre i moralne decyzje monarchii. Gardzą dyplomacją i eufemizmami, nie mieszają życia prywatnego z zawodowym, jest mało prywatności w ciasnym kraju, więc jest w cenie. Holandia podobnie jak Szwecja, Hiszpania, Francja i Kanada to kraje „kobiece”, gdy USA, Niemcy, UK, Australia Włochy czy Japonia „męskie” (s. 246). Erazm z Rotterdamu to pierwowzór Holendra; podróżnik ceniący tolerancję i konsensus. Holendrzy – inaczej

niż np Włosi, nie biorą do siebie krytyki, bo wiedzą, że mądry też błędy popełnia.

UK to ojczyzna BBC, rządzi rynkiem informacji, ceni bardziej dziennikarzy od biznesmenów i może zagadać każdy kryzys (s. 266). Ojcowie lubią popisywać się przed dziećmi, to kraj urodzonych reporterów. Do Thatcher rządzili dżentelmeni którzy zgodzili się na Keynesa z powodów feudalnych (lojalność wobec mniejszych), teraz nie rządzi nikt, bo biznes nie ma dość miru i skandal goni skandal, a poza przemysłem lotniczym jakość spada na łeb na szyję. Dobrze ma się tylko część gospodarki związana z rozrywką i informacją. Jest dużo zawiści i partyjnictwa, dużo haseł i mało konkretów, dyskutuje się bardziej o ideach niż rozwiązaniach – przekleństwo posiadania wielu dobrych filozofów ekonomii z przeszłości – uważają autorzy. Lubią mnożyć fałszywe dychotomie, nie lubią konsensusu (s. 292). Keynes przestrzegał przed zwodniczą mocą idei politycznych i filozoficznych (s. 297).

Francja jest partykularna i pełna paradoksów, prawo jest giętko interpretowane (s. 301). Francja, w odróżnieniu od UK ma aż nadto wizji swej roli w świecie, jest nią szerzenie francuskiej kultury. Bez kulturowego kontekstu, ciężko im się myśli, są konkretnymi, m.in. dlatego nie lubią mówić w językach obcych (s. 307). Biurokrata+myśliciel = superman. Sartre uważał, że za okupacji nazistów Francja była „wolna” od kontekstu stąd rozwój myśli filozoficznej po wojnie (s. 312). Wolą socjologię od psychologii, cenią ironię, życie jako żart z człowieka jak w „Les Miserables” albo „Powrocie Martina Guerre”. Liberałowie są od lat 40stych poza kredytem zaufania, stąd protekcjonizm aż do śmieszności. Wierzą w głębokie i naturalne podziały społeczne, są klasowi, upolitycznieni itd., ale uważają, że kłótnia czy to polityczna czy małżeńska wzbogaca i dodaje kolorytu życiu, a wieczne wspieranie partnera jak w USA jest naiwne i sentymentalnie głupie (s. 323). Szef w firmie jest ojcem, nawet czasem mówi do pracowników enfants, dla Michela Alberta Francja nie wie czy

chce być jak Niemcy czy (kapitalizm reński) czy jak UK-USA. Francja jest zbyt dirigiste – sztucznie czekająca na rozkazy, nie ma żywego systemu ekonomicznego myślenia (s. 328). Co ciekawe za jedną z cech kap. Reńskiego uważa obok socjalności – antyimigracjonizm... Francja popiera UE, jako partykułarny europejski superklub, UK widzi UE jako jeszcze jedną NAFTA czy EFTA, stąd jedni chcą ją pogłębiać a drudzy nie.

Książka powstała w 1993 roku i choć jest mądra jak cholera (mówię to bez ironii) i tłumaczy pięknie anglofobię Francuzów czy Brexit, nosi jednak znak swoich czasów, kiedy anglosaski kapitalizm się cofał, a „reńsko-japoński” szedł naprzód. Autorzy mogli dotrzeć i dostrzegli kryzys szwedzki (1990), traktując model szwedzki jako przeżytek, ale pewnie zdziwiliby się widząc jak bardzo mało wizji i jak wiele ekonomicznych kłopotów ma dziś Francja, jak w sumie niewiele ma ich dziś W. Brytania (mimo Brexitu) i jak USA wychodzą z kryzysu szybciej niż RFN i Japonia razem wzięte. Gorąco zachęcam do lektury, ale lektury ostrożniej.