

Marek Krannich, Sławomir Olko

Podstawy kulturowe japońskiego zarządzania

Słynne przedsiębiorstwa japońskie, których nazwy padają w literaturze przedmiotu (np. Honda, Matsushita, Toyota, Yamaha, Sony itd.), w swojej obecnej formie powstawały dopiero po II wojnie światowej. Aby zrozumieć przedsiębiorstwo japońskie, musimy zdać sobie sprawę z procesów industrializacyjnych Japonii, które miały miejsce na przełomie wieku XIX i XX. Rozwój nowoczesnego przemysłu był ściśle związany z rozwojem kapitalizmu, który jednak przyjął zupełnie inną formę niż w Europie czy Ameryce. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na to, że japońska administracja w początkach tego wieku rozwijała przemysł głównie z konieczności utrzymania pozycji politycznej i ekonomicznej. Dla kraju nie posiadającego bogactw naturalnych, chcącego odgrywać poważną rolę w Azji Wschodniej, była więc to kwestia konieczności, a nie wyboru. Jak pisze Gregory¹⁾:

„Fakt stworzenia nowoczesnej organizacji gospodarczej uzasadniono przede wszystkim koniecznością zapewnienia niezależności politycznej i ekonomicznej kraju, argumentując, że wymaga to budowy nowych gałęzi przemysłu, co z kolei można osiągnąć jedynie przez powołanie spółek akcyjnych – kabushiki-kaisha”²⁾.

W Japonii nowo utworzone organizacje gospodarcze tak charakterystyczne dla świata Zachodu były czymś zupełnie nowym. Społeczeństwo japońskie – nie wyłączając potomków samurajów i bogatych, wykształconych chłopów – nie rozumiało celowości tworzenia spółek kapitałowych. Naturalną rzeczą były przedsiębiorstwa indywidualnych właścicieli (rodzin), którzy nie rozgraniczali swojego majątku od majątku przedsiębiorstwa.

Czołowi promotorzy rozwoju gospodarczego Japonii byli samurajami – nadrzędnym celem, jaki sobie stawiali, było przetrwanie państwa. Koniecznością stało się jednak sformułowanie ideologii, która ułatwiłaby zrozumienie istoty nowoczesnego przedsiębiorstwa, a jednocześnie nie wywodziłaby się z nurtu zachodniego kapitalizmu. Wybierając więc europejską spółkę akcyjną jako najbardziej odpowiednią formę gromadzenia kapitału posłużono się **analektami Konfucjusza**. Pozwoliło to na stworzenie i pozyskanie nowej warstwy przedsiębiorców spośród byłych przedstawicieli klasy samurajów i bogatych chłopów, którzy uważali handel za zajęcie hańbiące³⁾.

Kolejnym przełomem, który wpłynął w istotny sposób na formę organizacji korporacji japońskich, był okres po II wojnie światowej. Japonia – państwo przegrane, doświadczone jarzmem broni atomowej,

którego cesarz przyznając się do klęski ogłosił, że nie jest bogiem – nie mogła otrząsnąć się z porażki. Amerykańskie władze okupacyjne nadzorowały przekształcanie japońskich *zaibatsu* w inne formy organizacyjne, w których kapitał miał być rozproszony. Jeśli do tego dodamy fakt, że Japonia nie posiada bogactw naturalnych, poza możliwością połowu w okolicznych morzach, to można stwierdzić, że sytuacja gospodarcza powojennej Japonii była katastrofalna. Tworzenie praktycznej koncepcji nowoczesnego przedsiębiorstwa w latach 40. i 50. jawiło się więc dla tego kraju jako absolutna konieczność. Wielu japońskich i amerykańskich specjalistów i praktyków zarządzania przyznaje wręcz, że w wielu innych krajach japońskie metody nie sprawdzają się, ponieważ nie ma wystarczającego powodu ich wprowadzenia.

Sukcesy gospodarcze Japonii mające swoje źródło w efektywności i skuteczności działania przedsiębiorstw japońskich związane są również ze sprawnym systemem makroekonomicznym. Japonia miała dużo mniejsze niż w krajach wysoko rozwiniętych obciążenie gospodarki – zarówno podatkami, jak i wydatkami budżetu. Wynikało to między innymi z przyjętego modelu japońskiej korporacji, w którym przedsiębiorstwa przejęły na siebie część wydatków na działania socjalne – w państwach Europy Zachodniej regulowane przez budżety centralne⁴⁾.

W gospodarce japońskiej przede wszystkim po II wojnie światowej wystąpiło zjawisko silnej konkurencji wewnętrznej, zwłaszcza w przemyśle wytwórczym (maszynowym, motoryzacyjnym, elektronicznym), natomiast na znacznie mniejszą skalę w usługach i rolnictwie⁵⁾.

Opisane powyżej zasadnicze czynniki ekonomiczne, historyczne i społeczno-prawne wpłynęły na ukształtowanie się specyficznej kultury organizacyjnej korporacji japońskich.

Podstawowe założenia japońskiej kultury organizacyjnej

Mówiąc o kulturze organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw warto rozumieć sferę tzw. podstawowych założeń, na których opierają się pozostałe elementy japońskiej kultury organizacyjnej. Podstawowe założenia japońskiej kultury są ściśle związane z filozofią konfucjańską. Według Iwami'ego. *„Obyczajowość Japonii cechuje etyka konfucjańska, a nowo uprzemysłowione kraje: Korea Płd., Tajwan, Hongkong i Singapur*



mają takie samo dziedzictwo kulturowe. Odpowiedzialność wobec rodziców jest podstawową cechą etyki konfucjańskiej wraz z podkreśleniem «cnoty i mądrości».⁶⁾

Aparat państwowy okresu Meiji (1867–1912), aby ułatwić sobie zadanie tworzenia nowych instytucji gospodarczych, stworzył przy pomocy wybitnych działaczy gospodarczych i wychowawców nową ideologię przedsiębiorstwa będącą odbiciem dziedzictwa kulturowego i systemu wartości klasy samurajów. Odrzucono główne elementy zachodniego kapitalizmu jako sprzeczne z konfucjańskimi.

Jeden z czołowych działaczy gospodarczych okresu Meiji (1867–1912), Eichi Shibusawa (1840–1931) w swojej rozprawie *Wyjaśnienie harmonii pomiędzy moralnością a ekonomią* podjął próbę sformułowania i logicznego uzasadnienia ideologii nowoczesnej przedsiębiorczości i zarządzania. Argumentował on, że „wszelkiego rodzaju praca przemysłowa i funkcjonowanie systemów korporacyjnych podlegają pewnym regułom opartym na racjach moralnych i wzajemnym zaufaniu».⁷⁾

Shibusawa oparł się w swojej rozprawie na tradycjach Konfucjusza. Według Konfucjusza, rozwój nauki winien być poprzedzony wzrastającym poziomem warunków materialnych. Rozwój powinien być harmonijny, podporządkowany prawom struktury społecznej wynikającej z wieku, zajmowanego stanowiska i przynależności do klasy społecznej. Najważniejsze cnoty według Konfucjusza to: miłość bliźniego, dobroć, sprawiedliwość i wierność. Konfucjusz twierdził, że działania ludzkie powinny koncentrować się na uczeniu się: patrzenia, słuchania i myślenia; należy ubierać się i zachowywać zgodnie z obowiązującą modą i etykietą. Duże znaczenie rytuałów i ceremonii w tradycji japońskiej (w tym ceremonii korporacyjnych) tłumaczy się zasadami Konfucjusza.

W tradycyjnej japońskiej hierarchii wartości naczelnym miejsce zajmował ideał harmonii – *wa*. Zgodnie z tym ideałem, wszystkie działania zarówno pojedynczego człowieka, jak i zbiorowości należy wykonywać w harmonii i zgodności. Konfucjusz kładł nacisk na poszanowanie tradycji i spokojny, ewolucyjny charakter rozwoju myśli naukowej.

Rola buddyzmu

Wraz z japońską tradycją shintoizmu⁸⁾, konfucjanizmu i taoizmu⁹⁾, buddyzm odegrał ważną rolę w kształtowaniu japońskiego stylu życia. Nauczanie i praktyka buddyzmu *zen*, jednej z wyższych form buddyzmu, okazały się najbardziej adekwatnymi formami duchowego treningu klasy samurajów, którzy stawiali twarzą w twarz ze śmiercią w każdej niemal chwili swego życia. Tak więc *zen* zakorzenił się głęboko w umysłach Japończyków.

Sprawiło to, że nauka *zen* stała się wzorem rycerskich cnót samurajów, ich postawą, ponieważ przemawiały do nich praktykowane w *zen*: surowa dyscyplina i porządek, punktualność i czystość, znoszenie upału i zimna, panowanie nad ciałem i jego

zmysłami. Oprócz filozofii *zen* w następstwie walk o władzę i wojen religijnych na japońskim życiu społecznym odcisnęły również swoje piętno zarówno *shintoizm* (kult cesarza, przodków i natury), jak i przenikające z Chin konfucjańskie rygorystyczne zasady ładu i moralnego porządku. Ukształtowały w ten sposób mentalność, która może obecnie nie jest już tak wyrazista, ale nadal istnieje¹⁰⁾.

Mając tradycyjną skłonność do doceniania prostoty, czystości i konkretności, Japończycy mogli skutecznie przyjąć ducha buddyzmu *zen* w jego postaci do np. *cha-do* (ceremonia picia herbaty), *ka-do* (sztuka układania kwiatów). W ten sposób przekształcili oni abstrakcyjnego ducha buddyzmu w konkretne czynności. Można powiedzieć, że na tym polegała rola buddyzmu japońskiego: uczyła ludzi, w jaki sposób należy oczyszczać i trenować postawy intelektualne, a także jak postępować w życiu codziennym¹¹⁾.

Nie należy jednak przeceniać roli religii we współczesnej kulturze Japonii, biorąc zwłaszcza pod uwagę wysoki odsetek osób nie deklarujących wyznawania jakiegokolwiek religii. Trzeba jednak przyznać, że wartości religii Wschodu przenikają zachowania współczesnych Japończyków – nawet niewierzących.

Podstawowe założenia wyrażające się w filozoficznym rozumieniu natury rzeczywistości i świata wpływają na normy i wartości podzielane w japońskich przedsiębiorstwach oraz na wiele artefaktów organizacyjnych – praktyk zarządzania występujących w organizacjach.

Wiodące wartości

Wśród wiodących wartości występujących w japońskim społeczeństwie wymienić należy: przynależność do rodziny, męskość, orientację długookresową, zachowanie twarzy oraz *kaizen*.

Przynależność do rodziny wynika w tradycji japońskiej bezpośrednio z historycznych wzorców konfucjanizmu. W warunkach japońskich rodzina to: hierarchia, posłuszeństwo i lojalność, co przenosi się na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. W japońskiej mentalności nie ma wykształconej istotnej różnicy pomiędzy układem stosunków personalnych w pracy i w domu rodzinnym.

Męskość i orientacja długookresowa są charakterystycznymi wartościami japońskiej kultury stwierdzonymi między innymi w badaniach Geerta Hofstede'a¹²⁾. Wartość orientacji długookresowej osiąga w Japonii jeden w największych odsetek wskazań. Podobnie również wymiar kulturowy nazywany „męskością”, czyli nastawienie na takie cechy, jak: asertywność, siła i nastawienie na sukces materialny, konkurencyjność oraz opieranie się na cechach mierzalnych (kwantytatywnych).

Zachowanie twarzy oznacza utrzymanie wizerunku, autorytetu lub reputacji. Twarz zdobywa się przez powodzenie w pracy i uznanie przez przełożonych, a traci przez niepowodzenia, które w krańcowych przypadkach mogą doprowadzić do samobójstwa.

Tab. 1. Model zarządzania w przedsiębiorstwie japońskim

POZIOMY KULTURY	USTRÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA	PRZYWÓDZTWO	PROCES ZARZĄDZANIA			
Artefakty organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • korporacja japońska • keiretsu • spójność interesów akcjonariuszy i pracowników • stabilne stosunki z dostawcami i odbiorcami 	<ul style="list-style-type: none"> • autorytet posiadają jednostki o długim stażu organizacyjnym • wysoki dystans władzy • „zachowanie twarzy” 	<p>planowanie</p> <ul style="list-style-type: none"> • długookresowy wzrost, • budżetowanie • 6-miesięczne <p>organizowanie</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>just in time</i> • kanban <p>motywowanie</p> <ul style="list-style-type: none"> • polecenie przełożonego • koncentracja na problemach, nie na osobach <p>kontrolowanie</p> <ul style="list-style-type: none"> • kontrola procesu, nie wyniku • jidhoka 	<p>strategia</p> <ul style="list-style-type: none"> • misja kładąca nacisk na wartości organizacyjne • zarządzanie przez liczbę • kaizen 	<p>struktura</p> <ul style="list-style-type: none"> • wysoka specjalizacja • priorytet technologii produkcji (procesu) • wysoki stopień zburokratyzowania, • centralizacja 	<p>kultura (ZZL)</p> <ul style="list-style-type: none"> • centralna rola ZZL w strategii przedsiębiorstwa • rekrutacja pracowników bezpośrednio ze szkół • system wynagrodzenia zależny od stażu • dożywotnie zatrudnienie • wewnętrzny rynek pracy • duża rola szkoleń
Normy i wartości	<ul style="list-style-type: none"> • wartości grupowe i rodzinne (<i>kyodotai</i>) • dystans władzy 	<ul style="list-style-type: none"> • konsensus • autorytet (staż i doświadczenie) 	<ul style="list-style-type: none"> • kolektywizm • orientacja długookresowa • „męskość” itd. 	<ul style="list-style-type: none"> • orientacja długookresowa • „męskość” 	<ul style="list-style-type: none"> • unikanie niepewności 	<ul style="list-style-type: none"> • dystans władzy • „zachowanie twarzy”
Podstawowe założenia	Podstawowe założenia wypływające z tradycji i filozofii: konfucjanizmu, buddyzmu, taoizmu i shintoizmu Percepcja czasu: czas <i>makimono</i> (pełnia czasu, powtarzalność)					przynależność do grupy, pozycja w społeczności

Źródło: opracowanie własne.

Kaizen oznacza stopniowe i nie kończące się doskonalenie, robienie „małych rzeczy” lepiej, wyznaczanie i osiąganie zawsze wyższych standardów. Kaizen to następstwo starania o zachowanie twarzy. Jeśli człowiek się doskonali, to ma zapewnione powodzenie i nigdy nie utraci twarzy. Obecnie kaizen to filozofia życia jednostek i strategia działania przedsiębiorstw.

Model zarządzania w przedsiębiorstwie japońskim

Przedstawiony w tabeli 1. model opisuje w sposób syntetyczny podstawy kulturowe zarządzania w japońskim przedsiębiorstwie. Zasadniczymi elementami determinującymi system zarządzania w przyjętym przez autorów modelu były poziomy kultury opisane według Edgara Scheina¹³⁾. Należą do nich:

- podstawowe założenia,
- normy i wartości,
- artefakty organizacyjne.

Opisanym składnikom kultury organizacyjnej przyporządkowano wybrane aspekty systemu zarządzania przedsiębiorstwem:

- ustrój przedsiębiorstwa,
- przywództwo,
- proces zarządzania – w układzie funkcjonalnym (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie) oraz w układzie przedmiotowym (strategia, struktura, kultura).

Charakterystykę wszystkich poziomów kultury zaprezentowano na podstawie wielu danych, pozycji literaturowych i dostępnych wyników badań.

Marek Krannich, Sławomir Olko

PRZYPISY

- 1) Gene GREGORY, *Istota przedsiębiorstwa japońskiego*. tłumaczenie pracy: *The Logic of Japan Enterprise*. Sophia University, Institute of Comparative Culture, Business Series, Bulletin no. 92, Tokyo 1982.
- 2) Japoński kodeks handlowy wyróżnia zasadniczo trzy rodzaje spółek: *gōmei-kaisha* – spółka jawna, *gōshi-kaisha* – spółka komandytowa, *kabushiki-kaisha* – spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, której kapitał podzielony jest na akcje lub udziały.
- 3) Gene GREGORY, *op.cit.*
- 4) Por. Leszek BALCEROWICZ *Wolność i rozwój*. Wydanie II – zmienione i uzupełnione, Wydawnictwo Znak, Kraków 1998.
- 5) Por. AKIO MORITA, EDWIN M. REINGOLD, MITSUKOSHIMOMURA *Made in Japan*. Akio Morita i Sony. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1996.
- 6) M. IWAMI *What is „Japanese Style” Corporate Management? „Management Japan”, I półrocze (nr 1) 1992 r.* [w:] „Przegląd Organizacji” 9/92 *Jeszcze raz o japońskim stylu zarządzania*.
- 7) Gene GREGORY *op.cit.*
- 8) *Sinto, sintoizm* – politeistyczny kult religijny w Japonii, wywodzący się z animistycznej czi dla zjawisk przyrody i zmarłych przodków; z czasem przekształcił się w ogólnonarodowy kult przodków rodu cesarskiego (jap. *shintoo*, *shind*, z chiń. *shen-tao* droga bogów).
- 9) *Taoizm* – kierunek filozoficzno-religijny w Chinach, głoszący materialną jedność świata i powszechną prawidłowość zjawisk (*tao*), propagujący poddanie się naturalnemu porządkowi rzeczy; przekształcony później w zbiór praktyk magicznych mających zapewnić długowieczność lub nieśmiertelność (od chiń. *tao* – „droga”).
- 10) Brigitte KITA *Cha-do. Tee und Zen der gleiche Weg*. Verlag Peter Erd. München 1993.
- 11) Zob. Paul M. MINUS (red. nauk.) *Etyka w biznesie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995. str. 102.
- 12) Geert HOFSTEDÉ, *Culture and Organisations. Software of the Mind*. McGraw-Hill, London 1991 oraz badania Institute for Training in International Management w Hadze.
- 13) Edgar H. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco 1985.

Autorzy są pracownikami naukowymi Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.