



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

KULTURA JAKO UWARUNKOWANIA JAPONSKIEGO STYLU ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM – SZKIC DO PROBLEMATYKI

<https://doi.org/10.33141/po.2017.02.02>

Elżbieta Weiss
Rafał Tyszkiewicz

Przeгляд Organizacji, Nr 2 (925), 2017, ss. 12-18
www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Rola kultury organizacyjnej jest niekwestionowana w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Obecnie uważa się, że podejście kulturowe stało się jedną z użytecznych perspektyw w badaniu przedsiębiorstw (Sułkowski, 2002, s. 53-57). Cechy, które charakteryzują współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem, są głównie związane z globalizacją gospodarki, a w związku z tym coraz krótszym cyklem życia produktów, turbulencją otoczenia, powszechnym dostępem do wiedzy i rozwojem technologii informatycznych. W warunkach ostrej konkurencji menedżerowie przedsiębiorstw włączają do zarządzania nowe elementy, które pozwalają rozwijać całe przedsiębiorstwo, a nie tylko wąskie jego zakresy. Takim elementem jest między innymi kultura organizacji, która coraz

częściej wspiera osiągnięcie zamierzonych celów. Jest ona swoistym spoiwem utrzymującym organizację w całości i dającym pracownikom wiele radości z pracy w konkretnym przedsiębiorstwie i tam zatrudnionymi ludźmi (Czerska, 2002, s. 17).

Refleksja teoretyczna o kulturze organizacyjnej jest bardzo rozległa. Jednakże w naszej ocenie, chcąc poruszać kwestie dotyczące kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem, nie można pominąć zagadnień dotyczących kultury narodowej jako pierwotnej względem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Kultura narodowa zawiera cechy szczególne dla danego społeczeństwa, jak również uniwersalne, związane z jej klasowym charakterem, natomiast kultura organizacyjna pojawiła

się w nauce z początkiem lat 50. ubiegłego wieku. Jest ona czynnikiem, który umożliwia przedsiębiorstwu pełne wykorzystanie posiadanych przez jego pracowników wiedzy.

Nie jest odkrywcze stwierdzenie, że wiedza ma charakter zewnętrzny względem przedsiębiorstwa i bez wytworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej nie jest możliwe efektywne zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa. Wiedza, powstająca i zdobywana dzięki właściwej kulturze organizacyjnej, stanowi zasób niematerialny o szczególnym charakterze – w miarę używania przyrasta ilościowo i jakościowo, a zarazem jest trudno mierzalna. Dlatego wydaje się uzasadnione zwrócenie uwagi na przesłanki i uwarunkowania integracji wiedzy i kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Należy zauważyć, że wiedza w ciągu ostatnich paru lat urosła do kluczowego zasobu przedsiębiorstwa. Zakładając zaś, że wiedza to utrwalone treści w ludzkiej pamięci, w rezultacie zdobytych doświadczeń i uczenia się, to będzie ona swoim zakresem obejmować każdą formę świadomości społecznej. Stąd też, to właśnie wiedza w swoim wymiarze teoretycznym i praktycznym będzie miała największe znaczenie w życiu człowieka. Wiedza praktyczna – oparta na doświadczeniu, dostarcza bowiem informacji, jak zmieniać rzeczywistość; wiedza teoretyczna zaś dostarcza danych o tym, jaka jest rzeczywistość.

Prezentowany artykuł podejmuje problematykę wzajemnego związku między wiedzą i kulturą organizacyjną, które są w zarządzaniu przedsiębiorstwem obszarami ściśle się uzupełniającymi i zależnymi od siebie. U podstaw wyprowadzanych wniosków leży założenie, że kultura organizacyjna jest czynnikiem mającym kluczowe znaczenie w kontekście zarządzania wiedzą. Wiedza staje się bowiem wartością – kluczem do sukcesu współczesnych przedsiębiorstw, dostarczającą odwagi i pewności w podejmowaniu zadań.

Prawdziwa jest teza, że bez posiadania wiedzy nie jest możliwe wykreowanie właściwej kultury organizacyjnej. Przyjmując tę tezę, zaprezentowano styl kultury japońskiej. Sposób, w jaki Japończycy zarządzają, wyzwala w ludziach chęć działania i uczestniczenia w sukcesie swoich przedsiębiorstw. Podstawowe dla przedstawianych rozważań jest przeświadczenie, że japońskie zarządzanie jest dlatego tak skuteczne, gdyż świadomie wykorzystuje wszystkie mechanizmy kulturowej identyfikacji z przedsiębiorstwem i kulturą narodową. Rozszerza się tym samym krąg oddziaływania w procesie zarządzania.

Przesłanki implementacji wiedzy w zarządzaniu

Skoro pojęcie wiedzy jest niejednoznaczne, a powszechnie istnieje zgodność co do znaczenia wiedzy we współczesnym świecie, to należy przyjrzeć się różnym jej aspektom rozpatrywanym w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem. Zdaniem wielu autorów, należy uwzględnić różne cechy (aspekty) wiedzy zawartej w realizowanej pracy, a więc relewantnej dla przedsiębiorstwa, takie jak (Nonaka, Takeuchi, 2000; Noon, Blyton, 2004; Heiskanen, Hearn, 2004; Wawrzyniak, 2001):

- skodyfikowanie wiedzy, tj. jej uporządkowanie w ramach specjalności, co może wiązać się też z posiadaniem określonego wykształcenia i dyplomu,
- zobiektywizowanie wiedzy, odzwierciedlone w odpowiednim zapisie czy dokumencie,
- wiedzę ukrytą, wynikającą z doświadczenia praktycznego, często rozproszoną,
- wiedzę ukrytą, przekazywaną w komunikowaniu w grupie roboczej; w tym przypadku szczególne znaczenie ma zjawisko synergii – wzbogacania zasobu wiedzy dzięki zespołowi,
- wiedzę jako zbiór informacji uporządkowanej w określonym kontekście organizacyjnym i społecznym.

Na wzrost znaczenia wiedzy w przedsiębiorstwie zwrócił uwagę P.F. Drucker (2004, s. 28), wskazując na nadejście nowej ery, którą nazwał erą społeczeństwa wiedzy. Zdaniem P.F. Druckera, wiedza jest ważnym współcześnie czynnikiem w przedsiębiorstwie. Staje się środkiem zasadniczym, a nie pomocniczym i nadaje nowemu społeczeństwu, w opinii P.F. Druckera (1999, s. 13-19), zupełnie unikalny charakter. Ponadto zdefiniował on przedsiębiorstwo, jako organizację skupiającą specjalistów wysoko wykwalifikowanych, określaną jako „pracowników wiedzy” (*knowledge works*). Pracownik wiedzy to taki pracownik, który wkłada w pracę to, czego się nauczył podczas systematycznej edukacji, w odróżnieniu od pracownika, który wkłada w pracę siłę fizyczną czy umiejętności manualne.

Należy podkreślić, że powszechnie istnieje zgodność co do znaczenia wiedzy w zarządzaniu (Bitkowska, 2016, s. 4-11). Przyjmując za fakt ogromne znaczenie wiedzy oraz jej niematerialny charakter, konieczne stało się opracowanie systemów wspomagających jej tworzenie i wykorzystywanie. Zbiór w tym kierunku określony został jako zarządzanie wiedzą. Na problem zarządzania wiedzą w literaturze przedmiotu zwraca uwagę wielu autorów (Szafranski, 2015, s. 29; Pfeffer, Sutton, 2002, s. 14; Grudzewski, Hejduk, 2004). Zarządzanie wiedzą definiowane jest jako dziedzina mająca na celu sprawienie, by luka wiedzy, rozumiana jako różnica między posiadanymi zasobami wiedzy a wiedzą potrzebną do podejmowania decyzji, była jak najmniejsza (Kisielnicki, Łazarski, 2003). Często przedsiębiorstwa zadają sobie pytanie, jakie korzyści wiążą się z prowadzeniem systemów zarządzania wiedzą w ich przedsiębiorstwie. Można wymienić trzy główne powody implementacji zarządzania wiedzą:

1. Doskonalenie systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie. Często w dużych przedsiębiorstwach zdarza się, że niektóre rozwiązania są wymyślane w danym dziale i nieupowszechniane w innych działach. W efekcie dane rozwiązanie nie staje się aktywnym przedsiębiorstwa. W sytuacji gdy inny dział zgłosi potrzebę tego rozwiązania, to będzie musiał je jeszcze raz wymyślić. Jedną z funkcji systemów zarządzania wiedzą jest dokładne tworzenie tzw. map wiedzy w przedsiębiorstwie. Każdy pracownik przedsiębiorstwa ma możliwość sprawdzenia, czy wiedza, której potrzebuje, już istnieje w przedsiębiorstwie i kto ją posiada.

2. Zwiększenie rozwoju pracowników. Wiedza jest domeną ludzi. W związku z tym przedsiębiorstwa wdrażające zarządzanie wiedzą bardzo istotną rolę przykładają do rozwoju pracowników przez tworzenie im warunków do pozyskiwania i dzielenia się wiedzą (np. szkolenia, praca w grupach).
3. Zwiększanie innowacyjności w przedsiębiorstwie. Są dwa powody, dla których innowacja jest istotna. Po pierwsze, innowacja oznacza powstanie czegoś nowego i wzbogacenie wiedzy (OECD, 2000, s. 19-21). Zaś po drugie, innowacja oznacza wiedzę, na którą jest popyt – jest wtedy wynalazkiem wprowadzonym na rynek i zaakceptowanym przez gospodarkę rynkową.

Japoński model konwersji i zarządzania wiedzą, którego koncepcję sformułowali Japończycy I. Nonaka i H. Takeuchi (2000, s. 85), jest chyba najbardziej nowatorskim rozwiązaniem w podejściu do organizacji jak do „żywego organizmu”. Model ten wybiega w przyszłość przedsiębiorstwa i zakłada, że wiedzę tworzą wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, a nie tylko grupa powołanych do tego ludzi. Zarządzanie wiedzą prezentowane w tym modelu ma charakter systemowy. Jak zauważa A. Jarugowa i J. Fijałkowska (2005, s. 28), model zarządzania wiedzą opiera się na kilku zasadach:

- wiedza nie jest postrzegana jedynie jako zbiór danych i informacji, które można gromadzić w bazach komputerowych,
- na wiedzę składają się także wartości, emocje, przeżycia – składniki kultury organizacyjnej,
- pojęcie zarządzania wiedzą zawiera także jej kreowanie,
- wszyscy uczestnicy organizacji powinni być zaangażowani w tworzenie wiedzy,
- w procesie tworzenia wiedzy szczególną rolę zajmują menedżerowie średniego szczebla.

Związek genetyczny i funkcjonalny kultury i zarządzania

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w złożonym otoczeniu zewnętrznym, którego jednym z elementów jest otoczenie kulturowe (narodowe). Kultura narodowa wpływa na kulturę organizacyjną. Można więc charakteryzować narody jako wskazane grupy, które determinują kultury organizacyjne przedsiębiorstw wyłaniających się z tej kultury. Kultura organizacyjna jest wynikiem kultury narodowej. Zarówno kultura, jak i kultura organizacyjna są uporządkowaniem, nadaniem ładu zbiorowemu działaniu ludzi.

W przypadku Japonii zauważa się silne akcentowanie roli kultury w społeczeństwie, które zrodziło dwa istotne zjawiska społeczne: nacjonalizm i kulturalizm. W pierwszym dominuje poczucie więzi z narodem i pragnienie zapewnienia mu godnego, tj. pierwszego miejsca w społeczności światowej, oraz aktywna obrona jego racji państwowych i narodowych. W kulturalizmie poczucie więzi opiera się na wspólnocie losu przy stawianiu znaku równości pomiędzy interesami rodziny i większej społeczności.

Zarówno konstruktywny nacjonalizm, jak i kulturalizm wywodzą się z przeświadczenia o determinizmie kulturowym. W tej koncepcji liczą się tylko kulturowe uwarunkowania zarządzania. Sukces lub porażka w międzynarodowej konkurencji gospodarczej są traktowane jako podstawa oceny kultur narodowych. Te, które dają postęp gospodarczy, są lepsze, te, które go nie dają, są gorsze. Japonia jest krajem szczególnym, gdyż jednostka lub organizacja wie, że, naruszając powszechnie przyjęte normy zachowań – czy to związane z hierarchią, czy też współpracą między podmiotami – będzie postrzegana jako niewiarygodna. Ponadto będzie temu towarzyszyła utrata reputacji i ostracyzm, praktycznie wykluczający ją ze społeczności lub środowiska biznesowego.

Warto dodać, że pomiędzy pojęciami kultury i zarządzania istnieje silny związek genetyczny i funkcjonalny. Zarówno kultura, jak i zarządzanie wywodzą się z działalności produkcyjnej i są uporządkowaniem, nadaniem ładu zbiorowemu działaniu ludzi. Według M. Alvessona (2013), pojęcie kultury organizacyjnej sformułowano w 1951 roku wraz z publikacją klasycznej pozycji E. Jaquesa poświęconej fabryce Glaciar w Anglii. W ten sposób wielu badaczy i praktyków zwróciło uwagę na procesy tworzenia wspólnych mitów i wyobrażeń.

Podjęte prace badawcze wykazały ogromne różnice kulturowe porównywanych przedsiębiorstw. Dostrzeżono przede wszystkim dbałość o system norm i wartości pracowników przedsiębiorstw japońskich, do której do tej pory nie przywiązywano wagi w USA i Europie Zachodniej. Zdano sobie sprawę, że kultura organizacyjna jest silnie związana z efektywnością korporacji między innymi za sprawą stylu zarządzania. Powrócono więc do metod jakościowych w badaniach dotyczących przedsiębiorstw i zarządzania. Metody te pozwoliły dostrzec zjawiska, których do tej pory nie można było zmierzyć – pozwoliły na ich opisanie, wyjaśnienie i zrozumienie. Stwierdzono, że kultura organizacji jako odzwierciedlenie solidarności w fabryce i źródło wielu cech zarządzania oraz wzorców stosunków wewnątrzorganizacyjnych odegrała istotną rolę w osiągnięciu sukcesu przez Japonię (Morgan, 1997, s. 129).

Australijski znawca kultury Japonii M. Sayle (Morgan, 1997, s. 28-56) zauważył, że w japońskich przedsiębiorstwach kulturowe wartości tworzone przy uprawie ryżu zespala się z duchem służby właściwej samurajowi. M. Sayle podkreśla, że uprawa ryżu była dla Japończyków pierwowzorem do podejmowania się realizacji projektów, wyglądających na niemożliwe do wykonania. Proces ten, wymagający pracy zespołowej, podzielony jest na krótkie okresy, w których wykonuje się różne czynności, takie jak: sadzenia, przesadzania, wymagające ciężkiej i kolektywnej pracy. Jeżeli jedna rodzina zaniedba utrzymywanie odpowiedniego nawadniania swoich rowów, to konsekwencje ponosi cały system. Z kolei gdy zbiory są nieudane, to karę ponosi cała grupa. Nie ma tu miejsca na indywidualność, a w takich okolicznościach stawia się na wiedzę, tradycję i umiejętność dostosowywania się. Stąd zasadnicze znaczenie ma zaufanie i wzajemny szacunek. W taki to sposób opisuje M. Sayle „kulturę uprawy ryżu”, jaką można dostrzec w japońskich organizacjach.

A. Giddens (2005, s. 383) zwraca jednak uwagę, że nowoczesne przedsiębiorstwa japońskie różnią się pod wieloma względami od weberowskiej biurokracji. Po pierwsze, według A. Giddensa, proces decyzyjny w przedsiębiorstwach japońskich przebiega od dołu do góry. Nie występuje tu tak zwana przez Webera piramida władzy, w myśl której pracownicy każdego szczebla odpowiadają tylko przed pracownikami kolejnego, wyższego szczebla hierarchii. Kierownictwo często odwołuje się do zdania szeregowych pracowników. Po drugie, w przedsiębiorstwach japońskich występuje mniejsza specjalizacja. Pracownicy nie mają ścisłej specjalizacji. Młodzi pracownicy na początku swojej pracy, poznają specyfikację pracy różnych działów, następnie praktykują na kilku stanowiskach po to, aby uzyskać doświadczenie w wielu aspektach działalności przedsiębiorstwa. Trzecia cecha różniująca omawiane typy przedsiębiorstw to bezpieczeństwo pracy. Japończycy dążą do zatrudnienia pracowników na całe życie – płaca i zakres obowiązków pracowników przedsiębiorstwa rosną wraz z jego stażem. Kolejny aspekt to podejście do pracy zespołowej. Pracownicy na wszystkich szczeblach organizacji tworzą grupy robocze – ocena pracy dotyczy całej grupy, a nie pojedynczych jej członków.

W charakterystyce biurokracji Webera życie prywatne pracowników jest wyraźnie oddzielone od pracy w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa japońskie dążą natomiast do połączenia pracy zawodowej z życiem prywatnym ludzi w nich zatrudnionych. Dbając o potrzeby swoich pracowników, oczekują od nich lojalności.

Zauważa się, że wspomniane wcześniej różne podejście zewnętrznych obserwatorów i uczestników danej kultury to względność kulturowa (Harris, 1985, s. 45). Należy pamiętać, że nie można osądzać wzorów postępowania w innych kulturach z punktu widzenia własnej kultury. I tu za przykład można posłużyć się wiedzą i hinduskim kultem krowy. Dlatego zasadne jest wspomnieć, że M. Harris prezentuje dwojakie podejście do zjawiska „świętej krowy”. Z jednej strony to obraz niezrozumiałego dla zachodnich ekspertów czczenia przez Hindusów zwierzęcia kosztem często własnych wygod i wyrzeczeń, z drugiej zaś wyjaśnienie tego problemu poprzez pryzmat właśnie kultury Indii. Dla zachodnich ekspertów krowa to:

- wyłącznie źródło produktów spożywczych,
- dostarczycielka mleka i mięsa (i innych produktów),
- spojrzenie na fakt, że wybicie tych zwierząt spowodowałoby zamiast polepszenia warunków życia, głód i nędzę rzeszy ubogich rolników,
- nie przedmiot kultu: społeczeństwa zachodnie mają dobrze rozwiniętą gospodarkę i przemysł, wskutek czego nie potrzebują upatrywać w zwierzęciu jedyne go i najważniejszego wsparcia swojego życia,
- zrzucanie winy za stan państwa i biedę mieszkańców na system „świętych krów”,
- producent mleka, łąna (główny składnik opałowy, składnik materiałów podłogowych), nawozu (rolnik hinduski posiada jedynie małe poletko, które nawożone jest krowim łajnem – posiada tylko jedną krowę, więc jej ubój pozbawiłby go niezbędnych do życia dóbr),

- utylizator śmieci i odpadków (krowy włączając się luzem po centrach miast żywią się głównie odpadkami i śmieciami, których nie da się już wykorzystać, praktycznie nie mają dostępu do pożywienia mogącego być również pożywieniem ludzi),
- maksymalne wykorzystanie krów w gospodarstwie domowym (nic nie może się zmarnować).

Z kolei wyjaśnienia M. Harissa (1985, s. 52) poprzez pryzmat kultury Indii koncentrują się na następujących argumentach:

- krowa jest świętością (z tego powodu dochodziło do zamieszek na tle „świętych krów” pomiędzy Indiami i Pakistanem, czyli Hindusami i Muzułmanami),
- krowa jako główne źródło utrzymania wielu rodzin hinduskich,
- dobrze rozwinięty przemysł skórzany (skóry zdechłych ze starości czy chorób zwierząt),
- krowa jako „fabryka wołów” (niedobór głównych zwierząt pociągowych i roboczych),
- „rolnik umrze z głodu, jeśli zje swoją krowę” – krowa jest najczęściej podstawowym i niezbędnym do życia dobrem dla ubogich rolników, dlatego nawet stare i bezmleczne zwierzęta chowa się nadal, ponieważ obok mleka krowa dostarcza wielu innych dóbr, zabicie i zjedzenie takiej krowy wiąże się z brakiem całkowitym możliwości utrzymania się przy życiu,
- „rolnik wolałby umrzeć z głodu niż zjeść swoją krowę” – fałszywe przekonanie, ponieważ istnieją kasty żywiące się krowim mięsem,
- fałszywe przekonanie, iż w tak skąpych warunkach do życia zwierzęta „nieproduktywne” konkurują dodatkowo z ludźmi o pożywienie, pozbawiając tych ostatnich resztek środków do życia,
- w obliczu wielkiego głodu krowy były zabijane i zjadane,
- panuje przekonanie o nieproduktywności gospodarki hinduskiej z powodu „nadmiaru” nieproduktywnych zwierząt oraz o szkodliwości zwierząt (powinna odbywać się wyłącznie produkcja masowa mięsa i mleka, skoro tego nie ma, rolnictwo musi podupaść),
- całkowite niezrozumienie warunków życia Hindusów i zależności tychże od utrzymywanego systemu oraz przekonanie o konieczności wybijania nieproduktywnych zwierząt w celu wykorzystania ich w produkcji skór i mięsa.

Autor wskazuje na konieczność obiektywnego rozpatrzenia wszystkich elementów towarzyszących danemu zjawisku. Udowadnia, że z punktu widzenia mieszkańca Indii kult „matki krowy” – jak często nazywa to zjawisko – jest uzasadniony nie tylko religijnie, ale także i ekonomicznie.

Japońska kultura zarządzania

Wiedza i kulturowe korzenie zarządzania japońskiego ujawniają się w całej pełni w sytuacjach kryzysowych. Jeśli sprawy toczą się w myśl kierownika japońskiego, który przeszedł przeszkolenie w amerykańskich metodach zarządzania, to zachowuje się on



zgodnie z zaleceniami nauk o zarządzaniu. Jednak, gdy pojawią się pierwsze trudności, jego zachowanie dzieli się na dwie części. Jedną na użytek zewnętrzny kontynuuje wyuczone zachowanie, zaś druga zaczyna się odwoływać do uświęconych przez tradycję metod postępowania z pracownikami. W trudnych sytuacjach wszelkie pozory kopiowania menedżeryzmu zostają odrzucone. Sięga się po wypróbowane wiekami zasady petycyjnego podejmowania decyzji, odwoływania się do poczucia harmonii oraz wzajemnej lojalności i zaufania w grupie. W konfrontacji z trudnościami uniwersalne nauki zarządzania stają się dla japońskich kierowników przemijającą modą. Rozwiązania kryzysu szuka się w bogactwie doświadczeń własnej historii i kultury.

Rozdwojenie praktyki zarządzania w sytuacjach kryzysowych bywa interpretowane jako rozdzielanie jej poziomu uniwersalnego-naukowego od ludzkiego-kulturowego. W ten sposób przeciwstawia się naukę kulturową. Dla wielu badaczy kultury jest to przeciwstawienie niczym nieuzasadnione. Uważają oni, że kultura stanowi zespół myślowych zasad regulujących w skali powszechnej całość ludzką, usystematyzowanej działalności. Kultura wtedy jest społeczno-objektywnym regulatorem, składnikiem i w tym sensie aspektem praktyki społecznej (Barton, 1995, s. 86).

Zgadając się z tym poglądem, można uznać kulturę za zjawisko względnie trwałe, które przetrwa niejedną modę w naukach o zarządzaniu i niejedno życie jednostki. Konkretny proces zarządzania jest jedynie epizodem w wewnętrznym mechanizmie zapewniającym spójność i powolne, stopniowe adaptowanie się kultury do zmieniających się warunków bytowania człowieka i społeczności etnicznych.

Punktem wyjścia rozwoju nauki o zarządzaniu powinna być świadomość względności jej zaleceń, gdyż cały proces zarządzania zależy od punktu widzenia i preferencji ludzi w nim uczestniczących. Japońscy eksperci uznali, że trzon załogi stanowią zatrudnieni na stałe pracownicy koncepcyjni, odpowiedzialni za rozwój i przetrwanie przedsiębiorstwa, są objęci japońskimi tradycyjnymi metodami zarządzania. W stosunku do okresowo zatrudnionych pracowników wykonawczych o najniższych kwalifikacjach mogą być stosowane amerykańskie metody zarządzania (Cleaver, 1998, s. 98).

S. Durlabhji (1993) społeczeństwo japońskie postrzega jako społeczeństwo więzi pierwotnej opartych na bezpośrednich kontaktach ludzi „twarzą w twarz”. Więzy pierwotne to te, które bazują na naturalnych odruchach, stanowią cel sam w sobie, obejmując całą osobowość człowieka. Są to najczęściej kontakty spontaniczne, nieformalne i osobiste. Natomiast J.G. Molney (1964) twierdzi, że Japończycy nadal hołdują przekonaniu, że społeczeństwo jest całością kierowaną przez jeden autorytet, w którym każdy ma swój należny mu status społeczny z całym konserwatyżmem, konwencjonalizmem, tradycjonalizmem, brakiem poszanowania dla jednostki we wspólnocie lub rodzinie.

Wyczerpująca charakterystyka kulturowego otoczenia, w którym realizowany jest proces zarządzania w Japonii,

jest wręcz niemożliwa, gdyż każdy z badaczy ma inną, własną wizję tej kultury. Jedną z metod usystematyzowania opisu osobliwości japońskiej kultury jest porównanie jej z własną kulturą. Szczególnie wiele tego typu porównań dokonywali Amerykanie. Obie kultury są skrajnie złożone. Obie są kosmopolityczne, obie są w trakcie stałych, niszczących i drastycznych zmian.

Zaprezentowanie własnej i całościowej wizji japońskiej kultury nie jest możliwe w jednym artykule. Ograniczono się więc do zasygnalizowania kulturowych korzeni poszczególnych metod zarządzania. Pozwoli to na unikanie zbyt daleko idących uogólnień o narodowej kulturze Krainy Wschodzącego Słońca. Ostrożność i sceptycyzm są tym bardziej uzasadniane, że zbyt często wszelką odmienność praktyki tłumaczy się wpływem kultury. Własną niewiedzę ukrywa się za parawanem kulturowej specyfiki danego przedsiębiorstwa lub narodu. W miarę rozwoju społeczeństw i jednostki zasadniczo zmienia ulega rola kultury w zarządzaniu: ze sposobu współżycia ludzi w czasie wolnym kultura przekształciła się w podstawowy instrument zarządzania.

Potwierdzeniem słuszności powyższej tezy jest dynamiczny rozwój rodzimych i zagranicznych badań nad kulturą organizacyjną. Pod tym pojęciem rozumie się znajomość w danym środowisku zasad, metod i technik zarządzania oraz umiejętność ich wykorzystania w praktycznym działaniu, a także wartości wyznaczające specyficzną filozofię zorganizowanego działania uczestników danej organizacji, jak również wzorce moralne i zwyczajowe utrwalone w świadomości pracowników, które mają istotne znaczenie przy określeniu sposobu realizacji celów tej organizacji.

W badaniach wiele uwagi poświęca się opisowi i wyjaśnieniu roli symboli w krystalizowaniu kultury organizacyjnej. Symbol służy do zakreślenia terytorialnego oddziaływania organizacji oraz wizualnego wyróżnienia jej członków. Symbol zapewnia poczucie ciągłości egzystencji przedsiębiorstwa oraz ułatwia kreowanie legendy organizacji. Umiejętne operowanie symbolami pozwala mówić o pracodawcy – ojciec, o związkach zawodowych – matka, o przedsiębiorstwie – rodzina, o przełożonych – starsi bracia, o podwładnych – młodsi bracia.

Podstawowe dla przedstawionych rozważań jest przeświadczenie, że japońskie zarządzanie jest dlatego tak skuteczne, gdyż świadomie wykorzystuje wszystkie mechanizmy kulturowej identyfikacji z przedsiębiorstwem i interesem narodowym. Rozszerza się tym samym krąg oddziaływania w procesie zarządzania. Przekracza ono granicę świadomości i porusza podświadome sfery zbiorowej psychiki pracowników. Intuicyjne odwołanie się do racji nadrzędnych – rodziny, grupy pracowników oraz narodu – pozwala ukryć konflikty klasowe za wszechobowiązującą harmonią społeczną. Jest to potrzebne wówczas, gdy nie sposób samodzielnie rozstrzygnąć, co dobre, a co złe. Specyfika zarządzania japońskiego nie polega więc na tym, że jest ono adresowane do Japończyków, lecz na tym, że z kultury uczyniło nieodłączny element oddziaływania na podwładnych. Ignorowanie w zarządzaniu jego

kulturowych uwarunkowań nie pozwoliłoby sięgać do kolejnych pokładów ludzkiej aktywności. Wierność kulturowej tradycji nie jest tu barierą, lecz bodźcem w konkurencyjności międzynarodowej. Uleganie pozorom kosmopolityczno-universalnego zarządzania odzwierciedla się bowiem jego niską sprawnością i spójnością.

Oryginalność japońskiego zarządzania polega na wykorzystaniu kulturowych czynników w tworzeniu własnego, narodowego oblicza zarządzania. Zarządzanie w tej perspektywie jest swoistą kulturą sprawowania władzy płynącej z uniwersalnych potrzeb koordynacji pracy. Japoński wzór wyraźnie świadczy o tym, że bez uświadomienia sobie własnych korzeni kulturowych nie można czerpać z doświadczeń zarządzania w świecie. Tożsamość kultury narodowej i organizacyjnej jest warunkiem podwyższania zdolności uczenia się na cudzych błędach.

Podsumowanie

Japończycy, tworząc system wartości, w którym państwo zajmuje pierwsze miejsce, a jego sytuacja ekonomiczna warunkuje powodzenie przedsiębiorstw, będących na drugim miejscu w tym systemie i których sukcesy przyczyniają się do powodzenia rodziny, osiągnęli to, do czego inne kraje z trudnością dążą. Zbudowali „zdrową” organizację opartą na prostych, naturalnych, mocno związanych z człowiekiem zasadach. W systemie wartości Japończyków państwo jest na pierwszym miejscu, potem przedsiębiorstwo, a dopiero na końcu rodzina. Los rodziny zależy od powodzenia przedsiębiorstwa, szczególnie przy zasadzie dożywotniego zatrudnienia, a ten z kolei uwarunkowany jest losem państwa.

Konkludując, przedsiębiorstwa zakładają i rozwijają pracownicy po to, aby realizować postawione sobie cele, zdania i funkcje. Jedną z podstawowych przyczyn efektywnego funkcjonowania japońskich przedsiębiorstw jest zaangażowanie i współprzyczynianie się wszystkich pracowników do sukcesu swoich przedsiębiorstw. Najszym zdaniem, najważniejszą przyczynę, która sprawia, że to zaangażowanie jest tak powszechne, stanowi wzajemne zaufanie: podwładnych do przełożonych i przełożonych do podwładnych, współpracowników do siebie nawzajem, przedsiębiorców do rad nadzorczych i odwrotnie. Dlatego tak ważne jest również efektywne partnerstwo oparte na wiedzy, a także osiągnięcie wysokiego poziomu zaufania (Tyszkiewicz, 2012). Zaufanie wpływa pozytywnie na rozwiązywanie konfliktów oraz utrwała zachowania kooperacyjne (Tyszkiewicz, 2016).

Menedżerowie jako osoby stojące na czele organizacji lub jednostki dysponują formalną władzą, umożliwiającą różnego rodzaju kontakty interpersonalne, które stanowią dla menedżera źródło informacji (Kieltyka, 2016). Pracownicy jako powiązane ze sobą jednostki i grupy stanowią podsystem społeczny przedsiębiorstwa. Korzystają oni z różnych technologii, urządzeń i procedur, zajmując różne pozycje w strukturze przed-

siębiorstwa – wszystko to odbywa się na płaszczyźnie podsystemu technicznego przedsiębiorstwa. Wszystko to ściśle powiązane jest z kulturą organizacji, która jest źródłem wiedzy w przedsiębiorstwie i przenika niemalże każdy aspekt jego funkcjonowania.

dr hab. Elżbieta Weiss, prof. nadzw.
Wyższa Szkoła Finansów
i Zarządzania w Warszawie
Wydział Zarządzania
e-mail: elzen@gazeta.pl

dr Rafał Tyszkiewicz
Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi
Wydział Zarządzania
e-mail: r_tyszkiewicz@wp.pl

Bibliografia

- [1] Alvesson M. (2013), *Understanding Organizational Culture*, Sage, Los Angeles.
- [2] Barton D. (1995), *Wellsprings of knowledge – Building and sustaining the Sources of information*, Harvard Business School Press, Boston.
- [3] Bitkowska A. (2016), *Implementacja zarządzania procesowego we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 4-11.
- [4] Cleaver C.B. (1998), *Japanese and Americans, Cultural Parallels and Paradoxes*, Tuttle, Tokio.
- [5] Czerska M. (2002), *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwania dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa.
- [6] Drucker P.F. (1999), *The Age of Social Transformation*, The Atlantic Monthly, Boston.
- [7] Drucker P.F. (2004), *Spółeczeństwo postkapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [8] Durlabhji S. (1993), *Japanese Style-American Management*, „Human Relations”, Vol. 46, No. 9, pp. 12-22.
- [9] Giddens A. (2005), *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [10] Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- [11] Harris M. (1985), *Krowy, świnie, wojny i czarownice*, PIW, Warszawa.
- [12] Heiskanen T., Hearrn J. (2004), *Information Society and the Workplace*, Routledge, London.
- [13] Jarugowa A., Fijałkowska J. (2005), *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk.
- [14] Kieltyka L. (2016), *Rola menedżera we współczesnej organizacji*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 4-11.
- [15] Kisielnicki J., Łazarski R. (red.), (2003), *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa.
- [16] Molney J. (1964), *Understanding the Japanese Mind*, Tuttle, Tokio.
- [17] Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.



- [18] Nonaka J., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- [19] Noon M., Blyton P. (2004), *The Realities of Work*, Palgrave, London.
- [20] OECD (2000), *Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, Warszawa.
- [21] Pfeffer J., Sutton R.I. (2002), *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [22] Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
- [23] Szafranski M. (2015), *Praktyki zawodowe – narzędzie zarządzania wiedzą wspomagające obniżanie kosztów w przedsiębiorstwach*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 29-35.
- [24] Tyszkiewicz R. (2016), *Zaufanie jako wartość relacji partnerskich w zarządzaniu*, [w:] A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Metody i koncepcje podejścia procesowego w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa, s. 41-54.
- [25] Tyszkiewicz R. (2012), *Długoterminowe partnerstwo w relacjach z dostawcami*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, Nr 4(13), s. 39-49.
- [26] Wawrzyniak B. (2001), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – potrzeba diagnozy*, [w:] A. Kukliński (red.) *Gospo-*

darka oparta na wiedzy, Komitet Badań Naukowych, Warszawa, s. 36-42.

Culture as a Determinant of the Japanese style of Management – Sketch of the Issue

Summary

Article: Culture as a determinant of the Japanese style of management-sketch issues concerns the issue of mutual relationship between knowledge and organizational culture. These areas are closely complementary and interdependent. It is impossible to achieve optimality in any of these areas, if there is interference in any of the others. At the starting point of applications there is the assumption that organizational culture is a factor that is crucial in the context of knowledge management. Knowledge becomes value – the key to the success of today's businesses, providing the courage and confidence in performing tasks.

Keywords

knowledge, culture, enterprises management
