

Prof. dr hab. Krzysztof Konecki
Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania,
IS, Uniwersytet Łódzki

**Uwarunkowania zarządzania japońskimi przedsiębiorstwami.
Dyskurs: Debaty a praktyka.**

Wstęp

Gdyby spojrzeć z punktu widzenia **krytycznej socjologii organizacji i zarządzania** na problem zawarty w tytule artykułu, a więc na analizy uwarunkowań procesów zarządczych i ich opis z zewnętrznego punktu widzenia, poszukując kontekstów, warunków, zarówno samych działań ekonomiczno - zarządczych, jak i sposobów oraz typów ich objaśniania, moglibyśmy zobaczyć, że problem określonego działania ekonomiczno - zarządczego tkwi także w jego sposobie wyjaśniania i kontekście tego wyjaśniania. **Sposób wyjaśniania**, to między innymi, propozycja zestawu pojęć analitycznych oraz hipotez/tez przyjętych przed dokonaniem analizy problemu, a mający pomóc klasyfikować zjawiska objęte analizą. **Kontekst** to głównie identyfikacja aktorów, miejsc i czasu podejmowanych prób wyjaśniania określonych problemów w różnych perspektywach czasowych, obejmujących zarówno przyszłość, teraźniejszość jak i przeszłość. Rekonstrukcja tych pojęć i hipotez/tez oraz kontekstu ich stosowania jest naszym celem. Główne pojęcia omawiane to dylemat **konwergencji – dywergencji**, oraz powiązane z tym dylematem **pojęcia japonizacji oraz amerykanizacji** zarządzania oraz inne kategorie szczegółowe, zarówno o charakterze uniwersalnym, jak i swoistym.

1. Zarządzanie japońskimi przedsiębiorstwami – główne pojęcia

Zarządzaniem japońskimi przedsiębiorstwami interesowano się w naukach organizacyjnych szczególnie w latach sukcesów japońskiej gospodarki, a więc w latach 70-tych i osiemdziesiątych, i na przełomie lat 80-tych i 90-tych. W drugiej połowie lat 90-tych zainteresowanie to wyraźnie osłabło. Widać to po obliczeniach ilości artykułów opublikowanych w najważniejszych pismach z zakresu zarządzania ¹. Pomiędzy rokiem 1994

¹ Chodzi o 17 najważniejszych pism wymienionych w cytowanym artykule, wymienimy dla przykładu zaledwie kilka: Academy of Management Journal, Harvard Business Review, International Journal of Intercultural

a 2001 zmalała ilość artykułów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w Japonii, opublikowano wtedy zaledwie cztery artykuły, w porównaniu z 29 w latach 1981 – 1993. Podobnie zmniejszyła się ilość artykułów na temat wartości i postaw w Japonii, 4 artykuły w latach 1994 – 2001, w porównaniu do 22 w latach 1981 – 1993 (Godkin, Doughty, Hoosier, 2003: 308-9, 313, por także Lux, 1997: 36). Bardzo znaczący jest spadek artykułów w latach 1994-2001 na temat kół jakości i grupowego podejmowania decyzji. Zastanawiający jest niskie zainteresowanie organizacyjną kulturą oraz strukturą firm japońskich (Godkin, Doughty, Hoosier, 2003: 313). Wszystko to, naszym zdaniem, świadczy o spadku zainteresowań problematyką zarządzania w japońskich przedsiębiorstwach w sytuacji kryzysu ekonomicznego w tym kraju, który jakoby zmniejszył atrakcyjność japońskiego stylu zarządzania (JSZ), cokolwiek byśmy mieli na myśli używając tego terminu. Ciągłe cieszy się natomiast zainteresowaniem problematyka komunikacji organizacyjnej i między - organizacyjnej, negocjacji oraz możliwości adaptacji japońskich praktyk zarządzania w różnych sytuacjach, w tym w kontekstach międzynarodowych i między-kulturowych. Być może związane jest to z trendem do przenoszenia produkcji przez firmy japońskie z samej Japonii do zagranicznych filii i operowaniem w obcym kontekście kulturowym (por. Wright, Kumagai, Boney, 2001; oraz 'Jak negocjować lub pracować z Japończykami', 1999). Świadczą o tym liczne artykuły, np. o japonizacji w brytyjskim dyskursie naukowym. Ilość inwestycji japońskich jest w Europie największa w Wielkiej Brytanii (Hasegawa, 2001).

Wielu badaczy i analityków (głównie zachodnich) zastanawia się **czy to już koniec japońskiego stylu zarządzania**, i być może tylko kwestią czasu jest jego kompletna destrukcja (Mroczkowski, Hanaoka, 1998). Według niektórych przewidywań, np. model japoński ZZL powinien upaść około 2010 roku (j.w.). Te przewidywania należy widzieć w kontekście socjo-kulturowym, tj. kto je wygłasza i gdzie? Pojawiają się one w zachodnich pismach, które jako podstawę przewidywania mają swoje podstawowe założenia odnośnie efektywnego, kalkulatywnego i dającego w krótkim i średnim okresie czasu wymierne efekty w postaci zysków, zarządzania. Nazwa pisma 'Human Resource Planning' wskazuje na wagę jaką przywiązuje się w pewnych miejscach kulturowo i geograficznie określonych, do planowania i przewidywania przyszłości. Pismo to jak i wiele innych jest **miejscem areny społecznego świata biznesu**, na której ścierają się poglądy odnośnie różnych kontrowersji i kwestii. Jedną z takich **kwestii** jest problem: czy japoński biznes i zarządzanie zbliża się do

Relations, Administrative Science Quarterly, California Management Review, Academy of Management Review, Management Science, Journal of Applied Psychology, itp. (Godkin, Doughty, Hoosier, 2003: 313).

zachodniego stylu zarządzania, czy też nadal zachowuje i zachowa swoją odrębność i unikalność? **Jest to zatem arena sporu wokół kwestii konwergencji versus dywergencji w zarządzaniu.** Zmieniła się obecnie kwestia sporu, dawniej chodziło głównie o to jak wyjaśnić uwarunkowania japońskiego, z założenia, unikalnego stylu zarządzania, którego istnienie było niejako faktem? (por. Konecki, 1994: 12-18, 25-35, i inne). Pojęcie dywergencji wiąże się z ideologicznym uwikłaniem pojęć naukowych w dyskurs dotyczący pojęć swoistych (emic) wyraźnie wyakcentowany w pracach dyskursu zwanego **Nihonjinron**. Jest to pewien rodzaj dyskursu dotyczący istotnych cech kultury i społeczeństwa japońskiego, potwierdzający jego unikalność. Istnieje wiele sposobów na pokazanie tej unikalności poczynając od analiz literackich poprzez analizy socjologiczne, psychologiczne, antropologiczne, ekonomiczne, na fizjologii mózgu kończąc (Befu, Manabe, 1987). Dyskurs typu Nihonjinron znajduje również swój wyraz w wiedzy potocznej (Konecki, 1994: 23-24)², ale głównie dotyczy on wewnętrznego dla Japonii dyskursu. Znajduje jednak częściowe odbicie w pracach badaczy przypisujących japońskim praktykom zarządzania kulturową specyfikę i niemożliwość transferu do innych krajów, oraz jego trwałość.

Pójdźmy zatem tropem tych przewidywań i zobaczymy, że kwestia uwarunkowań JSZ nie znika całkowicie z areny sporu.

Zwolennikami **tezy o dywergencji** są zwykle japońscy menedżerowie pracujący w Japonii, twierdzący, jak np. dyrektor jednego z największych japońskich banków, że 'Ogólny charakter Japonii nie zmienił się, nie powinien się zmienić i się nie zmieni' (Mroczkowski, Hanaoka, 1998: 21). Jest to mocne postawienie tezy o dywergencji. Menedżerowie ci na pewno są pod większym wpływem potocznego dyskursu typu 'Nihonjinron'. Słabsza wersja mówi o nie naśladowaniu zachodnich wzorców, a raczej o potrzebie połączenia zachodnich metod prowadzenia biznesu z, 'globalnym azjatyckim komercjonalizmem'. Tak kwestię tę widział minister finansów Japonii Eisuke Sakihabara (j.w.; por. także Misumi, 1990: 820-821). Postrzega się także odmiennosc i specyfikę JSZ w praktykach szkoleń i rozwoju pracowników (Stern, Muta, 1990).

² Badania empiryczne pokazywały swego czasu, że 52% mieszkańców miasta Nishinomiya (przedmieścia Kobe i Osaki) zgadza się z twierdzeniem, że japońska kultura nie może być zrozumiała w obcym języku; 63% uważa, że obcokrajowcy nie są w stanie w ogóle zrozumieć tej kultury (j.w.: 130); 84% respondentów sądzi, że by zostać Japończykiem, należy posiadać obywatelstwo Japonii, 82%, że należy dobrze posługiwać się językiem japońskim, a 70%, że obydwoje rodzice powinni być Japończykami. Uważa się również, że więzi krwi (związki genetyczne, ta sama japońska 'krew') są istotne dla fizycznego wyglądu Japończyka (52%), dla wzajemnego zrozumienia (29%), dla zrozumienia japońskiej kultury (24%), dla znajomości języka japońskiego (20%), (Befu, 1987: 100).

Hipoteza konwergencji, tutaj omawiana, dotyczy głównie starego problemu ‘unikalności’ japońskiego zarządzania (a właściwie jej braku), szczególnie w wymiarze zarządzania zasobami ludzkimi. Osia debaty jest zatem poszukiwanie przyczyn wykształcenia się określonego stylu zarządzania albo w **kulturze**, albo w **ekonomicznej racjonalności**. (Mroczkowski, Hanaoka, 1998:21). Po stronie ekonomicznej racjonalności, a więc pojęć i hipotez uniwersalizujących, staje w tym dyskursie również **teoria sytuacyjna (contingency theory)**, która wspomaga krytykę kulturowych wyjaśnień dotyczących JSZ. Według tej teorii japoński styl zarządzania jest efektywny w pewnych warunkach i w określonym otoczeniu, np. w warunkach stabilnego wzrostu gospodarczego i warunkach silnego interwencjonizmu państwowego (Aoki, 1992).

Biorąc pod uwagę tylko jeden z elementów JSZ, a mianowicie zarządzanie zasobami ludzkimi (dalej **ZZL**)³, badacze skłaniający się do tezy o konwergencji, twierdzą, że praktyki zarządzania ludźmi zmieniają się znacząco w ostatnim okresie czasu. Zmiany idą w kierunku stosowania ‘uniwersalnych procedur’ dotyczących zatrudniania kontraktowego czy wynagradzania i nagradzania za osiągnięcia (performance – based rewards). Zasada np. senioralności związana z wynagradzaniem ma wkrótce zniknąć. Wszystko to analizuje się w odniesieniu do tradycyjnego JSZ (Mroczkowski, Hanaoka, 1998).

Na czym polega tradycyjny japoński styl zarządzania ZZL? **Model japoński wyraża się, wg nas** (Konecki, 1994), **w 5 typowych regułach polityki personalnej** stosowanej w japońskich przedsiębiorstwach:

- 1/ regule dożywotniego zatrudnienia, wiążącej pracownika z jego firmą, która staje się niejako jego rodziną, z którą jest on do emerytury związany;
- 2/ regule senioralnego systemu płac (wyższe płace dla starszych pracowników), gdzie ważna jest zasada starszeństwa, charakterystyczna dla tradycyjnego społeczeństwa japońskiego;
- 3/ regule organizowania jednego związku zawodowego na bazie jednego przedsiębiorstwa, gdzie zadaniem związków zawodowych jest zapewnienie swym członkom zatrudnienia i rozwiązywanie przyczyn konfliktów w zarodku, by utrzymać harmonię w relacjach z pracodawcami;

³ Dalej dla uproszczenia naszych wywodów będziemy odnosić się głównie do problematyki ZZL.

4/ regule pracy zespołowej, gdzie wszyscy pracownicy są zaangażowani w równym stopniu w realizację celów przedsiębiorstwa i w podejmowanie decyzji (system ringi i nemawashi, por. Misumi, 1990);

5/ regule rotacji pomiędzy stanowiskami i rotacji zespołowej.

Reguły te skłaniają do współpracy z kierownictwem, by przyczynić się do harmonii, rozwoju i przetrwania przedsiębiorstwa. Niektórzy badacze sądzą, iż powyższy model jest przedłużeniem realizacji ideałów tradycyjnej 'rodziny-domostwa'. Duch familijności, więzi z domem rodzinnym zachował się w Japonii do tej pory. Związki zawodowe nadal są postrzegane jako dodatkowy element 'przedsiębiorstwa - domu rodzinnego' (zob. Konecki, 1994).

Pięć powyższych zasad przyczynia się do wykształcenia w przedsiębiorstwie japońskim polityki personalnej i kultury organizacyjnej charakteryzującej się harmonijnymi stosunkami pracowniczymi, lojalnością i wysokim morale pracowniczym powiązanim z aktywnym uczestnictwem w grupach pracowniczych. **Pamiętajmy, że omawiany model ma charakter typu idealnego, a nie rzeczywiście występującego sposobu ZZL, pomocnego w analizach i diagnozie zmian i przemian systemu zarządzania. Niektórzy badacze niesłusznie utożsamiają go z rzeczywistością.** Zasada pierwsza i trzecia tego modelu dotyczyła, jeszcze w latach osiemdziesiątych, dużych przedsiębiorstw, tj. około 30% pracowników. W przedsiębiorstwach poddostawczych system ten nie funkcjonował, generalnie nie było w nich ani dożywotniego zatrudnienia, ani związków zawodowych. Japoński rynek pracy miał charakter dualny. Istniała podstawowa siła robocza zatrudniona w dużych firmach ciesząca się przywilejami systemu i peryferyjna siła robocza bez przywilejów, np. bez gwarancji dożywotniego zatrudnienia. Peryferyjna siła robocza dotyczy głównie małych i średnich firm japońskich.

2. Uwarunkowania zmian – poszukiwanie przyczyn

Co powoduje obecne zmiany w klasycznym systemie (w tym modelu ZZZ) zarządzania?

Otóż przyczyn szuka się przede wszystkim w następujących typach uwarunkowań:

1. Uwarunkowania ekonomiczne

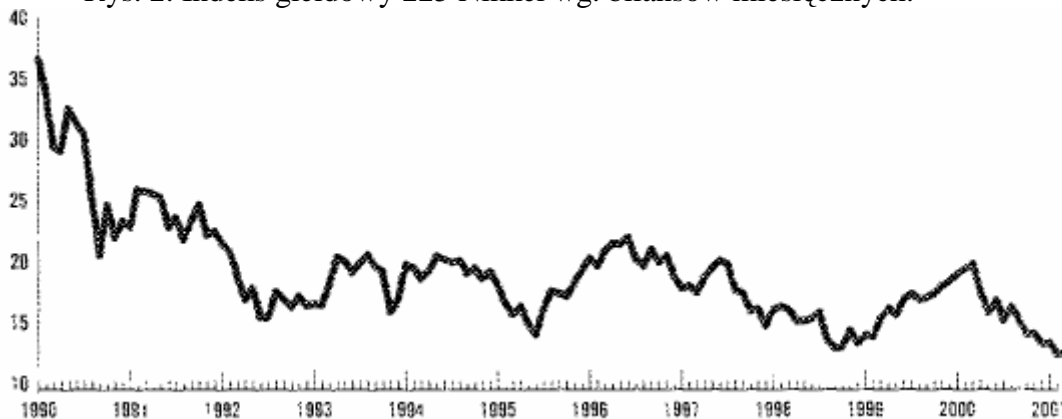
1.a/ coraz **bardziej konkurencyjne otoczenie rynkowe** w sytuacji globalizacji gospodarki.

1.b/Silny jen powoduje nieopłacalność eksportu.

1.c. **niski wzrost gospodarczy** (-1% - +1%, zob. także Załączniki, tab. 1) i postrzeganie tego wzrostu jako normy i czegoś normalnego (nadmierne oswojenie się z nim). **Ta definicja sytuacji działa jak samospełniająca się przepowiednia wzmacniając bierność biznesu i polityków** (zob. Lorange, Turpin, 2004: 96; por. także Załączniki, tab. 6). Szczególnie pesymizm w sferze ekonomicznej widać w indeksie wahań giełdy na przestrzeni lat dziewięćdziesiątych (CFO, May 2001: 64; rys.2).

Przekonanie o własnej przewadze w jakości produkcji i wynikającej z tego marki, również może na poziomie definicji sytuacji japońskich menedżerów i biznesmenów ograniczać ich pole widzenia odnośnie przyczyn kryzysu (zob. Załączniki, tab. 5).

Rys. 2. Indeks giełdowy 225 Nikkei wg. bilansów miesięcznych.



1. d/ **Wysokie koszty działalności gospodarczej i wysokie podatki**, zarówno dla przedsiębiorstw jak i podatki hamujące konsumpcję; podatek od dziedziczenia majątku może wynieść w swym maksymalnym progu nawet 70%. Jeśli chodzi o ilustrację kosztów to wysłanie kontenera z Kobe do Tokio (400 mil) kosztuje więcej niż wysłanie tegoż samego kontenera z Kobe do Nowego Jorku (Lux, 1997: 38) .

1.e. **zamknięty wewnętrzny rynek pracy**. Tylko 0.15% siły roboczej stanowią obcokrajowcy, w porównaniu do 3% na Tajwanie, 7% w Malezji, 8.8% w Niemczech, 11.4% w USA (Lorange, Turpin, 2004: 96).

1.f/ nadmierny interwencjonizm państwowy – subsydia, bariery celne, itp. (CFO, May 2001: 63). Mamy zatem w Japonii sytuację silnej kontroli warunków konkurencji z niskim importem.

2. społeczno - kulturowe zmiany zachodzące w samej Japonii.

2.a/ zmiana wartości i postaw, szczególnie młodego pokolenia zaświadczona badaniami sondażowymi (zob. Załączniki, tab. 2. Indywidualne nastawienia, versus prospołeczne, oraz dziennikarskie fantazje na tematy socjologiczne w: Pawłowski, 2002).

2.b/ W Japonii rośnie bezrobocie (3,5%, oficjalne w roku 1997, zob. Załączniki, tab. 10), realne bezrobocie wynosi szacunkowo około 8.9%. Bezrobocie wśród młodych Japończyków wynosi nawet 9%. W roku 2003. ogólny wskaźnik wynosił 5.3%. Uzwiązkowienie spadło z 35.4% w roku 1970 do 24.1% w roku 1994, 20,7% w roku 2001 (zob. Załączniki, tab. 3). Wszystko to powoduje zanik lojalności pracowników w stosunku do firm (zob. Załączniki, tab. 4 oraz tab. 8 i 9).

3. Brak umiejętności w zarządzaniu.

3.a/ brak umiejętności strategicznych, japońskie firmy nie mają strategii, nie mają unikalnego zestawu wartości, który może dać przewagę konkurencyjną. Zdobywanie udziału w rynku nie jest strategią (wg Micheala Portera).

3.b/ tradycyjne ZZL oparte jest na sieci powiązań społecznych i regule wzajemności oraz rytualizacji życia organizacyjnego, a nie na racjonalności ekonomicznej i uniwersalnych regułach.

3. Przykład zmian w zarządzaniu (ZZL) w Japonii na przykładzie badań.

W tych warunkach i w ich konsekwencji następują pewne zmiany w stylu zarządzania ludźmi. **Uważa się, że w miejsce senioralnego systemu wynagradzania stopniowo wchodzi system wynagradzania i nagradzania za osiągnięcia i efekty pracy.** W roku 1995. 75% japońskich przedsiębiorstw stosowało system 'płace za kompetencje'. System wynagrodzeń za osiągnięcia wymusił, z kolei, stosowanie systemu ocen pracowniczych, 61.3% firm zatrudniających powyżej 3000 pracowników (sic!) używało formalnego systemu ocen wraz z towarzyszącym mu feedbackiem (Mroczkowski, Hanaoka, 1998: 22 – 23). W firmie Matsushita Electric Industrial wprowadzono taki system, który objął 90 000 pracowników, ale nie dotyczył on jednak menedżmentu. Podobnie w firmie Nippon Steel wprowadzono system premiowania uzależniony od osiągniętych indywidualnych celów, jednak by zapewnić

harmonię i spokój społeczny pozostawiono podstawową premię bez zmian (Schmidt, 1996: 75). Wszystko to świadczy o sile senioralnego systemu wynagradzania, jako społeczno – kulturowej reguły wpływającej na ZZL, a dla zwolenników tezy konwergencji reguła ta może być traktowana jako ‘bariera’.

Zmiany następują również, wg badaczy, w sferze postaw i społecznych wartości. Coraz więcej japońskich pracowników przesuwają swoje lojalnościowe postawy z lojalności wobec firmy do lojalności wobec swej profesji. Jeśli firmy nie są lojalne wobec pracowników i zwalniają ich z pracy (odejście od dożywotniego zatrudnienia) to ta zmiana ich postaw nie powinna nas dziwić (zob. Załączniki, tab. 4, Liczba osób pragnąca zmienić pracę). Na pytania w sondażach dotyczące lojalności wobec aktualnej firmy 40% respondentów poniżej 30 roku życia odpowiedziało, że nigdy nie było lojalnych wobec ich firmy. Identycznie odpowiedziało 25% osób pomiędzy 30-40. rokiem życia.

Generalnie **zmniejsza się czas pracy** (patrz Załączniki, Tab. 9) poprzez wprowadzanie przez firmy elastycznego czasu pracy oraz politykę zachęcania do ‘wcześniejszego przechodzenia na emeryturę’. Koszty senioralnego systemu płac doprowadziły wiele firm na krawędź katastrofy. Proponuje się pracownikom by w wieku 45 lat przeszli do firm poddostawczych, obniżając w ten sposób wydatki budżetu płacowego macierzystej firmy. Około 40% dużych firm japońskich w roku 1995. użyło systemu ‘wcześniejszego przechodzenia na emeryturę’. Oczywiście miało to miejsce tylko w 17.3 % małych i średnich firm.

Przystosowanie pracowników do przejścia do innych firm (poddostawczych i filii) ma charakter systemowy (tzw. *Koyochosei* – employment adjustment) i przyjmuje dwojaką postać:

1. *Zaiseki Shukko* – kiedy pracownicy są czasowo przeniesieni do innych firm ale pozostają formalnie nadal zatrudnieni w firmie macierzystej (95.2% przebadanych firm stosuje tą procedurę)
2. *Iseki Shukko* – kiedy pracownicy zostają również formalnie przejęci przez inne firmy (50.1% przebadanych firm stosuje tą procedurę; j.w.:24).

Przewaga ‘zaiseki shukko’ wskazuje, że społeczno - kulturowa norma tzw. dożywotniego zatrudnienia trwa nadal w zmodyfikowanej formie. Trudno jest ten zabieg zinterpretować jako całkowite odejście od tradycyjnej normy dożywotniego zatrudnienia i konwergencji z procedurą wolnego i całkowicie zewnętrznego rekrutowania pracowników. Choć pewne zmiany tutaj zachodzą. Np. od 1985 roku można już rekrutować, kształcić i wypożyczać (na bazie kontraktu), pracowników innym firmom, co było do tego momentu prawnie zabronione.

Firmy o charakterze 'temps-service' (Haken – Gaisha) stają się coraz bardziej w Japonii popularne.

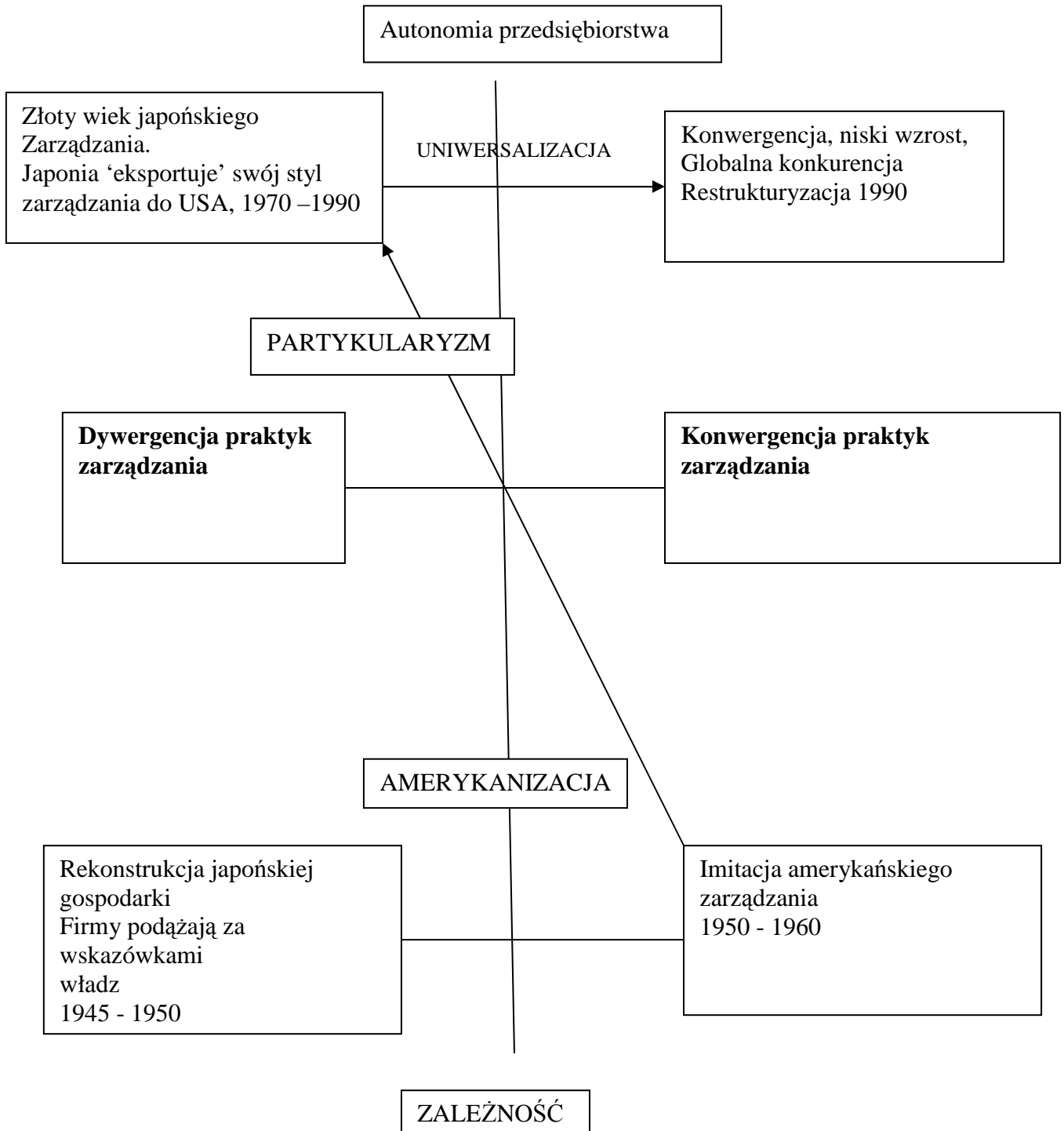
Zmienia się zatem system rekrutacji tradycyjnie oparty na sieci nieformalnych powiązań społecznych i związkach menedżerów z kilkoma, głównymi uczelniami (Mroczkowski, Hanaoka, 1998). W firmie Sony, np. rekrutanci nie znają uczelni z których pochodzą kandydaci do pracy, ponadto rekrutacja starszych wiekiem kandydatów jest na porządku dziennym (Lux, 1997: 39).

Coraz dłuższy jest okres pracy kobiet (ponad pięć lat). Kobiety pracują także coraz częściej po wyjściu za mąż. Jednak nadal wśród kierowników jest ich znikoma ilość. Badania wskazują, iż wśród kierowników działów (bucha) było ich 1,5%, kierowników sekcji (kacho) 1,5%, i wśród kierowników grup (Kakaricho) 7,3%. Wyniki te nie powinny dziwić, jeśli przypomnimy sobie, iż wskaźnik męskości, wg badań Hofstede, jest najwyższy na świecie właśnie w Japonii (Hofstede, 2000: 142). Aż 75% respondentów w badaniach cytowanych (Mroczkowski, Hanaoka, 1998) wskazuje, że kobiety generalnie nie posiadają 'profesjonalnego ducha' i 60% jest przekonanych, że nie pozostaną zbyt długo w firmie. Generalnie mniej ich pracuje niż mężczyzn (Załączniki, tab. 7). Męska dominacja wpisana w habitus członków społeczeństwa ma niewielkie szanse zmiany w krótkim i średnim okresie czasu (zob. Bourdieu, 2004: 46-47, 52 i inne)

W cytowanym powyżej artykule podkreśla się, na podstawie przewidywanych badań i analiz z zastosowaniem metody Delphi, że japoński system zarządzania przestanie istnieć około roku 2010-tego i zbliży się do systemu powszechnie stosowanego na świecie, a więc w domyśle zachodniego, a mówiąc **konkretnie amerykańskiego** (zob. Rys. 1 gdzie przedstawiono ewolucję historyczną JSZ od roku 1946 do lat 90-tych). Wg tych prognoz ma nastąpić **uniwersalizacja praktyk zarządzania i konwergencja z praktykami zachodnimi**. Nastąpi erozja systemu sieci powiązań nieformalnych dotyczących zatrudniania absolwentów z kilku elitarnych uniwersytetów, a zamiast dożywotniego zatrudnienia nastąpi system zatrudniania kontraktowego. Oceny pracownicze i system wynagradzania wg osiągnięć ma zostać wdrożony najszybciej. Według tych przewidywań najtrudniej będzie się zmieniał system dożywotniego zatrudnienia, kiedy większość prac będzie wykonywana przez zewnętrznych, bądź zewnętrznie zatrudnionych, pracowników. Jednak nawet w tych

przewidywaniach widać siłę wpływu kultury japońskiej, i częściowe zaprzeczanie tezy o konwergencji zarządzania. Choć spór nadal toczy się wokół tego samego dylematu.⁴

Rys. 1. Ewolucja Japońskiego Zarządzania po II Wojnie Światowej (wg. Mroczkowski, Hanaoka, 1998: 28)



⁴ W ciągu dwóch lat Nissan próbował stosować się do normy dożywotniego zatrudnienia, znajdując pracę dla 2000 osób i nawet ponosząc z tego powodu straty finansowe (zob. Schimidt, 1996:72). Utrzymuje się podobna proporcja zatrudnienia kobiet i mężczyzn (zob. tab. 7), liczba osób pragnących zmienić pracę od 1998r. już się ustabilizowała (tab. 4). Nadal wartości dotyczące narodu i społeczeństwa są dominujące nad wartościami indywidualistycznymi. (tab. 2). Jak widać zmiany są, ale niekoniecznie wskazujące na diametralną przemianę społecznych postaw i wartości.

3.1. Interpretacja

Wyżej wyrażone opinie o końcu JSZ trzeba widzieć w szerszej perspektywie socjo – kulturowej. Kto wygłasza te opinie? Gdzie są one wygłaszane? Metoda przewidywania typu Delphi jest to wytwór myślenia zachodniego. Gdzie racjonalizacja działań i ich skalkulowana przewidywalność są podstawowymi założeniami myślenia. Pismo ‘Human Resource Planning’, w którym opublikowano ten przewidystyczny artykuł, z samej nazwy skłania nas do interpretacji jego misji jako ‘makdonadyzacji’ nauki społecznej, gdzie efektywność, kalkulacyjność, przewidywalność i możliwość ingerencji (manipulacji) w rzeczywistość społeczno – gospodarczą, jest jak najbardziej możliwa (por Ritzer, 1997: 31). Statystyczne procedury zapewniają prawomocność diagnostyczno – przewidystycznej funkcji przedsięwzięcia naukowego. Ta zabawa w przewidywanie upadku JSZ trwa od długiego czasu, a specyfika i dostrzegalna przez nas unikalność tego systemu trwa nadal. Pismo Human Resource Planning, jak wiele innych tutaj cytowanych (MIT Sloan Management Review, American Management Association, Business Horizon) są wytworem zachodniego stylu prowadzenia analizy oraz badań działań ekonomicznych, ale są **również areną sporu dotyczącą kwestii dywergencji i konwergencji** w zarządzaniu.

W podobnym tonie, jak autorzy Mroczkowski i Hanaoka, wypowiada się Micheal Porter. Twierdzi on, że japońskie firmy nie posiadają strategii. Dla niego tylko firmy posiadające strategię w jego rozumieniu, mogą konkurować efektywnie na rynku (CFO, May, 2001). W innym miejscu również twierdzi się, że Japończycy uczą się obecnie zarządzania przez cele oraz technik sprzedażowych w zachodnim rozumieniu sprzedaży (rozumienie potrzeb klientów, przygotowanie prezentacji i zamknięcie transakcji) odrzucając pasywny charakter procesu sprzedaży oparty na ustaleniu dobrych relacji i ‘proszeniu’ klientów o kupienie produktu.

Choć jednocześnie podkreśla się olbrzymią lojalność i poświęcenie pracowników dla macierzystej firmy oraz sądzi się, że to połączenie zachodnich praktyk zarządzania z japońską lojalnością uczyni Japonię nawet bardziej konkurencyjną niż była do tej pory (Lux, 1997: 39). Teza konwergencji również leży u podłoża tego poglądu.

Jednak tezę konwergencji można tutaj zinterpretować inaczej. Otóż odnajdywanie w efektywnie działających firmach japońskich zmian w zarządzaniu idących w kierunku stylu zachodniego, a w efektywnych firmach amerykańskich odnajdywanie cech stylu japońskiego przez badaczy zachodnich powoduje **zawłaszczanie odmienności JSZ**. Stylowi japońskiemu brak jest wtedy oryginalności, unikalności bowiem, np. niektóre firmy amerykańskie od

dawna działały w podobny sposób i odnosiły sukcesy nie wzorując się na żadnym japońskim zarządzaniu (por. Pascale, Athos, 1982). **W ten sposób japońskie zarządzanie staje się właściwie amerykańskim zarządzaniem.** Następuje tutaj ewidentne **zawłaszczenie odmienności**, wchłonięcie je przez dyskurs, i ostateczna anihilacja tego co odmienne, tj. JSZ i jego konkretnych praktyk (Thomas Carmicheal, 1994).

W skrajnej postaci teza konwergencji zarządzania w prezentowanym dyskursie nie jest zawłaszczeniem odmienności JSZ, **ale przedstawieniem tego stylu jako nieucywilizowanego w sensie ekonomicznym.** Otóż uzdrowienie japońskiego zarządzania mogą dokonać tylko przedstawiciele koncernów zachodnich, i mogą tego dokonać używając zachodniego stylu zarządzania. Tak stało się w Nissanie, kiedy udziały firmy w roku 1999. nabył Renault (36,8%), a wice-prezesem Nissana został pochodzący z Brazylii Carlos Ghosn, który rozpoczął ‘bezprecedensowy’ proces naprawczy na wzór zachodni, tj. ograniczenie liczby pracowników, zmniejszenie liczby poddostawców i udziałów w innych firmach, wprowadzenie nowego systemu wynagrodzeń (za osiągnięcia) i opcji na akcje (Nissan pod batutą Francuza, 1999).⁵ Przypisuje się tutaj zasługi silnemu przywódcy organizacyjnemu z zachodniego kręgu kulturowego, bowiem ‘przedsiębiorstwa w przeżywającej kryzys Japonii łatwiej przechodzą twardą kurację, jeśli narzuca ją cudzoziemiec’ (j.w.:12), oczywiście cudzoziemiec z zachodniego kręgu kulturowego. Podobnie przedstawia się sytuacje w Mazdzie, gdzie przedstawiciele Forda odgrywali kluczową rolę w zarządzie, prezesem Mazdy w Hiroszhimie, w roku 1996. był Szkot, a jego następcą Amerykanin. Zmiany poszły w kierunku możliwym do przewidzenia: zwolnienia, wcześniejsze emerytury, zakwestionowanie systemu *keiretsu*, odgórny system podejmowania decyzji (likwidacja *nemawashi*), otwarcie dróg awansu z pominięciem zasady starszeństwa (j.w.).

⁵ Wpływ własności i oczekiwań akcjonariuszy, szczególnie zachodnich, może tutaj mieć duże znaczenie na stosowanie określonych praktyk zarządzania, z podobną sytuacją mieliśmy do czynienia w Sony, gdzie 40% akcjonariuszy stanowili inwestorzy zagraniczni (Sony na strategicznym zakręcie, 1999: 15). Nowy prezes firmy Japończyk, jak sam mówi, ‘normalizuje’ przedsiębiorstwo i stara się ograniczyć wpływ ‘subiektywnej logiki założycieli’, a do tego niezbędne są **obiektywne procedury i metody mierzenia rentowności**. (j.w.: 17). Chce zatem stosować reguły wyraźnie nazywane przez niego przy pomocy innego języka. W artykule podkreśla się, że nowy szef ‘należy do największych internacjonalistów wśród menedżerów japońskich. Jeździ Jaguarem i chętnie bywa na występach zachodnich zespołów rockowych, zwłaszcza Rolling Stones. Za godne uwagi uważa metody działania najbardziej dynamicznych firm amerykańskich jak Dell, AOL lub Yahoo! Nie waha się z podejmowaniem decyzji, które naruszają tradycyjne zwyczaje przedsiębiorstw japońskich’ (j.w.). Zatem własność zachodnia jak i zachodnie wzorce zachowań lidera mogą być przyczyną ‘pozytywnych’ zmian w zarządzaniu japońskim przedsiębiorstwem.

Zawłaszczanie i zaprzeczanie odmienności są zatem dwiema taktykami dyskursywnymi w arenie sporu, konstruowanej wokół osi ‘konwergancja – dywergencja’, pozwalającymi przynajmniej symbolicznie anihilować japoński styl zarządzania.

4. Analiza zarządzania w zagranicznych filiach firm japońskich

Japończycy chcąc zmniejszyć koszty produkcji i działań ekonomicznych przenoszą często swe przedsiębiorstwa za granicę. Czy japoński styl zarządzania przenosi się wraz z tymi inwestycjami? Analizując wnioski z różnych badań i analiz przypadków, odpowiedź może brzmieć zarówno tak, jak i nie. Odpowiedź tak świadczy o możliwości przeniesienia japońskiego stylu kierowania do obcych kulturowo warunków. Co można przenieść do warunków zdecydowanie odmiennych od japońskich? Wg badaczy są to: **rotacja pracowników, ograniczona klasyfikację zawodów, demokratyzacja fizycznej przestrzeni (jedna kantyna dla wszystkich pracowników), system sugestii pracowniczych, kaizen, gwarancja zatrudnienia bez istnienia związków zawodowych** (filie Hondy, Toyoty, i Nissana w USA; Kenney, Florida, 1995: 792-793). Wprowadzony system spotkał się, w/w firmach, z zadowoleniem szeregowych pracowników, natomiast z mieszanymi uczuciami średniego menedżmentu. Przyczyną braku akceptacji menedżmentu był pewien stopień utraty władzy w nowej sytuacji zarządczej. Zatem zmienna ‘władzy’ (jej utrzymanie bądź utrata na poziomie lokalnym) może być tutaj zmienną pośredniczącą w efektywnym wprowadzaniu elementów JSZ.

Jednak zupełnie odmienna sytuacja występuje w firmach japońskich w USA w przemyśle elektronicznym. Brak tutaj formalnej, bądź nieformalnej, gwarancji stałego zatrudnienia, szkoleń pracowniczych oraz innych tradycyjnych technik zarządzania, występuje ponadto wyraźny podział na pracowników administracyjnych i robotników, a władza jest w pełni skoncentrowana w rękach menedżmentu. Autorzy badań wyjaśniają te różnice branżowe tym, że japońskie firmy elektroniczne w USA składają tylko elementy i są tam wykonywane głównie proste prace, nie skłaniające do zaangażowania środków w rozwój kapitału ludzkiego. Jednak tam, gdzie menedżerowie japońscy zdecydowali się wprowadzić japoński styl zarządzania i gdzie **podjęli w tym zakresie wysiłek**, tam udało się to uczynić (j.w.: 800 – 1). Świadczy to o decydującym wpływie menedżerów na przyjęcie i zastosowanie określonego stylu zarządzania. To **definicje sytuacji oraz decyzje z nich wynikające określają możliwości zastosowania JSZ**. ‘Branża’, technologia, jako elementy strukturalne są tylko przedmiotem interpretacji menedżerów, są zasobami - warunkami ‘lokalnymi’, które

wraz z definicjami liderów organizacyjnych wpływają, w tym przypadku na lokalną, ‘japonizację’, zarządzania, bądź jej brak.

Zwolennikiem tezy o japonizacji zarządzania jest H. Hasegawa, który uważa, że japonizacja jest dobrym przygotowaniem dla wprowadzenia modyfikacji i innowacji w stylu zarządzania, np. w Wielkiej Brytanii (WB). Główna modyfikacja brytyjskiego zarządzania polegałaby na wprowadzaniu ZZL do codziennej praktyki (Hasegawa, 2001: 172). ZZL byłoby tu rozumiane jako wprowadzanie do zarządzania następujących elementów: bezpośrednia komunikacja z podwładnymi, harmonijne relacje pracownicze, wynagrodzenia łączone z indywidualną efektywnością, rozwój i kształcenie pracowników. U podstaw tych praktyk leży dorobek teoretyczny takich psychologów jak: McGregor, Likert, Argyris, Herzberg (j.w.: 173 - 174).

Japonizacja brytyjskiego zarządzania dokonuje się w konsekwencji procesu globalizacji.

⁶ Przy olbrzymiej przewadze gospodarki japońskiej w relacji do brytyjskiej globalizacja ta przyjmuje charakter japonizacji, tj. wprowadzania japońskich metod zarządzania. W kontekście brytyjskim chodzi głównie o praktyki produkcyjne, tj. wprowadzenie systemu kanban/just-in-time, kół jakości, TQM, kaizen, ‘zerowej usterkowości’ (zero defect). Jednak w różnych firmach japońskich działających w WB japonizacja ma różny charakter. Ponownie okazuje się, że jej wprowadzenie jest **lokalizowane i dokonuje się kontekstualnie in – situ** w połączeniu z innymi, nie-japońskimi, praktykami. Jest to teza na poziomie mikro, a więc głębiej sięgająca niż stwierdzenie, iż ‘globalizacja dokona się przez regionalizację’ (Koźmiński, 1999: 55). W Toyocie (inwestycja typu greenfield) dotyczy to wprowadzenia pojedynczego statusu wszystkich pracowników, wartości lojalności, kół jakości, pracy zespołowej, ocen pracowniczych, szkoleń, jednego związku zawodowego na terenie fabryki, wprowadzenia rady konsultacyjnej. Nie wprowadzono jednak w firmie praktyki ‘dożywotniego zatrudnienia’. W innej firmie DAKS Simpson Group plc (zakup bezpośredni firmy odzieżowej przez Sankyo Seyko) wprowadzono z kolei demokratyczny styl zarządzania, wewnętrzną promocję menedżerów, jeden status pracowniczy, system szybkiego reagowania, pracę zespołową, harmonijne relacje pracownicze, standaryzację warunków pracy. W firmie Rover (strategiczny alians z firmą japońską) wprowadzono filozofię zarządzania ‘jeden zespół jeden cel’, wielofunkcyjne zespoły robocze, pojedynczy status

⁶ Japońskie inwestycje w Europie dotyczą wprowadzenia 828 firm, natomiast w Wielkiej Brytanii 244, co stanowi 29,5% wszystkich japońskich inwestycji w Europie. Jeśli potraktujemy globalizację relacyjnie i zapytamy kto globalizuje a kto jest globalizowany, to zauważymy olbrzymią dysproporcję pomiędzy inwestycjami zagranicznymi dokonywanymi przez Japonię, a inwestycjami przyjmowanymi w tym kraju. Relacja wartości inwestycji zagranicznych Japonii do inwestycji zagranicznych w Japonii wynosi 9.99 : 1 (999%), natomiast w odniesieniu do Wielkiej Brytanii 1,47 : 1 (147%).

pracowniczy, szkolenia, płaską strukturę organizacyjną, system just-in-time. Jednak spotkano się z oporem związków zawodowych, a sytuacja własnościowa wkrótce niezwykle się skomplikowała, co uniemożliwiało prowadzenie spójnej polityki zarządczej. Autor powyższych badań uważa, że w brytyjskim kontekście nastąpiła symbioza japonizacji i ZZL. Można zatem stwierdzić, że wystąpiła pewna symbioza procesu ‘amerykanizacji’, który dotyczy wprowadzania ZZL do zarządzania, i procesu japonizacji, który dotyczy wprowadzania pewnych technik produkcji, ale także określonych działań wobec pracowników na bazie wartości, które powinny być przyjęte przez wszystkich pracowników. Można zatem powiedzieć, że mamy tutaj do czynienia z **konwergencją dokonującą się na poziomie lokalnym oraz kontekstualnym in – situ**. Powstaje coś na kształt ‘hybrydowego zarządzania’ w którym styl amerykański miesza się z japońskim. Natomiast brytyjski kontekst społeczno – ekonomiczny (duże inwestycje japońskie) dostarcza nam podłoża dla wykształcenia się naukowego, a także medialnego, dyskursu o japonizacji.

Czy japonizacja zarządzania, nawet w zmodyfikowanej i częściowej formie, pociąga za sobą kulturową formę dominacji? Jakie są konsekwencje społeczno – kulturowe japonizowania zarządzania? Czy japonizacja dotyczy także przyjmowania przez menedżerów niejapońskich języka japońskiego? By odpowiedzieć sobie na te pytania ponownie przeanalizujemy przykład z kontekstu brytyjskiego. **Lokalność, jako sposób wzajemnego dopasowania różnych koncepcji zarządzania daje znać o sobie również na poziomie języka.** W japońskich filiach firm w WB zauważono, że podporządkowana grupa (czyli menedżerowie brytyjscy), nie uczy się języka grupy dominującej, czyli języka menedżerów japońskich. W zamian wykształca specyficzny język, tzw. *pidgin*, który zwykle jest językiem grupy podporządkowanej. Językiem bazowym *pidgin* (basolect) jest zwykle język grupy dominującej, a struktury gramatyczne są przejęte z języka grupy podporządkowanej (acrolect). W tym przypadku jednak językiem bazowym jest język angielski. Jest on jednak przez grupę podporządkowaną zniekształcony tak, by menedżerowie japońscy rozumieli go (Wright, Kumagai, Bonney, 2001). W interakcjach prezentuje się wówczas głównie liczby (procenty), unika podwójnych zaprzeczeń, używa się prostych czasów, koniec zdania wyraźnie się zaznacza przerwą, pytania zaznacza się wyraźnie intonacją wznoszącą, zdania wymawia się powoli z oczyma zwróconymi na twarz słuchacza, stosuje się przesadny rytm oraz używa gestów rąk by podkreślić ważne punkty. *Pidgin* jest używany tam, gdzie relacje pracownicze pomiędzy Brytyjczykami i Japończykami mają charakter towarzyski. Z języka japońskiego przejęto tylko najważniejsze słowa klucze, takie jak: kanban, chokai, sempai,

kaizen; i to tylko w sytuacji, gdzie nie było japońskich menedżerów, i tam gdzie chciano wykazać swoją więź z japońską firmą. *Pidgin* staje się zatem oznaką grupy podporządkowanej. Japończycy natomiast używali swojego języka ojczystego w interakcjach w obecności lokalnych menedżerów, nie tłumacząc treści rozmowy, by wykluczyć ich z podejmowania decyzji. Natomiast lokalni menedżerowie często używali slangu by ośmieszyć japońskich menedżerów, i przynajmniej symbolicznie odrzucić ich władzę (Wright, Kumagai, Bonney, 2001: 242 – 251).

Zjawisko nie przejmowania przez grupę podporządkowaną języka grupy dominującej można tutaj wyjaśnić tym, że język angielski jest *lingua franca* języka biznesu oraz tym, że japońskie inwestycje są podyktowane względami kosztowymi i japońscy inwestorzy mogą zmienić swoją lokację w każdym momencie, zatem perspektywy awansu lokalnych menedżerów nie są wysokie i może to, z kolei, nie skłaniać ich do przejścia i uczenia się języka inwestorów. Ponadto siła kultury brytyjskiej jest tutaj także nie do przecenienia. Japonizacja jednak, paradoksalnie, daje znać o sobie w formie rytuału zależności, którym jest lokalne skonstruowanie i użycie języka *pidgin* przez brytyjskich menedżerów, oraz przyjęciu pewnego zasobu leksykalnego opisującego tradycyjnie japońskie praktyki zarządzania.

Inni badacze nazywają zastosowanie JSZ w innych kontekstach kulturowych ‘ersatzem’ syndromu japońskiego zarządzania (Abdullah, Keenoy, 1995: 762) i podobnie uważają, iż **branża (a więc lokalność)** w stosowaniu JSZ za granicą w japońskich firmach, jest niezwykle istotna (w przemyśle elektronicznym występuje prosta praca i upodabnianie się do zagranicznych inwestorów). Co zatem przeniesiono do, opisanych przez w/w autorów, malezyjskich filii japońskich firm? Przeniesiono następujące elementy: **filozofię firmy czyli rodzinną kulturę organizacyjną, gdzie ważna jest ‘wartość duchowego rozwoju pracowników’**; praktykę rekrutacji młodych i samotnych kobiet by łatwiej kontrolować zachowania pracownicze i ich motywację; wprowadzające nowych pracowników szkolenia pracownicze; zarządzanie przez konsensus. Nie wprowadzono natomiast systemu ringi, kaizen, just - in - time, programów zarządzania jakością (j.w.). Należy stwierdzić, że kopiowanie pewnych wzorców ze stylu zarządzania w samej Japonii, przenosi ze sobą pewne społeczne konsekwencje podziału np. na centralną i peryferyjną siłę roboczą. W Japońskich firmach w Malezji, mieliśmy do czynienia z identyczną sytuacją podziału siły roboczej jak w macierzystym kontekście kulturowym.

Wprowadzanie nowych zasad zarządzania zasobami ludzkimi, w krajach przechodzących z gospodarki planowej do wolnorynkowej, przez firmy z innego regionu kulturowego może łączyć nowe zasady z istniejącymi w danych firmach, w danym kraju. A Ishikawa (2002) opisuje jak dwie firmy japońskie wprowadzały swoje zasady ZZL w swych fabrykach w Czechach. Uważa się, wg niego, iż firmy japońskie charakteryzuje wewnętrzna rekrutacja, senioralny system wynagradzania pracowników, praktyka dożywotniego zatrudnienia, mobilizacja pracowników poprzez odwołanie się do wartości egalitarnych i grupowych, kooperacyjne relacje pomiędzy kierownictwem a pracownikami. Czy możliwe jest zatem wprowadzenie takich zasad, np. w Czechach? Okazuje się, że częściowo tak.

Otóż japońskie firmy próbowały przede wszystkim rekrutować pracowników posiadających określone 'kwalifikacje' psychologiczne. Osoby rekrutowane miały być elastyczne, posiadać zdolność do nabywania nowych umiejętności i wiedzy oraz być wiarygodne jako osoby. Zdolności społeczne były potrzebne by przezwyciężyć panujące w tym otoczeniu kulturowym indywidualistyczne skłonności. Profesjonalna kariera nowo zatrudnionych zaczynała się właściwie od zera, poprzednie doświadczenia zawodowe nie były istotne. Zrekrutowanych pracowników wysłano na szkolenia do innych fabryk w Azji oraz poddano socjalizacji do nowej kultury organizacyjnej. **Menedżerowie japońscy postanowili zatem wychować pracowników czeskich zaczynając od samych podstaw**, szczególnie w zakresie umiejętności przywódczych i myślenia w kategoriach zespołu, których to cech, według nich, najbardziej brakowało czeskim pracownikom. Główne zainteresowanie w procesie szkoleń i socjalizacji dotyczyło menedżerów, stanowiących rdzeń kadry, która miała w przyszłości zająć pozycje menedżerów japońskich. Polityka ZZL w zakresie szkoleń i rekrutacji miała zatem charakter planowy i myślano o niej w kategoriach długoterminowych. Jeśli chodzi o pozostałe praktyki ZZL to senioralny system wynagradzania pracowników dotyczył tylko rdzenia kadry, a więc menedżerów, a nie dotyczył pracowników szeregowych. Zatem japońską filozofię ZZL zastosowano wybiórczo w fabrykach adaptując ją do warunków czeskich (j.w.).

Powyższe badanie pokazuje, iż można wprowadzić kulturę organizacyjną z innego kontekstu kulturowego poprzez stosowanie praktyk ZZL z tylko częściowym uwzględnieniem kultury narodowej. **Poprzez praktyki rekrutacji i szkolenia można ukształtować niejako pożądaną kulturę organizacyjną kontekstualnie i lokalnie**, tzn. odnosząc ją do konkretnej firmy, branży i dopiero do jej otoczenia kulturowego (por. Csaba, Novoszath, 1994). Ponadto w przypadku kraju rozwijającego można wprowadzić ideę modernizacji która dotyczy adoptowania *know – how* praktyk zarządzania i wartości z innych niż zachodni

kontekstu kulturowego, choć pochodzących z kraju wysoko rozwiniętego. **Modernizacja byłaby zatem tutaj formą japonizacji zarządzania, a więc nauczania przede wszystkim nowych wartości specyficznych dla takich silnych, proefektywnościowych i nowoczesnych kultur organizacyjnych (tj. myślenia w kategoriach zespołu, równości i kooperacji).**

W powyższych przypadkach mamy zatem do czynienia przynajmniej z częściową japonizacją zarządzania w obcym kulturowo kontekście. Jednak niektórzy autorzy **kwestionują hipotezę o japonizacji zarządzania**, nawet w sytuacji korzystnych warunków transferu tego stylu do krajów o podobnej kulturze. Na przykład w chińskich filiach japońskich firm transfer JSZ był niewielki (Taylor, 2001). Przyczyną tego stanu rzeczy są cele strategiczne japońskiego menedżmentu i właścicieli, którzy inwestują w Chinach z powodu niskich kosztów produkcji oraz liberalnego prawa dotyczącego ochrony środowiska. I to te czynniki decydują o tym czy się opłaca przenosić japoński styl zarządzania. W filiach chińskich badacze nie wykryli jednolitego wzorca zarządzania japońskimi firmami. Zastosowanie określonych metod zależy od **lokalnego kontekstu każdej fabryki z osobna**. Lokalni menedżerowie generalnie stosują potoczną wiedzę na temat zarządzania, eksperymentują, uczą się i rozwiązują problemy w sposób eklektyczny bez wyraźnego wzorca, bynajmniej wzorca JSZ (Tylor, 2001: 614-616). Chińczycy bardziej skłonni są uczyć się od Amerykanów i Niemców niż Japończyków, natomiast niektóre japońskie techniki zarządzania nie są, wg menedżerów chińskich, oryginalne, bowiem np. zatrudnianie absolwentów i ich kształcenie przez firmy, poranne spotkania, indoktrynacja pracowników i wpajanie im określonych wartości by zbudować lojalność i silną motywację do pracy, są również stosowane przez chińskie firmy (j.w.). Wpływ na zastosowanie, bądź nie, JSZ mają **interpretacje tego stylu i konkretnej sytuacji zarządczej dokonywane przez lokalnych menedżerów**. Interpretacje te mogą być przeszkodą bądź ułatwieniem dla wprowadzenia w takim tego stylu. Jeśli menedżment uważa, że ‘robotnicy podejmując decyzje nie są w stanie zmienić czegokolwiek’ przypisując robotnikom bardzo niski status społeczny (są to dosłowne wypowiedzi menedżerów, j.w.: 611), lub ‘w miarę upływu czasu Japończycy nie upierają się przy sztywnym stosowaniu swego stylu zarządzania, a przyjmują chińskie doświadczenia’, lub ‘robotnicy czasami uważają, że Japończycy są zbyt trywialni’ (jeśli chodzi o kontrolę szczegółów), i wykazują pewien opór wobec dokładnej, codziennej kontroli pracy dokonywanej przez japońskich menedżerów, to również są mniejsze szanse wprowadzenia w takim miejscu ‘japonizacji zarządzania’ (j.w.: 614). Inna wypowiedź chińskiego menedżera również świadczy o

selektywnym i lokalnie ugruntowanym doborze japońskich technik zarządzania.: ‘Japońscy menedżerowie zaakceptowali porady Chińczyków by zlikwidować codzienne poranne spotkania’ (j.w.). **Interpretacje menedżmentu *in situ***, przy wzięciu pod uwagę warunków lokalnych, są decydujące dla podjęcia określonych decyzji.

Zatem teza o japonizacji zachodniego stylu zarządzania nie jest taka oczywista. **Według nas japonizacja zarządzania polega głównie na wprowadzeniu do zarządzania pojęć i określonych wartości, tj. kultury organizacyjnej, i świadomych sposobach budowaniu tej kultury przez menedżerów (zastosowanie w tym celu technik zarządczych), której osią są wartości lojalności wobec firmy i oddolnej inicjatywy technicznej oraz wartości harmonijnych relacji pracowniczych i stosunków przemysłowych** (por. Konecki, 1994). Natomiast pozostałe techniki zarządzania są tylko narzędziami budowania takiej kultury. Nie zawsze próby wprowadzenia takiej kultury kończą się sukcesem. Należy pamiętać, że **nie koniecznie japonizacja zarządzania jest uświadamiana przez tych, którzy jej podlegają, i tak dosłownie w potocznym dyskursie nazywana**. Japonizacja wraz z jej technikami zarządczymi wchodzi do potocznej świadomości i dyskursu bez japońskiego języka i pojęć swoistych dla tej kultury. Silne kultury organizacyjne w których stara się narzucić określone sposoby klasyfikacji i postrzegania świata są jednak jej wytworem. Wartości i normy oraz podstawowe założenia w tych firmach przypominają do złudzenia silne kultury organizacyjne firm japońskich takich jak Toyota, Sony, Hitachi czy Matsushita. Wiele firm w WB bardzo upodobniło się do w zakresie zarządzania, np. do Nissana; są to takie firmy jak Pilkington, Eaton, Nabisco, IBM, Whitbread, Continental, Formica, Eldrige Pope, itp. (por. Hasegawa, 2001: 170). Wiele zjaponizowanych firm odnajdziemy również w Polsce, choć nie zawsze znajdziemy tam bezpośrednie odniesienia i interpretacje wskazujące na takie źródło inspiracji budowy silnej, nowoczesnej i proefektywnościowej kultury organizacyjnej (por. Konecki, 2003), co też można nazwać enigmatycznie ‘umiędzynarodowieniem polskich firm’ (Kozłowski, 1999: 25 – 251, 205 - 224). Firmy te często nagłaśniają medialnie swoje osiągnięcia w ujednocianiu ‘proefektywnościowych’ postaw i wartości pracowników oraz menedżmentu.

Konkluzje – kilka uwag teoretycznych

A/ Interpretując powyższe rozważania, szczególnie odnośnie przyczyn kryzysu w Japonii i proponowanych bardziej, niż realizowanych, sposobów wyjścia z niego, w aspekcie filozofii i procedur zarządzania japońskimi przedsiębiorstwami, można zrekonstruować **ukryte**

założenie, iż to definicje sytuacji gospodarczej dokonane przez liderów biznesu, a także liderów politycznych, menedżerów firm są decydujące dla konstrukcji określonego stylu zarządzania, a nie jakieś zmienne niezależne (opinia M. Portera).

Na poziomie makro określone decyzje polityczne dotyczące np. interwencjonizmu państwowego, czy decyzje mikro - biznesowe dotyczące zwolnień pracowników, wynagradzania za osiągnięcia, a nie za staż są podejmowane przez konkretne jednostki i grupy na bazie swoich interpretacji przyczyn kryzysu w Japonii oraz swoich interesów. Zatem interpretacje indywidualne i zbiorowe w danym kontekście działania, gdzie kontekst może być pojmowany jako zbiór warunków bezpośrednio wpływających na dane działanie, ale również jak i to co się wydarzyło w przeszłości danej firmy i w przeszłości jej liderów, i to co mogło się wydarzyć, a także to co może się wydarzyć (np. przewidywania metodą Delphi) określają aktualny specyficzny styl zarządzania przedsiębrany w konkretnym miejscu i czasie. Wskazują na to bardzo instruktażowe analizy przypadków, gdzie wyraźnie widać rolę i zaangażowanie menedżerów oraz ich negocjacje z pracownikami jako decydujące dla tego jak się zarządza daną firmą. Dotyczy to zarówno japońskich firm zarządzanych w samej Japonii, jak i firm japońskich kierowanych w zagranicznym kontekście kulturowym, politycznym i ekonomicznym.

B/ Styl zarządzania jest konstruowany *in situ*. Nie można abstrahować od lokalności (np. od branży, relacji władzy, kontekstualnych relacji między-kulturowych, itp.) i kontekstu jego wytwarzania, który staje się ważnym bezpośrednim źródłem zasobów dla interakcji, interpretacji, i podejmowania decyzji. Podobnie proces konwergencji ma charakter kontekstualny, dokonuje się w konkretnym miejscu i czasie przy wydatnej pomocy indywidualnych i zbiorowych interpretacji menedżerów oraz ich działań.

C/ Uogólnienia odnośnie efektywności JSZ konstruowane są poza kontekstem działań ekonomicznych, choć wchodzą do tego kontekstu poprzez obiektywne wytwory interpretatorów – naukowców – konsultantów (często też praktyków), którzy tworzą kontekst dyskursywny, tj. dostarczają pojęć, tez/hipotez, oraz porządkują główne dychotomie i osie sporów i debat. Mogą być one wykorzystane przez samych praktyków w swych definicjach sytuacji jako jedna z **matryc interpretacyjnych** i być podstawą działania ekonomicznego, nie zawsze w sensie racjonalności ekonomicznej w stylu zachodnim.

D/ Przyjęcie tezy o konwergencji sprzyja faktycznemu wymieszaniu określonych i różnych praktyk zarządzania, tworząc z japonizacji pojęcie z pozoru mniej ideologiczne, a bardziej pragmatyczne. Choć proces japonizacji zarządzania dokonuje się, niezależnie czy jest tak postrzegany czy nie, równoległe z procesem amerykanizacji zarządzania. W

zachodnim dyskursie naukowym mamy często do czynienia z próbą wchłonięcia odmienności JSZ poprzez dyskursywne taktyki **zawłaszczania** lub **zaprzeczania** tej odmienności (dyskursywną próbą jego anihilacji), choć styl ten można tylko częściowo zrekonstruować zachowując zaledwie elementy jego oryginalności. W takiej sytuacji należałoby zapytać co jest właściwym przedmiotem sporu? Jaka jest jego głęboka społeczna i organizacyjna struktura? Czemu zatem służy wytworzenie areny tego sporu?

Bibliografia

- Aoki Masahiko, 1992, Decentralization – Centralization in Japanese Organization: A Duality Principle, in S. Kumon and M. Rosovsky (eds.) *The Political Economy of Japan*, vol. 3, Stanford: Stanford University Press.
- Abdullah Syed, Tom Keenoy, 1995, Japanese Managerial Practices In The Malaysian Electronics Industry: Two Case Studies, *Journal of Management Studies*, 32, 6: 748 – 766.
- Befu Harumi, K. Manabe, 1987, An Empirical Study of Nihonjinron: How Real is The Myth?, *Annual Studies of Kwansai Gakuin University*, Vol. XXXVI, December, s. 97 – 100.
- Bourdieu Pierre, 2004, *Męska dominacja*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Carmichael Thomas, 1994, Postmodernism and American Cultural Difference: Dispatches, Mystery Train, and The Art of Japanese Management, *boundary*, 221,1.
- Csaba Mako & Peter Novoszath, 1994, *Convergence versus divergence: the case of the Corporate Culture*, Budapest: Hungarian Academy of Sciences.
- Darkness before the dawn, CFO, 87567113, May2001, Vol. 17, Issue 6
- Godkin Lynn, Doughty Graeme, Hoosier Brooke, 2003, Japanese-Focused Organizational Behavior Research 1981-2001: Content And Comment. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 11 Issue 4: 303 - 318.
- Hasegawa Harukiyo, 2001, Globalization and Japanization: implication for human resource management in Britain, *Japan Forum*, 13, 2: 159 – 175.
- Hofstede G. 2000, *Kultury i organizacje*, Warszawa: PWN.
- Ishikawa A. 2002, Human Resource Management of the Japanese firm in the Czech Republic, in: *Essays in Honour of Professor Litsa Nicolaou – Smoktowiti*, Piraeus: University of Piraeus.
- Jak negocjować lub pracować z Japończykami, *Zarządzanie na Świecie*, 2: 31 – 34.
- Konecki K., 1994, 'Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw. Studium socjologiczne'. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

- Konecki K. 2003, Reprodukcyjność w kulturze organizacyjnej – co odtwarza kultura organizacyjna? W: red. L. Zbiegień Maciąg, Wojciech Pawlik, *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej* Kraków: Poldex.
- Koźmiński Andrzej K. 1999, *Zarządzanie międzynarodowe*, Warszawa: PWE.
- Kenney Martin, Florida Richard, 1995, The Transfer Of Japanese Management Styles In Two US Transplant Industries: Autos and Electronics, *Journal of Management Studies*, 32, 6: 789–802.
- Misumi Jyji, 1990, The Japanese Meaning of Work and Small Group Activities in Japanese Industrial Organizations, *International Journal of Psychology*, 25: 819–832.
- Mroczkowski Tomasz, Masao Hanaoka, 1998, The end of Japanese Management: How soon? *Human Resource Planning*, Vol. 21 Issue 3,
- Nissan pod batutą Francuza, 1999, *Zarządzanie na Świecie*, 12: 8-13.
- Lorange Peter & Dominique Turpin, 2004, How Japan Can Grow, *MIT Sloan Management Review*, Winter.
- Lux Wolfgang, 1997, Japanese management. The rise and fall and rise of the topmost revered nation for management expertise. *American Management Association*, June.
- Pascale Richard, Anthony Athos, 1982, *The Art of Japanese Management*, New York, Warner.
- Pawłowski Witold, 2002, Farbowana Japonia, *Polityka*, 27.
- Ritzer Georg, 1997, *Mcdonaldyzacja społeczeństwa*, Warszawa: Spectrum
- Schmidt Richard, 1996, Japanese Management, Recession Style. *Business Horizon*, March – April.
- Sony na strategicznym zakręcie, 1999, *Zarządzanie na Świecie*, 12: 14 – 17.
- Stern Sam, Hiromitsu Muta 1990, The Japanese Difference, *Training & Development Journal*, March.
- Taylor Bill, 2001, The management of labour in Japanese manufacturing plants in China, *International Journal of Human Resource Management*, 12, 4: 601 –620.
- Wright Christopher, Kumagai Fumie, Norman Bonney, 2001, Language and power in Japanese transplants in Scotland. *The Sociological Review*.

Załączniki

Tab. 1. Główne wskaźniki ekonomiczne (1991-2003)

(w porównaniu do roku poprzedniego, procenty)

Rok Finansowy	Nominalny Dochód Narodowy	Realny DN	Wpływ popytu wewnętrznego w DN	Wpływ popytu zewnętrznego na DN
1991	5.2	2.4	2.1	0.3
1992	1.8	0.5	0.0	0.4
1993	0.9	0.5	0.6	-0.1
1994	0.8	0.9	1.1	-0.2
1995	2.5	3.1	3.7	-0.6
1996	2.5	3.3	3.4	-0.1
1997	0.9	0.2	-0.8	1.0
1998	-1.3	-0.7	-0.9	0.2
1999	-0.7	1.0	0.9	0.1
2000	1.1	3.2	2.9	0.2
2001	-2.5	-1.4	-1.0	-0.5
2002 (Przewidywania)	-0.6	0.9	0.4	0.5
2003 (Przewidywania)	-0.2	0.6	0.6	0.1

Źródło: Economic and Social Research Institute

Tab. 2. Indywidualne versus prospołeczne nastawienia. (Co jest ważniejsze społeczeństwo czy życie osobiste?) Pytanie

Niektórzy ludzie czują, że więcej uwagi powinni poświęcać narodowi i społeczeństwu, podczas gdy inni uważają, że powinni się koncentrować na indywidualnym spełnieniu się.

Która opinia jest bliższa Panu/Pani?

Rok	Rozwój narodu i społeczeństwa, %	Indywidualne spełnienie się, %	Nie wiem, %
1987	31.7	37.0	25.7
1988	38.3	35.6	20.9
1989	41.6	33.2	20.8
1990	41.3	33.6	20.3
1991	51.3	29.7	16.1
1992	52.6	26.8	16.9
1993	45.1	30.6	20.9
1994	45.3	34.9	16.3
1995	47.4	33.1	15.9
1996	48.0	32.1	16.5
1997	49.9	32.4	14.5
1998	48.3	32.7	16.8
2000	47.5	31.4	18.1

Źródło: Cabinet Office Government of Japan

(Z powyższych badań nie wynika, iż zmieniły się tak bardzo wartości społeczeństwa, a nawet jest przeciwna tendencja do tych opisywanych w amerykańskich, głównie pismach.)

Tab. 3. Związki zawodowe w Japonii

Rok	Liczba związków zawodowych	Ilość członków w organizacjach związkowych	Uzwiązkowienie, %
1984	34,579	12,358,075	29.1
1985	34,539	12,319,356	28.9
1986	34,216	12,280,983	28.2
1987	34,033	12,195,437	27.6
1988	33,750	12,157,134	26.8
1989	33,683	12,150,089	25.9
1990	33,270	12,193,396	25.2
1991	33,008	12,322,884	24.5
1992	33,047	12,470,958	24.4
1993	32,552	12,586,964	24.2
1994	32,581	12,619,467	24.1
1995	32,065	12,495,304	23.8
1996	31,601	12,331,252	23.2
1997	31,336	12,167,594	22.6
1998	31,062	11,987,178	22.4
1999	30,610	11,706,419	22.2
2000	31,185	11,425,804	21.5
2001	30,773	11,098,530	20.7

Tab. 4. Liczba osób pragnąca zmienić pracę. (1987-2003)

(10 000 osób)

	Mężczyźni	Kobiety	Suma
1987	242	157	398
1988	257	175	427
1989	270	186	456
1990	288	196	484
1991	302	209	512
1992	300	209	508
1993	295	205	500
1994	298	206	504
1995	306	212	519
1996	318	225	543
1997	334	235	569
1998	354	253	606
1999	365	258	623
2000	380	263	643
2001	387	271	658
2002	351	243	594
2003	350	247	597

Źródło: Statistics Bureau, Ministry of Public management, Home Affairs, Post and Telecommunication.
(Jest widoczny wzrost osób pragnących zmienić pracę, ale i od 2002r. jest pewna stabilizacja.)

Tab. 5. Wizerunek Narodu jako atrybut Marki

Kraje	Liderzy Jakości generalnie na świecie %
Japonia	38.5
Niemcy	36.0
U.S.A.	34.3
W.B.	21.9
Francja	20.6
Kanada	18.3
Włochy	16.0
Hiszpania	10.3
Chiny	9.3
Taiwan	9.0
Meksyk	6.2
Rosja	5.8
Kraje	Pierwsza piątka w Europie (%)
Niemcy	44.3
Japonia	35.0
U.S.A.	26.9
W.B.	21.9
Francja	20.6
Kraje	Pierwsza piątka w Ameryce (%)
U.S.A.	40.8
Japonia	36.0
Niemcy	30.1
Kanada	21.3
W.B.	19.8
Kraje	Pierwsza piątka w Azji (%)
Japonia	50.3
Niemcy	34.5
U.S.A.	32.8
W.B.	26.8
Francja	23.3

Źródło: CS Management Research Division, JMAR, Shuwa-shibakoen-3chome Bldg, 3-1-38 Shibakoen, Minato-ku, Tokyo 105-0011

Tab. 6. Przedsiębiorstwa produkcyjne (1985-2001)

Rok	Liczba firm	(osoby)	(milion jenów)
		Liczba zatrudnionych	Wartość produkcji
1985	438,518	10,889,949	265,320,551
1986	436,009	10,892,501	254,688,643
1987	420,804	10,737,755	253,515,261
1988	437,574	10,911,123	274,400,736
1989	421,757	10,963,094	298,893,142
1990	435,997	11,172,829	323,372,603
1991	430,414	11,351,033	340,834,634
1992	415,112	11,157,466	329,520,639
1993	413,670	10,885,119	311,199,479
1994	387,537	10,501,523	300,851,462
1995	387,726	10,320,583	306,029,559
1996	369,612	10,103,284	313,068,385
1997	358,246	9,937,330	323,071,831
1998	373,713	9,837,464	305,839,992
1999	345,457	9,377,750	291,449,554
2000	341,421	9,183,833	300,477,604
2001	316,179	8,856,437	286,330,201

Źródło: Census of Manufactures, Research and Statistics Department, Economic and Industrial Policy Bureau, Ministry of Economy, Trade and Industry, (Sep. 20, 2002)

Tab. 7. Zatrudnieni pracownicy, z podziałem na płeć (1984-2003)
(10 tysięcy osób)

Rok	Suma	M	K
1984	5,766	3,485	2,282
1985	5,807	3,503	2,304
1986	5,853	3,526	2,327
1987	5,911	3,551	2,360
1988	6,011	3,602	2,408
1989	6,128	3,654	2,474
1990	6,249	3,713	2,536
1991	6,369	3,776	2,592
1992	6,436	3,817	2,619
1993	6,450	3,840	2,610
1994	6,453	3,839	2,614
1995	6,457	3,843	2,614
1996	6,486	3,858	2,627
1997	6,557	3,892	2,665
1998	6,514	3,858	2,656
1999	6,462	3,831	2,632
2000	6,446	3,817	2,629
2001	6,412	3,783	2,629
2002	6,330	3,736	2,594
2003	6,316	3,719	2,597

Źródło: Labour Force Survey, Statistics Bureau & Statistics Center,
Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications, (Jan. 30, 2004), 19-1
Wakamatsucho, Shinjuku-ku, Tokyo 162-8668
(Widać utrzymującą się proporcję zatrudnienia kobiet w stosunku do mężczyzn.)

Tab. 8. Osoby, które zmieniły pracę (1983-2001; chodzi o osoby, które zmieniły pracę w roku poprzedzającym rok wskazany)

(tysiąc osób)

Rok	Suma	M	K
1983	1,716	1,062	653
1984	1,897	1,130	767
1985	2,226	1,267	959
1986	2,042	1,143	899
1987	2,114	1,155	959
1988	2,483	1,390	1,093
1989	2,474	1,385	1,089
1990	3,169	1,699	1,470
1991	3,516	2,010	1,506
1992	3,384	1,923	1,461
1993	2,975	1,760	1,216
1994	2,830	1,643	1,187
1995	2,980	1,723	1,257
1996	3,070	1,869	1,201
1997	3,087	1,802	1,284
1998	3,246	1,818	1,428
1999	3,474	1,901	1,573
2000	3,676	1,982	1,695
2001	3,852	2,092	1,760

Źródło:

Survey on Employment Trends, Statistics and Information Department, Minister's Secretariat,
 Ministry of Health, Labour and Welfare, (Aug. 8, 2002) 1-2-2 Kasumigaseki, Chiyoda-ku, Tokyo 100-8916,
 Phone: +81-3-5253-1111

(Widać wzrost tendencji do zmiany pracy.)

Tab. 9. Ilość przepracowanych godzin w ciągu miesiąca (1983-2002)

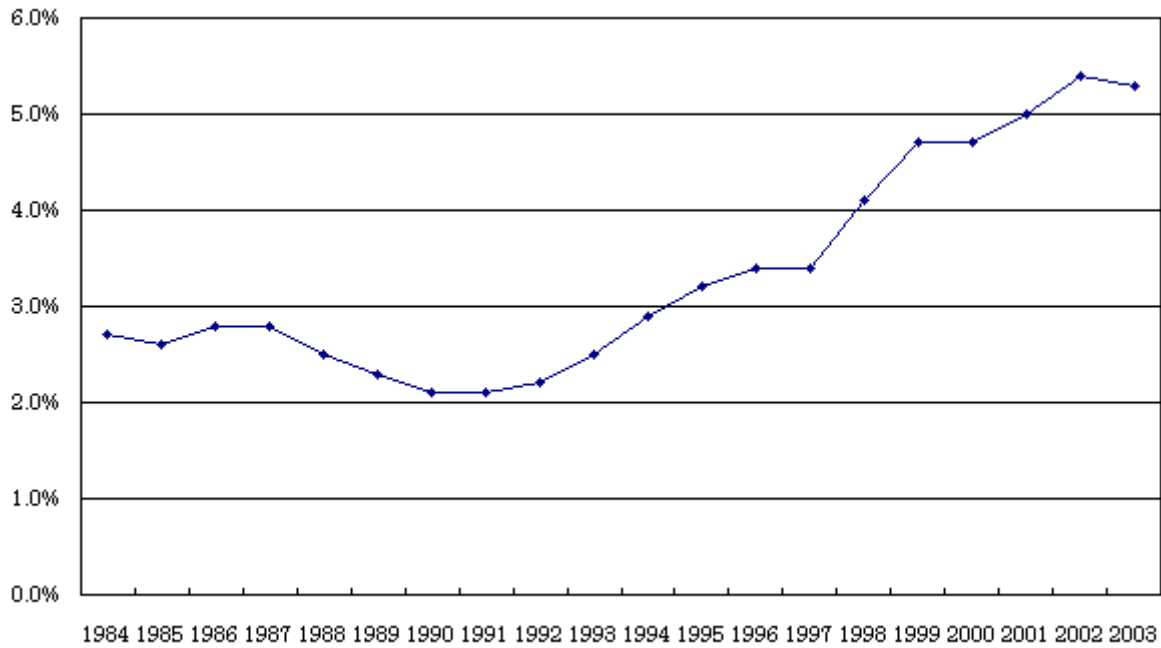
(godziny)

Rok	Ogólnie	Przemysł Przetwórczy	Usługi
1983	177.6	179.3	172.9
1984	178.6	181.5	174.2
1985	177.7	180.5	173.4
1986	177.4	179.2	173.3
1987	177.9	180.1	173.1
1988	177.7	181.7	171.9
1989	175.6	179.6	170.6
1990	172.0	176.7	166.0
1991	168.6	173.0	163.9
1992	165.2	167.8	161.4
1993	160.0	163.6	154.8
1994	159.2	163.6	153.6
1995	159.2	164.3	153.3
1996	159.9	165.8	153.3
1997	157.6	165.0	150.9
1998	155.9	162.0	149.4
1999	153.3	161.6	148.0
2000	154.4	163.9	149.1
2001	153.0	162.1	148.1
2002	152.1	162.6	147.3

Dane dotyczą faktycznie przepracowanych godzin, przerwy obiadowe i inne opłacane i nie opłacane przerwy nie są tutaj wliczane. Dane zebrano z firm powyżej 5 zatrudnionych.

Źródło: Monthly Labor Survey, Employment Statistics Division, Statistics and Information Department, Minister's Secretariat, Ministry of Health, Labour and Welfare, (Feb. 17, 2003)1-2-2 Kasumigaseki, Chiyoda-ku, Tokyo 100-8916

Tab. 10. Wskaźnik bezrobocia (1984-2003)



Uwagi: Dane dotyczą średnich rocznych

Wskaźnik bezrobocia = niepracujący wśród siły roboczej

Bezrobocie:

Osoby, które w ogóle nie pracowały podczas ostatniego tygodnia w momencie przeprowadzania sondażu, ale były w gotowości do pracy i aktywnie poszukiwały pracy lub czekały na rezultaty ostatnich działań związanych z poszukiwaniem pracy.

Siła robocza:

Całkowita populacja siły roboczej składa się z osób 15 letnich i więcej, którzy są zatrudnieni lub niezatrudnieni.

Źródło: Labour Force Survey, Statistics Bureau & Statistics Center,
Ministry of Public Management, Home Affairs, Posts and Telecommunications, (Jan. 30, 2004), 19-1
Wakamatsucho, Shinjuku-ku, Tokyo 162-8668, Phone: +81-3-3202-1111