

Andrzej Saykiewicz*

Dobór, kwalifikacje i praca japońskich menedżerów

W artykule autor przedstawia problematykę japońskich menedżerów, ich pochodzenie i miejsce w historii, kompetencje, włączając sposoby ich działania, jak również środowisko pracy. Podkreśla fakt, iż inaczej niż na Zachodzie, w Japonii zarządzanie nigdy nie było w modzie i nie istniały szkoły zarządzania.

Celem niniejszego opracowania jest próba scharakteryzowania japońskich menedżerów przez pryzmat ich doboru, kwalifikacji i działalności, na podstawie doświadczeń wyniesionych ze współpracy z nimi.

W czasach globalnej gospodarki trudniej niż kiedykolwiek mówić o przyszłości Japonii, która mozolnie i wytrwale poszukuje swojego miejsca w nowych realiach, w obliczu nadzwyczaj chwiejnej koniunktury gospodarczej. Ten pozbawiony surowców naturalnych kraj, na przestrzeni swych dziejów hołdował zasadzie swoistej izolacji, prowadząc własną, bardzo egocentryczną politykę, a jego menedżerowie we współpracy z pracownikami zdobyli dla siebie powszechny podziw, a dla kraju status drugiej potęgi gospodarczej naszego globu.

* Andrzej Saykiewicz jest praktykiem, wieloletnim pracownikiem i doradcą organizacji międzynarodowych

Śledząc pilnie poczynania japońskich menedżerów, poza burzliwą ekspansją handlową na rynki światowe, można dostrzec dyskretnie sterowaną przez nich inwazję kapitału japońskiego na kontynencie amerykańskim, w Europie, Afryce i Azji – a więc wszędzie.

Tendencja ta ma cechy trwale i z pewnością nie jest to kwestia jedynie gospodarcza.

Paradoksalne jest również to, że japońscy menedżerowie, pokonując w ten sposób bariery importowe, zyskują uznanie rządów niektórych państw. Nie należy jednak zapominać o tym, iż inwestycje te przyczyniają się do tworzenia nowych miejsc pracy, co może mieć znaczenie w niektórych regionach o dużej skali bezrobocia.

Jest to jednak z pewnością nowy model ekspansji, zaprogramowanej do opanowania zarówno źródeł surowców, jak i rynków zbytu. Niektórzy „postępowi” publicyści rozpoczęli już pisać o „nowym japońskim cudzie gospodarczym” lub „kontynuacji cudu”.

Wydaje się, że nie należy:

- przedłużać dyskusji ani nad genezą starego „cudu”, ani nowego, ponieważ nigdy ich nie było
- zastanawiać się nad tajemnicami zarządzania japońskich menedżerów, tajemnicami, za którymi nic się nie kryje.

Natomiast warto z pewnością pochylić się głęboko nad zagadnieniem, któremu na imię „motywacje zbiorowe” oraz „ciągłość historyczna”.

Należy być świadomym, iż japoński fenomen gospodarczy nie powstał ani w intelektualnej, ani w technicznej próżni, że jest on głęboko zakorzeniony w dziejach tego kraju, że został ukształtowany przez przeszłość, również legendarną, do której stale nawiązują przywódcy, a która od wieków modeluje obszar mentalny społeczeństwa oświeconych samurajów. Społeczeństwo to jest niesłychanie homogeniczne, przywiązane do tradycji narodowej, gdzie nie ma miejsca dla jednostki ze świadomością własnego „ja”, gdzie decydujące znaczenie ma grupa, gdzie rządzący i rządzeni stanowią zwartą społeczność, zwyczajowo podporządkowującą się zbiorowości w imię interesów grupy.

W Japonii o sile społeczeństwa stanowią „przeciętniacy” i ten obszar, jak się wydaje, należy badać, gdy decydujemy się na podjęcie próby lokalizacji genezy „fenomenu japońskich menedżerów” czy też „cudu gospodarczego”.

Sprawcy „cudu” i „fenomenu”

Na drogę nowoczesnego rozwoju gospodarczego Japonia wkroczyła gwałtownie, w okresie Restauracji Meiji (1868-1914) po 1868 roku, jako feudalny rolniczy kraj z produkcją na głowę poniżej jednej piątej produkcji w krajach zachodnich. Natychmiast przystąpiono do organizacji struktur firm, transportu, łączności, przemysłu i pieniądza. Kraj został zmuszony do otwarcia się na świat zewnętrzny i przyjęcia siłą narzuconych układów handlowych

zabezpieczających przed nakładaniem cła, co przypadkowo przyśpieszyło rozwój, ponieważ wynikało stąd współzawodnictwo doprowadziło do lepszego rozlokowania zasobów.

Uzyskiwane z ogromnego eksportu surowego jedwabiu środki przeznaczano na import specjalistów, surowców, maszyn i technologii dla rozwoju przemysłu.

Czynniki te, a także wysoki poziom wykształcenia – w 1865 roku 43% mężczyzn i 10% kobiet potrafiło czytać i pisać – akumulacja kapitału i decyzja rządu, by popierać modernizację kraju, doprowadziły do gwałtownej industrializacji.

Jednak gdybyśmy mieli wskazać jeden bezsprzecznie dominujący czynnik, musiałaby to być przedsiębiorczość, gdyż bez niej i bez społecznej akceptacji ówczesnej koncepcji rozwoju kraju, rząd nie byłby w stanie przeprowadzić skutecznej industrializacji. Bez społecznej zgody, rząd nie byłby też w stanie wprowadzić w latach późniejszych w czyn jednego z najważniejszych działań, a mianowicie pobudzenia woli narodu do eksportu.

Wspomniane czynniki z pewnością stworzyły mocną podstawę do uprzemysłowienia, lecz wkroczenie na ścieżkę błyskawicznego rozwoju gospodarczego zależało od jeszcze jednego, najbardziej istotnego czynnika, a mianowicie od zjawiska społecznego, jakim było pilne utworzenie warstwy „ludzi interesu”, którzy dali początek społeczności japońskich menedżerów.

W 1869 roku odstąpiono od czterowarstwowego feudalnego systemu klasowego i zastąpiono go innym feudalnym podziałem na arystokrację i resztę społeczeństwa.

Arystokracja dworska oraz rodów wojowników-samurajów (herbowych rodów książąt feudalnych) uzyskały monopol na zarządzanie państwem, produkcją, obrotem towarowym i pieniądzem, zajmując newralgiczne miejsce pod względem dopływu i akumulacji kapitału. Wczorajsi wojownicy, jak na przykład Eiichi Shibusawa czy też Tomoatsu Godai, koordynują państwowe projekty gospodarcze, organizują rynek jednolitego narodowego pieniądza – co pozwala zintegrować wewnętrzny obrót towarowy – zakładają banki i stają na ich czele.

Mistrz miecza Takeo Yamanobe zamienia białą broń na kołowrotek i po skutecznych studiach w Lancashire w Anglii tworzy nowoczesny przemysł przędzalniczy (Osaka Spinning). Wybitny wojownik Yotarou Iwasaki odkłada kopię na rzecz wiosła i organizuje pierwszą firmę żeglugową Mitsubishi, dając początek powstania monopolu *zaibatsu* – obecnie *zaikai* – jak: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Yawata, Komatsu, i szeregu innych skupionych wokół wielkich banków, jak na przykład Sanwa, największego banku inwestycyjnego na świecie.

Pionierzy ci, wraz z niewielką śmiałą elitą o kupieckim i ziemiańskim rodowodzie, tworzą równocześnie: system administracji państwa, nowoczesny przemysł i potrzebną infrastrukturę. W rezultacie, w sposób naturalny, zgodny z duchem Yamato, powstał swoisty sojusz: państwo – biznes – polityka, sojusz solidnie scementowany i tym bardziej powszechnie szanowany, że wywodzi się z dawnej tradycji, ugruntowanej na początku ery

Meiji przez nowo powstałą warstwę menedżerów rządowych i gospodarczych, współpracujących pod wspólnym hasłem – uprzemysłowienie.

Współcześni menedżerowie nadal pieczołowicie pielęgnują klimat partnerstwa między biznesem a państwem.

Jaki rodzaj ludzi reprezentują menedżerowie nowej Japonii, rzecznicy jej dalszego rozwoju i agresywnej ekspansji kapitałowej?

Uzbrojeni samurajowie znikli, ale dorobek ich kultury duchowej i takie cechy, jak: odwaga, zuchwałość, śmiałość oraz niepokromiona ambicja, stały się udziałem wyposażonych w garnitury i krawaty kierowników przedsiębiorstw i urzędów.

Wymienione cechy były niezbędne pionierom nowoczesnego państwa japońskiego okresu Meiji, aby po odłożeniu mieczy i rozpoczęciu generalnej ofensywy na froncie ekonomicznym przekonać społeczeństwo izolowanego i niezwykle ubożego w surowce kraju do perspektywy doświadczenia państw bogatych, tak jak niezbędne są współczesnym menedżerom administracji publicznej i gospodarki do dokonania wyczynu uważanego za niemożliwy – pokojowego, globalnego opanowania źródeł surowców i rynków zbytu.

Menedżerowie rządowi

Spśród rzeszy japońskich menedżerów wyróżnia się grupa rzeczywistych kierowników organów administracji publicznej, zwanych menedżerami rządowymi.

W tym miejscu należy natychmiast postawić pytanie: kto rządzi Japonią?

Mimo wielu mniej lub bardziej przekonujących wyjaśnień, należy powiedzieć jasno, że w tym konkretnym przypadku nie było i nadal nie ma jednoznacznej odpowiedzi, i jest tak od niepamiętnych czasów. Oficjalnie panował i panuje cesarz – niekwestionowany autorytet, symbol ciągłości historycznej państwa i „boskiej dynastii”, rządzili jednak przywódcy militarni – szogunowie, a następnie klika wojskowa – *gunbatsu*, która faktycznie wyznaczała premierów.

Po Restauracji Meiji rosnącą rolę w kształtowaniu polityki państw odgrywali menedżerowie monopoli – *zaibatsu*, a po wojnie na Pacyfiku ich spadkobiercy – *zaikai*, czyli wielki kapitał monopolistyczny. I to oni stanowią rzeczywiste gremium kierownicze Japonii. Od nich pochodzą koncepcje kierunków rozwoju państwa. To oni dzierżą najważniejsze dźwignie nawy państwowej, ponieważ to w ich rękach znajduje się przemysł.

To menedżerowie *zaikai* stanowią właściwy rząd, który stoi za władzą, lub inaczej – stanowią rzeczywistą władzę stojącą za oficjalnym rządem – tworząc „rząd za parawanem” – *kuromaku*.

Ten dualizm jest organiczny dla wszelkich aspektów japońskiej rzeczywistości.

W tradycyjnym teatrze japońskim *kuromaku* oznacza kurtynę – parawan skrywający znajdującego się poza akcją aktora, spełniającego funkcję aktywnego rekwizytu manipu-

lującego lalkami i zgodnie z niepisaną umową z widzem nikt go nie zauważa. *Kuromaku* nie gra, ale bez niego nie może być spektaklu, tak jak bez menedżerów *zaikai* nie można podjąć decyzji na szczeblach rządowych.

Niektórzy z nich są znani szerokiemu społeczeństwu, inni rzadko się afiszują, a większość ich nazwisk jest nieznana Japończykom, w pełni świadomym ogromu potęgi, jaką reprezentują zarządzane przez nich grupy kół finansowych i monopolii *zaikai*.

Najważniejsi z nich tworzą sztab Keidairen – Federacji Organizacji Gospodarczych, która stanowi najpotężniejsze ugrupowanie przedsiębiorców.

Keidairen jest miejscem posiedzeń kierownictwa gospodarczego, co pozwala na przedstawianie rządowi syntetycznego poglądu kół gospodarczych na sprawy wewnętrzne, jak i zagraniczne, przedkładanie parlamentowi wniosków i rezolucji oraz kontrolę ich wykonania.

W praktyce gabinet rządowy składa się z administrujących plenipotentów klasy menedżerów rządowych, wprawdzie wybranych w powszechnych wyborach, ale dzięki subsydiom przyznanym przez patronującą im klasę.

Oczywiście inwestytury przydziela im parlament, lecz zawsze za nieodzowną zgodą menedżerów potężnych grup finansowych i monopolii.

Ten ugruntowany sojusz: państwo – biznes – polityka, czyli przyjacielskie stosunki pomiędzy biurokratami, menedżerami rządowymi i ich administrującymi plenipotentami, konsoliduje fakt, iż grupy te rekrutują się z tego samego środowiska.

Absolwenci trzech najlepszych uniwersytetów japońskich idą automatycznie do służby państwowej (biurokraci), biznesu (menedżerowie) lub polityki (administratorzy).

Przed 1941 r. uniwersytet Keiou dostarczał większość absolwentów do biznesu i przemysłu, a państwowy Uniwersytet Cesarski kształcił przede wszystkim urzędników służby państwowej. Pod obecną nazwą „Uniwersytet Tokijski” nadal dostarcza ponad połowę dyrektorów centralnych organów państwa, pozostali idą do przemysłu i biznesu.

W kraju tym koleżeństwo z ławy szkolnej (*douki*) ma niesłychane znaczenie. Stąd wyżsi urzędnicy państwowi często pod koniec swojej kariery przechodzą do biznesu i przemysłu. Stąd w sztabach wielkich grup finansowych i monopolii spotyka się na eksponowanych stanowiskach sporą liczbę byłych urzędników państwowych, którzy stali się menedżerami – *amakudari*.

W czołowej światowej instytucji finansowej pracuje aktualnie czterech wiceministrów i 17 dyrektorów zarządzających, którzy przeszli z ministerstwa finansów. Pewna liczba urzędników po ukończeniu pięćdziesiątego roku życia przechodzi do polityki i posłuje w parlamencie, stając się administratorami.

„Rząd menedżerów” czy też „menedżerowie rządowi” są wśród klasy japońskich menedżerów osobnikami o rzadko spotykanej otwartości umysłowej, łatwi i przyjemni w obcowaniu z ludźmi Zachodu, z których zdecydowana większość określa ich jako „innych

Japończyków” lub „otwartych”, czyli szczerych, skłonnych do rozmów, bogatych w innowacyjne idee, otwartych i gotowych do dyskusji.

Ale też trudno ukryć fakt, iż większość z nich to potomkowie pionierów industrializacji schyłku epoki Edo (1603 – 1867) i początku epoki Meiji, którzy długo kierują narodem lub wywierają nań decydujący wpływ. A owa ich niby-otwartość to perfekcyjnie wyćwiczona umiejętność wywierania fałszywego wrażenia na „przybyszu z zewnątrz” – *soto*. Pod cieniutką warstewką rzekomej euro-amerykanizacji, wprawne oko odkrywa osobnika głęboko odmiennego od tego, którego wyprodukowały Europa i Stany Zjednoczone. Przywódcy *zaikai* mimo swej pozornej internacjonalizacji są w sposobie życia i myślenia, a także w sposobie pracy i zarządzania dalecy od europejskich i amerykańskich menedżerów (celowo omijam słowa „ich europejskich i amerykańskich odpowiedników”, bo takich po prostu nie ma).

I jeszcze jedna cecha rządowych menedżerów tego najbardziej dynamicznego kraju naszej planety. Otóż ci prekursorzy permanentnej rewolucji w przemyśle i zarządzaniu są osobnikami, którym się nie śpieszy. Mają większy, w porównaniu do dyrektorów międzynarodowych zachodnich korporacji, margines swobody w podejmowaniu decyzji – są one podejmowane kolegialnie – zachowując rolę i autorytet najwyższego reprezentanta grupy, mają czas na rozrywki, grę w golfa, czytanie, studia i głębokie refleksje. Jeżdżą za granicę i uczą się pilnie, a wszystko po to, aby zarządzane przez nich grupy finansowo-monopolistyczne i skupione w nich przedsiębiorstwa były pomyślane nie na skalę samej Japonii, lecz na skalę rynku światowego.

Menedżerowie dużych i średnich przedsiębiorstw

Na wstępie należy podkreślić, iż zdecydowana większość zaliczanych do tej grupy japońskich międzynarodowych przedsiębiorstw nadaje tempo rozwoju reprezentowanym przez siebie dziedzinom i stanowi ścisłą czołówkę naszego globu w swoich branżach. Ich kierownicy różnią się od menedżerów rządowych. Ci, którzy zajmują najwyższe stanowiska, są dość trudnymi rozmówcami, z którymi na ogół opornie można znaleźć obszar wspólnego porozumienia.

Nie lubią też oni błyszczeć wiedzą z obawy przed odkryciem swej osobowości. Mimo swej kompetencji naukowej i nabytemu głębokiemu doświadczeniu są jedynie kontrolowanymi wykonawcami odgórnie przygotowanych planów, w których postęp często przedkładany jest nad zysk – w Japonii spotyka się wiele przedsiębiorstw trudniących się mało opłacalną produkcją, jeżeli tylko jest ona ważna dla prestiżu grupy lub jeśli wymaga tego interes ogólny. Menedżerowie ci skupiają się na reprezentowaniu grupy na zewnątrz, organizowaniu jej wewnętrznej harmonii i spójności, nieprzerwanego doskonalenia procesów przemysłowych i zarządczych, współpracy z ośrodkami naukowymi i badawczo-roz-

wojowymi, większego wysiłku personelu na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa, jego modernizacji i zdobycia należnego mu miejsca w wewnętrznej, jak i międzynarodowej konkurencji, przy jednoczesnym nacisku na redukcję płac. Płaca jest głównie funkcją wieku. Aby pracownik więcej zarabiał, nie musi więcej pracować, ale się zestarzeć.

Menedżerowie tej grupy muszą wykazać się umiejętnością okazywania paternalizmu, który kładzie większy nacisk na stosunki międzyludzkie niż względy ekonomiczne. W dziedzinie dyscypliny i warunków pracy muszą wykazać się w stosunku do pracowników nieustępliwością do takiego stopnia, że trudno znaleźć analogię w innym państwie.

A jednocześnie okazują się szczodrymi w sposób na Zachodzie nie do przyjęcia. Nie zwalniają pracowników ani w sytuacji kryzysowej, ani w czasie długotrwałych przestojów (w ostatnich pięciu latach zaszły w tym względzie pewne zmiany w obszarze mentalnym menedżerów, ale nie w obszarze grupy).

Stoją oni na szczycie mocno zhierarchizowanej, zbudowanej na wzór choinki struktury organizacyjnej z feudalnym systemem wzajemnych zależności jej poszczególnych poziomów. Biorą na siebie ojcowski obowiązek troski o potrzeby pracowników, świadomi opieki nad nimi i swoistego poczucia życzliwości, przy daleko ograniczonej własnej suwerenności.

Dzieje się tak dlatego, iż decyzje zapadają kolegialnie i są inicjowane „z dołu do góry”, gdzie *gros* pracy koncepcyjnej i kierowniczej wykonywana jest przez średni szczebel zarządczy. Istota takiego zarządzania polega na mobilizowaniu wszystkich pracowników, również najniższych szczebli, do inicjacji wszelkich zasadnych zmian oraz projektów przyszłych planów w ramach przedsiębiorstwa. Wstępem jest zawsze zdefiniowanie na bardzo wysokim stopniu ogólności zarysu takiego planu – *tatakidai*, który będzie miał największą szansę szerokiego poparcia przez przyszłych wykonawców. W tej fazie wstępny projekt zaproponowanego planu może ulec szeregu zmianom i przeobrażeniom strukturalnym, a także orientacji, w rezultacie nieoficjalnych licznych dyskusji i niezliczonych nieformalnych zebrań wszystkich zainteresowanych. Faza ta nazywa się *nemawashi*, co oznacza okopanie drzewa przed przesadzeniem, czyli lobbying na rzecz przyszłego projektu. Po wszelkich możliwych ustaleniach plan przybiera formę pisemną, co nadaje mu oficjalny charakter, i zostaje przedstawiony kolejno szefom zainteresowanych sekcji, działów, departamentów i wreszcie najwyższego kierownictwa. W każdej z tych faz dokument opatrywany jest akceptującą go czerwonego koloru pieczęcią – kolekcja ich liczy od 15 do 20 – aby w końcu dotrzeć do najwyższego kierownictwa, które to w obliczu uzyskanej już aprobaty wszystkich podległych mu szczebli organizacji, nie mając wyboru, stawia ostatnią decydującą pieczęć, mówiąc: to wasz pomysł, weźcie się zatem za wdrażanie. System ten, zwany *ringi*, pozwala za pomocą uzgadniania stanowisk przy wykorzystywaniu świadomości grupowej z uwzględnieniem poglądów wielu osób podejmować decyzje o niespotykanym gdzie indziej stopniu trafności i aplikacyjności, decyzje, których wdrożenie jest też łatwiejsze dzięki wcześniejszemu wykonaniu większości prac przygotowawczych.

Przy tak zespołowym działaniu członkowie grupy nie tylko unikają błędów, ale i uczą się na błędach bez ponoszenia ich konsekwencji, co jest zgodne z japońskim poczuciem wartości, a jednocześnie podnosi morale pracowników, wzmacnia harmonię zespołu, lojalność i zwartość załogi. Decyzje grupowe są też na ogół bardziej śmiałe od indywidualnych, mają większe prawdopodobieństwo ich przyjęcia i zastosowania, zdecydowanie lepiej wyrażają też stanowisko grupy. Mogłoby się wydawać, że jest to proces uciążliwy i powolny, w skrajnych przypadkach doprowadzający do utraty możliwości zawarcia intratnej umowy lub też może być wykorzystany do wewnętrznych rozgrywek, że jest też zaprzeczeniem efektywnego zarządzania. Są to tylko pozory, bo czyż nie budzą zdumienia sukcesy gospodarce japońskich przedsiębiorstw przy tak „nieefektywnym sposobie zarządzania”?

Podaje to w wątpliwość zarówno zasadę uniwersalności zachodnich metod zarządzania, jak i znaczenie przywiązywane do szybkiego i sprawnego podejmowania decyzji.

Integralną częścią każdego projektu przyjętego w ramach *ringi* jest budżet. W przedsiębiorstwach zachodnich jest on sumą jego składowych, natomiast w firmach o rodowdziej z Dalekiego Wschodu jest on zadaną stałą. Oznacza to, że na Zachodzie suma liczonych kosztów stanowi budżet X danego projektu, a na Dalekim Wschodzie najwyższe kierownictwo ustala możliwy poziom wydatków, co jest budżetem Y. Nie znam przypadku w obszarach przemysłów motoryzacyjnego, maszyn budowlanych, ciężkiego i chemicznego, a także bankowości, aby Y było wyższe od X. Na ogół, w znanych mi sytuacjach Y stanowiło część X.

Opisany pokrótce proces zarządczy i jego procedury rozpoczynają koła jakości – ochotnicze organizacje pracownicze działające na rzecz promocji, podnoszenia produktywności, obniżania kosztów wytwarzania, upraszczania procesów produkcyjnych, poprawy jakości i działań proinwestycyjnych.

Japońscy pracownicy powszechnie uważają, że lepiej zapobiegać usterkom, niż je naprawiać, przewidywać problemy, niż je rozwiązywać. Stąd cała kadra pracownicza chętnie i ochotczo występuje z propozycjami usprawniania pracy pod hasłami: „Nieprzerwanie poszukujemy lepszych rozwiązań”, „Jest dobrze, spróbujmy, by było lepiej”, „Aby elastycznie produkować, trzeba uprościć produkcję”, „Nasz produkt wyznacza światową normę jakości”, „Nie pracuj ciężko, pracuj mądrze” itp. Hasła te spotykają się z pełnym poparciem kierownictwa, które z zaangażowaniem rozpatruje wszystkie pomysły i wnioski, zapewnia czas na ich wprowadzenie, poprzedzone odpowiednią reklamą wyjaśniającą celowość ich powstania, a także powszechną informacją o skuteczności kół. Jeżeli dzięki zastosowaniu propozycji koła firma czerpie korzyści, odzwierciedla to się w wyższym wynagrodzeniu pracowników, ale nie menedżerów przedsiębiorstwa.

Należy tu podkreślić rozczarowanie ilością, jak i jakością wniosków składanych w japońskich firmach przez ich zachodnich pracowników, którzy niechętnie podejmują dodatkowy wysiłek na rzecz swojego miejsca pracy.

Zadaniem omawianej pokrótce grupy menedżerów jest też wyrobienie w pracowniku przekonania, że jego ambicje osobiste zbieżne są z celami przedsiębiorstwa, przy jednoczesnym pobudzeniu uczucia silnej lojalności wobec firmy i grupy. Pomocą są różnego rodzaju szkolenia, począwszy od merytorycznych, związanych z zarządzaniem i organizacją pracy czy też przedsiębiorstwa, a skończywszy na szkoleniach adaptacyjnych, na których kursantom stawiane są wyzwania fizyczne, umysłowe i emocjonalne; odbywa się uczenie pracy zespołowej i na błędach, a także umiejętności podejmowania błędnych decyzji, ale w porę.

Przy poparciu rządowym, japoński przemysł szkoli już wyjeżdżających za granicę menedżerów, dla których nie zawsze było i jest oczywiste, że kultura, język i sposoby myślenia są nierozdzielnie związane, a mechanizmy kontroli i wzorce zachowań, tradycje, zwyczaje, normy moralne i priorytety są w innych krajach całkowicie odmienne od japońskich. W wyniku różnic wychowania i odmiennych wartości społeczno-kulturowych japońscy menedżerowie czują się często wyalienowani w czasie ich pracy w Europie lub Ameryce. Przeżywają nierzadko szok kulturowy, co w skrajnych przypadkach kończy się powrotem do kraju i długookresowym leczeniem przystosowawczym. Aby obniżyć ich wysoką odporność adaptacyjną, w czasie szkoleń i kursów trenują, jak być „nie za bardzo japońskimi”, uczą się, jak pić i jeść bezgłośnie (siorbanie jest na Dalekim Wschodzie wyrazem zadowolenia i metodą na zdrowe trawienie oraz długowieczność), posługiwać się nożem i widelcem, podawać rękę przy przywitaniu, otwierać poprawnie dokumenty, książki, czasopisma i gazety, patrzeć rozmówcy w oczy (w Japonii może być to zrozumiane jako wyraz agresji), wsiadać do samochodu, przedstawiać się, i wielu innych ciekawych, ale niezrozumiałych dla Japończyka rzeczy, w tym języków. Szkolenia te trwają od pół do roku i do czasu sprowadzenia zachodnich trenerów były na żenująco niskim poziomie, a obecnie są tylko na niskim, być może dlatego, że nie są ani *stricte* menedżerskie, ani językowe.

Omawiana grupa menedżerów rozpoczyna pracę godzinę wcześniej od pozostałych pracowników, z którymi spotyka się na obowiązkowych, rozpoczynających dzień pracy zebraniach – *chourei*. Zebrani pozdrawiają się pełnym szacunku ukłonem, a kierownik wygłasza krótkie przemówienie. Całość połączona jest ze wspólną gimnastyką, deklamowaniem na głos górnołotnych haseł – „wyznania wiary”, lub odśpiewaniem hymnu firmy – które przepełnione są słowami: wspólnota, dobrobyt, harmonia, szczerłość, najlepsi na świecie, twórcze myślenie, oryginalne wyroby itp.

Chourei trwa od 5 do 20 minut i służy mobilizacji pracowników do zadań nadchodzącego dnia. Wszyscy, bez względu na zajmowane stanowisko, ubrani są w jednolite firmowe uniformy robocze, korzystają z tej samej stołówki, a na parkingu nie ma wydzielonych miejsc dla kadry. W przedsiębiorstwie japońskim nie ma miejsca dla menedżerów z tendencją do dominowania. Starają się oni nie zakłócać panującego porządku, a inspi-

rować i wzbudzać zaufanie. Spoczywa na nich obowiązek reprezentowania grupy wobec innych grup, kierowania procesem uzgadniania stanowisk i sprawiania wrażenia, iż do minimum ograniczają swą powinność kierowniczą. Troszczą się o harmonię w stosunkach grupowych i kontaktach pracowniczych. Ich praca osądzana jest nie na podstawie cech osobowych, ale efektywności grupy – sekcji, wydziału, przedsiębiorstwa, korporacji czy organizacji finansowo-monopolistycznej. Cechy, jakimi powinni się wyróżniać, to: wnikliwość, poświęcenie, wiarygodność, umiejętność współdziałania i inspirowania innych. Do awansu wynikającego ze starszeństwa na ogół wybiera się jednostki mało inteligentne i ekstrawersyjne. Zbyt zdolny i kompetentny przywódca mógłby zagrozić grupie i odsunąć się od niej, a w konsekwencji doprowadzić do nieuczestnictwa w procesie powiązania z innymi grupami o odmiennej działalności, co pozwala równoważyć budżet jednych branż przy pomocy drugich i umożliwiał pracę branży w razie deficytu.

Dobór do tej grupy menedżerów rozpoczyna się w kwietniu każdego roku, ale faktyczna decyzja o zatrudnieniu zapada na przełomie września i października roku poprzedniego, po zakończeniu testów i wywiadów, wykorzystując również pochodzenie i opinię środowiska. Wśród trzech głównych kryteriów największe znaczenie ma rozmowa kwalifikacyjna, której celem jest eliminacja kandydatów o poglądach i cechach charakteru nieodpowiadających profilowi firmy. Pracownicy nie są przyjmowani na konkretne stanowiska i do określonych zadań, stąd posiadane przez nich umiejętności czy profil wykształcenia nie mają podstawowego znaczenia. Rekrut poprzez wieloletnią rotację poziomą przechodzi przez wszystkie działy przedsiębiorstwa – również za granicą, uczestniczy w wielu kursach i szkoleniach, obejmujących konkretne zadania i zamierzenia. Celem jest wyszkolenie wszechstronnych, elastycznych i nieograniczonych podziałem pracy doświadczonych menedżerów, którym nie pozostawia się żadnej swobody wyboru miejsca pracy, a oczekuje, że pozostaną w niej do końca życia zawodowego.

Awansują oni zgodnie z systemem starszeństwa – *nenkoujoretsu*, który jest, zdaniem autora, najbardziej negatywnym systemem awansu i siatki płac, ale nie destruktywnym dla grupy, gdyż stanowiska kierownicze niekoniecznie łączą się z funkcjami zarządczymi i decyzyjnymi. Dlatego też nie istnieje w Japonii rynek menedżerów spotykany w krajach zachodnich. Nie ma tam też szkół menedżerów i nie pojawiła się moda na zarządzanie. Powszechna jest zasada, że najlepszy menedżer to ten, który poznał i zna firmę gruntownie.

Zasada *nenkoujoretsu* powoduje, że w firmach japońskich wyróżniają się trzy nieformalne kategorie pracowników: najmłodszy – przygotowujący do przyszłych zdań, pracownicy faktycznie zarządzający oraz starsi, mający funkcje reprezentacyjne, lub żadni, ponieważ są niekompetentni.

W tym kontekście zwraca uwagę wygłoszona przez założyciela National Panasonic (japońska nazwa Matsushita) K. Matsushita opinia, którą zostawiam bez komentarza: „Od menedżerów oczekuję takiej wiedzy i umiejętności pracy zespołowej, aby wszyscy

czuli się równie potrzebni naszej korporacji. Ciężko pracujący i kompetentni nie są lubiani przez otoczenie i to jest powód, dla którego nigdy nie będą dobrymi menedżerami”.

Styl zarządzania japońskich menedżerów może nie odpowiadać wielu, ale ich nadzwyczajne osiągnięcia są w dużym stopniu wynikiem wszechstronnej troski o klienta, pracownika, miejsce pracy i produkt oraz hołdowania nadrzędnej koncepcji stosunków międzyludzkich, jakim jest wzajemność i harmonia – subtelnych i potężnych zarazem.

I tu przytoczę opinię pracowników jednego z upadających kooperantów amerykańskiego Caterpillar po przejściu przez japońską Komatsu. Otóż zapytani, co ich zdaniem przyczyniło się tak drastycznej poprawy wyników produkcji, odpowiedzieli:

„Teraz czujemy, że jesteśmy potrzebni i liczymy się bez względu na to, czy jesteśmy inżynierami czy operatorami”.

Menedżerowie Sougou shousha

Menedżerowie ci zarządzają gigantycznymi pod względem obrotów rocznych wszechbranżowymi korporacjami handlowo-finansowymi, które są częścią takich grup gospodarczych, jak: Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, czy też grup bankowych, jak Sanwa. Uzyskanie wymaganych kwalifikacji następuje w wyniku starannego doboru i odpowiednich szkoleń, a następnie zaprogramowania ścieżek karier. Zarządzanie tą częścią zasobów ludzkich w Sougou shousha rozpoczyna się od selekcji absolwentów wyłącznie najlepszych ośrodków akademickich w celu otrzymania możliwie jednorodnego, z punktu widzenia kultury przedsiębiorstwa, doboru przyszłych pracowników. Podstawowym kryterium doboru jest identyfikacja stopnia determinacji do pracy. Pomimo że kierunek studiów ma tu marginalne znaczenie, kandydaci chętnie godzą się na te warunki, ponieważ korporacje te są najwyższej cenionymi pracodawcami na rynku. Po kilkutygodniowym szkoleniu mającym na celu adaptację osobowości przyszłego menedżera do naczelnych wartości korporacji, życia oraz pracy w zespole, początkujący pracownik rozpoczyna kilkuletni poziomy transfer przez poszczególne departamenty w celu poznania wszystkich pionów operacyjnych i sztabowych, funkcji zarządczych i rzeczowych, mechanizmów współpracy międzyludzkiej wewnętrznej (zespół korporacji) i zewnętrznej (klienci korporacji). Po osiągnięciu ściśle określonego okresu stażu następuje transfer pionowy, a w konsekwencji dalsze transfery poziome. Dzięki tym częstym zmianom miejsc pracy pracownik poznaje firmę, ma możliwość wykazania się zdolnościami menedżerskimi w różnych pełnionych funkcjach, a korporacja ma możliwość zebrania jak najwięcej niezależnych opinii o swoich przyszłych menedżerach, którzy po wykrystalizowaniu się ich ścieżki zawodowej zajmują miejsce pośród jednej z pięciu rang:

■ sprawdzają się na wszystkich stanowiskach i we wszystkich funkcjach; myślenie strategiczne oraz kojarzenie zjawisk gospodarczych jest ich słabą stroną, ale są względnie pra-

cowici i oznaczają się wysoką zdolnością współpracy z przełożonymi; ich transfer jest najszybszy i mają największe szanse zająć najwyższe stanowiska w korporacji;

- dzięki transferom wewnętrznym i zewnętrznym (biura, przedstawicielstwa i zamorskie przedsiębiorstwa korporacji) mają najlepszą wiedzę o obszarze działalności korporacji i kontakty, a także są inicjatorami nowych sieci i powiązań korporacji; tworzą trzon analityczny, operacyjno-strategiczny i koordynacyjny;

- najbardziej mobilni, czas pracy dzielą na centrale, jej oddziały i biura zagraniczne, koordynując działalność w ramach departamentu i na poszczególnych rynkach; są innowacyjni i wszechstronni;

- wspomagają menedżerów 1, 2 i 3 rangi; bardzo wąsko wyspecjalizowani, ich rotacja jest ograniczona produktowo, ale nie geograficznie; bardzo odporni na wiedzę i niechętni zmianom;

- administratorzy rynków lokalnych lub ściśle wyspecjalizowani w określonych funkcjach; mają wysoko rozwinięte cechy deskryptywne; bez szans na awans.

Między innymi dzięki metodom pracy tej grupy menedżerów, japoński przemysł opracowuje nowe modele aut dwukrotnie szybciej i wielokrotnie taniej niż ich zachodni odpowiednicy, a IBM w Japonii, zatrudniająca wyłącznie Japończyków, ma tradycyjnie najlepsze wyniki ekonomiczne w ramach całego przedsiębiorstwa na świecie, mimo że szefowie IBM Japan mają praktycznie całkowicie ograniczoną autonomię. Ten styl czy też metoda zarządzania „z dołu do góry”, proces świadomego uzgadniania stanowisk, czy, jak kto woli, kierowanie zespołowe, zostało skonfrontowane z innymi stylami zarządzania (przez cele, realizacje zadań itd.) i pomierzone między innymi przez Roberta Blake'a i Jane Mouton, a wyniki przedstawiono graficznie na siatce ich imienia, na której oś pionowa przedstawia „troskę o pracowników”, a pozioma „troskę o produkcję”. Najskuteczniejsze okazało się kierowanie zespołowe 9,9 w dziesięciostopniowej skali, co potwierdza uzyskiwanie przez japońskie firmy wysokich ocen pod względem zarówno troski „o pracowników”, jak i „o produkcję”.

Menedżerowie do zadań specjalnych

Jest to grupa doskonale wykształconych, niekoniecznie na uniwersytetach, prawników, jak też wybitnych znawców ogólnego i miejscowego prawa zwyczajowego, które w Japonii dominuje nad obszarem prawa ustawowego oraz nadzwyczajnych praktyków technik negocjacyjnych, a także stosunków międzyludzkich w ramach „wzajemnego zrozumienia”.

Na Dalekim Wschodzie powszechnie nie stosowane są umowy na piśmie, a owo „wzajemne zrozumienie” ma charakter domyślny. Uważa się, że każdy kontrakt jest wiążący jedynie w takim stopniu, w jakim umawiające się strony są skłonne go wykonać, a ewentualne pojawienie się problemu należy przedyskutować. Do rozstrzygnięć na dro-

dze sądowej Japończycy uciekają się bardzo rzadko ze względu na silne pragnienie jednomyślności.

Już tak pobieżny opis pozwala się zorientować, iż prawo przybiera tutaj nieco odmienną postać, a jego mechanizmy mogą wydawać się skomplikowane i trudne do rozszyfrowania. Jest to rezultat innych tradycji, różnej obyczajowości, a przede wszystkim specyficznej mentalności tego społeczeństwa, które dopiero nieco ponad 100 lat temu wyszło z całkowitej i wielowiekowej izolacji. Dlatego po dziś dzień w różnych dziedzinach życia odnajduje się tu pozostałości feudalnych struktur, do których również należy paraprzestępcza organizacja *yakuza*.

Wiele przedsiębiorstw lub międzynarodowych grup przemysłowych dopiero po zbudowaniu nowej centrali czy fabryki dowiaduje się, że budynek stoi na ziemi *yakuza* lub w kontrolowanej przez nich okolicy albo że dopiero co rozpoczęte operacje na rynku w danym sektorze należą tradycyjnie do *yakuza*.

Dlatego też umiejętność utrzymywania kontaktów z *yakuza* – organizacji potrafiącej w sposób zdecydowany, ale i eteryczny doprowadzić do destrukcji operacje rynkowe firmy, jej *image* lub odizolowania klientów – jest jedną z niewralgicznych kwestii dla dużych przedsiębiorstw i grup gospodarczych.

Utrzymują one menedżerów do kontaktów z *yakuza*. Każdego grudnia niezwykle ekskluzywne restauracje lub kluby, w których stałymi gośćmi są też i politycy, zamieniają się w miejsca negocjacji warunków „wzajemnego porozumienia”.

Temat ten, a przede wszystkim kwalifikacje, miejsce w organizacji firmy oraz systemy zarządzania i strategię negocjacji stosowane przez menedżerów do zadań specjalnych są do tego stopnia pasjonujące, że starczyłyby na wiele odrębnych publikacji i prac naukowych, ale ponieważ wykraczają one poza tematy niniejszej pracy, nie będziemy się dalej w nie zagłębiać.

Zakończenie

Należy w ramach krótkiej rekapitulacji zauważyć, że japońscy menedżerowie i ich metody zarządzania są nie tylko stosowane do administrowania przedsiębiorstwami w Japonii, jak i poza nią. Są również wykorzystywane do świadomej pielęgnacji feudalnych norm społecznych i systemu klasowego, które tworzą w istocie specyficznie japońskie stosunki pracownicze, a także systemy zarządcze będące obecnie jednymi z najskuteczniejszych sposobów wspólnego korzystania przez kierownictwo i pracowników z owoców ich wspólnych wysiłków.

Metody te połączone z zarządzaniem „z dołu do góry”, wspólnym podejmowaniem decyzji i angażowaniem w działalność firmy pracowników na wszystkich jej szczeblach or-

ganizacyjnych, tworzą środowisko, w którym występuje najmniej przeszkód przy wdrażaniu nowych technologii i wprowadzaniu zmian.

Niniejsze opracowanie zawiera skromną dawkę wiedzy na temat japońskich menedżerów i ma ono jedynie zasygnalizować zarówno ich odmiennność, jak i odmiennność ich środowiska pracy.