

Andrzej Saykiewicz

Praktyk

ESEJ O JAPOŃSKICH MENEDŻERACH I ICH GOSPODARCE

色の白いは七難隠す

Biel ryżowego pudru skrywa liczne braki,
nie tylko urody.

Niniejszy esej jest jednym z rezultatów mojej kilkudziesięcioletniej obecności w japońskiej gospodarce, ekonomii i kulturze. Nie powstałby on jednak bez aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym tego kraju, doświadczeń na globalnym rynku w obszarze zarządzania projektami przemysłowymi, finansowymi i inwestycyjnymi z okresu pracy w czołowych transnarodowych korporacjach japońskich, pracy dla japońskiej rządowej instytucji Japan Consulting Institute, a także bez działalności doradczej i dydaktycznej z zakresu strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem.

Światowy rozwój gospodarczy sprawia, iż coraz większa liczba firm funkcjonuje w skali globalnej – ogólnoświatowej. Firmy te zmuszone są dostosować swoje strategie działań gospodarczych do międzynarodowego otoczenia, stymulowanego przez rosnący przepływ towarów i usług, kapitału, idei i siły roboczej, politykę liberalizacji i postęp techniczny, ale przede wszystkim przez zmiany w systemowym podejściu do wiedzy, informacji i technologii komunikacyjno-informatycznych (ICT) oraz umiejętności ich produkcji, dystrybucji i wykorzystania. Zmiany te są bazą dla ekspansywnie rozwijających się gospodarek opartych na wiedzy – *knowledge-based economy*.

Ten dynamiczny proces, znoszący bariery do rynków i gospodarek, a także ekspansyjny przepływ informacji, nie zawsze jednak rozwijają się w parze z otwartością umysłów na zachodzące zmiany oraz umiejętnością adaptacji do zmieniającego się bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstw i ich kultur.

Esej ten napisany jest z myślą o obecnych i przyszłych menedżerach, którzy chcą w swoich firmach wprowadzać nowe metody zarządzania i efektywnie współpracować nie tylko ze wschodnioazjatyckim partnerem.

Basen Oceanu Spokojnego jest i w najbliższym 20-leciu będzie obszarem największego wzrostu gospodarczego. Ze względu na przyjętą przez Chiny politykę otwartych drzwi Daleki Wschód stworzył ogromne perspektywy dla działalności gospodarczej przedsiębiorstw i zarządzających nimi menedżerów.

Wzmacniająca się wciąż wzajemna zależność Dalekiego Wschodu i Zachodu oraz gospodarcza siła krajów basenu Oceanu Spokojnego będą wywierać znaczny wpływ na rozwój gospodarczo-społeczny krajów całego świata. Dla menedżerów, którzy mają ambicje uczestniczyć w zachodzących na światowym rynku zmianach, bardzo ważne jest zrozumienie istoty tych wydarzeń.

Tempo wzrostu gospodarczego Chin, Singapuru, Wietnamu, Tajwanu i Japonii jest dwukrotnie wyższe niż w krajach zachodnich. Dowodzi to, iż praca wschodnioazjatyckich menedżerów jest dobra, przy czym ich efektywność nie jest wynikiem niskich płac pracowników, czego dowodem są efekty ekonomiczne ich przedsiębiorstw przeszczepionych na grunt obcego obszaru kulturowego Europy i Ameryki.

Gdy już przed 16 laty znana firma doradztwa gospodarczego sporządziła ranking pięciu najlepszych firm w Wielkiej Brytanii, okazało się, że dwie z nich były japońskie. Wyniki tego badania opublikowane są w listopadowym „Management Today”, miesięczniku British Institute of Management. Osiągnięcia te zmuszają wielu ekonomistów do zastanowienia, w jaki sposób udało się gospodarkom tych krajów dojść do tak wielkich sukcesów w czasach, gdy inni bronią się przed recesją. Dotyczy to również niezwyklego przypadku osiągnięć japońskiej gospodarki, której realia są wprawdzie imponujące, ale trudne do wytłumaczenia na gruncie tradycyjnej ekonomii.

Barierą utrudniającą dostęp do wiedzy o tej gospodarce jest język, bez którego znajomości nie da się zbierać doświadczeń empirycznie ani czerpać z literatury japońskiej; jest to również powód do niepokoju o stopień wiarygodności publikacji pisanych przez obcokrajowców, potykających się o terminologię i opis zjawisk gospodarczych nie mających odpowiedników w obszarze kultury europejskiej. Największą przeszkodą jest jednak zrozumienie obszaru mentalnego. Bez głębokich empirycznych doświadczeń nie da się poznać historii, kultury i tradycji społecznej, które kształtują charakter jej mentalności, a bez jej zrozumienia nie da się opisywać tamtejszej rzeczywistości i rzetelnie jej objaśniać.

井の中の蛙大会を知らず

Żaba w studni nie zna bezkresu oceanów.

Japonia w szybkim tempie stała się drugą po USA potęgą gospodarczą na świecie, dysponującą najnowocześniejszą gospodarką. Tego fenomenu nikomu spoza Japonii nie udało się dotąd w sposób przekonujący objaśnić, a to dlatego,

że zastosowanie zachodniego podejścia ekonomii do badań tamtejszej rzeczywistości gospodarczej w żaden sposób nie pozwala na uzyskanie satysfakcjonujących efektów poznawczych.

Od czasów Adama Smitha, poprzez do dziś popularny mechanizm rachunku marginalnego, a także ekonometrię, podejmowane są próby objaśniania zjawisk gospodarki rynkowej przez poszukiwania uniwersalnego punktu równowagi na rynkach produktu, pieniądza i pracy, tworzenie uniwersalnych metod, narzędzi i teorii pozwalających na tłumaczenie gospodarki dowodzeniem twierdzeń typu:

jeżeli wystąpi zjawisko X , to wystąpi zjawisko Y .

W Japonii natomiast ściśle określono, że:

jeżeli X , to Y , ale wtedy i tylko wtedy, gdy wystąpią warunki Z .

Podchwycił to amerykański świat gospodarczy, ale nadal szuka on uniwersalnych warunków Z .

Natomiast japońska gospodarka uznaje, że warunki Z są niepowtarzalne, co rodzi konsekwencje metodologiczne podważające zasadność dotychczasowej ekonomii zachodniej. Japońscy ekonomiści często podkreślają, że kapitalizm nigdy w tamtym społeczeństwie nie występował, a gospodarka japońska nigdy nie była podobna do opisywanej przez ekonomię zachodnią. Dowodem na to jest aktywna polityka gospodarcza państwa. Uważa się, że bez centralnej państwowej polityki przemysłowej, inwestycyjnej, proeksportowej czy też bez kształtowania zatrudnienia sukcesy gospodarcze nie byłyby tak spektakularne. Polityka ta to: ulgi podatkowe, preferencyjne kredyty i ubezpieczenia państwowe dla eksporterów, ale także specyficzne dla mentalności orientu działania rządu do pobudzenia woli narodu do eksportu! W rezultacie w latach 50. powstały dziesiątki tysięcy ochotniczych organizacji pracowniczych działających na rzecz promocji eksportu, podnoszenia produktywności pracy, obniżenia kosztów wytwarzania, poprawy niezawodności wyrobów i działań proinwestycyjnych.

Następnie rząd japoński rozpoczął lansowanie systemu partnerskich stosunków między pracodawcami a zatrudnionymi, w wyniku czego doszło do ukształtowania stosunków pracy niespotykanych w żadnym innym społeczeństwie. Dało to początek unikatowym, robiącym obecnie zawrotną karierę systemom zarządzającym, takim jak: kazein, kanban, TMCQ oraz *just in time*.

Różnica pomiędzy przedsiębiorstwem kapitalistycznym a funkcjonującym w Japonii jest dalszym przykładem niekapitalistycznych zjawisk gospodarczych nie dających się wytłumaczyć za pomocą ekonomii zachodniej.

Podstawowym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa kapitalistycznego jest dążenie do maksymalizacji zysków, do jego założenia jest potrzebny kapitał, a głównym zadaniem pracodawców jest maksymalnie efektywne wykorzystanie zatrudnionych. Tak najogólniej sformułowane cechy przedsiębiorstwa kapitalistycz-

nego zupełnie nie przystają do firmy japońskiej, w której cele adresowane są do pracowników i społeczeństwa. Pracownikami firm są zarówno pracodawcy, jak i zatrudniony personel. Do założenia firmy i jej sukcesu potrzebny jest przede wszystkim zdolny i pracowity personel, a nie kapitał. Wynikająca z konkurencji recesja zmusza przedsiębiorstwo kapitalistyczne do obniżki kosztów produkcji i z reguły do redukcji zatrudnienia, czego w japońskiej firmie się nie spotyka. Zapada tam kolektywna decyzja o obniżce płac, zmiany relacji funkcji zarządczych i rzeczowych, restrukturyzacji lub przeniesienia pracowników do firm zaprzyjaźnionych.

Fundamentalną cechą japońskiej gospodarki jest założenie, iż świat zjawisk gospodarczych jest niepowtarzalny i na podstawie jednego zjawiska nie można wnioskować o całej rzeczywistości, a zasadniczą rolę odgrywa szczegółowy opis obiektów ekonomicznych bez teorii objaśniania ich funkcjonowania. Ilustracją tego są wyniki ekonomiczne firmy A, która podała, że w okresie t są one X , urząd statystyczny, że Y , a niezależny ekspert, że Z .

Zakładamy, że X jest różne od Y , a to różne od Z .

Które dane są prawdziwe? Wszystkie, jeżeli bowiem chcemy dowiedzieć się, jaki jest rzeczywisty stan firmy A, to należy badać zjawisko, a nie publikacje na ten temat.

Nie znający dogłębnie realiów japońskiej gospodarki może odnieść wrażenie, że jej założenia, a szczególnie dotyczące niepowtarzalności zjawisk gospodarczych, podważają możliwość praktycznego zastosowania, gdyż wykluczają formułowanie uniwersalnych wskazówek dla praktyki gospodarczej. I tak jest w istocie, tylko że Japończycy sytuację tę uznają za normalną, a zachodnia ekonomia, a szczególnie zarządzanie, nadal dążą do formułowania teorii o charakterze uniwersalnym bez względu na ich aplikacyjność.

Japoński system społeczno-gospodarczy, rozdział środków produkcji, instrumenty rynkowe czy prawo własności w niczym nie przypominają modeli gospodarki rynkowej rozpatrywanych przez ekonomię zachodnią. Podwaliny tego systemu położył rząd japoński w schyłkowym okresie feudalizmu, przekazując rodzinom arystokratycznym majątek narodowy i niezbywalne prawo zarządzania nim, nie na zasadach rynkowych.

協賛虚栄

Ścisła współpraca gwarancją rozwoju.

Menedżerowie a praca

Jednym z głównych powodów wyróżniania się japońskich przedsiębiorstw jest pomoc, jaką otrzymują od swego rządu. Menedżerowie administracji publicznej, banków i przemysłu ściśle współpracują w celu osiągnięcia powodzenia gospo-

darczego. Sytuacja ta powoduje, iż głównym motywem działania ludzi jest praca, a estyma dla niej jest powszechna. Godny szacunku jest człowiek zapracowany, a nie dysponujący dużym zasobem środków finansowych. Do dobrego tonu należy długie przebywanie w pracy, gdzie Japończyk spędza rocznie przeciętnie 2450 godzin (oficjalnie 2100). Urlopy nie są w modzie, a opuszczenie miejsca pracy na tydzień świadczyłoby, że firma z powodzeniem może funkcjonować bez danego pracownika.

Praca jest tam nadal traktowana jako wartość sama w sobie, a nie źródło zarobków. Powszechna jest też zasada ekwiwalentności w stosunkach dający–biorący: pierwszy uważa, aby nie dać za mało, a drugi, aby nie przyjąć za dużo. Zasada ta przejawia się również w rzadkości konfliktów płacowych, nawet w czasie kłopotów finansowych firm.

Japończycy na ogół nie zmieniają pracy w poszukiwaniu większych pieniędzy. Zazwyczaj absolwenci, zatrudniając się w firmie lub instytucji, pozostają w niej do końca życia zawodowego, wiążąc się z nią na dobre i na złe. Awansują zgodnie z „systemem starszeństwa”, który jest negatywnym naturalnym doborem menedżerów, choć nie destruktywnym dla przedsiębiorstwa, a to z tego względu, iż stanowiska kierownicze, nawet najwyższej rangi, niekoniecznie łączą się z funkcjami zarządczymi i decyzyjnymi. Dlatego też nie istnieje tam rynek menedżerów, jaki występuje w krajach zachodnich. Nie istnieją także szkoły menedżerów i nie pojawiła się tam moda na zarządzanie, obserwowana w wielu krajach zachodnich. Panuje tam przeświadczenie, że firmą najlepiej będzie kierował ten, kto ją gruntownie poznał. Zasada ta jest powszechna, poza zjawiskiem *amakudari*, tj. menedżerów przechodzących do firm z wysokich stanowisk administracji publicznej.

Bardzo niechętnie zatrudniani są menedżerowie spoza Japonii. Powszechnie uważa się, iż nie pojmą oni, choćby powierzchownie, odmienności kulturowej, a także kultury korporacyjnej, w tym nie sformalizowanych systemów zarządczych i sformalizowanej administracji. Jeżeli jednak zostaną zaakceptowani – co jest zjawiskiem incydentalnym – z zupełnie niezrozumiałych dla nich powodów, ale ściśle określonych dla grupy, zostają poddani indoktrynacji oraz innym specjalistycznym szkoleniom, niekiedy niezwykle kosztownym.

Istotną grupę stanowią **menedżerowie rządowi**. Na pytanie kto właściwie rządzi Japonią, nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Stało się bowiem tradycją, że władza centralna jest podzielona i w rzeczywistości spoczywa w rękach organizmu zwanego „rządem za parawanem”. Tworzą go menedżerowie gospodarki zwani *zaikai* – koła wielkiego biznesu, i to oni stanowią rzeczywistą siłę kierowniczą stojącą za oficjalnym rządem. Stanowią oni sztab Keidairen – Federacji Organizacji Gospodarczych, miejsce spotkań kierownictwa gospodarczego, co daje przywilej przedstawiania rządowi syntetycznego poglądu kół gospodarczych na określone sprawy. Jeden z paragrafów jej statutu brzmi znacząco: „Organizacja nie tylko będzie przedkładać parlamentowi i rządowi wnioski i rezolucje, ale swą współpracą pomoże w wykonaniu podjętych inicjatyw”. 30 wyspecjalizowanych komitetów

Keidairen nieustannie bada różne problemy, od międzynarodowych i współpracy gospodarczej poczynając, a na finansach, ustawodawstwie i... polityce, kończąc. Ten obraz „rządu managerów” nie będzie kompletny, jeżeli nie uwzględni się faktu, iż zarządzanie firmą i gospodarką jest łatwiejsze dla państwa japońskiego niż dla innych państw.

Wielcy i średni przedsiębiorcy godzą się na paternalizm państwowy, zachowując bardzo japońską predylekcję, dając się prowadzić przez „górze”, oczekując od „niej” opieki. Przedsiębiorcy i kierowane przez nich grupy są uczuleni na interes narodowy i chętnie przyjmują indykatywne wskazówki planistów rządowych, znakomitej Agencji Planowania Gospodarczego, będącej w symbiozie z kołami gospodarczymi.

Specyficzną grupę stanowią **menedżerowie średnich i dużych** przedsiębiorstw, na ogół operujących na międzynarodowych rynkach. Są oni bardziej impulsywni, ale nie równie agresywni i przedsiębiorczy jak ich chińscy, koreańscy czy zachodni odpowiednicy. Często unikają odpowiedzialności, aby nie zakłócać istniejącego porządku. Ich zadaniem jest inspirować i wzbudzać zaufanie. Spoczywa na nich funkcja nie decyzyjna, ale reprezentacyjna wobec innych działów i grup w ramach przedsiębiorstwa i poza nim. Kierują jednak procesem uzgadniania stanowisk w drodze podejmowania decyzji przez ich wydziały. Do minimum ograniczają korzystanie z władzy kierowniczej, a maksymalnie troszczą się o harmonię stosunków grupowych i w dwustronnych kontaktach z pracownikami. Nie powinni też wykazywać się cechami przywódczymi.

Japońscy menedżerowie stosują styl zarządzania z „dołu do góry”, w którym gros pracy koncepcyjnej i kierowniczej wykonywane jest przez średni szczebel zarządzania. Koncepcja, że władza należy do „góry”, jest w Japonii złudzeniem. Pożądane cechy japońskich menedżerów to spokój, wnikliwość, racjonalność, lojalność, poświęcenie, wiarygodność, umiejętność współdziałania i inspiracji innych. Powszechnie uważa się, że do awansu wynikającego ze starszeństwa lepiej wybierać osoby mało inteligentne, ponieważ pracownik zdolny, kompetentny, z silną osobowością może zagrozić grupie, od której w Japonii tak wiele zależy.

Praca menedżera jest osądzana nie na podstawie cech osobowych, ale efektywności jego wydziału. Powoduje to wiele nieporozumień z obcokrajowcami prowadzącymi interesy w Japonii. Czują oni dyskomfort i frustrację, nie wiedząc, z kim mają się kontaktować. Ze względu na to, iż nacisk położony jest na osiągnięcia grupowe, mają oni wrażenie, że nikt nad niczym nie panuje, nie wyłączając zarządu przedsiębiorstwa. Niekiedy jak zahipnotyzowani patrzą na sytuację, przypominającą niezrozumiałą taniec trzmieli lub pszczoł, z pozoru chaotyczny ruch, ale zwieńczony jakże niezwykłym efektem – najwyższej próby miodem.

Bariera kulturowa

Problemy różnic kulturowych i ich wpływ na pracę w międzynarodowym otoczeniu przedstawia rozmowa między dyrektorem wydziału tokijskiego a odbywa-

jącym w nim staż kierownikiem londyńskiego biura. Suzuki jest zwolennikiem pracy grupowej w fazie implementacji zadań grupy, a Paul widzi go jak angielskiego „szefa”. Jest to przykład trudności porozumiewania i percepcji intencji.

S. Kiedy skończy pan analizę?

(S: zachęcam go do współuczestnictwa.

P: zgłupiał? Dlaczego nie wyznaczy terminu jak szef?)

P. Mam niekompletne dane sektorowe.

(S: jest niezorganizowany i brak mu inicjatywy.)

Może za dwa tygodnie?

S. Za dziesięć dni wydział prezentuje projekt zarządowi!

(S: nie zna harmonogramu grupy! Nie rozumie, że mogą stracić twarz!)

P. Postaram się w cztery dni?

(P: wywiera na mnie silny nacisk.

S: podany termin jest nierealny. Dlaczego nie skorzysta z banku danych i współpracy z innymi członkami grupy? Zaproponuję mu to!)

Czy da pan radę w tydzień?

(S: uff! Rozładowałem nieprzyjemną sytuację.

P: otrzymałem polecenie służbowe 7 dni.)

Paul pracował po 16 godzin dziennie, również w sobotę i niedzielę. Siódmego dnia Suzuki podchodzi do biurka Paula.

S. Czy materiały są już przygotowane?

(P: szef prosi mnie o wyniki analizy.)

P. Będą gotowe na jutro.

(w tym momencie obaj zdają sobie sprawę, iż projekt, nad którym grupa pracowała przez 6 miesięcy, jest zagrożony)

S. Zgodził się pan, że będzie gotowy na dziś!

(S: musi się nauczyć poczucia odpowiedzialności za grupę i siebie. Postępując tak, zostanie odrzucony przez grupę. P: on wytrząsa się nade mną. Jest niekompetentny, a jego polecenia nierealne. Nawet nie potrafi docenić mojego zaangażowania i lojalności. Nie zna słowa dziękuję!)

P. Obawiam się, iż w takiej sytuacji będę zmuszony do rezygnacji z pracy.

S. Stoi zamurowany z wrażeń.

P. Jest przekonany, że nie może pracować w tak drastycznie ciężkich warunkach.

Analiza różnic kulturowych w kontekście działalności menedżerów na rynku globalnym ma za zadanie uświadomić konieczność identyfikacji warunków kulturowych i ukrytego języka, odmiennego obszaru kulturowego w tym postrzegania czasu, przestrzeni, wzorców przyjaźni, estetyki, potrzeb i obyczajów, nie tylko handlowych.

Polichroniczność, charakterystyczna dla społeczeństw cywilizacji ryżowej, postrzega czas jako cykl, a więc jutro może zawsze powrócić. Dlatego też występujące zjawiska negatywne należy natychmiast eliminować – istnieje szansa, że pojawią się ponownie.

Monochromatyczność to z kolei cecha cywilizacji europejskiej. Czas matematycznie dzielony jest na godziny i minuty, cechuje go linearność i niepowtarzalność.

Na Zachodzie oczekiwanie na partnera handlowego ponad pół godziny może być potraktowane jako lekceważenie. Dla mieszkańca Dalekiego Wschodu kilkulatnie nawet opóźnienie nie oznacza braku zainteresowania sprawą.

A zatem wyrobienie indywidualnych umiejętności identyfikacji przestrzeni, abstraktu, wartości, znaczenia rzeczy, języka „gestów” i etnocentryzmu jest fundamentalnym czynnikiem kulturowym mającym wpływ na efekt pracy menedżera w międzynarodowym otoczeniu. Pozostałe czynniki są jedynie pochodną.

Menedżerowie *Sogo Sosha*

Jest to niewątpliwie elita japońskich menedżerów, dobrana w wyniku starannego naboru absolwentów najlepszych ośrodków akademickich. Jedynym kryterium naboru jest identyfikacja stopnia determinacji do pracy, kierunek studiów ma marginalne znaczenie.

Ścieżka kariery polega na poziomym transferze, rozłożonym na lata, co umożliwia poznanie pracy wszystkich pionów operacyjnych i sztabowych oraz funkcji zarządczych i rzeczowych korporacji, a także poznanie mechanizmów współpracy międzyludzkiej wewnętrznej (zespół korporacji) i zewnętrznej (klienci korporacji), a korporacja ma możliwość zebrania wymaganej ilości niezależnych opinii o pracowniku.

Celem ukrytym jest przystosowanie pracownika do pracy w zespole i podporządkowanie jego osobowości wartościom naczelnym korporacji.

Menedżerowie *Sogo Sosha* tworzą grupę pięciu rang.

1. Sprawdzają się na wszystkich stanowiskach i we wszystkich funkcjach, myślenie strategiczne oraz kojarzenie zjawisk gospodarczych nie są ich mocną stroną, są najbardziej pracowici i odznaczają się zdolnością współpracy z przełożonymi. Ich rotacja jest najszybsza i mają największe szanse zająć najwyższe stanowiska w korporacji.

2. Dzięki rotacji wewnętrznej i zewnętrznej mają najlepszą wiedzę o obszarach działalności korporacji, a także kontakty. Tworzą trzon analityczny i operacyjno-koordynacyjny.

3. Najbardziej mobilni, czas pracy dzielą na centralę, jej oddziały i biura zagraniczne, koordynując działalność w ramach departamentu i na poszczególnych rynkach. Są innowacyjni i wszechstronni.

4. Wspomagają menedżerów rang 1,2 i 3. Bardzo wąsko wyspecjalizowani, ich rotacja jest ograniczona produktowo, ale nie geograficznie. Bardzo odporni na wiedzę. Niechętni zmianom.

5. Administratorzy rynków lokalnych lub ściśle wyspecjalizowani w określonych funkcjach. Mają rozwinięte cechy deskryptywne. Bez szans na awans.

Menedżerowie ci są skupieni w kilku grupach gospodarczych, takich jak Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Yawata, lub w grupach bankowych, np. Sanwa. To dzięki ich umiejętnościom Japończycy opracowują nowe modele aut dwukrotnie szybciej niż ich odpowiednicy zachodni, to dzięki ich umiejętnościom deskryptywnym odkryto upodobania brytyjskich nabywców do TV w skrzynkach pokrytych materiałem imitującym drewno, to oni zwrócili uwagę zachodnim specjalistom, że pojmują jakość zbyt wąsko, bo nie obejmuje ona zadowolenia klientów, to oni dają proste, ale nie standardowe odpowiedzi na złożone pytania.

Tabela 1. Porównanie zachodniego i wschodnioazjatyckiego menedżerstwa

Zachodnie	Wschodnioazjatyckie
Hierarchiczne, egalitarne rozkazodawstwo	Rozkazodawstwo i role niewyraźnie określone
Dbałość o segmenty	Dbałość o całość
Zawodowi menedżerowie; pozycja określa funkcję	Spółeczni przywódcy; tytuły nie oznaczają funkcji
Partykularyzm; specjalistyczne kariery, koncentracja na jednostce	Orientacja na sprawy ogólne; powolne oceny, jednolite awanse, koncentracja na społeczności
Mobilność	Stabilizacja
Różnorodność	Jednolitość
Bezpośrednie postępowanie	Pośrednie postępowanie
Systematyczna analiza, standaryzacja, klasyfikacja, konceptualizacja	Niejednoznaczność, dostosowywanie się
Długoterminowe planowanie	Brak formalnego planowania, wysoki stopień elastyczności dostosowawczej
Instytucja i system dostosowują się do zmian	Spółeczni przywódcy asymilują zmianę
Decyzje podejmowane indywidualnie	Decyzje podejmowane decentralnie przez grupę, współzależność i kompromis; szef pełni funkcję ceremonialną. Odpowiedzialność zbiorowa, menedżer ułatwia działania
Indywidualna inicjatywa i twórczość	Siła w grupie, lojalność wobec firmy i klanu
Konfrontacja i przedsiębiorczość	Harmonia i paternalizm. Niechęć do sytuacji „wszystko albo nic”, aby nie utracić twarzy
Dociekliwość, spontaniczność	Ugodowość, ustępliwość
Otwartość, mówienie jak jest	Skrytość, wyraz „nie” jest brutalny
Błędy mogą się zdarzyć	Nic nieoczekiwane nie może się wydarzyć
Głośny śmiech	Uśmiech wyrażający szacunek

Aby zilustrować eurocentryczną filozofię egoizmu, przyjętej powszechnie na zachodzie maksymie „Działam tak, jak myślę sam jako jednostka” przeciwstawiam japońską maksymę „Działam tak, jak myśli cała grupa”.

Warto przytoczyć wyniki badań Roberta R. Blake’a i Jane S. Mouton, dotyczących oceny różnych metod zarządzania. Wyniki te wyraźnie wskazują największą skuteczność metody „kierowania zespołowego” – 9,9 w skali 10-stopniowej.

W grudniu 2000 r. będąc członkiem merytorycznym japońskiej rządowej misji gospodarczej, spotkałem się w Ministerstwie Skarbu z grupą rządowych ekspertów do spraw prywatyzacji sektora energetycznego w Polsce. Odpowiedzi na większość pytań były kuriozalne, ale jedna niezwykle. Otóż na pytanie o cele prywatyzacji tego sektora, który był przedmiotem zainteresowania japońskich kół gospodarczych, szef zespołu odpowiedział (cytuję): „zmiana stosunków własnościowych”. Japonia prywatyzuje dokładnie od 138 lat i mimo tego, że nadal wszystkiego nie sprywatyzowano, jej eksperci dokładnie wiedzą, na czym polega prywatyzacja. Pytanie było też o cele prywatyzacji, a nie o to, co to jest prywatyzacja!

Wielu Europejczyków i Amerykanów niechętnie przyznaje, że japońscy menedżerowie i stosowane przez nich metody zarządzania są skuteczne, a nawet czyni z

tego zarzut. Po co czynić zarzut? Lepiej z nich skorzystać! Należy jednak podkreślić, że podwaliny zarządzania i tworzenia klasy menedżerów w Japonii położyli Europejczycy i Amerykanie. Wprowadzał je tam m.in. amerykański doradca do spraw zarządzania Edward Deming oraz Peter Drucker twórca zarządzania przez cele. Metody te są jednak nieustannie ulepszone i przystosowywane do wymogów współczesności.

Niniejszy referat zawiera skromną dawkę wiedzy na temat japońskiej gospodarki i jej rzeczywistości. Ma on jedynie zasygnalizować odmiennosc specyfiki dalekowschodniej gospodarki i metod zarządzania, a nie sugerować mechaniczne wykorzystanie tamtych doświadczeń – nawet jeżeli są one imponujące i dokładnie sprawdzone w odmiennych warunkach społeczno-gospodarczych. Uważam jednak, iż dostosowywanie tych metod do własnych warunków jest godne polecenia.

ESSAY ON JAPANESE MANAGERS AND ECONOMY

Summary

After having spent over 30 years in Japan, working in senior positions for major Japanese companies and leading numerous international trade and investment projects, Mr. Saykiewicz shares with us his knowledge and analysis of Japan's economy, the roots of its success, and the reasons why Japan is not understood in the West. This cognitive gap influences Western analysis of economic developments in Japan, as well as conducting business with Japanese partners. Mr. Saykiewicz explains the Japanese managerial culture and techniques, the different types of managers, and gives us a glimpse into differences in communication between Japanese managers and their "western" counterparts. Bearing these differences in mind should help Western business community in their dealings with Japan.