

**KRZYSZTOF KONECKI**

**KULTURA ORGANIZACYJNA  
JAPONSKICH PRZEDSIĘBIORSTW  
PRZEMYSŁOWYCH**

**studium socjologiczne**



**WYDAWNICTWO UNIwersYTETU ŁÓDZKIEGO • ŁÓDŹ 1994**

REDAKCJA NAUKOWO-DYDAKTYCZNA  
„FOLIA SOCIOLOGICA”

*Bogusław Sułkowski, Danuta Duraj-Walczak, Urszula Nowakowska*

RECENZENCI

*Elżbieta Kostowska-Watanabe, Marcin Nowakowski*

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

*Elżbieta Marciszewska-Kowalczyk*

REDAKTOR TECHNICZNY

*Wiesława Łubiech*

KOREKTOR

*Aurelia Wendland*

OKŁADKĘ PROJEKTOWAŁA

*Barbara Grzejszczak*

Praca habilitacyjna wykonana  
w Katedrze Socjologii Przemysłu UŁ

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
1994

Wydanie I. Nakład 100+70 egz. Ark. wyd. 11,8.  
Ark. druk. 10,5. Papier kl. III, 80 g, 70×100.  
Przyjęto do Wydawnictwa UŁ 16.05.1994 r.  
Zam. 103/2508/94. Cena zł 60 000,-

Drukarnia Uniwersytetu Łódzkiego  
Łódź, ul. Pomorska 143

ISBN 83-7016-797-7

## WSTĘP

### 1. Co to jest kultura organizacyjna?

Przedsiębiorstwa czerpią z otoczenia nie tylko kapitał, energię, materiały, ludzi i informację, ale także kulturę w postaci wartości, przekonań, stereotypów czy pewnych symboli. Te elementy *wejścia* (inputs) są opracowywane wewnątrz organizacji i przetworzone na elementy *wyjścia* (outputs), np. produkty czy usługi, które z kolei stają się elementem sprzężenia zwrotnego z elementami *wejścia*. Kultura danego społeczeństwa poddana procesowi transformacji w przedsiębiorstwie jest materiałem, z którego wytwarza się kultura organizacyjna danego przedsiębiorstwa. Jest ona także zawarta w elementach *wyjścia*, produktach lub usługach, w *wizerunku* (image) firmy stanowiącym jej odbicie w świadomości klientów i kontrahentów oraz w tożsamości przedsiębiorstwa, czyli elementach identyfikacyjnych danego przedsiębiorstwa na rynku. Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa wychodzi zatem poza przedsiębiorstwo, do otoczenia, które zmienia się również pod jej wpływem w aspekcie kulturowym (zmiana gustów czy też obyczajów i przyzwyczajęń klientów). Kultura danego kraju nie może być zatem traktowana jako zmienna wpływająca tylko jednokierunkowo na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Jest ona także pod wpływem działalności przedsiębiorstw na rynku ekonomicznym<sup>1</sup>.

Kultura, w wielu bardzo ostatnio popularnych badaniach porównawczych nad organizacjami („cross – national research” lub „comparative management”), była często traktowana jako zmienna niezależna. W badaniach tych porównywano sposoby zarządzania oraz postawy pracownicze w różnych krajach [por. G. Hofstede, 1980; J. Solarz, 1985; B. Cichomski,

---

<sup>1</sup> Chodzi tutaj o traktowanie kultury danego kraju jako zmiennej niezależnej determinującej działania i postawy pracowników oraz menedżerów. Problem ten szerzej został potraktowany [w: K. Konecki, 1985]. W artykule tym opisano rozwój bardzo popularnej problematyki badawczej z zakresu socjologii organizacji tj. problematyki kultury organizacyjnej i symbolizmu organizacyjnego [por. także B. Turner, 1990].

W. Morawski, 1988;]. W studiach porównawczych dotyczących sposobów zarządzania kultura danego kraju jest uważana za podstawowe narzędzie analizy, za zmienną wyjaśniającą. Kultura jest tu traktowana prawie jednoznacznie z badanym krajem i bardzo istotne jest analizowanie wartości występujących w danym kraju. Literaturę dotyczącą tego problemu można podzielić na makro – badania zajmujące się stosunkiem pomiędzy kulturą a np. strukturą organizacji, i mikro – badania koncentrujące się na podobieństwach i różnicach w postawach menedżerów różnych kultur i pracowników [L. Smircich, 1983: 343, K. Konecki, 1985: 245–248]. Badania porównawcze opierają się zwykle na sonadażach i metodach kwestionariuszowych dostosowanych do badania tylko pewnego typu problemów np. zadowolenia z pracy czy też postaw do określonych aspektów pracy czy też organizacji. Kontekst pracy i definicje sytuacji pracy oraz organizacji dokonywane przez uczestników procesu pracy nie mogą być tu uchwycone. Dlatego też faktyczne działania pracowników w organizacji są uwzględniane w tego typu analizie w stopniu bardzo ograniczonym.

W perspektywie traktującej kulturę jako zmienną niezależną uważa się, że struktura organizacyjna i wyniki działania danej organizacji mogą być wyjaśnione przez specyficzne cechy danej kultury, np. japońskiej. Przykładem tego typu myślenia jest praca R. Dore'a [1973] porównująca angielskie i japońskie firmy elektryczne. Autor sugeruje, że odmienne założenia dotyczące natury ludzkiej w obydwu kulturach powodują wykształcenie zupełnie odmiennych relacji pomiędzy menedżmentem a pracownikami. Podobnie G. Hofstede [1980: 220–223] pokazuje, że wartości akceptowane w kulturze japońskiej decydują o względnie niskim wskaźniku indywidualizmu (46 punktów w indeksie indywidualizmu, średnia dla 39 krajów 51 punktów) w porównaniu do największych wskaźników w USA (91 punktów), w Australii (90 punktów) i Wielkiej Brytanii (89 punktów). Powszechne wartości ujawniane w sferze pracy miałyby tutaj określać społeczne orientacje indywidualistyczne bądź kolektywistyczne wyznawane w organizacjach formalnych.

Kultura organizacyjna może też być traktowana jako **zmienna zależna**, czyli uwarunkowana istnieniem innych elementów organizacyjnych, np. praw własności i kosztów transakcyjnych [G. Jones, 1983; A. Wilkins, W. Ouchi, 1983] bądź działań przedsiębiorcy skierowanych na wytwarzanie postaw pozytywnych wśród uczestników organizacji. Koncepcja wpływu kosztów transakcyjnych na powstanie określonej kultury organizacyjnej opiera się na założeniu, że aktorzy organizacyjni pragną zwykle zaoszczędzić na kosztach koordynacji i kontroli. Kontrola biurokratyczna regulująca stosunki wymiany jest zazwyczaj kosztowna, a często i nieefektywna. Wytworzenie w instytucji odpowiedniej kultury z jej normami i wartościami może być substytutem biurokratycznych reguł i procedur: „Użycie wyrafi-



nowanych programów socjalizacyjnych w profesjonalnym treningu pracowników może być uznane za sposób oszczędzania na kosztach transakcyjnych, stąd internalizacja norm i wartości dostarcza zatrudnionym wspólnego języka, za pomocą którego odtwarzają zdarzenia i regulują stosunki wymiany” [G. Jones, 1983: 464]. Wymiana może być kontrolowana zatem nie tylko przez mechanizmy rynkowe czy biurokratyczne, ale również przez kulturową formę regulacji [A. Wilkins, W. Ouchi, (1983) nazywają ją formą klanową]. Pracownicy uczestniczący w wymianie ekonomicznej na rynku pracy są tak zsocjalizowani, że nie wymagają nadzorowania w trakcie pracy. Kulturowa forma regulacji jest pochodną transakcyjnych kosztów i zmienną zależną od danych stosunków wymiany.

Model ten w niewiele większym stopniu niż poprzedni uwzględnia dynamikę wewnętrzną kultury organizacyjnej i jej relację z koordynowanymi działaniami, i interpretacjami pracy i jej aspektów dokonywanymi przez samych pracowników. Kultura organizacyjna jest tu traktowana jako jedna z wielu zmiennych, lub jako zmienna pośrednicząca w korelacjach pomiędzy innymi bardziej uniwersalnymi zmiennymi organizacyjnymi. Zmienne takie jak typ własności i wielkość organizacji mogą wywoływać w większym stopniu określone zjawiska organizacyjne, np. wpływać na natężenie komunikacji *face – to – face*, niż kultura danego kraju [por. R. P a s c a l e, 1978a: 107–108, gdzie tzw. koncepcja *contingency*, „sytuacyjna”, tj. koncepcja różnorodnych wzajemnych wpływów o charakterze statystycznym w zależności od sytuacji, czyli od natężenia danych zmiennych, została zastosowana do analiz również kultury organizacyjnej]. Znaczenie wpływu kultury na funkcjonowanie organizacji jest tu zwykle pomniejszane. Kultura organizacyjna jest tutaj „czarną skrzynką”, w której nie wiadomo dokładnie co się dzieje. O znaczeniach pracy i organizacji formalnych dla jednostek można zaledwie wnioskować na podstawie zachowań i wskaźników uzyskanych z badań sondażowych. Chciałoby się tu zapytać: „gdzie podzieli się ci wszyscy pracownicy?” o których traktują badania. [C. E p s t e i n, 1990: 90]. Choć badania sondażowe dostarczają bardzo istotnych danych o postawach następujących organizacyjnych kategorii pracowników: menedżerów, mistrzów, członków związków zawodowych – to jednak nie dowiadujemy się z nich wiele o procesach zachodzących pomiędzy jednostkami a otoczeniem kulturowym. W poszukiwaniu twardych i mierzalnych statystycznie faktów dotyczących organizacji i pracy często zapominamy zapytać **ludzi o ich subiektywną definicję pracy**, o to czy identyfikują się ze swoją pracą i organizacją, o granicę pomiędzy miejscem pracy a innymi sferami życia itp.

Istnieje jeszcze, wyróżniony swego czasu przez nas, trzeci model analityczny kultury organizacyjnej zwany **indeterministycznym modelem analizy** [K. K o n e c k i, 1985]. Model ten wydaje się być najrzadziej stosowany przez badaczy w analizach empirycznych. Kultura jest tu traktowana jako

pewna forma ekspresji czy też manifestacji ludzkiej świadomości. Badania w tym ujęciu koncentrują się na eksploracji zjawiska organizacji jako subiektywnego doświadczenia i analizują wzory, które czynią „zorganizowane działania możliwymi”. Wzory te obejmują reguły działania, język, wiedzę oraz symbole takie jak mity, ideologie, opowieści organizacyjne [por. K. Konecki, 1992a]. W perspektywie tej w badaniach stosuje się zwykle metody jakościowe, a przede wszystkim przeprowadza się badania terenowe. Badacze starają się dotrzeć tutaj do subiektywnych definicji sytuacji pracy i różnych aspektów organizacji [B. Turner, 1971]<sup>2</sup>. „Czarna skrzynka” kultury organizacyjnej zostaje tutaj otwarta i poddana opisowi oraz analizie. Jeśli użyjemy w pracy badawczej wyżej wymienionych konceptualnych narzędzi indeterministycznego modelu analizy możemy dotrzeć do kontekstów i paradoksów organizacyjnych działań pracowników. Moglibyśmy np. zapytać jak japońscy pracownicy radzą sobie z długim czasem pracy i jak objaśniają sobie konieczność intensywnej i długiej pracy? jaki ma charakter sprzeczność pomiędzy negatywnymi wypowiedziami o pracy a solidną i bezusterkową pracą? jaka jest tu relacja kulturowego otoczenia do powyższych interpretacji i działań? itp. Dodajmy ponadto, że: *„Kultura jest niezbędna dla zrozumienia wszystkich typów zjawisk w organizacji: ekonomicznych, techniczno-organizatorskich, socjologicznych, ale nie ma wcale zastępować wyjaśnień w tych kategoriach. Każdy rodzaj oddziaływania na organizację czy też każdy typ działania w ramach organizacji ma swoją fazę kulturową, która dopiero ostatecznie określa jego efekt i znaczenie w życiu organizacji. Kultura jest w tym rozumieniu mechanizmem stanowienia organizacji”*. [J. Gąciarz, A. Marcinkowski, 1989: 115].

Mając na uwadze różnorodność ww. podejść analitycznych w badaniach kultury organizacyjnej postaramy się zdefiniować, na użytek tej pracy, kulturę organizacyjną jako tę istność, która jest wytwarzana zarówno w otoczeniu organizacyjnym (kultura jako zmienna niezależna), ale także wewnątrz organizacji (kultura jako zmienna zależna) oraz „w umysłach ludzi” (indeterministyczny model analizy). **Kultura organizacyjna obejmowałaby zatem podzielane zbiorowo w danej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne i często nieuświadomiane założenia oraz związane z nimi, obowiązujące członków danej organizacji, reguły działania a także całą sferę symboliczną funkcjonowania organizacji. Sfera symboliczna to: język organizacyjny, ideologie,**

<sup>2</sup> Perspektywa ta obejmuje dokonania tzw. symbolicznego interakcjonizmu, ku któremu w swej orientacji teoretycznej i metodologicznej skłania się autor tej pracy [por. K. Konecki, 1988, 1989, 1990, 1992a; A. Strauss, 1987; B. Turner, 1971, 1981; E. Goffman, 1967, 1971]. Organizacja jest tu rozumiana jako wzór symbolicznych stosunków i znaczeń wytwarzanych i/lub potwierdzanych permanentnie w procesach ludzkich interakcji [por. L. Smircich, 1983: 352]. Praca, z kolei, ma charakter **interakcyjny** obejmujący zarówno działania instrumentalne, jak i ekspresyjne, czasami regulowane przez szerszy ład kulturowy [K. Konecki, 1988: 241–243].

*mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji.* Pojęcie kultury organizacyjnej będzie pełniło w tej pracy funkcję integrującą opis japońskiego przedsiębiorstwa. W takim globalnym ujęciu pojęcie to zostało użyte w socjologii organizacji prawdopodobnie po raz pierwszy.

Głównym celem tej pracy jest zatem opis i analiza socjologiczna kultury organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw w jej uwikłaniu społecznym oraz indywidualnym, tj. w związku z definicjami sytuacji dokonywanymi przez aktorów organizacyjnych<sup>3</sup>. Chcemy wyjść tutaj zatem poza ograniczenia modelu traktującego kulturę organizacyjną jako zmienną niezależną oraz jako zmienną zależną, jak i poza indeterministyczny model analizy. Trzy modele zostaną zastosowane niejako wspólnie i globalnie, ale przy dominującej i ogniskującej roli indeterministycznego modelu analizy kultury organizacyjnej. Sądźmy, podobnie jak Cynthia Epstein [1990: 96, por. także K. Konecki, 1988: 239–243] w odniesieniu do socjologii pracy, że socjologia organizacji i pracy nie może się dalej rozwijać bez uwzględnienia znaczeń i związków pomiędzy znaczeniami jakie przypisują pracy i organizacji jej uczestnicy oraz relacji tych znaczeń do innych sfer życia i kultury otaczającego nas społeczeństwa. Bowiem do powszechnie uznanych kategorii socjologii ogólnej (jednostki ludzkie, grupy i kategorie społeczne, społeczności lokalne, społeczeństwo globalne, społeczeństwo supraglobalne) wpływających na analizę pracy organizacji i techniki należałoby dodać kategorię kultury [por. P. Tóbera, 1992: 91–94, gdzie kategoria kultury nie została uwzględniona]. Wówczas dopiero można byłoby częściowo przezwyciężyć teoretyczne ograniczenia rozwoju dyscypliny. Pojęcie kultury organizacyjnej łączy tu niejako kategorie problematyki organizacji z kategoriami socjologii ogólnej stwarzając nowe możliwości rozwoju teoretycznego i empirycznego subdyscyplin socjologicznych zajmujących się pracą i organizacją. Ujmując kulturę organizacyjną w ujęciu socjologicznym akcentujemy grupowy i wspólnotowy aspekt wytwarzania i podtrzymywania tej kultury, jej sprzeczności wewnętrzne w powiązaniu z hierarchią organizacyjną a także strukturą i więzią społeczną.

Kultura organizacyjna jest ściśle związana z kompetentnym zarządzaniem i kierowaniem organizacją formalną. Instrumentalna sfera działań jest pochodną przyjętych wartości, norm i sfery symbolicznej danej organizacji [C. Sikorski, 1986]. Sukces japońskich przedsiębiorstw może być przypisany świadomie kształtowanej przez menedżment (a także instytucje edukacyjne

<sup>3</sup> Autor przeprowadził także badania nad kulturą organizacyjną w polskich przedsiębiorstwach w zakresie jej wpływu na proces socjalizacji nowych pracowników [K. Konecki, 1992a]. Badania nad przedsiębiorstwami japońskimi rozwijają i poszerzają zakres badanej problematyki oraz pomagają autorowi wypracować własne, miewmy nadzieję oryginalne, podejście teoretyczne do badań organizacji jako bytów kulturowych. Przedsiębiorstwa japońskie, ze względu na ich uwikłania kulturowe, stanowią wdzięczny przedmiot badawczy szczególnie dla teoretyka i badacza kultury organizacyjnej, jakim jest autor niniejszej pracy.

i państwowe) kulturze organizacyjnej. Sukces ten może dotyczyć ponadto umiejętności instrumentalnego wykorzystania tych elementów kultury japońskiej, które są eufunkcjonalne w stosunku do zastosowanych nowoczesnych technik i strategii organizatorskich. Opis kultury organizacyjnej wyjaśnia i pokazuje rolę jaką pełni ekspresyjny element racjonalnych działań organizacyjnych często ignorowany przez praktyków organizacyjnych np. w Polsce [por. K. Konecki, 1992a: 165–175].

## 2. Krótki opis pracy

Opis kultury organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw rozpoczniemy od ogólnego opisu japońskiego społeczeństwa (patrz Część I). Społeczeństwo to dostarcza wielu elementów *wejścia* (inputs) do organizacji formalnych. By zrozumieć zasady funkcjonowania kultury organizacyjnej należy zobaczyć w jakim otoczeniu organizacja działa. Oczywiście aktorzy organizacyjni mogą zmieniać i przekształcać elementy *wejścia* (aktorzy organizacyjni nie są zdeterminowani w swym działaniu), ale elementy te są ciągle materiałem na którym muszą się oprzeć ustanawiając np. określone zasady stosunków międzyludzkich w zakładzie pracy itp.

Elementy otoczenia wnoszone do kultury organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw związane są z zasadami funkcjonowania grup społecznych, wymian społecznych oraz działań i interakcji często silnie zrytualizowanych. Te trzy elementy wyznaczają jednocześnie pewne modele analizy, których połączenie jest niezbędne by w pełni opisać kulturę organizacyjną. Modele te ukazują trzy najbardziej charakterystyczne, według nas, cechy japońskiego społeczeństwa: *grupizm (model grupowy)*, *sieć uogólnionych wymian społecznych (model wymiany społecznej)* oraz *rytualizm działań i interakcji (model rytualny)*.

W części drugiej pracy opiszemy jak funkcjonują organizacje formalne nawiązując do otoczenia organizacyjnego (otoczenia społeczno-kulturowego), które zostało opisane w części pierwszej. Nastąpi tu przedstawienie akcentów analizy w porównaniu do części pierwszej gdzie opisano reguły funkcjonowania społeczeństwa japońskiego z nawiązaniem na marginesie do działań organizacji formalnych.

Na początku części drugiej opiszemy powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami, ich charakter, sposób formowania tych powiązań oraz ich konsekwencje społeczno-ekonomiczne. Następnie wejdziemy do wnętrza przedsiębiorstwa, by zobaczyć społeczny wymiar organizacji pracy, stosunków międzyludzkich oraz stosunków przemysłowych składających się na określoną kulturę organizacyjną. Socjologiczne aspekty strategii zarządzania *kaizen*

(permanentnego usprawnienia), działania małych grup pracowniczych, wzorów kooperacji pomiędzy menedżmentem a pracownikami zostaną przedyskutowane z punktu widzenia ich relacji do kontekstu kulturowego japońskiego społeczeństwa. Wszystkie te elementy, jak zobaczymy, składają się na określony typ reguł rządzących potocznymi **założeniami** funkcjonującymi w danej kulturze organizacyjnej, które z kolei powodują wykształcenie się określonego typu racjonalności w działaniach organizacyjnych.

**Część trzecia** pracy oparta jest na obserwacji uczestniczącej przeprowadzonej w dwu japońskich przedsiębiorstwach. Przedsiębiorstwa te są opisane tutaj niejako od wewnątrz, bowiem autor pracował w nich bądź przebywał na ich terenie przez dłuższy czas, przyjaźnił się z japońskimi pracownikami, spędzał z nimi wolny czas itp. Intensywność kontaktów społecznych pozwalała uzyskać wiele informacji (definicji sytuacji) niejako z pierwszej ręki, by móc je potem skonfrontować z wiedzą uzyskaną z literatury naukowej. Perspektywa której tu użyto na pewno ma swe korzenie w symbolicznym interakcjonizmie zarówno w warstwie teoretycznej, jak i metodologicznej [por. K. K o n e c k i, 1989].

W części trzeciej dokonamy teoretycznej analizy jakościowych danych empirycznych, która pozwoli nam zrozumieć znaczenia jakie uczestnicy życia organizacyjnego przypisują wielu elementom treści swej pracy. Między innymi zobaczymy jak rozumie się czas pracy w przedsiębiorstwie japońskim i jakie są tendencje zmian odnośnie długości czasu pracy?; jakie znaczenia kryją się za danymi statystycznymi dotyczącymi czasu pracy? Czy można „fizyczny czas pracy” traktować jako element izolowany od kultury i kontekstu pracy? Zostanie także omówiona problematyka interpretacji i znaczenia pracy dla japońskich pracowników. Przedstawiona zostanie postawa samopoświęcenia dla pracy i przedsiębiorstwa, a także relacja deklaracji słownych do faktycznych działań pracowniczych. Omówimy również proces socjalizacji nowych pracowników w przedsiębiorstwie i zobaczymy czy nadal ma on, jak się powszechnie sądzi, charakter indoktrynacji, (czasami wręcz militarnej). Przedstawione zostaną także rytuały przyjęcia nowych pracowników do społeczności zakładowej.

Opiszemy ponadto pewne symboliczne aspekty funkcjonowania japońskiego przedsiębiorstwa oraz pokażemy jak pewne symbole, rytuały mogą zostać włączone w proces zarządzania przedsiębiorstwem.

Kontynuacją tej problematyki będzie opis innego symbolicznego elementu zarządzania jakim jest tworzenie i propagowanie pewnych ideologii bądź filozofii, by uzyskać określone cele organizacyjne np. podtrzymanie tożsamości silnie zdecentralizowanego przedsiębiorstwa (Aneks).

Opisana zostanie również komunikacja w przedsiębiorstwie japońskim i jej wpływ na organizację pracy oraz wytworzenie poczucia wspólnoty

wśród pracowników zakładu. Nie wyczerpuje to oczywiście złożoności problematyki symbolicznych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw. Jednak do opisu zostały wybrane te cechy badanych przedsiębiorstw, które mogą, bądź to przeformułować, bądź wzbogacić wiedzę o kulturze organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw. Opis ten jest oparty na rzeczywistości empirycznej, bowiem badacz formułując wnioski starał się najpierw wiernie odtworzyć własne obserwacje oraz interpretacje sytuacji pracy dokonane przez uczestników badanych organizacji by potem przedstawić ogólne konkluzje.

### 3. Wprowadzenie do socjologicznej problematyki przedsiębiorstwa japońskiego

Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw kształtowała się w długim procesie historycznym. Literatura popularna i naukowa odnosząca się do problemów przedsiębiorstwa japońskiego jest dość obszerna, jednak konsekwentne podejście socjologiczne w opisie kultury organizacyjnej wydaje się nie występować w literaturze przedmiotu. **W pracy niniejszej przeprowadzimy rekonstrukcję kultury organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw z perspektywy socjologicznej.** Będzie to, według nas, wkład w uporządkowanie socjologicznego ujęcia przedsiębiorstwa japońskiego. Pojęcie kultury organizacyjnej będzie centralnym terminem integrującym naszą socjologiczną analizę. Konsekwentna analiza socjologiczna tego typu jest prawdopodobnie jedną z pierwszych zastosowanych w badaniach przedsiębiorstw japońskich. Postaramy się obecnie, tytułem wstępu, zrekonstruować pokrótce kulturę organizacyjną japońskich przedsiębiorstw, opierając się na istniejącej literaturze socjologicznej i częściowo literaturze z zakresu „organizacji i zarządzania”. Kultura organizacyjna nie jest w tej literaturze *explicite* opisywana, wspomina się tu tylko o genezie strategii zarządzania i jej związkach z kulturą społeczeństwa japońskiego. Opis ten dotyczy zatem głównie kultury organizacyjnej rozumianej jako zmienna niezależna. Nie zajmujemy się tutaj rekonstrukcją kultury organizacyjnej z punktu widzenia nauk o „organizacji i zarządzaniu”. Staramy się tylko wydobyć z tej literatury przedmiotu wątki socjologiczne (jeśli są takowe) np.: aspekty grupowej genezy kultury organizacyjnej (patrz dalej niniejszy paragraf), grupowych uwarunkowań koherencji kultury organizacyjnej (rozdz. 7 oraz Aneks), grupowych aspektów efektywności organizacji pracy i zarządzania zasobami ludzkimi (rozdz. 6), socjetalnych uwarunkowań powiązań korporacyjnych (rozdz. 5) itp. Literaturę tę analizujemy

zatem tylko z socjologicznego punktu widzenia, co jest w pełni zamierzonym ograniczeniem metodologicznym.

Dotychczas opisano dosyć szeroko kulturowe i historyczne podłoże, na którym kształtowała się obecna forma przeciętnego przedsiębiorstwa japońskiego [S. Hayashi, 1988: 83–106; R. Clark, 1988: 13–49]. Forma tego przedsiębiorstwa kształtowała się wraz ze społecznymi przemianami dokonanymi po przewrocie *Meiji* w 1868 r., kiedy to nastąpił początek przekształcania społeczeństwa feudalnego w społeczeństwo kapitalistyczne. Feudalna rodzina-domostwo (japońskie *ie*) posłużyła za podstawę tworzącego się społeczeństwa obywatelskiego. Rodzina jednoczyła w sobie funkcję produkcyjną i konsumpcyjną oraz umacniała korporacyjny charakter stosunków społecznych.

Podstawową cechą *ie*, które opiera się na wspólnej pracy i wspólnym zamieszkiwaniu wielu pokoleń jednego rodu oraz na dziedziczeniu całego majątku i przechodzeniu zawodu z ojca na najstarszego syna, jest dążenie do przedłużenia dynastii. Często, gdy właściciel nie posiadał następcy – męskiego potomka – adoptowano jednego z pracowników dając mu swoje nazwisko. Zwykle zostawał on mężem córki pracodawcy (por. część I, rozdz. I).

Pracownicy przedsiębiorstwa typu *ie* byli traktowani jak domownicy, przebywali razem z właścicielami pod wspólnym dachem. Japońscy pracodawcy nie potrzebowali czynić nadzwyczajnych wysiłków, by skłonić robotników wychowanych w warunkach systemu *ie* do utożsamienia swoich przedsiębiorstw z domem rodzinnym, do odseparowania się od pracowników zatrudnionych w innych przedsiębiorstwach. Stawiając na pierwszy plan zadanie zapewnienia rozkwitu *przedsiębiorstwa-domu rodzinnego* jako niezbędną przesłankę dobrobytu samych robotników, pracodawcy pretendowali do pozycji odpowiadającej stanowisku głowy *ie* (pracodawca ojcem, pracownicy dziećmi) i w gruncie rzeczy zajmowali ją. Rozwijali wśród pracowników egoizm grupowy według zasady *przedsiębiorstwo konkurencyjne jest wrogiem domu rodzinnego, a praca w nim jest zajęciem gorszym niż zatrudnienie u nas*.

Paternalistyczne założenia istniały zarówno w dużych, jak i w małych przedsiębiorstwach, pomimo istotnych różnic w sytuacji pomiędzy pracującymi tam pracownikami. Różnice te mogły dotyczyć np. pozycji społecznej, która była pochodną wielkości zakładu. Praca w dużym przedsiębiorstwie zapewniała wyższy prestiż niż w przedsiębiorstwie małym. Jednak to specyfika małego przedsiębiorstwa stwarzała największe szanse dla przejawiania się osobistego paternalizmu związanego z wymianami społecznymi (tak ciągle aktualnymi w kulturze organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw). W przedsiębiorstwach tych pracownicy najemni pracowali razem z członkami rodziny właściciela i z nim samym, mieszkali pod wspólnym dachem. Poczynając od długotrwałego okresu terminowania, znajdowali się pod nieustannym nadzorem rodziny właściciela, dzielili z nią wszelkie osobiste i zawodowe radości i smutki a w konsekwencji tego utożsamiali swe cele życiowe z celami otaczającego

ich środowiska pracy a więc niejako grupy pracowniczej. Sprzyjały temu także ciężkie warunki, w jakich znajdowała się większość drobnych przedsiębiorstw. Pracownicy wiedzieli dużo o pracy i problemach pracodawcy. Wszelkie niuanse funkcjonowania drobnego przedsiębiorstwa nie stanowiły dla zatrudnionych jakiegokolwiek tajemnicy. Poczucie współudziału w losach przedsiębiorstwa wynikało z tego, że przyjęcie każdego zamówienia, terminu wykonania czy określenia zapłaty za nie, mogło być po prostu uzgadniane przy wspólnym stole. Pracownicy odczuwali wówczas szczególnie silnie współudział w losach przedsiębiorstwa [T. Iwiński, W. Lamentowicz, 1975: 20–24]. Akceptacja założeń paternalistycznych umożliwiała zatem wykształcenie się społecznego wzoru silnej identyfikacji i więzi z zakładem.

W literaturze przedmiotu podkreśla się także wpływ etyki i moralności konfucjańskiej na postawy wobec pracy i przedsiębiorstwa japońskiego.

Konfucjanizm jako filozofia i system etyczny przybył do Japonii z Chin w VI w. n.e., jednak jego wpływ zaznaczył się szczególnie w okresie panowania feudalnego szogunatu Tokugawa (1603–1868). Filozofia ta podkreślała, że *człowiek* jest ważnym elementem ładu naturalnego i racjonalnego w świecie [H. Becker, H. Barnes, 1964: 105–124, Confucius, 1979]. Natomiast ład społeczny jest oparty na etycznych regułach i zcentralizowanym oraz zunifikowanym państwie. Moralne reguły, których należy przestrzegać to: lojalność wobec władcy, lojalność i obowiązki wobec ojca („część synowska”) i rodziny, przestrzeganie społecznych rytuałów i etykiety. Ponadto istnieją wartości, które powinny kierować życiem człowieka. Są to: wartość wykształcenia i ciężkiej pracy oraz wartość stosunków międzyludzkich [E. Reischauer, 1990: 72, 203–204]. Ta humanistyczna filozofia i etyka została oczywiście przekształcona oraz przystosowana do warunków japońskich i wcielona w życie: „Prawie żaden Japończyk nie uważa się dzisiaj za konfucjanistę, ale w pewnym sensie każdy Japończyk nim jest” [*ibidem.*: 204; por. także B. Pospelov, 1991: 54].

System dziedziczenia propagowany w konfucjaniźmie sprzyjał rozwojowi „moralności grupowej”. Majątek powinien dziedziczyć najstarszy syn, natomiast młodzi synowie i synowie konkubin powinni zakładać własne domostwa. Pan feudalny był zatem w podwójnej relacji ze „starszym rangą feudałem”. W sensie politycznym był wasalem natomiast w sensie więzi krwi był głową rodziny spokrewnionej i należącej do danego klanu. Konfucjusz uczynił z politycznego obowiązku i naturalnej rodzinnej miłości podstawę dla moralności ogólnej. Istnieją zatem w rodzinie dwie najważniejsze relacje społeczne: relacja pomiędzy ojcem i synem oraz starszym i młodszym bratem. Jeśli ktoś jest dobrym synem i dobrym młodszym bratem w danej rodzinie to również będzie zachowywał się poprawnie w społeczeństwie. Bycie dobrym ojcem również ma paralełę społeczno-polityczną, mianowicie,



wzór dobrego ojca jest wręcz tożsamy ze wzorem dobrego władcy [Confucius, 1979: 18, 59]. Moralność i lojalność rodzinna może być zatem wzorem dla organizacji społeczeństwa i państwa. Miłość panująca w rodzinie ma pewne rozszerzenie na „miłość” do ludzi spoza rodziny, opierając swą siłę na stopniu oddalenia od rodziny oraz korzyściach płynących z wymiany społecznej [*ibidem*: 19].

W konfucjaniźmie akcentowano również przestrzeganie rytuałów, co miało prowadzić do przewycięzania indywidualizmu, a w konsekwencji do wykształcenia „życzliwości” w stosunku do innych [*ibidem*].

Konfucjańska pogarda dla egoistycznego, indywidualnego zysku mogła wydawać się poważną doktrynalną przeszkodą dla rozwoju kapitalizmu w Japonii. Jednak postarano się, by zysk kapitalisty został zinterpretowany jako element przyczyniający się do dobrobytu społecznego, a altruizm i zasady moralne były główną inspiracją kapitalistycznego przedsiębiorcy [R. Clark, 1988: 28–29]. Sądzi się nawet, że konfucjanizm spełnił podobną rolę w powstawaniu kapitalizmu w Japonii, jak etyka protestancka w powstawaniu kapitalizmu w Europie [por. M. Weber, 1984: 88–110]. Na przełomie XIX i XX w. przyjęto powszechnie w Japonii zasadę objaśniającą stosunek „poziomu świadomościowego” do „poziomu technicznego”, a mianowicie: **japoński duch – zachodnia technika**. Zasada ta regulowała także stosunek kultury opartej na konfucjaniźmie, z jego wartościami kolektywistycznymi, do kultury zachodniej opartej na wartościach indywidualistycznych, dając pierwszeństwo wartościom kolektywistycznym [B. Pospelov, 1991: 55].

Takie cechy konfucjanizmu jak: nacisk na wagę stosunków międzyludzkich, lojalność, bezwarunkowe oddanie się przywódcom, a także opiekuńczość zwierzchników wobec podwładnych, mogą być zaobserwowane również dzisiaj. Japońskie stosunki przemysłowe przeniknięte są duchem konfucjańskiego humanizmu i paternalizmu, gdzie niezwykle istotne jest ustanowienie niemal „rodzinnej” i harmonijnej atmosfery pomiędzy zwierzchnikami a podwładnymi. Zwierzchnicy zachowują się wówczas jak rodzice bądź starsi bracia, tj. pomagają, opiekują się i chronią swych podwładnych.

Wydaje się że kulturę organizacyjną tego typu można także scharakteryzować poprzez pojęcie „towarzyskiego typu klimatu organizacyjnego”. „Towarzyski” typ klimatu organizacyjnego (mamy na myśli typ idealny) charakteryzuje się dominującym dążeniem kadry kierowniczej do nawiązywania przyjaźni, unikania konfliktów oraz chętnego angażowania się w pracę zespołową. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa naznaczone jest troską o interesy pracowników, przy jednoczesnej dbałości o przetrwanie przedsiębiorstwa jako całości. Podstawą kariery jest tutaj umiejętność pracy zespołowej oraz łatwość nawiązywania kontaktów z innymi. Natomiast istotą rozwoju pracownika jest aktywne realizowanie własnych zamierzeń [M. Bratnicki,

R. Kryś, J. Stachowicz, 1988: 96–97]<sup>4</sup>. Pojęcie „towarzyskiego klimatu organizacyjnego” nie oddaje jednak w pełni silnych związków społeczno-emocjonalnych pomiędzy zwierzchnikami a podwładnymi. Pojęcie „paternalizmu” wydatniej wskazuje na silne społeczne utrwalenie i usankcjonowanie tych związków.

Niektórzy badacze sądzą jednak, że paternalizm japoński nie jest czystym paternalizmem. W przedsiębiorstwie japońskim można również zaobserwować, w stosunkach pomiędzy przełożonym a podwładnym, elementy *matriarchalne*. Przełożony przejmuje niejako rolę matki, od której nowo zatrudniony był uzależniony przez całą swoją młodość. Przełożony stara się traktować swych podwładnych jednakowo, co jest charakterystyczne dla sposobu w jaki matka traktuje swoje dzieci. Zasada absolutnej równości, charakterystyczna dla społeczności matriarchalnych, gdzie nie wyróżnia się jednostek według ich zdolności, jest przyjmowana w Japonii prawie bez wyjątków. Różnice istnieją pomiędzy grupami, natomiast wewnątrz grup mamy do czynienia z brakiem wyraźnych różnicowań i z „równością” [według T. Sakiya, 1987: 99–103].

Również wzajemne uzależnienie emocjonalne zwierzchnika i podwładnego, a w następstwie związanie się pracownika z przedsiębiorstwem ma mieć, według psychoanalityka T. Doi, swoje podłoże w „stosunkach zależności” matki i syna. Tę wzajemną zależność można wyjaśnić odwołując się do pojęcia *amae*. Termin ten zasadniczo odnosi się do uczuć, które posiada niemowlę w stosunku do karmiącej matki. Są to: potrzeba uzależnienia się, potrzeba bycia pasywnie kochanym, lęk przed oddzieleniem od ciepłego środowiska matki i lęk przed możliwością dostania się do „obiektywnej” rzeczywistości.

Dzieci często zachowują się tak by zwrócić na siebie uwagę matki, „pobłażają sobie” w zachowaniu, by otrzymać dowód bezwarunkowej akceptacji i miłości. Mówi się wówczas, że dziecko jest *rozpieszczone* (*amaekko*). Często zachowują się tak samo dorośli, czasami świadomie, czasami nieświadomie (*amaeru* – zachowywać się jak rozpieszczone dziecko). Japońska struktura społeczna zbudowana jest w ten sposób, by umożliwić funkcjonowanie psychologii *amae* w życiu codziennym. W społeczeństwie japońskim akcent położony na utrzymywanie wertykalnych stosunków społecznych, jako charakterystycznych dla japońskiego typu struktury społecznej, może być widziany także jako akcent położony na *amae*. Pionowe powiązania pomiędzy rangami społecznymi pozwalają wytworzyć silne stosunki zależności, a także silną więź emocjonalną pomiędzy zwierzchnikami a podwładnymi w miejscu pracy. Słabe więzi horyzontalne zwiększają

<sup>4</sup> Autorzy wyróżniają jeszcze autorytarny, biurokratyczny i innowacyjny klimat organizacyjny [ibidem].

tylko ww. zależność interpersonalną. Podwładny ma możliwość zachować się tutaj jak „rozpieszczone dziecko” by potwierdzić pełną akceptację ze strony swego szefa.

Zjawisko *amae* jest zjawiskiem o charakterze uniwersalnym i można byłoby nazwać je „potrzebą bycia zależnym”. W Japonii potrzeba ta ma jednak szczególne znaczenie, ponieważ stosunki międzyludzkie o charakterze zależności zostały w przeciwieństwie do społeczeństw zachodnich, obudowane społecznymi normami.

Jednostka w społeczeństwie japońskim od początku kształtowania jej tożsamości jest wolna od zakazów, ale jednocześnie jest umiejętnie wtłaczana w ramy zależności, które wpływają na jej działania. [por. T. Doi, 1981]. Zależność od innych jest sposobem na życie. Jednostka, wymieniając przysługi, dobra bądź ich symboliczne ekwiwalenty, wchodzi w sieć interpersonalnych powiązań, z których nie ma ucieczki i bez których nie potrafi żyć. Wymiana społeczna związana jest zatem z psychologią *amae*, gdzie wymiany mają często charakter wymian uczuć, a więc tzw. „wymian uogólnionych” (trudno poddających się obliczeniom i oszacowaniom według kryteriów obiektywnych, por. część I, rozdz. 2).

Można zatem stwierdzić, że tradycyjne japońskie stosunki matriarchalne ujawniające się pod postacią *amae* zostały szczęśliwie połączone z paternalistycznymi stosunkami społecznymi wywodzącymi się z ducha konfucjanizmu.

Wydaje się zatem, że z psychospołecznego punktu widzenia koncepcja paternalizmu powinna zostać tutaj zmodyfikowana, bowiem element matriarchalny w społeczeństwie japońskim zawsze był bardzo silny [por. K. Singer, 1973: 35–39] i wpływał na interpretację etyki konfucjańskiej. Trzeba pamiętać, że w japońskiej mitologii najważniejszym bóstwem była bogini słońca Amaterasu, a paternalistyczny konfucjanizm w całości był przyjęty (w epoce Tokugawa) tylko przez elity społeczeństwa japońskiego.

Z literatury wynika ponadto, że japońskie przedsiębiorstwa są ostoją konfucjańskiego systemu rang społecznych, gdzie pozycja społeczna uzależniona jest od wieku pracownika. Kierownicy i pracownicy przedsiębiorstw starają się przestrzegać systemu awansowania, który odbywa się zgodnie z zasadą starszeństwa. Sposób zachowania i etykieta także są ściśle związane z systemem rang, a więc i wiekiem pracownika [F. Blaskowits, 1991: 68–70].

Współczesny paternalizm wiąże się ponadto z dostarczaniem przez przedsiębiorstwo swym pracownikom takich dóbr jak: mieszkania, hotele, restauracje, domki wypoczynkowe, a także baseny, sale gimnastyczne, biblioteki, warsztaty dla hobbistów itp. (przykład „Honda Motor”; zob. T. Sakia, 1987: 210]. Japońskie przedsiębiorstwa w USA wydają średnio trzy razy więcej na pracownika w zakresie rekreacji i socjalnych udogodnień niż ich amerykańscy partnerzy. Niektóre z tych programów mają charakter tylko symboliczny, ale wiele z nich spowodowało kontaktowanie się pracow-

ników z danego zakładu w czasie wolnym poza miejscem pracy [R. P a s c a l e, 1978b: 161]. Paternalizm może mieć zatem charakter otwarcie wyrażanych przez organizacje formalne ideologii bądź/i ukrytych założeń.

W literaturze opisano szeroko *typowe japońskie przedsiębiorstwo*. Model idealny typowego przedsiębiorstwa był zwykle budowany w oparciu o kontrastowanie i porównywanie dużych przedsiębiorstw japońskich z firmami amerykańskimi lub europejskimi. Sądzi się, że w japońskich przedsiębiorstwach za strategiczne decyzje odpowiedzialność kolektywną ponosi średni i najwyższy szczebel kierownictwa. Ponadto, również szeregowi i nowi pracownicy zachęcani są do aktywności w realizacji długoterminowych celów przedsiębiorstwa.

Sądzi się, że w typowym japońskim przedsiębiorstwie zatrudnia się nie pracownika a człowieka w *całości*. Przedsiębiorstwo dysponowałoby zatem nie tylko kwalifikacjami, ale i osobowością pracownika. Kwalifikacje są nabywane podczas samego procesu pracy i systemu rotacji. Można więc powiedzieć, że przedsiębiorstwo kształci pracownika i przygotowuje go do pełnienia ról społecznych w miejscu pracy. Ponadto firma dostarcza nowemu pracownikowi pewnej ideologii oraz kształci jego zachowania zgodnie z wartościami i normami danej kultury organizacyjnej. Rola pracownika jest zatem treściowo bardzo bogata, bowiem dotyczy nie tylko treści i charakteru jego pracy, ale także w dużym stopniu strony emocjonalnej jego zachowań, np. silnej osobistej identyfikacji z własną firmą [Y. T s u r u m i, 1981: 8, [w:] B. R i c h a r d s o n, T. U e d a, 1981].

Inne cechy typowego japońskiego przedsiębiorstwa można przedstawić jako **trzy zasady**, według których prowadzona jest polityka personalna wpływająca na charakter stosunków międzyludzkich, a także kultury organizacyjnej: 1) zasada dożywotniego zatrudnienia; 2) zasada senioralnego systemu płac; 3) zasada organizowania związków zawodowych w ramach jednego przedsiębiorstwa.

**Zasada dożywotniego zatrudnienia** odnosi się do nieformalnej normy społecznej, według której absolwenci szkół średnich i wyższych powinni pozostać w tym samym przedsiębiorstwie aż do osiągnięcia wieku emerytalnego. Konsekwencją zastosowania tej normy jest sposób kształtowania autoidentyfikacji japońskiego pracownika, która jest oparta przede wszystkim na uczestnictwie w „społeczności zakładowej”. Pracownik japoński zapytany: „Co pan robi?”, poda nie swój zawód, lecz nazwę firmy, w której jest zatrudniony. Autoidentyfikacja ta ma swoje konsekwencje w ilości czasu, który pracownik poświęca dla przedsiębiorstwa. Zwykle pracuje on długo w czasie ponadnormatywnym, by odwdziżyć się pracodawcy za pewność pracy. Dokonuje się tu zatem swoista wymiana społeczna.

Pracodawca w sytuacji przymusowej zanim zwolni swego pracownika próbuje zastosować jedną z dziewięciu innych możliwości: 1) zredukuje godziny nadliczbowe, 2) skróci formalny czas pracy, 3) zatrzyma przyjęcia

absolwentów szkół, 4) zakończy wypełnianie stanowisk zwolnionych pracowników przez osoby przechodzące na emeryturę, 5) nie przedłuży kontraktów osobom zatrudnionym na czas określony, 6) przeniesie zatrudnionych na stałe pracowników do innych filii firmy, 7) przeniesie osoby przed emeryturą do firm poddostawczych, 8) wyśle pracowników na czasowy urlop, 9) pracownicy po ukończeniu 45 roku życia będą zachęceni do dobrowolnego przejścia na emeryturę. Dopiero po wyczerpaniu tych dziewięciu możliwości pracodawca zdecyduje się na ostateczną dziesiątą możliwość, tj. zwolni regularnych pracowników [R. Marsh, H. Mannari, 1988: 94–96]<sup>5</sup>.

**Zasada senioralnego systemu płac** dotyczy wzrostu płac wraz ze wzrostem wieku pracownika oraz jednocześnie stażu jego pracy. Starsi pracownicy otrzymują relatywnie wyższe płace, ciesząc się gwarancją zatrudnienia oraz wysokim prestiżem społecznym. Powstają zatem korzystne warunki dla wykształcenia więzi pracownika z zakładem. Zasada ta jest oparta na kulturowym założeniu występującym w organizacjach japońskich, iż na utrzymanie rodziny powinien zarabiać wyłącznie mężczyzna [mąż]. Kobieta natomiast powinna zajmować się domem i wychowaniem dzieci. Zgodnie z tym potocznym i uznawanym za oczywiste założeniem, płace powinny rosnać równolegle wraz z rosnącymi w czasie potrzebami rodziny [A. Ishikawa, 1994].

Trzecia zasada dotycząca związków zawodowych organizowanych na bazie **jednego przedsiębiorstwa** wzmacnia zarówno zasadę dożywotniego zatrudnienia, jak i senioralną zasadę wzrostu płac. Zadaniem związków zawodowych jest zapewnienie swym członkom zatrudnienia. Związki są więc zainteresowane utrzymaniem praktyki dożywotniego zatrudnienia. Skłaniają się one zatem do współpracy z kierownictwem, by przyczynić się do rozwoju i przetrwania przedsiębiorstwa. Lepsza kondycja przedsiębiorstwa jest w interesie związków zawodowych, bowiem dzięki niej mogą wzrastać płace pracowników. [E. Kostowska-Watanabe, A. Ishikawa, 1990: 8–9; por. dalej część II, rozdz. 7 tej pracy]. Niektórzy autorzy sądzą, że zasada ta jest przedłużeniem realizacji ideałów *ie*. Duch familijności, więzi z domem rodzinnym zachował się, według nich, do tej pory. Związki zawodowe nadal postrzegane mogą być jako dodatkowy element „przedsiębiorstwa – domu rodzinnego”. Przedsiębiorstwa japońskie pozostając do dnia dzisiejszego w jednakowym stopniu jednostkami produkcyjnymi i instytucjami społecznymi, nadal używają różnych sposobów, by w określony sposób wychować swoich pracowników. Stosuje się tu tzw. *zatrudnienie rekomendacyjne*, w zarządzaniu korzysta się z dorobku szkoły „stosunków międzyludzkich”, szerzy na różny

<sup>5</sup> Tego typu reguły działania w zarządzaniu zasobami ludzkimi tłumaczą różnicę pomiędzy wskaźnikiem bezrobocia w czasie recesji w Japonii i w krajach zachodnich. W 1975–1977, wskaźnik ten wynosił 2% w Japonii, 7,7% w USA, 5% w Wielkiej Brytanii i 4,6% w RFN [ibidem: 97].

sposób idee solidarności rodzinnej i egoizmu firmowego a także podporządkowania „młodszych” „starszym” itp. [por. T. Iwiński, W. Lamętowicz, 1975].

Sądzi się, że trzy powyższe zasady przyczyniają się do wykształcenia w przedsiębiorstwie japońskim harmonijnych stosunków pracowniczych oraz wysokiego morale pracowniczego. Pracownicy akceptują i realizują cele firmy. Sprzyja temu także system podejmowania decyzji zwany *ringi seido*. Ogólnie polega on na tym, że propozycje np. odnośnie do nowych inwestycji bądź nowych rynków zbytu itp., wychodzą z niższych bądź średnich poziomów hierarchii organizacyjnej. Pisemne propozycje przechodzą stopniowo od niższych szczebli do wyższych, gdzie są akceptowane lub poprawiane, aż ostatecznie docierają do dyrektora naczelnego. Inicjatorzy propozycji i inni pracownicy są współtwórcami decyzji. Podjęcie decyzji jest zatem starannie przygotowane w trakcie dyskusji i negocjacji nad propozycjami. System *ringi* można więc określić jako proces nieformalnych, grupowych interakcji, gdzie kładzie się nacisk na wspólne porozumienie i konsensus. Należy podkreślić, że kierownictwo średniego szczebla ma bardzo duży wpływ na podejmowanie decyzji a także prawo kwestionowania decyzji, podjętych przez najwyższe kierownictwo.

Zasada dożywotniego zatrudnienia umożliwiła zaanagażowanie się robotników w różnego rodzaju działania innowacyjne. Ponadto kierownictwo zachęca i nagradza pracowników biorących udział w działalności innowacyjnej. Inżynierowie ściśle współpracują z pracownikami produkcyjnymi. Kontrola jakości i działalność innowacyjna jest wbudowana w proces produkcji na każdym jego etapie (w Japonii istnieje bardzo powszechny ruch kół kontroli jakości). Obniża to koszty kontroli jakości, która np. w Europie przeprowadzana jest zwykle na końcu procesu produkcyjnego (często linii produkcyjnej) i stanowi wyspecyfikowany i ściśle czasowo określony element tego procesu (zob. dalej część II, rozdz. 6).

Przedstawione typowe cechy przedsiębiorstwa japońskiego układają się w pewien *stereotyp*, którym posługujemy się w życiu codziennym. Stereotyp ten pojmowany jako swego rodzaju „typ idealny” może być pomocny również w naukowych rozważaniach i analizach porównawczych odnoszących się do sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw.

W części trzeciej niniejszej pracy chciałbym skonfrontować to stereotypowe wyobrażenie przedsiębiorstwa japońskiego z realiami dotyczącymi funkcjonowania dwóch przedsiębiorstw japońskich, w których przeprowadzono **obserwację uczestniczącą** (*case study*)<sup>6</sup>. Nie chodzi tu tylko i wyłącznie

<sup>6</sup> Szczególnie chciałbym podziękować za pomoc w zorganizowaniu badań, a także za pomoc merytoryczną profesorowi Akihiro Ishikawa z Chuo University w Tokio i profesor Jolancie Kulpińskiej z Uniwersytetu Łódzkiego. Dziękuję także za cenne uwagi i pomoc

o stwierdzenie nieprzystawalności bądź przystawalności stereotypu do rzeczywistości, ale pokazanie czy dynamika kapitalistycznego rynku i ekspansji kultury masowej może wpłynąć na pewne zastane reguły działań i myślenia w danym społeczeństwie bądź przedsiębiorstwie? Należałoby zatem odpowiedzieć sobie na następujące pytania: czy system rang przejętny z doktryny konfucjańskiej jest nadal nienaruszalnym systemem utrzymywania ładu społecznego w organizacji?; czy poświęcanie swego wolnego czasu dla przedsiębiorstwa i silna więź z przedsiębiorstwem jest tylko ideologią przeszłości jak wskazują na to sondaże, czy też zjawisko to nadal występuje a sondaże mają charakter ideologiczny?; czy ideologia paternalizmu nadal jest stosowanym środkiem kontroli i zarządzania?

Analiza, w której autor usiłuje odpowiedzieć na powyższe pytania będzie miała charakter socjologiczny i odnosić się będzie do rekonstrukcji kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw. W części trzeciej analizować będziemy głównie „pojęcia swoiste” (japońskie językowe formuły kulturowe) odnoszące się do potocznych interpretacji pracy, czasu pracy, rytuałów organizacyjnych, pewnych wątków ideologicznych itp. Analizować będziemy zatem głównie symboliczny wymiar funkcjonowania organizacji stosując „model rytualny” z akcentem na analizę pojęć swoistych. Autor będzie głównie ujmował tu kulturę jako istność niezdeterminowaną przez inne zmienne.

Oprócz znaczenia poznawczego, eksplorującego związki kultury z działaniami organizacyjnymi, praca ta może mieć również znaczenie praktyczne.

Niektóre japońskie praktyki zarządzania zwracają uwagę na pewne niedostatki w zarządzaniu przedsiębiorstwami polskimi. Chodzi tutaj o problem szerokiego rozumienia jakości i „globalnego zarządzania jakością” oraz o socjologiczne aspekty zarządzania, szczególnie zarządzania zasobami ludzkimi (por. szczególnie rozdz. 6 i 7 i in.). Praca niniejsza może też uczulić polskich kierowników na problem związku kulturowego podłoża z zachowaniami pracowniczymi i praktykami zarządzania [patrz szczególnie część III, rozdz. 9 oraz część II]. Wiedza z tego zakresu może być przydatna w sytuacji zarządzania spółkami międzynarodowymi o różnorodnej proveniencji kulturowej, a także dla menedżerów negocjujących bądź pracujących na co dzień z japońskimi spółkami (patrz część I, rozdz. 3).

---

profesorowi Yoshimoto Kawasaki i dr Elżbiecie Kostowskiej-Watanabe [Chuo University, Tokio] oraz kierownictwu i pracownikom badanych zakładów. Całość przedsięwzięcia byłaby niemożliwa bez niezastąpionego sponsora, którym było japońskie Ministerstwo Edukacji Narodowej [Monbusho].

W pracy skorzystano z wielu konstruktywnych uwag krytycznych profesora Marcina Nowakowskiego [SGH, Warszawa] oraz Elżbiety Kostowskiej-Watanabe, którym bardzo dziękuję za cenne wskazówki i przemyślenia zawarte w recenzjach wydawniczych. Wyżej wymienieni nie ponoszą oczywiście odpowiedzialności za niedociągnięcia i błędy autora niniejszej pracy.





## Część I

# SPOŁECZEŃSTWO JAPOŃSKIE A ORGANIZACJE FORMALNE

## Wprowadzenie

Badacze wyjaśniając zasady organizacji społeczeństwa japońskiego, a także japońskich organizacji formalnych często odwołują się do różnych modeli analitycznych. Najczęściej używanym modelem naukowym wyjaśniającym wzory działania w społeczeństwie japońskim jest, według nas, *model grupowy* [J. Alston, 1986: 34–39, J. Alston, 1990: 11–25; C. Nakane, 1985, M. Tsuda, 1990, zob. także H. Befu, 1980: 188–190; K. Odaka, 1990: 269–277]. Model ten odwołuje się do ogólnie występującej wśród członków społeczeństwa japońskiego „orientacji na grupę”. Za pomocą tego schematu można oczywiście wyjaśnić większość procesów i zjawisk społecznych występujących w Japonii. Jednak tak powszechne stosowanie, jak i „użyteczność” tego modelu mogą budzić pewne zastrzeżenia metodologiczne. Jeżeli większość zmiennych zależnych można wyjaśnić za pomocą jednej zmiennej niezależnej, to jej moc wyjaśniająca zbliża się do mocy i siły „absolutu”, który rządzi zasadami organizacji jakiejś całości społecznej. Ponadto powszechność odwołań do tego modelu dotyczy również potocznych objaśnień określonych zjawisk społecznych i organizacyjnych w Japonii. Członkowie społeczeństwa japońskiego często używają „modelu grupowego” przy wyjaśnianiu określonych zjawisk oraz motywacji działań jednostek. Świadczyłoby to o tym, że „model grupowy” może być także traktowany jako potoczny model wyjaśniania [folk model; H. Befu, 1980: 189] pomocny w codziennej komunikacji. Ponadto służyć może członkom społeczeństwa jako sposób uzasadniania i uprawamiania ich „unikalnego” w świecie stylu życia czy też budowania tożsamości i odrębności. Podobną funkcję może pełnić „model grupowy” przy objaśnianiu specyfiki japońskich organizacji formalnych oraz kultur organizacyjnych w japońskich przedsiębiorstwach.

„Model grupowy” w wersji potocznej obejmuje bogaty zestaw wyobrażeń, symboli, wzorów objaśnień motywacji, które można użyć w zależności od potrzeb interakcyjnych. Model grupowy jest zwykle bardzo użyteczny dla Japończyka gdy musi on np. wyjaśnić partnerowi interakcji motyw jego działań lub działań innych jednostek bądź definicję znaczenia pracy (por. część III, rozdz. 9).

„Model grupowy” jako naukowy model wyjaśniania zjawisk społecznych i kulturowych posiada pewne trudne do przezwyciężenia wady. Jedną z nich jest szczególnie widoczna przy zastosowaniu metody porównawczej. Otóż pewne motywacje związane z uczestnictwem w grupie aczkolwiek mogą być opisane operacyjnie za pomocą uniwersalnych wskaźników, to jednak mogą one znaczyć zupełnie coś innego w różnych kontekstach kulturowych. Za pojęciami operacyjnymi występują w różnych kulturach różne odcienie znaczeniowe. Ponadto w kontekście japońskim np. znaczenie konfliktu jest znikome bądź nawet zupełnie pomijane, w przeciwieństwie do społeczeństwa amerykańskiego czy społeczeństw europejskich.

Powstaje zatem do rozwiązania problem relacji pojęć uniwersalnych (universalistic concepts) do pojęć partykularnych (particularistic concepts). Relację tę można odnieść do relacji pomiędzy modelami typu *etic* oraz *emic* [H. B e f u, 1980: 191]. W modelach typu *emic* akcentuje się pojęcia i wartości charakterystyczne dla danej kultury ukazując ich relacje i budując z nich strukturę modelu. Modele typu *emic* są tak skonstruowane by ukazać specyfikę i unikalność danej kultury. Koncentrują się one na opisie i budowaniu jakiegoś wzorca danej kultury. Model grupowy używający pojęć typu *emic* np. prezentuje i opisuje unikalność kultury japońskiej poprzez opis takich terminów jak: *amae*, *on*, *giri* etc. [T. D o i, 1971: 28–35; R. B e n e d i c t, 1989: 97–117, 140–141].

Natomiast model typu *etic*, ukazuje uniwersalne cechy i procesy w danej kulturze. Modele tego typu podkreślają podobieństwa pomiędzy społeczeństwami, nie akcentując jednocześnie różnic i cech unikalnych. Modele te używane są głównie w badaniach porównawczych. Definiuje się wówczas zmienne potrzebne dla takich badań jak np. mobilność zawodowa, więź z zakładem pracy, poziom indywidualizmu, wzory awansu organizacyjnego, koszty transakcyjne, interesy pracownicze itp. Pojęcia te oparte są na w miarę uniwersalnych wskaźnikach [por. G. H o f s t e d e, 1980: 220–221 i in.], tym nie mniej u ich podstaw znajdują się pewne wartości i znaczenia często specyficzne dla danej kultury [Ch. N a k a n e, 1985: 1, 7 i in.].

Trudno stwierdzić czy któryś z wymienionych typów modeli jest bardziej poprawny z naukowego i metodologicznego punktu widzenia. Obydwa typy, zarówno *emic*, jak i *etic*, jeśli są używane zgodnie z ogólnie przyjętymi kanonami metodologicznymi, są poprawne. Jednak często modele typu *etic* (uniwersalne) mają więcej wad niż modele typu *emic* (swoiste). Na przykład

modele czynników motywacyjnych (modele uniwersalne) odnoszą się do orientacji na określone wartości. Jedną z tych orientacji może być np. lojalność wobec pracodawcy (przedsiębiorstwa). Jednak „lojalność” jest w kontekście japońskim wyjaśniana za pomocą swoistych japońskich terminów (terminy typu *emic*), których przetłumaczenie na inne języki nastęrcza spore trudności. Trudno więc stwierdzić na ile wskaźniki pojęć ogólnych są na tyle uniwersalne, by umożliwić ich porównywalność posiadając dane z różnych kontekstów kulturowych.

Rozwiązaniem tych problemów metodologicznych wydaje się być używanie obydwu typów modeli i pojęć, zarówno swoistych jak i uniwersalnych dla wyjaśniania określonych zjawisk społecznych i organizacyjnych. Użycie tylko modelu typu *emic* prowadzi do jednostronności w spojrzeniu na wyjaśniane zjawiska oraz do podkreślania „unikalności” kultury japońskiej. Tego rodzaju analizy mogą być często zaliczone do analiz o odcieniu ideologicznym, charakterystycznym dla prac tzw. *Nihonjinron*<sup>1</sup>.

Jednoczesne i poprawne użycie obu typów modeli, swoistego oraz uniwersalnego, zależy od celów badania i analizy. W naszych rozważaniach będziemy zbliżali się do „modelu swoistego” bowiem celem analizy jest opis kultury i społeczeństwa, które wytwarza określone reguły działania. Należy więc opisać specyfikę struktury grupy, wartości, znaczeń, i usankcjonowanych wzorów komunikacji w społeczeństwie japońskim. Opis powinien być dokonany za pomocą terminów, które są używane w objaśnieniach codziennych działań uczestników tej kultury (por. głównie część III tej pracy i Aneks). Nie należy jednak zapominać o pewnych uniwersalnych cechach działań ukazując niektóre ogólne formy zjawisk socjologicznych, pomimo często ich unikalnych motywacji i warunków występowania.

W niniejszej części pracy zajmiemy się na początku rekonstrukcją teoretycznego modelu grupowego, a następnie modelu wymiany społecznej

<sup>1</sup> „*Nihonjinron*” jest pewnym rodzajem dyskursu dotyczącego istotnych cech kultury i społeczeństwa japońskiego. Celem tego dyskursu jest przedstawienie i potwierdzenie **unikalności** społeczeństwa i kultury japońskiej. Istnieje wiele sposobów na przedstawienie unikalności społeczeństwa japońskiego poczynając od analiz literackich poprzez analizy socjologiczne, psychologiczne, antropologiczne i ekonomiczne kończąc na fizjologii mózgu [H. Befu, 1988: 129]. Dyskurs typu *Nihonjinron* znajduje również swoje odzwierciedlenie w wiedzy potocznej. Badania empiryczne pokazują, że 52% mieszkańców miasta Nishinomiya (przedmieścia Kobe i Osaki) zgadza się z twierdzeniem, że japońska kultura nie może być całkowicie zrozumiana w obcym języku; 63% uważa, że obcokrajowcy nie są w stanie w ogóle zrozumieć tej kultury [ibidem: 130]; 84% respondentów sądzi, że by zostać Japończykiem należy posiadać obywatelstwo Japonii; 82%, że należy bardzo 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%] [H. Befu, 1987: 100].

używanego do analizy społeczeństwa japońskiego. W obydwu typach modeli stosuje się pojęcia uniwersalne (ogólne) oraz swoiste (oddające specyfikę i kontekst kulturowy). Często terminy uniwersalne są tu wyjaśniane poprzez odwołanie się do znaczeń terminów swoistych. Na zakończenie przedstawimy zarys naszej propozycji modelu rytualnego opisującego wszystkie zjawiska społeczne z perspektywy kulturowej. Pojęcia swoiste są tu podstawowym narzędziem analizy, a pojęcia uniwersalne pełnią funkcję porządkującą analizę. **Założenie o pierwszeństwie metodologicznym pojęć swoistych** nie powinno prowadzić do ideologicznych twierdzeń, które tkwią np. w dyskursie „Nihonjinron”, gdzie zwykle konkluduje się, że społeczeństwo i kultura japońska są niepowtarzalne, specyficzne, a naród japoński narodem wyjątkowym wśród innych nacji. Argumentami dla tego typu racji są często swoiste terminy lokalne, np. *giri* lub *amae*, oraz przekonanie o wyjątkowym znaczeniu grupy dla życia jednostki w społeczeństwie japońskim.

## Rozdział 1

### MODEL GRUPOWY

#### 1.1. Uczestnictwo w grupie

Zajmiemy się obecnie rekonstrukcją i analizą modelu grupowego. Skorzystamy tutaj głównie z pracy Ch. Nakane [1985] *Japanese Society*, która wydaje się być najbardziej reprezentatywna dla modelu grupowego. Na początku opiszemy kryteria, według których powstają grupy w społeczeństwie japońskim oraz wewnętrzną strukturę grupy. Przeanalizujemy więc **model grupowy**, za którego pomocą najczęściej socjologowie i antropologowie wyjaśniają różne zjawiska społeczne w Japonii, zarówno w skali mikro jak i makro. Analiza ta będzie również odnosić się częściowo do zjawisk organizacyjnych, ze względu na olbrzymią rolę instytucji, przedsiębiorstw oraz wszelkich organizacji formalnych dla życia jednostki w społeczeństwie japońskim (wątek organizacyjny pełniej zostanie rozwinięty w części drugiej). **Model grupowy** zostanie uzupełniony przedstawieniem pewnych sformułowań językowych i terminów występujących w języku japońskim, które ukazują stosunek jednostki do grupy oraz relacje wewnątrzgrupowe (terminy swoiste).

Można przyjąć, że grupy społeczne są formowane wg dwóch kryteriów: **atrybut versus rama** [attribute versus frame; Ch. Nakane, 1985: 1] Pojęcie atrybutu dotyczy jakiejś indywidualnej cechy jednostki, według której można ją zaliczyć do szerszej grupy lub kategorii społecznej. Pojęcie ramy, natomiast, odnosi się do pewnego wyodrębnionego obszaru, miejsca (japońskie *ba* – miejsce, wyodrębniony obszar), instytucji, gdzie pewien stosunek pomiędzy jednostkami w danym zbiorze osób wiąże je w jedną grupę. Atrybut może być nabyty nie tylko poprzez dziedziczenie (np. w systemie kastowym), ale także dzięki osiągnięciom jednostki. Rama, z kolei, jest bardziej usytuowana, związana z miejscem, gdzie jednostka weszła w określone stosunki społeczne. Pozycja społeczna jednostki jest tu usytuowana, ograniczona do miejsca jej pobytu. Podział na właścicieli ziemskich i poddanych oparty jest na kryterium

atrybutu. Natomiast właściciel ziemski wraz ze swymi poddanymi jest grupą uformowaną na podstawie kryterium pozycji usytuowanych czyli *ramy*. W przemyśle np. pozycja operatora maszyn lub kierownika dotyczy atrybutu, natomiast „pozycja pracownika przedsiębiorstwa X” odnosi się do ramy [Ch. Nakane: 1985 1–2].

W społeczeństwie japońskim istnieje silna tendencja do identyfikacji grupowej, tj. akcentowania pozycji usytuowanej w jakiejś ramie. Powszechnie sądzi się, że kiedy zapytamy japońskiego pracownika „Co Pan robi?”, poda on nie swój zawód, lecz nazwę firmy, w której jest zatrudniony [E. Kostowska-Watanabe, A. Ishikawa, 1990: 8]. Zatem kryterium, na podstawie którego Japończycy klasyfikują społecznie innych oraz siebie wydaje się być raczej określona instytucja, niż jakaś uniwersalna cecha położenia społecznego, tj. *atrybut*<sup>2</sup>.

W języku japońskim występują pewne terminy swoiste, które mogą być pomocne w charakteryzacji świadomości grupowej Japończyków. Wyrażenie *uchi* (dosłownie „mój dom”) oznacza miejsce pracy, organizację, biuro lub szkołę, do której się uczęszcza. Natomiast wyrażenie *otaku* (dosłownie „twój dom”) oznacza miejsce pracy naszego rozmówcy. Również termin *kaisha* (przedsiębiorstwo, zakład pracy) symbolizuje grupową świadomość. Termin *kaisha* rozumiany jako zakład pracy nie implikuje tutaj, że osoby w nim pracujące powiązane są jakąś prawną umową, która automatycznie wyodrębnia je od przynależności do innych instytucji. *Kaisha* oznacza raczej „to jest mój, nasz zakład pracy”, do którego przynależy się przede wszystkim jak do podstawowej grupy społecznej [Ch. Nakane, 1985: 3–4; por. także D. Cathart, R. Cathart, 1985: 195–196; J. Alston, 1989: 34–38, M. Tsuda, 1990: 29–32].

Istota świadomości grupowej wydaje się tkwić w tradycyjnej japońskiej instytucji *ie* (domostwo). Wcześniej wspomniany termin swoisty *uchi* wywodzi się od tego samego znaku ideograficznego co *ie*. *Ie* jako instytucja społeczna tradycyjnie obejmuje najstarszego syna i jego żonę lub syna adoptowanego poprzez małżeństwo z córką głowy domostwa (*muko yoshi*), lub czasami adoptowane małżeństwo oraz wspólnie mieszkających z nimi rodziców. Termin *ie* odnosi się także do struktury władzy. Władzę w rodzinie sprawuje najstarszy syn lub syn adoptowany. Do domostwa typu *ie* mogą zatem należeć nie tylko członkowie rodziny połączeni więzami pokrewieństwa. Do *ie* należą też „obcy” dla domostwa np. pracownicy gospodarstwa lub przedsiębiorstwa rodzinnego, którzy traktowani są jako członkowie rodziny.

<sup>2</sup> Wydaje się, że wielkość przedsiębiorstwa odgrywa w tym procesie identyfikacji decydującą rolę. Na przykład, w dużych przedsiębiorstwach, badania dotyczą lat osiemdziesiątych, poczucie zgodności interesów pracowników z interesami kierowniczymi jest silniejsze niż w przedsiębiorstwach małych [B. Cichomski, W. Morawski W., 1988: 153].

Można stwierdzić, że *ie* jest grupą społeczną skonstruowaną na podstawie *ramy*, czyli miejsca zamieszkania. Ważne są tutaj stosunki społeczne wewnątrz domostwa. Natomiast pozostałe stosunki uważane są za mniej istotne. Zięć, żona lub synowa, która przyszła spoza domostwa jest nieporównywalnie ważniejsza dla domowników, niż siostry, córki lub bracia, którzy odeszli do innych domostw. Więzy pokrewieństwa są tutaj mniej istotne, niż dobro *ie*. Widać to wyraźnie w sytuacji, gdy najstarszy syn nie jest w stanie (np. z powodu niskich kompetencji zawodowych) prowadzić interesów przedsiębiorstwa rodzinnego. Adoptuje się wówczas kogoś kompetentnego poprzez ożenek z córką, nadając mu nazwisko danego *ie*. *Ie* jest bardziej grupą korporacyjną niż rodziną. Jeśli zachodzi taka potrzeba faktyczne więzi pokrewieństwa mogą być zastąpione przez więzi fikcyjne. Sytuacja społeczno-ekonomiczna *ie* w większym stopniu niż biogenetyczne związki decyduje o sukcesji bądź dziedziczeniu. Pozycja „głowy rodziny” jest przeznaczona dla osób najbardziej kompetentnych w prowadzeniu interesów danego *ie*.

Zasady te świadczą o słabości więzi pokrewieństwa w budowaniu więzi grupowych. Zasady rządzące *ie* są głównie skonstruowane według kryterium lokalności, tj. *ramy*.

Instytucja *ie* przekracza ramy biogenetycznej rzeczywistości japońskiej rodziny, związanej przecież z patriarchalnym systemem władzy oraz patrylinearnym wzorem dziedziczenia i sukcesji. *Ie* jest raczej społeczną organizacją ze swymi strukturalnymi regułami działań czasami umożliwiającymi ominięcie reguły patrylinearnej. Zdarza się, że zasady organizacyjne *ie* doprowadzają do osobistych dramatów np. wtedy, gdy najstarszy syn (*choonan*) jest niezdolny do przejęcia funkcji głowy rodziny i zostaje odsunięty od sukcesji przez „adoptowanego” męża jego siostry (*muko yoshi*), który z kolei ze względu na swój talent czy polityczne bądź ekonomiczne powiązania jest w stanie najlepiej realizować interesy danego *ie* [M. Hamabata, 1990: 34–36].

Pozycje w społecznej organizacji *ie* są zatem obejmowane bądź reprodukowane w swej *pierwotnej postaci*. Jednostki mogą się zmieniać, natomiast organizacja trwa i pozostaje bez zmian. Organizacja i pozycje w *ie* mają pierwszeństwo nad sposobami, za pomocą których *ie* może być reprodukowana i odtworzona. Patrilinearyzm jest tylko symbolicznym układem odniesienia, który służy jako podstawa wyboru strategii działania danego *ie* oraz jako podstawa interpretacji doświadczeń życiowych członków *ie*. Czasami chęć pozostawienia najstarszego syna na pozycji głowy rodziny (ze względu na uczucia *-ninjo-*, które żywi dla niego ojciec) kolidują z obowiązkiem (*giri*) wobec interesów i dobra *ie*. Emocjonalny aspekt działań może wywoływać tutaj pewne napięcia. *Ie* jest zatem nie tylko organizacją, ale także *normatywnym* układem odniesienia, do którego

jednostka odwołuje się w sytuacji określania czy dane działanie jest właściwe czy też nie [*ibidem*, s. 46]<sup>3</sup>.

*Uchi* (moje, nasze domostwo) jest zwykle, jak już wspomniano, kontrastowane z *otaku* (twoje, wasze domostwo). Tożsamość (ja) jest tutaj odnoszona do innej osoby nie w relacji indywidualnej Ja–Ty, ale w relacji *Uchi* – *Otaku*, tj. relacji „mojej grupy” do „twojej grupy”. Tożsamość jest zatem w pełni definiowana w „ramie *uchi*”. Jest ona zwykle kontekstualizowana poprzez definiowanie innych osób, tj. interpretacji czy dane osoby należą do nas (*uchi*) bądź do obcych (*otaku*). Kontekstualizacja dotyczy również stosunku pracowników jakiegoś zakładu pracy do otoczenia organizacyjnego.

*Ie* było w Japonii instytucją społeczną niezwykle ułatwiającą łagodne przejście od społeczeństwa przedindustrialnego do społeczeństwa przemysłowego. Pokrewieństwo, które zwykle uważane jest za podstawowy element więzi międzyludzkich, wydaje się być w społeczeństwie japońskim zastąpione personalnym stosunkiem jednostki do grupy, najczęściej pracowniczej bądź związanej z zakładem pracy. Grupa ta sformowana jest według kryterium ramy [Ch. Nakane, 1985: 7]. Kultura organizacyjna byłaby tutaj zatem również formowana według kryterium **ramy**. Lokalność obejmowałaby „miejscowe” obyczaje, mity z danej organizacji, ideologie itp. Wszystkie te lokalne umiejscowienia symboli organizacyjnych odnosiłyby się jednak do szerszej zasady strukturalnej ich formowania tj. **ramy**.

Istnieją zatem społeczne podstawy dla użycia metafory *ie* w opisie reguł działania japońskiego przedsiębiorstwa gdzie wszyscy zatrudnieni są członkami „domostwa” z pracodawcą jako „głową rodziny – domostwa”. Rodzina oparta na więzi pokrewieństwa jest tutaj wchłonięta przez „rodzinę – zakład pracy”. Funkcję społeczną jaką pełniło *ie* w epoce przedindustrialnej przejęło obecnie przedsiębiorstwo. Nie należy metafory *ie* traktować zbyt dosłownie bowiem *ie* służy w społeczeństwie japońskim jako pewien **szablon**, forma dla reprodukcji innych instytucji. *Ie* w modelu grupowym jest strukturą, do której wydają się dążyć instytucje japońskie tworzące określoną kulturę organizacyjną [por. R. Dore, 1965: 94–95].

## 1.2. Wewnętrzna struktura grupy

W modelu grupowym wyjaśniającym strukturę wewnętrzną grupy w społeczeństwie japońskim, sądzi się, że w grupach dominują więzi oparte na stosunkach wertykalnych. Więzi horyzontalne, natomiast, są zredukowane do minimum.

<sup>3</sup> Jak wynika z analiz M. Hamabaty [1990], *ie* jako normatywny układ odniesienia, w sensie dosłownym, jest stosowany również obecnie w wielkich korporacjach przemysłowych.



Spółeczeństwo Japonii przedindustrialnej było oparte na samowystarczalnych społecznościach lokalnych. Różne grupy zawodowe zaspakajały wszystkie potrzeby społeczne swych członków i nie miały funkcjonalnych powiązań z podobnymi grupami na zewnątrz danej społeczności. Jeśli jakaś grupa zawodowa o małej liczebności istnieje wewnątrz szerszej grupy o charakterze instytucjonalnym, a jej członkowie są odizolowani od swych kolegów w innych grupach, to wówczas istnieje tendencja do dominacji hierarchicznego ładu w grupie. Mniejsza jest również autonomia danej grupy, ponieważ grupa społeczna wtapia się w strukturę szerszej grupy instytucjonalnej, w której funkcjonuje. Małe wyizolowane segmenty stają się częściami grupy instytucjonalnej. Rezultatem jest wyłonienie się wertykalnego ładu w organizacji grupy.

Wertykalna organizacja oznacza tutaj wyłonienie się w grupie systemu rang. System ten występuje w różnego rodzaju grupach, począwszy od nieformalnych (wśród grup pisarzy, aktorów itp.), a skończywszy na formalnych (np. przedsiębiorstwa). Jeśli przyjmiemy, że zakład pracy jest najważniejszą grupą uczestnictwa, to również system rang w nim wytworzonych oraz pozycja zakładu współokreślają status jednostki. System rang w zakładzie pracy tworzy się na podstawie momentu zatrudnienia<sup>4</sup>, zdania egzaminu kwalifikacyjnego itp. Ci, którzy zostali zatrudnieni wcześniej od innych nazywają się *sempai* (starsi), natomiast ci, którzy zostali zatrudnieni później od swych starszych kolegów nazywają się *kohai* (młodszy), natomiast ci, którzy zatrudnili się w tym samym czasie zwą się *doryo* (koledzy, towarzysze).

Powyższa kategoryzacja społeczno-językowa wpływa na rodzaj form adresu stosowanych wobec siebie przez członków poszczególnych zbiorów pracowników. Do osoby o nazwisku Shin można zwrócić się następująco: Shin-san, Shin-kun, lub po prostu Shin bez sufiksu. *San* jest używane wobec *sempai*, *kun* wobec *kohai*, a nazwisko bez sufiksu jest używane wobec kolegów (*doryo*). W niektórych zawodach (professions), *sempai* jest zastępowany przez *sensei* (nauczyciel, mistrz).

W życiu codziennym oraz w pracy osoba, która nie posiada wiedzy i świadomości systemu rang „nie potrafi” mówić, a nawet siedzieć i jeść. Od kompetentnych interakcyjnie osób oczekuje się umiejętności rozróżniania subtelnych stopni wyrażen grzecznościowych właściwych dla określonej rangi w danym kontekście. Zachowania i język są w społeczeństwie japońskim bardziej skorelowane ze sobą, niż w społeczeństwach zachodnich [Ch. Nakane, 1985: 31]. Korelacja ta może wynikać z silnej rytualizacji zachowań w Japonii, czego wyrazem może być także zrytualizowany język (por. rozdz. 3).

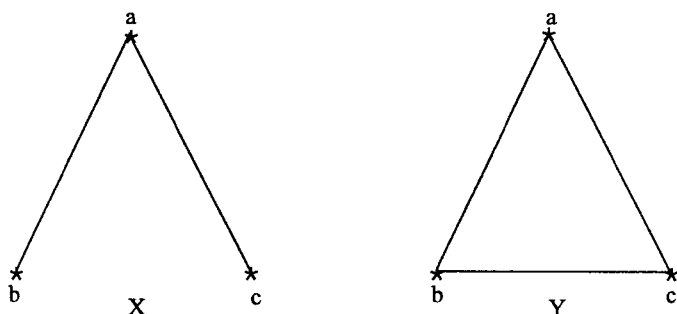
<sup>4</sup> Pracownik pozostaje zwykle w jednym zakładzie pracy do emerytury. System rang jest więc silnie skorelowany z wiekiem pracowników.

Rozpoznawanie rang jest również bardzo istotne w kontaktach pomiędzy członkami różnych instytucji. Bardzo ważną rolę pełni tutaj wymiana wizytówek. Dzięki nim rozmówcy mogą zidentyfikować pozycję instytucji partnera interakcji oraz jego rangę w danej organizacji. Pozwala to z kolei na użycie właściwych form adresu oraz sformułowań grzecznościowych. Wymiana wizytówek wiąże się z pewną grzecznościową procedurą zachowań, której ściśle należy przestrzegać [J. Alston, 1986: 325–326; J. Alston, 1990: 38–42].

Wyżej wspomniany system rang wydaje się z trudem poddawać modyfikacjom. Pewne nowe firmy, powstałe po drugiej wojnie światowej, takie jak Sony czy Honda wprowadziły demokratyczny styl zarządzania (w rozumieniu zachodnim). Kiedy jednak przedsiębiorstwa te osiągnęły pewne stadium rozwoju, stopniowo rozwinęły także sztywny system starszeństwa, podobny do tego, który można znaleźć w wielu innych japońskich przedsiębiorstwach.

Struktura organizacji wertykalnej grupy pomniejsza znaczenie powiązań horyzontalnych. System rang wytwarza tutaj specyficzne powiązania pomiędzy podwładnymi i zwierzchnikami. Być może dlatego japońscy robotnicy generalnie uważają, że ich interesy najlepiej są reprezentowane przez bezpośrednich przełożonych [B. Ciechomski, W. Morawski, 1988: 144].

Strukturalną różnicę pomiędzy „grupą wertykalną” [X] a „grupą horyzontalną” [Y] można przedstawić następująco (rys. 1):

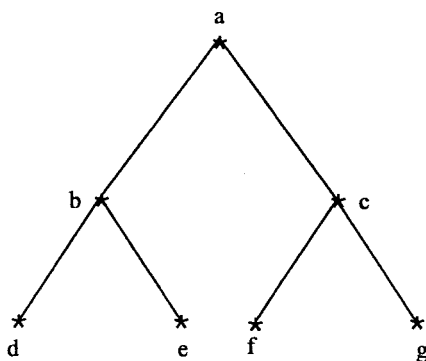


Rys. 1. Struktura grupy wertykalnej [X] i horyzontalnej [Y]

Punkty *a*, *b*, *c* przedstawiają członków każdej grupy, przy założeniu, że każda z nich składa się z tej samej liczby jednostek. W modelu Y punkty formują trójkąt, natomiast w modelu X podstawa trójkąta nie występuje. W grupie X nowy członek grupy może być przyporządkowany *b* lub *c* i wchodzi on w relacje społeczne tylko z daną osobą o wyższej randze. Przystąpienie do grupy ma tu charakter sytuacyjny i oparte jest na osobistych stosunkach z *b* lub *c*. W grupie Y natomiast nowy członek grupy wpływa na wszystkich pozostałych, ze względu na istnienie relacji horyzontalnych.

Grupa Y może istnieć bez *a*, ponieważ *b* i *c* są ze sobą powiązani. W przypadku grupy X, jej elementy składowe są połączone z *a*, który jest osią społecznej organizacji grupy. Absencja *a* pozostawia innych członków grupy w sytuacji niesprzyjającej zarówno kooperacji jak i podtrzymaniu organizacji grupy. Grupa jest tutaj zbudowana dzięki akumulacji relacji tylko pomiędzy dwoma jednostkami.

Na rysunku 2 przedstawiono relacje wewnątrzgrupowe *a-b*, *a-c*, *b-d*, *b-e*, *c-f*, *c-g*. Połączenia pomiędzy np. *a* i *e* jest możliwe tylko poprzez *b*. Podobnie relacja pomiędzy *b* i *c* jest możliwa tylko poprzez *a*.



Rys. 2. Struktura wertykalna grupy

Relacja wertykalna pomiędzy dwoma jednostkami o wyższym i niższym statusie jest, według Ch. Nakane [1985: 44], podstawową zasadą strukturalną społeczeństwa japońskiego. Relacja ta występowała w domostwie typu *ie*, a obecnie występuje również w organizacjach formalnych.

Relacje wertykalne opisane są w języku japońskim przy pomocy specjalnych i tradycyjnych terminów (terminy swoiste): *oyabun* i *kobun*. Termin *oyabun* odnosi się do osoby ze statusem rodzica, ojca (*oya*) natomiast *kobun* odnosi się do statusu dziecka (*ko*). Na rysunku drugim osoba *b* będzie posiadała status *kobun* w stosunku do *a*, natomiast *a* posiada status *oyabun* w relacji do *b*. Jednocześnie *b* posiada status *oyabun* w relacji do *d* i *e*. Tradycyjne stosunki społeczne typu *oyabun* – *kobun* występują także w miejscu pracy. *Kobun* będąc podwładnym otrzymuje od swego zwierzchnika [*oyabun*] pomoc i inne gratyfikacje takie jak: pomoc w utrzymaniu zatrudnienia, w awansowaniu, podejmowaniu ważnych decyzji itp. *Kobun*, z kolei, jest gotowy zaoferować swoje usługi kiedykolwiek *oyabun* sobie tego zażyczy.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Relacje *oyabun-kobun* mają więc charakter wertykalny i pokrywają one całą strukturę grupy bądź organizacji. Spłacanie długów wdzięczności (*on*) wobec osób o niższej lub wyższej pozycji jest regulowane poprzez „etykę obowiązku” (*giri*). *Giri* dotyczy zobowiązań wynikłych

Wertykalne stosunki wewnątrzgrupowe powodują, że członkowie grupy są zwykle zależni od jednego lidera grupy. Nagłe jego usunięcie lub zniknięcie jest poważnym problemem i zwykle prowadzi do walki o sukcesję. Ponieważ nie ma żadnych horyzontalnych powiązań pomiędzy zastępcami liderów *a* i *b* (rys. 2), będą oni uważali się za pełnoprawnych sukcesorów *a*. Obowiązkiem dobrego przywódcy, menedżera, lidera itp. jest przygotowanie następcy. Jeśli lider grupy tego nie uczyni może dojść do rozbicia grupy, np. *b* i *c* sformują nowe, niezależne od siebie grupy.

### 1.3. Struktura instytucji a struktura społeczna

Podobnie jak struktura grupy wygląda stratyfikacja instytucji lub grup instytucji. Społeczeństwo, natomiast, jest uwarstwione według przynależności jednostek do instytucji, a nie według np. stosunku do środków produkcji bądź przynależności do kategorii zawodowych itp. [Ch. Nakane, 1985: 96–97]. Jednak badania międzynarodowe pokazują, że pewne uniwersalne reguły wytwarzania warstw społecznych obowiązują także w Japonii. Na przykład wpływ statusu ojca na status syna był w Japonii podobny jak w USA, natomiast w Polsce był niższy [K. Słomczyński, 1989: 53–57]. Ponadto korelacja pomiędzy klasami społecznymi a społeczną stratyfikacją jest bardzo silna zarówno w Japonii, USA, jak i w Polsce. Na przykład korelacja pomiędzy właścicielami przedsiębiorstw japońskich zatrudniających pięć i więcej osób a rangą zawodową była zdecydowanie wyższa niż pomiędzy osobami „pracującymi na własny rachunek” a rangą zawodową. Podobnie kształtowała się korelacja pomiędzy pozycją klasową a dochodami i formalnym wykształceniem [*ibidem*: 28–31]. Powyższe wyniki potwierdzają tezę o „dualnej gospodarce” w Japonii. Jedną część tej gospodarki jest nowoczesna skupiająca zaawansowaną technologię i wykształconych pracowników, natomiast druga część skupia tradycyjną technologię i obejmuje osoby pracujące głównie na własny rachunek lub dodatkowo ich rodziny.

Inne duże badania międzynarodowe stwierdzają, iż praca w małych przedsiębiorstwach w Japonii wpływa, niezależnie od innych czynników stratyfikacyjnych, na poczucie nierówności społecznych w całym kraju [B. Ciechomski, W. Morawski, 1988: 164]. Potwierdza to tezę o „dual-

---

ze stosunków pomiędzy dwoma osobami. Ponadto *giri* pełni funkcję uniwersalnej etyki, mimo że nią nie jest. Zinternalizowane poczucie „obowiązku” wobec innych kontroluje zachowania grupowe i organizacyjne [D. Cathart, R. Cathart, 1985: 193–194].

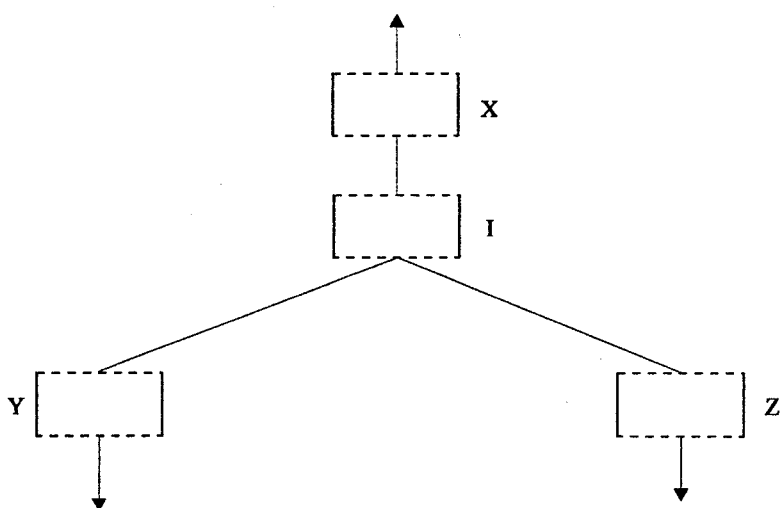
nej gospodarce" a także socjologicznych konsekwencjach tego stanu dla stratyfikacji społecznej. Istnieje tu niejako podstawowa siła robocza oraz peryferyjna siła robocza. Podstawowa siła robocza składa się z pracowników zatrudnionych na stałe, których miejsca pracy są bezpieczne, natomiast awanse i godziwe zarobki pewne. Peryferyjna siła robocza składa się obecnie z dwóch segmentów: pierwszy obejmuje słabo wykwalifikowanych pracowników zatrudnionych na stałe lub niewykwalifikowanych urzędników, sekretarki itp.; drugi obejmuje pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin, poddostawców i wolne zawody [N. W a k a b a y a s h i, 1994: 260–261]. Firmy japońskie obecnie zwiększają zatrudnienie peryferyjnej siły roboczej (choć w minimalnym stopniu, pomiędzy 1978 a 1988 rokiem liczba zatrudnionych czasowo wzrosła tylko o 3%), co obniża stałe koszty produkcji. Zmniejsza się natomiast [choć bardzo powoli] liczba pracowników zatrudnionych na stałe [*ibidem*: 262]. Nie zmienia to oczywiście w żadnym stopniu podstawowej struktury rynku pracy, który pozostaje dualny z ilościową przewagą peryferyjnej siły roboczej.

Stratyfikacja społeczna jest ściśle związana z gradacją przedsiębiorstw. Tego samego typu grupa operatorów maszyn pracująca w zakładach np. Toyota będzie miała wyższą pozycję społeczną, niż operatorzy maszyn z mniejszych i mniej znanych zakładów. Międzynarodowe badania porównawcze pokazują, iż wielkość przedsiębiorstwa w Japonii rzeczywiście pełni funkcję stratyfikacyjną. Na przykład korelacja pomiędzy formalnym wykształceniem i statusem zawodowym zależy od segmentu rynku pracy. Wśród pracowników dużych przedsiębiorstw, zaawansowanych w swoich karierach zawodowych występują silniejsze tendencje merytokratyczne, niż wśród pracowników małych przedsiębiorstw. Pozycja pracowników dużych przedsiębiorstw w większym stopniu zależy od ich wykształcenia, zdolności i indywidualnego wysiłku niż w innych segmentach rynku pracy [K. S ł o m c z y ń s k i, 1989: 76–78].

Rywalizacja, konkurencja na rynku ekonomicznym czy też rynku pracy odnosi się do konkurencji pomiędzy instytucjami a także przedsiębiorstwami. Członkowie tych samych grup zawodowych mogą konkurować lub walczyć ze sobą, bowiem to co ich różnicuje to przedsiębiorstwo, do którego są przypisani zwykle na większą część swego życia (rama usytuowana).

Ranga danej instytucji jest definiowana społecznie. Kryteria kategoryzacji mają raczej charakter społeczny niż ekonomiczny. Bardzo istotna jest tu tradycja przedsiębiorstwa, czas jego istnienia, marka wyrobu itp. Nawet gdy wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa o najwyższej randze są niższe od przedsiębiorstw będących na dole listy rankingowej, to jednak pierwsze z nich nadal nie traci swej pozycji zwykle ze względu na swoją nazwę i markę powszechnie znanych produktów.

Hierarchia instytucji oparta na systemie rang jest zbudowana według tej samej zasady strukturalnej jak hierarchia grupy społecznej. Można ją przedstawić graficznie za pomocą trójkąta bez podstawy. Duże przedsiębiorstwa posiadają zwykle dużą liczbę podporządkowanych sobie poddostawców lub filii, które nazywają się „przedsiębiorstwami – dziećmi” (kogaisha). „Przedsiębiorstwo – dziecko” może być utworzone z części przedsiębiorstwa macierzystego, lub może być względnie niezależnym przedsiębiorstwem, które jest w relacji *oyabun* – *kobun* z przedsiębiorstwem, z którym współpracuje, bądź któremu podlega. Relacja pomiędzy dużym, macierzystym przedsiębiorstwem a podległymi mu organizacjami jest ustrukturywana podobnie jak stosunki pomiędzy członkami grupy społecznej (rys. 3).



Rys. 3. Hierarchia instytucji

Grupa kilku instytucji lub przedsiębiorstw formuje pomiędzy sobą linearne, pionowe powiązania. X będące centrum grupy przedsiębiorstw wysyła informacje, polecenia, zamówienia do I, instytucja I wysyła je z kolei do X i Y. Relacje pomiędzy I a Y oraz I a Z są relacjami wzajemnie niezależnymi. Relacji takich może być oczywiście więcej [Ch. Nakane, 1985: 96–97]. Przypominają one stosunki pomiędzy jednostkami w grupie społecznej (por. rys. 2).

Każda instytucja [I] posiada połączenie z mniejszymi organizacjami tego samego typu. Formują one całość funkcjonalną mieszczącą się w obrębie danej dużej Grupy Przedsiębiorstw. Każdy bank, przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe, fabryka czy przedsiębiorstwo handlowe może sformować, wraz z podległymi mu innymi instytucjami, jedną grupę instytucji. Przypomina

to pewną formę monopolu (*zaibatsu*), który jest prawnie w Japonii zakazany. Mimo to **zasada organizująca** Grupy Przedsiębiorstw wydaje się być obecnie taka sama jak w przedwojennych monopolach typu *zaibatsu* (por. część II, rozdz. 5, gdzie znajduje się dokładniejszy opis powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami).

## Rozdział 2

### MODEL WYMIANY SPOŁECZNEJ

Oprócz modelu grupowego wyjaśniającego zasady działań i reguły funkcjonowania organizacji w społeczeństwie japońskim można wyróżnić także **model wymiany społecznej**, zwany także „modelem wzajemności” [H. B e f u, 1980: 192–193]. Zachowania, które zwykle opisuje się zarówno potocznie, jak i naukowo, jako „zachowania grupowe” mają u swego podłoża motyw społecznej wymiany i mogą być opisane za pomocą pojęć teorii wymiany [G. H o m a n s, 1961, P. B l a u, 1964, por. także J. T u r n e r, 1985: 265–376, M. K e m p n y, J. S z m a t k a, 1992]. Zachowania, którym przypisuje się jakąś motywację określoną przez tzw. „orientację na grupę” mogą być interpretowane nie tylko przy użyciu modelu grupowego, a także poprzez pryzmat reguł wymiany. „Zachowania grupowe” byłyby w tym przypadku epifenomenami zasad rządzących wymianą społeczną.

#### 2.1. Wymiana społeczna – krótki opis podstawowych pojęć

Teoria wymiany społecznej opiera się na założeniu, że każdy członek społeczeństwa posiada pewne zasoby, dające wymienić się na inne, których jednostka w danym czasie potrzebuje. Zasoby mogą mieć charakter instrumentalny (przedmioty materialne, wiedza, praca itp.) bądź ekspresyjny (emocjonalny np. szacunek, miłość, wyrażanie uczuć).

**Wartość** zasobów określana jest zwykle poprzez konsensus społeczny, który bywa niejasno określony. Dotyczy to szczególnie ustalania wartości zasobów ekspresyjnych. Wymiana zasobów pomiędzy jednostkami powinna być **zrównoważona**, tj. wymieniane wartości powinny być sobie równe. Jeśli zaistnieje taka sytuacja, to wówczas mogą wyłonić się trwałe stosunki społeczne.



Niemożliwość jasnego określenia stanu równowagi wymienionych wartości ekspresyjnych skłoniła badaczy do zdefiniowania dwóch dodatkowych pojęć: *wymiany uogólnionej* i przeciwstawnego mu pojęcia *wymiany zrównoważonej*. Wymiana zrównoważona dotyczy transakcji, w której za otrzymaną rzecz oddajemy jej ekwiwalent w krótkim i określonym czasie. Dla wymiany tego typu modelem jest wymiana ekonomiczna, w której wartości towarów mogą być obiektywnie określone np. poprzez cenę towaru [M. Sahlin, 1965: 148].

Wymiana uogólniona natomiast, dotyczy wymiany zasobów, których wartość jest określona nieprecyzyjnie. Trudno jest ją wyrazić za pomocą obiektywnych kryteriów. Dotyczy ona zasobów ekspresyjnych, które często są dodatkiem, symboliczną obudową wymian dóbr o wartości instrumentalnej. Wymiana uogólniona dokonuje się zazwyczaj pomiędzy osobami w stosunkach społecznych o silnej więzi np. w rodzinie, pomiędzy bliskimi przyjaciółmi itp. Dotyczy ona wymian odłożonych w czasie. Wymiana tego typu jest możliwa ze względu na trwałość stosunków społecznych.

Wymianę uogólnioną trudno jest opisać za pomocą obiektywnych kryteriów jeszcze z jednego względu, mianowicie dokonuje się tutaj wymiana różnych rodzajów zasobów. Często za zasoby instrumentalne otrzymuje się w zamian zasoby o charakterze ekspresyjnym i odwrotnie [H. Befu, 1989: 38–39]. Wymiana jest również społecznie kontrolowana. Kontrola ma charakter dwustronny. Pracodawca np. kontroluje swego pracownika używając różnych nagród (płace, premie, opieka socjalna itp.). Nagrody te są równoważne sumie wartości, które zatrudniony przekazuje pracodawcy (czas, umiejętności, praca). Pojęcie kontroli może być zatem prawomocnie użyte w kontekście koncepcji wymiany.

## 2.2. Wymiana uogólniona w społeczeństwie japońskim

Za pomocą pojęć koncepcji wymiany uogólnionej można opisać system organizacji *ie* (domostwa, por. par. 1.1.). Głowa domostwa jest odpowiedzialna za wszystkich jego uczestników. Podobnie główne domostwo jest odpowiedzialne za związane z nim inne domostwa rodzinne (system *dozoku*). Odpowiedzialność ta dotyczy zarówno wszystkich aspektów ekonomicznych, jak i społecznych. Natomiast wszyscy członkowie *ie* (lub *dozoku*) są moralnie zobowiązani do pomocy głowie rodziny, lub głównemu domostwu np. w pilnej pracy, pomocy przy organizacji ważnych rytuałów przejścia (śluby, rocznice, pogrzeby itp.). Wymiana posiada zatem także aspekt emocjonalny. Równowaga w wymianie jest osiągnięta w dłuższym okresie, a najistotniejsze są tutaj aspekty ekspresyjne. Wymiana tego typu występuje także w innych

rodzajach stosunków społecznych, np. pomiędzy mistrzem a uczniem (*totei-seido*) jak ma to miejsce w różnych dziedzinach sztuki czy rzemiosła, kiedy mistrz i uczeń mieszkają razem ze sobą; w relacjach *oyabun* – *kobun* (por. par. 1.2.) występujących również we współczesnych organizacjach biurokratycznych. Osoba, która otrzymała jakąś pomoc od innej jest zobowiązana do odwdziaczenia się jej. Zależność tego typu zwana jest w języku japońskim *on*. Zjawisko to wydaje się być bardziej elementem stosunków interpersonalnych niż grupowych<sup>1</sup>, z tego też względu można je opisać używając pojęć wymiany społecznej.

Wymiana uogólniona występuje także wśród pracowników japońskich korporacji. Władza w wymianie uogólnionej nie jest jasno określona za pomocą obiektywnych kryteriów, jednak nie jest ona nieograniczona. Społeczne konwencje i oczekiwania określają tutaj jakie zachowania można uznać za właściwe oraz kiedy działania władzy mieszczą się w granicach akceptacji społecznej.

Społeczna kontrola wymiany zrównoważonej jest o wiele łatwiejsza. Przykładem może być tutaj idealny model Weberowskiej biurokracji. Zarówno władza, nagrody, jak i posłuszeństwo są jasno zdefiniowane i stopień ich zrównoważenia jest możliwy do zaobserwowania. Ośrodki nagradzania i władza są funkcjonalnie oddzielone, podczas gdy w wymianie uogólnionej zarówno władza, jak i ośrodek nagradzania skupione są w rękach tej samej osoby. W wymianie uogólnionej władza jest spersonalizowana, jednostka posiadająca władzę ma wyłączny dostęp do źródeł nagradzania.

Wymiana uogólniona jest przeciwieństwem wymiany zrównoważonej, tak jak partykularyzm jest przeciwieństwem uniwersalizmu. Z racjonalnego punktu widzenia, bądź Weberowskiej koncepcji biurokracji przeciwstawne typy wymiany nie mogą współwystępować. Tym niemniej wydaje się, że Weberowska koncepcja biurokracji powstała w odmiennej niż japońska kulturze i cywilizacji. W społeczeństwie japońskim współwystępowanie wymiany uogólnionej i zrównoważonej nie powoduje utraty efektywności i pojawiania się niedostosowań funkcjonalnych w działalności instytucji. Formalne cele instytucjonalne, a także cele grup społecznych w japońskim kontekście kulturowym związane wewnętrznie wymianą uogólnioną wydają się być zbieżne i nie wywołują konfliktów interesów [H. B e f u, 1988: 43–44].

Można tutaj uczynić pewną analogię wymiany uogólnionej do działań członków grupy pierwotnej, a wymiany instrumentalnej do działań instytucji

<sup>1</sup> Niektórzy badacze uważają, że jest to element stosunków wewnątrzgrupowych. Każdy członek grupy jest w tym samym czasie odbiorcą – *on* jak i dawcą – *on*. Ponadto każdy członek grupy jest winien wdzięczność komuś stojącemu wyżej w hierarchii grupy. Dług ten, z kolei, powinien być spłacany osobom posiadającym niższą pozycję w grupie. Relacje typu *on* wiążą ściśle jednostkę z grupą i powodują ich wzajemne uzależnienie od siebie [D. Cathart, 1985: 192–193].

biurokratycznych. Zwykle sądzi się, że grupy pierwotne i organizacje biurokratyczne mają wzajemnie antytetyczne i wzajemnie destrukcyjne atmosfery grupowe. Dodaje się jednocześnie, że są one komplementarne w stosunku do siebie. Oba rodzaje grup są grupami wysoce wyspecjalizowanymi. Zadania wymagające wyspecjalizowanych ekspertów wykonywane są przez organizacje biurokratyczne, natomiast pewne zbiory działań nie wymagające ekspertów mogą być tylko wypełnione przez grupy pierwotne [J. Szmalka, 1988: 34]. Oba rodzaje działań są nieodzowne dla istnienia regularnych wymian społecznych i względnej trwałości struktury społecznej. W społeczeństwie japońskim wymienione typy działań nie są jednak sobie przeciwstawiane, ich sprzeczność logiczna nie jest sprzecznością rzeczywistą.

Podział funkcjonalny charakterystyczny dla instytucji biurokratycznych w Europie (a także dla Weberowskiego idealnego typu biurokracji) wydaje się być związany z ideologią indywidualizmu, gdzie jednostka dba przede wszystkim o własne interesy i realizuje je na podstawie ukrytego założenia „wojny wszystkich ze wszystkimi”, bądź koncepcji społecznego darwinizmu z jej filozofią bezwzględnej konkurencji w społeczeństwie. W świecie społecznym z taką ideologiczną bazą sądzi się, że jednostka będzie wykorzystywała organizację i jej cele dla własnych interesów. Dlatego też tworzy się formalne reguły organizacyjne uniemożliwiające zaistnienie takiej sytuacji.

W społeczeństwie japońskim, o różnym od zachodniego podłożu ideologicznym, identyfikacja funkcjonalna celów organizacji i celów grup społecznych oraz jednostek nie niesie za sobą zagrożeń dysfunkcji organizacyjnych. „Orientacja na grupę” ma swe podłoże w wymianach uogólnionych zachodzących pomiędzy jednostkami. Powstaje wówczas wzajemne zaufanie oraz więź pomiędzy poszczególnymi jednostkami. To właśnie interpersonalne relacje wraz ze wzajemnym zaufaniem opartym na uogólnionej wymianie zasobów, a nie prawa jednostki i jej interesy, stanowią istotę społeczeństwa japońskiego [H. Befu, 1989: 45].

Zjawisko to nie wydaje się być zjawiskiem natury grupowej. Zaufanie i lojalność w stosunku do organizacji są budowane poprzez zindywidualizowane relacje pomiędzy podwładnymi i zwierzchnikami, czy to w stosunkach *sempai* – *kohai* czy też *oyabun* – *kobun*. Stosunki te obejmują ostatecznie całą organizację, która może być widziana jako efekt sumowania się relacji binarnych. To właśnie dzięki więziom binarnym, zwierzchnik może domagać się od podwładnego lub przedstawicieli związków zawodowych pracy w nadgodzinach, bądź zwiększonej wydajności i zaangażowania w pracy. W zamian zwierzchnik może służyć jako swat przy aranżowaniu małżeństwa, pomagać w problemach prywatnych, uczestniczyć w pogrzebach krewnych podwładnego, zaspokoić w przyszłości roszczenia związków zawodowych itp. Dobra tego typu są spłacane w wymianie uogólnionej poprzez lojalność podwładnego w stosunku do zwierzchnika, co często utożsamia się z lojalnością wobec

grupy bądź organizacji. Wiążące pracowników i menedżment wymiany społeczne tworzą kulturę organizacyjną, która widziana z zewnątrz wydaje się być oparta na „lojalności” jako wartości ponadkontekstualnej. Lojalność ta obserwowana od wewnątrz organizacji pokazuje nam interakcyjny wysiłek uczestników instytucji, by wartość tą permanentnie tworzyć w indywidualnym interesie personalnych relacji tworzonych za pomocą wymian społecznych.

Ponadto należy podkreślić, że wiele z reguł wymian uogólnionych nie musi być uświadamianych. Pracownicy po prostu „podążają” za nimi nie zastanawiając się racjonalnie nad kosztami i zyskami wynikającymi z danych wymian społecznych. Podwładni i zwierzchnicy są często bardziej kompetentni w stosowaniu tych reguł niż można byłoby sądzić po ich wiedzy i refleksji o danych regułach [por. A. Stinchcombe, 1990: 111–112]. Subtelne znaczenia tych reguł są raczej „odczuwane” niż „racjonalnie badane” przez członków japońskich organizacji formalnych. Racjonalny model społecznego aktora musi tu ulec modyfikacji na rzecz „kompetentnego aktora społecznego”, któremu udaje się uzyskać akceptację partnera interakcji, tj. zwierzchnika lub podwładnego bez „analitycznych” wysiłków. Kompetencja ta wpisana w kulturowy zestaw reguł etykiety i zasad *giri*, używana często nieświadomie, podtrzymuje ład społeczny, aż do momentu niewłaściwego użycia reguły i załamania równowagi w wymianach uogólnionych.

### Rozdział 3

## W STRONĘ MODELU RYTUALNEGO

Model wymiany uogólnionej wskazuje na wagę *konwencji* i *społecznej aprobaty* w działaniach związanych ze spersonifikowaną wymianą różnych wartości. Istnieje jednak szereg konwencji oraz reguł działań społecznych, które w luźny sposób lub w ogóle nie wiążą się z wymianą. Te reguły i konwencje dotyczą etykiety, według której należy postępować w życiu codziennym.

Wydaje się, że kultura japońska jest kulturą *f o r m y* (etykiety, rytuału). W kulturze tej zwraca się szczególną uwagę na zewnętrzne oznaki działań i dopiero po ich obserwacji wnioskuje się o czymś charakterze, tożsamości i statusie społecznym. Przestrzeganie *f o r m y* oznacza udział w podtrzymywaniu harmonii i konsensusu. Harmonia (*wa*) jest jedną z naczelnych wartości społeczeństwa japońskiego. *F o r m a* pełni wiele funkcji:

- 1) zapobiega zaskoczeniu partnera interakcji niespodziewanymi reakcjami;
- 2) jest oznaką przynależności grupowej;
- 3) pomaga przewidywać zachowania partnerów interakcji.

Odrzucenie formy ukazuje brak szacunku dla partnera interakcji i zwykle wywołuje zakłopotanie [S. R a m s e y, 1985: 319, por. także E. G o f f m a n, 1967: 5, 97 i n. oraz G. S i m m e l, 1975]. Zakłopotanie może prowadzić do zachwiania wiary w ład interakcyjny.

Istnieje pewna forma interakcji, która przypomina rytuał, w którym chodzi o pokazanie i zachowanie pewnych społecznych wartości. Wartością taką może być „twarz”. Wartość ta dotyczy wszystkich partnerów danej interakcji. „Twarz” może być zdefiniowana jako pozytywna społeczna wartość, której jakaś osoba domaga się dla siebie poprzez definicję sytuacji, przy założeniu, że inni również postrzegają ją w identyczny sposób. Twarz jest więc wyobrażeniem siebie nakreślonym poprzez pojęcia społecznie aprobowanych atrybutów [E. G o f f m a n, 1967: 5].

Osoba utrzymuje twarz, kiedy linia postępowania przedsięwzięta przez nią prezentuje wyobrażenie jej samej jako wewnętrznie zwarte i poparte przez oceny i dowody dostarczone przez innych uczestników danej interakcji.

Jednostka może jednak „utracić twarz”, kiedy prezentowana przez nią tożsamość jest niezgodna z definicjami jej tożsamości dokonanymi przez innych, kiedy jednostka nie przygotowuje odpowiedniej tożsamości dla danej publiczności lub gdy zostanie w jakiś sposób zawstydzona [*ibidem*: 7].

Jednostka używa wielu technik zabezpieczających twarz, bądź pozwalających ją odzyskać jeżeli została utracona. Techniki te należą do repertuaru codziennych praktyk przepisanych etykietą i społecznymi konwencjami. Praca nad „formą” jest jednocześnie „pracą nad twarzą”. Jest to najczęściej przymus wmontowny kulturowo i nie zawsze uświadamiany. [por. G. Redding, M. Ng, 1982].

Jeśli uczestnicy jakiejś interakcji nie zapobiegli zajściu zdarzenia, które jest ekspresyjnie niezgodne z dotychczasowymi ocenami ich społecznej wartości to będą oni nadawać zdarzeniu status przypadkowego incydentu, by naprawić jego skutki:

W tym momencie jeden lub więcej uczestników znajdują się w stanie rytualnej nierównowagi lub niełaski i muszą być czynione próby, by ponownie ustanowić satysfakcjonujący ich stan rytualny. Używam terminu *rytuał*, ponieważ mam do czynienia z czynami, poprzez których symboliczne komponenty aktor pokazuje na ile wart jest on szacunku i na ile czuje on, że inni są go warci. Wyobrażenie równowagi stosuje się tutaj, ponieważ długość i intensywność naprawiającego wysiłku jest dobrze przystosowana do trwałości i intensywności zagrożenia. Czyjaś twarz jest zatem rzeczą świętą i dlatego podtrzymujący ją ekspresywny ład nazywa się rytualnym [E. Goffman, 1967: 19].

W innej pracy Goffman definiuje rytuał następująco:

Rytuał jest podejmowanym dla *formy* [podkreśl. K. K.] skonwencjonalizowanym czynem, poprzez który jednostka przedstawia swój respekt i szacunek dla przedmiotu o najwyższej wartości, temu przedmiotowi bądź jego symbolom kulturowym [E. Goffman, 1971: 88].

Goffman nawiązując do Durkheima dzieli rytuały interakcyjne na pozytywne, które podtrzymują więź i kontakt między jednostkami (a także harmonię społeczną), i negatywne, które służą naprawieniu zagrożonego konsensusu interakcyjnego.

Przestrzeganie etykiety, a więc zachowanie formy sprzyja zachowaniu harmonii i konsensusu. Etykieta pełni taką funkcję w wielu społeczeństwach. Jednak w Japonii zachowania rytualne ściśle regulowane etykietą odgrywają szczególnie ważną rolę. Interakcje rytualne w społeczeństwie japońskim wskazują na wagę wartości *wa* i jej nieodzowną konsekwencję, którą jest podtrzymywanie ładu społecznego. Zachowanie „twarzy”, szczególna dbałość o „twarz” partnerów interakcji jest elementem procesu wytwarzania i utrzymywania ładu i harmonii społecznej.

Akcentowanie *formy* w kulturze japońskiej chyba najłatwiej możemy zaobserwować w japońskiej etykiecie. Narzuca ona formalizm zachowań w większości kontekstów społecznych, rytualizując komunikację i interakcje.

Wiele reguł etykiety zostało dziś zmodyfikowanych, choć każdy Japończyk wydaje się pamiętać o ich oryginalnym znaczeniu. Nadal stanowią one ważny element socjalizacji pierwotnej oraz życia społecznego i organizacyjnego<sup>1</sup>. K. Wolferen Van [1989: 435–436] bardzo mocno akcentuje ten aspekt życia w społeczeństwie japońskim:

W sytuacjach codziennych Japończycy muszą przestrzegać etykiety tak samo skomplikowanej, jak ta ze starych dworów królewskich. Zapobiega to ingerencji świata zewnętrznego w życie wewnętrzne grupy, rodziny i bliskich, a także wszelkim społecznym niespodziankom. Od Japończyków oczekuje się, że będą ściśle odgrywać swe role przestrzegając reguł dotyczących ubioru, sposobów mówienia i zachowań. Bardzo łatwo jest tam rozpoznać rolę matki, gospodyni domowej, „starszego kolegi”, zwierzchnika i terminującego ucznia.

Japończycy wydają się być przywiązani do szczegółowego przestrzegania etykiety. Aczkolwiek podręcznikowe reguły często są w rzeczywistości modyfikowane bądź zmieniane, to jednak znajomość tych reguł w społeczeństwie japońskim jest oceniana wysoko, a ich nieprzestrzeganie zwykle sankcjonowane negatywnie. Podręcznikowe reguły etykiety stanowią obecnie raczej pewien *ideał* zachowania, do którego należy dążyć niż rzeczywisty wzór zachowań. Tym niemniej, w życiu codziennym osoby, które przestrzegają etykiety są oceniane pozytywnie za pomocą formuły: *reigi tadashi no hito* [osoba posiadająca dobre maniery, właściwą etykietę]; a osoby zachowujące się nie stosownie są oceniane negatywnie za pomocą formuły: *reigi shiranai hito* (człowiek bez manier).

<sup>1</sup> Oto kilka reguł etykiety. Podczas składania wizyty gość lub gospodarz powinien:

– Usiąść, kiedy rozmawia lub podaje coś osobie siedzącej. Jeśli tego nie uczyni to zachowa się bardzo nie stosownie.

– Kiedy trzeba przejść przed osobą siedzącą należy najpierw usiąść na kolanach i umieścić ręce przed sobą na macie po czym należy przemieszczać się przesuwając jednocześnie obydwa kolana. [*Japanese Etiquette*, 1989: 27–28].

Przy pakowaniu prezentów zwraca się szczególną uwagę na formę opakowania:

– Pakowanie prezentu powinno być wykonane precyzyjnie. Zwykle papier jest owinięty tak, że ostatnia jego część znajduje się na górze przy prawej krawędzi paczki a sam koniec papieru dochodzi do lewej krawędzi. W przypadku prezentów dawanych z okazji np. rocznic pogrzebów i innych tego typu okazji pakowanie powinno być dokonane odwrotnie... Należy zwrócić szczególną uwagę jak paczka jest opakowana, ponieważ ludzie są na to bardzo czuli i można kogoś obrazić wysyłając prezent zapakowany w nieodpowiedni sposób [*ibidem*: 43].

Etykieta dotycząca zachowania się przy japońskim stole również powinna być ściśle przestrzegana:

– Ponieważ ryż jest w Japonii uważany za podstawowe pożywienie, na początku posiłku zdejmij pokrywkę z miseczki ryżowej, która jest ciągle pusta. Miseczka jest umieszczona z twojej lewej strony a więc zdejmij pokrywkę lewą ręką i umieść ją po twojej lewej stronie. Następnie prawą ręką zdejmij pokrywkę z miseczki na zupę, która jest po twojej prawej stronie. Bez względu na to czy to ty nakładasz ryż czy też ktoś inny pamiętaj, byś wyżej wymienione czynności wykonał dokładnie według wyżej opisanej kolejności [*ibidem*: 50].

Specyfiką formalizmu etykiety w kulturze japońskiej są jej częste odniesienia do *plci* osób wchodzących w interakcje<sup>2</sup>. Podczas wizyty, po przywitaniu się, gość powinien wypowiedzieć słowa *Gomen kudasaimase* lub *Gomen kudasai* (przepraszam). Pierwsze wyrażenie jest zastrzeżone dla kobiet, drugie dla mężczyzn (obecnie jednak kobiety coraz częściej używają męskiej formy tego wyrażenia)<sup>3</sup>. Gospodyni, wprowadzając gościa do domu, wypowiada formułę: *Dōzo kochira e o – tōri kudasaimase; torimidashite orimasu ga* (Proszę uprzejmie tędy; przepraszam za nieporządek...). Natomiast gospodarz użyłby tutaj tylko trzech pierwszych słów *Dozo kochira e. Kudasaimase* jest tutaj żeńską formą czasownika „prosić”, męskim odpowiednikiem jest *kudasai*. Istnieją zatem dwa rodzaje języka, jeden przeznaczony dla kobiet, drugi dla mężczyzn.

Następnie, w czasie spożywania posiłków i luźnej rozmowy, należy bardzo uprzejmie ponownie pozdrowić gościa: *Yōkoso irrashimasta. Dōzo goyukkuri asobashite kudasaimase* (Bardzo się cieszę z Waszej wizyty. Proszę zostać u nas tak długo jak tylko Pan/Pani zechce). Mężczyzna wypowiadając powyższą formułę powinien pominąć dwa ostatnie słowa (*asobashite kudasaimase*), które w tym kontekście mogą być użyte **tylko przez kobiety** [*ibidem*: 33–34].

Poprawne użycie języka związane jest więc również z *plcią* wypowiadającego jakąś formułę. Do danej *plci* przypisany jest określony język i sposób komunikacji. Zatem formalizacja języka rytualizuje również interakcje, w których komunikuje się raczej o zewnętrznych oznakach społecznych i tożsamości, a mniej o subiektywnych motywacjach, których ujawnienie mogłoby zagrozić „twarzy” a więc i łaadowi społeczno-rytualnemu.

Specyfiką tego formalizmu etykiety są w kulturze japońskiej jej częste odniesienia do *społecznych statusów*. Życie towarzyskie i inne kontakty społeczne regulowane zasadami etykiety nie niwelują tutaj dystansów społecznych jak to się często sądzi [G. Simmel, 1975, E. Goffman, 1967].

Kiedy podczas wizyty gościa wychodzimy na moment i po chwili wracamy, powinniśmy się skłonić i następnie usiąść, ale jeśli gość posiada

<sup>2</sup> Podczas składania przez kogoś wizyty gospodyni powinna tak ułożyć buty przy wyjściu, by gość mógł je łatwo założyć:

– Jednak gość – kobieta powinna to uczynić sama, by nie sprawiać kłopotów gospodyni [*ibidem*: 14].

Również sposób siedzenia kobiety i mężczyzny jest odmienny:

– Kolana mężczyzny są odsunięte od siebie na cztery cale, kobieta powinna trzymać kolana blisko jedno przy drugim... [*ibidem*: 17]. Pamiętajmy, że cały czas mówimy o sytuacji modelowej, w życiu codziennym możliwe są tutaj odstępstwa.

<sup>3</sup> W obecnym społeczeństwie japońskim niektóre kobiety świadomie unikają wskazań tradycyjnej i konserwatywnej etykiety, by podkreślić w ten sposób swój status kobiety nowoczesnej (dziękuję za to spostrzeżenie dr E. Kostowskiej-Watanabe).



wysoki status społeczny, nie należy siadać na poduszce [*Japanese Etiquette*, 1989: 38]. Podobnie należy bardzo uważnie wybierać prezenty i upominki, by były one dostosowane do pozycji obdarowywanego [*ibidem*: 38]. Język, a także sposób komunikowania przesycony jest odniesieniami pozycjonalnymi.

Etykieta japońska ściśle określa sposób zachowania wobec *starszych* osób, dotyczy to pierwszeństwa ukłonów, sposobu siadania w obecności starszych, rodzaju papieru użytego do opakowania prezentu dla osoby starszej itp. [*ibidem*: 6, 20–21, 42]. Wiek jest najczęściej skorelowany z pozycją społeczną, a więc reguły stosujące się do osób starszych wiekiem najczęściej odnoszą się również do osób o wyższej pozycji społecznej.

Etykieta obejmuje również pewne reguły komunikacyjne bardzo silnie rytualizując większość interakcji. Formy adresu używane wobec innych są ściśle związane z relacją pomiędzy statusem nadawcy oraz odbiorcy komunikatu. Wyrażenia wskazujące na podmiot wypowiedzi zależne są od rodzaju relacji i stopnia zażyłości pomiędzy partnerami interakcji oraz od kontekstu interakcyjnego. Forma podmiotu „Ja” może być użyta na siedem sposobów: *watakushi* (Ja; dotyczy formalnej relacji bądź formalnego kontekstu wypowiedzi), *watashi* (Ja; neutralna forma najczęściej używana w życiu codziennym, o jeden ton mniej uprzejma niż *watakushi*), *boku* (Ja; dotyczy nieformalnej relacji), *ore* (Ja; dotyczy zażyłego stosunku bądź jest niegrzeczną formą odnoszenia się do innych) *ojisan* (Ja jako wujek), *otōsan* (Ja jako ojciec), *sensei* (Ja jako nauczyciel, mistrz), *niisan* (Ja jako starszy brat). Ponadto użycie zaimków osobowych drugiej osoby liczby pojedynczej również jest objęte powyższą regułą: *anata* (Pan; dotyczy formalnej relacji), *kimi* (Ty; dotyczy nieformalnej relacji), *omae* (Ty; dotyczy dużej zażyłości bądź niegrzecznego sposobu zwracania się do kogoś). Ponadto do partnera interakcji można się zwrócić: *ojisan* (dziadek, starszy człowiek), *otōsan* (ojciec), *niisan* (starszy brat). Jako nazwy statusów społecznych formy te mogą również być użyte w konwersacjach z innymi osobami spoza rodziny jeśli zażyłość i kontekst na to pozwala [T. Suzuki, 1986: 144]. Osoba używająca języka japońskiego powinna być szczególnie wyczulona na kontekst, w którym można zastosować odpowiedni zaimek osobowy.

W miejscu pracy rzadko używa się samego nazwiska, regułą jest dodanie do nazwiska sufiksu wskazującego na pozycję organizacyjną bądź status, np. Tanaka-sensei [profesor, mistrz bądź mecenas Tanaka itp.]. Chociaż akceptuje się użycie nazwiska przez osobę o niższej pozycji np. „Panie kierowniku niech Pan zostawi tę pracę dla Yamamoto (dla mnie)”, to odwrotna sytuacja jest raczej niemożliwa. Osoba o wyższej pozycji wskazując na siebie może użyć jakiegoś tytułu, np. nauczyciel rozmawiający z uczniem może powiedzieć o sobie *sensei*, natomiast uczeń nie ma prawa powiedzieć o sobie *seito* czyli uczeń [*ibidem*: 147].

Z powyższych uwag wynika, że tożsamość w konwersacji nie jest jednoznacznie zdefiniowana, zależy ona od statusu partnera interakcji. Oczywiście zjawisko to jest również spotykane w innych kontekstach kulturowych, jednak w kulturze japońskiej istnieją niezwykle rozbudowane i szczegółowe reguły rządzące przebiegiem interakcji. Ponadto reguły te są uświadamiane przez partnerów interakcji. Należy dodać, że w wiedzy potocznej istnieją pewne formuły oceniające osoby, które potrafią bądź nie potrafią zastosować odpowiednich wyrażen, zaimków, nazw pozycji stosownie do kontekstu i relacji statusowych partnerów interakcji. Formuły takie jak: *Sasshi ga yoi/warui* (On jest spostrzegawczy, czuły/niespostrzegawczy, nieczuły), *Ki ga kiku/kikanai* (On jest uważający, delikatny/nieuważający, mało delikatny) są niezwykle trudne do przetłumaczenia na języki europejskie. Formuły te symbolizują wagę jaką się przywiązuje do odczuć innej osoby, zanim komunikat z jakąś treścią zostanie w pełni wyrażony. Czasami kulturę japońską nazywa się „kulturą antycypacji”. Antycypacja dotyczyłaby tutaj rozpoznania statusu, uczuć, potrzeb partnera interakcji i dostosowania do nich form adresu, a także poziomu języka grzecznościowego *keigo*. Definicja siebie w interakcji byłaby zatem całkowicie uzależniona od partnera interakcji (*other – dependent – type of self – definition; ibidem: 156–157*, por. także S. R a m s e y, 1985: 317]. To uzależnienie od innych rozpisane jest na reguły zachowań, które są ściśle związane z regułami użycia języka.

Zachowania, które można nazwać „zachowaniami zorientowanymi na innych” są także regulowane konwencjami etykiety. Wrażliwość na partnera interakcji dotyczy prawie wszystkich reguł etykiety, o których wspomniano.

Wrażliwość interpersonalna dotyczy także komunikacji niewerbalnej. Pojęcia swoiste typu *haragei* (*hara – brzuch, gei – wrażliwość*), *ishin-denshin* (odczuwanie intuicyjne) odnoszą się właśnie do odczytywania komunikatów niewerbalnych, bez konieczności otwartego wyrażania myśli i odczuć [por. *ibidem: 312*]. Kultura, w której dominuje tego typu komunikacja, nazwana została przez E. Halla [1984: 157–196], „kulturą wysokiego kontekstu” (*high context culture*). Znaczenie w tego typu kulturze komunikowane jest nie tylko za pomocą logicznie spójnych z założenia, wypowiedzi werbalnych, ale także przez otoczenie fizyczne i zachowania, w tym zachowania niewerbalne. Dlatego też kontrola ekspresji niewerbalnej pełni bardzo ważną rolę w interakcji. Rytuał interakcyjny nie pozwala jednostce na ujawnienie indywidualnych motywów, należy zatem ukrywać je za „konwencjonalną twarzą” przypisaną do danego kontekstu.

Bardzo ważna rola etykiety w japońskim społeczeństwie wpływa silnie na zachowania Japończyków w sferze biznesu oraz działań formalno-instrumentalnych. Osoby nieprzestrzegające etykiety mają kłopoty z pracą i z efektywnymi kontaktami społecznymi. Szczególnie dotyczy to

kontaktów w sferze instrumentalnej pomiędzy biznesmenami z innego niż japoński kręgu kulturowego. Z tego też względu powstają poradniki dla biznesmenów na temat japońskiej etykiety, sposobów negocjowania itp. [zob. J. Alston, 1986, 1990].

Niezwykle ważną rolę przy zawieraniu kontaktów pełnią wizytówki (*meishi*). Jest to jeden z najważniejszych środków identyfikacji statusu partnera interakcji. Dzięki nim można stosownie do pozycji partnera dostosować poziom uprzejmości z języka *keigo* oraz sposób negocjacji. Poziom zaufania do partnera jakiejś transakcji zależy bowiem od pozycji jego firmy w historycznie ukształtowanym systemie społeczno-ekonomicznym oraz kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa na rynku w danym czasie.

Wizytówka zawiera zwykle szczegółowy opis pozycji organizacyjnej jednostki oraz jej wszystkich ewentualnych tytułów, na przykład: doktor, wiceminister, dyrektor generalny spółki itd.

Bardzo istotny jest sposób zachowania związany z wymianą wizytówek. Wymiana jest formalną częścią powitania partnera interakcji i powinny ją poprzedzać ukłony. Kąt skłonu ciała zwykle powinien wynosić około 15 stopni. Sam ukłon trwa 3–4 sekundy lub więcej, w zależności od statusu partnera i sytuacji. Czas ukłonu wzrasta proporcjonalnie do statusu partnera interakcji. Mężczyźni kłaniają się opierając dłonie lekko na zewnątrz obydwu ud, natomiast kobiety podczas ukłonu kładą dłonie na przedniej części ud. Nie należy podczas kłaniania się i powitań patrzeć w oczy partnera. Przedłużony kontakt wzrokowy interpretowany jest jako niegrzeczność, a często również jako zachowanie agresywne [J. Alston, 1990: 39–40].

W czasie formalnych spotkań osoba posiadająca najwyższą rangę powinna być przedstawiona jako pierwsza. Przy przedstawianiu używa się tylko nazwiska i tytułów. Użycie imion możliwe jest tylko w stosunku do bliskich przyjaciół i rodziny.

Podczas formalnych spotkań, ich uczestnicy siadają do obrad zgodnie z wcześniejszym harmonogramem, który oparty jest na rozpoznanej przez gospodarza hierarchii pozycji. Honorowe miejsce, przeznaczone najczęściej dla osoby o najwyższym statusie (lub gościa) znajduje się najdalej od drzwi wejściowych. Jest ono umieszczone zwykle w pobliżu jakiegoś obrazu, kaligrafii lub bukietu *ikebany*.

Bardzo ważną rolę w japońskim biznesie pełni wymiana prezentów. Wymiana prezentów wytwarza pewne społeczne zobowiązania i indywidualne poczucie wdzięczności wiążąc dawców i obdarowywanych w sieć wzajemnych zobowiązań. Jest to rytualna wymiana integrująca stosunki społeczne. Prezenty symbolizują ustanowienie lub kontynuację zażyłych relacji interpersonalnych lub przynależność do grupy. Prezenty w stosunkach handlowych i kooperacyjnych pomiędzy członkami różnych instytucji są w społeczeństwie japońskim codziennością. Obyczaj wymiany prezentów jest obwarowany

społecznymi, nieformalnymi sankcjami. Zignorowanie tego obyczaju jest interpretowane jako obraza lub brak w wychowaniu. Prezenty wymienia się przynajmniej dwa razy w roku, tj. w lipcu (*o-chūgen*) i pod koniec roku (*o-seibo*). Na prezentach, zawsze „artystycznie” zapakowanych, umieszcza się symbol instytucji dawcy prezentu.

Wiedza o regułach rytualnej wymiany prezentów jest ściśle społecznie określona. Wiele przedmiotów i liczb posiada w Japonii symboliczne znaczenia. Liczby cztery i dziewięć, uważane są za nieszczęśliwe, należy więc unikać ich na opakowaniu bądź wewnątrz prezentu. Podobnie unikać należy jako podarunków noży, nożyczek itp., które symbolizują zerwanie stosunków społecznych [*ibidem*: 49–53, por. także J. Alston, 1986: 343–345]. Otrzymany prezent powinien być odwzajemniony. Wymiana rytualna jest powtarzana symbolizując oraz podtrzymując ciągłość społecznych kontaktów interpersonalnych.

Rytualne aspekty tkwią również w formalnych spotkaniach i zebraniach, a także w nieformalnych spotkaniach po pracy (zob. rozdz. 12). Podczas tego typu spotkań związki interpersonalne są potwierdzane i wzmacniane. Spotkania po pracy w różnego rodzaju barach ulepszają komunikację pomiędzy pracownikami, a także pomiędzy kontrahentami. Kontrahenci zostają często przyjaciółmi, co jest rytualnie potwierdzane toastami, przemówieniami, wspólnym śpiewaniem itd.

Spotkania wzmacniają spójność grupy pracowniczej. Oprócz rozmów na tematy nie związane z pracą oraz interesami rozmawia się także o problemach w pracy i zakładzie. Spotkania tego typu pełnią więc funkcje rytuałów integracyjnych pozwalających zachować harmonię i konsensus (*wa*) w danej kulturze organizacyjnej.

Spotkania te umożliwiają także likwidację stresu oraz nieporozumień powstałych w trakcie pracy. Podwładni w nieformalnym otoczeniu, będąc pod wpływem alkoholu, ujawniają otwarcie własne postawy i opinie. Nie wywołuje to konfliktów, bowiem spożyty alkohol deformalizuje zarzuty i krytykę, która dociera jednak do nadawcy. Spotkania tego typu pełnią więc także funkcję „rytuału redukcji konfliktu” (por. rozdz. 11). Rytuały wyżej wymienione możemy nazwać za G. Hofstede [1980: 159–161] *rytuałami społecznymi*, które obejmują różnego rodzaju spotkania, zebrania, programy szkoleniowe itp. podwyższają one społeczną zwartość i likwidują stres, bowiem są zgodne z wartościami uczestników tych rytuałów.

Rytuały pomagają także ludziom borykać się z niepewnością, nieprzewidywalną przyszłością, generalnie z niespodziankami. Podczas rytuałów odbywa się tzw. „absorbacja niepewności” [por. J. March, H. Simon, 1964: 268–269]. Jeśli przyjmiemy hipotezę Marcha i Simona, że zarówno wielkość, jak i umiejscowienie absorpcji niepewności oddziałuje na podział wpływów w organizacji formalnej, to celebryzy rytuałów organizacyjnych

wydają się mieć duży wpływ na działania organizacyjne. Organizacje używają do redukcji niepewności głównie technologii, reguł i właśnie *rytuałów unikania niepewności*. Rytuały te nie wnoszą żadnej wartości informacyjnych i nie czynią przyszłości organizacyjnej bardziej przewidywalną. Poprzez likwidację stresu i niepewności tworzą one tzw. „pseudopewność”, dzięki której członkowie organizacji mogą dalej działać. Rytualizacja życia organizacyjnego w przedsiębiorstwach japońskich może być zatem związana z wysokim wskaźnikiem unikania niepewności w społeczeństwie japońskim (92 punkty, przy średniej dla 39 krajów 64) w porównaniu do USA (46 p.), Wielkiej Brytanii (35 p.) czy do Singapuru [8 p.; według G. Hofstede, 1980: 165]. Rytuały mogą być najtańszymi sposobami unikania niepewności, szczególnie w kraju, gdzie istnieje powszechna tradycja ich stosowania.

## Rozdział 4

### ZAKOŃCZENIE

W części pierwszej zrekonstruowano trzy możliwe modele analizy społeczeństwa japońskiego, a także organizacji występujących w tym społeczeństwie<sup>1</sup>. Za modelami tymi kryją się trzy podejścia do analizy kultury organizacyjnej (kultura jako zmienna niezależna, zależna i indeterministyczny model analizy). Są to najbardziej ogólne terminy klasyfikacyjne podejść analitycznych. Na niższym stopniu ogólności są pojęcia modeli, a jeszcze niżej typy pojęć swoistych i uniwersalnych (rys. 1). Model grupowy i model wymiany społecznej mogą być używane wymiennie w podejściu do kultury jako zmiennej niezależnej i do kultury jako zmiennej zależnej. Jednak częściej używanym modelem w podejściu do kultury jako zmiennej niezależnej jest model grupowy, a w podejściu do kultury jako zmiennej zależnej jest model wymiany społecznej. We wszystkich modelach analizy, zarówno w grupowym, jak i w modelu wymiany społecznej oraz rytualnym, znajdują się pewne kluczowe pojęcia uniwersalne (*etic*). Na przykład w modelu grupowym są to pojęcia grupy społecznej, atrybutu i ramy, struktury grupy, hierarchii i statusów; w modelu wymiany pojęcia wymiany instrumentalnej i ekspresyjnej, wymiany uogólnionej i zrównoważonej; w modelu rytualnym pojęcia rytuału i etykiety, formy adresu, reguł komunikowania. Za tymi pojęciami ogólnymi istnieje szereg pojęć swoistych (*emic*). Na przykład w modelu grupowym pojęcia *ie*, relacji *sempai-kohai* oraz *kobun – oyabun*; w modelu wymiany pojęcia *on*, *giri*, relacji *kobun – oyabun*, system *dōzoku*; w modelu rytualnym pojęcia *wa*, *haragei*, *ishin – denshin*, *reigi tadashi/shiranai* oraz formuły *ki ga kiku/kikanai*, *sasshi ga yoi/warui*.

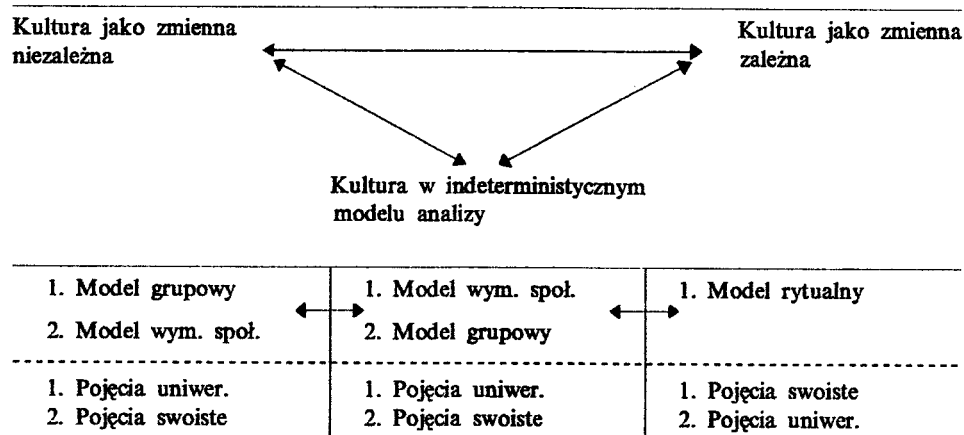
Pojęcia uniwersalne [*etic*] w poszczególnych modelach analizy są zwykle opisane poprzez podkategorie i własności pojęć swoistych [*emic*]. Terminy swoiste nadają znaczenie pojęciom ogólnym. Te ostatnie pozbawione tła

---

<sup>1</sup> Możliwe są także inne modele analizy np. model konfliktu. Jednak nie wydaje się on szczególnie przydatny do analizy społeczeństwa japońskiego. Wynika to z powszechnie wyznawanych w Japonii wartości: harmonii i konsensusu społecznego (*wa*), których powszechne uznanie prowadzi zazwyczaj do likwidacji konfliktu już w samym stadium początkowym.

i kontekstu kulturowego, który jest im nadany przez specyficzne terminy japońskie, byłyby pozbawione mocy wyjaśniającej i znaczenia niezbędnego dla zrozumienia określonych zjawisk społecznych. Zatrzymujemy się tu na poziomie ogólności związanym z definiowaniem i opisem pojęć nie wchodząc w problem adekwatności wskaźników, gdzie użycie i wyjaśnienie terminów lokalnych typu *emic* wydaje się jeszcze bardziej nieodzowne metodologicznie.

Pojęcia uniwersalne częściej są używane w podejściu do kultury jako zmiennej niezależnej i zmiennej zależnej [por. G. Hofstede, 1980; K. Słomczyński, 1989], niż w indeterministycznym modelu analizy [M. Hamabata, 1990] gdzie częściej używane są pojęcia swoiste (rys. 1).



Rys. 1. Wzajemne relacje podejść analitycznych do kultury organizacyjnej

Model grupowy, model wymiany społecznej, jak również model rytualny mogą być użyte w analizach teoretycznych i empirycznych jako samodzielne i niezależne od siebie ramy odniesienia. Wydaje się jednak również, że modele te mogą się wzajemnie uzupełniać i mogą być użyte jednocześnie do analizy jakiegoś zjawiska społecznego. Mogą się tutaj także łączyć dwa sposoby analizy i style interpretacyjne, kultury jako zmiennej niezależnej i zależnej (rys. 1.). Pewne pojęcia typu *emic* są wspólne dla trzech modeli analizy, np. relacja *kobun* – *oyabun*. Za pomocą tego pojęcia analizuje się np. stosunki wewnątrzgrupowe w modelu grupowym, ale także relacje wymiany uogólnionej zachodzącej pomiędzy „starszym a młodszym” w modelu wymiany społecznej oraz reguły etykiety i interakcji w modelu rytualnym. Świadczy to o możliwości zastosowania trzech modeli do analizy jakiegoś pojedynczego i ważnego zjawiska w danej kulturze. Trzy wymienione perspektywy pozwalają wydobyć i opisać wszystkie lub większość aspektów

teoretycznych „tkwiących” w danym zjawisku społecznym czy stosunku społecznym np. stosunku *kobun* – *oyabun*.

Podobnie można uczynić z opisem zjawiska kultury organizacyjnej, gdzie zastosowanie trzech modeli analizy pozwala wydobyć to co najistotniejsze dla kultury japońskich przedsiębiorstw. Używanie tylko jednego modelu mogłoby doprowadzić do zniekształceń w rozumieniu niektórych pojęć. Na przykład używanie tylko modelu grupowego bez analizy reguł komunikacji i interakcji, a więc bez stosowania modelu rytualnego uniemożliwia zrozumienie funkcjonowania struktury grupy w społeczeństwie japońskim (i odwrotnie). Proponujemy zatem użycie wyżej zrekonstruowanych trzech modeli analizy do opisu kultury organizacyjnej japońskich przedsiębiorstw (por. rys. 1).

Należy zwrócić uwagę na ważność stopnia nasycenia danych analiz teoretycznych pojęciami uniwersalnymi i swoistymi. Duże nasycenie pojęciami ogólnymi i uniwersalnymi z pewnością ułatwia międzykulturową analizę porównawczą, ale prowadzi do zagubienia pewnych elementów specyficznych i unikalnych dla danej kultury. Z kolei duże nasycenie pojęciami swoistymi zmniejsza szanse przeprowadzenia analizy porównawczej, czyni tekst teoretyczny „etnograficznym” i niezrozumiałym, bądź nie pozwala na formułowanie hipotez teoretycznych na rzecz szczegółowego i etnograficznego opisu. Opis etnograficzny oczywiście może pozwalać lepiej zrozumieć znaczenia w danym kontekście kulturowym (tzw. „thick description”, zob. C. Geertz, 1973, a także B. Czarniawska, 1992: 101, 203].

Użycie tylko i wyłącznie jednego modelu analizy, np. modelu grupowego, nie pozwala na objaśnienie pewnych zjawisk, które mają bardzo istotne znaczenie dla np. funkcjonowania relacji międzystatusowych (hierarchicznych)<sup>2</sup>. Analizując strukturę grupy, korporacji itp. za pomocą modelu grupowego należy także zwrócić uwagę na elementy wymiany uogólnionej (np. problem spłaty długu wdzięczności dobrami o charakterze ekspresyjnym, czy wymiany niefiskalne pomiędzy menedżmentem a związkami zawodowymi) wpisane w relacje międzystatusowe danej grupy społecznej. Nie bez znaczenia są tu również reguły komunikowania (w tym etykieta), bowiem bez ich znajomości trudno w Japonii zostać pełnoprawnym członkiem grupy oraz trudno efektywnie pełnić swe role społeczne i organizacyjne (por. rozdz. 10). Podobnie trudno byłoby zrozumieć reguły rządzące użyciem form adresu stosując tylko model rytualny bez analizy struktury grupy, która przynależą przecież do analiz modelu grupowego.

<sup>2</sup> W zbiorze socjologicznych artykułów o funkcjonowaniu przedsiębiorstw japońskich pod red. E. Kostowskiej i A. Ishikawy [1990] użyto generalnie tylko jednego modelu analizy, tj. modelu grupowego. W analizie używano głównie pojęć uniwersalnych. Pominęto model rytualny oraz model wymiany społecznej. Modele te uczyniłyby analizę socjologiczną pełniejszą i bardziej prawomocną, przyczyniając się do zrozumienia pewnych relacji społecznych, a nie tylko ich funkcjonalistycznego objaśnienia.



Trzy wymienione modele analizy wydają się uzupełniać wzajemnie, a jednocześnie użycie trzech perspektyw czy punktów widzenia umożliwia pełniejszy teoretyczny opis jakiegoś zjawiska społecznego bądź grupy zjawisk czy zbioru stosunków społecznych. Ogląd z trzech punktów widzenia pozwala także zrozumieć pojęcia lokalne, swoiste (*emic*). Można wówczas uniknąć jednostronności w ich interpretacji, która zwykle prowadzi do pewnych sformułowań o charakterze oceniającym lub ideologicznym.

Dotychczas model rytualny nie był *explicite* uwzględniany i opisywany w analizach społeczeństwa japońskiego. Tkwił on zwykle *implicite* w różnych modelach analizy jako tło bądź element folklorystyczny [por. R. Marsh, H. Mannari, 1988: 9, gdzie elementy kulturowe służą tylko jako tło folklorystyczne a badacze wykazują olbrzymią ignorancję antropologiczną]. Biorąc pod uwagę **duży stopień formalizmu** w stosunkach społecznych oraz znaczącą rolę rytuałów w kulturze japońskiej wydaje się, że na ten typ analizy społeczno-kulturowej powinien być położony zdecydowanie większy nacisk (por. rozdz. 11, Aneks oraz inne rozdziały części trzeciej, gdzie model ten został zastosowany). Model rytualny koncentruje się w większym stopniu, niż dwa pozostałe, na opisie i analizie pojęć swoistych dla danej kultury, dlatego też należałoby uzupełnić go analizą grupową oraz wymiany społecznej, co umożliwi w większym stopniu zachowanie równowagi pomiędzy pojęciami swoistymi i uniwersalnymi, między opisem etnograficznym a sformułowaniami typu teoretycznego. Ten rodzaj łączenia opisu etnograficznego i hipotez teoretycznych wydaje się być niezbędny, by opisać za pomocą pojęć dostatecznie ogólnych społeczeństwa i ich instytucje, które uchodzą za specyficzne i unikalne.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw japońskich wydaje się być specyficzna, tym niemniej pewne elementy uniwersalne, np. stosunki przemysłowe czy też reguły komunikacji, również dają się zauważyć. Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw czerpie bardzo dużo z reguł funkcjonowania społeczeństwa japońskiego (patrz część II), które w skrócie opisaliśmy, prezentując trzy perspektywy społecznego opisu. Swoistość tej kultury wynika ze swoistości kultury społeczeństwa japońskiego, a jej ogólność z zastosowania uniwersalnych i efektywnych technik zarządzania i organizowania pracy. Połączenie tych dwóch aspektów rzeczywistości społecznej jest niezwykle istotne dla ostatecznego oblicza kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa japońskiego. Z kolei ukazanie tego połączenia, nie jest możliwe bez łączenia perspektyw oddających swoistość oraz uniwersalność opisu, oraz analizy socjologicznej.



## Część II

# ORGANIZACJE A SPOŁECZEŃSTWO JAPOŃSKIE

### Wprowadzenie

Każda organizacja formalna działa w określonym otoczeniu społeczno-kulturowym. Nawet gdy stosuje ona pewne uniwersalne procedury formalne i techniczne, to pomiędzy nimi a światem społeczno-kulturowym zachodzi interakcja. Interakcja ta nie jest zwykle jednoznacznie ukierunkowana, tj. nie zawsze świat uniwersalnych procedur formalnych determinuje wprost sposoby i treści działań członków danego społeczeństwa, lub odwrotnie, nie zawsze świat społeczno-kulturowy determinuje wprost jakość i oblicze procedur formalnych. Użycie procedur formalnych rzadko może być wyizolowane z kontekstu społeczno-kulturowego. Relacja kontekstu społeczno-kulturowego do działań i struktur organizacji formalnych wydaje się być **interakcją wzajemnych wpływów i uzależnień**. Oczywiście w niektórych kontekstach kulturowych wzajemne uzależnienia mogą być silniejsze bądź słabsze. Siła tego związku decyduje o wykształceniu się określonego rodzaju racjonalności.

Przykład społeczeństwa i kultury japońskiej jest szczególnie interesujący, gdy chcemy przeanalizować mechanizmy wykształcania się typów uzależnień i racjonalności związanej z działaniem organizacji w danym kontekście kulturowym. Wskazuje na to chociażby analiza przeprowadzona w części pierwszej pracy, gdzie pewien układ normatywny, wzory wzajemnej wymiany społecznej oraz rytualizacja działań w społeczeństwie japońskim znajdują swe odniesienia w działaniach organizacji formalnych. W części drugiej pracy chcielibyśmy przeanalizować, przede wszystkim, sposoby działania organizacji formalnych oraz reguły ich funkcjonowania, a następnie odnieść je do kontekstu społeczno-kulturowego. Będzie więc to odwrócenie akcentów analizy w stosunku do części pierwszej, tj. najpierw będzie **przeprowadzona analiza organizacji**, a następnie ich związku z **kontekstem społeczno-kulturowym**.

Na początku przedstawiona zostanie sieć powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami. Punktem wyjścia jest zatem ogólna perspektywa obejmująca

funkcjonowanie przedsiębiorstw jako jednostek organizacyjnych odnoszących się do innych jednostek w sieci instytucji formalnych. Opierać się będziemy na istniejącej na ten temat literaturze z zakresu teorii organizacji i częściowo ekonomii politycznej, interpretując ją z perspektywy socjologicznej, tj. szukając społecznych wzorów i odniesień, by pokazać związek działań organizacyjnych z kontekstem społeczno-kulturowym przedstawionym w poprzedniej części pracy.

Nasze zainteresowania dotyczą głównie przedsiębiorstwa przemysłowego, dlatego też przedmiotem analizy jest jego system organizacji pracy i zarządzania. *Kaizen* (dosłownie znaczy „usprawnienie”) jako pewna strategia zarządzania zostanie odniesiona do uwarunkowań kulturowych, w których funkcjonuje i przynosi rezultaty ekonomiczne, mimo iż z pozoru jest nastawiona tylko na „formę” i na aspekty procesualne działań pracowników. Pokazane tutaj zostaną elementy techniczne strategii *kaizen* jak np. grupowe formy organizacji pracy oraz ich znaczenie w japońskim kontekście społeczno-kulturowym.

Całość opisanych w tej części pracy wewnętrznych aspektów organizacji przedsiębiorstwa zostanie podsumowana opisem stosunków przemysłowych, które wykształciły się w Japonii poprzez zastosowanie określonych procedur tworzących wspólnie tzw. **kulturę przemysłową**.

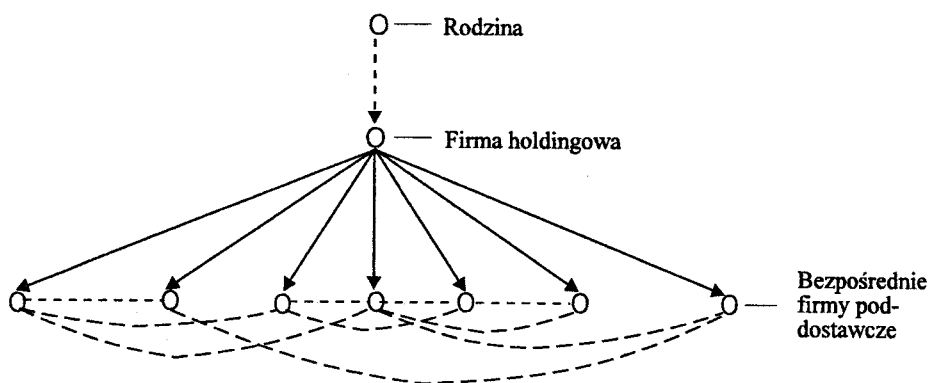
## Rozdział 5

### SIEĆ POWIĄZAŃ KORPORACYJNYCH

W literaturze zajmującej się relacjami międzyinstytucjonalnymi i korporacyjnymi zwykle dominuje pogląd, że mają one w Japonii charakter powiązań klikowych opartych na luźnych stowarzyszeniach (*keiretsu*). Istniejące grupy przedsiębiorstw pochodzą z przedwojennych monopolów (*zaibatsu*) lub przedsiębiorstw holdingowych opartych na rodzinnych firmach posiadających zwykle tę samą nazwę lub organizacyjne *logo*, np. *Mitsubishi* czy *Sumitomo*. Kontrola nad przedwojennymi poddostawcami w monopolach sprawowana była przez małą liczbę firm holdingowych, z kolei kontrolę nad przedsiębiorstwami holdingowymi miało kilka prominentnych rodzin japońskich. Po wojnie, w czasie okupacji amerykańskiej, rozwiązano przedsiębiorstwa holdingowe, wyeliminowano rodzinne zasoby akcyjne w *zaibatsu* oraz usunięto wielu najwyższych dyrektorów z najważniejszych firm poddostawczych, by uniemożliwić odtworzenie się dawnych powiązań. Nowe pokolenie kierowników pochodziło jednak ze średniego poziomu zarządzania w dawnych firmach poddostawczych i ciągle miało dawne osobiste powiązania z kierownikami innych firm poddostawczych. Ponadto dawna struktura własności nie została całkowicie wyeliminowana. Nadal istniało „wzajemne posiadanie” akcji w przedsiębiorstwach z danej grupy korporacyjnej. Według relacji jednego z kierowników z grupy *Sumitomo* spowodowane to było chęcią znalezienia godnych zaufania akcjonariuszy oraz wykształcenia sieci wzajemnej własności pozwalającej podtrzymać to zaufanie: „wśród bratnich [podkreśl. K.K.] przedsiębiorstw istniała chęć do wzajemnej pomocy”. Rodzinna metafora użyta została także przez innego kierownika: „Jeśli nawet rodzice umarli, nikomu nie można zabraniać kontaktowania się z braćmi i siostrami, tak jak to miało miejsce poprzednio. Co może być bardziej naturalnego niż wzajemna pomoc braci i siostr z danej rodziny wzajemnie sobie pomagających?” [M. Gerlach, 1992: 109]. Wzajemna pomoc i zależność firm od siebie przypomina tu związki rodzinne z tradycyjnego domostwa typu *ie* (por. część I). Strukturalna zasada *ie* regulująca poziom autonomii i homogeniczności grupy znajduje tutaj swe odniesienie formalno-organizacyjne. [por. M. Aoki, 1992: 163].

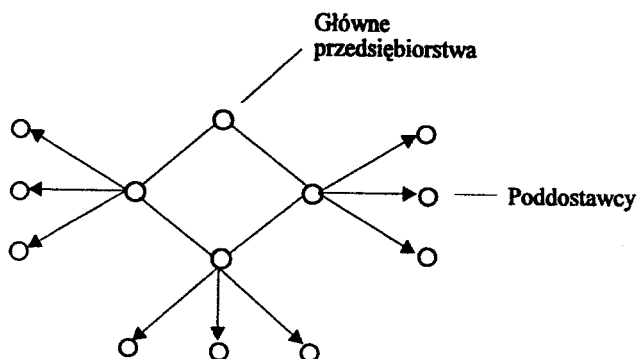
Przedstawiona interpretacja powiązań interpersonalnych i własnościowych dokonana za pomocą metafory rodziny, pozwala nam zaobserwować siłę pewnych struktur poznawczych charakterystycznych dla społeczeństwa japońskiego oraz w konsekwencji dla kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Domostwo, rodzina (*ie*) umożliwia zachowanie harmonii poprzez oparcie się na wzajemnym zaufaniu, tak przecież niezbędnym w prowadzeniu interesów firmy. „Związki rodzinne”, chociażby fikcyjne, pozwalają redukować niepewność i ryzyko związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa na kapitalistycznym rynku. **Japoński „grupizm” widoczny jest zatem w działaniach ekonomiczno-organizacyjnych.**

Zmiany struktur grup monopolistycznych typu *zaibatsu* na powojenne stowarzyszenia typu *keiretsu* polegały na zmianie centralnych instytucji kontroli finansowej i własnościowej. W *zaibatsu* kontrolę tę sprawowały prominentne rodziny i grupy przedsiębiorstw holdingowych (rys. 1).



Rys. 1. Struktura własności i kontroli w przedwojennym *zaibatsu*  
(za: G. Gerlach, 1992: 110)

Wraz z rozwiązaniem, po drugiej wojnie światowej przez amerykańskie siły okupacyjne struktur *zaibatsu*, przedsiębiorstwa poddostawcze rozwinęły się i utworzyły wokół siebie sieć powiązań, na których oparte są obecne grupy przedsiębiorstw zwane *keiretsu*. Przedstawiciele tych przedsiębiorstw zaczęli regularnie spotykać się w latach pięćdziesiątych i ponownie nawiązali kontakt z prawie wszystkimi dawnymi firmami poddostawczymi, z tym, że obecnie już „formalnie niezależnymi” z punktu widzenia prawa. Ponadto przedsiębiorstwa te utworzyły wokół siebie sieć poddostawców i firm satelickich (rys. 2). Z ekonomicznego punktu widzenia *keiretsu* składa się z sieci wzajemnie posiadanych przez firmy akcji oraz z finansowych i handlowych transakcji budujących wzajemne relacje [por. J. Lincoln, M. Gerlach, 1992: 564].



Rys. 2. Struktura własności i kontroli w powojennych grupach *keiretsu*  
(za: G. Gerlach, 1992)

Obecnie istnieje w Japonii sześć głównych *keiretsu*: *Mitsui*, *Mitsubishi*, *Sumitomo*, *Fuji*, *Sanwa* i *Dai Ichi Kangyo*. Generalnie istnieją w tych grupach podobne wzory uczestnictwa i działania. Każde z nich składa się z banku komercyjnego będącego centrum tej grupy, dużego przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego, przedsiębiorstwa handlowego i kilku przedsiębiorstw produkcyjnych obejmujących wszystkie najważniejsze sektory przemysłowe. W każdym *keiretsu* co miesiąc najwyżsi dyrektorzy spotykają się na specjalnych naradach, uzgadniając strategię działania i ogólne wytyczne związane z koordynacją działań poszczególnych przedsiębiorstw<sup>1</sup>.

Koordynacja działań odbywa się zatem poprzez bezpośrednie (face – to – face) kontakty dyrektorów, minimalizując sformalizowany i skodyfikowany przepływ informacji oraz decyzji podejmowanych na najwyższym szczeblu. Projekty i plany działań uzgadniane są wspólnie przez wszystkich najważniejszych aktorów organizacyjnych danego *keiretsu*.

Badania nad siecią powiązań korporacyjnych ukazują centralną pozycję banków w poszczególnych grupach *keiretsu*. Największa liczba relacji dotyczących własności i powiązań dyrektorskich<sup>2</sup> występuje pomiędzy blokiem instytucji finansowych a blokiem instytucji przemysłowych, gdzie pierwszy z nich zajmuje pozycję dominującą. Instytucje przemysłowe danego bloku *keiretsu* nie formują żadnych koalicji z instytucjami przemysłowymi z innych bloków danego *keiretsu*, a także instytucjami przemysłowymi z własnego bloku [*ibidem*: 129].

<sup>1</sup> Należy podkreślić, że obecnie posiadanie akcji w wielkich korporacjach zostało całkowicie oddzielone od zarządzania. Siły okupacyjne po II wojnie światowej doprowadziły do zlikwidowania posiadania przez jednostki i rodziny kapitału holdingowego w dużych firmach. Brak zarządzających właścicieli, w konsekwencji, spowodował, że funkcje zarządzania przejęli kierownicy z danych przedsiębiorstw lub byli przedstawiciele rządu [R. Marsh, H. Mannari, 1988: 138].

<sup>2</sup> Powiązania dyrektorskie oznaczają tu zaistniały akt przejścia czy przesunięcia dyrektorów z jednego bloku przedsiębiorstw do drugiego, np. z finansowego do przemysłowego.

Oznacza to, że pomiędzy instytucjami przemysłowymi danego *keiretsu* nie ma bezpośrednich horyzontalnych powiązań, istnieją tylko **wertykalne** powiązania z bankami przy dominującej pozycji tych ostatnich (w sferze własności, powiązań dyrektorskich i sformowanych koalicji). Dane empiryczne wskazywałyby na zasadność hipotezy twierdzącej, że klikowość dużych przedsiębiorstw przemysłowych oparta jest na wspólnych pionowych powiązaniach z bankami jako instytucjami stojącymi na szczycie hierarchii danej grupy firm (*keiretsu*). Banki są łącznikiem pomiędzy przedsiębiorstwami przemysłowymi danego bloku. Struktura tych powiązań sugeruje, że są one w pewnym sensie kalką powiązań charakterystycznych dla przedwojennych *zaibatsu*, gdzie **pionowe** powiązania jeszcze bardziej przypominały reguły funkcjonowania domostwa typu *ie*. Więzi społeczne oraz historycznie ukształtowane relacje pomiędzy danymi przedsiębiorstwami wydają się być najważniejszymi elementami budującymi strukturę sieci powiązań korporacyjnych. Mimo że istnieją pewne formy horyzontalnych powiązań koordynujących działania przedsiębiorstw (np. narady naczelnych dyrektorów, stowarzyszenia przemysłowe czy projekty rządowe), to jednak struktura powiązań wertykalnych z dominującą rolą banków w sferze własności oraz struktur powiązań dyrektorskich występuje wyraźnie, oddając ducha japońskiego „grupizmu”. Dawne przedsiębiorstwa holdingowe zostały tylko zastąpione w tej strukturze bankami [M. Gerlach, 1992: 135]. Asymetria powiązań może być wyjaśniona częściowo przez to, że banki pragnąc zredukować ryzyko inwestycji swych zasobów, pragną kontrolować przedsiębiorstwa, którym udzielają pożyczek. Pożyczający, głównie banki, nabywają akcje i umieszczają dyrektorów u swych klientów. Kontrola nigdy nie przebiega w odwrotnym kierunku<sup>3</sup>. Ponadto zwykle akcje kupowane są po utrwaleniu się więzi handlowych i innych [ibidem]. Świadczyłoby to o tym, że wykształcenie się sieci różnorodnych powiązań poprzedza działania na rynku.

Należy jednak podkreślić, że banki ingerują otwarcie w zarządzanie powiązanych z nimi firm tylko w sytuacji kryzysowej. (Bardzo rzadko się zdarza by firmy związane z bardziej znanymi bankami kiedykolwiek upadły). W okresach prosperity przedsiębiorstwa są w pełni autonomiczne [M. Aoki, 1990: 15].

Instytucje finansowe są najważniejsze w sieci korporacyjnych powiązań również w USA. Jednak charakter tych powiązań jest zupełnie inny. Powiązania banków z przedsiębiorstwami przemysłowymi mają tutaj o wiele elastyczniejszą strukturę, która podlega permanentnym zmianom spowodo-

<sup>3</sup> Według J. Lincolna i M. Gerlacha [1992: 568, 577–578] symetryczność relacji wewnątrz korporacyjnych dotyczy tylko silnej korelacji pomiędzy więziami dyrektorskimi a handlowymi, gdzie może występować relacja wzajemności. Więzi te mogą funkcjonować jako mechanizm wzajemnej pomocy i komunikacji pomiędzy firmami. Silne relacje „wzajemności” w stosunkach handlowych mogą oczywiście zamykać dostęp zewnętrznych firm do danego *keiretsu* ale zmniejszają ryzyko ekonomiczne firm funkcjonujących w danej strukturze „wzajemności”.



wanym ścisłym powiązaniem banków z systemem ekonomicznym (rynkem) jako pewną całością. Z odmienną sytuacją mamy do czynienia w Japonii, gdzie banki koordynują działania związanych z nimi danych i stabilnych zbiorów firm [*ibidem*: 135]. Związki te mają charakter długotrwały. Empirycznie rzecz ujmując zmiana grupy *keiretsu* przez dane przedsiębiorstwo przemysłowe nie zdarza się. Relacje z bankami są trwałe, w przeciwieństwie do sytuacji w USA, gdzie mobilność horyzontalna przedsiębiorstwa na rynku ekonomicznym jest zdecydowanie większa.

Korporacyjne więzi japońskich przedsiębiorstw osadzone są w szerszej siatce wzajemnych powiązań pomiędzy różnorodnymi instytucjami. Japonia może się, z tego względu, jawić jako **państwo złożone z sieci powiązań społecznych** (network state). Sieć ta z kolei podzielona jest na wiele „światów” (*kai*), takich jak świat polityki, biznesu, biurokracji, edukacji, sportu, sztuki. Światy te, z kolei, również są wewnętrznie podzielone. Pojęcie „świata” odnosi się tu do „sieci społecznych powiązań” (social network), z kolei światy lub subświaty mogą się składać z różnych organizacji (network organizations). „Świat” nie jest systemem społecznym z jasno określonymi wewnętrznymi regułami działania. Organizacja „świata” jest płynna, elastyczna, ciągle tworzona i zmieniająca się. Stworzone koalicje, powiązania społeczne zmieniają się i przemieszczają nawet pomiędzy „granicami” światów.

Organizacja sieci wzajemnych powiązań w świecie biznesu (*gyokai*) może mieć charakter horyzontalny, jak ma to miejsce z bankiem lub przedsiębiorstwem handlowym, które jest liderem danej sieci. Mogą istnieć w sieci również rozbudowane powiązania wertykalne, kiedy to duża firma posiada szereg poddostawców a poddostawcy z kolei innych poddostawców<sup>4</sup>.

Pomiędzy różnymi „światami” istnieje również sieć powiązań organizacyjnych, czasami zinstytucjonalizowanych, czasami nieformalnych, np. pomiędzy światem biznesu, światem polityki, mass-mediów, nauki, konsumentów itp. Często łącznikiem są tutaj odpowiednie **agendy rządowe**. Najbardziej reprezentacyjną i legalną formą tych powiązań są tzw. „rady” (*shingikai*) zarówno na poziomie ogólnokrajowym, jak i regionalnym. „Rada” posiada zwykle liczne podrady, sekcje, komitety specjalizujące się w jakichś konkretnych obszarach i problemach. Wspólne dyskusje prowadzą do ostatecznych konkluzji w formie dokumentu, który przedstawia „wizję” rozwoju jakiegoś przemysłu czy „społecznego świata”. Agenda rządowa dostarcza tutaj podstawowych informacji, przeprowadza nieformalne negocjacje (*nemawashi*) i przygotowuje ostateczne wnioski. Wnioski z *shingikai* nie są prawnie

<sup>4</sup> Należy podkreślić, że powiązania te wywołują zależność od firmy centralnej (centralizację decyzji) tylko w sytuacji, gdy filie czy poddostawcy są rozproszeni geograficznie. Przedsiębiorstwa posiadające jedną fabrykę mają bardziej zdecentralizowaną strukturę władzy [R. Marsh, H. Mannari, 1988: 150].

obowiązujące, ale w większości przypadków członkowie danej „rady” np. przedsiębiorcy działają „z własnej woli” zgodnie z decyzjami rady [S. K u m o n, 1992: 124–126]. Decyzje te przyjmowane są zwykle jako własne, bowiem uczestnicy narad aktywnie brali udział w wypracowywaniu decyzyjnego konsensusu.

Znaczenie korporacyjnych więzi można odnieść także do stylu zarządzania w związku z kontrolą otoczenia organizacyjnego. Przedsiębiorca japoński stara się przede wszystkim stworzyć sieć bezpośrednich stosunków międzyludzkich zarówno z klientami, dostawcami, bankami, sklepami detalicznymi, organizacjami pracodawców, jak i z rywalami w biznesie itp. W ten sposób może być zrealizowana wartość harmonii. Istotna jest tutaj duża liczba poznanych i przedstawionych sobie ludzi. Zdolności nawiązywania kontaktów umożliwiają wejście w społeczną sieć klientów, nawiązanie kontaktów z klubami i organizacjami konsumenckimi a często i znalezienie sponsorów [T. L e b r a S u g y a m a, 1992: 395]. Podkreśla się tu wagę utrzymywania dobrych stosunków międzyludzkich, które stają się kapitałem dającym się przełożyć w przyszłości na konkretne zyski.

Zasłóci historyczno-społeczne na pewno mają wpływ na obecne oblicze stabilności, lub jak powiadają niektórzy, inercji struktur powiązań korporacyjnych. Świadczyłoby to o silnym wpływie czynnika społeczno-kulturowego (chodzi o tzw. „grupizm”, o którym pisano w części I) na obecną relację przedsiębiorstwa japońskiego do otoczenia organizacyjnego. Zmiany charakteru tych relacji na pewno byłyby trudne, ze względu na ich dużą stabilność w długim przedziale czasu. Wymagałyby z pewnością bardzo silnej presji zewnętrznej i wewnętrznej na system społeczno-ekonomiczny i organizacyjny współczesnych *keiretsu*.

Jeśli mówimy o zmianach, to mamy na myśli dążenie przede wszystkim rządu USA do zmniejszenia siły powiązań korporacyjnych w Japonii będących barierą dla zagranicznych inwestorów czy handlowców. Mała mobilność ekonomiczna przedsiębiorstw silnie powiązanych ze sobą nie jest korzystna dla rynkowej konkurencji i zasady równych szans dla przedsiębiorców rozpoczynających działalność na rynku. Pionowe i wszechstronne powiązania firm wpływają na tworzenie tzw. „niewidocznych barier handlowych”, które czynią rynek japoński bardzo trudnym dla zagranicznej penetracji<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> „Niewidoczne bariery handlowe” są także tworzone przez liczne regulacje biurokratyczne, często wieloznaczne interpretacyjnie, związane z koniecznością dopełnienia setek formalności, by rozpocząć np. nową działalność ekonomiczną, bądź wprowadzić na rynek nowy produkt. Ograniczenia te dotyczą w równym stopniu przedsiębiorców japońskich, jak i zagranicznych w Japonii.

Należy jednak podkreślić, że japońskie Ministerstwo Finansów często zmienia interpretację przepisów powiadamiając wcześniej o tym firmy japońskie, a dopiero później zagraniczne [K. M a k i h a r a, 1993].

## Rozdział 6

### JAPOŃSKI SYSTEM ORGANIZACJI PRACY I STOSUNKÓW MIĘDZYLUDZKICH W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRZEMYSŁOWYM

Po przedstawieniu powiązań japońskich przedsiębiorstw przemysłowych z otoczeniem organizacyjnym przejdziemy obecnie do analizy **wnętrza** organizacyjnego tychże przedsiębiorstw. Przedstawimy tutaj pewne uogólnienia dotyczące **organizacji pracy, produkcji i zarządzania, stosunków przemysłowych** oraz innych elementów związanych z nimi jak: system zatrudnienia czy płac. Wszystkie one składają się na charakter stosunków międzyludzkich w zakładzie pracy. W literaturze przedmiotu uważa się, że zarówno organizacja pracy, stosunki przemysłowe itp. są zorganizowane tak, by pracownik z jego społecznymi potrzebami był traktowany jako wyższa wartość lub co najmniej równoważna innym technicznym aspektom pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie japońskim dotyczy również technicznych aspektów pracy jak np. organizacji pracy mającej z pewnością wpływ na stosunki międzyludzkie.

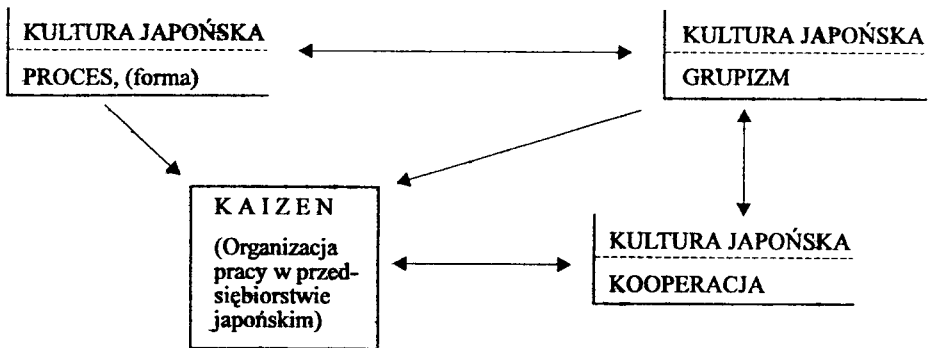
#### 6.1. Organizacja pracy i zarządzanie poprzez *kaizen*

Sukces japońskich przedsiębiorstw jest wiązany najczęściej z ich działaniami wewnętrznymi, tj. organizacją pracy i produkcji. Organizacja ta obejmuje:

- system produkcji ściśle na czas (*just in time, kanban*),
- produkcję opartą na pracy zespołowej,
- rotację wewnątrz zespołów pracowniczych,
- rotację pomiędzy zespołami pracowniczymi,
- prace związane z utrzymywaniem ruchu wykonywane przez samych robotników,
- kontrolę jakości, za którą odpowiedzialni są robotnicy,
- działalność kół kontroli jakości.

Powyższe elementy organizacji pracy stają się matrycą działań dla strategii zarządzania zwanej *kaizen*. **Kaizen oznacza proces ciągłego doskonalenia organizacji przy współudziale wszystkich pracowników firmy oraz kierowników i personelu zarządzającego** (Kaizen, 1992: 3). Permanentne doskonalenie wszystkich elementów organizacji produkcji i pracy jest osią japońskiej filozofii zarządzania. Opiera się ona na dwóch założeniach, będących własnością kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa japońskiego:

- 1) jeżeli jakąś pracę wykonuje się tak samo przez pół roku oznacza to brak postępu, dlatego proces doskonalenia powinien trwać stale;
- 2) najbardziej kompetentni w usprawnianiu są ludzie zaangażowani w daną pracę [K. O b l ó j, 1993].



Rys. 1. *Kaizen* jako rezultat kulturowych oddziaływań (oprac. własne)

Wiele japońskich metod zarządzania okazało się skutecznymi. Można postawić tutaj pytanie, czy skuteczność ta wynika z czynników kulturowych czy też z ich walorów uniwersalnych? Japoński specjalista od organizacji i zarządzania, Masaoki Imai, twierdzi, że skuteczność ta nie wynika z uwarunkowań kulturowych i że metody te mogą być zastosowane wszędzie: „Tak jak w Japonii część firm wlecze się za innymi i skazanych jest na upadek, tak w Stanach Zjednoczonych istnieje wiele znakomitych firm, tworzących nowe standardy produktów i usług. Różnice te nie wynikają z cech narodowych lecz z **mentalności panującej w firmach** [podkr. K.K.]” [Kaizen, 1992]. Mentalność byłaby tutaj pojęciowym odpowiednikiem kultury danej organizacji, bowiem perspektywa poznawcza wyznacza działania pracownicze i strategię przedsiębiorstwa.

Uniwersalność w zakresie skuteczności metod zarządzania, a w szczególności *kaizen* nie wyklucza jednak roli szerszego podłoża kulturowego, które przyczyniło się do ich powstania (por. rys. 1 i tab. 1). Często **mentalność** panująca w firmach, nazwijmy ją **kulturą organizacji**, będąca ograniczeniem dla usprawnień i doskonalenia produkcji wymagałaby zmiany, a więc

Tabela 1

*Kaizen* jako ponadkulturowa strategia zarządzania

|                                                      |                                          | K A I Z E N                                                   |                                                  |                                                                   |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| F K<br>I A<br>L I<br>O Z<br>Z E<br>O N<br>F I<br>I A | Najwyższy<br>poziom<br>kierowni-<br>ctwa | ↓<br><br>Procesualna<br>orientacja<br>na pracę<br>i produkcję | ↓<br><br>Grupowe formy<br>organizacji<br>pracy   | ↓<br><br>Kooperacja                                               |
|                                                      | Średni<br>poziom<br>zarządzania          | ↓<br><br>Procesualne<br>kryteria<br>ocen pracy                | ↓<br><br>Sterowanie<br>jakością,<br>koła jakości | ↓<br><br>Konsultacje<br>pomiędzy<br>pracownikami<br>a menedżerami |

Źródło: Opracowanie własne.

dostosowania wewnętrznej kultury organizacji do „kulturowego przesłania”, które niesie ze sobą np. *kaizen*. Wynika z tego, że podłoże kulturowe, tak istotne w powstawaniu niektórych metod zarządzania (rys. 1), musiałoby zostać przetransmitowane do przedsiębiorstwa zagranicznego (np. polskiego), które daną metodę chce przyjąć i zastosować (tab. 1).

Zobaczmy jak w **sensie społecznym i kulturowym** może być zdefiniowany *kaizen* będący przecież pojęciem technicznym. Z *kaizen* łączą się takie pojęcia jak: kontrola jakości, statystyczna kontrola jakości, koła jakości, kompleksowe sterowanie jakością, zarządzanie jakością. Słowo „jakość” można interpretować wielorako, w sensie ogólnym **jakość** oznacza coś, co można poprawić. W tym kontekście słowo to kojarzy się nie tylko z wytworami lub usługami, lecz również z jakością pracy ludzi, sposobem obsługi maszyn oraz sposobem traktowania systemów i procedur pracy. Jakość w przedsiębiorstwie japońskim obejmuje wszystkie aspekty ludzkich zachowań. Dlatego rozsądniej jest mówić o *kaizen*, a nie osobno o jakości czy produktywności. Słowo „udoskonalenie” w języku polskim czy angielskim odnosi się najczęściej do rzeczy, przedmiotów, pomijając czynnik ludzki. *Kaizen* – przeciwnie jest pojęciem ogólnym i daje się odnieść do każdego aspektu ludzkiej aktywności. Zatem udoskonalenie dotyczyłoby tutaj „ulepszenia zasobów ludzkich” w zakładzie pracy.

Kaizen jest ściśle skorelowany z myśleniem zorientowanym na **proces**, gdyż zanim osiągnie się lepsze wyniki trzeba usprawnić proces. *Kaizen* nastawiony jest na ludzi i na ich działalność, bowiem to ludzie i ich działania są głównymi elementami procesu. To podejście odróżnia system japoński od zachodnich systemów zarządzania silnie zorientowanych na **rezultaty**.

Japoński kierownik do spraw sprzedaży dokonując oceny sprzedawcy opiera się na takich procesowych kryteriach jak: czas spędzony na rozmowach z nowymi klientami, stosunek czasu poświęconego na kontakty z klientami do czasu prac biurowych, odsetek sfinalizowanych nowych kontraktów. Zwracając uwagę na takie czynniki kierownik ma nadzieję, że pobudzi sprzedawcę do osiągania lepszych wyników [*ibidem*: 14]. Zwrócenie uwagi na proces pracy i jego ocenę, służy w dłuższym okresie promocji efektywności.

W kulturze japońskiej w działaniach, oprócz zawsze ważnych rezultatów, liczy się również bardzo **forma, styl, oraz samo wykonywanie działania**. S. Hayashi [1988] nazywa to zjawisko „**estetycznym procesem**”. Proces ten często jest określany jako **forma (kata)**. W judo, kendo, sumo sportowcy muszą opanować wiele formalnych i stylizowanych ruchów. Podobnie jest podczas „ceremonii herbaty”, gdy sam proces jej przygotowywania jest główną częścią działania, podczas gdy picie herbaty jest zaledwie jednym z elementów tego procesu. Abstrakcyjna i niematerialna forma (*kata*) była zwykle bardziej ceniona w tradycji japońskiej, niż namacalne i konkretne efekty działań. Jedną z głównych cech kultury japońskiej jest przekazywanie następnym pokoleniom nie przedmiotów ale form, tj. wiedzy (know-how) – niezbędnej dla produkcji bądź trwałości estetycznych ocen. Podobnie zasady sukcesji kładą główny nacisk na dziedziczenie imienia rodziny i samego przedsiębiorstwa, niż na zachowanie więzi patrylinearnych. Zachowanie formy systemu *ie* było bardziej istotne niż przekazanie dóbr materialnych własnym dzieciom [*ibidem*: 143–146 oraz por. część I tej pracy, rozdz. 1].

Bardzo ważna w procesualnym podejściu do zarządzania jest odpowiedź na pytanie **jak?**, a nie wyłącznie **ile?** W Stanach Zjednoczonych nie jest istotne czy ktoś pracuje ciężko czy nie, brak rezultatów prowadzi do niższych dochodów i niższego statusu. Indywidualny wkład w społeczeństwach zorientowanych na wyniki mierzy się wyłącznie wynikami, a nie oceną całego procesu działania, jak ma to miejsce w Japonii.

Kryteria procesualne ocen można prześledzić na przykładzie **kół jakości**. Celem kół jakości w filozofii zarządzania *kaizen* jest doskonalenie. Zatem najbardziej adekwatne kryteria oceny ze względu na powyższy cel będą następujące: liczba posiedzeń kół miesięcznie, odsetek uczestników, liczba rozwiązanych problemów, liczba sformułowanych wniosków (co nie jest równoznaczne z zaoszczędzonymi kwotami). Następnie, czy pracownicy

biorą pod uwagę bieżącą sytuację firmy przy doborze tematów? Czy uwzględnia się takie aspekty jak: bezpieczeństwo pracy, jakość oraz koszty? Czy pracownicy zmierzają do podwyższania norm itp.?

Jeśli przeciętnie koła jakości spotykają się dwa razy miesięcznie, a jedno z nich trzy razy miesięcznie, to wówczas ostatnie z nich dokonuje większego wysiłku. Jeśli przeciętnie w posiedzeniach kół uczestniczy połowa pracowników, a w jednym z kół wszyscy jego członkowie, wówczas to ostatnie wskazuje na wyższy poziom współdziałania grupy i jej mistrza [Kaizen, 1992: 16].

Czasami *kaizen* porównuje się do **posłannictwa** lub **religii**. Jeśli rzeczywiście tak jest, to powinien on sięgać do głębokich potrzeb ludzkich takich jak: „potrzeba wartości i jakości”. Ponadto *kaizen* opiera się na takich zasadach jak uczestnictwo i porozumienie, co również wymaga pewnych form ich wyrażania [ibidem: 29]. Formy te (posiedzenia kół jakości), tak jak rytuały religijne niosą pewne posłanie: „jakość przede wszystkim”. Posłanie to jest rytalnie potwierdzane i permanentnie powtarzane.

Metodyczne doskonalenie jakości rozwija etykę jakości bądź nową kulturę organizacyjną, którą można nazwać „kulturą jakości”. Jakość w takiej kulturze organizacyjnej jest rozumiana jako **stałe spełnianie wymagań odbiorcy**, co zgodne jest z modelem interakcji w kulturze japońskiej, gdzie rozmówca bardzo stara się zrozumieć swego alter-ego a następnie stara się usilnie zaspokoić jego potrzeby psychiczno-emocjonalne. Podejście do jakości wydaje się być tutaj odwzorowaniem tej interakcyjnej reguły kulturowej. Ponadto jakość jest traktowana jako **proces**, tzn. jest ona realizowana w łańcuchu zdarzeń od klienta (zgłoszenie zlecenia) do klienta (użytkowanie produktu). Jakość jest zatem procesem ciągłym, który może się załamać w każdym punkcie łańcucha [E. Kindlarski, 1991: 94].

Jak już podkreślano wielokrotnie, jakość powinna być stale udoskonalana zgodnie z ideą *kaizen*. Proces ten można pokazać przy pomocy koła Deminga (rys. 2).

W kole Deminga [P-D-C-A] poszczególne elementy cyklu udoskonalania obejmują czynności:

- **planowanie** – jest to proces zapewniający przygotowanie dokumentacji dla spełnienia założeń wymiennie określonych celów przedsięwzięcia;
- **wykonanie** – jest to realizacja zaplanowanych w procesie czynności i zbieranie potrzebnych informacji o jego przebiegu;
- **sprawdzenie** – jest to kontrola wyników wykonanych zadań w porównaniu z założonym planem;
- **działanie** – dotyczy realizacji przedsięwzięcia.

Po uzyskaniu określonych celów następuje rozpoczęcie kolejnego cyklu. Każdy z elementów koła posiada własny wewnętrzny cykl P-D-C-A [ibidem: 95–96]. Zatem proces udoskonalania jakości, która również jest rozumiana jako proces, posiada subprocesy dotyczące każdego elementu cyklu P-D-C-A.



Rys. 2. Koło E. Deminga (za: E. Kindlarski, 1991]

Wydaje się, że procesualny punkt widzenia wszelkich działań w kulturze japońskiej został tu przeniesiony na sposób definiowania jakości, a także na sposób zarządzania japońskim przedsiębiorstwem, mimo że cykl P-D-C-A został wymyślony w innym kontekście kulturowym (chodzi o tzw. „zarządzanie przez jakość” wymyślone przez amerykańskiego organizatora E. Deminga; zob. ponadto rys. 1).

Organizacja pracy na poziomie warsztatu w przedsiębiorstwie japońskim, jak wspomniano, dotyczy nie tylko jakości, ale również innych elementów jak np. „systemu produkcji ściśle na czas” (*just in time*). Ten system organizacji produkcji został opracowany w połowie lat pięćdziesiątych w zakładach motoryzacyjnych Toyota. Powszechnie wiadomo, że system ten zwiększa produktywność dzięki redukcji zapasów oraz małej liczby usterek. W każdym kolejnym stadium produkcji w odpowiednim czasie znajduje się wyłącznie ściśle określona liczba niezbędnych części. Wprowadzenie tej zasady w życie oznacza odwrotność potocznego myślenia o procesie. Zwykle do następnych faz wytwarzania przesyła się części, gdy są one gotowe. Tutaj odwrócono tę zasadę: w każdej fazie procesu pracownicy mają obowiązek zwrócenia się do grupy pracującej w poprzedniej fazie z zamówieniem przesłania dokładnie określonej liczby potrzebnych części. Zasadniczo zmienia to wielkość produkcji w toku.

Z systemem „ściśle na czas” wiąże się koncepcja *kanban*. *Kanban* oznacza etykietkę lub kartę identyfikacyjną i jest narzędziem komunikowania się w systemie produkcyjnym. W zakładach Toyota *kanban* przywiesza się do każdej skrzynki na części, przesyłanej na montaż. Ponieważ części są dawkiwane stosownie do zamówień, *kanban* musi być zwrócony po wykorzy-



staniu zawartości skrzynki, będąc zarówno potwierdzeniem wykonanego zamówienia, jak i nowym zamówieniem na kolejną ilość. Zaletą *kanban* jest minimalizacja przepływów wewnętrznych oraz to, że blok silnika dostarczony rano do fabryki, wieczorem znajduje się w jadącym samochodzie.

Generalnie „system ściśle na czas” daje następujące korzyści:

- skraca czas kierowania produkcją,
- redukuje czas zużywany na czynności pozaprocessowe,
- obniża zapasy produkcji w toku,
- bilansuje wewnętrzne procesy,
- wprowadza jasność problemów [Kaizen, 1992: 61]<sup>1</sup>.

*Kanban* pozwala ominąć strukturę hierarchiczną związaną z komunikacją pomiędzy wydziałami produkcyjnymi, a także działem planowania produkcji i działem zaopatrzenia. *Kanban* pozwala zatem ominąć hierarchię i umożliwia elastyczną produkcję. Nie likwiduje on oczywiście systemu rang w organizacyjnej hierarchii społecznej, a raczej pozwala mu egzystować nadal. M. Aoki [1990: 14, 4–5] nazywa ten mechanizm organizacyjny „pierwszą zasadą dualności”, według której japońskie firmy są mniej hierarchiczne odnośnie do koordynacji w pracy i produkcji, podczas gdy w systemie bodźcowania i nagradzania bardziej opierają się na hierarchii rang w firmie. *Kanban* pozwala przezwyciężyć grupowy egoizm, o którym pisze [C. Nakane 1970; patrz również rozdz. 1 niniejszej pracy]. W ten sposób *kanban* jest również społecznym mechanizmem międzygrupowej koordynacji i komunikacji. *Kanban* pozwala utrzymać w organizacjach określony „dystans władzy” związany z systemem rang, a jednocześnie zapewnić funkcjonalną koordynację działań oraz konsultacje pomiędzy różnymi poziomami organizacyjnymi<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Należałoby tu jednak wspomnieć o dostrzeżonym wyraźnie ostatnio negatywnym wpływie tego systemu na środowisko, zarówno społeczne, jak i naturalne. Nieustanne wożenie małych ilości surowców lub wyrobów zwiększa natężenie ruchu drogowego, przyczynia się do zanieczyszczenia środowiska i marnotrawi energię jaką zużywają środki transportu. W miarę jak rośnie świadomość ekologiczna społeczeństwa japońskiego, system ten zacznie zapewne ewoluować w stronę mniej może korzystnego dla poszczególnych zakładów, ale o mniejszych kosztach ekologicznych i społecznych.

<sup>2</sup> Według G. Hofstede [1980: 103–104] „dystans władzy” w Japonii w badaniach międzynarodowych kształtuje się na średnim poziomie. Średni indeks „dystansu władzy” dla 39 krajów wyniósł 51 punktów (punkty dalej oznaczone p.), a dla Japonii nieznacznie więcej, tj. 54 p.; dla porównania najwyższy był dla Filipin [94 p.] i Meksyku [81 p.] oraz Wenezueli [81 p.] a najniższy dla Danii [18 p.], Izraela [13 p.] i Austrii [11 p.]. Dystans władzy mierzony był za pomocą następujących wskaźników: percepcji stopnia obaw pracowników w sytuacji wyrażenia sprzeciwu wobec zwierzchnika; percepcji podwładnych odnośnie do sposobu podejmowania decyzji przez kierownika, tj. sposobu autokratycznego bądź perswazyjno-paternalistycznego; preferencji podwładnych odnośnie do stylu podejmowania decyzji przez zwierzchnika, tj. autokratycznego, perswazyjno-paternalistycznego lub stylu demokratycznego.

Trwały i silnie dystynktywny społeczny system rang w Japonii nie wytwarza zatem bardzo silnego, organizacyjnego „dystansu władzy” pomiędzy zwierzchnikami a podwładnymi. Prze-

Należy podkreślić, że system *kanban* został opracowany i rozwinięty przez inżynierów w zakładach Toyota, ale oparty był na zapożyczonej z USA idei permanentnego dostarczania i rozmieszczania towarów na półkach w supermarketach w zależności od aktualnej sprzedaży. Wprowadzenie systemu *kanban* początkowo wywoływało opór wśród robotników, którzy nawet zorganizowali przeciwko niemu strajk. Incydent ten wskazuje, że wprowadzenie tego systemu nie było całkowicie zgodne z interesami małych grup pracowniczych. Podobnie wprowadzenie systemu międzywydziałowej rotacji było centralnie administrowane przez wydział zasobów ludzkich [M. Aoki, 1992: 165–166]. Idea rotacji również nie jest pomysłem czysto japońskim, chociaż w Japonii jest najczęściej stosowana.

Przykłady te wskazują, że zastosowane techniki organizatorskie bywają początkowo niezgodne z istniejącymi wartościami kulturowymi (np. rotacja początkowo rozbijająca solidarność grupową i harmonię] bądź bezpośrednio nie wywodzą się z tych wartości tak jak np. *kanban* (zob. tab. 1]. Techniki te wymagają odgórnego wdrożenia i procesu akulturacji, który może trwać pewien czas, ale może przynieść w dłuższym okresie trwałe korzyści. Warto o tym pamiętać w kontekście polskim, gdy wdrażamy obce polskiej mentalności bądź nowe techniki organizatorskie i społeczne w zarządzaniu. Wdrożenie technik organizatorskich wymaga więc szkolenia i działań w zakresie zmian postaw, przekonań i założeń odnośnie do rozumienia codziennej pracy. Natomiast wdrożenie nowej strategii zarządzania np. *kaizen* wymaga zmian w systemie wartości organizacyjnych przede wszystkim wśród kierownictwa zakładów. Strategia ta obejmuje bowiem globalną wizję nowego sposobu pracy i zarządzania wszystkimi elementami technicznymi i społecznymi zakładu pracy, które odgrywają tutaj bardzo istotną rolę.

### 6.1.1. *Kaizen* a grupowe formy organizacji pracy

Powszechnie znany jest fakt **grupowej organizacji pracy** w japońskich przedsiębiorstwach [K. Oda, 1990, R. Cole, 1992, J. Alston, 1989]. Paradoksalnie idea grupowej organizacji pracy przybyła do Japonii ze Stanów Zjednoczonych, a obecnie uważana jest za najbardziej charakterystyczną cechę japońskiej organizacji pracy. Zapożyczona idea została dostosowana do warunków japońskich. Na początku dotyczyła ona głównie kół kontroli jakości, które „demokratyzowały” bądź ilościowo ujmując, upowszechniały statystyczne metody kontroli jakości. Małe grupy służyły zatem edukacji

---

świadczanie o bardzo silnym „dystansie władzy” w organizacjach japońskich wydaje się być stereotypem nie potwierdzonym przez badania porównawcze. Należy jednak zaznaczyć, że dystans ten jest wyższy niż w większości krajów europejskich oraz USA i Kanadzie.

robotników. Stopniowo grupy przejmowały inne funkcje organizacyjne, łącznie z podejmowaniem decyzji.

**Klasyfikacja zawodów** jest w japońskim przedsiębiorstwie bardzo ograniczona. Pracownicy są zwykle kształceni permanentnie i wszechstronnie, by móc wykonywać różne prace, a więc i różne zawody. W przemyśle motoryzacyjnym robotnicy z danej grupy produkcyjnej wykonują także prace utrzymania ruchu. Rotacja jest powszechnie znanym zjawiskiem. Dotyczy ona przemieszczeń pracowników wewnątrz grup pracowniczych, jak również całych zespołów pracowniczych. Umożliwia to wykształcenie wśród pracowników ogólnej wizji procesu produkcyjnego. Wiedza ta, z kolei, umożliwia uczestniczenie robotników w projektowaniu zadań i ich usprawnianiu [por. Aneks]. Rotacja ułatwia także komunikację bezpośrednią *face-to-face* pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa, a także pomiędzy pracownikami i zwierzchnikami [por. R. P a s c a l e, 1978a].

Klasyfikacja zawodowa służyła na Zachodzie systemowi nagradzania opartemu na zasadach kompetencji i kwalifikacji. W Japonii system płac oparty na zasadzie starszeństwa nagradzał raczej lojalność pracowników w stosunku do firmy, niż ich kwalifikacje. Chociaż system klasyfikacji zawodowej (*shigotobetsu seido*) był uznawany przez japońskich menedżerów jako „obcy kulturowo”, to starzenie się siły roboczej spowodowało duże obciążenia płacowe firm japońskich, co z kolei było bodźcem do wprowadzenia systemu klasyfikacji zawodów. Przedsiębiorstwa Sanyo Electric oraz Matsushita Electric wprowadziły system klasyfikacji zawodowej. W przedsiębiorstwie Sanyo uważano nawet, że system starszeństwa jest „przeciwieństwem współczesnej racjonalności” [R. M a r s h, H. M a n n a - r i, 1988: 131–134]. Tym niemniej, w wielu japońskich firmach opierano się wprowadzeniu nie tylko tytułów zawodowych, ale także systemowi płac opartemu bardziej na tytułach zawodowych, niż na systemie starszeństwa.

Badania wskazują [*ibidem*], że procent fabryk japońskich, które posiadały tytuły zawodowe wzrósł z 57 w 1976 r. do 71 w 1983 r. Tym niemniej, bardzo znaczące są dane, że mediana liczby tytułów zawodowych w przeciętnej fabryce zmieniła się minimalnie (z 4,8 na 5,6) natomiast zakres przedziału tytułów zmniejszył się (od 2–360 zawodów w roku 1976 do 4–140 w roku 1983). Zmniejszyła się zatem bezwzględna liczba tytułów zawodowych, z 360 do 140. Na wzrost bądź spadek liczby tytułów zawodowych wpływają wielkość przedsiębiorstwa i zróżnicowanie produkcji. Im większe przedsiębiorstwo, tym trudniej wprowadzić pełny system rotacji zmniejszający liczbę tytułów zawodowych. Podobnie im większa różnorodność produkcji, tym kosztowniejsza rotacja i kształcenie pracowników na wszystkich bardzo różnorodnych stanowiskach. Wówczas o wiele efektywniejsza i tańsza wydaje się specjalizacja. Zmiany liczby tytułów zawodowych wydają się być zatem

spowodowane bardziej zmiennymi kontekstualnymi, niż zmianami świadomości menedżmentu i kultury organizacyjnej.

System klasyfikacji zawodów w firmach japońskich działających poza Japonią również jest ograniczony. W USA, w zakładach Nissan, istnieją cztery zawody dla pracowników produkcyjnych oraz trzy w zakładach Honda, Toyota i Diamond Star, a dwa w zakładach Mazda [R. Florida, M. Kenney, 1991: 186]. Pozycja lidera zespołu zajmuje centralne miejsce w japońskim systemie klasyfikacji zawodów. Świadczy to o olbrzymiej wadze jaką przywiązuje się do pracy zespołowej.

Liderzy zespołów, którymi są robotnicy, odgrywają ważną rolę mediatorów pomiędzy siłą roboczą a menedżmentem. Liderzy ułatwiają codzienną organizację, planowanie i wyznaczanie pracy, zastępując tradycyjną rolę mistrza, którego zadaniem było zwykle „kierowanie” pracownikami [ibidem: 183–184, por. także Aneks].

*Kaizen* może być zrealizowany na poziomie warsztatu właśnie poprzez działalność małych grup społecznych przy znaczącym udziale lidera grupy. Grupami tymi są zwykle koła jakości, stosujące różne narzędzia statystyczne do rozwiązywania problemów. Ważną funkcję pełnią tutaj liderzy zespołów i kierownicy, którzy powinni tak przeprojektować zadania robotników, by czuli się oni w pracy dowartościowani.

Dowartościowanie to ma ponadto źródło w dobrowolnym uczestnictwie w grupie. Małą grupę pracowniczą definiuje się bowiem w Japonii jako nieformalną, dobrowolną grupę ludzi utworzoną przez nich w określonym celu zawodowym. Grupy te mogą się organizować jako koła produkcji bezusterkowej, koła jakości, grupy bezpieczeństwa pracy, komitety wydajności, grupy zarządzania przez cele, grupy doskonalenia, źródła minipomysłów, grupy wnioskujące itp. Oprócz celów zawodowych, które są tu najważniejsze, grupy te realizują również cele społeczne, a przede wszystkim podnoszą jakość stosunków międzyludzkich i sprzyjają kooperacji [R. Cole, 1992].

Stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwie można scharakteryzować według dwóch wymiarów: konfrontacja – współpraca, struktury formalne – struktury nieformalne [zob. rys. 3].

| Stosunki<br>międzyludzkie |              | Str. formalna<br>zorientowana<br>na organizację | Str. nieformalna<br>zorientowana na<br>osoby |
|---------------------------|--------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                           | Konfrontacja | Umowy<br>zbiorowe                               | Łagodzenie<br>frustracji                     |
|                           | Współpraca   | Konsultacje zarządu<br>z pracownikami           | Aktywność w<br>małych grupach                |

Rys. 3. Charakter stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwie (za: *Kaizen*, 1992: 65–66]

Małe grupy w przedsiębiorstwie japońskim znajdują się w przestrzeni niekonfrontacyjnej i nieformalnej. Przedsiębiorstwa zachodnie generalnie preferują styl konfrontacyjny i formalny.

Formalizacja działań skorelowana jest pozytywnie z takimi cechami jak: oddzielenie zarządzania od posiadania, funkcjonalną specjalizacją i stopniem uzwiązkowienia. Jeśli menedżment pełni również funkcję właściciela w mniejszym stopniu formalizuje on zarządzanie, a więc i stosunki międzyludzkie. Ponadto jeśli w przedsiębiorstwie znajduje się związek zawodowy, to okazuje się, że negocjacje umów zbiorowych zmuszają do większej formalizacji działań organizacyjnych. Jak wskazują na to wyniki badań empirycznych, niezależne japońskie przedsiębiorstwa, bądź pojedyncze o dużym stopniu autonomii, wykazują mniejszą formalizację oraz centralizację decyzji. Mówiąc inaczej, im większa autonomia fabryki od głównej dyrekcji, tym mniejszy w niej poziom formalizacji [R. Marsh, H. Mannari, 1988: 148–150]. Firmy tego typu rządzone są, według nas, bardziej przez tradycyjną kulturę organizacyjną tzn. przez reguły plemienne (z dużym stopniem paternalizmu), niż przez „obiektywne” reguły formalne<sup>3</sup>.

W Japonii istnieje około 170 tysięcy kół jakości zarejestrowanych oraz dwa razy więcej nie zarejestrowanych. Przeciętnie koła te liczą od 6 do 10 osób, co oznacza że około trzech milionów japońskich robotników uczestniczy w rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstw. Co najmniej połowa japońskich firm uczestniczy w ruchu kół jakości. Japońscy badacze twierdzą, że ruch ten jest nieformalny, dobrowolny i samodzielny, i że kierownictwo nie zmusza pracowników do uczestnictwa w nim [Kaizen, 1992: 68]. R. Cole [1992: 296–297] jest natomiast innego zdania twierdząc, że w Japonii istnieje pewien społeczny przymus uczestnictwa w tych grupach, i że są one głównie inspirowane przez kierownictwo [por. także K. Ołój, 1993].

Doświadczenia z wprowadzaniem kół jakości w firmie Komatsu, w filiach poza Japonią wskazują, że robotnicy w południowo-wschodniej Azji i na Bliskim Wschodzie łatwo dają się włączyć do ruchu kół jakości. Natomiast znacznie trudniej jest skłonić do niej personel zarządzający w Stanach Zjednoczonych i innych rozwiniętych krajach. Kierownicy ci nie dostrzegają w kołach jakości innej filozofii zarządzania i traktują je jako sprawę czysto techniczną. Firma Komatsu rozpoczyna więc ruch kół jakości w filiach zachodnich od średniego menedżmentu. Robotnicy zachodni również wydają się znajdować satysfakcję w pracy kół jakości. Jednak podczas gdy robotnicy japońscy szukają w pracy kół, przede wszystkim, sposobu na podniesienie

<sup>3</sup> Jeśli w korelacjach uwzględnimy poziom autonomii firmy i centralizacji władzy okazuje się, że wielkość firmy nie wpływa na formalizację działań organizacyjnych [*ibidem*].

kwalifikacji i wiedzy, robotnicy zachodni poszukują w nich głównie efektów finansowych [Kaizen, 1992: 67–69].

Interesująca może być odpowiedź na pytanie dlaczego koła jakości rozwinęły się w takim stopniu w Japonii? Podamy tutaj kilka kulturowych cech systemu społecznego w Japonii, które na pewno ułatwiają akceptację grupowych form pracy. Przede wszystkim wysoki jest poziom wykształcenia pracowników, szczególnie dotyczy to przedmiotów ścisłych. Robotnicy nie mają problemów ze zrozumieniem reguł analizy statystycznej. Ponadto robotnicy japońscy już od pobytu w przedszkolu byli socjalizowani do pracy w grupie, gdzie uczyli się i doświadczali presji grupowej, dyskusji, grupowego rozwiązywania problemów, a także konformizmu grupowego. Również z pobytu w szkole wynoszą przekonanie o konieczności dawania z siebie dużego wysiłku, by instytucja, w której pracują odniosła sukces. Z tych elementów socjetalnych rodzi się aktywność pracowników i ich uczestnictwo w grupowych formach organizacji pracy. Kierownicy nie obawiają się robotniczej aktywności, bowiem z racji senioralnego systemu promocji jest ona pozbawiona politycznego podtekstu, jak często ma to miejsce np. w USA [T. R o h l e n, 1992: 351; J. H e n d r y, 1991: 315]. Ponadto kierownicy w przedsiębiorstwach japońskich postrzegają zbieżność swych interesów z interesami robotników [B. C i c h o m s k i, W. M o r a w s k i, 1988: 150]<sup>4</sup>. Wraz ze wzrostem wykształcenia nasila się tutaj świadomość zgodności interesów.

**Grupizm** jako forma kulturowego istnienia również w instytucjach pracy wydaje się być wyuczonym wzorem społecznym propagowanym przez instytucje edukacyjne oraz przedsiębiorstwa socjalizujące nowych pracowników (por. część III, rozdz. 11).

Aczkolwiek forma działalności grup pracowniczych może być w Japonii i w krajach zachodnich podobna, to jednak treść oczekiwań uczestników może być, jak wskazuje przykład firmy Komatsu, różna. Z grupowym kształtem działalności wiąże się ściśle procesualna mentalność oraz orientacja na formę wśród japońskich robotników [por. rys. 1]. „Grupizm” i „procesualność” stanowią cechy tego samego podłoża kulturowego. W japońskich fabrykach znakomicie się one uzupełniają. Natomiast w przedsiębiorstwach zachodnich brak procesualnej mentalności i nastawienie na krótkoterminowe rezultaty może być barierą dla wprowadzania kół jakości czy też nowej filozofii zarządzania przez jakość. Uczenie się nowej procesualnej mentalności byłoby równoznaczne ze zmianą kultury organizacyjnej, gdzie samodoskonalenie

<sup>4</sup> W Polsce mamy raczej do czynienia z sytuacją odwrotną, kierownicy postrzegają swe interesy jako sprzeczne z interesami robotników. Z tego też względu wprowadzanie w naszych warunkach filozofii zarządzania typu *kaizen* wymagałoby zlikwidowania bądź zredukowania ww. sprzeczności interesów, które w Polsce nasilają się szczególnie wraz ze wzrostem pozycji społeczno-ekonomicznej i zarobków [*ibidem*: 150–151].

zawodowe, psychologiczne wsparcie w grupie, kształtowanie tożsamości jednostki poprzez jej identyfikację z zakładem byłoby społeczno-kulturową podstawą nowych form organizacji pracy. Wykształcenie nowej kultury organizacyjnej umożliwiłoby zachowanie strukturalnego związku, który „naturalnie” występuje pomiędzy „procesualnością” a „grupizmem” w kulturze japońskiej (zob. rys. 1), a który powinien być zachowany w innych kontekstach kulturowych, jeśli *kaizen* miałby być wprowadzany efektywnie. Wszystko to wskazuje na olbrzymią rolę wydziału zasobów ludzkich, który powinien propagować nową mentalność oraz zmieniać stare nawyki, a więc i kulturę organizacyjną oraz łagodzić sprzeczności interesów. Szkolenia, propaganda wizualna (symbole), nowe rytuały itp. mogłyby tutaj odegrać niebagatelną rolę.

Filozofia zarządzania *kaizen* zwraca menedżerom z innych kręgów kulturowych uwagę na pierwszoplanowe znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi w ogólnej strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Zasoby ludzkie są tu traktowane jako dobro rzadkie, a pracownicy jako zasób organizacji nie są po prostu zbiorem jednostek, ale pewną organizacją, tzn. układem stosunków społecznych opartym na kulturze. M. Crozier [1993: 28–29, 57–58] sądzi, iż sukcesy Japonii i tygrysów południowo-wschodniej Azji zmusiły świat zachodni, z Amerykanami na czele, do zwrócenia baczniejszej uwagi na **społeczne zasoby organizacji**, które przy istniejącym dążeniu do tradycyjnie rozumianej racjonalizacji uległy zapomnieniu. Autor ten twierdzi, że ta zmiana myślenia jest nieuchronnie wpisana w logikę społeczeństwa postindustrialnego. Dla rozwoju i inwestowania w niematerialne czynniki produkcji sprawą podstawową staje się **doskonalenie**, a więc *kaizen* [*ibidem*]<sup>5</sup>.

Należy podkreślić, że to doskonalenie staje się możliwe, bowiem poprzez koła jakości i inne grupowe formy organizacji pracy możliwy jest także nieustanny proces wsłuchiwania się w to, co mówią podwładni, klienci i w to, co dzieje się na produkcji. Dzięki tym elementom przedsiębiorstwo rzeczywiście jest „na podслuchu”. Gdy M. Crozier pisze, iż na Zachodzie mamy obecnie z „powrotem do zespołu”, czyli do grupowych form organizacji pracy i kształcenia kadr, to ma na myśli nie tylko usprawnienia komunikacyjne, ale także siłę zespołu w procesie analizy przeszłości, jej trendów i wyzwań [*ibidem*: 164]. Z pewnością wpływ filozofii zarządzania *kaizen* na ten postindustrialny sposób myślenia byłby tutaj trudny do podważenia.

<sup>5</sup> Również P. Drucker [1992: 18–25 i in.] zwraca uwagę, że źródłem sukcesu firm mogą być nie tylko twarde elementy zarządzania [technika, zasoby materialne], ale również miękkie, tj. innowacyjność i inne czynniki intelektualne związane z odpowiednim i metodycznym podejściem do zasobów ludzkich.

## Rozdział 7

### STOSUNKI PRZEMYSŁOWE W PRZEDSIĘBIORSTWIE JAPOŃSKIM

Stosunki przemysłowe w przedsiębiorstwie japońskim są wyrazem kooperacyjnych postaw obydwu stron relacji, tj. menedżmentu i pracowników oraz powszechnej wartości „harmonii” w społeczeństwie japońskim. Te typowe wartości i postawy są zinstytucjonalizowane w stosunkach przemysłowych występujących na poziomie zakładu i warsztatu. R. Dore [1973] opisując stosunki przemysłowe w zakładach Hitachi oraz porównując je z brytyjskimi (English Electric) dał wyraz temu, iż różnice kulturowe są wywołane przede wszystkim przez przyjęte rozwiązania instytucjonalne. Przykład ten ukazuje również model idealny stosunków przemysłowych występujących kiedyś (a również obecnie) w japońskich fabrykach. Na początek naszych rozważań o stosunkach przemysłowych przyjrzyjmy się różnicom pomiędzy tymi stosunkami w dwóch różnych kulturach organizacyjnych: Hitachi i English Electric.

Do związku zawodowego Hitachi należą tylko zatrudnieni w tym zakładzie. W English Electric pracownicy są członkami różnych związków, w tym również z innych branż. Wydział w danej fabryce jest podstawową jednostką organizacyjną związku zawodowego w Hitachi. W brytyjskich związkach podstawową jednostką organizacyjną może być lokalna filia fabryki oraz/lub powiązana ze sobą sieć warsztatów.

Negocjacje płacowe są głównym zadaniem związków w obydwu firmach. Różnica istnieje jednak w **sposobie negocjowania**. Konfliktowe interesy różnych grup zawodowych w danej fabryce Hitachi są uzgodnione przed właściwym negocjowaniem i uzgodnienie to następuje poprzez ogólną publiczną dyskusję. Pakiet żądań związków zawodowych w Hitachi jest jeden i stanowi on bardziej zwarty dokument niż w English Electric<sup>1</sup>. Negocjacje w fabrykach brytyjskich mogą zatem prowadzić do konfliktów

---

<sup>1</sup> W Japonii negocjacje płacowe są zwykle uzgadniane i przeprowadzane na poziomie przedsiębiorstwa. W Wielkiej Brytanii negocjacje płacowe bardziej są oparte na uzgodnieniach w danym przemyśle i dotyczą poziomu poszczególnych związków branżowych bądź konfederacji



na poziomie warsztatu odnośnie do żądań jakiejś jednej grupy robotników. W Hitachi tego typu sytuacja się nie zdarza. Istnieją tam umowy ze związkami, które wyraźnie ustalają prawa i obowiązki stron, natomiast w English Electric większa ilość różnorodnych interesów reprezentowanych po stronie związków zawodowych może wywoływać częstsze dążenie do renegocjacji umów. Zmiana równowagi sił może zatem wywoływać konflikt. Wszystko to wpływa na konfrontacyjną wizję stosunków pomiędzy menedżmentem a robotnikami przyjmowaną przez obydwie strony relacji w English Electric (por. także rys. 3, rozdz. 6). W relacji tej pojawia się zwykle założenie o podziale na „my” i „oni”. „Oni” zwykle „chcą nas oszukać”, podczas gdy „my” zawsze mamy czyste intencje. Mimo że w Japonii prawo pracy zezwala na strajki, to z tej formy protestu korzysta się bardzo rzadko.

Większy stopień konsensusu występujący w Hitachi w porównaniu z English Electric widać wyraźnie w kulturowych założeniach (będących częścią kultury organizacyjnej) dotyczących efektywności i inwestowania spłacającego się w dłuższym okresie oraz powszechnie akceptowanym założeniu o kooperacyjnej integracji różnych funkcji w strukturze organizacyjnej w harmonijną całość. W English Electric, jeśli wystąpi konflikt pomiędzy wartością harmonii i podporządkowania się zwierzchnikom z jednej strony a godnością jednostki, wolnością czy wartością równości z drugiej strony, związkowcy zwykle stają po stronie wartości jednostkowych<sup>2</sup>. Natomiast w Hitachi staje się po stronie harmonii i podporządkowania. Może to być spowodowane „syndromem niskiego stopnia indywidualizmu” charakteryzującym się: emocjonalną zależnością jednostki od grupy i instytucji; przekonaniem, że ludzie muszą należeć do „poszerzonej rodziny” czy klanu, który chroni ich w zamian za lojalność; ekspertyzy, ład, obowiązki i bezpieczeństwo jednostki jest zapewnione przez organizację czy klan, a nie przez jednostkę; prywatne życie jest zdominowane przez organizację czy klan, do którego jednostka należy i jej opinie są już wcześniej określone G. Hofstede [1980].

związków. W Japonii natomiast konfederacje głównie pomagają i doradzają w negocjacjach. Zasadnicze rozstrzygnięcia płacowe zapadają jednak na poziomie przedsiębiorstwa [R. Dore, 1973: 110, 324–334]. Funkcjonariusze centrali związkowych i organizacji branżowych angażują się jednak w przetargi płacowe jedynie w wyjątkowych przypadkach [F. Kenichi, 1990: 252].

<sup>2</sup> Obserwacja ta zgodna jest z wynikami badań G. Hofstede [1980: 222, 235] nad poziomem indywidualizmu w różnych krajach. Otóż Wielka Brytania znajduje się tam bardzo wysoko na skali indywidualizmu (89 punktów przy średniej dla 39 krajów 51 punktów), w przeciwieństwie do Japonii (46 punktów) czy Taiwanu (17 punktów). Za zachowania związkowców odpowiedzialna byłaby societalna norma indywidualizmu, na którą składają się: świadomość „ja”, orientacja na siebie, uwewnętrzniona tożsamość, emocjonalna niezależność od organizacji i instytucji, akcentowanie indywidualnej inicjatywy i osiągnięć, autonomia i indywidualne zabezpieczenie finansowe, wiara w indywidualne decyzje, uniwersalne standardy wartości stosują się do wszystkich grup społecznych.

Oprócz wymienionych założeń i wartości różnicujących kultury organizacyjne w zakresie stosunków przemysłowych w Hitachi i English Electric istnieją odmienne rozwiązania instytucjonalne. W Hitachi mamy do czynienia z połączonymi **„radami produktywności”** opartymi na założeniu o wspólnocie celów działania związków zawodowych i menedżmentu<sup>3</sup>. W English Electric istniała obawa przed tego typu instytucjami, które mogłyby doprowadzić do pewnych moralnych zobowiązań obu stron i ograniczyć ich wolność działania w sytuacji konfliktu przemysłowego. Obawiano się zatem wykształcenia stosunków zależności, przed którymi w Japonii nie ma żadnych obaw, a wręcz dąży się do ich zbudowania. Rady produktywności w Hitachi wskazują nam na istnienie wspólnego kulturowego założenia (zarówno dla menedżmentu, jak i związków zawodowych) o konieczności współpracy dla osiągnięcia obopólnych korzyści. Rady te umożliwiają realizowanie tego co K. Taira [1993: 225–234] nazywa „nieformalnym mikrokorporacyzmem”. Związki zawodowe znajdują tu swe formy uczestnictwa w zarządzaniu firmą. Formy te obejmują różnego rodzaju konsultacje, konferencje i narady.

### 7.1. Początki obecnego charakteru stosunków przemysłowych w Japonii

Opisane powyżej przez R. Dore’a stosunki przemysłowe w Hitachi wchodzą w zakres tzw. „**kultury przemysłowej**”. W każdym społeczeństwie przemysłowym istnieje jakiś zbiór wartości i zbieżne z nimi normy i zasady zachowań. Ten dominujący zbiór wartości można nazwać „**kulturą przemysłową**” [H. Shimada 1992: 268]. Kultura przemysłowa jako zbiór wartości i zasad jest kształtowana na podstawie wspólnych doświadczeń członków danego społeczeństwa, a następnie potwierdzana poprzez powtarzanie zachowań zgodnych z danymi wartościami. Stopniowo zostaje zaakceptowana jako wzór zachowań, po czym następuje jej instytucjonalizacja. Kultura ta wchodzi później w korpus wiedzy i wartości poszczególnych kultur organizacyjnych, np. zakładu Hitachi czy English Electric.

Kulturę przemysłową na poziomie kraju można byłoby nazwać również „**nieformalnym makrokorporacyzmem**” [K. Taira 1993: 230]. Liderzy

<sup>3</sup> W Japonii organizowane były też często tzw. rady konsultacyjne, których celem było unikanie otwartych konfrontacji. W roku 1966 systemy konsultacyjne istniały w 79% przedsiębiorstw. Świadczy to o tym, że dążenie do porozumienia, a nie do konfliktu było charakterystyczną cechą wysokiej dynamiki gospodarczej lat sześćdziesiątych [K. Furukawa, 1990: 253].

japońskich krajowych organizacji związkowych uczestniczą w licznych radach konsultacyjnych organizowanych przez różne ministerstwa (i to wydaje się być główną funkcją krajowych central konfederacji związkowych). Jeśli konsultacje nie dają rezultatu, sprzeczności zostają rozwiązywane poprzez renegocjacje umów zbiorowych. Prawo pracy zezwala na negocjacje, spór i strajk, tym niemniej, w kulturze japońskiego społeczeństwa „spór” ma negatywne konotacje, tym bardziej, że pozwala tutaj oskarżyć pracodawcę o nieuczciwość [K. Taira, 1993: 221]. Należy jednak podkreślić, że tego typu układanie stosunków przemysłowych dotyczy tylko 25% japońskich pracowników, głównie tych pracujących w dużych przedsiębiorstwach. Kultura przemysłowa w Japonii ma zatem charakter „dualny”, bowiem dotyczy tych, którzy należą do związków zawodowych i pracują w dużych przedsiębiorstwach oraz tych, którzy nie należą do związków zawodowych i pracują w małych przedsiębiorstwach [*ibidem*: 219; oraz E. K o s t o w s k a - W a t a n a b e, 1988]. W małych przedsiębiorstwach kontakty *face-to-face* minimalizują potrzebę formalnych procedur.

Kiedy obecna kultura przemysłowa pojawiła się w Japonii?<sup>4</sup> Niektórzy twierdzą, że aktualny wzór stosunków przemysłowych został ukształtowany po drugiej wojnie światowej, inni z kolei, że dużo wcześniej, i że jest on głęboko zakorzeniony w strukturze wartości społeczeństwa japońskiego [M. Sumiya, 1963: 37, 87–99, 156–170 i in.; H. Shimada, 1992: 268–270]. Przywiązanie pracowników do społeczności zakładowej wyjaśniano odwołując się do tradycyjnego systemu *ie* bądź do etosu dawnej społeczności wiejskiej lub wzoru rodziny kupieckiej czy feudalnej biurokracji.

H. Shimada [*ibidem*] twierdzi, że powstawanie i szybki rozwój związków zawodowych bezpośrednio po drugiej wojnie światowej przyczynił się najbardziej do powstania obecnej formy kultury przemysłowej. Większość związków powstawało na bazie pojedynczych przedsiębiorstw. W tym samym związku byli zarówno urzędnicy, jak i robotnicy. Prawdopodobnie główną przyczyną organizowania się związków w ramach pojedynczych przedsiębiorstw było to, że przedsiębiorstwo było jedynym miejscem gdzie pracownicy jednocześnie mogli realizować swoje, szeroko pojęte, interesy, uzyskiwać dochody i kształcić się. Innym elementem, który przyczynił się po wojnie do powstania obecnej kultury przemysłowej była ostra walka pomiędzy robotnikami a menedżmentem. Japonia dotknięta zniszczeniami wojennymi i recesją była terenem radykalnej walki i strajków pracowniczych. Menedżment pragnął odzyskać kontrolę, co stopniowo mu się udawało, przy pomocy amerykańskiej administracji okupacyjnej<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Szerzej historia powstania japońskich stosunków przemysłowych została opisana w M. Sumiya [1963], R. Dore [1973], K. Taira [1993], K. Furukawa, [1990].

<sup>5</sup> K. Taira [1990: 218–219] sądzi, że głównie rozwiązania prawne przyczyniły się do obecnego kształtu stosunków przemysłowych w Japonii. Konstytucja i prawo pracy są wybitnie

Po około dziesięciu latach zamieszania i sporów związków zawodowych z menedżmentem [1945–55], od połowy lat pięćdziesiątych, zostały już ustanowione podstawy dla ekonomicznego wzrostu w latach sześćdziesiątych. Wówczas to trzy cechy stosunków przemysłowych stały się szczególnie ważne dla ukształtowania się japońskiej „kultury przemysłowej”: **reforma ruchu pracowniczego, nacisk na jakość w produkcji, rozwój systemu informacyjnego w przedsiębiorstwie.**

**Zmiany w ruchu pracowniczym** związane były ze sceptycznym stosunkiem członków do polityki związków zawodowych w czasie, gdy przywódcy związków ciągle organizowali strajki, np. w *Sanbetsu* (Konfederacja Związków Przemysłowych). W wielu przedsiębiorstwach zorganizowano konkurencyjne związki, przy silnym poparciu kierownictwa firm. Na poziomie warsztatu zaczęły się rozwijać kooperacyjne stosunki pomiędzy menedżmentem a robotnikami. Pod koniec lat pięćdziesiątych wprowadzono system wspólnych konsultacji związków zawodowych i menedżmentu, a w latach sześćdziesiątych był on już w Japonii powszechny. Na poziomie krajowych organizacji związkowych rewolucyjni liderzy zostali zastąpieni przez reformatorskich aktywistów związkowych nastawionych przede wszystkim na osiąganie przez ich przedsiębiorstwa efektów ekonomicznych. Wiele przemysłowych federacji w połowie lat pięćdziesiątych zorganizowało wiosną wspólną „ofensywę płacową”. Praktyka ta obowiązuje do dziś pod nazwą *shunto*, tj. wiosenna ofensywa płacowa. Praktyka ta jest konkretnym wyrazem japońskiego **ekonomicznego unionizmu**. Na poziomie kraju Japońskie Centrum Produktowności było katalizatorem rozwoju kooperacyjnych stosunków pracowniczych i koncentrowało się na rozwoju zasad ruchu produktywności<sup>6</sup>.

Drugą cechą stosunków przemysłowych wpływającą bardzo silnie na powstanie aktualnej kultury przemysłowej było położenie nacisku na **jakość produkcji**, umożliwiającą zwiększenie eksportu. Zarówno menedżment, jak i związki zawodowe wspólnie starały się modernizować i racjonalizować proces produkcji propagując na szeroką skalę działalność kół kontroli jakości.

Trzecim elementem rozwijającym się od lat pięćdziesiątych, był **system wymiany informacji**, pozwalający komunikować się pracownikom i kierownictwu

---

prozwiązkowe. Prawo wszystkich obywateli do pracy (a nawet obowiązek pracy, tzw. *gimu*) jest zapisane w konstytucji japońskiej w artykule 27. Każda grupa robotników może się zarejestrować jako związek zawodowy. Prawo chroni również związki zawodowe przed nieuczciwymi praktykami pracodawców.

<sup>6</sup> Nadrzędnym celem ruchu produktywności jest poprawa poziomu życia poprzez poprawę wyników gospodarczych przedsiębiorstw. Zasady ruchu obejmują: powiązanie zwiększania produktywności z przekształceniami strukturalnymi, sprawiedliwy podział korzyści (rezultatów produktywności) pomiędzy menedżerów, pracowników i konsumentów, oparcie się na harmonijnej współpracy menedżerów i pracowników oraz ograniczenie bezrobocia, tj. zwiększenie liczby miejsc pracy w dłuższym okresie (według materiałów z Sekretariatu Polskiego Centrum Produktowności, Warszawa 1993).

przedsiębiorstw na różnych poziomach organizacyjnych. **System wspólnych konsultacji** związków zawodowych i menedżmentu na poziomie przedsiębiorstwa umożliwia dyskusję na temat warunków pracy, możliwości rozwoju i planów produkcyjnych przedsiębiorstwa. Innym aspektem wymiany informacji jest tzw. **system mistrzowski** polegający na tym, że mistrz zostaje wybrany spośród najbardziej doświadczonych i najstarszych robotników danej grupy pracowniczej. Rekrutacja na stanowiska kierownicze obejmuje także byłych przywódców związkowych, którzy posiadają duże doświadczenie i znajomość realiów stosunków międzyludzkich w przedsiębiorstwie. Ponadto działalność **kół jakości** była także (i jest do dzisiaj) środkiem wymiany informacji dotyczących, m. in., problemów technicznych i operacyjnych na poziomie warsztatu [ibidem: 272–274]. Działalność kół jakości umożliwia również rozwiązywanie wielu problemów ze sfery stosunków międzyludzkich.

## 7.2. Kultura przemysłowa na poziomie warsztatu

Kultura przemysłowa dotyczy zatem nie tylko poziomu kraju i przedsiębiorstw, ale także charakteru stosunków przemysłowych na poziomie warsztatu (system mistrzowski, działalność kół jakości oraz innych małych grup). Należy jednak podkreślić, że na samym początku (lata pięćdziesiąte) działalność małych grup w nikłym stopniu świadomie i intencjonalnie połączona była z ideą demokratyzacji miejsca pracy, jak miało to miejsce w Szwecji czy USA, a bardziej z hasłem „decentralizacji odpowiedzialności”. Decentralizacja odpowiedzialności, z kolei, nie wiązała się z delegowaniem władzy w dół struktury hierarchicznej, a raczej z braniem odpowiedzialności za realizację celów organizacyjnych i produkcyjnych (zob. par. 2.1.1). Na początku w małych grupach starano się, przede wszystkim, rozwiązywać problemy jakości i kosztów. Pojęcie partycypacji czy uczestnictwa w działalności małych grup rozumiane było jako **konieczność**. Starano się (szczególnie kierownictwo), by z danego warsztatu pracy wszyscy pracownicy uczestniczyli w działalności małej grupy. Stopniowo jednak w niektórych przedsiębiorstwach robotnicy zaczęli przejmować pełną kontrolę nad działalnością grup, w których często obowiązkowo uczestniczyli [R. Cole, 1992: 296–298]. Świadczy to o tym, że stopniowo decentralizacja odpowiedzialności przechodziła w częściową „demokratyzację miejsca pracy”.

W Japonii system wymiany informacji na poziomie warsztatu służył głównie rozwiązywaniu problemów technicznych i organizacyjnych. Był środkiem dającym ekonomiczne oszczędności czasu i zasobów w zakresie komunikacji organizacyjnej oraz w sytuacji konieczności szybkich zmian lub

dostosowania się do nowych warunków pracy. W mniejszym stopniu ulepszał on „jakość życia w miejscu pracy” (quality of working life), jak miało to miejsce np. w Szwecji, gdzie założenia demokracji przemysłowej w większym stopniu koncentrowały się na „wolności” pojedynczych pracowników co do podejmowania decyzji jak pracować [ibidem: 302; Z. Janowska, 1979; S. Rudolf, 1989]. W Japonii bardziej koncentrowano się na masowym rozpowszechnianiu ruchu kół jakości, które stopniowo zaczęły dotyczyć wszystkich funkcjonalnych działów przedsiębiorstw oraz instytucji administracyjnych. Wprowadzenie zapożyczonych idei „kompleksowej kontroli jakości” (total quality control) umożliwiło włączenie do działań różnych wydziałów także wymagań i preferencji klienta [R. Cole, 1992: 300]. Stopniowo spowodowało to decentralizację władzy i konieczność podejmowania decyzji na najniższym poziomie organizacyjnym. Motywacje oraz punkt wyjścia w organizowaniu małych grup pracowniczych był inny w Japonii i Szwecji, tym niemniej praktyczny punkt dojścia w sensie organizacyjno-technicznym okazał się ten sam (decentralizacja decyzji). W sensie ideologicznym jednak demokratyzacja miejsca pracy w Japonii generalnie oznacza masowe uczestnictwo w działalności grup kontroli jakości, a nie, jak ma to miejsce np. w Szwecji, rozwinięcie autonomii jednostek i grup pracowniczych przy jednoczesnym ograniczeniu systemu hierarchicznej kontroli.

### 7.3. Wymiana społeczna a kultura przemysłowa

Wielu badaczy podkreśla, że gospodarka japońska nie jest, przede wszystkim, regulowana przez rynek ekonomiczny, ale poprzez inne „nierynkowe siły” np. struktury biurokratyczne, kulturę czy sieć społecznych powiązań [S. Kumon, 1992; Y. Murakami, T. Rohlen, 1992; S. Hayashi, 1988, K. Taira, 1993]. Struktura instytucjonalna gospodarki i polityki jest przepleciona w Japonii nieformalnymi powiązaniem (informal network, por. rozdz. 5). Powiązania te, z kolei, są źródłem koordynacji, przepływu informacji i strategicznych wyborów dokonywanych w gospodarce. Powiązania, w których występuje element wymiany „przysług” można byłoby opisać za pomocą **teorii wymiany społecznej** (zob. rozdz. 2 oraz H. Befu, 1989; Y. Murakami, T. Rohlen, 1992: 65).

Stosunki pomiędzy rządem a światem biznesu, przedsiębiorstwami a poddostawcami, menedżmentem a związkami zawodowymi opierają się często na pewnych założeniach odnośnie do wymiany społecznej, a nie tylko i wyłącznie wymiany ekonomicznej. W wymianie społecznej obowiązki i spleta zobowiązań nie są jasno określone. Ponadto z wymianą przedmiotów

czy przysług wiąże się często psychologiczna gratyfikacja oraz, bardzo ważny, element zaufania. Im wyższy stopień zaufania tym mniejsza potrzeba ścisłego określenia zobowiązań i czasu ich wypełnienia. Stosunki pomiędzy pracodawcami a pracownikami, menedżmentem a związkami wydają się być oparte w Japonii na zasadach wymiany społecznej. W dużych firmach umowa o zatrudnieniu nie obejmuje wszystkich obowiązków i praw obu stron kontraktu. Umowa ta jest bardzo uproszczonym dokumentem, w którym potwierdza się „dożywotnie” zatrudnienie oraz, że pojawiające się kontrowersje będą rozwiązywane wspólnie w atmosferze przyjaźni. W umowie nie ustala się, że np. płace i awanse będą oparte przede wszystkim na zasadzie starszeństwa oraz, że będą często przeprowadzane konsultacje na temat warunków pracy. Wiele spraw jest rozumianych i akceptowanych bez formalnego i otwartego ich opisu w umowie o pracę. Większość spraw związanych z kontraktem jest rozwiązywana już w trakcie zatrudnienia na podstawie **założenia trwałości** stosunku pracy w długim okresie czasu oraz na wzajemnym **zaufaniu**. Formalna umowa jest więc zaledwie symbolem „cichej ugody” odnośnie do wielu aspektów stosunku pracy. Dotyczy to np. cichego zobowiązania menedżmentu odnośnie do awansowania pracownika zgodnie z zasadą starszeństwa oraz prawa pracownika do uzyskiwania „dodatkowych korzyści” takich jak: premie, mieszkania, możliwości kształcenia itp. Pracodawcy i menedżment, z kolei, również korzystają z tej „cichej” ugody. Chodzi tu przede wszystkim o to, że związki zawodowe bardziej wiążą się z danym przedsiębiorstwem, a nie z ogólnokrajową federacją związkową. W każdym przedsiębiorstwie z osobna dokonuje się osobliwa wymiana społeczna pomiędzy menedżmentem i związkami zawodowymi. Zmiana warunków wymiany możliwa jest tylko w danym przedsiębiorstwie, a nie na poziomie branży czy federacji związków negocjujących nowe warunki pracy. Menedżment uzyskuje w ten sposób możliwość **elastycznego** działania i negocjacji ze związkami w określonej sytuacji ekonomicznej w danym pojedynczym przedsiębiorstwie.

Pracownicy otrzymują zatem od menedżmentu zabezpieczenie socjalne oraz możliwości rozwoju i dokształcania oraz zachowania godności, a menedżment z kolei, otrzymuje od związków zawodowych wysoko umotywowaną i wykształconą kadrę chętnie akceptującą zmiany technologiczne. Społeczna wymiana, która dokonuje się tutaj wydaje się być długookresową inwestycją społeczną, w której wzajemne zaufanie pozwala przetrwać trudne okresy kryzysów ekonomicznych. Pracownicy poświęcają wówczas swe dochody dla firmy nie pozwalając jej zbankrutować. Inwestycja w ludzki kapitał polega tutaj na szerszym, niż czysto kwalifikacyjno-techniczne rozumienie kształcenia pracowników. Jest to rozumienie dalekie od taylorowskiego rozumienia „kapitału ludzkiego”, które pozbawiało pracowników cech społeczno-psychicznych i ich związku z długookresowym rozwojem przedsiębiorstwa.

W tym kontekście wymiany społecznej, rozumiały stają się brak zależności pomiędzy zmienną technologii a wielkością japońskiego przedsiębiorstwa, mierzoną liczbą pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin [R. Marsh, H. Mannari, 1988: 104–105]. Nie sprawdza się tu teza o „technologicznym bezrobociu”, wręcz przeciwnie firmy, które wprowadziły automatyzację zwiększyły liczbę pracowników w większym stopniu niż firmy, które nie zmieniły swej technologii lub zmniejszyły stopień automatyzacji. W firmach samochodowych wprowadzenie robotów wyeliminowało oczywiście pewne stanowiska, ale jak stwierdził jeden z menedżerów: „to kierownictwo powinno tak zadbać o zwiększenie zamówień na nasze ciężarówki i samochody by roboty nie wyeliminowały robotników” [*ibidem*]. Stwierdzenie to wskazuje na istnienie kulturowego założenia o „dożywotnim zatrudnieniu”, które dominuje nad zmiennymi uniwersalnymi (technologia), które wydawały się być decydujące w racjonalnych kryteriach działań ekonomicznych. U podłoża tego kulturowego założenia tkwią wymiany społeczne dokonujące się w przedsiębiorstwach.

Wymiany te według Wilkinsa i Ouchi [1983] oparte są na analizie kosztów transakcyjnych, które wydają się niższe w sytuacji kontroli zachowań pracowniczych za pomocą kultury organizacyjnej: „Japońskie firmy dążą do wynajęcia niedoświadczonych kandydatów na pracowników, wychowują ich intensywnie, by zaakceptowali poglądy przedsiębiorstwa i jego cele jako swoje własne. Ponadto nagradzają ich zgodnie z zasadą starszeństwa, według liczby podwładnych oraz według innych niewydajnościowych kryteriów” [*ibidem*: 1983: 471]. „Niewydajnościowe kryteria” są dosyć łatwe do ustalenia i wprowadzenia, z tego też względu są po prostu tanie. Ich wprowadzenie jest zgodne z generalną zasadą koncepcji kosztów transakcyjnych, oszczędzania na kosztach kontroli i koordynacji. Ten sposób układania stosunków przemysłowych wymaga jednak podzielenia przez wszystkich uczestników organizacji wspólnych założeń i wartości funkcjonujących w danej organizacji.

Rozwój tego typu stosunków przemysłowych w Japonii był oczywiście możliwy dzięki sprzyjającym warunkom ekonomicznym: 1) powojenna odbudowa bardzo zniszczonego kraju wymagała kooperacji wszystkich sił społecznych, 2) pożyczanie zagranicznych technologii było ułatwiane przez USA, 3) rynek USA był dla japońskich towarów otwarty, 4) japoński rząd przez bardzo długi czas utrzymywał pro wzrostową politykę ekonomiczną. Również związki zawodowe bardzo wyraźnie zaczęły postrzegać związek sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa z sytuacją socjalną pracowników [Y. Murakami, T. Rohlen, 1992]. Warunki te były niezwykle sprzyjające dla kształtowania się aktualnego systemu wymiany społecznej w stosunkach przemysłowych.

Założenia i wartości związane ze społeczną wymianą po pewnym czasie zostały potwierdzone i zinstytucjonalizowane. Instytucje te niekoniecznie



mają walor formalny jak widać to szczególnie z charakteru umów o pracę. Wszystkie te elementy składają się na oblicze japońskiej **kultury przemysłowej**, która wydaje się być trwała. Trwałość jej wynika z ciągle sprzyjających warunków ekonomicznych i międzynarodowych, a nie tylko z wartości i wzorów kultury społeczeństwa japońskiego. Być może w przyszłości pojawi się problem efektywności związanej z koniecznym rozwojem technologicznych innowacji, gdzie promocja według zasady starszeństwa byłaby ewidentną barierą innowacyjną. Kultura przemysłowa wymagałaby wtedy rekonstrukcji. Ponadto, gdyby doszło do zmiany zasady dożywotniego zatrudnienia (która na pewno byłaby naruszona przez likwidację zasady starszeństwa), to japońska kultura przemysłowa uległaby całkowitemu przemianom.

Innym elementem, zagrażającym aktualnemu stanowi kultury przemysłowej, jest względnie niski poziom życia (w porównaniu np. do USA i RFN) pracowników japońskich przedsiębiorstw. Związki zawodowe, by zmienić ten stan rzeczy powinny zmienić swoją strategię działania ze strategii unionistycznej na strategię polityczną [H. Shimada, 1992]. System ekonomiczny wymaga reform podatkowych, rozwiązania problemu cen działek budowlanych, dostosowania popytu do podaży siły roboczej itp. Zmiany te są niemożliwe bez zmian w systemie władzy politycznej. Związki zawodowe bez wyjścia poza swoje partykularne interesy związane z pojedynczym przedsiębiorstwem nie są w stanie, paradoksalnie, zrealizować interesów swoich członków. Niemoc politycznego działania japońskich związków zawodowych wynika, po pierwsze, z ich organizacyjnego podziału i ich osadzenia w jednym przedsiębiorstwie, po drugie, są one psychologicznie i emocjonalnie ograniczone przez stosunki wymiany (stosunki przemysłowe) pomiędzy menedżmentem a pracownikami na poziomie danego przedsiębiorstwa. Mówiąc inaczej, japońskie związki zawodowe są **niewolnikami kultury przemysłowej**, która obecnie przybrała charakter „żelaznej klatki” ograniczającej ich działania nie tylko w warstwie instytucjonalnej, ale również poznawczej.

Interesujący jest fakt, iż robotnicy w Japonii odczuwają rozbieżność swych interesów z interesami działaczy związkowych [B. Cichomski, W. Morawski, 1988: 140]. Podobne opinie dotyczą rad robotniczych. Świadczy to o tym, że instytucje demokracji przemysłowej nie spełniają należycie swej roli [*ibidem*: 142–144], a więc są instytucjami społecznie słabymi.

Dystrybucja składek związkowych wyraźnie pokazuje siłę związku zakładowego w stosunku do federacji krajowej. Każdy związkowiec płaci składkę w wysokości około 2% płacy miesięcznej. Ze składki tej, z kolei, nie mniej niż 2% jest przeznaczane na federację branżową a mniej niż 1% na federację krajową (dane dotyczą federacji *Rengo*, *ibidem*: 288). Fundusze federacji krajowych są oczywiście jednym z czynników wpływających na siłę

politycznego i społecznego oddziaływania związków. Jeśli są one tak niskie, to nic dziwnego, że japońskie związki są politycznie słabe<sup>7</sup>.

Ponadto liderzy związkowi w zakładach pracy są psychologicznie uzależnieni od menedżmentu. Przywódcy związkowi w prywatnych przedsiębiorstwach zachowują status pracownika przedsiębiorstwa, w którym pracowali i obecnie przebywają, dlatego też podlegają przepisom emerytalnym, premiowym i innym występującym w danym przedsiębiorstwie. Ponadto wielu przywódców związkowych traktuje okres pracy związkowej jako część kariery zawodowej w danym zakładzie. Ekonomiczna zależność liderów związkowych od danego zakładu może wywoływać zależność psychologiczną od menedżmentu. Związki zawodowe w takiej sytuacji na pewno mają problem z prowadzeniem niezależnej polityki i są elementem kultury przemysłowej, która umożliwia kierownictwu zakładów kontrolę działalności związków zawodowych. Również kierownictwo pojedynczych przedsiębiorstw jest osaczone w swym myśleniu i działaniu przez kulturę przemysłową. Kierownicy są przeciwni społecznej aktywności związków zakładowych i ich niezależnych działań.

To właśnie aktualna kultura przemysłowa, kształtowana przez kilkadziesiąt lat dyktuje zachowania i myślenie głównych aktorów społecznych w danych stosunkach przemysłowych.

Na zakończenie podkreślimy, że wskaźnik uzwiązkowienia najwyższy był w Japonii w latach pięćdziesiątych i wynosił w roku 1950 46,2%, a w 1955 35,6%. Od tego czasu wskaźnik uzwiązkowienia systematycznie maleje i w roku 1989 wynosił zaledwie 25,9%, a w 1991 24,5%. W porównaniu do Wielkiej Brytanii (1987 r. – 46,9%) oraz RFN (1988 r. – 40,9%) wskaźnik uzwiązkowienia w Japonii jest bardzo niski [*Japanese Working Life Profile*, 1990: 48, 53; por. także K. Taira, 1993: 227–228; *Japan*

<sup>7</sup> K. van Wolferen [1989: 93–95] twierdzi, że obecnie (opinia ta dotyczy lat osiemdziesiątych) nawet największa konfederacja związkowa (Rengo) jest podporządkowana władzy politycznej rządzącej Partii Liberalno-Demokratycznej. Powstanie tej konfederacji miało według niego uczynić z wielu wojowniczych federacji związkowych jeden bardziej umiarkowany związek zawodowy. Van Wolferen nazywa ten proces „udomowieniem” czy też oswojeniem (domestication) związków zawodowych. Oprócz odrzucenia ideologicznych terminów takich jak „klasa”, „reakcja”, „fasyzm” zrezygnowano także z czerwonych flag i opasek noszonych podczas strajków. Zostały one zastąpione zielonymi, symbolizującymi „naturę”. W coraz większym stopniu związkowcy w swych programach formułują hasła samorealizacji i szczęścia rodzinnego, podczas gdy zwykle programy te akcentowały żądania płacowe.

Najliczniejsza Japońska Konfederacja Związków Zawodowych (Rengo) liczy obecnie 7,615 mln członków. Narodowa Konfederacja Związków Zawodowych (Zenroren) liczy 840 tys. członków. Narodowa Rada Związków Zawodowych liczy 299 tys. członków, inne związki liczą 3,872 mln. W sumie w związkach jest 12,397 japońskich pracowników [dane dotyczą roku 1991; *Japan Almanac* 1993: 87]. Z danych tych wynika, że konfederacja Rengo jest największą konfederacją związkową w Japonii. Jeśli przyjmiemy tezę van Wolferena, iż jest ona „oswojona” przez władzę polityczną i pracodawców, to przyszłość stosunków przemysłowych w Japonii będzie miała charakter raczej pokojowy.

*Almanac*, 1993: 87]. Bezwzględna liczba zarejestrowanych związków zawodowych również systematycznie maleje. Od roku 1985 z liczby 74 499 liczba związków zmalała do 71 685 w roku 1991 [*Japan Almanac*, 1993: 87]. Malejące uzwiązkowienie może być obecnie wskaźnikiem malejącej atrakcyjności silnie uzależnionych od menedżmentu związków zawodowych.

## Rozdział 8

### ZAKOŃCZENIE

Koordynacja działań pomiędzy przedsiębiorstwami japońskimi odbywa się głównie poprzez **bezpośrednie** (twarzą w twarz) kontakty dyrektorów, zmniejszając formalizację i standaryzację przepływu informacji oraz decyzji podejmowanych na najwyższym szczeblu. Projekty i plany działań uzgadniane są wspólnie przez wszystkich najważniejszych aktorów organizacyjnych danego *keiretsu*. Zaszłości historyczno-społeczne na pewno mają wpływ na oblicze społecznych struktur powiązań korporacyjnych. Świadczy to o silnym wpływie tradycji czyli czynnika społeczno-kulturowego na zewnętrzny charakter działań przedsiębiorstwa i jego komunikacji z otoczeniem.

Pewne uniwersalne metody zarządzania u podłoża swego powstania miały kulturową „pożywkę” w postaci wartości harmonii i kooperacji (np. metoda *kaizen*). Przy zagranicznych implantacjach technologicznych lub organizacyjnych „pożywka” ta musi być obecna bądź wytworzona w postaci odpowiedniej kultury organizacyjnej. *Kaizen* wymaga ducha kooperacji oraz intensywnych metod grupowego działania w całym przedsiębiorstwie. Idea i wartości **grupizmu** ściśle wiążą się z praktycznym zastosowaniem technik organizatorskich metody *kaizen*.

Racjonalności działań organizacyjnych w przedsiębiorstwie japońskim nie da się opisać wyłącznie w kategoriach czysto technicznych. Techniki organizacyjne, aczkolwiek same w sobie neutralne kulturowo, składają się na określoną strategię zarządzania, a więc na pewne wybory dotyczące celów i wartości. Techniki organizatorskie są więc podporządkowane realizacji pewnej kultury organizacyjnej czy szerzej pewnej kultury przemysłowej. Racjonalność uwikłana w wartości może być ciągle racjonalnością, ale tylko racjonalnością z punktu widzenia aktora społecznego, którego wybory są ograniczone przez „system relewancji” właściwy dla danej kultury. „Z fenomenologicznego punktu widzenia możemy mówić tylko o racjonalności w stosunku do jakiegoś układu odniesienia; układ ten określony jest przez ograniczenia dotyczące wiedzy posiadanej przez człowieka racjonalnego”

[J. March, H. Simon, 1964: 225]. Kultura stanowić może układ odniesienia, który powoduje, że możemy mówić tylko o względnej racjonalności<sup>1</sup>.

**Wiedza o specyficznych warunkach**, w których projektowane działanie ma się rozpocząć, wiedza o **celu i środkach** koniecznych do jego realizacji musi opierać się zatem na założeniu, że inni dostroją się do danego działania tak, by wspólnie realizować dane cele [definicja racjonalności według A. Schutza, 1984: 167–176]. To założenie ma tu charakter obiektywizujący nawet racjonalność ograniczoną. Motyw kierownictwa firmy „ażeby” osiągnąć określone cele, np. **harmonii społecznej**, powinien stać się motywem „ponieważ” dla pracowników danej firmy jest ważne, by móc ten cel zrealizować. Istotność tego celu określona przez wspólnotę doświadczeń członków danej zbiorowości umożliwia realizację celu, często wbrew konsekwencjom zastosowania pewnych technik organizatorskich, które początkowo rozbijają np. harmonię społeczną (por. początkowe zastosowanie *kanban* i rotacji). W przedsiębiorstwie japońskim istnieją wstępne warunki dla racjonalnych i zbiorowych działań pracowników. Warunki te stworzone są przez wspólne i intensywne uczestnictwo w toczącym się życiu współpartnerów pracy i wspólne podzielenie oczekiwań, co charakterystyczne jest dla tzw. czystego stosunku „my” [pojęcie A. Schutza, *ibidem*: 174].

Stosunek ten w japońskim przedsiębiorstwie ustanawiany jest poprzez uczestnictwo w grupowych formach pracy, radach przedsiębiorczości, gdzie zasiadają wspólnie kierownicy i przedstawiciele związków zawodowych. Relacje te z czasem pogłębiają się i wywołują wzajemną od siebie zależność, obwarowaną stosunkami wymiany społecznej, a szczególnie jej ekspresywnym aspektem. Stosunki międzyludzkie w japońskim przedsiębiorstwie zbliżają się zatem do idealnego typu czystego stosunku „my”. Stosunek „my” obejmuje tu wszystkich pracowników zakładu, zarówno menedżment, jak i robotników, co np. w brytyjskiej fabryce English Electric nie występuje. Relacja „my” ma charakter binarny, ale w japońskiej fabryce kontrastowanie dotyczy całej własnej wspólnoty wobec „innych”, którymi są zwykle konkurenci z innej grupy korporacyjnej.

Oparcie się jednak w działaniu na pewnych wspólnych normach, zwyczajach, ramach organizacyjnych może być tradycyjnie i zwyczajowo akceptowane jako „**oczywistość**”, co paradoksalnie prowadzi do działań niekoniecznie,

<sup>1</sup> „W większości przypadków przy podejmowaniu decyzji – czy to indywidualnej, czy to organizacyjnej – chodzi o wykrycie i wyselekcjonowanie alternatyw zadowalających; jedynie w wyjątkowych przypadkach chodzi o wykrycie i wyselekcjonowanie alternatyw optymalnych” [J. March, H. Simon, 1964: 228]. Trudno byłoby w rzeczywistości organizacyjnej znaleźć regułę „optymalną” pozwalającą na porównanie wszystkich alternatyw i wybranie najlepszej z nich. Ponadto „granice racjonalności” wynikają przede wszystkim z ograniczonej poznawczej człowieka, który radzi sobie stosunkowo dobrze z sytuacjami i problemami niezbyt skomplikowanymi [*ibidem*: 277].

przynajmniej z definicji, racjonalnych [tj. rozumnych, przemyślanych; por. J. March, H. Simon, 1964: 222–223; porównaj również definicję racjonalności A. Schutza]. Im bardziej zestandaryzowany (nawet nieformalnie) jest wzór działania np. „japońskiej kultury przemysłowej” i stosunków przemysłowych, w tym mniejszym stopniu jego zasadnicze elementy dają się racjonalnie analizować w potocznym myśleniu partnerów tych stosunków. Zmiana tego typu „oczywistości” (japońskiej kultury przemysłowej) jest niezwykle trudna, bowiem „tradycyjalne” działania menedżmentu i związków zawodowych, nie wywołując większych konfliktów, odsuwają na bok racjonalną analizę obecnych warunków osiągania jakiegoś celu. Chodzi tutaj o wybór optymalnych alternatyw w sferze warunków pracy i płacy pracowników lub celów organizacyjnych przedsiębiorstw, np. stanowienia określonej relacji zysków przedsiębiorstwa do poziomu życia pracowników oraz środków ich osiągania np. poprzez pracę w nadgodzinach, przywiązanie pracownika do zakładu pracy itp.

Ponadto system *ie* ukazuje wagę działań typu emocjonalnego. Wymiana społeczna niesie ze sobą elementy ekspresyjne, które również ograniczają element definiowania działań w kategoriach racjonalnych, bowiem zobowiązanie spłaty długu wdzięczności (działanie tradycyjne) wywołuje wewnętrzny przymus, a w razie niespłacenia długu poczucie winy (działanie emocjonalne). Wymiana społeczna buduje także sieć emocjonalnych powiązań opartych na sympatii bądź antypatii partnera interakcji, co może prowadzić czasami do dominacji w przedsiębiorstwie działań emocjonalnych nad racjonalnymi.

Jeśli pojęcie racjonalności przekształcimy w opis konkretnych działań, to postępowanie racjonalne będzie odnosić się do **reguł** procedury i wnioskowań, którymi posługuje się jednostka oceniając poprawność swoich sądów, wnioskowań spostrzeżeń i opisów. Możemy za H. Garfinkielem [1984: 197] wyróżnić dwie ważne dla naszych celów klasy reguł, dotyczące poprawnych decyzji: *reguły kartezjańskie* i *reguły plemienne*. *Reguły kartezjańskie* głoszą, że decyzja jest poprawna wtedy, gdy osoba postępuje ściśle według tej reguły nie zważając na zdanie innych ludzi. Tego typu reguły stosowane byłyby przez zachodnich menedżerów, gdzie umowy o pracę, umowy zbiorowe, wdrażane techniki organizatorskie oparte są na założeniu o uniwersalnym kryterium **najlepszej alternatywy** przy użyciu najlepszych środków dla maksymalnej efektywności organizacyjnych działań w danej sytuacji. Menedżer zachodni (mamy tu na myśli jego typ idealny) podejmując decyzję, postępuje tak jak postąpiłby każdy, gdyby wszystkie społeczne powiązania traktowane były jako nieistotne. *Reguły plemienne* natomiast stanowią, że trafność decyzji zależy od tego, czy podejmując ją wzięto pod uwagę określone zobowiązania społeczne. Menedżer traktuje tutaj swoją decyzję jako słuszną lub niesłuszną w zależności od oceny innych osób, tj. pracowników, kooperantów, poddostawców, finansistów, przedstawicieli ministerstwa itp.

z którymi z ważnych powodów chce być w zgodzie. Tego typu reguły wydają się dotyczyć działań menedżerów japońskich, gdzie społeczne powiązania, więzi, sympatie odgrywają ważną rolę w procesie podejmowania decyzji. Stąd częste konsultacje zarządu z pracownikami, spotkania dyrektorów w ramach danego *keiretsu* czy też istnienie tzw. rad [*shingikai*] gdzie przedstawiciele przemysłu konsultują z jakimś ministerstwem określone decyzje strategiczne.

Jeśli termin „racjonalność”, dla uproszczenia naszych analiz, potraktujemy dogmatycznie i odniesiemy tylko do „kartezjańskiej” reguły podejmowania decyzji, to działania menedżmentu i pracowników japońskich (związków zawodowych) trudno byłoby określić z definicji jako racjonalne<sup>2</sup>. Świadczy o tym wzajemna pomoc i zależność firm od siebie, przypominająca związki rodzinne (według A. Schutza jest to tzw. czysty stosunek „my”) i rytualne z tradycyjnego domostwa typu *ie*. Reguły plemienne (można je nazwać tutaj kulturowymi) wywiedzione ze strukturalnej zasady *ie* oraz tradycyjnych w Japonii reguł wymiany społecznej regulują poziom autonomii przedsiębiorstw i homogeniczności grup korporacyjnych [*keiretsu*], które wydają się być zintegrowanymi całościami nie tylko ekonomicznymi, ale i z pewnością społeczno-kulturowymi<sup>3</sup>.

Jeśli termin „racjonalność” potraktujemy mniej dogmatycznie i stwierdzimy, że reguły plemienne również mogą brać udział w wyborze alternatywy niekoniecznie optymalnej, ale zadowalającej, to możemy stwierdzić, że w japońskich organizacjach racjonalność bardziej oparta jest na regułach plemiennych, niż regułach kartezjańskich.

<sup>2</sup> M. Crozier i E. Friedberg [1982: 297] twierdzą, że kryteria racjonalności są w różnych kulturach różne. To, co jest uważane za racjonalne w kulturze europejskiej, nie jest takim w kulturach środkowego wschodu itp. Uważają oni, że sposoby pomiaru racjonalności są kształtowane w określonych ramach kulturowych, gdzie pewne normy działania i wartości są rezultatem procesów socjalizacji. Z twierdzeniami tymi trudno się nie zgodzić. Autorzy jednak mylą tutaj pojęcie kryteriów racjonalności opartych na optymalizującej wyborzy metodzie lub regule (np. prawnej lub naukowej), z kryteriami działań tradycyjnych opartych na normach, zwyczajach i wartościach określonych przez tradycję kulturową.

<sup>3</sup> Niektórzy autorzy uważają, że przedsiębiorstwo japońskie przede wszystkim pełni funkcję polityczną i kontrolującą zachowania obywateli w społeczeństwie japońskim [K. van Wolferen, 1989: 209–212 i inne].