

# **EFEKTYWNE PRZYWÓDZTWO JAKO WARUNEK WZROSTU PRODUKTYWNOŚCI**

**NA PODSTAWIE BADAŃ NAD JAPOŃSKIMI FIRMAMI W POLSCE**

*Rafał Mrówka*

## **1. WSTĘP**

Japońskie przedsiębiorstwa osiągnęły w trakcie ostatnich kilku dziesięcioleci niezwykle sukces na rynkach światowych. Stały się one wzorcem do naśladowania dla wielu korporacji międzynarodowych. Japońskie metody zarządzania zaczęły podbijać kraje często bardzo odległe kulturowo od Japonii, choć wciąż wielu menedżerów i przywódców ma do nich stosunek wstrzemięźliwy. Stąd zainteresowanie japońskimi przedsiębiorstwami w Polsce wydaje się całkowicie naturalne. Interesujące wydaje się także zestawienie stosowanych tam modeli z praktyką zarządzania firmami europejskimi. W niniejszym artykule postaram się przyjrzeć bliżej przywództwu w tych firmach i wpływowi tego zjawiska na ich funkcjonowanie. Jako bazę wykorzystam badanie przeprowadzone przez zespół Polsko-Japońskiego Centrum Zarządzania przy Katedrze Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie pod kierunkiem dr Grażyny Aniszewskiej na temat kultury organizacyjnej firm japońskich w Polsce. Badanie było przeprowadzane od kwietnia 1999 roku do marca 2000 roku. Obejmowało ono kilkadziesiąt wywiadów z pracownikami różnych szczebli kilku firm japońskich w Polsce. Wyniki tego badania zostawione zostaną z wnioskami wyciągniętymi przez Groupe ESC Lyon z badania menedżerów firm europejskich zrealizowanego w latach 90-tych w 35 firmach w 14 krajach Europy [2].

Na wstępie trzeba zaznaczyć, że trudno było wyodrębnić cechy wspólne dla wszystkich badanych przedsiębiorstw japońskich. Często badane zagadnienia w różnych firmach wyglądały całkowicie odmiennie, jednak udało się znaleźć pewne aspekty wspólne dla większości badanych organizacji.

Zdecydowana większość japońskich firm w Polsce jest oddziałami lub przedstawicielstwami handlowymi wielkich japońskich koncernów z branży motoryzacyjnej, elektronicznej, czy maszynowej. Firmy te zatrudniają w Polsce od kilku do kilkudziesięciu pracowników, w większości Polaków. Prezesami tych firm za to zazwyczaj są Japończycy, oddelegowani do pracy w Polsce przez swoje macierzyste korporacje. To właśnie oni stanowili główny punkt zainteresowania niniejszego opracowania, aczkolwiek zdarzało się również, że analizie poddawano zachowania przywódcze polskich menedżerów.

## **2. RODZAJ PRZYWÓDZTWA**

Pierwszym interesującym zagadnieniem wydaje się pytanie, czy przywództwo w firmach japońskich w Polsce zawsze występuje. W trakcie ostatnich dziesięcioleci pojawiły się bowiem koncepcje negujące konieczność istnienia przywództwa. Do takich teorii zaliczyć można chociażby koncepcję substytutów przywództwa [4, s. 375-403], której autorzy twierdzą, że przywództwo może być neutralizowane lub wręcz zastępowane przez cechy podwładnego (zdolności, doświadczenie, potrzeba niezależności, profesjonalne nastawienie),

zadania (rutynowe i proste lub ambitne i dostarczające zadowolenia) i organizacji (formalizacja, spójność grupy, nieelastyczność, sztywna struktura nagradzania). Inne badania sugerują jednak, że tego typu koncepcje nie mają uzasadnienia. Jeśli formalne przywództwo w grupie zostaje ograniczone lub przechodzi na dalszy plan, zawsze znajdują się ludzie, którzy wychodzą na pozycję nieformalnych liderów [5, s. 131]. Skutek jest taki, że grupa powraca do punktu wyjścia. Znowu ma silnego lidera, tylko teraz jest to akurat nieodpowiednia osoba. Próba odzyskania władzy przez starego przywódcę prawie zawsze prowadzi do konfliktu. Tak właśnie wygląda najczęściej scenariusz zmian spowodowanych zniesieniem przywództwa w grupie.

Japończycy wydają się podzielać krytyczną opinię na temat zastępowania przywództwa jego substytutami. W większości japońskich firm w Polsce przywództwo jest bardzo wyraźnie zdefiniowane. Podobnie zresztą wygląda sytuacja w firmach europejskich. Różne jednak są wyznaczniki przywództwa. Dyrektorzy firm europejskich są w dużo większym stopniu przywódcami w porównaniu do dyrektorów japońskich. Jednocześnie cechuje ich trudna do uchwycenia, ale bardzo wrażliwa na zmiany równowaga między zarządzaniem i przewodzeniem. Mają oni zazwyczaj silne osobowości. Są odizolowani od zwykłych pracowników, rzadko wchodzi do hal produkcyjnych, bronią swoich przywilejów, ale jednocześnie realizują własne wizje, tworzą pomysły. Są jednak także otwarci na pomysły podwładnych, a przy tym większość decyzji podejmowanych jest na zasadach konsensusu. [2, str. 111-118]

O istnieniu zdefiniowanego przywództwa w firmach japońskich w Polsce świadczy natomiast ścisła i wszechobecna hierarchia. Stanowiska są precyzyjnie określone, wyraźnie zdefiniowane są podległości. Struktura wprawdzie w większości firm jest stosunkowo płaska, jednak nie zmienia to faktu, że jakiegokolwiek kontakty wykraczające poza drogę służbową są bardzo źle widziane. Widać tu wyraźną różnicę z firmami europejskimi. Tam nawet jeśli hierarchia występuje, nie ma ona aż tak istotnego znaczenia, a przede wszystkim nie ogranicza komunikacji w firmie tylko do pionowej.

Wśród firm japońskich zdarzają się jednak wyjątki - przedsiębiorstwa, które zostawiają swoim pracownikom tak wiele swobody, że wręcz można mówić o braku formalnego przywództwa. W takiej sytuacji jednak pracownicy charakteryzują się bardzo dużym doświadczeniem i wiedzą, a efektywność tego stylu działań potwierdzają znakomitymi wynikami finansowymi prowadzonej działalności. W badanej próbie sytuacja taka wystąpiła w przypadku nowej firmy, która dopiero wchodzi na polski rynek i zatrudnia tylko kilka osób o bardzo dużych kwalifikacjach, których celem oprócz generowania dobrych wyników finansowych jest zbudowanie znacznie większej struktury organizacyjnej, dzięki której firma będzie mogła znacznie rozszerzyć swoją działalność handlową na polskim rynku. Wybór tego typu przywództwa, czy jego substytutu nie jest jednak samodzielnym wyborem prezesa polskiego oddziału, a raczej realizacją poleceń japońskiej centrali.

Ostatnia uwaga prowadzi do kolejnego pytania o rodzaj przywództwa w firmach japońskich w Polsce. Burns [6, s. 265-269] wyróżnił dwa typy przywództwa: transakcyjne i transformacyjne. W przywództwie transakcyjnym jedna osoba inicjuje kontakt z innymi w intencji wymiany czegoś, co jest wartościowe dla każdej ze stron (np. wymiana dóbr ekonomicznych – charakter ekonomiczny wymiany, pozyskanie głosów – charakter polityczny, gościnność w zamian za rozmowę – charakter psychologiczny). Relacja taka nie jest jednak trwała. Nie ma niczego, co trwale wiązało by strony. Przywódca w rzeczywistości jest tylko kierownikiem. Nie musi cechować go wizja, gdyż jest ona zbędna przy pojedynczych "transakcjach".

W przywództwie transformacyjnym natomiast wzajemne związki przywódcy i zwolenników wynoszą ich na wyższy poziom motywacji i moralności. Ich cele na początku powiązane, ale oddzielne zlewają się ze sobą. Władza wspomaga wspólny cel. Jest to przywództwo dynamiczne, opierające się na zaangażowaniu obu stron. Przywódca ma wizję, inspiruje, pracuje, wykorzystując również transakcyjnych kierowników, aby skutecznie zarządzać zmianą kulturową, tak, aby organizacja mogła dostosowywać się do środowiska, w którym działa.

Obserwując japońskie firmy w Polsce odnosi się wrażenie, że przywództwo transformacyjne jest tutaj rzadkością. Nie można jednak także mówić o czystej formie przywództwa transakcyjnego, a raczej o czymś pośrednim między oboma rodzajami przywództwa, z dominacją jednak przywództwa transakcyjnego. Z jednej strony prezesi badanych organizacji nie cieszą się pełnią swobody. Ich wolność ograniczona jest znacznie decyzjami podejmowanymi w centrali w Japonii. Nie wykorzystują oni zazwyczaj pojawiających się okazji, lecz realizują z góry określony plan korporacji. Tylko rzadko współtworzą wizję organizacji. Często przedłużający się proces decyzyjny wynika z konieczności ciągłego konsultowania stanowiska właśnie z centralą.

Z drugiej strony starają się oni jednocześnie budować związki z pracownikami. Podkreślają, że pracownik jest dla nich najważniejszy, że opieka firmy nad nim nie kończy się w momencie opuszczenia miejsca pracy, że firma nie zostawi nigdy pracownika w trudnej sytuacji życiowej. Starają się w ten sposób propagować kulturę korporacji także wśród polskich pracowników, zarażać ich wartościami, które są im bliskie. Czynią to jednak w bardzo schematyczny sposób, często nie rozumiejąc oporu, który wynika z różnicy kultur. Brakuje im jednak możliwości modyfikowania zachowań, gdyż sami nie są władni o tym decydować. Akceptują jednocześnie taki stan rzeczy, gdyż w ich rozumieniu najważniejsze jest wykonywać polecenia ich zwierzchników w Japonii.

Dyrektorów firm europejskich w większości można nazwać przywódcami transformacyjnymi. Posiadają oni zazwyczaj wizję, którą często „zarażają” pracowników. Nie zarządzają oni tylko, lecz rzeczywiście przewodzą. Mają swobodę, gdyż delegacja uprawnień jest w tych przedsiębiorstwach częsta, ponieważ zgodnie z ich filozofią zmusza do podejmowania decyzji, do uczenia się i do kreatywności [2, str. 94].

Jak widać, można dyskutować, na ile prezesi japońskich firm w Polsce są rzeczywiście ich przywódcami, skoro w tak wielu sprawach wykonują tylko polecenia centrali. Szczególnie wątpliwość ta nasuwa się w porównaniu z sytuacją opisywanych dyrektorów firm europejskich. Z drugiej jednak strony trudno jest mówić o przywództwie kogoś innego, skoro większość polskich pracowników nawet nie zdaje sobie sprawy z faktu, że władza ich prezesów jest tak ograniczona, nie mówiąc już o możliwości kontaktu z japońską centralą, której poza prezesem często nie ma nikt inny.

## **2. STYL PRZYWÓDZTWA**

Kolejnym interesującym zagadnieniem jest preferowany przez prezesów i menedżerów styl kierowniczy. Większość teoretyków zarządzania postuluje, aby styl kierowania dostosowywany był do zmieniających się warunków i aby zmieniał się w miarę zmieniającej się sytuacji organizacji, rodzaju zadań, kwalifikacji pracowników. W przeważającej ilości przypadków styl ten w firmach japońskich był natomiast niezmienny. Jest to zresztą zrozumiałe, jeśli przeanalizuje się badania przeprowadzone na ten temat przez Fiedlera [9, s. 465-468]. Uważał on, że zmiana stylu jest dla większości przywódców zbyt trudna. Należy

więc dobierać przywódców do określonych zadań lub przydzielać im określone kompetencje silne lub słabe. Model Fiedlera był zresztą stosowany podczas szkoleń, w czasie których uczono przywódców, że zamiast zmieniać styl przywódczy (co jest trudne), lepiej zmieniać zmienne sytuacyjne, które wpływają na optymalny styl przywódczy (poprzez ustrukturyzowanie zadania, zwiększenie władzy przywódcy lub poprawiając stosunki przywódcy z podwładnymi). Wątpliwości jednak budziło, czy zmiana sytuacji jest łatwiejsza, niż zmiana stylu przewodzenia. Dodatkowo, jeśli w organizacji stosowany jest tylko jeden styl przywódczy, ogranicza on na krótką metę zdolność liderów do wypracowania i stosowania elastycznego podejścia do sytuacji oraz może zostać utożsamiony ze stylem dominującym.

W firmach japońskich w Polsce nie widać natomiast ani zmian stylu przywódczego w miarę zmieniającej się sytuacji, ani prób kształtowania zmiennych sytuacyjnych, natomiast preferowany styl autorytarny rzeczywiście utożsamiany jest ze stylem dominującym. Nie jest to jednak znów czysty styl autorytarny. Ma on pewne cechy stylu partycypacyjnego. Wymagane są liczne konsultacje często wydłużające bardzo proces decyzyjny, aczkolwiek ostateczna decyzja podejmowana jest zawsze jednoosobowo przez przywódcę. Często różni się też ona znacznie od sugestii zgłaszanych przez pracowników, przy czym rzadko lub nigdy decyzja nie bywa tłumaczona, uzasadniana. Decyzje podjętą traktuje się jak ostateczną, podlegającą natychmiastowemu wykonaniu.

Niechęć w dzieleniu się informacjami z podwładnymi wynikać może zresztą z przeświadczenia, że i tak z punktu widzenia pracowników informacje te są nieużyteczne, gdyż decyzje i tak podejmuje szef. Dostęp do informacji jest poza tym dodatkowym czynnikiem wyróżniającym przywódców polskich oddziałów, co w sytuacji niewielkiej realnej wolności działania nie jest bez znaczenia.

Autorytarny styl zarządzania wobec polskich pracowników wynikać może także z faktu, że w wielu przypadkach sami prezesi oddziałów polskich decyzji podejmować nie mogą, a tam, gdzie jest taka możliwość, przenoszą wzorce stosowane przez swoich zwierzchników. Sami przywódcy natomiast nigdy nie deklarują swojego stylu zarządzania jako autorytarnego. Ich zdaniem dochodzi do częstych konsultacji z pracownikami, z których opinią japońscy przywódcy liczą się. Praktyka wskazuje jednak, że bywa z tym różnie. Zdarza się wprawdzie, że potrafią oni zmienić całkowicie decyzje po konsultacjach (co wskazywałoby na styl bardziej partycypacyjny), jednak częściej dochodzi do sytuacji, gdy podjęta decyzja sugestii pracowników nie uwzględnia wcale. Zachowanie takie natomiast można tłumaczyć rolą autorytetu w japońskich korporacjach. Japońscy przywódcy przywiązują ogromną wagę do niego, stąd jednoosobowe podejmowanie decyzji po konsultacji z pracownikami wydaje im się naturalne. Nie mogą oni zrozumieć, dlaczego polscy pracownicy domagają się informacji i wpływu na decyzje.

Styl przywództwa dyrektorów europejskich jest natomiast zdecydowanie bardziej partycypacyjny, nastawiony na konsultacje, osiąganie konsensusu. Europejski dyrektor spędza dużą część swojego czasu właśnie na komunikowaniu się z innymi, tłumaczeniu, wyjaśnianiu, przekonywaniu. Warto też zauważyć, że proces komunikacji, inaczej niż u Japończyków, jest zazwyczaj dwustronny. Większość europejskich firm uważa, że wykonanie konkretnych zadań trzeba negocjować z całym personelem. Nie działają jednak zazwyczaj zwykłe więzi pionowe, lecz odbywa się to poprzez wewnętrzne debaty, aż do osiągnięcia kompromisu. Zaangażowane są w to związki zawodowe i przedstawiciele pracowników. Przy całym skomplikowaniu tego procesu trwa on jednak mimo wszystko często krócej niż konsultacje, zbieranie opinii w firmach japońskich.

Jak pokazują badania Mole'a [1, s. 6], największym problemem wielu japońskich przywódców jest natomiast skłonienie europejskich podwładnych do inicjatywy. Wydaje się, że problem ten występuje także w Polsce, szczególnie wobec przyjętego stylu przywódczego. Japończycy nie uważają bowiem wcale, że problem ten należy łączyć ze swobodą, jaką zostawia się podwładnym, ze stopniem ich partycypacji w podejmowaniu decyzji. Tymczasem dla Polaków jest to rzecz zasadnicza. Gdy nie dostrzegają swojego wpływu na decyzje w jednej dziedzinie, nie chcą wykazywać się jakkolwiek inicjatywą w innej. Wydaje się natomiast, że z problemu tego japońscy przywódcy nie zdają sobie sprawy. Wpływa na to zresztą fakt, że na zrozumienie kultury Polski i polskich pracowników, japońscy szefowie nie mają często czasu. Firmy japońskie są niechętne bowiem jakimkolwiek zmianom i w związku z tym starają się nie dopuścić do zbytniego spolonizowania swoich przywódców, starają się ograniczyć wpływ kultury polskiej na kulturę firmy. Temu służy przede wszystkim kadencyjność stanowisk prezesów. Okres pracy w jednym kraju na tym stanowisku zazwyczaj nie przekracza 4 lat. Dodatkowo często występuje pośredni szczebel w hierarchii, który także przypisany jest Japończykowi. O ile jednak stanowisko prezesa cechuje się kadencyjnością, jego zastępca często przebywa w Polsce od lat. Z jednej strony rozumie on postępowanie korporacji, z drugiej jednak zna specyfikę lokalnej kultury, lepiej rozumie pracowników, często służy jako pośrednik w kontaktach z polskimi pracownikami, ale jednocześnie izoluje przywódcę od możliwości zrozumienia polskich pracowników. Proces dostosowywania się japońskich przywódców do polskiej kultury przebiega jednak bardzo szybko i zazwyczaj pod koniec zakontraktowanego okresu styl przywódczy różni się nieco od początkowego, jest nieco bardziej partycypacyjny.

Analizując problem głębiej, interesujące wydaje się dokładniejsze przyjrzenie się stopniowi swobody, jaki posiadają pracownicy na różnych szczeblach hierarchii w firmach japońskich. Najpierw na uwagę zasługuje pozycja japońskich pracowników w organizacji. Zazwyczaj szef i ewentualnie jego zastępca są jedynymi Japończykami w firmie, jednak tam gdzie pojawiają się jacyś Japończycy także na niższych szczeblach hierarchii, zazwyczaj powierza się im zadania ważniejsze i bardziej odpowiedzialne. Trudno powiedzieć, na ile więcej swobody przy ich wykonywaniu pracownicy ci posiadają, ale niewątpliwie już z założenia darzy się ich większym zaufaniem.

Przywódcy firm japońskich nie dostarczają zazwyczaj swoim pracownikom instrukcji w formie opisów stanowisk pracy. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że zbyt wiele swobody przy ich interpretacji zostawałoby pracownikom. Zdaniem japońskich szefów zdecydowanie lepiej jest wydawać jednorazowe, precyzyjne polecenia i po prostu wymagać ich realizacji. Takie podejście nie ogranicza też pracowników, czyni ich odpowiedzialnymi za całość działań firmy.

Pracownicy często traktowani są jednak dzięki temu dość instrumentalnie. Nie współuczestniczą wcale w podejmowaniu najważniejszych decyzji lub jedynie z głosem doradczym. Często nie stwarza się im nawet do tego warunków, nie informując nie tylko o bieżących działaniach firmy, ale także o ogólnych założeniach długookresowych. Rzadkością jest nawet znajomość misji firmy wśród pracowników. Zdecydowanie tradycją japońskich firm nie jest informowanie pracowników. Dotyczy to zresztą nie tylko pracowników niższego szczebla, lecz także menedżerów. O działaniach firmy rzadko dowiadują się oni w sposób formalny. Zdecydowanie częstsze są nieoficjalne źródła. Wynika to z faktu, że Japończycy nie informują o niczym, co nie byłoby niezbędne do wykonywania obowiązków. Ich zdaniem zrozumienie całości działań firmy nie jest potrzebne i mogłoby wywołać tylko opór w wykonywaniu obowiązków, a dodatkowo oznacza stratę czasu.

Nieco inaczej wygląda sytuacja z wpływem przez pracowników na decyzje, które ich bezpośrednio dotyczą. Tu wpływ ten jest zazwyczaj większy, jednak wydaje się, że nigdy nie przekracza granicy szeroko rozumianych konsultacji. Zawsze istnieje wyraźna granica kompetencji, której obie strony nie przekraczają. Pracownicy akceptują brak swobody przychodząc do firmy, menedżerowie z czasem traktują to jak normę. Sami menedżerowie zresztą cieszą się dużo większą swobodą, aczkolwiek narzekają często, że ich wpływ na decyzje jest tylko wpływem z góry na dół, ale nigdy nie w stronę przeciwną.

Zdarza się jednak, że nawet na najdrobniejsze decyzje pracownicy nie mają żadnego wpływu.

Pracownicy firm japońskich są natomiast w większości przypadków zachęceni do zgłaszania nowych pomysłów, innowacyjności. Często też ich pomysły są wdrażane, zawsze jednak po wcześniejszej akceptacji kierownictwa. W związku jednak z tym, że akceptacja ta jest konieczna nawet w przypadku najdrobniejszych zmian, pracownicy często mają poczucie, jakby ich rzeczywisty wpływ na działanie firmy był znikomy lub wręcz żaden. Zdarzało się jednak, że po konsultacji z pracownikami Japończycy potrafili wycofać się zupełnie z planowanych działań.

Pracownicy mają także otwartą drogę do swoich przełożonych, aczkolwiek stosunkowo rzadko zwracają się ze swoimi problemami do Japończyków. Różnica kulturowa w komunikacji, rozumieniu problemów stanowi często barierę nie do przejścia.

Większość firm traktuje też pracowników po partnersku jeżeli chodzi proces oceny ich pracy. Zazwyczaj najpierw oceny dokonuje sam pracownik, potem omawiając ją z przełożonym. Zdarza się jednak, że wpływ na każdą ocenę ma także sam prezes firmy, akceptując ją lub nie, często dokonując jej zmian już bez konsultacji i wyjaśnień. Przykład ten pokazuje, jak daleko sięgają ingerencje przywódcy w niektóre aspekty funkcjonowania firmy. Proces oceny jest zresztą także kolejnym sposobem na egzekwowanie władzy formalnej. Jeżeli nawet istnieje zarządzanie przez cele, to szef ma decydujący wpływ na ostateczne sformułowanie celów. Od realizacji celu zależy natomiast często jedyna ruchoma część płacy.

Interesujące jest także porównanie sytuacji, gdy role przywódców w firmach japońskich pełnią Japończycy i Polacy. Ta druga sytuacja zdarza się wprawdzie w Polsce bardzo rzadko, jednak gdy do niej dochodzi zazwyczaj są to osoby, które z kulturą firm japońskich miały już do czynienia, doświadczone w pracy z Japończykami, bardzo lojalne wobec japońskiej firmy-matki. Lojalność ta zazwyczaj zresztą bywa sprawdzana przez wiele lat, zanim dojdzie do nominacji.

Polscy szefowie w japońskich firmach zostawiają swoim pracownikom zdecydowanie więcej swobody niż Japończycy. Pracownicy oceniają, że ich styl przywództwa jest zdecydowanie bardziej partycypacyjny, choć raczej wciąż bliski autorytarnemu.

Polscy menedżerowie oczekują natomiast od swoich przełożonych zdecydowanie lepszych informacji. Japończycy często wykonują polecenia swoich przełożonych nawet ich nie rozumiejąc, nie wdając się jednak w zbędne dyskusje. Polakom przychodzi to już zdecydowanie trudniej.

Podsumowując rozważania na temat stylów przywódczych i swobody, jaką posiadają pracownicy firm japońskich w Polsce, trzeba zauważyć, że Japońskim przywódcom zdecydowanie bliższe są tradycyjne definicje przywództwa oparte na formalnej władzy i hierarchii, rozszerzone może jedynie o szerszy niż w tradycyjnych modelach proces konsultacji, który zakłada jednak komunikację tylko jednostronną, gdy pracownicy dostarczają swoich opinii, natomiast przywódcy nie uzasadniają podjętych później w oparciu o nie decyzji. Takie rozumienie przywództwa jest zdecydowanie odmienne od nowszych

trendów zakładających zwiększoną partycypację pracowników-specjalistów w zarządzanie firmą. Japońskim przywódcom obce są raczej takie definicje przywództwa, jak chociażby definicja superlidera sformułowana przez Manza i Simsa, która mówi o liderze jako “osobie, która prowadzi innych, by sami siebie prowadzili” [5, s. 129].

Europejczycy mają natomiast bardzo dużą potrzebę niezależności, autonomii i tendencję do stałego kwestionowania autorytetów, co stoi w całkowitej sprzeczności z kulturą japońską. Nie cierpią centralizacji, norm. Wydaje się, że potrzeby te europejscy przywódcy rozumieją doskonale. Norm w firmach europejskich jest zarówno mniej niż w japońskich, jak również mniej niż w amerykańskich. Czyni to przywództwo i zarządzanie bardziej chaotycznymi, ale mimo to bardziej efektywnymi.

Kwestionowanie autorytetów przez europejskich, w tym także polskich pracowników wynika z humanistycznego podejścia, z przeświadczenia o istnieniu wielkiej liczby słabości ludzkich, które nie są obce także przywódcom. Nie przeszkadza to jednak także temu, że Europejczycy zostawiają dużo więcej miejsca dla osobistej odpowiedzialności jednostki, dla wybitnej osobowości przywódcy, których nie dostrzegają jednak u swoich japońskich szefów. Kontakty przełożony-podwładny powinny zgodnie z ich oczekiwaniami mieć formę dialogu, przy czym nie powinny opierać się on na formalnych procedurach, systemach ocen, a raczej mieć formę nieustrukturyzowaną [2, str. 43-44].

#### 4. KSZTAŁTOWANIE KULTURY ORGANIZACJI

Kolejnym istotnym zagadnieniem jest wpływ przywódców na kulturę organizacyjną japońskich firm w Polsce, szczególnie wobec różnic jakie istnieją między kulturami narodowymi polską i japońską. Kultura organizacyjna może być bowiem wielkim atutem organizacji, może adaptować ją do zmieniającego się środowiska, ale może być także przyczyną klęski, gdy nie pozwala na zmiany dostosowujące organizację do otoczenia, gdy poprzez istniejące w organizacji założenia, wyznawane i deklarowane wartości, czy nawet proste artefakty prowadzi organizację w kierunku sprzecznym z rozwojem rynku. Zdaniem Scheina [7, s. 209-243] to właśnie przywódca ma największy wpływ na kształtowanie i zmienianie kultury organizacyjnej. Dzieje się to poprzez określone cechy przywódcy, ale także poprzez jego zachowania, sposoby, w jaki mierzy i kontroluje wyniki, na co zwraca uwagę, jak postępuje w sytuacji kryzysu, czy i jak modeluje, uczy, trenuje pracowników, czy i za co karze i nagradza, w oparciu o jakie kryteria rekrutuje, selekcjonuje i promuje pracowników.

Największy wpływ przywódcy na kulturę organizacji występuje w momencie jej tworzenia, potem to często kultura tworzy nowe generacje przywódców, aczkolwiek wciąż mają oni możliwość zarządzania zmianą kulturową, tworzenia kultury, która stanie się siłą organizacji. W dojrzałych organizacjach silna kultura sama definiuje rolę przywódcy. Przywódca może ślepo podążać zgodnie z tymi zasadami lub może stworzyć nową definicję przywództwa. To, jaka droga zostanie wybrana, zależy głównie od tego, czy kultura adaptuje organizację do zmieniającego się środowiska. Jeśli nie, aby organizacja przetrwała, kultura musi być zmieniona, a do tego potrzebne jest przewożenie, które złamie “tyranię starej kultury”. Potrzebna jest jednak wizja zmiany organizacji. Przywódca musi zrozumieć motywacje i umiejętności organizacji.

Większość japońskich firm w Polsce nie stara się budować własnej specyficznej kultury organizacyjnej, lecz raczej propagować wśród polskich pracowników kulturę japońskiej firmy-matki. Wynika to prawdopodobnie z przeświadczenia, że właśnie ta kultura, która

uczyniła gospodarkę japońską jedną z najpotężniejszych na świecie, jest jej przewagą konkurencyjną. Stąd rolą japońskich przywódców staje się raczej nie dostosowywanie kultury do polskich warunków, kształtowanie jej, zmienianie, lecz raczej uczenie polskich pracowników kultury japońskiej korporacji. Jak już wspomniano wcześniej, japońskie korporacje starają się raczej ograniczać wpływ kultury lokalnej. Służy temu wspomniana kadencyjność funkcji prezesa.

Japonia jest jednak całkowicie jednorodnym społeczeństwem i stąd brak tam zrozumienia dla innych punktów widzenia. W Europie jest odwrotnie. Z uwagi na niesamowite zróżnicowanie narodowościowe europejscy przywódcy muszą być otwarci i starać się zrozumieć punkt widzenia innych. Stąd w europejskich firmach integracji poddaje się tylko te różnice, przy których jest rzeczywista nadzieja na pomyślny finał. Są też jednak granice, poza które integracja nie może przejść. Tam różnice muszą zostać zaakceptowane i często wykorzystane. Europejscy menedżerowie bowiem świadomie potrafią wykorzystywać specyficzne umiejętności, kulturę krajów, w których pracują. Można wręcz powiedzieć, że Europejczycy posiadają know-how na zarządzanie różnorodnością. [2, str. 45-52]

Japończycy w Polsce przyjęli odmienną strategię, stąd interesujące jest, jak japońscy przywódcy propagują kulturę swojej firmy wśród polskich pracowników, na co kładą największy nacisk, gdzie napotykają problemy. Przede wszystkim Japończycy starają się zaszczerpić w swoich firmach ideę pracy grupowej i grupowej odpowiedzialności za zadania, poczucie wspólnego interesu. Starają się uzmysłowić pracownikom, że najważniejsze jest zadanie, a nie jednostka. Japońscy przywódcy od swoich pracowników wymagają odpowiedzialności za całą firmę. Nie są w stanie zrozumieć polskiego podejścia, zgodnie z którym jeśli pracownik nie jest bezpośrednio odpowiedzialny za dany problem, nie traktuje go jako własnego. Sami zresztą też czują się częścią zespołu. Zawsze mówią "my", a nie "ja". To też jest cenione przez ich polskich pracowników. Także wszelkie systemy motywacyjne, przydzielane zadania skierowane są raczej do grup, niż do jednostek. Nie promuje się indywidualności. Wartości przekazywane polskim pracownikom są zresztą przekazywane często podświadomie. Dla japońskich menedżerów przyjeżdżających z Japonii i przesiąkniętych kulturą ich korporacji, wydaje się oczywiste, że pewne normy i działania powinny być wprost kopiowane. Jeżeli odbywa się to systematycznie, ale bez specjalnego nacisku, przynosi to zamierzone rezultaty. Kultura korporacji jest wtedy przejmowana. Często jednak Japońscy przywódcy nie zdając sobie sprawy z różnic kulturowych próbują zbyt gwałtownie wdrażać niektóre normy działania. Jest to zresztą zgodne z filozofią ich firm, które na całym świecie stosują bardzo podobny sposób traktowania pracowników, ich motywowania. W większości przypadków nie wykorzystują lokalnej specyfiki, co powoduje, że pracownicy zaszywiają się w pewną niszę i nie wykorzystują swojego potencjału. Tworzą się jakby dwie kultury w ramach jednej firmy – kultura Polaków i Japończyków. Narzucane przez japońskiego szefa normy kulturowe są bowiem tak odległe i niezrozumiałe dla Polaków, że nie przestrzegają ich, gdy tylko japoński przywódca nie kontroluje dokładnie ich wykonywania.

Inny jest także system wartości japońskich przywódców i polskich pracowników, co często jest źródłem konfliktów. Dla Japończyków praca jest zazwyczaj wartością numer jeden. Często też tego samego wymagają od swoich podwładnych, aczkolwiek rzadko z pozytywnym skutkiem. Stąd częste w japońskich firmach są wymogi pracy po godzinach, szczególnie w stosunku do menedżerów. Przywódcy zakładają też implícite, że pracownicy są dumni z pracy, że mają wysoką motywację wewnętrzną. Nie starają się jej podnosić, bo zakładają już jej istnienie. Tymczasem rzeczywistość często bywa inna. Konsekwencją takiego rozumowania jest także stosunek Japończyków do błędów popełnianych przez

pracowników. Zdaniem samych pracowników jest on dosyć liberalny, gdyż błędy traktowane są zazwyczaj wyrozumiale, jako okazja do nauki. Nie ma tradycji karania. Jednak zdaniem japońskich przywódców, już samo popełnienie błędu jest wystarczającą karą, wstydem. Założenie to jest jednak słuszne tylko wtedy, gdy pracę traktuje się tak, jak traktują ją Japończycy. W przeciwnym razie dochodzi do absolutnego niezrozumienia intencji.

Różnice kulturowe niosą także za sobą problemy w komunikacji. Japońscy przywódcy w swoich kontaktach z Polakami operują często wyłącznie krótkimi hasłami uważając, że powinno to wystarczyć polskim pracownikom w zrozumieniu ich intencji. Tymczasem rzeczywistość pokazuje, że Polacy rozumieją to całkowicie inaczej, jakby Japończycy poruszali wiele spraw nigdy ich nie kończąc. Jest to źródłem wielu niezrozumiałych dla obu stron konfliktów.

Interesująca jest natomiast pozycja przywódcy w japońskiej firmie. Tylko on ma wpływ na wizję przedsiębiorstwa. Trudno wprawdzie określić, na ile wizja ta jest tworzona rzeczywiście w Polsce, a na ile pochodzi z centrali w Japonii, faktem jest jednak, że nikt inny z pracowników nie ma na nią żadnego wpływu. Przywódca od czasu do czasu tylko przedstawia ją swoim menedżerom, aby oni dla odmiany mogli zapoznać z nią pozostałych pracowników. Bardzo wyraźnie nakreślona jest też granica przywódcy-pracownik w firmach japońskich. Widać to po różnicy zadań, odpowiedzialności. Przywódcy starają się jednak nie podkreślać swojej pozycji w firmie przy pomocy zewnętrznych przejawów luksusu. Gabinety prezesa i dyrektorów urządzone są zazwyczaj skromnie, często są przeszklone, aby wszyscy pracownicy widzieli, że przywódca pracuje intensywnie. Wymagając pracy od innych, sam także pracuje długo i ciężko. Zresztą w ocenie większości pracowników przywódców firm japońskich cechuje wielka pracowitość. Zakończenie pracy zgodnie z regulaminem, traktowane bywa jako nietakt. Powinno się pracować dłużej.

Struktura i procedury istniejące w firmach japońskich są bardzo scentralizowane, pozostawiające minimum swobody zarówno pracownikom, jak i przywódcom. Obie strony mają niezwykle ograniczony dostęp do źródłowych informacji. Dotyczy to także przywódców, gdyż w związku z tym, że omijanie drogi służbowej jest bardzo źle widziane, często informacje muszą przejść kilka szczebli, aby trafić na samą górę, a w trakcie ulec mogą zniekształceniu.

Z powyższych rozważań wynika, że firmy japońskie starają się "uczyć" swoich pracowników kultury japońskiej korporacji, natomiast bardzo rzadko adaptują jakiegokolwiek polskie wzorce kulturowe. Zupełnie inaczej postępują firmy europejskie. Ich przywódcy w innych krajach często chcą, aby ich firma postrzegana była jako miejscowa. Filozofię ich działania może określać pytanie „Jakie mamy dzisiaj prawo ingerować w sposób bycia ludzi, ich kulturę i poglądy na życie?” [2, str. 53-55]

Podejście japońskie niesie to za sobą niezwykle dużo problemów głównie związanych z komunikacją na linii przywódca-pracownicy. Bardzo często obie strony wykazując nawet dobrą wolę nie są w stanie zrozumieć swoich wzajemnych zachowań. Wydaje się, że dużo prostszą drogą byłaby próba stworzenia specyficznej kultury firmy w oparciu o najlepsze wzorce kultury polskiej i japońskiej i uczynienie przywódcy osobą, której celem byłoby czuwanie nad tym procesem. Przywódca musiałby mieć wtedy wizję, co pragnie osiągnąć, które z wartości obu kultur powinny tworzyć nową kulturę organizacji. Firmy japońskie dokonały jednak świadomego wyboru innej, dużo trudniejszej w realizacji opcji. Ten wybór wydaje się jednak wypływać z przeświadczenia, o przewadze kultury japońskiej, co zdaniem szefów japońskich korporacji, udowodniły sukcesy japońskich firm na rynkach światowych. W większości korporacji transnarodowych umiejętność zarządzania kontekstem kulturowym

staje się kluczem do trwałego sukcesu rynkowego. Tymczasem przywódcy japońskich firm w Polsce większą wagę przywiązują do ochrony specyficznej, bardzo japońskiej kultury swojej organizacji, niż do poprawy efektywności działania swojej firmy poprzez zrozumienie i wykorzystanie kultury lokalnej. Zgodnie z oczekiwaniami efekty finansowe nie są przez to najlepsze, jednak kultura firmy pozostaje prawie niezmienna i wyróżnia bardzo firmę wśród korporacji pochodzących z innych krajów. Łatwiej jest też w takiej sytuacji budować przewagę konkurencyjną firmy w oparciu o specyficzne dla japońskich korporacji cechy, takie jak, na przykład, dbanie o jakość na każdym etapie procesów biznesowych w firmie. Na razie w Polsce trudno jest mówić o sukcesie takiego rozwiązania, ale też firmy japońskie są często obecne na polskim rynku co najwyżej od kilku lub kilkunastu lat. Należy się jednak zastanowić, jak w takim razie mierzyć efektywność przywództwa, aby móc ocenić dotychczasowe działania.

## 5. EFEKTYWNOŚĆ PRZYWÓDZTWA

Według Burnsa, zarówno miarą władzy, jak i przywództwa jest stopień uzyskania zamierzonych efektów [6, s. 268]. Hollander i Julian [3, s. 63-73] rozpatrują efektywność przywództwa w kategoriach wyników grupy. Jeśli ów dwustronny proces wpływu jest dla obu stron nagradzający, podnosić się będzie poziom wykonywanych zadań przez grupę, satysfakcja członków i możliwości wpływu przywódcy. Wynika stąd, że przywódca taki będzie mógł odnosić sukcesy nawet w dłuższej perspektywie czasowej, gdyż będzie miał zawsze poparcie zespołu. Nigdy nie wydarzy się sytuacja, że wprowadzie pośredni cel został osiągnięty, ale nie ma kto zrealizować zadań do końca, gdyż zespół nie zniósł przywództwa swojego szefa. Efektywne, znaczy więc nie koniecznie oparte na silnym egzekwowaniu władzy, lecz na wykorzystywaniu potencjału zespołu i tworzeniu podstaw jego współpracy w szerokim horyzoncie czasowym.

Jak zwykle w przypadku firm japońskich i pojęcie efektywności przywództwa nie może być jednoznacznie sklasyfikowane zgodnie z jakimkolwiek teoretycznym modelem. Jak wspomniano już wcześniej, japońscy przywódcy starają się budować swoje organizacje w oparciu o pracę grupową. Jednocześnie jednak metody, którymi operują nie dają jednoznacznych wyników. Jeżeli efektywność przywództwa liczyć skalą fluktuacji pracowników, to efektywność ta jest zazwyczaj bardzo wysoka. Bardzo rzadko zdarza się, aby pracownicy rozstawali się z firmą, choć w sytuacji, gdy praca im nie odpowiada, nikt ich nie próbuje zatrzymać na siłę. Wynika to jednak także z faktu, że pracę w firmach japońskich podejmują często osoby nie oczekujące nadmiernej swobody, szybkiego awansu, a raczej stabilizacji. Wynikiem przyjętego w firmach japońskich stylu przywództwa jest bowiem specyficzny dobór pracowników do firmy. Są to zazwyczaj osoby pilne, lojalne, ale ciche, nieprzebojowe. Brak możliwości awansu, niska możliwość wpływania na decyzje, stabilizacja powodują, że agresywni, przebojowi, żądni kariery ludzie firmy japońskie raczej omijają. Jest to jednak świadomy wybór Japończyków, którzy od swoich pracowników podobnych cech, charakterystycznych raczej dla amerykańskiego biznesu, nie oczekują. Nie oczekują oni indywidualizmu, a raczej pracy grupowej. Powoduje to jednak, że osoby cechujące się wybitnymi cechami osobowymi, indywidualności nawet nie przychodzą do pracy w firmach japońskich, przyjęta strategia działania powoduje, że eliminuje się je już na wstępie. Jednocześnie dzięki stworzeniu więzi z pracownikami, dzięki zainteresowaniu firmy nie tylko pracą zawodową pracowników, cele, choć w większości ustalane przez japońskich szefów, są często natychmiast internalizowane, traktowane jako własne. Pracownicy nie oczekujące współtworzenia celów, łatwiej przyjmują cele stawiane przez japońskich

przywódców. Są oni także zdecydowanie bardziej wierni swojej firmie, wiążą się z nią na lata, a często nawet na całe życie.

Brak swobody zostawianej pracownikom i przyjęty styl przywództwa skutkuje jednak niskim poziomem innowacyjności. Problem ten być może nie pojawia się w Japonii, gdzie pracownicy nie oczekują swobody i nie łączą jej z innowacyjnością. W Polsce pracownicy traktują to jak brak zaufania i demotywuje ich to do jakiegokolwiek inicjatywy. Stąd często starania japońskich przywódców o wywołania inicjatywy trafiają na bardzo niepodatny grunt, gdyż pracownicy zatrudnieni w firmie nie mają oczekiwanych umiejętności.

Przyjęty styl przywództwa oraz będąca jego wynikiem niechęć do zmian oraz wolny proces decyzyjny skutkują jednak wolniejszą od konkurencji zdolnością do dostosowywania się do zmieniającego się środowiska, co znacząco ogranicza konkurencyjność wielu japońskich firm w Polsce. Zazwyczaj brakuje elastyczności i dynamiki. Stąd jeżeli zdefiniuje się efektywność przywództwa jako zdolność do takiego kierowania firmą, aby osiągała ona zysk, wzrost sprzedaży, poprawiła produktywność, czy też aby umiała wprowadzić na polski rynek nową technologię, można odnieść wrażenie, że trudno jest mówić o sukcesie. Często jednak odniesieniem dla firm japońskich bywają tylko inni japońscy konkurenci, jakby zakładano, że tylko oni liczą się w dłuższej perspektywie.

Są też jednak wyjątki w postaci firm, które pozostawiły pełnię swobody pracownikom. Charakteryzują się one zupełnie innym rodzajem pracowników. Są to wybitne jednostki, indywidualiści o znakomitym przygotowaniu i wiedzy. Od nich nie wymaga się jednak pracy zespołowej. Dodatkowo efektem tego typu działań jest wysoka motywacja do pracy i duma z własnych dokonań. Tego typu firmy mają jednak zazwyczaj inne cele. Są one nastawione na szybki zysk, mają być źródłem funduszy dla swoich firm-matek. Często też nie są one bezpośrednio związane z japońskimi korporacjami, a działają za pośrednictwem firm pośredniczących, tak, aby stworzone tam normy kulturowe nie przeniknęły do japońskich korporacji.

## 6. PODSUMOWANIE

Podsumowując, widać stąd wyraźnie, że większość firm japońskich postawiła raczej na bardzo długookresowe korzyści, jakie przynieść ma budowanie oddziałów w Polsce w oparciu o japońską kulturę organizacyjną i uczynienie właśnie z tej kultury przewagi konkurencyjnej w stosunku do konkurencyjnych korporacji transnarodowych. Wydaje się, że szefowie japońskich korporacji zdają sobie sprawę z większości ograniczeń, jakie niesie przyjęta strategia i wynikający z niej styl przywództwa w firmach japońskich w Polsce, jednak za bardziej wartościowe uważają budowanie jednolitej kultury korporacji na świecie w oparciu o wzorce japońskie. Wydaje się także, że nie przywiązują oni wielkiej wagi do korzyści, jakie może im obecnie przynieść zaangażowanie w Polsce, a raczej starają się budować przyczółki, które kiedyś w przyszłości mogą być wykorzystane. Stąd rzeczywistym celem działania wielu takich firm nie jest przynoszenie wielkich zysków, a raczej zdobywanie informacji o rozwijających się rynkach lub promowanie marki japońskiego koncernu.

Natomiast na rynkach, które rokują szansę szybkiej ekspansji, przyjęte reguły są odmienne. W takich sytuacjach widać zdecydowane nastawienie na szybkie korzyści ekonomiczne i co za tym idzie zupełnie inny styl przywództwa wykorzystujący potencjał i wiedzę polskich pracowników. Tu także widać jednak konserwatyzm firm japońskich i niechęć do zmian w samej firmie-matce. Aby więc poprawić efektywność działania takich polskich oddziałów, a

jednocześnie nie spowodować zmian w funkcjonowaniu japońskich korporacji, izoluje się je poprzez stworzenie zupełnie niezależnych struktur, niezależnych firm pośredniczących.

W tym samym czasie w Europie, w tym i w Polsce kształtuje się natomiast inny model zarządzania europejskiego. Jego cechami wyróżniającymi są:

- radzenie sobie z różnicami narodowościowymi – Europa nie jest jednolita, stąd radzenie sobie z różnicami jest konieczne i zostało ukształtowane na przestrzeni wieków, a szczególnie w ciągu ostatnich lat integracji gospodarczej,
- wewnętrzne negocjacje – negocjuje się także wewnątrz przedsiębiorstw, rozbudowuje się więzi komunikacyjne, tworzy dwukierunkowe modele komunikacji na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa, aby decyzje zapadały przy ogólnej zgodzie większości pracowników,
- nastawienie na ludzi – ludzie muszą czerpać korzyści z postępu, należy podnosić ich jakość życia, gdyż praca dla nich nie stanie się nigdy rzeczą najważniejszą,
- systemy zarządzania o mniejszym stopniu formalizacji – niechętnie nastawienie do formalizmów, norm pisanych, częste poleganie na intuicji [2, str. 25].

Trudno jest raczej oczekiwać zmian stylu przewodzenia w firmach japońskich w Polsce w najbliższym czasie. Mało prawdopodobne jest także, aby przywódcy tych organizacji zaczęli stawać się bardziej projektantami, mentorami i trenerami swoich pracowników, tak jak jest to w organizacji uczącej się. Tego typu metamorfoza wymagałaby całkowitej zmiany strategii działania tych firm w Polsce, dopuszczenia polskich pracowników do współdecydowania. Nic tego jednak nie zapowiada. Rolą oddziałów firm japońskich w Polsce będzie w najbliższym czasie co najwyżej powielanie wzorców japońskich, co w polskich warunkach nie koniecznie musi przekładać się na sukces gospodarczy w krótkim okresie.

## Literatura

- [1] Aniszewska G., *Kulturowy aspekt zarządzania – doświadczenia inwestorów japońskich w Polsce*, “Analizy i opinie”, nr 8, PJCZ-SGH, Warszawa, kwiecień 2000
- [2] Bloom H., Calori R., de Woot Ph., *Zarządzanie europejskie*, EUROMANAGEMENT, Poltext, Warszawa, 1995
- [3] Hollander E. P., Julian J. W., *Współczesne trendy w analizie procesów przywództwa* [w:] *Zachowanie człowieka w organizacji*, red. Scott W. E., Jr i Cummings L. L., PWN, Warszawa, 1983, tom II
- [4] Kerr S., Jermier J. M., *Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement*, “Organizational Behavior and Human Performance”, grudzień 1978
- [5] Lambert T., *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań.*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1999
- [6] MacGregor Burns J., *Władza przywódcza* [w:] *Władza i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1994
- [7] Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, Washington, London, 1985
- [8] Senge P. M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, 1998
- [9] Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa, 1997