

GRUPISMUL - PIATRA DE TEMELIE A MANAGEMENTULUI NIPON

Theoretical
article

Keywords

Groupism
Japanese management
Consensus
Ringisei

JEL Classification

L20

Abstract

As it's stated in the title, the objective of this article is to analyze the concept of groupism in Japan, which is considered the foundation of management in the Japanese archipelago. The main issues discussed refer to the appearance, the groupism spirit and its importance in Japanese society and company. In order to present the differences between the Japanese and the Western style of management, we've realized a comparative analysis between the two types of companies, in terms of belonging to the group and the interactions within it. The final part of the article shows the importance of consensus and the phases of managerial decision by consensus within Japanese companies.

La o analiză a culturii nipone, unul dintre cele mai importante aspecte este legat de dorința lor instinctivă de a face parte dintr-un grup. Această dorință apare în trup și suflet grupului, precum samuraiul aparinea *daymio*, iar scoși din contextul ansamblului de persoane din care fac parte, japonezii devin inexistenți, pentru că trăiesc pentru grup, existând prin el, iar identitatea

oricui individ nu este dată de el însuși, ci de către grupul la care este afiliat.

Pentru a vedea cauzele acestui fenomen grupist ar trebui să coborâm mult pe axa timpului, unde am putea observa că, în perioada tribală, cea mai gravă pedeapsă care putea fi aplicată era excluderea din grup sau trib; aceasta era mult mai greu de acceptat decât chiar pedeapsa cu moartea. O altă cauză ar putea fi dată de condițiile existente, satele japoneze fiind vecinic sub pericolul vicisitudinilor naturale. S-au dezvoltat astfel grupuri pentru a se putea sprijini în caz de nevoie, unde membrii erau dependenți unii de alții, singuri neavând anse în calea furiei naturii.

Mai apoi, autoritățile feudale au instaurat instituția "responsabilității de grup și teți", care condamna întreaga comunitate pentru faptele unei persoane din interiorul ei; dacă o persoană era condamnată la moarte, aceeași pedeapsă era prevăzută pentru copiii și de sex masculin (sau pentru vecinii acesteia). Impozitele se percepeau la nivel de comunitate și nu de individ, astfel exista o siguranță sporită că vor fi achitate. Pentru a nu atrage pedepse aspre asupra întregii obștii, persoanele mai înstărite cotizau și în locul celor care nu dispuneau de suficiente resurse. Astfel se cristaliza o solidaritate în interiorul grupului și japonezul era obișnuit să se sacrifice pentru întreg.

Un aspect important este legat de faptul că, în timp ce arhetipul, figura de legendă, pentru arabii secolului al VII-lea este Mahomed, pentru Spania recuceritoare a prăzii arabe (secolul al XI-lea) este Cid Campeador, pentru francezi în afirmarea împotriva Angliei (secolul al XV-lea)

Jeanne D'Arc, pentru Japonia nu este vorba despre un individ, ci despre un grup (Servoise, 1995, p. 72). Un grup este eroiul care a atras respect, venerare și a fost sursa de inspirație timp de peste patru secole (cei 47 ronini), la el rezumându-se sufletul nipon.

Mai trebuie amintit faptul că, potrivit eticii confucianiste, punerea pe primul plan a intereselor personale este dezonorant și defaimătoare, acestea trebuind să fie întotdeauna în umbra celor publice. Prin urmare, în perioada feudală se făcea totul pentru a ostraciza dezvoltarea personalității indivizilor; cei care se făceau vinovați de promovarea individualismului erau torturați sau chiar crucificați.

Cultura inițială vine și el susținută de cele amintite mai sus. În timp ce psihologia vestică se fundamentează pe noțiunile de păcat și culpabilitate (sentimente care se raportează la individ), în Japonia aceasta se sprijină pe rușine (sentimente în raport cu ceilalți, cu grupul); pedeapsa principală vine tocmai din felul cum ceilalți consideră o persoană. Prin urmare nu este atât de important cum se simte individul cu el însuși, ci cum este perceput de către grup, iar spre deosebire de păcatul de tip vestică, rușinea nu poate fi spălată prin spovedanie. În Japonia este împărtășită teoria lui Immanuel Kant (întemeietorul filosofiei clasice germane) conform căreia "adevărata morală obiectivă este cea a colectivității, superioară moralei individuale, de natură subiectivă" (Popescu, 2004, p. 450).

Japonezii sunt obișnuiți să acționeze împreună pentru a-și atinge obiectivele, munca în grup fiind de departe preferată celei individuale. Un exemplu elocvent de îndeplinire a sarcinilor în echipă, chiar de la vârste foarte fragede, ar fi cel prezentat de Beaux-Gillberte, citat de Renaud Maricourt (Maricourt, 1996, p. 35), în care un sac de cincizeci de kilograme a fost pus în curțile a două școli (una din Japonia și una dintr-o țară occidentală); de fiecare parte s-au luat zece copii cerându-li-se să mute sacul respectiv. În timp ce în

Occident fiecare se chinuia să îl ridice, să îl urnească din loc neizbutind acest lucru, micii japonezi după și-au analizat greutatea și-au mobilizat, reușind împreună să îndeplinească obiectivul.

Japonezul este “prizonierul” grupului, companiei și al societății. Prin urmare aceste trei tipuri de relații le vom exemplifica în figura 1.

Prin delimitările existente între cercurile figurii 1 putem observa că fiecare japonez aparține unui grup restrâns, cu care muncește și cu care interacționează frecvent, formând astfel grupul ocupațional. Acesta devine un fel de microunivers, în interiorul său manifestându-se relații de gradul I. Membrii lui se comportă precum o familie, se sprijină reciproc, sunt gata să se sacrifice unii pentru alii.

Urmează apoi relațiile de gradul al II-lea, care fac referire la conexiunile dintre angajați și totalitatea companiei. Acestea sunt mai reci, neexistând un contact permanent între membrii acestui tip de grup logistic. Două persoane care nu fac parte din același grup social corporat, dar fac parte din aceeași companie au o relație de gradul al doilea, chiar dacă nu se cunosc.

În ultimul rând, observăm relațiile de gradul al III-lea, existența lor fiind rar întâlnită. Acestea fac referire la conexiunea dintre individ și o altă persoană din afara companiei. Datorită muncii excesive pe care o practică, japonezilor nu le mai rămâne timp de socializare în “exteriorul” grupului ocupațional.

Dacă în interiorul grupului japonezii manifestă blândețe, căldură, afectivitate etc., în afara lui comportamentul lor se schimbă radical. Cu cât grupul este mai unit, mai solid, cu atât acesta este mai izolat. Se creează o prăpastie greu de trecut între grup și “ceilalți”, formându-se astfel două tabere: “noi” și “restul”. Întâind cele spuse mai sus, Sigmund Freud afirmă că “nu este posibil a nutri sentimente de dragoste reciproce într-un grup suficient de

important, decât dacă alte grupuri sunt la sate la exterior, care să permit exprimarea unei agresivități” (Freud, 1982, p. 492).

Diferența majoră între cele două tipuri de relații (vestice și nipone) constă tocmai în faptul că în Japonia grupul nu simte nevoia și nu dorește să colaboreze cu alte grupuri similare, în timp ce în Occident acest aspect este unul uzual, după cum se poate observa și în figura 2.

Sociologul Nakane Chie (Nakane, 1983, pg. 7-8) arată că, pentru a aparține unui grup, o persoană trebuie să aibă “atributul” și/sau “cadrul” comun cu acesta. Primul termen face diferențierea între angajați și patron, sau muncitor și manager etc., în timp ce al doilea se referă la faptul că indivizii, indiferent de atribuțiile lor, împart o situație comună: spre exemplu locuiesc într-un anumit cartier. Dacă luăm exemplul unei Universități, atunci aceasta va reprezenta cadrul, iar atribuțiile vor fi profesor, paznic, femeie de serviciu, student etc.

Relațiile de rangul al treilea fiind extrem de rare, sudorul întreprinderii A nu are o legătură cu un altul dintr-o întreprindere B, prin urmare cadrul este mult mai important decât atributul; astfel, atunci când se prezintă, japonezii spun mai întâi numele companiei și apoi numele lor. În cazul universităților, este mai important să fii absolvent al unei instituții de prestigiu precum Todai sau Wasuda, chiar dacă nu cu cele mai mari note, decât să fi obținut titlul de doctor într-o altă universitate considerat mai puțin important.

De subliniat este faptul că până și sindicatele sunt fundamentate pe cadrul, adică pe companiile din care fac parte angajații de pe toate palierele ierarhice și nu muncitorii dintr-o anumită branșă, precum există în restul țărilor dezvoltate. Sensul grupului este descoperit în cadrul structurii pe verticală, în timp ce structura pe orizontală ne arată clasa socială la modul general. După cum putem observa din figurile următoare, în Japonia există o structură pe verticală în care cei cu același

atribut precum D și E nu interacționează foarte mult, element diferit față de structura orizontală prezentă în Occident, unde legăturile dintre cei doi sunt strânse.

Rene Servoise (Servoise, 1995, p. 49) nota faptul că “spiritul japonez îi îndeamnă să-și respecte superiorii și să-și învânte subalternii”. Prin urmare soluția structurii verticale este cea mai potrivită, deoarece prinde toate treptele grupului, ca într-o scară piramidală, de la bază până la vârf (unde se găsește eful suprem: Mikado, dacă vorbim despre societate, respectiv CEO-ul dacă vorbim despre companie).

Precum se poate observa din figura 3, relațiile din compania niponă sunt de tip *oyabun-kobun* (*oya-tat*, *ko-copii*) pe scara ierarhică. Există un singur maestru aferent mai multor discipoli pe care îi va trata nediscreționar, în același mod în care îi-ar trata propriii copii. În caz de nevoie acesta îi va ajuta, dar la rândul lor angajații vor face tot ce este cu putință pentru părinții lor. Prin urmare avem de-a face cu relații afective, emoționale, foarte puternice, chiar dacă grupul este unul eterogen.

Din figura 3 reiese faptul că relațiile între A și F se fac prin intermediul lui C, deci nu sunt relații directe. Același lucru este valabil și pentru A și E, controlul fiindu-se prin intermediul lui B. Raporturile directe sunt doar între *oyabun* și *kobun*, restul relațiilor fiind indirecte. Fiind o societate confucianistă, ierarhiile sunt respectate cu strictețe, iar relațiile se bazează pe subordonare necondiționată exact ca în perioada feudală.

Tot din figura 3 observăm faptul că noii veniți se găsesc la baza ierarhiei, deoarece nu au avut contact cu grupul până la acel moment, capitalul social personal fiind barometrul avansării în Japonia; acesta se acumulează de-a lungul timpului și nu este transferabil unui alt grup. Plasarea noului angajat la baza piramidei ierarhice aduce cu sine două beneficii:

- nu pot exista suspiciuni în ceea ce privește nepotismul sau corupția; este limpede pentru toată lumea că oricine se angajează va începe de

jos, indiferent de numele sau statutul său în societate;

- nu sunt afectate straturile existente (adugându-se un angajat în plus).

Din acest punct de vedere, structura orizontală (figura 4) prezintă un dezavantaj, deoarece noul recrut se va situa pe o poziție de egalitate cu ceilalți, prin urmare toți de pe același nivel vor fi afectați de proaspătul venit.

O altă diferență între cele două tipuri este legată de rigiditatea, respectiv flexibilitatea lor. Structura pe verticală este inflexibilă, stingerea unui membru provocând ocuri importante; dacă ar dispărea C, legătura între A și F, respectiv G ar fi ruptă, iar dacă ar dispărea B, relația între A și D, respectiv E ar înceta; același lucru s-ar întâmpla și între A și inferiorii pe care îi au D, E, F și G. Astfel, s-ar crea o întrerupere a continuității colaborării în cadrul companiei, acesta fiind riscul major al acestui tip de organizare. În cadrul aceleiași structuri verticale, problema cea mai importantă apare atunci când A (treapta cea mai de sus) părăsește compania, deoarece B și C nu se pot înlelege pentru a prelua puterea; acestea reprezintă treapta de sus a două grupuri care nu au interacționat în mod direct. Prin urmare, în cazul materializării riscului dispariției membrului din poziția frunții, pentru rezolvarea lucrurilor va trebui modificată întreaga structură.

Din acest punct de vedere structura pe orizontală prezentată în figura 4 are avantajul că orice s-ar întâmpla cu unul dintre membrii, acesta poate fi repede înlocuit de către altcineva, prin urmare acest tip este mult mai flexibil și mai stabil.

Chiar dacă structura niponă prezintă acest dezavantaj destul de important, compensează prin mobilizarea mult mai ușoară a energiilor tuturor angajaților care au o relație emoțională (care dă forță grupului) cu eful direct, de *oyabun-kobun*, dar și prin rapiditatea transmiterii deciziilor; informația se transmite cu o rapiditate sporită datorită legăturii directe

dintre angajați. În plus, varietatea atributului face ca relațiile în interiorul cadrului să câștige la capitolul dinamic.

Consensul – *ringisei*

Pentru a avea relații bune în cadrul grupului este evident că trebuie să existe consens. Acesta a fost ridicat în Japonia la rang de art, fiind un factor dominant marcat încă din Constituția anului 604, care prevedea în cadrul articolului al XVII-lea că: “hotărârile în problemele importante nu trebuie luate de o singură persoană. Ele trebuie discutate de mai multe persoane”. Mai apoi, în perioada Togukawa judecătorii încercau să ducă la un acord, astfel nu se dădea dreptate total nici uneia dintre părți, invitându-le astfel la o conciliere (specific japonez). În acest fel se putea păstra armonia la nivelul grupului.

Copiii de mici sunt învățați să ajungă la un consens cu frații lor, iar atunci când acest lucru nu se întâmplă sunt aspru pedepsiți, astfel data următoare prefer să ajungă la o înțelegere decât să fie din nou muștrați de părinți sau bunici.

Factorul consensual se manifestă și la nivelul companiilor nipone, procesul luării deciziilor fiind oarecum invers celor din spațiul occidental. Există două tipuri de propuneri și anume: cele care pleacă de la conducere, sunt trimise înspre baza piramidei, sunt analizate de jos în sus până se vor întoarce la management; și cele venite de la persoanele implicate direct în producție, care vor avansa ca și cele precedente, până vor ajunge la vârful piramidei de conducere. În cadrul celor din urmă, mecanismul este următorul: un angajat propune o idee, o comunică șefului de echipă care convoacă o edință pentru a o dezbate cu întreaga echipă sau întreg departamentul. Odată ce aici s-a ajuns la consens, informația este transmisă mai departe, de unde, după consfințire, este comunicat mai sus pe scara ierarhică. Același tratament se aplică și primului tip de propunere, odată ajuns la angajații de la baza piramidei ierarhice. În ambele cazuri, în urma aprobării finale, toată

lumea își canalizează eforturile în slujba implementării noii hotărâri, fără alte întrebări; se cunosc detaliile, fiind discutate la toate palierele. În plus, un factor important este faptul că soluția nu le-a fost impusă.

În cazul în care angajații nu se pun de acord, managementul mediu vine cu alte propuneri, până când se ajunge la consens, ceea ce face ca acest proces să fie consumator de resursă timp, care va fi recuperat la implementarea noilor hotărâri. Ovidiu Nicolescu (Nicolescu, 1997, p. 214) arată că, pentru consens, este nevoie de acordul a peste 70% dintre participanți, după care și restul se alătură majorității. Diferența major față de Occident este că în Japonia partea “contestatară”, când se găsește în minoritate, acceptă noua strategie și își asumă responsabilitatea, iar pentru realizarea ei va munci cu aceeași intensitate aidoma celor care au propus-o (a se vedea figura 5 pentru fazele deciziei manageriale prin consens); la antipodul există modelul vestit unde există tot timpul fricțiuni între cei care propun și oponenții lor, care nu vor dori implementarea aceluși proiect (faptul că tot ce le stă în puțin să îl împiedice, pentru a dovedi că ei sunt cei care au avut dreptate). Se pune mare accent pe discutarea chestiunilor propuse, o amânare ar duce la o scădere motivațională, deoarece angajații s-ar simți ignorați și ar considera că formulările lor sunt în van. Astfel, dezbaterile sugestiilor au loc destul de des în companii, atât pentru a menține sentimentul de însemnătate a celui care le-a propus, cât și pentru a ameliora procesul de producție, distribuție etc.

Concluzii

În concluzie, în cadrul arhipelagului nipon nu există ambiția personală, aceasta fiind acaparată de cea globală, deoarece japonezii, odată scoși de la sânul grupului, devin niște atomi răciți. Dacă în Occident gândurile zboară în principal înspre construirea unei cariere profesionale, unui renume etc., în Japonia

elurile grupului iau prim planul; stimulul vine tocmai din dorința avansului companiei sau al societății. Dorința tuturor este ca grupul cuceră să apară în să fie cât mai prosper, sprijinindu-se reciproc la sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească.

Existența relațiilor pe verticală în cadrul companiei japoneze, emoționale, de tip *oyabun-kobun* extinse și la nivelul patron-angajat (alături de fundamentul confucianist) au creat cadrul perfect pentru un sistem paternalist pe care arhipelagul nipon și-a bazat ascensiunea în perioada postbelică.

În ceea ce privește decizia prin consens din cadrul companiei nipone clasice conchidem prin să punctăm următoarele existențe: un grad pronunțat de descentralizare, astfel toate elementele pot să participe activ la luarea deciziilor, respectiv a unui nivel ridicat al democrației acestui proces; astfel, deciziile vin de la angajați nefiindu-le impuse.

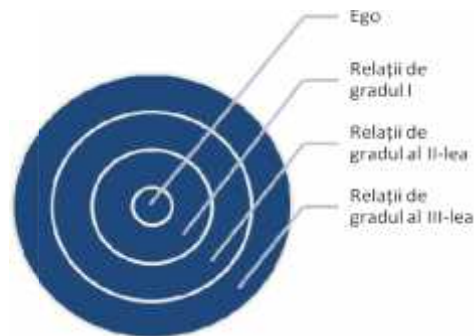
Un avantaj major al firmei japoneze a fost și este constituit din implicarea “trup și suflet” a salariaților care se simt utili în cadrul acestui sistem, prin intermediul cuceră reușită de-a sens vieții lor cotidiene.

Bibliografie:

- Freud, S. (1982). *Malaise dans la civilisation*. Paris: Denoel.
- Maricourt, R. (1996). *Société japonaise - défi ou modèle?* Paris: Vuibert.
- Nakane, C. (1983). *Relations humaines au Japon*. Tokyo: Ministère des Affaires étrangères.
- Niculescu, O. (1997). *Management comparat: Uniunea Europeană, SUA, Japonia*. București: Economic.
- Popescu, G. (2004). *Evoluția gândirii economice*. Cluj-Napoca: Cartimpex.
- Servoise, R. (1995). *Japon: Les clés pour comprendre*. Paris: Plon.

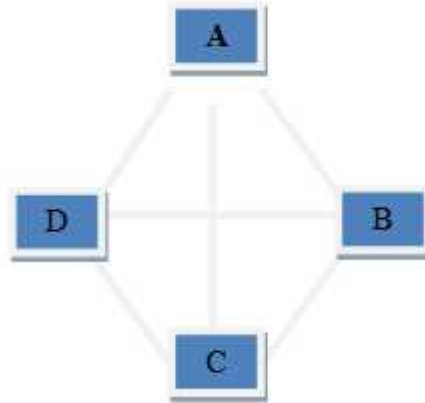
Appendices

Figura 1. Imaginea socială japoneză



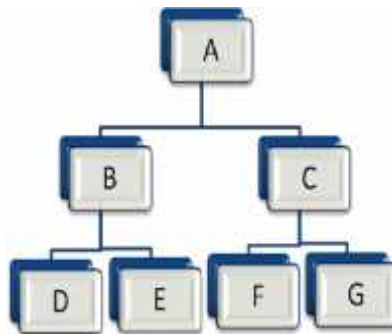
Sursa: (Țuiu, Niponism, 1987, p. 151)

Figura 2. Imaginea socială occidentală



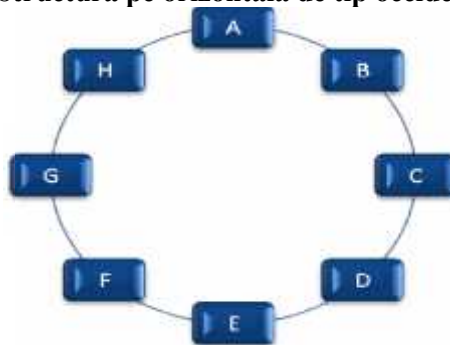
Sursa: (uiu, Niponism, 1987, p. 151)

Figura 3. Structura pe verticală de tip japonez extinsă



Sursa: (Nakane, 1983, p. 60)

Figura 4. Structura pe orizontală de tip occidental extinsă



Sursa: (Țuiu, Niponism, 1987, p. 147)

Figura 5. Fazele deciziei manageriale prin consens



Sursa: (Nicolescu, 1997, p. 213)