

Japaniseringen går västerut?

Med utgångspunkt från en bok av Harvardprofessorn Ezra Vogel visar Japankännaren bankdirektör Hans Swedberg vad vi kan lära av japanerna. Att Japan blivit en så framstående exportnation beror bl a på den höga kunskapsnivån. En annan orsak är japanernas starka känsla för samhällskrav och samförstånd, consensus, och förmåga till team work.

Ministeriet för handel och industri spelar också en stor roll då topppersonerna inom administration och näringsliv passerar här på sin väg uppåt och på så sätt bygger upp ett väl fungerande system med personliga kontakter.

I tider när konjunkturerna dalar och förtroendet för framtiden sviktar är det naturligt att intresset för ett framgångsrikt land som Japan ökar. Exempelen på hur japanerna rycker fram blir för övrigt allt mer påtagliga: transistor- och tv-eran har avlösts av bilar och datorer, i västvärldens lönelistor ligger japanerna suveränt högt och omvårdnaden om den enskilde medborgaren i Japan förefaller utifrån sett bli allt bättre. Signifikativt är till exempel att medellivslängden i Japan med 72,7 år för män och 77,9 för kvinnor numera är längre än hos oss.

Japan-specialister av skilda slag, och särskilt då de amerikanska, finner också alltmer gehör för sina påpekanden om 'hemligheterna' i det japanska systemet. Symptomatiskt nog har en sociologiprofessor från Harvard, Ezra Vogel, på senare tid rönt den kanske största framgången. Vogel pekade sålunda för drygt något år sedan i en briljant ehuru något docerande bok (Japan as No 1: 100 Lessons for America) på ett par av de grundläggande dragen i Japans samhällsuppbyggnad av idag och framhöll, att tiden nu var inne för USA att börja lära av Japan och inte som hittills tvärtom. Förenta Staterna hade tagit över rollen som huvudleverantör till Japan av många av de jordbruksprodukter och råvaror, som USA tidigare tog från olika kolonialområden och fick nu istället avancerad teknologi samt arbetsintensiva produkter från Japan. Och vidare: de japanska institutionerna är enligt Vogel de mest effektiva i världen när det gäller att slå sig fram i den hårda efterindustriella epok, som vi nu står mitt uppe i.

Övertygelsen om att varje svår fråga går att lösa försåvitt den rätta kunskapen står till buds, är en huvudlinje i de japanska attackerna

på det svåra 80-talet. En annan syftar till att ännu mer lyfta fram japanernas unika förmåga att överföra kunskap till effektiv handling.

Kunskaper och team work

När det gäller kunskaps- och informationsuppbyggandet kan det vara skäl att erinra om att japanerna liksom vi här i Sverige redan på 1840- och 50-talen införde obligatorisk folkskoleundervisning, något som för båda länderna betytt ofantligt mycket. Kunskapsnivån i Japan blir för övrigt för varje år alltmer imponerande. 90 % av alla japanska ungdomar slutför sin högskoleutbildning, en andel som torde vara högre än i något annat land. De illiterata japanerna lär uppgå till endast någon procent, medan motsvarande siffra för USA uppges vara 20 %, och detta trots att ett obligatoriskt skrivsystem med inemot 2000 tecken allmänt är i bruk i Japan.

Aktningen för goda kunskaper, och en strävan att uppnå dessa, utgör otvivelaktigt en av hemligheterna till Japans framgångar. Den lyckliga förmågan att sätta kunskapsörsten i system får sin näring ur japanernas starka känsla för samhällskrav och samförstånd, consensus. Vogel framhäver i sin bok, som för övrigt av den i våras bortgångne premiärministern Ohira rekommenderades till studier runt om i västvärlden, att japanerna arbetar bäst i grupp. Inom affärslivet blir gruppen ofta det samma som det företag, där han är anställd vilket i sin tur alltefter storleken uppdelas i undergrupper av olika slag.

Med detta karaktärsdrag, förkärleken för grupparbete, team work, vilket förefaller vara unikt japanskt eller i varje fall orientaliskt sna-

rare än förenligt med västerländsk individualism och frihetsbegrepp, följer ett tredje 'hemligt' kännetecken på det japanska 1980-tals-samhället — anonymiteten. Denna är egendomligt nog förenad med en öppenhet i den offentliga debatten och i det politiska agerandet, som är mycket påfallande. Källor och utredningar till kommande politiska beslut publiceras sålunda i förvånansvärt stor utsträckning på ett tidigt stadium av beslutsprocesserna.

Vad anonymiteten beträffar upprätthålls den nu medvetet genom att tjänstemännens ofta skiftar från en avdelning till en annan inom respektive större arbetsenhet. Avdelningen ifråga, och inte de enskilda tjänstemännen, blir därmed den som står för synpunkter och beslut. Detta förhållande leder för övrigt till praktiska besvärligheter, när det för en utomstående gäller att nå fram till rätt person i något ministerium för att få besked.

MITI

Det japanska samhällets långt integrerade karaktär främjar i hög grad såväl kunskapsambitionen som dess omsättande i praktiken. För affärsmän världen över är det välbekant vilken betydelsefull roll ministeriet för handel och industri, MITI, spelar för den japanska ekonomin och därmed samhällslivet som sådant. Rekryteringen till MITI sker främst från elituniversiteten, i betydande utsträckning från Tokyo University. Även de bästa får oavsett personlig kunskapsbriljans tjänstgöra sin tid ut i de olika trappstegen inom MITI på vägen uppåt. När vederbörande närmar sig 30-årsåldern vet man i flertalet fall redan vad han går för — i oändliga gruppsammanträden har han

slipats av men samtidigt fått sin genomslagskraft prövad.

Klättringen uppåt kan sedan leda till en toppbefattning i MITI eller till något annat ministerium eller, vilket är mycket intressant och utgör ett exempel på hur integrerat det japanska samhället blivit i intellektuellt praktiskt hänseende, ut till ett verkställande direktörsskap i någon av Japans ca 250 centrala branschsammanlutningar. Samhörigheten från studietiden, och med detta en effektiv grund för den i affärer så utomordentligt betydelsefulla personliga närkontakten för muntliga meddelanden, finns därmed etablerad på ett naturligt sätt. Och vi andra kan bara förvånas över hur effektivt det japanska systemet är med verbala direktiv, den berömda 'administrative guidance', vi som lever i en värld dränkt av skriftliga kommittéutlåtanden och promemorior av olika slag.

Den gruppojalitet, som otvivelaktigt utgör en av styrkekällorna i det japanska affärs- och samhällslivet överhuvud, leder å andra sidan till initiativförklaring, och kanske också till en överdriven benägenhet för anpassning hos den enskilde. Vogel talar för sin del om att det finns en hög grad av traditionsbunden consensus om hur man skall uppträda i grupp. Han nämner i det sammanhanget de japanska sk quality circles där arbetare tillsammans med någon verkstadschef diskuterar produktionsproblem efter arbetstiden och gör detta i en konstruktiv anda, som väcker stigande beundran i omvärlden. Vogels kritiker vid olika amerikanska universitet har pekat på att i ett invandrarsamhälle som det amerikanska kan den fria immigranten, personifierad rentav av cow-boyn, med rätt att tala ut och stå för sin egen uppfattning

sättas upp som en bättre förebild än den i ett detaljintegrerat samhälle som dagens Japan levande Medel-Suzuki utan drivande individualism.

Gemensamma mål

En annan och positiv slutsats förefaller kunna dras ur Japans success story inför den besvärliga period, som nu förestår i världsekonomin: den hos den enskilde japanen klara motivationen inför det gemensamma syftet med allt arbete. Övertygelsen om att sitta i samma båt och därmed kunna vara lugn inför osäkerheten om man överhuvud är inne på rätt väg eller hur länge landets framgångar skall bestå, allt binder samman. Känslan av att båten tillsvidare också verkligen rör sig framåt är en annan styrkekälla för framtiden. Tillsammans kan kanske sådana karaktärsdrag hjälpa till att hålla den moraliska förtroendekris på avstånd, som vi i västländerna nu visar så många prov på.

Hur man än från våra egna utgångspunkter vill bedöma Japan på tröskeln till 1980-talet måste man nog instämma i en annan av USA:s stora Japankännare, den amerikanske efterkrigsambassadören i Tokyo, O Reischauers, omdöme. Otvivelaktigt företer Japan idag, säger han, ett samhälle och en ekonomi, som fungerar bättre än något annat land i världen. Om japanerna i det förgångna kunde lära av oss amerikaner med sådan framgång, finns det kanske nu något som vi inför framtiden kan lära av dem.

Också i den amerikanska kongressen kommer attitydförändringen vis à vis Japan till tydliga uttryck. I en färsk Japan-rapport av kon-

gressledamoten Jones, vilken väckt betydande uppmärksamhet både i USA och Japan, konstateras sålunda, att USA:s egna problem skall lösas hemma. Den japanska konkurrensen måste mötas på samma sätt som Sputnik-

chocken — i en ny anda där ett intensivt och förtroendefullt samråd mellan myndigheter och näringsliv kan bli det sammanhållande momentet, när det gäller att få ordentlig fart på den amerikanska ekonomien.

Stöd Svensk Tidskrift genom att bli medlem i Föreningen Svensk Tidskrifts Vänner

Föreningen har till ändamål att stödja Svensk Tidskrift ekonomiskt och därmed bevara och utveckla tidskriften. Föreningen har nått ett glädjande stort gensvar bland Svensk Tidskrifts läsare.

Medlemmarna kallas till en årssammankomst under våren.

Medlemsavgiften är minst kronor 100:— per år. Avgift som ständig medlem är minst kronor 1 000:—.

Bankgiro 698-8901

Postgiro 19 32 20-1

En presentation bifogas detta häfte.