

Juliusz Piwowski, Jacek Piwowski

Prolegomena do genezy dalekowschodnich aspektów kultury organizacyjnej w administracji i zarządzaniu

Zeszyt Naukowy 2, 59-63

2008

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Prolegomena do genezy dalekowschodnich aspektów kultury organizacyjnej w administracji i zarządzaniu

W zmienionej rzeczywistości polityczno-ekonomicznej Europy Środkowowschodniej rozważania o gospodarce i stylu zarządzania nabierają szczególnego znaczenia. Okres zmian, to przecież dla Polski czas nowej szansy, w której autentyczna, kreatywna przedsiębiorczość może, korzystając z przestrzeni wolności, dynamicznie się rozwinąć. Istotne jest, aby szansa ta została po pierwsze właściwie, a po drugie na czas wykorzystana. Należałoby zatem przyjrzeć się doświadczeniom krajów, które już kiedyś podjęły się dokonania znacznych, a nawet rewolucyjnych zmian polityczno-gospodarczych, zakończonych pomyślnymi efektami.

Podpowiadał takie działania nawet instynkt przywódcy polskiej, aksamitnej rewolucji – Lecha Wałęsy, jednak nie wszystkie uwarunkowania zwyczajowe czy polityczne pozwoliły na ich realizację¹. Pamiętajmy, że nie istnieje tutaj tak zwana bariera kulturowa. Powodem takiego twierdzenia jest na przykład to, że naśladowanie Japonii, często sprowadza się do dojrzałych w duchu Bushidō perfekcjonistycznych zastosowań najnowszych europejskich rozwiązań, wprowadzonych przez wyposażonych w wyczulony zmysł obserwacji Japończyków w okresie modernizacji Meiji².

Cesarstwo Japonii podjęło wysiłek ogromnej modernizacji w 1868 r. Jest to zbieżne z cechą łączącą ważność, bystrość i skuteczne reagowanie, w Japonii określaną hen-o. Reforma Meiji wprowadzona przez cesarza Mutsuhito, którego, nadawane japońskim obyczajem, pośmiertne imię brzmi Meiji, i przez jego rząd pociągnęła za sobą ogromny pakiet reform społecznych, politycznych, administracyjnych, organizacyjnych i technologicznych. Modernizacja Meiji dotyczyła wszystkich dziedzin życia. Przyniosła ona w przeciągu niespełna pół wieku tak znaczne efekty ekonomiczne, polityczne i militarne, że możliwe stało się pokonanie w 1905 roku euroazjatyckiego giganta – Carską Rosję, przez zaściankowy do niedawna zacofany i mało znany kraj, jakim w XIX wieku była dla międzynarodowej społeczności Japonia³.

¹ Por. Tarnowski A., *Polska i Japonia 1989–2004*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2009.

² Por. Varley P., *Kultura japońska*, przeł. M. Komorowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 233.

³ Por. P. Kennedy, *Mocarstwa Świata. Narodziny, rozkwit, upadek*, Książka i Wiedza, Warszawa 1994, s. 210.

W późniejszym okresie historycznym, pod koniec II wojny światowej Japonia przeżyła kolejny, głęboki wstrząs. Kraj zainfekowany zachodnim imperializmem⁴, jeszcze w XIX wieku., po raporcie misji Iwakury Tomomi, która rozpoczęła się w 1871 roku, przystąpił do początkowo prewencyjnych działań militarnych, nie chcąc podzielić losów skolonizowanych już Indii, Hong – Kongu, czy innych rejonów Dalekiego Wschodu, na koniec stając się poligonem próby generalnej z użyciem ładunków nuklearnych. Przyniosły one niewyobrażalne w skutkach negatywne efekty dla synów bogini Amaterasu i boga Takamimushubi. Do dzisiaj żaden inny kraj, żaden naród nie przeżył tragedii w postaci bezpośrednich i długofalowych skutków użycia bomby atomowej. Japonia natomiast powstała jak feniks z popiołów, odrabiając ogromne straty wynikłe z całokształtu jej wojennego wysiłku i na koniec – przegranej kampanii wojennej zakończonej okupacją. Dysponując mniej niż skromnymi zasobami naturalnymi, dużą ilością nieurodzajnych skał i systemem wartości ujętym w Kodeks Bushidō. Japonia, podnosząc się z kolan sięgnęła w XX wieku po drugie na świecie miejsce w gronie czołowych potęg gospodarczych globu. (Chwilowo, pod koniec lat 60-tych Wyspy Japońskie sięgnęły nawet po gospodarczy prymat).

Patrząc na Zachód widziany w dobie zaawansowanej technologii, przerostów biurokratycznych i gigantomanii ponadnarodowych koncernów ewidentnie jest, iż zagubił się tutaj tak ważny, społeczny pierwiastek ludzki⁵. Zatomizowane ilościowo ogromne grupy ludzi wytwarzają o niespotykanej dotąd skali tzw. „efekt widza”⁶. Powoduje to odrzucenie identyfikowania się ze społeczeństwem, a także z organizmem firmy. Efekt widza prowadzi często do przerzucenia odpowiedzialności za „całość” na oddalone od siebie elementy struktury organizacyjnej. Człowiek Zachodu jest co prawda nastawiony na skuteczność, ale w ujęciu indywidualistycznym, a nawet można powiedzieć egoistycznym jeśli chodzi o motywację poszczególnych pracowników. W systemach i organizacjach zachodnich trudno jest znaleźć dziś miejsce na moralność i jej pochodną – zaufanie. Chodzi o autentyczną „współprzyczyniającą się” – jak opisuje ją socjologiczny paradygmat konsensusowy Mertona Malinowskiego – etykę współdziałania, taką jaką właśnie jest treścią samurajskiego przekazu Bushidō, który został przyswojony w Japonii jako pewien ideał przez wszystkie klasy i warstwy społeczne. Przykładem jest tu pochodzący z gminu Ishida Baigan (1685–1744), który zanim jeszcze nastąpiły czasy reformy Meiji, stanął na czele inicjatywy *Shingaku*. Przerodziła się ona w szkołę – wzorowaną na ideach Bushidō – „Drogi Kupca”, pozwalającą rozumieć jakość wykonywanej pracy jako istotny element samodoskonalenia. To pojmowanie zaszczytnego obowiązku etosu pracy, całkowicie różni się od uciążliwej konieczności

⁴ Varley P., *Kultura japońska*, op. cit., s. 232–233.

⁵ Por. Ōyama M., *Mas Ōyama's Karate Philosophy. The Kyokushin Way*, Japan Publications Inc., Tokyo, Japan 1979, s. 5, 27, 55.

⁶ Eliot Aronson, Timothy D. Wilson, Robin M. Akert, *Psychologia Społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 676.

pracy ze względu na potrzebę zarobkowania. Dodać można, że mieszczanie – rzemieślnicy i kupcy posiadali też własny bojowy kodeks honorowy Kikotsu, będący odpowiednikiem Bushidō. Miał on na celu istnienie organizacji o charakterze klanowym, której zadania zmierzały do uporządkowania struktur hierarchii mieszczan, między innymi także w celu zapewnienia w sposób autonomiczny, bezpieczeństwa członkom swej klasy społecznej. Baigan Ishida zaś uważał, iż poszukiwanie elementu *sacrum* w codziennej, dobrze służącej innym pracy nadaje sens ludzkiej egzystencji, daje innym szczęście i może prowadzić do Satori (jap. oświecenie, najwyższy stan świadomości człowieka), czyli pełni samorealizacji.

Z końcem XVII wieku błyskawiczna modernizacja Japonii stała się także przed niebezpieczeństwem odhumanizowania. Problem ten, został jednak przez japońskie elity na czas dostrzeżony i cesarskim dekretem oficjalnie odnowiono aplikację Bushidō. Miało to miejsce w piętnastym roku Reformy Meiji. Dzięki temu w imponująco skuteczny, a zarazem niezwykle piękny sposób połączono w Krainie Kwitnącej Wiśni samurajską tradycję z pojawiającą się nowoczesnością. Charakteryzujący się tak szeroko dostrzeganą dopiero teraz na Zachodzie inteligencją emocjonalną⁷ Japończycy dysponują dzięki temu czynnikiem również wysoką motywacją do zaangażowania się w pracę oraz do kształcenia racjonalnej strony swego umysłu. Ciekawe i ważne jest to, iż nie jest tak, że emocjonalność (często kojarzoną u nas z epoką romantyzmu) osłabia element intelektualny. Kraj Kwitnącej Wiśni i jego mieszkańcy, zgodnie z afirmowaną przez kodeks Bushidō organicystyczną filozofią⁸ (organizm kosmiczny, organizm społeczny) pielęgnują nadal swoje tradycje, opierając się na nich w coraz to nowszych, nieznanych dotąd rozwiązaniach politycznych, społecznych i organizacyjno-zarządczych.

Neokonfucjańska postawa, wynikająca z połączonych w Bushidō idei buddyjskich, taoistycznych, konfucjańskich i japońskiej religii shintō, tworzy tradycyjny, a zarazem niebywale elastyczny organizm społeczny. Posiada on taki system organizacyjno-zarządczy oraz stabilizującą go bazującą na traktowaniu egzystencji odczuwających istot jako przejaw *sacrum* administrację, w których stałość i zmiana nie stanowią kategorii o przeciwstawnym charakterze. W Japonii bowiem stałość i zmiana znakomicie ze sobą koegzystują⁹, podobnie jak pokazuje to holistyczna filozofia yin-yang. Oprócz koegzystencji stałość i zmiana w paradygmacie społecznym opartym na Bushidō poprzez

⁷ Zob. H. Nakamura, *Systemy myślenia ludów Wschodu. Indie – Tybet – Chiny – Japonia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 497, 507; Por. Goleman D., *Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ*, Scientific American Inc., New York 1994; Por. Krzyżankowski L. J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999, s. 201–205.

⁸ *Filozofia Wschodu*, t. I, (red.) B. Szymańska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000, s. 358.

⁹ Por. Aluchna M., Płoszajski P., *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Wydawnictwo: Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2008.

charakterystyczne dla Dalekiego Wschodu sprzężenie zwrotne wzajemnie się wzmacniają. Radość i satysfakcja współdziałania w organizacjach opartych na paradygmacie Bushidō daje zdumiewająco korzystne efekty dotyczące zarówno kreatywności, jak też związane z poczuciem bezpieczeństwa społecznego i dostatku. Dostatek ów jest zbliżony do pochodzącej jeszcze ze starożytności europejskiej koncepcji eudaimonii, nie ogranicza się bynajmniej li tylko do sfery materialnej, chociaż jej nie odrzuca.

Efektom tego sposobu myślenia wywodzącego się z kultury samurajów jest powstanie firm, które dzisiaj charakteryzują się jako wizjonerskie, zarówno w Japonii, jak i na całym świecie. Przykładem takiej firmy jest Sony. Twórca Sony zaczął tworzyć firmę w 1945 roku, gdy Japonia, jeszcze jako zrównany z ziemią kraj, dopiero otrząsała się z wojennego kataklizmu. Ibuka, oprócz podjęcia kroków pragmatycznych mających zapewnić raczkującej firmie byt, w postaci produkcji różnego typu sprzętu, zrobił coś zdumiewającego jak na przedsiębiorcę walczącego o przetrwanie – sformułował ideologię swojej nowo powstałej firmy¹⁰. Ideologię tę ujął w następujących słowach: „Gdyby możliwe było ustanowienie warunków, w których ludzie mogą jednoczyć się z firmą w duchu pracy zespołowej i wkładać w wykonywane zadania serce oraz pełnie umiejętności (...) to taka organizacja dawałaby trudne do opisanego satysfakcję i korzyści (...) Ludzie myślący podobnie w naturalny sposób związałyby się ze sobą, żeby ożywiać ideały”¹¹. Ibuka określił również główne cele istnienia firmy Sony w zakresie administracji, którymi są:

- Stworzenie miejsca pracy, w którym inżynierowie odczuwaliby radość, jaką daje wprowadzenie innowacji technologicznych, byliby świadomi swojej misji wobec społeczeństwa i pracowaliby z radością, dla własnej satysfakcji.
- Rozwijanie technologii i produkowanie po to, by rekonstruować Japonię i budować kulturę narodu.
- Podnoszenie jakości życia za pomocą zaawansowanej technologii¹².

W stworzoną przez Ibukę ideologię oddającą pionierskiego ducha firmy wpisują się także określone przez niego zasady zarządzania:

- Nie możemy dążyć do zysków w sposób nieetyczny. Będziemy wytrwale wspierać solidną i produktywną pracę, a nie tylko forsować rozwój.
- Będziemy odważnie stawiać czoło przeszkodom technicznym i pracować nad zaawansowanymi technicznie produktami, które mogą być wielce przydatne społeczeństwu, bez względu na to, czy będzie na nie szeroki rynek zbytu.
- Będziemy promować ludzi zdolnych, osiągających dobre wyniki i z charakterem, tak że każdy będzie miał szansę wykazania się talentem i umiejętnościami¹³.

¹⁰ Por. Collins J., Porras J. I., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, przeł. T. Rzychoń, Wydawnictwo MT Biznes, Kraków 2008, s. 99.

¹¹ *Ibidem*, s. 100.

¹² *Ibidem*, s. 100.

¹³ *Ibidem*, s. 100. Por. Morita A., *Made in Japan*, Dutton, Nowy Jork 1986, s. 79, 147–148.

W biznesie nie wystarczy bowiem osiągać po prostu zysk. Należy pamiętać o tym, że rozwinięcie pewnego rodzaju filozofii wokół tego, co się robi będzie nowym źródłem siły, tak dla jej twórcy, jak i jego współpracowników¹⁴. Sony to tylko jeden z licznych przykładów organizmu gospodarczego Japonii opartego na samurajskiej kulturze kanonu filozofii zawartej we wciąż żywym i stosowanym do zadań współczesnych kodeksie Bushidō.

Bibliografia

1. Aluchna M., Płoszajski P., *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Wydawnictwo: Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2008.
2. Collins J., Porras J. I., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, przeł. T. Rzychoń, Wydawnictwo MT Biznes, Kraków 2008.
3. Eliot A., Timothy D. Wilson, Robin M. Akert, „Psychologia Społeczna. Serce i umysł”, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999.
4. *Filozofia Wschodu*, t. I, (red.) B. Szymańska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2000.
5. Goleman D., *Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ*, Scientific American Inc., New York 1994.
6. Kennedy P., *Mocarstwa Świata. Narodziny, rozkwit, upadek*, Książka i Wiedza, Warszawa 1994.
7. Krzyżankowski L. J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa 1999.
8. Morita A., *Made in Japan*, Dutton, Nowy Jork 1986.
9. Nakamura H., *Systemy myślenia ludów Wschodu. Indie–Tybet–Chiny–Japonia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
10. Ōyama M., *Mas Ōyama's Karate Philosophy. The Kyokushin Way*, Japan Publications Inc., Tokyo, Japan 1979.
11. Tarnowski A., *Polska i Japonia 1989–2004*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2009.
12. Varley P., *Kultura japońska*, przeł. M. Komorowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
13. *Zarządzane z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, założycielem i twórcą potęgi koncernu Mutsushita Corp.*, oprac. oryg. PHP Institute, Inc. Matsushita Group, przeł. W. R. Pawlak, Wydawnictwo Forum, Poznań 2001.

¹⁴ Por. *Zarządzane z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, założycielem i twórcą potęgi koncernu Mutsushita Corp.*, oprac. oryg. PHP Institute, Inc. Matsushita Group, przeł. W. R. Pawlak, Wydawnictwo Forum, Poznań 2001, s. 45.