

Juliusz Piwowski

Wstęp do rozważań na temat dalekowschodnich aspektów kultury organizacyjnej w administracji i zarządzaniu

Zeszyt Naukowy 4, 223-236

2010

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.

Wstęp do rozważań na temat dalekowschodnich aspektów kultury organizacyjnej w administracji i zarządzaniu

W zmienionej rzeczywistości polityczno-ekonomicznej Europy Środkowo-Wschodniej w tym także naszego kraju, rozważania o gospodarce, a zwłaszcza o determinującym jej rozwój stylu zarządzania nabierają szczególnie istotnego znaczenia. Okres zmian jest przecież dla Polski czasem nowej szansy, w którym autentyczna, dynamiczna i kreatywna przedsiębiorczość może, korzystając z przetrzeźnienia, jaką daje odzyskana wolność, znakomicie się rozwinąć¹. Istotne jest, aby szansa ta została po pierwsze właściwie wykorzystana, a po drugie, by nastąpiło to na czas, zgodnie z utrzymaniem właściwego *timingu*, niejako w myśl hasła „że jest czas siewu i czas zbioru”. Należałoby zatem dokonać stosownego eksperymentu *ex post factum* i przyjrzeć się doświadczeniom krajów, które już kiedyś podjęły się dokonania znacznych, a nawet rewolucyjnych zmian polityczno-gospodarczych, zakończonych pomyślnymi efektami.

Podpowiadał takie działania także instynkt przywódcy polskiej, aksamitnej rewolucji – Lecha Wałęsy, jednak nie wszystkie uwarunkowania kulturowe, obyczajowe czy polityczne pozwoliły na ich realizację². W opinii autora nie występuje tutaj rzekoma bariera kulturowa. Oczywiście japoński krąg kulturowy nie jest tożsamy z kręgiem euroamerykańskim. Niemniej jednak powodem przytoczonego wyżej twierdzenia jest przede wszystkim to, że naśladowanie Japonii często sprowadza się do dojrzałych co prawda w duchu Bushidō perfekcjonistycznych rozwiązań organizacyjnych odnoszących się jednak do europejskich rozwiązań, wprowadzonych w okresie modernizacji Meiji³ przez wyposażonych w wyczulony zmysł obserwacji Japończyków.

¹ Por. Piwowarski Juliusz, Piwowarski Jacek, *Modern Bushidō. Prolegomena do jedności czterech religii w administracji i zarządzaniu według wzorów dalekowschodnich* [w:] Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego „Apeiron” w Krakowie, nr 1, Kraków 2007, s. 20–30.

² Por. Tarnowski A., *Polska i Japonia 1989–2004*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2009.

³ Por. Varley P., *Kultura japońska*, przeł. M. Komorowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 233.

Cesarstwo Japonii podjęło wysiłek zakrojonej na niespotykaną skalę reformy kraju w 1868 r. Jest to zbieżne z cechą łączącą uważność, bystrość i skuteczne reagowanie, w japońskich sztukach walki określaną jako *hen-o*. Omawiana tu reforma, którą historia zna pod nazwą Meiji, oznaczająca „Światłe Rządy”, wprowadzona została przez cesarza Mutsuhito. Nadawane japońskim obyczajem pośmiertne imię tego cesarza brzmi Meiji. Modernizacja Meiji dotyczyła wszystkich dziedzin życia i pociągnęła za sobą ogromny pakiet reform społecznych, politycznych, administracyjnych, organizacyjnych i technologicznych. Przyniosła ona w przeciągu niespełna pół wieku (dokładnie po czterdziestu siedmiu latach jej trwania) tak znaczne efekty ekonomiczne, polityczne i militarne, iż możliwe stało się to, co uważano za niemożliwe – pokonanie w 1905 roku euroazjatyckiego giganta – Carskiej Rosji, przez wydawałoby się zaściankowy do niedawna zacofany i mało znany kraj, jakim w XIX wieku była dla międzynarodowej społeczności Japonia⁴.

W niedługim czasie Kraina Kwitnącej Wiśni stała się liczącym graczem na scenie politycznej. Podstawą do zaistnienia tego faktu było istnienie spójnego organizmu społecznego. W organizmie tym edukacja, zarządzanie przedsiębiorczością i administrowanie państwem podporządkowane były hasłu *fukoku kyōhei*. Oznaczało ono „bogaty kraj – silna armia”. Hasło to przyświecało każdemu Japończykowi, każdej instytucji i przedsięwzięciu, każdej warstwie społecznej.

Bezpośrednio na początku okresu Meiji powstał nowy rząd, natomiast wysokie stanowiska w administracji otrzymali dotychczasowi *daimyō* – książęta będący elitą rycerstwa, a także pozostali samuraje (odtąd właściwie nazywani *shizoku*). Wszyscy oni byli spadkobiercami tradycji Bushidō. W akcie woli nawiązującym do samurajskiej idei samopoświęcenia *daimyō* zrzekli się dobrowolnie swojej ziemi na rzecz cesarza będącego uosobieniem idei japońskiego państwa, skutkiem czego administracja rządowa mogła ustami ministra finansów już w 1871 roku ogłosić oficjalnie, że lenna zostały zniesione, na ich miejsce zaś ustanowiono prefektury. Nierzadko gubernatorami zostawali właściwi dla danego obszaru jego dotychczasowi *daimyō*. Wysiłek modernizacyjny nowej administracji, wywodzącej się jednak bezpośrednio ze starej samurajskiej tradycji bazującej na honorowym kodeksie Bushidō, obrazuje między innymi poziom pensji rządowych. Gubernatorzy otrzymywali pobory wynoszące 10% ich dochodów z czasów, gdy byli oni jeszcze kasztelanami – *daimyō*, pensje pozostałych urzędników z samurajskich rodów skurczyły się o połowę.

W 1873 roku nastąpił przełom jeśli chodzi o tworzenie armii, której podstawą była dotąd wyłącznie klasa samurajów. Japończyk Furukawa Taigo stwierdził, iż w owym czasie samuraje nie tylko nie zanikły, lecz „wszyscy japońscy mężczyźni

⁴ Por. P. Kennedy, *Mocarstwa Świata. Narodziny, rozkwit, upadek*, Książka i Wiedza, Warszawa 1994, s. 210.

stali się samurajami”, gdyż dostąpili godności partycypacji w tradycjach wojskowych Yamato⁵.

Według Furukawy, Bushidō charakteryzowało się ośmioma istotnymi zaletami, które miały wpływać na armię i na służbę publiczną:

1. Podziw i pochwała lojalności.
2. Szacunek dla męstwa.
3. Gotowość do samopoświęcenia dla słusznej sprawy oraz idei służby.
4. Bazowanie na realizmie.
5. Opieranie działania na poczuciu niezależności.
6. Poszanowanie porządku oraz szacunek dla dobrych obyczajów.
7. Prawdomówność i ambitne zamierzenia.
8. Styl życia nacechowany prostotą i naturalnością⁶.

W okresie 1871–1873 Zachód penetrowany był przez wyspecjalizowaną grupę przedstawicieli japońskiej administracji rządowej, na czele z ministrem Iwakura Tomomi (1825–1883). Wprowadzono też jednolitą walutę – jen (1871), powstała Poczta Japonii (1871), Ministerstwo Edukacji (1871) i powszechne szkolnictwo podstawowe (1872).

Misja Iwakury liczyła około stu osób, które, dzieląc się na podzespoły, dokonały monitoringu wywiadowczego w USA, Anglii, Szkocji, Francji, Belgii, Holandii, Niemczech, Rosji Danii, Szwecji, Italii, Austrii i Szwajcarii. Zdobywana przez Misję wiedza na temat nowoczesności Zachodu została zawarta w specjalnym raporcie liczącym około dwa tysiące stron. Misja była jednym z elementów dyplomacji, ale też mimowolnego przeniesienia do Japonii swoistej infekcji – „wirusa” imperializmu dostrzeżonego przez członków Misji, jako istotnego składnika rozwoju Zachodu, gdzie stosowano brutalną rywalizację polityczną, gospodarczą i militarną. Spostrzeżenia te i związane z nimi wątki dotyczące naśladowania przez Japończyków zachodnich metod miały się zemścić później w okresie II wojny światowej.

Póki co, końcówka XX wieku była dla Japonii nabierającą rozpędu modernizacją niosącą za sobą inne niebezpieczeństwo – utraty kultury i tożsamości narodowej poprzez deprecjonowanie wszystkiego co tradycyjne, na rzecz nowoczesności. Kres temu trendowi położyło orędzie cesarza – najwyższego przedstawiciela władzy. Mutsuhito wydał w 1882 roku „Reskrypt Cesarski do Żołnierzy i Żeglarzy” będący *de facto* edyktem nadającym całemu społeczeństwu niejako na nowo obowiązek przestrzegania i kultywowania kodeksu Bushidō. Znamienne dla tego procesu łączenia tradycji z nowoczesnością we współczesnym zarządzaniu oraz

⁵ Victoria B., *Zen na wojnie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 93

⁶ Furukawa T., *Yakushin Nihon to shin daiyō bukkō*, s.155, podają za Victoria B., *Zen na wojnie*, s. 92

zmodernizowanej administracji mogą być trzy symboliczne, mające miejsce w Japonii właśnie w 1882 roku fakty. Pierwszy z nich, najdonioślejszy, to wspomniany Reskrypt Cesarski, drugi to powstanie Banku Japonii (transparentny zwiaśtun nowoczesnej gospodarki pieniężnej) oraz trzeci symbol, łączący tradycję z nowoczesnością, to powstanie słynnej na cały świat po dziś dzień szkoły sportowej, założonej przez Kano Jigoro (1860–1938) – Judō Kodokan.

Japończycy zaczęli mówić „Dostrzegamy mocne strony zachodniej cywilizacji (...). Nie należy ich jednak przyjmować tylko dlatego, że są zachodnie. Powinno się je przyjmować tylko wtedy, gdy mogą zwiększyć dobrobyt Japonii”⁷. Chodziło o łączenie zachodniej techniki z jednej strony, z japońską tradycją i całą kulturą spuścizną z drugiej.

W 1887 roku rozpoczął działalność Cesarski Uniwersytet Tokijski, po nim zaś dalsze. Uniwersytety te kształciły elitę administracji publicznej oraz świata biznesu i w ten sposób tradycje samurajskie wzbogacane były zgodnie ze starą, stosowaną wśród bushi maksymą występującą także w „Buke Shohatto”, czyli „Przepisach Rodów Wojskowych” mówiącą o tym, iż „samuraj podąża drogą miecza i literatury”⁸.

Tak przygotowywano zręby potęgi, która dała znać o sobie w całej Azji i na świecie jeszcze zanim upłynął koniec XIX wieku. Niemniej jednak była to kuracja o niewątpliwie wstrząsowym charakterze. To, że charakter ów nie spowodował rozległych destrukcyjnych skutków Japonia zawdzięcza swoim elitom oraz społeczeństwu kierującemu się powszechnie uznanymi zasadami Bushidō i związaną z nimi filozofią organizmu społecznego pozwalającą na konsensusowe współistnienie i współdziałanie różnych grup społecznych na rzecz ich wspólnego dobra⁹.

W późniejszym okresie historycznym, pod koniec II wojny światowej Japonia przeżyła kolejny, głęboki wstrząs. Kraj zainfekowany zachodnim imperializmem¹⁰, jeszcze w XIX wieku., po raporcie misji Iwakury Tomomi, przystąpił, nie chcąc podzielić losów skolonizowanych już Indii, Hong-Kongu, czy innych rejonów Dalekiego Wschodu, do początkowo prewencyjnych działań militarnych, na koniec stając się poligonem próby generalnej z użyciem ładunków nuklearnych. Przyniosły one niewyobrażalne, negatywne w skutkach efekty dla synów boga Takami-mushubi i bogini Amaterasu. Do dzisiaj żaden inny kraj, żaden naród nie przeżył tragedii w postaci zarówno bezpośrednich, jak i późniejszych długofalowych skutków zastosowania w działaniach wojennych broni masowej zagłady, jaką jest

⁷ Pyle K. B., *Meiji Conservatism* [w:] Jansen (red.), *The Cambridge History of Japan*, t. V, Cambridge University Press 1989, s. 691; por. Varley P., *Kultura japońska*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 243.

⁸ Draeger D., *Classical Budō*, Weatherhill, New York 2007

⁹ Zob. Wójcik A. I., *Konfucjanizm* [w:] *Filozofia Wschodu*, t. I, red. Szymańska B., Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 348.

¹⁰ Varley P., *Kultura japońska, op. cit.*, s. 232–233.

bomba atomowa. Japonia, pomimo tak druzgocącego ciosu powstała jak feniks z popiołów, odrabiając ogromne straty wynikłe z całokształtu jej wojennego wysiłku i na koniec – z przegranej kampanii wojennej zakończonej amerykańską okupacją. Dysponując mniej niż skromnymi zasobami naturalnymi, dużą ilością nieurodzajnych skał z jednej strony i systemem wartości ujętym w Kodeks Bushidō z drugiej, 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. Wyspy Japońskie sięgnęły nawet po gospodarczy prymat).

Patrząc na Zachód, widzimy jego obraz w dobie zaawansowanej technologii, z biurokratycznymi przerostami i gigantomanią ponadnarodowych koncernów. Ewidentny jest fakt, iż zagubił się tutaj tak ważny, społeczny pierwiastek ludzki¹¹. Zatomizowane, ilościowo ogromne grupy ludzi wytwarzają o niespotykanej dotąd skali tzw. „efekt widza”¹². Efekt ten jest z kolei źródłem opisywanych i badanych przez psychologię społeczną zjawisk „kumulacji ignorancji” oraz „rozproszenia odpowiedzialności”¹³. Powoduje to odrzucenie identyfikowania się ze społeczeństwem, a także z organizmem firmy. Efekt widza prowadzi często do przereczenia 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 śmiało powiedzieć – egoistycznym – jeśli chodzi o motywację poszczególnych pracowników. W systemach i organizacjach zachodnich trudno jest znaleźć dziś miejsce na moralność i jej bardzo ważną pochodną, jaką jest zaufanie¹⁴. Chodzi o autentyczną „współprzyczyniającą się” – jak opisuje ją socjologiczny konsensusowy paradygmat Mertona-Malinowskiego – etykę współdziałania, taką jaka właśnie jest treścią samurajskiego przekazu Bushidō, który został w długim historycznym procesie przyswojony w Japonii jako pewien ideał przez wszystkie klasy i warstwy społeczne. Również historycznym, bo pochodzącym jeszcze z okresu Tokugawa, konkretnym przykładem funkcjonowania specyficznego japońskiego etosu jest przypadek pochodzącego z gminu kupca – Ishida Baigan (1685–1744). Zanim jeszcze nastąpiły czasy reformy Meiji, stanął on na czele inicjatywy Shingaku. Przerodziła się ona w szkołę – wzorowaną na ideach Bushidō – „Drogi Kupca”, pozwalającą rozumieć jakość wykonywanej pracy jako rdzeń istoty samodoskonalenia człowieka. To pojmowanie zaszczytne obowiązków powiązanych z etosem pracy czy służby, całkowicie różni się od odczuwanej jako uciążliwa konieczność pracy ze względu na przymus „zarabiania na życie”, tak jak często odbierane jest to na Zachodzie. Dodać można, że miesz-

¹¹ Por. Ōyama M., *Mas Ōyama's Karate Philosophy. The Kyokushin Way*, Japan Publications Inc., Tokyo, Japan 1979, s. 5, 27, 55.

¹² Aronson E., Timothy D. Wilson, Robin M. Akert, *Psychologia Społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 478–480.

¹³ *Ibidem*, s. 483–485.

¹⁴ „Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu”, cyt za: Springer R.K., *Zaufanie*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009.

czanie – rzemieślnicy i kupcy japońscy posiadali własny kodeks honorowy Kikotsu, będący odpowiednikiem Bushidō. Miał on na celu wspieranie społeczności mieszczan i ich organizacji mających klanowy charakter, których zadania zmierzały do uporządkowania struktur hierarchii mieszczan, między innymi także w celu zapewnienia w sposób autonomiczny, bezpieczeństwa członkom tej 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.

Jak już wspomniano, z końcem XVII wieku błyskawiczna modernizacja Japonii stała się także przed niebezpieczeństwem odhumanizowania. Problem ten, został jednak przez japońskie elity na czas, w piętnastym roku trwania Reformy Meiji dostrzeżony i cesarskim dekretem oficjalnie odnowiono aplikację Bushidō. Dzięki temu w imponująco skuteczny, a zarazem niezwykle piękny sposób połączono w Krainie Kwitnącej Wiśni samurajską tradycję z dołączającą do niej nowoczesnością. Charakteryzujący się tak szeroko dostrzeganą dopiero teraz na Zachodzie inteligencją emocjonalną¹⁵. Japończycy dysponują dzięki owemu czynnikowi 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 filozofią¹⁶ (organizm kosmiczny, organizm społeczny) pielęgnują nadal swoje tradycje, opierając się na nich w coraz to nowszych, nieznanym 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 administrację bazującą na traktowaniu egzystencji odczuwających istot jako przejaw sacrum. Stałość i zmiana nie stanowią tu kategorii o przeciwstawnym charakterze. W Japonii bowiem stałość i zmiana znakomicie ze sobą koegzystują¹⁷, podobnie jak pokazuje to holistyczna filozofia yin-yang. Oprócz harmonijnej koegzystencji stałość i zmiana w paradygmacie

¹⁵ 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.

¹⁶ *Filozofia Wschodu*, t. I, (red.) B. Szymańska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 358.

¹⁷ Por. Aluchna M., Płoszajski P., *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Wydawnictwo: Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2008.

społecznym opartym na Bushidō wzajemnie się wzmacniają poprzez charakterystyczne dla Dalekiego Wschodu sprzężenie zwrotne. Radość i satysfakcja współdziałania w organizacjach opartych na paradygmacie Bushidō daje zdumiewająco korzystne efekty dotyczące zarówno kreatywności, jak też związane z poczuciem społecznego bezpieczeństwa i dostatku. Dostatek ów jest zbliżony do pochodzącej jeszcze ze starożytności europejskiej koncepcji eudaimonii, nie ogranicza się bynajmniej 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. Pan 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 firmy¹⁸. 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 związałiby się ze sobą, żeby ożywiać ideały”¹⁹. Ibuka określił również główne cele istnienia i zasady funkcjonowania firmy Sony w zakresie administracji, którymi są, cytując:

„Cele istnienia organizacji:

- 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 technologii”²⁰.

W stworzoną przez Ibukę ideologię przedsiębiorstwa oddającą pionierskiego, samurajskiego ducha firmy wpisują się także określone przez niego zasady zarządzania będące częścią Credo, jakie twórca Sony nadał swojej firmie. Oto wyznawane przez przywódcę Sony „Zasady zarządzania:

- Nie możemy dążyć do zysków w sposób nieetyczny. Będziemy wytrwale wspierać solidną i produktywną pracę, a nie tylko forsować rozwój.

¹⁸ Por. Collins J., Porras J. I., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, przeł. T. Rzychoń, Wydawnictwo MT Biznes, Kraków 2008, s. 99; por. Lyons N., *The Sony Vision*, Crown: New York 1976, s. 1–18.

¹⁹ *Ibidem*, s. 100.

²⁰ *Ibidem*.

- 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 umiejętnościami²¹.

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 współpracowników²². Sony to tylko jeden z licznych przykładów organizmu gospodarczego Japonii opartego na samurajskiej kulturze, dla której podstawą jest przestrzeganie kanonu filozofii zawartej we wciąż żywym i stosowanym do współczesnych wyzwań kodeksie Bushidō.

Organizacja, zarządzanie i administracja w stylu japońskim – przypomnijmy – nie rozpoczęły się od Reformy Meiji. Podobnie i przedsiębiorczość. Gospodarcze giganty Japonii rozpoczęły w wielu przypadkach działalność jeszcze w czasach administracji shogunatu Tokugawa. Oto garść przykładów: Mitsui – 1673 rok, Sumimoto – 1590, czy Okura – 1857, natomiast na starcie okresu Meiji powstały Mitsubishi – 1871 i Suzuki – 1874²³. Również rozmiary miast i wykształcenie mieszkańców Japonii już w okresie Edo stanowiły parametry decydujące o podniesieniu poziomu życia. „Na przełomie XVIII i XIX wieku Edo [dzisiejsze Tokio] liczyło ponad milion mieszkańców i prawdopodobnie było wtedy największym miastem na świecie. Poziom edukacji należał również do najwyższych na świecie, a alfabetyzacja wynosiła 40% [60% dla mężczyzn] dzięki ekspansji szkół prywatnych i przyklasztownych”²⁴.

Organizacja i zarządzanie wewnątrz japońskich firm przybiera postać administracyjną i wiąże się ze specyficzną biurokracją, która jednak bardzo różni się od biurokracji zachodniej, często mającej charakter opresyjny. „Biurokracja zmuszająca posługuje się standardami w celu rozciągnięcia ściślejszej kontroli nad ludźmi, „łapie” ich na łamaniu reguł oraz stosuje system kar” – za odstępstwa od narzuconych norm²⁵.

²¹ *Ibidem*. Por. Morita A., *Made in Japan*, Dutton, Nowy Jork 1986, s. 79, 147–148.

²² 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.

²³ Hidemasa Morikawa, *Zaibatsu: The Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan*, University of Tokio Press, Tokio 1992; por. www.sjsu.edu/faculty/watkins/zaibatsu.htm (28.02.2010).

²⁴ Andressen C., *Krótką historią Japonii*, Wyd. Akademickie Dialog, Warszawa 2004, s. 64.

²⁵ Liker J.K., *Droga Toyoty*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2005, s. 230.

Japońska biurokracja wspierająca połączona z metodą afirmującą udoskonalenie – *kaizen*²⁶ to systemy ułatwiające, które opierają się po prostu na najlepszych sprawdzonych metodach pracy projektowanych z udziałem pracowników²⁷.

Jeśli zaś chodzi o wywodzącą się z tradycji shogunatu japońską administrację publiczną, to, jak podaje Specjalski, „związana jest [ona] z procesem przejmowania instytucji prawa publicznego z XIX-wiecznego Cesarstwa Niemieckiego i systemu rządów administracyjnych Cesarstwa Austro-Węgierskiego”. Niemniej jednak, zdaniem Specjalskiego, należy traktować zapożyczenia tych wzorców w kontekście swoistej fuzji neokonfucjanizmu i zachodniej administracji²⁸. Przykładem charakterystycznym dla tego typu administracji jest *gyosei shidō*. Są to wytyczne nieposiadające cech aktu prawnego (np. rozporządzenie) niemniej określają one oczekiwania administracji adresowane do różnych podmiotów. W przypadku ignorowania *gyosei shidō*, co prawda brak jest sankcji o charakterze prawnym, ale egzekwowana jest wywodząca się z ducha Bushidō sankcja społeczna – *mentsu* prowadząca do utraty twarzy. Recydywa określonego podmiotu w tym zakresie skutkuje zaostreniem działań organów kontrolnych mających za zadanie przywrócić właściwą, społecznie oczekiwaną postawę i współdziałanie.

Widoczne jest jak na dłoni, iż jeden z najnowocześniejszych i najpotężniejszych pod względem potencjału gospodarczego i naukowego bytów państwowych na świecie buduje, zgodnie ze starożytnymi naukami Dalekiego Wschodu to, co nowe – na starym, jak radził Konfucjusz. Zdaniem administratywisty Szreniawskiego, Japonia swoje osiągnięcia „zawdzięcza w dużej mierze sprawnej administracji”. Szreniawski także dostrzega humanistyczną, opartą najprawdopodobniej na buddyjskim *jin* (życzliwość) i konfucjańskim *ren* (humanitarność) praktykę *gyoseishidō* – rodzaj rekomendacji, element konsensusu pomiędzy aparatem administracji a obywatelem. „W latach siedemdziesiątych (ubiegłego wieku) przeszła ona do praktyki, a w roku 1993 znalazła się w ustawie regulującej procedurę administracyjną ... Opierająca się na zwyczaju i osadzona w tradycyjnej z mniejszym niż zachodnioeuropejska doktryną rygoryzmem, traktująca poglądy, że prawo to system prawidłowo ustanowionych i podanych do wiadomości reguł, w japońskiej kulturze prawnej *gyoseishidō* stosowana jest na wszystkich szczeblach (...) Najczęściej ma formę pisemną lecz jest stosowana także ustnie²⁹.

Szreniawski dodaje na temat mentalności Japończyków, iż „Pozycja administracji wiąże się z dominującym przekonaniem, że jej działalność to rozwiązywanie

²⁶ Masaaki Imai, *Kaizen*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2007.

²⁷ Liker J.K., *Droga Toyoty*, *op. cit.*, s. 230.

²⁸ <http://www.polska-azja.pl/2010/02/26/administracja-w-japonii-fuzja-konfucjanizmu-z-zachodnia-biurokracja/> (18.03.2010).

²⁹ Szreniawski J., *Wstęp do nauki administracji*, VERBA, Lublin 2004, s. 107, 108.

ważnych problemów, więc tym samym umożliwienie członkom społeczności skupienie się na własnych [zadaniach], a zwłaszcza na pracy”³⁰.

Podsumowując, możemy powiedzieć, że, po pierwsze – dlatego z takim naciskiem mówimy tu o mentalności, gdyż nie ma w opinii autora niniejszego tekstu doskonałych przepisów. Najlepsze z nich będą nieskuteczne, jeżeli nie wystąpi społeczne zjawisko, w którym, zgodnie ze starymi, ale wciąż aktualnymi postulatami księcia Shotoku, moralność będzie poprzedzała system prawa³¹.

Drugim istotnym wątkiem w administracji i zarządzaniu, według japońskich wzorów jest ciągłość i stabilność przekazu, w której tradycja łączy się z nowoczesnością. Dla przykładu, powstały w czasach wojskowej administracji shogunatu w okresie Kamakura w 1232 roku kodeks Goseibai Shikimoku stosowany był w Japonii przez 635 lat, aż do Reformy Meiji.

Trzecim elementem podsumowania będącym, podobnie jak poprzedni, wynikiem stosowania w Japonii filozofii yin-yang jest właściwe połączenie wysiłku i rozwoju jednostki z funkcjami społecznymi kolektywu. Próby powierzchownego interpretowania japońskich systemów kierowania mogą stawać się żalną farsą, albo obłudną tragikomedią prowadzącą w konkretnych działaniach do oplakanych skutków zamiast do sztandarowej cechy samurajów za jaką uważa się skuteczność. Powierzchnowe i sztuczne wprowadzanie metody *teamwork* prowadzi do korozji charakteru i przypomina budowanie rozpoczynane od montowania dachu, co sugestywnie i wyczerpująco opisuje Sennet, omawiając z socjologicznej perspektywy etykę pracy w nowym kapitalizmie³². Z opisu Senneta niezbitnie wynika, że wprowadzenie metody *kaizen* i pracy zespołowej na wzór japoński, pozbawione indywidualnego elementu *tennōgaku*³³ („wychowania na rycerza”) powoduje znaczne rozproszenie odpowiedzialności u osób wychowanych w zatowiszonym społeczeństwie. W społeczeństwie, w którym dominuje tendencja wychowania jednostki bazującego na egoistycznym indywidualizmie nie zaś na Drodze Cesarza, który swym potencjałem potrafi naprawę – autentycznie, z pełną odpowiedzialnością i zaangażowaniem – służyć: tak podlegać, jak i z czasem – dobrze przewodzić. Oto yin-yang w kierowaniu polegający na pełnym zrozumieniu „relacji między panem i sługą”³⁴. Relacja ta uzyskuje swój najbardziej wysublimowany poziom, gdy harmonijnie realizuje się ona i zespała w jednej i tej samej osobie. W japońskiej służ-

³⁰ *Ibidem*, s. 108.

³¹ Książę Shotoku to autor praformy konstytucji Japonii z początków VII w. *Jushichi jo Kempō* – „Prawo siedemnastu artykułów”; zob. także Kanert B., *Buddyzm japoński*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2004.

³² Sennet R., *Korozja charakteru*, Wyd. MUZA SA, Warszawa 2006, s. 140–161.

³³ Tanaka Fumon, *Sztuki walki samurajów*, Diamond Books, Bydgoszcz 2005; por. także Nakamura H., *Systemy myślenia ludów Wschodu. Indie-Tybet-Chiny-Japonia*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 395–457, tematyka zorientowania Japończyków na własną grupę społeczną z jednocześnie silną orientacją teje grupy na przywódcę.

³⁴ Zob. *Nauka Buddy. Wybór sutr*, Wyd. A, Kraków 2006, s. 224.

bie cywilnej obowiązują kodeks etyczny, który między innymi powiada: „Pracownicy będą, realizując swe obowiązki, skupiać się na powiększaniu dobra publicznego i wytyczać w tym kierunku swoje działania”³⁵.

Ten trzeci element podsumowania absolutnie nie jest dowodem na niemożliwość zastosowania japońskich metod w administracji i zarządzaniu poza Japonią. Wręcz przeciwnie. Pokazuje on tylko to, że nadmierne udogodnienia rodzą kłopoty. Chcąc uniknąć tego stanu rzeczy, należy nie ślepo naśladować, lecz wzorem Japończyków z pogłębioną i w długim czasie prowadzoną nieustanną refleksją odbudowywać co dzień na nowo analogiczny do dalekowschodniego system nieobcych nam przecież wartości³⁶. Należy czynić to zgodnie ze wskazówką – „Ludzie mówią: Cesarstwo – Księstwo – Rodzina. Korzenie Cesarstwa są w księstwie. Korzenie księstwa są w rodzinie. Korzenie rodziny są w osobie”³⁷.

Czwartym i ostatnim wątkiem podsumowania powinno być przypomnienie, iż kolejnym istotnym elementem japońskiej metody samodoskonalenia jest koncepcja *karada de oboeru*³⁸, co oznacza „uczenie się całym ciałem”. Zawiera ona w sobie rozliczne elementy, takie jak cyzelowanie odręcznego pisma, czy doskonalenie się poprzez uprawianie sztuki, ze szczególnym uwzględnieniem sztuk walki. Prowadzi to do różnorodnych transferów, których wspólnym mianownikiem jest wyeliminowanie powierzchowności. Ponadto sztuki walki Budō, będące manualną aplikacją Bushidō przenoszą nadal, jak przed wiekami siedem podstawowych cnót kodeksu etycznego samurajów. Cnoty te, to:

1. Prawość – *Gi* oraz Mądrość – *Chi*
2. Życzliwość (Humanitarność) – *Jin*
3. Szacunek, Uprzejmość – *Rei*
4. Odwaga – *Yusha* i Honor – *Meiyo*
5. Lojalność – *Chūgi*
6. Szczerłość, Uczciwość – *Makoto, Shin*
7. Pietyzm Rodzinny – *Kō*.

³⁵ Kudo Hiroko i Maesschalck Jeroen, *Japan's national public service ethnic law: background, contents, and impact*, http://soc.kuleuven.be/io/ethics/paper/Paper%20WS2_pdf/ Kudo%20&%20Maesschalck.pdf, s. 13.

³⁶ Zob. Nisbett R.E., *Geografia myślenia. Dlaczego ludzie Wschodu i Zachodu myślą inaczej*, Wyd. Smak Słowa, Sopot 2008.

³⁷ *Mencjusz Mengzi* (Księga Mencjusza) 4a:5, podają za: (red.) Kudelska M., *Filozofia Wschodu*, T. 2, s. 352, tłum. Wójcik A.J., Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002.

³⁸ Zob. Boye Laffayette de Mente, *Samuraje a współczesny biznes*, Bellona, Warszawa 2006, s. 146, 147; por. Mrówka M., *Historyczne uwarunkowania kulturowe dalekowschodnich sztuk walki w kontekście metod zarządzania...*, Rocznik Naukowy IDŌ, Vol. 8, Rzeszów 2008, s. 45–55; por. Cynarski W., *Sztuki walki Budō w kulturze Zachodu*, WSP Rzeszów, Rzeszów 2000; por. Ambroży T., *Trening holistyczny – metoda kompleksowej uprawy ciała*, EAS, Kraków 2004.

Cnoty te są kulturowane w środowisku społecznym, gdzie, poprzez *karada de oboeru* (będącym pochodną Budō i kodeksu Bushidō) funkcjonują w kulturze organizacyjnej relacje pomiędzy „ojcem a synem” (*oyabun–kobun*), czy pomiędzy „mistrzem a uczniem” (*sempei–kohai*)³⁹.

Odciskają one swe piętno tak na indywidualnych, jak i społecznych, a także na prywatnych oraz zawodowych aspektach egzystencji tych, którzy uważają się za spadkobierców samurajskiej tradycji⁴⁰.

Referat wygłoszony podczas konferencji pt.:
„Japonia w XXI wieku. Społeczno-ekonomiczne i prawno-polityczne aspekty rozwoju”, 14–15 maja 2010, Piotrków Trybunalski

Bibliografia

1. Aluchna M., Płoszajski P., *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*, Wydawnictwo: Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa 2008.
2. Ambroży T., *Trening holistyczny – metoda kompleksowej uprawy ciała*, EAS, Kraków 2004.
3. Andressen C., *Krótką historia Japonii*, Wyd. Akademickie Dialog, Warszawa 2004.
4. Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M., *Psychologia Społeczna. Serce i umysł*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999.
5. Boye Laffayette de Mente, *Samuraje a współczesny biznes*, Bellona, Warszawa 2006.
6. Collins J., Porras J. I., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, przeł. T. Rzychoń, Wydawnictwo MT Biznes, Kraków 2008.
7. Cynarski W., *Sztuki walki Budō w kulturze Zachodu*, WSP Rzeszów, Rzeszów 2000.
8. Czajkowski W., Piwowarski J., *Administracja z ludzką twarzą* [w:] Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego „Apeiron” w Krakowie, nr 2, Kraków 2008.
9. Draeger D., *Classical Budō*, Weatherhill, New York 2007.
10. *Filozofia Wschodu*, t. I, (red.) B. Szymańska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.
11. Goleman D., *Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ*, Scientific American Inc., New York 1994.
12. Hidemasa Morikawa, *Zaibatsu: The Rise and Fall of Family Enterprise Groups in Japan*, University of Tokio Press, Tokio 1992; por. www.sjsu.edu/faculty/watkins/zaibatsu.htm (28.02.2010).

³⁹ Nakane Chie, *Japanese Society*, University of Kalifornia Press, Berkeley 1970, s. 42–64.

⁴⁰ Por. Czajkowski W., Piwowarski J., *Administracja z ludzką twarzą* [w:] Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego „Apeiron” w Krakowie, nr 2, Kraków 2008; por. Jastrzębski J., *Wprowadzenie do japońskich sztuk walk*, Kraków 2008.

13. <http://www.polska-azja.pl/2010/02/26/administracja-w-japonii-fuzja-konfucjanizmu-z-zachodnia-biurokracja/> (18.03.2010).
14. Jastrzębski J., *Wprowadzenie do japońskich sztuk walk*, Wyd. Jarosław Jastrzębski, Kraków 2008.
15. Kanert B., *Buddyzm japoński*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2004.
16. Kennedy P., *Mocarstwa Świata. Narodziny, rozkwit, upadek*, Książka i Wiedza, Warszawa 1994.
17. Krzyżankowski L. J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
18. Krzyżankowski L. J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
19. Kudo Hiroko i Maesschaleck Jeroen, *Japan's national public service ethnic law: background, contents, and impact*, http://soc.kuleuven.be/io/ethics/paper/Paper%20W52_pdf/Kudo%20&%20Maesschalck.pdf.
20. Liker J.K., *Droga Toyoty*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2005.
21. Masaaki Imai, *Kaizen*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.
22. Matsushita K., *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.
23. *Mencjusz Mengzi (Księga Mencjusza) 4a:5*, za: *Filozofia Wschodu*, (red.) Kudelska M., t. II, tłum. Wójcik A. I., Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002.
24. Mrówka M., *Historyczne uwarunkowania kulturowe dalekowschodnich sztuk walki w kontekście metod zarządzania...*, Rocznik Naukowy IDŌ, t. VIII, Rzeszów 2008.
25. Nakamura H., *Systemy myślenia ludów Wschodu. Indie – Tybet – Chiny – Japonia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
26. Nakamura H., *Systemy myślenia ludów Wschodu. Indie–Tybet–Chiny–Japonia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
27. Nakane Chie, *Japanese Society*, University of Kalifornia Press, Berkeley 1970.
28. Nisbett R.E., *Geografia myślenia. Dlaczego ludzie Wschodu i Zachodu myślą inaczej*, Wyd. Smak Słowa, Sopot 2008.
29. Ōyama M., *Mas Ōyama's Karate Philosophy. The Kyokushin Way*, Japan Publications Inc., Tokyo, Japan 1979.
30. Piwowarski Juliusz, Piwowarski Jacek, *Modern Bushidō. Prolegomena do jedności czterech religii w administracji i zarządzaniu według wzorów dalekowschodnich [w:] Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego „Apeiron” w Krakowie*, nr 1, Kraków 2007.
31. Pyle K. B., *Meiji Conservatism* [w:] Jansen (red.), *The Cambridge History of Japan*, t. V, Cambridge University Press 1989.
32. Sennet R., *Korożja charakteru*, Wyd. MUZA SA, Warszawa 2006.
33. Springer R.K., *Zaufanie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
34. Szreniawski J., *Wstęp do nauki administracji*, VERBA, Lublin 2004.
35. Tanaka Fumon, *Sztuki walki samurajów*, Diamond Books, Bydgoszcz 2005.
36. Tarnowski A., *Polska i Japonia 1989–2004*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2009.

37. Varley P., *Kultura japońska*, przeł. M. Komorowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
38. Victoria B., *Zen na wojnie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
39. Wójcik A. I., *Konfucjanizm* [w:] *Filozofia Wschodu*, t. I, red. Szymańska B., Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.

Abstrakt

Wstęp do rozważań na temat dalekowschodnich aspektów kultury organizacyjnej w administracji i zarządzaniu

Artykuł ma na celu pokazanie elementów istotnych dla osiągnięcia sukcesu gospodarczego Japonii przez właściwą administrację i zarządzanie, co może być przydatne w odnalezieniu wzorów dla osiągnięcia podobnych efektów w naszym kraju. Pokazano modernizację Japonii na tle historycznym, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki dalekowschodniej, gdzie łączą się, a nie zwalczają, ciągłość i zmiana oraz tradycja i nowoczesność. Kluczem do tak ustanowionej harmonii jest spuścizna samurajskiej kultury honoru i jej szczególny wytwór – kodeks Bushidō, gdzie uzyskiwanie osobistych korzyści widziane jest poprzez pryzmat podnoszenia potencjału dobra wspólnego.

Abstract

Brief consideration on Far Eastern aspects of organisational culture in administration and management

The article focuses on the philosophical and cultural aspects that are very important for Japan to get an economic success through proper administration and management. It can be helpful in finding patterns to make a similar success in our country. There also can be seen in this paper a Japan modernization on the historical background, and emphasis is put on Far Eastern uniqueness, where continuity and alteration, tradition and modernity link together not fight with each other. The key of such harmony is a legacy of saxo-samurai honour culture and its specific product – Bushidō Code, where obtaining personal benefits is convergent with elevating potential of common good.