

Zasady Bushido a biznes

Autor tekstu: Katarzyna Soszyńska

Japonia nadal bierze udział w wyścigu ku nowoczesności, a globalizacja i oddziaływania Zachodu zmieniają styl życia Japończyków, wpływają na ich moralność i obyczaje. Wydawać by się mogło, że w tym dążeniu do jak największego upodobnienia się do Stanów Zjednoczonych i rozwiniętych krajów Europy nie ma już miejsca na dawną Japonię. Nic bardziej mylnego. Pomimo tych wszystkich przemian, w kraju tym nadal kultywuje się dawne tradycje. Jedną z nich, choć nieco zmienioną jest przestrzeganie zasad samurajskiego kodeksu moralnego.

Bushido ewoluowało na przestrzeni wieków. Początkowo było przeznaczone wyłącznie dla klasy wojowników, z czasem stało się wzorcem postępowania dla wszystkich obywateli. Emocjonalne i duchowe zaangażowanie w każde działanie, intensywny trening, nadzwyczajna pilność to kilka samurajskich wzorców, dzięki którym Japonia osiągała i nadal osiąga sukcesy [1].

"*Nauki i duch bushido przenikają nadal życie współczesnej Japonii*" [2]. Dzisiejszy samuraj to nie wojownik z mieczami, specyficznie uczesany i ubrany w charakterystyczne, szerokie spodnie, ale wewnętrzny pokład osobowości zwykłego, współczesnego Japończyka. Obecnie w Japonii bastionem *bushido* są szkoły walk i sztuk pięknych, jednak nie wyłącznie one są przykładem żywej obecności samurajskiego kodeksu i wojowników w Kraju Wschodzącego Słońca. Samurajami dwudziestego pierwszego wieku [3] są przedstawiciele świata biznesu — *sarariman* [4], wojownik korporacji [5]. Do głównych zadań współczesnego samuraja należy służenie swoim klientom, walka dla dobra swojej firmy, rozwijanie umiejętności zawodowe, dbanie o dobre imię i wiarygodność a przede wszystkim wywiązywanie się ze zobowiązań względem swego pracodawcy i społeczeństwa [6]. "*Umysły naszych najlepszych ludzi interesu zostały całkowicie ukształtowane przez kodeks samurajski. Postępują oni w sposób odpowiedzialny, nie uchylają się od osobistej odpowiedzialności, wyrażają się w sposób jednoznaczny i szczery, dbają o swój honor, sprawiedliwie traktują innych, są pełni zapału do pracy*" [7].

W jaki sposób jednak dawne zasady samurajów korespondują z postępowaniem współczesnych korporacyjnych wojowników? Czy można kalkę dawnego *bushido* nałożyć na dzisiejsze reguły działania i zachowania Japończyków w biznesie? Można powiedzieć, że obecnie w Kraju Wschodzącego Słońca funkcjonuje nowe *bushido* — dusza Japonii i droga do osiągnięcia sukcesu. Analizując szeroko rozumiane metody biznesowe Japończyków, nietrudno doszukać się w nich nawiązania, a wręcz przełożenia tradycyjnych zasad z samurajskiego kodeksu.

Obecnie wśród Japończyków powszechne jest poczucie braku satysfakcji z własnych osiągnięć i jest ono wręcz obsesyjne. Nie jest to jednak żaden problem społeczno-psychologiczny, ale zakorzenione w umysłowości japońskiej niekończące się dążenie do osiągania coraz to nowych, wyższych celów, potrzeba robienia coraz więcej i coraz lepiej. Tak jak dawniej nie dopuszczalnym było uczeń zadowolony ze swoich osiągnięć, który osiadł na laurach, tak i teraz Japończycy w każdej dziedzinie życia starają się rozwijać i doskonalić swoje umiejętności. W ich mentalności nie istnieje pojęcie wykonania czegoś w stopniu zadowalającym. Tego rodzaju zachowania są szczególnie widoczne wśród pracowników głównych japońskich przedsiębiorstw. Takie właśnie podejście sprawia, że mieszkańcy Kraju Kwitnącej Wiśni dążą do perfekcji na każdym kroku.

W świecie biznesu funkcjonuje pojęcie *kaizen* [8], które oznacza ciągłe doskonalenie się. *Kaizen* nie jest wyłącznie ideą wykorzystywaną w zarządzaniu firm, ale jest bardzo ważną częścią kultury japońskiej. W odniesieniu jednak do biznesu koncepcja ta pomaga w rozwinięciu u wszystkich pracowników, nie zależnie od szczebla, odpowiedniego podejścia do wykonywanej pracy. *Kaizen* uczy by nieustannie poszukiwać nowych, bardziej doskonałych metod pracy, by być stale zaangażowanym oraz kreatywnym. *Kajzen* jest obecne w wielu aspektach życia japońskiego społeczeństwa. Wyrosło ono na gruncie zasad *bushido* i jest jednym z najważniejszych sekretów osiągania przez Japończyków sukcesów nieomalże w każdej dziedzinie działalności. "*Dziś muszę zwyciężyć tego człowieka, którym byłem wczoraj*", to japońskie powiedzenie najlepiej obrazuje wiarę tego narodu w możliwość ciągłego

doskonalenia się i rozwoju, przełamywania barier oraz pokonywania własnych słabości [9].

Równie żywa we współczesnej Japonii jest koncepcja *giri* [10], a zwłaszcza *chusei shin* [11]. Lojalność jaką Japończycy wykazują wobec swoich kolegów z pracy, szkoły i znajomych jest dla przeciętnego przedstawiciela cywilizacji Zachodu trudna do pojęcia [12]. Postępowanie takie jest wyrazem szacunku, zakorzenienia dawnych tradycji, ale również odzwierciedleniem specyficznego charakteru społeczeństwa japońskiego. W czasach samurajów wierność i lojalność były fundamentem treningu przyszłych wojowników. *Bushido* na pierwszym miejscu stawiało wierność wobec władcy, przedkładało państwo ponad jednostkę i nakazywało żyć, a w razie potrzeby i umierać dla dobra japońskiego narodu [13].

Według *bushido* interes jednostki jest równoznaczny z interesem ogółu. Charakterystycznym aspektem kultury japońskiej, który także ma swoje źródło w *bushido*, jest porównywanie wytrzymałości, wytrwałości pomiędzy jednostkami, ale też całymi grupami. Japończycy nie tolerują przegranej, a żeby do niej nie dopuścić robią niemal wszystko. Dlatego też do prób wytrzymałości dochodzi na prawie wszystkich płaszczyznach życia, w pracy, szkole, w sporcie, czy nawet przy jedzeniu lub picu kawy, albo herbaty. Biorący udział w negocjacjach japońscy politycy, dyplomaci, lub przedsiębiorcy uważają, że biorą udział właśnie w takich „pojedyńkach”. W ich trakcie walczą z całym siłą i całkowitym oddaniem, niczym dawni samurajowie, nawet gdy ich pozycja wydaje się być całkowicie beznadziejna i stracona. Biznesmen prowadzący rozmowy ze swoim oponentem, będzie je traktował właśnie jak próbę wytrwałości i będzie się starał by to do niego należało ostatnie zdanie.

Bushido wyznacza sztywne reguły. Samuraj może wygrać, lub przegrać, kodeks nie akceptuje półśrodków. Tak samo przedstawia się sytuacja w biznesie, w którym liczy się duch walki, a sukces jest zasadniczym celem [14]. Japończycy dążą do osiągnięcia perfekcji, a zasady *bushido* wskazują im ku temu drogę, podkreślając wagę precyzyjności w działaniu, walki ze wszelkimi niepowodzeniami oraz brzydzenia się słabościami. Przestrzegając tych prostych zasad można osiągnąć powodzenie w biznesie.

Tradycyjny japoński duch przejawia się w świecie biznesu również poprzez gotowość do znoszenia tego, co wydają się być niemożliwe do zniesienia. Pojęcie to należy jednak rozumieć jako powściągliwość w postępowaniu, wytrwałość w działaniu i cierpliwość, ale także jako dążenie do osiągnięcia zamierzonych celów. Wszystkie te cechy odpowiednio wykorzystane pomogły Japończykom w osiągnięciu spektakularnych sukcesów i odrodzeniu się gospodarki po kryzysie ekonomicznym.

Kodeks *bushido* nadal jest wyczuwalny w sposobie myślenia i zachowania Japończyków. Dawniej od samuraja oczekiwano ofiarności i poświęcenia wobec swego pana, państwa, społeczności oraz rodziny. Dziś jest to wewnętrzny imperatyw każdego Japończyka, ale najsilniej widać go właśnie wśród przedstawicieli świata biznesu. I dyrektor, i szeregowy pracownik, choć w odmiennym stopniu, poświęcają się dla dobra firmy, czy organizacji, w której pracują. Najwyraźniejszym przykładem takiej ofiarności są długie godziny spędzane w pracy oraz wyjątkowa pilność i skrupulatność przy jej wykonywaniu.

Bushi — no nasake {P:15|I. Nitobe, op. cit., s. 36} w kodeksie samurajskim jest jedną z bardziej istotnych zasad życia i postępowania wojownika. To dzięki niej surowy charakter *bushido* nabrał łagodnych rysów. Współcześni samurajowie również muszą się odznaczać czułością, współczuciem i altruizmem. W świecie biznesu przejawia się to w niezwykłych staraniach pracowników firm by podtrzymać dobre stosunki pomiędzy stowarzyszonymi przedsiębiorstwami, kooperantami, producentami, ale również pomiędzy poszczególnymi pracownikami. Bardzo często taki poziom stosunków pomiędzy podmiotami biznesu jest osiąganym kosztem wolnego czasu i przy nie lada wysiłku ze strony pracowników, którzy z oddaniem i ogromnym zapałem pracują na dobre imię swojej firmy. Jednak nie tylko ze strony szeregowych pracowników widoczny jest altruizm i współczucie. Aby korporacja dobrze funkcjonowała, a pracownicy czuli satysfakcję z wykonanych zadań również na szczeblu kierowniczym konieczne jest okazywanie *bushi — no nasake*. "Przywódcą bez współczucia nie przynosi żadnych owoców. Taki lider traci władzę i nikogo nie jest w stanie do niczego przekonać — kto chciałby za nim pójść?" [16].

Jednym z filarów *bushido* była filozofia zen. Celem jej był osiągnięcie stanu oświecenia, wyzbycie się wszelkich egocentrycznych cech, dążenie do zespolenia się z niebytem. Dzięki zen każdy samuraj był pogodzony ze swoim losem. Nie bali się oni śmierci, nie dbali o doczesne zbytki, kroczyli „drogą Pustki”. Przy pomocy zen chciano w Japonii stworzyć altruistyczne społeczeństwo. Bezinteresowność miała się przejawiać zarówno na płaszczyźnie biznesowej jak i w życiu prywatnym. Jednak nie udało się Japończykom osiągnąć tego idealnego stanu. Czy

w ogóle było to możliwe? Przesiąknięta na wskroś egocentryzmem kultura Zachodu wpłynęła destruktywnie na postępowanie współczesnych mieszkańców Kraju Kwitnącej Wiśni. Jedną z ważniejszych cech filozofii zen, pogarda dla bogactwa, całkowicie dziś zanikła. Niegdyś Japończycy z niechęcią patrzyli na zachodnich biznesmenów bogacących się kosztem cudzej krzywdy. Dziś dążenie do powiększania swojego majątku i zachodni egocentryzm przeniknęły całkowicie do japońskiej kultury [17].

Podstawy samurajskiego kodeksu, wpajane od pokoleń, w pewien specyficzny sposób zaprogramowały umysły Japończyków. Według *bushido* odpowiednie cechy oraz przyzwyczajenia należy zaszczerpić już w młodych umysłach, najlepiej w dzieciństwie. Czy tę zasadę możemy uznać za wymierającą? Oczywiście, że nie. Japoński system edukacji wymagający, by dzieci od najmłodszych lat uczyły się czytać i pisać kilka tysięcy trudnych ideogramów rozbudził poczucie samodyscypliny. Ponadto wpajanie od najmłodszych lat zasad sztywnej etykiety, rozbudowanych rytuałów oraz bezwarunkowego podporządkowania się autorytetom doprowadziło do powstania silnego i pracowitego społeczeństwa. Nic więc dziwnego, że tak zaprogramowane społeczeństwo odnosi sukcesy.

Japońscy biznesmeni w prowadzeniu interesów kierują się kulturowymi zasadami, a w tym również regułami *bushido*, które tak silnie zakorzeniły się w ich życiu, że są stosowane instynktownie. Bez większych problemów oraz dodatkowych szkoleń japońscy przedsiębiorcy potrafią efektywnie zmotywować swoich pracowników i rozbudzić w nich poczucie lojalności.

Japońscy biznesmeni podążający drogą wojownika dbają o jakość swoich produktów, które są ich wizytówką. Jeżeli towar jest wadliwy, nie spełnia oczekiwań i rozczarowuje konsumenta, to szkodzi to wizerunkowi firmy. Rysa na dobrym imieniu firmy z kolei szkodzi dobremu imieniu właściciela, ale też wszystkim jej pracowników. Ci, którzy przestrzegają zasad *bushido* dbają o detale w każdej dziedzinie życia zawodowego, dlatego też starają się oni nie dopuścić do powstania rysy na ich honorze poprzez wyprodukowanie towaru lub zaoferowanie usługi, która by nie spełniała oczekiwań ich klientów. Wyszukane gusta samurajów oraz ich zamiłowanie do rzeczy doskonałych doprowadziły do udoskonalenia jakości wyrobów oraz estetyki w ogóle. Dbałość o detale, dążenie do perfekcji oraz dbanie o najlepszą jakość wyrobów przetrwało w Japonii do dziś. Aby towar zyskał uznanie potencjalnych klientów musiał zaspokajać ich gust estetyczny, przemawiać do emocji oraz duszy [18].

Konosuke Matsushita [19] porównał wytwarzane przez przedsiębiorców produkty do zameżnych córek, które odchodzą za mężem z rodzinnego domu w świat, ale o których nie wolno zapomnieć, i które należy kontrolować oraz sprawdzać czy dobrze im się wiedzie [20]. Tak jak w czasach samurajskich tak i teraz dobre imię jest największym skarbem każdego Japończyka, i nawet dziś z powodu jego utraty zdarzają się samobójstwa. *Bushido*, zasadami którego kierowali się dawni wojownicy nie tolerowało porażki. Od wieków kodeks ten wpajał Japończykom potrzebę dążenia do doskonałości we wszystkich działaniach oraz do unikania najmniejszych nawet błędów. I pod tym względem w Kraju Wschodzącego Słońca nie wiele się zmieniło. Japończycy obawiają się w życiu osobistym oraz zawodowym niepowodzeń, porażek i popełniania błędów. Lęk ten jednak ma pozytywny aspekt. To on motywuje mieszkańców wysp do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności, rzetelnej pracy oraz samodyscypliny.

Etyka dawnych, japońskich wojowników przeniknęła całkowicie kulturę Kraju Kwitnącej Wiśni. Pod jej wpływem w społeczeństwie japońskim zakorzeniła się głęboko wrażliwość na pełne godności zachowanie, *hinkaku* [21]. Kaste samurajów charakteryzowało niezwykle poczucie godności, które okazywali nie tylko w sposobie mówienia, ale też w sposobie bycia. Najdoskonalszym przykładem manifestacji godności samuraja był rytuał *seppuku*. Podstawowymi obowiązkami samuraja było zachowanie nienaganych manier oraz gorliwe przestrzeganie zasad kodeksu wojowników. Zachowanie takie stało się integralną częścią kultury Kraju Wschodzącego Słońca. Dziś oczekuje się odpowiedniego *hinkaku* od osób, które zajmują wysokie stanowiska, i które mają być przykładem dla reszty społeczeństwa.

Rozpoczynając trening młody samuraj ćwiczył umysł i ciało, uczył się również tłumić uczucia, panować nad strachem a w obliczu walki nie uciekać, być agresywnym i działać spontanicznie. Podstawą jednak było osiągnięcie idealnego stanu, zjednoczenia ciała i umysłu, *muga*. Będąc w stanie *muga* samuraj wykonywał wszelkie czynności w sposób doskonały. Również współcześnie osiąganie tego idealnego stanu jest jedną z najtrudniejszych i najbardziej podziwianych cech. *Muga* pomaga wypracować odpowiednie podejście [22] do nauki, pracy a nawet życia. Bardzo trudno jest dojść do tego stanu, i niewielu osobom udaje się osiągnąć *muga* w pełnym wymiarze. Jednak nawet same próby osiągnięcia tego stanu

rozjaśniają umysł, minimalizują stres, wprowadzają ciało w stan harmonii z umysłem i uspakajają. Dzięki praktykowaniu *muga saraiman* panuje nad sobą, jest zdyscyplinowany umysłowo oraz cielesnie.

Konsultant w dziedzinie zarządzania Michihiro Matsumoto mówi: "*Kiedy osiągnąłeś już stan zjednoczenia ciała i umysłu, nie musisz myśleć o tym, co robisz. Działanie następuje automatycznie zgodnie z twoją wolą. Nie analizujesz tego, co robisz, nie dręczą cię żadne wątpliwości - po prostu działasz!*" [23]. Koncepcja *muga* całkowicie wiąże się z kodeksem *bushido*. Tak doskonały stan, zjednoczenie z mieczem, osiągnęli samurajowie.

Niegdyś prawdziwy mistrz walk potrafił ocenić umiejętności swego przeciwnika właśnie dzięki obserwowaniu jego podejścia — *kokorogamae*. Zewnętrznym odzwierciedleniem odpowiedniego podejścia wojowników były ich twarze. Musiały one przypominać maski, a ich wyraz miał niczego nie zdradzać, lęku, bólu, najmniejszego grymasu, a jednocześnie miał wyrażać wszystko. Była to bardzo trudna sztuka. Dziś jednak nadal możemy zaobserwować taki wyraz twarzy wśród starszej części społeczeństwa japońskiego. Jak bardzo ważne jest odpowiednie podejście przekonują się młodzi Japończycy szukający pracy. Na rozmowach kwalifikacyjnych bardzo dużą wagę przykładają się właśnie do *kokorogamae* kandydatów. Nawet jeśli posiadają oni zdumiewające umiejętności i kwalifikacje, ale nie reprezentują odpowiedniego podejścia, to szanse na zdobycie posady są nikłe [24]. Ważną zasadą japońskich firm, płynącą bezpośrednio z *bushido*, a funkcjonującą niemal w nie zmienionej formie do dnia dzisiejszego jest przekonanie, że każdy pracownik powinien działać tak, jakby był właścicielem tej firmy. Powinien dokładać wszelkich starań aby odnosiła ona sukces. Na *kokorogamae* zwraca się również uwagę podczas awansów. Podstawą do uzyskania w japońskiej firmie awansu jest przede wszystkim zaangażowanie oraz *kokorogamae*. Biznesmeni z Kraju Wschodzącego Słońca poznają przedsiębiorców z zagranicy na podstawie prezentowanego przez nich podejścia. Analizując ich *kokorogamae* wypracowują swoją o nich opinię i często na jej podstawie decydują czy nawiązać z nimi kontakty biznesowe, czy też nie.

Równie żywy jak *kokorogamae* jest obowiązek dochowania *makoto* [25] - szczerości, rzetelności oraz wierności. Szczerość jednak nie ma tu wyłącznie znaczenia typowo zachodniego, oznaczającego mówienie prawdy, nie okłamywanie. W ujęciu japońskiej kultury szczerość to dążenie do zachowania harmonii w stosunkach z innymi ludźmi. To również dokładanie wszelkich starań, aby nic nie zakłócało harmonijnego współistnienia. Ponadto oznacza także postępowanie zgodne z kodeksem etycznym i rzetelne wywiązywanie się z płynących z niego zobowiązań. *Makoto* podkreśla fundamentalne znaczenie stawiania interesu grupowego na pierwszym miejscu, potrzebę konsultacji decyzji, destruktywny charakter samowolnych decyzji oraz przestrzeganie rytuałów tak społecznych jak i prywatnych. Odmienne rozumiane przez ludzi z Zachodu *makoto* prowadzi często, zwłaszcza na płaszczyźnie biznesowej, do licznych nieporozumień pomiędzy japońskimi biznesmenami a partnerami z zagranicy.

We współczesnym japońskim biznesie funkcjonuje również teoria ekonomiczna *shikomu* [26], czyli ćwiczenia w etyce oraz moralności. *Shikomu* jest żywą tradycją wywodzącą się z samurajskich czasów, gdy nauczano, że praca jest przeżyciem religijnym i drogą do duchowego spełnienia. Do dnia dzisiejszego teoria ta jest jednym z filarów kształtowania świadomości mieszkańców Kraju Kwitnącej Wiśni. *Shikomu* jest obecne w nauczaniu szkolnym ale również w życiu zawodowym Japończyków. Duże japońskie firmy szkoląc nowych pracowników kładą ogromny nacisk na wpojenie im właśnie charakterystycznego dla danej firmy *shikomu*. Podczas takiego szkolenia nowi pracownicy są zaznajamiani z kulturą organizacji, z celami i zasadami firmy, systemem wartości, tradycjami oraz metodami pracy. Dopiero po takim, wstępnym szkoleniu przedsiębiorstwa przechodzą do zasadniczego szkolenia w technikach pracy. Wielu ekonomistów uważa, że to właśnie taki system szkolenia opierający się na kulturowych fundamentach jest jednym z sekretów odnoszonych przez Japończyków sukcesów. *Shikomu* wpływa na pilność pracowników, na ich *kokorogamae*, na *makoto*, na wszystkie aspekty ich działalności.

Jednym z najważniejszych elementów *bushido* była i nadal jest reguła *sogo izon*. Zasada ta oznacza wzajemną zależność i odgrywa w Japonii istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw oraz całego społeczeństwa. *Sogo izon* prawie w niezmienionej formie przetrwało do dnia dzisiejszego i jest siłą napędową powstających przedsiębiorstw oraz motorem rozwoju już istniejących na japońskim rynku [27]. Wypływająca z kodeksu *bushido* zasada dotyczy zarówno firm japońskich jak i przedsiębiorstw zagranicznych. Aby sprostać wymogom współczesnej wymiany krajowej oraz zagranicznej zasady *sogo izon* musiały

ewoluować, dopasować się do potrzeb rynku. Przedsiębiorstwa musiały uelastyczyć swoje działania, zracjonalizować swoje systemy zarządzania i otworzyć się na szybko zachodzące zmiany.

Prowadząc działalność gospodarczą Japończycy wykorzystują wiele z zakorzenionych w *bushido* reguł. Jedne stosują bezpośrednio inne z kolei dopasowują do potrzeb rynku i polityki swojej firmy. Wyjątkowo popularne w świecie biznesu jest pojęcie *itami wake*, które dosłownie oznacza dzielenie się troskami [28]. Zasada ta łączy się bezpośrednio ze skłonnością japońskich biznesmenów do współpracy oraz dzielenia się zyskami. Takie zachowanie zaś wywodzi się od starodawnego, japońskiego prawa przewidującego odpowiedzialność zbiorową. *Itami wake* oznacza również nie wykorzystywanie przez silniejszego partnera słabości oraz niedogodnego położenia drugiej strony. Widoczne jest to zwłaszcza w negocjacjach biznesowych. *Itami wake* to także prowadzenie takiej działalności, która gwarantuje stabilność rynku. Przez to rozumie się utrzymywanie jak najdłużej miejsc pracy, ustalanie obowiązujących powszechnie cen, także manipulowanie ofertami tak by wszystkie znaczące firmy mogły na nich skorzystać [29].

Dla Japończyków niezmiernie ważne jest zaufanie. To ono umacnia społeczną harmonię. W czasach feudalnych w Kraju Kwitnącej Wiśni zdobycie powszechnego zaufania było rzeczą wyjątkowo trudną i trwało bardzo długo. Wysokie standardy postaw oraz zachowania, jakie wyznaczało *bushido*, położyły fundament dla rozwoju kultury, w której oczekiwać można godnego i pełnego zaufania postępowania, które nie zakłóca społecznej harmonii. Podstawą prowadzenia biznesu w Japonii jest zdobycie kontaktów opartych właśnie na zaufaniu. Szczególnie dotyczy to współpracy z cudzoziemcami. Dla Japończyków najważniejszy jest charakter człowieka, czy dotrzymuje on słowa, nie kłamie, nie zawstydz celowo innych osób, nie krytykuje swojej firmy, nie ukrywa swoich zamiarów, postępuje uczciwie, rozsądnie, nie okazuje słabości ani gniewu. Słowem, czy postępuje zgodnie z zawartymi w kodeksie *bushido* zasadami, które wrosły w kulturę Japonii i stały się jej integralną częścią.

Kodeks wojowników wpajał samurajom obowiązek walki do upadłego. Przechodzili oni surowe treningi by być fizycznie, duchowo oraz umysłowo przygotowanym do walki, trwania wbrew wszelkim przeciwnościom oraz nie poddawania się nawet w beznadziejnych sytuacjach. Zasada ta w *bushido* określana jest mianem *gambari*. Zgodnie z nią postępowali samurajowie epoki szogunatu, ale również żołnierze podczas drugiej wojny światowej. Współcześnie *gambari* straciło nieco ze swojego wojowniczego charakteru, jednak nadal jest na tyle silna by wpływać na charakter i postępowanie Japończyków. Jakże zatem ma znaczenie *gambari* w dzisiejszej Japonii? Określenie to może oznaczać wytrwałość w dążeniu do celu, ale może również być rozumiane jako ciężka i wytrwała praca dla dobra osobistego, przedsiębiorstwa, a finalnie dla dobra oraz sukcesu Japonii w ogóle. Pojęcie *gambari* funkcjonuje nie tylko wśród przedsiębiorców. Zasada walki do upadłego jest obecna w życiu uczniów, sportowców, artystów, we wszystkich grupach społecznych Kraju Wschodzącego Słońca. Regułami równie ważnymi jak *gambari* są w życiu Japończyków *akiramenai* oraz *isshokenmei* [30], które są współczesnym obrazem samurajskich zasad nie poddawania się i walki obronnej z narażeniem życia.

Akiramenai jest cechą charakteru Japończyków oraz jednym z filarów osiągniętych przez nich sukcesów. Obecna przez stulecia w ich życiu ostatecznie stała się drugą naturą społeczeństwa japońskiego. Niepoddawanie się, walka do samego końca oraz wytrwałość wrosły niezwykle silnie w psychikę Japończyków [31].

Isshokenmei w epoce samurajów oznaczało ryzykowanie własnego życia dla walki obronnej. Obecnie znaczy ono bezgraniczne oddanie się jakiejś sprawie i jest cechą charakterystyczną sposobu realizacji wszelkich zobowiązań przez japońskich biznesmenów [32].

Bushido nakazywało samurajom gardzić śmiercią i niczego się nie lękać. Wojownicy ci musieli być niezmiernie odważni i musieli charakteryzować się duchem walki. Pod tym względem również współcześnie niewiele się zmieniło. *Sarariman* również musi być odważny, nieugięty i nie może się bać. Wojownik korporacji musi być wytrwały oraz zdeterminowany w działaniu, słowem musi go cechować duch walki. Taka właśnie postawa odegrała kluczową rolę w budowaniu drugiej w świecie gospodarki po drugiej wojnie światowej. W niecałe trzydzieści lat, ze zrujnowanego kraju, Japonia wzniosła się na poziom gospodarczy pozwalający jej konkurować z takim tytanem gospodarczym jak Stany Zjednoczone. W dzisiejszej Japonii duch walki nie jest tak powszechny w społeczeństwie jak dawniej. Dlatego też jest to cecha, której

japońscy przedsiębiorcy szukają wśród potencjalnych pracowników. Japońskie firmy szczególnie często zatrudniają byłych sportowców, wśród których w podczas treningów w naturalny sposób, niezwykle silnie rozwinął się duch walki [33]. Dlaczego tak ceni w biznesie są byli sportowcy? Być może dlatego, że najbardziej przypominają oni dawnych wojowników, wśród których duch walki był intensywnie pobudzany przez wszystkie lata trudnych ćwiczeń. Przedsiębiorstwa wysoko cenią pracowników, którzy podejmując się wykonania powierzonego im zadania wypełnią je nie zważając na utrudnienia i napotkane przeszkody.

Podobnie jak samurajowie, którzy przez długie lata treningu w sztukach walki dążyli do swoistego zaprogramowania swojego ciała tak i współcześni *sararimani* kroczą drogą *karada de oberu* [34]. Dawni wojownicy poprzez coraz trudniejsze ćwiczenia starali się osiągnąć taki poziom, aby wykonywać dane czynności poza świadomością, automatycznie [35]. Ze szkół samurajskich *karada de oberu* przeniknęła do życia codziennego społeczeństwa japońskiego. Wykorzystując tę doktrynę zaczęto doskonalić się w czynnościach prozaicznych jak na przykład wyplatanie koszy, ale również w sztukach trudniejszych jak kaligrafia. Z czasem *karada de oberu* przeniknęło do świata biznesu. Koncepcja ta całkowicie ogarnęła sposób myślenia i zachowania biznesmenów oraz szeregowych pracowników przedsiębiorstw. Osiągnięcie sukcesu w interesach zaczęto dostrzegać w połączeniu wysiłku duchowego z fizycznym. Wśród ludzi należących do szeroko rozumianego świata biznesu zaczęło panować przekonanie, że każdy cel jest do osiągnięcia jeśli się tylko dostatecznie ciężko i długo pracuje oraz gdy jest się wystarczająco zaangażowanym w pracę.

Duże japońskie firmy w sposobie zarządzania wykorzystują doktrynę *karada de oberu*, a w swojej filozofii podkreślają, że bardziej liczy się charakter, oddanie, *makoto* oraz *kokorogamae* niż talent. Zdaniem japońskich przedsiębiorców zdolności kierownicze oraz umiejętności w nawiązywaniu kontaktów z innymi ludźmi, słowem cechy najwyższej ceniowane przez japońskich biznesmenów, najlepiej rozwija się właśnie poprzez długie lata praktyki. Zaprogramowanie swojego ciała i umysłu poprzez *karada de oberu* jest równie istotnym jak umiejętność osiągnięcia stanu *muga*, czyli jedności ducha i ciała.

W życiu codziennym oraz w zawodowym Japończycy porozumiewają się często w sposób niewerbalny i kierują się intuicją. Jest ona traktowana niemal jako narzędzie pracy i jest jedną z bardziej fascynujących cech kultury Kraju Wschodzącego Słońca. W epoce samurajów komunikacja niewerbalna została przez społeczeństwo japońskie, a zwłaszcza przez klasę wojowników, opanowana niemal w perfekcyjnym stopniu. Ten sposób porozumiewania się został nazwany *haragei* [36], czyli sztuka brzucha. Określenie to powstało w oparciu o koncepcję, w myśl której siedzibą ludzkiej duszy jest właśnie *hara* — brzuch. *Haragei* było uznawane za najdoskonalszy oraz najczystszy model porozumiewania się. Współcześnie *haragei* nazywane jest też komunikacją emocjonalną, harmonią opinii, lub też „grupowym myśleniem” [37] i jest wykorzystywane w każdej sytuacji, a zwłaszcza w biznesie. Jest ona sposobem kontrolowania zachowań, wpływania na ludzi oraz radzenia sobie z nimi w rozmaitych sytuacjach. Japońscy biznesmeni wykorzystują *haragei* przy podejmowaniu ważnych decyzji. Niektórzy z założycieli znanych japońskich firm byli uznawani za mistrzów *haragei*, byli nimi między innymi Konosuke Matsushita — ojciec imperium Matsushita, także założyciele takich gigantów rynkowych jak Toyota, Honda, czy Sony [38].

Japończycy ze swej natury nie zadają zbyt wielu pytań, jest to bowiem w ich kulturze oznaka niewiedzy, a ten kto zadaje pytania przyznaje się do niej i tym samym traci twarz. Ponadto w japońskiej tradycji stawianie pytań jest również przejawem braku szacunku, dlatego też Japończycy zazwyczaj milczą i obserwują otoczenie. Aby móc się porozumieć między sobą Japończycy nie potrzebują wielu słów. Często wystarczy jedynie znaczące spojrzenie lub też zwykły grymas na twarzy. Mieszkańcy Kraju Kwitnącej Wiśni starają się w jak najprostszyc formach wyrazić jak najwięcej i tę zasadę stosują również w komunikowaniu się ze sobą. Japończycy dążą do przekazania maksimum myśli w minimum słów.

Prowadzenie interesów z japońskimi przedsiębiorcami jest sztuką niezwykle trudną i skomplikowaną, zwłaszcza dla przedstawicieli innych kręgów kulturowych jak Europa lub Stany Zjednoczone. Świat biznesu w Japonii przesiąknięty jest wpływami *bushido*. I choć kodeks ten miał swój odpowiednik w etosie rycerstwa europejskiego, to jednak jego oddziaływanie w Kraju Kwitnącej Wiśni jest niewspółmiernie większe od wpływów etosu rycerskiego w Europie. *Bushido* jest głęboko zakorzenione w świadomości Japończyków, którzy mniej lub bardziej świadomie myślą i działają zgodnie z jego zasadami. Trudną do pojęcia jest zwłaszcza koncepcja *ma* oraz wypływająca z niej, choć o wiele bardziej rozwinięta, idea *chinmoku*. *Ma* oraz *chinmoku* są powszechnie wykorzystywane są w trakcie rozmów biznesowych. W

rozumieniu literalnym *ma* oznacza wolną przestrzeń. Jednak koncepcja ta ma o wiele głębsze znaczenie niż pustka w przestrzeni czasowej. Jest to okazja by zrozumieć prawdziwe zamiary swojego partnera, przeanalizować wypowiedziane przez niego słowa oraz wyczuć atmosferę negocjacji. *Ma* jest dla Japończyków bardzo ważnym elementem rozmów, pomaga zlikwidować lub zminimalizować dwuznaczność wypowiedzi, pomaga również rozszyfrować intencje drugiej strony oraz wyciągnąć odpowiednie wnioski. W Japonii milczenie wykorzystywane jest jako sposób porozumiewania się, czego nie potrafią pojąć poruszający się na odmiennej płaszczyźnie kulturowej zagraniczni biznesmeni. Dla nich *ma* to czas zastoju w rozmowach oraz brak jakiegokolwiek postępu.

Rozwiniętą formą *ma* jest *chinmoku*. Zwrot ten również oznacza ciszę, jednak wynika ona z powściągliwości oraz małomówności. W Kraju Kwitnącej Wiśni małomówność jest cnotą, jakże żywe wydaje się być w tym kraju przysłowie, że „milczenie jest złotem”. Dawniej młodzi wojownicy uczeni byli, że milczenie jest cenniejsze niż mowa, a cisza potężniejsza niż gwar rozmów. Współcześni samurajowie prezentują przekonanie, że milczenie jest podstawą zachowania porządku oraz harmonii oraz nakłania do głębokich przemyśleń.

W *chinmoku* wyraża się także hierarchiczna budowa społeczeństwa japońskiego. Japończycy postępują zgodnie z zasadami, w myśl których zwracając się do osoby zajmującej wyższe miejsce w hierarchii społecznej należy używać odpowiedniego języka. Stosując niewłaściwe słowa można okazać komuś brak szacunku. Dlatego też dalece bezpieczniej jest zachować milczenie niż nie okazać grzeczności osobie starszej lub wyższej rangą [39]. Często zdarza się, że Japończycy wyrażają się niejasno, nie mówią wprost, zwłaszcza podczas negocjacji lub rozmaitych ceremonii. Bardzo rzadko też używają oni słowa „nie”, a to dlatego, że nie chcą ranić ludzkich uczuć, być nieuprzejmym lub co gorsza by ich wypowiedź nie została odebrana jako atak na rozmówcę.

Aby zrozumieć *chinmoku*, które stosują japońscy biznesmeni, przedstawiciele różnych organizacji a nawet rządu, a które może oznaczać naprawdę wiele, należy dokładnie zgłębić japońską kulturę. Milczenie ze strony firmy może na przykład oznaczać brak zainteresowania przedstawioną propozycją, ale także może oznaczać, że w tym czasie podejmowane są istotne decyzje [40].

Rozwinięta w samurajskich szkołach walki tradycja nauczania w układzie mistrz — uczeń przetrwała do dnia dzisiejszego i widoczna jest w systemie szkoleniowym japońskich przedsiębiorstw. Regułą jest już, że nowy pracownik jest oddelegowany pod opiekę starszego, bardziej doświadczonego pracownika. Zazwyczaj rolę opiekunów pełnią kierownicy, technicy oraz inżynierowie, których zadaniem jest przede wszystkim przyuczanie do zawodu, ale także zapoznanie młodego pracownika z filozofią oraz zasadami obowiązującymi w danym przedsiębiorstwie [41]. Nowi pracownicy, podobnie jak dawniej samurajscy uczniowie, uczeni są rozumienia oraz szacunku dla narzędzi pracy. Samuraje traktowali swoje miecze jak relikwie, jak miejsce, w którym ukryta jest ich dusza, dawały im one poczucie pewności oraz odpowiedzialności. W firmach, które silnie kultywują dawne tradycje, szkolenie i opieka nad nowymi pracownikami obejmuje nawet sposób bycia czy ubierania się. System przyuczania na zasadzie mistrz — uczeń jest traktowany bardzo poważnie zarówno przez adeptów jaki i ich mentorów.

Jedną z ważniejszych reguł *bushido* był obowiązek prawego postępowania. Prawdziwy samuraj musiał zawsze postępować właściwie, to z kolei oznaczało właściwe zachowanie, nieskazitelność moralną, zdrowy rozsądek oraz sprawiedliwe osądy. Przez wiele lat to właśnie postępowanie samurajów było wyznacznikiem prawego zachowania, które całkowicie przejęły pozostałe klasy japońskiego społeczeństwa. Surowe zasady kodeksu etycznego wojowników wniknęły w każdą dziedzinę życia Japończyków. Również i dziś większość z nich reaguje odruchowo zgodnie z samurajskim pojęciem prawego postępowania. Dla współczesnych Japończyków podobnie jak i dla dawnych samurajów bardzo ważną zasadą jest ukrywanie emocji, zwłaszcza tych negatywnych. Otwarte okazanie swoich emocji, frustracji czy też zniecierpliwienia oraz utrata panowania nad sobą prowadzą bezpośrednio do utraty honoru. Japończycy żyją w kulturze wstydu, która nie pozwala im na najmniejszą rysę na ich dobrym imieniu. Wstyd jest moralnym kręgosłupem społeczeństwa japońskiego [42], który dyscyplinuje i zapobiega grubiańskim zachowaniom. Lęk przed utratą godności umacnia współczesnych wojowników w przekonaniu, że w biznesie nie miejsca na emocje, bo to one nie pozwalają myśleć jasno i dokonywać trzeźwych ocen. Prawdziwy samuraj wie, że poddanie się uczuciu zawiści, gniewu, lub też chciwości sprowadzają go na grząski grunt ignorancji i zwykłej

głupoty [43].

Współczesny biznes jest swoistą wojną. Przedsiębiorcy walczą o zdobycie swojego miejsca na rynku, o utrzymanie się na nim oraz o klientów. Początkujący oraz doświadczeni biznesmeni szukają recepty na odnoszenie sukcesów. Częściową odpowiedzią na te poszukiwania jest *bushido*. Aplikowanie zasad kodeksu samurajskiego w biznesie wymaga całkowitego zaangażowania się oraz podporządkowania się zawartym w nim regułom i wartościom. Tak też postępują japońscy biznesmeni. Właśnie dzięki *bushido* są oni niemal nieustraszeni, niezwykle pewni, podchodzą kreatywnie do pracy i są otwarci na wszelkie zmiany.

Wrośnięty w mentalność Japończyków samurajski kodeks rozwinął w nich tak istotne cechy jak pracowitość i samo zdyscyplinowanie, wewnętrzny przymus walki do upadłego i nieustającą potrzebę samodoskonalenia się. Choć *bushido* jako kodeks samurajów, dawnych wojowników, kojarzy się całkowicie ze sztuką walki to błędem jest przypisywanie go do tak wąskiej i wyłącznie agresywnej dziedziny. *Bushido* dalece wykracza poza te ramy i obejmuje sposób myślenia oraz postępowania w ogóle. Samurajski kodeks zawiera liczne wskazówki na drodze do zwycięstwa, na które jest tak silnie nastawiony. Biznesmeni wojownicy — *sararimani*, są bez reszty przeniknięci tą samurajską filozofią zwycięstwa. Zaś zawarte w *bushido* zasady oraz umiejętności, których uczy stają się dla biznesmenów samurajów doskonałymi narzędziami pomagającymi osiągnąć życiowy sukces.

Przypisy:

[1] B. L. De Mente, *Samuraje a współczesny biznes*, Bellona, warszawa 2006r., s.22

[2] Ibidem, op. cit., s.22

[3] [Holden](#)

[4] *sarariman* to wyraz zaczerpnięty z języka angielskiego i dokładnie oznacza salary man.

[5] [Vademecum](#)

[6] B. L. De Mente, op. cit., s.22

[7] Ibidem, op. cit., s.22

[8] Nazwa *kaizen* pochodzi od dwóch wyrazów: *kai* - zmiana oraz *zen* - dobry. Jest to filozofia, w myśl której jakość sprowadza się do stylu życia. Podstawą jest ciągle zaangażowanie i chęć podnoszenia jakości firmy i produktu. Filozofia *kaizen* znalazła podatny grunt na Zachodzie. Więcej patrz: [Kaizen](#)

[9] Ibidem, op. cit., s.33

[10] Słowo to oznacza zobowiązanie, sprawiedliwość, obowiązek. Oznacza również dożywotnie zobowiązanie jakie ma każdy wobec rodziny, siebie samego, pracodawców, nauczycieli, słowem wszystkich, którzy mieli pozytywny wpływ na nasze życie.

[11] Słowo to oznacza lojalność do samego końca.

[12] Ibidem, op. cit., s.26

[13] I. Nitobe, op. cit., s.60

[14] B. Diffenderffer, *Lider. Kodeks Bushido w życiu przywódcy*, Helion, Gliwice 2007r., s.62

[16] B. Diffenderffer, op. cit., s. 83

[17] B. L. De Mente, op. cit., s. 37

[18] B. L. De Mente., *Samuraje a współczesny biznes*. Bellona, Warszawa 2006 r., s.174

[19] Założyciel firmy Matsushita Electrical Industrial Corp.

[20] Ibidem

[21] Ibidem, op., cit. s.79

[22] Jest to odpowiednie podejście psychiczne, swoisty stan gotowości nazywany *kokorogamae*. Japończycy nabywali *kokorogamae* w sposób naturalny, dorastając w kręgu japońskiej kultury. Dlatego stało się ono drugą naturą Japończyków.

[23] B. L. De Mente, *Samuraje a współczesny biznes*, Bellona, Warszawa 2006 r., s.149

- [24] Ibidem, op. cit., s.49
- [25] *Makoto* jest wymiennie używane z wyrazem *seijitsu*. W języku potocznym częściej jednak stosuje się określenie *makoto*.
- [26] [,Shikomu](#)
- [27] B. L. De Mente., *Japan's Cultural Code Words. 233 Key Terms That Explain Attitudes and Behaviour of The Japanese.*, Tuttle Publishing, Boston, Rutland, Vermont, Tokyo 2004, s. 276
- [28] Ibidem, op., cit., s.111
- [29] B. L. De Mente, *Samuraje a współczesny biznes.*, Bellona, Warszawa 2006 r., s.124
- [30] Współcześnie pojęcia te funkcjonują w zwrocie *isshokenmei yarimasu* i oznaczają staranie się ze wszystkich sił.
- [31] B. L. De Mente., *Japan's Cultural Code Words. 233 Key Terms That Explain Attitudes and Behaviour of The Japanese.*, Tuttle Publishing, Boston, Rutland, Vermont, Tokyo 2004, s.22
- [32] B. L. De Mente, *Samuraje a współczesny biznes.*, Bellona, Warszawa 2006 r., s. 136
- [33] Japońskie firmy najchętniej zatrudniają byłych rugbystów, piłkarzy oraz osoby, które trenowały tradycyjne sztuki walki.
- [34] *Karada de oheru* oznacza uczenie się całym ciałem.
- [35] Ibidem, op., cit., s. 145
- [36] Wyraz *haragei* pochodzi od dwóch słów, *hara* - brzuch oraz *gei* - zdolność, sztuka.
- [37] [Haragei](#)
- [38] B. L. De Mente., op., cit., s. 152
- [39] E.Potocka, *Trudna sztuka negocjacji nie tylko z Japończykami*, [w:] *Współczesna Japonia, mocarstwo na rozdrożu*, pod red. E. Potockiej, M. Pietrasiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004r.,s. 33
- [40] B. L. De Mente., *Samuraje a współczesny biznes*, Bellona, Warszawa 2006 r., s.166
- [41] Ibidem, op., cit., s. 181
- [42] Ibidem, op., cit., s. 181
- [43] B. Diffenderffer, *Lider. Kodeks Bushido w życiu przywódcy*, Helion, Gliwice 2007r., s. 240

[Katarzyna Soszyńska](#)

Absolwentka stosunków międzynarodowych na Uniwersytecie Łódzkim. Specjalizuje się w problematyce regionu Azji - Pacyfiku, w szczególności Japonii.

[Pokaż inne teksty autora](#)

(Publikacja: 05-07-2008)

[Oryginał..](#) (<http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,5955>)

Contents Copyright © 2000-2008 Mariusz Agnosiewicz

Programming Copyright © 2001-2008 Michał Przech

Autorem tej witryny jest Michał Przech, zwany niżej Autorem.

Właścicielem witryny są Mariusz Agnosiewicz oraz Autor.

Żadna część niniejszych opracowań nie może być wykorzystywana w celach komercyjnych, bez uprzedniej pisemnej zgody Właściciela, który zastrzega sobie niniejszym wszelkie prawa, przewidziane

w przepisach szczególnych, oraz zgodnie z prawem cywilnym i handlowym, w szczególności z tytułu praw autorskich, wynalazczych, znaków towarowych do tej witryny i jakiegokolwiek ich części.

Wszystkie strony tego serwisu, wliczając w to strukturę katalogów, skrypty oraz inne programy komputerowe, zostały wytworzone i są administrowane przez Autora. Stanowią one wyłączną własność Właściciela. Właściciel zastrzega sobie prawo do okresowych modyfikacji zawartości tej witryny oraz opisu niniejszych Praw Autorskich bez uprzedniego powiadomienia. Jeżeli nie akceptujesz tej polityki możesz nie odwiedzać tej witryny i nie korzystać z jej zasobów.

Informacje zawarte na tej witrynie przeznaczone są do użytku prywatnego osób odwiedzających te strony. Można je pobierać, drukować i przeglądać jedynie w celach informacyjnych, bez czerpania z tego tytułu korzyści finansowych lub pobierania wynagrodzenia w dowolnej formie. Modyfikacja zawartości stron oraz skryptów jest zabroniona. Niniejszym udziela się zgody na swobodne kopiowanie dokumentów serwisu Racjonalista.pl tak w formie elektronicznej, jak i drukowanej, w celach innych niż handlowe, z zachowaniem tej informacji.

Plik PDF, który czytasz, może być rozpowszechniany jedynie w formie oryginalnej, w jakiej występuje na witrynie. **Plik ten nie może być traktowany jako oficjalna lub oryginalna wersja tekstu, jaki zawiera.**

Treść tego zapisu stosuje się do wersji zarówno polsko jak i angielskojęzycznych serwisu pod domenami Racjonalista.pl, TheRationalist.eu.org oraz Neutrum.eu.org.

Wszelkie pytania prosimy kierować do redakcja@racjonalista.pl