

MIROSLAW MRÓWKA
Doktorant Katedry Zarządzania Strategicznego,
Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu (Polska)
e-mail: mmrowka@interia.eu

Historyczne uwarunkowania kulturowe dalekowschodnich sztuk walk w kontekście metod zarządzania strategicznego w nowoczesnym przemyśle Japonii i Korei / Historical cultural conditions of far eastern martial arts in the context of strategic management in modern industry of Japan and Korea

Submission: 11.06.2007, acceptance: 4.08.2007.

Słowa kluczowe: **kaizen** – koncepcja oparta na procesie ciągłego doskonalenia; ten obszar działalności, który odnosi się do doskonalenia stanu istniejącego; **koncepcja 5 S** – metoda wywodząca się z filozofii *dojo* i mająca na celu bardziej efektywną pracę. Oznacza selekcję, systematykę, sprzątanie, standaryzację, samodzielność; **kansai** – port lotniczy powstały w Japonii na sztucznej wyspie, będący projektem opartym na strategii „odzyskiwania ziemi morzu”, z zastosowaniem formy *yugaeri*, tzn. kombinacji techniki naturalnego zachowania wyspy względem morza; **filozofia bushido** – starożytna filozofia wywodząca się z buddyzmu i szintoizmu. Pielęgnowana przez tradycyjne sztuki walki, odnosząca się do cierpliwości, powściągliwości, ciągłego samodoskonalenia się.

W obliczu postępującej globalizacji i internacjonalizacji ekonomii różne filozofie zarządzania przedsiębiorstwem coraz wyraźniej oddziałują na siebie. Wielu menedżerów próbuje zaadaptować lub za wszelką cenę wdrożyć innowacyjny system zarządzania. Wobec wielu różnych koncepcji strategicznych trudno przewidzieć, która jest najlepsza, ponieważ nie tylko zależy to od gospodarczego, ale także od politycznego i społecznego rozwoju. Tym niemniej przestrzeganie ścisłych zasad, kontynuacji oraz więzi społecznych między uczestnikami rozwoju gospodarczego może wskazywać na drogę rozwoju oraz nakreślać istotne kierunki i zasady, które winny być asymilowane. Temu, zdaniem autora, służy niniejsza publikacja. Celem tego opracowania jest zwrócenie uwagi, iż nowe, innowacyjne metody zarządzania nie muszą być lepsze i skuteczniejsze od tych wcześniejszych, z wielowiekową tradycją kulturową i filozoficzną. Dlatego wartość kultury przedsiębiorstw, jak również relacji między pracownikami dla zrozumienia zachodzących wewnątrz tej struktury relacji należy rozważyć na przykładzie uwarunkowań historycznych filozofii i nurtu dalekowschodnich sztuk walk. Dla realizacji tego celu autor przyjął zasadę opracowania treści pracy, opierając się na całościowych ujęciach tematu przez poszczególnych autorów, nie zaś na fragmentarycznym cytowaniu myśli.

1. Rys historycznych uwarunkowań filozofii sztuk walk

Specyficzny dalekowschodni punkt widzenia świata został zapoczątkowany przez chińskiego filozofa Konfucjusza (żył w okresie 551 r. p.n.e. – 479 r. p.n.e.), którego poglądy etyczno-polityczne sprowadzały się do istoty doskonalenia moralności i udzielania władcy rad, jakimi powinien się kierować przy rządach swoim państwem i poddanymi. Etyka konfucjańska charakteryzowała się aspektami wychowania, które zawierały „pięć cnót” (*wu de*): humanitarność (*ren*), powinność (*yi*), obyczajność (*li*), wiedzę (*zhi*), wierność (*xin*) [Marzecki 1999; Karpiewski 2006].

Ren obejmuje wszystkie najlepsze wartości etyczne, takie jak: miłosierdzie, powściągliwość, skromność, dobroć, współczucie, miłość do ludzi, szczerłość, uczciwość. Jest to według Konfucjusza przykład syntezy idealnych wartości, które reprezentowali władcy Yao i Yu. Kierować się humanitarnością to znaczy dążyć do doskonalenia moralnego. *Yi* to zasada humanitarności, która materializuje się w życiu za pośrednictwem poczucia obowiązku, rozumianego jako powinność; jest ucieleśnieniem moralnych obowiązków, które winny być przyjęte na siebie dobrowolnie. *Li*

stanowi podstawę dla rytuału, szlachetności, etykiety, obrzędu. Tak przedstawiana chińska etykieta zawierała założenie, że istnieją trzy wieczne i niezmiennie typy relacji społecznych: władcy i poddanego, starszego i młodszego oraz ojca i syna. Podkreśla to treść systemu rodzinnego i społecznego, na szczycie którego był „oświecony i doskonały władca”. Kolejną z cnót jest *zhi*, którą Konfucjusz sprowadzał do źródeł studiowania starożytnych ksiąg i przejmowania doświadczeń przodków. Za metodę uważał również starożytne przekazy i legendy. Tak ugruntowaną wiedzę sprowadzano do wyjaśnienia tradycyjnych pojęć, maksym i naśladowania autorytetów (m.in. doskonałych władców). Było to o tyle istotne, że wszelkie nowe zjawiska oceniano z pozycji dawnych doświadczeń i starano się je dostosowywać do nich. Ostatnia – *Xin*, oparta była na swoistej pokorze i szczerości wobec władcy i stanowiła nierozzerwalną część etyczno-politycznej nauki konfucjańskiej. Najważniejszym punktem wierności jest cześć synowska, która zawarta jest w pięciu rodzajach relacji: między cesarzem a urzędnikami, ojcem i synem, starszym i młodszym bratem, mężem a żoną oraz między przyjaciółmi. Ten szacunek ze stosunku rodzinnego został przeniesiony na grunt kultu podporządkowania cesarzowi. Naród chiński był traktowany jako wielka rodzina, której ojcem i matką był cesarz. Wszyscy w społeczeństwie musieli okazywać cesarzowi należną cześć synowską i poważanie. Tak więc można stwierdzić, że cała nauka konfucjańska jest wartościowana ideą posłuszeństwa – syn winien być posłuszny ojcu, urzędnik niższej rangi – wyższemu, społeczeństwo – cesarzowi.

Podstawa powyższego wychowania leżała w studiowaniu klasycznych ksiąg konfucjańskich, które były napisane i niejednokrotnie redagowane przez filozofa i jego uczniów. Powszechnie uważano je za kanon nauki i wychowania. Jednak dodawane przez uczniów do jego nauk własnych interpretacje utworzyły nurt neokonfucjonizmu. Pod tak zmodyfikowaną postacią filozofia ta rozprzestrzeniła się na pozostałe kraje azjatyckie. Stwierdza się, że nowa filozofia zawierała zarówno nauki Konfucjusza, jak i dość liczne wpływy taoizmu i buddyźmu. Z taoizmu zaszczycono ideę związku człowieka z naturą oraz dwoistość natury. Istotą jest zgodność z naturą. Nauki taoistyczne zawierały więc poszukiwanie drogi do harmonijnego współistnienia z naturą.

Buddyzm został zrodzony w Indiach ok. 500 r. p.n.e. Jak wynika z literatury przedmiotu [Szymańska 2001; Schlingloff 2004], początki religii narodziły się na obecnym obszarze Nepalu (wówczas należącym do Indii), gdzie pojawił się charyzmatyczny nauczyciel, którego nauki rozprzestrzeniły się na obszar całej Azji. Istnieje dużo form buddyźmu, wszystkie są jednak powiązane poprzez wspólne korzenie i ten sam cel, a więc osiągnięcie wewnętrznego spokoju przez rozwój umysłowy, duchowy i moralny.

Wewnętrznie spójnym pojęciem w filozofii buddyjskiej są „cztery szlachetne prawdy” (*arjasaṭja*), które charakteryzują się następującym podziałem:

1. prawda o cierpieniu – według Buddy wszystko jest cierpieniem – narodziny, choroby, starzenie się, rozstanie, rozpad, niespełnione pragnienia, utracona miłość itd. Każde doświadczenie przyjemne lub bolesne jest cierpieniem,
2. prawda cierpienia wywodzi się z pożądania, pragnienia zmysłowej przyjemności, egzystencji i samounicestwienia, posiadania,
3. prawda o zniweczeniu głosi, iż nadejdzie kres cierpienia, co jest równoznaczne z destrukcją pragnienia, nienawiści i obłądy. Według Buddy, gdy koło zależnego powstania zostanie zrozumiane, a pragnienie, które prowadzi do nieskończonego cyklu narodzin i śmierci porzucone, stanie się możliwe osiągnięcie nirwany (zdmuchnięcia),
4. prawda określa warunki, jakie należy spełnić, aby usunąć pragnienie. Budda określa je jako: odpowiednia mowa, czyny, życie, wysiłki, uwaga, skupienie, widzenie i odpowiednia myśl.

Pojęcie nieskończonego cyklu narodzin i śmierci zgodnie z naukami Buddy oznacza, że istoty żyją w wydającym się nie mieć końca cyklu narodzin i śmierci. Oznacza to, iż ludzie po śmierci mogą stać się bogami, bogowie zwierzętami lub istotami nieziemskimi. Budda stwierdza, że bogowie również są włączeni w cykl, podkreślając, iż ponowne narodziny nie są dziełem przypadku. Duchowym rozwojem osoby rządzi *karman* – prawo naturalne zawarte w kosmosie. *Karman* działa w taki sposób, że każdy zamierzony uczynek tworzy warstwę wrażeń i skłonności, które z czasem dają odpowiednie doznanie, którego efekty rozkładają się na dłuższe okresy,

wpływając na kolejne wcielenia. Działania ludzkie związane są ze swoimi następstwami podobnie jak drzewo z owocem. *Karman* nadaje buddyzmowi wymiar etyczny.

Budda określił ponadto „ośmioraką ścieżkę” wiodącą do usunięcia cierpienia, którą podzielił na trzy części: moralność, skupienie i mądrość. Na moralność składa się odpowiednia mowa, działanie i życie. Buddyizm również odnosi się do zakazu kłamstwa, zabijania, kradzieży, złego prowadzenia się pod względem przyjemności zmysłowych oraz zażywania narkotyków. Określono w ten sposób „pięć nakazów” tworzących buddyjską etykę. Inną stroną „ścieżki” oznaczono jako doskonałość, którą charakteryzuje odpowiedni wysiłek, odpowiednia uwaga i odpowiednie skupienie. Umysł postrzegany jest jako główny ośrodek do zbawienia. Kładzie się nacisk na odpowiednią kontemplację, myślenie. To również stąd wywodzi się praktyka *jogi*.

Należy podkreślić, iż buddyzm odnosi się do mądrości jako tworzącej odpowiednie widzenie i myślenie. Jest to przyczynek do bezpośredniego rozumienia ostatecznej rzeczywistości i niemal równoznaczne z osiągnięciem wyzwolenia – ale musi być poprzedzone przez siłę oraz skupienie.

Kolejną filozofią, o której należy wspomnieć, jest taoizm, który przyjmuje pojęcie Nieba (*tian*) jako źródła porządku moralnego, społecznego i fizycznego świata, do którego czci upoważniony był tylko cesarz. Nadając „mandat woli Nieba” (*tianming*), zawarł charakter osobowy i miłości Nieba do wszystkich istot. Filozofia taoistyczna uznaje *tian* za synonim tego, co naturalne, i przyjmuje bezosobowy ontyczny i moralny Absolut, zwany drogą (*dao*), jako pierwotny porządek i pierwotną rzeczywistość, nie jako opatrność, ale jako wszechobecną moc spełnienia, która unicestwia wszystkie indywidualne dążenia [Varley 2006].

Japonia przyjęła buddyzm w VIII w. n.e., asymilując go do swojej kultury. Przez okres późniejszy Japończycy rozwijali tę myśl w nieco innym kierunku niż pozostałe państwa azjatyckie. Różni się dlatego w szczegółach, podobnie jak konfucjanizm. Buddyizm wpłynął w dużej mierze na sztukę Japonii, literaturę i architekturę, miał niebagatelny wpływ również na szintoizm. Charakteryzowało się to specyficznym uczuciem do obiektów ożywionych i nieożywionych, które razem współtworzą przyrodę dając tym samym poczucie harmonii. Szintoizm początkowo datuje się w Japonii ok. 500 r. p.n.e. i odnosi się do pierwotnych wierzeń Japończyków [Sullivan 2002].

Shinto oznacza „drogę bogów”. Szintoizm uważany jest często za kulturalną tradycję, w której wyznawcy czczą *kami*, duchy czy też bóstwa obecne w każdym aspekcie natury. Sławiona jest świętość całego wszechświata, gór, rzek, kamieni, jak również naturalnych zjawisk. Jest to nie tylko wiara w *kami*, ale także zbiór postaw, idei i przekonań, również sposobów zachowania. Religia *shinto* (jak wskazano powyżej) przyjmuje istnienie wielu istot nadludzkich. Szintoizm to religia o charakterze animistycznym, zdecydowanie obrzędowym i ceremonialnym, jest wyrazem wspólnoty społecznej.

Wraz z napływem filozofii chińskiej i buddyzmu pojawiły się w myśli japońskiej pojęcia dotyczące zwłaszcza „Nieba” (*ten*), „Drogi” (*do*), „ciała dharmicznego Buddy” (*hosshin, dharmakaya*), „pierwotnej natury Buddy” (*bussho, tathagatagarbha*), które były dalej niezależnie rozwijane w Japonii. W literaturze przedmiotu uważa się, że istnieje nieskończona liczba *kami*, począwszy od poszczególnych elementów krajobrazu, poprzez bezpośrednich przodków rodziny, kończąc na bogach. Są one szczególnie cenione za honor i godność. Szintoizm kładzie duży nacisk na system społeczny opierający się na kooperacji i harmonii [Tubielewicz 2006].

W szintoizmie występują „cztery prawdy”:

1. prawda o tradycji i rodzinie, zakładająca istnienie *kami* przodków, a także klanów i obszarów; rozwinął się również kult przodków oraz ścisłe związki z własną rodziną, rodzina jest mechanizmem zapewniającym przetrwanie tradycji,
2. prawda o miłości do natury, głosząca świetność natury; kontakt z nią zapewnia relację z bogami,
3. prawda o czystości fizycznej, dotycząca rytualnych kąpiei i ogólnej dbałości o czystość i higienę,
4. prawda o *matsuri*, dotycząca świąt, które czci *kami*.

Wyznawcy szintoizmu są przywiązani do pamięci o czterech prawdach, ważne jest również uwielbienie i dążenie do pokoju.

Kolejnym przykładem podejścia religijnego, przejawiającego się odmiennością buddyzmu, jest *zen*. Definiuje się ten rodzaj wyznań jako religijny i mentalny stan osiągniany przez spokój umysłu. Jedną z praktyk, aby osiągnąć taki spokój i jasność umysłu, jest *zazen*, czyli „siedzenie w cichej medytacji”. Eisai i inni kapłani japońscy wprowadzili buddyzm *zen* do Japonii w wieku XII i XIII po zgłębieniu jego tajników w Chinach. Według tej nauki dochodzenie do prawdy umożliwia praktyka medytacji. Religia *zen* stała się podstawą etyki samurajów, kultu parzenia i picia herbaty, jak również „ikebany” – japońskiej sztuki układania kwiatów [Kakuzo 1986; Watts 2003; Suzuki 2004].

Biorąc powyższe pod uwagę, można stwierdzić, iż szczególne pojęcie *do* jako absolutu moralnego stało się początkiem rozwoju niezależnej japońskiej filozofii moralnej *Bushido*, która stała się „drogą wojownika” dla takich metod sztuk walki jak *Judo*, *Kyudo*, *Kyokushin*, *Aikido* i wiele innych niezwykle skutecznych praktyk. Przykłady niektórych sztuk walki zostaną przedstawione poniżej.

Termin *Bushido* [Nitobe 2001] wywodzi się od dwóch słów: *bushi* – wojownik, a także *do* – droga, nauka, sposób życia. Oznacza również drogę wojownika, którą powinien się poruszać zarówno w życiu codziennym, jak i w walce. *Do* tłumaczy się ponadto jako powinność i moralność. *Bushido* oznaczać może też moralność wojownika lub etykę rycerza.

Droga wojownika to treść słów *Chi* – mądrość, *jin* – dobroć, *yu* – odwaga. Termin ten zaistniał w filozofii życia w XVI w., gdy samurajowie byli klasą rządzącą. Samurajowie uważali *Bushido* za metodę doskonalenia cielesnego i duchowego. Etyka rycerza dawała etyczną interpretację filozoficznego obrazu świata, uczyła samurajów właściwego sposobu życia w feudalnym społeczeństwie. Wojownik wychowany w duchu *do* winien sam oceniać swoje działania i postępowanie, sprawiedliwie osądzać siebie w razie niegodnego postępowania czy naruszenia obowiązków lub powinności.

W roku 1615 buddyjski mnich Zen Suedena na prośbę Ieyasu Tokugawy napisał *Buke-Sho-Hatto*, natomiast najpełniejszy i zarazem najslynniejszy zbiór *Hagakure* autorstwa Yamamoto Tsunetomo powstał w 1716 roku [Takagi 2004]. W okresie Edo droga wojownika zaczęła być utożsamiana z konfucjańskimi zasadami „pięciu powinności” i „pięciu cnót”, a więc konfucjańskim ideałem człowieka szlachetnego *kunshi*, godnego przedstawiciela. Cnoty te to: a) wspaniałość – *jin*, b) sprawiedliwość – *gi*, c) etykieta – *rei*, d) wiedza – *chi*, e) szczerłość – *shin*.

Zasady powinności to: a) powinność syna wobec ojca – *fuko*, b) powinność poddanego wobec władcy – *kunshin*, c) powinność żony wobec męża – *fufu*, d) powinność młodszego brata wobec starszego – *choyo*, e) powinność przyjaciół wobec siebie – *hoyu*.

Lojalność i wierność wobec władcy, miłość synowska, zachowanie honoru wobec przeciwników i trudności fizycznych, materialnych i psychicznych oraz wysoki kunszt wojenny to cechy, jakie były światłem drogi dla samurajów. Ponadto samuraj winien być światły, nieustraszony, wytrwały, powściągliwy i dzielny w walce, gotów na śmierć w imię rodu, władcy czy honoru. W ten sposób kształtował się związek kodeksu samurajów z medytacją *zen*, pielęgnującą u wojownika pewność siebie i zimną krew w obliczu śmierci. *Bushido* przejęło od *zen* istotę surowej samokontroli. To właśnie panowanie nad sobą i swoimi emocjami uważane było powszechnie za najcenniejszy przymiot charakteru wojownika. Droga wojownika wpajała samurajom miłość do oręża. Broń miała dawać wojownikowi poczucie pewności i jednocześnie poczucie odpowiedzialności. Zgodnie z etykietą pochopne posługiwanie się mieczem uważane było za ujmę. Niezwykle istotnym aspektem było to, że miecz był duszą samuraja, jego duchem, dlatego tak bardzo dbano o doskonały stan ostrza. W tradycji japońskiej zakorzeniona jest ogromna odpowiedzialność za własne czyny, a brak odpowiedzialności Japończyk uznawał za rdzę swego ciała [Takagi 2004], porównując w przenośni ciało do miecza. Tak jak ten, kto nosi miecz, jest odpowiedzialny za blask jego ostrza, tak każdy człowiek musi wziąć na siebie odpowiedzialność za skutki swych czynów. Miecz staje się metaforą człowieka idealnego. Siła wojownika tkwi właśnie w trosce, by na „mieczu ducha” nie było rdzy, która mu ciągle zagraża.

Literatura przedmiotu w zakresie sformułowań *Bushido* przytacza opowieść o duszy i duchu Japonii, w której heroizm prostych czynów splata się z rozważaniami na temat odmienności wy-

znań, historii i kultury [Musashi 2004; Nitobe 2001; Ikegami 1995; Tsunetomo – *Hagakure* 1983]. Jak wskazano wcześniej, źródła *Bushido* znajdują się w buddyzmie, są to: spokojna wiara w przeznaczenie, ciche poddanie się niewzruszonej konieczności, stoickie panowanie nad sobą wśród niebezpieczeństw i cierpień, pogarda dla życia i śmiałość do śmierci. Z kolei nauka szintoizmu wpaja tak silną uległość wobec władcy, wielką cześć dla pamięci zmarłych przodków, oddaną miłość dziecięcą, jakich żadna inna filozofia nie uczy. Nadaje ona charyzmatycznemu wojownikowi rys uległości i cierpliwości.

2. Istota wybranych sztuk walk – Karate Kyokushinkai, Aikido, Kyudo

Karate Kyokushinkai jest jednym z najpopularniejszych i najbardziej docenianych na świecie stylów karate. Jest dziedzictwem kulturowym Dalekiego Wschodu, sięga zamierzchłej przeszłości (pierwsze zapisy na temat sztuki bojowej pochodzą z około 2500 r. p.n.e.). Istotą tej dalekowschodniej sztuki walki jest nie tylko doskonalenie sprawności ciała, lecz przede wszystkim kształtowanie w szkolącym się odporności psychicznej i wyrabianie w nim właściwej postawy moralnej.

W języku japońskim słowo *kara* – tłumaczy się jako „pusta”, *te* – jako „ręka”. *Kyoku* to „ostateczny”, „zasadniczy”, „podstawowy”, *shin* to „prawda”, „rzeczywisty”, *kai* – „stowarzyszenie”, „przyłączenie”. Dlatego *Kyokushinkai* rozumie się jako „dążenie do prawdy”. Twórca tej sztuki walki Masutatsu Oyama stwierdził: „Karate jest sztuką i filozofią walki. Nie jest ważna przegrana czy wygrana, ale doskonalenie samego siebie” [Lorden 2003]. Psychologiczne zasady karate wiążą się z koncentracją, poczuciem spokoju i pewności siebie. Czynniki psychologiczne odgrywają w walce dużą rolę, gdyż karate to bezpośredni kontakt dwóch lub więcej wojowników. Wygrywa strona silniejsza psychicznie, jeżeli nawet przewaga fizyczna leży po stronie przeciwnej. Nie można jej uzyskać inaczej niż w wyniku systematycznego i intensywnego treningu. Trening i permanentna wola szkolenia kieruje się zasadami:

- *Mizu-no-kokoro* – duch jak woda. Według mistrzów duch doskonałego karateki podobny jest do cichego, spokojnego jeziora. Umysł powinien być jak gładka powierzchnia wody, pozwoli to na przewidzenie psychicznych i fizycznych reakcji przeciwnika, natychmiast i dokładnie. Jeżeli powierzchnia wody będzie wzburzona, umysł zaprzętnięty będzie myślami o ataku i obronie, nie przewidzi się zamiarów i intencji przeciwnika, stwarzając mu okazję do ataku.
- *Tsuki-no-kokoro* – duch jak księżyc. Tak jak księżyc oświetla wszystko, tak dobry karateka widzi każdy ruch. Odnosi się to do konieczności bacznego i ciągłego obserwowania całej postaci przeciwnika i wszystkich najdrobniejszych ruchów, podobnie jak światło księżycy pada równomiernie na wszystkie przedmioty w jego zasięgu. Przy pełnej koncentracji świadomość będzie rejestrowała każdą wyrwę w obronie przeciwnika. Chmury przysłaniające światło księżycy porównuje się do nerwowości, przeszkody, która staje na drodze do prawidłowego przewidywania ruchów przeciwnika. Wówczas atak na słaby punkt oraz zastosowanie właściwej techniki są nieskuteczne.

Masutatsu Oyama, określając *Karate-do Kyokushin*, mówił: „Harmonia jest podstawą karate. Miłość do rodziców, szacunek do nauczycieli, zaufanie do przyjaciół oraz skromność to korzenie *Budo-Karate Kyokushin*. *Kyokushin* oznacza poszukiwanie najwyższej prawdy w aspekcie fizycznym, psychicznym oraz duchowym” [Fraquas 2001].

Aby zrozumieć harmonię karate, należy przytoczyć przysięgę *Dojo*, której istotą jest: będziemy ćwiczyć nasze serca dla osiągnięcia pewnego i niewzruszonego ducha; będziemy dążyć do prawdziwego opanowania sztuki karate, aby kiedyś nasze ciało i zmysły stały się doskonałe; z głębokim zapałem będziemy starać się kultywować ducha samowyrzeczenia; będziemy przestrzegać zasad grzeczności, poszanowania starszych oraz powstrzymywać się od gwałtowności; będziemy spoglądać w górę ku prawdziwej mądrości i sile, porzucając inne pragnienia; będziemy wierni naszym ideałom i nigdy nie zapomnimy o cnocie pokory; przez całe nasze życie, poprzez dyscyplinę karate, dążyć będziemy do poznania prawdziwego znaczenia drogi, którą obraliśmy.

Symbolem *Kyokushinkai* jest *Kanku*. Znak ten wywodzi się z *Kanku Kata*. W tym *kata* powstaje symbol z ukształtowania dłoni, które są uniesione do pozycji, przez którą pilnie spogląda się na niebo. Punkty *Kanku* wyznaczają palce i wyobrażają one podstawy lub szczyty. Szerokie

części symbolu, które formułują nadgarstki, symbolizują siłę. Centrum symbolu wyobraża nieskończoność, niezbadane głębie. Całe *Kanku* zawiera się w okręgu, który wyobraża ciągłość i okrężny ruch. Tak więc szczyty, siła, głębia i ciągłość to dążenie do prawdy, które wpisuje się w filozofię *Bushido* poprzez odwołanie się do buddyzmu (niewzruszone panowanie nad sobą, wiara w przeznaczenie, walka z niebezpieczeństwem i bólem), jak i szintoizmu (miłość młodzieńcza, uległość wobec nauczyciela, pamięć przodków i cierpliwość).

Równie znacząca oraz niezwykle interesująca jest filozofia sztuki walki *Aikido*, która jako „sztuka wojenna bez walki” splata się z elementami psychologii i filozofii życia. Powołując się na niezwykle interesujące opisy tej sztuki walki [Ueshiba 2005, 2006; Omiya 2001], można stwierdzić, iż filozofia *Aikido*, stworzona przez Morihei Ueshibe, polega na tym, że napastnik nie jest wrogiem, tylko bratem, który zbłądził. Istotą jest nie to, by wygrać, ale to, aby nie przegrać. Z tego też względu ta widowiskowa sztuka walki pozbawiona jest elementów ataku (techniki kopnięć i uderzeń), zaś składa się z technik obronnych. Sama taktyka polega na wykonywaniu uników, zasłon, dźwigni, rzutów. Płynność, precyzja i skuteczność ruchów sprawiają, że dobrze wyszkolony wojownik potrafi skutecznie walczyć nawet z kilkoma przeciwnikami. Podstawą obrony jest zejście z linii ataku przez zwrot lub całkowity obrót ciała. Aikidoka nie przeciwstawia się ciosom napastnika, lecz ich unika, co umożliwia obezwładnienie przeciwnika, nagłe pozbawienie go równowagi i przewagi, jaką dawał atak.

Aikido uważane jest za najtrudniejszą ze sztuk walki, ponieważ to napastnik decyduje o szybkości reakcji aikidoki. Wymaga to wielu lat praktyki, pracy fizycznej i psychicznej. W pierwszej fazie szkolenia konieczne jest, aby nauczyć się kontrolowania własnego ciała, czyli zastąpić dotychczasowe nawyki i odruchy reakcjami *Aikido*. Kolejną fazą jest nauka technik, a następnie panowanie nad ruchem napastnika, prowadzenie go w wybranym przez aikidokę kierunku.

Podkreśla się również aspekt medytacji *zen*. *Dojo Aikido* nie jest zwykłą szkołą, lecz miejscem, gdzie studiuje się zasady mistrza, odradza duchowo i fizycznie. Właściwa postawa w *dojo* polega na wzajemnym szacunku, szczerości, życzliwości i skromności. Utrzymywanie *dojo* w czystości jest obowiązkiem każdego adepta, a sprzątanie uważane jest za formę aktywnej medytacji. Nauka sztuki walki jest możliwa tylko w atmosferze ufności i szacunku, który żywi się wobec swojego *sensei*.

Podobnie jak w opisanym *dojo Kyokushinkai* na macie ogranicza się rozmowy, koncentrując się na pracy i kształtowaniu precyzji technik. Kimono winno być czyste i niepodarte. Szanuje się przyrządy treningowe (*jo* – kij, *bokken* – imitacja miecza, *tanto* – imitacja noża). Broń winna być zawsze w dobrym stanie i złożona we właściwym miejscu, gdy nie jest używana. Wynika to z poszanowania siebie i innych, jak również z faktu, że oprócz walki wręcz *aikido* zawiera elementy walki bronią. Wspomniana wyżej troska o „miecz ducha” jest więc adekwatna.

Inną niezwykle charakterystyczną sztuką walki jest *Kyudo*. *Kyu* – łuk, *do* – droga, czyli droga łuku. Wywodzi się z dawnego tradycjonalizmu samurajskiego i łączy w sobie elementy równowagi walki i opanowania filozofii *zen* [Hideharu 2001]. Określane jest ponadto jako japońskie łucznictwo ceremonialne. W czystej formie *Kyudo* praktykowane jest jako sztuka i środek rozwoju moralnego i duchowego. Istotą tej sztuki jest stawianie sobie za główny cel – celności, poprzez harmonię i równowagę. Najwyższym ideałem drogi łuku jest *seisha seichu* – właściwe strzelanie to właściwe trafianie. A więc celem nie jest osiągnięcie doskonałości, ale dążenie do niej. Żaden strzał nie jest wystarczająco dobry, trzeba doskonalić się całe życie. Każdy strzał, nawet ten, który wydaje się doskonały, może być jeszcze lepszy.

Podkreślenia wymaga, że kyudocy, doskonaląc techniki strzelania, jak i formy *yugaeri* – czyli kombinacji technik naturalnego zachowania łuku, zmierzają nie do perfekcji celowania, lecz sztuki trafiania. Sztuka trafiania to właściwe określenie celu, umiejętność postrzegania strategicznego punktu, trafność podjętej decyzji, wykorzystanie naturalnych warunków przestrzeni, otoczenia oraz własnego stanu ducha. Duch winien kształtować wojownika w poczuciu pewności i jednocześnie odpowiedzialności. Można stwierdzić, że *Kyudo* jest sztuką ducha. Ucząc się tej sztuki, poznaje się siebie. Doskonaląc się w tej sztuce, doskonalą się swojego ducha.

3. Starożytna filozofia sztuki walki a metody zarządzania

Biorąc przedstawione rozważania pod uwagę, można zadać pytanie: czy starożytna filozofia *Bushido*, pielęgnowana przez tradycyjne sztuki walki, jest drogowskazem dla obecnej generacji podmiotów gospodarczych uczestniczących w globalizacji? Aby odpowiedzieć na tak postawione pytanie, należy odwołać się do metod zarządzania strategicznego w przemyśle, zarówno w Japonii, jak i Korei Płd. Miyamoto Musashi w swojej *Księdze Pięciu Kręgów* [Miyamoto 2004] wyjaśnia, że droga samuraja opiera się na *Bushido* – a więc filozofii cierpliwości, powściągliwości, permanentnego samodoskonalenia. W pojedynku samuraj stoi twarzą w twarz z przeciwnikiem, każdy czeka na pierwszy ruch przeciwnika. Słabszy nie wytrzyma napięcia i pierwszy zaatakuje, i w tej chwili jego silniejszy przeciwnik również uczyni ruch. Nie po to jednak, aby się bronić, lecz by uprzędzić atak atakiem. W myśl tej filozofii strategii menedżerowie w Japonii i Korei uważają, że cierpliwość i koncentracja to najwyższa forma strategii, rodzaj dyscypliny, który może być osiągnięty jedynie w wyniku wielu lat doskonalenia. Musashi zwraca uwagę na konieczność znajomości konkurenta, jego morale, jego ducha walki.

Przeziąknięcie duchem walki m.in. sztuk *Kyokushinkai*, *Aikido* i precyzji *Kyudo* pozwala wyjaśnić, dlaczego japońskie oraz południowokoreańskie podmioty gospodarcze są niechętnie do szybkiego reagowania na problemy mikro- i makroekonomiczne, jak również na turbulencje w globalnej gospodarce. Wiele japońskich i południowokoreańskich podmiotów przeczekuje koniunkturalne recesje, obserwuje ruchy konkurencji. Stratedzy korporacyjni wymyślają nowe modele gospodarcze dla swoich przedsiębiorstw, które przekraczają tradycyjne definicje rynkowe.

Menedżerowie japońscy i stratedzy południowokoreańscy posiadają coś, czego bardzo zazdroszczą im menedżerowie „zachodni”. Mają niezwykle prestiż u swoich pracowników, mają posłuch wśród załogi, którego źródłem są zaufanie, podziw i uznanie dla właściciela i przełożonego. Przykładem jest japońska filozofia zarządzania *Kaizen*, której istotę stanowi doskonalenie, nieprzerwane doskonalenie każdego, nawet najwyższych menedżerów, także średniego i niższego szczebla zaradzania i szeregowych pracowników [Imai 2006; Shingo, Dillon 1985]. Istotą *Kaizen* jest to, że żaden dzień nie powinien minąć bez dokonania jakiejś poprawy w którymś z obszarów funkcjonowania podmiotu. Jest więc sposobem życia przedsiębiorstwa gospodarczego. Tak jak zasady *dojo* analizowana metoda zarządzania opiera się na ciągłym, permanentnym doskonaleniu. Głównym zadaniem menedżerów jest nie tylko utrzymywanie, ale także ciągle doskonalenie jakości. W tym celu wszyscy pracownicy ciągle analizują procesy, zasady, standardy, wyroby, metody dystrybucji itd. Potrzebne do tego techniki są proste, często opierają się na rozsądku i doświadczeniu. Im wyższa jest pozycja pracownika w hierarchii, tym więcej zajmuje się doskonaleniem. Doskonalenie standardów oznacza ustanawianie wyższych standardów. Trwałe doskonalenie uzyskuje się tylko wtedy, kiedy pracownicy wykorzystują techniki z nowymi wyższymi standardami – w ten sposób tworzą *Kaizen*.

Spośród wielu metod wspierania zarządzania jakością stosowanych w nowoczesnych przedsiębiorstwach światowych na uwagę zasługuje podejście japońskie, mające swoje implikacje w filozofii *Kyokushinkai*, *Aikido*, *Kyudo*. Ze względów formalnych wynikających z objętości niniejszej pracy poniżej przytoczone zostaną przykłady wybranych koncepcji stosowanych w przemyśle, takie jak: *Kaizen*, *5S*, *system produkcji Toyoty*, *Kanban*, *Muda*.

Kaizen narzuca wiele konsekwencji. Jedną z najważniejszych jest koncentracja na procesie, gdyż proces musi być udoskonalony, aby uzyskiwać lepsze rezultaty. Kiedy mówi się o *Kaizen*, zawsze na myśli powinien być ten obszar działalności, który odnosi się do doskonalenia stanu istniejącego. W takim obszarze, np. działalności przemysłowej, menedżerowie japońscy stworzyli różne systemy strukturyzujące proces doskonalenia. Są to systemy *dojo*, gdzie główne zasady sprowadzają się do: *Just In Time* (JIT), *Total Quality Management* (TQM), *Total Productive Maintenance* (TPM), *Lean Production* (LP), *Poka Yoke* (PY), *Single Minute Exchange of Die* (SMED), *Plan, Do, Check, Act* (PDCA), *5W1H*, *One Piece Flow* (OPF), *MTTR*, *MTBF* i in. Koncepcja ta związana jest z taką kulturą organizacyjną, w której każdy pracownik codziennie jest zorientowany na szukanie udoskonaleń poprawiających wyniki przedsiębiorstwa, warunki

pracy, bezpieczeństwo. Takie szukanie udoskonaleń ma na celu eliminację strat (*Muda*) i wprowadzenie przedsiębiorstwa na drogę np. *lean manufacturing* lub *lean management* [Imai 2006].

5S to koncepcja utrzymania ładu i porządku na stanowisku pracy. Wywodzi się z filozofii *dojo* i ma na celu bardziej efektywną pracę. Jest to skrót 5 słów będących kolejnymi krokami postępowania: *seiri* (selekcja), bieżące usuwanie ze stanowiska wszelkich niepotrzebnych i niesprawnych przedmiotów; *seiton* (systematyka), czyli ułożenie wszelkich niezbędnych przedmiotów w sposób najbardziej odpowiedni do użycia, odpowiednia odległość, ergonomia, stosowanie zasad bezpieczeństwa; *seiso* (sprzątanie), tzn. utrzymywanie otoczenia w czystości, dbałość o sprzęt, regularne przeglądy w celu wykrycia potencjalnych usterek; *seiketsu* (standaryzacja), czyli ustalenie i wizualizowanie zasad i reguł, które zapewniają utrzymanie powyższych 3S. Polega na utworzeniu obszarów odpowiedzialności, planów sprzątania, reguł wykorzystania, wprowadzeniu oznaczeń, norm, instrukcji; *shitsuke* (samodyscyplina), tj. bezwzględne przestrzeganie ustalonych reguł przez wszystkich pracowników wszystkich szczebli oraz ciągłe doskonalenie w celu utrzymania ich aktualności i atrakcyjności [Imai 1986].

System produkcji Toyoty opiera się na eliminacji strat i reagowaniu na zapotrzebowanie klienta (wykorzystuje techniki *lean manufacturing*, *just in time*). Powstał jako jeden z pierwszych systemów zarządzania po II wojnie światowej jako konkurencja dla rozpowszechnianej produkcji masowej. Kluczem sukcesu systemu Toyoty jest nie dobór narzędzi i metod, ale ogromny szacunek do człowieka i tworzenie kultury opartej na wykorzystaniu potencjału ludzi z najniższych szczebli w organizacji. Odwołuje się do takich wartości jak przedstawione powyżej *Aikido* [Ohno 1988; Kono 2006]. System ten pozwala na doskonalenie jakości, mobilizację pracowników i realizację koncepcji pokory, chęci uczenia się od innych i „dzikiego” uporu w pokonywaniu trudności. Opiera się na człowieku, wykorzystuje kreatywność i innowację.

Muda to z kolei eliminacja strat. Polega na dążeniu do wyeliminowania marnotrawstwa w nadprodukcji, zapasach, brakach, ruchu, transporcie, oczekiwaniach, błędach w procesie produkcyjnym w celu zwiększenia momentu tworzenia wartości dodanej w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Technika *Muda* prowadzi do efektywnych udoskonaleń w procesach *lean manufacturing*, *lean management* i *kaizen*.

Mając powyższe metody zarządzania na uwadze oraz postawione wcześniej pytanie, można odpowiedzieć na nie twierdząco. Przykłady tradycyjnych sztuk walki mające swoje implikacje w starożytnej filozofii *Bushido* są drogowskazem i inspiracją w wojnie gospodarczej we współczesnej globalizacji dla przedsiębiorstw azjatyckich. Dla potwierdzenia tej tezy przedstawione zostaną studia przypadków.

Przykładem zastosowania doświadczeń *Kyudo* jest budowa w Japonii międzynarodowego portu lotniczego „Kansai” w pobliżu Osaki. Port powstał na sztucznej wyspie, oddalonej 15 km od wybrzeża. Inżynieryjnym kręgosłupem projektu była strategia „odzyskania ziemi z morza”, czyli umiejętność postrzegania strategicznego punktu i wykorzystania naturalnych warunków przestrzeni, otoczenia oraz własnego stanu ducha. Dzięki tej filozofii powstał największy w świecie port lotniczy na wyspie z największym na świecie jednopomieszczeniowym terminalem. Sztuką trafiania było koordynowanie pracy 1 mln ludzi, nadzorowanie budżetu 15 mld USD. Wszystko to powstało przy użyciu formy *yugaeri* – czyli kombinacji technik naturalnego zachowania „wyspy” względem morza. Port lotniczy można obniżyć i podnosić, naturalnie współgrając z licznymi tajfunami oraz trzęsieniami ziemi w tej części globu. Jak łuk *kyudoki* „wyspa” płynnie i nieodczuwalnie porusza się w harmonii z naturą. Owa harmonia to szczyt perfekcjonizmu sztuki konstruowania, sztuki walki z naturą i przeciwnikami. Przeciwnikami rozumianymi jako konkurenci walczący w obszarze ekonomiki inwestycji i wartości przemysłowej.

Innym, równie interesującym studium jest działalność południowokoreańskich korporacji – Samsung i Hyundai. Odwołujące się do filozofii *Kyokushinkai* korporacje stosują twarde techniki ataku, skuteczne bloki, niszczycielską siłę i perfekcyjną koncentrację na wybranych segmentach rynku. Twardy atak charakteryzuje się dywersyfikacją działalności gospodarczej (budowa kontenerowych statków – przemysł stoczniowy; wielkie generatory prądotwórcze – przemysł maszy-

nowy; maszyny i urządzenia transportowo-techniczne – przemysł ciężki, motoryzacja – przemysł samochodowy) w przypadku Hyundaia, ponadto produkcja półprzewodników, rozwiązania telekomunikacyjne i technologie cyfrowe, tj. kości pamięci, telewizory cyfrowe, panele LCD, telefonia komórkowa Samsunga, które przeznaczone są dla wszystkich gospodarstw domowych na świecie. Przedsiębiorstwo globalne, jakim jest Samsung, realizuje swoją strategię rozwoju również na rynku elektroniki precyzyjnej. Siła tych podmiotów to możliwość konkurowania we wszystkich regionach świata, perfekcyjna jakość wyrobów, skoncentrowanie się na architekturze wyrobów, stylistyce i wyróżnieniu się własnym wzornictwem [Kun-Hee Lee, CEO Samsung Electornics Co. Ltd, Annual Report Samsung 2005; Mong-Koo Chung, CEO Hyundai, Sustainability Report 2006]. Twardość stylu *Kyokushinkai* potwierdza wygrana rywalizacja z konkurentami takimi jak Daewoo, Cooper Inc. a także bezwzględne podporządkowanie sobie przemysłu stocznioowego, elektronicznego oraz lekkiego w Azji Wschodniej.

Japońskie przedsiębiorstwa motoryzacyjne Toyota, Honda, jak również Comatsu z powodzeniem stosują techniki *Aikido*. Wyraża się to przez cierpliwość i powściągliwość w biznesie oraz w stałym samodoskonaleniu. Przez wieloletnią szkołę precyzyjnie wybranych metod nauczania oraz zastosowania technik obronnych te przedsiębiorstwa wygrywają rywalizację na globalnym rynku. Ważnym aspektem jest dyscyplina i konieczność znajomości konkurencji, jej siły i ducha. Obserwując rywali, podmioty te zeszyły z linii największej aktywności przeciwników. Toyota nie produkuje największych pojazdów, najszybszych, najbardziej ekonomicznych. Ważna jest perfekcyjna jakość, harmonia wewnętrznej struktury i znakomite zrozumienie klienta. Wsłuchiowano się w jego potrzeby, budowano zaufanie i nieustannie tworzono wrażenie, że własne produkty są bezpośrednią wartością dla klienta. Tak samo Honda, wdrażając system stałej poprawy *kaizen* i perfekcyjnie wykorzystując techniki uniku, nie rywalizowała bezpośrednio z mocniejszymi od siebie przedsiębiorstwami amerykańskimi. Obserwując ich słabe punkty, zauważyła miejsca, gdzie obrona była nieskuteczna. W USA weszła na rynek małych skuterów, małych motorów o niskiej pojemności silnika. Gdy konkurencja poznała zastosowane techniki, nie była w stanie odpowiedzieć na blokowanie, dźwignie i duszenie. Po zajęciu miejsca lidera w sektorze małych motocykli przeszła do rywalizacji w sektorze większych motocykli, małych samochodów osobowych i następnie luksusowych pojazdów dla średniej klasy społeczeństwa. Obecnie odpowiedź Toyota i Hondy na wysokie ceny paliw na świecie są silniki, które zużywają bardzo mało paliwa – tzw. hybrydowe, w których to asortymentach są pionierami.

Tą samą drogą podążył Comatsu, którego wielkim rywalem był amerykański Caterpillar. Obserwując rywala, pozwalając mu atakować, zauważono, że „słabym” punktem jest sektor maszyn i urządzeń lekkich w budownictwie. Wdrożono techniki blokowania i dźwigni na rynku maszyn budowlanych i remontowych. Stworzono system sprzedaży dla indywidualnego odbiorcy, zaproponowano maszyny i urządzenia o małej ładowności, lekkie, tanie i niezawodne. Tak osłabiony Caterpillar nie jest w stanie konkurować na świecie w sektorze maszyn budowlano-remontowych. Stracił rynek i możliwości wygrania rywalizacji. Obecnie z udziałem 50% w rynku Comatsu jest liderem w sektorze maszyn budowlanych na świecie.

Odwołując się do powyższych korporacyjnych systemów zarządzania, można stwierdzić, iż filozofia sztuk walki składa się z reguł porządkujących postępowanie ludzi. W warunkach przemysłowych reguły postępowania nie są zbyt rozbudowane. Wszystkie są proste i rozumiane nawet na najniższych szczeblach. Proste reguły, język, narzędzia i techniki organizacyjne, które są znane od wielu lat i praktykowane w *dojo*, sprawiają, że minimum danych niesie optimum treści i wywołuje maksimum uporządkowanych standardowych działań.

Znakomite wyniki finansowe, bezkonkurencyjna jakość przywołanych wyżej przedsiębiorstw, wybitne osiągnięcia techniczne zdobywane tradycyjnymi sposobami w społeczeństwie, które zorganizowane jest w połowie nowoczesnie, w połowie tradycyjnie i z pietyzmem pielęgnuje tradycyjne wartości *Bushido*, potwierdzają postawioną wyżej tezę, iż niektóre sztuki walki mają wpływ na rozwój gospodarczy i wpisują się w rozwój ducha w wojnie globalizacyjnej. Oceniając jednak skuteczność tych metod zarządzania, nie można pominąć przesłanek warunk-

jących istotę globalizacji oraz współpracę gospodarczą z innymi państwami. Zwrócić należy przy tym uwagę na specyfikę działania i filozofię, aby móc skutecznie konkurować, wykorzystując np. filozofię *Aikido*, czyli słabe strony konkurenta wraz ze swoimi silnymi.

BIBLIOGRAFIA

1. Arutjunow S., Swietłow G. (1973), *Starzy i nowi bogowie Japonii*, PIW, Warszawa.
2. Benedict R. (1999), *Chryzantema i miecz. Wzory kultury japońskiej*, PIW, Warszawa.
3. Ching J. (1986), *What is Confucian Spirituality?* [w:] J. Eber [red.], *Confucianism. The Dynamics of Tradition*, New York.
4. Fraquas J.M. (2001), *Karate Masters*, McGraw-Hill.
5. Hideharu O. (2001), *Kyudo – japońska sztuka łucznictwa*, Diamond Books, Bydgoszcz.
6. Hirai N. (1996), *Shinto* [w:] *Encyclopedia of Religion*, t. 13, Tokyo.
7. Ikegami E. (1995), *Bushido – The Timing of the Samurai*, Harvard.
8. Imai M. (1986), *Kaizen. The key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill Co., New York.
9. Imai M. (2006), *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa.
10. Kakuzo O. (1986), *Księga herbaty*, PIW, Warszawa.
11. Karpiewski W. [tłum.], (2006), *Nauka Buddy*, Wyd. A, Kraków.
12. Kono H. (2006), *Toyota Way – referat Prezydenta Toyota Motor Poland*, wygłoszony na AE we Wrocławiu w dniu 25.05.2006 r.
13. Lorden M.J. (2003), *Masutatsu Oyama – legenda i dziedzictwo*, Budo-Sport, Warszawa.
14. Marzecki J. (1999), *Systemy religijno-filozoficzne Wschodu*, Scholar, Warszawa.
15. Miyamoto M. (2004), *GORIN-NO SHO*, Diamond Books, Bydgoszcz.
16. Nesco P. (1966), *Confucianism in Japan* [w:] *Encyclopedia of Religion*, t. 4, Tokyo.
17. Nitobe I. (2001), *Bushido – dusza Japonii*, Diamond Books, Bydgoszcz.
18. Ohno T. (1988), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press Inc., New York.
19. Omiya S. (2001), *Legendarne korzenie Aikido*, Diamond Books, Bydgoszcz.
20. Schlingloff D. (2004), *Buddyzm*, Wyd. A, Warszawa.
21. Shingo S. Dillon A., (1985), *A Revolution in Manufacturing: The Smed System*, Productivity Press Inc.
22. Sullivan L. (2002), *Szintoizm*, WAM, Kraków.
23. Suzuki D.T. (2004), *Przestrzeń Zen*, Wyd. A, Kraków.
24. Szymańska B. [red.], (2001), *Filozofia Wschodu*, Wyd. UJ, Kraków.
25. Takagi T. (2004), *Rycerze i samuraje, czyli porównanie bushido z etosem rycerskim średniowiecznej Europy*, Diamond Books, Bydgoszcz.
26. Thompson G. (1996), *Tien* [w:] *Encyclopedia of Religion*, t. 14, Tokyo.
27. Tsunetomo Y. (1983), *Hagakure – Secret book's of Samurais*, tłum. W. Scott Wilson, New York.
28. Tubielewicz J., (2006), *Od mitu do historii. Wykłady o Japonii*, Wyd. TRIO, Warszawa.
29. Ueda K. (1996), *Kami* [w:] *Encyclopedia of Religion*, t. 8, Tokyo.
30. Ueshiba K. (2005), *Budo nauki twórcy Aikido*, Diamond Books, Bydgoszcz.
31. Ueshiba K. (2006), *Aikido*, Diamond Books, Bydgoszcz.
32. Varley P. (2006), *Kultura japońska*, UJ, Kraków.
33. Watts A.W. (2003), *Droga Zen*, „Rebis”, Poznań.

Key words: **Concept Kaizen** – based on continuous process of perfecting. This area of activity should be always kept in mind saying kaizen, which concerns perfecting of existing condition; **Concept 5S** – is explained from philosophy *dojo* and has effective work on purpose more. It means selection, systematic, clearing, standardisation, independence; **Kansai** – Japanese airport emerged on artificial island, there is based project on strategy of recovering earth sea with the use *yugaeri* of form in combination technique of natural behavior island respect sea; **Bushido Philosophy** – antique philosophy originating from buddhism and shinto, cherishing patience concern, restraint, continuous improvement.

SUMMARY

In the face of progressing globalization and internationalization of economy various philosophies of enterprise management influence one another in a clearer and clearer way. Many

managers try to adapt or implement at any cost an innovative system of management. Among many various strategic concepts it is difficult to anticipate which one is the best because it depends not only on economic but also political and social development. Nevertheless obeying strict rules, continuation and social bonds among the participants of economic development may indicate the way of development as well as direction and rules which should be assimilated. According to the author this is the aim of this article. Its objective is also to draw attention to the fact that new innovative methods of management do not have to be better and more efficient than the earlier ones with many centuries of cultural and philosophical tradition. That is why the value of enterprise culture as well as the relations between workers should be considered for the sake of understanding relations occurring within this structure on the example of historical conditions of the philosophy and the current of far eastern martial arts. For this purpose the author has accepted the method of elaboration based on wholesome approaches to the subject by particular authors and not on partial quotations of ideas.

This copy is for personal use only - distribution prohibited