

IDEA *BUSHIDŌ* NITOBĒ INAZŌ  
W KONCEPCJI PRZYWÓDZTWA SŁUŻEBNEGO.  
KILKA SŁÓW O WARTOŚCIACH  
WE WSPÓŁCZESNYM ZARZĄDZANIU<sup>1</sup>

Wstęp

Sądząc po zainteresowaniu pojęciem *bushidō*<sup>2</sup> poza granicami Kraju Kwitnącej Wiśni, można śmiało powiedzieć, że ma ono już swoje stałe miejsce w szeroko pojętej

---

<sup>1</sup> Warto zaznaczyć, że sam tekst powstał na podstawie pracy dyplomowej z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, którą autor przygotował w 2011 r. w ramach studiów podyplomowych – Akademia Menedżera Personalnego, organizowanych przez Gdańską Fundację Kształcenia Menedżerów (Gdańsk) i przy udziale Akademii Leona Koźmińskiego (Warszawa). Jest również swego rodzaju podsumowaniem przeszło dziesięcioletniej współpracy autora z firmą Jeppesen Poland Sp. z o.o. (wcześniej C-Map Poland Sp. z o.o.), z czego cztery ostatnie lata (2008–2012) jako supervisor w dziale Marine Data Services, zarządzając grupą analityków informacji morskiej, zajmujących się aktualizacją nawigacyjnych map morskich w czasie rzeczywistym (*Real Time Updating*). W tym miejscu autor pragnie w szczególności podziękować członkom zespołu zarówno za możliwość doskonalenia własnych umiejętności, jak i wkład w optymalizację procesów, dzięki czemu średni czas aktualizacji projektów RTU został skrócony z dziewięciu do trzech dni i utrzymany przez 24 miesiące z rzędu.

Jeppesen to amerykańska firma założona przez pioniera awiacji Elrey B. Jeppesena (1907–1996) w 1934 r. Od 2000 r. jest częścią The Boeing Company. Zatrudnia około 3200 pracowników w kilkudziesięciu filiach na całym świecie (m.in. Niemcy, Włochy, Wielka Brytania, Norwegia, Szwecja, Australia i Polska). Od 2007 r. – po zakupie włoskiej firmy C-MAP – jedna z filii znajduje się w Gdańsku. Jeppesen zajmuje się tworzeniem, dystrybucją oraz serwisem nowoczesnych rozwiązań nawigacyjnych dla lotnictwa, marynarki oraz komunikacji lądowej. Więcej nt. Elrey B. Jeppesena oraz historii firmy zob. F. Whitlock, T.L. Barnhart, *Capt. Jepp and The Little Black Book: How Barnstormer and Aviation Pioneer Elrey B. Jeppesen Made the Skies Safer for Everyone*, Superior 2007; zob. również: [www.jeppesen.com](http://www.jeppesen.com).

<sup>2</sup> Odnosnie do pisowni japońskich wyrażień, nazw i imion zastosowano się do zaleceń J. Tubliczewicz. Oznacza to, że japońskie imiona i nazwiska odnoszące się do epoki feudalnej podano w porządku wschodnim, czyli nazwisko przed imieniem. Za odmienne uznano zaś nazwiska (lub imiona) i nazwy geograficzne zakończone na *a*, *i*, *n*. Zgodnie z transkrypcją międzynarodową, zastosowaną dla słów japońskich, samogłoski japońskie należy wymawiać tak samo jak w języku polskim, z wyjątkiem: *y*, które reprezentuje spółgłoskę *j*; *j* wymawiane jak *dż*; *sh* = *ś*; *ch* = *ć*; *z* = *dż*;

kulturze zachodniej. Za jeden z przejawów popularności tejże idei może posłużyć w tym wypadku literatura związana z różnymi aspektami zarządzania, w której autorzy starają się przelożyć zagadnienia wchodzące z skład drogi wojownika – gdyż tak należałoby tłumaczyć wspomniany termin – na płaszczyzny współczesnych dziedzin: strategii, biznesu, zarządzania oraz zagadnień organizacji pracy<sup>3</sup>. Pojęcie *bushidō* zazwyczaj jest kojarzone z japońskim okresem feudalnym oraz kulturą samurajów. Niestety, większość badaczy zagadnienia pomija jednak fakt, że sam termin *bushidō* powstał w czasach nowoczesnych, a jego twórcą był najprawdopodobniej Nitobe Inazō (1862–1933) – japoński polityk, ekonomista, dyplomata i doradca rządu Meiji na Tajwanie, a także podsekretarz w Lidze Narodów w latach 1920–1926. Nitobe, który z wyznania był chrześcijaninem i uchodził za znawcę literatury angielskiej (był wszakże autorem setek artykułów w popularnych magazynach i prasie), szukał skutecznego sposobu, aby przybliżyć Japonię światowej społeczności, kiedy kraj ten wkraczał dużymi krokami na arenę polityki międzynarodowej. Efektem starań była książka pt. *Bushido: The Soul of Japan (Bushido – dusza Japonii)*<sup>4</sup>, stanowiąca według autora zbiór wartości charakterystycznych dla Japonii i jej mieszkańców. Książka wydana po raz pierwszy w 1900 r. w języku angielskim – i do tej pory wielokrotnie wznawiana – przyczyniła się do utrwalenia terminu *bushidō* w umysłach ludzi Zachodu jako dawnej etyki samurajskiej i stała się również, co warto podkreślić, bezpośrednim źródłem podjętych tutaj rozważań.

Niniejszy artykuł jest skądinąd próbą znalezienia elementów łączących ideę *bushidō* z koncepcją przywództwa służebnego (*servant leadership*). Wiąże się z zagadnieniem przenikania się kultur Wschodu i Zachodu. Podjęto w nim próbę odpo-

---

*ts* = *c*; *w* wymawiane jak angielskie *u* niezgłoskotwórcze. Samogłoski opatrzone znakiem diakrytycznym należy zaś wymawiać jak samogłoski podwójne (np. *ō* = *oo*). Por. J. Tubielewicz, *Historia Japonii*, Wrocław–Warszawa–Kraków 1984, s. 6–7.

<sup>3</sup> Najlepszym przykładem w tym wypadku może być *Gorin-no sho (Księga pięciu kregów)*, 1645) Miyamoto Musashiego (1584–1645). Wprawdzie Musashi używa w swoim traktacie pojęcia *heihō-no michi (droga wojennego prawa)*, aby określić sposób bycia charakterystyczny dla samuraja, to jego rady zawierają wiele elementów, które weszły później w skład *bushidō* Nitobe Inazō. Do najsłynniejszych poradników próbujących przelożyć treść *Księgi pięciu kregów* na język współczesnego zarządzania i strategii biznesu można zaś zaliczyć: *The Book of Five Rings: The Real Art of Japanese Management*, trans. and commentary by Nihon Services Corporation: B.J. Brown, Y. Kashiwagi, W.H. Barrett, E. Sasagawa, New York 1982; S.F. Kaufman, *Musashi's Book of Five Rings: The Definitive Interpretation of Miyamoto Musashi's Classic Book of Strategy*, Boston 1994 (przekład polski: S.F. Kaufman, *Strategia w walce, biznesie i życiu codziennym*, przeł. M. Rudkowski, Warszawa 2006); L. Gough, *Miyamoto Musashi's The Book of Five Rings: A Modern Day Interpretation of a Strategy Classic*, Oxford 2009.

<sup>4</sup> I. Nitobe, *Bushido: The Soul of Japan*, Philadelphia 1900. Do roku 1907 było już 12 edycji tejże publikacji. Korzystałem z polskojęzycznego wydania uzupełnionego o amerykańską wersję z 1905 r.: I. Nitobe, *Bushidō – dusza Japonii*, Bydgoszcz 2001. Wszystkie cytaty i przypisy pochodzą właśnie z tego wydania.

wiedzi na następujące pytania: Jak to możliwe, że w kraju Kwitnącej Wiśni, w którym dla człowieka Zachodu większość rzeczy wydaje się funkcjonować na odwrót, istnieją wartości dla niego tak bliskie i całkiem zrozumiałe? Co sprawia, że idee przywództwa oraz postrzeganie roli liderów w dwóch różnych społeczeństwach zdają się mieć wiele wspólnego, pomimo odległości i bariery czasu? W jaki sposób wartości *bushidō* wpisują się w model przywództwa służebnego? Czy współcześni liderzy mogą uznać elementy tej idei za przydatne w swojej codziennej pracy?

Artykuł został podzielony na cztery zasadnicze części. W pierwszej z nich przedstawiono pokrótce historię japońskiego etosu rycerskiego – drogi wojownika oraz ewolucję jego elementów w ideę *bushidō* Nitobe Inazō, a także omówiono siedem głównych wartości charakterystycznych dla tzw. kodeksu *bushidō*. W części drugiej opisano koncepcję przywództwa służebnego w zarządzaniu, wprowadzoną do literatury przedmiotu przez Roberta K. Greenleafa (1904–1990), skupiając się przy tym na atrybutach lidera służebnego (*servant leader*). Część trzecia stanowi próbę wpisania wartości *bushidō* w przywództwo służebne oraz znalezienia elementów łączących obydwie koncepcje. Wyjaśniono również, dlaczego obydwie idee są sobie bliskie oraz przedstawiono przyczyny, dla których *bushidō* Nitobe jest tak zrozumiałe dla ludzi wychowanych w zachodnim kręgu kulturalnym. Część czwarta stanowi opis oraz analizę wyników badania ankietowego, przeprowadzonego w lutym 2011 r. wśród międzynarodowej grupy liderów firmy Jeppesen. Podjęto tu próbę odpowiedzi na pytanie, czy współcześni menedżerowie są w stanie uznać wartości *bushidō* zawarte w przywództwie służebnym za przydatne oraz czy kierują się nimi (świadomie bądź nie) w swojej codziennej pracy.

### Istota idei *bushidō* Nitobe Inazō – kontekst historyczny oraz znaczenie

Jak już wspomniano, Nitobe Inazō stworzył termin *bushidō*, aby przybliżyć zagranicznemu czytelnikowi cechy narodowościowe typowe dla Japończyków. W swoim wywodzie powoływał się na przykłady z historii Kraju Wschodzącego Słońca, stąd też pojęcie *bushidō* związane jest nierozłącznie z kulturą samurajską. Słowo samuraj pochodzi od japońskiego czasownika *saburau* bądź *samurau* i w dosłownym tłumaczeniu oznacza służyć lub pełnić służbę przy kimś<sup>5</sup>. Wyraz ten związany jest etymologicznie z systemem feudalnym i odnosi się do warstwy wojowników dominujących w życiu politycznym i społecznym Japonii między końcem XII a połową XIX wieku. Podobnie jak inne warstwy społeczne feudalnej Japonii w tym okresie również samurajowie mieli odpowiednie dla ich stylu życia zasady i etykietę. Wartości te

---

<sup>5</sup> W.S. Wilson, *Ideals of the Samurai: Writing of Japanese Warriors*, Burbank 1982, s. 17.

były zdominowane pierwotnie przez elementy natury militarnej i miały zazwyczaj charakter lokalny. Jednym z szesnastowiecznych przejawów *bushidō* były tzw. *ka-kun*, czyli dosłownie kodeksy rodowe<sup>6</sup>. Ich treść była bardzo różnorodna. Oprócz praktycznych wskazówek dotyczących posługiwania się bronią i uzbrojeniem, rad zarówno na temat sztuki wojennej, dowodzenia, organizacji armii, jak i zarządzania oraz administrowania włościami, znajdowały się w nich również zalecenia odnośnie do manier, etykiety i estetyki, właściwego zachowania, ubioru czy wartości, jakie winien wyznawać samuraj.

Po politycznym zjednoczeniu Japonii przez ród Tokugawa na początku XVII wieku różne elementy *ka-kun* weszły w skład pierwszego zbioru praw i obowiązków dotyczących wszystkich samurajów w państwie, tzw. *buke-shohatto*, czyli Ogólnych przepisów dla rodów wojowników<sup>7</sup>. Proklamowane po raz pierwszy w 1615 r., były wyrazem nowego systemu klasowego Tokugawów, zwanego *shi-nō-keō-shō*, czyli samurajowie – chłopi – rzemieślnicy – kupcy, i wprowadzały do etyki samurajskiej koncepcję zachowania odpowiednich proporcji między *bu* – wyszkoleniem bojowym oraz *bun* – wykształceniem. Stabilizacja kraju wymagała wszakże od rządzących zahamowania u samurajów elementu wojowniczego. W ten sposób skutecznie zapobiegano narodzinom zbyt zdolnych przywódców i wojowników, którzy mogliby stanowić zagrożenie dla szogunatu. Samuraj nie miał już podbijać wrogich prowincji w imię swojego *daimyō* – pana feudalnego, lecz wspierać skutecznie nowo powstały system.

Propagatorami nowej koncepcji byli neokonfucjańscy uczeni Yamaga Sokō (1622–1685) oraz Ogyū Sorai (1666–1728). Uważali, że samurajowie, stojąc na szczycie hierarchii nowego ładu społecznego, mają obowiązek roztoczenia nad nim opieki niczym ojcowie nad rodziną. W ich koncepcji wojownik winien nie tylko pilnować porządku, ale być również osobą wykształconą, zdolną do zarządzania powierzonymi mu przez państwo włościami. Swoim zachowaniem i manierami miał zaś dawać przykład pozostałym warstwom społecznym. Yamaga Sokō określał tę koncepcję w swoich traktatach terminem *shidō*, co oznacza droga samuraja w rozumieniu droga dobrze lub szlachetnie urodzonych.

Warunki panujące w epoce Tokugawa, postępująca biurokracja oraz pojmowanie *bun* jako dominującego, z racji braku wojen, elementu w życiu wojownika przyczyniły się do powstania wyidealizowanego wizerunku samuraja. Ów upiękuszony obraz

---

<sup>6</sup> Słowo *ka-kun* składa się z dwóch chińskich ideogramów. Pierwszy oznacza *dom*, *rodzinę* lub *ród*, drugi – *kodeks* lub *przepis*. Często nadaje im się miano testamentów, gdyż spisywane były zazwyczaj przez głowy rodów przed ich śmiercią. Por. *Sources of Japanese Tradition*, vol. 1: *From Earliest Times to 1600*, compiled by W.T. de Bary, D. Keene, G. Tanabe, P. Varley, New York 2001, s. 420–422.

<sup>7</sup> *Buke-shohatto (Ogólne przepisy dla rodów wojowników, 1615–1683)*, przeł. M. Sflugier, [w:] *Japonia w oczach Polaków. Państwo – społeczeństwo – kultura*, t. 2, red. J.A. Włodarski, K. Zeidler, Gdańsk 2009, s. 138–164.

etosu samurajskiego przeniknął do współczesnej literatury pod terminem *bushidō*. Pojęcie to pochodzi od słów *bushi* (wojownik lub rycerz)<sup>8</sup> oraz *dō* (droga). Oznacza więc drogę wojownika. Trudno powiedzieć, od kiedy dokładnie posługiwano się tym słowem, raczej nie w dobie japońskiego feudalizmu<sup>9</sup>. Sam wyraz *dō* ma jednak w kulturze Dalekiego Wschodu głęboką tradycję, wywodząc się z taoizmu oraz buddyzmu *zen*<sup>10</sup>. Oprócz dosłownego znaczenia – droga, ścieżka – jest metaforą dla doświadczenia, nauki, właściwego sposobu czy też metody. Droga jest więc w rozumieniu japońskim zestawem wartości, cech, ale również umiejętności, jakimi winna kierować się dana osoba, na przykład samuraj, aby osiągnąć ideal.

Pomimo upadku systemu feudalnego w 1868 r., japońscy reformatorzy okresu Meiji (1868–1912) nie pozwolili, aby wartości samurajów odeszły w zapomnienie. Wręcz przeciwnie. Wszystkimi dostępnymi metodami starali się zaszczepić *bushidō* reszcie społeczeństwa. Służyły temu niemal wszystkie dziedziny sztuki: drzeworytnictwo, teatr, literatura, sport i sztuki walki, a nawet film. Faktycznie to jednak książka Inazō Nitobe *Bushidō – dusza Japonii* przyczyniła się najmocniej do popularyzacji terminu *bushidō* zarówno w samej Japonii, jak i poza jej granicami.

Według Nitobe *bushidō* wytworzyło się w oparciu o trzy główne nurty filozoficzno-religijne, przenikające od wieków wyspy japońskie: shintoizm, buddyzm i konfucjanizm. Nietrudno też dostrzec w idei wpływy zarówno taoizmu, jak i ideologii chrześcijańskiej. Najważniejszy pozostaje jednak fakt, że Nitobe, patrząc na duchową spuściznę epoki feudalnej, dokonuje swoistego uszeregowania wartości, jakimi powinien wyróżniać się samuraj, czyli zgodnie z założeniami reformatorów Meiji, każdy z obywateli nowożytnej Japonii. Wymienia siedem następujących zasad: 1) *gi* – prawość i sprawiedliwość, 2) *yu* – męstwo, duch odwagi i wytrwania, 3) *jin* – dobroć i współczucie, 4) *rei* – uprzejmość, 5) *makoto* – prawda i prawdomówność, 6) *meiyo* – honor, 7) *chugo* – obowiązek wierności.

Wyznaczenie siedmiu zasad drogi wojownika miało istotny wpływ na współczesne postrzeganie etyki samurajskiej, gdyż sięgali do nich twórcy poszukujący wizerunku samuraja oraz jego etosu. Wypada więc w tym miejscu zadać pytanie: w jaki sposób współcześnie rozumie się wskazane wyżej wartości?

*Gi*, czyli pojęcie prawości i sprawiedliwości Nitobe nazywa siłą postanowienia. „Prawość jest siłą wejścia bez wahania na drogę, którą wskazuje rozum, która każe umrzeć, kiedy trzeba umrzeć, uderzyć, kiedy trzeba uderzyć”<sup>11</sup>. Łączy je również z chińskim filozofem konfucjańskim Mencjuszem (ok. 371–289 r. p.n.e.),

<sup>8</sup> Słowo *bushi* pojawia się po raz pierwszy w *Shokunihongi* (Ciąg dalszy kroniki japońskiej, 797 r.), gdzie pod rokiem 723 zapisano je obok *mononofu* (wojownik, żołnierz) oraz *tsumamono* (woj, żołnierz). Od XII w. funkcjonowało już jako zamiennik słowa *samurai*.

<sup>9</sup> E. Ikegami, *The Taming of the Samurai*, Harvard 1995, s. 278–283.

<sup>10</sup> R.J. Davis, O. Ikeno, *The Japanese Mind: Understanding Contemporary Japanese Culture*, Boston–Rutland–Vermont 2002, s. 72–75.

<sup>11</sup> I. Nitobe, *Bushidō...*, s. 28.

powiadającym, że „to prosta wąska ścieżka, wiodąca do utraconego raju”<sup>12</sup>. Za pokrewne z *gi* wyrażenia uznaje zaś Nitobe *gishi* oraz *giri*. Pierwsze z nich według niego oznacza człowieka prawego (ale również wiernego wojownika)<sup>13</sup>, a jako przykład podaje 47 roninów z Ako<sup>14</sup>. Drugie zaś tłumaczy jako obowiązek (także moralne zobowiązanie)<sup>15</sup>, uznając jednak, że zostało wypaczone przez system feudalny Tokugawów, „gdzie urodzenie i niezasłużone szczęście były wynikiem różnicy klasowej, gdzie rodzina była jednostką społeczną, gdzie wiek miał pierwszeństwo przed talentem, a naturalne uczucia musiały się korzyć przed urobionym sztucznie obyczajem”<sup>16</sup>.

*Yu* – męstwo, duch odwagi i wytrwania wynika poniekąd z *gi*. Parafrazując słowa Konfucjusza (551–479 r. p.n.e.), Nitobe pisze: „męstwem jest to, co jest słuszne”<sup>17</sup>. W dalszej części wywodu powołuje się na fragment *Hagakure* Yamamoto Jōchō (1659–1719), który brzmi następująco: „My, ludzie, wolimy żyć. Dlatego pewnie znajdziemy wymówkę, żeby wybrać to, co nam droższe. Ale jeśli nie osiągnie się celu, dalsze życie jest tchórzostwem. Tu jest ta ryzykowna granica. Jeśli się umrze, nie osiągnąwszy celu, to jest to pieska śmierć i szaleństwo, ale nie ma w tym hańby. To właśnie jest prawdziwa Droga Samuraja”<sup>18</sup>.

Podobnie jak autor *Hagakure*, Nitobe odróżnia tym samym odwagę fizyczną od moralnej. Ta druga ma według niego znacznie większą wartość, gdyż „rzucić się w wir walki i tam śmierć znaleźć, (...) to rzecz łatwa, której dokonać może każdy chlystek. (...) istotnym męstwem jest żyć, gdy żyć się godzi, a umrzeć, kiedy umrzeć trzeba”<sup>19</sup>.

*Jin* – dobroć i współczucie to według Nitobe jedna z najistotniejszych wartości *bushidō*. Wyjaśniając jej wagę, ponownie odwołuje się on do Konfucjusza i Mencjusza, pisząc w następujący sposób o miłosiernym władcy: „Jeśli książę jest pelen

---

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 29.

<sup>13</sup> Por. F. Rennosuke, *Taschenwörterbuch der japanischen Umgangssprache*, T. 1: *Japanisch-Deutsch*, Berlin–Schöneberg 1911, s. 68.

<sup>14</sup> Grupa samurajów, która w 1703 r. pomściła śmierć swojego pana Asano Naganoriego (1667–1701). Zabijając sprawcę śmierci Asano, skorumpowanego urzędnika Kirę Yoshinagę (1641–1703) i jego popleczników, dopełnili wprawdzie obowiązku wierności, jednak złamali obowiązujące prawo. Władze Tokugawów potępiły ich występki, jednak zezwoliły na popelnienie *seppuku* i pogrzeb nieopodal grobu ich pana. 47 roninów z Ako stało się wzorem cnót samurajskich opiewanych jako *Chūshingura* (*Skarbiec wiernych wasali*) w wielu sztukach teatralnych, literaturze, na drzeworytach oraz w filmie.

<sup>15</sup> Por. F. Rennosuke, *Taschenwörterbuch...*, s. 68.

<sup>16</sup> I. Nitobe, *Bushidō...*, s. 30.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 31.

<sup>18</sup> J. Yamamoto, *Hagakure* (fragmenty), przeł. K. Okazaki, [w:] *Estetyka japońska – antologia*, t. 3: *Estetyka życia i piękno umierania*, red. K. Wilkoszewska, Kraków 2005, s. 109; zob. też: T. Yamamoto, *Hagakure – Sekretna księga samurajów*, przeł. J. Piątek, Poznań 2001, s. 13–14.

<sup>19</sup> I. Nitobe, *Bushidō...*, s. 31.

cnót, ludzie lgną do niego, wraz z ludźmi przychodzi ziemia, z ziemią z kolei – bogactwo, a bogactwo da mu nagrodę za szlachetność ducha<sup>20</sup>.

Miłosierdzie nie powinno być jedynie wartością charakteryzującą władców, ale również samurajów i to nawet na polu bitwy. W tym miejscu Nitobe przywołuje przykład Kumagae-no Jirō Naozane (1141–1208) z *Heike monogatari*. W bitwie pod Ichi-no-Tani w 1184 r. starł się z samurajem o imieniu Taira-no Atsumori (1169–1184), powalił go na ziemię, obezwładnił, zdjął helm i już chciał pozbawić go głowy, jednak na widok twarzy szesnastoletniego młodzieńca naszły go wątpliwości: „Zabójstwo tej jednej osoby nie zmieni porażki w zwycięstwo, tak samo jak oszczędzenie go nie zmieni zwycięstwa w porażkę. Na myśl o tym, jak rozpaczalem, gdy mój syn Kojirō doznał lekkiej rany, łatwo jest mi wyobrazić sobie smutek ojca tego młodego pana, gdy usłyszy, że jego syn zginął. Ah, chciałbym go oszczędzić!”<sup>21</sup>. Nadciągający wojownicy Minamoto nie pozwolili jednak na to i Naozane z łzami w oczach był zmuszony pozbawić życia Atsumoriego. Było to jednak na tyle traumatyczne doświadczenie, że: „po skończonej wojnie<sup>22</sup> wraca nasz bojownik w triumfie do domu, ale cześć i chwala go nie cieszą. Rzuca zawód wojskowy, strzyże włosy, wkłada suknię duchową, resztę dni zapelnia żywotem pobożnego pielgrzyma”<sup>23</sup>.

*Rei* – uprzejmość Nitobe uważa za wartość szczególnie charakterystyczną dla Japończyków. Stwierdza, że „jest cierpliwa i przyjacielska, nie unosi się, nie drażni, nie nadyma, nie jest niesforna, nie obstaje przy swoim, nie daje się rozgoryczać i nie pamięta złego”<sup>24</sup>. Wyraża się przez etykietę, której celem jest, aby przez nieustanne ćwiczenia w dobrym zachowaniu „doprowadzić do takiej harmonii z samym sobą i z otoczeniem, że w całej pełni uwydatni się duch opanowujący ciało”<sup>25</sup>.

*Makoto* – prawdę i prawdomówność Nitobe wiąże bezpośrednio z uprzejmością, bez której ta ostatnia jest „czystą komedią”<sup>26</sup>. Powołując się na Konfucjusza, stwierdza, że „szczerłość jest końcem i początkiem rzeczy. Bez szczerości nie byłoby niczego”<sup>27</sup>. Dalej wyjaśnia znaczenie *bushi-no ichi-gon*, czyli słowa samuraja, przeciwstawiając je mentalności kupieckiej. „Słowo to – pisze – miało tak wielką wagę, że umowy zawierano zwykle i dopełniano bez pisemnego zobowiązania. Zawarcie pisemnej umowy samuraj uważał za niezgodne ze swoją godnością”<sup>28</sup>.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 33.

<sup>21</sup> *The Tale of the Heike*, translated, with introduction, by H.C. McCullough Stanford 2008, s. 317.

<sup>22</sup> Chodzi o tzw. wojnę Genpei (*Genpeikassen*, 1180–1185), w której rody Minamoto i Taira walczyły o hegemonię w państwie. Zwyciężyli ci pierwsi, a Minamoto no Yoritomo (1147–1199) założył w 1192 r. pierwszy szogunat w wiosce rybackiej Kamakura nieopodal dzisiejszego Tokio (*Kamakura bakufu*).

<sup>23</sup> I. Nitobe, *Bushidō...*, s. 38.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 40.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 42.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 46.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 46.

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 46–47.

*Meiyo* – honor to według Nitobe poczucie osobistej godności i wartości pobudzane przez wrazenie wstydu. Wyznaczają je wspaniałomyślność, zdolność przebaczenia, cierpliwość i pokora. Nitobe powołuje się w tym miejscu na Tokugawę Ieyasu (1543–1616), Mencjusza, Ogawę Suketadę (1549–1601)<sup>29</sup>, Kumazawę Banzana (1619–1691)<sup>30</sup> oraz Saigo Takamoriego (1827–1877)<sup>31</sup>. Temu ostatniemu przypisuje następujące słowa: „Droga jest drogą nieba i ziemi, człowiek winien nią iść, dlatego treścią twego żywota będzie szanować niebo. Niebo miłuje mnie i innych równą miłością, dlatego kochaj miłością, którą siebie kochasz, także innych. Niechaj towarzyszem twoim będzie nie człowiek jeno niebo, czyni też wszystko, co możesz, aby z nieba towarzysza swego uczynić. Nie potępiaj innych, lecz zważaj na to, aby twoja własna wartość nie była zbyt mała”<sup>32</sup>.

Wyjaśniając *chugo* – obowiązek wierności, Nitobe odwołuje się do przykładu Sugawary-no Michizane (845–903)<sup>33</sup>. Wygnany ze stolicy pozostawił za sobą syna, którego skazano na ścięcie. Gdy podwładni Michizane usłyszeli o wyroku, poświęcili jedno ze swoich dzieci i oddali urzędnikowi fałszywą głowę, aby uchronić syna ich pana. Nitobe stwierdza, że dziecko to było zupełnie świadome i dobrowolnie poświęciło swoje życie. *Chugo* nie polega bowiem na bezwzględnej wierności oraz bezkrytycznym podporządkowaniu. „*Bushidō* nie wymagało od nas, abyśmy z sumienia czynili niewolnika jakiegokolwiek pana lub króla”<sup>34</sup>. Dalej też pisze, że obowiązkiem wierności poddanego było przekonanie panującego, jeśli był w błędzie, wszelkimi możliwymi sposobami. W Japonii Tokugawów było to często *seppuku* na znak sprzeciwu.

Spoglądając na spuściznę feudalnych wartości zawartą w *bushidō* Nitobe, można zauważyć kilka prawidłowości. Po pierwsze, wartości *bushidō* wynikają z umiejętności praktycznych, po drugie zaś są stale, to znaczy towarzyszyły samurajowi od samego początku istnienia warstwy aż do upadku systemu feudalnego. Zmieniał się jedynie ich dobór w zależności od roli wojownika w społeczeństwie. Po upadku systemu feudalnego Nitobe dokonał kolejnego uporządkowania wartości, zakładając, że każdy obywatel Japonii może być we współczesnych realiach samurajem i kierować się w życiu *bushidō*. Niezależnie od tego, czy prezentowany przez autora obraz kodeksu zgodny jest z feudalną rzeczywistością, stanowi zbiór wartości pozytywnych, które wciąż biorą udział w kształtowaniu nowoczesnej Japonii, ale dają się również zauważyć poza jego granicami.

<sup>29</sup> *Daimyō* prowincji Iyo, stronnik Toyotomiego Hideyoshiego (1536–1598).

<sup>30</sup> Samuraj, uczonec neokonfucjonista, propagator Wang Yangminga (1472–1529).

<sup>31</sup> Znany też jako ostatni samuraj (*shōgun bushi*), był przywódcą nieudanego powstania samurajów w Satsumie w roku 1877.

<sup>32</sup> I. Nitobe, *Bushidō...*, s. 54.

<sup>33</sup> Uczony, poeta, polityk oraz urzędnik w okresie Heian (794–1185).

<sup>34</sup> I. Nitobe, *Bushidō...*, s. 62.



## Koncepcja przywództwa służebnego według Roberta K. Greenleafa

Przywództwo w zarządzaniu oznacza proces dążenia do realizacji określonych celów przez grupę ludzi lub organizację. Opiera się na autorytecie osoby – przywódcy, ale również jego władzy akceptowanej przez innych dobrowolnie. Przywództwo nie jest więc narzucaniem rozwiązań jednostki, jak w przypadku władzy, lecz ustalaniem kierunku działań przez motywowanie, inspirowanie oraz wyzwalamie w ludziach energii i ukrytego potencjału. Stąd też przywódca to osoba, która bez sięgania po środki przymusu wpływa na zachowanie innych, tak aby osiągnąć cel grupy bądź organizacji, przy założeniu obustronnej korzyści tej relacji.

Świat Zachodu zna wiele różnych modeli i typów przywództwa. Jednym z nich jest tzw. przywództwo służebne (*servant leadership*). Termin ten został wprowadzony do literatury przedmiotu przez Roberta K. Greenleafa (1904–1990) w roku 1970 esejem *The Servant as Leader (Sługa jako przywódca)*<sup>35</sup>. Koncepcja przedstawiona przez Greenleafa zakłada, że przywódca, stawiając się w roli sługi, osiąga cele organizacji przez spełnianie potrzeb jej pracowników. Jego priorytetem staje się pomoc ludziom w osiągnięciu ich zamierzeń oraz wprowadzenie zmian w ich codzienności, tak aby mogli w pozytywny sposób przekształcić organizację, w której pracują. Robert K. Greenleaf opisał przywództwo służebne w następujący sposób: „Zaczyna się od naturalnego poczucia, że pragnie się służyć, służyć w pierwszej kolejności. Następnie świadomy wybór przenosi nas, by aspirować do przywództwa. Taka osoba jest skrajnie inna od tej będącej przywódcą w pierwszej kolejności. Być może dlatego, że ta ostatnia odczuwa konieczność zaspokojenia nadzwyczajnej potrzeby władzy lub zdobycia wpieryw dóbr materialnych. Dla tych późniejszym pozostanie wybór, by służyć po tym, jak ich przywództwo zostanie ugruntowane. »Przywódca-wpieryw« i »sługa-wpieryw« to dwa skrajne typy. Między nimi są różne odcienie i mieszanki, wynikające z nieskończonej różnorodności ludzkiej natury»<sup>36</sup>.

Ken Blanchard i Mark Miller twierdzą z kolei, że istotę przywództwa służebnego da się wpisać w akronim *SERVE*<sup>37</sup>, czyli *SŁUŻYĆ*. *S* jak *see the future* (ujrzyj przyszłość) wiąże z wizjonerską rolą przywódcy – wskazaniem kierunku działania oraz urzeczywistnianiem wizji. *E* oznacza *engage and develop people* (angażuj i rozwijaj

---

<sup>35</sup> R.K. Greenleaf, *The Servant as Leader*, Cambridge 1970. Od czasu pierwszego wydania esej ten był wielokrotnie wznawiany (m.in. przez The Greenleaf Center, Westfield 1991 r.), przedrukowywano go też w różnych czasopismach (m.in. „Journal of Religion and the Applied Behavioral Sciences”, Winter 1982, 7, no. 7–10); oryginalna wersja znajduje się również w książce: R.K. Greenleaf, *The Servant-Leader Within: A Transformative Path*, Mahwah 2003, s. 29–75.

<sup>36</sup> R.K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Mahwah 2002, s. 4.

<sup>37</sup> K. Blanchard, M. Miller, *The Secret: What Great Leaders Know – And Do*, San Francisco 2004.

pracowników) i odnosi się do rozwoju pracowników oraz wyzwania w nich przez przywódców zaangażowania oraz potencjału po tym, jak wizja i kierunek zostaną ustalone. R jak *reinvent continuously* (ciągle udoskonalanie) dotyczy aspektów ciągłej poprawy na wielu płaszczyznach – doskonalenia umiejętności liderów, pracowników, procesów oraz struktury organizacyjnej. V od wyrażenia *value results and relationships* (ceń wyniki i relacje międzyludzkie) określa wprowadzenie równowagi między wynikami a relacjami międzyludzkimi. Obydwa czynniki mają równie ważne znaczenie w działaniu firmy w długoterminowym planowaniu strategicznym. Wreszcie najważniejsze to E jak *embody the values* (ucieleśniaj wartości), gdyż – jak twierdzi Blanchard – „Prawdziwe przywództwo zbudowane jest na zaufaniu. Istnieje wiele sposobów na jego budowanie. Jednym z nich jest życie zgodne z wyznawanymi wartościami. Jeżeli lider mówi, że ważni są klienci, to jego działanie musi dowodzić prawdziwości tej wypowiedzi. Jeśli jego zachowanie będzie wskazywać, że klienci nie odgrywają istotnej roli – pracownicy będą mieli powód do zakwestionowania jego wiarygodności. W ostatecznym rozrachunku, jeśli lider nie będzie uznany za wiarygodnego przez zespół, to utraci zwolenników. Ucieleśnianie wartości to nic innego jak dawanie przykładu swoim zachowaniem. Lider przede wszystkim powinien być chodzącą egzemplifikacją wizji”<sup>38</sup>.

Przywództwo służebne może być zatem cechą wrodzoną lidera czy też zrodzić się na późniejszym etapie, kiedy jego podstawowe potrzeby zostaną zaspokojone, a samo przywództwo nie jest kwestionowane. W drugim z przypadków tworzy się samoistnie wraz z koniecznością dokonania czegoś więcej, czyli wyjścia poza ramy tradycyjnego zarządzania, opisanego mianem planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania. Wiąże się ono z potrzebą pozostawienia swojego śladu w organizacji. Przywództwo służebne otwiera właśnie taką możliwość. Poprzez okazaną pomoc i służbę lider jest w stanie oddziaływać na innych i nawet gdy odejdzie, zaszczerpienie w pracownikach wartości będą dalej przekształcać organizację. Nie jest więc koniecznością, lecz wyborem. Wynika z wewnętrznej potrzeby i cech osobowych, a nie z przymusu. Znajdą się liderzy, którzy mają ten model przywództwa zapisany u podstaw funkcjonowania w organizacji, tacy, którzy z czasem go świadomie wybiorą oraz ci, którzy nigdy nie zdecydują się na tę drogę. Można postawić zatem tezę, że każdy lider może zostać przywódcą służebnym, ale nie każdy musi chcieć nim zostać. Nie ma w tym nic złego, jednak zarazem rodzi się pytanie, co może stać na przeszkodzie wyborowi modelu przywództwa służebnego. Ken Blanchard w ten oto sposób wyraża się o możliwych przeszkodach: „Czynnikiem, który uniemożliwia ludziom stawianie się przywódcami służebnymi, jest ich własne *ego*. *Ego* nakazuje człowiekowi usunąć z siebie dobro i postawić siebie samego w centrum zainteresowania. Uzyskane w ten sposób zniekształcone poczucie

---

<sup>38</sup> K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, przeł. A. Bekier, Warszawa 2007, s. 225.

własnej ważności sprawia, że ludzie myślą o sobie jako środku wszechświata, a nie o nadrzędnych wartościach<sup>39</sup>.

Wraz z egoizmem rodzi się poczucie fałszywej dumy lub zwątpienie we własne możliwości. Pierwsze objawia się zbyt wysokim niż w rzeczywistości mniemaniem o sobie, co skutkuje agresywnym zdobywaniem uznania, a w efekcie koncentracją na promowaniu własnej osoby i zaniedbaniem tych, którym się przewodzi. Menedżerowie, którzy kierują się poczuciem fałszywej dumy, charakteryzują się bezustannym dążeniem do władzy. Dają nadzwyczaj często do zrozumienia, jakoby byli jedynymi, z którymi trzeba się liczyć podczas realizacji danego zadania. Zabiegają o to, aby kontrolować wszystko i wszystkich w swoim otoczeniu. Gromadzą negatywne emocje, sprawiając, że ich praca jest mało wydajna i większość osób nie lubi z nimi współpracować.

Druga ze słabości wprowadza w stan nadmiernego krytycyzmu wobec własnej osoby. Rodzi niską samoocenę oraz przeświadczenie, że jest się gorszym od innych. To zaś skutkuje nadmierną potrzebą ochrony swojego poczucia wartości. Menedżerowie potęgowani lękiem oraz niską samooceną bywają mało otwarci i zazwyczaj nie wyrażają własnych opinii. Cenią zdanie innych, szczególnie przełożonych, wyżej niż swoje własne. Rzadko zabierają głos w dyskusjach publicznych. Często wynajdują sobie mało ambitne, łatwe zadania, tworząc tym samym wokół siebie otoczkę mocno zapracowanych. Zdarza się również, że pozostawiają pracowników samych z pojawiającymi się problemami. Blanchard określa ich mianem menedżerów nic-nie-robów, gdyż „nigdy nie ma ich na miejscu, za wszelką cenę unikają konfliktu i są niezbyt pomocni”<sup>40</sup>.

Jak zatem radzić sobie z fałszywą dumą, niską samooceną i lękiem tak, aby móc stać się przywódcą służebnym? Być może odpowiedź na to pytanie tkwi w słowach chińskiego filozofa Lao Tsy, który w swym dziele *Dao-de-jing* (*Księga drogi i cnoty*, VI wiek p.n.e.) pisze: „Kto potrafi pokonać innych, jest silny. Kto potrafi pokonać siebie, zdobywa prawdziwą potęgę”<sup>41</sup>.

Przesłanie powyższych słów w kontekście wyboru przywództwa służebnego jest dość wyraźne. Aby pokonać własne *ego*, należy mieć ku temu wpierv wewnętrzną wolę i siłę. Aby się zmienić, trzeba zacząć od siebie i zaszczyć w sobie chęć zmiany na lepsze. Nie jest to z pewnością łatwy zabieg, ale fundament trzeba położyć samemu. Bazą wyjściową są uniwersalne wartości – z jednej strony pokora (połączona z poczuciem wstydu)<sup>42</sup> oraz dystans wobec własnej osoby, które pozwalają unocznnić liderowi, że nie jest on najważniejszy w przywództwie, z drugiej – zaufanie

<sup>39</sup> *Ibidem*, s. 219.

<sup>40</sup> *Ibidem*, s. 220.

<sup>41</sup> Lao Tsy, *Tao Te Ching*, przeł. W.P.P. Zieliński, Poznań 2009, s. 76.

<sup>42</sup> Szerzej kwestię pokory oraz jej wpływu na przywództwo poruszają: M.A. Hayes, M.D. Comer, *Start with Humility: Lessons from America's Quiet CEOs on How to Build Trust and Inspire Followers*, Westfield 2010; J. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap – And Others Don't*, New York 2001.

i szacunek wobec pracowników, pozwalające uporać się z lękiem oraz niską samooceną. Gdy tylko dokona się wyboru i położy fundament, przywództwo służebne zapewni liderowi pomoc w postaci narzędzi, takich jak *empowerment* oraz *situational leadership* (przywództwo sytuacyjne).

*Empowerment* to „proces wyzwalania władzy drzemiącej w pracownikach, ich wiedzy, doświadczenia i motywacji – oraz ukierunkowanie tej siły na osiągnięcie wyników”<sup>43</sup>. Wymaga jednak silnego przywódcy, który zdolny jest wesprzeć nadchodzące zmiany. Według Blancharda *empowerment* winien przebiegać z zastosowaniem trzech kluczy: 1) budowanie zaufania poprzez dzielenie się wiedzą; 2) tworzenie niezależności poprzez wyznaczanie granic oraz 3) zastępowanie hierarchicznego myślenia poprzez samozarządzające zespoły<sup>44</sup>.

Przywództwo sytuacyjne to bardziej złożony i czasochłonny proces. Polega na doborze zadania do poziomu rozwoju pracownika, a w konsekwencji dopasowaniu do niego odpowiedniego stylu przywództwa, który wyposaży go we wszystko, co niezbędne, aby mógł wykonać zadanie samodzielnie. Blanchard wyróżnia cztery poziomy rozwoju pracownika: R1 – niskie kompetencje, ale wysokie zaangażowanie; R2 – niskie kompetencje i niskie zaangażowanie; R3 – kompetencje średnie do wysokich oraz zmienne zaangażowanie; R4 – wysokie kompetencje i zaangażowanie. Odpowiednio do nich dostosowuje się style przywództwa. Dla osób na poziomie R1 stosuje się styl dyrektywny (S1). Pracownikom R2 odpowiada styl trenerski (S2). Dla R3 najlepszy jest styl wspierający (S3), a dla R4 – styl delegujący (S4). Tym ostatnim należy więc pozwalać realizować samodzielne projekty, umożliwiać dzielenie się wiedzą z innymi, włączając na przykład jako instruktorów w programy szkoleniowe. Powinno się poszerzać ich zakres odpowiedzialności i decyzyjności pracowników z poziomu R4. W ten sposób ich poziom motywacji i zaangażowania nie zmniejszy się.

Przywództwo sytuacyjne nie jest ani demokratyczną, ani autokratyczną formą zarządzania. Jest modelem elastycznym, który opiera się w zasadzie na miękkich kompetencjach, pozwala przywódcy na dobór odpowiedniego stylu w zależności od potrzeb danej osoby i okoliczności. Obarcza lidera ogromną odpowiedzialnością, która polega na prawidłowym doborze zadania do poziomu rozwoju, a następnie stylu przywództwa. Nieprawidłowe określenie któregoś z czynników może prowadzić do frustracji oraz niepotrzebnych nieporozumień między przełożonym a pracownikiem. Tak na przykład traktowanie osoby będącej na etapie R1 tak samo jak R4 może skutkować pozostawieniem pracownika samemu sobie, zaś traktując R4 jak R1, zabija się w nim inicjatywę oraz okazuje brak zaufania. Nie można również pozostawiać osób z grupy R4 zupełnie samym sobie. Nawet najlepsi potrzebują zainteresowania, pochwały, nowych wyzwań, ale też oceny. Należy również pamięć-

<sup>43</sup> K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia...*, s. 58.

<sup>44</sup> K. Blanchard, J.P. Carlos, A. Randolph, *Empowerment Takes More Than a Minute*, San Francisco 2001, s. 24, 36, 56.

tać, że wraz ze wzrostem kompetencji pracownika ewoluuje jego poziom rozwoju. Oprócz tego ten sam pracownik może znajdować się na różnych etapach rozwoju w poszczególnych obszarach swoich codziennych odpowiedzialności.

Omawiając model przywództwa służebnego, należy zastanowić się również nad atrybutami i wartościami dla niego właściwymi. Stąd narzuca się pytanie: jakie atrybuty powinien mieć ów lider i jakie wartości winny nim kierować? James W. Sipe i Don M. Fricka twierdzą, że przywódca służebny wyróżnia się siedmioma atrybutami. Jest osobą z charakterem (*person of character*), która na pierwszym miejscu stawia innych (*puts people first*). To również uzdolniony komunikator (*skilled communicator*) i zarazem współczujący współpracownik (*compassionate collaborator*), charakteryzujący się dalekowzrocznością (*foresight*). Poza tym jest systematycznym myślicielem (*system thinker*) oraz oddziałuje na innych jako moralny autorytet (*moral authority*)<sup>45</sup>.

Larry Spears, analizując ideę przywództwa służebnego Greenleafa, wskazuje dziesięć wartości, które według niego budują liderów służebnych. Są to: 1) umiejętność słuchania (*listening*), 2) empatia (*empathy*), 3) uzdrawianie (*healing*), 4) świadomość (*awareness*), 5) perswazja (*persuasion*), 6) konceptualizacja (*conceptualization*), 7) dalekowzroczność (*foresight*), 8) obsługa (*stewardship*)<sup>46</sup>, 9) zobowiązanie do rozwoju pracowników (*commitment to the growth of people*), 10) budowanie wspólnoty (*building community*)<sup>47</sup>.

Jak zatem rozumieć przydatność owych dziesięciu właściwości dla modelu przywództwa służebnego? Umiejętność słuchania jest według Spearsa ważnym elementem komunikacji oraz właściwego podejmowania decyzji, stanowi ich wzmocnienie. Przywódca służebny właśnie dzięki umiejętnemu słuchaniu identyfikuje zapotrzebowania pracowników. Ponadto, jak stwierdza Spears, „umiejętność słuchania pozwala usłyszeć również własny wewnętrzny głos oraz zrozumieć, co nasze ciało, duch i umysł nam komunikują. Słuchanie połączone z regularnymi okresami rozmyślenia jest zasadnicze dla rozwoju przywódcy służebnego”<sup>48</sup>.

Empatia w połączeniu z umiejętnym słuchaniem pozwala zaś zrozumieć współpracowników, postawić się na ich miejscu. Nakazuje przyjąć ich dobre intencje i nie odtrącać jako ludzi, nawet jeśli trudno zaakceptować ich światopogląd czy też niską wydajność.

Uzdrawianie Spears odnosi do naprawy związków między ludźmi. Uważa je za niezwykle istotny czynnik w transformacji oraz integracji, sprzyjający budowaniu

---

<sup>45</sup> J.W. Sipe, D.M. Frick, *Seven Pillars of Servant Leadership: Practicing the Wisdom of Leading by Serving*, Mahwah 2009.

<sup>46</sup> Wyrażenie *stewardship* nie ma swojego dosłownego odpowiednika w języku polskim. Słowniki angielsko-polskie podają najczęściej następujące cztery tłumaczenia: zarządzanie, intendentura, wódarstwo oraz ochmistrzostwo. Wyraz pochodzi od słowa *steward*, czyli pracownika obsługującego pasażerów na statku lub w samolocie. Stąd też uznano, że najtrafniejsze będzie tłumaczenie *stewardship* jako obsługa.

<sup>47</sup> Z wprowadzenia L. Spearsa w: R.K. Greenleaf, *The Power of Servant Leadership*, San Francisco 1998, s. 5–8.

<sup>48</sup> *Ibidem*, s. 5.

długotrwałych relacji międzyludzkich, gdyż uzyskanej pomocy, szczególnie w sytuacji kryzysowej, nie zapomina się.

Świadomość z kolei pomaga w zrozumieniu spraw związanych z etyką oraz wartościami. Pozwala spojrzeć na nie z szerszej, bardziej obiektywnej perspektywy, zobaczyć je jako całość, a nie wyłącznie fragmentaryczny wycinek danego zagadnienia. Samoświadomość uwalnia w przywódcach służebnych siłę i pewność, która jest niezmiernie ważna w podejmowaniu decyzji. Spears, cytując Greenleafa, wyraża się w następujący sposób na temat tej wartości: „Świadomość nie daje pocieszenia – wręcz przeciwnie. Jest elementem niepokojącym i pobudzającym do działania. Zdolni przywódcy czuwają nieustannie i są umiarkowanie zaniepokojeni. Nie poszukują pociechy. Mają własne poczucie spokoju<sup>49</sup>.”

Według Spearsa perswazja to atrybut, który odróżnia przywódcę służebnego od tradycyjnego. O ile ten ostatni działa raczej wyłącznie w oparciu o swój autorytet, forsuje własny punkt widzenia, podejmując w ten sposób decyzje w organizacji, o tyle przywódca służebny, skutecznie posługując się perswazją, dąży do budowania jednomyślności i zgody wśród współpracowników.

Spears wyjaśnia konceptualizację jako zdolność przywódców do spoglądania dalej niż realia codzienności. Lider winien „śnić wielkie marzenia”<sup>50</sup>, ale również umieć sprecyzować pojęcia abstrakcyjne i przełożyć je na język zrozumiały – osiągalny. Realizacja długoterminowej strategii organizacji poprzez wyznaczanie celów krótkoterminowych oraz spełnianie tych ostatnich to jeden z przykładów konceptualizacji. Większość liderów koncentruje się raczej na celach krótkoterminowych – taktycznych, zapominając o wyższym celu organizacji – strategii. Dzięki konceptualizacji przywódca służebny jest w stanie wprowadzić odpowiedni balans między pojęciami strategii a taktyki – rozumianej jako urzeczywistnianie tej pierwszej. Tego typu podejście wymaga jednak od lidera samodyscypliny oraz praktyki.

Dalekowzroczność jest ściśle związana z konceptualizacją i polega w dużej mierze na próbie przewidzenia możliwego rezultatu sytuacji bądź skutków decyzji. Jest to zadanie bardzo trudne do wykonania, gdyż nie zawsze da się uwzględnić wszystkie czynniki determinujące daną sytuację. Charakteryzuje się raczej umiejętnością wyciągania wniosków z przeszłości, odnoszenia ich do sytuacji terażniejszej i przewidywania w ten sposób konsekwencji postanowień.

Obsługa to kluczowy atrybut przywódcy służebnego. Według Greenleafa słowo *stewardship* w koncepcji przywództwa służebnego zakłada „postawienie przede wszystkim zobowiązania do zaspokajania potrzeb innych. Zaszczepienie w sobie stosowania otwartości i perswazji zamiast rządzenia”<sup>51</sup>.

Zobowiązanie do rozwoju pracowników polega na wydobywaniu z ludzi ich ukrytego potencjału. Przywódcy służebni zakładają, że w każdym pracowniku tkwi

<sup>49</sup> *Ibidem*, s. 6.

<sup>50</sup> *Ibidem*, s. 6.

<sup>51</sup> *Ibidem*, s. 7.

wartość, która wykracza poza jego codzienny wkład w pracę, a ich zadaniem jest ją wydobyć. Powinni zrobić wszystko, co w ich mocy, aby wpłynąć na rozwój pracownika pod względem personalnym, zawodowym czy duchowym. Zarówno przywódcy służebni, jak i organizacje mają wiele narzędzi służących osiągnięciu tego celu. Jedne wiążą się z nakładami finansowymi przeznaczanymi na osobisty i zawodowy rozwój pracownika, inne łączą się ściśle z *empowermentem* lub przywództwem sytuacyjnym.

Jednym z efektów rozwoju pracowników jest wyzwolona synergia, która w naturalny sposób prowadzi do rozwoju nie tylko danej osoby, ale również organizacji i jest odpowiedzialna za budowanie wspólnoty w organizacji. Pozwala pracownikom wznieść się ponad zwykłe zależności służbowe, stworzyć atmosferę więzi i wypracować relacje międzyludzkie ważne zarówno dla strategii firmy, jak i jej długoterminowej działalności.

Analizując powyższe atrybuty, można zauważyć kilka prawidłowości, jeśli chodzi o ideę przywództwa służebnego. Po pierwsze, nie jest ona wygórowana, skomplikowana czy nieosiągalna. Swoista prostota powoduje, że w zasadzie każdy może ją zacząć stosować z powodzeniem, bez większych nakładów materialnych i wysiłku. Musi mieć ku temu tylko wewnętrzną wolę i chęć. Po drugie, atrybuty determinujące przywódcę służebnego są proste i wyraźnie określone, co w zasadzie oznacza brak możliwości ich błędnej interpretacji. Po trzecie i chyba najważniejsze, między wartościami istnieje silne wzajemnie oddziaływanie. Oznacza to w praktyce, że przyjmowanie jednego z atrybutów pociąga za sobą automatycznie następny. Umiejętność słuchania rodzi empatię oraz chęć uzdrowienia, która z kolei wytwarza więź i poczucie wspólnoty. Świadomość potrzeb pracowników prowadzi poprzez obsługę do ich rozwoju. Perswazja ułatwia przełożenie koncepcji – konceptualizację, ta zaś dzięki dalekowzroczności prowadzi do realizacji celu. Być może właśnie we wzajemnym uzupełnianiu się powyższych wartości oraz swoistym efekcie domina tkwi wielkość przywództwa służebnego jako procesu.

### Idea *bushidō* a zachodni model przywództwa służebnego – próba znalezienia wspólnych czynników

Porównując *bushidō* Nitobe z ideą przywództwa służebnego, nietrudno zauważyć, że zasadniczy element łączący obydwie koncepcje zdaje się kryć w słowie „służyć”. W przypadku modelu przywództwa jest on obecny w samej nazwie oraz określa go bliżej akronim *SERVE*. Jeśli zaś mowa o *bushidō*, to wiąże się ściśle ze światem samuraja i samym jego charakterem. Samuraj to wszakże wojownik, który pełni służbę przy kimś. Tym samym jego zadania podobne są do tych, jakie mają przed sobą współcześni przywódcy służebni. W obydwu przypadkach służba jest dwojakiego rodzaju. Z jednej strony – oddolnie pełni się służbę na rzecz swojego przełożonego,

organizacji, korporacji, firmy czy państwa. Z drugiej – ogólnie pełni się posługę (*stewardship*), przewodząc swoim podwładnym. Obie koncepcje łączy stawianie potrzeb innych na pierwszym miejscu. Oprócz tego warto również nadmienić, że zarówno samuraj, jak i przywódca służebny muszą ucieleśniać wartości. Samuraj stanowił w okresie feudalnym przykład do naśladowania pozostałych warstw społeczeństwa, podobnie jak dzisiejszy lider powinien być wzorem dla swoich współpracowników.

Mając na uwadze powyższe podobieństwo zadań oraz roli samuraja i przywódcy służebnego, pozostaje odpowiedzieć na pytanie, czy możliwe jest wpisanie wartości *bushidō* w model przywództwa służebnego? A jeśli tak, to jak daleko idące są owe podobieństwa? Na pierwszy rzut oka widać już, że niektóre z wartości kodeksu samurajów zdają się pokrywać bezpośrednio z atrybutami wyszczególnionymi przez Spearsa. Inne z kolei wymagają dodatkowego wyjaśnienia. Przyjrzymy się więc wartościom *bushidō* wyszczególnionym przez Nitobe, analizując każdą z nich po kolei pod względem koncepcji przywództwa służebnego.

*Gi* – prawość i sprawiedliwość – zdaje się wartością niezbędną dla przywództwa służebnego. Lider musi postępować zgodnie z zasadami organizacji, jednak nie może przy tym zapominać o zdrowym rozsądku, tak aby jego poczynania nie stały się jedynie sztucznym obowiązkiem. Działania przywódcy nie mogą budzić wątpliwości wśród podwładnych. Pomimo częstej konieczności wyboru właściwego stylu przywództwa sytuacyjnego, innego dla różnych pracowników, nie może on oceniać ich według odmiennych standardów. Decyzje zaś muszą być transparentne i czytelne dla odbiorców. Prawość i sprawiedliwość w przywództwie służebnym to, metaforycznie rzecz biorąc, właśnie ta „prosta wąska droga, wiodąca do utraconego raju”<sup>52</sup>, o której wspomina Nitobe. Prowadzi wprawdzie prosto do celu, ale równie łatwo z niej zblądzić.

*Gi* to również właściwa postawa<sup>53</sup> oraz uczciwość<sup>54</sup> – cechy, które pobudzają świadomość i percepcję przywódcy służebnego. Dzięki nim lider jest w stanie podejmować właściwe etyczne decyzje, precyzować cele (konceptualizacja), wskazywać kierunek i urzeczywistniać wizję organizacji, czyli być dalekowzrocznym.

*Yu* – męstwo, duch odwagi i wytrwania – ma dla przywództwa służebnego wielowymiarowe znaczenie i przynosi mu duży pożytek. Z jednej strony pozwala liderom na wyjście przed szereg (*step forward*) i poruszanie trudnych, czasami niewygodnych spraw w organizacji. Z drugiej strony pomaga zmierzyć się z własnym *ego*, wypracować odpowiedni dystans do własnej osoby, wykształcić umiejętność przyjmowania krytyki oraz odwagę przyznawania się do popełnionego błędu. Pozwala również odnaleźć swoje słabe strony, gdyż dopiero ich świadomość pozwala liderowi na podjęcie odpowiednich kroków, aby je wyeliminować. To z kolei prowadzi do rozwoju przywódcy i chęci ciągłego doskonalenia własnych umiejętności.

---

<sup>52</sup> I. Nitobe, *Bushidō...*, s. 29.

<sup>53</sup> Kaisen, *Budodharma – Droga samuraja*, Katowice [b.r.], s. 23.

<sup>54</sup> F. Rennosuke, *Taschemwörterbuch...*, s. 67.



*Jin*, czyli dobroć i współczucie, to wartość, która zdaje się najwyraźniej wpisywać w model przywództwa służebnego. Wiąże się bezpośrednio z empatią i uzdrawianiem. Pozwala postawić inne osoby na pierwszym miejscu oraz wczuć się w nie, aby zrozumieć ich punkt widzenia. *Jin*, odbierane jako miłość uniwersalna oraz życzliwość dla wszystkich ludzi<sup>55</sup>, umożliwia liderowi zaakceptowanie pracowników takimi, jakimi są. Prowadzi do budowania więzi oraz relacji międzyludzkich, przyczyniając się w długoterminowej perspektywie do tworzenia wspólnoty w ramach organizacji. Pojęta zaś jako dobroć wobec ludzi<sup>56</sup> jest również niezmiernie przydatna w procesie identyfikowania potrzeb pracowników oraz ich rozwoju. Parafrazując aforyzm o władcy przytoczony przez Nitobe, można stwierdzić, że przywódca kierujący się dobrocią i współczuciem sprawia, iż ludzie sami do niego lgną i chętnie z nim współpracują.

*Rei* – uprzejmość – oraz *makoto* – prawda i prawdomówność – mogą mieć zastosowanie na wielu płaszczyznach przywództwa służebnego, głównie jako wartości wspierające. Potęgują siłę komunikacji, ułatwiają perswazję, prowadzą do budowania wspólnoty, pomagają w obsłudze, unaoczniają transparentność działań lidera oraz łagodzą odbiór krytyki, czyniąc tę ostatnią łatwiejszą do zaakceptowania przez jej adresata. Dzięki nim lider jest w stanie odnaleźć wewnętrzną równowagę oraz harmonię z otoczeniem.

*Meijo*, czyli honor, to jedna z wartości *bushidō*, która może nie być jednoznacznie pozytywna dla przywódców służebnych. Z jednej strony bowiem nadmierne unoszenie się honorem prowadzi wprost do fałszywej dumy, stawianie przez lidera siebie i swoich potrzeb na pierwszym miejscu uniemożliwia zaś przyjęcie przywództwa służebnego. Z drugiej może stać się przydatne dla *empowermentu*. Pozwala bowiem liderowi na wyznaczenie jasnych granic współpracy, zarówno w pionie, jak i poziomie struktury organizacyjnej, doprowadzając w ten sposób do wzmocnienia niezależności i pewności siebie u podwładnych.

*Chugo* – obowiązek wierności – ma również dwojaki charakter. Gdy opiera się na szacunku, miłości i zaufaniu, wówczas staje się pozytywnym aspektem w budowaniu więzi między firmą, liderem a jego współpracownikami. Przyczynia się do wzmocnienia wspólnoty wewnątrz organizacji oraz jej integralności. W sytuacji, kiedy zabraknie tych trzech cech, lojalność staje się dla przywódcy i jego współpracowników sztucznym, często narzuconym biurokratycznie obowiązkiem. W tym wypadku nie można mówić ani o organizacji spójnej oraz silnej wewnętrznie, ani o budowaniu wspólnoty.

Wprawdzie zachodnie firmy, organizacje oraz korporacje różnią się znacznie koncepcją i zasadami działania od japońskiego systemu feudalnego, to analizując powyższe przykłady, można założyć, że wartości kodeksu *bushidō* są na tyle ponadczasowe, iż mają swoje przełożenie na przywództwo służebne. Wynika to

---

<sup>55</sup> Kaisen, *Budodharma...*, s. 23.

<sup>56</sup> F. Rennosuke, *Taschewörterbuch...*, s. 117.

zapewne z faktu, że przywództwo służebne nie jest wymysłem samego Greenleafa, który przeniósł je jedynie do literatury współczesnego zarządzania. Jest ono obecne od wieków w wielu kulturach i związane ściśle z metafizyką, spirytualizmem i duchowością. Blanchard uważa je za charakterystyczne dla wielkich przywódców duchowych, na przykład jako kluczowy element filozofii Jezusa<sup>57</sup>. *Bushidō* z kolei uosabia charakterystyczny dla Japończyków synkretyzm. Jak twierdzi Nitobe, powstało głównie w oparciu o trzy nurty filozoficzno-religijne: shintoizm, buddyzm oraz konfucjanizm. Nietrudno również zauważyć wpływy taoizmu, mające swoje odzwierciedlenie w pojęciu *drogi* oraz – za sprawą autora – idei chrześcijańskich widocznych najbardziej w opisie *jin* – dobroci i współczucia, które u Nitobe przyjmują wręcz postać miłosierdzia. Ze wszystkich prądów filozoficznych przenikających *bushidō* jedynie *shintō* możemy uznać za rdzennie japońskie. Stąd też wynika łatwość przeniesienia wartości ucieleśnianych przez kodeks *bushidō* do innych kręgów kulturowych. Wydają się one dla zachodnich liderów przejrzyste oraz zrozumiałe, a ponadto mogą stanowić posiłkowe wsparcie dla tych, którzy postanowią obrać model przywództwa służebnego w zarządzaniu.

### Wartości *bushidō* a przywództwo służebne we współczesnym zarządzaniu – przykład firmy Jeppesen

Mając na uwadze wcześniejsze założenia związane z uniwersalnym znaczeniem wartości *bushidō*, ich ponadkulturowym przełożeniem oraz zbieżnością z koncepcją przywództwa służebnego, należy poświęcić odrobinę miejsca współczesnym liderom. Warto poznać zarówno ich spojrzenie na własną rolę w organizacji oraz wartości, jakimi kierują się w codziennych obowiązkach, jak i poszukać przy tym odpowiedzi na pytanie, czy współcześni liderzy uważają wartości idei *bushidō* lub przywództwa służebnego za przydatne w swojej codziennej pracy.

Niniejsza część artykułu powstała w wyniku analizy ankiety przeprowadzonej na grupie liderów firmy Jeppesen. Ankietę w języku angielskim między 17 a 22 lutego 2011 r. skierowano pocztą elektroniczną do grupy 87 pracowników piastujących stanowiska związane z zarządzaniem personelem. W e-mailu wyjaśniono cel badania, pojęcie *bushidō* oraz, co najważniejsze, przekazano odpowiedni link do witryny internetowej Survey Monkey<sup>58</sup>, która posłużyła jako narzędzie w przeprowadzaniu oraz analizie ankiety.

Ankieta składała się z dziesięciu pytań, podzielonych na trzy części. W pierwszej z nich gromadzono dane podstawowe dotyczące narodowości, poziomu przywództwa oraz wieku. Pytanie wprowadzające dotyczyło lokalizacji biura, w którym

<sup>57</sup> K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia...*, s. 225.

<sup>58</sup> [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) [dostęp: 28.02.2011].

ankietowany pracuje. Do wyboru było siedem opcji: Stany Zjednoczone, Niemcy, Włochy, Rosja, Norwegia, Polska, Wielka Brytania oraz inne, wymagające określenia. Drugie pytanie wiązało się ze wskazaniem własnego poziomu przywództwa w organizacji. Respondent był zobowiązany zaznaczyć jedną z dwóch opcji, w zależności od tego, czy kieruje bezpośrednio grupą pracowników, czyli jest przywódcą liniowym (*frontline leader*), czy nadzoruje pracę kierowników (*a leader of leaders*). Trzecie pytanie odnosiło się do wieku ankietowanego: poniżej 30 lat, 30–39, 40–49, 50–60 oraz powyżej 60 lat. Wszystkie pytania wymagały podania odpowiedzi, tak aby respondent mógł przejść do następnej części ankiety.

Drugą część ankiety zawierała cztery pytania dotyczące wartości *bushidō* oraz przywództwa służebnego. Pierwsze z nich brzmiało: Według I. Nitobe *bushidō* – dawny kodeks samurajów, składał się z siedmiu wartości. W skali od 1 do 5 (5 = bardzo przydatny, 1 = nieprzydatny) za jak bardzo przydatną uważasz każdą z wartości w swojej codziennej pracy jako przywódca? (W oryginale: *According to I. Nitobe „bushidō” – the ancient code of the samurai consist of seven values. On a scale of 1 to 5 (5 = most useful, 1 = not useful) how useful do you find each of the values in your daily work as a leader?*). Drugie z pytań dotyczyło atrybutów przywództwa służebnego: Według L. Spearsa istnieje dziesięć atrybutów charakterystycznych dla modelu przywództwa służebnego. Czy mógłbyś/mogłabyś wskazać, korzystając ze skali od 1 do 5 (5 = bardzo przydatny, 1 = nieprzydatny), jak bardzo przydatny jest każdy z atrybutów w twojej codziennej pracy jako przywódca? (*According to L. Spears there are ten attributes characteristic of the servant leadership model. On a scale of 1 to 5 (5 = most useful, 1 = not useful) how useful do you find each of the attributes in your daily work as a leader?*).

Obydwa pytania polegały na badaniu nasilenia użyteczności atrybutów w codziennej pracy lidera. Dlatego też do przedstawionych w dwóch pierwszych rozdziałach niniejszej pracy wartości *bushidō* oraz atrybutów przywództwa służebnego dostawiono siatkę przydatności wraz z oceną od 0 do 4. W ten sposób otrzymano: 0 = nieprzydatne (*not useful*), 1 = przydatne w niskim stopniu (*somenbat useful*), 2 = całkiem przydatne (*quite useful*), 3 = bardzo przydatne (*very useful*), 4 – nieocenione (*invaluable*).

Następne pytanie dotyczyło atrybutów przywódczych (*leadership attributes*) ocenianych w firmie Jeppesen podczas ewaluacji pracy menedżerów. Zgodnie z poleceniem respondent winien wybrać dokładnie trzy, według niego najistotniejsze. W pytaniu znajdowało się sześć następujących atrybutów:

- 1) Wyznaczanie kursu (*charting the course*), czyli przekładanie strategii na plany i cele możliwe do zrealizowania. Oddawanie poczucia celu i misji poprzez klarowną komunikację na wszystkich poziomach oraz motywowanie współpracowników.
- 2) Ustalanie wysokich oczekiwań (*setting high expectations*) i komunikowanie ich współpracownikom w bezpośredni, otwarty i skuteczny sposób. Wskazywanie pracownikom, jak dotrzeć do celu poprzez działanie jako *coach*. Stałe podnoszenie poprzeczki sobie – w pierwszej kolejności oraz innym.

- 3) Inspirowanie innych (*inspirin gothers*) poprzez pobudzanie i motywowanie do działania. Budowanie zespołów, których oddziaływanie jest znacznie większe niż poszczególnych jednostek. Tworzenie i kształtowanie atmosfery pewnością sprzyjającej zwycięstwu.
- 4) Znajdowanie sposobu (*finding a way*), czyli postrzeganie zmian jako okazji. Stawianie czoła rzeczywistości i ciągle dostosowywanie się do panujących warunków, tak aby dotrzymywać zobowiązań wobec klientów zewnętrznych i wewnętrznych.
- 5) Odzwierciedlanie wartości firmy Jeppesen (*living the Jeppesen values*), czyli przewodzenie i bycie wiernym wartościom oraz zasadom etyki biznesowej reprezentowanej przez firmę Jeppesen. Promowanie uczciwości w działalności firmy. Kreowanie środowiska charakteryzującego się szacunkiem i współpracą. Niestosowanie obraźliwych lub zastraszających technik. Wiązanie ze sobą osiągania celów indywidualnych i biznesowych dla ogólnego interesu oraz reputacji firmy.
- 6) Dostarczanie wyników (*delivering results*) poprzez dotrzymywanie obietnic i bycie odpowiedzialnym. Demonstrowanie silnych umiejętności operacyjnych i wykorzystywanie zarówno atrybutów lidera, jak i nieprzewidywanych możliwości oraz zmian jako okoliczności w wypełnianiu zobowiązań<sup>59</sup>.

Ostatnie pytanie w tej części ankiety składało się z dziesięciu zdań kontrolnych, które miały sprawdzić, czy osoba wypełniająca ankietę stosuje w zarządzaniu (świadomie bądź nie) elementy przywództwa służebnego. Zadanie polegało na wyborze odpowiedzi *tak* (prawda) lub *nie* (fałsz) w dziesięciu następujących stwierdzeniach:

- 1) Wartości są bardzo pomocne w mojej codziennej pracy w roli przywódcy. (*Values are very helpful in my daily work as a leader.*)
- 2) Wartości nie są aż takie ważne, wolę koncentrować się raczej na przywództwie. (*Values are not that important, I rather focus on leadership.*)
- 3) Rozwój umiejętności pracowników jest kluczem do sukcesu firmy. (*Developing the skills of employees is the key to the success of the company.*)
- 4) Pomoc innym przy osiąganiu ich celów jest priorytetowym zadaniem przywódcy. (*Helping others to achieve their objectives is the priority task of a leader.*)
- 5) Przywództwo jest najważniejszym aspektem dla firmy. (*Leadership is the most important thing for a company.*)
- 6) Ludzie są najistotniejszą wartością dla firmy. (*People are the most important value for a company.*)
- 7) Nie ma nic złego w pomaganiu innym, ale wolę koncentrować się na rozwoju własnych umiejętności przywódczych. (*Helping others is fine, but I rather focus on developing my leadership skills.*)

---

<sup>59</sup> Opis na podstawie dokumentu Jeppesen's Leadership Attributes Descriptors for Managers and Executives 2009.

- 8) Jestem w stanie przyjąć model przywództwa służebnego tylko wówczas, gdy moje inne potrzeby, jak wynagrodzenie oraz władza, zostaną zaspokojone. (*I can accept the model of servant leadership only when other needs like compensation or power are satisfied.*)
- 9) Przywództwo polega na czymś więcej niż pieniądze bądź potrzeba władzy. (*Leadership is something greater than compensation or the need of power.*)
- 10) Najistotniejszymi wartościami w przywództwie są: pokora, szacunek oraz życzliwość. (*The most important values in leadership are humility, respect and benevolence.*)

Wszystkie pytania z tej części ankiety wymagały odpowiedzi, aby respondent mógł kontynuować jej wypełnianie.

Ostatnia strona obejmowała trzy pytania otwarte, których wypełnienie przez respondenta nie było wymagane, aby zamknąć ankietę. Pytania przedstawiały się następująco:

- 1) Czy mógłbyś/mogłabyś w kilku słowach opisać, jak postrzegasz swoją rolę w organizacji jako przywódca? (*Could you please describe in a few words how you see your role as a leader in the organization?*)
- 2) Czy mógłbyś/mogłabyś wskazać poniżej wartość (lub wartości), która jest (które są) dla Ciebie najbardziej istotna (istotne) i opisać w kilku słowach, co dla Ciebie znaczy (znacza)? (*Could you please write down a value (or values) which is (are) most significant to you as a leader and describe in a few words what it (they) means (mean) to you?*)
- 3) Czy mógłbyś/mogłabyś opisać w kilku słowach, co jest najbardziej istotne w twoim stylu przywództwa? (*Could you please describe in a few words what is the most important in your leadership style?*)

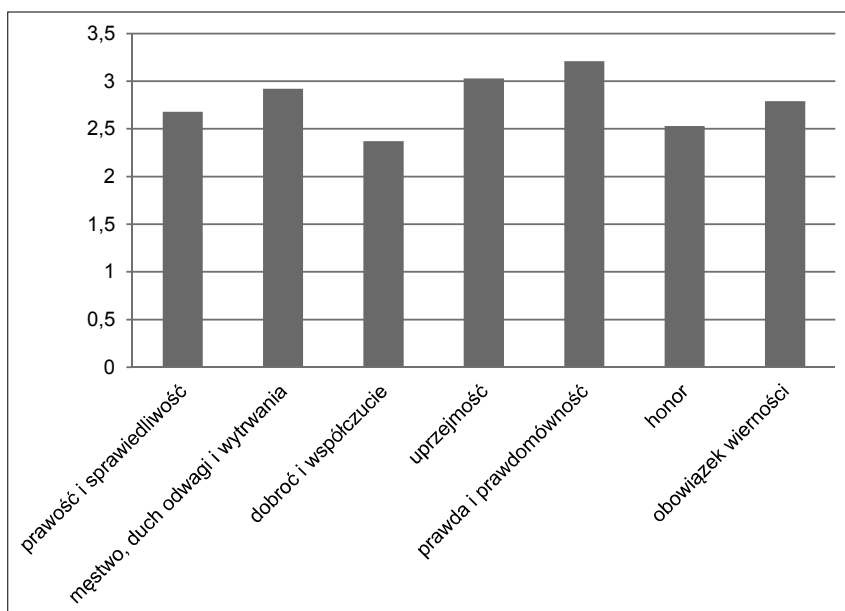
Jak już wspomniano, ankietę przeprowadzono wśród liderów firmy Jeppesen. Z 87 osób, do których kierowano badanie, ankietę wypełniło 47 (w tym 37 w całości), co daje frekwencję w wysokości 54,02%. Największa grupa respondentów pochodziła z Niemiec (15 osób – 31,9%), następnie Stanów Zjednoczonych (12 osób – 25,5%), na trzecim miejscu z Polski (9 osób – 19,1%). Po nich znajdowały się Włochy (5 osób – 10,6%), Rosja (4 osoby – 8,5%), Wielka Brytania (2 osoby – 4,4%). W badaniu nie wzięły udziału osoby z Norwegii oraz innych zagranicznych filii firmy.

Jeśli zaś chodzi o stopień przywództwa, to 32 respondentów zaznaczyło przywództwo liniowe, a 15 to osoby nadzorujące pracę kierowników. Daje to stosunek 68,1% do 31,9%.

Przedział wiekowy respondentów przedstawiał się z kolei następująco: poniżej 30 roku życia (1 osoba – 2,1%), 30–39 lat (20 osób – 42,6%), 40–49 lat (19 osób – 40,4%), 50–60 lat (7 osób – 14,9%), powyżej 60 roku (nikt – 0%). Zdecydowana większość ankietowanych liderów, bo aż 83%, mieściła się zatem w przedziale wiekowym 30–49 lat.

Drugą część ankiety dała następujące wyniki. Za najbardziej przydatne w przywództwie wartości *bushidō* 38 ankietowanych liderów uznało: prawdę i prawdziwość z całkowitą ilością 122 punktów, średnią oceną 3,21 oraz z największym

naciskiem na stopień nieocenione (18 osób, czyli 47,4%). Zaraz po nich wskazano: uprzejmość – 115 (3,03; 19 osób, czyli 50% z naciskiem na bardzo przydatne); męstwo, duch odwagi i wytrwania – 111 (2,92; 23 osoby, czyli 60,5% z naciskiem na bardzo przydatne) oraz obowiązek wierności – 106 (2,79; 15 osób, czyli 39,5% z naciskiem na bardzo przydatne). Następnie jako istotne zaznaczono prawość i sprawiedliwość – 102 (2,68; 16 osób, czyli 42,1% z naciskiem na bardzo przydatne); honor – 96 (2,53; 12 osób, czyli 31,6% z naciskiem na całkiem przydatne); zaś na końcu dobroć i współczucie – 90 (2,37; 13 osób, czyli 34,2% z naciskiem na całkiem przydatne) (zob. wykres 1).

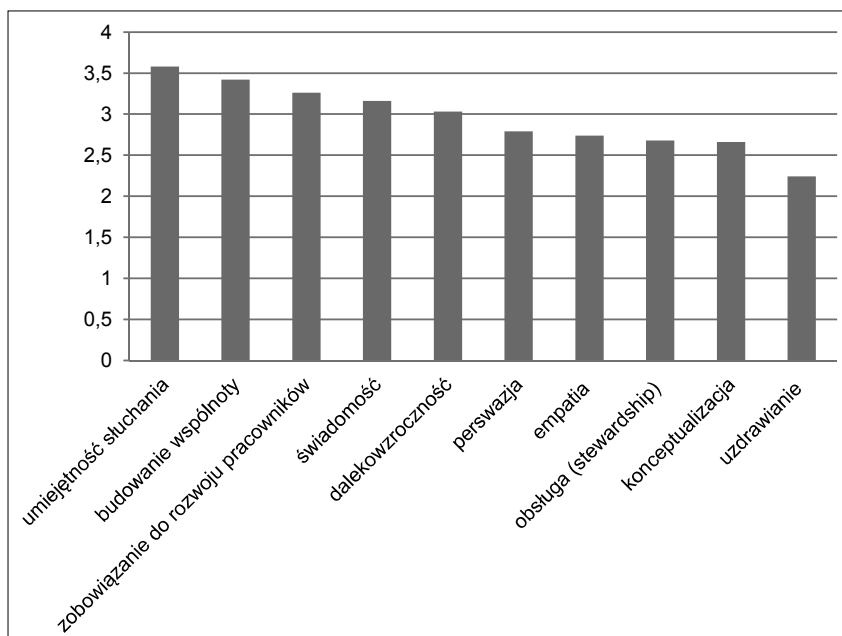


Wykres 1. Graficzny wynik pytania nr 4 z ankiety. Według I. Nitobe *bushidō* – dawny kodeks samurajów – składał się z siedmiu wartości. W skali od 1 do 5 (5 = bardzo przydatny, 1 = nieprzydatny) za jak bardzo przydatną uważasz każdą z wartości w twojej codziennej pracy w roli przywódcy?

Źródło: Opracowanie własne.

Drugie pytanie w tej części ankiety przyniosło następujące wnioski. Za najbardziej przydatny atrybut przywództwa służebnego uznana została przez 38 respondentów umiejętność słuchania, która zdobyła 136 punktów i średnią ocenę 3,58. Zaraz po niej były: budowanie wspólnoty – 130 (3,42; 22 osoby, czyli 57,9% z naciskiem na nieocenione); zobowiązanie do rozwoju pracowników – 124 (3,26; 17 osób, czyli 44,7% z naciskiem na nieocenione); świadomość – 120 (3,16; 23 osoby, czyli 60,5% z naciskiem na bardzo przydatne); dalekowzroczność – 115 (3,03; 16 osób, czyli

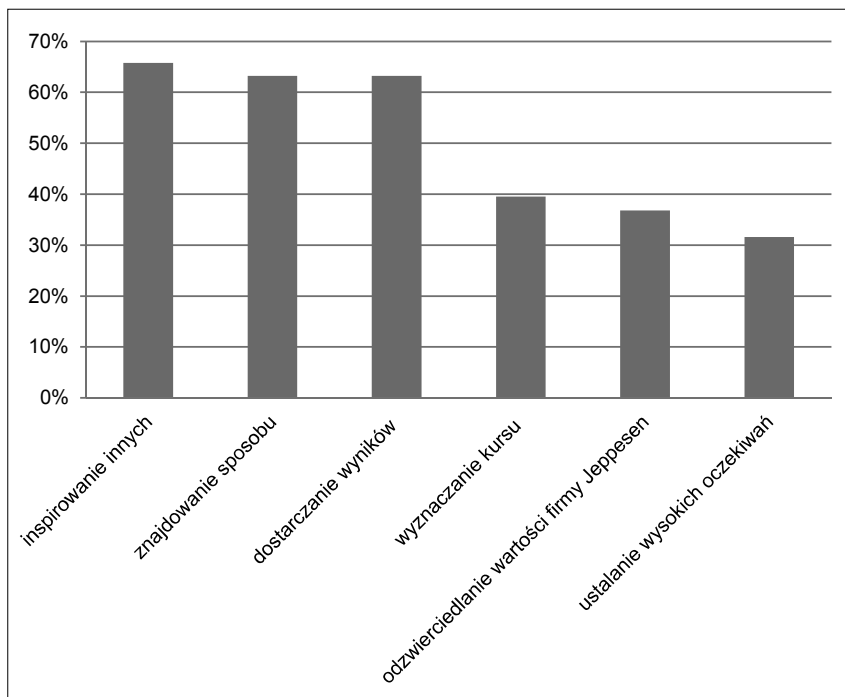
42,1% z naciskiem na bardzo przydatne). Dalej znalazły się: perswazja – 106 (2,79; 17 osób, czyli 44,7% z naciskiem na bardzo przydatne); empatia – 104 (2,74; 15 osób, czyli 39,5% z naciskiem na bardzo przydatne); obsługa (*stewardship*) – 102 (2,68; 19 osób, czyli 50,0% z naciskiem na bardzo przydatne) i konceptualizacja – 101 (2,66; 15 osób, czyli 39,5% z naciskiem na bardzo przydatne). Na samym końcu, odstając wyraźnie od reszty, znalazło się uzdrawianie – 85 (2,24; 16 osób, czyli 42,1% z naciskiem na bardzo przydatne) (zob. wykres 2). Należy też pamiętać, że ani jeden z wymienionych atrybutów nie został uznany przez przywódców za nieprzydatny.



Wykres 2. Graficzny wynik pytania nr 5 z ankiety. Według L. Spearsa istnieje dziesięć atrybutów charakterystycznych dla modelu przywództwa służebnego. Czy mógłbyś/mogłabyś ocenić, korzystając ze skali od 1 do 5 (5 = bardzo przydatny, 1 = nieprzydatny), jak bardzo przydatny jest każdy z atrybutów w twojej codziennej pracy w roli przywódcy?

Źródło: Opracowanie własne.

Co do wyboru trzech najistotniejszych atrybutów przywódczych firmy Jeppesen 38 respondentów wyraźnie wskazało na: inspirowanie innych (25 osób, czyli 65,8%), znajdowanie sposobu (24 osób, czyli 63,2%) oraz dostarczanie wyników (24 osób, czyli 63,2%). Znacznie mniejszym zainteresowaniem cieszyły się: wyznaczanie kursu (15 osób, czyli 39,5%), odzwierciedlanie wartości firmy Jeppesen (14 osób, czyli 36,8%), ustalanie wysokich oczekiwań (12 osób, czyli 31,6%) (zob. wykres 3).



Wykres 3. Graficzny wynik pytania nr 6 z ankiety. Poniżej znajdują się atrybuty przywódcze oceniane w firmie Jeppesen. Czy mógłbyś/mogłabyś wskazać trzy z nich, które są dla Ciebie najistotniejsze?

Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi na stwierdzenia kontrolne zebrano w tabeli 1.

Tabela 1. Odpowiedzi ankietowanych na stwierdzenia kontrolne

Lp.	Stwierdzenie kontrolne	Prawda		Fałsz	
		liczba osób	procent	liczba osób	procent
1	Wartości są bardzo pomocne w mojej codziennej pracy w roli przywódcy.	31	81,6	7	18,4
2	Wartości nie są aż takie ważne, wolę koncentrować się raczej na przywództwie.	7	18,4	31	81,6
3	Rozwój umiejętności pracowników jest kluczem do sukcesu firmy.	36	94,7	2	5,3
4	Pomoc innym przy osiąganiu ich celów jest priorytetowym zadaniem przywódcy.	24	63,2	14	36,8
5	Przywództwo jest najważniejszym aspektem dla firmy.	18	47,4	20	52,6



Lp.	Stwierdzenie kontrolne	Prawda		Fałsz	
		liczba osób	procent	liczba osób	procent
6	Ludzie są najistotniejszą wartością dla firmy.	35	92,1	3	7,9
7	Nie ma nic złego w pomaganiu innym, ale wolę się skoncentrować na rozwoju własnych umiejętności przywódczych.	2	5,3	36	94,7
8	Jestem w stanie przyjąć model przywództwa służebnego tylko wówczas, gdy moje inne potrzeby, jak wynagrodzenie oraz władza, zostaną zaspokojone.	5	13,2	33	86,8
9	Przywództwo polega na czymś więcej niż pieniądze bądź potrzeba władzy.	31	81,6	7	18,4
10	Najistotniejszymi wartościami w przywództwie są: pokora, szacunek oraz życzliwość.	23	60,5	15	39,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Biorąc pod uwagę powyższy wynik, można stwierdzić, że znaczna większość liderów firmy Jeppesen biorących udział w ankiecie kieruje się (świadomie czy też nie) przywództwem służebnym bądź jego elementami. Najbardziej wyrównane wyniki uzyskano w stwierdzeniu nr 5: nie – 52,6% (20 osób), tak – 47,4% (18 osób). Jest to zarazem najbardziej kontrowersyjne ze stwierdzeń, którego zaprzeczenie bądź potwierdzenie wymaga zapytania o rolę i kompetencje lidera w organizacji. Jeśli jest on bowiem przywódcą charyzmatycznym, mającym duże kompetencje, to jego rola może być kluczowa dla firmy.

Wiek i stopień przywództwa nie wskazywały na żadną prawidłowość przy wyniku stwierdzeń, być może dlatego, że między opcjami *tak* a *nie* były w większości duże dysproporcje. Co godne uwagi, biurem nastawionym najbardziej zadaniowo okazała się Polska. W pytaniach nr 1 i 2 aż trzy osoby na siedem pochodziły z polskiej filii, twierdząc tym samym, że wartości nie są najistotniejsze i wolą się raczej koncentrować w pracy na przywództwie. Podobną prawidłowość można zauważyć w pytaniach nr 4, 8 i 9. Na czternaście osób uważających, że priorytetowym zadaniem przywódcy nie jest pomoc innym w osiągnięciu ich celów, cztery zadeklarowały, że pracują w polskiej filii. Dalej trzy osoby z Polski z pięciu w stwierdzeniu nr 8 i siedem w stwierdzeniu nr 9 zaznaczyło, że jest w stanie przyjąć model przywództwa służebnego tylko wówczas, gdy ich inne potrzeby zostaną zaspokojone oraz że przywództwo nie polega na czymś więcej niż pieniądze bądź potrzeba władzy. Jak zatem tłumaczyć to zjawisko? Być może związane jest ono ze zbyt niską kompensacją za wykonywaną pracę, brakiem świadomości swojej roli w organizacji lub niskim poczuciem władzy, rozumianej na przykład jako wpływ na decyzję bądź procesy ich otaczające.

Analiza pytań otwartych przyniosła dwie niespodzianki. Z jednej strony aż 27 z 47 osób udzieliło na nie odpowiedzi, wpisując w polach tekstowych swoje przemyślenia. Daje to frekwencję 54,44%. Z drugiej, odpowiedzi były w dużej części złożone i starannie przemyślane, co może oznaczać, że u sporej liczby ankietowanych przywództwo jest w pełni wykształcone.

W pierwszym pytaniu, o rolę lidera w organizacji, padały najczęściej odpowiedzi, że zadaniem priorytetowym przywódcy są: wsparcie i obsługa zespołu; rozwój pracowników, inspirowanie i motywowanie innych do wielkich rzeczy; pomoc przy osiąganiu celów i wyznaczanie kierunku na podstawie dostępnych informacji; budowanie pomostu między menedżerami (*leader of leaders*) a pracownikami; budowanie zespołu oraz działanie jako *coach*; dostarczanie wyników; bycie lojalnym wobec interesariuszy, klientów oraz współpracowników.

W pytaniu dotyczącym najistotniejszej wartości oraz jej opisu respondenci przedstawiali najczęściej wartości mieszczące się w pojęciu *bushido* oraz przywództwa służebnego. Najczęściej pojawiające się odpowiedzi to: zaufanie, szczerość, uczciwość, bezstronność, inspirowanie innych, służba wobec zespołu. Na wyróżnienie zasługuje zaś opinia ze Stanów Zjednoczonych, od osoby na stanowisku nadzorującym kierowników (*leader of leaders*), w przedziale wiekowym 30–39. Osoba ta podała sześć wartości wraz z ich opisem. Warto więc przytoczyć wypowiedź w całości:

*Moje podstawowe wartości to:*

*Odpowiedzialność – dla przywódcy jako jednostki ważne jest, aby uznać i przejąć odpowiedzialność za działania oraz decyzje w zakresie swojej roli, a także przyjąć konsekwencje z nich płynące.*

*Odwaga jest fundamentem, na którym opiera się wszystko. Bez odwagi, by odnieść sukces oraz odwagi, aby ująć się za tym, w co wierzysz, nie możesz być silnym przywódcą.*

*Pokora – zrozumieć, że pomysły mogą pochodzić od innych ludzi; wykazać gotowość do zmiany zdania i być w stanie zarówno przyznać się do błędu, jeśli został popełniony, jak i uczyć się na błędach innych. Nie karać ich.*

*Uczciwość – ludzie mogą dostać od ciebie wiele różnych rzeczy (materialnych), ale uczciwość jest tą jedyną wartością, którą ty sam możesz im przekazać. Ukazuje, że jesteś prawdziwy i dotrzymujesz słowa. Kiedy jesteśmy konsekwentnie uczciwi, prowadzi to do budowania dobrych obyczajów oraz etyki w każdej organizacji.*

*Umiejętność docenienia – docenienie kogoś za jego dokonania i osiągnięcia jest integralną częścią prowadzenia zespołu. Uznanie musi wychodzić poza formalny program kompensacji i być wbudowane w kulturę zespołu.*

*Szacunek – wszyscy jesteśmy różni. Wyglądamy inaczej, zachowujemy się inaczej. Pochodzimy z różnych kultur. Niektórzy z nas są w stanie robić rzeczy, których inni ludzie nie potrafią. Ważne jest, abyśmy, mimo naszych różnic, traktowali się z wzajemnym szacunkiem, gdyż wszyscy mamy podobne uczucia i potrzeby.*

W pytaniu o najważniejszą rzecz w stylu przywództwa ankietowani udzielali najczęściej następujących odpowiedzi: dostępność dla zespołu, zrozumienie pracowników, wskazanie drogi, świadomość, czym zajmują się pracownicy i z czym mają problemy, pomoc w realizacji zadań i celów, empatia, słuchanie, szacunek oraz bycie przykładem dla innych.

Na podstawie przedstawionych wyżej wyników można stwierdzić, że znaczna większość respondentów kieruje się w swojej pracy (świadomie czy też nie) wartościami obecnymi w idei *bushidō* Inazō Nitobe oraz modelem przywództwa służebnego Roberta K. Greenleafa bądź elementami obydwu zagadnień. Widzi w nich też wartości przydatne dla swojego stylu przywództwa. Nie jest to, oczywiście, wynik na tyle miarodajny, aby móc stwierdzić, że zarówno wartości drogi wojownika, jak i przywództwo służebne są powszechne w firmie Jeppesen, gdyż w ankiecie uczestniczyło jedynie 54,02% osób spośród tych, do których była kierowana. W badaniu nie wzięły też udziału wszystkie filie firmy. W żaden sposób nie dyskredytuje to oczywiście przywódców Jeppesena. Nie każdy musi być przecież liderem służebnym. Siła firmy w tym wypadku będzie leżała raczej w różnorodności modeli przywództwa.

W kontekście też postawionych w drugiej i trzeciej części tekstu zaskakująco niska wydaje się wśród respondentów przydatność dobroci i współczucia oraz uzdrawiania. Być może wynika to z mało czytelnych odpowiedników angielskich – *benevolence*, *the feeling of distress* oraz *healing*. Trzeba bowiem pamiętać, że dla większości ankietowanych angielski nie był językiem macierzystym. W wypadku obydwu cech rodzi się pewna prawidłowość, to znaczy liderzy wskazali za najmniej przydatne wartości sobie pokrewne. Nie zmienia to faktu, że większość przywódców nie odrzuciła ich jako całkowicie niepotrzebnych.

Czym należy tłumaczyć tak wysoki wynik i uznanie zarówno dla modelu przywództwa służebnego, jak i wartości reprezentowanych przez *bushidō* wśród ankietowanych przywódców firmy Jeppesen? Odpowiedź padła poniekąd już we wcześniejszej części artykułu. Siła atrybutów przywództwa służebnego zdaje się leżeć w ich uniwersalności, prostocie i jasnym określeniu oraz tym, że uzupełniają się nawzajem. Na zrozumiałość drogi wojownika może zaś wpływać sama postać autora kodeksu – Inazō Nitobe, który był chrześcijaninem, znawcą literatury angielskiej, dyplomata. Znal zatem znakomicie świat Zachodu i był tym samym w stanie przełożyć na jego język „duszę Japonii”.

## Zakończenie

Autorzy książki *The Japanese Mind* twierdzą, że *bushidō* nie funkcjonuje współcześnie jako typowo narodowa cecha Japończyków<sup>60</sup>. Może źródło takiego stwierdzenia leży w zaniku tradycyjnych wartości w społeczeństwie japońskim? Może większe zainteresowanie i entuzjazm dla drogi wojownika są obecnie poza granicami Kraju Kwitnącej Wiśni? Mimo wszystko *bushidō* to fascynujące zagadnienie, możliwe do przełożenia na wiele płaszczyzn życia codziennego, w tym również na przywództwo służebne, dla którego może stanowić wsparcie. Nie chodzi wszakże o to, aby przyjmować *bushidō* bezkrytycznie, ale żeby dokonać swoistej adaptacji i odnaleźć w nim te cechy, które mogą okazać się przydatne w codziennej pracy przywódcy. Podobnie czyni Akira Kurosawa (1910–1998) w swoim filmie *Siedmiu samurajów* (*Shichinin-no samurai*, Japonia 1954), w którym każdy z wojowników odpowiada jednej z wartości *bushidō*. Uśmiercając kolejno bohaterów, twórca dokonuje swoistej selekcji, a nawet hierarchizacji, siedmiu głównych wartości wyodrębnionych przez Nitobe z duchowego dziedzictwa epoki feudalnej. Film Kurosawy wpisuje się znakomicie w nurt kina podejmującego problem moralnej odbudowy Japonii po klęsce w II wojnie światowej i stanowi wykładnię wartości dla współczesnego widza. Świat bowiem potrzebuje wartości oraz liderów – przywódców służebnych, będących w stanie poświęcić część siebie dla dobra innych. Jak twierdzi K. Blanchard: „w obliczu współczesnych wyzwań ludzie nie tylko szukają wartości i znaczenia swojej pracy, ale poszukują również wartości, które pokierują nimi w codziennym szybkim życiu. Przywództwo służebne może odegrać taką rolę<sup>61</sup>.”

### SUMMARY

#### INAZŌ NITOBĒ'S IDEA OF *BUSHIDŌ* IN THE CONCEPT OF *SERVANT LEADERSHIP*: A FEW WORDS ABOUT VALUES IN MODERN MANAGEMENT

This article was based on the Author's thesis in the field of Human Resources Management defended in 2011 at Kozminski University (in association with the Gdansk Foundation for Management Development). The text was divided into four main chapters. The first one presents a brief history of the Japanese chivalry ethos – *the way of the warrior*, the evolution of its components and the importance of the idea of *bushidō* in Japan's feudal society, which over time has taken the form of seven values depicted in details in Inazō Nitobe's (1862–1933) book *Bushido: The Soul of Japan*, first published in 1900. The second section

<sup>60</sup> R.J. Davis, O. Ikeno, *The Japanese Mind...*, s. 71.

<sup>61</sup> K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia...*, s. 225.

of the article describes the concept of *servant leadership* in management, introduced into professional literature by Robert K. Greenleaf (1904–1990) and discusses ten attributes of a servant leader. The third chapter is an attempt to inscribe the values of *bushido* into *servant leadership*, and to find the connecting elements of both concepts. The fourth section is based on the international survey made in February 2011 among the leaders of Jeppesen (A Boeing Company) and the analysis of its results. All four parts combine Author's both practical and theoretical experience as a manager and at the same time are an attempt to answer the following questions: How is it possible that in the Land of the Rising Sun, where for a Westerner most things seem to work the other way around, there are values quite understandable and close to him? What makes that both ideas of leadership and the perception on the role of a leader in two different societies have so much in common, despite the barriers of time and distance? How do the values of *bushido* fit into the model of *servant leadership*? And in particular: Can today's leaders recognize some elements of this idea as useful in their daily work?