

## Przedmowa Autora

Nie ma bardziej odpowiedniego miejsca dla rozpoczęcia książki *Menedżer samuraj* niż Japonia. Kiedy nad nią pracowałem, byłem w podróży służbowej w Tokio. Jej celem było po pierwsze wybadanie, czy na rynku japońskim możliwe jest wprowadzenie pewnej usługi z dziedziny diagnostyki personalnej, a po drugie pogłębienie wiedzy na temat myślenia, działania i strategii japońskich menedżerów oraz ich metod zarządzania przedsiębiorstwem. Jednocześnie podróż ta dawała mi szansę zrealizowania długo wytęsknionego marzenia z lat młodości: od czternastego roku życia, od chwili kiedy zacząłem trenować tradycyjne karate, pragnąłem robić to razem z najwyższymi mistrzami w centralnym dojo w Tokio, w sercu i kolebce karate reprezentowanego przez JJK. Moje marzenia spełniły się.

Powitanie nie było specjalnie serdeczne, chociaż bardzo uprzejme. Kiedy wszedłem do dojo, wyczułem dobry nastrój i ducha dyscypliny. Co więcej: wszechobecna samodyscyplina zwróciła moją uwagę już na samym początku pobytu w Japonii. Wielkie Tokio łącznie z przedmieściami liczy dziś prawie cztery razy tyle mieszkańców, co cała Austria, mianowicie ok. 30 milionów. Mimo niesłychanej gęstości zaludnienia wszystko funkcjonuje tu jak w zegarku. W dalszej części książki kilkakrotnie będę powracał do tematu dyscypliny. Jednak tym, co naprawdę mnie w dojo zafascynowało, była skromność. Wielu z trenujących przybyło w garniturach i krawatach. Wszyscy oni, po zakończeniu kolejnego etapu ćwiczeń, brali do rąk małe ręczniki i ustawiali się w szeregu. Następnie kładli ręczniki na podłodze, przyjmowali pozycję jak do robienia pompek i popychali ręczniki przed sobą, aby oczyścić podłogę z potu i brudu. Jestem przekonany, że byli wśród nich menedżerowie, którzy na co dzień kierowali kilkoma tysiącami pracowników i podejmowali decyzje o wydatkowaniu miliardów jenów.

**W Tokio moją uwagę od razu zwróciła atmosfera skromności i dyscypliny.**

Powyższe zdanie zawiera dwa ważne pojęcia: dyscyplina i skromność. Należą one – obok zdecydowania, konsekwencji i charyzmy – do najważniejszych cech pragnącego odnosić sukcesy menedżera, menedżera samuraja. Aby zrozumieć istotę duszy samuraja i wyłuskać z tego cenną wiedzę przydatną w życiu zawodowym, niezbędne jest głębsze wniknięcie w wartości praktykowane przez tych wojowników. Dzięki tym ideom – w procesie stopniowego dojrzewania – wyrastali oni na niezwykle osobowości. Dlatego też poświęciłem im tak wiele uwagi. Zrozumienie cnót samurajów i umiejętność zastosowania ich zasad w życiu to sposób na udoskonalenie własnej intuicji.

Jakie jest najistotniejsze przesłanie tej książki? Co chcę Wam w niej przekazać? Chodzi przede wszystkim o to, abyście, za pomocą narzędzi w niej opisanych, rozwinęli w sobie instynkt pozwalający podejmować właściwe decyzje. Dziś, bardziej niż kiedykolwiek, przedsiębiorstwa potrzebują autentycznych menedżerów, a nie takich, którzy sprawdzają się tylko w dobrych czasach. W cenie jest kadra zarządzająca, która potrafi wyczuć, co może popchnąć przedsiębiorstwo do przodu, i zdecydowanie działać. Właśnie zdecydowanie było tym, co cechowało samurajów i sprawiało, że byli gotowi walczyć o jakąś sprawę, nawet jeśli musieli złożyć w ofierze własne życie. A z jakiego powodu dziś tak wielu menedżerów podejmuje nietrafne decyzje? Odpowiedź jest prosta: ze strachu. Boją się, że stracą pracę, a wraz z nią wysoką pozycję społeczną.

**Wielu menedżerów się boi.**

Liczni menedżerowie pogrążają się w taktycznych gierkach, marnując cenną energię na dociekanie, kto im w przedsiębiorstwie szkodzi, a kto może pomóc szybciej wspinać się po drabinie kariery. Zapominają przy tym o wykonywaniu zadań, za które biorą pieniądze. Kieruje

nimi strach, że utracą coś, co już posiadli. To ich paraliżuje. Jestem głęboko przekonany, że przywódca, który nie jest każdego dnia gotowy, by stracić swoje stanowisko, nie jest dobrym liderem. Być może jest dobrym taktykiem albo architektem sieci relacji, ale daleko mu tego, by być dobrym menedżerem. A już z menedżerem samurajem nie ma nic wspólnego.

**Dobry menedżer każdego dnia jest gotowy, by stracić swoje stanowisko.**

Nie oznacza to, że taktyka i budowanie sieci relacji nie są istotnymi czynnikami sukcesu. Stanowią one jednak tylko środki prowadzące do celu. Najważniejszym zadaniem menedżera jest jasne zdefiniowanie celów przedsiębiorstwa i podejmowanie właściwych decyzji prowadzących do ich urzeczywistnienia. Nie jest nim na pewno dążenie do chronienia czy wręcz ratowania własnej skóry.

Oczywiście, takie podejście zakłada pewien idealizm. Być może jest nawet nieco oderwane od rzeczywistości. Zapewniam jednak, że tylko tą drogą warto podążać. Ostatecznie liczy się wszak to, co i w jaki sposób osiągnęliśmy. A to „w jaki sposób” liczy się najbardziej. No bo o czym chcielibyście opowiadać Waszym dzieciom? Że byliście zręcznymi taktykami, mieliście dojścia do właściwych ludzi i dzięki temu udało się Wam wieść przyjemne życie? Przecież to nie jest powód do szczęścia, a już z pewnością nie do dumy! Zatem nie pozostaje Wam nic innego, jak porzucić małe gierki. Użyjcie całej swojej energii dla rozwijania pomysłów i koncepcji, które staną się kamieniami milowymi w historii Waszych przedsiębiorstw. Trzeba zabrać na pokład odpowiednich ludzi i spoglądać do przodu. Tu nie ma miejsca na strach!

W jednym ze swoich przebojów Bob Dylan śpiewa: *When I go to my grave, my head will be high*. To jest prawdziwa samurajska postawa, która przyniesie Wam szczęście, jakie jest udziałem odważnych.

Jeszcze dwie uwagi: „Der Samurai Manager”<sup>®</sup> jest zastrzeżoną marką. By nie utrudniać lektury, zrezygnowano w tekście z ciągłego używania symbolu <sup>®</sup> przy każdorazowym wzmiankowaniu nazwy marki<sup>1</sup> (wszelkie prawa pozostają zastrzeżone). Z tego samego powodu używa się też stale rzeczowników męskoosobowych jako nazw gatunkowych. Ale odnoszą się one oczywiście również do kobiet – obejmują wszystkie Czytelniczki.

---

<sup>1</sup> Z oczywistych względów stosujemy w książce polską nazwę marki – „Menedżer samuraj” – przyp. red.