

# Spis treści

|                 |   |
|-----------------|---|
| Dedykacja ..... | 9 |
|-----------------|---|

|                        |    |
|------------------------|----|
| Przedmowa Autora ..... | 11 |
|------------------------|----|

## CZĘŚĆ I:

### ZNACZENIE SAMURAJÓW W CZORAJ

### I DZIŚ ORAZ PRAKTYKOWANE PRZEZ NICH WARTOŚCI JAKO PODSTAWA DZIAŁANIA RZETELNEJ KADRY

|                   |    |
|-------------------|----|
| KIEROWNICZEJ..... | 15 |
|-------------------|----|

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| 1.1. Znaczenie samurajów w dawnej Japonii ..... | 16 |
|-------------------------------------------------|----|

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.2. Czy duch samurajów żyje dziś jeszcze w społeczeństwie<br>japońskim i w japońskich przedsiębiorstwach? ..... | 21 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| <i>Wywiady z menedżerami w Tokio</i> ..... | 22 |
|--------------------------------------------|----|

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| <i>Duch samurajów nadal żywy</i> ..... | 36 |
|----------------------------------------|----|

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| <i>Do dziś nie istnieje kodeks menedżera</i> ..... | 39 |
|----------------------------------------------------|----|

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1.3. Wartości samurajów a nasze życie biznesowe ..... | 41 |
|-------------------------------------------------------|----|

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| <i>Prawość i uczciwość</i> ..... | 50 |
|----------------------------------|----|

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <i>Duch męstwa</i> ..... | 56 |
|--------------------------|----|

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| <i>Odwaga cywilna</i> ..... | 60 |
|-----------------------------|----|

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| <i>Okazywanie szacunku</i> ..... | 65 |
|----------------------------------|----|

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <i>Wdzięczność</i> ..... | 71 |
|--------------------------|----|

|                         |    |
|-------------------------|----|
| <i>Dyscyplina</i> ..... | 78 |
|-------------------------|----|

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| <i>Spokój ducha i opanowanie</i> ..... | 83 |
|----------------------------------------|----|

|                              |    |
|------------------------------|----|
| <i>Właściwy timing</i> ..... | 89 |
|------------------------------|----|

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| <i>Perfekcja i suwerenność</i> ..... | 95 |
|--------------------------------------|----|

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| <i>Intuicja</i> ..... | 104 |
|-----------------------|-----|

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| 1.4. Hidetaka Nishiyama – „ostatni samuraj” ..... | 116 |
|---------------------------------------------------|-----|

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| <i>Wywiad z Avim Rokahem</i> ..... | 119 |
|------------------------------------|-----|

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Moje osobiste doświadczenia z senseiem Nishiyamą</i> ..... | 123 |
|---------------------------------------------------------------|-----|

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.5. Obecne lokalizacje programu „Menedżer samuraj” .....           | 125 |
| <i>Dojo – Stara Wieś (Polska)</i> .....                             | 125 |
| <i>Dojo Neue Welt (Austria)</i> .....                               | 131 |
| 1.6. Zasady sztuki walki na przykładzie<br>karate tradycyjnego..... | 132 |
| <i>Różnica między sportem walki a sztuką walki</i> .....            | 135 |
| 1.7. Kodeks menedżera samuraja .....                                | 146 |

## CZĘŚĆ II:

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>KADRA KIEROWNICZA W JAPONII</b> .....                                                   | 147 |
| 2.1. Potęga klanów rodzinnych .....                                                        | 149 |
| 2.2. Ścieżka awansu, plan kariery i płace .....                                            | 153 |
| 2.3. Japoński styl zarządzania na przykładzie<br>systemu kanban Toyoty.....                | 157 |
| 2.4. Japończycy nie są wielkimi wynalazcami,<br>za to są genialnymi racjonalizatorami..... | 159 |
| <i>Trzy litery – tajemnica japońskiego sukcesu</i> .....                                   | 160 |
| <i>Co Samsung robi lepiej niż Japończycy?</i> .....                                        | 162 |
| <i>Procesy decyzyjne w Japonii</i> .....                                                   | 166 |
| <i>Zachowania społeczne w Japonii</i> .....                                                | 170 |
| 2.5. Różnice między japońskimi a chińskimi<br>praktykami biznesowymi .....                 | 173 |

## CZĘŚĆ III:

### JAK NEGOCJOWAĆ, STOSUJĄC

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ZASADY SAMURAJÓW?</b> .....                                                              | 183 |
| 3.1. Ważniejsze jest, by odnieść sukces, niż by mieć rację ....                             | 185 |
| 3.2. Znaczenie emocji w negocjowaniu ceny.....                                              | 188 |
| 3.3. Najskuteczniejsze zachodnie techniki negocjacji<br>odniesione do zasad samurajów ..... | 191 |

**CZĘŚĆ IV:**

|                                                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>PRZEWODZIĆ JAK SAMURAJ .....</b>                                                                   | <b>225</b> |
| 4.1. Żaden mistrz nie spada z nieba .....                                                             | 227        |
| 4.2. Diagnostyka personalna jako klucz<br>do osobistego rozwoju .....                                 | 233        |
| 4.3. Zadania członka kadry kierowniczej .....                                                         | 236        |
| 4.4. Przestańcie motywować swoich ludzi! .....                                                        | 237        |
| 4.5. Delegowanie zadań jako instrument zarządzania.....<br><i>Struktura rozmowy delegującej</i> ..... | 239<br>240 |
| 4.6. Rozmowa oceniająca jako instrument zarządzania .....                                             | 249        |
| 4.7. Cechy dobrego menedżera .....                                                                    | 261        |
| <br>Epilog: Moje największe zwycięstwo .....                                                          | <br>265    |
| <br>Podziękowania.....                                                                                | <br>269    |
| <br>Załącznik.....                                                                                    | <br>270    |
| <br>O Autorze .....                                                                                   | <br>271    |