

# Kulturowe uwarunkowania podejmowania decyzji na przykładzie katastrofy kolejowej w Amagasaki

## *Amagasaki railway accident decision making cultural dimensions*

### Abstract

The article concerns the issue of cultural differences in the field of decision making process. Amagasaki accident was used as the illustration showing main cultural and organizational specification which were the main causes for that catastrophe.

**Keywords:** organizational culture, Nikkin Kyoiku, catastrophe, making decision, organizational behavior

### Streszczenie

W artykule poruszono kwestie związane z podejmowaniem decyzji wynikających z różnic kulturowych. Tłem do prezentacji tych różnic jest analiza głównych przyczyn natury kulturowej i organizacyjnej, które przyczyniły się do katastrofy kolejowej w japońskim mieście Amagasaki.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, Nikkin Kyoiku, katastrofa, podejmowanie decyzji, zachowania organizacyjne

### Wprowadzenie

Problem podejmowania decyzji jest stosunkowo często poruszany w nauce o zarządzaniu. Globalizacja dotycząca praktycznie wszystkich sfer życia człowieka i społeczeństwa nie ominęła również kwestii związa-

nych z zarządzaniem. W rzeczywistości narastających migracji ludzi, coraz szybszego tempa wymiany informacji i wzajemnego przenikania się kultur kwestie związane z podejmowaniem decyzji nabierają coraz większego znaczenia. W sytuacji, gdy odległe geograficznie kraje i ich kultury stają się nam coraz bliższe, ważne jest, aby poznać, z czego wynikają i jak postrzegać odmienne sposoby zachowań w organizacji – w tym te związane z podejmowaniem decyzji.

Kultura Japonii w powszechnym odbiorze społecznym postrzegana jest jako jedna z najbardziej egzotycznych na świecie. W przekazach medialnych wiele jest informacji o charakterze sensacyjnym, akcentujących odmiennosć relacji społecznych, ponadprzeciętne zaangażowanie w pracę czy wysoką presję na wyniki w systemie edukacji. Wszystkie tego rodzaju informacje pogłębiają tylko dystans i ograniczają możliwość rzeczywistego poznania oraz zrozumienia przyczyn odmiennego zachowania Japończyków.

Odległość geograficzna, wieki izolacji, odmiennosć języka i alfabetu sprawiły, że wpływy szeroko pojętej kultury Zachodu aż do zakończenia II wojny światowej były w tym kraju niezwykle ograniczone. Proces otwarcia Japonii i jej mieszkańców na świat był następstwem podpisania we wrześniu 1945 roku aktu kapitulacji i trwającej do 1952 roku okupacji kraju przez armię Stanów Zjednoczonych. Głębokie zmiany instytucjonalne w sferze politycznej i gospodarczej, wynikające z nowej sytuacji, przez pierwszych kilka dekad nie wywołały jednak znaczących przeobrażeń społecznych. Pierwsze wyraźne symptomy zmian w sferze społecznej i kulturowej przypały dopiero na koniec dekady lat 80. ubiegłego wieku.

Stopniowe otwieranie się na kulturę Zachodu (przede wszystkim kulturę amerykańską) nie wpłynęło jednak znacząco na obszar związany z relacjami interpersonalnymi w miejscu pracy, stylem zarządzania, podejściem do realizacji obowiązków pracowniczych. Ten obszar opierał się i nadal – w dużym stopniu – opiera się wpływowi świata zewnętrznego (zmiany będące następstwem oddziaływania kultur zewnętrznych najsilniejsze są w obszarze kultury popularnej – tzw. popkultury). Takie cechy charakterystyczne japońskiego zarządzania i systemu społecznego, jak: kolektywne podejmowanie decyzji i wysoka odpowiedzialność – mimo wielu dekad oddziaływania kultur zewnętrznych praktycznie nic nie straciły ze swojego realnego społecznego znaczenia. Warto wspomnieć, że do sfery zarządzania zasobami ludzkimi weszło kilka terminów charakteryzujących japońską odmiennosć w warstwie relacji

interpersonalnych, np. hikikomori<sup>1</sup>, czy wysokie zaangażowanie w pracy, np. karōshi<sup>2</sup>. Czas jednak pokazał, że oba terminy nie odnoszą się już wyłącznie do Japonii i mogą być stosowane także do opisu zdarzeń i systemu społecznego w innych krajach (np. w Korei Południowej, Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii bądź Chinach).

Efektywność japońskich przedsiębiorstw, wysoka jakość i niezawodność oferowanych przez nie produktów oraz rosnący udział w rynku przyczyniły się do wzrostu zainteresowania podejściem do zarządzania w Kraju Kwitnącej Wiśni oraz zwróciły uwagę na wiele aspektów pośrednio lub bezpośrednio związanych z zarządzaniem, takich jak kultura organizacyjna, organizacja pracy, motywacja lub uwarunkowania instytucjonalne (Aluchna, Mierzejewska, 2007, s. 346).

Celem niniejszego artykułu jest próba ukazania odmienności w procesie podejmowania decyzji, które mogą być implikowane przyczynami natury kulturowej i społecznej. Jako hipotezę przyjęto, że wpływ na zachowanie maszynisty miał przyjęty w organizacji system kar. Jako przykład do tych rozważań posłuży analiza czynników, które przyczyniły się do katastrofy kolejowej w japońskim mieście Amagasaki w 2005 roku.

## Wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną i zachowania jednostki

Kultura panująca w danym kraju czy społeczności lokalnej jest przenoszona na grunt organizacji. Dzieje się tak, ponieważ organizacja składa się z ludzi tworzących kulturę organizacyjną, definiowaną jako zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania, podzielany, przyswajany oraz asymilowany przez pracowników – w tym kadrę menedżerską (Jankowska-Michułowicz, 2008, s. 37). Tego rodzaju zależności mają charakter uniwersalny i odnoszą

<sup>1</sup> Hikikomori – syndrom skrajnego wycofania społecznego przejawiający się izolacją od bezpośrednich kontaktów z otoczeniem, trwający zazwyczaj więcej niż 6 miesięcy (niekiedy nawet kilka lat). Osoba dotknięta tym zaburzeniem kontaktuje się z otoczeniem w bardzo ograniczonym stopniu, jedynie poprzez internet.

<sup>2</sup> Karōshi lub karoshi – zjawisko niespodziewanej śmierci w wyniku przepracowania i nadmiernego psychofizycznego obciążenia organizmu (zgon najczęściej następuje w wyniku zawału mięśnia sercowego lub udaru mózgu). Pierwszy opisany przypadek śmierci z przepracowania miał miejsce w Japonii w 1969 roku i dotyczył 29-letniego pracownika jednej z redakcji gazety. Termin karōshi (karoshi) oficjalnie funkcjonuje w literaturze od 1982 roku. W Japonii działa nawet rządowy program wsparcia i infolinia dla osób zagrożonych tym zjawiskiem, więcej: <http://karoshi.jp/english/overwork2.html>.

się w równym stopniu do naszego kręgu kulturowego, jak i kultur tak odległych i egzotycznych jak japońska.

Jedne z pierwszych badań nad wpływem aspektów kulturowych charakterystycznych dla społeczeństwa japońskiego (socjalizacji, edukacji, systemu etyczno-moralnego) rozpoczęto po II wojnie światowej. Impulsem do tych badań było zachowanie się żołnierzy japońskich podczas wojny. Naukowców szczególnie zainteresował aspekt związany z fanatycznym posłuszeństwem – widocznym zarówno podczas akcji ofensywnych, jak i defensywnych armii cesarskiej. Jednym z ważnych elementów tych badań była próba analizy podłoża motywacyjnego dla samobójczych ataków pilotów myśliwców, kamikadze (kamikaze)<sup>3</sup>. Badaniem tego problemu zajęli się zarówno psychologowie, psychiatrzy, jak i antropologowie kultury, którzy starali się znaleźć odpowiedź na pytanie, co sprawiło, że piloci byli w stanie poświęcić życie w samobójczej misji.

Według psychologów poznawczych W. Mischela i Y. Shody indywidualny styl zachowań każdego człowieka jest wynikiem jego zetknięcia się z otoczeniem społecznym (Jankowska-Michułowicz, 2008, s. 36). W przypadku społeczeństwa japońskiego normy kulturowe w bardzo wyraźny sposób pozycjonują miejsce i rolę jednostki w zbiorowości. Normy te wynikają zarówno z systemu etyczno-moralnego (m.in. konfucjanizmu i shintoizmu), jak i silnej relacji władzy oraz poddania zarówno w sferze rodzinnej (rodzice, krewni), państwowej (cesarz, szogun), jak i zawodowej (przełożony). Wszystkie te społeczne i kulturowe elementy wpływają na sposób podejmowania decyzji i zachowanie jednostki w tym procesie. Zewnętrzne uwarunkowania podejmowania decyzji obejmują czynniki biologiczne (środowiskowe) oraz społeczne i kulturowe. Czynniki biologiczne, wynikające z uwarunkowań naturalnych (np. klimatu, temperatury, ukształtowania terenu, żyzności gleby, dostępu do wody, bogactw naturalnych, stopnia zanieczyszczenia wód, powietrza i gleby, zagrożenia klęskami żywiołowymi), mają wartość stymulującą (Jankowska-Michułowicz, 2008, s. 36). W przypadku społeczeństwa japońskiego, które realnie narażone jest na występowanie zagrożeń naturalnych (trzęsienia ziemi, powódzie, osuwiska ziemi, tajfuny, tsunami), czynniki te mają znaczący wpływ na zachowanie człowieka zarówno w wymiarze mikrostrukturalnym, jak i makrostrukturalnym.

<sup>3</sup> Więcej: [https://shareok.org/bitstream/handle/11244/6784/Department%20of%20History\\_10.pdf?sequence](https://shareok.org/bitstream/handle/11244/6784/Department%20of%20History_10.pdf?sequence).

G. Hofstede wskazuje na trzy poziomy zaprogramowania umysłu, obrazujące zakres obowiązywania danych wzorców kulturowych. Są to poziomy:

- uniwersalny – wynikający z cech gatunku ludzkiego, właściwy wszystkim ludziom,
- kolektywny – wspólny dla poszczególnych grup społecznych wyodrębnionych ze względu na różne kryteria przynależności,
- indywidualny – wynikający z cech osobowości konkretnego człowieka (Czerska, 2012, s. 215).

W przypadku społeczeństwa japońskiego także mamy do czynienia z tymi trzema poziomami, jednak wydaje się, że szczególnie silne wzorce kulturowe oddziałują na poziomie drugim – kolektywnym.

## Czynniki wpływające na kształtowanie zachowań podwładnych w organizacji

Zarządzanie organizacją wymaga wyzwalania i utrzymywania na odpowiednim poziomie pożądaných postaw pracowników. Istnieje kilka sposobów kształtowania zachowań podwładnych w organizacji. Po pierwsze, może to być korzystanie przez kierownika z autorytetu formalnego w egzekwowaniu przepisów, co oznacza władzę nagradzania i karania.

Należy jednak zauważyć, że wówczas kształtowanie zachowań podwładnych jest relatywnie kosztowne ze względu na konieczność rozbudowy kontroli kierowniczej i uruchamianie całego systemu kar i nagród. Sposób ten wymaga rzeczywistego wyposażenia kadry kierowniczej w niezbędne uprawnienia i uruchomienia systemu motywacji tej kadry do egzekwowania pożądaných (wynikających z przepisów) zachowań podwładnych. Po drugie, autorytet osobisty ułatwia kształtowanie zachowań pracowników, gdyż oni sami akceptują sprawowaną nad nimi władzę. Nie wymaga więc stosowania dodatkowych narzędzi motywacyjnych. Ten rodzaj autorytetu stanowi atrybut przywództwa, co nie zawsze związane jest ze stanowiskiem kierowniczym. Nie zawsze bowiem na każde takie stanowisko można znaleźć osobę obdarzoną osobistym autorytetem. Kierownik musi wtedy korzystać z autorytetu formalnego. Jeżeli jednocześnie pojawi się nieformalny przywódca o autorytecie osobistym, sytuacja może ulec komplikacji. Może bowiem dojść do sprzeczności pomiędzy zachowaniami oczekiwaniami przez formalnego i nieformalnego zwierzchnika.

Po trzecie, do kształtowania zachowań podwładnych służy kultura organizacji. Jest ona narzędziem niezwykle sprawnym, gdyż:

- nie wymaga dodatkowych działań ze strony kierownika (kontroli, bodźców), jest więc relatywnie tania,
- opiera się na oddziaływaniu społeczności na pracowników (akceptacja bądź wykluczenie),
- jest relatywnie skuteczna, gdyż społeczność potrafi wyegzekwować przestrzeganie przyjętych norm i wartości,
- obejmuje również zachowania niesformalizowane, przez co obniża poziom niezbędnej formalizacji (Czerska, 2012, s. 223).

W japońskim modelu zarządzania rola autorytetu przełożonego jest bardzo silna. Pozycja w strukturze organizacyjnej jest oczywiście powiązana z osiągnięciami pracownika, ale pamiętać należy, że w tej kulturze obowiązuje model senioralny, w którym funkcjonuje bezpośrednie uzależnienie możliwości awansu od wieku pracownika (staż pracy w danej organizacji też jest brany pod uwagę, ale nie ma on tak wielkiego znaczenia jak wiek pracownika). Zaangażowanie i identyfikacja pracowników z firmą i jej misją – ten rodzaj zaangażowania i lojalności jest głęboko zakorzeniony w kulturze japońskiej i określa się go mianem komunitaryzmu (Aluchna, s. 348).

Japońskie firmy działają zgodnie z modelem kaisha, który oznacza traktowanie przedsiębiorstwa i jego pracowników jako wspólnotę. Rozumiane jest to jako przedkładanie interesu firmy nad własny oraz działanie dla dobra organizacji. Relacje: pracownik – pracodawca wzorowane są na tradycji konfucjańskiej i bazują z jednej strony na szacunku i posłuszeństwie, a z drugiej na opiece i poczuciu odpowiedzialności za losy firmy (Aluchna, s. 349). Stąd też tak silna presja na podporządkowanie się poleceniom przełożonych i wierność procedurom, a także wysoka motywacja do uniknięcia pogorszenia sytuacji zainteresowanego (nałożenia kar finansowych lub organizacyjnych). Trzeba jednak podkreślić, że w niekorzystnych warunkach i określonych sytuacjach tego rodzaju presja może generować trudne do przewidzenia – w tym bardzo niebezpieczne – następstwa.

Podstawowe założenie podejścia psychoanalitycznego do organizacji mówi, że większość zachowań, które uważamy za racjonalne, są w gruncie rzeczy uwarunkowane działaniem sił i mechanizmów znajdujących się poza poziomem świadomego poznania. Podczas analizy zachowań człon-

ków organizacji w ujęciu psychodynamicznym trzeba pamiętać, że aspekty psychiki, które pozostają w konflikcie ze świadomie utrzymywanymi treściami, mogą być odrzucane, tłumione czy wypierane, stając się mniej lub bardziej nieświadomymi treściami. Określona treść psychiczna (myśl, przekonanie, emocja) pozostaje nieświadoma, gdy jest wypierana. Osiąga wówczas postać fantazji, wspomnień, odczuć, które wchodzi w konflikt ze świadomymi przekonaniami. Powoduje to nasilenie lęku, poczucia winy lub innego rodzaju psychiczny dyskomfort. Zgodnie z psychodynamicznym podejściem, lęk i mechanizmy obrony przed nim są najważniejszymi czynnikami, które determinują ludzką aktywność, także w ramach organizacji. Dzieje się tak dlatego, że nie ma organizacji bez ludzi, a człowieka bez lęku, nie ma więc organizacji bez lęku. Lęk może być wywołany przez sytuację zewnętrznego zagrożenia lub przez percepcję zagrożenia wewnętrznego (Barabasz, 2008, s. 85).

Stwarzanie sytuacji, które potencjalnie mogą prowadzić do wzrostu poziomu lęku w organizacji lub dającej się wyróżnić grupie pracowników (a także pojedynczych osób), jest zatem niekorzystne z punktu widzenia dbałości o poziom kultury organizacyjnej. Tego rodzaju sytuacje bezpośrednio wpływają również na klimat organizacyjny – czyli atmosferę panującą w organizacji, która oddziałuje na ludzi. Każdy z pracowników odczuwa ją indywidualnie w postaci: przyjaźni lub wrogości, ciepła lub chłodu, otwartości lub nieufności, wsparcia lub jego braku, innowacji lub stagnacji, zaangażowania lub pasywności, nieustępliwości lub ustępstw (Stankiewicz, Moczulska, 2015, s. 217).

Wzrost poziomu lęku – szczególnie długotrwałego – może istotnie wpłynąć na zwiększenie liczby błędów, pomyłek, spadku pożądanego zaangażowania w jakość realizowanych zadań.

## Organizacyjne i psychologiczne przyczyny katastrofy kolejowej w Amagasaki

Długotrwałe utrzymywanie się lęku, który występuje powyżej progu dopuszczalnego przez grupę lub jednostkę, nie tylko potencjalnie, ale i wprost prowadzi do niekorzystnych następstw – które w skrajnych przypadkach mogą powodować wypadki lub katastrofy.

Jednym z najbardziej dramatycznych i tragicznych przykładów takiego zdarzenia w historii współczesnej Japonii – jest katastrofa kolejowa

w Amagasaki. Ta druga<sup>4</sup> pod względem rozmiarów i liczby ofiar katastrofa w dziejach japońskich kolei wydarzyła się 25 kwietnia 2005 roku o godzinie 9.19 (czasu lokalnego) w mieście Amagasaki koło Osaki (prefektura Hyogo). Siedmiowagonowy skład podmiejskiego przyspieszonego pociągu linii Fukuchiyama na łuku wypadł z szyn i uderzył w narożnik wielopiętrowego budynku mieszkalnego. W następstwie tej katastrofy śmierć – na miejscu lub wskutek odniesionych obrażeń – poniosło 106 pasażerów i maszynista składu pociągu, zaś 460 osób zostało rannych (mimo poważnie wyglądających uszkodzeń konstrukcja nośna budynku mieszkalnego nie uległa naruszeniu).

Dochodzenie prokuratorskie, śledztwo policji oraz komisji powołanej przez przewoźnika, West Japan Railway Company (JR West), wykazały, że bezpośrednią przyczyną wypadnięcia składu z szyn było przekroczenie dopuszczalnej na tym odcinku torów prędkości. Skład wypadł z szyn przy prędkości 107 km/h, zaś dozwolona prędkość wynosiła 70 km/h. Powodem, dla którego młody – mający 23 lata – maszynista zdecydował się na rozwinięcie tak znacznej prędkości, była chęć nadrobienia opóźnienia pociągu i przybycia na najbliższą rozkładową stację punktualnie. Opóźnienie wynikało z błędu tego maszynisty, który na poprzedniej stacji zatrzymał skład pociągu niedokładnie w wyznaczonej pozycji. Spowodowało to konieczność dokonania korekty jego ustawienia i cofnięcia składu pociągu o 40 m. Ta operacja manewrowa była przyczyną opóźnienia pociągu wynoszącego 90 sekund, przy ustalonym w rozkładzie jazdy „buforze czasowym” wynoszącym 28 sekund. Na 4 minuty przed katastrofą – w efekcie rozwinięcia większej niż planowa i dopuszczalna szybkości – opóźnienie pociągu zmalało i wynosiło już tylko 60 sekund (na prostym odcinku szlaku maszynista rozpędził skład do ponad 120 km/h).

Śledztwo wykazało, że 23-letni maszynista Ryujiro Takami, mający za sobą 11-miesięczną praktykę na tym stanowisku, zdecydował się przekroczyć dozwoloną prędkość, aby nie dopuścić do opóźnienia przyjazdu pociągu na kolejną stację. Dzięki rozbudowanemu systemowi kontroli i sprawozdawczości obowiązującemu w JR West ewentualne opóźnienie zostałoby odnotowane, a konsekwencje wobec jego autora wyciągnięte. W tej konkretnej sytuacji i tej organiza-

---

<sup>4</sup> Do największej katastrofy kolejowej w Japonii doszło w 1963 roku, gdy zderzyły się trzy pociągi. Bilans tej tragedii to 163 ofiary śmiertelne.



cji oznaczałoby to uruchomienie programu noszącego nazwę „Nikkin Kyoiku” (tzn. dziennej edukacji). Elementem tego reedukacyjnego programu było zawieszenie w wykonywaniu obowiązków maszynisty i skierowanie go do realizacji innych zadań. Były to przede wszystkim prace fizyczne, takie jak: mycie toalet pracowniczych, prace ogrodnicze (koszenie trawników, przycinanie gałęzi), mycie podłóg i zamiatanie pomieszczeń socjalnych. W niektórych przypadkach pracownik był zobligowany do poddania się pisemnej samokrytyce. W zależności od skali „przewinienia” program „Nikkin Kyoiku”, mógł trwać od kilku dni do kilku miesięcy. Każdorazowe objęcie pracownika tym programem wiązało się ze zmniejszeniem wysokości wynagrodzenia stosownie do czasu jego trwania.

Kara finansowa nie była jednak najbardziej dotkliwym elementem „Nikkin Kyoiku”. Znacznie bardziej dotkliwy był jej wymiar społeczny i psychologiczny, stąd też tak wielką była determinacja maszynisty do zniwelowania opóźnienia pociągu i uniknięcia kary.

Następstwem programu „Nikkin Kyoiku” było wystąpienie zjawiska określanego w japońskim zarządzaniu terminem Muri – czyli przeciążeniem ludzi lub maszyn. Polega ono na zmuszaniu maszyny lub osoby do pracy wykraczającej poza ich naturalne możliwości. Przeciążenie ludzi prowadzi do problemów z bezpieczeństwem i jakością. Przeciążenie maszyn powoduje awarie i defekty (Liker, 2005, s. 185).

Na podstawie analizy przyczyn tej katastrofy można przyjąć, że istotny wpływ na podjęcie decyzji przez maszynistę miało m.in.:

- obowiązywanie silnej normy kulturowej nakazującej wypełnianie obowiązków i zadań określonych przez przełożonego (organizację),
- poczucie wagi (społecznej istotności) zleconego do realizacji zadania,
- brak społecznego przyzwolenia dla niewykonania zleconego zadania,
- brak wsparcia przez najbliższe otoczenie (rodzinę, znajomych) dla niewykonania lub nieprawidłowego wykonania zadania,
- przedkładanie interesu zbiorowości ponad interes osobisty,
- silna identyfikacja z organizacją,
- szkolenia nastawione na realizację zadań, a nie prymat bezpieczeństwa,
- niski poziom asertywności w kontaktach z przełożonym, wynikający z silnie hierarchicznego społeczeństwa.

Bezpośrednio po katastrofie w Amagasaki kierownictwo JR West spotkało się z ostrą krytyką społeczną (Sato, 2003, s. 5), czego efektem było złago-

dzenie niektórych elementów programu „Nikkin Kyoiku” (ograniczono czas jego trwania do 7 dni). W rok po katastrofie w Amagasaki, 258<sup>5</sup> pracowników JR West, którzy w swojej pracy zostali objęci programem „Nikkin Kyoiku”, skierowało powództwo zbiorowe wobec pracodawcy. Po trwającym sześć lat procesie sąd okręgowy w Osace 61 z nich przyznał odszkodowanie w wysokości 6,2 mln jenów i nakazał złagodzenie programu – w szczególności wyeliminowanie prac związanych ze sprząaniem toalet (AFP, 2011).

## Podsumowanie

Sformułowana na wstępie niniejszego artykułu hipoteza, która brzmiała: „wpływ na zachowanie maszynisty miał przyjęty w organizacji system kar”, została zweryfikowana pozytywnie, z tym zastrzeżeniem, że istotnym czynnikiem, który ostatecznie mógł wpłynąć na podjęcie decyzji o znacznym przekroczeniu dopuszczalnej prędkości – był relatywnie młody wiek i doświadczenie maszynisty (23 lata) oraz jego niewystarczająca odporność psychiczna.

Nad wyraz wysokie wymagania stawiane ludziom – szczególnie młodzieży szkolnej, studentom i młodym absolwentom – doprowadziły do znacznego wzrostu liczby prób samobójczych i samobójstw w Korei Południowej. Problem stał się na tyle poważny, że uruchomiono rządowy program wsparcia dla osób zagrożonych tego rodzaju aktami autodestrukcji<sup>6</sup>. Jednym z elementów terapii jest symulacja własnej śmierci wraz z przebraniem się w tradycyjny ubiór pośmiertny i 10-minutowa kontemplacja w zamkniętej trumnie (Calderwood, 2015).

Przytoczony w artykule przykład próby analizy najważniejszych przyczyn katastrofy kolejowej w Amagasaki miał za zadanie wskazać, jak ważne w procesie tworzenia systemów motywacyjnych i budowy właściwej kultury organizacyjnej jest znalezienie równowagi pomiędzy celami jednostki, organizacji, systemu społecznego i racjonalnych zasad bezpieczeństwa.

---

<sup>5</sup> W latach 2002–2005 spośród 3025 maszynistów JR West 1101 było poddanych programowi „Nikkin Kyoiku”.

<sup>6</sup> Korea Południowa – ze wskaźnikiem 28,9 – zajmuje drugie miejsce w świecie po Gujanie (44,8) pod względem liczby samobójstw na 100 tys. mieszkańców. W Japonii wskaźnik ten wynosi 18,5 (17 miejsce na świecie), zaś w Polsce 16,6 (24 miejsce na świecie). Źródło: WHO methods and data sources for country-level causes of death 2000-2012, Department of Health Statistics and Information Systems WHO, Geneva May 2014, s. 16.

Obserwacje autora niniejszego artykułu, przeprowadzone dekadę po katastrofie – na tym samym odcinku linii kolejowej – potwierdzają, że mimo złagodzenia programu „Nikken Kyoiku” utrzymano wysoką punktualność i standard usług przewozowych JR West, przy jednoczesnym zrealizowaniu zaleceń dotyczących podwyższeniu standardów bezpieczeństwa (zastosowano m.in. zdalny nadzór nad prędkością rozwijaną przez pociągi).

## Bibliografia

- Aluchna M., Mierzejewska B. (2007). *Zarządzanie wiedzą według modelu japońskiego. Charakterystyka i możliwości wykorzystania*. W: A. Potocki (red.), *Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.
- Barabasz A. (2008). *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*. Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Calderwood I. (23.10.2015). *Learn to be death for the day*, „Daily Mail”.
- Czerska M. (2012). *Uwarunkowania kulturowe zachowań w organizacji*. W: R. Rutka, P. Wróbel (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*. Warszawa, PWE.
- Jankowska-Mihułowicz M. (2008). *Kulturowe uwarunkowania podejmowania decyzji strategicznych*. W: P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*. Warszawa, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej.
- Liker J.K. (2005). *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*. Warszawa, Wydawnictwo MT Biznes.
- Stankiewicz J., Moczulska M. (2012). *Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników*. W: Mikoła B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Kraków, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

## Źródła internetowe

- Agence France-Presse, *JR West punished staff with toilet duty, cutting weeds*, <http://www.japantoday.com/category/national/view/jr-west-punished-staff-with-toilet-duty-cutting-weeds> (dostęp: 15.05.2015).

## Reporty

Sato K. (2008). Human Error and Punishment, East Japan Railway Worker`s Union, International Railway Safety Conference, Denver.

WHO methods and data sources for country-level causes of death 2000-2012 (2014), Department of Health Statistics and Information Systems WHO, Geneva.