

کار «دلسوخته»

محصول «دلساخته»



محیط زیست، انواع تقلب و امور خلاف اخلاق و فرار از مالیات و نظایر آن فراهم آید جز یک تظاهر عوامفریبانه نخواهد بود و به رشد و توسعه به جامعه و خدمت واقعی نخواهد انجامید. مقاله پروفیسور اونسو، رئیس دانشکده مدیریت دانشگاه کایو با عنوان "TWO APPROACHES TO CONTRIBUTING TO SOCIETY" تشریح جامعی از این دو روش است. بخش جذاب آن تحت عنوان: "HEART FELT" WORK AND "HEART CONTENT" و با تعبیر شاعرانه «کار دلسوخته و محصول دلساخته به شرح زیر تقدیم می‌گردد.

مدیریت رسالت‌مدار

در دومین سری از مقالات مربوط به مدیریت مسئولانه و متعهدانه و رسالت‌مدار، من طرفداری خود را از چنین روش مدیریتی، که فلسفه آن خدمت به جامعه به موازات رشد سازمان است. اعلام کردم و توضیح دادم که «محوهای رسالت» و «زنجیر رسالت» نیاز به مدیریت مشتری‌مدار دارد. در این مقاله ابتدا لازم است اصطلاح (دلساخته) را که من برای بیان فشرده اساسی کیفیت بر محور رسالت به کار می‌برم توضیح دهم. نگاه راهبردی را که فعالیت‌های یک سازمان می‌تواند به وسعت به جامعه سرد برساند را روشن خواهیم کرد.

کار «دلسوخته» محصول «دلساخته»

اصطلاح ژاپنی «کوکورو اُ کومیت» (KOKORO O KOMETE) به معنی «از صمیم دل» یا «با همه وجود» یک اصطلاح قدیمی و در عین حال زیبا و هیجان‌انگیز است. برای انجام کاری از روی دل، انسان باید آگاهانه، باتمام وجود به کسی بیندیشد و به او توجه کند. وقتی یک مادری شام لذیذ و دلپذیری را با همه احساس برای خسانواده آماده می‌کند دل و احساس او مستورجه همسر و فرزندان است. وقتی خواننده‌ای ترانه و آوازی را با عشق و احساس می‌خواند، قلب او متوجه شنوندگان و تماشاچیان کسرت است. کسانی که در آن لحظه بخشی از هستی آهنگ او هستند و در لحظه خواندن، شنونده بخشی از وجود خواننده می‌شود در کارهای سازمانی. تمرکز ویژه قلب هریک از کارکنان متوجه کسی است که از آن کار بهره‌مند می‌شود و در مفهوم کلی این شخص کسی جز مشتری نیست.

معرفی تحلیلی دو روش برای خدمت مدیران آرماندار و سازمان‌های آنها به جامعه



تالیف و ترجمه: مجتبی کاشانی

مقدمه

چندی پیش با مطالعه میزان فروش و درآمد شرکت‌های طراز اول جهان به این نتیجه رسیدم که: شرکت‌هایی هستند که کشورها را اداره می‌کنند و در مقابل کشورهای هستند که شرکتها را اداره می‌کنند. و باز چندی پیش با مطالعه نیکوکاری در جهان دریافتم که ساهین... با اهداء صد میلیون دلار به دانشگاهی که ۳۰ سال پیش از آن فارغ‌التحصیل شده موجب توسعه دوره‌های پرورش مدیران انسان‌مدارتر شده و حدوداً همزمان بیل گیتس با اختصاص یک میلیارد دلار سازمانی نیکوکاری را با کمک همسرش دایر کرده است. و باز به این نتیجه رسیدم که شرکت‌هایی هستند که دانشگاهها، فرهنگ، جامعه و ملت را اداره می‌کنند.

در گذشته نیز در مطالعه جست‌گریخته مدیران و شرکت‌های کامیاب جهان نظیر، ساتسوشیتا الکترونیک، فورد، هوندا، مک دونالدز، فولکس واگن، تویوتا، موتورولا و نظایر آن به نتایج اخلاقی و اجتماعی شگفت‌انگیزی رسیده بودم. اغلب این سازمانها و بنیانگذاران آنها نظیر فورد و ساتسوشیتا حتی با ایجاد سازمان‌هایی نظیر بنیاد فورد و یا بنیاد PHP

ساتسوشیتا تلاش هدفدار و مستمری را برای توسعه ابعاد فرهنگی، اجتماعی و حتی سیاسی و آزادی‌خواهی و عدالت‌جویی در جامعه داشته‌اند. در آلمان از مجموعه سهام شرکت بوش تنها ۷ درصد آن به خانواده بوش و ۹۳ درصد از سوی این خانواده وقف امور اجتماعی و نیکوکاری شده است.

اخیراً پروفیسور اونسو با مطالعه و پژوهش در زمینه تأثیر فعالیت شرکت‌های ژاپنی به وجود دو نوع دیدگاه مدیران آرماندار و تأثیر آنها در خدمت به جامعه دست یافته است.

۱- مدیران و سازمان‌هایی که از محل درآمد و سود خود و اختصاص بخشی از آن به کارهای اجتماعی و نیکوکارانه دست می‌زنند و از این راه به ایفای نقش و رسالت اجتماعی می‌پردازند.

۲- مدیران و سازمان‌هایی که اساساً فعالیت‌های سازمان‌های خود را بر اساس دلسوختگی، عشق به مردم و جامعه و احترام به محیط زیست بنیان نهاده و به تولید محصولاتی با کیفیت، با قیمتی عادلانه و با هدف خشنودی مشتری و جامعه می‌پردازند. این دیدگاه براین باور است که نیکوکاری و کمک مالی به جامعه که منابع مالی آن از راه اجحاف بی‌کیفیتی و آلودگی و تخریب

**فلسفه مدیریت مسئولانه و رسالت مدار
خدمت به جامعه به موازات رشد سازمان
است.**



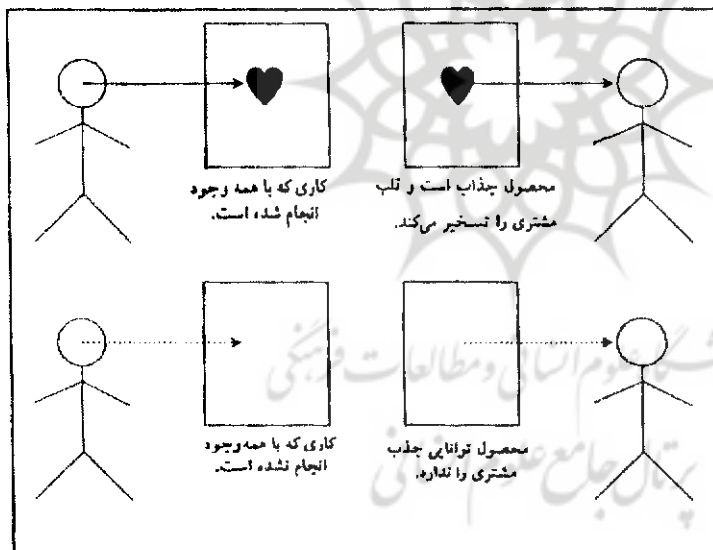
**در کارهای سازمانی، تمرکز ویژه قلب
هریک از کارکنان متوجه کسی است که از
آن کار بهره‌مند می‌شود و این شخصی کسی
جز مشتری نیست.**



**مهارت حرفه‌ای افراد شرط مطلق تولید
کیفیت و کار خوب نیست.**



**اگر آشپز رستوران شور و هیجانی نسبت به
مشتریان خود در دل داشته باشد، این
مشتریان می‌توانند این صمیمیت را از
طریق کیفیت و طعم غذای او در دل خود
احساس کنند.**



شکل ۱ - کیفیت دلساخته

با این روش نیازهای مشتریان ما برای ما روشن‌تر خواهد شد و اگر ما توجه بیشتری در کار به آنان داشته باشیم، توجه و مراقبت بیشتر ما مطمئناً توسط مشتری و مصرف‌کننده محصول، درک و تقدیر خواهد شد. اگر هریک از ما به‌عنوان یک عضو و یک فرد مراقبت و دلسوزی بیشتری در محدوده کاری که در اختیار ما قرار دارد انجام دهیم دنیا باصفا تر، فریباتر و لطیف‌تر از آنچه هست خواهد بود.

گوشت، سبزیجات، ماهی و سایر مواد تازه و فاسدشدنی در اندازه‌هایی که مورد نیاز و علاقه افرادی که تنها زندگی می‌کنند بسته‌بندی و عرضه می‌گردید.

همه ما باید سعی کنیم که پیروان خوبی از این الگوهای کامیاب باشیم و کارمان را با توجه و ملاحظه بیشتر کسانی که به آنان خدمت می‌کنیم انجام دهیم.

از آنجا که در ساختار کلی، سازمانها به زیر مجموعه‌های بسیار تخصصی تجزیه می‌شوند تنها کارکنان قسمت فروش در تماس مستقیم با مشتری خارجی قرار دارند. از اینرو تمام کارکنان در سایر قسمت‌ها مثل این است که برای کارکنان قسمت فروش که در تماس مستقیم مشتریان خارجی هستند کار می‌کنند. معمولاً در محصول کار با عشق یا «دلساخته» یعنی کاری که با دل انجام می‌شود کیفیت خطاناپذیر و غیرملموسی نهفته است. مسلمان و کسرها‌های چوبی هنرمندانه‌ای که توسط استادکاران ماهر و ممتاز تهیه می‌شود و یا غذای لذیذی که توسط یک سرآشپز زیده پخته می‌شود، تنها به‌خاطر افتخارات شغلی نیست بلکه به‌خاطر مشتریان قدرشناس و کیفیت‌شناس است و اینگونه کیفیتها معمولاً پاسخ تقدیرآمیز صمیمانه‌ای است که از دل خشنود این مشتریان کیفیت پسند و قدرشناس دریافت می‌شود. بنابراین مهارت و توانایی‌های حرفه‌ای افراد، شرط مطلق تولید کیفیت و کار خوب نیست. شما وضعیت یک رستوران شاد با غذاهای ارزان را که معمولاً نوجوانان و جوانان دانش‌آموز و یا دانشجویان مشتریان آن هستند در نظر بگیرید اگر آشپز این رستوران شور و هیجانی نسبت به این مشتریان جوان در دل داشته باشد و این پیوند عاطفی و عشق را به کارش منتقل کند این مشتریان جوان می‌توانند این صمیمیت را از طریق کیفیت و طعم غذای او در دل خود احساس کنند. اصطلاحی که من برای این کیفیت تعریف می‌کنم عبارتست از: کیفیت «دلساخته» (شکل ۱).

دل‌آمیزی و دلساختگی ضرورتاً منحصر به کارهای تولیدی و مشهود نیست. مثال خوبی از دلساختگی از کاری نسبتاً انتزاعی را می‌توان در کار «کوابچی ناگانا» مدیر یکی از شعبات توکیوی سوپرمارکت زنجیره‌ای - ایبو - یوکادو مشاهده کرد. قبل از افتتاح فروشگاه در آوریل ۱۹۹۷ بررسی دقیق بازرگانی این سوپرمارکت زنجیره‌ای اطراف این فروشگاه گویای وجود خانواده‌ای یک نفره بود. باشناخت به این واقعیت ناگانا سیاست فروشگاه خود را براساس مشتریان مجرد بنا گذاشت. برای مثال سبب‌زمینی و فلفل سبزه‌ها و یا موارد مشابه دیگر در فروشگاه به‌قدر نیاز یک مجرد و در بسته‌بندی‌های یک‌عددی عرضه گردید در حالی که ماهی و امثال آن در بسته‌بندی‌های چندتکه‌ای ارائه شده بود.

کاهش بحران غذایی ژاپن

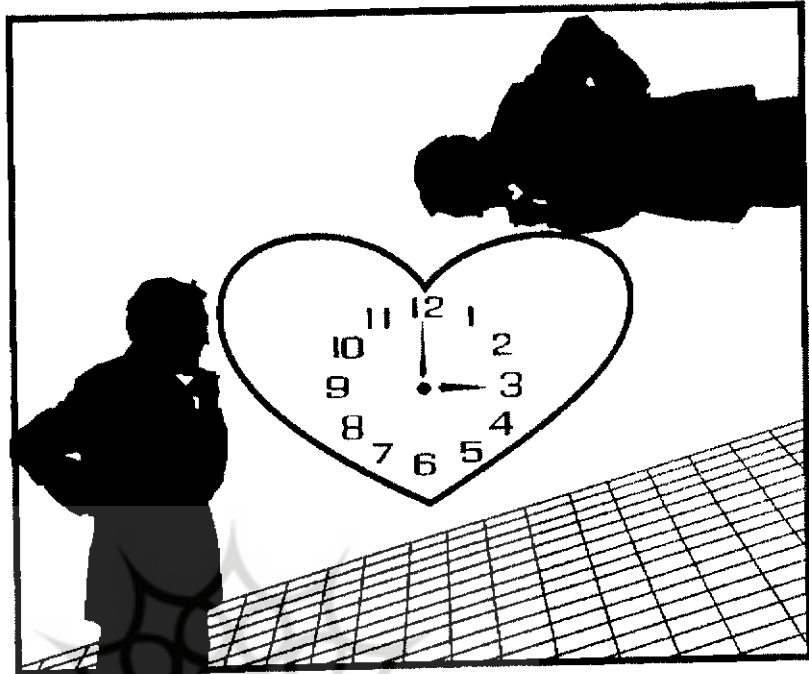
در اینجا مایلم شرکتی را معرفی کنم که نتایج چشمگیری در دو زمینه موفقیت‌های سازمانی و شغلی و نیز انجام رسالت خدمت به جامعه به‌دست آورده است. این شرکت «آکی‌کاوا بوکولن» است که یک شرکت دامپروری و مرغداری و فروش مرغ و تخم‌مرغ و فرآورده‌های شیری در حومه شهر یاماگوچی است.

این شرکت از سال ۲۰۰۰ میلادی با ۱۷۰ نفر همکار، فروش سالانه‌ای معادل ۲ میلیارد ین یا سودی معادل ۲۰۰ میلیون ین دارد. ویژگی اصلی شرکت این است که با شبکه‌ای تقریباً با حدود ۱۰۰ کشاورز محلی وابسته که البته تنها عرضه‌کننده محصولات خود به شرکت نیستند بلکه سهامداران شرکت نیز هستند (سرمایه ۷۱۴

میلیون ین) کشاورزان بدنه اصلی تولیدات کشاورزی را تشکیل می‌دهند و شرکت آکی‌کاوا بوکولن وظیفه هدایت راهکاری تولید، خریدهای ضروری، توسعه و تحقیق، کنترل کیفیت، فرآیند، توزیع و برنامه‌ریزی و بازاریابی را برعهده دارد.

مدیرعامل شرکت می‌نوروی آکی‌کاوا در دلایلان چین، و در سال ۱۹۲۲ متولد شد. وی سالهای قبل از جنگ جهانی دوم را با پدرش کار می‌کرد. شغل پدر آکی‌کاوا مسافرت در سراسر چین و مدیریت کشت مزارع در نقاط مختلف چین بود. آکی‌کاوا از دوران کودکی علاقه خاصی به مرغداری داشت. و به همین دلیل از زمان برگشت به ژاپن بعد از جنگ، کارش را در رشته مرغداری آغاز کرد. او مدتی مدیریت یک شرکت تعاونی مرغداری را برعهده داشت و نقش مهمی در بهبود و رشد صنعت مرغداری بومی در ژاپن ایفا کرد. با این حال در سال ۱۹۶۲ ژاپن محدودیت واردات این فرآورده‌ها را کاهش داد و واردات انبوه فرآورده ارزان مرغداری صنعتی با توان تکثیر و تولید بالا، از آمریکا، ظرف چند سال شرکت تعاونی آکی‌کاوا و ۱۴۰۰ مرغداری شخصی او را از صحنه کار و کسب خارج کرد.

این شکست باعث شد تا تحولی در آکی‌کاوا با تجدیدنظر در نگرش او نسبت به کشاورزی به‌وجود آید. او این فرآیند تحول را چنین توصیف می‌کند. «من بر آن شدم تا نگذارم این بدشانسی موجب ناامیدی و پایان بخشیدن به ادامه فعالیت من در کار کشاورزی گردد. من می‌دانستم که تمام صنعت کشاورزی ژاپن دچار مشکل و بحران شده است و من تمام هوش و



خدمت به مشتری انجام می‌شود.

شرکت‌های اتومبیل‌سازی، حرکت روان و راحت رانندگان را فراهم می‌آورند. تولیدکنندگان دارو، انواع داروهای معالجه بیماریها را فراهم می‌آورند. سایر فعالیتهای کاری نیز از همین دست خدمات از راه کارشان به جامعه انجام می‌دهند. اگرچه تمهد خدمت شرکت به جامعه به آن مفهومی که منظور من است در کل به‌نفع کل جامعه است اما در شرکتها می‌بایستی تعریف وسیع‌تری از «جامعه» بدهیم و این جامعه فراتر از خریداران کالاها و خدمات شرکت هستند.

برای مثال یک کارخانه اتومبیل‌سازی می‌تواند از طریق طراحی و ساخت اتومبیل‌های «طبیعت‌یار» با هدف کاهش میزان آلودگی بسیار کمتر که کمک به پاکیزگی هوا می‌کنند، خدمت بیشتری به جامعه بکند تا اینکه صرفاً اتومبیل‌های راحت با رانندگی لذت‌بخش برای مشتریان بسازد.

یک کارخانه کشتی‌سازی می‌تواند با ساخت کشتی‌هایی که بار را با سرعت بیشتری جابجا کنند به جامعه خدمت کند زیرا از راه تولید چنین کشتی‌هایی تنها به کارایی و سودآوری شرکت‌های حمل و نقل، کشتیرانی کمک نمی‌کند بلکه به کاهش فشار بر روی اتوبانهای ژاپن و کاهش حمل‌ونقل بار با کامیون و تریلی در مسیر راههای دور نیز کمک می‌کند.

دو رویکرد سازمانی در مورد خدمت به جامعه

سازمانی که رسالت خود را خدمت به جامعه می‌داند، دو راه برای دسترسی به آن پیش‌رو دارد. اولین راه شناخته شده و معروف آنست که منافع و سود سازمان صرف فعالیتهای بشردوستانه گردد. نوعدوستی سازمانی پدیده‌ای است که از سازمانهای صنعتی آمریکایی و براساس مفهوم «شهروند سازمانی خوب و پست‌دیده» آغاز شده است.

یکی از بیانیه‌های نوعدوستی سازمانی مساعدت و پشتیبانی مالی سازمان از هنر است. این مفهوم به‌طور عمده در بین سازمانهای اقتصادی اروپایی به‌ویژه در فرانسه رشد کرد.

در ژاپن نیز شرکت‌های زیادی فعالیتهای هنری و فرهنگی را از راه ایجاد نمایشگاهها، موزه‌ها، جشنواره‌ها و کنسرت‌های موسیقی توسط سازمان دنبال می‌کنند و یا با کمکهای مالی در اینگونه فعالیتهای که توسط دیگران در خارج از سازمان صورت می‌گیرد، همکاری می‌کنند.

چگونگی خدمت یک شرکت به جامعه از طریق فعالیتهای شغلی

راه دیگری که یک شرکت می‌تواند به جامعه خدمت کند، فعالیتهای کاری آن است. البته به‌عبارتی خدمات اجتماعی هر شرکتی از طریق

**همه ما باید کارمان را پاتوجه بیشتر به
کسانی انجام دهیم که هدفمان قصد خدمت
به آنان است.**



**اگر هر یک از ما در معدوده کاری خود
دلسوزانه عمل کنیم، دنیا باستانتر و زیباتر از
آنچه هست، خواهد بود.**



**اگر شرکتی می خواهد رشد کند، باید راه
خدمت به جامعه را از طریق فعالیتهای خود
شرکت انتخاب کند.**



**چنانچه مدیر ارشد شرکت درایت کافی
داشته باشد، می تواند هم منافع جامعه را
تأمین کند و هم منافع زیادی برای سازمان
خود به ارمغان آورد.**

شد. اکنون فرصت بسیار مناسبی برای این کار
است.

من نسبت به کشاورزی احساس مسئولیت و
غرور می کنم زیرا این صنعتی است که از زندگی
مردم حمایت می کند این در خون من است.
موضوعی که مرا تشویق به شروع این شغل کرد
این بود که در حالی که همه نامسید بودند و
می گفتند نمی شود کاری کرد. من کاری برای
کشاورزی ژاپن انجام دهم. من می خواهم در
طول عمرم کاری که جامعه به آن نیاز دارد انجام
دهم و من می خواهم این باور را تجربه کنم که
هرچه در توان داشتم انجام دادم. انگیزه من در
این راه تنها پول نیست. پول یک راه و جناده
خلوت و خالی گذران زندگی است.

همانگونه که گفتیم دوره برای هر شرکت
برای خدمت به جامعه وجود دارد. یک راه
مصرف سود و منافع شرکت در راههای
بشردوستانه است. راه دیگر خدمت به جامعه
به وسیله خود فعالیتهای شرکت است. به نظر
می رسد اگر شرکتی خواهد رشد کند روش دوم را
باید انتخاب کند. ممکن است آسان نباشد و همه
کس به آن دست نیابند اما با مثالی که در این مقاله
عرضه کردم نشان دادم که اگر بنیانگذار و مدیر
ارشد شرکت به اندازه کافی هوش، درایت و تعهد
داشته باشد می تواند هم منافع جامعه را تأمین
کند و هم همزمان منافع قابل توجهی برای
سازمان خود به ارمغان آورد. □

در پاسخ به سوالی درباره رسالت و
چشم انداز آینده شرکت، آکی کاوا می گوید: «در
موضوع لیبیات و سایر رشته های کشاورزی من
براین باورم که هر واحد تولیدی درحد یک
خانواده بینه و اقتصادی است. اگرچه چیزهای
مشخص هستند که یک خانواده کشاورز از پس
آن به دشواری برمی آید. این امور از جنس توسعه
فناوری، منابع تغذیه، مثل همین ذرت که من
توضیح دادم، مذاکره با شرکتهای توزیع می باشند.
وظایفی از این دست که به سرمایه گذاری مشترک
همه کشاورزان نیاز دارد توسط آکی کاوا بوکونن
انجام می شود.

مدت زیادی است که گفته می شود که
کشاورزی ژاپن در دوران رکود به سر می برد. من
رسالت تعاونی خود را احیای کشاورزی ژاپن با
ایجاد ارزش افزوده به صورت غذای سالم و
مطمئن می دانم. خوشبختانه در ژاپن
تولیدکنندگان و مصرفکنندگان محصولات
غذایی از نظر جغرافیایی در رقابت فشرده ای قرار
دارند اما امکانات زیربنایی به آسانی امکان جلب
اعتماد مشتری را به ما می دهد. به گمان من این
اعتماد همراه با تولید غذای سالم عامل جهش
مناسبی برای احیای تعاونی های کشاورزی ژاپن
هستند.

من به این یقین رسیده ام که اگر شرکت حاملی
واقعی برای خیر و خوبی باشد حتماً در جلب
اعتماد مشتری و جامعه به طور کلی پیروز خواهد

اندیشه خود را برای کمک به بهبود این وضع و
سرپاشدن کشاورزی و شروع مجدد شکوفایی آن
کردم.

ناگهان اندیشه به وجود آمدن شبکه ای برای
تولید غذای سالم تر در من به وجود آمد. اگر
اتحادیه تعاونی که من در گذشته مدیریت آن را
برعهده داشتم شکست نمی خورد شاید هرگز من
در وضعیت کامیاب امروز قرار نمی گرفتم.
در سال ۱۹۷۲ آکی کاوا شرکت آکی کاوا
بوکونن را تأسیس کرده شرکتی با رسالت
سازمانی تولیداتی سالم و مطمئن، غذایی سالم و
بهداشتی به منظور تأمین سلامت بیشتر انسانها. با
مشارکت در مطالعات و تحقیقات کشاورزی آکی
و طرحهای مربوط به همکاری بین مراکز تولید
کشاورزی و شوراهای محلی او با کشاورزان با
افکار مشابه آشنا شد. او آنها را متقاعد کرد که در
ایجاد سیستم تولیدی تعاونی به او بپیوندند و
همزمان سهامداران این نظام تولیدی بشوند. این
نقطه آغاز و تولد چنین نظام بی نظیری شد که
همین شرکت امروزی او می باشد.

آکی کاوا بوکونن مسئولیت مراقبت طیف
کاملی از فعالیتهای کشاورزی را با بهره گیری از
مزینهای اقتصادی نظیر تحقیق و توسعه، خرید
محصولات، توزیع و بازاریابی برعهده دارد.

این شرکت تاکنون به چند دستاورد فناوری
جدید از جمله روشی برای پرورش مرغ بدون
پیشگیری درمانی و با سلامت بسیار موثر و
تغذیه صددرصد علوفه به حیوانات گوشتی نائل
آمده است. علاوه بر قرارداد توزیع با
فروشگاههای تعاونی و سوپرمارکتها، شرکت به
کشت ذرت (خوراکی) به روش غیرژنتیکی و به
روش تقویت با کودهای غیرشیمیایی از مزارع
آمریکایی اقدام کرده است. شرکت آکی کاوا
بوکونن همچنین فعالیت چشمگیری را صرف
آموزش گسترده مصرفکنندگان در مورد شناخت
غذای سالم و مطمئن از طریق فروشگاههای
تعاونی و سایر عوامل شبکه توزیع کرده است.

محصولات مزارع و سرغدارها و
دامپروریهای خود شرکت اکنون از شهرت و از
اعتماد بالاتری نزد مشتریان برخوردارند و با
قیمتهایی در حدود ۱۰ تا ۳۰ درصد بیشتر از
محصولات مشابه به فروش می رسند. برای مثال
شیر دقیقاً دوبرابر قیمت دیگران به فروش
می رسد. آکی کاوا بوکونن اولین شرکت در رشته
و نوع خود است که سهام آن در بورس عرضه
می گردد.