

مدیریت زیبا



دکتر کیزویاماجی

مترجم: مجتبی کاشانی

اشاره

هنگامی که پس از دریافت فصلنامه انگلیسی زبان KENSHU ارگان موسسه بورسیه‌های فنی ژاپن فهرست مطالب آن را مطالعه می‌کردم چشمم به مطلبی با نام «مدیریت زیبا» افتاد. پیش از مطالعه آن با خود می‌اندیشیدم که «مدیریت زیبا» چگونه مدیریتی می‌تواند باشد؟ به هر حال با توجه به آشنایی به اندیشه‌ای که ژاپنی‌ها درباره مدیریت دارند و مطالبی که در این موارد می‌نویسند تصور کردم که حتماً باید مطلب در باب روابط انسانی و از جنس انگیزش باشد اما مطلب را که مطالعه کردم دریافتم که این بار نگاه دکتر یاماجی که تجربه‌ای ۴۴ ساله در شرکت بزرگ کانن دارد زیبایی مدیریت را در عوامل دیگری نیز دیده است.

این بار زیبایی سازمان و مدیریت در خلاقیت و پویایی است، اینکه مدیریت باید دارای فلسفه باشد، اینکه در آن رویکرد انسانی اهمیت ویژه‌ای دارد و در این رویکرد انسانی همدلی پیشرفت، اخلاق و جامعه نقش و اهمیت خود را دارند. مدیریت زیبا، مدیریتی مشتری‌مدار است و در این مدیریت پیوند نزدیکی بین مشتری‌مداری و توسعه و تحقیق وجود دارد. از ویژگی‌های مدیریت زیبا توجه به چهره‌های گوناگون مشتری است که خریدار بودن، مصرف‌کننده بودن و شهروند بودن و هم‌نوع بودن آنها مورد توجه قرار می‌گیرد و از این رو رضایت مشتری، همدلی مشتری و احترام مشتری از جنبه‌های بااهمیت به‌شمار می‌رود. و بالاخره زیبایی مدیریت در توجه به ملاحظات محیط‌زیست و کره‌خاکی است و نقش مهندسان در طراحی و تولید محصولاتی که به کالاهای

سبز معروف است و مورد تقاضای طرفداران محیط‌زیست است که در تفکر مدیریت زیبا به آنها مشتری سبز گفته می‌شود.

مجموعه این زیباییها موجب شد تا لذتی را که از خواندن این مقاله برده‌ام از طریق ترجمه آن به شما نیز تقدیم کنم. این مقاله از سخنرانی دکتر یاماجی در جمع مدیران شرکت‌کننده در دوره اجرایی مدیریت در ژاپن در سپتامبر سال ۲۰۰۰ نقل شده است.

زمان آن رسیده است که اکنون درباره «زیبا بودن» یا آنچه در «کانن» سازمانی که ۴۴ سال در آن فعالیت داشته‌ام و به آن «مدیریت زیبا» می‌گویم سخن بگویم. برای باورم که مدیریت زیبا یک شرط ضروری برای داشتن سازمانی پویا و خلاق است. هنگامی که ما کاروکسبی را اداره می‌کنیم یا در مدیریت آن قرار دادیم مدیریت ارشد دو امر مهم زیر را باید اداره کنند: یکی امور اجرایی و دیگری مدیریت. بگذارید تفاوت آشکار این دو پدیده یعنی امور اجرایی و مدیریت را بیان کنیم. هرچه سمت و مقام شما در سازمان بالاتر می‌رود تأکید بر روی وظایف مدیریتی شما نسبت به امور اجرایی بیشتر می‌شود. حالا ببینیم که معنای امور اجرایی واقعاً چیست؟ اجرا بدان معنی است که تصمیم درباره کاری گرفته شده و ما باید آن را براساس اهداف پیش‌بینی شده دنبال کنیم. تمام انرژی سازمان باید صرف تولید محصول شود آنچه کارکنان خط تولید باید انجام دهند رعایت استانداردهای اجرایی در تولید محصول است.

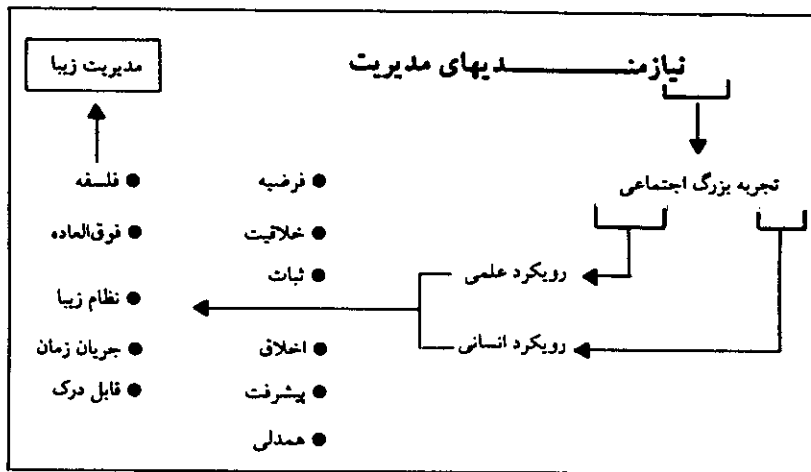
از سوی دیگر اساس مدیریت درگیر شدن با ناشناخته‌هاست. در مدیریت با اموری سروکار پیدا می‌کنیم که قبلاً آنها را انجام نداده‌ایم. از

این رو در امر مدیریت خطا و یا اشتباه‌کاری غیرقابل اجتناب است. در نتیجه در مدیریت ما نباید هرگز از اشتباه بیم داشته باشیم بلکه توس واقعی آن است که دست روی دست بگذاریم و هیچ کاری صورت نگیرد.

در ژاپن، اخیراً دو مشکل اساسی را تجربه کردیم: یکی بحران مسموم بودن محصولات یک شرکت غذایی و دیگری حادثه‌ای در تاسیسات هسته‌ای سازمانی دیگر. به گمان من این دو حادثه به‌خاطر عدم حساسیت مدیریت در امور اجرایی و نظارت بر آنها بوده است و از سوی دیگر این حوادث احتمالاً به این خاطر اتفاق می‌افتد که افراد اجرایی از تصمیمات درست پیروی نکرده‌اند یا می‌خواسته‌اند قیمت تمام شده را کاهش دهند.

مدیریت، یک تجربه بزرگ اجتماعی

چه چیزی برای بنیان مدیریت ضروریست. مدیریت اساساً یک تجربه بزرگ اجتماعی است. من از کلمه «بزرگ» به این خاطر استفاده می‌کنم که وقتی اعمال مدیریت می‌کنید به انواع منابع مهمی مثل انسان، سرمایه و زمان احتیاج دارید. و اما وقتی می‌گوییم «تجربه اجتماعی» دو رویکرد را باید بپذیریم. اولین آن «تجربه» است که در آن سه ضرورت اهمیت پیدا می‌کند: یکی داشتن یک فرضیه، دومی روح نوآوری و ابتکار و سومی ثبات و سازگاری. در اجرای مدیریت نیز چند ضرورت را به ترتیب دنبال می‌کنیم: هدف‌گذاری، تعیین استراتژی، تعیین تاکتیک اجرایی و در پایان نحوه اجرا و حتماً باید پیوند و سازگاری بین این چهار مرحله مدیریت وجود داشته باشد.



جدول ۱- نیازمندهای مدیری

معنای عمیق‌تری از این دارد. ما در کائنات با این فلسفه می‌خواستیم بگوییم که علاقه‌مند به سازمانی هستیم که قابل احترام مردم سراسر جهان باشد.

برای اینکه این موضوع را به زبان مدیری بیان و عملی کنیم باید بگوییم که ما می‌خواستیم شرکتی باشیم که در رقابت قوی باشد و همزمان سودآور نیز بماند و درعین حال نه تنها نسبت به مردم و مشتریان بلکه نسبت به رقبای خود، کره‌زمین و طبیعت مهربان باشد. و همه اینها را به زبان اجرا تعریف کردیم. بنابراین، ما طرح عملی خود را براساس جدول ۲ پایه‌ریزی کردیم.

دستاوردهای سازمان با فلسفه مدیریتی خود به پیش می‌روید و حتی فلسفه خود را وسعت می‌بخشید. اما اگر برعکس در اجرا با شکست روبرو شوید ناچار هستید فلسفه خود را تعدیل کنید و یا تغییر دهید.

اگر بخواهیم این واقعیت را در مورد شرکت کائن بررسی کنیم باید بگوییم که کائن در سال ۱۹۸۷ پنجاهمین سال فعالیت خود را جشن گرفت، و به این مناسبت فلسفه کاری سازمان خود را «کیوس ای» تعیین کرد. «کیوس ای» یک اصطلاح ژاپنی که معنای آن می‌شود «زندگی کردن و کارکردن همزمان» است. اگرچه در ژاپن

اما از آنجا که این تجربه در محیط «جامعه» صورت می‌گیرد رویکردی انسانی را نیز باید در نظر بگیرید که مبنای اساسی آن اخلاق است. وقتی در مدیریت از اخلاق سخن می‌گوییم منظور این است که مدیر ارشد به‌عنوان یک انسان حرفه‌ای باید دارای وجدان باشد. نکته دومی که در ملاحظات انسانی وجود دارد آن است که پیشرفت و رشد انسان را در مسیر کار در نظر داشته باشیم و مطلب بعدی آنکه، آنجا که انسانها مطرح هستند پدیده همدلی مطرح می‌شود. ما به مساعدت همکاران با یکدیگر و بالادست‌هایشان در کار و احساس همدردی و همدلی بین آنها در محیط کار نیازمندیم.

تا اینجا ما به شش اصل ضروری برای اجرای مدیریت این «تجربه بزرگ اجتماعی» اشاره کردیم، اکنون می‌خواهیم درباره رابطه آنها با «مدیریت زیبا» سخن بگوییم (جدول ۱). اولین مورد پیش‌بینی یک فرضیه بود که در مورد مدیریت به تعیین «فلسفه مدیریت» می‌انجامد. دومین مورد خلاقیت است که در مورد مدیریت به افکار غیرعادی و به عبارت دیگر فوق‌العاده و استثنایی می‌گوییم، دو امر دیگر ترکیب ثبات و اخلاق است که در مدیریت اشاره به نظام و «سیستم زیبا» دارد. «مدیریت زیبا» باید دارای «نظامی زیبا» نیز باشد. پنجمین مورد پیشرفت یا روح ایجاد تحول است که در مدیریت عبارت از در جریان زمان قرار گرفتن و به سوی آینده رفتن است. آخرین مورد همدلی است که برای به‌وجود آوردن در سازمان باید مدیریتمان به‌آسانی قابل فهم و درک برای همه باشد.

مدیریت زیبا عامل مهمی برای اداره هر کسب‌وکار و شرط ضروری برای یک مدیریت خلاق است. این مطالب خلاصه‌ای است از آنچه من در ادامه می‌خواهم درباره «مدیریت زیبا» سخن بگویم.

مدیریت یا فلسفه

مدیریت نیازمند هدایت فلسفه مدیر ارشد است. از این‌رو مدیریت باید ابتدا فلسفه کار و فعالیت سازمان خود را تعیین و اعلام کند. آنگاه در طول زمان باید مطمئن شوید که فلسفه سازمان شما می‌تواند فعالیتها و دستاوردهای گذشته را تبیین کند. در قدم بعدی شما برنامه آینده سازمان را طراحی می‌کنید و آن را به اجرا درمی‌آورید، موفقیت اجرایی این برنامه درستی فلسفه سازمان شما را تأیید خواهدکرد و به همین نحو شما با ارزیابی انطباق امور اجرایی و



جدول ۲- طرح عملی شرکت کائن

پیش‌بینی کنیم؟ یکی از راهها به پیشنهاد من آن است که بگوییم ما در هر لحظه در حال گذار به بازار و وضعیت اقتصادی جدیدی هستیم. مشخصات اقتصاد بر مبنای بازار سه ویژگی دارد: آزادی، انصاف و جهانی اندیشیدن. آزادی منافع و زیانهای خود را دارد و مدیریت ارشد باید بتواند در رشته کار و صنعت خود آثار این آزادی را که گاه به افزایش قیمتها، کاهش منابع و گاه در اثر رقابت آزاد به کاهش قیمتها و ورشکستگی برخی شرکتها بینجامد پیش‌بینی کند.

ویژگی دوم اقتصاد بازار آزاد، انصاف است که مهمترین بعد این انصاف رعایت اقتصاد در مورد نسلهای آینده است. نسل آینده در واقع هیچ دخالتی و نقشی در مورد استفاده از منابع طبیعی توسط ما و لذتی که ما از آن می‌بریم ندارند. این ما هستیم که منصفانه باید تصمیم بگیریم چه سهمی می‌خواهیم برای آنها باقی بگذاریم. ما همچنین انصاف را در مورد کشورهای عقب‌افتاده باید رعایت کنیم. ما تا کی و به چه میزان می‌خواهیم به زیان آنها ثروتمند شویم. که این انصاف خود ما را لازم دارد.

ویژگی سوم یعنی جهانی شدن یا جهانی اندیشیدن است. ما علی‌رغم آزادی فعالیتهای اقتصادی باید مواظب سیاره خود، کره زمین طبیعت و انسان باشیم. از این رو کاری که یک شرکت می‌کند آن است که فلسفه‌ای بر مبنای این پارادایم‌ها و افکار جدید داشته باشد. آنچه من در کنار فلسفه «کیوس ای» یا (کار و زندگی همزمان) تعریف می‌کنم فلسفه «3E» است که عبارتست از ECONOMY (اقتصاد)، ECOLOGY (امنیت محیط‌زیست) و ETHICS (اخلاق).

مدیریت قابل درک

فلسفه مدیریتی هر شرکتی باید برای کارکنان و مشتریان قابل فهم و درک باشد. نقش رهبران و مدیران ارشد شرکت آن است که تصویر روشنی از آینده ترسیم کنند و آن را تحقق بخشند و البته این کار را به تنهایی نمی‌توانند انجام دهند بلکه حتماً کارکنان باید با آنها همکاری کنند. از این رو کارکنان باید بفهمند، بپذیرند و با آن همدلی کنند. برای درک و فهم، شرط اول آن است که فلسفه و دیدگاه واضح باشد و این خود شامل دو بخش است یکی اینکه بیان مدیر بیان روشنی باشد و مدیر با الفاظ آسان و روشن آن را بیان کند

مدیریت زیبا مدیریتی دارای فلسفه و اخلاق است. مدیریت زیبا، مدیریتی مشتری‌مدار است و در آن پیوند نزدیکی میان مشتری‌مداری و توسعه و تحقیق وجود دارد.



از ویژگیهای مدیریت زیبا، توجه به چهره‌های گوناگون مشتری است که خریدار بودن، مصرف‌کننده بودن، شهروند بودن و ممنوع بودن آنها مورد توجه قرار می‌گیرد.

کار ابتدا کارتریج‌های قابل بازیافت را که در گذشته بخش مصرفی چاپگرهای لیزری تلقی می‌شد جمع‌آوری کردیم.

۵ اصل اساسی

در مورد تحقق فلسفه (کار و زندگی همزمان) در کانون ۵ اصل را در فعالیتهای تحقیق و توسعه تعریف کردیم. اصل اول: ما هرگز در تحقیق و توسعه با اهداف نظامی شرکت نمی‌کنیم.

اصل دوم: ما هرگز در تحقیق و توسعه فعالیتهایی که مخالف سلامت محیط‌زیست و سیاره خاکی است شرکت نمی‌کنیم.

اصل سوم: ما فناوریهای جدیدی برای تولید محصولات خود به‌وجود می‌آوریم.

اصل چهارم: ما به تکنولوژی‌ها و محصولات شرکتی دیگر احترام می‌گذاریم و آماده‌ایم تا با شرکتی دیگر نیز وارد مشارکت و فعالیتهای مشترک شویم یا اگر موسسه‌ای محصولات باکیفیتی داشته باشد حاضریم از طریق شبکه توزیع خود آن را بفروشیم.

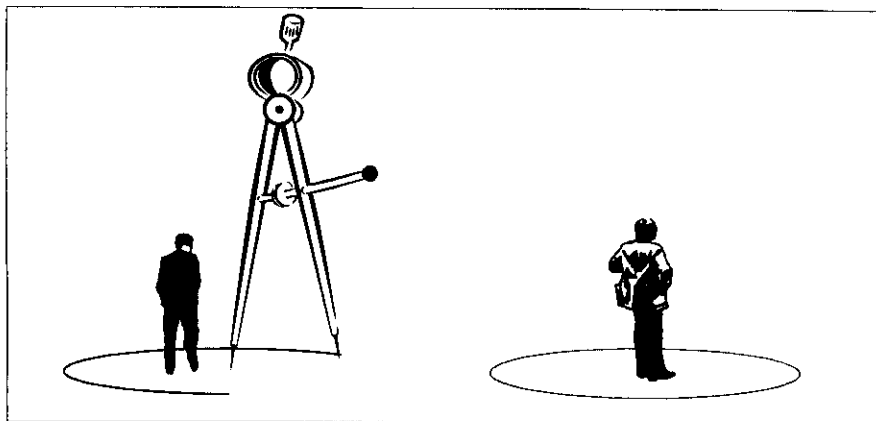
اصل پنجم: ما فعالیتهای تحقیق و توسعه خود را در محلهای مناسب در جهان گسترش می‌دهیم و در محلهایی که این تحقیقات نتیجه‌بخش باشد کار جدید با مشارکت سازمانهای کشور مربوطه آغاز می‌کنیم. کانون در حال حاضر مراکز تحقیق و توسعه خود را در آمریکا اروپا و استرالیا به‌طور فعال ایجاد کرده است.

حرکت با جریان زمان

حرکت با جریان زمان یعنی شناخت زمان حال و پیش‌بینی وحدت نسبتاً درستی از آینده و این یکی از دلمشغولیهای مدیریت ارشد سازمان باید باشد. اما ما چگونه می‌توانیم آینده را

فلسفه «کیوس ای» از سه ارتباط تشکیل می‌شود: مردم با مردم، مردم با ماشین و مردم با طبیعت. در زمینه مردم با مردم، کانون سالهای سال دوربین عکاسی تولید کرده است. دوربین یک وسیله ارتباطی است که از راه عکس این ارتباط مردمی را ایجاد می‌کند. برای مثال در طول جنگ ایران و عراق مردم بسیاری تصویر یک پرنده دریایی را که در آلودگی نفت خفته بود تماشا کردند و به غم‌انگیز بودن جنگ پی بردند. بازمین محصول یعنی دوربین در تولید ماشینهای اداری مثل کپی نقش دارد. ماشینهای تکثیر برای این تولید شده‌اند که به جای عکس اطلاعات مبادله کنند که کار همه اینها ایجاد ارتباط و دوستی بین مردم و مردم بود. در قدم بعدی ما وارد مرحله ایجاد ارتباط بین انسان و ماشین شدیم. که امروزه معروفترین این ماشینها کامپیوتر است و از این رو تصمیم گرفتیم فلسفه «کیوس ای» را که مواجهه انسان با کامپیوتر است با تولید چاپگر عملی کنیم. و به دنبال آن موضوع نرم‌افزارها و سیستم‌های کامپیوتری را دنبال کردیم.

سومین اقدام بعدی ما در کانون تحقق ایجاد ارتباط بین انسان و طبیعت بود که کوشیدیم از طریق هماهنگی فناوری زیست‌محیطی به‌وجود آوریم. و از این رو در طراحی تولید سری جدید دوربین‌ها، ماشینهای تکثیر و کامپیوترها و چاپگرها با ملاحظات زیست‌محیطی تجدیدنظر کردیم. برای مثال ما متوجه شدیم که وقتی مشتری با این دستگاهها کاری ندارد، انرژی کمتری می‌تواند مصرف شود. بنابراین، برای مصرف کمتر انرژی فکری کردیم و مهربانی خود را با طبیعت و محیط‌زیست نشان دادیم. ما همچنین به بازیافت اندیشیدیم و صنعت بازیافت خود را در سال ۱۹۹۱ به راه انداختیم و برای این



از قبیل مهندسی شیمی، الکترونیک، فیزیک و نمونه‌سازهای بخش تولید. وقتی شما تاکید بر متخصصان برتر می‌کنید مدیران قسمتها مایل نیستند آنها را برای پیوستن به تیمهای نوآوری از دست بدهند از این رو مدیرعامل باید رسماً خود نسبت به تشکیل این تیمها، اقدام و موضعگیری کند.

چیزی که باید بر آن تاکید ورزید، آن است که رفع نیاز مشتری از طریق دستیابی به تکنولوژی در فعالیت این تیمها و نیز R&D اهمیت بیشتری دارد. دستیابی به نوعی از تکنولوژی که به مصرف‌کننده و جامعه ما در درجه اول خدمتی نمی‌کند ضرورتی ندارد، یا حداقل اولویت بعدی ما نسبت به آن نیازها است. مگر پس از رفع نیازهای مشتریان داخلی، نیاز مشتریان بین‌المللی مورد توجه قرار دهیم و آن تکنولوژی نیاز مشتریان بین‌المللی ما را رفع کند.

یکی از نکات اساسی برای نظام جدید «مدیریت زیبا» ما توجه به مسائل کمره‌زمین و تحول نگرش زیست‌محیطی شرکت است. مدیریت زیست محیطی (ECO-MANAGEMENT) ۵ مرحله دارد: مرحله ۱ یا مرحله مقدماتی که مرحله برخورد انفعالی با مقررات و قوانین زیست‌محیطی است. شرکت و مدیریت تنها مقررات را رعایت می‌کند. و توجه و علاقه شخصی به محیط‌زیست ندارد. مرحل ۲ یا مرحله علاقه و حضور فعال مدیریت در مسائل محیط‌زیست از طریق دریافت گواهی‌نامه ISO و آشنایی با کاهش آلودگیهای زیست‌محیطی است. مرحله ۳ به اجرا درآوردن این علاقه و باور در امور اجرایی در سطح شرکت و کارخانه‌هاست. آشنایی همگان با استانداردهای ISO و کاهش آلودگیها در حد صفر و تهیه و مطالعه گزارشها در این مورد است.

صنعت ژاپن کوشید تا به برتری دست یابد. اما در پایان این دوره، هدف خود را گم کرد و چیز تازه برای آینده طراحی نکرده بود. اما اکنون ما در دوره جدید رقابت و پیشروی هستیم و این خود خیر خوبی برای صنایع ژاپن است. از این رو در دوره جدید ما می‌بایستی تحقیق و توسعه را تقویت کنیم و نقش مدیریت ارشد را موردتاکید قرار دهیم.

مدیریت ارشد و تحقیق و توسعه (R&D) اغلب می‌گویند که اگر نرخ تحقیق و توسعه را نسبت به فروش افزایش دهیم نتیجه خوبی از آن می‌گیریم. اما این ضرورتاً صحت ندارد. مهمترین پدیده در تحقیق و توسعه (R&D) آن است که موضوع خوبی برای آن پیدا کنیم و منظور از موضوع خوب موضوعی است که پاسخی به نیاز بازار بدهد و یا بذر فناوری جدید باشد. برای اینکه بتوانیم موضوع خوب برای R&D پیدا کنیم مدیریت ارشد باید محیطی خلاق در داخل شرکت به وجود آورد که یکی از راههای آن نشان دادن تصویر آینده و مسیر حرکت شرکت به کارکنان است.

این روزها برای شرکتهای ژاپنی سود بیشتر اهمیت زیادی دارد و این خود باعث می‌شود که محققان خطرپذیری کمتری در فعالیتهای R&D بنمایند. از این رو مدیریت شرکت باید به روشنی اعلام کند که علی‌رغم میل به سود بالا تمایل به سرمایه‌گذاری در R&D نیز دارد و خود نیز در مسئولیت نتایج آن سهیم خواهد بود و محققان نگران سودآوری نتایج نباشند.

همچنین تشکیل تیمهای نوآوری برای مدیران ارشد شرکتهای ژاپنی اهمیت دارد. در کاتب ما تیمهای نوآور را از نخبگان درجه یک رشته‌های مختلف تشکیل می‌دهیم؛ رشته‌هایی

و دیگر اینکه با اعتماد به نفس بیان شود. و البته این تنها وقتی میسر است که فلسفه عاریه نباشد و از درک قلبی مدیر برخاسته باشد و مال خود او باشد.

از مطالب مهم دیگر در این مورد گفتگوی مستقیم با زیردستان است که از این راه همدلی آنان حاصل می‌شود. پرسش و پاسخ و اظهارنظر متقابل از شرطهای اساسی چنین ارتباط سازمانی است. مدیران و رهبران هرچه بیشتر و بی‌واسطه و مستقیم با زیردستان گفتگو کنند تا همدلی آنان را برای همکاری در رسیدن به اهداف «مدیریت زیبا» برتابند.

مدیریت غیر معمول (فوق‌العاده)

منظور از مدیریت غیر معمول مدیریتی فوق‌العاده و برجسته است. برای پیروزی در بازار رقابت، محصول و خدمات مربوط به آن نیز باید فوق‌العاده باشد و مدیریت سازمان برجستگی خود را داشته باشد. اگر ما بتوانیم چنین مدیریتی را اعمال کنیم تایید جامعه را نیز خواهیم داشت. و اگر بتوانیم این استقبال را توسعه دهیم تعداد مشتریانی که با همدلی از سازمان ما حمایت خواهند کرد افزایش می‌یابد.

بگذارید در این زمینه مثالی از تحول اقتصادی (ECONOMY)، زیست‌محیطی (ECOLOGICAL) و اخلاقی (ETHICAL) بخصوص در مورد ژاپن بیاورم. به پیش‌بینی من جامعه ژاپن در قرن بیست و یکم به سوی ۵ گرایش اساسی زیر هدایت خواهد شد. یکی اینکه ژاپن جهانی‌تر و یا به عبارتی جهان‌اندیش‌تر خواهد شد. دیگر اینکه ژاپن جامعه‌ای اطلاعات مدارتر خواهد بود. سوم اینکه ژاپن تاکید بیشتری بر حفظ و نگهداری محیط‌زیست خواهد کرد. چهارم اینکه ژاپن کشوری با جمعیت سالمند با کاهش میزان تولد مواج خواهد بود و آخر اینکه ژاپن کشوری خواهد بود که بر کیفیت زندگی گرایش خواهد داشت و گرایشات معنوی مردم برگرایشات مادی آنها چیره می‌گردد. و این درحالی است که آمریکا و کشورهای اروپایی این ۵ مرحله را پشت سر گذارده‌اند.

اولین دوره‌ای که ژاپن خود را به کشورهای اروپایی از بسیاری جهات پیشرفت اقتصادی رسانید دوره ۱۹۴۵ تا ۱۹۸۰ بود. در این سالها تاکید بر صنعت الکترونیک و پتروشیمی بود و

مهندسی یا مدیرعامل بدهد.

یکی از نظامهایی که اجازه سخن گفتن آزاد را به مهندسان می‌دهد نظام ISO 9000 به‌عنوان نظام مدیریت کیفیت و ISO 14000 به‌عنوان نظام مدیریت زیست‌محیطی است. روش دیگر برای این کار نظام فناوری اطلاعات است. مهندسان می‌توانند از طریق پست الکترونیکی نظرات خود را به مدیرعامل یا مدیر قسمتها اعلام کنند. مدیریت زیبا، نظام زیبایی نیز باید داشته باشد، مدیریتی که توسط فلسفه‌ای هدایت می‌شود می‌بایستی منطقی و باثبات باشد و برای رسیدن به چنین شرایطی، سازمان می‌بایستی براساس نظرات مشتری متحول شود. مشتری امروز در واقع سه چهره دارد: چهره خریدار، چهره مصرف‌کننده و چهره یک شهروند. اگر مشتری خریدار باشد، رضایت او به لحاظ کیفیت و شرایط اقتصاد مصرف اهمیت پیدا می‌کند و به دنبال آن مدیریت باید سازمان را به طرف خدمات مناسب به مشتری هدایت کنند. اگر مشتری مصرف‌کننده کالا باشد ما همدلی مشتری را با خود باید کسب کنیم و این همدلی از راه صرفه‌جویی انرژی توسط محصول و کارایی محصول در مصرف به‌دست می‌آید و برای این کار ما به مدیریت رعایت محیط‌زیست احتیاج داریم و با انجام چنین شیوه مدیریتی ما می‌توانیم مشتری‌های سبز یعنی مشتری‌های معتقد به حفظ محیط‌زیست را جلب کنیم. و هنگامی که با چهره شهروندی مشتری روبرو هستیم، هدف جلب احترام او نسبت به سازمان ماست. برای رسیدن به این حد از اهداف مشتری‌مداری، سازمان باید با وجدان بیدار عمل کند و شجاعت اجرای آنچه به رضایت، همدلی و احترام مشتری می‌انجامد را داشته باشد. □

● دکتر کیزو یاماچی: KEIZO YAMAJI فارغ‌التحصیل رشته فیزیک از دانشکده علوم دانشگاه توکیو در سال ۱۹۵۱ است که دکترای خود را در رشته تحقیق در طراحی سدسیهای عکاسی در سال ۱۹۶۲ دریافت داشته است. وی از سال ۱۹۵۱ به شرکت کانتن پیوست و هم‌اکنون به عنوان مشاور افتخاری مدیریت با این سازمان بزرگ همکاری دارد. وی به علت فعالیت‌های تحقیقی صنعتی خود در سالهای ۱۹۸۴، ۱۹۹۲ و ۱۹۹۸ به دریافت نشانهای افتخار تحقیقی و مدیریتی ژاپن نائل آمده است.

در مدیریت زیبا نباید هرگز از اشتباه بیم داشته باشیم بلکه ترس واقعی آن است که دست روی دست بگذاریم و هیچ کاری صورت نگیرد.



مدیریت زیبا در توجه به ملاحظات محیط‌زیست و کره‌خاکی است با تولید محصولاتی که کالای سبز نامیده می‌شوند برای مشتریان سبز که طرفدار محیط‌زیست‌اند.

فعاليتها توجه کنند بلکه به ابزار و روشهایی حساس باشند که به موفقیت نیز می‌انجامد. حادثه مهمی که در نیروگاه هسته‌ای «توکایی مورا» و یا مسمومیت غذایی که در صنایع غذایی اتفاق افتاد ازسویی به دلیل کم‌توجهی به ابزار و روشهای اجرایی در عملیات بود و ازسوی دیگر تاکید مدیریت بر کاهش قیمت تمام شده بود. از این رو آنها کیفیت، امنیت و سلامتی و ملاحظات زیست‌محیطی را با غفلت فدای قیمت تمام شده کردند.

مدیریت ارزشد می‌بایستی روشها و فناوریهای یگانه و برجسته‌ای را برای سازمان خود به‌وجود آورد و از آن پس در رعایت آن و حفظ آبروی سازمان بکوشد. در چنین صورتی شرکت می‌تواند خود را از شرکتهای دیگر ممتاز کند.

نقش مهندسان در اعمال «مدیریت زیبا»

مهندسان نمی‌بایستی کیفیت، ایمنی و سلامتی و امور زیست‌محیطی را فدای کاهش هزینه کنند. اگر سازمانی بخواهد این ویژگیهای خوب را فدای کاهش هزینه کند این امر را بدون مهندسان نیز می‌تواند انجام دهد. ویژگی مهندسان آن است که آنها می‌توانند هزینه تولید را با حفظ کیفیت بالا کاهش دهند. برای این کار مهندسان می‌توانند به فناوریهای در محدوده کار خود دست یابند.

مهندسان معمولاً علاقه خاصی به طرح یا محصولی دارند که خود آن را به‌وجود می‌آورند. قبل از به اجرا درآوردن هر طرح یا هر تولیدی تمام جوانب آن را باید در نظر بگیرند. سازمان باید نظامی به‌وجود آورد که اجازه گفتگوی آزاد را به مهندسان برای ابزار نگرانیهایشان به مدیر

مرحله ۴ مرحله پیشرفته مدیریت زیست‌محیطی است. محصولات شرکت براساس طراحی زیست‌محیطی تولید می‌شوند و به اصطلاح محصولات شرکت زیست‌محیطی هستند. مرحله ۵ مرحله تکامل و رشد مدیریت زیست‌محیطی سازمان است.

در تمام این مراحل دو نوع عکس‌العمل و برخورد داریم، یکی استقبال داوطلبانه و دیگری برخورد اجباری. مراحل ۱ و ۲ طبیعت پیروی اجباری دارند اما به نسبت پیشرفت اجرا و پیدایش آگاهی در سازمان، ما به طرف رعایت داوطلبانه پیش می‌رویم. اما درحالت داوطلبانه نیز دو وضعیت پیش می‌آید داوطلبی یکی از اقدامات زیست‌محیطی در داخل سازمان و دیگری رعایت داوطلبان آن در جامعه.

برای اینکه جامعه‌ای باثبات زیست‌محیطی داشته باشیم باید آلودگی آن را به صفر برسانیم. آلودگیها از دو نوع منابع حاصل می‌شوند. یکی منابع تجدیدپذیر مثل حیوانات و گیاهان که نقش کمتری می‌توانند داشته باشند زیرا تبدیل‌پذیری آنها به مواد مفید هم میسر است و هم آسان و سریع صورت می‌گیرد. درمورد آنها تنها باید ما بکوشیم که در مصرف آنها هم انرژی کمتری مصرف کنیم و هم اسراف را مورد توجه قرار دهیم. منابع دیگر منابع تجدیدناپذیر و یا مواد «روی زمینی» هستند. این مواد تجدیدناپذیر تبدیل به محصولاتی می‌شوند که پس از مصرف به‌صورت ضایعاتی درمی‌آیند که درواقع از مواد زیرزمینی تبدیل به ضایعات روی زمینی می‌شوند که به‌خاطر عدم پیشرفت فناوری بازیافت آنها به‌آسانی تبدیل نمی‌شوند.

نقش مدیران ارشد در مدیریت زیست‌محیطی

مدیران ارشد نه تنها می‌بایستی به نتیجه