

## با معماران عصر دیجیتال (۹)

بنیانگذار فاسیونال و پاناسونیک  
اندیشه های کونوسوکی ماتسوشیتا

mas-binesh@hotmail.com

ترجمه و تدوین: مسعود بیش

## مقدمه

کونوسوکی ماتسوشیتا (KONOSUKE MATSUSHITA) در سال ۱۸۹۴ میلادی در نزدیکی شهر اوزاکا (ژاپن) به دنیا آمد. پدرش کشاورز و مادرش خانه دار بود. «مرد خوشبخت زیر درخت چنار» (مفهوم ژاپنی نام او) علی رغم مواجه شدن با مشکلات بیشمار و بیماری طاقت فرسا، عمری طولانی یافت و در سال ۱۹۸۹ در ۹۴ سالگی درگذشت. ۹ ساله بود که به ناچار زادگاه خود را ترک کرد و در کارگاه ساخت نجاریهای زغالی و سپس مغازه دوچرخه فروشی به شاگردی پرداخت. در سال ۱۹۱۰ به عنوان سیم کش به استخدام شرکت برق اوزاکا درآمد اما تمایل ذاتی او به داشتن هیجان در کار او را واداشت تا پس از ۷ سال کار، آنجا را رها سازد و با کمک همسر و برادر همسرش (توشیو ایو نوس شرکت سانئو) کارگاه کوچک تولید لوازم برقی را با ۱۰۰ ین سرمایه تاسیس کند. او در ابتدا به تولید و عرضه ابداعات خود یعنی سرپیچ لامپ، دو شاخه تبدیل و چراغ قوه دوچرخه با مارک «ناسیونال» پرداخت. ثبت این نام تجاری در سال ۱۹۲۵ صورت گرفت. یک سال پس از جنگ جهانی دوم در پاسخ به نقش تخریبی جنگ، موسسه PHP را با ریاست خود بنیان گذاشت. در سال ۱۹۸۰ نیز با انگیزه تربیت رهبران برای حل مشکلاتی که ژاپن با آن روبرو بود دانشکده حکومت و مدیریت ماتسوشیتا را تاسیس کرد. در سال ۱۹۳۲ در سالگرد تاسیس شرکت ضمن برشمردن ماموریت شرکت، یک برنامه بلندمدت ۲۵۰ ساله را که شامل ۱۰ برنامه ۲۵ ساله برای ۱۰ نسل کاری بود، اعلام داشت و ماموریت حقیقی شرکت ماتسوشیتا الکترونیک را تولید بی انتهای کالا به فراوانی آب آشامیدنی و دراختیار گذاشتن آن برای مردم به ارزانی آب آشامیدنی دانست. او معتقد بود از این طریق فقر برچیده می شود. در سال ۱۹۶۱ در ۶۵ سالگی از سمت ریاست شرکت کنار رفت و دامادش ماساهارو ماتسوشیتا جای او را گرفت و او به عنوان رئیس هیئت مدیره به کار ادامه داد. در سال ۱۹۷۳ بازنشستگی خود را از فعالیتهای شرکت اعلام کرد و به عنوان مشاور در کنار شرکت باقی ماند اما ریاست خود را بر موسسه مورد علاقه اش PHP تا پایان عمر ادامه داد. این موسسه عظیم تحقیقاتی که ماتسوشیتا هدف

تاسیس آن را آرامش و بهروزی جامعه بشریت برای دستیابی به رفاه مادی و سعادت معنوی قرار داده بود از جمله به نشر افکار و اندیشه های او می پرداخت و کتابهای متعدد او را به زبان ژاپنی و نیز ترجمه انگلیسی منتشر می کرد.

ماتسوشیتا با آنکه خود از تحصیلات رسمی کمی برخوردار بود اما با اتکا به فطرت پاک و قوه ادراک، به تعبیر خود «گوهر انسانیت» خود را صیقل داد و در پرتو درخشش آن، اساس توجه خود را «انسان» قرار داد و به همین جهت «فلسفه مدیریت» او بر اساس چگونگی درک موقعیت انسان به عنوان رأس موجودات هستی پایه ریزی شده است. مفاهیم انسان شناسانه بسیاری را می توان در شیوه و نگرش مدیریتی او یافت که به دلیل سادگی و پاکی به مرز فطرت آدمیان نزدیک است و هنر او در بکارگیری و پیاده سازی این مفاهیم در عرصه عمل نهفته است؛ مفاهیمی همچون تبعیت از قوانین طبیعی، توجه به خرد جمعی، مشارکت ایده ها، اعتماد به کارکنان، تمرکز بر نقاط قوت افراد، مشورت با کارکنان، فکر باز و آزاد و روح فروتنی دانش — تن، جدیت، انتقادپذیری، وظیفه شناسی، ارزش نهادن به کار و تلاش برای تعالی انسانی. تمامی جنبه های مدیریت ابداعی او نظیر مدیریت باز و مدیریت پیش بینی نیز همگی بر این فلسفه انسان شناختی او مبتنی است.

او اغلب به کارکنانش می گفت وقتی مشتری می پرسد شرکت شما چه چیزی می سازد آنان باید جواب دهند شرکت ماتسوشیتا الکترونیک «انسان» می سازد. ماتسوشیتا در عرضه داشت افکار و تجارب گرانقدر خود همچون سبک مدیریتی اش از هیچ نکته ای فروگذار نکرده است. گاه در مواضعی از کتابهایش او را در کسوت یک پیر حکیم و فرهیخته می بینیم که به کرسی وعظ می نشیند و با اندرز همگان، آنان را از دچار شدن به غرور و غفلت می ترساند و به داشتن روح فروتنی و فکر باز تشویق می کند تا انسانها حقایق امور را آن چنان که هست درک کنند و خود را با قوانین طبیعی منطبق سازند.

امروزه شرکت ماتسوشیتا الکترونیک و شاخه های آن ناسیونال، پاناسونیک، تکنیکر و کواسارپس از گذشت نزدیک یک قرن با ۲۰۰

هزار کارمند در بیش از ۱۰۰ کشور جهان و فروش سالانه ۳۵ میلیارد دلار از بزرگترین شرکتهای صنعتی و تجاری در سطح دنیاست. آیا راز این موفقیت عظیم را تنها باید در همت والای فردی دانست که در کوچکی پدر و مادر و برادران خود را از دست داده و از بیماری رنج آور تنگی نفس رنج می برده و به دلیل شرایط سخت معیشتی در ۹ سالگی مدرسه را رها ساخته و به کار شاگردی رو آورده و در ابتدای تاسیس شرکت کوچکش جز همسر و بردار همسرش یآوری نداشته جستجو کرد یا باید در طرز تفکر و آرمانها و بنیادهای فکری او یافت که خوشبختانه با تنظیم و عرضه مکتوب آنها از این جهت نیز کاری بس شایسته سپاس انجام داده است. مروری بر اندیشه های والای او که در این مقاله به صورت مصاحبه گونه ارائه شده گوشه ای از این راز را بر ما می سازد.

● ابتدا در مورد موقعیت خانوادگی خود توضیح دهید.

ماتسوشیتا: من آخرین و هشتمین فرزند یک خانواده روستایی نزدیک شهر واکایاما در سال ۱۸۹۴ متولد شدم. سه برادرم در اثر بیماری فوت کردند. وقتی هفت ساله شدم پدرم در جستجوی کار به اوزاکا رفت و پس از مدتی پیغام داد که نزد او بروم. من مدت سه ماه به عنوان شاگرد در کارگاه تولید بخاریهای ذغالی و سپس به مدت شش ماه در مغازه دوچرخه سازی مشغول کار بودم. پس از مدتی پدرم زندگی را وداع گفت و مادرم نیز زمانی که ۱۸ ساله بودم ما را تنها گذاشت.

● از چه سن و سالی کار کردن را شروع کردید؟

- من از ۹ سالگی شاگردی را شروع کردم ولی در ۱۵ سالگی برای کار در شرکت برق آن را رها کردم. پس از آن هفت سال به عنوان سیم کش به سختی کار کردم و سپس کارگاه کوچک خود را به راه انداختم که سرانجام به مجموعه عظیم صنعتی ماتسوشیتا تبدیل شد.

● در واقع شغل اصلی شما از ۲۲ سالگی آغاز شد.

- بله، شغل اصلی من از ۲۲ سالگی آغاز شد. در سال ۱۹۱۷ با همکاری همسرم در حومه شهر اوزاکا یک کارگاه کوچک راه اندازی کردم. این وضعیت چنان ناپایدار بود که احتمال ورشکستگی هر لحظه ما را تهدید می کرد.

● چرا پس از هفت سال کار در شرکت برق اوزاکا آن را ترک کردید؟

- به سه دلیل: ناخشنودی از زندگی کارمندی، اندرزی که پدرم به من داده بود مبنی بر اینکه به کار شخصی دست بزنم و یک اختراع یعنی طراحی سربیس لامپ. من می خواستم درباره کارم هیجان داشته باشم و هر چه را که داشتم در این راه می گذاشتم.

● شرکت خود را با چه سرمایه ای راه انداختید؟

- تجارت را با سرمایه ای حدود صدین (یک دلار) شروع کردم بخشی از این مبلغ را شرکت اوزاکا الکتریک به عنوان پایان کار به من پرداخت کرده بود.

● اما شما در آن سالها شدیداً بیمار بودید. ریشه بیماری چه بود و چگونه با آن برخورد می کردید؟

- من به هنگام تولد نوزادی ضعیف بودم. در ۲۱ سالگی به یک بیماری ریوی مزمن مبتلا شدم که تا ۲۲ سالگی که کار اصلی را شروع کردم با آن دست و پنجه نرم می کردم. در آن زمان با وجود آنکه با سمیت سیم کش در شرکت برق اوزاکا مشغول کار بودم، بیماری را جزئی از سرنوشت و یک آزمایش الهی برای خود فرض می کردم. به جای آنکه در جسم و روحم آن را به عنوان یک دشمن متجاوز محسوب کنم یک همراه و همنشین می شناختم. البته سلامتی نعمت گرانقدری است که نمی توان آن را خرید و هرکس که دارای آن است باید شکر گذار باشد. اما من به تجربه دریافتم که اگر شما بخواهید از یک بیماری فرار کنید شما را آزار می دهد اما اگر آن را به عنوان بخشی از زندگی خود بپذیرید در نهایت او شما را رها خواهد کرد. یکی از دلایل اصلی که من توانستم بر فقدان سلامت خود غلبه کنم و عمری دیرپا داشته باشم همین بود.

● اولین محصولی که شرکت شما به بازار عرضه کرد یک چراغ قوه چهار گوش بود که نام «ناسیونال» بر آن نهاده بودید. چرا این نام را برگزیدید؟

- معنی این واژه هم در عمل و هم در معنا مناسب است زیرا به چیزی اشاره دارد که به مردم مرتبط است. در حقیقت انگیزه انتخاب این نام رواج سریع آن به تمامی سطح کشور بود. ناسیونال بعدها معرف تمامی لوازم خانگی تولیدی شرکت ماتسوشیتا الکتریک شد.

● چگونه توانستید در تجارتی که از صفر شروع کردید موفق شوید؟

- متأسفانه من پاسخی سریع، صریح و قاطع و دقیق به این پرسش ندارم. در عین حال اعتراف می کنم که بخت تا حد قابل ملاحظه ای با من یار بود. با وجود شرایط نامناسب جسمی ام برای توفیق تلاش بسیار کردم. وقتی در ۲۲ سالگی تصمیم گرفتم کسب و کار تولید لوازم برقی را آغاز کنم در حقیقت به دنبال فرصتی برای آزمودن تواناییهایم بودم و اینکه بتوانم آنچه را دارم در بوته آزمایش آنچه می خواهم قرار دهم. قصد داشتم دین خود را به اعتلای جامعه ام ادا کنم.

● پس راز این موفقیت قابل بیان نیست.

- ششم مدیریتی یا هر صفت ذاتی دیگری در ارتباط با این ویژگی را اصولاً نمی توان به سادگی در قالب کلمات تشریح کرد. پاسخ این پرسش دشوار است زیرا من فنون ویژه ای را آگاهانه به کار نمی بندم. من آنگونه آدمی هستم که با همکاریانش رایزنی و مشورت می کند و از خرد و رأی آنان یاری می گیرد. من پی برده ام زمانی که شما از نظر مردم جویا می شوید دل بستگی بیشتری به همکاری نشان می دهند تا آنکه بکشید به آنان بگویید هر کار را چگونه به انجام رسانند. اگر در این راه رازی داشته باشم آن راز عبارت است از شوق طبیعی من به اعتماد کردن به همکاریام و یاری خواستن از آنها.

● شناخت استعدادها و تواناییها در موفقیت آدمی چه نقشی دارد؟

- اگر می خواهید فرد موفق باشید نخست باید تواناییهای ذاتی خود را بشناسید. در غیر این صورت نمی دانید چگونه کاملاً از آنها بهره گیرید. برای شناسایی تواناییها باید در زندگی روزمره به استعدادهای خود توجه کنید. گاه یک صدای درونی به شما می گوید چه جهتی را باید برگزینید.

● این صدای درونی برای شما چه بوده که راه خود را یافته اید؟

- من در سال ۱۹۳۲ پس از بازدید از یک پرستشگاه مأموریت خود را در زندگی یافتم. کوششهای دینی به سبب آرامش و روشنائی معنوی که در مردم پدید می آورند گرامی شمرده می شوند. صاحبان صنایع و تولیدکنندگان به روان مردم خدمت نمی کنند. به فکر آمد که در حالی که صاحبان صنایع همچنان به ورود در ورشکستگی و خروج از

انسان می سازد.

### ● چگونه می توان یک فلسفه مدیریت داشت؟

- برای مدیران لازم است فهم درست و روشنی از طبیعت و ماهیت انسان داشته باشند. تنها با داشتن یک فلسفه انسانی یعنی دید نسبت به انسان آنها قادر خواهند بود فلسفه مدیریت داشته باشند.

### ● داشتن فلسفه مدیریت چه تاثیری بر محیط کاری کسب و کار می گذارد؟

- اولین اقدام ضروری در جهت ایجاد فضای کار مناسب و رشد کارکنان تعیین فلسفه مدیریت بر اساس وظیفه شرکت در قبال جامعه است. فقط رعایت اصول خشک که بر حسب عادت انجام می شود کافی نیست. فلسفه شرکت باید به افکار هریک از کارکنان القا شود تا در رگ و پی آنان رسوخ کند. سخن گفتن از چنین مطلبی به مراتب آسانتر از عمل به آن است. اگر قرار باشد افرادی که در مدیریت بالا به کار می پردازند روی زیردستان نفوذی ژرف داشته باشند باید به نگرشهایی استوار و پایدار درباره جامعه، کسب و کار و زندگی مجهز باشند. هر شرکت باید جدا از دنبال کردن کسب سود، آرمانهای روشنی داشته باشد تا وجود آن را نزد ما توجیه کند. اگر کارمندان شش شرکتی دریابند که تنها برای لقمه ای نان کار نمی کنند آنگاه برانگیخته خواهند شد تا برای پیوستن به آرمانهای همگانی با یکدیگر بیشتر همکاری کنند. در چنین حالتی کارکنان چیزهای بیشتری فراخواهند گرفت تا آنکه آرمانهای آنان تنها به جداول حقوقی وابسته باشد. دانش و تجربه به تنهایی نمی تواند انسان را چنان پرورد که فردی هوشمند و برخوردار از پختگی و ژرف منشی باشد. آنچه او نیاز دارد یک فلسفه است که به اندیشه هایش قالب دهد و رفتارش را رهبری کند.

### ● شما در شیوه مدیریتی خود به قوانین طبیعی و همراهی با آن تاکید دارید. منظور شما از این مسئله چیست؟

- روش زندگی من و روش مدیریت من ساده است، به این ترتیب که کارها را به صورت طبیعی انجام می دهم.

عمل به این نوع مدیریت ساده و طبیعی است، مثل باز کردن چتر هنگامی که باران می آید. مدیریت بر اساس قانون طبیعی یعنی انجام امور آنگونه که احساس عمومی به شما

## یکی از مهمترین عوامل مدیریت داشتن فلسفه مدیریت است

## مدیر باید فلسوفی باشد که به ذات و وجود بشر اهمیت می دهد

است. من معتقدم انسان در رأس موجودات هستی قرار دارد و این استعداد را دارد که سرآمد همه چیز در هستی باشد. من در سراسر فعالیت تجاری ام تلاش می کردم تا مدیریتی انسانی و عقلانی را پیاده کنم. من بر این باورم که عامل انسانی مهمترین و ضروری ترین عامل در اداره هر شرکتی است. تنها متخصص و اهل فن بودن برای مدیریت کافی نیست. مهمتر از آن یک مدیر باید فیلسوفی باشد که به ذات و وجود بشر اهمیت قائل شود. منظور من از فیلسوف کسانی نیستند که در مورد پیشنهادهای انتزاعی و قوانین انعطاف ناپذیر به پیش بینی می پردازند. یک مدیر لایق هرگز نباید فراموش کند که با انسانها سروکار دارد. شما با برخورداری از دانایی نسبت به ذات انسان و وسعت نظر درباره جهان یک نفر می تواند به اتخاذ شیوه مدیریت انسان دوستانه که بدون شک به نفع بشریت خواهد بود پردازد. شصت سال پیش که شرکت ماتسوشیتا الکترونیک هنوز شرکت کوچکی بود به کارمندانم می گفتم اگر یکی از مشتریها از شما پرسید چه می سازید باید در پاسخ بگویید سرپیچ می سازیم اما انسانها مهمترین تولید ما هستند. شرکت ماتسوشیتا پیش از آنکه لوازم خانگی بسازد

آن مشغولند، کوششهای دینی به ظاهر پایدارند. شاید این بدان سبب است که ادیان به رهایی و نجات انسان علاقه مندند در حالی که صاحبان صنایع تنها به پول دل بستگی دارند. اما من چنین استدلال کردم که صاحبان صنایع و تولیدکنندگان نه برای تامین نیازهای خود که برای پاسخگویی به نیازهای مادی جامعه به تولید می پردازند. از این دیدگاه ما نیز به وظیفه ای با حرمت و اعتبار برابر می رسیم. هر چه بیشتر اندیشیدم بیشتر هیجان زده شدم. من مقصود خود را در زندگی پیدا کرده بودم. از این رو آن روز را روز بنیانگذاری شرکت ماتسوشیتا الکترونیک اعلام کردم.

### ● شما در کتابهای متعدد خود بسیار برای «فلسفه مدیریت» اهمیت قائل هستید. چرا مدیریت باید فلسفه داشته باشد؟

- اولین درس از درسهای عملی تجارب دوران مدیریت من آن است که یک حرکت تنها وقتی می تواند موفق باشد که مدیران آن از یک «فلسفه مدیریت» تبعیت کنند. یکی از مهمترین عوامل مدیریت، داشتن «دید» یعنی «فلسفه مدیریت» است که بدون آن ساختار کلی شرکت خلق نمی شود و سایر عوامل نمی توانند به پتانسیل کامل خود برسند. فلسفه مدیریت در جهت گیریهایی اساسی در هر زمان و مکان یکسان است اما به تناسب نیاز محلی کاربرد متفاوت خواهد داشت. داشتن این فلسفه تنها برای شرکتهای بسیار عظیم بین المللی لازم نیست بلکه برای کارگاههایی با یک اتاق نیز ضرورت دارد. مدیریت فقط در تجارت و شرکت معنی نمی دهد. هر فرد باید زندگی خود را اداره (مدیریت) کند یعنی بفهمد و بداند چه می کند و چرا؟ مدیریت باید بتواند به سوالهای مطرح درباره زندگی، اجتماع و جهان هستی پاسخ دهد: حقیقت چیست و راه صحیح کدام است؟ آنها که مدیریت می کنند باید دید خود را نسبت به زندگی، اجتماع و جهان توسعه دهند. اگر فهم مدیر غلط باشد فلسفه مدیریت او به کژی می گراید و کاربرد خود را به عنوان یک ابزار عملی از دست می دهد. فلسفه مدیریت باید مبتنی بر قوانین اساسی طبیعت و اجتماع باشد.

### ● شما فلسفه مدیریت خود را بر چه اساس بنیان گذاشته اید؟

- فلسفه مدیریت من بر اساس فهم من از انسان

می گوید باید انجام گیرد.

• قوانین طبیعی در این مورد چیست که در زندگی و در کسب و کار جریان دارد؟

- تبعیت از عقل و وجدان پاک. وقتی باران می بارد چتر بالای سر می گیریم. وقتی احساس بیماری و تب می کنید کار را متوقف و استراحت می کنید. وقتی کسی به شما کمک می کند صمیمانه تشکر می کنید. اگر شما یک سازنده باشید، محصولات مرغوب تولید می کنید و آن را با یک قیمت معقول می فروشید. وقتی کسب و کار کساد است به جای اینکه به فروش فشار بیاورید صبر پیشه می کنید تا دوباره محصول را با قیمت معقول بفروشید. اینها همه قوانین طبیعی است. من اطمینان دارم چنانچه بر عقل سلیم متکی باشید همواره پیروز خواهید شد.

• منظور شما از عقل سلیم چیست؟ آیا همان قدرت ادراک است؟

- من ترجیح می دهم به قوه درک خود متکی باشم. قوه درک مانند استدلال، مسیری را به سوی حقیقت نشان می دهد ولی چنانچه مورد استفاده قرار نگیرد کارایی خود را از دست می دهد. بنابراین، باید به طور مداوم برای یافتن حقیقت، قوه ادراک و بصیرت خود را پرورش دهید. تقویت توان مشاهده دقیق اطراف برای افزایش صحت اطلاعات دریافتی و تجزیه و تحلیل آنها لازم است. به کارگیری قدرت ادراک ممکن است مختص مشرق زمین باشد ولیکن به باور من با علم مدیریت نیز سازگاری دارد و این دو روش می توانند مکمل یکدیگر باشند. از همان روزهای آغاز کار روش من بر درک مستقیم مبتنی بود و دانشم نیز از راه تجربه کسب شده بود.

• آیا فلسفه مدیریت باید ثابت بماند؟ اگر چنین است با شتاب تغییرات و تحولات چه باید کرد؟

- فلسفه شرکت باید ثابت بماند اما روشها و طرحها که فلسفه را تبیین می کنند باید تقریباً به طور روزمره نوسازی شوند. دلیل ورشکستگی شرکتها با سابقه شاید آن است که به سرعت تغییر نمی کنند. این نه بخاطر آن است که فلسفه مدیریت آنها اشتباه است، بلکه سیاستها و روشهای اتخاذ شده آنها مطابق تغییرات مدل زندگی مشتریان و کارکنان تغییر نکرده است. پیشرفت براساس قانون طبیعی، بنیان اجتماع بشری است و بدین دلیل است که

مدیریت شرکت باید دائماً به فکر توسعه و سرمایه گذاری جدید و حرکت تدریجی از فاز قدیم به جدید باشد. در دنیای امروز شرایط به سرعت در حال تغییرات و نرخ تغییر در سالهای آتی بسیار بیشتر خواهد شد. برای مواجهه با این دنیای در حال تغییر، مدیران و کارکنان در هر کسب و کار باید مهارتهای خود را بهبود بخشند.

• دامنه این بهبود تا چه حد است؟

- فضای نامحدودی برای بهبود کار در اختیار است. هر کاری که ما انجام می دهیم تقریباً همواره می توان اندکی بهتر آن را انجام داد. فرایند بهبود بخشیدن به کارها یک فرایند ابدی است.

• نقش آموزش در این میان چیست؟ خود شما که فاقد تحصیلات رسمی کافی بوده اید چگونه این کمبود را جبران کرده اید؟

- آموزش یک ابزار است. من خود تحصیلات رسمی کمی دارم. کلاس چهارم، در ۹ سالگی مجبور به ترک مدرسه شدم تا در یک کارگاه کار کنم. البته همین وضعیت در نهایت برای من ثمربخش شد. این وضع مرا به فکر آن انداخت تا به دیگران احترام بگذارم و از آنها یاد بگیرم. وقتی شرکت بزرگ شد و کارکنان بیشتر شدند به مرور متوجه شدم که کارکنانم در یک امر از من سرآمد هستند. همه آنها مدرسه را تمام کرده بودند و چیزهایی می دانستند که من نمی دانستم. البته من پیشنهاد نمی کنم که تحصیلات رسمی لازم نیست اما اگر فکر کنیم که نمی توان بدون آموزش رسمی به جایی رسید سایر منابع را فراموش کرده ایم.

• تعبیر شما از محل کار «یک مرکز آموزش برای تمام زندگی» است. چه باید کرد تا این ایده تحقق یابد؟

- به باور من محل کار باید یک مرکز آموزشی برای رشد اخلاق فردی و ارتقای سطح مهارتهای فنی و تخصصی باشد. شرکت یک مرکز آموزش برای تمام زندگی است. شرکت صرفاً یک محل ساده برای به دست آوردن درآمد یا پرش به یک موقعیت بالاتر نیست. فضا و محیط شرکت باید به گونه ای باشد که کارکنان تمام استعداد خود را بروز دهند. کارکنان نیز تنها نباید به فکر کسب درآمد یا ارتقای موقعیت باشند، بلکه باید استعدادهای شخصی خود را برای دستیابی به معنای زندگی

و عملکرد صحیح در زندگی به کار گیرند. یکی از مراکز آموزش پایدار برای انجام این هدف، شرکت و محل کار است. من از شما می خواهم با این ذهنیت کارتان را انجام دهید.

• شما بر بعد اجتماعی شرکتها بسیار تاکید داشته اید. مسئولیت و تعهد اجتماعی یک بنگاه اقتصادی چیست؟

- شرکت یک نهاد اجتماعی است. شرکت نمی تواند عملیاتش را در خلاء انجام دهد. شرکت بسته به ماهیت فعالیت و عملکردش ممکن است تاثیر مثبت یا منفی در اجتماع داشته باشد. هدف نهایی هر شرکت باید داشتن تاثیر مثبت در اجتماع باشد. هر مدیریت باید از خود سوال کند چرا وجود این شرکت ضرورت دارد؟ اگر مدیریت غافل از این باشد که «ضرورت وجود شرکت بهبود اجتماع بشری است» هرگز به معنای حقیقی موفق و قوی نخواهد بود. مأموریت یک صاحب صنعت آن است که به ناداری چیره شود، جامعه را از تهیدستی رهایی بخشد و برای آن ثروت بیافریند.

ماهیت ذاتاً عمومی این نهادها ایجاب می کند تا کارکنان خود را به عنوان انسانهایی اجتماعی پرورش دهند و به صورت شهروندان مسئول در آورند. رسالت یک شرکت در جامعه تولید محصولات مرغوب با قیمت معقول است، اما برای انجام این منظور اول باید یاد بگیرد «انسان خوب» بسازد. تجربه من مرا متقاعد ساخته که شرکت نمی تواند موفق عمل کند مگر اینکه تمام کارکنانش به عنوان «انسان» موفق باشند.

• شما مبلغ سبک «مدیریت باز» هستید. نخستین سیاست بنیادی که در شرکت به کار گرفتید چه بود و چگونه آن را اعمال کردید؟

- مدیریت باز به معنای اعتماد کردن به کارکنان، ارتباطهای روان درون شرکتی، بالا بردن روحیه کارکنان و افزون بر همه یکپارچگی سازمان. من به صورت آشکار تمام سود و زیان ماهانه و مقدار سودی که برای سرمایه گذاری آینده کنار گذاشته بودم اعلام می کردم. همه را از جریان کارها آگاه می کردم. ابتکار کارکنان را هماهنگ می کردم و اطمینان می یافتم که همه اعضای شرکت برای رسیدن به هدفهای همگانی پیوسته و متحد هستند. اختیارات فراوان به آنها واگذار می کردم و به شایستگی و کاردانی آنها

کارکنانم از من تواناتر و آگاه تر هستند. من هرگز خود را در هوش و دانش بر آنان برتر به شمار نیاورده ام. نگرش و طرز تلقی «من از تو بهتر هستم» هرگاه از سوی شخص برجسته و بالای سازمان آشکار شود می تواند همه کسب و کار او را در معرض خطر قرار دهد.

● اهمیت مشورت با کارکنان در پیشبرد امور تا چه حد است؟

- من باور دارم که دانایی تک تک کارکنان در تصمیمات مدیریتی منعکس می شود. اگر یک مدیر تنها در حوزه عقل محدود خود کار کند دید او و تاثیر او نیز به مرور محدود می شود و او چه بسا مرتکب اشتباه جدی می شود. مدیر همواره باید در صدد اخذ ایده ها و نظرات کارکنان باشد.

● پس نقش ریاست و دستور دادن چه می شود؟!

- مدیران نباید فقط دستور بدهند! اگر چنین باشد کارکنان فقط تاحدی که به آنها گفته شده و نه بیشتر کار می کنند. واگذاری مسئولیت با اختیار به وسیله تشویق افراد به قبول مسئولیت و دادن این امکان که مطابق مهارت مدیریتی خود عمل کنند روشی مهم برای توسعه افراد است. ایمن کار استعداد ذاتی افراد را بروز می دهد. سرمایه گذاری روی افراد با دادن استقلال عمل میسر می شود.

● کارکنان طیف وسیعی از استعداد و عملکرد دارند. چگونه باید شایستگی های آنان را تشخیص داد و با نقاط قوت و ضعف آنان برخورد کرد؟

- با توجه به سالها تجربه مدیریتی، من به این باور رسیده ام که کارکنان از تشخیص شایستگیهای خود خشنود می شوند. هیچکس کامل نیست اما برای انجام کاری مناسب است. هر فرد نقاط قوت و ضعفی دارد. شرکتهایی که مدیریت بالای آنها به کارکنان اعتماد کرده اند و آنان را می ستایند به طور کلی در کار خود کامیابند. در برابر آن هنگامی که ریاست شرکت از نوع آدمهایی است که همواره در باب ناتوانی کارمندانش شکوه دارد آن شرکت برحسب معمول با دشواریهایی روبرو می شود. اگر یک مدیر در صدد استفاده بهینه از توان پرسنل خویش است به جای شکوه و گلایه از خطاهای کارمندان باید استعدادهای آنان را تقویت کند. توجه و تلاش برای استفاده بهینه از توان پرسنل به رشد آنان منجر خواهد شد. در

یک هنر چندوجهی است که تمام بخشهای شرکت را هماهنگ می سازد. هریک از فرایندهای مدیریت یک کار هنری و خود مدیریت هنر تکاملی است. مدیریت هرگز به منزلت یک هنر اجتماعی ارزشمند دست نمی یابد مگر چیزی ارزشمند برای گفتن داشته باشد و آن وقتی است که یک فلسفه مدیریت پشتوانه آن باشد که هم یک دید فکری بدهد و هم عناصر مختلف شرکت را هماهنگ سازد. اگر یک مدیر موفق شود کارش ارزشمند تلقی می شود و در موزه کارهای هنری جاویدان باقی می ماند.

● اصلی ترین عنصر مدیریت به نظر شما چه عاملی است؟

- در میان همه عناصر مدیریت، عامل اصلی و مرکزی کارکنان هستند.

● اعتماد به کارکنان چه نقشی در پرورش و رشد آنها دارد؟

- من به کارکنانم برای آنچه می دانند اعتماد می کنم. کسی که پی ببرد مورد اعتماد قرار دارد می کوشد تا بیشترین نیروی خود را به کار بندد و سرانجام هم کامیاب می شود. اگر از کارکنان توقع اعتماد داریم باید به آن اعتماد کنیم. من از هر فرصتی استفاده می کنم تا به همکارانم اهمیت اعتماد به یکدیگر را تفهیم کنم.

● شما چگونه اعتماد کارکنان را به خود جلب کردید؟

- در بدو امر، من هزینه های شخصی را از حسابهای شرکت جدا کردم. علاوه بر آن میزان سود و زیان ماهانه را به کارکنانم اطلاع دادم تا از وضعیت شرکت بی خبر نباشند. حتی دانش فنی را که در آن روزها فقط بین اعضای خانواده صاحبان شرکت به صورت محرمانه حفظ می شد در اختیار آنان گذاشتم. از طریق این سیاست موفق شدم اعتماد کارکنانم را به شیوه مدیریت باز جلب کنم. دیگر سیاست مهم من اعطای امنیت شغلی کامل بود. ما هیچیک از کارکنان خود را در خلال یکی از بدترین دوران بحرانی یعنی سالهای ۱۹۲۳ تا ۱۹۳۰ اخراج نکردیم. ما از طریق تقلیل میزان تولید تا سطح ۵۰ درصد و کاهش ساعات کار با رکود مبارزه کردیم ولی دستمزدها را ثابت نگه داشتیم.

● شما در رأس شرکت عظیم ماتسوشیتا قرار گرفته اید. آیا از کارکنان خود با هوش تر هستید؟ - من اغلب این احساس را دارم که هریک از

اعتماد کامل داشتم. همین سیاستها بود که به مقدار زیاد رشد و کمال یک شرکت کوچک خانوادگی را به سازمانی بزرگ یاری بخشید.

● شما از «مدیریت پیش بینی» نیز نام برده اید. این مسئله تا چه حد در مدیریت کسب و کار لازم است و چگونه باید اعمال شود؟

- کنار گذاشتن یک منبع ضروری چیزی است که من آن را «ذخیره مدیریت» می خوانم. یکی از بهترین روشهای مفید برای دستیابی به مدیریت عاقلانه و مدیرانه «مدیریت پیش بینی» است. همانگونه که مهندسان برای حفظ و تامین به موقع آب «سد» می سازند، یک شرکت نیز نیازمند سدسازی یعنی پیش بینی در تمام زمینه های مدیریتی برای حفاظت آن از تغییرات غیرقابل کنترل و غیرمترقبه اقتصادی است. مدیریت باید مطمئن باشد که همیشه در هر قسمت و در هر سطح از شرکت چیزی به عنوان ذخیره وجود دارد. نه تنها در مسائل مالی بلکه در سایر موارد به منظور برقراری ثبات در کسب و کار و تضمین رشد پایدار شرکت ضروری است یک مخزن پرسنلی، تجهیزات و موجودیهای مورد نیاز در اختیار باشد. البته من توصیه نمی کنم شما به استخدام کارمندان زاید و خرید لوازم غیر ضروری و افزایش موجودیهای فنی و مالی غیر لازم نیاز دارید. معنای مدیریت پیش بینی، اسراف یا تجمل گرایی نیست. پیش بینی های مدیریتی جریان سیال ایده ها و محصولات را به سمتی هدایت می کند که نیاز وجود دارد. مهمترین پیش بینی مدیریتی پیش بینی فکری و ذهنی است یعنی مدیر باید چنان تربیت شده باشد که در مواجهه با هر مسئله ای ایده ذخیره برای عرضه داشته باشد.

● آیا مدیریت نوعی هنر است؟

- من مدیریت را در شمار نوعی هنر می آورم. هر هنری اساساً بیان خلاقیت انسان است. مدیریت نیز چنین است. مدیریت به منزله یک هنر است. یک نقاش ابتدا با «ترکیب» کار خود را مشخص و سپس نقاشی خود را آغاز می کند. در مدیریت نیز ابتدا طرح یک تجارت و شرکت وجود دارد و سپس کارخانجات و تسهیلات و مسائل مالی و کارکنان و تولید و توسعه محصول. مدیر در دنیای مدرن حقیقتاً یک هنرمند است که خلاقیت و ایده های خود را از طریق فرایند مدیریت بیان می کند. مدیریت

می رساند و رضایت و لذت ما بدین ترتیب حاصل می شود.

● تشخیص ارزش کار و مقایسه آن چگونه باید صورت گیرد؟

- من یک بار با کارکنانم صحبت می کردم و می گفتم که من بالاترین دستمزد را در شرکت می گیرم اما افزودم که من همواره باید حداقل ده یا صد برابر بیشتر از حقوق دریافتی کار کنم. یک کسب و کار در مجموع باید بیش از حقوق پرداختی به کارکنانش کار کند تا بماند. در یک حساب سرانگشتی یک کارمند باید حداقل سه و بلکه ده برابر حقوقش کار کند تا شرکت زنده بماند و بتواند مالیات بپردازد، در تجهیزات و فرایند سرمایه گذاری کند و سود سهامدارانش را بدهد. اگر ارزش کاری که انجام می دهیم برابر حقوقی باشد که می گیریم عایدی نداشته ایم. فکر می کنم منصفانه باشد اگر بگوییم هر کارمند صد برابر حقوقی که دریافت می کند باید کار انجام دهد. اگر کارکنان این را بفهمند تمام سعی خود را به کار خواهند گرفت.

● اما ممکن است کسی بگوید در صورتی که سه یا حتی پنج برابر حقوق دریافتی کار کنم و این امر به توسعه شرکت می انجامد چرا باید ده برابر و بیشتر کار کنم در حالی که فقط بخشی از آن نصیب من می شود.

- به اعتقاد من چنین افراطی باید نگاه وسیع تری نسبت به جامعه داشته باشند. ثمره کار هیچ کس صرفاً متعلق به او نیست زیرا او نیز در منافع کسب شده از کار دیگران سهیم است و این مفهوم جامعه است.

● پس باید سخت کوش باشیم. چند ساعت در روز باید کار کنیم؟

- مهم نیست چند ساعت درمحل کار خود حاضر باشید بلکه میزان کارایی شما اهمیت دارد. باید بین سخت کوشی و کار در ساعتهای طولانی تفاوت قائل شد. کار کردن سخت کافی نیست. ارزش کار را نمی توان با پول و حقوق دریافتی سنجید بلکه باید با نتیجه ای که برای شرکت به دست می آید و در نهایت با سود و فایده ای که اساساً در اجتماع تولید می کند باید سنجید.

● رابطه کار و زندگی و کار و تفریح چگونه باید باشد که نه ضروری متوجه کار شود و نه زندگی؟

- یک انسان کارآلوده که هیچ دلبستگی به هنر یا

### محیط سازمان باید به گونه ای باشد که کارکنان تمام استعداد خود را بروز دهند

### احساس من همیشه این بوده که هریک از کارکنانم از من تواناتر و آگاه تر هستند

صاحب یا مدیر کاری بدانید که به شما واگذار شده است. مثلاً کسی که در حسابداری کار می کند باید وظایفش را به نحوی انجام دهد که مشابه مدیر بخش حسابداری باشد. این نحوه رفتار بر نگرش شما و عمل شما تأثیر می گذارد. در این حالت شما می کوشید عملکرد خود را بهبود بخشید، زیرا خود را فقط مهره ای در چرخ شرکت نمی دانید. با چنین دیدی یک شرکت به صورت مجموعه ای از کارهای کوچک پر جنب و جوش که با یک پیمان به هم پیوسته شده اند در خواهد آمد.

● چیه نگرشی به کار داشته باشیم تا به آن علاقه مند شویم و بتوانیم به صورت مدیر کار خود عمل کنیم؟

- اگر کسی می خواهد وظایف شغلی خود را به نحو احسن انجام دهد باید به کار خود علاقه مند باشد. اگر انگیزه انجام کاری صرفاً زور باشد هرگز از آن لذت نخواهید برد. کاری که ما انجام می دهیم یک منبع بی انتها از انگیزش و تجربه است. هرچه استمرار بیشتری در انجام یک کار داشته باشیم رازهای نهفته آن و امکانات آن را بیشتر می یابیم. در خلال انجام کار و فعالیت در یک شرکت، ما بخشی از آن خواهیم بود که به دیگران فایده و کمک

طول سالیان متمادی شاهد شکست بسیاری از رؤسای با استعداد در سمت مدیریت بوده ام. به نظر من اکثر آنان افرادی بودند که زیردستان خود را به عنوان بدهی و نه سرمایه تلقی می کردند. شاید این افراد به حدی باهوش بودند که فقط می توانستند خطاها را تشخیص دهند!

● شما در برخورد با کارکنان خود بیشتر به نقاط مثبت آنان توجه داشتید یا نقاط منفی؟

- گرایش و رغبت خود من بر آن است تا بیش از توجه به نقاط ضعف و کاستی کارکنان به خصیصه های برجسته و نیرومند آنها تاکید ورزم. اگر تنها نقاط منفی یک کارمند را در نظر بگیریم هرگز نخواهیم توانست بی وسواس و دودلی او را به کاری مسئولیت دار بگماریم. اصولاً انسانها وقتی به گوشه ای باریک رانده می شوند و در تنگنا قرار می گیرند تنها جنبه سست و ناتوان آنان خود را آشکار می سازد. در چنان موقعیتی آنها نمی توانند رفتاری مطلوب داشته باشند. اما وقتی توانایی و شایستگی آنها شناخته می شود به راستی قدرشناسی و سپاسگزاری می کنند. به نظر من یک مدیر باید دست کم ۷۰ درصد توجه خود را به خصوصیات مثبت زیردستانش معطوف سازد. ۳۰ درصد بقیه برای توجه به خصوصیات که نیاز به بهبود و دگرگونی دارند کفایت می کند. هیچ کس بری از کوتاهی نیست اما هرانسانی در کسب کاری برجسته و تواناست. اگر شما می خواهید از نیروی افراد سود ببرید چرا به جای شکوه کردن در باب کوتاهیهای آنان به بهره گرفتن از تواناییهایشان نمی کوشید.

● ویژگیهای یک کارمند آرمانی از نظر شما چیست؟

- کسی که دارای ظرفیت فراوانی برای رشد است. کسی که نه تنها در درون یک پیشه رشد می کند که با آن پیشه در راه رشد و تعالی گام برمی دارد. لیاقت و وفاداری شاید از شرایط لازم باشد ولی کافی نیست. لیاقت کاملاً نسبی و موقتی است. استعداد فرد مهمتر از لیاقت است.

● «مدیر خود بودن» یعنی چه؟ شما همواره به آن توصیه کرده اید.

- هر کس باید به گونه ای عمل کند که گویی مدیر کسب و کار خویش است. نباید تنها به خوب کار کردن راضی بود بلکه باید خود را

انسانی نیست.

● شما معتقدید ما برای لقمه ای نان زندگی نمی کنیم. گوهر انسانیت و ثروت معنوی انسانها به نظر شما چیست؟

- ما تنها برای لقمه ای نان زندگی نمی کنیم. به دست آوردن آسایشهای مادی به هیچ وجه شادی و خشنودی را تضمین نمی کند. تنها ثروت معنوی می تواند شادی واقعی را فراهم سازد. ثروت، شخصیت و موقعیت اجتماعی ملاک موفقیت نیستند و نمی بایست به عنوان هدف غایی مدنظر قرار گیرند بلکه آنها به طور طبیعی نتیجه یا محصول فرعی تلاش شخص برای نیل به اهداف خود و زندگی هستند. جوهره انسانیت همچون الماس صیقل نیافته است و قابلیت درخشندگی دارد اگر بریده شود و صیقل یابد. دنیا مکانی بهتر از این خواهد شد اگر انسانها باور کنند عظمت درونی خویش را و سخت کسار کنند و اجازه دهند گوهر درونی شان بدرخشد.

جایگاه اخلاق در مدیریت کسب و کار کجاست؟  
- در کار مدیریت افسون ویژه ای وجود ندارد و تردستیهای زیرکانه ای راه ندارد. مدیر تنها زمانی نیرومند خواهد بود که به دو ستون همزاد راستگویی و اعتماد تکیه داشته باشد. خوشبختم که توانسته ام همواره راستگویی را در پیش گیرم.

● شما از «سونآ» یا فکر آزاد و روح فروتن داشتن بسیار گفته اید. چه باید کرد تا واجد فکر آزاد شد؟

- مهمترین اصل مدیریت آن چیزی است که من آن را «روح فروتنی» می نامم. بنیان فلسفه مدیریت روح فروتنی است. همین روح است که مدیر را قادر می سازد سایر کیفیت های خوب مدیریت را ارائه کند. «SUNAO» یک لغت ژاپنی است که معمولاً به فروتنی و نرمی در یک فرد و قلب پاک و بی آرایش و خلص و بدون ریا اطلاق می شود. چنین شخصی به امور همانگونه که هست نگاه می کند بدون هیچگونه تعصب، احساسات و پیشداوری. وقتی شخصی با روح فروتنی به امور می نگرد آماده است آنها را همانگونه که هست تجربه کند. او ممکن است اشتباهی مرتکب شود اما آنها را به عنوان اشتباه به یاد می آورد و انتقاد را می پذیرد با این دید که عمل خود را اصلاح و بهبود بخشد. یک مدیر که با روح فروتنی عمل

- ایمن نبودن مدیر از اشتباه خود یک ویژگی با ارزش و مشترک با تمام افرادی است که برای وی کار می کنند. زیردستان می دانند که مدیر هم اشتباه می کند اما تنها در یک زمینه او نمی تواند کوتاه بیاید و لزوماً باید الگو و نمونه باشد و آن تعهد و پای بندیش به کار است. اینکه اشتباهی صورت نگیرد ایده آل است. آنچه مهم است خود اشتباه نیست بلکه رفتاری است که ما درباره آن از خود نشان می دهیم. هنگامی که اشتباهی مرتکب می شویم باید نخست به آن اعتراف کنیم. سپس ببینیم چرا این اشتباه از آغاز رخ داد و بکشیم تا آن را ترمیم یا جبران کنیم. این همواره کار آسانی نیست اما باید بدانیم که ما خود مسئول اشتباهاتمان هستیم.

● با شکست در کسب و کار یا زندگی چگونه باید برخورد کرد؟

- ما از راه شکست خوردن به هوشمندی دست می یابیم. شکست یک ذخیره ارزشمند از آزموده ها فراهم می آورد. از راه شکست می توانیم به رشد و پیشرفت دست یابیم. باید هر شکستی به عنوان درسی برای آینده به کار آید. وقتی فکر می کنید وجه بد حادثه تنها «بدبختی» است نمی توانید از تجربه «شکست» یک ابزار «مثبت» بسازید که شما را در آینده کمک کند. اما اگر خود را مسئول شکست هایتان بدانید در اعمالتان دقت می کنید و نسبت به تکرار مجدد آنها پرهیز می کنید.

● نقش تشویق و تنبیه در پرورش کارکنان چیست؟  
- تشویق یک روش موثر آموزشی است که موجب رشد افراد می شود، هر چند در برخی موارد نیز می تواند آثار منفی برجای گذارد. تحسین کودکی که هرگز سرزنش نمی شود آثار تخریبی دارد. در مورد تنبیه نیز اگر اشتباه یا غفلتی از کسی سرزد که جایگاه شرکت را به مخاطره می اندازد باید او را توبیخ کرد. توبیخی از این دست نباید در سطح شخصی محدود شود بلکه این نیز بخشی از امانت اجتماع و رسالت عمومی شرکت است. انتقاد و توبیخ با چنین نیتی ممکن است چشم برخی را برای اولین بار باز کند و راه رشد را برای آنان فراهم آورد. البته هرکس خوشحال می شود اگر هیچکس مورد انتقاد واقع نشود اما چنین محیط ساده و راحتی مناسب آموزش و توسعه منابع

دیگر دلخوشیهای زندگی ندارد لاجرم انسانی خمود و بی نشاط خواهد بود. به اهمیت زیاد تفریح باید توجه شود. شرکت من اولین موسسه ژاپن بود که طرح ۵ روز کار در هفته را پیشنهاد کرد. من معتقدم کارگران باید ۲ روز در هفته تعطیل باشند تا بتوانند خستگی ناشی از ۵ روز کار طاقت فرسا را از تن به در کرده و از زندگی خصوصی لذت ببرند. کار باید بر تفریح مقدم باشد و نه برعکس. در عین حال باید بین لذاتی که از کار و تفریح حاصل می شود تعادل برقرار کنیم تا انسانها بتوانند به تواناییهای بالقوه خود پی ببرند.

● تعادل در محیط کار باید چگونه باشد؟

- اگر هیچوقت نرنجویی نشان ندهید اقتدار شما از بین می رود و اگر هیچگاه درشتخویی نشان ندهید مهربانی شما بی تاثیر می شود. هر دو مورد نیاز است اما باید به درستی موازنه شود: دستکش مخملی و مشت آهنین!

● مشکلات لازمه کسب و کار و زندگی است. با مشکلات چگونه باید برخورد کرد؟

- هنگامی که با مشکلی روبرو می شوید و هیچ راه حلی برای آن نمی یابید سعی کنید آن را از یک زاویه جدید ارزیابی کنید و اجازه ندهید پیش فرضها و تصورات قبلی ذهن شما را هدایت کند. درباره فرصتها تردید کنید تا بتوانید خود را از قید تفکر کانالیزه رها سازید. در حقیقت تلاش کنید تا روی دیگر سکه را ببینید تا روزنه های نو را مشاهده کنید. آنگاه آینده می تواند درخشان تر شود. به یاد داشته باشید همواره راههای متعددی پیش رو دارید. بنابراین، با تأمل بهترین راه را انتخاب کنید. اعتقاد به این نکته که هیچ یک از ما به دلیل آنکه انسان هستیم نمی توانیم از مشکلات فرار کنیم گامی در جهت رسیدن به هنر حل مشکلات است. نباید از روبرو شدن با مسائلی که در پیش رو داریم طفره برویم و قبل از آنکه شرایط غیر قابل کنترل شوند باید اقدام کنیم. همه مشکلات نسبی هستند. مشکلات را به عنوان دارو و یا تقویت کننده رشد خود قلمداد کنید و وقوع بحران را یک موقعیت طلایی برای آزمون توانایی و قدرت واقعی خود بدانید. تجارب ژاپن از سال ۱۹۴۵ ثابت می کند که مشکلات و معضلات نعمتهای ناشناخته هستند.

● نفس اشتباه را چگونه می بینید؟ آیا اعتراف به اشتباه صحیح است؟

افراد و گروهها که برای دستیابی به یک زندگی باارزش تر می کوشند سخت باور دارم. این دانشکده زائیده تصور ذهنی من از یک آینده به راستی روشن و تابناک برای ژاپن است. اعتقاد دارم تا زمانی که از رهبرانی توانمند برخورداریم آینده ای درخشان در پیش خواهیم داشت.

#### ● آینده ژاپن را چگونه می بینید؟

- دورنمای اقتصادی ژاپن چندان درخشان نیست و امنیت شغلی مانند گذشته وجود ندارد. سیستم استخدام مادام العمر در ژاپن که زمانی شهرت جهانی داشت مانند دوران شکوفایی اقتصادی کارایی ندارد. نظام ارشدیت نیز الزاماً با کمال مترادف نیست. این دو سیستم موجب ایجاد سازمانهایی شد که در رده های بالای مدیریتی آنها افرادی قرار داشتند که دستمزدهای کلان دریافت می کردند و الزاماً کاردان هم نبودند. من بر این باورم که زمان آن فرارسیده تا در سیستم مدیریت بازنگری کرده و آن را اصلاح کنیم تا زمینه استفاده از استعداد و خلاقیت های نیروهای جوان فراهم شود. به نظر من مشکل جدی جامعه ما وجود عدم توازن بین رفاه مادی و فقر معنوی است. جدایی خانواده ها، بروز خشونت در مدارس، غفلت جوانان از انجام وظایف اجتماعی خود از دلایل بی شمار این عقب افتادگی معنوی حکایت می کند. ژاپن در قرن بیست و یکم تمامی خصایل اخلاقی خود از جمله سخت کوشی، نظم و ترتیب، پرهیزکاری و روحیه همکاری و مشارکت گروهی را از دست خواهد داد. □

#### منابع:

- 1 - KONOSUKE MATSUSHITA, "MY MANAGEMENT PHILOSOPHY", PHP, 1978.
- 2 - THE PHP EXPERIENCES", OVERSEAS SEMINARS, PHP, 1994.

۳- کونوسوکی ماتسوشیتا، «نه برای لقمه ای نان»، ترجمه دکتر محمدعلی طوسی، انتشارات شباویز، ۱۳۷۹.

۴- کونوسوکی ماتسوشیتا «دیدگاههای من»، ترجمه باقر ولی بیگ و زهرا روغنی، انتشارات رسا، ۱۳۷۶.

- 5 - KONOSUKE MATSUSHITA, "A PIECE OF THE ACTION", PHP, 1993.
- 6 - J.P. KOHER, "MATSUSHITA LEADERSHIP", 1997.
- 7 - MATSUSHITA, HIS LIFE AND HIS LEGACY", PHP, 1994.
- 8 - KONOSUKE MATSUSHITA, "VELVET GLOVE, IRON FIST", PHP, 1991.

- مثبت اندیشیدن کلید موفقیت است. اصولاً موفقیت یا شکست در زندگی شغلی به مقدار زیادی بستگی به نگرش دارد. دید مثبت باعث می شود که بیشترین سعی را در انجام شغل خود به کار ببریم. به باور من در روزگار ناآرام ما آنان که در کار خود از اعتماد فراوان تر و مثبت نگری بیشتر همراه با نرمش در مدیریت برخوردارند کامیابی بیشتری دارند.

#### ● آیا شما خود مثبت نگر و امیدوار هستید؟

- من می کوشم زندگی روزمره ام را با امید و دلگرمی پشت سرگذارم و امید به آینده را با احساس حسرت به گذشته جایگزین سازم. به اعتقاد من برای یک زندگی هدفمند، انسان نیازمند داشتن کسارهای دردست انجام و برنامه های ناتمام است.

● اما بالاخره شما از شرکت بازنشسته شده اید. اکنون چه؟

- کار ناتمام من اکنون بسیار عظیم تر از اداره یک شرکت است. هدفی است که ۴۰ سال پیش در هنگام تاسیس موسسه PHP در پی آن بوده ام. نه تنها برقراری صلح و خوشبختی در ژاپن بلکه دستیابی به رفاه در سطح جهان.

● به موسسه PHP اشاره کردید. چه اندیشه ای شما را واداشت تا این موسسه را تاسیس کنید؟

- در ژاپن ویران شده از جنگ در سال ۱۹۴۵ جر تشنج، هرج و مرج و فقر خبری نبود. شأن انسانی، عشق و دوستی از بین رفته بود. برای بهبود این وضع باید اقدامی صورت می گرفت. فکر من این بود که اگر ما می خواهیم تیره روزی را از زندگی انسان ریشه کن کنیم نخست باید او را بشناسیم. این اندیشه مرا واداشت تا نهضت PHP یعنی صلح و خوشبختی و سعادت را پایه گذاری کنم. در نوامبر ۱۹۴۶ موسسه PHP بنیاد گرفت. البته من نه یک متفکر و نه یک مصلح اجتماعی بلکه بازرگانی ساده بودم اما باور داشتم که باید راهی برای بازسازی و اعاده عزم، اراده و تلاش به جامعه وجود داشته باشد.

● چه فکری باعث شد که در سال ۱۹۷۸ دانشکده حکومت و مدیریت ماتسوشیتا را تاسیس کنید؟

- من از روی دل بستگی به آینده ژاپن و جهان و با این اعتقاد که ما نیازمند پرورش مردمان شایسته و کاردان برای شکل دادن به آینده هستیم چنین دانشکده ای را گشودم. من به داشتن پندار و تصویری از آینده و به اهمیت

می کند قادر است بایدها و نبایدها را به درستی درک کند. روح فروتنی به او دید روشن می دهد تا بتواند قوانین طبیعی را دریابد و مطابق آن عمل کند. مسامحه و نیکخواهی پرتو انعکاس روح فروتنی است. گرچه انسانها به ساحت خدا راه نمی یابند اما روح فروتنی انسان را خدایی می سازد. بدون داشتن روح فروتنی انسان نه می تواند در مدیریت به موفقیت دست یابد و نه در زندگی به خوشبختی واقعی نائل آید. هرگاه درباره کسانی که می دانید در کار کسب و کار شکست خورده اند بیندیشید درمی یابید که آنان اغلب از فروتنی بی بهره بوده اند. مردمی که فروتن هستند می توانند بزرگی را در دیگران کشف کنند. داشتن روح فروتنی و فکر باز و آزاد به تلاش آگاهانه و انضباط مداوم فردی نیاز دارد و راه رشد معنوی انسان را باز می کند.

#### ● نقش منفی غرور چیست؟

- غرور، انسان را نسبت به اشتباهاتش غافل می کند و این غفلت یک منبع «خطر دائمی» است. وقتی همه چیز روبراه است و اوضاع شرکت به خوبی پیش می رود و یک مدیر به خودش در تخصص بالای مدیریتش تبریک می گوید! او مستعد تکبر و غرور و بی قیدی می شود و خود را در معرض شکست در آینده قرار می دهد.

● آیا شما فرد مذهبی هستید؟ جایگاه مذهب را در زندگی انسان چه می دانید؟

- من به خدا به عنوان هستی مطلق آفرینش اعتقاد دارم ولیکن پیرو دینی نیستم. زندگی معنوی ما برپایه های مذهب استوار است. از نظر من مذهب و فعالیت های اقتصادی دو چرخ ماشین تمدن بشری هستند. یک مذهب اصیل مروج عشق، انسانیت، حق شناسی و دیگر خصائل مثبت انسانی است. ترویج این خصایص موجب خوشبختی و هماهنگی بین افراد جامعه می شود. هر قدر مرفه شویم و هر قدر فناوری پیشرفت کند ما از رنج و عذاب و نگرانی رها نخواهیم شد. مذهب در طبیعت انسان ریشه دارد. ایمان مذهبی فقط به عنوان یک منبع امنیت روانی انسان عمل نمی کند بلکه یک مذهب اصیل ما را به عشق، مهربانی و شکرگزاری نعمتهایی که داریم وامی دارد.

● مثبت نگری و داشتن دید مثبت چه نقشی در کسب و کار و زندگی انسان دارد؟