

فرهنگ کار

دکتر سعید معیدفر

زندگی فردی و پدید آورنده خلاقیت در آن‌هاست. مدیران ژاپنی در کارگران خود احساس تعلق را به وجود می‌آورند که روی موفقیت اقتصادی و رضایت مندی شخص اثر مثبت دارد» (سجادی، نامه پژوهش، ۱۳۷۶، ص ۲۹۷).

مدیریت سازمانی ژاپنی در به وجود آمدن این فرهنگ که در آن کارگر و کارکنان و موسسات ژاپنی احساس محیطی امن و جاذب برای کار می‌کنند و در آن محیط به کار شدید می‌پردازند موثر بوده است. فرهنگ کار در موسسات ژاپنی مدیون نوع نگرش مدیریت به کار، پرسنل و محیط کار سازمانی و فرهنگ کار است. «وظیفه مدیران [ژاپنی] آن است که زمینه را طوری فراهم آورند که توانایی‌های فنی و استعداد‌های علمی افراد به کار گرفته شود و آنها احساس کنند که برای جامعه خود فردی مفید هستند. ایجاد چنین محیطی که در آن افراد به تکمیل یافته‌های علمی شان بپردازند و در روند انجام وظایف کاری، دانش خود را نیز وسعت بخشند از جمله وظایفی است که مدیران باید در انجام مطلوب آن نهایت سعی و تلاش را بکار برند. وقتی به گذشته بر می‌گردم احساس می‌کنم که تنها دستورات خشک اداری یا

آن‌ها بکار می‌گیرند تا از طریق آن موفق به تربیت نیروی انسانی خوب و تدوین روابط کاری و سیاست‌های پرسنلی صحیح شوند زیرا کار روشمند توأم با سازماندهی رمز موفقیت ژاپنی‌هاست. (سجادی، ۱۳۷۶، نامه پژوهش، ص ۲۹۷).

ناکان (Nakan) در این باره می‌گوید: «من نمی‌خواهم انکار کنم که در دیگر جوامع نیز کارگران ممکن است با کارخانه یا کارفرمایان خود ارتباط عاطفی داشته باشند، اما آنچه در این رابطه ژاپنی‌ها را متمایز می‌سازد وجود درجه بالایی از تعلق عاطفی است. این تعلق آشکارا در صحبت‌ها و رفتار عام و خاص نهفته است. در این اظهارات و صحبت‌ها جنبه‌های اخلاقی و اجتماعی تعلق نیز مطرح است» (ناکان، ۱۹۸۸، ص ۸).

«ژاپنی‌ها به راهبردهای عملی برای کار گروهی و شرکت کارگران در کار جمعی و مشارکت در بازار جهانی که تسلط بر آن به آگاهی‌های فنی جدید و افزایش اعتماد به نفس کارگران نیاز دارد اهمیت می‌دهند، زیرا این راهبرد عملی موجب احساس شأن و ارزش و حس کنترل بیشتر بر

■ فرهنگ کار در ژاپن

«در تاریخ جدید پدیده‌ای شگفت‌تر و موثرتر از این نیست که ژاپن خواب آلوده ناکهان از غرش توپ‌های مغرب زمین بیدار شد، درس عبرت گرفت، همت ورزید، علم و صنعت و جنگ را پذیرفت...»
(ویل دورانت، میراث مشرق زمین، از مجموعه تاریخ تمدن، ص ۹۷۰)

«رشد و توسعه صنعتی ژاپن در زمانی کمتر از ۵۰ سال و همپایی این کشور با بزرگترین قدرت اقتصادی جهان، آمریکا، چشمان جهانیان و به ویژه محافل علمی و دانشگاهی را به سوی خود جلب کرده است. به نحوی که همگان در پی پاسخ به این سوال هستند که چه عواملی موجب شده کشوری که در طی جنگ جهانی دوم به کلی ویران شده بود، بدون برخورداری از ثروت‌های خدادادی در مدتی کمتر از ۵۰ سال به آن پایه از فرهنگ و تکنیک پیشرفته صنعتی و اقتصادی دست یابد که دنیا را در مقابل خود به شگفتی وا دارد؟» (رحیم زاده، ۱۳۷۶، نامه پژوهش، ۳۰۸-۳۰۷).

از نظر توماس نوینس (Thomas Nevins) مهم‌ترین کلید قدرت ژاپنی‌ها، راه‌هایی است که

سیستم‌های پاداش نبود که در افراد ما انگیزه کار کردن را به وجود می‌آورد، بلکه نقش عمده را محیط مناسبی فراهم کرده بود که در آن به احساسات و افکارشان احترام گذاشته می‌شد و تمایلاتشان مورد توجه قرار می‌گرفت. آنها در چنین جوی تلاش می‌کردند که بهترین باشند» (تاکوچی، مدیریت در ژاپن، ۱۳۷۱، ص ۶۶).

مدیریت ژاپنی به فرهنگ کار سازمانی اهمیت بسیاری می‌دهد، تفاوت‌های افراد و گروه‌ها را قبول دارد و براساس آن برنامه‌ریزی می‌کند و به ابتکار و خلاقیت افراد در سازمان بها می‌دهد. قائم‌مقام مدیر عامل شرکت نیسان در ژاپن می‌گوید: «به عنوان نخستین قدم تصمیم گرفتیم که به هر طریق ممکن جو داخلی شرکت را تغییر دهیم. ما می‌بایست با اعتماد بیشتر به همکارانمان و به خصوص قشر جوانتر، فرهنگ سازمانی مان را متحول می‌کردیم. لذا وقتی مهندسين جوان شرکت از ما خواستند که به ایشان اجازه داده شود تا با آزادی بیشتری به کارشان ادامه دهند با آن موافقت شد» (همان منبع، ص ۵۲).

«هر سال در ماه آوریل در مراسمی که به مناسبت ورود کارکنان جدید برگزار می‌شود مدیریت سازمان از ایشان می‌خواهد که روح خلاقیت را در خود پرورش دهند. پر واضح است که چنین انتظاری زمانی می‌تواند صورت عمل گیرد که محیط نیز برای چنین رفتارهایی آماده باشند. چراکه افراد نمی‌توانند به خودی خود مبتکر باشند. این جو سازمان است که آن‌ها را به ارایه طرح‌های نو و می‌دارد» (همان، ص ۵۴).

رابرت کول (Robert Cole) می‌گوید: اخلاق کار ژاپنی، یک پدیده چند بُعدی است. کارگران ژاپنی در زمینه تاثیرگذاری بر هدف‌های سازمانی

از موفقیت زیادی برخوردارند و این زمینه به هر حال زمینه‌ای است که به الگوهای منحصر به فرد فرهنگی رفتار که آنها را به آسانی نمی‌توان در ملل دیگر مشاهده کرد، مربوط می‌شود. اخلاق کار ژاپنی‌ها در نهایت به قدرت بنیادی روابطی که مدیران با کارگران دارند مربوط می‌شود (کول، ۱۹۷۲، ص ۲۵۱).

ژاپنی‌ها به راهبردهای عملی برای کار گروهی و شرکت کارگران در کار جمعی و مشارکت در بازار جهانی که تسلط بر آن به آگاهی‌های فنی جدید و افزایش اعتماد به نفس کارگران نیاز دارد اهمیت می‌دهند. زیرا این راهبرد عملی موجب احساس شأن و ارزش و حس کنترل بیشتر بر زندگی فردی و پدید آورنده خلاقیت در آن‌هاست

فرهنگ کار در موسسات ژاپنی مدیون نوع نگرش مدیریت به کار، پرسنل و محیط کار سازمانی و فرهنگ کار است

ارزش‌ها و فرهنگ عمومی ژاپن در نضج ارزش‌ها و فرهنگ کار موثر است. این فرهنگ از طریق آموزش عمومی، خانواده و مدرسه منتقل می‌شود و این برپایه قواعد، هنجارها و ارزش‌های عامی است که شخصیت ژاپنی را می‌سازد و موفقیت اقتصادی و اجتماعی و سیاسی ژاپن مدیون همین شخصیت سازی عمومی است.

«بنیامین روک می‌گوید: ارزش‌های سنتی و قدیمی ژاپن حتی امروزه نیز در ژاپن از جمله توکیو

وجود دارد. موفقیت اقتصادی ژاپن برپایه‌ای استوار است که این پایه به خصوصیات ذاتی به ارث برده از دوره فئودالی ژاپن مربوط می‌شود. پایه این قدرت فوق العاده اقتصادی، صنعتی ژاپن در ارزش‌های سنتی جامعه قدیمی ژاپن نهفته است و یکی از خصوصیات این پایه روح استمرار یا پشتکار است» (سجادی، نامه پژوهش شماره ۵، ۱۳۷۶، ص ۲۹۳)

به گفته فرهاد مومنی، یکی از معضلات محیط و سازمان‌های کاری در ژاپن، مرگ ناشی از کار زیاد است. کارگران ژاپنی آن قدر ذاتاً و دروناً به کار علاقمند و متعهدند که گاه برای پروژه‌های که بدست آنان سپرده شده، آن قدر کار می‌کنند که ظرفیت جسمانی آن‌ها تحمل آن همه کار را ندارد و به مرگ کارگر منجر می‌شود. در بیشتر کارخانه‌های ژاپنی کارگران بدون چشم داشت از مزد اضافه و یا پاداش، چندین ساعت بیشتر از ساعت کاری کار می‌کنند. در ژاپن جزو ارزش‌های خانوادگی است که مرد ژاپنی اگر زودتر از ساعت ۹ شب از سر کار به خانه برگردد بیکار و علف هرزه شمرده می‌شود (مومنی، جزوه درسی توسعه اقتصادی دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه علامه طباطبائی).

«محل و مجرای اصلی نمو و رشد و ایجاد احساس پشتکار در فرد ژاپنی از طریق خانواده و از نخستین روزهای تولد کودک ایجاد می‌شود و تا آخر عمر فرد دوام می‌یابد. از طرفی، وجود تربیت اخلاقی به صورت آموزش اجباری در نظام تربیتی ژاپن یکی دیگر از ویژگی‌های منحصر به فرد آن به شمار می‌رود. تربیت اخلاقی یا تربیت منش (شخصیت) و آموزش خود انضباطی از کلاس اول شروع می‌شود و تا آخر متوسطه استمرار می‌یابد.

مدارس ژاپنی با این آموزش اخلاقی در واقع در امتداد برنامه‌های اخلاقی خانواده قرار می‌گیرند (سجادی، نامه پژوهش، شماره ۵، ۱۳۷۶، ص ۲۹۸-۲۹۴).

می‌توان در ژاپن خصائص فرهنگی و تربیتی موثر بر کار و عوامل ایجاد کننده فرهنگ کار قوی را بدین شکل ذکر کرد:

۱- نظام تربیتی ژاپن از جمله عوامل مهم در موفقیت اقتصاد ملی ژاپن به شمار می‌رود.

۲- ژاپنی‌ها شدیداً روی غنای عامل انسانی کار تاکید می‌ورزند.

۳- ژاپنی‌ها با خلاقیت بالایی با شیوه‌های بیگانه و غیرژاپنی سازگار می‌شوند.

۴- ژاپنی‌ها طی دوره آموزش برای ورود به بازار کار آماده می‌شوند.

۵- سراسر فرایند تربیتی سرشار از تاکید بر پشتکار است. اصطلاح (Gambare) به معنی سعی و تحمل و تسلیم شدن است و در سر کلاس‌ها دائماً تکرار می‌شود.

۶- ژاپنی‌ها آمادگی پیدا کرده‌اند حتی در شرایط غیرقابلی هم کار جدید انجام دهند.

۷- نظام تربیتی خانواده به شدت بر فرایند سخت کوشی تاثیر دارد و در ژاپن به شکل کاملاً ملموسی هویدا است.

۸- انرژی کار در ژاپنی‌ها «از خود» سرچشمه می‌گیرد به گفته خانم لبرا (Ibra) ژاپنی‌ها تنها زمانی از کار راضی می‌شوند که آن کار انرژی فراوانی را طلب کرده باشد و به لحاظ اخلاقی وقتی مهم تلقی می‌شوند که انرژی ذهنی و بدنی خود را به کار گرفته باشند و این یعنی پشتکار و تحمل برای دست یابی به نگرش مثبت نسبت به آنچه که یک فرد می‌تواند با تلاش ذهنی خود بدست

آورد. این عمل با تمرین خود انضباطی (Self-Discipline) مقام والایی در زندگی ژاپنی دارد.

۹- یکی از اهداف تربیتی در مدرسه، تشویق کودک به میل به تلاش و تحمل تا حد امکان است. ژاپنی معتقد است تلاش و کار سخت به منظور تسلط بر کار لازم و حتمی است.

۱۰- ضعف‌های درسی در ژاپن به فرد نسبت داده می‌شود و نه به نظام آموزشی.

۱۱- تمایل به وفاداری برای گروه از جمله خصوصیات عمده ژاپنی‌هاست. (سجادی، نامه پژوهش، شماره ۵، ۱۳۷۶، ص ۲۹۲-۲۹۰)

لکه کارگران ژاپنی آن قدر ذاتاً و دروناً به کار علاقمند و متعهدند که گاه برای پروژه‌ای که بدست آنان سپرده شده، آن قدر کار می‌کنند که ظرفیت جسمانی آن‌ها تحمل آن همه کار را ندارد و به مرگ کارگر منجر می‌شود

لکه ژاپنی‌ها تنها زمانی از کار راضی می‌شوند که آن کار انرژی فراوانی را طلب کرده باشد و به لحاظ اخلاقی وقتی مهم تلقی می‌شوند که انرژی ذهنی و بدنی خود را به کار گرفته باشند و این یعنی پشتکار و تحمل برای دست یابی به نگرش مثبت نسبت به آنچه که یک فرد می‌تواند با تلاش ذهنی خود بدست آورد

نهایتاً احساس ملی و تعلق به واحد ملی به نظر ما بزرگترین عاملی است که اقتصاد ژاپنی و

نیز اندیشه کارگر، کارفرما و مدیر کارخانه‌های ژاپنی را شکل و جهت می‌دهد و نیروی لازم را برای کار بی حد و حصر و فوق العاده همگانی، ملی فراهم می‌آورد، ناکانه در کتاب جامعه ژاپنی می‌گوید: «این باور و حکم اخلاقی که کارگری که وجودش را وقف کار خویش می‌سازد در عین حال به ملت خدمت می‌کند کارخانه را که مکان تولید است به جلوه گاه آرمان واقعی کار تبدیل می‌سازد. این ویژگی نتیجه سیاست مداوم و متنوع کارفرمایان از دوران امپراتوری میجی (۱۸۶۸) به این سو بوده که همواره تمزات خود را نیز به بار آورده است (چیچ ناکانه، ۱۳۶۹، ص ۲۴ و ۲۷).

■ مقایسه اخلاق کار ژاپنی و آمریکایی

آمریکا با محیط کاری کسل کننده‌ای روبروست، در آمریکا مشاغل بیشتر تشدید کننده علم و دانش هستند تا کار. در طول حیات ملت آمریکا بین مهارت‌های کارگران و تقاضای شغلی اختلافاتی وجود داشته است. اقتصاد آمریکا به نیروی کار شایسته و باسوادی نیازمند است که بتواند برای حفظ توانایی رقابت ملت آمریکا در بازارهای جهانی کمک کند.

«مدیریت ژاپنی، به تلاش بیشتر و سودمندی افزون‌تر معتقد است، در حالی که مدیریت آمریکایی به سودمندی صنعتی معتقد است و به اعمال مدیریت رایج و رقابت ملی به عنوان بُعدی از موفقیت اقتصادی توجه می‌کند و تلاش کمتری را خواهان است. از این رو، غم برخورداری از نیروی کار تعلیم دیده از سازماندهی مناسب شرکت‌های خود عاجز است (سجادی، نامه پژوهش، شماره ۵، ص ۲۹۹-۲۹۸).

در مقایسه فرهنگ و اخلاق کار حاکم بر

جنگ جهانی دوم می‌تواند در عرض کمتر از ۵۰ سال به آن‌چنان رشد و توسعه‌ای در عرصه اقتصاد دست یابد که اعجاب همگان را برانگیزد. جملات زیر به نقل از کونوسوکی ماتسوشیتا در کتاب جستجوی نیکفرجامی بسیار گویای فرهنگ کار و تفکر حاکم بر فرهنگ ملی ژاپن است که می‌تواند معرف دلایل این توسعه فوق‌العاده ملی و علمی و اقتصادی باشد: «در ۱۵ اوت ۱۹۴۵ آگاه شدیم که قرار است امپراطور خود از رادیو سخن بگوید در حالی که شگفت زده بودیم که چه کار مهمی پیش آمده است که چنین رویدادی را لازم ساخته است من همه کارکنان ستادی و مدیریت را به تالار سخنرانی فراخواندم، صدای امپراطوری به سختی از رادیو شنیده می‌شد اما پیام وی روشن بود. جنگ پایان یافته و ژاپن شکسته خورده است. ما احساس کرده بودیم که چنین پایانی داریم. ولی حقیقت ما را در یک افسردگی ناگفتنی فرو برد. بسیاری از ما اشک چشم‌های خود را پاک کردیم. آن شب من ناآرام بودم و نمی‌توانستم بخوابم. اکنون آن چیزی که من رؤیایم را هم نمی‌دیدیم پیش آمده بود. این موضوع را در ذهن خود بررسی کردم ولی سامان دادن به اندیشه‌هایم دشوار بود. تنها یک چیز روشن بود ژاپن از هم اکنون می‌تواند به دوره بازیابی و دوباره سازی وارد شود. فکر کردم در چنین زمانی آنچه من می‌توانم بکنم تولید بهتر و بیشتر است. این مهم‌ترین ماموریت من به عنوان یک سازنده می‌توانست باشد (ماتسوشیتا، ۱۳۶۹، ص ۲۳۱).

توانایی را دلیل موفقیت می‌دانند، حال آنکه خانواده‌های ژاپنی خواستن و پشتکار را از رموز موفقیت دانش‌آموزان برمی‌شمارند.

۸ - بیشتر از ۹۰٪ کودکان ژاپنی آموزش پیش‌دبستانی می‌بینند زیرا به تعلیم و تربیت پیش‌دبستانی به عنوان طریقی برای انتقال از زندگی فردی و خودمحوارانه به زندگی جمعی و گروهی نگریسته می‌شود و این چیزی است که در نظام تربیتی آمریکا کمتر دیده می‌شود.

۹ - ژاپنی روی زندگی جمعی و همکاری تاکید می‌کند و آمریکایی روی زندگی فردی.

۱۰ - ژاپنی‌ها بر محور کار جمعی و مشارکتی تاکید دارند حال آنکه شرکت‌های آمریکایی کمتر با کارگران خود به عنوان بخشی از کل برخورد می‌کنند (سجادی، نامه پژوهش، ۱۳۷۶، ص ۲۹۵-۳۰۳).

بیشتر از ۹۰٪ کودکان ژاپنی آموزش پیش‌دبستانی می‌بینند زیرا به تعلیم و تربیت پیش‌دبستانی به عنوان طریقی برای انتقال از زندگی فردی و خودمحوارانه به زندگی جمعی و گروهی نگریسته می‌شود و این چیزی است که در نظام تربیتی آمریکا کمتر دیده می‌شود

به نظر می‌رسد همین تفاوت در فرهنگ کار بین ژاپن و آمریکا و دیگر کشورهای جهان و اروپاست که ژاپن را قادر ساخته است با بزرگترین کشورهای صنعتی دنیا رقابت کند و در عرصه تکنولوژی و صنعت مازاد اقتصادی و فرهنگ ملی الگو قرار بگیرد و انگیزه پژوهش‌های بی شماری قرار گیرد که کشف شود چگونه ژاپن ویران شده در

سازمان‌های کار در آمریکا و ژاپن می‌توان موارد زیر را ذکر کرد:

۱ - کارگران ژاپنی از اخلاق کار نیرومندی برخوردارند. وجود قدرت بالای همکاری در میان کارگران ژاپنی موجب می‌شود آنها به شدت به اتمام کار بیاورند و میل قوی برای انجام کار خود داشته باشند در حالیکه کارگران آمریکایی اینگونه نیستند.

۲ - احساس بیگانگی که از طریق نمودهای چون غیبت فراوان، افزایش بیکاری، درصد بالای اخراج کارگران از کارخانه‌ها قابل شناسایی است در میان کارگران ژاپنی در مقایسه با کارگران آمریکایی به مراتب کمتر است.

۳ - در ژاپن سودمندی به میزان زیادی از ساختار اجتماعی و سازمان کار تاثیر می‌پذیرد. مدیریت در مراکز تولید آمریکایی معتقد است هرگونه افزایش در سودمندی باید ناشی از مهارت‌های بهبود یافته و توانایی در کنترل مردم باشد تا محصول انگیزش و همکاری کار گروهی کارگران. روابط رقابتی بین مدیر و کارگر به طور سنتی و عمیق در آمریکایی‌ها ریشه دار است.

۴ - در موقع استخدام مدیران ژاپنی به آینده توجه دارند و مدیران آمریکایی به کارگران تنها برای حال می‌نگرند.

۵ - پشتکار و وجدان کاری برای ژاپنی لذت بخش است چرا که به صورت جریان عادی زندگی روزمره آنها درآمده است در حالی که برای آمریکایی کار کسل کننده است.

۶ - کودکان ژاپنی در مقایسه کودکان آمریکایی بیشتر به پشتکار دعوت می‌شوند.

۷ - خانواده‌های آمریکایی بیشتر حالت پذیرندگی در کودکان خود پدید می‌آورند. آنها