

## درسهایی از مدیریت ژاپنی \*

نویسنده: استفن سی. هارپر<sup>۱</sup>

مترجم: قدرت‌الله معمارزاده

مدیریت ژاپنی داروی شفا بخش همه بیماریهای مدیریت امریکایی نیست. لکن برای کمک به تکوین سبک نوینی در مدیریت امریکایی، بسیاری از جنبه‌های آن را همراه با تکنیکهای دیگری که با حال و هوای منحصر به فرد این کشور سازگارند، می‌توان و باید به‌کار گرفت.

خستین نشانه‌های هجوم اقتصادی اجتناب‌ناپذیر ژاپن با استهزا مواجه شد. کمتر کسی ژاپن را جدی می‌گرفت. در نهایت، "ساخت ژاپن" با "ساخته شده برای عرضه در فروشگاههای ارزانقیمت امریکا"<sup>۲</sup> مترادف بود.

در سالهای دهه ۱۹۶۰ جرج رامن<sup>۳</sup> که در آن زمان رئیس شرکت امریکن موتورز<sup>۴</sup> بود، پیش‌بینی کرد که اتومبیلهای کوچک در آینده‌ای نه‌چندان دور یک سوم کل فروش اتومبیل را به خود اختصاص خواهند داد. در آن زمان پیش‌بینی او باعث خنده افراد زیادی در درون و بیرون صنایع خودروسازی شد. به گفته‌های رامن همان قدر توجه شد که سالها قبل از واقعه هفتم دسامبر ۱۹۴۱<sup>۵</sup> به هشدارهای زرنال بیلی میچل<sup>۶</sup> در ارتباط با احتمال حمله‌ای از سوی ناوهای هواپیمابر به پرل‌هاربور<sup>۷</sup>، شده بود.

در طول دهه ۱۹۷۰، هنگامی که مدیران امریکایی در شعاع واقعیتهای اقتصادی سرهای خود را به‌ناچار از زیر برف بیرون آوردند، این موضع لجاج و ناپاوری که لاجرم آنها را به کیفیتی پایینتر تنزل داده بود، جای خود را به "ژاپن‌ترسی"<sup>۸</sup> داد. تنها در آن هنگام بود که آنان دریافتند که نقش رهبری صنعتی جهان را، زمانی که در خواب غفلت بودند، دیگران تصاحب کرده‌اند. چنانکه هفته‌نامه اخبار امریکا و گزارشهای جهان<sup>۹</sup>

\* Stephen C. Harper. "Now That the Dust has Settled: Learning from Japanese Management", Business Horizons/July-August 1988.

۱. استفن سی. هارپر (Stephen C. Harper) استاد مدیریت در دانشکده مدیریت بازرگانی دانشگاه کارولینای شمالی در ویلمینگتون (Wilmington) است.

2. five-and-ten store      3. George Romney      4. American Motors

۵. تاریخ حمله هوایی ژاپن به بندرگاه کوچک پرل‌هاربور واقع در مجمع‌الجزایر هاوایی که سبب اعلان جنگ ایالات متحده آمریکا به آن کشور شد. - م

6. Billy Mitchell      7. Pearl Harbor      8. Japanphobia

9. U.S. News and World Report

خاطرنشان ساخت، در باب از دست رفتن سلطه محصولات آمریکایی بر بازارهای خارجی "مدیریت ضعیف همان قدر موثر بود که بهره‌وری ژاپنی."

طنز مطلب اینجاست که در پی تسلیم ژاپن در سال ۱۹۴۵، مهندسان آمریکایی در چارچوب مدیریت اشغالی ایالات متحده<sup>۱</sup> به ژاپن اعزام گردیدند تا در زمینه جنبه‌های مختلف مدیریت شامل ارتقای کیفیت و افزایش بهره‌وری سمینارهایی برگزار کنند. در اوایل دهه ۱۹۵۰ ژاپنیها حدود ۲/۵ میلیون نسخه از کتاب پیتر دراگر<sup>۲</sup> تحت عنوان تمرین مدیریت<sup>۳</sup> را خریداری کردند.

مسابقه اقتصادی بین ژاپن و آمریکا تا آن هنگام شروع شده بود، لکن ما از وجود آن آگاهی نداشتیم. در اغلب مسابقه‌های اسب‌دوانی چنانچه اسبی در آخرین مراحل مسابقه از اسب پیشتر سبقت گیرد، به نظر می‌رسد که اسب سبقت‌گیرنده به میزان شکست‌انگیزی بر سرعت خود افزوده‌است. در چنین مواردی برگزارکنندگان مسابقه فوراً این نکته را خاطرنشان می‌سازند که مسئله تنها به شتابگیری اسب سبقت‌گیرنده مربوط نمی‌شود، بلکه موضوع تزلزل اسب پیشتر نیز مطرح است. همین مطلب شاید در تازه‌ترین مسابقه اقتصادی جهان نیز مصداق پیدا کرده باشد. به گفته ربه‌کاتسورومی<sup>۴</sup>، هنگامی که شرکتهای آمریکایی هم در داخل و هم در خارج از کشور با رقابت ژاپنیها مواجه شدند، این عدم توفیق مدیریت آمریکایی (و همان قدر کارایی رشدیابنده شرکتهای ژاپنی) بود که آنها را به عقب‌نشینی از بازار خودی وادار ساخت. طی دهه گذشته کشورهای عمده بسیاری ایالات متحده آمریکا را در عرصه بهره‌وری پشت سر گذاشته‌اند.

#### ژاپنیها چگونه می‌توانند دستی را که به آنها غذا داده‌است گاز بگیرند؟

از نظر بسیاری از مردم، آمریکا وارد جنگ دیگری شده بود. جنگی که این بار در گرفته بود، میان اقتصادها و مکتبهای مدیریت جریان داشت. مع‌هذا ژاپنیها بر آن نیستند که صنایع آمریکایی را نابود کنند، بلکه هدفشان این است که رهبری اقتصادی جهان را به دست بگیرند. برای نیل به این هدف آنها باید از همه و از جمله ایالات متحده آمریکا بهتر عمل کنند.

صنایع سنتی آمریکا، مانند اتومبیل و فولاد، اولین صنایعی بودند که نیروی متمرکز و تجدید حیات یافته نظام اقتصادی ژاپن را احساس کردند. کسانی که برنامه کار ژاپنیها را مطالعه کرده بودند می‌دانستند که آنها در این نقطه متوقف نخواهند شد. ژاپنیها ممکن است بر اثر شکست در جنگ جهانی دوم توان آن را که به نیروی نظامی مسلطی درآیند، از دست داده باشند، اما این واقعیت آنها را از پیگیری راهبردی معطوف به رهبری اقتصادی باز نمی‌داشت. از نظر آنها کیفیت محصول، فرایندهای تولیدی کارآمد و سوددهی مداوم، شیوه‌هایی ظریف و موثر برای استقرار سرپلی<sup>۵</sup> در صحنه جهانی به شمار می‌رفتند.



1. U.S. Occupation Administration

2. Peter Drucker

3. practice of management

4. Rebecca Tsurumi

5. beachhead

موج دوم تعرض ژاپن، صنایع الکترونیک آمریکا را هدف قرار داده بود. حتی در این مقطع برخی از مدیران آمریکایی شگفت زده به خود می گفتند: " این ژاپنیها عجب رویی دارند... مگر نمی دانند که آمریکاییها بر دریاهای اقتصادی جهان حکم می رانند و فرمانروایی بازارهای بین المللی با امریکا است! " ژاپنیها به جای آن که در برابر اقتدار صنعتی آمریکا سری به احترام فرود آورند، نه تنها سهم خود را در بازارهای جهانی افزایش دادند، بلکه از روی تعمد درصدد برآمدند که در داخل خاک آمریکا علیه شرکتهای آمریکایی به رقابت برخیزند.

مدیران و کارگزاران دولتی ژاپن می دانستند که هدفهای آنان تنها زمانی برآورده می شد که شرکتهای ژاپنی از بالاترین قابلیت رقابت در سطح جهانی برخوردار بوده و بتوانند درآمد قابل مصرف<sup>۱</sup> اقتصاد آمریکا را مورد استفاده قرار دهند. در این اواخر ژاپنیها نشان داده اند که منافع و قوتهای آنها تنها به صنایع مبتنی بر تولید کارخانه ای محدود نمی شود. آنها اکنون در صحنه بانکداری بین المللی نیز به فعالترین شکل حضور دارند. از میان ۱۰ بانک بین المللی معتبر، پایگاه اصلی ۸ بانک در ژاپن واقع است.

مرحله بعد در سیکل حیات مدیریت ژاپنی را می توان با تکامل "ژاپن ترسی" به "ژاپن زدگی"<sup>۲</sup> مشخص نمود. در این مرحله مدیران آمریکایی فکر و ذکری جز روشهای ژاپنی برای پیشبرد تولید نداشتند. بعضی از آنها برای دیدار حضوری از معجزه ژاپنی به آن کشور سفر کردند. آنها می خواستند دوره های کیفیت<sup>۳</sup> را از نزدیک مشاهده کنند و روشهای دقیقاً "بهنگام نگهداشت موجودی کالا را در محل مورد مطالعه قرار دهند. امریکاییان شکاکتر ایدئولوژی مدیریت ژاپنی را مسخره می کردند. آنان خاطر نشان می ساختند که اندیشه های ژاپنیها در باب مدیریت در واقع سالها پیش در آمریکا تکامل یافته و سپس توسط شرکتهای ژاپنی وارد و به کار گرفته شده است. از نظر محافظه کاران بسیار سرسخت مدیریت ژاپنی چیزی بیش از همان مدیریت آمریکایی که به لباس ژاپنی درآمدی باشد یا هوس باب روز<sup>۴</sup> دیگری که همانند پرورش حساسیت<sup>۵</sup> به زودی از سکه خواهد افتاد، نبود.

مثل این که امپراتور لُختِ لُختِ هم نیست

اکنون روشن شده است که مدیریت ژاپنی صرفاً "هوسی رایج روز یا مخلوقی ساخته و پرداخته ایدئولوژی مدیریت آمریکایی نیست. برخلاف داستان کلاسیک هانس کریستیان آندرسون<sup>۶</sup> با عنوان "لباسهای تازه امپراتور"، مدیریت ژاپنی از اصالت و اعتباری برخوردار است. مع هذا پیش از آن که در باب محاسن مدیریت ژاپنی وارد بحث شویم باید به این نکته توجه کنیم که آن نیز، مانند سایر نظامهای مدیریت، کمبودهایی دارد. ◁

- 1. disposable income = درآمد قابل استفاده یا در اختیار شخص برای مصرف دلخواه
- 2. Japanmania
- 3. quality circles
- 4. fad
- 5. Sensitivity training نوعی شیوه روان درمانی گروهی که بر اساس آن اعضای گروه با راهنماییهای یک نفر به عنوان رهبر گروه، سعی می کنند از طریق مبادله احساسات و تجربه های کاملاً "شخصی و خصوصی، تماسهای بدنی و غیره به درک ژرفتری از خود و دیگران نایل آیند. این شیوه روانی طی سالهای دهه ۱۹۷۰ در آمریکا رواج بسیار داشت. - م
- 6. Hans Christian Andersen (۱۸۰۵-۱۸۷۵) قصه نویسن دانمارکی معروف کودکان

تنها معدودی از شرکتهای ژاپنی، مدیریت ژاپنی را به طور کامل به کار می‌بندند، شرکتهای بزرگتر و پیشرفته‌تر از بابت کاربرد مدیریت ژاپنی جلب نظر کرده‌اند. با وجود این مدیران شرکتهای کوچکتر و سنتی‌تر رهیافتهای جدید را به تمامی نپذیرفته‌اند. مثل بسیاری جاهای دیگر، شرکتهای متعددی در ژاپن وجود دارند که مدیرانی خودکامه آنها را اداره می‌کنند و از ایجاد فضایی که بتواند زندگی شغلی همساز با خواسته‌های نیروی کار امروز را تأمین کند، بازمانده‌اند.

نظام مدیریت ژاپنی سفت و سخت و دارای تنظیمی دقیق است. این نظام از بابت نگهداشت موجودی کلای دقیقاً "بهنگام خود، اتکای فراوانی به وابستگی و فداکاری فروشندگان خرده‌پا دارد. عملیات تولید کارخانه‌ای نیز به شمار زیادی کارکنان موقت که معمولاً "در سنین بالاتر از ۵۵ هستند، اقلیتها و زنان متکی است. استخدام و اخراج آنها تابعی از سطوح در حال نوسان تقاضا است.

نظام پر سرو صدای اشتغال مادام‌العمر آنها، اسمی بی‌مستی است. این نظام عمدتاً "شامل حال مردان می‌شود، تنها در یک سوم از شرکتهای ژاپنی مورد عمل است و تا سن ۵۵ را فرا می‌گیرد. همچنین نظام ژاپنی برای بازنشستگی دایم یا تأمین اجتماعی برنامه‌ای ندارد. مستخدم با رسیدن به سن ۵۵ ممکن است وجهی را به صورت بکنوبتی از بابت حقوق تقاعد دریافت کند. فقدان نسبی یک نظام بازنشستگی مستمر بویژه باعث حیرت است، زیرا افراد مسنتر نسبت فزاینده‌ای از جمعیت را تشکیل می‌دهند. رویه اشتغال دایم تا ۵۵ سالگی هنگامی که به دنبال جنگ اتخاذ شد، امتیازهایی داشت. در آن زمان متوسط امید به زندگی برای مردان فقط ۵۵ سال بود. اکنون که افراد بسیار طولانی‌تر از این عمر می‌کنند، نظام دارای معایبی است. ژاپن برای پشتیبانی از جمعیت سالمند خود و تأمین مسکن برای آنها هنوز راه‌حلی پیدا نکرده است.

نظام ژاپنی همچنین نتوانسته است گرایشهای خلاقیتی از خود نشان دهد. ژاپنیها در تقلید و یافتن راههای بهتری برای انجام کارها اعجاز می‌کنند. لکن مطالعه‌ای که توسط وزارت تجارت و صنایع ژاپن به عمل آمده حاکی از آن است که در فاصله سالهای ۱۹۶۹ تا ۱۹۸۰ در حالی که امریکاییان به ۲۳۷ نوآوری تکنولوژیک دست یافتند، رقم مربوط به ژاپنیها از ۲۶ تجاوز نمی‌کرد و از این تعداد نیز تنها دو مورد از نوآوریهای ژاپنیها حایز اهمیت بسیار طبقه‌بندی گردید، در صورتی که رقم مربوط به امریکاییان در این طبقه به ۶۵ مورد بالغ می‌شد. همچنین شرکتهای ژاپنی از بابت نشان دادن روحیه کارآفرینی با دشواریهایی مواجهند. فرهنگ آنها جدا شدن از ریشه را تشویق نمی‌کند و برای فردیت پر تب و تاب و تابی که معمولاً "جز لاینفک عرصه کارآفرینی است، زمینه پرورش فراهم نمی‌سازد. در فرهنگ ژاپنی برای الکویی مانند هوریشیوآلجر<sup>۱</sup> جایی نیست.

به نظر می‌رسد نظام ژاپنی وقتی به بهترین وجه عمل می‌کند که نیاز به بهکرد محصولات در صنایع مستقر مطرح باشد، هنگامی که کار دایم آنها در زمینه تنظیم دقیق می‌تواند آنها را از قابلیت رقابت فزونتری برخوردار سازد. آنها بویژه زمانی موفقیت داشته‌اند که با شرکتهای اروپایی و امریکایی گرفتار تورم مدیران رده‌بالا و خشنودی از خود، درگیر رقابت شده‌اند.

نویسنده آمریکایی داستانهای پسران (۱۸۲۲ - ۱۸۹۹) Horatio Alger 1.

مدیریت ژاپنی داروی شفا بخش همه مشکلات عملکردی امریکا نیست. شرکتهای امریکایی بسیاری در حالت استیصال به مدیریت ژاپنی روی آورده اند، گویی که این شیوه مدیریت همان عصاره جادویی است که همه انواع بیماریهای مبتلا به شرکتها را درمان خواهد کرد. البته بسیاری از جنبه های ایدئولوژی مدیریت ژاپنی، چنانچه بدرستی به کار گرفته شوند، می توانند سطح بهره وری و عملکرد را بهبود بخشند. با وجود این، شرکتها هنوز نیاز به آن دارند که کالاها و خدماتی را که مورد تقاضای بازار است، فراهم کنند، از نظامهای مالی - مدیریتی سالمی برخوردار باشند و به سرمایه گذاری و توسعه تکنولوژی در عالیترین سطح علاقه مند باشند. این دارو زمانی موثر خواهد افتاد که دونده، موازی با ادامه ورزش، رژیم غذایی بگیرد، از تنشها بکاهد و جنبه های متعدد دیگر زندگی نوین را متعادل سازد.

مدیریت ژاپنی را نباید و نمی توان به صورت پیوندی<sup>۱</sup> در امریکا پرورش داد. مدیریت ژاپنی در ژاپن کارساز است زیرا ایدئولوژی ژاپن بازتابی از فرهنگ، ارزشها و هدفهای اقتصاد ملی آن کشور است. نظام ژاپنی پژوهشی پدران دارد که نمره مستقیم موارث فئودالی آن کشور است. رویه های مدیریت پدران خوشایند بسیاری از امریکاییان نیست.

برخی جنبه های نظام ژاپنی دارای ارزش قابل توجهی است و باید مورد مطالعه قرار گیرد. اما آنها را نمی توان بدون تمایز به شرکتهای امریکایی پیوند زد. آنها باید با وضعیت منحصر به فرد هر کدام از شرکتهای امریکایی تطبیق داده شوند. ژاپنیها خود پذیرفته اند که نظام آنها در مورد کارگران امریکایی شاغل در کارخانه هایی که آنها در خاک امریکا برپا کرده اند، خیلی موفقیت آمیز نبوده است. کراهیها در مقایسه با هم تیان ژاپنی خود حساسیت فزونتری در قبال طبیعت کارگر امریکایی نشان داده اند. به گفته شینچی نیشیکاوا<sup>۲</sup>، سخنگوی شرکت هیتاچی امریکن<sup>۳</sup>: "کراهیها با انعطافتر از ژاپنیها هستند." ی. س. چانگ<sup>۴</sup>، رئیس مرکز مدیریت آسیایی در بوستون، اظهار نظر نموده است که: "بسیاری از مدیران کراهی در ایالات متحده امریکا تحصیل کرده اند و از این رو با فرایندهای فکری امریکایی آشنا ترند."

مدیریت ژاپنی مشکلات امریکایی را حل نخواهد کرد. شرکتهای امریکایی تنها زمانی موقعیت قابل رقابت خود را در صحنه جهانی باز خواهند یافت که مدیران امریکایی نیروها و استعداد های ذاتی این ملت را که دیر زمانی است عاطل مانده، بشناسند و با پرورش و توسعه آنها زمینه بهره گیری از آنها را فراهم سازند. امریکا نیاز به آن دارد که رهیا فتها و مفروضات کهنه خود را در ارتباط با اداره آدمها و شرکتها نه با رهیا فت ژاپنی، بلکه با گونه تلفیقی نوینی که بکسره از آن خود این سرزمین است و قابلیت پاسخ گفتن به درگیریهای پیش رو را دارد، جایگزین نماید.

1. این واژه با قدری تسامح ترجمه شده است. cloning

2. Shinichi Nishikawa

3. Hitachi American

4. J.S.Chang

## مدیران امریکایی از مدیریت ژاپنی چه چیزی می‌توانند بیاموزند؟

هیچ کس نمی‌تواند انکار کند که ژاپن با همه کاستیهایش و با منابع طبیعی محدود و جمعیتی نصف جمعیت ایالات متحده، طی یک قرن گذشته از کشوری منزوی و فئودالی به صورت قدرت جهانی بزرگی درآمده است. در طول چهل سال گذشته این کشور همانند ققنوسی اقتصادی از خاکستر شکست خود در جنگ جهانی دوم پرکشیده و در بازارهای بین‌المللی حریفی (و رهبری) درخور اعتنا شده است. در فاصله چند سال ژاپن خود را از سطح استادی خرت و پرت‌ساز، به مرتبه یک غول اقتصادی که اجلاسهای هیئت مدیره‌ها را در سرتاسر جهان به لرزه می‌افکند، ارتقا داده است. صعود ژاپن به قله موفقیت تنها یک سراب یا امری اتفاقی نیست. ژاپنیها از آن رو موفق شده‌اند که در هماهنگ کردن تلاشها و بسیج نیروهایشان رنج بسیار برده‌اند و از اتخاذ رهیافتهای نو در رویارویی با بازارهای جهانی روی برنتافته‌اند.

مدیریت ژاپنی را می‌توان به معمای چهل‌تکه‌ای<sup>1</sup> تشبیه کرد که از قطعه‌های بسیار تشکیل شده است. بخشی از موفقیت ژاپن را می‌توان به رهیافت اتخاذ شده در باب مدیریت منابع انسانی و برپایی شرایط سازمانی پشتیبانی کننده‌ای که انعکاسی از طبیعت و نیازهای نیروی کار آن کشور است، نسبت داد. مدیران امریکایی با مطالعه بعضی قطعه‌ها می‌توانند در خصوص نحوه طراحی الگوهای خودی به منظور پرورش استعدادها و کارگران و تجدید حیات شرکتهای امریکایی بصیرتی کسب کنند.

## قوت‌های مدیریت ژاپنی

نظام مدیریت ژاپنی دارای اجزای بسیاری است، در خصوص برخی از آنها توجه زیادی به عمل آمده، در حالی که برخی دیگر به دلیل ظرافت بیشتر چندان شهرتی پیدا نکرده‌اند. اجزای زیر بعضی از ارزنده‌ترین ویژگیهای مدیریت ژاپنی را می‌نمایاند:

بین فرهنگ ژاپنی و نحوه اداره شرکتهای آن کشور سازگاری فراوانی وجود دارد. شرکتهای ژاپنی قادرند نرم و یکنواخت عمل کنند، زیرا در واقع شکل خانواده‌های گسترده‌ای را دارند. آنها مجبور نیستند برای زدودن آموخته‌های قبلی مردم زمان و تلاش زیادی صرف کنند، آنچه در درون شرکتهای آنها انتظار می‌رود با آنچه در سایر موقعیتها مورد انتظار است تفاوت زیادی نمی‌کند.

مدیریت ژاپنی با کارگر بیشتر به عنوان یک شخص برخورد می‌کند تا یک مستخدم. دلمشغولی مدیریت در مورد بهزیستی کارگر از کار و موجب او فراتر می‌رود. توجهی از این دست سبب افزایش تعهد و وفاداری کارگر شده و میزان تعلق و همبستگی او با شرکت مربوطه را افزایش می‌دهد.

در مدیریت ژاپنی قابلیت اعتماد، توجه به کیفیت، رفتار صنفی و احترام به مافوق خصیصه‌هایی ممتاز به شمار می‌آیند. وقتی مردم چنین صفاتی داشته باشند نیاز چندانی به اعمال مدیریت به شیوه‌ای آشکار نخواهد

1. jigsaw puzzle

بود، درجه تعهد کاری در ژاپن را نمی توان تنها مطلوب و سرشار توصیف کرد، بلکه پایبندی به اخلاق کاری با نوعی تعصب همراه است. در فرهنگهای غربی اکثر کارگران فرارسیدن آخرین روز کاری هفته را مشتاقانه انتظار می کشند. بعضی ناظران ادعا می کنند که کارگران امریکایی، دیگر سختکوشی را از یاد برده و فراغت و تفریح را به جای آن آموخته اند. ژاپنیها را برعکس مردمانی توصیف کرده اند که سختکوشند، اما راه و روش استراحت و تفریح را نمی شناسند. آنها فرارسیدن اولین روز کاری هفته را جشن می گیرند و همیشه آمدن آن و حضور دگرباره در آشیانه طبیعی خود یعنی محل کارشان را انتظار می کشند. پایبندی کاری آن قدر نیرومند است که اکثریت نیروی کار شش روز در هفته به سر کار می روند، در واقع برنامه کار پنج روز در هفته تنها بخش ناچیزی از جمعیت را شامل می گردد.

ژاپنیها آموزندگانی قهارند، اشتیاق آنها به یادگیری، بویژه آموختن از ملتهای دیگر، باورنکردنی است. گفته شده است که ژاپنیها اندیشه کنفوسیوس را بیش از چینیها از آن خود کرده اند. آنان می دانند که برای بهترین شدن باید فرهنگهای سایر ملتها و نیز نقاط قوت شرکتهای رقیب را بفهمند. جا دارد به این نکته توجه کنیم که ژاپنیها، به رغم اتخاذ استراتژی نوآوری انتخابی، توانسته اند بخش اعظم سنتهای فرهنگی خود را دست نخورده نگاهدارند.

ژاپنیها همچنین تحصیلات رسمی را بسیار ارج می نهند، به طوری که ۹۹ درصد بزرگسالان ژاپنی باسوادند. شرکتهای مجبور نیستند بخش مهمی از وقت و پول خود را صرف آموزشهای تصحیحی<sup>۱</sup> کنند. آنان می توانند تلاشهای آموزشی خود را بر زمینههایی که متضمن بهرکرد تولید خواهد بود، متمرکز سازند. مع هدایه آموزش مستمر برای همه کارکنان تمام وقت خرد اعتقاد دارند. یکی از امتیازات استخدام مادام العمر (تا ۵۵ سالگی)، با تغییرات پرسنلی تقریباً "صفر، آن است که شرکتهای نه تنها در آموزشهای معطوف به ارتقای سطح عملکرد کارهای در دست اجرا سرمایه گذاری خواهند کرد، بلکه می توانند از سرمایه گذاری خود در پیشبرد قابلیتهای هر عضو برای باقیمانده دوران خدمت او نیز انتظار بازدهی قطعی داشته باشند.

تأکید بر یادگیری، بویژه در فرایند آشناسازی<sup>۲</sup> جامعی که کارگران در بدو استخدام خود در شرکت می گذرانند، آشکار است. کارگران در طول دوره آشناسازی خود با ارزشهای منحصر به فرد، اولویتها و موارد شرکت آشنایی پیدا می کنند. انتظار از کارگران ژاپنی آن است که برای یادگیری مهارتهای جدید به منظور همگام بودن با تکنولوژی در حال دگرگونی و فرصتهای نوظهور، آمادگی داشته باشند.

مدیریت رده بالا درک این معنی را می کند که چنانچه قرار باشد افراد از مدرسه تا ۵۵ سالگی در استخدام شرکت باشند، در آن صورت لازم خواهد بود که برای نگهداشت سطح توان تولیدی کارگران خود، در امر آموزش و توسعه مستمر سرمایه گذاری کند. کارگران نیز به نوبه خود واقف به این مطلب هستند که اشتغال مادام العمر به معنای آن است که به منظور پاسخگویی به نیازهای شرکت از بابت قدرت رقابت، آنها باید آمادگی و توان

1. remedial education

2. orientation process

یادگیری مهارت‌های جدید و امکاناً "تعویض‌کار در طول دوران خدمت خود را داشته باشند ،

شرکتهای ژاپنی "مشکلات مردمی" ندارند ، فرهنگ ژاپنی در جهت جنبه‌های "فرایندی" زندگی ، هدایت شده است ، برخلاف فرهنگهای غربی که تأکید فراوانی بر نتایج به عمل می‌آورند ، فرهنگ ژاپنی توجه خاصی به جریان کلی امور دارد ، ژاپنیها بین انجام کارها و آنچه که باید انجام پذیرد توازنی برقرار می‌سازند ، این خصوصیت در نقشی که در امور سازمانی از مدیران انتظار می‌رود ، بویژه نمایان است . مدیران به‌جای آن که نظام را "اداره کنند" ، همانند کارگران ، خود جزو لاینفک نظام محسوب می‌شوند .

به هنگام بروز یک مشکل عملیاتی ، مدیران به‌شتاب درصدد ملامت کارگران بر نمی‌آیند ، در عوض آنها این مطلب را مورد توجه قرار می‌دهند که مشکل ممکن است از کاستی دیگری و از جمله طراحی نادرست شیوه مدیریت آنها ناشی شده باشد . در ژاپن سازمانها مشکلات ناشی از مردم ندارند ، مشکلات آنها به مدیریت مربوط می‌شود . در ایالات متحده به هنگام بروز مشکلات مردمی از متخصصان ستادی خواسته می‌شود که راه‌حل مسائل را پیدا کنند : در ژاپن ، هر سرپرست کاری ، خود یک مدیر منابع انسانی تلقی می‌شود ،

در ژاپن همبستگی هویتی مدیران با کارگران از اکثر کشورهای دیگر بیشتر است ، این همگونی از لباسهای یک شکل ، کافه‌تریاها ، پارکینگها و تسهیلات تفریحی مشترک بسیار فراتر می‌رود ، پیترز<sup>۱</sup> و واترمن<sup>۲</sup> در کتاب خود تحت عنوان "در جستجوی برتری" بر "مدیریت از طریق گشت زدن" تأکید می‌گذارند ، آنان خاطر نشان می‌سازند که مدیران باید به منظور آشنایی نزدیکتر با کارگران و آگاهی از افکار و احساسات آنها ، گاه و بیگاه از برنامه‌ها و مسئولیتهای جاری خود دست کشیده و به میان کارگران بروند ، ژاپنیها نیازی به مطالعه "این اندیشه" "نوین" امریکایی ندارند ، مدیران ژاپنی ، دو برابر هم‌تایان غربی خود وقت صرف ارتباط متقابل با اعضای گروههای کار خود می‌کنند . همچنین یک سرپرست کار در ژاپن قبل از ارتقا به سمت سرپرستی به‌طور متوسط دو برابر طول مدتی را که سرپرستان امریکایی خدمت کارگری انجام می‌دهند ، به کارگری سپری می‌سازد ،

این گونه موارد و سایر عوامل معطوف به برابری ، همدلی ، اشتراک هویت و احترام میان کارگران و مدیران را افزایش می‌دهند ، عواملی از این دست ، هنگامی که با رویه اشتغال مادام‌العمر ترکیب شده باشند ، روشنگر این معنی هستند که همه سرنشین یک قایقند و مردم ، چنانچه خواسته باشند در بازار رقابت تفوقی به دست آورند ، باید به شیوه‌های هماهنگ و سازنده با یکدیگر همکاری کنند ،

ژاپنیها در فرایندهای تصمیمگیری بسیار دقیق و وسواسی اند ، یکی از چشمگیرترین تفاوت‌های بین روحیه ژاپنی و روحیه امریکایی در زمینه تصمیمگیری است ، مدیر امریکایی نمونه ، در برخورد با موقعیتهای بفرنج ، شیوه جان وین<sup>۴</sup> را به کار می‌گیرد . امریکاییان خیلی جسمانی و عملگرا<sup>۵</sup> هستند . امریکاییان تربیت شده‌اند که امور

1. Peters                      2. Waterman                      3. In Search of Excellence

4. John Wayne هنرپیشه مشهور وسترنهای امریکایی

5. Physical and action-oriented



را حادث کنند. شعار مدیریت آمریکایی این است: "بیکار اونجا وای نایست، به کاری بکن، هرکاری که می‌خواه باشه!" مدیران آمریکایی دوست دارند قاطع و کاربر باشند و منابع زیادی را در موقعیتها به کار گیرند.

در حالی که مدیران آمریکایی ممکن است در پریدن بر پشت اسب و تعقیب آسیاهای بادی چابکتر بوده باشند، همتایان ژاپنی آنها شکیبایی بسیار بیشتری از خود نشان می‌دهند. آنها به جای آن که بلافاصله شروع به حل مسئله کنند، وقت قابل توجهی را صرف تجزیه و تحلیل موقعیت خواهند کرد؛ آنها می‌خواهند مطمئن شوند که ماهیت وضعیت و وضعیتی را که با آن مواجه شده‌اند، می‌فهمند و همه طرفهای ذی‌ربط در باب نحوه پرداختن به آن اتفاق نظر دارند.

ژاپنیها به شیوه‌ای عقلانیتر با موقعیتها روبه‌رو می‌شوند. آنها از شعار، "کاری نکن، همانجاکه هستی بایست!" پیروی می‌کنند؛ آنها تأکید زیادی دارند تا افرادی را که اجرای تصمیمی را برعهده خواهند داشت، در فرایند اتخاذ آن تصمیم، درگیر کنند. شاید همین نکته روشن سازد که چرا در شرکتهای غربی بسیاری از کارکنان از پذیرش برنامه‌های معطوف به دگرگونی آگراه دارند. مدیران و متخصصان ستادی از نقطه تماس چرخ با جاده<sup>۱</sup> فاصله دارند و کارگران، بیشتر دریافت‌کنندگان تصمیمها هستند تا شرکت‌کنندگان در فرایند اتخاذ آنها. تعجبی ندارد که کارگران غربی احساس می‌کنند که به اندازه کافی از آنها استفاده نمی‌شود و مدیران و متخصصان ستادی را حقیر می‌شمارند.

ژاپنیها این معنی را آموخته‌اند که کیفیت، ثمره تعهد است و یکی از بهترین و روشهای ایجاد تعهد و وفاداری آن است که کارگران احساس کنند که در تلاشهای معطوف به برپایی سازمانی پیشرو معماران مشترک هستند تا عملهای ساعتی. در ژاپن مردم برای شرکت کار نمی‌کنند، آنها خود همان شرکتند.

ژاپنیها با نظر داشت به‌افق زمانی بلندتری عمل می‌کنند. آنها قبول کرده‌اند که شیوه تصمیم‌گیریشان ممکن است آنها را از دست یافتن به‌صاف مقدم باز دارد. آنها آماده‌اند تا نتایج کوتاه‌مدت را فدا کنند. در حالی که آمریکاییان پیوسته در تلاش ایجاد بازارهای تازه‌ای هستند، ژاپنیها در بهره‌برداری از بازارهای مستقر و در حال ظهور مهارت بی‌نظیری کسب کرده‌اند. آنها ممکن است مانند آی، بی، ام، و مک دونالد رتبه اول را در بازار نداشته باشند، اما بزودی این قبیل فعالیتها را زیر سلطه خود در خواهند آورد.

به‌منظر می‌رسد که شرکتهای آمریکایی به‌سوی ابتکار و رفع یکباره موانع هدایت شده باشند. این روحیه کوبیدن و پیش رفتن<sup>۲</sup> هنگامی که به نتیجه می‌رسد هیجان‌انگیز است، اما از سوی دیگر متضمن بینشی است که بر اساس "یا همه چیز و یا هیچ چیز" اتخاذ گردیده‌است. ژاپنیها برعکس شیوه "هر بار تنها یک هدف" را در پیش گرفته‌اند. آنها بر این باورند که از رهگذر این تاکتیک در نهایت امتیازات بسیاری کسب کرده و هرگز از

۱. استعاره از خط مقدم کار و تولید است. - م

۲. home-run، این واژه و نیز چند واژه دیگر به بازی بیسبال مربوط می‌شود و ترجمه آنها با قدری تسامح صورت گرفته است.

دور خارج نخواهند شد. این راهبرد بویژه از بابت ارتقای کیفیت، افزایش بهره‌وری و بهبود محصولات، کارساز بودهاست. این طرز عمل همچنین با احترام نسبت به توانایی یادگیری کارگر و تعهد او در قبال موفقیت شرکت، سازگار است.

ژاپنیها دریافته‌اند که کارگرانشان، چه به صورت منفرد و چه دسته‌جمعی، می‌توانند به‌طور منظم تک ضربه‌های دقیق بزنند. در شرکت‌های غربی تأکید بر جدایی کارگران از مدیران است و نخبه‌گرایی پرسنل ستادی بدان معنی است که تنها بخش ناچیزی از نیروی فکری شرکت در خط حمله حضور دارد. مدیران امریکایی باید بمخاطر بسپارند که گرچه بی‌پروا<sup>۱</sup> ممکن است بارها ضربه‌های انفرادی را به‌ثمر رسانده باشد، لکن او بارها نیز با همکاری سایر اعضای تیم امتیاز گرفت.

مدیران ژاپنی همچنین در بالندگی و پیشرفت کارکنان خود صبر و شکیبایی بیشتری نشان می‌دهند. شرکت امریکایی، فرد را برای پر کردن جای خالی استخدام می‌کند. هنگامی که نیازی به انجام کار مورد نظر نیست، فرد به‌کار گرفته شده مرخص می‌شود. ژاپنیها افراد را به‌خاطر توانایی‌شان برای یادگرفتن، رشد یافتن و دگرگونی پذیرفتن به موازات دگرگونی شرکت، استخدام می‌کنند. کارکنان از تناوب کاری طولانی‌ای می‌گذرند تا فرصت انتخاب کاری را پیدا کنند که نه تنها به بهترین وجه ممکن خواسته‌هایشان را برآورده کرده و استعدادهایشان را در معرض استفاده قرار خواهد داد، بلکه چشم‌انداز گسترده‌ای از فعالیت‌های شرکت را در اختیارشان خواهد گذاشت.

بازبینی و ارزیابی عملکرد و ترفیع به سالها بعد موکول می‌شوند تا افراد فرصت لازم را برای نمایاندن ارزش واقعی خود داشته باشند. این امر همچنین زمینه برخی رقابت‌های شخصی را که برای کسب وجهه و برخورداری از ترفیع مقام در فرهنگ‌های غربی مشاهده می‌شود، کاهش می‌دهد.

افق زمانی گسترده‌تر در استراتژی عمومی شرکتها و شیوه‌های تدارک مالی آنها نیز مشهود است. ژاپنیها خود را از درگیری با ترازهای مالی فصلی به کسب و آل استریت برکنار نگاه داشته‌اند. شرکت‌های ژاپنی عمدتاً "از طریق بدهیهای بلندمدت تدارک مالی می‌شوند. در سایه این رویه آنها قادر به انتخاب استراتژیهای ازبابت قابلیت رقابت هستند که فرصت رشد مداوم و دستیابی به نرخ بازده مطلوبی را برایشان فراهم می‌کند. شرکت‌های ژاپنی از رهگذر رهایی از فشارهای کوتاه‌بینانه<sup>۲</sup> سهامداران می‌توانند اعتبارات بیشتری را صرف بهبود محصول، ارتقای فرایندهای تولیدی و آموزشهای پرسنلی بکنند.

ژاپنیها همچنین گرایش به آن دارند که نسبت بیشتری از درآمدهای خود را پس‌انداز کنند. این گرایش سبب می‌گردد که برای استفاده مو<sup>۳</sup> سه‌های مالی در امر تدارک مالی برنامه‌ها و فعالیت‌های شرکتها، پایگاه اعتباری لازم فراهم آید.



یکی از بازیکنان مشهور بیسبال Babe Ruth 1.

### ضعفهای مدیریت ژاپنی

چنانکه قبلاً<sup>۱</sup> نیز ذکر شد، مدیریت ژاپنی عیبهایی هم دارد؛ برای مشارکت زنان و اقلیتها در فعالیتهای شرکتها هنوز راه درازی در پیش است. نظام آموزشی ژاپن هنوز متکی به حفظ مطالب است و کنجکاری و هویت فردی را تشویق نمی‌کند.

فرهنگ ژاپنی تأکید قابل توجهی بر همنوایی و هم‌رنگی دارد. برخی گفته‌اند که نظام ژاپنی نه بر نظریه<sup>۲</sup> بلکه بر نظریه<sup>۳</sup> مبتنی است. ریشه نظریه<sup>۴</sup> را در نتایج وخیم هم‌رنگ شدن با نظام ارزشی گروه یا شرکت می‌توان سراغ گرفت. عده‌ای بر این باورند که مدیریت ژاپنی نه به علت برخورداری از اندیشه‌های خوب، بلکه به دلیل آن که خودداری از هم‌رنگ شدن با جمع می‌تواند به اخراج از کار و طرد از جامعه بینجامد، کارساز است. در اغلب محافل سنتی ژاپنی اخراج از کار را با اعدام برابر می‌دانند.

### آگاهی قبل از دگرگونی

ذکر نام ژاپن کافی است که در بسیاری از محافل مدیریت آمریکا همچنان قابل ملاحظه‌ای ایجاد کند. اکنون که گرد و خاک فرونشسته است شاید تحلیل عینی تأثیر واقعی ژاپنیها بر صنایع آمریکایی امکانپذیر باشد. شاید ژاپنیها در حق ما لطفی کرده باشند. درست است که عده‌ای از کار بیکار شده‌اند و صنایع مختلف ممکن است ثروتهای قابل توجهی را از کف داده باشند، با وجود این نمی‌توان انکار کرد که آمریکا به خواب عمیق خشنودی از خویش و خودمحوری فرورفته بود؛ ژاپنیها بودند که آن سیلی تند هشداردهنده را که مدیران آمریکایی برای بیدار شدن از خواب بدان نیاز داشتند، به صورت ما نواختند.

به نظر می‌رسد که ایالات متحده الگوی خاصی را دنبال می‌کند: موفقیت به دست آر، با مسلم انگاشتن امور [در جهت دلخواه] بیش از پیش از خود خشنود باش و سپس بگذار تکان واقعه‌ای یک بار دیگر چرتت را پاره کند و چشمانت را به‌روی واقعیت بگشاید. اقتصاد آمریکا از حادثه پل هاربر تکان خورد و با بیرون کشیدن خود از ورطه رکود، سیاست انزواگرایی خود را تا حدودی تغییر داد. پرتاب سفینه اسپوتنیک شورویها ما را بر آن داشت که خودکاوانه به ارزیابی دگرباره‌ای از نظام آموزشی‌مان بپردازیم.

واترگیت<sup>۳</sup> به مردم آمریکا آموخت که آنچه را که مسئولان انتخاب شده با آرا\* مردم حاضرند برای ماندن بر آریکه\* قدرت انجام دهند، دست‌کم نگیرند و ریچارد نیکسون به ما فهماند که اعتماد کورکورانه را باید به‌کناری افکنیم و برای کنترل اخلاقی مسئولانمان و حصول اطمینان از این‌که افراد مستقر در مواضع قدرت



ترس 2. fear 3. شور و حرارت، اشتیاق zeal (احتمالاً) 1.

۳، افتضاح پر سر و صدای واترگیت در زمان ریاست جمهوری نیکسون اتفاق افتاد و در نهایت به استعفا وی در سال ۱۹۷۴ و بر سر کار آمدن جerald فورد منجر شد. - م

از نفوذ و اختیارات خویش در جهت مصالح عامه استفاده خواهند کرد، شیوه‌های موثرتری اتخاذ کنیم، واقعه منع فروش نفت از سوی اعراب<sup>۱</sup> و بحران گروگانگیری به مردم آمریکا نشان داد که آن قدرها هم که تصور می‌کردند، قدرتمند و خودبسند نیستند.

ژاپنیها ما را از خواب بسیار خوشمان بیدار کردند، اکنون داریم رقابت در بازاری پرتکاپو و مستلزم مبارزه را فرا می‌گیریم. باید سپاگزار باشیم که آنها در این مقطع از راه رسیدند، اگر این خواب چند سال دیگری ادامه یافته بود، صنایع آمریکا به احتمال در اغمایی فرو می‌رفت که بیداری از آن مقدور نبود.

هنگامی که ژاپنیها وارد بازی شدند، اقتصاد جهان عمدتاً "شکل باشگاه جنتمن‌ها، متشکل از شرکتهای عمده"<sup>۲</sup> آمریکایی که در چارچوب انحصار چندجانبه<sup>۳</sup> نسبتاً "آزادی عمل می‌کردند را پیدا کرده بود. جز دوره کوتاهی از گردنکشی آلمانیها در اواخر دهه ۱۹۶۰، ایالات متحده با هیچ رقابت مهمی مواجه نبود، خشنودی خودخواهانهای همراه با بینشی خودمحورانه بر شرکتهای آمریکایی حاکم بود، این خصوصیت توان آنها را برای نگرستن به فراسوی افق مغرب زمین و مشاهده<sup>۴</sup> ملت‌های اقیانوس آرام که شتابان به جلو می‌رانند، محدود ساخته بود.

مدیران آمریکایی همچنین باید این معنی را بپذیرند که اگر ژاپنیها ایالات متحده را به مبارزه نطلبیده بودند، این کار را کشوری دیگر - به احتمال کره<sup>۵</sup> جنوبی - صورت می‌داد، رقیبی دیگر شاید نمی‌توانست از چنین صلابتی برخوردار باشد، لکن روبرویی با نیرویی کم‌اهمیت‌تر ممکن بود نتواند برای بیدار کردن آمریکاییها کافی باشد.

بکرات به مردم گفته می‌شود که تجربه بهترین معلم است، گفته<sup>۶</sup> مزبور را کسی این‌گونه بیان کرده است: "آنچه از تجربه می‌آموزیم بهترین معلم است." هنوز بسیاریند کسانی که در ارتباط با مدیریت ژاپنی نتوانسته‌اند از مرز هیجانزدگی فراتر بروند. وقت آن است که گامی به عقب برداریم و آموختن از این تجربه را وجهه<sup>۷</sup> همت قرار دهیم.\* آمریکا هنوز جنگ اقتصادی را به ژاپن نباخته است، شرکتهای آمریکایی هنوز در بازارهای جهانی مختلف پیشتانزند، در بازارهایی هم که برتری خود را از دست داده‌ایم باید به‌خاطر داشته باشیم که چیزی تحت عنوان انحصار بلندمدت وجود ندارد، تنوع جمعیتی ما همراه با روحیه<sup>۸</sup> پیشتانز مردم می‌تواند شالوده<sup>۹</sup> تجدید حیات اقتصادی را فراهم سازد، مع‌هذا به‌صرف مانیت که منابع انسانی و طبیعی خود را قطعی و مسلم فرض کنیم، زیرا این هر دو نیازمند آن هستند که پرورش یابند و فعلیت پیدا کنند.

شرکتهای آمریکایی کامل نیستند، مدیران مخلوق عادتند، موفقیت، خشنودی از خود به بار می‌آورد.



۱. اشاره به اعلام منع فروش نفت به متحدان اسرائیل در پی جنگ رمضان مصر و اسرائیل در سال ۱۹۷۳ - م.

\* از این قسمت به بعد، مطالب خلاصه شده است. - گزیده.

چنانکه جان گاردنر<sup>۱</sup> متذکر شده است: "بسیاری از سازمانها در قبال کاستیهای خود به کوری گنشی آگرفتار شده اند، آنها نه از عدم توانایی در حل مشکلات خود، بلکه از ناتوانی از دیدن ضعفهایشان، رنج می برند. آنها عیبهای خود را مستقیماً نگاه می کنند و آنها را به عنوان فضیلتها و ضرورتها توجیه می کنند." ما نیاز به آن داریم که از نزدیک نگاهی به خود بیندازیم و ضعفهایمان را به قوتها بدل سازیم.

به صرف این که برخی صنایع و نهادها هنوز آثار توفان اقتصادی ژاپن را احساس نکرده اند، رهیافت مدیران این قبیل صنایع و نهادها به امر مدیریت را نمی توان صحیح پنداشت، مدیران نهادهای آموزشی، دستگاههای دولتی و سازمانهای بهداشتی که با خطر فوری رقابت خارجی مواجه نیستند، باید به شیوه های بسیار دنیای خارج برخورد کنند که گویی چنین مواجهه های بالفعل در جریان است، تنها در چنین صورتی است که آنها در فعلیت بخشیدن به تواناییهای خود موفق خواهند شد؛ ممکن است حمله در بهترین شکل خود بهترین دفاع باشد.

چنانکه پیتر دراگر گفته است، "باید آمادگی برای کنار گذاشتن و فراموش کردن دیروز را داشته باشیم." قبل از آن که بخواهیم فردا را بسازیم، باید اراده کنیم که از رویه های گذشته دست بشوییم. مدیران و کارکنان بسیاری به دلیل ترسشان از آینده های نامطمئن و نیز رضایتشان از وضع موجود با تمام قوا به گذشته چسبیده اند. مردم آمریکا نیاز به درک این نکته دارند که آنچه دیروز کارساز بود امروز به همان میزان موثر نخواهد افتاد، فردا نامناسب خواهد بود و پس فردا بکلی کهنه خواهد شد؛ چنانکه توماس واتسون<sup>۳</sup> از مدیران عالی رتبه شرکت آی بی ام، متذکر شده است: "هرگز در وضع موجود، آینده های وجود نداشته است، حفظ وضع موجود در کسب و کار و تولید به معنای شکست کابل است و به نظر من این معنی در مورد ملتها نیز صدق می کند."

مدیران باید تلاشی سنجیده و مستمر برای مطالعه جهان دور و اطراف خود به عمل آورند، آنها همچنین نیاز به آن دارند که اوضاع آینده را پیش بینی کرده و در شیوه مدیریت خود در دوره های سرشار از پویایی و رقابت، قابل انعطاف و نو اندیش باشند؛ ایام خوش دهه ۱۹۶۰ با اقتصادی مدام در حال رشد و فارغ از هر گونه رقابت خارجی جدی برای همیشه به سر آمده است، روزگار راه حل های سریع نیز سپری شده است.

#### زمان دگرگونی فرا رسیده است

رابرت رایش<sup>۴</sup> و یوشی تسورومی متذکر این نکته شده اند که رقابت ژاپنیها سبب نزول صنایع آمریکا نشد، ژاپنیها تنها باعث آن شدند که شیوه های کهنه مدیریت امریکایی نمایانده شوند. آنان همچنین به این نکته اشاره کرده اند که بیشترین رشد در صنایع آمریکا از طریق افزودن بر ظرفیتها و بهره گیری از صرفه جوییهای حاصل از گسترش مقیاس<sup>۵</sup> حاصل گردید تا از رهگذر ابتکار و نوآوری. حال زمان آن رسیده است که در رهیافت خود به



1. John Gardner

2. functional blindness

3. Thomas Watson

4. Robert Reich

5. economy of scale

سوی تجدید حیات شرکتهایمان نوآوری را وجهه<sup>۱</sup> همت قرار دهیم . تنها با تنظیم دقیقتر رهیافتهای مبتنی بر اوضاع دهه<sup>۲</sup> ۱۹۶۰ ، که به احتمال از همان ابتدا نیز صحیح نبوده‌اند ، نمی‌توان موقعیت را دگرگون ساخت .

ما به جهشی غول‌آسا به جلو نیاز داریم ، در این عرصه احتیاج به عمل جراحی عمده‌ای خواهد بود که خالی از درد و نامرادی نمی‌تواند باشد . هارولد لی‌ویت<sup>۱</sup> عظمت و هیجان مرتبط با آنچه را که در پیش است ، نیکو درک کرده‌است :

بخشی از سر و صدای چندساله<sup>۳</sup> گذشته در واقع از تگاپوهایی بر می‌خیزد که در جهت تعمیر و نوسازی خانه<sup>۴</sup> کلنگی (مدیریت سنتی) به عمل می‌آید . قسمتی از داد و قال هم از تغییراتی که در فرایند فکری ما در جریان است ، بلند می‌شود . ما ظاهراً " در فکر تحلیلی مهارت قابل ملاحظه‌ای کسب کرده‌ایم . . . گذاشته‌ایم تا قدرت اندیشه و تخیلمان زنگ بزند !

الگوی نوین مدیریت باید چیزی بیش از مجموعه‌ای از تکنیک‌های تازه باشد . طی دو دهه<sup>۵</sup> گذشته شرکتهای امریکایی از فارغ‌التحصیلان دوره‌های مدیریت انتظار داشته‌اند تا به کمک برنامه‌های خطی و نسبتهای مالی<sup>۶</sup> خود ، همه<sup>۷</sup> بیماریهای آنها را درمان کنند . در واقع این گروه نقش ششولبند شرکتهای سامورایی به سبک امریکایی را بازی کرده‌اند . آنان ممکن است گنجینه‌ای از مهارت‌ها را در اختیار داشته باشند ، اما هنگامی که مسئله منابع انسانی شرکتهای مطرح باشد ، ورشکستگی بیش نیستند : شعار آنها اغلب چنین است ، " اگر نمی‌توانی تعدادش را بشماری یا اگر برای حل و فصلش هیچ بسته<sup>۸</sup> نرم افزاری<sup>۹</sup> وجود ندارد ، پس چیز مهمی نباید باشد . "

الگوی جدید مدیریت باید حاوی آخرین تکنیک‌ها بوده و در متن ارزشهای تازه‌ای از بابت بهره‌جویی از استعداد های همه<sup>۱۰</sup> اتحاد شرکت ، انتظام یافته باشد ، الگوی جدید همچنین باید در باب نوآوری و نحوه<sup>۱۱</sup> برخورد با معضلات پیش‌رو ، بر دریافتی نوین مبتنی باشد .

ژاپنیها منابع طبیعی معدودی در اختیار داشتند و از این رو به سرعت ارزش منابع انسانی خود را دریافتند ، در صنایعی که مدیران امریکایی در صدد حذف رده‌های کارگری بوده‌اند ، ژاپنیها به شیوه‌های تازه‌ای برای بهره‌گیری از کارگران دست یافته‌اند ، در حالی که از دید مدیران امریکایی کارگر مفهومی بیش از یک جفت دست نداشته ، ژاپنیها به کارگران خود به عنوان منابع اندیشه‌ها نگریسته‌اند .

وقت آن است که مدیران امریکایی مردم را به عنوان سرچشمه<sup>۱۲</sup> واقعی محصولات ، فرایندها و منافع تلقی کنند . چنانکه جان گاردنر سالها قبل گفت : " سازمانها زمانی روبه افول می‌گذارند که کارکنان آنها پژمرده شوند ،

1. Harold Leavitt

2. financial ratios

3. software package

برعکس، احیا و تجدید حیات سازمانها زمانی است که کارکنان آنها سراز خواب بردارند. " لازم نیست مدیران آمریکایی برای دستیابی به منابع انسانی ضروری جهت تجدید حیات شرکتهای خود جای دوری بروند. به گفته گاردنر: "منبع هنوز استفاده نشده، نیروی حیات بخش انسانی، رگهای هنوز بهره برداری نشده، خلاقیت و استعداد، در وجود مردمی است که به استخدام درآمده و سپس به بوته فراموشی سپرده شده اند،"

ژاپنیها ممکن است آموزندگانی تراز اول باشند، آنها در تحلیل دقیق موقعیتها نیز بسیار کارآمد و، چنانکه قبلا" نیز ذکر شد، بسیار اهل دقت و وسواسند، مع هذا سالهایی که در پیش است به احتمال با سالهایی که گذرانندیم همانند نخواهند بود، جهان همیشه توقف نخواهد کرد تا ما هرچه بخواهیم در احوال او مطالعه و مذاقه کنیم، روزگار تلاطم، روزگار آشفته و درهم برهمی است، چنین روزگاری نیازمند مدیرانی است که از توانایی تصمیمگیری بدون دسترسی به اطلاعات دقیق و کامل بهره مند باشند.

شرکتهای موفق شرکتهایی خواهند بود که از موضع کارآفرینی عمل می کنند، مدیریت آنها نیز نه در اختیار کسانی که صرفا" دارای توانایی حل مسائل هستند، بلکه در دست افرادی خواهد بود که از قدرت راهیابی برخوردارند. شرکتهای برای کسب موفقیت باید آماده حرکت بیباکانه به سوی مقصدی باشند که پیشتر کسی راه بدان جا نبرده است.

زمان برای تجدید حیات صنایع آمریکا هرگز مساعدتر از این نبوده است. به نظر می رسد که کارگزار آمریکایی فریاد خود را برای برخوردار شدن از فرصت انجام کاری چشمگیر، کاری غرورآمیز، بلند کرده است، دیر زمانی است که وقتی از آمریکاییان سؤال می شود که در ارتباط با کارشان چه چیزی را بیش از همه دوست دارند، پاسخ این بوده است: " ساعت ۵ بعد از ظهر،" در شعاع الگوی حاضر، اشتیاق کارگران برای فرارسیدن زمان خروج از محل کار، تعطیلات آخر هفته، مرخصیهای سالانه و بازنشستگی کاملا" موجه است. در آمریکا به هنگام صحبت از کیفیت زندگی بندرت سخنی از کیفیت زندگی شفلی به میان می آید، بگذارید امید آن را داشته باشیم که الگوی جدید مدیریت در قبال ۱۰۰۰۰۰۰ ساعتی که مردم در طول عمر خود در محل کار می گذرانند، برای آنها پاداشی بیش از پول به همراه خواهد داشت.

خوشبختانه در طول چند سال گذشته ما به منزله فوتبالیستی حرفه ای بودیم که با ۳۰ کیلو اضافه وزن وارد اردوی تابستانی می شود، ژاپنیها ما را مجبور کرده اند که با کار و عرق ریختن بیشتر این وزن اضافی را از دست بدهیم، حال وقت آن است که خود را به وزن مناسب برای مسابقه برسانیم و برای رساندن خود به جایگاه برتر در صحنه جهانی بکسره طرح بازی تازه ای را بریزیم.

سرنوشت ما از رهگذر توانایی مان در برپایی الگوی مدیریتی که قادر به بهره گیری از منابع انسانی تقریبا" نامحدود کشورمان باشد، رقم خواهد خورد. آمریکا صادرکننده عمده (روشهای) مدیریت بوده است. اینک وقت آن است که این قابلیت را به سود خود به کار گیریم. اگر طبیب هستیم، نخست خودمان را معالجه کنیم.