

تأثیر تاکوگاوا‌ی ژاپنی در کارایی سازمان

نادر جبلی

چکیده

بی‌شک در پیشبرد مدیریت به سبک ژاپنی عوامل انکارناپذیر بسیار مؤثری وجود دارد. نکته قابل توجه در فرایند فراصنعتی شدن این است که اکثر عوامل پیش برنده مدیریت ژاپنی صرفاً فن شناختی نیست، بلکه آرمان شناختی نیز هست، یکی از مفاهیم آرمان شناختی حاکم بر مدیریت ژاپنی تاکوگاواست که به معنی "سردرگریان مراقبت فروردن و تفکر کردن" است.

مدیران ژاپنی که در رأس سازمان و در سطح فرد، پس از هر ضربه و فشار روانی تاکوگاوا را در پیش می‌گیرند، در سطح کلان نیز رهبری تاکوگاوا‌یی عظیم را عهده دار می‌شوند تا کل سازمان به طور داوطلبانه سربه جیب مراقبت فروردن و به اندازه مناسب درآید. لازم به ذکر است که ژاپن تاکنون دو تاکوگاوا‌ی عمده را در سطح کلان پشت سر گذاشته است که هر کدام هدف و نتیجه‌ای مستقل داشته است. اولین تاکوگاوا در دوره موسوم به "فرهنگ ژاپنی - علم چینی" و تاکوگاوا‌یی دوم بعد از جنگ جهانی اول بوده است.

ژاپن مجمع‌الجزایری در شرق آسیا با بیش از ۳۰۰۰ جزیره است که بزرگترین آنها عبارت است از: هنشو، هوکایدو، کیوشو و شیکوکو. مساحت این کشور حدود ۳۷۷ کیلومتر مربع و جمعیت آن حدود ۱۲۰ میلیون نفر است و مردم آن از نژاد زرد و پیرو آیین بودا و شینتواند.

1. Honshu

2. Hokkido

3. Kyushu

4. Shikoku

● طرح مسئله

اکثر مردم و اغلب مدیران هنگام بحث بر سر پیشرفتهای ژاپن آن را موفقیت یک شبه می‌پندارند و علت ایجاد فن‌آوری سطح بالا در ژاپن را در نبوغ و ضرایب هوشی مردم آن کشور می‌جویند؛ اما، پیشرفت کنونی ژاپن مدیون مهارتهایی فراتر از ضرایب هوشی مردم آن و تواناییهای فردی دیگر است. چنین تحلیلهایی عوامل مهمی مانند مدیریت و مهارتهای آن را نادیده می‌گیرد. به ویژه اینکه این مهارتها نه یک شبه بلکه حاصل قرن‌ها تجربه و علم اندوزی است یکی از این تواناییها «تاکوگاوا» است.

● مفهوم تاکوگاوا

مفهوم تاکوگاوا «سربه‌گریبان مراقبت فروردن و تفکر کردن» است و این واژه استعاره‌ای است برای درخود فرورفتن و به اندازه مناسب خویش درآمدن. اگر بخواهیم تاکوگاوا را در سطح خرد مطرح کنیم می‌توانیم از روشهای یوگا و ذن نام ببریم. در سطح کلان تاکوگاوا به معنی موقعیتی است که در آن مجبور به بستن مرزها و قائل شدن محدودیت در روابط با سایرین باشیم، این محدودیت می‌تواند در زمینه فرهنگی علمی و فنی و سیاسی باشد. به عنوان مثال، هنگامی که چین ژاپن را یدک می‌کشید، ژاپن با زیرکی اصطلاحی به نام «فرهنگ ژاپنی - علم چینی» و در دوران بعد اصطلاح «فرهنگ ژاپنی - علم غربی» را مطرح ساخت که نشان از تاکوگاواای فرهنگی یا به عبارتی ایجاد محدودیت و عدم تأثیرپذیری فرهنگی دارد. غربیان که از این عمل ناخوشنود بودند به آن نام بیکسی دادند و حال آنکه تاکوگاوا، به گونه‌ای که سالها بعد اثبات شد، بیکسی مفرط نیست، بلکه نوعی انزوای همگانی در سطح کلان و نیز در سطح خرد به منظور دستیابی به هدفی خاص است با مراحل و ویژگیهای خاص.

● دلیل روآوردن به تاکوگاوا

تاکوگاوا اصولاً بعد از هر ضربه، شوک و فشار روانی پیش می‌آید. این ضربه ممکن

است در سطح نظام خرد یا در نظام کلان وارد شود. از ضربه‌های نظام خرد می‌توان ضربه‌های روحی یا فیزیکی و از ضربه‌های نظام کلان می‌توان تهاجم‌های فرهنگی و نظامی را نام برد. چون تاکوگاوا داوطلبانه است اقدام به این عمل زیرکی شایان توجهی می‌طلبد تا اینکه تاکوگاوا به افسردگی خرد و منزوی شدن در سطح ملی و بین‌المللی نینجامد.

● نمونه‌ای از انجام تاکوگاوا

تاکوگاوا نامی ژاپنی گرفته، اما از موارد شمول قوانین طبیعی است. به هر حال، قوانین طبیعی به نام کسانی ثبت می‌شود که زودتر از دیگران پرده از رازشان بردارند.

تاکوگاوا‌ی اول ژاپن در زمان پدید آمدن گرایش به سوی «فرهنگ ژاپنی - علم چینی» رخ داد و آن زمانی بود که غریبان سعی داشتند از کار ژاپنیها سر در آورند. لذا با سرک‌کشیدن‌های گاه و بیگاه ژاپن را به اندیشه اقدام به تاکوگاوا انداختند. غریبان که از این نوع رفتار ناخشنود شده بودند به آن نام بی‌کسی دادند. اما در فرهنگ ژاپن مفهوم تاکوگاوا نوعی مراقبت کردن و هوشیاری است. یکی از مزایای این مرحله از تاکوگاوا جلوگیری از وزود غرب و غربزدگی تحت عنوان «مسیحیت» و «مسیونرها» بود.

تاکوگاوا‌ی دوم ژاپن بعد از جنگ جهانی اول به وقوع پیوست. ژاپنیها شعار خود را به گونه‌ای دیگر تکرار کردند؛ یعنی «فرهنگ ژاپنی - علم غربی». در این دوره، ژاپن به دلیل به انجام رسانیدن تاکوگاوا‌ی نخستین راه هموارتری را می‌پیمود.

تاکوگاوا‌ی سوم ژاپن بعد از بمباران اتمی هیروشیما و نااکازاکی با بمب افکنهای ایالات متحده به وقوع پیوست و حاصل این تاکوگاوا که در آغاز دهه هفتاد میلادی پایان یافت ژاپن به مثابه غولی بود که گویی با استفاده از مهندسی توارث از مورچه‌ای زاده شده باشد.

● مدیران ژاپنی در تاکوگاوا چه آموختند:

همانطور که اشاره کردم تاکوگاوا به معنی در خود فرو رفتن و به اندازه مناسب خویش درآمدن است. مدیران ژاپنی با درک این رسالت همه کارها و مشغله‌های جنبی خود را به کنار نهادند و سر به درون بردند. آنان از دودلی، خود سری، تملق و تبلیغ دست شستند و برای ادای احترام به کشور از دست رفته‌شان نزدیک به ۲۵۰ سال سکوت اختیار کردند. در این اثنا از دیده‌ها پنهان ماندند و از زمان یا «طلای نامرئی» برای اندیشیدن بهره جستند و با تفحص در احوال خود به راهی نو دست یافتند.

● مراحل تاکوگاوا

تاکوگاوا از پنج مرحله تشکیل یافته است که بیانگر عقلایی بودن آن و نه از سر ضعف اختیار کردن آن است.

- تصمیم‌گیری با به کارگیری سنت و با توجه به فن‌آوری معاصر قابل حصول است.

- تحقیق و بررسی که باید هم درون‌نگر و برون‌نگر باشد.

- ارزیابی از گذشته، حال و آینده

- دستیابی به وسیله‌های مقدماتی که بیشتر از نوع نرم‌افزاری است.

- اقدام که شدت و ضعف آن وابسته به فشارهای وارده است.

● ویژگیهای تاکوگاوا

- حاصل انگیزه شایستگی است و مدیران شایسته‌تر هدایت را به عهده دارند.

- حاصل انگیزه موفقیت است و فرد فرد افراد در آن خود را دخیل در موفقیت می‌دانند.

- اختیاری و داوطلبانه است. بنا بر نظریه مدیریتی (Z) اجبار مطرود است.

- مرحله به مرحله است و تا یک مرحله به انجام نرسد مراحل بعد به کار

نمی‌آید.

- همراه با تحقیق و توسعه است و محققان در آن به فعالیت همه‌جانبه می‌پردازند.

- مطلوب ملت ژاپن است و آنها برای آزادی خود هم که شده در آن مشارکت می‌کنند.

- در صورت عدم انحراف موفقیت قطعی را دربردارد و انحراف در آن ممکن است به سبب تک روی پیش آید.

- مهمترین ویژگی آن تأکید بر مهارت‌های مدیر، به ویژه مهارت‌های ادراکی و مهارت‌های انسانی است.

- نبود حسن انتقام جویی که براساس آموزه‌های مذهب‌های بودا و شینتو استوار است.

- اولویت داشتن عامل انسانی در برنامه‌ریزی‌ها و توجه به بعد انسانی فرایندها.

- هدایت با روش «مدیریت والدینی» که نظریهٔ Z نام گرفته است.

● تأثیر تاکوگاوای در کارایی سازمان

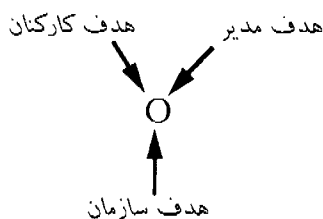
با توجه به مقدمات و تعاریفی از تاکوگاوای اینک اثرهای آن بر کارایی سازمان مطرح می‌شود.

○ فراهم آوردن فرصت برای خود شکوفایی

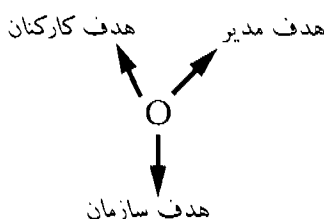
خودشکوفایی، یعنی شکوفا ساختن ذات فرد و تحقق بخشیدن به هر آنچه انسان در قدرت و توان دارد. مثلاً، شاعر باید شعر بسراید عابد باید معبود خود را پرستش کند و پزشک باید طبابت کند. گاهی یک فرد بسیاری از مهارت‌ها را در وجود خویش گرد می‌آورد. اصولاً چنین شخصی است که مدیریت تاکوگاوای را در دست می‌گیرد.

○ حصول یگانگی در سازمان

در تاکوگاوا همه نیروهای انسانی تحقق هدف خود را در تحقق هدف سازمان جستجو می‌کنند. نتیجه این طرز تفکر از پراکندگی ذهنی و فکری اعضا جلوگیری به عمل می‌آورد و بر بازده سازمان می‌افزاید.



سازمان پس از تاکوگاوا



سازمان پیش از تاکوگاوا

○ به وجود آوردن انگیزه

فرایند تأثیرگذاری منوط به آگاهی مدیر از خواسته‌های افراد است که در تاکوگاوا این آگاهی افزایش می‌یابد و زمینه ارضای آن خواسته‌ها فراهم می‌شود.

○ مقابله با دلیل تراشی، برگشت، تثبیت و تسلیم

در فضای سازمان عواملی ضد انگیزشی وجود دارد که نتیجه ناهماهنگی شناختی است و ناهماهنگی شناختی هنگامی رخ می‌دهد که ادراکهای فرد با یکدیگر هماهنگ نباشد.

○ ایجاد شناخت و هیاری

در تاکوگاوا سعی بر آن است که ادراکهای فرد هماهنگ شود و ناهماهنگی شناختی ناشی از پرسشهای ادراکی مرتفع شود.

○ تقویت زیرکی و نیروی درونیابی

درونیابی به معنی حل مسائل پیچیده از طریق میانه‌گیری است. نمونه ساده آن در اقتصاد مهندسی کاربرد دارد.

○ درک روابط خرد و کلان در نظامهای مدیریتی

آن‌گاه که مهارت ادراکی تقویت شود، مدیران پیچیدگیهای سراسر سازمان آگاهی می‌یابد.

○ سازگاری و حصول قدرت سازگاری

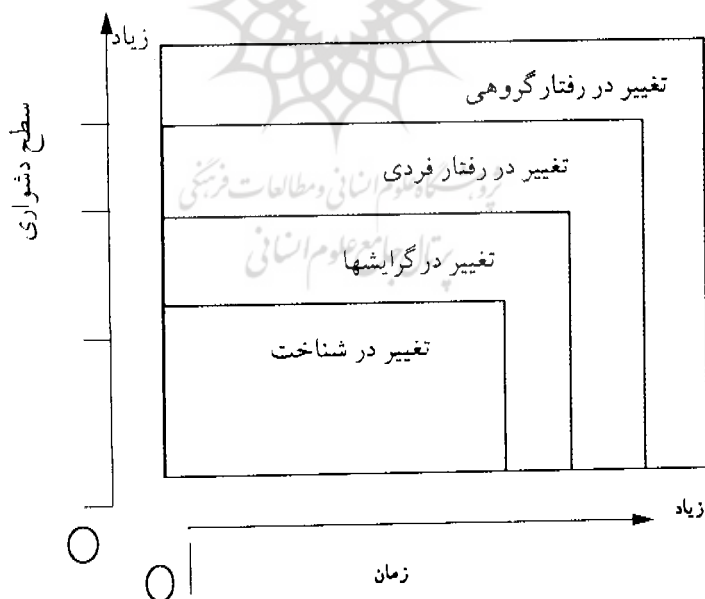
مدیران مغرور حتماً در جریان اجرای تاکوگاوای انعطافپذیر خواهند شد. دلیل آن پی بردن به ضعفهای خود و تواناییهای دیگران است.

○ ارتقای مهارتهای مدیریتی و به روزرآوردن آنها

مدیر در تاکوگاوای می تواند در تعامل با کارکنان به طور نزدیک مهارتهای خود را ارتقا دهد یا مهارتهای جدیدی به دست آورد. تأکید تاکوگاوای بیشتر بر مهارتهای انسانی و مهارتهای ادراکی است.

○ تغییر رفتاری مورد قبول

این عبارت به معنی «استاندارد کردن» رفتارهای سازمانی است. این تغییرات که از نظام خرد آغاز می شود و به نظام کلان می انجامد با زمان رابطه مستقیم دارد.



○ تجدید نظر در بوروکراسی

در ژاپن وزارت تجارت بین‌المللی و صنعت (MITI) در رأس هرم اقتصاد و صنعت قرار دارد و خط مشی تجارت بین‌المللی ژاپن را تعیین می‌کند. می‌گویند که متفکرترین و هوشمندترین تحصیل کردگان ژاپن در این وزارتخانه مشغول به کارند و کوچکترین خطا در سلسله مراتب امور اقتصادی، صنعتی و مدیریتی ژاپن را گوشزد می‌کنند.

○ تقویت و تجدید نظر در نظامهای آموزشی سازمان

تاکوگاوا فرصت مناسبی برای تجدید نظرهای آموزشی و پژوهشی فراهم می‌آورد برای تحقق این امر از بازخورد استفاده می‌کنند.

○ مقابله با عوامل بیگانه

ژاپن تا مدت‌ها مرزهای خود را بر روی « میسیونها » بی که از غرب می‌آمدند بسته بود.

○ دقت در انتظارات

ادراک و تلقی فرد از احتمال ارضای یک نیاز خاص سازمانی با توجه به تجربه گذشته انتظار نام دارد. این ادراک در تاکوگاوا به دقت مرور و بررسی می‌شود تا احتمال ارضای نیازهای سازمان مشخص شود.

○ سازش دادن اصل افراط با اصل احتیاط

در تاکوگاوا مدیران به میزان فعالیت مورد پذیرش و حیطه آن، به گونه‌ای متناسب با نیروهای انسانی سازمان آگاهی می‌یابند و از هر گونه افراط در کار اجتناب می‌ورزند. احتیاط نیز مدیران را از خطرهای ممکن آگاه می‌کند.

○ گونه‌گون سازی مخاطره

مدیران ژاپنی خود را پدران و مادران سازمان می‌پندارند و راه کاهش مخاطره از

طریق گونه‌گون سازی و کاستن شدت آن از این طریق را برای دستیابی به هدف برمی‌گزینند.

○ خارج کردن سازمان از حالت بلاتکلیفی

بلاتکلیفی زمانی رخ می‌دهد که متغیرهای دخالتگر یا منابع انسانی سازمان در حال تباه شدن باشد. افسردگی، دلمردگی و عصبانیت‌های بی‌نتیجه که موجب تعارض می‌شود موجب بروز بلاتکلیفی در سازمان می‌شود. لذا، تاکوگاوا رهیافتی است که اختلاف‌های خرد را برطرف می‌کند و موجب کنار گذاشتن تعارضها می‌شود.

○ زادگاه تاکوگاوا

تاکوگاوا رهیافتی داوطلبانه است. لذا، در سازمانهایی به کار می‌رود که شیوه مدیریت رابطه مدار، و نه خودکامانه داشته باشند. برای نمونه، در نظریه X و Y ، داگلاس مک‌گریگور، ویژگیهای Y و در نظریه رشد یافتگی و رشد نیافتگی گریس آرگریس، بلوغ یافته‌ها و نظام نوع چهارم، رنسیس لیکرت، و از همه مهمتر در نظریه Z ژاپنی توانائی بالقوه برای دستیابی به تاکوگاوا وجود دارد.

○ نتیجه

تاکوگاوا پدیده‌ای طبیعی است که از جانب خداوند برای افرادی که به دنبال فرصت و اسبابی جهت تحول هستند فراهم می‌شود. در ضمن نباید فراموش کرد در ایران مراقبه و گوشه‌نشینی، بدون برداشتهای منفی و تحریف شده، وجود داشته که دست آلوده استعمار آن را به سان ابزارهایی برای پیشرفت از ما ربود. امید که روزی به خودبازگردیم و پس از ژرفکاوای در پدیده‌ها بار دیگر سرفراز به عرصه زندگی بازگردیم. □

● منابع

پال هرسی و بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، امیرکبیر، ۱۳۶۸

محمود روزبهان، مبانی توسعه اقتصادی ۱۳۷۴

- Baron, Behavior in organization 1997, USA