

اسطوره بزرگ مدیریت



پیشگفتار

از آنجایی که هدف نگارنده از کتابت این سطور ناچیز فراهم آوردن گفتاری علمی و درخور نشریه‌ای تخصصی حول موضوعات مفید در مدیریت نوین است لذا سعی بر آن بوده تا در حد امکان با توصیف مبانی دانشی افعال و اقوال آقای کونوسوکه ماتسوشیتا بنیانگذار یکی از پرافتخارترین تجارتهایی که تاکنون بشر به خلق آن دست یازیده از یک سو و توصیف یکی از تئوریهای مدیریت پایه در ژاپن با عنوان "گنبا شوگی Genba Shugi" که از سر اتفاق سیر حرکت این شخص در رسیدن به بالاترین درجات مدیریت تجربی از آن میگذرد و خود بسیار دغدغه آن را در سر داشته است به این مهم دست یابد. امید آنکه خطاهای لابد و ناگزیری را که در جای جای این مرقومه و به واسطه کمینگی نویسنده آن در خواهید یافت به دیده اغماض در نگرید.

بنیانگذار کمپانی صنایع الکتریک ماتسوشیتا زندگی نامه و افکار کونوسوکه ماتسوشیتا

ماتسوشیتا، بنیانگذار کمپانی صنایع الکتریک

آورده و بیش از سه میلیارد دلار ثروت شخصی را برای خود او به جای گذاشت. علاوه بر آن، وی به عنوان یک انسان دوست فداکار باور داشت که وظیفه حقیقی هر تاجر تولید محصولات به نحوی است که چون آب روان در دسترس همگان قرار داشته باشد. بزرگترین هدیه او به ما نتایج بیشتازی بی چون و چرایش در علم مدیریت و ارائه تئوریهای بدیع می‌باشد. در تمام سالهای زندگی‌اش بدون طی کردن مدارج کلاسیک علمی به ابداع سازی و کارهای تجاری و تئوریهای مدیریتی پرداخت که بیش از ۵۰ سال زمان لازم بود تا شرکتهای بزرگ دنیا به ارزش و اهمیت دانسته‌های او پی ببرند. او نام ناسیونال را

کونوسوکه ماتسوشیتا انسانی که دوران طفولیت بسیار تراژیک و پیرانگری را سپری کرده و تنها آموزش کلاسیک زندگی او محدود به چهار کلاس مدرسه ابتدایی بود توانست با کار سخت و مشاهده دقیق و رهبری همراهان، کمپانی ماتسوشیتا الکتریک MEI را به یکی از موفقترین کسب‌وکارهای صد ساله اخیر مبدل سازد. او که در ژاپن به خدای مدیریت شهره است، تجارتی را آغاز کرد که در نهایت ۴۲ میلیارد دلار پول، هزاران شغل، براندهای بسیار معروف پاناسونیک، ناسیونال، تکنیکر و کواسار را برای جهانیان به ارمغان



همچون عضوی از خانواده‌ها در تمام منازل در سرتاسر جهان برسر زبانها انداخت، آن هم در زمانی که حتی یک نفر نمی‌توانست به ارزش برندهای تجاری و بازاریابی و تبلیغات در عرصه تجارت پی ببرد. این انسان دو سویه در سالهای بعدی عمرش ضمن نگارش بی‌امان دهها کتاب و رساله به غور و تفکر در فلسفه و طبیعت انسانی پرداخته و دغدغه خاطر اصلی‌اش آن شده بود که بر بام جهان بایستد و فریاد بر آورد که یگانه هدف تجارت به ارمغان آوردن صلح و شادی از راه فراگیر نمودن رفاه عامه است.

نامهای تجاری ماتسوشیتا الکترونیک

در ابتدای کلام به ذکر معروفترین و مردمی‌ترین برندهای تجاری، که مخلوق بلا منازع این مدیر ژاپنی‌باشند، به شرح ذیل می‌پردازیم:

۱- پاناسونیک: این براند اولین بار در سال ۱۹۵۵ برای نوعی بلندگو بکار رفت. این نام در حال حاضر برای تمامی انواع محصولات تولیدی کمپانی ماتسوشیتا الکترونیک MEI در سراسر دنیا بکار می‌رود.

۲- ناسیونال: این براند برای اولین بار برای نوعی لامپ دوچرخه (تولید شده توسط شرکت) استفاده شد. اما از سال ۱۹۲۵ کونوسوکه ماتسوشیتا تصمیم گرفت این نام را تنها برای تولیدات لوازم خانگی خود بکار ببرد.

۳- تکنیکز: این براند در حال حاضر همچون ابتدای ظهور آن برای بلندگوهای حرفه‌ای و ابزارالات موسیقایی الکترونیکی بکار می‌رود.

۴- کواسار: این عنوان بعد از خریداری شاخه الکترونیکی شرکت موتورولا توسط کمپانی ماتسوشیتا الکترونیک MEI وارد رده برندهای شرکت شده و در حال حاضر برای محصولاتی چون تلویزیون‌های رنگی، ویدئوها و اجاق‌های مایکروویو در آمریکای شمالی کاربرد دارد.

۵- مارک لوگوی M: بر روی کالاهای کوچکی که فضای کافی برای درج عنوان و برندهای دیگر نداشته باشند حک می‌شود.

۶- نشان شرکت: برای مقاصد خاصی همچون حک بر روی بیانه‌ها، پرچمها و در جشنهای شرکت به عنوان آرم معرف آن بکار می‌رود.

قبل از پرداختن به زندگی اعجوبه‌ای که بدون هرگونه تحصیلات آکادمیک و یا میراثی از ثروتی بادآورده، در اوج فقر و فاقه و علیرغم مرگ پشت سرهم عزیزترین کسانش در اوآن کودکی، بنیان چنین عظمتی را پی افکنده است و برای درک تقریبی سمت

و سوی افکار وی به نقل سخنی از او که به یادگار بر سردر موزه تاریخ کمپانی ماتسوشیتا الکترونیک MEI به جا مانده است می‌پردازیم:

«مثل است که می‌گویند رم در یک روز ساخته نشده است. هرچه امروزه موجود است آغازی برای خود داشته است. آغازی و تاریخی، به همراه مجموعه‌ای از صفات و خصایل که به تکامل آن انجامیده است. من فکر می‌کنم که ساده انگارانه است اگر چنین پیش زمینه‌هایی را برای آن چیز نادیده گرفته و از یاد ببریم. ما کارهایی را انجام داده و برای رسیدن به نتیجه دلخواه اهمیت قائلیم. ولی بهتر آن است که حتی در حال انجام یک چیز به فرایندهایی بیندیشیم که ما را در رسیدن به آن چیز همراهی و یاری می‌کنند. این امر روحمان را آکنده از تواضع و فروتنی ساخته و به ما کمک می‌کند تا از اخذ تصمیماتی که بعد از آنها پشیمان خواهیم شد پرهیز کنیم. کمپانی ماتسوشیتا الکترونیک MEI نیز که امروزه موجودیت یافته است، خود را مدیون فرایندهای کثیری می‌داند. چه بسیار تلخکامی‌هایی که از پس شادیهای غرور آفرین بر سر ما باریدن گرفت. چه بسیار زمانهایی که حال کسی را داشتیم که گویی در تونل تاریکی با زحمت سینه خیز می‌رود. اما ما با رویی گشاده، سختیها را تحمل نموده و دست در دست و قلب در قلب روح سنت را در کالبد خویش زنده نگاه داشتیم.

ما باید از فرایند تکاملی این شرکت آگاهی کامل داشته باشیم. لذا من امیدوارم، علی‌الخصوص کسانی که نقش نظارت و هدایت این مجموعه را بر عهده دارند، ضمن برخورداری از دانش مورد نیاز از تاریخچه و گذشته پر پیچ و خم کمپانی ماتسوشیتا الکترونیک MEI نیز به تمامی باخبر باشند.»

همچنین در خصوص شخصیت این مرد از دیدگاه روانشناسان گفته می‌شود:

پرسونای عام او ملغمه‌ای از خصوصیات یک بازرگان بزرگ بود که اغلب اوقات مانند یک قدیس رفتار می‌کرده. در سوی دیگر و زندگی خصوصی او می‌توان عناصری را یافت همچون خشم، هیجان‌های ناگهانی و انواع قرصهای خواب آور برای مبارزه با بی‌خوابی‌های دائمی‌اش. بر این الفاظ می‌توان جذابیت و فریبندگی خاص او را از زبان مشتریان و نیز عمال فروشش شنید، گرچه او برای آنانی که او را از نزدیک می‌شناختند گه‌گاه بسیار سرد و خشن به نظر می‌آمد.

برخلاف رقیبش آکیو موریتا، مدیر عامل شرکت عظیم سونی، او چهره شناخته شده‌ای در سرتاسر دنیا نبود. او از نظر گاه عوام، انسان

موسسه تخصصی زبان
موسسه تخصصی زبان

به قبل، دانسته مکتوبی از آنان در دست نمی‌باشد. مادر او توکوئه در ۱۸۵۶ و پدرش ماساکوسو در ۱۸۵۵ زاده شده و در ۱۸۷۴ به ازدواج یکدیگر درآمدند. کونوسوکه ماتسوشیتا کوچکترین کودک در خانواده‌ای با ۸ فرزند بود. او در ۲۷ نوامبر ۱۸۹۴ در روستایی در جنوب ازاکا دیده به جهان پر درد و رنج خویش گشود و در پانزدهم ۱۹۰۰ برادر ۱۸ ساله کونوسوکه یعنی "هاشیرو" به دلیل بیماری عفونی درگذشت. ۶ ماه بعد خواهرش "فوسائی" در ۲۱ سالگی و بزرگترین برادرش "ایسابورو" در تابستان ۱۹۰۱ درگذشتند. ۴ خواهردیگر او به نامهای ایوا-چیو-هانا و آئی در ۱۹۰۶، ۱۹۰۶، ۱۹۲۱، ۱۹۱۹ در سنین ۱۸، ۲۱، ۲۷ و ۲۸ سالگی درگذشتند. اوایل کودکی او در روستای "سدا نوکی" که تنها ۶۰ خانوار را درخود جای داده بود سپری‌گشت، لیکن پدرش "ماساکوسو" به زودی مجبور به فروش مایملک ناچیز خانواده که شامل یک‌خانه‌وزمین کشاورزی کوچک بود، به دلیل ضرر فاحش ناشی از برنجکاری شد. لذا به اجبار خانواده خود را به شهر "واکایاما" منتقل کرده و مغازه کوچکی دایر و در آن به فروش کنده‌های چوب مشغول شد. به تدریج سرمایه خانواده از دست رفته و در عرض دو سال فقیر و ورشکسته شدند. پدر به تنهایی به "ازاکا" مهاجرت و به عنوان فراش مدرسه، در صنعتی ترین شهر آن زمان ژاپن، با درآمدی ناچیز مشغول به کار شد. در سال ۱۹۰۳ پدر کونوسوکه وی را از مدرسه ابتدائی، که تنها چند ماه به پایان آن مانده بود برداشته و به عنوان دستیار یک هیباچی یا تولیدکننده ذغال مشغول به کار در سن ۹ سالگی نمود. در همین ایام، کونوسوکه کوچک با مادرش که در یک حادثه در ایستگاه قطار جان باخته بود، وداع نمود. وظیفه این کودک یک و تنها در نزد هیباچی، پیش از طلوع کامل آفتاب با تمیز کردن و برق‌انداختن کف و دیواره‌های مغازه شروع می‌شد و تا پاسی از شب در حالیکه او بی رمق در رختخواب خود در می‌غلطید ادامه می‌یافت. او به خاطر دارد که اولین دستمزد ناچیز او که یک سکه ۵ سنی Gen بود برای او غنیمت بزرگی به حساب می‌آمد.

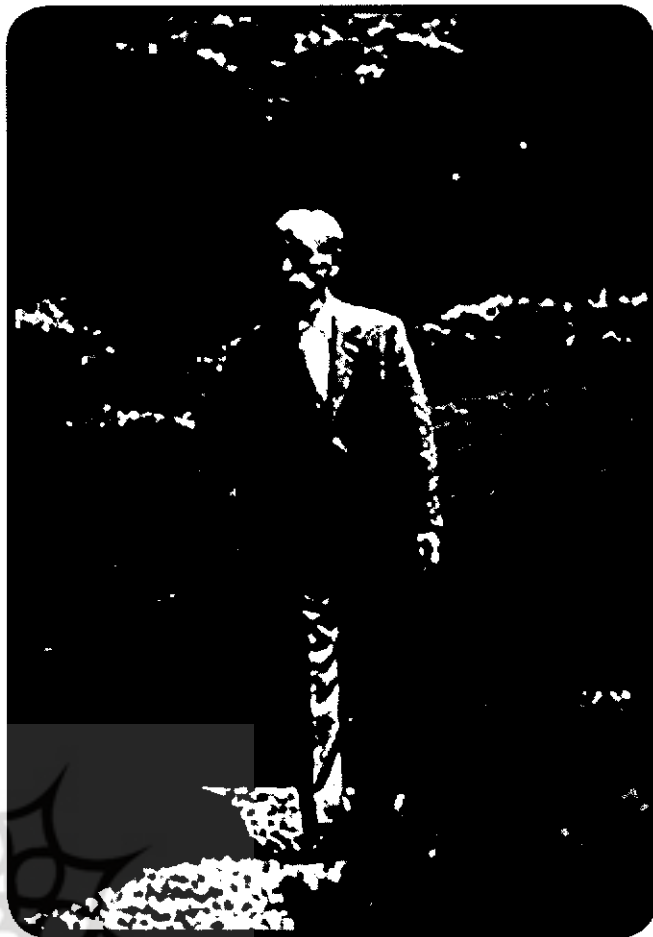
کارآموزی در ازاکا ۱۹۰۴، در ۹ سالگی

ناگزیر، او در کمتر از یکسال به واسطه تعطیلی مغازه هیباچی کار خود را از دست داده و به زودی کاری در یک مغازه دوچرخه سازی به عنوان کارآموز و پادو پیدا کرد و برای ۵ سال غرق در شادی کودکانه خود در آنجا مشغول به کار شد. در این فروشگاه که کار واردات و سرهم بندی دوچرخه از انگلستان را داشت، او توانست کار یادستگاه تراش فلزات و ابزار آلات جانبی آن را نیز تا حدودی فراگیرد. گرچه کونوسوکه همواره به فکر آزادسازی وقت بیشتری برای خود به منظور تحصیل شبانه و تکمیل تحصیلات مدرسه بود اما پدرش همیشه به او گوشزد میکرد: "مهارتهایی که تو فرا می‌گیری آینده تو را امیدبخش می‌سازد و تو با جمع آوری سرمایه بیشتر قادر خواهی بود آنبهایی را که درس خوانده‌اند در استخدام خویش در آوری."

اشتغال در شرکت الکتریک لایت ازاکا ۱۹۱۰، در ۱۵ سالگی

ازدواج ۱۹۱۵ - در ۲۰ سالگی

شغل بعدی او در سال ۱۹۱۰ به دلیل علاقه ضمنی به موضوعات برقی، در شرکت الکتریک لایت ازاکا به عنوان دستیار سیمکشی داخلی بود. ظرف یکسال بعدی وی ارتقاء شغلی یافته و به تکنیسین نصب تغییر شغل داد. در همین اوان وی مسئولیت تیمی را بر عهده گرفت که سیمکشی یک سالن بزرگ تئاتر را بر عهده داشتند. انجام کار در فضای سرد آن تئاتر در زمستان سرد و در ساعات کاری طولانی او را به ذات الریه مزمنی دچار نمود. در همین سالها، کونوسوکه از طریق خواهرش به یکی از دوستان وی، به نام مومو ایشو معرفی شده و آندو در سال ۱۹۱۵ زمانی که کونوسوکه تنها ۲۰ سال داشت ازدواج نمودند.



برجسته‌ای به شمار نمی‌رفت، چنان که در سالهای واپسین عمرش صدایی لرزان نیز پیدا کرده بود. هیچکس او را به داشتن هوش سرشار و ابهت مثال زدنی یاد نمی‌کرد و او نیز هیچگاه مانند رهبران تاثیر گذاری که از برانگیختن عوام الناس برای پیشبرد مقاصدشان بهره‌های فراوانی می‌برند، عمل نکرده و رضایت به چنین رفتارهایی نداد و بسیار ساده و صمیمی به چشم می‌آمد.

زندگینامه کونوسوکه ماتسوشیتا

گرچه در این مقاله از منابع متنوعی در نقل و بیان زندگینامه کونوسوکه ماتسوشیتا بهره گرفته شده، اما اقتباس از اثر معروف جان پی‌کوتر استاد و پروفیسور ماتسوشیتا شناسی دانشکده تجارت‌هاروارد، با نام "رهبری ماتسوشیتا" بیشتر مورد توجه بوده است. این اثر به یاد ماندنی در سال ۱۹۹۷ جایزه جهانی برترین کتاب بازرگانی، اهدایی توسط فاینشال تایمز و "بوز-آلن و هامیلتون" را از آن خود نموده است. این کتاب به زندگی مردی با ۵ فوت و ۵ اینچ قد با جسمی لاغر و بیمار می‌پردازد که پس از جان سالم بدر بردن از دوران کودکی سرتاسر درد و رنج و مشحون از فوت اعضای خانواده، در باقیمانده عمر از چنان اشتیاقی برای آموختن، و از چنان شور و سوادی برای زیستن آکنده می‌شود که به یکباره از فردی ایده آلیست، که بسیار کمرو و خجالتی بود به انساندوستی متواضع و مدیری پیشتاز و یگانه مبدل می‌گردد که فلسفه مدیریتی اش، فقر زدایی از تمام جهان با تولید بی حد و حصر ثروت نه تنها برای سهامداران، که برای تمام مردم می‌باشد.

تولد و کودکی

اگرچه سابقه فامیلی و اجداد کونوسوکه ماتسوشیتا، در تاریخچه منطقه «واسدای» ژاپن به قرن هفدهم برمی‌گردد، اما از ۱۸۵۰ میلادی

به زودی کارخانه و دفتر کوچکی برای توسعه تولیدات خویش دایر سازد و داد و ستد خود را پایدار و با ثبات سازد.

طراحی و فروش لامپ دوچرخه مرمی شکل و باتری خور ۱۹۲۳ در ۲۸ سالگی

اتفاق بعدی در زندگی شغلی او، اختراع لامپ ساده‌ای برای دوچرخه‌ها در سال ۱۹۲۳ بود که ابزاری کوچک و باتری خور بود. علیرغم تولید فراوان این ابزار و انباشت در انبارهای شرکت توجه زیادی به این کالا نشد. کونوسوکه مبهوت شده بود. او چاره‌ای اندیشید. برای هر دوچرخه فروش در ازاکا چندین نمونه رایگان فرستاد تا در صورت تمایل آنها نیز به نوبه خود به رایگان به مصرف کنندگان بدهند و اگر آنان راضی بودند به وی پولی بپردازند. نتیجه خیره کننده بود و فروش این وسیله که ساده و عمر نوری ۴۰ ساعته‌ای داشت به بیش از ۲۰۰۰ عدد در ماه بالغ گشت. علاوه بر این، علیرغم تصور کونوسوکه این وضعیت بیش از ۳-۴ سال مورد پیش بینی وی به طول انجامید به طوری که او مجبور به بهینه سازی تولیدات بعدی خود در این زمینه شد. در همین زمان وی به توزیع شخصی تولیدات خود مبادرت ورزیده بود که در صنعت الکتریسیته آن زمان ژاپن امری به شدت غیر عادی به شمار می‌رفت.

اولین استفاده از براند ناسیونال ۱۹۲۷ در ۳۲ سالگی

سال ۱۹۲۷ برای کونوسوکه حکم تیغی دو دم را داشت. در این سال او پسر شیرخوارش را از دست داده و از طرفی شرکت وی نیز متحمل مشکلات مالی عذیده‌ای شده بود. اما این اتفاقات او را از پای نیافکند. وی در همین ایام اقدام به تولید لامپ دوچرخه‌ای با یک شکل چهارگوش نموده و در ایامی که خبری از بازاریابی اگرسپو و براندهای کنونی نبود او نام محصول خود را لامپ ناسیونال NATIONAL گذاشت که بسیار ارزان و راحتکار بوده و در آن اوان نظیر کالاهایی چون کوا کولای فعلی شهرت یافته بود. انتخاب این نام نیز برای خود داستان جداگانه‌ای دارد. وی در روزنامه‌ها به لغت اینترناسیونال برخورد کرده بود و در هنگام جستجو برای یافتن معنای آن در لغت نامه کلمه ناسیونال به معنای "متعلق یا مربوط به مردم یک کشور" در ذیل ترجمه آن نظر وی را به خود جذب نمود. به همین دلیل او مصمم شد لامپ جدیدش را چنان به مردم بشناساند که هر خانوار در کشور او یکی از این لامپها را خریداری کرده باشد.

ساخت یک اتوی جدید ۱۹۲۷ در ۳۲ سالگی

همزمان شرکت در اوج موفقیت لامپ ناسیونال، پا در عرصه ساخت اتوی برقی گذاشت. در آن زمان لوازم برقی در رده کالاهای لوکس خانگی به شمار می‌رفت اما کونوسوکه مایل بود این محصولات را با بهایی در خور طبقه متوسط جامعه به بازار عرضه نماید. لذا وی اقدام به تاسیس بخش جداگانه‌ای در شرکت جهت طراحی ابزار آلات برقی - گرمایی نمود. اتوی کونوسوکه ابزاری گرم کننده داشت که بین دو قطعه فلزی ساندویچ شده بود و ۳۰ تا ۵۰ درصد ارزاتر از تولیدات نزدیک به صد شرکت رقیب سازنده اتوهای برقی بها داشت. در آن زمان در هر سال بیش از یکصد هزار اتوی برقی در ژاپن به فروش می‌رفت. اما کونوسوکه اقدام به تولید اتوه ۱۰ هزار عدد اتوی برقی در سال با نام تجاری "سوپر آیرون ناسیونال" نمود. وی می‌دانست با کمی چاره‌اندیشی در کاهش هزینه‌های تولید، حتی



همسر کونوسوکه ماتسوشیتا در سال ۱۸۹۶ در جزیره آواجی دیده به جهان گشوده و همراه با ۳ برادر و ۴ خواهر در خانواده‌ای نیمه تاجر و نیمه کشاورز رشد یافت. ازدواج این دو در ۴ سپتامبر ۱۹۱۵ واقع شد و برادر زن و شریک اولیه تجاری او به نام "توشیو ایثو" بعدها کمپانی مشهور سانپو الکتریک را بنیان نهاد. اولین فرزند کونوسوکه و مومنو، پسری بود به نام کونچی که در همان دوران شیرخوارگی در گذشت. تنها دخترشان ساچیکو در سال ۱۹۲۰ به دنیا آمده و بعدها با فرزندخوانده کونوسوکه که "ماساهارو" نام داشت ازدواج نمود. ماساهارو در سال ۱۹۱۲ متولد شده و در سال

۱۹۴۹ عنوان جانشین کونوسوکه را در شرکت ماتسوشیتا الکتریک MEI از آن خود کرد. او در سال ۱۹۶۱ به ریاست شرکت منصوب شد. ماساهارو و ساچیکو یک دختر و دو پسر دارند.

تاسیس شرکت شخصی ۱۹۱۷

در ۲۲ سالگی

ساخت سرپیچ لامپ

در ۲۲ سالگی کونوسوکه موفق شده بود در شرکت الکتریک لایت ازاکا به بالاترین پستی که یک تکنیسین می‌توانست به آن دست یابد برسد؛ یعنی کاردان ناظر. از طرفی در اوقات بیکاری‌اش در شرکت موفق شده بود طرح خود برای ساخت یک سرپیچ لامپ را به اتمام برساند. از سوی دیگر کونوسوکه مایل بود کارش را به دلیل بروز التهاب ریوی و همچنین نصیحت پدر مبنی بر ثروت‌اندوزی و تاسیس شرکت شخصی ترک گوید. زیرا هم کارش یکنواخت و خسته کننده شده بود و هم اینکه وی به دلیل بیماری‌اش ناگزیر از یکروز استراحت پس از ۳ روز کار مداوم بود. لذا اشتغال به یک کار شخصی وی را در استراحت گهگاهی آزادتر می‌گذاشت.

بنابراین در ۱۵ ژوئن ۱۹۱۷ از شغل خویش استعفا داده و همراه با همسرش "مومنو" و برادر زنش "توشیو ایثو" و دو همکار سابقش، مشغول حرفه جدید خود در شرکت تازه تاسیس خویش جهت تولید سوکت و سرپیچ لامپ شد. پس‌انداز ناچیز کونوسوکه به میزان ۱۰۰ ین و عدم اقبال عامه از محصول تولیدی شرکت وی به سرعت او را به سمت ورشکستگی سوق داد. ۲ کارگر همراهش از شرکت جدا شدند و وی به همراه همسر و برادر زنش تنها و در افلاس مطلق بر جا ماند و اگرچه کارگاه خود را در همان ۲ اتاق اجاره‌ای بنا کرده بود اما فشار بی پولی روز به روز بر آنها فزونی می‌گرفت. در این شرایط بحرانی ناگهان بخت به او رو آورد و او موفق به دریافت سفارش ساخت هزار پلیت جداساز برای پنکه‌های تولیدی شرکت "کاواکیتا" شد، این واقعه میمون کونوسوکه را از نابودی حتمی نجات داده و بارقه امید را در چشمان او دیگر بار شعله ور ساخت.

تثبیت تجاری ۱۹۱۸، در ۲۳ سالگی

بعد از این زمان شرکت کوچک وی اقبال بیشتری پیدا کرده بود. او توانسته بود سرمایه بیشتر و بیشتری بیاندوزد و یک خانه دو طبقه اجاره کند و در طبقه اول آن "کارگاه تولیدی ابزار آلات الکتریکی ماتسوشیتا" را تاسیس نماید. در ۷ مارس ۱۹۱۸ "شرکت ابزار آلات الکتریکی ماتسوشیتا" را تاسیس نمود. اوضاع بر وفق مراد بود. او شخصا در همین زمان دست به ابداع سرپیچ ۲ شاخه و مدل جدید تری از سرپیچهای ساده زد که به سرعت با اقبال عامه روبرو شده و شرکت او را از نظر تولید ابزار با کیفیت بر سر زبانها انداخت. لذا او همچنان بیش از پیش به‌اندوختن سرمایه مورد نیاز پرداخته و قادر شد

با این بهای نازل که ضمانت فروش محصول بود سود سرشاری عاید وی خواهد شد. در پایان وی موفق شد در حالیکه هر اتو در آن زمان کمتر از ۵۰۰۰۰۰۰۰ یین به فروش نمی‌رفت بهای آن را به ۳۰۰۰۰۰۰۰۰۰ یین تنزل داده و در نتیجه با کیفیتی قابل رقابت سهم عمده بازار را در دست بگیرد به نحوی که این محصول نیز از شاهکارهای تجاری او در افزایش روز افزون عایدی شرکت به شمار می‌رفت.

آغاز تولید رادیو ۱۹۳۱- در ۳۶ سالگی

در طی ایام رکود اقتصادی در حول و حوش این سال بازار رادیو همچنان گرمی خود را حفظ نموده بود. رادیوها در آن زمان گرانبه‌تر و نامطمئن به شمار می‌رفتند لذا کونسوکه اقدام به طراحی سه مدل رادیو در طی سه ماه نمود به نحویکه موفق گشت جایزه ایستگاه پخش عامه توکیو را در آن سال از آن خود نماید. همچنین وی به دلیل وابستگی این صنعت به اختراعات علمی در یک اقدام بی‌سابقه امتیاز یکی از قطعات اساسی رادیوها را از صاحب آن خریداری و در کمال ناباوری همگان جهت مصرف همه رادیو سازان به رایگان آنرا در اختیار آنان قرار داد.

اولین گردهمایی عمومی بعد از

بنیانگذاری شرکت و اعلام اهداف و ایده‌ها

۱۹۳۲ در ۳۷ سالگی

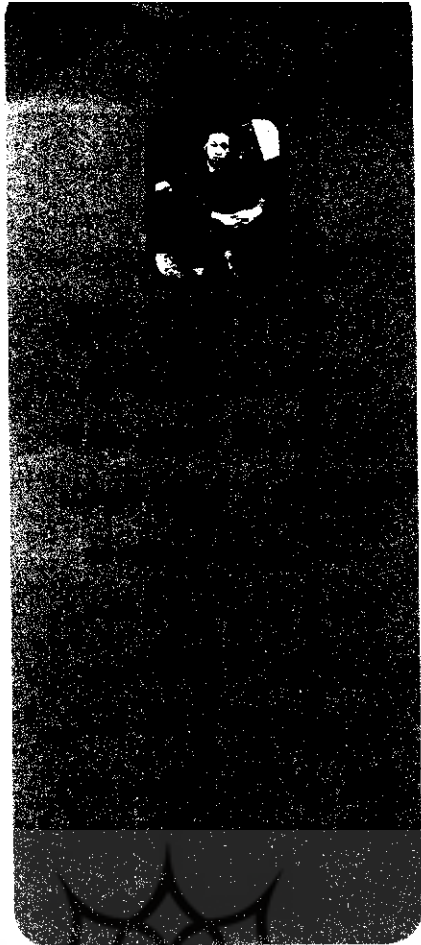
در این سال وی اولین نشست همگانی شرکت را برای اعلام اهداف و ایده‌هایش ترتیب داد. بعد از سالهای سختی از تجربه‌اندوزی وی فلسفه تجاری خود را در تاریخ ۵ مه ۱۹۳۲ چنین بیان نموده است: "هدف تولید کننده غلبه بر فقر با تولید انبوه و بی‌شمار کالاهاست. اگر چه آب را می‌توان فی نفسه یک کالا در نظر گرفت هیچکس ایرادی نخواهد گرفت اگر یک عابر از یک شیر سر راهش آب بنوشد. دلیل این امر آن است که آب بسیار ارزان و بسیار فراوان است. هدف ما نیز به عنوان یک تولید کننده آن است که کالاها را به فراوانی آب و ارزانی آن در اختیار مصرف کنندگان قرار دهیم. از این طریق است که ما خواهیم توانست پوزه فقر را به خاک مالیده و شادی را برای مردم به ارمغان آوریم و این جهان را محل بهتری برای زیستن بسازیم."

اصول هفتگانه کونسوکه ماتسوشیتا

ایده‌های اساسی که کونسوکه ماتسوشیتا تمامی هم و غم خود را تعهد کامل به آن در طول عمر خویش و آموزش کارکنان به پایبندی به آن اصول بوده است می‌تواند راهنما و روشنگر هر تاجر متعهدی باشد که در همزیستی با هموعان به آمال و آرزوهای آنان کم و بیش همچون دغدغه‌های جدی خویش می‌نگرد. این اصول هفتگانه بدین شرح است: در برابر هر یک از این عناوین فرازی از گفتار خود او برای آشنایی بلافصل و فارغ از تفسیر بالرائی نویسنده در ارتباط با آن آورده شده است.

۱- خدمت به عامه مردم: "ما باید به تمامی در قبال مردم با تولید کالاها و محصولات با کیفیت و بهایی مناسب به وظیفه خود عمل نماییم. از این راه است که می‌توان به راستی در شادیهای آنان به صورتی حقیقی شریک و سهیم شد."

۲- انصاف و صداقت: "ما باید در تمام فعل و انفعالات تجاری یا فردی خود با مردم منصف و صادق باشیم. و همواره قضاوتی متعادل و



عاری از پیش‌داوریها داشته باشیم." ۳- کار گروهی برای هدفی مشترک: "ما باید تمام توان و قدرت چاره‌اندیشی خود را در راه رسیدن به اهداف مشترکمان در اعتمادی دوجانبه مصروف سازیم و همزمان درک کاملی از خودسریهای یکدیگر داشته باشیم."

۴- تلاش خستگی ناپذیر در راه بهبود: "ما باید تلاش ثابتی را برای بهبودی شرکت و نیز ارتقاء عملکرد شخصی خود حتی در پذیرش شرایط جهت رسیدن به هدفمان که همانا صلح و رفاهی پایدار است بکار گیریم."

۵- ادب و فروتنی: "ما باید همیشه با دلی مهربان و آکنده از احترام به حقوق و نیازهای دیگران جهت پرریا ساختن محیط اطراف و نظام‌مند نگاه داشتن جامعه خود توجه کامل داشته باشیم."

۶- همخوانی با اصول طبیعی: "ما باید خود را با شرایط در حال تغییر محیط که طبیعت آن است به نحوی سازگار کنیم که در هر حال در رفاه خود و جامعه توفیق و فزونی بیش از پیش را شاهد شویم."

۷- سپاس از گذشت دیگران: "ما باید همیشه شکر گذار گذشت و بزرگواری دیگران باشیم. از این راه است که می‌توان در صلح زیست. لذت برد و بر تمام موانع موجود در مسیر شادی حقیقی فائق آمد."

همچنین به منظور آشنایی بیشتر با فلسفه کاری و اعتقادات کونسوکه ماتسوشیتا به ذکر جملات و نقل قولهای پراکنده‌ای از او اکتفا می‌کنیم:

"اگر حاصل کار سخت ما سفید و بی‌پیرایه نباشد و به ارتقاء رفاه در جامعه و کشور نیانجامد و نیز اگر به بالا بردن استانداردهای زندگی کارگزاران کمک ننماید کمپانی ماتسوشیتا الکتریک MEI هیچ دلیلی برای ادامه حیات خود ندارد."

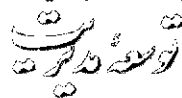
"در تجارت با طرف حسابت طوری رفتار کن که گویی فردی از خانواده توست. میزان رفاه حاصل از تجارت رابطه مستقیم با دانشی دارد که ما در ارتباط با دیگران از آنها دریافت می‌کنیم."

"هر ذهن در صورت فقدان موانع برای تفکر آزاد قادر خواهد بود راه‌ها و امکانات بسیاری را پیش روی خود برای انتخاب مشاهده نماید و به قدر کفایت برای آموختن از دیگر افراد و اشیاء متواضع و فروتن باشد و جهت فراموشی خطای دیگران با گذشت باشد و واقعیت اشیاء را به همانگونه که هستند و نه آن گونه که وی می‌خواهد پذیرا باشد و درباره ارزش واقعی آن چیزها به قدر کافی منطقی و مستدل قضاوت نماید."

"جوانی تنها حالتی از ذهن آدمی است. اگر بتوانیم خود را همواره سرشار از ایمان و جرات و امید نگاه داریم می‌توانیم یقین کنیم که جوانی همیشه از آن ما خواهد بود."

"هر فرد راهی برای سپری کردن و رفتن دارد. این راه متناوباً عریض و باریک یا سرازیر و سراسیمه می‌شود. چه بسیار زمانهایی که فرد در آن دچار یاس و نومیدی غیر قابل وصف می‌گردد. لیکن تنها با عزمی راسخ و اعتماد به نفس است که می‌تواند صراط مستقیم را بیابد. و آن زمان است که لذت حقیقی نصیب او خواهد شد."

بکارگیری سیستم مدیریت خودکار و تثبیت ماتسوشیتا



الکترونیک و مرکز MEW

۱۹۲۹ تا ۳۴ - ۱۹۳۳ تا ۳۸ سالگی

در مارس ۱۹۲۹ شرکت با ۳۰۰ کارگر و فروشی بالغ بر ۱ میلیون ین بعد از خروج از بحرهای مالی سالهای پیشین تغییر عنوان داده و "Matsushita Electric Works (MEW)" نام گرفت. ماتسوشیتا اهداف و ایده‌های خود را درباره این شرکت در همان زمان در کتب "اهداف پایه‌ای مدیریت" و "ایمان کمپانی" آورده و شعار همیشگی‌اش برای سالهای آتی و پیش رو این بود: "هماهنگی بین سود ما و قضاوت راجع به شرکاء". در همین سالها وی سیستم مدیریت خودکار را تعریف و راه‌اندازی نمود. بدین منظور در مه ۱۹۳۳ کونوسوکه شرکت را به سه بخش مجزا با خطوط تولید

مجزا و مدیریت جداگانه تقسیم نمود: شاخه اول رادیوها، شاخه دوم لوازم نوری و پیل‌ها، و شاخه سوم ابزار سیمکشی. رزین‌های صناعی و ابزار آلات گرمایی برقی. هر شاخه موجودیتی مستقل به شمار می‌رفت با دفاتر و کارخانجات مجزا، بخش تحقیق و توسعه جداگانه، تولید و فروش و حسابداری خاص خود. این اقدامات نه تنها برای شرکت بسیار نا منتظره و بدیع می‌نمود بلکه اولین نوع از تیره چنین اقدامات مدیریتی در ژاپن به شمار می‌رفت. هدف ماتسوشیتا از این اقدام ایجاد فرصتهای جدید برای تربیت مدیران ورزیده از یکسو و ایجاد مدیریت مسئولیت آفرین و مستقل از دیگر سو بوده است که به نوبه خود در حدی قابل توجه به افزایش سرمایه در کمپانی انجامیده و تصمیمی حیاتی محسوب می‌گردد. از طرفی این سالها مصادف بود با رکود اقتصادی وال استریت که از سالها قبل شروع و همچنان ادامه یافته بود. سقوط ارزش سهام وال استریت در ۱۹۲۹ آثار مخربی بر اقتصاد ژاپن و رکود جهانی متعاقب آن داشت. فروش همه کمپانی‌ها و از جمله MEW به شدت سقوط و انبارها پر از کالاهای تولید شده بود و مجریان شرکت پیشنهاد بازخرید نیمی از کارگران را دادند. اما کونوسوکه برخوردی تاریخی کرد: کارگران با همان حقوق بر سرکار خود ماندند و در عوض تولید نصف شد. اما هر کارگر موظف شد بخشی از تولیدات شرکت را به فروش برسانند. و این ایده معجزه آسا پاسخ داد. تمام کالاهای انبار شده تا فوریه سال بعد فروش رفت و شرکت ظرف مدتی بسیار کوتاه روال عادی خود را پیدا کرد با همان تولید، سود و دیگر قضایا.

ایجاد کارخانه و دفتر مرکزی جدید در کادوما - از اکتبر ۱۹۳۳

در ۳۸ سالگی

در این زمان کارخانه بالغ بر ۲۰۰ نوع محصول را در چرخه تولید داشت. لذا کونوسوکه احساس میکرد که حالا زمان آن رسیده است که کار و بار شرکت را گسترش دهد و به همین منظور اقدام به انتقال کارخانه و دفتر مرکزی به شمال شرقی ازاکا در ناحیه کادوما نمود. این امر در جولای ۱۹۳۳ اتفاق افتاد.

ایجاد موسسه تربیت کارگران

در ۳۹ سالگی

یکی از سخنان مورد علاقه کونوسوکه آن بود که "تجارت یعنی مردم". او از مدتها پیش به لزوم افزایش قابلیت‌های کارگزارانش واقف شده بود لذا در همین سال موسسه تربیت کارگران را در کارخانه خود راه‌اندازی نمود. در این مرکز به فارغ التحصیلان دوره ابتدایی مدارس طی یک دوره ۳ ساله آموزه‌های از مهندسی فنی و بازرگانی ارائه می‌شد.



این انستیتو تا شروع جنگ در ژاپن در کارخانه وی در کادوما ادامه فعالیت داد.

درباره اصول اخلاقی کار از دیدگاه کونوسوکه ماتسوشیتا می‌توان گفت که وی هدف کار و ایجاد موسسات را فقرزدایی و ایجاد رفاه از طریق تولید محصولات ارزان و فراوان می‌دانست. و مقدس‌ترین هدف زندگی از دیدگاه وی از بین بردن فقر بوده است. بر همین اصل وی اساسنامه شرکت MEW را بر ۵ پایه استوار کرد: خدمت برای عامه، کارگروهی برای دلیلی مشترک، چاره‌گشایی برای پیشرفت، ادب، و فروتنی. وی در سال ۱۹۳۷ دو اصل همخوانی با قوانین طبیعی و حق‌شناسی در برابر دعای خیر را به اصول پیشین افزود.

ایجاد "کمپانی تجاری ماتسوشیتا الکترونیک" MEI - ۱۹۳۵ سالگی

از دیدگاه کونوسوکه ماتسوشیتا موفقیت تجاری حاصل وجود پرسنل مناسب در موقعیت درست است. بعد از راه‌اندازی یک دپارتمان تجاری در سال ۱۹۳۲ جهت بررسی توان بالقوه شرکت در بازارهای جهانی میزان صادرات آن رو به افزایش نهاد. چراکه ماتسوشیتا بر خلاف رسوم سابق آن زمان و با حزم و دوراندیشی دریافته بود که تنها بر بازارهای داخلی و بومی تکیه داشتن روند چندان اطمینان بخشی برای آینده نخواهد بود. بعد از ادغام بخش مورد اشاره که دخیل در تجارت فرامرزی بود، در دسامبر ۱۹۳۵ در حالی که شرکت قریب به ۳۵۰۰ کارمند و ۶۰۰ نوع محصول تولیدی و نزدیک به ۱۲ میلیون ین فروش سالیانه داشت، شرکت به "کمپانی صنایع الکترونیک ماتسوشیتا MEI" تغییر نام داده و شخص کونوسوکه ماتسوشیتا عنوان رئیس موسسه را دریافت نمود.

جنگ و زایباتسوها ۱۹۳۵ - تا ۱۹۴۷

بعد از این زمان یعنی از ابتدای ۱۹۳۷ تا اواسط ۱۹۴۵ دو جنگ عمده در گیر مردم ژاپن شد یکی جنگ با چینی‌ها و دیگری جنگ با آمریکا. بازرگاری در قوانین تجاری به صورت تحدید آزادی‌های بازرگانی و آثار سوء جنگ بر تمام ابعاد صنعتی کشور، شرایط رکودی را ایجاد کرد که شرکت ماتسوشیتا نیز از آن مستثنی نبود. لذا در راستای حفظ حیات شرکت علاوه بر ادامه تولید در مقادیر کمتر و حفظ روال سابق و پرهیز و اجتناب از اخراج کارگران، کونوسوکه اقدام به تولید براساس نیاز کشور نموده و کمپانی کشتی سازی ماتسوشیتا را راه‌اندازی کرد. بیش از ۵۶ کشتی ۲۵۰ تنی حاصل فعالیت این دوره بحرانی می‌باشد. از طرفی موضوعی در ژاپن بعد از جنگ مطرح شده بود و آن سوداندوزی پاره‌ای از خانواده‌های ژاپنی در این دوران بود. این عده انگشت شمار را در فرهنگ آن زمان ژاپن زایباتسو می‌نامیدند. زایباتسو zaibatsu تعداد انگشت شماری از خانواده‌های ژاپنی بودند که اقتصاد و صنعت و تجارت کشور را در زمان جنگ به واسطه تسلط و یکه تازی در تولید ادوات جنگی در فاصله سالهای ۴۵-۱۹۳۷ در دست داشتند. یکی از ضربات مهلک وارده بر پیکره شرکت ماتسوشیتا بلوکه شدن تمام دارایی‌هایش به همراه توقف فعالیت‌های تولیدی تجاری آن بواسطه قرار دادن شرکت در گروه کمپانی‌های موسوم به زایباتسو بوده است. اقدامات پیگیر کونوسوکه ماتسوشیتا در راستای رفع اتهام بی‌فایده بود و رهایی شرکت مقروضی همچون سازمان او در سال ۱۹۴۷ بر اثر حرکت خود جوش ۱۵۰۰۰ کارگر او و تحت فشار قرار گرفتن دولت، از اتهام زایباتسو بودن میسر گردید.

ایجاد اتحادیه کارگری صنایع ماتسوشیتا ۱۹۴۶ - در

۵۱ سالگی

در فاصله بعد از جنگهای ژاپن که در سرفصل قبلی به آنها اشاره شد و تحت هدایت ژنرال مک آرتور سازمانهای اشتغال در ژاپن رفرمهای دموکراتیکی را در عرصه کار و کارگری برپا کردند که از مهمترین آنها می توان تاسیس اتحادیه های کارگری را نام برد. کونوسوکه نیز با حضور در اولین نشست اتحادیه کارگری در صنایع ماتسوشیتا موفق به جلب نظر موافق و حمایت همه جانبه کارگران خود در این خصوص شد. این نشست در سالن مرکزی ناکانوشیما در ازاکا برگزار شد و در آن کونوسوکه بوضوح به تشریح ایده های خویش در خصوص لزوم همگرایی بین سیاستهای مدیریتی و کارگری پرداخت.

ایجاد موسسه پی-اچ-پی (PHP)

۱۹۴۶ در ۵۱ سالگی

ژاپن بعد از جنگ دست به گریبان با مشکلات عدیده ای همچون تورم، قحطی و شیوع اعمال غیر اخلاقی در تجارت شده بود. در همین راستا و نیاز آن زمان کشور کونوسوکه اقدام به تاسیس موسسه ای نمود که به بررسی و چاره اندیشی در خصوص سئوالات اصلی در ارتباط با حقوق انسانها پردازد. لذا بر اساس ایده "شادی و صلح از طریق افزایش سطح ثروت در جامعه" نام این موسسه را به اختصار PHP = PEACE HAPPINESS THROUGH PROPRIETY نهادند. یکسال بعد از تاسیس ارگان این موسسه با همین نام شروع به انتشار نمود. دامنه فعالیت های این موسسه تا سال ۱۹۷۰ به تدریج به خارج از کشور گسترش یافته و جهانی شد.

سفر به ایالات متحده ۱۹۵۱ - در ۵۶ سالگی

در کمیته سالانه سیاستهای مدیریتی شرکت در ۱۹۵۱ کونوسوکه بر لزوم گسترش هر چه بیشتر فعالیتهای اقتصادی شرکت در ورای مرزهای کشور و آمادگی رویارویی با اقتصاد جهانی شونده تاکید نمود. در عین حال او کارمندان را بر لزوم احتراز از استحاله فرهنگی که از خطرات چنین حرکتی خواهد بود تشویق نمود. برای این منظور و تکمیل دانسته های فردی او در همین ایام سفری را به آمریکا جهت ملاحظه چگونگی کارکرد صنایع و زندگی مردمان انجام داد. وی در این سفر دریافت که فاصله بین زندگی مرفه آمریکاییان و مردم فقرزده و محرومیت کشیده ژاپن بیش از حدی است که بتوان از فاصله بین میزان رشد صنایع در دو کشور انتظار داشت. به همین دلیل او تاکید کرده است که "یکی از ملزومات اساسی در راه رسیدن به رفاه و ثروت عمومی وجود ساختاری در جامعه است که به همه افراد توان بروز تمام تواناییها و امیال محتومشان را بدهد." از سوی دیگر به منظور رقابت با غرب شرکت او نیاز به جمع آوری دانش بیشتر در مورد علم الکترونیک و محصولات تولیدی دارد.

موافقتنامه همکاری فنی با فیلیپس

۱۹۵۲ در ۵۷ سالگی

با توجه به اعتقادش مبنی بر لزوم همکاری با کمپانیهای غربی در جهت کسب تجارب آنان

کونوسوکه در تلاش برای یافتن یک شریک تجاری مطمئن بود. در سال ۱۹۵۲ ماتسوشیتا الکتریک اقدام به ایجاد یک شرکت جوینت ونچر به نام ماتسوشیتا الکترونیکز کورپوریشن با شرکت هلندی فیلیپس نمود. اگرچه شرکا درحواست سهم عمده ای از فروش شرکت جوینت ونچر را نمودند اما کونوسوکه با تعیین نرخ متقابلی از دریافت مشاوره و آموزشهای مدیریتی تن به درخواست مذاکره کنندگان داد.

اعلام دوره پنج ساله برنامه توسعه

۱۹۵۶ در ۶۱ سالگی

در سال ۱۹۵۶ همگام با اعلام دولت ژاپن مبنی بر تکمیل پروژه بازسازی اقتصاد ملی به طور موفق کونوسوکه نیز شروع برنامه پنج ساله ای از توسعه را در شرکت اعلام و آغاز نمود. اهداف این برنامه توسعه در ماتسوشیتا الکتریک افزایش ۴۰۰ درصدی در فروش سالانه از یکطرف و افزایش سرمایه از ۳ به ۱۰ میلیارد ین از طرف دیگر بود. همچنین مقرر شد تعداد کارکنان ۶۰ در صد در طی این دوره افزوده شود. کونوسوکه اهداف به نظر دست نیافتنی مذکور را تنها در طی ۴ سال اول برنامه بدست آورد. خود او در این خصوص گفته است: "موفقیت حتمی است. زیرا این اعداد نمایانگر خواست توده کارکنانی است که ما با هر یک از آنان قراردادی نادیده بسته ایم."

عصر طلایی لوازم برقی، ۱۹۵۰

رشد اقتصادی مداوم ژاپن موجبات رونق در فروش وسایل خانگی برقی را فراهم نموده و تولید کنندگان ابزار آلات برقی سنگین نیز وارد بازار شدند لذا رقابت سختی بر سر قیمت ها در گرفت. محصولات جدید خانگی باعث کارایی بیشتر زندگی شده و امکانات و رفاه بیشتری را برای خانواده ها به ارمغان آوردند. تمام مصرف کنندگان خواهان تلویزیون، یخچال و ماشین لباسشویی بودند که حالا به "سه جام مقدس" معروف شده بودند. کونوسوکه طلوع عصر برقی شدن را پیش از اینها احساس کرده بود لذا با گسترش شبکه فروش خویش سعی در تثبیت سهم خود از بازار داشت و این مهم را با ایجاد زنجیره بی پایانی از نمایندگیا و خرده فروشان به انجام رسانده بود.

دریافت مدال اورانژ - ناسائو (ON - C)

از ملکه هلند ۱۹۵۸ -

در ۶۳ سالگی

در ژوئن این سال کونوسوکه مفتخر به دریافت "نشان پرتغالی ناسائو - فرمانده" یا (ON - C) از دست ملکه هلند گشت و مراسم تقدیر در سفارت این کشور در ژاپن برگزار شد. دلیل اهدای این جایزه چنین عنوان شده است: "برای تلاش در جهت تشریک مساعی همه جانبه و ارائه خدمات برای ایجاد فضای تعاون اقتصادی و برای تلاش در جهت گسترش دوستیها" این جایزه بزرگترین نشانی است که در هلند به افرادی با ملیت بیگانه داده می شود. همچنین دلیل اهدای آن عقد قرارداد همکاری فنی با شرکت هلندی فیلیپس بوده است. دلیل دیگر تعلق گرفتن این مدال به وی تصاحب کرسی انجمن هلند - ژاپن در کانزاسی در ۱۹۵۹ بوده است که منجر به گسترش دوستی بین دو ملت گردید. نظیر این جوایز که به او به واسطه مساعی وی در راه گسترش دوستی بین ملل اهدا شده است می توان نام برد: مدال افتخار و لیاقت فرهنگی از برزیل در آوریل، ۱۹۶۸ مدال تاج اهدایی پادشاه بلژیک در اکتبر، ۱۹۷۲ و مدال های مشابهی از پادشاه مالزی در فوریه ۱۹۷۹.

تاسیس شاخه کمپانی صنایع الکتریکی ماتسوشیتا MEI

در امریکا

۱۹۵۹ در ۶۴ سالگی

در ۱۹۵۹ کونوسوکه ضمن آمادگی برای گسترش فعالیتهای بازرگانی خود در مناطق فرامرزی شاخه آمریکایی کمپانی صنایع الکتریکی ماتسوشیتا MEI را در نیویورک به عنوان اولین کمپانی فروش فرامرزی افتتاح کرد. او به مدیران منتصب خود در این شرکت یادآور شد که می بایست با تمام وجود ملیت میزبان را پذیرفته و همانگونه که طبع آمریکایی می پسندد به تولید محصول پردازند. او همچنین اولین کمپانی تولیدی فرامرزی خود را با ساخت کارخانه ناسیونال تائی در تایوان (۱۹۶۲) بنا نهاد.

استعفا از سمت پرزیدنسی شرکت و

قبول ریاست هیئت مدیره

۱۹۶۱ در ۶۵ سالگی

در نشست سالانه سیاست گذاری مدیریتی شرکت در ۱۹۶۱ کونوسوکه ضمن ایراد سخنرانی و یادآوری اینکه وی به اهداف برنامه توسعه پنج ساله خود بطور کامل دست یافته است و با ذکر آنکه شرکت وارد مرحله جدیدی از رشد خود می شود حضار را با اعلام استعفا از سمت خود و بیان این جملات غرق در شگفتی نمود: "مدت کوتاهی است که من جشن ۶۵ سالگی خود را گرفته ام. من همیشه فکر می کردم که در زمانی مناسب می بایست با پای خود به پایین بیایم و آن زمان اکنون فرا رسیده است. من حمایت خود از شرکت را با ایفای نقش رئیس هیئت مدیره در پشت صحنه ادامه خواهم داد."

کونوسوکه و نشریات ۱۹۶۲ در ۶۷ سالگی

گفتار و ایده های کونوسوکه به سرعت در بین مردم نفوذ کرده و جایگاه خود را پیدا می کرد. داستان موفقیت های تجاری او در ورای مرزها در حال انتشار بود و دهان به دهان می گشت. همه او را به عنوان یکی از بزرگترین سرمایه اندوزان زمانه می دانستند. افراد مشهوری همچون رابرت کندی وکیل معروف امریکایی، مارشال تیتو و ایندیرا گاندی به قصد تماشای کارخانه های وی به ژاپن مسافرت نمودند. کونوسوکه شخصا در این ملاقات ها حضور یافته و به تبادل نظر با مهمانان گرانقدر خود می پرداخت. آرام آرام توجه رسانه های خارجی به سمت کمپانی صنایع الکتریکی ماتسوشیتا MEI و بنیان گذار آن کونوسوکه ماتسوشیتا جلب می شد. در فوریه ۱۹۶۲ بود که عکس وی بر روی پر تیراژ ترین هفته نامه آمریکایی "تایمز" نقش بست. همچنین در ۱۹۶۳ او و همسرش مومو در جشن چهلمین سالگرد تاسیس این مجله حضور یافتند که به پارتی قرن شهرت یافته بود. در سپتامبر ۱۹۶۴ نیز عکس وی بر روی جلد نشریه لایف نقش بست. از او در این نشریه با این عناوین یاد شده بود: صنعتکار برجسته، بزرگترین پولساز، فیلسوف، ناشر، و بهترین نویسنده فروشنده تمام این اتفاقات منجر به یک چیز شد: شهرت جهانی کمپانی صنایع الکتریکی ماتسوشیتا MEI و موسس آن.

سخنرانی در سیزدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت

۱۹۶۳ در ۶۸ سالگی

فلسفه مدیریت ماتسوشیتا نه تنها از طریق رسانه ها به اطلاع جهانیان رسید بلکه در پاییز ۱۹۶۳ در کنفرانسی که توسط CIO برای مدیریت بین المللی در نیویورک شرکت نمود. در سخنرانی خود ذیل موضوع فلسفه مدیریت به مفاهیم مدیریت و رقابت سالم به همراه هم زیستی و ثروت اندوزی دو جانبه اشاره و تاکید نمود که از طرف تمام حضار با گرمی از آن استقبال شد.

دعوت روسای تمام شرکتهای فروش و توزیع کنندگان

ماتسوشیتا به کنفرانس سه روزه

۱۹۶۴ در ۶۹ سالگی

برای اولین بار از ۱۹۵۰ به دلیل سقوط ناگهانی اقتصاد داغ ژاپن کمپانی صنایع الکتریکی ماتسوشیتا MEI نیز در چالش بزرگی گرفتار آمد. برای چاره اندیشی کونوسوکه روسای شرکتهای فروش و توزیع خود را به یک کنفرانس سه روزه جهت بحث و تبادل نظر

دعوت نمود. او بعد از مشاهده اختلافات شدید در بین مدیرانش که تمام تقصیرها را به مدیریت ضعیف بخش فروش منتسب می نمودند شخصا پشت تریبون قرار گرفت و از تمام اعتبارش برای یک دل ساختن زیر مجموعه مدیران خویش با این الفاظ کمک جست: "من وضعیت را می فهمم و می دانم هیچ همفکری بین ما ایجاد نخواهد شد اما من تمام سعی خودم را جهت اصلاح امور خواهم نمود" جمعیت بعد از یک سکوت طولانی در حمایت از مدیر ارشد و پر تلاش خود یک جا و یک صدا فریاد زده و اعلام کردند آماده همه گونه همکاری می باشند. در حین خروج از سالن کونوسوکه شخصا به هر یک از افرادش یک کارت داد که بر روی آن حک شده بود: "ثروت و همزیستی دو جانبه". بعد از این زمان کونوسوکه شخصا اداره بخش

فروش شرکت را به عهده گرفته و تمام نظام فروش و توزیع را بازبینی نمود. او برای سازماندهی مجدد شرکتهای فروش خود اجازه داد تا آنان بطور مستقیم و بلا واسطه در تماس و تعامل با بخش تولید قرار گیرند و همچنین برنامه اعتباری مفیدی را برای مصرف کنندگان ابداع نمود. تنها با درایت و دوراندیشی او بود که کمپانی صنایع الکتریکی ماتسوشیتا MEI توانست بر خلاف بسیاری از کمپانی های ژاپنی که زیر بار سنگین رکود اقتصادی کشور از پای درآمده بودند جان سالم به در برده و وضعیت فروش خود را بهبود بخشد.

ابداع تئوری مدیریتی جدید

۱۹۶۵ در ۷۰ سالگی

در سال ۱۹۶۱ کونوسوکه دریافت که در اقتصاد سریعا رو به رشد ژاپن همه دست اندرکاران بایستی به فکر ابداع سیستمهای مدیریتی موثر و مستقل باشند. او دریافته بود که خلق یک سازو کار درونی قدرتمند که هر گونه بحرانی را تاب آورد اولین نیاز یک کمپانی بقا جوست. برای مثال بعد از المپیک توکیو در اواسط ۱۹۶۴ ژاپن یک دوران شکوفایی اقتصادی کوتاه را در حالی تجربه کرد که تنها چند ماه به طول انجامیده و به سرعت به رکود سنگینی در اواخر سال منتهی شد. در همین ایام، فوریه ۱۹۶۵ در یک سمینار که توسط جامعه تجاری منطقه کانزایی ترتیب داده شده بود کونوسوکه ایده "مدیریت سد گونه" را ارائه داد. این تئوری به بحث در باره راهی می پردازد که می توان با آن نه تنها سرمایه شرکت را در هر گونه شرایط ناخواسته تجاری بدون ریسک و خطر اضافی حفظ نمود بلکه رشد مداوم را در همه حال در آن شاهد بود. بر اساس این ایده یک تجارت می تواند این اهداف را با علم کردن یک سد و مخزن در هر قسمت از سیستم مدیریتی خود به دست آورد مثلا "سد ابزار آلات و یا"سد سرمایه". چنین تمهیداتی تضمین کننده رشد پایدار آن تجارت خواهد بود. لازمه اجرای ایده مدیریت سد گونه کونوسوکه دو چیز است: هوش سرشار در پیش گویی و قضاوت مدیریتی سفت و سخت.

انتشار کتاب "ژاپن در لبه پرتگاه"

۱۹۷۴ در ۷۹ سالگی

در جولای ۱۹۷۳ شرکت پنجاه و پنجمین سالگرد خود را پشت سر گذاشته بود. کونوسوکه در این سال از تمام خدمات فعال خود بازنشسته شده بود و تنها به عنوان مشاور مجری شرکت ادامه حضور داشت. او در سخنرانی اعلام کرد که در ۵۵ سال گذشته به تمام اهداف مورد نظرش در زمینه تجارت دست یافته است و از حمایت بیدریغ کارکنانش در این مدت طولانی سپاسگزاری نموده و آنان را به ادامه

مسیر پر چالشی که در پیش رو داشتند تشویق و تحریض نمود. کونوسوکه بعد از این ایام به دنبال نمودن افکار فلسفی خود و نگارش آنچه در ذهن داشت مشغول شد. او ابتدا یک کتاب برای عامه مردم در خصوص درونیات و طبیعت در حال تغییر آدمی نگاشت با عنوان "اندیشه‌های درباره آدمی". در ۱۹۷۴ نیز وی با نگارش و انتشار کتاب "ژاپن بر لبه پرتگاه" به توصیف ایده‌های پرداخت که از طریق آموزش و برنامه‌های توسعه طلبانه تجاری بتوان بر رکود اقتصادی ناشی از بحران نفتی سال ۱۹۷۳ فائق آمد. این کتاب جزو پرفروشترین کتب عصر خویش قرار گرفته و بیش از ۶۰۰ هزار جلد از آن به فروش رفت. عناوین دیگر کتب او تماماً در عرض ۳۰ سال اخیر به انگلیسی ترجمه شده‌اند بدین شرح است:

■ کتابی درباره PHP

■ همانگونه که می‌بینم.

■ دستکش مخمل مشت‌آه‌نین

■ مردم قبل از ظهور کالاها

■ خرده‌ای از عمل؛ تلفیق آرمانهای گروهی و فردی تعداد چند دوجین از مکتوبات این مرد بزرگ و انساندوست وارسته در خصوص فلسفه زندگی بوده است که نشان از روح بلند و پر درد و حساس این انسان شریف و مدیر نمونه تمام دور آنها دارد. جهت پرهیز از اطاله کلام از ذکر نام الباقی کتب وی در این مقاله مختصر پرهیز میکنم.

سفر به چین: ۱۹۷۹ در ۸۴ سالگی

کونوسوکه براین باور بود که در قرن بیست و یکم ژاپن و دیگر ملل آسیایی سهم عمده تولید ثروت را در جهان به دست خواهند آورد و در همین راستا سیاستهای مدیریتی جدیدی چون اقتصاد عاری از مالیات را برای آماده سازی ژاپن برای ایفای بهینه نقش خود در دنیای آینده در ذهن می‌پروراند. همچنین وی با سفر به جمهوری خلق چین در مذاکره با دولتمردان آن کشور بر نقش فزاینده و رو به رشد آسیا در اقتصاد آتی جهان تاکید نموده و ایده مدرنیزه شدن چین با کمک ژاپن را عملی و حتمی می‌دانست. در ادامه کمپانی صنایع الکتریکی ماتسوشیتا MEI نیز برپایی کنفرانس تبادل دانش الکترونیک را در چین برگزار نمود.

افتتاح موسسه مدیریت دولتی ماتسوشیتا ۱۹۸۰ - در سن

۸۵ سالگی

کونوسوکه درجایی در سال ۱۹۷۸ چنین گفته بود: "اگر ما دبداگان خود را بر لزوم کثرت مادی و روحی برای شهروندانمان بگشاییم می‌بایست در راستای رسیدن به این هدف معلمین زیادی را تربیت و آماده سازیم." با چنین ایده‌ای او هفت میلیاردین از ثروت خصوصی‌اش را جهت تاسیس موسسه‌ای صرف کرد که در آن به آموزش مدیریت دولتی همت گماشته شود هدف اصلی ایجاد این ارگان جستجوی ایده‌های پایه‌ای بود که در پیشرفت و توسعه ژاپن در قرن بیست و یکم شمر ثمر باشد و همچنین تربیت رهبرانی که قادر باشند آن ایده‌های بالقوه را به فعلیت برسانند.

از طرفی سال ۱۹۷۸ بواسطه استقلال شاخه نیمه‌هادی انستیتوی فن‌آوری ماتسوشیتا از کتابخانه توکیو صنایع الکتریک ماتسوشیتا، حائز اهمیت فراوانی در حیات شرکت MEI می‌باشد. اولین حضور ماتسوشیتا در "انستیتوی مدیریت و دولت ماتسوشیتا" در ۱۹۸۰ بوده و تا زمانی که سلامتی وی این امکان را به او داده است دست از ادامه



تدریس و انتقال تجارب خود بر نداشت. دریافت جایزه اول ژاپن ۱۹۸۵ - در ۹۰ سالگی

در ۱۹۸۵ کونوسوکه جهت دریافت جایزه اول ژاپن و نیز نشان طراز اول خورشید تابان فراخوانده شد. این جوایز جهت تفاخر به پیشرفت در علم و فن و مشارکت در گسترش صلح و رفاه به وی اهدا شد.

در ذکر خدمات این بشردوست سخاوتمند همین بس که به هر یک از موسسات مهم MIT در، ۱۹۷۳ مدرسه بازرگانی هاروارد در ۱۹۸۱ و دانشگاه استنفورد در ۱۹۸۵ هر یک مبلغ ۱ میلیون دلار اهدا نمود. پرده برداری از تندیس برنزی این استاد بلا منازع مدیریت در نود و دومین سالروز تولد وی در کادوما که ارکان شرکت MEI در آن قرار گرفته است به انجام رسید.

عبور ۱۹۸۹ - در ۹۴ سالگی

در ۲۷ آوریل ۱۹۸۹ در سن ۹۴ سالگی کونوسوکه ماتسوشیتا بنیانگذار کمپانی معظم ماتسوشیتا الکتریک از دنیایی که خود سهم عمده‌ای در تغییر آن داشت در حالی درگذشت که دوران حکومت سه امپراتور را درک کرده و در تشییع جنازه خصوصی او بیش از ۱۲۰۰۰۰ انسان حضور یافته بودند.

بعد از جنگ جهانی دوم کونوسوکه ماتسوشیتا یکی از چهره‌های مهم و موثر در نجات ژاپن از پابمالی و ویرانی به شمار می‌رفت. او با ایجاد دو براند معروف پاناسونیک و ناسیونال و دیگر براندها توانسته بود به میلیاردها انسان در تمام کره ارض وسائل و ادوات مورد نیاز خانگی شان را بفروشد. در هنگام مرگ او کمترین شرکت و بنگاه تولیدی و تجاری در دنیا بود که به این اندازه مصرف کننده داشته باشد. درآمد شرکت او در سال ۱۹۸۹ از مجموع فروش شرکتهای فولاد بتلهم، کلگیت پالمولیو، ژیلت، گودریچ، اولیوتی، اسکات پیپر و وبرلپول پیشی گرفته و به عدد خارق العاده و باورنکردنی ۴۲ میلیارد دلار امریکا رسیده بود.

کونوسوکه ماتسوشیتا شرکتی را بنیان نهاده بود که در تولید محصولات، بازاریابی، سیاستهای تولید و نیروی انسانی بسیار بدیع و نوآور به شمار می‌رفت و با لحاظ روال ثابتی از رشد کیفی محصول و بهای مناسب را در برنامه همیشگی کار خود بسیار رقابت پذیر و فعال شده بود. به دیگر زبان شرکت او همواره به گونه‌ای کار کرده بود که چشمی به مشتریان خویش داشته و منافع توزیع کنندگان و مصرف کنندگان نهایی را در اولویت اهداف خویش قرار دهد. چنین است که بزرگان علم مدیریت در سرتاسر جهان به واسطه نقش کونوسوکه ماتسوشیتا در بنیان نهادن کمپانی صنایع الکتریک ماتسوشیتا و موسسه مدیریت دولتی ماتسوشیتا از یک طرف و رل او در ارائه ایده‌های بسیار نو و بدیع در حفظ بهترین خدمات به مشتریان و تلاش بی وقفه در راه مراعات حقوق انسانی و آرمانی بشر وی را به عنوان الهام بخش ترین مدل مدیریتی تاریخ بشر می‌شناسند.

دستاوردهای غیر تجاری کونوسوکه ماتسوشیتا

سلسله کامیابی‌های تجاری کونوسوکه ماتسوشیتا با لامپ ناسیونال آغاز شد و به واسطه توانایی خارق العاده او در تشخیص نیاز مصرف کنندگان و کارگران ادامه و گسترش پیدا کرد. قوه خلاقه او نه تنها در تولید محصولات بلکه در عرصه مدیریت و انساندوستی وی نیز تجلی می‌یافت. بدعتها و نوآوری‌های او در

امروزه بازاریابی که در آن زمان موضوعیتی در بین تولید کنندگان عمده نداشت شامل اموری چون مداخله شخصی‌اش در میدان کار و زار و توزیع گسترده نمونه‌های رایگان و نیز تولید انبوه برای بازارهای مصرفی بود که به نظر خرد و ناچیز به شمار می‌رفتند. کونسوکه ماتسوشیتا در بسیاری از اصول و استراتژیهای مدیریتی که امروزه از بدیهی ترین امور به حساب می‌آیند همچون کار مادام‌العمر و سیستم کاری ۵ روز در هفته پیش کسوت و پشتنازی بی چون و چراست. از طرفی بواسطه نفوذ عمیق افکار انساندوستانه در تعاملات تجاری کونسوکه ماتسوشیتا می‌توان فلسفه وجودی فعالیت‌های تجاری وی را به مثابه عهد و ایمان وی در زندگی به شمار آورد. او تقریباً یک‌دهه پیش از رابرت جانسون که مبدع اعلامیه اهداف اتحادیه‌ها در ایالات متحده خوانده می‌شود با بیان اهداف زیربنایی شرکت MEW اصول پایه‌ای تجارت را توصیف و تشریح نموده و به جهانیان عرضه نمود. لذا بواسطه وجود روحی لطیف و طبعی بشردوست در وی می‌توان شاهد بود که کامیابی‌های او در زندگی محدود به توفیقات او به عنوان یک صنعتگر نمی‌باشد و شاهدین این مدعا را می‌توان در تلاش‌های وی در راه تاسیس و توسعه PHP و MIM (موسسه مدیریت دولتی ماتسوشیتا) جستجو کرد. به اجمال عمده ترین دست آوردهای معنوی و غیر تجاری وی بدین شرح است:

- ۱- اعلام اصول اعتقادی کارکنان ماتسوشیتا در ۱۹۲۹
- ۲- خریداری امتیاز یک قطعه مهم در ساخت رادیو و عرضه رایگان آن به تمام تولید کنندگان در ۱۹۳۲
- ۳- تثبیت ۵ اصل زیربنایی تجارت در ۱۹۳۳
- ۴- تاسیس PHP در ۱۹۴۶
- ۵- اعلام سیستم کاری هوزدر هفته در ۱۹۶۵
- ۶- ایجاد کرسی ماتسوشیتا در انستیتیوی تکنولوژی ماساچوست MIT در ۱۹۷۶

۷- تاسیس موسسه مدیریت دولتی ماتسوشیتا در کانگوا در ۱۹۷۸

افتخارات کونسوکه ماتسوشیتا

عمده ترین افتخارات و نشان‌های اهدا شده به این مرد سخت کوش عرصه تولید و تجارت ژاپن که از اقصا نقاط دنیا به سوی او گسیل شده است را می‌توان فهرست وار چنین نام برد:

- ۱- دریافت مدال اورائز-ناسائو (ON-C) از دولت هلند در ۱۹۸۵
- ۲- دکترای افتخاری از دانشگاه واسدا در ۱۹۶۵
- ۳- دکترای افتخاری از دانشگاه کیو در ۱۹۷۱
- ۴- دکترای افتخاری از دانشگاه دوشیشا در ۱۹۷۵
- ۵- دکترای افتخاری از دانشگاه مریلند در ۱۹۸۶
- ۶- دکترای افتخاری از دانشگاه پاسیفیک در ۱۹۸۷
- ۷- مدال برای خدمات برجسته فرهنگی از دولت برزیل در ۱۹۶۸
- ۸- نشان طراز اول برای اندوخته‌های روحانی در ۱۹۷۰
- ۹- نشان تاج از پادشاهی بلژیک در ۱۹۷۲
- ۱۰- جایزه انتشارات فرهنگی NHK در ۱۹۷۵
- ۱۱- نشان افتخار دولت مالزی بنام Mangku Negara در ۱۹۷۹
- ۱۲- نشان طراز اول خورشید تابان با ستاره و روبان در ۱۹۸۱
- ۱۳- جایزه نخست ژاپن در ۱۹۸۵
- ۱۴- نشان پائولونیا در ۱۹۸۷

ماتسوشیتا و کتبا شوگی

در ادامه بحث به بررسی دقیقتر جریان فکری کونسوکه ماتسوشیتا در حوزه مدیریت می‌پردازیم. از دیدگاه علم مدیریت در ژاپن یکی از روش‌هایی که وی در اداره امور کمپانی بدان علاقمند و پایبند بوده است کم و بیش در چارچوب روش مدیریتی گنبا شوگی Genba Shugi در

ادبیات مدیریتی ژاپن قرار می‌گردد گرچه حوزه فکری این انسان بزرگ تنها در ابعاد این یک روش خلاصه و محدود نمی‌گردد. در ادامه بحث به تفصیل به معرفی این شیوه مدیریتی ژاپنی خواهیم پرداخت:

گنبا شوگی به معنای "ارج و قرب خاک فروشگاه" بوده و یک مفهوم مدیریتی ژاپنی است که در تربیت و آموزش مدیران تازه کار کاربری دارد. بر اساس این روش و آیین هر مدیر تازه کار در یک شرکت می‌بایست مدتی را به عنوان کارمندیا کارگر ساده در بخش‌های پایین تر آن موسسه بگذراند تا هم به اهمیت و ارزش کار شرکت و نیز به روال انجام امور در آن واقف گردد. اگرچه این ترم عموماً خاستگاهی ژاپنی را در بطن خود پنهان کرده است اما قابل ذکر است که مورگن ویتزل (ادیتور فرهنگ بازرگانی و مدیریت چاپ ۱۹۹۸) معتقد است که ممکن است ریشه آن به واژه "کارآموزی نجیب زادگان" در عصر ویکتوریایی بریتانیا بازرگردد. او همچنین معتقد است اگرچه این روش در زمان حاضر چندان مورد اقبال شرکتها به واسطه امتناع آنان از صرف هزینه‌های مازاد برای کارکنان نمی‌باشد اما می‌بایست مفهوم و اهمیت آن همیشه در اذهان حفظ و مورد تاکید اصحاب فن قرار گیرد.

گنبا شوگی لغتی در زبان ژاپنی است که معنای تحت الفظی آن "ارج و قرب خاک فروشگاه" است. این ترم از نظر محتوایی همخوانی با تعدادی از اصطلاحات نوین در مدیریت ژاپن نظیر مدیریت منابع انسانی و آموزش مدیریت را به ذهن متبادر می‌سازد. این لغت اشاره دارد به طی دوره‌ای از کارآموزی توسط مدیران ژاپنی در پشت یک دستگاه یا ماشین آلات تولیدی یا صندوق یک فروشگاه داشته بدون هیچ و هن یا احساس زبونی. به این مدیران تازه کار ژاپنی به کرات یادآوری می‌گردد که بزرگترین و برجسته ترین مدیران قرن بیستم ژاپن نظیر ایبوکا ماسارو موسس شرکت معظم سونی و کونسوکه ماتسوشیتا بنیانگذار موسسه مفخم صنایع الکترونیک ماتسوشیتا که از او در ژاپن با عنوان خدای مدیریت یاد می‌گردد هر دو فعالیت خود را از کار در یک فروشگاه کوچک و ناچیز شروع و به چنان عظمتی دست یافته‌اند. در واقع بایستی متذکر شد که در فرهنگ‌های تعالی یافته و جوامع مدرن ارزش کارهای یدی به موازات مشاغل یقه سفیدها سنجیده و تلقی می‌گردد.

در حوزه عمل آثار عمیقی در حوزه تربیت مدیران ژاپن از متد گنبا شوگی ناشی شده است. در حال حاضر نیز مدیران تازه استخدام شده در ژاپن می‌بایست از یک تا دو یا سه سال ابتدای کار خود را به کارگر ساده در آن سازمان مشغول به فعالیت شوند. در مدت مزبور این افراد به صورت چرخشی در بخش‌های مختلف خط تولید یا کارگاه‌ها تحت آموزش قرار می‌گیرند تا با نحوه انجام کار در کل شرکت آشنایی کاملی پیدا کنند. طیف کارهایی که در این مدت به کارآموزان محول می‌شود از کمک به مشتریان تا بار کردن کامیون‌ها و رفت و روب کف اتاقها و سالنها را نیز شامل می‌گردد. به عنوان مثال یک هتل در توکیو نیروهای تازه کار خود را در یک دوره ۳ ساله از کارهایی نظیر ظرف شستن، اتاق انتظار گارسونی، باربری و انواع مشاغل سطح پایین دیگر در کنار مدیران تازه کار خود بکار می‌گردد.

هدف این تمارین آن است که مدیران را با تمام جنبه‌های کار از پایین به بالا آشنا سازند. کمترین نتایج چنین رویکردی ارتباط بهتر بین مدیران در آینده با زیردستان و احترام آنان به افرادی است که توسط این افراد به انجام می‌رسد. مهمتر از همه آن است که مدیران آینده با تمام فعل و انفعالات و روال کار در موسسه زیر حاکمیت خود به خوبی آشنا می‌گردد و با اندوختن دانش ارزشمندی از مراحل عملی تجارت خود قادر به اخذ بهترین تصمیم‌ها با کمترین اشتباهات در آینده می‌شود.

در خلال دهه ۷۰ و ۸۰ میلادی بسیاری از کمپانی‌های غربی توجه

خود را معطوف به اصول و روشهای مدیریت ژاپنی نموده و روی به آن چیزی آوردند که ما آن را ژاپنیزه کردن می‌نامیم. در این میان گنبا شوگی یکی از جنبه‌های خاص بازرگانی در ژاپن به شمار می‌رود که در توفیقات اقتصاد ژاپن در دوره بعد از جنگ جهانی دوم نقش به‌سزایی را ایفا کرده است.

بسیاری از کمپانیهای غربی سعی در تقلید از این راهکار داشته‌اند که عمده آن با بازگرداندن مدیران کنونی به مشاغل بدوی برای ۲-۳ هفته در هر سال بوده است. لیکن نتایج این تیپ رویکرد بسیار ناهمگون و متفاوت بوده است. بعضی از مدیران آن را به عنوان تجربه‌اندوژی خوبی توصیف کرده‌اند اما بسیاری بدلیل سوء تفاهم ناشی از این کار آن را بسیار خردکننده دانسته و دلیل آنرا تصمیم مافوق به تنبیه خود بیان نموده و به گونه‌ای زنده و رفتاری برخوردار با کارگران ساده در این اوقات روبرو شده‌اند. لذا در بسیاری از شرکتها دوره تداوم اینگونه رویکردها بسیار کوتاه بوده است.

سئوال دیگری که اغلب مطرح می‌شود آن است که آیا گنبا شوگی یک روش صرفاً ژاپنی است؟ به نظر می‌رسد نظیر بسیاری راهکارها و تئوریهای مدیریتی این روش نیز از دنیای غرب به این کشور انتقال یافته و تحت تاثیر فرهنگ خاص ژاپنی تغییر شکل یافته و استحاله شده باشد. در اواخر قرن نوزدهم در زمانی که ژاپن در حال پذیرش تغییر شکلی بزرگ در اقتصاد خود و پذیرش سیستم و مدل‌های بازرگانی غربی بود رایج‌ترین راهکار غربی در آموزش مدیران در ایالات متحده و بریتانیا اعزام آنان به سیستم کارآموزی و یادگیری بوده است. در بریتانیا این سیستم کاملاً اجتهاد تر بوده و تمامی شرکتهای تولیدی و مهندسی کارآموزانی را برای کارهای روزمره خود پذیرا می‌شدند که اغلب بسیار جوان و سنی مابین ۱۴ تا ۱۶ سال داشتند. این افراد به دو دسته تقسیم می‌شدند: کارآموزان ساده که برای تبدیل شدن به کارگری ماهر یا کارگر دوره دیده و نه به منظور تربیت مدیران پذیرفته می‌شدند. بالاترین رتبه این افراد در آینده سرکارگری بوده است. گروه دوم کارآموزان را افرادی با زمینه تحصیلی قبلی مناسب تشکیل داده و "نجیب زادگان کارآموز نامیده می‌شدند. اینان در ابتدا در کارهای بسیار معمول وارد شده و تجارت را از پایه‌ای ترین مراتب آن آموزش می‌دیدند و سپس در پایان دوره به عنوان مدیران دون پایه در دفاتر مرکزی شرکتها و در امور دیوانی و دفتری مشغول به کار می‌شدند.

سیستم کارآموزی نجیب زادگان به تدریج مورد انتقاد فراوان قرار گرفت که به دلایلی قابل قبول می‌آمد. عمده توجیه و اعتراض منتقدین این سیستم ریشه گیری آن در سیستمهای طبقاتی از یک سو و اتکا بر شایسته سالاری از دیگر سو بوده است گرچه توانسته بود مدیران و رهبران لایق و موثری را تربیت نماید. به عنوان مثال ویلیام پیری که بعدها به عنوان ریاست هیئت مدیره کمپانی کشتی سازی هارلند و ولف ارتقاء یافت ۴ سال از عمرش را به عنوان نجیب زاده کارآموز در دفتر یک موسسه طراحی سپری کرده بود و بعدها این آموزشها در او به صورت توان وی در طراحی و ساخت کشتیهای غول پیکر نمود یافته بود.

یکی از غیر عادی ترین این سرگذشتها را می‌توان مربوط به چارلز پارسون که از مهندسان برجسته دنیا به شمار می‌رود دانست. او که یک ارل زاده بود ابتدا از دانشگاه کمبریج در رشته ریاضیات فارغ التحصیل شد اما مقرر گردید تا در مهندسی وارد شود. لذا به عنوان کارآموز مهندسی در شرکت آرمسترانگ و رکز معرفی و به مدت ۴ سال مشغول به کار شد. بعد از آن ۲ سال به عنوان کارگر ماهر در یک کمپانی مهندسی ادامه فعالیت داد. ۱ سال بعد از این دوره وی موفق به اختراع توربین برقی شد. ابزاری که در هر نیروگاه برقی و در موتورخانه تمام کشتیها نصب و مورد بهره برداری قرار گرفت. به همین خاطر وی توانست یکی از بزرگترین شرکتهای مهندسی جهان را پایه ریزی و اداره نماید و در این شرکت به نوبه خود به ارائه دوره‌های بسیار عالی برای کارآموزی مهندسی بپردازد و کارآموزانی را تربیت نماید که هر یک به ریاست شرکت مهندسی

برجسته‌ای انتخاب شوند. پارسون که اریستوکرات زاده شده بود و نهاد وی او را به سوی دانش سوق داد فارغ از آنکه کدامیک به نظر آید همواره کار و فعالیت را ارجح می‌نهاد.

آیا گنبا شوگی همچنان روندی موثر و کارا است؟ این روش در کمپانیهای فعال در قرن نوزدهم بریتانیا یا نیمه اول قرن بیستم در ژاپن موثر بوده است زیرا لازمه آن مشغولیت دائمی مدیر در یک شرکت برای تمام عمر کاری خود می‌باشد. اما امروزه ما در عصری زندگی می‌کنیم که مدیریت سیال و انتقال پذیر با جابجایی بین بخشی و حتی بین شرکتها بشدت رایج و مرسوم شده است. لذا مدل‌های تربیتی تجربی نمی‌تواند قابل اجرا باشد. این بدان معنی است که شرکتها مایل به سرمایه گذاریهای کلان برای آموزش مدیرانی که تنها ظرف مدت کوتاهی آنها را ترک خواهند گفت نمی‌باشند و از طرفی مدیران نیز راضی به صرف زمانی طولانی جهت شناخت جزئیات عملکرد شرکتی که به طور موقت در آنجا شاغل خواهند بود نمی‌باشند چرا که آن را به گونه‌ای اتلاف سرمایه‌های ارزشمند خود تلقی می‌کنند. عواقب چنین رویکردهایی آن است که به عنوان مثال کمپانی ریلترک که مجری طرحهای زیرساختاری در راه آهن انگلیس می‌باشد در همین اواخر در هیئت مدیره خود نه تنها فاقد فردی با تحصیلات مرتبط در مهندسی خطوط آهن نبود بلکه حتی از داشتن فردی که آشنایی ضمنی کاملی با این حوزه نیز داشته باشد محروم بود و این یعنی به استقبال فاجعه رفتن. همچنانکه در این مورد نیز مسائل مهمی در حوزه تصمیم گیری مدیرانی که علیرغم تسلط بر علم مدیریت اطلاعی از فنای حوزه کاری خویش نداشتند پیش آمد که جهت پرهیز از اطاله کلام از ذکر آن خودداری می‌کنیم.

در حقیقت می‌توان گفت دوران آموزشها و کارآموزیهای طولانی سپری شده است. اما جایگزین نمودن راهکارهای مشابه جهت ضمانت آشنا بودن مدیران ارشد با کارهایی که در شرکت آنها در حال انجام است الزام آور است. در همین خصوص پیتر دروکر روش مدیریت همراه با سرک کشیدن به اطراف را پیشنهاد می‌کند که بر اساس آن هر مدیر موظف است بخشی از زمان کاری خود را در اطراف و اکناف حوزه مدیریتی خود سپری و با تمام فعل و انفعالات جاری در آنها آشنا گردد و تنها اتکا به گزارش‌های ارسالی از طرف زیر مجموعه کاری خود نداشته باشد.

اگرچه گنبا شوگی به نظر منسوخ و کهنه می‌رسد و حتی کمپانیهای ژاپنی نیز آموزشهای رسمی مدیریتی را جایگزین آن کرده‌اند اما هیچگاه نمی‌توان بر رد آن صحه گذاشت. دلیل این موضوع آن است که هیچ چیز جای آموزش حاصل مشاهده و درگیری مستقیم با فعل و انفعالات شرکت را نخواهد گرفت و در ثانی لزوم احترام به افرادی را که مشاغل ابتدایی تر را در شرکتها بر عهده دارند نبایستی از یاد برد. لذا گرچه ساختارهای ما دائماً در حال تغییر است اما ما به جای حذف کلی یک الزام می‌بایست به فکر جانسپین نمودن راهکاری مناسب و در خور شرایط جدید برای آن باشیم.

REFERENCES:

- John P. Kotter. Matsushita's Leadership: Lessons from the 20th. Century's most remarkable enterprenuer
- Vitalog€ Biography of Konosuke Matsushita
- Japan-101.com€ Matsushita's Life
- Formal Site of Panasonic- Japan€ The Founder€ Konosuke Matsushita
- Financial Times€ Management A-Z€ Genba Shugi
- PHP.Com€€ Konosuke Matsushita