

پروفیسور فوجیتا استاد ژاپنی دوره‌های مدیریت کایزن و 5S

در ایران نقش کارکنان در تصمیم‌سازی‌های سازمانی کم‌رنگ است

گفت و گو و ترجمه: شیمای شریفی



انجمن صنفی کارفرمایی شرکت‌های توزیع نیروی برق، توسعه دانش مدیریتی و افزایش سطح آگاهی‌های فنی مدیران و کارشناسان شرکت‌های توزیع را به عنوان یکی از اهداف این انجمن دنبال می‌کند. در این ارتباط، برنامه‌ریزی و اعزام همکاران بخش توزیع به کشور ژاپن برای شرکت در دوره‌های مدیریت موفق ژاپنی و یا دعوت از مدرسان خیره ژاپنی برای برگزاری دوره‌های آموزشی در شرکت‌های توزیع از جمله این فعالیت‌ها است. پروفیسور سوجی فوجیتا استاد دانشگاه‌های آمریکا و ژاپن از جمله دانشگاه و اسیدا، از استادان مباحث مدیریتی است که بنابه دعوت انجمن طی یک سال گذشته بیش از یازده دوره آموزشی مدیریت کایزن و 5S را در اقصی نقاط کشور برای همکاران بخش توزیع و سایر شرکت‌های فعال در عرصه صنعت برق، از جمله شرکت‌های توزیع تهران بزرگ، شهرستان مشهد، فارس، استان

برداشت وی از کیفیت مقوله مدیریت در شرکت‌های توزیع نیروی برق در کشور، با او که در آستانه هشتاد سالگی است گفت‌وگویی انجام داده‌ایم.

استاد فوجیتا شصت و سه سال هاست روش‌های مدیریت از جمله کایزن را تدریس می‌کنید، چه تعریفی از علم مدیریت دارید؟

مدیریت گستره و تعریف وسیعی دارد، با این وصف بخش مهمی از وظایف مدیریت در واقع شامل برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و نظارت است. در این چرخه کایزن یک بازخورد است. پس تعریف مدیریت کایزن یعنی مطالعه و بررسی فعالیت‌های انجام شده و بهبود مستمر روش‌ها به سمت تعالی و رشد سازمانی و انجام تغییرات کوچک برای ایجاد تغییرات بزرگ.

ما می‌توانیم از سیستم مدیریت کایزن در هر کشوری استفاده کنیم و مدیریت کایزن را در هر کشوری پیاده کنیم، حتی اگر ساختارهای درونی و محیطی آنها متفاوت باشند

اصفهان، شهرستان تبریز، استان یزد، استان گیلان، استان مازندران و شرکت توانیر برگزار کرده است. در این دوره‌ها علاوه بر همکاران شرکت میزبان، مدیران و کارشناسان سایر شرکت‌های منطقه و استان‌های همجوار نیز حضور داشته‌اند. به منظور آشنایی بیشتر با دیدگاه‌های مدیریتی پروفیسور فوجیتا و

رای پیاده کردن روش‌های مدیریت S5 و کایزن به ویژه در شرکت‌های توزیع نیروی برق چه پیشنهادی دارید؟

تنها کاری که باید بکنید این است که همان کاری را که توی خانه‌هایتان انجام می‌دهید در محل کار هم انجام دهید. شما همیشه سعی می‌کنید شرایط خانه تان را بهبود ببخشید، وقتی مهمان دارید همه جا را تمیز می‌کنید و هر روز سعی می‌کنید کارتان و زندگی‌تان را راحت‌تر کنید و درواقع این شروع کایزن است و شما باید بتوانید این تعریف کایزن را به سازمان‌هایتان بیاورید. من هرگز نمی‌گویم که کایزن یک تکنیک بسیار پیشرفته و پیچیده است، بلکه کایزن یک روش ساده و در هر جا قابل اجراست. یعنی انجام مستمر تغییرات کوچک برای بهبود.

به عنوان آخرین پرسش، در مورد مردم ایران و خلق و خوی آنها چه برداشتی دارید؟

صادقانه بگویم خلق و خوی ایرانی‌ها خیلی شبیه ژاپنی‌هاست و ایرانیان خیلی مهربان با رفتارهای دوستانه هستند. آنها با ژاپنی‌ها خیلی دوستانه رفتار می‌کنند و بسیار با محبت از ما میزبانی کرده‌اند. من از سفر به ایران و برخورد با مردم در اقصی نقاط کشورتان خاطرات بسیار خوبی دارم.

پاورقی

••• کایزن (KAI + ZEN = KAIZEN) ترکیبی دو کلمه ای از یک مفهوم ژاپنی است که تعریف آن تغییر به سمت بهتر شدن یا بهبود مستمر و تدریجی است. در واقع کایزن بر این فلسفه استوار است که برای ایجاد بهبود در سازمان‌ها لازم نیست به دنبال تغییرات انفجاری یا ناگهانی باشیم، بلکه هر نوع بهبود یا اصلاح هر چند کوچک به شرط آنکه پیوسته و مداوم باشد، ارتقای بهره‌وری را در سازمان‌ها به ارمغان خواهد آورد.

••• عبارت S5 از ابتدای ۵ کلمه ژاپنی (Seiri) ساماندهی (Seiton)، نظم و ترتیب (Seiso)، پاکیزگی (Seiketsu)، استانداردسازی و (Shitsuke) انضباط گرفته شده است.

••• Gemba در لغت به معنی «محل انجام کار» می‌باشد و به کارکنانی می‌گویند که در سازمان‌ها و کارخانه‌ها در ارتباط مستقیم با مشتری‌ها هستند.

در آن اعمال می‌شود. در واقع در حال حاضر کارخانه‌های تولیدی از آراستگی نظافت می‌درخشند و کارها با سرعت و دقت بیشتری انجام می‌شود. بنابراین نسل امروز بسیار راغب است که تجارت و فعالیت پدرانشان را ادامه دهند و بی‌شک عامل اصلی و اساسی پیشرفت ژاپن بعد از جنگ جهانی دوم پیاده شدن کایزن و S5 در صنعت، تجارت و سازمان‌ها و ادارات آن کشور است.

با توجه به اینکه دوره‌های متعدد کایزن و S5 را در ایران تدریس کرده‌اید، کیفیت مدیریت در سازمان‌های ایرانی چگونه است؟

مدیران ایرانی به اندازه مدیران ژاپنی باهوش هستند، درباره این موضوع هیچ بحثی نیست. همان‌طور که می‌دانید بخش اول کلمه انگلیسی مدیر (man) یعنی دست، پس کلمه مدیر یعنی فردی که دست قوی و قدرت اداره بالایی دارد. فکر می‌کنم مدیران شما افراد بسیار باهوشی هستند و هیچ تفاوتی بین مدیران ما و شما نیست. مدیران اجرایی شما به اندازه ژاپنی‌ها توانمند هستند. پس هیچ تفاوتی از نظر توانایی با هم ندارند، شماها خیلی باهوش هستید و در واقع تفاوت اصلی در کارکنان است، البته نه اینکه خود کارکنان شما نقطه ضعف باشند، بلکه نقش و تاثیرگذاری کارکنان شما در تصمیمات سازمانی و اداره آن کم‌رنگ است که این نقطه ضعف است. قدرت تصمیم‌سازی و نقش این افراد با قدرت و نقش کارکنان ژاپنی متفاوت است، چرا که در سازمان‌های ایرانی بدنه سازمان کمتر به بازی گرفته می‌شود و صرفاً مجری تصمیمات رده‌های بالایی سازمان هستند. شما باید این گروه را آموزش دهید تا بتوانید قدرت مشارکت آنها را بالا ببرید. این یکی از دلایلی است که من هنوز به ایران می‌آیم و تلاش می‌کنم مدیران سطوح بالای سازمان‌ها را ترغیب کنم تا به کارکنان سطوح پایین سازمانی برای تصمیم‌سازی و کمک به بهبود، نقش بیشتری بدهند.

سازمان را افزایش می‌دهد. درواقع با اجرای کایزن انگیزه مشارکت نیروی کار را قوی می‌کنیم. وقتی این گروه می‌توانند صنعت ما را متحول کند و پیشرفت ایجاد کنند، چرا این کار را نکنیم و آنها را وارد عرصه تصمیم‌سازی نکنیم؟ پس ما سعی می‌کنیم حتی در فرهنگ‌های متفاوت نقش نیروی کار را در مسیر رشد و بهبود سازمانی پررنگ‌تر کنیم.

به نظر شما پیشرفت ژاپن بویژه در بخش اقتصاد نتیجه چه روش مدیریتی بوده است؟

البته پاسخ به این سوال بسیار گسترده است، اما باید بگویم که بعد از جنگ جهانی دوم ژاپن سیستم مدیریت کایزن را در کشور پیاده کرد و خیلی ساده این روش موجب پیشرفت‌های کوچک در فعالیت‌های روزانه شد. به عبارت دیگر «بهبود فرایند انجام کارها و بهتر انجام دادن آن‌ها» موجب افزایش قدرت اقتصاد ژاپن شد. اجازه بدهید تجربه‌ای را بگویم، من یک دوستی دارم که تقریباً همسن و سال من است، وی مشاور ارشد شرکت‌ها است. یکبار از او پرسیدم وقتی جوان بودی محتوای آن مواردی که مشاوره می‌دادی چه چیزی بود و به عنوان مشاور چه کار می‌کردید، در جواب به من گفت S5 در آن زمان‌ها یعنی بعد از جنگ جهانی دوم ژاپن مثل امروز نبود. شرایط ظاهری شهرها و مجتمع‌های صنعتی بسیار آشفته و فاقد نظم و آراستگی بود. درواقع وضعیت بخش صنعت و کارخانه‌های تولید کننده ما بسیار نابسامان و از نظر ایمنی ناامن بود. به همین خاطر نسل جوان، فعالیت تجاری و صنعتی پدرانشان را دنبال نمی‌کردند و ادامه نمی‌دادند، چرا که شرایط بسیار بد و نابسامانی داشت. در این زمان مشاور به مدیران و روسای این صنایع پیشنهاد داد در صنایع خود S5 را پیاده کنند، به همین دلیل امروزه به کمک S5 محیط‌های کاری بسیار پیشرفت کرده‌اند و بهبود بسیار زیادی داشته‌اند و محیط‌های کاری بسیار آراسته است و فرآیندها کوتاه و مدیریت زمان