

## خلاصه کتاب

# "هنر خوب رهبری کردن"

مروری بر اندیشه های کونوسوکه ماتسوشیتا (مدیر بزرگ ژاپنی)

نویسنده: کاتسوهیکو اگوچی

مترجمان: وحیدرضا نعیمی، مرتضی مجدفر

انتشارات: پیشگامان پژوهش مدار

خلاصه شده توسط: دکتر حسین محمدی فام

در ابتدای این کتاب پیشگفتار مترجمان درج و در آنجا به معرفی کونوسوکه ماتسوشیتا پرداخته شده است.

این شخص که از بزرگترین مدیران اقتصادی جهان است به نام او با عناوین تجاری ناسیونال و پاناسونیک آمیخته است دارای تحصیلات آکادمیک نبوده اما اندیشه های مدیریتی او در ۴۵ کتاب به جهان ارائه شده است.

در بخش بعدی که دیباچه مولف باشد نویسنده تصریح کرده است که ۲۲ سال با ماتسوشیتا همکاری داشته و لذا خصوصیات یک رهبر موفق را به خوبی از او آموخته است.

او در این دیباچه به این مهم هم اشاره کرده است که در یک سازمان، دو دسته عوامل دخیل هستند: اولاً عوامل مرئی یا محسوس مانند محصولات، فناوری ها، تامین مالی، تجهیزات و ... ثانیاً عوامل نامرئی یا نامحسوس مانند فلسفه مدیریت شرکت، ماموریت آن و ...

او معتقد است که در سبک مدیریتی ماتسوشیتا نسبت عوامل نامحسوس به محسوس حدوداً ۷۰ به ۳۰ بوده است.

او پس از ذکر یک مثال تاکید می کند که مدیران باید توانایی استفاده از کسانی را داشته باشند که با استعداد تر از آنها باشند. این توانایی جزو لاینفک رهبری موفق و تحول خواه است.

## • بخش اول:

### الهام بخشی و انگیزش در کارکنان

■ فصل اول: به رؤیایها جامه واقعیت بپوشانید.

- مدیر باید بتواند اهداف و رویایها را برای کارکنان خود ترسیم کند و فقط به کارهای کوتاه مدت دستور ندهد.

- ماتسوشیتا هر روز رویایهای بزرگ شرکت خود را برای کارکنانش تکرار میکرد و معتقد بود سازمانش باید در قرن بیست و یکم ژاپن را رهبری کند.

- یکی از اثرات توجه کارکنان به رویایها ایجاد و غرور در آن هاست.

- این نکته نیز مهم است که مهم رسیدن به غایت رویا نیست بلکه مهم حرکت مداوم در جهت تحقق آن است.

■ فصل دوم: اصول خود را به روشنی بیان کنید.

نویسنده در این فصل رعایت نکات اخلاقی در پیروزی شرکت اشاره کرده و بیان اصول اخلاقی توسط مدیران را لازمه یک مدیریت خوب دانسته است.

وی معتقد است که باید فلسفه مدیریت و سیاست های اساسی مدیریتی موسسه به مدیران و کارمندان گفته شود.

او اضافه کرده است که نقطه آغاز فلسفه مدیریت ماتسوشیتا بحث رضایت مردم و مشتریان بوده است.

■ فصل سوم: اشتیاق را تشویق کنید.

- اشتیاق در زندگی روزانه و هم در دنیای مدیریت از مولفه های اساسی است موفقیت آخرین مرحله فرایندی چند مرحله ای است که اشتیاق در مراحل آغازین آن است.

- فقط از نتیجه تمجید نکنید زیرا کارکنان شما احساس می کنند که فقط نتیجه مهم است بلکه از فرآیند تجلیل کنید از فداکاری و اشتیاق و غرور تمجید کنید تا به بازده بهتری برسید.

- برای بهبود خود آگاهی کارکنان باید نسبت به آموزش آنان متعهد بود و در این مسیر شکیبایی داشت.

■ فصل چهارم: پس از انتقاد، تشویق کنید.

نویسنده در این فصل به آداب انتقاد و تشویق پرداخت است. او احساساتی شدن در هنگام تنبیه و برخورد اصلاحی را نفی کرده و از طرف دیگر تاکید می کند که باید به شخص مقابل خود اطمینان دهید که هدف شما اصلاح یک اشتباه است. همچنین حتماً در کنار انتقاد تشویق کنید.

وی خاطر نشان می کند که ما در مدیریت ماتسوشیتا همواره حتی در هنگام تنبیه مقام انسانی خود را حفظ شده و گاهی در حال تقویت میدیدیم.

عذرخواهی کردن از کارکنان در صورت بروز اشتباه از سوی مدیر نکته دیگری است که نویسنده به آن تاکید ورزیده است. وی معتقد است برای به دست آوردن احترام و اعتماد کارکنان، مدیران باید آماده عذرخواهی کردن از آنان در در صورت بروز اشتباه از سمت خود باشند.

#### ■ فصل پنجم: در رهبری الگو باشید.

مدیر باید بیش از هر چیز با الگو بودن برای کارکنان خود رهبری کند تا کارکنان از رفتار او تقلید نمایند.

به تعبیر دیگر یک مدیر رهبر باید بیش از همه به دستوراتی که خود می دهد عمل کند.

نویسنده بر خلاف آنچه بسیاری از مدیران می پندارند اعتقاد ندارد که که یک مدیر به خاطر جایگاهش می تواند برخی از قوانین را نادیده بگیرد بلکه معتقد است اگر بنا بر چشم پوشی از برخی قوانین به دلایلی خاص است اولویت با کارکنان است و سپس نوبت به مدیران می رسد.

وی بر اساس آنچه از استادش آموخته است تاکید می کند که باید کارکنان را در محل کار آموزش داد و همچنین خاطر نشان می سازد که کارکنان همواره مدیران را در نظر دارند و لذا آنان باید مراقبه رفتارهای خود باشند.

#### ■ فصل ششم: به کارکنان خود انگیزه کار بدهید.

ماتسوشیتا در حدود ۲ سال هر روز صبح به مدت یک ربع برای کارکنانش سخنان انگیزشی میگفت مانند اینکه این شرکت برای چه تاسیس شده است و می خواهد به چه هدفی برسد.

او به مدیران خود به صورت مداوم تذکر می داد که از کارکنان خود قدردانی کنند.

یکی دیگر از آموزه های این شخص بزرگ درست انجام دادن کارها است به گونه ای که منافع شخصی در آن دخیل نباشد.

#### ■ فصل هفتم: حقیقت خوش اقبالی.

نویسنده بر اساس اعتقادات استادش اعلام می کند که باید همواره به خوش اقبال ایخود اعتقاد داشته باشیم. ماتسوشیتا در هر حالت نگاهی مثبت داشت و در برابر هر اتفاقی آنرا دلیلی بر خوش اقبالی خود می پنداشت.

بنابراین یک مدیر باید خود را باور داشته باشد تا دیگران نیز او را باور کنند.

وی شادی و شادابی را مایه خوش اقبالی می دانست و معتقد بود باید با نگرش مثبت زندگی کرد.

## • بخش دوم:

### توانمندی کارکنان را رشد دهید.

■ فصل هشتم: توان بالقوه افراد را گسترش دهید.

باید تلاش کنیم تا همه استعدادهای بالقوه کارکنانمان فعال شود و این موجب سعادت فردی و کاری آنان است.

نویسنده کتاب در یک جمله طلایی تاکید کرده است که:

بهتر است سعی کنیم و شکست بخوریم تا اینکه اصلاً سعی نکنیم.

وی می افزاید که یکی از راههای ایجاد سعی و تلاش شناختن محدودیتهای شخصی است که انسان در راستای رفع آنها تلاش می کند.

این نویسنده که خود مدیری توانمند است تاکید می کند که باید مدیران همواره از کسانی استفاده کنند که از خود آنان بهترند. یک مدیر باید توانایی استفاده کردن از افراد را به بهترین شکل داشته باشد.

او می افزاید: "مدیرانی که فاقد جرات هستند باید کناره گیری کنند."

■ فصل نهم: مایل به شنیدن باشید.

حداقل فایده شنیدن سخنان کارکنان این است که مدیر مورد احترام آنان قرار می گیرد.

همچنین در میان اطلاعاتی که از سخنان نیروهای یک مدیر به دست می آید می توان استفاده کرد زیرا هیچ اطلاعاتی بی فایده نیست.

بر اساس مدل به دست آمده از مدیریت ماتسوشیتا باید اطلاعات را جمع آوری کنید و سپس درک مناسب خود را به آن اضافه کنید و به سرعت اقدام نمایید.

■ فصل دهم: تفویض مسوولیت کنید.

هدف یک مدیر از تفویض مسوولیت به زیردستان خود باید دادن فرصت رشد و بالندگی به آنان باشد و نه لزوماً کم کردن باری از کار خویش.

دقت شود که وقت آزاد شده در اثر تفویض مسوولیت نباید صرف تفریح گردد بلکه باید در مسیر بهبود کار مصرف شود.

نویسنده به این مهم تاکید می ورزد که: فقط هنگامی که ترکیبی از توانایی، اشتیاق و فلسفه مدیریتی استوار در یک شخص وجود داشته باشد می توان او را فردی ارزشمند برای تفویض مسوولیت به شمار آورد.

■ فصل یازدهم: کسانی را پرورش دهید که از شما برتر باشند.

اگر کارمند شما تبدیل به چهره های برجسته شود می توانید با افتخار بگویید که این شخص زیر بال و پر شما و آموزش یافته شماست.

فراموش نکنید که پرداختن به مشکلات و وظیفه مدیر است. هیچگاه به کارکنان خود نگویید که این مشکل شماست و به من ربطی ندارد.

مدیرانی که نسبت به رشد کارکنان خود حسادت ورزیده و مانع تراشی می کنند پس مانده های دنیای قدیم مدیریت هستند.

#### ■ فصل دوازدهم: اهمیت گفتگوهای غیر رسمی.

مدیر باید هر روز با گروه خود مجرای ارتباطی داشته باشد و لزوماً این اعتماد نباید صحبت کردن درباره کار و آن هم به صورت رسمی باشد بلکه مدیر باید تلاش کند و افکار خود را با نشاط فراوان به مجموعه خود منتقل کند.

نباید همواره از لحن سختگیرانه استفاده کرد. مدیریت با ترس فقط باعث از بین رفتن انگیزه کاری افراد می شود.

حتی در زمینه آموزش دادن باید تلاش کرد به گونه ای آموزش داد که آموزش دادن به نظر نرسد.

#### ■ فصل سیزدهم: اطلاعات را نزد خودتان محفوظ نگه ندارید.

در عصر حاضر باید اطلاعات در کل سازمان جاری باشد و سازمان افقی و یا سازنده ای افقی تحقق پیدا کند.

باید توجه داشت که اگر رابطه مدیر با اعضای موسسه رابطه ای مبتنی بر اعتماد باشد از درز اطلاعات جلوگیری می شود.

بر اساس مدل مدیریتی ماتسوشیتا هرچقدر اطلاعات بیشتری با اعتماد به کارکنان داده شود آنها بیشتر حد و مرز محرمانه بودن را تعیین می کنند و احساس مسئولیت پذیری به منظور فاش نکردن اطلاعات از درون آنها بر خواهد خاست.

نویسنده خاطرنشان می کند که وجود باند و گروه های محفلی جریان اطلاعات را مسدود میکند.

#### ■ فصل چهاردهم: دستورالعمل های دقیق بدهید.

منظور نویسنده آن است که ممکن است از دستور یک مدیر افراد گوناگون برداشت های گوناگونی داشته باشند لذا لازم است که مدیر به گونه ای دقیق دستور دهد و تلاش کند که هر یک از کارکنانش منظور او را به خوبی بفهمند.

به افراد کاری را محول کنید که دوست دارند.

همچنین بگذارید افراد از اشتباه های خود درس یاد بگیرند.

## چگونگی رفتار با کارکنان

### ■ فصل پانزدهم: معنای تحسین.

تحسین به تنهایی به معنای قدردانی شفاهی نیست. به تعبیر دیگر باید تحسین از عمق دل و به دلیل شخصیت و منش فرد مقابل باشد و اگر فقط در حد ابراز کلمات زبانی باشد در گذر زمان اثر منفی خواهد گذاشت.

به افراد احترام بگذارید و اعتمادشان را جلب کنید. اگر تصور کنید که هر انسانی دارای توانایی هایی است که روزی بروز داده خواهد شد، حتما به همه انسان ها احترام خواهید گذاشت.

از کارکنان خود قدردانی کنید. ماتسوشیتا به کارکنانش می آموخت که خوب باشند و این با قدردانی از آنان ارتباط مستقیم داشت.

جنبه خوب هر کسی را در نظر بگیرید. این نیز یکی از خصوصیات شاخص مدیریتی ماتسوشیتا بوده است.

### ■ فصل شانزدهم: از تبعیض پرهیزید.

هر شخصی استعدادهای خاص خود را دارد هیچ معیاری برای برتری فردی بر دیگران وجود ندارد لذا مقایسه افراد بی معنا است و بر این پایه یک مدیر خوب هیچگاه بین کارکنانش تبعیض قائل نمی شود.

ماتسوشیتا گفته بود: "میمون میمون است، ماهی ماهی و آدم آدم." او با این عبارت خواسته بود بفهماند که بیش از تبعیض بین موجودات و افراد باید صفات آنها را با هم مقایسه کرد اما نمیتوان از ماهی انتقاد کرد که چرا انسان نیست و از انسان که چرا ماهی نیست.

### ■ فصل هفدهم: صحبت کردن با کارکنان.

برای مدیران ارشد ارتباط با اعضای گروهی که به طور مستقیم زیر دست آنها هستند کافی نیست بلکه یک مدیر ارشد گاهی باید با کارکنان تازه کار خود نیز صحبت کند و البته ابتکار عمل و پیش دستی باید با شخص مدیر باشد.

این مهم باید به صورت متناوب و مستمر انجام شود و یکبار آن به هیچ وجه کافی نیست.

این مطلب نیز حائز اهمیت است که به همه به یک اندازه احترام بگذارید. همچنین از موضع قدرت با افراد صحبت نکنید.

### ■ فصل هجدهم: به چشمان افراد نگاه کنید.

یکی از خصوصیات کونوسوکه ماتسوشیتا این بود که هنگام سخن با افراد، با آنان تماس چشمی برقرار می کرد و به دیدگان آنان می نگریست. بالاخص در هنگام توبیخ افراد نگریستن به چشم آنان پذیرش حرف ها را برایشان آسان تر می کند.

پس باید همیشه به صورت چهره به چهره با افراد سخن بگویید و و دمای عاطفی افراد را بسنجید و در جلسات دورهمی عمومی با کارکنان خود ارتباط عاطفی برقرار کنید.

دادن دستور از طریق ایمیل برای صرفه جویی در زمان کار خوبی است اما در برخی جاها به تنهایی کافی نیست و باید شخصاً با طرف مقابل سخن بگویید.

■ فصل نوزدهم: از کارکنان خود سپاسگزار باشید. موفقیت خود را مدیون آنان بدانید. با آنان همواره صادق باشید و قدردانی خود را به آنان نشان دهید.

این را نیز فراموش نکنید که فقط احمق‌ها از خود راضی هستند!

■ فصل بیستم: بی طرف باشید.

نویسنده در این بخش به برابری زن و مرد در محیط کار اشاره کرده و آن را یک اصل بنیادی در محیط کار معرفی می‌کند. او معتقد است هنگام دستور دادن به کارکنان خود به توانایی‌های طبیعی و شخصیت آنان بنگرید نه به این که زن هستند و یا مرد. وی خاطر نشان می‌سازد که جامعه دیگر زیر سلطه مردان نیست و زنان زیادی هستند که در محیط کار فعالیت دارند. ضعف زن از نظر قوای جسمی دیگر خیلی به چشم نمی‌آید و آنان نمی‌توانند هر کاری را انجام دهند. هنگام تعامل با زنان گروه خود قاطع و منصف باشید و استعدادهای زنان را تصدیق کنید.

## • نتیجه گیری:

یک ویژگی مهم مدیر توانایی شناخت روندها است. مدیر باید بتواند با اطلاعات آینده را پیش‌بینی کند. مدیر دیگر نمی‌تواند نسبت به صنعت تفریحات یا صنعت مد لباس بی‌اعتنا باشد و بگوید آنها به کارم ربطی ندارد. او باید به انواع اطلاعات توجه کند.

آموزش کارکنان بسیار مهم است و باید به روشهای متناسب با زمان صورت پذیرد.

نویسنده در صفحات پایانی کتاب آورده است:

در این کتاب درباره خصوصیات زیادی از یک مدیر موفق سخن گفتیم اما در نهایت فکر می‌کنم مهم‌ترین عامل شخصیت و منش مدیر است.

منش عبارت است از تعامل عناصری از قبیل صمیمیت، صراحت، حسن نیت و درستکاری.

منش آن نیست که با آن به دنیا می‌آییم بلکه آن است که از طریق تلاش‌هایمان در طول سال‌ها خلق می‌شود.

یکم دیره حقیقی بیش از یاد گرفتن فنون و روش‌ها باید حقیقت درونی، بزرگواری و منش خود را رشد دهد.