जपानी कामाची पद्धत हळूहळू ओळखीची होत असताना ती अधिकाअधिक मनावर बिंबली जाण्यामागे योशिदांनी मला त्याविषयी दिलेलं ज्ञान हे एक प्रमुख कारण होतं. 'अमुक एक पद्धत इथे आहे म्हणून ती तू पाळली पाहिजेस' असा कोरडा हुकूम देण्यापेक्षा ती पद्धत का आहे, त्याचं महत्त्व काय हे ते समजावून सांगत. 'फाइव्ह एस' आणि 'काइझेन' यांसारख्या जपानी यशरहस्यांची माहिती त्यांनी आवर्जून दिली. भारतात हवामानापासून खाद्यपदार्थ, वाहतुकीपर्यंत सर्वच बाबतीत प्रचंड फरक जाणवत असूनही कधीही त्यांच्याकडून हेटाळणीचा किंवा तक्रारीचा सूर ऐकला नव्हता.

वर्षा पेंडसे-जोशी

जपानी बॉस

"त्यांना म्हणावं, बाकी काहीही चालेल, पण यात साके मात्र ठेवू नका.'' माझ्या नवीन बॉसने मला सांगायला सांगितलं. मी तसं सांगितल्यावर योशिदा उमजून हसले... नेहमीप्रमाणे एक सोनेरी दात आत लुकलुकला.

शेवटच्या दिवशी 'फेअरवेल' समारंभात योशिदा या जपानी सद्गृहस्थाला आम्ही म्हणजे आमच्या भारतीय डिपार्टमेंटने सत्यनारायणाच्या पूजेत ठेवला जाणारा एक नक्षीदार चांदीचा कलश भेट म्हणून दिला होता. त्याचा 'सदुपयोग' व्हावा एवढ्याच कळकळीच्या इच्छेने माझ्या नवीन बॉसने त्याचा उपयोग योशिदांनी 'कसा' करू नये यावर तेवढ्यात एक टिप्पणी मला त्यांच्यापर्यंत पोहोचवायला सांगितली होती. मी तो हुकूम पाळलाही.

नेहमीप्रमाणे पाठोपाठ कँटीनमधल्या सामोशांचं ताट आणि बर्फीचा बॉक्स सर्वांमध्ये फिरला. आतापर्यंत भारतीय खाद्यपदार्थांना अत्यंत विनम्र नकार देणाऱ्या योशिदांनी या वेळेस मात्र एक बर्फीचा छोटा तुकडा स्वीकारल्याचं मी पाहिलंच. माझ्या चेहऱ्यावरचं आश्चर्य पाहून हसून त्यांनी औपचारिकपणे का होईना पण ती बर्फी स्वादिष्ट असल्याचं सांगितलं.

आजची त्यांची एकेक कृती कुठे तरी सांगून जात होती... हे सगळं शेवटचं आहे. उद्यापासून मी नसेन इथे.

म्हणजे? सकाळी आल्या आल्या जपानीत गुड मॉर्निंग मी कुणाला करू आता? आमच्या ऐसपैस डिपार्टमेंटच्या खिडकीजवळच्या कोपऱ्यातलं 'एल' आकाराचं टेबल आणि खुर्ची रिकामी असणार आहे आता उद्यापासून? ठीक नऊच्या ठोक्याला दररोज चालू होणाऱ्या आणि उभ्याउभ्याच चालणाऱ्या 'मॉर्निंग मीटिंगमध्ये' मी आज काय काम करणार आहे, हे ऐकायला आता जपानी कान नसतील? सकाळी सकाळी पार पाडण्याचं 'फाइव्ह एस' नावाचं टापटीप-व्यवस्थितपणा अंगात मुरवणारं जपानी आन्हिक आता जपानी बारीक नजरेच्या अभावामुळे केवळ 'उरकून' टाकलं जाईल का?

'फेअरवेल' समारंभाच्या आड लपलेले एकेक प्रश्न आता माझ्या मनात हळूहळू भिनायला लागले... तसंतसं जाणवू लागलं... कुठे तरी खूप वाईट वाटतंय... हा ऋणानुबंध इथे संपल्याचं वाईट वाटतंय. योशिदांचा आज हा इथला शेवटचा दिवस. आज रात्रीच ते जपानला परत जातील. उद्यापासून त्यांची उणीव भारी जाणवेल...

खरं तर 'बॉस' म्हणजे नोकरदार मंडळींच्या आयुष्यातला एक अविभाज्य आणि न टाळता येण्यासारखा घटक. हा घटक बहुतेक वेळेस 'नकोनकोसा'च असतो. तर या बॉस नामक घटकाशी सर्वांप्रमाणे माझीसुद्धा गाठ पडली... पण शेवटी ती सोडवताना भारी वाईट वाटलं... कारण ती व्यक्तीच तशी होती. माझ्यासाठी त्या व्यक्तीने 'बॉस' ही दोन अक्षरं कधीच ओलांडली होती... ते एक आदर्श व्यक्तिमत्त्व होते, नव्हे अजून आहेत.

मी अर्थशास्त्राची द्विपदवीधर झाले खरी, पण जीव रमला होता जपानी भाषेत. जपानी 'येत' असल्याचा पुरावा दाखवणारे दोन कागदही

गाठीशी जमले होते तोपर्यंत. तर अचानक कळलं की, एका मोठ्या जपानी कंपनीत जपानी जाणणारी व्यक्ती पाहिजे. कंपनीचं नाव आणि पत्त्याव्यतिरिक्त फारसं काहीही ठाऊक नसताना सरळ तिकडे अर्ज ठोकून दिला. तर म्हटलं बघूया निदान बोलावणं तरी येतंय का. गंमत म्हणजे त्यांचा फोन आला मुलाखतीसाठी. आयुष्यातला पहिला इंटरव्ह्यू असल्याने आनंद आणि भीती या संमिश्र भावनांनी इंटरव्ह्यूला सामोरं जायचं ठरवलं.

तोपर्यंत इकडेतिकडे चौकशी केल्यावर कळलं की, ती एक बहुराष्ट्रीय जपानी कंपनी आहे. भारतात त्यांनी अलीकडेच प्लांट टाकलाय आणि ही कंपनी कसली तरी मशिन्स बनवते. एवढी माहिती कळेस्तोवर मुलाखतीचा दिवस उजाडलाही. ठरलेल्या वेळेच्या आधीच पोहोचले. आता पाय थरथरायला लागले. तोंडातून शब्द फुटेल की नाही ही नवीन चिंता भेडसावू लागली. आधीच नाही म्हटलं तरी ते चकचकीत वातावरण अंगावर आलंच होतं. तेवढ्यात रिसेप्शनिस्टने सांगितलं, जा आत. डावीकडील पहिली रूम. धडधडत्या हृदयाने उठले. तो काचेचा जड दरवाजा लोटून आत गेले. डावीकडे पाहिलं... त्या रूममध्ये माझा अर्ज चाळणारी एकच जपानी व्यक्ती दिसली. मी मग जपानीत अभिवादन केलं तसं त्या व्यक्तीनेही केलं.

''मी योशिदा.'' त्या माणसाने त्याचं नाव सांगितलं. पाच फुटांच्या आसपास उंची, किंचित पिकलेले केस, सोनेरी काडीचा चष्मा, लुकलुकणारे जपानी डोळे आणि चेहऱ्यावर शांत भाव. मला थोडं हायसं वाटलं. माझी योशिदांशी झालेली ही पहिली भेट.

मुलाखत व्यवस्थित झाली. ''मी नंतर कळवतो,'' असं आश्वासन योशिदांनी दिलं. माझं जपानी त्यांना रुचलं असावं कारण लगेचच काही दिवसांनी तिथून जॉईन करण्याविषयी विचारणा झाली. पहिली नोकरी! त्यामुळे अप्रूपाची!! जपानी वक्तशीरपणा, शिस्त वगैरे लक्षात घेऊन चांगली अर्धा तास आधीच जाऊन पोहोचले. रिसेप्शनिस्टने मला माझ्या भावी डिपार्टमेंटमध्ये नेलं. योशिदांच्या पुढ्यात मला उभं करून ती निघून गेली.

पहिलीच नोकरी असल्याने कामाचा पूर्वानुभव नसण्याव्यतिरिक्त एखाद्या फ्रेशरमध्ये आढळणारा नवखेपणा, बुजरेपणा माझ्यात ठासून भरलेला होताच. त्यातच पुढ्यात एक लॅपटॉप ठेवून योशिदांनी माझ्या टेन्शनमध्ये भर घातली होती. माझी उडालेली घाबरगुंडी जपानी नजरेतून सुटली नव्हतीच. त्यांनी हसून मला मीटिंग रूममध्ये बोलावलं आणि पहिलंच वाक्य म्हणाले, ''टेन्शन अजिबात घेऊ नकोस.'' इतकं हायसं वाटलं त्या उद्गारांनी!

त्यानंतर त्यांनी माझ्या कामाविषयी मला आढावा दिला. माझी कामं नीट समजावून दिली. मुख्य जबाबदारी जपानमधले मुख्यालय आणि ही कंपनी यातील आमच्या डिपार्टमेंटचा संपर्क सांभाळणे ही होती. साहजिकच हा संपर्क जपानी-इंग्लिश या दोन्ही भाषांमधून चालवायचा होता. पहिले काही दिवस योशिदांसोबत बसून त्यांची सर्व कामे बघून ठेवायची असं ठरलं.

माझं प्रशिक्षण चालू झालं. पहिल्या फटक्यात त्यांच्या कामाच्या पद्धतीमधलं एक वैशिष्ट्य चटकन नजरेस पडलं. व्यवस्थितपणा! टेबलवर कुठेही कागदांची भेंडोळी पडल्येत, अनावश्यक पोस्ट-इट्स सर्वत्र चिकटल्येत, फायलींमधून कागद बाहेर डोकावतायत, पेन-पेन्सिल्स, मार्कर्स विखुरलेत असं चित्र कदापि दिसलं नाही. उत्तम दर्जाच्या जपानी फाइल्समध्ये कागद व्यवस्थित ठेवून वर त्या त्या संदर्भाचा जपानीत स्टिकर चिकटवलेला. मोठी तांत्रिक ड्रॉईंग्ज व्यवस्थित घडी घालून फाइल केलेली. हाच व्यवस्थितपणा त्यांच्या लॅपटॉपमध्येही दिसायचा. 'माय डॉक्युमेंट्स'मध्ये विविध फोल्डर्स इतके व्यवस्थित नावं घालून तयार केलेले असत की, एखादी फाइल कुठे सेव्ह केली आहे या शोधाशोधीत कधीही वेळ गेला नाही. त्या विषयाच्या फोल्डरमध्ये ती फाइल असायचीच. वेगवेगळ्या फाइल्स चटकन डेस्कटॉपवरच सेव्ह करून तो चित्रावून ठेवण्याची माझी सवय त्यामुळे चांगली मोडीत निघाली.

जपान आपल्या तीन-साडेतीन तास पुढे असल्याने त्यांनी सकाळी त्यांचा आऊटलूक मेल बॉक्स उघडला की त्यात जपानहून ढिगाने आलेले ई-मेल्स दिसायचे. ते वरिष्ठ सल्लागार असल्याने ते साहजिकच होतं. विषयानुसार त्यांची विभागणी करून, अतिमहत्त्वाच्या ई-मेल्सवर ते त्वरित काम चालू करत. त्यांच्यासमवेत काम करताना 'आत्ता नको, नंतर बघू', 'उद्या केलं तरी चालेल' असल्या विचारांना काडीचाही थारा नसायचा.

भारतीयांच्या केवळ चुकाव हेरायच्या आणि त्या ज्याला इंग्रजीत 'हार्श' म्हणतात अशा भाषेत मांडून ते खरडपट्टीवजा रिपोर्ट वरपर्यंत पोहोचवायचे यातच धन्यता मानणाऱ्या कंपनीतील काही जपानी स्वभावांच्या पार्श्वभूमीवर योशिदा खूप वेगळे वाटायचे.

जसजसे दिवस जात राहिले, तसतसा हळूहळू भारतीय आणि जपानी कामाची पद्धत आणि त्याहीपेक्षा विचारसरणीतच तफावत असल्याचं लक्षात येऊ लागलं. प्रामुख्याने या बाबी दुभाषी म्हणून काम करताना फार जाणवत. शॉप फ्लोअरवर मशिनच्या बाजूला उभं राहून योशिदा आणि भारतीय इंजिनीयर किंवा टेक्निशियनसमवेत दुभाष्याची भूमिका बजावताना हे लक्षात येई. उदाहरणार्थ अमुक एका पार्टला पॉलिशिंग करायचं आहे, तर त्या प्रोसेससंबधित सर्व माहिती म्हणजे कुठल्या प्रकारची, क्वालिटीची सामग्री, केमिकल्स वापरायची इथपासून पॉलिशिंगची पद्धत अगदी आकृत्यांसकट स्टेप बाय स्टेप वर्णन केलेली जपानी मॅन्युअल्स असत 'त्यानुसारच' पॉलिशिंग केलं पाहिजे हा जपानी अट्टहास आणि 'एखाददुसरी स्टेप नाही झाली, दुसऱ्या प्रकाराने पॉलिशिंग केलं तरी कुठे बिघडलं, काय फरक पडतो...' ही भारतीय विचारसरणी यात अनेकदा खटके उडालेले अनुभवले आहेत. या 'काय फरक पडतो' या वृत्तीचा असलेला अभाव हेच

जपान्यांच्या यशामागच्या कारणांमधलं एक कारण असावं हे मत ठाम होऊ लागलं.

जपानी कामाची पद्धत हळूहळू ओळखीची होत असताना ती अधिकाअधिक मनावर बिंबली जाण्यामागे योशिदांनी मला त्याविषयी दिलेलं ज्ञान हे एक प्रमुख कारण होतं. 'अमुक एक पद्धत इथे आहे म्हणून ती तू पाळली पाहिजेस' असा कोरडा हुकूम देण्यापेक्षा ती पद्धत का आहे, त्याचं महत्त्व काय हे समजावणंही त्यांना गरजेचं वाटलं हे माझं भाग्य! सकाळी सकाळी कॉम्प्युटरही चालू करण्याआधी ठीक नऊच्या ठोक्याला सर्वांनी डिपार्टमेंटच्या मध्यभागी एकत्र जमून, उभ्याउभ्याच का होईना पण आज तुम्ही कोणतं काम करणार आहात हे थोडक्यात सांगायच्या 'मॉर्निंग मीटिंग'सारख्या पद्धतींचं महत्त्व त्यांनी मनावर बिंबवलं. त्याचप्रमाणे 'फाइव्ह एस' आणि 'काइझेन' यांसारख्या जपानी यशरहस्यांची माहितीही त्यांनी आवर्जून दिली. आमच्या कंपनीत शॉप फ्लोअरपासून इतरही डिपार्टमेंट्समध्ये फाइव्ह एस पाळले जात असे. 'काइझेन'साठी शॉप फ्लोअरवर काइझेन बोर्डच उभे केलेले असत. शिवाय वार्षिक काइझेन ॲवॉर्ड्सही असत.

पहिल्या फटक्यात त्यांच्या कामाच्या पद्धतीमधलं एक वैशिष्ट्य चटकन नजरेस पडलं. व्यवस्थितपणा! टेबलवर कुठेही कागदांची भेंडोळी पडल्येत, अनावश्यक पोस्ट-इट्स सर्वत्र चिकटल्येत, फायलींमधून कागद बाहेर डोकावतायत, पेन-पेन्सिल्स, मार्कर्स विखुरलेत असं चित्र कदापि दिसलं नाही.

योशिदांना तीन मुली होत्या. त्यांच्या बायकोचे आणि मुलींचे जपानमधले फोटो त्यांनी मला दाखवले होते. गोल्फची आवड असणारे योशिदा एक कुटुंबवत्सल गृहस्थ होते. खरं म्हणजे तीन वर्षांच्या डेप्युटेशनवर ते आले होते, पण कधीही ते कंटाळलेत किंवा जपानच्या तुलनेत भारतात हवामानापासून खाद्यपदार्थ, वाहतुकीपर्यंत सर्वच बाबतीत प्रचंड फरक जाणवत असूनही कधीही त्यांच्याकडून हेटाळणीचा किंवा तक्रारीचा सूर ऐकला नव्हता. त्याच्या उलट एका तरुण जपानी टेक्निशियनचं वर्तन चांगलंच लक्षात राहिलंय. तो टेक्निशियन फक्त एका महिन्यासाठी आला होता. आल्याआल्या सर्वात आधी त्याने भिंतीवर कॅलेंडर लावलं आणि जसजसा एकेक दिवस जाईल तसतसा तो त्यावर एक एक फुली मारत जाई. खाण्यापिण्यापासून, रस्ते, वाहतूक, हवा, गरिबी हे विषयही त्याने अनेकदा त्रासिक चेहऱ्याने छेडले होते!

योशिदा स्वभावानेही खूप साधे होते आणि रागावता तर त्यांना मुळीच यायचं नाही. दुसऱ्याला लागेल असं अपमानास्पद बोलणं किंवा कामातही तशा प्रकारची कडक भाषा ते कधीच वापरत नसत. याचा अर्थ ते चुका दाखवत नसत असं मुळीच नाही. कुठे चुकतंय हे अचूकपणे, संयमाने, तोल सुटू न देता दाखवण्याची त्यांची शाब्दिक हातोटी विलक्षण होती. भारतीयांच्या केवळ चुकाच हेरायच्या आणि त्या ज्याला इंग्रजीत 'हार्श' म्हणतात अशा भाषेत मांडून ते खरडपट्टीवजा रिपोर्ट वरपर्यंत पोहोचवायचे यातच धन्यता मानणाऱ्या कंपनीतील काही जपानी स्वभावांच्या पार्श्वभूमीवर योशिदा खूप वेगळे वाटायचे. चांगलं काम केल्यावर एखाद्या टेक्निशियनच्या पाठीवर कौतुकाची थाप तर ते नेहमी द्यायचे. अशी जपानी शाबासकी कोणाला नाही आवडणार? त्यामुळे ते शॉप फ्लोअरवरही चांगलेच लोकप्रिय होते.

त्यांचं तीन वर्षांचं डेप्युटेशन अखेरीस संपत आलं. अर्थात आवश्यकतेनुसार त्यानंतर ते काही दिवसांच्या बिझिनेस टूरवर येणारच होते. त्या दिवशीच्या फेअरवेल समारंभातल्या त्यांच्या औपचारिक भाषणानंतर प्रत्येकाला भेटून, हस्तांदोलन करून ते निघून गेले. मला आवर्जून त्यांनी जपानला येण्याचं आमंत्रण दिलं. त्यानंतर मीसुद्धा ती कंपनी सोडली, नवीन ठिकाणी रुजू झाले. कामानिमित्त जपानलाही दोनदा वास्तव्य झालं, पण दुर्दैवाने मी तोक्योत आणि योशिदा सान दूर दुसऱ्या प्रांतात राहात असल्याने वेळेअभावी त्यांना भेटायचं राहूनच गेलं.

जपानमधल्या वास्तव्यात अनेक जपानी भेटले, पण योशिदांची सर कोणालाच नव्हती. आजही त्यांच्याकडून खुशालीची विचारपूस होते आणि मेलमध्ये जपानला त्यांच्या घरी येण्याचं आमंत्रणही न चुकता दिसतं... आता मात्र जपानची वारी परत झालीच तर त्यांना न भेटता जपान सोडायचा नाही असं ठरवलंय!

lokprabha@expressindia.com