

مطالعه موردی محک نظریه‌ها در عرصه عمل (۵)

ترجمه: دکتر منوچهر حاضر

شما این است که فروش شرکت و سود آن را با معیارهای^{۱۲} مجتمع مطابقت دهید. به شما خاطر نشان می‌کنم که سیاست (خط مشی^{۱۳}) این است که ۱۸ ماه بعد از انتصاب شما به عنوان رئیس شرکت، پیشرفت و کار^{۱۴} شرکت با یک ارزیابی مستقل^{۱۵} ارزیابی شود.

تاریخ: ۱۰ سپتامبر، ۱۹۸۴، یادداشت.

به: فرانک کرتیس، رئیس شرکت تولیدی تجهیزات پزشکی لی. از: آلونزو فولمر، رئیس هیئت مدیره صنایع مجتمع. موضوع: مشکلات جدی در تجهیزات پزشکی لی.

بر طبق روال شرکت اخیراً مشاوران از شرکت تجهیزات پزشکی لی ارزیابی به عمل آوردند. شما در یک مدت کوتاه، فروش و سود را افزایش داده‌اید تا به معیارهای مجتمع دست یابید ولی بر اساس گزارشها از سایر جنبه‌های کاری شما، اعلان خطرهایی هم شده است. به من گفته شده که در طی ۱۸ ماه گذشته، سه نفر از نه نفر معاونان استعفا داده‌اند و به خدمت چهار نفر دیگر هم خودتان خاتمه داده‌اید. بررسی مشاوران نشان می‌دهد که روحیه کارکنان در سطح پایین قرار دارد و مدیران منتسب شما افرادی سختگیر و انعطاف ناپذیری هستند که با ارقام و اعداد (سهمیه‌ها) و منافع سرگرمند. کارکنان گفته‌اند که در حال حاضر رقابت بی رحمانه‌ای در بین قسمتها و مناطق وجود دارد. آنها به این نتیجه رسیده‌اند که جو آموزشی و خانواده محور جای خودش را به جوی داده که کارکنان مثل سگ پروپاچه همدیگر را می‌گیرند و این را ناشی از بی عنایتی مدیریت نسبت به احساسات و نیازهای کارکنان می‌دانند. بعد از مطالعه نتیجه تحقیق مشاوران که پیوست این یادداشت است، ما درباره یافته‌های آنان به بحث خواهیم نشست. بیشترین نگرانی من از جمله آخری آنهاست: «به نظر می‌رسد که نوعی غده سرطانی در سرتاسر شرکت در حال گسترش است».

اجرای استراتژی تغییر^۱

در ۱۵ اکتبر ۱۹۸۴، آلونزو فولمر^۲، مدیر عامل^۳ «صنایع مجتمع» (Allied Industries) مشغول مطالعه سه یادداشتی بود که بین او و فرانک کرتیس^۴، رئیس یکی از شرکتهای تابعه مجتمع رد و بدل شده بود. تا چند دقیقه دیگر این دو با یکدیگر ملاقات خواهند کرد تا به مشکلاتی که اخیراً بوجود آمده است پردازند. در دهه گذشته، مجتمع هدف رشد^۵ را به صورت تهاجمی و بر مبنای استراتژی جذب^۶ شرکتهایی که در تنگنا قرار گرفته بودند گذاشته است. سیاست فولمر این بود که برای هر یک از شرکتهای جذب شده ضمن انتخاب مدیر عامل، دستورالعملهایی هم صادر کند تا تغییر وضعیت را آسانتر سازد. از این رو، به مرور در یادداشتی که برای کورتز نوشته بود پرداخت.

تاریخ: ۱۵ ژانویه، ۱۹۸۳، یادداشت.

به: فرانک کرتیس، مدیر امور مالی صنایع مجتمع.

از: آلونزو فولمر، رئیس هیئت مدیره صنایع مجتمع.

موضوع: انتخاب شما به سمت رئیس شرکت تولید تجهیزات پزشکی لی^۷.

جناب عالی مستحضرید که اخیراً صنایع مجتمع، شرکت تولید تجهیزات پزشکی لی را خریداری کرده است. جان لی، پایه گذار و رئیس شرکت می‌خواهد بازنشسته شود، و من بر مبنای صحبت‌هایی که با هم داشتیم شما را به جای ایشان منصوب می‌کنم، که گروه تملک کننده شرکت توضیحات لازم را در مورد آن به شما خواهند داد، اما باید همین جا اضافه کنم که شرکت لی به سوء مدیریت^۸ گرفتار است. به عنوان یک توزیع کننده^۹ تجهیزات پزشکی، فروش^{۱۰} کل شرکت در سال گذشته تقریباً ۳۰۰ میلیون دلار و درآمد خالص^{۱۱} آن ۱۲ میلیون دلار بوده است. وظیفه

وقتی که فولمر می‌خواست یادداشت سوم کرتیس را بخواند، یاد مصاحبه خروجی مشاوران افتاد. در حالی که فولمر، کرتیس را به عنوان یک متخصص امور مالی^{۱۶} و یک متخصص نجات دهنده شرکت‌هایی که در سرایشی سقوطند^{۱۷} می‌دانست، فرو دستانش^{۱۸} وی را شخصی خودکامه و مزدور می‌دانستند که برای فرماندهی یک گروه تفنگدار دریایی مناسب است.

تاریخ: ۲۸ سپتامبر، ۱۹۸۴، یادداشت

به: آقای آلونزو فولمر

از: آقای فرانک کرتیس

موضوع: تحت عنوان «مشکل جدی» در شرکت تجهیزات پزشکی لی

من یادداشت ۱۰ سپتامبر ۱۹۸۴ شما و گزارش مشاوران را خواندم. به یاد دارم وقتی مرا به این سمت انتخاب کردید گفتید که این شرکت زیان ده را تحویل بگیرم تا تبدیل به یک شرکت سود آور کنم. من هم در طی ۱۸ ماه گذشته این کار را کردم، و وارث شرکتی شدم که خانواده محور بوده و به گفته خودتان سالهاست که به سوء مدیریت گرفتار است. من با گروهی از مدیران و فروشندگانی که به طور متوسط ۲۲ سال سابقه خدمت داشته و امکان اخراج (Tenure) هم ندارند، روبرو شدم که معتقدند کارشان برای همه عمر تضمین شده است. آقای لی تمام تصمیمات مربوط به نیروی انسانی را طوری مرکزیت داده است، که گویی فقط او بوده که می‌توانسته یک کارمند را از کار برکنار سازد. او کارهای متوسط^{۱۹} را هم تحمل می‌کرده، تمامی کارکنان حقوق خالص می‌گرفته‌اند، و ارشدیت، تنها ضابطه ارتقا^{۲۰} بوده است، بیشترین تأکید بر افزایش فروش سالانه بوده، ولی به کاهش هزینه‌ها و افزایش سود توجهی نمی‌شده است و در حقیقت کارکنان آن را جایی برای سرگرمی نمی‌دانستند و عشقی جاودانه و وفاداری بی اندازه‌ای نسبت به لی نشان می‌داده‌اند، احساس می‌کردند که عضو یک خانواده‌اند، احساسی که در سرتاسر شرکت وجود داشته و لذا این گرایشها با اعتدال، بی‌کفایتی^{۲۱} و ارائه کارهای نامرغوب همراه بودند.

من به این نتیجه رسیدم که فوراً می‌باید در پنج زمینه تغییر استراتژی بدهم: در ساختار سازمانی^{۲۲}، پاداش و تشویقات^{۲۳}، شیوه‌های اطلاعات مدیریت^{۲۴}، تقسیم منابع^{۲۵}، و روش رهبری در مدیریت^{۲۶}. در نتیجه مناطق فروش مجدداً به قسمت، منطقه، و

ناحیه سازماندهی یافتند. مدیرانی را که احساس کردم شایسته نیستند و رغبت و تعهدی از خود نسبت به هدفها و روشهایم نشان نمی‌دهند عوض کردم، اختیار استخدام^{۲۷} و تصمیمات مرتبط به پاداشها را به صورت غیر متمرکز در آوردم و به واحدهایی در قسمتهای مناطق تفویض کردم، به مدیران آن قسمتها اطلاع داده شده که همراه با اختیارات، موظف به کاهش هزینه‌ها و افزایش فروش، و در نتیجه افزایش سود هستند. هر کدام از واحدهای تشکیل شده در حکم یک مرکز سود^{۲۸} در آمدند، واحد جدیدی برای کنترل و بررسی کار سایر واحدها تأسیس شده و یک شیوه حسابداری و کنترل به مرحله اجرا در آمده است. به بررسی تهیه معیارها و پیگیری کارها از برنامه مدیریت مبنی بر هدف^{۲۹} استفاده شده، و اکنون همه کارکنان به ارزشیابی نیاز دارند. برای تسریع فعالیتها، پاداشها فقط در اختیار مدیرانی قرار می‌گیرد که واحدهای آنان سودآوری بیشتری داشته باشند. یک برنامه دادن کمیسیون^{۳۰} بر مبنای فروش قابل محاسبه و کارهای سودآور جای خود را به حقوق تنها داده، و منابع بر اساس فعالیت واحدها بین آنها تقسیم می‌شود. به نظر کارکنان، روش، رهبری من احتمالاً جراحات ناشی از تغییر را بر آنان وارد کرده باشد، زیرا رقابت داخلی در واقع به طور رسمی در شرکت به صورت یک سیاست اجباری در آمده، که بیشترین پیشرفتهایی را که تا به امروز به دست آمده‌اند ناشی از آن است. به هر صورت هیچ نوع پیشرفتی بدون هزینه نیست، و من اذعان دارم که کارکنان به همان اندازه گذشته از کار کردن در شرکت لذت نمی‌برند. شما مرا برای آن استخدام کردید که به نتایج مورد انتظار برسید، نه اینکه این اطمینان خاطر را برای کارکنان به وجود آورم که در کارشان امنیت داشته و خوشحال باشند. اجازه ندهید که چند تا بچه بی‌کفایت لوس و نر که توانایی همگام شدن با تغییر را ندارند این شبهه را در شما القا کنند که مشکلات بر منافع می‌چربد. اگر من بر این باور باشم که احتمال سازگاری روحیه تهاجمی و رقابت با جو همکاری و خانواده محور صفر است، آیا این بدان مفهوم است که من مردم محور نیستم؟ آیا شما این احساس را دارید که ما باید خود را در مقابل آنچه که در گذشته مورد عمل بوده است متعهد بکنیم؟ خیلی صادقانه بگویم، من فکر می‌کردم شما از من حمایت خواهید کرد تا آنچه را که لازم است انجام دهم تا شرکت از سرایش سقوط نجات یابد. اگر باز هم معتقدید که روش من اشتباه است در

ملاقاتی که خواهیم داشت به من بگویید چگونه باید عمل کنم؟

همین که فولمر رئیس قسمت هیئت مدیره مطالعه یادداشت سومی را تمام کرد منشی خبر داد که آقای کرتیس برای جلسه ملاقات آمده است. آقای فولمر نمی دانست و تصمیمی نگرفته بود که چگونه عقاید خود را با کرتیس در میان بگذارد و اینکه چگونه تغییرات در سازمان می تواند به مرحله اجرا درآید. او یک چیز سومی می دانست و آن این بود که شیوه کرتیس که در یادداشتش توضیح داده بود برای وی تحسین برانگیز نبود ولی سرانجام به این نتیجه رسیده بود که احتمالاً می باید احساسات را کنار گذاشته و به سؤالاتی که کرتیس کرده پاسخ دهد.

پانویسها:

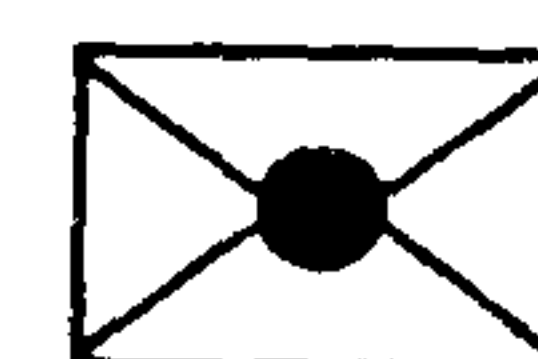
- 1- Strategic Change
- 2- Alonzo Fulmer
- 3- Chief Executive Officer
- 4- Frank Curtis
- 5- Growth Objective
- 6- Conglomerate Strategy
- 7- Lee Medical Supplies
- 8- Mismanagement
- 9- Distributor
- 10- Sales
- 11- Net Earnings
- 12- Standards
- 13- Policy
- 14- Progress & Performance
- 15- Independent Evaluation
- 16- Financial Expert
- 17- Turnaround Specialist
- 18- Subordinates
- 19- Mediocre performance
- 20- Seniority
- 21- Incompetency
- 22- Organization Structure
- 23- Rewards & incentives
- 24- Management Information System
- 25- Allocation of Resources
- 26- Management Leadership Styles
- 27- Staffing
- 28- Profit Center
- 29- Management - by - Objective
- 30- Commission

در این رویداد تشریح کنید:

۱- نظرات فرانک کرتیس را بر این مبنا که روح رقابت و تهاجم را نمی توان در یک سازمان برقرار نمود در حالی که یک جو همکاری و خانواده محور در آن سالها حاکم بوده و بخواهیم آن را هم حفظ کنیم، لطفاً بحث نمایید.

۲- درباره چگونگی اجرای تغییرات مورد نیاز، نقطه نظرات و باورهایی که فولمر بایستی به کرتیس بیان کند توضیح دهید.

۳- یک استراتژی، طراحی کنید که به موجب آن شرکت تجهیزات پزشکی لی بتواند منافع حاصل از باروری خود را حفظ نموده، و ضمناً بتواند نتایج رفتاری منفی را که طی دوره ۱۸ ماهه، دوره انتقالی ایجاد شده، متفی نماید.



خوانندگان گرامی پاسخ های خود را به آدرس:

تهران - بزرگراه شهید چمران - خیابان جلال آل احمد - دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران - صندوق پستی ۶۳۱۱-۱۴۱۵۵ - دفتر مجله دانش مدیریت

ارسال دارند. بدیهی است به بهترین پاسخ رسیده برای سؤالات مطرح شده که تا تاریخ ۷۱/۱۰/۱ به دفتر مجله برسد یک دوره یکساله فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهداء می شود. لطفاً در پاسخ های خود مطالعه موردی شماره ۵ را حتماً قید فرمایید.