

کند و کاو موردی (۸)

(Case Study)

محکی برای نظریه‌ها در عرصه عمل

غلامرضا خاکی

ببینم.
- متأسفانه امروز مجبورم به جایی بروم ولی این مانع نمی‌شود که مشکل شما را از پشت تلفن نشنوم.
- بله، ولی نکنه که شما خسته بشید.
دکتر رهجو: نه خواهش می‌کنم. اگر اجازه بدهید می‌توانم صحبت‌های شما را ضبط کنم تا بعد از دوباره شنیدن، با دقت بیشتری به شما جواب بدهم.
- بله موافقم.
دکتر رهجو ضبط صوتش را به تلفن وصل کرد و گفت: آقای مهندس، آماده شنیدن هستم.
مهندس محمودی: آقای دکتر، من یکروز که روزنامه را ورق می‌زدم چشمم به آگهی استخدامی شرکت نیرو افتاد که نوشته بود، به تخصصهایی از جمله مهندسی صنایع نیاز دارد. فرم را پر کردم و به همراه مدارک درخواستی ارسال کردم. بعد از یک هفته از من تلفنی دعوت به عمل آمد که به دفتر مرکزی مراجعه کنم. وقتی به دفتر مرکزی رفتم آقای دیانتی مدیر آموزش و آقای حاجی نبی مسؤول کمیته فنی با من مصاحبه کردند. تمامی مدارک و فرم پر شده درخواست استخدام من نزد آنان بود. من در این مصاحبه هم به آقای دیانتی و هم آقای حاجی نبی آگاهی دادم که میل دارم با توجه به تجربه‌های دانشگاهی در قسمت «برنامه‌ریزی تولید» کار کنم. مصاحبه حدود نیم ساعت طول کشید و قرار شد که برای شروع کار با من تماس گرفته شود. بعد از یک هفته به من اطلاع دادند در قسمت «برنامه‌ریزی تولید» جای خالی نیست و تو اگر بخواهی می‌توانی در قسمت «ساخت» شروع به کار کنی. من این

عصر یک روز پاییزی، زنگ تلفن منزل دکتر رهجو استاد مدیریت به صدا درآمد، آن سوی خط آقای با صدایی که کمی می‌لرزید صحبتش را اینگونه آغاز کرد:
- الو، منزل دکتر رهجو؟
- بله، شما؟
- محمودی هستم، تشریف دارن؟
- چند لحظه گوشی...
گویا همین دیروز بود، آره، چهار ترم پیش، وقتی که من دانشجوی درس رفتار سازمانی بودم، همیشه رهجو، با شور و حرارت می‌گفت: «بچه‌ها، غافل نباشید، آموزش رسمی دانشگاهی، اطلاعات و پاسخهای کافی را برای حل معضلات و مشکلات کاری در اختیارتان نمی‌گذارد، این درایت و جویندگی مداوم و پیوسته شماست که زمینه ساز گشودن گرهی از کلاف سر در گم مشکلات صنعت این آب و خاک است».
- الو بفرمایید من رهجو هستم.
- سلام، آقای دکتر، من محمودی هستم، حدود ۲ سال پیش دانشجوی شما در درس رفتار سازمانی بودم.
- بله، بله.
- حتماً یادتان هست که در آخرین جلسه کلاس، شماره تلفن منزلتان را روی تابلو نوشتید و گفتید: «من به عنوان معلمی که چند سالی هم کارهای اجرایی را در سازمانهای ایران تجربه کرده‌ام، همیشه آماده هر نوع کمک فکری به شما هستم».
- بله، بله، خواهش می‌کنم. همینطور که می‌فرمایید.
مهندس محمودی: جناب دکتر، مشکلی دارم می‌توانم شما را

پیشنهاد را پذیرفتم و از صبح روز بعد به محل کارخانه مراجعه کردم. بعد از یک گشت کلی در محوطه کارخانه، مرا به بخش «نظارت بر تولید» که یکی از واحدهای «ساخت» بود، هدایت کردند و در آنجا با آقای به نام «حیدری» که رئیس این دفتر بود آشنا شدم. او نیز بی درنگ مرا به آقای «الماسی» که «هماهنگ کننده (ناظر) تولید» بود معرفی کرد - (هماهنگ کننده در اینجا وظیفه‌اش پیگیری تدارکات لازم از مواد خام، ابزار، قطعه‌ها و تجهیزات و همچنین هماهنگی در گردش مواد، فراورده‌ها، قطعه‌ها و ... است) - روز اول بیشتر به صحبت پیرامون مسائل کلی گذشت، نیمه‌های روز دوم آقای حیدری مرا به دفترش خواند و گفت: «با توجه به گرفتاری که برای الماسی پیش آمده، از فردا تو تا مدت نامعلومی جانشین او خواهی بود. حالا سعی کن توی فرصتی که امروز داری از او اطلاعات لازم را بگیری».

الماسی را پیدا کردم. بقیه آن روز را با او بودم و او می‌کوشید تا مرا با مراحل گردش کار سفارشات اخیر به کارخانه از مرحله طراحی، ماشین کاری، خرید قطعات، بازرسی، انبار کردن و حمل کردن آشنا سازد. از ظاهر امر اینطور به نظر می‌رسید که پی بردن به این جزئیات زمان بیشتری نیاز دارد. با این همه قرار بود که کار را از فردا شروع کنم.

به راستی که ترس بر من چیره شده بود. وقتی الماسی کارها را توضیح می‌داد، من به اتفاقاتی که از فردا شروع می‌شد فکر می‌کردم. من تا آن زمان کار در یک کارخانه بزرگ را هرگز تجربه نکرده بودم. با آنکه بسیاری از قطعات را به سختی می‌شناختم قرار شد که از فردا من هماهنگی لازم را برای تولید ۵۰ ژنراتور با همه وسایل کمکی آن برای سفارش اخیری که وزارت نیرو داده بود، در طی یکی دو ماه آینده به عمل آورم. آن شب با گنجی بسیار، در حالی که آشفته بودم به خانه بازگشتم. روزها چون باد می‌گذشتند. در این آشفتگی که به آن گرفتار بودم چنین به نظر می‌رسید که از هماهنگی خبری نیست. برنامه و طرح دقیقی برای دنبال کردن در دست نیست و هر کس چنان سرگرم کار و وظایف خودش بود که متوجه پریشانی من نبود. من تلاش می‌کردم تا سفارشهای کارگاهی، سفارشهای خرید، تاریخهای تحویل کالا، تاریخهای وعده داده شده، نام قطعه‌ها، نام سرپرستان کارگاه و برخی دیگر از جزئیات را همواره به یاد بسپارم ولی در این کار احساس موفقیتی نمی‌کردم. سعی کردم به سرپرستان امور نزدیک شوم. حیدری در برخورد هایش چنین اظهار می‌کرد که اعتقاد دارد من یک «هماهنگ کننده زیرک و کار آزموده‌ام» و از من انتظار داشت تا در همه زمینه‌ها جانشین الماسی باشم. او به من می‌گفت: یک نمودار

بزرگ پیشرفت کار را روی دیوار اتاق کار خود نصب کنم و پیشرفت کار را در آن، هر روز صبح وارد نمایم. برای اطمینان یافتن از اینکه من دستور او را به خوبی دریافته‌ام، هر روز صبح مرا به پیش خود فرا می‌خواند و گزارش کاملی را از میزان پیشرفت کار درخواست می‌کرد. اگر درباره وضعیت بخشی از عملیات نامطمئن بودم بسیار ناآرام می‌شد. شیوه سخن گفتن او و بکارگیری واژه‌های زشت و ناپسند مرا کم‌کم خشمگین می‌کرد. این گفتگوهای روزانه به صورت یک بازپرسی در آمده بود. یک روز با یکی از سرپرستان که با من اظهار دوستی می‌کرد، مشورت کردم. او با توجه به شناختی که از حیدری داشت به من گفت: هر روز صبح نمودار پیشرفت کار را «به هنگام» کنم و بقیه روز را در داخل کارخانه دور از دسترس حیدری بگذرانم. غالب سرپرستان از او گلایه می‌کردند و او را دوست نداشتند و تا جایی که شدنی بود از او دوری می‌جستند.

بعد از آن کوشیدم تا اکثر اوقات خود را در کارگاه به سر آورم. به سرپرستان کارگاه بیشتر نزدیک شدم و دریافتم که از گفت و گوی با آنان درباره کارشان در من نوعی آرامش ایجاد می‌شود. در لابلای صحبت با سرپرستان فهمیدم که کارکنان کارگاه‌های بخش، نظارت بر تولید را زائد می‌دانند و از همکاری با کارشناسان زمان سنجی بخش نظارت بر تولید که برای بررسی عملیات دستگاه‌ها وارد می‌شدند، سرباز می‌زدند. این نزدیکی با کارکنان کارگاه دید دیگری درباره پیوند با آنان در من ایجاد کرد. بیشتر آنان اعتقاد داشتند که حیدری همواره سعی می‌کند شخصیت خود را پنهان و دور از دسترس دیگران نگه دارد. علی‌رغم تلاش برای رویارو نشدن با حیدری، بعد از ظهر دیروز، پی بردم که در ماشین کاری پیچهای اتصال برای پوشش و قاب بندی، خطای محاسباتی رخ داده است. وقت رفتن به کارگاه برای صدور دستور توقف دستگاه پیچ خودکار، حیدری را در یکی از کارگاه‌ها دیدم. او ناگهان مرا از رفتن باز داشت و بین ما مجادله‌ای پیش آمد.

او با لحن تندی از من پرسید:

- محمودی وضعیت کار توپیه‌های میله مرکزی چگونه است؟

- آقای حیدری، دقیقاً نمی‌دانم. ولی گمان نمی‌کنم کاری روی آنها صورت گرفته باشد. هنوز دو هفته دیگر به زمان آوردن میله‌های آهن کوبی شده به کارگاه باقی است. که یکباره حیدری عصبانی شد و گفت: لعنتی به شما گفتم که می‌خواهم همیشه از وضع و پیشرفت کل این کارگاه مطلع باشم، به طور اتفاقی پی برده‌ام که این توپیه‌ها هنوز برای ساخت سفارش نشده‌اند، من می‌خواهم که آنها همین امشب ساخته شوند و فردا صبح من اونها را ببینم، با

اضافه کاری همین امشب کارو تمام کنید.

بله قربان، همین حالا در این باره با سرپرست کارگاه ماشین تراش سبک گفتگو خواهم کرد.

بعد از این مشاجره به سراغ آقای حسینی سرپرست کارگاه ماشین تراش سبک رفتم و قرار گذاشتم تا ساخت توپهای مرکزی را در دستور اضافه کاری شب بگذارد و آنها را تا صبح به پایان برساند، من دیدم که حسینی سفارش اضافه کاری را تنظیم کرد و آن را در سبد اضافه کاری قرار داد این کاری ساده بود و تنها به دو ساعت کار از برق و چرخ تراش نیاز داشت.

امروز صبح در حالی که از کنار کارگاه شماره ۲ می‌گذشتم با «حیدری» رویارو شدم. او سریع از من پرسید: - محمودی آیا آن توپهای مرکزی ساخته شدن؟ - من حالا می‌روم تا نتیجه کار را ببینم.

- بی‌عرضه من به شما گفتم که آنها امروز صبح آماده باشند، هر موقع به شما دستوری می‌دهم انتظار دارم که آن کار انجام گیرد، بیا به کارگاه برویم تا درباره این توپها تصمیمی بگیریم. (او بازوی من را سخت گرفت و کشید) من بازوی خود را از دست «حیدری» بیرون کشیدم و گفتم دستم را رها کن، قدر دهانت را بدان و گرنه مغزت را داغ می‌کنم، این توپها تا یک ماه دیگر مورد نیاز نیستند من همین حالا پیش رئیس کارخانه می‌روم. پس از این گفتگو حیدری راه خود را کج کرد و با شتاب به سوی دفتر خود رفت در این موقع من بسیار عصبی و پریشان بودم، با این همه، وقتی آرام شدم به کارگاه ماشین تراش رفتم تا از وضعیت کار مطلع شوم.

با این همه وقتی به کارگاه ماشین تراش سبک رسیدم از گفتگو با حسینی متوجه شدم که کار ساخت توپهای مرکزی به پایان نرسیده است. زیرا پس از گفتگوی من با حسینی جهت ساخت توپها آقای حیدری به کارگاه آمده و دستور ویژه‌ای برای اضافه کاری صادر کرده بود که همه ماشینهای تراش و تراشکاران را در سراسر شیفت شبانه به کار گرفته بود، در نتیجه این دستور، کار بر روی توپهای مرکزی ناممکن شده بود و پی‌بردیم که آنها را از شمشهای آهن بریده‌اند ولی کاری بیش از آن صورت نگرفته است، این خبر مرا به شدت خشمگین کرد و به سوی دفتر حیدری کشاندم. وقتی به اتاقش رسیدم به شدت در اتاقش را باز کردم، یکراست به سوی میزش رفتم و با صدایی بلند گفتم که به گمان من او «یک انسان دو چهره است» که کار روی توپهای مرکزی را متوقف کرده و به خیال خود دام برای من چیده، به او گفتم که دیگر در این قسمت کار نمی‌کنم، که یکباره حیدری از پشت میز بلند شد و به سوی من پرید، در همین موقع اکبری نماینده خریدهای

شرکت که مرد آرام و خونسردی بود دخالت کرد و اجازه نداد که با هم گلاویز شویم.

بعد از بیرن آمدن از اتاق حیدری به دیدار رئیس کارخانه رفتم. رئیس کارخانه بعد از شنیدن ماجرا، از من خواست که مسأله را طبیعی بدانم و با حیدری مصالحه کنم. حالا آقای دکتر نمی‌دانم چه کار کنم؟

دکتر رهجو به آرامی گفت خوب: خسته نباشید. زندگی اجتماعی ما آدمها همینه، ما که در دنیای فرشته‌ها زندگی نمی‌کنیم، روابط انسانها همواره در معرض نفسانیات آنهاست، آقای محمودی، این موجود یعنی آدم، طرفه معجونی است که رفتارش اصلاً قابل پیش بینی نیست در هر حال من فردا صبح حوالی ساعت ۹ صبح منتظر زنگ شما هستم، به این موضوع فکر می‌کنم و فردا پیرامون آن گفتگویی با هم خواهیم داشت.

محمودی با عذرخواهی از اینکه وقت دکتر رهجو را گرفته است خداحافظی کرد.

سؤالات

لطفاً با توجه به نظریه‌های مرتبط در علوم رفتاری به سؤالات زیر پاسخ دهید؟

- ۱- به نظر شما چرا محمودی به فکر مشاوره با دکتر رهجو افتاد؟
- ۲- اگر شما به جای محمودی بودید در برخورد با حیدری چه واکنشی از خود نشان می‌دادید؟
- ۳- با توجه به اظهارات سرپرستان کارگاه‌ها، از کدامین نظریه و تکنیک ذر مدیریت می‌توان استفاده کرد که میزان تنش سازمانی کاسته شود (با توجه به موضوع مورد در رابطه با افراد قضاوت تحلیلی کنید).
- ۴- به نظر شما موضع‌گیری رئیس کارخانه مناسب به نظر می‌رسد؟ چرا؟
- ۵- اگر شما به جای دکتر رهجو بودید، به محمودی چه توصیه‌هایی می‌کردید؟



خوانندگان گرامی پاسخ‌های خود را به آدرس زیر ارسال دارند: تهران - بزرگراه شهید چمران - خیابان جلال آل احمد - دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران - صندوق پستی ۶۳۱۱-۱۴۱۵۵ - دفتر مجله دانش مدیریت

بدیهی است به بهترین پاسخ رسیده برای سؤالات مطرح شده که تا تاریخ ۱۳۷۲/۳/۳۱ به دفتر مجله برسد، یک دوره یکساله فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهدا می‌شود. لطفاً در پاسخ‌های خود کند و کاو موردی شماره ۸ را حتماً قید فرمایید.