

## محکمی برای نظریه‌ها در عرصه عمل

### غلامرضا خاکی

#### مقدمه

ستوده مدت ۱۰ سال است که مدیریت امور کارکنان شرکت را به عهده دارد وی در سمت خود شخص فعال و با ارزشی برای شرکت می‌باشد و خدمات ارزنده‌ای برای کل شرکت انجام داده است.

آقای اکبری به آقای ستوده گفت «عملکرد واحد تولید واقعاً در این ماه نا امید کننده بوده است. با توجه به این مسأله که آقای انصاری نیز جواب قابل قبولی برای شرکت ارائه نداد به نظر من ارتقاء او به مقام مدیریت تولید کار درستی نبوده است. اگر چه او در شغل برنامه‌ریزی تولید دارای عملکرد بالایی بود ولی قابلیت خود را در این سمت جدید نشان نداده و در نهایت نتوانسته است که برای شرکت مفید باشد.

آقای ستوده در حالی که از صحبت آقای اکبری راضی به نظر نمی‌رسید گفت «من مطمئنم که در انتخاب آقای انصاری ما اشتباهی نکرده‌ایم. او جوان فعال و متخصص و مجربی می‌باشد. اگر چه عملکرد او در این ماه قابل انتقاد است ولی با توجه به سابقه مفید کاری که او داشته و طرح‌های جدیدی که برای شرکت ارائه داده و اینکه واحد برنامه‌ریزی تولید در زمان سرپرستی او یکی از واحدهای بسیار موفق شرکت بوده، من بعید می‌دانم که او شایستگی لازم را نداشته باشد! در زمان انتخاب او برای این سمت، با توجه به سنجشی که نسبت به هم ردیفانش شده بود و نظرخواهی که از مدیر تولید سابق داشتیم آقای انصاری بهترین فرد در داخل و خارج سازمان برای تصدی این پست به شمار می‌آمد بنابراین بد نیست فرصتی دیگر به او بدهیم».

اگر چه آقای اکبری هنوز به صحبت خود پای بند بود ولی با

شرکت رایانه ۲۰۰۰ سازنده انواع مختلف کامپیوترها و ماشینهای اداری می‌باشد. مدیر عامل شرکت، مهندس اکبری دارای ۲۰ سال سابقه کار مدیریتی در امور کامپیوتری می‌باشد. او توانسته با عملکرد خویش موقعیت مناسبی برای شرکت در میان شرکتهای سازنده رقیب بوجود آورد، (اخیراً در جلسات متعدد هیأت مدیره، سیاست عمده شرکت استفاده از تکنولوژی مدرن و نیروی متخصص تعیین شده است).

#### شنبه اول تیر ماه ۱۳۷۴ - جلسه ماهیانه

مدیر عامل و مدیران واحدهای مختلف در جلسه حضور داشتند. وضعیت موجود واحدها و مسائل و مشکلات آنها و هماهنگی لازم برای برنامه‌های مختلف شرکت مورد بررسی قرار گرفت.

در این جلسه مطرح شد که خط تولید در ماه گذشته وضعیت تولیدی نابسامانی داشته است، این وضعیت در فرایند عملیات شرکت تأثیر نامناسبی گذاشته و به علت ضعف واحد تولید سفارشات ماه گذشته به موقع تولید نشده است و از طرفی کیفیت محصولات تولید شده نیز استاندارد لازم را نداشته است و همچنین ضایعات کارخانه چشمگیر شده است. مدیر واحد با پوزش از وضع موجود، از شرکت فرصتی دیگر برای جبران امور خواست.

#### بعد از جلسه

آقای اکبری با آقای ستوده مدیر کارگزینی گفتگویی داشت. آقای

توجه به شرایط موجود دادن فرصتی دیگر به آقای انصاری را منطقی می‌دانست بنابراین با آقای ستوده موافقت کرد.

### سه‌شنبه اول مرداد ماه ۱۳۷۴ - جلسه ماهیانه

عملکرد واحدها مورد بررسی قرار گرفت. آقای اکبری در جلسه حاضر منتظر گزارش آقای انصاری بود. آقای انصاری قیافه آرامی داشت. گزارش ارائه شد، مدیر عامل شرکت راضی به نظر می‌رسید. وضعیت شرکت به همان وضع قبلی خود رسیده بود و این برای مدیریت شرکت خشنود کننده بود.

### پس از اختتام جلسه

آقای ستوده به آقای انصاری گفت «واقعاً برای من سؤال شده که فرد فعال و کارایی مثل شما که به درستی انتخاب شده بودید چگونه نتوانسته است که واحد خود را خوب اداره کند؟ ولی عملکرد حاضر شما جدیت و شایستگی شما را ثابت کرد و من می‌خواهم که دلیل این تغییرات را از شما جویا شوم»؟

آقای انصاری از اینکه توانسته بود، وضعیت شرکت را به جای اول خود بازگرداند و نظر مدیر عامل و دیگر اعضای جلسه را تغییر دهد احساس رضایت می‌کرد. بنابراین گفت «آقای ستوده از اینکه توانسته‌ام قدمی در جهت پیشبرد اهداف شرکت بردارم و وظیفه خودم را به درستی انجام دهم احساس رضایت می‌کنم. اما کاهش کارایی به وضعیت جایگزینی من به جای آقای اقتداری بازمی‌گردد. در زمان انتصابم به مدیریت تولید واقعاً خوشحال بودم و احساس می‌کردم می‌توانم از عهده این کار برآیم، (حتی بخشی از این اطمینان را آقای اقتداری در من ایجاد کرده بود). اما مسأله فقط به این جا ختم نمی‌شد، انتخاب من به صورت یک دفعه انجام شده بود. قبل از بازنشسته شدن آقای اقتداری، شایعه‌ای دال بر انتخاب آقای شوشتری سرپرست واحد نگهداری و تعمیرات به این سمت در کارخانه پیچیده بود. با توجه به شرایط شغلی که آقای شوشتری داشتند (سابقه کاری ۱۷ ساله در شرکت، مهندس مکانیک، ۵۵ سال سن) این اطمینان برای همه بوجود آمده بود که او مدیر تولید خواهد شد. البته ایشان فرد منظمی هستند و نسبت به کاری که دارند احساس مسؤلیت می‌کنند. خود آقای اقتداری، نیز این انتظار را داشت.

در اولین جلسه‌ای که بین من و سرپرستان صورت گرفت هنوز برای من این مسأله روشن نبود که مدیریت این واحد را در دست

دارم. تا چند روز پیش از آن من با این افراد همکار بودم و روابطی که داشتم روابط با افراد هم سطح خودم بود ولی در آن روز احساس کردم که رفتارهای آنها نسبت به من تغییر کرده و مخصوصاً رفتار آقای شوشتری که از انتخابم راضی بنظر نمی‌رسید.

از طرف دیگر با توجه به این مسأله که من با توجه به تجربه ۳ ساله‌ای که قبل از آمدن به این شرکت در شرکتهای دیگر و در قسمت برنامه‌ریزی تولید کسب کرده بودم در این ۷ سال در کارم موفق بودم و مشکل خاصی در محیط کارم چه در بدو ورود و چه طول خدمتم بوجود نیامده بود. اما مدیر تولید شدن مبحثی جدا بود. در طول مدتی که آقای اقتداری بتواند حکم خود را بگیرد اطلاعاتی در مورد قسمتهای دیگر واحد تولید برایم شرح می‌داد، ولی من اطلاعات لازم را نداشتم، لذا مجبور بودم خیلی چیزها را از همکارانم بپرسم و برای اینکه بتوانم روابط گذشته خودم را با آنها حفظ کرده باشم و همینطور از همکاری آنها استفاده کرده باشم به آنها امکان عمل بیشتری می‌دادم.

سرپرستان قسمتهای مختلف با دیدن رفتار صمیمانه‌ای که نسبت به آنها داشتم و با توجه به اینکه اطلاعاتم نیز کافی نبود جلسات را جدی نگرفته و آقای شوشتری به گونه‌ای عمل می‌کرد که من کاره‌ای نیستم و زیر نظر او باید عمل کنم. سستی و کم‌کاری در واحد دیده می‌شد. این روابط باعث ضعیف جلوه کردن من در میان اعضاء شده بود. بعد از آن دیگر به صورت جدی با افراد برخورد می‌کردم. اگر چه هنوز مشکل اطلاعاتی برای من باقی بود، و گاه تصمیماتم دو پهلو و ناپخته به نظر می‌رسید و مشارکتی بین افراد گروه هم دیده نمی‌شد و همچنان آقای شوشتری نیز در جلسات خنده‌های تمسخرآمیز تحویل می‌داد، اما تلاشم را آغاز کردم. در محیط کارخانه ساخت قطعات به تعویق می‌افتاد هماهنگی لازم بین واحدها دیده نمی‌شد و حتی در کارها اختلال بوجود می‌آمد. در خود احساس بی‌کفایتی می‌کردم اگر چه می‌دانستم می‌توانم این واحد را اداره کنم. ولی احساس می‌کردم اراده عمل کردن را ندارم و تصمیماتم دچار تزلزل است. چندین بار در جلسات درباره اهداف شرکت و احساس مسؤلیتی که باید نسبت به شرکت داشته باشیم صحبت کردم ولی هیچیک از افراد زیر نظرم به گفته‌های من توجه نمی‌کرد.

شرکت برای من غیرقابل تحمل شده بود. احساس می‌کردم به تصمیمات من توجهی نمی‌شود. بعد از جلسه ماهیانه‌ای که با

حضور مدیران قسمتهای دیگر و مدیر عامل صورت گرفت دیگر وضع برایم بحرانی بود. خواستم با شما تماس گرفته و مشکلم را بیان کنم. ولی فکر کردم که شما نیز واکنشی مانند دیگران خواهید داشت. تنها فکر منطقی این بود که با آقای اقتداری تماس بگیرم. می دانستم که رمز موفقیت من در این ۷ سال کار فقط تجربیاتی بود که در محیط کار قبلی خود کسب کرده بودم و در این موقعیت نیز همین فکر را می کردم. من به کارم و به شرکتی که در آن بودم علاقه مند بودم و به هر قیمتی شده بود می خواستم وضعیت خودم را حفظ کنم.

با آقای اقتداری تماس گرفته و به منزلش رفتم. او نیز وضعیت مناسبتری نسبت به من نداشت. افسرده به نظر می رسید. فردی با آن فعالیت و پشتکار و صاحب فکرهای نو حالا خانه نشین بود و هر چند در یک مؤسسه مشاوره ای مدیریت به کار می پرداخت ولی این نمی توانست جایگزین شغل قبلی و فعالیتی که قبلاً داشت، بشود.

آقای اقتداری وقتی من را دید بسیار خوشحال شد، از وضعیت خودم در شرکت برای او گفتم و از او کمک خواستم. آقای اقتداری خوشحال شد و از اینکه می توانست از طریق من با محیط کار قبلی خود تماس حاصل کند احساس رضایت می کرد. او به من گفت «چندین بار می خواستم به شرکت بیایم و از وضعیت اداره واحد تولید و روال کار جويا شوم ولی برای من سخت بود که ناظر این باشم که ثمره عمر خود را در جایی گذاشته باشم. بنابر این بهتر بود که به شرکت نیایم ولی از اینکه بتوانم به شما کمک کنم و با دنیای کاری خود در ارتباط باشم واقعاً خوشحال می شوم و این باعث احساس رضایت و مفید بودن برای پیرمردی خواهد بود که کنار گذاشته شده است با توجه به اینکه هنوز کارایی لازم را دارد».

بعد از این صحبتها، او درباره وظایف جدیدی که من در پست مدیریت تولید دارم و نحوه عملکردی که باید داشته باشم، درباره روابطم با زیردستان و همین طور با همکاران جدید و حتی با ریاست شرکت توضیح داد. درباره قسمتهای مختلف دیگری که در واحد تولید بود و چگونگی ایجاد هماهنگی و مدیریت صحیح در واحدم راهنمایی لازم را به من داد و همچنین توضیحاتی در رابطه با چگونگی هماهنگی و مسؤولیتی که در کل شرکت دارم.

بعد از آن هر بار که به ایشان مراجعه می کنم و مشکلات خودم را در میان می گذارم احساس رضایت بیشتری از عملکردم دارم. حتی با توجه به توانایی که بدست آورده ام رفتار سرپرستان واحد

تولید نیز نسبت به من تغییر کرده و در جلسات با رضایت و اعتماد بیشتری شرکت می کنند.

کارها و امور واحد تولید با برنامه ریزی و تصمیمات صحیح تری انجام می گیرد و نتایج بدست آمده نیز رضایت بخش است. حال آقای اقتداری نیز بهتر شده و آن افسردگی را کمتر در او می بینم در واقع من مدیون زحمات ایشان هستم.

آقای ستوده بعد از رفتن آقای انصاری هنوز در فکر بود بعد از مدتی به خود گفت «این مشکل چه تجربه با ارزشی برای شرکت بوده است و چه نتایج بهینه ای برای افراد و شرکت خواهد داشت»؟

\*\*\*\*\*

### سؤالات

۱- با توجه به تئوریهای رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دیدگاهها و عملکردهای مختلف رفتاری افراد شرکت رایانه ۲۰۰۰ را تجزیه و تحلیل کنید؟

۲- شرکتهای با توجه به تجربه ای که از شرکت رایانه ۲۰۰۰ حاصل شده و با توجه به نظریات مختلفی که درباره بازنشستگی ارائه شده چه روشی را می توانند در این گونه موارد بکار ببندند؟ نکات ضعف و قوت این نظریه را در رابطه با سازمانهای مختلف مورد بررسی قرار دهید؟

۳- مدیران چگونه باید منصوبین خود را در شرایط بحرانی حمایت کنند؟

۴- یکی از معایب انتخاب مدیران، از میان کارکنان همان واحد، روابط گذشته است، چه راههایی را برای جلوگیری از اثرات منفی روابط گذشته پیشنهاد می کنید؟

\*\*\*\*\*

خوانندگان گرامی پاسخهای خود را به آدرس زیر ارسال دارید:  
تهران - بزرگراه شهید چمران - خیابان جلال آل احمد - دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - صندوق پستی ۶۳۱۱-۱۴۱۵۵ دفتر فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت.

بدیهی است به بهترین پاسخ رسیده برای سؤالات مطرح شده که تا تاریخ ۱۳۷۵/۷/۳۱ به دفتر مجله برسد. یک دوره یکساله فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهدا می شود. لطفاً در پاسخهای خود موردکاوی شماره ۱۷ را حتماً قید فرمایید.