

مورد کاوی شماره (۱۱)

غلامرضا خاکی

خرداد ۱۳۷۲ گردهمایی فارغ التحصیلان رشته مدیریت

در حالی که به کلاسور اهدایی مسئولین گردهمایی ور می‌رفتم صدای سلامی مرا از خود بیرون آورد، سرم را بلند کردم، آقای همتی یکی از همکلاسیهای فعال و خلاق دوران دانشجویی را دیدم، بعد از سلام و احوالپرسی در کنارم نشست. از او پرسیدم، خوب آقای همتی چه خبر؟ چه کار می‌کنی؟ جواب داد:

بعد از فارغ التحصیلی، مدتی این طرف و آن طرف بصورت پاره وقت کار می‌کردم و تازگی به توصیه یکی از آشنایان در یک کارخانه تولید مواد غذایی به نام «عرصه» بصورت قراردادی و به عنوان مدیر تولید مشغول به کار شده‌ام.

- خوب آقای همتی، از اوضاع و احوال راضی هستی؟

- همتی: چه عرض کنم؟ آنجا هم مثل تمامی واحدهای تولیدی و اداری ایران مسائل و معضلات خاص خود را دارد که کارایی را به شدت کاهش داده است.

همتی لابلای صحبت‌هایش یکبار به حالت خاصی گفت: راستی، خوب شد یادم افتاد، یادت می‌آد کنفرانسی که در کلاس «مسائل اداری در ایران» ارائه کردی؟ همان کنفرانسی که موضوعش در رابطه با گروه‌های غیر رسمی و این حرفها بود؟ - بله، موضوع آن کنفرانس، «تکنیکها و فنون تشخیص گروه‌های غیر رسمی» بود، چطور شد یاد آن کنفرانس افتادی؟

- اگر موافق هستی، بیرون سالن با هم در مورد مسأله خاصی که توی کارخانه با آن مواجهم گپی بزنیم؟

- در پاسخ گفتم، موافقم.

روز اول شروع کار

روز اول ورودم مدیر کارخانه یکی از کارگران را که ظاهراً مسن‌تر از سایرین بود به دفتر احضار کرد و مرا بعنوان سرپرست جدید به او معرفی کرد. من همراه وی به سالن پخت مواد رفتم. کارگران که تازه آماده کار می‌شدند با نگاه‌های کنجکاو به من و کارگر همراهم خیره شده بودند آنها گوئی قبلاً خبر داشتند که من مدیر تولید

جدید آنها هستم. کارگر مسن با صدای بلندی به همه گفت: «آقای مهندس! رئیس جدید ما هستند» و بعد همه کارگرها صلوات فرستادند و در سالن پراکنده شدند. من توی اطاقکی پشت میزی که ظاهراً مخصوص مدیر تولید کارخانه بود نشستم و بعد از چند دقیقه بلند شدم و در سالن راه افتادم و با کارگرانی که مشغول کار بودند به سلام و احوالپرسی پرداختم. چیز غیر عادی بنظرم نمی‌رسید بعد به اطاقک برگشته و خودم را با کاغذهایی که روی میز چیده شده بود سرگرم کردم. روز اول بدون حادثه خاصی گذشت و روز دوم و سوم نیز اتفاقی که درخور اهمیت باشد رخ نداد و من تقریباً التهاب روز اول ورودم را فراموش کردم.

روز چهارم

اول صبح که سر کار آمدم کارگر جوانی کنارم سبز شد و بعد از سلام و احوالپرسی گفت که «می‌خواهد مطالبی را بطور خصوصی با من در میان بگذارد». با تردید قبول کردم بعد از ظهر با هم صحبت کنیم. بعد از ظهر همانطور که انتظار داشتم کارگر جوان پیش من آمد. بعد از سلام و احوالپرسی، به او پیشنهاد کردم که در محیط کارخانه با هم قدم بزنیم و صحبت کنیم در جوابم گفت، «اینکار نه به نفع من است و نه به نفع شما، چرا که می‌دانید، اغلب آدمها، بدون هیچ اطلاعاتی، تمایل دارند، سریعاً قضاوت و نتیجه‌گیری کنند، قدم زدن من با شما، زمینه‌ساز شایعاتی خواهد شد که ممکن است عرصه کار را بر من و شما تنگ کند».

جوابش را منطقی دیدم، گفتم قبوله، من حاضرم حرفهات را بشنوم، او از ترکیب نیروی انسانی کارخانه حرفش را آغاز کرد و آن را طبقه بندی کرد.

ساختار گروه‌های کارخانه

«آقای مهندس، توی کارخانه ما دسته‌بندیها و گروه‌های مختلفی وجود دارد، هرکسی سعی دارد با توسل به زور و قدرت حریف را از صحنه بیرون کند، افراد گروه‌ها، به همدیگر به صورت یک دشمن نگاه می‌کنند، شما می‌دانید که این فکر و نگرش، چقدر به

روح همبستگی و وحدت ضربه می‌زند، ... توی کارخانه ما سه گروه عمده، شب و روز با یکدیگر دست و پنجه نرم می‌کنند، قدرت اینها همیشه در حال کم و زیاد است، گاهی هم بر علیه یکدیگر متحد می‌شوند.

(آذر آبادیها): گروه «آذر آبادیها» قوی‌ترین گروه کارخانه هستند، چونکه، بیشتر کارگرهای کارخانه «آذر آبادین»، تقریباً نبض امور کارخانه، دست آنهاست، «آذرآبادیها» شدیداً متعصبند، و در هر کاری، حق و ناحق از همدیگر طرفداری می‌کنند.

(احمد آبادیها): گروه بعدی صاحب نفوذ در کارخانه «احمد آبادیها» هستند، اینها به دلیل اینکه اغلب کارگرهای قدیمی هستند، کارخانه را مال خودشان می‌دانند، و اعتقاد دارند که در این کارخانه «حق آب و گل» دارند، یکی از افتخارات این گروه آن است که حسابدار کارخانه «احمد آبادی» است، حسابدار کارخانه آقای اکبری تازه دیپلم گرفته و حسابدار کارخانه شده.

(اکبر آبادیها): اکبر آبادیها تعدادشان توی کارخانه، به اندازه دو گروه قبلی نیست، ولی بسیار سیاستمدارند، سعی می‌کنند کارها را یک جور با برنامه به نفع خودشان تمام کنند، گاهی سعی کرده‌اند توی گروه‌های دیگر نفوذ کنند و بین آنها اختلاف بیندازند اینها یک نفر بزبانه دارند که در موازنه قدرت، کفه را به نفع اینها می‌چرباند. بقیه افراد هم منفردن، مزایا، اضافه کار، پاداشها براساس قدرت گروه‌ها تقسیم می‌شود و سفرهای زیارتی و سیاحتی هم با توجه به نفوذ گروه‌ها به افراد تعلق می‌گیرد. افزایش حقوق هم ضابطه خاصی ندارد، مبنای حقوق و دستمزد قدرت این گروه‌هاست. سپس رو به من کرد و گفت:

«البته می‌بخشید آقای همتی، مدیر کارخانه هم تقریباً وضع موجود را پذیرفته و هیچ اقدام جدی نمی‌کند، با وجود آنکه دائماً از گوشه و کنار راجع به این «بازیها» و «بسی عدالتی» و نبرد «چی چی آبادیها» حرفهایی می‌شنود، اما از کنار قضایا می‌گذرد، آقای همتی، گاهی فکر می‌کنم شاید تضاد این قدرتهای چندگانه نوعی تعادل و موازنه قوا در کارخانه بوجود می‌آورد که به نفع اوست و این آقای کیانی را که مدیر کارخانه است به عنوان عاملی مسلط در کارخانه تحکیم می‌کند، شما فکر می‌کنید من قضاوتم درست است؟»

او در دنباله صحبت‌هایش از گوشه و کنار، مسائل دیگری را نیز مطرح کرد که همه دلایل او برای وجود حق‌کشی، کم‌کاری، دزدی و خروج برخی از کالاها و اموال بطور غیر قانونی و ... بود. در نهایت از من خواست که تلاش کنم تا به این وضع خاتمه دهم، او می‌گفت سرپرستهای قبلی، همگی جزو یکی از این گروه‌ها

بوده‌اند، طبیعی است که تمام هم و غم آنها دفاع از منافع گروهی بوده و این اولین باری است که در این کارخانه فردی به عنوان مدیر تولید انتخاب شده که متعلق به هیچ گروه خاصی نیست، من امیدوارم که شما بتوانید این جور را شکسته و بر این نابسامانیها غلبه کنید.

آقای همتی، رو به من کرد و گفت: از آخرین صحبت من با این جوان کارگر که این اطلاعات را در اختیار من گذاشت یک هفته می‌گذرد، تقریباً این مدت، شبانه‌روز به این سؤال مشغولم که چه باید بکنم و از کجا آغاز کنم؟ حالا شما چه پیشنهادی دارید؟ در همین لحظه، مجری گردهمایی، شرکت کنندگان را به صرف ناهار دعوت کرد، با همتی قرار گذاشتیم بعد از ناهار به این مسأله بپردازیم، و رو به سالن حرکت کردیم.

بعد از ظهر روز گردهمایی با همتی، در گوشه خلوتی از حیاط دانشکده، سعی کردم در چارچوب پاسخ سؤالات زیر، مطالبی را به او بگویم، شاید ره‌گشایی برای او در غلبه بر شرایط نابسامان کاری او باشد.

سؤالات

۱- برای شناخت علمی گروه‌های غیر رسمی باید چه گامهایی را برداشت؟

۲- تکنیک «پویایی گروهی» در شناخت و حل این مسأله چه کمکی به آقای همتی خواهد کرد؟

۳- چرا گروه‌های غیر رسمی تشکیل می‌شوند؟ شرایط کارخانه «عرصه» را در تشکیل این گروه‌ها ارزیابی کنید؟

۴- وجود گروه‌های غیر رسمی تا چه موقع قابل تحملند؟

۵- چرا مدیر کارخانه آقای کیانی از خود واکنش جدی نشان نمی‌داد و آیا اظهار نظر آن کارگر در رابطه با او می‌تواند صحیح باشد؟

۶- با چه مکانیزمها (ساز و کارها) می‌تواند گروه‌های غیر رسمی را در جهت اهداف سازمان می‌توان هدایت کرد؟

۷- دانش بهبود و بازسازی سازمان (OD) از گروه‌های غیر رسمی چه تحلیلی ارائه می‌دهد؟

۸- آقای همتی در به کارگیری تکنیکها، برای جوان کارگر چه نقشی را باید قائل شود؟

۹- آقای همتی، ابتدا باید برای تغییر وضعیت، از کدامیک از منابع قدرت مدیریتی بیشتر استفاده کند؟

۱۰- با توجه به شیوه معرفی همتی به کارگران و مسأله سابقه کار او، در شرایط فعلی، آیا ایشان قادر به انجام «کار مؤثری» می‌باشد؟

۱۱- نقش «فرهنگ بومی و منطقه‌ای» کارخانه در به کارگیری تکنیکهای توصیه شده به آقای همتی را تحلیل کنید؟