

کند و کاو موردی (۷)

(Case Study)

محکی برای نظریه‌ها در عرصه عمل

غلامرضا خاکی

نیازمند راه‌جویی با استفاده از نظریه‌ها و مدلها... (در بستر مناسب فرهنگ بومی) است درگیر شود و خود را در آن موقعیت خاص احساس کند و در این احساس امر بیرونی «درونی» گردد و در این تبدیل نسبی فرد خواننده به نوعی کند و کاو و کنکاش کشانیده می‌شود.

درآمد

اوایل سال گذشته، آقای شیرازی مدیر عامل کارخانه سردکن سازی «انجماد» به اضطراب شدیدی دچار شده بود. عامل اصلی مضطرب شدن او، خبر وارد شدن تعداد زیادی کالای مشابه با محصولات کارخانه، در اواسط سال، توسط بازرگانان بود. این اضطراب، آقای شیرازی را دچار نوعی احساس کسالت و بن‌بست کرده بود؛ دائماً در محل کارش یا به نقطه‌ای خیره می‌شد و یا در طول اتاق قدم می‌زد و سیگار می‌کشید.

یک‌روز که بی حوصله دفتر شماره تلفن را ورق می‌زد، چشمش به شماره تلفن خردمند دوست سالهای تحصیل دبیرستانش افتاد. به یاد آورد که چند ماه پیش خردمند به او گفته بود که مدیریت یک شرکت مشاوره‌ای در مسائل مدیریتی را به نام «مدتبر» عهده دار است؛ گوشی را برداشت تا با «خردمند» تماس بگیرد.

دیدگاه‌های خردمند: خردمند تحصیلات دانشگاهی را در رشته «مدیریت استراتژیک» به اتمام رسانده بود و هر موضوعی را به عنوان «پدیده‌ای ایستا» مورد توجه قرار نمی‌داد. به نظر او

نگارنده برای اولین موردی که در شماره سیزدهم مجله به چاپ رسید عنوان «مطالعه موردی محک نظریه‌ها در عرصه عمل» را پیشنهاد کرد که تأیید شد. هر چند هنوز برابر نهاد و معادلی که بتواند بار معنایی و روش‌گویی «Case Study» را بیان کند در ادبیات و متون مدیریتی ما مورد توافق قرار نگرفته است. اما از طرف دیگر ضرورت به کارگیری این روش با تکیه بر مفاهیم فرهنگی و رویدادهای واقعی سازمانهای ایران قوی است که جملگی خرد و رزان مدیریت برآیند.

بعد از مطرح شدن موردها در مجله، برخی از عزیزان خواننده اظهار داشتند واژه فارسی «مطالعه» هر چند معادلی متداول برای «Study» است اما در رابطه با اصطلاح «Case Study» از «انتقال پیام» کمی برخوردار است، چرا که برای روزنامه خواندن نیز در زبان فارسی واژه مطالعه به کار گرفته می‌شود، و این در رابطه با «مورد»ها که خود نوعی شیوه آموزش است و باید برای دستیابی به چارچوب کلان «مدیریت بومی» تکامل یابد، چندان مناسب به نظر نمی‌رسد نظر این نکته بینان قابل تأمل و بررسی بود، و نهایت توجه به این اظهارات مرا بر آن داشت که واژه «کند و کاو» را به عنوان جایگزین «مطالعه» مطرح کنم، برگزیده شدن کلمه «کند و کاو» از آن رو بود که این واژه در بطن مفهومی و معنایی خود، نوعی انرژی تری و درگیری را القا می‌کند. و این واژه با فلسفه وجودی «مورد نگاری» سازگار به نظر می‌رسد چرا که در موردها در پی آنیم که خواننده و کاونده به نوعی «وحدت با موضوع» هدایت شود تا در این اتحاد، قادر باشد با مسأله‌ای که

همه چیز در یک فرایند متحول و پرشتاب در حال دگرگون شدن است. او معتقد بود که چیزی به نام «اصول ثابت و بدون تغییر مدیریت» تنها نامی زیبا برای کتابهاست و همه چیز در روند تکامل اجتماعی سازمانها محکوم «قانون بدون تغییر، تغییر است» و به همین دلیل خردمند در تجزیه و تحلیل‌های خود مسائل سازمان را در حوزه «مدیریت تغییر» بررسی می‌کرد.

بازدید خردمند: شیرازی قبل از آغاز جلسه، بازدید کلی از کارخانه را برای خردمند برنامه‌ریزی کرده بود تا با شناخت و آگاهی بیشتری خردمند اظهار نظر کند.

ساعت ۱۰ صبح: مسؤول دفتر شیرازی، خبر ورود خردمند را به شیرازی داد، شیرازی سیگارش را خاموش کرد و به استقبال خردمند رفت. بعد از احوالپرسی شیرازی پرسید،

«خوب، کارخونه را دیدید؟ چگونه؟ چه میدونی با چه زحمتی توی این چند سال اداره‌اش کردیم؟»

خردمند در حالی که چایش را می‌خورد گفت:

«ببین شیرازی جان، تمامی گرفتاری مدیران ما اینست که تصمیم‌گیریهایشان تویه فضای مبهم بدون استراتژی روشن صورت می‌گیره، وقتی استراتژیها مشخص نباشه، اون موقع مدیر به جای اینکه با استفاده از «اطلاعات» (Information) تصمیم بگیره، بیشتر تصمیم‌گیری‌هاش براساس «داده‌ها» (Data) و «خبرها» (News) است، مثلاً چرا دور بریم، توی کارخونه شما با این گردش مالی تا حالا از مدل «نقطه سر به سر» استفاده شده؟ مدیر تولید شما، با مدل‌های پیش‌بینی آشناس؟ سیستم اطلاعاتی مدیریت دارین؟...»

ساعت ۱۱/۵ همان روز: خردمند در حالی که با خودکارش بازی می‌کرد گفت:

در هر حال راهی جز این ندارید که «استراتژی بقاء» (حفظ جایگاه) خودتون توی بازار را دنبال کنین «البته می‌دونم که ما توی ایران بازاری به اون مفهوم علمی (Market) نداریم، ولی در هر حال تو باید بتونی هزینه‌ها رو کاهش بدهی، از اون طرف کیفیت محصول را بالا ببری، و این راهی نداره مگر با این سیل تغییر، ناگزیر، خودتو هماهنگ کنی و درجه اتوماسیون کارخونه را افزایش بدهی. به زبان علوم سیستمها «آنتروپی را برای تعادل مورد نظرت کنترل کنی» اما شیرازی عزیز، فراموش نکن، اگر استراتژی تغییر، بستر مناسب و پذیرنده نداشته باشد، تو در عمل

دچار مشکل می‌شی و جالب اینست تغییری که باید موجب رشد و بقای سازمان بشه، به عامل هراس و نگرانی کارکنان مبدل می‌شه و همین موضوع می‌تونه در لحظات حساس «فرایند تغییر» ایجاد مشکل کنه، پس اگر به این نتیجه رسیدی که باید «استراتژی تغییر» را اجرا کنی، اول مقدمات لازم تغییر را باید فراهم کرد، هرچند در شرایط فعلی با توجه به چارچوبهای «مدیریت تغییر» مسأله اصلی شما پیدا کردن رابطه میان درجه سرعت تغییر و^۱

و تفهیم مدیران در ضرورت تغییر است.

جلسه مشترک مدیران: بعد از نشست مشترک خردمند و شیرازی، حدود ده جلسه با حضور مدیران بخشهای مختلف تشکیل گردید و در بیش از ۴ جلسه خردمند نیز حضور داشت. فضای حاکم بر این جلسات بیشتر به سمت نوعی تأیید برای «تصمیمی اتخاذ شده» شبیه بود تا جلسه‌ای برای تصمیم‌گیری مشترک، در طول جلسات اضطراب شدید شیرازی بر فضای بحث حاکمیت می‌کرد.

دهمین جلسه: در دهمین جلسه که با حضور مشاوران شرکت مهندسی «کارتک» برگزار گردید، به این نتیجه رسیدند که به عنوان اولین مرحله از روند بلندمدت «نوسازی» باید روش رنگ‌آمیزی «پاشش مرحله‌ای» را به خط اتوماتیک «پاشش مداوم» تغییر دهند. دو ماه بعد: بعد از اجرای اولین مرحله تغییر که «شیوه پاشش رنگ» بود، تعداد رنگ‌کاران از ۲۳ به ۵ نفر کاهش یافت. امور اداری کارخانه با توجه به محدودیتهای قانونی، مجبور به جابجایی رنگ‌کاران و تغییر شغل آنها به مشاغل دیگر بود.

احمد حیدری: یکی از این رنگ‌کاران جوانی ۳۰ ساله به نام «احمد حیدری» بود که به بخش قفسه‌سازی کارخانه منتقل شد تا یک جوشکار درجه دو باشد.

قفسه‌سازی: روز اولی که «حیدری» وارد قفسه‌سازی شد بعد از اینکه خودش را به آقای مسعودی، سرپرست قفسه‌سازی معرفی کرد، مسعودی به او گفت؛

نمی‌دانم که به طور دائمی اینجا خواهی ماند یا نه؟ ولی فعلاً باید به فکر جایی باشم که لباسهایت را آویزان کنی و جایی برای نشستن پیدا کنی...»

بعد از روز اول، حیدری تنها کاری که می‌کرد این طرف و آن طرف قفسه‌سازی پرسه زدن و تماشای جوشکارانی بود که مشغول کار بودند.

روز چهارم ورود به قفسه‌سازی: روز چهارم، مسعودی، حیدری

را که گوشه‌ای نشسته بود صدا زد و گفت «خبرهای خوبی برات دارم، من از فردا تو را مشغول به کار می‌کنم، حالا برو توی محوطه به دوری بزن».

روز بعد: اول وقت، مسعودی، حیدری را به کنار یک ماشین جوشکاری برد و به او گفت «قراره تو با این دستگاه کار کنی» کار با دستگاه جوشکاری بسیار آسان است. تنها کاری که اپراتور (متصدی) لازم است بداند اینست که چگونه یک صفحه فلزی را به داخل این گیره برانه و روی مکانیزم نگهدارنده آن ببندد و با زدن این کلید برقی آن را با فشار روی آن بچسباند، بعد از این کار، جوشکاری به طور خودکار انجام می‌شود در این نوع جوشکاری، وقتی جوش زده می‌شود که یک جریان سریع هوا به طور خودکار، صفحه فلزی را روی یک تسمه متحرک پرتاب کند و آن را به جلو برانه.

سپس مسعودی به حیدری گفت:

«خوب مرا نگاه کن، تا ببینی این کار را چطور انجام می‌دهم نترس کار، به آسانی آب خوردنه، یک آدم عامی هم اگر فقط این سه مرحله را بیاموزه می‌تونه این کار را انجام بده»

آنگاه مسعودی آن سه مرحله را بسیار آهسته برای حیدری انجام داد و با انجام هر مرحله شرح داد که چه اتفاقی در هر مرحله رخ می‌دهد. پس از اینکه او عملیات را شش بار تکرار نمود از پشت ماشین بلند شد و به حیدری گفت: «حالا تو امتحان کن»

حیدری اولین بار کار را درست انجام داد،... و تا مدتی که مسعودی در کنارش ایستاده بود دوازده صفحه را بدون هیچ حادثه غیرعادی جوشکاری کرد. مسعودی لبخندزنان در حالی که از دستگاه فاصله می‌گرفت به حیدری گفت: دیدی؟ به تو گفتم هیچ کاری نداره نه؟! چشم بسته هم می‌توانی این کار را انجام دهی. موفق باشی جوشکار درجه دو قفسه‌سازی کارخانه انجماد،...



حیدری تا ۵ روز بعد، موفق نشد مسعودی را در حین کار ببیند، در فاصله این پنج‌روز، اتفاقات زیر برای حیدری رخ داد: الف: مکانیزم هوایی پرتاب‌کننده سه بار گیر کرد. (او ناچار شد یکی از همکاران را پیدا کند تا طریقه آزاد کردن دستگاه را به او نشان دهد).

ب: چند ورق صفحه به طرف او آمد که به نظر می‌رسید اندکی کوتاه‌تر از بقیه هستند (او چون نمی‌دانست باید چه کند به همان

روش این اوراق را جوشکاری کرد و برای عملیات بعدی فرستاد). ج: روز چهارم کار، زمانی که ورقی را به داخل ماشین می‌راند لبه تیز یک صفحه به قسمت گوشه‌تالوی انگشت او گیر کرد و شکاف نسبتاً جدی در آن ایجاد کرد. (او چون نمی‌دانست در چنین شرایطی چگونه کار خود را در خط تولید هماهنگ کند، که وقفه ایجاد نشود، گوشه‌ای از پیراهنش را پاره کرد و انگشتش را با آن بست).

سؤالات

الف: قسمت نقطه چین (۱) را در متن حدس بزنید؟

ب: روند شکل‌گیری استراتژی «نوسازی کارخانه انجماد» را چگونه تجزیه و تحلیل می‌کنید؟

ج: اگر «حیدری» بودید استراتژی «نوسازی» را چگونه ارزیابی می‌کردید؟

د: به نظر شما در مباحث مربوط به نوسازی به چه مسائلی اهمیت لازم داده نشد؟

ه: سیستم آموزش کاربردی چه نقشی می‌تواند در «استراتژی تغییر» کارخانه داشته باشد؟

و: امور اداری کارخانه برای هدایت و کنترل هدفمند اثرات افزایش درجه «اتوماسیون» چه روشی را باید در پیش بگیرد؟

ز: اتفاقات «الف» و «ب» و «ج» که برای حیدری رخ داد، چه احساسی را نسبت به «مسعودی» در او دامن می‌زند؟

ح: حوادثی که برای حیدری رخ داد تا چه اندازه با نحوه آموزش او ارتباط دارد و اگر جای مسعودی بودید حیدری را چگونه آموزش می‌دادید؟



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 ۱۳۷۲/۱/۳۰ به دفتر مجله برسد، یک دوره یکساله فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهدا می‌شود. لطفاً در پاسخ‌های خود مطالعه موردی شماره ۷ را حتماً قید فرمایید.