

مطالعه موردی

محک نظریه‌ها در عرصه عمل (۶)

غلامرضا خاکی

(Die Casting) است. در این کارگاه ماشین‌های تزریق آلومینیم، با فشار بالا وجود دارند و قالب‌های بسیار حساس برای این کار در آن نصب شده‌اند. در این نوع کارگاه‌ها برای اهداف خاص ریخته‌گری، کوره‌های ذوب آلومینیم به صورت روباز و عمودی قرار داده می‌شوند، و روی آنها فقط لوله دودکشی که از سقف کارگاه بیرون رفته است قرار دارد. این کوره‌ها از حساسیت فنی بالایی برخوردارند، از این رو به نوعی تعمیر و نگهداری ویژه نیاز دارند، و افرادی که با این نوع کوره‌ها سروکار دارند، باید دوره آموزش‌های ایمنی ویژه را گذرانده باشند.

صبح شنبه ۱۵ بهمن ماه ۱۳۶۳

باران تندی باریدن گرفته بود. مهندس محمدی طبق برنامه هفتگی، بخش‌های مختلف شرکت را بازدید می‌کرد، در حین بازدید در کارگاه شماره یک، متوجه شد که از محل خروج دودکش از سقف، قطرات آب باران به درون بوته ذوب، چکه می‌کند. دیدن این منظره، انفجاری را که در یکی از همین نوع کوره‌ها در ژاپن رخ داده بود به یادش آورد. این تداعی موجب شد که او سراسیمه و نگران به محل کارش برگردد، و موضوع را تلفنی ضمن معرفی خود، به مسؤول آهنگری توضیح دهد، و از او بخواهد که سریعاً در رفع این مشکل اقدام کند. مسؤول آهنگری که تاکنون با مهندس محمدی آشنایی پیدا نکرده بود، از دستور ناگهانی این ناشناس در این هوای بارانی یکه خورد و گفت: در فست موقت اقدامات

شرکت آوا با ۳۰۰۰ کارگر و کارمند، سازنده انواع وسایل خانگی مانند رادیو، تلویزیون، آب‌میوه‌گیری و ... است. مهندس نجفی که مردی است حدوداً ۴۵ ساله با ۲۰ سال سابقه کار، مدیریت شرکت آوا را به عهده دارد. از ویژگیهای عمده شخصیت مهندس نجفی توجه فوق‌العاده او به برقراری مناسبات انسانی با سطوح گوناگون کارمندان و کارگران کارخانه است. او همواره در مدیریت خود زمینه‌ساز فرصت‌هایی است تا کارکنان، نظر‌ها و مشکلاتشان را با او در میان بگذارند و سخنها را ناگفته خود را ابراز کنند.

مدیر تولید

مدیر تولید کارخانه جوانی است ۳۰ ساله به نام محمدی که فارغ‌التحصیل رشته مکانیک است. او حدود ۳ سال تجربه کاری در شرکت نفت دارد، و حدود ۲ ماه است که مدیریت تولید کارخانه آوا را پذیرفته است. از ویژگی‌های محمدی، برخورداری از توان علمی خوب همراه با روحیه‌ای فعال است. او بسیار زودرنج و حساس است، و جنبه عملیاتی میانی فکری او، بیشتر از جنبه استراتژیک آن است. مهندس محمدی در تصمیم‌گیری، بدون توجه جدی به مسائل جانبی دیگر، فقط «تحقق اهداف کاری» را دنبال می‌کند، و معتقد است که مدیریت هر واحد صنعتی باید هزینه فرصت از دست رفته را درک کند.

کارگاه شماره ۱

کارخانه قدم‌زنان به سوی کارگاه شماره یک حرکت کردند. نجفی در حالی که در مسیر عبور، با کارگران احوال‌پرسی می‌کرد، دست

حساسیت مسأله، ضرورت اقدام سریع برای جلوگیری از ورود قطرات آب به داخل کوره را گوشزد کرد.

مسئول آهنگری

مسئول آهنگری کارگری با تجربه و قوی بنیه است به نام «عبدالرضا حیدری»، که ۳۸ سال سن دارد. او و پنج کارگری که زیر نظر او کار می‌کنند، به صورت غیررسمی و خودمانی کارها را انجام می‌دهند. غالب افراد او را به عنوان وزنه‌ای در کارخانه قبول دارند، و به او احترام می‌گذارند و به همین علت، اغلب او را با اسم کوچک «آقا عبدی» خطاب می‌کنند. مدیران طرح‌های مختلف کارخانه همیشه سعی می‌کنند مشکلات کاری خود را از طریق غیررسمی با او حل کنند. این کار بیشتر به خاطر نفوذ و قدرت شخصی آقا عبدی است.

یکشنبه ساعت ۱۱ پیش از ظهر

مهندس محمدی در حالی که دست‌هایش را در جیبش فرو برده بود، به سمت کارگاه شماره یک می‌رفت. بارش باران همچنان یک ریز ادامه داشت. مقاله انفجار یکی از کوره‌های کارخانه‌ای در ژاپن را که قبلاً خوانده بود در ذهنش مرور می‌کرد و با خود می‌گفت: «همان حادثه‌ای که بر اثر ریزش قطرات باران در کوره، در ژاپن رخ داد، می‌توانست دیروز در همین کارخانه که زیر چشمان ما و در حیطة مسؤولیت ماست، رخ دهد. حتماً با این اوصافی که از آقا عبدی شنیده‌ام سقف تا حالا درست شده است.»

کارگاه شماره ۱

مهندس محمدی در حالی که چشم‌هایش را گرد کرده بود و همچنان سقف را نگاه می‌کرد، با خود گفت: باور کردنی نیست! یعنی چه؟ مگه می‌شه؟ این همه بی‌خیالی؟ این همه وظیفه‌شناسی؟!

کارگاه آهنگری

مهندس محمدی با صورتی برافروخته، دستگیره در کارگاه آهنگری را چرخاند و وارد شد. آقا عبدی و کارگزارانش کنار بخاری مشغول چای خوردن بودند. مهندس محمدی از دیدن این منظره برآشفته‌تر شد و با لحن تندی گفت:

«چهار شیفت عوض شده، مرد حسابی، سقف همچنان چگه می‌کنه، مگه نگفتم سقف را درست کنید؟ حالا شما بی‌خیال، جشن راه انداخته‌اید؟»

آقا عبدی از کنار بخاری بلند شد، و گفت:

«آقای مهندس این دو روز گرفتار بودیم، دیروز الکتروود جوشکاری نداشتیم، حالا هم یکی از بچه‌هایی که مسئول تعمیرات کارگاه شماره یک نیامده، پسرش مریض بوده، نیامده، شما می‌فرمایید چه کار کنیم؟ بچه‌های دیگه هم با این وضع طرح پرسنلی جدید...»^۱

مهندس محمدی با عصبانیت گفت:

«تو با این حرف‌ها چی را می‌خوای ثابت کنی؟ ناسلامتی مسؤلی؟ اینه اون همه تعریف که ازت شنیدیم؟ اینه روحیه مسؤلیت پذیری تو...»

آقا عبدی که تعادل خود را از دست داده بود، سینه‌اش را جلو داد و گفت:

«دنیا را ببین، هر جوجه مهندسی که از راه می‌رسه، سر ما داد می‌کشه، دستورهای جورواجور می‌ده، این هم شد زندگی؟...!» سپس آقا عبدی که احساس می‌کرد غرورش بین کارگران خرد شده، یقه مهندس محمدی را گرفت و او را به جلو کشید. کارگرها که تا این لحظه نظاره گر جریان بودند، سراسیمه به مداخله و میانجی‌گری پرداختند....

سه‌شنبه ۲۵ دی ماه - شورای مدیران

مسأله برخورد آقا عبدی و مهندس محمدی در شورای مدیران کارخانه مطرح شد، و پس از بحث و جدل‌های فراوان، مهندس نجفی مدیر عامل کارخانه رو به مهندس که احساس می‌کرد همه با نگاه خود، او را گناهکار قلمداد می‌کنند، کرد و گفت:

«آقای مهندس، ضمن تشکر از این همه احساس مسؤلیت و حساسیت شما در قبال خطری که کارخانه در معرض آن بوده، من به نمایندگی از حاضران در شورا، با توجه به تجاربی که در چنین مواردی دارم عرض می‌کنم...»^۲

سه ماه بعد

در یک روز آفتابی مهندس نجفی از مهندس محمدی خواست که به اتفاق از کارگاه شماره یک بازدید کنند. با هم پیاده در محوطه

کارخانه قدم‌زنان به سوی کارگاه شماره یک حرکت کردند. نجفی در حالی که در مسیر عبور، با کارگران احوال‌پرسی می‌کرد، دست مهندس محمدی را گرفته بود و با او در مورد برنامه‌های توسعه کارخانه در آینده و اصلاح اوضاع فعلی صحبت می‌کرد. حالت او نسبت به محمدی به گونه‌ای بود که برای هر بیننده‌ای، علاقه‌مندی نجفی را به محمدی مشخص می‌کرد، زیرا این حالت حاکی از نوعی توجه خاص مدیر عامل به محمدی بود.

نجفی در خلال بحث، با اشاره‌ای گذرا به اتفاق روز ۱۶ دی ماه، از برخی مسائل که موجب بروز چنین برخوردهایی است گلایه کرد...^۳ و به محمدی گفت: در روزگار ما به علت سرعت و شتاب تحوّل و تغییراتی که هر آن ظهور می‌کند، مدیریت را تنها می‌توان «مدیریت تغییر» نامید.

حوزه تغییر بسیار گسترده و فراگیر است و از همه مهم‌تر «تغییر مفهوم انسان در فرهنگ متحوّل سازمانی» است. شما می‌دانید که ابزار و تکنولوژی جدید با فرهنگ سنتی و رفتارهای غیر سازمانی غالب کارگران ما تقابل دارد، و به همین دلایل است که مدیریت در هر جامعه‌ای، تابعی از شرایط و ویژگی‌های خاص آن جامعه است. اگر چه اصول و قوانینی، ثابت برای مدیریت وجود دارد، اما تفسیر و کاربرد و استنباط از این اصول وابسته به شرایط و اقتضا و ایجاب آن در هر جامعه‌ای است.

به عبارتی همان طور که می‌دانید آخرین نظریه درباره شیوه مدیریت، نظریه‌ای است موسوم به Contingency که آن را نظریه «اقتضایی» نیز ترجمه کرده‌اند. از این رو شما باید بدانید که هر قشری از افراد نوعی از رفتار را می‌توانند تحمل کنند، و این در حالی است که در جامعه ما، سازمان مفهوم اصلی خود را ندارد. افراد، سازمان را جایی برای تحقق اهداف فردی و سلیقه‌های شخصی می‌دانند، و اهداف و رسالت سازمان، تابع خواسته‌های فردی و گروهی آنهاست. اگر حالا که سه ماه از برخورد کارگاه شماره یک گذشته، به تحلیل آن بپردازیم، می‌توانم بگویم اگر...^۴

در این رویداد:

الف - لطفاً جاهای خالی یک تا چهار را حدس بزنید.

-۱

-۲

-

-۳

-

-۴

-

ب - به نظر شما زمینه‌ساز ظهور برخوردهایی نظیر برخورد آقا عبدی در سازمانهای ایران چیست؟

-

-

-

-

-

ج - نقش ادراک مدیران از شیوه عملکرد کارکنان چه تأثیری در شیوه مدیریت آنان دارد؟

-

-

-

-



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 ۱۳۷۱/۱۲/۱ به دفتر مجله برسد، یک دوره یکساله
فصلنامه علمی و پژوهشی دانش مدیریت اهدا می‌شود. لطفاً در
پاسخ‌های خود مطالعه موردی شماره ۶ را حتماً قید فرمایید.