



مؤسسه انتشارات علمی
دانشگاه صنعتی شریف

بی‌موردکاوی در نظریه سازمان

تألیف: مسعود شادانام (عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد)

تصویرگری، صفحه‌آرایی، و طراحی جلد: ستاره رضائی

مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف

چاپ اول: ۱۴۰۴

شمارگان: ۵۵۰

حق چاپ برای مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف محفوظ است

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۰۸-۳۲۹-۹

دفتر مرکزی: خیابان آزادی - دانشگاه صنعتی شریف

تلفن: 66164070-66164449

پست الکترونیکی: publishing@sharif.ir

فروش اینترنتی: <https://book.sharif.ir>

سرشناسه: شادانام، مسعود، ۱۳۵۹

عنوان و نام پدیدآور: بی‌موردکاوی در نظریه سازمان / مسعود شادانام

مشخصات نشر: تهران: دانشگاه صنعتی شریف، مؤسسه انتشارات علمی، ۱۴۰۳

مشخصات ظاهری: ۱۰۷: صفحه مصور

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۰۸-۳۲۹-۹

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

موضوع: نظریه سازمان

Organization Theory

شناسه افزوده: دانشگاه صنعتی شریف، مؤسسه انتشارات علمی

Sharif University of Technology. Institute of Scientific Publications

رده بندی کنگره: PIR۸۳۴۹

رده بندی دیویی: ۸۳۳/۶۲

شماره کتابشناسی ملی: ۱۰۰۰۹۵۶۳

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

بی مورد کاوی (!) در نظریه سازمان

مسعود شادنام

فهرست مطالب

مقدمه	۱
جداول	۷
موردکاوی اول (شنبليله)	۹
موردکاوی دوم (قاف تا قاف)	۱۷
موردکاوی سوم (کارخانه ایوبی)	۲۹
موردکاوی چهارم (گوشت)	۴۳
موردکاوی پنجم (زاویه دید)	۵۱
موردکاوی ششم (اطلاعات-امنیت)	۶۱
موردکاوی هفتم (دورهمی کوسه‌ها)	۷۱
موردکاوی هشتم (مهدکودک‌ها)	۸۱
موردکاوی نهم (شرکت عزیز من)	۸۹
موردکاوی دهم (باسن چسب‌ها)	۹۷

مقدمه

شما مخاطبِ تاجِ سر قاعدتاً به خاطر علاقه به مباحث مدیریتی و سازمانی است که این کتاب را به دست گرفته و مشغول مطالعه‌اید. از آنجاکه در این کتاب هیچ چیز سر جای خودش نیست — و شما هم هرچه زودتر با این واقعیت کنار بیایید به نفع خودتان و ماست — این مقدمه را با ذکر خاطره‌ای شخصی و کاملاً غیرمدیریتی و غیرسازمانی آغاز می‌کنم تا از آن به نتیجه و توصیه‌ای درباره‌ی ازدواج برسم!

جانم برایتان بگویم که «در عنفوان جوانی، چنان که افتد و دانی»، وقتی فرارسید که دیدم آماده‌ی ازدوایم. از همان آغاز دریافتم که اولین گام، یعنی پیدا کردن کسی با ویژگی‌های مورد نظرم، عجب پروژه‌ی کلانی است! القصه، حدود دو سال طول کشید تا بالاخره، بعد از گفت‌وگو با صدویست‌وشش نفر دوشیزه‌ی مکرّمه که از فیلترهای اولیه گذشته بودند، سوژه‌ی مورد نظر پیدا شد و این پروژه‌ی کلان به خیر و خوشبختی ختم شد. ماجرای هشتادونهمین نفر را برایتان بگویم. با خانواده‌ی دختر هماهنگ کرده بودیم و من و مادرم، سبد گل به دست، رفته بودیم منزلشان. بگذریم از هزینه‌ی این سبدهای گل که در این دو سال کمر اقتصادی خانواده را شکست! بعد از سلام و احوال‌پرسی و چای و تعارفات، راهنمایی کردند که من بروم در اتاق دخترخانم و چند دقیقه‌ای دونفره با هم صحبت کنیم تا معلوم شود چقدر با هم سازگار یا ناسازگاریم. با لحنی خیلی محکم و مطمئن شروع به صحبت کرد: «خوب، اگر اجازه بدهید، اول من خودم را معرفی می‌کنم و درباره‌ی معیارهای همسر آینده‌ام توضیح می‌دم. بعد هم شما بفرمایید». گفتم: «خیلی هم عالی. به گوشم!». بعد یک منبر مفصل رفت.

البته صحبت‌های خوبی بود و مشکل چندانی با دیدگاه‌هایش نداشتیم. بعد گفت: «حالا نوبت شماست که از خودتون تعریف کنید». یک کلمه از جمله‌اش را گرفتم و با خنده گفتم: «آخ جون! حالا من می‌تونم کلی از خودم تعریف کنم!». خیلی جدی گفت: «خیر، منظورم این نبود که از خودتون تعریف و تمجید کنید. منظورم این بود که درباره خودتان صحبت کنید. توصیف کنید، بگید چطور آدمی هستید». با دندان‌قروچه گفتم: «می‌دونم!». خیلی دوست داشتم که گفت‌وگوی ما همان جا تمام می‌شد و اتاق را ترک می‌کردم. جدا از اینکه چنین برخوردی ناگهان چقدر توی ذوق آدم می‌زند، با خودم فکر کردم عجب زندگی ناگواری است اگر همسر کسی بشوی که شوخی‌های تو را نمی‌فهمد و دائم به آن‌ها با جدیت پاسخ می‌دهد. بعد آدم مجبور می‌شود یا اصلاً شوخی نکند یا برای رفع سوء تفاهم‌های پیش‌آمده، موضوع شوخی خودش را آنقدر موشکافی کند و توضیح دهد که دیگر از بامزه‌گی‌اش چیزی به‌جا نماند.

نتیجه اخلاقی این خاطره این است که سعی کنید با کسی ازدواج کنید که شوخ‌طبعی‌تان به هم شبیه باشد، یعنی بتوانید به شوخی‌های هم بخندید، چون بخش قابل توجهی از دشواری زندگی را می‌توانید با خنده و خوشی بگذرانید، وگرنه از کسالت یا عصبانیت سخته می‌کنید! از ما گفتن، دیگر خود دانید! به آن‌هایی که بدون توجه به این معیار ازدواج کرده‌اند هم تسلیت عرض می‌کنم.

از این خاطره می‌خواهم نتیجه دیگری هم بگیرم و آن است که بالاخره آدم‌ها با هم فرق دارند. اگر این کتاب را برای دختری که گفتم بفرستم، به احتمال قوی، به نظرش نوشته‌ای چرند و مهمل می‌آید. بعضی دیگر هم ممکن است با ادبیات و نوع نگاه و تحلیل من ارتباطی برقرار نکنند. اصلاً عده‌ای هم هستند که هر نوشته‌ای از من می‌بینند، مثلاً اگر عکسی در شبکه‌های اجتماعی بگذارم و بنویسم «وای این گل

چه زیباست!»، عمیقاً احساس می‌کنند که مجبورند چنین نظراتی برایم بنویسند: «در این شرایط که کشور دچار فلان و بهمان بحران است، چقدر نامسئولانه است که فردی چون شما، به جای اعتراض کردن و حرف جدی زدن، تصویر گل می‌گذارد» یا «این نوشته با اهداف پوپولیستی نوشته شده است، وگرنه هرکس خودش این گل را می‌بیند و می‌تواند قضاوتی خاص خود داشته باشد». شاید هم اشکال از من است که هنوز به وجود چنین افرادی عادت نکرده‌ام و هربار تعجب می‌کنم. نهایتاً عده‌ای هم هستند که، به هر دلیل، می‌خواهند من خودم را در موقعیت ناجوری قرار دهم و این کتاب بهانه لازم را به دستشان می‌دهد. البته اسم کتاب را طوری انتخاب کرده‌ام که این عده حتی مجبور به خریدن آن نشوند. خلاصه بروید کیف کنید! گذشته از این، هدف من از نوشتن کتاب حاضر این است که موردکاوی‌هایی جالب، عمیق و انتقادی بنویسم. منظور از «جالب» احتمالاً روشن است، اما مراد از «عمیق» آن است که هر موردکاوی فراتر از طرح پدیده‌ای پاستوریزه و از پیش آماده برای قرار گرفتن در قالب نظریه‌ها، به ابعاد و ارتباطات و سازوکارهایی سرک می‌کشد که معمولاً در مباحث کتابی و کلاسی غایب‌اند. منظور از «انتقادی» انتقاد به ادبیات رایج دانش مدیریت است، زیرا هر موردکاوی — یکی کمتر و یکی بیشتر — به خواننده متفکر کمک می‌کند که در جهت فهم و کاربست دانش موجود حرکت کند و حتی گامی فراتر بگذارد و آن دانش را به چالش بکشد. در دنیا افرادی هستند که زیر پرچم «مطالعات مدیریت انتقادی» از همین نوع فعالیت‌ها انجام می‌دهند و من هم یکی از همان‌ها هستم.

بسیاری از این موردکاوی‌ها را با گروه بزرگی از همکارانم — از جمله همسر عزیزتر از جانم که البته همکار نیز هستیم و همچنین دانشجویانم — بررسی کرده‌ام تا مطمئن شوم ویژگی‌های مورد نظرم در متن موردکاوی‌ها درست از آب درآمده

است. مثلاً از دوستی خواهش می‌کردم درحالی‌که در دفتر کارم نشسته است، متن یکی از موردکاوی‌ها را بخواند و نظر بدهد. من هم زیرچشمی حواسم به او بود که ببینم کجاها خنده‌اش می‌گیرد یا چشمانش از تعجب درشت می‌شود یا حتی دود از کله‌اش بلند می‌شود. نتیجه گردآوری این مشاهدات میدانی این بود که، الحمدلله، متن موردکاوی‌ها به اهدافی که می‌خواستم دست یافت. صمیمانه، امیدوارم برای خوانندگان نیز چنین باشد و همچنین امید است که خواندن این کتاب زمینه‌ای برای نگرش عمیق و انتقادی به مقوله‌های مدیریتی و سازمانی فراهم آورد.

جا دارد چند سطر خطاب به همکاران ارجمندم در آموزش علوم مدیریت و سازمان نیز عرض کنم. موردکاوی‌های کتاب حاضر را به‌طور خاص برای درس «نظریه سازمان» در سطح کارشناسی‌ارشد نوشته‌ام. همان‌گونه که مستحضرید این درس یکی از بدقلق‌ترین درس‌های رشته مدیریت است که همیشه دانشجویان از آن شکایت دارند. محتوای درس معمولاً بیش از حد انتظار دانشجویان (و گاهی حتی استادان) خشک و انتزاعی است. ارتباط برقرار کردن با مفاهیم آن گاه سخت است و گاه که فرجی حاصل و مطلبی فهمیده می‌شود، معلوم نیست کجا و چطور قرار است در عمل به کار رود. هدف من از نوشتن این موردکاوی‌ها این است که به رفع این مشکلات کمکی کرده باشم.

به همین دلیل، از نوشتن موردکاوی‌های مبتنی بر واقعیت صرف‌نظر کردم، زیرا وفاداری به جزئیات واقعی به بهای فدا کردن هدف آموزشی این موردکاوی‌ها تمام می‌شد. در نتیجه، توجه داشته باشید که این موردکاوی‌ها کاملاً تخیلی‌اند و هرگونه شباهت اسامی و توصیفات با واقعیت تصادفی است.

در برقراری تناظر بین موردکاوی‌ها و مباحث نظریه سازمان، اتکای من بیشتر به کتاب مشهور نظریه و طراحی سازمان نوشته ریچارد دفت^۱ است که در سال‌های اخیر چندین بار ویرایش شده است و کسانی مانند جوناتان مورفی^۲ و هیو ویلموت^۳ نیز به جمع نویسندگان ویرایش‌های اخیر افزوده شده‌اند. اما هر کتاب درسی استاندارد که درباره نظریه سازمان مطالعه کنید، سیر مطالب تقریباً متناظر با سیر همین ده موردکاوی کتاب حاضر است. این موردکاوی‌ها عبارت است از:

– موردکاوی ۱ (شنیلله): مفهوم سازمان و اقتضائات مهم آن به‌ویژه نابینایی در سازمان‌های بزرگ؛

– موردکاوی ۲ (قاف تا قاف): مفهوم انسان و ردی بر نگرش‌های فروگاهنده از انسان؛

– موردکاوی ۳ (کارخانه ایوبی): اتکای مفهوم رایج سازمان بر انگاره‌های نظام‌های فکری رایج و تأکید بر سازمان‌های بدیل؛

– موردکاوی ۴ (گوشت): نظریه اقتضایی به‌عنوان مادر نظریه‌های کنونی سازمان و تأکید بر مفهوم تناسب در آن؛

– موردکاوی ۵ (زاویه دید): ساختارهای سازمانی رایج و مزایا و معایب هر کدام؛

– موردکاوی ۶ (اطلاعات-امنیت): مفهوم محیط سازمان و مؤلفه‌های آن و همچنین اثر محیط بر ساختار سازمان؛

– موردکاوی ۷ (دوره می‌کوسه‌ها): نظریه وابستگی به منابع و تأکید بر مفهوم قدرت در روابط بین سازمان‌ها؛

– موردکاوی ۸ (مهدکودک‌ها): نظریه نهادی و تأکید بر الگوهای جمعی برآمده از اراده‌های آزاد فردی؛

– موردکاوی ۹ (شرکت عزیز من): مفهوم فرهنگ سازمان و لایه‌های آن و تأکید بر فرایندهای تغییر فرهنگ؛

– موردکاوی ۱۰ (باسن چسب‌ها): جمع‌بندی از بسیاری از مباحث قبلی؛

مقدمه.....۶

البته همین موردکاوی‌ها شامل مباحث متعددی است که می‌توان از آن‌ها در درس‌های دیگر به‌ویژه «رفتار سازمانی» و «اخلاق کسب‌وکار» و... استفاده کرد. از این‌رو جدولی تهیه کردم تا به‌روشنی نشان دهم از هر موردکاوی می‌توان برای بحث درباره‌ی چه مفاهیمی از چه درس‌هایی استفاده کرد.

جداول.....۷

جدول «تناسب موردکاوی‌ها با مفاهیم مطرح در درس‌های مختلف مدیریتی»

موردکاوی‌ها	نظریه سازمان و سازماندهی	رفتار سازمانی	اخلاق کسب‌وکار	درس‌های دیگر
موردکاوی ۱: شبلیله	- ناپایداری در سازمان‌های بزرگ - ساختار سازمانی - فرهنگ سازمان	- هویت - فرهنگ سازمان	- پایداری - فساد - سوت‌زنی - شفافیت - کلیشه و تبعیض	سیاست‌گذاری
موردکاوی ۲: قاف تا قاف	- مدل مفهومی انسان - نقد انسان اقتصادی	- معماری انتخاب - تلنگر - سوگیری‌های شناختی - اقناع - انصاف - ناسازگاری شناختی	انصاف	سیاست‌گذاری
موردکاوی ۳: کارخانه ایوبی	- مفهوم سازمان - سازمان‌های بدیل - فرهنگ سازمان	- سوگیری‌های شناختی - فرایندهای تصمیم‌گیری - هویت - طنز و شوخی در سازمان - فرهنگ سازمان	- کلیشه و تبعیض - مفهوم و فرایند اعتماد	- حاکمیت شرکتی - اقتصاد سیاسی
موردکاوی ۴: گوشت	- نظریه اقتصادی - ساختار سازمانی - تأثیر محیط بیرونی بر ساختار سازمانی - تأثیر راهبرد رقابتی بر ساختار سازمانی - نظریه ذی‌نفعان - فرهنگ سازمان - کارآفرینی نهادی	- نظریه‌های انگیزش - فرهنگ سازمان	نظریه ذی‌نفعان	- کارآفرینی - مدیریت راهبردی
موردکاوی ۵: زاویه دید	- ساختار سازمانی - ارتباطات افقی و عمودی - فرهنگ سازمان - تأثیر اندازه بر ساختار سازمانی - تأثیر ویژگی‌های فردی کارکنان بر ساختار سازمانی - تحول سازمانی	- شخصیت - فرهنگ سازمان - تعارض و راه‌های رفع آن	حق اعتراض	- بازاریابی - تحول سازمانی

جداول.....۸

موردکاوی ۶: اطلاعات-امنیت	- ابعاد محیط سازمان - ساختار سازمانی - ارتباطات افقی و عمودی - فرهنگ سازمان - تأثیر محیط بر ساختار سازمانی	- فرهنگ سازمان	- امنیت و اقتضائات آن - مالکیت اطلاعات - حقوق فردی	سیاست‌گذاری
موردکاوی ۷: دوره‌می کوسه‌ها	- نظریه وابستگی به منابع - قدرت - روابط بین سازمانی - محیط سازمان	- اثرات نزدیکی فیزیکی - خودشیفتگی - هویت	- مسئولیت اجتماعی شرکتی - ائتلاف و کارتل‌های تجاری - رقابت آزاد	سیاست‌گذاری
موردکاوی ۸: مهدکودک‌ها	- نظریه نهادی - افسانه‌های معقول‌نما - سازوکارهای هم‌گرایی - محیط سازمان	- هویت - فرهنگ کشور	- هنجارهای اجتماعی - فضاوت - رقابت	مدیریت راهبردی
موردکاوی ۹: شرکت عزیز من	- فرهنگ سازمان - تأثیر محیط بر فرهنگ سازمان - تغییر فرهنگ	- شخصیت - نظریه‌های انگیزش - رضایت شغلی	انصاف	مدیریت منابع انسانی
موردکاوی ۱۰: باسن چسب‌ها	- ساختار سازمانی - ارتباطات افقی و عمودی - فرهنگ سازمان - تأثیر فناوری بر ساختار سازمانی - تأثیر محیط بیرونی بر ساختار سازمانی - روابط بین سازمانی	فرهنگ سازمان	فرهنگ سرزنش	مدیریت منابع انسانی

موردکاوی اول.....۹



شنبليله

موردکاوی اول

من آدم منطقی‌ای هستم. اصلاً قرار نبود به چنین سفری بروم، ولی امان از وقتی که همسرجان دلش هوای چیزی را بکند. زمین و زمان را به هم می‌دوزد تا بالاخره به خواسته‌اش برسد. اول گفت: «پوسیدیم توی این شهر آلوده، بابا». بعد گفت و گفت تا رسید به اینکه «تو که با کارت ازدواج کرده‌ای. من اصلاً برایت در اولویت نیستم». بعد هم تا آمدم ازش دلجویی کنم و بگویم «اصلاً این‌طور نیست عزیزم»، هنوز «زَم» عزیزم از دهانم بیرون نیامده، دیدم قرار سفر را چیده و بلیت و اقامتگاه را هم گرفته است. بعد هم چون باید هر دم از این باغِ بَری برسد، کاشف به عمل آمد که قرار است با «شنبليله‌ها» برویم سفر. شنبليله‌ها یک عده زوج جوان علّافاند که، از بخت بد، حسابی در دل همسرجان جا کرده‌اند و عمر گران‌مایه را دائم صرف شرکت در دوره‌های خودشناسی و خودیابی و خودشکوفایی و توسعه فردی و این قبیل مهملاتِ مُدِ روز می‌کنند. من اسمشان را گذاشته‌ام شنبليله‌ها، وگرنه آن‌ها اسم‌های خیلی باکلاسی روی خودشان و دورهمی‌هایشان می‌گذارند. مثلاً اسم همین سفر را گذاشته‌اند «سیر خودآگاهی در آرامش سفر». من که، با خودآگاهی کامل، هیچ آرامشی در هم‌سفری با این جماعت حس نمی‌کنم. برای همین، به محض اینکه در صحبت تلفنی با یکی از همکارانم، کاملاً اتفاقی، متوجه شدم یکی از کارگاه‌های شرکت‌مان در چند کیلومتری اقامتگاهمان قرار دارد، از فرصت استفاده کردم و دست همسرجان را گذاشتم در دست هم‌سفران شنبليله‌ای و زدم بیرون. به همه گفتم که باید به‌عنوان مدیر دفتر طراحی شرکت، به کارگاه‌ها سرکشی کنم و به مدیرعامل گزارش بدهم تا خودآگاهی او هم از این‌همه آرامش سفر بالا برود! البته واقعیت این بود که، تا پیش از آن، اصلاً خبر نداشتم که شرکت‌مان در این منطقه هم کارگاه دارد. طبیعی هم بود، چون ربطی به حیطه کاری من نداشت. کار من هر روز فقط در دفتر طراحی شرکت، در خیابان جُردن بود. آن هم بالاهای جُردن، آنجایی که هیچ‌وقت آفریقا هم

نشد، چه برسد به ماندلا!

نزدیکی‌های کارگاه که رسیدم، دود غلیظ و سیاهی از همان سمت بالا رفته بود. با خودم گفتم «نکند از خوش‌قدمی من اتفاقی اینجا افتاده است!». نزدیک‌تر که شدم بوی سوختگی هم احساس کردم. خواستم دور بزنم و برگردم، ولی فکر اینکه باید بقیه روز را در گفت‌وگو با شنبلیله‌ها درباره آخرین مکاشفاتشان در لحظات خودآگاهی بگذرانم، منصرفم کرد. به کیوسک نگهبانی کارگاه که رسیدم، کارت شرکت را نشان دادم و گفتم «از طرف دفتر تهران آمده‌ام». در فلزی فکس‌نی را باز کرد تا با لک‌سوسم وارد حیاط کارگاهی شوم که مطمئنم به عمرش رنگ هیچ تویوتایی را به خودش ندیده بود. گوشه‌ای پارک کردم و پیاده شدم. بوی سوختگی اذیتم می‌کرد. به نظر می‌رسید دود از پشت ساختمان بلند شده بود. ساختمان را دور زدم و رفتم تا بینم منشأ دود و بو از کجاست. آتش بزرگی برپا بود. سه کارگر بین دیوار کارگاه و آتش در رفت‌وآمد بودند و هربار چیزهایی روی آتش می‌انداختند. ضایعات کارگاهی بود و معلوم بود بدون هیچ تفکیکی از فلز و چوب و پارچه و لاستیک گرفته تا ظروف مواد شیمیایی مختلف در آتش انداخته می‌شود. کارگرها هیچ ماسک یا وسیله حفاظتی نداشتند. وارد کارگاه شدم که ساختمانی یک‌طبقه و کهنه با سقفی کوتاه و نور کم بود. قسمتی از گوشه سقف فرو ریخته بود که رویش برزنت آبی کشیده بودند. فکر کنم تقریباً شصت نفر در مساحتی در حدود صد متر مشغول کار بودند. بوی سوختگی آنجا هم می‌آمد اما در برابر بوی عرق قابل صرف‌نظر بود.

یکی صدایم زد «هی جناب!». برگشتم و دیدم گنده نخراشیده‌ای نزدیکم می‌شود. ترسیدم، ولی سعی کردم ترس در صدایم معلوم نشود. گفتم: «بله؟». گفت: «بیا، رئیس می‌خواه ببیندت». دنبالش رفتم بیرون ساختمان. پانزده متر دورتر، زیر یک بید مجنون، فرشی انداخته بودند و رئیس با موهای جوگندمی‌اش آنجا نشسته

بود به قلیان کشیدن. سلام کردم. جوابی نداد. پُکی زد و پرسید: «از تهران اومدی؟».

- بله.

- واسه چی؟

- برای سرکشی به کارگاه‌ها.

- خوب، سرکشی‌ات را کردی؟

- بله تقریباً. کارگاه کوچکیه.

- خوب، به چی رسیدی؟

- اِ... خوب... کارگاه خوبیه... معلومه که همه سخت مشغول‌اند... فقط...

- فقط چی؟

- فقط استانداردهای ایمنی محیط کار، به نظر می‌رسه باید یک مقدار بیشتر بهشان توجه بشه.

یکباره قاه‌قاه زد زیر خنده. گنده‌ای هم که تا آن وقت ایستاده بود و داشت به حرف‌های ما گوش می‌داد، زد زیر خنده. معلوم بود اصلاً در باغ این حرف‌ها نیستند. حالا که صحبت را به اینجا رسانده بودم، خیلی ضایع بود پا پس بکشم. کمی صبر کردم تا خنده‌شان تمام شود. بعد توضیح دادم «بینید، سوزاندن ضایعات کارگاهی بدون تفکیک کار غلط و خطرناکیه. به‌خصوص وقتی با این فاصله نزدیک از ساختمان کارگاه، باعث می‌شه همه کارگرها، حتی خود شما، دائم گازهای سمی استنشاق کنید. فضای کارگاه هم برای این تعداد کارگر خیلی کوچکه. در ضمن، سقفش باید تعمیر و ایمن‌سازی شود. اگر برف و بارانی بیاد، ممکنه جای دیگری از سقف بیاد پایین و خدای نکرده کسی آسیب ببینه».

با سرش به لکسوس عزیزم که کمی آن طرف‌تر پارک شده بود، اشاره کرد:

«اون لگنِ برّاقی که توی حیاطه مال شماست؟».

- بله، چطور مگه؟

– تا ندادم شنبلیله خطخطیش کنه، برو سوار شو و زود بزن به چاک.

گویا اسم یا لقب آن گنده هم شنبلیله بود. حکایت مار و پونه است! بی حرف پیش، راه افتادم به سمت ماشین. رئیس دوباره صدایم زد: «ببین جناب لفظ قلم! شرکت خودش اومده اینجا، این زمین و ساختمان را خریده، توش ماشین آلات ریخته، مردم این روستا را از باغ و باغداریشان آواره کرده، نشونده توی این خراب شده. یعنی فکر می کنی اون ها، بلا نسبت لگن برآق شما، این قدر خَرند که نمی دونند اینجا چه خبره؟ یعنی نمی دونستند اینجا ایمن سازی لازم داره؟ یا نمی دونستند این همه آدم نباید بچپند توی این لونهٔ موش و اشتباهی استخدامشون کردن؟ خوب هم می دونند. دهیار و ناظر و بازرس و هرکی لازم بوده را هم خریدند تا کسی اینجا کاری به کارشون نداشته باشه. منی رو که پسر کدخدای این روستا بودم هم خریدند تا بالاسر این بینواها بایستم که از زیر کار در نرند. کجای کاری عمو؟». جوابی نداشتم، چون آدم منطقی ای هستم.

سری تکان دادم به علامت اینکه شیرفهم شدم و راهم را کشیدم و رفتم سوار لکسوسم شدم. شنبلیله که کنار در راننده ایستاده بود، دستی برای نگهبان تکان داد تا بیاید درِ فلزی فکسنی را باز کند. شیشهٔ پنجره را پایین کشیدم و از شنبلیله پرسیدم «تو واقعاً اسمت شنبلیله است؟». جواب داد «اسم غفوره. قبل از اومدن کارگاه، من رکورد برداشت شنبلیله توی این روستا را داشتم. برای همین، خیلی ها هنوز بهم می گن شنبلیله». وقتی از رکوردداری برداشت شنبلیله حرف می زد، در صدایش هیچ نشانی از شوخی و تمسخر نبود، غرور بود.

همهٔ بازدید من از کارگاه یک ساعت هم طول نکشید، اما خیلی مرا به هم ریخت.

قبلاً به شرکت و کارم افتخار می‌کردم، ولی بعد از آن چطور می‌توانستم به آن‌ها افتخار کنم؟ کار مهندسی من در دفتر طراحی ژینگول جُردن بخشی از پازل بزرگ‌تری است که این کارگاه هم جزئی از آن به شمار می‌رود. حقوق خوب و خانه و زندگی بالاشهر من از جیبِ این کارگرهای بیچاره‌ای تأمین شده است که زندگی روستاییِ چندهزارساله خود را از دست داده‌اند و هر روز در معرض گازهای سمّی و سقفِ در حال ریزشِ کارگاه کار می‌کنند. چقدر خجالت‌آور است! حتی این لکسوسی که اینقدر دوستش دارم هم، اگر به این شکل افتاده زیر پای من، مایه خجالت است. لگن بَرّاق لعنتی! چند کارگاه دیگر مثل این کارگاه هست که من خبر ندارم؟ چند شنبلیله دیگر را از غرور و هویتشان بُریده‌اند؟ اصلاً قرار نبود به چنین سفری بیایم، اما اگر نمی‌آمدم، شاید هیچ‌وقت نمی‌دانستم شرکتی که در آن کار می‌کنم صاحب چنین کارگاهی است. این خودآگاهی هم عجیب بالای جان آدم می‌شود.

پرسش‌های محوری

۱. مشکل چیست؟ به هر سه سطح فرد، سازمان و اجتماع فکر کنید. سعی کنید تحلیلی ارائه دهید که مشکل را به ویژگی‌های خاص یک فرد یا گروهی از افراد فرونکاهد. اگر هم کلاً مشکلی نمی‌بینید، حتماً مشکل در خودتان است.

۲. برای رفع یا تخفیف مشکل چه می‌توان کرد؟ باز هم به هر سه سطح فرد، سازمان و اجتماع فکر کنید. تو را به خدا، سعی کنید حل مشکل را به توصیه برای شرکت کردن در دوره‌های خودشناسی و... تقلیل ندهید.

پرسش‌های جزئی‌تر

۱. بین شنبلیله گنده کارگاه با شنبلیله‌های اوایل داستان چه ارتباطی وجود دارد؟

۲. استفاده راوی از واژه «شنبلیله» برای افرادی که در ابتدای داستان توصیف می‌کند چه پیامدهایی برای ذهنیت خودش و دیگران از آن افراد دارد؟

۳. چطور تأسیس کارگاهی (حتی اگر فرایندی کاملاً قانونی داشته و استانداردهای ایمنی هم در آن به‌دقت رعایت شده باشد) در نزدیکی یک روستا می‌تواند منجر به از بین رفتن سبک زندگی و زیست‌بوم مردم آن منطقه شود؟ چطور می‌شود جلوی چنین آسیب‌هایی را گرفت؟

۴. اگر مدیر طراحی تصمیم بگیرد وارد فرایند سوت‌زنی شود، پیشنهاد می‌کنید چطور این کار را انجام بدهد؟

۵. فرض کنید وجدان عمومی جامعه و فرهنگ کارکنان شرکت، در صورت اطلاع از وجود این گونه کارگاه‌ها، آشفته می‌شود و عکس‌العمل جدی به آن نشان می‌دهد. چگونه می‌شود ساختار سازمانی‌ای طراحی کرد که وجود این کارگاه‌ها نتواند از چشم کارکنان بخش‌های نامرتبط در شرکت پنهان بماند؟

۶. برای پیشگیری از به وجود آمدن جزیره‌های فساد یا بی‌اخلاقی در سازمان‌های بزرگ، سیاست‌گذار می‌تواند از چه سازوکارهایی استفاده کند؟



قاف تا قاف

موردکاوی دوم

چه می‌دانستم که بعد از حدود سی سال، آن هم وقتی هر دو استاد بهترین دانشگاه‌های کشور بودند، این‌طور شده باشند. من که همه این سال‌ها در فرنگستان زندگی کرده و مانند اصحاب کهف از همه جا بی‌خبر بودم، وقتی رسیدم تهران، به هر دو زنگ زدم و با آن‌ها قرار گذاشتم که برویم بوستان تا قدمی بزنیم و دیداری تازه کنیم. خودم نیم ساعتی زودتر رسیدم. مخصوصاً زودتر راه افتاده بودم که اگر حیائاً خیابان‌ها و مسیرها تغییر کرده باشند، غافل‌گیر نشوم و دیر نرسم. با دیدن آن سروها و چنارها و نارون‌های بلند چه ذوقی کرده بودم. هنوز بعد از سی سال، سرزنده و شاداب ایستاده بودند و با نسیم عصرگاهی تکانی به لباس سبزشان می‌دادند. چقدر نوستالژیک بود!

در مسیر سنگ‌فرش‌شدهٔ میان درختان پرسه می‌زدم و نفس عمیق می‌کشیدم. انگار بوی خاک اینجا و اکسیژن درختانش هم با آن طرف آب فرق داشت و برای ریه‌هایم آشنا تر بود. سعی می‌کردم خیلی از محل قرار دور نشوم. صدای دارکوبی باعث شد به نوک درخت پشت سرم نگاه کنم. البته دارکوب را ندیدم، ولی چشمانم را بستم و او را تصور کردم که در خانه‌ای را می‌زند و منتظر پاسخ است. وقتی پاسخی نمی‌شنود، به دو طرف تنهٔ درخت نگاه می‌کند. دنبال کسی می‌گردد که او را نمی‌بیند؛ کسی که موقعی در آن خانهٔ درختی منزل داشته است. چه می‌تواند بکند؟ نشان دیگری از او ندارد. باز هم در می‌زند. چشمانم را باز کردم و زاویهٔ نگاهم از بالای درخت به پایین برگشت. احسان و پوریا را دیدم که داشتند می‌آمدند. گویا آن‌ها زودتر همدیگر را پیدا کرده بودند.

هنوز سلام‌علیک و احوال‌پرسی‌مان تمام نشده بود که احسان شروع کرد: «آخه این چه روزیه که انتخاب کردی برای بوستان‌گردی؟ شاخص آلاینده‌گی هوا

الآن بنفشه! گروه حساس و غیرحساس هم نداره. همه با هم خفه می‌شیم و به لقای پروردگار می‌رسیم».

پوریا دنبال حرفش را گرفت: «حالا مگه قراره از فردا یکهو هوا پاک بشه؟ امروز و دیروز و فردا نداره که. یه روز بنفشه، یه روز قرمز. اینجا کلاً دیگه جای زندگی نیست».

احسان گفت: «اون را که راست می‌گی. الدنگ‌ها جای نفس کشیدن هم برامون نگذاشتند. فقط این رفیقمون شانس آورد که زودتر رفت و پشت سرش را هم نگاه نکرد».

من هاج‌وواج گفتم: «راستش تا قبل از اینکه شما این چیزها را بگید، من داشتم با این هوا و فضای بوستان حسابی کیف می‌کردم. یاد خاطرات سی سال پیش افتاده بودم و اینکه اینجا خیلی هم عوض نشده».

احسان گفت: «دلت خوشه رفیق! البته من هم جای تو بودم و سی سال در منظم‌ترین کشورهای دنیا زندگی کرده بودم، حتماً می‌اومدم اینجا و چنارها را بغل می‌کردم که: جوانی یادت به‌خیر».

پوریا خندید و گفت: «راست می‌گی رفیق. ما اینجا هر روز داریم برای ابتدایی‌ترین حقوقمون می‌جنگیم. با تنازع بقا به معنی واقعی کلمه روبرو هستیم. از حق تنفس هوای پاک بگیر تا حق آزادی بیان و آزادی پوشش و حق اینترنت آزاد و حق داشتن درآمدی که کفاف یک زندگی معمولی را بده. پرسه زدن بی‌دغدغه توی بوستان دیگه برای خیلی‌ها لاکچری شده، مگر اینکه دنبال هدف خاصی باشی. جنس مخالف و این حرف‌ها هم که دیگه از سن‌وسال ما گذشته».

با خنده گفتم: «خوب، پس شما دو تا که امروز اومدید اینجا جزو طبقات مرفه بی‌درد جامعه هستین که تونستید برای بوستان‌گردی وقت بگذارید؟».

احسان گفت: «نه. اینکه ما امروز اومدیم نشون می‌ده چقدر دوستت داریم. اینکه توی این هوای بنفش هم اومدیم نشون می‌ده چقدر خُلیم». پرسیدم: «بریم سمت استخر؟».

هر دو سری تکان دادند و قدم‌زنان به سمت استخر بوستان به راه افتادیم. ناراحت شده بودم که رفقای قدیمم را با چنین روحیه‌ای می‌دیدم. انگار همه چیز برایشان تلخ بود. درختی که سی سال پیش زیرش والیبال بازی می‌کردیم و سر و صدای خنده‌هایمان ابرهای سفید آسمان را پاره‌پاره می‌کرد، هنوز هم آنجا بود. اما انگار آن‌ها دیگر نمی‌دیدندش. انگار دیگر قلقلک نسیم را حس نمی‌کردند. صدای دارکوب را نمی‌شنیدند. با خودم فکر کردم بالاخره هر مشکلی راه‌حلی دارد. بگذار به جای غُر زدن دربارهٔ مشکلات، صحبت‌ها را ببرم به سمت پیدا کردن راه‌حل. گفتم: «رفقا، ببینید! هر سه‌تای ما استاد دانشگاه هستیم. بیایید ببینیم برای حل این مشکلاتی که می‌گید، چه فکری می‌شه کرد. مثلاً همین آلودگی هوا. من تخصصی در این زمینه ندارم، ولی شما که این‌قدر بهش حساسید، لابد کمی تحقیق کردید که متوجه بشید علت اصلی‌اش چیه. درسته؟».

پوریا جواب داد: «ما هم آخرش سر درنیاوردیم. خیلی چیزها می‌گن. از بنزین و گازوئیل غیراستانداردی که داره توی باک خودروها می‌سوزه بگیر تا کارخونه‌هایی که مازوت می‌سوزونن و صنایعی مثل تولید آسفالت و...»

احسان گفت: «خود الدنگشون هم نمی‌دونن چه گندی زده‌اند!»

من گفتم: «بسیار خوب. بیایید مثلاً فکر کنیم همون بنزین و گازوئیل عامل اصلی هستند. فرض کنیم، به هر دلیل، کیفیت تولیدش را نمی‌تونیم تغییر بدیم. پس برای اینکه آلودگی را مهار کنیم، باید میزان مصرف را بپاریم پایین. درسته؟».

احسان جواب داد: «بله. اون که راه‌حلش واضحه. باید قیمت را ببرند بالا ما الآن ارزان‌ترین بنزین جهان را داریم. از آب ارزان‌تره! خوب معلومه دیگه. همه راحت باک به باک پُر می‌کنن و یه ماشینشون رو می‌کنند دو ماشین و سه ماشین. اگر قیمت بنزین واقعی بشه، مصرف هم خودبه‌خود کنترل می‌شه. هرکس حساب و کتاب می‌کنه که می‌صرفه ماشین بخره و با ماشین این طرف و آن طرف بره یا نه».

پوریا گفت: «اون روش را که امتحان کردند و دیدیم چه بلوایی شد. نزدیک بود جنگ داخلی بشه. ملتی که به قیمت پایین بنزین معتاد شده، نمی‌شه یکهو تغییرش داد».

من رو به پوریا پرسیدم: «پس به نظر تو چه کاری جواب می‌ده؟».

- قانون. چند تا قانون محکم بگذارند و سفت پاش بایستند تا اجرایی بشه. مثلاً هیچ‌کس حق نداشته باشه ماشینی برونه که عمرش بیش از ده ساله. هیچ‌کس حق نداشته باشه بیشتر از این‌قدر لیتر در ماه مصرف کنه. در روزهایی که شاخص آلودگی قرمز یا بیشتر می‌شه، هیچ کامیونی حق حرکت نداشته باشه. اگر این کارها را بکنند هرکس تکلیف خودش را می‌دونه و بر همین اساس برنامه‌ریزی می‌کنه.

احسان گفت: «اعمال این‌جور قانون‌ها که حکومت نظامی لازم داره. الآن حتی نمی‌تونند موتوری‌هایی رو کنترل کنند که خلاف جهت توی اتوبان می‌آیند. چه برسه به اعمال این‌همه قانون جنجالی!».

- پس به نظر تو چه کاری جواب می‌ده، احسان؟

- آخرش هیچ راهی جز اصلاح قیمت بنزین نداریم. البته در نحوه اجرا باید برنامه‌ریزی داشته باشند. نباید به اصطلاح چکشی اجرا کنن که بلوا درست بشه. باید پلکانی و آرام‌آرام قیمت را رساند به قیمت بازار آزاد.

گفتم: «اصلاً گیریم که این کار را کردیم. مطمئنی که مشکل آلودگی هوا حل می‌شود؟ این همه شهرهای بزرگ دنیا مثل لندن و پکن که گرفتار آلودگی هوای گشوده شده بودند، به خاطر این بوده که یارانه می‌دادند؟ البته اگر قیمت بنزین از اون چیزی که الان هست بره بالاتر و برسه به قیمت بازار آزاد دنیا، خوب، طبیعتاً مصرف کمتر از میزان کنونی‌اش می‌شه. اما اون وقت ممکنه همون میزان مصرف هم زیادی آلاینده باشه. یعنی آزادسازی قیمت حتی اگر خیلی آرام و تر و تمیز اجرا بشه، لزوماً مشکل را حل نمی‌کنه. مگه آمریکا روی شکر یارانه می‌ده که مردمش زیادی شیرینی‌جات مصرف می‌کنن و دچار چاقی مفرط می‌شن؟ یا مگه مشکل یارانه است که باعث شده مردم دنیا تا این حد دچار مصرف‌گرایی بشن که محیط زیست داره کلاً از بین می‌ره؟».

احسان گفت: «درست می‌گی. مسئله یارانه نیست. ولی برای ما اقتصادخوانده‌ها، همه این عواملی که می‌گی در قیمت خلاصه می‌شه. یعنی مثلاً هزینه‌های بیماری و دوا و درمان ناشی از چاقی مفرط باید در قیمت شیرینی‌جات منعکس بشه، وگرنه قیمت این اقلام واقعی نیست. مشکلات محیط زیستی هم همین‌طورند، یعنی علتش اینه که هزینه‌های تخریب محیط زیست در قیمت کالاهای مصرفی منعکس نمی‌شه و از این نظر قیمت این کالاها واقعی نیست».

پوریا گفت: «این جور که تو می‌گی که قیمت هیچ چیزی توی این دنیا واقعی نیست. اصلاً واقعی بودن یا نبودن قیمت یه مفهوم نسبی می‌شه که از هر طرف بخوای کِش می‌آد. بستگی پیدا می‌کنه به اینکه هرکس چه پیامدهایی را برای خرید یک کالا در نظر می‌گیره و نمی‌گیره یا برای هرکدام چقدر ارزش قائله».

من گفتم: «موافقم. ببین احسان جان، اگر انتظار داشته باشیم قیمت منعکس کننده و خلاصه کننده همه چیز برای مصرف کننده باشد، منطقی نیست. از رنج کودکان کار در زنجیره تولید بگیر تا غرق شدن خرس های قطبی تا ریسک بیماری های مختلف در آینده من و بچه هام. کلاً مگه چقدر می شه از یه عدد انتظار داشت؟».

احسان گفت: «به هر حال چاره ای جز این نداریم. اگر از مکانیسم قیمت گذاری بخواهیم خارج بشیم، یعنی دیگه آزادی و اختیار تصمیم گیری را از مصرف کننده می گیریم و می افیم به وادی همون بگیر و ببندهایی که پوریا می گه».

پوریا گفت: «ببین، اگر هر کس در تصمیماتش آزادی کامل داشته باشه که سنگ روی سنگ بند نمی شه. این می شه آنارشی. هیچ جای دنیا جامعه بدون قانون نداریم. در مورد مصرف بنزین هم این قانونه که باید جلوی رفتارهای نادرست مصرف کننده ها بایسته».

گفتم: «فرض کنیم این قوانین سفت و سختی را که تو می گی، گذاشتیم. اون وقت مشکل آلودگی هوا حل می شه؟ یعنی این همه از شهرهای دنیا که مشکل آلودگی هوا دارن، به ذهنشون نرسیده که خیلی راحت قانونی تصویب کنند و مصرف آلاینده ها را ممنوع اعلام کنند؟ تازه خودمون هم که قانون هوای پاک داریم».

پوریا جواب داد: «قانون داریم، ولی وقتی اجرا نمی شه، پس انگار قانون نداریم. قانون واقعی نمایی نیست. دستگاه های اجرایی باید محکم پای قانون بایستند».

من گفتم: «قبول داری وقتی با تعداد زیادی آدم سروکار داریم، هر قانونی

که بگذاریم و خوب هم اجراش کنیم، هم‌زمان داریم به فضای غیرقانونی هم درست می‌کنیم؟ یعنی وقتی مثلاً می‌گیم پاسور ممنوعه، بلافاصله بازار خرید و فروش و بازی و قمار و شرط‌بندی با پاسور می‌ره زیر زمین. از بین نمی‌ره. می‌شه به بازار غیرقانونی با قواعد و قیمت‌هایی متفاوت با بازار قانونی. اون‌هایی که قانع نشده باشند پاسور چیز بدیه، قانون هم براشون تقدس نداره و هرطور بتونند راه دور زدنش را پیدا می‌کنند».

پوریا پرسید: «خوب منظورت چیه؟ یعنی هیچ قانونی را نمی‌شه اجرا کرد؟».

جواب دادم: «چرا، می‌شه. اگر این قوانینی که پیشنهاد دادی، با تحمل هزار جور هزینه‌های اجتماعی و ریسک‌های سیاسی بالاخره اجرایی بشه، حتماً میزان مصرف بنزین از اون چیزی که الان هست پایین‌تر می‌آید. ولی این کار لزوماً مشکل آلودگی هوا را حل نمی‌کنه. چون به موازات اجرایی شدن این قوانین، قطعاً به بازار غیرقانونی شکل می‌گیره برای کمتر نشان دادن عمر ماشین‌ها و خرید و فروش سهمیه بنزین ماشین‌هایی که اصلاً وجود خارجی ندارند، یا هر راه دیگه‌ای برای دور زدن سیستم. اون وقت ممکنه آلاپندگی تولیدشده از این بازار غیرقانونی بخش عمده کاهش مصرف به‌دست‌آمده از طریق وضع قوانین را خنثی کنه و آخرش باز هم میزان مصرف بنزین و گازوئیل زیادی آلاینده باشه. مگه درباره صیانت از فضای مجازی قانون نداریم؟ اجرایی هم شده و دسترسی به بعضی پایگاه‌ها را کاملاً مسدود کرده‌اند، ولی نتیجه‌اش این شده که عملاً همه وی‌پی‌ان دارند».

احسان گفت: «آره بابا. الدنگ‌ها می‌خواستند مردم به اینترنت آزاد دسترسی نداشته باشند، نتیجه‌اش این شد که مردم بالاخره راه دسترسی‌شان را پیدا کردند، ولی از طریق وی‌پی‌ان‌هایی که معلوم نیست دست چه کسانی هست و چقدر امنیت دارند».

دیگر رسیده بودیم به استخر. لبۀ استخر نشستیم و دستی به آب زدم و گفتم بیایید به سنت گفت‌وگوهای دانشگاهی، مروری کنیم و ببینیم تا اینجا بحث چی شد. صحبت از آلودگی هوا شروع شد و بعد خواستیم ببینیم چطور می‌شه مصرف بنزین را کاهش داد. دیدیم اگر فقط بچسبیم به بالا و پایین کردن قیمت، انگار فرض گرفتیم که آدم‌ها تصمیم‌هاشون را فقط براساس یک عدد می‌گیرند. اگر فقط بچسبیم به قانون، انگار فرض کردیم آدم‌ها فقط منتظرند قانونی اعلام بشه تا اطاعت کنند. البته قیمت و قانون می‌تونند قسمتی از هر راه‌حلی باشند، ولی به‌تنهایی جواب نمی‌دهند. حالا بیایید ببینیم بین قاف قیمت تا قاف قانون دیگه چه گزینه‌هایی هست برای اثر گذاشتن روی رفتار مصرفی آدم‌ها».

با صدای دارکوب همه‌مان به سمت درخت نارونی برگشتیم که داشت در نسیم عصرگاهی لباس سبزش را می‌تکاند. چند ثانیه بعد صدای دارکوبی دیگر از نارونی در آن طرف استخر بلند شد، انگار که بالاخره همدیگر را پیدا کرده باشند.

پرسش‌های محوری

۱. دیدگاه هریک از سه شخصیت داستان (احسان، پوریا و راوی) مبتنی بر چه نگرشی درباره نقش دولت در معماری انتخاب‌های شهروندان است؟

۲. برای پرسش راوی در پایان داستان چه پاسخی به نظرتان می‌رسد؟

پرسش‌های جزئی‌تر

۱. درحالی‌که کاهش مصرف بنزین در نهایت به نفع یکایک افراد جامعه است، تمایل نداشتن مردم به کاهش مصرف ناشی از کدام سوگیری شناختی است؟ حاکمیت از چه روش‌هایی می‌تواند اثر این سوگیری شناختی را کم کند؟

۲. اطمینان اولیه احسان و پوریا به راه‌حل‌هایشان برای مشکل آلودگی هوا حاکی از کدام سوگیری شناختی است؟ خود آن‌ها از چه روش‌هایی می‌توانند اثر این سوگیری شناختی را بر خودشان کم کنند؟

۳. راوی داستان در گفت‌وگو با دوستانش از کدام راهبردهای اقناع استفاده می‌کند؟

۴. راوی داستان از چه روش‌هایی استفاده می‌کند تا منصفانه بحث کند و دوستانش، حتی با وجود مخالفت با نظرهای آنان، احساس نکنند که او نامنصفانه سخن می‌گوید؟

۵. احسان و پوریا در دیدار با دوست قدیمشان (راوی داستان) متوجه می‌شوند که نگرش و انتقاداتشان نسبت به شرایط باعث شده است که از چیزی لذت نبرند و تلخکامی بر همه لحظاتهمان سایه افکند. گرچه آنها اصرار دارند واقعیت همین‌قدر سیاه است، دوست ندارند دائم تلخکام باشند و از چیزی لذت نبرند. آنها دوست دارند در بدترین شرایط هم بتوانند از سایه ناز و نوازش نسیم و صدای دارکوب و لبخند یک دوست عمیقاً شادمان شوند. آنها چگونه می‌توانند چنین تغییری در خود ایجاد کنند؟

پرسشی فراتر

۱. با این فرض که در ابتدا نرخ بنزین با استفاده از کارت سوخت شخصی و آزاد برابر باشد، دو سناریوی زیر را مقایسه کنید:
(الف) اعلام شود که هرکس از کارت سوخت شخصی خود، به‌جای کارت سوخت آزاد موجود در پمپ بنزین، استفاده کند، در محاسبه مبلغ قابل‌پرداخت لیتری X تومان برایش تخفیف منظور می‌شود.
(ب) اعلام شود که هرکس از کارت سوخت آزاد موجود در پمپ بنزین، به‌جای کارت سوخت شخصی خودش، استفاده کند، در محاسبه مبلغ قابل‌پرداخت لیتری X تومان اضافه برایش منظور می‌شود.
۲. کدام سناریو باعث می‌شود تعداد بیشتری از مردم از کارت سوخت شخصی خود استفاده کنند؟ چرا؟

موردکاوی سوم ۲۹



کارخانهٔ ایوبی

موردکاوی سوم

قرار گذاشته بودند صبح زود حرکت کنند، از آن «زود»هایی که هنوز هوا تاریک است و رسماً جزء دیشب حساب می‌شود. بنا بود بعد از یک روز و نیم کوه‌پیمایی به روستا برسند و از کارخانه‌ای ناشناس بازدید کنند که در چند سال گذشته بیشترین سهم را در بازار صنایع غذایی کشور به دست آورده بود. مسیر برایشان ناآشنا بود. چند بار به پرتگاه یا دیواره‌های صخره‌ای صعب‌العبور برخوردند و مجبور شدند مسافت زیادی را برگردند و مسیر دیگری در پیش بگیرند. هواشناسی پیش‌بینی باران نکرده بود، باین‌همه، مدام باران می‌آمد که مسیر را سخت و خطرناک می‌کرد. اکنون دو شب است که آن‌ها در کوه خوابیده و هنوز به روستا نرسیده‌اند. تا دو ساعت دیگر، روز سوم هم به پایان می‌رسد و هیچ کدامشان نمی‌خواهد فکر کند باید شبی دیگر را در کوه بگذراند.

البته باید بگویم که هر سه نفر هم جوان و ورزشکارند، هم در حیطه کاری خود تبحر دارند. سارا ۲۸ ساله است. او کمربند دان ۳ تکنواندو دارد و مدیرعامل یک هولدینگ بازرگانی در زمینه تجارت بین‌الملل است. مونا ۳۱ سال دارد و جوان‌ترین بانوی کوهنورد ایرانی است که قله اورست را فتح کرده است. او رئیس هیئت‌مدیره یک شرکت بزرگ تولیدی است. نجمه ۳۷ ساله و مربی بدن‌سازی با گواهی آکادمی المپیک است. او مؤسس شرکتی است که، در پنج سال گذشته، به بیش از هشتاد شرکت داخلی و خارجی در حیطه مدیریت و سازمان‌دهی مشاوره داده است. این سه نفر حدوداً دو سال پیش در جلسات شبکه‌سازی مدیران با هم آشنا و به‌زودی متوجه شدند اشتراکات زیادی دارند، از جمله اینکه هر سه تحصیلات و کار مرتبط با رشته مدیریت اجرایی دارند، در زندگی هر سه ورزش خیلی مهم است، هر سه شخصیت‌هایی

محکم و پُر تکاپو هستند و اعتماد به نفس بالایی دارند. هرکس آن‌ها را می‌شناخت زود متوجه می‌شد که بانوانی موفق، اثرگذار و الهام‌بخش‌اند. همین اشتراکات باعث شد، رفته‌رفته روابطی دوستانه و پایدار میانشان برقرار شود.

در این گروه دوستی سه‌نفره، نجمه یک شخصیت آلفاست که حتی سارا و مونا هم به چشم راهنما یا الگو نگاهش می‌کنند. پُرمطالعه و دنیادیده، خلاق و باهوش است. همچنین، اخلاقی آرام و رفتاری سنجیده دارد. در گفت‌وگوهای باری‌به‌هرجهت شرکت نمی‌کند و حرف‌هایش همیشه نکات جالب و آموزنده‌ای دارد که هر شنونده‌ای را به ستایش وامی‌دارد. این ویژگی‌ها حاصل تربیت در خانواده‌ای فرهیخته است. پدر او عضو فرهنگستان علوم است. همچنین، دو برادر دارد، یکی استاد برجسته‌ای در دانشگاه استنفورد و دیگری کارآفرینی سریالی و موفق در ایران است که بارها برندهٔ جایزهٔ کارآفرین نمونه شده است.

- من را به‌واسطهٔ پدر و برادرهام تعریف نکن. انگار که همیشه مردان علت‌اند و ما معلول و محصول ارادهٔ اون‌ها هستیم. نخیر، من هرکسی هستم، خودم خواسته‌ام که باشم.

- مگر شما صدای دانای کل را می‌شنوی؟!

- حتی اگه نشنوم، به اندازهٔ کافی از این و اون شنیده‌ام.

بله، ببخشید! می‌گفتم. نجمه جدا از اینکه در چه خانواده‌ای پرورش یافته، شخصیتی خودساخته است که استقلال فکر و عملش را با هیچ چیز مبادله نمی‌کند.

مونا که تجربه کوهنوردی بیشتری دارد رفته است که جلوتر را دید بزند تا ببیند بهتر است از کدام طرف به مسیرشان ادامه دهند. سارا و نجمه هر کدام، در سرایشی تپه، سنگی پیدا کرده و رویش نشسته‌اند تا آبی بخورند و دقایقی استراحت کنند. با اینکه از ابتدای بارش باران پانچوی ضدآب پوشیده بودند، در دو روز و نیم گذشته، رطوبت به همه لباس‌هایشان نفوذ کرده و احساس نمناکی کلافه‌شان کرده است. چکمه‌هایشان هم گلی و سنگین شده و قدم از قدم برداشتن را سخت کرده است. سارا متوجه صدایی می‌شود و رو به نجمه می‌گوید: «می‌شنوی؟ انگار صدای یه آهنگه».

هر دو برمی‌گردند و به بالای تپه نگاه می‌کنند که انگار صدا از آنجا می‌آید چند ثانیه بعد، سر مونا را می‌بینند که از بالای تپه ظاهر می‌شود، درحالی‌که دست‌هایش را مثل دوربین دور چشمانش گذاشته و به چپ و راست نگاه می‌کند و سرش را تکان‌تکان می‌دهد. بعد هم کمر و پاهای مونا از پشت تپه پدیدار می‌شود. بله، مونا حتی در این وضعیت هم بمب انرژی است و در حال رقص می‌شود. هیپ‌هاپ دارد به دوستانش نزدیک می‌شود. سارا با خنده می‌گوید: «گمونم یک سنگی چیزی خورده تو ملاجش». مونا نزدیک‌تر می‌شود و صدای آهنگی قدیمی از گوشی تلفنش واضح‌تر به گوش می‌رسد:

We have arrived

Let the party begin

Throw your hands in the air

Everybody sing

Oh Oh Oh...

سارا و نجمه از دیدن این صحنه خنده‌شان گرفته است. سارا بلند می‌شود و سعی می‌کند حرکات مونا را تقلید کند. نجمه رو به مونا می‌گوید: «تو توی اورست هم از همین قرتی بازی‌ها درمی‌آوردی؟». مونا با دستانش موج درست می‌کند: «نه. اونجا توی گروهمون نامحرم داشتیم. به خاطر همین، همه‌شون از دیدن هنرهای من محروم شدن». آهنگ تمام می‌شود و مونا با شیطننت می‌گوید: «متأسفانه باید بهتون خبر بدم که سعادت نداریم یک شب دیگه در کیسه‌خواب نمناک بخوابیم. چون دیگه به روستا رسیدیم». نجمه هم بلند می‌شود و می‌گوید: «هورا. بزن بریم».

پشت تپه به سمت درهٔ مقابل که سرازیر می‌شوند پرچین‌های باغ‌های اطراف روستا پدیدار می‌شود. بعد کم‌کم به دیوارها و خانه‌ها می‌رسند. در همان گذر اول، مرد میان‌سالی متوجه حضور آن‌ها می‌شود و بلند می‌گوید: «السلام علیکم باجی‌ها، انگاری از پشت کوه اومدید، ها؟». نجمه جواب می‌دهد: «سلام. بله». مرد می‌گوید: «خو واسه چی از جاده نیومدید؟ خاکیه. ولی ماشین ازش می‌آد. ممکن بود خدانخواستہ تو این کوه‌ها تلف بشید. حالا اینجا پی چی اومدید؟». نجمه جواب می‌دهد: «راستش، اومدیم از کارخونهٔ صنایع غذایی بازدید کنیم. از تهران با حاج‌میرزا هماهنگ کرده‌اند». مرد می‌گوید: «اون کارخونه مال منه. بفرمایید. قدمتون سر چشم. نشونتون می‌دم». سارا می‌گوید: «شما حاج‌میرزا هستین؟». مرد جواب می‌دهد: «نخیر. حاجی الآن سر شیفٔ کارش تو کارخونه است».

پشت سر مرد راه می‌افتند و چند گذر را رد می‌کنند تا به میدان می‌رسند. مرد به سمت کنجی از میدان می‌رود که ساختمانی دوطبقه دارد و روی تابلویش

نوشته‌اند: «مهمان‌سرای ایوبی». وارد می‌شوند و مرد به خانم مستی که با لباس محلی پشت میز نشسته می‌گوید: «السلام علیکم ننه‌جان. لطف کنین یه اتاق به این باجی‌ها بدهید که بار و بنه‌شون را بگذارن اونجا و استراحتی بکنن. من می‌رم با حاجی صلاح کنم و نیم ساعت دیگه می‌آم دنبالشون که بریم کارخونه».

خانم مسنّ با مهربانی می‌گوید: «به رو چشم‌هام. خوش اومدید دخترهای گلم. چه خوشگل و خوش‌بر و روید ماشاءالله. ولی چقدر خاک‌و‌خُلی شدین. دورتون بگردم. بیایید از این طرف».

اتاق بزرگی را برایشان باز می‌کند که دو تخت دوفره دارد: «این هم کلید اتاق که خدمتتون باشه. برید یه آبی به دست و روتون بزنید و یه کم ولو بشید که خستگی‌تون بیره. دستشویی و حمام هم اون گوشه است. هرچی خواستید بیایید به خودم بگید. من همون جلو پشت میز نشستم. الان هم می‌رم براتون چایی بیارم که تو این هوای ابری بهترین دواي آدم خسته است».

نجمه در حین عوض کردن لباس‌هایش می‌گوید: «بچه‌ها دیدید چه شانسی آوردیم؟».

سارا که با همان لباس کوهنوردی روی تخت دراز کشیده و چشمانش را بسته است، با خمیازه می‌گوید: «اینکه بالاخره به تخت‌خواب رسیدیم؟».

نجمه جواب می‌دهد: «نه تنبل‌بانو. شانس آوردیم که از همین اول کار با مالک کارخونه آشنا شدیم و خودش خواست که اونجا را بهمون نشون بده. قدرت و سِمَتِ معرّفِ آدم خیلی مهمه. تجربه من می‌گه که معرّف هر سِمَتی داشته باشه آدم فوقش به یک لایه از مدیرهای بالادستش دسترسی پیدا می‌کنه، نه بالاتر».

مونا می‌گوید: «پس اون حاج‌میرزا که باهاش هماهنگ شده سَمَتش چیه؟
مدیرعامله؟» .

نجمه می‌گوید: «فکر کنم» .

دقّ‌الباب خانم مسنّ به درِ چوبی مونا را از خواب می‌پراند. نیم ساعت مثل برق گذشته بود. مونا به چابکی از روی تخت پایین می‌آید و سارا و نجمه را تکان می‌دهد: «بچه‌ها بیدار شوید. حتماً اومدن دنبالمون که بریم کارخونه» .

به‌سرعت آبی به صورتشان می‌زنند و با لباس‌های رسمی از اتاق بیرون می‌روند. کنار میز خانم مسنّ، مرد جوانی منتظر ایستاده است که به محض دیدن آن‌ها می‌گوید: «سلام باجی‌ها! من خودم اومدم که راهنمایی تون کنم. وقتی بهم خبر دادن که برای دیدن کارخونه‌ام تشریف آوردید، خیلی ذوق کردم. خیلی خوش اومدید». نجمه با کمی تردید و تعجب می‌گوید: «سلام. بله، ما اومدیم که کارخونهٔ صنایع غذایی را ببینیم». مرد جوان می‌گوید: «ها، همون دیگه. اون کارخونه مال منه. بفرمایید از این طرف» .

به دنبال اومی‌روند. در ضلع جنوبی روستا به دشتی سرسبز می‌رسند که در آن یازده سولهٔ بزرگ و کوچک دیده می‌شود که با فاصلهٔ زیاد، شاید چند صد متر، از هم قرار گرفته‌اند. رنگ سقف بعضی سوله‌ها زرد است و بعضی نارنجی و بعضی قرمز. از روستا تا سوله‌ها و بین بعضی از سوله‌ها معبرهای بوم‌غلتان شده‌ای هست که مردان و زنان با لباس‌های محلی رنگارنگشان در رفت‌وآمدند و با گاری‌های کوچکی بارها را جابه‌جا می‌کنند. بلند بلند به هم سلام می‌کنند، چاق سلامتی

می‌کنند و لبخند از لبانشان محو نمی‌شود. سارا، مونا و نجمه ایستاده‌اند و درحالی‌که سرخی غروب کم‌کم پشت ابرهای سفید پراکنده در آسمان پدیدار می‌شود، محو تماشای این نقاشی حیرت‌انگیز شده‌اند.

مونا گوشی تلفنش را درمی‌آورد و شروع می‌کند به گرفتن عکس و فیلم. چرخِ جلوییِ گاری کوچکی که پسر بچه چاقی آن را هل می‌دهد نزدیک است از معبر خارج شود. پسر بچه به‌موقع آن را نگه می‌دارد، اما تعادل خودش را از دست می‌دهد و از کنار گاری غلت می‌خورد توی چمن‌ها. همه آن‌هایی که این صحنه را می‌بینند، از بزرگ و کوچک، می‌زنند زیر خنده. خود پسر بچه هم با خنده بلند می‌شود و لباسش را می‌تکاند. سارا با صدای آرام، طوری که فقط مونا و نجمه بشنوند، می‌گوید: «گمونم یه جایی از مسیر از کوه پرت شدیم و مُردیم، ولی چون آدم‌های خوبی بودیم آوردنمون بهشت».

پیرمردی که مشغول هل دادن یکی از گاری‌ها به سمت روستا بود کنار مرد جوان توقف می‌کند و می‌پرسد: «مهمون‌های شهری همین‌هان؟ خدا خیر بده که راهنمایی شون کردی». مرد جوان سری تکان می‌دهد و بلافاصله گاری را از پیرمرد می‌گیرد. بعد هم همین‌طور که در ادامه مسیر به سمت روستا راه می‌افتد رو به مهمانان می‌گوید: «بقیه‌اش با حاج‌میرزا که کارخونه‌ام را نشونتون بده».

سارا، مونا و نجمه با هم می‌گویند: «سلام حاج‌آقا. خسته نباشید». حاج‌میرزا پاسخ می‌دهد: «و علیکم السلام. تنتون سلامت. قرار بود دیروز برسید. دیگه داشتم نگران می‌شدم».

نجمه می‌گوید: «حاج‌آقا، ما تصمیم گرفتیم به‌جای اینکه با ماشین بیاییم، از تهران تا اینجا را کوهنوردی کنیم، ولی چون مسیر برامون جدید بود یه کم بی‌راهه رفتیم تا آخرش تونستیم اینجا را پیدا کنیم».

حاج‌میرزا پاسخ می‌دهد: «بارک‌الله بهتون که از راه تنبل‌ها نیومدید. ماشاءالله به دخترهای زیر و زرنکم. الحمدلله که به سلامت رسیدید».

نجمه می‌گوید: «حاج‌آقا یک سؤالی داشتم: ما از وقتی که رسیدیم دو نفر را دیدیم که هر کدومشون می‌گفتند کارخونه صنایع غذایی مال اون‌هاست. اینجا دو تا کارخونه دارید؟».

حاج‌میرزا جواب می‌دهد: «نه دخترم، اینجا فقط یه کارخونه صنایع غذایی داریم، ولی همه این‌هایی که می‌بینید اینجا کار می‌کنند، اگه از هرکدوم بررسی، می‌گه کارخونه مال منه. راست هم می‌گن. چون کارخونه مال همه‌مونه. همه با هم شریکیم».

نجمه می‌گوید: «آهان. یعنی همه سهام دارن. بعد مدیر کارخونه شما هستی؟». حاج‌میرزا جواب می‌دهد: «نخیر. ما اینجا اصلاً مدیر نداریم. رئیس و مرئوس نداریم. بالاتر و پایین‌تر نداریم».

مونا می‌گوید: «حاج‌آقا، بالاخره یه نظم و نظامی باید باشه که معلوم شه کی اصلاً سر کار می‌آد یا نمی‌آد و کی چقدر کار می‌کنه و چقدر باید حقوق بگیره».

حاج‌میرزا جواب می‌دهد: «ها درسته. ما هم اینجا نظم و نظام داریم. درآمد کارخونه ماه‌به‌ماه به حساب می‌آد. نصفش را می‌گذاریم برای خود کارخونه که سر

پا بمونه و رشد کنه. نصفش هم به‌طور مساوی بین همه شرکا پخش می‌کنیم. زن و مرد و بچه و بزرگ هیچ فرقی ندارند. به هر کس سهم مساوی می‌رسه. هر کسی هم که فکر می‌کنه کمتر از بقیه کار کرده یا مثلاً مریض بوده و نتونسته بیاد سر کار، خودش می‌آد اون قسمتی از سهمش را که زیاده پس می‌ده. یعنی می‌گذاره توی صندوق سید ایوب که برای کار خیر صرف بشه».

سارا با تعجب می‌پرسد: «یعنی این صندوق سید ایوب اصلاً پولی توش جمع می‌شه؟».

حاج‌میرزا جواب می‌دهد: «ها. خوب هم جمع می‌شه. هر ماه که سهم شرکا پرداخت می‌شه تقریباً ثلثش را برمی‌گردونند به اون صندوق سید ایوب. خیر و برکت اون صندوق هم به خودشون می‌رسه. کسی اگر مریض بشه، گرفتاری پیدا کنه، خونه‌اش خراب بشه، یا باغش آفت بزنه از این صندوق کمک می‌گیره».

نجمه می‌گوید: «بالاخره یه کنترلی باید باشه. یه متولی، هیئت امنا، یا هیئت مدیره‌ای که نظارت کنه».

- امشب بعد از نماز جلسه هیئت مدیره داریم. می‌خواهید تشریف بیارید؟

- باعث افتخار ماست، اگر اجازه داشته باشیم بیاییم.

- پس بیایید بریم به سمت مسجد که مغرب نزدیکه.

نماز تمام شده و حاج‌میرزا بلند می‌شود که به امامان معصوم (ع) سلام بدهد. سلام که تمام می‌شود رو به صف‌های جماعت می‌کند و می‌گوید: «از همگی قبول باشه. همون‌طور که قبلاً با هم قرار گذاشته بودیم الان وقتشه که بریم خدمت امامزاده سید ایوب و گزارش سال کارخونه را بدیم. با صلوات بر محمد و آل محمد».

با صدای صلوات همه بلند می‌شوند و از مسجد بیرون می‌روند. سید متر آن طرف‌تر در سراسیمگی تپه‌ای مشرف به روستا، اتاقکی گلی قرار داشت که گنبدی سبز روی سقفش بود. عده‌ای از زنان و بچه‌ها از قبل روی چمن‌های دور و برش نشسته بودند و جماعت مسجدی هم به همان طرف رفتند تا روی تپه کنار خانواده‌هایشان بنشینند. هوا دیگر تاریک شده، اما بیشتر خانواده‌ها شمع روشن کرده‌اند و همه تپه چراغانی به نظر می‌رسد. مهمانان پشت سر حاج میرزا حرکت می‌کنند تا به چند قدمی اتاقک می‌رسند. حاج میرزا رو به مهمانان می‌کند و می‌گوید: «اینجا مزار امامزاده سید ایوب است. توی این روستا همه‌مون به ایشون جواب‌گو هستیم. برکت کار و کارخونه ما همه از ایشونه. هرکی دلش صافه و حسابش پاکه حاجاتش را هم از ایشون می‌گیره».

نجمه با صدای آرام می‌پرسد: «پس هیئت مدیره کجان؟ کی تصمیم می‌گیره چه کاری بشه و نشه؟». حاج میرزا پاسخ می‌دهد: «همین مردم. همین شرکا. هر وقت می‌خواهیم تصمیم مهمی بگیریم اول اینجا موضوع رو اعلام می‌کنیم تا هرکس نظرش را بگه. بعد یه دعای توسل می‌خونیم و از سید ایوب می‌خواهیم پیش خدا وساطت کنه که فکرمون به سمت درست بره. بعد هم خیلی ساده رأی می‌گیریم. زن و مرد و بچه و بزرگ هم هیچ فرقی ندارن. هرکی تو کارخونه کار می‌کنه یه رأی داره. حالا همین جا رو چمن‌ها بشینید و جلسه هیئت مدیره امشب را تماشا کنید».

درحالی‌که می‌نشستند، سارا به مونا و نجمه می‌گوید: «مگه می‌شه؟ مونا، یه نگاه بکن ببین چند تا شاخ رو سر من می‌بینی؟». مونا می‌گوید: «رو سر خود من که شاخ گوزن دراومده». نجمه در سکوت فکر می‌کند.

پرسش‌های محوری

۱. چگونه می‌توان سازمان و سازمان‌دهی داشت اما سلسله‌مراتب مدیریتی نداشت؟
۲. شکل‌گیری و رشد سازمان‌های بدون سلسله‌مراتب در چه بسترهایی امکان‌پذیر است؟

پرسش‌های جزئی‌تر

۱. کدام سوگیری شناختی باعث شد برنامه‌ریزی زمانی اولیه برای رسیدن به روستا درست از آب درنیاید؟
۲. اعتراض نجمه به دانای کل به‌خاطر تجلی کدام سوگیری شناختی در روایت‌گری داستان بود؟
۳. شوخی مونا در شرایط خستگی و کلافگی چه سازوکارهایی را در گروه فعال می‌کند و منجر به چه نتیجه‌ای در روحیه گروه می‌شود؟
۴. جا افتادن عبارت «اون کارخونه مال منه» در کلام اهل روستا چه نقشی در فرایندهای هویتی آن‌ها ایفا می‌کند؟
۵. پدیده گروه‌زدگی^۱ در فرایند تصمیم‌گیری کارخانه ایوبی با احتمال بیشتری اتفاق می‌افتد یا در کارخانه‌های دیگر؟
۶. گره خوردن سازمان‌دهی کارخانه با باورهای دینی مردم چه اثراتی بر فرایندهای سازمان دارد؟

پرسشی فراتر

۱. به جز سازمان بدون سلسله مراتب، چه سازمان‌های بدیل دیگری^۱ را می‌توانید تصور کنید که با سازمان‌های رایج کنونی فرق داشته باشند؟

۲. نظام‌های کلان اقتصادی (سرمایه‌داری، سوسیالیسم و...) چه اثری بر ظهور و گسترش شکل‌های مختلف سازمان و سازمان‌دهی می‌گذارند؟

1. Alternative



گوشت

موردکاوی چهارم

در آن سال‌ها خیلی‌ها بودند که فقط وقتی دستشان به گوشت می‌رسید که خانی، خان‌زاده‌ای یا مالدار در محله‌شان یک ولیمهٔ حسابی یا نذری می‌داد، آن هم معمولاً برای اینکه پُز بدهد یا به عده‌ای بفهماند که دین و ایمان دارد. اما مرحوم آقام طبعش خیلی بلند بود. می‌خواست کاری کند که هیچ‌کس مجبور نشود در خانهٔ اعیان و اشراف پُرافاده سر کج کند. می‌خواست گوشت را بیاورد سر سفرهٔ رعیت‌جماعت. حالا حتماً بعضی از شما جوان‌های سوسول‌امروزی فکر می‌کنید برای چنین استارت‌آپی باید یک بیزنس مدل پلتفرمی مبتنی بر هوش مصنوعی طراحی و مثلاً کراودفاند شود و از این حرف‌هایی که مُد شده است. انگار آدم تا خاتم همهٔ مشکلاتشان لنگ نبودن این ابزارها بوده. ولی خداوکیلی یک دقیقه از این جو بیرون بیایید. فکر کنید جای آقام بودید و چنین هدف بلندی داشتید. آن زمان قصابی اصلاً جای آدم سالم نبود. همه می‌دانستند سلاخ و قصاب جماعت یعنی مرده‌های هیکل‌گندهٔ خشنی که اهل بدمستی و عربده‌کشی و زن‌بارگی و همه نوع فسق و فجورند. این‌ها کسانی بودند که، به‌جای زندگی در محله‌ها میان مردم عادی، اکثراً همهٔ وقتشان را در همان سلاخ‌خانه می‌گذراندند و همین باعث شده بود مردم از نزدیک شدن به این مکان‌ها واهمه داشته باشند.

حالا مرحوم آقام چه کار کرد؟ اول رفت توی دهات کوچک اطراف شهر گشت و با وسواس چند نفر آدم دهاتی سالم دست‌چین کرد که سلاخی و قصابی بلد بودند. آوردشان شهر و مغازهٔ دو دهنهٔ خوش‌موقعیت خودش را، که خیلی‌ها برایش سر و دست می‌شکستند، کرد قصابی. از همان اول کسبهٔ محل اعتراض کردند، چون فکر می‌کردند آنجا قرار است پاتوق خلاف‌کار و بی‌ناموس شود. ولی آقام محکم ایستاد. سر و شکل قصابی را هم این‌قدر تمیز درآورده بود که می‌شد آنجا عروسی بگیری: دیوارهای آبی و نارنجی، میزهای فلزی مرتب، یخچال‌های

درشیشه‌ای چراغ‌دار، زمینی که کاشی‌هایش از تمیزی برق می‌زد، نیمکت برای مشتری‌ها که بنشینند تا سفارش گوشتشان آماده و بسته به سلیقه مشتری، خُرد یا چرخ شود.

مشکل اصلی قیمت بود که خیلی‌ها توان پرداختش را نداشتند. یادم هست یک بار بهار آقام تقریباً هر روز می‌رفت دشت‌های بیرون شهر پی گله‌هایی که مشغول چرا بودند. اگر چوپان خودش صاحب گله بود که فبها، وگرنه از او اسم و نشانی صاحب گله را می‌گرفت و می‌رفت سراغش. با طرف قول و قرار می‌گذاشت که قیمت را تخفیف بدهد، در عوض، آقام هم تضمین می‌داد که فرضِ مثال هر ماه بیست رأس گوسفند از او بخرد. تأمین کُل علوفه زمستان گله را هم تقبل می‌کرد. بعد می‌رفت سراغ مزارع و آسیاب‌های محلی و از هفت‌هشت ماه قبل از زمستان علف و شبدر مزارع و خُرده جو و گندم بقایای آسیاب‌ها را با قیمت خیلی نازل پیش خرید می‌کرد. این چیزی که شما مدیریتی‌ها می‌گویید «زنجیره تأمین» را خودش حلقه حلقه چید و دست هر حلقه را گذاشت توی دست حلقه بعد تا برسد به دکان قصابی. البته به این آسانی که الآن من برایتان می‌گویم نبود. مثلاً بعضی چوب‌دارها باخبر شده بودند که یک خریدار عمده پیدا شده و کاسبی‌شان را حسابی کساد کرده است. چند دفعه پیش آمد که دیدیم غروب آقام می‌لنگد و پیشکارش زیرغلتش را گرفته است. یکدفعه که سرش شکست و خدا خیلی رحم کرد که یک بنده‌خدایی به‌موقع او را رساند درمانگاه.

آقام توانست قیمت گوشت را به خمس قیمت بازار برساند. آن‌هم در دکانی که خلق‌الله دیگر تن و بدنشان در آن نمی‌لرزید. تومانی هفت صنار فرق داشت با قصابی‌های

دیگری که در آن پُر بود از عرق و مگس و دود سیگار و داد و فحش و فضااحت و دعوا. قصابی آقام خیلی زود معروف شد. خبرش این قدر پیچید که هر روز از قبل طلوع آفتاب مردم صف می‌بستند پشت در قصابی. آقام نصف روز توی مغازه می‌نشست و نصف دیگر روز کارهای بیرون مغازه را انجام می‌داد. من آن موقع تازه پشت لبم سبز شده بود و در مغازه جارو و تی می‌کشیدم. هر روز می‌شنیدم مشتری‌ها از راه دورتری آمدند و پُرسان پُرسان بالاخره قصابی آقام را پیدا کردند. یادم هست یک بار پیرزنی خمیده آمد جلو دخل و گفت: «من از دار دنیا یه نوّه یتیم دارم که مچ پاش شکسته و طبیب گفته باید بهش ماهیچه بدم تا خوب بشه. همه دار و ندارم همین قدره. هرجا رفتم می‌گن با این پول آشغال‌گوشت هم نمی‌تونی بخری. یه بنده خدایی راهنمایی کرد گفت اینجا شاید بتونم دو سیر ماهیچه بخرم. پسر دورت بگردم. ببین می‌شه؟». آقام خودش سریع بلند شد. پنج تکه ماهیچه چهارصد گرمی پاک‌شده سوا کرد و گذاشت توی پاکت و بهش گفت: «مادر جان، هر وقت تموم شد بیا همین جا باز هم بهت بدم». دیدم که چشم‌های آقام پُر از اشک شده بود. پیرزن را که راه انداخت، گفت «نمی‌دونم چرا چشم‌هام یه کم می‌سوزه. می‌رم بیرون یه هوایی بخورم».

اما دردسرهای تمامی نداشت. چند بار نظمیه آمد مغازه را پلمب کرد، با این بهانه که شما حق ندارید اینجا کشتار کنید و همه کشتارها باید در فلان کشتارگاه به شکل متمرکز و بهداشتی انجام شود. آقام بهانه می‌آورد که «فلانی حاجی شده، از من خواسته ده تا گوسفند برایش ذبح کنم» و «فلانی برای سلامتی دخترش بیست تا میش نذر کرده بود» و این قصه‌ها. چون این جور خُرده‌مصرف‌ها از

قانون کشتارگاه استثناء بودند. ولی حجم کار قصابی آن قدر زیاد شده بود که با این حرف‌ها نمی‌شد توجیهش کرد. آخرش، از آقام تعهد گرفتند که گوشت از کُشتارگاه بگیرد. آقام هم هر روز یکی را می‌فرستاد مثلاً یه شقه گوشت از کشتارگاه بخرد که تعهدش راست باشه، ولی مابقی را به همان شکل قبلی خودمان ذبح می‌کردیم. نظمیه‌چی‌ها هم بعد از مدتی دیگر گیر ندادند. برای خانواده خودشان هم از قصابی آقام گوشت می‌خریدند و اصلاً به نفعشان نبود که آنجا پلمب شود.

آقام یک مغازه را کرد دو مغازه و سه مغازه و بعد به رحمت خدا رفت. ولی دیگر کار جا افتاده بود. خان‌داداشم که پانزده سال از من بزرگ‌تر بود پی کار را گرفت و همین‌طور گسترش داد تا پای قصابی زنجیره‌ای ما به همه جای شهر باز شد. سه سال پیش، خان‌داداش هم به رحمت خدا رفت و من کار را دست گرفتم. قبل از اینکه از زمان حاضر بگویم، اولاً برای روح آقام یک صلوات بفرستید که گوشت را سر سفره خیلی‌ها آورد که تا قبلش رنگ گوشت را هم ندیده بودند. ثانیاً باز هم برای روح آقام صلوات بفرستید که کاری کرد آن روش سابق سلاخی و قصابی‌های خوفناک اصلاً منسوخ شود و امروز فقط پیرمردهایی مثل من خاطره‌ای از آن داشته باشند. ثالثاً برای روح خان‌داداشم صلوات بفرستید که میراث آقام را حسابتی گسترش داد و به کسب و کارِ عریض و طویلی تبدیل کرد. ببخشید. نمی‌دانم چرا چشم‌هایم کمی می‌سوزد.

می‌گفتم. الآن زمانه خیلی عوض شده است و شکل کار هم باید با زمانه عوض شود. الآن دست زیاد شده است و خیلی قصابی‌های دیگر هم شیوه ما را

کپی کرده‌اند. دیگر قیمت و تمیزی مغازه و با ادب بودن کارکنان به اندازه کافی ما را متمایز نمی‌کند. نرخ سرانه مصرف گوشت در مقایسه با زمان آقام خیلی خیلی بالا رفته. ولی خوب، هنوز هستند کسانی که به سختی می‌توانند گوشت بخرند. خصوصیات مردم هم البته خیلی عوض شده. این روزها مشتری زیاد وقت ندارد که مسیری طولانی را برود یا کلی توی صف بایستد، چون سرش هزار جای دیگر مشغول است. در عین حال، خیلی از مشتری‌ها دنبال لذت و تنوع در خریدند و بدشان نمی‌آید مثلاً هر دفعه یک چیز جدید امتحان کنند.

نقش توصیه‌های علمی و شبه‌علمی هم در زندگی مردم پُررنگ شده، حالا چه از طریق آموزش‌های رسمی و مشورت با دکتر و متخصص تغذیه، چه از طریق شبکه‌های اجتماعی و دنبال کردن افرادی که هرکدام دارند نسخه‌ای برای سلامت و کاهش وزن و کم شدن احتمال سرطان می‌دهند. جنبش‌هایی مثل گیاه‌خواری و خام‌خواری هم که وارد کشور ما شده‌اند، رفته‌رفته رشد می‌کنند. خوب، ما وقتی نشستیم این تغییرات را تحلیل کردیم، به این نتیجه رسیدیم که باید ساختار جدیدی ایجاد کنیم. حالا برای اینکه خیلی هم سرتان را نخورم، می‌خواهم سکوت کنم و من از شما بشنوم. به نظر شما که خصوصیات زندگی امروز مردم را بهتر از من می‌شناسید، کار ما با آن سابقه‌ای که عرض کردم، الآن بهتر است چطور اداره شود؟

پرسش‌های محوری

۱. تناسب^۱ قصابی کارآفرین داستان (پدر راوی) با محیط را از دید نظریه^۲ اقتضایی

چگونه ارزیابی می‌کنید؟ در طول زمان، این تناسب چه تغییری کرد؟

۲. برای پرسش پایانی راوی چه پاسخی دارید؟

پرسش‌های جزئی‌تر

۱. از دید نظریه^۲ ذی‌نفعان^۳، کارآفرین داستان چه ذی‌نفعانی را در نظر گرفته و

منافع آن‌ها را چگونه هم‌سو کرده است؟

۲. از دید نظریه^۲ اقتضایی چگونه می‌شود این داستان را بازگو و تحلیل کرد؟

۳. چه مؤلفه‌هایی از طراحی سازمان، در ابتدای شکل‌گیری آن، باعث موفقیتش

شدند؟

۴. بنابر چارچوب راهبردهای رقابتی پورتر، راهبرد مدیریت قصابی چیست و چه

اثری روی ساختار سازمان گذاشته است؟

۵. در هریک از مراحل رشد قصابی‌ها، از ابتدای شکل‌گیری تا مرحله^۴ حاضر، چه

فرهنگی متناسب‌تر با محیط و راهبرد مدیریت آن است؟

۶. منشأ انگیزه^۵ کارآفرین داستان برای تلاش و مقاومت در برابر مشکلات چه بوده

است و کدام نظریه^۲ انگیزش بهتر می‌تواند آن را توضیح دهد؟

1. Fitness

2. Contingency Theory

3. Stakeholder Theory

پرسشی فراتر

۱. سازمان چه وقت و چطور باید خود را با محیط تطبیق بدهد؟ محیط چه وقت و چطور از سازمان اثر می پذیرد؟

۲. حرکت از محیط باثبات به سمت محیط پُر تلاطم نیاز به چه تغییراتی را در ساختار سازمان ایجاد می کند؟



صبح زود بود و کارمند جوان و خوش تیپ شرکت با فنجانی قهوه داغ در دست روی تراس ایستاده بود. سرآستین‌های پیراهن جینش را دو لایه تا زده بود و ساعدها و وزنش را روی میله‌های حفاظ تراس انداخته بود. تماشای ماشین‌ها از بالا همیشه برایش جالب بود. سعی می‌کرد از نحوه حرکت ماشین سن و جنسیت و شخصیت راننده‌اش را حدس بزند. مثلاً ماشین مدل بالایی که با سرعت غیرمجاز و ویراژهای خطرناک از بین بقیه ماشین‌ها رد می‌شود راننده‌اش پسری جوان، مجرد، نوکیسه و متظاهر است. ماشینی که سر هر پیچ سرعتش را صفر می‌کند تا بپیچد، راننده‌اش خانمی بی‌اعتماد به نفس است. ماشینی که وقتی راه جلو باز است با سرعت تمام حرکت نمی‌کند، راننده‌اش پیرمردی کوتاه‌قد و عینکی است.

می‌دانست که روزی پُرچالش و خسته‌کننده پیش رو دارد. از وقتی شرکت تغییر ساختار داده بود، هر هفته چهارشنبه‌ها همین وضع بود. از ساعت ۹ تا ۱۰ صبح باید در جلسه با مدیر محصولات سلامت و دارو حاضر می‌شد و همراه با سایر همکارانی که درباره این دسته محصولات کار می‌کردند گزارش کار می‌داد. بعد، از ساعت ۱۰ تا ۱۱ صبح باید در جلسه با مدیر بازاریابی حاضر می‌شد و همراه با سایر همکارانی که کارشان به بازاریابی محصولات مرتبط است گزارش کار می‌داد. از ساعت ۱۱ تا ۱۲ هم باید در جلسه با مدیر منطقه جنوب غرب حاضر می‌شد و همراه با سایر همکارانی که کارشان به نوعی به منطقه جنوب غرب کشور (خوزستان و بوشهر) مربوط است گزارش کار می‌داد.

همکارش یک پایش را روی تراس گذاشت و گفت: «وُلک! جلسه سلامت ملامت داره شروع می‌شه».

جوان با خنده «آمدم»ی پراند و به سمت همکارش رفت تا با هم به جلسهٔ اول بروند.

سالن کنفرانس جای سوزن انداختن نداشت. مدیر محصولات سلامت و دارو درحالی که عرق کرده بود و معلوم بود معذب است، سریع رفت سر اصل مطلب: «همکاران محترم بخش سلامت و دارو، وقتشه تعارف را بذاریم کنار. همون طور که خیلی هاتون تو این مدت گزارش دادید، ترکیب شامپوهای ما مشکل پیدا کرده. دو ماهه که داریم تو آزمایشگاه تست می‌کنیم ولی هنوز علت را پیدا نکردیم. نمی‌دونیم کجا تو خط تولید خودمون یا حتی شاید تأمین‌کننده‌هامون مسئله‌ای ایجاد شده که باعث شده وقتی گرم و رطوبت باهمدیگه بالا می‌ره، طی دو روز شامپو بوی گند بگیره. الآن هم نزدیک تابستونیم. مشتری چهار دفعه از این شامپو استفاده کنه و ببینه بوی گند می‌ده، دیگه باید فاتحهٔ برندمون را بخونیم. چاره‌ای نیست. باید یه مدت تولید و توزیع شامپو را متوقف کنیم و راه‌حلی برای این مشکل پیدا کنیم. به‌خصوص بازاریاب‌ها لطفاً فعلاً شامپو نفروشید تا ما ته‌وتوی مشکل را دربیاریم».

صدای همهمه اوج گرفت. یک نفر از انتهای سالن گفت: «یعنی به همین سادگی می‌خواهید سیصد نفر رو علّاف کنین؟ چرا با صداقت نمی‌آیید بگید که مشکل بودجه دارید و می‌خواهید نیروها را تعدیل کنید؟».

مشاجره تا آخر جلسه ادامه پیدا کرد و حتی وقت نشد جوان خوش‌تیپ گزارش کار بدهد. فقط در طول جلسه سعی کرد آهسته‌آهسته خودش را به در سالن نزدیک کند تا به محض تمام شدن جلسه زودتر از بقیه بیرون برود و مجبور نشود مدت زیادی در صف دست‌شویی معطل بماند. از دست‌شویی که بیرون

آمد به سمت سالن کنفرانس کناری رفت و سعی کرد در چند دقیقه باقی‌مانده تا شروع جلسه موقعیتی استراتژیک نزدیک در خروج برای نشستن پیدا کند. مدیر بازاریابی درحالی که لپ‌تاپ زیر بغلش بود و پنج‌شش نفر دنبالش می‌آمدند وارد سالن شد.

لپ‌تاپش را به ویدیو پروژکتور وصل کرد: «سلام به همکاران و رفقای نابِ بازاریاب، امیدوارم اوضاع و احوالتون میزون باشه. خبر دارم براتون، اون هم چه خبری! این نمودار صعودی خوشگلی که اینجا سیاحت می‌کنید مربوط به فروش دوازده ماههٔ گذشتهٔ محصولات الکترونیکه. به افتخار بازاریاب‌های الکترونیک بزن اون کف قشنگه را!! این نمودار خوش‌قد و بالا هم مربوط به فروش مواد غذایی که هر ماه بهتر از ماه قبل شده، البته به‌جز آبان که ماه رمضان بود. این هم خداییش کف قشنگه را لازم داره. اما این نمودار آخری مال محصولات سلامت و دارو هست که یه افزایش جزئی داشته ولی بعدش در جا زده و این ماه آخر هم حتی کمی افت کرده. اینجا را باید بجنبید. نرخ فروش ما در هرکدام از این اقلام باید حداقل دو برابر بشه».

جوان خوش‌تیپ گفت: «ولی اینجا مشکلاتی هست که خیلی دست ما نیست. مثلاً ترکیب شامپو الآن مشکل پیدا کرده و بعد از دو روز بوی گند می‌گیره».

مدیر بازاریابی با اعتماد به نفس جواب داد: «با کمال احترام، باید عرض کنم این حرف‌ها بهانه است. مگه چند وقته که این مشکل پیش اومده؟ قبلش چه مشکلی بود؟ اصلاً شما که بهتر می‌دونید، هیچ چیزی نیست که دست بازاریاب نباشه. یه بازاریاب خوب باید طوری کار کنه که مشتری برای خریدن شامپوی بوگندوش سر و دست بشکنه. اصلاً بوی گند این شامپو را به بوی عطر ترجیح بده».

جوان خوش‌تیپ گفت: «مثل اینکه قرار شده تا رفع مشکل بو، توزیع شامپو متوقف بشه».

مدیر بازاریابی گفت: «ابتداً. همچنین خبرهایی نیست. شما اصلاً چه کار به این کارها دارید؟ تا زمانی که توی انبارتون شامپو هست وظیفه شما اینه که بفروشیدشون. یک کلام ختم کلام».

جوان خوش‌تیپ ترجیح داد بیش از این دهان به دهان مدیر بازاریابی نگذارد. همکاران سایر محصولات هم وارد بحث شدند و تا پایان جلسه ایده‌های متعددی برای افزایش فروش در محصولات سلامت و دارو مطرح شد. با پایان یافتن جلسه، جوان خوش‌تیپ زود سالن را ترک کرد و رفت طبقه بالا و از یخچال اشتراکی شرکت یک آب پرتقال پاکتی برداشت. بعد از یک ساعت سرزنش شدن و نصیحت شنیدن درباره اینکه کارش را چطور باید انجام بدهد، یک نوشیدنی خنک خیلی می‌چسبید و احساس خوبی به او می‌داد. بعد بلافاصله به طبقه پایین برگشت و وارد سالن کنفرانس سوم شد. مدیر شوخ‌طبع منطقه جنوب غرب زودتر آمده و منتظر بود تا همه جمع شوند و جلسه را شروع کند. چند دقیقه بعد، نشان‌گر تلسکوپی فلزی را از روی میز برداشت و باز کرد: «همکاران گلم، خسته نباشید. از اینکه همه‌تون را یک‌جا می‌بینم، خیلی خوشحالم. این نقشه را نگاه کنید. به این قسمت خوزستان و بوشهر خوب دقت کنید. بگید ببینم اینجا چی می‌بینید؟».

یکی گفت: «بیابون». یکی گفت: «جاده». یکی گفت: «خلیج فارس». یکی گفت: «چاه نفت». یکی گفت: «دختر بندری» و همه زدند زیر خنده.

مدیر منطقه جنوب غرب گفت: «خاک بر سر منحرفتون کنند! این خط و خطوطی که

اینجا کشیده شده، شبکه توزیع مویرگی محصولات شرکت ماست. این دایره‌ها هم مراکز جمعیتی استانه. هرچی دایره‌اش تپل‌تره یعنی اونجا جمعیت بیشتره. حالا نگاه کنید، شبکه توزیع ما هنوز به خیلی از این دایره‌تپل‌ها نرسیده. متوجهید؟ این اولویت ماست. تولیدمون که اینجا نیست، ولی انبار و توزیع و بازاریابی ما باید بره سمت این دایره‌های تپل‌میلی. به‌خصوص بازاریاب‌ها که خط مقدم‌اند. انتظار من از تک‌تک شما اینه که به‌جای افزایش فروش در همین شبکه‌ای که الان داریم، انرژی‌تون را بذارید روی تحقیقات بازار در نقاط جدید. هر اطلاعاتی می‌تونید جمع کنید و برنامه بیارید که آقا فلان نقطه آماده است و به فلان شکل باید بریم تو شکمش. حله؟».

یکی از بازاریاب‌ها که کنار جوان خوش‌تیپ نشسته بود گفت: «ولی آخه مدیر بازاریابی فقط از ما فروش می‌خواد». مدیر منطقه جواب داد: «خوب، اون از زاویه دید خودش داره نگاه می‌کنه، که درست هم هست. من هم از زاویه توسعه منطقه‌ای شبکه توزیع و فروش نگاه می‌کنم که خیلی مهمه. شما هم خوب وظیفه‌تون اینه که حواستون به همه این زوایا باشه».

بقیه جلسه به تقسیم کار برای مطالعه مناطق جدید گذشت. جوان خوش‌تیپ درهم بود و به فکر فرورفته بود. برایش عجیب بود که سایر همکاران این‌قدر طبیعی رفتار می‌کنند. با پایان یافتن جلسه، تصمیم گرفت همراه جمعی از همکاران به غذاخوری برود تا ضمن خوردن ناهار ببیند چه در سرشان می‌گذرد. سینی‌های غذا را که روی میز گذاشتند جوان خوش‌تیپ خیلی جدی پرسید: «بچه‌ها، نظرتون در مورد این ساختار جدید شرکت چیه؟ به نظرتون داره جواب می‌ده؟».

اولی گفت: «آره خوبه. یعنی جالبه. گاهی یه کم گیج‌کننده است، ولی شاید طبیعی باشه. بالاخره ما یه هلدینگ پیچیده هستیم توی بازار پیچیده و متلاطم ایران».

دومی گفت: «من حس می‌کنم فشار روی ما خیلی زیاد شده. قبلاً هرکدوم از ما فقط یه مدیر داشت که باید بهش جواب می‌داد. الآن هرکس سه تا مدیر داره که هرکدوم ساز خودش را می‌زنه».

سومی گفت: «درسته. ولی مسئله این بود که قبلاً هر مدیری فقط روی روی دغدغه‌های خودش تمرکز می‌کرد و همه زیردست‌هاش را با همون چوب می‌زد و می‌برد جلو. یعنی مثلاً توی واحد بازاریابی، همه فقط دنبال فروش بیشتر بودن، چون مدیر بازاریابی تمرکزش روی این بود. این‌جوری می‌شد که همین‌طوری روی هوا یه قول‌هایی می‌دادند به مشتری‌های عمده شرکت که واحد تولید دود از کله‌اش بلند می‌شد، می‌گفت ما نمی‌تونیم این را تولید کنیم. الآن تو این ساختار جدید، هر دغدغه‌ای یه صاحبی داره که اون را پیگیری می‌کنه. یه مدیر حواسش به محصول هست، یکی به عملکرد، یکی هم به ملزومات منطقه‌ای».

دومی با دهان پُر از غذا گفت: «کاملاً منطقیه. فقط دهن ما سرویس می‌شه که باید همه این دغدغه‌ها را یک‌جا عملیاتی کنیم».

جوان خوش‌تیپ گفت: «قبول که همه این دغدغه‌ها مهم هستن. شما رانمی‌دونم. ولی من امروز سه تا حرف کاملاً متناقض از سه تا مدیر شنیدم. یکی گفت فعلاً نفروش، یکی گفت تا می‌تونم بفروش، یکی دیگه گفت برو تحقیقات بازار کن. خوب، من چه جوری می‌تونم هر سه کار را بکنم؟».

اولی گفت: «خود مدیرها هم فکر کنم یه کم گیج شدند توی این پیچیدگی».

دومی گفت: «کاملاً درک می‌کنم چی می‌گی. منصفانه نیست که اون مدیرها هرکدوم فقط مسئول یه دغدغه باشه، ولی ما مسئول سه تا دغدغه باشیم».

سومی گفت: «حتماً یه راهی باید باشه که چنین مشکلی پیش نیاد. مثلاً سازوکاری برای هماهنگی بین مدیرها».

جوان خوش تیپ گفت: «امروز که توی جلسه به خود مدیرها گفتیم، همه شون پیچوندن. فکر کنم بهتر باشه برم با مدیرعامل حرف بزنم».

تندتند بقیهٔ غذایش را خورد و راه افتاد به سمت آسانسور. تعداد همکارانی که منتظر آسانسور بودند بیش از معمول بود. وقتی سوار شد، متوجه شد که همه به طبقهٔ هجدهم می‌روند. با رسیدن به طبقهٔ هجدهم و باز شدن در آسانسور، جمع بزرگی از همکارانش را دید که جلو درِ اتاقِ مدیرعامل ازدحام کرده بودند. چهره‌هایی آشفته دید که خواهان توضیح بودند و صداهایی شنید که کم‌کم بلندتر می‌شدند. جوان خوش تیپ به آرامی از کنار ازدحام عبور کرد و وارد تراس شد. ساعدها و وزنش را روی میله‌های حفاظ تراس انداخت و مشغول تماشای ماشین‌ها شد. حتی از طبقهٔ هجدهم هم می‌شد سن و جنسیت و شخصیت راننده‌ها را حدس زد.

پرسش‌های محوری

۱. شرکت کدام ساختار سازمانی را انتخاب کرده است؟
۲. برای پیشگیری از موقعیت‌های تناقض‌آمیز، مانند موقعیتی که جوان خوش‌تیپ در آن قرار گرفته است، چه راه‌حلی می‌توان پیشنهاد کرد؟

پرسش‌های جزئی‌تر

۱. ساختار سازمانی کنونی برای شرکتی تا چه اندازه می‌تواند مناسب باشد؟
۲. کارکنان شرکت باید چه ویژگی‌هایی داشته باشند تا ساختار سازمانی کنونی اثربخش باشد؟
۳. کدام یک از انواع ارتباطات افقی و عمودی در ساختار شرکت احتمالاً غایب یا ضعیف است و باید تقویت شود؟
۴. اگر تعارض‌های کنونی منجر به تغییر ساختار سازمان شود، چه ساختار سازمانی‌ای به‌عنوان گزینه بعد از وضعیت کنونی مناسب خواهد بود؟

پرسشی فراتر

۱. اگر تعارضی میان ساختار و فرهنگ سازمان به وجود آید، کدام را باید تغییر داد؟ چرا؟



اطلاعات-امنیت

موردکاوی ششم

او استاد تمام یکی از دانشگاه‌های طراز اول آمریکا و مشاور نام‌آور در صحنه بین‌الملل بود. این سومین بار بود که، در طول چهار دهه گذشته، به دعوت یکی از دانشگاه‌های تهران به ایران می‌آمد. قرار بود سخنران افتتاحیه همایش بین‌المللی «انسان، سازمان و جامعه» باشد. البته در کنار همایش، سمینارها و برنامه‌های علمی دیگری هم برایش تنظیم شده بود. یک روز بعد از اینکه آمد ایران، تلفنش زنگ خورد. او این سیم‌کارت را در فرودگاه تهران خریده و هنوز شماره‌اش را به کسی نداده بود. در رستوران هتل مشغول خوردن صبحانه بود که تلفن زنگ خورد، اما هیچ شماره‌ای روی گوشی نیفتاد. صدای خانمی بود: «جناب آقای دکتر منوچهر سامانی؟».

- بله. بفرمایید.

- شما پریروز صبح از سان‌فرانسیسکو به دوحه پرواز کردید و از اونجا هم اومدید تهران. دیروز ساعت ۶ عصر رسیدید و الآن در اتاق ۳۷۱ هتل اسپیناس ساکن هستید. همین الآن در رستوران هتل مشغول خوردن سوسیس-تخم‌مرغ هستید که برای سلامتتون مناسب نیست، چون کبد چربِ گرید ۲ دارید. منزلتون هم واقع در پلاک ۱۵ خیابان مدیسون در اوکلند هست که محله خوبی است و به‌جای شلوغی سان‌فرانسیسکو، نزدیک دریاچه مِریت هستید. قایق تفریحی لوکستون را هم که نوامبر سال گذشته خریدید مدل PRESTIGE 550S هست».

استاد که گیج شده و کمی هم ترسیده بود پرسید:

«شما کی هستید؟ چی می‌خواهید؟».

- نگران نباشید. از سازمان اطلاعات-امنیت خدمتتون تماس می‌گیرم. این اطلاعات را هم فقط به این دلیل خدمتتون عرض کردم که از هویت ما مطمئن بشید.

- این شماره را از کجا آوردید؟

- فکر کنم هنوز متوجه نیستید دارید با چه نهادی صحبت می‌کنید. پیدا کردن
یه شماره تلفن برای ما خیلی ساده است.

- از من خطایی سر زده؟ کسی شکایتی کرده یا اتهامی به من زده؟ از من چی
می‌خواهید؟

- آروم باشید آقای دکتر. هیچ خطا و شکایتی در کار نیست و مشکلی هم
پیش نیومده. ببینید، ما می‌دونیم که شما استاد مسلم مباحث سازمانی هستید و
به شرکت‌های معروفی مثل بوئینگ، آمازون، سامسونگ و میکروسافت در زمینه
سازمان‌دهی مشاوره دادید. می‌خواستیم اگر امکانش باشه از مشاوره ارزشمند
شما برای سازمان‌دهی سازمان اطلاعات-امنیت خودمون استفاده کنیم. البته
هیچ اجباری در کار نیست و اگر تمایل نداشته باشید این مکالمه می‌تونه در
همین لحظه تمام بشه، ولی فکر و نظر شما می‌تونه کمک خیلی بزرگی به ما بکنه.

در آن لحظه خاص، سه چیز به فکر استاد می‌رسد. اول اینکه ایران یکی از
قربانیان انواع تروریسم است و اگر او این پیشنهاد را قبول کند احتمالاً می‌تواند
ده‌ها برابر بیش از سخنرانی و سمینارهای دانشگاهی برای امنیت کشور مفید و
اثرگذار باشد. دوم اینکه چنین کاری جالب‌ترین و هیجان‌انگیزترین مشاوره‌ای
است که تا آن وقت در سابقه کاری‌اش داشته است. سوم اینکه اگر خبر همکاری
او با سازمان‌های اطلاعاتی-امنیتی ایران درز کند، هزینه گزافی برای او و
خانواده‌اش در آمریکا خواهد داشت.

خانم پشت خط با هوشمندی دلیل سکوت استاد را متوجه شد و با لحنی مطمئن گفت: «ما نگرانی‌های شما را کاملاً درک می‌کنیم و تضمین قطعی می‌دیم که، به‌جز همکاران سازمان، هیچ‌کس در داخل یا خارج از کشور از این همکاری مطلع نشه. ما کارمون را بلدیم و کاملاً حرفه‌ای عمل می‌کنیم».

استاد با صدایی که معلوم بود هنوز تردید در آن وجود دارد جواب داد: «بسیار خوب می‌تونیم یک جلسهٔ مقدماتی بگذاریم برای طرح موضوع و گفت‌وگو تا ببینیم بعدش چی می‌شه».



- خوب دیگه، همکاران چشم‌بند را درآوردند. می‌تونید چشم‌هاتون را باز کنید. نور اتاق را کم کرده‌ام که اذیت نشید. چشم‌هاتون که یه کم عادت کرد نور را هم بیشتر می‌کنم.

استاد ساعد دست راستش را جلو چشمانش گرفته بود. آرام چشم‌هایش را باز کرد. در اتاقی کاملاً خالی، با دیوارهایی به رنگ آبی آسمانی، روی یک صندلی چرمی نشسته بود. روبرویش یک میز چوبی مربعی بود. آن طرف میز، مردی میانسال و عینکی با تهریش و موهای خاکستری و پیراهن زیتونی نشسته بود.

- خوب، اگر اجازه بدید، شروع کنیم. بسم الله الرحمن الرحيم. خیلی خوش‌آمدید از اینکه دعوت ما را پذیرفتید و تشریف آوردید بی‌نهایت سپاسگزاریم. امیدوارم در مسیر هتل تا اینجا این چشم‌بند خیلی اذیتون نکرده باشه. پروتکله دیگه. مجبوریم رعایت کنیم.

- نه. مشکلی نبود. درک می‌کنم.

- بریم سر اصل مطلب که خیلی هم مزاحم وقت شریف شما نشیم. اول یه معرفی مختصر از سازمان اطلاعات-امنیت بکنم و بعد دیگه از شما بشنویم. ما اینجا وقتی از اطلاعات-امنیت حرف می‌زنیم، همهٔ مسائل اطلاعاتی و امنیتی کشور را شامل می‌شه. یعنی از فعالیت‌های نظامی گروهک‌های معارض با نظام بگیرد تا بمب‌گذاری و تیراندازی و جاسوسی و اغتشاش. هر چیزی که امکان داشته باشه امنیت ملی ما رو تهدید کنه، به‌صورت مستمر، توسط این سازمان شناسایی و رصد می‌شه و در صورت لزوم، اقدامات برای خنثی‌سازی تهدید انجام می‌شه. حالا شما بفرمایید چنین سازمانی بهتره چطور سازمان‌دهی بشه؟

- خوب، این سازمان الان چطور سازمان‌دهی شده؟ چه ساختاری داره؟

- متأسفانه نمی‌تونم بگم.

- بسیار خوب. یه جور دیگه بپرسم. چی باعث شد که فکر کنید بهتره در زمینهٔ

سازمان‌دهی این سازمان مشاوره بگیرید؟ مشکلی داشتید؟ اتفاق خاصی افتاد؟

- متأسفانه نمی‌تونم بگم.

- چند نفر در این سازمان مشغول کار هستند؟

مرد عینکی که خودش هم از پاسخ‌هایش خنده‌اش گرفته بود باز هم گفت:

«متأسفانه نمی‌تونم بگم».

استادهم‌خنده‌ای کرد و گفت: «ببینید. بالاخره من باید اطلاعاتی داشته باشم که بتونم

تحلیل کنم. چیزی هست که بتونید دربارهٔ این سازمان بگید؟».

- فقط در همون حد که عرض کردم مأموریتشون چیه می‌تونم بگم. بقیه‌اش

طبقه‌بندی داره.

استاد از روی صندلی بلند شد و درحالی که به ریش پروفیسوری اش دست می کشید. شروع کرد به قدم زدن در طول اتاق. عینک مردی که مقابلش بود توجهش را جلب کرد. انگار یک شیشه اش خیلی کلفت تر از دیگری بود. پس از چند ثانیه فکری به ذهنش رسید: «خوب، اگر درباره داخل سازمان نمی تونید اطلاعاتی بدید، بهتره درباره خارج از سازمان صحبت کنیم. اون که مشکلی نداره؟».

- شما بفرمایید. ان شاء الله که مشکلی نداشته باشه.

- چه چیزهایی در بیرون سازمان هست که به کار سازمان شما مرتبط باشه؟

- خیلی چیزها. فکر کنم تقریباً همه چیز.

- یعنی علاوه بر گروهک های تروریستی یا کسانی که کارهای غیرقانونی می کنن دیگه چی؟ مثلاً احزاب سیاسی، بنگاه های اقتصادی، گروه های اجتماعی مثل زنان و جوانان و کارگران و بازاریان و بازیگران و دانشجویان و حتی ما استادان دانشگاه که خارج از ایران زندگی می کنیم؟

- صادقانه عرض کنم بله. چون هر چیزی یا الآن تهدید امنیتی است یا اینکه

می تونه در شرایطی تبدیل به تهدید امنیتی بشه.

مرد عینک عجیبش را بالاتر زد: «البته درک می کنید که این نگاه به خاطر جنس کارمونه. وظیفه ما اینه که به هر چیزی به چشم تهدید امنیتی نگاه کنیم تا حواسمون جمع باشه و دقیق پایش کنیم. ولی این را هم بگم که نگاهمون محدود به تهدیدمحوری نیست. مثلاً خود شما را ما یه فرصت دیدیم که ازتون خواهش کردیم به ما مشورت بدین».

- بسیار خوب. قاعدتاً خیلی از این چیزهایی که به قول خودتون پایش می کنید

متغیر هستند. یعنی دائم در تغییر هستند و ممکنه یکهو از تهدید بالقوه تبدیل بشن به تهدید بالفعل. درسته؟

- کاملاً درسته. به همین دلیل، مجبوریم از نظر اطلاعاتی دستمون را دائم روی نبضشون نگه داریم.

- راستی اینجا چایی دارین؟

- آخ ببخشید. من محو صحبت با شما شدم و اصلاً یادم رفت ازتون پذیرایی کنم. الان همکاران می‌آرند.

یک دقیقه بیشتر طول نکشید که جوانی در زد و با یک سینی کوچک وارد اتاق شد. بلند گفت: «سلام علیکم حاج آقا! سلام استاد! ارادت داریم». دو فنجان چای و یک ظرف کوچک باسلوق روی میز گذاشت و زود رفت. معلوم بود که آبدارچی نبود.

استاد روی صندلی نشست. باسلوقی در دهان گذاشت و لب به فنجان چای برد. بعد گفت: «ببینید، برای اینکه بتونم مشاوره مفیدی درباره سازمان‌دهی به شما بدم، سه تا کار می‌تونیم بکنیم: اول اینکه یک قرارداد افشا نکردن اطلاعات (NDA)^۱ یا هر توافق محکم‌تری که لازم باشه امضا کنیم و بعد مثل هر پروژه مشاوره استاندارد، شما که کارفرما هستید به من مشاور اعتماد کنید و اطلاعات در اختیارم بگذارید تا من بتونم تحلیل دقیقی از سازمان شما و اقتضائاتش داشته باشم. دوم اینکه یک یا چند نفر از اعضای سازمان را بفرستید که من در زمینه سازمان‌دهی بهشون آموزش بدم و بعد اون‌ها که از درون سازمان

شما را می‌شناسند خودشان بهتون مشاوره سازمان‌دهی بدن. سوم اینکه من بر اساس همین اطلاعات اندکی که شما در اختیارم گذاشتید، توصیه‌هایی نسبتاً کلی برای نحوه سازمان‌دهی کار شما داشته باشم. مطالعات و بنچمارک‌های بین‌المللی هم هست که می‌شه نکات خوبی ازتون برداشت کرد. مثلاً خیلی از سازمان‌های امنیتی و ضدترور در دنیا به سمت تمرکززدایی در ساختارهاشون حرکت کردند، چون بیشتر سازمان‌های تروریستی هم به سمت تمرکززدایی رفته‌اند و ساختارهای سلولی^۱ پیدا کرده‌اند».

- درست می‌فرمایید. متأسفانه من در این موضوع تصمیم‌گیرنده نیستم. اگر اجازه بدید من این فرمایش شما را منتقل می‌کنم و بعد در صورت لزوم مجدداً خدمتون تماس می‌گیریم.

- اما یادداشتی برنداشتید.

- نیازی نیست. همکاران بیرون اتاق دارند یادداشت برمی‌دارند.

- آهان. پس خدمت همه حضار گرامی سلام عرض می‌کنم!

- پس اگر اجازه بدید ما فعلاً در همین نقطه صحبت را متوقف کنیم تا استعلام

گرفته بشه و ببینیم برای ادامه کار به چه شکل خدمت شما باشیم.

- بسیار خوب.

- همکاران، لطفاً چشم‌بند را بیارید.

پرسش‌های محوری

۱. بر اساس مکالمه یادشده محیط سازمان اطلاعات-امنیت را چطور ارزیابی می‌کنید؟

۲. اگر شما جای این استاد بودید، چه توصیه‌هایی درباره ساختار و سازمان‌دهی به سازمان ارائه می‌دادید؟

پرسش‌های جزئی‌تر

۱. در طیف بوروکراتیک تا آرگانیک، بهتر است ساختار این سازمان به کدام سمت طیف نزدیک باشد؟ چرا؟

۲. سادگی و پیچیدگی محیط این سازمان چه اثری بر ساختار آن دارد؟

۳. ثبات یا تلاطم محیط این سازمان چه اثری بر ساختار آن دارد؟

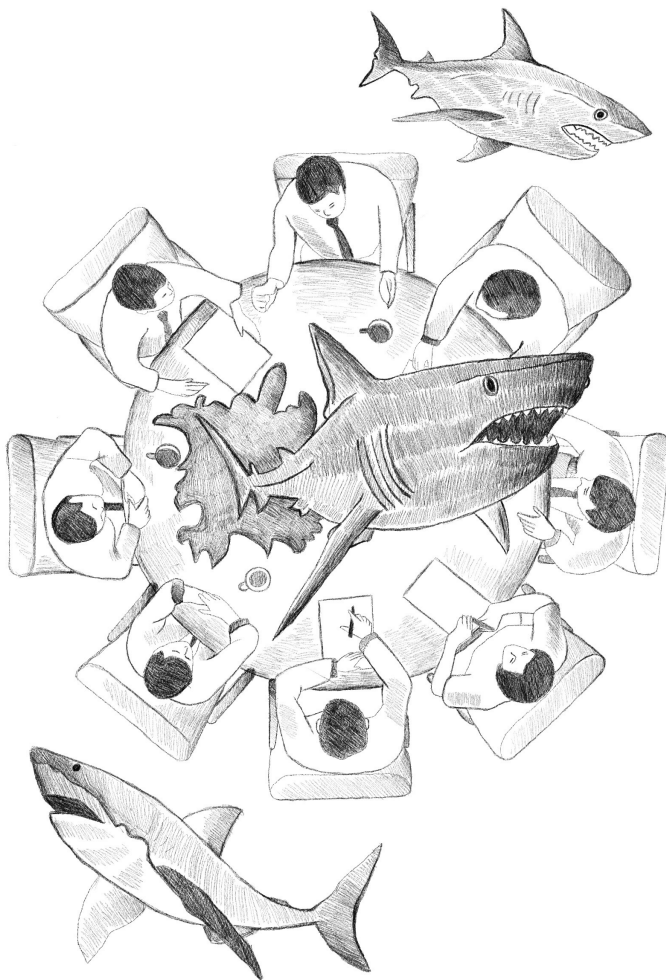
۴. این سازمان چه اندازه به ارتباطات افقی و عمودی در ساختار نیاز دارد؟

۵. این سازمان به چه فرهنگی نیاز دارد تا موفق‌تر باشد؟

پرسشی فراتر

۱. سازمان تا چه حد باید آینه‌ای از محیط پیرامونش باشد؟

موردکاوی هفتم ۷۱



دورهمی کوسه‌ها

موردکاوی هفتم

معلوم بود در همین چند دقیقه گپ و گفت اولیه کلافه شده است. بی‌اعتنا به کنار دستی‌اش که هنوز داشت حرف می‌زد، دکمه میکروفون جلوییش را روشن و شروع به صحبت کرد: «آقایون، آقایون، گوش بدید. ما اینجا جمع نشدیم که دور هم سبزی خُرد کنیم و غُرْغُر کنیم. من و شما از جنس آدم‌های توی تاکسی و صف نونوایی نیستیم که فقط نق می‌زنند و ناله می‌کنند و نای عوض کردن هیچ‌چی را ندارند. البته گاهی مجبوریم با اون جور آدم‌ها هم کلام بشیم. ما هم می‌نشینیم مثل کوسه‌هایی که دندون‌هاشون را کشیدند، دل به دلشون می‌دیم. از بس بالا جبار باید باهاشون حشرونشر کنیم، گاهی اصلاً یادمون می‌ره کوسه‌ایم. ولی اینجا و این جمع فرق داره. من و شما مدیرهای هشت شرکت اصلی عمرانی توی کل کشور هستیم. یعنی به‌جز کارهای خُرد و ریزی که بسازفروش‌ها مثلاً می‌رن یه بیغوله ده‌پانزده طبقه سر هم می‌کنن، کارهای عمرانی عمده همه‌اش دست ماهاست. بعضی از پروژه‌هایی که زیر دست ما به نتیجه رسیده از اولین‌ها یا بزرگ‌ترین‌های خاورمیانه بوده».

سالن جلسه که میز درازی در وسط آن قرار داشت در سکوت کامل فرورفته بود. کسی که این‌گونه تندوتیز حرف می‌زد، مردی بود شصت و هفت ساله، موسفید و بلندقد به نام مهندس جمشیدی، بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت کسری‌سازان. صحبتش را این‌گونه ادامه داد: «بیا یید خودمون را جمع‌وجور کنیم و فکرهامون را بذاریم روی هم. چیزهایی هست که به نظر من تهدید مشترک همه‌ماست: اولی‌اش شرکت‌های خصوصی یا وابسته به بعضی مراکز قدرته که با روابط و زدوبندهاشون بعضی از پروژه‌های بزرگ را دست می‌گیرند و معمولاً هم گند می‌زنند. این‌ها هم دارند بخشی از بازار ما را می‌برند و هم برای کل صنف ما بدنامی به جا می‌دارند. دومی‌اش اینکه اصلی‌ترین کارفرمایی که توی پروژه‌های

بزرگ باهاش سروکار داریم دولته و دولت هم در پرداخت‌هاش خیلی بدقوله. همه‌تون تجربه‌اش را دارید دیگه. من دادم بچه‌ها آمارش را تو پروژه‌های خودمون دقیق درآوردند. تا پنج سال بعد از هر موعد پرداخت، دولت فخمیه کمتر از یک‌سوم چیزی را که قول داده پرداخت می‌کنه. سومی‌اش هم کوچیک شدن کل اقتصاد کشوره که باعث شده بودجه برای پروژه‌های زیرساختی و بزرگ کم بشه. در نتیجه، بازار ما در سال‌های اخیر کوچک شده و فضای مانور دادن کم شده. این تُنگ اقتصاد برای ماهی‌های بزرگی مثل ما خیلی تُنگ شده. خوب، این‌ها تهدیدهای ماست. یه فرصت مشترک هم داریم که همین میزه؛ همین که امروز برای اولین بار هشت تا شرکت اصلی عمرانی کشور همدیگه را به رسمیت شناختند و دور اون نشستن. بیایید ببینیم چطور می‌شه با همکاری و همدلی فکری کنیم تا منافع جمعی همه‌مون تأمین بشه. بسم الله. بگید».

بعد از چند ثانیه سکوت، مهندس فرشادی که جوان‌ترین مدیرعامل حاضر در جمع بود. میکروفونش را روشن کرد: «عرض سلام خدمت همه همکاران عزیزم. خوشحالم که در جمع شما هستم. تشکر می‌کنم از مهندس جمشیدی که بزرگ همه ما هستند بابت دعوتشون و همینطور مطالب صریح و درستی که بیان کردند. این مسائل و تهدیدهایی که مطرح شد ما هم در شرکتمون با گوشت و پوست لمس کردیم و هر روز باهاشون دست‌به‌یقه‌ایم. مطمئنم بقیه شما هم همین‌طور هستید. یعنی هرکدوم از ما داره در شرکت خودش برای مقابله با این تهدیدها کارهایی می‌کنه. ولی کارهایی هم هست که فقط اگر با هم متحد بشیم می‌تونیم انجام بدیم. مثلاً یکی‌اش تأسیس یک واحد حقوقی مشترک و قوی هست که

پیگیر طلب‌های ما از دولت باشه. یعنی هر اقدام قانونی را که برای زنده کردن حقوق معوقه لازمه، انجام بده. یکی دیگه هم اینکه همین ابتکار عمل مهندس جمشیدی را که باعث شده دور هم جمع بشیم، نهادینه کنیم و یه چیزی شبیه گروه G8 درست کنیم. یعنی بیاییم یه شبکه درست کنیم از بزرگ‌ترین شرکت‌های عمرانی کشور و هویت‌سازی جمعی کنیم. کار تبلیغاتی و بازاریابی کنیم و جا بندازیم که برای انجام پروژه‌های کلانِ عمرانی فقط این شرکت‌ها هستند که سابقه‌شون نشون می‌ده کار اصولی و حرفه‌ای انجام می‌دن. عرض من تمام».

مهندس سماواتیان که شرکتش در همین وضعیت رکود سال‌های اخیر توانسته بود در سهم بازار رشد چشمگیری داشته باشد، میکروفونش را روشن کرد: «با اجازه همکاران! من هم خیلی تشکر می‌کنم از مهندس جمشیدی که بنیان این جلسه مهم را گذاشتند. ما وقتی همدیگه را از نزدیک نمی‌شناسیم و فقط اسم شرکت و پروژه‌های هم را می‌شنویم، برای هم رقیبیم. اگر دستمون برسه، پروژه را از تو دهن همدیگه هم می‌قاییم. ولی وقتی می‌نشینیم دور یک میز گپ می‌زنیم و جای می‌خوریم، تازه تبدیل می‌شیم به همونی که مهندس گفتن، یعنی یه صنف، یه عده کاسب همکار که باید هوای هم را داشته باشند. لذا، من با اجازه می‌خواستم پیشنهاد بدم هر دو ماه یک بار همین‌طوری دور هم بنشینیم. دفعه بعدی‌اش هم مهمون ما باشید. این از این. اما درباره این شرکت‌های خصولتی و وابسته به نهادها خواستم عرض کنم که باید اول این را به‌عنوان یه واقعیت بپذیریم که این‌ها هستند و خواهند بود و سهمی از بازار را خواهند داشت. نباید فکر کنیم می‌شه با این‌ها مبارزه کرد و مثلاً یک بار

برای همیشه شکستشون داد. بالاخره اتکایی که اون‌ها به نهادهای قدرت دارن، چیزیه که ما نه می‌تونیم از بین ببریم نه می‌تونیم ندیده بگیریم. اما کاری که می‌تونیم بکنیم اینه که تعدیلش کنیم. تجربهٔ شرکت ما این بوده که برای این کار باید از روش خودشون استفاده کنیم، یعنی ما هم باید در نهادهای قدرت نفوذ پیدا کنیم. مثلاً ما به مرور یک مجمع مشاوران برای شرکتمون درست کردیم، شامل عده‌ای از بازنشسته‌های دولت و مجلس و نهادهای مختلف. این‌ها در ظاهر بازنشسته‌اند و مشاورهٔ خاصی هم دربارهٔ مسائل عمرانی و ساختمانی بلد نیستند بدن، اما سر بزنگاه می‌تونند یه تلفن بزنند که باعث بشه یه پروژهٔ کلان، به‌جای رفتن به سمت خصولتی‌ها، صاف بیفته تو دامن شرکت ما».

مهندس عزّتی، مدیرعامل سومین شرکت بزرگ جمع، با خنده گفت: «پس اون خانهٔ سالمندانی که شرکت شما درست کرده حکمتش این بوده! ما فکر می‌کردیم به خاطر مسئولیت اجتماعی. ای ناقل!».

همه خندیدند. مهندس سماواتیان هم لبخند زد: «برای مسئولیت اجتماعی، ما یک بودجهٔ سالانه ذیل بازاریابی گذاشتیم کنار که انجام بشه. ولی اصل داستانی که ما در اون هستیم، بازی قدرته. به قول مهندس جمشیدی، نمی‌شه بنشینیم نق بزنیم که چرا فلان شرکت خصولتی با رابطه و قدرتش داره پروژه‌های ما را می‌گیره. خوب، اگه این کار را نکنه، عجیبه. ما هم باید قوی بشیم تا توی این بازی دوام بیاریم. من فکر می‌کنم ما هشت شرکت می‌تونیم اونجایی که سر پروژه‌ای رقابت نداریم، از مشاوران همدیگه استفاده کنیم. مثلاً مهندس عزّتی،

شما می‌تونید با دسته‌گل بیایی سری به خانه‌ی سالمندان ما بزنی، خودت ببینی به و قتش چطور عصاهاشون اژدها می‌شه».

دکتر شال‌پسند، مدیرعامل شرکتی که در دهه‌ی اخیر معمولاً در معرفی و به‌کارگیری نوآوری‌های صنعت پیشگام بود، میکروفونش را روشن کرد: «سلام و خداقوت خدمت همه‌ی همکاران. به نوبه‌ی خودم از مهندس جمشیدی بابت میزبانی‌شون در این جلسه تشکر می‌کنم و امیدوارم گرد هم اومدن ما ادامه پیدا کنه. ما هم می‌تونیم در شرکتمون میزبان یکی از جلسات بعدی باشیم. در امتداد صحبت دکتر سماواتیان، خواستم عرض کنم تجربه‌ی شرکت ما این هست که استفاده از ایده‌ها و فناوری‌های جدید گاهی باعث می‌شه فضاهای نوی برای کار به وجود بیاد و کل یک اقتصاد بزرگ بشه. مثلاً ایده‌ی شهرهای چارتری^۱ که ما در ایران بومی کردیم و الان هم داریم در سه نقطه اجرا می‌کنیم چیزی پیش روی دولت گذاشت که قبلاً وجود نداشت. دولت‌های عراق و عمان هم اخیراً اومدند و درخواست کردند که همین ایده را براشون انجام بدیم. نکته‌ی دیگه اینکه علاوه بر تهدیداتی که مهندس جمشیدی فرمودند، پیمانکاران هم یه چالش مهم برای ما هستند. پروژه‌های بزرگی که شرکت‌های ما با اون‌ها سروکار داره، هرکدوم شاید حداقل سی تا پیمانکار عمده می‌خواد. ولی سطح دانش و مهارت این پیمانکارها محدوده و عملاً بعضی کارهای نوآورانه‌ای را که ما لازم داریم نمی‌تونن اجرا کنند. حتی اگر بتونن اجرا کنند هم انگیزه‌ای ندارند، چون این‌قدر از همون کارهای تکراری و معمولی توی بازار براشون هست که باید هزار جور نازشون را بکشی که برات کار انجام بدن. برای این مشکل هم اگر همکاران راه‌حلی پیدا کرده‌اند ممنون می‌شم به اشتراک بگذارند».

مهندس زارع گفت: «ما هم همیشه با پیمانکارها مشکل داشتیم. برای حل این قضیه به‌مرور رفتیم به سمت استفاده از روابط، یعنی با مدیران شرکت‌های پیمانکاری‌ای که زیاد باهاشون کار داشتیم رفیق شدیم. قرار استخر می‌گذاریم با هم. گاهی سفر خانوادگی می‌ریم باهاشون. این‌طوری که دیگه وقتی جایی بهشون نیاز داریم، نه نمی‌گن و ناز نمی‌کنند».

مهندس جمشیدی گفت: «ما اون چند تا شرکت پیمانکاری اصلی را که خیلی بهشون نیاز داشتیم، خریدیم که دیگه مال خودمون باشند و خیالمون راحت باشه. البته ساختار مستقلشون را نگه داشتیم و هنوز می‌رن بیرون از هرجا که می‌خوان پروژه می‌گیرند، ولی باید برای پروژه‌های ما اولویت قائل باشند».

مهندس ساحلی، مدیرعامل شرکت سوسانا که فعالیت اصلی‌اش در مناطق کوهستانی است، گفت: «همکاران محترم، من متأسفانه کار واجبی برام پیش اومده و باید چند دقیقه دیگه زحمت را کم کنم. برای همین، اگر اجازه بدید چند جمله‌ای عرض کنم. اول اینکه دم مهندس جمشیدی گرم که ما را دور هم جمع کرد و باب رفاقت و همکاری را باز کرد. همین که می‌گن کبوتر با کبوتر باز با باز، حالا کوسه هم با کوسه باید باشه دیگه! دوم اینکه دم همه‌تون گرم. من که تا همین جا هم خیلی از تجارب ارزشمند شما یاد گرفتم. فقط فکر می‌کنم این ایده‌ها و تجربه‌ها خیلی فزاینده‌تر هستند و باید نوشته بشن. بعد، روی هر کدام خرد خرد بیشتر فکر و کار کنیم. از اجرایی کردن اون ایده‌های خوب مهندس فرشادی گرفته تا استفاده از تجربه دکتر شال‌پسند در پروژه گرفتن از کشورهای همسایه. اگه صلاح می‌دونید، من می‌تونم از جلسه بعد بگم مسئول دفترم بیاد و یادداشت

برداره. نکتهٔ دیگر اینکه فکر می‌کنم بعضی اوقات حتی می‌تونیم پروژهٔ مشترک بگیریم. یعنی مثلاً دو سه تامون با هم در مناقصه‌ای شرکت کنیم. این‌طوری با توانایی‌های همدیگه هم بیشتر آشنا می‌شیم. ما همه‌جوره در خدمت رفقا هستیم. با اجازه، من زحمت را کم کنم».

مهندس سماواتیان گفت: «الآن می‌شیم گروه هشت منهای یک! راستی صبر کن مهندس ساحلی. بذار تا نرفتی، یک عکس دسته‌جمعی بگیریم که یادگار بمونه از این جلسه».

همه بلند شدند و رفتند جلو سالن کنار مهندس جمشیدی ایستادند. مهندس فرشادی یکی از نیروهای خدماتی را برای عکس گرفتن صدا زد. مهندس عزتی گفت: «کوسه‌های عزیز، حالا لطفاً دندون‌هاتون را نشان بدیدا».

پرسش‌های محوری

۱. از دید نظریه وابستگی به منابع^۱، شرکت‌های عمرانی توصیف شده از طریق چه راهبردهایی سعی می‌کنند کنترلشان را بر منابع محیطی زیاد کنند؟
۲. علاوه بر آنچه در متن داستان آمد، چه راهبردهای دیگری برای مسائل طرح شده می‌توانید پیشنهاد دهید؟

پرسش‌های جزئی‌تر

۱. از دید نظریه ذی‌نفعان^۲، چه ذی‌نفعان مهمی برای هشت شرکت این داستان وجود دارند؟
۲. از دید نظریه وابستگی به منابع، چطور می‌شود این داستان را بازگو و تحلیل کرد؟
۳. چه انگیزه‌ای باعث شد مهندس جمشیدی چنین جلسه‌ای را ترتیب دهد؟
۴. چرا مدیران این شرکت‌ها از چنین جلسه‌ای استقبال کردند و مشارکت فعالی در آن داشتند؟
۵. بر اساس گفت‌وگوهای این جلسه چه هدفی در این افراد غالب است؟
۶. اگر شما مدیرعامل نهمین شرکت بزرگ عمرانی بودید و مطلع می‌شدید چنین جلسه‌ای میان هشت شرکت اول برگزار شده است، برای حفظ و ارتقای موقعیت شرکت خودتان چه راهبردی انتخاب می‌کردید؟

1. Resource Dependence Theory

2. Stakeholder Theory

پرسی فراتر

۱. چرخه فزاینده‌ای که در رابطه قدرت و دسترسی به منابع وجود دارد، برای قدرت گرفتن سازمان‌های ضعیف، چه راهی باقی می‌گذارد؟

۲. اگر عکسی که گرفته می‌شود آخرین عکسی باشد که از این جمع باقی می‌ماند، در ادامه داستان چه اتفاقی می‌افتد؟



مهدکودک‌ها

موردکاوی هشتم

وقتی داشت به سمت ماشین برمی گشت چهره اش خندان بود و تند راه می رفت. سوار که شد پرسیدم: «چی شد؟».

- ببین، همونی بود که خودت می گفتی، فقط شدیدتر!

از قبل بهش گفته بودم که دوست ندارم در این موقعیت ها قرار بگیرم. چندین بار خودم به مهدکودک های مختلف رفتم که درباره روش کار و برنامه هایشان پرسیم. هربار به محض اینکه می گفتم می خواهم بچه های یک و دوساله ام را تمام وقت در مهد بگذارم، طرف نگاه ناجوری بهم می کرد. انگار گفته باشم می خوام بچه هایم را سر راه بگذارم. این بار دیگر خودم با بچه ها نشستم توی ماشین و از شوهرم خواستم برود پرس و جو کند. به نظر می رسید که او هم با وضعیت مشابهی مواجه شده است. گفتم: «یعنی چی شدیدتر؟».

- ببین، رفتم پیش مدیر مهد که یه خانم خیلی سانتی مانتال و ظاهراً تحصیل کرده بود. وقتی سن بچه ها را گفتم، گفت: «آخی، بمیرم براشون. مادرشون در قید حیات نیستن؟». گفتم: «چرا هستن، ولی...»، بلافاصله پرید تو حرفم و گفت: «آهان، طلاق گرفتید؟ بیمار هستند؟». من را که می شناسی. داشتم از خنده منفجر می شدم. گفتم: «خیر، ایشون کار می کنن. کار تمام وقت دارند. برای همین می خواهیم بچه ها در ساعات کاری مهد باشند». بعد، خانم مدیر شروع کرد به روضه خوندن که این سن خیلی سن حساسیه و بچه ها نیاز عاطفی و روانی به حضور مادر دارند و ازش احساس امنیت می گیرند و از این حرف ها. من هم برای اینکه تیر خلاص را بزنم، گفتم: «اتفاقاً هم سرم دکترای آموزش و تربیت کودک دارن از دانشگاه تورنتو و خیلی خوب با این مباحث آشنا هستند». طرف مونده بود چی بگه. چشم هاش داشت از حدقه بیرون می زد. آخر خودش را جمع و جور

کرد و گفت: «ماشاءالله. آفرین بهشون. پس خودشون بهتر می‌دونن. از خودشون بپرسید حتماً بهتون می‌گن که تا زیر سه سالگی بچه نباید مدت طولانی دور از مادر باشه. برای این رده سنی ما چند تا برنامه مادر-کودک داریم که می‌تونن شرکت کنند». من هم تشکر کردم و اومدم بیرون. به‌هرحال اینجا چیزی را که ما می‌خواهیم، ندارند».

- می‌دونی چی برام جالبه؟ تو که می‌دونی من بیست ساله پژوهشگر حوزه کودک هستم و بیشتر پژوهش و فعالیتیم متمرکز بر گروه سنی پیش از دبستان بوده. بااین‌حال، هیچ‌جا در این رشته علمی ندیده‌ام که بگن بچه‌های زیر سه سال نباید به مدت طولانی دور از مادر باشند یا مثلاً نباید مهد برن. یعنی برام خیلی جالبه که این گزاره از کجا در اومده و چطور شده که این‌قدر در ایران جا افتاده».

- آره جالبه. شاید چون قیافه‌اش شبیه یک گزاره علمی. انگار که عده‌ای تحقیق کردند و به این نتیجه رسیدند که بچه زیر سه سال در مهد فلان آسیب‌ها را می‌بینه، ولی بچه بالای سه سال آسیب نمی‌بینه.

باز هم رفتیم به مهدهای دیگر سر زدیم. بیشترشان برای رده سنی بچه‌های ما فقط برنامه‌های مادر-کودک داشتند. اما بالاخره چند جا را پیدا کردیم که بچه‌های کوچک‌تر را هم می‌پذیرفتند. باز چیزی که خیلی توجهم را جلب کرد این بود که در ایران چقدر ساختار و برنامه‌های مهدکودک‌ها شبیه یکدیگر است. بیشترشان شبیه مدرسه اداره می‌شوند، یعنی کلاس‌هایی با موضوعات مختلف دارند که بینشان زنگ تفریح است. شاید علتش این باشد که مهدکودک‌ها در

ایران زیر نظر وزارت آموزش و پرورش تعریف شده‌اند. تنها مهدهایی که دیدم ساختار و برنامه‌هایشان اندکی متفاوت بود، یکی مهد یا مؤسسه‌ای هنری بود که زیر نظر وزارت ارشاد ثبت شده بود و دیگر تعدادی مهد که بدون مجوز کار می‌کردند و هرکدام فلسفه و سبک خاص خود را داشتند.

ظهر سر ناهار به شوهرجان گفتم: «تو که دکترای اقتصاد هستی، بگو به نظرت مهدکودک‌ها در ایران چه جور بازاری هستند؟ اصلاً می‌شه اسمشون را بازار گذاشت؟ من به‌عنوان یک مشتری بالقوه حس می‌کنم انگار خیلی برای جذب من رقابت نمی‌کنند».

- بازار هستند، ولی ما مشتری عادی نیستیم. یعنی اون‌ها دارند برای جذب مشتری باهم رقابت می‌کنند. شناختی که از مشتری دارند اینه که اکثریت باور کرده‌اند برای بچه‌زیر سه سال فقط باید دنبال برنامه‌های مادر-کودک بود. پس اون‌ها هم همون را ارائه می‌دن. یا مثلاً اکثریت مشتری‌های بالقوه دوست دارند بچه‌هاشون از همون کودکی زبان خارجی یاد بگیرند. برای همین که می‌بینیم خیلی مهدها تبلیغ می‌کنند که ما دوزبانه و سه‌زبانه هستیم. اتفاقاً این‌ها کاملاً مشتری‌محوره.

- ولی مگه توی رقابت نباید سعی کنند برای خودشون تمایز ایجاد کنند؟ پس چرا همه این‌قدر شبیه هم هستند؟ یعنی من قبل از اینکه برم بازدید، می‌تونم پیش‌بینی کنم قراره با چه چیزهایی مواجه بشم: دیوارهای رنگی و نقاشی‌شده، چمن مصنوعی در حیاط، چند تا وسیله بازی پلاستیکی مثل تاب و سرسره، یه برنامه کلاسی برای روزهای هفته به قول تو با تأکید بر زبان‌های خارجی، یه مربی و یه کمک‌مربی برای هر کلاس، ساعات محدود برای بچه‌های کوچک‌تر یعنی

فوقِ فوqش تا ۳ بعدازظهر، کمپ تابستانه و این چیزها. چرا یه مهد کودکی پیدا نمی‌شه که بگه من کلاً تو این قالب کار نمی‌کنم و سبک متفاوتی داشته باشه؟ اصلاً اینجا که عده قابل‌توجهی از مشتریان عاشق خارج و زبان خارجی هستند، چرا یکی نمی‌آد یکی از مدل‌های مهدکودک در جاهای دیگه دنیا را کپی کنه؟

- سؤال جالبیه. فکر کنم این کپی کردن‌ها تا حدی داره اتفاق می‌افته. مثلاً اونجاهایی که ایده مدرسه طبیعت را کپی کرده بودند و البته مجوز ندارند. یا حتی اینکه هرچا می‌ریم، برای خودشون از فلسفه‌ای اسم می‌برن که درست هم نمی‌دونن چی هست. می‌گن ما مونته‌سوری هستیم یا شناختی یا روییدنی هستیم. دیگه چی می‌گفتند؟ آهان، مثلاً ما یادگیری آزاد هستیم. ولی قبول دارم که این‌ها بیشتر در حد به کار بردن اصطلاحاتی جذاب برای مشتری هست و به قول تو چیزی که در عمل داره اجرا می‌شه معمولاً خیلی شبیه به همه.

- گاهی فکر می‌کنم خوب طبیعیه دیگه. جامعه ایران خیلی سنتیه و این شباهتی که در مهد کودک‌ها می‌بینم به‌نوعی از شباهت تفکر آدم‌ها می‌آد، ولی آخه ما که تو کانادا و آمریکا و فنلاند و انگلیس هم زندگی کرده‌ایم و مردم جاهای دیگه را هم می‌شناسیم. به نظر من، خیلی اوقات ما در جامعه ایران بیشتر از کشورهای دیگه در فکر و نگرش‌هامون تنوع داریم. گاهی این‌قدر نظراتمون صدوهشتاد درجه با هم فرق داره که اصلاً تبدیل به گسل اجتماعی می‌شه و جامعه را چندپاره می‌کنه. پس چی می‌شه که در این حیطه خاص، در مهد کودک‌ها، انگار این‌قدر هم‌گرا شدیم؟

موردکاوی هشتم ۸۶

با خنده گفت:

«حالا در یک حیطة هم كه هم‌گرا هستيم، بياييم به هم بزنيمش؟!».

پرسش‌های محوری

۱. از دید نظریه نهادی^۱ شباهت مشاهده‌شده در مهد کودک‌ها چطور توضیح داده می‌شود؟
۲. برای راوی در پایان داستان چه پاسخی دارید؟

پرسش‌های جزئی‌تر

۱. از دید نظریه نهادی چطور می‌شود این داستان را بازگو و تحلیل کرد؟
۲. باور به اینکه «بچه‌های زیر سه سال نباید به‌مدتی طولانی از مادر دور باشند و به‌صورت تمام‌وقت در مهد کودک مراقبت شوند»، مصداقی از چه مفهومی در نظریه نهادی است؟ چگونه چنین باوری پخش می‌شود و جا می‌افتد؟
۳. چرا مدیران مهدکودک‌ها تمایز بیشتری در اداره سازمانشان ایجاد نمی‌کنند؟
۴. آیا در کشورهای دیگری که در داستان نام برده شده است، همین مشابهت میان مهدکودک‌ها وجود دارد؟ چرا؟
۵. آیا خوب است که هم‌گرایی مورد بحث در پایان داستان حفظ شود یا بهتر است شکسته شود؟

پرسشی فراتر

۱. در مقابل فشارهایی که، طبق نظریه نهادی، برای هم‌گرایی در یک حیطه سازمانی وجود دارد، چه فشارهایی برای واگرایی در یک حیطه سازمانی وجود دارد؟ کدام دسته از فشارها در چه شرایطی غالب می‌شوند؟



شرکت عزیز من

مورد کاوی نهم

راستش بابت محل کار خیلی شانس آوردم. شرکت هامیران بهتر از هر جایی است که می‌توانم تصور کنم. البته برای استخدام شدن در این شرکت خیلی زحمت کشیدم و از خیلی چیزها گذشتم، ولی ارزشش را داشت. الآن خیالم راحت است. جای پایم محکم است. از کارم لذت می‌برم. از ارتباط با رئیس و همکارانم لذت می‌برم. حقوق و مزایای مناسبی دارم. بیمه دارم. وقت کافی هم برای استراحت و دیگر جنبه‌های زندگی دارم. واقعاً مگر آدم چه چیزی بیش از این می‌خواهد؟

اولین بار که از شرکت هامیران با من مصاحبه کردند، خیلی هیجان داشتم. آن زمان در شرکت بزرگی در بروکسل معاون مدیرعامل بودم و دیگر با همسرم تصمیم قطعی گرفته بودیم که برگردیم ایران. هامیران بهترین شرکت ایرانی در حیطه کاری من و نخستین اولویت من برای کار در ایران بود. رزومه‌ام را برایشان فرستادم. با توجه به سابقه و تجارب گذشته، متقاضی یک سمت مدیریتی در هامیران بودم. نماینده هامیران که با من مصاحبه کرد، توضیح داد، در صورت استخدام شدن، باید از پایین‌ترین رده شروع کنم و اگر عملکردم خوب بود، به تدریج رشد کنم. راستش، این‌گونه فرصت‌های طلایی و شروع کردن از صفر، برای کسی مثل من، در چهل‌و نه سالگی با سابقه کاری مدیریت ارشد در شرکت‌های بین‌المللی، به‌ندرت پیش می‌آید. در نتیجه، صمیمانه قدردان مدیران محترم هامیرانم که شروعی تازه را برایم رقم زدند. از همان ابتدای کار، احساس می‌کردم مثل همکاران هم‌رده‌ام در هامیران جوانی بیست و چندساله و سرشار از شادابی‌ام.

از لحظه پیوستن به هامیران مسئولیت سنگینی به من سپردند که ناشی از

اعتماد کامل آن‌ها به توانمندی‌های من بود. به دلیل این مسئولیت مجبور شدم با واحدهای مختلفی از شرکت و حتی نهادهای بیرون شرکت تعامل داشته باشم تا بتوانم فرایندهای کاری مرتبط با مسئولیت‌م را کشف کنم. در کنار لذت کشف، یکی از نتایج جست‌وجو برای پیدا کردن این فرایندها این بود که به نکات تازه‌ای دست یابم که کسی پیش‌تر به آن‌ها توجه نکرده بود. طبیعت کار ما این‌طور اقتضا می‌کند که یاد بگیریم در فضایی با لایه‌های متعددی از قوانین گاه نانوشته و گاه متناقض کار کنیم. در ضمن، برای اینکه خطاهای احتمالی فرد جدیدی مثل من، در مسئولیتی که به او واگذار شده بود، مشکلی برای شرکت ایجاد نکند، اختیاری برای تغییر فرایندها یا تصمیم‌گیری در خلال آن به او نمی‌دهند. مسئولیت من محدود به کشف فرایندها و پُر کردن فُرَم‌های لازم و پیگیری پیشرفت آن فرایندها بود، یعنی کارهای خیلی مهمی که مدیران و اعضای باسابقه شرکت می‌خواستند که اعضای جدید انجام دهند تا کارهای خیلی مهم را یاد بگیرند.

برای اینکه اعضای تازه‌وارد، پیش از استخدام قطعی، فرصتی برای آشنایی بیشتر با فضای هامیران داشته باشند، بنا بود تا سه سال استخدام رسمی نشوند و همکاری‌شان با شرکت صرفاً بر پایه قرارداد‌های ساعتی باشد. همین روند برای من هم طی شد و در نتیجه وقتی حکم استخدامم بالاخره صادر شد، غرق در شور و شغف شدم و دیدم همه همکاران بابت این دستاورد به من تبریک می‌گویند. یکی دیگر از سیاست‌های خوب هامیران این بود که، تا شش ماه بعد از استخدام، فرد تازه‌وارد اجازه دسترسی به اتوماسیون اداری و اطلاعات فیش حقوقی شرکت را نداشت. این‌گونه سیاست‌ها باعث شد سرانجام وقتی به

اتوماسیون دسترسی یافتم، خیلی خوب قدرش را بدانم و برخلاف تجارب کاری قبلی، فکر نکنم که اتوماسیون صرفاً یک ابزار ارتباطی معمولی و پیش‌پافتاده است. این دستاوردها و خوشی‌های مهم زندگی کاری در هامیران مسائلی است که از قبل هرگز نمی‌توانستم پیش‌بینی کنم.

در کارم، بیش از همه، با رئیس و اعضای واحدمان مستقیماً ارتباط دارم. واحد ما بزرگ‌ترین واحد شرکت است و وظایف بسیار مهمی را برعهده دارد. خوشبختانه رئیس من می‌داند که چطور باید این حجم زیاد از وظایف مهم به‌خوبی انجام شود. روش او این است که مطمئن شود هرکس در واحدمان وظیفه تعیین‌شده را تمام و کمال انجام می‌دهد و از انحراف به سمت هرگونه ابتکار و ایده عجیب‌وغریب خودداری می‌کند، زیرا ابتکار باعث به هدر رفتن منابع می‌شود و نتیجه روشنی هم ندارد. از نظر رئیس من، هامیران هنوز با تهدیدهای زیادی مواجه است و تمرکز همه نیروها فقط باید روی تثبیت وضع موجود باشد. حتی بنیان‌گذار هامیران که الآن دیگر پیر شده است و فقط در بعضی جلسات مهم دعوت می‌شود درست متوجه این موضوع نیست. زمانی که او شرکت را بنیان‌گذاری کرده، همین اقدامش برای بنیان‌گذاری شرکت خیلی کار عجیب و غریب و پُرسیکی بوده و در نتیجه هنوز هم به این مدل کارهای ابتکاری و عجیب علاقه دارد. درحالی‌که به نظر رئیس من، الآن وقت آن کارها گذشته و دوره تثبیت است. به نظر می‌رسد همه در واحد ما با نظر رئیس موافق‌اند و من سخنی برخلاف آن ننشیده‌ام. در اینجا باید به‌طور ویژه از معاون رئیس تشکر کنم که مثل کتاب قانون سخنگوست و درباره هر موضوعی صحبت می‌کند، فقط مصوبات و قواعد موجود را با ذکر شماره و تاریخ یادآور می‌شود. ما خیلی خوش‌اقبالیم که

برای هر موضوعی مصوبات و قواعد مشخصی داریم و می‌توانیم با خیال راحت به آن‌ها عمل کنیم و به چیز دیگری فکر نکنیم.

البته ناگفته نماند که در این چهار سالی که از اشتغال من در هامیران می‌گذرد، میزان دستاوردهای عملیاتی من با خط‌کش استانداردهای بین‌المللی به نزدیک صفر رسیده است و وقتم به‌تمامی صرف دستاوردهای ارزشمندتری همچون تکمیل فرم‌ها و شرکت در جلسات و مرور مصوبات و شنیدن نظرهای مدیران باسابقه هامیران می‌شود. وقتی کسی در زندگی کاری پوچ شرکت‌های خارجی غرق شده باشد، معمولاً واقعیات را آن‌گونه که هستند نمی‌بیند و دستاوردها را طور دیگری تعریف می‌کند. کار کردن در هامیران چشمان مرا به دنیایی باز کرد که در آن می‌شود، با حداقل دردسر، حداکثر نتایج را کسب کرد. درست است که حقوق ماهانه ما بیشتر اوقات به‌موقع پرداخت نمی‌شود و مزایای دیگر هم به دلخواه قطع و وصل می‌شود، هیچ‌کدام از ما نگاهی چندان مادی نداریم. در هامیران همه ما یاد گرفته‌ایم که سرمان به کارمان باشد و وضع بهینه موجود را حفظ کنیم. وقتی این کار را می‌کنیم، دیگر مهم نیست چه اتفاقاتی در عالم پیرامون ما در حال رخ دادن است.

در ایران، شرکت هامیران تک‌خال صنعت محسوب می‌شود و بهترین فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها را جذب می‌کند. کمی طول می‌کشد تا بعضی از این تازه‌فارغ‌التحصیلان متوجه شوند جنب‌وجوشی که در دوره دانشجویی داشتند، در فضای یک شرکت بزرگ و مهم مثل هامیران جایی ندارد. در این شرکت روندها و روتین‌هایی دنبال می‌شود که سال‌هاست امتحان خود را پس داده و موجب

موفقیت شرکت شده‌اند. لازم نیست ایده‌های جدید و نامطمئن این آرامش را به هم بزنند. لازم نیست کسی برای گشودن افقی نامعلوم تصمیم جدیدی بگیرد و شرکت را به مخاطره اندازد. همه می‌توانند آسوده، بر بستر روندهای موجود، مسیر مطمئنِ موفقیت را ادامه دهند.

پرسش‌های محوری

۱. مشکل هامیران چیست؟ (اگر مشکلی به نظرتان نمی‌رسد کمی به خودتان شک و به لحن کناییِ راوی دقت کنید!)

۲. هامیران چه فرهنگی دارد و این فرهنگ متناسب با چه محیطی است؟

۳. اگر کسی بخواهد فرهنگ کنونی هامیران را تغییر دهد چطور می‌تواند این کار را انجام دهد؟

پرسش‌های جزئی‌تر

۱. در طیف بوروکراتیک تا ارگانیک، ساختار این شرکت به کدام سوی طیف نزدیک‌تر است؟ چرا؟

۲. بر اساسِ مدل شاین^۱ از فرهنگ، چه مصادیقی از سه لایهٔ مختلف فرهنگ در هامیران را می‌توان نام برد؟

۳. اگر توصیفِ راوی از توافق همهٔ اعضای واحد با رئیس درست باشد، فرهنگ این واحد از هامیران چه ویژگی مهمی دارد؟

۴. محیط پیرامون شرکت هامیران چه ویژگی‌هایی دارد که باعث شده است این شرکت تاکنون موفق و خوش‌نام باقی بماند؟

۵. منشأ انگیزهٔ کارکنان هامیران برای ماندن در شرکت چیست و کدام نظریهٔ انگیزش بهتر می‌تواند آن را توضیح دهد؟

1. Schein

پرسشی فراتر

۱. فرایند اقدام برای تغییر فرهنگ سازمان در موقعیت‌هایی که افراد از عاملیت خود برای ایجاد تغییر ناامیدند، چگونه است و چه فرقی با موقعیت‌های دیگر دارد؟

۲. فرایند اقدام برای تغییر فرهنگ سازمان در موقعیت‌هایی که یک فرهنگ به شدت جا افتاده و درونی شده، چگونه است و چه فرقی با موقعیت‌های دیگر دارد؟



باسن چسب‌ها

موردکاوی دهم

گوش‌هایش مثل لبو سرخ شده بود. معلوم بود حساسی عصبانی و کلافه است. گوشی همراهش را روی میز شیشه‌ای انداخت و شانس آورد که شیشه بیچاره نشکست. روی مبل چرمی دفتر مدیریت که فرورفته هم بود، کمی جابه‌جا شد. آبدارچی چاقالوی شرکت — آخ ببخشید، منظورم نیروی محترم خدمات پذیرایی مجموعه بود — دو تکه به در زد و سینی به دست وارد شد. با هر قدمش صدای تلق‌وتولوق استکان‌ها و نعلبکی‌ها روی اعصاب مدیرعامل رژه می‌رفت. بالاخره نفس نفس زنان به میز شیشه‌ای رسید و سینی را آنجا گذاشت. کمی طول کشید تا نفس بگیرد و بگوید: «خسته نباشی مهندس». یک نعلبکی برداشت، روی میز گذاشت و بعد هم استکان چای نارنجی را رویش گذاشت که هنوز از آن بخار بلند می‌شد. مدیرعامل با پرخاش گفت: «آقا جان، کسی به شما نگفته وقتی یک بار چای می‌آری، دفعه بعدش قهوه بیاری؟ بعدش یک شربت، آب‌میوه‌ای، کوفتی بیاری؟ از صبح تا حالا شصت تا چایی بستی به خیک ما». نیروی خدماتی دستپاچه جواب داد: «ببخشید مهندس. من نمی‌دونستم. یعنی مدیر خدمات به من چیزی نگفته بودند. چشم. از این به بعد...». گوشی همراه مدیرعامل زنگ زد. برداشت و با بی‌حوصلگی جواب داد: «دیگه چی شده؟».

نیروی خدماتی در حال بیرون رفتن از دفتر مدیر با خودش فکر کرد: «الآن باید باز کفش آهنین بپوشم، بیفتم دنبال اینکه درخواست اqlام بدم و تأیید مدیر خدمات را بگیرم و درخواست بودجه بیشتر برای آبدارخونه بدم و هزار جور سین جین بشم که چرا و چگونه. بعد فکر کنم مدیر اداری و مدیر مالی و حتی خود مهندس باید درخواست را کتباً تأیید کنند. بعد باید از مدیر خرید پیگیر بشم که مأمور خرید زودتر بره این خرید را انجام بده، چون من دیگه جرئت ندارم با

جای بیام دفتر مهندس. بعد هم من چه می‌دونم چه نوع قهوه و شربتی باب طبع آقایون هست. از کی بپرسم؟ به مدیر خدمات بگم که از بقیه مدیرها بپرسه چی دوست دارند؟ نه بابا، عمراً تکونی به خودش بده. همه این کارها را خودم باید از این طبقه به اون طبقه و از این دفتر به اون دفتر انجام بدم، چون اینجا مدیرها حتی برای قضای حاجت هم زورشون می‌آد از صندلی بلند بشن، چه برسه به اینکه برن دفتر کناری شون با یه مدیر دیگه حرف بزنند. بیخود نیست معروف شده که می‌گن مدیرهای این شرکت باسنشون چسب داره».

در همین حین، مکالمه تلفنی مدیرعامل ادامه دارد. صدای پشت خط توضیح می‌دهد: «مهندس، معذرت می‌خوام این چند روز این قدر مزاحم می‌شم ها. از وقتی این ۶۶۴۶ را تحویل مشتری دادیم هر روز یه داستانی داریم. یه روز می‌گن نماینده شما فلان مورد را به ما قول داده بود. یه روز می‌گن کاتالوگی که به ما نشون دادید یه شکل دیگه بود. اما الان راستش یه داستان دیگه پیش اومده. از ۵۶۳۷ اومدن اینجا و درباره پمپی که براشون نصب شده اعتراض دارند».

- ۵۶۳۷ را که خیلی وقته تحویل دادیم. مشکلی نبود که. حرف حسابشون چیه؟

- می‌گن قرار بود پمپ ایرانی نصب کنید، ولی خارجی نصب کردید.

- خوب که چی؟ من یادمه خودم تأیید کردم که براشون پمپ فرانسوی نصب کنن که بهترین پمپ موجود در بازار بود. پول بیشتری هم ازشون نگرفتیم. بد کردیم جنس بهتر گذاشتیم براشون؟ عجب گرفتاری شدیم ها.

- عصبانی نشید مهندس. مشکل اینه که این‌ها می‌گن الان پمپ یه مشکلی پیدا کرده. بعد هزینه تعمیرات این پمپ فرانسوی خیلی گرون تر از پمپ ایرانیه و می‌گن پولش را ندارن. یعنی می‌گن شرکت باید هزینه تعمیراتش رو بده، چون ما از اول ایرانی خواسته بودیم.

- بر پدر هر چی آدم بی چشم‌ورو...

- عصبانی نشید مهندس. شما که نیتتون خیر بوده. ولی این‌ها الان تو هزینه‌هاش موندند. می‌گن می‌ریم شکایت می‌کنیم که شرکت حُلف وعده کرده. بالاخره تو شرکتی که سفارشی کار می‌کنه مشتری حرف اول و آخر را می‌زنه دیگه. خودتون همیشه می‌گید کار ما مثل تک‌دوزی و خاص‌دوزی برای مشتری. حالا این روزها مشتری‌ها توقعاتشون یه هوا بالا رفته و دمدمی مزاج شدند که خوب می‌دونید دیگه کار شرکت ما را سخت کرده. راستی، قوانین حمایت از تولیدات داخل را هم درنظر داشته باشید که اگر این‌ها برن شکایت و دادگاه ممکنه برامون دردسر شه.

- ببین، فعلاً دست‌به‌سرشون کن. بگذار من فکر کنم ببینم چه خاکی باید به سرم بریزم.

- چشم مهندس. من باهاشون صحبت می‌کنم که چند روزی دست نگه دارند. ولی داستان جدیه‌ها.

- می‌دونم. یه کاریش می‌کنیم. خداحافظ.

دوباره گوشی همراه بیچاره را انداخت روی میز شیشه‌ای و دوباره شانس آورد که نشکست. شاید هم خودش به مکارم اخلاق خودش واقف بوده و شیشه‌اش شکن انداخته روی میز. در هر حال، دستی به گوش‌های لبویی‌اش کشید و به نمودار سازمان روی دیوار روبرویش خیره شد. با خودش فکر کرد: «آخه کجای کارمون می‌لنگه که اینطوری می‌شه؟ بچه‌های تولید که خدایی دمشون گرم. گزارش شده هم‌زمان دارن روی بیش از سی تا سفارش کار می‌کنند. حالا این وسط انباردارمون اتفاقی متوجه شد یه پمپ فرانسوی از پروژه‌های قبلی تو انبار مونده. خوب، وقتی بهم نامه زد، یادمه چقدر خوشحال شدم. با این نوسانات عجیب و غریب بازار قطعات، همین که یه پمپ کمتر بخری هم خودش غنیمتیه. حالا کی می‌تونست پیش‌بینی کنه در آینده ممکنه همچین مشکلی پیش بیاد؟ بچه‌های بازاریابی؟ بچه‌های ثبت سفارش؟ بچه‌های خدمات پس از فروش؟ اون‌ها که اصلاً در جریان جزئیات کار واحد تولید نیستند. به نظر می‌رسه هر کدومشون داره کار خودش را خوب انجام می‌ده. پس چی کمه؟ باید یه آینده‌پژوه استخدام کنیم؟ یا پیشگو و رمال و کف‌بین بیاریم؟».

پرسش‌های محوری

۱. منشأ مشکلاتی که شرکت با آن‌ها مواجه شده چیست؟ به‌خصوص به منشأ اعتراض‌های مشتریان پس از تحویل گرفتن سفارش‌هایشان فکر کنید.
۲. چطور می‌توان این مشکلات را کاهش داد یا برطرف کرد؟ چه نوعی از طراحی سازمان می‌تواند سازوکارهایی برای پیشگیری از این تعارضات در خود داشته باشد؟

پرسش‌های جزئی‌تر

۱. در طیف بوروکراتیک تا آرگانیک، ساختار این شرکت به کدام سوی طیف نزدیک‌تر است؟ چرا؟
۲. کدامیک از انواع ارتباطات افقی و عمودی در ساختار شرکت احتمالاً غایب یا ضعیف است و باید تقویت شود؟
۳. فناوری مورد استفاده در شرکت اقتضا می‌کند که ساختار آن چگونه باشد؟
۴. بر اساس تحلیل محیط بیرونی شرکت، چه ساختاری را برایش مناسب‌تر می‌دانید؟
۵. به نظرتان، چه تغییری در نمودار سازمان لازم است؟ چرا؟
۶. به نظرتان، چه تغییری در فرهنگ سازمان لازم است؟ چرا؟

پرسشی فراتر

۱. پدیدهٔ باسن‌چسبی در چه نوع سازمان‌هایی معمول‌تر است؟ چرا؟
۲. پیامدهای پدیدهٔ باسن‌چسبی در روابط بین‌سازمانی چیست؟

