

گروه ما

این شماره: تحول سازمان

سیدعلیر خاکشی زاد پژوهشگر یادگیری سازمانی

← یک عده‌ای در دوران مدرسه‌شان، بی‌حوصله‌اند.

در دانشگاه بی‌حوصله‌اند. در محیط کار بی‌حوصله‌اند. در خانواده بی‌حوصله‌اند. اصلاً انگاری همیشه بی‌حوصله‌اند... این‌ها جملات مسعود است که می‌خواهد درباره‌ی روش برخورد با یکی از همکارانش، همفکری کنیم. این گروه از من می‌خواهد به عنوان شنونده در یکی از جلسات ایشان حضور داشته باشم. پس من عضو گروه ما نیستم اما با ایشان همکاری می‌کنم. اگر می‌خواهید من را بشناسید، عجله نکنید! چرا که در داستان‌های این ستون، با گروه‌های گوناگونی آشنا خواهیم شد که من برای جلسه یا جلساتی میهمان ایشان هستم. بازگردیم به گروه ما:

که در سال ورود ما چند نفر در آزمون ورودی مدرسه شرکت کردند؟

○ آره، بیشتر از هزار نفر.

● درسته که امروز در مقطع دبیرستان میزان دانش‌آموزان کمتر از سال‌های ماست، اما می‌دانی خرداد ماه گذشته چند نفر در آزمون ورودی شرکت کردند؟

○ نه؟ مدت‌هاست از مدرسه بی‌خبرم.

● نزدیک به یک دهم شده است. یک جورهایی هر کسی بیاید پذیرش می‌شود انگاری. داستان شرکت شما و تحول در شرایط مطلوب هم مثل داستان مدرسه است. مدیران ما در مدرسه، آن وقتی که هزار نفر در آزمون ورودی مدرسه شرکت می‌کردند، یاد امروز نبودند. بیا و این‌طور نگاه کنیم که شخصیت شماره یک ما که این روزها بی‌حوصله شده است، می‌تواند تبدیل به قهرمان شود. انگاری ضرر را به سود تبدیل می‌کنی!

○ یعنی چه کار کنیم؟

● شال‌گردنم را بر می‌دارم و کت را روی شانه‌ام می‌اندازم. پیشنهادم این است که در اولین فرصت با او بنشینیم و درباره‌ی آینده‌ی سازمان صحبت کنی. یک جلسه‌ی دو نفره! به او نشان بده که می‌خواهی کسی را ببینی که دو سال پیش خودش آرزوییش را داشته. حواست به آرزوهایش نبوده. آدم بی‌حوصله‌ی این روزهای ما، محرک می‌خواهد، باید ترغیبش کنی. شنونده‌اش باش رفیق!

● بلند می‌شود و آجیل تعارف می‌کند.

○ باید برای تحول سازمان بیشتر فکر کنم.

● حتماً این کار را بکن... اسمش چیست؟

○ حمید. چطور مگه؟

● مواظب باش سایر حمیدهای شرکت بی‌حوصله نشوند! مگر نکفتی که فکر می‌کنی مسأله‌ی ما همین است که قصه نمی‌گوییم؟!

○ می‌خندد. راستش را بخواهی، فکر می‌کنم مسأله ما همین است که قصه نمی‌گوییم. چند وقت پیش مقاله‌ای خواندم که می‌گفت: استراتژی یعنی داستان؛ یعنی قصه.

● به به! آفرین! پس مقاله هم می‌خوانی؟! بگو ببینم حالا چطور شده که می‌گویی که جای قصه‌گویی خالی است؟

○ این پسر در جلسه‌ی مصاحبه و حتی چند ماه اولی که شرکت را تجربه می‌کرد، واقعا پر شور بود. نشسته بود و زیر و زبر صنعت‌مان را خوانده بود. در مورد رقبا اطلاعات می‌آورد. از فناوری‌های روز صنعت خبر می‌داد. خیلی حرارت داشت. ایده‌هایش بعضی وقت‌ها رویایی بود. ولی درگیری‌های من نمی‌گذاشت که شنونده‌ی خوبی برایش باشم.

● مسعود! الان وضع شرکت شما خراب است که یاد ایده‌های دو سال پیش او افتاده‌ای؟

○ نه! اتفاقاً این روزها اوضاع بدی نداریم. بازار کشور نوسانات زیادی دارد اما شرایط ما به نسبت خیلی خوبه.

● نمی‌خواهی سازمانت را متحول کنی؟

○ استکان چای را که تمام کرده و نکرده، روی میز می‌گذارد و دومی را برای خود می‌ریزد.

○ اصلاً گوش می‌دهی به حرف‌هایم؟ وضع ما بد نیست که فکر تحول باشیم؟!

از جایم بلند می‌شوم و می‌روم پای تخته‌ی سفیدی که گوشه‌ی اتاق ایستاده است و می‌نویسم: آیا نمی‌شود یک سازمان در شرایط مطلوب خود به تحول فکر کند؟! ○ خوب؟! منظورت چیست؟! مسأله‌ی من در مورد روش برخورد با یکی از بچه‌هاست که فکر می‌کنم هر روز دارد بی‌حوصله‌تر می‌شود. تو می‌گویی سازمان را متحول کنم؟!

تکیه می‌دهم به دیوار.

● مسعود! مدرسه‌مان را یادت هست؟ یادت هست

مسعود را از دوران مدرسه می‌شناسم. بچه‌ی زرنگی است. آن وقت‌ها فکر نمی‌کردم ک چند سال بعد شرکتی راه بیندازد که دغدغه‌اش صادرات باشد.

○ می‌گویی: واقعا چه چیزی برایش مهم است؟

● می‌گویم: الان داری درباره‌ی شخص خاصی صحبت می‌کنی؟

● نگاهی به بساط چای می‌اندازد و سری تکان می‌دهد به نشانه‌ی پاسخ مثبت.

● در کدام واحد مشغول به کار است؟

○ بازرگانی بین‌الملل.

● چند سال هست که با شما همکاری می‌کند؟

○ دو سال. بلند می‌شود تا قوری چای را نزدیک آورد.

● چگونه وارد شرکت شما شد؟

○ مثل بقیه. آگهی استخدام را در خبرنامه دانشکده دیده بود. در مصاحبه خیلی حرارت داشت. اما انگاری این حرارتش، هر روز کمتر شد. یک عده‌ای در دوران مدرسه‌شان، بی‌حوصله‌اند. در دانشگاه بی‌حوصله‌اند. در محیط کار بی‌حوصله‌اند. در خانواده بی‌حوصله‌اند. اصلاً انگاری همیشه بی‌حوصله‌اند... اما این موردی که داریم درباره‌اش صحبت می‌کنیم، بی‌حوصله نبود.

● یعنی بی‌حوصله‌اش کردید؟

● دو استکان چای می‌ریزد و می‌رود پشت میز، کشوی میز را باز می‌کند و یک کاسه آجیل شیرین بیرون می‌آورد.

○ نمی‌دانم؟! شاید! ولی هوایش را داشته‌ایم. یکی دو بار وام می‌خواست که موافقت شد بدون هیچ دست‌اندازی. چندباری هم در جلسات نظراتش به تصمیم جمع تبدیل شده است.

● می‌خندم. این که نظراتش تأثیرگذار بوده یا یکی دو بار وام خواسته، یعنی هوایش را داشته‌اید؟ من نمی‌فهمم مسعود این تئوری‌های مدیریتی تو چیست که این‌طوری قصه می‌سازی؟