

مورد کاوی

در هوای رهبری

غلامرضا خاکی

مقدمه

آقای کامران احمدی در دبیرستان بسیار علاقه‌مند به مباحث انسانی به‌ویژه روان‌شناسی بود، اما بر اثر اصرار مادرش که بسیار نگران آینده شغلی اش بود رشته مهندسی مکانیک را در دانشگاه شریف انتخاب کرد. او پس از پایان تحصیل مدت پنج سال به عنوان کارشناس و سرپرست تولید در یکی از واحدهای تولیدی هولدینگ/فق فعالیت می‌کرد که تغییرات مدیریتی رخ داد و آقای صبوحی از دوستان زمان تحصیل پدرش به ریاست هیئت مدیره هولدینگ منصوب شد. او از بچگی صبوحی را مانند پدر دوست می‌داشت و گاهی هم به خانه آنها می‌رفت و با فرزندان او بازی می‌کرد. او از ترس اینکه مبادا تماس و تبریکش مایه سوء تفاهم شود حتی برای صبوحی پیامکی نیز ارسال نکرد...

مقدمه

یک‌ماه از ریاست آقای صبوحی رئیس هیئت مدیره جدید نگذشته بود که روزی احمدی را به دفتر ایشان فراخواندند...

روز و ساعت مقرر او با احترام وارد اتاق صبوحی شد و پس از عرض سلام در آستانه در ایستاد. صبوحی به سرعت از پشت میزش به این سو آمد و کامران را در آغوش کشید و گفت: «کامران پسر، خوش آمدی،» و او را هدایت کرد تا روی مبل بنشیند. کامران تا خواست از عدم ارسال گل و پیام پوزش بخواهد صبوحی کلامش را برید و گفت: «من تو را بهتر از پدرت می‌شناسم. گویا هنوز همان نوجوان درونگرای همیشه استقلال‌جوئی!»

نیم ساعتی صبحی از این در و آن در پرسید و احمدی به پرسش‌های او پاسخ داد. سرانجام صبحی گفت: «آماده باش که به زودی مدیرعامل یکی از شرکت‌های هولدینگ خواهی شد.» تا احمدی خواست حرف بزند صبحی گفت: «تردید نکن، این پست، حاصل پارتی بازی من برای تو نخواهد بود، خودت بهتر از همه می‌دانی من سخت به شایسته‌گرایی پایبندم، من در این مدت پرونده‌ات را بررسی کرده‌ام و تشویق‌های به عمل آمده از تو به خاطر نوآوری‌های فنی که در خطوط تولید به عمل آورده‌ای را دیده‌ام...»

صبحی بدون این که منتظر پذیرش یا رد پیشنهادش از سوی کامران شود بلند شد و دست کامران را گرفت و او را تا دم در بدرقه کرد، احمدی با تشکر از اعتماد آقای صبحی دفتر او را ترک کرد.

جدال درونی در راه

در راه بازگشت به خانه کامران دچار جدالی درونی شد. پیشنهاد صبحی باعث شد تا بحث‌های وطن‌دوستانه‌ای را که او در نوجوانی شاهد آن میان پدرش و صبحی هنگام شاهنامه‌خوانی بود در ذهنش تازه شود. او بین راه بارهای بار به سرنوشت دخترش اندیشید، دختری که مثل خیلی از کسان دیگر او به خاطرش داشت تن به مهاجرت می‌داد. کامران فکر کرد با پذیرش پیشنهاد صبحی، سرنوشت دخترش عوض می‌شود اما از سوئی دیگر با خود اندیشید: آیا من به دنیا آمده‌ام تا یک دختر را بزرگ کنم، پس توسعه فردی و شکوفایی استعداد مدیریتی خودم و انجام وظیفه ملی‌ام چه می‌شود؟...

سرانجام در نزدیکی خانه یکباره به ذهنش آمد باید ماجرای دیدارش را با صبحی تلفنی به پدرش خبر دهد.^۱ پدرش ضمن اظهار خوشحالی از کامران خواست تا از این فرصت استفاده کند و در اولین زمان ممکن نیز به او سری بزند.

^۱ پدر کامران، حسین، سالها به عنوان قاضی در دادگستری فعالیت کرده بود و اکنون ایام بازنشستگی را می‌گذراند و از صبح تا شام درباره تاریخ و فرهنگ ایران مطالعه می‌کرد. او هر موقع کامران را گیر می‌آورد از پیچیدگی و رازآلودگی فرهنگ ایران و ایرانی با او سخن می‌گفت و بر این نکته تأکید می‌کرد که ایران فرهنگی چند لایه دارد که کار را در آن دشوار می‌کند و راز شکست مصلحان ایرانی همین عدم توانمندی در حرکت در میان هزارتوهای فرهنگی است. پدر کامران اعتقاد دارد ما ایرانیان به دلیل تجربه ناامنی که در طول تاریخ داشته‌ایم دچار آفات اخلاقی شده‌ایم که اجازه نمی‌دهد از میراث گرانبار فرهنگی‌مان برای پیشرفت و آبادانی کشور استفاده کنیم، او همواره در این بحث‌ها به چند شخصیتی‌شدن بسیاری از ایرانیان در طول تاریخ تاسف می‌خورد و معتقد است که هر کسی با ایجاد ثبات و اعتماد در محیط خود باید بر این درد مزمن تاریخی مرهمی بگذارد...

پس از قطع گفتگو به ذهن کامران آمد آیا ممکن است پدرش از صبحی ارتقاش را خواسته باشد!

فرداشب / دیدار با پدر

کامران مستقیم از شرکت به خانه پدر رفت. او پس از احوالپرسی ناگهان پرسید: «پدر مطمئن باشم که شما توصیه‌ای به مهندس صبحی نکرده‌اید؟»

کامران تا این جمله را گفت قاضی برآشفته از جا بلند شد و عصازنان به کنار شومینه خاموش رفت و از لبه طاقت آن پیش را برداشت و به سرعت روشن کرد و پکی به آن زد و گفت: «عجب، گویا شما هم هنوز مرا نشناخته‌ای!»

کامران فوری فهمید که پدرش را ناراحت کرده، بلند شد و به سوی او رفت تا دستش را ببوسد که قاضی به او اجازه نداد و گفت: «اشکال ندارد تو در روزگاری به دنیا آمده‌ای که در آن همه چیز قابل معامله است، حق داری باور نکنی که هیچکس نتوانسته با محبت و تو صیه و ر شوه این قاضی پیر را بخرد و از مسیر عدالت خارج کند، سپس پک محکمی به پیش زد و به قاب عکس پیرمرد عصا بر دوش چمباتمه زده اشاره کرد و گفت: «من از زمانی که در دبیرستان بودم تا حالا، الگویم آن پیرمرد است، من رشته حقوق را به خاطر ارادت به او انتخاب کردم، فکر کردی به خاطر دفاع از زمین خواران؟!...»

قاضی حسین کلامش را ادامه نداد و شروع کرد به قدم زدن، کامران نیز خاموش با او همپا شد. او مثل همیشه حرف‌هایش را با آب و تاب بیشتری درباره نیاز مام وطن به فرزندانش تکرار کرد و به کامران گفت: «اما من تو صیه‌ام را به تو در پذیرش مدیریت پس می‌گیرم تا هر جوری که دلت می‌خواهد تصمیم بگیری، اما اگر آن را پذیرفتی به انسان احترام بگذار و مستبد نباش، و اصول اخلاقی را در عمل رعایت کن...»

در همین صحبت‌ها بودند که گوشی قاضی زنگ خورد. کامران به سرعت گوشی را از روی میز برداشت و به پدرش داد. با صدای یاعلی مدد پدرش فهمید که آن سوی خط، از دوستان طریقتی او است و به این زودی ها گفتگوی شان پایان نمی‌گیرد، لذا به کتابخانه پدر رفت تا خود

را با کتابها مشغول کند. این اتاق آرامشگاه کامران بود. چه شبها و چه روزهایی که او در این اتاق به سر نبرده بود! کارگاهی برای خیال‌انگیزی و پرسش‌خیزی...

پس از زدن دوری توی اتاق، پشت میز پدر نشست و صفحه باز شاهنامه روی میز را زمزمه کرد:

رباید همی این از آن، آن ازین
ز نفرین ندانند باز آفرین
نهان بدتر از آشکارا شود
دل شاهشان سنگ خارا شود
بداندیش گردد پدر بر پسر
پسر بر پدر هم چنین چاره‌گر
شود بنده بی‌هنر شهریار
نژاد و بزرگی نیاید به کار
به گیتی کسی را نماند وفا
روان و زبان‌ها شود پر جفا
از ایران و از ترک و از تازیان
نژادی پدید آید اندر میان
نه دهقان، نه ترک و نه تازی بود
سخن‌ها به کردار بازی بود

روزهای ابهام و تردید

روزها می‌گذشتند، کامران از ترس پخش شایعه، از آنچه که در دیدارش با صبحی گذشته بود با هیچکس از دوستانش در محیط کار حرفی نزد. بارها به ذهنش آمد که از آقای صبحی بپرسد او را برای کجا کاندید کرده‌اند تا بتواند درباره آنجا اطلاعاتی به دست آورد، اما خجالت می‌کشید و نگران بود که مبادا او را مشتاق منصب بدانند. کامران در این مدت فقط توانست درباره مدیریت و رهبری کمی جستجوی اینترنتی کند و چند کتاب ترجمه شده شیک خودنگاشته مدیران غربی را نیز بخواند، او سعی کرد خود را با مطالب کتاب‌ها تطبیق دهد. در این میان هر بار هم که فکر آینده دخترش، تردید در جانش می‌انداخت برانگیخته می‌شد تا به صبحی اعلام کند که مدیریت را نمی‌پذیرد اما فکر توسعه فردی پشیمانش می‌کرد...

سه هفته بعد

سرانجام روز موعود فرا رسید. در جلسه‌ای با حضور مدیرعامل هولدینگ افق و اعضای هیئت مدیره شرکت، در اول تیرماه کامران احمدی به عنوان مدیرعامل شرکت تراز منصوب گردید. رئیس هیئت مدیره، آقای دکتر کریمی توضیح داد ما به خاطر وضعیت حساسی که این شرکت دارد نخواستیم که موضوع باز شود و شرایط خاصی پیش آید. مدیرعامل قبلی به دلیل اختلافاتی که با ما پیدا کرد شرکت را ترک کرده و اکنون مدیر طرح و برنامه آنجا یعنی آقای موحدی به عنوان سرپرست موقت شرکت انجام وظیفه می‌کند.

کامران پس از دریافت حکم مدیرعاملی پس از تشکرات معمول، در سخنانی کلی قول داد که حداکثر تلاش خود را به عمل آورد تا تولید افزایش یابد و شرکت بتواند ارزش سهامش در بورس افزایش یابد و از رقبا پیشی گیرند...

تاکتیک موحدی

موحدی در مدتی که حس کرده بود هیئت مدیره در پی انتخاب مدیرعامل است به هر تلاشی دست زده بود تا به عنوان مدیرعامل انتخاب شود. او وقتی خبر انتصاب احمدی را شنید از فرط عصبانیت به بهانه ضرورت اورژانسی حضور در خانواده اش در شهرستان به شرکت نیامد و شروع به جستجوی کار کرد...

او سرانجام پس از یک هفته به دلیل اینکه گزینه‌ای برای ترک شرکت پیدا نکرده بود و تماس خصوصی که از هولدینگ با او گرفتند به شرکت بازگشت. موحدی در سطح وسیع شایعه کرد که چون به او نیازمندند، منت او را برده‌اند که در شرکت بماند بازگشته است و گرنه پیشنهادات ویژه شغلی برای رفتن به اینجا و آنجا به او شده است.

قائم‌مقام جدید شرکت

احمدی در جلسه مدیران و سرپرستان شرکت، موحدی را به توصیه کریمی، به عنوان قائم‌مقام شرکت معرفی کرد و در سخنرانی مفصلی گفت: «می‌دانید که رهبری و مدیریت از هم جداست. من تمایل دارم در اینجا بیشتر رهبر باشم تا مدیر، به نظرم بهترین سبک رهبری تفویضی است و من به آن علاقه و اعتقاد شدید دارم، من اینجا سعی می‌کنم در عمل آن را بکار گیرم لذا آقای موحدی را که همه شما او را به خوبی می‌شناسید و اضافه بر توان فنی که دارند دارای MBA مدیریت هم هستند به عنوان اولین قائم‌مقام این شرکت معرفی می‌کنم و از

همین امروز تمامی وظائف اجرایی خودم را به ایشانتفویض می‌کنم و خودم هم بیشتر به مسائل مربوط به حوزه رهبری و برنامه‌ریزی برای آینده شرکت می‌پردازم. من احساس رسالت می‌کنم که آینده شرکت را در این دنیای رقابتی بسازم...

شیوه عمل قائم‌مقام

موحدی ده سالی بزرگتر از احمدی بود و هشت سال در شرکت سابقه کار داشت. او پس از دریافت حکم قائم‌مقامی ضمن اینکه خود را در ظاهر سپاسگزار و همراه با احمدی نشان می‌داد، اما او را غاصب حق خود می‌دانست و در عمل از هر کاری برای تضعیف خودداری نمی‌کرد. موحدی، احمدی را چندان در جریان امور نمی‌گذاشت و خواسته‌ها و دستوره‌های او را ناقص، گاه برعکس اجرا می‌کرد و سعی می‌نمود که ذهن مدیرعامل بیشتر به مسائل جزئی مشغول باشد تا مسائل کلان و راهبردی شرکت. هر بار که احمدی درباره موضوع خاصی کنجکاو می‌شد موحدی با تکیه کلام مخصوصش، پاسخش می‌داد: «آقا، خیالتون تخت.» موحدی در دیدارهایش با احمدی چندان درگیر بحث نمی‌شد و با جواب‌های کوتاه و بریده سعی می‌کرده که القاء کند که همه چیز خوب است. او با این فرض عمل می‌کرد که با این شیوه، بزودی ضعف مدیریت احمدی آشکار شده و در بحرانی که شکل می‌گیرد هئیت مدیره مجبور می‌شود او را به عنوان مدیرعامل انتخاب کنند.

سه ماه بعد

سه ماه از انتصاب احمدی می‌گذشت و اوضاع شرکت هر روز بحرانی‌تر می‌شد. گردش عملیات بسیار کندتر شده بود، ناهماهنگی ساختاری مانع از آن بود که کارها چندان پیش نرود هر کس مدعی آن بود که کارش را به خوبی انجام داده و این تقصیر دیگری است که ایجاد مانع می‌کند. بر اثر این اوضاع تولید کاهش یافته و چند مشتری عمده به دلیل بدقولی‌های شرکت در انجام تعهدات، قراردادهای خرید خود را فسخ کرده و به سوی رقبا رفته بودند. هر روز در گوشه‌ای از شرکت تعارضی رخ می‌داد...

احمدی از عمق فاجعه‌ای که در حال رخ دادن بود بی‌خبر بود، او در این مدت بیشتر اوقات را در دفتر حضور داشت و مطالعه می‌کرد. او پس از بازدیدی که با مدیران هلدینگ به چین رفته بود بازگشت هر روز شرکت‌های جهانی را بررسی می‌کرد و به دنبال یافتن یک شرکت جهانی

برای الگو شدن بود و به قول خودش ترازیبی جهانی می‌کرد و برای آینده چشم انداز می‌نوشت و دمام می‌گفت ما به سناریو نیاز داریم. او در این مدت در چند دوره آموزشی خارج از تهران نیز شرکت کرد و هر بار که از سفر آموزشی باز می‌گشت، سرپرستان و کارشناسان جوان را جمع و برای آنها سخنرانی میکرد. چند کارشناس جوان تازه استخدام شده را از میان کارکنان پیدا کرده و تیمی تشکیل داده بود و هفته ای چندبار با آنها جلسه می‌گذاشت و مدل‌های گوناگون آسیب‌شناسی سازمانی را بررسی می‌کرد تا بتواند سال آینده در شرکت پیاده کند. در این بین هر گاه هم مشکل اجرایی به گوش احمدی می‌رسید آن را برای رسیدگی به موحدی ارجاع می‌داد...

اوضاع اینگونه پیش می‌رفت تا اینکه روزی در اواسط مهرماه، کریمی، احمدی را به دفترش دعوت کرد و دربارهٔ اوضاع نامطلوب شرکت با او صحبت کرد و هنگام خداحافظی گفت: «آقای مهندس، زنگ خطرها به صدا درآمده‌اند، بیشتر از آقای موحدی در عمل استفاده کنید.»

در پی چاره‌جویی

عصر آن روز پاییزی، کامران غمگین از دفتر کریمی با احساس ناکامی به خانه پدرش راه افتاد، دلش می‌خواست به احساس امن دوران کودکی بازگردد. من کودکی شادش مجروح شده بود. او به آرامش نیاز داشت لذا تصمیم گرفت دربارهٔ کار حرفی نزنند اما چهره غمگینش باعث کنجکاوای پدرش شد و او بناچار ماجرای دیدارش را با رئیس هیئت مدیره و اوضاع شرکت را توضیح داد.

-قاضی گفت: «خودت می‌دونی که من هیچگاه مدیر یک واحد صنعتی نبوده‌ام، اما انواع پرونده‌های مدیران این نوع شرکت‌ها را حل و فصل کرده‌ام، بی‌تردید یک جای کارت اشکال داره. در این سه ماه به دیدار صبحی رفته‌ای؟

- نه ،

- چرا؟

- از ترس این که شایع بشه که من عامل اونم.

- خوب، این کارت اشتباه بوده. عزیزم، همان روزی که تو به دفترش رفتی، اونی که باید بدون، فهمیده که چه خبره. این که می گویم شماها تاریخ و فرهنگ ایران را نمی دونید یعنی همین.
- کامران برآشفته روی مبل جابه جا شد و گفت: «کجای کارم اشتباس، اینکه نخواسته ام مرا دست نشانده اون بدوند؟»
- قاضی سکوت کرد و پس از دقایقی گفت: «نمی دونم، اگر کارت درسته نباید دچار چنین بحرانی می شدی.»
- چایی اش را سرکشید و گفت شاید بشه گفت: «سبک رهبری و مدیریت تو اشکال داره.»
- کامران با کمی دلخوری گفت: یعنی چه؟ پدر من رهبر اون شرکتم نه مدیر، این که من امور جزئی را به دیگران تفویض کردم، بهشون افتخار دادم که احساس هویت کنند، کار اشتباهیه؟! اگر دیکتاتوری می کردم اون وقت درست بود؟ خودتون گفتید مستبد نباشم، یادتونه؟!...
- پسرم شما هنوز فرق یک مدیر قاطع فرمان ده برای انجام امور را با یک دیکتاتور خودرای نمی دونی.
- کامران بی تاب شد و بلند شد کنار پنجره رفت. قاضی احساس کرد که کامران آمادگی لازم را برای یک تجزیه و تحلیل انتقادی درباره اوضاع ندارد، لذا از جایش بلند شد و گفت: «کارها درست می شه، جوون، ناراحت نباش، حالا بیا شام که فریاد مادرت به آسمون بلند شده.»

هفته بعد

در طول هفته، کامران کوشید با لباس کار به بخش های گوناگون شرکت سر بزند، با سرپرست ها گفتگو کند، چندبار به رستوران برود. هربار که بعد از دیدار با سرپرستان و کارشناسان به اتاقش باز می گشت و آمارها و گزارشات را با دقت بررسی کرد، پریشان تر می شد. گاه در این پریشانی ها، سخنان پدرش به ذهنش هجوم می آوردند: سبک رهبری و مدیریت تو اشتباه است.

اما هر بار با زدن این برچسب که پدرش اسیر بدبینی های قضایی است از کنار صحبت های او می گذشت...

شوک نامه محرمانه

ده روزی از دیدار احمدی با کریمی می گذشت که منشی نامه‌ای محرمانه برای او آورد و گفت که این نامه را مستخدم دم پله‌ها یافته که روی آن نوشته برسد به دست شما.

کامران تشکر کرد و نامه را گشود. نامه تایپ شده بود و در آن پس از تشکراتی از کامران، فردی که خود را د/سوز معرفی کرده بود، نوشته بود در این چندباری که به بخش‌ها سر زدید من از نزدیک حسن نیت شما را دیدم، فهمیدم شایعه این که شما مترسک هولدینگ هستید درست نیست ...

نویسنده در پایان نامه هشدار داده بود که باید مراقب موحدی باشید، زیرا او در حال تحریکاتی است تا کارگران اعتصاب کنند...

کامران نامه را تا کرد و در پاکتش گذاشت، از کشوی میزش سیگاری برداشت و شروع کرد به قدم زدن در اتاق.

او می‌رفت و می‌آمد و به سیگاری که از هفته قبل مبتلا شده بود نا شیانه پک می‌زد و از خود می‌پرسید: آیا خیانت موحدی راسته؟ آخه چرا؟... مثل اینکه پدرم راست می‌گوید، نکنه من روشنفکری بازی درآوردم!...

سیگارش که تمام شد، به یاد آورد چند هفته است با موحدی دیدار جدی نداشته، و جلساتش با او کوتاه بوده.

اتاق موحدی

احمدی سرزده وارد اتاق موحدی در طبقه پایین ساختمان مدیریت شد. اتاق را دود سیگار گرفته و چند تن از کارگران در اتاقش نشسته، می‌گفتند و می‌خندیدند. با وارد شدن احمدی همه از جا بلند شدند و هر یک به نوعی خداحافظی کردند. احمدی پنجره را باز کرد و گفت: آقای موحدی، عجب دوستانی دارید و ما نمی‌دانستیم، اینها چه کاری با شما داشتند؟

موحدی که انتظار چنین برخوردی و سوالاتی را نداشت، با لحن برآشفته‌ای گفت: «داشتیم کارها را بررسی می‌کردیم.

-: با کارگرا مسائل را حل و فصل می‌کنید؟

- مشکلی پیش آمده؟

احمدی صحبت را عوض کرد و گفت: نه، ساعتی دیگر تشریف بیاورید دفتر من و از اتاق خارج شد.

موحدی از پله‌ها که به سوی اتاقش بالا آمد، جمله کریمی را به یاد آورد که توصیه کرده بود از موحدی بیشتر استفاده کنید.

گفتگوی کنجکاوانه

احمدی یک مجموعه سوال درباره رضایت کارگران، موجودی انبارها، وضعیت مشتریان، رقبا و غیره از موحدی پرسید. موحدی در پاسخ‌هایش تلاش کرد تا بگوید همه چیز عالی و از زمانی که آقای احمدی مدیرعامل شده همه چیز بسیار بهتر از گذشته شده است. کامران لابلای صحبت، چندبار اسم کریمی را پیش کشید و انتقادهای ظریفی از او به عمل آورد تا واکنش‌های موحدی را نسبت به ایشان ارزیابی کند...

یک هفته هراس‌انگیز

پس از جلسه با موحدی، احمدی از روز شنبه بدون حضور موحدی با مسئولان مربوطه تک به تک جلسه گذاشت. او با هر اطلاعات و آمار جدیدی که به دست می‌آورد، نگرانی‌اش بیشتر می‌شد و نسبت به گزارش‌های موحدی تردیدش جدی‌تر می‌شد. رفته رفته تا پایان هفته به اینجا رسید که موحدی او را درباره اوضاع شرکت دچار غفلت کرده است. از این فکرها احمدی دچار نوعی هراس و اضطراب شد. برای فرار از احساس ناامنی درونی احساس کرد که باید با پدرش صحبت کند، شاید راهی جلوی پایش بگذارد و کمی آرام شود.

مشورت برای اقدام فوری

شماره پدرش را گرفت و پس از حال و احوال پرسید: «پدر در چه کارید؟ وقت دارید که چند دقیقه صحبت کنم؟»

پدرش قاه قاه خندید و گفت: «جوون، من که بیکار عالمم، برای هزارمین بار دارم داستان بر دار شدن حسنک وزیر را می‌خونم، چند دفعه بهت گفتم این تاریخ بیهقی را بخون، گوش

ندادی که ندادی، حالا گوش بده: «مادر حسنگ، زنی بود سخت جگرآور، چون ماجرا را بشنید، جزعی نکرد، چنانکه زنان کنند، بلکه بگریست بدرد، پس گفت: بزرگا مردا که این پسرم بود.»
کامران پرید و سطر حرف پدرش و گفت: «بیخ شید پدر، کوچکا پسری که شما دارید، باید با شما صحبت کنم...»

-بفرما پسر، مشکلی پیش اومده؟

-کامران تند تند ماجرای موحدی و او ضاع شرکت را تو ضیح داد و پرسید: «به نظر شما باید چکار کنم؟ حکم اخراجش را همین حالا بزنم؟»

-نه، نه، هرگز، چنین کاری را نکنی. همیشه یادت باشه گاهی مادر شتابزدگی، حرف و عمل حق خودمان را ناحق می‌کنیم، شهیدسازی نکن، او حتما اونجا دارو دسته‌ای داره، بحران را جدی نکن، اجازه بده تا کمی فکر کنم...

رهنمود پدر

گوشی کامران عصر پنجشنبه زنگ خورد، پدرش بود، بدون مقدمه گفت: «به نظرم قبل از هر اقدامی باید با یک فرد باتجربه علمی صحبت کنی، من فکرمی کنم شاید بهتر از همه در این موقعیت، همون دکتر راسخ خودمون باشه. اگر قبولش داری همین حالا به او زنگ بزن ...»

شنبه عصر - دفتر دکتر راسخ

گفتگوی کامران با راسخ سه ساعت طول کشید، کامران سعی کرد همه چیز را برای دکتر شرح دهد. راسخ براساس آنچه کامران گفت سعی کرد خطاهای احمدی را به او بفهماند.

وقتی کامران از راسخ چاره‌جویی کرد، او در پاسخ گفت: «برای قضاوت درست‌تر باید چند موضوع را از نزدیک در شرکت بررسی کنم.»

تاملات در راه خانه

کامران آرام می‌راند و در طنین موسیقی باران عشق سعی می‌کرد خشمش را کنترل کند، گاهی خود را سرزنش می‌کرد چرا این کار را پذیرفت. در این کشاکش مدام ذهنش به نکته‌های راسخ برمی‌گشت. راسخ به او گفته بود:

- أ) تو دچار روان‌شناسی‌زدگی شدی.
- ب) سبک تو برا ساس سلیقه و علاقه و گرایش‌هایت بوده نه اقتضاءها و امکان‌هایی که در باید بر اساس فرهنگ یک سازمان ایرانی باشد.
- ج) درک درستی از رهبری و مدیریت نداشتی و میان نقش رهبری و مدیریت نتونستی تناسب و تعادل برقرار کنی.
- د) روابط غیررسمی و نقش آن در سازمان را لحاظ نکردی.
- ه) تو بازیچه و قربانی جنگ قدرت در هولدینگ شدی.
- و)

در همین فکرها بود که خانمش زنگ زد ای میل سفارت آمده و وقت مصاحبه مشخص شده و ما باید ماه آینده به ترکیه برویم.

پرسش‌هایی برای کندکاو

الف) پرسش‌های عملکردی

- ۱) با توجه به اطلاعات آمده در متن، کدامیک از داوری‌های راسخ را در باره احمدی نمی‌پذیرید؟ چرا؟ اگر پاسخ مثبت است، او چرا این خطاها را کرد؟
- ۲) به نظر شما احمدی چه خطاهای دیگری (افزون بر خطاهایی که راسخ گفت و با آنها موافقت) کرد؟ دلایل خطاهای او چه بودند؟
- ۳) به نظر شما احمدی با موحدی چه برخوردی باید بکند؟
- ۴) آیا باید احمدی ماجرا را به صبحی اطلاع دهد؟
- ۵) احمدی باید با چه روشی زمینه بررسی‌های راسخ را در شرکت ممکن کند که حساسیت خاصی بوجود نیاید؟ آیا راسخ برای حضور موثر باید در نقش یک کوچ، منتور یا مشاور... در سازمان حضور یابد؟
- ۶) اگر شما احمدی بودید چه رفتارهایی را به جای خطاهای او می‌کردید؟
- ۷) آیا پدر کامران در هدایت او خوب عمل کرد؟

ب) پرسش‌های نظری

- (۸) آیا روان‌شناسی‌زدگی در تجزیه و تحلیل مسائل سازمانی نارسا است و در مواردی تصمیم‌گیران را به خطا می‌اندازد؟
- (۹) اگر باید اقتضاهای موقعیتی (وضعیتی) را مبنای انتخاب سبک‌های رهبری قرار داد متغیرها و عواملی که موقعیت یک شرکت را تعیین می‌کنند کدامند؟

www.gholamrezakhaki.com