

مورد پژوهی

رئیس جوان

حمید رحمتیان

از شیار دستگاه ساعتزنی عبور می دادند و بقول معروف نانشان را به روغن می مالیدند، خدا کند امروز روغن چربتر شود.

مسئول کارتزنی مواظب بود تا همه کارت بزنند، تک و توک هم به دلیل عوض کردن لباس یادشان رفته بود کارت همراه بیاورند. اتاقکهای کارتزنی طوری طراحی شده تا افراد ناخودآگاه در صفی یکنفره قرار بگیرند، اتاقکها را آبی - سفید رنگ کرده اند، اگر کمی دلبازتر بود بهتر بود ولی وضعیت فعلی اش هم بد نیست.

هوا خنک بود، نسیم صبحگاهی شاخه های درخت بید جلوی واحد نقلیه را به آرامی نوازش می داد. شاخه های آویزان، دسته جمعی، نسیم صبحگاهی را همراهی می کردند، بدرقه شان زیاد نبود ولی رویهم رفته زیبا بود.

باغبان مهربان و پیر مشغول آبیاری چمن و گلهای رز و رازقی بود. گاهی خم می شد، کاغذ یا ته سیگار و برگ و یا شاخه خشکیده ای را برداشته در گوشه ای جمع می کرد. بوی کود حیوانی باعجه به همراه بوی چمن و گل، هوای روستای کوهپایه ای را در خاطره ها زنده می کرد.

کارکنان باشتاب به سراغ کمدهایشان می رفتند تا لباس کار بپوشند. سماورهای بزرگ آبدارخانه سالنها قبلاً روشن شده بود و حالا، آب جوش و جای برای صبحانه آماده شده است. نان و مخلفات از کمدها خارج می شود، هر قسمتی برنامه خودش را دارد، سفره هایشان هم متفاوت است گروهی روزنامه و گروهی سفره پارچه ای و یا پلاستیکی دارند، لیوانهای بزرگ دسته دار یا بی دسته، شیشه های مریایی که حالا لیوان جای شده، به همراه نان و پنیر و... سفره ها

صدای ترمز اتوبوس، چرت مسافری را پاره کرد. اتوبوسهای یکی پس از دیگری از درب اصلی کارخانه وارد می شدند. نگهبان زنجیر جلوی درب ورودی را رها کرده بود تا صف اتوبوسها طولانی نشود. راننده ها با بلند کردن دست، خیلی تند و سریع با نگهبانان خوش و بش کرده و رد می شدند. رانندگان، اتوبوسهای خودشان را در خیابان انتهایی کارخانه می بردند، کارگران خواب آلود را پیاده می کردند. کارکنان یک به یک از پله های اتوبوس پایین می آمدند و با همکاران و دوستانشان احوالپرسی می کردند. برخی از آنان از همان ابتدا ضمن احوالپرسی، بایکدیگر شوخی هم می کردند. تعدادی هم نان بربری زیر بغل و یا سنگکی در دست داشتند. اطراف بساط دوره گردها نزدیک کارخانه شلوغ بود، بویژه بازار کره، مربا، پنیر و... داغ بود.

یکی از کارکنان واحد نقلیه، مشغول ثبت ساعات ورود سرویسها در دفتر ثبت بود، گاهی داد و بیدادی راه می انداخت. بهر صورت حق و حقوق راننده ها به این دفتر وابسته بود.

مسئول واحد نقلیه کمی عقب تر ایستاده بود دودستش را در پشت گره زده و آماده بود تا رانندگان و یا کارگرانی که مشکلی دارند و یا نشانی مسیر یا منزلشان عوض شده به او مراجعه کنند.

کارکنان از درب شش متری که حالا کاملاً باز شده بود وارد محوطه شده و با نگهبانان احوالپرسی می کردند. تعدادی که با خودشان ساک و یا اشیایی همراه آورده بودند پس از کنترل نگهبانها با دریافت برگه وارد کارخانه می شدند.

بعد از ورود به محوطه کارخانه، همه از داخل جیبهایشان کارتهای ساعتزنی را بیرون می آوردند و وارد اتاقکهای کارتزنی شده، کارت را

*اتاقکهای

کارتزنی طوری

طراحی شده تا

افراد ناخودآگاه

در صفی یکنفره

قرار بگیرند،

اتاقکها را آبی -

سفید رنگ کرده

اند، اگر کمی

دلبازتر بود بهتر

بود ولی وضعیت

فعلی اش هم بد

نیست.

را رنگین کرده است. برای هم زدن از قاشق چایخوری خبری نیست اما قاشق غذاخوری و چاقو همانند شمشیرهای برهنه میدان نبرد، زیاد بالا و پایین می شود. خوب لقمه ها هم معمولاً کوچک گرفته نمی شود.

صبح دلیپذیر و با نشاط برای کارگران ورزشکار چیز دیگریست، از همه زودتر لباس کار یا لباس ورزشی می پوشند و مشغول دویدن و نرمش می شوند، آنها باید قدری عجله کنند چون هم باید ورزش کنند و هم به صبحانه برسند. شروع کار ساعت ۷/۳۰ صبح است، هنوز پنجاه دقیقه مانده است. ورزشکاران صبحگاهی در سنین مختلف و از تمامی قسمتهای کارخانه هستند، هر کدام با حضور در محل ورزش با بقیه سلام و علیکی می کنند، حسن نقاش هم خودش را می رساند؛ بچه ها سلام، صبح بخیر، چطورید؟ یا علی مدد شروع کنیم.

ورزش پیر و جوان ندارد، ورزش برای کسی است که دنبال شادابی و سلامتی است. حدود سی، چهل نفری جمع شدند، بعضی روزها تعدادشان کم و زیاد می شود اما خیلی از کارکنان نمی آیند، گویا با ورزش میانه خوبی ندارند. ورزش صبحگاهی معمولاً با دویدن شروع می شود با نرم نرم دویدن، ابتدا صدای پاهاست که شنیده می شود، کمی که زمان می گذرد صدای ضربان قلب هم به آن اضافه می شود. بدنها گرم و گرمتر شده و روی پیشانیها عرق می نشیند، پشت گردن هم کم کم خیس می شود. عرق روی پیشانی احمد موهای صافش را گرو گرفته ولی موهای بالای سرش مثل موج بالا و پایین می شود. جمشید همپای احمد و بقیه می دود، آنها معمولاً با هم ورزش می کنند. جمشید: از جریان انتصاب جدید در قسمت تعمیر و نگهداری خبر داری؟ دیروز بعد از ظهر شایعاتی پخش شده.

احمد: آره می دونم ان شاء الله... موفق باشند.

جمشید: بین اینهمه آدم، چرا او؟

احمد با تعجب گفت: چطور! چه عیبی داره؟ مگر بچه ها ناراضی اند؟

جمشید در حال دویدن، شانه اش را بالا انداخت و گفت: جوانه، تجربه اش زیاد نیست، بعضی ها ده، پانزده سال سابقه دارند، چند ساله سرپرستند، او تازه سرپرست شده!

احمد: با تجربه؟ مثلاً چه کسی؟

جمشید: قلی زاده.

دویدن تمام شده بود، ورزشکاران دایره ای درست کردند، هر کدام با فاصله یک متر از هم، شروع به نرمش کردند، حسین وسط بود و بقیه

با حرکات او حرکت می کردند.

احمد که کمی نزدیکتر به جمشید ایستاده بود و حرکات دست و شانه را انجام می داد، گفت: جمشید راستی قلی زاده را قبول داری؟ اگر او انتخاب می شد راضی بودی؟ حرفی نداشتی؟

جمشید: خوب هر کسی ضعفی داره، درسته که بداخلاقه و یک قدری هم عصبانی ولی سابقه و کارش خوبه.

احمد: درسته این شرط لازمه ولی کافی نیست باید، سواد و مدیریت هم داشته باشه. بتونه با دیگران ارتباط درستی برقرار کنه.

جمشید: خوب خود تو چی؟

احمد: من خودمو بهتر از تو می شناسم، هم احساساتی هستم هم زود از کوره در می رم.

جمشید: حالا توهم برای هر کسی عیب بذار، هادی را چه میگی، سرپرست برق، سوادش رو داره، فنی هست، با بچه ها هم صمیمی است.

احمد نفس نفس می زد: اینها که گفتی درسته هادی خیلی فعال و باسواده ولی زودرنجه، ظاهرش خیلی باادبه ولی اگه ناراحت بشه، آدمو سکه به پول می کنه، با بچه ها صمیمیت نشان میده ولی خیلی دیر به آدم اعتماد می کنه، بدبینی اش هم بیشتر از خوشبینی اش است.

جمشید: نگفتم برای هر کسی یه عیبی تو آستین داری؟

احمد: نکنه جمشید، منظور خودت باشی؟

جمشید که نفسش از بالا و پایین آمدن بند آمده بود با شنیدن این جمله، بدن گرمتر شد، با دستپاچگی خودش را جمع و جور کرد و گفت: نه نه این چه حرفیه منظورم اینه که افراد بهتری هم بودند، دمت گرم بابا، با ما هم؟ داشتیم احمد آقا؟

احمد: خوب بابا جون، تعارف که نداریم، اگر واقعاً فکر می کنی توانش را داری بگو، دنیا بزرگه داداش من، اگر باهم مهربان باشیم دنیا آنقدر بزرگ هست که جا برای همه باشه، برای آدمهایی که فکر می کنند دنیا کوچیکه، جاتنگ میشه.

جمشید: من در کارم تمام سعی و تلاشم را می کنم، ولی منظوری نداشتم. البته قبول دارم که رضا پسر خوبی، پرتلاشه،

احمد: رضا از کارگری اش تا الان یک جور بوده، تلاشش کم نشده، زمان سرپرستی اش مثل زمان کارگری اش کار کرده، خوشرو و با حوصله هست، بچه ها هم دوستش دارند. کارگر نمونه هم که شده خداوکیلی حقش است. با آدم بازی نمی کنه، دنبال حق بچه هاست

و خوب هم از کارگراها کار می‌کشد، بچه‌ها کلی از او چیز یاد می‌گیرند، بایستی قبول کنیم که از ما جلو زده، حالا ما چکار کنیم؟ برایش بزنیم، یا با او همکاری کنیم؟ من فکر می‌کنم موفقیت او، موفقیت همه بچه‌هاست. مطمئنم با رئیس شدن او جا برای ما تنگ نمی‌شود، خدا را شکر کارخانه به اندازه کافی داره بزرگ میشه و جا برای ارتقاء و شکوفایی همه بوجود می‌آد.

جمشید دستش به کمرش بود و در حالیکه با پاهایش ضربدر می‌زد، از حرفهای احمد کمی جا خورد، توی فکر بود که صدای خسته نباشید حسین او را از فکر و خیال خارج کرد. ورزش صبحگاهی بعد از ۲۰ دقیقه تمام شد. کارگران ورزشکار به طرف دستشویی و شیرهای آب رفتند تا سر و صورتی صفا دهند، شتاب آنها برای صبحانه از شوق بچه برای شیر مادر بیشتر بود.

اتاق رئیس تعمیر و نگهداری در گوشه سالن بزرگ تولید قرار گرفته، یک طرفش دیوار سالن و سه طرفش هم با آهن و ورق و شیشه بصورت دیوار پیش ساخته و سقف آن هم با ایرانیت ساخته شده است. رنگ آن سبز چمنی است، دو تا مہتابی بلند به سقف نصب شده و روی میز اداری موکت آبی رنگ و روی آن هم شیشه قطوری قرار داده شده است، صندلی پشت میز هم از نوع گردان و چرخدار با پارچه ای به رنگ زرشکی است. بقیه صندلیها که تعدادشان چهارتاست روکش مشکی دارند. روی دیوار دو قاب عکس نصب شده، قابی با عکسهای امام و مقام رهبری و قابی با عکس شهید محسن که کارگر همین قسمت بود. رضا در ورزش صبحگاهی امروز غائب بود، صبحانه اش را طبق معمول با بچه‌ها خورد، کمی خجالتی تر به نظر می‌رسید. دودل بود، منتظر بود کسی او را به اتاق رئیس ببرد تا کارش را شروع کند. طولی نکشید، مدیرش آمد و رسماً او را به همه کارگران معرفی کرد. همکاریانش صمیمانه به او تبریک می‌گفتند، هر کدام بعد از دست دادن و تبریک به طرف محل کارشان می‌رفتند، بعد از مدتی رضا تنها شد و افکار و خیالاتی که دیشب او را دچار کم‌خوابی کرده بود دوباره به سراغش آمد. این دلمشغولی، قدری او را هیجان زده کرده بود. رضا روی یکی از صندلیها نشسته و خودکاری در دستش بود، دلش می‌خواست چیزهایی را بنویسد ولی نمی‌دانست از کجا شروع کند. احساس نیاز و کمک می‌کرد، می‌خواست کسی به او کمک کند سوالات زیادی آرامش ذهنش را گرفته بود.

آیا به راستی استحقاق این ارتقاء را داشتیم؟
آیا استحقاق این همه استقبال و لطف همکارانم را دارم؟ آیا می‌توانم آنها را حفظ کنم؟

آیا می‌توانم موفق شوم، چگونه؟
چرا بعضی از رؤسا و مدیران موفق نبودند، دلیلش چیست؟ چرا بعضی خیلی موفقند؟ آنها چکار می‌کنند؟...

با ورود سعید، رشته افکار رضا بهم ریخت، رضانتوانست خوشحالی خودش را از حضور سعید پنهان کند، دستش را بگری می‌فشرد. سعید رئیس خط رنگ بود او هم مانند رضا کارش را با کارگری شروع کرده بود و با تلاش و کوشش ارتقاء یافته بود او دارای مدرک کاردانی مکانیک است، دوره مدیریت سرپرستی را گذرانده و هم اکنون دانشجوی رشته مدیریت است که بصورت مکاتبه ای تحصیل می‌کند. تقریباً تمامی اعضای خانواده اش بنحوی فنی هستند از جوشکاری تا الکترونیک، رضا و سعید صمیمانه با هم دوست هستند در اکثر اوقات

برای نماز و ناهار باهم اند، در اکثر کارها و برنامه‌ها، همفکری و مشارکت دارند.

سعید با خوشحالی گفت: رضا تبریک می‌گویم، برایت دعای کنم. اگر کمکی از دست من برمی‌آد در خدمت هستم.

رضا پس از تشکر گفت: خیلی به موقع آمدی، کم کم داشتم احساس تنهایی می‌کردم، نمی‌دانم آیا استحقاق این پست را دارم یا نه؟

سعید گفت: چرا که نه، این انتخاب، انتخاب درستی، کارگران خوشحالند، اما شرط موفق شدن اولش اعتمادبنفس است. خود کوچک بینی، به اندازه خود بزرگ بینی هم بد است.

رضا: توکل به خدا، همکاران لطفشان زیاد بود و...
سعید: اگر برنامه درستی داشته باشی، لطفشان بیشتر هم میشه، برای همه چیز باید برنامه داشته باشی، کارت، رفتار، خلاصه همه چیز.

رضا گفت: می‌خواهم برنامه کارهایم را بنویسم، بنظرت از کجا شروع کنم؟

سعید: اولش از چلوکباب، رئیس شدن خرج داره داداش، رئیس بدون چلوکباب مثل گل بی رنگ و بی بوست.

هر دو خندیدند. رضا گفت: اون هم چشم، ما که باید چلوکباب بدهیم حالا یا به بهانه رئیس شدن یا بدون آن. حالا که سوروسات تو جور شده میگی از کجا شروع کنم؟

سعید: آه بروی چشم، حالا شد. رضا چون ابتدا بایستی تمامی فعالیت‌های جاری قسمت خودتو هر چه که هست بنویسی و بعد تمامی کارهایی که در نظر داری انجام بدهی را به آن اضافه کن، هر چه آیین نامه و روبه و روش هست چه آنهایی که نوشته شده و یا نوشته نشده را باید ثبت کنی. سعی کن این کارها را با مشورت و همکاری همکاران انجام بدهی. بعد نظر مدیر واحد را بگیر، و موارد را دسته بندی کن و از توی آن و نظرات مدیر، اهداف قسمت خودتو بنویس. اگه هدف تعیین نشده نمی‌شه برنامه ریزی کرد و نمی‌توان وظایف همکاران را مشخص کرد و نتیجه اش اینه که کارها قاطی میشه. بهر حال کار تو اینه که اهداف واحد خودت را تهیه و فعالیتها را برنامه ریزی کنی و نیروها و امکانات قسمت را برای اجرای آنها سازماندهی کنی، بعد از انجام آنها وظیفه ات هدایت و نظارت است، البته آموزش و توجیه افراد هم جای خودش را دارد.

رضا گفت: منظورت این است که هر نوع کاری که تو قسمت انجام می‌شود را بنویسم یا آنهایی که دارای اهمیت و اولویت هستند؟

سعید: همه را، کوچک یا بزرگ، کم اهمیت یا با اهمیت. باید دقت کنی که چیزی از قلم نیفتد و اگر هم در آینده به چیز جدیدی رسیدی باید به برنامه اضافه کنی. اولویت بندی و اهمیت فعالیتها کار بعدی توست، اهداف و برنامه‌های تعیین شده توسط سازمان و مدیریت، اولویت هارا مشخص می‌کند.

نکته مهم این است که نباید هیچ کاری را کوچک و بی اهمیت بدانی، همکارانمان را باید توجیه کنی که هر کاری در جای خودش مهم است. اکثر اتفاقات و حوادث مهم از عدم توجه به همین موارد به ظاهر کوچک و کم اهمیت رخ می‌دهد. یادم هست در سمینار اخیر آموزشی که در کارخانه برگزار شد، همه چیز آماده بود، کلاس کامپیوتر، استاد، دانشجو، و... اما سیم رابط کامپیوتر نبود و همین

*** جمشید: خوب هرکسی ضعیف داره، درسته که بد اخلاقه و یک قدری هم عصبانی ولی سابقه و کارش خوبه. احمد: درسته این شرط لازمه ولی کافی نیست باید، سواد و مدیریت هم داشته باشه. بتونه با دیگران ارتباط درستی برقرار کنه.**



باعث شد کلاس مختل بشه، خوب استاد هرچه داشت توی میز کرده بود و نتوانست آن را ارائه کند.

رضا گفت: خوب تهیه مواردی که گفتی چه فایده یا تأثیری در برنامه ریزی داره؟

سعید گفت: موافقی با همفکری هم، فایده اش را بنویسیم؟ تو زحمت نوشتنش را بکش.

۱) نوشتن فعالیتها و جمع آوری آیین نامه ها و بخشنامه ها و... موجب می شود تا چیزی فراموش نشود. بهرحال ما آدمها حرف زیاد می زنیم ولی اگر بخواهیم همانها را بنویسیم، قادر نیستیم، نوشتن باعث می شود تا چیزهای بیخودی را بنویسیم و در نوشتن باید ضوابطی را مراعات کرد ولی در حرف زدن نه. نوشتن مانند ابری است که جمع و متراکم شده و شروع به باریدن می کند باران آب است و آب می ماند یا در روی زمین یا در زیر آن، در هر صورت می توان برای استفاده و بهره برداری از آن برنامه ریزی کرد ولی حرف زدن مانند ابری است که در هوا زیاد ولی پخش است پس از مدتی کوتاه محومی شود و اثری از آن نیست آیا می توانیم برای ابرهای پراکنده برنامه ریزی کنیم؟

رضا گفت: مسلماً نه، درسته، ذهن آدم مثل ابر آسمان است، بایستی اجازه بدهیم تا باره و بارش آن را هم بنویسیم.

۲) وقتی فعالیتها نوشته شد می توان براساس آن شرح وظایف حوزه های سرپرستی و وظایف آنها و کارکنان را تعیین کرد. در این وضعیت بهتر میشه سازماندهی کرد، نظارت و مسئولیت خواهی هم راحت تر است.

سعید گفت: ۳) همینطور، خوب وظایف و کارها که معلوم و روشن شد، اختیارات هم تعیین می شود، خلاصه هرکسی می داند که چه کاره است و چه جوری باید پاسخگو باشد.

۴) تعیین اهداف و برنامه ریزیهای مختلف هم بر آن مینا انجام می گیرد.

سعید پرسید: رضا منظورت از هدف چیه؟

رضا: هدف یعنی اینکه ما می خواهیم به مقصدی برسیم و به آن مقصد می گوئیم هدف.

سعید: تا حالا از هدف تعاریف و برداشتهای مختلفی شده، بعضی ها آنرا نهایت هرچیز می دانند ولی من منظورم آن نیست، هدف یعنی نتیجه نهایی کارمان بنحویکه هم قابل تعریف باشد و کلی نباشد، بشود آنرا اندازه گرفت یعنی قابل سنجش و ارزیابی باشد و در یک دوره زمانی مشخص قرار داشته باشد، بقول معروف ته آن باز نباشد.

مثلاً من در قسمت رنگ هستم هدفم این است که در مدت شش ماه بتوانم کیفیت رنگ را از ۷۵٪ به ۸۵٪ بالا ببرم، یعنی عیبهای آن را از ۲۰ مورد به ۱۰ مورد برسانم.

خوب، هدفم ارتقاء کیفیت رنگ است، زمان آن و اندازه ارتقاء و کاهش عیب کاملاً روشن است.

۱) تداخل کاری پیش نمی آید. با شفاف شدن فعالیتها، سطح همکاری افزایش می یابد.

۲) ارزیابی واحدها و ارزشیابی کارکنان به سهولت انجام می گیرد.

۳) روشهای کار تنظیم می شود و ارتباطات با سایر واحدها به سهولت تعریف می شود.

دهها فایده دیگر...

رضا: سعید تا مطلبی یادم نرفته بگویم، مدیرم می گفت حواست باشد تمام کارهایت باید در راستای اهداف مدیریت و شرکت باشد، واسه همین بایستی طوری این موارد را تهیه کنم که همبستگی در مدیریت حفظ بشه و گرنه متهم به تکروی می شوم.

سعید: نکته خیلی جالبی را گفتی با این حساب دو موضوع نباید از یادت برود: یکی همین که گفتی، فعالیتها بایستی در راستای اهداف حوزه مدیریتی و شرکت باشد، بنابراین رسیدن به اهداف باید در سرلوح کارت قرار بگیرد و جهت گیری اصلی کارهایت باشد. بدون در نظر گرفتن اهداف سازمانی جهت را گم خواهی کرد و انحراف و دوباره کاری پیش خواهد آورد. هدف سازمان باید مثل ستاره قطبی در آسمان باشد. موضوع دوم، مشارکت همگانی است یعنی در نوشتن فعالیتها، روشها و بعد تهیه وظایف و غیره اگر با مشورت و مشارکت همکارانت همراه باشد فایده های خیلی زیادی خواهد داشت مثلاً تکروی، سوءظن، فراموشی و اینگونه چیزها را پیش نمی آورد باید از ایده و تجارب همه هم استفاده کنی خوبیش اینه که و در حین مشارکت همه، توجهی می شوند یادت باشد اساساً، مشارکت خودش یکنوع آموزش است.

رضا: درسته هرچقدر آگاهی و مشارکت همکاران بیشتر بشه موانع و ندانم کاریها کمتر میشه از اون طرف، سطح همکاری و همبستگی و همدلی افزایش پیدا می کند.

سعید با یادآوری خاطره ای به رضا گفت: راستی رضا یادت هست محسن مدیر تولید، چه طرح خوبی را برای افزایش تولید محصول ارائه کرده بود.

رضا با سر تأیید کرد: یادم هست، محسن می خواست با اتوماسیون



رضا: یعنی چی؟ برای چی کوتاه مدت؟ پیشنهاد به این خوبی تازه این حرکت مشارکت و همدلی را زیاد می کند، مواظب چی باشیم؟ نکته مطلب را نگرفتی؟

سعید: چرا گرفتم. من اصل کار را کاملاً تأیید می کنم ولی روش آن را ناقص می دانم، هر چیز ناقص هم ضربه پذیر است. تصمیم شما جمعی و درست بود ولی شفاهی است، این مشارکت و صمیمیت کوتاه مدت است امکان دارد با کوچکترین حادثه مانند مفقود شدن ابزار و عدم پذیرش آن، توسط تحویلدار هفته، این روش پسندیده را به مخاطره اندازد. و آن وقت فضای اعتماد تبدیل به عدم اعتماد می شود، آنوقت شما مجبور می شوید پادرمیانی کنی، با پادرمیانی این مشکل حل می شه ولی تردیدی که در ذهن آنها شکل گرفته با پادرمیانی پاک نمی شه. حالا تصور کن این اتفاقات چند بار تکرار شود، آنوقت چه جوری حلش می کنی؟

رضا: خوب چیکار کنیم؟

سعید: همین پیشنهاد و توافق مشارکتی خودتان و روش کار را بنویسید و بعد یک برگه تغییر و تحول تهیه کنید که اسامی تمامی ابزارآلات در آن ثبت شده باشد آنوقت تحویل دهنده و تحویل گیرنده می دانند چه چیزهایی را تحویل گرفته و یا تحویل می دهند زمان تغییر و تحول و امضاء آنها هم باشد و یک ستون برای توضیحات هم به آنها اضافه کن.

رضا: اگر ما به هم اعتماد داریم، این کارها برای چیه؟ کاغذ هدر بدهیم و از یکدیگر رسید بگیریم؟

سعید خندید و پاسخ داد: استادی داشتیم می گفت: در خارج از سازمان و شرکت، آدمها اگر کسی را مطابق میل و علاقه خودشان پیدا کردند با او دوست می شوند، انتخاب دوست کاملاً اختیاری است و اجباری نیست ولی در سازمان افراد ناگزیرند تا با هم همکاری و رفاقت کنند. آنها ساعات زیادی را باهم کار و زندگی می کنند آنها باید بنحوی باهم کنار بیایند، بنابراین باید طوری رفتار کنند تا سطح همکاریشان زیاد و هر چیزی که موجب خدشه دار شدن این همکاری و وابستگی بشه باید آنرا از بین برونند. مهمترین نقش مدیریت از بین بردن موانع همکاری و ارتقای سطح بهبود فضای همکاری و صمیمیت است. ارتباط در سازمان سلیقه ای نیست بلکه در مواقع زیادی اجباری است. مثلاً اگر کارگری بیکار بگردد و بگوید با مسئول نگهداری قهرم و نمی خواهم از او ابزار بگیرم. آیا این برای شما قابل قبول است؟

رضا: مسلماً خیر، قهر نداریم باید همکاری باشد، خونه خاله که نیست.

سعید: خدا خیرت بده، در همه سازمانها برای استمرار دوستیها و همکاریهای صمیمانه بلند مدت باید وظایف و نحوه همکاری و روشهای اجرایی کار معلوم و مشخص شود. حالا همانگونه که قبلاً گفتم برای نوشتن و تهیه این روشها و دستورالعملها باید از نظرات همکاران استفاده کنی. مشارکت آنان موجب می شود تا توجیه شود و نسبت به تصمیم مشترک، متعهد گردند و در اجرای آن کوشا باشند.

رضا: متوجه شدم، اشتباه بزرگی است که تصور کنیم هر کاری بصورت شفاهی کافی است. ما در یک سازمان منسجم و تقریباً بزرگی کار می کنیم که هر روز هم توسعه می یابد، حجم کار بالاست، افراد هم ممکن است بعضی از توافقات شفاهی را فراموش کنند و یا خوب متوجه نشوند و یا غایب باشند، ما بایستی مشارکت کارکنان را در تهیه

کردن بخشی از خط تولید، هزینه ها را کاهش و میزان تولید را افزایش دهد ولی مشارکت کارکنان را قبول نداشت، اصلاً کسی را قبول نداشت، فکر می کرد نظرش بهترین نظر است، بقیه را فقط مطیع و مجری می دانست. سرپرستان و کارکنان هم از طرح او آگاهی لازم را نداشتند و فکر کردند با اجرای طرح کارشان را از دست خواهند داد و بهمین علت نه تنها با او همکاری نکردند بلکه مانع کار او هم شدند. در اثر ناراضیاتی کارکنان در واقع عدم همکاری اونها، اجرای طرح با شکست مواجه شد و محسن هم از کارخانه رفت.

سعید: طرحش عالی بود، حیف شد! اگر کمی به کارکنان توجه داشت و آنها را بازی می گرفت توجیه می کرد و آموزش می داد حتماً موفق می شد.

رضا: اتفاقاً، در قسمت ما مشکلی بود که با مشارکت همکاران حل کردیم.

سعید: به به! پس شروع کرده ای، موضوع چه بود؟

رضا با خوشحالی پاسخ داد: مشکل نگهداری ابزار کار بود، چون ابزار دست همه هست، نمی شد آنرا در اختیار یک نفر قرار داد. نداشتن مسئول موجب شده بود همیشه ابزار ناقص باشد یا گم شوند و یا اینور و آنور پخش شوند، کسی مسئولیت کثیفی یا شکسته شدن و یا گم شدن آنرا به گردن نمی گرفت، خلاصه همه گله مند بودند، هر هفته باید ابزار جدید خریداری می شد، بچه ها را جمع و مشکل را مطرح کردم و گفتم برای این مسئله راه حل پیشنهاد کنید. هر کدام نظری دادند، نهایتاً منصور پیشنهاد کرد هر هفته یک نفر مسئولیت نگهداری آن را بپذیرد و بقیه هر روز صبح از او ابزار مورد نیازشان را تحویل بگیرند و آخر وقت هم تحویل بدهند، اگر او هم در طول هفته خواست مرخصی برود یا مریض شد و نیامد، مسئولیت را به کسی بسپارد که هفته بعد نوبت اوست و خلاصه قرار شد هر هفته بصورت چرخشی اینکار انجام شود. تمام همکاران این پیشنهاد را قبول کردند و نوبت بعدی انجام شد و نوبت اول به اخمنش رسید.

سعید به فکر فرو رفت و پس از لحظه ای گفت: خیلی عالی، البته برای کوتاه مدت فکر خیلی خوبی ولی مواظب باشید این عمل، مشارکت و همدلی شما را از بین نبرد.

این روشها جلب کنیم و بعد تصمیمات گرفته شده را به آگاهی همه برسانیم و ضمناً آموزش لازم داده شود.

سعید: اینجوری همکاران به وظایف خودشان آشنا شده و نظارت و ارزیابی به آسانی صورت می گیرد.

آری، چه بسیار دوستیها که بعزت سوء تفاهمات کوچک از بین رفته و حتی به دشمنیها تبدیل می شود.

رضا: سری به صورت تأیید تکان داد: درست است، ما باید به مشارکتها و دوستیهای بلندمدت فکر کنیم، همکاران ما بهترین زمان عمر خودشان را در کارخانه سپری می کنند، تا با خانواده هایشان. سرپرستان وظایف سنگینی برعهده دارند، باید فضای لذت بخشی را برای همکاران فراهم سازیم. باشد سعید جان، من هرچه زودتر چیزهایی که گفتید خواهم نوشت، سعی می کنم آنها را با مشارکت همکارانم انجام بدهم، آنها را از این تصمیم آگاه تا از تجارب و فکر و نظرشان استفاده کنم. حالا می فهمم ما رؤسای قسمتها چه مسئولیت سنگینی را قبول کرده ایم واقعاً اگر بخواهیم باید در همه ابعاد کار کنیم، بنظرم باید محیطی سرشار از شادی و نشاط ایجاد کنیم تا همه از آن لذت ببریم.

سعید: رضا موافقی مشترکاً یک کاری بکنیم؟

رضا: چه کاری؟

سعید: همین کاری که الان گفتی؟

رضا: نوشتن همه آن چیزها؟ یا مسئولیتهایمان سنگینه و باید در همه ابعاد کار کنیم؟

سعید: اینها که گفتی درست، ولی من با جمله آخر تو کار دارم. یعنی فراهم کردن محیطی سرشار از لذت و شادی بطوریکه همکاران از آن لذت ببرند.

پیشنهاد می کنم فردا بعد از ساعات کاری، همکاران هر دو قسمت را برای جلسه مشترک دعوت کنیم و تصمیمات خودمان را برای آنها تشریح کرده و بعد از آنان بخواهیم تا نظراتشان را در مورد محیطی لذتبخش و یا فضای فعال توأم با شادابی ارائه بدهند. بهتر است امروز به آنها بگوئیم تا با آمادگی کامل در جلسه فردا شرکت کنند. بهر حال آنها باید بگویند از چه چیزهایی شادمان می شوند و از آن لذت می برند و چه مواردی موجب آرامش خاطر آنها می شود.

رضا: کاملاً موافقم، از الان جلسه فردا را در ذهنم مجسم می کنم، از دیدن همکاران و در کنار آنها نشستن چقدر شیرین و لذتبخش است. انشاء... خدا کمک کند تا بتوانیم نتایج خوبی بگیریم.

x x x

رضا به کارگاههای مختلفی که کارکنان تعمیر و نگهداری مشغول کار بودند سرکشی می کرد و ضمن بازدید و رسیدگی به کارهایشان، آنها را برای جلسه ساعت ۵ دعوت می کرد. البته هرکدام با نگاه خاصی دعوت را قبول می کردند. بعضی دعوت را یک کار همیشگی و اداری قلمداد کرده و برخی هم برخورد گرمی داشتند. احمد مشتاقانه دعوت را پذیرفت و پرسید: محل جلسه کجاست؟ رضا پاسخ داد: همان محل چایخوری در انتهای سالن شماره ۲.

سعید هم در قسمت رنگ و نقاشی، تمامی همکارانش را برای جلسه دعوت کرد، جمشید مشغول تعمیر کوره رنگ بود، مقوایی روی زمین انداخته و زیر دستگاه نشسته بود. محسن دستگاه را محکم گرفته و جمشید مشغول بستن پیچها بود. هر دو لباسشان روغنی بود.

دسته پیچ گوشتی گریسی و سیاهی نوک بینی و پشانی و زیر چشم جمشید با عرق صورتش قاطی شده بود. با شنیدن صدای سعید با پوزخند و با صدای تقریباً بلند گفت: آقا سعید، رفیقت خیلی زود شروع کرده، بابا اول یک نفسی چاق می کرد بعد می پرید.

سعید جاخورد و گفت: چطور؟ عیبش چیه؟ زود شروع کردن بده؟ چی میشه همه کمک کنن؟ شما هم باید کمک کنید.

جمشید: حالا می خواهید چی بگید؟

سعید: می خواهیم دور هم جمع بشیم و در کارها به هم کمک کنیم، مشارکت که میگن همینه دیگه. موضوعات مختلف را مطرح می کنیم بعد هر کدام نظر و پیشنهادی دارند مطرح می کنند وقتی که فکرها روی هم جمع شد، تصمیم آخر را می گیریم.

جمشید: مگر شما تصمیم آخر را می گیرید؟

سعید: ما در حد مسئولیت و اختیارات خودمان تصمیم می گیریم و اگر در حد اختیارات ما نبود، به مدیریت پیشنهاد می کنیم.

جمشید: خوب عزیز من، اول برو اختیار بگیر، بعد جلسه تشکیل بده. جلسه می گذاری که چه؟ وعده وعید بدهید؟

رضا، برای بازدید از پیشرفت تعمیر کوره آمده بود و می خواست جمشید و محسن را هم به جلسه عصر دعوت کند، تقریباً جملات آخر را شنید. جمشید همانطور مشغول کار خودش بود و حضور رضا را حس نکرد و ادامه داد، تا حالا هرکی آمده فقط جلسه گذاشته، سخنرانی کرده و بعد رفته پی کار و زندگی اش، بقیه را هم به امان خدا ول کرده.

رضا لبخندی زد و گفت: حالا یکی هم روش، آقا جمشید، مگه از شما چیزی کم میشه؟ تازه شما رونق مجلسی.

جمشید یکه خورد: سلام رضا جون، چطوری؟ منظورم اینه که... رضا حرفش را قطع کرد و گفت: خوب شما هم حق دارید ولی اگر ما همگی بخواهیم، خیلی چیزها را می توانیم درست کنیم، حداقل رفاقتمان را.

سعید به رضا گفت: سلام، خوش آمدی، آقا جمشید کار کوره را تمام کرد. آقا محسن هم زیاد به زحمت افتاد. دستشان درد نکنه.

رضا: جمشید دستش طلاست، خدا قوتش بده. محسن: آقا رضا شما هم خسته نباشید، آقا جمشید نظرش اینست که مگر شما چقدر اختیار دارید؟ اول کار چرا می خواهید وعده بدهید؟

جمشید به محسن گفت: برو وسائل و آپارها را جمع کن، خودم بلدم نظرم را بگم، شما حرف خودت را بزن آدم زنده و کیل و وصی نمی خواد.

محسن: منظوری نداشتم آقا جمشید، به روی چشم، الان ابزار را جمع می کنم.

رضا: آقا جمشید هرکدام از ما مسئولیتهایی داریم و طبق آن هم باید کار کنیم و پاسخگو باشیم.

جمشید: ببخشید آقا رضا اینجوری رک می گم، اختیار هم دارید؟ تازه اگر قبول کنیم که مسئولیت شما مشخص شده؟

رضا با لبخند و شوخی پاسخ داد: اگر ما مسئولیت و اختیار آدمها را نداریم، خوب مسئولیت این ماشینها را که داریم، اختیار خودمان را که داریم، زورمان به اینها و خودمان که می رسد؟

جمشید: آره دیگه، مگر اینکه مسئولیتمان در حد این زبان بسته ها

* آیا به راستی

استحقاق این

ارتقاء را داشتیم؟

آیا استحقاق این

همه استقبال و

لطف همکارانم را

داریم؟ آیا می

توانم آنها را حفظ

کنم؟

آیا می توانم موفق

شوم، چگونه؟

چرا بعضی از رؤسا

و مدیران موفق

نبودند، دلیلش

چیست؟ چرا بعضی

خیلی موفقند؟

آنها چکار

می کنند؟...

باشد.

ساعت کم کم به پنج بعد از ظهر نزدیک می شود، دعوت شدگان دوتا، سه تا می آیند. بعضی هم به تنهایی. حدود نوزده نفری دور میز مربع شکل جمع می شوند، فضای جلسه پر سر و صداست. تعدادی مشغول شوخی هستند. علی هم با اشاره فرهاد خودش را به چپ روی نیمکت سر داد، با افتادن تقی از روی نیمکت، خنده همه حضار به شلوغی اضافه کرده، از طرفی رشید روی میز با انگشتانش ضرب گرفته، مرتضی خودش را برای جوک گفتن آماده می کند که با حضور رضا و سعید سروصداها کم می شود. آنها پیشنهاد می کنند وقت زیاد نیست جلسه را شروع کنیم تا همه به سرویس ساعت ۳۰/۶ برسند.

x x x

با نام خداوند بزرگ صحبتیم را شروع می کنیم، هدف از برگزاری جلسه مشترک قسمت نگهداری و تعمیرات و قسمت رنگ این است که بتوانیم از نظرات همکاران استفاده کنیم. می خواهیم به یاری خداوند در کارها و اجرای آن و نوشتن دستورالعملها همکاری کنیم و هر چیزی که مانع همکاری صمیمانه ما می شود و همبستگی ما را خدشه دار می کند را از بین ببریم. محیطی را فراهم سازیم تا از آن لذت ببریم. ما باید از کارمان و از همکاریهایمان لذت ببریم و در همین راستا با سعید توافق کردیم تا در این جلسه از نظرات شما استفاده کنیم که چگونه می توانیم محیطمان را، محیطی سرشار از کار، تلاش، صفا و همبستگی کنیم و از آن لذت ببریم و بعبارت روشنتر دوستان، چه چیزی شمارا شادمان می کند، چه محیطی با چه ویژگیهایی برای شما شیرین و لذتبخش است؟ محیط بانشاط از نظر شما چیست؟ چگونه می توانیم با همکاری مشترک این فضا را فراهم کنیم. رضا با بیان مطالب فوق، جلسه را رسماً شروع کرد و بنا شد سعید هم نظرات افراد را بنویسد.

اولین نفری که به صحبت آمد احمد بود، احمد با سابقه ده ساله در قسمت تعمیرات مشغول است. لباس کارش کمی سیاه و روغنی و موهای صافش بهم ریخته، تازہ از زیر دستگاهی که مشغول تعمیرش بوده، درآمده. پاهایش را روی هم گذاشته بود. کفش ایمنی پاهایش را بزرگتر از حد نشان میداد، حدود سی ساله بنظر می رسد، روحیه خوبی دارد و در ضمن شوخ طبعی در کارش جدی است. شخصیت و رفتارش طوریت که همه دوستش دارند. بقول حسین، گوشتش تلخ نیست، دوست داشتنی است.

احمد گفت: چه خوب! حالا چی بگیم؟ یکی از جمع گفت: هرچی دلت میخواهد. احمد به شوخی گفت: خوب، بیائید از ضایعات آهن سرسره درست کنیم، سرسره بازی کنیم. همه خندیدند.

احمد گفت: از شوخی گذشته، سرسره چیکار می کنه؟ بچه ها را به سرعت از بالا به پایین می آورد، ما باید فکر کنیم که چگونه می توانیم هرچه سریعتر و بطوریکه از طرفین هم سقوط نکنیم، به ابزار و وسایل تعمیرات دسترسی پیدا کنیم، ابزار مناسب را تهیه و انتخاب کنیم و در جاهایی قرار دهیم که دسترسی به آن آسان باشد و وقت ما بی جهت هدر نرود و اهرمهایی بسازیم که در جابجایی ماشین آلات از آن استفاده کنیم. و دیگر اینکه با اضافه کردن و نصب درست و دقیق لامپها از روشنایی خوبی بهره مند شویم. فضای فیزیکی مانند کف و دیوارها را با رنگهای شاد رنگ آمیزی کنیم و در هر ماه با نصب تصاویری از طبیعت و... محیط را تزئین کنیم. البته ما هر کدام، فنی هستیم و می توانیم تهویه مناسبی را نصب کنیم و با جابجایی هوا، در

رضا: هر کدام از مسئولیتهای ما مشخصه، چرا باید خودمان را به کوچه علی چپ بزنیم، اختیارمان هم همینطور، حداقل اختیار خودمان و کار خودمان را که داریم؟

جمشید: منظورم اینست که همراه مسئولیت باید اختیارات مسئول هم مشخص باشد، برای اجرای وظائف مخصوصاً بعنوان رئیس باید اختیارات شما را معلوم کنن. آیا اختیارات شما معلومه؟ مسئول بدون اختیار یعنی چه؟ من نمی فهمم. برای همین است که مسئولین اوایل کار وعده می دهند ولی نمی توانند آن وعده ها را عملی کنند.

سعید: درست است که باید مسئولیت با اختیارات تناسب داشته باشد، من با تو موافقم که صرف مسئولیت، اختیار نمی آورد ولی حتماً احساس مسئولیت اختیار می آورد؛ انسان هر قدر احساس مسئولیت بکنه و تعهد او با تلاش جمع بشه، اختیارات خلق می شود، مطمئنم در دنیا اگر کسی احساس مسئولیت بکنه و تلاش هم داشته باشه اختیارش را کسب می کنه. اگر کسی بخواد و سعی و کوشش هم داشته باشه در هر کاری موفقه، بهانه گیری هم نمیکنه، بهرحال ما می خواهیم دور هم جمع بشیم تا با احساس مسئولیت مشترک، اختیاری و توانائی بیش از حد نیازمان پیدا کنیم.

رضا با تأیید صحبتهای سعید گفت: سعید قبل از جلسه بیا محل جلسه را با بچه ها آماده کنیم.

جمشید: در هر حال ما حرفمان را می زنیم ولی هستیم.

رضا: در خدمت شما و همکاران هستیم، خدا و کیلی ما هم اگر قبول کردیم برای اینست که خالصاً و مخلصاً هر کاری از دستان ساخته باشد کوتاهی نکنیم.

x x x

عرض سالن شماره ۲ حدود پانزده متر است و ارتفاع آن شش متر، درب ریلی آن پنج متر عرض دارد، در روی درب سمت راست، درب کوچکی ساخته شده تا در زمستان فضای سالن سرد نشود و فقط از آن درب کوچک رفت و آمد شود. در حدود چهارمتری درب، محل چایخوری است که کارگران در وقت صبحانه و استراحت از آن استفاده می کنند، کف سالن با بتون سیمانی پوشیده شده برای رعایت ضابطه چس و تردد افراد، نوارهایی به عرض سه متر از کف را با رنگ سبز نقاشی کرده اند. دیوارها هم سیمانی است و بر روی آن رنگ آبی روشن نقش بسته، شش تا میز ده نفری مستطیل شکل در آن مکان قرار گرفته، برای نشستن در دو طرف میز یا نیمکتهای فلزی است و یا صندلیهایی که برای نشستن روی آن باید مواظب بود تا پایه اش درنرود!

روی میز سفره پلاستیکی پهن شده و روی نیمکت های فلزی، موکت کبریتی قهوه ای رنگ چسبانده اند.

در فاصله های پنج متری تابلوهای توصیه ایمنی بر روی دیوار نصب شده و یا از زنجیرها آویزان شده است. زمینه تابلوها قرمز و نوشته ها به رنگ سفید است.

احمد و محسن با چسباندن دوتا میز مستطیل شکل یک میز مربع شکل درست می کنند و نیمکتهای را در هر چهار طرف می چینند، در این صورت همه افراد می توانند همدیگر را ببینند و به راحتی صدای همدیگر را بشنوند.

*** مهمترین نقش مدیریت از بین بردن موانع همکاری و ارتقای سطح بهبود فضای همکاری و صمیمیت است. ارتباط در سازمان سلیقه ای نیست بلکه در مواقع زیادی اجباری است. مثلاً اگر کارگری بیکار بگردد و بگوید با مسئول نگهداری قهرم و نمی خواهم از او ابزار بگیرم. آیا این برای شما قابل قبول است؟**



رفع خستگی همکاران مؤثر واقع شویم. صندلیها را تعمیر و رنگ آمیزی کنیم و این کار را در یک دوره زمانی تکرار کنیم و بعضی از همکاران هم مسئولیت این کار را بپذیرند.

نفر بعدی محسن بود که با مدرک دیپلم برق و با دو سال سابقه کار در قسمت تعمیرات مشغول است. جوانی خوشرو با ظاهری آرام و متین است. عادتش اینست تا کار را به اتمام نرساند، ول کن نیست. با اینکه در قسمت تعمیرات کار می کند ولی همیشه تمیز و مرتب است. عضو تیم فوتبال شرکت هم هست. صبحها قبل از شروع بکار ورزش می کند. همین یک ماه قبل بدلیل رعایت امور ایمنی، مورد تشویق قرار گرفت. محسن با حیا و وقار خاصی مطالب احمد را تأیید کرد و از او بخاطر بیان آن مطالب تشکر کرد و طراحی و نوع رنگ آمیزی دیوارها را پذیرفت و ادامه داد: قسمت جوشکاری زحمت بکشند و با آهنهای ضایعاتی دو تا دروازه کوچک برای فوتبال بسازند تا قبل از ساعت شروع بکار و یا پایان وقت، همه کسانی که علاقه دارند به فوتبال بپردازند امور اداری نیز در هر فصل یکسری مسابقه گل کوچک برگزار نماید و با ساعاتی را اختصاص دهد تا همه کارکنان به ورزش بپردازند و مسابقات ورزشی مثل طناب کشی یا مسابقه دو که امکانات زیادی هم نمی خواهد، برقرار نماید.

البته پیشنهاد می کنم که مسابقه ای هم برقرار کنیم از نظر رعایت امور ایمنی و استفاده درست از لباس کار، کلاه و کفش ایمنی، استفاده از ماسک و یا گوشی و عینک و همچنین نظافت محیط.

سعید پس از سکوت محسن گفت خوب من سعی می کنم با کمک محسن و احمد طرحهای پیشنهادی را بنویسم، مسلماً با جمع بندی پیشنهادات بقیه همکاران و اصلاح آن بزودی مجموعه ای کامل از طرحها را خواهیم داشت. ما باید برای نظرات همدیگر ارزش قائل شویم و ارزش دانستن آن، یعنی ثبت و نوشتن نظرات و طرحها و عملی کردن آنها، خوب، آقا ناصر شما نظرتان را بیان کنید. ناصر قدری گرفته به نظر می رسید. بفهمی نفهمی، خیلی دل و دماغ صحبت را نداشت. ناصر با سابقه دوازده ساله حدود سی و شش و هفت ساله است. مهارت خوبی را در نقاشی قطعات دارد ولی مدتی است که مثل سابق کارایی ندارد. فرد ریزه ای است، قد کوتاه و لاغر، لباس کار در بدنش گشاد بنظر می آید، آستین بلوز کارش را تازه، شلوارش کمی خاک و رنگی است، از انگشتان لاغرش که لای ناخنش آثار رنگ هست، کارهای زیبا و بزرگی خارج شده.

ناصر مجبور شد به حرف بیاد: خوب من هم به سهم خودم خوشحالم که دور هم جمع شدیم ولی این کار باید تکرار بشه و فقط به همین جلسه ختم نشه که آنوقت اثری نخواهد داشت. من فکر می کنم که هر کدام از ما دارای خانواده هستیم و زن و بچه داریم و بعضی از بچه ها هم باید خرج پدر و مادر و یا افراد دیگری از خانواده شان را هم بر دوش دارند. وضع و اوضاع را که می بینید هر روز گرانی زیادتر می شه، مشکلات پشت مشکلات برای آدم پیش می یاد. گرفتاری هم که یکی دو تا نیست، بدبختی آنجاست که کسی درد آدم را نداند یا نفهمد و یا کسی را پیدا نکند که دردش را بگه یا دردودلی بکنه، آخه این چه وضعیتی که درست کردیم. دوست عزیز، محیط ما وقتی شاداب و خوب می شه که همه بتوانیم با همدیگر درد دل کنیم، محرم راز هم باشیم و در حد خودمان برای دیگر همکاران مشکل گشایی کنیم. البته قبول دارم این کار هم زحمت داره و امکاناتی را می خواد که باید برای

آن فکری بکنیم. شما اگر خیالتان از خانواده راحت نباشه در روحیه تان اثر میذاره ما وقتی از خانه می زنیم بیرون، همه بچه خوابند و زمانیکه برمی گردیم از همه جلوتر خودمان چرت می زنیم حال و حوصله شام خوردن را نداریم چه برسد بخواهیم به وضع بچه ها رسیدگی کنیم، گرفتاری اصلی آنجاست که می بینی صاحبخانه مزاحم زن و بچه آدم شده و هر ساعت یک بهانه راه می اندازه، چرا مهمان آمده، کرایه ات کمه، پول آب و برق چرا نمیدی، زمان کرایه ات سرآمده به فکر جا باش و خلاصه از این حرفها و خلاصه همینکه پا تو خانه گذاشتی با غصه آنها غصه دار میشی، بعد مجبور می شوی از آنجا بلند شی بری یک خانه یا محل دیگه، آنوقت تازه می فهمی که ایکاش در منزل قبلی می ماندی، چون این محل پراز معتاد و افراد لابالی است و هی مزاحمت برای زن و بچه آدم فراهم می کنند. من الآن مدتی هست که گرفتار این مسئله ام و هرروز دنبال یک جای مناسب بهرحال زن و بچه جوان و باید به هزار چشم از آنها مواظبت کرد، متأسفانه طوری شده که نوجوانها هم معتاد شده اند. خوب، اگر می توانستیم تعاونی مسکن تشکیل بدهیم و با هم همکاری داشتیم و زیرآب هر کاری را نمی زدیم حالا اینطوری گرفتار نبودیم که هم باید پول رهن بدهیم، هم اجاره و هم اینقدر ناراحتی بکشیم. حداقل بیاییم چند نفر باهم در یک محل زندگی کنیم، نزدیک هم باشیم تا خانواده ها با هم ارتباط داشته باشند و مجبور نباشند با همسایگانی رفت و آمد کنند که نمی شناسیم. خدا می داند گاهی که اضافه کاری زیاد می شه و یا شیفت شب می شم، شدیداً نگران می شم، حالا بعضی از خواسته های مادی خانواده به کنار، بدهکاری بهایمان به کنار. خوب بیشتر کارگران که از خانواده های مرفه نبودند تا پستوانه داشته باشند. اکثراً خانواده های متوسط و پایین هستند و مجبورند در محله های جنوبی و حاشیه زندگی کنند و تازه بعضی هم هستند که باید خرج مادر و خواهرشان را بدهند. یکی از همکاران الآن گرفتار تهیه جهیزیه برای خواهرش است، چکار کند اگر تلاش نکند نمی شه، بکند باچی؟ حالا که حرف پیش آمد میگویم، چند وقت پیش مرخصی گرفتم و کمی زودتر رفتم، دیدم پسر که محصل اول دبیرستان است با بعضی از دوستانش تماماً که بچه های محل هستند مشغول سیگار کشیدن است. موقعی که این صحنه را دیدم سرم گیج شد، چشمهایم سیاهی رفت و خیس عرق شدم، من خودم سیگاری نیستم. پسر ما تا فهمید، سریع سیگارش را دور انداخت، مجبور شدم او را تنبیه کنم، پسر می گفت: اشتباه کردم من نمی خواستم سیگار بکشم، از سیگار بدم میاد ولی اونا می گفتند که مرد نیستی، من هم واسه اینکه جلوی

آنها کم نیاورم، دست به آن کار زدم. خوب من هم حالا هرروز دنبال جای جدیدی می گردم تا از آن محل فرار کنم، دیگه خودتان می دانید دیگه، هر جا هم میری، پول می خوان، به بچه دار منزل اجاره نمیدن. خلاصه من سر شما را درد آوردم ولی این جلسه باعث شد که حداقل در دلد کم و کمی سبک بشم. امیدوارم ما بتونیم با کمک همدیگر از حال هم باخبر بشیم، برای خودمان یک صندوق قرض الحسنه تشکیل بدیم تا در مواقع لزوم که شرکت نمی تونه به سرعت به ما کمک کنه، از آن استفاده کنیم. محللهای خوب را به هم معرفی کنیم. اگر کسی در همسایگی اش منزل خالی است خوب به دیگری معرفی کنه. از مدیران بخواهیم بر ایمان تعاونی ایجاد کند و یا در تهیه مسکن کمکمان کند تا ما با خاطر جمعی به کار بپردازیم. خدا را شکر که حالا ما سر کار هستیم و درآمدی داریم، ناشکری نمی کنیم در مقابل اینهمه جوانهای بیکار ولی خودمانیم بی پولی حال آدمو میگیره دیگه.

بعد از صحبتهای ناصر، سکوت سنگینی بر جلسه حاکم شد. بعضی از افراد بهم نگاه می کردند و بعضی هم با پاهایشان بازی می کردند، صدای نفسها شنیده می شد، اگر کسی هم قصد صحبت داشت نمیدانست چه جوری شروع کند، رضا این یا و آن یا می کرد تا شاید چیزی مطرح کند که یکبار قاسم با هیکل تپل و با بذله گویی وارد جلسه شد، همه از دیدنش یکه خورند. رضا قاسم را برای خرید قطعه ای با مأمور خرید به شهر فرستاده بود. او بعد از خرید قطعه به کارخانه رسیده بود.

آقایون، جمعشان جمع، مشغول غیبت گویی چه کسی بودید؟ چشم ما را دور دیدید، پشت سر ما غیبت می کنید؟ باشه آقا، قبول باشه، هر چی گفتید حلال. حالا بفرمائید شیرینی میل کنید، دهنتونو شیرین کنید. جعبه پر از شیرینی دانمارکی را روی میز گذاشت و ادامه داد: آقایون برای سلامتی حقیر سراپا تقصیر صلوات بفرستید، صدای حاضرین بلند شد: اللهم صل علی محمد و آل محمد. سعید گفت: قاسم خان حالا مناسبش چیه؟ «به مناسبت تولد مبارکمان، یک کف محکم بزنید.»

افراد حاضر در جلسه از حال و هوای سنگین چند لحظه قبل خارج شدند و با شادی قاسم شادمان شدند و هر کدام به یک صورتی به او تبریک می گفتند. یکی با صدای بلند گفت: قاسم خان انشاء... سالروز تولد پانزده سالگی شما را جشن بگیریم. محمود گفت: سن بابای منو داره پانزده سالگی کدومه؟ همه مشغول خوردن شیرینی شدند. در همین مدت قاسم توسط محمود از موضوع جلسه باخبر شد و گفت: به به! آقایون، خیلی خوشحالم، حالا که اینطوره هر کدام موظفند هرروز یک لطفه بامزه یاد بگیرند و برای بقیه تعریف کنند. خنده دواى درده عزیز من، بخند تا دنیا به روت بخنده.

قاسم را تاکنون کسی با قیافه درهم ندیده، همیشه خنده روی لبهاش نقش بسته. قدرت بدنی اش عالیت، قیل از آمدن به شرکت وزنه بردار و دارای مقام کشوری است.

یکی دو بار هم در مسابقات وزنه برداری کارگران شرکت کرد. هر جایی کار گیر می کند همه دنبال قاسم هستند، مخصوصاً اگر بخواهند چیز سنگینی را بلند کنند.

قاسم گفت: دوستان، ما اگر فضای دوستی و رفاقت ایجاد کنیم همه از آن لذت خواهیم برد، البته رفاقت با رفیق بازی فرق میکنه، نباید از رفاقت در کار سوءاستفاده بشه، هر چیزی باید سر جای خودش

باشه همه باید برای ترقی هم تلاش کنیم، ضعفهای همدیگر را بدرستی بشناسیم و با ملایمت و در یک فضای دوستانه ضعفها را مطرح و سعی کنیم ضعفهای خودمان را از بین ببریم نه اینکه آنها را توجیه کنیم. برای عیبهایمان نباید سرپوش درست کنیم بلکه باید قبول کنیم و با کمک هم آنها رفع کنیم. بنظر من دنیا پر از زیباییه و زیباترین آنها کمک به یکدیگره، کمک در جهت کامل کردن هم. مطمئناً اگر انسان با آدم بزرگی دوست باشه، بزرگ میشه. آدمهای کوچک، آدم را کوچک می کنند. ما باید در کنار هم بزرگ شویم و آن وقتیه که بتونیم نقصهایمان را جبران کنیم، صداقت داشته باشیم و با تلاش و کوشش روزی حلال کسب کنیم. حواسمان به کار باشه، نه به این یا به اون، ما می خواهیم یک لقمه حلال به خونه ببریم. هیچوقت فکر نکنیم که کارمان بنام چه کسی تمام میشه. باید سعی کنیم نواقص دوست و همکارانمان را با تذکر و کمک به اوها از بین ببریم. بعضی خیال می کنند با کوچک کردن دیگران می توانند بزرگ باشند. اگر ما در اینجا همکاران بزرگی باشیم، این قسمت بزرگ و زیبا میشه. درسته که ما باید محل کارمان را قشنگ و خوشبو کنیم و عکس زیبای طبیعت را نصب کنیم ولی این سؤال را دارم که دوستی، صداقت، صمیمیت، همدلی، همدردی، از آن عکسهای زیباتر نیست؟ ما باید کاری کنیم که در محیط ما شیطان راه پیدا نکنه، هر کی خواست از دیگری بدگویی کنه، باید توی دهن او زد و اجازه نداد تا غیبت و تهمت در این محیط جای خودشو باز کنه و اگر وارد شد زشتی جای زیبایی رو می گیره و آنوقتیه که در فضای ما نمی شه نفس کشید.

رضا به پاس احترام قاسم خان و پیشکسوتی او و برای تبریک تولدش، انگشتری خودش را درآورد و آنرا از طرف جمع به قاسم هدیه کرد و از او عذرخواهی کرد که از تولدش باخبر نبودند. رضا گفت: راستی بچه ها فکری به ذهن زده، بیا یاید تاریخ روزهای تولدتان را بگویند و بعد در سالروز تولد هر کدام از همکاران در اینجا جشن بگیریم ولو خیلی کوتاه و خلاصه، هزینه پذیرایی و کادو را هم یک طوری جور می کنیم.

محمود گفت: حتی می توانیم سالروز ازدواج را هم بنویسیم و برای خانواده ها کادو تهیه کنیم و برای فرزندان هم اگر ازدواج کرده اند، ما هم کمکی بکنیم و هدیه تهیه کنیم و برای فرزندان که در دانشگاه قبول می شوند هم کارت تبریک بدهیم. پیشنهادات محمود مورد توافق بود.

تقی که کارگری است خوش قلب، با هفت سال سابقه کار و حدود سی ساله، پیشنهاد کرد یکباش در بین ما یکی از همکاران کارشناس بود تا از نظرات او هم استفاده می کردیم. متأسفانه ما کمتر با کارشناسان ارتباط داریم. رضا گفت: فکر خوبی است اگر ما بخواهیم کارهامان را به خوبی انجام بدهیم و از نظرات علمی آنها بهره مند شویم، رشد و ارتقاء خوبی خواهیم داشت. راستی چرا از آنها استفاده نکنیم؟ مگر از ما چیزی کم می شود؟ یاد گرفتن همیشه خوب است. من پیشنهاد می کنم از مهندس علوی برای شرکت در جلسات و یا مشاوره استفاده کنیم. مهندس علوی فارغ التحصیل مهندسی صنایع است و هم اکنون نیز در حال اتمام دوره فوق لیسانس مدیریت است. رضا به تقی گفت: اگر برایت زحمت نیست با ایشان تماس بگیر و اگر در شرکت حضور دارند، در جلسه شرکت کنند. خوشبختانه مهندس علوی پس از چند دقیقه در جلسه شرکت کرد و در جریان موضوع

جلسه قرارگرفت و قول هر گونه همکاری و مساعدتی را داد. مهندس علوی گفت: شما به صحبت‌های خودتان ادامه بدهید تا بعد من نظراتم را عنوان کنم.

مسعود برقکار ماهری است، و تعمیر دستگاه‌های مهم با اوست. از کارهای پیچیده و مشکل‌واهمه‌ای ندارد. با حوصله کارش را دنبال می‌کند. در جیب‌هایش همیشه فازمتر و چند تا خودکار رنگی وجود دارد. همکاران او می‌دانند که هر وقت در حال جابجا کردن عینکش هست، با او نباید حرف بزنند چون در حال فکر و طراحی هست. دستگاه‌های تحت اختیار و کنترل او کمتر دچار عیب می‌شوند. در نگهداری ماشین آلات و سرویس به موقعشان وسواس خاصی دارد، مهارتش در کار بنحوی است که هر مهندس جوانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. البته خودش می‌داند که در مواقع زیاد مخصوصاً بروی دستگاه‌های جدید، بقول معروف، کم می‌آورد.

مسعود گفت: دوستان، ما همگی در کارخانه بزرگ و خوشنامی در صنعت کار می‌کنیم و من شخصاً برایم افتخار بزرگی است که در شرکت شاغلم و شما همکاران من هستید. من وقتی فکر می‌کنم که با توجه به مشکلاتی که در جامعه وجود دارد و مردم با آن دست به گریبان هستند در اینجا اینهمه امکانات برایمان فراهم هست دچار ذوق زدگی می‌شوم، البته قبول دارم که نیاز آدم زیاد هست و بعضی مواقع کم توجهی یا بی توجهی هم به آن اضافه می‌شود ولی خدا را شکر، فضای ما، فضای سالمی است. مشکلات داریم ولی مجموعاً محاسنش زیاده‌تر هست. من احساس می‌کنم که باید مشکلات را بشناسیم و در رفع آن باهم همکاری کنیم، البته تا حالا شما پیشنهاداتی زیادی را مطرح نموده‌اید که مورد تأیید من هم هست. خوب هر سرپرست در کارخانه، تعدادی پرسنل زیر نظر دارد و به کارهای آنها نظارت می‌کند و آنها را در اجرای کارها هدایت می‌کند، خوب سرپرستان و مسئولین وظایفی دارند و بنظرم مهمترین وظیفه آنها، شناختن پرسنل و همکارانشان هست. باید شناخت دقیقی از همکارش، روحیات و استعدادش، خانواده اش، مسائل و مشکلاتش داشته باشد. ارتباط بسیار خوبی را با او برقرار کند. کارگر نباید از سرپرستش بترسد بلکه باید به او تکیه کند و او را همانند پدر یا برادر بزرگتر خود بداند و به راحتی بتواند با او صحبت کند. مشکلات شخصی و کاری خودش را با او درمیان بگذارد. ما‌ها در این کار باید بهتر تلاش کنیم، مثلاً ما برای هریک از دستگاه‌ها و ماشین آلات حتی ابزار ساده خودمان برنامه نگهداری و سرویس بموقع داریم، آیا پرسنل به اندازه ماشین ارزش ندارد؟ ما اگر برای تعمیر و نگهداری دستگاه‌ها، برنامه به اصطلاح عج ارائه نکنیم مورد مؤاخذه قرار می‌گیریم، حالا باید ببینیم سرپرستان یا مدیران و مخصوصاً واحد منابع انسانی و امور کارکنان برای پرسنل برنامه عجز دارند؟ برای نگهداریشان، برای ارتقاء تواناییهای فنی و حرفه‌ای شان. البته در کل شرکت برنامه‌هایی برای بهبود وضع معیشتی و یا آموزشی ارائه می‌شود، ولی بنظرم کافی نیست، یعنی درمقایسه با عجز دستگاه‌ها، عجز پرسنلی باید چشمگیرتر باشد. من مثالی می‌زنم، الان اگر دستگاهی خراب باشد، تمامی مدیران، کارشناسان و یا حتی از مشاورینی از خارج شرکت انتخاب می‌شوند تا سریع مشکل را رفع کنند ولی اگر مشکلی برای پرسنلی بوجود آید، به کجا مراجعه نماید، در صورتیکه اولین کسی که باید در جریان قرار گیرد سرپرست اوست. و از طریق او

به امور اداری مراجعه شود، یا در ارزیابی، اگر کارائی یک کارگر پائین تر باشد نباید فقط به او امتیاز کمتر داد و یا سرزنش کرد، بلکه باید موضوع عدم کارائی آن پرسنل بررسی شود. شاید نسبت به کارش توجیه نباشد، شاید گرفتاریهایی داشته باشد، باید به او کمک کرد و اگر نیاز به آموزش داشته باشد برای او آموزش گذاشت، ولو به تنهایی، تا او به سطح دیگران برسد. اگر در یک مسابقه دو فردی عقب ماند نباید او را در همان زمان سرزنش کرد، شاید در حال دویدن ریگی در کفش او رفته که راه رفتن را برایش مشکل کرده، باید مشکلش را حل کرد و سریعاً او را برای ادامه مسابقه آماده کرد.

خلاصه، باید به پرسنل توجه شود. فکر می‌کنم سرپرستان از مشاور محرومند، سرپرست در اداره کار خودش تنهاست، و یا حداقل مدیر بالاتر اوست که کمکش می‌کند. اما با مشکلات بطور ریشه‌ای برخورد نمی‌شود بهمین خاطر مشکلات تکراری خیلی زیاد پیش می‌آید.

من زیاد حرف زدم و سرتان را درد آوردم، من برای هریک از ماشین‌ها همانند فرزندانم اسم گذاری کرده‌ام. اگر در محل کار باشم و بمن خبر دهند که یکی از دستگاه‌ها دچار نقص هست بشدت نگران می‌شوم. من با این دستگاه‌ها زندگی می‌کنم بهترین زمانم با اینها می‌گذرد، با آنها حرف می‌زنم و احساس می‌کنم آنها هم با من حرف می‌زنند. من اسامی گلها را برای آنها انتخاب کرده‌ام، مثلاً لاله، نسترن، رز و... اون دستگاه قرمزه را هم اسمشو گل محمدی گذاشتم. خوب هر وقت که آنها سر حال و قیباق باشند، رزق و روزی زن و بچه‌ها مان را تأمین می‌کنند، اگر آنها کسل باشند با دچار بیماری شوند، مسلماً ما هم دچار کمبود می‌شویم، پس یکجوری با هم مرتبطیم. ما اگر بتوانیم این ارتباط را بفهمیم و آنرا برقرار کنیم محیط بانشاط و لذت بخشی را خواهیم داشت.

مهندس علوی از صحبت‌های مسعود به وجد آمده بود و در درونش احساس خاصی داشت. هی با خودش کلنجار می‌رفت و می‌گفت چرا از اینها بی خبر بودم؟ چرا ارتباطم با همکارانم کم بود؟ بازم خوشا به معرفت اینها که مرا دعوت کردند.

محمد که تا آنوقت ساکت بوده او همیشه دارای نقطه نظرانی در مورد عملکرد مدیران و پرسنل است. انتقاد کار همیشگی اش هست، تا آنجایی که همکارانش او را آقای عدالت می‌خوانند. محمد خیلی سعی کرد تا خودش را آرام نشان دهد و به آرامی نظرش را اینطور بیان کرد: من فکر می‌کنم باید در اینجا به نحوی کار کنیم تا کسی احساس نکند تبعیض هست، منظور این نیست که همه نمره بیست بگیرند بلکه نظرم اینست که با مطالعه و تذکر، نقاط ضعف و قوت افراد به آنها گوشزد شود و وظایف هر کدام کاملاً روشن باشد و معیارهایی که براساس آن ارزیابی صورت می‌گیرد، به همه آموزش داده شود و بعد به میزان کارائی و رفتار افراد نمره بدهد. اینجوری هر کسی می‌فهمد که نمره اش چیست و اینجوری بهتر تا خودش را اصلاح می‌کند. نباید ما براساس سلیقه و یا خدای ناکرده چاپلوسی، در مورد افراد نظر بدهیم، باید همه شرایط روشن شود، خوب خودمان هم می‌توانیم در نوشتن آن شرایط کمک کنیم. به همه نمره عالی دادن بنظرم تبعیض است. من قصد جسارت به همکاران را ندارم، می‌خواهم اینها را عنوان کنم تا همه به وظیفه خودشان آشنا باشند. مگر قرار نیست که به هم کمک کنیم تا همه قوی و عالی باشیم. شاید فکر می‌کنیم که اگر روی این مسائل وقت بگذاریم وقت را هدر داده ایم

* خوب، هدفم

ارتقاء کیفیت رنگ است، زمان آن و اندازه ارتقاء و

کاهش عیب کاملاً روشن است.

۱) تداخل کاری

پیش نمی‌آید. با شفاف شدن

فعالیتها، سطح همکاری افزایش

می‌یابد.

۲) ارزیابی واحدها و ارزشیابی

کارکنان به

سهولت انجام می‌گیرد.

۳) روشهای کار

تنظیم می‌شود و ارتباطات با سایر

واحدها به سهولت تعریف می‌شود.

و دهها فایده

دیگر...

*** خلاصه، باید به پرسنل توجه شود. فکر می‌کنم سرپرستان از مشاور محرومند، سرپرست در اداره کار خودش تنهاست، و یا حداقل مدیر بالاتر اوست که کمکش می‌کند. اما با مشکلات بطور ریشه‌ای برخورد نمی‌شود بهمین خاطر مشکلات تکراری خیلی زیاد پیش می‌آید.**

در صورتیکه برعکس وقتیکه برای رفع سوءتفاهمات صرف می‌کنیم، بسیار زیاد هست، اگر قرار است که مشارکت واقعی داشته باشیم، راهش آنست که به ارزشیابی بیشتر بها بدهیم و تبعیض را از بین ببریم. بقول یکی از بزرگان، عدالت مساوی دانستن و یا مساوی دادن نیست. بلکه عدالت آنست که به هر کس سر جای واقعی خودش باشه و به اندازه کارایی و عملکرد و رفتار مطلوبش ارزشیابی گردد.

مهندس علوی ضمن تأیید حرفهای محمد گفت: کارائی معنایش این است که هر کدام از ما کار خودمان را به خوبی و به نحو احسن انجام بدهیم. سعید گفت: خوب آقای مهندس حال که کارایی را تعریف کردید لطفاً در مورد اثربخشی هم بفرمائید. مهندس علوی لبخند زد و پاسخ داد: بروی چشم آقا سعید، کارائی را گفتیم که کارها را خوب انجام دهیم، ولی اثربخشی یعنی اینکه از میان کارهای خوب و بهترین را انجام دهیم.

ناصر گفت: چی شد؟ این که هر دو تاش یکیه! مهندس علوی گفت: نه، دقت کن ناصر جان. اولی یعنی کارایی، خوب کار کردن است. ولی اثربخشی، کار خوب کردن است. درسته که در هر دو کلمات کار کردن و خوب بکار رفته اما خوب کار کردن یا کار خوب کردن فرق دارد. مثلاً آقا مسعود کارش تعمیر و نگهداری دستگاههاست، او به خوبی دستگاهی را تعمیر می‌کند، یعنی پس از تعمیر دستگاه ماشین، هیچ نقصی وجود ندارد، این را می‌گویند کارایی. اما در همان زمان، اولویت با تعمیر دستگاه نسترن بود چون خرابی دستگاه نسترن باعث شده تا کار تولید متوقف بشود. خوب، آقا مسعود باید بدانند تأثیر کدام کار در اولویت است، اگر دستگاه نسترن زودتر تعمیر و بدرستی تعمیر شود، در اینجا اثربخشی و کارایی تحقق پیدا کرده است. من مثال دیگری را می‌گویم تا کاملاً موضوع روشن شود، یکی از کارهای موجود در کارگاه در بخش پرسکاری، بلند کردن ورق است که باید دونفر آنرا بلند کنند و روی دستگاه قیچی قرار دهند تا برش انجام و برای پرس آماده گردد. خوب، هر دو کارگر این کار را بخوبی انجام می‌دهند (کارایی)، ولی ممکن است کارگری به فکر بیفتد و دستگاهی را بسازد تا بوسیله آن دستگاه ورق‌ها را بلند کرده و بر روی دستگاه قیچی قرار دهد، آنوقت کارگران دچار ناراحتی جسمی نخواهند شد، حادثه کمتر بروز می‌کند و ضمناً سرعت کار هم بالا می‌رود، پس کار ساخت این دستگاه توسط آن کارگر را اثربخشی می‌نامند. بنابراین در اثربخشی، نوآوری و خلاقیت و عبارتی کارآفرینی وجود دارد. ما باید بتوانیم افراد اثربخشی باشیم.

رضا از مهندس علوی تشکر کرد و از او خواست اگر برایش مقدور هست بیشتر کمکشان کند.

مهندس علوی نیز با ابراز خرسندی، شوق و تمایل خودش را ابراز نمود و گفت: من به تجارب ارزشمند شما بیشتر نیازمندم و امیدوارم در این همکاری چیزهای زیادی، از شما یاد بگیرم. من پیشنهاد می‌کنم با هماهنگی مدیران در هر ماه یکبار، خارج از شرکت جمع شویم. مثلاً در زمان مناسبی به کوه برویم و یا در کنار رودخانه در طبیعت باهم باشیم و ضمن تفریح بیشتر با هم آشنا شویم. من و بقیه کارشناسان آماده هستیم که اگر فرزندان شما هم مشکلات درسی یا هر سؤال و ابهامی داشتند به آنها کمک کنیم. برای انتخاب رشته تحصیلی در مدارس و یا دانشگاه، آنها را راهنمایی کنیم. راستی می‌توانیم با امور آموزش هماهنگ کنیم تا فرزندان دانشجوی شما در کارخانه به

کارآموزی بپردازند. خلاصه ما آماده ایم.

سعید از پیشنهادات مهندس علوی استقبال کرد و گفت اگر موافق باشید به اتفاق شما با مسئولین مربوطه مذاکره و هماهنگی کنیم تا انشاء... پیشنهادات و برنامه‌هایی که در جهت اهداف شرکت تهیه می‌شود را به آنها ارائه نمائیم. بنظر همجهتی پیشنهادات با اهداف شرکت سطح همکاری و هیستگاری را بیشتر می‌کند. اما آقای مهندس سؤالی دارم، می‌خواهم بپرسم بهر حال محیط بانشاط یعنی محیطی که بتوانیم آنجا چیزهای زیادی را یاد بگیریم بنظر شما این محیط را چگونه می‌توانیم فراهم کنیم؟

مهندس علوی گفت: سؤال خیلی خوبی را مطرح کردید. یادگیری هم به محیط مناسب نیاز دارد و هم به زمان مناسب، زمان و محیط مناسب موجب می‌شود تا افراد یادگیری چیزی را که قبلاً نمی‌دانسته، در آن شرایط یاد گرفته باشد. مثلاً در این جلسه من خیلی چیزها را نمی‌دانستم و حالا یاد گرفتم، قبلاً نمی‌دانستم تعریف کارایی و اثربخشی چیست و امروز یاد گرفتم و یا قبلاً نمی‌توانستم با قادر نبودم دستگاه پمپ هوا را باز و بسته کنم و امروز یاد گرفتم. این فعالیت را یادگیری می‌گویند. پس شما می‌توانید هر روز چیزهای زیادی را به یکدیگر بیاموزید و یا کارهایی را یاد بگیرید. این آموزشهای تئوری و عملی موجب پویایی محیط می‌شود و افراد مرتباً در حال یادگیری خواهند بود. البته به شما بگویم من در اصل با بیان مطالب فوق دو تا کلمه را معنا کردم و آن دو کلمه همان دانش و مهارت است.

محسن با تعجب سؤال کرد: مگر معنای این دو کلمه یکی نیست؟ چه فرقی می‌توانند داشته باشند؟

مهندس علوی گفت: اگر به مطالب قبلی دقت کرده باشید گفتیم که اگر من قبلاً چیزی را نمی‌دانستم و الآن یاد گرفته باشم به آن دانش می‌گویند. مثلاً نمی‌دانستم که جنس آچار و ابزار از چیست و چگونه آنها را می‌سازند و شما آنرا به من یاد دادید. پس به دانش من مطالب جدیدی افزوده شد. ولی اگر کاری را قبلاً بلد نبودم و حالا یاد گرفتم، مثلاً قبلاً طرز کار این دستگاه را نمی‌دانستم ولی الآن عملاً بمن یاد دادید، پس به مهارت من افزوده شد. یعنی کاری را در عمل یاد گرفتم. پس ما باید به دانش و مهارت خودمان بیفزاییم. هر کدام بدون دیگری ناقص است. دانش و مهارت باید در کنار هم باشند.

بعضی اوقات، اگر کسی چیزی یاد گرفت و به دانش یا مهارتش افزوده شد امکان دارد مورد تشویق همکارانش قرار نگیرد و حتی فضا طوری باشد که مسخره اش کنند، این محیط برای یادگیری کاملاً نامساعد است. و برعکس اگر محیطی داشته باشیم که در آن محیط مرتباً رفتارها و اعمالی که موجب ارتقاء کیفیت و بهبود مستمر تولید و سازمان می‌شوند، بنحو احسن مورد تقدیر و تشویق همدیگر و مدیران قرار گیرد به آن محیط، محیط یادگیرنده می‌گوییم چون محیطی سرشار از پویایی و نشاط است، محیطی است که افراد آن همیشه دستشان پرتحرک و بازویشان نیرومند و قدمهایشان استوار و محکم و چشمهایشان به افقهای بلند و عالی دوخته شده و دلهاشان ملو از لذت ایمان و شادکامی است.

همه بچه‌ها برای مهندس علوی کف زدند. رضا پیشنهاد ادامه جلسات را برای هر هفته ارائه کرد و مورد پذیرش حاضرین قرار گرفت و آنگاه با تشکر و تقدیر از حضور همکاران، خاتمه جلسه را اعلام نمود.