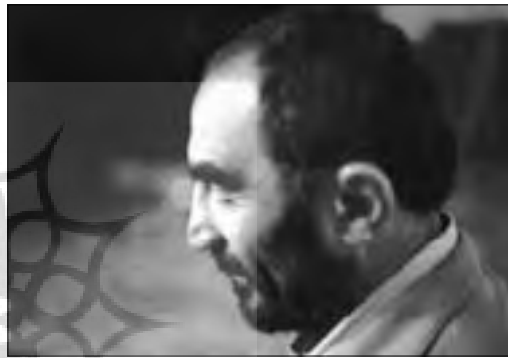


# الگوی ماندگار...

نیم‌نگاهی به تجربه مدیریتی شهید لاجوردی  
محمدرضا گل‌گل



دردآمد:

مروری بر شیوه شهید لاجوردی در مدیریت سازمان زندان های کل کشور، آن هم با چاشنی برخی تجارب و خاطرات می‌تواند تا حدودی سبک آن شهید را در مدیریت معرفی و مجسم نماید. لذا به جای ورود به مباحث مدیریتی و ابعاد فلسفی، علمی و کاربردی آن، مبتنی بر واقعیات خوانندگان محترم در جریان مدیریت و رویکرد ایشان در اداره امور سازمان قرار می‌گیرند.

فرستاده اید استان و جلسه معارفه‌ای با استاندار وقت استان برگزار نکرده‌اید. تشریف بیاورید و... شهید لاجوردی با تهمیسه که نگاهشان را تعدیل می‌کرد، در پاسخ فرمودند، اینها کار خود شماست. اگر همین قدر توان نداشته باشید که خودتان را معرفی کنید، قطعاً توان کار سنگین اداره زندان‌ها را نخواهید داشت.»

تشریفات انتصاب بسیار ساده و با ابلاغ حکم و ارسال تصویر آن به مبادی ذیربط انجام می‌گرفت و هیچ گونه مراسم و ضیافت و گلی به دنبال نداشت، لذا تغییر مدیریت، کاملاً ماهیت مأموریتی خود را نشان می‌داد و مدیر کل یا رئیس زندان به جای آنکه خود را در برابر جلال و جبروت عناوین دولتی ببازد و یا غفلت کند، از همان ابتدا سنگینی مأموریت خود را احساس می‌کرد و در عین حال که نقطه اتکای محکمی در سازمان داشت، می‌فهمید که سکاندار کشتی است و باید در طوفان‌ها، آرامش خود را حفظ کند و متکی به خود و محکم و استوار باشد.

## نحوه برکناری

یکی از اصول مدیریتی شهید لاجوردی که شاید قابل تأیید نباشد، این بود که ایشان با استعفا‌ی مدیران خود بلافاصله موافقت می‌کردند و می‌گفتند، «کسی باید اینجا بماند و کار کند که به حکم انگیزه و اعتقاد، کارش را انتخاب کرده است. مدیریت اجباری و تحمیلی نداریم. هر کس نمی‌خواهد، می‌تواند برود، ولی اگر ماند و نرفت، مورد حمایت قاطع سازمان است. اگر رفت احترام او باقی است، اما دیگر مجاز به بازگشت نیست». این شیوه، فرهنگ خاصی را در فضای مدیریتی سازمان حاکم کرده بود. معاون و مدیر کل، خوب می‌دانستند که استعفا‌ی‌شان مورد قبول است و لذا اگر مشغول به کار هستند، به منزله علاقمندی به کارشان و هماهنگی با منویات سازمان است. هیچ منتهی هم از سوی مدیران بر سازمان نبود، زیرا که با استدلال فوق‌العاده مدیری مدعی می‌شد که در فلان دستگاه رشد بیشتری خواهد داشت، بلافاصله موافقت می‌شد. به عبارت دیگر اگر مدیری مانده بود به مفهوم نداشتن انگیزه برای کار خارج از سازمان بود. این شیوه نیز قابل تحقیق و نقد و بررسی است، ولی حداقل در سازمان زندان‌های کشور منجر به بی‌ثباتی مدیریتی نشد و مدیران با علاقمندی و دلسوزانه انجام وظیفه می‌کردند.

اصل دیگری که ایشان محترم می‌شمرد، نظارت دقیق بر عملکرد و احوال و وضعیت مدیران بود. ایشان واقعاً مدیران

مدیریتی در گزینش مدیر می‌رسیم. ایشان اگر در موردی به قطعیت نمی‌رسید، مگر مشورت می‌کرد و این کار را تا جایی ادامه می‌داد که دلایل صلاحیت و یارده صلاحیت وی احراز گردد. البته قابل ذکر است که حوزه فعالیت ایشان از حیث سختی کار و پیچیدگی‌ها و ویژگی‌های خاص اجتماعی، فرهنگی و امنیتی، مورد اقبال بخش بزرگی از مدیران لایق کشور و لذا هر چند مدیرانی توانا و صمیمی و متعهد در ارتباط با ایشان بودند، اما عملاً دست ایشان برای انتخاب بهترین‌ها باز نبود.

## نحوه انتصاب

روش انتصاب از سوی شهید لاجوردی بدیع و جالب بود و چه بسا در حیطه مباحث کاربردی در مدیریت دولتی جای تحقیق و مطالعه داشته باشد. ایشان پس از گزینش مدیر، او را به امواج می‌سپرد و تشکیل جلسه معارفه و ایجاد شناخت در محیط را به مدیر جدید می‌سپرد و مداخله یا حمایت نمی‌کرد.

تعبیر شهید لاجوردی این بود که مدیر جدید اگر شناگر است و عرضه و لیاقت دارد، باید از ابتدای کار آن را نشان بدهد و چنین مدیری نیازمند آن نیست که وزیر یا رئیس بالاتر از اعتبار خود خرج کند و دست او را در استان بالا ببرد تا جایگاه و منزلتی پیدا کند. به خاطر دارم که یکی از مدیران با لهجه شیرین شهرستانی خود می‌گفت، «آخر حاج آقا، شما من را

## شهید لاجوردی

ایشان در جلسه‌ای هنگام بحث پیرامون نحوه استقرار برخی مدیران عالی‌رتبه و جایجایی به اصطلاح اتوبوسی تیم همراه ایشان فرمودند که این شیوه مایه تزلزل اساسی سازمان است و هر انتصاب یا برکناری باید توجیه داشته باشد و نمی‌توان به صرف آشنایی با همکاران قبلی، استعدادها و قابلیت‌های مدیران و معاونان حاضر را نادیده گرفت.



و استقبال از مراجعه کنندگان و ثبت و پیگیری مشکلات ایشان.

حضور در زندان ها به صورت غیر منتظره و بدون برنامه ریزی و در ساعات مختلف که گاه مدیر کل و رئیس زندان را غافلگیر می کرد و موجب آمادگی دائمی ایشان در قبال این گونه بازدیدها می شد.

کیفیت ارتباط ریاست سازمان با مشتریان یعنی زندانیان و مردم، فضایی را ایجاد کرده بود که مدیران می دانستند اگر کار نکنند و به مشکلات کم توجهی کنند، به سرعت مشخص خواهد شد و باید پاسخگو باشند و علاوه بر آن، نکته بسیار مثبت و حائز اهمیت این بود که می دانستند قدر خدمات و زحمات ایشان پوشیده نخواهد ماند و ریاست سازمان دائماً از رفتار و عملکرد و خدمات ایشان در حوزه تصدی آگاه است. به جرئت می توان ادعا کرد که مدیران و کارشناسان در دوران تصدی شهید لاجوردی بسیار ورزیده، فعال و به اصطلاح چابک و کار آمد بودند. هر یک از ایشان به رغم مواجهه با ده ها و صدها مسئله، از مشکلات جاری گرفته تا گرفتاری های شخصی، مثل ورزشکاری بودند که تمرینات خود را منظمآ دنبال می کردند و آماده مواجهه با موانع احتمالی و پیشبرد و اهداف و برنامه های تعیین شده بودند.

#### وقت شناسی

طی سال های تصدی ایشان به ریاست سازمان، کمتر ملاحظه می شد که ایشان دیرتر از وقت مقرر سازمان یعنی ساعت ۷ صبح در محل کار حاضر شوند و یا زودتر از خاتمه وقت اداری، کار خود را ترک کنند. این معیاری بود که دیگران آن را مورد توجه قرار داده و بر اساس آن تربیت شده بودند. رفتارهایی که در برخی ادارات دیده می شود و مردم یا کارکنان می شنوند که فلان مدیر یک ساعت دیرتر تشریف می آورند و آنها باید صبر کنند تا ایشان با چشم های خواب آلوده بیایند و نیم ساعتی منتظر شوند و بعد به کارها رسیدگی کنند، در حوزه تصدی شهید لاجوردی بی معنا، مسخره و ضد ارزش بود. ایشان می گفتند که شما طی قراردادی با دولت، وقت خودتان را از ساعت شروع کار تا پایان کار فروخته اید و لذا موظفید طبق قرارداد و تعهد خود رفتار کنید و در صورت تخلف ضامن هستید. حضور به موقع، یک تکلیف و تعهد است و کسی حق ندارد به واسطه آن، ارجحیتی برای خود قائل شود. بی نظمی، خصوصاً اگر منجر به تضییع حقوق مردم (فرقی نمی کند مردم، کارکنان یا زندانیان) شود قابل پیگرد و

را زیر نظر داشت و طی بحث های داخلی، اطلاع خود را از وضعیت مدیران ابراز و به طور مستمر فعالیت ایشان را تحت نظر و بازرسی تیم های مختلف قرار می داد. کلیه گزارشات بازرسی از طرف ایشان مطالعه و با ریزبینی رسیدگی می شد و در مواردی شخصاً ابهامات و اشکالات مطرح شده را پیگیری می کردند. چنانچه مسائل حاکی از شرایطی حاد و بحرانی بود، تیم ویژه ای را سریعاً اعزام و یا حتی خودشان مستقیماً دخالت می کردند و در غیر این صورت از مدیر ذریبیط گزارش می خواستند و با احضار و تحقیق، موضوع را رسیدگی می کردند.

در این تحقیق و بررسی چنانچه اشکالات مطرح شده مغرضانه و مثلاً ناشی از توقعات نابجای مدیران منطقه بودند، به طور جدی از مدیر سازمان حمایت و توقعات بی جا را بر طرف می کردند و چنانچه مدیر مقصر بود، به تناسب تقصیر با او رفتار می شد.

ایشان به شایعات در حد لازم توجه می کرد و هنگام رسیدگی، مستندات و گزارشات دقیق را مینا قرار می داد و این طور نبود که کسی با جوسازی بتواند شان مدیری را مخدوش و خدمات او را تضعیف یا تخریب کند.

#### سلسله مراتب

رعایت سلسله مراتب در سازمان زندان ها را باید در دو بخش مستقل مورد توجه قرار داد.

#### با کارکنان

به رغم عنایت شهید لاجوردی نسبت به جایگاه های سازمانی مدیران، در عمل شیوه مدیریت ایشان به گونه ای بود که مرزی میان ایشان و کارکنان در طرح مسائل و مشکلاتشان وجود نداشت. ایشان با کارکنان مستقیماً ارتباط برقرار می کرد، نظر می خواست و با آنها احوالپرسی و مراد می کرد. این رفتار ضمن اینکه محیط بسیار دوستانه ای را مجسم می کرد، امکان خودکامگی مدیران و برخورد های سلیقه ای و اعمال قدرت (نه مدیریت) را به حداقل می رساند.

از این منظر اگر به چگونگی مدیریت شهید لاجوردی نگاه کنیم، سازمانی مسطح را می بینیم که رئیس در مرکز و بقیه، منظومه وار در اطراف وی قرار گرفته اند و هر چند می دانند که چه کسی رئیس و چه کسی معاون یا مدیر کل است، ولی احساس مافوق و مادون بودن در آن به حداقل رسیده است.

در این شرایط کارشناسان با دلگرمی و علاقمندی بیشتری کار می کردند و نسبت به رعایت نظر ایشان اعتماد بیشتری داشتند، زیرا که احتمال ایزوله کردن کارشناسان و فیلتر کردن دسترسی مدیر عالی سازمان به نظر کارشناسان کاهش می یافت و شاید از بین می رفت. در عین حال انجام فعالیت های

ایشان واقعاً مدیران را زیر نظر داشت و طی بحث های داخلی، اطلاع خود را از وضعیت مدیران ابراز و به طور مستمر فعالیت ایشان را تحت نظر و بازرسی تیم های مختلف قرار می داد. کلیه گزارشات بازرسی از طرف ایشان مطالعه و با ریزبینی رسیدگی می شد و در مواردی شخصاً ابهامات و اشکالات مطرح شده را پیگیری می کردند.

اداری، طی سلسله مراتب رنگ و رقیقی توسط مدیران ذریبیط انجام می گرفت.

شهید لاجوردی در ارتباط خود با مردم و زندانیان یا به تعبیر دیگر مشتریان سازمان، شرایط برقراری ارتباط بی واسطه را فراهم کرده بود. از مهم ترین اقدامات ایشان در این زمینه به موارد ذیل می توان اشاره کرد.

\* پذیرش بدون قید و شرط هر مراجعه کننده ای که مایل بود رئیس سازمان را ببیند.

\* تخصیص یک شماره تلفن

مستقیم به گزارشات مردمی

بدون دخالت دفتر. این تلفن ها

مستقیماً توسط شخص ایشان

پاسخ داده می شدند.

\* حضور مستقیم در میان

زندانیان بدون محافظ و بدون

همراهی رئیس زندان یا هر گونه

مأمور و مسئولی از زندان.

\* مطالعه دقیق گزارش های

ارسالی از سوی زندانیان و

رسیدگی به آنها

\* حضور در میان زندانیان و

خانواده ایشان در ملاقات های

حضور و یا مراسم و مناسبت ها



و شهرستان) در چهارچوب تفویض اختیارات به مدیران کل انجام می شد.  
گزارش دهی

سازمان زندان ها در دوران تصدی شهید لاجوردی به صورت پیوسته از طریق رسانه های عمومی و در قالب مصاحبه های ایشان، مردم را در جریان مسائل و مشکلات و وضعیت زندان های کشور قرار می دهد. در سطح قوه قضاییه نیز سازمان طبق ضوابط، گزارش های تخصصی از عملکرد خود را تهیه می کرد که به صورت تفصیلی یا تحلیلی به مقامات ذیصلاح تقدیم می شد. در موارد خاص نیز مانند استعلامات مراجع ذیصلاح قانونی، پاسخگویی سازمان تقریباً به روز بود و رسیدگی به کمتر موردی در سنوات آخر تصدی شهید لاجوردی بیشتر از یک روز کاری به طول می انجامید.

#### تفویض اختیارات

ویژگی های سازمان زندان ها از یک سو و حاکمیت روحیه انتظامی بر آن، قبل از تصدی شهید لاجوردی مدلی کاملاً متمرکز را بر مدیریت سازمان اعمال کرده بود. می گفتند که برای خرید لامپ یا مابون در زندان مرکزی خرم آباد، می بایست درخواست خرید با امضای مدیر کل استان به سازمان ارسال و پس از سیر مراحل، خرید در تهران انجام و به استان تحویل شود. این وضعیت از یک خرید ساده تا دیگر تصمیم گیری ها امتداد می یافت. طبیعی است که در چنین سیستمی، مدیر کل یا رئیس زندان مصداق مأمور و معذور است و برای هر کاری نامه نگاری و از مرکز کسب تکلیف می کند. از دیگر خواص چنین مدیریتی، وجود ستاد بزرگ و نامه پراکنی های گسترده و کندی بسیار در تصمیم گیری و اجرا است.

شهید لاجوردی این سیستم را از اساس بر هم زد و تا جایی که امکان داشت، وظایف متمرکز در ستاد سازمان را به ادارات کل و نیز وظایف متمرکز در ادارات کل را به نحو مشابهی به زندان های کشور تفویض کرد. این تدبیر، سرآغاز موجی از حرکت و سازندگی در سطح زندان های کشور بود. ستادها کوچک و کوچک تر و نیروهای مازاد به بخش های مهم تر در زندان ها هدایت شدند. تحول فوق بدو از مدیران ستادی را نگران کرد. یکی از معاونین شهید لاجوردی در آغاز این حرکت با انتقاد از یک مدیرکل می گفت: «فلانی تا دپروز برای خرید رب گوجه فرنگی از ما اجازه می گرفت، حالا رأساً رفته و برای احداث یک مجموعه ورزشی در زندان قرارداد بسته است.» «وقتی این قضیه را خدمت شهید لاجوردی عرض کردیم، فرمودند: «کار معاونت سازمان، معاونت در سطح کلان است، نه خرید رب گوجه فرنگی برای یک زندان و اختیارات آن مدیر کل هم فراتر از اینهاست و او باید به فکر توسعه فضای فرهنگی زندان های تحت مسئولیتش باشد.» در نتیجه این تحول، استعداد های بسیاری کشف شدند و برخی از کارکنان که به عنوان کارشناس در زندان ها انجام وظیفه می کردند، بر حسب لیاقت و کار آرائی شان تا مدیر کل زندان های استان ارتقاء پیدا کردند.

تفویض اختیار ایشان شامل حال رده های ستادی نیز می شد. از جمله معاونین و مدیران کل ستاد سازمان در مواردی از طرف ایشان یا مسئولین عالیرتبه قضایی یا اجرایی مکاتبه می کردند و یا از طرف ریاست سازمان در جلسات حضور می یافتند.

#### شهید لاجوردی

**شرط کرده بودند که هر کس کار روزانه اش را به پایان برد و به اصطلاح روی میزش کار نیمه تمام و یا بلا اقدام نبود، می تواند برود و برای رسیدگی و صدور دستور نیز شرایط خاصی مطرح نبود. اگر هنگام سوار شدن به خودرو یا حین قدم زدن در محوطه و یا هر جای دیگری، کاری به ایشان ارجاع می شد، رسیدگی می کردند.**

سطح دوم شامل تیمی مرکب از مسئولین حفاظت یکی از استان ها بود. بازرسی سطح اول جز در موارد خاص به صورت دوره ای انجام می گرفت و بازرسی نوع دوم برابر جدولی انجام می شد که طی آن مسئولین حفاظت یک استان از زیر مجموعه سازمان در استان دیگر بازرسی می کردند. علاوه بر اینها مدیران کل حفاظت موظف به ارائه گزارش فعالیت های خود بودند و نیز عملکرد ایشان در سطوح مختلف ستاد سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار می گرفت. به اینها بازرسی و نظارت مستقیم شخص شهید لاجوردی را نیز باید اضافه کنید.

گزارش نهادهای استان و دستگاه های دولتی و یا مردمی نیز اضافه می شوند و مجموعه ای را که در مجموع تا حدود زیادی و نه کاملاً ابزارهای نظارتی را برای مدیریت سازمان فراهم می آورد.

#### برنامه ریزی

کار زندانبانی روال مشخصی دارد و لذا اساس برنامه آن طبق قانون مشخص است و لذا این جنبه از برنامه زندان های کشور را مثل آنچه در مدارس می گذرد، ذاتی تلقی می کنیم؛ اما آنچه به اهداف و استراتژی سازمان برمی گردد و برنامه هایی که در راستای تحقق اهداف مورد نظر و تابع سیاست های سازمان تدوین می شود. روش ایشان این گونه بود که پیش نویس برنامه را با مشورت ستاد سازمان تهیه و در گردهمایی سراسری، مقارن شروع سال جدید مطرح و نقد و بررسی می کردند. حاصل این گردهمایی مجموعه ای بود که رئیس برنامه سازمان در سال مورد نظر را نشان می داد. تبدیل این برنامه کلان به برنامه های بخشی (در سطح استان

موجب ضمان است. ایشان خودشان بسیار مقید بودند و یکی دو بار که با تأخیر رسیدند، یا ترافیک شدید ناشی از تصادف با خرابی خودرو و عامل آن بود. در یک مورد که ماشین با راننده در اختیارشان بود، هنگام بروز اشکال فنی، ایشان برای رسیدن به موقع ماشین را به راننده (محافظ شخصی) سپرده و با تاکسی به زندان آمده بودند.

#### رسیدگی سریع

از ویژگی های دیگر مدیریتی شهید لاجوردی این بود که کار را دست به دست نمی کردند و تکلیف آن را سریع مشخص می کردند. در مواردی که تصمیم روشن بود، فوراً دستور می دادند و در مواردی که نیاز به کارشناسی داشت، ارجاع می کردند. در عین حال شرط کرده بودند که هر کس کار روزانه اش را به پایان برد و به اصطلاح روی میزش کار نیمه تمام و یا بلا اقدام نبود، می تواند برود و برای رسیدگی و صدور دستور نیز شرایط خاصی مطرح نبود. اگر هنگام سوار شدن به خودرو یا حین قدم زدن در محوطه و یا هر جای دیگری، کاری به ایشان ارجاع می شد، رسیدگی می کردند. این طور نبود که بگویند کار در... و از طریق دفتر... و صرفاً از مجرای مشخصی ارائه شود. حتی در مورد تلفن های سازمان نیز اگر مسئول دفتر حاضر نبود، ایشان پاسخ می دادند. زیاد اتفاقی افتاده بود که به جای رئیس دفتر یا ایشان شوخی کرده بودند و بعد از شناختن ایشان، خاطره شیرین مزاح با رئیس سازمان را تجربه و از آن تعریف می کردند.

#### مشورت

شهید لاجوردی صرفاً در مواردی که به قطعیت نمی رسید، مشورت می کرد و زمانی که موضوع از روشن و شفاف می دید، بی جهت آنرا به کمیته و کمیسیون ارجاع نمی کرد. در مواردی هم که نیاز به مشورت داشت، به نظر مشورت دهندگان پایبند بود و از رای جمع تبعیت می کرد. ایشان علاوه بر مشاوره مستقیم با مدیران ذیربط به طور مداوم جلسات شورای معاونین و جلسات مدیران کل استان ها را برگزار و در موارد حساس و مهم با مدیران ارشد تبادل نظر می کرد. فضای جلسات بسیار ساده، شامل یک میز معمولی شبیه میز ناهارخوری و یا ترکیبی از چند میز و گاه روی موقت در زیر درختان و در محوطه باز بود. پذیرایی با چای و در حداقل ممکن بود و نکته جالب توجه این بود که جلسه مانع از کارهای جاری نمی شد و اگر مراجعه کننده ای می آمد و یا نامه ای می رسید، با درهای بسته مواجه نمی شد، بلکه با نامه وارد جلسه می شد و یا مدیر ذیربط دقایقی از جلسه خارج می شد.

این مدیر گاه شهید لاجوردی بود که ادامه بحث را به اعضای جلسه واگذار و در مدت کوتاهی به

موضوع رسیدگی می کرد. به تعبیر دیگر

سازمان همواره پاسخگو بود.

جلوه دیگر مدیریت شهید لاجوردی در مشورت و مراجعه مستقیم ایشان به مدیر مربوطه بود. ایشان در این گونه موارد، نامه را برمی داشت و با خوش رویی به مدیر مربوطه مراجعه و کنار او می نشست و موضوع را مطرح و حل و فصل می کرد.

#### نظارت و کنترل

تیم های بازرسی و کنترل سازمان دائماً در دو سطح، عملکرد ادارات کل و زندان های تابعه سازمان را بررسی می کردند و گزارش می دادند. سطح اول شامل تیم ویژه ای به مسئولیت مدیر کل دفتر حفاظت اطلاعات سازمان و

