

شکست های خاموش

آیا شما برای شنیدن صدای «شکست های خاموش» سازمانتان، به اندازه کافی شجاع هستید؟



سال‌ها پیش در یکی از بزرگ‌ترین مجتمع‌های فولادی کشور، در شیفت شب واحد ذوب، با پدیده‌ای مواجه شدیم که در هیچ‌یک از گزارش‌های فنی، داشبوردهای مدیریتی و نمودارهای پایش لحظه‌ای، اثری از آن دیده نمی‌شد. همه‌چیز در ظاهر طبق استاندارد پایش می‌رفت؛ دهانه‌ی کوره با نظم همیشگی گشوده می‌شد، ظرفیت کوره لبریز از قراضه و آهن اسفنجی بود، شارژ مواد با دقت میلی‌متری انجام می‌شد و آنالیزهای آزمایشگاهی، خروجی ذوب را در محدوده مجاز نشان می‌دادند. اما اتمسفر واحد، بوی غریب و آزاردهنده‌ی «فرسودگی» می‌داد؛ بویی که نه از سوختن کابل‌ها، بلکه از سوختن اشتیاق آدم‌ها برمی‌خواست. آدم‌ها دیگر با هم حرف نمی‌زدند، لبخندها جای خود را به نگاه‌های سنگی داده بود و آن‌ها صرفاً شبیه به جزئی از ماشین‌آلات، فقط دستورات دیکته شده را بدون هیچ خلاقیت یا دلسوزی اجرا می‌کردند.

من و مدیر آن واحد که آن زمان تمام فکر و ذکرم درگیر "تُن‌اژ تولید" و رکوردهای روزانه بود، در یک لحظه‌ی گذرا، در کنار پیرمردی که مویش را در گرمای کوره سپید کرده بود و سال‌ها به عنوان اپراتور ارشد فعالیت می‌کرد، نشستیم. او در حالی که به شعله‌های خیره‌کننده‌ی درون کوره زل زده بود، بدون آنکه سرش را برگرداند یا به من نگاه کند، با صدایی لرزان اما قاطع گفت: «مهندس، کوره دارد ناله می‌کند، اما کسی در این کارخانه صدایش را نمی‌شنود؛ چون همه دارند سر هم فریاد می‌زنند.» او به صدای فیزیکی کوره اشاره نمی‌کرد، او به لرزش‌های پنهانی اشاره داشت که پیش‌درآمد یک فروپاشی ساختاری بود.

آن روز به عنوان یک منتور و کوچ فهمیدم که بزرگ‌ترین و مهلک‌ترین بحران‌های مدیریتی، نه در نوسانات ناگهانی بازار، نه در تحریم‌ها و نه حتی در خرابی‌های مکانیکی قطعات، بلکه در «سکوت‌های سنگین»، «ارتباطات قطع شده» و «بی‌تفاوتی‌های

سازمان یافته» ریشه دارند. وقتی مدیران ارشد چنان در پیمانه اعداد، ارقام و گزارش‌های ساختگی زیردستان غرق می‌شوند که صدای ناله‌ی زیرساخت‌های انسانی و شکاف‌های عاطفی تیم را نمی‌شنوند، سازمان عملاً در حال ذوب شدن از درون است، حتی اگر آمارها رشد را نشان دهند. این یک فرسایش تدریجی است که در آن، سرمایه انسانی به «اشیاء» تبدیل می‌شوند و هوش جمعی سازمان از کار می‌افتد.

به عنوان یک کوچ، وقتی در جلسات خصوصی با مدیران عامل شرکت‌های بزرگ و متوسط می‌نشینم، پارادوکس عجیبی را مشاهده می‌کنم؛ آن‌ها اغلب از احساس تنهایی و «ناشنیده ماندن» رنج می‌برند و گلایه دارند که چرا کسی آن‌ها را درک نمی‌کند، در حالی که با دقت که می‌نگرم، می‌بینم خودشان با ایجاد دیوارهای بلند بوروکراسی و سپرهای دفاعی قدرت، بزرگ‌ترین مانع برای شنیده شدن صدای واقعی و نقد خردمندانه‌ی دیگران شده‌اند. آن‌ها در محاصره‌ی «بله‌قربان‌گوهایی» هستند که فقط اخبار خوش را فیلتر شده به اتاق مدیریت می‌آورند.

از خودتان بپرسید:

- آخرین باری که بدون نقاب قدرت، بدون "قضاوت" پیش‌دستانه و بدون "ارائه راهکار فوری" (که اغلب برای بستن دهان منتقد است)، به حرف‌های لایه‌های زیرین سازمان و کارگران خط مقدم گوش دادید، دقیقاً کی بود؟
- آیا ساختار مدیریتی و فرهنگ سازمانی شما به گونه‌ای منعطف است که آدم‌ها جرأت کنند قبل از آنکه فاجعه‌ای رخ دهد یا خسارتی جبران‌ناپذیر به بار آید، «ناله‌های کوره» و هشدارهای اخلاقی را بدون ترس از توبیخ به گوش شما برسانند؟

• چقدر از انرژی و زمان گران‌بهای شما صرف «واکنش‌های انفعالی به بحران‌های تکراری» می‌شود و چقدر از آن را آگاهانه صرف «درک ریشه‌های سکوت» و بازسازی پیوندهای انسانی می‌کنید؟

رهبری در مقیاس‌های بزرگ و صنعتی، پیش از هر چیز یعنی توانایی تشخیص تفاوت ظریف میان «اطاعت محض» و «همراهی داوطلبانه». اطاعت، محصول ترس و اجبار است که در اولین تلاطم جدی یا بحران مالی، مانند تفاله‌ی سرباره فرو می‌ریزد و سازمان را تنها می‌گذارد؛ اما همراهی، ریشه در اعتمادی عمیق و دوجانبه دارد که تنها و تنها از مسیر پرپیچ‌وخم «شنیدنِ فعال» و «ارزشمندی نگاهِ فردی» می‌گذرد.

من به عنوان منتور شما، هیچ دستورالعمل قطعی یا نسخه واحدی ندارم، اما سه پیشنهاد برای «تجربه کردن» و خروج از پیله مدیریت سنتی دارم که اجرای آن‌ها می‌تواند چشم‌انداز شما را نسبت به دارایی‌های انسانی‌تان دگرگون کند:

۱. **پیاده‌روی بدون هدف (Gemba Walk واقعی):** فردا، بدون برنامه قبلی، بدون دفترچه یادداشت و مهم‌تر از همه بدون همراهی تیم معاونین، مدیران دفتر و بادیگارد‌های مدیریتی که معمولاً واقعیتی فیلتر شده را به شما نشان می‌دهند، به بخشی از سازمان یا کارخانه بروید که کمتر به آنجا سر می‌زنید. از انبار مواد اولیه گرفته تا رختکن‌های کارکنان یا انتهای خط بسته‌بندی. فقط ببینید، بو بکشید و بشنوید. به زبان بدن آدم‌ها توجه کنید؛ آیا با دیدن شما دست‌پاچه می‌شوند یا لبخند می‌زنند؟ در این مسیر، آگاهانه در برابر میل درونی‌تان برای اصلاح فوریِ نقص‌ها یا توبیخ اشتباهات مقاومت کنید. هدف امروز، نه «بهبود فنی»، بلکه «درک اتمسفر» است.

۲. یک سوال در انتهای جلسات (شکستن دیوار سکوت): در پایان جلسه مدیریتی بعدی‌تان، دقیقاً زمانی که همه آماده بلند شدن و خروج هستند، به جای بستن جلسه با جملات کلیشه‌ای مثل «موفق باشید» یا «پیگیری کنید»، لحظه‌ای آگاهانه درنگ کنید، به چشمان تک‌تک افراد نگاه کنید و بپرسید: «چه حقیقت تلخ، چه نقص فنی یا چه جزئیات نادیده‌گرفته‌شده‌ای در این پروژه وجود دارد که من هنوز از آن بی‌خبرم و شما شب‌ها بابت آن نگران هستید؟» سپس سکوت کنید؛ سکوتی طولانی و شاید کمی سنگین. اجازه دهید فضا برای گفتن حرف‌های ناگفته باز شود. قدرت شما در این لحظه، در «نپرسیدن» و منتظر ماندن برای پاسخ‌های صادقانه است.

۳. بازخورد ۳۶۰ درجه غیررسمی (تمرین شجاعت شنیدن): از میان تمام مدیران یا کارشناسان، کسی را انتخاب کنید که می‌دانید با صراحت لهجه و شجاعت اخلاقی‌اش شناخته می‌شود؛ کسی که احتمالاً به دلیل نقدهای گذشته‌اش از او دوری می‌کنید یا در جلسات کمتر به او وقت می‌دهید. او را به یک قهوه دعوت کنید و در یک فضای غیررسمی، صادقانه از او بخواهید بگوید: «در چه موقعیت‌هایی احساس می‌کنی من دیگر گوش نمی‌دهم؟ کجاها من تبدیل به مانع برای شنیده شدن حقیقت می‌شوم؟» وظیفه شما در تمام مدت این گفتگو، فقط گوش دادن و یادداشت‌برداری است، نه دفاع کردن از خود یا توجیه رفتارهایتان.

و حالا، دوباره به همان پرسش بنیادین بازمی‌گردیم تا در خلوت شبانه خود، زمانی که غرش کوره‌ها و هیاهوی تولید در ذهن شما کمی فروکش کرده است، به آن پاسخ دهید:

آیا شما برای شنیدن صدای «شکست‌های خاموش» سازمانتان، به اندازه کافی شجاع هستید؟

نویسنده : علی منتظرالظهور ۱۴۰۴

www.alimontazer.com & www.farbodsanatco.com

منابع و مراجع

۱. کتاب "رهبری تراز اول" (Level 5 Leadership): اثر جیم کالینز؛ در باب تواضع حرفه‌ای و اراده مصمم رهبران بزرگ.
۲. کتاب "سازمان بی‌باک" (Organization The Fearless): اثر ایمی ادmondسون؛ درباره اهمیت امنیت روانی در محیط‌های صنعتی و سازمانی.
۳. مقاله "قدرت پرسش‌های قدرتمند در کوچینگ": منتشر شده در مجله انجمن مدیریت ایران.
۴. تجارب فردی برگرفته از بیش از ۳۰ سال مدیریت در صنایع بزرگ فولادی و مهندسی کشور