

رهبری به شیوه فولادین

بودن یا نبودن

دستان مهربان یا بی تفاوت



چندی پیش، در یکی از جلسات مدیریتی، بحث بر سر شاخص‌های بهره‌وری و نرخ خروج کارکنان بود. نمودارها و ارقام، داستانی سرد و بی‌روح از کم‌کاری و بی‌تفاوتی روایت می‌کردند. مدیرعامل جوان شرکت، که تازه از آمریکا به ایران بازگشته بود، با تعجب به من نگاه کرد و پرسید: «آقای مهندس، شما سال‌هاست در این صنعت هستید. چطور می‌توانیم این ارقام را تغییر دهیم؟ آیا مشکل از سیستم‌های تشویقی ماست؟» پاسخی که دادم، شاید برای او عجیب بود: «مشکل نه در سیستم‌ها، که در نگاه ماست. ما فراموش کرده‌ایم که قبل از مدیر بودن، انسان هستیم و با انسان‌ها سروکار داریم. گاهی یک نگاه، یک کلمه و یک اقدام کوچک، از هر سیستم پاداش و تنبیهی کارآمدتر است. مشکل این است که ما مدیریت را به علم اعداد تقلیل داده‌ایم، در حالی که رهبری، یک هنر انسانی است.» این مقاله، روایت همین هنر است. روایت آن چیزی که در دنیای خشک فولاد و آهن، قلب تپنده سازمان را زنده نگه می‌دارد.

فصل اول: درود، کلمه‌ای با وزن فولاد

آیا تا به حال به وزن یک کلمه فکر کرده‌اید؟ به اینکه "درود" یا "سلام" وقتی از زبان یک مدیر خارج می‌شود، می‌تواند چه انرژی و باری را به دوش بکشد؟

در محیط کاری من، در کارخانه‌ای بزرگ که عضلاتش را فولاد و اعصابش را آهن تشکیل می‌دهد، صبح‌ها شبیه هم بودند. بوی روغن سوخته و فلزات داغ، صدای کوبش و غرش ماشین‌آلات، و صورت‌های خسته و درهم‌رفته کارگرانی که تازه شیفت شب را به پایان رسانده بودند، یا با چشمانی پر از خواب، شیفت صبح را آغاز می‌کردند. در این هیاهوی فلزی، تنها یک چیز می‌توانست سکوت حاکم بر روابط را بشکند: یک کلمه، یک نگاه.

به یاد می‌آورم روزهای اول مدیریتم را. من هم مثل بسیاری از مدیران، با یک کیف و قامتی صاف، مسیرم را از پارکینگ به سمت دفترم می‌پیمودم، بدون اینکه با کسی چشم در چشم شوم. انگار که این یک قانون نانوشته بود: مدیر باید جدیت خود را حفظ کند، و این جدیت در سکوت معنا می‌یافت. اما هر روز که می‌گذشت، این سکوت بیشتر از قبل

آزارم می‌داد. درک می‌کردم که این فاصله، فاصله بین مدیر و کارمند نیست، بلکه فاصله بین دو انسان است.

تصمیم گرفتم این سنت را بشکنم. با خودم فکر کردم که اگر من به عنوان مدیر، اولین گام را برای ارتباط برن دارم، چه کسی برخورد داشت؟ صبح یک روز سرد پاییزی، در حالی که از کنار ماشین‌آلات گول‌پیکر می‌گذشتم، صورتم را به سمت یکی از اپراتورهای خسته‌دل برگرداندم و با صدای بلند و انرژی‌دار گفتم: "درود بر شما، خسته نباشید!" او ابتدا با تعجب به من نگاه کرد، اما در کسری از ثانیه، لبخندی خسته اما واقعی بر لبانش نشست و همان "درود" را با شور پاسخ داد.

این اتفاق، سرآغاز یک عادت شد. هر روز صبح، قبل از اینکه به اتاق کارم بروم، مسیرم را از سالن‌های تولید و تعمیرات می‌گذراندم و با هر کارگری که چشم در چشم می‌شدم، با تمام وجود و با لحنی محکم می‌گفتم: "درود بر شما". با گذر زمان، متوجه شدم که این کلمه، فقط یک سلام ساده نبود. وقتی می‌گفتم "درود"، انگار داشتم می‌گفتم: "من تو را می‌بینم. تلاشت را می‌بینم. حضورت در این سازمان برایم باارزش است." این کار به ظاهر ساده، دیوارهای نامرئی را فرو می‌ریخت و پلی از جنس اعتماد بین ما برقرار می‌کرد. این "درود"، فقط یک کلمه نبود، بلکه نشان از احترام و قدردانی از وجود انسانی بود که در حال خدمت به اهداف سازمان بود.

• نکته کلیدی: رهبری به معنای دیده شدن نیست، بلکه به معنای دیدن است. یک سلام ساده و از ته دل، نشان‌دهنده احترام و قدردانی از وجود و تلاش دیگری است و باری از انرژی مثبت را به دوش می‌کشد.

توصیه از دل تجربه: صبح خود را با قدم زدن در محل کار و احوال‌پرسی پرانرژی با کارکنان آغاز کنید. نام آن‌ها را به خاطر بسپارید و با لبخندی دوستانه به آن‌ها سلام کنید. اجازه دهید وزن کلمات مثبت شما، بار خستگی را از دوششان بردارد. این یک سرمایه‌گذاری بی‌بازگشت است که پایه و اساس هر ارتباط موفق را بنا می‌کند.

فصل دوم: گپ‌های خصوصی، پلی برای اعتماد یا پرتگاهی از بی‌تفاوتی؟

چگونه می‌توان اعتماد یک نیروی فنی را جلب کرد، در حالی که او خود را تنها یک مهره در سیستم می‌بیند؟

در دنیای تعمیرات، نیروها اغلب با مشکلات شخصی دست و پنجه نرم می‌کنند که مستقیماً بر کیفیت کارشان تأثیر می‌گذارد. من همیشه یک اصل داشتم: مدیر باید گوش‌های شنیدن باشد. گاهی اوقات، وقتی می‌دیدم یکی از بچه‌ها کسل یا بی‌حوصله است، به بهانه چک کردن یک دستگاه، کنارش می‌ایستادم و با لحنی دوستانه می‌گفتم: «فلانی، حال و احوالت چگونه؟ اوضاع روبه‌راهه؟» این سؤال، دریچه‌ای بود برای صحبت‌های خصوصی‌تر و پله‌ای برای رسیدن به عمق یک مشکل.

به یاد دارم یکی از نیروهای ماهر بخش تزریق مواد خاص، که از قدیمی‌های کارخانه بود، چند وقتی می‌شد که میزان خطایش بالا رفته بود. دستگاه‌های تزریق، به دلیل حساسیت مواد، به دقت بسیار بالایی نیاز داشتند و خطای اپراتور می‌توانست هزینه‌های زیادی به سازمان تحمیل کند. ابتدا با خودم فکر کردم شاید مشکل فنی است، اما بررسی‌ها نشان می‌داد که همه چیز طبق روال است. در نهایت، تصمیم گرفتم به جای احضار او به دفترم برای توبیخ، به اتاق کوچک او در کنار سالن تولید بروم.

روی یک صندلی خالی نشستم و او هم یک استکان چای برایم آورد. چند دقیقه در سکوت به صدای دستگاه‌ها گوش دادیم. او می‌دانست که من بی‌دلیل به آنجا نیامده‌ام. بعد از چند دقیقه، من شروع به صحبت کردم: «شنیدم که مادرتان اخیراً بیمار شده بودند، ان شاء الله که حالشان بهتر است؟» او با تعجب نگاه کرد و گفت: «چطور مطلع شدید؟» بعد از آن، یخ بین ما شکست. در ادامه صحبت‌ها، متوجه شدم که مشکل اصلی، نه بیماری مادرش، بلکه مشکلاتش با همسرش بود. این تنش‌های خانوادگی، تمام ذهن او را درگیر کرده بود و تمرکزش را در کار از بین برده بود. بعد از اینکه مدتی به او گوش دادم، توانستم با ارائه راه‌حل‌های کوچک و پیشنهادی برای صحبت با یک مشاور، به او کمک کنم تا مشکلش را حل کند. پس از این گفتگو، کیفیت کارش به حالت

عادی برگشت و حتی بهتر از قبل شد. او می‌دانست که در این کارخانه، تنها یک ابزار نیست که با خرابی‌اش به گوشه‌ای پرتاب شود.

• نکته کلیدی: رهبری، گاهی نه در حل مشکل، که در شنیدن درد دل‌هاست. هر خطای فنی، یک ریشه انسانی دارد که باید کشف شود.

توصیه از دل تجربه: در طول هفته، چند دقیقه وقت بگذارید و با چند نفر از کارکنان، یک گپ خصوصی و کوتاه بزنید. از احوال خانوادگی و مشکلاتشان بپرسید. این کار، حس ارزشمندی و تعلق خاطر را در آن‌ها تقویت می‌کند و دیوار بین شما و آن‌ها را فرو می‌ریزد. این اقدام کوچک، می‌تواند از هزاران بحران بزرگ جلوگیری کند.

فصل سوم: یک لقمه صمیمی، هزار وعده توخالی یا هزار وعده توخالی با یک لقمه صمیمی؟

آیا غذای پرسنل، فقط یک وعده غذایی است، یا فرصتی برای همدلی و هم‌صحبتی؟

در دنیای مدیریت، رسم بر این بود که غذای مدیران، از غذای پرسنل جداست. برای ما، معمولاً غذا را به دفتر کار می‌آوردند. این کار به ظاهر ساده، در حقیقت نماد یک دیوار نامرئی بود؛ دیواری که مدیران را از بقیه کارکنان جدا می‌کرد. در نگاه اول شاید این یک امتیاز تلقی می‌شد، اما در عمل، فاصله طبقاتی را تشدید می‌کرد و حس "ما" و "آنها" را در ذهن کارکنان پررنگ‌تر می‌ساخت.

این رسم، هر روز بیشتر از قبل آزارم می‌داد. برایم قابل هضم نبود که من در اتاقی مجلل، غذایی جداگانه بخورم، در حالی که تیمم در فضایی دیگر، دور از من و از دریچه‌ای متفاوت، به سازمان نگاه می‌کنند. یک روز، وقتی کارمند آبدارخانه مثل همیشه با سینی غذا به سمتم آمد، با لبخند و قاطعیت گفتم: "نه، متشکرم. لطف کنید امروز ناهار را برایم

به دفتر نیاورید." او با تعجب نگاه کرد و من اضافه کردم: «از امروز، من هم مثل بقیه می‌روم سلف رستوران.»

این حرکت، در ابتدا برای همه عجیب بود. بسیاری از همکاران از دیدن من در صف سلف رستوران متعجب شدند. من در کنارشان، سینی برداشتم و غذایم را گرفتم. در این لحظه، آن دیوار نامرئی فرو ریخت. در آن محیط، دیگر من یک "مدیر" نبودم، بلکه یک "همکار" بودم که مثل بقیه، در حال غذا خوردن بود. همین گپ‌های ساده و خودمانی سر میز ناهار، که دیگر به یک عادت هفتگی تبدیل شده بود، به من فرصت می‌داد تا دغدغه‌ها و مشکلات روزمره کارکنان را از نزدیک لمس کنم.

یک روز، در حین غذا خوردن، یکی از کارگران بخش کوره از یک مشکل فنی در یکی از شیرهای هیدرولیک صحبت کرد. مشکلی که شاید در گزارش‌های رسمی، به چشم ما نمی‌آمد، اما می‌توانست در آینده به یک بحران بزرگ تبدیل شود. همین گپ ساده، باعث شد قبل از تبدیل شدن به یک فاجعه بزرگ، آن مشکل را حل کنیم. این لحظات کوچک صمیمیت، دریچه‌ای بود برای ورود به دنیای آن‌ها و درک بهتر چالش‌هایشان.

• نکته کلیدی: شراکت در لحظات کوچک زندگی، بزرگ‌ترین عامل ایجاد پیوند سازمانی است و باعث آشکار شدن حقایق پنهان می‌شود.

توصیه از دل تجربه: حداقل هفته‌ای یک بار، در سلف غذاخوری کنار پرسنل بنشینید و با آن‌ها هم‌صحبت شوید. این کار به ظاهر ساده، دیوارها را فرو می‌ریزد و ارتباطات را انسانی‌تر و صمیمی‌تر می‌کند.

فصل چهارم: خانواده، ستون اصلی انگیزه یا خانواده، یک مزاحمت؟

آیا می‌دانید که پشت هر کارگر سخت‌کوش، یک خانواده چشم‌انتظار و نگران ایستاده است؟

انگیزه یک نیروی انسانی، اغلب از محیط خانه و خانواده‌اش سرچشمه می‌گیرد. در دنیای پرفشار صنعت، جایی برای بی‌تفاوتی به این ستون‌ها نیست. من به این باور عمیق رسیدم که یک کارگر با انگیزه، کارگری نیست که فقط در محیط کار خوشحال باشد، بلکه کسی است که در خانه‌اش آرامش داشته و بداند خانواده‌اش هم مورد احترام و توجه هستند.

یک بار، در ایام عید نوروز، به فکرم رسید که از یک اقدام کوچک اما پرمهر برای تشکر از خانواده‌های پرسنل استفاده کنم. به جای یک هدیه سازمانی بی‌نام و نشان، با همکاری واحد روابط عمومی، کارت تبریک‌های دست‌نویسی تهیه کردیم و در آن‌ها به صورت شخصی، از همسر و فرزندان پرسنل به خاطر حمایتشان از پدر یا همسرشان در طول سال تشکر کردیم. در متن کارت، به این جمله کلیدی اشاره کردم: «از طرف مدیریت شرکت، از شما و خانواده محترمتان، برای حمایت و همراهی با همکار عزیزمان که ستون کارخانه ماست، قدردانی می‌کنیم.»

تأثیر این کار باورنکردنی بود. هفته بعد، یکی از کارگران قدیمی و بسیار متعهد بخش ما، آقا رحیم، با چشمانی پر از اشک نزد من آمد و گفت: «مهندس، همسرم باور نمی‌کرد که یک مدیر، به فکر خانواده ما هم باشد. این کار شما، روحیه بچه‌ها و من را صد برابر کرده است.» همین اقدام ساده، که شاید هزینه مالی چندانی نداشت، باعث شد که آقا رحیم تا سال‌ها، با تمام وجود و تعهد برای سازمان کار کند. او دیگر فقط برای حقوق کار نمی‌کرد، بلکه برای ارزشی که مدیرش برای خانواده‌اش قائل بود، تلاش می‌کرد.

• نکته کلیدی: بهره‌وری سازمانی، ارتباط تنگاتنگی با آرامش و حال خوب در خانه دارد.

توصیه از دل تجربه: در مناسبت‌های خاص، مثل شب یلدا، عید نوروز یا روز تولد فرزندان، با ارسال هدیه‌ای کوچک یا حتی یک پیام کوتاه، به خانواده کارکنان نشان دهید که قدردان تلاش آن‌ها در پشت پرده هستید. این کار، حس ارزشمندی را به اعضای خانواده منتقل می‌کند و وفاداری کارکنان را افزایش می‌دهد.

فصل پنجم: تقدیر علنی، اما محترمانه یا تقدیر پنهانی، با ترس از چشم زخم؟

چگونه می‌توان از یک کارمند تشکر کرد، بدون اینکه او را در موقعیت خجالت قرار داد؟

در فرهنگ مدیریتی ما، رسمی نهادینه شده وجود دارد که تقدیر و تشکر را به خلوت و خصوصی‌کاری محدود می‌کند. مدیران اغلب می‌گویند: "اگر به صورت عمومی از او تشکر کنیم، چشم می‌خورد!" یا "بقیه حسادت می‌کنند و ممکن است کارش خراب شود." این تفکر، ریشه‌ای عمیق در فرهنگ ما دارد، اما آیا رهبران بزرگ از چنین باورهای تبعیت می‌کنند؟

تقدیر و تشکر، یکی از قوی‌ترین ابزارهای انگیزشی است و بزرگترین تأثیر خود را زمانی نشان می‌دهد که در برابر دیدگان همه رخ دهد. پاداش مالی یک پاداش فردی است، اما تقدیر علنی یک پاداش سازمانی است. به یاد می‌آورم در کارخانه، یکی از تکنسین‌های جوشکاری به نام عباس، در یک شیفت کاری حساس، توانسته بود با هوش و تجربه خود، یک نقص فنی جدی را در یکی از کوره‌های ذوب برطرف کند و از توقف کامل خط تولید که می‌توانست میلیون‌ها تومان ضرر به سازمان وارد کند، جلوگیری کند. این اقدام، یک کار ساده نبود؛ نشان از تعهد، تخصص و مسئولیت‌پذیری او داشت.

در جلسه هفتگی با سرپرستان، به جای اینکه فقط در اتاق خودم به عباس تبریک بگویم، از او خواستم که در جلسه حاضر شود. در ابتدا، همه متعجب بودند و عباس هم کمی خجالت‌زده به نظر می‌رسید. اما وقتی جلوی همه از او خواستم که بیاید و در مورد کاری که انجام داده توضیح دهد، نگاه‌ها عوض شد. او با هیجان و غرور، داستان را تعریف کرد و نشان داد که چگونه با یک تصمیم درست و سریع، از یک بحران جلوگیری کرده است. در پایان، در مقابل دیدگان همه سرپرستان و مدیران، از او تقدیر کردم و به او گفتم: "عباس، کار شما فقط یک تعمیر ساده نبود، بلکه یک اقدام مدیریتی بود که جلوی ضرر بزرگ را گرفت. سازمان ما به داشتن چنین نیروهای متعهدی افتخار می‌کند."

این اقدام، علاوه بر اینکه اعتماد به نفس عباس را به شدت بالا برد، الگویی برای بقیه شد. آن روز، من نه تنها از یک کارمند، بلکه از یک فرهنگ قدردانی کردم. به تیمم نشان

دادم که کار خوب دیده می‌شود و در این سازمان، تنها یک قطعه از پازل نیستید، بلکه ستونی هستید که سازمان بر آن بنا شده است. ترس از چشم زخم یا حسادت، تنها یک بهانه برای پنهان کردن بی‌تفاوتی مدیریتی است.

• نکته کلیدی: تشویق علنی، بذر انگیزه را در دل دیگران می‌کارد و به آن‌ها نشان می‌دهد که تلاش‌هایشان دیده می‌شود. پنهان کردن آن، به معنای نادیده گرفتن ارزش‌آفرینی آن‌هاست.

توصیه از دل تجربه: برای تقدیر از کارکنان، از بسترهای عمومی استفاده کنید. می‌توانید در جلسات کاری، ایمیل‌های گروهی یا حتی در کانال‌های ارتباطی داخلی، از عملکرد خوب آن‌ها صحبت کنید. یک "تابلوی افتخارات" ساده یا حتی یک تقدیرنامه رسمی در حضور همکاران، می‌تواند انگیزه و روحیه تیم را به شدت بالا ببرد.

فصل ششم: شنیدن صدای انتقاد، حتی اگر تلخ باشد یا فرار از انتقاد، از ترس حقارت؟

چگونه می‌توان از انتقادهای پرسنل، به عنوان فرصتی برای رشد استفاده کرد؟

حدود بیست و پنج سال پیش، در اوج تب استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت مانند ایزو (ISO)، مدیران فکر می‌کردند که برای شنیدن صدای کارکنان، باید یک صندوق پیشنهادات شکل و رسمی در راهروها قرار دهند. در یک جلسه با مدیرعامل و مدیران ارشد، که با غرور از موفقیت‌هایشان در راه‌اندازی این سیستم‌ها صحبت می‌کردند، من با طنز تلخی گفتم: "بهترین سیستم پیشنهادات، دیوارنویسی‌های توالت‌های عمومی کارکنان است!"

همه شوکه و متعجب شدند. مدیرعامل با اخم پرسید: «منظورتان چیست؟» من ادامه دادم: «در آنجا، کارمند احساس امنیت می‌کند. کسی او را نمی‌بیند. بی‌پرده و بدون

ترس از عواقب، هرچه در دل دارد می‌نویسد. شاید لحن نوشته‌ها تند و گزنده باشد، شاید پر از توهین باشد، اما حقیقت محض در آنجا جاری است. شما به دنبال صندوق‌های لاکچری هستید، اما حقیقت را باید در جایی جست که پرسنل راحت‌ترین احساس را دارند. این نه یک شوخی، بلکه یک واقعیت تلخ است. نیاز به صندوق نیست، نیاز به باور است؛ باوری که صدای پرسنل شنیده می‌شود، حتی اگر از دیوار توالت‌ها به گوش برسد.»

بعد از آن جلسه، با وجود مخالفت‌های اولیه، تصمیم گرفتم این ایده را به شکل دیگری عملی کنم. با حذف صندوق‌های پیشنهاد رسمی، سیستم‌های ارتباطی مستقیم و ناشناس را ایجاد کردیم. نام آن را "صدای شما" گذاشتیم و به کارکنان اطمینان دادیم که هر انتقادی، هرچند تند و گزنده، محترم شمرده شده و به آن رسیدگی می‌شود. این اقدام، به تدریج باعث شد که کارکنان، به جای پناه بردن به دیوارنویسی‌های پنهانی، انتقادات و پیشنهادهایشان را به صورت رسمی و البته با اطمینان از شنیده شدن، مطرح کنند.

• نکته کلیدی: مدیران ضعیف انتقاد را پس می‌زنند، اما مدیران واقعی از آن درس می‌گیرند. حقیقت، گاهی از جایی به گوش می‌رسد که انتظارش را ندارید.

توصیه از دل تجربه: به جای اینکه به دنبال ابزارهای فانتزی برای ارتباط باشید، فضایی امن و راحت برای کارکنان فراهم کنید تا بتوانند بی‌پرده حرف بزنند. حتی اگر در ابتدا لحن انتقادها تند باشد، آن را به عنوان یک فرصت ببینید. به کارکنان خود ثابت کنید که صدایشان شنیده می‌شود و انتقادهایشان به بهبود سازمان کمک خواهد کرد.

فصل هفتم: حمایت از اشتباه، کلید یادگیری است یا مجازات اشتباه، برای عبرت دیگران؟

آیا می‌دانید ترس از اشتباه، بزرگترین مانع خلاقیت و نوآوری است؟

در دنیای پرهزینه صنعت، یک اشتباه می‌تواند نتایج فاجعه‌باری داشته باشد. این ترس از اشتباه، ریشه اصلی دروغ‌گویی است. من از دروغ متنفرم، و اعتقاد دارم دروغ، ویرانگر اعتماد است؛ اعتمادی که پایه و اساس هر سازمانی است. می‌دیدم که در بسیاری از مواقع، پس از بروز یک حادثه یا خطا، پرسنل به جای بیان حقیقت، سعی می‌کنند آن را پنهان کنند یا با دروغ‌های کوچک و بزرگ، خود را از زیر بار مسئولیت خارج کنند. دلیل این کار ساده است: ترس از مجازات. آن‌ها می‌دانند که اگر حقیقت را بگویند، تنبیه خواهند شد.

به این باور رسیدم که برای اینکه بتوان یک حادثه را به درستی ریشه‌یابی کرد و از تکرار آن جلوگیری کرد، ابتدا باید فضای امنی ایجاد کرد. فضایی که در آن، فرد بدون ترس از عواقب، بتواند واقعیت را، هرچند تلخ، بیان کند. ساختن این فضا بسیار سخت و دشوار است، زیرا نیازمند توجه به تک‌تک رفتارهای مدیریتی در شرایط سخت و بحرانی است. این کار تنها با گفتن "نگران نباش، حقیقت را بگو" محقق نمی‌شود، بلکه باید با عمل به آن، اعتماد کارکنان را جلب کرد.

برای مثال، یک بار یکی از تکنسین‌ها در حین کار، به دلیل یک اشتباه کوچک، باعث از کار افتادن یک دستگاه حیاتی شد. او با ترس و لرز به من مراجعه کرد و در حالی که فکر می‌کرد حتماً توبیخ می‌شود، حقیقت ماجرا را گفت. من به جای تنبیه او، به دقت به صحبت‌هایش گوش دادم و گفتم: "از اینکه با صداقت و شجاعت حقیقت را گفتی، از تو ممنونم. تو امروز به ما یک درس بزرگ دادی و با صداقت، از یک دروغ بزرگ جلوگیری کردی. این اشتباه، نتیجه ترس از مجازات در گذشته بود، نه کم‌کاری تو." سپس، به جای جریمه، از او خواستم تا در کنار یک نیروی با تجربه، به تعمیر دستگاه بپردازد و از این طریق، از اشتباهش درس بگیرد.

این رویکرد، به تدریج اعتماد را در تیم من ساخت. آن‌ها فهمیدند که من به دنبال مقصر نیستم، بلکه به دنبال حقیقت برای جلوگیری از تکرار آن هستم. آن‌ها فهمیدند که صداقت، نه تنها مجازات ندارد، بلکه پاداش هم دارد. این اقدام کوچک، جلوی دروغ‌های بزرگ و مخرب آینده را گرفت و به ما کمک کرد تا مشکلاتمان را به صورت ریشه‌ای حل کنیم.

• نکته کلیدی: به جای مجازات اشتباه، به دنبال دلیل آن باشید و با ساختن فضای امن، حقیقت را از دل دروغ بیرون بکشید.

توصیه از دل تجربه: در مواجهه با اشتباهات پرسنل، به جای سرزنش، به دنبال ریشه‌یابی باشید. به آن‌ها نشان دهید که به حقیقت‌جویی اهمیت می‌دهید و در برابر صداقت، با مهربانی و حمایت برخورد می‌کنید.

فصل هشتم: عدالت، نه برابری کورکورانه یا پاداش، ابزار باج‌خواهی؟

آیا عدالت در پاداش و تنبیه، به معنای برخورد یکسان با همه است؟

در بسیاری از سازمان‌ها، مدیران برای ایجاد انگیزه، از سیستم‌های پاداش استفاده می‌کنند. اما این ابزار قدرتمند، گاهی به ضد خود تبدیل می‌شود. وقتی پاداش به صورت یک رویه ثابت و بدون دلیل مشخص به فردی داده می‌شود، آن فرد به تدریج آن را نه یک تشویق، بلکه یک حق دائمی می‌داند. در این مرحله، پاداش دیگر یک عامل انگیزشی نیست، بلکه ابزاری برای باج‌خواهی می‌شود. اینجاست که عدالت و برابری، مفهومی پیچیده و گاه خطرناک پیدا می‌کنند.

در کارخانه ما، دو نفر از نیروهای بخش فنی، مجید و بهروز، در یک سطح کاری بودند و حقوق یکسانی دریافت می‌کردند. اما مجید همیشه به صورت خودجوش و خارج از ساعات کاری، برای حل مشکلات می‌ماند، در حالی که بهروز فقط کارهای محول شده را انجام می‌داد. در پایان سال، به مجید پاداشی ویژه تعلق گرفت. بهروز که از این موضوع

مطلع شد، با اعتراض به دفتر من آمد و گفت: «چرا پاداش مجید بیشتر از من است؟ ما هر دو یک کار را انجام می‌دهیم!»

در آن لحظه، یک تصمیم مدیریتی حساس پیش رویم بود: آیا برای جلوگیری از نارضایتی بهروز، پاداش او را هم افزایش دهم و بدین ترتیب، پاداش را به یک حق دائمی و بی‌ارزش تبدیل کنم؟ یا حقیقت را بگویم و عدالت را به شکلی متفاوت تعریف کنم؟ من دومی را انتخاب کردم.

به بهروز گفتم: «پاداش مجید، برای اضافه کاری‌اش نبود. بلکه برای حس مسئولیت‌پذیری و تعهدی بود که نسبت به کارش دارد. او به این کارخانه، به عنوان خانه‌ی دوم خود نگاه می‌کند. در ساعات تعطیلی هم اگر مشکلی پیش بیاید، خودش را مسئول می‌داند و می‌آید تا آن را حل کند. این پاداش برای این نگاه و این تعهد بود، نه صرفاً حضور فیزیکی‌اش.» سپس اضافه کردم: «من برای احترام قائلم و از کاری که در ساعات اداری انجام می‌دهی، قدردانم. اگر تو هم همین حس تعلق را داشته باشی، مطمئن باش که پاداشت بیشتر از این خواهد بود، نه به خاطر اضافه کاری، بلکه به خاطر ارزشی که خلق می‌کنی.»

این صحبت، یک تلنگر جدی برای بهروز بود. او فهمید که در این سازمان، ارزش‌آفرینی دیده می‌شود، نه صرفاً انجام وظیفه. این رویکرد، پاداش را از یک ابزار باج‌خواهی خارج کرد و آن را به یک نماد برای ارزش‌گذاری بر تعهد و مسئولیت‌پذیری تبدیل کرد.

• نکته کلیدی: عدالت در رهبری، به معنای پاداش دادن به تعهد و ارزش‌آفرینی است، نه صرفاً حضور فیزیکی.

توصیه از دل تجربه: سیستم‌های پاداش و تنبیه خود را بر اساس ارزش‌آفرینی واقعی افراد تنظیم کنید. این کار به کارکنان نشان می‌دهد که تلاش‌های اضافه آن‌ها دیده می‌شود و ارزشمند است. هرگز پاداش را به یک حق تبدیل نکنید، بلکه آن را به عنوان یک تشویق برای عملکردی فراتر از انتظار در نظر بگیرید.

فصل نهم: شفافیت، پایه اعتماد است یا ابهام، برای کنترل؟

چگونه می‌توان در میان شایعات و ابهامات، اعتماد پرسنل را حفظ کرد؟

شفافیت، مفهومی ترسناک در دنیای مدیریت است. در بیشتر و تقریباً در اکثریت سازمان‌ها، مدیران از شفافیت پرهیز می‌کنند. اعتقاد دارند که اگر پرسنل از امور داخلی سازمان آگاه باشند، "به ضرر مدیریت است" و کنترل از دست می‌رود. آن‌ها می‌گویند: «اگر کارمندان بدانند چه خبر است، توقعاتشان بالا می‌رود و به جای کار، حاشیه می‌سازند.» این تفکر، ریشه اصلی مشکلات بی‌شماری در سازمان‌های ماست. وقتی کارکنان احساس می‌کنند در تاریکی اطلاعاتی قرار دارند، دل‌بستگی‌شان از بین می‌رود، زمینه برای ایجاد شایعه و فساد فراهم می‌شود و فرهنگ چاپلوسی و رانت‌خواری شکل می‌گیرد.

در کارخانه ما، یک تغییر بزرگ در فرایند تولید در حال انجام بود. این تغییر، می‌توانست باعث نگرانی کارکنان در مورد امنیت شغلی و آینده شرکت شود. شایعاتی مبنی بر تعدیل نیرو و ورشکستگی به سرعت در حال پخش شدن بود. بسیاری از مدیران به من توصیه کردند که سکوت کنم و اجازه ندهم اطلاعات به بیرون درز کند، اما من این شیوه را باطل می‌دانستم. سکوت، نه یک ابزار مدیریتی، بلکه یک سم مهلک برای اعتماد است.

به جای سکوت، جلسه‌ای عمومی با تمام پرسنل برگزار کردم. با صداقت کامل، دلیل این تغییر را توضیح دادم: «شرایط بازار تغییر کرده و ما برای بقا، باید روش‌های تولیدمان را بهینه کنیم. این به معنای تعدیل نیرو نیست، بلکه به معنای بهبود فرایندهاست تا همه با هم، قوی‌تر از قبل به کارمان ادامه دهیم.» سپس، به طور شفاف، به آن‌ها گفتم که چه چالش‌هایی در پیش داریم و چگونه با همکاری یکدیگر می‌توانیم از این مرحله عبور کنیم. به آن‌ها اجازه دادم که سؤال بپرسند و نگرانی‌های خود را بدون ترس مطرح کنند.

این اقدام، نتیجه‌ای شگفت‌انگیز داشت. کارکنان، به جای اینکه به شایعات گوش دهند، به من اعتماد کردند. آن‌ها دیدند که مدیرشان، در شرایط دشوار، به جای پنهان‌کاری، با آن‌ها رو راست است. این شفافیت، نه تنها از گسترش شایعات جلوگیری کرد، بلکه حس

اعتماد را در تیم تقویت کرد و آن‌ها را به یک "تیم واحد" تبدیل کرد که برای یک هدف مشترک تلاش می‌کنند. در نهایت، با کمک خود آن‌ها، فرایند بهینه‌سازی با موفقیت انجام شد و شرکت از یک بحران بزرگ نجات یافت.

• نکته کلیدی: شفافیت، پایه اعتماد است. رهبری شجاع، از شفافیت در شرایط دشوار نمی‌ترسد و آن را برای ایجاد اعتماد به کار می‌گیرد.

توصیه از دل تجربه: در مورد هرگونه تغییر مهم در سازمان، با پرسنل به صورت مستقیم و شفاف صحبت کنید. به آن‌ها اجازه دهید سؤال بپرسند و نگرانی‌های خود را مطرح کنند. این کار، از ایجاد شایعات جلوگیری کرده و روحیه همکاری را در تیم تقویت می‌کند.

فصل دهم: میراث رهبر، نه عدد و رقم، بلکه انسان‌ها هستند یا میراث رهبر، فقط اعداد درخشان؟

آیا می‌دانید میراث یک مدیر، نه در میزان سودآوری، بلکه در تأثیری است که بر زندگی انسان‌ها می‌گذارد؟

در اوایل دوران مدیریتم، مانند بسیاری از مدیران جوان، من هم به دنبال درخشش اعداد و ارقام بودم. فکر می‌کردم موفقیت من، در گزارش‌های مالی، نمودارهای سودآوری و رکوردهای تولید ثبت می‌شود. در جلسات، با افتخار از پروژه‌هایی که به پایان رسانده بودیم و سودهایی که به دست آورده بودیم، صحبت می‌کردم. اما با گذشت زمان، یک تغییر بنیادین در نگاه من ایجاد شد. با خود فکر کردم، اگر تمام این اعداد و ارقام به دست آمده، اما در پشت آن، تیمی خسته، بی‌انگیزه و ناراضی وجود داشته باشد، آیا واقعاً موفق بوده‌ام؟ آیا میراث من تنها یک گزارش مالی است که در سال بعد، با آمدن مدیری جدید، به تاریخ می‌پیوندد؟

وقتی به دوران گذشته مدیریت خود نگاه می‌کنم، هیچ‌کدام از آن اعداد و ارقام درخشان به اندازه خاطره‌ای که یک کارگر قدیمی از یک "سلام" ساده من تعریف کرد، برایم ارزش ندارد. هیچ‌کدام از سودهای کلان به اندازه شنیدن داستان موفقیت یکی از نیروهایم که روزی در یک موقعیت بحرانی به او اعتماد کردم و امروز خود به مدیری موفق تبدیل شده، مرا خوشحال نمی‌کند.

در نهایت به این درک رسیدم که رسالت نهایی یک رهبر، نه ساختن یک سازمان بی‌نقص، بلکه تربیت رهبران آینده است. میراث یک مدیر، نه در میزان سودآوری، بلکه در تأثیری است که بر زندگی انسان‌ها می‌گذارد. اگر بتوانید در یک سازمان، انسان‌هایی تربیت کنید که هر کدام به یک ستون برای سازمان تبدیل شوند و در آینده، خودشان بتوانند رهبران خوبی باشند، آن‌گاه حتی اگر سازمان از بین برود، میراث شما برای همیشه باقی خواهد ماند.

• نکته کلیدی: مدیریت از روی کاغذ و رقم، آسان است. اما رهبری از دل و جان، هنری است که باید آموخت.

توصیه از دل تجربه: به جای اینکه فقط به فکر اهداف کوتاه‌مدت و اعداد و ارقام باشید، روی رشد و توانمندسازی افراد تیمتان سرمایه‌گذاری کنید. به آن‌ها فرصت دهید تا مسئولیت‌های بزرگ‌تری بپذیرند، از اشتباهاتشان درس بگیرند و در نهایت، به رهبرانی توانمند تبدیل شوند.

جمع‌بندی

رهبری، بودن یا نبودن است، خرد یا بی‌خردی. رهبری تنها به معنای قدرت و اختیار نیست؛ بلکه به معنای مسئولیت‌پذیری و تأثیرگذاری است. در دنیای پرهیاهوی صنعت فولاد، که با اعداد و ارقام و ماشین‌آلات سر و کار داریم، نباید فراموش کنیم که قلب سازمان، انسان‌ها هستند. یک "سلام" ساده، یک "گپ خصوصی"، یک "لقمه غذا خوردن کنار همکاران" و یا "ارتباط با خانواده‌ها" می‌تواند تأثیری صدچندان بر روحیه و انگیزه کارکنان داشته باشد. این‌ها اقدامات کوچک مهربانانه‌ای هستند که در بلندمدت، به

بزرگ‌ترین دستاوردهای سازمانی تبدیل می‌شوند و میراثی ماندگار برای یک رهبر به جا می‌گذارند.

تهیه و تدوین: علی منتظرالظهور

سال تهیه: ۱۴۰۳

منابع و مستندات

- کتاب: رهبری مقتدرانه، با درایت، پیتر دراگر (نقل از تجربیات شخصی و برداشت نویسنده از اصول رهبری)
- پژوهش: تأثیر رفتارهای انسانی بر بهره‌وری کارکنان در صنایع سنگین، مجله مدیریت منابع انسانی، شماره ۲۵
- تجربیات شخصی: روایت از سال‌ها مدیریت در صنایع فولاد و فنی مهندسی
- مقالات: مدل‌های نوین رهبری در قرن ۲۱، سایت Harvard Business

Review