

صندلی شکسته مدیریت

آیا صندلی که روی آن نشسته ای به قارچ و قورچ افتاده ؟



در یک روز ابری در اواخر اسفند ماه بود. من روی یک صندلی گهواره ای کنار پنجره نشسته بودم، فنجان قهوه‌ای داغ در دست و یک تکه شکلات که طعم تلخش با گرمای قهوه هماهنگ بود. در خودم فرو رفته بودم، غرق در افکارم، در حالی که صندلی متحرک آرام آرام نوسان می‌کرد و صدای قرچ‌وقورچ آن در فضای ساکت اتاق می‌پیچید. عجیب بود که از این صدا لذت می‌بردم؛ حتی گاهی با سرعت بیشتری صندلی را به جلو و عقب حرکت می‌دادم تا این صدا را بشنوم. انگار موسیقی خاصی بود که مرا به تأمل وادار می‌کرد. صندلی قدیمی بود، اما صدایی بلند و کمی لرزان، اما هنوز سرپا ایستاده بود. انگار می‌خواست به من چیزی بگوید، چیزی درباره‌ی دوام، درباره‌ی تغییر، درباره‌ی این که چرا ما تا وقتی چیزی کاملاً از کار نیفتاده، دست به تغییر نمی‌زنیم.

در این افکار عوظه ور بودم و صندلی صدای خود را ادامه داد و برای لحظاتی با خودم گفتم :

نکند این صدا دارد خبری به من می‌دهد و من توجهی به آن نمی‌کنم؟ شاید صندلی دارد به من هشدار می‌دهد، شاید دارد می‌گوید که چیزی در حال شکستن است، اما من فقط محو لذت سواری دادن او شده ام

این فکر مرا به یاد گفت‌وگویی انداخت که چند روز پیش با مدیری داشتم. مردی که به نظرش کارها خوب پیش می‌رفت، اما در واقعیت، صدای صدلی‌اش درآمده بود. او به هیچ شراکتی اعتقاد نداشت، نظر کسی را قبول نمی‌کرد، در ظاهر حرف‌های دیگران را تأیید می‌کرد اما در باطن، فقط خودش را قبول داشت. کارکنان و همکارانش برایش نه به عنوان شرکا، بلکه به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهدافش بودند. درست مانند کسی که روی یک صدلی ترک‌خورده نشسته و فکر می‌کند هنوز همه چیز محکم و باثبات است.

آن لحظه، وقتی دوباره به صدای صدلی خودم گوش دادم، فهمیدم که این صدا می‌تواند نشانه‌ای باشد، یک هشدار. چقدر از ما در زندگی و کار، روی چنین صدلی‌هایی نشسته‌ایم؟ چقدر به نشانه‌ها بی‌توجهیم و فکر می‌کنیم که همه چیز تحت کنترل ماست، در حالی که پایه‌های اصلی کار و روابطمان در حال شکستن است؟

این تأمل‌ها باعث شد که این مقاله را بنویسم. شاید برای یادآوری به خودم، و شاید هم به دیگرانی که هنوز فکر می‌کنند صدلی‌شان سالم است، در حالی که صدای قرچ‌وقورچ آن، مدام در گوش‌شان طنین می‌اندازد.

صندلی شکسته در دنیای کسب و کار

اگر به فضای کسب و کار اطرافمان نگاه کنیم، به نظر می‌رسد که بسیاری از ما دقیقاً روی همان صندلی‌های شکسته نشسته‌ایم و از صدای قرچ و قورچ آن لذت می‌بریم. درست مانند کسی که متوجه خطر نیست و تا لحظه‌ای که تعادلش بر هم نخورد، تغییر را جدی نمی‌گیرد.

جنگ قیمتی و حذف رقیب، نشانه‌های یک صندلی شکسته است.

امروز در بسیاری از صنایع، صدای سقوط و شکست به وضوح شنیده می‌شود، اما ما آن را به عنوان یک هشدار در نظر نمی‌گیریم. جنگ‌های قیمتی که در آن شرکت‌ها برای پایین آوردن قیمت، حاشیه سود خود را قربانی می‌کنند، نمونه‌ای از این وضعیت است. ما از این رقابت ناسالم لذت می‌بریم، گویی صدای شکستن پایه‌های کسب و کار خود را نمی‌شنویم.

همین الگو را در رفتار شرکت‌هایی می‌بینیم که به جای تمرکز بر بهبود کیفیت و ارزش‌آفرینی، به دنبال حذف رقبای هستند. این همانند نشستن روی صندلی‌ای است که پایه‌های آن یکی پس از دیگری شکسته می‌شود، اما ما همچنان به تکیه دادن ادامه می‌دهیم.

مدل‌های قدیمی مدیریت دیگر کارساز نیستند

سال‌ها پیش، در کسب‌وکارهایمان، نیروی انسانی ارزشمند همچون رودخانه‌ای خروشان جریان داشت. انتخاب‌های متعددی داشتیم و منابع انسانی به راحتی جذب می‌شدند. اما امروز، این مدل دیگر پاسخگو نیست. مانند زاینده‌رود اصفهان که سالها قارچ و قورچ کرد، کار به فریاد رسید اما کسی نه شنید و سال‌هاست که رو به خشکی رفته، اما بسیاری از مدیران هنوز همان رفتارهای مدیریتی قدیمی را ادامه می‌دهند، گویی که تغییری رخ نداده است.

هنوز هم سازمان‌هایی را می‌بینیم که برای رشد، صرفاً به مدل‌های گذشته متکی هستند، بدون اینکه بپذیرند که دوران جدیدی آغاز شده است. هنوز هم مدیرانی هستند که ساختارهای سنتی و سلسله‌مراتبی را کارآمد می‌دانند، در حالی که دنیا به سمت سیستم‌های چابک، مشارکتی و داده‌محور حرکت کرده است.

تجربهای که چشمان مرا باز کرد



چند سال پیش، در یک جلسه مهم با تیم مدیریتی، روی یک صندلی که در گوشه اتاق بود نشستم. به نظر کاملاً سالم می‌آمد،

اما لحظه‌ای که تکیه دادم، ناگهان صدایی ترک خوردن بلند شد و قبل از آنکه بتوانم واکنش نشان دهم، تعادلم را از دست دادم و روی زمین افتادم. صدای خنده‌ی همکارانم در فضا پیچید، اما چیزی که در ذهنم ماند، شوک ناشی از این سقوط بود.

وقتی از زمین بلند شدم، به صندلی نگاه کردم. پایه‌های آن از مدت‌ها قبل ترک خورده بود، اما چون ظاهراً سالم به نظر می‌رسید، هیچ‌کس به خطرش توجه نکرده بود. در همان لحظه، انگار ذهنم جرقه‌ای خورد: چند بار در زندگی به چیزهایی تکیه کرده‌ام که ظاهراً مستحکم بودند، اما در واقع مدت‌ها پیش شکسته بودند؟

حوزه فردیت: باورهای شکسته

این داستان فقط درباره‌ی شرکت‌ها نیست. این داستان درباره‌ی هر یک از ماست. همه‌ی ما صندلی‌هایی داریم که روی آنها نشسته‌ایم: باورها، عادت‌ها، و روش‌هایی که سال‌هاست از آنها استفاده می‌کنیم. بعضی از این صندلی‌ها دیگر کارایی ندارند، اما ما همچنان بر آنها نشسته‌ایم و به صدای قاروقورشان گوش نمی‌دهیم.

برای مثال، فردی را در نظر بگیرید که سال‌هاست در یک شغل مانده، نه به این دلیل که آن شغل را دوست دارد، بلکه به این دلیل که تغییر را خطرناک می‌داند. او فکر می‌کند که اگر صندلی خود را عوض کند، ممکن است زمین بخورد. اما واقعیت این است که صندلی‌اش دارد می‌شکند، و اگر تغییر نکند، یا صندلی کاملاً از هم می‌پاشد، یا او خودش را می‌شکند.

تغییر نکردن، یعنی سقوط حتمی

سازمان‌هایی که نمی‌خواهند تغییر کنند، در حقیقت روی همان صندلی‌های شکسته‌ای نشسته‌اند که دیر یا زود سقوط خواهند کرد. دنیا تغییر کرده است، روش‌های کار، انتظارات مشتریان، شیوه‌های مدیریت، همه چیز در حال تحول است. اما برخی هنوز هم گمان می‌کنند که اگر بر صندلی قدیمی خود تکیه کنند، می‌توانند به راهشان ادامه دهند.

چرا چسبیدن به مدل‌های قدیمی خطرناک است؟

در فرهنگ ما، اغلب به دانش و تجربیات گذشته اعتماد داریم و این اعتماد می‌تواند ما را از پذیرش ایده‌ها و روش‌های جدید بازدارد. مثلاً یک مدیر ممکن است به سبک مدیریتی قدیمی خود چسبیده باشد، حتی اگر دیگران و حتی داده‌های جدید

نشان دهند که این سبک دیگر کارآمد نیست. این مثل آن است که روی یک صندلی شکسته بنشینیم و انتظار داشته باشیم که ما را حمایت کند.

دنیای مشارکت و یادگیری پیوسته

امروز، دنیای کسب و کار به سمت همکاری و مشارکت پیش می‌رود. دیگر تنها داشتن دانش کافی نیست، بلکه یادگیری از دیگران و پذیرفتن نظرات و ایده‌های نو به همان اندازه مهم است. اگر ما بخواهیم در این دنیای پیچیده و پر از تغییر موفق باشیم، باید فرهنگ مشارکت و یادگیری پیوسته را بپذیریم.

چگونه می‌توانیم باورهای ناکارآمد را کنار بگذاریم؟

۱. **پذیرش تغییر:** تغییر نه تنها اجتناب‌ناپذیر است، بلکه می‌تواند یک فرصت بزرگ برای رشد باشد. پذیرش تغییر به ما کمک می‌کند که ذهن خود را باز کنیم و به ایده‌های جدید خوشامد بگوییم.

۲. **ارزیابی مدل‌های ذهنی:** هر چند وقت یک‌بار باورهای خود را بررسی کنیم. آیا هنوز هم کاربردی هستند؟ آیا به موفقیت ما کمک می‌کنند؟

۳. آموزش و یادگیری مداوم: شرکت در دوره‌های آموزشی، مطالعه مقالات جدید و تعامل با افراد خبره می‌تواند به ما کمک کند تا مدل‌های ذهنی بهتری بسازیم.

۴. مشورت گرفتن از کوچ‌ها و منتورها: یک کوچ یا منتور می‌تواند به ما کمک کند تا دیدگاه‌های جدیدی پیدا کنیم و موانع ذهنی خود را بشکنیم.

نتیجه‌گیری

افراد و مدیران توسعه‌یافته کسانی هستند که به صدای صندلی‌هایشان گوش می‌دهند. آنها می‌دانند که تغییر سخت است، اما لازم است. آنها از کوچ‌ها، بیزینس کوچ‌ها، و منتورها کمک می‌گیرند تا صندلی‌های شکسته خود را بشناسند و خودم اقدام به تعویض بزنند قبل اینکه روزگار هم صندلی را بشکند و صندلی نشین را .

صندلی‌های جدید ممکن است در ابتدا ناراحت کننده باشند، اما به مرور زمان، به آنها عادت می‌کنیم. مهم این است که بدانیم صندلی‌های قدیمی دیگر جوابگو نیستند.

پس دفعه‌ی بعد که صدای قارچ و قورچ صندلی‌تان را شنیدید،
به آن گوش دهید. شاید زمان آن رسیده باشد که صندلی‌تان را
عوض کنید.

تهیه و تدوین : علی منتظرالظهور ۱۴۰۴