

اعترافات یک مدیرعامل

شجاعتِ گفتنِ "نمی‌دانم، اما هستم"



روایت یک صندلی خالی، یک مدیر آشفته و یک سوال: "بزرگترین ابهامت چیست؟"

صدای تیک‌تیک ساعت دیواری در دفتر غرق در سکوت «امیر»، مدیرعامل یکی از هلدینگ‌های بزرگ، بلندتر و کوبنده‌تر از همیشه به گوش می‌رسید؛ گویی هر ثانیه، پتکی بود بر پیکره‌ی برنامه‌هایی که نقش بر آب شده بودند. امیر، مردی که سال‌ها عادت کرده بودیم او را با پرستیژی مقتدرانه، کت‌وشلواری همیشه اتوکشیده و آن اعتمادبه‌نفس پولادین مخصوص رهبران بازار ببینیم، حالا پشت میز چوبی و بزرگش کز کرده بود. شانه‌هایش افتاده بود و آن قامت همیشگی، زیر بار سنگین مسئولیت‌هایی که دیگر با هیچ فرمول مدیریتی جور در نمی‌آمدند، خمیده به نظر می‌رسید.

وقتی وارد شدم، سنگینی فضا چنان بود که گویی اکسیژن اتاق صرف تغذیه کردن نگرانی‌های او می‌شد. او حتی سرش را بلند نکرد تا خوش‌آمد بگوید؛ چشمانش به نقطه‌ای نامعلوم در افق پشت پنجره خیره مانده بود. فقط با صدایی لرزان و خش‌دار که به زحمت از گلویش خارج می‌شد، لب به سخن گشود: «همه چیز داره از کنترل خارج می‌شه... همه‌چیز. استراتژی‌های سالانه‌ای که ماه‌ها رویشان وقت گذاشتیم حالا کاغذپاره‌ای بیش نیستند. نوسان نرخ ارز، موج استعفای نیروهای کلیدی، عدم قطعیت بازار... حس می‌کنم در یک بن‌بست تاریک ایستاده‌ام و نمی‌دانم فردا، یا حتی یک ساعت دیگر، قرار است چه اتفاقی بیفته.»

من به عنوان کوچ، بدون آنکه کلمه‌ای بگویم، روبه‌رویش نشستم. آگاهانه سکوت کردم. اجازه دادم این سکوت، مانند یک ظرف، تمام آشفتگی‌ها و سنگینی فضا را در خود جای دهد و در اتاق پخش شود. در آن لحظات، وسوسه‌ی شدیدی داشتیم که در نقش قدیمی‌ام، یعنی یک «منتور» با تجربه، فرو بروم، پوشه‌ام را باز کنم و لیستی از راهکارهای مدیریت بحران و جداول تحلیل ریسک را روی میزش بگذارم تا از این فشار رهایش کنم. اما می‌دانستم امیر اکنون در تله‌ی «فلج تحلیلی» و بیش‌پردازش ذهنی گیر کرده است؛ جایی که هیچ راهکار بیرونی‌ای نفوذ نمی‌کند. پس از دقایقی، وقتی حس کردم او آماده‌ی شنیدن است، مستقیم به چشمان خسته و بی‌فروغش نگاه کردم و با لحنی آرام اما قاطع پرسیدم:

«امیر، بیا برای چند لحظه تمام این چارت‌ها، اعداد و پیش‌بینی‌های سیاه و سفید را کنار بگذاریم. بیا از این هیاهو فاصله بگیریم. اگر بخواهیم کاملاً صادقانه و بدون نقاب مدیریتی صحبت کنیم، بزرگترین "ابهامی" که در قلب این طوفان، بیش از هر چیز دیگری تمرکز تو را از کار می‌گیرد، آرامشت را می‌بلعد و شب‌ها تو را بیدار نگه می‌دارد، دقیقاً چیست؟ کدام بخش از این ندانستن، تو را فلج کرده است؟»

بخش اول: مواجهه با واقعیت عریان

امیر با شنیدن این سوال، کمی روی صندلی جابه‌جا شد. گویی این پرسش مستقیم، لایه‌ای از یخ ضخیم را که پیرامون ذهنش کشیده بود، در هم شکست. او نفس عمیقی کشید که بیشتر شبیه به یک آه طولانی بود. به جای آنکه دوباره به سراغ ترازنامه‌ها یا گزارش‌های نوسان بازار برود، شروع کرد به شمردن؛ اما این بار نه اعداد، بلکه ترس‌های عریانش را بر زبان آورد. او از ابهامی گفت که در تار و پود وفاداری تیم مدیریتی‌اش رخنه کرده بود.

او با دستانی لرزان که به نشانه‌ی استیصال در هوا تکان می‌داد، ادامه داد: «می‌دانی، بدترین بخش ماجرا این نیست که بازار خراب است؛ بدترین ابهام این است که نمی‌دانم نیروهای کلیدی‌ام، همان‌هایی که ستون‌های این هلدینگ هستند، فردا صبح استعفایشان را روی میز می‌گذارند یا نه. من در چشم‌هایشان تردید می‌بینم. نمی‌دانم آیا آن‌ها هم مثل من هنوز به این کشتی در حال حرکت در طوفان باور دارند یا فقط منتظر اولین قایق نجات هستند تا فرار کنند. این ندانستن، که آیا در این نبرد تنها هستیم یا نه، از هر نوسان ارزی برایم کشنده‌تر است.» او از شکافی می‌گفت که میان او و صمیمی‌ترین یارانش ایجاد شده بود؛ شکافی که ناشی از عدم اطمینان به آینده و سکوت‌های طولانی در جلسات هیئت‌مدیره بود.

در این لحظه، سکوت سنگین اتاق با یک جرقه‌ی ذهنی شکسته شد. امیر متوجه شد که تمام این مدت، انرژی‌اش را صرف جنگیدن با غول‌های بیرونی کرده بود، در حالی که فیل بزرگ اتاق، در واقع لرزان بودن پایه‌های اعتماد در درون سازمان بود.

آها مومنّت اول: "ابهام بیرونی (اقتصاد و بازار) اغلب پوششی است برای ابهام‌های درونی (روابط و اعتماد). وقتی رهبر نمی‌داند چه کسی پشت او ایستاده، هر لرزش بیرونی تبدیل به یک زلزله‌ی ویرانگر می‌شود."

پرسش قدرتمند: «امیر، بگذار یک فرض را بررسی کنیم؛ اگر همین حالا معجزه‌ای می‌شد و تمام ابهام‌های اقتصادی و نوسانات بازار به ثبات می‌رسید، آیا باز هم همین قدر نسبت به تیم مدیریتی‌ات و ماندن آن‌ها احساس ناامنی و بی‌اعتمادی می‌کردی؟ یا ریشه‌ی این اضطراب جایی فراتر از قیمت دلار است؟»

بخش دوم: از تهدید به مهارت

جلسه با جدیتی متفاوت ادامه پیدا کرد. امیر در میان واژه‌هایش اقرار کرد که بخش بزرگی از قوای ذهنی و انرژی روانی‌اش، بیهوده صرف «پیش‌بینی غیرقابل‌پیش‌بینی‌ها» می‌شود؛ تلاشی فرسایشی برای کشیدن نقشه‌ای دقیق از جاده‌ای که هر لحظه تغییر مسیر می‌دهد. به او گفتم: «بیا یک سناریوی سخت را تصور کنیم؛ فرض کنیم این مه غلیظ ابهام و این فضای غبارآلود که جلوی دیدت را گرفته، تا یک سال دیگر هم از بین نرود. اگر قرار باشد در همین مه غلیظ رانندگی کنی و چاره‌ای جز پیشروی نداشته باشی، چه مهارتی را باید در سبک رهبری خودت یا در فرهنگ سازمانت تقویت کنی که تا به حال به آن نیاز داشتی؟ چه ابزاری به تو کمک می‌کند تا بدون دیدن انتهای مسیر، سالم به مقصد برسی؟»

امیر برای دقایقی طولانی به فکر فرو رفت. خیره شدن او به نقطه‌ای مبهم، این بار نه از سر استیصال، که از سر جستجوگری بود. سپس با صدایی که کمی جان گرفته بود، گفت: «شاید کلید اصلی، یاد گرفتن "تاب‌آوری در ندانستن" باشد. من در تمام این سال‌های مدیریتی، عادت کرده بودم که قبل از برداشتن هر قدم، باید همه‌چیز را با دقت ریاضیاتی می‌دانستم. من همیشه با چراغ‌های پرنور حرکت می‌کردم و ندانستن برایم به معنای خطر مطلق بود. حالا می‌فهمم که اصرار من بر دانستن تمام جزئیات در جایی که اصلاً جزئیاتی در دسترس نیست، مرا فلج کرده است.»

او متوجه شد که کنترل‌گری بیش از حد، مانند ترمز دستی کشیده شده در این جاده‌ی مه‌آلود عمل می‌کند.

آها مومن‌ت دوم: "رهبری در ابهام، هنر داشتن پاسخ برای تمام مجهولات نیست؛ بلکه هنر حفظ تعادل و پیشروی آگاهانه، درست در زمانی است که هیچ پاسخی در دست نیست. رهبری یعنی جرات حرکت با نور پایین، وقتی افق ناپدید شده است."

پرسش قدرتمند: «فکر می‌کنی کدام بخش از این میل غریزی به "کنترل‌گری مطلق" و "ندانستن همه‌چیز" ناخواسته مثل یک سد محکم جلوی خلاقیت و جسارت تیمت را گرفته است؟ آن‌ها چقدر اجازه دارند راهکارهای نویی را امتحان کنند که تو هنوز به آن‌ها فکر نکرده‌ای؟»

بخش سوم: پیدا کردن لنگرها در طوفان

در میانه جلسه، وقتی امیر داشت از آشفتگی‌های بیرونی می‌گفت، ناگهان مکث کرد و به لرزش دستانش که روی میز چوبی قرار داشت خیره شد. او در میان این ابهام متکثر، چیزی فراتر از استراتژی را گم کرده بود؛ او «ثباتِ درونی» را از دست داده بود. به چشمانش نگاه کردم و پرسیدم: «امیر، در میان این همه تغییر که مثل طوفان شن اطراف تو را گرفته و اجازه نمی‌دهد افق را ببینی، چه چیزی در ذاتِ تیمت یا در اعماق شخصیتِ مدیریتی خودت وجود دارد که مثل یک صخره‌ی صلب و ثابت باقی مانده است؟ چیزی که هیچ نوسان ارزی یا بحران بازاری نمی‌تواند حتی یک میلی‌متر آن را تکان دهد؟»

او برای لحظاتی به دوردست خیره شد، گویی داشت در اعماق تاریخچه‌ی هلدینگش حفاری می‌کرد. سپس با لحنی که دیگر لرزش قبلی را نداشت، گفت: «شاید "صداقت" بی‌رحمانه‌ای که همیشه بین من و تیمم بوده... و آن "همدلی" عجیبی که در روزهای سختِ سال‌های دور، ما را کنار هم نگه داشت. ما همیشه با هم روراست بودیم، حتی وقتی حقیقت تلخ بود.» او شروع کرد به بازگویی خاطراتی که در آن، همین دارایی‌های غیرفیزیکی، سازمان را از گلوگاه‌های خطرناک عبور داده بود. با هر کلمه‌ای که بر زبان می‌آورد، انگار تکه‌ای از پازل آرامشش سر جایش قرار می‌گرفت و ضربان قلبش که تا چند لحظه پیش به تندی می‌زد، آرام‌تر و منظم‌تر می‌شد. او دریافت که ثبات، لزوماً به معنای ثابت ماندن اعداد نیست، بلکه به معنای پابرجا ماندن ارزش‌هاست.

آها مومنّت سوم: "در دریای متلاطم، برای غرق نشدن، نباید به موج‌های بلند خیره شد؛ چرا که تمرکز بر موج، تو را در خود می‌بلعد. در عوض، باید به لنگر چنگ زد. لنگر همان ارزش‌های بنیادینی است که حتی وقتی همه چیز در حال تغییر است، هویت تو و سازمانت را تعریف می‌کنند."

پرسش قدرتمند: «حالا که خودت این لنگرها را دوباره پیدا کردی، چطور می‌توانی این نقاطِ ثبات و ارزش‌های اصیل را برای کارمندان که آن‌ها هم در این طوفان دچار لرزش شده‌اند، شفاف و ملموس کنی؟ چطور می‌توانی به آن‌ها نشان دهی که علی‌رغم تغییر نقشه‌ها، قطب‌نمای اخلاقی و انسانی سازمان هنوز همان جهتِ قبلی را نشان می‌دهد؟»

بخش چهارم: تبدیل همدلی به اقدام (Closing)

جلسه به پایان خود نزدیک می‌شد و اتمسفر سنگین دفتر، حالا جای خود را به نوعی پویایی آرام داده بود. امیر دیگر آن مدیری نبود که در ابتدای جلسه، مچاله و بی‌دفاع زیر هجوم افکارش دفن شده بود. او متوجه شده بود که برای خروج از بن‌بست، نیازی به حل کردن تمام معادلاتِ مجهول جهان در یک نشستِ واحد ندارد. او به جای جستجوی یک «کلان‌نقشه‌ی نجات»، حالا به دنبال یک «روزنه‌ی کوچک» برای عبور نور بود؛ چیزی که او را از ایستایی خارج و به حرکت وادارد.

با نگاهی که بر روی چشم‌هایش متمرکز بود، پرسیدم: «امیر، به عنوان رهبر این کشتی که نگاهِ تمام سرنشینانش به دست‌ها و تصمیم‌های توست، فکر می‌کنی چه اقدام کوچکی - حتی به اندازه یک درصد - می‌تواند امروز بارِ ذهنی و فشارِ روانی تیمت را نسبت به این ابهام سنگین سبک‌تر کند؟ چه گام ساده‌ای وجود دارد که امروز برداری تا آن‌ها حس کنند هنوز یک دستِ مقتدر اما همدل، سکان را در دست دارد؟»

او برای لحظه‌ای سکوت کرد، نفسی عمیق کشید و با صدایی که حالا طنینِ اراده در آن شنیده می‌شد، پاسخ داد: «می‌دانی، من همیشه فکر می‌کردم باید زمانی با آن‌ها حرف بزنم که تمام پاسخ‌ها را در جیبم داشته باشم. اما حالا می‌فهمم که سکوتِ من، ابهام را برای آن‌ها ترسناک‌تر کرده است. تصمیم گرفتم امروز عصر یک جلسه غیررسمی و صمیمانه با تمام مدیران میانی و تیم اجرایی بگذارم. نه برای اینکه از تارگت‌های محقق‌نشده یا استراتژی‌های جدید حرف بزنم، بلکه فقط برای "شنیدن". می‌خواهم فضای امنی ایجاد کنم تا آن‌ها ابهام‌ها و ترس‌هایشان را بیرون بریزند. می‌خواهم صادقانه به آن‌ها بگویم که من هم مثل آن‌ها پاسخِ قطعی تمام سوالات را ندارم، اما اینجا هستم؛ در کنارشان، نه در مقابلشان.»

او دریافت که همدلی، یک ژستِ نمایشی نیست، بلکه یک «اقدام استراتژیک» برای بازگرداندنِ تمرکز به سازمان است.

آها مومنّت نهایی: "بزرگترین دشمن ابهام، شفافیت در پاسخ‌ها یا داشتن پیش‌گویی‌های دقیق نیست؛ بلکه صراحت در حضور و شجاعتِ بودن در کنار تیم است، حتی وقتی که نقشه در دست نداریم. رهبری یعنی به جای 'توزیع اطمینان کاذب'، 'تولید امنیتِ روانی' کنی."

نتیجه‌گیری از نگاه «منتورینگ» (انتقال تجربه)

از منظر من به عنوان یک منتوردر حوزه مدیریت و رهبری سازمانی، ابهام صرفاً یک مانع نیست، بلکه بخشی جدایی‌ناپذیر و ماهوی از زیست‌بوم کسب‌وکارهای امروزی است. تجربه زیسته‌ی مدیریت در بازارهای پرنوسان نشان داده است مدیرانی که تمام توان خود را صرف «جنگیدن» با ابهام و تلاش برای حذف فیزیکی آن می‌کنند، نه تنها پیروز نمی‌شوند، بلکه با سرعتی باورنکردنی در سراشیبی فرسودگی شغلی و تخلیه‌ی انرژی روانی سقوط می‌کنند.

رهیافت اصولی و مجرب در این حوزه، گذار از «مدیریتِ سفت و سخت» به سمت ایجاد سیستم‌های «به‌شدت چابک و منعطف» (Agile) است. در این پارادایم، به جای نوشتن استراتژی‌های صلب پنج‌ساله، بر تقویت «عضلات ارتباطی» و «هوش عاطفی» سازمان تمرکز می‌شود. پیامد نادیده گرفتن این رویکرد، ایجاد لکنت در تصمیم‌گیری و ریزش نیروهای وفادار است. به یاد داشته باشید که در شرایط ابهام شدید، «اطلاعات» حکم اکسیژن را دارد؛ پس جریان داده‌ها، احساسات و بازخوردهای تیم باید بیش از هر زمان دیگری در تمام سطوح سازمان جاری باشد تا هیچ سلولی از بدنه سازمان دچار خفگی نشود.

نتیجه‌گیری از نگاه «کوچینگ» (تغییر پارادایم)

از منظر من به عنوان یک کوچ و بیزنس کوچ در حوزه مدیریت و رهبری سازمانی، ابهام صرفاً یک پدیده‌ی بیرونی یا یک «موقعیت» تحمیل‌شده نیست، بلکه پیش از هر چیز، یک «ادراک» درونی است که در ذهن رهبر شکل می‌گیرد. در واقع، ابهام زمانی فلج‌کننده می‌شود که ما آن را به عنوان یک «تهدید» برای بقا تفسیر می‌کنیم. وظیفه حیاتی ما به عنوان کوچ در این برهه‌های حساس، این نیست که برای مراجع نقشه‌ی راه بکشیم، بلکه این است که به او کمک کنیم تا از حصار پارادایم «قربانی شرایط بودن» خارج شده و به جایگاه «طراح مسیر در میانه شرایط» نقل مکان کند.

این تغییر وضعیت، نیازمند واکاوی لایه‌های زیرین آگاهی است. وقتی مدیر در نقش قربانی قرار دارد، تمام تمرکزش بر «آنچه از دست داده» یا «آنچه نمی‌داند» معطوف است؛ اما در نقش طراح، او به دنبال «آنچه می‌تواند خلق کند» می‌گردد. پرسش‌های باز، عمیق و قدرتمند در اینجا به مثابه‌ی یک نورافکن عمل می‌کنند که نوری متمرکز بر زوایای تاریک و نادیده‌گرفته‌شده‌ی ذهن مدیر می‌تابانند؛ همان بخش‌هایی که زیر آوار سنگین استرس، اضطراب و پیش‌فرض‌های محدودکننده پنهان شده‌اند. با شکستن این قالب‌های ذهنی، مدیر نه تنها با ابهام کنار می‌آید، بلکه آن را به فرصتی برای بازتعریف مدل رهبری خود تبدیل می‌کند.

اقدامات نهایی جلسه:

۱. برگزاری جلسه صمیمانه و بدون نقاب: این جلسه فراتر از یک نشست گزارش‌دهی ساده است. هدف، ایجاد یک «پناهگاه روانی» برای تیم مدیریتی است تا ابهام‌ها را به اشتراک بگذارند. وقتی رهبر در پذیرش ندانستن پیش‌قدم می‌شود، امنیت روانی در کل سازمان تزریق شده و ترس جای خود را به اتحاد می‌دهد.

۲. سرمایه‌گذاری بر مهارت‌های «عصر مه‌آلود»: شناسایی و تقویت ۳ مهارت حیاتی برای بقا در ندانستن (مانند تفکر انتقادی در بحران، تصمیم‌گیری منعطف و تاب‌آوری) و تدوین یک برنامه آموزشی فشرده و کوتاه. این اقدام به تیم القا می‌کند که ما نه تنها زنده می‌مانیم، بلکه در حال رشد هستیم.

۳. تمرین روزانه «بازگشت به لنگر»: اختصاص ۱۵ دقیقه در شروع یا پایان هر روز کاری برای بازنگری در ارزش‌های بنیادین شخصی و سازمانی. این تمرین ذهنی کمک می‌کند تا مدیر در میان تلاطم اخبار و تغییرات، مرکز تعادل خود را حفظ کرده و تصمیماتی بر مبنای اصول پایدار و نه هیجانات گذرا اتخاذ کند.

رهبری در ابهام، هنر پاسخ دادن نیست، بلکه هنر پرسیدن سوالات جسورانه و «ماندن در پرسش» است، درست زمانی که تمام دنیا به دنبال پاسخ‌های ارزان و سریع می‌گردند. توانمندی یک رهبر با حجم ابهامی که می‌تواند بدون دست دادن یکپارچگی‌اش تحمل کند، سنجیده می‌شود.

شما چطور؟ در میان این مه غلیظ، لنگرهای شما کدام‌اند؟ و آیا امروز شجاعت آن را دارید که به جای دستور دادن، با تیمتان صادقانه از "ندانستن" سخن بگویید؟

نویسنده: علی منتظرالظهور زمستان ۱۴۰۴