

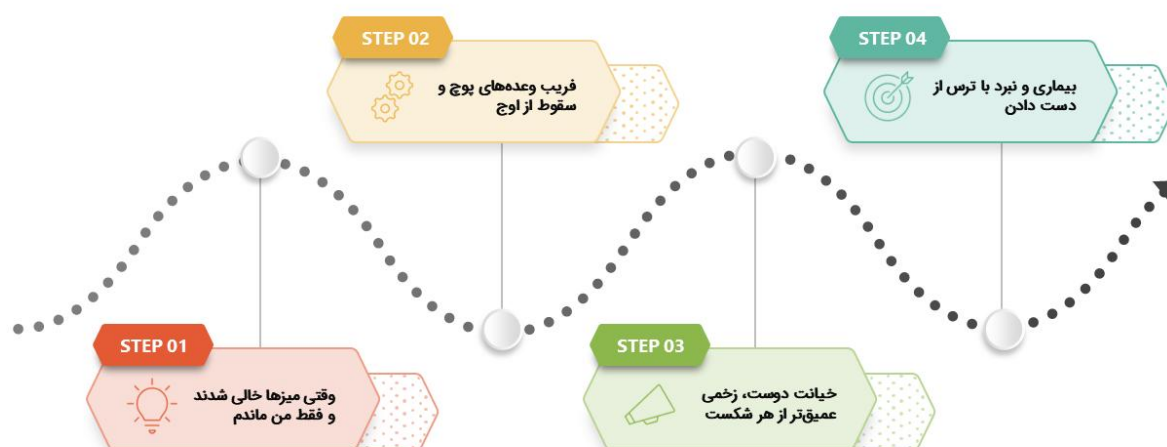
آنچه مرا نکشت

روایتگر ده تجربه سخت در زندگی یک مدیر



ده راه رفته: وقتی تاریکی، تنها همسفر می‌شود

همیشه گفته‌ام و باز هم می‌گویم، هدف از این روایت، نه قضاوت است و نه تسویه حساب با گذشته‌ای که پر از پستی و بلندی بود. این‌ها فقط تجربیاتی هستند که خودم تجربه کرده یا مدیران و راهبران سازمانی است، که منتور یا کوچ آنها بودم و در مسیر پرپیچ و خم مدیریت و زندگی به دست آوردم. هر کلمه‌اش را با جان کندم و هر خطش، تکه‌ای از وجودم را با خود دارد. شما این‌ها را می‌خوانید، نه برای اینکه شبیه من شوید، بلکه شاید کورسویی باشد برای روشن شدن افکار خودتان. هر کس، با عینک نگرش و کوله بار تجربه‌هایش، این سطور را درک می‌کند و یا از آن استفاده می‌برد، یا تنها به عنوان یک تجربه زیسته از یک انسان دیگر، آن را با خود به گوشه‌ای از ذهنش می‌برد. بیایید سفر کنیم به ده نقطه‌ی تاریک، ده راه رفته‌ای که شاید مسیر زندگی خیلی‌ها را تغییر داد.



۱. وقتی میزها خالی شدند و فقط من ماندم

اولین تجربه تلخ (داستان یکی از مدیرانی که منتور آن شرکت بودم)، به سال‌ها پیش برمی‌گردد. پروژه‌ای عظیم در دست داشتیم که ماه‌ها برایش زحمت کشیده بودیم. شب‌ها را در شرکت می‌ماندیم و روزها را با چالش‌ها دست و پنجه نرم می‌کردیم. ناگهان، بحران اقتصادی از راه رسید. مشتری‌ها یکی یکی کنسل کردند و بودجه‌ها قطع شد. هر روز شاهد خالی شدن میزهای همکارانم بودم. نگاه‌های ناامیدشان، بغض را در گلو من خفه می‌کرد. تیم من، که روزی پرشور و انرژی بود، حالا به چند نفر انگشت‌شمار تبدیل شده بود. فکر می‌کردم پایان کار است. هر شب با این کابوس بیدار می‌شدم که فردا دیگر شرکتی برای مدیریت نخواهم داشت. حالم هر روز بدتر و ناامیدتر می‌شدم و تنها راه حل را در تعطیلی می‌دیدم، اما با سال‌ها تلاش و ساختن چه کنم و بیشتر و بیشتر تنها بودن را حس می‌کردم، بعضی روزها در دفتر را می‌بستم و زار زار گریه می‌کردم و برای اینکه کسی نفهمد فوری با دستمال اشک‌ها یم را پاک می‌کردم. می‌دیدم چقدر وقت بود که باخودم تنها نشده بودم و چقدر در جمع بودم و فریاد خود درونم را نشنیدم، و در تنهایی آهنگ تنها با گلهای هائیده را زمزمه می‌کردم (تنها با گلهای، گویم غمها را، چه کسی داند، زغم هستی که به دل دارم.....)، اما یک رخداد و یک آشنایی در اوج ناامیدی باعث شد تصمیم بگیرم تسکین‌دهنده خودم و سپس بقیه همکاران باشم. او به یادآوری کرد به جای اینکه به دنبال مقصر بگردم، به دنبال راه‌حل‌های کوچک و خلاقانه بگردم. با تمام وجودم به تیم باقی‌مانده روحیه دادم و به آن‌ها یادآوری کردم که در کنار هم، می‌توانیم از این تونل تاریک عبور کنیم. اول به ندای دلم گوش دادم و به خودم دوباره اعتماد کردم و اعتماد را از بیرون طلب نکردم و سپس

هفته‌ها و ماه‌ها در این حالت گذشت تا بالاخره نور امیدی نمایان شد. از آن روز فهمیدم که حتی در ناامیدکننده‌ترین شرایط، صبر و رهبری امیدبخش می‌تواند تیم را نجات دهد.

۲. فریب وعده‌های پوچ و سقوط از اوج

یادم هست پروژه‌ای را قبول کردم که وعده‌های بزرگی پشت آن بود. شرکتی معتبر، بودجه‌ای هنگفت و آینده‌ای درخشان. تمام انرژی و اعتبارم را برای آن گذاشتم. تیمم را قانع کردم و همه چیز را بر پایه این پروژه چیدیم. اما دیری نگذشت که فهمیدم همه آن وعده‌ها پوچ و بی‌اساس بودند. شرکت طرف قرارداد، نه اعتبار کافی داشت و نه توانایی پرداخت. در یک لحظه، تمام آرزوهایم فرو ریخت. نه تنها سودی نداشتیم، بلکه خسارت مالی و اعتباری زیادی متحمل شدیم. احساس حماقت و شکست تمام وجودم را فرا گرفت. نمی‌توانستم به چشم‌های تیمی نگاه کنم که به حرف من اعتماد کرده بودند. اما در آن تاریکی مطلق، مجبور شدم مسئولیت کامل را بپذیرم. از تیمم عذرخواهی کردم و با شفافیت کامل، اوضاع را توضیح دادیم. سپس با هم به دنبال راهی برای جبران گشتیم. آن روز فهمیدم که اعتماد مهمترین دارایی هر فرد، سازمان و جامعه می‌باشد و توجه به آن یا کورکورانه اعتماد کردن می‌تواند بزرگترین دشمن یک مدیر باشد. فکر می‌کردم پول بزرگترین یک مدیر است ولی اکنون پی بردم مهمترین اعتبار یک مدیر شفافیت با خود، اطرافیان و همکارانش است. شفافیت نشان از اعتماد به نفس و عزت نفس بالای یک مدیر است و نشان از قدرت واقعی اوست. شفافیت با تیم حتی در صورت شکست، از اهمیت بالایی برخوردار است.

۳. خیانت ، زخمی عمیق‌تر از هر شکست

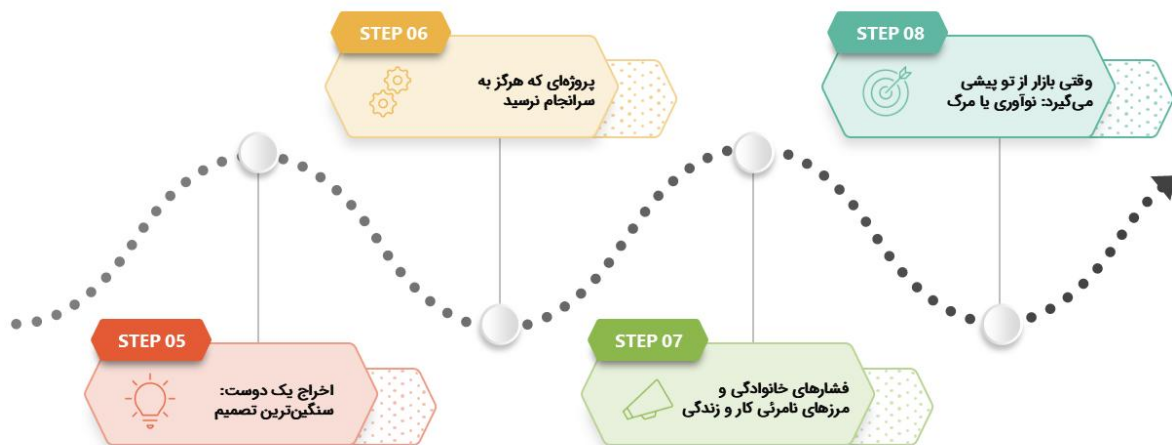
شاید هیچ چیز به اندازه خیانت در محیط کار، عمیقاً روح انسان را نمی‌آزارد. با یکی از نزدیک‌ترین همکارانم، سال‌ها بود که کار می‌کردم. آشنایی ما از آنجا شروع شد که یکبار در اثر یک اتفاق مدیر یک پروژه عظیم و منحصر به فرد در ایران بخاطر یک اختلاف پروژه را ترک کرد و من با یک تلفن مدیر پروژه شدم. پروژه ای که واقعا از نظر تکنیکی هیچ شناختی نداشتم ولی به خودم کاملاً ایمان داشتم و اما واقعا اگر به سختی آن این قدر که اکنون واقف هستم واقف بودم ، حتما قبول نمی‌کردم . پیمانکاری داشتیم که که کاربلد این کار بود و من به مرور زمان او را برادرم می‌دانستم و تمام رازهای کاری‌ام را با او در میان می‌گذاشتم. هر روز که می‌گذشت من اقداماتی از او می‌دیدم ولی انگار کر و کور شده بودم و نمی‌خواستم باور کنم .اما یک روز، متوجه شدم که او پشت پرده، به نفع خودش و به ضرر شرکت، اقداماتی انجام می‌دهد. مدارک را که دیدم، دنیا روی سرم خراب شد. درد خیانت، هزاران بار بدتر از هر شکست مالی بود. تمام اعتمادی که به انسان‌ها داشتم، فرو ریخت. شب‌ها نمی‌خوابیدم و مدام در این فکر بودم که چطور می‌توانم دوباره به کسی اعتماد کنم. در آن روزهای پر از تلخی و بدبینی، تصمیم گرفتم با منطق پیش بروم، نه با احساسات. هر چه تلاش کردم با او صحبت کنم ، دیگر از دسترس خارج شده بود ، نه جواب تلفن می‌داد ، از دهها تماس اگر یکی را جواب می‌داد مختصر و سریع می‌گفت تماس می‌گیرم و تبدیل شد به ستاره سهیل .به هر طریق مستندات را نشان اش دادم و به او فرصت دادم تا توضیح دهد. یک نکته جالب ولی دردناک در یکی از صحبت هایش این بود که: "روزگار همین است و به هیچ کس وفادار نبوده که من هم به تو وفادار باشم "، این یکی از تلخ ترین لحظات زندگی

مدیریتی من بود ، نمی دانستم چه کنم ، فریاد بزنم ، دعوا کنم ، سکوت کنم یا گریه کنم . در نهایت، به دردناک ترین شکل به رابطه مان پایان دهم، اما آن تجربه به من آموخت که حتی در نزدیک ترین روابط کاری، باید همیشه هشیار بود و مرزهای حرفه ای را حفظ کرد . اگر رابطه ها مهمترین دارای افراد است که هست پس باید حتما و قطعا : شفاف باشید و شفاف باشید و شفاف باشید .

۴. بیماری و نبرد با ترس از دست دادن

سال ها پیش منتور یک مدیر بودم و این ماجرا از مورد است و نقل به مضمون وی می باشد . در اوج کار و درگیری های مدیریتی، ناگهان با بیماری سختی دست و پنجه نرم کردم. بستری شدم و برای مدتی طولانی از محیط کارم دور ماندم. در آن روزها، تنها چیزی که در ذهنم می چرخید، ترس از دست دادن بود. ترس از دست دادن سلامتی ام، ترس از دست دادن شغلم، ترس از دست دادن آینده ای که برایش برنامه ریزی کرده بودم. تیمم بدون من چه می کرد؟ آیا همه چیز متوقف می شد؟ این افکار، فشار روحی زیادی به من وارد می کرد. در آن شرایط، ناامیدی مثل یک سایه سنگین بر زندگیم افتاده بود. اما در آن روزهای سخت، قرار بود تصمیم سخت بگیرم (با مشورت و هم نظری منتور) کاری بسیار پر ریسک و پرخطر از نظر من بود ولی تصمیم گرفتم به جای تمرکز بر ترس ها، بر قدرت تیمم تمرکز کنم. به آن ها اعتماد کردم و امور را به دستشان سپردم. دیدم که چگونه در نبود من، با تعهد و همبستگی کارها را پیش بردند، خطاهایی داشتند ولی در عالی شکل ممکن عمل کردند. این تجربه به من آموخت که اعتماد مهمترین سرمایه یک سازمان است و برای این کار به تیم و توانمندسازی آن ها اعتماد باید و هر روز برای رشد آن تلاش کرد و در نهایت به نفع خود مدیر و

سازمان و تک ، تک افراد آن است. همچنین یاد گرفتم که اهمیت سلامت جسمی ، روانی و مالی خودم و تک افراد سازمان به عنوان خانواده کاری را هرگز دست کم نگیرم.



۵. اخراج یک همکار: سنگین ترین تصمیم

یکی از سخت ترین لحظات در زندگی مدیریتی، زمانی بود که مجبور شدم یکی از نزدیک ترین همکارانت را از کار اخراج کنم. او سال ها در کنار من کار کرده بود و در روزهای سخت، پشتیبانم بود. اما به دلایلی که به عملکرد ضعیف و عدم تناسب با فرهنگ سازمانی جدید برمی گشت، چاره ای جز این تصمیم نداشتیم. روزها و ساعت زیادی در گیری ذهنی داشتم و به این فکر می کردم که چگونه می توانم این خبر را به او بدهم. قلبم درد می کرد. احساس خوبی نداشتیم ، احساس بی وفایی و ناسپاسی داشتم و به بازتاب

آن در بین دیگر همکاران رنجم می داد . می دانستم که این تصمیم، نه تنها روی زندگی او، بلکه روی همکاری دیرینه مان هم تأثیر می گذارد. در آن شرایط پر از عذاب وجدان و تردید، به این نتیجه رسیدم که تصمیمات سخت، بخشی جدایی ناپذیر از مدیریت هستند. باید به جای فرار از آن ها، با شجاعت و همدلی با آن ها روبرو شد. با او شروع به گفتگو کردم، دلیل را به صورت شفاف توضیح دادم و سعی کردم به او کمک کنم و پیشنهاد بدهم تا مسیر جدیدی را پیدا کند. آن زمان از من بسیار دلگیر شد و دقیقا می دیدم که اصلا به حرف هایم گوش نمی دهد و سراسر وجودش را خشم و ناباوری فرا گرفته بود و می گفت آن هم کارها و تحمل سختی در شرایطی که کمتر کسی می ایستاد کنارت بودم و آیا این مزد دست من است و ... اما ایمان داشتم که هم به نفع اوست و هم به نفع سازمان و یک محک بسیار درد ناک و سخت برای خودم. اما اکنون بعد گذشت ۲۰ سال بعد ثابت شد تصمیم درستی بوده و همان همکار وقتی با من ملاقات کرد ضمن تشکرو سپاس گذاری، از من طلب حلالیت کرد. این تجربه به من یاد داد که تصمیمات حرفه ای گاهی اوقات، با احساسات شخصی در تضاد هستند و باید در نهایت، تصمیم درست را باید گرفت. زیرا که اگر تصمیم درست را در زمان درست نگیری روزگار تصمیمی که به نظر او درست است را خودش خواهد گرفت ، اما نه دلچسب و باب طبع تو .

۶. پروژه‌ای که هرگز به سرانجام نرسید

این داستان یک صاحب کسب و کاری است که من کوچ و منتور او بودم: بارها شده که روی پروژه‌ای زمان، انرژی و منابع زیادی گذاشته‌ایم، اما در نهایت، به دلیل عوامل خارجی غیرقابل کنترل یا تغییرات ناگهانی بازار، پروژه به سرانجام نرسیده است. یکی از این موارد، پروژه‌ای بود که برای آن کلی تلاش کرده بودیم، اما با تغییر ناگهانی قوانین دولتی، تمام زحماتمان به هدر رفت. احساس ناامیدی عمیقی وجودمان را فرا گرفته بود. این حس که «تمام این‌ها بیهوده بود»، بسیار آزاردهنده بود. تیممان هم به شدت دلسرد شده بودند. در آن شرایط، می‌توانستم تسلیم شویم و غر بزیم، اما تصمیم گرفتیم واقع‌بین باشیم و به جای افسوس خوردن، درس بگیریم. با تیممان جلسه‌ای گذاشتیم و به جای سرزنش یکدیگر، دلایل شکست را بررسی کردیم و نقاط قوت و ضعف خود را شناختیم. از آن پس، در برنامه‌ریزی‌هایمان، عوامل خارجی غیرقابل کنترل را بیشتر مد نظر قرار دادیم و برای سناریوهای مختلف آماده شدیم. این تجربه به من آموخت که شکست‌ها پایان دنیا نیستند، بلکه می‌توانند زمینه‌ای برای رشد و یادگیری باشند.

۷. فشارهای خانوادگی و مرزهای نامرئی کار و زندگی

مدیریت و کار فشرده، گاهی اوقات مرزهای بین زندگی شخصی و حرفه‌ای را کمرنگ می‌کند. یک دوره طولانی، آنقدر درگیر کار بودم که خانواده‌ام از من گلایه داشتند. فرزندم دلتنگ پدرشان بود و همسرم احساس تنهایی می‌کرد. کار به جایی رسید که روز فرزندم یک روز به من گفت " من بابای قبلی ام را می‌خواهم ، بابای که با من وقت می‌گذاشت ، بابای که من را بغل می‌کرد ، نه بابایی که از شدت خسته گی وسط سالن خوابش می‌برد و به زور باید بردش روی تخت بخوابد ، بابایی که وقتی هم که هست ، نیست و مرتب با تلفن در حال صحبت و جدل است . این فشارها، به تدریج روحیه مرا تحلیل می‌برد. از یک طرف، دغدغه کاری و پیشرفت داشتم و از طرف دیگر، عذاب وجدان نسبت به خانواده‌ام مرا آزار می‌داد. شب‌ها با حس ناامیدی از اینکه نمی‌توانم همه چیز را به خوبی مدیریت کنم، به خواب می‌رفتم. ساعت ۳ بامداد بی خوابی به سرم می‌زد و در سالن مرتب قدم می‌زدم و ذهن و راجم حرف می‌زد و حرف می‌زد ، تا فلق خودش را نشان می‌داد و من خسته تر از قبل از حال می‌رفتم . در آن دوران، تصمیم گرفتم بازتعریفی از اولویت‌هایم داشته باشم. یاد گرفتم که "نه" گفتن به برخی پروژه‌ها یا خواسته‌ها، نه تنها نشانه ضعف نیست، بلکه نشانه مدیریت صحیح زمان و انرژی است. تلاش کردم برنامه‌ریزی دقیق‌تری داشته باشم و زمان‌های مشخصی را برای خانواده‌ام اختصاص دهم. این تجربه به من آموخت که تعادل بین کار و زندگی نه یک گزینه لوکس، بلکه یک ضرورت برای سلامت روان و پایداری در مسیر شغلی است. ما کار می‌کنیم تا زندگی کنیم ، نه اینکه زندگی کنیم که کار کنیم .

۸. وقتی بازار از تو پیشی می‌گیرد: نوآوری یا مرگ

داستان از زبان مدیر سازمانی که کوچ و منتور آن بودم: در دنیای پرشتاب امروز، اگر نوآوری نداشته باشی، محکوم به فناپی. سال‌ها پیش، محصولی داشتیم که برای مدتی طولانی پیشتاز بازار بود. همه به آن افتخار می‌کردیم. اما کم‌کم، رقیبان با محصولات جدیدتر و خلاق‌تر وارد بازار شدند و ما شروع به از دست دادن سهم بازار کردیم. تیمم در برابر تغییر مقاومت می‌کردند و اعتقاد داشتند که "همین که هستیم، خوبیم." احساس ناامیدی از عقب ماندن و ترس از آینده تمام وجودم را فرا گرفته بود. می‌دیدم که اگر کاری نکنیم، به زودی از صحنه حذف خواهیم شد. در آن شرایط، اولین و مهمترین تصمیمی که گرفتم انتخاب یک کوچ و منتور برای خودم بود تا بتوانم تغییرات ریشه‌ای ایجاد کنم. روی آموزش و توسعه تیم سرمایه‌گذاری کردم، ایده‌های جدید را تشویق کردم و برای نوآوری فضای بیشتری ایجاد کردم. با سختی و مقاومت‌های زیادی روبرو شدم، اما پافشاری کردم. این تجربه به من آموخت که رکود، بزرگترین دشمن رشد است و پذیرش تغییر و نوآوری مستمر، تنها راه بقا در دنیای امروز است.



۹. شکست در جذب سرمایه: رؤیاهایی که بر باد رفتند

داستان از زبان مدیر سازمانی که کوچ و منتور آن بودم. برای توسعه و گسترش کسب و کارم، به سرمایه زیادی نیاز داشتم. ماه‌ها وقت گذاشتم، برنامه‌های توجیهی تهیه کردم، جلسات بی‌شماری با سرمایه‌گذاران احتمالی برگزار کردم. بارها تا مرز موفقیت رفتم، اما در لحظه آخر، همه چیز به هم می‌خورد. هر بار که یک سرمایه‌گذار دست رد به سینه‌ام می‌زد، احساس ناامیدی و بی‌ارزشی می‌کردم. رؤیاهایی که برای آینده کسب و کارم داشتم، یکی یکی بر باد می‌رفتند. این حس که "هیچ کس به ما ایمان ندارد"، بسیار آزاردهنده بود. اما در آن لحظات تاریک، یک چیز واقعا ایمان داشتم به خودم که می‌توانم و تصمیم گرفتم تسلیم نشوم. من این شعر سعدی بزرگوار مرا جلو می‌برد که "به راه بادیه رفتن به از نشستن باطل"، که گر مراد نجویم به قدر وسع بکوشم. هر رد شدن، برای من درس جدیدی بود. نقاط

ضعفم را پیدا کردم، طرحم را بهبود بخشیدم و با رویکردی متفاوت، دوباره شروع کردم. در نهایت، پس از تلاش‌های فراوان، توانستم سرمایه مورد نظرم را جذب کنم. این تجربه به من آموخت که موفقیت، حاصل پشتکار و درس گرفتن از شکست‌هاست و ناامیدی موقتی است، اما پشتکار همیشگی.

۱۰. تنهایی در اوج: بار سنگین مسئولیت

شاید عجیب به نظر برسد، اما یکی از ناامیدکننده‌ترین تجربیات، تنهایی در اوج موفقیت است. زمانی که در کارها به اوج خود رسید و همه از من به عنوان یک مدیر موفق یاد می‌کردند، احساس انزوای عجیبی داشتم. دیگر نمی‌توانستم با همه درد دل کنم، زیرا نگران بودم که حرف‌هایم به درستی درک نشوند یا به ضررم تمام شوند. بار سنگین مسئولیت تصمیم‌گیری‌ها، حفظ موفقیت‌ها و پیش‌بینی آینده، تماما بر دوش من بود. گاهی اوقات، در اوج شلوغی و تریک‌ها، احساس تنهایی عمیقی می‌کردم. این حس که "هیچ کس نمی‌داند من چه می‌کشم"، بسیار ناامیدکننده بود. در آن زمان یاد این جمله می‌افتادم که "تو در میان جمعی و اما تنهایی" در آن زمان‌ها، به اهمیت شبکه‌سازی با مدیران هم‌صنف و داشتن یک مربی یا منتور و کوچ پی بردم. کسانی که بتوانند درک کنند و بدون قضاوت، شنونده و همراه باشند. این تجربه به من آموخت که حتی در اوج موفقیت، انسان نیاز به حمایت و همدردی دارد و مدیریت، تنها یک سفر یک‌نفره نیست. مدیریت و رهبر یک سفر پر غصه، پر قصه و پر یادگیری است. از بیرون خیلی تصویر جذابی دارد ولی از درون اگر واقعا بخواهی یک مدیر و رهبر باشی کاری بس دشوار و ارزشمند است. زیرا اولین و سخت‌ترین بخش آن باید بهترین برای خودت باشی، برترین و عالی‌ترین مدیر و رهبر

خودت باشی تا دیگران . به نظر من سخت ترین کار عالم شناخت خویشتن
است .

روزها فکر من اینست و همه شب سخنم
که چرا غافل از احوال دل خویشتم
از کجا آمده ام، آمدنم بهر چه بود؟
به کجا می روم؟ آخر نمایمی وطنم
مانده ام سخت عجب، کز چه سبب ساخت مرا
یا چه بوده است مراد وی ازین ساختنم
تهیه و تدوین : علی منتظرالظهورتیر ۱۴۰۴