

وقتی مخ مدیر هنگ می‌کند

۱۰ اشتباه رایج در گرداب اقتصادی ایران



تصویر کنید: سال‌ها در کوره ذوب فولاد مدیریت، آبدیده شده‌اید. روزها و شب‌ها با بوی آهن گداخته و صدای غرش کوره‌ها خو گرفته‌اید. بحران‌ها را یکی پس از دیگری پشت سر گذاشته‌اید، اما گاهی اوقات، حتی برای باتجربه‌ترین مدیران هم لحظاتی فرا می‌رسد که ذهن "هنگ می‌کند". انگار که تمام کابل‌های ارتباطی قطع شده، اطلاعات ورودی بی‌معنا به نظر می‌رسند و تصمیم‌گیری، از هر زمان دیگری دشوارتر می‌شود. این پدیده، به خصوص در شرایط اقتصادی پیچیده و پرنوسان ایران امروز، بسیار شایع است. در این مقاله، قصد دارم با شما از تجربیات واقعی‌ام بگویم؛ از لحظاتی که مخ مدیر هنگ می‌کند و اشتباه رایجی که می‌تواند پیامدهای جبران‌ناپذیری داشته باشد.

مدیریت در شرایط اقتصادی کنونی ایران، همچون رقصیدن بر لبه تیغ است؛ هر گام اشتباه، می‌تواند به سقوطی دردناک منجر شود. نوسانات شدید نرخ ارز، تورم لحام‌گسیخته، تحریم‌های بی‌امان، و عدم قطعیت در سیاست‌گذاری‌ها، همگی دست به دست هم داده‌اند تا محیط کسب و کار را به میدان نبردی تمام‌عیار تبدیل کنند. در چنین آوردگاهی، مدیران بیش از هر زمان دیگری نیازمند خرد، شجاعت و انعطاف‌پذیری هستند. اما گاهی اوقات، حتی قوی‌ترین ذهن‌ها نیز در برابر این حجم از فشار، دچار اختلال می‌شوند؛ حالتی که من آن را "هنگ کردن مخ مدیر" می‌نامم. این وضعیت، نه ضعف است، بلکه یک واکنش طبیعی به فشارهای غیرطبیعی است. مهم این است که این حالت را بشناسیم و از افتادن در دام اشتباهات رایج جلوگیری کنیم. بیایید به اشتباه مهلکی بپردازیم که در این شرایط، گریبان‌گیر مدیران می‌شود:

۱. آیا در بحران، سکوت، طلایی است یا بلاهت؟

(اشتباه اول: انزوای مدیریتی)



در دوران سختی، گزینه‌ای به مدیر می‌گوید که باید به لاک خود فرو رود، اطلاعات را مخفی کند و به تنهایی بار مسئولیت را به دوش بکشد. این انزوا، نه تنها باری مضاعف بر دوش مدیر می‌گذارد، بلکه تیم را از اطلاعات حیاتی محروم ساخته و شایعات را دامن می‌زند. در یکی از بحران‌های ارزی سال‌های

اخیر، مدیر یکی از خطوط تولید که مسئولیت بخش کلاف سازی را بر عهده داشت، با کاهش شدید سفارشات مواجه شد. به جای مشورت با تیم و سایر مدیران، در اتاقش را بست، تماس ها را پاسخ نمی داد و سعی کرد به تنهایی راه حلی پیدا کند. نتیجه فاجعه بار بود: روحیه ی تیم به شدت افت کرد، شایعات تعطیلی کارخانه قوت گرفت و در نهایت، فرصت های همکاری با سایر بخش ها برای تعدیل تولید و حفظ اشتغال از دست رفت. این سکوت بی موقع، دیواری از بی اعتمادی بین مدیر و کارکنان ایجاد می کند که ترمیم آن بسیار دشوار است. در واقع، وقتی مدیر در خود فرو می رود، تیم احساس می کند که رها شده و در تاریکی مطلق به سر می برد، و این خود به کاهش بهره وری و افزایش بی تفاوتی، و در نهایت به زوال تدریجی سازمان می انجامد.

نکته کلیدی: در شرایط دشوار، شفافیت و اشتراک اطلاعات (البته با حفظ اسرار استراتژیک) می تواند تیم را متحدتر و خلاق تر کند. با تیم خود صحبت کنید، از ایده هایشان استقبال کنید و به آن ها اجازه دهید بخشی از راه حل باشند. به یاد داشته باشید که قدرت جمعی، در هم شکستن موانع را آسان تر می کند.

۲. چرا باید از گذشته درس بگیریم، نه اینکه در آن بمانیم؟ (اشتباه دوم: چسبیدن به الگوهای قدیمی)

در شرایط نوین و با چالش های بی سابقه، تکیه صرف به "چون قبلاً این طور جواب داده" می تواند سم مهلکی باشد. اقتصاد ایران، دائماً در حال تحول

است و آنچه دیروز موفقیت‌آمیز بود، امروز ممکن است به شکست منجر شود. به یاد دارم زمانی که تحریم‌های جدید بر صنعت فولاد سایه افکند، برخی مدیران ارشد اصرار داشتند که باید همانند بحران‌های قبلی، فقط بر بازارهای سنتی و محصولات ثابت تمرکز کنیم. در حالی که دنیا به سمت محصولات با ارزش افزوده بالاتر و بازارهای جدید می‌رفت، ما در گذشته گیر کرده بودیم. این خمودگی فکری و عدم تمایل به تغییر پارادایم‌ها، بسیاری از فرصت‌ها را از ما گرفت. این چسبندگی به گذشته، نه تنها مانع از دیدن افق‌های جدید می‌شود، بلکه سازمان را در برابر رقبای چابک‌تر و نوآورتر آسیب‌پذیر می‌سازد. در واقع، آنچه زمانی "تجربه" نامیده می‌شد، اکنون می‌تواند به "زندانی تجربه" تبدیل شود؛ زندانی که راه هرگونه پیشرفت و تحول را سد می‌کند.

نکته کلیدی: انعطاف‌پذیری و نوآوری لازمه بقا در اقتصاد متغیر است.

همواره به دنبال راه‌های جدید باشید، ریسک‌های محاسبه‌شده بپذیرید و از شکست‌ها درس بگیرید. هر بحران، فرصتی برای تولد دوباره است.

۳. آیا نادیده گرفتن اعداد و ارقام، شجاعت است یا حماقت؟ (اشتباه سوم: بی‌توجهی به داده‌ها و تحلیل)

درست زمانی که مغز مدیر "هنگ می‌کند"، ممکن است وسوسه شود که بر اساس "احساس" یا "تجربه شخصی" تصمیم بگیرد و از تحلیل‌های دقیق داده‌ای غافل شود. در وضعیت بد اقتصادی، هزینه‌ها، درآمدها، موجودی انبار، و حتی قیمت ارز به سرعت تغییر می‌کنند. مدیر یک شرکت پیمانکاری بزرگ در حوزه فنی-مهندسی، به دلیل عدم بروزرسانی مداوم قیمت‌ها و بی‌توجهی به تحلیل نوسانات نرخ ارز در قراردادهای بلندمدت، متحمل

ضررهای سنگینی شد. او گمان می‌کرد همانند گذشته، حاشیه سود ثابتی خواهد داشت، اما نوسانات شدید، تمام محاسباتش را بر هم زد و شرکت را تا مرز ورشکستگی پیش برد. در چنین محیطی، داده‌ها نه تنها اطلاعات، بلکه نورافکن‌هایی هستند که مسیر را در تاریکی نشان می‌دهند. بی‌توجهی به آن‌ها، مانند رانندگی در شب بدون چراغ است؛ بی‌شک به پرتگاه سقوط خواهید کرد.

نکته کلیدی: در این شرایط، داشتن داشبوردهای اطلاعاتی به‌روز و توانایی تحلیل سریع داده‌ها، حکم قطب‌نمای کشتی را در طوفان دارد. به اعداد و ارقام اعتماد کنید، تحلیل‌های دقیق انجام دهید و بر اساس اطلاعات مستند تصمیم بگیرید. هر تصمیم، باید پشتوانه‌ای از واقعیت‌های عددی داشته باشد.

۴. در موج‌های بلند، سکان به دست کیست؟ (اشتباه چهارم: عدم تفویض اختیار و اعتماد به تیم)

وقتی فشار زیاد می‌شود، مدیر ممکن است سعی کند تمام کارها را خودش انجام دهد و کنترل ریزترین جزئیات را در دست بگیرد. این "میکرو-منجمنت" نه تنها او را فرسوده می‌کند، بلکه توانایی تیم را برای رشد و تصمیم‌گیری مستقل از بین می‌برد. در کارخانه نورد، مدیر بخش تولید به دلیل نگرانی از کاهش کیفیت در شرایط کمبود مواد اولیه، تمام تصمیمات مربوط به تنظیمات دستگاه‌ها را خودش می‌گرفت و به مهندسين و سرپرستان خط اعتماد نمی‌کرد. این عدم اعتماد، سرعت واکنش‌پذیری را به شدت کاهش داد و در نهایت، منجر به افت راندمان و افزایش ضایعات شد.

این "من هستم" گفتن‌های بی‌جا، سازمان را فلج می‌کند و آن را به یک "گردن بطری" تبدیل می‌کند که تمام جریان کار از آنجا عبور می‌کند. در نتیجه، خلاقیت و ابتکار عمل در سطوح پایین‌تر از بین می‌رود و تیم به مجموعه‌ای از مجریان بی‌اختیار و بی‌انگیزه تبدیل می‌شود.

نکته کلیدی: تفویض اختیار هوشمندانه و اعتماد به توانایی‌های تیم، نه تنها بار را از دوش شما برمی‌دارد، بلکه خلاقیت و حس مسئولیت‌پذیری را در سازمان تقویت می‌کند. به تیم خود فرصت دهید تا بدرخشند و خود را اثبات کنند. یک رهبر واقعی، کسی است که دیگران را قدرتمند می‌سازد.

۵. آیا فردا، همیشه روز دیگری است؟ (اشتباه پنجم: نداشتن برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت)

در شرایط عدم قطعیت، برخی مدیران از برنامه‌ریزی ناامید می‌شوند و به "امید به خدا" اکتفا می‌کنند. این بی‌برنامگی، سازمان را در برابر نوسانات بازار و شوک‌های اقتصادی آسیب‌پذیر می‌کند. حتی در سخت‌ترین شرایط هم باید برنامه‌ریزی داشت؛ برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت برای بقا و برنامه‌ریزی بلندمدت برای رشد پس از بحران. عدم وجود یک برنامه جامع و استراتژی مشخص برای مقابله با تحریم‌ها و نوسانات بازار، بسیاری از شرکت‌ها را در صنعت فولاد کشور با چالش‌های جدی مواجه ساخت. آن‌ها تنها به "روزمرگی" می‌پرداختند و چشم‌اندازی برای آینده نداشتند. بودن یا نبودن، مسئله این است؛ و بودن، با برنامه‌ریزی معنا می‌یابد. برنامه‌ریزی در این شرایط، به معنای پیش‌بینی دقیق نیست، بلکه به معنای تدوین سناریوهای مختلف و آمادگی برای هر یک از آن‌هاست. این کار به سازمان امکان می‌دهد تا به جای

واکنش‌های منفعلانه و از سر ناچاری، فعالانه و هوشمندانه عمل کند و سکان کشتی را در دست گیرد.

نکته کلیدی: برنامه‌ریزی، حتی در بدترین شرایط، راهنمای مسیر است. هم برای کوتاه‌مدت و هم برای بلندمدت، استراتژی‌های روشن و قابل انعطاف تدوین کنید. آینده را نمی‌توان پیش‌بینی کرد، اما می‌توان برای آن آماده شد.

۶. آیا تنها به دنبال نجات خودمان باشیم؟ (اشتباه ششم: نادیده گرفتن رفاه و روحیه کارکنان)

در فشار اقتصادی، اولین چیزی که ممکن است نادیده گرفته شود، رفاه و روحیه کارکنان است. کاهش مزایا، عدم توجه به مشکلات پرسنل و فشار بیش از حد کاری، می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری، افزایش غیبت و در نهایت، از دست دادن نیروهای متخصص شود. کارخانه‌ای در بخش ذوب، به دلیل فشار مدیران برای کاهش هزینه‌ها، سرویس ایاب و ذهاب کارکنان را لغو کرد و مزایای رفاهی آن‌ها را به حداقل رساند. نتیجه آن شد که نارضایتی‌ها اوج گرفت، انگیزه کارکنان کاهش یافت و در نهایت، کیفیت محصولات نهایی نیز تحت تأثیر قرار گرفت. سازمان، بی‌نیروی انسانی کارآمد، همچون جسمی بی‌جان است. نادیده گرفتن این سرمایه‌های انسانی، به معنای "خودزنی" بلندمدت است. کارکنان، نه تنها چرخ‌های تولید را می‌گردانند، بلکه قلب تپنده سازمان هستند و بی‌توجهی به آن‌ها، منجر به مرگ تدریجی سازمان می‌شود.

نکته کلیدی: سرمایه‌های انسانی، ارزشمندترین دارایی هر سازمان هستند. حتی در شرایط سخت، تا حد امکان به رفاه و روحیه کارکنان توجه کنید و آن‌ها را درگیر چالش‌ها و راه‌حل‌ها سازید. با حمایت از کارکنان، آینده سازمان را تضمین می‌کنید.



۷. آیا تغییر، دشمن است یا دوست؟ (اشتباه هفتم): مقاومت در برابر تغییر)

مغز هنگ کرده، اغلب از تغییر بیزار است. حفظ وضعیت موجود، حتی اگر ناکارآمد باشد، به نظر امن‌تر می‌آید. اما در دنیای امروز، تغییر تنها ثابت است. مدیرانی که در برابر تغییرات تکنولوژیکی، تغییر در الگوهای بازار یا حتی تغییر در ساختار سازمانی مقاومت می‌کنند، محکوم به فنا هستند. زمانی که تکنولوژی‌های نوین ساخت قطعات با دقت بالاتر وارد صنعت شد، بسیاری از کارخانه‌های قدیمی از سرمایه‌گذاری در این بخش خودداری کردند و ترجیح دادند با همان روش‌های سنتی به کار ادامه دهند. این مقاومت، به مرور زمان باعث شد که بازار خود را از دست بدهند و رق‌گوی سبقت را بر بایند. خرد یا بی‌خردی، انتخاب با مدیر است. مقاومت در برابر تغییر، مانند تلاش برای متوقف کردن جریان رودخانه است؛ نه تنها موفق نمی‌شوید، بلکه خودتان را نیز غرق خواهید کرد.

نکته کلیدی: با آغوش باز به استقبال تغییر بروید. تغییرات را فرصتی برای بهبود و رشد بدانید و تیم خود را نیز برای پذیرش آن آماده کنید. در دنیای متغیر امروز، تنها راه بقا، تغییر است.

۸. آیا چشم‌انداز، یک سراب است؟ (اشتباه هشتم): دست دادن چشم‌انداز و امید)

وقتی شرایط دشوار می‌شود، ممکن است مدیران به سرعت چشم‌انداز بلندمدت و امید به آینده را از دست بدهند. این بی‌چشم‌اندازی، می‌تواند سازمان را به یک کشتی بدون ناخدایی تبدیل کند که در دریای متلاطم بدون مقصد مشخصی سرگردان است. حتی در اوج تحریم‌ها و مشکلات اقتصادی، برخی شرکت‌ها با حفظ چشم‌انداز و ایمان به آینده، به سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه و آموزش نیروی انسانی ادامه دادند. این شرکت‌ها، پس از بهبود نسبی شرایط، با قدرت بیشتری به بازار بازگشتند. ناامیدی، بزرگترین دشمن مدیر است. چشم‌انداز، نه تنها یک هدف، بلکه یک نور در انتهای تونل است که مسیر را روشن می‌کند و به تیم انگیزه می‌دهد تا در تاریکی پیش بروند.

نکته کلیدی: همواره چشم‌انداز بلندمدت را در ذهن داشته باشید و آن را با تیم خود به اشتراک بگذارید. امید و انگیزه، موتور محرکه سازمان در روزهای سخت است. رهبران، کسانی هستند که در تاریکی، نور امید را روشن نگه می‌دارند.

۹. آیا رقیبان، دوستان ما هستند؟ (اشتباه نهم):

بی‌توجهی به رقبا و محیط کسب و کار)

در شرایط دشوار، تمرکز مدیر ممکن است صرفاً به داخل سازمان معطوف شود و از اتفاقات بیرون از سازمان غافل بماند. رصد نکردن رقبا، تغییرات بازار، قوانین جدید و حتی تحولات بین‌المللی، می‌تواند منجر به غافلگیری و از دست دادن سهم بازار شود. در دوران نوسانات قیمت مواد اولیه، برخی از

شرکت‌های تولیدی فولاد، فقط به قیمت خرید داخلی مواد توجه داشتند و از قیمت‌های جهانی و سیاست‌های صادراتی رقبا غافل بودند. این بی‌خبری، باعث شد که نتوانند در زمان مناسب، تصمیمات استراتژیکی برای تامین مواد اولیه یا تغییر بازارهای هدف بگیرند. غفلت، بهای سنگینی دارد. در واقع، "چشم‌بسته حرکت کردن" در بازار رقابتی امروز، خودکشی تدریجی است.

نکته کلیدی: همواره گوش به زنگ باشید و محیط کسب و کار را رصد کنید. رقبا را زیر نظر بگیرید، از آن‌ها یاد بگیرید و همواره یک گام جلوتر باشید. دانش بازار، قدرت است.

۱۰. آیا موفقیت، همیشه به معنای پیروزی است؟ (اشتباه دهم: عدم توانایی در مدیریت شکست و بحران)

مغز هنگ کرده، اغلب در برابر شکست‌ها واکنش‌های هیجانی نشان می‌دهد. نپذیرفتن شکست، مقصر دانستن دیگران یا پنهان کاری، می‌تواند یک شکست کوچک را به یک فاجعه تبدیل کند. مدیریت بحران، به معنای توانایی پذیرش شرایط دشوار، تحلیل ریشه‌ای مشکلات و تصمیم‌گیری‌های شجاعانه برای عبور از آن‌هاست. در یکی از پروژه‌های بزرگ فنی-مهندسی، به دلیل تغییر ناگهانی در قوانین واردات تجهیزات، پروژه با تاخیر و هزینه‌های اضافی مواجه شد. مدیر پروژه به جای اعلام شفاف وضعیت و تلاش برای یافتن راه‌حل‌های جایگزین، سعی در پنهان کاری داشت که در نهایت، منجر به ضرر بیشتر و از دست دادن اعتبار شرکت شد. شکست، نردبان پرواز است، اگر

درست از آن بالا روی. هنر مدیر، در تبدیل شکست به درس و بحران به فرصت است.

نکته کلیدی: شکست‌ها، پله‌های صعود هستند. آن‌ها را بپذیرید، از آن‌ها درس بگیرید و با شهامت، بحران‌ها را مدیریت کنید. به یاد داشته باشید، آنچه شما را نمی‌کشد، قوی‌ترتان می‌کند. شجاعت در پذیرش خطا، اولین گام به سوی پیروزی است.

در پایان، می‌خواهم تاکید کنم که هیچ مدیری کامل نیست و همه ما در طول مسیر با لحظاتی مواجه می‌شویم که "مخمان هنگ می‌کند". هنر مدیریت، نه در بی‌اشتباه بودن، بلکه در توانایی تشخیص این لحظات، درس گرفتن از اشتباهات و بازگشت قوی‌تر به میدان است. در گرداب اقتصادی ایران، مدیریت یک فن نیست، بلکه یک هنر است؛ هنر رقصیدن در طوفان و ساختن از هیچ. پس با خرد و اندیشه پیش روید، نه با مغزی که "هنگ" کرده است. به یاد داشته باشید، در هر چالشی، بذری از فرصت نهفته است، و این شما هستید که با خرد و تدبیر، می‌توانید آن را به ثمر بنشانید.

ترهیه و تدوین: علی منتظرالظهور ۱۴۰۴

منابع:

- (اشاره به Employee Engagement Statistics). n.d. Gallup).
اهمیت ارتباط مدیر و کارمند در انگیزش

- Porter, M. E. (۱۹۸۰). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press (اشاره به اهمیت تحلیل رقبا و محیط کسب و کار)
- Schumpeter, J. A. (۱۹۴۲). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers (اشاره به اهمیت نوآوری و تغییر)
- تجربیات شخصی و مشاهدات میدانی در صنعت فولاد و شرکت های فنی - مهندسی ایران. (بخش عمده ای از مثال ها و روایتگری ها)