

رهبری در تنگهی برف‌گیر

وقتی تنها دارایی فرمانده، «امید» است

اگر امروز آخرین سنگر معنا در این کوهستان باشی، آیا حاضری برای کسانی که دیگر به فردا باور ندارند، دوباره خورشید را نقاشی کنی؟



سرمای استخوان‌سوز دی ماه ۱۴۰۴، نه فقط دست‌ها، که اراده‌ها را هم کرخت کرده است. اینجا، در ارتفاعات مه‌آلود مدیریت بحران، ما در یک «تنگه» گیر افتاده‌ایم؛ جایی که دیوارهای بلند ناامیدی از هر سو راه خروج را بسته‌اند. از تیم ده نفره‌مان، سه نفر را در سقوط بهمن از دست داده‌ایم؛ آن‌ها نه در اثر بی‌کفایتی، بلکه زیر فشار خردکننده‌ی شرایطی که فراتر از کنترل‌مان بود، دفن شدند. بقیه هم که مانده‌اند، صورت‌هایشان از سرما کبود شده و چشم‌هایشان بوی ترس می‌دهد؛ ترسی که از ندانستن «فردای نیامده» نشأت می‌گیرد. من، به عنوان فرمانده (مدیر)، پشت یک صخره پناه گرفته‌ام؛ صخره‌ای که شاید موقتاً جلوی باد را بگیرد، اما نمی‌تواند برای همیشه امنیت ما را تضمین کند. خشاب‌هایمان از تخصص و ابزار خالی نیست، اما ایمانمان چرا؛ و این خطرناک‌ترین نوع تخلیه‌ی سلاح در میانه جنگ است.

این روایت، صرفاً یک داستان تخیلی نیست؛ این قصه‌ی واقعی مدیریت در اکوسیستم پرتلاطم ایران امروز است. قصه‌ی چریکی که باید در اوج سوگواری برای رفقای از دست رفته و در میانه‌ی هجوم تردیدها، دوباره قد علم کند و راهی به سوی نجات باز نماید؛ چرا که در این مختصات، رهبری بیش از آنکه هنری برای مدیریت سود باشد، مهارتی برای مدیریت «درد» و «بقا» است.

بخش اول: مواجهه با واقعیتِ عریان؛ در این سرما، «انکار» اولین قاتل است

«چقدر از انرژیِ تیم شما، صرفِ تظاهر به این می‌شود که همه‌چیز عادی است؟»

باد با صدای زوزه‌مانندی از میان صخره‌ها عبور می‌کند، گویی کوهستان دارد برای ما خط و نشان می‌کشد. یکی از بچه‌ها، سرش را بین زانوهایش گرفته و هذیان می‌گوید. او که توان دیدن حقیقت تلخ این بن‌بست را ندارد، زیر لب زمزمه می‌کند: «برف تمام می‌شود... همین الان آفتاب می‌زند... گرم می‌شویم.» اما من که به قله خیره شده‌ام، می‌دانم تا شب راه زیادی مانده و این ابرها قصد رفتن ندارند.

در مدیریت سازمانی، به ویژه در اکوسیستم لرزان ایران، وقتی بحران اقتصادی، نوسانات ارزی یا تنش‌های اجتماعی رخ می‌دهد، مهلک‌ترین خطای یک لیدر، پناه بردن به «مثبت‌انگیزی سمی» است. اینکه در جلسات عمومی لبخندی مصنوعی بزنی و بگویی «چیزی نشده، ما همیشه پیروزیم و این‌ها فقط دست‌انداзهای کوچک هستند»، توهین به شعور و احساساتِ تیمی است که بندبند وجودش از سرمای عدم قطعیت می‌لرزد. این نوع انکار، فاصله میان لیدر و بدنه را به یک دره عمیق تبدیل می‌کند؛ چرا که تیم احساس می‌کند فرمانده‌اش یا در دنیای دیگری سیر می‌کند و یا در حال دروغ گفتن برای حفظِ موقتِ روحیه است.

من به عنوان فرمانده، باید از پناهگاه ذهنی‌ام بیرون بیایم، بلند شوم، برف سنگین را از روی لباس‌های خیس چریک‌هایم بتکانم، توی چشم‌های لرزان‌شان زل بزنم و با صدایی محکم اما غمخوارانه بگویم: «بله، رفقایمان را از دست دادیم و این دردناک است. بله، راه اصلی برگشت زیر بهمن مدفون شده و بله، هوا به شدت سرد است و ممکن است سردتر هم بشود.» این اعتراف، نه نشانه‌ی ضعف، که نقطه‌ی شروع اتحاد دوباره است. وقتی واقعیت را همان‌قدر که زشت است می‌پذیریم، انرژی تیم از «انکار وضعیت» آزاد شده و صرف «بقا در وضعیت» می‌شود.

«اولین وظیفه رهبر در بحران، نام‌گذاری درد است؛ تا درد را نام نبرید، نمی‌توانید مهارش کنید.»

بخش دوم: مدیریت سوگواری و ریزش؛ چگونه با صندلی‌های خالی رهبری کنیم؟

فضای خالی کسانی که از تیم شما رفته‌اند، با چه چیزی پر شده است: ترس یا احترام؟»

نگاهم به پوتین‌های خالی "رضا" می‌افتد که نیمی از آن زیر برف مانده و نیمی دیگر همچنان رو به مسیری است که نتوانست تمامش کند. تیم با سکوتی سنگین به آن پوتین‌ها خیره شده؛ در چشم‌هایشان سوالی بی‌صدا فریاد می‌زند: «نفر بعدی من هستم؟ آیا سهم من هم از این جنگ، فقط پوتین‌هایی است که در برف جا می‌مانند؟»

در روانشناسی رهبری، زمانی که نخبگان یک مجموعه به دلیل ناامیدی دست به مهاجرت می‌زنند یا شرایط ظالمانه‌ی مالی ما را مجبور به تعدیل نیروهای وفادارمان می‌کند، سازمان دچار یک «ترومای جمعی» می‌شود. لیدرها اغلب تصور می‌کنند با رفتن یک نفر، فقط یک صندلی خالی شده، اما حقیقت این است که یک حفره‌ی عاطفی در قلب تیم ایجاد شده است. بازماندگان دچار «سندرم بازمانده» می‌شوند؛ ترکیبی کشنده از غمی عمیق برای رفیق از دست رفته و احساس گناهی غریب برای اینکه خودشان هنوز «هستند». آن‌ها از خود می‌پرسند: «چرا او رفت و من ماندم؟ آیا من هم باید می‌رفتم؟»

من به عنوان یک منتور و فرمانده، می‌دانم که نباید اجازه دهم این غم ابراز نشده به یک «عفونت سازمانی» تبدیل شود. غمی که سرکوب شود، به خشم، بی‌تفاوتی و در نهایت فرسودگی تبدیل می‌گردد. وظیفه‌ی من این است که محیطی امن برای «سوگواری استراتژیک» بسازم. باید شجاعت این را داشته باشیم که دور آن صندلی‌های خالی جمع شویم و درباره‌ی کسانی که دیگر کنارمان نیستند حرف بزنیم. باید خاطراتشان، تخصصشان و تأثیری که داشتند را مرور کنیم تا تیم با تمام وجود لمس کند که در این مجموعه، انسان‌ها «عدد» یا «منابع انسانی» قابل تعویض نیستند، بلکه هویت‌هایی ارزشمندند که نبودشان حس می‌شود. این احترام به «رفته‌ها»، تنها راه ترمیم قلب «مانده‌ها» و بازگرداندن انگیزه به تیم است.

« رهبری که بلد نباشد با تیمش اشک بریزد، هرگز نخواهد توانست آن‌ها را به خندیدن دوباره متقاعد کند.»

بخش سوم: بازتعریف معنا در میانه‌ی پوچی؛ چرا باید در این سرما زنده بمانیم؟

«اگر فردا تمام پاداش‌های مالی این مسیر حذف شود، چه دلیل انسانی‌ای برای ادامه دادن در دست تیمت باقی می‌ماند؟»

یکی از چریک‌ها، در حالی که لرزش دست‌هایش را زیر شنل پاره‌اش پنهان می‌کند، می‌گوید: «فرمانده، برای چی بجنگیم؟ که تهش زیر این حجم از بهمن یخ بزنیم و فراموش شویم؟» «حق دارد. در دنیایی که تورم، پاداش نقدی را قبل از رسیدن به جیب آدم‌ها ذوب می‌کند، «پول» کارکرد محرک خود را از دست می‌دهد. وقتی کارمند احساس می‌کند تلاشش به جایی نمی‌گردد و حقوقش صرفاً ابزاری برای «کمتر غرق شدن» است، انگیزه‌های مادی به بن‌بست می‌رسند. اینجا همان نقطه‌ی حیاتی است که باید از تکنیک‌های «مدیریت» عبور کنیم و به قلمرو «معنابخشی» هجرت نماییم.

من باید به تیمم یادآوری کنم که ما صرفاً برای زنده ماندن یا پر کردن شکم‌مان نمی‌جنگیم. لیدر باید بتواند پیوندی میان «رنج امروز» و «تأثیر فردا» ایجاد کند. باید به آن‌ها نشان دهم که این تنگه‌ی برف‌گیر، تنها گلوگاه امیدی است که یک جامعه به آن چشم دوخته؛ محصول ما، خدمات ما یا حتی همین مقاومت ما، بخشی از زنجیره‌ی حیاتی زندگی دیگران است.

ما می‌جنگیم چون «خلق کردن» در دل ویرانه‌ها، بسیار مقدس‌تر و باشکوه‌تر از ساختن در بهشت امکانات است. در ایران، مدیریت یعنی ثابت کردن این نکته که «اراده‌ی انسانی» هنوز از «جبر اقتصادی» قدرتمندتر است. وقتی معنا را به وسط سفره‌ی خالی تیم می‌آورید، آن‌ها دیگر برای چک حقوقی نمی‌جنگند، بلکه برای اثبات شرافت حرفه‌ای و انسانی خودشان در برابر تندباد حوادث ایستادگی می‌کنند. در این حالت، سازمان به یک مأموریت تبدیل می‌شود و کارمند به یک مبارز که هدفش فراتر از بقای فردی است.

« در عصر ابهام، لیدر دیگر توزیع‌کننده‌ی ثروت نیست، بلکه تنها منبع توزیع "معنا" در سازمان است.»

بخش چهارم: هوش بقا و انعطاف چریکی؛ وقتی نقشه‌ها یخ می‌زنند

«چقدر به نقشه‌های استراتژیک ۵ ساله‌ات وفاداری، در حالی که زمین بازی هر ۵ ساعت تغییر می‌کند؟»

نقشه‌ای که ماه‌ها قبل در گرمای قرارگاه و با خودکارهای رنگی روی کاغذهای گلاسه کشیده بودیم، حالا زیر دو متر برف سنگین مدفون شده است. در این ارتفاعات، نه راه سمت راست که فکر می‌کردیم شاهراه موفقیت است باز است و نه قطب‌نمای پیش‌بینی‌هایمان کار می‌کند؛ چرا که میدان مغناطیسی بحران، تمام محاسبات را به هم ریخته است. چریک واقعی در چنین لحظه‌ای درک می‌کند که وفاداری به یک نقشه‌ی از پیش تعیین شده در میانه‌ی کولاک، یعنی خودکشی دسته‌جمعی. او به «نقشه» وفادار نیست، بلکه به «هدف» و «بقا» وفادار است.

در فضای کسب‌وکار پرابهام ایران، مدیرانی که بیش از حد روی ساختارهای سفت و سخت سنتی، بوروکراسی‌های سنگین و طرح‌های استراتژیک طولانی‌مدت پافشاری می‌کنند، درست مانند درختان تنومندی هستند که در برابر طوفان خم نمی‌شوند و در همان هفته‌ی اول زمستان با صدای مهیبی می‌شکنند. این «صلابت کاذب»، بزرگترین دشمن نوآوری در بحران است. رهبر کوچ-محور در اینجا ماسک دانای کل را کنار می‌زند، دایره‌ای از اعتماد تشکیل می‌دهد و به تیمش می‌گوید: «بچه‌ها، راه اصلی بسته است. تمام فرضیات قبلی ما باطل شده. حالا زمان "بداهه‌پردازی استراتژیک" است. هر کسی، در هر سطحی، هر ایده‌ای برای عبور از این صخره یا دور زدن این بهمن دارد، بگوید.»

اینجاست که قدرت از سلسله‌مراتب صلب دفتری، به «هوش جمعی میدانی» منتقل می‌شود. لیدر در این شرایط به جای صادر کردن دستورات غیرممکن، سوالات قدرتمند می‌پرسد. او می‌داند که شاید چریک جوانی که تازه به تیم پیوسته، راهی را میان سنگلاخ‌ها بشناسد که در هیچ نقشه‌ای نیامده است. این انعطاف‌پذیری به معنای بی‌برنامگی نیست، بلکه به معنای داشتن چابکی ذهنی برای رها کردن ابزارهای قدیمی و اختراع ابزارهای جدید در دل حادثه است.

«در کوهستان سرد بحران، "انعطاف" تنها فرم واقعی قدرت است؛ درختان سفت، اولین قربانیان بهمن هستند.»

بخش پنجم: امنیتِ روانی در قلبِ وحشت؛ ساختنِ سنگرِ اعتماد

«آیا تیم شما در حضور شما جرأتِ ضعیف بودن دارد، یا مجبور است نقابِ ابرقهرمان بزند؟»

هوا کاملاً تاریک شده و سوزِ سرما لایه‌های لباس را شکافته است. در این لحظه، تئوری‌های مدیریتی رنگ می‌بازند و غریزه‌ی بقا حکم می‌کند که برای یخ زدن، باید تمام فاصله‌ها را حذف کنیم و به هم بچسبیم. گرمای تنِ ما، وقتی به صورتِ جمعی به اشتراک گذاشته می‌شود، تنها منبع حرارتی موجود برای دوام آوردن تا طلوع خورشید است. در سازمان نیز، این «اتصالِ انسانی» همان چیزی است که به آن امنیتِ روانی می‌گوییم.

اگر در تیم تحت رهبری من، آدم‌ها از اعتراف به اشتباه بترسند یا از ترسِ قضاوت و تنبیه، لرزشِ صدایشان را پنهان کنند، ما نه از بیرون، که از درون متلاشی خواهیم شد. لیدر در اینجا نقش حیاتی «ظرفِ نگهدارنده» را ایفا می‌کند؛ او محیطی را طراحی می‌کند که در آن، کارمند میان طوفان‌های سهمگین بیرونی و تلاطم‌های بازار، احساس بی‌ثباتی نکند. امنیتِ روانی یعنی ایجادِ این اطمینان که لرزشِ نمودارهای ارزی، باعث لرزان شدنِ صندلیِ آن‌ها نخواهد شد. در این سنگر، «ترس» ممنوع نیست، اما «تنها ماندن با ترس» ممنوع است. وقتی چریکِ من بتواند با صدای بلند بگوید «می‌ترسم» و پاسخی جز حمایت و درک دریافت نکند، شجاعتِ لازم برای برداشتن گام بعدی در او متولد می‌شود. ما پشتِ هم هستیم تا هیچ‌کس در سرمایِ تنهایی حرفه‌ای منجمد نشود.

«یک لیدرِ بزرگ، ترس را از بین نمی‌برد؛ بلکه سنگری می‌سازد که در آن، ترس مانع حرکت نمی‌شود».

بخش ششم: مراقبت از خودِ فرمانده؛ لیدری که یخ زده، نمی‌تواند گرمابخش باشد

«آخرین باری که به "کودکِ ترسیده‌ی" درونِ خودت گفתי "اشکالی ندارد که خسته‌ای"، کی بود؟»

نور چراغِ پیشانی‌ام به لرزه افتاده و هر لحظه ضعیف‌تر می‌شود؛ باطری‌اش زیر هجومِ سرما در حال خالی شدن است. خودم هم از شدتِ گرسنگی پاهایم سست شده و قلبم از سوگِ همراهانی که در راه جا ماندند، سنگین است. در این لحظات، وسوسه‌ی عجیبی وجود دارد: نقشِ «فداکارِ مطلق» را بازی کردن. بسیاری از مدیران در فضای پُر فشارِ کسب‌وکارِ ایران، تصور می‌کنند که باید مثل یک ماشین بی‌روح و خستگی‌ناپذیر عمل کنند. آن‌ها یادشان می‌روند که اگر منبعِ گرما (رهبر) خودش یخ بزند، تمام کسانی که برای زنده ماندن به او تکیه کرده‌اند، محکوم به فنا خواهند بود.

در رهبری اصیل، منتورینگ یعنی آشتی با ضعف‌ها و پذیرش محدودیت‌های انسانی خویشتن. لیدری که فرسودگیِ روانیِ خود را انکار می‌کند، ناخودآگاه این فشار را به

شکل خشم‌های بی‌دلیل، کنترل‌گری‌های وسواسی و بی‌اعتمادی به تیم، روی سر زیردستانش خالی می‌کند. او به جای نور، اضطراب منتشر می‌کند. وقتی خودت را از حق «انسان بودن» محروم می‌کنی، در واقع به تیمت هم اجازه نمی‌دهی که انسان باشند.

بسیاری از مدیران ما به تراپی و خودشناسی نیاز دارند تا بفهمند که «سقوط فرمانده»، یعنی یتیم شدن تمام تیم در میانه‌ی کولاک. شما نمی‌توانید از یک لیوان خالی، به دیگران آب بدهید. مراقبت از سلامت روان خودتان، یک اقدام خودخواهانه نیست، بلکه مسئولانه‌ترین رفتار استراتژیکی است که یک لیدر می‌تواند در بحران انجام دهد. اگر می‌خواهید تیم‌تان را از این تنگه عبور دهید، اول باید مطمئن شوید که خودتان هنوز توان ایستادن دارید.

«بزرگترین خیانت یک مدیر به سازمانش، نادیده گرفتن فرسودگی روانی خودش است.»



نتیجه‌گیری: بازگشت به آغاز

سپیده زده. برف هنوز با همان سماجت می‌بارد، اما ما هنوز نفس می‌کشیم. چند نفرمان کم شده‌اند، زخم‌های عمیقی بر تن داریم و شاید بخشی از خوش‌بینی‌های خاممان را در راه گم کرده باشیم، اما راهی پیدا کرده‌ایم؛ راهی که از میان «ناشدن‌ها» عبور می‌کند. این پیروزی، نه به خاطر نقشه‌ی فوق‌العاده‌ای بود که در قرارگاه داشتیم، بلکه به این دلیل رخ داد که در اوج ناامیدی، به هم «وصل» ماندیم و برای رنج‌هایمان، «معنایی» فراتر از سود و زیان تراشیدیم. ما آموختیم که در تاریکی، تنها راه نجات، تبدیل شدن به منبع نور برای دیگری است.

مدیریت در ایران، یک جایگاه اداری یا شغلی برای کسب درآمد نیست؛ یک نوع «زیست چریکی» و هنر تاب‌آوری در میدان مین است. در این مختصات، روانشناسی بسیار بیش از اقتصاد و رهبری قلوب، بسیار حیاتی‌تر از مدیریت منابع مالی اهمیت دارد. اینجا شما لیدر نمی‌شوید تا دستور دهید، لیدر می‌شوید تا در میانه بحران، شانه باشید برای سرهای خسته و فانوس باشید برای چشم‌های مه‌زده.

اکنون، ما در انتهای این روایت نوشتاری هستیم، اما قصه‌ی واقعی شما، در میانه‌ی همین بازار، همین شرکت و همین تنگه‌ی برف‌گیر تازه شروع شده است. هر تصمیمی که امروز می‌گیرید، نقشی است که بر بوم فردای تیم‌تان می‌زنید. پس دوباره به همان سوال ازلی و ابدی بازمی‌گردیم:

«اگر امروز آخرین سنگر معنا در این کوهستان باشی، آیا حاضری برای کسانی که دیگر به فردا باور ندارند، دوباره خورشید را نقاشی کنی؟»

پاسخ این سوال، سرنوشت چریک‌های شما را رقم خواهد زد. انتخاب با شماست. صخره‌ها در سکوت، منتظر گام‌های شجاعانه‌ی شما هستند.