



تا درست نشوید، کسب و کارتان درست نمی شود!

به قلم: امیرحسین اسدی

در روز سه شنبه ۱۴ مهر، در دل جنگل های هیرکانی و با حضور جمعی از کارآفرینان، در قالب «تور کسب و کار»، ساعاتی را در طبیعت و کنار رودخانه گذراندیم و درباره یکی از مهم ترین موضوعات زندگی و کسب و کار صحبت کردیم: خودشناسی.

شاید در نگاه اول، صحبت درباره خودشناسی در دل جنگل و در یک برنامه کسب و کاری کمی متفاوت به نظر برسد؛ اما اتفاقاً معتقدم یکی از مهم ترین موضوعاتی که یک کارآفرین باید درباره آن فکر کند، خودش است.

در زندگی جسمی، بعضی بیماری ها برای ما کاملاً شناخته شده و تقریباً «روتین» هستند؛ دیابت، فشار خون، ضعف بینایی و صدها بیماری جسمی دیگر.

اما انسان فقط جسم نیست.

در حوزه روان و رفتار هم بیماری ها و اختلالات رفتاری و شخصیتی فراوانی وجود دارد؛ با این تفاوت که بسیاری از آنها دیده نمی شوند، آزمایش خون و عکس برداری مشخصی ندارند و گاهی حتی خود فرد هم متوجه آنها نیست.

عزت نفس پایین، اعتماد به نفس کاذب یا ضعیف، ناتوانی در مدیریت هیجان، ترس، خشم، اضطراب، اهمال کاری، بی برنامه گی، ناتوانی در تصمیم گیری، وابستگی به تأیید دیگران و...

اینها شاید در ظاهر «بیماری» به معنای پزشکی کلمه نباشند، اما می توانند به شدت کیفیت زندگی و عملکرد حرفه ای انسان را تحت تأثیر قرار دهند.

به نظرم در حوزه مسائل روانی و رفتاری هم تقریباً با همین الگو مواجهیم؛ بخش بزرگی از مشکلات انسان ها، مسائل پرتکرار و شناخته شده ای هستند و در کنار آنها، مشکلات خاص تر و پیچیده تری هم وجود دارد.

اما نکته مهم تر اینجاست:

بسیاری از بیماری های جسمی ممکن است تأثیر مستقیمی بر تصمیم های روزمره کسب و کار ما نداشته باشند؛ اما وضعیت روانی و شخصیتی ما تقریباً هر روز در کسب و کارمان تصمیم می گیرد.



وقتی می ترسید، مذاکره نمی کنید.

وقتی عزت نفس پایینی دارید، قیمت واقعی محصول یا خدماتتان را مطالبه نمی کنید.

وقتی نیازمند تأیید دیگران هستید، تصمیم سخت نمی گیرید.

وقتی خشم خود را مدیریت نمی کنید، یک مشتری، شریک یا نیروی خوب را از دست می دهید.

وقتی اهمال کار هستید، فرصت ها را از دست می دهید.

وقتی بی برنامه هستید، حتی اگر سرمایه و تیم خوبی داشته باشید، انرژی سازمان را هدر می دهید.

وقتی از شکست می ترسید، تصمیم های بزرگ را دائماً به فردا موکول می کنید.

و وقتی ذهن شما دائماً درگیر استرس، ترس و آشفتگی است، انتظار اینکه بتوانید یک کسب و کار منظم، آرام و رو به رشد بسازید، انتظار منطقی ای نیست.

به همین دلیل است که معتقدم یکی از مهم ترین عوامل رشد یا شکست یک انسان، بیرون از او نیست؛ درون اوست.

البته نمی خواهم بگویم شرایط محیطی، اقتصاد، بازار، قوانین، سرمایه، تیم، رقبا و ده ها عامل دیگر بی اهمیت هستند.

قطعاً مهم اند.

اما یک سؤال اساسی وجود دارد:

دو نفر در شرایط تقریباً مشابه، چرا نتایج کاملاً متفاوتی می گیرند؟

چرا یک نفر از بحران عبور می کند و دیگری فرو می ریزد؟

چرا یک نفر از شکست درس می گیرد و دیگری سال ها همان اشتباه را تکرار می کند؟

چرا یک نفر در شرایط سخت تصمیم می گیرد و دیگری ماه ها در ترس و تردید باقی می ماند؟

پاسخ بخش مهمی از این تفاوت، در خود انسان است.

شرایط همیشه در اختیار ما نیست؛ اما نحوه مواجهه ما با شرایط، تا حد زیادی در اختیار خود ماست.



ترس، مال شماسست.

اهمال کاری، مال شماسست.

بی برنامه‌گی، مال شماسست.

ناتوانی در کنترل خشم، مال شماسست.

نیاز افراطی به تأیید دیگران، مال شماسست.

فرار از تصمیم‌های سخت، مال شماسست.

و تا زمانی که این مسائل را نبینید و اصلاح نکنید، تغییر بیرونی هم پایدار نخواهد بود.

حالا چند سؤال جدی تر

کسی که نمی تواند خودش را مدیریت کند، چگونه می خواهد یک سازمان را مدیریت کند؟

کسی که نمی تواند زمان خودش را مدیریت کند، چگونه می خواهد برای ده ها نفر برنامه ریزی کند؟

کسی که نمی تواند خشم خودش را کنترل کند، چگونه می خواهد فرهنگ سازمانی سالم بسازد؟

کسی که از یک گفت و گوی سخت فرار می کند، چگونه می خواهد مذاکره کننده خوبی باشد؟

کسی که از شنیدن «نه» ناراحت می شود، چگونه می خواهد در بازار رقابتی دوام بیاورد؟

کسی که از اشتباه خودش دفاع می کند، چگونه می خواهد از اشتباه سازمان یاد بگیرد؟

کسی که همیشه دیگران را مقصر می داند، چه زمانی قرار است سهم خودش را در شکست ببیند؟

کسی که دائماً کارهای مهم را به فردا می اندازد، اگر سرمایه بیشتری هم داشته باشد، چه چیزی قرار است تغییر کند؟

کسی که برای تصمیم های مهم دائماً به تأیید دیگران نیاز دارد، چگونه می خواهد مدیر یک سازمان باشد؟

کسی که نمی تواند بین خواسته، نیاز و هیجان لحظه ای تفاوت بگذارد، چگونه می خواهد سرمایه گذاری کند؟



کسی که از شکست می ترسد، چگونه می خواهد نوآوری کند؟

کسی که تحمل ابهام ندارد، چگونه می خواهد کارآفرین باشد؟

کسی که نمی تواند از یک رابطه، پروژه یا تصمیم اشتباه خارج شود، چگونه می خواهد منابع سازمان را مدیریت کند؟

کسی که به خاطر غرور نمی تواند بگوید «اشتباه کردم»، چند سال دیگر باید برای یک اشتباه هزینه بدهد؟

کسی که از ترس از دست دادن یک کارمند ضعیف، او را نگه می دارد، آیا واقعاً مشکلش کمبود نیروی انسانی است یا ضعف خودش در تصمیم گیری؟

کسی که از ترس ناراحت شدن مشتری، قیمت واقعی محصولش را مطالبه نمی کند، آیا مشکلش بازار است یا عزت نفس؟

کسی که از ترس شکست، هیچ وقت اقدام نمی کند، آیا واقعاً فرصت ندارد یا خودش فرصت را نمی بیند؟

و شاید مهم ترین سؤال:

اگر همه چیز اطراف شما تغییر کند، اما خود شما همان آدم قبلی بمانید، واقعاً چه چیزی قرار است تغییر کند؟

بسیاری از مشکلات کسب و کار، قبل از اینکه مشکل کسب و کار باشند، مشکل انسان هستند.

گاهی مدیر می گوید: بازار خراب است.

اما آیا واقعاً مشکل بازار است یا ترس او از تصمیم گیری؟

می گوید: کارمند خوب پیدا نمی شود.

اما آیا واقعاً نیروی خوب وجود ندارد یا مدیر نمی تواند سیستم جذب، آموزش و مدیریت ایجاد کند؟

می گوید: شریکم مشکل دارد.

اما آیا واقعاً مسئله فقط شریک است یا انتخاب شریک از ابتدا بر اساس هیجان و اعتماد بدون ساختار انجام شده است؟



می گوید: سرمایه ندارم.

اما آیا واقعاً سرمایه مسئله اصلی است یا بی برنامهگی، کنترل نکردن هزینه ها و تصمیم های اشتباه سرمایه را از بین برده است؟

می گوید: فرصت ندارم.

اما آیا واقعاً فرصت ندارد یا نمی تواند اولویت بندی کند؟

گاهی ما به دنبال درمان کسب و کار هستیم، در حالی که باید ابتدا صاحب کسب و کار را بررسی کنیم.

یک نکته مهم دیگر؛ همه مسائل نیازمند واکنش اورژانسی نیستند.

در پزشکی، همه بیماری ها اورژانسی نیستند. یک شکستگی، خونریزی شدید یا حادثه حاد ممکن است نیازمند اقدام فوری باشد.

اما بسیاری از بیماری ها چنین نیستند. بیماری های مزمن معمولاً با یک اقدام لحظه ای حل نمی شوند؛ تشخیص، درمان، پیگیری، اصلاح سبک زندگی، مصرف منظم دارو در صورت نیاز و پایش مستمر می خواهند. مشکلات رفتاری و روانی انسان هم در بسیاری از موارد همین گونه اند.

عزت نفس پایین، اهمال کاری، اضطراب، بی نظمی، ضعف در مدیریت هیجان یا ترس، با یک جلسه، یک جمله انگیزشی یا یک تصمیم هیجانی اصلاح نمی شوند.

اینها نیازمند یک سیکل اصلاح و درمان هستند:

تشخیص؛

شناخت ریشه؛

طراحی برنامه؛

تمرین؛

پایش؛

بازخورد؛

اصلاح؛

و تکرار.

در کسب و کار هم دقیقاً همین منطق وجود دارد.



همه مشکلات سازمانی بحرانی و اورژانسی نیستند.

گاهی مدیر با کاهش فروش مواجه می شود و بلافاصله مدیر فروش را مقصر می داند.

گاهی هزینه ها افزایش پیدا می کند و اولین تصمیم، تعدیل نیرو است.

گاهی یک پروژه شکست می خورد و فوراً استراتژی عوض می شود.

گاهی یک مشتری ناراضی می شود و مدیر تمام سیستم را زیر سؤال می برد.

اما سؤال این است:

آیا واقعاً با یک حادثه اورژانسی مواجه هستیم یا با یک مسئله مزمن که مدت ها است درمان نشده است؟

اگر فروش کاهش یافته، باید بفهمیم چرا.

اگر هزینه بالا رفته، باید ساختار هزینه را بررسی کنیم.

اگر نیروی انسانی ضعیف است، باید ببینیم مسئله از جذب است، آموزش است، مدیر مستقیم است، سیستم ارزیابی است یا خود فرد.

اگر سود کاهش یافته، باید زنجیره ارزش، قیمت گذاری، بهره وری و ساختار هزینه بررسی شود.

هر مسئله ای را نباید با یک تصمیم ناگهانی درمان کرد.

البته در کسب و کار هم اتفاقات واقعاً اورژانسی داریم؛ بحران نقدینگی، تخلف جدی، تهدید امنیت اطلاعات، حادثه عملیاتی، از دست رفتن یک دارایی حیاتی یا شرایطی که ادامه آن خسارت فوری ایجاد می کند.

در چنین مواردی، تصمیم سریع ضروری است.

اما بخش بزرگی از مسائل کسب و کار اورژانسی نیستند؛ مزمن اند.

و مسئله مزمن را نمی توان با تصمیم های هیجانی درمان کرد.

کسب و کار هم مانند انسان، نیاز به تشخیص، درمان، پایش و اصلاح دارد.

تجربه من در جلسات مشاوره کسب و کار

در جلسات مشاوره‌ای که با مدیران و صاحبان کسب و کار داشته‌ام، بارها با همین مسئله مواجه شده‌ام.

فرد با یک مسئله کسب و کاری وارد جلسه می‌شود، اما وقتی کمی عمیق‌تر می‌شویم، مشخص می‌شود مسئله اصلی جای دیگری است.

یک نفر می‌گوید: پول ندارم.

اما وقتی اعداد را بررسی می‌کنیم، می‌بینیم مسئله اصلی کمبود پول نیست. مسئله، ترس از تصمیم‌گیری و ناتوانی در محاسبه ریسک است. فرد چند ماه است سرمایه‌ای را کد دارد، اما از ترس اینکه مبدا تصمیم اشتباه بگیرد، هیچ اقدامی نمی‌کند.

در ظاهر می‌گوید سرمایه ندارم در واقع، جرأت تصمیم‌گیری بر اساس عدد و تحلیل ندارد.

مدیر دیگری می‌گوید: فروش ندارم.

اما وقتی با او صحبت می‌کنیم، مشخص می‌شود مشکل اصلی فروش نیست. مشکل، سوءظن دائمی به مشتری و بازار است.

به مشتری اعتماد نمی‌کند.

به شریک اعتماد نمی‌کند.

به فروشنده اعتماد نمی‌کند.

هر مذاکره‌ای را با این فرض شروع می‌کند که «حتماً طرف مقابل می‌خواهد سر من کلاه بگذارد».

نتیجه چیست؟

مذاکره شکل نمی‌گیرد.

رابطه ساخته نمی‌شود.

تیم فروش هم این بی‌اعتمادی را از مدیر یاد می‌گیرد.

بعد مدیر می‌گوید:



بازار خراب است.

در حالی که بخشی از مسئله، در ذهن خودش ساخته شده است.

مدیر دیگری می گفت:

نیروی انسانی خوب ندارم؛ هر نیروی خوبی که می آید، بعد از مدتی می رود.

اما وقتی چند مورد خروج نیرو را بررسی کردیم، یک الگوی تکرارشونده دیده شد:

مسئله لزوماً کیفیت نیروی انسانی نبود.

مسئله، مدیریت خشم مدیر بود.

در جلسات، با کوچک ترین اشتباه عصبانی می شد.

صدایش بالا می رفت.

در جمع تذکر می داد.

گاهی تصمیم هایی می گرفت که بعداً خودش هم قبول داشت هیچانی بوده اند.

نیروی خوب الزاماً به خاطر حقوق بیشتر نمی رفت؛

گاهی به این دلیل می رفت که محیط کار برایش از نظر روانی قابل تحمل نبود.

اینجا اگر فقط آگهی استخدام بدهیم، مسئله حل نمی شود.

باید مدیر را اصلاح کنیم، نه اینکه فقط نیروی جدید جایگزین کنیم.

مدیر دیگری می گفت:

کارکنانم مسئولیت پذیر نیستند.

اما وقتی عملکرد سازمان را بررسی کردیم، مشخص شد تقریباً همه تصمیم ها را خودش گرفته است.

کارمند اجازه تصمیم گیری نداشت.



برای کوچک‌ترین موضوع باید تأیید می‌گرفت.

اشتباه کوچک با واکنش شدید مدیر مواجه می‌شد.

بعد همان مدیر از کارکنان انتظار داشت:

«چرا خودتان تصمیم نمی‌گیرید؟»

مسئله، کمبود مسئولیت‌پذیری کارکنان نبود.

مسئله، کنترل‌گری مدیر بود.

وقتی اختیار نمی‌دهید، نمی‌توانید بعداً از آدم‌ها انتظار مسئولیت‌پذیری داشته باشید.

یک مدیر دیگر با مشکل شراکت وارد جلسه شد.

می‌گفت:

شریکم مشکل دارد.

اما در بررسی رابطه مشخص شد مسئله اصلی این نیست که شریک چه کسی است.

مسئله این بود که او از ترس از دست دادن رابطه، ماه‌ها درباره اختلافات اساسی صحبت نکرده بود.

اختلاف‌ها جمع شده بود.

صورت‌جلسه‌ای وجود نداشت.

مسئولیت‌ها روشن نبود.

حدود اختیارات مشخص نبود.

و هر بار که مسئله‌ای پیش می‌آمد، به جای گفت‌وگوی حرفه‌ای، آن را به آینده موکول می‌کرد.

اینجا مشکل شراکت، قبل از اینکه مشکل حقوقی یا مالی باشد، مشکل ترس از مواجهه و گفت‌وگوی سخت بود.

مدیر دیگری می‌گفت:



من فرصت ندارم. وقتی تقویم و فعالیت‌هایش را بررسی کردیم، مسئله کمبود زمان نبود.

مسئله این بود که نمی‌توانست نه بگوید، اولویت‌بندی کند و کارها را تفویض کند.

همه چیز را خودش می‌خواست انجام دهد.

در همه جلسات حضور داشت.

در همه تصمیم‌ها دخالت می‌کرد.

کارهای کم‌اهمیت را نگه می‌داشت و کارهای استراتژیک عقب می‌افتاد.

او کمبود زمان نداشت؛ کمبود سیستم مدیریت زمان و تفویض اختیار داشت.

در یک مورد دیگر، مدیر می‌گفت:

من انگیزه ندارم و کسب و کارم دیگر برایم جذاب نیست.

اما با بررسی عمیق‌تر مشخص شد مسئله اصلی، شکست‌های متوالی و تصویری بود که فرد از خودش ساخته بود.

هر شکست جدید، شکست قبلی را به او یادآوری می‌کرد.

در نتیجه، قبل از اینکه بازار یا محصول بررسی شود، باید روی بازسازی اعتماد فرد به توانایی تصمیم‌گیری خودش کار می‌کردیم.

این تجربه‌ها به من یک نکته مهم را نشان داده است:

بسیاری از اوقات، چیزی که مدیر به عنوان «مشکل کسب و کار» تعریف می‌کند، فقط علامت است؛ نه ریشه بیماری.

پول نیست؛ ترس از تصمیم‌گیری است.

فروش نیست؛ بی‌اعتمادی و سوءظن است.

نیروی انسانی نیست؛ ناتوانی مدیر در مدیریت خشم است.

مسئولیت‌پذیری کارکنان نیست؛ کنترل‌گری مدیر است.

مشکل شریک نیست؛ ترس از گفت‌وگوی سخت است.



کمبود زمان نیست؛ ناتوانی در اولویت بندی و تفویض اختیار است.

کمبود فرصت نیست؛ ترس از ریسک و اقدام نکردن است.

گاهی حتی چیزی که «مشکل مالی» دیده می شود، در نهایت به تصمیم های هیجانی، بی انضباطی، ترس یا ناتوانی در محاسبه برمی گردد.

به همین دلیل است که در مشاوره حرفه ای نباید با اولین چیزی که مراجع می گوید، نسخه بنویسیم. وقتی کسی می گوید «فروش ندارم»، باید بپرسیم:

چرا؟

وقتی می گوید «نیروی خوب ندارم»:

چرا؟

وقتی می گوید «پول ندارم»:

چرا؟

وقتی می گوید «شریکم مشکل دارد»:

چرا؟

و بعد دوباره:

چرا؟ ذتا جایی که به ریشه برسیم.

چون اگر علامت را درمان کنیم و بیماری باقی بماند، مسئله دوباره برمی گردد.

مشاور حرفه ای فقط مشکل اعلام شده را نمی شنود؛ تلاش می کند مسئله پشت مسئله را پیدا کند.

و شاید یکی از مهم ترین کارهای مشاور همین باشد:

کمک کند صاحب کسب و کار بفهمد همیشه مشکل، آن چیزی نیست که در اولین نگاه می بیند.

گاهی باید بازار را اصلاح کرد.



گاهی باید سیستم را اصلاح کرد.

گاهی باید تیم را تغییر داد.

اما گاهی، قبل از همه اینها، باید خود مدیر را به خودش نشان داد.

چون ممکن است بزرگترین مانع رشد کسب و کار، بیرون از سازمان نباشد؛

در ذهن، رفتار و تصمیمهای کسی باشد که سازمان را اداره می کند.

در نهایت، شاید مهم ترین سؤالی که هر کارآفرین باید از خودش بپرسد این باشد:

آیا من واقعاً دارم کسب و کارم را مدیریت می کنم، یا بخش هایی از ترس ها، عادت ها، هیجان ها، ضعف ها و زخم های شخصی من هستند که دارند کسب و کارم را مدیریت می کنند؟

گاهی برای اصلاح کسب و کار، لازم نیست ابتدا بازار را عوض کنیم.

لازم نیست همیشه سرمایه بیشتری پیدا کنیم.

لازم نیست همیشه نیروی جدید استخدام کنیم.

گاهی باید خودمان را دقیق تر ببینیم.

چون تا خودمان را درست نکنیم، احتمال اینکه کسب و کارمان برای مدت طولانی درست شود، بسیار کم است.

خودشناسی، یکی از زیرساخت های رشد پایدار است.

و شاید این همان چیزی باشد که در میان هیاهوی روزمره کسب و کار، کمتر به آن توجه می کنیم:

قبل از اینکه کسب و کارتان را درمان کنید، ببینید آیا صاحب کسب و کار نیاز به درمان دارد یا نه.

امیر حسین اسدی

مشاور کسب و کار