

# رهبری و مدیریت در شرایط S.O.S

## بقا در اقیانوس بی‌ثباتی



## مقدمه: وقتی کشتی در طوفان گم می‌شود

در دل اقیانوسی بی‌کران، کشتی تجاری «آرمان» در حال بازگشت به وطن بود. سکان در دست ناخدا کیان، مردی با سال‌ها تجربه در دریاهای آرام و طوفانی. اما این طوفان متفاوت بود. طوفانی که هیچ پیش‌بینی هواشناسی آن را اعلام نکرده بود و هیچ سیستمی برای مقابله با آن وجود نداشت. امواج سهمگین، دید را از بین برده بودند و ناگهان، صدای بوق‌های ممتد و چراغ‌های قرمز، نشان از کار افتادن سیستم‌های ناوبری می‌دادند؛ قطعی ناگهانی و غیرمنتظره‌ای که مسیر را نامشخص می‌کرد. درست شبیه به سازمان‌هایی که یک روز قیمت ارز و مواد اولیه را نمی‌دانند و روز بعد، به خاطر تصمیمات لحظه‌ای، جهت‌گیری بازار عوض می‌شود.

ارتباط رادیویی با خشکی نیز قطع شد. کشتی آرمان، در میان پهنه‌ی وسیع و بی‌رحم دریا، تنها مانده بود. همه چیز داشت از بین می‌رفت: موتورها از کار افتاده بودند (نداشتن انرژی)، خدمه وحشت کرده بودند (نداشتن نیروی انسانی باانگیزه)، و محموله گرانبها در خطر نابودی بود (نداشتن فروش پایدار). ناخدا کیان، با وجود سنگینی این شرایط، آرامش خود را حفظ کرد. او به کابین رادیو رفت و با صدایی که از میان خش‌خش امواج به سختی شنیده می‌شد، پیام داد: «...S.O.S... آرمان... در خطر...». اما هیچ پاسخی دریافت نکرد. هیچ کشتی نجاتی در حوالی نبود. ناخدا فهمید که نجات آن‌ها باید از درون خودشان آغاز شود. او به عرشه بازگشت، در حالی که خدمه با چشمانی مضطرب به او خیره شده بودند. در این لحظه، ناخدا کیان تصمیم گرفت پیام S.O.S را برای تیم خود بازتعریف کند. دیگر S.O.S مخفف Save Our Ship (کشتی ما را نجات دهید) نبود، بلکه مخفف صبر، امید، سازمان‌دهی بود. این سه کلمه، قرار بود تبدیل به منشور بقای آنها

شوند، همانطور که برای سازمان‌های درگیر در بحران‌های منابع، فروش، یا نیروی انسانی، تنها راه پیش رو هستند.

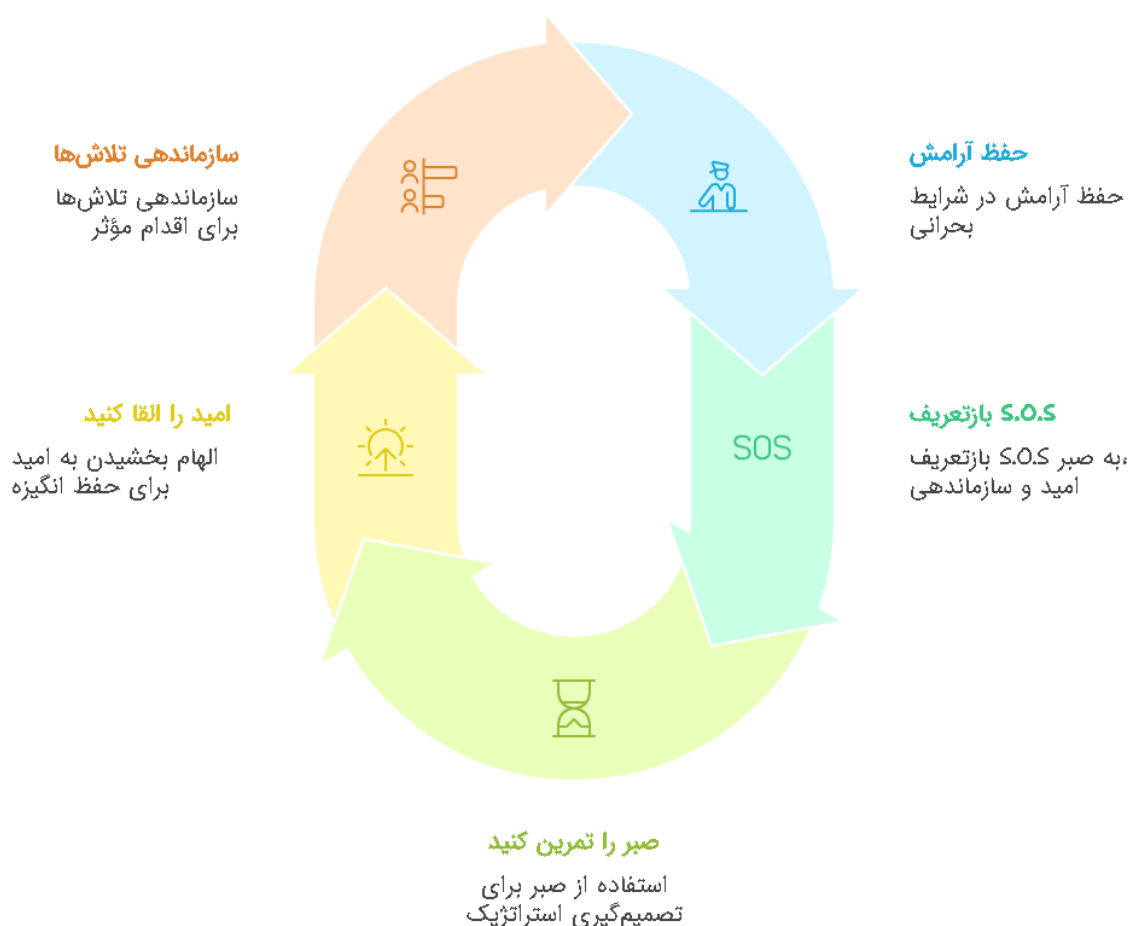
## فصل اول: صبر (Strategic Pause)

در شرایط عادی، صبر یک فضیلت اخلاقی است، اما در مدیریت بحران، صبر یک استراتژی فعال است. این صبر به معنای دست روی دست گذاشتن و منتظر معجزه بودن نیست، بلکه به معنای متوقف کردن واکنش‌های هیجانی و شتابزده است تا فرصت برای جمع‌آوری اطلاعات، ارزیابی دقیق وضعیت و تصمیم‌گیری آگاهانه فراهم شود. ناخدا کیان می‌دانست که واکنش‌های هیجانی در چنین شرایطی تنها اوضاع را بدتر می‌کند. به جای اینکه دستپاچه شود و به خدمه بگوید هر کاری از دستشان برمی‌آید انجام دهند، به آن‌ها دستور داد "متوقف شوید". او از همه خواست تا هرگونه فعالیت غیرضروری را متوقف کنند و فقط وضعیت خود را بررسی نمایند. هر خدمه موظف بود به بخش خود برود و آسیب‌های وارد شده را گزارش دهد و ببیند از چه منابعی باقی مانده است. این مکث، به آن‌ها اجازه داد تا ترس را کنار بگذارند و با آرامش به شرایط پیش آمده نگاه کنند.

در دنیای سازمان‌ها نیز، این دقیقاً همان اتفاقی است که در شرایط بحران رخ می‌دهد. تصور کنید یک مدیر کارخانه تولید قطعات خودرو با قطعی ناگهانی گاز در زمستان مواجه می‌شود؛ این اتفاق به معنی توقف کامل خط تولید است. در چنین شرایطی، مدیر ممکن است وسوسه شود که بلافاصله نیروی انسانی را مرخص کند یا برای خرید ژنراتورهای گران‌قیمت تصمیم بگیرد. اما یک رهبر در شرایط S.O.S، می‌داند که باید صبر کند. او یک جلسه اضطراری تشکیل می‌دهد و از تیم‌های مختلف می‌خواهد تا وضعیت را ارزیابی کنند. از مدیر تولید می‌پرسد: "آیا می‌توانیم شیف‌ت کاری

را به ساعات نیمه شب که مصرف گاز کمتر است منتقل کنیم؟" از مدیر مالی می‌خواهد: "هزینه توقف تولید یک روزه چقدر است و آیا این هزینه کمتر از خرید یک ژنراتور اضطراری است که ممکن است هرگز دوباره از آن استفاده نکنیم؟" و از مدیر منابع انسانی می‌خواهد: "آیا می‌توانیم از این زمان توقف اجباری برای آموزش‌های ضروری کارکنان، یا تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات استفاده کنیم که قبلاً زمان کافی برای آن نداشتیم؟" این مکث استراتژیک، مانع از تصمیمات پرهزینه و احساسی می‌شود و فرصتی برای یافتن راه‌حل‌های خلاقانه و پایدارتر فراهم می‌کند.

### چرخه بقا در بحران



نکته کلیدی: اولین گام در هر بحران، توقف و ارزیابی است؛ تصمیمات شتابزده، عموماً منجر به فاجعه می‌شوند.

## فصل دوم: امید (Optimistic Leadership)

در شرایط بحران، امید نه یک احساس زودگذر، بلکه یک ابزار مدیریتی قدرتمند و حیاتی است. این مفهوم به معنای خوش‌بینی کورکورانه نیست، بلکه ایجاد یک باور منطقی و عملی در تیم است که آن‌ها با تلاش و همبستگی، می‌توانند از وضعیت موجود خارج شوند. امید در اینجا به معنای ایجاد یک چشم‌انداز روشن و دست‌یافتنی در دل تاریکی است. ناخدا کیان می‌دانست که ترس، بزرگترین دشمن آن‌هاست. حتی بدتر از طوفان، ناامیدی می‌توانست تمام توان آن‌ها را از بین ببرد. او هرگز به خدمه نگفت که هیچ امیدی وجود ندارد، بلکه به آنها گفت: "ما یک کشتی هستیم، اگرچه آسیب دیده، اما هنوز زنده!" او به جای اینکه منتظر خبر از ساحل باشد، هر روز یک نقطه عطف کوچک را جشن می‌گرفت: "امروز موفق شدیم موتور یدکی را دوباره راه‌اندازی کنیم"، "امروز توانستیم با باتری‌های باقی‌مانده، چراغ‌های کابین را روشن نگه داریم". هر یک از این موفقیت‌های کوچک، مانند یک قطعه امید بود که به روحیه خدمه اضافه می‌شد.

در سازمان‌های ما نیز همین‌طور است. وقتی کارخانه‌ای با کمبود مواد اولیه، یا یک شرکت خدماتی با ریزش نیروهای متخصص مواجه می‌شود، مدیر باید نقش ناخدا را ایفا کند. یک مدیر در صنعت که با کمبود فروش و نیروی انسانی مواجه شده، ممکن است وسوسه شود که با تیم خود در مورد مشکلات مالی و آینده مبهم صحبت کند. اما یک رهبر موفق در شرایط S.O.S، می‌داند که وظیفه‌اش این است که حتی در تاریک‌ترین لحظات، امید را به تیم خود تزریق کند. به جای صحبت درباره آنچه ندارند (فروش یا

نیرو)، روی آنچه دارند (تیم متعهد و توانایی‌ها) تمرکز می‌کند. برای مثال، می‌تواند یک جلسه ترتیب داده و به کارکنان بگوید: "بله، شرایط سخت است، اما ما با هم از این وضعیت عبور خواهیم کرد. می‌دانیم که هر یک از شما چقدر در این سازمان ارزشمند هستید و به همین دلیل به جای تعدیل نیرو، تصمیم گرفته‌ایم از این فرصت برای افزایش مهارت‌هایمان استفاده کنیم." این حرف‌ها به تنهایی معجزه نمی‌کنند، اما در کنار عمل، به تیم این باور را می‌دهند که بحران موقتی است و آنها با تلاش و همکاری می‌توانند از آن عبور کنند.

نکته کلیدی: رهبر، فانوس دریایی امید در تاریکی است که با ایجاد چشم‌اندازی روشن و جشن گرفتن موفقیت‌های کوچک، روحیه تیم را حفظ می‌کند.

## فصل سوم: سازمان‌دهی (Systemic Reorganization)

سازمان‌دهی در شرایط نداری، به معنای بازآفرینی هدفمند فرآیندها و منابع است. این سازمان‌دهی، یک فرآیند ایستا نیست، بلکه یک بازنگری سیستمی است. زمانی که منابع حیاتی (نیروی انسانی، انرژی، مواد اولیه) کمیاب می‌شوند، سازمان‌دهی مجدد به این معناست که دیگر نمی‌توان طبق روال سابق کار کرد. باید نقش‌ها را بازتعریف کرد، اولویت‌ها را از نو چید و از هر منبع، بهینه و حداکثری استفاده کرد. این کار نیازمند دیدی جامع به کل سیستم است.

در کشتی آرمان، ناخدا کیان می‌دانست که کمبود آب شیرین، سوخت و انرژی، به زودی همه را از پای در می‌آورد. او دست به کار شد و خدمه را به گروه‌های کوچک و چندمنظوره تقسیم کرد. هر گروه، وظیفه‌ای مشخص و حیاتی داشت. تیم نگهداری آب، مسئول جمع‌آوری باران با استفاده از

برزنت‌های باقی‌مانده و جیره‌بندی دقیق آب شرب بود. تیم انرژی، مسئول بررسی تمام باطری‌های کشتی بود تا بتوانند چراغ‌های ضروری را در شب روشن نگه دارند و انرژی را برای مهم‌ترین سیستم‌ها ذخیره کنند. تیم تعمیرات، از قطعات و ابزارآلات شکسته، برای تعمیر قطعاتی دیگر استفاده می‌کرد. هر کدام از این تیم‌ها، از منابع موجود و محدود به شیوه‌ای خلاقانه استفاده می‌کردند تا کل کشتی دوام بیاورد. ناخدا کیان به جای اینکه هر کسی کار خودش را انجام دهد، یک سیستم کارآمد و هم‌افزا ایجاد کرده بود. هر گروهی از کار خود به گروه دیگر گزارش می‌داد و موفقیت هر گروه، موفقیت کل تیم بود.

در سازمان‌های ما نیز، این شرایط به‌وفور دیده می‌شود. یک شرکت تولیدی که با قطعی برق طولانی‌مدت مواجه شده است، نمی‌تواند به سادگی خط تولید را متوقف کند. مدیر می‌تواند از این فرصت اجباری برای یک سازمان‌دهی مجدد استفاده کند. به جای تعطیلی کارخانه، می‌تواند تیم‌ها را به سمت فعالیت‌هایی هدایت کند که به برق کمتری نیاز دارند. تیم مهندسی می‌تواند بر روی طراحی محصولات جدید و کم‌مصرف کار کند. تیم تولید می‌تواند به تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات بپردازد که قبلاً فرصتی برای آن نبود. تیم فروش می‌تواند به آموزش و بازاریابی برای مشتریان بالقوه در آینده بپردازد. با این سازمان‌دهی مجدد، مدیر از هر دقیقه و از هر منبع موجود، بهینه استفاده کرده و سازمان را برای شرایط بعد از بحران آماده می‌کند.

**نکته کلیدی: وقتی منابع کم است، سازمان‌دهی مجدد سیستماتیک تنها راه حل است.**

## سازمان‌دهی در شرایط کمبود



### بازتعریف نقش‌ها

بازنگری و بازتعریف نقش‌های شغلی برای بهینه‌سازی کارایی.

### اولویت‌بندی مجدد

تنظیم اولویت‌ها برای تمرکز بر وظایف ضروری و حیاتی.

### بهینه‌سازی منابع

استفاده حداکثری از منابع محدود از طریق نوآوری و خلاقیت.

### دید جامع

درک و مدیریت کل سیستم برای هم‌افزایی و کارایی.

## فصل چهارم: رهبری در عدم قطعیت

عدم قطعیت یک وضعیت پیچیده و فلج‌کننده است که در آن، اطلاعات کافی برای پیش‌بینی آینده وجود ندارد. در چنین شرایطی، هیچ‌کس نمی‌داند چه چیزی در انتظار است و این فقدان دانش، به خودی خود یک عامل مخرب است. در مدیریت، عدم قطعیت فقط به معنای نبود داده‌های مالی یا آماری نیست، بلکه به معنای ناتوانی در پیش‌بینی واکنش بازار،

قوانین جدید دولتی، و حتی رفتار مشتری است. این شرایط، به ویژه در اقتصاد ایران که نوسانات شدید در قیمت ارز، قوانین صادرات و واردات، و وضعیت تأمین انرژی دارد، به یک واقعیت دائمی تبدیل شده است.

این عدم قطعیت، به شدت بر رفتار نیروی انسانی تأثیر می‌گذارد. کارکنان در چنین محیطی دچار اضطراب شدید، ناامیدی و ترس از آینده می‌شوند. این ترس می‌تواند منجر به از دست دادن انگیزه، کاهش بهره‌وری، و حتی ترک کار توسط نیروهای متخصص شود. در این شرایط، رهبر باید به یک منبع ثبات و آرامش تبدیل شود.

ناخدا کیان با وجود فقدان سیستم‌های ناوبری، به تیم خود گفت: "ما یک مسیر جدید پیدا خواهیم کرد. اگرچه قطب‌نما از کار افتاده، اما هنوز ستاره‌ها و باد را داریم." او از روی جهت باد و حرکت خورشید تصمیمات مسیر را می‌گرفت. او می‌دانست که این اطلاعات ناقص است، اما به جای فلج شدن از ترس، یک مسیر احتمالی را انتخاب می‌کرد و به صورت پیوسته، با هر تغییر کوچک در جهت باد یا سرعت امواج، آن را اصلاح می‌کرد. او تیم را در تصمیم‌گیری‌هایش سهیم می‌کرد و توضیح می‌داد که چرا این مسیر را انتخاب کرده است، به جای اینکه فقط دستور دهد.

در مدیریت، به ویژه در بازار پرنوسان ایران، کمبود داده‌های دقیق امری طبیعی است. یک مدیر صنعتی ممکن است نداند فردا قیمت مواد اولیه چگونه خواهد بود یا بازار چه تقاضایی خواهد داشت. در این شرایط، رهبر باید با استفاده از اطلاعات حداقلی که در اختیار دارد، به سرعت تصمیم بگیرد و در عین حال، به تیم خود انعطاف‌پذیری لازم برای تطبیق با شرایط را بدهد. او باید صراحتاً به تیم خود بقرارداد که "بله، شرایط سخت است و ما همه چیز را نمی‌دانیم، اما ما با هم این مشکل را حل خواهیم کرد." این

شفافیت در عین آرامش، باعث می‌شود کارکنان احساس کنند در یک بازی مشترک هستند و نه قربانی شرایط.

نکته کلیدی: بهترین تصمیم، تصمیمی است که با اطلاعات ناکافی گرفته شود اما انعطاف‌پذیر باشد؛ رهبر در چنین شرایطی باید با شفافیت، اضطراب تیم را مدیریت کند.

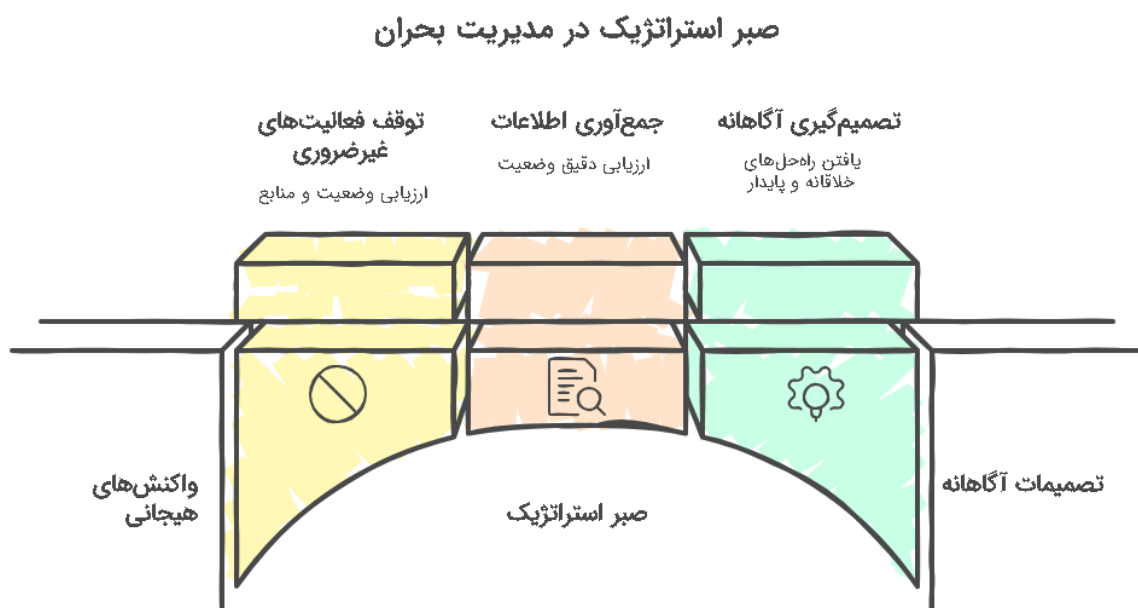
## فصل پنجم: نوآوری در شرایط نداری ( Creative Resilience)

نوآوری در شرایط بحرانی، به معنای فراتر رفتن از حل مشکلات معمول است. این مفهوم به معنای استفاده از محدودیت‌ها به عنوان سکوی پرتاب خلاقیت و خلق راه‌حل‌هایی است که در شرایط عادی هرگز به آن‌ها فکر نمی‌کردیم. این نوآوری از جنس یک محصول جدید نیست، بلکه از جنس یک روش جدید برای تولید، یک فرآیند ساده‌تر، یا استفاده از منابع دورریز و متروکه است.

در کشتی آرمان، یکی از موتورهای یدکی که برای تولید برق ضروری بود، کاملاً از کار افتاده بود. مهندس ارشد با ناامیدی گفت: "ناخدا، یک قطعه حیاتی شکسته و ما هیچ یدکی برای آن نداریم. باید صبر کنیم." اما ناخدا بیان می‌دانست که صبر در این مورد، به معنای از دست دادن زمان و انرژی است. او کنار مهندس نشست و گفت: "ما قطعه یدکی نداریم، اما چه چیزی داریم؟" او با نگاهی دقیق به اطرافش، به جعبه ابزاری اشاره کرد که پر از پیچ، مهره، و قطعات شکسته از تجهیزات قدیمی بود. "اینجا معدن ماست. چیزی را دور نریزید."

او به مهندس و تیمش دستور داد که تمام قطعات شکسته و بلااستفاده را جمع‌آوری کنند. پس از ساعت‌ها کار، مهندس موفق شد با ترکیب قطعات یک پمپ آب قدیمی و چند تکه فلز از یک موتور از کار افتاده، قطعه مورد نیاز را بسازد. این نوآوری، موتور را به طور کامل تعمیر نکرد، اما به اندازه‌ای آن را راه‌اندازی کرد که بتواند برق کافی برای چراغ‌ها و سیستم‌های ضروری تولید کند. این راه‌حل، هوشمندانه، ارزان و کاملاً بومی بود.

در صنعت ایران، این شرایط نداری به یک فرصت تبدیل شده است. بسیاری از کارخانه‌ها به دلیل عدم امکان واردات قطعات یا کمبود بودجه برای خرید تجهیزات گران‌قیمت، مجبور به نوآوری شده‌اند. یک مدیر صنعتی که با خرابی یک دستگاه CNC مواجه شده و نمی‌تواند قطعه اصلی آن را وارد کند، می‌تواند تیم فنی خود را تشویق کند تا با استفاده از مهندسی معکوس یا ساخت قطعه با استفاده از پرینترهای سه‌بعدی صنعتی، مشکل را حل کند. این نوآوری‌ها ممکن است در ابتدا بی‌اهمیت به نظر برسند، اما به مرور



زمان می‌توانند به دانش فنی، کاهش وابستگی به خارج و افزایش بهره‌وری منجر شوند.

نکته کلیدی: نداری، مادر خلاقیت است؛ نوآوری در شرایط بحران، یعنی استفاده از منابع موجود برای خلق راه‌حل‌های ساده و بومی.

## فصل ششم: مدیریت روانی تیم (Psychological Capital)

سرمایه روانی (Psychological Capital) در مدیریت بحران، مجموعه‌ای از توانمندی‌های مثبت روانی است که در افراد و تیم‌ها، آن‌ها را قادر به غلبه بر مشکلات می‌کند. این سرمایه از چهار مؤلفه کلیدی تشکیل شده است:

۱. امید (Hope): داشتن یک هدف روشن و باور به اینکه می‌توان به آن دست یافت.

۲. خودکارآمدی (Self-Efficacy): اعتماد به توانایی‌های خود برای موفقیت در یک کار مشخص.

۳. تاب‌آوری (Resilience): توانایی بازگشت قوی از شکست و شرایط دشوار.

۴. خوش‌بینی (Optimism): باور به نتایج مثبت و دیدن فرصت‌ها در دل مشکلات.

این چهار مؤلفه، نه تنها یک ویژگی شخصیتی، بلکه یک دارایی استراتژیک برای سازمان هستند که رهبر باید آن را شناسایی، پرورش و مدیریت کند. در شرایطی که منابع مالی، مواد اولیه و انرژی کمیاب است، این سرمایه روانی است که تیم را از فروپاشی نجات می‌دهد.

در کشتی آرمان، ناخدا کیان می‌دانست که ترس خدمه، از فرسایش موتورها خطرناک‌تر است. هر نگاه مضطرب، هر آه سرد و هر حرکت با تأخیر، نشان از کاهش سرمایه روانی تیم داشت. او به جای اینکه فقط دستور دهد، شروع به گشت‌زنی روزانه در میان خدمه کرد. او کنار هر یک از آن‌ها می‌نشست، بدون اینکه حرفی بزند. فقط گوش می‌داد. یک روز، یکی از ملوان‌ها به نام "سروش" که مسئول موتورخانه بود، با چهره‌ای درهم به ناخدا گفت: "کیان، ما داریم می‌میریم. کشتی دارد از هم می‌پاشد. هیچ امیدی نیست."

ناخدا کیان به جای رد کردن حرفش، با او همدلی کرد. او سروش را به سمت جعبه ابزاری برد و یک طناب قدیمی و پوسیده را به او نشان داد. "سروش، بین این طناب از صدها رشته نازک بافته شده. هر رشته به تنهایی هیچ قدرتی ندارد و به راحتی پاره می‌شود. اما وقتی همه با هم تابیده می‌شوند، می‌توانند وزنی غیرقابل باور را تحمل کنند. ما هم همین‌طوریم. تو، من، همه ما یک رشته هستیم. ترست را با من قسمت کن. این طناب، کشتی را نگه می‌دارد، ما هم روحیه یکدیگر را."

در ادامه، ناخدا کیان یک تخته سیاه کوچک را که با خود داشت، به عرشه آورد. هر روز غروب، آن‌ها یک "تابلوی پیروزی‌های کوچک" داشتند. "امروز سروش توانست یک موتور را روشن کند"، "امروز توانستیم ده لیتر آب شیرین جمع‌آوری کنیم". این کار، هرچند ساده، به تیم نشان می‌داد که هر روز یک گام کوچک به سمت ساحل امن برداشته‌اند. این رویکرد، خودکارآمدی و تاب‌آوری آن‌ها را افزایش می‌داد.

در سازمان‌های ایرانی نیز، این رویکرد کاملاً کاربردی است. مدیران باید بدانند که با وجود مشکلات مالی، تورم و بی‌ثباتی، سرمایه اصلی آن‌ها نیروی انسانی و انگیزه آن‌هاست. یک مدیر موفق باید در شرایط نداری‌ها،

به جای اینکه فقط به دنبال تأمین منابع مالی باشد، به تیم خود نزدیک شود. ایجاد جلسات هفتگی برای گوش دادن به مشکلات و نگرانی‌های کارکنان، برگزاری کارگاه‌های کوچک برای تقویت مهارت‌های جدید، یا حتی یک پیام تشکر ساده می‌تواند سرمایه روانی تیم را افزایش دهد. این اقدامات به ظاهر کوچک، به تیم این پیام را می‌دهد که رهبرشان با آن‌ها در یک کشتی نشسته است، نه در یک برج عاج.

**نکته کلیدی: رهبر در شرایط بحران، مسئول اصلی مدیریت سرمایه روانی تیم است؛ این سرمایه، مهم‌ترین دارایی برای بقا و حرکت رو به جلو است.**

## **فصل هفتم: پایش محیطی و انطباق‌پذیری (Adaptability & Environmental Scanning)**

پایش محیطی (Environmental Scanning) در مدیریت، به معنای رصد آگاهانه و مستمر محیط پیرامون سازمان است تا نشانه‌ها و روندهای کلیدی شناسایی شوند. این کار، یک اقدام منفعلانه نیست؛ بلکه یک فرآیند فعال برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد بازار، رقبا، تغییرات قوانین، و فناوری‌های جدید است. این فرآیند به سازمان کمک می‌کند تا به جای واکنش‌پذیری به بحران‌ها، برای آن‌ها آماده شود. انطباق‌پذیری (Adaptability)، نتیجه مستقیم پایش محیطی است. به معنای توانایی سازمان برای تغییر و تنظیم سریع استراتژی‌ها و فرآیندهای خود در پاسخ به اطلاعات به دست آمده از محیط. در شرایط نداری، این دو مفهوم، به سازمان امکان می‌دهند که به جای مقاومت در برابر تغییر، با آن همراه شود.

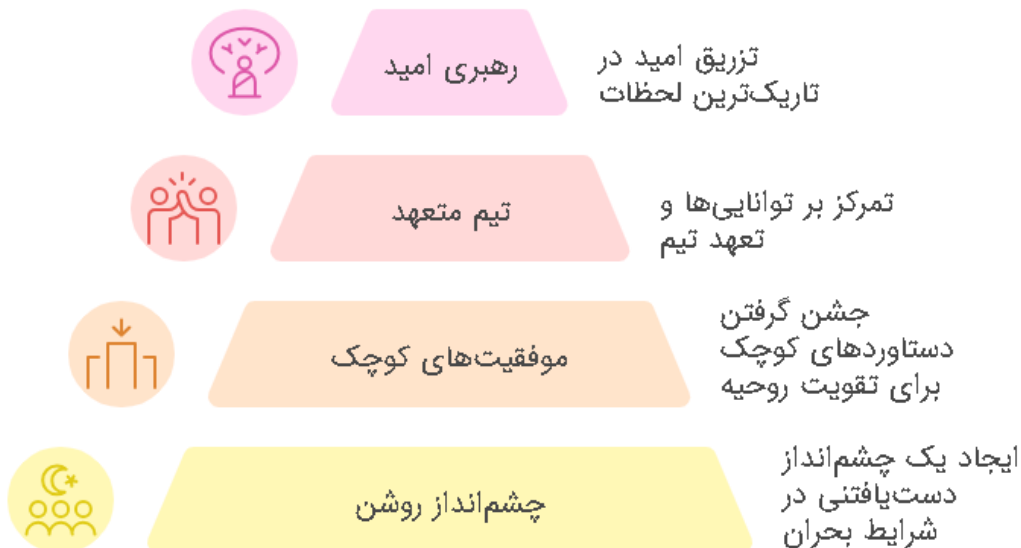
در کشتی آرمان، ناخدا کیان می‌دانست که از دست دادن قطب‌نما و سیستم‌های ناوبری به معنای از دست دادن جهت نیست. او هر روز صبح،

قبل از هر کاری، از بالاترین نقطه کشتی به اطراف نگاه می‌کرد. به حرکت ابرهای پرفشار، به جهت حرکت امواج، و به رنگ آسمان توجه می‌کرد. در غروب، او ستاره‌ها را می‌دید و از روی جایگاه آن‌ها، مسیر احتمالی را ترسیم می‌کرد. یکی از ملوانان جوان به او اعتراض کرد: "ناخدا، ما دیگر نمی‌دانیم کجا می‌رویم. این کارها فقط وقت تلف کردن است." ناخدا کیان آرام او را به کنار خود کشید و به او گفت: "بله، ما دیگر یک GPS نداریم که به ما بگوید کجا هستیم. اما ما یک چشم داریم که می‌تواند تغییرات را ببیند. به جای اینکه به دنبال یک راه مشخص باشیم، به دنبال یک راه برای زنده ماندن هستیم."

او به ملوان جوان آموخت که چگونه از روی شکل ابر، طوفان‌های احتمالی را تشخیص دهد و از روی رنگ آب، به عمق آن پی ببرد. ناخدا با پایش مستمر محیط، حتی در شرایطی که هیچ ابزاری برای پیش‌بینی دقیق نداشت، به اطلاعاتی حیاتی دست می‌یافت. این اطلاعات به او اجازه می‌داد تا در لحظه، مسیر کشتی را کمی تغییر دهد، یا به خدمه هشدار دهد که خود را برای یک طوفان دیگر آماده کنند. این انطباق‌پذیری، بقای آن‌ها را تضمین می‌کرد.

در سازمان‌های ایرانی، پایش محیطی یک ضرورت حیاتی است. یک مدیر صنعتی موفق، تنها به گزارش‌های فروش داخلی خود نگاه نمی‌کند، بلکه به صورت فعال، وبسایت‌های خبری، کانال‌های تحلیلی، و حتی بازخورد مشتریان را دنبال می‌کند. اگر نوسان قیمت ارز، هزینه واردات مواد اولیه را بالا ببرد، مدیر با پایش محیطی به سرعت این موضوع را شناسایی می‌کند و تصمیم می‌گیرد که به جای توقف تولید، فرآیندهای خرید را تغییر دهد یا به دنبال تأمین‌کننده‌های داخلی بگردد. اگر قوانین جدیدی در مورد صادرات محصول وضع شود، مدیر بلافاصله تیم فروش خود را به سمتی هدایت می‌کند که به بازارهای داخلی یا مناطق آزاد که قوانین کمتری دارند، تمرکز کنند. این فرآیند پویا و مستمر، به سازمان اجازه می‌دهد تا به جای فلج شدن در برابر تغییرات، به طور مداوم و فعالانه خود را با آن تطبیق دهد.

### هرم رهبری امید



نکته کلیدی: بهترین رهبران، همیشه یک چشم به درون و یک چشم به بیرون دارند؛ پایش محیطی فعال، به سازمان اجازه می‌دهد تا با انطباق‌پذیری به جای واکنش‌پذیری، از بحران عبور کند.

## فصل هشتم: برنامه‌ریزی برای بقا (Survival Planning)

بقا (Survival) در مدیریت بحران، فراتر از ادامه حیات فیزیکی یا جلوگیری از ورشکستگی است. بقا، یک فرآیند استراتژیک برای حفظ هویت، ارزش‌ها و توانمندی‌های اصلی سازمان در میان یک طوفان است. این به معنای این نیست که همه چیز را در همان شکل قدیمی حفظ کنیم، بلکه به این معناست که مطمئن شویم هسته اصلی سازمان و آنچه آن را ارزشمند می‌کند، سالم می‌ماند. هدف از برنامه‌ریزی برای بقا، از بین بردن منابعی که برای آینده حیاتی نیستند و متمرکز شدن بر روی آن‌هایی است که برای تداوم و احیای مجدد در آینده ضروری‌اند.

در کشتی آرمان، پس از روزها تلاش و نوآوری، وضعیت کشتی همچنان خطرناک بود. ناخدا کیان می‌دانست که نمی‌توانند برای همیشه به همین شکل در اقیانوس سرگردان بمانند. او به تیم خود گفت: "ما یک کشتی نجات نبودیم، اما یک کشتی بقا هستیم. بقای ما به معنی رسیدن به ساحل نیست، بلکه به معنی این است که چه چیزی از این طوفان با خود خواهیم برد." او تصمیمات سختی گرفت. دستور داد برخی از محموله‌های غیرضروری را که ارزش کمتری داشتند، به دریا بریزند تا کشتی سبک‌تر شده و سرعت بگیرد. این کار، با اعتراض شدید برخی از خدمه روبرو شد: "این‌ها سرمایه ماست!" ناخدا کیان پاسخ داد: "سرمایه ما خودمان هستیم. اگر کشتی غرق شود، تمام محموله از بین می‌رود. اما اگر فقط بخشی را از دست بدهیم، می‌توانیم با آنچه باقی می‌ماند، دوباره شروع کنیم."

ناخدا کیان همچنین یک برنامه کوتاه، اما بسیار دقیق برای بقا طراحی کرد. او بر روی سه عنصر اصلی تمرکز کرد:

۱. حفظ آب و غذا: هر روز جیره‌بندی‌ها به دقت اجرا می‌شد و هر قطره آب باران جمع‌آوری می‌شد.
۲. حفظ نیروی انسانی: شیفت‌های کاری سخت‌تر شدند، اما ناخدا از سلامت روحی و جسمی هر خدمه اطمینان حاصل می‌کرد. او می‌دانست که اگر یک نفر از بین برود، توان کل تیم کاهش می‌یابد.
۳. حفظ موتور اصلی: با وجود قطعی برق، او دستور داد که هر روز ساعاتی صرف تمیز کردن، روغن‌کاری و نگهداری از موتور اصلی شود، حتی اگر روشن نمی‌شد. او می‌دانست که این موتور، امید آینده آن‌ها برای حرکت دوباره است.

این برنامه‌ریزی دقیق برای بقا، باعث شد که تیم ناخدا کیان در شرایطی که بسیاری از کشتی‌ها از بین می‌رفتند، بتوانند به مسیر خود ادامه دهند. در مدیریت صنعتی ایران نیز، برنامه‌ریزی برای بقا یک هنر است. یک مدیر با تجربه می‌داند که در شرایط کمبود نقدینگی، نباید تمام منابع را صرف خرید مواد اولیه کند که ممکن است در آینده تقاضایی برای آن نباشد. به جای آن، باید بر روی حفظ و نگهداری ماشین‌آلات اصلی، پرداخت حقوق کارکنان کلیدی و حفظ ارتباط با مشتریان وفادار تمرکز کرد. این تصمیمات سخت، به مدیر کمک می‌کند تا در زمان مناسب، با منابعی که برایش باقی مانده، دوباره به اوج بازگردد.

**نکته کلیدی: در شرایط بحران، برنامه‌ریزی باید کوتاه و متمرکز بر بقا باشد؛ بقا یعنی حفظ هسته اصلی سازمان، نه تمامی منابع.**

## فصل نهم: رهبر به عنوان یک نماد ( The Leader as a Symbol )

رهبر به عنوان یک نماد، یعنی تبدیل شدن به تجسمی از ارزش‌های سازمان در لحظات سخت. این نماد بودن، فراتر از مسئولیت‌های شغلی است؛ به معنای زندگی کردن و نفس کشیدن برای امید، تاب‌آوری و کنترل در شرایطی است که همه چیز در حال فروپاشی است. این نماد بودن یک جدال دائمی میان ظاهر و باطن است. رهبر از یک سو انسانی است با تمام ترس‌ها، تردیدها و خستگی‌ها، و از سوی دیگر، باید نمادی بی‌عیب و نقص از قدرت و آرامش باشد. تمام رادارهای روانی پرسنل به سوی رهبر است و کوچک‌ترین رفتار، نگاه یا لرزش صدا می‌تواند کل امید تیم را از بین ببرد.

ناخدا کیان، در خلوت خود، پشت در کابینش، تنها با آینه‌ی شکسته روی دیوار روبرو می‌شد. در آن لحظات، او دیگر ناخدا نبود، فقط "کیان" بود. مردی خسته با چشمانی پر از نگرانی. "چرا باید ناامید نباشم؟" این سؤال هر شب در ذهنش تکرار می‌شد. "قطب‌نما کار نمی‌کند، سوخت رو به اتمام است و ما در هیچ کجای نقشه نیستیم." او گاهی ساعت‌ها در تاریکی می‌نشست و به صدای امواج گوش می‌داد که مثل ضربان قلبش بالا و پایین می‌رفت. اما وقتی صبح می‌شد و زمان بیرون آمدن از کابین فرا می‌رسید، یک ماسک نامرئی از آرامش بر چهره می‌زد. لرزش دستانش را با فشار دادن آن‌ها روی سکان پنهان می‌کرد و خستگی در صدایش را با یک سلام محکم و لبخندی که به سختی بر لب می‌آورد، می‌پوشاند.

یک روز یکی از ملوان‌ها او را دید که برای لحظه‌ای در حالیکه به افق خیره شده بود، سرش را با دستانش گرفته بود. ملوان نزدیک شد و ناخدا کیان بلافاصله خود را جمع و جور کرد. ناخدا به او گفت: "ببین، گاهی وقت‌ها

دریا هم خسته می‌شود و موج‌هایش آرام می‌گیرند. وظیفه ما این است که در همین آرامش موقت، قوی‌تر از قبل شویم." این یک دروغ نبود. ناخدا کیان به جای اینکه ضعف خود را نشان دهد، آن را تبدیل به یک درس برای تیمش کرد. او نه تنها یک رهبر، بلکه یک معلم و یک روان‌شناس بود که به تیمش نشان می‌داد حتی در اوج خستگی و ناامیدی، هنوز می‌توان به دنبال راه‌هایی برای بقا بود.

در مدیریت سازمان‌های ایرانی نیز، این نقش نمادین کاملاً حیاتی است. کارمندان یک مدیر را می‌بینند که یک روز از نبود فروش می‌گوید و روز دیگر از هزینه‌های سرسام‌آور. آن‌ها با کوچک‌ترین نشانه از ترس یا تردید در چهره مدیر، ناامید می‌شوند. مدیر موفق در شرایط S.O.S، باید جدال درونی خود را به خوبی مدیریت کند. اگر به آن‌ها بگوید "امروز شرایط بسیار سخت است"، باید بلافاصله با یک "اما" جمله را تکمیل کند: "اما من به تیم ما باور دارم که از این شرایط عبور خواهیم کرد." این رهبر، به یک نماد زنده از تاب‌آوری و پایداری تبدیل می‌شود. او نه تنها با مدیریت منابع، بلکه با مدیریت ذهن و قلب تیمش، آن‌ها را به سوی موفقیت هدایت می‌کند.

**نکته کلیدی: رهبر در شرایط بحران، تجسمی از انعطاف‌پذیری و امید است؛ تک‌تک رفتارهای او، نقشه راه بقا را برای تیم ترسیم می‌کند.**

## **فصل دهم: نتیجه‌گیری و خلاصه**

سرانجام، پس از روزها تلاش بی‌وقفه، کشتی آرمان به یک جزیره کوچک رسید. آن‌ها نجات یافته بودند. نه به خاطر یک پیام نجات که از جایی دیگر آمده باشد، بلکه به خاطر منشور S.O.S که ناخدا کیان برای تیم خود تعریف کرده بود: صبر، امید، سازمان‌دهی.

این سه کلمه، در شرایطی که منابع کمیاب است، فروش پایین آمده، نیروی انسانی ناراضی است و محیط بیرون غیرقابل پیش‌بینی، تبدیل به کلید اصلی بقا و رشد سازمان می‌شوند. رهبران در شرایط نداری‌ها، باید به جای تمرکز بر آنچه ندارند، بر آنچه دارند تمرکز کنند: نیروی انسانی متعهد، توانایی‌های بالقوه در تیم و فرصت‌های پنهان در دل بحران. S.O.S نه یک ندای استیصال، بلکه یک راهکار مدیریتی است:

- صبر: برای جلوگیری از تصمیمات شتاب‌زده و ارزیابی عمیق.
- امید: برای حفظ روحیه و ایجاد انگیزه در تیم.
- سازمان‌دهی: برای استفاده بهینه و حداکثری از منابع موجود.
- در نهایت، رهبر در چنین شرایطی باید خود به یک نماد از انعطاف‌پذیری و امید تبدیل شود تا تیمش را به سوی ساحل امن هدایت کند.
- در شرایط «نشدن‌ها» و عدم قطعیت و ابهام، آیا «توان ادامه داشتن» یک انتخاب است یا یک هنر؟ اگر ناخدا کیان به جای صبر و امید، فقط به داده‌ها و منطق ریاضی تکیه می‌کرد، آیا کشتی آرمان هرگز به ساحل می‌رسید؟ آیا در سازمان شما، S.O.S به معنای «فرار از بحران» است یا «فراگیری برای بحران‌های بعدی»؟

تهیه و تدوین : علی منتظرالظهور تابستان ۱۴۰۴

منابع و مراجع:

- کتاب: رهبری در زمان بحران، نوشته مایکل واتکینز
- کتاب: مدیریت استراتژیک، نوشته فرد آر. دیوید
- مقاله: هنر رهبری در شرایط عدم قطعیت، مجله هاروارد بیزینس ریویو
- مفهوم: تئوری بقا، تئوری بازی‌ها

• مفهوم: مدل‌های مدیریت بحران و استمرار کسب‌وکار