

# قهرمان آرام



سال ۱۳۸۸، در یکی از واحدهای فولاد، ناگهان زنگ هشدار کمپرسور اصلی به صدا درآمد. فشار گاز فرآیندی داشت از مرز بحرانی عبور می‌کرد. تیم کنترل پروژه دویدند سمت اتاق فرمان، سرپرستان شیفت فریاد می‌زدند، برخی مدیران میانی مدام به تلفن چسبیده بودند و دستورات متناقض صادر می‌کردند. یکی از معاونان دوان دوان آمد و گفت: «کیفیت گاز افتضاح است، باید ظرف یک ساعت خط را خالی کنیم!» اما در میان این هیاهو، مردی میانسال با پیراهن آبی که همیشه ته سالن تعمیرات دیده می‌شد، فقط ایستاد، نگاهی به روند دما و فشار انداخت، دفترچه یادداشت جیبی‌اش را درآورد و با خطی درشت نوشت: «لطفاً یک دقیقه سکوت کنید تا منطق برگردد».

چرا سازمان‌ها در برخی شرایط سخت آرام می‌مانند و در شرایطی مشابه، سازمان‌های دیگر دچار آشوب می‌شوند؟ مگر نه اینکه همه با یک بحران روبه‌رویند، اما واکنش‌ها کاملاً متفاوت است؟

### **بخش ۱: کدام ویژگی یک مدیر را در طوفان به لنگر تبدیل می‌کند؟**

داستان: در ذوب‌آهن، یک چهارشنبه بعدازظهر، پمپ اصلی آب خنک‌کن کوره بلند از کار افتاد. همه چیز داشت به سمت توقف کامل تولید و خسارت میلیاردی پیش می‌رفت. مدیر تعمیرات که ۲۸ سال در همین سالن بزرگ شده بود، به بچه‌ها گفت: «همه بایستید. چیزی که الان خراب شده را قبلاً در سال ۷۸ هم دیدیم. بروید سراغ نقشه خطوط و مسیرها. او دقیقاً می‌دانست در بحران به کدام نقاط کمی و کیفی نگاه کند و از کجا شروع کند. تیم تعمیرات در ۴۵ دقیقه خط را برگرداندند، در حالی که سایر واحدهای مشابه برای چنین خرابی حداقل ۶ ساعت زمان نیاز داشتند با دنیایی از درگیری و تنش».

**نکته کلیدی: قهرمان آرام سازمان، انباشتی از تجربه‌های ریشه‌دار را دارد؛ دانشی که از دل واقعیت‌های میدانی و نه فقط از روی کتاب‌های تئوریک به دست آمده است.**

## ۲: آیا صرف سابقه طولانی، انسان را به رهبری آرام تبدیل می‌کند؟

داستان فردوسی و ضحاک: در شاهنامه می‌خوانیم که کاوه آهنگر، گرچه سابقه آهنگری داشت، اما در برابر ستم ضحاک فریاد برآورد و پرچم آشوب برافراشت. او شجاع بود، اما «آرام» نبود. در سازمان‌ها نیز افرادی با ۲۰ سال سابقه دیده‌ایم که در کوچک‌ترین تکان عملیاتی، قادر به حفظ آرامش نیستند. چه تفاوتی میان آن مدیر ذوب‌آهن و مدیری دیگر با ۲۵ سال سابقه که بحران را با فریاد، بخشنامه‌های متعدد و تغییرات مکرر فرماندهی پاسخ می‌دهد؟ تفاوت در **تملک درونی بحران** است؛ قهرمان آرام بحران را «تهدید» نمی‌بیند، بلکه آن را «مسئله‌ای فنی» می‌نگرد که راه‌حل مشخص دارد.

**نکته کلیدی: سابقه به تنهایی کافی نیست؛ نگاه به بحران به مثابه «مسئله» به جای «فاجعه» ریشه اصلی آرامش است.**

## ۳: نخستین ویژگی رفتاری قهرمانان آرام چیست؟

تمثیل «پمپ جابجایی مثبت» در صنعت: در تجربه شخصی من، وقتی در پروژه ساخت پمپ‌های خاص نیروگاهی درگیر بودیم، متوجه شدم برخی پمپ‌ها در افت فشار ناگهانی، صدای تق‌تق می‌دهند، بعضی دیگر می‌ایستند، اما یک نوع خاص با سیستم جبران‌کننده خودکار بی‌صدا به کار ادامه می‌دهد. قهرمان آرام نیز چنین سیستم جبران‌کننده‌ای دارد: ویژگی **«واکنش تأخیردار و حساب‌شده»**. او در لحظه صفر بحران، جواب نمی‌دهد. اجازه می‌دهد نخستین موج هیجان دیگران فروکش کند، سپس مداخله می‌کند.

داستان: در فولاد، یک بار آنالایزر گاز خروجی دودکش دچار خطا شد. تیم ایمنی خواست کل واحد را ایزوله کند. مهندس ارشد نگهداری گفت: «ده دقیقه مهلت بدهید.» همان ده دقیقه را صرف بررسی روند قبلی دما و فشار کرد و فهمید سنسور

کثیف شده، نه گاز سمی افزایش یافته. با تعویض سنسور، واحد بدون حتی یک دقیقه توقف به کار ادامه داد.

**نکته کلیدی: ویژگی اول: واکنش محاسبه شده با تأخیر آگاهانه\*\*؛ نه انفعال، بلکه مشاهده قبل از اقدام.**

#### **۴: دومین ویژگی؛ حضور با کمترین حاشیه**

**چه چیزی باعث می شود تیم در بحران به سمت یک شخص خاص جذب شود بدون اینکه او حتی دستوری صادر کرده باشد؟**

داستان کریم خان زند: روایت شده کریم خان در جنگ‌ها فریاد نمی زد، شمشیر برهنه نمی کرد، اما سربازانش وقتی او را سوار بر اسب و با آن چهره مطمئن می دیدند، آرام می شدند. در سازمان نیز قهرمان آرام حضور فیزیکی و روانی به موقع دارد. او نه از روی عادت در بحران جلسه می گذارد و نه فرار می کند. درست در قلب آشوب حاضر می شود، اما نه با فریاد و تهدید، بلکه با یک دفترچه و خودکار.

در پروژه نصب تجهیزات خاص واحد گندله سازی، یک پیمانکار اشتباه در انتخاب سازه یک فلنج مرکزی کرد. همه فریاد می زدند «تقصیر کیست؟» مدیر پروژه آرام آمد، خط کش را برداشت، خودش اندازه گرفت، گفت: «تقصیر من برای بازبینی نکردن. الان دنبال جرثقیل ۲۰ تنی بفرستید تا برگردانیمش.» او تقصیر را به گردن گرفت و مسئله حل شد.

**نکته کلیدی: ویژگی دوم: اعلام مالکیت مسئله بدون سرزنش؛ این رفتار اعتماد تیم را صدچندان می کند.**

#### **۵: سومین ویژگی؛ تصمیم با کمترین دامنه تغییر**

## چرا قهرمانان آرام هرگز دستور «همه چیز را عوض کنید» نمی‌دهند؟

داستان تجربه شخصی: در یکی از پروژه‌های ساخت پمپ‌های آب تغذیه بویلر نیروگاه، نشت از زیر یک پمپ دو قلو شروع شد. تیم بازرسی اصرار به تعویض کامل سیل مکانیک داشت (حدود ۸ ساعت توقف و هزینه ۱۵۰ میلیون تومانی آن سال). من به عنوان مدیر پروژه درخواست کردم ابتدا فقط پیچ‌های بست سیل را به ترتیب معکوس شل و دوباره با گشتاور مناسب سفت کنیم. علت نشت، شل شدن پیچ‌ها در اثر لرزش بود نه خرابی سیل. کل تعمیر ۴۵ دقیقه طول کشید. قهرمان آرام همیشه به دنبال کوچک‌ترین تغییر مؤثر است نه بزرگ‌ترین بازآرایی.

**نکته کلیدی: ویژگی سوم: حداقل مداخله با حداکثر اثربخشی؛ او می‌داند تغییرات بزرگ در بحران، بحران را بزرگ‌تر می‌کنند.**

## ۶: چهارمین ویژگی؛ زبان ساکن و پرهیز از کلمات هیجانی

در اتاق کنترل یک نیروگاه حرارتی، وقتی فشار ناگهانی بالا می‌رود، اپراتور کارکننده به جای فریاد «خداایا!»، محکم و شمرده می‌گوید: «شیر تخلیه اضطراری بسته شد. باز کن.» اما اپراتور تازه‌کار فریاد می‌زند: «باز کن باز کن سریع!» تیم گیج می‌شود، کدام شیر؟ چه مقدار؟

رستم هنگام نبرد با سهراب، هنگامی که نیزه به سینه سهراب می‌رود، فریاد نمی‌زند؛ آرام و غمگین می‌گوید: «جهان تلخ شد بر من.» اما در سازمان، قهرمان آرام در اوج بحران از واژه‌هایی مثل «فاجعه»، «افتضاح»، «باید همه چیز عوض شود» و «دیگر تمام شد» پرهیز می‌کند. به جای آن می‌گوید: «الویت اول این است. بعد آن. بعد آن.»

من در ذوب‌آهن مدیری دیدم که حین آتش‌سوزی جزئی در نوار نقاله، با آرامش تمام به تلفن گفت: «لطفاً دستگاه اطفای دستی شماره ۴ را بیاورید. از دری شمال وارد شوید. نیازی به اطفای مرکزی نیست.» بقیه سالن دویدند بیرون.

**نکته کلیدی: ویژگی چهارم: مدیریت واژگان در بحران؛ کلمات آرام، تیم را آرام می‌کنند. کلمات اغراق‌آمیز، وحشت ایجاد می‌کنند.**

## **۷: پنجمین ویژگی؛ چسبندگی به فرآیند در بحران**

**چرا بسیاری از مدیران در شرایط نرمال، عاشق فرآیندها هستند اما در بحران، نخستین چیزی که دور می‌ریزند، خود فرآیندهاست؟**

داستان تجربه من در پروژه تأمین تجهیزات خاص واحد فولادسازی: یک روز یک موتور ۲ مگاواتی جرقه زد. مدیر کارخانه فریاد زد: «بای پس کنید همه چیز را! هر طوری هست خط را برق‌دار کنید!» اما رهبر تیم تعمیرات (قهرمان آرام) آرام گفت: «اجازه نمی‌دهم. طبق فرآیند ۰۷، ابتدا باید زمین‌کردن تأیید شود. ۳ دقیقه بیشتر طول نمی‌کشد.» او در برابر فشار مقاومت کرد، زمین‌کردن انجام شد و مشخص شد اگر بدون آن اقدام می‌کردند، انفجار رخ می‌داد. او فرآیند را فدای سرعت نکرد. قهرمان آرام دقیقاً در طوفان، به چارچوب‌ها و چک‌لیست‌ها می‌چسبد، چون می‌داند فرآیندها درست در بحران معنی پیدا می‌کنند.

**نکته کلیدی: ویژگی پنجم: انضباط فرآیندی در شرایط بحرانی؛ قهرمان آرام هرگز نمی‌گوید «الان وقت تشریفات نیست». می‌گوید «الان وقت دقیق‌ترین تشریفات است».**

## **۸: آیا قهرمان آرام هرگز عصبانی نمی‌شود؟**

**پس تفاوت او با یک رهبر منفعل و بی‌حس چیست؟**

قهرمان آرام خشم را «به تأخیر می‌اندازد»، حذفش نمی‌کند. بعد از گذر از بحران، در جلسه بازبینی، محکم و قاطع می‌گوید: «این اشتباه که فلان سنسور چک نشده بود، سه بار تکرار شده. از فردا روال بازرسی دو مرحله‌ای می‌شود و اگر کسی بدون چک‌لیست کار کند، پاسخگو است.» او خشم خود را به اصلاح سیستم هدایت می‌کند، نه به سرکوب افراد در لحظه بحران.

**نکته کلیدی: خشم قهرمان آرام «سرد» است و به سمت فرآیندها نشانه می‌رود، نه به سمت افراد.**

## ۹: داستان جمع‌بندی روایی

در یکی از شیفت‌های شب ذوب‌آهن، کرین برجی ۱۲۰ تنی وسط جابه‌جایی مذاب از کار افتاد. هوای سرد زمستان، بچه‌ها لرزیده و خسته بودند، ترس افتادن بار و ریختن مذاب همه را گرفته بود. تنها کسی که آرام ایستاده بود، سرپرست شیفت بود؛ موهای جوگندمی‌اش را عقب زد، به تکنسین برق گفت: «برو سراغ جعبه رله پله چهارم. هفته پیش لرزش داشت.» درست بود. رله سوخته بود. ۲۰ دقیقه بعد کرین دوباره کار می‌کرد. راننده کرین بعداً گفت: «وقتی دیدم ایشان فقط ایستاده و نگاه می‌کند، من هم آرام شدم.»

## ۱۰: نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

قهرمانان آرام، لنگرهای خاموش سازمان‌ها در طوفان‌ها هستند. آنها نه صدای بلندی دارند، نه تیتر روزنامه می‌شوند و نه در سازمان‌های هیاهوطلب قدرانشان می‌شوند. اما سازمان‌های بادوام، آنهایی که در بحران‌های دهه‌ها دوام آورده‌اند (از فولاد و ذوب‌آهن گرفته تا صنایع زیرساختی کشور)، مدیون چنین افرادی هستند.

پنج ویژگی رفتاری قهرمانان آرام عبارتند از:

۱. واکنش تأخیردار و محاسبه‌شده
۲. حضور فیزیکی با مالکیت مسئله و بدون سرزنش
۳. حداقل مداخله با حداکثر اثربخشی
۴. مدیریت واژگان و پرهیز از کلمات هیجانی
۵. انضباط فرآیندی حتی در بحرانی‌ترین شرایط

و اما سؤال آغازین: چرا سازمان‌ها در شرایط سخت آرام هستند و سازمان‌های دیگر همیشه یا بیشتر مواقع ناآرام هستند؟\*

پاسخ را دیگر خودتان می‌دانید. آرامش سازمان‌ها در بحران، حاصل حضور «قهرمانان آرام» است؛ نه از روی تصادف، نه از روی شانس، و نه به دلیل فرآیندهای خشک و خودکار. آرامش از آنجاست که یک انسان با تجربه، فروتن، منضبط و دارای واکنش حساب‌شده، در قلب طوفان ایستاده و دیگران فقط با نگاه به او، نفس عمیقی می‌کشند و دست به کار می‌شوند.

**شما در سازمان خود چند قهرمان آرام می‌شناسید؟ خودتان یکی از آنها هستید؟ اگر نیستید، چه ویژگی از پنج ویژگی بالا را باید از فردا صبح تمرین کنید؟ پاسخ با شماست، چرا که هر مدیری می‌تواند قهرمان آرام سازمان خود شود. فقط باید آرام‌تر از آنچه هستید، باشید.**

بهار ۱۴۰۵ . علی منتظرالظهور

منابع و مراجع

بخشی از این نوشته، مستندسازی ۳۰ سال تجربه عملی این جانب در مدیریت تعمیرات و نگهداری در ذوب‌آهن اصفهان (۱۳۷۵ تا ۱۳۸۵)، فولاد مبارکه (۱۳۸۵ تا ۱۳۹۰) و پروژه‌های ساخت تجهیزات خاص پمپ‌های نیروگاهی و صنعتی (۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰) است. همچنین رجوع شده به مفاهیم «رهبری خدمتگزار» رابرت گرین لیف، «ضدشکنندگی» نسیم طالب، و «تفکر آرام در بحران» برگرفته از متون مدیریت صنعتی ژاپنی (به ویژه فلسفه تویوتا در مدیریت بحران خط تولید).