

درس‌هایی از یک منطقهٔ جنگی

شاعران زمان جنگ

چگونه در دوران بحران رهبری تاب‌آور باشیم

لوئی الرومانی | مدیر مالی و استراتژی سابق بانک BBSF



امیر تقوی

نسخه نمونه

برای دانلود نسخه کامل به وبسایت فروشگاه
انتشارات راه پرداخت مراجعه کنید.

מחלקת



سرشناسه: الرومانی، لوئی، ۱۹۷۰-م. Al Roumani, Louai, ۱۹۷۰-
عنوان و نام پدیدآور: شاعران زمان جنگ: چگونه در دوران بحران رهبری تاب‌آور باشیم / لوئی الرومانی: [مترجم] امیر تقوی.
مشخصات نشر: تهران: راه پرداخت، ۱۴۰۴.
مشخصات ظاهری: ۱۹۴ ص: ۵/۱۴/۵×۲۱ س.م.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۴۹۵۸-۰۴-۴
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا
یادداشت: عنوان اصلی: Lessons from a warzone : how to be a resilient leader in times of crisis , 2020.
یادداشت: بالای عنوان: درس‌هایی از منطقه جنگی.
عنوان دیگر: چگونه در دوران بحران رهبری تاب‌آور باشیم.
عنوان دیگر: درس‌هایی از منطقه جنگی.
موضوع: الرومانی، لوئی، Al Roumani, Louai - Al Roumani, Louai, ۱۹۷۰-م., ۱۹۷۰-
موضوع: بانک ب‌مو سعودی فرانسی - Banque Bemo Saudi Fransi
موضوع: بانک و بانکداری - سوریه - مدیریت - Bank management - Syria
شناسه افزوده: تقوی، سیدامیرحسین، ۱۳۵۶-، مترجم
رده بندی کنگره: HG۳۳۶۸
رده بندی دیویی: ۳۳۲/۱۰۹۲
شماره کتابشناسی ملی: ۱۰۲۶۸۱۰۸
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

درس‌هایی از یک منطقه جنگی

شاهزادان زمان جنگ

چگونه در دوران بحران رهبری تاب‌آور باشیم

لوئی الرومانی | مدیر مالی و استراتژی سابق بانک BBSF



S&P
س‌ا‌ف

امیر تقوی



شاعران زمان جنگ
راه پرداخت
لوئی الرومانی
امیر تقوی
مینا والی
بهار سرلک
رضا قربانی
علیرضا کیوان
قادر شهبازی
اول ۱۴۰۴
۱۰۰۰
۴-۱۴-۰۵۸-۴۹۵۸-۶۲۲-۹۷۸
۰۲۱-۴۴۴۴۳۹۶۶
publisher@way2pay.press
way2pay.press
w2ppress.ir
هنراشکان
واژه

عنوان:
ناشر:
نویسنده:
مترجم:
ویراستار ارشد:
ویراستار:
بازبینی نهایی متن:
صفحه آرا:
ناظر چاپ:
نوبت چاپ:
شمارگان:
شابک:
تلفن:
دورنگار:
ایمیل:
وبسایت:
لیتوگرافی:
چاپ و صحافی:

همه حقوق چاپ و نشر این اثر برای «انتشارات راه پرداخت» محفوظ است. هرگونه تکثیر، انتشار و بازنویسی این اثر یا قسمتی از آن به هر شکل و شیوه (چاپی، صوتی، ویدئویی، دیجیتال و ...) بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

نشانی فروشگاه انتشارات راه پرداخت:

تهران، جنت آباد جنوبی، خیابان لاله غربی، روبه روی پاساژ سمرقند، خیابان حدیث، کوچه حدیث دوم، پلاک ۸



@w2ppress.ir



Way2Pay.press



@way2paypress

۳۱	فصل اول کار درست را انجام بده
۳۲	پیچ و خم‌های بسیار در پیش است، اما راه بازگشتی نیست
۳۴	آیا می‌خواهیم ادامه بدهیم؟
۳۶	معضل اسکناس جعلی
۳۸	چرا ما به کارکنان رقبایمان سفر با اتوبوس ارائه دادیم
۴۱	چرا گاهی ارزش دارد که بخش IT خودتان را هک کنید
۴۵	فصل دوم درک خود از مفهوم زمان را تغییر دهید
۴۶	ساختمان قدیمی ایالتی در بوستون در مقایسه با خانه پدری‌زگم در دمشق
۴۷	زمان فراتر از سال‌های مالی
۴۸	چرا از طرح پرسش «جنگ کی تمام می‌شود؟» دست برداشتیم
۵۰	همیشه پول تنها موضوع حیاتی نیست
۵۱	مثل یک کسب و کار خانوادگی نسل سوم، بازی بلندمدت انجام دهید
۵۴	فصل سوم بی‌وقفه در پی فرصت‌ها باش و تا مرگ به سراغت نیامده، نمیر
۵۵	بازار باید به حیات خود ادامه دهد
۵۷	چرا ما هراس مشتریان برای برداشت پول را درک می‌کردیم؟
۶۰	تازه‌کارها
۶۱	چرا وقتی سوری‌ها از کشور فرار می‌کردند، ما وام مسکن عرضه کردیم؟
۶۳	تا مرگ نیامده نباید بمیری
۶۴	در بحران قانون ۲۰/۸۰ به قانون ۵/۹۵ تبدیل می‌شود
۶۸	فصل چهارم اکنون شاید بهترین زمان برای ایجاد یک برتری استراتژیک باشد
۶۹	هیچ‌کس بحران را دوست ندارد
۶۹	شکوفایی در میان اختلال
۷۱	بازتعریف عوامل حیاتی موفقیت
۷۲	درک چشم‌انداز رقابتی با مدل پنج نیروی پورتر
۷۴	رقبای رقابت‌جو
۷۶	تهدید تازه‌واردها
۷۷	قدرت تأمین‌کنندگان

- ۷۹ تهدید کالا و خدمات جایگزین
 ۷۹ قدرت مشتریان
 ۸۰ روی آنچه مهم است تمرکز کنید

۸۶ فصل پنجم رهبر موقعیتی باش

- ۸۷ رهبری ستایش شده و دوگانه سازی های کاذب
 ۸۸ بازگشت به مبانی رهبری
 ۹۰ رهبری موقعیتی
 ۹۲ ۱. استراتژیک، اما در میدان
 ۹۴ ۲. سرسخت و پیگیر، اما آگاه از زمان توقف
 ۹۵ ۳. متمرکز، اما نه محدود
 ۹۶ ۴. انطباق پذیر، اما نه تسلیم در مدیریت ذی نفعان
 ۹۸ ۵. تغییر را رهبری کنید، نه این که همه چیز را تغییر بدهید

۹۹ فصل ششم تغییر کن، اما عجله نکن که همه چیز را تغییر دهی

- ۱۰۰ اهمیت ارزیابی نیاز به تغییر
 ۱۰۱ ۱. آگاهی از نیروهای متضاد در محیط در حال تغییر
 ۱۰۲ ۲. بازسازی دائم طرز فکر: از دوگانه موقتی / دائمی به همسوسازی با عوامل حیاتی موفقیت
 ۱۰۳ ۳. داشتن درک قوی از ارزش های بنیادین سازمان
 ۱۰۴ ۴. پرسیدن مداوم «پنج چرا»
 ۱۰۵ پنج پیامد تغییر
 ۱۰۵ ۱. تغییر به سوی «کمتر»
 ۱۱۰ ۲. تغییر به سمت بیشتر، چرا داشتن ده رقم سود مختلف اشکالی ندارد
 ۱۱۷ ۳. ثابت بمانید
 ۱۱۸ ۴. منفعل بمانید؛ هیچ کاری نکنید
 ۱۱۹ ۵. تغییرات را از روی بی میلی انجام دادن

۱۲۱ فصل هفتم هزینه ها را کاهش دهید، اما روحیه را نابود نکنید

- ۱۲۲ وسوسه کاهش هزینه
 ۱۲۴ چهار اصل در کنترل هزینه ها در دوران بحران
 ۱۲۴ فرهنگ خرج کردن سازمان خود را بشناسید
 ۱۲۶ وقتی دمنوش بابونه را به آشپزخانه مان اضافه کردیم
 ۱۲۸ محرک های هزینه های خود را بشناسید
 ۱۳۰ به کارکنان خوبتان انگیزه بدهید؛ بدها را اخراج کنید
 ۱۳۲ چه کسی را اخراج کنیم؟ از آبدارچی پرسید
 ۱۳۳ مقداری فضا برای خودتان باقی بگذارید، همه چیز را به کمترین میزان ممکن تقلیل ندهید

۱۳۷

فصل هشتم بیشتر کار کن، کمتر حرف بزن

۱۳۸

وقتی بنیان‌گذار اصلی بانک ما را رها کرد

۱۴۰

وقتی عمل سخت‌تر می‌شود، حرف بی‌ارزش‌تر می‌شود

۱۴۳

حتی نام شما هم چندان اهمیتی ندارد

۱۴۴

نگذارید کلماتتان شما را محدود کنند

۱۴۵

مراقب پیام‌رسانی ناخواسته و تعهدات ضمنی باشید

۱۴۷

فصل نهم بیش از حد برنامه‌ریزی نکنید

۱۴۸

بگذار برف ببارد

۱۵۴

در عشق و جنگ همه چیز مجاز است

۱۵۵

اعداد را به من نشان ندهید

۱۵۶

مدل برنامه‌ریزی در بحران

۱۵۶

ثابت قدم در چشم‌انداز و منعطف در تاکتیک‌ها

۱۵۷

بگذار مقاومت طبیعی درونی‌ات راه را نشان دهد

۱۵۸

تمرکز بر بلندمدت

۱۵۸

به سیستم‌ها شوک وارد کن

۱۵۸

آمادگی برای ایجاد فاصله استراتژیک

۱۵۸

در ارزیابی تغییر بهتر عمل کن

۱۵۹

رویکرد رهبری موقعیتی

۱۵۹

گزینه‌های پشتیبان داشته باش

۱۵۹

زیاده‌روی نکن

۱۶۱

فصل دهم با انگیزه هم‌راستا شوید و هرگز سست نشوید

۱۶۲

هرگز سست نشوید

۱۶۵

هرگز در برابر فشار تسلیم نشوید

۱۶۷

همیشه اهدافتان را هماهنگ کنید؛ در زمان‌های خوب و بد

۱۶۹

قابلیت تشخیص مزخرفات را در خودتان بالا ببرید

۱۷۳

بعد از بحران

[یادداشت ناشر]

رضا قربانی

در روزگاری که بی‌ثباتی و بحران به بخشی از زندگی روزمره ما بدل شده است، خواندن کتابی مانند **درس‌هایی از یک منطقه جنگی** دیگر یک تجربه صرفاً ادبی یا مدیریتی نیست؛ ضرورتی انسانی است. لوئی الرومانی در این کتاب نه درباره نظریه‌های مدیریت سخن می‌گوید، نه درباره قهرمانی‌های شخصی؛ او روایتگر زیستن در میان فروپاشی است. از دل تجربه‌ای واقعی در بانک بمو سعودی-فرانسوی در سوریه، ما را با پرسش‌هایی روبه‌رو می‌کند که فراتر از مرزها و زمان‌اند: چگونه می‌توان در دل آشوب، نظم آفرید؟ چگونه می‌توان وقتی همه‌چیز در حال سوختن است، هنوز به ساختن اندیشید؟

این کتاب شرح بقا و بازسازی است؛ داستان مردمی که در میانه جنگ، تصمیم گرفتند اعتماد را زنده نگه دارند. در شرایطی که زندگی روزانه در دمشق و حلب با ناامنی، کمبود و فروپاشی اقتصادی درهم‌تنیده بود، کارکنان یک بانک خصوصی آموختند وفاداری، اخلاق و امید، تنها دارایی‌هایی هستند که در هیچ بمبارانی از بین نمی‌روند. الرومانی از تجربه شخصی خود در مقام مدیر مالی می‌گوید، اما سخن او درباره همه ماست: درباره کسانی که ناچارند در محیطی پر از تردید، تصمیم‌های درست بگیرند و ارزش‌ها را پاس دارند.

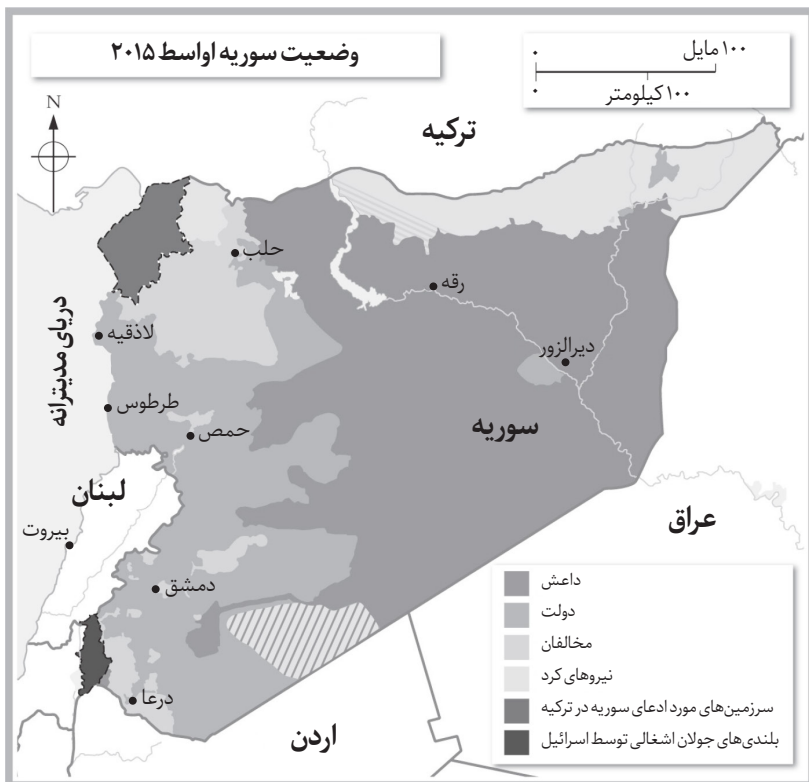
اهمیت این اثر در این است که مرز میان اقتصاد و انسانیت را از نو ترسیم می‌کند. بانکداری، در تعریف کلاسیک، بر اعتماد بنا شده است؛ اما در بطن بحران، اعتماد تنها

یک اصل حرفه‌ای نیست، بلکه به موضوعی اخلاقی و حیاتی بدل می‌شود. الرومانی نشان می‌دهد چگونه یک سازمان می‌تواند در بدترین شرایط، از دل ترس، شجاعت بسازد و از دل ویرانی، اعتماد. درس او روشن است: هیچ سامانه مالی بدون اخلاق پایدار نمی‌ماند و هیچ رهبری بدون صداقت دوام نمی‌آورد.

برای ما در ایران، این کتاب صرفاً گزارشی از کشوری همسایه نیست؛ بازتابی است از تجربه‌ای که در لایه‌های گوناگون زندگی ما نیز جاری است. بحران‌های اقتصادی، فشارهای اجتماعی، تحریم، ناپایداری و بی‌اعتمادی، همگی چهره‌هایی از همان «منطقه جنگی» هستند که الرومانی توصیف می‌کند. او به ما یادآوری می‌کند که حتی در دشوارترین شرایط، راه بازسازی از درون آغاز می‌شود؛ از بازآفرینی فرهنگ سازمانی، از گوش سپردن به انسان‌ها، از انتخاب درست میان ترس و اعتماد.

انتشار فارسی این کتاب تلاشی است برای راه انداختن گفت‌وگویی تازه درباره مدیریت در شرایط ناممکن، درباره معنا و اخلاق در کار و درباره امید به مثابه نیرویی عملی. ما بر این باوریم که روایت‌های این‌چنینی می‌توانند الهام‌بخش نسلی باشند که میان ناامیدی و خلاقیت، دومی را برمی‌گزیند. هر مدیر، کارآفرین یا شهروندی که این کتاب را بخواند، درمی‌یابد که گاهی پیشرفت نه از مسیر فناوری یا سرمایه، بلکه از مسیر درک عمیق انسانیت ممکن می‌شود.

در جهانی که مدل‌های مدیریتی گاه سرد و بی‌روح شده‌اند، درس‌هایی از یک منطقه جنگی ما را به یاد می‌آورد که رهبری واقعی از همدلی آغاز می‌شود؛ از گوش دادن، از حفظ کرامت انسان‌ها، از باور به این که حتی یک تصمیم درست در زمان بحران، می‌تواند سرنوشت یک سازمان را تغییر دهد.



مقدمه مترجم

هرگز فکر نمی کردم آن صدای مهیبی که در اولین ساعات بامداد جمعه ۲۳ خرداد ۱۴۰۴ ما را از خواب پراند، آغاز جنگ باشد؛ آن هم جنگی چنین عجیب که شبیه نبردهای کلاسیک تاریخ بشر نبود. دشمنانی بدون مرزهای مشترک، در آسمان با یکدیگر می جنگیدند و ما که نمی دانستیم اوضاع چگونه پیش خواهد رفت، شگفت زده اخباری را دنبال می کردیم که هر لحظه عجیب تر می شد.

به عنوان یک ایرانی، وقتی فهرست رخدادهای عمر ۴۸ ساله ام را مرور می کنم، با انبوه ماجراهایی روبه رو می شوم که شاید مردمان سرزمین های دیگر حتی یکی از آنها را در طول زندگی تجربه نکرده باشند.

یک سال ونیم پیش از انقلاب ۱۳۵۷ به دنیا آمدم و ظاهراً حضورم در صحنه بحران های بزرگ از همان کودکی آغاز شده است. والدینم بارها تعریف کرده اند که مرا در کالسکه به تظاهرات می بردند. مسلماً آن روزها را به خاطر نمی آورم؛ اما نخستین تصویری که در ذهنم نقش بسته، به روزهای پر آشوب استقرار نظام جدید مربوط است: پیکر خون آلود زنی جوان، در میدان هفت تیر، که مردم او را پشت وانت می گذاشتند؛ برای بردن به سوی بیمارستان؛ حتی رنگ آبی شلوار جین او را به خاطر دارم. وقتی این خاطره را برای مادرم بازگو کردم، ناباورانه گفت: «تو آن زمان حداکثر دو سال داشتی و نمی توانی چنین چیزی را به یاد داشته باشی.» هرچند خودش نیز آن صحنه را کاملاً به خاطر داشت.

جنگ با عراق، صحنه‌های سربازگیری، آژیر قرمز و پناهگاه، حمله‌های موشکی، صف‌های نان و شیر و قحطی بی‌پایان، بخشی از روزمرگی کودکی مان بود. در جوانی، عصر بازی‌های سیاسی فرا رسید: ۱۸ تیر و پس از آن انتخابات ۱۳۸۸ ما را به چالش کشید. یک دهه بعد، آبان ۱۳۹۸ را تجربه کردیم، داغ هواپیمای اوکراینی بر دل‌ها نشست و ناگهان در زندگی زامبی‌وار کرونا فرو رفتیم.

از زیر آوار کرونا هنوز بیرون نیامده بودیم که در شهریور ۱۴۰۱ تراژدی مهسا امینی و بحران‌های پس از آن رخ داد. و از آن پس، حادثه پشت حادثه.

در میان تمام آنچه در نیم‌قرن اخیر بر ما گذشته، تنها کشوری هستیم که ۵۰ سال پیایی تورم دورقمی را تحمل کرده‌ایم؛ تا جایی که پول ملی ایران فقط در ۱۵ سال گذشته ۹۹ درصد ارزش خود را از دست داده است.

تغییرات یک‌شبه قوانین، تحریم‌های پیایی، بسته شدن مسیرهای انتقال پول، دشوار شدن تجارت خارجی و پرواز دسته‌جمعی قوهای سیاه بر فراز زندگی ما ایرانیان، به عادی روزمره برای مردم و صاحبان کسب‌وکارها بدل شده است. اما امروز، در تابستان داغ ۱۴۰۴، کسی نمی‌داند قوی سیاه بعدی کجا و چگونه بر سر ما فرود خواهد آمد: ابرتورم، فروپاشی روند تولید و توزیع انرژی یا زنجیره‌ای از حوادث که ساختارهای اجتماعی و اقتصادی را دگرگون کند.

وقتی این کتاب به دستم رسید، بی‌درنگ دریافتم بهترین کاری است که می‌توانم در این برهه برای خود و خوانندگان انجام دهم: روایت تجربه‌ای مشابه در سرزمین باستانی و زخم‌خورده سوریه، شاید برای ایرانیان امروز اندکی راهگشا باشد.

بی‌تردید شایسته است از خانم ارغوان میرشکار نیز سپاسگزاری کنم که در سراسر مسیر ترجمه تا انتشار این اثر، مدیون همراهی و یاری بی‌دریغ او بوده‌ام.

نام اصلی این کتاب *Lessons from a War Zone* است. ترجمه دقیق آن «درس‌هایی از یک منطقه جنگی» می‌شود. اما من عبارتی را به نام آن افزودم: «شاعران زمان جنگ». این انتخاب، ادای احترامی است به همه کسانی که در این سال‌ها در ایران ماندند و ساختند.

از تجربه‌های شخصی و مشاهداتم آموخته‌ام که برای پیش بردن یک کسب‌وکار در

ایران نه تنها باید ایده و توان فنی داشت و به علوم مدیریتی و رهبری مسلط بود، بلکه باید روان‌شناس، فیلسوف، آینده‌پژوه، شعبده‌باز، تحلیلگر سیاست، اقتصاد و ژئوپلیتیک و فراتر از همه این‌ها شاعر هم بود.

به ادبیات درخشان فارسی که می‌نگریم، درمی‌یابیم سه خورشید تابناک آن، سعدی، حافظ و مولانا، در یکی از تاریک‌ترین دوره‌های تاریخ این سرزمین، یعنی عصر یورش مغولان، درخشیدند. امروز اما، پس از گذشت قرن‌ها، همچنان کلامشان زنده و به روز است. شاید برای خلق اثر در کسب و کار و زیست این روزهای ایران هم باید شاعری پیشه کرد.

به هر روی، این نوشته را بگذارید به حساب تلاش یک هم‌وطن همدل و هم‌سرنوشت که در سرزمین مادری، به دنبال رد آفتاب است.

«گل‌ها همه رو به آفتاب قد می‌کشند؛ اما تنها آفتاب‌گردان است که حتی روزهای ابری نیز ردپای خورشید را دنبال می‌کند. آفتاب‌گردان نیک می‌داند که روزهای ابری پایدار نمی‌مانند و کافی است که رؤیای خورشید را از یاد نبرد.»^۱

امیر تقوی

۱. این متن اثر دوست فرزانه‌ام محمدرضا شعبانعلی است که متن کامل آن را می‌توانید با صدای خودشان در سایت شخصی او بشنوید.

درباره نویسنده

لوئی الرومانی، مدیر مالی و استراتژیست ارشد بانک «بِمو سعودی-فرانسوی» (BBSF) در طول جنگ ویرانگری که هم‌زمان با بهار عربی در ۲۰۱۰ آغاز شد، در سوریه فعالیت داشت. او بیش از چهارده سال تجربه در سِمت‌های گوناگون مالی و برنامه‌ریزی استراتژیک در خاورمیانه و بریتانیا دارد.

لوئی در بیروت و بوستون تحصیل کرده است و اکنون با همسرش در لندن زندگی می‌کند. او در سِمت شریک تجاری مالی با دفتر یونیسِف بریتانیا همکاری دارد.

پیشگفتار: نیمه مارس

جمله‌ای از آثار شکسپیر از دوران کودکی‌ام در جهان عرب در ذهنم مانده است که جزو مشهورترین جملات او نیست. جست‌وجوی فلسفی هملت دربارهٔ زندگی و مرگ، «بودن یا نبودن، مسئله این است؟»^۱ فراتر از درک من کودک بود. حتی فریاد پرشور ژولیت که از معشوقش می‌خواست خانوادهٔ خود را فراموش کند^۲ نیز برایم افراطی و مبهم می‌نمود. جمله‌ای که در ذهن کودکانه‌ام ماندگار شد، در واقع، هشدار بود که فال‌گیر به ژولیوس سزار داد: «مراقب نیمهٔ مارس باش.»^۳

نیمهٔ مارس، هفتاد و چهارمین روز در تقویم رومی است که برابر با پانزدهم مارس می‌شود. جملهٔ فال‌گیر ساده و در عین حال پرکشش بود. بعدها در داستان دیدیم که این پیشگویی تحقق یافت: سزار درست در پانزدهم مارس ۴۴ پیش از میلاد ترور شد. مهم نبود در پی این پیام، خرافه‌ای نهفته باشد؛ حکایتی روشن، دقیق و به‌موقع بود. همین کافی بود تا ایده‌ای در ذهن ریشه بداند و آن تاریخ برای همیشه در حافظه‌ام حک شود. با گذشت سال‌ها و با پایان هر زمستان، وقتی بهار خجولانه در نیمهٔ مارس به دمشق می‌رسید، با دیدن درختان زردآلوی شکوفه‌زده که بر سنگ‌فرش‌ها سایه می‌انداختند و دست‌فروشان‌ی که بادام تازه را با بادام سبز معاوضه می‌کردند، یاد آن جمله می‌افتادم و لبخند می‌زدم.

اما پانزدهم مارس ۲۰۱۱ حکایت دیگری داشت. از آن روز، که نخستین اعتراض‌های

۱. اشاره به نمایش هملت.

۲. فریاد پرشور ژولیت که در آن از معشوقش می‌خواهد خانواده‌اش را فراموش کند؛ برگرفته از نمایشنامهٔ رومئو و ژولیت اثر ویلیام شکسپیر.

۳. جملهٔ «از نیمهٔ مارس بپرهیز» (به انگلیسی: Beware the Ides of March) از نمایشنامهٔ ژولیوس سزار اثر ویلیام شکسپیر است. این هشدار در صحنهٔ اول از پردهٔ دوم توسط یک فال‌گیر (Soothsayer) به ژولیوس سزار داده می‌شود.

بزرگ در شهر من، دمشق، سر بر آورد، با عنوان آغاز ناآرامی‌های سوریه یاد می‌کنند. ناآرامی‌هایی که بعدها به ویرانگرترین جنگ معاصر بدل شد. آن روز نقطه عطف زندگی ام بود؛ و درست در «نیمه مارس» رخ داد. «مراقب نیمه مارس باش»

دوباره به یاد پیام فال گیر افتادم و احساس کردم گویی تمام این سال‌ها او با من سخن می‌گفته و از همان کودکی در مورد این تاریخ شوم هشدار داده بود.

و باز هم تکرار شد. در نیمه مارس ۲۰۲۰، پاندمی کووید ۱۹ جهان را درنوردید و بی‌سابقه‌ترین اختلال را در زندگی مدرن ایجاد کرد. نخستین قرنطینه در بریتانیا آغاز و زندگی مردم یک‌شبه دگرگون شد. صبح اولین روز قرنطینه که در آپارتمانم در لندن قهوه دم می‌کردم، از شباهت‌های عجیب میان حال و هوای دمشق در ۲۰۱۱ و لندن در ۲۰۲۰، و در مجموع کل جهان، در مواجهه با این همه‌گیری شگفت‌زده شدم.

زمینه‌ها کاملاً متفاوت بودند، اما شباهت‌های نگران‌کننده‌ای وجود داشت: آن حس سنگین و پیش‌بینی‌ناپذیری که ناگهان بر همه سایه افکنده بود. پاندمی نیز به‌نوعی بحران نظام‌مند بود؛ دامنه‌اش متفاوت بود، اما همان حس فراگیر را داشت، همانند بحرانی که ما در سوریه تجربه کرده بودیم و بر تمام مردم کشور تأثیر گذاشته بود. باز هم عامل همیشگی عدم قطعیت خود را به رخ می‌کشید. آن زمان در سوریه، و حالا در بریتانیا و دیگر نقاط جهان، مردم پرسش‌هایی مشابه داشتند: این وضعیت چه زمانی پایان می‌یابد؟ چطور پیش خواهد رفت؟ آیا زندگی، همان‌طور که سیاست‌مداران می‌گویند، تا سه ماه دیگر به حالت عادی بازمی‌گردد؟

سپس صف‌ها، سنجشگر همیشگی بحران‌ها، تشکیل شدند. البته دلایل و شکل صف‌ها متفاوت بود: مردم لندن بسیار منظم‌تر از دمشق صف می‌کشیدند. در لندن،

صف‌ها برای خرید دستمال توالِت بود، نه جلوی بانک‌ها؛ چراکه این روزها تقریباً کسی پول نقد به همراه ندارد. اما در دمشق، جایی که اقتصاد همچنان بر پایهٔ پول نقد بود، صف‌ها جلوی بانک‌ها شکل می‌گرفتند.

در مقدمه دلایل نوشتن این کتاب را توضیح داده‌ام. یکی از آن‌ها اشتیاقم به بازتاب دادن صدایی متفاوت از جایی است که اغلب از دست‌رفته تلقی می‌شود. از سوریه صداهای برحق از اندوه و درد شنیده می‌شود، اما من می‌خواستم صدایم متفاوت باشد: امیدوارم صدایی با بصیرت باشد، چراکه باور دارم از تجربهٔ حضور در بافتاری منحصرأ دشوار می‌توان درس‌هایی جهانی آموخت.

وقتی پاندمی فراگیر شد، تقریباً هم‌زمان با انتشار نخستین ویرایش این کتاب، *ساندی تایمز* آن را «کتابی درخور توجه که به رهبران کسب‌وکار می‌گوید در مواجهه با فاجعه چه کنند» توصیف کرد. *فایننشال تایمز* نیز آن را در فهرست مطالعات تابستانی خود گنجانده و نوشت: «الرومانی درس‌های جهانی رهبری تاب‌آورانه در دوران متلاطم را ارائه می‌دهد.» سازمان‌های پیش‌تاز بریتانیایی دعوت‌م کردند دربارهٔ تجربه‌هایم سخن بگویم و بررسی کنم چگونه این درس‌ها می‌تواند در آنچه همگان با آن روبه‌رو هستند، به کار گرفته شوند.

اما در دنیای واقعی، برخلاف داستان ژولیوس سزار، فال‌گیری وجود ندارد که وقوع فاجعهٔ نیمهٔ مارس را هشدار دهد. حتی اگر بود، آنچه اهمیت دارد این است که چگونه با چالش‌ها مواجه شویم. چه جنگ باشد، چه پاندمی یا صرفاً نوعی دشواری «متعارف»، آموخته‌ام اصولی مشخص وجود دارد که می‌تواند تاب‌آوری را بسازد و شانس رشد را، صرف‌نظر از آنچه رخ می‌دهد، افزایش دهد.

این کتاب می‌کوشد این درس‌ها را با شما در میان بگذارد. امیدوارم در این مسیر با روایت‌هایی از جایی که هم دردناک است و هم زیبا، و متأسفانه به اشتباه تنها با جنگ شناخته می‌شود، الهام‌بخش شما باشد. امیدوارم از خواندنش لذت ببرید.

لوئی الرومانی | ۹ اکتبر ۲۰۲۰ | لندن



قَفْدَه

پیش از بحران

یکی از شب‌های تابستان ۱۹۹۰، وقتی فقط نه‌ساله بودم، با پدرم که در کویت بود تلفنی صحبت می‌کردم و از او خواستم اسباب‌بازی‌هایم را با خودش از آن‌جا به سوریه بیاورد. آن سال‌ها ساکن کویت بودیم و من و مادر و خواهرانم هر سال تعطیلات تابستانی را در سوریه می‌گذراندیم. قرار بود فردای همان شب، پدرم از کویت به سوریه پرواز کند و به ما بپیوندد.

صبح روز بعد، پدر بزرگم بیدارم کرد و گفت پدرم نمی‌تواند بیاید. ارتش عراق در نخستین ساعات صبح، کویت را اشغال کرده بود و فرودگاه بسته شده بود.^۱ آن موقع آن قدر کوچک بودم که نمی‌توانستم زمینه سیاسی ماجرا را درک کنم؛ اما چند صحنه از بحث‌هایی را که در هفته‌های منتهی به آن روز میان بزرگ‌ترهای خانواده پرجمعیتمان در جریان بود، به خاطر دارم. آن‌ها درباره تهدیدهای صدام حسین برای «تنبیه» کویت صحبت می‌کردند. اشاره‌هایشان به جنگ ایران و عراق یا ادعای میلیارددلاری صدام از کویت را نمی‌فهمیدم؛ همان بدهی‌ای که غرامت جنگ اقتصادی از همسایه‌ای می‌دانست که ده برابر کوچک‌تر از کشورش بود. تنها نکته مهم برای من کودک این بود

۱. در دوم اوت ۱۹۹۰، عراق به رهبری صدام حسین به کویت حمله کرد و این کشور را اشغال نمود. دلایل اصلی حمله شامل اختلافات مرزی، بدهی‌های کویت به عراق ناشی از جنگ ایران و عراق، و ادعای عراق مبنی بر کاهش عمده قیمت نفت توسط کویت بود. این تهاجم منجر به واکنش سریع بین‌المللی شد. ائتلافی به رهبری ایالات متحده تحت نظارت سازمان ملل در عملیات طوفان صحرا (ژانویه، فوریه ۱۹۹۱) عراق را از کویت بیرون راند. جنگ با آتش‌بس در ۲۸ فوریه ۱۹۹۱ پایان یافت، اما پیامدهای آن شامل تحریم‌های شدید علیه عراق و بی‌ثباتی منطقه‌ای بود.

که همه با اطمینان می‌گفتند جنگی در کار نخواهد بود. پدر بزرگم، به هر کسی که حتی کمی تردید داشت، می‌گفت: «آکید ما فی حرب؛ قطعاً جنگ نخواهد شد.» اما جنگ شد. امکان تماس تلفنی با کویت خیلی زود قطع شد و تقریباً یک ماه هیچ راهی برای ارتباط با پدرم نداشتیم؛ تا این که یک روز ناگهان خودش جلوی در خانه‌مان در دمشق ظاهر شد. با ماشین از عراق و اردن گذشته و به سوریه آمده بود. با وجود دشمنی دیرینه احزاب بعثی حاکم در سوریه و عراق، توانسته بود مسیرش را پیدا کند. حزب بعث، حزبی پان عرب بود که در هر دو کشور به قدرت رسیده بود؛ اما هر جناح خود را نماینده «واقعی» این دکترین می‌دانست و همین اختلاف روابط دو کشور را تیره‌وتر کرده بود؛ به‌ویژه آن که سوریه در جنگ ایران و عراق (۱۹۸۰ تا ۱۹۸۸) جانب ایران را گرفته بود. با این حال، سوریه چیزی داشت که عراقی‌ها هرگز از دوست داشتنش دست نکشیدند: سریال‌های تلویزیونی ما.

پدرم، اسامه الرومانی، از بازیگران مشهور تلویزیون سوری در دهه ۱۹۷۰ بود و بسیاری از سریال‌ها، فیلم‌ها و نمایش‌هایش در عراق هم بیننده داشت. همین باعث می‌شد در طول سفرش، در ایست‌های بازرسی عراق، که اتفاقاً بسیار سخت‌گیر بودند، با خوش‌رویی از او استقبال شود. در یکی از تأثیرگذارترین نمایش‌های سوری به نام «غربه»، که وقایع آن در روستایی خیالی روی می‌داد، پدرم نقشی محوری را ایفا می‌کرد. در یکی از صحنه‌های کلیدی نمایش، جشنواره سالانه «دروغ» برگزار می‌شود که روستاییان و نمایندگان دولت برای گفتن بزرگ‌ترین دروغ رقابت می‌کنند. شخصیت پدرم، ابو احمد، آواز سر می‌داد و به طعنه دستاوردهای دولت در ساخت مدرسه و بیمارستان و اشتغال‌زایی را می‌ستود. نماینده دولت هم سرزنشش می‌کرد که چنین دروغ بزرگی حتی برای دولت هم زیادی بزرگ است. پیام آن صحنه، در سراسر جهان عرب پیچید و حتی به گوش سربازان عراقی ناراضی که برای جنگی بی‌معنا اعزام شده بودند رسید. بنابراین، در ایست‌های بازرسی وقتی پدرم را می‌شناختند، چند دقیقه جنگ را فراموش می‌کردند و از او می‌خواستند بخشی از همان دیالوگ‌های به‌یادماندنی را تکرار کند. او هم همیشه از این کار استقبال می‌کرد، چون باعث تسهیل در طی کردن مسیرش به خانه می‌شد؛ جایی که من با دیدنش از خوشحالی در پوستم نمی‌گنجیدم. برخی از اسباب‌بازی‌هایم، هرچند نه همه‌شان، را

با خود به خانه آورد؛ چراکه پدرم در راه، تعدادی از آن‌ها را به سربازانی بخشیده بود که امیدوار بودند آن‌ها را برای فرزندانشان ببرند. دو سال در سوریه ماندیم تا این‌که پس از آزادی کویت، در پاییز ۱۹۹۲ به آن‌جا بازگشتیم.

کسانی که پیامدهای جنگ را تجربه کرده‌اند، معمولاً زندگی‌شان را به دو دوره تقسیم می‌کنند: یکی «پیش از جنگ» و دیگری «در طول یا پس از آن». این قطبی‌سازی، در تمام زندگی با من ماند؛ گویی خاطراتم میان دو جعبه تقسیم شده بود: یکی با برچسب «پیش از ۱۹۹۰» و دیگری با برچسب «پس از ۱۹۹۰». هر وقت می‌خواستم خاطره‌ای دور را به یاد بیاورم، ابتدا از خود می‌پرسیدم آن خاطره به کدام جعبه تعلق دارد.

آن زمان نمی‌دانستم بیست سال بعد جعبهٔ سومی هم باز خواهد شد. در تابستان ۲۰۱۰، تازه از بوستون به دمشق بازگشته بودم. مدرک ام‌بی‌ای را گرفته بودم، تا دوباره در مقام رئیس امور مالی و برنامه‌ریزی در بانک «یمو سعودی - فرانسوی» (BBSF) کار کنم. BBSF بزرگ‌ترین بانک خرده‌فروشی خصوصی سوریه و نخستین بانکی بود که فعالیتش را در کشور آغاز کرد. دو بانک منطقه‌ای، بانک بمواز لبنان و بانک سعودی - فرانسوی از عربستان سعودی، این بانک را در ۲۰۰۴ و با اکثریت سهامداران سوری تأسیس کردند. بخش بانکداری سوریه از دههٔ ۱۹۶۰ کاملاً در اختیار بانک‌های دولتی بود؛ زیرا حکومت‌های وقت، ایدئولوژی سوسیالیستی را پذیرفته و همهٔ بانک‌های خصوصی را ملی کرده بودند. اما از اوایل دههٔ ۲۰۰۰، کشور به تدریج فرصت‌های جدیدی را ایجاد می‌کرد و شرکت‌های خصوصی در همهٔ بخش‌ها تشویق می‌شدند.

شرکت‌های مخابراتی، بانک‌ها، مراکز خرید، شرکت‌های بیمه و حتی یک رستوران زنجیره‌ای فست‌فود بین‌المللی کارشان را در سوریه آغاز کردند. هنگام افتتاح نخستین شعبهٔ KFC^۱ در دمشق، مردم جلوی درش صف کشیده بودند؛ صحنه‌ای که مرا به یاد صف‌های مشابهی انداخت که در کودکی در سفر به مسکو همراه پدر بزرگ و مادر بزرگم، چند هفته پیش از

۱. نام کامل این بانک Banque Bemo Saudi Fransi (Closed Shareholding Company) است. به عربی: بنك بیمو السعودي الفرنسي (شرکت مساهمة مغلقة). این بانک اولین بانک خصوصی در سوریه پس از حدود ۴۰ سال بود که در ۲۰۰۴ فعالیت خود را آغاز کرد و سهامداران اصلی آن شامل بانک لبنانی Banque Bemo S.A.L. و بانک سعودی Banque Saudi Fransi هستند.

۲. KFC مخفف Kentucky Fried Chicken رستوران زنجیره‌ای بین‌المللی که در ۱۹۵۲ در کنتاکی تأسیس شد. این برند امروزه بیش از ۲۵,۰۰۰ شعبه در سراسر جهان دارد.

فروپاشی کمونیسم، جلوی مک‌دونالد دیده بودم.^۱ به نظر می‌رسید واقعیتی جهانی است که مردمی که در رژیم‌هایی مبتنی بر اقتصاد برنامه‌ریزی شده زندگی می‌کنند، جایی که دولت عمدهٔ بخش‌های آن را کنترل می‌کند، تشنهٔ حضور شرکت‌های خصوصی‌اند. بنابراین، وقتی BBSF افتتاح شد، مردم دسته‌دسته مشتاقانه با پولشان نزد ما آمدند تا با بخش خصوصی در حال رشد کار کنند. BBSF به جای آن که شبیه بانک‌های وال استریتی و جهانی باشد، همان‌ها که گاهی به دلیل حرص و طمع مورد انتقاد قرار می‌گیرند، بانکی بود برای سوری‌هایی از همهٔ اقشار که اندوختهٔ عمرشان را به دست ما سپردند. برخلاف برخی بانک‌هایی که بعد از ما افتتاح شدند، برای حساب‌ها حداقل موجودی اجباری تعیین نکرده بودیم. نمی‌خواستیم «گزینشی» به نظر برسیم. عملاً هر سوری می‌توانست نزد ما حساب باز کند، در نتیجه فقیرترین و ثروتمندترین سوری‌ها مشتری ما بودند. از ماهیگیران شهر ساحلی طرطوس تا چوپانان اطراف شهر صحرایی دیرالزور و بازرگانان دمشق و حلب، همه BBSF را «بانک مردم» می‌دانستند.

چند پیشنهاد شغلی جذاب از یک بانک و یک شرکت مشاورهٔ پیشرو در یکی از کشورهای عربی خلیج فارس دریافت کرده بودم، اما اصرار داشتم بوستون را ترک کنم و به خانه بازگردم. اگرچه تا آن زمان بیشتر سال‌های عمرم را خارج از سوریه گذرانده بودم، عمیقاً به کشورم وابسته بودم و در آن روزها چشم‌انداز توسعه در سوریه عالی به نظر می‌رسید. اقتصاد رونق داشت، سرمایه‌گذاری‌های خارجی به‌سوی کشور سرازیر می‌شد و کشور مستعد وقوع تحولی شگرف شبیه به دبی بود. آنچه قرار بود بزرگ‌ترین مرکز خرید سوریه، لبنان و اردن باشد، در یکی از محله‌های مرفه دمشق به نام یعفور در حال ساخت بود. یک شرکت ساختمانی بزرگ از دبی، قطعه‌ای وسیع از زمین را خریده بود و مجموعه‌ای گسترده از ساختمان‌های تجاری و برج‌ها را می‌ساخت که آسمان‌خراش‌های دبی را تداعی می‌کرد. بیلبردهای سراسر دمشق، طرح‌های جاه‌طلبانهٔ ساختمان جدید بورس اوراق بهادار را تبلیغ می‌کردند که قرار بود در همان مجموعه افتتاح شود. خواهرم آن زمان توسعه‌دهندهٔ محتوای نمایشگاهی بود و برای آماده‌سازی محتوای «موزهٔ استثنایی علوم کودکان»، که قرار بود در قلب دمشق ساخته شود و چیزی کاملاً نو در خاورمیانه به

۱. اولین شعبهٔ مک‌دونالد در اتحاد جماهیر شوروی در ۳۱ ژانویه ۱۹۹۰ در مسکو افتتاح شد. این رویداد به نمادی از نفوذ فرهنگ غرب و گشایش اقتصادی در آستانهٔ فروپاشی کمونیسم (۱۹۹۱) بدل شد. استقبال گستردهٔ مردم و صف‌های طولانی، آن را به نقطهٔ عطفی در روند جهانی‌سازی و پایان جنگ سرد تبدیل کرد.

شمار می‌آمد، به لندن سفر می‌کرد. ساختمان موزه به شکل یک گلِ رزِ غول‌پیکر طراحی شده بود؛ یادآور «گلِ رزِ دمشق»^۱، همان گلِ صورتی‌زیبایی که نام شهر را بر خود دارد و در فرهنگ ما جایگاهی ویژه دارد. فضای کلی سوریه در آن روزها چنان امیدوارکننده بود که حتی یک لحظه به پذیرش فرصت‌های شغلی در جایی دیگر فکر نکردم.

اما فقط چند ماه بعد، شاهد شعله‌ور شدن ناآرامی‌های موسوم به «بهار عربی»^۲ در کشورهای همسایه مانند مصر، تونس و لیبی بودیم. اوایل ۲۰۱۱، مدیرعامل فرانسوی BBSF چند نفر از دستیاران سوریه‌مورد اعتمادش را به جلسه‌ای غیررسمی دعوت کرد. می‌خواست بداند چنین ناآرامی‌هایی ممکن است در سوریه رخ بدهد یا نه.

همه یکصدا گفتیم: «قطعاً نه». من به اندازه پدر بزرگم در بیست سال قبل، وقتی درباره احتمال جنگ بین عراق و کویت از او پرسیده بودند، مطمئن بودم. همه معتقد بودیم ناآرامی در سوریه دور از تصور است. ادعا می‌کردیم «سوریه متفاوت است» و با اطمینان می‌گفتیم از بادهای تغییر در امان خواهیم بود و چنین آشوبی هرگز به سوریه نخواهد رسید. آن قدر مطمئن بودم که تصمیم گرفتم بخش بزرگی از پس‌اندازم را در بورس اوراق بهادار سوریه سرمایه‌گذاری کنم. در اتاق کنفرانس با تهویه مطبوع نشسته بودیم، قهوه ترک تیره می‌نوشیدیم و هرگز تصور نمی‌کردیم نه تنها آرامش کشور چند هفته بعد شکسته خواهد شد، بلکه به یکی از فاجعه‌بارترین جنگ‌های عصر مدرن بدل می‌شود. پیش از ناآرامی‌های ۲۰۱۱، سوریه از امن‌ترین کشورهای منطقه به شمار می‌آمد؛ اما امروز، که نخستین پیش‌نویس این کتاب را می‌نویسم، به بدنام‌ترین کشور جهان از نظر خطرناک بودن شناخته می‌شود. در مارس ۲۰۱۱، ناآرامی‌ها از شهر جنوبی درعا آغاز شد و درگیری‌هایی میان نیروهای پلیس و مردم محلی رخ داد. این ناآرامی‌ها به تدریج سراسر کشور را دربر گرفت و ابتدا به مجموعه‌ای از درگیری‌های مسلحانه و بعد جنگی تمام‌عیار بدل شد و در آن گروه‌های جهادی مانند داعش، در خلأ قدرت‌های محلی و ملی سر برآوردند. پیچیدگی این جنگ موجب شد بسیاری از شکاف‌های فرقه‌ای، تاریخی،

۱. Rosa damascena: گلی صورتی و معطر، بومی خاورمیانه و به‌ویژه مرتبط با شهر دمشق. این گل به دلیل عطر قوی و کاربرد در عطرسازی، گلاب‌گیری و صنایع آرایشی از دیرباز جایگاه ویژه‌ای در فرهنگ منطقه دارد.

۲. موجی از اعتراضات مردمی و انقلاب‌ها در کشورهای عربی که از دسامبر ۲۰۱۰ در تونس آغاز شد و به سرعت به مصر، لیبی، سوریه، یمن و بحرین گسترش یافت. این جنبش‌ها علیه دیکتاتوری، فساد، فقر و سرکوب سیاسی شکل گرفتند و خواستار دموکراسی و اصلاحات اجتماعی بودند.

اقتصادی و البته ژئوپلیتیک سوریه به فجیع‌ترین شکل ممکن آشکار شود. سال ۲۰۱۱ قرار بود «۱۹۹۰ جدید» من باشد: تاریخی که بار دیگر زندگی ام را به دو بخش «پیش از جنگ» و «پس از جنگ» تقسیم کرد. تفاوت این بود که این بار دیگر آن کودک نه ساله‌ای نبودم که در خارج از کشور از عواقب جنگ محفوظ مانده و والدینش اطمینان می‌دادند «اوضاع درست می‌شود». من در صحنه جنگ حاضر بودم و گرمای فزاینده و سنگین جنگ را با تمام وجود احساس می‌کردم که آرام آرام به همه بخش‌های زندگی ام رخنه کرد و جهان‌بینی ام را تغییر داد.

وقتی در ۲۰۱۳ از روزه مورینیو^۱، از بزرگ‌ترین مربیان فوتبال جهان، درباره نتایج ناامیدکننده چلسی پرسیدند، پاسخ داد: «اگر دنبال بحران می‌گردید، به سوریه نگاه کنید؛ نه تیم من که فقط چند بازی باخته است.» وقتی به یک سخنران انگیزشی و کارآفرین مشهور، که به تندی کلام و فحاشی‌هایش معروف بود، گفته شد وضعیت یک استارت‌آپ بخصوص خراب است، پاسخ داد: «سوریه خراب شده، نه این استارت‌آپ.» «سوریه» به استعاره‌ای برای بحران مطلق تبدیل شد و حتی برخی از بزرگ‌ترین متفکران دنیا نیز پذیرفتند که آشفتگی وضعیت سوریه تقریباً حل‌نشدنی است. وقتی مردم با مشکلی روبه‌رو می‌شوند، این دل‌داری را به خود می‌دهند که چالش‌شان را با وضعیتی بسیار وخیم‌تر مقایسه کنند و بگویند: «حداقل سوریه نیست.»

اما شوربختانه برای من، کسی که عضو تیم رهبری بزرگ‌ترین بانک سوریه در بحبوحه جنگ بود، «سوریه دیگری» وجود نداشت تا آن را معیاری برای شرایط سخت قرار دهم. شاید این بدترین حالت ممکن بود و چاره‌ای نداشتم جز این که خودم را با شرایط تطبیق بدهم. چشمم را باز کردم و خودم را مسئول برنامه‌ریزی بزرگ‌ترین بانک متشنج‌ترین کشور جهان دیدم. هنوز چند مقاله موردی و جزوه کسب‌وکار از هاروارد داشتم که سال قبل در کلاس‌های MBA درباره‌شان بحث کرده بودم، در نتیجه، آن‌ها را با عجله بیرون آوردم و ناامیدانه در جست‌وجوی راه حل ورقشان زدم.

اما در مقاله‌هایی درباره «سازمان‌های چابک» یا «قوانین مدیریت تغییر»، هیچ پاسخ

۱. روزه مورینیو (متولد ۲۶ ژانویه ۱۹۶۳ در ستوبال، پرتغال): مربی برجسته فوتبال که اکنون سرمربی فنی‌باغچه در ترکیه است و به «آقای خاص» شهرت دارد. او با پورتو (۲۰۰۴) و اینترمیلان (۲۰۱۰) لیگ قهرمانان اروپا را فتح کرد.

یا راه‌حلی برای نوع چالش‌های استراتژیک و عملیاتی که با آن‌ها روبه‌رو بودیم پیدا نکردم. در بیروت به دیدن یکی از استادان دوره لیسانسم که احترام بسیاری برایش قائل بودم رفتم، اما نخستین مشاوری که داد مایوسم کرد، همان جمله کلیشه کتاب‌های درسی بود: «باید اصول شرکت‌داری خود را عوض کنید.» توصیه‌ای نامربوط که راه‌حل مشکلات عملی و استراتژیکی مان را مطرح نمی‌کرد.

چند کتاب در زمینه مدیریت بحران خریدم، اما متوجه شدم بیشترشان به پیامدهای بحران‌های مالی یا به موقعیت‌های خاصی مثل فراخوانی محصولات مشکل‌دار یا مسائل روابط عمومی می‌پردازند. بحران مالی برای بسیاری از شرکت‌ها، به‌ویژه بانک‌ها، ویرانگر و نیازمند توجه بوده است، اما چالش‌هایی که با آن‌ها روبه‌رو بودیم، اداره یک بانک در بحبوحه یک جنگ واقعی، بسیار عظیم‌تر و عمیق‌تر بود.

در جنگ، تقریباً به همه چیز باید شک کرد. بسیار دشوار می‌توان چیزی را به عنوان «پیش‌فرض» در نظر گرفت، چون هر لحظه ممکن است همه چیز تغییر کند. چیزی که تصور نکردنی است، قابل تصور می‌شود. اوضاع هزار برابر پیچیده‌تر می‌شود. در گذشته ممکن بود برای مقابله با کاهش ارزش ۵ درصدی پول برنامه‌ریزی کنیم، اما در زمان جنگ، با کاهش ارزشی شدید، تا ۹۰ درصد، روبه‌رو شویم. تهدیدهای تجاری دیگر به کاهش فرصت‌های کسب‌وکار مربوط نمی‌شد، بلکه به حملات خمپاره‌ای ترور بیست‌هایی مانند داعش بازمی‌گشت که تا مدت‌ها فقط بیست دقیقه با دفترم در مرکز دمشق فاصله داشتند. در گذشته، هنگام مواجهه با متغیرهای نامشخص «عادی» یا تهدیدهای تجاری، به پیش‌بینی مجدد و بازبینی فرضیات می‌پرداختیم، درست مثل بسیاری از کسب‌وکارهای جهان، اما این بحران از نظر بنیادین و ساختاری، با هر بحران دیگری که در مطالعات تجاری به آن پرداخته شده متفاوت بود.

از آغاز جنگ در ۲۰۱۱ تا اوایل تابستان ۲۰۱۵ که هر روز اوضاع سخت‌تر می‌شد، مسئولیت رهبری عملکردهای مالی، استراتژی و عملیات BBSF را بر عهده داشتیم. در ابتدای جنگ، حدود ۷۰۰ کارمند و ۳۹ شعبه در سراسر کشور فعالیت می‌کردند. بانک در محیطی به شدت قانون‌گذاری شده فعالیت می‌کرد و قوانین حاکمیت شرکتی برقرار در سازمان، هم‌سطح بسیاری از اقتصادهای توسعه‌یافته بود؛ از جمله تشکیل کمیته‌های

هیئت مدیره و تفکیک نقش رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل. آخرین سمت من، مدیر ارشد مالی (CFO)^۱ بانک بود. علاوه بر نظارت بر عملکرد مالی، مسئول رهبری برنامه ریزی استراتژیک نیز بودم. عضوی از تیم اجرایی بودم که به رهبری مدیرعامل، تصمیم گیری در همه مسائل کلان را بر عهده داشت و در نهایت به هیئت مدیره گزارش می داد.

اکنون با همسر، نادین، در لندن زندگی می کنم و در ملاقات با مردم بسیاری تعجب می کنند وقتی می شنوند بانک ها در طول جنگ نه تنها فعال بودند، بلکه هنوز هم در سوره فعالیت می کنند. حتی وقتی می شنوند برخی بانک ها در همان دوره عملکرد بسیار خوبی داشته اند بیشتر شگفت زده می شوند و بعضی ها به شدت شوکه می شوند وقتی می فهمند بانکی که من در آن کار می کردم، نه تنها موفق شد پس اندازهای مشتریان را حفظ کند، بلکه در طول جنگ نیز از نظر استراتژیک چنان رشد کرد که برای رقیبانش دست نیافتنی شد.

با گذشت زمان در این بافت استثنایی، درس هایی منحصر به فرد درباره چگونگی مقاومت تر شدن در برابر مصیبت ها آموختم که برخی از آن ها با قوانین کتاب های درسی در تضاد بود و برخی مسیرهای تازه ای پیش رویم گذاشت. بنابراین، تصمیم گرفتم این کتاب را بنویسم تا این درس ها را با شما در میان بگذارم. این کتاب رساله ای فنی درباره روش های مدیریت بحران نیست، راهنمای اداره بانک یا شرکت در دوران دشوار و گرامیداشتی برای «قهرمانی های» من هم نیست. بصیرت هایی که در این مسیر به دست آوردم، نه فقط حاصل اقدامات خودم، بلکه نتیجه تلاش های شجاعانه همکارانم در همه سطوح بود.

اگر BBSF را به انگلیسی در یوتیوب جست و جو کنید، با مجموعه ای از ویدیوهای انگیزشی تولید شده توسط بخش منابع انسانی بانک روبه رو می شوید؛ اما اگر همین جست و جو را به عربی انجام دهید، نتایج وحشتناک خواهد بود. اولین ویدیو، مردان جهادی را که پارچه های سیاه روی صورتشان کشیده اند در شهری در شرق سوریه به نام دیرالزور نشان می دهد که روی آوار یکی از شعبه های تخریب شده ما راه می روند و پرچم های سیاه به دست گرفته اند. یکی از آن ها در بی سیمش نام بانک را فریاد می زند و

۱. مدیر ارشد مالی (CFO): مسئول نظارت بر امور مالی و حسابداری یک سازمان. وظایف اصلی شامل مدیریت بودجه، برنامه ریزی مالی، تحلیل ریسک، گزارش دهی مالی و اطمینان از انطباق با قوانین مالیاتی است.

«فتح» تازه‌شان، بانک، را به فرمانده خبر می‌دهد. خوشبختانه، صندوق‌های امانات آن شعبه را چند روز پیش‌تر، با عملیاتی که هیچ بیمه‌ای در دنیا پوشش نمی‌دهد، با هواپیما منتقل کرده بودیم. وقتی به مشتریانی که صندوق امانات داشتند اطلاع دادیم می‌توانند دارایی‌هایشان را از شعبه دمشق تحویل بگیرند، باورشان نمی‌شد دارایی‌هایشان نجات یافته باشد و پاداش ما چیزی بود که اعراب بدوی آن منطقه بیش از ۱۵۰۰ سال است به آن شهرت دارند: شعر.^۱ ده‌ها شعر در ستایش توان ما، دیوارهای شعبه‌هایمان را پر کرد. معمولاً هیچ‌کس در دنیا بانک‌ها را دوست ندارد؛ چه برسد به زمان بحران. با این حال، سوری‌ها از تمام اقشار دوستان داشتند و ما اشعار قاب‌شده‌ای برای اثبات آن داشتیم. مشکلاتی که با آن روبه‌رو بودیم، بخشی از چرخه رکود در بازار نبود. این آشفستگی، موقتی یا ناشی از یک رسوایی روابط عمومی، فراخوان محصول یا رسوایی یک مدیر ارشد نبود؛ فراتر از «مدیریت بحران» بود. سوریه، احتمالاً بدترین مکان تاریخ جهان برای انجام کسب‌وکار بود، چه رسد به این که کسی در آن شکوفا شود. این کتاب، تا حدی خاطره و تا حدی کتابی تجاری است که در آن ده درس استراتژیک کسب‌وکار را به اشتراک می‌گذارم که از تجربه‌ای تقریباً بی‌نظیر در بافتی استثنایی آموخته‌ام. گاهی این درس‌ها غیرمنطقی به نظر می‌رسند؛ مثل استفاده نکردن از واژه «بقا» در بدترین زمان‌ها یا تلاشی عمدی برای شوک دادن به سیستم‌هایمان. منابع الهام نیز گاه نامنتظر بودند: یکی از آن‌ها از مشاهده الگوهای تغییر پست‌های بازرسی نظامی سوریه به دست آمد.

امیدوارم این کتاب کمک کند درس‌هایی عمیق در استراتژی کسب‌وکار و تاب‌آوری بیاموزید و نشان دهد حتی وقتی اوضاع بدترین شکل ممکن را دارد، می‌توان با ذهنیتی درست، چیزهای خوب یا حتی بهتر را رقم زد.

کسب‌وکارها پویا هستند و هر کسب‌وکاری، دیر یا زود، با تلاطم و روزهای دشوار روبه‌رو می‌شود. چالش‌هایی که سازمان‌ها در سراسر جهان با آن مواجهند، متفاوت است؛ اما باور دارم بسیاری از اصول مواجهه با بحران جهانی‌اند. شاید بپرسید: تجربه یادگیری در سوریه، با چالش‌هایی چنین منحصر به فرد و عجیب، چگونه می‌تواند به درد کسی بخورد که در یک استارت‌آپ در نیویورک یا لندن کار می‌کند؟ پاسخ من این است: شدت

۱. سنت شعرگویی در فرهنگ عرب، به‌ویژه در بادیه‌نشینان شبه‌جزیره، بیش از ۱۵۰۰ سال قدمت دارد و به دوران جاهلیت بازمی‌گردد.

و بسامد اختلالاتی که در سوریه با آن روبه‌رو بودم، در یکی از دشوارترین محیط‌های جهان، یادگیری را عمیق‌تر و سریع‌تر کرد. درس‌های زندگی معمولاً در زمان‌های حساس به دست می‌آیند. هرچه زمینه حساس‌تر باشد، تجربه یادگیری ارزشمندتر می‌شود. جنگ ضربه‌هایی به سیستم‌های داخلی و خارجی سازمان وارد می‌کند که بعید است در شرایط دیگر رخ دهد. این موضوع شما را در معرض سناریوهای بی‌شماری قرار می‌دهد، فرایند یادگیری را تسریع می‌کند و وضوحی به شما می‌دهد تا بتوانید تفاوت موضوع‌های مهم و غیرمهم را کاملاً درک کنید. این همان چیزی است که وقتی داعش فقط بیست دقیقه با شما فاصله دارد، رخ می‌دهد.

معمولاً سرعت یادگیری در بحران آهسته است؛ چون به‌ندرت بحران به طول می‌انجامد و به وضعیت «عادی» بدل می‌شود. اما در تجربه من، کار کردن در شرایط بسیار نامطلوب، برای مدتی طولانی، میزان یادگیری‌ام را با سرعتی خیره‌کننده بالا برد. لازم نیست جنگ را تجربه کنید یا حتی در دوره‌ای دشوار باشید تا دست‌کم بخشی از این درس‌ها برایتان مفید باشد، اما دانستن آن‌ها می‌تواند روزی، در تلاطم‌های پیش‌بینی‌نشده، به کارتان بیاید و مهم نیست کجای جهان باشید یا کسب و کارتان چه باشد. انگیزه دیگری هم برای نوشتن این کتاب داشتم. سوریه، متأسفانه با دلایل اشتباه در صدر خبرها قرار گرفته است. بیشتر صداهایی که از آن شنیده می‌شود، صداهایی از اندوه، رنج و درد است. سوریه در رسانه‌ها اغلب به‌عنوان مکانی عاری از امید به تصویر کشیده می‌شود.

می‌خواهم صدایی متفاوت ارائه کنم، امیدوارم صدایی از بصیرت و کنجکاوی باشد، روایت تجربه‌ای که به‌ندرت در چنین زمان‌هایی بازگو می‌شود. مطمئناً در حوزه‌های اجتماعی، بشردوستانه، سیاسی و دیگر زمینه‌ها درس‌هایی از بحران سوریه وجود دارد؛ اما به‌ندرت کسی به درس‌های آموخته‌شده در رهبری، مدیریت بحران و تاب‌آوری می‌پردازد. این بافت، از نظر چالش‌هایی که برای رهبری و تاب‌آوری سازمانی ایجاد می‌کند، منحصر به فرد است و کمتر درباره‌اش سخن گفته شده است. نهایت تلاش‌م را کرده‌ام تا در این کتاب از اظهارنظرهای سیاسی پرهیز کنم. هزاران تحلیل‌گر سیاسی درباره سوریه نوشته‌اند و من قصد ندارم یکی دیگر به آن‌ها اضافه کنم.

یک ضرب‌المثل معروف سوری می‌گوید: «بهتر است از عمل‌کننده یاد‌گیری تا از متخصص». من فروتنانه خودم را همان «عمل‌کننده» می‌دانم. اگر می‌خواهید دربارهٔ استراتژی‌های مدیریت در زمان‌های بحران و مصیبت، نوشته‌ای از دانشگاهیان یا نویسندگانی بخوانید که کار میدانی‌شان در کتابخانه‌های دانشگاه‌های بزرگ لندن، آکسفورد یا بوستون انجام شده، احتمالاً این کتاب برای شما نیست. این کتاب، کار یک خبرنگار خارجی هم نیست که چند روز در هتل Four Seasons^۱ دمشق اقامت کرده، با چند راننده تاکسی گپ زده و بعد دربارهٔ «نبض مردم» نوشته است. این، خود نبض است؛ جایی که من از درس‌های عملی و تجربه‌محور می‌گویم که روی زمین آموخته‌ام، در یکی از خصمانه‌ترین محیط‌های جهان: خیابان‌های جنگ‌زدهٔ سوریه.

این کتاب را داستانی از امید، پشتکار و پیگیری بی‌وقفهٔ پیروزی در سخت‌ترین شرایط می‌دانم. در BBSF^۲ زمین خوردیم، اشتباه کردیم و نقص‌هایی داشتیم؛ اما دوباره برخاستیم. در همان دوره‌ای که بسیاری از بانک‌ها سقوط کردند، بانک ما علاوه بر این که مقاومت کرد بلکه رونق هم گرفت. فاصلهٔ استراتژیکی شکل گرفت که برای دیگر بانک‌ها تقریباً غیرممکن بود به آن برسند؛ دستاوردی که در زمان صلح هم دشوار بود، چه برسد در بحبوحهٔ چنین جنگی. ما از قواعد متعارف رقابت و موقعیت‌یابی فراتر رفتیم؛ «شاعران جنگجو» شدیم، شایستهٔ عاطفی‌ترین اشعار بدوی. این کتاب روایت چگونگی انجام آن است.

خَيْمَ اللَّيْلِ وَالذِّئْبِ بَانَ نَابَهُ / قُلْنَا صَاعَ الْحَلَالِ وَالْمَالِ وَنَعِيمِهِ

فَصَدَّنَا رَبَّ السَّمَاءِ يَسْحَرُ لَنَا حَيَاهُ / جَانَا الْفَرْجَ مِنْ شِمَاسِي بَنَكِ بِيْمُو

چون شب تیره بر ما سایه افکند و دندانِ گرگ رخ نمود / با اندوه از دست رفتنِ مال و نعمت، دل صبور ساختیم

روی به درگاه آسمان آوردیم و دست یاری خواستیم / و آن‌گاه قهرمانانِ دلیرِ بانکِ بَمُو^۳ به یاری مان شتافتند

این شعری است که از مشتریان دریافت کردیم؛ پس از آن که دارایی‌های نجات‌یافته‌اش را که در صندوق‌های اماناتِ ما در دیرالزور نگهداری می‌شد، به او بازگردانیم.

۱. هتل‌ها و اقامتگاه‌های Four Seasons برند لوکس کانادایی هتلداری و اقامتگاه که در ۱۹۶۰ در تورنتو تأسیس شد و اکنون بیش از ۱۰۰ شعبه در جهان دارد.

فصل یکم



کارها را درست انجام نده
کار درست را انجام بده

پیچ‌وخم‌های بسیار در پیش است، اما راه بازگشتی نیست

اغلب درباره «نقطه عطف» دوران حضورم در سوریه جنگ‌زده از من سؤال می‌کنند. مردم انتظار دارند داستانی پرهیجان تعریف کنم؛ چیزی شبیه حادثه‌ای که همه چیز را به یکباره دگرگون کرده باشد؛ جهشی ناگهانی از جهانی منظم به جهانی سراسر هرج و مرج. حقیقت این است که بحران، به تدریج و لایه به لایه آشکار شد. هر لایه، دشواری‌ها و پیچیدگی‌های تازه‌ای در حوزه‌های مختلف نمایان می‌کرد.

وقتی به گذشته نگاه می‌کنم، انبوهی از لحظه‌های کوتاه را به یاد می‌آورم که مجموعه‌ای از نقاط عطف را شکل دادند؛ هر کدام بخشی از وجودم را تغییر دادند. بیشترشان همان «اولین بارها»یی بودند که همیشه در خاطر می‌مانند: اولین بار که نشانه‌های ناآرامی را در تلویزیون دیدم؛ همان لحظه‌ای که باورم به ثبات سوریه دچار تزلزل شد. اولین بار که صف‌های طولانی مردم را جلوی بانک‌ها دیدم و دریافتم آنچه تا چند هفته پیش قرص و محکم به نظر می‌رسید، چقدر شکننده است.

هرچند پیش‌تر در لبنان تجربه گذر از ایست‌های بازرسی را داشتم، اما دیدن نخستین پست بازرسی نظامی در خیابان‌های دمشق، به شدت تکانم داد. اولین بار که خانواده‌ام تصور کردند ربوده شده‌ام، فقط به دلیل آن که سیم‌کارت‌م یک ساعت غیرفعال شده بود. اولین بار که صدای خمپاره شنیدم و یاد گرفتم فرق میان خمپاره‌ورودی و خروجی چیست. اولین بار خمپاره به اندازه‌ای نزدیک بود که موجش را با گوشت و پوست حس کردم؛ ده دقیقه تمام خشکم زد و زبانم بند آمده بود. دومین بار را هم به خاطر دارم که پنج دقیقه خشکم زد و توانستم یکی دو کلمه بگویم.

گذر از هر «اولین بار» همراه با تحولی در نگاه، شناخت پیامدها و توسعه سازوکار مقابله‌ام همراه بود. هر کدام به نحوی عمیق بودند و جهان‌بینی‌ام را شکل دادند.

یکی از عمیق‌ترین لحظه‌ها تابستان ۲۰۱۲ بود؛ درست یک سال پس از آغاز ناآرامی‌ها. جنگ، حالا به دمشق نزدیک‌تر و ملموس‌تر شده بود. انفجاری بزرگ در محله‌ای مرفه، مقرر فرماندهی ارشد نظامی را ویران کرد و چهار تن از عالی‌رتبه‌ترین فرماندهان، از جمله وزیر دفاع، کشته شدند. همان کوهی که پیش‌تر از پنجره خانه‌ام می‌دیدمش و باغ‌های

عدن^۱ را در ذهنم زنده می‌کرد، حالا تصویری دیگر داشت: دو برادری که بر سر همین سرزمین یکدیگر را می‌کشتند. این نخستین نشانه جدی ورود جنگ به قلب دمشق بود و به وضوح اعلام می‌کرد به این زودی پایان نخواهد یافت. در واقع، تازه آغاز شده بود. در آن برهه، والدین من و والدین نامزد دمشق را ترک کردند. مادر و خواهرانم ابتدا به بیروت و سپس به کویت رفتند. خانواده همسر من به ریاض. در جنگ، معمولاً بزرگ‌ترها می‌مانند و جوان‌ترها می‌گریزند تا زندگی تازه‌ای در خارج از وطنشان بسازند. من برعکس بودم. زندگی در شهر زادگاهم بدون حضور خانواده‌ام، احساسی غیرطبیعی داشت. شهر مادری‌ام همیشه برایم مترادف خانواده بود. همیشه من بودم که می‌رفتم و آن‌ها می‌ماندند. حالا همه رفته بودند و من مانده بودم. اوج این حس پوچی، وقتی بود که نخستین شب را در هتلی در زادگاهم گذراندم. آن تابستان، آدم‌ریایی در دمشق شایع شده بود و امن‌ترین جا همان هتل نزدیک بانک بود. روز نخست در هتل، به یادماندنی‌ترین روز بود؛ اولین روز جنگ زده بودیم. پناهنده‌ای در شهر خودش که دیگر نمی‌توانست با خیال راحت در خانه‌اش زندگی کند. روند پذیرش در هتل معمولاً جزئی‌ترین و بی‌اهمیت‌ترین کار اقامت است؛ اما این بار، شروع رابطه‌ای تازه میان من و شهر بود. چطور یک شب در هتلی در شهر خودمان؟ هتل‌ها برای مسافرها ساخته شده‌اند، برای جاهای دور و مقاصد ناآشنا. معمولاً کسی که خانه‌اش فقط چند کیلومتر آن طرف‌تر از هتل است شب را در هتل نمی‌خوابد.

آن شب نتوانستم بخوابم. کنار پنجره اتاق هتل ایستادم، سیگاری روشن کردم و به کوه قاسیون^۲، که تپه‌های ناهموارش هزاران سال است بر دمشق نظاره می‌کند، خیره شدم. افسانه دمشق را به یاد آوردم. در اساطیر قدیم آمده است که باغ عدن همین جا بود. قابیل، پسر آدم، برادرش هابیل را روی همین کوه کشت. وقتی خون هابیل به زمین ریخت، زمینی که تا آن روز خون ندیده بود، از اندوه شکافت و نام دمشق از همین جا آمد: شک. حتی امروز، در عربی، «دم» یعنی خون و «شک» یعنی شکاف. مقبره هابیل هنوز همان نزدیکی هاست. پیش از

۱. طبق روایت‌های دینی در کتب مقدس یهودیان و مسیحیان (سفر پیدایش، عهد عتیق)، باغی بهشتی در منطقه‌ای به نام عدن است که خداوند آن را با درختان زیبا و رودخانه‌ای با چهار شعبه (فیشون، جیحون، دجله، فرات) برای زندگی آدم و حوا آفرید. این باغ که شامل درخت ممنوعه (معرفت نیک و بد) بود، نمادی از کمال و هماهنگی اولیه انسان با طبیعت است. محل دقیق آن نامشخص است و نظریه‌ها آن را در مناطقی مانند بین‌النهرین، لبنان یا خلیج فارس قرار می‌دهند و برخی آن را استعاره‌ای از بهشت می‌دانند. در اساطیر سومری، باغ عدن با دیلمون، مکانی جاودانه بدون مرگ و بیماری، مرتبط است.

۲. کوهی مشرف به دمشق در رشته‌کوه‌های ضد لبنان با ارتفاع حدود ۱۱۵۱ متر که در فرهنگ و تاریخ منطقه اهمیت فراوان دارد.

جنگ، وقتی از پنجره اتاقم به این کوه نگاه می‌کردم، باغ‌های سرسبز عدن را می‌دیدم. اما حالا، از پنجره هتل، چیزی دیگر بود. این، سوریه تازه‌ای بود که باید به آن خومی گرفتم.

آیامی خواهیم ادامه بدیم؟

«خودت را بشناس.» دو کلمه ساده از سقراط، که در سراسر تاریخ معنادار و مهم بوده است و خواهد بود. خودآگاهی امری مهم است؛ چه در دوران آرامش و ثبات و چه در دوره هرج و مرج. شناخت خود یکی از عوامل بنیادی است برای این که بتوانی تصمیم‌گیری از نظر استراتژیک ارزش دارد به دل بحران برنی یا نه. حقیقت این است که همه افراد نباید ضرورتاً برای غلبه بر موقعیت‌های بحرانی تلاش کنند.

تمام بانک‌های خصوصی سوریه را گروه‌های بانکی بزرگ منطقه‌ای تأسیس کرده بودند. در آغاز جنگ، BBSF بزرگ‌ترین بانک خصوصی سوریه بود؛ اما بانک‌های مؤسس مادر کشورهای خودشان بزرگ‌ترین نبودند. البته از نظر شاخص‌های مالی، بسیار بزرگ‌تر از ما بودند؛ ولی مادر سوریه از آن‌ها فراتر رفتیم و به جایگاهی رسیدیم که در کشور خودمان برجسته‌تر از موقعیت آن‌ها در کشورهای خودشان بودیم.

وقتی نخستین ناآرامی‌ها از دروازه آغاز شد، مردم برای برداشت سپرده‌هایشان به بانک‌ها هجوم آوردند و بسیاری از وام‌گیرندگان بازپرداخت وام‌های خود را متوقف کردند. منطقه در آشوب بود: مصر، لیبی، تونس. چشم‌انداز منطقه و سوریه آشفته و بحرانی بود و بانک‌ها باید تصمیمی استراتژیک می‌گرفتند.

برخی بانک‌ها حضوری ناچیز در سوریه داشتند که در مقایسه با ابعاد کسب و کارشان در سایر کشورهای منطقه برایشان اهمیتی نداشت. برای آن‌ها، مدیریت بحران سوریه چنان سردردی بود که ارزش مقابله را نداشت. احتمال می‌دهم آن‌ها بیشتر تمایل داشتند در زمینه‌های دیگری ریسک کنند، اما در دیدگاهی وسیع‌تر سوریه برایشان اهمیتی نداشت؛ ساده بگویم که رغبتی برای ریسک کردن نداشتند. به تصمیمی استراتژیک برای انجام اقدامات پیشگیرانه رسیدند و ریسک‌گریزی را برگزیدند. فعالیتشان را به حداقل رساندند و تصمیم گرفتند بانکداری نکنند که تصمیم درستی را هم اتخاذ کردند. اما بانک‌هایی که رویکردی

تردید آمیز در واکنش به بحران پیش گرفتند، همان طور که در ادامه کتاب خواهیم دید، در نهایت بدترین وضعیت را پیدا کردند. برای ما، داستان متفاوت بود. BBSF تنها بانکی بود که از دو بانک بنیان گذار با دو ماهیت کاملاً متفاوت زاده شده بود: بانکی خصوصی و متوسط از لبنان و یک بانک تجاری بزرگ تر از عربستان با مالکیت فرانسوی.

این ترکیب کمی دور از انتظار، در سال ۲۰۰۴ بانکی را در سوریه ایجاد کرد که از همان ابتدا، هویت مستقل خود را شکل داد. ما صرفاً شعبه‌ای از یک بانک منطقه‌ای نبودیم. فرهنگ و ارزش‌های ما، نه از طرف لبنانی و نه از طرف عربستانی یا فرانسوی، بلکه از خودمان جوشیده بود. از روز نخست، فرهنگ BBSF از اساس در سوریه ساخته شد؛ اصیل، طبیعی و بازتاب دهنده مسیر واقعی ما. از نظر فنی، بانک‌های بنیان گذار BBSF را کنترل می کردند، اما ترکیب منحصر به فرد ما باعث شد احساس کنیم در عمل اختیار سرنوشتمان دست خودمان است که حتی بنیان گذاران این را امتیازی کلیدی می دیدند که باید از آن بهره گرفت، نه این که به اصلاح نیاز داشته باشد. مادر بانک سوریه چیزی «متعلق به خودمان» داشتیم که باید برایش می جنگیدیم. عبور از بحران به یک ضرورت بدل شده بود و گویی هیچ چاره دیگری نداشتیم. یادم نمی آید حتی یک بار بحثی درباره این که «بمانیم یا نه» شنیده باشم.

اگر به این نتیجه بررسی که ارزشش را دارد از دل بحران بگذری، وسوسه می شوی همان ابتدا برای خودت خطوط قرمز بکشی: «اگر فلان اتفاق بیفتد، می روم.» می دانم چون من هم همین کار را کردم. به خودم می گفتم: «لحظه‌ای که صدای خمپاره بشنوم، سوریه را ترک می کنم.» اما چهار سال بعد از شنیدن اولین خمپاره، هنوز مانده بودم.

بعدها فهمیدم که این رویکرد، اشکال بزرگی دارد. شما پویا هستید. بحران شما را تا سر حد توانتان تحت فشار قرار می دهد و سپس حد طاقت شما را بالا می برد، به شما شکل جدید می دهد و نسخه دیگری از شما ساخته و نهایتاً تجربه‌ای می شود که ارزشش را دارد. چرا باید پیشاپیش، رشد خود آینده‌ات را با محدودیت‌هایی که امروز می فهمی، مهار کنی؟ چرا باید دیدگاه امروزت، جلوی تحول فردایت را بگیرد؟ خودتان را محدود نکنید. خطوط قرمزی نکشید که اسیرشان شوید. بحران خودش مسیرهای تازه‌ای را باز می کند و ابزارهایی پیش پایتان می گذارد که الان حتی نمی توانید تصورش را بکنید.

حالا که، در خانه گرم و نرمم در لندن که در سال ۲۰۱۵ در آن اقامت کردم، به آن روزها نگاه می‌کنم، همه چالش‌های آن دوره را غنیمت می‌شمارم. اشتباه نکنید: هیچ‌کس از کار کردن در بحران لذت نمی‌برد. اما بحران یا هر نوع دیگری از آشوب بخشی از چرخه حیات هر کسب و کاری است. با این ذهنیت، خودت را به‌سوی تلاشی بی‌وقفه برای پیروزی سوق می‌دهی. با وضوح بی‌رحمانه می‌فهمی چه چیز مهم است و چه چیز مهم نیست. و در نهایت انتخاب می‌کنی که کار درست را انجام بدهی، نه این که فقط «کارها را درست انجام دهی»؛ درست همان‌طور که برخی بانک‌ها وقتی با معضل اسکناس‌های جعلی روبه‌رو شدند، این کار را کردند.

معضل اسکناس جعلی

می‌توان بخش بزرگی از تاریخ غنی سوریه را روی اسکناس‌هایش دید: طراحی‌های ظریفشان، موزاییک‌های باستانی امپراتوری بیزانس، قلعه‌های جنگ‌های صلیبی مشرف بر مدیترانه و لوح‌های میخی آشوری را به نمایش می‌گذارند. تاریخچه این لوح‌ها هم در نوع خود جالب است. اساساً به لطف بحرانی که سه‌هزار سال پیش در سوریه و عراق رخ داد، حفظ شدند. وقتی امپراتوری آشوریان سقوط کرد، کتابخانه‌های شاهنشاهی به آتش کشیده شدند و عمده اسناد نابود شد؛ به جز لوح‌های گلی میخی. لوح‌ها در آتش پخته و سخت شدند تا هزاران سال دوام بیاورند. اگر روی کاغذ یا پوست نوشته می‌شدند، از بین رفته بودند. آتش همه چیز را سوزاند، اما لوح‌ها را در گذر زمان ماندگار کرد. جایی در وجودم دوست دارم فکر کنم آشوریان عمداً از خاک رس استفاده کردند تا اثر و ادبیاتشان را در برابر بحران حفظ کنند، اما می‌دانم که این فرضی بعید است. گاهی شانس محض فقط می‌تواند دلیل ماندگاری باشد؛ اما بیشتر اوقات، همان‌طور که فهمیده‌ام، این‌طور نیست.

چند هزار سال بعد، اسکناس‌های سوری بسیار کم‌دوام‌تر از لوح‌های میخی بودند. پشت تمام طراحی‌های پیچیده، یک سؤال حیاتی نهفته بود: آیا این اسکناس اصل است یا جعلی؟ با آغاز جنگ، چاپ اسکناس‌های تقلبی اوج گرفت و چالش‌های نفس‌گیری را بر بانک‌ها تحمیل کرد. تحریم‌های اروپایی حتی نهادهای غیرنظامی مثل بانک مرکزی سوریه را هم هدف قرار داد. خلاصه این که نهادهای اروپایی اجازه نداشتند با نهادهای دولتی سوریه معامله کنند. در نتیجه، بانک مرکزی دیگر نمی‌توانست اسکناس‌ها را در اروپای غربی، با کیفیت پیشین، چاپ کند و

ناچار شد به چاپخانه‌هایی دیگر و کیفیتی پایین‌تر روی بیاورد. تنظیم‌کنندگان بانکی قانونی صادر کردند که هر زمان مشتری‌ای با اسکناس تقلبی به بانک مراجعه کرد، بانک موظف است پلیس را خبر کند. حتی سپردن یک اسکناس یک‌لیری تقلبی، که آن را از نانوائی و به عنوان بقیه پولتان گرفته‌اید، بی آن که خودتان بدانید ممکن بود شما را راهی زندان سوریه کند.

بانک‌ها گاهی اسکناس‌های تقلبی را از مشتریان شناخته‌شده خود دریافت می‌کردند، اما می‌دانستند در بیشتر موارد مشتریان از جعلی بودن آن بی‌خبرند، به‌ویژه وقتی فقط چند اسکناس در یک دسته پول جعلی بود. بانک‌ها باید چه کار می‌کردند؟ طبق قانون، تماس با پلیس «درست کار کردن» بود. اما همه می‌دانستیم که در شرایط عادی کار نمی‌کردیم؛ فساد بالا بود، عدالت مخدوش بود و یک خطای کوچک می‌توانست برای مشتری گران تمام شود. اغلب بانک‌ها، از جمله ما، راه دیگری را انتخاب کردند. ما به مشتریان هشدار دادیم، راهنمایی‌شان کردیم تا هوشیارتر باشند و نشانه‌های اسکناس جعلی را تشخیص دهند. از نظر فنی، این برخلاف قانون بود؛ اما از نظر اخلاقی، بدون تردید درست بود.

با مدیریت بانک در جنگ یاد گرفتیم این گونه تصمیم‌گیری کنیم. در زمان‌های آرام، اخلاق، قانون و عرف اجتماعی کم‌وبیش هم‌راستا هستند و انتخاب آسان است. اما در زمان بحران، ناگزیر میان این مناسبات چنان روابط مغشوشی برقرار می‌شود که نمی‌شود آن‌ها را به سادگی از هم تشخیص داد و تصمیم گرفت چه کار باید کرد. ما یاد گرفتیم به قضاوت خودمان تکیه کنیم و اجازه دهیم نسبت به بقیه دغدغه‌ها ارجحیت داشته باشد، حتی اگر به معنای نادیده گرفتن دستورالعمل‌ها و «بهترین رویه‌ها» باشد. مجبور بودیم در برابر عادت عمل کردن «طبق مقررات» مقاومت کنیم، دیدگاهمان را تغییر دهیم و این کلیشه را از نو تعریف کنیم تا همیشه به معنای انجام کار درست باشد. یاد گرفتیم کار درست الزاماً انجام اقدام یا رفتار آسیب‌زننده نیست، بلکه اگر طبق قانون عمل می‌کردیم و مشتریان بی‌خبر را تحویل می‌دادیم - در مثالی که پیش‌تر ذکر کردم - نتیجه‌ای بالقوه زیان‌بار رقم می‌خورد. اما آموختیم با تغییر رویه می‌توانیم راهنمان را در آن بحران متحول‌شونده که مدام دوراهی‌های متغیری را سر راهنمان قرار می‌داد، پیدا کنیم.

این تجربه‌ها مرا به این باور رساند که انجام کار درست، انسان را به درجه شرافت بالاتری سوق می‌دهد؛ درست مثل وقتی که تصمیم گرفتیم به کارکنان رقبایمان برای سرویس رفت و آمد،

اتوبوس بدهیم.

چرا ما به کارکنان رقبایمان سفر با اتوبوس ارائه دادیم

نوبوآکی نوتوها^۱ نویسنده‌ای ژاپنی است که سال‌ها در کشورهای مختلف جهان عرب زندگی کرده و این تجربه را در کتابش *اعراب/از دیدگاه یک ژاپنی* گردآوری کرده است. از نظر این اثر، تنها کتابی است که یک نویسنده ژاپنی به زبان عربی نوشته است.

یکی از چیزهایی که نوتوها را شگفت‌زده کرده است سخاوت و مهمان‌نوازی عرب‌هاست؛ چیزی که او هرگز پیش‌تر ندیده بود. در سوریه، در دوران طلایی‌اش، برای راننده اتوبوس طبیعی بود که جهانگردها را رایگان سوار کند. وقتی به جهانگردها جای رایگان تعارف می‌کردند یا به ناهاری مجلل در خانه خانواده‌ای که همان روز با آنها آشنا شده بودند دعوت می‌شدند، متحیر می‌شدند. بسیاری از فرهنگ‌ها به صمیمی و مهربان بودن معروف‌اند، سخاوت «افراطی» نسبت به مهمان خارجی، ویژگی‌ای است که به‌ندرت در جایی جز فرهنگ‌های عربی دیده می‌شود.

مردم رفتار نجیبانه و شرافتمندانه را به خاطر می‌سپارند و تحسین می‌کنند؛ مثل آخرین باری که از رستورانی دسر رایگان گرفتید یا باریستای محبوبتان قهوه مهمانتان کرد. وقتی دریافت‌کننده سخاوت و مهربانی کسی باشید، لذت خاصی را تجربه خواهید کرد.

این حس در بحران، حتی پررنگ‌تر می‌شود، چون منابع کمتر است و مردم بیشتر به منافع شخصی گرایش پیدا می‌کنند. اما درست در همان زمان‌هاست که بزرگواری بیشترین ارزش را دارد و لازم نیست افراطی باشد؛ کافی است در هر کاری که می‌کنید، تلاشی واقعی برای رفتار بزرگوارانه داشته باشید. چند سال پس از شروع جنگ، حمل‌ونقل در دمشق روزبه‌روز دشوارتر می‌شد. اتوبوس‌های عمومی از کار افتادند و سوخت کمیاب شد. ایست‌های بازرسی خیابان‌ها را می‌بستند. مردم ساعت‌ها در صف بنزین می‌ایستادند به این امید که یکی دو لیتر بنزین به قیمتی گزاف گیرشان بیاید. قیمت تاکسی به شدت بالا رفت. همچنین با افزایش آدم‌ربایی، امنیت تاکسی پایین آمد. کارکنان بانک ما گاهی بیش از یک سوم حقوقشان را صرف رفت‌وآمد می‌کردند، علاوه بر این هر روز دو تا سه ساعت

۱. Nobuaki Notohara: پژوهشگر ژاپنی و استاد ادبیات عرب معاصر در دانشگاه توکیو. نویسنده کتاب *العرب: وجهة نظر يابانية* (اعراب از دیدگاه یک ژاپنی، ۲۰۰۳).

نفس گیر را در راه بودند. در نتیجه، تصمیم گرفتیم چند اتوبوس اجاره کنیم تا کارکنان BBSF با آن‌ها رفت و آمد کنند. کارمندان بانک از این اقدام عمیقاً قدردانی کردند. آن موقع بود که تصمیم گرفتیم یک گام جلوتر برویم، خلاف چیزی که «بهترین رویه‌ها» تجویز می‌کرد. وقتی اتوبوس صندلی خالی داشت، کارکنان بانک‌های رقیب را هم سوار می‌کردیم. این کار مدیریت آن بانک‌ها را سردرگم و شرم‌زده کرد. این هم از این، ارائهٔ رایگان خدماتی بسیار ضروری به کارکنان دیگر بانک‌ها! از آن جاکه این خدمت برای کارکنان بانک‌ها بسیار باارزش بود، خبرش به سرعت پخش شد. چنین رفتاری که به سرمایه‌ای هم احتیاج نداشت، شهرت ما را به عنوان یک کارفرمای خوب تقویت کرد. هم‌زمان اقدام ما رقبای سردرگم کرد که در نهایت مجبور شدند خدمات حمل و نقل را برای کارکنانشان در نظر بگیرند، چون برایشان زجرآور بود که ما همچنان کارکنانشان را جابه‌جا کنیم. حتی پس از آن که ارائهٔ این خدمت را آغاز کردند و کارکنانشان سوار اتوبوس‌های ما نمی‌شدند، هنوز هم ما را بانی این حرکت می‌شناختند؛ در نتیجهٔ اقدام ما بود که کارکنان سایر بانک‌ها می‌توانستند بی‌دردسر به محل کارشان رفت و آمد کنند. رفتار ما اثری مثبت و مسری داشت که اقتضائات رقابت‌های معمول را ارتقا داد. به ما با احترام می‌نگریستند و بسیاری از کارکنان بانک‌های رقیب آرزو داشتند برای ما کار کنند.

نمایش این نجابت در دوران سخت واقعاً ارزشمند بود و چندان هزینه‌ای برای ما نداشت. همچنین رقابت جویی مان را تضعیف نکرد. بزرگواری به این معنا نیست که در رقابت جویی آسان‌گیر هستیم. به صحنهٔ معروف فیلم لارنس عربستان^۱ فکر کنید که در آن‌تی. ای لارنس و راهنمای عرب او از چاه شریف علی آب برمی‌دارند. شریف علی سوار بر اسبش و در پس‌زمینه به سمت اسلحه‌اش دست می‌برد و راهنمای عرب را می‌گشدد. لارنس حیرت‌زده می‌پرسد: «چرا او را کشتی؟» شریف علی پاسخ می‌دهد: «او از چاه من دزدی کرد.» لارنس می‌گوید: «اما من هم از چاهت آب نوشیدم.» شریف علی می‌گوید: «تو مهمان من هستی؛ قابلیت را نداشت.» این صحنه از معروف‌ترین صحنه‌های تاریخ سینما به شمار می‌رود. این صحنه نشان می‌دهد که بادی‌نشینان می‌توانند در مهمان‌نوازی بی‌نظیر باشند و در دفاع از آنچه متعلق به خودشان است، بی‌رحم. مهم است تشخیص بدهید چه زمانی نجیب باشید و چه

۱. *Lawrence of Arabia* ساختهٔ دیوید لین، محصول ۱۹۶۲.

زمانی بزرگوار و سخاوتمند.

فضای کسب و کار هر روز دستخوش تغییر می‌شود: روزی در قدرت هستید، روزی دیگر قدرت را به رقیب واگذار می‌کنید. همان‌طور که صحرای خشک و خشن که شرافت متقابل را به بادیه‌نشینان دیکته کرد، بحران نیز می‌تواند شرایط سخت و مشابهی را ایجاد کند. روزی ممکن است نیازمند شوید و کسانی که به آن‌ها لطف کرده‌اید، بازگردند و به شما کمک کنند. ممکن است در چنین موقعیتی نیاز باشد کینه‌ها را کنار بگذارید و دوستی با دیگران را شکل دهید. جنگ ساختار جامعه را چنان تغییر می‌دهد که در مکان‌هایی که انتظارش را نداشتیم آدم‌هایی را دیدیم که هرگز انتظار دیدنشان را در آن‌جا نداشتیم. فقط «جنگ سالاران» نبودند که «ناگهان» در جنگ سر برآوردند؛ رهبران و قدرتمندان زمینه‌های مختلف نیز قدم به میدان گذاشتند. تاجران، کارخانه‌داران، رستوران‌داران و حتی آرایشگران جدید از غیب آمدند. حتی مکانیک اتومبیل که حالا تاجر موفق ژنراتور خانگی شده بود و دیگر به تماس‌هایم جواب نمی‌داد، هم جنگجویان قهاری محسوب می‌شدند. به بهایی‌گزارف (و در دوران سخت) آموختم که در روزهای بحران حفظ رابطه صمیمانه با همه اهمیت بیشتری دارد. زمانی که در دوران سخت کار می‌کنید، البته امیدوارم به شدت سختی وضعیت مادر سوریه نباشد. فرصت‌هایی برای نشان دادن بزرگواری و سخاوت برایتان پیش می‌آید. اگر چنین فرصت‌هایی را نیافتید، آن‌ها را جست‌وجو کنید. بزرگ‌منشی همیشه در ذهن مخاطب باقی می‌ماند و انسان‌ها تا آخر عمرشان به خاطر خواهند داشت که در تاریک‌ترین روزها دستشان را گرفتید. در نتیجه، به جا گذاشتن اثری شرافتمندانه در زمانی که از عهده‌اش برمی‌آیید، همیشه کار درست است. بزرگوار بودن، شما را ضعیف نشان نمی‌دهد و لازم نیست بهایی‌گزارف برای انجامش بپردازید. در تمام فرهنگ‌ها با احترام و تحسین به سخاوتمندی نگاه می‌کنند. بنابراین، تا حد امکان سخاوتمندی‌تان را نشان دهید. وقتی مردم در بحران بزرگواری‌تان را ببینند، شما را با بهتر بودن پیوند می‌زنند.

البته در زمان‌هایی هم مجبور خواهید شد کارهایی کنید که مردم ابتدا از شما خشمگین شوند، اما احتمالاً بعدها قدردانتان خواهند بود. شاید مجبور شوید عمداً به سیستم‌های داخلی‌تان ضربه بزنید. برای مثال، بخش IT را هک کنید. قطعاً این کار زیرمجموعه «انجام دادن درست کارها» قرار نمی‌گیرد.

چرا گاهی ارزش دارد که بخش IT خودتان را هک کنید

من مسئول تست استرس نقدینگی بانک بودم که پیش از جنگ شامل ساخت مدل های آماری می شد. در آن مدل ها چند سناریوی مرتبط با پول نقد را تصور می کردم و عناصر مختلف را در نظر می گرفتم تا بررسی کنم نقدینگی بانک در سناریوهای مختلف چگونه تغییر می کند. واقعیت این بود که این کار بسیار لذت بخش بود و برخلاف اسمش «استرس زا» نبود. من به همراه تیمم مدل های آماری می ساختیم که پیامدها را نشان می داد و همه را مطمئن می کرد که تست استرس انجام شده و نتایج هم رضایت بخش است.

با این حال، اگرچه تست های من که در قالب اطلاعات گزارش می شدند از نظر آماری رضایت بخش بودند، هیچ تأثیری بر افزایش توانایی بانک در تحمل استرس و شوک ها نداشتند. طراحی مدل ها و نمودارهای خیره کننده به خودی خود تاب آوری را تقویت نمی کند. منظورم این نیست که پیشنهادهایی که از این مدل ها به دست می آید به راه حلی برای تقویت بخش هایی از کسب و کار منجر نمی شوند؛ گاهی منجر می شوند، اما آموختن در شرایط نامساعد رویکردی مکمل نیز لازم است. چالش های چنین شرایطی با دوران عادی بسیار متفاوت هستند. باید توانایی کلی سازمان را برای تحمل شوک هایی که قاعدتاً رخ خواهند داد تقویت کنید. ساخت مدل ها در محیط کنترل شده، این توانایی را ارتقا نمی دهد. یکی از بهترین راه ها برای انجام این کار، وارد کردن شوک های پیوسته و عمدی به سیستم است.

نقطه عطف برای من، زمانی بود که فهمیدم مدل های «زیبای» من چقدر بی معنی اند. وقتی جنگ آغاز شد و نقدینگی ما به شدت وخیم شد، تمام متغیرهای فرضی و اعدادی که برآورد کرده بودم بی فایده بودند. پیش بینی آینده براساس داده های تاریخی، بر این فرض استوار است که گذشته شبیه آینده خواهد بود. اما در بحران این فرض را نمی توان به کار برد، زیرا اقتضائات و تحرکات بنیادین گذشته هیچ شباهتی به بافتار آینده ندارند و تمام برآوردها را گمراه کننده می کنند. اگر شما هم در حال انجام تست های استرس یا طراحی مدل هایی هستید که آینده را براساس ارقام گذشته (در «زمان های عادی» که اکنون دیگر بی معنا شده اند) برآورد می کنند، شاید وقت آن رسیده باشد که دست نگه دارید، حتی اگر به نظر برسد دارید کارتان را درست انجام می دهید. برای ساختن تاب آوری و بیشتر و بیشتر مقاوم شدن، باید خودتان و سازمانتان

را در معرض شوک‌های واقعی قرار دهید. این همان کاری است که «درست» است. نمی‌توانید با تماشای ویدیوهای متعدد درباره تقویت عضلات، عضلانی شوید. شاید با دیدنشان بهتر بتوانید تکنیک‌ها را یاد بگیرید، اما تا زمانی که واقعاً ورزش نکنید و وزنه نزنید، تأثیری روی بدن‌تان نخواهد داشت. عضلات فقط زمانی رشد می‌کنند که به تدریج در معرض استرس فزاینده قرار بگیرند. سیستم ایمنی بدن فقط زمانی تقویت می‌شود که در معرض عفونت‌های باکتریایی متعدد قرارش بدهید. امپراتوران روم برای افزایش تحمل بدنشان در برابر سموم، دوزهای تدریجی سم مصرف می‌کردند تا اگر روزی کسی در نوشیدنی‌شان سم ریخت، جان سالم به در ببرند. این عمل بعدها به نام میتريداتس ششم، پادشاه پونتوس که بخشی از امپراتوری روم بود، «میتريداتيسم» نام گرفت. بهترین راه برای افزایش توانایی تحمل شوک‌ها، این است که در معرض آن‌ها قرار بگیرید، نه این که در محیطی امن و کنترل‌شده درباره‌شان بیاموزید.

اگر از بخش IT درباره آسیب‌پذیری سیستم در برابر هک سؤال کنید، احتمالاً با آرامش می‌گویند همه چیز خوب است. اگر بخواهید تست استرس انجام دهند، گزارش‌هایی شیک و نمودارهایی دقیق تحویل می‌دهند که نشان می‌دهد فایروال‌ها هک‌های فرضی را دفع کرده‌اند و همه چیز مرتب است، به استثنای چند ضعف جزئی که «به‌زودی» رفع خواهند شد. نمی‌خواهم صداقت کارکنان IT را زیر سؤال ببرم، اما بسیاری از آن‌ها ذاتاً جملات دلگرم‌کننده می‌گویند و تمایل دارند سناریوهایی را تصور کنند که برایشان بی‌دردسر است. اگر خودتان را نیشگون بگیرید، تقریباً همیشه در لحظه‌ای که دارد دردتان می‌گیرد، دست‌نگه می‌دارید. حالا اگر بپرسم آیا نیشگون گرفتن دردناک یا ناخوشایند است، فرض کنیم هیچ‌وقت کسی شما را نیشگون نگرفته باشد، در این صورت احساسی که از نیشگون گرفتن خودتان دارید، نشانگر واقعی احساسی نیست که وقتی کسی دیگر نیشگونتان می‌گیرد تجربه می‌کنید، چون احتمالاً او خیلی محکم‌تر این کار را انجام می‌دهد.

برگردیم به بخش IT. برای انجام تست استرس واقعی با یک شخص ثالث برای «هک دوستانه» هماهنگ کنید، بدون آن که تیم IT خبر داشته باشد. شاید ابتدا وحشت کنند؛ اما ایرادی ندارد. نتیجه مثبتی خواهید گرفت، زیرا هک موفق نقاط ضعف را آشکار می‌کند و به آن تیم فرصت بهبود می‌دهد. باعث می‌شود تیم شما قوی‌تر شود. همچنین حالا طعم شوک را

واقعاً چشیده‌اند و می‌دانند با سناریوهایی که تصور می‌کردند فرق دارد. اگر هک موفق نباشد، دیگر می‌دانید تیمتان وضعیتی قابل قبول دارد و عیب و نقص‌ها را می‌تواند برطرف کند. تیم شما برای مقابله با شوک واقعی هوشیارتر و آماده‌تر خواهد شد. ممکن است بی‌رحمانه به نظر برسد، اما چنین شوک‌هایی می‌تواند توانایی شما را برای مدیریت اتفاق‌های غیرمنتظره در دوره بحران بهبود ببخشد و چنان تاب‌آوری خالصی به شما می‌دهد که معمولاً تست‌های محیط‌های امن و تحت کنترل از پسش بر نمی‌آیند. این تست شما را برای مقابله با شوک واقعی، بهتر آماده می‌کند. در مثالی دیگر، فرض کنید فروشگاه خرده‌فروشی دارید و کارکنانتان اخیراً دوره‌ای درباره «تفکر خلاق»- خارج از چارچوب‌ها فکر کردن- را با مربی بسیار انگیزه‌بخشی گذرانده‌اند. در محیطی راحت و مطمئن، راه‌حل‌های نوآورانه‌ای برای سناریوهای فرضی ارائه داده‌اند. همچنین آموزش دیده‌اند که در صورت قطع برق چه اقدامات بخصوصی را در پیش بگیرند. در این مثال، شما در بحرانی عمل خواهید کرد که تهدید قطعی برق واقعی است.

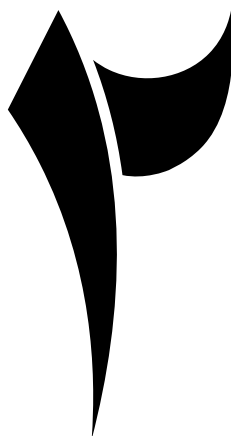
حالا زمان آن رسیده که در زمان واقعی، توانایی‌شان را بسنجید و ببینید آیا قادرند خارج از چارچوب‌ها فکر کنند و اقدامات جدید را به کار ببندند. باید در زمانی واقعی این تست را انجام دهید، نه در اتاق جلسه هتلی گرم و نرم یا سالن کنفرانس شرکت که محیطی امن و تحت کنترل دارد. وقتی شعبه خلوت است و اختلال حیاتی در عملکردتان ایجاد نمی‌شود، برق را قطع کنید، بدون اطلاع قبلی. ممکن است بی‌رحمانه و حتی خشونت‌آمیز به نظر برسد، اما یادتان باشد اگر احتمال دارد در موقعیت‌های نامطلوب کار کنید و ممکن است چنین سناریویی اتفاق بیفتد، باید مطمئن شوید کارکنان می‌دانند چه واکنشی مناسب است.

کارکنانتان آشفته خواهند شد. آیا می‌توانند در زمانی که تحت فشار قرار می‌گیرند روش‌هایی را که در محیط امن آموخته‌اند به کار ببرند؟ آیا می‌توانند همچنان به مشتریان رسیدگی کنند؟ یا تصمیم می‌گیرند کار کردن را متوقف کنند و به مشتریان بگویند در حال حاضر خدمات دهی متوقف شده؟ کارکنانتان در معرض یک فشار واقعی قرار می‌گیرند؛ فشاری که آن قدر شدید است که توانایی تصمیم‌گیری‌شان را به چالش می‌کشد، اما نه آن قدر سنگین که روند کارها را مختل کند. برایتان جالب خواهد بود که ببینید چگونه واکنش نشان می‌دهند. اگر این کار را بیش از یک بار انجام دهید، احتمالاً شگفت‌زده می‌شوید که کارکنان چقدر سریع به چنین شوک‌هایی عادت می‌کنند و هر بار برای سازگاری با آن‌ها راه‌حل‌های خلاقانه‌تری پیدا می‌کنند.

البته نباید بی‌هدف و بدون حساب و کتاب سیستم‌ها را شوکه کنید. حوزه‌ها و سیستم‌های عملیاتی آسیب‌پذیر را که ممکن است عملکردشان طی بحران‌ها تحت تأثیر قرار بگیرد، شناسایی کنید. قرار دادن کارکنان در معرض شوک‌های گاه‌به‌گاه باعث می‌شود در مواجهه با عدم قطعیت و پیامدهایش راحت‌تر عمل کنند. این مهارت باید پرورش داده شود تا برای موقعیت‌های واقعی و غیرمنتظره‌ای آماده شوند که ممکن است همراه با فشار و استرس باشند. رشته «انعطاف‌پذیری عملیاتی» امروز بیشتر بر تمرین‌های کنترل شده تمرکز دارد، اما من دریافته‌ام چرا از آن‌ها در محیط‌های باثبات استفاده می‌کنند و احتمالاً از هیچ تستی انجام ندادن بهترند. هرچند، من آموخته‌ام شوک‌های واقعی بهترین خالقان افراد و سیستم‌های تاب‌آور هستند. متوجهم که فرهنگ‌ها و مکاتب فکری مختلف ممکن است دیدگاهی متفاوت داشته باشند و برایشان احترام قائلم. این تجربه‌ها، نسبت به خواندن مقالات مجله‌ها و راجد بیزینس ریویو، مراقب‌تر و تاب‌آورتر کرده‌اند. از نظر من، این کار «درست» است. انجام کار درست همچنین مستلزم آن است که بازی بلندمدت را در نظر بگیرید و اهداف بلندمدت را بر اهداف کوتاه‌مدت ترجیح دهید. با طرح این موضوع به فصل دوم می‌رسیم. اما پیش از آن، چند پرسش هست که بهتر است در آغاز هر بحران در حال شکل‌گیری از خود بپرسید:

- از نظر استراتژیکی و در نظر گرفتن کل موقعیت، آیا ارزش دارد این بحران را مدیریت کنید؟ اگر ارزش مدیریت کردن ندارد، آیا گزینه‌ای برای خروج دارید؟
- آیا از ابتدا بر خودتان محدودیت‌هایی درباره کاری که می‌کنید و کاری که نمی‌کنید تحمیل می‌کنید؟ آیا فکر می‌کنید این اقدام ممکن است رشد آینده شما را محدود کند؟
- چه فرصت‌هایی برای نشان دادن بزرگواری وجود دارد؟ بزرگواری چه بهایی برای شما دارد؟ به نظرتان مردم در بحران، بزرگواری را ارج می‌نهند؟ فکر می‌کنید اگر در زمانه سختی اثری قابل احترام از خود به جا بگذارید، در آینده شما را چگونه به یاد خواهند آورد؟
- پیامدهای منفی شوک وارد کردن عمدی به سیستم‌هایی که در بحران آسیب‌پذیرتر شده‌اند چیست؟ مزایای آن کدام است؟ آیا می‌توان همان مزایا را در محیط‌های کنترل شده نیز به دست آورد؟

فصل دوم



درک خود از مفهوم زمان را تغییر دهید

ساختمان قدیمی ایالتی در بوستون در مقایسه با خانه پدر بزرگم در دمشق

محل زندگی من در دوران دانشجویی در دوره MBA فقط چند قدم با خانه ایالتی قدیمی^۱ در مرکز بوستون فاصله داشت. هر روز که به سمت ایستگاه متروی نزدیکم می‌رفتم، دسته‌دسته مردم را می‌دیدم که در امتداد «مسیر آزادی»^۲ قدم می‌زدند و از آن بنای ساده عکس می‌گرفتند. کنجکاوشدم و درباره تاریخ آن جست‌وجو کردم. فهمیدم اوایل قرن هجدهم ساخته شده و قدیمی‌ترین ساختمان عمومی بوستون است که هنوز پابرجاست؛ همچنین از قدیمی‌ترین ساختمان‌های کل آمریکاست. برای آمریکایی‌ها و بیشتر مردم «دنیای جدید»، این ساختمان ۳۰۰ ساله مثل یک اثر باستانی جلوه می‌کرد. اما نگاه من متفاوت بود. چون از شهری آمده بودم که بسیاری آن را قدیمی‌ترین شهر مسکونی جهان می‌دانند. همیشه آگاه بودم که دمشق هزاران سال قدمت دارد؛ چیزی که بخش مهمی از هویت و آگاهی اجتماعی‌ام را شکل داده بود. در دمشق، بعضی از ساختمان‌ها اگر نگوئیم هزاران سال، حداقل صدها سال قدمت دارند. یک ساختمان ۳۰۰ ساله برای من خارق‌العاده نبود؛ حتی خانه پدر بزرگ پدرم قدیمی‌تر بود.

اغلب فرهنگ‌های «دنیای جدید»، به دلیل داشتن تاریخ کوتاه‌تر و فاصله کمترشان از تحولات فرهنگی و تمدنی، معمولاً نگرشی کوتاه‌مدت‌تر به زندگی دارند و بیشتر به نتایج فوری گرایش نشان می‌دهند.

اما در بسیاری از فرهنگ‌های «دنیای قدیم»، آگاهی از تاریخ کهنشان باعث می‌شود مردم ناخودآگاه جایگاه خود را در گذر زمان درک کنند. این درک، نگاهشان به آینده را هم شکل می‌دهد، چون می‌دانند انباشت فرهنگ و تمدن چیزی است که طی هزاران سال شکل گرفته است. در حوزه کسب‌وکار اصطلاحی به نام «نگرش بلندمدت کنفوسیوسی» وجود دارد که از تعالیم فیلسوف باستانی چینی، کنفوسیوس (۵۵۱-۴۷۹ ق م) برگرفته شده است و دقیقاً به همین موضوع اشاره دارد: این اصطلاح به طیفی اشاره دارد که در آن فرهنگ‌های مختلف براساس میزان تمرکزشان بر آینده و نگاه بلندمدت،

۱. عمارت Old State House بنایی تاریخی در بوستون (۱۷۱۳) که محل مجلس عمومی ماساچوست بود و رویدادهایی چون کشتار بوستون (۱۷۷۰) را شاهد بود.

۲. مسیری چهارکیلومتری در مرکز بوستون که از شانزده مکان تاریخی می‌گذرد و بخشی از Freedom Trail است.

در مقایسه با توجهشان به نتایج کوتاه مدت، دسته بندی می شوند. این تمایل به نگاه کوتاه مدت در غرب، حتی در بهترین روش های مدیریت هم دیده می شود و بازتابی از همان نگرش است.

زمان فراتر از سال های مالی

در دنیای کسب و کار، مدیران معمولاً زمان را به شکل قطعه هایی از سال مالی می بینند. کوتاه مدت غالباً معادل یک سال در نظر گرفته می شود و بلند مدت نهایتاً به دوره ای پنج ساله اشاره دارد. حتی در افق زمانی پنج ساله، وقتی درباره فرصت ها یا ریسک ها و چشم انداز کسب و کارها صحبت می شود، موضوع چنان انتزاعی مورد بحث قرار می گیرد که گویی پنج سال بعد هرگز از راه نخواهد رسید.

واقعیت این است که پنج سال مدت بسیار کوتاهی است. به آخرین باری فکر کنید که یک پروژه کوچک در سازمانتان انجام شد؛ مثلاً، یک تغییر نرم افزاری یا بازنگری بر یک فرایند. احتمالاً سال ها طول کشید تا پروژه همراه با آموزش همه افراد درگیر تکمیل شود. با این حال، بسیاری از روش های مدیریت امروزیین اصرار دارند که همه اهداف و شاخص ها باید تا پایان سال مالی محقق شوند؛ گویا زمان پس از آن به پایان می رسد. کسب و کارهایی که کمی افق نگاهشان گسترده تر است، معمولاً به یک «برنامه میان مدت» سه ساله رضایت می دهند، با شاخص هایی که قرار است «سلامت» شرکت را اندازه گیری کنند. حسابداران و حتی مدیران مالی نیز طوری تربیت شده اند که آینده را فقط در قالب سال مالی ببینند و بیش از هر چیز به تحقق اهداف بودجه ای سال جاری توجه کنند.

زمانی که در بحبوحه جنگ سوریه مدیریت BBSF را بر عهده داشتیم، آموختیم که این نگاه به زمان باید به کلی تغییر کند. زمان صرفاً ادامه ای از سال های مالی پشت سر هم نیست، به طوری که دسامبر هر سال (یا آوریل در بریتانیا) است که باعث حیرت شد) به نقطه عطف استراتژیک بزرگ تبدیل شود. وقتی جنگی درست چند کیلومتر آن طرف تر در حومه دمشق با شدتی بی امان ادامه داشت، آموختیم بالاخره روزی به پایان می رسد. تمام جنگ ها پایان می یابند؛ بعضی جنگ ها صد سال طول می کشند، مثل جنگ افسانه ای فرانسه و انگلستان در قرون وسطی، و بعضی دیگر فقط چند ماه. با همین آگاهی به

کسب و کارمان نگاه کردیم که با وجود شرایط طاقت‌فرسا، روزهای دشوار سرانجام به پایان می‌رسند. به جای آن که علیه برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت موضع بگیریم یا بخواهیم برنامه تنظیم بودجه^{۲۰} ساله بنویسیم، دریافتیم چارچوب اصلی نباید بر اهداف و دستاوردهای پایان سال بنا شود، بلکه باید بر یک چشم‌انداز بلندمدت و اهداف راهبردی استوار باشد. تعریف این اهداف، مهم‌ترین و در عین حال دشوارترین کار است. دشواری ماجرا نه در تعیین بازه زمانی و نتیجه جنگ (در مورد ما) یا هر بحران دیگری است. چرا که به هر حال بعید است بتوانید آن را با دقت بالا پیش‌بینی کنید و اساساً این موضوع چندان اهمیتی ندارد. مشکل اصلی در شناسایی عناصر راهبردی کلیدی است؛ عناصری که باور دارید می‌توانند کسب و کار شما را فارغ از شرایط مختلف پایدار نگه دارند. حیاتی است بدانیم عوامل حیاتی موفقیت (CSFs)^۱ مربوط به صنعت خود کدام هستند و درک کنیم چگونه اهمیت آن‌ها در بحران تغییر می‌کند.

چرا از طرح پرسش «جنگ کی تمام می‌شود؟» دست برداشتیم

در ابتدای جنگ، در جلسات می‌پرسیدیم:

جنگ چه زمانی تمام می‌شود؟

چطور تمام می‌شود؟

آیا آمریکا مداخله می‌کند؟

پاسخ این سؤال‌ها همیشه مبتنی بر صدها احتمال بود و هیچ کدام قطعی نبود. ساعت‌ها بحث می‌کردیم و در نهایت به این نتیجه می‌رسیدیم که این تلاش‌ها برای تدوین استراتژی کسب و کار بی‌ثمر است.

با گذشت زمان یاد گرفتیم سؤال‌های مؤثرتری بپرسیم، مانند این که:

اگر جنگ نبود، عوامل حیاتی موفقیت صنعت ما چه بود؟

در BBSF باید دقیقاً می‌دانستیم عوامل حیاتی موفقیت در بانکداری سوریه چیست. عوامل حیاتی موفقیت به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها اشاره دارند که یک شرکت باید آن‌ها را به درستی اجرا کند تا بتواند در بازار رقابتی شود. برای مثال، در بانکداری سوریه داشتن

۱. Critical Success Factors: معیارهایی کلیدی که تحقق اهداف یک سازمان به آن‌ها وابسته است.

نسبت بالای نقدینگی و هزینه پایین تأمین منابع، از عوامل حیاتی موفقیت به شمار می‌رفت. به بیان ساده، یعنی بانک باید ذخایر نقدی کافی از محل سپرده‌ها داشته باشد و این منابع را با سرمایه کم به دست بیاورد.

اگر جنگ فردا یا ده سال دیگر تمام شود، آیا این عوامل همچنان حیاتی خواهند بود؟ پاسخ روشن بود: بله.

جنگ به شدت ویرانگر است، با این حال دوره‌ای موقتی است. اگر جنگ هولناک سوریه را یک مرحله موقت ببینیم، پس هیچ‌کس در جهان نباید بحران خودش را غیرقابل مدیریت بداند. جنگ ویرانگر است، اما لزوماً پویایی کلی یک صنعت را نابود نمی‌کند. شاید باعث تغییر در اهمیت برخی عوامل و دشواری در تحقق آن‌ها شود. در هر کشور یا صنعت، عواملی خاص وجود دارد که می‌تواند تأثیرات متمایزی بر این عوامل حیاتی موفقیت داشته باشد و باید در نظر گرفته شوند؛ اما در بسیاری موارد این عوامل بیشتر به چالش‌های عملیاتی و تاکتیکی مربوط می‌شوند تا به مسائل راهبردی در سطح کلان.

در بانک ما از پیش مشخص کرده بودیم که پایین‌ترین هزینه تأمین منابع همیشه یک عامل حیاتی موفقیت خواهد بود که ما را از رقبا متمایز می‌کند، فارغ از نتیجه جنگ. کار بانک وام دادن است. مردم در جنگ نیز همچنان به وام نیاز دارند و طبیعتاً می‌خواهند آن را با کمترین نرخ سود ممکن دریافت کنند. اگر بانکی بتواند منابع مالی را با سرمایه پایین به دست آورد، در موقعیت بهتری قرار می‌گیرد تا وام‌ها را با نرخ بسیار رقابتی‌تر از سایر بانک‌ها به مشتریان ارائه دهد. این موضوع چه قبل از جنگ، چه در حین جنگ و چه بعد از جنگ صادق است. فرقی نمی‌کند جنگ فردا تمام شود یا ده سال یا حتی صد سال دیگر ادامه پیدا کند؛ در اعتبار این اصل تغییری ایجاد نخواهد شد. همچنین دخالت آمریکا، روسیه یا حتی گینه نو هم بعید است این پویایی صنعت را تغییر دهد.

عامل حیاتی دیگر، نقدینگی بالا بود. فقط زمانی می‌توانید وام بدهید که پول کافی داشته باشید. این موضوع امروز، فردا و احتمالاً تا همیشه پابرجاست. تنها چیزی که تغییر کرده این است که پیش از جنگ، همه بانک‌ها نقدینگی کافی داشتند، بنابراین این عامل خیلی برجسته نبود. اما در بحران و زمانی که مردم برای برداشت سپرده‌ها هجوم آوردند، این عامل بسیار حیاتی‌تر و حتی متمایزکننده شد.

بنابراین، بررسی زمان‌بندی جنگ اهمیت کمتری پیدا می‌کند، چراکه تمرکز واقعی باید بر شناسایی عوامل حیاتی موفقیت (CSFs) و تعیین تغییرات اهمیت آن‌ها باشد. پرسیدن این‌که جنگ کی به پایان می‌رسد، بی‌فایده بود، زیرا هیچ راهی برای یافتن پاسخ وجود نداشت، حتی اگر از تحلیل‌گران سیاسی هم سؤال می‌کردیم. در نهایت، عامل حیاتی دیگری که برای موفقیت شناسایی کردیم، اعتماد بود. بانکداری همواره بر پایه اعتماد استوار بوده است؛ از نخستین بانک‌های تجاری در ونیز قرن شانزدهم تا امروز، هیچ‌کس پس‌اندازهایش را به جایی که به آن اعتماد نداشته باشد، نمی‌سپارد. درست است که احتمالاً بخش عمده‌ای از جمعیت پیش از جنگ به دلیل شرایطی خارج از کنترل خود، دیگر نیازی به خدمات بانکی نداشتند. اما، با وجود آمار بالای مرگ‌ومیر و جابه‌جایی‌های گسترده در سوریه، دریافتیم برای کسانی که همچنان نیازمند بانک هستند، اعتماد حتی از گذشته هم حیاتی‌تر شده است. از همین رو، تصمیم گرفتیم در هر شرایطی، کسب و حفظ اعتماد عمومی بخش جدایی‌ناپذیر تمام کارهایی باشد که انجام می‌دهیم.

همیشه پول تنها موضوع حیاتی نیست

آیا امروز سودآوری از عوامل حیاتی موفقیت به شمار می‌آید؟

پس از تأمل بسیار، به این نتیجه رسیدیم که چنین نیست. البته فشار برای کسب بازده فوری، به‌ویژه در زمان بحران، همیشه وجود دارد؛ چراکه بسیاری از سهام‌داران در شرایط دشوار انتظار دارند نتایج مالی سریع ببینند. با این حال، ما دریافتیم که باید طرز فکرمان را تغییر دهیم و درک تازه‌ای از زمان پیدا کنیم. به این نتیجه رسیدیم که باید آماده‌ی مصالحه در سودآوری کوتاه‌مدت باشیم تا بتوانیم در عوامل حیاتی موفقیت برتری پیدا کنیم. در نهایت، هدف شما باید به حداکثر رساندن ثروت بلندمدت سهام‌داران باشد و در زمان‌های سخت، این هدف اغلب مستلزم آن است که از بخشی از منافع کوتاه‌مدت چشم‌پوشی کنید. رسیدن به این توافق آسان نیست؛ چون بسیاری از سهام‌داران معمولاً ترجیح می‌دهند بازده را در کوتاه‌ترین زمان ممکن ببینند و معتقدند اهداف سود سالانه بهترین معیار برای ارزیابی مدیران هستند. همچنین به‌درستی می‌دانند که اگر بهبود سودآوری به عنوان یک هدف کنار گذاشته شود، این خطر وجود دارد که مدیران در انجام وظایفشان سهل‌انگاری کنند.

به همین دلیل است که سهام‌داران کلیدی و مدیران باید از همان ابتدا با مشارکت در تدوین راهبردهای سازمان همراه شوند تا انتظارات به‌درستی مدیریت شود و دربارهٔ معیارهایی که واقعاً اهمیت دارند و برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌شوند، توافق کنند. دربارهٔ این موضوع و همچنین موضوع «تراز» در فصل آخر کتاب بیشتر توضیح داده شده است.

درک جنبهٔ بلندمدت کسب‌وکار در این جا اهمیتی بی‌نظیر دارد. ما یاد گرفتیم در برابر وسوسهٔ تمرکز صرف بر اهداف کوتاه‌مدت مقاومت کنیم. شرایط کاری روزبه‌روز دشوارتر می‌شود؛ گاهی حتی بودجه‌بندی برای سه ماه آینده سخت است، چه برسد به پیش‌بینی‌های بلندمدت. با این حال، هر کاری که انجام می‌دهید باید با یک درک کنفوسیوسی^۱ از آینده الهام بگیرد. خودمان را عادت دادیم دیگر آن سؤال‌های وسوسه‌انگیز اما بی‌فایده را که هیچ‌کس در دنیا پاسخ قطعی‌شان را ندارد، مطرح نکنیم. در فیلم *پل جاسوسان*^۲، تام هنکس که نقش وکیل یک جاسوس شوروی را بازی می‌کند، درست پیش از اعلام حکم دادگاه از او می‌پرسد: «نگرانی؟» جاسوس پاسخ می‌دهد: «نگرانی من کمکی می‌کند؟» به همین ترتیب، ما هم یاد گرفتیم از پرسیدن سؤالاتی که پاسخ مشخص و ارزش افزوده‌ای ندارند، دست برداریم.

مثل یک کسب‌وکار خانوادگی نسل سوم، بازی بلندمدت انجام دهید

وقتی رفتار بانک‌های رقیب را بررسی کردیم، متوجه شدیم برخی چنان وسواس داشتند اهداف کوتاه‌مدتشان را محقق کنند که به بهای از بین رفتن توانایی و رقابت‌پذیری‌شان در زمینهٔ عوامل حیاتی موفقیت برایشان تمام شده بود. بعضی بانک‌ها پرداخت نرخ‌های خوب به سپرده‌ها را متوقف کردند تا در هزینه‌های بهره صرفه‌جویی کنند. این کار در کوتاه‌مدت هزینه‌ها را کاهش داد و سودآوری ظاهراً بهبود یافت؛ اما خیلی زود باعث شد سپرده‌گذاران پولشان را برداشت کنند و این بانک‌ها دیگر توان رقابت برای وام‌دهی را نداشته باشند. در نتیجه، تا چند ماه فرصتی برای عزیز دانستن مدیرانی فراهم شد که

۱. کنفوسیوس (۴۷۹-۵۵۱ ق.م): فیلسوف و آموزگار چینی، بنیان‌گذار مکتب کنفوسیانیسم. آموزه‌های او بر اخلاق، عدالت و روابط انسانی تأکید داشت و تأثیر عمیقی بر فرهنگ شرق آسیا گذاشت.

۲. فیلم *Bridge of Spies* درام تاریخی به کارگردانی استیون اسپیلبرگ (۲۰۱۵) دربارهٔ ماجرای واقعی تبادل زندانیان میان آمریکا و شوروی در دوران جنگ سرد.

سودآوری را بهبود داده بودند، اما کمی بعد دریافتند رقابت‌پذیری بانکشان فلج شده و ادامه مسیر دشوارتر شده است. این نوع نگرش کوتاه‌مدت را می‌توان در بسیاری از کسب‌وکارها، در فرهنگ‌ها و صنایع مختلف دنیا دید. جنگ فقط این رفتار را سریع‌تر و واضح‌تر آشکار کرد و نشان داد چگونه تمرکز بر اهداف کوتاه‌مدت، به جای اهداف استراتژیک بلندمدت، می‌تواند یک کسب‌وکار را نابود کند. ما اغلب فراموش می‌کنیم که بزرگ‌ترین شرکت‌های امروز، در مقایسه با نهادهای قدیمی‌تر مانند دانشگاه‌ها یا دولت‌ها، هنوز بسیار جوان‌اند. مفاهیم مدیریت مدرن نیز هنوز به اندازه علوم اجتماعی و فلسفه که طی قرن‌ها تکامل یافته‌اند، عمق نگرفته‌اند. به همین دلیل، بسیاری از شرکت‌ها هنوز با نگاه بلندمدت راحت نیستند، چون میراث تاریخی کهن ندارند. برنامه‌ریزی برای نسل‌های آینده - هر چقدر هم کلیشه‌ای به نظر برسد - باید به بخشی جدایی‌ناپذیر از فرهنگ شرکت‌ها تبدیل شود. کسب‌وکارهای خانوادگی نسل سوم و چهارم معمولاً این نگاه را درک می‌کنند، چون موفقیتشان را ادامه میراث گذشتگان می‌دانند و هنگام تصمیم‌گیری، تأثیر آن تصمیمات را بر نوه‌هایشان ارزیابی می‌کنند. در سراسر جهان، خانواده‌هایی را دیده‌ام که این نگاه را دارند؛ از خانواده‌های انگلیسی که هیچ‌وقت مبل نمی‌خرند، چون مبلشان را به ارث می‌برند، تا خانواده‌های سوری که بیش از یک قرن - از زمان عثمانی - همان حرفه را ادامه داده‌اند. وقتی یکی از آن‌ها ساعت می‌خرد، به این فکر می‌کند که این ساعت روی مچ دست نوه‌اش در آینده چگونه به نظر می‌رسد و همین نگاه را به کسب‌وکارش هم دارد.

چنین رویکردی بسیار متفاوت از رفتار بسیاری از مدیران حقوق‌بگیر است که بیشتر به پاداش‌های کوتاه‌مدت براساس سود سالانه فکر می‌کنند. برای آن‌ها، آنچه بعد از پایان سال مالی رخ می‌دهد اهمیت چندانی ندارد. به همین دلیل است که «تراز» مهم است؛ موضوعی که در فصل ۱۰ بیشتر درباره آن صحبت خواهیم کرد.

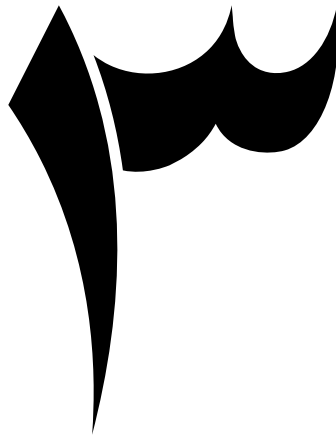
در زمان‌های دشوار، درک مفهوم زمان و حفظ تمرکز بلندمدت حتی مهم‌تر می‌شود؛ زیرا چالش‌های روزانه به راحتی و سوسه‌مان می‌کند ارتباطمان با آینده را از دست بدهیم. حتی در زمان‌های عادی، باید خودتان را طوری عادت بدهید که آرزوهای بلندمدتان اعمالتان را هدایت کنند، نه برعکس. خودتان را از این نگاه که موفقیت سازمان در رسیدن به یک هدف فروش تا پایان سال خلاصه می‌شود، رها کنید، چون در عمر بلندمدت سازمان بی‌اهمیت

خواهد بود. بسیاری از شرکت‌های امروز ممکن است صدها سال دیگر هم پابرجا باشند. بنابراین، اگر لازم است برای تحقق اهداف راهبردی، از یک هدف سودآوری در یک سال خاص بگذرید، باید چنین کنید. در هر تصمیم راهبردی، اثر بلندمدت آن را در نظر بگیرید. شاید جمله‌ای ساده به نظر برسد، اما به ندرت در عمل اجرا می‌شود. سنجش میزان صرفه‌جویی انجام‌شده یا مقدار افزایش درآمد کوتاه‌مدت ساده‌تر است و به همین دلیل اغلب در اولویت قرار می‌گیرد. اما ارزیابی تأثیر بلندمدت تصمیم‌ها و طرح پرسش‌های درست، اگرچه دشوارتر است، ضروری‌تر خواهد بود.

ما یاد گرفتیم حیاتی است این درک کنفوسیوسی از مفهوم زمان را در فرهنگ و نحوه تصمیم‌گیری مان بگنجانیم، وگرنه وسوسه می‌شدیم برای بقا تصمیم‌های آسان کوتاه‌مدت بگیریم و ناآگاهانه ارزش سازمانمان را در بلندمدت کم‌رنگ کنیم.

البته چشم به دور دست داشتن به معنای غفلت از امروز نیست؛ بلکه باید در بحران تیزبین باشید و فرصت‌های کسب و کار را شناسایی کنید. پیش از آن که به فصل سوم برویم، خوب است چند پرسش برای تأمل درباره مفهوم زمان و جدول زمانی بحران مطرح کنیم:

- آیا فکر می‌کنید این بحران بالاخره تمام می‌شود؟
- آیا درباره جدول زمانی بحران سؤال می‌کنید؟ کسی پاسخ آن را می‌داند؟ سؤال کردن درباره بحران یا شرایطی که هیچ کنترلی روی آن ندارید، چقدر کمک‌کننده است؟
- عوامل حیاتی موفقیت صنعتتان کدام‌اند؟ اهمیت آن‌ها تا چه حد تغییر کرده؟ اگر بحران یک یا پنج سال دیگر ادامه یابد، همچنان معتبر خواهند بود؟ اگر ده سال دیگر نیز بحران ادامه پیدا کند، چه بر این اساس، آیا با رفتارتان آن‌ها را محقق خواهید کرد؟
- آیا اجازه می‌دهید اقدامات امروزتان، آرزوهای بلندمدتان را شکل دهد یا برعکس؟ فکر می‌کنید کدام یک بهتر است؟
- از نظر شما یک کسب و کار خانوادگی نسل سوم چه اقداماتی را متفاوت از کسب و کاری سنتی انجام می‌دهد؟ موفقیتش را بر اساس اثر کوتاه‌مدت می‌سنجد یا بلندمدت؟
- اگر هدف‌تان حداکثر کردن ثروت سهام‌داران در بلندمدت است، آیا حوزه‌هایی هست که ارزش داشته باشد در کوتاه‌مدت سودآوری را قربانی کنید تا ارزش بلندمدت بسازید؟



بی وقفه در پی فرصت‌ها باش
و تا مرگ به سراغت نیامده، نمیر

بازار باید به حیات خود ادامه دهد

در روزی بارانی در اواخر ۲۰۱۳، همسرم نادین با من تماس گرفت و خواست از بازار قدیمی دمشق برای خانه‌مان عطر یاس بخرم. سقف‌های فلزی کهنه بازار دمشق پر از سوراخ‌هایی است که می‌گویند جای گلوله‌های سربازان فرانسوی یا عثمانی است؛ هرچند به نظر من منطقی‌تر می‌آمد که عمدی سوراخ شده باشد تا نور آفتاب از آن عبور کند. دلیلش هرچه بود، خرید از بازار در روزهای بارانی همیشه دشوار است؛ چون آب باران از این سوراخ‌ها روی سر رهگذران می‌ریزد و در بازار شلوغ دمشق حمل چتر فکر خوبی نیست. جایی که مردم شانه‌به‌شانه هم در رفت‌وآمدند، فقط باید آماده خیس شدن باشید.

بعد از کار با عجله به بازار رفتم. از خیابان «الشارع المستقیم»^۱ گذشتم؛ خیابانی که از قدیمی‌ترین خیابان‌های دائمی جهان به شمار می‌آید و حتی در کتاب مقدس هم نامش آمده است. به عطر فروشی رسیدم. فروشنده جوان مشغول صحبت با زنی بود که سر چند عطر با او به‌سختی چانه می‌زد. صبورانه پشت سرشان ایستادم. عطرهاى مختلف را نگاه می‌کردم و ذهنم جای دیگری بود. چند کیلومتر آن طرف‌تر، در حومه شهر نبردهای شدیدی در جریان بود. اما این‌جا می‌شد برای انتخاب یک رایحه از صدها عطر گل، بیش از یک ساعت وقت گذاشت. حس عجیبی از عادی بودن همه چیز به من دست داد؛ حسی که با دیدن پیرمردی که پشت سر فروشنده نشسته بود، آرام آرام از بین رفت. حدس زدم پدرش باشد. پیرمرد که گویی دهه نهم عمرش بود، باوقار روی چهارپایه چوبی نشسته بود، عصای کهنه‌ای در دست چپ داشت و آرام اما نافذ تعامل پسرش با زن خریدار را زیر نظر گرفته بود. به نظرم جاودانه بود. می‌توانستم تصور کنم همین‌جا، ده سال پیش، صد سال پیش، حتی دو هزار سال پیش - همان‌طور که در کتاب مقدس از این خیابان یاد شده - نشسته و پسرش را نگاه می‌کرده که می‌خواهد به زنی عطر بفروشد. ناگهان زمان و مکان را فراموش کردم و شهودی بر من نازل شد: هر اتفاقی هم که بیفتد، بازار باید به حیات خودش ادامه بدهد.

۱. خیابان مستقیم (Via Recta) یا الشارع المستقیم: خیابان اصلی شرقی - غربی دمشق باستانی که در عهد جدید (اعمال رسولان ۹:۱۱) نیز ذکر شده است.

حلب و دمشق دو شهر بزرگ سوریه هستند و خیلی قبل از آن که به خاطر جنگ مشهور شوند، رقابتشان بر سر این بود که کدام کهن‌ترین شهر دائماً مسکونی دنیا بوده است. نه کهن‌ترین به طور مطلق، چون کاوش‌ها شهرهای کهن‌تری هم پیدا کرده‌اند، بلکه کهن‌ترین شهری که سکونت در آن هرگز متوقف نشده است. جریان بی‌وقفه زندگی و تعامل انسانی، درست در یکی از پر حادثه‌ترین مناطق جهان، لابد معنایی دارد. به رغم تمام امپراتوری‌هایی که سقوط کردند و جنگ‌های پر خشونت، ماهیت تجاری قدرتمند این شهرها باعث شده زنده بمانند و رشدشان را در طول زمان حفظ کنند. گویی در این گوشه دنیا می‌شود یک شهر را هزار بار ویران کرد و باز هم اولین چیزی که دوباره برپا می‌شود، بازارش است. جای تعجب نیست که «بازار» یکی از معدود کلمات عربی است که در تقریباً همه زبان‌های دیگر هم شناخته شده است.

به این موضوع فکر می‌کردم و آن زن هنوز چانه می‌زد. فروشنده محترمانه از دادن تخفیف خودداری می‌کرد. بالاخره زن خریدش را انجام داد و رفت. حالا نوبت من بود. دقیقاً می‌دانستم چه می‌خواهم. به فروشنده گفتم چه لازم دارم. او درباره عطری جدید که تازه تولید کرده بودند توضیح داد: از روی کنجاوی بوییدمش و مودبانه ردش کردم. به مقدار زیاد عطر خریدم تا مدت‌ها کافی باشد. حوصله نداشتم خیلی زود دوباره مجبور شوم به بازار بیایم. وقتی پرسیدم جمع کل چقدر می‌شود، گفت: «سه هزار لیره سوری». معمولاً چانه می‌زد، انگار چانه زدن در بازار غریزی است، اما این بار نزدم. کسب و کار بد بود، گردشگری تقریباً دو سال بود که از رونق افتاده بود، ارز محلی داشت ارزشش را از دست می‌داد. من هم شغل خیلی خوبی داشتم، اما خیلی‌ها مثل من خوش شانس نبودند. پس تخفیف گرفتن درست به نظر نمی‌رسید. بلافاصله سه هزار لیره سوری را دادم. همان‌طور که کیسه‌ها را برداشتم و می‌خواستم بروم، پیرمرد برای اولین بار صحبت کرد. آرام و محکم گفت: «دویست لیره به او پس بده. تخفیف را باید به کسی بدهی که چانه نمی‌زند نه کسانی که چانه می‌زنند.»

این حرف نشان‌دهنده خرد ناب بازار بود. فروشندگان بازار به مدرک ام‌بی‌ای یا به شنیدن آموزه‌های «فرایندهای مشتری محور» نیاز ندارند، چون خدمت درست به مشتریان، چیزی است که از قرن‌ها پیش در دی‌ان‌ای آن‌ها حک شده است.

وقتی مشتریان در آغاز بحران سراسیمه به بانک‌ها هجوم آوردند تا پولشان را بیرون بکشند، ما در BBSF دقیقاً کاری برخلاف آنچه بانک‌های گرفتار در یونان، قبرس و آرژانتین انجام داده بودند، کردیم. انگار این یک میراث کهن بود که در درون ما زمزمه می‌کرد و می‌گفت چه کار باید بکنیم.

چرا ما هراس مشتریان برای برداشت پول را درک می‌کردیم؟

بحران بانکی^۱ زمانی رخ می‌دهد که مشتریان بی‌شماری هراسان برای برداشت پول به بانک‌ها هجوم می‌برند. این موضوع معمولاً در زمان بی‌ثباتی یا آشفتگی رخ می‌دهد؛ وقتی مردم نگران امنیت پس‌اندازهایشان می‌شوند. این نگرانی ممکن است از مشکلات نظام‌مند کل بخش بانکداری یا از لغزش خاص یک بانک ناشی شود. این اتفاق کابوس هر بانکی است؛ زیرا بانک‌ها فقط بخش کوچکی از سپرده‌ها را به صورت نقد در اختیار دارند. باقی پول عمدتاً در قالب وام‌دهی یا ابزارهای مالی سرمایه‌گذاری شده است. پیچیدگی بحران بانکی در این است که علاوه بر فشار شدید بر شاخص نقدینگی بانک، بیشترین ضربه را به شهرت بانک می‌زند و در نتیجه، دورِ باطل ترسناکی را به راه می‌اندازد. اگر بانکی نتواند نیاز سپرده‌گذاران به نقدینگی را پاسخ دهد، بدنام‌ترین بانک شناخته خواهد شد: «این بانک پول ندارد.» چنین باوری اگر شکل بگیرد، بعید است کسی دوباره پس‌اندازش را به آن بانک بسپارد. کاهش پایگاه سپرده‌گذاران یعنی کاهش توان وام‌دهی و به تبع آن کوچک شدن کل عملیات‌های آن بانک. مشکلات عملیاتی را شاید بتوان حل کرد، اما مشکلات سوء شهرت معمولاً بسیار سخت‌تر رفع می‌شوند.

بحران بانکی معمولاً در مراحل اولیه هر فاجعه‌ای خود را نشان می‌دهد. دقیقاً مثل یک سنجشگر، وقوع فاجعه قریب الوقوع را آشکار می‌کند. فقط دو هفته ناآرامی در بخش‌های کوچکی از سوره کافی بود تا بحرانی سیستماتیک در کل کشور آغاز شود؛ یعنی خیلی قبل‌تر از آن‌که درگیری‌ها به جنگ تمام‌عیار تبدیل شوند یا پول ملی ارزشش را از دست بدهد. تقریباً همه صاحبان کسب‌وکار از دیدن صف مشتریان جلوی مغازه یا شعبه‌اش خوشحال می‌شوند. مخصوصاً اگر چند ساعت قبل از باز شدن مغازه، مشتریان در صف

۱. یا هجوم بانکی (Bank Run) زمانی که تعداد زیادی از مشتریان یک بانک همزمان سپرده‌های خود را برداشت می‌کنند.

ایستاده باشند. اما برای بانک این طور نیست. صف‌های طولانی جلوی بانک نشانه یک مشکل بالقوه است.

مثل بسیاری جاهای دیگر در زمان‌های بحران، بعضی بانک‌ها در سوریه به تدریج به اعمال محدودیت برای برداشت‌های روزانه یا تأخیر در پرداخت روی آوردند. مثلاً، اگر کسی برای برداشت یک میلیون لیره سوری می‌آمد، به او می‌گفتند فقط روزانه صدهزار لیره می‌تواند برداشت کند و باقی را طی ده روز دریافت خواهد کرد. بانک‌ها به هر ترفندی متوسل می‌شدند تا پول مدت بیشتری در بانک بماند.

ما رویکرد دیگری در پیش گرفتیم. بسیاری از این مشتریان، پس‌انداز تمام عمرشان را به ما سپرده بودند. مردم ترسیده و وحشت‌زده بودند. عملاً هیچ چیز نمی‌توانست آرامشان کند. آیا باید محدودیت برداشت اعمال می‌کردیم؟ یا برداشت‌های مشتریان را به تأخیر می‌انداختیم؟ آیا باید متقاعدشان می‌کردیم وحشت نکنند و به آن‌ها اطمینان می‌دادیم «بحرانی وجود ندارد»؟ در هر حال، ما که بودیم که بتوانیم بحران اطرافمان را بی‌اهمیت جلوه دهیم؟ ما که بودیم که بگوییم بیشتر از مشتریان درباره کل آن بحران اطلاعات و دانش داریم؟ چنین رفتاری بوی تکبر و فریب‌کاری می‌داد. بدتر از آن، نوعی خودشیفتگی غیرقابل تحمل که مردم در بحران از آن متنفر می‌شوند. پس تصمیم گرفتیم چنین نکنیم.

تصمیم گرفتیم برای مقابله با صف‌های روبه‌رشد برداشت‌کنندگان، اسکناس‌هایمان را جلوی چشم همه بچینیم؛ درست کنار پیشخوان‌های شیشه‌ای، جایی که همه ببینند. می‌خواستیم آشکارا نشان دهیم که پول داریم؛ آن هم به مقدار زیاد. هر مشتری‌ای که می‌خواست یک میلیون لیره سوری (حدود ۲۰ هزار دلار در آن زمان) برداشت کند، بلافاصله تحویلش می‌دادیم. بدون تأخیر، بدون ترفند، بدون اجبار برای نگه داشتن پول در بانک.

مشتریان در بحران معمولاً واکنش‌های سریع و شدیدی نشان می‌دهند. بسیاری از تصمیم‌هایشان ممکن است در نگاه شما غیرمنطقی به نظر برسد، اما در ذهن خودشان کاملاً منطقی است؛ چون وحشت‌زده‌اند و فقط به دنبال محافظت از خود هستند. بدترین کاری که می‌توانید بکنید این است که نگرانی‌شان را نادیده بگیرید یا بخواهید

فریبشان بدهید، مخصوصاً وقتی پای اندوخته یک عمرشان در میان باشد. بسیاری از بانک‌هایی که چنین کردند، نتیجه معکوس گرفتند: مشتریان‌شان آن قدر پافشاری کردند تا بالاخره پولشان را گرفتند و حتی بیشتر از آنچه در ابتدا قصد داشتند برداشت کردند. کسی که ابتدا قصد داشت نصف سپرده‌اش را برداشت کند، بعد از مشاهده این رفتارها همه سپرده‌اش را خارج می‌کرد.

اما رویکرد ما نتیجه متفاوتی داشت. وقتی مردم دیدند اسکناس‌ها همان‌جا جلوی چشمشان است، آرام شدند. ما هراسشان را درک کردیم و سعی نکردیم با آن بجنگیم. انگیزه‌هایشان را درک کردیم و اجازه دادیم ترسشان را بروز بدهند، در عین حال، مطمئنشان می‌کردیم هر وقت احساس امنیت کنند، می‌توانند دوباره پولشان را برگردانند. بنابراین، این پیام ساده را منتقل کردیم: «ما همیشه این‌جا هستیم.» هیچ نشانه‌ای از بحران نقدینگی بروز ندادیم، هرچند در عمل همه توانمان را گذاشتیم تا در همه شعبه‌ها پول کافی وجود داشته باشد. وسوسه‌انگیز بود اجازه دهیم چالش‌های عملیاتی اقداماتمان را دیکته کنند، اما اگر چنین می‌کردیم، دیگر مشتریان اولویت ما نبودند. پس این اجازه را ندادیم. علاوه بر این، همه آزاد بودند انبار پول نقد ما را ببینند. چیزی برای پنهان کردن نداشتیم. می‌خواستیم مردم مطمئن شوند پول کافی هست و درباره‌اش حرف بزنند.

بسیاری از بانک‌ها نسبت نقدینگی‌شان به زیر حد قانونی سقوط کرد، یعنی میزان پول نقدی که لازم بود نسبت به سپرده‌هایشان در دسترس داشته باشند. ولی ما چنین مشکلی پیدا نکردیم. حتی چند ماه بعد، نسبت نقدینگی مان کمی بهتر هم شد. مشتریانی که پولشان را خارج کرده بودند، رفته‌رفته پولشان را بازگرداندند. همچنین مشتریان بانک‌های دیگری که سعی کرده بودند فریبشان بدهند، با شنیدن خبر انبار اسکناس‌های ما به سویمان آمدند. ما نخواستیم مشتریانمان را فریب بدهیم؛ فقط اجازه دادیم آن‌طور که راحت‌اند عمل کنند. به این ترتیب، اعتماد واقعی شکل گرفت. مردم می‌فهمند کی می‌خواهید فریبشان بدهید یا مجبورشان کنید اقدام خاصی انجام دهند. در شرایط عادی، محترمانه از همکاری با شما امتناع می‌کنند. در شرایط بحرانی احتمالاً از شما متنفر می‌شوند. بعضی‌ها در آغاز این بحران از ما انتقاد کردند که «مشتری محور»

نیستیم و از حفظ مشتری چیزی سر در نمی‌آوریم، چون اجازه دادیم بسیاری پولشان را برداشت کنند. اما پاسخ ما ساده بود: با این اقدام مشتری را حفظ کرده‌ایم. ما به نیاز فوری و حیاتی مشتریان پاسخ دادیم. وقتی پول نقد را بی‌پرده و آشکار نشان دادیم، نوعی اطمینان و دلگرمی به مشتریانمان دادیم.

این تغییر پارادایم برای ما حیاتی بود. از آن به بعد، حتی در سخت‌ترین شرایط، یاد گرفتیم همیشه مشتریان را در اولویت بگذاریم و به جای پنهان‌کاری، فرصت‌های تازه اطرافمان را جست‌وجو کنیم.

تازه‌کارها

هر ملتی شخصیت خاص خود را دارد که در طول سال‌ها و قرن‌ها شکل می‌گیرد و بخشی جدایی‌ناپذیر از هویت جمعی‌اش می‌شود؛ چه خود مردم به آن آگاه باشند و چه نه. سوریه سرزمینی است با هزاران سال قدمت، اما جز در مقاطع کوتاه، هیچ‌گاه حس قوی و پایداری از حکومت‌داری نداشته است. تا اواسط قرن بیستم، هیچ سوری‌ای واقعاً بر سرزمینی که امروز «سوریه» می‌نامیم حکومت نکرده بود. ما همیشه بخشی از امپراتوری‌های بزرگ‌تر بودیم: از مصر باستان و یونان و ایران گرفته تا روم. حتی در قرن‌های هفتم و هشتم، وقتی دمشق مرکز امپراتوری امویان بود، آن قدرت به دست یک خاندان تازه‌وارد عرب از شبه جزیره شکل گرفت. چرا مردم این منطقه هیچ‌گاه حکمرانی مستقل و باثباتی نداشتند، بحثی جداگانه و موضوع کتابی دیگر است. اما در عوض، همین منطقه زادگاه بسیاری از نوآوری‌های بشری بوده است.

باور رایج تاریخی این است که نخستین شکل کشاورزی در امتداد رودخانه‌های سوریه و عراق شکل گرفت. نخستین الفبا از این سرزمین آمد و گفته می‌شود نخستین نت موسیقی نیز در همین سرزمین نواخته شد. این پیشینه تاریخی به ما یک ویژگی خاص بخشید: توانایی شگفت‌انگیز در یافتن فرصت‌ها و خلق «اولین‌ها» حتی در دل بی‌ثباتی‌های سیاسی. این ویژگی تقریباً ناخودآگاه، بخشی از روان جمعی ما شده است. انعطاف‌پذیری، سازگاری و توانایی دیدن فرصت در دل سختی‌ها، شاید یکی از سوری‌ترین خصیصه‌ها باشد. شاید همین توضیح دهد که چرا شهرهای اصلی ما. درست است

که بسیاری از شهرهایمان نابود شدند. همچنان پابرجا ماندند و قدیمی‌ترین شهرهای پیوسته مسکونی جهان شناخته شدند. همین ذهنیت بود که باعث شد ما در BBSF وام مسکن ارائه کنیم، حتی زمانی که بسیاری از سوری‌ها داشتند کشور را ترک می‌کردند.

چرا وقتی سوری‌ها از کشور فرار می‌کردند، ما وام مسکن عرضه کردیم؟

وقتی در دل بحران کار می‌کنید، تصاویر و روایت‌های منفی به سرعت در ذهن‌ها غالب می‌شوند. حتی در شرایط عادی، ما انسان‌ها گرفتار خطای شناختی هستیم: تمایل داریم بعضی واقعیت‌ها را بزرگ کنیم و بعضی دیگر را نادیده بگیریم. اما در بحران، این تمایل چند برابر می‌شود. تصاویر ویرانی سوریه، صف‌های طولانی پناهجویان در مرزهای اروپا یا شهرهای ویران‌شده، آن قدر پررنگ بود که ممکن بود فکر کنید تمام واقعیت همین است. اما چنین نبود. خانه‌ها ویران شدند و مردم جان باختند، بله، اما واقعیت فقط همین نبود. در بحران به راحتی ممکن است تحت تأثیر فاجعه اصلی قرار بگیرید و جزئیات را نبینید. تحلیل و ارزیابی بی‌طرفانه شرایط با تمام اقتضائاتش، سخت‌تر می‌شود.

در اوج همین شرایط، دست به اقدامی زدیم که از نظر بسیاری عجیب یا حتی مضحک بود: راه‌اندازی خدمات وام مسکن برای سوری‌های مهاجر. در نگاه اول، غیرمنطقی بود؛ اما وقتی عمیق‌تر نگاه کردیم، منطقش روشن شد. سال‌ها بود جمعیت بزرگی از سوری‌ها در کشورهای خلیج فارس و دیگر نقاط دنیا کار می‌کردند و درآمدشان را به ارز خارجی دریافت می‌کردند. با آغاز جنگ، قیمت املاک در سوریه سقوط کرد و ارزش لیره به شدت پایین آمد. حالا برای کسی که دلار یا ریال خلیجی دریافت می‌کرد، خرید خانه در سوریه بسیار مقرون به صرفه‌تر شده بود.

در تبلیغات این وام‌ها، روی پرداخت با لیره سوریه تأکید کردیم: «خانه‌ات در میهن»، با تصویر خانه‌ای روی سکه لیره. این پیام هم به میهن پرستی اشاره داشت و هم به واقعیت اقتصادی: خانه‌ای در وطن، با پولی که ارزشش پایین آمده است. به این ترتیب، بازاری تازه را شناسایی کردیم: سوری‌های مهاجر با درآمد خارجی که شغلشان از جنگ آسیب ندیده بود و حالا می‌توانستند خانه‌ای با قیمت مناسب بخرند. فراتر از درآمد مستقیم این وام‌ها، پیام مهم‌تری هم منتقل شد: نشانه‌ای از استقامت. این که ما نه تنها تسلیم

شرایط نشدیم، بلکه جسورانه به دنبال فرصت‌های تازه رفتیم. بله، ویرانی‌های گسترده‌ای در سوریه رخ داد. آمارهای متفاوتی وجود دارد و یکی از رایج‌ترینشان نشان می‌دهد که تقریباً یک‌سوم از تمام خانه‌های کشور ویران شده و حدود نیمی از جمعیت آواره شده‌اند. از هر دو سوری، یکی مجبور به ترک خانه‌اش شده و از هر سه خانه، یکی نابود شده است؛ این‌ها ارقامی هولناک‌اند که جهان در دوران معاصر در نقطه دیگری تجربه نکرده است. در چنین شرایطی کافی است تا کسب و کارها خیلی زود دست از جست‌وجوی فرصت‌ها بردارند.

در BBSF به تدریج زاویه دیدمان را عوض کردیم. وقتی یک خانه از هر سه خانه ویران شد، معنایش این بود که دو خانه دیگر هنوز پابرجا هستند. وقتی یک نفر از هر دو سوری مجبور به ترک خانه‌اش شد، این پرسش را مطرح کردیم: پس سوری‌هایی که در خارج از کشور بودند، چه؟ آیا آن‌ها اکنون مزیتی پیدا کرده بودند؟ آماری که به این شکل بیان می‌شود می‌تواند زاویه نگاه شما را تغییر دهد؛ مثلاً وقتی می‌گویند یک‌سوم خانه‌ها ویران شده، شاید خیابانی را مجسم کنید که یک‌سوم خانه‌هایش ویران شده و بقیه همچنان سر جای خود هستند. اما بررسی دقیق‌تر الگوی متفاوتی را نشان می‌دهد. ویرانی بیشتر در برخی مناطق متمرکز بود و بسیاری از نقاط کشور چنین آسیبی ندیدند، و با این حال، حتی در آن مناطق هم قیمت خانه‌ها به شدت کاهش پیدا کرده بود.

قیمت‌های پایین در بازار مسکن، ارز ارزان و حضور سوری‌های مقیم خارج که شغل و درآمدشان تحت تأثیر ناآرامی‌های سوریه قرار نگرفته بود، همگی عواملی بودند که براساس آن‌ها بازاری را شناسایی و محصولی را متناسب با شرایط راه‌اندازی کردیم. هدف ما آواره‌های در حال فرار نبودند. حتی پیش از ناآرامی‌ها هم همیشه شمار قابل توجهی از سوری‌ها در خارج زندگی می‌کردند و فقط کافی بود به بخشی از آن‌ها وام بدهیم. توانستیم یک فرصت را شناسایی کنیم، برای آن بازاری بسازیم و آن را به شکلی مؤثر پوشش دهیم. افزون بر سود مستقیم این وام مسکن، تأثیر نمادینی که ایجاد کرد شاید حتی مهم‌تر بود: نشانه‌ای از پایداری، زیرا نه تنها فعالیت‌های خود را متوقف نکردیم، بلکه بیرون از مرزها نیز به دنبال فرصت‌ها رفتیم و بی‌وقفه آن‌ها را پی گرفتیم.

تا مرگ نیامده نباید بمیری

همان‌طور که در این کتاب بارها تأکید کرده‌ام، بسیار حیاتی است که اجازه ندهید حال و هوای عمومی شما را تحت تأثیر قرار دهد. در بحران‌ها، روحیه‌ها افت می‌کند و ناامیدی بیشتر از امیدواری گسترش می‌یابد. بله، در روزهای آرام و باثبات، نوآوری آسان‌تر است؛ اما درست در دل بحران است که باید سخت‌تر تلاش کنید. باید تیم را تشویق کنید ایده بدهند، حتی ایده‌هایی که در نگاه اول «مسخره» به نظر می‌رسند. مهم‌تر از آن، باید محیطی بسازید که در آن ایده‌ها به دقت بررسی شوند و موج ناامیدی آن‌ها را از بین نبرد. در هر شرایط و حال و هوایی فرصت‌هایی وجود دارد، حتی در جنگ هولناکی مثل جنگ سوریه.

در سوریه، قطعی برق آن قدر گسترده بود که خانه‌ها فقط چند ساعت در روز برق داشتند. یک بانکدار معمولی فقط «تاریکی» را می‌دید. اما بانکدارانی جسور فرصت را دیدند: تأمین مالی صنعت پروتوق‌ثراتوره‌های خانگی. بحران‌ها باید محرک شما برای نوآوری شوند، روندهای تازه را زودتر تشخیص دهید، محصولات جدید توسعه دهید و خدمات بیشتری ارائه کنید. در بازار، جسارت ضروری است. یک ضرب‌المثل سوری می‌گوید: «تا مرگ نیامده، نباید بمیری»^۱ بارها دیده‌ام شرکت‌هایی که به نام «بقا» در عمل خودشان را پیش از موعد به کام مرگ انداخته‌اند. مثلاً، بانک‌هایی که به خاطر ریسک بالا تصمیم گرفتند «وام‌دهی را کاملاً متوقف کنند». اما مگر فلسفه وجودی یک بانک چیزی جز وام دادن است؟ وقتی ریسک بالا می‌رود، راه درست این نیست که کسب و کار اصلی‌تان را تعطیل کنید، بلکه باید مدیریت ریسک را تقویت کنید. بسیاری از این تصمیم‌ها، که در ابتدا به عنوان «اقدام بقا» توجیه می‌شدند، در عمل به نوعی خودکشی سازمانی تبدیل شدند. بحران‌ها همیشه ریسک‌ها و دشواری‌ها را تشدید می‌کنند. اما درست همین جاست که نباید عقب بکشید. هرچه شرایط سخت‌تر شود، انضباط و سخت‌گیری بیشتری لازم است. باید مهارت بازی‌تان را ارتقا دهید. بنابراین، شناسایی فرصت‌ها و جسارت در عمل، شما را از رقبا جلو می‌اندازد. وقتی در چنین شرایطی فرصتی پیدا می‌کنید، باید تمرکزتان را روی همان چیزی بگذارید که بیشترین تأثیر را دارد. بحران‌ها همه چیز را برهم می‌زنند؛ از جمله قانون ۲۰/۸۰.

۱. «لا تمت حتی یجی الموت» (نمیر تا زمانی که مرگ خودش بیاید).

در بحران قانون ۲۰/۸۰ به قانون ۵/۹۵ تبدیل می‌شود

افرادی که در لندن با آن‌ها دیدار می‌کنم، اغلب از این‌که بانک‌ها در سوریه همچنان فعال‌اند شگفت‌زده می‌شوند و زمانی بیشتر تعجب می‌کنند که می‌فهمند چند بانک عملکرد خوبی هم داشته‌اند. تقریباً به‌طور غریزی، مردم همان صحنه‌های ویرانی را که در تلویزیون دیده‌اند به خاطر می‌آورند: خیابان‌های تخریب‌شده و گروه‌های بزرگی از پناهندگانی که می‌گریزند. همین تصویر ذهنی باعث می‌شود بسیاری به این نتیجه برسند که چنین محیطی نمی‌تواند جایی برای فعالیت بانک‌ها باشد. راستش را بخواهید، آن‌ها را سرزنش نمی‌کنم؛ احتمالاً اگر من هم جای آن‌ها بودم، همین‌طور فکر می‌کردم.

منکر نیستم که بخش‌های بزرگی از سوریه ویرانی کامل را تجربه کرده‌اند. متأسفانه، شهرها و روستاهایی هستند که چنان نابود شده‌اند که حتی تصور بازسازی‌شان دشوار است. اما با وجود این حجم از تخریب و مهاجرت‌های گسترده، هنوز میلیون‌ها نفر در سوریه زندگی می‌کنند. این مردم باید صبح از خواب بیدار شوند، اگر خوش‌شانس باشند و هنوز شغلی داشته باشند، سر کار بروند، غذا بخورند و تا حد ممکن زندگی روزمره‌شان را ادامه دهند. جنگ بدون تردید تأثیر عمیقی بر اقتصاد گذاشته است، اما چرخه‌های اقتصادی همچنان وجود دارند؛ چرخه‌هایی که باید اطمینان دهند مردم می‌توانند رفت‌وآمد کنند، غذا بخورند و تلاش کنند زندگی «عادی» داشته باشند. هرچند در حد توانشان. به‌رغم تحریم‌ها و مشکلات لجستیکی، همچنان لازم است مواد غذایی تولید، وارد، حمل و مصرف شود. حتی طرف‌های متخاصم در سوریه، گاهی با یکدیگر معامله می‌کنند. به‌رغم تمام اختلاف‌های ایدئولوژیک، تقریباً در یک چیز توافق دارند: دسترسی به بهترین مواد غذایی. مناطق تحت کنترل شورشیان به گوجه‌فرنگی آفتاب‌خورده جنوب (تحت کنترل دولت) نیاز دارند، درست همان‌طور که مناطق دولتی به پسته و روغن زیتونی نیاز دارند که در مناطق تحت کنترل شورشیان پرورش می‌یابد. آن‌ها شاید در میدان نبرد سخت بجنگند، اما به همان اندازه هم اجازه می‌دهند که تا حدی تجارت بینشان ادامه داشته باشد. در سراسر کشور، مردم همچنان باید قهوه، چای و حتی ماته^۱ همان نوشیدنی آرژانتینی که

۱. نوشیدنی ماته (Yerba Mate) دمنوش سنتی آمریکای جنوبی که در سوریه و لبنان نیز بسیار محبوب است.

به طرز عجیبی از طریق مهاجران سوری جای خود را در خانه‌های بسیاری باز کرده. بنوشند. مصرف و سرمایه‌گذاری کاهش یافته است، اما همچنان در بسیاری از مناطق ادامه دارد. این چرخه‌ها نیاز به تأمین مالی دارند؛ بنابراین، هنوز فرصت‌های عملی برای بانکداری وجود دارد. بانک‌هایی که موفق شدند، هر جا که توانستند از همین فرصت‌های طلایی رشدپذیر استفاده کردند. آن‌ها که ناکام ماندند، فقط با جریان روایت غالب حرکت کردند و اقداماتشان را محدود کردند، در نتیجه نتوانستند این فرصت‌ها را بیابند.

یک شوخی قدیمی میان بانکداران رایج است: مشکل بانکداری این است که اساساً دو کار انجام می‌دهد؛ یکی از آن‌ها آسان‌ترین کار دنیا است و دیگری سخت‌ترین. اولی، قرض دادن پول به مردم است. کافی است یک اسکناس صد دلاری در دست بگیری و در هر پیاده‌رویی در هر خیابان دنیا بایستید و پیشنهاد قرض بدهید؛ خواهید دید که از شما به گرمی استقبال می‌شود. اما پس گرفتن همان صد دلار بسیار سخت‌تر خواهد بود؛ کافی است از هر کسی که تاکنون پول قرض داده پرسید. در مورد بانک‌ها در سوریه، تأثیر هر دو اقدام تشدید شد. افراد بیشتری به دنبال فرصت وام گرفتن بودند و بسیاری از آن‌ها قادر (یا حتی مایل) به باز پرداخت نبودند. به این دشواری بیفزایید که در بسیاری موارد، توانایی اعمال قانون و مقررات به نفع بانک و اجرای اقدامات تنبیهی، مانند فروش زمین رهنی، کاهش یافته بود. حال اگر آن زمین ناگهان به دست داعش می‌افتاد چه؟ فعالیت در چنین شرایط نامساعدی به طور فزاینده‌ای دشوار می‌شد. بنابراین، انتخاب این که چه کسانی مشتری شما باشند، حتی مهم‌تر از همیشه می‌شد.

بیایید فرض کنیم بیست و سه میلیون نفر در سوریه زندگی می‌کنند (از زمان آغاز جنگ آمار قابل اعتمادی وجود ندارد، پس این صرفاً یک تخمین تقریبی است). یک بانک همچنان می‌تواند از صدها هزار نفر سپرده بگیرد. اما در زمینه وام‌دهی، لازم نیست به همه آن‌ها وام داده شود تا موفقیت حاصل شود. در زمان‌های عادی، قانون پارتو بیان می‌کند که تقریباً ۸۰ درصد نتایج از ۲۰ درصد علل ناشی می‌شود. با تعمیم این اصل به مشتریان، ۲۰ درصد مشتریان ۸۰ درصد درآمد را به بانک می‌دهند.

در زمان‌های بحرانی، و با تغییرات بنیادین محیطی، از نزدیک شاهد بوده‌ام که چگونه این نسبت از ۲۰/۸۰ به ۵/۹۵ تغییر می‌کند: فقط ۵ درصد مشتریان ۹۵ درصد درآمد را ایجاد

می‌کنند. این تغییر ریسک تمرکز را افزایش می‌دهد، اما اگر از زاویه مثبت نگاه کنید، توانایی شما را برای مدیریت بهتر همان مشتریان کلیدی تقویت و تمرکزتان را بیشتر می‌کند. در شرایط دشوار، اثر دوقطبی شدن در بسیاری از زمینه‌ها آشکارتر و شدیدتر می‌شود. در سوریه شاهد بودم که فقرا فقیرتر و ثروتمندان ثروتمندتر شدند. بعضی مناطق نابود و برخی دیگر حتی زیباتر از قبل شدند. توزیع قدرت، درآمد و استانداردهای زندگی بیش از هر زمان دیگری دچار دوگانگی شد. این روند به دنیای کسب و کار نیز سرایت کرد.

در نهایت، شاید تکامل دقیق این قانون به آن شدتی که گفتم نباشد. نکته اصلی این است که بخش‌های کوچک‌تر تأثیرات بیشتری خواهند داشت و شما باید آماده باشید متمرکزتر عمل کنید؛ توانایی خود را برای محدودسازی بازنگری کنید و به‌طور مداوم آن بخش کوچک اما قدرتمند مشتریان را شناسایی نمایید. تعدادشان کمتر است، اما ظرفیتشان برای ایجاد ارزش برای شما بیشتر شده است. بنابراین، باید سریع‌تر و رقابتی‌تر عمل کنید، به آن‌ها خدمت کنید، مطمئن شوید که حفظشان می‌کنید و کسب و کارشان را رشد می‌دهید. مشتریان موفق در زمان‌های دشوار نشان داده‌اند که انعطاف‌پذیرند و احتمال بیشتری دارد عملکرد خوبشان را ادامه دهند. بخشی از موفقیت آن‌ها برای شما ارزش فوق‌العاده‌ای دارد. در قیمت‌گذاری انعطاف‌پذیر باشید، از رضایت بالای آن‌ها اطمینان حاصل کنید و حتی آمادگی پذیرش ضررهای کوتاه‌مدت اندک را داشته باشید تا در عوض، یک شراکت استراتژیک بلندمدت بسازید. علاوه بر حفظ بهترین مشتریان، باید مطمئن شوید که سیستم‌های اطلاعاتی کارآمدی دارید که امکان تحلیل دقیق سودآوری برای هر کانال، پلتفرم و مشتری را فراهم کند. باید بتوانید آن بخش برنده ۵ درصدی را شناسایی کنید؛ کاری که بسیار دشوارتر از یافتن ۲۰ درصد بالاست، اما به مراتب پرسودتر خواهد بود. سیستم اطلاعاتی شما باید با این واقعیت جدید همگام باشد و بتواند تأثیر همان ۵ درصد کوچک را به‌موقع و دقیق نشان دهد. شما باید بتوانید ۵ درصد برتر مشتریان، کارکنان، کانال‌ها، محصولات و عوامل هزینه را به‌روشنی شناسایی کنید.

به‌زودی به فصل چهارم می‌رسیم؛ جایی که باید ذهن خود را برای اندیشیدن و تحلیل با استفاده از قانون نوظهور ۵/۹۵ آماده کنید تا فرصت‌های قابل اجرا را شناسایی کنید. سپس بر آنچه بیشترین اهمیت را دارد متمرکز شوید و شاید فقط شاید. درست در دل بحران

بتوانید فاصله‌ای استراتژیک نسبت به رقبایتان ایجاد کنید؛ فاصله‌ای که در شرایط عادی حتی تصورش را هم نمی‌کردید. اما پیش از آن، چند پرسش وجود دارد که خوب است از خودتان بپرسید؛ پرسش‌هایی که کمک می‌کند دربارهٔ مزایای جست‌وجوی فرصت‌ها در زمان‌های دشوار تأمل کنید:

- اگر مشتریانان آشفته یا تحریک‌پذیرتر بشوند، آیا می‌کوشید در برابر آن‌ها پیش‌دستی کنید؟ در موقع بحران، آیا تلاش خود را برای پیش‌دستی کردن بیشتر به کار می‌گیرید یا فکر می‌کنید که واقعاً نگرانی‌هایشان را در نظر بگیرید؟ چه اقداماتی می‌توانید انجام دهید تا حتی اگر مشتریان موقتاً از شما دور شده‌اند، همچنان به کار شما اعتماد داشته باشند؟
- آیا چالش‌های عملیاتی مسیرتان را تعیین می‌کنند؟ یا برعکس، اهداف استراتژیکتان است که روش مدیریت آن چالش‌ها را مشخص می‌کند؟
- در دل بحران، آیا هنوز فرصت‌ها را می‌بینید یا اجازه می‌دهید منفی‌نگری‌ها و ناامیدی‌ها تمام وسعت نگاه شما را بپوشانند؟ آیا می‌توانید فرصت‌ها را تشخیص دهید، حتی اگر کمتر آشکار باشند؟
- آیا محیطی برای نوآوری ایجاد کرده‌اید؟ آیا فضایی را پرورش داده‌اید که خلق ایده‌ها و دنبال کردن فرصت‌ها را تشویق کند؟ وقتی روحیه پایین است، آیا اجازه می‌دهید موج کلی ناامیدی اطراف شما همین پنجره‌های کوچک اما واقعی فرصت را نابود کند؟ این موضوع چگونه بر رقابت‌پذیری‌تان تأثیر می‌گذارد؟
- باریسک‌های بالاتر چه می‌کنید؟ وقتی باریسک‌های بیشتر روبه‌رو می‌شوید، آیا مدیریت ریسک را افزایش می‌دهید یا عرضهٔ خدمات و محصولات اصلی‌تان را محدود می‌کنید؟ و محدود کردن عرضهٔ خدمات و محصولات اصلی چه اثری بر رقابت‌پذیری شما خواهد داشت؟
- بحران چگونه بر قانون مشهور ۲۰/۸۰ اثر می‌گذارد؟ آیا همچنان کاربرد دارد یا تغییر می‌کند؟ آیا تحلیل‌های شما هم با این تغییر همراه می‌شوند؟ اگر قانون به ۵/۹۵ تبدیل شود، آیا می‌توانید آن ۵ درصد برتر - مشتریان، کارکنان، کانال‌ها، محصولات و عوامل هزینه‌تان - را شناسایی کنید؟



اکنون شاید بهترین زمان برای
ایجاد یک برتری استراتژیک باشد

هیچ کس بحران را دوست ندارد

بگذارید همین ابتدا نکته‌ای را روشن کنم: من مشتاق کار کردن در بحران نیستم. پیام من هیچ‌گاه شبیه سخنرانان و نویسندگان «انگیزشی» نخواهد بود که شعار می‌دهند: «بحران، فرصتی در لباس مبدل است.» بحران به هیچ‌وجه تجربه‌ای خوشایند نیست. کوچک شمردن یا «سفیدشویی» بحران، برای کسانی که عمق واقعی درد و رنج آن را تجربه کرده‌اند، ممکن است توهین‌آمیز باشد. این یک «فرصت در لباس مبدل» نیست. برخی اتفاقات زندگی خارج از اختیار ما رخ می‌دهند. پیش از جنگ، زندگی‌ام در سوریه بسیار خوب بود. هرگز به زندگی در جای دیگری فکر نکرده بودم. شغلی فوق‌العاده داشتم که عاشقش بودم؛ در کنار خانواده و دوستان زندگی می‌کردم و با وجود سفرهای متعدد، بازگشت به خانه همیشه برایم لذت‌بخش بود.

اما سرنوشت من این بود که به نسلی از سوری‌ها تعلق داشته باشم که ناگزیر یکی از هولناک‌ترین جنگ‌های معاصر را از سر بگذرانند. من نمی‌توانستم جلوی جنگ را بگیرم؛ بحران به سراغ ما آمد. در بانک، ناچار بودیم عمل‌گرا باشیم و خود را با شرایط وفق دهیم. با اطمینان می‌گویم هیچ‌یک از همکارانم هرگز مشتاق چنین وضعیتی نبودند. با وجود همه مشکلات، توانستیم در دل بحران نیز فرصت‌هایی بیابیم. در طول مسیر، و البته با خطاهای بسیار، آموختیم که اصولی وجود دارد که اگر به آن‌ها پایبند باشید، شانس شکوفایی در بحران به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد و می‌توانید از هر فرصتی که پیش رویتان قرار می‌گیرد بیشترین بهره را ببرید. یکی از درس‌های کلیدی این بود که درست در میانه بحران است که می‌توان بزرگ‌ترین فاصله‌های استراتژیک را ایجاد کرد. بله، درست در دل بحران. وقتی بحران همچون موجی سهمگین در میان دریا به سمتتان می‌آید و گریزی از آن نیست، واکنش شماست که نتیجه را رقم می‌زند. این موج می‌تواند شما را غرق کند؛ اما اگر یاد بگیرید با آن همراه شوید، می‌تواند شما را به ارتفاعاتی برساند که در شرایط عادی هرگز به آن‌ها دست نمی‌یافتید.

شکوفایی در میان اختلال

گاهی ممکن است خودتان را درست در اوج یک بحران، در موقعیتی استراتژیک و

بسیار مطلوب بیاید؛ موقعیتی که شاید در شرایط عادی دست‌نیافتنی به نظر برسد. در بانک ما چنین وضعیتی پیش آمد: ناگهان دیدیم روزه‌روز تقاضا برای خدماتی که ارائه می‌دهیم بیشتر می‌شود؛ بی آن‌که برایش برنامه‌ریزی کرده باشیم. با وخیم‌تر شدن اوضاع امنیتی، جابه‌جایی فیزیکی در شهرها روزه‌روز دشوارتر می‌شد. حمل و نقل مردم و کالا در سراسر کشور سخت و پرخطر شده بود. انتقال اسکناس نیز کاری پرخطر و پرزحمت بود. از آن‌جا که BBSF بزرگ‌ترین شبکه شعب بانکی در سوریه را در اختیار داشت، متوجه شدیم بسیاری از مشتریان بیش از گذشته از شعب مختلف ما برای انتقال پول استفاده می‌کنند. یک مشتری در شعبه حلب مبلغی واریز می‌کرد و کمی بعد، مشتری دیگری می‌توانست همان مبلغ را در هر شعبه دلخواهش در دمشق برداشت کند. در واقع، زیرساختی که سال‌ها برای ایجاد شبکه‌ای گسترده از شعب و خدمات بانکی فراهم کرده بودیم، ناخواسته ما را به بازیگری کلیدی در صنعت پریسک انتقال نقدینگی تبدیل کرد. چون بزرگ‌ترین شبکه شعب خصوصی در کشور را داشتیم، طبیعی بود که این خدمت ما را از سایر بانک‌ها متمایز کند. بحران غیرمنتظره، ما را در موقعیتی تجاری مطلوب قرار داده بود.

با این حال، خیلی زود تصمیم گرفتیم این مزیت را به محور اصلی کسب و کار خود تبدیل نکنیم. دریافتیم زمان و منابعی که صرف شمارش و پردازش حجم عظیم اسکناس می‌شود، می‌تواند در جای بهتری به کار رود. بنابراین، ترجیح دادیم تمرکزمان را روی خدمات اصلی نگه داریم. این تجربه پرسشی در ذهنمان ایجاد کرد: آیا موقعیت‌های مشابه دیگری وجود دارد که در آن‌ها با مزیت رقابتی مشخصی روبه‌رو باشیم و این بار بخواهیم آگاهانه از آن بهره ببریم؟

همین موضوع ترغییمان کرد فعالانه به دنبال روندها، محرک‌ها یا رویدادهایی بگردیم که می‌توانند نیروهای بازار را مختل کنند و فرصتی تازه بیافرینند.

در شرایط عادی، نیروهای بازار برای همه بازیگران تقریباً آشکار است: رقبا، مشتریان و دیگر ذی‌نفعان. اما دوران بحران با اختلال همراه است؛ نیروهای غیرمعمول بر بازار اثر می‌گذارند و همه بازیگران دیدگاه یکسانی از شرایط ندارند. افزون بر

این، همه هم جسارت کافی برای ورود به ابتکارات تازه را ندارند. در صنعت بانکداری سوریه آن روزها، با افزایش بی‌اطمینانی و رفتار غیرقابل پیش‌بینی مشتریان، برخی بانک‌ها وام‌دهی را متوقف و برخی دیگر فعالیت‌های معمولشان را محدود کردند. در نتیجه، شاهد رکود کلی در بازار بودیم. همان‌طور که در فصل قبل گفتیم، همه در چنین شرایطی به دنبال فرصت‌ها نمی‌روند؛ واکنش غریزی بسیاری، احتیاط و کندی عمل است.

به همین دلیل، در چنین فضایی می‌توان تأثیری عمیق بر صحنه رقابت گذاشت. وقتی در سوریه از من می‌پرسیدند اوضاع‌اعمان چگونه است، پاسخ می‌دادم: در طول جنگ، نقاط قوت استراتژیکی یافتیم که توانستیم حتی مؤثرتر از زمان‌های عادی از آن‌ها بهره ببریم.

بازتعریف عوامل حیاتی موفقیت

در آغاز بحران، تغییرات ساختاری می‌تواند هم در صنعت و هم میان رقبا رخ دهد و چشم‌انداز رقابتی را دگرگون کند. در سوریه، مناسبات رقابت به دلایل گوناگون تغییر کرد. در شرایط بحرانی، ضروری است عوامل اثرگذار بر چشم‌انداز رقابتی را سریعاً شناسایی کنید.

موفقیت در هر صنعتی به توانایی شرکت در برتری یافتن در عواملی وابسته است که به آن صنعت مربوط اند؛ همان عواملی که پیش‌تر از آن‌ها با عنوان «عوامل حیاتی موفقیت» (CSFs) یاد کردیم. در روزگار دشواری، برخی از این عوامل بازتعریف می‌شوند: بعضی اهمیت بیشتری می‌یابند و برخی کم‌اهمیت‌تر می‌شوند.

برای نمونه، پیش از جنگ داشتن نقدینگی کافی به‌طور نظری یک عامل حیاتی در بانکداری بود؛ اما چون به دست آوردنش آسان بود، مزیت رقابتی محسوب نمی‌شد. نقدینگی در بازار بالا بود و همه بانک‌ها وضعیت خوبی داشتند. بنابراین، داشتن نقدینگی بیشتر به‌تنهایی برتری ایجاد نمی‌کرد.

اما در دوران جنگ، با افزایش برداشت‌ها، نقدینگی به منبعی کمیاب و حیاتی بدل شد. بانکی که نقدینگی کافی نداشت، نمی‌توانست پاسخگوی تقاضای فزاینده سپرده‌گذاران

باشد. چنین بانکی ناچار می‌شد نرخ بهره بیشتری برای جذب سپرده‌ها بپردازد و همین موضوع او را وارد دور باطل می‌کرد: نقدینگی کاهش می‌یافت، هزینه بهره بالا می‌رفت، توان وام‌دهی محدود می‌شد و حتی در صورت وام‌دهی، ناچار بود نرخ‌های بالاتری مطالبه کند. در مقابل، بانکی که نقدینگی بیشتری داشت، می‌توانست بدون افزایش شدید نرخ بهره، سپرده جذب کند و وام‌هایی با نرخ‌های رقابتی ارائه دهد. در نتیجه، نقدینگی به یکباره به عاملی حیاتی در رقابت تبدیل شد. همین امر موجی از تغییر در میزان رقابت‌پذیری بانک‌های فعال ایجاد کرد. داشتن نقدینگی بالا به عامل حیاتی موفقیت مهم‌تری بدل شد و برای ادامه رقابت در بازار، حفظ آن نیز دشوارتر و حیاتی‌تر شد. فقط با اطمینان از سطح بالای نقدینگی است که یک بانک می‌تواند توانایی وام‌دهی در حجم زیاد و با نرخ‌های رقابتی را حفظ کند. در BBSF پس از تحلیل CSF ها به این نتیجه رسیدیم که باید تمرکز خود را بر تقویت توان وام‌دهی و کاهش هزینه تأمین مالی بگذاریم. سایر نسبت‌ها و شاخص‌ها، هرچند مهم، در اولویت دوم قرار گرفتند. با این تمرکز توانستیم به کم‌هزینه‌ترین بانک در تأمین منابع و بهترین بانک در وام‌دهی رقابتی تبدیل شویم و فاصله استراتژیک وسیعی میان خود و رقبای ایجاد کنیم. در شرایط عادی، چنین فاصله‌ای ایجادشدنی نبود، زیرا هیچ عامل بیرونی آن قدر بنیادین نبود که رقابت‌پذیری بانک‌ها را دگرگون کند. اما در بحران، این امکان فراهم شد. بنابراین، تحلیل عوامل حیاتی بازتعریف شده مهم‌تر از دنبال کردن شاخص‌های متعارف شد.

برای نمونه، بررسی سهم بازار سپرده‌ها در شرایط عادی اهمیت داشت، اما در بحران این معیار گویای همه چیز نبود. ممکن بود یک بانک سهم بالایی داشته باشد، اما در عوامل حیاتی تازه امتیاز پایینی بگیرد و در مسیر سقوط قرار گیرد.

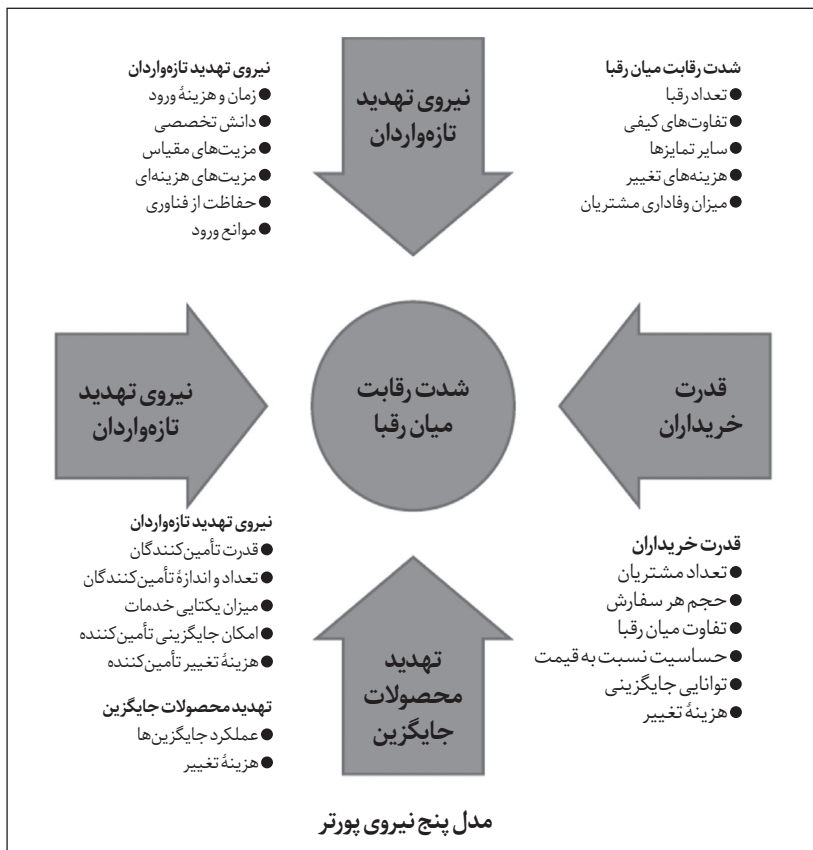
ما برای تحلیل رقابتی از مدل پنج نیروی پورتر^۱ استفاده کردیم و نقشه استراتژی نیز تهیه شد. این کار کمک کرد چشم‌انداز متغیر رقابتی را بهتر درک کنیم و اقدامات لازم برای پیشی گرفتن از رقبای شفاف‌تر ببینیم.

درک چشم‌انداز رقابتی با مدل پنج نیروی پورتر

چارچوب‌های متنوعی برای تحلیل رقابتی وجود دارد، اما من مدل پنج نیروی پورتر را در

۱. مایکل ای. پورتر: استاد استراتژی دانشگاه هاروارد، ارائه‌دهنده مدل پنج نیروی رقابتی (۱۹۷۹).

شرایط خودمان مؤثرتر یافتیم. برخی منتقدان می‌گویند صنایع پویا آن قدر سریع تغییر می‌کنند که نتایج این مدل پیش از پایان مطالعه، اعتبار خود را از دست می‌دهند. درست است که تغییرات گاهی بسیار سریع‌اند و نیاز است تحلیل چند بار تکرار شود؛ به‌ویژه هر زمان که دگرگونی‌های ساختاری عمده‌ای رخ می‌دهد. اما این دلیل برای کنار گذاشتن مدلی که بسیاری آن را سودمند دانسته‌اند، کافی نیست. تحلیل رقابتی، صرف‌نظر از ابزار مورد استفاده، نباید فرایندی ایستا باشد. به‌ویژه در بحران باید آماده بود که هر زمان نیروهای تازه‌ای وارد شدند، تحلیل بازنگری شود. در دوران دشوار این بازنگری‌ها بیشتر هم اتفاق می‌افتد.



رقبای رقابت جو

یکی از مهم‌ترین پرسش‌هایی که هر کسب و کار باید بپرسد این است: مشتری برای جایگزینی محصول یا خدمت ما با رقیب، چه هزینه‌ای می‌پردازد؟ این همان چیزی است که «هزینه تعویض» نامیده می‌شود. اگر مشتری بتواند با کمترین هزینه مادی یا معنوی خدمات ما را ترک کند، باید به دنبال راه‌هایی باشیم که این هزینه را افزایش دهیم. در عین حال، باید بررسی کنیم چه عواملی در بازار تغییر کرده‌اند که ممکن است گرایش مشتریان به سمت رقبا را بیشتر کنند. سپس باید ببینیم چگونه می‌توانیم ویژگی‌هایی به خدمت یا محصول بیفزاییم تا رها کردن ما برای مشتری سخت‌تر شود.

در بانکداری، هزینه تعویض برای سپرده‌گذاران تقریباً صفر است. تمام مشتری‌ها می‌توانند حساب خود را ببندند و در بانک دیگری حساب باز کنند. این امر جذب مشتری برای رقبا را آسان می‌کند، اما حفظ مشتریان فعلی را دشوارتر. البته بانک‌ها ابزارهایی دارند که می‌توانند تعویض را برای مشتری سخت‌تر کنند. افزودن خدمات به حساب یکی از این روش‌هاست: خدماتی که نوعی «وابسته‌سازی» ایجاد می‌کنند. برای مثال، پرداخت خودکار قبوض از طریق حق برداشت از حساب شخص و متقاعد کردنشان برای سرمایه‌گذاری در سپرده‌های بلندمدت. با این راهکارها مشتری به راحتی نمی‌تواند حساب خود در بانک را ببندد. وقتی مشتری با رضایت در بانک «لنگر می‌اندازد»، دیگر عوض کردن بانک برایش ساده نخواهد بود. بنابراین، حتی اگر در ظاهر هیچ هزینه یا مانعی برای تغییر وجود نداشته باشد، باز هم می‌توانید عواملی ایجاد کنید که ترک کردن شما برای مشتری دشوار شود. با این حال، هدف از این کار نباید زندانی یا مجبور کردن مشتری باشد، بلکه باید با ایجاد نیاز و پاسخ درست به آن، نوعی وابستگی خوشایند در او به وجود بیاورید.

اما فراتر از مسئله هزینه تعویض، باید بتوانیم به این پرسش نیز پاسخ دهیم: چگونه می‌توان اندازه و وضعیت رقبا را سنجید؟ آیا معیارهای گذشته هنوز هم کاربرد دارند؟ یا بحران باعث شده اهمیت آن‌ها تغییر کند؟ آیا حالا تعداد شعبه‌ها مهم‌ترین شاخص است؟ یا سهم بازار و میزان کل فروش؟ تا چه حد می‌توان اطمینان داشت که معیارهای

تازه با عوامل موفقیت حیاتی، که اخیراً تعریفشان کرده ایم، هماهنگ هستند؟ پیش از بحران، ما هم مانند بسیاری دیگر از بانک‌ها، از معیارهای مرسوم مانند سهم بازار بانک‌ها در زمینه وام‌دهی و جذب سپرده استفاده می‌کردیم. اما با وقوع بحران، این شاخص‌ها به تدریج کارایی خود را از دست دادند. در آن شرایط، به این نتیجه رسیدیم که تحلیل توانایی رقبا در «وام‌دهی رقابتی» مهم‌ترین معیاری است که باید مدنظر قرار گیرد؛ معیاری که بسیار مهم‌تر از سهم بازار واقعی آن‌ها بود. به همین دلیل ارزیابی بانک‌ها را براساس سطح نقدینگی آن‌ها و هزینه تأمین منابع (یعنی نرخ بهره پرداختی روی سپرده‌ها) طراحی کردیم و داده‌های به دست آمده را با رشد ارگانیک وام‌های آن‌ها مقایسه نمودیم. این نوع تحلیل، ظاهر متفاوتی نسبت به روش‌های متداول داشت، اما ما را به سمت موضوعاتی هدایت کرد که از نظر راهبردی بسیار اهمیت داشتند: این که کدام بانک‌ها واقعاً قادرند بهتر از دیگران در وام‌دهی رقابتی عمل کنند.

در حوزه بانکداری، وام‌ها چندان تفاوتی با همدیگر ندارند. در نهایت، به وام‌گیرنده مبلغی تعلق می‌گیرد، خواه از بانک الف باشد خواه از بانک ب. تنها مؤلفه‌ای که می‌تواند تمایز ایجاد کند، نرخ بهره است. از همین رو، قیمت‌گذاری رقابتی از عناصر حیاتی موفقیت مطرح می‌شود. شروع جنگ در سوریه باعث شد بانک‌هایی که از نظر نقدینگی تحت فشار بودند، ناچار شوند برای جذب منابع مالی بیشتر، نرخ‌های بهره بالاتری ارائه دهند. این مسئله توان رقابتی آن‌ها را در بازار وام‌دهی کاهش داد. در چنین شرایطی، فاصله گرفتن رقبای یکدیگر محتمل‌تر می‌شود و شکاف‌های استراتژیک عمیق‌تری شکل می‌گیرد. عبور از این شکاف‌ها دشوارتر می‌شود، به خصوص برای سازمان‌هایی که از منابع لازم برای انطباق برخوردار نیستند. در سوریه، چند بانک به دلیل نداشتن نقدینگی کافی، نوعی دور باطل را آغاز کردند. این بانک‌ها دیگر نمی‌توانستند به نیازهای نقدی مشتریان پاسخ دهند و همین موضوع، مستقیماً به اعتبارشان آسیب زد. آن‌ها در وضعیت دشواری گیر افتادند که خروج از آن تقریباً غیرممکن بود. شرایط دشوار می‌تواند موقعیت‌های قطبی را تقویت کند، زیرا تنها کسانی که بتوانند سریعاً تطبیق پیدا کنند، می‌توانند دوام بیاورند. سایرین به تدریج رقابت‌ناپذیر می‌شوند و ذاتاً از دستیابی موفقیت آمیز به عوامل حیاتی‌شان ناتوان خواهند شد و هر اقدام دیگری نتیجه‌ای در بر

نخواهد داشت. این موضوع ما را به این پرسش می‌رساند که چگونه می‌توانیم خود را برای چنین شرایطی آماده کنیم و از رقبا پیشی بگیریم. روندهای تازه امروز کدام‌اند؟ بحران چگونه قواعد رقابت را تغییر داده است؟ چه محصولات و خدماتی می‌توان ارائه داد تا از رقبا متمایز شویم؟ و ما در این زمینه‌ها، در مقایسه با دیگران، چقدر موفق بوده‌ایم؟ این پرسش‌ها ما را به شناسایی فرصت‌های جدید هدایت می‌کنند. برای نمونه، توسعه خدمات دیجیتال پیشرفته مانند اپلیکیشن‌هایی با تجربه کاربری یکپارچه، یا طراحی محصولات مالی شخصی‌سازی شده، می‌تواند تمایزی معنادار ایجاد کند. نکته کلیدی این است که مشتری نه تنها به خدمات ما وابسته شود، بلکه این وابستگی را به عنوان انتخابی مثبت و رضایت‌بخش تجربه کند.

تهدید تازه‌واردها

آیا بازیگران اصلی صنعت شما از مزیت «پیشگام بودن» (First Mover) برخوردارند؟ آیا این برتری اولیه توانسته مزیتی پایدار ایجاد کند؟ در شرایط دشوار کنونی، دیوار ورود به بازار بلندتر شده یا کوتاه‌تر؟ و شما چه می‌توانید بکنید تا موانع ورود را افزایش دهید و ورود را برای دیگران دشوارتر کنید و از جذابیت آن بکاهید؟

در مورد ما، چنین تهدیدی وجود نداشت، زیرا خطری از سوی بانک‌های تازه‌وارد حس نمی‌شد. در واقع، سوریه در آن سال آماده ورود چند بانک منطقه‌ای جدید بود، اما با آغاز ناآرامی‌ها، در همان سال و سال بعد اجرای برنامه‌هایشان را متوقف کردند.

افزون بر این، باید پرسید آیا داشتن نیروها و فناوری‌های خاص که در این صنعت جزو عوامل حیاتی موفقیت محسوب می‌شوند، مزیتی واقعی به شمار می‌آیند؟ آیا بحران باعث شده این منابع ارزش بیشتری پیدا کنند؟ اگر چنین است، چگونه باید از آن‌ها محافظت کرد و به بهترین شکل از آن‌ها بهره برد؟

ما زیرساخت فناوری پیشرفته‌ای داشتیم که تمام شعب ما را در سراسر کشور به هم متصل می‌کرد. بسیاری از بانک‌ها از جمله بانک ما به‌طور طبیعی سوئیچ‌های دیجیتال اصلی شبکه بانکی خود را نزدیک شهر مرکزی حمص مستقر کرده بودند؛ این اقدام زیرساختی پیش از جنگ منطقی به نظر می‌رسید. اما هنگامی که حمص در آغاز جنگ

به کانون درگیری‌ها تبدیل شد، همین موضوع به مشکلی اساسی بدل شد. همه بانک‌ها، از جمله ما، با چالش‌های امنیتی سیستماتیک روبه‌رو شدند؛ مسئله‌ای که تغییر آن در کوتاه‌مدت ممکن نبود. آنچه در توان داشتیم بازنگری در زیرساخت شبکه دیجیتال بانک بود. در اوایل بحران، شبکه را بازپیکربندی و به ساختاری «ستاره‌ای» تبدیل کردیم؛ ساختاری که چند نقطه اتصال را به هم متصل می‌کرد و وابستگی به یک سوئیچ مرکزی را کاهش می‌داد. این تغییر موجب شد عملکرد ما به گونه‌ای اصلاح شود که دیگر به تعداد محدودی از سوئیچ‌های مرکزی وابسته نباشیم؛ سوئیچ‌هایی که از کار افتادن هر یک از آن‌ها کل شبکه را مختل می‌کرد. بازپیکربندی باعث شد در زمینه پایداری ارتباطات بین شعب، نسبت به دیگر بانک‌ها توانمندتر باشیم. در بسیاری موارد، دستگاه‌های خودپرداز ما در شهرهای دورافتاده بهتر از دستگاه‌های بانک‌های دیگر کار می‌کردند. اطمینان از اتصال میان شعب به عاملی حیاتی‌تر در طول جنگ بدل شد، زیرا پیش از جنگ همه بانک‌ها کم‌وبیش می‌توانستند تضمین کنند پلتفرم دیجیتالشان به خوبی عمل می‌کند، اما این امر در دوران بحران دیگر بدیهی نبود. این تجربه نشان داد فناوری‌های کلیدی - مانند زیرساخت‌های ارتباطی - می‌توانند در شرایط بحرانی به مزیتی رقابتی تبدیل شوند. بازپیکربندی شبکه به شکل «ستاره‌ای» نه تنها ما را در برابر اختلالات مقاوم‌تر کرد، بلکه به مشتریان اطمینان داد که حتی در دورافتاده‌ترین مناطق، خدمات ما قابل اعتماد باقی می‌مانند. برای حفظ این مزیت، ما به طور مداوم زیرساخت‌های خود را پایش می‌کردیم و سرمایه‌گذاری در به‌روزرسانی فناوری را ادامه دادیم. این رویکرد به ما یادآوری کرد که در بحران، انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری سریع با تغییرات، تفاوتی تعیین‌کننده در عملکرد ایجاد می‌کند.

قدرت تأمین‌کنندگان

تأمین‌کنندگان اصلی شما چه کسانی هستند؟ آیا می‌دانید در شرایط دشوار بحران، خطر ورشکستگی کدام یک از آن‌ها را تهدید می‌کند؟ اگر فردا تمام تأمین‌کنندگان دست از تأمین منابع شما بکشند، چه خواهید کرد؟ آیا تأمین‌کننده جایگزین دارید؟ من ذاتاً به احتکار تمایلی ندارم؛ اما در اوایل بحران مجبور شدیم بیش از همیشه در

بانک ذخیره‌سازی کنیم. خطر ورشکستگی تأمین‌کنندگان و نیز خطر کاهش ارزش پول وجود داشت، بنابراین افزایش قیمت‌ها در آینده‌ای نه‌چندان دور کم‌وبیش حتمی بود؛ به‌ویژه برای اقلامی که در داخل سوریه قابل تأمین نبود.

فهرستی از تمام اقلام فاسدنشدنی تهیه کردیم که بانک معمولاً آن‌ها را می‌خرید؛ از لوازم تحریر گرفته تا رول کاغذ دستگاه‌های خودپرداز و جوهر چاپگر و هر آنچه بانک‌ها مصرف می‌کنند. بلافاصله دست به ذخیره‌سازی زدیم. این کار باعث شد بتوانیم آن‌ها را با قیمتی مطلوب بخریم و مطمئن شویم با ریسک تأمین مواجهه نمی‌شویم. در آن مقطع هنوز می‌توانستیم رول کاغذ دستگاه‌های خودپرداز را تهیه کنیم؛ اما ممکن بود تأمین آن‌ها در یک سال آینده این قدر ساده نباشد. این تجربه نشان می‌دهد که در شرایط بحرانی، پیش‌بینی و مدیریت ریسک‌های زنجیره تأمین می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی عمل کند. ذخیره‌سازی اقلام ضروری - نه به معنای احتکار غیرضروری، بلکه به‌عنوان راهبردی پیشگیرانه - به ما امکان داد در برابر نوسان قیمت و کمبود منابع، مقاوم‌تر باشیم. این رویکرد یادآوری می‌کند که شناسایی اقلام حیاتی و برنامه‌ریزی برای تأمین‌شان در شرایط غیرعادی، می‌تواند پایداری کسب‌وکار را تضمین کند.

شناسایی تأمین‌کنندگانی که می‌توانند در زمان بحران به شرکای راهبردی تبدیل شوند بسیار مهم است. این تأمین‌کنندگان ممکن است منابعی را در اختیار داشته باشند که احتمال دارد در بحران کمیاب شوند. در سوریه، ناگهان تأمین‌کنندگان سوخت و آب به مهم‌ترین و پرتقاضاترین تأمین‌کنندگان بدل شدند. در گذشته این کالاهای فراوان بودند و اصلاً راهبردی محسوب نمی‌شدند، اما بحران همه‌چیز را تغییر داد. در نتیجه، باید مطمئن می‌شدیم روابط خود را با این تأمین‌کنندگان به‌درستی مدیریت می‌کنیم.

باید روی منابع اصلی مورد نیاز برای ادامه فعالیت کسب‌وکار صورت یک مطالعه پیوسته گیرد و کمیابی، میزان اهمیت فزاینده و تعداد تأمین‌کنندگان دخیل در آن‌ها ارزیابی شود. تنها با این روش است که می‌توانید به بهترین شکل مطمئن شوید همیشه به این منابع دسترسی خواهید داشت. این فرایند تحلیل کمکمان کرد منابع حیاتی را اولویت‌بندی کنیم و راهبردهایی برای کاهش وابستگی به تأمین‌کنندگان خاص یا منابع کمیاب طراحی نماییم. برای مثال، با ارزیابی تعداد تأمین‌کنندگان موجود برای هر

منبع، توانستیم ریسک‌های احتمالی را شناسایی کنیم و برای آن‌ها برنامه‌ریزی داشته باشیم. این رویکرد نه تنها امکان داد در شرایط بحرانی پایدار بمانیم، بلکه به ما آموخت انعطاف‌پذیری در مدیریت زنجیره تأمین، یکی از عوامل کلیدی موفقیت در محیط‌های ناپایدار است.

تهدید کالا و خدمات جایگزین

چه محصولات یا خدماتی پیش از بحران معمولاً به جای محصولات شما جایگزین می‌شدند؟ شرایط بحرانی چگونه این وضعیت را تغییر داده است؟ آیا جایگزین‌های جدیدی در بازار ظهور کرده‌اند؟ اگر بله، بر چه اساسی با محصولات یا خدمات شما رقابت می‌کنند؟ آیا فروش این جایگزین‌ها توسط خود شما - بی آن که باعث از بین رفتن محصول اصلی شود - امکان‌پذیر است؟ آیا شرایط جدید موجب شده محصولات یا خدمات شما در بازارهای دیگر جایگزین محصولات و خدمات دیگر شوند؟

در فصل پیشین گفتم چگونه بسیاری از افراد در موج‌های هجوم به بانک‌ها در ابتدای بحران، پول خود را از بانک‌ها برداشتند. درباره کسانی که سپرده‌هایشان را نزد ما برنگرداندند، شروع کردیم به پرسیدن: «با این پول چه خواهید کرد؟» می‌دانستیم بعضی‌ها پول را به خارج می‌برند؛ برخی دیگر آن را زیر تشک پنهان می‌کنند یا به ارز خارجی تبدیل می‌کنند؛ بسیاری نیز به خرید طلا یا اشیای قیمتی روی می‌آورند. در این موضوع فرصتی یافتیم: شاید اگر مردم اشیای قیمتی تازه‌شان را در صندوق‌های امانات بانک نگه دارند، نه در خانه، احساس امنیت بیشتری کنند. صندوق‌های امانات پیشرفته‌ای در اندازه‌های گوناگون در دفتر مرکزی جدیدمان در مرکز دمشق ساختیم. اگر نمی‌توانستیم مردم را قانع کنیم که پس‌اندازشان را نزد ما و به شکل پول نقد نگه دارند، دست‌کم می‌توانستیم برخی از آن‌ها را با ارائه راهی جایگزین برای حفظ دارایی‌شان در قالب جدید آن، مشتری خود نگه داریم.

قدرت مشتریان

مشتری شما تا چه اندازه در انتخاب محصول شما نسبت به محصول رقیب قدرت

دارد؟ آیا بحران این وضعیت را تغییر داده است؟ آیا مشتری اکنون قدرت خرید بیشتری دارد یا کمتر؟ آیا محصول شما در این شرایط بحرانی تقاضای بیشتری پیدا کرده، کمتر شده یا همچنان همان است؟

در دمشق، خریداران هنگام خرید آب آشامیدنی قدرت نهایی را داشتند. آب لوله‌کشی عمدتاً قابل نوشیدن و تقریباً رایگان بود. عملاً هیچ بازاری برای آب گازدار وجود نداشت. آب بطری شده به وفور در دسترس بود، چون بسیاری از شرکت‌های سوری و لبنانی در این بازار فعال بودند.

وقتی پیش‌نویس این فصل را می‌نوشتیم، افزایش خشونت‌ها منبع اصلی آب دمشق را تخریب کرده بود. تا چند هفته، آب لوله‌کشی بسیار محدود شد. تغییری که در بازار رخ داد، باعث شد قدرت خرید مشتریانی که پیش از جنگ بسیار بالا بود، تقریباً از بین برود. آب کمیاب شد، قیمت بطری‌ها به شدت بالا رفت. تا حدی که کاملاً غیرمنطقی می‌نمود. هیچ جایگزینی برای آب وجود ندارد و تقاضا برای آن همچنان بالا باقی ماند. این مثالی افراطی است که امیدوارم هرگز با آن روبه‌رو نشوید، اما نشان می‌دهد چگونه بحران‌ها می‌توانند قدرت خرید را به کلی دگرگون کنند. باید مراقب این تغییرات بود و با آمادگی و چابکی، در رقابت پیش‌تاز ماند.

پس از آن که تحلیل رقابتی خود را با استفاده از مدل پنج نیروی پورتر به پایان رساندیم، زمان آن رسید که تصمیم بگیریم چه کنیم و روی چه چیزهایی تمرکز نماییم. ما به یک نقشه راهبردی یک صفحه‌ای رسیدیم.

روی آنچه مهم است تمرکز کنید

در دوران بحران، احتمال زیادی دارد درگیر چالش‌های روزانه‌ای شوید که پیش‌رویتان قرار می‌گیرند. مشکلات عملیاتی و تاکتیکی از منابع شناخته‌شده و ناشناخته پدیدار می‌شوند و شما را به صرف تلاش فراوان برای حل آن‌ها وادار می‌کنند. ممکن است به راحتی در این چالش‌ها غرق شوید و آرام آرام تمرکزتان را بر مسئله اصلی از دست بدهید. حل این مشکلات روزمره که به مرور دشوارتر هم می‌شوند بسیار مهم است؛ اما اطمینان از هم‌راستایی اقدامات با راهبرد کلی شرکت نیز حیاتی به شمار می‌آید.

این وضعیت یادآور می‌شود که در شرایط بحرانی، حفظ تعادل میان مدیریت چالش‌های روزمره و تمرکز بر اهداف بلندمدت ضروری است. ممکن است درگیر حل مسائلی مانند قطعی سیستم‌ها یا کمبود منابع شوید، اما اگر این تلاش‌ها با جهت‌گیری کلی شرکت هم‌سو نباشند، به تدریج از مسیر اصلی منحرف خواهید شد. از همین جاست که اهمیت داشتن یک راهبرد واضح آشکار می‌شود.

تدوین راهبرد شرکتی حیاتی است؛ به‌ویژه در زمان بحران. داشتن دیدی روشن از آنچه شرکت در پی دستیابی به آن است - با در نظر گرفتن بستری که دائماً در حال تغییر است - امری بنیادین به شمار می‌آید؛ زیرا شفافیت، امکان تمرکز بر هدف و حرکت در مسیر درست را در بحران فراهم می‌کند. در زمان‌های ناپایدار، زمینه برای سوءتفاهم، گم‌گشتگی و سردرگمی افزایش می‌یابد. ممکن است کارکنان دچار پریشانی شوند و اصول بنیادین شرکت را زیر سؤال ببرند. شاید تصمیم بگیرید یک شعبه یا محل فروش را به دلیل چالش عملیاتی یا مشکلاتی تعطیل کنید؛ برخی کارکنان این تصمیم را نخستین گام در تعطیلی کل کسب‌وکار تلقی می‌کنند؛ برخی دیگر خواهند پرسید آیا در حال محدود کردن خدمات هستید و شاید آن را اقدامی برای کوچک‌سازی راهبردی تعبیر کنند. در دوران بحران ابهام به راحتی شکل می‌گیرد، چراکه این زمان‌ها بستر مناسبی برای «تئوری‌های توطئه»، شایعات مخرب و غرق شدن بیشتر در تاریکی و ناشناختگی هستند.

تدوین استراتژی شرکتی در سازمان‌ها متفاوت انجام می‌شود. در برخی سازمان‌ها، برنامه‌ریزی استراتژیک کارکردی رسمی و کاملاً تعریف شده دارد و از رویکردی بالا به پایین و عقلانی پیروی می‌کند. در برخی دیگر، توسعه استراتژی معمولاً تابع الگویی است که آن را «فرصت‌طلبی بی‌برنامه»^۱ می‌نامند؛ یعنی برنامه‌ریزی رسمی انجام نمی‌شود و فرصت‌ها و استراتژی‌ها براساس تغییرات بازار پیگیری می‌شوند. در بعضی سازمان‌ها نیز رویکردی تدریجی اتخاذ می‌شود؛ به این معنا که براساس سیر تحول وقایع، تغییرات تدریجی در استراتژی اعمال می‌شود. واقعیت این است که هیچ رویکرد مطلقاً درست یا غلطی وجود ندارد؛ مسیر تعریف و پیاده‌سازی استراتژی به عواملی چون فرهنگ شرکت،

۱. Freewheeling Opportunities: رویکردی انعطاف‌پذیر در استراتژی که بر استفاده از فرصت‌های پیش‌بینی نشده تمرکز دارد.

صنعت و زمینه کلی فعالیت بستگی دارد.

من دریافته‌ام که در دوران سخت، نیاز به ایجاد وضوح در تعریف هدف در همه حوزه‌ها پررنگ‌تر می‌شود؛ هرچه این مسیر ساختارمندتر و متمرکزتر باشد، توانایی‌تان برای توسعه استراتژی مؤثر که روشنی و جهت‌گیری لازم را فراهم آورد، بیشتر خواهد شد. برخی بر این باورند که در شرایط متغیر و بحرانی، توسعه استراتژیک اهمیت خود را از دست می‌دهد. این جاست که متمایز کردن «استراتژی شرکتی» و «تاکتیک‌ها» اهمیت می‌یابد. استراتژی شرکتی به جهت‌گیری کلی شرکت مربوط می‌شود. یک شرکت باید اهداف استراتژیک مشخصی داشته باشد که صرف نظر از شرایط بیرونی، مایل به تحقق آن‌هاست. مثلاً، چشم‌انداز ما در BBSF این بود که به بانک شماره یک همه سوری‌ها تبدیل شویم. یکی از اهداف استراتژیک تعریف‌شده این بود که «بهترین کارفرما در سوریه» باشیم. این هدف، بدون توجه به تغییرات محیطی، به عنوان هدفی کلان حفظ شد. چه اوضاع خوب باشد چه بد، شرکت به آن متعهد ماند؛ چون باور داشت تحققش گامی به سوی دستیابی به چشم‌انداز اصلی است. دستیابی به این هدف نیازمند مجموعه‌ای از تاکتیک‌هاست. و همین تاکتیک‌ها هستند که به واسطه تغییرات محیطی، بیشتر در معرض تحول قرار می‌گیرند. شاید در شرایط عادی، گرد هم آوردن تمام کارکنان در یک جلسه آموزشی ماهانه در آخر هفته، یکی از این تاکتیک‌ها باشد؛ در زمان جنگ این کار ممکن نبود، پس تاکتیک‌های دیگری جایگزین شد. هدف استراتژیک تغییر نکرد؛ تغییر در «تاکتیک» رخ داد، نه در «هدف». این تمایز کمک می‌کند بفهمیم در بحران حفظ اهداف کلان و در عین حال انعطاف‌پذیری در تاکتیک‌ها، چگونه سازمان را در مسیر نگه می‌دارد. برای مثال، هدف «بهترین کارفرما بودن» در شرایط عادی با آموزش حضوری پیگیری می‌شود؛ در بحران، با برنامه‌های آنلاین یا حمایت‌های غیرمستقیم از کارکنان. با این حال، گاه شدت بحران ممکن است تغییر برخی اهداف استراتژیک را نیز ضروری کند؛ اما این تغییر نباید دائمی و پی‌درپی باشد، بلکه باید نشانگر پذیرش انعطاف و آمادگی برای تغییر در صورت لزوم باشد.

مهم نیست از چه روشی استفاده می‌کنید؛ نکته اصلی این است که بتوانید در ابتدای بحران یک «نقشه استراتژی یک صفحه‌ای» تهیه کنید. پس از تحلیل با مدل پنج نیروی

پورتر (که پیش تر شرح داده شد)، درک عمیق تری از وضعیت رقابتی خواهید داشت. اکنون زمان تحلیلی است که نقاط قوت و ضعف اصلی تان را شناسایی کند و آن ها را در بستر کلی محیط قرار دهد. باید روندهای بازار را بشناسید و اثر آن ها را بر کسب و کارتان تحلیل کنید. تحلیل SWOT^۱ نیز می تواند برای بررسی ویژگی های درونی به کار رود تا نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهایی که در بحران پدیدار می شوند مشخص شوند. در نهایت، یک نقشه استراتژی یک صفحه ای نباید بیش از چهار عنوان داشته باشد:

● چشم انداز

● اهداف استراتژیک

● تاکتیک ها

● ارزش ها و اصول بنیادین کسب و کار

همه چیز از چشم انداز آغاز می شود. باید بتوانید یک جمله روشن درباره چشم انداز شرکت تدوین کنید که نشان دهد شرکت به دنبال چیست. این جمله باید انگیزه بخش باشد و عناصری را که هنوز محقق نشده اند در بر بگیرد تا انگیزه ای برای رسیدن به آن ها ایجاد کند. چشم انداز ما ساده بود: تبدیل شدن به بانک شماره یک سوری ها.

برخی معتقدند بیانیه مأموریت باید «چه چیزی» و «چه کسی» شرکت را توضیح دهد و پیش از هر چیز تدوین شود، اما چشم انداز باید «چرا» و «چگونه» را تشریح کند. این تقسیم بندی البته پذیرفتنی است؛ ولی ما دریافتیم در شرایط دشوار، پیچیده سازی مفاهیم، شفافیت را کاهش می دهد نه افزایش. داشتن چشم اندازی روشن و محدود شدن به حداکثر پنج هدف راهبردی، بسیار آسان تر در ذهن می نشیند و شفافیت لازم را به افراد می دهد.

بیش از تمایزگذاری میان چشم انداز، مأموریت، استراتژی شرکت یا استراتژی کسب و کار، مهم آن است که بیشترین هم راستایی میان اهداف راهبردی و اقداماتی که واقعاً در عمل انجام می گیرند برقرار باشد. هرچه اصطلاحات کمتر و ساده تر باشند، استراتژی روان تر می شود و درک آن برای تیم آسان تر. مردم در بحران، داستانی روشن، منطقی و یکپارچه می خواهند. نه تعاریف آکادمیک پیچیده. اگر بخشی از بیانیه

۱. تحلیل SWOT ابزاری برای ارزیابی نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای یک سازمان.

مأموریت را ذیل عنوان «چشم‌انداز» بیاورید، افرادتان آشفته نمی‌شوند، برخلاف برخی استادان MBA.

اهداف راهبردی در اصل باید در خدمت تحقق چشم‌انداز باشند. تاکتیک‌ها نیز عنصر «چگونه» را تبیین می‌کنند. این‌ها متغیرند و در وقت نیاز اصلاح می‌شوند. هر تاکتیک باید در یک جمله توضیح دهد چه اقدامی باید انجام شود تا هدف راهبردی تحقق یابد. لازم نیست تأکید کنم که برای هر هدف راهبردی بیش از پنج تاکتیک تعریف نکنید. در نهایت، مجموعه‌ای شامل حداکثر پنج «ارزش محوری» و «اصل کسب‌وکار» باید تنظیم شود تا اخلاق کلی و چارچوب رفتاری مورد انتظار از شرکت را مشخص کند. تعیین این قطب‌نمای اخلاقی ضروری است تا کارکنان به ارزش‌های اصلی شرکت آگاه باشند. اگر قبلاً این ارزش‌ها تعیین شده‌اند، می‌توان بازنگری کرد که کدام‌یک در شرایط فعلی اهمیت بیشتری یافته‌اند. ارزش‌ها ذاتاً نباید زیاد تغییر کنند، اما می‌توان نمونه‌هایی از تحقق آن‌ها را در زمینه بحران فعلی برجسته کرد.

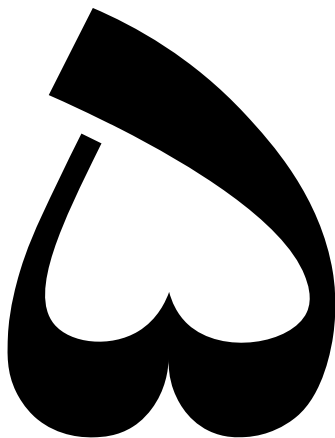
هدف آن است که بیش از پنج هدف، پنج ارزش و پنج تاکتیک برای هر هدف تعریف نکنید، حتی اگر وسوسه‌انگیز یا آسان به نظر برسد. تمرکز باید بر اولویت‌های واقعی شرکت باشد. این کار در شرایط دشوار، وضوح و جهت‌گیری استراتژیک را تقویت می‌کند. این رویکرد ساده‌سازی شده کمک کرد تا در بحران نه تنها جهت‌گیری خود را حفظ کنیم، بلکه با ایجاد شفافیت، اعتماد کارکنان و ذی‌نفعان را نیز تقویت نماییم. برای مثال، محدود کردن اهداف و ارزش‌ها به تعداد مشخص، به تیم امکان داد به جای غرق شدن در پیچیدگی‌ها، بر اولویت‌های کلیدی تمرکز کند.

اکنون که تحلیل رقابتی انجام و استراتژی متمرکز طراحی شده است، وظیفه رهبری این است که از اجرای درست آن اطمینان حاصل کند. من دریافته‌ام که در شرایط بحرانی، سبک خاصی از رهبری بهتر جواب می‌دهد: «رهبری موقعیتی». این موضوع ما را به فصل بعد هدایت می‌کند، اما پیش از آن، چند سؤال هست که باید از خودتان پرسید تا بررسی کنید در بحران، در حال ایجاد یک برتری استراتژیک هستید یا نه:

- هیچ‌کس بحران را دوست ندارد؛ اما اگر گریزناپذیر است، چگونه می‌توانید به جای واکنش منفعلانه، پیش‌دستانه با آن روبه‌رو شوید؟

- عوامل حیاتی موفقیت (CSFs) در صنعت شما چگونه در حال بازتعریف شدن اند؟ کدام عوامل بحرانی تر شده اند؟ واکنش شما چیست؟
 - آیا یک مدل ارزیابی رقابتی مثل مدل پنج نیروی پورتر می تواند به شما کمک کند؟
 - وقتی بحران شما را درگیر فشارها و چالش های روزانه می کند، برای حفظ وضوح، هدف و جهت گیری چه می کنید؟
 - اگر قرار بود یک نقشه استراتژی تک صفحه ای ترسیم کنید، چگونه خلاصه ای از چشم انداز، چند هدف راهبردی، تاکتیک ها و ارزش ها را در آن می گنجانید؟
- این پرسش ها ما را به تأمل درباره چگونگی حفظ تمرکز استراتژیک در میان آشوب های روزمره دعوت می کنند. برای مثال، تدوین یک نقشه استراتژی یک صفحه ای می تواند به عنوان ابزاری ساده اما قدرتمند عمل کند تا همه اعضای سازمان - از مدیران ارشد تا کارکنان - در یک جهت حرکت کنند. این ابزار، با تأکید بر شفافیت و سادگی، از پراکندگی تمرکز جلوگیری می کند و کمک می کند سازمان در بحران نیز به اهداف کلان خود پایبند بماند.

فصل پنجم



رهبر موقعیتی باش

رهبری ستایش شده و دوگانه سازی های کاذب

وقتی کسی برای اولین بار به خاورمیانه سفر می کند معمولاً یک چیز توجهش را فوراً جلب می کند: همه جا از بیلبوردهای خیابانی گرفته تا دیوارهای کوچه های تنگ و حتی داخل یک فلافل فروشی پر است از پوسترهای بزرگ و کوچک رؤسای جمهور، پادشاهان و امیران. این مشاهده به ما نشان می دهد که فرهنگ بصری در خاورمیانه، به ویژه در نمایش عمومی رهبران، نقش مهمی در شکل دهی به ادراک اجتماعی مردم ایفا می کند. این تصاویر نه تنها نمادی از قدرت هستند، بلکه ابزاری برای تقویت جایگاه رهبران در ذهن مردم عمل می کنند. این پدیده ما را به تأمل در مورد فرهنگ رهبری در این منطقه دعوت می کند. رهبران همواره در خاورمیانه مورد ستایش قرار گرفته اند و از جایگاه پر جلال و جبروتی برخوردار بوده اند. از فراعنه مصر و پادشاهان بابل گرفته تا شاهدگان سلسله های عربی و رؤسای کشورها در دوران معاصر. این بدان معنا نیست که این نگاه افراطی، به همان شدت در همه ابعاد زندگی مثل خانواده و محل کار هم جریان دارد اما به هر حال بی تأثیر هم نیست. در فرهنگ های مختلف، انتظار می رود رهبران تا حدی شکست ناپذیر، سرسخت و بدون بازگشت باشند. اشتباه را نمی پذیرند. پیروان نیز مدام آن ها را تحسین می کنند، غرورشان را تقویت می کنند، و همین تحسین بی وقفه، احساس خودبزرگ بینی شان را تشدید می کند. این الگوهای فرهنگی یادآوری می کنند که ستایش مداوم می تواند به ایجاد تصویری غیرواقعی از رهبران منجر شود. برای مثال، در محیط های سازمانی، این تحسین ممکن است به کاهش انتقاد سازنده و محدود شدن دیدگاه های متنوع منجر شود. این موضوع ما را به بررسی عمیق تر ویژگی های روان شناختی و فرهنگی در این منطقه هدایت می کند. رهبران در چنین شرایطی حس می کنند یا باید دوست داشتنی باشند یا ترسناک و اغلب، دومی را انتخاب می کنند. این انتخاب نشان می دهد چگونه فشارهای فرهنگی می توانند رفتار رهبران را شکل دهند. انتخاب ترسناک بودن به جای دوست داشتنی بودن ممکن است به دلیل نیاز به حفظ اقتدار در محیط های رقابتی یا ناپایدار باشد، اما ممکن است این رویکرد به کاهش اعتماد و همکاری در درازمدت منجر شود.

این موضوع ما را به یکی از ویژگی‌های ریشه‌دار روان‌شناسی فکری عربی می‌رساند؛ دوگانه‌سازی کاذب. یعنی درک ما از گزینه‌ها یا ایده‌ها معمولاً در دو قطب «سیاه یا سفید» خلاصه می‌شود. مثلاً در سوریه، دیدگاه سیاسی معمولاً «موافقی» یا «مخالف» است و هر کدام از این برچسب‌ها، انبوهی از پیش‌داوری را به همراه دارند. اگر بخواهید دیدگاه بی‌طرفانه داشته باشید، یعنی برخی جنبه‌های هر دو طرف را تأیید و برخی دیگر را نقد کنید، بیشتر مردم شما را فردی بی‌اصول و «خاکستری» می‌نامند؛ واژه‌ای که بار منفی دارد. در خاورمیانه اگر «خاکستری» خطاب شوید، گویی نفرین شده‌اید. معمولاً کسانی که کورکورانه به باورهای سیاه و سفید خود چسبیده‌اند، افرادی را که دیدگاه خاکستری دارند، طرد و محکوم می‌کنند.

این نوع نگاه، یک مغلطه منطقی است. چون بر پایه استدلالی معیوب بنا شده که می‌گوید همیشه فقط دو گزینه وجود دارد. این طرز فکر در تمام ابعاد اجتماعی و حتی سازمانی نفوذ کرده است؛ طوری که افراد، مفاهیم و سبک‌ها حتماً باید در یکی از دو گروه قرار بگیرند. رهبری کردن فقط دو روش دارد: یا مستبد یا دموکرات. این نگاه ساده‌انگارانه، امکان درک پیچیدگی‌ها را از بین می‌برد. اگر رهبری هم‌زمان بتواند هر دو نقش را ایفا کند، در این صورت دیگر برچسب‌زنی و دسته‌بندی او در یک گروه سخت‌تر می‌شود و همین باعث می‌شود چنین شخصیت‌هایی نادیده گرفته شوند یا جدی گرفته نشوند.

در بحران، این نوع نگاه مشکل‌ساز می‌شود. چون ستایش‌های اغراق‌آمیز در زمانه‌های دشوار، به رهبران حس کاذب برتری می‌دهد. اما آن‌ها دقیقاً در همین لحظات باید در صحنه حضور داشته و با واقعیت در تماس باشند. بحران پر است از انتخاب‌های مبهم، سناریوهای پیش‌بینی نشده و عوامل متنوع. اجرای همه این‌ها زمانی دشوارتر می‌شود که گرفتار نوعی طرز فکر نادرست و رایج باشیم که هر انتخابی را فقط در قالب دو گزینه می‌بیند.

بازگشت به مبانی رهبری

بگذارید یک گام عقب‌تر برویم و دوباره ببینیم «رهبری» واقعاً چه معنایی می‌دهد. مکاتب فکری متعددی تلاش کرده‌اند تعریفی از رهبری مؤثر ارائه دهند. چون خود واژه

«رهبری» مفهومی انتزاعی است، همین باعث شده افراد برداشت‌های متفاوتی از آن داشته باشند. برخی معتقدند کاریزما شرط لازم رهبری است، برخی دیگر مخالف این عقیده‌اند. عده‌ای تأکید می‌کنند تصمیم‌گیری باید سریع باشد؛ بعضی دیگر بر تصمیم‌گیری با تأمل بیشتر اصرار دارند. برخی فقط از یک سبک خاص رهبری دفاع می‌کنند، اما گروهی هم باور دارند سبک‌های متنوعی از رهبری می‌توانند هم‌زمان مؤثر باشند. این اختلاف‌نظرها نشان‌دهنده پیچیدگی مفهوم رهبری است. رهبری، مفهومی سیال است. استادان دانشگاه و اندیشمندان نوظهور مدام آن را با ابعاد جدیدی گسترش می‌دهند. اما خیالتان راحت، من قصد ندارم مدل جدیدی برای رهبری «ابداع» کنم.

بیایید اصول پایه‌ای این نقش را تحلیل کنیم. چه در زمان عادی و چه در بحران، مردم به سه چیز نیاز دارند: شفافیت، هدف و مسیر مشخص، همان‌طور که در فصل پیشین درباره‌اش بحث کردیم. در شرایط عادی و در محیطی باثبات، گاهی برخی شرکت‌ها حتی بدون تلاش زیاد، این سه عنصر را بدون این که تحت فشار قرار بگیرند ارائه می‌دهند. چون دینامیک کسب‌وکار آن قدر ساده است که همه چیز بدیهی و مسلم است، به این معنا که توضیح هدف و مسیر نیاز نیست. اما در هر شرایطی - حتی عادی - شرکت‌های موفق باید به شکلی روشن بیان کنند که «چه می‌کنند و چرا».

اما در شرایط بحرانی، اوضاع بسیار مبهم است. در چنین شرایطی، تمرکز افراد بر اهداف سازمانی کمتر می‌شود و شفافیت نیز کاهش می‌یابد. بنابراین، نیاز به توضیح مسیر و هدف جدی‌تر می‌شود. گاهی باید در شرایط بی‌ثبات سریع تصمیم بگیرید که مستلزم تمرکز بیشتر بر رویکرد تصمیم‌گیری مرکزی است. از سوی دیگر، گاهی باید گامی به عقب برداشت و برخلاف «فشار» اطرافیان برای تصمیم‌گیری «فوری»، رهبر باید برای بررسی همه جوانب وقت بگذارد، بعد تصمیم بگیرد. خب، یکی از مهم‌ترین و منحصربه‌فردترین مهارت‌های لازم برای رهبری در دوره بحران چیست؟

از سال ۲۰۱۱ که بحران شروع شد، بانک BBSF شش مدیرعامل مختلف داشت. هر کدام سبک متفاوتی داشتند: یکی تمام روز در دفتر می‌ماند، دیگری همیشه خارج از دفترش بود و با مشتریان جلسه داشت. یکی عاشق خواندن گزارش‌ها بود و روزی صدها ایمیل ارسال می‌کرد، دیگری حتی یک بار هم ایمیل نفرستاد. یک مدیر علاقه داشت

مدام تغییرات درون سازمانی بدهد، یکی دیگر فقط و فقط روی تعامل با مشتریان تمرکز داشت. رفتارهای یک مدیرعامل، اولویت‌های عملیاتی شرکت را شکل می‌دهد، چه به‌طور مستقیم درباره آن صحبت کند و چه نکند. سبک رهبری او بخش زیادی از اقداماتش را تعیین می‌کند. به باور من، بخشی از دلیل تغییرات پی‌درپی مدیرعامل‌ها در بانک‌ها، همین بود که بعضی از آن‌ها توانایی کافی برای رهبری موقعیتی نداشتند، یعنی نتوانستند سبک رهبری‌شان را متناسب با موقعیت تغییر دهند. چون به رویکرد مدیریتی خود چسبیده بودند، نمی‌توانستند از پس چالش‌های بحران برآیند.

با مشاهده بهترین و بدترین عملکرد مدیرعامل‌ها (به‌ویژه آن چهار نفری که در دل یک بحران جدی با آن‌ها همکاری نزدیک داشتم) و از بازنگری در رویکرد شخصی خودم طی این سال‌ها، به نکته‌ای مهم پی بردم: در بحران، مسیر اقدام باید وابسته به موقعیت تعیین شود. شاید این حرف ساده به نظر برسد، اما وقتی با بحرانی روبه‌رو هستید که بسترش مدام در حال تغییر است و در فرهنگی فعالیت می‌کنید که در آن رهبری اسطوره‌ای و دوگانه‌سازی‌های ذهنی ریشه‌دار است، آنگاه توانایی رهبر برای تحلیل دقیق هر موقعیت و آمادگی ذهنی‌اش برای گرفتن تصمیم‌های متفاوت، بسته به شرایط، تبدیل به یکی از نادرترین و دشوارترین ویژگی‌های رهبری می‌شود.

رهبری موقعیتی

سبک‌های گوناگونی برای رهبری وجود دارد. یکی از آن‌ها سبک اقتدارگرایانه است که در آن رهبر شخصاً تمام تصمیم‌ها را می‌گیرد. در سوی دیگر این طیف، سبک مشارکتی قرار دارد که رهبر تلاش می‌کند تا حد امکان افراد بیشتری را در فرایند تصمیم‌گیری دخیل کند. در مورد اثر بخشی این سبک‌ها و این که کدام در چه شرایطی مناسب‌تر است، بحث‌های زیادی صورت گرفته. کنت بلانچارد و پاول هرسی مدل معروف رهبری موقعیتی^۱ را مطرح

۱. رهبری موقعیت‌محور (Situational Leadership): مدلی مدیریتی است که توسط پل هرسی و کن بلانچارد توسعه یافت و بر انطباق سبک رهبری با نیازها و سطح آمادگی اعضای تیم تأکید دارد. این مدل چهار سبک رهبری را پیشنهاد می‌کند: دستوری (Directing)، مربیگری (Coaching)، حمایتی (Supporting) و واگذاری (Delegating)، که بر اساس دو عامل سطح شایستگی (Competence) و تعهد (Commitment) کارکنان انتخاب می‌شوند. برای مثال، کارکنانی با شایستگی پایین اما تعهد بالا نیاز به سبک دستوری دارند. در حالی که افراد با شایستگی و تعهد بالا مناسب سبک واگذاری هستند. این رویکرد انعطاف‌پذیر به مدیران کمک می‌کند تا با توجه به موقعیت و نیازهای تیم، اثربخشی رهبری را افزایش دهند.

کردند. این مدل، در اصل بر این باور است که هر موقعیتی، سبک رهبری خاص خود را می‌طلبد. این مدل نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری در انتخاب سبک رهبری، کلید موفقیت است. برای مثال، در یک سازمان با کارکنانی باتجربه، سبک مشارکتی ممکن است انگیزه و خلاقیت را تقویت کند، اما در شرایط اضطراری، سبک اقتدارگرایانه می‌تواند تضمینی برای نظم و سرعت باشد. این مدل تأکید می‌کند که پویایی‌های منحصر به فرد هر موقعیت، باید تعیین‌کننده انتخاب سبک رهبری باشند. دفاع از یک سبک مطلق کارساز نیست، چون هر بستری اقتضائات خاص خود را می‌طلبد و باید راهکار متناسب با آن را اتخاذ کرد.

در بحران‌ها، توصیه‌ی رایج این است که رویکرد اقتدارگرایانه مناسب‌تر است، چراکه تضمین می‌کند تصمیم‌ها سریع و توسط رهبر اتخاذ شوند. اما این توصیه، متکی بر فرضی است که بحران در یک بازه‌ی زمانی کوتاه و مشخص تعریف شده باشد. در بحران‌های طولانی، اوضاع پیچیده‌تر می‌شود. من در طول بیش از چهار سال ناآرامی در سوریه کار کردم. در مجموع، کل بازه را می‌توان وضعیتی به شدت بحرانی دانست. ولی ما در یک بحران کوتاه‌مدت یا بی‌درنگ فعالیت نمی‌کردیم. وضعیتی نبود که نیاز باشد دائماً تصمیم‌های فوری گرفته شود. در یک مورد خاص، خمپاره‌ای به ساختمان مرکزی بانک برخورد کرد؛ درست زمانی که من در آنجا حضور داشتم. این حادثه، فوراً یک بحران واقعی ایجاد کرد، بحرانی با خطر مستقیم برای جان ما. اما در زمان‌های دیگر، شرایط آرام‌تر بود و تصمیم‌گیری به شیوه‌ی متفاوت‌تری نیاز داشت. با این‌که در سطح کلان، در بحبوحه‌ی جنگ کار می‌کردیم، اما در سطح خرد، کارها تا حد زیادی به روال عادی پیش می‌رفت. یعنی هر روز لزوماً شبیه به کار در یک منطقه‌ی جنگی نبود که الزاماً نیاز به سبک رهبری اقتدارگرایانه داشته باشد. پافشاری بر استفاده از یک سبک مطلق بر مبنای مسئله‌ی کلان، منجر به محدودنگری می‌شود.

در بحران، یک رهبر موقعیتی موفق باید بتواند در طیفی وسیع از اقدامات و سبک‌ها عمل کند و در پنج مورد کلیدی درست عمل کند:

- استراتژیک اما همواره در صحنه حاضر باشد؛
- سرسخت و پیگیر باشد، اما بداند کی باید دست از تلاش بردارد؛
- متمرکز باشد، اما محدود نباشد؛

- قابلیت وفق‌پذیری بالا داشته باشد، اما در مواجهه با ذی‌نفعان منفعل نباشد؛
- تغییر ایجاد کند، اما همه چیز را تغییر ندهد.

۱. استراتژیک، اما در میدان

در یکی از فصل‌های قبلی، بر اهمیت درک چشم‌انداز کلی و تلاش در جهت تحقق اهداف استراتژیک سازمان تأکید شد. رهبر باید بتواند در محیطی پرابهام، نسبت به ایجاد شفافیت، تعیین هدف و ارائه مسیر اقدام کند. اما به این معنا نیست که باید از میدان عمل فاصله بگیرد یا از آنچه در واقعیت می‌گذرد، جدا باشد.

در اوایل جنگ، موقتاً مسئول عملیات شدم و وظیفه‌ی بازطراحی فرایند شمارش وجه نقد توسط صندوقدارهای بانک به من سپرده شد. اشتباه ساده‌ای کردم: تصورم این بود که سپرده‌ی یک میلیون لیره سوری، عمدتاً به صورت اسکناس‌های هزار لیره‌ای که آن زمان بالاترین اسکناس موجود بود تحویل داده می‌شود. فرض معقولی بود؛ همان‌طور که تصور می‌کنید برداشت یک میلیون دلار احتمالاً به صورت اسکناس‌های صد دلاری انجام می‌شود. اما من باید می‌دانستم که در واقعیت به دلیل تورم و دخالت‌های بانک مرکزی در تزریق نقدینگی اسکناس‌های درشت به ندرت یافت می‌شدند و اسکناس‌های خرد رایج‌تر شده بودند.

برخلاف فرض من سپرده‌گذاری یک میلیون لیره معمولاً به صورت اسکناس هزار لیره صورت نمی‌گرفت بلکه با اسکناس‌های دویست لیره انجام می‌شد. این واقعیت را صندوقدار ساده‌بانک می‌دانست، اما من به عنوان مدیر ارشد، از آن بی‌خبر بودم. در نتیجه، محاسبات من از تعداد اسکناس‌ها پنج برابر کمتر از واقعیت بود و کل تحلیل من عملاً بلااستفاده شد. در زمان بحران اگر از صحنه رویدادها جدا باشید، آنچه رخ می‌دهد ممکن است به کلی با درک مدیریتی شما متفاوت باشد. به همین دلیل مشارکت دادن افراد حاضر در صحنه در روند تصمیم‌گیری، به‌ویژه در مسائل عملیاتی و تاکتیکی، بسیار ضروری می‌شود. برای مثال، از نگهبان پاره‌وقتتان بپرسید که چگونه می‌شود امنیت ساختمان را بهتر تأمین کرد. از مسئول مستقیم عملیات مشورت بگیرید. مدیران ارشدی که در دفترهای خود و دور از صحنه عملیاتی نشسته‌اند، تصمیم‌هایشان را براساس دانششان از بهترین شیوه‌ها، سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها اتخاذ می‌کنند. نگهبان امنیت سازمانتان با توجه به این که

تمام روز در حال رصد محیط است، شکاف‌ها و ناهنجاری‌هایی را خواهد دید که شاید مدیران هرگز متوجه آن‌ها نشده‌اند.

زمان‌های بحرانی باعث بروز رفتارهای غیرمنتظره و رخداد‌های نامعمولی می‌شود که فقط افرادی که در صحنه حضور دارند قادر به شناسایی آن‌ها هستند. دوره‌های بحران می‌توانند تغییرات کوچکی در چرخه کسب و کار شما ایجاد کنند که ممکن است اصلاً برای مدیران قابل مشاهده نباشند. پس از آن حادثه، از اشتباهم درس گرفتم و از آن پس حتماً تیم‌های حاضر در صحنه را در تمام تصمیماتی که بر عملیات تاکتیکی‌شان اثر می‌گذاشت، مشارکت دادم. حتی کارگر نظافت هم می‌تواند نکاتی را ببیند که برای یک فرد متخصص قابل مشاهده نیست. ایجاد گروه‌های کاری کوچک از افراد حاضر در صحنه، برای پیشنهاد راه‌حل در شرایط بحرانی، بسیار مؤثر بود. این کارکنان با درگیر شدن در فرایند، انگیزه بیشتری پیدا کردند و در نهایت، احساس کردند مشکلاتشان واقعاً دیده می‌شود و قرار است برایشان چاره‌ای اندیشیده شود. در بسیاری از سازمان‌ها، از بخش پشت صحنه سازمان می‌خواهند عملکرد بخش در صحنه سازمان را بهبود ببخشند. اما این اقدام کارکنان بخشی را که در صحنه هستند، به شدت دلسرد می‌کند، چون در حقیقت آن‌ها هستند که با مشکلات واقعی دست و پنجه نرم می‌کنند و بهتر از هر کسی می‌دانند باید چه کرد. فکر کنید اگر به یک فروشنده بپسارید که نرخ استهلاک در حسابداری را تغییر دهد، حسابداران چقدر ناراحت خواهد شد. همین موضوع درباره کارکنان باجه بانک هم صادق است. باید در تصمیم‌سازی دخیل شوند تا درک شما از واقعیت‌های صحنه بهتر شود. حتی به حرف ساده‌ترین کارمند هم گوش دهید؛ در همین حرف‌ها نکته‌های بسیاری نهفته است. رهبر موقعیتی در بحران می‌داند چه زمانی باید در صحنه باشد و مدیران را نیز تشویق می‌کند که به صحنه نزدیک‌تر شوند؛ چراکه اگر چنین نکنند، احتمال دارد برداشتشان از واقعیت کاملاً غلط باشد.

البته مشارکت دادن همه در ارائه پیشنهاد به معنای واگذاری تصمیم‌گیری به آن‌ها نیست. رهبر توانمند در شرایط دشوار می‌تواند کارکنانش را به خوبی در فرایند تصمیم‌سازی مشارکت دهد، بی آن‌که مسئولیت تصمیم‌گیری نهایی را از خود سلب کند. رهبر خوب در بحران کسی است که می‌داند چه زمانی باید درگیر جزئیات میدان شود و

به دیگران قدرت تصمیم‌سازی بدهد، اما هم‌زمان خودش را سرپا نگه دارد و در مشکلات روزمره غرق نشود. این درگیری گاه‌به‌گاه با صحنه، نباید باعث شود که دید استراتژیکش را از دست بدهد.

هرچه جزئیات نامطلوب‌تر و چالش‌ها سخت‌تر شوند، وسوسه برای عقب‌نشینی و واگذاری کارهای «سخت» به زیردستان بیشتر می‌شود. اما رهبران موفق در بحران می‌دانند که این کار فقط برنامه‌ریزی یا اجرا نیست، بلکه تلفیقی از هر دو است. آن‌ها می‌دانند میزان مشارکتشان در هر بخش (برنامه‌ریزی یا اجرا) بستگی به موقعیت دارد و این توان را دارند که در لحظه، تشخیص دهند کجا باید درگیر شوند بدون این که گرفتار یک سبک رهبری مطلق‌گرا شوند.

۲. سرسخت و پیگیر، اما آگاه از زمان توقف

رهبران موفق در سبک رهبری موقعیتی، افرادی پیگیر و خستگی‌ناپذیر در پیگیری اهداف خود هستند، ویژگی‌ای که بارها در این کتاب به آن اشاره شده است. اما در عین حال، آن‌ها آگاهانه می‌دانند پافشاری بیش از حد می‌تواند مخرب و در نهایت آسیب‌زا باشد. حرکت در مسیری بدون تجهیزات مناسب یا درک شرایط و عوامل زمینه‌ای به فاجعه منجر می‌شود. پیگیر و سخت‌کوش بودن، به معنای پایبندی کورکورانه به مسیری خاص نیست، به خصوص زمانی که آن مسیر عملاً جواب نمی‌دهد.

مدیریت در بحران برای بسیاری از افراد، تجربه‌ای تازه و بی‌سابقه است. همان‌طور که در سایر جنبه‌های زندگی نیز منحنی یادگیری وجود دارد، در این جا نیز اشتباه کردن اجتناب‌ناپذیر است. خودم اشتباهات زیادی کردم، از جمله زمانی که مفروضاتم درباره مطالعه شمارش نقدینگی اشتباه از آب درآمد. در بحران، این احتمال هست که خودت گودالی را بکنی و خودت در آن بیفتی. در چنین شرایطی، باید محیطی ایجاد شود که نه تنها اشتباهات را بپذیرد، بلکه یادگیری از اشتباهات را تشویق کند. نباید به دنبال توجیه اشتباهات بود، زیرا در غیر این صورت، فرهنگ سرزنش و انگ زدن شکل می‌گیرد که به شدت روحیه سازمان را تحلیل می‌برد. با تغییر شرایط، برخورد اجتناب‌ناپذیر می‌شود؛ چراکه روش‌های قدیمی دیگر پاسخگوی موقعیت‌های جدید نخواهند بود.

رهبر خوب، کسی است که نسبت به اشتباهات بردبار باشد و بتواند از آن‌ها درس بگیرد. وقتی در گودال گرفتار می‌شود، بیشتر از آن حفر نکند؛ بلکه براساس قدرت تصمیم‌گیری‌اش ارزیابی می‌کند و واقعاً لازم است هرچه سریع‌تر از آن گودال خارج شوند یا نه. رهبران شایسته این شهامت را دارند که شکست را در حوزه‌ای خاص بپذیرند و از گودال بیرون بیایند، هرچند به قیمت پذیرش اشتباه و هزینه‌هایی که در پی دارد تمام شود. آن‌ها ارزش شخصی خود را از پایبندی کورکورانه به اشتباهاتشان دریافت نمی‌کنند، بلکه از تجربه‌ها درس می‌گیرند و از اشتباهات خود دستاورد می‌سازند.

ممکن است سیاست‌ها و فرایندهای خود را برای مقابله با چالش‌های جدید تغییر دهید، اما در نهایت متوجه شوید که آن‌ها کارایی لازم را نداشته‌اند، اشکالی ندارد. رهبران شایسته زمانی که لازم باشد جسارت بازگشت به شیوه‌های قبلی را دارند یا این که راه‌های دیگری را امتحان می‌کنند. از این کار شرمشان نمی‌شود. همچنین، توانایی آموختن از تجربه دیگران را دارند که بسیار سخت‌تر از درس گرفتن از تجربه شخصی است. چنین رهبرانی از تغییرات جاری در بازار و بستر فعلی آگاهند و اقدامات رقبا را زیر نظر دارند. اگر برخی از اقدامات رقبا به شکست انجامید، آن‌ها بررسی می‌کنند که دقیقاً چه چیزی اشتباه پیش رفت و فکر می‌کنند این تجربه یادگیری چگونه می‌تواند برای سازمان خودشان قابل استفاده باشد.

۳. متمرکز، اما نه محدود

تمرکز موضوعی کلیدی است، همان‌طور که در فصل پیش نیز به آن اشاره شد. در بحران‌ها ممکن است ذهن به راحتی از مسیر اصلی منحرف شود، چراکه دائماً با مسائل جدید و چالش‌هایی در سطوح مختلف روبه‌رو هستید. بسیاری از چیزهایی که پیش‌تر روان و بدون مشکل پیش می‌رفتند، حالا به رسیدگی فوری نیاز دارند. چیزهایی که پیش از این بدیهی به نظر می‌رسیدند، اکنون به ارزیابی و بازنگری مداوم نیاز دارند. حتی ریسک‌هایی پدید می‌آیند که پیش از این اصلاً وجود نداشتند.

پیش از جنگ، هرگز در بانک BBSF در مورد امنیت نگرانی نداشتیم. سوریه کشوری

۱. ضرب‌المثل انگلیسی When you're in a hole, stop digging وقتی در گودال هستی، دیگر به کندن ادامه نده.

بدون جرایم سازمان یافته و بسیار امن بود. آمار قتل‌های عمد معدود و تقریباً می‌شد گفت که سرقت از بانک‌ها اتفاق نمی‌افتاد. زمانی که پول نقد را بین شعبه‌های مختلف جابه‌جا می‌کردیم، از رویه‌هایی استفاده می‌کردیم که شاید در مقایسه با شهرهایی مانند زوریخ یا لندن، سهل‌انگارانه به نظر می‌آمد. اما ناگهان همه چیز تغییر کرد. با افزایش چالش‌ها، ناچار شدیم تدابیر امنیتی شدیدی را به کار گیریم تا مسائل را حل کنیم. برخی از کسانی که در لندن ملاقاتشان کردم، خاورمیانه را منطقه‌ای یکپارچه و همگن می‌بینند و تصور می‌کنند که صرفاً با زندگی در آن‌جا، انسان‌ها دارای «ذهنیت جنگی» می‌شوند. اما این طور نیست. پیش از آغاز جنگ در دمشق، احساس امنیت بیشتری داشتم تا در هر نقطه دیگری از جهان. در نتیجه، ما تجربه بسیار اندکی در ارتقای امنیت داشتیم و ناچار شدیم بسیاری از وظایف روزمره‌مان را دوباره ارزیابی کنیم.

مشکل زمانی ایجاد می‌شود که پس از شناسایی حوزه‌های کلیدی موفقیت (CSFs) و حوزه‌هایی که باید بر آن‌ها تمرکز کنیم، چالش‌های عملیاتی یکی پس از دیگری ظاهر شوند. ناگهان خودتان را در موقعیتی می‌یابید که باید هم‌زمان «چند هندوانه» در دستانتان جابه‌جا کنید؛ مثلی سوری که به شدت هشدار می‌دهد چنین کاری را نباید کرد. اگر تلاش کنید همه را با هم مدیریت کنید، برخی هندوانه‌ها خواهند افتاد و هیچ‌کس از شکستن هندوانه خوشحال نمی‌شود. چالش اصلی این است که هم‌زمان تمرکز و چشم‌انداز استراتژیکی را حفظ کنید. این کار دورپسک دارد: اگر بیش از حد متمرکز شوید و تنها بر چند موضوع تأکید کنید، چون «فکر می‌کنید این‌ها از همه مهم‌ترند»، ممکن است نسبت به مسائل حیاتی عملیاتی و تاکتیکی بی‌توجه شوید. تمرکز شما را از پرداختن به چالش‌ها یا داشتن وسعت دید لازم باز نمی‌دارد. در بحران، زمانی که عوامل و رویدادهای جدیدی پدید می‌آیند، این کار حتی سخت‌تر هم می‌شود. موفق‌ترین رهبر در بحران، کسی است که تمرکز دارد، اما اجازه نمی‌دهد این تمرکز حوزه دیدش را محدود کند.

۴. انطباق‌پذیر، اما نه تسلیم در مدیریت ذی‌نفعان

در زمانه بحران نیازهای افراد دگرگون می‌شود که شامل نیازهای مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان، سهام‌داران، نهادهای ناظر و دیگران می‌شود. می‌توانید مطمئن باشید

که این نیازها تقریباً همیشه فشرده‌تر، فوری‌تر و پرچالش‌تر خواهند شد، نه کمتر. تقریباً همه چیز تبدیل به مسئله‌ای «فوری» و «مهم» می‌شود. بخشی از این نیازها بر پایه احساسات شکل می‌گیرند و بخشی دیگر ریشه در منطق دارند. بعضی از این نیازها از انگیزه‌های شخصی سرچشمه می‌گیرند و برخی دیگر به نیازهای سازمانی مربوط می‌شوند. یک رهبر موقعیتی موفق می‌داند که در چنین شرایطی هیچ پاسخ سیاه و سفیدی وجود ندارد. هر موقعیت ویژگی‌های خاص خود را دارد. گاهی لازم است به احساسات افراد توجه شود و در مواقع دیگر باید به عوامل منطقی تکیه کرد. زمانی که همه بر عوامل منطقی تأکید دارند، ممکن است شما نیاز داشته باشید جنبه احساسی ماجرا را در نظر بگیرید و بالعکس. زمانی که هرکس با مسئله فوری خود به سراغ شما می‌آید و می‌خواهد «همین الان» تصمیم بگیرد، توانایی ارزیابی فوریت‌ها براساس اولویت‌های خودتان اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. وقتی همه شما را تحت فشار می‌گذارند که همین حالا تصمیم بگیرید، باید بتوانید گوش دهید اما تحت تأثیر قرار نگیرید. اگر به همه تصمیم‌ها بله بگویید، سلیلی از درخواست‌ها و توقعات به راه می‌افتد که پاسخ‌گویی به آن‌ها عملاً ممکن نیست. اگر به همه چیز نه بگویید، احتمالاً رابطه‌تان را با افراد کلیدی سازمان از دست می‌دهید. اگر همان لحظه درباره همه چیز تصمیم بگیرید، ممکن است براساس اطلاعات ناقص، تصمیمی شتاب‌زده بگیرید. اگر همه تصمیم‌ها را به تعویق بیندازید تا فرایند تصمیم‌گیری را دقیق‌تر انجام دهید، ممکن است توانایی‌تان برای پاسخ‌گویی در یک محیط پرسرعت و پرتغییر محدود شود.

در میان همه این گزینه‌ها، آنچه باید انجام دهید کاملاً به موقعیت بستگی دارد. یک رهبر موفق در بحران آگاهانه این فرایند را دنبال می‌کند. اولویت‌های خود را بشناسید، از منابع در دست‌رستان آگاه باشید و در نظر بگیرید برای پاسخ‌گویی به نیازهای در حال تغییر چقدر زمان دارید. همیشه همدلی نشان دهید و از همه مهم‌تر، تلاش کنید اولویت‌ها و فوریت‌های ذی‌نفعان را با نیازها و اهداف استراتژیک سازمان هم‌راستا کنید، نه این که اهداف خود را با آن‌ها تطبیق دهید. در هر شرایطی رابطه‌ای خوب با تمام ذی‌نفعان برقرار کنید و رفتارتان منصفانه باشد. توانایی‌تان را در درک واقعی نیازهای در حال تحول تقویت کنید. اگر نمی‌توانید چیزی را که از شما خواسته شده انجام دهید، حداقل با شناخت

بہتر این نیازها می‌توانید به راه‌حل جایگزینی برسید که شاید تا حدی آن‌ها را راضی کند. همدلی عمیق، آگاهی هشیارانه از این که چرا نیازهای افراد تغییر می‌کند و قضاوتی قاطع دربارهٔ این که چه چیزی اهمیت دارد و چه باید کرد، همهٔ این‌ها باید شما را در مدیریت ذی‌نفعان هدایت کند، بدون این که تسلیم یا بی‌تفاوت شوید.

۵. تغییر را رهبری کنید، نه این که همه چیز را تغییر بدهید

این یکی از ضروری‌ترین ویژگی‌های یک رهبر موقعیتی موفق است. آن قدر مهم است که فصل بعدی را به‌طور کامل به همین موضوع اختصاص داده‌ام، چون این اصل به‌نوعی شالودهٔ مدیریت در بحران محسوب می‌شود.

در ادامه، چند پرسش برای تأمل آمده تا بتوانید خودتان را در این زمینه ارزیابی کنید:

- با افزایش عدم قطعیت در بحران مدل رهبری شما چگونه وضوح هدف و جهت‌گیری بیشتری ایجاد می‌کند؟

- اگر در سطح کلان با بحران مواجهید، آیا اجازه می‌دهید این دید کلان، نگاه جزئی‌نگر شما را مختل کند؟ آیا کلان‌نگری باعث شده جزئیات را نبینید؟

- اگر از صحنهٔ عمل فاصله بگیرید، ممکن است چه چیزهایی را از دست بدهید؟ اگر بیش از حد درگیر جزئیات شوید، چه بلایی بر سر جهت‌گیری استراتژیکتان می‌آید؟ چگونه می‌توان بین این دو تعادل برقرار کرد؟

- آیا مدیریت بحران برای شما و تیمتان تجربه‌ای تازه است؟ چقدر با خطاها کنار می‌آیید؟ وقتی خودتان را در گودال می‌یابید چه می‌کنید؟ آیا اصرار به ادامهٔ راه اشتباه را نشانهٔ پشتکار می‌دانید یا عقب‌نشینی را راهکار بهتری می‌بینید؟

- آیا تحت تأثیر تمرکز و چشم‌انداز استراتژیکتان هستید؟ آیا این تمرکز بیش از حد مانع رسیدگی به مسائلی می‌شود که در صحنهٔ عمل رخ می‌دهد؟ آیا تمرکز بیش از حد سبب محدودیت نگاه و تفکر شما شده است؟

- وقتی ذی‌نفعان خواسته‌های بیشتری مطرح می‌کنند، چگونه می‌توانید همچنان بر اولویت‌ها و فوریت‌های خودتان تمرکز داشته باشید؟ چطور همدلی نشان می‌دهید، بدون آن که تسلیم شوید؟

هیچ ندیده‌ای هنوز

انتشارات
راه پرداخت



برای سفارش اینترنتی این کتاب به وبسایت انتشارات راه پرداخت مراجعه کنید

way2pay.shop

روایتی از امید، پایداری و تاب‌آوری در بحبوحه آشوب

لوئی الرومانی در آغاز جنگ سوریه در ۲۰۱۱، رئیس بخش مالی و برنامه‌ریزی یکی از بزرگ‌ترین بانک‌های کشورش بود. الرومانی در کتاب **درس‌هایی از یک منطقه جنگی** روایت شخصی و دست‌اول خود را از مدیریت روزمره یک سازمان در شرایط خطرناک و خصمانه بازگو می‌کند. داستان او نشان می‌دهد که **انگیزه** می‌تواند از **نامحتمل‌ترین موقعیت‌ها** برخیزد و یک بنگاه اقتصادی نه تنها می‌تواند در دل **آشوب** دوام بیاورد، بلکه **شکوفه** شود؛ این بانک تحت هدایت او به رهبری رقیب صنعت بانکداری بدل شد، زیرا **اعتماد** مردم به توانایی آن در حفظ اندوخته یک عمرشان بیش از پیش افزایش یافت.

الرومانی تجربه‌ها، دانش و مهارت‌هایی را که خود و همکارانش طی چهار سال دشوار برای هدایت بانک آموختند، در قالب **ده درس برای رهبرانی که امروز با بحران روبه‌رو هستند**، در این کتاب، خلاصه کرده است. توصیه‌های **ارزشمند و گاه خلاف انتظار** او به هر خواننده‌ای می‌آموزد که چگونه می‌توان تاب‌آور ماند، حتی در دوره‌ای دشوار مثل جنگ.

درباره لوئی الرومانی

لوئی الرومانی رئیس بخش مالی و برنامه‌ریزی بانک ب‌مو سعودی-فرانسوی (BBSF)، **بزرگ‌ترین بانک خصوصی سوریه**، در آغاز جنگ این کشور در ۲۰۱۱ بود. او بیش از چهارده سال در حوزه‌های مالی و برنامه‌ریزی استراتژیک در خاورمیانه و بریتانیا فعالیت کرده است.

الرومانی در دانشگاه‌های بیروت و بوستون تحصیل کرده است و اکنون با همسرش در لندن زندگی می‌کند. او در حال حاضر با **سمت شریک تجاری مالی** با دفتر یونیسف بریتانیا همکاری دارد.

ISBN 978-622-4958-04-4



9

786224

958044

۵۰ هزار تومان

انتشارات
راه‌پرداخت



ناشر فناوری و نوآوری
way2pay.press