



عنوان اصلی: شاعران زمان جنگ (Warzone Poets)

زیرعنوان: درس‌هایی از یک منطقه جنگی؛ چگونه در دوران بحران رهبری تاب‌آور باشیم

نویسنده: لوئی الرومانی | مدیر مالی و استراتژی سابق بانک BBSF

بستر و چرایی نگارش

مدیریت بزرگترین بانک خصوصی
(BBSF) در دل آشوب و فروپاشی اقتصاد
سوریه (۲۰۱۱).

حفظ ساختار در میان اختلالات فلج‌کننده،
تورم نجومی و فرار سرمایه.

استعاره «شاعران جنگجو»

ادای احترام به **ماندن و ساختن**.

یافتن امید و خلق ارزش در تاریک‌ترین
روزها؛ جایی که اقتصاددانان به
شاعرانی برای بازآفرینی
معنا تبدیل می‌شوند.

فصل ۱: انجام کار درست (Do the Right Thing)

بزرگواری استراتژیک در برابر رقابت کور: عبور از
«بهترین رویه‌ها» (Best Practices).

انجام کار درست، حتی اگر در کوتاه‌مدت به نفع رقیب تمام
شود، در نهایت اعتبار، اعتماد بازار و سرمایه اجتماعی شما را در
بلندمدت تضمین می‌کند.

مثال واقعی:

ارائه رایگان سرویس اتوبوس بانک
به کارکنان بانک‌های رقیب در اوج
بحران حمل‌ونقل کشور.

فصل ۲: درک خود از مفهوم زمان را تغییر دهید (Change Your Perception of Time)

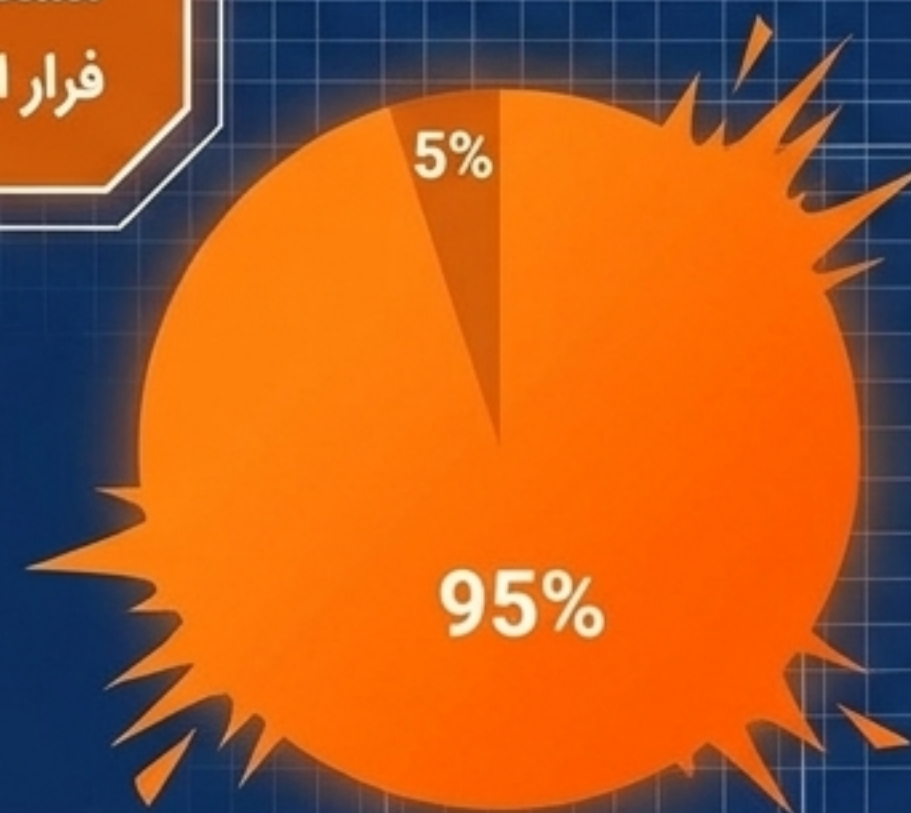
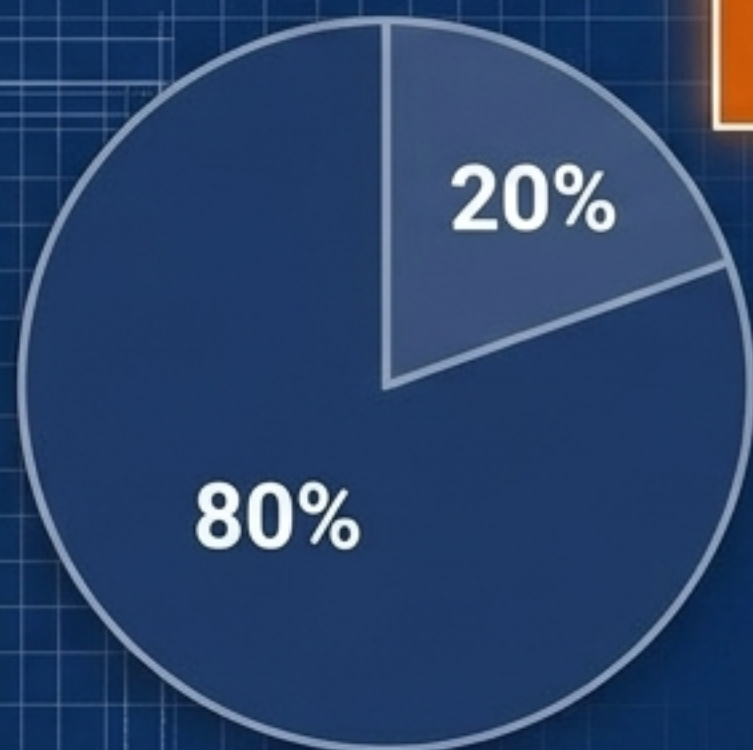


مثال واقعی: توقف طرح پرسش بی‌چواب و فرساینده‌ی «جنگ کی تمام می‌شود؟» و تمرکز مطلق بر بقای روزمره.

- بازی بلندمدت در اقتصاد بحران: گذار از اهداف کوتاه‌مدت مالی (سود فصلی).
- حفظ اعتماد به عنوان ارزشمندترین و کمیاب‌ترین دارایی نامشهود سازمان در زمان فروپاشی سیستم‌ها.

فصل ۳: بی‌وقفه در پی فرصت‌ها باش (Relentless Pursuit of Opportunities)

مثال واقعی: عرضه شجاعانه وام
مسکن دقیقاً در زمانی که مردم در حال
فرار از کشور و خروج سرمایه بودند.



تغییر پویایی قانون پارتو: در بحران، قانون ۲۰/۸۰ به ۵/۹۵ تبدیل می‌شود.

بازار باید به حیات خود ادامه دهد؛ در دل هراس عمومی
و خروج رقبا، یک فرصت پنهان برای خلق ارزش انحصاری
و ایجاد وفاداری ابدی وجود دارد.

فصل ۴: بهترین زمان برای ایجاد برتری استراتژیک (Best Time for Strategic Advantage)

نقدینگی

شکوفایی در میان اختلال: بازتعریف فوری
عوامل حیاتی موفقیت (CSFs).

استفاده از مدل پنج نیروی پورتر برای یافتن
فضاهای خالی در بازار در حال فروپاشی و
پیشی گرفتن از رقبای فلج شده.

مثال واقعی: تبدیل شدن نقدینگی از یک شاخص
عملیاتی عادی به حیاتی‌ترین مزیت رقابتی بانک
در زمان هجوم مشتریان برای برداشت.

فصل ۵: رهبر موقعیتی باش (Be a Situational Leader)

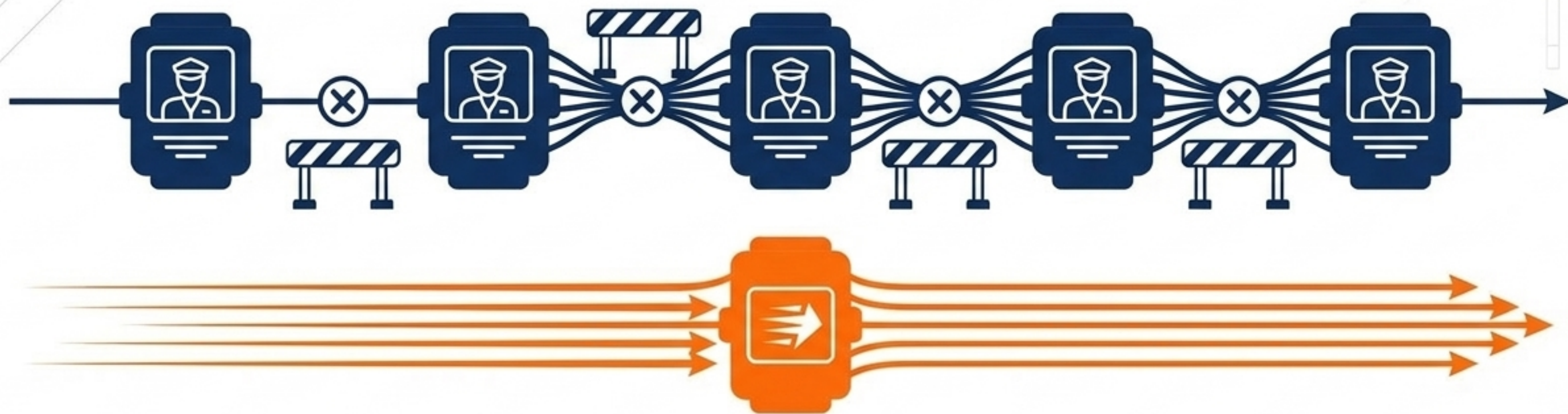
استراتژیک، اما حاضر در میدان: پرهیز از
دوگانه سازی های کاذب مدیریتی (مدیر
استراتژیک در برابر مدیر عملیاتی).

رهبری منعطف، تمرکز بر حل مسئله در
لحظه، و یادگیری از پایین ترین سطوح
سازمان که مستقیماً با بحران درگیرند.



مثال واقعی: درس گرفتن مستقیم مدیر ارشد از یک صندوق
ساده درباره نحوه مدیریت و شمارش اسکناس های ۲۰۰
لیره ای در خط مقدم بانک.

فصل ۶: تغییر کن، اما عجله نکن که همه چیز را تغییر دهی (Don't Rush to Change Everything)



آگاهی از نیروهای متضاد: در سیستم‌های کنترل داخلی سازمان، کیفیت بر کمیت ارجحیت مطلق دارد.

داشتن درک قوی از ارزش‌های بنیادین سازمان و پرهیز از اعمال تغییرات هیجانی و واکنش‌های عصبی به بحران.

مثال واقعی: درس ایست بازرسی‌های ارتش: افزایش کورکورانه تعداد ایست‌ها مساوی با کاهش دقت بود. (کمتر، بهتر است).

فصل ۷: هزینه‌ها را کاهش دهید، اما روحیه را نابود نکنید (Cut Costs, Not Morale)



چهار اصل کنترل هزینه:
شناخت دقیق فرهنگ خرج کردن سازمان.

بودجه‌ریزی انقباضی و حذف هزینه‌های غیرضروری هرگز نباید به قیمت فروپاشی روانی و انگیزه سرمایه انسانی تمام شود.

فصل ۸: بیشتر کار کن، کمتر حرف بزن (Work More, Talk Less)



مثال واقعی: مدیریت شوک و شایعات ناشی از خروج ناگهانی بنیان‌گذاران اصلی و سهامداران خارجی بانک در اوج بحران.

عمل، پادزهر هراس: وقتی شرایط سخت‌تر می‌شود، حرف بی‌ارزش‌تر می‌شود.

پرهیز از پیام‌رسانی‌های ناخواسته و تمرکز مطلق بر اجرای بی‌نقص و بی‌صدای عملیات بانکی برای اثبات ثبات به جای ادعای آن.

فصل ۹: بیش از حد برنامه‌ریزی نکنید (Don't Over-plan)



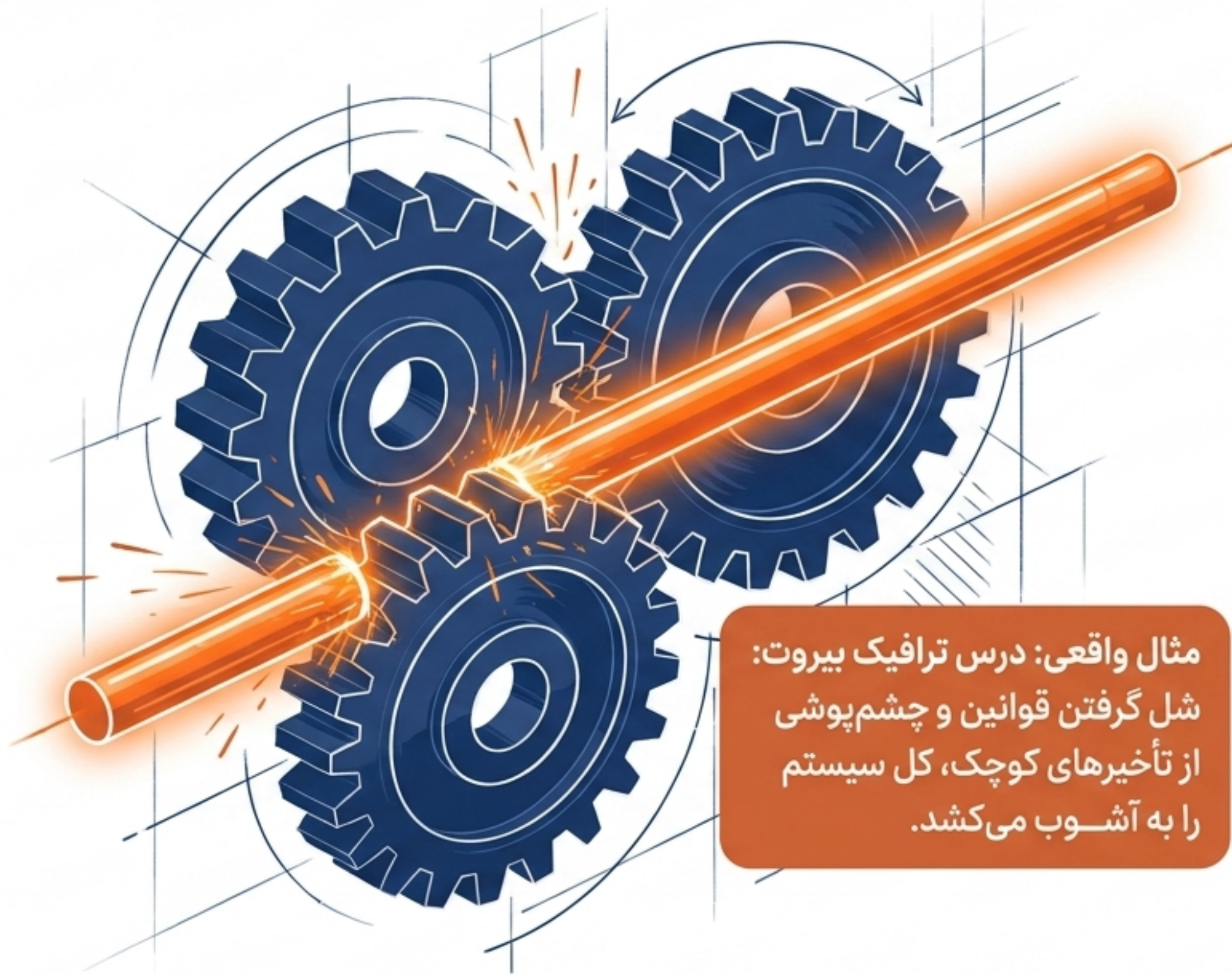
مثال واقعی: وقوع طوفان برف
بی‌سابقه دمشق که بر خلاف
جنگ، تمام شهر را فلج کرد و
برنامه‌های مدیریت بحران را
به چالشی جدید کشید.

مثال واقعی: وقوع طوفان برف
دمشق که برخلاف جنگ، تمام شهر را
کرد و برنامه‌های مدیریت بحران را
به چالشی جدید کشید.

انعطاف در تاکتیک، ثبات در
چشم‌انداز: مدل‌های
برنامه‌ریزی تداوم کسب‌وکار
(BCP) نباید صلب باشند.

برنامه‌های مدیریت بحران
باید آنقدر چابک باشند که با
متغیرهای پیش‌بینی‌نشده
فرو نریزند و فضای مانور را
حفظ کنند.

فصل ۱۰: با انگیزه همراه شوید و هرگز سست نشوید (Align with Motivation, Never Slack)



**بالا بردن قابلیت تشخیص انحراف
(BS Detection):**

در شرایط بحران مستمر، ترحم بی جا
ویرانگر است.

**حفظ انضباط سخت گیرانه، تنها راه
جلوگیری از گسترش فساد،
بی تفاوتی سازمانی و فروپاشی
استانداردهاست.**

مثال واقعی: درس ترافیک بیروت:
شل گرفتن قوانین و چشم پوشی
از تأخیرهای کوچک، کل سیستم
را به آشوب می کشد.

سنتز استراتژیک: اقتصاد شرایط عادی در برابر اقتصاد جنگ

شاخصه	اقتصاد شرایط عادی	اقتصاد جنگ
هدف نهایی:	سودآوری فصلی	بقای سیستمیک و حفظ اعتماد
مهم‌ترین دارایی:	بازده سرمایه	نقدینگی و سرمایه اجتماعی
رویکرد تغییر:	مهندسی مجدد و جامع	تغییرات مینیمال و متمرکز، کمتر=بهتر
کنترل هزینه:	کاهش خطی هزینه‌ها	حفاظت استراتژیک از روحیه انسانی
برنامه‌ریزی:	مدل‌های پیش‌بینی صلب	چابکی واکنشی و تاکتیک منعطف

نماد تاب‌آوری: استعاره تیم ملی فوتبال سوریه

درس کلان:
یک سازمان (یا یک تیم) می‌تواند با هم‌راستایی کامل، حتی در زمان از دست دادن خانه و منابع، عملکردی فراتر از انتظار و منطق ریاضی شرایط عادی ارائه دهد.

دست‌آورد ناممکن:
داستان صعود معجزه آسای تیم ملی فوتبال سوریه به پلی‌آف جام جهانی در اوج فروپاشی و جنگ.

سه پیامد و نتیجه کلیدی تاب‌آوری (The 3 Keys to Resilience)

ماندگاری مزمن:
پافشاری و استقامت
سیستمیک در برابر
شوک‌های پیاپی.

خودآگاهی: شناخت
عمیق، شفاف و بدون
توهم از ظرفیت‌ها و
ارزش‌های سازمان.

شور زندگی: یافتن
معنا، هدف و انگیزه
در دل ویرانی برای
ساختن آینده.

«هذا الوقت سيمضى - اين نيز بگذرد.»

حقيقتی که هم در زمان شکوفایی اقتصادی و هم در تاریک‌ترین روزهای بحران، راهنمای رهبران خردمند.
پایان شب سیه، سپید است.