



از آمادگی تا آتش،
از ایستادگی تا بازگشت





شرکت پلیمر
آریا ساسول
ARYA SASOL
POLYMER COMPANY
سهام عامه

کاری از:

روابط عمومی شرکت پلیمر آریا ساسول

زیر نظر شورای سردبیری مجله نویدآریا

همکاران: علیرضا صمدی، شاهد بنی اسدی، شکوفه نعمتی،
کاظم جعفری، میثم آسمان، ساحل مرندپام، مهرانز محمدی

نشانی: استان بوشهر عسلویه منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس

تلفن: +۹۸۲۱۸۵۹۲۰۰۰۰

نمابر: +۹۸۷۷۳۷۲۶۰۰۰۸

کد پستی: ۷۵۱۱۸۱۳۶۵

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



از آمادگی تا آتش،
از ایستادگی تا بازگشت



شرکت پلیمر آریا ساسول

ARYA SASOL POLYMER COMPANY

سهام عام



فصل اول

آمادگی پیش از طوفان ... ۶

روایتی از برنامه ریزی، آموزش و پیش بینی برای حفظ پایداری تولید در روزهای بحران

تاب آوری عملیاتی در ساعت ۲:۰۸ بعد از ظهر ۸
هیچ تجهیزاتی جایگزین سلامت کارکنان نیست ۱۰
وقتی جنگ از پنجره دفتر دیده شد ۱۲
رکوردشکنی تاریخی آواربرداری صنعتی در کانون بحران مبین ۱۶
در جست و جوی منابع مطمئن برای بازگشت تولید ۱۸



فصل دوم

روزهای آتش ۲۲

روایتی از شروع جنگ، حملات به عسلویه و مدیریت بحران

کارگاه خطر در مسیر بخار ۲۴
جلساتی در دل عملیات برای عبور از بحران ۲۸
در فاصله شعله و تصمیم ۳۰
تقابل اراده و آتش در روزهای پراشتاب جنگ ۳۴
شعله ها بالا رفت، اما روایت نباید می سوخت ۳۶



فصل سوم

وقتی شرکت زنده می ماند ... ۴۰

تداوم فعالیت شرکت آریاساسول در شرایط قطعی یوتیلیتی

گیت ها در ساعت آتش باز ماندند ۴۲
از گیت خروج تا پشت لیست های دورکاری ۴۶
پشت فرمان روزهای اضطرار ۵۰
قفسه ها زودتر از تلفن خبر دادند ۵۴



فصل چهارم

بازسازی؛ نبرد دوم ۵۸

نگاهی به آنچه در جریان احیای تأسیسات و کریدور گذشت

بازگشت به تولید از زیر آوار ۶۰
راهی از میان فولادهای خم شده ۶۴
پنجاه لاین زیر آوار ۶۸
همکاران، میدان را خالی نکردند ۷۲
نجات استراتژیک شریان های حیاتی از دل بحران ۷۶
وقتی خرید هم پای کریدور ایستاد ۷۸
از خاموشی سایت تا بازگشت تولید ۸۲



فصل پنجم

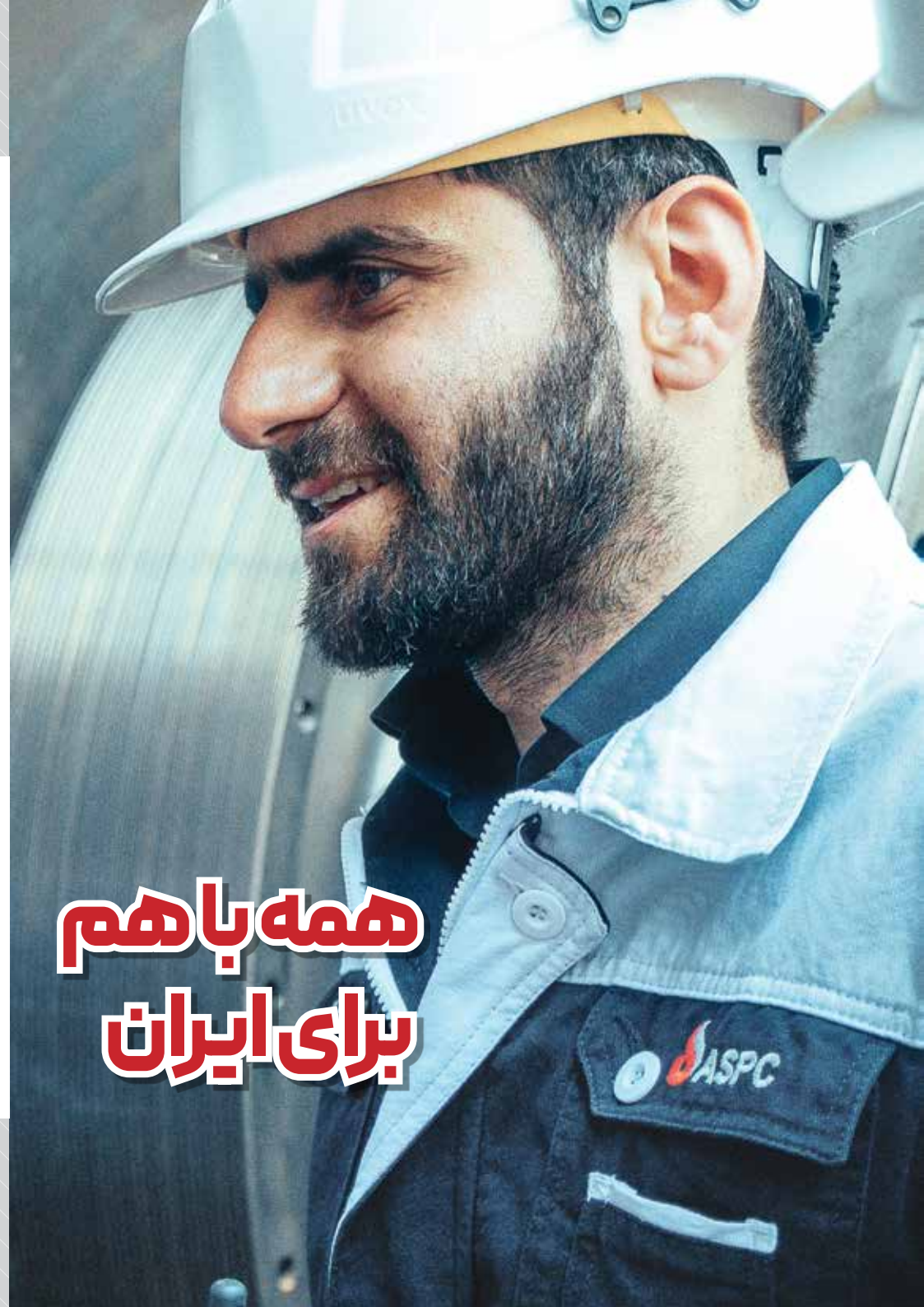
بازگشت به تولید؛ پایان

یک نبرد، آغاز دوباره ۸۴
روایت مدیران آریاساسول از راه اندازی مجدد واحدها

آزمونی برای اثبات بلوغ سازمانی ۸۶
بازگشت به مدار تولید در «کمتر از یک چشم به هم زدن» ۸۸
به خاطر وطنمان، نمی توانستیم کوتاه بیایم ۹۰
خروج نرمال کوره ها از مدار، پیش از خاموشی مبین ۹۴
صدای سکوت توقف تولید، بلند است ۹۶
برق که آمد، واحد آماده بود ۱۰۰

گزارش تصویری





همه با هم برای ایران

همکاران عزیزم، کنار شما بودن افتخار بزرگی است که نصیب اینجانب شده است. اکنون که به فضل الهی، رشادت‌های شهدای عالی مرتبه، صبر و ایستادگی جانانه مردم، منویات رهبر معظم انقلاب و تدابیر روسای محترم نظام مقدس جمهوری اسلامی، دشمنان ایران عزیزمان دیگر جسارت حمله به این مرز و بوم را ندارند جا دارد از تک تک شما عزیزان که در دوران جنگ دغدغه شرکت پلیمر آریاساسول را داشتید تشکر و قدردانی کنم.

اینجانب بی درنگ پس از تحویل سال خود را به منطقه رساندم تا در حد توان خود برای خروج از بحران‌های ناشی از جنگ گامی بردارم. با دیدن رشادت‌ها، دلسوزی‌ها و کار و تلاش شبانه‌روزی همکاران عزیز در بخش‌های مختلف به دفعات اشک شوق در چشمانم حلقه زد و از اینکه افتخار همکاری در این شرکت معظم برایم میسر شده است به خود بالیدم و خداوند منان را سپاس گفتم.

سرعت عمل در شرکت آریاساسول باعث شد تا سایر شرکت‌ها نیز هر یک به سهم خود در کمک به بازسازی زیرساخت‌های آسیب‌دیده اقدام نمایند. ایرانیان در طول تاریخ نشان دادند که در لحظات حساس و بحرانی با همدلی و مقاومت، همه با هم برای ایران متحد می‌شوند. نمونه‌ای از این اتحاد و همدلی را می‌توان در بازسازی‌های اخیر مشاهده نمود. تک تک افراد مشغول به کار در شرکت‌های مختلف گامی جهت تسریع بازسازی و بازگشت هر چه سریعتر شرکت‌ها به خط تولید برداشتند. لذا شاهد بودیم که در کمترین زمان ممکن شرکت مجدداً به روال عادی بازگشت. اینجانب ضمن تشکر مجدد از شما همکاران محترم و دلسوز، امیدوارم با توکل به خداوند منان بتوانم بخشی از زحمات شما را جبران نمایم و همچون گذشته همه با هم در مسیر رشد و بالندگی شرکت گام برداریم.

با احترام و قدردانی
محمد رضا حیدرزاده

نائب رئیس هیأت مدیره و مدیرعامل شرکت پلیمر آریاساسول



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

نبض روزها

مروری بر اتفاقات شرکت پلیمر آریاساسول
از آغاز بحران تا بازگشت کامل تولید





محمد آهوچهر، مدیر مجتمع، تصویری جامع از راهبری مجموعه، تصمیم‌های کلان و نحوه آماده‌سازی مجتمع برای شرایط ویژه ارائه می‌کند.

در ادامه، ضرغام بهروزی، معاون مجتمع شرکت پلیمر آریاساسول، درباره نقش هماهنگی عملیاتی، مدیریت میدانی، یکپارچگی میان واحدهای مختلف و اهمیت آمادگی مستمر در حفظ پایداری مجتمع در شرایط بحرانی سخن می‌گوید و ابعاد دیگری از مدیریت پیش از بحران را تشریح می‌کند.

نامدار محمدی، مدیر برنامه‌ریزی مجتمع، روند برنامه‌ریزی برای تخلیه نیروها، اجرای مصوبات کمیته مدیریت بحران و برنامه بازگشت واحدها به سرویس را تشریح می‌کند. سید جعفر ساعتلو، معاون HSE شرکت، از تلاش جهادی کارکنان و مهندسان برای حفظ ایمنی، استمرار فعالیت‌ها و بازگرداندن مجتمع به شرایط پایدار می‌گوید. همچنین محسن خورشیدنیا، مدیر توسعه منابع خرید، بر اهمیت شناسایی و تأمین به موقع منابع، تجهیزات و قطعات مورد نیاز پیش از وقوع بحران تأکید می‌کند.

در مجموع، این روایت‌ها نشان می‌دهد که عبور موفق از بحران حاصل تلاش یک فرد یا یک واحد نیست، بلکه نتیجه شبکه‌ای از برنامه‌ریزی، آموزش، تجربه، هماهنگی و مسئولیت‌پذیری سازمانی است. «آمادگی پیش از طوفان» روایت سازمانی است که آرامش پیش از بحران را به فرصتی برای آموختن، پیش‌بینی و آماده‌شدن تبدیل کرد.

بحران‌ها معمولاً بدون هشدار از راه می‌رسند، اما سازمان‌هایی که پیش از وقوع بحران برای آن برنامه‌ریزی کرده‌اند، توانایی بیشتری در حفظ پایداری و مدیریت شرایط دارند. تجربه شرکت پلیمر آریاساسول نیز نشان داد که موفقیت در روزهای دشوار، حاصل تصمیم‌های لحظه‌ای نبود؛ بلکه نتیجه سال‌ها برنامه‌ریزی، آموزش، ایجاد ساختارهای مدیریتی و آمادگی مستمر نیروی انسانی بود.

پس از تجربه جنگ دوازده روزه، شرکت این رخداد را صرفاً یک حادثه تلقی نکرد، بلکه آن را فرصتی برای بازنگری در سناریوهای اضطراری، شناسایی نقاط ضعف و تقویت توان عملیاتی خود دانست. در فاصله میان دو بحران، اقدامات گسترده‌ای برای افزایش آمادگی، کاهش آسیب‌پذیری، تکمیل آموزش‌ها و بازبینی فرایندهای عملیاتی انجام شد تا در صورت تکرار شرایط مشابه، واکنش شرکت سریع‌تر، هماهنگ‌تر و مؤثرتر باشد.

در صنعت پتروشیمی، پیچیدگی فرایندها، حساسیت تجهیزات و اهمیت حفاظت از نیروی انسانی ایجاب می‌کند که مدیریت بحران بر پایه برنامه‌های از پیش طراحی شده انجام شود. دستورالعمل‌های مشخص، آموزش مستمر کارکنان، اجرای مانورهای دوره‌ای، تعیین مسئولیت‌ها و هماهنگی میان واحدهای مختلف، مهم‌ترین عواملی هستند که امکان تصمیم‌گیری سریع و ایمن را در شرایط اضطراری فراهم می‌کنند.

در این مسیر، هر بخش از سازمان مسئولیتی مشخص بر عهده دارد. مدیریت مجتمع وظیفه ایجاد هماهنگی میان ایمنی، تولید و حفاظت از دارایی‌ها را بر عهده دارد. واحد برنامه‌ریزی سناریوهای مختلف را به برنامه‌های اجرایی تبدیل می‌کند، مدیریت HSE ارزیابی خطر و آموزش نیروها را دنبال می‌کند و مدیریت تأمین و سورسینگ نیز مسئول فراهم کردن تجهیزات، قطعات و منابع حیاتی است تا حتی در شرایط بحرانی نیز عملیات شرکت با کمترین اختلال ادامه یابد.

ویژگی مهم رویکرد آریاساسول، اتکاب به تجربه‌های گذشته و تبدیل آن‌ها به یادگیری سازمانی بود. تجربه بحران نشان داد کدام رویه‌ها کارآمد بوده و چه بخش‌هایی نیازمند اصلاح هستند. به همین دلیل فاصله میان دو بحران به فرصتی برای ثبت تجربه‌ها، اصلاح فرایندها و افزایش تاب‌آوری سازمان تبدیل شد؛ رویکردی که علاوه بر حفاظت از تجهیزات، حفظ جان کارکنان، تداوم ارتباطات، تأمین اقلام حیاتی و هماهنگی میان واحدها را نیز دربر می‌گرفت.

برای روایت این تجربه، گفت‌وگوهایی با مدیران شرکت انجام شده است.



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

فصل اول

آمادگی پیش از طوفان

روایتی از برنامه ریزی، آموزش و پیش بینی برای حفظ پایداری تولید در روزهای بحران

گفت و گو با محمد آهو چهر، مدیر مجتمع آریاساسول

تاب‌آوری عملیاتی در ساعت ۸:۰۲ بعد از ظهر

◀ **روز حمله به شرکت مبین کجا بودید و پیش از آن چه تمهیداتی برای شرایط بحرانی در نظر گرفته شده بود؟**

از ابتدای جنگ، جلسات کمیته مدیریت بحران را برگزار کردیم و بر اساس آن تصمیم‌های کلان با هماهنگی، راهبری و حمایت مدیریت ارشد سازمان اجرایی و نهایی گردید؛ از جمله حضور حداقلی نیروها در سایت در سایت. هم‌زمان با مصوبات کمیته مدیریت بحران منطقه ویژه و شرکت ملی صنایع پتروشیمی، اقدامات داخلی مجتمع نیز اجرا شد. پیش از وقوع حادثه، سناریوهای مختلف برای اصابت احتمالی به تجهیزات، واحدهای عملیاتی یا زیرساخت‌های پیرامونی طراحی شده بود. تهیه دستورالعمل‌ها، روزرسانی دستورالعمل‌ها و چک لیست از سرویس خارج کردن اضطراری، ایزولاسیون تجهیزات، تخلیه کلیه گازها و مواد قابل اشتعال و انفجار از سیستم و مدیریت شرایط اضطراری تدوین شده و تجهیزات ایمنی، ادوات آتش‌نشانی، ماسک‌ها و سایر تجهیزات حفاظت فردی در دسترس قرار گرفته بود.

سناریوهای آماده شده باید اجرا می‌شدند. نفرات از ساختمان‌های اداری خارج شدند، نیروهای ضروری به اتاق‌های کنترل رفتند، مسیرهای خروج مدیریت شد، سرویس‌ها به سمت درب شرقی رفتند و جمعیت حاضر در سایت کمتر شد. از حدود هشتاد نفر که پیش‌تر از بین ۳۰۰۰ نفر مانده بودند، سی تا چهل نفر باقی ماندند؛ یعنی نیروهایی که برای کنترل واحدها و سامانه‌ها به حضورشان نیاز بود.

گفت و گو با محمد آهو چهر، روایتی از آماده باش، کنترل صحنه، مراقبت از نیروها و اجرای تصمیم‌هایی است که پیش از حادثه آماده شده بودند.



در روزهای عادی، نظم یک مجتمع پتروشیمی در جریان تولید، عبور خوراک از خطوط، کارکرد واحدهای عملیاتی، آماده باش تیم‌های ایمنی و مراقبت روزانه از تجهیزات دیده می‌شود. روز بحران، همین نظم شکل دیگری پیدا می‌کند. تصمیم‌ها باید سریع‌تر گرفته شوند، حضور نفرات کمتر شود، نیروهای ضروری به نقاط امن منتقل شوند، مرزهای اتصال واحدها بسته بماند و کنترل سامانه‌ها از دست نرود. در این لحظه‌ها که با تب و تاب خاصی همراه است، یک پرسش عملیاتی پررنگ می‌شود که چه کسی باید بماند و چه کسی باید فوراً از منطقه خطر دور شود.

روایت محمد آهو چهر مدیر مجتمع آریاساسول از روز حمله به شرکت‌های منطقه ویژه اقتصادی انرژی پارس (۱۷ فروردین ۱۴۰۵)، بر آمادگی پیش از حادثه تمرکز دارد؛ آمادگی برای موقعیتی که ممکن است ناگهانی از راه برسد و فرصت تصمیم‌گیری تازه باقی نگذارد. او از جلسات کمیته مدیریت بحران، تصمیم‌های پیش از حادثه و سناریوهایی حرف می‌زند که برای اصابت احتمالی به تجهیزات، واحدهای عملیاتی یا مجتمع‌های هم‌جوار آماده شده بود. ماسک‌ها، تجهیزات حفاظت فردی، ادوات آتش‌نشانی، سرویس‌های خروج اضطراری و آموزش نیروهای حراست و آتش‌نشانی هم بخشی از همین آمادگی بود؛ آمادگی برای اینکه در لحظه حادثه، وظیفه هر تیم روشن باشد.

آهو چهر زمان حمله را دقیق به یاد دارد؛ ساعت دو و هشت دقیقه بعد از ظهر روز ۱۷ فروردین ماه ۱۴۰۵. همان زمانی که جلسه کمیته مدیریت بحران در جریان بود و حمله اتفاق افتاد. دقیقاً از همان لحظه بود که

این تصمیم‌ها چه تغییری در نحوه فعالیت مجتمع ایجاد کرد؟

از ابتدای وقوع جنگ (۹ اسفند ۱۴۰۴) حضور نفرات به حدود سی درصد کاهش یافت و نیروهای ستادی به صورت دورکار فعالیت می‌کردند. فعالیت‌های پروژه‌ای متوقف شد و تعمیرات صرفاً در موارد اضطراری انجام می‌شد. تمرکز اصلی بر حضور نیروهای بهره‌بردار، حراست و آتش‌نشانی بود.

تا بیست و هفتم اسفند تولید ادامه داشت با این حال متناسب با شرایط، واحد پلی‌اتیلن متوسط و سنگین در سرویس کامل بود، واحد پلی‌اتیلن سبک چهار روز و الفین نیز یک روز از سرویس خارج شد. بر اساس وضعیت خوراک و شرایط منطقه، تولید واحدها تنظیم می‌شد. از ابتدای جنگ، هم‌زمان تصمیم گرفته شد سطح تانک‌های ذخیره خوراک و محصول در محدوده ایمن نگه داشته شود تا در صورت وقوع حادثه، ریسک عملیاتی کاهش یابد. بعد از حمله به فازهای پارس جنوبی در بیست و هفتم اسفند، تولید با دستور کمیته مدیریت بحران منطقه متوقف شد و با هدایت و حمایت‌های همیشگی مدیریت ارشد و تلاش شبانه‌روزی کارکنان و با اتکا به برنامه‌ریزی و هماهنگی مناسب، شرکت پلیمر آریاساسول، به عنوان نخستین شرکت پتروشیمی در منطقه موفق به راه‌اندازی مجدد و بازگشت به سرویس در هفته اول فروردین ۱۴۰۵ گردید.

کاهش نفرات و آماده‌باش عملیاتی

پس از حمله به ماهشهر چه اقداماتی انجام شد؟

در روز پانزدهم فروردین، پس از حمله به ماهشهر، جلسات فوری کمیته مدیریت بحران برگزار شد و واحدهای پتروشیمی منطقه از سرویس خارج

شدند. در آریاساسول نیز تعداد نفرات از حدود ششصد نفر به حدود هشتاد نفر کاهش یافت. برای شرایط اضطراری، دو سرویس آماده‌باش بیست و چهارساعته برای خروج سریع نفرات در نظر گرفته شد و نیروهای حراست و آتش‌نشانی نیز آموزش‌های لازم برای مدیریت شرایط اضطراری و کنترل تردد را دریافت کردند.

ساعت ۲:۰۸ بعد از ظهر، لحظه حمله

در زمان حمله چه رخ داد و اولین اقدام چه بود؟

در زمان حمله، جلسه کمیته مدیریت بحران در حال برگزاری بود. ساعت ۲:۰۸ بعد از ظهر، پتروشیمی مبین انرژی، دماوند انرژی، کریدور انتقال یوتیلیتی و واحد بوتادین پتروشیمی جم مورد اصابت قرار گرفتند.

بلافاصله تخلیه ساختمان‌های اداری انجام شد و نیروهای ضروری به اتاق‌های کنترل منتقل شدند. به دلیل نامشخص بودن دامنه حمله، درب غربی مجتمع بسته شد و سرویس‌های خروج به سمت درب شرقی هدایت شدند. تعداد نیروهای حاضر در سایت از حدود هشتاد نفر به حدود سی تا چهل نفر کاهش یافت. فقط نیروهای ضروری در اتاق‌های کنترل باقی ماندند تا پایش سامانه کنترل توزیع شده (DCS) و وضعیت واحدها ادامه یابد.

پس از تثبیت وضعیت نفرات چه اقداماتی در سطح فرایندی انجام شد؟

تمام مرزهای اتصال مجتمع با بیرون، یعنی Battery Limit (B.L)، بسته شد. خطوط ورودی و خروجی، تانک‌ها و مسیرهای انتقال ایزوله شدند تا احتمال انتقال آتش یا انفجار به داخل سیستم از بین برود.

از پانزدهم تا هجدهم فروردین، واحدهای عملیاتی تقریباً عاری از هیدروکربن شده بودند.

برای مدیریت تبخیر در مخازن الفین، فلر مجتمع در سرویس قرار داشت؛ البته بدون بخار، زیرا بخار نیز قطع شده بود. فلر الفین خارج از مجتمع نیز فعال بود و گازهای C3 به بالا و سایر گازهای مازاد از طریق این خطوط به فلر هدایت می‌شد.

مدیریت حادثه در مقیاس منطقه‌ای

پس از مشخص شدن نقاط اصابت چه اقداماتی انجام شد؟

بلافاصله کمیته مدیریت بحران شرکت تشکیل شد و همه نیروها در حالت آماده‌باش در اتاق‌های کنترل مستقر شدند. تردها به طور کامل کنترل می‌شد. پس از پایدار شدن شرایط، یک تیم آتش‌نشانی برای کمک به پتروشیمی جم اعزام شد. هم‌زمان سرشماری نیروها و پایش حضور افراد در سایت انجام می‌شد. آتش‌سوزی اصلی در مجتمع پتروشیمی جم رخ داده بود و تیم‌های اعزامی در مهار آن مشارکت داشتند. آتش‌سوزی در کریدور خطوط لوله به دلیل آسیب هم‌زمان چند خط با محتویات مختلف، چند روز ادامه داشت تا مهار کامل انجام شد.

ترمیم زیرساخت‌ها و اقدامات مهندسی

پس از مهار آتش، اقدامات فنی چگونه آغاز شد؟

پس از خاموش شدن آتش، ابتدا خط اتیلن مجتمع که دچار نشی در ناحیه ولو شده بود، برش‌کاری شد و یک ولو جدید در پشت ولو قبلی نصب شد تا سیستم به طور کامل ایزوله شود.

در سطح منطقه نیز جلسات فنی و مهندسی برگزار شد و تیم‌های مشترک تشکیل شدند تا بازسازی کریدور خطوط لوله و ایجاد مسیرهای کنارگذر برای بازگرداندن جریان خطوط طراحی شود. بر اساس تقسیم مسئولیت میان پتروشیمی‌ها، عملیات لوله‌گذاری آغاز شد. به دلیل اهمیت تأمین بخار، تیم‌های تعمیرات و HSE به سرعت عملیات آواربرداری را آغاز کردند و حدود یک هفته بعد به خط بخار دسترسی پیدا شد تا امکان بازرسی و تعمیر فراهم شود.

برای راه‌اندازی مجدد واحدها، تأمین بخار و برق از الزامات اصلی است و بر همین اساس برنامه بازگشت تدریجی مجتمع‌ها به سرویس تدوین شد.

تاب‌آوری عملیاتی

اقدامات پیشگیرانه چه تأثیری در کاهش آسیب داشت؟

واحدی که از سرویس خارج است نسبت به واحد در حال بهره‌برداری ریسک کمتری دارد. کاهش نفرات، خروج واحدها از سرویس و آمادگی قبلی باعث شد در صورت وقوع حمله، تلفات انسانی به حداقل برسد و سیستم در وضعیت کنترل شده باقی بماند. مهم‌ترین عامل همان آمادگی پیشین و هماهنگی تیم‌ها بود. آتش‌نشانی، بهره‌برداری و حراست دقیقاً می‌دانستند در لحظه حادثه چه اقداماتی باید انجام دهند؛ از مدیریت نفرات تا ایزولاسیون سیستم‌ها و پایش سامانه‌های کنترلی، اقداماتی بود که در صورت آسیب می‌توانست شرکت را از حجم آسیب مصون نگه دارد.





هیچ تجربه‌ی جایگزین سلامت کارکنان نیست

روایت ضرغام بهروزی، معاون مدیر مجتمع شرکت پلیمر آریاساسول، از روزهای نخست بحران؛ چگونه مدیریت، انضباط عملیاتی و سرمایه انسانی، مجتمع را در یکی از سخت‌ترین مقاطع سرپا نگه داشت؟

در صنایع بزرگ، بحران هرگز فقط یک حادثه فنی یا یک اختلال مقطعی نیست؛ بحران، لحظه‌ای است که در آن ظرفیت واقعی یک سازمان برای تصمیم‌گیری، حفظ انسجام و صیانت از نیروی انسانی محک می‌خورد. در روزهایی که نخستین حملات، فضای منطقه را دستخوش ناامنی و بی‌ثباتی کرد، بسیاری از معادلات معمول در مدیریت صنعتی نیز به هم ریخت. در چنین شرایطی، آنچه اهمیت پیدا می‌کند، نه فقط واکنش سریع، بلکه توانایی حفظ تعادل میان ایمنی، تداوم مسئولیت‌های عملیاتی و حفاظت از زیرساخت‌هاست. ضرغام بهروزی، معاون مجتمع شرکت پلیمر آریاساسول، در گفت‌وگوی پیش‌رو از تجربه روزهای نخست بحران سخن می‌گوید؛ از ساعاتی که تصمیم‌گیری باید هم‌زمان دقیق، فوری و مسئولانه می‌بود و از دوره‌ای که به گفته او، بیش از هر چیز، آمادگی پیشین و انسجام نیروی انسانی را به آزمون گذاشت.

نخستین ساعات: تصمیم برای جان انسان‌ها

معاون مجتمع در تشریح نخستین لحظات پس از وقوع حملات، بر یک اصل بنیادین تأکید می‌کند: اولویت مطلق، حفظ جان همکاران بود. به گفته او، در همان دقیق ابتدایی، ساختار مدیریت بحران بر مبنای سناریوها و دستورالعمل‌هایی که از پیش در سازمان طراحی شده بود، فعال شد و کمیته مدیریت بحران و تیم‌های واکنش سریع بلافاصله کار خود را آغاز کردند. این موضوع نشان می‌دهد که در آریاساسول، مواجهه با بحران نه بر اساس واکنش‌های لحظه‌ای و هیجانی، بلکه بر پایه الگوهای از پیش فکرسده و تمرین شده پیش رفته است.

او توضیح می‌دهد که با هدایت و راهبری مدیرعامل و مدیر مجتمع، فرآیند تصمیم‌گیری

به صورت متمرکز آغاز شد؛ رویکردی که در شرایط بحرانی اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند. در چنین موقعیت‌هایی، تشتت تصمیم‌گیری می‌تواند حتی بیش از خود حادثه خسارت بار باشد. به همین دلیل، پایش لحظه‌ای وضعیت واحدهای عملیاتی، زیرساخت‌ها و شرایط منطقه در دستور کار قرار گرفت تا تصمیم‌ها بر مبنای اطلاعات میدانی و نه حدس و گمان اتخاذ شوند. این شیوه مدیریت، در واقع نخستین نشانه از بلوغ سازمانی در دل بحران است؛ اینکه سازمان بتواند در اوج فشار، سازوکارهای تصمیم‌سازی خود را حفظ کند و به سرعت میان داده، ارزیابی و اقدام پیوند برقرار کند.

تعادل دشوار میان ایمنی و مسئولیت

یکی از دشوارترین پرسش‌ها در هر بحران صنعتی این است که چگونه می‌توان هم‌زمان از جان کارکنان حفاظت کرد، تأسیسات را از خطر دور نگه داشت و مسئولیت‌های عملیاتی را نیز به‌طور کامل رها نکرد. معاون مجتمع در پاسخ به این پرسش، بر همان گزاره‌ای دست می‌گذارد که هسته اصلی مدیریت بحران در این سازمان را شکل داده است: هیچ تجربه‌ی و هیچ سطحی از تولید، جایگزین سلامت نیروی انسانی نمی‌شود. بر همین اساس، در ساعات اولیه، آرایش نیروی انسانی متناسب با شرایط بازنگری شد. نیروهای ضروری در محل باقی ماندند، بخشی از کارکنان به صورت دورکاری ادامه فعالیت دادند و تیم‌های تخصصی بهره‌برداری، تعمیرات، خدمات فنی، HSE، آتش‌نشانی و پشتیبانی در آماده‌باش کامل قرار گرفتند. این تقسیم‌بندی، صرفاً یک جابه‌جایی اداری نبود؛ بلکه بازتعریف نقش‌ها در لحظه بحران بود. در چنین شرایطی، شرکت باید بداند چه کسانی باید در میدان بمانند، چه کسانی می‌توانند از راه دور پشتیبانی

کنند و چگونه می‌توان بدون ایجاد تراکم و ریسک مضاعف، ساختار عملیاتی را حفظ کرد. او توضیح می‌دهد که فعالیت‌ها به گونه‌ای سازماندهی شد که تیم‌های عملیاتی فقط در شرایط ایمن وارد عمل شوند و در عین حال، اقدامات لازم برای حفاظت از تجهیزات حیاتی و استمرار فرآیندهای ضروری متوقف نماند. آنچه از این توضیحات برمی‌آید، تلاشی آگاهانه برای برقراری نوعی تعادل ظریف میان سه محور اصلی است: جان انسان‌ها، دارایی‌های فیزیکی و مسئولیت‌های سازمانی. رسیدن به این تعادل، نه با دستورهای کلی، بلکه با هماهنگی مستمر، ارزیابی مداوم شرایط و انضباط اجرایی ممکن شده است.

«آمادگی پیشین» و «ابتکار در لحظه»

یکی از نکات مهم در روایت معاون مجتمع این است که برنامه‌های از پیش طراحی شده، اگرچه نقطه اتکای مهمی برای آغاز مدیریت بحران بودند، اما به تنهایی پاسخگوی تمام پیچیدگی‌های شرایط نشدند. وی با صراحت می‌گوید که وجود برنامه‌های کمیته مدیریت بحران و سناریوهای از پیش تدوین شده، باعث شد در ساعات اولیه با انسجام بیشتری عمل شود، اما گستردگی خسارت، شرایط منطقه و ماهیت حوادث، اتخاذ تصمیم‌های جدید را نیز اجتناب‌ناپذیر کرد.

این نکته از آن جهت اهمیت دارد که نشان می‌دهد مدیریت بحران، صرفاً به معنای اجرای مکانیکی دستورالعمل‌ها نیست. برنامه‌های آماده، نقشه راه را فراهم می‌کنند، اما واقعیت میدانی همواره عناصر پیش‌بینی نشده‌ای دارد که نیازمند ابتکار، انعطاف و قدرت تصمیم‌گیری تازه است. به گفته او، در بسیاری از موارد لازم شد راهکارهای اجرایی جدید طراحی

شود؛ از ایجاد مسیرهای جایگزین برای برخی خطوط و سرویس‌های جانبی گرفته تا بازنگری در اولویت‌های تعمیراتی، نحوه تخصیص منابع و تقسیم مسئولیت میان تیم‌های عملیاتی. در واقع، بحران زمانی به درستی مدیریت می‌شود که میان «آمادگی پیشین» و «ابتکار در لحظه» پیوندی واقعی برقرار شود. تجربه آریاساسول نیز ظاهراً از همین جنس بوده است: اتکای اولیه به ساختارها و سناریوها، و سپس تکمیل آن با دانش فنی، تجربه میدانی و قدرت تحلیل مدیران و کارشناسان. به همین دلیل است که معاون مجتمع از نقش مکمل این دو عامل سخن می‌گوید؛ برنامه‌های آماده از یک سو، و توان تصمیم‌گیری تخصصی از سوی دیگر.

هماهنگی؛ واژه‌ای که در بحران معنا پیدا می‌کند

در روایت معاون مجتمع، یکی از برجسته‌ترین ویژگی‌های روزهای نخست بحران، شکل‌گیری هماهنگی‌ها و تعاملات کم‌نظیر میان دپارتمان‌های مختلف بخش مجتمع، مدیریت HSE و سایر واحدهای سازمانی است. او توضیح می‌دهد که از همان ابتدا، جلسات مستمر کمیته مدیریت بحران و تیم‌های واکنش سریع بر مبنای سناریوهای از پیش تدوین شده برگزار شد و تصمیم‌ها به صورت روزانه و حتی ساعتی، متناسب با شرایط، به واحدهای مختلف ابلاغ می‌شد.

اهمیت این بخش از روایت در آن است که بحران، معمولاً نقطه آشکارشدن ضعف‌های ارتباطی در سازمان‌هاست. اگر میان واحدها زبان مشترک وجود نداشته باشد، اگر تصمیم‌ها دیر منتقل شوند یا اگر هر بخش برداشت خود را از وضعیت داشته باشد، حتی بهترین برنامه‌ها نیز ناکارآمد می‌شوند. آنچه از توصیف وی برمی‌آید، این است

که دپارتمان‌های مجتمع در هماهنگی کامل با HSE و واحدهای پشتیبانی، نه به شکل بخشی و منفک، بلکه به عنوان یک تیم واحد عمل کردند. از سوی دیگر، او به همکاری‌های شکل گرفته در سطح منطقه نیز اشاره می‌کند؛ همکاری‌هایی که به گفته او، ارزشمند و اثرگذار بودند. این بخش از ماجرا نشان می‌دهد که مدیریت بحران در صنایع بزرگ، امری صرفاً درون‌سازمانی نیست و نیازمند شبکه‌ای از همپاری میان شرکت‌ها، زیرساخت‌های منطقه‌ای و نهادهای همکار است. همین پیوندهاست که تاب‌آوری صنعتی را از سطح یک شرکت فراتر می‌برد و به یک ظرفیت مشترک منطقه‌ای تبدیل می‌کند.

سرمایه انسانی؛ عامل اصلی عبور از بحران

وقتی از وی درباره مهم‌ترین عامل عبور سازمان از این دوره با کمترین آسیب مدیریت پرسیده می‌شود، پاسخ او روشن و بی‌ابهام است: سرمایه انسانی متخصص، متعهد و مسئولیت‌پذیر، در کنار راهبری و تدبیر مدیریت ارشد. در این ارزیابی، بحران نه فقط محکی برای تجهیزات و زیرساخت‌ها، بلکه عرصه‌ای برای آشکارشدن کیفیت نیروی انسانی و عمق فرهنگ شرکتی است.

او از حضور مستمر و راهگشای مدیران عملیاتی در محل، اعتماد به توان کارشناسان، انسجام میان مدیران، رعایت کامل الزامات ایمنی، هماهنگی کم‌نظیر واحدهای شرکت و احساس مسئولیت کارکنان نسبت به حفظ تولید و منافع ملی به عنوان مجموعه عواملی نام می‌برد که عبور از این شرایط را ممکن کردند. این تعبیر، از یک منظر فراتر از یک توصیف سازمانی ساده است؛ چراکه نشان می‌دهد در چنین موقعیت‌هایی، آنچه یک مجموعه را سرپا نگه می‌دارد، فقط پروتکل‌ها یا دارایی‌های فیزیکی نیست، بلکه نوعی «اخلاق حرفه‌ای جمعی» است؛ همان حس مسئولیتی که کارکنان را وادار دارد در سخت‌ترین شرایط نیز نقش خود را جدی بگیرند و از چارچوب‌های ایمنی و فنی عدول نکنند.

شاید مهم‌ترین نکته در جمع‌بندی این تجربه آن باشد که آریاساسول در این دوره، بحران را صرفاً به عنوان یک تهدید تجربه نکرد، بلکه آن را به فرصتی برای نمایش توانمندی شرکت تبدیل کرد. این توانمندی، البته نه در معنای شعاری آن، بلکه در شکل عینی خود: در آمادگی پیشین، در ساختار منسجم تصمیم‌گیری، در انضباط عملیاتی، در هماهنگی میان واحدها و مهم‌تر از همه، در اتکای واقعی به سرمایه انسانی.

روایت ضرغام بهروزی از آن روزها، در نهایت تصویری از یک شرکت صنعتی به دست می‌دهد که در میانه نااطمینانی، تلاش کرده است عقلانیت را جایگزین شتاب، انضباط را جایگزین آشفتگی و مسئولیت‌پذیری را جایگزین واکنش‌های مقطعی کند. شاید همین رویکرد است که سبب می‌شود بحران، به رغم همه تلخی‌ها و خسارت‌هایش، به میدانی برای اثبات بلوغ شرکتی بدل شود؛ بلوغی که نه در روزهای آرام، بلکه در لحظات سخت و سرنوشت‌ساز خود را نشان می‌دهد.



وقتی جنگ از پنجره دفتر دیده شد

نامدار محمدی از نقش برنامه ریزی در تخلیه نیروها، اجرای تصمیم های کمیته مدیریت بحران و آغاز مسیر بازگشت واحدها به سرویس می گوید

قبل آماده شده بودند، اجرا شدند. مدیران در اتاق کنترل آفسایت جمع شدند، نفرات غیرضروری تخلیه شدند، ورود و خروج ها تحت کنترل قرار گرفت، ارتباط با مدیریت بحران ادامه یافت و منابع آتش نشانی برای کمک به پتروشیمی جم به کار گرفته شد. این گفت و گو نقش برنامه ریزی را در روزی نشان می دهد که خطر، روند عادی کار را متوقف کرد و تصمیم ها باید سریع تر از همیشه اجرا می شدند. محمدی از تیم واکنش سریع، انتخاب افراد بر اساس توان کنترل شرایط

به کار خود ادامه داد. از نگاه او، برنامه ریزی در بحران به آمادگی برای وضعیتی برمی گردد که ممکن است ناگهانی رخ دهد و سازمان را در تنگنای تصمیم گیری قرار دهد. محمدی لحظه حادثه را با جزئیات به یاد می آورد؛ دفتر طبقه دوم، دید مستقیم به نیروگاه مبین، صدای انفجار، دود، پله اضطراری، حرکت به سمت اتاق کنترل و نگرانی از اینکه پس از مبین و جم، شاید نوبت واحدهای آریاساسول باشد. در همان چند دقیقه، سناریوها، درس آموخته ها و طرح هایی که از

در روزهای عادی، برنامه ریزی بیشتر با زمان بندی تعمیرات، هماهنگی منابع، پیگیری فعالیت ها و تعیین مهلت ها شناخته می شود، کارهایی که کمک می کنند تولید ایمن و پیوسته ادامه پیدا کند. در روز بحران، برنامه ریزی از جدول ها فاصله می گیرد و به تصمیم های فوری نزدیک می شود. برنامه ریز باید بداند چه کسانی در سایت حضور دارند، کدام نیروها باید خارج شوند، کدام تصمیم کمیته مدیریت بحران باید اجرا شود و چه منابعی در دسترس است. هم زمان باید برای تغییر ناگهانی شرایط هم مسیر تصمیم گیری داشته باشد. روایت نامدار محمدی، برنامه ریز مجتمع آریاساسول، از زمانی شروع می شود که حادثه از مرحله احتمال عبور کرده بود و سناریوهای آماده شده باید اجرا می شدند. او از روزهایی می گوید که پس از حمله به ماهشهر، کمیته مدیریت بحران منطقه و سازمان فعال شد، واحدها از سرویس خارج شدند، نیروها تخلیه شدند و مجموعه با حداقل نفرات ضروری

تفکیک وظایف، اهمیت درس آموخته‌ها، برنامه‌ریزی برای پیش‌راه‌اندازی و راه‌اندازی دوباره واحدها و روحیه همکاری می‌گوید که خود را در خط مقدم اقتصادی کشور می‌دیدند. در کنار جزئیات فنی، بخش انسانی ما جراح هم در روایت او دیده می‌شود. خانواده‌ها نگران بودند، بعضی همکاران با یک پیام کوتاه خبر سلامتی می‌دادند و نیروهایی بودند که پیش از ورود به محوطه پلنت از هم حلاکت می‌طلبیدند چون نمی‌دانستند چند ساعت بعد چه اتفاقی می‌افتد.

سناریوها دیگر تمرین نبودند

روز حادثه برای شما و تیم برنامه‌ریزی از کجا شروع شد؟

اگر بخوام درباره روز حادثه صحبت کنم، ما جراح از اینجا شروع شد که روز شنبه، پانزدهم فروردین ۱۴۰۵، به منطقه ویژه اقتصادی انرژی ماهشهر حمله شد. بعد از آن، کمیته مدیریت بحران منطقه عسلویه و همچنین کمیته خود شرکت تشکیل شد و تصمیم گرفتند که پتروشیمی‌های منطقه عسلویه هم از سرویس خارج شوند. شرکت ما همان روز شنبه نیز، واحدها را از سرویس خارج کرد و بخش عمده‌ای از نیروها هم تخلیه شدند. بعد، روز دوشنبه، حدود ساعت دو و هشت دقیقه بعد از ظهر، صدای انفجار از سمت مبین آمد. انتظار داشتیم که بعد از حادثه ماهشهر، نیروگاه برق مبین را هدف قرار دهند که متأسفانه همین هم شد. چند ثانیه بعد دیدم که به پتروشیمی جم هم حمله شد. جم، الفین دهم است و ما الفین نهم هستیم. به طبع این احتمال وجود داشت که غیر از مبین، به مجتمع‌های پتروشیمی دیگر هم حمله شود. بلافاصله جلسه کمیته مدیریت بحران در اتاق کنترل آفسایت تشکیل شد. همه دوستان و مدیران، طبق

رویه‌ای که وجود داشت، آنجا جمع شدند و جلسه برگزار کردند. این کار بر اساس برنامه‌ای انجام شد که از قبل برای آن آماده شده بودیم. ما غیر از روز دوشنبه ۱۷ فروردین، که از دو روز قبل آمادگی داشتیم، تجربه جنگ ۱۲ روزه خرداد ۱۴۰۴ را هم پشت سر گذاشته بودیم. بر اساس تجربه آن جنگ، در خردادماه یک سری درس‌آموخته‌ها جمع شده بود و برای اتفاقات احتمالی سناریو نوشته شده بود. همین حادثه هم به نوعی پیش‌بینی شده بود؛ اینکه اگر مثلاً به مبین یا نیروگاه‌های برق منطقه حمله شود، مجتمع باید چه واکنشی نشان دهد.

این درس‌آموخته‌ها و سناریوها بررسی شد و به همه همکاران، به خصوص بخش‌های بهره‌برداری، اطلاع‌رسانی شد. بنابراین آمادگی وجود داشت. از نظر برنامه‌ریزی، خوشبختانه از قبل بیشتر مواردی را که ممکن بود رخ دهد پیش‌بینی شده بود؛ چه مواردی که تحت کنترل ما بود و چه اقداماتی که باید در فاصله بعد از جنگ ۱۲ روزه تا فروردین‌ماه ۱۴۰۵ انجام می‌شد. واحدها روز شنبه ۱۵ فروردین به صورت نرمال و ایمن از سرویس خارج شدند و روز دوشنبه که حمله به مبین انجام شد، اتفاق خاصی برای واحدها نیفتاد. برای همکاران هم خوشبختانه مشکلی پیش نیامد. همکاران به صورت منظم تخلیه شدند و تنها حضور تعداد خیلی کم از نفرات بهره‌برداری، حراست، ایمنی و تعدادی از نیروهای نقلیه در مجتمع ادامه یافت.

پشت سر، انفجار؛ روبه‌رو، اتاق کنترل

به لحظه وقوع حمله برگردیم. آن لحظه کجا بودید و اولین چیزی که دیدید یا شنیدید چه بود؟

ساعت حدود دو و هشت دقیقه بعد از ظهر

بود. من در دفتر خودم بودم. اتاق ما از طبقه دوم ساختمان به نیروگاه برق مبین اشراف دارد. از همان جا دیدیم که انفجار در نیروگاه مبین اتفاق افتاد. بعد از پله اضطراری پایین رفتیم، به محوطه جلوی ساختمان اداری و جلوی مسجد رسیدیم. متأسفانه دیدیم که علاوه بر مبین، به جم هم حمله شده است. مبین و جم کنار هم هستند. در جم هم انفجار بسیار شدیدی اتفاق افتاد، با صدای وحشتناک. در همان لحظه سوار ماشین شدیم و به سمت اتاق کنترل آفسایت رفتیم.

جالب این بود که شما تصور کنید پشتتان به این صدها ست و دارید به سمت اتاق کنترل می‌روید. من همان لحظه حداقل سه، چهار انفجار دیگر شنیدم و فکر می‌کردم وقتی جم رازده‌اند، احتمالاً ممکن است واحدهای خودمان را هم بزنند. جنوب خودمان را که واحدهای عملیاتی بود نگاه می‌کردم که ببینم خدای نکرده انفجاری آنجا رخ داده یا نه. وقتی به اتاق کنترل آفسایت رسیدیم، بلافاصله از معاون واحد پرسیدم که آیا به واحدهای ما حمله شده است یا نه، چون آن‌ها دید و دوربین‌های نظارتی همه مجتمع داشتند. گفتند نه، مبین رازده‌اند. گفتم این را می‌دانم، متأسفانه جم را هم زده‌اند و این احتمال وجود دارد که همان لحظه به ما هم حمله شود.

واقعاً در چند دقیقه‌ای که همه بچه‌ها در اتاق کنترل آفسایت جمع شده بودیم، هر لحظه امکان داشت به ما هم حمله شود. صدای جنگنده‌ها می‌آمد و این احتمال وجود داشت که حمله به سمت ما هم انجام شود. حالا به هر دلیلی، برنامه حمله آن روزشان نیروگاه برق مبین، دماوند و واحد بوتادین جم بود و به واحدهای دیگر حمله‌هواپیما نشد.

در بحران، کار برنامه‌ریز مجتمع چه فرقی با روزهای عادی دارد؟

در حالت عادی، برنامه‌ریزی یعنی فرایندها را از قبل ببینید، منابع لازم را مشخص کنید و شرایط تیم‌ها را هم در نظر بگیرید. بعد بر اساس همین موارد جلو می‌روید. اما در شرایط جنگی و حمله، چون اتفاق ناگهانی است، خیلی مهم است که همان‌طور که گفتم، از قبل برای این نوع شرایط سناریو پیش‌بینی شده باشد و منابع مورد نیاز هم دیده شده باشد. خوشبختانه سازمان ما این مدل را تهیه کرده بود. مثلاً بررسی شده بود که از نظر مخزن آتش‌نشانی، سطح آب باید چقدر باشد؛ از نظر اطفای حریق، چه میزان آمادگی لازم است؛ چه نفراتی باید حضور داشته باشند؛ حداقل نفرات چه کسانی هستند؛ و چه نفرات غیر ضروری باید تخلیه شوند. همه این موارد را از قبل پیش‌بینی شده بود. به محض اینکه حادثه پیش آمد، با همین رویه کارها دنبال شد. کسانی را که حضورشان ضرورت داشت در سایت مستقر شدند و بقیه تخلیه شدند.

مسئله دیگر این است که در آن چند دقیقه اول، شما باید به صورت مداوم شرایط را درک کنید و به مدیریت بحران، که مدام با شما در ارتباط است، وضعیت را برخط گزارش بدهید. باید بگویید الان وضعیت ما از نظر شرایطی که باید پیش‌بینی کنیم چگونه است.



از آمادگی
آتش،
از ایستادگی
تا تاب‌گشت

همچنین در آن لحظه باید معلوم باشد هر کس چه کاری انجام می دهد. نباید یک کار به چند نفر سپرده شود و بعد همان کار انجام نشود و مشکل ایجاد شود. خوشبختانه در آن روز، از این بابت تقریباً همه چیز طبق برنامه ای که از قبل پیش بینی شده بود انجام شد. چون واحد بوتادین جم هم مورد حمله قرار گرفته بود، نیاز شد که از منابع آتش نشانی ما هم استفاده شود. مجوز آن را از مدیر کمیته بحران گرفتیم و مدیر HSE و همکاران آتش نشانی برای اطفای حریق در آن محوطه اقدام کردند. خوشبختانه توانستند در کمترین زمان و با کمترین آسیب، آنجا را اطفاء کنند.

نظم در میانه صدای انفجار

هنگام حمله و بعد از آن، بیشتر با کدام تیم ها در ارتباط بودید و سخت ترین بخش هماهنگی چه بود؟

من چون به نوعی مستقیم به مدیریت مجتمع که مدیر کمیته مدیریت بحران هم هستند گزارش می دهم، خیلی مهم بود تصمیماتی که ایشان اتخاذ می کردند به همه مدیران مجتمع به درستی اطلاع رسانی شود و بعد هم پایش شود که دقیقاً همان دستورات انجام می شود یا نه. این موضوع شامل ورود نفرات، هماهنگی های مورد نیاز، منابع و تجهیزات مورد نیاز می شد. باید مطمئن می شدیم دستورها و مصوبات کمیته مدیریت بحران در مجتمع به صورت دقیق و کامل اجرا می شود. خوشبختانه در آریاساسول بیشتر کارها بر اساس فرایند مشخص انجام می شود و داده ها هم در سیستم ثبت می شود. از بابت هماهنگی های هم یک کار تیمی خیلی خوب شکل گرفت. تقریباً می شود گفت بچه ها خیلی مرتب و منظم عمل کردند. کسانی که انتخاب شده بودند، از قبل برای این شرایط انتخاب شده بودند و آمادگی لازم را داشتند. حتی برای گروه بهره برداری، بر اساس بررسی روحیه افراد، گروه واکنش سریع را در شیفتهای مختلف مشخص شده بود. از قبل مشخص شده بود چه کسانی در چنین شرایطی می توانند خودشان را کنترل کنند و واحد را هم کنترل کنند. خوشبختانه از نظر هماهنگی های و مواردی که وجود داشت، به مشکل خاصی برخورد نکردیم.

به نظر شما کدام تصمیم بیشترین اثر را در کنترل شرایط داشت؟

به نظر من، تصمیمی که بعد از حمله به ماهشهر گرفته شد و بر اساس آن واحدهای منطقه عسلویه هم از سرویس خارج شدند، تصمیم بسیار خوبی بود. فرض کنید اگر این اتفاق نمی افتاد، تعداد نفرات ما در روز حادثه به جای حدود هفتاد یا هشتاد نفر، شاید به هفتصد یا هشتصد نفر می رسید. در چنین شرایطی، تخلیه نفرات و هدایت آن ها برای اینکه بتوانند به مکان های دیگر بروند، بسیار دشوار می شد؛ به خصوص که ما واقعاً نمی دانستیم در شرایط حمله چه اتفاقی می افتد. اینکه روز شنبه تصمیم گرفته شد واحدها از سرویس خارج شوند و حضور نفرات به حداقل

برسد، خیلی کمک کرد. اگر این کار را نمی کردیم، می توانست مشکلات بسیار بیشتری برای ما ایجاد کند.

ماندن، شکل دیگری از دفاع بود

از جنبه انسانی ما چرا بگویید. در روزهای حمله و بحران، فضای بین همکاران چگونه بود؟

تقریباً از روز نهم اسفند، که حمله نا جوانمردانه و خصمانه در ایران اتفاق افتاد، تصمیماتی درباره نحوه تردد نفرات و حضور نیروها گرفته شد و حضورها به حداقل رسید. اما همکارانی که در مجموعه بودند، تقریباً احساس می کردند که ما در خط مقدم اقتصادی کشور هستیم. می دانستیم که با نگر داشتن واحدها و ادامه تولید، می توانیم به پشتیبانی از کشور در این جنگ نابرابر کمک کنیم. با همین نگاه، تلاش کردیم کار را جلو ببریم.

دوستان ما همیشه این مثال را می زدند و می گفتند بچه هایی که پای لانچر هستند و با حقوق پایین جانشان را کف دستشان گذاشته اند و دارند با دشمن مقابله می کنند، وظیفه ما را سخت تر می کنند. ما هم با همان نگاه و همان حس کار می کردیم.

من می دیدم که همه بچه ها، نه یک یا دو نفر، چنین حسی داشتند. حتی با محدودیت های تولید که در واحدها در ایام جنگ رمضان داشتیم، همه تلاش می کردند کار به نحو احسن و دقیق و ایمن ادامه پیدا کند. البته ما تا روز پانزدهم فروردین واحدهایمان را در سرویس نگه داشتیم، اما بعد از آن مجبور شدیم آن ها را از سرویس خارج کنیم. تا لحظه آخر، تمام تلاش دوستان این بود که بیشترین تولید را، آن هم به صورت ایمن، داشته باشیم و خدا را شکر این کار انجام شد.

در مجموعه، حداقل من می دانم که بچه ها

تا لحظه آخر بحث تولید را، که وظیفه اصلی سازمان است، متوقف نکرده بودند. ما یک واحد تولید محور هستیم و همه تلاش کردند این وظیفه به بهترین شکل انجام شود.

آریاساسول، کنار همسایگان آسیب دیده

همکاری بین نیروهای آریاساسول و سایر مجموعه ها را چگونه دیدید؟

بسیار عالی بود. واقعاً عالی بود. در همین چند هفته ای که آواربرداری در محوطه ای که مورد حمله قرار گرفته بود توسط گروه ما انجام شد، نه خودمان، بلکه شرکت های دیگر هم اعلام می کنند که اگر گروه آریاساسول نبود، این آواربرداری شاید چند ماه زمان می برد. اما ما در کمتر از یک هفته آواربرداری را انجام دادیم. این موضوع ناشی از همان روحیه کار تیمی بود که همکاران ما در مجموعه داشتند. از این جنبه واقعاً شرایط بسیار خوبی وجود داشت.

این تجربه چه چیزی به شما درباره برنامه ریزی نشان داد؟

به نظر من، اهمیت استفاده از تجربیات جنگ ها یا اتفاقات قبلی و تبدیل آن ها به درس آموخته و سناریو، کاملاً روشن شد. اینکه شما از قبل سناریوها را تدوین کنید و آمادگی های لازم را پیش بینی کنید، برای همه دوستان کاملاً واضح شد.

اینکه گروه واکنش سریع از قبل مشخص شده باشد، افراد مصاحبه شده باشند و معلوم باشد چه کسانی باید در چنین شرایطی عمل کنند، بسیار مهم است. ما در جنگ ۱۲ روزه، حمله به مجتمع پارس جنوبی در بیست و هفتم اسفند در منطقه عسلویه و همچنین در روز پانزدهم فروردین به پتروشیمی های ماهشهر، چند حادثه را تجربه کردیم. بنابراین آمادگی داشتیم.



واقعاً معلوم نبود چه اتفاقی می افتد. چنین روحیه ای بین بچه ها وجود داشت.

دوست دارید چه تصویری از این روزها برای کارکنان آینده آریا ساسول باقی بماند؟

فکر می کنم تصویری که باید بماند این است که بچه های این مجموعه واقعاً تا پای جانشان حاضرند برای کار بایستند. بسیاری از همکاران، به خصوص نیروهای قدیمی، بیش از پانزده تا بیست سال در این مجموعه کار کرده اند. از این بابت هیچ ابایی ندارند که اگر لازم باشد جانشان را هم بگذارند، اما تا آخرین لحظه در بحث تولید، با کمک سایر دوستان و همکاران، کار را جلو ببرند. من دیدم که هیچ کدام از همکاران نگرانی و استرس جدی برای خودشان نداشتند. شاید خانواده ها نگران بودند، اما بچه ها با وجود نگرانی خانواده ها، همچنان آماده حضور بودند.

حادثه گذشت، درس آموخته ها ماند

نامدار محمدی، معتقد است که برنامه ریزی به آمادگی سازمان برای روزی برمی گردد که فرصت تصمیم گیری کوتاه است و هر تصمیم می تواند مسیر حادثه را تغییر دهد. سناریو نویسی، انتخاب گروه واکنش سریع، تخلیه به موقع نفرات، گزارش مستمر وضعیت و برنامه ریزی برای بازگشت واحدها، همگی به آمادگی قبلی متکی بودند. سازمانی کمتر غافلگیر می شود که پیش از بحران، احتمال وقوع آن را جدی گرفته باشد. از آن روزها، صدای انفجار و تصویر دود باقی می ماند، اما کنار آن باید تصویر همکاری هم ماند که در لحظه خطر کار را راه نکرده، خانواده هایی که با یک پیام کوتاه آرام شدند و گروه هایی که روزهای بعد آواربرداری کردند تا مسیر بازگشت واحدها به تولید باز شود.

حادثه هفدهم فروردین نشان داد اگر این آمادگی قبلی وجود نداشت، ممکن بود تبعات خیلی سنگین تری داشته باشیم. اما به دلیل همین آمادگی، همه تیم ها نظم خاصی داشتند. در چنین شرایطی مهم است کارها روی هم نیفتد، تصمیم ها تکراری نشود و هر تیم بداند چه وظیفه ای دارد. با روندی که از قبل پیش بینی و طرح ریزی شده بود، خدا را شکر تصمیم گیری ها خیلی راحت تر انجام شد. در آن شرایط، خیلی مهم است که مدیر کمیته مدیریت بحران بتواند بهترین تصمیم و سریع ترین زمان ممکن بگیرد و بداند چه مواردی چه نفراتی و چه تجهیزاتی در اختیار دارد. چون این موارد از قبل پیش بینی شده بود، برنامه ریزی توانست کمک بسیار مهمی بکند.

فقط یک پیام: ما سالمیم

در آن لحظات سخت، که خطر هم جدی بود، ارتباط شما با خانواده چطور بود؟

تقریباً همان لحظه ای که حادثه اتفاق افتاد، خبرها بلافاصله از طریق خبرگزاری ها و تلویزیون به کل ایران اطلاع رسانی شد. می دیدم که همکاران تماس هایی از خانواده ها داشتند. من یک پیام دادم که ما خوب و سلامت هستیم. در همین حد به خانواده اطلاع دادم. بعد از آن، شب توانستم با ایشان صحبت کنم، چون اتاق کنترل از نظر آتن دهی خیلی مناسب نیست. در حد یک پیامک اطلاع دادم که خوب هستیم تا آن ها را از نگرانی خارج کنم. در طول جنگ رمضان هم شرایط طوری بود که شنیدم بعضی از بچه ها و همکاران بهره برداری قبل از ورود به محدوده عملیاتی و پلنت جهت بازدید و کارهای روزانه، از همدیگر حلالیت می طلبیدند و خدا حافظی می کردند، چون

رکورد شکنی تاریخی آواربرداری صنعتی در کانون بحران مبین

روزهای تاریک حمله به شریان‌های حیاتی منطقه پارس جنوبی، آزمونی بی‌سابقه برای مردان صنعت پتروشیمی رقم زد. از همان نخستین دقایقی که زبانه‌های آتش از گردیدور خطوط لوله کشیده شد و سایه جنگ بر سر تأسیسات افتاد، تیم واکنش شرایط اضطراری شرکت پلیمر آریاساسول به عنوان خط شکن، نخستین گروهی نام گرفت که از میان دود و حرارت سوزان، خود را به کانون بحران رساند. این حضور به موقع، در سال‌ها تمرین و هماهنگی عمیق تیمی نهفته بود. سید جعفر ساعتلو، معاون بهداشت، ایمنی و محیط زیست این مجتمع، واکنش بی‌نقص نیروهایش را حاصل دو دهه زندگی حرفه‌ای می‌داند. او برای توصیف این سطح از هماهنگی از یک استعاره ورزشی استفاده می‌کند و می‌گوید «من همیشه تیم آتش‌نشانی را مثل یک تیم فوتبال مثال می‌زنم. این تیم طی سال‌ها زیر نظر مربیان مختلف رشد کرده است؛ مربیان اولیه پایه‌های آن را ساخته و نیروها را پرورش داده‌اند و مربیان بعدی نیز با افزودن تجربه‌های خود، این تیم را به سطح بالاتری رسانده‌اند.»

هر مدیری که در طول این بیست سال سکان هدایت این مجموعه را بر عهده گرفته، خشتی بر این بنا افزوده است. اکنون این تیم عملیاتی به چنان بلوغی دست یافته که در دل بحران، هر فرد جایگاه دقیق خود را می‌شناسد و می‌داند در آن هزارتوی آهن و آتش چه وظیفه‌ای بر دوش دارد. این عملکرد درخشان تحسین همگان را برانگیخت و مجموعه‌های هم‌جوار مانند پتروشیمی جم و همچنین مدیران شرکت‌های بالادستی به جایگاه بی‌بدیل آریاساسول در مدیریت شرایط اضطراری اذعان کردند. اتحاد میان نیروها، ثمره تلاش مستمر مدیران ادوار مختلف است که توانستند روحیه وفاق را در سازمان زنده نگه دارند.

از تقابل با شعله‌های هیدروکربن تا قدرت‌نمایی در برابر چشمان دشمن؛ مروری بر حماسه جهادی کارگران و مهندسانی که شریان‌های اقتصاد را از زیر خاکستر بیرون کشیدند

خاموشی غول‌های فولادی پس از مهار شعله‌های سرکش

ابعاد فاجعه در کریدور مبین فراتر از برآوردهای اولیه بود. بیش از چهل خط لوله حیاتی به صورت هم‌زمان درگیر شعله‌های آتش شده بودند. درون این شبکه‌های پاره‌شده، انواع مواد شیمیایی و گازهای سمی جریان داشت و محیط را به یک بمب ساعتی خطرناک تبدیل کرده بود. با وجود انتشار گازهای کشنده، تیم عملیاتی موفق شد بدون کوچک‌ترین آسیبی به نیروها، شعله‌های سرکش را تا حد زیادی مهار کند. در میان همین درگیری‌های نفس‌گیر، موج دوم حملات آغاز شد و تهدید بمباران منطقه بار دیگر نیروها را در معرض خطر قرار داد. این مدیر ارشد بحران به یکی از طلایی‌ترین اصول شرایط اضطراری اشاره می‌کند و یادآور می‌شود «کسی که می‌خواهد به فرد دیگری کمک کند، اول باید خودش سالم بماند تا بتواند کمک برساند. امدادگر باید خودش را حفظ کند.» بر اساس همین اصل بنیادین، تیم‌های عملیاتی برای حفظ جان خود عقب‌نشینی تاکتیکی کردند تا پس از بمباران با توانی مضاعف بازگردند.

هنگامی که آتش مهار شد، منطقه وارد عجیب‌ترین فاز خود گردید. قطع کامل سرویس‌های جانبی به معنای توقف جریان زندگی در مجتمع بود. جریان بخار قطع شده بود و شبکه‌های آب و برق از مدار خارج شده بودند. سکوتی وهم‌انگیز سراسر منطقه را فرا گرفت. او آن لحظات سوررئال را با توصیفی عمیق روایت می‌کند و می‌گوید «روز اولی که بعد از این اتفاقات وارد منطقه شدیم، واقعاً هیچ صدایی در منطقه نبود. تنها صدایی که شنیدم صدای گنجشک‌ها بود. احساس کردم وارد یک محیط طبیعی شده‌ام.» این سکوت برای مردانی که گوششان با غرش توربین‌ها کوک شده است، بسیار ناراحت‌کننده جلوه می‌کرد.

بی‌صدایی در مجتمع پتروشیمی، استعاره‌ای تلخ از توقف شریان اقتصاد است.

تقابل ریسک انفجار و سرعت عمل در بازگشایی مسیرها

پس از تثبیت شرایط، موجی از همدلی سراسر منطقه را فرا گرفت. جلسات بحران برای آغاز عملیات سنگین آواربرداری صنعتی به سرعت تشکیل شد. کارشناسان حاضر با نگاهی به حجم ویرانی‌ها و درهم‌تیدگی خطوط لوله، زمان لازم برای پاکسازی کانون حادثه را بین دو تا سه ماه برآورد می‌کردند. اما در همان جلسه تاریخی، تیم مدیریت ارشد آریاساسول تصمیمی شجاعانه گرفت. مدیران مجتمع مسئولیت کامل این عملیات پیچیده را پذیرفتند و با قاطعیت اعلام کردند که این کار بزرگ را در کمتر از دو هفته تحویل خواهند داد. این وعده جسورانه بر پایه شناخت عمیق مدیران از توانمندی بی‌نظیر تیم‌های آتش‌نشانی، ایمنی، تعمیرات و بهره‌برداری استوار بود.

با ورود تیم‌های ارزیاب به منطقه، ریسک بالای کار بیش از پیش نمایان شد. بسیاری از این خطوط متلاشی‌شده همچنان حاوی هیدروکربن‌های به شدت اشتعال‌زا بودند. احتمال وقوع انفجارهای ثانویه و حریق‌های ناگهانی در هر لحظه وجود داشت و گازهای سمی در محیط پراکنده بودند. هرچند امکان رقیق‌سازی بخشی از این مواد با تجهیزات آتش‌نشانی فراهم بود، اما ریسک عملیات همچنان در بالاترین سطح ارزیابی می‌شد. با این وجود، فرمان آغاز کار صادر شد و تمام نیروهای متخصص، حتی کسانی که در شیفت استراحت حضور داشتند، با یک اطلاع به سرعت خود را به منطقه رساندند. علاقه‌قلبی نیروها به شرکت آریاساسول در آن روزهای سخت به وضوح می‌درخشید و نشان می‌داد که این مجتمع برای بسیاری از آن‌ها حکم خانه اول را پیدا کرده است.

برشکاری دقیق در مجاورت سیالات مرگبار و اشتعال‌زا

عملیات آواربرداری صنعتی آغاز شد، اما سرعت کار به دلیل خطرات پنهان و الزامات ایمنی، محتاطانه پیش می‌رفت. هر خط لوله باید با دقت برش می‌خورد و از شبکه جدا می‌شد. ماهیت این کار شبیه خنثی‌سازی یک میدان مین بود. به محض اینکه تیغه برش با فلز آغشته به هیدروکربن تماس پیدا می‌کرد، خطوط پاره‌شده ناگهان شعله‌ور می‌شدند. گاهی این حریق‌ها بدون انفجار و تنها با زبانه‌های بلند آتش همراه بود. در این لحظات دلهره‌آور، تیم برشکار بلافاصله عقب می‌کشید و دلاوران آتش‌نشانی برای مهار حریق به دل کارزار می‌زدند.

این نسل از مهندسان، تجربه آواربرداری صنعتی در شرایط جنگی را نداشتند. معاون HSE مجتمع با اشاره به خاطرات خود از سال‌های جنگ تحمیلی هشت ساله می‌گوید «آن موقع سمنان کم بود و این‌ها را ندیده بودیم. کار تا حد زیادی فی‌البداهه و بدون تجربه قبلی شروع شد، البته تجربه صنعتی ما کمک می‌کرد که بدانیم با خطر چگونه برخورد کنیم.» الگوی پیشرفت کار به یک دومینوی هماهنگ تبدیل شده بود. ابتدا تیم ایمنی عملیات گازسنجی را انجام می‌داد تا خطرات اشتعال را بسنجد. پس از اعلام شرایط ایمن، تیم برشکار کار خود را آغاز می‌کرد. با وقوع حریق احتمالی، آتش‌نشان‌ها وارد میدان می‌شدند. پس از خاموش شدن آتش، تیم تعمیرات با تجهیزات سنگین وارد می‌شدند و ضایعات جمع‌آوری می‌کردند. فضای کار بسیار محدود بود، اما مدیریت دقیق باعث شد تا ضایعات در همان روز از محدوده خارج شوند و راه برای ادامه کار باز بماند.

برادری در کوره سوزان و لبخند در برابر پیه‌ها

حفظ آرامش روانی در این شرایط طاقت‌فرسا و گرمای جان‌فرسای منطقه، دست‌کمی از مهار آتش نداشت. دوری طولانی‌مدت از خانواده و خستگی مفرط، فشار روانی مضاعفی بر شانه‌های کارگران وارد می‌کرد. در چنین فضایی بروز تنش‌های کلامی کاملاً طبیعی به نظر می‌رسید، اما روحیه برادری و گذشت در میان این تیم‌ها موج می‌زد. مدیران ارشد نیز در لحظات بروز خستگی، کار را متوقف می‌کردند و آرامش را به خط مقدم بازمی‌گرداندند. این همت ستودنی از چشم مقامات نظارتی پنهان نماند. یکی از مسئولان امنیتی پس از مشاهده این تلاش بی‌وقفه، با اشاره به پیه‌های شناسایی دشمن در آسمان منطقه، رو به نیروها کرد و گفت «دشمن از همت شما می‌ترسد، از همت مردم ایران می‌ترسد، از همت صنعت می‌ترسد.» حتی کارگران روزمزد نیز تنها با شنیدن نام ایران، سراسیمه خود را به قلب خطر رسانده بودند.

حاصل این تلاش شبانه‌روزی، ثبت یک دستاورد خیره‌کننده در حوزه ایمنی بود. با وجود ریسک‌های کشنده، این پروژه عظیم بدون حتی نیاز به کمک‌های اولیه و با تحقق کامل شاخص نرخ شدت حوادث به پایان رسید. مردان آریاساسول ثابت کردند در سخت‌ترین شرایط نیز می‌توان با تکیه بر دانش، برادری و تعهد، شریان‌های حیاتی صنعت را از دل خاکستر نجات داد و رکوردی بی‌نظیر به ثبت رساند.



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

در جست‌وجوی منابع مطمئن برای بازگشت تولید



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

گزارشی از روایت محسن خورشیدنیا، مدیر واحد توسعه منابع خرید شرکت پلیمر آریاساسول، درباره روزهایی که سرعت بازگشت تولید به شناسایی و تأیید منابع گره خورد



محسن خورشیدنیا حرفش را با قدردانی شروع می‌کند. از روابط عمومی می‌گوید که در روزهای دشوار، سراغ واحدهای مختلف رفته و تلاش آدم‌ها را ثبت کرده است. بعد نام بخش‌هایی را می‌آورد که در ماجرای بازگشت واحد، هر کدام بخشی از بار کار را برداشته‌اند. عملیات، بهره‌برداری، تعمیرات، خدمات فنی، خدمات اداری، منابع انسانی و HSE. در جمله‌های اول هنوز حرفی از منابع، متریال، انبار و تأمین‌کننده نیست. او می‌خواهد جای واحد خود را در کنار بقیه واحدها ببیند، نه جدا از آن‌ها بعد آرام‌آرام به نقطه اصلی می‌رسد. می‌گوید وقتی حادثه اتفاق افتاد، برآوردهایی که از مسیرهای رسمی شنیده می‌شد، از توقیفی چندماهه خبر می‌داد. «زمانی که حمله اتفاق افتاد، برآوردهایی که برای بازگشت تولید اعلام می‌شد شاید شش ماه یا بیشتر بود. الان کمتر از دو ماه گذشته و واحدهای پلیمری ما در سرویس است.»

برای رسیدن به چنین زمانی، کار پای‌گیر دور کافی نبود. تیم‌های عملیاتی باید اجرا می‌کردند، تعمیرات باید آماده می‌شد، HSE باید شرایط ایمن کار را فراهم می‌کرد، بازرگانی و تدارکات باید خریدها را جلو می‌بردند و توسعه منابع خرید باید خیلی زود می‌فهمید چه منابعی قابل اتکا هستند. مدیر واحد توسعه منابع خرید شرکت پلیمر آریاساسول در این بخش با دقت از جای واحد خود حرف می‌زند. خرید اجرایی در تدارکات انجام می‌شود. توسعه منابع خرید پیش از آن، منابع را شناسایی، بررسی و تأیید می‌کند؛ یعنی نقطه‌ای که اگر کند شود، خرید هم کند می‌شود و اگر بی‌دقت باشد، عملیات

بعداً هزینه‌اش را می‌دهد. او توضیح می‌دهد که هر کار عملیاتی، ملزومات خودش را می‌خواهد. کریدور بدون لوله، فیتینگ، متریال پایپینگ، عایق، خدمات، قرارداد و تأمین‌کننده قابل اتکا جلو نمی‌رود. نیروهای اجرایی شاید کنار خطوط آسیب‌دیده دیده شوند، اما مسیر رسیدن همان اقلام به دست آنها، از ساعت‌ها تماس، بررسی، تطبیق مشخصات، ارزیابی منبع و هماهنگی با واحدهای دیگر عبور می‌کند.

نقشه انبارهای کشور روی میز آمد

خورشیدنیا از روزی حرف می‌زند که تأمین از خارج کشور با اختلال روبه‌رو شد. تیم توسعه منابع خرید همان روزها به سراغ ظرفیت داخل رفت. انبارهای کشور بررسی شد. موجودی‌ها رصد شد. تیم باید می‌فهمید کجا چه کالایی هست، چه مقدار موجودی وجود دارد، چه کسی توان تحویل دارد و کدام منبع قابلیت ورود به فرایند خرید را دارد. «به محض اینکه شرایط به هم ریخت و فرایند تأمین از خارج کشور با شرایط بحرانی و اختلال مواجه شد، کار ویژه‌ای انجام دادیم. انبارهای موجود در کشور را به صورت کامل رصد کردیم.» این کار پیش از آسیب جدی کریدور آغاز شده بود. هنوز حمله به شرکت‌های پتروشیمی، نفت و گاز به آن شکل رخ نداده بود، اما تیم توسعه منابع خرید می‌دانست که بازار آرام نخواهد ماند. موجودی‌ها باید روی نقشه می‌آمد. لوله، فیتینگ و متریال مورد نیاز باید پیش از لحظه درخواست شناخته می‌شد. روزی که عملیات به کالا نیاز پیدا کند، تازه شروع کردن جست‌وجو یعنی از دست دادن زمان. خورشیدنیا می‌گوید یکی از دلایل سرعت تأمین متریال، همین شناخت قبلی بود. «می‌دانستیم در کدام یکی از انبارهای کشور چه متریالی به چه میزانی وجود دارد. این باعث شد چابکی سیستم ما در این شرایط خاص خیلی زیاد باشد.» بازار در آن روزها هر ساعت تغییر می‌کرد. بعضی فروشندگان پاسخ قطعی نمی‌دادند. بعضی کالاها صبح موجود بود و عصر دیگر قابل اتکا نبود. بخشی از مسیرهای خارجی بسته یا کند شده بود. منابع داخلی هم باید با دقت جدا می‌شدند؛ منبعی که کالا دارد، منبع مناسب خرید محسوب نمی‌شود تا وقتی کیفیت، سابقه، تعهد، توان تحویل و پاسخ فنی آن بررسی شود.

کار پشت سیستم، فشار کنار کریدور

نیروهای عملیاتی در محوطه آسیب‌دیده با خطوط، آوار، گرما و زمان درگیر بودند. تیم توسعه منابع خرید در اتاق‌ها و پشت سیستم‌ها با شکل دیگری از فشار کار می‌کرد. درخواست‌ها می‌رسید، واحدهای متقاضی پیگیری می‌کردند، تدارکات



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

برای آغاز خرید به منبع تأیید شده نیاز داشت و هر تأخیر می توانست در نقطه دیگری از سایت خودش را نشان دهد. بر این اساس همکاری این دو بخش به طور مؤثر خود را نشان داد.

در روزهای عادی، فرایندها زمان مشخص خود را دارند. یک درخواست ثبت می شود، منبع بررسی می شود، استعلام می آید، مسیر اداری طی می شود و خرید جلو می رود. در آن روزها، همین مسیر باید با ضرب آهنگ تازه ای حرکت می کرد. کسی نمی توانست کیفیت را کنار بگذارد و کسی هم نمی توانست با زمان معمول پیش برود. خورشیدنیا از همین فشار دوگانه حرف می زند؛ سرعت بالا، دقت بالا. او تأکید می کند که هدف تیم، معرفی منابع بهینه و باکیفیت برای واحدهای متقاضی بود. این کارگاهی از پیدا کردن یک نام شروع می شد و تا ارزیابی جدی توان واقعی آن منبع ادامه پیدا می کرد. بعضی منابع در ظاهر آماده بودند، اما توان تحویل سریع نداشتند. بعضی قیمت می دادند، اما تعهدشان در شرایط بحران قابل قبول نبود. بعضی نیز از فضای بازار استفاده می کردند و شرایطی می گذاشتند که به نفع سازمان نبود.

جست و جو میان بازاری آشفته

مدیر واحد توسعه منابع خرید شرکت پلیمر آریاساسول برای توضیح سختی پیدا کردن منبع مناسب، از تصویری استفاده می کند که از زبان خودش آمده و به متن جان می دهد: «برای پیدا کردن یک منبع مناسب، گویی داری در انبار گاه دنبال یک سوزن می گردی.» او می گوید شاهراه اصلی تأمین آسیب دیده بود و بازار به سرعت از حالت عادی فاصله گرفته بود. برخی شرکت ها غیرفعال شده بودند. راه های دسترسی به بازارهای اصلی دچار مشکل شده بود. بعضی فروشندگان ریسک می دیدند و عقب می کشیدند. گروهی هم تلاش می کردند از وضعیت به نفع خود استفاده کنند. در چنین روزهایی، پیدا کردن منبع آسان نیست؛ انتخاب منبع، سخت تر است. یک بار بار سازمان به شرکتی نیاز داشت، اما رفتار آن شرکت در شرایط خاص قابل دفاع نبود. تصمیم با همفکری همکاران و مدیران ارشد گرفته شد. آن شرکت کنار رفت و منبع دیگری جایگزین شد؛ منبعی که همان خدمت را با تعهد بیشتر، هزینه کمتر و همراهی بهتر ارائه کرد: «شرکتی را علی رغم اینکه به آن نیاز داشتیم، با تصمیم هوشمندانه کنار گذاشتیم و شرکت دیگری را جایگزین کردیم.»

این تصمیم ها ساده گرفته نمی شود. وقتی عملیات منتظر است، کنار گذاشتن یک منبع موجود، شجاعت می خواهد. اما گاهی منبع نزدیک، مسیر را دیرتر و پرهزینه تر می کند. واحد توسعه منابع خرید در همین نقطه باید محکم بایستد.

بررسی کند، مقایسه کند، هشدار بدهد و منبعی را به تدارکات معرفی کند که سازمان بتواند به آن تکیه کند.

روز آزمون سازندگان داخلی

در بخش دیگری از گفت و گو، خورشیدنیا از شرکت های داخلی می گوید. بخشی از اقلامی که پیش تر از خارج کشور تأمین می شد، در روزهای بحران باید از منابع داخلی دنبال می شد. برخی از این سازندگان قبلاً شناسایی شده بودند، اما فرصت کار جدی با آنها پیش نیامده بود. بحران، آنها را وارد صحنه کرد: «آن شرکت هایی که ما انتظار کار از آنها داشتیم، در کنارمان ایستادند و کار را با کیفیت به ما تحویل دادند.» این تجربه برای توسعه منابع خرید اهمیت زیادی داشت. شناسایی قبلی منابع داخلی، در روزهای بحران به کار آمد. بعضی شرکت ها که شاید پیش از آن در حاشیه فهرست منابع بودند، حالا باید توان خود را نشان می دادند. کیفیت کار، زمان تحویل، پاسخ به نیاز فنی و همراهی با شرایط کشور، همه در عمل سنجیده شد. خورشیدنیا از این بخش با رضایت حرف می زند. او توان داخلی را یک شعار نمی بیند؛ درباره شرکت هایی حرف می زند که در زمان سخت پاسخ دادند. البته مسیر داخلی هم بدون ارزیابی پیش نرفت. توسعه منابع خرید باید مطمئن می شد که منبع داخلی توان واقعی دارد. بعد از این اطمینان بود که تدارکات می توانست خرید را جلو ببرد.

فولاد و ذخایری که به کمک آمد

بخشی از نیازهای صنعت پلیمر و پتروشیمی به

زنجیره فولاد وابسته است. مدیر واحد توسعه منابع خرید شرکت پلیمر آریاساسول، فولاد را صنعت مادر و زیرساختی می داند. بسیاری از محصولات و قطعات مورد نیاز صنعت از آلیاژهایی ساخته می شوند که مواد اولیه آنها از شرکت های فولادی و ذوب آهن می آید. آسیب یا اختلال در فولاد می توانست جریان تأمین را سخت تر کند. او می پذیرد که تأثیر وجود داشت، اما ظرفیت تولید کشور و ذخایر قبلی شرکت ها مانع توقف جدی شد. بخشی از تولید فولاد کشور پیش تر صادر می شد. با تصمیم های به موقع و محدود شدن صادرات برخی اقلام، دست بازار داخلی برای تأمین بازتر شد. در حوزه ای که تیم او نیازمندی ها را رصد می کرد، ظرفیت داخلی توانست فشار را پوشش دهد. این بخش از تجربه برای توسعه منابع خرید یک درس روشن داشت. زنجیره تأمین فقط به فروشنده آخر ختم نمی شود. پشت هر قلم متریال، چند حلقه دیگر قرار دارد؛ تولیدکننده مواد اولیه، کارخانه، انبار، حمل و نقل، تأیید فنی، تأیید منبع، خرید، تحویل و مصرف در واحد. هر حلقه که آسیب ببیند، تیم تأمین باید مسیر جایگزین را زودتر پیدا کند.

وقتی اثر تولید به خانه ها رسید

پایان گفت و گو رنگ شخصی تری می گیرد. خورشیدنیا از تجربه خانواده ها در دوران کمبود محصولات پلیمری حرف می زند. شاید پیش از آن، بسیاری از خانواده ها نمی دانستند محصولات که در آریاساسول و واحدهای مشابه تولید می شود، چقدر در زندگی روزمره حضور دارد. بحران، این فاصله را کم کرد. از پلاستیک نان تا ساخت و ساز،

از لوله آبیاری تا مصالح و تجهیزات مصرفی، رد محصولات پلیمری در خانه‌ها دیده شد. خودش هم تجربه‌ای ساده تعریف می‌کند. برای آبیاری باغچه منزل به لوله نیاز داشت و همانجا افزایش قیمت را لمس کرد. آن لحظه برایش یادآور شد که تولید پلیمر تا چه اندازه به زندگی مردم نزدیک است: «آنجا بود که نقش و تأثیر تولیداتمان را توی زندگی روزمره خودمان دیدیم که چقدر اهمیت دارد.» بازگشت واحدهای پلی اتیلن سبک، متوسط و سنگین در چنین فضایی معنای ملموس‌تری پیدا می‌کند. وقتی تولید برگردد، مواد اولیه زودتر به صنایع پایین دست می‌رسد. کالاهای مصرفی آرام‌تر می‌شود. فشار روی مردم کمتر می‌شود. خورشیدنیا امیدوار است راه‌اندازی دوباره واحدها، دسترسی به مواد اولیه و محصولات پلیمری را به شرایط مناسب‌تر برگرداند. او در پایان از همکارانش تشکر می‌کند؛ از بچه‌های توسعه، خرید، تدارکات، بازرگانی، فنی و مدیرانی که در روزهای سخت کنار کار بودند. جمله پایانی‌اش بیشتر از جنس تعهد است: «وظیفه خودم می‌دانم که از همکارانم تشکر کنم و قدردان زحماتشان باشم. ما به این شرکت و این مملکت تعهد داریم.» در آن روزها، بخشی از بازگشت تولید کنار خطوط آسیب دیده و تجهیزات عملیاتی رقم خورد. بخشی دیگر، پشت صفحه سیستم‌ها و میان تماس‌هایی شکل گرفت که باید منبع درست را پیدا می‌کردند. مدیر واحد توسعه منابع خرید شرکت پلیمر آریاساسول از همان بخش دوم حرف می‌زند؛ جایی که یک تأیید درست، می‌تواند چند ساعت یا چند روز به نفع عملیات تمام شود.



آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت





اسمعیل قره داغی، مدیر بحران و پدافند غیرعامل شرکت پلیمر آریاساسول، از عملکردهای نیروهای واکنش سریع، آتش‌نشانی و تیم‌های مدیریت بحران در روزهای حمله سخن می‌گوید. روایت او تصویری از حضور نیروهای است که در خط مقدم مقابله با خطر، ضمن مهار پیامدهای حملات، از جان کارکنان، تأسیسات و سرمایه‌های ملی حفاظت کردند. این بخش، جلوه‌ای از مسئولیت‌پذیری، شجاعت و آمادگی نیروهای عملیاتی را به نمایش می‌گذارد.

در پایان، مصطفی شهابی، مدیر روابط عمومی آریاساسول، بحران را از منظر اطلاع‌رسانی روایت می‌کند. او به اهمیت انتقال دقیق اخبار، مدیریت افکار عمومی، مقابله با شایعات و حفظ اعتماد کارکنان و ذی‌نفعان اشاره می‌کند و نشان می‌دهد که در شرایط بحرانی، اطلاع‌رسانی صحیح نیز بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت بحران است.

در مجموع، «روزهای آتش» روایت سازمانی است که در سخت‌ترین شرایط، با تکیه بر آمادگی قبلی، هماهنگی مدیریتی، تخصص کارکنان و انسجام سازمانی توانست از یکی از دشوارترین مقاطع فعالیت خود عبور کند. این فصل نشان می‌دهد که شجاعت تنها در حضور در میدان خطر معنا پیدا نمی‌کند، بلکه در تصمیم‌گیری آگاهانه، حفظ آرامش، همکاری جمعی و پایبندی به مسئولیت نیز جلوه می‌یابد؛ ویژگی‌هایی که مسیر بازگشت آریاساسول به ایمنی و پایداری را هموار ساخت.

اگر فصل نخست روایت آمادگی پیش از بحران بود، «روزهای آتش» روایت لحظه‌ای است که آن آمادگی در میدان عمل آزموده شد. با آغاز حملات و قرار گرفتن عسلویه در معرض تهدید، فضای آرام مجتمع جای خود را به شرایطی داد که هر تصمیم می‌توانست بر سرنوشت کارکنان، تجهیزات و تداوم تولید تأثیر بگذارد. آژیرهای هشدار، دود برخاسته از تأسیسات و نگرانی کارکنان، واقعیتی تازه را رقم زد؛ واقعیتی که در آن حفظ ایمنی، مدیریت بحران و بازگشت به شرایط پایدار، به مهم‌ترین اولویت‌های شرکت تبدیل شد.

خاموشی بخشی از مجتمع، تنها توقف یک فرایند صنعتی نبود، بلکه آزمونی برای انسجام سازمانی محسوب می‌شد. مدیران و کارکنان باید هم‌زمان از جان نیروها محافظت می‌کردند، تجهیزات را ایمن نگه می‌داشتند و زمینه بازگشت دوباره واحدها به مدار تولید را فراهم می‌کردند. در چنین شرایطی، مدیریت بحران تنها به صدور دستور محدود نمی‌شد، بلکه نیازمند آرامش، هماهنگی، تشخیص درست اولویت‌ها و تصمیم‌گیری سریع بود.

در این فصل، اردوان فرزین‌پور، مدیر HSE، روند عبور از بحران را از مرحله آمادگی تا راه‌اندازی دوباره واحدهای صنعتی تشریح می‌کند. او بر این نکته تأکید دارد که بازگشت به تولید نباید شتاب‌زده باشد، بلکه باید پس از ارزیابی دقیق شرایط، کنترل ریسک‌ها و اطمینان از ایمنی کامل تجهیزات و محیط انجام گیرد. از نگاه او، مفهوم «بازگشت ایمن» مهم‌ترین اصل مدیریت بحران در مجتمع بود.

علیرضا توکلی، معاون واحد آفسایت، از نحوه اجرای سناریوهای اضطراری، تخلیه نیروها، ایزوله‌سازی واحدها، بازسازی کریدور شمال جم و برقراری مجدد سرویس‌های حیاتی مجتمع سخن می‌گوید. او فضای تصمیم‌گیری در کمیته مدیریت بحران را روایت می‌کند؛ جایی که مدیران شرکت در حساس‌ترین ساعات، با هماهنگی کامل مسیر مدیریت بحران، حفاظت از مجتمع و آماده‌سازی برای ادامه فعالیت را طراحی و اجرا کردند.

در ادامه، گلچین کیسمی، مدیر خدمات فنی، نقش زیرساخت‌های فنی را در تداوم عملیات تشریح می‌کند. از نگاه او، پایداری خدمات فنی حلقه اتصال میان تصمیم‌های مدیریتی و اجرای عملی آن‌ها بود و کوچک‌ترین اختلال در این بخش می‌توانست زنجیره‌ای از مشکلات را در سایر واحدها ایجاد کند. به همین دلیل حفظ آمادگی تجهیزات و استمرار خدمات فنی، یکی از عوامل اصلی عبور موفق مجتمع از بحران به شمار می‌رفت.



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

فصل دوم

روزهای آتش

روایتی از شروع جنگ، حملات به عسلویه و مدیریت بحران

کارگاه خطر در مسیر بخار

روایت مدیر HSE آریاساسول، از آماده سازی مسیر
راه اندازی واحدهای صنعتی عسلویه

گره سرویس های جانبی در محوطه

آسیب دیده

در ظاهر محوطه، چشم ابتدا به لوله بزرگ و سازه های آسیب دیده می افتد. پشت این فلزها، شبکه ای به هم پیوسته قرار دارد؛ شبکه ای که کار چند واحد را به هم وصل می کند. خط بخار، لاین های سرویس جانبی و مسیرهای انتقال در کنار هم نشسته اند و هر آسیب در یک نقطه می تواند جدول راه اندازی مجموعه های دیگر را جابه جا کند. در این پرونده، سرویس ها قطع شده بود و واحدها به مسیری نیاز داشتند که دوباره قابل بازدید و آماده راه اندازی باشد. شرکت پلیمر آریاساسول مسئولیت کار

انتقال است. در کار روزانه یک واحد پتروشیمی، سرویس جانبی آرام و پیوسته کار می کند؛ بخار، مسیرهای انتقال، گازهای مورد نیاز و سرویس هایی که واحدهای فرایندی برای ادامه تولید به آن تکیه دارند. وقتی چنین بخشی از مدار خارج می شود، اثر آن در چند شرکت و چند واحد فرایندی پخش می شود. فرزین پور با دقت فنی محل حادثه را معرفی می کند: «این قسمت، یکی از مهم ترین بخش های حیاتی همه مجتمع های پتروشیمی است؛ بخشی که سرویس های جانبی را تأمین می کند. قطع شدن این بخش باعث شد بسیاری از شرکت ها و حتی واحدهای فرایندی از مدار خارج شوند.»

اردوان فرزین پور روبه روی لوله ای قطور ایستاده است؛ لوله ای زنگ زده و آفتاب خورده که از پهنای قاب چشم عبور کرده و پشت آن، توده ای از سازه های فلزی سوخته و پیچ خورده دیده می شود. کلاه ایمنی سفید، عینک تیره و لباس کار زرد و طوسی، او را به رنگ نیروهایی درآورده که در روزهای پس از حادثه میان لاین ها رفت و آمد داشتند. پشت سر مدیر HSE آریاساسول، زمین تیره و قطعات صنعتی آسیب دیده از شدت ضربه خبر می دهد. کمی دورتر، نیرویی با لباس قرمز از کنار محوطه عبور می کند و کارگاه بازسازی به کار خود ادامه می دهد.

صحبت از صحنه ای آغاز می شود که دوربین اجزای آن را با وضوح ثبت کرده است: «متأسفانه ما در صحنه ای هستیم که تحت تأثیر آسیب جنگ قرار گرفته است.» لوله ها، تیرآهن های خم شده، مسیرهای باز شده روی زمین و محوطه ای که هر قدم در آن به احتیاط عملیاتی نیاز دارد، پشت این حرف ایستاده اند. خطر در اینجا روی تابلو و دستورالعمل نمانده؛ کنار خط، کنار برش، کنار شعله و کنار نشت قرار گرفته است.

ناحیه آسیب دیده در زبان فنی مجتمع، محل عبور سرویس های جانبی و خطوط

را پذیرفت. مدیر HSE درباره این تصمیم می‌گوید: «چون این موضوع برای ما اولویت داشت، با حمایت‌های بی‌دیغ مدیرعامل، محترم شرکت پلیمر آریاساسول متولی این کار شد تا مسأله را به نحو احسن مدیریت کند.» در محوطه‌ای با لاین‌های مواد شیمیایی قابل اشتعال و حتی سمی مواجهه بودیم که ریسک عملیات را دو چندان می‌نمود و برخی مسیرهای به واسطه شرایط اصابت‌های ترکش دارای نشت مواد شیمیایی قابل اشتعال داشت.

متولی شدن به معنی ورود به پرونده‌ای چندلایه از عدم قطعیت ایمن شرایط بود؛ باید مسیرها شناسایی می‌شد، ماده‌های باقی‌مانده در خطوط جدی گرفته می‌شد، برش‌ها با نظارت تیم‌های عملیاتی و ترتیب درست انجام می‌گرفت و هر حادثه احتمالی در لحظه محتمل بود که می‌بایست در کمترین زمان مهار می‌شد، وگرنه موجب گسترش و افزایش حادثه به دیگر مسیرها بسیار محتمل بود.

فرزین پور ارزیابی صریحی از حجم کار دارد: «من می‌توانم این موضوع را با صراحت و قاطعیت عرض کنم که هیچ شرکتی در کشور قادر نبود این مسئله را به این شکل مدیریت و رفع کند.» این ارزیابی با عددها وزن پیدا می‌کند؛ حدود ۵۰ لاین، حدود بیش از یک هفته کاری به صورت شبانه‌روزی، حدود ۴۱ آتش‌سوزی ناشی از نشت گاز و حدود ۱۸ نشت مواد شیمیایی خطرناک. پشت هر عدد، صحنه‌ای از میدان قرار دارد؛ شعله‌ای که بالا آمده، بویی که تیم را متوقف کرده، بخاری که از نقطه‌ای تازه بیرون زده و نیروهایی که دوباره به خط برگشته‌اند.

لاین‌هایی پر از ریسک پنهان

مدیر HSE وسعت کار را با عددی روشن بیان می‌کند: «حدود ۵۰ لاین در این محدوده وجود داشت؛ لاین‌های سرویس‌های جانبی و خطوط انتقال.» کنار هم قرار گرفتن این تعداد مسیر صنعتی، در روزهای عادی از تراکم تولید و ارتباط واحدها حرف می‌زند. پس از آسیب، همان تراکم به معمای ایمنی تبدیل شد. هر خط سابقه، محتوا، دما، فشار، محل عبور و نسبت خود را با خطوط اطراف داشت. تیم‌ها باید کدام خط را مانع دسترسی ببینند، کدام مسیر را اول برش بزنند و کدام نقطه را تا آماده شدن تجهیزات مهار کنار بگذارند.

سخت‌ترین بخش کار از مواد باقی‌مانده در خطوط می‌آمد. فرزین پور توضیح می‌دهد: «متأسفانه به دلیل قطع شدن همه سرویس‌ها، امکان خارج کردن مواد شیمیایی از لاین‌ها وجود نداشت. بسیاری از لاین‌ها پر از مواد شیمیایی قابل اشتعال و حتی گازهای قابل اشتعال بودند و همین موضوع ریسک بسیار بالایی ایجاد کرده بود.» در یک محوطه آرام، تخلیه و ایمن‌سازی مسیرها طبق روال پیش می‌رود. در این محوطه، قطع سرویس‌ها راه معمول تخلیه را بسته بود و هر برش می‌توانست ماده‌ای را آزاد کند که هنوز در خط مانده بود.

برش لاین در این ناحیه به چند کار هم‌زمان نیاز دارد. یک نفر نگاهش روی نقطه کار است، نفر دیگر جهت ایستادن نیروها را کنترل می‌کند، گروهی آماده مهار آتش می‌ماند و تیم HSE سطح خطر را در اطراف می‌خواند. اگر بوی ماده عوض شود، اگر صدای خروج گاز بالا برود،

اگر رنگ بخار تغییر کند، ترتیب کار هم تغییر می‌کند. تصمیم‌های کوچک در کنار لوله گرفته می‌شود؛ چند قدم عقب‌تر، یک توقف کوتاه، تغییر زاویه برش یا آماده کردن مسیر خروج.

هر لاین، مانند یک پرونده جدا باز می‌شد. قبل از هر اقدام، باید نسبت آن خط با لاین‌های دیگر سنجیده می‌شد. فشار وارد شده به سازه‌های آسیب‌دیده، وضعیت اتصالات، احتمال باقی ماندن گاز قابل اشتعال و دسترسی نیروها به نقطه برش، بخشی از محاسبه عملیاتی بود. در ظاهر، کار با بریدن فلز پیش می‌رفت؛ در عمل، هر بریدگی حاصل چند تصمیم پشت سر هم بود.

صبحی که کار از کنار لوله‌ها شروع شد

فرزین پور آغاز کار را با چهار واژه توضیح می‌دهد، چهار واژه‌ای که شامل برنامه‌ریزی، تعهد، کار تیمی و اعتماد می‌شوند. «از همان ابتدای صبح، با برنامه‌ریزی، تعهد نیروها، کار تیمی و اعتمادی که مدیریت ارشد سازمان به مجموعه داشت، کاری انجام شد که از عملکرد همه شرکت‌ها متمایز بود.» در میدان، برنامه‌ریزی شکل خود را در ترتیب ورود به مسیرها، تعیین نقطه‌های توقف، آماده‌باش آتش‌نشانی، کنترل نفرات و هماهنگی میان واحدها پیدا می‌کند.

اعتماد مدیریت ارشد هم در این ناحیه شکل عملی داشت. نیروهای میدان باید بتوانند با اتکا به تشخیص فنی خود کار را پیش ببرند. مدیران باید بدانند که تیم حاضر کنار لاین، خطر را زودتر از اتاق جلسه تشخیص می‌دهد. وقتی احتمال آتش یا نشت در هر نقطه وجود دارد، تأخیر می‌تواند مسیر عملیات را تغییر دهد. اختیار، تجربه و هماهنگی در این پرونده کنار هم قرار گرفتند.

فرزین پور با بدن ثابت و دست‌های گره‌خورده مقابل لباس کارش حرف می‌زند، اما پشت سر او محوطه آرام نمی‌ماند. تجهیزات سنگین در فاصله‌ای دورتر دیده می‌شود، نیروها از میان مسیرهای باز شده عبور می‌کنند و سازه‌های آسیب‌دیده مانند دیواری فلزی پشت محل کار ایستاده‌اند. او میان این عناصر از کاری حرف می‌زند که در هر روز کاری انجام شد؛ کاری که هدفش بریدن لاین‌ها و رسیدن به مرحله بازدید خط بخار در اسرع وقت برای تولید مجدد واحدهای فرایندی شرکت بود.

این حضور میدانی، لحن گزارش را از پشت میز جدا می‌کند. مدیر HSE درباره خطی حرف می‌زند که چند متر دورتر روی زمین و میان سازه‌های آسیب‌دیده قرار دارد. عددها به همان جایی اشاره می‌کنند که مقداری آن‌طرف‌تر دیده می‌شود؛ لاین‌های باز، خاک تیره، آفتاب مستقیم و کارگرانی که از کنار محل مصاحبه عبور می‌کنند. فاصله میان تصمیم و اجرا در این صحنه کوتاه است.



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

آتش‌هایی که مسیر کار را قطع نکرد

مسیر عملیات با یک هدف مشخص پیش رفت: بازدید از لاین بخار و آماده‌سازی امکان راه‌اندازی. مدیر HSE می‌گوید: «در این ۹ روزی که اینجا کار را شروع کردیم و لاین‌ها را بریدیم تا بتوانیم لاین بخار را بازدید کنیم و امکان راه‌اندازی را فراهم کنیم، حدود ۴۱ مورد آتش سوزی ناشی از نشت گاز داشتیم که همه آن‌ها تحت کنترل مهار شد.» مسیر کار در این نقل قول مرحله به مرحله دیده می‌شود؛ شروع عملیات، برش لاین‌ها، بازدید خط بخار، فراهم شدن امکان راه‌اندازی و مهار آتش سوزی‌های پی‌درپی.

بخار در این پرونده، سرویس حیاتی راه‌اندازی بود. پس از دیده شدن و ارزیابی این مسیر، واحدهای صنعتی منطقه به برنامه بازگشت نزدیک می‌شدند. برش‌ها، جابه‌جایی‌ها و پاک‌سازی مسیرها به نقطه‌ای می‌رسید که تیم بتواند وضعیت خط بخار را ببیند. هر لوله آسیب‌دیده‌ای که از سر راه برداشته می‌شد، راه را برای تصمیم بعدی باز می‌کرد.

۴۱ آتش سوزی در ۹ روز، عددی است که شدت کار را بی‌نیاز از صفت‌های بزرگ توضیح می‌دهد. آتش سوزی ناشی از نشت گاز، فرصت طولانی برای تصمیم‌گیری باقی نمی‌گذارد. شعله ممکن است در لحظه شروع برش بالا برود یا بعد از آزاد شدن گاز از نقطه‌ای پنهان دیده شود. تیم باید فاصله‌ها را نگه دارد، مسیر اطراف را خالی کند، نقطه آتش را مهار کند و پس از کنترل، کار را دوباره به مسیر اصلی برگرداند.

در روزهای پی‌درپی، خطر تکرار می‌شد و هر بار آماده‌باش تازه‌ای می‌خواست. هر شعله تازه، بررسی دوباره فاصله‌ها و مسیرها را به همراه داشت. خستگی روزهای قبل جای خود را به نظم میدان می‌داد. نیروهایی که در محوطه ایستاده بودند، هر بار با احتمال گسترش آتش، تماس ماده و آسیب به خطوط اطراف روبه‌رو می‌شدند. کنترل این تعداد حادثه، علاوه بر تجهیزات، به شناخت محوطه و سابقه نیروها وابسته بود. آتش در این محیط از یک نقطه درخشان روی فلز شروع می‌شود و ممکن است به سمت خط مجاور برود، مسیر تردد را ببندد یا ادامه برش را متوقف کند. تیم باید هم‌زمان به نقطه شعله، خط‌های اطراف و نفرات حاضر در صحنه توجه کند. مهار هر مورد، اجازه می‌داد عملیات پس از توقفی کوتاه به مسیر بازدید بخار برگردد.

۱۸ نشت خطرناک کنار مسیر بخار

در کنار آتش سوزی‌ها، نشت مواد شیمیایی خطرناک هم بخشی از کار روزانه محوطه بود. فرزین پور عدد آن را جداگانه بیان می‌کند: «حدود ۱۸ مورد نشت مواد شیمیایی خطرناک داشتیم.» نشت شیمیایی گاهی با شعله همراه است و گاهی با بو، بخار، رطوبت روی زمین یا تغییر رنگ در نقطه آسیب‌دیده بروز می‌کند. برخورد با هر مورد،

شناخت ماده و رفتار آن را می‌خواهد.

مدیر HSE درباره مدیریت این موارد می‌گوید: «همه این موارد نیز با تعهد و جسارتی که نیروهای ما همیشه در کشور به آن شناخته شده‌اند، به نحو احسن مدیریت شد.» جسارت در این ناحیه، ایستادن بی محاسبه کنار خطر معنا ندارد. جسارت یعنی نزدیک شدن تا فاصله‌ای که کار پیش برود، ایستادن در نقطه‌ای که دید کافی بدهد، عقب کشیدن نیروها در زمان درست و برگشتن به کار پس از مهار نشت.

نشت مواد شیمیایی سمی، برخلاف شعله، گاهی آرام‌تر وارد میدان می‌شود. ممکن است تیم ابتدا نشانه‌های ظاهری آن را ببیند، بعد محل دقیق را پیدا کند و سپس درباره ادامه کار تصمیم بگیرد. در محوطه‌ای با ۵ لاین، هر نشتی می‌تواند مسیر برش بعدی را عوض کند. یک خط در ظاهر خاموش، ممکن است ماده قابل اشتعال یا گاز در خود نگه داشته باشد. از اینجا، تجربه نیروها ارزش خود را پیدا می‌کند؛ تجربه‌ای که از کار روزمره در واحد، شناخت خطوط و مواجهه‌های قبلی با مواد می‌آید.

کنترل نشت، گاهی به اندازه مهار آتش نیازمند نظم صحنه است. باید محل تماس نیروها با ماده کم شود، مسیر اطراف کنترل شود و کار بعدی زمانی آغاز شود که تیم، وضعیت خط را دوباره خوانده باشد. این رفتار مرحله‌ای، عملیات را کندتر از کار عادی می‌کند؛ اما در محوطه‌ای که مواد قابل اشتعال و گازهای خطرناک در خطوط مانده‌اند، کندی حساب‌شده بخشی از پیشروی است.

هماهنگی از مدیریت تا نقطه برش

فرزین پور کار انجام‌شده را به یک گروه کوچک نسبت نمی‌دهد. در چنین عملیاتی، HSE، تعمیرات، بهره‌برداری، همکاران اداری، نیروهای اجرایی و مدیریت ارشد در یک زنجیره قرار می‌گیرند. نقش HSE در این زنجیره، دیدن خطر پیش از تبدیل شدن آن به حادثه بزرگ‌تر است؛ آتش‌نشانی باید آماده واکنش باشد؛ تعمیرات کار برش و جابه‌جایی را جلو می‌برد؛ بهره‌برداری وضعیت سرویس‌ها و نیازهای راه‌اندازی را می‌شناسد و مدیریت ارشد، مسیر تصمیم را باز نگه می‌دارد.

در طول این ۹ روز، محوطه مانند کارگاهی باز زیر آفتاب عسلویه بود. یک سمت، لوله قطور و خاک گرفته روی زمین دیده می‌شد؛ سمت دیگر، سازه‌های آسیب‌دیده روی هم افتاده بود؛ میان آن‌ها نیروهایی کار می‌کردند که لباس، کلاه و عینک‌شان بخشی از ابزار ایمنی روزانه بود. هر بار که کار به نقطه تازه‌ای می‌رسید، ناحیه دوباره خوانده می‌شد؛ کدام مسیر تردد باز بماند، کدام خط در اولویت برش قرار گیرد، کدام نیرو نزدیک‌تر بایستد و تجهیزات مهار در کدام نقطه آماده باشد.

این نوع کار با دستورهای طولانی پیش نمی‌رود. میدان به تصمیم‌های کوتاه نیاز دارد؛ «توقف»، «عقب»، «ادامه»، «آماده»، «برش بعدی». هر فرمان کوچک، پشته‌ای از تجربه و شناخت دارد. وقتی فرزین پور از اعتماد مدیریت و کار تیمی حرف می‌زند، این زنجیره تصمیم‌های کوتاه در محوطه دیده می‌شود. کار تیمی در این ناحیه با فاصله کم میان نفرات شکل می‌گرفت. کسی که برش می‌زد به نگاه



عسلویه. این امید روی کارهایی تکیه دارد که در میدان انجام شده‌اند؛ لاین‌هایی بریده شده‌اند، مسیرهایی بررسی شده‌اند، آتش‌هایی مهار شده‌اند و نشت‌هایی کنترل شده‌اند. او می‌گوید: «خدا را شکر، این موضوع به بهترین شکل انجام شد و امیدوارم در هفته آینده شاهد راه‌اندازی واحدهای صنعتی در منطقه عسلویه باشیم.»

راهی که به واحدهای صنعتی می‌رسد

وقتی صحبت به پایان نزدیک می‌شود، محوطه پشت سر همچنان کار در جریان است. صحنه پشت سر او مثل یک سند میدانی عمل می‌کند؛ مدیر HSE در پیش‌زمینه، لوله آسیب‌دیده در برابر ما، سازه‌های درهم در عقب و نیروهایی که مسیر را ترک نکرده‌اند. کار انجام‌شده را می‌توان با همان اعداد دید، همان ۵۰ لاین، ۱۰ روز عملیات، حدود ۴۱ آتش‌سوزی ناشی از نشت گاز و حدود ۱۸ نشت شیمیایی خطرناک.

پایان صحبت فرزین پور کوتاه است: «خدا قوت.» این عبارت، در محوطه‌ای که هنوز آثار حادثه را روی فلز و زمین نگه داشته، به نیروهایی برمی‌گردد که کنار لوله‌ها ایستادند و راه بخار را مرحله به مرحله باز کردند. سرویس جانبی آسیب‌دیده بود، واحدهای فرایندی منتظر بازگشت مسیر بودند و آریاساسول مسئولیت کار را پذیرفت. نتیجه‌ها روز کار فشرده، نزدیک شدن منطقه به راه‌اندازی واحدهای صنعتی بود؛ راهی که از میان لاین‌های پرریسک، شعله‌های گاز و نشت‌های شیمیایی خطرناک عبور کرد و به بازدید خط بخار رسید.

تیم ایمنی تکیه داشت؛ تیم ایمنی به آماده‌باش آتش‌نشانی اعتماد می‌کرد؛ آتش‌نشانی باید مسیر دسترسی و خروج را باز می‌دید؛ بهره‌برداری هم نیازهای خط بخار و راه‌اندازی را در ذهن داشت. هر بخش کار خود را انجام می‌داد و نتیجه در یک نقطه مشترک جمع می‌شد، یعنی باز کردن راه برای سرویس حیاتی.

جسارت وقتی با تجربه همراه می‌شود

جمع‌بندی مدیر HSE از عملیات، بر دو واژه می‌چرخد، دو واژه جسارت و تجربه. او می‌گوید: «ما حاصل این کار، به صراحت می‌توانم بگویم، تلفیقی از جسارت و تجربه بود؛ جسارت و تجربه‌ای که در نیروهای متعهد شرکت پلیمر آریاساسول نهادینه شده است.» این دو واژه در متن حادثه، از حالت شعار بیرون می‌آیند. جسارت در برابر آتش‌سوزی‌های پی‌درپی و نشت‌های خطرناک قرار می‌گیرد؛ تجربه در انتخاب ترتیب برش، کنترل شعله، تشخیص نشت و رسیدن به بازدید خط بخار دیده می‌شود.

در کار HSE، خطا گاهی با فاصله‌ای کوتاه خودش را آشکار می‌کند. یک تشخیص دیر، یک نزدیک شدن بی‌موقع یا یک برش ناهماهنگ می‌تواند مسیر عملیات را عوض کند. تیم آریاساسول در این‌ها روز، میان خطوط پرماده، گازهای قابل اشتعال و سازه‌های آسیب‌دیده کار را جلو برد. هر مورد آتش‌سوزی و هر مورد نشت، پرونده‌ای جدا داشت؛ اما همه این پرونده‌ها باید به باز شدن راه برای راه‌اندازی ختم می‌شدند.

فرزین پور از هفته بعد هم حرف می‌زند؛ از امید به راه‌اندازی واحدهای صنعتی در منطقه

جلساتی در دل عملیات برای عبور از بحران

علیرضا توکلی، معاون واحد آفسایت، از سناریوهای اضطراری، تخلیه ۲۷ اسفند، بازسازی کریدور شمال جم و برقرار شدن سرویس‌های حیاتی آریاساسول می‌گوید

اتاق گفت‌وگو، اتاق کمیته مدیریت بحران است؛ همان جایی که ۲۷ اسفند بعد از حمله به پالایشگاه‌های گازی و ۱۷ اسفند بعد از حمله به شرکت‌های منطقه، مدیران شرکت دور میز تصمیم‌گیری جمع شدند و چند ساعت بعد، مسیر تخلیه، ایزولاسیون واحدها و کنترل وضعیت مجتمع از آنجا پیگیری شد. علیرضا توکلی، معاون واحد آفسایت شرکت پلیمر آریاساسول، در همان ابتدای صحبت به آماده‌سازی‌های قبل از اصابت برمی‌گردد؛ زمانی که تهدید وجود داشت، اما هنوز حادثه رخ نداده بود.

او می‌گوید: «ما برای کل مجتمع و واحدهای مختلف، سناریوهای جدیدی تعریف کرده بودیم. بعضی ریسک‌ها در شرایط عادی برای مجتمع تعریف نشده بود، اما به خاطر آن وضعیت اضافه شد. برای نیروها هم مانور گذاشتیم و شرایط را شبیه‌سازی کردیم تا بدانیم اگر چنین اتفاقی افتاد، باید چه کاری انجام بدهیم.»

سناریوها به تأیید مدیریت رسید، چند بار بازنگری شد و در دوره‌ای که منطقه با تهدید جدی روبه‌رو بود، واحدها تمرین کردند که در لحظه خطر چه مسیری را طی کنند، کدام بخش‌ها ایزوله شود و چه تصمیم‌هایی بدون تأخیر اجرا شود.

سناریوهایی که قبل از اصابت تمرین شد توکلی در هر دو نوبتی که منطقه مورد اصابت قرار گرفت، در محل کار حضور داشت. سابقه کاری او در منطقه به حدود ۲۶ یا ۲۷ سال می‌رسد؛ سال‌هایی که در آن‌ها شات‌دان، اورهال و فرصت‌های تعمیراتی زیادی را از نزدیک دیده است. با وجود این سابقه، حادثه اخیر با تجربه‌های قبلی تفاوت داشت.

او می‌گوید: «بارها شرایط شات‌دان، اورهال و فرصت‌های تعمیراتی را تجربه کرده‌ام و در بیش از ۹۰ درصد این موارد در

واحدهای مختلف حضور داشته‌ام، اما اتفاقاتی که در این دوره رخ داد، برای من کاملاً تازه بود.» در نخستین اصابت، مدیران به اتاق مدیریت بحران آمدند و دستورالعمل‌ها فعال شد. ایزولاسیون‌ها انجام گرفت، بخش‌های مختلف واحدها بسته شد و اقدامات اضطراری طبق برنامه جلورفت. معاون واحد آفسایت تأکید می‌کند که عبور از آن مرحله بدون مورد ناایمنی، بخش مهمی از کار بود؛ زیرا در لحظه حمله، هر حادثه جانی می‌توانست فشار عملیاتی و انسانی را چند برابر کند.

«از قبل یک پیش‌زمینه ذهنی داشتم و می‌دانستم باید چه کاری انجام بدهم. این آماده‌سازی‌ها در هر دو باری که اتفاق افتاد و من در محل بودم، خیلی کمک کرد.»

تصمیم تخلیه از اتاق بحران

۲۷ اسفند، مدیریت شرکت در محل حضور داشت. دکتر آهوچهر همان روز در آریاساسول بود و تصمیم‌ها در اتاق مدیریت بحران گرفته شد. با سخت شدن وضعیت، دستور تخلیه صادر شد و اعلام از طریق سیستم پیجینگ انجام گرفت. همکاران حراست نیز خروج کارکنان را همراهی کردند.

توکلی از نقش دروازه شرقی در آن ساعت‌ها با تأکید یاد می‌کند: «دروازه شرقی که سال قبل به عنوان یک پروژه افتتاح شده بود، بسیار کمک کرد. فکر می‌کنم اگر آن دروازه وجود نداشت، شاید دچار مشکل می‌شدیم. واقعاً برای تخلیه سریع مجتمع بسیار مؤثر بود.»

در آن روز، دکتر آهوچهر، آقای فرزین پور، مدیران شرکت، مهندس قنبری و نیروهایی از امور اداری در محل حضور داشتند. تصمیم‌ها باید هم‌زمان چند هدف را پوشش می‌داد؛ خروج ایمن کارکنان، حفظ کنترل واحدها، ایزوله کردن بخش‌های لازم و جلوگیری از آسیب‌های بعدی به مجتمع.

۱۷ فروردین و ساعت سخت کریدور

حادثه ۱۷ فروردین، برای معاون واحد آفسایت

سنگین‌تر بود. شرکت مبین انرژی مورد اصابت قرار گرفت و بخشی از نیروهای آفسایت در سایت حضور داشتند. هنوز خبر دقیق از وضعیت منطقه نرسیده بود و نخستین کار، اطمینان از سلامت نفرت و مدیریت حضور آن‌ها در محدوده بود.

او می‌گوید: «بچه‌های ما در سایت حضور داشتند و هنوز به ما اطلاع دقیق داده نشده بود که چه اتفاقی افتاده است. اولین کاری که باید انجام می‌دادیم این بود که بچه‌ها را مدیریت کنیم و از وضعیت آن‌ها مطمئن شویم.»

توکی برای تخلیه ساب‌استیشن رفت و همکاری را از آن محدوده خارج کرد. همان روز موج انفجار به او هم رسید. چند روز بعد به دلیل حرکت مایع گوش داخلی، سرگیجه گرفت و نتوانست سر کار حاضر شود. دوره کوتاهی را برای نقاهت گذراند، اما پیش از آن درگیر کارهای اولیه حادثه بود.

«خود من هم تاحدی درگیر موج انفجار شدم و یکی دو روز بعد دیگر نتوانستم سر کار بیایم. مایع گوش داخلی حرکت کرده بود و سرگیجه داشتم. چند روزی هم دوره نقاهت داشتم.»

آن روز، آریاساسول با فاصله‌ای از محل اصلی اصابت قرار داشت، اما وضعیت مبین سخت بود. یک تا دو ساعت پس از اصابت، توکی همراه دکتر آهوچهر و آقای فرزین‌پور به دماوند رفت. آن‌ها با مدیران مجموعه گفت‌وگو کردند، وضعیت منطقه را دیدند، با مبین هماهنگ شدند و میزان خسارت را بررسی کردند. در همان ساعت‌ها، عملیات اطفاء آغاز شده بود و نیروهای آتش‌نشانی با کمک همکاران پاسارگاد، مهار آتش را پیش می‌بردند. این عملیات تا فردای آن روز ادامه داشت.

۶۰ لاین در کربدور شمال جم

پس از مهار اولیه، نوبت بررسی کربدور و آماده‌سازی برای بازسازی رسید. محدوده کار در ضلع شمالی پتروشیمی جم قرار داشت و آریاساسول در کنار پتروشیمی مبین و دیگر شرکت‌های پتروشیمی،

بخشی از عملیات را پیش برد. روابط عمومی نیز چند بار در محل حضور پیدا کرد و از نزدیک کار شبانه‌روزی تیم‌ها را دید. توکی می‌گوید: «حدود ۵۰ لاین در کربدور وجود داشت که بچه‌ها شروع به آماربرداری از آن‌ها کردند. سپس کارهای برشکاری، تخلیه و آماده‌سازی آغاز شد.»

او در پایان چهارده روز کاری خود بود و پس از چند روز استراحت، به کار برگشت. در فاصله نبود او، بخشی از برشکاری‌ها و آماده‌سازی‌ها انجام شده بود. کارها از ۱۷ فروردین تا ۱۲ اردیبهشت تقریباً جمع شد؛ بازه‌ای نزدیک به یک ماه و به گفته او، کمتر از زمانی که در برآوردهای اولیه مطرح می‌شد.

«کاری بود که خودشان می‌گفتند چند ماه زمان می‌برد. اما خدا را شکر، از ۱۷ فروردین تا ۱۲ اردیبهشت، کارها تقریباً جمع شد؛ حتی کمتر از یک ماه.»

بازسازی کربدور، کار صرفاً حجیم و فشرده نبود. برشکاری، تخلیه، آماده‌سازی، تحویل لاین‌ها و هماهنگی با واحدهای مرتبط باید با کنترل ایمنی انجام می‌شد. توکی چند بار روی این بخش مکث می‌کند؛ انجام کار در موعد مناسب، وقتی ارزش عملیاتی پیدا می‌کند که بدون حادثه پیش برود.

آفسایت؛ سرویس‌هایی که راه تولید را باز کردند

واحد آفسایت مسئولیت بخش‌هایی مانند مخازن، کولینگ، فلرها و سرویس‌های مستقر روی یونیت اصلی مجتمع را بر عهده دارد. در دوره توقف تولید، آفسایت فرصت را برای انجام کارهای تعمیراتی هم به کار گرفت. توکی به برآورد حدود ۲۰۰ دستور کار اشاره می‌کند و می‌گوید این موارد برنامه‌ریزی و اجرا شد تا هنگام برگشت تولید، کار معطل مانده‌ای در سرویس‌های حیاتی باقی نماند.

او توضیح می‌دهد: «در این فرصت، ما به موضوع به چشم یک فرصت تعمیراتی هم نگاه کردیم و کارهای زیادی انجام شد. آمار دقیق را باید از برنامه ریزی مجتمع پرسید، اما فکر می‌کنم

حدود ۲۰۰ دستور کار وجود داشت که آن‌ها را برنامه‌ریزی و اجرا کردیم.» پس از بازسازی کربدور، لاین‌ها یکی‌یکی تحویل داده شد و برقرار کردن یوتیلیتی در دستور کار قرار گرفت. برق اضطراری مجتمع از ابتدا راه‌اندازی شد، اما در برخی موارد هماهنگی با برق منطقه لازم بود و برق کافی در اختیار قرار نداشت. آفسایت نیاز حداقلی واحدها را استخراج کرد، سهمیه‌بندی انجام شد و درخواست‌ها به پتروشیمی مبین اعلام شد تا برق برقرار شود.

بعد از برق، نوبت آب‌های مجتمع رسید. سرویس‌ها مرحله به مرحله وارد مدار شدند. به گفته معاون واحد آفسایت، در زمان گفت‌وگو همه سرویس‌ها برقرار بوده و واحدها از آن‌ها استفاده می‌کردند. تولید نیز حدود دو هفته قبل از گفت‌وگو برقرار شده بود و واحدهای پلیمری سرویس‌های جانبی خود را در اختیار داشتند.

کولینگ با تانکر، پیش از برگشت آب مجتمع

در مسیر بازگشت تولید، یکی از تصمیم‌های عملیاتی آفسایت مربوط به سیستم کولینگ بود. آب مجتمع هنوز برقرار نشده بود، اما واحدهای اچ‌دی و ال‌دی برای خنک‌سازی به پمپ‌های کولینگ‌واتر نیاز داشتند. تیم آفسایت راه‌حل موقت را اجرا کرد.

توکی می‌گوید: «حتی در مقطعی، قبل از اینکه آب مجتمع را برقرار کنیم، با تانکر سیستم کولینگ را در سرویس گذاشتیم تا پمپ‌های کولینگ‌واتر که برای خنک‌سازی واحدهای اچ‌دی و ال‌دی لازم بود، فعال بماند. این کار را به صورت سیکل بسته انجام دادیم؛ چندین روز قبل از اینکه حتی آب مجتمع برقرار شده باشد.»

این جزئیات، نقش آفسایت را در بازگشت تولید روشن می‌کند. بدون سرویس‌های جانبی، راه‌اندازی واحدهای تولیدی امکان پیدا نمی‌کند. برق، آب، کولینگ و سرویس‌های مرتبط باید به ترتیبی وارد مدار شوند که واحدهای فرایندی بتوانند مرحله راه‌اندازی را ادامه دهند. در زمان گفت‌وگو، واحد آفسایت به گفته توکی عملیاتی بود: «همه قسمت‌های ما فعال است و تقریباً همه سرویس‌ها در مدار قرار دارد. یکی دو مورد باقی مانده که باید با هماهنگی واحدهای الفین انجام شود. بقیه موارد نرمال شده و به صورت عادی در حال کار است.»

برگشت شیفت‌ها و ادامه کار

بازگشت کارکنان نیز مرحله‌ای جداگانه در مسیر عادی شدن کار بود. حدود یک ماه پیش از گفت‌وگو، شیفت‌ها برقرار شده بود و نیروهای روزکار طبق برنامه، وظایف خود را انجام می‌دادند. در واحد آفسایت، رشیدی در مقام مدیر واحد، توکی در مقام معاون و سایر همکاران، کار را به صورت تیمی پیش بردند. معاون واحد آفسایت می‌گوید: «کاری که انجام شد، بدون همدلی، همکاری، کار تیمی و در سایه یک مدیریت منسجم، پیگیر و میدانی، هیچ‌وقت به این شکل انجام نمی‌شد. خوشبختانه ما همه این عوامل را کنار هم داشتیم.»

او از تیم آفسایت با قدردانی یاد می‌کند، اما تأکیدش بر کار انجام‌شده است؛ بر ساعت‌هایی که نیروها در کربدور، کنار لاین‌ها، در سرویس‌های یوتیلیتی و پای راه‌اندازی دوباره ایستادند. آنچه در پایان این مسیر باقی ماند، مجموعه‌ای از تصمیم‌های به‌موقع، کار ایمن، هماهنگی میان واحدها و بازگشت مرحله‌ای سرویس‌هایی بود که تولید به آن‌ها وابسته است.



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

در فاصله شعله و تصمیم

روزهای سخت آریاساسول از زبان مهدی گلچین کیسمی
مدیر خدمات فنی آریاساسول

در صنعت پتروشیمی، بحران می‌تواند از یک رخداد بیرونی آغاز شود و با نزدیک شدن به زنجیره تولید، هم‌زمان خوراک، سرویس‌های جانبی، کوره‌ها، راکتورها، واحدهای عملیاتی، شیفته‌ها، تیم‌های تعمیرات، ایمنی، آتش‌نشانی، نقلیه، آی‌تی و حتی روح و روان کارکنان را درگیر کند. در این وضعیت، تصمیم‌ها در جلسات آغاز می‌شوند، اما اثرشان خیلی زود در میدان دیده می‌شود. اینکه کدام نیرو در مجتمع بماند، کدام همکار دورکار شود، کدام واحد عملیاتی به تدریج از سرویس خارج شود، کدام مسیرها برای شرایط اضطراری فعال بمانند و کدام تجهیزات از شوک ناگهانی حفظ شوند، همه به بخشی از مدیریت بحرانی تبدیل می‌شود که در محیط‌های صنعتی معنایی کاملاً واقعی و عملیاتی دارد.

مهدی گلچین کیسمی، مدیر خدمات فنی شرکت پلیمر آریاساسول، از مدیرانی است که این روزها را از نزدیک تجربه کرده است. بخش عمده سابقه کاری او در واحد پلی‌اتیلن متوسط و سنگین گذشته و از سال ۱۴۰۳ به واحد خدمات فنی آمده است. این مسیر کاری باعث شده روایت او از بحران به تجربه یک مدیر ستادی محدود نماند. او از تجربه واحدها، نقش تیم‌های مختلف مجتمع در خدمات فنی، تعمیرات، یکپارچگی تجهیزات و نسبت آنها با تیم عملیات و بهره‌برداری و تیم پدافند غیرعامل و آتش‌نشانی و ضرورت هماهنگی منطقه‌ای سخن می‌گوید.

در این گپ و گفت، گلچین کیسمی از روزهایی می‌گوید که جنگ ناگهانی آغاز شد، اطلاعیه‌ها و فراخوان‌ها صادر شدند، کمیته‌های مدیریت بحران فعال شدند و

پروتکل‌های اضطراری به جریان افتادند. او از تلاش برای حفظ هم‌زمان سرمایه انسانی و سرمایه فیزیکی سازمان می‌گوید. از اینکه حضور نیروها به حداقل رسید، تیم‌ها بازچینی شدند، برخی واحدها با کمترین نفرت ممکن اداره شدند و همکاری که می‌توانستند، از خانه به زنجیره کار متصل ماندند. در روایت او، دورکاری بخشی از برنامه حفظ ایمنی نیروها و تداوم خدمات فنی در شرایطی است که هر لحظه امکان تغییر داشت.

این روایت فراتر از دستورالعمل‌ها شکل می‌گیرد. در بخش‌هایی از گفت‌وگو، چهره انسانی بحران پررنگ‌تر می‌شود. همکاری که از تبریز و مشهد با وسیله شخصی خود را به منطقه رساندند، نیروهایی که زمان حضور و استراحت را کنار گذاشتند، تیم‌هایی که جای خالی همکاران دارای شرایط خاص را پوشش دادند و مجموعه‌هایی که در منطقه، از مبین انرژی تا پالایشگاه‌های گاز، پتروشیمی پارس، اسکله و دیگر شرکت‌ها، برای حفظ زنجیره تامین و تولید کنار هم ایستادند.

روایت گلچین کیسمی از دو مسیر پیش می‌رود. یک مسیر فنی است و مسیر دیگر انسانی. او از کوره‌های الفین با دمای بالای ۸۰۰ درجه می‌گوید، از شوک‌هایی که قطع ناگهانی سرویس‌های جانبی می‌تواند به واحدها وارد کند، از راکتورهای واحدهای پلیمری، نقش حیاتی شرکت مبین انرژی، کریدوری که راه ارتباطی خوراک و محصولات و سرویس‌های جانبی بین مجتمع‌های پتروشیمی است و همکاری شرکت‌هایی که با وجود آسیب دیدگی و فشار روانی دوباره کنار هم ایستادند، در بخش دیگری از گفت‌وگو،

روایت او به لحظه اصابت نزدیک می‌شود. جایی که موج انفجار ساختمان رامی‌لرزانند، شعله‌ها آن قدر نزدیک به نظر می‌رسند که تصور می‌شد خود مجتمع هدف قرار گرفته و اتاق کنترل به پناهگاه تصمیم و فرماندهی کمیته مدیریت بحران تبدیل می‌شود. این مصاحبه، روایت روزهایی است که دانش، تجربه، اعتماد، هماهنگی، تصمیم‌گیری سریع و همدلی نیز علاوه بر اتکا به تجهیزات در حفظ تولید نقش داشتند. روایت صنعتی است که در لحظه بحران نشان داد زنجیره تولید از خطوط، لوله‌ها، کوره‌ها و راکتورها فراتر می‌رود و به آدم‌هایی وابسته است که در سخت‌ترین لحظه‌ها می‌دانند کجا بمانند، کجا عقب بکشند، کجا پشتیبانی کنند و چطور دوباره مسیر بازگشت را بسازند.

از خدمات فنی تا مدیریت بحران

شما در حمله قبلی هم در مجموعه حضور داشتید. آن بحران برای شما از کجا شروع شد و در چه موقعیتی وارد شرایط اضطراری شدید؟

بله، در جنگ ۱۲ روزه خرداد حضور داشتم. تقریباً می‌شود گفت از روزهای اول درگیر کار بودم. روزی که جنگ اتفاق افتاد، من در استراحت بودم. فراخوان شدیم و به صورت زمینی به منطقه آمدم. خرداد ۱۴۰۴ بود. من آن زمان در خدمات فنی بودم و سمت معاون خدمات فنی را داشتم. همان‌طور که می‌دانید، جنگ با حمله جنگنده‌های دشمن به تهران، برخی مراکز حساس و ترور شخصیت‌ها شروع شد. کمیته مدیریت بحران شرکت هم بلافاصله تشکیل و پروتکل‌هایی را که برای شرایط اضطراری در واحدهای عملیاتی و مجتمع داریم، فعال کرد. همه تلاش کردیم بر اساس اطلاعاتی که به دستمان می‌رسید تصمیم بگیریم، هم برای حفظ سرمایه انسانی سازمان و هم برای حفظ سرمایه‌های فیزیکی، از تجهیزات گرفته تا موارد دیگر. تیم‌ها تشکیل شدند و تصمیم گرفته شد حضور نفرت را به حداقل برسانیم. هماهنگی‌های لازم انجام شد. نگرانی‌های زیادی وجود داشت و دائم گوش به زنگ بودیم تا بتوانیم شرایط را مدیریت کنیم.

در این شرایط، خدمات فنی چه نقشی در کنار بهره‌برداری، تعمیرات و سایر واحدها پیدا می‌کند؟

اجازه بدهید کمی درباره تیم خدمات فنی توضیح بدهم. بخش مجتمع در آریاساسول چهار دپارتمان دارد که شامل خدمات فنی، بهره‌برداری، تعمیرات و یکپارچگی تجهیزات یا همان Asset است. دپارتمان خدمات فنی هم واحدهای مهندسی عمومی، برنامه‌ریزی و کنترل پروژه‌ها، کنترل تولید و انرژی، کیفیت و بهینه‌سازی فرایند را در بر می‌گیرد. واحدهای بهینه‌سازی فرایند، کیفیت و کنترل تولید و انرژی ما خیلی نزدیک و زنجیروار به واحدهای بهره‌برداری متصل هستند. ما بازوی پشتیبانی و خدمات‌رسانی



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

فی به این تیم هستیم. یعنی هر تغییر کوچکی که قرار باشد در تیم بهره‌برداری و عملیات واحدها اتفاق بیفتد، ما باید در خدمتشان باشیم و پشتیبانی و خدمات فنی لازم را انجام بدهیم. با توجه به اتفاقاتی که افتاد، همکاران بهره‌برداری ناچار بودند تغییراتی در عملیات بدهند، مثلاً در تناژ تولیدی یا گریدهای تولیدی. در این زمینه‌ها تلاش کردیم تا جایی که می‌توانیم در خدمتشان باشیم. از طرف دیگر، پیگیر این بودیم که چطور می‌شود منابع جایگزینی برای انرژی‌ها و مواد شیمیایی مصرفی تدارک دید تا در نهایت بتوانیم فرایند تولید پایدار و ایمن را حفظ کنیم.

در جنگ ۱۲ روزه، تولید آریاساسول چه وضعیتی داشت؟ آیا کاهش تولید اتفاق افتاد؟ تا جایی که یادم هست، نه. فکر می‌کنم تنها شرکتی که تلاش کرد تولیدش را حفظ کند و حتی کاهش تولید هم نداشته باشد، خود ما بودیم. با ریزنی‌هایی که با پالایشگاه‌های گاز داشتیم، توانستیم خوراکمان را از آنجا تأمین کنیم و خللی در تولید واحدها به وجود نیامد.

یکی از بخش‌های مهم مدیریت بحران، نیروی انسانی و شیفت‌بندی است. در آن دوره، همکاران چطور پای کار آمدند؟

ما در واحد کیفیت دو تیم شیفت آزمایشگاه مرکزی و آزمایشگاه پلیمری داریم. بخش قابل توجهی از نفرات تیم کیفیت ما که در مجتمع‌های دیگر به نام آزمایشگاه‌ها شناخته می‌شوند در این دو قسمت اشتغال دارند. اکثر بچه‌های این تیم از نفرات با سابقه و تجربه سازمان هستند. یادم هست بعضی از بچه‌ها با وسیله شخصی خودشان از تبریز و مشهد راه افتادند و آمدند و اینجا به همکاران کمک کردند. یعنی یک جورهایی فراموش کردند شیفتشان چه زمانی است و واقعاً پای کار بودند و احساس مسئولیت کردند و در فکر پوشش دادن کم و کاستی‌هایی بودند که ممکن بود ایجاد شود. البته برخی همکاران سازمان شرایطی داشتند که نمی‌توانستند بیایند و حضور پیدا کنند اما اکثر همکاران، چه در تیم عملیات و چه در تیم‌های پشتیبانی و ستادی، واقعاً کارها را پوشش دادند و از نظر نیروی انسانی مشکلی نداشتیم.

بعد از تجربه کرونا و جنگ ۱۲ روزه، جنگ رمضان آغاز شد. این بحران از نگاه شما چه تفاوتی با تجربه‌های قبلی داشت؟

وقتی جنگ شروع شد، من شرکت بودم. شنبه ۹ اسفند، حدود ساعت ۹ صبح، متوجه شدیم چنین اتفاقی افتاده است. اما کرونا و جنگ ۱۲ روزه با این جنگ فرق داشتند. این بار از همان ابتدا مشخص بود که زیرساخت‌ها را هم هدف قرار خواهند داد. یعنی ما واقعاً به این جمع‌بندی رسیدیم که ما هم هدف قرار خواهیم گرفت.

این موضوع باعث شد کمیته‌های بحرانی که تشکیل شد، چه در سطح خود سازمان و چه در سطح منطقه، هوشیارتر و با دید بازتری مسائل را رصد کنند و تصمیم بگیرند. در وهله اول، برای حفظ سرمایه انسانی، تلاش کردیم تا جایی که امکان دارد حضور فیزیکی

همکارانی را که می‌توانیم کاهش دهیم، کم کنیم. یعنی آن‌ها را از داخل مجتمع تخلیه کنیم و از خدمتشان به صورت دورکاری استفاده کنیم. در این میان، واقعاً باید از همکاری همه تیم‌ها تشکر کنم. بعضی تیم‌ها پشتیبانی ستادی‌اند، مثل تیم اداری و تیم IM. اگر تیم IM و اداری ما خدمات لازم را ارائه نمی‌کرد، دورکار شدن معنایی نداشت. اما همکاران با فراغ بال و با تسهیلات و تجهیزاتی که مهیا شده بود کارها و پیگیری‌های لازم را انجام می‌دادند.

مبین، کریدور و زنجیره منطقه‌ای تولید در کنار مدیریت نیروی انسانی، حفظ زنجیره تولید هم وابسته به هماهنگی‌های منطقه‌ای بود. در آن روزها تأمین خوراک، سرویس‌های جانبی و خروج محصول چگونه مدیریت شد؟

مدیریت و حفظ ایمنی سرمایه‌های انسانی بخش بزرگی از کار بود. بخش بزرگ دیگر هم تأمین خوراک و همین موارد سرویس‌های جانبی بود. همین‌طور کم‌کم پیش رفتیم و تولید را حفظ کردیم تا رسیدیم ۲۷ اسفند. این را هم باید بگویم که این موضوع واقعاً به کل منطقه وابسته است. چون تولیدی که ما داریم، یک بخش سازمان خودمان است. بخش دیگرش تأمین سرویس‌های جانبی، تأمین خوراک و خروج محصول است. یعنی از مبین انرژی بگیرد تا پالایشگاه‌های فازهای گازی و پتروشیمی پارس و پایانه‌ها و اسکله، همه دست به دست هم دادند و کمک کردند که زنجیره تولید در منطقه پایدار بماند.

رسیدیم به ۲۷ اسفند که فکر می‌کنم حدود ساعت دو بعد از ظهر بود، پالایشگاه‌های فازهای

گازی مورد اصابت قرار گرفتند و شرایط خیلی وخیم شد. ما اینجا تو منطقه دو فاز پتروشیمی داریم، تعداد زیادی مجتمع و واحد عملیاتی و پرسنل حضور دارند و واقعاً بیم این می‌رفت که این سرمایه‌ها هم مورد اصابت قرار بگیرند.

با تصمیم کمیته مدیریت بحران منطقه واحدها از سرویس خارج شدند و چون شات‌دان (Shut Down) ناگهانی و اضطراری بود، بعد از آن ناگزیر شدیم یک سری کارهای تعمیراتی هم انجام بدهیم.

اما در روزهای ابتدایی فروردین ماه، با شجاعت و درایت مدیریت مجتمع جناب آهوچهر و جناب بهروزی و همکاری و پشتیبانی نفرات، واحدهای عملیاتی دوباره یک به یک در سرویس قرار گرفتند و تولید را شروع کردیم. کارنامه فروردین ماه مجتمع را بررسی کنید، می‌بینید در واحد الفین و آقسایت و در واحدهای پلیمری هم فعالیت‌های تعمیراتی انجام شدند و هم تولید داشتیم.

تولید تا چه زمانی ادامه داشت و چرا متوقف شد؟

روز شنبه ۱۵ فروردین ماه ۱۴۰۵ واقعاً یکی از تلخ‌ترین روزهای کاری بود. اینجا وقتی می‌گوییم نفت و گاز و پتروشیمی به هم وابسته‌اند واقعاً همین‌طور است. رفقای ما، دوستان و آشنایان ما و هم دانشگاهی‌های ما در مناطق و بخش‌های مختلف این صنعت کار می‌کنند.

اما آن همبستگی، یا اگر بخواهیم بگوییم آن غیرت پتروشیمی، وقتی ماهشهر مورد اصابت قرار گرفت، بیشتر خودش را نشان داد. دیگر وضعیت خیلی ناچور شده بود.

شنبه پانزدهم بود که آن اتفاق تلخ و دردناک در ماهشهر افتاد. بعد از آن، ما مجتمع را تخلیه

کردیم و تلاش کردیم همان حضور حداقلی نیروها را حفظ کنیم و سپس واحدها را از سرویس خارج کردیم.

شرکت پتروشیمی مبین انرژی خلیج فارس هم واقعاً همکاری کرد و یک روز در سرویس باقی ماند تا ما بتوانیم واحدها را به صورت نرمال از سرویس خارج کنیم. مبین انرژی یکشنبه، قبل از مورد اصابت قرار گرفتن از سرویس خارج شد.

اینکه مبین توانست یک روز بیشتر در

سرویس بماند، از نظر فنی چه اهمیتی

داشت؟ اگر سرویس‌های جانبی ناگهانی

قطع می‌شد، چه تبعاتی برای واحدها داشت؟

برای مثال، یکی از کوچک‌ترین تبعات قطع ناگهانی بخار و آب دریا شوک‌های حرارتی است که به واحدها وارد می‌شود. مثلاً کوره‌های الفین را در نظر بگیرید. واحد الفین، واحد مادر است و برای آریاساسول و برای کشور خیلی مهم است. این کوره‌ها در دمای بالای ۸۰۰ درجه کار می‌کنند و اگر سرویس‌های جانبی به صورت اضطراری، خیلی ناگهانی قطع شوند، می‌تواند شوک دمایی وارد کند و حتی کویل‌های کوره آسیب جدی ببینند.

این هم مشکلات تامین و هزینه‌های زیادی دارد و هم فعالیت‌های تعمیراتی زمان بر هستند. برای هر کوره بیش از یک ماه زمان نیاز است تا دوباره شرایط به وضعیت عادی برگردد، البته آن هم اگر متریال‌های لازم وجود داشته باشد. در واحدهای پلیمری هم می‌تواند گرفتگی راکتور را در پی داشته باشد. یعنی این قطع شدن ناگهانی واقعاً می‌تواند آسیب‌های غیرقابل جبرانی بزند. همکاران ما در شرکت مبین انرژی توانستند آن شرایط را مدیریت حفظ کنند.

پس از آن منتظر بودیم ببینیم چه تصمیماتی

گرفته می‌شود و آیا می‌توانیم دوباره به مدار تولید برگردیم یا نه. اما متأسفانه دوشنبه ۱۷ فروردین ماه شرکت‌های مبین انرژی، دماوند و پتروشیمی جم مورد اصابت قرار گرفتند.

بعد از آن اتفاقات، یکی از دغدغه‌های

مهم منطقه کریدور بود. آن روز شمارد شرکت

بودید و از نزدیک شرایط را دیدید. کریدور چه

نقشی در زنجیره تولید دارد؟

کریدور در واقع پلی است ارتباطی میان پالایشگاه‌های فازهای گازی و پتروشیمی‌های فاز یک و فاز دو و همچنین ارتباط پتروشیمی‌ها با شرکت‌های تولیدکننده سرویس‌های جانبی متمرکز ما، یعنی مبین انرژی و دماوند انرژی و همین‌طور ارتباط با بندر و اسکله.

باز هم می‌گویم، هر اتفاقی می‌افتاد، دوباره بلند شدیم و بچه‌ها کمر راست کردند. فکر می‌کنم دو سه روز بعد از بمباران با پیشنهاد مدیریت مجتمع جناب آهوچهر و جناب بهروزی بازدیدها از آسیب‌ها توسط مجتمع‌ها شروع شد و برنامه‌ریزی‌ها آغاز شد. فکر کنم بیست و چهارم یا بیست و پنجم، کار اجرایی در کریدور شروع شد و در مدت یک هفته، کار آواربرداری با رشادت مثال زدنی تیم تعمیرات و آتش‌نشانی و بهره‌برداری به اتمام رسید.

در عملیات مربوط به کریدور، نقش

آریاساسول و شرکت‌های دیگر چگونه بود؟

ابتدا آریاساسول و پتروشیمی پردیس کار را شروع کردند و واقعاً خودمان را جای مبین گذاشتیم. همه اینجا خسارت دیده بودند و ناراحت بودند، اما پتروشیمی مبین و پتروشیمی جم علاوه بر از سرویس خارج شدن مورد اصابت هم قرار گرفته بودند. بچه‌هایشان روحیه لازم راند داشتند.

همه بچه‌های منطقه خیلی مردانه آمدند پای کار. به تدریج بچه‌های برزویه و جم و دیگران هم وارد شدند. همه از نظر روانی و روحی آسیب دیده بودند، ولی آمدند پای کار. یکی متریال تهیه می‌کرد، یکی نفرات جوشکار و برشکار تامین و دیگری نفرات و متریال داربست‌بند می‌آورد، آن شرکت دیگر جرثقیل و کفی و تجهیزات باربرداری و دیگری دیزل ژنراتور آوردند و خلاصه همه دست به دست هم دادند.

وقتی اتاق کنترل پناهگاه تصمیم شد

به لحظه اصابت به مبین و جم برگردیم؛ لحظه‌ای که خیلی نزدیک به شما بود.

آن لحظه کجا بودید و چه اتفاقی افتاد؟

من در دفتر خودم بودم و داشتم یک سری کارهای سیستمی انجام می‌دادم که ناگهان صدای انفجار آمد. قبلاً اینجا صدای انفجار زیاد می‌آمد، یعنی وقتی کوه و اطراف را می‌زدند یا قسمت‌هایی را می‌زدند، ما هم صدا می‌شنیدیم. اما این صدا و موج آن قدر زیاد بود که کل ساختمان تعمیرات لرزید. خواستم از پله‌های اضطراری خارج شوم، اما دیدم آنجا هم انگار شرایطش آماده و مهیا نیست و به سمت داخل ساختمان کشیده شدم. حجم شعله‌ها آن قدر زیاد بود که احساس کردم شاید مجتمع خود ما مورد اصابت قرار گرفته الفین یا پلی ایتلن متوسط و سنگین.

برخی از همکاران در ساختمان بودند. با هم جمع شدیم و با در نظر گرفتن یک سری پروتکل‌ها، از مسیر پشت ویر باکس الفین به سمت اتاق کنترل آفسایت رفتیم. چون در این شرایط اتاق کنترل‌ها، ضد انفجار و یک جورهایی امن‌ترین جا و Emergency Shelter هستند. از طرفی مرکز ستاد فرماندهی و کمیته بحران سازمان هم در اتاق کنترل آفسایت است.

از داخل اتاق کنترل، شرایط چطور دیده می‌شد و واکنش تیم‌ها در آن لحظات

چه بود؟

واقعاً خاطره بسیار غم‌انگیزی است. نمی‌دانم چطور تعریفش کنم. آنجا، اتاق کنترل آفسایت دوربین نظارتی دارد و کل مجتمع و اطراف مجتمع را نشان می‌دهد. متأسفانه اصابت‌هایی را که اتفاق می‌افتاد، ما از آنجا می‌دیدیم. از نظر روحی و روانی شرایط خیلی بدی بود. می‌دیدیم قسمت‌های مختلف دارند مورد اصابت قرار می‌گیرند و ترکش‌هایی که پرت می‌شد، خودش دوباره باعث می‌شد انفجار دیگری رخ بدهد. خیلی شرایط بدی بود. اما باز هم باید بگویم تیم کمیته مدیریت بحران خیلی سریع توانست با اعتماد به نفس و تسلط روی اعصاب، کارها را پیش ببرد. بچه‌های نقلیه هم واقعاً زحمت کشیدند. آن روز یادم هست آقای حمیدی و همکارانشان تشریف داشتند و خیلی سریع بچه‌ها را از درب شرقی مجتمع خارج کردند. آن روز موقع خروج از درب شرقی با خودم گفتم ایزد را سپاس که این درب هم عملیاتی شده بود و توی این موقعیت شرایط اضطراری به کار آمد.



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت



تقابل اراده و آتش در روزهای پرالتهاب جنگ

در گفت و گو با مدیر بحران و پدافند غیرعامل آریاساسول مطرح شد: چگونه نیروهای واکنش سریع و مدیریت بحران آریاساسول در روزهای تاریک هدف قرار گرفتن پالایشگاه‌ها، به نماد مقاومت و حفظ سرمایه‌های ملی تبدیل شدند؟

از سال نود و هشت به بعد تقویم برای نیروهای عملیاتی و صنعتی با خط‌وطی از اضطراب و آماده‌باش نوشته شد. تشدید تحریم‌های اقتصادی و آغاز بحران‌های پیچیده انرژی در کشور تازه به اوج خود رسیده بود که سایه سنگین و جهانی همه‌گیری کرونا بر سر صنایع افتاد. در آن سال‌های پرالتهاب هیچ روزی با آرامش مطلق به پایان نرسید و نیروهای خط مقدم صنعت هر روز با یک مسأله تازه و ناشناخته دست و پنجه نرم کردند. اما این پایان ماجرا نبود و در نهایت غبار جنگ نیز بر آسمان منطقه سایه افکند.

اسمعیل قره‌داغی مدیر بحران و پدافند غیرعامل شرکت پلیمر آریاساسول این تغییر فاز از بحران‌های خاموش به جنگ عیان را با دقت روایت می‌کند و می‌گوید «ما تجربه مستقیم جنگ را نداشتیم. جنگ دوازده روزه که اتفاق افتاد، آن را از نزدیک لمس نکردیم. اما در جنگ رمضان، از ابتدای کار که برخورد‌های نظامی با هدف قرار گرفتن مراکز تصمیم‌گیری و برخی مراکز دیگر در کشور شروع شد، متوجه شدیم که دیگر بحث فقط هدف قرار گرفتن اهداف نظامی نیست.» در جنگ دوازده روزه پالایشگاه‌های فاز چهارده و فجر جم هدف قرار گرفتند اما مسافت طولانی باعث می‌شد که صدای مهیب جنگ به وضوح شنیده نشود. وقتی صدای انفجار به گوش نمی‌رسد، انسان احساس می‌کند فاجعه هنوز فرسنگ‌ها با او فاصله دارد و شاید فقط پیامدهای اقتصادی و عدم قطعیت‌های روانی آن را حس کند. اما جنگ اخیر این معادله ذهنی را در هم شکست و واقعیت عریان و خشن خود را به رخ کشید.

دستاوردهای صنعتی کشور زیر آتش جنگ
در روزهای نخست جنگ رمضان اهداف نظامی

منطقه زیر آتش قرار گرفتند و صدای انفجارها و موج مهیب آن‌ها لرزه بر اندام تأسیسات صنعتی می‌انداخت. اما نقطه عطف این بحران زمانی رقم خورد که پالایشگاه‌های حیاتی گاز هدف حملات مستقیم واقع شدند. پالایشگاه‌های فازهای چهار و پنج و سپس شش و هفت و هشت و در ادامه فازهای نه و ده و پانزده و شانزده یکی پس از دیگری در میان دود و آتش فرو رفتند. این ویرانی برای نیروهای متخصص حاضر در منطقه شبیه یک زخم عمیق روحی بود. بسیاری از مهندسان و نیروهای عملیاتی که اکنون در آریاساسول یا مجتمع‌های پتروشیمی مجاور مشغول به کار هستند، جوانی و انرژی خود را پای ساخت و راه‌اندازی همین پالایشگاه‌ها گذاشته بودند.

اسمعیل قره‌داغی که خود سال‌ها در خط مقدم ساخت این سازه‌های عظیم حضور داشته است، با لحنی آکنده از تاسف این درد عمیق را به تصویر می‌کشد و می‌گوید «من خودم در پالایشگاه‌های شش، هفت و هشت کار کرده‌ام و حدود سه سال آنجا تجربه داشتم. وقتی می‌بینی سرمایه ملی یک کشور مورد هدف قرار می‌گیرد، یا چیزی را که ذره ذره ساخته شدنش را دیده‌ای مورد اصابت قرار می‌گیرد و تخریب می‌شود، این مسأله دردآور است.» در کنار این ویرانی فیزیکی شهادت انسان‌های بی‌گناه و متخصصانی که سرمایه اصلی و بی‌بدیل کشور محسوب می‌شوند، دردی جانکاه و غیرقابل جبران بر دل‌ها گذاشت. عبور از فضای روانی و رسانه‌ای جنگ و ورود به کانون واقعی یک حادثه خونین درد را به استخوان می‌رساند و ابعاد فاجعه را با تمام وجود قابل لمس می‌کند.

رویارویی نفس‌گیر با بحران
از نگاه یک آتش‌نشان و فرمانده عملیات اعزام به کانون چنین بحران‌هایی تجربه‌ای دلهره‌آور

و توصیف‌ناپذیر است. وقتی زنگ خطر به صدا درمی‌آید و تیم‌های واکنش سریع برای مهار آتش در پالایشگاه‌های آسیب‌دیده اعزام می‌شوند هیچ‌کس نمی‌داند که آیا بازگشتی در کار خواهد بود یا این آخرین مأموریت زندگی اوست. تیم‌های عملیاتی آریاساسول در یکی از حیاتی‌ترین مأموریت‌های خود به پالایشگاه سوم و محدوده فازهای چهار و پنج اعزام شدند. فشار روانی در لحظه سوار شدن بر خودروهای آتش‌نشانی و حرکت به سمت شعله‌هایی که آسمان را سرخ کرده‌اند در بالاترین حد ممکن قرار داشت.

مدیر پدافند غیرعامل آریاساسول شرایط دشوار حاکم بر این مناطق را تشریح می‌کند و درباره لحظه ورود به صحنه می‌گوید «وقتی وارد صحنه می‌شوی و مشغول کار می‌شوی، باز هم خطر تو را تهدید می‌کند. تجهیزات آسیب‌دیده‌اند و ما از فرایند پالایشگاه‌ها اطلاع کافی نداریم.» در چنین وضعیتی سیستم‌های کنترلی کور می‌شوند و شبکه‌های ابزار دقیق از کار می‌افتند. جریان برق قطع می‌شود و تاریکی مطلق بر پیچیده‌ترین تأسیسات صنعتی سایه می‌اندازد. فازهای گازی در بسیاری از نقاط حاوی حجم بالایی از گاز به شدت خطرناک سولفید هیدروژن هستند. ورود به این محیط پر از عدم قطعیت خستگی روانی و جسمی را لحظه‌به‌لحظه افزایش می‌دهد و نیروها را به سمت تحلیل رفتن کامل می‌کشاند.

غلبه احساس مسئولیت بر وحشت حملات مجدد

با وجود تمام این خطرات مرگبار و خستگی‌های مفرط عاملی نامرئی آتش‌نشان‌ها را در دل این صحنه‌های هولناک سرپا نگه می‌دارد. احساس ادای دین و انجام

رسالتی که هم در قبال شرکت آریاساسول و هم در قبال کل منطقه بردوش آن‌ها گذاشته شده است نیروی محرکه اصلی این مقاومت جانانه به شمار می‌رود. ترس از انفجارهای ثانویه و حملات مجدد کاملاً واقعی و ملموس است اما طبیعت یک آتش‌نشان با پذیرش آگاهانه خطر گره خورده است.

این مدیر با سابقه بحران، تفاوت‌های روحی یک نیروی عملیاتی را با مشاغل معمول مقایسه می‌کند و می‌گوید «من نوعی، وقتی پشت میز می‌نشینم، خیلی برایم سخت است. اگر به من بگویند یک کار روتین را پیوسته انجام بده، مثل کار مالی یا کار بانکی، برایم دشوار است. اما وقتی پای نجات افراد پیش می‌آید، وقتی پای اطفای حریق پیش می‌آید، لذتی که یک آتش‌نشان بعد از اطفای حریق احساس می‌کند، باعث می‌شود خسته نشویم.» این رضایت درونی عمیق از نجات جان یک انسان یا حفظ یک سرمایه ملی همان اکسیری است که نیروها را در دل آتش به جلو می‌راند. احتمال حمله دوباره هوایی به فازهای چهار و پنج و همچنین به پتروشیمی جم بسیار بالا بود. تیم آتش‌نشانی آریاساسول به عنوان نخستین گروه واکنش سریع در پتروشیمی جم حاضر شد و با تمرکز مطلق بر روی عملیات اطفای حریق تمام افکار مربوط به پیامدهای احتمالی و مرگبار را از ذهن خود پاک کرد. تمرکز بر وظیفه در لحظه بحران تنها راه نجات از فلج شدن ذهنی است.

پشتوانه معنوی امدادگران در روزهای سخت منطقه

مدیریت چنین شرایط ملتهبی بدون شک با نگرانی‌های عمیق فرماندهان و مدیران ارشد همراه است. مدیر شرایط اضطراری آریاساسول

و سایر مقامات ارشد به طور پیوسته وضعیت نیروهای اعزامی را رصد می‌کردند و این نگرانی به طور طبیعی در تمام سلسله مراتب فرماندهی جریان داشت. اما آموزش‌های مستمر و تمرینات تخصصی به این نیروها آموخته است که چگونه این اضطراب‌های فردی و جمعی را مهار کنند تا خللی در اجرای مأموریت ایجاد نشود. با نخستین حمله به پتروشیمی جم زنگ تلفن‌ها به صدا درآمد و نگرانی خانواده‌ها از طریق امواج مخابراتی به قلب منطقه بحران منتقل شد.

قره‌داغی در توصیف این لحظات عاطفی و سخت از تکنیک‌های مدیریت روانشناختی یاد می‌کند و می‌گوید «ما با توجه به شغلمان یاد گرفته‌ایم که چگونه این نگرانی‌ها را به صورت فردی و جمعی کنترل کنیم؛ با همراهی، همدلی، کارگروهی و تکنیک‌هایی که برای مدیریت شرایط اضطراری آموخته‌ایم، این فشارها را کاهش بدهیم.» خانواده‌ها هرگز پشت این مردان را خالی نکردند و هرگز نخواستند که آن‌ها میدان را به بهانه خطر رها کنند. در کنار حمایت بی‌دریغ خانواده‌ها عنصر قدرتمند ایمان و معنویت نقش بی‌بدیلی در تاب‌آوری نیروها ایفا می‌کند. این فرمانده میدان‌های سخت با افتخار به این پشتوانه معنوی اشاره می‌کند و می‌گوید «دوستان من با بسم‌الله و آیات قرآن سوار ماشین می‌شوند، با یاد خدا سوار ماشین می‌شوند و اعزام می‌شوند» آن‌ها خود را هم‌رزم سربازانی می‌دانند که با کمترین امکانات در مرزها ایستاده‌اند و با تکیه بر باورهای عمیق قلبی و توکل به پروردگار از مرزهای جغرافیایی و صنعتی کشور دفاع می‌کنند. احساس تعلق به خانواده بزرگ آریاساسول و تعهد به حفظ خانه‌ای که خشت خشت آن را خودشان بنا کرده‌اند ترس را به شجاعت تبدیل می‌کند.

خاکستر میناب و سنگین‌ترین اندوه یک آتش‌نشان

عملیات در دل مجتمع‌های صنعتی با تمام خطرات و پیچیدگی‌هایش برای یک آتش‌نشان کارآزموده قابل هضم است و تمرکز بر روی کار اجازه نمی‌دهد ترس بر روان او مسلط شود. اما در میان تمام روزهای سیاه این جنگ نامتقارن یک روز برای همیشه در روح و روان این نیروها حک شد. روزی که یک محیط کاملاً غیرنظامی و آموزشی در شهر میناب هدف قرار گرفت و داغی پاک‌نشده بر دل‌ها گذاشت. مدیر پدافند غیرعامل آریاساسول با صدایی که از یادآوری آن فاجعه سنگین شده است از آن روز سیاه سخن می‌گوید و تاکید می‌کند «اگر بخواهم سخت‌ترین روز این ایام را بگویم، روز مربوط به مدرسه میناب در اسفندماه برای من بسیار سخت بود. آن حادثه واقعا دل ما را به درد آورد.» برای مردانی که عمر خود را صرف نجات جان انسان‌ها کرده‌اند دیدن صحنه هدف قرار گرفتن یک مدرسه و از دست رفتن جان یکصد و شصت و هشت دانش‌آموز و معلم معصوم فراتر از توان تحمل روحی است. خاطره تلخ مدرسه میناب در طول آن چهل روز ملتهب مدام در ذهن نیروها تکرار می‌شد و روح آن‌ها را می‌آزرد. پالایشگاه‌های سوخته دوباره با اراده مهندسان ایرانی ساخته خواهند شد اما لبخند آن کودکان هرگز به کلاس‌های درس باز نمی‌گردد.



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

شعله‌ها بالا رفت، اما روایت نباید می‌سوخت

مصطفی شهابی از روزی می‌گوید که روابط عمومی باید هم شایعه را مهار می‌کرد، هم سلامت نیروها را خبر می‌داد و هم لحظه‌های میدان را برای تاریخ ثبت می‌کرد

شایعه یا خبر نادرست جای حقیقت را بگیرد. او از لحظه‌هایی می‌گوید که برخی رسانه‌ها خبرهای نادرستی درباره اصابات به آریاساسول، زاگرس و پردیس منتشر می‌کردند و روابط عمومی باید در کوتاه‌ترین زمان، با هماهنگی کمیته مدیریت بحران و مدیرعامل، اطلاعات صحیح را منتشر می‌کرد. در داخل سازمان نیز کارکنان و خانواده‌هایشان بیش از هر چیز نیاز داشتند بدانند چه اتفاقی افتاده، همکارانشان در چه وضعیتی هستند و شرایط چگونه مدیریت می‌شود.

به محل امن برود، اما در همان لحظه‌ها میان دو مسئولیت ایستاده بود؛ از یک سو باید خبر صحیح را به بیرون از سازمان می‌رساند و از سوی دیگر، آنچه را پیش رویش رخ می‌داد ثبت می‌کرد؛ صحنه‌هایی از حمله، التهاب، همکاری، کمک‌رسانی، اطفای حریق، آواربرداری و زنجیره انسانی همکارانی که به گفته او، با دستور اداری یا انگیزه مالی به دل خطر نمی‌رفتند. شهابی معتقد است روابط عمومی، نبض‌تپنده سازمان است؛ جایی که باید با اطلاع‌رسانی دقیق، سرعت عمل و امیدآفرینی، اجازه ندهد

در روز بحران، روابط عمومی هم‌زمان با چند مسئولیت روبه‌رو می‌شود؛ باید خبر درست را در کوتاه‌ترین زمان منتشر کند، به نگرانی کارکنان و خانواده‌ها پاسخ بدهد، مراقب شکل‌گیری شایعه‌ها باشد، ارتباط مؤثری با رسانه‌ها حفظ کند و آنچه را در میدان می‌گذرد برای آینده به ثبت برساند. در فضایی که یک خبر نادقیق می‌تواند اضطراب را چند برابر کند، روابط عمومی تنها منتشرکننده خبر نیست؛ بلکه باید مرز میان واقعیت و شایعه را حفظ کند، به کارکنان، خانواده‌ها و سهامداران اطمینان خاطر بدهد، پاسخ‌های دقیق و شفاف به رسانه‌ها ارائه کند و هم‌زمان، لحظه‌هایی را ثبت کند که بعدها به بخشی از حافظه سازمان تبدیل خواهند شد. مصطفی شهابی، مدیر روابط عمومی و امور بین‌الملل شرکت پلیمر آریاساسول، از آن روزها از پشت میز روابط عمومی سخن نمی‌گوید. او در سایت حضور داشت، موج انفجار را حس کرد، شعله‌ها را دید و صدای همکارانی را شنید که از او می‌خواستند

این گفت و گو به اطلاع رسانی بحران محدود نمی شود؛ بلکه به روایت لحظه هایی می رسد که به باور شهابی، باید در تاریخ آریاساسول و عسلویه ماندگار شوند. لحظه هایی که آتش یک شرکت، برای او تنها شعله های یک حادثه نبود؛ آتش سال ها تلاش، سازندگی و ارزش آفرینی در منطقه را به تصویر می کشید. از نگاه او، پس از این تجربه، مسئولیت روابط عمومی سنگین تر از گذشته شده است؛ حضوری مؤثر در کنار نیروها، ثبت رشادت ها، روایت همدلی ها و ساختن حافظه ای ماندگار تا آیندگان بدانند عسلویه، در روزهای بحران، رها نشد.

حقیقت باید زودتر از شایعه می رسید

در بحران اخیر، نقش روابط عمومی برای شما از کجا شروع شد و چقدر برای چنین شرایطی آمادگی داشتید؟

طبیعتاً با آغاز جنگ اخیر، روابط عمومی هم، همان طور که همیشه باید گوش به زنگ باشد، آماده بود. روابط عمومی را می توان نبض تپنده یک سازمان دانست؛ جایی که گاهی با امید آفرینی و گاهی با انتشار اخبار صحیح از مجاری رسمی، باید مانع شکل گیری شایعه یا موج سواری بر اخبار نادرست شود.

با توجه به اینکه آریاساسول یک شرکت تولید محور و صادرات محور است، طبیعی است افراد مختلف نگاه ها و تحلیل های متفاوتی نسبت به آن داشته باشند. از همان روز نخست، روابط عمومی این آمادگی را داشت که با اطلاع رسانی سریع، دقیق و صحیح، معتبرترین اخبار را در اختیار ذی نفعان قرار دهد؛ به ویژه سهامداران حقیقی که از مهم ترین سرمایه گذاران شرکت به شمار می روند.

آریاساسول یکی از سهم های مهم بازار سرمایه را به خود اختصاص داده است. در رأس آن نیز سهامداران عمده و دو مجموعه بزرگ قرار دارند که بخش اصلی سهام شرکت را در اختیار دارند. طبیعتاً یکی از مهم ترین وظایف روابط عمومی این بود که با اطلاع رسانی شفاف، ذهن سهامداران را نسبت به وضعیت تولید، شرایط شرکت و سلامت سازمان روشن و مطمئن نگه دارد.

ما از همان روز اول، نه فقط از زمان وقوع اتفاقات بیست و هفتم اسفند یا هفدهم فروردین، بلکه از نخستین ساعات آغاز تنش ها در نهم اسفندماه، به صورت مستمر هم فضای رسانه ای را رصد می کردیم و هم برای هرگونه رخداد احتمالی در تأسیسات و منطقه آمادگی داشتیم.

حقیقت باید زودتر از شایعه می رسید

در لحظه های اولیه بحران، مهم ترین مسأله برای روابط عمومی چه بود؛ اطلاع رسانی سریع، جلوگیری از شایعه یا آرام کردن افکار عمومی؟

در هر دو اتفاقی که رخ داد، خودم در سایت حضور داشتم. لحظه اصابت را از نزدیک دیدم و شاهد بودم که همدلی و همکاری میان همه همکاران باعث شد بتوانیم بهترین تصمیم ها را بگیریم؛ به ویژه در شرایطی که هر لحظه ممکن بود اخبار نادرست یا روایت های غیر واقعی به بیرون مخابره شود.

همان طور که در همان دقایق نخست، درباره فازهای گازی اخبار غیر واقعی منتشر شد. ما هم بلافاصله، با هماهنگی کمیته مدیریت بحران، مدیرعامل و روابط عمومی، نخستین اطلاع رسانی رسمی را انجام دادیم. پیام روشن

بود؛ با وجود تأسف از حمله به فاز گازی، آریاساسول با سلامت کامل به فعالیت خود ادامه می دهد و روند تولید متوقف نشده است.

همین اطلاع رسانی به موقع باعث شد حجم زیادی از تماس های رسانه ها مدیریت شود. حتی به نظرم نخستین اشتباه استراتژیک برخی رسانه ها از همان جایی آغاز شد که اعلام کردند «پتروشیمی پارس جنوبی مورد اصابت قرار گرفته است.» این عبارت از اساس مبهم بود؛ زیرا در بحث فازها، چیزی با عنوان «پتروشیمی پارس جنوبی» وجود ندارد. همین ابهام باعث شد ذهن ها به سمت منطقه پارس جنوبی و سپس پتروشیمی پارس برود و به دلیل همجواری پتروشیمی پارس و آریاساسول، برخی رسانه ها به اشتباه خبر اصابت به آریاساسول را نیز منتشر کنند.

خوشبختانه با اطلاع رسانی دقیق و به موقع، این موج خیلی زود مدیریت شد. بعد از آن هم برای هر اتفاق احتمالی آمادگی کامل داشتیم. زمانی که فجر انرژی در ماهشهر مورد اصابت قرار گرفت، بلافاصله کمیته مدیریت بحران، اطلاع رسانی داخلی و سایر فرایندهای مرتبط فعال شدند؛ چراکه این احتمال وجود داشت هر لحظه دشمن صهیونیستی - آمریکایی این منطقه را نیز هدف قرار دهد.

در آن شرایط، روابط عمومی چند مسئولیت را به صورت هم زمان بر عهده داشت؛ از یک سو باید فضای داخل شرکت را آرام می کرد و اطلاع رسانی های لازم درباره کاهش نیروهای حاضر در سایت را انجام می داد و از سوی دیگر، پاسخگوی تماس های رسانه ها و استعلام های متعدد درباره وضعیت شرکت، کارکنان و روند تولید بود.

وقتی مبین شعله کشید و جم لرزید

آن روز، وقتی مبین و جم مورد اصابت قرار گرفتند، شما کجا بودید و چه تصویری از آن لحظه در ذهنتان مانده است؟

در آن لحظه، کار روابط عمومی دیگر به انتشار خبر محدود نمی شد. خبر، صدا، موج انفجار و تصویر شعله ها هم زمان در برابر چشمانم قرار داشتند و من باید هم شاهد میدان می بودم و هم مراقب روایتی که از بیرون میدان شکل می گرفت. از نظر رسانه ای، کاملاً آماده بودیم که اگر اتفاقی رخ داد، بتوانیم در کوتاه ترین زمان، خبر صحیح را منتشر کنیم. ما وسط یک جلسه بودیم که متأسفانه مبین انرژی، واحد بوتادین جم و بخشی از کریدور انتقال بوتیلیتی مورد اصابت قرار گرفتند.

تنها تصویری که از آن لحظه در ذهنم مانده، این است که به بیرون نگاه می کردم؛ با حسرت و اندوه، شعله هایی را می دیدم که بالا می رفتند. موج انفجار دو بار مرا به عقب پرت کرد و همکاران فریاد می زدند: «شهابی، بدو بیا داخل، جای امن.» اما من فقط نگاه می کردم.

حس من این بود که این آتش، آتش یک شرکت نیست. فرقی نمی کرد آریاساسول



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

باشد یا هر شرکت دیگری؛ شعله‌هایی که زبانه می‌کشیدند، انگار زحمات همه کسانی را در بر گرفته بودند که روزی اینجا فقط خاک بود و با تلاش و تخصص خود، آن را به یکی از مهم‌ترین قطب‌های تولید کشور تبدیل کردند.

با وجود همه این تلخی‌ها، یک تصویر زیبا هیچ وقت از ذهنم پاک نمی‌شود؛ همدلی و همکاری همه همکاران. من به عنوان عضو کوچکی از این مجموعه، با تمام وجود می‌دیدم که آریاساسول از نخستین شرکت‌هایی بود که با وجود زبانه کشیدن آتش، نیروهایش را برای اطفای حریق و کمک‌رسانی اعزام کرد؛ فقط برای اینکه مطمئن شوند هیچ کس در میان شعله‌ها و دود تنها نمانده باشد.

برای من، هم به عنوان مدیر روابط عمومی و هم به عنوان عضوی از خانواده آریاساسول، این صحنه‌ها فراموش‌نشدنی است. در همان لحظات بحرانی، از یک سو دل‌نوشته خودم را می‌نوشتیم و از سوی دیگر، وظیفه حرفه‌ای‌ام را انجام می‌دادم. دیدم برخی رسانه‌ها نوشته‌اند آریاساسول، زاگرس و پردیس مورد اصابت قرار گرفته‌اند. تماس‌های رسانه‌ها یکی پس از دیگری برقرار می‌شد و اولین مسئولیت ما این بود که اطلاع‌رسانی دقیق انجام دهیم؛ بگویم این تأسیسات، سرمایه همه کشور است، اما خوشبختانه آریاساسول مورد اصابت قرار نگرفته و آسیبی ندیده است. درباره سایر تأسیسات نیز امیدوار بودیم شرایط در کوتاه‌ترین زمان ممکن مدیریت شود تا دوباره به مدار تولید بازگردند.

در کنار اطلاع‌رسانی بیرون‌نیازتباط درون‌سازمانی چگونه مدیریت شد؟

کارکنان و خانواده‌ها در آن لحظه‌ها به خبر دقیق نیاز داشتند. در بعد درون‌سازمانی، همه همکاران نگران و مضطرب بودند. ما بلافاصله از طریق شبکه‌های ارتباطی داخلی اطلاع‌رسانی کردیم که خوشبختانه هیچ تلفات جانی نداشتیم، همکاران سالم هستند، شرایط تحت کنترل است و روند خروج نیروها نیز با آرامش در حال انجام است. همین اطلاع‌رسانی سریع، تا حد زیادی توانست نگرانی کارکنان و خانواده‌هایشان را کاهش دهد.

اما آنچه بیش از هر چیز در ذهن من ماند، همدلی بود؛ چیزی که با هیچ گزارش رسانه‌ای و هیچ خبر روابط عمومی نمی‌توان آن را به طور کامل روایت کرد. آنچه همکاران ما در بخش‌های حراست، تعمیرات، عملیات و به ویژه واحد HSE انجام دادند، فراتر از شرح وظایف سازمانی بود. این صحنه‌ها را باید از نزدیک دید تا عمق فداکاری، مسئولیت‌پذیری و از خودگذشتگی آن‌ها را درک کرد.

من همه این لحظه‌ها را با چشم خودم دیدم. شاید مهم‌ترین درسی که از آن روزها گرفتم این بود که در دل بحران، در کنار اطلاع‌رسانی دقیق و مدیریت افکار عمومی، هیچ چیز به اندازه همنوعی، همدلی و کمک به یکدیگر اهمیت ندارد. همان روحیه‌ای که باعث شد همه، بی‌هیچ چشم‌داشتی، کنار هم بایستند و از یکدیگر حمایت کنند.

در میانه خطر، روایت باید می‌ماند

بخشی از کار روابط عمومی، ثبت همین

همدلی‌ها و روایت‌هاست. شما در آن روزها

چقدر توانستید این لحظه‌ها را مستند کنید؟

هنوز حمله ادامه داشت. با همان امکانات ساده‌ای که در اختیارم بود؛ یعنی دوربین و گوشی، شروع کردم به ثبت تصاویر. یکی از همکاران صدا زد: «چه کار می‌کنی؟» گفتم: «من نمی‌دانم تا چند دقیقه دیگر زنده هستم یا نه. ممکن است اینجا را هم بزنند، اما اجازه بده این لحظه‌ها را ثبت کنم تا در تاریخ بماند که این منطقه چگونه مورد اصابت قرار گرفت.»

از اینکه توانستم بخشی از این صحنه‌ها را ثبت کنم، احساس افتخار می‌کردم. بخشی از تصاویر، آسیب به تأسیسات را نشان می‌داد؛ صحنه‌هایی که طبیعتاً تلخ و ناراحت‌کننده بودند. اما بخش مهم‌تر برای من، حضور همکارانی بود که بی‌درنگ خودشان را رساندند و زنجیره‌ای از همدلی و کمک را شکل دادند؛ فارغ از هر بحث حقوقی یا وظیفه‌اداری.

رفتن به دل آتش، کاری نیست که با دستور یا انگیزه مالی انجام شود. اگر صدها میلیارد هم به کسی بدهند، معلوم نیست حاضر شود وارد چنین موقعیتی شود؛ آن‌هم در شرایطی که هر لحظه احتمال وقوع انفجار دیگری وجود داشت. با همین امکانات محدود، توانستم بخشی از این صحنه‌ها را ثبت کنم تا تلاش، ایثار و مسئولیت‌پذیری همکاران برای همیشه در حافظه این صنعت باقی بماند. به جرأت می‌توانم بگویم، و شاید غزاف نباشد، که آریاساسول از نخستین شرکت‌هایی بود که در دل این مجموعه ایستاد و برای کمک وارد میدان شد. پس از حادثه نیز از نخستین شرکت‌هایی بود که در عملیات آواربرداری،

بازسازی و بازگشایی مسیرهای آسیب‌دیده مشارکت کرد و هر کاری از دستش برمی‌آمد برای بازگرداندن شرایط به حالت عادی انجام داد.

کار روی لاین‌ها و آواربرداری فقط برای آریاساسول نبود؛ هدف این بود که به همه شرکت‌ها کمک شود تا هرچه سریع‌تر یوتیلیته‌های خود را بازیابی کنند و دوباره به مدار تولید بازگردند. در نهایت، همه یک هدف مشترک داشتیم؛ اینکه چرخه تولید و ارزش‌آوری کشور هرچه زودتر به مسیر عادی خود بازگردد.

این بحران برای روابط عمومی چه درس‌هایی

داشت؟ اگر در آینده دوباره با شرایط بحرانی

مواجه شوید، نگاه شما به مدیریت ارتباطات

بحران چه تفاوتی خواهد داشت؟

من فکر می‌کنم آنچه را که سال‌ها در تاریخ می‌خواندیم، این بار خودمان با تمام وجود تجربه کردیم. درباره آبادان، مسجد سلیمان و روزهایی که عسلویه هنوز شکل نگرفته بود، خوانده بودیم که در دوران جنگ چه گذشته است. بعدها فیلم‌ها، روایت‌ها و مستندهای زیادی از آن روزها دیدیم که نشان می‌داد مردم چگونه در سخت‌ترین شرایط ایستادگی کردند. درباره جزیره خارک هم خوانده بودیم که بیش از دویست بار مورد اصابت قرار گرفت، اما نیروهایش میدان را ترک نکردند.

امروز، با اتفاقاتی که در این جنگ رخ داد، باور دارم بچه‌های این صنعت هم به این سادگی تأسیسات را رها نخواهند کرد. این تجربه، نگاه من را به نقش روابط عمومی هم تغییر داد. از این پس، روابط عمومی فقط مسئول اطلاع‌رسانی نیست؛ باید در کنار نیروها، در متن اتفاق و همراه مجموعه باشد؛ هم واقعیت را روایت کند و هم رشادت‌ها و فداکاری‌هایی را که



لحظه‌هایی ثبت می‌شد که شاید سال‌ها بعد، تنها شاهدان آن روزها بتوانند با چنین دقتی روایتشان کنند.

او در کنار پاسخگویی به رسانه‌ها، با دوربین در متن حادثه حضور داشت؛ آتشی را ثبت می‌کرد که از دل تأسیسات زبانه می‌کشید، نیروهایی را که بی‌درنگ برای امدادرسانی و مهار حادثه وارد میدان شدند و خانواده‌هایی را که چشم‌انتظار شنیدن تنه‌ایک جمله بودند: همه سالم هستند. آنچه از آن روزها در ذهن او باقی مانده، فقط دود، صدای انفجار یا تأسیسات آسیب دیده نیست؛ تصویر انسان‌هایی است که در سخت‌ترین لحظه‌ها، مسئولیت را بر ترس ترجیح دادند، برای حفظ تولید و امنیت همکارانشان شانه‌به‌شانه ایستادند و در روزهای پس از حادثه نیز با همان روحیه، برای آواربرداری، اطفای حریق، بازسازی و بازگرداندن مجتمع‌ها به مدار تولید، از هیچ تلاشی دریغ نکردند.

از نگاه شهابی، ارزش واقعی آن روزها فقط در مهار یک بحران خلاصه نمی‌شود؛ ارزش اصلی، ثبت ایثار، همدلی و حس مسئولیتی است که در میان کارکنان شکل گرفت. این روایت‌ها باید ماندگار شوند تا آیندگان بدانند عسلویه در روزهای سخت تنها نماند و صنعت پتروشیمی، همانند روزهای پرافتخار دفاع مقدس، با تکیه بر همت، غیرت و مسئولیت‌پذیری فرزندان، مسیر تولید را حفظ کرد.

و در پایان:

«شاید سال‌ها بعد، از این روزها تنها چند تصویر و چند روایت باقی بماند؛ اما همان‌ها برای قضاوت تاریخ کافی است؛ اینکه عسلویه، در سخت‌ترین روزها، رها نشد.»

در دل بحران شکل می‌گیرد، ثبت و ماندگار سازد. ان شاء الله دیگر هیچ وقت چنین روزهایی تکرار نشود، این جنگ پایان یابد و کشور هرچه زودتر با قدرت به مسیر تولید بازگردد. همان‌گونه که تا امروز با اقتدار ایستاده‌ایم، امیدوارم قدرتمندتر از گذشته مسیر خود را ادامه دهیم. آرزو می‌کنم همکاران ما با آرامش در کنار خانواده‌هایشان به کار خود ادامه دهند و خانواده‌ها نیز بار دیگر امنیت و آرامش خاطر را تجربه کنند.

من معتقدم همه همکاران از این روزها تجربه‌ای ارزشمند به دست آوردند و این تجربه در آینده سرمایه بزرگی برای مجموعه خواهد بود. برای من و همکارانم در روابط عمومی نیز مسئولیت سنگین‌تر از گذشته شده است؛ زیرا امروز بیش از هر زمان دیگری می‌دانیم که ثبت این لحظه‌ها برای دیده شدن افراد نیست، بلکه برای ماندگار شدن ایثار، همدلی و از خودگذشتگی انسان‌هایی است که در سخت‌ترین روزها کنار یکدیگر ایستادند.

این روایت‌ها باید بمانند تا آیندگان بدانند عسلویه نیز، همانند آبادان، خرمشهر، خارك و دیگر سنگرهای صنعت در سال‌های دفاع مقدس، در روزهای سخت رها نشد؛ مردانی در کنار تأسیسات ماندند، از تولید حفاظت کردند و اجازه ندادند چراغ صنعت این سرزمین خاموش شود.

عسلویه رها نشد

برای مصطفی شهابی، آن روز وظیفه روابط عمومی فقط به انتشار یک خبر محدود نمی‌شد. باید روایت درست از دل بحران شکل می‌گرفت؛ شایعه‌ها مدیریت می‌شد، خانواده‌ها از سلامت عزیزانشان اطمینان پیدا می‌کردند و هم‌زمان،

در نگاه نخست، توقف تولید ممکن است به معنای توقف حیات یک شرکت صنعتی تلقی شود، اما تجربه شرکت پلیمر آریاساسول نشان داد که حیات یک سازمان تنها به فعالیت تجهیزات و خطوط تولید وابسته نیست. گاهی درست در زمانی که تولید متوقف می‌شود، معنای واقعی پایداری در حفظ امنیت کارکنان، حمایت از خانواده‌ها، تداوم خدمات، ایجاد آرامش و حفظ اعتماد نیروی انسانی آشکار می‌شود. فصل «وقتی شرکت زنده می‌ماند» روایت همین رویکرد است؛ رویکردی که در آن انسان‌ها مهم‌ترین سرمایه سازمان به شمار می‌آیند. در روزهای پس از بحران، دغدغه مدیران تنها بازگرداندن واحدهای تولیدی به مدار فعالیت نبود، بلکه حفظ امنیت روانی و معیشتی کارکنان، پشتیبانی از خانواده‌ها و استمرار مسئولیت‌پذیری سازمانی نیز در اولویت قرار داشت. در چنین شرایطی، ارزش واقعی سرمایه انسانی نه در شعار، بلکه در تصمیم‌ها و اقدامات عملی نمایان شد.

در این دوره، شرکت کوشید با حفظ ارتباط مستمر با کارکنان، تداوم پرداخت حقوق، استمرار خدمات درمانی، مدیریت حضور نیروها و ارائه حمایت‌های لازم، اطمینان خاطر لازم را برای کارکنان و خانواده‌های آنان فراهم کند. این اقدامات نشان داد که تاب‌آوری سازمان تنها در حفظ تجهیزات و تولید خلاصه نمی‌شود، بلکه به میزان توجه به انسان‌ها و حفظ اعتماد آنان نیز وابسته است.

در گفت‌وگو با مهدی محسنی، معاون دپارتمان بازرسی و حراست شرکت، نقش امنیت در استمرار فعالیت‌های شرکت تشریح می‌شود. او توضیح می‌دهد که در روزهای بحران، مسئولیت حراست تنها حفاظت از تأسیسات نبود، بلکه حفظ نظم، آرامش، کنترل محیط و ایجاد اطمینان برای ادامه فعالیت سازمان را نیز دربر می‌گرفت. این مراقبت مستمر سبب شد شرکت حتی در شرایط توقف تولید نیز انسجام خود را حفظ کند.

حمیدرضا احمدیان، کارشناس ارشد توسعه سازمانی، و حبیب ناصری، مدیر روابط کار و مددکاری اجتماعی، ابعاد انسانی مدیریت بحران را روایت می‌کنند. آن‌ها از مدیریت دورکاری، حضور حداقلی کارکنان، استمرار پرداخت حقوق، حفظ بیمه تکمیلی و حمایت از خانواده‌ها سخن می‌گویند؛ اقداماتی که نقش مهمی در کاهش نگرانی‌های معیشتی و روانی کارکنان داشت و پیام روشنی از تعهد سازمان نسبت به سرمایه انسانی خود ارسال کرد.

در ادامه، علی رنجبر، سرپرست حمل و نقل، و غلامرضا حمیدی، کارشناس حمل و نقل

شرکت، به نقش شبکه حمل و نقل در مدیریت بحران می‌پردازند. تخلیه ایمن کارکنان، تداوم سرویس‌های رفت و آمد و حفظ امکان جابه‌جایی نیروها، بخشی از اقداماتی بود که امنیت کارکنان و استمرار ارتباط آنان با شرکت را تضمین کرد. در این روایت، حمل و نقل صرفاً یک خدمت اجرایی نیست، بلکه بخشی از سازوکار حفظ آرامش و اعتماد کارکنان به شمار می‌رود. همچنین محمدرضا فروتن، مدیر مجموعه انبارهای داخلی، از نقش حیاتی انبارها در روزهای بحران سخن می‌گوید. مدیریت موجودی‌ها، تأمین اقلام ضروری، پشتیبانی از واحدهای فعال و حفظ آمادگی برای بازگشت به تولید، از مهم‌ترین وظایفی بود که امکان عبور ایمن از بحران را فراهم کرد. انبارها در این دوره، به یکی از ارکان اصلی پشتیبانی عملیاتی شرکت تبدیل شدند.

در مجموع، این فصل نشان می‌دهد که تاب‌آوری واقعی یک سازمان تنها با راه‌اندازی دوباره خطوط تولید سنجیده نمی‌شود، بلکه از نحوه حفاظت از کارکنان، حمایت از خانواده‌ها، حفظ امنیت، استمرار خدمات و ایجاد اعتماد در روزهای دشوار شکل می‌گیرد. «وقتی شرکت زنده می‌ماند» روایت شرکتی است که حتی در سکوت خطوط تولید نیز از حرکت باز نایستاد؛ زیرا حیات خود را در پیوند با انسان‌هایش تعریف کرد و همین پیوند، مهم‌ترین سرمایه آریاساسول برای عبور از بحران و بازگشت به روزهای عادی بود.





از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا تاباکشت

فصل سوم

وقتی شرکت زنده می ماند

تداوم فعالیت شرکت آریاساسول در شرایط قطعی یوتیلیتی

گیت‌ها در ساعت آتش باز ماندند

مهدی محسنی، معاون دیپارتمان بازرسی و حراست شرکت پلیمر آریاساسول، از روزهایی روایت می‌کند که ماموریت حراست، فراتر از کنترل تردد بود

مهدی محسنی، معاون دپارتمان بازرسی و حراست شرکت پلیمر آریاساسول، از روزهایی روایت می‌کند که ماموریت حراست، فراتر از کنترل تردد بود. روزهایی که حفاظت از جان کارکنان، صیانت از سرمایه‌های مجتمع، پشتیبانی از نیروهای عملیاتی و آتش‌نشانی و هموار کردن مسیر بازگشت تولید، به رسالتی شبانه‌روزی تبدیل شده بود.

آماده‌باش برای نیروهای حراست آریاساسول از روز حادثه آغاز نشد. ماه‌ها پیش از آن، هشدارها، گزارش‌های امنیتی و شرایط منطقه‌ای، کار این دپارتمان را از روال عادی خارج کرده بود. مهدی محسنی در آغاز گفت‌وگو، وضعیت نیروهایش را چنین توضیح می‌دهد: «تقریباً در کل سال، ما نیروهای حراست را همیشه در حالت آماده‌باش داریم.» حمله ۹ اسفندماه، این آماده‌باش را به حضوری موثر و عملیاتی در صحنه تبدیل کرد. جلسه کمیته مدیریت بحران به سرعت برگزار شد و نخستین تصمیم، کاهش تعداد نفرات حاضر در مجتمع بود. معاون دپارتمان بازرسی و حراست می‌گوید: «در همان دقایق نخست پس از وقوع حادثه، جلسه کمیته مدیریت بحران تشکیل شد و تصمیم گرفته شد ساعت یازده همه نیروها خارج شوند؛ یعنی حداقل نیرو در مجموعه باقی بماند.»

گروه‌های ضروری، در مجتمع ماندند.

بخشی از کارکنان بهره‌برداری برای مدیریت واحدهای تولیدی، تعدادی از پرسنل تعمیرات، آتش‌نشانی و حراست در مجتمع حضور داشتند. به گفته او، «در آن روز، مهم‌ترین ماموریت حراست حفظ آرامش، هدایت کارکنان و فراهم

کردن شرایط لازم برای خروج ایمن و منظم آنان از مجتمع بود.»

گیت‌های ورودی و خروجی باید همواره باز می‌ماندند و در عین حال تحت کنترل کامل قرار داشتند. مدیریت خروج کارکنان، ثبت دقیق ترددها، جلوگیری از ازدحام و حفظ نظم در مسیرهای تردد، به صورت هم‌زمان انجام شد. پس از خروج کارکنان غیرضروری، فعالیت مجتمع با حداقل نیروی مورد نیاز و با رعایت الزامات حراستی و ایمنی ادامه یافت.

چند دقیقه برای خروج

بیست و هفتم اسفند، تهدید به محدوده‌ای نزدیک‌تر رسید. مجتمع‌های گازی برای نخستین بار به صورت مستقیم هدف حمله نظامی دشمن قرار گرفتند. واحدهای آریاساسول همه در مدار تولید بودند و صدای انفجارها، تصمیم خروج اضطراری را به اقدام فوری تبدیل کرد. معاون حراست می‌گوید: «واقعیت این است که در این جنگ، زیر ساخت‌های اقتصادی کشور هدف قرار گرفت.» حمله به فازهای گازی برای بسیاری از کارکنان قابل پیش‌بینی نبود. خبر وقوع حادثه با صدای انفجار همراه شد و در همان لحظات نخست خروج اضطراری کارکنان باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن انجام می‌شد. او از آن لحظه با احتیاط حرف می‌زند: «شرایط بسیار خاص و غیرقابل پیش‌بینی بود و تصور نمی‌شد آنچه مورد هدف حمله قرار بگیرد. واحدهای ما در حال تولید بودند که بلافاصله پس از وقوع حادثه، فرآیند خروج اضطراری کارکنان با سرعت، بدون اتلاف وقت انجام شد.» پس از وقوع انفجار، نگرانی میان کارکنان افزایش یافت. صدای انفجار، ابهام

درباره احتمال وقوع حملات بعدی و ضرورت خروج سریع، می‌توانست روند تخلیه را با آشفتگی و ازدحام همراه کند. در چنین شرایطی نیروهای حراست، ضمن حضور در گیت‌ها و مدیریت تردد، تلاش کردند آرامش و نظم را حفظ کنند تا فرآیند خروج کارکنان بدون اختلال انجام شود.

معاون دپارتمان بازرسی و حراست می‌گوید: «با وجود اینکه پرسنل حراست هم نگرانی داشتند، تلاش می‌کردند آرامش خود را حفظ کنند تا پرسنل هنگام خروج، حداقل استرس را احساس کنند.» خروج، در زمانی کوتاه انجام شد. او می‌گوید: «فرآیند تخلیه و خروج کارکنان از مجتمع در حدود ۵ تا ۱۰ دقیقه انجام شد. پس از آن، از طریق اتاق کنترل حراست، تمامی نقاط مجتمع به صورت لحظه‌ای پایش شد و هم‌زمان گشت حراست نیز به صورت میدانی بخش‌های مختلف مجتمع را بررسی کردند تا اطمینان حاصل شود در جریان خروج اضطراری، برای هیچ یک از کارکنان حادثه‌ای رخ نداده و هیچ یک از کارکنان غیرضروری در مجتمع باقی نمانده‌اند.» پس از خروج کارکنان غیرضروری، مجتمع با حداقل نیروهای مورد نیاز به فعالیت خود ادامه داد، نیروهای بهره‌برداری برای اجرای اقدامات لازم و توقف ایمن واحدهای تولیدی، آتش‌نشانی برای آمادگی و واکنش به هرگونه حادثه احتمالی و حراست برای تأمین امنیت مجتمع، کنترل گیت‌ها، مدیریت ترددها و حفاظت از تجهیزات در محل باقی ماندند.

آماده‌باش در نوروز، روایت تعهد و ایثار

تعطیلات نوروز، برای حراست دوره آرامی نبود. تهدیدها ادامه داشت و نیروها با نگرانی خانواده‌ها به محل کار می‌آمدند. مسئول این دپارتمان می‌گوید: «رسالت ما، حضور در روزهای سخت است. اگر چه همواره در میدان خدمت هستیم، اما در روزهای جنگ و بحران، آماده‌باش ما به بالاترین سطح می‌رسد تا امنیت و آرامش مجموعه بدون وقفه حفظ شود.»

نوروز با همان آماده‌باش گذشت. در حالی که از بیرون سایت نیز خبرهای نگران‌کننده می‌رسید. خانواده‌ها نگران بودند و خبرهای منطقه‌ای قطع نمی‌شد. با این حال، شیفت‌ها برقرار ماند. حضور حراست در آن روزها، حضور پشت میز نبود. هر نوبت کاری ممکن بود با دستور کاهش نفرات، تغییر مسیر تردد، کنترل تجهیزات یا آماده‌سازی گیت‌ها برای رفت و آمد اضطراری همراه شود.

پانزدهم فروردین، حمله به ماهشهر و پتروشیمی‌ها محاسبات عملیاتی را تغییر داد. در آریاساسول، احتمال می‌دادند مرحله بعد عسویه باشد؛ به‌ویژه واحدهای بوتیلیتی و برخی پتروشیمی‌های اطراف. معاون حراست می‌گوید پس از حمله ماهشهر، «با اطمینانی نزدیک به صد درصد احتمال می‌دادیم که مرحله بعدی عسویه باشد.»



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

بر پایه همین ارزیابی، نفرات دوباره به حداقل رسیدند. نیروهای ضروری باقی ماندند و تعدادی از پرسنل واحدهای فرآیندی، حراست و آتش نشانی بخش ثابت حضور در مجتمع شدند. آمادگی گیت ها، مسیرهای تردد اضطراری و حضور نیروها در نقاط حساس، پیش از حادثه بعدی تنظیم شده بود.

حرارت انفجار در محدوده پتروشیمی جم

هفدهم فروردین، حدود ساعت دو و هشت دقیقه، محدوده پتروشیمی های عسلویه هدف قرار گرفت. مبین انرژی، دماوند انرژی و بخشی از واحد بوتادین پتروشیمی جم درگیر شدند. نزدیک ترین انفجار به آریاساسول در محدوده جم رخ داد. معاون دپارتمان حراست و بازرسی می گوید: «همکاران من در گیت شماره ۱، هنگام وقوع انفجار مخزن بوتادین پتروشیمی جم، شدت حرارت ناشی از انفجار را بر چهره خود احساس می کردند، با این حال، بدون ترک موضع، با حفظ آرامش و هوشیاری، تا آخرین لحظه در محل مأموریت خود ایستادند.»

دقایق نخست، زمان تصمیم های سریع بود. خودروهای آتش نشانی باید بدون توقف از گیت عبور می کردند تا امکان کمک رسانی به واحدهای درگیر فراهم بماند. او از عملکرد نیروهای خود در همان لحظه می گوید: «در همان دقایق نخست حادثه، همکاران ما با حفظ خونسردی، گیت را برای عبور سریع خودروها و نیروهای آتش نشانی باز کردند تا مسیر امداد رسانی به واحد حادثه دیده بدون کوچکترین وقفه فراهم شود.» هم زمان، نگرانی از حمله دوم وجود داشت. مبین و دماوند درگیر بودند و احتمال گسترش حمله به واحدهای دیگر نیز در نظر گرفته می شد. تصمیم مدیریت بحران، انتقال نفرات به محل امن تر بود. کارکنان مجتمع، به جز نیروهای آتش نشانی و حراست، به کنترل روم واحدهای فرآیندی منتقل شدند. حراست در گیت ها ماند. تعداد نفرات حراستی مستقر در گیت ها را کاهش دادیم، اما حضور در نقاط مهم و حساس حفظ شد.

مسیر غربی زیر دود و آتش

انفجار در محدوده گیت اصلی و ضلع غربی، تردد از مسیرهای معمول را دشوار کرده بود. شعله و دود گسترده ناشی از حادثه مبین، مسیر غربی را تحت فشار قرار داد. تصمیم کمیته مدیریت بحران، فعال سازی گیت شرقی برای تردد کارکنان بود. معاون دپارتمان بازرسی و حراست توضیح می دهد: «ما گیت شرقی را به صورت مدیریت شده و هماهنگ برای تردد خودروها و کارکنان باز کردیم.» این مسیر، برای ورود و خروج نفرات در شرایطی فعال شد که آتش هنوز خاموش نشده بود و احتمال انفجار ثانویه نیز در تصمیم ها لحاظ می شد.

گیت اصلی، به طور هم زمان، برای ماشین های آتش نشانی باز و آماده ماند. خودروهای امدادی باید امکان رفت و آمد به مجتمع های اطراف را از دست نمی دادند. در ضلع شرقی نیز دستگاه های ساعت زنی فعال شد تا ورود و خروج کارکنان ثبت شود. او می گوید: «با توجه به اینکه آتش سوزی تا پایان آن روز و روز بعد همچنان به طور کامل مهار نشده بود، دستگاه های ثبت تردد را در گیت شرقی برای همه کارکنان فعال کردیم تا تمامی ورود و خروج ها از همان مسیر انجام شود و ضمن حفظ نظم، ایمنی تردد نیز تامین شود.» این جابه جایی مسیر، کار حراست را پیچیده تر کرد. باید تردها از مسیر تازه انجام می شد، گیت اصلی برای آتش نشانی باز می ماند، گیت های دیگر کنترل می شد و ثبت ورود و خروج به طور دقیق انجام می شد. نیروها در چند نقطه تقسیم شدند تا مسیرهای ضروری بسته نشود.

حراست در روزهای خطر مستقیم

با وجود شدت انفجار و شرایط بحرانی، نیروهای مستقر در گیت ها از موج انفجار در امان ماندند. معاون دپارتمان حراست و بازرسی می گوید: «خدا را شکر، با وجود موج انفجار، هیچ یک از بچه های ما آسیب ندیدند و تا پایان در کنار سایر نیروهای عملیاتی در صحنه حضور داشتند.» ساختمان ها و شیشه ها نیز از آسیب جدی دور ماندند. حادثه، برای نیروهای حراست تلفات یا آسیب انسانی به همراه نداشت؛ با وجود آنکه بخشی از محل های استقرار آنان در معرض موج انفجار قرار گرفته بود.

معاون حراست می گوید: «همه این نیروها خانواده و زندگی دارند، اما در روزهای جنگ،

هر صبح با وجود آگاهی از احتمال حمله، وقوع انفجار یا هرگونه حادثه دیگری، مسئولانه در محل کار حاضر می شدند. آن ها با همه نگرانی ها، انجام وظیفه و حفظ امنیت مجتمع را برگزیدند.» با وجود آن احتمال ها، گیت ها رها نشد. کنترل ورود و خروج ادامه یافت، پشتیبانی از نیروهای عملیاتی و آتش نشانی ادامه داشت، تجهیزات مورد نیاز تعمیرات از مسیرهای مشخص عبور کرد و کارکنان در زمان های بحرانی به محل امن تر منتقل شدند. او درباره نیروهای حراست می گوید: «همکاران ما با شجاعت در محل حاضر شدند، گیت های ورودی مجتمع را با هوشیاری و اقتدار مدیریت کردند و کنترل ها را با دقتی مضاعف انجام دادند تا از امنیت، دارایی ها و سرمایه های شرکت حفاظت کنند.» او در ادامه از همکاران خود که در روزهای جنگ تحمیلی سوم، حفاظت از اماکن و انبارهای خارج از مجتمع را برعهده داشتند یاد می کند و می گوید: «لازم می دانم از همکارانم که در طول جنگ رمضان مسئولیت حفاظت از اماکن و انبارهای خارج از مجتمع را برعهده داشتند نیز یاد کنم. از جمله این اماکن، کمپ نواحی مسکن و مجتمع اقامتی و آموزشی هاله بودند که به دلیل نزدیکی به محل استقرار نیروهای مسلح، از نخستین روز جنگ بارها در معرض حملات، صدای انفجار و موج انفجار قرار داشت. با وجود این شرایط، همکاران ما با احساس مسئولیت و هوشیاری، لحظه ای از انجام وظیفه خود عقب نشینی نکردند و همچنان با همان روحیه، این مسئولیت را با تعهد و آمادگی ادامه می دهند.»

آسیب خط لوله های یوتیلیتی و برآوردهای طولانی

پس از عبور از مرحله نخست حادثه، بررسی خط



از دارایی‌های فنی شرکت نیز کشیده شد. هر خروج و ورود باید ثبت می‌شد و در عین حال، کار تعمیرات معطل نمی‌ماند.

دوباره تولید برگشت

بازگشت تولید با حمایت‌ها و پشتیبانی مدیرعامل، راهبری مدیر مجتمع، تلاش‌های شبانه‌روزی واحد تعمیرات، بخش‌های فنی، کارشناسان و همکاری همه واحدهای مرتبط با جدیت دنبال شد. در این مسیر، حراست نیز با تداوم کنترل گیت‌ها، حفاظت از تجهیزات، مدیریت تردها و تامین امنیت مجتمع، نقش خود را در پشتیبانی از روند بازگشت ایمن و سریع تولید ایفا کرد.

او درباره نتیجه این تلاش‌ها می‌گوید: «خدا را شکر، تا این لحظه (زمان این مصاحبه)، دو واحد فرآیندی فعالیت خود را از سر گرفته و تولید در آن‌ها دوباره آغاز شده است.»

راه‌اندازی دو واحد فرآیندی در فاصله ۲ ماهه از حمله، برای مجموعه‌ای که چند هفته قبل درگیر حمله، آتش، دود و آسیب‌کریدور بود، خبر مهمی به‌شمار می‌رفت. در این دوره، کار حراست با پایان خروج اضطراری تمام نشد؛ حضور این بخش در روزهای تعمیرات و بازگشت تولید نیز ادامه داشت.

در آن روزها، حراست همگام با مدیرعامل، مدیر مجتمع، واحدهای بهره‌برداری، تعمیرات، ایمنی و آتش‌نشانی، بخش‌های فنی و دیگر همکاران، سهم خود را در بازگشت آریاساسول به مسیر تولید ایفا کرد. مأموریتی که با مدیریت تردد و تامین امنیت مجتمع آغاز شد و تا همراهی با بازگشت واحدها به مدار تولید ادامه یافت.

لوله‌های یوتیلیتی در کریدور شمالی آغاز شد. معاون حراست می‌گوید: «در ساعات اولیه پس از وقوع این حادثه، برآوردها این بود که بازگشت واحدها به مدار تولید بین شش تا هفت ماه، یا حتی بیشتر، زمان ببرد. اما به همت و توانمندی متخصصان، مهندسان و کارکنان شرکت، این کار در کمتر از دو هفته به نتیجه رسید و روند بازگشت به تولید آغاز شد.»

برای سرعت گرفتن کار فنی، تجهیزات باید از شرکت خارج می‌شد و به محل عملیات می‌رسید. این کار در شرایط عادی نیز کنترل‌های خاص خود را دارد؛ در روزهای پس از حمله، حساسیت آن بیشتر بود. تجهیزات باید با نظارت از گیت عبور می‌کرد، در محل کار استفاده می‌شد و دوباره به مجتمع برمی‌گشت.

معاون دپارتمان بازرسی و حراست درباره تغییر فرایندها می‌گوید: «برای اینکه روند تعمیرات کریدور با کمترین وقفه انجام شود، تلاش کردیم برخی فرایندهای حراستی را متناسب با شرایط بحران بازنگری و تسهیل کنیم، به‌گونه‌ای که ضمن حفظ کنترل و الزامات امنیتی، خروج و بازگشت تجهیزات در کوتاه‌ترین زمان ممکن انجام شود.» هماهنگی میان مدیر حراست، مدیر مجتمع و مسئولان مرتبط انجام شد تا سرعت کار تعمیرات کاهش پیدا نکند و کنترل امنیتی تجهیزات نیز حفظ شود.

او درباره نتیجه این هماهنگی می‌گوید: «خدا را شکر، با نظارت و کنترل حراست، تجهیزات به موقع از مجتمع خارج می‌شد، در محل تعمیرات مورد استفاده قرار می‌گرفت و پس از پایان کار نیز به صورت کامل و تحت نظارت به مجتمع بازگردانده می‌شد.» در این بخش، مأموریت حراست از کنترل نفرات به مراقبت

از گیت خروج تا پشت لیست های دورکاری

حمیدرضا احمدیان، کارشناس ارشد توسعه سازمانی و حبیب ناصری، مدیر واحد روابط کار و مددکاری اجتماعی آریاساسول، از مدیریت دورکاری، حضور حداقلی، پرداخت حقوق، بیمه تکمیلی و حمایت از خانواده ها در جنگ ۱۲ روزه می گویند



یک ساعت برای مجوز، یک ساعت برای خروج

خبر حادثه حدود ساعت ۱۰ صبح به سازمان رسید. واحدها هنوز در مدار تولید بودند و نیروهای شیفت کار خود را دنبال می‌کردند. ستاد مدیریت بحران منطقه ویژه بر کاهش حضور تأکید داشت و خروج کارکنان به مجوز رسمی نیاز داشت. مدیریت سرمایه‌های انسانی فاصله‌ای کوتاه میان گرفتن مجوز، تعیین نفرات ماندنی کنار تولید و آغاز خروج کارکنان قرار گرفت.

حمیدرضا احمدیان، کارشناس ارشد توسعه سازمانی، نقطه شروع تصمیم‌ها را تجربه جنگ ۱۲ روزه می‌داند؛ تجربه‌ای که به منابع انسانی و کمیته مدیریت بحران کمک کرد برای وضعیت مشابه، نقشه عملیاتی داشته باشند. او می‌گوید: «اگر بخواهیم موضوع را از جنگ ۱۲ روزه شروع کنیم، با وقوع آن جنگ، ما به سمت اقماری شدن و مدیریت حضور کارکنان رفتیم. کارکنانی که در منطقه حضور داشتند و شیفت کاریشان بود با توجه به مشکل تردد سایر کارکنانی که در رست به سر می‌برند در همان شیفت نگه داشته شدند.»

در آن مقطع، تردد به حداقل رسید و بخشی از نیروهای ساکن منطقه برای پوشش ظرفیت موردنیاز به کار گرفته شدند. نیروهای مانده در شیفت، یک شیفت اضافه‌کار کردند و شرکت برای جبران آن حضور، مبالغی را به عنوان حق حضور روزهای جنگ پرداخت کرد. تجربه قبلی، فهرستی عملی از نفرات در دسترس مسیرهای خروج، مجوزها و نقطه آغاز دورکاری ساخت. احمدیان می‌گوید: «همان تجربه باعث شد یک آمادگی و سناریوی ذهنی در کمیته بحران و به تبع آن در سرمایه‌های انسانی شکل بگیرد؛

اینکه، اگر با توجه به شرایط سیاسی، دوباره چنین اتفاقی رخ داد، باید چه کار کنیم.» در روز حادثه، (۹ اسفندماه ۱۴۰۴) پس از دریافت خبر حدود ساعت ۱۰ صبح، خروج نیروها از ساعت ۱۱ و نیم آغاز شد. فاصله میان خبر و خروج، به دریافت مجوز از دفتر مدیرعامل و منطقه ویژه اختصاص داشت.

تولید در مدار، نیروها در مسیر خروج

فرایند خروج کارکنان خروج از ساعت ۱۱ و نیم تا ۱۲ و نیم ادامه پیدا کرد. در همان زمان، تصمیم مهم دیگری نیز باید اجرا می‌شد؛ بخشی از نیروها باید کنار تولید می‌ماندند. خروج عمومی کارکنان می‌توانست کنترل واحدها را دشوار کند و ماندن بیش از اندازه نیروها نیز با سیاست حداقل حضور سازگار نبود. سرمایه‌های انسانی، عملیات و کمیته مدیریت بحران باید در همان دقایق، مرز میان حضور ضروری و خروج ایمن را روشن می‌کردند.

احمدیان تأکید می‌کند: «مهم‌ترین نکته این بود که در لحظه‌ای که نیروها در حال خروج بودند، ما در حال تولید بودیم. نگه داشتن نیروهای تولید و تعیین اینکه چه نیروهایی باید در کنار نیروهای تولید بمانند تا بتوانیم پایداری تولید را در آن شرایط حفظ کنیم، بسیار مهم بود.» تجربه قبلی به سازمان کمک کرد سمت‌های ماندنی را بهتر بشناسد. نیروهای تولید، افراد لازم برای پشتیبانی عملیاتی و حلقه‌های ضروری تصمیم‌گیری در محل ماندند.

او خود را جزو آخرین گروه‌های خروجی از سازمان می‌داند. پس از انتقال نیروها، شرکت با تکیه بر درس‌آموخته‌های جنگ ۱۲ روزه، به سمت حداکثر دورکاری رفت. تا ابتدای سال و حدود ۱۴ فروردین، هر واحد وقتی نیرویی را به محل کار می‌آورد، که نیاز مبرم داشت و برای آن از کمیته مدیریت بحران مجوز می‌گرفت. حضور در سایت به مسیری مجوزدار تبدیل شد؛ واحد درخواست می‌داد، کمیته بررسی می‌کرد، حراست و گیت هماهنگ می‌شدند.

دورکاری با دسترسی حساب‌شده

وقتی بخش زیادی از نیروها دورکار شدند، کار سازمان از پشت لپ‌تاپ‌ها، تماس‌ها و سامانه‌های داخلی ادامه پیدا کرد. واحد محاسبه‌کارکرد باید فهرست کارکنان دورکار را آماده می‌کرد و مشخص می‌شد هر نفر برای انجام کار خود به چه دسترسی‌هایی نیاز دارد. واحد فناوری اطلاعات نیز به دلیل شرایط امنیتی و محدودیت‌های زیرساختی، دسترسی‌ها را با دقت بیشتری باز می‌کرد.

احمدیان می‌گوید: «ما در این دوره، تعاملات زیادی با واحدهایی مثل حراست و بازرسی، مدیریت مجتمع و فناوری اطلاعات داشتیم. ثبت دورکاری نیز به کار روزانه منابع انسانی اضافه شد. تمدید قراردادهای که در روال معمول به شکل حضوری



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

انجام می‌شد، نگرانی بخشی از کارکنان را بالا برده بود. سرمایه‌های انسانی تماس‌ها پاسخ می‌داد، وضعیت پرونده‌ها را توضیح می‌داد و پیگیری قراردادها را در مسیر خود نگه می‌داشت.

بازگشت مرحله‌ای از هفته دوم فروردین

از هفته دوم فروردین، با کمتر شدن آتش جنگ، درخواست بازگشت نیروها افزایش یافت. واحدها به حضور نفرات خود نیاز داشتند و کارکنان نیز آماده برگشت به روال معمول بودند. سرمایه‌انسانی تلاش کرد بازگشت به سایت با شتاب جمعیتی همراه نشود.

احمدیان می‌گوید یکی از اقدام‌های مؤثر واحد سرمایه انسانی در کمیته مدیریت بحران، مدیریت ورود تدریجی نیروها بود تا ازدحام در سازمان شکل نگیرد. حضور ۵۰ درصدی، راه حل میانی این دوره شد. نیروها به دو گروه تقسیم شدند و حداقل حضور ممکن در سازمان حفظ شد. این روش، هنگام تهدید دوباره منطقه کارکرد عملی داشت. اگر خطر تازه‌ای اعلام می‌شد، خروج نیروها سریع‌تر و کم‌تنش‌تر انجام می‌گرفت. احمدیان توضیح می‌دهد که در دو یا سه مرحله، دوباره برای یک یا دو روز وضعیتی مشابه پیش آمد و همان تقسیم‌بندی، امکان مدیریت بهتر روز کاری بعد را فراهم کرد.

در این دوره، هر درخواست حضور با آمار روزانه، مجوز ستاد بحران و اطلاعات حقوق و دستمزد پیوند داشت؛ از مدیر واحد تا کمیته مدیریت بحران، از گیت تا حراست، از فهرست رستوران تا ثبت کارکرد.

کارکردهایی که دستی جمع شد

توقف تولید و بازگشت تدریجی تولید، وضعیت مالی شرکت را حساس‌تر کرد. احمدیان می‌گوید: «با توجه به اینکه تقریباً از ۱۷ فروردین تولید متوقف شد و تولید تداوم نداشت؛ به لطف خدا (اواسط خرداد) حدود دو هفته است که به روال تولید برگشته‌ایم، به نگرانی‌هایی برخوردیم. فروش آن چنانی نداشتیم و تولید هم با توجه به شرایط، در سطح معمول نبود. اما شرکت همچنان تعهدات خود را نسبت به کارکنان در حوزه حقوق و مزایا داشت.»

در حقوق و دستمزد، سیاست اصلی کاهش فشار بر کارکنان بود. به گفته احمدیان، هدف، پرداخت بالاترین درصد از حقوق در زمان مقرر بود.

چالش بزرگ‌تر، ثبت کارکرد نیروهای دورکار بود. سیستم، ورود و خروج حضوری را مانند ماه‌های عادی ثبت نمی‌کرد و اطلاعات باید از مدیران واحدها گرفته می‌شد. احمدیان می‌گوید: «با توجه به اینکه نیروها دورکار بودند و کارکرد کارکنان در سیستم

ثبت نشده بود، تمام کارکردها به صورت دستی از مدیران دریافت می‌شد. سپس این اطلاعات توسط بچه‌های محاسبه کارکرد در سیستم وارد می‌شد.»

در دو سه روز پایانی محاسبه، نیروهای حقوق و دستمزد با فهرست‌های دستی، تأیید مدیران، اصلاحات احتمالی و ورود داده‌ها در سیستم درگیر بودند. احمدیان می‌گوید: «واقعاً بچه‌های واحد حقوق و دستمزد بسیج می‌شدند تا این کار را در دو سه روز انجام بدهند. ما همیشه تلاش کردیم نهایتاً تا ۲۸ یا ۲۹ ماه بتوانیم حقوق‌ها را پرداخت کنیم و تأخیر زیادی در پرداخت حقوق نداشته باشیم.» پشت هر پرداخت، استعلام، ثبت دستی و تطبیق کارکرد قرار داشت.

پرداخت‌هایی که بیش از پانزدهم بسته شد

حبیب ناصری، مدیر واحد روابط کار و مددکاری اجتماعی، از روز نهم به بعد را با عبارت حداقل حضور توضیح می‌دهد. او می‌گوید: «از روز نهم که این اتفاق افتاد، همان‌طور که حمیدرضا گفت، ما به سمت حداقل حضور پرسنل رفتیم.» در همان روزها، پرداخت‌های پایان سال نیز باید انجام می‌شد و کارکنان منتظر تسویه مطالبات خود بودند.

ناصری می‌گوید از سیزدهم تا پانزدهم، پرداخت‌هایی که باید پیش از سال انجام می‌شد، بسته شد. «در آن شرایط، الزام ستاد مدیریت بحران منطقه ویژه، حداقل حضور پرسنل بود و بیشتر همکاران دورکار بودند. با این حال، همکاران حقوق و دستمزد به صورت جهادی و تیمی جمع شدند. در روزهای اول، دسترسی‌ها بسیار سخت بود، اما توانستیم

تمامی مطالبات کارکنان، اعم از کارفرما و شرکت‌های همکار را به صورت کامل تا قبل از پانزدهم پرداخت کنیم.»

در آن دوره، پرداخت‌های اصلی تا پیش از پانزدهم انجام شد تا کارکنان با مطالبه باز وارد سال جدید نشوند. این تصمیم، برای خانواده‌هایی که هم‌زمان با فشار جنگ، اخبار منطقه و دورکاری طولانی روبه‌رو بودند، پیام روشنی داشت؛ مسیر پرداخت حقوق و مطالبات ادامه دارد.

آمار ساعت هشت و نیم برای جلسه ساعت نه

کمیته مدیریت بحران هر روز ساعت ۹ صبح با حضور مدیران برگزار می‌شد. پیش از آن جلسه، سرمایه‌انسانی باید آمار حضور را آماده می‌کرد؛ چند نفر در سایت هستند، چه تعداد از نیروهای کارفرما و شرکت‌های همکار آمده‌اند و شیفت شب با چه ترکیبی پشت سر گذاشته شده است. ساعت ۸ و نیم، آخرین خروجی‌ها گرفته می‌شد.

ناصری می‌گوید: «یکی از موارد بسیار مهم در این جلسات، آمار روزانه‌ای بود که ما باید از پرسنل و وضعیت حضور آن‌ها ارائه می‌دادیم. شرایط به گونه‌ای بود که هر لحظه ممکن بود حمله‌ای اتفاق بیفتد و مدیران و مدیران ارشد سازمان باید هم‌زمان می‌دانستند چه تعداد نفر در سازمان حضور دارند و برای چه موضوعی باید برنامه‌ریزی کنند.»

این آمار کاربردهای مختلفی داشت. رستوران باید می‌دانست برای چند نفر غذا آماده کند تا دورریز و کمبود مدیریت شود. حراست باید تعداد حاضرین و تردها را بداند. واحدهای عملیاتی نیز با همین آمار، نیاز روزانه خود را تنظیم می‌کردند. ناصری می‌گوید پایش روزانه

حضور تا ۳۰ خرداد ادامه داشت؛ تا زمانی که دورکاری برقرار بود و وضعیت نیروها باید هر روز برای واحدها روشن می‌شد.

مرز دورکاری و مرخصی

در دوره دورکاری، تفاوت میان آماده به کار بودن و مرخصی اهمیت پیدا کرد. ناصری توضیح می‌دهد: «دورکاری به این معناست که شخص باید در دسترس سازمان باشد؛ یعنی اگر در ساعت کاری نیاز شد، کارش را انجام دهد و آماده به کار باشد. این با روال عادی تفاوتی ندارد.» اگر کسی برای کار شخصی به زمان نیاز داشت، مسیر مرخصی را طی می‌کرد و مدیر واحد باید در جریان قرار می‌گرفت.

از پانزدهم ماه، جمع‌آوری اطلاعات از واحدها شروع می‌شد تا کارکردها در زمان مناسب آماده شود. اگر آمار نفرات مجتمع بیرون می‌آمد، باید تأیید مدیر مجتمع گرفته می‌شد؛ اینکه حضور افراد را تأیید می‌کند یا لیست به اصلاح نیاز دارد. این دقت در کارکرد، به پرداخت حقوق وصل می‌شد.

بیمه تکمیلی پشت دو شماره تلفن

خدمات بیمه تکمیلی نیز در روزهای کاهش حضور باید مسیر تازه‌ای پیدا می‌کرد. پیش از حادثه، بخش زیادی از مدارک بیمه در سایت به همکاران بیمه کوثر تحویل داده می‌شد. با محدود شدن تردد، این مسیر حضوری از دسترس خارج شد و کارکنان همچنان به پیگیری درمان، مدارک و هزینه‌های بیمه‌ای نیاز داشتند.

روابط کار دو شماره از همکارانی را که بیمه کوثر را پیگیری می‌کردند، در اختیار کارکنان قرار داد.

این افراد آنلاین بودند و در طول روز پاسخ می‌دادند. پس از پایدارتر شدن وضعیت، با حداقل حضور یکی از نیروهای بیمه هماهنگی شد. این هماهنگی با ستاد بحران و حراست انجام شد و ورود به گیت نیز مجوز گرفت تا نماینده بیمه در محل مستقر شود.

تماس‌هایی که تا خانه کارکنان رفت

فشار حادثه در محوطه شرکت باقی نماند. خانواده‌هایی در منطقه زندگی می‌کردند و بیماران در شهر و کنار ناحیه مسکونی پردیس، نگرانی درباره ترس کودکان و فشار روانی خانواده‌ها را جدی کرد. ناصری می‌گوید در حوزه مددکاری اجتماعی، خانواده‌هایی وجود داشتند که احتمال آسیب روانی برای آن‌ها مطرح بود و بچه‌های کارکنان ممکن بود با فوبیا و ترس مزمن ناشی از جنگ روبه‌رو شوند. واحد روابط کار و مددکاری اجتماعی، ارتباط با خانواده‌ها را فعال کرد. از طرف مؤسسات مرتبط، با برخی از خانواده‌ها که به خدمات روان‌شناسی نیاز داشتند تماس گرفته شد. در این تماس‌ها سؤال می‌شد که خانواده به مراجعه حضوری نیاز دارد یا خدمات مددکاری، مشاوره و روان‌شناسی تلفنی می‌تواند کمک کند. احمیدیان هدف این کار را حفظ وضعیت روحی و روانی خانواده‌ها در بالاترین سطح ممکن می‌داند.

اطمینان درباره حفظ نیروها

با طولانی شدن دورکاری و کاهش تولید، نگرانی درباره تعدیل نیرو میان کارکنان بالا گرفت. خبر اصابت به فولاد و چند شرکت دیگر و شایعه تعدیل نیرو در بعضی مجموعه‌ها، این دغدغه

را تقویت کرده بود. ناصری می‌گوید: «ما این اطمینان خاطر را به همه دادیم که چنین اتفاقی در شرکت نخواهد افتاد.» منطقه ویژه نیز درباره وضعیت نیروها استعلام می‌گرفت. پاسخ آریاساسول روشن بود: «ما اعلام کردیم که هیچ‌گونه تعدیلی نداریم.»

پرداخت به موقع حقوق در کنار این اعلام رسمی قرار گرفت تا کارکنان احساس نکنند کاهش تولید به تأخیر در حقوق و سپس کاهش نیرو منتهی می‌شود. فشار مالی شرکت واقعی بود. مجتمع گازی پیش از مجموعه پتروشیمی آریاساسول مورد اصابت قرار گرفته بود و وضعیت خوراک و تولید بر درآمد سازمان اثر می‌گذاشت. حفظ نیروها به مدیریت هزینه و پیش‌بینی بلندمدت نیاز داشت.

ناصری توضیح می‌دهد که قانون در شرایط فورس‌ماژور برای کارگاه‌ها مسیرهایی مانند توقف فعالیت و تعلیق قراردادها تا رفع مشکل پیش‌بینی کرده است. سیاست شرکت بر حفظ نیروها قرار گرفت. او می‌گوید: «تصمیم به این شکل بود که هزینه‌ها طوری مدیریت شود که اگر همین شرایط ادامه پیدا کرد، بتوانیم ۱۲ ماه سال را پوشش بدهیم.» پرداخت‌های اصلی برای نیروهای کارفرما و شرکت‌های همکار برقرار ماند و کاهش‌ها به هزینه‌های غیرمستمر محدود شد.

از خروج اضطراری تا پرداخت آخر ماه

در پایان این مسیر، کار سرمایه انسانی آریاساسول در چند محور به هم پیوسته دیده می‌شود؛ خروج اضطراری از ساعت ۱۱ و نیم تا ۱۲ و نیم روز نهم اسفند، نگه داشتن نفرات ضروری کنار تولید، دورکاری، بازگشت مرحله‌ای، حضور ۵۰ درصدی، کارکردهای دستی، پرداخت‌های پیش از پانزدهم، حقوق‌های ۲۸ یا ۲۹ ماه، آمار روزانه تا ۳۰ خرداد، بیمه تکمیلی، مددکاری و اعلام رسمی سیاست حفظ نیروها. احمیدیان جمع‌بندی خود را در چند محور می‌آورد: «مدیریت دورکاری، حفظ حداقل حضور، ثبت و پیگیری کارکرد کارکنان، پرداخت حقوق و دستمزد، پاسخگویی به نگرانی‌های قراردادی و حمایت روانی و مددکاری از خانواده‌ها.» این چند محور هم‌زمان پیش رفتند و هر روز به تصمیم‌های کمیته بحران، وضعیت تولید و نیاز واحدها وصل بودند.

گزارش این روزها را می‌توان از یک خبر ناگهانی شروع کرد؛ جایی که تمامی توجهات به گوشی موبایل و تلویزیون‌های روشن شده در اتاق‌ها بود. نگرانی، تماس‌های متعدد خانواده و دوستان، خروج اضطراری و دوری طولانی مدت از خانه و محل کار. ما رفتیم، مجبور بودیم، اما ماندیم، پای کار همدیگر ماندیم و برگشتیم. هرچند میان این رفتن و برگشت، خیلی چیزها تغییر کرده بود، اما می‌دانستیم، نمی‌توانیم نقش خودمان را به بهترین شکل، انجام ندهیم.



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

پشت فرمان روزه‌های اضطرار

روایت علی رنجبر، سرپرست حمل و نقل و غلامرضا حمیدی، کارشناس حمل و نقل شرکت پلیمر آریاساسول، از تخلیه نیروها، سرویس دهی جاده‌ای و نگه داشتن چرخه رفت و آمد کارکنان

خود پای سرویس‌ها بود و کارکنان را به سمت خودروهای درست و هدایت می‌کرد و آخرین دستورها را به رانندگان می‌داد و سعی در آرام کردن فضا داشت. آمادگی حمل و نقل فراتر از داشتن اتوبوس و راننده است. رنجبر می‌گوید، کارکنان اداری، راننده‌ها، بازرسان، سرپرست کارگاه، کارشناسان و عوامل مرتبط با تخلیه ایمن، آموزش دیده بودند و می‌دانستند در موقعیت اضطراری کجا مستقر شوند. ماشین‌های آماده از قبل تعریف شده بودند و فعالیتشان روی برنامه قرار داشت. راننده،

داد، افراد سردرگم نمانند. «هرکسی می‌داند وظیفه اش چیست. ماشین‌های استندبای از قبل تعریف شده‌اند و راننده‌ها می‌دانند پستشان کجاست.»

قبل از هشدار، نقش‌ها آماده بود

با هرکسی که در روزه‌های حمله به عسلویه صحبت می‌کنیم از عملکرد دقیق و جان‌فشان رانندگان سخن می‌گوید. اینکه در بحرانی‌ترین لحظات راننده‌ها پای کار بودند و حتی زمانی که شعله‌های آتش دیده می‌شد آقای رنجبر

باید زودتر از همه آماده می‌شدند. وقتی فرمان خروج اضطراری از داخل سایت اعلام شد، فرصتی برای چیدن برنامه تازه وجود نداشت. راننده‌ها باید می‌دانستند کجا بایستند، بازرسان باید جای خود را پیدا می‌کردند، ماشین‌های آماده باید به سمت گیت‌ها می‌رفتند و نیروها باید از هر دری که خارج می‌شدند، به نزدیک‌ترین سرویس می‌رسیدند. حمل و نقل در آن لحظه، به پارکینگ، گیت شرقی، گیت غربی و مسیر خروج آدم‌ها گره خورده بود.

علی رنجبر، سرپرست حمل و نقل شرکت پلیمر آریاساسول، روایت آن روزها را از قبل از جنگ آغاز می‌کند؛ از سال‌هایی که نقش‌ها، خودروهای آماده، محل استقرار و شیوه عمل در موقعیت اضطراری تمرین شده بود. آریاساسول گواهینامه استاندارد ISO ۳۹۰۰۱، مربوط به ایمنی ترافیک جاده‌ای، را در حوزه حمل و نقل دنبال کرده و رنجبر می‌گوید این استاندارد برای روزه‌های عادی نوشته نشده بود. قرار بود اگر حادثه‌ای رخ

بازرس و سرپرست کارگاه هر کدام جای مشخصی داشتند. در لحظه بحران، کسی وقت نداشت تازه پیرسد کجا برود یا چه کاری انجام دهد. این آمادگی با همکاری همکاران HSE شکل گرفته بود و طی سال‌ها تمدید و مرور شده بود. رنجبر روی این بخش مکث می‌کند، چون باور دارد اعتبار یک استاندارد زمانی معلوم می‌شود که از روی کاغذ به میدان کار برسد. او می‌گوید آن برنامه همان روز در عمل جواب داد. در آن روز، آنچه پیش‌تر در قالب آموزش، چک‌لیست، جایگاه و پست تعریف شده بود، به تصمیم عملی تبدیل شد؛ اتوبوس باید حرکت می‌کرد، خودرو باید کنار گیت می‌ایستاد، نفر باید سوار می‌شد و مسیر خروج باید باز می‌ماند.

ماشین‌ها به گیت‌ها رسیدند

با اعلام خروج اضطراری از سوی آتش‌نشانی داخل مجتمع، خودروهای آماده به سرعت در پارکینگ و نزدیک درهای خروج مستقر شدند. بخشی از ماشین‌ها در گیت شرقی قرار گرفتند و بخشی دیگر در گیت غربی. پرسنل از مسیرهای مختلف بیرون می‌آمدند و راننده‌ها، بر اساس آرایشی که از قبل برایشان تعیین شده بود، نیروها را سوار می‌کردند و از محدوده خطر دور می‌بردند. در آن لحظه، تأخیر کوچک هم می‌توانست فشار روانی جمع را بیشتر کند. کار حمل و نقل باید ساده، سریع و قابل فهم پیش می‌رفت.

سرپرست حمل و نقل شرکت پلیمر آریاساسول می‌گوید راننده‌ها با فرمانی که از مدیریت بحران و نیروهای مسئول دریافت می‌کردند حرکت می‌کردند. اگر لازم بود بروند و برگردند، انجام می‌دادند. اگر باید درباره نشت گاز مطمئن می‌شدند، سؤال می‌پرسیدند، مراقبت

می‌کردند و بعد دوباره وارد مسیر می‌شدند. او از کمک واحد حمل و نقل در تخلیه نیروهای پتروشیمی جم هم یاد می‌کند. این بخش برایش اهمیت دارد، چون به چشم خود دیده بود آموزش‌ها در موقعیتی سخت کار کرده‌اند. «برای من باعث خوشحالی است که همه آموزش‌ها به خوبی فرا گرفته شده بود و آریاساسول کار خودش را درست انجام داد.»

کنار شرکت در روز سخت

رنجبر از مسئولیت شخصی نیز حرف می‌زند. می‌گوید شرکت به او اعتماد کرده و مسئولیت این واحد را در اختیارش گذاشته است. در روزهای آرام، سرویس‌دهی بخشی از روال سازمان است؛ در روزهای خطر، ارزش همان روال بیشتر دیده می‌شود. جمله‌اش بی‌پیرایه است: «اگر ما در روزهای آرامش کنار شرکت هستیم، باید در روزهای سخت هم کنار شرکت باشیم.» او می‌گوید قصد ندارد شعاری حرف بزند. حرفش از جنس تجربه کسی است که می‌داند جابه‌جایی آدم‌ها در صنعت پتروشیمی، با جان و آرامش خانواده‌ها پیوند دارد. اگر یک سرپرست حمل و نقل بتواند در لحظه سخت به ایمنی هزاران نفر کمک کند، مسئولیتش از مرز برنامه سرویس روزانه عبور می‌کند. رنجبر این حس را با جمله‌ای عاطفی بیان می‌کند: «جان من فدای عزیزانی که داخل شرکت کار می‌کنند.»

بیشتر بدانید: ای که از خانه می‌آمد

سال‌ها کار در پتروشیمی و پیش از آن در فازهای گازی، خانواده رنجبر را با جنس کار و آشنا کرده است. خانواده می‌دانند که خدمات، جابه‌جایی نیروها و حضور در زمان نیاز، از کار او

جدا نمی‌شود. وقتی حادثه رخ داد و خانواده مطلع شدند، رنجبر تنها خبر داد که مشکلی ندارد. بعد از اطمینان از سلامت او، خانواده آرام‌تر شد و به گفته خودش، حتی دلگرمی گرفت که بماند و خدمت کند.

این همراهی برای کسی که باید در سایت بماند و تصمیم بگیرد، اهمیت بیشتری دارد. نگرانی خانواده می‌تواند تمرکز را از کار بگیرد؛ دلگرمی خانواده می‌تواند فرد را برای ادامه کار محکم‌تر کند. رنجبر این بخش را با آرامش تعریف می‌کند. در نگاه او، حمل و نقل را نباید به اتوبوس و مسیر و راننده محدود کرد؛ به خانواده‌هایی هم مربوط است که منتظر تماس کوتاه تو می‌مانند و بعد از شنیدن خبر خوب، اجازه می‌دهند مسئولیت در محل کار ادامه پیدا کند.

راه بازگشت از جاده گذشت

بعد از تخلیه اولیه، مسأله دیگری پیش آمد. آسمان ایران بسته شد، مسیرهای هوایی از دسترس خارج شد و پروازها لغو شد. کارکنانی در عسلویه، کمپ‌های مجردی یا شهرهای اطراف مانده بودند. خانواده‌هایشان خبر می‌خواستند و خود کارکنان هم باید یا به خانه می‌رفتند یا در چرخه کاری شرکت باقی می‌ماندند. از طرف دیگر، شرکت نمی‌توانست همه بخش‌ها را تعطیل کند. نیروهای آتش‌نشانی، بهره‌برداری و بخش‌های ضروری باید حضور می‌داشتند.

سرپرست حمل و نقل شرکت پلیمر آریاساسول می‌گوید ابتدا سراغ ظرفیت بیرونی رفتند. با ترمینال‌ها تماس گرفت، به راننده‌هایی زنگ زد که پیش‌تر برای مناسبت‌های خاص با شرکت همکاری کرده بودند، اما پاسخ‌ها امیدوارکننده نبود. بسیاری حاضر نبودند عسلویه یا تهران را به عنوان مبدأ یا مقصد قبول کنند. خطر مسیر برایشان سنگین بود. «هیچ‌کدام حاضر نبودند مبدأ یا مقصدشان عسلویه باشد. هیچ‌کدام حاضر نبودند مبدأ یا مقصدشان تهران باشد.»

در برنامه‌های اضطراری، حمل و نقل باید هم‌زمان به چند گروه فکر کند. یک طرف کارکنانی بودند که در سایت یا اطراف آن حضور داشتند و باید با آرامش از منطقه دور می‌شدند. طرف دیگر خانواده‌هایی بودند که از دور خبرها را دنبال می‌کردند و می‌خواستند بدانند عزیزانشان کجاست و چطور برمی‌گردد. رنجبر می‌گوید آرامش داخل شرکت، بدون آرامش خانواده‌ها کامل نمی‌شود. اگر مسیر برگشت نیروها روشن نباشد، نگرانی خانواده‌ها به کارکنان منتقل می‌شود و تمرکز بخش‌های ضروری نیز کاهش پیدا می‌کند.

او بستن مسیر هوایی را نقطه‌ای می‌داند که حمل و نقل جاده‌ای را به انتخاب اصلی تبدیل کرد. تصمیم آسانی نبود. مسیر طولانی، مقصدهای پرخطر و نگرانی از امنیت جاده وجود داشت. با این حال، شرکت باید برای کارکنانی که پروازشان لغو شده بود



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

برنامه‌ای عملی پیدا می‌کرد. مسئول ارشد حمل و نقل آریاساسول می‌گوید تصمیم با خوش‌بینی مدیران و همکاری بخش‌های مختلف جلو رفت. نگاه واحد حمل و نقل این بود که اگر ماشین بیرونی قابل اتکا پیدا نشود، باید با ناوگان شناخته‌شده خود شرکت کار را جمع کرد.

راننده‌های شرکت مسیرها، نظم سازمان و حساسیت جابه‌جایی نیروهای پتروشیمی را می‌شناختند. پیمانکار حمل و نقل نیز با فضای کار آشنا بود و می‌توانست در زمان کوتاه وارد برنامه شود. این شناخت باعث شد برنامه‌ریزی از سطح کلی عبور کند و به جزئیاتی برسد که برای امنیت سفر لازم بود؛ از نقطه توقف و استراحت تا نحوه چرخش راننده و زمان برگشت سرویس. واحد حمل و نقل به ظرفیت داخل شرکت تکیه کرد. ماشین‌های شرکت شناخته‌شده بودند، وضعیت فنی‌شان روشن بود و راننده‌ها با روال آریاساسول کار کرده بودند. جلسه اضطراری برگزار شد، شرایط بررسی شد و تصمیم‌ها صورت جلسه شد. برنامه‌ریزی تا جزئیات پایین رفت. مسافران در کدام خودرو بنشینند، ماشین کجا توقف کند، کجا استراحت انجام شود، غذا در چه نقطه‌ای صرف شود، مقصد پایانی کجا باشد و مبدأ سوار شدن کجا قرار بگیرد؛ همه این‌ها باید روشن می‌شد تا مسیر طولانی، به آشفستگی تبدیل نشود.

اتوبوس‌هایی که هتل شدند

با همکاری پیمانکار حمل و نقل و استفاده از ظرفیت شرکت، سرویس‌های جاده‌ای راه افتاد. راننده‌ها وارد مسیرهایی شدند که آرام و معمولی نبود. نگرانی از حمله، وضعیت مقصد، کمبود زمان و طول مسیر، همه روی کار آن‌ها سایه می‌انداخت. سرپرست حمل و نقل شرکت پلیمر آریاساسول می‌گوید بعضی راننده‌ها خودشان موافقت کردند شب را در اتوبوس بمانند. گاهی حدود ساعت دوازده شب به مقصد یا مبدأ می‌رسیدند و رفتن به هتل هم زمان می‌برد، هم نگرانی تازه‌ای ایجاد می‌کرد. اتوبوس می‌ایستاد، راننده‌ها چند ساعت استراحت می‌کردند و دوباره مسافر سوار می‌کردند تا نیروهای شرکت به سازمان برگردند.

این رفت و آمدها بخشی از برنامه بزرگ‌تری بود که برای حضور کارکنان تنظیم شده بود. سرمایه انسانی نیازهای حضور و رفت و آمد را مشخص می‌کرد و حمل و نقل باید آن را اجرا می‌کرد. رنجبر می‌گوید هدف این بود که کارکنان به موقع به خانه برسند و نیروهای مورد نیاز نیز به موقع به محل کار برگردند. کار با همان ظرفیت موجود انجام شد؛ ظرفیتی که اگر درست چیده نمی‌شد، خیلی زود فرسوده می‌شد. رنجبر بعد از حدود بیست سال کار در آریاساسول، از حمل و نقل با حس تعلق حرف می‌زند. او این واحد را بخشی می‌داند که در روزهای اضطرار باید اثرش را در عمل ثابت کند. «این برای من یک افتخار است که در واحد حمل و نقل کار می‌کنم؛ واحدی که وقتی

بر اساس دانش، آموزش و قاعده حرکت کند، دیگر ترسی از چیزی ندارد.» مقصود او حذف ترس نیست. ترس وجود داشت، اما آموزش، تقسیم وظیفه و اعتماد سازمانی اجازه نداد ترس جای کار را بگیرد.

اعتمادی که پشت فرمان دیده شد

در قابی که سرپرست حمل و نقل شرکت پلیمر آریاساسول تعریف می‌کند، رفتار راننده‌ها جای ویژه‌ای دارد. او می‌گوید زمانی که حادثه رخ داد، برخی راننده‌ها و خودروهای دیگر مجموعه‌ها از منطقه فاصله گرفتند، اما راننده‌های آریاساسول داخل سایت ماندند، گشتند و دنبال نیروها رفتند. حتی نیروهای بعضی شرکت‌های دیگر هم سوار خودروهای آریاساسول شدند. رنجبر این رفتار را به رابطه میان سازمان و راننده‌ها مربوط می‌داند؛ رابطه‌ای که طی سال‌ها ساخته شده و در روز خطر پشت فرمان دیده شد.

به گفته او، بعضی راننده‌ها تماس می‌گرفتند و می‌پرسیدند آیا لازم است برای سرویس‌دهی بیایند یا نه. هر شب دو راننده و دو اتوبوس در سایت آماده بودند و با آتش‌نشانی و بخش‌های مرتبط ارتباط داشتند تا اگر لازم شد، نفرات باقی‌مانده شیفتی جابه‌جا شوند. رنجبر می‌گوید هر دستوری که از مدیریت و کمیته مدیریت بحران آمد، حمل و نقل با آن هماهنگ شد و برنامه سرویس‌ها بر اساس وضعیت نفرات تغییر کرد. گاهی نیروها به سایت می‌آمدند و کمی بعد، با تغییر شرایط، دوباره باید برمی‌گشتند. برنامه سرویس در این روزها ثابت و راحت نبود؛ هر لحظه ممکن بود مسیر تازه‌ای لازم شود.

رنجبر بارها به نظم و آرامش تیم اشاره می‌کند.

از نگاه او، راننده‌ای که جای خود، مسیر خود و فرماندهی کار را می‌شناسد، در لحظه خطر کمتر سردرگم می‌شود و بهتر می‌تواند به مسافرانی که مضطرب از سایت خارج می‌شوند کمک کند.

نظمی که خروج را آرام‌تر کرد

غلامرضا حمیدی، کارشناس حمل و نقل شرکت پلیمر آریاساسول، از زاویه اجرایی‌تری به ماجرا نگاه می‌کند. او می‌گوید آمادگی واحد برای خود جنگ طراحی نشده بود، اما حمل و نقل همیشه احتمال انفجار، حادثه یا نیاز به تخلیه نیروها را جدی گرفته بود. در سایتی که کارکنان با سرویس‌ها وارد و خارج می‌شوند، توقف حمل و نقل می‌تواند کار شرکت را با مشکل جدی روبه‌رو کند. جمله او روشن است: «اگر این نیروها با سرویس‌ها نیایند، شرکت عملاً نمی‌تواند کار کند.»

حمیدی می‌گوید نخستین وظیفه، تخلیه نیروها بود. با همراهی رنجبر، راننده‌ها و نیروها جمع شدند، افراد به سمت سرویس‌ها هدایت شدند و تخلیه انجام شد. بعد از لغو پروازها، مسیر کار تغییر کرد و سرویس‌های شهرستان برای شیراز، اصفهان و تهران برقرار شد. برای مسیرهای طولانی، تجربه جنگ ۱۲ روزه به کار آمد. آن زمان سرویس‌ها با یک راننده انجام می‌شد و فشار رفت و برگشت، خستگی شدیدی ایجاد می‌کرد. این بار برای کاهش ریسک، هر سرویس طولانی با سه راننده راه افتاد.

کارشناس حمل و نقل شرکت پلیمر آریاساسول می‌گوید این برنامه حدود چهل تا چهل و پنج روز ادامه داشت. گاهی دو اتوبوس اعزام می‌شد و گاهی یک اتوبوس کافی بود. راننده‌ها از میان

کسانی انتخاب شدند که تجربه مسیرهای بلند داشتند و با میل خودشان وارد کار می‌شدند. برای مسیر، اقلام خوراکی گذاشته شد و مأموریت راننده‌ها نیز تعریف شد. با این حال، فشار روانی مسیر کم نبود. حمیدی یادش مانده که بعد از نخستین سرویس تهران، دو راننده صبح تماس گرفتند و گفتند از حمله‌ها، صدای شبانه و خطر برای جان خودشان و ماشین نگران هستند. در کنار سرویس‌های اصلی، مسیرهای دورتر نیز جداگانه دیده شد. برای بعضی مقصدها از آژانس استفاده شد و مسیرهایی مثل مشهد و تبریز، با برنامه مستقل مدیریت شدند. سرویس مدیران ارشد هم در حد توان واحد برقرار بود. حمیدی تأکید می‌کند که نقش ناظر و برنامه‌ریز مهم بود، اما بار اصلی روی دوش راننده‌ها قرار داشت؛ راننده‌هایی که باید در جاده می‌ماندند، خبرها را می‌شنیدند، نگرانی مسافران را تحمل می‌کردند و با تمرکز خودرو را به مقصد می‌رساندند. بازیدهای فنی در این دوره تعطیل نشد. اتوبوس‌های مسیرهای طولانی پیش از اعزام بررسی می‌شدند و خودروهایی که برای مسیرهای حساس انتخاب می‌شدند، از میان ماشین‌های آماده‌تر بودند. حمیدی می‌گوید کار روزمره حمل‌ونقل هم کنار گذاشته نشد. شیفت‌ها، سرویس‌های شهرستان و جابه‌جایی‌های داخل شرکت ادامه داشت، هرچند تعداد خودروها و نفرات بر اساس تصمیم‌های بحران تغییر می‌کرد.

مسیرها جمع و جور شد، رفت و آمدها کمتر

ترس فقط در تهران نبود. راننده‌ای از مسیر اصفهان برگشته بود و تعریف می‌کرد اطراف

جاده و محدوده پادگان‌ها هدف قرار گرفته و اتوبوس در میان آن فضا حرکت کرده است. حمیدی می‌گوید با راننده‌ها جلسه گذاشتند، با آن‌ها حرف زدند و تلاش کردند اضطراب جمع را مدیریت کنند. کسانی که ترس بیشتری داشتند، از محیط دور شدند تا فشارشان به دیگران منتقل نشود. او می‌پذیرد که ترس برای خودش هم وجود داشته، اما کار باید جلو می‌رفت. در داخل شهرها و شهرستان‌ها هم سرویس‌ها تغییر کرد. برای کاهش تعداد خودروهای حاضر در سایت، بخشی از مسیرها تجمیع شد. ماشین‌ها نیروها را از نقاط مختلف شهر جمع می‌کردند و در یک نقطه به مینی‌بوس یا اتوبوس تحویل می‌دادند. همه خودروها وارد سایت نمی‌شدند. در شهرستان‌های خلوت‌تر، اتوبوس اگر مسافر داشت حرکت می‌کرد و اگر نداشت، مسیر اضافه طی نمی‌شد. این روش تعداد خودروهای داخل سایت را پایین آورد و سرویس‌دهی را جمع و جورتر کرد.

سوخت، بازرسی، مسیرهای بی‌حادثه

سوخت هم به دغدغه‌های واحد اضافه شد. بعد از هدف قرار گرفتن مخازن و شکل گرفتن نگرانی درباره بنزین و

گازوئیل، تصمیم گرفته شد خودروها با باک پرآماده بمانند. هدف این بود که اگر کمبود ناگهانی پیش آمد، ماشین‌ها چند روز توان ادامه سرویس‌دهی داشته باشند. حمیدی

می‌گوید کمبود وجود داشت، اما با هماهنگی پیمانکار و مدیریت مسیرها، کار به توقف نرسید. نکته‌ای که کارشناس حمل‌ونقل شرکت پلیمر آریاساسول با تأکید از آن یاد می‌کند، نبود حادثه ترافیکی در آن دوره است. حدود چهار تا پنجاه روز سرویس‌دهی، مسیرهای طولانی، رفت و برگشت‌های پی‌درپی، اضطراب جنگ و فشار سوخت می‌توانستند حادثه‌ساز شوند، اما سرویس‌ها بدون حادثه انجام شدند. ماشین‌های مسیرهای حساس انتخاب شدند، بازیدهای روتین ادامه پیدا کرد، اتوبوس‌های مسیرهای طولانی چک شدند و بازرسی‌ها متوقف نشد. حمیدی حمل‌ونقل را از بخش‌هایی می‌داند که زودتر از همه وارد کار می‌شود و دیرتر از همه بیرون می‌آید. نیروها باید به سایت برسند و بعد از کار به خانه برگردند. سرویس‌های شیفت قطع نشدند؛ تعداد بعضی از آن‌ها کمتر شد، اما رفت و آمد نیروهای ضروری ادامه داشت. او می‌گوید «ما در کف کار بودیم و پای کار ماندیم.» در

روزهایی

که خیلی از برنامه‌ها تغییر کرده بود، کار حمل‌ونقل در یک جمله خلاصه می‌شد؛ نگذاشتند مسیر آمدن و رفتن کارکنان بسته شود.



قفسه‌ها زودتر از تلفن خبر دادند



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

گزارشی از تخلیه، قطع برق و مراقبت از انبارهای داخلی شرکت پلیمر آریاساسول؛ از ایزوتانک و اتاق‌های خنک تا بکاپ ۶۰۰ مجموعه مدرک و عکس‌برداری از ۱۷۰۰ قطعه

محمدرضا فروتن، مدیر مجموعه انبارهای داخلی شرکت پلیمر آریاساسول، روز ۲۷ اسفندماه ۱۴۰۴ در دفتر کارش نشسته بود که یکی از همکاران خبر وقوع زلزله را داد. انبار زودتر از بسیاری از نقاط مجتمع تکان را احساس می‌کند؛ قفسه‌ها به دلیل ساختارشان با کوچک‌ترین لرزش به حرکت درمی‌آیند و نخستین نشانه‌های حادثه را آشکار می‌کنند. اما چند لحظه بعد، یکی از کارگران وارد دفتر شد و جمله‌ای گفت که مسیر آن روز را به کلی تغییر داد:

«زلزله چیست؟ پارس را زدند.»

فروتن بلافاصله از ساختمان خارج شد. از مقابل انبار، ستون دود را می‌دید، اما هنوز مشخص نبود چه اتفاقی رخ داده است. او می‌گوید: «آن لحظه واقعاً نمی‌دانستم موشک بوده یا جنگنده، فقط دیدم ضربه وارد شد و دود بالا رفت.» نخستین تصمیم، تخلیه ایمن انبارها بود. همکاران کولرها را خاموش کردند، برق تجهیزات را قطع کردند، درهای انبار را بستند و سپس محوطه را ترک کردند. در یک انبار صنعتی، خروج شتاب‌زده بدون ایمن‌سازی تجهیزات می‌تواند خود منشأ حادثه‌ای دیگر باشد؛ تجهیزاتی که روشن مانده‌اند، کولرهایی که خاموش نشده‌اند، درهای باز یا وسایل متصل به برق، همگی می‌توانند پس از تخلیه خطر آفرین شوند. در ساعات اولیه تخلیه، خودروی فروتن وسیله انتقال همکاران به خارج از مجتمع بود. در میانه همین رفت و آمدها خبر رسید که یکی از کارکنان جا مانده است. او بدون درنگ مسیر را بازگشت و همکارش را نیز از محل خارج کرد. فروتن آن لحظات را این‌گونه روایت می‌کند:

«واقعاً نمی‌دانستم اینجا چه اتفاقی افتاده است؛ اصلاً جاده‌ای مانده یا نمانده، وضعیت

سایت چگونه است.»

همین نگرانی باعث شد صبح روز بعد، همراه یکی از همکارانش دوباره به انبارها بازگردد. برق هنوز برقرار بود و فرصت کوتاهی وجود داشت تا پیش از هر اتفاق احتمالی، آخرین اقدامات برای کاهش ریسک انجام شود.

صبح کولرهای خاموش

صبح روز بعد، فروتن و یکی از همکارانش دوباره به انبارها بازگشتند. همه انبارها یکی‌یکی باز شد، تجهیزات از برق کشیده شد، خاموش بودن کولرها دوباره کنترل شد و تمام اتاق‌ها با دقت مورد بازرینی قرار گرفت. او می‌گوید: «نگرانی اصلی ما انبار شیمیایی بود.» سطل‌های زباله تخلیه شد، یخچال‌ها از مواد غذایی خالی شد و پس از پایان بررسی‌ها، درهای انبارها دوباره قفل شدند. در یک انبار صنعتی، همین جزئیات به ظاهر ساده می‌توانند منشأ خطرهای بزرگ باشند؛ زباله‌های باقی‌مانده، یخچال‌های روشن، کولرهای فعال، درهای باز یا مواد حساس، هر کدام باید به‌طور جداگانه کنترل شوند تا احتمال بروز حادثه به حداقل برسد.

هنگام خروج از انبارها، تماس تلفنی دیگری دریافت شد. خبر از رسیدن یک ایزوتانک به سایت و ضرورت تخلیه فوری آن بود. فروتن درباره حساسیت این موضوع می‌گوید: «چیزی در حد و اندازه یک کامیون بزرگ که می‌توانست خودش مثل یک بمب عمل کند.»

پس از هماهنگی با مدیران ارشد، راننده به محل اعزام شد، ایزوتانک به موقع جابه‌جا شد و عملیات تخلیه با رعایت الزامات ایمنی انجام گرفت. با عبور از ساعات نخست بحران، مدیریت عملیات شکل منسجم‌تری به خود گرفت. حضور

نیروها به حداقل مورد نیاز کاهش یافت و اسامی افراد حاضر در هر انبار روی تابلوی ثبت می‌شد تا در صورت صدور دستور تخلیه، مشخص باشد چه کسانی هنوز در محوطه حضور دارند. آن تابلو در عمل، فراتر از یک فهرست حضور و غیاب بود؛ ابزاری برای اطمینان از خروج کامل نیروها و اجرای دقیق پروتکل‌های ایمنی. همزمان، برای کاهش آسیب‌پذیری در برابر هرگونه حمله احتمالی، تجهیزات و ماشین‌آلات در نقاط مختلف سایت پراکنده و تا حد امکان از دید پنهان شدند تا ریسک از دست رفتن تجهیزات کاهش یابد. موجودی برخی انبارها نیز متناسب با شرایط جابه‌جا شد و مجموعه‌ای از اقدامات پیشگیرانه برای حفاظت از دارایی‌ها، تجهیزات و مواد حساس به اجرا درآمد.

پیجر فرمان خروج داد

چند روز بعد، صبح شنبه (۱۵ فروردین ۱۴۰۵)، خبر حمله به ماهشهر رسید. بلافاصله جلسه‌ای اضطراری تشکیل شد؛ اگر مجتمع هدف قرار گرفت چه باید کرد؟ اگر دستور تخلیه صادر شد، هر واحد از کدام مسیر و با چه ترتیبی باید خارج شود؟ هنوز جلسه به پایان نرسیده بود که پیام تخلیه روی پیجرها ظاهر شد. این بار دستور از طریق بلندگوهای مجتمع نیز اعلام شد و خروج کارکنان با آمادگی و نظم بیشتری انجام گرفت. اما برای انبار، تخلیه پایان کار نبود. روز یکشنبه، یک کامیون قدیمی و یک وانت حامل بار به سایت رسیدند و باید بار آن‌ها تخلیه می‌شد. روز دوشنبه نیز آزمایشگاه درخواست جابه‌جایی سیلندرهای گاز را مطرح کرد. در شرایط عادی، این‌ها کارهای روزمره محسوب می‌شدند، اما در روزهای بحران، هر مأموریت کوچک به زنجیره‌ای از هماهنگی‌ها نیاز داشت.

حضور نیروها در سایت به حداقل رسیده بود و رساندن کارکنان از خوابگاه به محل کار نیز به سادگی امکان‌پذیر نبود. اگر فردی خودرو نداشت، باید برای انتقال او برنامه‌ریزی می‌شد و اگر با خودروی شخصی می‌آمد، ورود به منطقه مستلزم هماهنگی با حراست و دریافت مجوز بود. محمدرضا فروتن، مدیر مجموعه انبارهای داخلی شرکت پلیمر آریاساسول، بارها شخصاً برای انتقال همکاران اقدام کرد تا هیچ‌یک از فعالیت‌های ضروری متوقف نشود.

در آن روزها، حتی اعزام یک نفر برای جابه‌جایی یک سیلندر گاز، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق، هماهنگی خودرو، اخذ مجوز ورود و خروج و مدیریت زمان بود. بحران فقط به معنای انفجار و تخلیه نبود؛ گاهی بزرگ‌ترین چالش، حفظ جریان کارهای ضروری در دل شرایطی بود که همه چیز می‌توانست در چند دقیقه متوقف شود.

ظهر دوشنبه، برق رفت

ظهر دوشنبه، ۱۷ فروردین، با اصابت موشک به مبین انرژی، برق مجتمع به‌طور ناگهانی قطع شد. محمدرضا فروتن آن لحظه را با یک جمله به یاد می‌آورد: «وقتی برق قطع



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

شد، انگار همه چیز تمام شد؛ در یک لحظه حس کردم به آخر خط رسیده‌ام.»
با قطع برق، اتاق‌های حساس، یخچال‌ها، سامانه‌های سرمایشی و مواد شیمیایی و اقلامی که نیازمند دمای کنترل شده بودند، همگی در معرض افزایش دما قرار گرفتند. فروتن پیش از آن برای اتاق‌های حساس کولرهای پشتیبان پیش‌بینی کرده بود، اما خاموشی سراسری برق، همه سامانه‌های خنک‌کننده را به‌طور همزمان از مدار خارج کرد. مبین انرژی هدف حمله قرار گرفته بود و دود غلیظ، نفس کشیدن را دشوار می‌کرد. مدیر مجموعه انبارهای داخلی شرکت پلیمر آریاساسول، آن صحنه را با جمله‌ای کوتاه توصیف می‌کند: «وضعیت اینجا شبیه جهنم شده بود.»

در همان ساعات، یکی از کارکنان در انبار شیمیایی گرفتار شده بود و پی‌درپی تماس می‌گرفت. فروتن از لحظاتی می‌گوید که تمام تلاشش را برای رساندن نیروهای امدادی و خارج کردن او به کار گرفت. نگرانی او فراتر از مسئولیت اداری بود؛ دغدغه اصلی، جان همکارش بود. خودش می‌گوید: «اگر برای او اتفاقی می‌افتاد، تا آخر عمر چه جوابی باید می‌دادم؟» در آن روزها، مدیریت بحران دیگر تنها به حفاظت از کالاهای تجهیزات محدود نمی‌شد؛ حفظ جان کارکنان، مهم‌ترین مسئولیتی بود که بر دوش مدیران و نیروهای حاضر در سایت قرار داشت.

کمی برق، کمی آرامش

فروتن عصر سه‌شنبه ناچار شد منطقه را ترک کند، اما ذهنش همچنان میان اتاق‌های حساس و تجهیزات انبار مانده بود. خودش می‌گوید تا صبح شبیه هفته بعد، تقریباً هیچ شبی بیش از دو ساعت نخواهید. نگرانی اصلی، اتاق‌هایی بود که باید به‌طور مداوم خنک می‌ماندند.

پنج یا شش اتاق حساس در انبار وجود داشت که برای هر کدام دو دستگاه کولر در نظر گرفته شده بود تا اگر یکی از مدار خارج شد، دیگری دمای اتاق را حفظ کند. اما با قطع سراسری برق، همه این پیش‌بینی‌ها بی‌اثر شد. محوطه چهارطبقه سرپوشیده‌ای که تجهیزات حساس در آن نگهداری می‌شد نیز به سرعت گرم می‌شد و بدون سیستم سرمایشی، شرایطی شبیه یک سونا پیدا می‌کرد. بعضی اتاق‌ها اگر برای مدت طولانی بسته می‌ماندند و تهویه نداشتند، خطر افزایش دما و آسیب به تجهیزات جدی می‌شد. به همین دلیل، کالاهای حساس به گرما به اتاق‌های خنک‌تر و یخچال‌ها منتقل شدند تا چند روز شرایط پایدارتری داشته باشند.

صبح شبیه، حوالی ساعت ۱۰، بخشی از برق مورد نیاز انبار دوباره برقرار شد. هرچند این برق محدود بود، اما برای مجموعه انبارها به معنای بازگشت امید بود؛ سیگنال‌های کنترلی دوباره فعال شدند، امکان پایش تجهیزات فراهم شد و کولرهای اتاق‌های حساس بار دیگر شروع به کار کردند.

فروتن همراه یکی از همکارانش، تک‌تک اتاق‌ها را بررسی کرد تا از راه‌اندازی سامانه‌های سرمایشی مطمئن شود. او می‌گوید: «وقتی کولرها راه افتادند، خیالم تا حدی راحت شد.»

شب‌های قبل، خروج از انبار در تاریکی مطلق انجام می‌شد. به گفته او، «حتی یک شمع هم روشن نبود.» اگرچه برق بازگشته توان راه‌اندازی همه تجهیزات را نداشت، اما برای حفاظت از کالاهای حساس کافی بود. کولرهای ضروری دوباره فعال شدند، سامانه‌های کنترلی به مدار بازگشتند و امکان پیگیری دقیق‌تر وضعیت تجهیزات و موجودی‌ها فراهم شد. با این حال، نگرانی‌ها پایان نیافته بود و مراقبت از انبارها همچنان ادامه داشت، زیرا پایداری شبکه برق هنوز تضمین شده نبود.

پس از بازگشت نسبی شرایط، برنامه حضور کارکنان نیز بازطراحی شد. نیروها در قالب دو گروه سازماندهی شدند و شیفت‌های ۱۴ روزه و ۱۴ روزه استراحت آغاز شد. فروتن بیشتر روزها شخصاً در محل حضور داشت و درباره دلیل این تصمیم می‌گوید: «اگر قرار است اتفاقی بیفتد، برای خودم بیفتد.»

با وجود همه محدودیت‌ها، عملیات پشتیبانی متوقف نشد. هر زمان برای تخلیه بار، کنترل انبارها، جابه‌جایی اقلام یا تأمین متریال مورد نیاز فراخوانی صادر می‌شد، کارکنان در محل حاضر می‌شدند. یکی از نمونه‌های این تلاش‌ها، تأمین عایق مورد نیاز تعمیر خط کریدور بود. عایق‌ها از پتروشیمی زاگرس تهیه و با تریلی تا ابتدای جاده کریدور حمل شدند، اما به دلیل محدودیت فضای مانور، تریلی امکان ادامه مسیر نداشت. در نتیجه، بار در همان محل به یک وانت نیشان خدمات منتقل شد تا در نهایت به محل اجرای عملیات برسد.

چنین اقداماتی شاید در نگاه نخست کمتر به چشم بیاید، اما استمرار فعالیت واحد به همین جزئیات وابسته بود. از تأمین یک محموله عایق گرفته تا رساندن سایر اقلام ضروری، هر قطعه‌ای که به موقع به دست تیم‌های عملیاتی می‌رسید، به معنای ادامه تعمیرات، حفظ آمادگی و جلوگیری از توقف فعالیت‌های حیاتی مجتمع بود.

قفسه‌ها سبک‌تر شدند

توقف تولید، برای انبار پایان کار نبود؛ آغاز مأموریتی تازه بود. انبار لیان تجهیز شد، سه دستگاه اسکندر از واحدهای مختلف در اختیار مجموعه قرار گرفت و سه تیم، کار دیجیتال‌سازی اسناد را آغاز کردند. از سال ۲۰۱۰ تا آن روز، صدها پوشه و هزاران برگ سند در انبارها جمع شده بود؛ اسنادی که از بین رفتن آن‌ها می‌توانست بخشی از حافظه سازمان را نابود کند.

حدود ۶۰۰۰ زنک اسناد اسکن و نسخه پشتیبان آن‌ها تهیه شد تا در صورت وقوع هر حادثه‌ای، اطلاعات قابل بازیابی باشد. پس از پایان این مرحله و با هماهنگی واحد حراست، اسناد کاغذی به دستگاه کاغذ خردکن سپرده و امحا شدند. فروتن می‌گوید: «همه آن‌ها را بکاپ گرفتیم و بعد امحا کردیم.»

این اقدام، هم فضای قفسه‌ها را آزاد کرد و هم ریسک از دست رفتن اطلاعات را به حداقل رساند؛ سندی که نسخه پشتیبان دارد، در بحران دیگر یک دارایی شکننده نیست، بلکه اطلاعاتی است که در هر زمان می‌توان آن را دوباره بازیابی کرد. گام بعدی، تصویربرداری از قطعات انبار بود. تا روز انجام این گفت‌وگو، از حدود ۱۷۰۰ قطعه عکس‌برداری شده بود تا در سامانه انبار، تصویر هر قطعه در کنار مشخصات آن نمایش داده



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا تاب‌گشت



شود. در انباری که بسیاری از قطعات شباهت ظاهری دارند، همین تصویر می‌تواند از خطای انتخاب جلوگیری کند و زمان جست‌وجو را به شکل محسوسی کاهش دهد.

در میان این فعالیت‌های فنی، صحنه‌هایی هم بود که بیش از هر چیز، حس تعلق کارکنان به محل کارشان را نشان می‌داد. فروتن از یکی از همکارانش یاد می‌کند که در روزهای توقف تولید، بی‌آنکه کسی از او بخواهد، مشغول جارو زدن کف انبار بود. وقتی علت را از او پرسیدند، پاسخ‌رانه در کلمات، بلکه در رفتارش می‌شد دید؛ برای او انبار فقط محل کار نبود، بخشی از خانه‌ای بود که سال‌ها برای حفظ آن تلاش کرده بود.

همین روحیه باعث شد در روزهایی که خطوط تولید خاموش بودند، نظم، آمادگی و مسئولیت‌پذیری در انبارها همچنان حفظ شود. به همت کارکنان، چراغ این خانه خاموش نشد و بار دیگر ثابت شد که پیوند میان کارکنان و سازمان، فراتر از یک رابطه اداری است.

فروتن که از دوم اسفند ۱۳۸۲ به خانواده آریاساسول پیوسته، امروز بیش از ۲۳ سال تجربه در حوزه خرید، تجهیز و نگهداری انبارها دارد. او درباره این سال‌ها می‌گوید: «شما به جایی که سال‌ها برایش زحمت کشیده‌اید، احساس تعلق پیدا می‌کنید.»

فروتن در پایان تأکید می‌کند که تنها به نمایندگی از واحد انبارهای داخلی سخن می‌گوید و سهم خود را در مقایسه با تلاش دیگر همکاران ناچیز می‌داند. او با قدردانی از همه کارکنانی که در روزهای بحران در کنار مجموعه ماندند، می‌گوید: «اگر کاری انجام شد، حاصل تلاش یک نفر نبود. هنوز هم خودم را مدیون همکارانی می‌دانم که هفته‌ها زیر گرمای کربدور ایستادند، عقب نشستند و کمک کردند. آریاساسول دوباره به مدار تولید برگردد.»

اگر مرحله نخست بحران، نبرد برای حفظ جان انسان‌ها و مهار حادثه بود، مرحله بعدی با آغاز عملیات بازسازی شکل گرفت؛ نبردی که هدف آن احیای زیرساخت‌ها، بازگرداندن قابلیت عملیاتی و آماده‌سازی مجتمع برای ازسرگیری تولید بود. از همین رو، «بازسازی؛ نبرد دوم» تنها به تعمیر تجهیزات اشاره ندارد، بلکه روایت تداوم مقاومت، امید و اراده‌ای است که پس از خاموش شدن شعله‌ها آغاز شد.

پس از فروکش کردن بحران، آریاساسول وارد مرحله‌ای شد که در آن باید از شوک اولیه عبور می‌کرد و آینده را دوباره می‌ساخت. خطوط آسیب‌دیده، مسیرهای مسدود، تجهیزات نیازمند تعمیر و فشار روانی ناشی از حادثه، شرایطی را رقم زده بود که تنها با تخصص، هماهنگی، تجربه و روحیه جمعی می‌شد از آن عبور کرد. بازسازی در این مقطع، صرفاً بازگرداندن تجهیزات به مدار نبود؛ بلکه احیای اعتماد، حفظ پایداری و اثبات توان سازمان برای ادامه مسیر محسوب می‌شد.

در گفت‌وگو با حسن قنبری، معاون بهره‌برداری شرکت، دشواری‌های راه‌اندازی دوباره مجتمع به خوبی تشریح می‌شود. اواز آواربرداری، بازگشت تدریجی یوتیلیتی‌ها، مشکلات ناشی از قطع برق، آب، نیتروژن و فایروتر و شرایط پیچیده عملیات سخن می‌گوید. از نگاه او، بازگرداندن واحدها به سرویس در محیطی که زیرساخت‌های اصلی آسیب‌دیده بود، تنها با تلاش شبانه‌روزی نیروهای عملیاتی و تصمیم‌گیری دقیق امکان‌پذیر شد. مرتضی صفدرپور، مدیر واحد مهندسی عمومی، اهمیت کردیدور یوتیلیتی و نقش آن در احیای مجتمع را روایت می‌کند. او از مأموریت‌های اولیه، بازگشت به سایت و عملیات احیای خطوط حیاتی سخن می‌گوید و نشان می‌دهد که چگونه بازگرداندن یوتیلیتی‌ها، نخستین گام برای بازگشت تدریجی سایر واحدهای عملیاتی بود. روایت او اهمیت زیرساخت‌هایی را یادآور می‌شود که در شرایط عادی کمتر دیده می‌شوند اما در بحران، حیاتی‌ترین بخش مجتمع به شمار می‌آیند.

در ادامه، محمد حامدی نسب، مدیر تعمیرات، از عملیات آواربرداری، تعمیر لابن‌های فرابندی، مهار آتش‌سوزی‌های مکرر و آماده‌سازی مسیر بازگشت تولید سخن می‌گوید. او تأکید می‌کند که عملیات تعمیرات در محیطی ناپایدار، پرخطر و همراه با محدودیت‌های فراوان انجام شد؛ شرایطی که نیازمند تجربه، هماهنگی و روحیه‌ای فراتر از فعالیت‌های روزمره بود.

مجتبی ادب، معاون تعمیرات، نیز تجربه خود از مدیریت نیروها، مسئولیت حفظ ایمنی کارکنان و تصمیم‌گیری در لحظات حساس را بیان می‌کند. روایت او نشان می‌دهد که در بحران، مسئولیت مدیران تنها حفظ تجهیزات نیست، بلکه حفاظت از جان نیروهایی است که در خط مقدم عملیات بازسازی حضور دارند و با وجود خطر، برای احیای مجتمع تلاش می‌کنند.

از سوی دیگر، علی رضوی، مدیر یکپارچگی تجهیزات، با نگاهی راهبردی به اقدامات پیشگیرانه، مدیریت ریسک و تصمیم‌های استراتژیک پیش و پس از حملات می‌پردازد. او توضیح می‌دهد که آگاهی از احتمال وقوع حملات و هماهنگی‌های انجام‌شده در کمیته مدیریت بحران، نقش مهمی در کاهش خسارت‌ها و تسهیل روند بازسازی داشت.

در بخش پشتیبانی، علیرضا احمدی نامی، رئیس خرید عمومی، از تأمین فوری تجهیزات، هماهنگی‌های میدانی و نقش واحد خرید در بازگشت سریع مجتمع به شرایط عملیاتی سخن می‌گوید. او نشان می‌دهد که در بحران، خرید و تدارکات به عملیاتی حساس و تعیین‌کننده تبدیل می‌شود که موفقیت بازسازی تا حد زیادی به عملکرد آن وابسته است.

در پایان، ابوذر رستگار، رئیس ایمنی شرکت، بر اهمیت رعایت اصول ایمنی در تمام مراحل بازسازی تأکید می‌کند. از نگاه او، سرعت در احیای مجتمع تنها زمانی ارزشمند است که همراه با ارزیابی خطر، مراقبت از نیروها و کنترل دقیق شرایط باشد؛ زیرا بازسازی بدون ایمنی، خود می‌تواند زمینه‌ساز بحرانی دیگر شود.

در مجموع، «بازسازی؛ نبرد دوم» روایت سازمانی است که پس از عبور از شوک حادثه، با تکیه بر دانش فنی، مدیریت منسجم، همکاری واحدهای مختلف و تلاش بی‌وقفه کارکنان، مسیر بازگشت به تولید را هموار کرد. این فصل نشان می‌دهد که بازسازی تنها احیای تجهیزات نیست؛ بلکه بازسازی اعتماد، امید و آینده‌ای است که آریاساسول با همدلی و مسئولیت‌پذیری برای آن ایستادگی کرد.





از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

فصل چهارم

بازسازی؛ نبرد دوم

نگاهی به آنچه در جریان احیای تأسیسات و کریدور گذشت

حماسه آریاساسول؛

بازگشت به تولید از زیر آوار

آریاساسول یک بار زودتر از بقیه جان گرفته بود. واحد بالا آمده بود، سه روز کار کرده بود و صدای تولید دوباره در محوطه شنیده می‌شد. ۱۲ فروردین، راه‌اندازی انجام شد؛ اما هنوز فرصت نکرده بودند نفس راحتی بکشند. ۱۵ فروردین، ماهشهر دوباره هدف قرار گرفت و دستور رسید تولید در عسلویه هم بخوابد. واحدها را نرمال از سرویس خارج کردند. همه منتظر ماندند. دو روز بعد، ۱۷ فروردین، نوبت به حمله ناجوانمردانه به مبین و دماوند رسید. بعد از آن، منطقه شکل دیگری پیدا کرد. برق، دیگر تکیه‌گاه مطمئن نبود. آب در دسترس عادی قرار نداشت. فایروتر با مشکل درگیر شده بود. حتی آب برای مصارف بهداشتی هم از اختلال دور نمانده بودند. در پتروشیمی، نبودن برق و آب و نیتروژن موضوع ساده و قابل چشم‌پوشی نیست؛ مثل این است که بدن بزرگی راز چندرگ اصلی‌اش محروم کنند و بعد از او بخواهند همچنان خودش را حفظ کند، ترمیم کند و آماده برگشت بماند.

حسن قنبری، معاون بهره‌برداری شرکت پلیمر آریاساسول، آن روزها را با همین فقدان‌ها به یاد می‌آورد. می‌گوید «بعد از آن دیگر برق و یوتیلیتی نداشتیم. آب نداشتیم. فایروتر هم درگیر مشکل بود.» در این وضعیت، حتی یک کار تعمیراتی معمولی هم چهره دیگری پیدا می‌کرد. چیزی که در روز عادی با مجوز، نیتروژن، ابزار آماده و مسیر ایمن جلو می‌رفت، حالا باید میان کمبود، قطعی، دود، بو، آوار و بی‌ثباتی انجام می‌شد.

کار از همان ابتدا ساده نبود. یک خط صادراتی اتیلن باید اصلاح می‌شد؛ خطی که به سمت اسکله می‌رفت و در مسیر صادرات نقش

روایت حسن قنبری، معاون بهره‌برداری شرکت پلیمر آریاساسول، از آواربرداری لاین‌ها، کار در محوطه خطر، برگشت یوتیلیتی‌ها و راه‌اندازی دوباره

داشت. این خط اگر به حال خود رها می‌شد، در محاسبات صادرات اختلاف می‌انداخت. این اختلاف اگرچه روی کاغذ یک عدد است؛ اما در عمل، زیان مستقیم برای شرکت و گلوگاهی در مسیر صادرات است.

مشکل، فقط ضرورت اصلاح خط نبود. نیتروژن پایدار در دسترس نداشتند. روش معمول کار از دست رفته بود. تیم باید راهی پیدا می‌کرد که هم خط را ایمن کند، هم امکان برش بدهد، هم خطر را تا حد ممکن پایین نگه دارد. روی خط یکی دو سوراخ می‌زدند، نیتروژن مایع را از مخزن می‌گرفتند و تزریق می‌کردند، مسیر را ایمن می‌کردند، بعد کولد کاتر را به کار می‌گرفتند. معاون شرکت پلیمر آریاساسول می‌گوید «با زحمتی که بچه‌ها کشیدند و با روشی که خودمان به کار گرفتیم، نصب خط انجام شد و آن کار تمام شد.» در این چند فعل کوتاه، بخشی از فشار آن روزها فشرده شده است؛ سوراخ زدن روی خط، آوردن نیتروژن مایع، ایمن‌سازی، بریدن، نصب کردن و تمام کردن کاری که تأخیر در آن می‌توانست صادرات را دچار خسارت کند. مسیر، فراتر از دفتر برنامه ریزی، کنار همان خط و با امکانات موجود ساخته شد.

صورت جلسه روی میز ماند، کار روی زمین نماند

بعد از خط صادراتی، آواربرداری به مسأله اصلی تبدیل شد. جلسه برگزار شد. درباره حدود پنجاه لاین صحبت می‌شد. قرار بود پتروشیمی‌های مختلف، لاین‌های مربوط به خودشان را ببرند و مسیر برای آواربرداری باز شود. روی کاغذ، تقسیم وظایف روشن بود. اما محوطه‌ای که قنبری و تیم آریاساسول با آن روبه‌رو شدند، با نظم روی

کاغذ نسبتی نداشت.

لاین‌ها در هم فرو رفته بودند. بعضی کج شده بودند، بعضی روی هم افتاده بودند، بعضی در ارتفاع مانده بودند و بعضی راه عبور را بسته بودند. قنبری برای توصیف آن صحنه از تشبیهی استفاده می‌کند که هر تصویر رسمی را کنار می‌زند؛ می‌گوید وضعیت «مثل ماکارونی پخته» بود. لوله‌ها مثل رشته‌های فلزی به هم پیچیده بودند. در یک خیابان حدود شش متری، باید نفرات حرکت می‌کردند، کولدکاتر (Cold Cutter) جا می‌گرفت، شلنگ نیتروژن کشیده می‌شد، آتش‌نشانی کنار کار می‌ماند، ایمنی مراقبت می‌کرد و قطعه‌های بریده‌شده برای باربرداری آماده می‌شد.

زیر این کلاف فلزی، لاین استیم قرار داشت. بخار باید برمی‌گشت. تولید منطقه به یوتیلیتی نیاز داشت و بخشی از مسیر برگشت تولید، از آزاد شدن همان لاین‌ها می‌گذشت. راه موقت شاید برای مدتی قابل تصور بود، اما محوطه نمی‌توانست با آن حجم آوار و لاین‌های به‌هم‌پیچیده رها شود.

وقتی تیم برای کار رفت، بسیاری از کسانی که طبق صورت جلسه باید حاضر می‌شدند، نیامده بودند. بعضی‌ها بعد از پیگیری و فشار آمدند. دو لاین بریده شد، اما بار اصلی هنوز باقی بود. قنبری از همان جا می‌گوید فهمیدن شرایط سخت‌تر از برآوردهای اولیه است. از پایین، بخارات هیدروکربنی دیده می‌شد. فضا، هم آلوده بود، هم محدود، هم پر از خطر. کولدکاتر به راحتی جانمی‌شد. لاین‌ها به هم چسبیده بودند. برش سرد روی کاغذ راه امن‌تری به نظر می‌رسید، اما در عمل ابزار نمی‌توانست میان آن حجم درهم‌رفتگی جای درست پیدا کند.

روز اول تقریباً کاری جلو نرفت. وقت گذشت و محوطه همان‌طور باقی ماند؛ پر از لوله‌های کج، بخارهای مشکوک، فلزهای پرتنش و آدم‌هایی که می‌دانستند اگر راه تازه‌ای پیدا نکنند، کار از کنترل زمان بیرون می‌رود. برآوردها از دو ماه حرف می‌زد. قنبری با آقای حامدی‌نسب مدیر تعمیرات و آقای فرزین‌پور مدیر HSE صحبت کرد. باید تصمیمی می‌گرفتند که از دل همان آشفتگی راه باز کند.

راهی که انتخاب کردند، ساده نبود. از دو طرف نیتروژن تزریق کنند و از وسط خط را ببرند. اگر آتش گرفت، آتش‌نشانی خاموش کند و کار ادامه پیدا کند. شلنگ‌کشی طراحی شد. دوشلنگ آماده کردند. اما نیتروژن، پایدار نمی‌ماند. قطع و وصل می‌شد. قنبری می‌گوید شرکت تأمین‌کننده نیتروژن نمی‌داد یا امکان تأمین منظم آن وجود نداشت. چند بار هم به جای نیتروژن، هیدروکربن از مسیر آمد؛ درست همان چیزی که باید از آن فرار می‌کردند.

آخرین برش و سخت‌ترین تصمیم

برش شروع شد. گاهی شعله بالا می‌گرفت. آتش‌نشانی خاموش می‌کرد. نفرات تعمیرات دوباره به خط برمی‌گشتند. بچه‌های ایمنی کنار کار می‌ماندند. بهره‌برداری مسیرها را می‌سنجید. هیچ‌کس نمی‌توانست فقط کار خودش را جدا ببیند. در آن محوطه، تصمیم بهره‌برداری، دست تعمیرات، چشم ایمنی و آمادگی آتش‌نشانی به هم گره خورده بود. لاین‌ها فقط آلوده یا داغ نبودند؛ تنش داشتند. وقتی خطی بر اثر انفجار، آوار، حرارت و جابه‌جایی از حالت طبیعی خارج می‌شود، بریدن آن می‌تواند ناگهان انرژی پنهان فلز را آزاد کند. قنبری می‌گوید دو سه بار هنگام بریدن، لاین پريد. پیش از هر برش، درباره جهت تنش بحث می‌کردند. خط ممکن است به کدام سمت حرکت کند؟ نفر باید کجا بایستد؟ آخرین بخش برش را چطور نگاه دارند؟

چند ثانیه میان داربست و شعله

یکی از روزهای آخر، حادثه‌ای رخ داد که هنوز در روایت قنبری زنده مانده است. تیم، لاینی را بریده بود. از پایین داربست بسته بودند و نفرات روی داربست کار می‌کردند. جوشکار بالا بود. آتش‌نشانی هم کنار کار ایستاده بود. ناگهان حجم زیادی سیال از خط بیرون زد. بعداً فهمیدند بنزن بوده است. طبق گفته قنبری، آن خط باید از طرف مسئولان مربوطه خالی می‌شد، اما این کار انجام نشده بود یا در مسیر کار، اشتباهی رخ داده بود. سیال بیرون آمد و آتش گرفت. شعله در محدوده‌ای حدود چهار متر مربع پخش شد. دود بلند شد. صداها در هم رفت. آتش‌نشان‌ها وارد عمل شدند. نفرات هنوز روی داربست بودند. در چنین لحظه‌ای، زمان شکل عادی خود را از دست می‌دهد. چند ثانیه می‌تواند به اندازه



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

یک ساعت کش بیاید. از پایین، یکی از نفرات دیده نمی‌شد. کسی آویزان مانده بود و برای لحظاتی همه گمان کردند اتفاق تلخی افتاده است. قنبری می‌گوید همه داشتند گریه می‌کردند. بعد معلوم شد نفر بالا خودش را نجات داده است. چابکی بدنش به کمکش آمده بود. توانسته بود از ارتفاع حدود دوازده متر جابه‌جا شود و از شعله دور بماند. آتش خاموش شد، اما یکی از بچه‌های آتش‌نشانی از ناحیه دست و صورت دچار سوختگی شد. شدت سوختگی بالا نبود، با این حال حادثه سنگینی بود. همه تجهیزات ایمنی و لباس‌ها آماده بود، آتش‌نشانی حضور داشت، ایمنی کنار کار بود، اما حجم بنزن و ناگهانی بودن خروج آن، صحنه را در چند لحظه عوض کرد. بعد از چنین حادثه‌ای، برگشتن به کار آسان نیست. اما کار باقی مانده بود. محوطه هنوز پر از آوار بود. تیم برگشت. دوباره برش، دوباره خاموش کردن، دوباره جابه‌جایی، دوباره کار در بوی مواد آروماتیک. قنبری می‌گوید همه مریض شدند. خودش بعد از دو ماه هنوز سرفه می‌کرد. از تغییر رنگ پوست بچه‌ها حرف می‌زند. آواربرداری شبیه تجربه‌ای است که بخشی از آن در بدن آدم‌ها ادامه پیدا می‌کند.

بطری آبی در میانه دود و گرما

قنبری از تیم آریاساسول با احترام حرف می‌زند. بهره‌برداری، تعمیرات، ایمنی، آتش‌نشانی، خدمات و نفراتی که از صبح تا شب در محوطه ماندند. می‌گوید «با جرأت می‌توانم بگویم تک‌تک بچه‌ها پای کار بودند.» این جمله وقتی کنار جزئیات کار می‌نشیند، از شکل تعریف کلی فاصله می‌گیرد. پای کار بودن یعنی ایستادن کنار لایه‌ای که ممکن است پیرد، بریدن فلزی که هنوز تنش دارد، برگشتن بعد از آتش، کار کردن در بوی بنزن، رفتن روی داربست، آوردن آب و شربت، پیدا کردن کامیون، نگه داشتن مسیر نیتروژن، خاموش کردن شعله و ادامه دادن تا شب.

خدمات آریاساسول هم در محل حضور داشت. آب می‌آوردند، شربت می‌آوردند، پکیج و کیک می‌رساندند. شاید در ظاهر کار کوچکی باشد، اما در محوطه‌ای که سرها درد می‌کرد، گلوها خشک می‌شد و آدم‌ها میان دود و گرما کار می‌کردند، یک بطری آب خنک بخشی از ادامه عملیات بود.

قنبری یک خاطره کوتاه می‌گوید. یک بار سرش خیلی درد می‌کرد. از بچه‌هایی که برای فیلم‌برداری آمده بودند خواست یک نوشیدنی انرژی‌زا بگیرند. وقتی آوردند، همان را هم نصف کرد و با دو سه نفر تقسیم کرد. آنجا چیزی شخصی نمی‌ماند. خستگی، تشنگی، درد و حتی یک نوشیدنی کوچک میان چند نفر تقسیم می‌شد.

با وجود این، کار آریاساسول دیده شد. آن قدر که بعضی‌ها فکر کردند با یک پیمانکار حرفه‌ای طرف هستند. قنبری نقل می‌کند که بعداً شنیده بود تماس گرفته‌اند و گفته‌اند این تیم خیلی خوب کار می‌کند؛ شماره‌شان را بدهید تا برای کار دیگری

بیایند. بعد فهمیده بودند نیروهای داخلی آریاساسول‌اند. بچه‌ها خودشان هم با شوخی فشار کار را سبک می‌کردند. قنبری می‌گوید: به آقای فرزین‌پور و آقای حامدی نسب گفتم تیمی بزنیم و برویم ال‌ان‌جی قطر را هم جمع کنیم. شوخی، در چنین فضاهایی راهی است برای اینکه آدم‌ها بتوانند کنار خطر دوام بیاورند؛ چند جمله کوتاه میان دود و فلز و خستگی، تا بدن و ذهن دوباره توان برگشت به کار پیدا کند.

اولین نفس بخار از زیر کلاف فلزی

با بریدن و برداشتن مداوم، سرانجام لاین‌های از زیر آوار بیرون آمدند. کار به تیم بازرسی رسید. دو لاین بررسی شد. آسیب جدی دیده نمی‌شد، اما ساپورت افتاده بود و خط از حالت استاندارد خارج شده بود. بخشی از لاین حالت بیضی پیدا کرده بود و باید بریده می‌شد. آن بخش هم اصلاح شد.

معاون بهره‌برداری شرکت پلیمر آریاساسول می‌گوید خیلی‌ها فکر می‌کردند این کار بالای دو ماه طول می‌کشد. بخش اصلی، بسیار سریع‌تر جمع شد. کل درگیری با کار حدود بیست و چند روز طول کشید، اما قسمت مهم آواربرداری با سرعتی جلو رفت که برای خیلی‌ها قابل انتظار نبود. بعضی‌ها ابتدا می‌خندیدند و می‌گفتند مگر آریاساسول می‌تواند چنین حجمی را در دو هفته جمع کند. تیم، پاسخ را در محوطه داد؛ نه با بحث، با بریدن و برداشتن. البته همه لاین‌ها به پایان نرسیدند. از حدود پنجاه لاین، بخشی هنوز کامل نصب نشده بود. بعضی لاین‌های اصلی و صادراتی وضعیت نهایی نداشتند. یک لاین هشت اینچی اتیلن برای راه‌اندازی بر اساس اولویت لازم بود. لاین‌های

یوتیلیتی، آب، پلنت و مسیرهای مشابه کشیده شد. یک لاین دیگر هم به صورت آویزان از طرف مسیر عبور داده شد. اولویت، برگشت مسیرهایی بود که راه‌اندازی را ممکن می‌کرد. خود آریاساسول هم یک لاین صادراتی داشت که کارش تقریباً تمام شده بود، اما چون صادرات در آن مقطع اولویت فوری نداشت، در ردیف‌های آخر قرار گرفت. قنبری اینجا از تلخی اولویت‌بندی حرف می‌زند. آریاساسول کار آواربرداری را جلو برده بود، اما در صف راه‌اندازی، خود شرکت در اولویت آخر قرار گرفت. با این حال، نگاه او فقط به سهم شرکت نیست. چند بار می‌گوید کار را برای ایران انجام دادند، برای اینکه تولید بایستد و اقتصاد کشور دوباره نفس بگیرد.

مفصل کابل؛ گره کوچکی یک بازگشت بزرگ

آواربرداری تمام شد، لاین‌ها کار شدند، اما مسیر راه‌اندازی همچنان صاف نبود. برق مشکل داشت. قرار بود از مسیر بعثت برق گرفته شود، اما دو مفصل کابل خراب شد. گفتند برای زدن مفصل، فقط یک نفر از اصفهان می‌آید. همین موضوع، زمان برد. قنبری تاریخ دقیق را با قطعیت نمی‌گوید، اما از تأخیری حرف می‌زند که راه‌اندازی را عقب انداخت.

وقتی بحث راه‌اندازی جدی شد، گزینه‌ها روی میز آمد. ال‌دی به عنوان واحد کم‌ریسک‌تر مطرح بود. اگر برق قطع می‌شد، امکان برگشت آن ساده‌تر بود. اما مصرف برق ال‌دی حدود سی و پنج مگاوات بود و این عدد برای شرایط محدود، زیاد محسوب می‌شد. واحدهای دیگر هم دشواری‌های خودشان را داشتند. در اچ‌دی، نگرانی از قطع برق جدی بود. اگر برق می‌رفت، احتمال چوک شدن



(Choke) یا آسیب دیدن رآکتور مطرح می‌شد و ممکن بود واحد برای روزهای طولانی از دست برود. با این حال، تصمیم به راه‌اندازی اچ‌دی رسید و واحد بالاخره بالا آمد.

گرفتن برق و جا گرفتن در صف راه‌اندازی، خودش یک میدان فرساینده بود. قنبری از بحث‌های زیاد، فشارها و درگیری‌های پی‌درپی حرف می‌زد. آهوچهر، مدیر مجتمع و معاونش بهروزی را مثال می‌زند و می‌گوید چقدر اذیت شدند و چقدر برای گرفتن برق و راه‌اندازی درگیر بحث شدند. هر واحد می‌خواست زودتر بالا بیاید. هر مجموعه نیاز خودش را فوری‌تر می‌دید. بعضی‌ها در مذاکره، مصرف پایین‌تری اعلام می‌کردند تا در اولویت قرار بگیرند، اما در عمل به ظرفیت بیشتری نیاز داشتند.

قنبری معتقد است چنین وضعی به مدیریت دقیق‌تری نیاز داشت. باید تیمی بالادستی در محل می‌نشست، نیاز هر واحد را جداگانه می‌دید، برنامه تولید می‌خواست، ظرفیت برق و یوتیلیتی را کنار آمادگی واقعی واحدها می‌گذاشت و بعد تصمیم می‌گرفت. وقتی محدودیت برق وجود دارد، نمی‌شود همه را با آرزوی ظرفیت کامل جلو برد. باید دید کدام واحد واقعا می‌تواند با همان میزان موجود کار کند و کدام راه‌اندازی، بیشترین کمک را به برگشت تولید منطقه می‌کند.

تولید از میان آوار برگشت

در این دوره، آریاساسول با چند بحران هم‌زمان روبه‌رو بود. خط صادراتی باید اصلاح می‌شد. لاین‌های زیر آوار باید آزاد می‌شدند. نیتروژن پایدار نبود. آتش و بخارات هیدروکربنی هر روز کنار کار حاضر بودند. بخشی از کمک‌های

وعده داده شده به موقع نرسید. برق و یوتیلیتی هم بعد از آواربرداری با محدودیت و اولویت‌بندی برگشت. در هر مرحله، یک گره باز می‌شد و گره بعدی خودش را نشان می‌داد.

قنبری از دلخوری‌ها کم نمی‌گوید. از برخورد هایی که آن‌ها را دلسرد کرده، از نبود هماهنگی، از مدیران دیگر مجتمع‌ها که باید بیشتر کنار کار می‌بودند، از واحدهای تعمیرات سایر شرکت‌ها که سهم خود را کامل برنداشتند و از اولویت‌هایی که آریاساسول را عقب نگه داشتند. اما در کنار همه این‌ها، روایتش بر یک چیز می‌ایستد؛ تیم آریاساسول کار را رها نکرد.

او چند بار به ایران برمی‌گردد. برای او، ایران در آن روزها از مسیر آواربرداری دیده می‌شد؛ از لوله‌ای که باید بریده می‌شد، از کامیونی که باید پیدا می‌شد، از آبی که باید به نفرت می‌رسید، از آتشی که باید خاموش می‌شد، از برقی که باید گرفته می‌شد و از واحدی که باید بالا می‌آمد. تولید، برای آدم‌های آن محوطه، چیزی بود که باید از میان کلاف فلزی، دود، بنزن، خستگی و تأخیر بیرون کشیده می‌شد.

روزی که مسیرها باز شد و واحدها کم‌کم به فکر راه‌اندازی افتادند، پشت آن تصمیم‌ها دست‌های زیادی بود؛ دست‌هایی که روی فلز داغ و کج شده کار کردند، آتش‌نشان‌هایی که کنار شعله ماندند، تعمیرکارانی که روی داربست رفتند، بهره‌بردارانی که مسیرها را سنجیدند، خدماتی که آب و شربت آورد و مدیرانی که به جای تماشای دوردست، در محوطه ایستادند. راه تولید در آن روزها از یک مسیر تمیز و آماده نگذشت. از زیر آوار لاین‌ها باز شد.

راهی از میان فولادهای خم شده

گزارشی از گفت و گو با مرتضی صفدرپور، مدیر واحد
مهندسی عمومی، درباره کریدور یوتیلیتی
و بازگرداندن خطوط حیاتی آریاساسول

کوره‌های الفین بخار نداشتند. کمپرسورها که همیشه صدای پس‌زمینه سایت بودند، خاموش مانده بودند. رفت‌وآمد خودروها در خیابان‌های مجتمع فروکش کرده بود و واحد مهندسی عمومی و کل مجتمع باید کار خود را با کمترین مصرف برق ادامه می‌داد. آسیب به واحد برق، مبین انرژی، آریاساسول و چند پتروشیمی دیگر را درگیر کرده بود. خبر آسیب به زیرساخت‌های مبین و دماوند که رسید، مرتضی صفدرپور با هماهنگی مدیران و تعدادی از همکاران به سمت شرکت برگشت. کمیته مدیریت بحران در ساعت‌های نخست، تأموریت او را بیرون از سایت تعریف کرده بود. تماس‌ها که بالا گرفت، مسیر عوض شد. مدیر واحد مهندسی عمومی پیش از شرح صحنه، به جایگاه پتروشیمی در اقتصاد کشور اشاره می‌کند. به گفته او این صنعت حدود ۳۰ درصد صادرات غیرنفتی و نزدیک به ۷ درصد تولید ناخالص داخلی کشور را در بر می‌گیرد و مواد اولیه بسیاری از صنایع پایین‌دستی به پایداری آن وابسته است. در اثر جنگ تحمیلی ظالمانه آمریکائی-صهیونی حمله به زیرساخت‌های منطقه، چند مجتمع را هم‌زمان به یک مسأله مشترک رساند. صفدرپور از ورود به سایت با جزئیات فنی و انسانی حرف می‌زند. «سکوت ناشی از خاموش بودن مجتمع، خاموش بودن واحدهای فرآیندی، سکوت کمپرسورها، دودکش‌های بدون بخار کوره‌های الفین، صحنه‌هایی بود که به دیدن آن عادت نداشتیم.» بعد از این مواجهه، بازدید از کربدور آسیب‌دیده آغاز شد. برق، نیتروژن، هوای ابزار دقیق، آب و بخار از مدار خارج شده بودند و دسترسی به خط بخار زیر استراکچر و لوله‌های افتاده وجود نداشت.

۱۵۰ متر فلز، لوله و مسیرهای گم‌شده

در نزدیکی پتروشیمی جم، پایپرک ارتباطی خطوط یوتیلیتی و فرایندی آسیب دیده بود. حدود ۱۵۰ متر سازه فلزی فرو ریخته، دو تاور پتروشیمی جم از وسط خم شده و لوله‌های عبور کرده بر روی استراکچر در دو طبقه کربدور در هم قفل شده بودند. بعضی خطوط خم شده بودند و بخشی از لوله‌ها از مسیر اصلی بیرون زده بودند. تشخیص مسیر قبلی هر خط، بررسی جداگانه می‌خواست. یک خط در میان آن خرابی‌ها بیشتر در ذهن مدیر مهندسی مانده است. از خط اتیلن ارتباطی حرف می‌زند که پس از انفجار شکل استوانه‌ای خود را از دست داده بود. «لوله از حالت استوانه‌ای به صورت ورق صاف درآمده بود.» شدت ضربه را با جمله‌ای کوتاه‌تر توضیح می‌دهد. «خطوط لوله با ضخامت‌های بالا از شدت انفجار، مثل کاغذ متلاشی شده بودند.» لوله‌ها از سایز ۱۱ اینچ تا ۳۶ اینچ روی سازه عبور می‌کردند. پایین‌ترین تراز به خط ۴۲ اینچ بخار فشار بالا می‌رسید؛ خطی روی زمین که زیر آوار خطوط آسیب دیده مانده بود. ارزیابی آن، در روزهای اول، به برداشتن لایه‌های بالایی وابسته شد. تیم اجرائی باید هر قطعه را مهار می‌کردند، نقطه برش را می‌سنجیدند، مسیر باربرداری و جثقیل را در نظر می‌گرفتند و بعد به لایه بعدی می‌رسیدند. صفدرپور می‌گوید «در نظر اول نشدنی بود اما باید از یک جا شروع می‌کردیم.» آغاز کار در جلسه‌های هماهنگی شکل گرفت. تیم درگیر آواربرداری باید اول خطرات و مسائل ایمنی را بررسی کرده و با مشخص نمودن نقاط برشکاری و شیوه انجام و باربرداری آن اقدام به اجرای کار می‌کردند.

اولویت با راهی بود که تولید را نزدیک‌تر کند

بازگشت آریاساسول، پارس، جم، زاگرس و پردیس به مدار تولید، به برق، یوتیلیتی و چند خط فرایندی وابسته بود. پایپرک اصلی در میان آوار قرار داشت و پاکسازی کامل مسیر قبلی زمان زیادی می‌خواست. مهندسی عمومی از روزهای اول به مسیر جایگزین فکر کرد؛ راهی برای بهره‌برداری موقت که با برنامه بازسازی دائمی نیز هماهنگ بماند.

گره اول کار، در جمله مدیر واحد مهندسی عمومی فشرده شده است. «اولین چالش مهندسی، یافتن مسیر جدید و جایگزین برای کربدور و طرح مهندسی آن، تأمین متریال، هماهنگی‌های بین پتروشیمی‌های آسیب‌دیده و شروع کار اجرایی بود.» پس از این تصمیم، نقشه‌ها، لیست متریال، مسیرهای عبور، ملاحظات ایمنی و سهم اجرائی و تخصیص متریال هر شرکت روی میز آمد. تماس‌ها پی‌درپی انجام می‌شد و سطح آسیب در بعضی بخش‌ها پله پله روشن می‌شد.

برای آریاساسول، ۸ خط یوتیلیتی و دو خط فرایندی مربوط به سی‌تری پلاس و لایت‌اول در برنامه قرار گرفت. خط اتان نیز میان جم و آریاساسول ذی‌نفع مشترک داشت و به اصلاح نیاز پیدا کرد. خط بخار، دغدغه مشترک شرکت‌های نام‌برده بود؛ خطی که بازرسی آن پس از آواربرداری، میزان تعمیرات و بازسازی را مشخص می‌کرد.

آوار بلند، زمان کوتاه

برآوردهای اولیه، آواربرداری و پاکسازی را در بازه سه تا شش ماه قرار می‌داد. صحنه، چنین عددی را قابل فهم می‌کرد. حجم خرابی هنوز عدد قطعی نداشت، خطوط روی هم خوابیده بودند، بخشی از لوله‌ها مواد هیدروکربنی و قابل اشتعال داشتند، نیتروژن از مدار خارج بود و محل دقیق نشتی‌ها باید در شرکت‌های پتروشیمی مربوطه جستجو می‌شد. هر کار گرم، هر سوراخکاری و هر برشکاری به مجوز، سنجش نشتی گاز و انتخاب نقطه ایستادن نفرات نیاز داشت.

به گفته صفدرپور، سرعت گرفتن کار به نیروهای کارآموده و هماهنگی چند واحد تکیه داشت. «شروع عملیات اجرایی به همراه رعایت اصول ایمنی نیاز بسیاری به هماهنگی بالای تیمی، هماهنگی بین شرکت‌ها، همت و تلاش طاقت‌فرسا، مستمر و ۲۴ ساعته و دقت نظر و تجربه نفرات مربوط بود.» کار تیمی در کلیه واحدهای درگیر از قبیل خدمات فنی و مهندسی، HSE، آشنشانی، تعمیرات، بهره‌برداری، یکپارچگی و تجهیزات، بازرگانی، خدمات اداری، حراست در خط مقدم و حمایت‌ها و کمک سایر واحدهای سازمان و علی‌الخصوص پیگیری مدیریت ارشد سازمان و مجتمع، برنامه روزانه را کنار هم جلو بردند. با کنار رفتن هر بخش از آوار، تصمیم بعدی دقیق‌تر می‌شد.

جلسات مشترک در شرکت مبین و میان پتروشیمی‌های آسیب‌دیده برگزار می‌شد.



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت



داشت. صفدرپور می‌گوید «خط اول که اجرا شد و در سرویس قرار گرفت، کل تیم به شدنی بودن کار ایمان آوردند.» بعد از آن، سرعت تصمیم‌ها و توان نیروها بالاتر رفت. در آواربرداری نیز برداشتن طبقه فوقانی، خطوط طبقه میانی پایپرک را آشکار کرد. هر قطعه فولاد که از روی خط بعدی کنار می‌رفت، امکان بازرسی تازه‌ای می‌داد و برنامه اجرایی، دقیق‌تر می‌شد.

کریدور موقت آرام آرام ساخته شد

کمتر از یک ماه بعد، کریدوری که در آغاز با برآورد سه تا شش ماه سنجیده می‌شد، به مرحله‌ای رسید که مسیرهای حیاتی آن یکی‌یکی به دسترس برگشتند. متریال تأمین شد، خطوط یوتیلیتی و فرایندی حیاتی در مسیر جدید کریدور اجرا شد، آواربرداری انجام شد و نقاط نیازمند بازرسی در دسترس قرار گرفتند. و هر تصمیم فنی باید با ایمنی، در زمان مناسب و طی هماهنگی با شرکت‌های مربوطه انجام می‌شد.

صفدرپور پایان کار را کوتاه جمع می‌کند. «حقیقتاً کار بزرگی به اتمام رسید.» پشت این جمله، روزهایی قرار دارد که نیروها در هوای خیلی گرم و در شرایط طاقت‌فرسا کنار استراکچر پیچ خورده، لوله‌های آسیب دیده، نشی‌گاز کار کردند. نخستین خط که برگشت، باور تیم هم برگشت. بعد از آن، خطوط کریدور آهسته آهسته در سرویس قرار گرفتند و مسیر بازگشت تولید پتروشیمی‌ها هموار گردید و شرکت‌های پتروشیمی آسیب دیده پس از روزهای فشرده کاری و سخت، از وضعیت اضطراری به برنامه بازسازی منظم و مدار تولید نزدیک شدند.

روزهای اول، تعیین متولی کارها، توافق بر روش اجرا و هماهنگی میان شرکت‌ها وقت گرفت، اما تصمیم‌های ابتدایی سرعت عملیات را کم کم بالا برد. آریاساسول باید خطوط ضروری خود را بازسازی می‌کرد و مسیر مشترک چند مجتمع هم تصمیم هماهنگ می‌خواست. میان جلسه و محل کار، نقشه‌ها اصلاح می‌شد، فهرست متریال تغییر می‌کرد، اولویت خطوط دوباره سنجیده می‌شد و گروه اجرا به نقطه بعدی می‌رفت.

وقتی تیم ایمنی دستور تخلیه داد

خطر در کریدور با عدد و دستورالعمل توضیح داده می‌شد، اما در محل کار شکل عینی داشت. خطوط هنگام آسیب در سرویس بودند. پرچ کامل آن‌ها (بیرون راندن مواد داخل لوله) با خروج نیتروژن از مدار دشوار شد و مواد قابل اشتعال در برخی لوله‌ها باقی ماند. یک شب، تیم ایمنی وجود گاز را تشخیص داد. محل تخلیه شد، عملیات چند ساعت ایستاد و پس از خروج ایمن گاز، کار ادامه پیدا کرد. صفدرپور درباره آن ساعت‌ها می‌گوید «هر لحظه امکان حادثه وجود داشت و هر بی‌دقتی امکان داشت شرایط پیچیده‌ای را برای تیم‌های اجرایی به وجود آورد.» در کارگاه، سرعت با توقف‌های سنجیده همراه شد. جرثقیل، نفرات برشکار، تیم ایمنی و مهندسان اجرا، قبل از هر گام وضعیت را دوباره می‌سنجیدند. برشکاری، پریسک‌ترین بخش کار بود. سازه ساپورت (نگه دارنده خطوط لوله بر روی استراکچر) از بین رفته بود و لوله‌ها زیر تنش مکانیکی قرار داشتند. آزاد شدن تنش می‌توانست خط را ناگهان جابه‌جا کند و به خطوط اطراف یا نفرات نزدیک ضربه بزند.

راهکار تیم، مهار کردن لوله پیش از برش بود. مدیر مهندسی توضیح می‌دهد «با بررسی کامل و ارزیابی ریسک و دیدن تمامی جوانب کار، خطوط قبل از برشکاری مهار شده و کار ادامه می‌یافت.»

یک گروه روی خطوط یوتیلیتی، یک گروه میان آواربرداری

عملیات در دو جبهه ادامه داشت. یک گروه روی اجرای بای‌پس برای خطوط حیاتی یوتیلیتی کار می‌کردند و گروه دیگر آواربرداری از بخش آسیب دیده را جلو می‌برد. آب و نیتروژن در صدر نیازهای فوری قرار گرفتند و تیم اجرا تمرکز خود را روی خطی گذاشت که برای ایمن‌سازی ادامه عملیات نقش کلیدی داشت. تأمین متریال با همراهی آریاساسول و سایر پتروشیمی‌ها پیش رفت و خط نیتروژن زودتر از بقیه به سرویس برگشت.

در میان خستگی، گرما و کار شبانه‌روزی، این اتفاق کوتاه وزن روانی زیادی برای تیم



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت



پنجاه لاین زیر آوار

گفت و گو با محمد حامدی نسب، مدیر تعمیرات شرکت پلیمر آریاساسول، درباره آواربرداری کریدور، کار روی لاین‌های پروسسی، آتش‌سوزی‌های پیاپی و باز شدن مسیر بازگشت تولید



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

کار در ارتفاع، سنگینی قطعات، آوار روی سازه و مواد داخل لاین‌ها، عملیات را به مجموعه‌ای از تصمیم‌های کوچک و حساس تبدیل کرده بود. مدیر تعمیرات می‌گوید: «از نظر ریسک آتش گرفتن، مواد خطرناک و احتمال بروز حادثه، شرایط واقعاً سخت بود.» سختی کار در لحظه‌هایی دیده می‌شد که نیروی تعمیرات ابزار در دست منتظر علامت ایمنی می‌ماند، بعد برش را شروع می‌کرد و با اولین علامت خطر، همه چیز برای چند دقیقه متوقف می‌شد.

تقسیم کار از همان ابتدا شفاف شد. «گروه تعمیرات بخشی از کار را جلو می‌برد، ایمنی، بهره‌برداری و خدمات فنی هم حضور داشتند و هرکدام قسمتی از وظیفه را به عهده گرفتند تا کار سریع‌تر جلو برود.» در عمل، چند گروه هم‌زمان روی یک مسئله کار می‌کردند. یک گروه دسترسی می‌ساخت، یک گروه محل خطر را پایش می‌کرد، یک گروه ابزار و تجهیزات را آماده نگه می‌داشت و گروهی دیگر برای برش یا جابه‌جایی بعدی وارد می‌شد.

آواربرداری کنار مواد آتش‌زا

ورود به محدوده، تصمیمی عملیاتی با مسئولیت سازمانی بود. حامدی نسب می‌گوید: «وقتی وارد یک سازمان می‌شویم و کارمند یک شرکت می‌شویم، دیگر متعلق به خودمان نیستیم. یک سری وظایف بر عهده ما گذاشته می‌شود که باید انجامشان بدهیم.» در آن روزها، این وظیفه یعنی رفتن روی کربدور، کار کردن کنار خطوط آسیب‌دیده، آماده بودن برای تخلیه فوری و حفظ تمرکز در محیطی که هر لحظه می‌توانست عوض شود.

مدیر تعمیرات از جنس کار صنعت می‌گوید: کاری که با خطر، حادثه و فشار زمان همراه است. «کار صنعت سختی دارد، ریسک دارد، حادثه دارد و همه این‌ها را باید پذیرفت.» این پذیرش، با محاسبه و مراقبت ایمنی همراه شد. هر برش، هر ورود و هر جابه‌جایی با تمهیدات ایمنی پیش‌رفت. او تأکید می‌کند: «ما بر اساس عرف و قوانین سازمان دستوراتی را که ابلاغ می‌شود اجرا می‌کنیم؛ البته همه کارها با تمهیدات ایمنی انجام شد، تمهیداتی که بچه‌های ایمنی طراحی و اجرا می‌کردند تا بتوانیم کار را پیش ببریم.»

در محدوده کربدور، سرعت و احتیاط باید کنار هم حرکت می‌کردند. اگر کار کند پیش می‌رفت، بازگشت تولید عقب می‌افتاد. اگر شتاب از کنترل جلو می‌زد، احتمال حادثه انسانی بالا می‌رفت. میان این دو فشار، گروه‌ها با توقف‌های کوتاه، بررسی‌های پی‌درپی و حضور نزدیک ایمنی کار را جلو بردند. محل برش آماده می‌شد، نفرات عقب می‌ایستادند، مسیر اطفا در دسترس می‌ماند و بعد از هر هشدار، محدوده دوباره بررسی می‌شد.

بود. لاین‌ها به چند پتروشیمی تعلق داشتند و باز شدن مسیر، روی زنجیره تولید اثر می‌گذاشت. مدیر تعمیرات می‌گوید: «خسارت‌ها مربوط به لاین‌های پروسسی بود؛ حدود ۵۰ لاین که متعلق به همه پتروشیمی‌ها بود. چون بحث تولید ملی و منافع کشور مطرح بود، با رهنمودهای مدیریت ارشد سازمان و با روحیه همکاری بچه‌ها وارد کار شدیم.»

کربدوری که با هر برش تغییر می‌کرد

آواربرداری، اولین مانع بزرگ بود. روی کاغذ، این کار می‌تواند شبیه برداشتن قطعات آسیب‌دیده از روی یک مسیر باشد؛ اما در کربدور آسیب‌دیده، زیر هر قطعه، امکان خطر تازه‌ای وجود داشت. لاین‌ها زیر فشار حادثه پیچ خورده بودند، بعضی حرارت دیده بودند و داخل بخشی از مسیرها مواد باقی مانده بود. هر مرحله باید با این سؤال آغاز می‌شد که بعد از برداشتن این قطعه، چه اتفاقی در لاین بعدی می‌افتد.

حامدی نسب از این مرحله با عنوان پرریسک‌ترین بخش کار یاد می‌کند. «بخش بزرگی از کار، آواربرداری بود و پرریسک‌ترین بخش کار هم محسوب می‌شد. بیشتر لاین‌ها پروسسی بودند؛ داخلشان مواد آتش‌زا، آروماتیک و در بعضی موارد سمی وجود داشت.» نیروها در فضایی کار می‌کردند که سطح خطر با هر حرکت تغییر می‌کرد. یک نقطه آرام، بعد از برش می‌توانست به محل خروج مواد تبدیل شود. یک مسیر باز شده، ممکن بود چند دقیقه بعد دوباره با آتش یا هشدار ایمنی بسته شود.

کربدور بعد از حادثه، از مسیر آشنای میان واحدها به محدوده‌ای پر از آوار و خطوط پیچ خورده تبدیل شده بود. سازه‌ای که پیش از آن عبور لاین‌ها و خطوط لوله را ممکن می‌کرد، زیر قطعات آسیب‌دیده پنهان شده بود. حدود ۵۰ لاین پروسسی آسیب‌دیده بود؛ لاین‌هایی متعلق به چند پتروشیمی که در بعضی از آن‌ها مواد آتش‌زا، آروماتیک و گاهی سمی باقی مانده بود. در آن محدوده، یک برش اشتباه، یک جابه‌جایی بی‌محاسبه یا حتی عقب کشیدن یک قطعه از آوار می‌توانست کار را به آتش‌سوزی تازه بکشاند.

تعمیرات آریاساسول از نقطه‌ای وارد شد که زمان، خطر و تولید به هم رسیده بودند. باید مسیر باز می‌شد، لاین‌ها بررسی می‌شد، مواد باقی‌مانده کنترل می‌شد و کار در ارتفاع، کنار آوار و نزدیک نقاط پرخطر ادامه پیدا می‌کرد. هر مرحله به مرحله بعدی وصل بود. ایمنی، بهره‌برداری، خدمات فنی و تعمیرات باید در یک محدوده فشرده، تصمیم‌های پی‌درپی می‌گرفتند.

محمد حامدی نسب حرفش را از روحیه نیروها شروع می‌کند، اما خیلی زود آن را به کار روی زمین می‌برد. «شعار ما همیشه پیشرو بودن است؛ در تعمیرات، بهره‌برداری، ایمنی و همه زمینه‌ها. بچه‌ها هم در عمل ثابت کرده‌اند که روحیه همکاری دارند.» این همکاری روی کربدور، شکل ابزار و نفر گرفت؛ شکل شیلنگ اطفا، برشکاری، کشیدن لاین سنگین، آوردن نیتروژن و برگشتن دوباره به نقطه‌ای که چند دقیقه قبل آتش گرفته بود. خسارت از محدوده یک شرکت عبور کرده

دو ماه روی کاغذ، کمتر از یک هفته در سایت

حجم کار در برآورد اولیه، عدد بزرگی ساخته بود. حدود ۵۰ لاین آسیب دیده، مواد باقی مانده، خطر آتش سوزی، نیاز به هماهنگی چند واحد و کار در ارتفاع، زمان عملیات را تا دو ماه بالا می برد.

حامدی نسب می گوید: «در برآورد اولیه و زمزمه هایی که وجود داشت، گفته می شد این کار شاید دو ماه زمان ببرد.»

دو ماه، با این حجم خرابی قابل تصور بود. هر لاین باید شناسایی می شد، هر نقطه برش به مجوز و آماده سازی نیاز داشت، هر آتش سوزی می توانست ساعت ها برنامه را عقب بیندازد و هر جابه جایی آوار باید با مراقبت از نفرات انجام می شد. با این حال، ریتم کار در سایت شکل دیگری پیدا کرد. گروه ها از صبح تا شب در محل ماندند، آتش را مهار کردند، ابزارها را دوباره آماده کردند و بعد از هر توقف، کار را از نقطه بعدی ادامه دادند.

نتیجه، فاصله زیادی با برآورد اولیه داشت. مدیر تعمیرات می گوید: «با کار تیمی ای که بچه ها انجام دادند، توانستیم آن را در کمتر از یک هفته جمع کنیم؛ آن هم بدون هیچ حادثه ایمنی برای نفرات.» کمتر از یک هفته، پشت خودش ساعت هایی از ماندن در محل، کار در ارتفاع، جابه جایی تجهیزات و هماهنگی نزدیک میان چند واحد داشت.

آتش چند بار عملیات را قطع کرد. نیروهای ایمنی وارد شدند، محل را کنترل کردند و بعد کار دوباره از سر گرفته شد. «بارها آتش سوزی اتفاق افتاد. بارها بچه های ایمنی حضور داشتند و سریع پشتیبانی کردند تا آسیبی به کسی وارد نشود. حتی بعضی وقت ها کار را شبانه روزی جلو بردیم تا واحدهای پتروشیمی هرچه سریع تر به تولید برسند.»

فشار اصلی از زمان بازگشت تولید می آمد. توقف یک مسیر، روی چند واحد اثر می گذاشت. حامدی نسب دلیل این شتاب کنترل شده را کوتاه و مستقیم بیان می کند: «بحث، بحث ملی بود؛ بحث معیشت مردم ایران بود.» در محوطه کریدور، این جمله به کار شبانه روزی، ادامه عملیات بعد از اطفاء و کوتاه کردن زمان توقف تبدیل شد.

با لباس دودی به خانه رسیدیم

در میان خاطره های فنی و عملیاتی، یک صحنه خانوادگی هم در ذهن مدیر تعمیرات مانده است. آقای قنبری، معاون بهره برداری، یکی از نیروهایی بود که در کار کریدور حضور داشت. دود، کار آثار سیاهی و دوده روی لباس و صورتش مانده بود. حامدی نسب می گوید: «آقای قنبری هم در این کار حضور داشت.

چند عکس از او دارم که کاملاً سیاه و سوخته شده بود. ما با هم رفتیم و برگشتیم. از وسط کار رفتیم مرخصی و با ماشین من آمديم. جلوی در خانه شان پیاده اش کردم. همسر و بچه هایش هم بیرون بودند.»

خانواده قنبری، او را با همان ظاهر دیدند؛ مردی که از کریدور داغ و کار سخت برگشته بود و هنوز آثار آتش و دود روی تنش مانده بود. حامدی نسب لبخند آن لحظه را به یاد می آورد: «وقتی او را با آن وضعیت دیدند، همسرش خنده اش گرفت و گفت ما این جوری تحویلش نداده بودیم، چرا این طور تحویلش می دهید؟» شوخی، برای چند ثانیه فشار آن روزها را سبک کرد؛ اما رد کار از بین نرفت.

مدیر تعمیرات هنوز از اثر آن مأموریت روی بدن نیروها حرف می زند. «واقعاً هنوز هم آثار آن کار باقی مانده است. هنوز وقتی به دست و پایمان نگاه می کنیم، لکه های آن مانده.» کریدور برای نیروهای تعمیرات به محل مواجهه مستقیم با خطر تبدیل شده بود. هر نفر بخشی از آن خطر را با خودش از محل کار بیرون برد؛ روی لباس، روی دست و پا و در خاطره ساعت هایی که میان آوار و آتش گذشته بود.

هشتاد متر آتش و یک پرش ده متری

پرخطرترین لحظه، هنگام کار روی لاین ها رخ داد. پیش تر به پتروشیمی های درگیر اعلام شده بود که هر برشکاری یا اقدام در محدوده با هماهنگی انجام شود. نزدیکی لاین ها به هم، باقی ماندن مواد در بعضی مسیرها و حضور نفرات در ارتفاع، حساسیت

کار را بالا برده بود. مدیر تعمیرات می گوید: «پرریسک ترین نقطه ای که ما در آن کار می کردیم، بخش آواربرداری بود. به همه پتروشیمی ها هم اعلام شده بود که اگر قرار است برشکاری یا کاری انجام بدهند، باید با ما هماهنگ باشند.»

حادثه در زمانی رخ داد که گروه تعمیرات روی لاینی دیگر مشغول بود. «زمانی که ما در حال برشکاری یک لاین دیگر بودیم، حجم عظیمی از مواد از یکی از لاین ها بیرون ریخت و همان جا آتش گرفت.» چند ثانیه کافی بود تا محوطه کار عوض شود. مواد بیرون ریخت، شعله بالا رفت و صداهای تخلیه در محدوده پیچید.

وسعت آتش به حدود ۸۰ متر مربع رسید. حرارت تا جایی بالا رفت که تجهیزات در نقطه حادثه ذوب شد. حامدی نسب می گوید: «حدود ۸۰ متر مربع از محل در آتش رفت. بچه های ایمنی همان جا حضور داشتند. حتی برخی تجهیزات ما در آن نقطه آسیب دید.» اولویت، بیرون کشیدن نفرات از محدوده بود. کسی نباید میان شعله، آوار و خطوط آسیب دیده جا می ماند.

مدیر تعمیرات لحظه تخلیه را با جزئیات به خاطر دارد: «در آن لحظه باید همه را تخلیه می کردیم. من خودم بالا مانده بودم. بچه ها بلند صدا زدند بیا پایین.» پیش از پایین آمدن، فکر یک نفر ذهنش را درگیر کرد؛ نیروی برشکاری که احتمال می داد هنوز در محدوده مانده باشد. «گفتم برشکار من اینجا مانده است.» بعد وارد محدوده شد و او را صدا زد.

چند لحظه بعد معلوم شد برشکار راه خروج را



چند گروه تقسیم کرد. هر خط به تصمیم مشترک نیاز داشت؛ تصمیم درباره زمان برش، نحوه جابه جایی، مسیر اطفاء، نقطه تخلیه و لحظه بازگشت به کار.

وقتی مسیر تولید باز شد

کمتر از یک هفته بعد، کاری که در برآوردهای اولیه تا دو ماه زمان می خواست، جمع شد. آوار از مسیر کنار رفت، امکان کار روی لاین ها فراهم شد و واحدهای پتروشیمی یک قدم جدی به بازگشت تولید نزدیک شدند. عددها در این مأموریت به صحنه های مشخص وصل شدند؛ ۵۰ لاین آسیب دیده، ۸۰ متر مربع آتش، پرش ۱۰ متری برشکار روی بیگ بگ، برآورد دوماهه و جمع شدن کار در کمتر از یک هفته.

پشت هر عدد، داستان و صحنه ای از کار وجود داشت. بالای کریدور، درخواست نیتروژن با فریاد اعلام می شد. پایین، چند نفر لاین سنگین را می کشیدند. در نقطه ای دیگر، ایمنی شیلنگ ها را آماده نگه می داشت. بعد از آتش، محل دوباره بررسی می شد و نیروها به کار برمی گشتند. کار تا زمانی ادامه یافت که مسیر برای بازگشت تولید باز شود.

مدیر تعمیرات پایان حرف هایش را به سلامت نیروها می رساند. آواربرداری پیش رفت، مسیرها باز شد، تولید امکان برگشت پیدا کرد و نفرات سالم از محدوده خارج شدند. جمله آخر او بعد از چند آتش سوزی، کار در ارتفاع، مواد خطرناک و تجهیزات ذوب شده، بیشتر از هر گزارش فنی در ذهن می ماند: «خدا را شکر هیچ اتفاقی برای هیچ کس نیفتاد.»

پیدا کرده است. «رفتم داخل محدوده آتش و صدایش زدم. بعد دیدم از من چابک تر بوده؛ از فاصله حدود ۱۰ متری پریده بود روی یکی از بیگ بگ ها و از آنجا خودش را خارج کرده بود. وقتی دیدم سالم است، خیالم راحت شد.» در حادثه ای که ۸۰ متر مربع از محل را درگیر کرده بود، یک پرش ۱۰ متری روی بیگ بگ، مسیر نجات شد.

ایمنی، حادثه را در همان محدوده نگه داشت. شیلنگ ها و مسیرهای اطفاء آماده بود و نیروها از بالا و پایین وارد شدند. «تلاش تیمی و هماهنگ بچه های ایمنی باعث شد حادثه کنترل شود. آن ها شیلنگ ها و مسیرهای اطفاء را خوب مستقر کرده بودند و از بالا و پایین، سریع آتش را خاموش کردند.» بعد، حامدی نسب فاصله نزدیک عملیات با حادثه انسانی را بی پرده می گوید: «اگر این آمادگی و حضور سریع نبود، مطمئن باشید حتماً حادثه انسانی پیش می آمد.»

دستور اجرا، مکتب ایمنی

حامدی نسب چند بار به سلامت نفرات برمی گردد. «خدا را شکر می کنم که هیچ کس دچار حادثه نشد. چون بارها و بارها آتش سوزی رخ داد. بعضی از آتش سوزی ها حتی همراه با انفجار بود. من خدا را شکر می کنم که کسی آسیب ندید و کار به نتیجه رسید.» این تأکید، بعد از آتش های پیاپی، تجهیزات ذوب شده و کار در ارتفاع، وزن عملیاتی دارد. تعمیرات بار اصلی اجرا را برداشت؛ ایمنی در لحظه های خطر کنار کار ایستاد؛ بهره برداری و خدمات فنی اطلاعات و پشتیبانی لازم را دادند. حدود ۵۰ لاین آسیب دیده، کار را میان

همکاران، میدان را خالی نکردند

در صنعت پتروشیمی، پایداری تولید تنها به جریان مواد و عملکرد واحدها وابسته نیست؛ پشت هر ساعت استمرار تولید، شبکه‌ای از تصمیم‌ها، مراقبت‌ها و ایستادگی‌های کمتر دیده شده قرار دارد. این شبکه در روزهای عادی بی صدا کار می‌کند و اهمیتش زمانی آشکارتر می‌شود که مجتمع صنعتی با بحران پیش‌بینی‌ناپذیری روبه‌رو می‌شود. در چنین موقعیتی، واحد تعمیرات از یک بخش سازمانی فراتر می‌رود و به بخشی از توان تاب‌آوری مجتمع تبدیل می‌شود؛ جایی میان ایمنی انسان‌ها، سلامت تجهیزات، تداوم حداقل سرویس‌های حیاتی و امکان بازگشت به تولید. این گفت‌وگو، روایت روزهایی است که سایت آریاساسول ناگهان با سکوت، دود و نگرانی روبه‌رو شد. روایت لحظه‌ای است که لرزش شدید و بلند شدن دود از سمت جم، وضعیت عادی را شکست و روایت نگرانی‌مدیری است که چند دقیقه پیش، نیروهای جوشکاری را به سایت فرستاده بود.

سناریوهایی برای لحظه اضطرار

چه زمانی احساس کردید شرایط عادی نیست و باید برای بحران آماده شوید؟

چند روز به عقب برگردم. با دنبال کردن اخبار و تهدیدهایی که از طرف آمریکا و اسرائیل اعلام می‌شد و اتفاقاتی که در ماهشهر افتاده بود، این موضوع برای ما زنگ خطر بود و روشن شد که احتمال دارد ما هم هدف حمله قرار بگیریم.

در خود واحد تعمیرات، این آمادگی چگونه دنبال شد؟

جلسات داخلی برگزار کردیم و چند سناریو در نظر گرفتیم. سناریوی اصلی این بود که اگر

روایت مجتبی ادب، معاون تعمیرات آریاساسول، از روزهای بحران، مسئولیت نیروها و تلاش برای حفظ پایداری سایت



واحدها در حال بهره‌برداری باشند و حمله‌ای به پتروشیمی‌های مجاور یا خودمان انجام شود، چه واکنشی نشان بدهیم. چون تجربه مشابهی داشتیم؛ بیست و هفتم اسفند این اتفاق برای پالایشگاه‌های پارس جنوبی رخ داده بود. یک تیم واکنش سریع از افراد کلیدی تشکیل دادیم. قرار بود در صورت حمله، فقط این تیم در سایت بماند تا واحدهای عملیاتی را همراه با تیم بهره‌برداری از سرویس خارج کند و بقیه سایت تخلیه شود. لیست را آماده کردیم و با نفرات صحبت کردیم؛ موضوع اجباری نبود. هم از سمت کارفرما و هم پیمانکار، مشخص کردیم چه افرادی حاضرند در آن شرایط پرخطر بمانند. سناریوی بعدی این بود که با توجه به تهدیدهای موجود، از جمله تهدیدهایی که دشمن مطرح می‌کرد، احتمال داشت منطقه عسلویه دوباره مورد حمله قرار بگیرد. بر همین اساس، واحدها را از سرویس خارج کردیم.

برای کاهش ریسک نیروی انسانی چه تصمیمی گرفتید؟

سعی کردیم حضور نفرات تعمیرات را به حداقل برسانیم و فقط برای کارهای فورس‌ماژور نفرات را نگه داشتیم. با مدیران مکانیک، برق و ابزار دقیق، ماشین‌آلات حساس، کارگاه مرکزی، خدمات پشتیبانی، برنامه‌ریزی و بسته‌بندی جلسه گذاشتیم و پرسیدیم در شرایط شات‌دان، حداقل نفرات ضروری چند نفر است. اگر حضور یک نفر ضرورت نداشت، ریسک نگه داشتن او را نمی‌کردیم. در نتیجه تعداد نفرات بسیار کم شد: دو نفر مکانیک، یک نفر برق، یک نفر تراشکار و تعدادی از نیروهای پیمانکار جوشکاری که آن روز برای کار روی کوره ۶ در سایت حضور داشتند.

از روز حمله بگویید. آن روز برای شما چطور گذشت؟

آن روز دوشنبه بود. چون سایت خلوت بود، ناهار را در اتاق خودم با بچه‌ها خوردیم. حدود ساعت یک و نیم، بچه‌ها برای یک کار جوشکاری چندساعته روی کوره به سایت رفتند. موقع رفتن، از آن‌ها تشکر و عذرخواهی کردم که در این شرایط پرخطر قبول کرده‌اند به سایت بروند. خیلی نگران‌شان بودم. بعد از رفتن آن‌ها، داشتم ایمیل‌های سازمانی را بررسی می‌کردم که لرزش خیلی شدیدی اتفاق افتاد و نور روشنائی کم و زیاد شد. متوجه شدم احتمالاً یا خودمان را زده‌اند یا مبین را. اولین فکر من این بود که بینم بچه‌های تعمیرات سالم‌اند یا نه، چون همین چند دقیقه قبل آن‌ها را به سایت فرستاده بودم و نسبت به آن‌ها احساس مسئولیت می‌کردم. از بالکن نگاه کردم و دودی را که از سمت جم بلند شده بود، از بین کوره‌ها دیدم. شدت لرزش و صدا آن قدر زیاد بود که واقعاً نگران شدم. با موبایل‌هایشان تماس گرفتم اما جواب نمی‌دادند.

حمله ادامه داشت. اول ترسیدم بیرون بروم، چون احتمال ترکش بود. اما بعد تصمیم گرفتم خودم را به اتاق کنترل برسانم. در بیرون، مدیر واحد خدمات فنی را دیدم و با هم حرکت کردیم. اولین سؤالی که از او پرسیدم این بود که «مهدی، کجا را دارند می‌زنند؟ بچه‌های من در سایت هستند.» گفت پتروشیمی جم است. به سمت اتاق کنترل حرکت کردیم. هم‌زمان دماوند و مبین هم مورد حمله قرار گرفته بودند. ماسک‌های فرار را از قبل در ماشین گذاشته بودیم تا اگر گاز سمی منتشر شد، در دسترس باشد. وقتی به اتاق کنترل رسیدم، اولین کارم این بود که از وضعیت سلامت بچه‌ها

خبر بگیرم. گفتند از کوره آمده‌اند پایین و در اتاق کنترل و در سلامت‌اند. آن موقع نگرانی‌ام کمتر شد. بعد با خانواده تماس گرفتم و گفتم جای ما امن است.

بعد از اینکه از سلامت نیروها مطمئن شدید، اولویت بعدی چه بود؟

از قبل پیش‌بینی کرده بودیم که اگر مبین را بزنند، ممکن است در تأمین برق مشکل ایجاد شود؛ بنابراین همه دیزل ژنراتورها را پیش‌بینی کرده بودیم. با مسئول برق، هماهنگ می‌کردم که اگر جایی نیاز است دیزل وارد سرویس شود، برق‌رسانی را انجام بدهیم. ایشان واقعاً زحمت کشید و از جان مایه گذاشت. بخش دیگر هماهنگی با بچه‌هایی بود که از سایت دور بودند و استعلام می‌گرفتند که چه کار کنند. به آن‌ها گفتم یکی دو ساعت تحمل کنید تا جلسات را برگزار کنیم و شرایط تحت کنترل دربیاید. بعد از جلسات هماهنگی، به نفرات اطلاع دادیم که کسانی که از قبل در لیست شرایط اضطراری مشخص شده بودند، منطقه را ترک نکنند و سایرین می‌توانند خارج شوند. بعد دوباره جلسه‌ای برگزار کردیم تا ظرفیت تعمیرات را بررسی کنیم؛ یعنی از جم و کنگان تا مسیر شیراز، چه نفراتی در اختیار داریم که اگر فعالیت تعمیراتی پیش آمد، بتوانیم استفاده کنیم. لیست تهیه شد و خوشبختانه با همان نفرات، چه از سمت کارفرما و چه پیمانکار، توانستیم موارد مدنظر را برطرف کنیم. یوتیلیتی ناگهان از دسترس خارج شده بود؛ مشکل آب، برق و تهویه داشتیم، اما با همان نفرات در اختیار، تا حد خوبی شرایط را تحت کنترل درآوردیم.

تاب‌آوری یعنی غافلگیر نشدن

این کنترل شرایط چقدر به سناریوهای برمی‌گشت که از قبل طراحی کرده بودید؟ با مدیران واحدهای مختلف تعمیرات جلسه گذاشتیم؛ مکانیک، ماشین‌آلات حساس، ابزار دقیق، برق، برنامه‌ریزی، کارگاه مرکزی، خدمات پشتیبانی و بسته‌بندی. با همه این مدیران سناریوهای مختلف را بررسی کردیم. یکی از سناریوها این بود که اگر مبین را بزنند، چه کنیم؛ یعنی چطور در برابر اتفاقات محتمل تاب‌آوری داشته باشیم. البته تاب‌آوری به این معنا نیست که اگر مبین را بزنند، ما همچنان در سرویس بمانیم؛ تاب‌آوری یعنی کمترین آسیب را ببینیم یا دست کم غافلگیر نشویم. در جلسات از هر مدیر پرسیدیم اگر مبین از سرویس خارج شد و برق و یوتیلیتی قطع شد، در واحد خود چه نیازی دارد. اگر ابزار دقیق است، چه کاری باید انجام دهد؟ اگر مکانیک است، چه اتفاقات ممکن است پیش بیاید؟ فهرست کارهای مورد نیاز را استخراج کردیم و متناسب با آن، نفرات حاضر در سایت را تعیین کردیم. در روزهایی که واحد در وضعیت شات‌دان بود و نفرات را به حداقل رسانده بودیم، تقریباً با قطعیت پیش‌بینی می‌کردیم که اگر منطقه مورد حمله قرار گیرد، در تأمین برق مشکل ایجاد خواهد شد. بنابراین همه دیزل ژنراتورهای موجود در سایت را یک بار



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

سرویس کردیم، سوختشان را تامین کردیم و دیزل های پورتابل را برای نقاطی که ممکن بود نیاز شود، در نظر گرفتیم. برای جاهای واجد خطرات بیشتر، مثل اتاق های نگهداری سرد مواد آغازگر واحد پلی اتیلن سبک، هم دیزل در نظر گرفتیم؛ چون دمای این اتاق ها باید در حداقل مشخصی حفظ می شد تا خطر انفجار آغازگرها به وجود نیاید. برای کنترل دما هم نفرات تهویه را در اختیار داشتیم. وقتی اتفاق افتاد، بر اساس همان سناریوی از پیش دیده شده عمل کردیم و خدا را شکر، پیامدهای حمله به مبین برای آریاساسول به حداقل رسید.

منظره ای آخرالزمانی

اگر بخواهید فضای سایت را بعد از حمله توصیف کنید، چه تصویری در ذهن شما مانده است؟

دو ساعت بعد از حمله، وقتی متوجه شدیم صدای هواپیما دیگر نمی آید و حملات تمام شده، از اتاق کنترل بیرون آمدیم. اولین چیزی که دیدیم، دود سیاهی بود که آسمان را گرفته بود. فضای بسیار ناراحت کننده ای بود؛ با خودمان می گفتیم زحمات سالیان سال انسان هایی که اینجا کار کرده اند، در چند دقیقه دود شد و به هوا رفت. آن روز تا حدود ساعت هشت یا نه شب ماندیم تا خیالمان راحت شود که حداقل برق رسانی برای سیستم های UPS برقرار است؛ سیستم های کنترل واحد در اتاق کنترل ها باید برق می داشتند تا بهره بردار دست کم بتواند شرایط را مانیتور کند. مشکلات برق رسانی و مخصوصاً آب هم بررسی شد؛ آب هم قطع شده بود و از آب آتش نشانی استفاده می کردیم. وقتی متوجه شدیم این مشکلات تا حدی برطرف شده، حوالی ساعت ۹ شب از شرکت خارج شدیم.

فردا صبح در مسیر جم به شرکت، وقتی به سه راه پتروشیمی نزدیک می شدم، دود فلرها دیده می شد. چون دیگر استیم (Steam) به فلر تزریق نمی شد تا شعله را بهینه کند و بلوئر (Blower) هم نبود تا مشعل های فلر دود نکنند، همه فلرها با شعله های بلند و دود بسیار زیاد می سوختند. تمام آسمان سیاه شده بود و منظره ای آخرالزمانی شکل گرفته بود. انگار آفتاب به زمین نمی رسید؛ همه جا پر از دود بود. وقتی به شرکت رسیدم، از دید فنی منظره بسیار ناراحت کننده ای بود. آدم با خودش می گفت این رونقی که اینجا وجود داشت، این تولید اقتصادی، این رکوردهای صادرات و تولید حداکثری و حداقل کردن زمان تعمیرات — حالا تبدیل شده بود به مجموعه ای که خاموش شده است. تقریباً هیچ کس حضور نداشت؛ فقط تعداد خیلی کمی از نفرات تعمیرات، بهره برداری، بازرسی، مهندسی و نیروهای حراست، ایمنی و آتش نشانی در سایت بودند. سایتی که همیشه پررونق و پراز رفت و آمد بود، کاملاً ساکت و سوت و کور شده بود. چون مبین در برق رسانی دچار مشکل شده بود و خودش هم مورد حمله قرار گرفته بود، ما برق حداقلی داشتیم. همان شب حمله، یکی از کارهایی که خودم انجام

دادم این بود که به ساختمان تعمیرات آمدم و همه بریکرها را قطع کردم تا کولرها، یخچال ها و روشنایی اتاق های قفل شده خاموش شود و فشار مصرف ساختمان روی مبین نیاید. روزی که آمدم، همه جا سوت و کور بود و منظره بسیار غمناکی داشت. وارد اتاق خودم شدم؛ همه جا تاریک بود، کولر و یخچال خاموش بود. جایی که همیشه پر از رونق و رفت و آمد بود، حالا اتفاقی برایش افتاده بود که در ذهن ما نمی گنجید روزی چنین شرایطی را در عسلویه و آریاساسول ببینیم.

برنامه حفاظت از تجهیزات

بعد از دیدن آن فضای سنگین، برای نگهداشت سایت چه کردید؟

تصمیم گرفتیم خودمان را نبازیم، انرژی مان را جمع کنیم و امیدمان را از دست ندهیم؛ به این امید که دوباره به تولید برگردیم. با همان حداقل نفرات جلسه گذاشتیم تا ببینیم یک روز بعد از توقف و حمله به مبین، چه کاری می توانیم برای حفاظت از تجهیزات انجام دهیم. تجهیزاتی که در سرویس نیستند باید حفظ می شدند تا اگر واحد خواست دوباره راه اندازی شود، برای نگهداشت تجهیزات خارج از سرویس دچار مشکل نشویم.

برنامه حفاظت از تجهیزات را تهیه کردیم و با حداقل نفرات شروع کردیم به انجام فعالیت ها. طبیعتاً بخشی از نفرات حضور نداشتند، اما خودمان دست به کار شدیم. آنالایزرها را خاموش کردم و سیستم را از سرویس خارج کردم تا مصرف برق ما به حداقل برسد و به دستگاه های آنالایز در الفین و واحدهای پلیمری که به خاطر قطع یوتیلیتی آسیب پذیر بودند، صدمه ای نرسد.

همکاران، میدان را خالی نکردند

در این شرایط، نیروها چطور با خطر مواجه شدند؟ آیا کسانی بودند که با وجود خطر بخواهند بمانند؟

بله، چنین چیزی بود؛ البته ما از قبل این موضوع را پیش بینی کرده بودیم. ممکن بود کسی بگوید می خواهم بمانم، اما ضرورتی برای حضورش وجود نداشته باشد و ما این را نمی پذیرفتیم. باید ریسک آسیب به نیروی انسانی را به حداقل می رساندیم. بنابراین فقط نفراتی در سایت می ماندند که حضورشان ضرورت داشت و قرار بود کار مشخصی انجام بدهند. همان نفرات را هم از قبل در لیست آورده بودیم.

خوشبختانه در میان نیروهای تعمیرات کسی را ندیدم که بگوید حاضر نیستم بمانم. برعکس، افرادی که در منزل بودند، بعد از حادثه با من تماس می گرفتند و می گفتند اگر کاری هست، ما در جم، عسلویه یا کنگان هستیم و می توانیم بیاییم. من به آن ها می گفتم فعلاً حضور شما لازم نیست و اگر نیاز شد اطلاع می دهم.

این برای من اتفاق عجیبی بود. همیشه فکر می کردم کسانی که در جنگ هشت ساله جانشان را کف دستشان گذاشتند و رفتند دفاع کردند، انسان های متفاوتی بودند. اما وقتی در آن شرایط همکاران خودم را دیدم، فهمیدم همه ما و همه کسانی که سال ها در آریاساسول زحمت کشیده اند، از همین جنس هستند. همه می گفتند اگر کمکی از دستان برمی آید، به سایت می آییم.

برای یک کار جوشکاری، چند نفر وارد سایت شدند؛ در حالی که خطر را کاملاً حس می کردیم. اما آن ها می گفتند ما حاضریم و مشکلی ندارد. بدون هیچ چشمداشتی، فقط از سر انجام وظیفه به موضوع نگاه می کردند و کارشان را انجام می دادند. مخصوصاً آن روز و



روزهای بعد که همچنان احتمال حمله وجود داشت، می‌دیدم همکارانی که برای من از برادر عزیزترند، واقعاً جانشان را کف دستشان گذاشته‌اند و در سایت حضور دارند.

این برای من خیلی معنادار بود. واقعاً فکر نمی‌کردم در چنین شرایط پرخطری، این همه انسان بزرگ و این همه سرمایه انسانی ارزشمند در کنار ما باشند که خالصانه برای صنعت و اقتصاد کشور فعالیت می‌کنند.

این روحیه فقط در تعمیرات دیده می‌شد یا در بخش‌های دیگر هم وجود داشت؟

فقط تعمیرات نبود. در بهره‌برداری، بازرسی، خدمات فنی، ایمنی، حراست، منابع انسانی، بازرگانی و حتی در سطح مدیریت ارشد، این حضور دیده می‌شد. وقتی این صحنه‌ها را می‌دیدید، دلت قرص می‌شد که چه انسان‌های شریفی اطراف ما هستند که در این شرایط پرخطر حضور دارند.

می‌گویند بعضی‌ها میدان را خالی نمی‌کنند؛ واقعاً همین‌طور بود. به نظر من این‌ها سرمایه‌های ارزشمند شرکتند که آریاساسول در طول این سال‌ها برای خودش حفظ کرده است.

تماس‌هایی که قطع نمی‌شد

ارتباط شما و نیروها با خانواده‌ها در آن روزها چطور بود؟

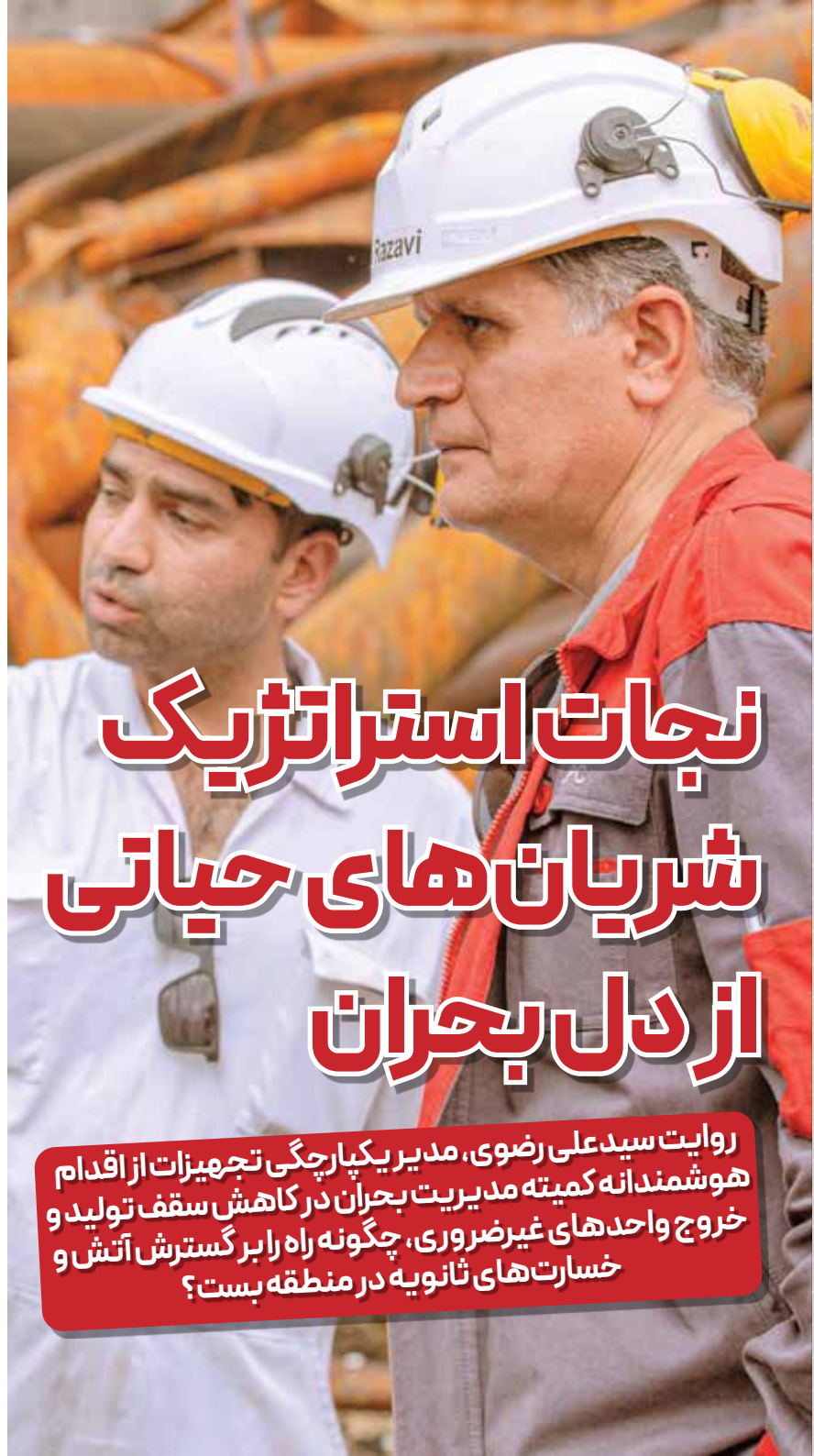
وقتی مطمئن شدم جای همه بچه‌ها در سایت امن است، کمی به خودم آمدم و با خانه تماس گرفتم و گفتم خیالشان راحت باشد و آسیب ندیده ایم. اما چون حس می‌کردم ممکن است حمله دوباره تکرار شود، با همسرم هم صحبت کردم. به او گفتم نگران من نباشد، اما از او حلاوت طلبیدم. سعی می‌کردم خانواده را تا حد ممکن در کمترین استرس قرار بدهم. در عین حال تماس‌ها خیلی زیاد بود. برادرم،

مادرم و اقوام تماس می‌گرفتند و از طرف دیگر همکاران تعمیرات، چه از طرف کارفرما و چه پیمانکار، مدام تماس می‌گرفتند و می‌پرسیدند الان چه کار کنیم، کجا برویم و آیا لازم است حضور داشته باشیم. من هم چون درگیر هماهنگی بودم، نمی‌توانستم تلفنم را مدت زیادی اشغال نگه دارم. فقط می‌گفتم جای ما امن است، در پناهگاه هستیم و لطفاً خط را اشغال نکنید.

وقتی از شرکت به خانه برگشتم، دیدم از ساعت دو تا هشت شب، ۲۹۰ تماس تلفنی داشتم. از یک طرف کارهایی بود که باید در سایت هماهنگ می‌کردم، از طرف دیگر بچه‌هایی بودند که در خوابگاه یا در شهرهای دیگر بودند و نگران بودند. مدام تلفنی صحبت می‌کردم و شارژ گوشی مرتب تمام می‌شد. در اتاق کنترل گوشی را به شارژ می‌زدم و دوباره تماس‌ها را ادامه می‌دادم.

چه چیزی از این روزها باید در حافظه آریاساسول بماند؟

این نکته باید ثبت شود که نیروهای این مجموعه سال‌ها خدمت کردند و با اینکه می‌دانستند ممکن است هر لحظه مورد حمله قرار بگیرند، ایستادند و میدان را خالی نکردند. پس از فروکش کردن حملات، صمیمیت عجیبی بین ما حاکم شد. این افراد، نیروهای طلایی هستند. من به هر کسی زنگ می‌زدم، سریع حاضر می‌شد؛ چون معتقد بودند آریاساسول روزهای خوب زندگی‌شان را ساخته و در روزهای سخت هم کنارش هستند. یکی از دوستانم درست می‌گفت که این‌ها «اولیاء الله» هستند؛ آدم‌های بزرگی که در دره‌بندی‌های رسمی شاید دیده نشوند، اما در بحران، حماسه‌ای خلق کردند که ابعادش هنوز کاملاً روشن نشده است.



نجات استراتژیک شریان‌های حیاتی از دل بحران

روایت سید علی رضوی، مدیر یکپارچگی تجهیزات از اقدام
هوشمندانه کمیته مدیریت بحران در کاهش سقف تولید و
خروج واحدهای غیرضروری، چگونه راه را بر گسترش آتش و
خسارت‌های ثانویه در منطقه بست؟

خبر حمله به زیرساخت‌های پتروشیمی در منطقه ماهشهر موجی از اضطراب پنهان را به جان عسلویه انداخته بود و در راهروهای کمیته مدیریت بحران منطقه پارس جنوبی همه چیز بوی آماده‌باش می‌داد. سید علی رضوی آن روزهای پرالتهاپ و سنگین جنگ چهل روزه را به خوبی به یاد می‌آورد و می‌گوید «پیش از حمله به زیرساخت‌های پتروشیمی در منطقه عسلویه، حمله به زیرساخت‌های منطقه ماهشهر انجام شده بود و چند روز قبل از حادثه، کمیته مدیریت بحران منطقه پارس جنوبی اطلاع‌رسانی کرده بود که وقوع حملاتی مشابه محتمل است.» تصمیمی حیاتی و استراتژیک باید گرفته می‌شد تا از یک فاجعه زنجیره‌ای جلوگیری کند. مدیران مجتمع با درک این خطر، سقف تولید را به حداقل رساندند و برخی واحدهای تولیدی را کاملاً از مدار خارج کردند. این اقدام پیش‌دستانه به نوعی یک تصمیم نجات‌بخش تلقی شد زیرا به گفته او «زمانی که یک واحد پتروشیمی در مدار تولید باشد، اگر قطع ناگهانی سرویس‌های جانبی رخ دهد، خسارت دوچندانی به دارایی‌های فیزیکی سازمان وارد می‌شود.» اما با این هوشیاری خسارت‌های ثانویه به تجهیزات به شدت کنترل شد. طولی نکشید که آسمان سایت یک عسلویه با دود سیاه و غلیظی پوشانده شد و پیش‌بینی‌ها رنگ حقیقت به خود گرفت. کریدور مبین یعنی شاه‌رگ حیاتی و رابط بین تمام شرکت‌های پتروشیمی واقع در سایت یک با شرکت مبین انرژی، هدف قرار گرفته بود و در میان آتش می‌سوخت.

پس از آنکه شعله‌های اولیه که با همکاری ادارات آتش‌نشانی و محیط‌زیست شرکت‌های منطقه کنترل شد؛ رضوی به عنوان مدیر یکپارچگی تجهیزات همراه تعدادی از همکاران مجتمع در کنار مدیریت ارشد مجتمع راهی

کانون بحران شدند. ورود به محوطه کریدور مبین شبیه قدم گذاشتن در یک میدان جنگ واقعی بود. بوی تند ناشی از انفجار و حریق گسترده، هوا را سنگین کرده بود. ارزیابی اولیه از خسارت، گسترده به نظر می‌رسید چرا که شبکه‌ای عظیم از پنجاه خط لوله مواصلاتی به همراه سازه‌های فلزی مرتبط دچار آسیب اساسی شده بودند. رضوی در توصیف آن لحظات می‌گوید «در بحث برشکاری، آواربرداری و پاکسازی کریدور مبین، برداشت اولیه ما این بود که چند ماه زمان نیاز است، آن هم فقط برای انجام پاکسازی کانون حادثه.»

غلبه اراده تیمی بر گره کور شبکه‌های

آسیب‌دیده

چالش فنی آسیب به این پنجاه خط لوله بسیار فراتر از یک گسیختگی ساده بود. این خطوط، تنوع پیچیده‌ای از سیالات با Category های مختلف را در خود جای می‌دادند. رضوی با نگاهی دقیق این خطوط را دسته‌بندی می‌کند و می‌گوید «تعدادی از این خطوط مربوط به آن دسته از سرویس‌های جانبی بودند که قابلیت اشتعال نداشتند. دسته‌ای دیگر خطوط مواصلاتی بین شرکت‌ها بودند که اکثر آن‌ها خطوط هیدروکربنی محسوب می‌شدند. دسته‌ای دیگر هم خطوط هیدروکربنی صادراتی بودند.» آسیب به هر کدام از این رگ‌های حیاتی به طور مستقیم فرآیند تولید پایدار شرکت‌ها را فلج می‌کرد. با این حال زمانی برای زانو زدن نبود. جلسات فنی فشرده میان مدیران ارشد سایت یک پتروشیمی شکل گرفت و با ایفای نقش فراسازمانی و ماندگار شرکت پتروشیمی آریاساسول معادلات زمان به هم ریخت. اراده جمعی نیروهای مهندسی، بازرسی و اجرایی، غیرممکن را ممکن ساخت و کاری که روی کاغذ چند ماه زمان می‌خواست

با یک کار تیمی شبانه روزی در کمتر از دو هفته به اتمام رسید و مسیر دسترسی به خطوط سرویس‌های جانی و تامین خوراک باز شد. با پایان پاکسازی اولویت بندی بازسازی آغاز شد. رضوی تاکید می‌کند «همه ما می‌دانیم که برای راه‌اندازی یک واحد پتروشیمی، در گام اول باید سرویس‌های جانبی مجتمع آماده باشند.» به همین دلیل تمامی خطوط سرویس جانبی شامل هوای ابزار دقیق، نیتروژن، آب و بخار بانضمام اصلاح شرایط و ایمن‌سازی خط تامین خوراک اتان در برنامه بازسازی مرحله اول قرار گرفتند.

خطر در کمین و اولویت ایمنی

فشار عملیاتی برای بازسازی به شدت بالا بود اما اولویت اول واحد ایمنی پتروشیمی آریاساسول حفظ ایمنی مطلق و پرهیز از راه‌اندازی شتاب‌زده بود. تعجیل در این شرایط ملتهب می‌توانست فاجعه‌ای جدید خلق کند زیرا لوله‌های حاوی سیالات هیدروکربنی پاره شده بودند و احتمال حبس مواد اشتعال‌زا در طول مسیر وجود داشت. از سوی دیگر به دلیل آسیب دیدن شرکت مبین انرژی و از دست رفتن واحد تولید نیتروژن، امکان خنثی‌سازی کامل مسیرها وجود نداشت و روشن کردن حتی یک شعله برشکاری، بازی مستقیم با مرگ بود. مدیر یکپارچگی تجهیزات آریاساسول این ریسک بزرگ را روایت می‌کند و می‌گوید «حتی در آغاز کار و در مرحله سعی و خطا هم با چند سناریوی آتش‌سوزی در مقیاس کوچک مواجه شدیم. این مسأله مؤید این موضوع بود که اولویت اول واحد ایمنی، ایمن‌سازی کامل سیستم و اطمینان از عاری بودن آن از هیدروکربن بود تا پس از آن، فرایند برشکاری، پاکسازی و سپس بازسازی آغاز شود.» با همت دیپارتمان خدمات فنی شرکت پلیمر آریاساسول، در ابتدا بازطراحی مسیر برای خطوط تامین سرویس‌های

جانبی در اسرع وقت انجام شد، پس از تامین متریا ل لازم که با همکاری سایر شرکت‌های پتروشیمی محقق شد، کار اجرای مسیرها و بازرسی فنی آن به موازات کار آواربرداری و پاکسازی کانون حادثه به‌طور همزمان و با رعایت الزامات ایمنی انجام شد تا شریان‌های مربوط به تامین سرویس‌های جانبی مجتمع آریاساسول بازیابی شوند.

زنده به گور شدن خط ۴۲ اینچ بخار

در میان تمام خطوط سرویس جانبی خط بخار اهمیت ویژه‌ای داشت. رضوی در تایید این وابستگی حیاتی با صراحت می‌گوید «راه‌اندازی یک واحد پتروشیمی بدون در دسترس بودن سرویس‌های جانبی مطلقاً امکان‌پذیر نیست.» این خط چهار و دو اینچی غول‌پیکر با فشار خردکننده ۴۰/۶ بار و دمای حدود ۳۵۰ درجه سانتی‌گراد تامین‌کننده اصلی شبکه بخار (Steam Network) شرکت آریاساسول است که پس از ورود به منطقه آفسایت مجتمع از طریق سه انشعاب وظیفه تامین بخار واحدهای الفین، پلی‌اتیلن سبک و سنگین را به عهده دارد. رضوی اهمیت فنی آن را این‌گونه تشریح می‌کند: «به‌طور خاص در واحد الفین، راه‌اندازی کوره‌ها بدون در دسترس بودن بخار امکان‌پذیر نیست. این بخار فشار بالا در ضمن نیروی محرکه لازم برای تجهیزات دوار و حساس واحد الفین هم هست.» اما جغرافیای قرارگیری این خط در کریدور مبین یک تراژدی تمام‌عیار بود. خط بخار درست در جایی کف کریدور قرار داشت و رضوی می‌گوید «هرگونه خرابی، نشست مواد هیدروکربنی، حریق، انفجار در پایپ‌لاین‌های فوقانی و سقوط آنها روی این خط بخار، که تقریباً روی زمین قرار گرفته بود، باعث افزایش تصاعدی احتمال و متعاقب آن افزایش ریسک خرابی این خط حیاتی می‌شد.

بازیابی شریان حیاتی مجتمع از کف کریدور آسیب‌دیده

اولین نگرانی فنی تیم پس از رسیدن به این خط چهار و دو اینچی، افت ساختار متالورژیکی فلز پایه این خط بود. رضوی دغدغه اصلی خود را چنین بیان می‌کند «نگرانی عمده ما به‌ویژه در مدیریت یکپارچگی تجهیزات این بود که حرارت ناشی از حریق گسترده و همچنین بار مضاعفی که ناشی از سقوط لایه‌های فوقانی روی این لاین بخار وارد شده بود، باعث شود خواص فیزیکی و مکانیکی این لاین دستخوش آسیب شود.» لوله‌ای که باید حین سرویس‌دهی، فشار و دمای بالایی را تحمل کند، اکنون زیر بار و حرارت شدید دچار پدیده بیش‌گرمایش شد و ارتعاشات یا تنش فشاری پس از راه‌اندازی می‌توانست به یک انفجار پنهان و آسیب ثانویه مرگبار ختم شود. مدیر یکپارچگی تجهیزات آریاساسول تایید می‌کند که در این مرحله، سخت‌ترین بخش مدیریت این بحران همین درگیری ذهنی و مسئولیت‌تایید سلامت خط بخار بود. با پایان آواربرداری و برداشتن عایق‌ها عمق فاجعه آشکار شد و قسمتی از خط دچار تغییر شکل هندسی یا دفرمگی (Ovality) شده بود. رضوی بدون درنگ دستورالعمل ارزیابی آتش (Fire Assessment) را بر اساس استانداردهای بین‌المللی به اجرا گذاشت و می‌گوید «پیرور ارزیابی انجام‌شده در سطح اول (Levell - Assessment)، به این نتیجه رسیدیم که قسمتی از خط بخار برای سرویس‌دهی مناسب نیست. بر همین اساس، تصمیم گرفتیم آن قسمت آسیب‌دیده را تعویض کنیم.» با مشورت فنی شرکت مبین انرژی جراحی خط آغاز شد، اما کار به همین‌جا ختم نشد. او می‌گوید «مناطق دورتر از کانون حادثه در مسیر خط بخار نیز با توجه به دستورالعمل‌های تدوین شده، به روش‌های مختلف بازرسی نظیر متالوگرافی (Replica)، اولتراسونیک پیشرفته (Phased Array) و تست ذرات مغناطیسی (MT) مورد ارزیابی تکمیلی واقع شدند. بدین ترتیب بازرسی در نواحی دورتر از کانون حادثه به‌منظور حصول اطمینان کامل از مناسب بودن خط برای سرویس‌دهی (Fitness for Service/Purpose) انجام شد.

تولدی دوباره بانفس‌های داغ بخار

مرز ناحیه آسیب‌دیده با دقت مشخص شد و پس از برشکاری منطقه آسیب‌دیده عملیات نصب مجدد و جوشکاری با حساسیت بالا انجام گرفت. برای بازگرداندن مقاومت ساختاری لوله عملیات تنش‌زدایی حرارتی در محل جوش‌ها اجرا گردید تا ساختار فلز یکپارچه شود و پس از انجام بازرسی نهایی سلامت خط به‌طور کامل تایید شد. رضوی گام آخر این حماسه مهندسی را این‌گونه روایت می‌کند «پس از آن، خط را تحویل گروه بهره‌برداری آفسایت دادیم تا فرایند عملیات پاکسازی با بخار یا همان استیم‌اوت را روی این خط اجرا کنند. هدف از اجرای این فرایند این بود که مطمئن شوند داخل خط عاری از هرگونه اجسام خارجی است، خط تمیز است و مسیر بخار برای در سرویس قرار گرفتن مناسب خواهد بود.» در کمتر از دو هفته، تلی از خاکستر و آهن‌پاره، جای خود را به صدای جریان پر قدرت بخار داد و موسیقی بازگشت به زندگی در منطقه پارس جنوبی طنین‌انداز شد.



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

از بازار نا آرام تا رسیدن کالا به سایت

وقتی خرید هم پای کریدور ایستاد

گزارشی از روایت علیرضا احمدی نامی، رئیس خرید
عمومی شرکت پلیمر آریاساسول، درباره خریدهای فوری،
هماهنگی میدانی و پشتیبانی از بازگشت تولید

علیرضا احمدی نامی پیش از آنکه از خرید، کریدور، لوله، فیتینگ، عایق، مناقصه، حمل و نقل و بازار ناآرام حرف بزند، از تشکر شروع می‌کند. می‌گوید شاید این تشکر در بولتن بیاید یا نیاید، اما خودش لازم می‌داند قدردانی کند. این شروع، فضای گفت و گو را از همان ابتدا از یک توضیح اداری دور می‌کند. او می‌خواهد معلوم باشد پشت هر گزارشی که از روزهای بحران نوشته می‌شود، آدم‌هایی ایستاده‌اند که کارشان شاید کمتر دیده شود، اما بخشی از بازگشت واحد از همان مسیر گذشته است. بعد به جای اینکه یک راست سراغ کریدور برود، کمی عقب‌تر می‌ایستد. برای او ماجرای خریدهای فوری از روز حادثه شروع نشده بود. تمرین کار در محدودیت، چند ماه قبل آغاز شده بود؛ بعد از اورهال، از اواخر آذر و در روزهایی که کشور با شرایط امنیتی و محدودیت‌های ارتباطی روبه‌رو شد. دسترسی‌های اینترنتی پایین آمد. ارتباط با بیرون از سازمان سخت‌تر شد. مسیرهای معمول برای پیگیری خریدها دیگر مثل قبل روان نبود. در همان دوره، خریدها باید ادامه پیدا می‌کرد. درخواست‌ها متوقف نمی‌شدند. واحدها نیاز داشتند. خدمات باید برقرار می‌ماند. تجربه همان روزها، بعدها در شرایط سنگین‌تر به کمک آمد. وقتی دوباره مسیرهای ارتباطی محدود شد، تیم خرید عمومی و تدارکات از قبل فهمیده بود چطور باید با دسترسی کمتر و فشار بیشتر کار کند.

از روزهای محدودیت تا ضربه به

پتروشیمی‌ها

اواسط بهمن و روزهای نزدیک به اسفند، شرایط

ارتباطی کشور کمی آرام‌تر شد. خیال تیم‌ها تا اندازه‌ای راحت شده بود. تصور می‌کردند درخواست‌های مانده را می‌توانند با روال معمول‌تر دنبال کنند. اما جنگ رمضان، فضای تازه‌ای آورد. احمدی نامی از آن روزها با اندوه حرف می‌زند؛ از غم‌هایی که از مردم و خانواده‌ها تا فرماندهان و کودکان را درگیر کرده بود. برای سازمان هم معنی‌اش روشن بود. سطح امنیتی دوباره بالا رفت و دسترسی به بیرون محدودتر شد. هنوز کریدور به مسأله اصلی تبدیل نشده بود، اما خرید عمومی با نیازهای فوری دیگری درگیر شد. کمیته مدیریت بحران و HSE به اقلام دارویی و ملزومات مرتبط نیاز داشتند. خدمات اداری باید مواد شوینده، اقلام رفاهی و نیازهای روزمره نفرات باقی‌مانده در سایت و خوابگاه را فراهم می‌کرد. تعداد نیروها کمتر شده بود، اما کسانی که مانده بودند باید غذا، امکانات، اقلام بهداشتی و پشتیبانی لازم را دریافت می‌کردند. برای رئیس خرید عمومی، این بخش از ماجرا اهمیت دارد؛ چون نشان می‌دهد بازگانی و تدارکات پیش از حادثه کریدور هم در چند جبهه هم‌زمان کار می‌کردند. یک طرف درخواست‌های جاری سازمان بود، یک طرف رفاه نفرات، یک طرف نیازهای بحران و طرف دیگر محدودیت ارتباط با بازار.

فکس دیگر جواب نمی‌داد

احمدی نامی با اشاره‌ای کوتاه به گذشته، تغییر روش کار را توضیح می‌دهد. روزگاری شاید فکس و نامه و مسیرهای کندتر جواب می‌داد، اما در آن شرایط، سازمان به ارتباط چابک‌تر نیاز داشت. وقتی دسترسی به بیرون محدود می‌شود و حتی تماس با فروشگاه‌ها یا تامین‌کنندگان ساده نیست، واحدهای داخلی باید راهی پیدا

کنند تا کنار هم بمانند. تجربه اورهال به کار آمد. در اورهال، گروه‌های مجازی برای هماهنگی با تعمیرات، خدمات و واحدهای اجرایی ساخته شده بود. همان مدل، با شکل فشرده‌تر، برای بحران تازه استفاده شد. تعداد نفرات کم‌شد، اما واحدهای لازم در آن حضور داشتند. HSE، تعمیرات، ورکشاپ، IT، خدمات اداری، خدمات فنی، انبار، سورسینگ، تدارکات و خرید عمومی در یک مسیر قرار گرفتند. رئیس خرید عمومی شرکت پلیمر آریاساسول از بازگانی به شکل یک مجموعه به هم پیوسته حرف می‌زند. درخواست باید درست برسد. شرح کالا باید روشن شود. اگر کالا در سیستم تعریف نشده، باید مسیر تعریف و بررسی آن باز شود. منبع باید مشخص شود. خرید باید انجام شود. کالا باید به سایت برسد. انبار باید تحویل بگیرد. واحد متقاضی باید بتواند در زمان لازم از آن استفاده کند. اگر یکی از این حلقه‌ها عقب بماند، فشارش به حلقه بعدی منتقل می‌شود.

در روزهای عادی شاید این زنجیره آرام‌تر حرکت کند. در بحران، همه چیز تندتر می‌شود. گاهی یک درخواست صبح مطرح می‌شود و همان روز باید درباره منبع، قیمت، مجوز، پرداخت و حمل تصمیم گرفت. در واقع خرید عمومی از حالت پشت میزی فاصله می‌گیرد و به پشتیبان مستقیم عملیات تبدیل می‌شود.

پانزدهم فروردین و شروع یک مسیر تازه

پانزدهم فروردین در نگاه احمدی نامی روز مهمی است. می‌گوید در مسیر آمدن به سایت بودند که گفتند برگردید. دوازده روز بعد، مبین انرژی و دماوند انرژی هدف قرار گرفتند. این اتفاق، فضای کار را عوض کرد. حالا دیگر مسأله فقط ادامه خریدهای جاری نبود. باید معلوم می‌شد چه زیرساختی آسیب دیده، کدام مسیرها باید زودتر بازسازی شود و چه اقلامی برای راه افتادن دوباره واحدها لازم است. مدیران ارشد سازمان و کمیته مدیران بحران، با مدیریت آقای حیدرزاده، مدیرعامل و همراهی مدیر مجتمع و سایر مدیران، مسیر تصمیم‌گیری را جلو بردند. شرکت‌های منطقه هم باید به تقسیم کار می‌رسیدند. مبین خودش آسیب دیده بود و نیاز داشت ابتدا ابعاد خسارت را بسنجد. از سوی دیگر، کریدور برای تولید اهمیت حیاتی داشت. بخشی از انرژی و یوتیلیتی مورد نیاز شرکت‌ها از همان مسیر منتقل می‌شد. هر ساعت تأخیر در بازسازی آن مسیر، می‌توانست اثرش را در تولید و بازار نشان دهد. احمدی نامی خلاصه و مستقیم می‌گوید که کریدور مهم بود، چون تولید مهم بود. در آن روزها، بحث فنی و اقتصادی از هم جدا نبود. باز شدن مسیر خطوط، یعنی امکان برگشتن واحدها. برگشتن واحدها، یعنی کم شدن فشار بر بازار و پایین آمدن دامنه اثر حادثه. به تدریج مشخص شد چه لاین‌هایی نیاز به کار دارد، چه میزان متریال لازم است، چه بخش‌هایی به پایپینگ و فیتینگ مربوط می‌شود، چه اقلامی برای رنگ و عایق باید تهیه شود و کدام کالاها باید



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

وارد سایت شوند یا برای سند بلاست و آماده سازی به مسیر دیگری بروند. با مشخص شدن این نیازها، فشار روی خرید عمومی و تدارکات بالا رفت.

یک نفر باید در سایت حضور پیدا می کرد.

با توجه به ضرورت پشتیبانی مداوم همکاران تعمیرات و مجتمع جهت آواربرداری، بازسازی زیرساخت و ترمیم خطوط لوله کریدور مشترک در راستای مهیا نمودن شرایط برای شروع تولید در کمترین زمان ممکن، نیاز به حضور مستمر حداقل یک نفر از بخش خرید جنرال تا پایان فرآیند بازسازی بود. بر همین اساس و با تدبیر مدیریت محترم مقرر شد اینجانب به عنوان رئیس خرید بخش با اختیارات کامل در سایت مستقر شوم. این تصمیم در راستای تسریع در فرآیند تأمین و انجام هماهنگی با کلیه ارکان ذیربط از جمله انبار که متولی صدور درخواست خرید است، واحدهای تعمیرات و خدمات اداری به عنوان متقاضی و مصرف کننده نهایی اقلام مورد تقاضا، واحد منابع خرید به عنوان متولی شناسایی و معرفی منابع، واحد مالی جهت تسریع در فرآیند پرداخت و به خصوص تأمین کنندگان، اتخاذ شد.

ناگفته نماند این موضوع در شرایطی بود که بر اساس مصوبه کمیته بحران حضور پرسنل در سایت به حداقل تعداد ممکن رسیده بود و با توجه به قطعی برق و برخی محدودیت های دیگر تسهیلات حضور پرسنل نیز چندان میسر نبود.

از لوله و عایق تا کفش و سوت

در شرایطی که همکاران مجتمع و ایمنی در خط مقدم تعمیر و بازسازی خطوط آسیب دیده کریدور مبین بودند، بخش های دیگری نیز مشغول پشتیبانی و فراهم کردن مقدمات و اقلام مورد نیاز بودند. گرچه حضور آن ها چندان مشهود نبود ولی آثار خدمات و اقدامات این بخش در عملکرد همکاران عملیاتی کاملاً مشهود و قابل توجه است. بر همین اساس طیف گسترده ای از اقلام صنعتی گرفته تا سایر ملزومات مورد نیاز برای حمایت و پشتیبانی از فرآیند بازسازی در دستور کار واحد تدارکات قرار گرفت. اقلام صنعتی شامل انواع لوله، فیتینگ، رنگ، عایق و متریال پایپینگ می شد که برای ترمیم کریدور مبین ضروری بود، اما در کنار آنها اقلام دیگری هم باید تهیه می شد. خدمات اداری برای نفرات میدانی به اقلام تغذیه ای نیاز داشت. کارگاه مرکزی تعمیرات درخواست های مربوط به خودش را داشت. نیروهای پای کار، به وسایلی نیاز داشتند که شاید در نگاه اول کنار خطوط آسیب دیده دیده نشود، اما نبودشان کار را سخت می کند. احمدی نامی از کفش، بیلر سوت و اقلام مشابه مثال می زند. اینها شاید مستقیماً قطعه کریدور نبودند، اما برای آدم هایی لازم بودند که باید در سایت می ماندند، کار می کردند، جابه جا می شدند و در شرایط سخت، نظم و ایمنی

خود را حفظ می کردند. او این اقلام را در کنار همدلی می بیند. وقتی نفرات احساس کنند نیازهایشان دیده می شود، کار با آرامش بیشتری پیش می رود. خرید عمومی در چنین روزی باید همزمان چند چشم داشته باشد. یک چشم به اقلام فنی و سنگین. یک چشم به نیازهای خدماتی. یک چشم به نفراتی که در گرما و فشار زمان کار می کنند. یک چشم هم به بازار، قیمت، پرداخت و حمل و نقل. بحران معمولاً از همان جا سخت می شود که همه نیازها با هم می رسند.

بازاری که نقد می خواست و حمل نمی کرد

شرایط بازار و تأمین کنندگان که به طور قابل توجهی متأثر از جنگ تحمیلی سوم شده بود بسیار متلاطم و ناآرام بود و تصمیم گیری برای ادامه فعالیت تجاری در این شرایط ناپایدار دشوار است. گرچه این شرایط از اتفاقات دیماه شروع شده بود و کل فرآیند تأمین و تدارکات را متأثر نموده بود و محدودیت های جدی در این زمینه ایجاد شده بود که این شرایط فشار کاری واسترس زیادی به همکاران بخش تدارکات وارد کرد.

نوسان نرخ ارز، نگرانی فروشندگان، دشواری حمل و نقل و نا اطمینانی عمومی باعث شده بود بسیاری از تأمین کنندگان با احتیاط یا سخت گیری کار کنند. بعضی ها نقدی می خواستند. بعضی پای پای کار می کردند. برخی فروشگاه ها حاضر نبودند حمل کالا را بر عهده بگیرند. حتی اگر کالا نیز پیدا می شد، رساندن آن به سایت داستان دیگری داشت. در این مرحله، هماهنگی با واحد مالی و لزوم همکاری و درک متقابل آن ها اهمیت بسیار زیادی پیدا کرد. در این برهه با توجه به هماهنگی مستمری که بین مدیر بازرگانی و

مدیر مالی و سایر نفرات کلیدی واحد مالی از جمله حسابداری خرید و خزانه وجود داشت برای اینکه خریده ها زمین نماند و حداکثر تسریع در این شرایط صورت پذیرد، فرآیند خرید از این جنبه مقداری تسهیل شد. گاهی تیم باید همان جا تصمیم می گرفت، مجوز می گرفت، پرداخت را انجام می داد و کالا را از بازار حرکت می داد: «در چندین مورد باید درجا تصمیم گیری می کردیم و مجوز می گرفتیم. مبلغ پرداخت می شد و کار به صورت پای پای پیش می رفت تا بتوانیم کالا را حرکت بدهیم و به دستان برسد.» در چنین شرایطی، تأخیر یک تصمیم می توانست کالای مورد نیاز را از دسترس خارج کند. فروشنده ای که امروز حاضر به همکاری بود، شاید فردا قیمت دیگری می داد یا کالا را نگه نمی داشت. از سوی دیگر، پرداخت سریع هم بدون مجوز و هماهنگی ممکن نبود. خرید عمومی باید میان سرعت و ضابطه حرکت می کرد؛ نه آنقدر کند که عملیات منتظر بماند، نه آنقدر شتاب زده که مسیر کنترل از دست برود. حمل و نقل نیز گرفتاری خودش را داشت. وقتی فروشگاه ها حمل انجام نمی دادند، هماهنگی با گمرک، فورواردرهای داخلی و بخش حمل و نقل شرکت لازم می شد. کالا باید از محل خرید به سایت می رسید، از ورودی حراست عبور می کرد، در انبار ثبت می شد و بعد به دست واحد متقاضی می رسید. خرید در اینجا با پرداخت تمام نمی شد؛ تا وقتی کالا پای کار نبود، کار کامل نشده بود.

کریدوری که همان لحظه تصمیم

می خواست

احمدی نامی در مقایسه میان اورهال شهریور



باید از محدوده معمول کار خودش کمی جلوتر می‌آمد. کسی نمی‌توانست بگوید کار من فقط تا این نقطه است. همه باید می‌دیدند کار نهایی کجاگیر می‌کند و همان جاکمک می‌کردند. رئیس خرید عمومی شرکت پلیمر آریاساسول از تیم‌های مختلف بازرگانی با قدردانی نام می‌برد. جنرال، قطعات یدکی، کمیکال، برنامه ریزی، توسعه منابع خرید، انبار، تیم‌های فنی، مالی، گمرک و حمل و نقل و به خصوص همکاران فروش که در این شرایط دشوار و توقف تولید، فروش محصولات را مدیریت کردند. حاصل زحمت آن‌ها این بود که شرکت توانست در شرایطی که تولید متوقف شده بود، نسبت به پرداخت حقوق و مزایای پرسنل حداکثر لطف و مساعدت را داشته باشد. آن‌هم در زمانی که خیلی از پرسنل حتی نگران پرداخت حقوق و مزایا بودند. این خیلی انگیزه و حس خوب به پرسنل می‌داد. بنابراین هر کدام از واحدهای مختلف نقش خود را به خوبی ایفا کردند و در نقطه‌ای از مسیر ایستاده بودند. این جزئیات شاید در یک قاب از عکس‌های فضای عملیاتی دیده نشود، اما در روند حل بحران تعیین‌کننده است.

پشت خرید، آدم‌ها بودند

احمدی نامی بارها به آدم‌ها برمی‌گردد. به کسانی که در گروه‌ها حاضر بودند. به نیروهایی که شیفی کار می‌کردند. به کسانی که سند انبار تنظیم می‌کردند، پیشنهاد فنی می‌دیدند، مجوز مالی می‌گرفتند، کالا را حمل می‌کردند و اجازه نمی‌دادند درخواست‌ها در مسیر اداری گم شود و در پایان، تجربه را با یک تعبیر جمع می‌کند: «این کار، کار زیبایی تیمی بود. می‌توانم بگویم همه ما در این مبعوث شدن حضور داشتیم.»

و مهر ۱۴۰۴ و روند ترمیم و بازسازی کریدور در اردیبهشت ۱۴۰۵، نکات مهمی را یادآور می‌شود. گرچه اورهال کار بزرگی بود، اما برای آن زمان گذاشته شده بود. یعنی برنامه از قبل تعیین شده وجود داشت. بسیاری از مقدمات تعمیرات اساسی انجام شده بود. چارچوب تعمیرات تقریباً مشخص بود. گرچه در روند انجام اورهال نیز کارهای غیرقابل پیش‌بینی رخ می‌دهد، ولی به‌طور عمده ذهن‌ها برای هر سناریویی آماده است. حتی اگر شرایطی پیش آمده و اورهال حالت اجباری گرفته بود، باز هم پشت آن فکر و تجربه قبلی قرار داشت. اما برای کریدور مبین شرایط کاملاً متفاوت بود: «اورهال خیلی بزرگ بود. برای آن تقریباً برنامه داشتیم. کریدور اما همان لحظه نیاز به فکر داشت. همان لحظه باید تصمیم می‌گرفتیم.» این تفاوت، حال و هوای روزهای بحران را نشان می‌دهد. در روایتی که رئیس خرید عمومی ارائه می‌کند، کریدور مجموعه‌ای از نیازها و تصمیم‌ها بود که هر واحد بخشی از آن را می‌گرفت. احمدی نامی از تعبیر «مردم مبعوث شده» در کلام رهبر شهید انقلاب استفاده می‌کند و آن را به تجربه نیروها در آریاساسول پیوند می‌زند. برای او افراد پای خط تولید در آن روزها واحدهای پشتیبان، سهم خود را در این بعثت مردمی داشتند؛ سهمی که شاید کمتر به چشم بیاید، اما بدون آن کار پیش نمی‌رود.

اتحاد و همدلی در اندازه آریاساسول

او از «اتحاد ملی و همدلی در مقیاس کوچک آریاساسولی» حرف می‌زند. تعبیری که شاید در ابتدا بزرگ به نظر برسد، اما در ادامه گفت‌وگو معلوم می‌شود منظورش چیست. هر واحد

از خاموشی سایت تا بازگشت تولید

گزارشی از روایت ابوذر رستگار، رئیس ایمنی شرکت پلیمر آریا ساسول، درباره حادثه، آواربرداری گریدور و بازگشت ایمن تولید

در لحظه انفجار، خبر و نگرانی، بهره‌برداری باید آرام بماند و واحد رابی خطر پایین بیاورد؛ ایمنی، آتش‌نشانی و کمیته بحران هم باید نفرات و مسیر خروج را پوشش دهند.

در نگاه رئیس ایمنی آریا ساسول، آموزش جایگاه پررنگی دارد. اواز ماسک‌ها و فیلترها با دقتی حرف می‌زند که معمولاً درباره تجهیزات حیاتی گفته می‌شود. در حادثه شیمیایی، درست استفاده کردن از ماسک می‌تواند چند دقیقه حیاتی به نفع بدهد. «نحوه استفاده از این ماسک‌ها را تقریباً هر هفته، شبانه روز، چه در شیفت‌های روز و چه در شیفت‌های شب، به همراه بچه‌های آتش‌نشانی به همه پرسنل آموزش دادیم.» این آموزش‌ها در برنامه‌های رسمی نیامده بود. نیروهای ایمنی و آتش‌نشانی بارها در شیفت‌های مختلف نحوه

ایمنی بر اساس خوش بینی پیش نمی‌رود. تأسیسات صنعتی حساس‌اند و باید حتی برای سناریوهایی آماده باشند که وقوعشان دور از ذهن به نظر می‌رسد. پیش از حادثه، چند اقدام موازی با تصمیم کمیته بحران مجتمع انجام شده بود. سطح مخازن پایین آمد، حضور نفرات در سایت مدیریت شد، بخشی از نیروها از حضور غیرضروری دور ماندند، تولید تا حد ایمن کاهش یافت و نفراتی که باید در لحظه بحران در سایت می‌ماندند مشخص شدند. خروج واحد از سرویس نیز عملیاتی ساده نیست. فشار، دما، خوراک، محصول، ابزار دقیق، برق، بخار، آب و مسیرهای کنترلی باید با دقت مدیریت شوند. اگر واحد با شتاب و بدون کنترل خوابانده شود، خود خاموشی می‌تواند خسارات جدی وارد کند.

شب‌های پتروشیمی با نور شناخته می‌شوند. روشنایی واحدها روی سازه‌ها می‌افتد، شعله فلر از دور دیده می‌شود و صدای کمپرسورها فضای سایت را زنده نگه می‌دارد. ابوذر رستگار وقتی از روز حادثه حرف می‌زند، پیش از عددها و خط‌ها و تجهیزات، به شبی برمی‌گردد که سایت چهره‌آشنای خود را از دست داده بود. «وقتی برق قطع شد و وارد سایت می‌شدید، هیچ نقطه روشنی نمی‌دیدید. از سواره پتروشیمی که پایین می‌آمدی، به جز شعله فلر و نور فلر هیچ نور دیگری نمی‌دید. واقعاً حس بدی بود.» آن تاریکی برای رئیس ایمنی آریا ساسول فقط خاموشی نبود. مسیری بود که از تخلیه نفرات و خروج ایمن واحدها به اطفای حریق، آواربرداری، آزادسازی خطوط، رساندن گاز ازت، بازگشت بخار و راه‌اندازی دوباره تولید رسید. رستگار از دو تاریخ حرف می‌زند، بیست و هفتم اسفند و هفدهم فروردین؛ دوروزی که برای او با تصمیم، خطر، تماس، خستگی و حضور آدم‌هایی گره خورده‌اند که سایت را رها نکردند.

آمادگی، قبل از لحظه اصابت ساخته شده بود

رستگار که هنوز زیر چشمانش سیاه است و خستگی بعد از چند هفته همچنان در چهره‌اش نمود دارد، صریح می‌گوید که در ابتدا احتمال چنین حمله‌ای را جدی نمی‌دانسته است: «خودم هیچ وقت فکر نمی‌کردم بخواهد بزند.» با این حال، کار

استفاده از ماسک را مرور کرده بودند. کارمندی که مسیر خروج را می شناسد، محل تجمع را می داند و در لحظه دود یا آلودگی ماسک را درست می زند، زمان را از دست نمی دهد. ماسک ها و فیلترهای مناسب هم از سال های قبل تهیه شده بود؛ کاری که در شرایط تحریمی آسان نبود، اما برای لحظه مواجهه با ماده سمی یا فضای آلوده ضرورت داشت: «فرد بتواند تا حدود چهل و پنج دقیقه، بسته به غلظت، از ماسک استفاده کند و خودش را به محل تجمع و نقطه ایمن برساند.»

از خروج ایمن پرسنل تا کمک به همسایه ها
لحظه حادثه بیست و هفتم اسفند ۱۴۰۴ با خبرهای اولیه و فشار روانی همراه بود. اعلام اولیه از آسیب در محدوده شمال سایت آریاساسول می گفت. واحدها در سرویس بودند و بهره برداری باید بدون عجله، اما سریع و دقیق عمل می کرد. رستگار با تأکید می گوید نفرات بهره برداری تا وقتی از خروج نرمال واحدها مطمئن نشدند، سایت را ترک نکردند. «بچه های بهره برداری واحدهایشان را خیلی ایمن خواباندند و تا خیالشان راحت نشد که واحد نرمال از سرویس خارج شده، سایت را تخلیه نکردند.» حراست در ورودی ها ماند، نقلیه انتقال نفرات را پیگیری کرد و راننده ها پرسنل را به شهرهای همجوار رساندند. در اتاق کمیته مدیریت بحران نیز قطع فید، تخلیه نفرات و ادامه مسیر باید در زمانی کوتاه تعیین می شد. رئیس ایمنی آریاساسول از آتش نشانی با احترام و ویژه ای یاد می کند. در حادثه فازهای چهار و پنج، آریاساسول آسیب اصلی ندیده بود، اما نیروهای آتش نشانی شرکت برای اطفای حریق وارد عملیات شدند: «بچه های آتش نشانی ما به اتفاق خود مهندس فرزین پور، مدیر HSE، اطفای حریق فاز چهار و پنج را به عهده گرفتند. در صورتی که ما خودمان تحت تأثیر قرار نگرفته بودیم.» در هفدهم فروردین، کار وسیع تر شد.

مبین با آسیب به توربین ها و زیرساخت ها درگیر بود، کریدور مشترک ضربه دیده بود و واحد بوتادین پتروشیمی جم هم حادثه داشت. تیم آتش نشانی آریاساسول به پتروشیمی جم اعزام شد و بعدها همکاران HSE جم گفتند نیروهای آریاساسول «مثل خانه خودشان دفاع کردند.» در منطقه ای که خط، خوراک و یوتیلیتی مشترک است، مهار آتش در یک نقطه از نقاط دیگر هم محافظت می کند.

پنجاه خط درهم و راهی که بسته شده بود
پس از کنترل ساعت های نخست، کار تازه ای آغاز شد. کریدور آسیب دیده باید باز می شد. حدود پنجاه خط در مسیر قرار داشت؛ خط هایی برای یوتیلیتی، خوراک، محصول و مواد مختلف شرکت های منطقه. برای آریاساسول، خطوط بخار حیاتی بود. این خطوط پایین تر قرار داشتند و زیر لایه ای از خطوط آسیب دیده پنهان شده بودند. تا بخار بر نمی گشت، تولید هم با اطمینان بر نمی گشت. مالکیت بخشی از خطوط با پتروشیمی مبین بود. مبین خودش درگیر خسارت و ارزیابی وضعیت بود. در جلسه مشترک شرکت ها، تقسیم کار انجام شد و آریاساسول باز کردن مسیر خطوط حیاتی خود را پذیرفت. کار آسانی نبود. بعضی خطوط متعلق به شرکت های دیگر بودند، اطلاعات کاملشان آماده نبود، برخی مواد شیمیایی داشتند، برخی حرارت دیده بودند و برخی زیر تنش مکانیکی مانده بودند. رستگار شکل کریدور را با تصویری ساده توضیح می دهد: «مثل یک دسته ماکارونی پخته در نظر بگیر. اینها همه رفته بودند توی هم و پیچ خورده بودند.» هر برش می توانست آتش پنهان را بیرون بکشد. انفجار، ماده شیمیایی، بخار سمی، سقوط و حرکت ناگهانی خطوط، همه محتمل بود. گاهی با شروع سوراخکاری، شعله بالا می گرفت و نفرات عقب می رفتند. «به محض اینکه شروع می کردی

به سوراخکاری، یک آتش خیلی گسترده تشکیل می شد و همه افراد پراکنده می شدند.»

گاز ازت از مسیر اضطراری

برای کار گرم روی خط هایی که ماده شیمیایی داشته اند، فضای داخل باید با گاز خنثی ایمن شود. تیم ها به گاز ازت نیاز داشتند، اما مسیر آماده در دسترس نبود. با ابتکار نیروها، خط گاز ازت از مسیر جایگزین کشیده شد و به محدوده عملیات رسید. «به روش هایی که به نوعی ابتکار خودمان بود، لاین گاز ازت کشیدیم. از مسیر bypass، به وسیله امکانات آتش نشانی، ازت را آوردیم توی شرکت و کارخانه.» این ابتکار، بخشی از کار گرم را ایمن تر کرد و احتمال تشکیل فضای قابل اشتعال را پایین آورد. در روزهای بحران، تجربه نیروها، شناخت واحد و هماهنگی بخش ها است که راه را از میان محدودیت ها باز می کند. آواربرداری و رسیدن به خطوط بخار حدود چهارده روز طول کشید. نزدیک به پنجاه خط آسیب دیده باید بررسی، تخلیه، ایمن سازی، برشکاری و جابه جایی می شد. رئیس ایمنی آریاساسول هنوز از حجم ریسک آن روزها شگفت زده است: «گاهی وقت ها خودم نگاه می کنم و می گویم خدایا، عجب کارهای پرریسکی را ما انجام دادیم.» در این چهارده روز، مدیریت مجتمع، تعمیرات، بهره برداری، HSE، آتش نشانی، بازرسی، خدمات پشتیبانی و روابط عمومی کنار هم ماندند. حضور مدیران در محل تصمیم ها را سریع تر می کرد. نیروها از شش صبح می آمدند و تا پاسی از شب، میان گرما، خستگی و خطر کار می کردند. یکی از صحنه های پررنگ برای رستگار، شب پایانی آزادسازی مسیر است. مسیر باید برای بازرسی آماده می شد و کار تا حدود دوازده ونیم یا یک بامداد ادامه داشت. او از تأکید مهندس حامدی نسب، مدیر تعمیرات، یاد می کند: «می گفت تا بنیم هیچ لاین آسیب دیده ای روی این خطوط نیست، نمی روم.» پس از آزادسازی، بازرسی انجام شد، برخی نقاط تعمیر شد، عایق کاری پیش رفت و خط بخار به شرایط سرویس نزدیک شد. بازگشت بخار، برای آریاساسول نقطه تعیین کننده بود. رئیس ایمنی آریاساسول واحدها به موجودی تشبیه می کند که باید نیازهایش را یکی یکی دریافت کند: «مثل نوزادی که می خواهی رشدش بدهی، باید یکی یکی اینها را بهش می رساندیم.» با برگشتن بخار، برق و دیگر یوتیلیتی ها، واحدها آماده راه اندازی شدند. تولید دوباره بالا آمد و واحد به ظرفیت مناسب رسید. او از لحظه ای حرف می زند که خطوط برداشته شد، مسیرها آزاد شد و صدای واحد برگشت. آن لحظه برای او فقط پایان تعمیر نبود؛ بازگشت خانه ای بود که خاموش شده بود.

در پایان، خودش را «جزئی از گروه» می داند و از نیروهایی می گوید که تا انتها ماندند. برای او، سایت فقط محل کار نیست. «سایت هم مثل خانه مان بود. بچه ها مثل اعضای خانواده مان بودند. دوست نداشتم ول کنم بروم.» چهارده روز کنار کریدور داغ، هم نتیجه فنی داشت و هم نتیجه انسانی. مسیر باز شد، بخار برگشت، یوتیلیتی ها آماده شد و تولید دوباره به صدا افتاد. در کنار آن، تیمی دیده شد که در خطر ماند، در خستگی کار کرد و سایت را از راه ایمن به زندگی برگرداند. رستگار می گوید: «هیچ وقت این روزها و این چیزها را فراموش نمی کنم.»



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

چهار فصل پیشین، مسیر شرکت پلیمر آریاساسول را از آمادگی پیش از بحران تا مدیریت حملات، حفظ تداوم فعالیت و بازسازی زیرساخت‌ها روایت کردند. اکنون در فصل پایانی، همه این تلاش‌ها به نقطه‌ای می‌رسد که هدف اصلی آن، بازگرداندن مجتمع به مدار تولید است. «بازگشت به تولید» تنها راه‌اندازی دوباره تجهیزات نیست، بلکه نتیجه زنجیره‌ای از برنامه‌ریزی، ایمنی، تعمیرات، هماهنگی و تلاش جمعی است که در طول بحران شکل گرفت.

راه‌اندازی مجدد واحدها، مرحله‌ای حساس و سرنوشت‌ساز بود. پس از آسیب به زیرساخت‌ها و اختلال در خدمات حیاتی، بازگشت به تولید تنها با انجام ارزیابی‌های دقیق، ایمن‌سازی تجهیزات، تکمیل تعمیرات و هماهنگی میان واحدهای مختلف امکان‌پذیر بود. در این مسیر، شتاب‌زدگی جای خود را به دقت و مسئولیت‌پذیری داد تا تولید با اطمینان و کمترین ریسک از سر گرفته شود.

در گفت‌وگو با محمد آهوچهر، مدیر مجتمع، بر نقش سرمایه‌انسانی، همدلی کارکنان و اولویت همیشگی ایمنی نسبت به سرعت راه‌اندازی تأکید می‌شود. او موفقیت مجتمع را حاصل تعهد و تلاش کارکنانی می‌داند که در سخت‌ترین شرایط، با روحیه همکاری و مسئولیت‌پذیری مسیر بازگشت به تولید را هموار کردند.

در ادامه، ضرغام بهروزی، معاون مجتمع شرکت پلیمر آریاساسول، از نقش هماهنگی میان واحدهای عملیاتی، مدیریت میدانی و تصمیم‌گیری‌های اجرایی در روند راه‌اندازی مجدد مجتمع سخن می‌گوید. روایت او نشان می‌دهد که موفقیت در بازگشت به تولید، نتیجه همکاری منسجم تمامی بخش‌های شرکت و مدیریت دقیق عملیات در شرایط بحرانی بود.

نقی نو جوان، مدیر بهره‌برداری، از بازسازی کریدور آسیب‌دیده، مدیریت محدودیت‌های عملیاتی و هماهنگی با شرکت‌های منطقه برای راه‌اندازی مجدد واحدها سخن می‌گوید. او نشان می‌دهد که بازگشت تولید تنها یک اقدام فنی نبود، بلکه مستلزم برنامه‌ریزی دقیق، هماهنگی گسترده و تصمیم‌گیری مستمر در شرایط پیچیده بود.

سعید آموزگاری، مدیر واحد الفین، تجربه خروج ایمن واحد از سرویس، اجرای عملیات پرچ‌نیتروژن، بازیابی دستورالعمل‌های اضطراری و سازماندهی نیروهای عملیاتی را روایت می‌کند. او تأکید دارد که حتی در زمان توقف تولید نیز حفظ صحیح تجهیزات و اجرای اصول ایمنی، بخش مهمی از مسیر بازگشت به تولید به شمار می‌رفت.

در ادامه، فرزاد اصفهانی، مدیر واحد پلی‌اتیلن متوسط و سنگین، از روزهای توقف تولید و لحظه شنیده شدن دوباره صدای واحدها سخن می‌گوید. از نگاه او، راه‌اندازی دوباره تنها بازگشت تجهیزات به مدار نبود، بلکه بازگشت امید، اعتماد و روحیه‌ای بود که کارکنان پس از روزهای دشوار دوباره آن را تجربه کردند.

امیرحسین لطیفی، معاون مدیر واحد پلی‌اتیلن سبک، نیز به مدیریت واحد با حداقل نیرو، نگهداری تجهیزات در شرایط بحرانی و برنامه‌ریزی برای جلوگیری از آسیب به تأسیسات اشاره می‌کند. او توضیح می‌دهد که مراقبت صحیح از تجهیزات در دوران توقف، نقش تعیین‌کننده‌ای در کاهش مشکلات هنگام راه‌اندازی مجدد داشت و امکان بازگشت ایمن و سریع‌تر واحدها را فراهم کرد.

در مجموع، «بازگشت به تولید؛ پایان یک نبرد، آغاز دوباره» روایت سازمانی است که با اتکا به دانش فنی، تجربه، همدلی و انسجام مدیریتی، توانست از دل بحران عبور کرده و دوباره تولید را از سر بگیرد. این فصل نشان می‌دهد که پیروزی بر بحران تنها در مهار حادثه یا بازسازی تجهیزات خلاصه نمی‌شود، بلکه در توانایی یک سازمان برای ایستادن دوباره، بازآفرینی ظرفیت‌ها و ادامه مسیر نیز معنا پیدا می‌کند. بازگشت آریاساسول به مدار تولید، نمادی از تاب‌آوری، مسئولیت‌پذیری و توان جمعی کارکنانی است که سخت‌ترین روزها را به آغازی دوباره تبدیل کردند.





از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

فصل پنجم

بازگشت به تولید پایان یک نبرد، آغاز دوباره

روایت مدیران آریاساسول از راه اندازی مجدد واحدها

وقتی «ایمنی» بر «شتاب» پیروز شد آزمونی برای اثبات بلوغ سازمانی

در روزهایی که سایه سنگین بحران و محدودیت‌های ناشی از تنش‌های منطقه‌ای بر سر صنعت پتروشیمی ایران گسترده شده بود، توقف ناخواسته تولید برای بسیاری از مجتمع‌ها به یک کابوس همه‌جانبه بدل شد؛ کابوسی که می‌توانست به خسارت‌های جبران‌ناپذیر تجهیزاتی و اقتصادی بینجامد. اما برای شرکت پلیمر آریاساسول، این توقف نه به معنای پایان راه، که سرآغاز آزمونی بزرگ برای سنجش تاب‌آوری و بلوغ سازمانی بود. محمد آهوچهر، مدیر مجتمع آریاساسول، در گفت‌وگوی پیش‌رو، از استراتژی «بازگشت ایمن» سخن می‌گوید؛ رویکردی که در آن به جای تن دادن به فشارهای تولید شتاب‌زده، «ایمنی» و «تکیه بر سرمایه‌های انسانی» قطب‌نمای تصمیم‌گیری‌ها شد تا چرخ‌های

روایت محمد آهوچهر، مدیر مجتمع آریاساسول، از مدیریت بحران و بازگشت به مدار تولید در سایه شرایط دشوار

صنعت، پس از عبور از طوفان، دوباره و با اطمینان کامل به چرخش درآیند.

اولویت: ایمنی، نه شتاب زدگی؛ درس هایی از یک بحران

وقتی از مدیر مجتمع درباره مهم ترین دغدغه اش در لحظات نخست تصمیم گیری برای بازگشت به تولید می پرسیم، پاسخ او با تأملی خاص همراه است: «راه اندازی ایمن، پایدار و مطمئن». در صنعت پتروشیمی، جایی که کوچک ترین خطای انسانی یا فنی در پروسه راه اندازی می تواند فاجعه ساز باشد، فشار تولید همواره بر گلوئی مدیران سنگینی می کند. اما در شرکت پلیمر آریاساسول، تصمیم بر آن شد، «شتاب زدگی» را به عنوان دشمن شماره یک تولید در روزهای سخت، کنار بگذارند.

مدیر مجتمع آریاساسول تأکید دارد که تصمیم گیری هانه بر پایه فشار زمان یا انتظارات کوتاه مدت، که بر اساس دستورالعمل های سخت گیرانه و ارزیابی دقیق ریسک اتخاذ شده است. او می گوید: «در صنعت پتروشیمی، شتاب زدگی در بازگشت به تولید می تواند هزینه های بسیار سنگین تری نسبت به خود توقف به همراه داشته باشد. بنابراین تصمیم گرفتیم هیچ مرحله ای خارج از ضوابط فنی انجام نشود.» نکته قابل توجه در این روایت، نقش مراقبت های پیش دستانه در دوران توقف است؛ دوره ای که حتی در شرایط دشوار ناشی از فضای جنگی، تیم های بهره برداری، تعمیرات، یکپارچگی تجهیزات، HSE و حراست با جان و دل از تأسیسات مجتمع مراقبت کردند. همین نگاه مسئولانه باعث شد سرمایه های شرکت در امنیت کامل بماند تا در زمان طلایی شروع

مجدد، هیچ مانع زیرساختی پیش روی تیم نباشد. به گفته آهوچهر، حفظ جان و سلامت کارکنان در آریاساسول نه یک شعار تبلیغاتی، که سنگ بنای تصمیم سازی ها در بحران بوده است.

کار تیمی؛ معجزه در اتاق کنترل و میدان عمل

یکی از نقاط کلیدی در مسیر موفقیت بازگشت به تولید، شکل گیری یک «کار تیمی واقعی» و فراتر از ساختارهای اداری بود. مدیر مجتمع معتقد است موفقیت در آریاساسول زمانی حاصل شد که فاصله میان «تصمیم و اجرا» به حداقل رسید. در آن روزهای پرفشار، هیچ بخشی - از واحدهای فنی و مهندسی گرفته تا ستاد مدیریت بحران - خود را جزیره ای مستقل ندید.

او در تشریح این هماهنگی می گوید: «موفقیت زمانی حاصل شد که همه بخش ها با یک هدف مشترک و در هماهنگی کامل عمل کردند.» ارتباطات در آن روزهای بحرانی به شکلی سریع، شفاف و مبتنی بر داده های دقیق فنی انجام شد. این نوع مدیریت، اجازه داد هر واحد نقش خود را بشناسد و با تکیه بر تجربه ارزشمند مدیران عملیاتی، اقدامات با نظم و دقت به سرانجام برسد. آنچه در این فرآیند بیش از همه خودنمایی می کرد، نه تکنولوژی های پیشرفته و نرم افزارهای مدیریتی، بلکه «فرهنگ اعتماد متقابل» بود؛ فرهنگی که در آن همه می دانستند موفقیت یک واحد، ضامن بقای کل سازمان است.

چالش های فنی در مسیر ناهموار

راه اندازی مجدد در شرایطی که تامین خوراک و

انرژی (به ویژه برق و سرویس بخار) با نوسانات شدید مواجه است، خود یک عملیات مهندسی پیچیده و نفس گیر محسوب می شود. در آریاساسول، هم زمان با عملیات آواربرداری و تعمیر خطوط مواصلاتی آسیب دیده، جبهه کاری دیگری در درون مجتمع فعال بود. تیم های تخصصی به طور شبانه روزی سلامت تک تک تجهیزات را بررسی می کردند و بر اساس اولویت های عملیاتی، برنامه راه اندازی را تدوین کردند.

مدیر مجتمع در این باره می گوید: «هیچ اقدامی بدون تأیید فنی انجام نشد.» این دقت جراحی گونه در شرایط اضطراری، حاصل ترکیب «تخصص میدانی» و «شناخت دقیق رفتار واحدهای فرآیندی» بود. بسیاری از تصمیم های اتخاذ شده، متکی بر دانش سال ها فعالیت در این صنعت بود که اجازه نداد شرایط محیطی، کیفیت عملیات را فدای سرعت کند. در واقع، بازگشت به مدار تولید در آریاساسول، تنها یک پروژه فنی نبود؛ بلکه یک نمایش قدرت از بلوغ مهندسی ایرانی بود که در کوران بحران، توانست پیچیده ترین گره ها را با تدبیر باز کند.

سرمایه ای فراتر از گزارش های مالی

اما نقطه، نه در اعداد و ارقام تولید، که در ارزیابی نیروی انسانی نهفته است. محمد آهوچهر، کارکنان خود را نه کارمندان یک شرکت، که «قهرمانان واقعی این دوران» می نامند. در شرایطی که نگرانی برای خانواده ها و فضای سنگین ناشی از جنگ بر فضای روانی جامعه حکم فرما بود، کارکنان سازمان با حفظ خونسردی و تکیه بر تخصص خود، مسئولانه در کنار یکدیگر ایستادند.

آهوچهر با قدردانی از مدیریت ارشد سازمان بابت حمایت های بی دریغ، می افزاید: «بسیاری از همکاران ما در واحدهای عملیاتی، اتاق های کنترل و تعمیرات، با وجود فشارهای روحی، اجازه ندادند کوچک ترین خللی در اجرای دقیق دستورالعمل ها ایجاد شود.» این تجربه، در نهایت یک دستاورد بزرگ برای سازمان به همراه داشت: «اثبات بلوغ سازمانی.»

شرکت پلیمر آریاساسول امروز نه تنها تجهیزات و زیرساخت هایش را حفظ کرده، بلکه به گفته مدیر مجتمع، به سرمایه ای دست یافته که در هیچ ترازنامه مالی قابل ثبت نیست؛ سرمایه ای به نام «اعتماد متقابل»، «همدلی سازمانی» و «ایثار». دستاوردی که حالا به پشتوانه ای مستحکم برای مواجهه با چالش های آینده تبدیل شده و به تیم مدیریتی و کارکنان این اطمینان را می دهد که با تکیه بر همین روحیه، مسیر توسعه و تولید پایدار با قدرت و صلابت بیشتری ادامه خواهد یافت. این بلوغ سازمانی، درسی است که آریاساسول از دل بحران بیرون کشید؛ درسی مبنی بر اینکه انسان های متخصص و متعهد، همان «تکنولوژی اصلی» هستند که عبور از هر طوفانی را ممکن می سازند.



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت



بازگشت به مدار تولید در «کمتر از یک چشم به هم زدن»

عبور از سد ناامیدی: جادوی انسجام

وقتی از او می پرسیم چه زمانی نقطه عطف بازگشت به تولید بود، پاسخ او از «شروعی دشوار» حکایت دارد. او می گوید: «در روزهای نخست، حجم خسارت به گونه ای بود که برآوردهای اولیه، زمان نسبتاً طولانی چندماهه ای را برای بازسازی نشان می داد.» این اعتراف، عمق بحرانی را که شرکت با آن دست و پنجه نرم می کرد، به خوبی نمایان می سازد. اما در همان شرایط، یک متغیر کلیدی ورق را برگرداند؛ متغیری که در گزارش های مالی دیده نمی شود اما در میدان عمل، سرنوشت ساز است: «انسجام»

معاون مجتمع تأکید می کند که وقتی شاهد هماهنگی کم نظیر میان تمامی دپارتمان های

روایت ضرغام بهروزی، معاون مجتمع آریاساسول، از عملیاتی که «ماه ها» زمان می برد اما در «چهار هفته» به سرانجام رسید؛ چگونه تکیه بر توان داخلی، کابوس توقف را به پیروزی تولید تبدیل کرد؟

واحدهای سازمان بود، اطمینان پیدا کرد که پیروزی ممکن است. نقطه اوج این ماجرا، پروژه عظیم آواربرداری و بازسازی خطوط کریدور شرکت مبین انرژی بود. پروژه ای که به باور بسیاری از کارشناسان و مدیران صنعت، حداقل به چندین ماه کار شبانه روزی نیاز داشت، اما با راهبری مدیریت ارشد و همت تیم های عملیاتی شرکت پلیمر آریاساسول، تنها در ظرف چهار هفته به سرانجام رسید. این دستاورد، تنها یک بازسازی زیرساختی نبود؛ بلکه نقطه عطف جدیدی در اثبات توانمندی های متخصصان داخلی صنعت نفت کشور محسوب می شد. وی با غرور از این چهار هفته یاد می کند؛ دوره ای که در آن «غیرممکن» در قاموس آریاساسول به «انجام شد» تبدیل شد.

معماری بازگشت؛

دییلماسی در خدمت صنعت

پس از مهار شرایط اضطراری، شرکت با چالش های بزرگی روبه رو بود که حل آن ها نیازمند رایزنی های پیچیده بود. معاون مجتمع می گوید که پس از کنترل اوضاع، نخستین گام، ایجاد جریان پایدار انرژی و خوراک بود. شرکت در یک حرکت حساب شده، تعاملات فشرده ای را برای دریافت برق مورد نیاز از مجتمع فازهای گازی با واسطه گری شرکت مبین انرژی آغاز کرد. هم زمان، برای تأمین خوراک اتیلن نیز با شرکت های پتروشیمی جم و کاویان، از محل تهارتا پتروشیمی گچساران، وارد مذاکره شدند.

این بخش از روایت نشان می دهد که در مدیریت بحران های بزرگ، «تکنولوژی» و «آچار به دست گرفتن» کافی نیست؛ بلکه «هوشمندی در تعاملات» است که چرخ های صنعت را دوباره به حرکت درمی آورد. همکاران

او در بخش مجتمع، هم زمان با این رایزنی های فرا-شرکتی، مشغول ایمن سازی و انجام تعمیرات اساسی در فرصت خاموشی بودند. به گفته او، نکته ای که در تمام این مراحل پرفشار رعایت شد، یک اصل غیرقابل مذاکره بود: «هیچ موفقیتی در بازگشت به تولید، بدون حفظ جان همکاران ارزشمند، موفقیت نیست.» این گزاره، خط قرمز شرکت در تمامی مراحل بازسازی بود.

اولویت بندی؛ هنری در دل بحران

بسیاری از سازمان ها در شرایط بحرانی دچار سردرگمی می شوند و نمی دانند از کجا شروع کنند. اما ضرغام بهروزی از یک نقشه راه دقیق سخن می گوید. در این شرکت، اولویت بندی فعالیت ها بر اساس «اثرگذاری زیرساختی» انجام شد. ابتدا تجهیزاتی که جریان های اصلی بودند؛ یعنی سرویس های جانبی، خطوط یوتیلیتی، کریدورهای انتقال خوراک و محصولات.

سپس، برنامه بازسازی بر اساس «ارزیابی ریسک» تدوین شد. او می گوید: «این اولویت بندی حاصل تصمیم فردی نبود، بلکه نتیجه جلسات مستمر کارشناسی بود.» نکته کلیدی در روایت او، «اجرای موازی» فعالیت هاست. شرکت با هماهنگی دقیق، اجازه داد کارها به صورت هم پوشان پیش بروند تا زمان هدررفته به حداقل برسد. تعمیر خطوط فرآیندی و آماده سازی واحدها، با هماهنگی کامل میان شرکت های منطقه دنبال شد تا هیچ تداخلی رخ ندهد. این «مدیریت موازی»، رمز اصلی کاهش چشمگیر زمان بازگشت به تولید بود؛ هنری که در آن، هر دقیقه با برنامه ریزی دقیق، ارزشمند تلقی می شد.

لحظه طلایی؛ شکوه بلوغ شرکتی

لحظه ای که نخستین واحد عملیاتی دوباره در سرویس قرار گرفت، باید لحظه ای دراماتیک بوده باشد. معاون مجتمع با یادآوری آن لحظه، از ترکیبی از غرور، آرامش و امید سخن می گوید. اما این موفقیت برای او فراتر از یک رویداد صنعتی بود؛ برای وی، این لحظه «اثبات توانمندی سرمایه انسانی شرکت» بود. او تأکید می کند که همکاری در سخت ترین شرایط نشان دادند که با تخصص، تعهد و احساس مسئولیت نسبت به شرکت و کشور، می توان بزرگترین چالش ها را به زانو درآورد. این پیام برای کل بدنه شرکت روشن بود؛ هیچ مانعی بزرگ تر از توان یک تیم منسجم و متخصص نیست.

درسی برای آینده؛ HSE، مانع نیست، ضامن موفقیت است

اما شاید ارزشمندترین بخش صحبت های او، نگاه آسیب شناسانه و آینده نگرا نه او باشد. او می گوید: «مهم ترین دستاورد، افزایش بلوغ سازمانی در مدیریت بحران و تقویت فرهنگ کار تیمی بود.» شرکت پلیمر آریاساسول پس از این تجربه، دیگر همان شرکت پیش از حادثه نیست. فرآیندهای مدیریت بحران با توجه به مخاطرات جدید بازنگری شده اند، تعاملات بین واحدی تقویت شده و آمادگی تیم های عملیاتی به سطح بالاتری ارتقا یافته است.

نکته قابل توجه در سخنان او، دفاع از اصول ایمنی (HSE) است. بسیاری ممکن است گمان کنند در شرایط بحرانی، رعایت سخت گیرانه اصول ایمنی سرعت را می گیرد، اما معاون مجتمع برعکس این باور را تأکید می کند: «رعایت کامل اصول HSE، نه مانع سرعت، بلکه تضمین کننده موفقیت عملیات است.» او با افتخار اشاره می کند که با وجود شرایط بسیار پرخطر، عملیات بدون حادثه انسانی جدی به پایان رسید؛ موضوعی که حاصل نهاده شدن «فرهنگ ایمنی» در کالبد شرکت است.

کلام آخر؛ فرمول پیروزی

وقتی از معاون مجتمع می خواهیم که تجربه بازسازی و بازگشت به تولید را در یک جمله برای مدیران سایر صنایع خلاصه کند، او پاسخی می دهد که عصاره ی تمام آن چه در این مدت بر شرکت گذشت است: «در بحران های بزرگ، آنچه شرکت را دوباره به تولید بازمی گرداند، تنها تجهیزات و امکانات نیست؛ بلکه برنامه ریزی دقیق، رهبری مؤثر، اعتماد به توان متخصصان، رعایت بی قید و شرط اصول ایمنی و همدلی همه ارکان شرکت در مسیر یک هدف مشترک است.»

این روایت، تنها داستان یک شرکت پتروشیمی نیست؛ بلکه الگویی از «تاب آوری صنعتی» است. آریاساسول نشان داد که وقتی تخصص با تعهد و رهبری هوشمندانه درآمیزد، حتی بزرگترین بحران ها نه «پایان راه»، که «سکوی پرتابی» برای نمایش قدرت درون زای صنعت نفت و گاز ایران خواهند بود. این شرکت، امروز با کوله باری از تجربیات فاخر، برای چالش های آینده آماده تر از همیشه است.



از آوازه
نفت،
از ایستادگی
تا بازگشت

به خاطر وطنمان، نمی‌توانستیم کوتاه بیاییم

روایت نقی نوجوان، مدیر بهره‌برداری، از بازسازی کریدور آسیب‌دیده‌ای که پس از حمله دشمن، میان فشار زمان، نیاز چند شرکت، شرایط دشوار محل حادثه و پیگیری نیروها، در زمان کوتاهی به آستانه راه‌اندازی دوباره رسید

کریدور آسیب دیده، در روزهای عادی، بخشی از منظره مسیر کار بود؛ گذرگاهی که به واسطه انبوهی از خطوط لوله، چند مجموعه را به هم وصل می کرد و در شرایط عادی کمتر به چشم می آمد. بعد از حمله، همان مسیر به نقطه ای تبدیل شد که زمان، برنامه شرکت ها و فشار اقتصادی در آن جمع شده بود. نقی نوجوان، مدیر بهره برداری، وقتی درباره آن روزها حرف می زند، از خود مسیر شروع می کند؛ از محدوده ای که به گفته او بر اثر «حمله وحشیانه دشمنی که به هیچ اصولی پایبند نیست» به وضعیتی دشوار رسیده بود.

او کنار همان کریدور، پیوند کار چند شرکت و فشار اقتصادی بر کشور را توضیح می دهد. گذرگاه آسیب دیده، در حرف هایش، به برنامه چند مجموعه و به کار اقتصادی کشور وصل می شود. توقف این خطوط لوله، برنامه مجموعه های درگیر را عقب می انداخت و هر تأخیر، حلقه دیگری از فشار را فعال می کرد. مدیر بهره برداری با اشاره به اهمیت آن نقطه می گوید: «این مسیر، یک مسیر بسیار اقتصادی است و اقتصاد کشورمان را واقعاً تحت تأثیر قرار می دهد.»

از همان جمله، مسیر تصمیم روشن شد. کریدور باید دوباره آماده کار می شد. زمان محدودی در اختیار بود، چند مجموعه با آن سر و کار داشتند و تأخیر در بازسازی، آغاز به کار دوباره چند مجموعه را با دشواری روبه رو می کرد. برنامه بازسازی باید هم سریع پیش می رفت و هم آن قدر منظم می ماند که راه اندازی دوباره مسیر با اطمینان انجام شود. در چنین کاری، عجله بی برنامه می توانست

کار را به عقب برگرداند و کندی هم فشار را بیشتر می کرد. انتخاب تیم ها سریع، اما با تقسیم کار و هماهنگی شکل گرفت. گذرگاه هایی از این جنس در روزهای عادی با نظم پنهان خود کار می کنند. تازمانی که مسیر برقرار است، کار، مجموعه ها و برنامه شرکت ها طبیعی به نظر می رسد. حادثه آن نظم پنهان را روی سطح آورد و نگاه ها را به مسیری برگرداند که باید دوباره قابلیت استفاده پیدا می کرد. مدیر بهره برداری در توضیح آن روزها، مدام بر زمان بندی تأکید می کند، چون زمان در چنین لحظه ای به اندازه خود تعمیر اهمیت دارد.

مسیر مشترک، تصمیم فوری

نخستین واکنش نیروها، ناراحتی از وضعیتی بود که برای کریدور پیش آمده بود. مدیر بهره برداری آن حس اولیه را کوتاه بیان می کند: «ما از وضعیتی که برای این کریدور پیش آمده بود، واقعاً ناراحت بودیم.» این ناراحتی در همان حد باقی نماند. چند ساعت بعد، صحبت از بررسی مسیر، تقسیم مسئولیت ها و برنامه ای بود که باید زمان بازسازی را تا حد امکان پایین می آورد.

در کار صنعتی، تصمیم فوری معمولاً کنار محل آسیب دیده کامل می شود. بخش زیادی از تصمیم کنار همان نقطه ای شکل می گیرد که آسیب دیده است؛ جایی که نیروها مسیر را می بینند، خطرهای محل را می سنجند و کار را به بخش های کوچک تر تقسیم می کنند. کریدور هم به چنین برخوردی نیاز داشت. مسیر باید دیده می شد، محدوده کار باید روشن می شد و هر گروه می دانست کدام

بخش را پیش ببرد.

این نوع تقسیم کار، از نگاه بیرون شاید ساده به نظر برسد، اما در عمل هر بخش باید با بخش دیگر جور شود. حرکت یک گروه جلوتر از آمادگی گروه دیگر، چند کار موازی را کند می کند و تصمیم ناهماهنگ، فشار تازه ای به برنامه می آورد. به این دلیل، بازسازی از همان ابتدا با سنجش زمان، نقش نیروها و نیاز شرکت های مرتبط پیش رفت. هر تصمیم کوچک باید به نتیجه بزرگ تر کمک می کرد، یعنی بازسازی کریدور برای آغاز به کار دوباره همه مجموعه ها.

نوجوان در توضیح شروع کار، روی برنامه ریزی همکارانش تأکید می کند: «همه دوستان و همکارانم برنامه ریزی کردند تا در بهترین زمان و حداقل زمان ممکن، این کریدور بازسازی شود و این شاهراه اقتصادی کشور هرچه سریع تر دوباره راه بیفتد.» در این جمله، «شاهراه اقتصادی کشور» به گذرگاهی اشاره دارد که چند شرکت با آن درگیر بودند و بازگشتش روی کار مجموعه های دیگر اثر می گذاشت.

برنامه بازسازی از چند کار هم زمان تشکیل شد، آماده سازی محل، تقسیم نیروها، هماهنگی میان شرکت ها، پیگیری مراحل اجرایی و رساندن کریدور به نقطه ای که بتوان از راه اندازی دوباره حرف زد. مدیر بهره برداری جزئیات ریز فنی را کوتاه نگه می دارد و از واژه هایی استفاده می کند که فشار کار را منتقل می کنند؛ برنامه ریزی، حداقل زمان، بازسازی، راه افتادن و جمع و جور کردن. هر کدام از این واژه ها در سایت معنای عملی دارد؛ یعنی نیروی حاضر، ساعت کار، پیگیری، هماهنگی و تحویل یک مرحله به مرحله بعد.

چند ماه روی کاغذ، چند روز کنار مسیر

عدد نخست، سنگین بود. در برآورد اولیه تصور می شد بازسازی کریدور چند ماه زمان ببرد. چنین عددی برای کریدوری که چند مجموعه با آن کار می کردند، روی برنامه شرکت ها، زمان آماده سازی و فشار اقتصادی اثر می گذاشت. تیم ها باید راهی پیدا می کردند که مسیر در زمانی کوتاه تر به نقطه قابل استفاده برسد. مدیر بهره برداری فاصله میان برآورد و نتیجه را با همان لحن مستقیم خود توضیح می دهد: «در برآورد اولیه، تصور می شد این کار چند ماه زمان ببرد. اما خدا را شکر، با تلاش همکارانمان، توانستیم ظرف چند روز کار را جمع و جور کنیم.» چند روز در چنین کاری، از دور کوتاه به نظر می رسد؛ در محل آسیب دیده، هر روز آن با چندین تصمیم، رفت و آمد، بررسی و هماهنگی پر می شود.

فشار دیگری برنامه از فاصله میان دو عدد پیدا است، از چند ماه به چند روز. چنین تغییری با یک حرکت ساده به دست نمی آید. کار باید به بخش های قابل اجرا تبدیل می شد. هر بخش باید مسئول خود را پیدا می کرد. مسیرهای تداخل باید



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

کم می‌شد. شرکت‌های درگیر باید از وضعیت کار خبر می‌گرفتند و هماهنگی میان آن‌ها برقرار می‌ماند. در پایان هر روز، مسیر باید یک گام به راه‌اندازی نزدیک‌تر می‌شد.

چند روز، برای تیمی که باید کریدور را جمع‌وجور می‌کرد، با ساعت‌های پر از پیگیری و تصمیم همراه بود. هر روز با شروع دوباره بررسی‌ها، پیگیری کارهای مانده و تحویل گرفتن بخش‌های پیش‌رفته همراه می‌شد. کار باید طوری جلو می‌رفت که بخش بعدی معطل نماند. وقتی مسیر مشترک است، پایان یک کار کوچک می‌تواند آغاز چند کار دیگر باشد و این پیوستگی، ارزش زمان را چند برابر می‌کند.

نوجوان که در روزهای بازسازی کریدور مصاحبه را انجام می‌دهد، درباره مرحله پایانی فعالیت‌ها می‌گوید: «الان هم مشاهده می‌کنید که تقریباً همه کارها تقسیم شده و تقریباً به پایان رسیده است.» تقسیم کردن کارها در چنین مسیری، یک نکته اجرایی مهم است. در کریدور مشترک، آماده شدن یک بخش و عقب ماندن بخش دیگر، کل مسیر را در انتظار نگه می‌دارد. اگر برنامه میان چند مجموعه هم‌زمان جلو نرود، نتیجه کار در همان نقطه‌ای متوقف می‌ماند که هنوز آماده نشده است.

روزهای بازسازی با این منطق پیش رفت. کارها باید به شکلی جلو می‌رفت که هر مرحله، مرحله بعدی را آزاد کند. نیروها باید از پراکندگی کار جلوگیری می‌کردند و تصمیم‌ها باید در کوتاه‌ترین زمان به اجرا می‌رسید. این همان جایی است که بیرون کشیدن کار از چند مسیر پراکنده و رساندن آن به نتیجه‌ای روشن معنا پیدا می‌کند.

چند شرکت، یک گذرگاه

کریدور چند مجموعه را درگیر کرده بود. چند شرکت با این مسیر کار می‌کردند و هر کدام بخشی از کار خود را به آن وصل می‌دیدند. مدیر بهره‌برداری این وابستگی مشترک را مستقیم بیان می‌کند: «خودتان می‌دانید که این کریدور، مسیری است که همه شرکت‌ها با آن درگیر هستند و باید میان همه آن‌ها هماهنگی ایجاد شود تا کارها سریع‌تر جمع‌وجور شود.»

نوجوان روند کلی کار را در جمله‌ای ساده جمع می‌کند: «همه با هم جمع شدیم و همکاری کردیم.» و در عمق این جمله کوتاه، جمع شدن نیروها، روشن شدن نقش‌ها و پیگیری مداوم برنامه قرار داشت. مسیر با کنار هم ایستادن چند بخش به وضعیت آماده کار نزدیک شد. کار با کنار هم ایستادن چند مجموعه جلو رفت؛ هر مجموعه سهم خود را برداشت و مسیر از وضعیت حادثه به مرحله بازسازی رسید.

روز اول میان مواد و مایعات

کار بازسازی از همان روز اول با فشار محیطی همراه شد. محل آسیب دیده، ورود نیروها را با سختی همراه می‌کرد. مواد و مایعاتی هیدروکربنی در محدوده وجود داشت که کار را برای حاضران سخت‌تر می‌کرد. نوجوان در توضیح همان روز می‌گوید: «من روز اول، متأسفانه به دلیل مواد و مایعاتی که در محل وجود داشت، دچار مسمومیت شدم. یک روز درگیر این مسئله بودم، اما باید ادامه می‌دادم و غیر از این راهی نداشتیم.»

او شرح مسمومیت را طولانی نمی‌کند. جمله بعدی، دوباره به کار برمی‌گردد، به ادامه دادن. مسیر باید آماده می‌شد و برنامه چندروزه باید جلو می‌رفت. در چنین فضایی، سختی جسمی با برنامه اجرایی همراه بود. نیروها با آثار حادثه روبه‌رو بودند، اما نیاز شرکت‌ها به بازگشت مسیر و فشار زمان، کار را به جلو می‌کشید.

وجود مواد و مایعات در محل، هر حرکت را حساس‌تر می‌کرد. ورود به محدوده، بررسی کار، تقسیم نیروها و انجام هر مرحله با مراقبت بیشتری پیش می‌رفت. کار روی مسیری پیش می‌رفت که آثار حادثه هنوز در آن حضور داشت و هر مرحله مراقبت بیشتری می‌خواست. این وضعیت ارزش عدد چند روز را روشن می‌کند. چند روز در آن محل، چند روز کار با احتیاط، فشار و پیگیری بود.

اقتصاد کشور در کنار کریدور

نوجوان چند بار به اثر اقتصادی مسیر برمی‌گردد. در حرف‌های او، کریدور گذرگاهی داخلی در محوطه صنعتی و راهی

است که کار چند شرکت و بخشی از فشار کشور به آن وصل می‌شود. مدیر بهره‌برداری بازسازی مسیر را در کنار مسئولیت شرکت می‌گذارد و می‌گوید: «همه باید به نوعی بخشی از مشکلات کشور را بر عهده بگیرند. این هم بخشی از کار بود و شرکت ما تصمیم گرفت نقشی در جمع‌وجور کردن این مشکل داشته باشد.»

این تصمیم در سایت شکل اجرایی پیدا کرد. نیروها در محل حاضر شدند، کارها تقسیم شد، هماهنگی با شرکت‌های دیگر برقرار ماند و مسیر تا آستانه راه‌اندازی پیش رفت. مسئولیت ملی در چنین پرونده‌ای با کم کردن زمان بازسازی، با پیگیری بخش‌های مانده و با رساندن مسیر به نقطه‌ای دیده می‌شود که بتواند دوباره کار کند.

در روزهای پس از حادثه، کشور در بخش‌های مختلف با پیامدهای آن روبه‌رو بود. نوجوان سهم شرکت را کنار نقش دیگر بخش‌ها می‌بیند و می‌گوید: «وقتی می‌بینیم در کشور، همه ارگان‌ها، چه نظامی و چه غیرنظامی، بازار و بخش‌های مختلف جامعه، هر کدام به شکلی نقش دارند، ما هم باید در این حادثه نقش خودمان را ایفا می‌کردیم تا بتوانیم کشورمان را بسازیم.» این نگاه، کار کریدور را از یک پروژه محدود بیرون می‌آورد و آن را به وظیفه‌ای تبدیل می‌کند که باید در کوتاه‌ترین زمان انجام می‌شد.

راه‌اندازی، خط پایان برنامه فشرده

تمام برنامه بازسازی به یک هدف می‌رسید، به راه‌اندازی دوباره کریدور. بعد از تقسیم کارها و نزدیک شدن فعالیت‌ها به پایان، نوجوان



از بازگشت مسیر به مدار کار حرف می‌زند: «ان شاء الله به زودی می‌توانیم این مسیر را راه‌اندازی کنیم تا کشورمان از نظر اقتصادی تحت فشار قرار نگیرد.»

راه‌اندازی برای شرکت‌های درگیر، پایان انتظار بود. مسیری که بر اثر حمله آسیب دیده بود، باید دوباره آماده استفاده می‌شد. برآورد سه تا چهارماهه، با حضور نیروها و همکاری مجموعه‌ها، به برنامه‌ای چندروزه تبدیل شد. مدیر بهره‌برداری علت شتاب کار را در جایگاه اقتصادی این مسیر می‌بیند و بارها به اثر آن بر کشور برمی‌گردد.

او در پایان، حرف را به کشور برمی‌گرداند: «بالاخره این کشور ماست. ما برای کشورمان خیلی دلسوزیم و واقعاً باید دلسوز باشیم.» این جمله کنار عددها و اتفاقات می‌نشیند؛ کنار چند روز تلاش، برآورد سه تا چهار ماهه، مواد و مایعات محل حادثه، مسمومیت روز اول، جمع شدن همکاران، تقسیم کارها و نزدیک شدن مسیر به راه‌اندازی.

چند روز پس از آغاز کار، کریدور از نقطه آسیب دیده به آستانه بازگشت رسید. کاری که در شروع، زمان طولانی می‌خواست، با برنامه‌ریزی فشرده و هماهنگی شرکت‌ها جمع و جور شد. مدیر بهره‌برداری آن روزها را با جمله‌ای کوتاه می‌بندد؛ جمله‌ای که پشت آن فشار، خستگی، همکاری و حضور در محل حادثه قرار دارد: «به خاطر وطنمان، نمی‌توانستیم کوتاه بیایم.»

خروج نرمال کوره‌ها از مدار، پیش از خاموشی مبین

خروج ایمن واحد از سرویس، پرچ نیتروژن و آرایش نیروهای عملیاتی در گفت‌وگو با سعید آموزگاری، مدیر واحد الفین

واحد الفین از نهم اسفندماه با نظمی متفاوت از روزهای عادی اداره شد. خبرهای جنگ، مسیر کار را به سمت بازبینی دستورالعمل‌ها برد. آنچه پیش‌تر در پرونده شرایط اضطراری ثبت شده بود، دوباره خوانده شد و برای سناریوهای احتمالی به کار آمد. اصابت واحد، تخلیه نیرو، کاهش نفرات شیفت و ادامه مراقبت از تجهیزات، هر کدام در برنامه آماده‌سازی جای خود را پیدا کرد.

سعید آموزگاری، مدیر واحد الفین، شروع این آماده‌سازی را از همان روزها می‌داند و می‌گوید «از همان روزهای آغاز جنگ، یعنی از نهم اسفندماه، تازمانی که فازهای گازی منطقه عسویه هدف حمله خصمانه دشمن قرار گرفت، در واحد الفین تلاش کردیم آمادگی لازم برای مواجهه با هرگونه شرایط بحرانی را ایجاد کنیم.» در این بازبینی، سناریوی اصابت واحد نیز بررسی شد. پرسش اصلی برای تیم بهره‌برداری، نحوه واکنش در لحظه خطر بود. واحد باید می‌دانست خوراک چگونه قطع می‌شود، کوره‌ها با چه ترتیبی از سرویس خارج می‌شوند، خطوط فرایندی چه زمانی تخلیه می‌شوند و نفرات در کدام نقطه از سایت یا اتاق کنترل می‌مانند.

هم‌زمان، تعداد نیروهای حاضر در هر شیفت به ۵۰ درصد کاهش پیدا کرد. این تصمیم برای حفظ ایمنی کارکنان و ادامه مراقبت از واحد گرفته شد. کاهش نفرات، کار ساده‌تر نکرد. بردمن باید پنل را با دقت بیشتری دنبال می‌کرد، سایت من باید وضعیت محل را به موقع گزارش می‌داد، تعمیرات باید آماده می‌ماند و آتش‌نشانی نباید از تغییرات زون‌ها عقب می‌افتاد.

پانزدهم فروردین و تصمیم خروج

پانزدهم فروردین‌ماه، حمله به پتروشیمی‌های

منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر، واحد الفین را به نقطه تصمیم رساند. خروج از سرویس آغاز شد؛ تصمیمی که دو روز بعد، با هدف قرار گرفتن پتروشیمی مبین، اهمیت عملیاتی خود را آشکار کرد. آموزگاری درباره آن لحظه می‌گوید «در تاریخ پانزدهم فروردین‌ماه، با حمله دشمن به پتروشیمی‌های منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر، بلافاصله تصمیم به از سرویس خارج کردن واحد گرفته شد.»

مبین، تأمین‌کننده سرویس‌های جانبی و یوتیلیتی مجتمع‌های پتروشیمی بود. از هفدهم فروردین‌ماه، با حمله به این پتروشیمی، سرویس‌های اولیه از دسترس خارج شد. واحد الفین در پانزدهم فروردین مسیر خروج از سرویس را شروع کرده بود و این تقدم زمانی، ریسک قرار گرفتن واحد در وضعیت فعال هنگام قطع سرویس‌ها را کاهش داد. مدیر واحد الفین تأکید می‌کند «اگر در آن زمان واحد الفین همچنان در سرویس بود، احتمال بروز خسارت‌های جدی و جبران‌ناپذیر وجود داشت.» تصمیم خروج، با قطع خوراک ورودی شروع شد. کوره‌ها پس از آن، مطابق دستورالعمل‌های بهره‌برداری و با روند نرمال از سرویس خارج شدند. سپس گاز از خطوط فرایندی و تجهیزات واحد تخلیه شد و پرچ با نیتروژن انجام گرفت. در واحدی مثل الفین، ترتیب این مراحل اهمیت دارد. خوراک، کوره، خط، گاز و برق هر کدام می‌توانند در زمان قطع یوتیلیتی به نقطه خطر تبدیل شوند.

اول خوراک، بعد کوره‌ها، بعد نیتروژن

کوره‌های الفین با شتاب پایین نیامدند. خروج آن‌ها از مدار باید به شکلی انجام می‌شد که تنش حرارتی به کویل‌ها آسیب نزند. تصمیم فوری بود، اما اجرای فنی، مسیر شناخته شده

بهره‌برداری را دنبال کرد. ابتدا خوراک قطع شد، سپس کوره‌ها پایین آمدند و بعد خطوط و تجهیزات از گازهای باقی‌مانده تخلیه شدند. آموزگاری روند کار را این‌گونه توضیح می‌دهد: «پس از اتخاذ این تصمیم، ابتدا خوراک ورودی واحد را قطع کردیم، سپس کوره‌ها را مطابق دستورالعمل‌های بهره‌برداری و به‌صورت کاملاً نرمال از سرویس خارج کردیم. در ادامه، تخلیه گاز از خطوط فرایندی و تجهیزات واحد انجام گرفت و به منظور ایمن‌سازی، فرایند پرچ آنها با نیتروژن نیز انجام گرفت.» نیتروژن در این مرحله، جای باقی‌مانده گازهای فرایندی را گرفت و واحد را از وضعیت پرخطر دور کرد. تجهیزات اصلی پاک‌سازی شدند. گازهای موجود در خطوط و تجهیزات تخلیه شدند. تجهیزات برقی در وضعیت راک‌اوت قرار گرفتند تا مسیر انرژی الکتریکی از مدار خطر جدا شود.

در کنار این اقدام‌ها، تجهیزات حفاظت فردی هم آماده شد. ماسک‌های حفاظتی و کپسول‌های اکسیژن در اختیار نیروهای عملیاتی قرار گرفت و این یک اقدام خیلی مهم بود زیرا نیرویی که در سایت می‌ماند، باید هنگام تغییر وضعیت واحد، ابزار حفاظت خود را نزدیک دست داشته باشد.

پنل، سایت و زون‌های عملیاتی

سازماندهی نیروها بر پایه زون‌های عملیاتی انجام شد. هر بخش، بردمن و سایت‌من خود را داشت. بردمن در اتاق کنترل، تغییرات فرایند را از پنل دنبال می‌کرد. سایت‌من در محل، وضعیت خطوط، تجهیزات و اجرای دستورها را پیگیری می‌کرد. میان این دو جایگاه، مسیر اصلی انتقال اطلاعات شکل می‌گرفت. مدیر واحد الفین می‌گوید «نیروهای واحد الفین

در زون‌های عملیاتی مختلف و اتاق کنترل سازماندهی و تقسیم‌بندی شدند. در هر بخش، یک نیروی بردمن و یک نیروی سایت‌من مستقر شد تا ضمن انجام وظایف تخصصی خود، ارتباط و هماهنگی مستمر میان اتاق کنترل، نیروهای تعمیرات و تیم آتش‌نشانی به‌صورت لحظه‌ای برقرار باشد.» در آن روزها، اتاق کنترل نقطه کانونی تحولات بود. تصمیم‌های خروج از سرویس، وضعیت کوره‌ها، تخلیه خطوط و هماهنگی با سایت از همان نقطه عبور می‌کرد. تعمیرات باید می‌دانست کدام تجهیز از مدار خارج شده و آتش‌نشانی باید از زون‌های حساس خبر می‌داشت. سایت‌من، گزارش محل را به اتاق کنترل برمی‌گرداند و بردمن، تغییرات فرایندی را روی پنل دنبال می‌کرد. این تقسیم کار، فاصله میان تصمیم و اجرا را کوتاه کرد. وقتی خبرها از بیرون مجموعه با ابهام می‌رسید، واحد بیشتر به نظم داخلی خود تکیه می‌کرد. هر بخش باید می‌دانست با چه کسی تماس می‌گیرد، گزارش خود را کجا می‌دهد و در زمان حادثه از کدام مسیر عمل می‌کند.

تصمیم زیر فشار خبرهای ضدونقیض

چالش اصلی مدیریت واحد، زمان بود. خبرهای ضدونقیض می‌رسید و تیم باید بین ادامه فعالیت و توصیه‌های ایمنی برای تخلیه، در کوتاه‌ترین زمان تصمیم می‌گرفت. آموزگاری می‌گوید «مهم‌ترین چالش ما، ایجاد تعادل میان سرعت تصمیم‌گیری و دقت در تصمیم‌ها بود.» این تعادل در عمل به چند تصمیم پی‌درپی تبدیل شد. خوراک قطع شد، کوره‌ها با روند نرمال پایین آمدند، خطوط تخلیه شدند، نیتروژن وارد تجهیزات شد و برق در وضعیت راک‌اوت قرار گرفت. سرعت تصمیم، جای

دقت فنی را نگرفت. واحد از مسیر مرحله به مرحله پایین آمد. هم‌زمان، وضعیت روحی نیروها هم باید مدیریت می‌شد. کارکنان در سایت وظیفه عملیاتی داشتند و بیرون از سایت، خانواده‌هایشان نگران بودند. برنامه شیفت‌ها به شکل چرخشی تنظیم شد تا حضور نیروها در سایت به حداقل برسد و پوشش واحد هم حفظ شود. مدیر واحد الفین درباره این بخش می‌گوید «برنامه ریزی شیفت‌ها را به گونه‌ای تنظیم کردیم که نیروها به‌صورت چرخشی و با حداقل زمان حضور در سایت فعالیت کنند تا ضمن حفظ آمادگی عملیاتی، فرصت بیشتری برای حضور در کنار خانواده‌هایشان داشته باشند.» شیفت‌های چرخشی، اتاق کنترل و زون‌های اصلی را خالی نگذاشت. نفرات در بازه‌های کوتاه‌تر جابه‌جا شدند و انتقال وضعیت واحد از یک شیفت به شیفت بعدی اهمیت بیشتری پیدا کرد. کوره در چه مرحله‌ای بود، کدام خط تخلیه شده بود، کدام تجهیز راک‌اوت شده بود و کدام بخش هنوز نیاز به پیگیری داشت. این جزئیات باید دقیق منتقل می‌شدند.

آخرین دقت پیش از تخلیه

آموزگاری، عامل اصلی عبور از آن مقطع را تجربه، تخصص و تعهد کارکنان عملیاتی می‌داند. او می‌گوید «در شرایطی که تمامی سرویس‌های اولیه از دسترس خارج شده بود، همکاران ما با اتکا به دانش فنی، تجربه عملیاتی و حفظ آرامش، موفق شدند واحد الفین را به‌صورت ایمن و اصولی از سرویس خارج و از وارد آمدن خسارت به تجهیزات و تأسیسات جلوگیری کنند.»

وی در توضیح بیشتر می‌گوید: هنگام حمله به فازهای گازی و صدور دستور تخلیه نیروها از سوی ستاد بحران، یکی از همکاران بردمن بخش گرم، با وجود فشار روانی، پشت کار فنی خود ماند و کوره‌ها را مطابق دستورالعمل‌های بهره‌برداری از سرویس خارج کرد. آموزگاری می‌گوید «یکی از همکاران بردمن بخش گرم، با وجود فشار روانی ناشی از شرایط جنگی، خونسردی خود را به خوبی حفظ کرد و تمامی کوره‌ها را مطابق دستورالعمل‌های بهره‌برداری و به‌صورت کاملاً نرمال از سرویس خارج نمود.» نتیجه آن اقدام، در سلامت کویل‌های کوره دیده شد. پایین آمدن نرمال کوره‌ها از تنش حرارتی جلوگیری کرد و واحد توانست آن مرحله را بدون خسارت پشت سر بگذارد. در لحظه‌ای که دستور تخلیه صادر شده بود، بردمن بخش گرم ترتیب کار را نگه داشت و اجازه نداد فشار لحظه، روند خروج فنی را برهم بزند. پانزدهم فروردین، واحد الفین پیش از قطع سرویس‌های اولیه از مدار خارج شد. خوراک ورودی قطع شد، کوره‌ها با روند نرمال پایین آمدند، خطوط و تجهیزات تخلیه شدند، پرچ نیتروژن انجام گرفت، تجهیزات برقی در وضعیت راک‌اوت قرار گرفتند و نیروها در اتاق کنترل و زون‌های عملیاتی سازماندهی شدند. دو روز بعد، حمله به مبین سرویس‌های اولیه را از دسترس خارج کرد. واحدی که پیش‌تر پایین آمده بود، خسارتی به تجهیزات و تأسیسات خود ندید.



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

صدای سکوتِ توقف تولید، بلند است



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

فرزاد اصفهانی، مدیر واحد پلی اتیلن متوسط و سنگین شرکت پلیمر آریاساسول، از روزهای پایانی آسفند، توقف تولید و بازگشت دوباره صدای واحد می گوید



ناگهان صدا شکست

حوالی ساعت دو بعد از ظهر، او از ناهار برگشته و به سمت اتاق کنترل رفته بود. واحد روی ظرفیت بالا کار می‌کرد و ذهن هنوز درگیر همان رکورد بود. درست نزدیک ورودی اتاق کنترل، صدا ناگهان شکست. «یه دفعه گوشم سوت کشید. یک حالتی که انگار گوشم یه دفعه گرفت.» چند ثانیه مکث کافی بود تا مسیر نگاه عوض شود. از جلوی اتاق کنترل که بیرون را دید، پشت آقیس دود و آتش بالا می‌رفت. در محوطه، آدم‌ها بیرون آمده بودند. کسی خبر قطعی نداشت. چند نفر می‌گفتند پتروشیمی پارس را زده‌اند. مدیر واحد پلی‌اتیلن متوسط و سنگین آریاساسول می‌گوید حجم شعله آن قدر زیاد بود که ذهن همه به همان سمت رفت: «آن قدر حجم شعله آتش زیاد بود که همه فکر می‌کردند پتروشیمی پارس را زدند؛ در صورتی که پالایشگاه چهار و پنج گازی پارس جنوبی بود.» در آن چند دقیقه، تفکیک خبر درست از شایعه ممکن نبود. دود و آتش جلوتر از هر توضیحی ایستاده بود.

واحد هنوز در سرویس بود. پشت برد Board نمی‌توانست خالی بماند. او می‌گوید بچه‌ها ترسیده بودند، و این ترس را نه پنهان می‌کنند و نه با واژه‌های قهرمانانه می‌پوشانند: «همه ترسیده بودند. با این حال کسی قصد نداشت محل کار خود را ترک کند، چرا که واحد در حال تولید حداکثری بود و نباید به حال خود رها می‌شد، تا اینکه به دلیل انفجار یوتیلیتی قطع شد و تولید واحد ناخواسته متوقف شد. بعد از این ماجرا کمیته مدیریت بحران دستور تخلیه فوری شرکت را صادر کرد اما اصفهانی می‌گوید که با وجود این دستور تخلیه، دو نفر از همکاران حاضر به خروج نبودند و سخت مشغول فعالیت بودند و به زور آن‌ها را از اتاق کنترل خارج کردم؛ آنجا فهمیدم که غیرت بچه‌ها اجازه نداد واحد را به حال خود رها کنند و بروند.

از آن لحظه، روز از مدار عادی خارج شد؛ نه شیفت، شیفت معمولی بود و نه اتاق کنترل همان اتاق همیشگی.

حدود ساعت سه بعد از ظهر، دستور تخلیه پلنت رسید. اصفهانی ترتیب اولویت‌هایش را روشن توضیح می‌دهد: «اول سلامتی بچه‌ها. بعد هم حفظ دارایی‌ای که من به عنوان امانت دار مسئول هستم.» همه را بیرون فرستاد و خودش ماند. از ساعت سه به بعد، اتاق کنترل تقریباً خالی شد؛ او بود و شیت‌ها و گراف‌ها و محوطه‌ای که هر لحظه می‌توانست دوباره خبرساز شود.

«تنها نشسته بودم در اتاق، شیت‌ها و گراف‌ها را چک می‌کردم. یک و همی، یک ترسی داشت.» و این جمله دقیقاً از دل همان چند ساعت برمی‌خیزد؛ چند ساعتی که ترس نه آن قدر آشکار بود که کار را متوقف کند، نه آن قدر دور که بشود نادیده‌اش گرفت. هر چند دقیقه از اتاق بیرون می‌آمد، اطراف را نگاه می‌کرد و برمی‌گشت. «هر لحظه احتمال می‌دادیم موشک دیگری هم اصابت کند.» در سایت پتروشیمی،

اواخر اسفند، واحد پلی‌اتیلن متوسط و سنگین تا آستانه ثبت یک رکورد تازه پیش رفته بود. ظرفیت تولید بالا رفته بود، ۵ رکورد ماهانه در سال ثبت شده بود و خبر رکورد میان همکاران چرخیده بود. سه روز تا پایان ماه مانده بود؛ سه روزی که می‌توانست سال را با عددی مهم در کارنامه تولید ببندد. بعد از هفته‌ها تنظیم، پیگیری و مراقبت از جزئیات، نگاه‌ها به ساعت‌های باقی‌مانده دوخته شده بود. فرزاد اصفهانی می‌گوید: «ما برای ثبت رکورد آماده بودیم؛ رکوردی که می‌توانست عدد بسیار خوبی برای واحد باشد. پیش‌تر نیز رکوردهای ماهانه را در اختیار داشتیم و واحد در بهترین حالت خود با حداکثر ظرفیت در حال تولید بود.» و همه چشم به سه روز پایانی سال داشتند. در واحد تولید، این سه روز هر ساعتش می‌توانست عدد نهایی ماه را جابه‌جا کند. چرا که آنقدر رکورد در این سال‌ها به دست آمده بود که دیگر بحث تن مطرح نبود و رکوردها به چند کیلوگرم رسیده بود.

بیست و هفتم اسفند، ظرفیت تولید تا مرزهای بالای عملیاتی رفته بود. مدیر واحد پلی‌اتیلن متوسط و سنگین آریاساسول از آن لحظه با زبان کسی حرف می‌زند که هنوز جزئیات عددها در ذهنش مانده است: «ظرفیت را تا حداکثر ممکن افزایش داده بودیم؛ در شرایط ثبت رکورد، حتی کیلوگرم‌ها نیز اهمیت پیدا می‌کند.» در روزهای معمول شاید چند تغییر، در هیاهوی کار گم شود؛ اما نزدیک رکورد، همه چیز زیر ذره بین می‌رود. عددها فراتر از همیشه، نتیجه یک ماه مراقبت، تنظیم، پیگیری و بی‌خوابی‌اند.



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت

چنین انتظاری نگاه آدم را به پله، برج، مسیر، مخزن و اتاق کنترل عوض می‌کند. تا نزدیک ساعت هشت یا نه شب، او تنها در اتاق کنترل ماند. بعد با هماهنگی، یکی دو نفر از بچه‌های شیفت شب آمدند تا شب را بمانند. این، آغاز توقفی بود که بعدها فراتر از اینکه در عدد تولید و گزارش بهره‌برداری نشان داده شود، روی حال آدم‌های واحد هم نشست.

وقتی واحد بی صدا شد

در فروردین، واحد چند روزی دوباره تولید کرد؛ دو سه روز بیشتر نشد. بعد از حمله به پتروشیمی فجر ماهشهر، پلنت با تصمیم کمیته مدیریت بحران به صورت نرمال از سرویس خارج شد؛ چرا که احتمال می‌رفت پس از ماهشهر به عسلویه دوباره حمله شود. چند روز بعد، شرکت مبین انرژی هدف قرار گرفت و توقف طولانی تولید واحدهای آریاساسول را رقم زد. در متن‌های رسمی، توقف تولید اغلب با یک عبارت کوتاه جمع می‌شود؛ اما برای کسی که هر روز با صدای واحد کار کرده، توقف را نمی‌شود در خاموش بودن دستگاه‌ها خلاصه کرد: «ریتم روز را می‌برد، عادت‌های شیفت را به هم می‌زند و محوطه‌ای را که همیشه صدا داشته، به جایی سنگین و غریب تبدیل می‌کند.»

اصفهان‌ای اینجا بی‌پرده‌تر با بغضی آشکار که سعی در پنهان کردنش دارد، حرف می‌زند. «در زندگی ام دو بار از صمیم قلب آندوه‌گین شدم؛ نخست هنگام درگذشت پدرم و بار دوم همین توقف تولید.» این جمله شاید بیرون از فضای تولید، سنگین به نظر برسد؛ اما برای آدمی که سال‌ها با یک واحد زندگی کرده، سکوت پلنت معنای دیگری دارد که درکش آسان نیست.

او ادامه می‌دهد: «آزاردنده‌ترین وضعیت در واحد تولیدی برای من، سکوتی است که هنگام توقف تولید و از کار افتادن تجهیزات بر پلنت حاکم می‌شود.» برای خیلی‌ها سکوت یعنی آرامش. برای نیروهای تولید، آن روزها سکوت شکل دیگری داشت. واحدی که همیشه صدای استیم، (Steam) موتور، کمپرسور و گردش کار در آن شنیده می‌شد، ناگهان بی‌صدا مانده بود. صداهایی که در روزهای عادی شاید بخشی از خستگی کار بود، در نبودشان تبدیل به نشانه‌ای از دل‌تنگی شد.

سکوتی که آرامش نبود

اصفهان‌ای می‌گوید: «بیشتر افراد برای رسیدن به آرامش به سکوت پناه می‌برند؛ اما ما وقتی وارد واحد می‌شدیم و سکوت پلنت را می‌دیدیم، حالمون بدتر می‌شد.» تفاوت نگاه کسی که تولید را از بیرون نمی‌بیند، در چند کلمه پیدا است. برای او صدای واحد، نشانه زندگی است. وقتی قطع می‌شود، حتی راه رفتن در محوطه هم حال دیگری پیدا می‌کند. او از ۶۷ نفر واحد حرف می‌زند؛ از جمعی که هر کدام سهمی از کار روزانه پلنت

داشتند: «حال همه نیروها خوب نبود؛ همه شصت و هفت نفری که اکنون در واحد کار می‌کنیم، این وضعیت را با اندوه و فشار روانی تجربه کردند.» در اتاق کنترل، در محوطه، در اداره و حتی میان کسانی که مستقیم درگیر تولید نبودند، یک سنگینی مشترک دیده می‌شد. مدیر واحد پلی‌اتیلن متوسط و سنگین آریاساسول می‌گوید هر جا می‌رفت، چنین حالی را حس می‌کرد؛ غمی که لازم نبود کسی آن را توضیح دهد.

کار عملیاتی همیشه با چالش همراه است. یک روز نشستی، یک روز محدودیت یوتیلیتی، یک روز مشکل تجهیز، یک روز فشار برنامه تولید. اما دشواری‌های روزانه، وقتی ناگهان حذف می‌شوند، جای خالی عجیبی می‌گذارند. اصفهان‌ای می‌گوید آن روزها باعث شد قدر سختی‌ها و چالش‌های کار را بیشتر بدانند؛ چون سکوت و توقف، آزار بیشتری داشت. سختی کار، تا وقتی جریان دارد، بخشی از روزمره است؛ وقتی کار می‌ایستد، همان سختی‌ها شکل دیگری پیدا می‌کنند و آدم تازه می‌فهمد با چه چیزی زندگی می‌کرده است.

...اما صدای واحد برگشت

این دوره تا اواسط خرداد ادامه یافت. دوره‌ای طولانی و ناراحت کننده برای همه کارکنان شرکت؛ پس از آن با تلاش‌های شبانه‌روزی و پیگیری‌های مداوم بخش‌های مختلف به ویژه مدیریت مجتمع، یوتیلیتی‌ها یکی یکی آماده شد. برق برقرار شد. مسیرها چک شد و واحد دوباره به شرایط راه‌اندازی نزدیک شد. مدیر واحد پلی‌اتیلن متوسط و سنگین آریاساسول از آن لحظه با لحن کسی حرف می‌زند که برگشتن حال جمع را دیده است: «خدا را

شکر، از اواسط خرداد ماه توانستیم واحد را به مدار تولید بازگردانیم. چند روز بعد نیز واحد پلی‌اتیلن سبک راه‌اندازی شد و واحدهای پلیمری آریاساسول دوباره به تولید برگشتند.» در گزارش‌های رسمی، جمله‌ای مثل «واحد راه‌اندازی شد» نوشته می‌شود می‌شود؛ اما برای بچه‌هایی که هفته‌ها در سکوت واحد رفت و آمد کرده بودند، بازگشت تولید مثل بازگشت صدا، مثل بازگشت زندگی بود. همان صدایی که پیش‌تر در شلوغی کار گم می‌شد، حالا مثل نشانه‌ای از برگشتن نظم، امید و زندگی کاری شنیده می‌شد.

در آن روزها، رابطه آدم‌ها هم شکل دیگری پیدا کرد. اصفهان‌ای از دلخوری قدیمی‌اش با یکی از آشنایان می‌گوید؛ دلخوری چندساله‌ای که با یک تماس در روز بحران، معنای دیگری پیدا کرد. «باورکردنی نبود؛ نخستین کسی که پس از اصابت موشک با من تماس گرفت، همان فرد بود.» چنین لحظه‌هایی، حساب و کتاب‌های قدیمی را کنار می‌زند. آدم‌ها در روز عادی شاید از هم فاصله بگیرند، اما وقت خطر، اولین سؤال این می‌شود که دیگری سالم است یا نه.

تماس‌هایی که فاصله‌ها را کم می‌کرد

تماس‌ها فقط از داخل تولید نبود. کسانی که مستقیم پای واحد هم نبودند، خبر می‌گرفتند. بعضی‌ها بیرون سایت بودند، بعضی‌ها دورکار و بعضی‌ها فقط از پشت خبرهای پراکنده وضعیت را دنبال می‌کردند. اصفهان‌ای نگرانی آن‌ها را هم درک می‌کند: «همکارانی که بیرون از سایت بودند، به همه جزئیات دسترسی نداشتند.» در سایت، آدم



دست کم بخشی از واقعیت را با چشم می بیند؛ بیرون از سایت، خبرها تکه تکه می رسد. یک نفر می گوید پارس را زده اند، یکی نام واحد دیگری را می آورد، یکی تصویری می فرستد و تا خبر درست برسد، اضطراب چند برابر می شود. خود نیروهای داخل سایت هم در لحظه اول از این ابهام جدا نبودند. اصفهانی می گوید: «وقتی گفته شد پتروشیمی پارس هدف قرار گرفته است، ما هم احتمال دادیم که اینجا نیز هدف بعدی باشد.» در منطقه ای که واحدها کنار هم ایستاده اند و هر شعله می تواند ذهن را به سمت احتمال بعدی ببرد، چند دقیقه ابهام هم کافی است تا فشار روانی چند برابر شود. بعد مشخص شد پالایشگاه فازهای گازی مورد هدف و اصابت قرار گرفته، اما کسانی که بیرون بودند، شاید ساعت ها بعد به خبر دقیق رسیدند. حرف های فرزاد اصفهانی درباره آن روزها، فراتر از شرح توقف یک واحد تولیدی است. اتاق کنترلی در میان این خاطره ها هست که چند ساعت تقریباً خالی ماند؛ مدیری که میان گراف ها، دستورهای اضطراری و صدای انفجار نشست؛ واحدی که صدایش برید و آدم هایی که با آن صدا زندگی کرده بودند، جای خالی اش را با تمام وجود حس کردند.

خودش می گوید سخور نیست، اما از میان حرف های او می شود فهمید تولید برای نیروهای عملیاتی فقط عدد، ظرفیت، رکورد و برنامه ماهانه نیست. تولید صدا دارد، ریتم دارد، عادت دارد و حافظه می سازد. وقتی می ایستد، سکوتش فقط در محوطه نمی ماند؛ در دل آدم هایی هم می نشیند که سال ها با آن کار کرده اند. وقتی دوباره راه می افتد، فقط محصول برنمی گردد؛ بخشی از آرامش جمعی واحد هم برمی گردد.

برق که آمد، واحد آماده بود

گفت و گو با امیرحسین لطیفی، معاون مدیر واحد پلی اتیلن سبک شرکت پلیمر آریاساسول، درباره نگهداری واحد ال دی در دوره خروج از سرویس و برگشت آن به تولید

کمتر از ده دقیقه بعد از اعلام تأمین برق، استارت واحد پلی اتیلن سبک آغاز شد. این فاصله کوتاه، اتفاقی به دست نیامده بود. واحد مدتی از سرویس خارج مانده بود، اما در همان روزهای بی تولید، کار اصلی در سکوت جلو می رفت. تجهیزات باید سالم می ماندند، مسیرها باید از داخل محافظت می شدند و هراپاردی که می توانست زمان برگشت در دسر بسازد، پیش از رسیدن برق بررسی می شد. امیرحسین لطیفی، معاون مدیر واحد پلی اتیلن سبک شرکت پلیمر آریاساسول، درباره آن روزها می گوید واحد با حداقل نیرو اداره می شد. تعداد زیادی از نیروهای تعمیرات و بهره برداری در محل نبودند و نفرات حاضر باید مراقبت از واحد را طوری جلو می بردند که زمان بازگشت به تولید، تجهیزاتی غافلگیرشان نکند. او توضیح می دهد «برنامه ریزی شد که واحدها به شکلی نگهداری شوند که کمترین آسیب به تجهیزات وارد شود.»

واحد فرایندی وقتی از سرویس خارج می شود، هنوز نیاز به مراقبت دارد. اکسیژن، رطوبت و توقف طولانی تجهیزات دوار می توانند برای راه اندازی بعدی در دسر بسازند. تیم واحد ال دی در این دوره، کار را بر اساس همین سه نگرانی جلو برد؛ از چرخاندن (Slow run) تجهیزات دوار سنگین تا پرچ کردن مسیرها با نیتروژن و رسیدگی به تعمیرات ضروری.

توقفی که با مراقبت گذشت

یکی از نگرانی های اصلی، تجهیزات دوار بود. این تجهیزات برای کار مداوم طراحی شده اند و اگر مدت زیادی بی حرکت بمانند، ممکن است

هنگام استارت با خرابی، گیرپاژ، افت عملکرد یا نیاز به تعمیر روبه رو شوند. بخشی از تجهیزات دوار سنگین، طبق برنامه ای که واحد یکپارچگی تجهیزات تعیین کرده بود، در بازه های زمانی مشخص وارد سرویس شدند. لطیفی این کار را نوعی نگهداری پیشگیرانه می داند و می گوید هدف، جلوگیری از آسیب ناشی از بی تحرکی طولانی بود. «برخی از تجهیزات دوار، اگر برای مدت طولانی خارج از سرویس بمانند، ممکن است دچار خرابی شوند.» این نگرانی، مخصوصاً در واحدی که نیروهای حاضر آن محدود بودند، به برنامه دقیق نیاز داشت. تیم باید تشخیص می داد کدام تجهیز حساس تر است، چه زمانی باید وارد سرویس شود و کدام کارها در اولویت بعدی قرار می گیرند.

نیتروژن، نگهبان مسیرها

مسیرها و لوپ های فرایندی باید از داخل محافظت می شدند. ورود اکسیژن به سیستم باعث خوردگی شود و در ادامه روی فرایند اثرات نامطلوب می گذارد. برای جلوگیری از این خطر، لوپ ها تحت فشار نیتروژن قرار گرفتند. نیتروژن، اکسیژن را از مسیرها بیرون می راند و اجازه نمی دهد فضای داخلی سیستم برای خوردگی آماده شود.

معاون مدیر واحد پلی اتیلن سبک آریاساسول می گوید «کمی بیشتر از یک ماه «نیتروژن» برای ما تأمین شد و به وسیله نیتروژن، کل سیستم ها را پر کردیم و اکسیژن را از مسیرها خارج کردیم.» این کار پیش از برگشت سایر خدمات پشتیبان انجام شد و به واحد کمک کرد مسیرهای فرایندی در دوره

توقف، از آسیب های احتمالی دور بمانند.

در واحد پلی اتیلن سبک، محافظت از مسیرها بخشی از آماده سازی تولید است. اگر اکسیژن یا رطوبت وارد سیستم شود، مشکل شاید در روزهای توقف دیده نشود، اما زمان استارت یا بعد از آغاز تولید مشکلات ناشی از آن بروز پیدا می کند. به همین دلیل، نگهداری واحد از داخل مسیرها شروع شد؛ جایی که چشم کمتر آن را می بیند، اما اثرش در روز راه اندازی روشن می شود.

هر کار، به اندازه ضرورت

کارهای تعمیراتی در دوره توقف دو دسته بود. بخشی از آن ها ضروری بود؛ کارهایی که انجام نشدنشان می توانست راه اندازی یا ادامه تولید را دچار مشکل کند. بخشی هم روتین های برنامه ای بود که طبق روال معمول باید انجام می شد. محدودیت نیرو باعث شد همه کارها هم زمان جلو نرود و تیم، فهرست کارها را بر اساس ضرورت مرتب کند.

لطیفی توضیح می دهد که تیم مشخص می کرد کدام تجهیزات ضرورت بیشتری دارند و کدام روتین های ماهانه باید انجام شوند. بعد، کارهای لازم روی تجهیزات ضروری انجام شد. او می گوید در آن دوره «فقط حداقل نیروهایی که برای نگهداری ایمن واحد و کاهش آسیب به تجهیزات لازم بودند، در مجموعه حضور داشتند.» وقتی نفرات محدودند، برنامه تعمیراتی باید دقیق تر، کوتاه تر و حساب شده تر اجرا شود. هر کار اضافی می تواند وقت و انرژی تیم را از کار حیاتی تر بگیرد. در مقابل، حذف یک کار ضروری ممکن است زمان استارت خودش را به شکل نشستی، خطای کنترلی یا خرابی تجهیز نشان دهد. انتخاب درست، بخش مهم کار بود.

آمادگی از برنامه های قبلی می آید

بازگشت به تولید، همیشه آزمون جدی برای برنامه های نگهداری است. اگر تجهیزاتی در دوره توقف درست مراقبت نشده باشد، اگر مسیرها آماده نباشند یا قطعه ای در لحظه لازم در دسترس نباشد، راه اندازی کند یا متوقف می شود. معاون مدیر واحد پلی اتیلن سبک می گوید در این راه اندازی، از نظر قطعات و آماده بودن تجهیزات مشکل خاصی پیش نیامد. این نکته برای صنعتی که با تحریم و دشواری واردات روبه روست، اهمیت دارد. قطعه یدکی می تواند به گره اصلی راه اندازی تبدیل شود، اما در این مورد چنین مشکلی پیش نیامد. لطیفی دلیل اصلی را اجرای منظم سیستم تعمیرات پیشگیرانه (Preventive maintenance) می داند. به گفته او، «این سیستم باعث شده بود تجهیزات به صورت آماده به کار نگه داشته شوند.» PM در چنین روزهایی است که ارزش خود را نشان می دهد. وقتی تجهیزات در



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت



«یوتیلیتی‌های اصلی که برای سیستم لازم بود، پیش از راه‌اندازی در سرویس قرار گرفتند، تست شدند و مشکلات آن‌ها برطرف شد.»

استارت بدون معطلی

مشکل اصلی که واحد را خارج از سرویس نگه داشته بود، برق بود. وقتی برق تأمین شد، فاصله زیادی تا آغاز کار باقی نماند. لطیفی می‌گوید «تقریباً کمتر از ده دقیقه بعد از اینکه اعلام کردند برق موجود است، فرایند استارت آغاز شد.» واحد ال‌دی در صورت آماده بودن مسیرها و تجهیزات، راه‌اندازی طولانی ندارد. از استارت کمپرسور اولیه تا رسیدن به تولید پلیمر، حدود دو ساعت زمان لازم است. در این راه‌اندازی، کمپرسور اولیه روشن شد، سپس کمپرسور ثانویه وارد مدار شد. هنگام فشارگیری کمپرسورها، مسیرها از نظر نشتی بررسی شدند و مشکل خاصی وجود نداشت. اکسترودر هم پیش از پلیمریزاسیون تست شد و وضعیت آن تأیید شد. مراحل به ترتیب پیش رفت و واحد در کمتر از دو ساعت به پلیمر رسید. لطیفی می‌گوید «مورد خاصی در زمان استارت پیش نیامد، چون تمام مشکلاتی که احتمال داشت در زمان استارت ایجاد شود، از قبل پیش‌بینی، بررسی و رفع شده بود.»

دمنده‌های که بی‌پشتوانه نمی‌مانند

یکی از کارهای مهم دوره توقف، آماده کردن دیزل اضطراری برای فن‌های هوادهی سیلوهای بلند واحد ال‌دی بود. این سیستم طوری عمل می‌کند که اگر برق واحد قطع شود، دیزل ژنراتور به صورت خودکار وارد سرویس شود و امکان راه‌اندازی فن‌های هوادهی

دوره‌های عادی کنترل، سرویس و پایش شده باشند، زمان توقف اضطراری یا بازگشت به تولید واحد با فهرست بلندتری از خرابی‌های پنهان روبه‌رو نمی‌شود. آمادگی روز استارت، نتیجه مراقبت روزهای معمول هم بود.

خدمات پشتیبان، یکی یکی برگشتند

پیش از استارت، یوتیلیتی‌ها یا همان خدمات پشتیبان واحد باید برقرار می‌شدند. همه چیز در یک لحظه در اختیار واحد قرار نگرفت. ابتدا نیتروژن تأمین شد و مسیرها با آن آماده شدند. بعد، هوای ابزار دقیق برقرار شد؛ هوایی که برای کارکرد سیستم‌های کنترلی لازم است. با برگشت هوای ابزار دقیق، سیستم‌های کنترلی در مدار قرار گرفتند. نفرات واحد پیش از استارت، تک‌تک سیستم‌ها را بررسی کردند و موارد دارای ایراد، قبل از راه‌اندازی اصلاح شد. هدف این بود که هنگام استارت، فرمان‌ها، کنترل‌ها و تجهیزات وابسته به ابزار دقیق درست عمل کنند.

پس از آن، مسیر کولینگ وارد سرویس شد. تجهیزاتی که به آب خنک‌کننده نیاز داشتند، در مدار قرار گرفتند و مسیرها از نظر نشتی یا مشکل احتمالی بررسی شدند. تیم مطمئن شد آب کولینگ به‌طور کامل در سرویس است و برای بهره‌برداری آماده مانده است.

بخار مرحله بعدی بود. دوره توقف فرصتی ایجاد کرد تا مسیرهای دارای نشتی بخار، تله‌بخارهای معیوب، فلنج‌های دارای ایراد و نقاطی که نیاز به جوشکاری داشتند، اصلاح شوند. بعد از رفع این موارد، مسیر بخار در سرویس قرار گرفت و مصرف‌کنندگان بخار هم آماده به کار شدند. لطیفی می‌گوید

سیلوها فراهم بماند. اهمیت این کار به ایمنی سیلوها برمی‌گردد. اگر فن‌های هوادهی در زمان قطع برق از سرویس خارج بمانند، خطر انفجار سیلو می‌تواند مطرح شود. لطیفی می‌گوید این اقدام در فرصت تعمیراتی و در شرایط جنگ، با وجود کمبود نیرو، انجام شد. نتیجه آن برای بهره‌برداری روشن است؛ در قطع برق احتمالی، فن‌های هوادهی سیلوه‌ای بلندتر پشتوانه اضطراری دارند.

دو ساعت بعد، پلیمر روی خط بود

بازگشت واحد پلی‌اتیلن سبک به تولید را نمی‌توان صرفاً در لحظه تولید نهایی پلیمر تعریف کرد. پیش از آن، تجهیزات دوار طبق برنامه وارد سرویس شده بودند، مسیرها با نیتروژن محافظت شده بودند، تعمیرات ضروری و روتین‌های لازم انجام شده بود، سیستم‌های کنترلی تست شده بودند، کولینگ و بخار برگشته بودند و دیزل اضطراری فن‌های سیلو آماده شده بود.

وقتی برق رسید، تیم واحد منتظر آماده‌سازی تازه نماند. کار استارت آغاز شد، کمپرسورها در مدار قرار گرفتند، مسیرها فشار گرفتند، اکسترودر تست شد و تولید پلیمر در کمتر از دو ساعت به دست آمد. این بازگشت سریع، حاصل مراقبتی بود که در روزهای توقف از سوی تک‌تک کارکنان واحد ال‌دی با پشتیبانی تمامی کارکنان آریاساسول انجام شد بود.



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت



مجموعه‌ای که در سخت‌ترین روزها، از هم نپاشید و برعکس، به هم نزدیک‌تر شد.

عکس‌ها در حقیقت ادامه همان روایت‌های پیشین است، اما این بار از زاویه‌ای بی‌واژه‌تر و شاید تأثیرگذارتر. اگر در صفحات قبل، مدیران و کارکنان از تجربه خود گفته‌اند، در اینجا دوربین همان تجربه را به شکلی دیگر بازگو می‌کند؛ با جزئیاتی که تنها دیده می‌شوند، نه شرح داده. گاه یک قاب از حضور بی‌وقفه در محل بازسازی، گاه تصویری از همراهی در روزهای اندوه، و گاه نشانه‌ای از خستگی آمیخته با رضایت، می‌تواند عظمت آنچه گذشته است را بهتر از هر شرحی نشان دهد.

شاید مهم‌ترین ویژگی این فصل، همین باشد که به ما یادآوری می‌کند هر حادثه بزرگ، افزون بر روایت‌های رسمی و تحلیلی، حافظه‌ای تصویری نیز دارد؛ حافظه‌ای که نه فقط برای امروز، بلکه برای فردا نیز اهمیت دارد. این عکس‌ها، سندهای مهمی هستند که آریاساسول در آن‌ها تنها با بحران روبه‌رو نشد، بلکه معنای همدلی، ایستادگی و مسئولیت را در عمل زندگی کرد. آن‌ها نشان می‌دهند که پشت هر بازگشت، پشت هر ترمیم، پشت هر لحظه از دوباره برخاستن، انسان‌هایی ایستاده‌اند که با صبوری، غیرت و وفاداری، اجازه ندادند شعله بحران، چراغ امید را خاموش کند.

در این فصل، تصویرها فقط مکمل متن نیستند؛ خود متن‌اند. متنی که با نور و سایه نوشته شده، با چهره‌ها کامل شده و با لحظه‌ها جان گرفته است. از همین رو، عکس‌ها فقط یک گزارش تصویری ساده و آرشیوی نیست؛ ادای احترامی است به همه آنچه در آن روزها زیسته شد و شاید تنها در عکس بتوان عمق آن را دریافت. اینجا، دوربین نه فقط آنچه گذشته را ثبت کرده، بلکه شأن و شکوه ایستادگی را نیز به یادگار گذاشته است.

در میان همه آنچه بر آریاساسول گذشت، برخی لحظه‌ها را نمی‌توان تنها در گزارش‌ها، مصاحبه‌ها و روایت‌های مکتوب جست‌وجو کرد. بعضی روزها و بعضی صحنه‌ها، چنان سرشار از معنا، رنج، ایستادگی و انسانیت‌اند که فقط تصویر می‌تواند سنگینی و عمق آن‌ها را به درستی حمل کند. در چنین مقطعی، ثبت عکس‌ها صرفاً یک اقدام رسانه‌ای یا آرشیوی نیست؛ نوعی پاسداشت لحظه‌هایی است که در آن‌ها تاریخ یک مجموعه صنعتی، با عاطفه، خطر، مسئولیت و امید درهم می‌آمیزد. دوربین در اینجا فقط شاهد نیست؛ حافظه‌ای است که آنچه را در هیاهوی حادثه ممکن است فراموش شود، برای همیشه نگه می‌دارد.

در فصل‌های پیشین، آنچه بر منطقه و شرکت گذشت، از زبان مدیران و کارکنان روایت شد؛ از روزهای آمادگی و نگرانی، تا لحظه‌های آتش و اضطراب؛ از تلاش برای حفظ حیات شرکت، تا بازسازی و بازگشت دوباره به مدار تولید. اما هر روایتی، در کنار واژه‌ها، به چشم‌هایی نیاز دارد که ببینند و ثبت کنند. روابط عمومی شرکت آریاساسول در اینجا بخشی از حقیقت و آنچه گذشت را ثبت کرد. آنچه که نه در جمله‌ها، بلکه در چهره‌ها پنهان است؛ در نگاه‌هایی که خستگی را تاب آورده‌اند، در دستانی که از کار باز نایستاده‌اند، در گام‌هایی که در مسیرهای سخت و ناهموار، امید را با خود حمل کرده‌اند. گاهی یک عکس، آنچه را ده‌ها سطر در پی بیان آن‌اند، بی‌واسطه و ماندگار پیش چشم می‌گذارد.

عکس‌ها در چنین زمانه‌ای، تنها ثبت یک صحنه نیستند؛ ثبت روح یک دوران‌اند. آن‌ها نشان می‌دهند که بحران، فقط مجموعه‌ای از اتفاقات فنی و اجرایی نبود، بلکه تجربه‌ای انسانی و عمیق بود که در آن، همدلی و مسئولیت در کنار تخصص و مدیریت معنا پیدا کرد. در یک قاب، می‌توان رگ‌گرمای و شرحی را بر چهره کارگرانی دید که بی‌وقفه در شرایطی دشوار و پرخطر ایستاده‌اند؛ می‌توان حجم سکوت و سنگینی لحظه را در میان سازه‌ها و کربدورهای آسیب‌دیده حس کرد؛ می‌توان حضور، پیگیری و همراهی را در صحنه‌هایی دید که دیگر نیازی به توضیح ندارند، زیرا خود، به تنهایی یک روایت کامل‌اند.

برخی عکس‌ها، بیش از آنکه تصویر باشند، شهادت‌اند؛ شهادت لحظه‌هایی که در آن‌ها اراده انسانی بر فرسودگی و اضطراب غلبه کرده است. در میان این قاب‌ها، می‌توان کار را دید، اما فراتر از کار، می‌توان تعهد را دید. می‌توان بازسازی را دید، اما فراتر از آن، می‌توان امید را دید. می‌توان نشانه‌های آسیب را دید، اما در همان حال، می‌توان اصرار به ایستادن و دوباره ساختن را نیز دید. این همان جایی است که تصویر، از یک ثبت ساده فراتر می‌رود و به زبان خاموش اما رسای یک حقیقت بزرگ بدل می‌شود.

در صفحات پیش‌رو آنچه را خواهید دید که شاید در لابه‌لای واژه‌ها کمتر مجال ظهور یافته باشد. اینجا تصویرها سخن می‌گویند؛ از حضور انسان‌ها در میانه دشواری، از مسئولیتی که در سکوت انجام شد، از همراهی‌ای که در لحظه‌های سخت خود را نشان داد و از پیوندی که میان یک شرکت، کارکنانش و خانواده بزرگ آن شکل گرفت. در این قاب‌ها، فقط تأسیسات و مسیرها و صحنه‌های بازسازی دیده نمی‌شود؛ چیزی عمیق‌تر به چشم می‌آید: روح جمعی



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا باگشت

گزارش تصویری

روایت همدلی

آنسوی خطوط تولید از نگاه دوربین



۱۴۰۵/۰۱/۰۴: حضور محمدرضا حیدرزاده، مدیرعامل شرکت در منزل شهید پاسدار مهدی بازاد، شهید جنگ رمضان. پیش از هر روایت از بحران و بازگشت، ادای احترام به کسانی که سنگین‌ترین بهای جنگ را پرداختند، معنای دیگری به مسئولیت می‌بخشد.



مدیریت بحران، تنها در اتاق‌های تصمیم‌گیری شکل نمی‌گیرد؛ گفت‌وگو در میدان و حضور در کنار مدیران، بخشی از مسیر عبور از بحران بود. ۱۴۰۵/۰۱/۶



۱۴۰۵/۰۱/۰۸: هر بازگشتی، پیش از هر چیز، با احترام به یاد کسانی آغاز می‌شود که امنیت امروز، وامدار ایثار آنان است.





۱۴۰۵/۰۱/۱۰: در میان پرچم‌های ایران و یاد شهیدان، همدلی در کنار مردم، جلوه‌ای دیگر از مسئولیت اجتماعی بود.



از آمادگی
تا آتش،
از ایستادگی
تا بازگشت



۱۴۰۵/۰۱/۱۱: مدیرعامل آریاساسول با حضور در اتاق کنترل واحد MDHD، از تلاش مدیران و کارکنان این واحد در راهاندازی مجدد و بازگشت به تولید قدردانی کرد.



گاهی یک تصویر، بیش از هزار گزارش از یک لحظه می‌گوید؛ لحظه‌ای میان نگرانی، مسئولیت و تلاش برای کنترل شرایط. ۱۴۰۵/۰۱/۱۷



۱۴۰۵/۰۱/۲۹: بازدید امیر صادقی گوغری، مدیرعامل ساتا از آریاساسول و روند بازسازی کریدور انتقال یوتیلیتی از مبین به مجتمع آریاساسول؛ حضوری برای بررسی میدانی شرایط مجتمع و روند بازگشت فعالیت‌ها.



۱۴۰۵/۰۱/۲۹: رصد مستمر شرایط، هماهنگی میان سطوح مدیریتی و انتقال سریع تصمیم‌ها، نقش مهمی در مدیریت شرایط پس از حادثه داشت.



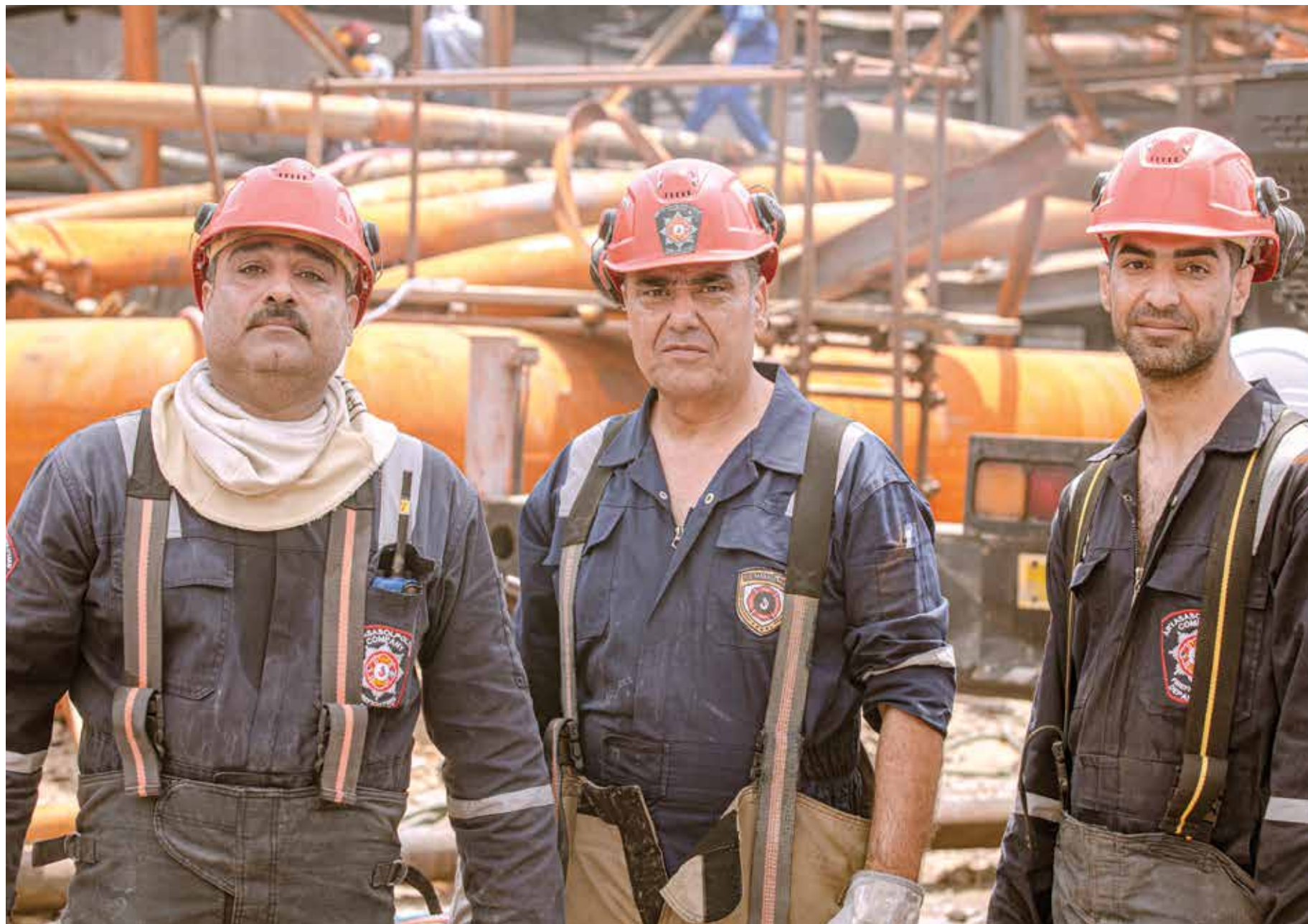
۱۴۰۵/۰۱/۲۹: بازدیدهای میدانی، فرصتی برای مرور تصمیم‌هایی بود که در روزهای بحران، مسیر بازگشت مجتمع به تولید را هموار کرد.



۱۴۰۵/۰۲/۰۳: آغاز عملیات آواربرداری در کریدور شرکت مبین انرژی؛ در میان پیچ و خم فلزات آسیب دیده، یک مسیر تازه آغاز می‌شد؛ مسیر بازسازی و بازگشت.



۱۴۰۵/۰۲/۰۶: پس از آشکار شدن ابعاد آسیب، مرحله بازسازی آغاز شد؛ جایی که کارگران، کارشناسان و مدیران در کنار یکدیگر، قدم به قدم مسیر بازگشت را ساختند.



۱۴۰۵/۰۲/۱۰: لباس‌های خاک‌آلود، نشانی از روزهای کار سخت؛ لبخندها، نشانی از عبور موفق از بحران.



۱۴۰۵/۰۲/۱۰: پشت این لبخندها، ساعت‌ها تلاش، کار در شرایط دشوار و اراده‌ای برای بازگرداندن مجتمع به مسیر عادی پنهان شده است.



۱۴۰۵/۰۲/۱۰: بررسی و تکمیل خطوط انتقال آسیب دیده در کریدور مبین؛ پایان یک عملیات دشوار؛ آغاز فصلی تازه برای بازگشت.



تیر ۱۴۰۵



شرکت پلیمر
آریا ساسول
ARYA SASOL
POLYMER COMPANY
سهماين عامه

تیر ۱۴۰۵