



PANDEMIC

پاندمیک

**آنچه که نهادها برای زنده ماندن در
دوران پاندمیک به آن احتیاج دارند**

نیتین نوریان
۳۰ ژانویه ۲۰۲۰،
هاروارد بیزنس ریویو



تمرکز اصلی تفکرات نهادی درباره‌ی همه‌گیری بیماری‌ها، و مدیریت بحران به صورت کلی، همواره بر روی آمادگی داشتن است. حال با ظهور ناگهانی کروناویروس جدید مرگبار، آمادگی نهادی یک عنصر کلیدی محسوب می‌شود. در سال‌های اخیر بسیاری از شرکت‌ها تیم‌هایی برای مدیریت ریسک تشکیل داده‌اند تا برنامه‌های احتمالی همه‌جانبه‌ای برای چگونگی واکنش نشان دادن به وقوع یک بیماری همه‌گیر جهانی طراحی کنند. اگرچه انجام این کار حتما ضروری است، با این حال برای مواجهه با چنین وضعیتی کافی نیست. در فضای پیچیده و مبهم یک بحران فراگیر و رو به گسترش، قدرتمندترین نهادها آنهایی نیستند که صرفاً برنامه‌هایی را از قبل آماده داشته باشند، بلکه آن نهادهایی خواهند بود که توانایی رصد و واکنش مداوم داشته باشند. همانطور که داروین گفته است، این سازگارترین گونه است که مناسب‌ترین است و در میان دیگر گونه‌ها شانس بقای بیشتری دارد.

دو نوع نهادی را که در این جدول توصیف می‌شوند در نظر بگیرید. کدام یک از آنها در بحرانی ادامه‌دار مانند بیماری‌های همه‌گیر جهانی عملکرد بهتری خواهد داشت؟

کدام نهاد عملکرد بهتری خواهد داشت؟

نهاد اول	نهاد دوم
سلسله مراتبی	شبکه‌ای
رهبری مرکزی	رهبری توزیع شده
دارای ارتباط شدید (وابستگی بیشتر میان اجزا)	دارای ارتباط سبک (وابستگی کمتر)
نیروی کار متمرکز	نیروی کار پراکنده
نیروهای متخصص	نیروهای عمومی آموزش دیده در چند مهارت
مدیریت شده تحت خط‌مشی و دستورالعمل	مدیریت شده تحت قوانین ساده و منعطف

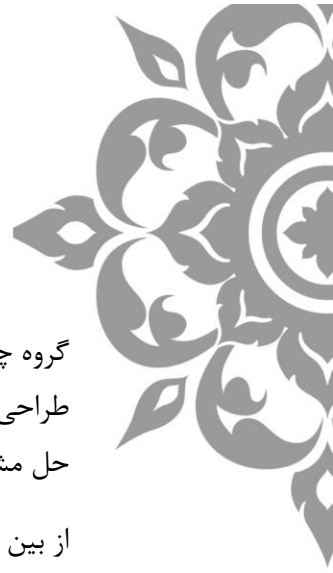


روشن است که نهاد شماره‌ی دو وضعیت بهتری در پاسخ دادن به تهدیدهای روبه‌رشد و غیرقابل پیش‌بینی دارد. نظریه‌ی پیچیدگی به ما آموخته است که پیروی از چند اصل ساده‌ی پاسخ به بحران موثرتر از داشتن یک برنامه‌ی از پیش آماده‌ی مفصل است. به عنوان نمونه هنگام رخ دادن یک آتش‌سوزی، به تجربه اثبات شده است که یک قانون واحد - آهسته به طرف خروجی بروید - جان افراد بیشتری را در مقایسه با نقشه‌های پیچیده‌ی فرار، نجات می‌دهد.

منظور در اینجا این نیست که شرکت‌ها نباید برنامه‌های فراگیری برای کاهش ریسک داشته باشند. آنها باید درباره‌ی زنجیره‌ی تامین و نیز ساختار داخلی شرکت سوالاتی مانند اینها را از خود بپرسند: «واکنش ما در صورت توقف یکی از بخش‌ها چه خواهد بود؟ واکنش ما در صورت توقف دو بخش چه خواهد بود؟ آیا دارای سیستم‌های کامپیوتری ذخیره هستیم؟». اما درست به همین اندازه هم اهمیت دارد که شرکت‌ها این سوال‌ها را از خود بپرسند: «ما از چه مکانیزم‌هایی برای رصد و برنامه‌ریزی آنی و رنال-تایم هنگام مواجهه با اتفاقاتی که هرگز نمی‌توانیم پیش‌بینی‌شان کنیم، استفاده خواهیم کرد؟»

شرکت‌ها نباید فقط بر یک تیم متخصص مدیریت ریسک تکیه کنند تا بخواهند هنگام وقوع بحرانی فراگیر فقط با آنها تعامل داشته باشند. اگر در این بحران خود این تیم هم حذف بشود چه اتفاقی رخ خواهد داد؟ به جای چنین رویکردی، شرکت‌ها باید این توانایی را کسب کنند که بتوانند اتفاقات در حال رخ دادن را به سرعت تحلیل کرده و سپس راهبردهایی که صرفاً بر چند اصل ساده مبتنی باشند، طراحی کنند. این به آن معناست که شرکت‌ها به شبکه‌ای جهانی از اعضای برآمده از بخش‌های مختلف نهاد نیاز دارند که بتوانند همانطور که سلسله اتفاقات جدید رخ می‌دهند و آشکار می‌شوند، برای شرایط جدید برنامه‌ریزی کرده و نهاد را با آنها تطبیق بدهد. این شبکه باید بتواند با نهایت سرعت و در نهایت دقت به اختلالاتی مانند از دست رفتن ارتباطات درونی و بیرونی نهاد یا از بین رفتن منابع فیزیکی و انسانی، واکنش نشان بدهد. (مثلاً اگر یکی از دفاتر اصلی خارج از کشور یک شرکت ناگهان از شبکه قطع بشود چه کسی بلافاصله جای خالی آن دفتر را پر خواهد کرد؟) چنین شبکه‌ای باید بتواند با نهایت سرعت زنجیره‌ای از رصد کردن تهدیدها، تحلیل و برنامه‌ریزی، واکنش نشان دادن، و سپس رصد دوباره را طی کند. این شبکه باید بتواند به صورت چابک و زنده پروسه‌های حل مشکل خلاقانه و گروهی و در عین حال منظم و قاعده‌مندی داشته باشد، حتی در شرایطی که اعضای شبکه‌ی بحران در حال حرکت یا حذف شدن باشند.

این دقیقاً همان کاری است که نیروهای اعزامی نیروی دریایی به شکلی درست آن را انجام می‌دهند. یکی از دلایل سطح بالای چابکی نیروهای دریایی تمرین کردن است. شرکت‌ها نیز دقیقاً باید همین کار را انجام بدهند. یک شرکت می‌تواند گروهی از افراد با عضویت متناوب از نقاط مختلف جهان تشکیل بدهد که مثلاً هر دو ماه یک‌بار نیمی از روز را به شبیه‌سازی بحران‌ها اختصاص بدهد. مثلاً اگر سی درصد از نیروی کار کارخانه‌ی شرکت در آسیا حذف بشود این گروه چه کار خواهد کرد؟ اگر ایالات متحده مرزهایش را ببندد



گروه چه می‌کند؟ گروه چگونه به یک سناریوی «غیرقابل تصور» واکنش نشان خواهد داد؟ هدف از این کار طراحی کردن قوانین مشخص برای پاسخ به تهدیدهای مشخص نیست، بلکه تمرین کردن روش‌های جدید حل مشکل در وضعیتی غیرقابل پیش‌بینی و به سرعت در حال تغییر است.

از بین دو نهاد توصیف شده در جدول بالا، آن نهادی در هنگام بحران موضع برتری خواهد داشت که بتواند از توانایی‌های خود بهره‌بردار و با دیگر اعضای جامعه، حتی رقبا، همکاری داشته باشد. شرکت‌ها باید درباره‌ی ایجاد یک مدل دسترسی آزاد (اوپن سورس) برای مواجهه با بحران‌ها فکر کنند. دقیقاً همانطور که از شرکا و رقبا برای طراحی مشترک محصولات نوآورانه دعوت می‌کنند، باید این را هم بررسی کنند که شاید واکنش‌هایی که به صورت مشترک برای مواجهه با بحران‌ها طراحی شده باشند، بهتر از راه‌حل‌های اختصاصی خود آنها عمل کنند. اگر به خاطر رخ دادن بحران بعضی از توانایی‌های شرکت از دست برود و رقبا نیز بعضی از توانایی‌های دیگر را از دست بدهند، آیا برای طرفین فرصت‌های سودمند مشترکی برای تجارت و همکاری وجود نخواهد داشت؟

در پایان، بسیاری از رهبران فکر می‌کنند که مدیریت بحران در حوزه‌ی کاری آنها نیست و به همین دلیل متخصصان امنیت و کاهش ریسک را استخدام می‌کنند. اما ساختن نهادهایی که از اساس بتوانند در مواجهه با عدم قطعیت قدرتمند باشند، نیازمند داشتن یک روش فکر جدید است که البته باید از بالا به پایین شکل بگیرد. شرکت‌ها می‌توانند با طراحی فرهنگ و مکانیسمی که از توانایی تطابق حداکثری حمایت کند، خودشان را در برابر بخش زیادی از تهدیدها و نه فقط بیماری‌های همه‌گیر جهانی، واکنش‌ناپذیر کنند. با اتخاذ چنین رویکردی، شرکت‌ها در امور پیچیده و غیرقطعی تجارت منعطف‌تر و تواناتر می‌شوند.

(یادداشت سردبیر: این مقاله نسخه‌ای به روز شده از مقاله‌ای است که نخستین بار در شماره‌ی می سال ۲۰۰۶ هاروارد بیزنس ریویو با عنوان «نهاد: بقای منعطف» منتشر شد.)



آنچه که نهادها برای زنده ماندن در دوران پاندمیک به آن احتیاج دارند



www.Ararc.ir

نشانی: خیابان کریم خان - خیابان ایرانشهر شمالی - خیابان شهید ملکیان - شماره ۲۴

کدپستی: ۱۵۸۴۷۵۵۶۳۳

تلفن: ۸۸۶۳۹۶۱۸ - ۸۸۸۶۳۹۶۲

بهار ۱۳۹۹



مرکز پژوهش‌های
جمهوری اسلامی ایران