



www.Ararc.ir



رهبری در بحران: واکنش به شیوع ویروس کرونا و چالش‌های آینده
گروه مشاوره مک کنزی

رهبری در بحران: واکنش به شیوع ویروس کرونا و چالش‌های آینده



گروه مشاوره مک‌کنزی

برای بسیاری از مدیران، پاندمی (یک بیماری همه‌گیر)^۱ ویروس کرونا بحرانی است که مشابه هیچ یک از بحران‌های اخیر نیست. ۵ روش رهبری می‌تواند به شما کمک کند که واکنش مناسبی داشته باشید.

پاندمی ویروس کرونا فشار شدیدی بر رهبران کسب‌وکارها و غیره ایجاد کرده است. تلفات انسانی کووید-۱۹^۲ در میان کارمندان و سایر ذینفعان ترس ایجاد کرده است. شیوع گسترده و غیرقابل پیش‌بینی بودن، باعث شده است که مدیران برای واکنش به این ویروس، با چالش جدی مواجه شوند. همچنین، این شیوع، نشانه‌هایی از بحران «طولانی-مدت»^۳ (رویداد یا توالی رویدادهای غیرمنتظره با

¹ Pandemic

² COVID-19

³ landscape scale



مقیاس گسترده و سرعت فوق‌العاده که به میزان بالای عدم‌اطمینان منجر می‌شود و در نهایت گم‌گشتگی، حس از دست دادن کنترل و اختلال احساسی قوی را ایجاد می‌کند) را در خود دارد.

دانستن اینکه یک شرکت با بحران مواجه می‌شود، اولین چیزی است که رهبران بدان نیاز دارند. مطمئناً این یک مرحله دشوار است مخصوصاً در طی شروع بحران‌هایی که ناگهان ایجاد نمی‌شوند بلکه به تدریج از شرایط آشنا پدیدار می‌شوند که ماهیت آنها را مخفی می‌کند. نمونه‌های این بحران‌ها عبارتند از شیوع سارس در سال ۲۰۰۲ - ۲۰۰۳ و اکنون پاندمی کروناویروس است. برای دانستن اینکه یک بحران تدریجی به چه چیزی تبدیل خواهد شد رهبران باید بر سوگیری روال‌نگر^۴ غلبه کنند که ممکن است باعث شود آنها احتمال یک بحران و تاثیر احتمالی آن را دست کم بگیرند.

وقتی که رهبران یک بحران را این چنین در نظر گرفتند، می‌توانند نحوه واکنش خود را تعیین کنند. اما واکنش آنها مانند شرایط اضطراری روزمره نخواهد بود (با دنبال کردن برنامه‌هایی که از قبل ریخته شده‌اند). در طی یک بحران، که پر است از چیزهای جدید و عدم‌ثبات، واکنش‌های موثر اصلاح می‌شوند. این واکنش‌ها ممکن است شامل مجموعه‌ای از اقدامات باشند: نه تنها حرکت‌های موقتی (مثلاً، ایجاد سیاست‌های دورکاری) بلکه تعدیل در روش‌های تجاری جاری (مانند ابزار جدید برای کمک به همکاری) که حتی پس از بحران نیز مفید هستند.

چیزی که رهبران در طی یک بحران احتیاج دارند، برنامه واکنش از پیش تعیین‌شده نیست. آنها نیازمند رفتارها و ذهنیت‌هایی هستند که مانع از واکنش بیش‌از حد آنها به پیشرفت‌های دیروز می‌شوند و به ایشان کمک می‌کنند که نگاه روبه‌جلو داشته باشند. در این مقاله، ۵ رفتار این چنینی و ذهنیت‌های همراه آنها را بررسی می‌کنیم که به رهبران در مدیریت پاندمی کروناویروس و بحران‌های آتی کمک می‌کنند.

سازمان‌دهی برای واکنش به بحران‌ها: شبکه تیم‌ها

در طی یک بحران، رهبران باید این باور که واکنش بالا-به-پایین ثبات را تقویت می‌کند، کنار بگذارند. در فوریت‌های روزمره، یک شرکت معمولی می‌تواند برای مدیریت عملیات‌ها از طریق اجرای واکنش تعریف شده، به ساختار فرماندهی و کنترل خود تکیه کند. اما در بحران‌هایی که سرشار از عدم‌ثبات و ناپایداری هستند، رهبران با مسائلی مواجه می‌شوند که ناآشنا و ناشناخته هستند. گروه کوچکی از

⁴ The normalcy bias



مدیران در بالاترین سطح سازمان نمی‌توانند برای واکنش موثر اطلاعات کافی را جمع‌آوری یا فوراً تصمیم‌گیری کنند.

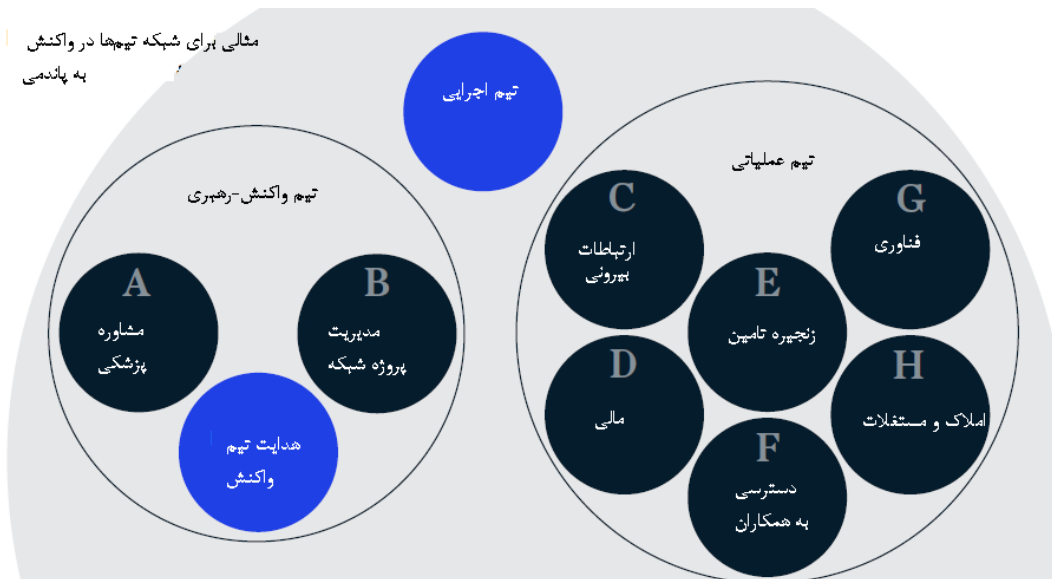
چیزی که رهبران در طی یک بحران احتیاج دارند، برنامه واکنش از پیش تعیین‌شده نیست. آنها نیازمند رفتارها و ذهنیت‌هایی هستند که مانع از واکنش بیش‌ازحد به پیشرفت‌های دیروز می‌شوند و به ایشان کمک می‌کنند که نگاه روبه‌جلو داشته باشند.

رهبران با تعیین اولویت‌های مشخص برای واکنش و توانمندسازی دیگران در جهت کشف و اجرای راه‌حلی که در خدمت آن اولویت‌ها باشند، به بهترین شکل می‌توانند سازمان‌های خود را بسیج کنند.

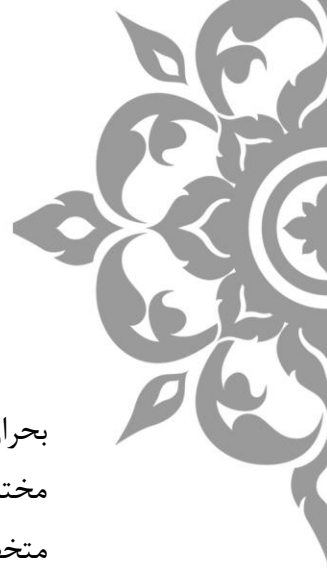
برای ارتقای حل سریع مسئله و مدیریت تحت فشار شدید و در شرایط آشفته، رهبران می‌توانند شبکه‌ای از تیم‌ها را تشکیل دهند. هرچند، شبکه تیم‌ها یک مفهوم و سازه شناخته‌شده‌ای است اما ارزش توجه بیشتر را دارد چون شرکت‌های نسبتاً اندکی در اجرای این شبکه تیم‌ها تجربه دارند. شبکه تیم‌ها شامل گروه‌هایی هستند که قابلیت تطبیق بالایی دارند، به خاطر یک هدف مشترک متحد می‌شوند و باهم مانند افرادی کار می‌کنند که در تیم‌های تکی همکاری دارند (شکل ۱).

شکل ۱. در طی یک بحران، شبکه تیم‌ها، واکنش‌های خارج از عملیات‌های عادی، و همچنین تعدیل و تطبیق در فعالیت‌های تجاری روتین را انجام می‌دهند.

مشارکتی برای شبکه تیمها در واکنش
به پاندمی



A. مشاوره پزشکی	C. ارتباطات بیرونی	F. دسترسی به همکاران
- دستورالعمل‌ها و سیاست‌های کلی	- همراستایی قانونی (مثل معافیت‌ها)	- ارتباطات در کانال‌های کارمندی
- دستورالعمل‌های مدیران خط‌مقدم	- ارتباطات با شخص ثالث (مثلا با شرکا)	- بازخورد دوطرفه (مددکار، پیمایش، ایمیل، تماس تلفنی)
B. مدیریت پروژه شبکه	D. مالی	G. فناوری
- سناریوها	- تست استرس مالی	- اجرا و زیرساخت دورکاری
- نقشه مسئله		- پشتیبانی از بخش‌های کارمندان خاص (آنهایی که نمی‌توانند دورکاری کنند)
- هم‌آهنگی عملیاتی	E. زنجیره تامین	H. املاک و مستغلات
	- اختلال و پشتیبانی شروع مجدد (مانند وام)	- مدیریت ساختمان
	- مواجهه در لایه‌های مختلف	- مدیریت کارخانه
	- مدیریت موجودی	



بحران‌ها باعث ایجاد پیچیدگی‌هایی می‌شوند. برای رفع این پیچیدگی‌ها به متخصصین از حوزه‌های مختلف احتیاج داریم. این افراد متخصص باید وارد عمل شوند. تنها شنیدن ایده‌های آنها کافی نیست؛ متخصص‌ها باید اطلاعات را جمع‌آوری و راه‌حل‌ها را طراحی کنند، آنها را به اجرا بگذارند و در طی این فرآیند، آنها را اصلاح نمایند. با افزایش دانش تیم‌ها در مورد بحران و با تغییر شرایط، این راه‌حل‌ها و اطلاعات نیز تغییر می‌کنند، مجدداً سازمان‌دهی می‌شوند، بسط پیدا می‌کنند یا کم می‌شوند.

رهبران باید همکاری و شفافیت در شبکه تیم‌ها را تقویت کنند. یک راه برای رسیدن به این هدف، توزیع اختیار و تسهیم اطلاعات است: به عبارت دیگر، نشان دادن اینکه چطور تیم‌ها خودشان باید عمل کنند. در شرایط بحران، گزینه رهبر باید با اختیار تصمیم‌گیری و اطلاعات کنترل و ترکیب شود تا براساس نیاز به دانستن، مورد استفاده قرار بگیرد. خلاف این امر، تیم‌ها را تشویق می‌کند که از روال عادی پیروی کنند.

جنبه مهم دیگری که نقش رهبری دارد (مخصوصاً در محیط احساسی و پرتنش که مختص بحران است)، عبارت است از ارتقای امنیت روانی. یعنی ایجاد شرایطی که در آن افراد بتوانند براحتمی ایده‌ها، پرسش‌ها و دغدغه‌های خود را بدون ترس از عواقب آن، مطرح کنند. بدین روی، شبکه تیم‌ها می‌تواند از طریق مباحث سالم، شرایط و نحوه مدیریت آن را درک کند.

ترفیغ رهبران در طی بحران: ارزش «سنجیدن در آرامش» و «مثبت‌اندیشی محدود»

همانطور که مدیران ارشد یک سازمان باید برای انتقال موقتی برخی مسئولیت‌ها از سلسله‌مراتب فرماندهی و کنترل به شبکه تیم‌ها آماده باشند، باید قدرت مدیریت بسیاری از بخش‌های واکنش سازمان به بحران را به دیگران بسپارند. این امر شامل دادن اختیار برای تصمیم‌گیری و اجرا بدون اجازه گرفتن است. یکی از کارکردهای مهم مدیران ارشد، ایجاد سریع ساختار برای تصمیم‌گیری است، در نتیجه ذی‌حسابی مشخص شده و تصمیم‌ها توسط افراد مناسب در سطوح مختلف گرفته می‌شوند.

رهبران ارشد باید مطمئن شوند که برای گرفتن تصمیم در مورد واکنش به بحران افراد صحیح را در شبکه تیم‌ها انتخاب می‌کنند. چون تصمیم‌گیرندگان ممکن است اشتباه کنند، لذا باید بتوانند فوراً از اشتباه خود درس گرفته و بدون واکنش احساسی یا فلج کردن سازمان، اشتباه خود را اصلاح کنند. در آغاز بحران، رهبران ارشد باید مسئول هدایت واکنش به بحران را به تصمیم‌گیرندگان بسپارند. اما



با پیشروی بحران، رهبران جدید برای واکنش به بحران در ساختار شبکه تیم‌ها پیدا می‌شوند و این رهبران همیشه مدیران ارشد نیستند.

در فوریت‌های روزمره، تجربه ارزشمندترین خصیصه یک رهبر است. اما در بحران‌های جدید با مقیاس طولانی‌مدت، شخصیت بیشترین اهمیت را دارد. رهبران واکنش به بحران باید بتوانند تیم‌ها را برای یک منظور متحد کنند و پرسش‌هایی برای بررسی به آنها بدهند. بهترین رهبر، چندین خصیصه بارز دارد. یکی از آنها «سنجیدن در آرامش» است، یعنی توانایی جداسازی شرایط وحشت و تفکر در مورد مدیریت شرایط است. سنجیدن در آرامش بیشتر در افراد خودساخته دیده می‌شود که متواضع و نه درمانده هستند.

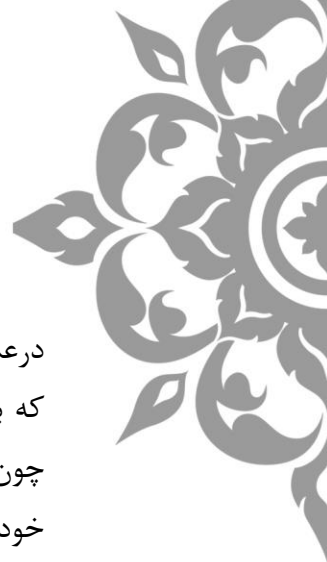
خصیصه مهم دیگر «خوش‌بینی محدود» یا اعتماد همراه با واقعیت‌گرایی است. در اوایل بحران، اگر رهبران علی‌رغم شرایط دشوار، اعتماد بیش‌ازحد بروز دهند، اعتبار خود را از دست خواهند داد. بهتر است رهبران اعتماد خود را در این موضوع نشان دهند که سازمان راهی برای گذر از شرایط دشوار پیدا خواهد کرد. در عین حال آنها باید نشان دهند که می‌دانند بحران بی‌ثبات است. لذا در این راستا باید شروع به جمع‌آوری داده کنند. وقتی که بحران تمام شد، خوش‌بینی سود بیشتری خواهد داشت (و می‌تواند خیلی نامحدود باشد).

تصمیم‌گیری در بحبوحه بی‌ثباتی: برای ارزیابی و پیش‌بینی صبر کنید، سپس اقدام کنید

انتظار برای پیدا کردن مجموعه کامل اطلاعات پیش از تعیین برنامه اجرایی، اشتباه دیگری است که بیشتر رهبران در طی بحران مرتکب می‌شوند. چون بحران شامل ناشناخته‌ها و غافلگیری‌های زیادی است، ممکن است حقایق در طی چهارچوب زمانی تصمیم‌گیری هویدا نشوند. اما رهبران نباید به استفاده تنها از شمّ خود متوسل شوند. رهبران بهتر است با جمع‌آوری پیوسته اطلاعات در طی پیشروی بحران و مشاهده میزان کارکرد واکنش خود، با عدم‌ثبات و حس‌ژامه‌وو (متضاد دژاوو)⁵ مقابله کنند.

⁵ *jamais vu*

پدیده‌ای است که در آن شخص اشتباهاً با آنچه که قبلاً تجربه کرده است احساس بیگانگی می‌کند. ژامه‌وو در واقع یک مکانیسم دفاعی در مقابل اضطراب است و بیمار با این پدیده موقعیتی اضطراب‌برانگیز را برای خود انکار می‌کند.



در عمل، این به معنی مکث دائم در مدیریت بحران، ارزیابی شرایط از زوایای مختلف، پیش‌بینی چیزی که بعداً رخ می‌دهد و سپس اقدام است. چرخه مکث-ارزیابی-پیش‌بینی-اقدام باید در جریان باشد، چون به رهبران کمک می‌کند که سنجش در آرامش را حفظ و از واکنش احساسی به اطلاعات جدید خودداری کنند. در حالیکه برخی لحظات در طی بحران نیازمند اقدام آنی هستند (چون زمانی برای ارزیابی یا پیش‌بینی نیست)، رهبران در نهایت موقعیت‌هایی را برای توقف، تفکر و توجه به آینده قبل از حرکت بعدی، پیدا می‌کنند.

دو رفتار شناختی به رهبران در ارزیابی و پیش‌بینی کمک می‌کنند. یکی از آنها بروزرسانی است که شامل بازبینی ایده‌ها بر اساس اطلاعات و دانش جدید تیم‌ها می‌باشد. دومین رفتار، شک کردن است که به رهبران کمک می‌کند اقدامات جاری و بالقوه را با دقت بیشتری در نظر بگیرند و در مورد اصلاح، اتخاذ یا حذف آنها تصمیم‌گیری کنند. بروزرسانی و شک به رهبران کمک می‌کند که برداشت‌های خود از راه‌حل‌ها را تعدیل کنند (بر اساس کارهای قبلی و پیدا کردن راه‌حل‌های جدید بر اساس درس‌های گذشته). در مقابل، رهبران در حین پذیرش نگرش‌های جدید، از تجربیات خود نیز استفاده می‌کنند.

زمانی که رهبران در مورد انجام یک کار تصمیم‌گیری می‌کنند، باید با اراده عمل کنند. قطعیت مشهود نه تنها اعتماد سازمان به رهبران را شکل می‌دهد بلکه شبکه تیم‌ها را تشویق می‌کند که جستجوی خود برای راه‌حل چالش‌های پیش‌روی سازمان را ادامه دهد.

نمایش همدلی: مقابله با تراژدی انسانی به مثابه اولویت اول

در بحران‌های طولانی مدت، ذهن مردم اول به سمت بقا و تامین نیازهای اولیه خود می‌رود. آیا من مریض می‌شوم یا آسیب می‌بینم؟ آیا خانواده من هم دچار می‌شود؟ بعداً چه خواهد شد؟ چه کسی به ما اهمیت می‌دهد؟ رهبران نباید مسئولیت پاسخ به این پرسش‌ها را برعهده کارمندان بخش ارتباطات یا بخش حقوقی بگذارند. بحران زمانی است که تقویت یک جنبه حیاتی از نقش برای رهبران بیشترین اهمیت را داشته باشد: ایجاد تغییر مثبت در زندگی مردم.

برای انجام این کار رهبران باید چالش‌های فردی و حرفه‌ای را تایید کنند که کارمندان و افراد مورد علاقه‌شان در طی یک بحران تجربه می‌کنند. تا میانه ماه مارس ۲۰۲۰، کووید-۱۹ با آلوده کردن هزاران نفر، باعث نگرانی بسیاری از مردم شده است. بیش از ۱۰۰۰۰۰ مورد ابتلا تایید شده است؛ و

⁶ The pause-assess-anticipate-act



پیش‌بینی می‌شود تعداد بیشتری نیز مبتلا شوند. این پاندمی باعث ایجاد اثرات ثانویه نیز می‌شود. دولت‌ها محدودیت سفر و قرنطینه را اعمال کرده‌اند که برای حفاظت از سلامت عمومی مهم هستند اما این اقدامات باعث می‌شوند مردم نتوانند به بستگان و دوستان خود کمک کنند یا در گروه‌های اجتماعی و مذهبی جهت تسکین روحیه خود حضور پیدا کنند. بسته شدن مدارس در بسیاری از کشورها، فشار را بر والدینی که کار می‌کنند، بیشتر می‌کند. چون هر بحران به نحوی متفاوت بر زندگی مردم اثر می‌گذارد، رهبران باید به نحوه درگیری مردم با بحران و اقدامات متعاقب برای حمایت از آنها دقت زیادی داشته باشند.

در نهایت، مهم است که رهبران نه تنها همدلی نشان دهند بلکه از همدلی دیگران استقبال کنند. همچنین رهبران باید به سلامت خود نیز توجه داشته باشند. با ایجاد استرس، خستگی و بی‌ثباتی در طی یک بحران، توانایی رهبران برای پردازش اطلاعات، حفظ بی‌طرفی و اعمال قضاوت صحیح کم می‌شود. اگر آنها همکاران خود را برای بیان دغدغه‌هایشان تشویق کنند - و به هشدارهای آنها توجه کنند - شانس بیشتری برای مقابله با کاهش توانایی خواهند داشت. صرف زمان برای سلامتی، امکان حفظ اثربخشی در طول هفته‌ها و ماه‌هایی که بحران به طول می‌انجامد را به رهبران می‌دهد.

ارتباطات موثر: حفظ شفافیت و ارائه روزرسانی‌های دائمی

رهبران اغلب گزارش‌هایی در مورد بحران ارائه می‌کنند که اشتباه هستند. همواره شاهد هستیم که در مراحل اولیه بحران، رهبران با اعتماد بیش از حد صحبت می‌کنند - و ظن ذینفعان در مورد اطلاعات رهبران و نحوه مدیریت بحران را برمی‌انگیزند. مسئولان نیز اصولاً در بیان طولانی مدت بودن بحران تردید دارند چون منتظر حقایق بیشتر و تصمیم‌گیری متعاقب هستند.

هیچکدام از این رویکردها مطمئن نیستند. همانطور که امی ادمنسون⁷ اخیراً گفته است، «رعایت شفافیت اولین وظیفه رهبران است. در مورد چیزی که می‌دانید، چیزی که نمی‌دانید و کاری که برای یادگیری بیشتر انجام می‌دهید، شفاف باشید». ارتباطات فکورانه و مستمر نشان می‌دهند که رهبران از موقعیت پیروی می‌کنند و با یادگیری بیشتر واکنش‌های خود را تعدیل می‌کنند. لذا می‌توانند به ذینفعان این اطمینان را بدهند که در حال مقابله با بحران هستند. رهبران باید مطمئن شوند که دغدغه‌ها، پرسش‌ها و خواسته‌های همه مخاطبین بررسی می‌شوند. اینکه یکی از افراد تیم واکنش بحران در مورد کارهای جاری صحبت کند، اثرگذاری بیشتری خواهد داشت.

⁷ Amy Edmondson



مرکز پژوهش‌ها

زمانی که بحران تمام شد، ارتباطات نباید متوقف شوند. ارائه دیدگاه خوش‌بینانه و واقع‌گرایانه تاثیر قدرتمندی بر کارمندان و سایر ذینفعان دارد و برای حمایت از احیای شرکت، الهام‌بخش آنها خواهد بود.

پاندمی کروناویروس در حال تست رهبران شرکت‌ها و سازمان‌ها در بخش‌های مختلف و گوشه‌وکنار دنیا است. عواقب آن ممکن است برای مدتی طولانی باقی بماند و مشکلاتی بیش از حد تصور ایجاد کنند. بی‌ثباتی طولانی، مهمترین دلیلی است که باعث می‌شود رهبران از روش‌های توصیف‌شده در بالا استفاده کنند. آنهایی که این کار را انجام می‌دهند، به ایجاد یا تقویت رفتارها و ارزش‌هایی کمک می‌کنند که حامی سازمان‌ها و اجتماعات در طی بحران هستند. در نتیجه، این رهبران برای بحران‌های طولانی‌مدت بعدی آماده خواهند بود.



رهبری در بحران: واکنش به شیوع ویروس کرونا و چالش های آینده



www.Ararc.ir

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

تدبیتی: ۱۵۸۴۷۵۵۶۳۳

تلفن: ۸۸۶۳۹۶۱۸ - ۸۸۸۶۳۹۶۲

بهار ۱۳۹۹



مرکز پژوهش‌های آرا