



# Harvard Business Review

REPRINT HO5GBP  
PUBLISHED ON HBR.ORG  
FEBRUARY 27, 2020

## ARTICLE

### CRISIS MANAGEMENT

# Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis

by Martin Reeves, Nikolaus Lang and Philipp Carlsson-  
Szlezak

مدیریت بحران  
تجارت خود را  
از طریق بحران ویروس کرونا  
رهبری کنید

توسط مارتین ریوز ، نیکولوس لانگ و فیلیپ کارلسون-زلزاک



**BOSTANCHI**  
Industrial Group

ترجمه و باز نشر از:

گروه صنعتی بستانچی

## Review

مدیریت بحران

### تجارت خود را از طریق بحران ویروس کرونا رهبری کنید

توسط مارتین ریوز، نیکولوس لانگ و فیلیپ کارلسون-زلزاک

ترجمه و بازنشر از: گروه صنعتی بستانچی

27 فوریه، 2020 - فروردین 1399



2

بحران Covid-19 اکنون به مرحله بحرانی جدیدی رسیده است و سیستم های بهداشت عمومی باید با قاطعیت عمل کنند تا رشد جدید خارج از چین آن را مهار کنند.

واضح است که تأکید اصلی بر مهار و کاهش خود بیماری است. اما تأثیرات اقتصادی آن نیز قابل توجه است، و بسیاری از شرکت ها در حال شناخت، واکنش و آموختن دروسی از حوادث سریع آشکار شده هستند. پیچیدگی ها و تغییر جهت های غیر منتظره با هر چرخه خبری آشکار می شوند و ما فقط در صورت نگاه به گذشته تصویر کاملی خواهیم داشت. با این وجود، با توجه به درجه های مختلف آمادگی در شرکتها، پتانسیل بیشتر برای ایجاد اختلال و آمادگی بهتر برای بحران های آینده، ارزش تلاش برای استخراج آنچه که تاکنون آموخته ایم، است. براساس تحلیل مداوم و پشتیبانی ما از مشتریان در سراسر جهان، ما 12 درس زیر را برای پاسخ به رویدادهای آشکار، برقراری ارتباط، استخراج و استفاده از یادگیری ها تقطیر کرده ایم.

### **(1) آگاهی را به صورت روزانه به روز کنید.**

رویدادها با سرعت حیرت انگیز در حال آشکار شدن هستند و تصویر به صورت روزانه تغییر می کند. فقط چند روز پیش، به نظر می رسید شیوع این بیماری عمدتاً به چین محدود شده و تحت کنترل قرار گرفته است. اخیراً، تعدادی از مراکز رشد سریع اپیدمی در خارج چین رخ داده است، که مرحله جدیدی را علامت گذاری کرده و استراتژی های جدید کاهش به جای مهار را ضروری می داند. تیم ما در ابتدا تصمیم گرفت هر 72 ساعت یکبار به روزرسانی ها را انجام دهد، اما ما نه تنها برای به روزرسانی داده ها بلکه به منظور رد کردن چشم انداز کلی خود به یک چرخه روزانه رسیده ایم.

### **(2) فرض نکنید که اطلاعات آگاهی ایجاد می کند.**

در دنیای پیوسته ما، کارکنان دسترسی مستقیم به بسیاری از منابع اطلاعاتی دارند. رهبران ممکن است به طور منطقی نتیجه بگیرند که اطلاعات و تفسیرهای زیادی وجود دارد و نیازی به انجام کارهای اضافی ندارند. با این حال، ما دریافتیم که ایجاد و به اشتراک گذاری گسترده یک خلاصه به طور منظم به روز شده از واقعیت ها و پیامدهای ارزشمند، بسیار ارزشمند است، بنابراین زمان بحث کردن درباره حقایق تلف نمی شود - یا از همه بدتر، و فرضیات مختلفی راجع به واقعیت ها ایجاد می شود.

### (3) از کارشناسان و پیش بینی های دقیق استفاده کنید.

متخصصان اپیدمیولوژی، ویروس شناسی، بهداشت عمومی، لجستیک و سایر رشته ها در تفسیر و تغییر اطلاعات پیچیده ضروری هستند. اما واضح است که نظرات کارشناسان در مورد موضوعات مهم مانند سیاستهای مهار بهینه و تأثیر اقتصادی متفاوت است و خوب است که با چندین منبع مشورت کنید. هر اپیدمی غیرقابل پیش بینی و منحصر به فرد است، و ما هنوز در مورد ویژگی های مهم این یکی در حال یادگیری هستیم. ما مکرراً باید استفاده کنیم از تجربه های نزدیک برای درک آنچه اتفاق می افتد و چه کاری میکند - البته با راهنمایی عقیده متخصص.

### (4) به طور مداوم درک خود را از آنچه اتفاق می افتد دوباره بازسازی کنید.

ترکیب تصویر بزرگ از اوضاع و برنامه ای برای مقابله با آن، که فقط یک بار روی کاغذ رسم شده است، می تواند خود به یک منبع بی تحرکی تبدیل شود. یک ضرب المثل چینی به ما یادآوری می کند که ژنرال های بزرگ باید صبح ها دستوراتی صادر کنند و در عصر آنها را تغییر دهند.

اما سازمانهای بزرگ به ندرت انعطاف پذیر هستند. مدیران غالباً در برابر منتشر کردن برنامه ها تا زمانی که کاملاً مطمئن نباشند، مقاومت می کنند، و همچنین آنها به علت ترس از ایجاد سردرگمی در سازمان تمایلی به تغییر آنها ندارند. یک سند زنده و دارای زمانبندی "بهترین دیدگاه فعلی"، برای یادگیری و سازگاری در یک شرایط به سرعت در حال تغییر ضروری است.

### (5) از بوروکراسی دوری کنید.

موضوعات بحث برانگیز، حساس، و یا پرمخاطب معمولاً توسط مدیریت ارشد، امور شرکت ها، واحد حقوقی، مدیریت ریسک و بخش های دیگر مورد بررسی قرار می گیرد. هر کدام پیشنهادی دارند، که منجر به یک دیدگاه بیش از حد، کلی یا محافظه کارانه و روند آهسته و دست و پا گیر می شود.

جمع کردن یک تیم کوچک قابل اعتماد و دادن فرصت کافی به آنها برای تصمیم گیری سریع، تاکتیکی بسیار مهم است. مدیریت بیش از حد ارتباطات می تواند زمانی آسیب ببیند که هر روز اطلاعات جدید قابل توجهی را

به

معرض نمایش بگذارد. از سرعت ساعت رویدادهای خارجی به عنوان یک راهنما برای پیگیری روند داخلی استفاده کنید، نه اینکه از اطلاعات قبلی شروع کنید.

یک سند دیجیتالی زنده می تواند با جلوگیری از ریگامارول (مترجم: مجموعه ای از اظهارات اشتباه و بی معنی، پیامی که به نظر می رسد هیچ معنایی را منتقل نمی کند) در صدور و تأیید اسناد متعدد، سرعت را افزایش دهد و همچنین ریسک را کاهش می دهد، زیرا در صورت لزوم می توان آن را به راحتی بروزرسانی یا برداشت کرد. علاوه بر این، تفکیک واضح بین حقایق، فرضیه ها و گمانه زنی ها می تواند در برقراری ارتباط کامل تر و تصویری ظریف تر کمک کند.

### **(6) مطمئن شوید که پاسخ شما این هفت مورد را شامل میشود:**

**ارتباطات:** کارمندان به احتمال زیاد در معرض اطلاعات متناقض قرار می گیرند و نسبت به بهترین مسیر عملی احساس اضطراب یا سردرگمی می کنند. مطمئن باشید که سیاست ها را فوراً، واضح و با روشی متعادل اجرا کنید. علاوه بر این، اطلاعات زمینه ای و استدلال های مربوط به سیاست ها را به گونه ای برقرار کنید که کارمندان بتوانند درک خودشان را تعمیق دهند و همچنین در شرایط غیرقابل پیش بینی، مانند تعطیلات کارمندان یا نحوه برخورد با پیمانکاران، ابتکار عمل انجام دهید.

**نیازهای کارمندان:** محدودیت در سفر و اجتماعات، نیازهای کارمندان را برای دسترسی به آموزش، مراقبت های بهداشتی، مقررات روزانه و مواردی از این دست برانگیخته است. شما باید برای این موارد راه حل هایی را پیش بینی و توسعه دهید و یک مرکز اطلاعاتی ایجاد کنید تا کارمندان بتوانند تمام اطلاعات مورد نیاز خود را پیدا کنند. بسیاری از این نیازها به صورت اختصاصی است و نیاز به یک رویکرد چند لایه برای سیاست گذاری دارد.

**سفر:** اطمینان حاصل کنید که سیاست های مسافرتی از نظر مکانی که کارمندان می توانند به آنجا سفر کنند، روشن است، به چه دلایلی، به چه مجوزهایی نیازمند هستند و چه موقع بازنگری خواهد شد.

**دورکاری:** در مورد سیاست های خود واضح باشید - در کجا آنها اعمال می شوند، چگونه کار می کنند و چه موقع بازنگری می شوند. کار در منزل در بعضی از جغرافیا ها بسیار نادر است، به عنوان مثال چین، و نیاز به تعریف دارد.

**تثبیت زنجیره تأمین:** تلاش برای ایجاد ثبات در زنجیره های تأمین با استفاده از ذخایر ایمنی، منابع جایگزین و همکاری با تأمین کنندگان برای حل تنگناها. در صورت امکان پذیر بودن راه حل های سریع، برنامه هایی را تهیه کنید، راه حل های موقت را برقرار کنید و برنامه ها را به کلیه ذینفعان مربوطه ابلاغ کنید.

**پیگیری و پیش بینی کسب و کار:** به احتمال زیاد بحران، نوسانات غیرقابل پیش بینی ایجاد خواهد کرد. چرخه های گزارش دهی سریع را به گونه ای تنظیم کنید که بتوانید درک کنید چگونه تجارت شما تحت تأثیر قرار می گیرد. یک بحران به معنای مصونیت از مدیریت عملکرد نیست و دیر یا زود بازارها قضاوت خواهند کرد که کدام شرکت ها به طور مؤثر این چالش را مدیریت کرده اند.

**بخشی از راه حل بزرگ تر باشید:** شما به عنوان یک شهروند حقوقی باید از دیگران در زنجیره تأمین، صنعت، جامعه و دولت محلی خود حمایت کنید. در نظر بگیرید که تجارت شما چگونه می تواند مشارکت داشته باشد، خواه در مراقبت های بهداشتی، ارتباطات، مواد غذایی یا حوزه های دیگر. روی تقاطع بین نیازهای حاد اجتماعی و تواناییهای خاص خود متمرکز شوید - به عبارت دیگر، هدف خود را زندگی کنید.

## 7) از اصول تاب آوری در تدوین سیاست ها استفاده کنید.

راندمان در جهانی پایدار و بدون شگفتی حاکم است و این طرز فکر اغلب در شرکتهای بزرگ حاکم است. اما هدف اصلی در مدیریت چالش های پویا و غیرقابل پیش بینی انعطاف پذیری است - توانایی زنده ماندن و شکوفایی از طریق حوادث غیرقابل پیش بینی، در حال تغییر و به طور بالقوه نامطلوب. تحقیقات ما در مورد سیستم های تاب آوری نشان می دهد که آنها معمولاً دارای شش ویژگی مشترک هستند که باید در پاسخ به بحران منعکس شوند.

**افزودگی:** دسترسی به ظرفیت تولید اضافی می تواند به نوسانات زنجیره تأمین کمک کند. در کوتاه مدت، شرکتها ممکن است نیاز به جستجوی راه حلهای فراتر از منابع عادی داشته باشند، اما در درازمدت می توان افزودگی را در آن طراحی کرد.

**تنوع:** داشتن رویکردهای متعدد برای اجرا می تواند ناکارآمد باشد اما در شرایط بحرانی انعطاف پذیرتر و قابل انطباق است. تنوع ایده ها می تواند توسعه راه حل را تا حد زیادی تقویت کند. تیم مدیریت بحران متنوعی را ایجاد کنید که ایده های بیشتری در مورد راه حل های احتمالی داشته باشند، به خصوص اگر فرهنگ سازمانی بیان و احترام به دیدگاه های مختلف را ترغیب کند. مراقب باشید که بحران را به صورت یک بعدی درمان کنید - فقط به عنوان یک مشکل مالی یا لجستیکی، و تیم بحران خود را بر این اساس بچینید

مدولار بودن: سیستمهای کاملاً یکپارچه ممکن است کارآمد باشند، اما در صورت اختلال در مقابل بهمن اثرات ضربه گیر یا حتی فروپاشی کل سیستم آسیب پذیر هستند. در مقابل، یک سیستم مدولار - جایی که کارخانه ها، واحدهای سازمانی یا منابع تأمین با روش های مختلفی بتوانند ترکیب شوند - مقاومت بالاتری را ارائه می دهد. هنگامی که چند سال پیش یک تأمین کننده کلید شیر ترمز برای تویوتا به زمین خورده بود، موجودی شرکت تنها در چند روز تأمین شد به دلیل امکان تعویض تولید بین تأمین کنندگان، حتی اجزای بسیار متفاوت، فقط در چند روز تأمین شد. بپرسید که چگونه می توانید سیستم عرضه خود را در کوتاه مدت و بلند مدت به روشی مدولار تنظیم کنید.

تحول پذیری: سیستم ها برای بهینه سازی و بهترین کارایی یا برای تحول پذیری ساخته می شوند - بهبود مداوم در پرتو فرصت ها، مشکلات یا اطلاعات جدید. پاسخ به بحران های پویا مانند Covid-19 بر پیشرفت تحولات افزوده است. پاسخ صحیح و دانشی در دست نیست و هر پاسخ از پیش تعیین شده احتمالاً اشتباه خواهد بود یا با گذشت زمان منسوخ می شوند. اما تکرار و یادگیری در مورد راه حلهای مؤثرتر امکان پذیر است. در حالی که بسیاری از دروس به صورت گذشته نگر هستند، نگاه کردن به هم اکنون و دیدن اینکه چه چیزی مؤثر است و مجدداً از نتایج به دست می آیند، در کوتاه مدت مؤثرترین استراتژی خواهد بود.

**احتیاط:** ما نمی توانیم مسیر وقایع یا تأثیرات آنها را برای Covid-19 پیش بینی کنیم، اما می توانیم سناریوهای نزولی قابل قبول را پیش بینی کنیم و تحت این شرایط مقاومت را آزمایش کنیم. به عنوان مثال، می توانیم سناریوهایی را برای یک بیماری همه گیر جهانی، یک بیماری همه گیر چند منطقه ای و یک بیماری همه گیر با سرعت بالا ترسیم کنیم. اکنون که تمرکز از مهار اپیدمی Covid-19 در چین به جلوگیری از ایجاد آن در مرکز جدید در خارج کشور تغییر کرده است، ما با عدم اطمینان بسیار بالا به نقطه انفجار دیگری رسیده ایم. شرکت ها باید نگاهی تازه به سناریوهای بدترین حالت داشته باشند و استراتژی های احتمالی را علیه هر یک تدوین کنند.

**Embeddedness** (نهادینه شدگی): شرکت ها در سیستم های صنعتی، اقتصادی و اجتماعی گسترده ترین ذینفع ها هستند که تحت فشارهای زیادی قرار دارند. کسانی که نتوانند به طور کلی به زنجیره تأمین یا اکوسیستم خود نگاه کنند، تأثیر محدودی خواهند داشت. راه حل هایی که برای یک شرکت خاص با هزینه یا بی توجهی به منافع دیگران حل می شود، باعث ایجاد بی اعتمادی و آسیب دیدن تجارت در طولانی مدت خواهد شد. در مقابل، حمایت از مشتریان، شرکا، مراقبت های بهداشتی و سیستم های اجتماعی در مواقع سختی می تواند به طور بالقوه حسن نیت و اعتماد به نفس ایجاد کند. یکی از عناصر اصلی مقابله با استرس اقتصادی، زندگی افراد است که ما گاهی آنها را فراموش می کنیم.

## 8) اکنون برای بحران بعدی آماده شوید.

Covid-19 یک چالش یک طرفه نیست. ما باید در آینده مراحل اضافی برای همه گیری فعلی و همه گیری های احتمالی داشته باشیم. تحقیقات ما در مورد اثربخشی پاسخهای سازمانی به بحرانهای پویا نشان می دهد متغیرهای آماده سازی بیشترین احتمال برای موفقیت نهایی است. آماده شدن برای بحران بعدی (یا مرحله بعدی بحران فعلی) اکنون به احتمال زیاد بسیار مؤثرتر از یک واکنش موقت و واکنشی است که بحران در آن رخ دهد.



## 9) تنها آمادگی فکری کافی نیست.

بسیاری از شرکت ها سناریوهایی را برای ایجاد آمادگی فکری برای موقعیت های غیر منتظره اجرا می کنند. سناریوها باید با توجه به مهمترین خطرات مربوط به یک تجارت در هر زمان معین، به روز و سفارشی شوند. این خطرات حتی در طی چند روز گذشته با ظهور لرزه های جدید بیماری تغییر کرده است.

آمادگی فکری به تنهایی کافی نیست. یک مجموعه اتاق جنگ ، با یک تیم اختصاصی کوچک که توانایی تصمیم گیری و اجرای آن را دارد، می تواند پیچیدگی سازمانی را کاهش دهد.

## 10) به آنچه آموخته اید تأمل کنید.

در صورت فروکش کردن بحران، به جای اینکه یک آه تسکین بخشید و به روالهای عادی برگردید، باید تلاش کرد تا فرصت ارزشمند یادگیری از بین نرود. حتی در حالی که بحران در حال آشکار شدن است، باید پاسخ ها و تأثیرات را مستندسازی کرد که بعداً مورد بررسی قرار گیرند و دروس تقطیر شود. عدم توانایی در تصمیم گیری های سخت یا تعصب بیش از حد به اجماع نقاط ضعف سازمانی موجود را نشان می دهد.

به عنوان مثال، ایمنی هواپیمایی یکی از مؤثرترین سیستمهای یادگیری جهانی است که ما در این رابطه داریم. هر بار که حادثه ای جزئی یا حوادث غم انگیز منجر به جان باختگان رخ میدهد، علل ریشه ای مطابق پروتکل های از پیش توافق شده مورد بررسی قرار می گیرند و توصیه های لازم ارائه می شود. جای تعجب نیست که پرواز به لطف یادگیری های تجمعی و اقتباس از مشکلات قبلی، به یکی از امن ترین اشکال سفر تبدیل شده است.

## 11) برای یک دنیای تغییر یافته آماده شوید.

باید انتظار داشته باشیم که بحران Covid-19 مشاغل و جامعه ما را تغییر دهد. به عنوان مثال احتمالاً مناطقی از قبیل خرید آنلاین، آموزش آنلاین و سرمایه گذاری در بهداشت عمومی را تقویت می کند. همچنین به احتمال زیاد باعث میشود که شرکت ها یاد بگیرند چگونه زنجیره های عرضه خود را پیکربندی کرده و روند را به دور از وابستگی به چند کارخانه بزرگ اداره کنند. وقتی قسمت فوری بحران پیمایش شد، شرکت ها باید در نظر بگیرند که این بحران چه تغییراتی می کند و چه چیزی یاد گرفته اند تا بتوانند آنها را در برنامه های خود منعکس کنند.