



اتاق بازرگانی  
صنایع، معادن و کشاورزی  
اصفهان

ستاد بحران : ستادی برای مدیریت عصر کرونا  
چگونه ساختار "بیداری\_اقتصادی" را در ماه اول  
در سازمان ایجاد کنیم؟

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شما را با آزمون بد و خوب می آزمایشیم.  
براستی در این [داستان] نشانه هایی است و  
ما بی گمان آزمایش کننده بودیم.

و نَبَلُّوْكُمْ بِالشَّرِّ وَالْخَيْرِ فِتْنَةً  
إِنَّ فِي ذَلِكَ لآيَاتٍ وَإِنْ كُنَّا لَمُبْتَلِينَ

نام پژوهش: گزارش " کارخانه دانش مدیریت کرونا. چگونه بحران را مدیریت و با شرایط نرمال بعدی هدایت کنیم؟ براساس راه حل

مکنزی. شماره ۲: تاریخ ۱۳۹۹.۲.۳

کد شناسایی: ۵۱۲۷۱۹۹۰۲۰۷

تهیه و تنظیم: مرکز شتابدهنده فروش و بازاریابی اتاق، مرکز نوآوری و ارتباط اعضا و دانشگاه، اندیشکده و مرکز نوآوری اتاق و دانشگاه اصفهان، سرای نوآوری اتاق و دانشگاه آزاد اسلامی، مرکز نوآوری اتاق و دانشگاه هنر اصفهان.

با مشارکت: رئیس، هیأت رئیسه، هیأت نمایندگان و مشاورین اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان

انتشارات: واحد توسعه کسب و کار اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان

نوبت چاپ: اول

قیمت: -

تاریخ انتشار: هفته اول اردیبهشت ماه

صاحب امتیاز: اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان ۱۳۹۹





"کروناي اقتصادی" دوره ای ۸ تا ۱۹ ماهه است. دورانی که از روز شیوع ویروس کرونا در کشور آغاز و تا زمانی که درمان قطعی این بیماری در دسترس همگان قرار بگیرد ، ادامه دارد.

جهت تبدیل تهدیدهای این دوران به فرصت سازمانها بایستی ستاد مرکزی به نام "کمیته بحران کرونا" را شکل داده تا با مدیریت "تاب آوری سازمانها"، زمینه ساز "بیداری اقتصادی عصر کرونا" شوند.

مسعود گلشیرازی

#بیداری\_اقتصادی

در عصر کروناي صنعتی



# #بیداری\_اقتصادی

در عصر کرونای صنعتی

"عصر کرونا"، میدان جنگی  
است که روایت‌ها و هویت  
های سازمان‌ها، افراد و بنگاه  
ها تا سالیان سال از آن نشات  
می‌گیرد.

شرکت مکنزی



سخن چهارم:  
روایت ساز هویت  
سازمانهایمان باشیم.



سخن اول:  
مقدمه



سخن پنجم:  
ستاد بحران و وظایف  
آن در ماه اول شروع  
به کار



سخن دوم:  
بیماریهای مسری  
و دستورالعمل های  
کلیدی برای سازمانها



سخن ششم:  
گنجینه مخازن دانش  
مکنزی (7 منبع)  
به همراه ترجمه



سخن سوم:  
رهبری در عصر  
کرونا با کمک  
ستاد بحران



# سخن اول: مقدمه







## سخن اول:

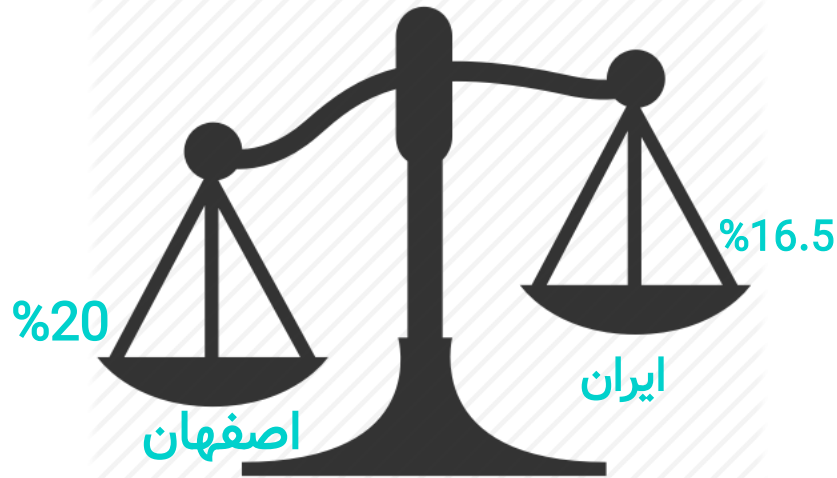
اقتصاد جهان و به طبع آن اقتصاد ایران، دوران سختی را می گذراند. بسیاری از پیش بینی ها حاکی از آن است که **احتمال وقوع بزرگترین بحران بشری پس از جنگ جهانی دوم** در پیش روی ماست. روزانه آمار بیشتری از کشورهای درگیر با شیوع و همه گیری موضوع کرونا منتشر می شود و ثانیه شمار افراد فوت شده پیش چشم جهان قرار گرفته است.

کرونا در زندگی عادی و اجتماعی هر یک از اقشار جامعه تاثیر گذار بوده و تجربه زندگی در قرنطینه خانگی و فاصله گیری از اجتماع، تجربه ای عجیب در زندگی افراد رقم زده است. در این میان **کادر پزشکی و پرستاری، یه عنوان پیش آهنگ این نبرد سخت، با همتی بی نظیر پای به عرصه خدمت گذاشته و درصدد جلوگیری از همه گیری این بیماری مهلك می باشند.**

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان، در راستای مسئولیت خود با وقوع اپیدمی کرونا در ایران **سه اقدام کلیدی** را در پیش گرفته است.

- اجرای کمپین از خشت تا بهشت در راستای مسئولیت اجتماعی اتاق و اعضا
- انتشار اطلاعات و آمار از وضعیت اقتصادی ایران و اصفهان در اثر کرونا و ارائه بسته پیشنهادی مرتبط با آن
- توانمند سازی اعضا و فعالین اقتصادی جهت مواجهه با عصر کرونا (9 تا 15 ماه پیش روی)





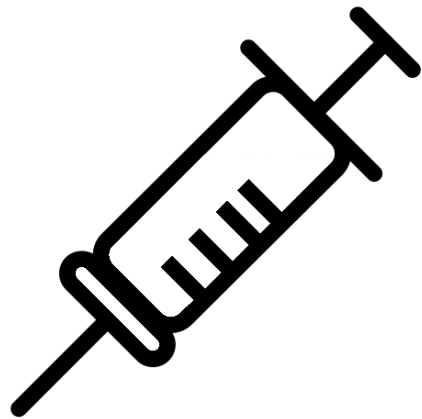
زیان GDP اصفهان در قیاس با ایران  
از ویروس کرونا

بر اساس تحلیل های انجام شده در اتاق بازرگانی اصفهان پیش بینی می شود، در صورت کنترل شیوع و همه گیری کرونا تا پایان فصل بهار، عددی معادل 16.5 % GDP کشور زیان این اپیدمی باشد. در این میان استان اصفهان، به دلیل تاثیر عمیق تری که این شیوع بر حوزه خدمات و گردشگری می گذارد، زبانی معادل 20 % GDP خواهد داشت. بدیهی است در صورت تداوم این همه گیری ، تاثیر آن به صورت تصاعدی بالا خواهد رفت.

مرجع: ارزیابی اثر بیماری کرونا بر اقتصاد ایران و استان اصفهان. شماره 1. انتشار 12 فروردین. اتاق بازرگانی اصفهان



آنچه در این گزارش ارائه می شود الگویی جهت **توانمند سازی اعضا و فعالین اقتصادی جهت مواجهه با عصر کرونا (9 تا 18 ماه پیش روی)** است. شاید بتوان اپیدمی کرونا در سطح جامعه را تا پایان بهار کنترل نمود اما **تاثیرات عمیق کرونا بر اقتصاد در خوشبینانه ترین حالت یک تا دو سال باقی می ماند.**



تا زمان کشف درمان قطعی کرونا، صنایع در عصر کرونا خواهند بود (9 تا 18 ماه)

منظور از عصر کرونا، تنها معطوف به بحران اقتصادی پس از آن نیست. دورانی است که به دلیل شیوع سریع این بیماری، صنایع مجبورند در محیطی متفاوت از آنچه پیش از این کار می کردند فعالیت نمایند. دوره ای که به شدت بر رفتارهای کارکنان در محیط کار اثر می گذارد، منجر به تغییر شدیدی الگوهای خرید در میان مشتریان می شود، تغییرات وسیعی در شبکه تامین کالا ایجاد می گردد و بحرانهای مالی ایجاد شده برای شرکتهای رقم می خورد. **این بحران و دوران کنترل کامل این بیماری و کشف درمان آن ادامه خواهد داشت. زمانی که حداقل تحقق آن را 9 تا 18 ماه پیش بینی می کنند.**



آنقدر پیچیدگی و امکان خطا در این دوران سهمگین است، که واژه ای به نام "کرونای صنعتی" در حال شکل گیری است. منظور از این واژه، **تاثیر گذاری عمیق فضای ناشناخته جدید بر کسب و کارها و تضعیف شدن و گاهی مرگ بسیاری از بزرگان و مجموعه هایی است که خود را با این محیط - 9 تا 15 ماهه- همراه نکرده باشند.**



مراکز رشد، شتابدهنده، آموزش و توسعه سرمایه انسانی در واحد توسعه کسب و کار اتاق متولی توانمند سازی اعضا در اتاق بازرگانی اصفهان در عصر کرونا

آسپیی که "کرونای صنعتی" می تواند بر اقتصاد بگذارد بسیار عمیق تر و شدید تر از عدد 16.5 % GDP بر بدنه کشور و یا 20 % آن بر اقتصاد استان اصفهان است.

با عنایت با اهمیت این موضوع، "مراکز رشد، شتابدهنده، آموزش و توسعه سرمایه انسانی در واحد توسعه کسب و کار اتاق بازرگانی اصفهان بر روی مواجهه با "کرونای صنعتی" متمرکز شده و سعی در آماده سازی محتوا، انتقال دانش و توانمند سازی بنگاه ها و اعضای خود در این امر مهم در سال 1399 دارند.



ستاد توانمند سازی و مدیریت عصر کرونا در اتاق و واحد توسعه کسب و کار اتاق بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان با مشارکت دانشگاه‌های استان (دانشگاه آزاد اسلامی اصفهان، دانشگاه اصفهان، دانشگاه هنر، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و دانشگاه صنعتی اصفهان) در راستای بهبود زیست‌بوم کسب و کار اتاق بازرگانی اصفهان، بر روی مواجهه با "کرونا ی صنعتی" متمرکز شده و به دنبال تحقق، توانمندسازی ستاد مرکزی بحران بنگاه‌ها می‌باشد.

در این راستا یکی از مهمترین نیازهای کشور، بومی سازی دانش جهانی متناسب با ساز و کارهای مورد نیاز کشور است. برای این منظور کارگروه‌های ۸ گانه زیر شکل می‌گیرد تا منابع ترجمه شده و دانش بومی برای این کار ایجاد نمایند.



## کارگروه هشت گانه بومی سازی دانش مدیریت سازمانها در عصر کرونا :

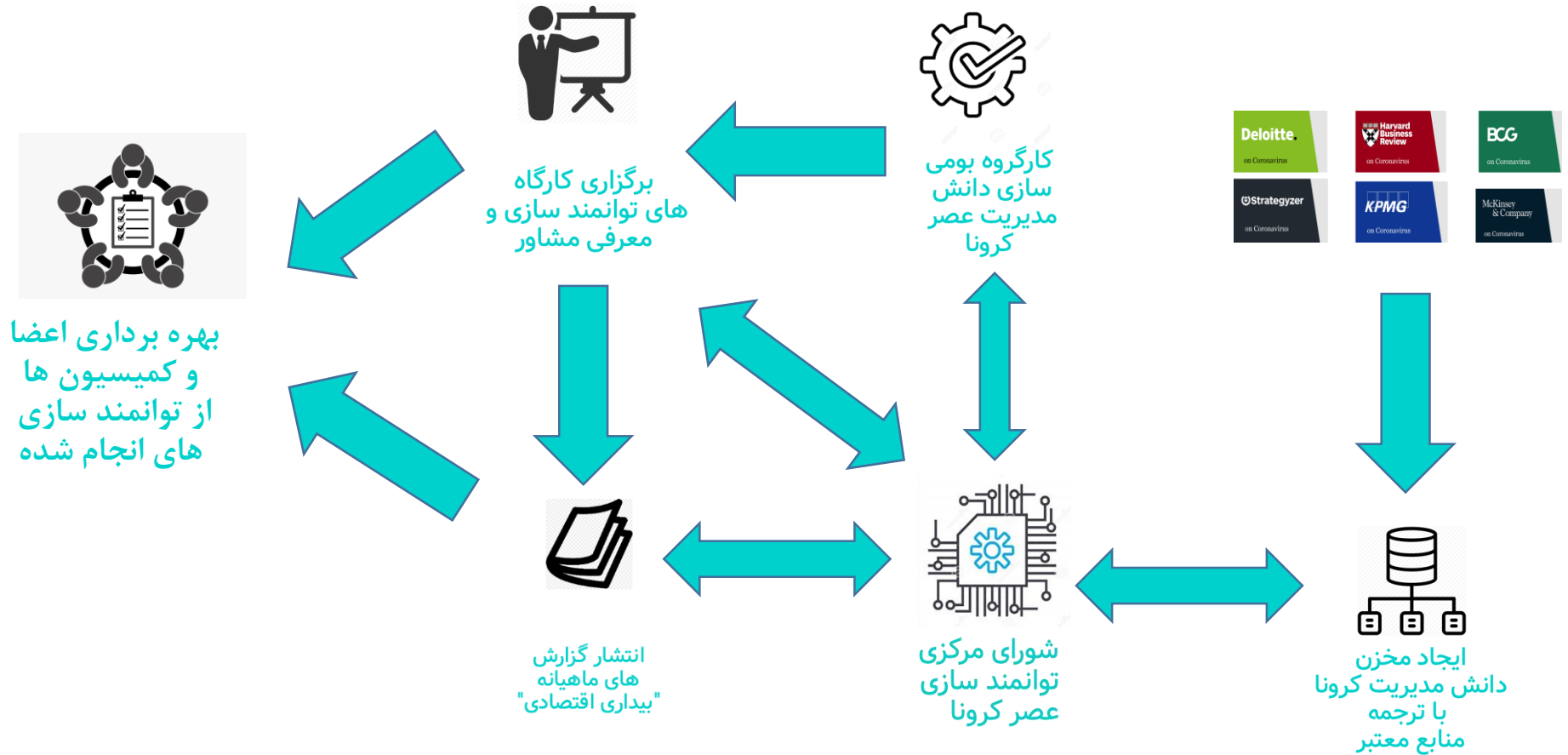
- کارگروه اول:** کارگروه مدیریت بحران و سبک های مدیریتی دولتی و خصوصی (مدیریت مجازی ، هوشمندسازی و..)
- کارگروه دوم:** کارگروه حفاظت از کارکنان و محیط کار (بعد بهداشت روانشناسی.سبک زندگی شغلی و خانوادگی )
- کارگروه سوم:** کارگروه اقتصادی بحران
- کارگروه چهارم:** کارگروه زنجیره تامین (شبکه سازی توانمندی ها و نیازمندیهای اعضای زیست بوم ، بومی سازی قطعه و کالا و...)
- کارگروه پنجم:** کارگروه مدیریت ریسک ، اسناد اعتباری و منابع مالی
- کارگروه ششم:** کارگروه اجتماعی، بازاریابی و بهبود تعامل دو سویه با مشتریان (ابعاد اجتماعی ، فرهنگی و ارتباطات و..)
- کارگروه هفتم:** کارگروه نوآوری در تولید کالا و خدمات (ویژه کسب و کارهای غیر فعال شده)
- کارگروه هشتم:** کارگروه تجارت بین الملل



**منابع بین المللی مورد استفاده جهت انتقال دانش:** با توجه به ابعاد جهانی بحران کرونا، شرکتهای مختلف اقدام به تهیه و تدوین دستورالعمل برای مدیریت دانش کرونا نموده اند. برای این منظور، ستاد مرکزی توانمند سازی متشکل از دانشگاه های منتخب و مرکز توسعه کسب و کار اتاق اصفهان با همراهی ، ضمن گرد آوری منابع، اقدام به ارائه نسخه های ترجمه شده آن، بومی سازی و انتقال دانش می می کند. منابع محوری عبارتند از:



## فرآیند انجام توانمند سازی:





محتوای این فرآیند توانمند سازی تحت  
لوای کمپین

# #بیداری\_اقتصادی

در عصر کرونای صنعتی  
منتشر می شود

آنچه که در مراکز توسعه کسب و کار انجام می شود **تدوین، گردآوری و بومی سازی الگویی است که با محوریت توسط شرکت مکنزی** به عنوان "مدل مدیریت سازمانها در عصر کرونا" ارائه شده و اکنون موثق ترین الگوی جهانی در این زمینه است. اولین گزارش از این سلسه گزارش ها با عنوان "صنعت در عصر کرونا" منتشر گردید. لینک .....



نگرانی از حضور در مغازه  
کاهش درآمدهای دولت  
تغییر الگوی خرید مشتریان  
نارضایتی و نگرانی خانواده کارمندان  
دور کاری  
ورشکستگی شرکا  
بی وفایی شبکه  
فروش  
بهداشت فردی کارکنان  
بستر اینترنتی و سیستمی شرکت  
تامین نقدینگی  
هنجارهای محیط کاری  
چک های برگشتی  
مقاومت در برابر خرید کالای بادوام  
بسته شدن ناگهانی مرزها  
عدم ثبات شبکه تامین  
سختگیری بانک  
کرونا در محیط صنعتی  
بیمه و مالیات  
ضعیف شدن ساختار سنتی عرضه  
تامین شکننده

# دور کاری کرونا صنعتی

بر پایه این گزارش، فارغ از بحرانهای اجتماعی، اقتصادی و صنعتی که کرونا ایجاد می کند، تاثیرات عمیقی نیز بر محیطی که کسب و کارها در آن فعالیت داشتند، نیز می گذارد. دوره ای که بر اساس آنچه گفته شد، **بین 9 تا 18 ماه به طول خواهد انجامید.** بر این مبنا لازم است، سازمانها خود را برای مقابله با این بحران آماده سازند. برای این منظور تشکیل 6 کارگروه صفحه بعد و ساختار آن الزامیست.





تعامل دوسویه  
با مشتری  
Lead Generation



حفاظت از نیروی کار  
و ایجاد احساس هدف  
مشترک بین آنان



ستاد مرکزی  
بحران



مدیریت  
تکنولوژی

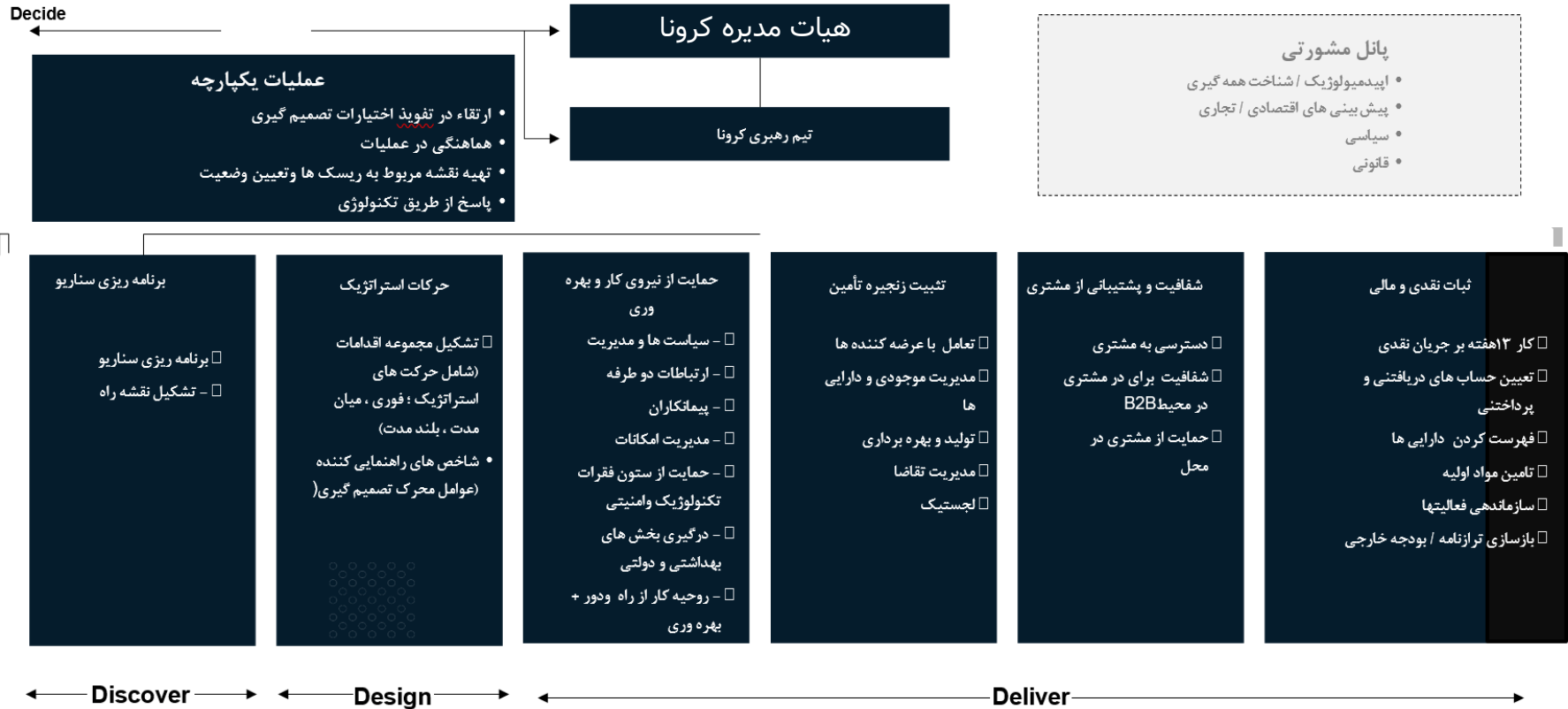


مدیریت  
ریسک-اعتبار  
منابع مالی



تثبیت زنجیره  
تأمین





آنچه در این گزارش بدان اشاره  
می شود، اولین الگو در این 6  
مرحله یعنی ستاد مرکزی بحران  
است



ستاد مرکزی  
بحران



تعامل دوسویه  
با مشتری  
Lead Generation



حفاظت از نیروی کار  
و ایجاد احساس هدف  
مشترک بین آنان



ستاد مرکزی  
بحران



مدیریت  
تکنولوژی



مدیریت  
ریسک-اعتبار  
منابع مالی

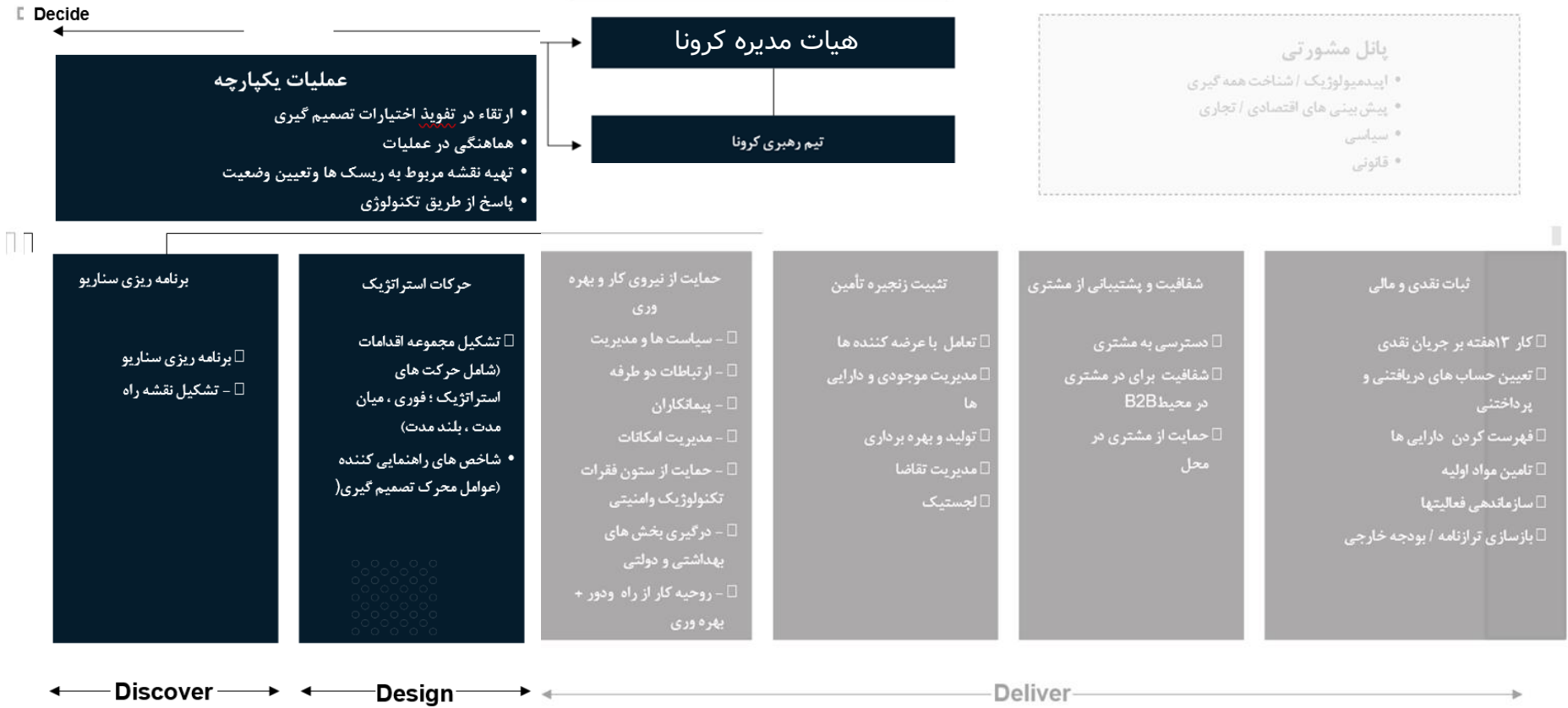


تثبیت زنجیره  
تأمین

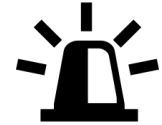




آنچه در این گزارش بدان پرداخته می شود نقش و تعاریف "ستاد مرکزی بحران" است.







جهت تهیه این گزارش، ده منبع زیر از گزارش مکنزی مورد استناد قرار گرفته است.

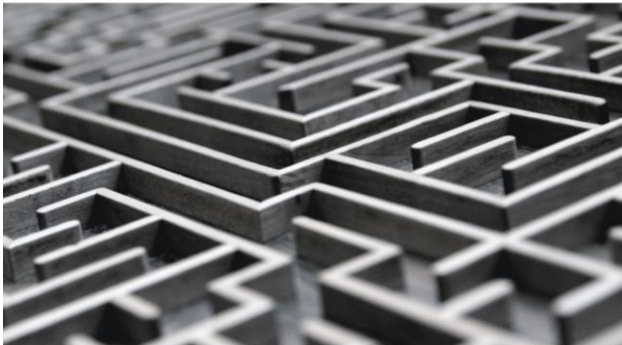
McKinsey  
& Company

Organization Practice

## Decision making in uncertain times

The timeline for companies to react to the coronavirus has shrunk dramatically. Here are five principles that leaders can follow to make smart decisions quickly during the pandemic.

by Andrea Alexander, Aaron De Smet, and Leigh Weiss



McKinsey  
& Company

Organization Practice

## Applying past leadership lessons to the coronavirus pandemic

Three seasoned leaders describe what they learned from managing through past crises.



McKinsey  
& Company

Greater China Consumer and Retail Practice

## How China's consumer companies managed through the COVID-19 crisis: A virtual roundtable

Xin Huang, Alex Sawaya, Daniel Zipser



McKinsey  
& Company

Risk Practice

## Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center

Amid the coronavirus pandemic, companies need a crisis response coordinated by top management that gives experts and managers the autonomy to implement creative, pragmatic solutions.

*by Mihir Mysore and Ophelia Usher*



McKinsey  
& Company

Organization Practice

## To weather a crisis, build a network of teams

This dynamic and collaborative team structure can tackle an organization's most pressing problems quickly. Here are four steps to make it happen.

*by Andrea Alexander, Aaron De Smet, Sarah Kleinman, and Marino Mugayar-Baldocchi*



April 2020

© 2020 McKinsey & Company



McKinsey  
& Company

Organization Practice

## Demonstrating corporate purpose in the time of the coronavirus

Companies will define what they do in the crucible of COVID-19 response—or be defined by it. Here's how to frame the challenge.

by Bill Scharinger, Bruce Simpson, Han Zhang, and Chris Zhu



McKinsey  
& Company

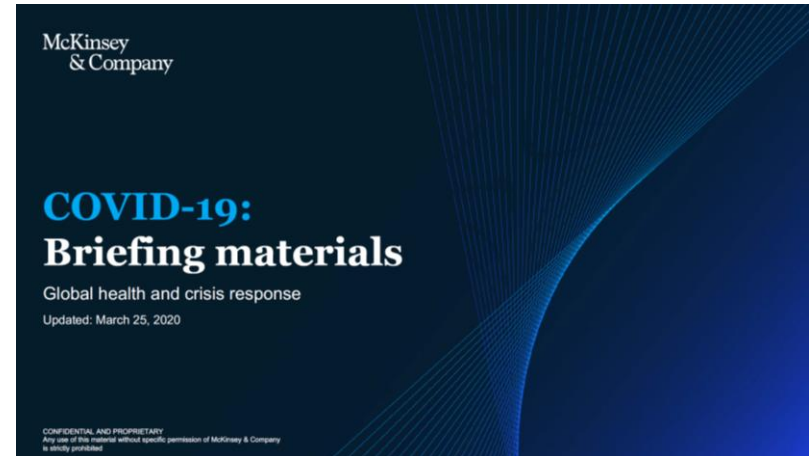
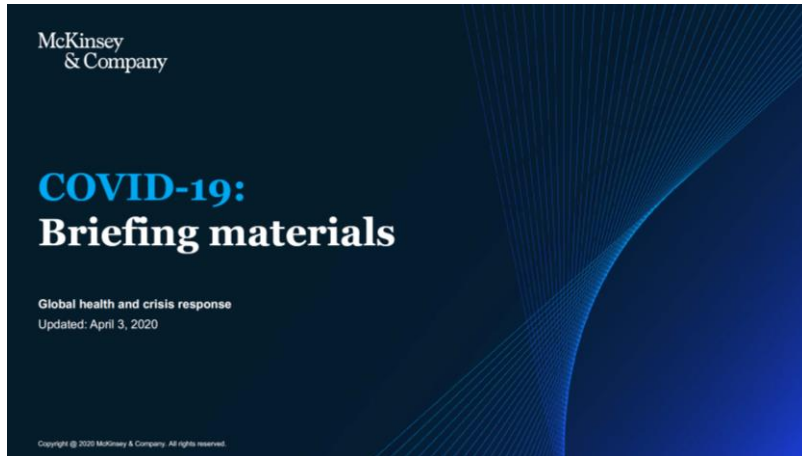
Organization Practice

## Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges

For many executives, the coronavirus pandemic is a crisis unlike any other in recent times. Five leadership practices can help you respond effectively.

by Gemma D'Auria and Aaron De Smet







جهت اطلاعات بیشتر در مورد منابع موجود و ترجمه شده، کارگاه های در پیش رو، و برنامه های آتی با واحد توسعه کسب و کار اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان با شماره تلفن ۰۳۱-۳۶۵۶۰۰۰۰ تماس حاصل نمائید و یا به کانال رسمی تلگرام اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان [telegram.me/ECCIMA](https://t.me/ECCIMA) پیوندید.



سخن دوم:  
بیماریهای مسری  
و دستورالعمل های کلیدی  
برای سازمانها



McKinsey  
& Company

Greater China Consumer and Retail Practice

## How China's consumer companies managed through the COVID-19 crisis: A virtual roundtable

*Xin Huang, Alex Sawaya, Daniel Zipser*



درس اول: آموخته هایی  
از مدیریت کرونا از چین



## در شرایط بحران ناشناخته ای، مانند بیماری های واگیردار چه باید کرد؟ برای این منظور مکنزی به سراغ موفق ترین شرکت های چینی عبور کرده از این بحران رفته و چهار سوال کلیدی را پرسیده است؟



McKinsey  
& Company

Greater China Consumer and Retail Practice

How China's consumer companies managed through the COVID-19 crisis: A virtual roundtable

Xin Huang, Alex Sawaya, Daniel Zipser



- سخت ترین چالش تان در دوران شیوع کووید 19 چه بود؟
- با نگاهی به شرایط گذشته، تاثیرگذارترین اقدامی که در شروع شیوع این بیماری داشتید چه بود؟
- آیا دو سه هفته ابتدای شیوع بیماری در مقایسه با روزهای اخیر بواسطه تثبیت/یا بازگشت اوضاع به حالت طبیعی، تفاوت عمده ای در اقدامات و اهداف تان بوجود آمده است؟
- پیشنهاد و توصیه شما برای شرکت های مختلف دنیا که این روزها در مبارزه با کووید 19 در قرنطینه بسر می برند چیست؟





ما حاصل این گفتگو ها 3 اصل کلیدی را نشان می دهد:

## 1. ستاد مرکزی بحران را با محوریت زیر تشکیل دهید:

- ایجاد، گفتگو و ارائه پلن های تجاری و بازرگانی جدید در محیط نامطمئن یکی از دشوارترین چالش هایی است که تابحال با آن روبرو شده اند. برای این منظور ایجاد ستاد مرکزی بحران از مهمترین نکات می باشد.



ستاد مرکزی  
بحران

- ستاد مرکزی بایستی سه برنامه و اجرای اصلی را پیگیر شود.

1. کوتاه مدت تا ۱۰ روزه: با محوریت حفظ سلامت شرکاء
2. برنامه ۳۰ روزه تحول در کسب و کار بر اساس جهان پسا کرونا
3. اجرا و عملیاتی نمودن ساختار تحول پیش بینی شده تا ۱۰۰ روز



## 2. همه چیز نامعلوم است، امکان تدوین استراتژی نیست. بینش و ارزش های سازمانی تان چراغ راهتان:

- در ایام کرونا بیش از هر زمانی رهبری اهمیت پیدا می کند تا مدیریت.
- اصل در قرنطینه این است که قوی باشید و نترسید و روی نحوه واکنش تان متمرکز شوید.
- همه چیز در این ایام نامشخص است، مهم است که کارکنان تان حس کنند که مدیریت پشت شان است. ترکیبی از شجاعت مدیریت، کار تیمی و انعطاف پذیری بالا لازم است. به قول نلسون ماندلا: «بگذارید که انتخاب هایتان بازتابی از امید و آرزو هایتان باشند نه ترس هایتان.»
- هر تصمیمی را نمی توان تصمیم اقتصادی دانست. بهترین کاری که شرکا، مشتریان و کشورمان باید انجام دهند چیست؟ در دورانی که همه چیز نامعلوم و مبهم است، این ارزش های ما هستند که راه و مسیر را همچون چراغی برایمان روشن می کنند.



Story telling



### 3. بپذیریم کرونا 9 تا 18 ماه هست. با آن همزیستی-کاری کنیم. و خود را برای جهان عادی آتی و تغییراتش آماده کنیم.

- تفاوت اصلی که باید در طی بیست روز در سامان ایجاد شود، در طرزتفکر سازمان است که از تفکری آشفته و مختل به اطمینان رسیده و مردم روتین کار دفتری را پذیرفته باشند.
- هیچ شرکتی اگر برای ابد بسته بماند اصلاً زنده نخواهد ماند، توانمندسازی و تقویت کارکنان با این پیام که کارشان در بازگرداندن حیات و زندگی به حالت نرمال بسیار ضروری است ارزش بسیار بالایی دارد.
- روندهای مصرف کننده جدید را توسعه دهید. ترندهای موجود مثل تجارت دیجیتال سرعت گرفته اند. تغییرات زنجیره تامین و تکنولوژی را رصد کنید تا در آینده بحران های مالی را تجربه نکنید.



جهان  
Next normal



McKinsey  
& Company

Organization Practice

## Applying past leadership lessons to the coronavirus pandemic

Three seasoned leaders describe what they learned from managing through past crises.



درس دوم: میزان تطابق  
آموخته های مدیریت کرونا از  
چین با آموخته های سایر  
بیماری ها در دیگر کشورها



آیا در سایر بیماری‌های واگیر دار مانند سارس نیز تجربیات مشابه کرونا وجود داشت؟ برای این منظور، مکنزی دو تا از سه فرضیه یافت شده در پژوهش قبل را با برخی از افراد دارای تجربه در بیماری‌های واگیردار قبلی مطرح و نتایج آن را منتشر می‌کند. این دو فرضیه عبارتند از:

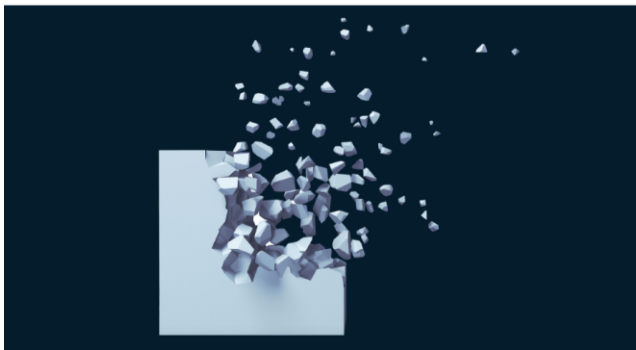


McKinsey  
& Company

Organization Practice

Applying past  
leadership lessons to the  
coronavirus pandemic

Three seasoned leaders describe what they learned from managing through past crises.



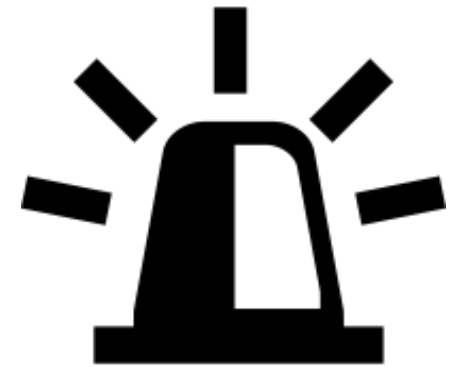
1. ستاد مرکزی بحران با محوریت شخص اول سازمان شکل شکل دهیم.

2. تصمیم‌گیری‌ها روزانه بر مبنای بینش و ارزش‌های محوری سازمان باشد تا بر مبنای پژوهش‌های عمیق



## 1. ستاد مرکزی بحران با محوریت شخص اول سازمان شکل شکل دهیم.

آنچه در زمان بحران اهمیت دارد، آن است که رهبران خود را در مرکز فعالیت ها قرار دهند. در تیم سه نفره در زمان مسابقه ی ثبت رکورد قطب شمال، یک نفر مسئولیت دید نزدیک و لشکر آرایبی را داشت تا اطمینان یابد که ما می توانیم از هر مانعی به سلامت عبور کنیم. نفر دوم نقش رهبری را به عهده گرفت و بر روی دوردست ها تمرکز داشت، و اطمینان پیدا می کرد که از اهداف اصلی فاصله نگیریم. «رهبر» در خط مقدم نیست، بلکه تمامی تصمیمات را در سریع ترین زمان ممکن می گیرد. آن ها توسط افراد دیگر دنبال می شوند، و یک مسیر را به سوی آینده مشخص می کنند. به مدیران میانی اختیار می دهیم. اما این به معنی تصمیم گیری در انزوا نیست. تنها یک نفر قصه گوی اصلی است و آن هم رهبر تیم تحول است.



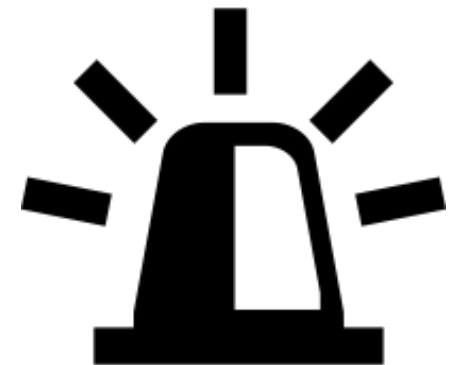
ستاد مرکزی  
بحران

زمانی که افراد و بخش های گوناگون داده ها را وارد می کنند در پایان روز تنها یک نفر تصمیم گیرنده است. این نیاز به شفافیت دارد. کل تیم رهبری باید نظم و انضباط را هنگام صحبت فرد در رابطه با تصمیم حفظ کند. نباید هیچ انتقاد و یا سوالی درباره ی تصمیمات گرفته شده وجود داشته باشد، چرا که در زمان بحران سازمان شکننده است.





در زمان بحران مسئولیت ها زیاد می شود. بنابراین حتی زمانی که افراد و بخش های گوناگون داده ها را وارد می کنند، در پایان روز باز هم، تنها یک نفر تصمیم گیرنده است. او رهبر تیم ستاد بحران است.



ستاد مرکزی  
بحران



## 2. تصمیم گیری ها روزانه بر مبنای بینش و ارزش های محوری سازمان باشد تا بر مبنای پژوهش های عمیق

در زمان بحران ما به رهبرانی نیاز داریم که سطح آگاهی خود را بالا ببرند و از نحوه ی درک آنها به طور فزاینده ای آگاه باشیم. مردم متکی به اظهارات ما به عنوان رهبر هستند و اغلب بر اساس اطلاعاتی که ما به آنها می دهیم تصمیمات مهمی می گیرند. در این زمان نه به مردم امید کاذب و نه ترس بینهوده وارد نکنید.

صداقت همیشه بهترین سیاست است. از خودتان بپرسید، «آیا کلام من کاملا درست است»؟ به افراد آرامش و اعتماد به نفس بدهید. اما شما نمی توانید به آنها آرامش و اعتماد به نفس کاذب بدهید.

در پایان یک بحران، مدیریت و اعضای هیئت مدیره  
بر اساس آنکه چگونه آنها به این ارتباط تعادل می  
بخشند، قضاوت خواهند شد.



Story telling





اگر شما بین همکاران و کسب و کار خود  
چسبندگی ایجاد نکنید، در بلند مدت  
یکدیگر را از دست خواهید داد. هیئت  
مدیره باید این موضوع را به درستی درک  
کند. بحرانها بهترین فرصت قصه سازی و  
هویت سازی برای بنگاه ها است.



Story telling



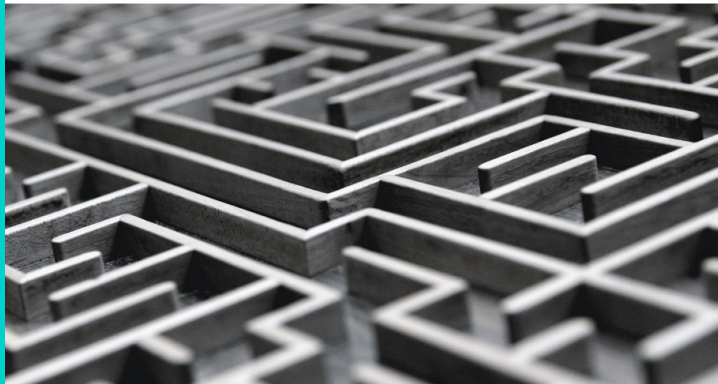
McKinsey  
& Company

Organization Practice

## Decision making in uncertain times

The timeline for companies to react to the coronavirus has shrunk dramatically. Here are five principles that leaders can follow to make smart decisions quickly during the pandemic.

*by Andrea Alexander, Aaron De Smet, and Leigh Weiss*



درس سوم: پنج نکته طلایی  
برای مدیریت کرونا (تلفیق  
آموخته های چین و سایر  
کشورها)

## دستور العمل رهبری در بیماری های واگیردار و شرایط غیر قابل پیش بینی:

بر مبنای یافته های کیفی مشخص شده در دو پژوهش قبل، مکزی در نهایت دستورالعمل 6 نکته ای را تحت نام "رهبری در دوران ابهام و نامعین" منتشر نمود.



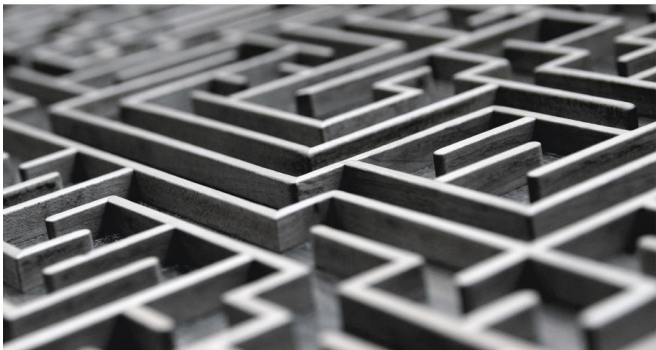
McKinsey  
& Company

Organization Practice

### Decision making in uncertain times

The timeline for companies to react to the coronavirus has shrunk dramatically. Here are five principles that leaders can follow to make smart decisions quickly during the pandemic.

by Andrea Alexander, Aaron De Smet, and Leigh Weiss



1. نفس عمیق بکشید و کمی درنگ کنید (متمرکز شوید).
2. افراد بیشتری را مشارکت دهید.
3. انتخاب های کوچک اما بسیار مهم و حیاتی داشته باشید.
4. یک مرکز عصبی (ستاد بحران) راه اندازی کنید.
5. به رهبران با قدرت تشخیص و تصمیم گیری و دارای فضائل اخلاقی، قدرت و اختیار دهید
6. یا یک کار بزرگ و برجسته بکنید یا هیچ کاری نکنید!





## 1. نفس عمیق بکشید و کمی درنگ کنید (متمرکز شوید).

"یک بازیکن خوب جایی بازی می‌کند که گوی قرار دارد، اما یک بازیکن فوق‌العاده جایی بازی می‌کند که گوی در حال رفتن به آن نقطه است". در این حالت یک گام به عقب بردارید و اندکی مکث کنید.

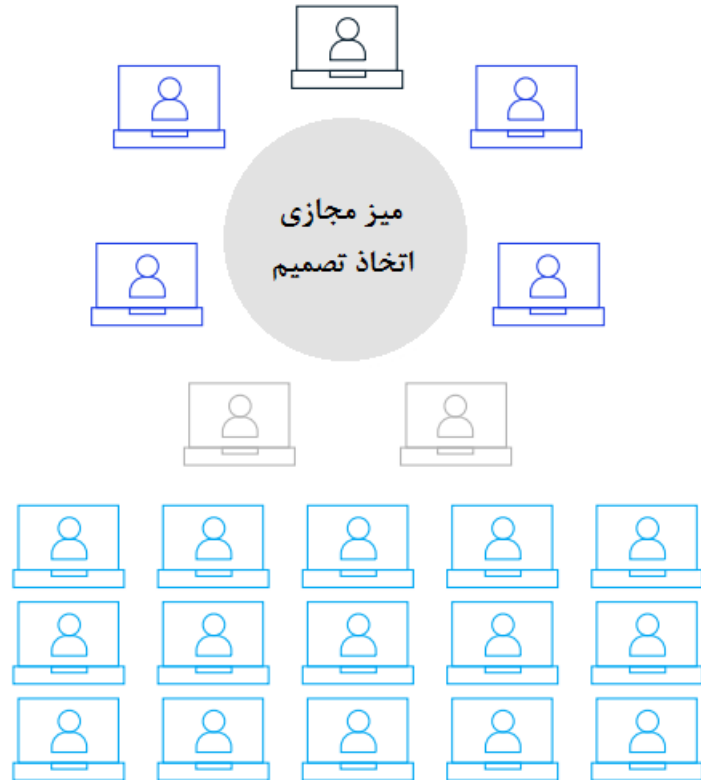
- ❖ به تیم خود بگویید که یک لحظه برای فکر کردن نیاز دارید و سعی کنید که یک زاویه دید وسیع‌تری نسبت به وضعیت به دست آورید.
- ❖ خود را بر فراز موقعیت پیچیده ایجاد شده تصور کنید به طوری که گویا از بالای یک منظره به آن نظاره می‌کنید. این چیزی است که رونالد هیفتز، کارشناس مدیریت، آن را زاویه دید بالکنی می‌نامد. با وجود مه در یک جنگ که ممکن است هر آن‌چه در حال رخداد است را محو و کدر کند، تمام تلاش خود را بکنید تا یک زاویه دید گسترده‌تر داشته باشید.
- ❖ از خود و تیمتان این سؤالات را بپرسید: چه چیز در حال حاضر از همه مهم‌تر است؟ چه چیزهایی ممکن است از دست بدهیم؟ چه مسائلی جدیدی ممکن است از این نقطه به بعد بروز کند؟ چه چیزی را می‌توانیم اکنون تحت تأثیر قرار بدهیم که در آینده نتیجه‌بخش باشد؟



متمرکز شوید



تصمیم‌گیر  
 کارشناس  
 صندلی خالی  
 ذینفعان مرتبط  
 خبره



## 2. افراد بیشتری را مشارکت دهید.

در شرایط بحران، در تصمیم‌سازی افراد بیشتری را درگیر اما تصمیم‌گیری را محدود کنید. برای این منظور از روشی موسوم به تنگ ماهی استفاده کنید.

در این مدل، تصمیم‌گیران و کارشناسان خبره اصلی همگی دور یک میز حقیقی یا مجازی گرد هم می‌آیند (شکل روبرو). بر سر این میز، یک یا دو تصمیم‌گیر و تعدادی کارشناسان خبره حضور دارند. به علاوه، یک یا دو صندلی خالی برای سایر ذینفعان مرتبط در داخل سالن در نظر گرفته می‌شود که در صورتی که نقطه نظری درباره مسئله مورد بحث داشته باشند می‌توانند در بحث حضور یافته و آن را ابراز کنند. اکثریت ذینفعان، جلسه‌ی در حال برگزاری را مشاهده می‌کنند و این امر موجب می‌شود آن‌ها خود شاهد آنچه در حال وقوع است بوده و از لزوم صدور ابلاغیه‌ها و اطلاع‌رسانی‌های پس از آن جلوگیری می‌نمایند.

در جلسات حضوری، ذینفعانی که در حال تماشای تنگ ماهی هستند می‌توانند موقتاً با قرار گرفتن در یکی از صندلی‌های خالی دور میز در بحث شرکت کرده و به طور خلاصه ایده‌ها و اطلاعات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند و سپس به سالن باز گردند. در جلسات مجازی، ذینفعان همگی در وضعیت ساکت قرار دارند. زمانی که آن‌ها بخواهند در بحث شرکت کنند، دست گرفته و مدیر جلسه با فعال کردن میکروفونشان آن‌ها را به بحث دعوت می‌نماید.





### 3. انتخاب‌های کوچک اما بسیار مهم و حیاتی داشته باشید (کار اجرایی را سریعاً شروع کنید).

برخی از انتخاب‌های کوچکی که رهبران در کوتاه مدت دارند می‌تواند در بلندمدت و زمانی که بحران گسترش می‌یابد بسیار بزرگ جلوه کند. اگر چه تشخیص آن‌ها ممکن است سخت باشد اما رهبران باید به دنبال آن‌ها باشند. برخی از گام‌هایی که رهبران می‌توانند به منظور انتخاب‌های کوچک حیاتی بردارند:

اول) سناریوهای مختلفی را در مورد آنچه ممکن است در آینده پدیدار شود، پیش‌بینی کنید. هیچ کس گوی بلورین جادویی ندارد تا آینده را در آن ببیند. پیش‌بینی‌های دقیق و با جزئیات احتمالاً اشتباه هستند چون همه چیز در حال تغییرات پی در پی و ناپایدار است.

دوم) فهرستی از پنج تا ده گزینه یا اقدام تهیه نمایید که انتخاب و یا انجام آن‌ها در امروز وابسته به آنچه اتفاق می‌افتد می‌تواند یک تغییر اساسی در آینده ایجاد کند. به عبارت دیگر، اگر بتوانیم شش ماه به جلو حرکت کنیم و اثرات اقدامات و تصمیمات زمان حال را در آینده شناسایی کنیم، انجام چه اقدامات یا انتخاب‌هایی در گذشته می‌تواند تمایزات عمده ایجاد کند؟

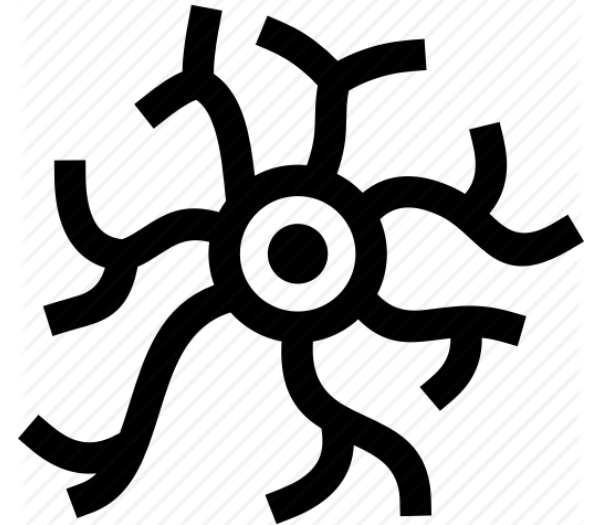
سوم) از کمک دیگران برای شناسایی تصمیمات و اقداماتی که پرداختن به آن‌ها در حال حاضر می‌تواند در ادامه‌ی راه تفاوت ایجاد کنند، استفاده کنید و سایرین را نیز در این امر مشارکت دهید. به کدام یک از این اقدامات باید همین امروز پرداخته شود؟ کدام یک را باید بعداً در نظر بگیرید؟ این اقدامات و تصمیمات یک گستره هستند؛ از کارهایی برای ذخیره‌ی پول نقد و تأمین نقدینگی گرفته تا اقداماتی به منظور تاب‌آوری زنجیره تأمین مبتنی بر رصد تأمین‌کنندگان جایگزین.



#### 4. یک مرکز عصبی (ستاد بحران) راه اندازی کنید.

در مواقع پر استرس، رهبران ناگزیرند که تصمیمات قمارگونه‌ی بیشتری نسبت به گذشته بگیرند. هم‌چنین نسبت به زیرمجموعه خود بیش از پیش نگران هستند. در زمان اتخاذ تصمیمات با ریسک بالا بسیار مهم است که بتوانید توجه خود را بر روی مسئله‌ای که در دست دارد متمرکز کنید..

یک راه کسب اطمینان از این که افراد مناسب در جایگاه اخذ تصمیمات تاکتیکی قرار دارند این است که یک مرکز عصبی راه‌اندازی شود. این مرکز، شبکه‌ای از تیم‌ها با کارکرد متقابل و اختیارات شفاف است که توسط یک تیم تلفیق به یک‌دیگر مرتبط شده‌اند. تیم تلفیق بر فرآیند اتخاذ تصمیم نظارت می‌کند تا فکورانه و در عین حال سریع انجام گیرد. هر تیم بر روی یک زمینه یا یک حوزه موضوعی تمرکز دارد. به طور معمول، این تیم‌ها عبارتند از: تیم حفاظت از نیروی کار، تیم زنجیره تامین، تیم تعامل و مشارکت مشتریان و تیم سنجش استرس مالی. یک تیم مرکزی نیز به منظور ایجاد هماهنگی بین کلیه افراد و کسب اطمینان از همکاری و شفافیت بین تیم‌ها وجود خواهد داشت. در یک بحران، رهبران می‌بایست مرکز عصبی را با این آگاهی که ممکن است بی‌عیب نباشد سریعاً ایجاد نمایند.



## 5. به رهبران با قدرت تشخیص و تصمیم‌گیری محکم قدرت و اختیار دهید.

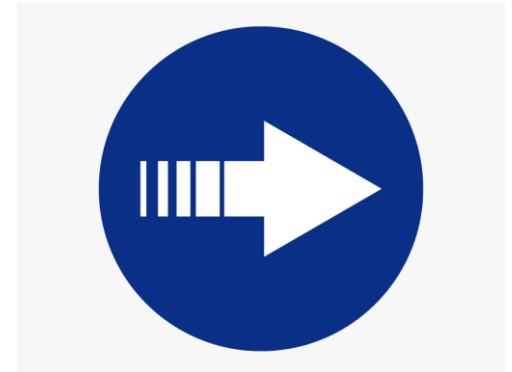
رهبران با خلق و خو و شخصیت مناسب بحران برگزینید. این افراد، کنجکاو و منعطف هستند و در عین حال، ممکن است در صورت نیاز مکالمات خشن و سختگیرانه‌ای داشته باشند حتی اگر این از محبوبیت آن‌ها در بین افراد بکاهد. در زمان جنگ، شما به یک وینستون چرچیل احتیاج دارید، نه یک نویل چمبرلین.





6. یا یک کار بزرگ و برجسته بکنید یا هیچ کاری نکنید!  
جهان NEXT NORMAL را شکل دهید.

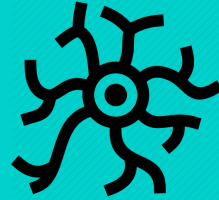
معمولاً رهبران در این شرایط اقدامات و واکنش‌های  
ضعیف و نامناسب دارند. جسارت تغییر نخواهند  
داشت. آنچه مهم است این است که باید سریع  
دست به اقداماتی زد که در شرایط عادی بسیار  
پرریسک هستند. **سال دیگر، ده سال دیگر است!**  
**داستان خود را بسازید**



# جمع بندی فصل:



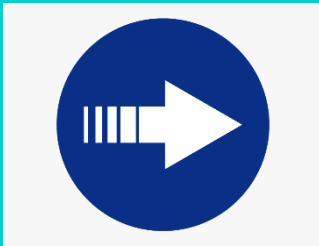
در جنگیم. به ژنرال  
نیاز داریم تا  
مباشر.



کمیته بحران و  
شبکه عصبی مرتبط  
با آن را ایجاد کنید.



در بحران، رهبر  
سازمان متمرکز و  
در کانون کار باشد



جهان  
NEXT NORMAL  
را شکل دهید



تصمیم گیری کنید.  
تصمیم  
نکردن خود تصمیم  
گیريست!



از روش تنگ ماهی  
برای شبکه سازی و  
تصمیم سازی کمک  
بگیرید.

سخن سوم:  
رهبری در عصر  
کرونا با کمک  
ستاد بحران



McKinsey  
& Company

Organization Practice

## To weather a crisis, build a network of teams

This dynamic and collaborative team structure can tackle an organization's most pressing problems quickly. Here are four steps to make it happen.

*by Andrea Alexander, Aaron De Smet, Sarah Kleinman, and Marino Mugayar-Baldocchi*



April 2020

© McKinsey & Company

درس چهارم: چگونه مرکز  
عصبی را با کمک مدل‌های تنگ  
ماهی و ژنرال‌ها ایجاد کنیم؟

## To weather a crisis, build a network of teams

This dynamic and collaborative team structure can tackle an organization's most pressing problems quickly. Here are four steps to make it happen.

by Andrea Alexander, Aaron De Smet, Sarah Kleinman, and Marino Mugayar-Baldocchi



## رهبری در عصر کرونا با کمک ستاد بحران

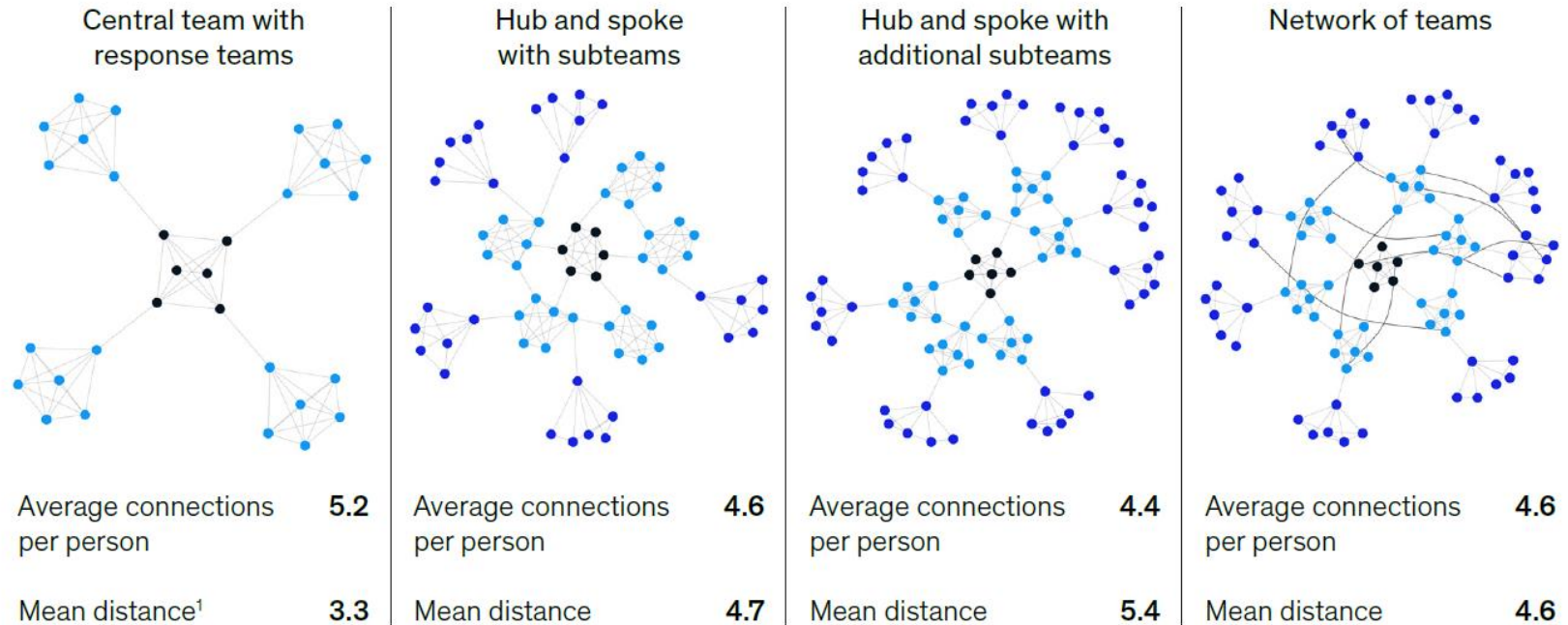
مبانی فکری گفته شده، در سه پژوهش بخش قبل، در این گزارش باز می شود. آنچه در این گزارش می خوانیم عبارتند از:



1. تشکیل سریع ساختارهای شبکه عصبی: چگونه می توان الگویی برای شکل گیری ساختارهای عصبی در سازمان داد؟
2. ژنرالها ابزاری برای نظام دهی به ساختار شبکه های عصبی
3. الگوی تنگ ماهی ابزاری برای شکل دادن نظام فکری در ساختارهای شبکه عصبی
4. داستان شما چیست؟ حل بحران یا تحول



## رهبری در عصر کرونا با الگوی زنجیره عصبی





## رهبری در عصر کرونا با الگوی زنجیره عصبی

### 1. تشکیل سریع ساختارهای تیم های مربوطه:

تیم هایی ایجاد کنید که اولویت های استراتژیک فعلی و چالش های کلیدی سازمان را برطرف سازند. این کار یا وظیفه شماره یک ستاد بحران است.

تیم ها باید براساس اطلاعاتی که در دسترس هستند بهترین تصمیم را بگیرند. نگران بحث کمال نباشید؛ مهم این است که تیم ها را سرپا نگه دارید و اجازه دهید سریع این تیم ها بتوانند خود را اصلاح کنند.

این شبکه باید با استفاده از اطلاعات به روزرسانی شده، اقدامات و استراتژی های موجود فرآیند یادگیری را انجام دهد تیم های اولیه ممکن است روی زنجیره تأمین ، حمایت از نیروی کار ، خطرات موجود ، درگیری مشتریان و آزمایشات مربوط به فشار یا استرس مالی تمرکز کنند.

راه اندازی این دو گروه ویژه بسیار مهم است: یک تیم اطلاعاتی ، که اطمینان می دهد شبکه دارای سطح بالایی از آگاهی موقعیتی است. و یک تیم برنامه ریزی پیش رو ، که از طریق سناریوها برای ریکواری فعالیت ها و شرایط پیش رو اتاق فکر تشکیل میدهند





رهبری در عصر کرونا با الگوی زنجیره عصبی

## 2. حتی اگر از محل رسمی کار دورباشید باید باهم در ارتباط بمانید (تنگ ماهی):

هرچه شبکه تشکیل می شود و تعداد تیم ها افزایش می یابد و تیم ها اتصالات خود را برقرار می کنند ، رهبر قدرت اش را به سمت پایین و بیرون سوق میدهد ولی همچنان درگیر مسائل کلان تیم ها باقی میماند.

برای این منظور استفاده از الگوی تنگ ماهی کار آمد است. هدف در اینجا توانمندسازی تیم ها و پشتیبانی از آنها به طور هم زمان و بدون مدیریت ماکروبی است. این همان کاری است که مربیان عالی نیز انجام می دهند: در الگوی تنگ ماهی آنها آنها به بسیاری از صداها گوش می دهند و سپس تصمیم های سختی می گیرند ، حتی اگر اطلاعات ناکافی یا ناقصی داشته باشند.







### رهبری در عصر کرونا با الگوی زنجیره عصبی

## 3. قهرمانی در اصالت و شفافیت سازمانی :

در طول شیوع ویروس کرونا ، مواردی از رهبرانی را مشاهده کرده ایم که با جسارت رفتار کرده اند ، اولویت ها را سریعاً برای سازمان خود تعیین کرده ، و برای تهیه تجهیزات مورد نیاز خود به خارج از کانال های سنتی روی می آورند .

بحران عدم اطمینان یا بلاتکلیفی ، رهبران می توانند نقش شخصیت امقندر ولی تنها را بپذیرند. و برای مدتی نیروی انسانی شان در سازمان احساس راحتی می کنند که در واقع یک رهبر بزرگ مسئولیت آن را بر عهده داشته و عملاً پشت آنهاست. فراموش نکنید در این دوره تصمیم گیری نکردن خود تصمیم گیری است.

آنچه در این مرحله نیاز است، داشتن ژنرالهایی است که از اجرای تصمیم گیری ها نهراسند و منافع سازمان را به منافع افراد اولی بدانند.





## 4. پایداری زنجیره عصبی و خلق جهان آتی در سازمان : رهبری در عصر کرونا با الگوی زنجیره عصبی

توجه به این نکته مهم است که ایجاد شبکه قدرتمندی از تیمها شامل پوشش دهی کلیه فعالیتهای سازمان توسط این تیم ها نمی شوند. این یک تجدید حیات نیست. هنوز مجموعه اصلی کارکردها به روش سنتی تری وجود دارد ، جایی که ساختارهای عادی سازمانی هنوز هم فعالیت می کنند و وظایف معمولی خود را به روشی کم و بیش سنتی انجام می دهند.

یک شبکه می تواند با سوق دهی سازمان به یک هدف مشترک به آن کمک کرده و به آن این امکان را بدهد که هرچه سریعتر بتواند به چالش های ناشی از بیماری همه گیر پاسخ دهد. همچنین می تواند رفتارهای مهمی مانند همدلی ، ارتباطات و تصمیم گیری شفاف را برجسته کند و راه رسیدن به یک سازمان پویاتر و چابک تر را نشان دهد. همچنین این زمان های بلا تکلیفی می تواند رهبران را به این امر ترغیب کند که در مورد چه نوع سازمان ، فرهنگ و یا الگوی عملیاتی که می خواهند بکار گیرند تأمل کنند ، بنابراین می توانند از بازگشت به الگوهای رفتاری قبلی خودداری کنند و در عوض در مسیرهای نوین و جدید دیگری قدم بردارند. آنچه از آن با نام جهان Next normal یاد شد.



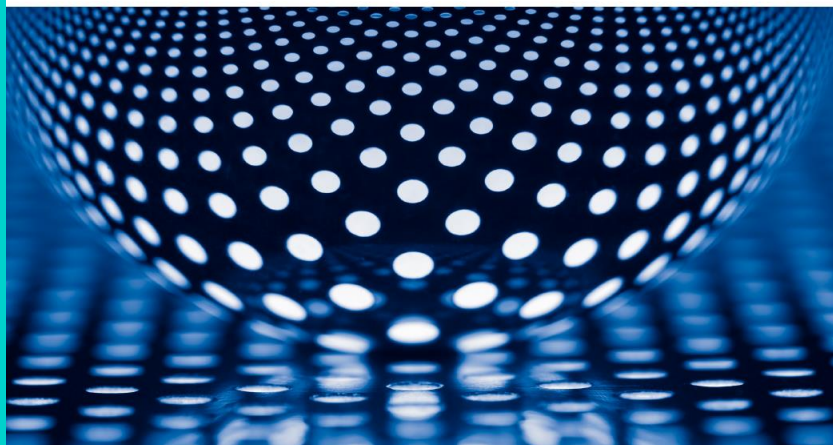
McKinsey  
& Company

Risk Practice

## Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center

Amid the coronavirus pandemic, companies need a crisis response coordinated by top management that gives experts and managers the autonomy to implement creative, pragmatic solutions.

*by Mihir Mysore and Ophelia Usher*

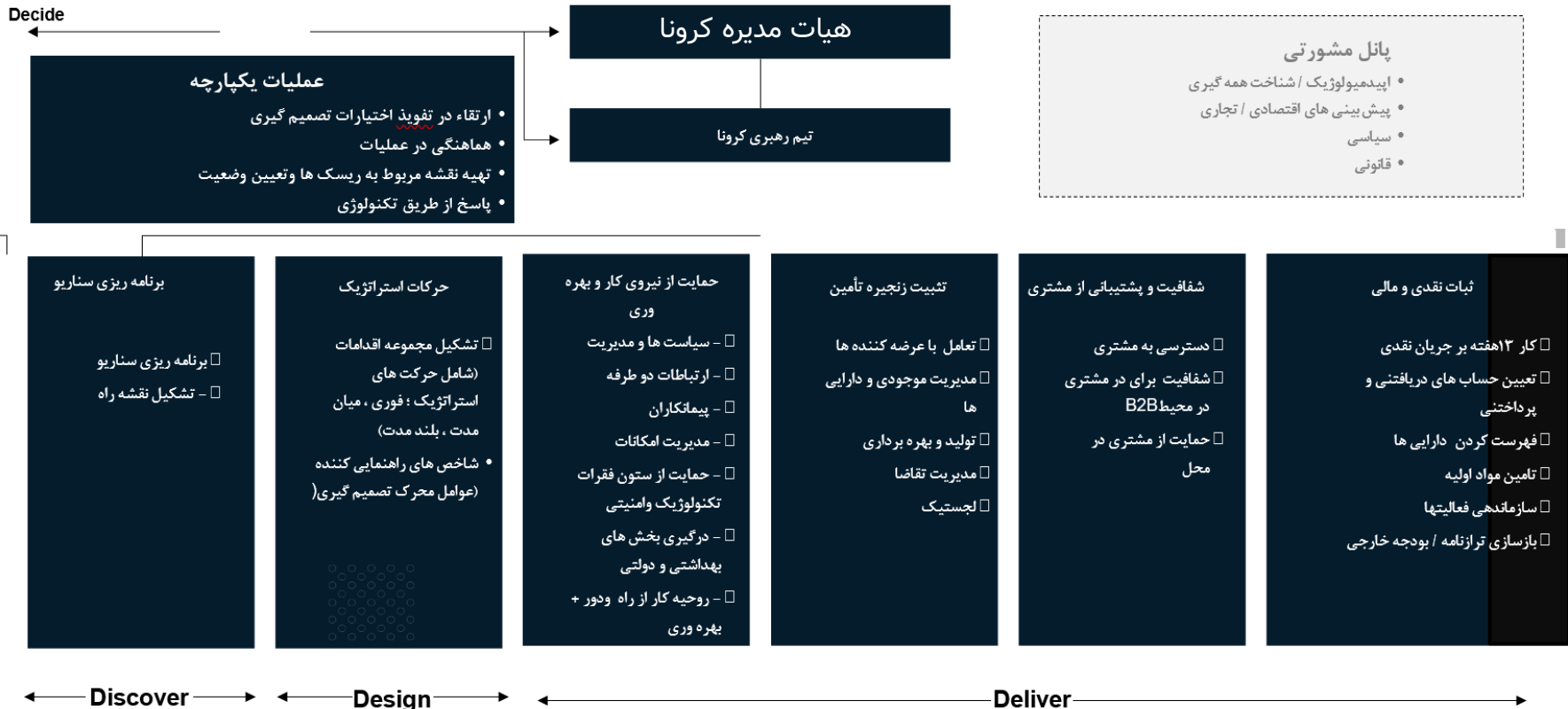


درس پنجم: مرکز عصبی از چه  
واحدهایی در سازمان شکل می  
گیرد؟



## رهبری در عصر کرونا با الگوی زنجیره عصبی

### ساختار زیر مدل پیشنهادی مکنزی برای ایجاد شبکه عصبی است.





## رهبری در عصر کرونا با الگوی زنجیره عصبی کشف مشکل ، تصمیم گیری ، طراحی راهکار ، اجرای راهکار وظیفه اصلی شبکه عصبی

مرکز عصبی ، مهارت‌های مهم رهبری و توانایی‌های سازمانی را متمرکز کرده و بهترین رهبران را بر آن خواهد داشت که بجای واکنش نشان دادن در مقابل وقایع بتوانند این وقایع را تحت کنترل خود درآورده و آنها را به پیش ببرند. چهار عاملی که می تواند عملکرد ساختار ارائه شده در صفحه قبل را از بین ببرد عبارتند از:

1. اقدام به کشف مشکل بصورت ناقص و غیر دقیق

2- اتخاذ تصمیمات ضعیف و بدون پشتوانه

3- طراحی راه حل های محدود

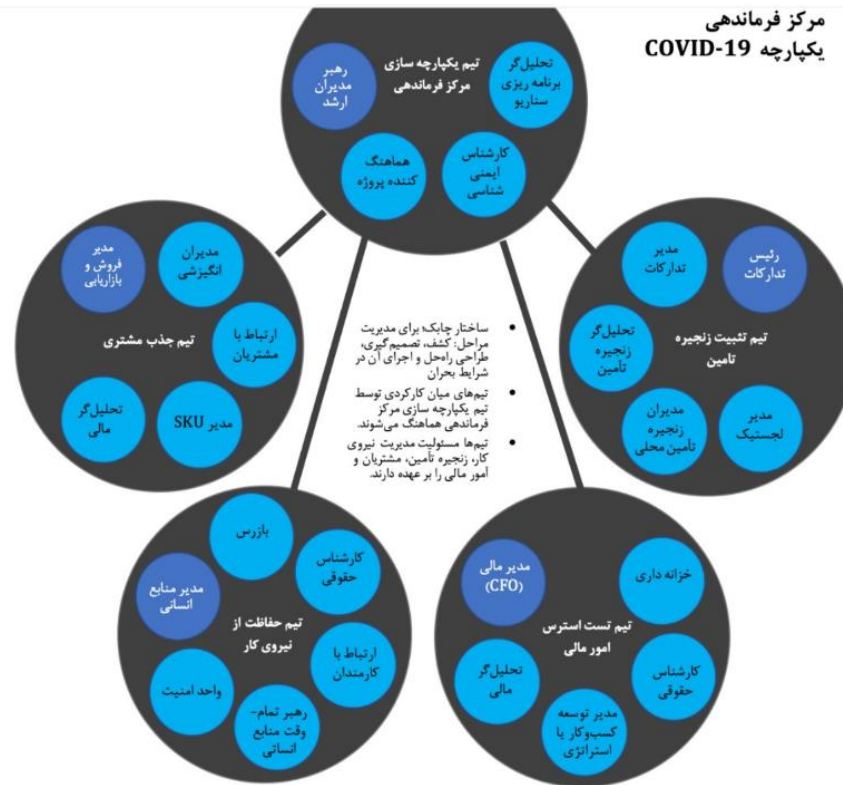
4- ناکارآمدی در اجرای راهکار





## رهبری در عصر کرونا با الگوی زنجیره عصبی

### متولیان سازمانی پیشنهادی برای مشارکت در زنجیره عصبی عصر کرونا





## متولیان سازمانی پیشنهادی برای مشارکت در زنجیره عصبی عصر کرونا

### 1. ستاد بحران

- عمل نمودن به عنوان تنها منبع حقیقی برای اعلام بیانیه ها و اطلاعیه ها
- تصمیم گیری و حصول اطمینان از بکارگیری منابع کافی برای جا و زمانیکه بسیار لازم و ضروری میباشد.
- هماهنگ سازی های لازم برای تمامی جریان های کاری درگیر در سازمان که این هماهنگ سازی ها میبایست براساس سناریو ها و محرک های از پیش تعیین شده صورت گیرد.
- هماهنگ نمودن رهبران هر کدام از اتم ها براساس سناریو های از پیش تعیین شده و جلسات و میزگردهای مربوط به مدیران و یا رهبران هر کدام از تیم ها.





تعامل دوسویه  
با مشتری  
Lead Generation



حفاظت از نیروی کار  
و ایجاد احساس هدف  
مشترک بین آنان



ستاد مرکزی  
بحران



مدیریت  
تکنولوژی



مدیریت  
ریسک-اعتبار  
منابع مالی



تثبیت زنجیره  
تأمین







## متولیان سازمانی پیشنهادی برای مشارکت در زنجیره عصبی عصر کرونا

### 2. حفاظت از نیروی کار و ایجاد احساس هدف مشترک بین آنان

- تهیه و تدوین اسناد مربوط به سیاست ها و دستورالعمل ها، ی ایمنی تهیه دستورالعمل های مقابله ای در صورت تشدید بحران و تدوین شبکه ارتباطی درون سازمانی، (برای مثل تهیه لیست اقدامات مقابله ای برای شرایط و مکان هایی که بحران در آن جدی است).
- مدیریت نمودن شبکه های ارتباطی چندکاناله - که این میتواند شامل شبکه های محرمانه و یا اختصاصی و کانال های گزارش گیری نیز باشد.
- تراز نمودن سیاست ها و مشوق ها برای پیمانکاران و کلیه طرف های ثالث درگیر در پیمان های عملیاتی در سازمان.
- ایجاد و یا حفظ بسترهای ارتباطی برای کارمندانی که میبایست وظایف خود را بصورت دور کاری انجام دهند (زیرساخت های لازم اعم از : ایجاد یک شبکه خصوصی مجازی، ارتقای سرویس تلفن و گسترش پهنای باند) ، از جمله ، در صورت لزوم ، استفاده از ابزارهای نرم افزاری مشترک برای فعال کردن کنفرانس های ویدئویی و صوتی ، اشتراک گذاری صفحات ، استفاده از ابزارهایی چون "تخته سفید الکترونیکی" ، رای گیری الکترونیکی ، گفتگوها در فضا مجازی و سایر قابلیت های تعاملی میتوان بسیار مهم و موثر باشد.
- کمک به مدیریت بهره وری ، با استفاده از ابزارهایی مانند زمان کار شناور- احترام به هنجارهای مربوط به فاصله گذاری اجتماعی؛ و ایجاد کنترل های بهداشتی
- تهیه "نقشه های راه" و تعیین تکلیف شخص ویا اشخاص ارائه دهنده راهکار و تعیین مهلت . برنامه زمان بندی برای ارائه راهکار
- تعامل با رهبران سیاسی درمقیاس ملی ، ایالتی و مقامات بهداشت جهانی

حمایت از نیروی کار و بهره

وری

□ - سیاست ها و مدیریت

□ - ارتباطات دو طرفه

□ - پیمانکاران

□ - مدیریت امکانات

□ - حمایت از ستون فقرات

تکنولوژیک و امنیتی

□ - درگیری بخش های

بهداشتی و دولتی

□ - روحیه کار از راه و دور +

بهره وری





## متولیان سازمانی پیشنهادی برای مشارکت در زنجیره عصبی عصر کرونا

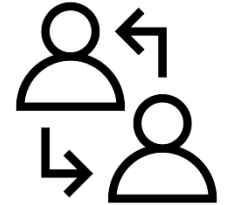
### 3. تثبیت زنجیره تامین

- اطمینان از شفافیت ریسک در تأمین کنندگان ردیف یک ، دو و سه. حمایت از شروع مجدد از تأمین کنندگان؛ مدیریت سفارشات؛ و اطمینان از صلاحیت تأمین کنندگان جدید
- مدیریت درگاه ها ، پیش رزرو ظرفیت های حمل و نقلی و لجستیک ، و بهینه سازی مسیرها
- شناسایی قطعات حساس ، سهمیه بندی قطعات در صورت نیاز و بهینه سازی امکان مربوطه و انبارها

#### تثبیت زنجیره تأمین

- تعامل با عرضه کننده ها
- مدیریت موجودی و دارایی ها
- تولید و بهره برداری
- مدیریت تقاضا
- لجستیک





## متولیان سازمانی پیشنهادی برای مشارکت در زنجیره عصبی عصر کرونا

### 4. تعامل دوسویه با مشتری Lead Generation

شفافیت و پشتیبانی از مشتری

□ دسترسی به مشتری

□ شفافیت برای در مشتری  
در محیط B2B

□ حمایت از مشتری در  
محل

- برقراری ارتباط با مشتریان B2B (از طریق سایت اختصاصی) و توسعه ارتباطات بر مبنای سناریو مبتنی بر ریسک
- مداخله در صورت لزوم و جلوگیری از سفر مشتریان برای جلوگیری از شیوع ویروس ، آموزش کارکنان در ارتباط با چگونگی نحوه تعامل با مشتری و نظارت بر اجرای خدمات مربوط مشتری
- توسعه ارتباطات مشتری در مورد شرایط و نحوه برخورد با ویروس COVID-19 ، و همچنین بررسی گزارش های مبتنی بر واقعیت در مورد مسائل مربوط به ویروس COVID-19





## متولیان سازمانی پیشنهادی برای مشارکت در زنجیره عصبی عصر کرونا

### 6. مدیریت ریسک، اعتبار و منابع مالی

#### ثبات نقدی و مالی

- کار ۱۳ هفته بر جریان نقدی
- تعیین حساب های دریافتی و پرداختی
- فهرست کردن دارایی ها
- تامین مواد اولیه
- سازماندهی فعالیتها
- بازسازی ترازنامه / بودجه خارجی

- توسعه سناریوهای مربوطه بر اساس آخرین دیدگاه های اپیدمیولوژیک و اقتصادی
- جمع آوری داده های مربوط به منابع مالی با توجه به سناریوهای مختلف ، به ویژه نیازهای سرمایه انسانی





تعامل دوسویه  
با مشتری  
Lead Generation



حفاظت از نیروی کار  
و ایجاد احساس هدف  
مشترک بین آنان



ستاد مرکزی  
بحران



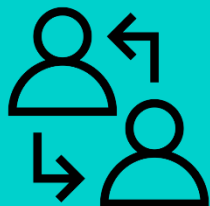
مدیریت  
ریسک-اعتبار  
منابع مالی



تثبیت زنجیره  
تأمین



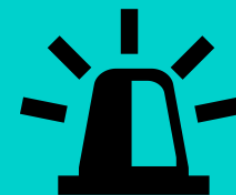
# جمع بندی فصل: شبکه عصبی متشکل از این پنج بخش تشکیل دهید:



تعامل دوسویه  
با مشتری  
Lead Generation



حفاظت از نیروی کار  
و ایجاد احساس هدف  
مشترک بین آنان



ستاد مرکزی  
بحران



مدیریت  
ریسک-اعتبار  
منابع مالی



تثبیت زنجیره  
تأمین

تبیین	جریان کاری	تیم های کاری	
منبع واحد حقیقت برای حل مسئله، ایجاد منابع فوری هنگام نیاز	مدیریت و نقشه مسئله	ستاد مرکزی بحران	
پورتفوی آماده به کار (در تمامی جریانات کاری)	پورتفوی اقدامات		
همترازی رهبران درباره سناریوها؛ تشکیل میزگرد	هماهنگی رهبری		
پورتفوی سیاستها و اقدامات، شامل جلوگیری و واکنشهای موردی	مدیریت و سیاستگذاری	حفاظت از نیروی کار و ایجاد احساس هدف مشترک بین آنان	
ارتباط چندکاناله؛ سازوکارهای گزارش دهی محرمانه؛ منبع حقیقت	ارتباط دوطرفه		
رده بندی (همه، بعضی، بدون کار در منزل)؛ ایجاد زیرساخت (VPN، لپ تاپ، دسک تاپ)؛ وجود باند وسیع	کارکنان و پیمانکاران		
کار شیفتی؛ پیشگیری (مثل رعایت فاصله اجتماعی)؛ تعطیلی	امکانات و هنجارهای در محل		
ارتباط دو سویه با قانونگذاران محلی و فدرال و مسئولین بهداشت عمومی	ارتباطات دوسویه با دولت و سلامت		



ارتباط با مشتریان B2B (مثلاً با ماکروسافت)؛ تبادل ریسک مبتنی بر سناریوهای ارتباطی	شفافیت B2B	تعامل <u>دوسویه</u> با مشتری Lead Generation	
مداخلات پیشگیرانه از تغییر در الگوی خرید در سفر روتین مشتری؛ آموزش تیم مشتری؛ نظارت بر اجرا	حفاظت مشتری		
ارتباط با مشتری درباره اقدامات کوید-19؛ گزارشات مبتنی بر حقیقت درباره مسائل؛ ارتباط موردی	مشاوره مشتری		
شفافیت ریسک <u>فراصنفی</u> ؛ شروع به کار مجدد <u>تأمین کننده</u> ؛ مدیریت سفارش؛ <u>صلاحیت های تأمین کننده</u> جدید	ارتباط دو سویه با <u>تأمین کننده</u>	تثبیت زنجیره تأمین	
شناسایی بخش بحرانی؛ <u>رده بندی بخش ها</u> ؛ <u>بهینه سازی مکانی</u>	مدیریت موجودی		
ارزیابی اثر عملیاتی؛ <u>بهینه سازی ظرفیت تولید</u>	تولید و عملیات		
برآورد فروش، عملیات، و سیگنال تقاضا در سطح SKU با میکروسناریو؛ <u>برنامه های تولید و منبع یابی</u>	مدیریت تقاضا		
بنادر؛ رزرو ظرفیت <u>تدارکاتی</u> ؛ <u>بهینه سازی مسیر</u>	تدارکات		
<u>سناریوهای مرتبط</u> ، بر اساس آخرین چشم اندازهای اقتصادی و اقتصاد اپیدمی ها	تعریف <u>سناریو</u>	مدیریت ریسک-اعتبار منابع مالی	
نیازهای مالی در <u>سناریوهای مختلف</u> ، به ویژه سرمایه کاری	<u>آزمون های استرس مالی</u>		





سخن چهارم:  
روایت ساز هویت  
سازمانهایمان باشیم.



Organization Practice

## Demonstrating corporate purpose in the time of the coronavirus

Companies will define what they do in the crucible of COVID-19 response—or be defined by it. Here's how to frame the challenge.

by Bill Schaninger, Bruce Simpson, Han Zhang, and Chris Zhu



درس ششم: مرکز عصبی  
و ساختار ایجاد شده در  
بخش قبل می تواند در عصر  
کرونا، روایت سازمان و  
داستان برند شما را  
بازنویسی کند. چگونه از آن  
بهره ببریم؟



## روایت ساز هویت تاریخی سازمانهایمان باشیم. چگونه کرونا و زنجیره عصبی ایجاد شده برایمان "برند متمایز" خلق می کند.

بحران کرونا، همانند جنگ تاثیرات ویرانگری در زندگی افراد دارد. بسیاری بخشی از داستان زندگی‌شان این دوران خواهد شد. این یک پیکار واقعیت است. در طی آنچه احساس جنگ می شود، کلمات و تصاویر رهبران زمان جنگ، در آگاهی ماحک می شود. در طول آن چه شبیه جنگ است، سخنان و تصاویر رهبران زمان جنگ به عنوان نمادهایی از مقاومت و نگرانی بشری طنین انداز می شود. در حقیقت، روایت‌ها بر گرفته از این سخنان شکل می گیرد.

در دوره‌های قبل از شوک اقتصادی، اقدامات اجرایی، چه خوب و چه بد، در سوابق شرکت و ادراکات ساختگی که سال‌ها دوام آورده اند، جای داده شده است. تصمیماتی که در طول این بحران اتخاذ می‌شوند نیز هویت یک شرکت را شکل خواهند داد و داستانی را نقل می کند که تا مدت‌ها پس از فرونشاندن COVID-19 نیز اثر آن باقی خواهد ماند. آنچه که می تواند برایمان "برند ممتاز" بسازد.





## روایت ساز هویت تاریخی سازمانهایمان باشیم.

زنجیره عصبی، روایت برند سازمان و برند مدیریت را شکل خواهد داد.

در این بحران، مدیران انتخاب خواهند کرد که آیا از معرکه به دور باشند و یا درگیر(مسئله) شوند و در صورت مشارکت یا باید کار را به پیش ببرند و یا آن را دنبال کنند.

آنهایی که با دقت مفهوم شبکه عصبی و هدف شرکت را درک کرده‌اند، پایه و اساس و مجموعه از ارزش‌هایی را بنیان خواهند گذاشت که می‌توانند اقدام حیاتی و تعیین‌کننده را هدایت کنند. برای برخی دیگر، این لحظه می‌تواند اولین قدم برای تعریف هویت و برند سازمانی خود به روشی آگاهانه باشد.

این همان لحظه ای است که شرکت‌های هدفمند نشان می‌دهند که چگونه از مزایای بحران برای خلق روایت خود استفاده می‌کنند.



روایت ساز هویت تاریخی سازمانهایمان باشیم.  
زنجیره عصبی و تنگ ماهی امکان خلق داستان با مشارکت اعضا را می  
دهد.



همکاری نزدیکی با اکوسیستم و مشتریان خود داشته باشید. با اجرای مدل  
تنگ ماهی، ممکن است ذینفعان نقاط قوتی را شناسایی کنند که حتی  
شما از وجود آن مطلع نبوده اید. نقاطی که در داستان سازی شما بسیار به  
کارتان می آید.



## روایت ساز هویت تاریخی سازمانهایمان باشیم.

### داستان ایده آل و هارزش هایمان چراغ تصمیم گیری در شرایط نامعلوم

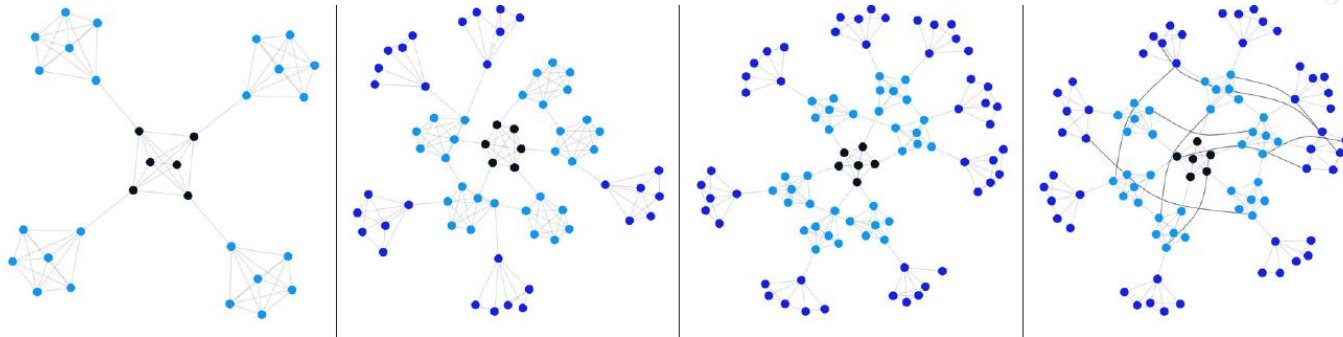


در زمانی که شك و تردید زيادي در يك موضوع وجود دارد، تصمیمات خود را در برابر ارزش های خود به عنوان يك مدير و يك سازمان مورد ارزیابی دقیق قرار دهید. آیا انتخاب های شما با هویت و داستان ایده آل شما همخوانی دارند؟ هر کاری که در حال انجام آن هستید بعد از بهبود شرایط تحلیل و بررسی خواهد شد. آیا رفتار و شخصیت شما به همان اندازه همسو و سازگار دیده می شوند؟





## روایت ساز هویت تاریخی سازمانهایمان باشیم. زنجیره داستان سازمان را تا آخرین سطح گسترش دهید:



هر بحران فرصتی را فراهم می کند تا یک حس هدف مشترک برای کارمندان خود که به دنبال برتری و مشارکت درکار هستند ایجاد کنید. این هم چنین می تواند نسل جدیدی از مدیران را به معرض ظهور بگذارد (مطرح کند). شاید وسوسه انگیز باشد که به کارگروه های کوچک برای تصمیم گیری های دشوار بپیوندید تا هرچه سریعتر تصمیمات کلیدی اتخاذ شود. اما مدیران هدفمند می خواهند برنامه های اجرایی را بطور گسترده با کارکنان برای جلب نظر و دخالت آنها در چالش هایی که سازمان با آن مواجه است - از جمله توازن دشواری که باید ایجاد شود، به اشتراک بگذارند. **از این طریق روایت و داستان سازمان تا آخرین سطح گسترش می یابد.**



McKinsey  
& Company

Organization Practice

## Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges

For many executives, the coronavirus pandemic is a crisis unlike any other in recent times. Five leadership practices can help you respond effectively.

by Gemma D'Auria and Aaron De Smet



درس هفتم: چگونه ساختار  
ارتباطی و برند سازی را در  
کنار سایر مولفه های مالی،  
زنجیره تامین، فروش و  
بازاریابی و منابع انسانی  
وارد نماییم؟



## روایت ساز هویت تاریخی سازمانهایمان باشیم.

با رسانه های سازمانی، مدیران را از خواب بیدار کنیم...

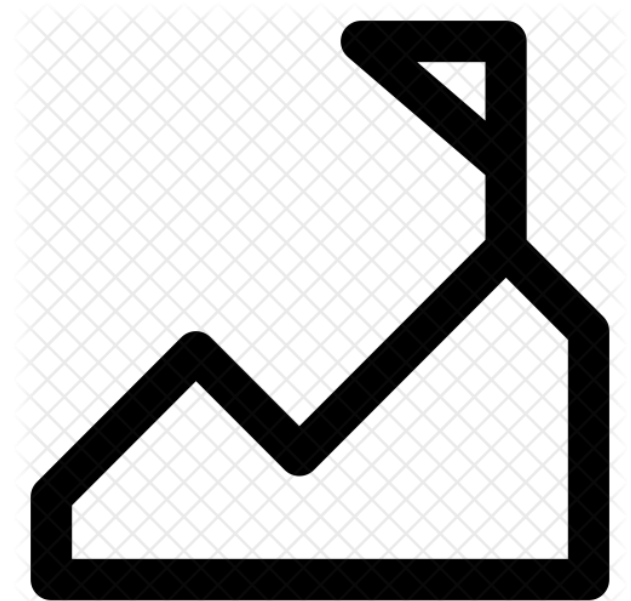
درک کردن این نکته که شرکت با یک بحران روبرو شده است اولین کاری است که مدیر باید انجام دهد. برداشتن این گام بسیار سخت است، مخصوصاً زمانی که این بحران در حال شکل گیری است و هنوز نقاب را از چهره خود برداشته است و مدیران احساس میکنند که در شرایطی عادی قرار دارند. از جمله نمونه های چنین بحرانهایی می-توان به شیوع سارس در سالهای ۲۰۰۲ - ۲۰۰۳ و کرونا در سال جاری اشاره کرد. در مواجهه با چنین بحرانی که به آرامی در حال شکل گرفتن است مدیران باید بتوانند بر سوگیری احساس عادی بودن شرایط غلبه کنند زیرا این امر باعث می شود که آنها تخمین درستی از احتمال وقوع بحران و پیامدهای آن نداشته باشند. برای این کار نیازمند جریان سازی از طریق رسانه های سازمان می باشیم.

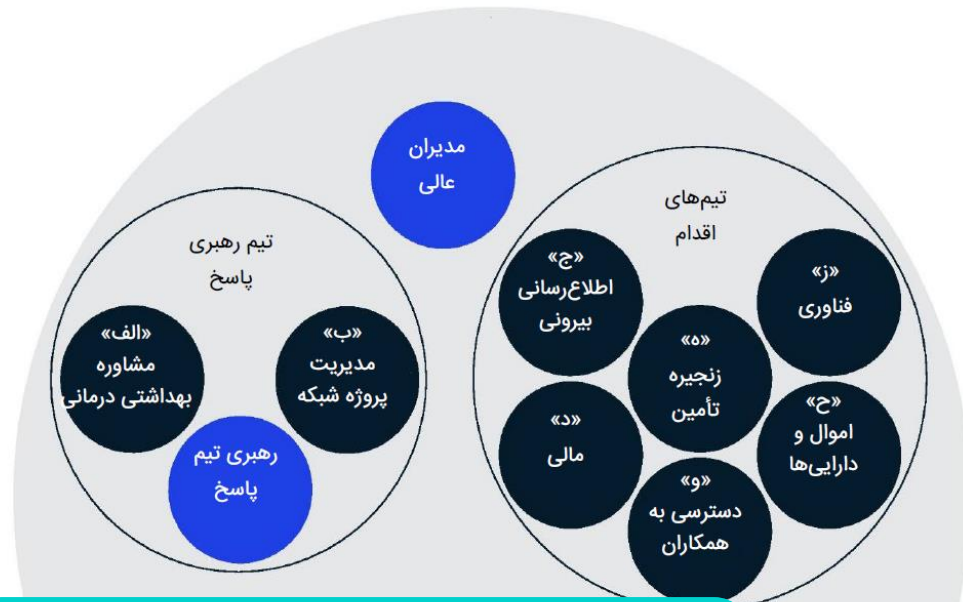


## روایت ساز هویت تاریخی سازمانهایمان باشیم.

بدون نظام رسانه ای نمی توان زنجیره عصبی را شکل داد:

آنچه رهبران در طول یک بحران به آن نیاز دارند یک برنامه پاسخگویی از پیش تعیین شده نیست، بلکه رفتارها و طرزفکرهایی است که مانع از تکیه آنها به نوع نگاههای گذشته میشود و به آن-ها کمک میکند که آینده نگرانه به مسائل نگاه کنند. برای تغییرنگاه های سنتی، بایستی نظام رسانه ای درستی از ابعاد این اتفاق و قله هدف ترسیم و به صورت دوسویه و شفاف صحبت کرد.





روایت ساز هویت تاریخی سازمانهایمان باشیم.

جایگاه نظام رسانه ای نمی توان زنجیره عصبی را شکل داد.

اطلاع رسانی یکپارچه درون و برون سیستمی را در کنار سایر تیم های اقدام در سازمان ایجاد نماییم.

- |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                    |                                                                                                |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>الف. مشاوره بهداشتی درمانی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>سیاست ها و خطوط راهنمای کلی</li> <li>راهنمای مدیران عملیاتی</li> </ul> | <p>ب. مدیریت پروژه شبکه</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>سناریوها</li> <li>نقشه مشکلات</li> <li>هماهنگی عملیاتی</li> </ul> | <p>ج. اطلاع رسانی بیرونی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>هماهنگی با الزامات نشانه گذاری</li> <li>اطلاع رسانی به گروه های ذی نفع (مثلاً شرکا)</li> </ul> | <p>د. دسترسی به همکاران</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>آزمون استرس مالی</li> </ul> | <p>ه. زنجیره ارزش</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اختلالات و پشتیبانی از برگشتن به شرایط عادی (مثلاً وام ها)</li> <li>مدیریت موجودی کالا</li> </ul> | <p>و. دسترسی به همکاران</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اطلاع رسانی در کانال های چندگانه با همکاران</li> <li>بازخور دوجانبه (پیامش، ایمیل، تلفن)</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|





## روایت ساز هویت تاریخی سازمانهایمان باشیم.

### داستان نظام رسانه ای سازمان در عصر کرونا را چگونه طراحی کنید؟

#### "آرامش عامدانه" و "خوشبینی محدود"

آرامش عامدانه، یعنی فرد بتواند ذهن خود را از موقعیتهای نامطلوبی که در آنها قرار گرفته است آزاد کند و به شکلی متمرکز در مورد نحوه عمل کردن در آنها به تأمل بپردازد. آرامش عامدانه معمولاً در افرادی یافت میشود که تاحدی متواضع هستند اما قدرت دفاع از خود را نیز دارند.

یک ویژگی مهم دیگر خوشبینی محدود یا اعتماد به نفس واقع گرایانه است. اگر رهبران در هنگام شروع بحران که با موقعیتهای مشکلی مواجه شدهاند اعتماد به نفس بالایی را از خود نشان دهند ممکن است اعتبار خود را از دست دهند. برای رهبران بهتر است این نکته را به دیگران منتقل کنند که آنها مطمئن هستند سازمان حتماً راهی را برای حل مشکلات پیشرو پیدا خواهد کرد اما بر این نکته نیز تأکید کنند که آنها عدم قطعیت موجود در بحران را درک میکنند و با جمعآوری اطلاعات بیشتر به دنبال پاسخگویی به آن هستند.



## روایت ساز هویت تاریخی سازمانهایمان باشیم.

### ایجاد ارتباطات اثربخش: حفظ شفافیت و به روزرسانی مکرر

اطلاع رسانی که توسط رهبران در مورد بحران انجام میشود معمولاً شایعات و برداشتهای غلط را از بین میبرد. در بسیاری از موارد مشاهده کرده ایم که رهبران در مراحل ابتدایی بحران ظاهری کاملاً مطمئن به خود میگیرند. این کار این بدبینی را برای دیگر ذینفعان ایجاد میکند که آیا آنها به اندازه کافی در مورد بحران اطلاعات دارند؟ و آیا می توانند آن را به خوبی مدیریت کنند؟ مقامات مسئول نیز معمولاً با این آسیب مواجه هستند که اطلاع رسانی خود را تا زمان جمع آوری اطلاعات لازم و تصمیمگیری به تأخیر می اندازند.

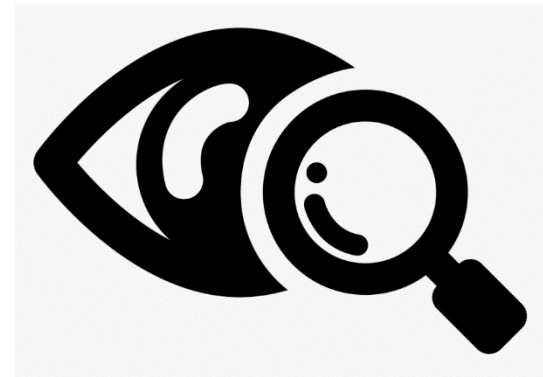
هیچکدام از این دو رویکرد مفید نیستند. همانگونه که امی ادموندسون اخیراً نوشته است **ایجاد شفافیت، کار اول رهبران در زمان بحران است. کاملاً شفاف به دیگران بگویید که چه چیزهایی را میدانید، چه چیزهایی را نمیدانید و چه کارهایی را برای کسب اطلاعات بیشتر انجام می دهی.** اطلاع رسانیهای مکرر و منظمی که به اندازه کافی فکر شده باشند به دیگران نشان میدهند که رهبران به موقعیتی که در آن قرار دارند توجه میکنند و پاسخهای خود را با یادگیریهای بیشترشان بهبود میبخشند. این امر به آنها کمک میکند ذینفعانشان را مطمئن کنند که به خوبی در حال مواجهه با بحران هستند.



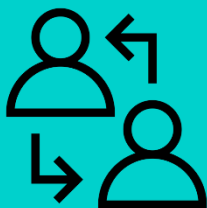
## روایت ساز هویت تاریخی سازمانهایمان باشیم. ایجاد ارتباطات اثربخش: خلق آینده و روایت پیش روی

اطلاع رسانی نباید در پایان بحران متوقف شود. ارائه دادن یک چشمانداز واقعگرایانه و خوشبینانه می تواند اثر خوبی بر کارکنان و دیگر ذینفعان داشته باشد و به آنها انگیزه دهد که از بازگشت سازمان به شرایط عادی و آرمانی پشتیبانی کنند.

اگر جریان رسانه ای مناسبی در کنار ساختارچابک شبکه عصبی اشاره شده در بخش قبل شکل گیرد، داستان جدید برای سازمان رقم می خورد. روایتی که بایستی برای خلق آن میلیاردها هزینه می کردیم.



# جمع بندی فصل: در کنار شبکه عصبی متشکل از پنج بخش زیر، شبکه ایجاد نظام رسانه ای و ارتباطی را تشکیل دهید:



تعامل دوسویه  
با مشتری  
Lead Generation



حفاظت از نیروی کار  
و ایجاد احساس هدف  
مشترک بین آنان



ستاد مرکزی  
بحران



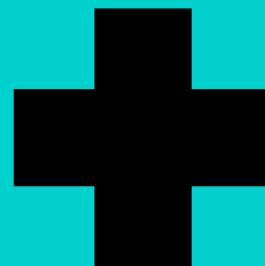
نظام ارتباطی و  
رسانه ای  
Storytelling



مدیریت  
ریسک-اعتبار  
منابع مالی



تثبیت زنجیره  
تأمین



سخن پنجم :  
ستاد بحران و وظایف  
آن در ماه اول شروع  
به کار







## مکنزی: کرونای صنعتی را یک پروژه اضطرار می داند



### ستاد مرکزی بحران تشکیل دهید

بر اساس ادبیات ارائه شده در این فایل

- اختلال یا بحران نیازمند توجه فوری است. ممکن است وقت آن رسیده، یا قریب الوقوع باشد.
- وضعیت به واسطه ماهیت یا مقیاس تهدید " اضطرار فوری " است، که آن را از «شرایط اضطراری عادی» متمایز می سازد.
- اختلال سریع تر از حدی پدیدار می شود که سازمان بتواند آن را بفهمد یا با استفاده از روش های معمول، مثل برنامه های استراتژیک بر پایه مطالعات، آن را تفسیر کند.

کوید-۱۹ با این معیارها تطابق دارد. بنابراین، یک ستاد مرکزی بحران می تواند به شرکت ها کمک نموده تا سریعاً وضعیت را ارزیابی کرده و اقدامات و برنامه هایی را انتخاب نمایند و آن برنامه ها را اجرا و پیاده سازی کنند.





ستاد مرکزی بحران چه بخش هایی دارد



پایش و کنترل اجرا



تصمیم گیری برای  
اجرای طراحی ها



طراحی فرآیندها  
و محصولات



تحقیقات



- کشف دیدگاه دقیقی از وضعیت کرونا در دنیا، عملکرد بنگاهها، تجربیات جهانی و بومی از طریق «واحدهای پژوهشی و تحقیقاتی» چندمنبعی، ارزیابی نحوه اجرا آن، و تعیین مصادیق برای سازمان.



تحقیقات

- طراحی یک پورتفوی اقدامات آماده به کار، فوری و راهبردی، با یک مدل عملیاتی واقع بینانه به منظور توسعه برنامه‌های دقیق و عمل کردن به آنها.



طراحی فرآیندها  
و محصولات

- تصمیم‌گیری درباره اقدامات راهبردی بلافاصله پس از آزمون طراحی های انجام شده، فرضیه‌ها و گزینه‌ها با کنترل تعهد به ارزش‌های شرکت و ارزش‌های اجتماعی.



تصمیم‌گیری  
برای  
اجرای طراحی‌ها

- تحویل، به صورت کارآمد و نظام‌مند، رعایت انعطاف‌پذیری کافی برای انطباق با چشم‌انداز تغییر



اجرا، پایش و کنترل اجرا



## مکنزی (اقدام واکنش سریع): چک لیست ۷ مرحله ای و ۲۰ اقدام پیشنهادی در ماه اول

- آنچه که در گام اضطرار نیاز است آن است که نسبت به اجرای چک لیست هفت مرحله ای زیر اقدام صورت گیرد:

### ۱. تشکیل ستاد مرکزی ویروس COVID-19 همراه با مسئولیت های متنوع :

- یک تیم جامع در سطح مدیران لایه ۱ میبایست تشکیل شود. و این تیم میبایست دارای مسئولیت های متنوع و وظایف کاملا اختصاصی داشته باشد.
- تعیین ۵ ایستگاه کاری: الف) کارمندان ، ب) طرح فشار روانی و مالی و برنامه ریزی های احتمالی مرتبط ، ج) زنجیره تأمین ، د) بازاریابی و فروش ه) حوزه های انتخابی دیگر (از طرف مدیریت ارشد سازمان)
- تعیین اهداف و برنامه ریزی های ۴۸ ساعته و یک هفته ای مشخص برای هر ایستگاه کاری بر اساس سناریوهای برنامه ریزی و از پیش تعیین شده
- اطمینان حاصل پیدا کردن از پایه ریزی یک دیسپلین ساده ولی مدیریت شده که بر خروجی ها و تصمیم گیری های مهم متمرکز بوده و بتواند با کمترین تلورانس، اقدام به برگزاری جلسات ضروری و حیاتی نماید.
- ارائه حداقل محصولات قابل استفاده: الف) تدوین تقویم ۶ هفته ای برای نقاط حساس کاری ب) تدوین برنامه های ۱ صفحه ای برای هر ایستگاه کاری. ج) طراحی داشبورد تخصصی برای پیشرفت کارها و محرک ها؛ د) تدوین نقشه مقابله با تهدیدات





## ۲- محافظت از کارکنان:

- ❑ پیروی از محافظه کارانه ترین و محتاطانه ترین راهنمایی های منتشر شده از طرف مقامات ارشد بهداشت جهانی و یا محلی (به عنوان مثال ، WHO ، CDC)
- ❑ به طور مکرر و براساس دستور العمل های متناسب با کارمندان خود ارتباط برقرار کنید، و براساس همین دستورات عمل ها ، اگر هرکدام از کارمندان تحت تأثیر این بیماری قرار گرفته است او را مورد حمایت و پشتیبانی قرار دهید.
- ❑ تلاش های صورت گرفته شده را مورد پایش قرار دهید (به عنوان مثال ، برخی از شرکت ها مانع سفرهای غیر ضروری به کلیه کشورهای که دارای پتانسیل انتقال ویروس هستند میشوند)

## ۳. طرح فشار روانی و مالی و همچنین برنامه ریزی اضطراری

- ❑ سناریوهای متناسب با شرکت را تعریف کنید : از جمله کاهش سرعت اقتصاد جهانی برای مدت زمان طولانی. سناریوی برنامه ریزی اولیه را مورد شناسایی قرار دهید.
- ❑ متغیرهایی را شناسایی کنید که بر درآمد و هزینه ها در هر سناریو تأثیرگذار هستند ، تعداد ورودی را برای هر متغیر از طریق آنالیز و ورودی کارشناسان، مورد تعیین قرار دهید.
- ❑ مدل جریان نقدی ، P&L ، ترازنامه در هر سناریو و محرک های متغیر ورودی را شناسایی نمایید که بتوانند تاثیرات مهمی در جریان نقدینگی سازمان در پی داشته باشند. (شامل نقض میثاق ها)
- ❑ حرکت های مبتنی بر ماشه را برای تثبیت سازمان در هر سناریو مشخص نمایید. (بهینه سازی NP ، NR ؛ کاهش هزینه ؛ بهینه سازی نمونه کارها از طریق واگذاشتن ، M&A)



## ۴. زنجیره تامین

- تعیین میزان و زمان قرار گرفتن در معرض مناطقی که در حال تجربه نمودن دوران گذار اجتماعی میباشند (ردیف 1 ، 2 ، 3 مربوط به تامین کنندگان؛ تعیین سطح موجودی)
- تثبیت فوری (جیره بندی قطعات بحرانی ، بهینه سازی گزینه های جایگزین ، تعیین ظرفیت حمل بار ریلی / هوایی پیش از رزرو سفارش ، در نظر گرفتن موجودی محصول پس از فروش به عنوان پل ، افزایش اولویت دهی در تولید محصولات مشتریانی که خود تامین کننده کالا هستند ، پشتیبانی مجدد از عرضه کنندگان کالا)
- تثبیت سازمان در میان مدت / بلند مدت (برنامه ریزی به روز شده تقاضا و بهینه سازی شبکه - حل مشکلات مربوط به وجه نقد ، شتابدهی به فرایند اعتبارسنجی مربوط به تامین کنندگان جایگزین ، اجرای پروسه بازیابی در زنجیره تامین)

## ۵. بازاریابی و فروش

- تثبیت فوری (برنامه ریزی بر روی موجودی ها ، مانیتورینگ تغییرات قیمت گذاری در کوتاه مدت ، اتخاذ تخفیفات جذاب)
- تثبیت در میان مدت / بلند مدت (سرمایه گذاری و هدف گذاری خرد برای بخش های دارای اولویت با رشد بلند مدت)



۶. برنامه تمرینی همراه با تیم های برتر و شروع  
تمرینات براساس ردیف های بالایی جدول مربوط به  
مدل شیرجه عمیق :

۷. ارائه اهداف :

□ از تلاشهای اپیدمیک و عمومی در صورت  
امکان پشتیبانی نمایید.

□ پروتکل فعال سازی برای مراحل مختلف پاسخ به  
ویروس را مورد تعریف قرار دهید (به عنوان مثال:  
فقط برنامه ریزی احتمالی ، پاسخ در مقیاس  
کامل و موارد دیگر مد نظر قرار گیرد)

□ ملاحظات اصل و کلیدی: شفافیت در مورد  
تعیین شخص تصمیم گیر (در حالت ایده آل یک  
رهبر) ، تعیین نقش برای هر عضو تیم برتر ،  
شناسایی "فیل موجود در اتاق" که ممکن است  
باعث کند شدن پاسخ ، اقدامات و سرمایه  
گذاری های لازم برای اجرای برنامه اصلی شود.



آنچه در این گزارش بیشتر به آن پرداخته شد، آشنایی با رویکرد و پایه تفکر ستاد بحران و نحوه شبکه سازی در رویکرد مکنزیست. . در گزارش های آتی به صورت مبسوط، اطلاعات تکمیلی در مورد چهار بخش اجرایی مدیریت "کرونای اقتصادی" در حوزه حفاظت از کارکنان، مدیریت ریسک و مالی، تثبیت زنجیره تامین و تعامل دو سویه با مشتری از منابع مکنزی خواهیم پرداخت.



تعامل دوسویه  
با مشتری  
Lead Generation



تثبیت  
زنجیره تأمین



مدیریت  
ریسک-اعتبار  
منابع مالی



حفاظت از کارکنان و  
ایجاد احساس هدف  
مشترک بین آنان





سخن ششم:  
گنجینه مخازن دانش  
مکنزی (7 منبع)  
به همراه ترجمه





بیماریهای مسری  
و ستادهای بحران  
در سازمانها

Greater China Consumer and Retail Practice

# How China's consumer companies managed through the COVID-19 crisis: A virtual roundtable

*Xin Huang, Alex Sawaya, Daniel Zipser*



## About the participants



**Jan Craps**

---

Jan Craps is Zone President for Asia Pacific, AB InBev, and Chief Executive Officer & Co-Chair at Budweiser Brewing Company APAC. AB InBev is a leading premium brewer in the China beer market, and is expanding across the region after Budweiser APAC listed in Hong Kong in September 2019. After joining AB InBev in 2002, Jan relocated to Canada to lead the Quebec Sales Region, and was then appointed Head of Sales for Canada, before becoming Business Unit President in 2014. He later moved to APAC, where he served as Zone President Asia Pacific South, Member of the Executive Board of Management of AB InBev. Prior to joining AB InBev, he was a consultant in McKinsey's Brussels office.

---



**Motonobu Miyake**

---

Motonobu Miyake is CEO of Japanese convenience store operator Lawson (China) Holdings, where he oversees more than 2,000 stores, and is driving an expansion to 3,000 outlets this year.

---



**Jean-Michel Moutin**

---

Jean-Michel Moutin is Chief Operating Officer of luxury brand LVMH Perfumes for Greater China and North Asia. He has spent the past seven years in China, moving from Shanghai to Hong Kong, overseeing LVMH Perfumes & Cosmetics' business in the region from a strategic, operational, and financial perspective. Previously, he was CFO of Parfums Christian Dior, LVMH's biggest cosmetic brand. He has worked for LVMH for 25 years across Asia and Europe at the corporate, regional, and local level.

---



**Feng Hua Song**

---

Feng Hua Song is Vice President of Erdos Group. Erdos is the world's largest manufacturer and retailer of cashmere apparel, with five brands: 1436, Erdos, 1980, Blue ERDOS and ERDOS Kids. Erdos markets its apparel through over 500 direct stores and over 1000 franchise stores. Feng Hua Song oversees Erdos' operations including merchandising, customer relationship management, manufacturing, and supply chain operations.

---



**Belinda Wong**

---

Belinda Wong is Chairman and Chief Executive Officer of Starbucks China, where she oversees the company's overall business on the Chinese mainland, including driving Retail business growth through leading and strengthening the store experience, and pioneering the next wave of digital innovations for the Digital Ventures business. Wong is also a member of Starbucks global executive leadership team, contributing 20 years of experience building the Starbucks brand across China and the Asia Pacific region to the company's global strategic decision making.

---



**Dr. Wenzhong Zhang**

---

Dr. Wenzhong Zhang is Chairman of Beijing-based Wumart and Founder of Dmall. Wumart operates more than 1,800 fresh grocery supermarkets and supermarkets, convenience stores, department stores, and home improvement stores in China with annual sales over 50 billion RMB. Dmall is an ecommerce and online-to-offline retail specialist that partners with more than 100 large retailers and 10,000 brick-and-mortar stores in China, and counts more than 80 million registered users and over 18 million monthly active users on its mobile app.

---

On March 19, China reported no new locally transmitted cases of COVID-19 for the first day since the outbreak of the virus in the Hubei province capital of Wuhan. Extraordinary containment measures limiting the movement of millions, coupled with rapid medical response, appear to have proved effective in preventing new infections.

As a result, China's economy is resuming activity after a near total shutdown. Factories are restarting production, offices are reopening, and consumers are tentatively venturing outdoors and returning to stores. As China lifts its lockdown, Europe and North America are entering their own period of uncertainty, with governments closing borders, issuing self-containment advisories, and banning public gatherings.

In this unprecedented period of transition, McKinsey's Greater China Consumer and Retail Practice conducted a virtual roundtable discussion with China-based executives at leading consumer-facing companies about their experience managing operations under lockdown. They spoke with Jan Craps, Chief Executive Officer & Co-Chair at Budweiser Brewing Company APAC; Motonobu Miyake, CEO of Lawson (China) Holdings; Jean-Michel Moutin, Asia COO at LVMH Perfumes and Cosmetics; Feng Hua Song, Vice President of Erdos Group and GM of Erdos 1436 Brand; Belinda Wong, Chairman and CEO of Starbucks China; and Dr. Wenzhong Zhang, Chairman of Wumart and Founder of Dmall.

They offer perspectives on the chief difficulties they faced, the measures that proved most successful in mitigating the human and business impacts of the virus, and how their operational emphasis shifted through the epidemic.

They agreed that creating, communicating, and delivering new business plans in an uncertain environment was among the most difficult challenges they have ever faced. Acting fast to provide protective gear and sanitizer, additional insurance, and other health-related benefits, emerged as the most effective strategic response, as this was crucial for maintaining morale.

As the crisis deepened, digital communication with employees, both of safety measures and operational changes, and messages of support to customers, became vital in keeping strategic responses on track. With stores closed, businesses doubled-down on digital initiatives, including contextualized WeChat campaigns, online-to-offline and omnichannel sales, community commerce, and pure ecommerce. When stores reopened, contactless in-store ordering systems helped customers and employees feel safe.

The respondents also said planning to immediately reopen offline stores was critical to maintaining company spirit during the crisis. Many also suggested the experience has brought their companies closer together, while accelerating transitions to digital as they bring operations back to normal.

Below is a collection of reflections about their experience working under lockdown conditions, collated in the hope that executives in other markets can better adjust to similarly testing circumstances.

### ***McKinsey: What was the most difficult challenge you faced during the COVID-19 outbreak?***

**Motonobu Miyake:** The biggest challenge was maintaining operations while keeping employees safe when it was unclear whether customers were infected. We hand-carried medical goggles and protective clothing from Japan as it was difficult to source these and other in-store consumables like disinfectant, masks, and non-contact temperature checking devices. Store opening conditions were also tough to coordinate as they differed by region, and according to rules imposed by the buildings in which they are housed, both of which changed frequently. We made sure staff were aware that if they acted to comply with local regulations without consulting supervisors, they would not be penalized, and that clear and

open communication about their situation was paramount. It was also a challenge to keep headquarter operations running as a result of restrictions on office working.

**Belinda Wong:** There was no playbook. The situation was evolving rapidly amid huge uncertainty, so we had to decide how to lead. We pivoted from opening stores – in normal business a new Starbucks store opens roughly every 15 hours in China – to proactively closing most of our 4,300 stores, and taking measures to protect our 58,000 partners (employees). That meant unwinding everything I had learned over 30 years in retail. I had to completely reset my thinking, concentrating on protecting the safety of Starbucks partners and customers.

**Jean-Michel Moutin:** The speed and severity of the crisis required daily immediate action either for the safety of our people, or for the continuity of our business. Fast decision making was required in a multi-brand and progressively multi-market environment, as well as crisis management for a type of crisis that was not specifically on our radar.

**Jan Craps:** Nightlife venue and restaurant closures cut off our usual points of contact with consumers, so the challenge was to shift resources to in-home occasions via ecommerce and omnichannel; online to offline, and community commerce. This involved realigning cross-category promotions, and launching new in-home consumer experiences like weekly DJ livestreams, and e-gaming events, while digital influencers conduct online sales. We also customized marketing around home-delivery, and linked this with our loyalty program to drive repeat purchases through the lockdown period. For social commerce, we piloted having select consumers and employees act as brand representatives and group-buying coordinators for different compounds and residential developments. Putting all this together in double-quick time under lockdown conditions was hugely challenging for all involved.

***McKinsey: In hindsight, what were the most impactful actions you took at the onset of the outbreak?***

**Belinda Wong:** We were among the first major brands to proactively close most of our stores, to protect our partners, customers, and society, though this quickly shifted to reactive closures. At the peak of the crisis, 80 percent of our stores were closed. For stores that remained open, protecting our partners and ensuring they felt safe drove our early decisions. Apart from securing supplies of masks and sanitizing agents, we drew up elevated store operation standards, establishing a ‘safety station’ at entrances to check customers’ temperatures, and ensure they wear masks before entering. All partners are required to undergo daily temperature checks, and wear masks at all times, while washing their hands and sanitizing surfaces at regular intervals. We also introduced the ‘Contactless Starbucks Experience’ – digital ordering via mobile that minimizes human contact, and reduces the time customers have to stay in-store. Some stores continued to offer limited lobby service, with reduced seats to maintain a safe distance between individual customers.

**Dr. Wenzhong Zhang:** We convened our leadership every morning and evening to review procedures and progress, and published nine versions of guidelines to counter virus transmission with the result that among our 100,000 staff there have been zero infections so far. Our team traveled to South Korea to purchase facial masks, which enabled us to have the first batch delivered to Beijing on January 29, and ensure the capital did not run out of stock, despite sales of 18 million units in the first month of the outbreak. At the onset of the crisis, we supplied up to 90 percent of the masks sold in Beijing, in the process helping minimize virus transmission in the city. We also tripled supplies of fresh vegetables and meat to Beijing to make sure the city did not run out, and donated food and other supplies to hospitals and communities in Wuhan.

**Jan Craps:** Leveraging our global procurement network to source protective gear and masks for all our 26,000 employees. We launched digital employee health tracking and support, complemented by hygiene and health training, and measures to disinfect breweries and offices. We offered cashflow

support to our wholesalers, and provided retailers with toolkits including masks, gloves, and sanitizers so they could reopen. We also defined seven-day, 30-day, and 100-day action plans, starting with a war room focused on employee welfare and social responsibility, including donations of protective gear. The 30-day plan aimed to reshape the business and resume operations, while the 100-day plan seeks to grow the China business post-crisis. Big data allowed us to differentiate the speed and level of our investment by channel and region, while monitoring progress on a city by city basis.

**Jean-Michel Moutin:** Protecting the safety of our staff was paramount. We defined safety measures, and in less than 10 days put in place a full supply chain to source and dispatch hundreds of thousands of masks to our staff all over Asia, in the field and at the office. That required an unprecedented degree of coordination between human resources and logistics staff. We then acted to preserve the business by focusing on ecommerce while managing a supporting supply chain, and organizing new ways for our office staff to work from home.

**Feng Hua Song:** Responding quickly and maintaining a strong relationship with customers and staff. We rapidly distributed masks to employees, and 500 VIP customers, along with a goodwill message. This might seem like a small gesture, but it helped instill confidence in our organizational stability, and was deeply appreciated by customers. Fast and effective communication was essential, so we prioritized sending a letter to all our staff emphasizing that the company would be there to support them. Once we had dealt with the fundamentals, we formed a dedicated team to accelerate development of our online business, as we knew offline would be hit hard. We used WeChat to ensure our customers and staff, which was larger than usual because of Chinese New Year sales, were kept up to date. Later, we successfully launched a Valentine's Day WeChat campaign with the "love is the cure" slogan that helped drive online sales of new apparel lines.

On January 26, Erdos also restarted our cashmere coat factory, purchased materials from around the country, and converted production to manufacture protective masks and clothing. We also instituted professional disinfection and sterilization procedures that helped bring the epidemic under control in Inner Mongolia. On the same day, the Chairman of the Board of Directors of the Group personally called the President of Mitsui Corporation in Japan, drawing on a partnership built up over several years, and asked for help with the purchase of professional protective materials from around the world. From February 5, materials worth over 20 million RMB flowed into the country and onto the front lines of the fight against the epidemic. On February 9, we donated 8 million RMB to the Song Qingling Foundation to establish the "Erdos Warmth Fund" to care for and support frontline medical staff and their families.

**McKinsey: *Is there any major difference in your actions and focus in the first two-three weeks of the outbreak compared with more recently as things have started to stabilize/recover?***

**Jean-Michel Moutin:** Our first weeks focused on immediate decision making to preserve employees' safety, and the continuity of our retail business and supply chain. Now, we are working on managing the recovery in China, with progressive reopening of our retail network, and preparing for the rebound. We are also analyzing the medium-term consequences of a worldwide outbreak, with an economic and financial crisis following in its wake. This will likely be combined with accelerated changes in our Chinese consumers' habits, like moving even faster than expected to digital and ecommerce, while reducing their travel abroad for at least a few months. Focusing on crisis management does not mean that you have to give up long-term perspective and strategic capability building, especially in a market as important as China. Finally, in the last week, we have leveraged our China supply chain to secure orders for 40 million surgical masks, with the intention of distributing these to the French national health service.

**Belinda Wong:** Early on, we committed to paying partners even when our stores were closed, stepped up insurance benefits in the event that partners or their family members contracted the virus, and launched a Partner Assistance Program (PAP) to give counseling to partners and their families, with costs

borne by the company. As the situation evolved, we shifted focus to reopening, which was critical not just for the business but also for company spirit. We started planning to reopen while store closures were still growing, prioritizing our partners to ensure they were safe and confident in their working environment. Now, over 90 percent of our stores have reopened.

**Dr. Wenzhong Zhang:** In the early days of the crisis, we concentrated on meeting demand for fresh and staple foods, as well as protective gear. There was enormous demand for home delivery, and contactless pick-up. We set up about 3,000 online-to-offline community pick-up stations, which covered more than half the 4,000 communities in Beijing. These played a significant role in keeping the city supplied as it was going under quarantine, and attracted strong mobile orders in the first 10 days. We expect this model to continue growing strongly even now that the virus situation has come under control.

**Motonobu Miyake:** In early January, we did not yet feel a sense of crisis, and it was only on January 20 that travel to Wuhan was restricted. After the city was blockaded, we web-conferenced a leadership meeting involving Chinese management who had experienced the Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) epidemic. They drafted advice on what the likely government regulatory response would be, and we delivered this across the regions, while adjusting opening procedures to keep employees safe. We also procured extra store consumables – particularly masks and cup noodles. As the crisis evolved, the government or host building instructed us to close stores to prevent new infections. We then reviewed our manufacturing processes and made volume adjustments based on the principle of safety first; we were concerned that factories facing staff shortages, and under pressure to meet emergency orders, might take shortcuts on hygiene, and so reduced our orders in line. We also looked into emergency financing in case we had funding difficulties. Right now, store supplies of consumables are almost back to normal, with relatively few shortages, and we aim to normalize headquarters and store operations. Our biggest task is to rescue the franchisee stores who have suffered economic distress.

**Feng Hua Song:** The biggest difference is in the mentality of the organization, which shifted from being unsettled to one of confidence after our response became clear, and people came to terms with ex-office work routines. Once the situation was under control, we shifted to strategic planning; looking at ordering remotely for the next season. We also began to work on revised three-year plans that included much more aggressive omnichannel targets, transforming our supply chain to be more agile, and other strategic moves to grow the business.

**Jan Craps:** In the first few weeks, our focus was employee safety and preparing to resume commercial and supply chain operations. More recently, we have returned to growth mode; developing new consumer trends, and accelerating existing trends like premiumization, and digital trade.

**McKinsey: *If you had one piece of advice for companies around the world battling COVID-19 under lockdown conditions, what would it be?***

**Jean-Michel Moutin:** Dare and care. Dare to take quick decisions through a crisis management team properly empowered to preserve business continuity. Care about your team, always putting people first in terms of health and financial security both on the frontline and in the back-office to guarantee service continuity. It is important to make sure your teams feel supported by management. A combination of managerial courage, teamwork, and strong resilience is required. As Nelson Mandela said: “May your choices reflect your hopes, not your fears”.

**Dr. Wenzhong Zhang:** We believe the coronavirus crisis has brought forward the timeline for adoption of omnichannel grocery services, such as remote ordering and pick-up, by at least one year. Keeping track of how online ordering preferences change under lockdown is also essential; customers sought to vary their diet across a balance of ready meals and home-cooking, and there were significant shifts among top-selling brands.



**Motonobu Miyake:** Assuming a prolonged lockdown, the first step is to keep employees safe, and prepare for reopening. A company cannot survive if it is closed forever, and there is tremendous value in empowering staff with the message that their work is essential to life returning to normal. Those in a position to do so should offer support to medical institutions.

**Jan Craps:** Empower regional teams to deliver within guardrails based on best practice and non-negotiables like safety, quality, and business protection. Give more flexibility and autonomy to frontline teams to react rapidly, given the situation can be very different city-by-city and channel-by-channel. Crisis-hit consumers are shifting towards more home-cooking and looking for innovative forms of in-home entertainment, while demonstrating increased preparedness to trade up, opening opportunity for agile businesses to meet evolving consumer demands.

**Feng Hua Song:** Though in physical lockdown, it is important not to panic, and focus on organizing a response. In the digital age, a strong organization should always be connected, and we have realized that many roles do not require face-to-face interactions. The leadership group must act calmly to maintain the confidence of employees, as this is key to holding the company together. If all goes well, a more tightly knit organization will emerge from the crisis.

**Belinda Wong:** I remembered how Howard Schultz (Starbucks founder and chairman emeritus) used to say that not every decision is an economic one. That has stuck with me, and in the current crisis, it helped me understand what I needed to do. I fell back on the fundamental principle - what is the right thing to do for our partners, customers, and the country? In times of extreme ambiguity, our values can provide much-needed clarity and guidance.

**Xin Huang** is a partner in McKinsey & Company's Shanghai office; **Alex Sawaya** is a partner in the Hong Kong office; **Daniel Zipser** is a senior partner in Shenzhen.

The views and opinions expressed in this article reflect the thoughts and opinions of the individual interviewees and are not those of McKinsey & Company.



McKinsey  
& Company

# شرکت‌های چینی چطور بحران بیماری کووید ۱۹ را مدیریت کردند



نوشته ژین هوانگ، الکس ساوایا،<sup>۱</sup> دنیل زیپسر<sup>۲</sup>

---

<sup>۱</sup>Xin Huang  
<sup>۲</sup>Alex Sawaya  
Daniel Zipser

# بیداری\_اقتصادی: واحد توسعه کسب و کار اتاق بازرگانی، صنایع معادن و کشاورزی اصفهان

<p>ژان کراپس<sup>۴</sup> رئیس منطقه آسیا اقیانوسیه شرکت آبجوسازی انهایزر-بوش<sup>۵</sup> و مدیرعامل و عضو هیئت مدیره شرکت بودوایزر<sup>۶</sup> APAC است. انهایزر-بوش سازنده اصلی و برتر آجو در بازار چین است و پس از ثبت شرکت بودوایزر APAC در بورس هنگ کنگ در سپتامبر ۲۰۱۹ در حال رشد در این منطقه است. ژان پس از پیوستن به شرکت انهایزر-بوش در سال ۲۰۰۲ با هدف هدایت منطق فروش کبک به کانادا نقل مکان کرد و همزمان به سمت سرپرستی فروش کانادا منصوب گردید. او سپس در سال ۲۰۱۴ ریاست واحد بازرگانی را برعهده گرفت. سپس ژان بعنوان رئیس منطقه جنوب آسیا-اقیانوسیه، عضو هیئت اجرایی مدیریت شرکت انهایزر-بوش به APAC رفت. ژان کراپس پیش از ملحق شدن به شرکت آبجوسازی انهایزر-بوش مدتی در دفتر مک کنزی در بروکسل مشاور بود.</p>	 <p>Jan Craps</p>
<p>موتونبو میاکی<sup>۷</sup> مدیرعامل فروشگاه‌های زنجیره‌ای چینی هلدینگ لاسون<sup>۸</sup> در ژاپن است که نظارت و سرپرستی بیش از ۲۰۰۰ فروشگاه را به عهده دارد و در سال جاری قرار است این رقم به ۳۰۰۰ برسد.</p>	 <p>Motonobu Miyake</p>
<p>جین-میشل موتین<sup>۹</sup> مدیر ارشد عملیاتی برند لوکس عطر LVMH برای چین و شمال آسیا است. او هفت سال اخیر در چین بین شانگهای و هنگ کنگ در سفر بوده و سرپرستی استراتژیک، عملیاتی و مالی شرکت عطر و لوازم آرایشی LVMH در منطقه را برعهده داشته است. او پیش از این مدیر ارشد مالی کریسشین دیور پرفیومز بزرگ‌ترین برند آرایشی LVMH بود. موتین ۲۵ سال است که در آسیا و اروپا در سطوح مختلف عملیاتی، منطقه‌ای و محلی برای شرکت LVMH کار می‌کند.</p>	 <p>Jean-Michel Moutin</p>
<p>فنگ هوا سانگ<sup>۱۰</sup> رئیس Erdos Group است. اردوس بزرگ‌ترین تولیدکننده و فروشنده پوشاک کشمیر در دنیا است که پنج برند دارد: ۱۴۳۶، اردوس، Blue ERDOS و ERDOS Kids. اردوس لباس‌هایش را از طریق بیش از فروشگاه مستقیم و بیش از فروشگاه انتخاب شده عرضه می‌کند. سرپرستی عرضه مال التجاره، مدیریت ارتباط با مشتری، تولید و عملیات زنجیره تأمین در اردوس با فنگ هوا سانگ است.</p>	 <p>Feng Hua Song</p>

<sup>۴</sup>Jan Craps

<sup>۵</sup>AB InBev

<sup>۶</sup>Budweiser APAC

<sup>۷</sup>Motonobu Miyake

<sup>۸</sup>Lawson

<sup>۹</sup>Jean-Michel Moutin

<sup>۱۰</sup>Parfums Christian Dior

<sup>۱</sup>Feng Hua Song

<p><b>بلیندا وانگ</b><sup>۲</sup> مدیرعامل استارباکس چین است که نظارت و سرپرستی تمام امور بازرگانی این شرکت در چین از جمله رشد تجاری خرده‌فروشی از طریق تقویت تجربه فروشگاه و پیشتازی موج آینده نوآوری‌های دیجیتال برای کسب و کارهای سرمایه‌گذاری دیجیتال برعهده وانگ است. او همچنین یکی از اعضای تیم رهبری جهانی استارباکس است و بیش از ۲۰ سال تجربه خود را صرف ساخت برند استارباکس در چین و منطقه آسیا-اقیانوسیه و تصمیم‌گیری جهانی این شرکت کرده است.</p>	 <p>Belinda Wong</p>
<p><b>دکتر ونژونگ ژانگ</b><sup>۳</sup> رئیس هیئت مدیره وومارت<sup>۴</sup> در پکن و مؤسس و بنیان‌گذار دی‌مال<sup>۵</sup> است. وومارت بیش از ۱۸۰۰ سوپرمارکت و هایپرمارکت خواربارفروشی، فروشگاه‌های زنجیره‌ای کوچک و بزرگ و فروشگاه‌های لوازم خانگی در چین دارد که میزان فروش سالانه‌اش بیش از ۵۰ میلیارد یوان است. دی‌مال کسب و کار الکترونیکی و خرده‌فروشی آنلاین به آفلاین است که با بیش از ۱۰۰ خرده‌فروش بزرگ و ۱۰۰۰۰ فروشگاه مجازی در چین همکاری می‌کند و بیش از ۸۰ میلیون کاربر عضو و بیش از ۱۸ میلیون کاربر فعال ماهانه در اپلیکیشن نسخه موبایلی‌اش دارد.</p>	 <p>Dr. Wenzhong Zhang</p>

کشور چین در تاریخ ۱۹ مارس اعلام کرد که از زمان شیوع ویروس کووید ۱۹ در ووهان مرکز استان هوبئی چین دیگر هیچ نمونه انتقال جدیدی از این ویروس گزارش نشده است. اقدامات فوق‌العاده اعمال قرنطینه و محدودیت‌های عبور و مرور میلیون‌ها نفر در کنار واکنش سریع پزشکی ظاهراً در پیشگیری از عفونت‌های جدید مؤثر بوده‌اند.

در نتیجه، چرخ‌های اقتصاد چین پس از یک دوره نسبتاً طولانی تعطیلی دوباره به حرکت درآمده است. کارخانه‌ها دوباره شروع به تولید کرده، اداره‌ها دوباره باز شده و مشتریان کم‌کم از خانه و قرنطینه بیرون آمده و به فروشگاه‌ها می‌روند. پس از برداشتن قرنطینه در چین، حال دوران تردید به اروپا و آمریکای شمالی رسیده و دولت‌ها مرزهایشان را بسته، هرگونه اجتماع و گردهمایی عمومی ممنوع شده و مردم را دعوت به خودقرنطینی می‌کنند.

در این دوره گذار بی‌سابقه، شرکت خرده‌فروشی و مصرف‌کننده مک‌کینزی در چین، میزگرد مجازی را با مدیرعامل‌های شرکت‌های پیشرو در چین که با مشتری و مصرف‌کننده سروکار دارند برگزار کرده و به گفتگو درباره تجربه مدیریت عملیات در دوران قرنطینه پرداخته است. آن‌ها با ژان کراپس، مدیرعامل و یکی از روسای شرکت APAC؛ موتونبو میاکی مدیرعامل هلدینگ لاوسن (چین)؛ جین-میشل موتین مدیرارشد عملیاتی شرکت عطر و لوازم آرایشی LVMH؛ فنگ هوا سانگ نایب رئیس گروه اردوس و مدیرکل برند اردوس؛ بلیندا وانگ رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل برند استارباکس در چین؛ و دکتر ونژونگ ژانگ رئیس هیئت مدیره وومارت و مؤسس دی‌مال صحبت کردند.

<sup>۱</sup>Belinda Wong  
<sup>۲</sup>Dr. Wenzhong Zhang  
<sup>۳</sup>Wumart  
<sup>۴</sup>Dmall

آن‌ها دیدگاه‌ها و چشم‌اندازهای مشکلات اصلی که در این دوره با آن مواجه شدند، اقداماتی که در تقلیل تاثیرات انسانی و بازرگانی این ویروس نقش داشته و تغییر هدف عملیاتی‌شان در این اپیدمی را مطرح می‌کنند.

**مهمانان این میزگرد معتقدند که ایجاد، گفتگو و ارائه پلن‌های تجاری و بازرگانی جدید در محیط نامطمئن یکی از دشوارترین چالش‌هایی است که تابحال با آن روبرو شده‌اند. سرعت عمل برای عرضه و ارائه وسایل بهداشتی و محافظتی، بیمه مکمل و دیگر مزایای سلامتی موثرترین واکنش استراتژیک به این شرایط بوده که نقش حیاتی برای حفظ روحیه داشت. برای این منظور ایجاد ستاد مرکزی بحران از مهمترین نکات می باشد.**

با تشدید شدن بحران، ارتباطات دیجیتال با کارکنان، اقدامات امنیتی و تغییرات عملیاتی و پیام‌های پشتیبانی به مشتریان نقش حیاتی در تداوم واکنش‌های استراتژیک داشتند. با بسته شدن فروشگاه‌ها، کسب‌وکارها حضور در فضاهای دیجیتال را دوبرابر کردند از جمله کمپین‌های متنی WeChat، فروش‌های آنلاین-به-آفلاین و چندکانال، تجارت عمومی و تجارت خالص. پس از بازگشایی فروشگاه‌ها، سیستم‌های سفارش‌دهی داخل فروشگاه‌ها بدون تماس به مشتریان و کارفرماها احساس امنیت دادند.

**ستاد مرکزی که به جز بحث بازگشایی و کارکنان، وظایف خطیری در حوزه تغییرات در فروش و بازاریابی، مالی و زنجیره تامین در طول دوران کرونا دارد.**

مهمانان این برنامه همچنین عنوان کردند که برنامه‌ریزی برای بازگشایی فوری فروشگاه‌های حضوری نقش حیاتی در حفظ رمق و روحیه شرکت در این بحران داشت. عده زیادی هم معتقدند که این تجربه باعث نزدیکی بیشتر شرکت‌هایشان شده درحالی‌که انتقال به حوزه دیجیتال را تسریع کرده است چرا که آن‌ها همه چیز را به حالت عادی باز می‌گردانند.

**پذیرش تغییرات در حوزه تکنولوژی یا الزام برای آنچه عصر کرونا نامیده می شود است.**

در ادامه برخی از تفکرات و اندیشه این مهمانان درباره تجربه کار در شرایط قرنطینه را می‌خوانیم به این امید که مدیران سایر بازارها بهتر بتوانند خود را با شرایط مشابه وفق دهند.

## مک کینزی: سخت ترین چالش تان در دوران شیوع کووید ۱۹ چه بود؟

موتونبو میاکی: چالش اصلی چرخاندن چرخ کار و درعین حال حفظ سلامت کارکنان بود آن هم زمانی که نمی دانستیم که مشتریان آلوده هستند یا خیر. ما شخصاً عینک های پزشکی و لباس محافظ را از ژاپن وارد کردیم چرا که کالاهای مصرفی و بهداشتی مثل ضد عفونی کننده ها، ماسک و دستگاه های تب سنج جایی پیدا نمی شدند. هماهنگ کردن شرایط باز کردن فروشگاه هم بسیار سخت و دائم تغییر می کرد بود چرا که شرایط هر منطقه و قوانین ساختمان ها باهم فرق می کرد. مطمئن بودیم که کارکنان مان می دانند که اگر مطابق با قوانین محلی بدون مشورت با سرپرست ها عمل کنند، جریمه نخواهند شد و بدانند که **ارتباطات شفاف و راحت درباره شرایط شان اولویت اصلی** بود. همچنین بازنگه داشتن دفتر مرکزی به خاطر محدودیت های کار دفتر یکی دیگر از چالش هایمان بود.

**بلیندا وانگ: هیچ دستور العمل و قاعده ای وجود نداشت.** شرایط به سرعت در میان موجی از عدم قطعیت زیاد پیش می رفت، پس چاره ای نداشتیم که درباره چطور گذراندن این شرایط تصمیم بگیریم. ما از افتتاح فروشگاه ها به بستن بیش از ۴۳۰۰ فروشگاهمان رسیدیم (در حالت معمول هر ۱۵ ساعت در چین یک فروشگاه استارباکس جدید باز می شود) و اقداماتی در راستای محافظت از ۵۸۰۰۰ شریک (کارمند) برداشتیم. **این یعنی بی خیال شدن تمام چیزهایی که طی ۳۰ سال در خرده فروشی یاد گرفته بودم. باید کلاً طرز فکرم را تغییر می دادم و فکر و ذکرم محافظت از امنیت مشتریان و شرکای استارباکس شده بود.**

**جین-میشل موتین:** سرعت و شدت این بحران به حدی بود که **بخاطر حفظ جان کارکنان مان یا ادامه حیات کسب و کارمان باید هر روز بلافاصله دست به کار می شدیم.** محیطی با برند و بازارهای مختلف نیازمند تصمیم گیری سریع و مدیریت بحران است بحرانی که مشخصاً معلوم نبود که چه هست.

**ژان کراپس:** بسته شدن رستوران ها و مراکز زندگی شبانه، ارتباط معمول ما با مشتریان را قطع کرد در نتیجه چالش ما انتقال منابع به داخل خانه از طریق کانال های مجازی و تجارت الکترونیک؛ آنلاین به آفلاین و تجارت عمومی توسط مردم بود. که شامل طراحی دوباره پروموشن های حوزه های مختلف و لانچ و رونمایی تجربیات مصرف کننده خانگی جدید مثل پخش زنده موسیقی و رویدادهای بازی الکترونیک می شد، در حالیکه اینفلوئنسرهای دیجیتا فروش آنلاین را انجام می دادند. ما همچنین بازاریابی را به سمت عرضه خانگی بردیم و آن را با برنامه وفاداری مان پیوند دادیم تا مردم را تشویق و ترغیب کنیم که باز هم در دوران قرنطینه از ما خرید کنند. برای بازرگانی اجتماعی، به صورت آزمایشی مصرف کننده ها و کارکنان را انتخاب کرده که به عنوان نمایندگان و معرف برند و هماهنگ کننده های خرید

گروهی برای گروه‌ها و مجتمع‌های مسکونی مختلف عمل کنند. انجام تمام این کارها در زمان محدود در شرایط قرنطینه چالش بسیار سختی برای تمام ما بود.

## مک‌کینزی: با نگاهی به شرایط گذشته، تاثیرگذارترین اقدامی که در شروع شیوع این بیماری داشتید چه بود؟

**بلیندا وانگ:** ما از جمله نخستین برندهای مطرح و برجسته‌ای بودیم که پیشاپیش بخاطر حفظ جان شرکا، مشتریان و جامعه بیشتر فروشگاه‌هایمان را بستیم، هرچند که کم‌کم همه بسته شدند. در دوران اوج و پیک بحران، ۸۰ درصد فروشگاه‌های ما بسته بودند. در فروشگاه‌هایی هم که باز مانده بودند محافظت از شرکا و تضمین سلامت و جان‌شان انگیزه تصمیمات اولیه ما بودند. جدای از تأمین ماسک و ژل‌های ضدعفونی‌کننده، استانداردهای عملیاتی سطح بالایی برای فروشگاه مصوب کردیم و «ایستگاه سلامت/امنیت» در ورودی‌ها گذاشتیم که دمای بدن مشتریان را پیش از ورود می‌سنجید (تب‌سنجی) و چک می‌کرد که حتماً همه پیش از ورود ماسک زده باشند. تمام شرکا باید روزانه تب‌سنجی می‌شدند و در تمام ساعات کاری علاوه بر ماسک زدن به صورت مرتب دست‌هایشان را با مواد ضدعفونی‌کننده شسته و سطوح در فواصل معین ضدعفونی می‌شدند. ما همچنین طرح «تجربه بدون تماس استارباکس» را معرفی کردیم که سفارش دیجیتال از طریق موبایل است و تماس با کاربر انسانی را به حداقل می‌رساند و مشتریان زمان کمتری را باید در فروشگاه سپری کنند. برخی فروشگاه‌هایمان در بخش لابی خدمات محدودی ارائه می‌کردند، به‌علاوه اینکه جهت حفظ فاصله مناسب بین مشتریان، تعداد صندلی‌ها را کم کردیم.

**دکتر ونژونگ ژانگ:** تیم مدیریت بحران ما هر روز صبح و عصر تشکیل جلسه می‌داد تا روال و پیشرفت را بررسی کند و نه نسخه دستورالعمل برای مقابله با سرایت و انتقال ویروس منتشر کردیم که نتیجه‌اش این بود که از میان صدهزار نفر نیرو و کارمندی که داریم تا به حال آلودگی گزارش نشده است. تیم ما برای خرید ماسک به کره جنوبی سفر کرده و به لطف همان تیم اعزامی توانستیم نخستین محموله را ۲۰ ژانویه به پکن تحویل دهیم تا علیرغم فروش ۱۸ میلیون مساک در ماه نخست شیوع بیماری، موجودی انبار پایتخت تمام نشود. در شروع بحران، شرکت ما بیش از ۹۰ درصد ماسک‌های فروخته شده در پکن را تأمین می‌کرد تا میزان انتقال ویروس در شهر به حداقل برسد. ما همچنین تأمین سبزیجات تازه و گوشت به پکن را سه‌برابر کردیم تا مطمئن شویم که شهر دچار مشکل کمبود و قحطی نمی‌شود و به بیمارستان‌ها و انجمن‌های ووهان هم غذا و سایر تجهیزات اهدا کردیم.

**ژان کراپس:** شبکه جهانی خرید و تأمین شرکت ما برای تمام ۲۶۰۰۰ کارمند شرکت ماسک و لباس محافظ تهیه کرد. ما سیستم دیجیتال پشتیبانی و پیگیری سلامت کارکنان را راه‌اندازی کردیم که آموزش بهداشتی و سلامتی و اقداماتی برای ضدعفونی کردن آبجوسازی‌ها و دفاتر هم در کنارش داشت. پشتیبان جریان وجوه نقدی برای عمده‌فروش‌ها فراهم کردیم

و ابزارهایی مانند ماسک، دستکش و ضد عفونی کننده هم به خرده فروش ها دادیم تا بتوانند دوباره فروشگاه شان را باز کنند. ما همچنین طرح های عملیاتی هفت، ۳۰ و ۱۰۰ روزه را تعریف کردیم که با اتاق عملیاتی متمرکز بر رفاه کارکنان و مسئولیت اجتماعی از جمله اهدای ماسک و گاون های محافظ شروع می شد. هدف طرح سی روزه، تغییر شکل کسب و کار و ادامه دادن عملیات بود، در حالی که طرح ۱۰۰ روزه به دنبال ارتقا و رشد کسب و کار چین پس از بحران بود. داده های زیاد این امکان را به ما دادند تا سرعت و میزان سرمایه گذاری مان را برحسب کانال و منطقه تفکیک کنیم، در عین حال روند پیشرفت را شهر به شهر کنترل و پایش کنیم.

جین-میشل موتین: اولویت اصلی ما حفظ جان کارکنان مان بود. ما اقدامات امنیتی را تعریف و وضع نمودیم و در کمتر از ده روز زنجیره تأمین کاملی برای تأمین و ارسال صدها هزار ماسک برای کارکنان مان در کل آسیا تشکیل شد. این امر مستلزم میزان مشارکت و هماهنگی بی سابقه بین منابع انسانی و کارکنان لجیستیک بود. سپس با تاکید بر تجارت الکترونیک به کارمان ادامه دادیم در حالی که مدیریت زنجیره تأمین پشتیبان را داشته و راه های جدیدی برای دور کاری کارکنان دفتری از خانه ارائه دادیم.

فنگ هوا سانگ: واکنش سریع و حفظ رابطه قوی با مشتریان و کارکنان. ما بسرعت ماسک هایی را بین کارکنان و ۵۰۰ مشتری ویژه (وی آی پی/VIP) همراه با پیام حسن نیت مان توزیع کردیم. شاید حرکت کوچکی باشد اما باعث ایجاد حس اعتماد به ثبات سازمانی مان شد و مورد تقدیر مشتریان قرار گرفت. ارتباط سریع و مؤثر لازمه و اصل کار بود، در نتیجه ارسال نامه به تمام کارکنان در صدر امور قرار گرفت و در نامه تمام قد حمایت و پشتیبانی خود از کارکنان را اعلام کردیم. در رابطه با مبانی هم تیم اختصاصی برای تسریع روند توسعه کسب و کار آنلاین مان تشکیل دادیم چرا که تحقق این هدف به صورت آفلاین سخت بود. از وی چت استفاده کردیم تا کارکنان و مشتریانی که بخاطر فروش و حراج سال نو چینی نسبت به روزهای معمول بیشتر بودند مطمئن شوند که به روز هستیم. سپس توانستیم کمپین وی چت روز ولنتاین را با شعار «عشق درمان درد است» با موفقیت به راه بیندازیم که به فروش آنلاین جدید پوشاک مان کمک کرد.

اردوس هم در ۲۶ ژانویه کارخانه کت های کشمیر را دوباره راه انداخت اما این بار از کل کشور مواد اولیه را خریداری و به جای تولید کت های کشمیری شروع به تولید ماسک و لباس های محافظ کرد. ما همچنین روش های استریلیزه و گندزدایی حرفه ای را انجام دادیم که به کمک همین کار توانستیم در ایالت خودمختار مغولستان درونی روند این اپیدمی را تحت کنترل در بیاوریم. همزمان، رئیس هیئت مدیره گروه شخصاً با رئیس شرکت Mitsui در ژاپن تماس گرفت و به واسطه شراکت چندساله درخواست کمک برای خرید مواد محافظ تخصصی و حرفه ای از اقصی نقاط دنیا کرد. از ۵ فوریه، مواد اولیه به ارزش بیش از ۲۰ میلیون یوان به کشور سرازیر و به خطوط مقدم مبارزه با این اپیدمی ارسال شد. در ۹ فوریه، ۸



میلیون یوان به بنیاد Song Qingling کمک کردیم تا برای مراقبت و حمایت از کادر درمان و خانواده‌هایشان « Erdos Warmth Fund » را تشکیل دهد.

## مک‌کینزی: آیا دو سه هفته ابتدای شیوع بیماری در مقایسه با روزهای اخیر بواسطه تثبیت/یا بازگشت اوضاع به حالت طبیعی، تفاوت عمده‌ای در اقدامات و اهداف‌تان بوجود آمده است؟

جین-میشل موتین: در هفته‌های نخست ما بیشتر روی تصمیم‌گیری سریع برای حفظ جان کارکنان مان و تدام کار خرده‌فروش‌ها و حفظ زنجیره تأمین متمرکز بودیم. اما حالا هدف مدیریت ریکاوری و بازگشت در چین است با بازگشایی تدریجی شبکه خرده‌فروشی و آماده شدن برای از سر گرفتن. همچنین در حال حاضر، پیامدهای میان مدت شیوع این ویروس در تمام دنیا و بحران مالی و اقتصادی پس از آن را تجزیه و تحلیل می‌کنیم. که احتمالاً با تغییرات سریع در عادات مشتریان و مصرف‌کننده‌های چینی‌مان همراه خواهد بود مانند سرعت بیشتر از حد انتظار در پیوستن به تجارت الکترونیکی و آنلاین، در عین حالی که سفرهای هوایی‌شان دس کم برای چندماه کمتر می‌شود. تاکید روی مدیریت بحران به منزله این نیست که باید چشم‌اندازهای بلندمدت و قابلیت استراتژیک را بخصوص در بازار مهمی مثل چین نادیده بگیرید. نهایتاً در هفته پایانی، زنجیره تأمین چین خود را به سمت تأمین سفارش برای ۴۰ میلیون ماسک جراحی برده تا آن‌ها را به خدمات بهداشت ملی فرانسه توزیع کنیم.

بلیندا وانگ: از ابتدا ما متعهد شدیم که حقوق و مزایای شرکایمان را حتی وقتی تعطیل هستیم هم پرداخت کنیم، مزایای بیمه را در صورت ابتلای کارکنان یا اعضای خانواده به ویروس تسریع کردیم و برنامه Partner Assistance Program (PAP) را برای مشاوره به شرکا و خانواده‌هایشان و تقبل هزینه توسط شرکت ترتیب دادیم. با بهتر شدن شرایط، هدف به سمت بازگشایی دوباره رفت که نه تنها برای کار بلکه برای روح شرکت حیاتی بود. برنامه ریزی برای بازگشایی شروع شد در عین حالی که هنوز تعداد زیادی از فروشگاه‌ها بسته می‌شدند، اولویت اصلی ما حفظ جان کارکنان و اطمینان از داشتن محیط کار سالم بود. در حال حاضر بیش از ۹۰ درصد فروشگاه‌هایمان دوباره باز شدند.

دکتر ونژونگ ژانگ: در روزهای نخست بحران، هدف تأمین تقاضا برای غذاهای تازه و کالاهای عمده اساسی و ماسک و محافظ بود. میزان تقاضا برای تحویل در منزل و خرید بدون تماس بسیار بالا بود. ما حدود ۳۰۰۰ ایستگاه تحویل عمومی آنلاین به آنلاین برپا کردیم که بیش از نیمی از ۴۰۰۰ محله پکن را پوشش می‌داد. کاری که نقش مهمی در تأمین مایحتاج مردم شهری که در حصار قرنطینه بود ایفا می‌کرد و در ۱۰ روز نخست سفارش‌های موبایل بسیار زیاد شدند. انتظار

می‌رود که این الگو حتی حالا که شرایط ویروس تحت کنترل درآمده هم همچنان روند روبه رشد خود را ادامه دهد.

**موتونبو میاکی:** اوایل ژانویه ما هنوز احساس بحران نمی‌کردیم، تازه از ۲۰ ژانویه بود که سفر و رفت و آمد به ووهان ممنوع شد. پس از بسته شدن شهر، وینار نشست رهبری با حضور مدیریت چینی را برگزار کردیم که تجربه حضور در اپیدمی سارس (سندرم حاد تنفسی) داشت. آن‌ها توصیه‌هایی درباره واکنش‌های نظم‌دهنده دولت ارائه کردند و ما این دستورالعمل را به مناطق مختلف رساندیم و روال بازگشایی‌ها را جهت حفظ جان کارکنان تغییر دادیم. همچنین ملزومات بیشتر بخصوص ماسک و نودل‌های نیمه‌آماده لیوانی را به میزان بیشتری عرضه کردیم. با بدتر شدن بحران، دولت به منظور پیشگیری از عفونت‌های جدید دستور بستن فروشگاه‌ها را داد. آن‌موقع فرایندهای تولید خود را بررسی و براساس اصول سلامت تغییراتی اعمال کردیم؛ نگرانی‌مان از این بابت بود که کارخانه‌ها با کمبود نیرو مواجه شده و تحت فشار برای تأمین سفارش‌های اورژانسی، ممکن است در بخش بهداشت با کمبود مواجه شویم، بنابراین سفارش‌ها را کاهش دادیم. همچنین نگاهی هم به فاینانس اضطراری در صورت مشکلات تأمین وجه انداختیم. در حال حاضر، فروشگاه‌های تأمین کالاهای مصرفی تقریباً به حالت نرمال برگشته و کمبود نسبتاً کم است و هدف امروز ما عادی کردن شرایط دفاتر مرکزی و فروشگاه‌هایمان است. مهم‌ترین کارمان نجات فروشگاه‌های معاف از مالیات است که دچار آسیب اقتصادی شده‌اند.

**فنگ هوا سانگ:** تفاوت اصلی در طرز تفکر سازمان است که از تفکری آشفته و مختل به اطمینان رسیده است و مردم روتین کار دفتری را پذیرفته‌اند. وقتی شرایط تحت کنترل درآمد، سراغ برنامه‌ریزی استراتژیک رفتیم؛ و نگاهی به سفارش از راه دور برای فصل بعد داشتیم. همچنین طرح‌های سه‌ساله که بیشتر اهداف چندکاناله سلطه‌جو و پرتکاپو را شامل شده هم دستخوش تغییر و اصلاح شده و زنجیره تأمین و سایر اقدامات استراتژیک با هدف رشد کسب و کار سرعت بیشتری گرفته‌اند.

**ژان کراپس:** در چند هفته نخست، هدف حفظ جان کارکنان و آمادگی برای ادامه دادن عملیات تجاری و زنجیره تأمین بود. اخیراً، دوباره به حالت رشد بازگشتیم؛ روندهای مصرف‌کننده جدید را توسعه داده و ترندهای موجود مثل تجارت دیجیتال سرعت گرفتند.

**مک کینزی:** پیشنهاد و توصیه شما برای شرکت‌های مختلف دنیا که این روزها در مبارزه با کووید ۱۹ در قرنطینه بسر می‌برند چیست؟

جین-میشل موتین: شجاع و مراقب باشید. شجاعت و جسارت برای گرفتن تصمیمات سریع توسط تیم مدیریت بحران که توان مناسب برای حفظ تداوم و استمرار کسب و کار را داشته باشد. مراقب تیم‌تان باشید، برای تداوم کسب و کارتان

همیشه اول سلامت و امنیت مالی مردم و آن‌هایی را در نظر بگیرید که در جلو و پشت صحنه کار می‌کنند. مهم است که کارکنان‌تان حس کنند که مدیریت پشت‌شان است. ترکیبی از شجاعت مدیریت، کار تیمی و انعطاف‌پذیری بالا لازم است. به قول نلسون ماندلا: «بگذارید که انتخاب‌هایتان بازتابی از امید و آرزوهایتان باشند نه ترس‌هایتان.»

**دکتر ونژونگ ژانگ:** به اعتقاد ما، بحران ویروس کرونا زمان‌بندی حداقل یک‌ساله‌ای برای اتخاذ سرویس‌های خواروبار چندکانالی مثل سفارش و تحویل از راه دور بوجود آورده است. پیگیری اینکه چطور سلیقه و اولویت‌های سفارش آنلاین در دوران قرنطینه تغییر کرده لازم و ضروری است؛ مشتریان سعی کردند که رژیم غذای خود را تغییر داده و توازنی میان غذاهای آماده بیرونی و خانگی ایجاد کنند، ضمن اینکه برندهای پرفروش هم دستخوش تغییرات قابل توجهی شدند.

**موتونبو میاکی:** با فرض اینکه این قرنطینه قرار است طولانی باشد، نخستین گام حفظ جان کارکنان و آمادگی برای بازگشایی دوباره است. هیچ شرکتی اگر برای ابد بسته بماند اصلاً زنده نخواهد ماند، توانمندسازی و تقویت کارکنان با این پیام که کارشان در بازگرداندن حیات و زندگی به حالت نرمال بسیار ضروری است ارزش بسیار بالایی دارد. کسانی که در موقعیت انجام این کار هستند باید از مؤسسات پزشکی حمایت کنند.

**ژان کراپس:** تقویت و توانمندسازی تیم‌های منطقه‌ای برای ارائه بهترین رویه در محصوریت و محدودیت و محافظت از موارد غیرقابل مذاکره‌ای چون امنیت، کیفیت و کار. به تیم‌هایی که در خط مقدم مبارزه با این ویروس هستند انعطاف‌پذیری و قدرت اجرایی و اختیار بیشتری داده تا. اکنش سریع‌تری نسبت به اوضاع داشته باشد با فرض اینکه شرایط در هر شهری فرق می‌کند. مصرف‌کننده‌های بحران زده به سمت غذاهای خانگی روی آورده و به دنبال شکل‌های نوآورانه‌ای از سرگرمی‌های خانگی هستند، درعین حالی که کاملاً آماده بازگشت به کار بوده، این امر فرصتی است برای کسب و کارهای چالاک که نیاز و تقاضاهای نوظهور مشتریان را تأمین کنند.

**فنگ هوا سانگ:** اصل در قرنطینه این است که قوی باشید و نترسید و روی نحوه واکنش‌تان متمرکز شوید. در عصر دیجیتال، یک سازمان قدرتمند باید همیشه متصل باشد و در این شرایط فهمیده‌ایم که بسیاری از شغل‌ها نیازی به تعاملات و ارتباطات رو در رو ندارند. گروه مدیریت و رهبری باید با خونسردی و آرامش عمل کرده تا اعتماد کارکنان را حفظ کند، چرا که این اصل و کلید کنارهم نگه داشتن و اتحاد شرکت به‌شمار می‌آید. اگر همه چیز خوب پیش رود، پس از این بحران، سازمانی متحد و منسجم‌تر خواهید داشت.

بلیندا وانگ: یادم می‌آید که چطور هاوارد شولتز<sup>۱</sup> (بنیان‌گذار استارباکس و رئیس سابق هیئت مدیره آن) همیشه می‌گفت هر تصمیمی را نمی‌توان تصمیم اقتصادی دانست. این جمله در ذهنم مانده و در این بحران به کمک همین حرف شولتز فهمیدم که چکار باید انجام دهم. به اصل بنیادین متوسل شدم: بهترین کاری که شرکا، مشتریان و کشورمان باید انجام دهند چیست؟ در دورانی که همه چیز نامعلوم و مبهم است، این ارزش‌های ما هستند که راه و مسیر را همچون چراغی برایمان روشن

---

<sup>۱</sup>Howard Schultz

Organization Practice

# Applying past leadership lessons to the coronavirus pandemic

Three seasoned leaders describe what they learned from managing through past crises.



**Savvy managers understand** the fundamentals of crisis management, at least on the theoretical level. Their careers rise and fall on an individual's ability to rally their teams, project deliberate calm and empathy, take decisive action, and communicate effectively. The most fortunate among them have not had to face a crisis like the coronavirus pandemic now rampaging through the global community to devastating effect.

But there are managers out there whose stories and experiences of leadership in moments of disruption and upheaval can be instructive. To learn more, we spoke with three senior advisers to McKinsey with just such experience. Hugo Bague was group executive of organizational resources at Rio Tinto during the Ebola crisis in 2015–16. Jeff Cava was chief human-resources officer (CHRO) at Nike during two major economic crises, executive vice president, administration, at Wendy's in 2003, during the SARS outbreak, and CHRO for Starwood Hotels and Resorts during the financial and swine-flu crises of 2009. And Manley Hopkinson served as an officer in the Royal Navy during the first Gulf War, set a record skiing to the magnetic north pole, and has sat on the board of directors at Atlas Consortium, Hewlett Packard Defence UK, and Ark Data Centres. We spoke with them individually but present their comments here in a virtual roundtable format.

**McKinsey:** During a crisis, top-down leadership doesn't always engender stability. What's your experience at balancing central control with delegating responsibility locally?

**Manley Hopkinson:** It is vital that a leader resist centralizing control. The temptation in a time of crisis is for leaders to put themselves at the center of all activity. It's an understandable desire to ensure all is well, even though precisely the opposite is needed.

To decentralize and create a network of teams requires absolute clarity on intent and priority. A leader cannot empower a team if there is any uncertainty in direction or priority. And even while

prioritizing short term and making priorities crystal clear, leaders still need to keep the long-term direction and purpose in mind. On my race to the north pole, in our team of three, one person focused on the near and tactical, ensuring that we crossed each crevasse safely. A second person took the lead role and focused on the far horizon, making sure we did not go around in circles. The "leader" is not in front, making all the immediate decisions. They are following, navigating a course to the future.

Now, for example, I advise a number of organizations whose work is critical to the functioning of the United Kingdom's national infrastructure. For them, the safety of their people is paramount, but subservient to the integrity of the nation's ability to operate. This clarity of purpose, intent, and priority, long term and immediate, allows teams and individuals to be fully empowered. It enables teams of teams to make the right decisions, and it enables decisions to be made where the information lies. That is key.

**Hugo Bague:** Not every decision should be made by the central office headquarters. Local teams are often the best positioned to judge the situation on the ground—and their decisions should not be second-guessed. For example, in 2015, we had 4,000 employees in Guinea during the Ebola crisis. The mortality rate was high, so naturally we had to decide if we should send home all the expatriate employees—knowing that they would then lose all credibility and never be able to go back? We delegated that to the team. We said, "You are the best to make that assessment, because we can't judge the health risk on the ground for you as expats." And the team decided that the expats themselves would stay, but their families went home. After six months, we established a rotation so that expats could go visit their families even while maintaining skilled leadership on the ground.

Corporate couldn't have made that call. They would probably have brought everybody home. But let's be careful with words: autonomy doesn't mean in isolation. We said clearly, whether you stay

in Guinea or not is your call. But we want to have a discussion with you to ensure that you've looked at it at every angle. And in the end, no employees contracted Ebola.

**McKinsey:** That kind of collaboration takes work. What kinds of teams can do it?

**Hugo Bague:** A team with defined roles and responsibilities can do it, but decision making must be even more clear and concise in a crisis than in other situations. There also needs to be accountability, so that even when there are different people and different departments giving input, at the end of the day, there is a single decision maker. That needs to be clear. And the whole leadership team should maintain discipline in speaking as one around a decision. There can't be any internal criticism or questions around decisions, because in a crisis the organization is fragile.

**Jeff Cava:** If there is a thin veneer of cooperation and collaboration, it will be immediately exposed. If, on the other hand, there are genuine, honest relationships among senior leaders, you're going to have a much better functioning crisis team. If there are weaknesses, if there are cracks in the team functioning, it will fray quickly in times of stress. It sounds obvious, but many leaders don't understand that when people are under extreme

pressure, they revert to interpersonal styles that tend toward preservation over collaboration. If your team dynamics aren't in a decent shape, crises will amplify the dysfunction.

At Wendy's during the SARS crisis, we made decisions informed by people on the front lines. The way we were structured helped us. Our organization was structured in a way that allowed for the efficient communication of information from the stores up the chain to the C-suite. We had store managers who were all connected to district managers who were connected to division managers who in turn were connected to the head of operations. We had a good communication network and we received great input. In the C-suite in larger corporations, we tend to focus on strategy, big ideas, in the abstract. But in these situations, we needed tactical decisions, and needed them quickly. We needed to address the issues in a way that makes sense in the environment of the store.

**Manley Hopkinson:** A coherent culture creates the environment that allows teams to work independently and with each other. A common understanding and common language of the tools of leadership and collaboration are vital. For example, when the whole organization uses a consistent tool for delegation, then delegation is consistently effective. It comes back to clarity again.

**There also needs to be accountability, so that even when there are different people and different departments giving input, at the end of the day, there is a single decision maker.**

# It takes a great deal of consciousness from leaders in the midst of crisis and upheaval to maintain a balance that is neither too negative nor overly optimistic.

**McKinsey:** Leaders want to come across as grounded and reassuring. But there's a fine line between reassuring and saying something that's overly optimistic. How does that play out in real-life communications?

**Manley Hopkinson:** I love the expression "deliberate calm," recognizing the work of Albert Mehrabian on the emotional context of communication. As he quantified it, communication is 55 percent visual, 38 percent tone, and only 7 percent what you say. It takes a great deal of consciousness from leaders in the midst of crisis and upheaval to maintain a balance that is neither too negative nor overly optimistic. They need to recognize that they are always on stage but accept that they, too, are still human and can make mistakes. In a time of crisis, we need leaders to raise their levels of consciousness and be acutely aware of how they are being perceived.

**Jeff Cava:** At different times, we've had to make pretty sizable reductions in force. During the 2008 financial crisis, we reduced our nonproperty head count at Starwood by a substantial amount. After we did the first round, everyone wanted to say, "That's it, no more, you can all go back to your jobs—everything is great." I, along with others, strongly urged against that, and we didn't make that commitment. Because we didn't know what was going to happen. And indeed the economic situation did worsen before we finally stabilized and began

recovering. People depend upon our statements as leaders and often plan important decisions based on the information we give them. To make a commitment of that importance and then not follow through destroys the trust that we strive to create with our associates.

It comes down to the old adage: honesty is the best policy. Ask yourself, "Is my statement absolutely true? If I'm required to do something to make it true, can I do it?" We couldn't promise uninterrupted employment, because we didn't know what was going to happen in the economy. This was an unprecedented economic disaster. The desire was to give people relief and confidence. But you can't give them false relief and false confidence. That's hard for a compassionate leadership team, but you have to push yourself.

**Hugo Bague:** In times of crisis and uncertainty, you need leadership to show stability. There are many things you don't know, but you can still bring stability by structure. We had daily calls and daily communications at a fixed time with all the employees through mobile phone—and we did that daily for 18 months. Bringing structure into the lives of people, you take things under your control. That helps with the mental health and stability of employees, which one should not underestimate in a time of crisis. People have questions around their families, their jobs, and many topics, so any stability you can provide is quite important.



**Jeff Cava:** At Starwood, I believe we were well positioned to communicate using all modalities. This was an internal capability we had built up over time—quick group videoconferences, real-time video clips that we could send throughout the world, well-crafted talking points and FAQs, local in-person group meetings with our CEO. We integrated communications in the internal machinations of the business. We didn't just call when we needed to communicate; our communications experts were part of the ongoing business operations and leadership team.

We had practiced crisis communications regularly throughout the year. We would bring representatives from the organization to participate in a simulated crisis and work together to resolve it in real time. That allowed us to do two things: pressure test our ability to communicate and the content of our messaging. But more important, it let us pressure test the personal and interpersonal relationships among the crisis-management teams before we were in crisis.

**McKinsey:** Companies want to protect their customers and their employees but also be fair to investors and shareholders. How do you balance those objectives?

**Jeff Cava:** Concern for employees and the communities within which companies do business doesn't need to be in conflict with concern for ensuring a going commercial enterprise. Boards in

particular are concerned with both. Obviously, they have a financial duty to their shareholders and as importantly have a genuine concern for how their and the company's reputation are perceived. At the end of a crisis, management and the board will be judged by how well they balance this relationship. Successful solutions look for actions that can combine the best interests of both.

At both Wendy's or Starwood, the goal was to preserve the workforce. Both industries have high staff turnover. Employees often work hourly and have a lot of financial pressure. We needed to preserve our connection with them so they would continue to feel connected to the company. Hourly workers can migrate quickly. If you don't create a genuine relationship between them and the business, they will lose and you will lose in the long term. I think boards need to keep that as a central theme in their considerations.

**McKinsey:** Can you say more about how boards of directors balance concern for the humanitarian side of the crisis with their responsibilities to shareholders?

**Jeff Cava:** Sometimes they can do both. But sometimes people get their goals and motives confused. A corporate board is very concerned with protecting its reputation. It wants a sensible business solution, operating in a constructive economic reality. But at the same time, it wants to be seen as altruistic to the general public.

**Concern for employees and the communities within which companies do business doesn't need to be in conflict with concern for ensuring a going commercial enterprise.**

As a leader, you have to be able to meet both objectives. You have to be able to present that you're not just concerned about your profits and balance sheet but also that you're concerned because it serves the greater good of those 200,000 employees. Because you'll need them and you're also concerned about the investment you've made in these people and that they've made in the company. This is going to serve your economic interests and well as their personal interests. This is the way the whole communication process and problem-solving process needs to be structured.

CEOs don't need to be bleeding hearts. On the other hand, they also shouldn't be so mercenary so they forget they're part of a system—of people, customers, and economic outcomes. They need to approach the problem that way. Net-net for us, whether Wendy's or Starwood, a really important goal, as I said earlier, was to preserve the workforce. We needed to preserve them so they could preserve us, whether at hotels or restaurants. If you don't create stickiness between your associates and the business, they will lose and you will lose over the long term. I think the board needs to understand that.

**Manley Hopkinson:** Leadership based on understanding and not control—trusting that people know what to do—allows companies to turn a crisis around into an opportunity to shake things up. It allows them to challenge existing ways of doing things, to develop your people and let them take more responsibility. There's an opportunity to nurture a greater sense of empowerment and ensure the leader's thinking continues to include people's needs and growth.

Leaders in a crisis tend to stop what they consider to be peripheral activities to focus on survival. I've seen leaders who immediately stopped any leadership or personal development at exactly the point when their people were under most stress and most pressure, when their performance would be even more important. That is a fundamentally flawed way of thinking. People development and team building are not peripheral activities. They are key. It is in a time of crisis that you need to ask more of people. You need their commitment and energy, both to tackle the crisis and to continue a journey of growth when it's over. I have always been pleasantly surprised how people react and grow in crisis if they feel valued and empowered and if we can ensure, as leaders, that our actions reinforce that reality.

**Hugo Bague** is a senior adviser in McKinsey's Zurich office, **Jeff Cava** is a senior adviser in the Boston office, and **Manley Hopkinson** is a senior adviser in the London office.

This article represents edited comments from phone and video interviews moderated by Gila Tolub, a partner in McKinsey's Tel Aviv office.

Designed by Global Editorial Services  
Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.

## به کارگیری آموخته های های پیشین مربوط به رهبری در رابطه با شیوع ویروس کرونا

سه رهبر کارآزموده به توصیف آنچه می پردازند که از مدیریت در طول بحران های گذشته آموخته اند.



مدیران دانا در رابطه با پایه و اساس مدیریت بحران، حداقل در سطح نظری آگاهی دارند. شغل های آنها بر اساس یک توانایی فردی ظهور و سقوط می یابد تا تیم های خود را سازمان دهی کنند، آرامش و همدلی سنجیده ای را برنامه ریزی کرده، و به شکل موثری ارتباط برقرار سازند. بیشترین شانس آنها این بوده است که مجبور نبوده اند با بحرانی شبیه به شیوع ویروس کرونا که اکنون به شکل وحشیانه ای در جامعه جهانی اثر ویرانگری از خود به جای می گذارند، مواجه شوند. اما مدیرانی هستند که داستان ها و تجربیات رهبری آنها در شرایط اختلال و دگرگونی شدید می تواند آموزنده باشد. به منظور یادگیری بیشتر، ما با ۳ مشاور پیشکسوت مکینزی که چنین تجربه ای داشتند صحبت کردیم. هوگو باگ در طول بحران ابولا در طول سال های ۱۶-۲۰۱۵ مدیر گروه منابع سازمانی شرکت استخراج معادن و فلزات ریوتنسویو بود. جف کاوا مدیر ارشد منابع سازمانی در شرکت نایکی در طول دو بحران اقتصادی مهم، معاون اجرایی رئیس جمهور و مدیر عامل وندی در سال ۲۰۰۳، در زمان شیوع بیماری سارس، و مدیر ارشد منابع انسانی هتل های استاروود در زمان بحران های مالی و شیوع آنفولانزای خوکی در سال ۲۰۰۹ بود. مانلی هایپکینسون هم به عنوان، افسر نیروی دریایی سلطنتی در طول جنگ اول خلیج فارس، رکورددار اسکی در قطب شمال، و رئیس هیئت مدیره شرکت هیوست پاکارد انگلیس، و مراکز داده ی آرک در نظر گرفته شد. ما با این افراد به صورت تک تک صحبت کردیم اما نظر های آنها را در قالب یک میز گرد مجازی در اینجا عنوان کردیم.

## مکینزی: به هنگام بروز بحران، رهبری همواره از بالا به پایین ثبات ایجاد نمی کند. تجربه شما در برقراری تعادل بین کنترل مرکزی و واگذاری مسوولیت های محلی چیست؟

مانلی هایپکینسون: بسیار مهم است که یک رهبر بتواند در برابر کنترل متمرکز مقاومت کند. آنچه در زمان بحران اهمیت دارد، آن است که رهبران خود را در مرکز فعالیت ها قرار دهند. این یک خواسته ی قابل فهم است که رهبران مطمئن شوند همه چیز عالی است، و یا حتی دقیقاً خلاف چیزی مورد نیاز است. به منظور عدم تمرکز و ایجاد شبکه ای از تیم ها، شفافیت در اهداف و الویت ها نیاز است. یک رهبر در صورت عدم آگاهی از الویت ها نمی تواند تیم ها را هدفمند کند. حتی رهبران باید به هنگام الویت بندی های کوتاه مدت و ایجاد اولویت های شفاف هم، اهداف بلند مدت تری را در ذهن داشته باشند. در تیم سه نفره ی ما در زمان مسابقه ی ثبت رکورد قطب شمال، یک نفر مسؤلیت دید نزدیک و لشکر آرایی

را داشت تا اطمینان یابد که ما می توانیم از هر مانعی به سلامت عبور کنیم. نفر دوم نقش رهبری را به عهده گرفت و بر روی دوردست ها تمرکز داشت، و اطمینان پیدا می کرد که از اهداف اصلی فاصله نگیریم. «رهبر» در خط مقدم نیست، بلکه تمامی تصمیمات را در سریع ترین زمان ممکن می گیرد. آن ها توسط افراد دیگر دنبال می شوند، و یک مسیر را به سوی آینده مشخص می کنند.

به طور مثال، من به گروهی از سازمان ها مشاوره می دهم که کار آنها نقش مهمی بر روی عملکرد زیرساخت های ملی انگلستان دارد. برای آنها، امنیت مردم بسیار مهم است، اما این امر منوط به یکپارچگی توانایی ملی به منظور اجرا است. این شفافیت هدف نیست و الویت بلند مدت بودن تصمیم یا آتی بودن آن، به تیم ها و افراد اجازه می دهد که تصمیمات درستی بگیرند، و باعث می شود هر کجا که اطلاعاتی وجود دارد تصمیماتی گرفته شود. این نکته ی امر است.

**هوگو باگ:** هر تصمیم نباید توسط دفتر مرکزی گرفته شود. تیم های محلی اغلب بهترین موقعیت را برای قضاوت موقعیت در زمان بحران دارند و تصمیمات آنها نباید در ابتدا نادیده گرفته شوند به طور مثال، در سال ۲۰۱۵، ما در بحران ابولا ۴۰۰۰ کارمند در گینه داشتیم. نرخ مرگ و میر بالا بود، بنابراین به طور طبیعی ما باید تصمیم می گرفتیم که آیا همه ی کارمندان خارجی خود را به خانه بفرستیم یا خیر؟ با علم به آنکه پس از آن بحران آن ها تمام اعتبار خود را از دست داده و هیچ گاه نمی توانند به کار خود برگردند. ما این کار را به عهده ی تیم گذاشتیم، ما به آنها گفتیم که شما بهترین افراد برای ارزیابی هستید، چرا که ما نمی توانیم قضاوت درستی از ریسک سلامتی آن جا برای شما به عنوان مهاجرین داشته باشیم. تیم تصمیم گرفته که مهاجرین خودشان در آنجا بمانند، اما خانواده هایشان را به خانه بفرستند. پس از ۶ ماه ما یک جابجایی داشتیم، بنابراین مهاجرین توانستند به دیدار خانواده های خود بروند ضمن اینکه یک رهبری ماهرانه در زمان بحران هم صورت گرفته بود.

شرکت نمی توانست به این تصمیم برسد. شاید آنها همه ی افراد را به خانه هایشان برمی گردانند. اما بیاید به کلمات توجه کنیم: **خودمختاری به معنی انزوا نیست. ما شفافانه گفتیم که اگر بخواهند می توانند بمانند یا از گینه خارج شوند. اما ما می خواهیم با شما گفتگویی داشته باشیم تا مطمئن شویم که شما به همه جوانب آن نگریده اید و در پایان این مدت هیچ کدام از کارمندان درگیر ابولا نشدند.**

## مکینزی: این نوع از همکاری الزاماتی دارد. چه تیم هایی می توانند از عهده ی انجام این کارها برآیند؟

**هوغوباگ:** تیمی که نقش ها و مسئولیت های مشخص دارد، می تواند آن را انجام دهد. اما در زمان بحران، تصمیم گیری باید بسیار شفاف تر و مختصر تر از موقعیت ها باشد. همچنین، در این زمان مسئولیت هم نیاز می باشد، بنابراین حتی زمانی که افراد و بخش های گوناگون داده ها را وارد می کنند در پایان روز تنها یک نفر تصمیم گیرنده است. این نیاز به شفافیت دارد. کل تیم رهبری باید نظم و انضباط را هنگام صحبت فرد در رابطه با تصمیم حفظ کند. نباید هیچ انتقاد و یا سوالی درباره ی تصمیمات گرفته شده وجود داشته باشد، چرا که در زمان بحران سازمان شکننده است.

**جف کاوا:** اگر همکاری کمی وجود داشته باشد، به سرعت این موضوع آشکار خواهد شد. اما از سوی دیگر، اگر روابط واقعی و صادقانه میان رهبران پیشکسوت وجود داشت باشد، آنگاه شما یک تیم بحران کارآمدتری خواهید داشت. اگر ضعف هایی وجود داشته باشد، اگر در عملکرد تیم شکاف هایی باشد، در زمان استرس به سرعت موجب نزاع می گردد. این به نظر واضح است، اما بسیاری از رهبران متوجه نیستند هنگامی که مردم تحت فشارند، به سمت سبک های میان فردی بر میگردند که در آن به جای همکاری تمایل بر روی حفاظت است. اگر پویایی تیم شما به شکل مناسبی نیست بحران اختلال توسعه خواهد یافت.

در زمان بحران سارس در شرکت وندی، ما تصمیماتی گرفتیم که توسط افرادی که در خط مقدم بودند به ما اطلاع رسانی شده بود. شیوه ای که ما بر اساس آن پایه گذاری شده بودیم به ما کمک کرد. نحوه ی ساختار سازمان ما به گونه ای بود که اجازه تبادل اطلاعات به شکل کارآمد از مغازه ها تا فروشگاه های زنجیره ای وجود داشت. تمام مدیران فروشگاه های با مدیران میانی در ارتباط بودند که این مدیران هم با مدیران بخشی ارتباط داشتند، که این مدیران هم با مدیران بخش های اصلی در ارتباط بودند. ما شبکه ی ارتباطی خوبی داشتیم و بازخورد های خوبی هم دریافت کردیم. در مدیریت اجرایی شرکت های بزرگتر، تمرکز ما به طور خلاصه بر روی استراتژی و ایده های بزرگ است. اما در این موقعیت ها، ما هر چه سریع تر به تصمیمات تاکتیکی نیاز داشتیم. ما نیاز داشتیم که به نحوی به مسائل اشاره کنیم که در محیط فروشگاه نمود پیدا کند.

مانلی هاپکینسون: یک فرهنگ درست، محیط منسجمی را ایجاد می کند که به تیم ها امکان می دهد به طور مستقل و در عین حال با یکدیگر کار کنند. درک مشترک و زبان مشترک که از ابزارهای حیاتی رهبری و مشارکت هستند. به طور مثال، زمانی که کل سازمان از یک ابزار ثابت برای نمایندگی استفاده می کند، نمایندگی به طور دائم کارآمد است و این مجددا باعث وضوح می شود.

این موضوع نیازمند سطح بالایی از آگاهی رهبران در زمان بحران و دگرگونی شدید است تا یک تعادلی حفظ شود که نه چندان منفی و نه بیش از حد خوش بینانه باشد.

در این زمان مسئولیت هم زیاد می شود. بنابراین حتی زمانی که افراد و بخش های گوناگون داده ها را وارد می کنند، در پایان روز باز هم، تنها یک نفر تصمیم گیرنده است. او رهبر تیم ستاد بحران است.

**مکینزی: رهبران خواهات آن هستند که به اندازه کافی سازنده و اطمینان بخش باشند. اما میان اطمینان دادن و گفتن چیزی که بسیار خوش بینانه است مرز بسیار باریکی وجود دارد. چگونه این موضوع در ارتباطات زندگی واقعی نقش خود را ایفا می کند؟**

مانلی هایپکینسون: من عاشق عبارت «آرامش عمدی»، گفته ی آلبرت مهربان در زمینه ی احساسات ارتباطی هستم. همانطور که آلبرت نقل می کند، ۵۵ درصد ارتباطات بصری، ۳۸ درصد شنیداری، و تنها ۷ درصد به آنچه تعلق دارد که شما بیان می کنید. این موضوع نیازمند سطح بالایی از آگاهی رهبران در زمان بحران و دگرگونی است تا یک تعادلی حفظ شود که نه چندان منفی و نه بیش از حد خوش بینانه است. نیاز است که آنها متوجه شوند که همیشه بر روی صحنه هستند، اما این را هم بپذیرند که همچنان انسانند و می توانند اشتباه کنند. در زمان بحران ما به رهبرانی نیاز داریم که سطح آگاهی خود را بالا ببرند و از نحوه ی درک آنها به طور فزاینده ای آگاه باشیم.

**جف کاوا:** در زمان های مختلف، ما مجبور به کاهش قابل ملاحظه ای از نیروی کار هستیم. در طول بحران های اقتصادی سال ۲۰۰۸، ما تعداد سرانه ی غیرمجاز خود را در استاروود به میزان قابل توجهی کاهش دادیم. پس از اینکه دور اول را انجام دادیم همه می گفتند که «همه چیز خوب پیش می رود و می توانیم به شغل خود برگردیم». در میان دیگر افراد، من به شدت مخالف بودم و هیچ تعهدی ندادیم. چرا که نمی دانستیم چه اتفاقی قرار است رخ دهد و در واقع اوضاع اقتصادی از قبل از آنکه ما در نهایت ثابت ساخته بودیم و شروع به بهبود آن کرده بودیم بدتر می شود یا نه؟ مردم متکی به اظهارات ما به عنوان رهبر هستند و اغلب بر اساس اطلاعاتی که ما به آنها می دهیم تصمیمات مهمی می گیرند. با دادن تعهدی به این مهمی و در ادامه دنبال نکردن آن، می تواند اعتمادی را که ما سعی در ساختن آن با شرکای خود داشته ایم را از بین ببرد. این موضوع مهمی است که می گوید صداقت همیشه بهترین سیاست است. از خودتان بپرسید، «آیا کلام من کاملا درست است؟» در آن زمان ما نمی توانستیم قول استخدام بی وقفه بدهیم، چرا که نمی دانستیم چه اتفاقی در اقتصاد خواهد افتاد. این یک فاجعه ی بی سابقه ای در اقتصاد بود. خواسته ی من این بود که به افراد آرامش و اعتماد به نفس بدهم. اما شما نمی توانید به آنها آرامش و اعتماد به نفس کاذب بدهید. این برای یک تیم رهبری دلسور دشوار است، اما شما مجبورید که در این مورد خود را تحت فشار زیاد قرار بدهید.



**هوگوباگ:** در زمان بحران و عدم اطمینان، شما برای نشان دادن ثبات به رهبری نیاز دارید. چیز های بسیار زیادی وجود دارند که شما نمی دانید اما هنوز می توانید با ساختار های خود ثبات را به ارمغان بیاورید. ما روزانه با تمام کارمندان خود به شکل تلفنی از طریق تلفن همراهشان و حضوری در یک زمان مشخص ارتباط داشتیم- و این کار را تا ۱۸ ماه روزانه ادامه دادیم. با به ارمغان آوردن ساختار برای زندگی مردم، شما می توانید امور را تحت کنترل خود قرار دهید. این به سلامت روان و ثبات کارمندان کمک می کند، چیزی که افراد در زمان بحران نباید آن را دست کم بگیرند. مردم در رابطه با خانواده های خود، شغل هایشان و بسیاری موضوعات دیگر سوالاتی دارند، پس هر ثباتی که شما بتوانی فراهم آورید بسیار مهم است.

**جف کاوا:** من معتقدم در استاروود ما در موقعیت خوبی بودیم تا از تمامی ظرفیت ها برای برقراری ارتباط استفاده کنیم. این یک ظرفیت داخلی بود که ما در طول زمان ساخته بودیم، از جمله: **ویدیو کنفرانس** گروهی سریع، ارسال بی وقفه کلیپ های ویدیویی به سرتاسر جهان، ارائه نکات سخنرانی ماهرانه و سوالات متداول، و جلسات گروهی حضوری با مدیران. ما تنها زمانی که به ارتباط نیاز داشتیم با یکدیگر صحبت نمی کردیم؛ بلکه متخصصین ارتباطات، بخشی از عملیات تجاری جاری ما و تیم رهبری بود.

ما در طول سال مرتباً ارتباطات در زمان بحران را تمرین کرده بودیم. ما و نمایندگان سازمان در یک بحران شبیه سازی شده شرکت کرده و با هم کار می کردیم تا در زمان واقعی آن بحران را حل کنیم. این شیوه به ما اجازه انجام دو چیز را می داد: آزمایش کردن فشار توانایی ما به منظور برقراری ارتباط و محتوی پیام رسانی ما. اما مهم تر از همه، این شیوه به ما اجازه می دهد تا فشار روابط شخصی و بین فردی در بین تیم های مدیریت بحران را قبل از قرار گرفتن در بحران بررسی کنیم.

**مکینزی:** شرکت ها می خواهند از مشتریان و کارمندان خود محافظت کنند و نسبت به سهام داران و سرمایه گذاران خود نیز منصفانه رفتار کنند. چگونه می توان این اهداف را با هم محقق ساخت؟

**جف کاوا:** نگرانی برای کارمندان و جوامعی که شرکت ها در آنها فعالیت می کنند الزاماً با نگرانی برای تضمین سود یک شرکت در تعارض نیست. اعضای هیئت مدیره به طور خاصی درگیر هر دو مورد می باشند. بدیهی است که شرکت ها نسبت به سهام داران خود یک تعهد مالی دارند و از همه مهم تر

نگرانی زیادی در رابطه با شهرت کسب و کار خود دارند. در پایان یک بحران، مدیریت و اعضای هیئت مدیره بر اساس آنکه چگونه آنها به این ارتباط تعادل می بخشند، قضاوت خواهند شد. راه حل های موفق به دنبال اقداماتی هستند که می تواند بهترین منافع هر دو سمت را ادغام بخشند.

در هر دو شرکت وندی یا استاوود، هدف حفظ نیروی کار بود. هر دو صنعت گردش کارمندان بالایی دارند. کارمندان معمولاً به صورت ساعتی کار می کنند و فشار مالی زیادی دارند. لازم بود که ما ارتباط خود را با آنها حفظ کنیم تا آنها همچنان احساس تعلق خاطر با شرکت داشته باشند. کارکنان ساعتی می توانند به سرعت مهاجرت کنند. اگر شما یک ارتباط واقعی میان آنها و کسب و کار ایجاد نکنید در بلند مدت هر دو گروه یکدیگر را از دست خواهید داد. به نظر من نیاز است که اعضاء این موضوع را به عنوان یک اصل در خاطر داشته باشند.

**نگرانی برای کارمندان و جوامعی که شرکت ها در آنها  
فعالیت می کنند الزاماً با نگرانی برای تضمین سود یک  
شرکت در تعارض نیست.**

## مکینزی: آیا می‌توانید کمی بیشتر درباره‌ی چگونگی تعادل میان نگرانی انسان دوستانه در زمان بحران و مسئولیت‌های اعضای هیئت مدیره در برابر سهام‌داران بگویید.

جف کاوا: گاهی اوقات آنها می‌توانند هر دو را با هم انجام دهند. اما گاهی اوقات مردم در رابطه با اهداف و انگیزه‌هایشان سردرگم می‌شوند. اعضای هیئت مدیره بسیار نگران حفاظت از شهرت خود هستند. این نیازمند یک راه حل تجاری مناسب است که در یک واقعیت اقتصادی سازند فعالیت می‌کند. اما در عین حال این موضوع به عنوان یک نگاه نوع دوستانه برای عموم مردم تلقی می‌شود.

به عنوان یک رهبر شما باید بتوانید هر دو هدف را برآورده سازید. شما باید بتوانید نشان دهید که تنها نگران سود و ترازنامه‌ی خود نیستید بلکه نگرانید، چرا که این موضوع با زندگی ۲۰۰ هزار کارمند در ارتباط است. شما به آنها نیاز دارید و همچنین در رابطه با سرمایه‌گذاری که روی این افراد انجام داده‌اید و آنها روی شرکت حساب کرده‌اند نگرانید. این موضوع منافع اقتصادی شما و همچنین منافع شخصی آنها را در پی دارد. این شیوه‌ای است که فرآیند کامل ارتباطی و فرآیند حل مشکل نیاز است بر اساس آن ساخته شود.

نیاز نیست که مدیران عامل احساساتی باشند. از سوی دیگر آنها نباید چندان زورگو باشند به طوری که فراموش کنند جزئی از یک سیستم هستند؛ سیستمی متشکل از مردم، مشتریان و نتایج اقتصادی. آنها نیاز دارند که به این شکل به مشکل نزدیک شوند. همانطور که قبل تر گفتیم، هم در شرکت وندی و هم در استاروود حفظ نیروی کار از اهداف بسیار مهم ما بود. ما نیاز داشتیم که آنها را حفظ کنیم و در نتیجه آنها توانستند که ما را چه در هتل‌ها و چه در رستوران‌ها حفظ کنند. اگر شما بین همکاران و کسب و کار خود چسبندگی ایجاد نکنید، در بلند مدت یکدیگر را از دست خواهید داد. من فکر می‌کنم که هیئت مدیره باید این موضوع را به درستی درک کند.

مانلی هاپکینسون: رهبری مبتنی بر فهم نه کنترل- به معنای اعتماد داشتن به آن که مردم می‌دانند چه کاری انجام می‌دهند- به شرکت‌ها این اجازه را می‌دهد که یک بحران را تبدیل به یک فرصت کنند و مسائل را با کمک یکدیگر حل کنند. این به آنها اجازه می‌دهد که روش‌های موجود برای انجام امور را

به چالش بکشند، نیروی خود را توسعه بخشیده و به آنها اجازه دهند که مسئولیت بیشتری بپذیرند. در اینجا فرصتی هست تا کمک شود که احساس قدرت رشد یابد و این اطمینان حاصل شود که تفکر رهبر ادامه می یابد تا رشد و نیاز های افراد را شامل شود.

رهبران در یک بحران خواهان آن هستند که فعالیت های جانبی را به منظور تمرکز بر بقاء متوقف سازند. من رهبرانی را دیدم که بلافاصله هر نوع رهبری یا رشد شخصی را درست در زمانی که افراد آنها تحت استرس زیاد و فشار بیش از حد بودند متوقف ساختند، و این اتفاق زمانی رخ می دهد که عملکرد آنها از هر زمان دیگری مهم تر می باشد. این اساسا یک تفکر ناقص می باشد. **رشد افراد و ساخت تیم فعالیت های جنبی نیستند، این ها جزء فعالیت های کلیدی محسوب می شوند.**

این در زمان یک بحران است که نیاز می باشد شما بیشتر از افراد خود سوال کنید. شما به تعهد و انرژی آنها نیاز دارید؛ هم برای مقابله با بحران و هم برای ادامه ی مسیر رشد و تعالی درست زمانی که آن به پایان رسیده است. من همیشه از نحوه ی واکنش و رشد افراد در زمان بحران کاملا شگفت زده می شدم، هنگامی که آنها احساس کنند ارزشمند و قدرتمند بوده اند، و ما به عنوان رهبران اطمینان یابیم که اقدامات ما این حقیقت را تقویت می بخشد.

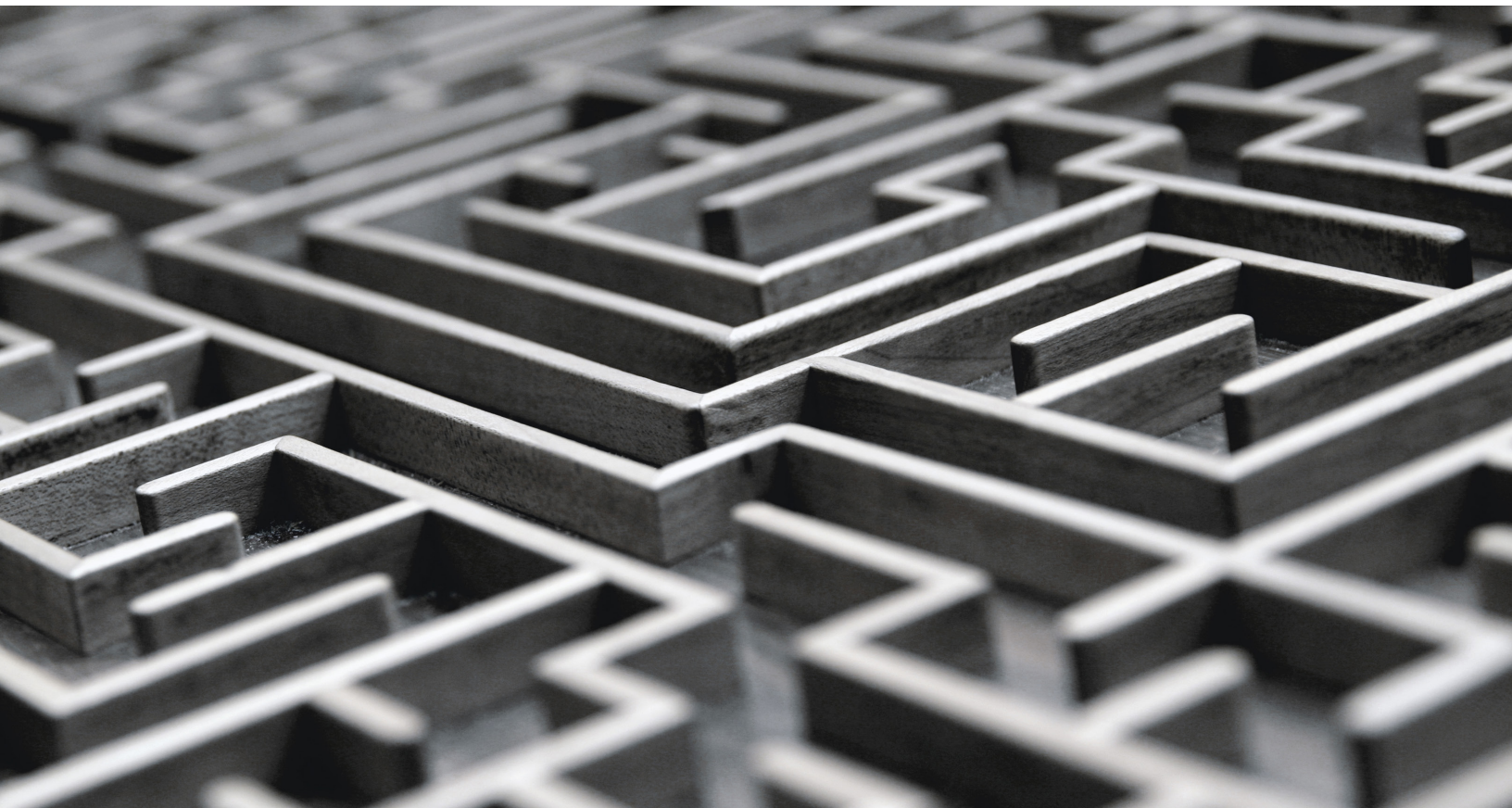
**هوگوباگ** مشاور پیشین دفتر زوریخ شرکت مکینزی می باشد، **جف کاوا** مشاور پیشین دفتر بوستون، و **مانلی هاپکینسون** مشاوره پیشین دفتر لندن می باشد. این نوشته از طریق تلفن و مصاحبه تصویری توسط جیلا تولوب از دفتر تل آویو مکینزی صورت گرفته است.

Organization Practice

# Decision making in uncertain times

The timeline for companies to react to the coronavirus has shrunk dramatically. Here are five principles that leaders can follow to make smart decisions quickly during the pandemic.

*by Andrea Alexander, Aaron De Smet, and Leigh Weiss*



## Leaders know that making good, fast decisions

is challenging under the best of circumstances. But the trickiest are those we call “big bets”—unfamiliar, high-stakes decisions. When you have a crisis of uncertainty such as the COVID-19 pandemic, which arrived at overwhelming speed and enormous scale, organizations face a potentially paralyzing volume of these big-bet decisions.

The typical approach of many companies, big and small, will be far too slow to keep up in such turbulence. Postponing decisions to wait for more information might make sense during business as usual. But when the environment is uncertain—and defined by urgency and imperfect information—waiting to decide is a decision in itself. For instance, delaying the decision to cancel noncritical surgeries can mean not freeing up physician and hospital capacity now and potentially exposing or infecting more people.

To make bold decisions quickly in these uncertain times, leaders can follow these five principles.

### 1. Take a breath

Pause and take a breath—literally. Giving yourself a moment to step back, take stock, anticipate, and prioritize may seem counterintuitive, but it’s essential now.

When asked what makes a great hockey player, Wayne Gretzky is said to have answered, “A good hockey player plays where the puck is. A great hockey player plays where the puck is going to be.” That is easier said than done. In a crisis atmosphere, it is tempting to jump from one urgent task to the next, to take charge of what’s right in front of you—to just execute. Yet this can be a tragic mistake. Research shows that the simple act of pausing, even for as little as 50 to 100 milliseconds, allows the brain to focus on the most relevant information.<sup>1</sup>

A dramatic example of a leader who paused during a landscape-scale crisis is Captain Chesley Sullenberger. After a bird strike caused both of his

plane’s engines to fail shortly after takeoff from LaGuardia Airport in January 2009, he had very little time to decide whether to try to land at a nearby airport, as the control tower was urging, or to aim for a water landing. With no training for such a scenario, he stopped and reflected for a matter of seconds—all that he could afford—to determine if he could get to the airport safely and instead pivoted to the Hudson River for landing.<sup>2</sup> All 155 people on board survived.

There are several ways decision makers can take a breath:

- After telling your team you need a moment to think, try to gain a broader perspective.
- Imagine yourself above the fray, observing the landscape from above. This is what leadership expert Ronald Heifetz calls a “balcony” perspective. Despite the “fog of war” that might obscure much of the current state of play, do your best to take a broader view.
- Ask yourself and your team these questions: What is most important right now? What might we be missing? How might things unfold from here, and what could we influence now that could pay off later?

This ability to anticipate how things might unfold—and to begin to act accordingly—can help avoid knee-jerk reactions that lead to poor outcomes.

In the coronavirus context, if you are a leader of a grocery-store chain, you are seeing a drastic increase in purchases. You must think about your supply chains, whether to ration items, and how to put safety protocols in place for customers. In addition, there are the questions of whether to modify store hours, whether to limit service to curbside pickup and delivery only, and how to handle staffing. All of these decisions are related, so you must pause and prioritize the most pressing issues first. That also means having the discipline to ignore distractions.

<sup>1</sup> Vincent P. Ferrera, Jack Grinband, and Tobias Teichert, “Humans optimize decision-making by delaying decision onset,” *PLOS ONE*, March 5, 2014, Volume 9, Number 3, journals.plos.org.

<sup>2</sup> For more information on the US Air Force’s observe, orient, decide, and act (OODA) loop, see Mark Bonchek and Chris Fussell, “Decision making, Top Gun style,” *Harvard Business Review*, September 12, 2013, hbr.org.

## 2. Involve more people

Amid uncertainty generated by a crisis, leaders often feel an urge to limit authority to those at the top, with a small team making the big decisions while huddled behind closed doors. They should reject the hierarchical model that they might be more comfortable with in normal times and instead involve many more stakeholders and encourage different views and debate. This approach can lead to smarter decisions without sacrificing speed.

Specifically, leaders can use a so-called fishbowl model in which decision makers and key experts sit around a table—or virtual table—to make a decision (exhibit). At the table are one or two decision makers, multiple experts, and one or two “empty seats” for other relevant stakeholders in the gallery to rotate in as they have points to share. A majority of stakeholders observes the meeting, which builds understanding without having to make an extra communication step afterward.

In an in-person meeting, stakeholders watching the fishbowl can contribute information and ideas by temporarily taking one of the empty seats, briefly participating in the meeting, and then returning to the gallery. In a virtual meeting, the stakeholders are on mute but can participate by “raising their hand,” with a moderator inviting them in and unmuting them.

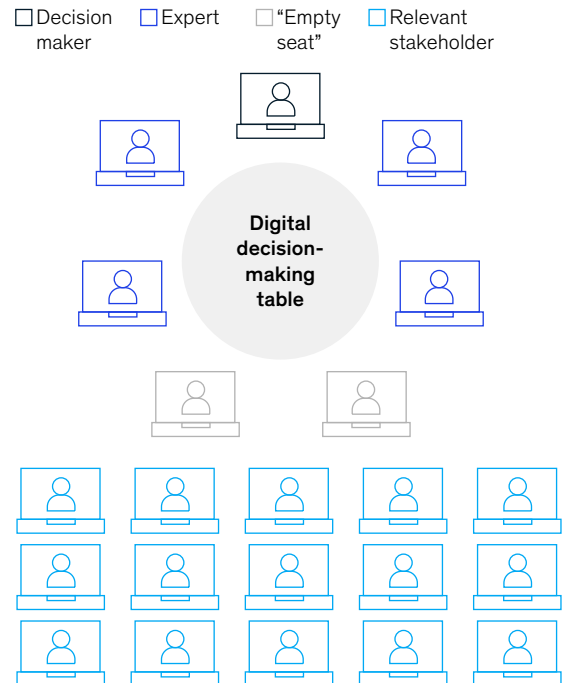
There are several steps leaders can take to involve more people:

1. Clarify the decisions to be made.
2. Identify a small number of decision makers.
3. Identify who should have a voice, including relevant stakeholders and experts, and those who will implement decisions.
4. Create a forum for rapid debate to take place. Be clear that everyone has a voice but not a vote.

When following this approach, it is possible to involve a large number of stakeholders and experts without sacrificing speed. Especially when things

Exhibit

### Involve more people and move faster using a ‘fishbowl’ format.



are unfamiliar and the decisions you are considering are bold, you need many points of view to make sure the decision makers aren't missing something.

Once decisions are made, you can quickly pivot and speak to those who will be executing the decisions to clarify the actions to be taken, timelines, and accountabilities and answer any questions they have about what comes next. This not only saves time, by removing a communication step, but it can also enhance the potency of the message itself.

In today's crisis atmosphere, waste-management leaders are likely experiencing a big shift in demand for their services. There is more household waste that needs pickup and less waste from office buildings and restaurants. How can these companies better accommodate the shift in demand? This decision should include a wide range of stakeholders, including representatives of the

frontline employees (who may have good ideas about routes and which employees to deploy for which shifts) and the customers.

### 3. Make the critical small choices

Some small choices that leaders make in the short run could loom very large over the long term as the crisis unfolds. They can be hard to spot, but leaders must look for them.

In the normal course of business, many big-bet decisions are obvious. There's a large cost or major impact, such as acquiring a company, marketing a product in a new geography, or shutting down a factory, with these decisions. But some decisions that seem small or routine at first can have large long-term strategic implications.

In an example related to coronavirus, Netflix has gone to lower-resolution streaming in some locations to ease the data load on information networks. While most people won't notice the difference in quality, the decision could mean that the internet doesn't crash, which would be a big problem when so many are working from home and children are relying on the internet to do their schoolwork.

There are several steps leaders can take to make critical small choices:

1. Anticipate multiple possible scenarios for how things might unfold over time. No one has a crystal ball, and detailed, precise predictions are likely to be wrong because things are in flux. Anticipating a range of possible pathways and general scenarios can be extremely helpful in thinking through what might happen.
2. Make a list of five to ten choices or actions that making today might, depending on what happens, make a difference later. If we fast-forwarded six months and identified a small decision or action that would have made all the difference if we had taken it, what might that decision or action be?

3. Engage others to help identify which small decisions or actions you should address now, in case they become the difference makers down the road. Which of these should you spend time on today? Which should you monitor and reconsider later? These decisions could range from actions to save cash and ensure liquidity to actions to beef up the resilience of your supply chain by quickly exploring alternative suppliers.

The response to the Boston Marathon bombings in 2013 is a good example of a critical small choice that made a big difference. The decision was made to disperse severely injured people to eight different hospitals. While some of those hospitals were farther from the bombing site, vascular surgeons were called to those locations to begin operating right away. If victims had been sent only to the closest hospitals, many would have had to wait for surgery and possibly bled to death.

### 4. Set up a nerve center

In stressful times, leaders will have to make more big-bet decisions than before and also will be worried about their people. When making a high-stakes decision, it's important to be able to focus attention on the issue at hand. That means minimizing distractions. If a leader is too frenzied, they are likely to make errors in judgment. Creating a nerve center can help leaders focus on the strategic decisions rather than the tactical ones.

A strategic decision comes with a high degree of uncertainty, a large likelihood that things will change, difficulty in assessing costs and benefits, and a result of several simultaneous outcomes. A tactical decision comes with a clear objective, a low degree of uncertainty, and relatively clear costs and benefits. Tactical decisions are important—sometimes crucial. Yet they are often better left to those on the edges of an organization who can act effectively without raising issues to higher levels.

One way to ensure that the right people will be the ones making tactical decisions is to set up a



# Leaders with the right temperament and character are necessary during times of uncertainty. They stay curious and flexible but can still make the tough calls, even if that makes them unpopular. In wartime, you want a Winston Churchill, not a Neville Chamberlain.

nerve center. This is a network of cross-functional teams with clear mandates connected by an integration team that sees that decision making occurs thoughtfully and quickly. Each team focuses on a single area or scope; often, the teams are for workforce protection, supply chain, customer engagement, and financial stress testing. There is a central team that keeps everyone coordinated and ensures collaboration and transparency. In a crisis, leaders should set up the nerve center quickly and with the knowledge that it won't be perfect.

Hospitals deal with emergencies all the time and are well equipped to do so. However, the COVID-19 pandemic is different. It requires setting up a nerve center so that decisions on staffing and the allocation of scarce resources can be made more quickly and by the right people. Some tactical decisions that might have been made in the nerve center, such as the allocation of ventilators and the scheduling of elective surgery, will now need to be considered strategic decisions. It might be a strategic decision to convert a university dorm or hotel to a hospital space, but making sure the space is functional is a tactical decision for the nerve center.

## **5. Empower leaders with judgment and character**

During business as usual, some people who get ahead are of a certain type. They say the right things, don't ruffle feathers, know how to navigate the system, and manage messages so that people hear what they want to hear. Many of these usual suspects, who typically are tapped to lead special initiatives, are ill suited to lead in a landscape crisis of uncertainty.

Leaders with the right temperament and character are necessary during times of uncertainty. They stay curious and flexible but can still make the tough calls, even if that makes them unpopular. They gather differing perspectives and then make the decisions, with the best interests of the organization (not their careers) in mind, without needing a full consensus. For decisions within their delegated authority, they escalate only the trickiest problems for input or approval. In wartime, you want a Winston Churchill, not a Neville Chamberlain.

When making the move to empower other leaders, don't just pick the usual suspects to lead your

response—some of them will be cut out for duty in times of uncertainty, but some will not. When choosing leaders, identify people who have done as many of the three following things as possible to increase the likelihood of them being successful in the current times of uncertainty:

- lived through a crisis (personal or professional) and shown their mettle and personal resilience
- made a tough, unpopular decision because it was the right thing to do, despite the fact that they took heat for it and potentially burned bridges or spent social capital
- willingly given bad news up the chain of command to leaders who didn't want to hear it

You may not be able to find enough leaders in your organization who meet all three criteria but beware if you empower leaders who meet none of them.

Once you have identified these leaders, encourage them to find their inner Churchill: remind empowered leaders that you expect them to make decisions with imperfect information. They should not strive to be perfect, as perfect is the enemy of speed. Make mistakes and learn from them. Do what is right, even when it is not popular.

## Go big or go home

Unprecedented crises demand unprecedented actions. Lessons from past crises suggest that leaders are more likely to *underreact*. What is necessary is to take the bold and rapid actions that would feel too risky in normal times.

**Andrea Alexander** is an associate partner in McKinsey's Houston office, where **Aaron De Smet** is a senior partner; **Leigh Weiss** is a senior expert in the Boston office.

The authors wish to thank Chris Gagnon, David Mendelsohn, and Vanessa Monasterio for their contributions to this article.

Designed by Global Editorial Services  
Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.

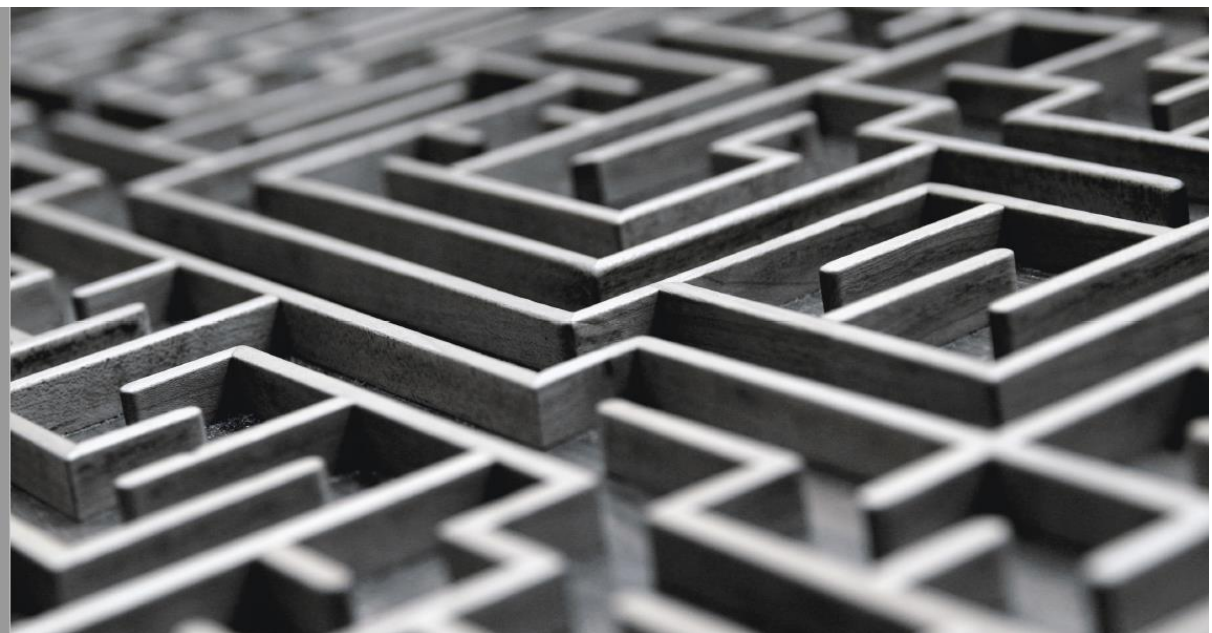
Denmark recently made such a decision when it froze the economy to head off a recession—or worse. The Danish government agreed to pay 75 percent of private-company employees' salaries, provided the companies don't lay off workers. The government is paying workers to stay home and not work, spending 13 percent of the national economy in three months. We don't know yet whether this policy will accomplish its objectives, but it does offer an example of the kind of bold decision in a crisis that leaders may wish, down the road, that they had made or at least considered.

Lest businesses think such a bold reaction isn't relevant to them, we are already seeing corporate examples. The National Basketball Association decided early on that it would shut down its season, leading other sports to take similar actions. Apple was among the first large retailers to close most of its stores globally in response to the coronavirus. Emirates has decided to suspend most of its flights until "travel confidence returns." And some Hollywood studios are releasing current movies straight to streaming platforms, acknowledging this new reality for us all.

---

Decision making amid uncertainty is not easy. Business leaders cannot afford to wait when events are moving as fast as they are right now. We believe these five principles of decision making can help leaders make smart decisions quickly to guide their organizations through this crisis. Embrace them, and continue to learn as you go.

# اتخاذ تصمیم در هنگامه ابهام و نامعینی



زمان واکنش مناسب و مقتضی شرکت‌ها به اثرات ناشی از شیوع ویروس کرونا به طور چشمگیری محدود شده است. در این نوشتار، پنج اصل و قاعده‌ی کلیدی به منظور بهره‌گیری رهبران کسب‌وکارها در تصمیم‌گیری هوشمند و سریع در زمان پاندمی<sup>۱</sup> ویروس کرونا ارائه شده است.<sup>۷</sup>

---

<sup>۱</sup>Pandemic

رهبران کسب و کارها به خوبی می‌دانند که اتخاذ تصمیمات مناسب و در عین حال سریع حتی در بهترین شرایط بسیار چالشی است. از جمله مشکل‌ترین تصمیم‌گیری‌ها، تصمیمات ناشناخته و همراه با ریسک بالاست که "تصمیمات قمارگونه" نیز نامیده می‌شوند. در هنگامه یک بحران آمیخته با نامعینی‌های فراوان مانند پاندمی COVID-19 (ویروسی با سرعت انتشار غافل‌گیر کننده و مقیاس گسترش بسیار بزرگ)، سازمان‌ها و شرکت‌ها با حجم فلج‌کننده‌ای از تصمیمات قمارگونه مورد اشاره مواجه خواهند شد.

به منظور تفوق بر شرایط پرتلاطم و آشفته مورد اشاره، رویکرد معمول بسیاری از شرکت‌های کوچک و بزرگ، بسیار کند است. به تعویق انداختن تصمیم‌گیری به امید دریافت اطلاعات بیشتر در مواقعی که شرایط عادی است، منطقی به نظر می‌رسد. اما در زمانی که محیط کسب و کار با نامعینی، اطلاعات ناکافی و هم‌چنین فوریت در انتخاب، همراه است، تعلل در تصمیم‌گیری، خود نوعی از تصمیم است. به عنوان مثال، تعلل در تصمیم‌گیری پیرامون لغو تمامی عمل‌های جراحی که ضروری و حیاتی نیستند به معنای درگیر نمودن پزشکان و ظرفیت‌های بیمارستانی و به دنبال آن، به خطر انداختن و ابتلای افراد بیشتر جامعه خواهد بود. این جاست که اهمیت تصمیم‌گیری سریع بیشتر مشخص می‌شود.

به منظور اتخاذ تصمیمات سریع و برجسته در این شرایط نامعین، رهبران کسب و کارها می‌توانند پنج اصلی که در ادامه معرفی می‌شوند را دنبال نمایند.

## ۱. نفس عمیق بکشید و کمی درنگ کنید.

یک لحظه مکث کنید و یک نفس عمیق بکشید. یک لحظه به خودتان فرصت بدهید، ذهن خود را یک قدم از موقعیت فعلی عقب بکشید و به گونه‌ای متفاوت به شرایط نگاه کنید، به خوبی راجع به اتفاقاتی که افتاده است تأمل کنید و شرایط را برآورد کنید، وقایع آتی را پیش‌بینی کنید و اقدامات را اولویت‌بندی کنید. ممکن است این نکته قابل درک نباشد اما در شرایط حال حاضر، ضروری است.

زمانی که از وین گرتزکی، مربی و بازیکن برجسته‌ی هاکی روی یخ کانادایی، پرسیده می‌شود که چه چیز باعث عملکرد عالی یک بازیکن هاکی می‌گردد، پاسخ می‌دهد: "یک بازیکن خوب جایی بازی می‌کند که گوی قرار دارد، اما یک بازیکن فوق‌العاده جایی بازی می‌کند که گوی در حال رفتن به آن نقطه است". گفتن این حرف البته از عمل کردن به آن بسیار ساده‌تر است. در شرایط یک بحران، پریدن از یک کار فوری به کار بعدی و انجام آن‌چه در آن واحد در مقابل شما قرار دارد، بسیار وسوسه‌انگیز است. اما در حقیقت این یک اشتباه

<sup>1</sup>Big Bet

<sup>2</sup>Wayne Gretzky

فجیع است. تحقیقات نشان می‌دهد که عمل ساده‌ی مکث، حتی به اندازه‌ی ۵۰ تا ۱۰۰ میلی ثانیه، به مغز اجازه می‌دهد تا بر روی مرتبط‌ترین اطلاعات و آنچه بیشتر از همه اهمیت دارد تمرکز کند.

یک مثال جالب از رهبری که در یک بحران با مقیاس بزرگ لحظه‌ای مکث کرد، کاپیتان چسلی سالنبرگر است. در سال ۲۰۰۹ برخورد با یک پرنده باعث شد هر دو موتور هواپیمای وی اندکی پس از برخاستن از فرودگاه لاگاردیا از کار بیفتند. کاپیتان سالنبرگر فرصت کمی برای تصمیم‌گیری درباره نشستن در یک فرودگاه در همان نزدیکی (چیزی که برج مراقبت پیشنهاد کرده بود) یا فرود بر روی سطح آب داشت. او با این که برای شرایط این چنینی تعلیم ندیده بود، برای چند ثانیه درنگ کرد تا تصمیم بگیرد که آیا می‌تواند یک فرود ایمن در فرودگاه داشته باشد یا خیر؟ وی در نهایت به سمت رودخانه‌ی هودسون چرخید و توانست تمامی ۱۵۵ سرنشین هواپیما را نجات دهد.

تصمیم‌گیران به چند روش می‌توانند مکث کرده و چند لحظه درنگ کنند:

❖ به تیم خود بگویید که یک لحظه برای فکر کردن نیاز دارید و سعی کنید که یک زاویه دید وسیع‌تری نسبت به وضعیت به دست آورید.

❖ خود را بر فراز موقعیت پیچیده ایجاد شده تصور کنید به طوری که گویا از بالای یک منظره به آن نظاره می‌کنید. این چیزی است که رونالد هیفتز، کارشناس مدیریت، آن را زاویه دید بالکنی می‌نامد. با وجود مه در یک جنگ که ممکن است هر آنچه در حال رخداد است را محو و کدر کند، تمام تلاش خود را بکنید تا یک زاویه دید گسترده‌تر داشته باشید.

❖ از خود و تیمتان این سؤالات را بپرسید: چه چیز در حال حاضر از همه مهم‌تر است؟ چه چیزهایی ممکن است از دست بدهیم؟ چه مسائل جدیدی ممکن است از این نقطه به بعد بروز کند؟ چه چیزی را می‌توانیم اکنون تحت تأثیر قرار بدهیم که در آینده نتیجه‌بخش باشد؟

این توانایی پیش‌بینی درباره‌ی این که چه طور مسائل جدید ممکن است بروز پیدا کنند و تنظیم رفتار، متناسب با آنچه پیش‌بینی شده است می‌تواند از واکنش‌های غیرارادی و بدون فکر که با پیامدها و نتایج ضعیف همراه است، جلوگیری کند.

در شرایط ویروس کرونا، به عنوان مثال اگر شما رهبر یک فروشگاه زنجیره‌ای مواد غذایی باشید، در حال حاضر شاهد یک رشد چشمگیر در تقاضا و ثبت سفارش مشتریان خواهید بود. شما باید پیرامون زنجیره

<sup>۲</sup>Chesley Sullenberger

<sup>۲</sup>LaGuardia Airport

<sup>۲</sup>Ronald Heifetz

<sup>۲</sup>Balcony Perspective

<sup>۲</sup>Knee-jerk Reactions

تامین اقلام، لزوم یا عدم لزوم جیره‌بندی آن‌ها و چگونگی تنظیم و اعمال پروتکل‌های ایمنی و سلامت مشتریان در محل فروشگاه‌هایتان فکر کنید. به علاوه، سؤالات دیگری درباره‌ی این که آیا ساعت‌های کاری فروشگاه‌ها تغییر کند، آیا خدمات فروشگاه به خدمات غیرحضور و تحویل در درب منازل محدود شود و چگونگی مدیریت پرسنل مطرح هستند. تصمیم‌گیری درباره‌ی تمامی این مسائل با یکدیگر مرتبط بوده و از این روی، لازم است مکث کرده و در ابتدا ضروری‌ترین موضوعات را اولویت‌بندی کنید. این موضوع نیز مستلزم ایجاد یک نظم و انضباط به منظور حذف هر گونه عوامل حواس‌پرتی و عدم تمرکز می‌باشد.

## ۲. افراد بیشتری را مشارکت دهید.

در فضای ابهام‌آلود و همراه با نامعینی‌های فراوان که یک بحران آن را ایجاد می‌کند، رهبران کسب‌وکارها معمولاً تصور می‌نمایند که باید اختیار و قدرت تصمیم‌گیری صرفاً به افرادی که در رأس امور هستند محدود شده و تصمیمات بزرگ را تنها یک تیم کوچک از افراد در پشت درهای بسته اتخاذ کنند. اما حقیقت آن است که آن‌ها باید هر مدل سلسله‌مراتبی که در شرایط عادی با آن احساس راحتی می‌کنند را کنار بگذارند. به عبارت دیگر، لازم است افراد بیشتری از ذینفعان و سهام‌داران شرکت با دیدگاه‌های متفاوت درگیر مسائل شده و به بحث و ابراز نظر تشویق گردند. این رویکرد می‌تواند منجر به تصمیمات هوشمندانه‌تر بدون فدا کردن سرعت عمل در تصمیم‌گیری شود.

به طور مشخص، رهبران کسب‌وکارها می‌توانند از روش موسوم به تنگ ماهی<sup>۵</sup> استفاده کنند. در این مدل، تصمیم‌گیران و کارشناسان خبره اصلی همگی دور یک میز حقیقی یا مجازی گرد هم می‌آیند (شکل زیر). بر سر این میز، یک یا دو تصمیم‌گیر و تعدادی کارشناسان خبره حضور دارند. به علاوه، یک یا دو صندلی خالی برای سایر ذینفعان مرتبط در داخل سالن در نظر گرفته می‌شود که در صورتی که نقطه نظری درباره مسئله مورد بحث داشته باشند می‌توانند در بحث حضور یافته و آن را ابراز کنند. اکثریت ذینفعان، جلسی در حال برگزاری را مشاهده می‌کنند و این امر موجب می‌شود آن‌ها خود شاهد آنچه در حال وقوع است بوده و از لزوم صدور ابلاغیه‌ها و اطلاع‌رسانی‌های پس از آن جلوگیری می‌نمایند.

<sup>۵</sup>Fishbowl

دینفعان مرتبط  
  کارشناس  
  صندلی خالی  
  تصمیم‌گیر  
 خبره



افراد بیشتری را مشارکت دهید و با استفاده از روش موسوم به تنگ ماهی، سریع‌تر پیش بروید

در جلسات حضوری، دینفعانی که در حال تماشای تنگ ماهی هستید می‌توانند موقتاً با قرار گرفتن در یکی از صندلی‌های خالی دور میز در بحث شرکت کرده و به طور خلاصه ایده‌ها و اطلاعات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند و سپس به سالن باز گردند. در جلسات مجازی، دینفعان همگی در وضعیت ساکت قرار دارند. زمانی که آن‌ها بخواهند در بحث شرکت کنند، دست گرفته و مدیر جلسه با فعال کردن میکروفونشان آن‌ها را به بحث دعوت می‌نماید.

چند گام که رهبران می‌توانند برای مشارکت دادن افراد بیشتر بردارند:

- اول) تصمیماتی که باید گرفته شود را واضح توضیح دهید.
- دوم) تعداد اندکی از تصمیم‌گیران را معین نمایید.
- سوم) کسانی را که حق نظر دادن دارند شامل ذینفعان مرتبط و کارشناسان خبره و هم‌چنین عده‌ای را که قرار است تصمیمات را اجرایی کنند، مشخص نمایید.
- چهارم) یک گردهمایی برای انجام مباحثه‌ی سریع ترتیب دهید. صراحتاً اعلام نمایید که هر فرد حق بیان دیدگاه دارد اما حق رأی همه نیست.

با دنبال نمودن این رویکرد، می‌توان تعداد زیادی از ذینفعان و کارشناسان را بدون از دست دادن سرعت عمل، درگیر فرآیند تصمیم‌گیری نمود. به طور ویژه، زمانی که شرایط تصمیم‌گیری ناشناخته بوده و تصمیمات مد نظر، تصمیماتی شاخص و برجسته هستند، بهره‌گیری از دیدگاه‌های متعدد و متفاوت، اطمینان از لحاظ نمودن همه نظرات و از قلم نیفتادن هیچ یک از جوانب را به همراه خواهد داشت.

زمانی که تصمیمات گرفته شد، شما می‌توانید سریعاً با افرادی که قرار است تصمیمات را اجرایی کنند صحبت کنید. اقدامات لازم، جدول زمان‌بندی و مسئولیت‌ها را تشریح کنید و هر گونه سوال احتمالی را از جانب آن‌ها پیرامون آن‌چه در گام بعدی قرار دارد، پاسخ دهید. با حذف گام صدور ابلاغیه نه تنها فرصت‌ها را می‌خرید بلکه ابلاغ شفاهی می‌تواند قدرت و توان پیام مورد نظر شما را بالا ببرد.

در شرایط بحران حال حاضر، رهبران شرکت‌های مدیریت پسماند احتمالاً با تفاوت‌ها و تمایزاتی در نوع تقاضاها برای خدماتشان مواجه هستند. به عنوان مثال، پسماند خانگی بیشتر شده که نیاز به جمع‌آوری داشته و پسماند ساختمان‌های اداری و رستوران‌ها کاهش یافته است. این شرکت‌ها چه طور می‌توانند این تفاوت حاصل‌شده در تقاضاها را بهتر مدیریت کنند؟ این تصمیم باید یک گستره‌ی وسیعی از ذینفعان، نمایندگان از کارمندان خط مقدم (که می‌توانند ایده‌های خوبی پیرامون مسیرها و این که کدام کارمندان برای اعزام به کدام مناطق مناسبند، داشته باشند) و مشتریان را درگیر کند.



۳. انتخاب‌های کوچک اما بسیار مهم و حیاتی داشته باشید (کار اجرایی را سریعاً شروع کنید).

برخی از انتخاب‌های کوچکی که رهبران در کوتاه مدت دارند می‌تواند در بلندمدت و زمانی که بحران گسترش می‌یابد بسیار بزرگ جلوه کند. اگر چه تشخیص آن‌ها ممکن است سخت باشد اما رهبران باید به دنبال آن‌ها باشند.

در دوره‌ی عادی یک کسب‌وکار، بسیاری از تصمیمات قمارگونه بسیار واضح هستند. یک تأثیر عمده یا هزینه‌ی زیاد مانند خرید یک شرکت، بازاریابی یک محصول در یک جغرافیای جدید و یا تعطیلی یک کارخانه، با این تصمیمات همراه خواهند بود. اما برخی از تصمیمات که در وهله‌ی اول بسیار کوچک و متداول به نظر می‌رسند می‌توانند پیامدهای استراتژیک بزرگی در درازمدت داشته باشند.

در یک مثال مرتبط با شیوع ویروس کرونا، شرکت رسانه‌ای نتفلیکس در برخی مناطق وضوح تصاویر را لُر پخش برنامه‌های ویدئویی کاهش داده تا جریان داده‌ها در شبکه‌ی اطلاعات را تسهیل نماید. در عین حال که اکثر مردم متوجه تفاوت ایجاد شده در کیفیت تصاویر نمی‌شوند، این تصمیم شبکه‌ی اینترنت را در مقابل مشکلات و از کار افتادگی مقاوم خواهد نمود؛ این موضوع به ویژه در زمانی که افراد زیادی در منزل مشغول به دورکاری از طریق اینترنت بوده و دانش‌آموزان به منظور انجام فعالیت‌های مرتبط با مدرسه بیش از پیش به اینترنت مطمئن وابسته هستند، می‌تواند بسیار راه‌گشا باشد.

برخی از گام‌هایی که رهبران می‌توانند به منظور انتخاب‌های کوچک حیاتی بردارند:

اول) سناریوهای مختلفی را در مورد آنچه ممکن است در آینده پدیدار شود، پیش‌بینی کنید. هیچ کس گوی بلورین جادویی ندارد تا آینده را در آن ببیند. پیش‌بینی‌های دقیق و با جزئیات احتمالاً اشتباه هستند چون همه چیز در حال تغییرات پی در پی و ناپایدار است. پیش‌بینی گسترده‌ای از خط سیرهای احتمالی و سناریوهای کلی می‌تواند برای برآورد این که چه چیز در آینده ممکن است اتفاق بیفتد به شدت کمک‌کننده باشد.

دوم) فهرستی از پنج تا ده گزینه یا اقدام تهیه نمایید که انتخاب و یا انجام آن‌ها در امروز وابسته به آنچه اتفاق می‌افتد می‌تواند یک تغییر اساسی در آینده ایجاد کند. به عبارت دیگر، اگر بتوانیم شش ماه به جلو حرکت کنیم و اثرات اقدامات و تصمیمات زمان حال را در آینده شناسایی کنیم، انجام چه اقدامات یا انتخاب‌هایی در گذشته می‌تواند تمایزات عمده ایجاد کند؟

---

<sup>۲</sup>Netflix

<sup>۲</sup>Crash

سوم) از کمک دیگران برای شناسایی تصمیمات و اقداماتی که پرداختن به آن‌ها در حال حاضر می‌تواند در ادامه‌ی راه تفاوت ایجاد کنند، استفاده کنید و سایرین را نیز در این امر مشارکت دهید. به کدام یک از این اقدامات باید همین امروز پرداخته شود؟ کدام یک را باید بعداً در نظر بگیرید؟ این اقدامات و تصمیمات یک گستره هستند؛ از کارهایی برای ذخیره‌ی پول نقد و تأمین نقدینگی گرفته تا اقداماتی به منظور تاب‌آوری زنجیره تأمین مبتنی بر رصد تأمین‌کنندگان جایگزین.<sup>۲</sup>

۳ رویارویی با بمب‌گذاری ماراتن بوستون در سال ۲۰۱۳ مثالی خوب از یک انتخاب کوچک و حیاتی است که تغییری بزرگ ایجاد کرد. در آن زمان تصمیم گرفته شد که مجروحان به هشت بیمارستان مختلف فرستاده شوند. علی‌رغم این که برخی از آن بیمارستان‌ها از منطقه‌ی بمب‌گذاری بسیار دور بودند، برخی جراحان سریعاً به بیمارستان‌های مذکور فراخوانده شدند تا جراحی‌های لازم بلافاصله آغاز گردند. در صورتی که، اگر تمامی مجروحان به نزدیک‌ترین بیمارستان‌ها اعزام می‌شدند به ناچار باید در صف انتظار جراحی قرار می‌گرفتند و ممکن بود از شدت خونریزی جان خود را از دست بدهند.

۳

۴. یک مرکز عصبی راه‌اندازی کنید.<sup>۱</sup>

در مواقع پر استرس، رهبران ناگزیرند که تصمیمات قمارگونه‌ی بیشتری نسبت به گذشته بگیرند. هم‌چنین نسبت به زیرمجموعه خود بیش از پیش نگران هستند. در زمان اتخاذ تصمیمات با ریسک بالا بسیار مهم است که بتوانید توجه خود را بر روی مسئله‌ای که در دست دارد متمرکز کنید. به عبارت دیگر، باید عوامل حواس‌پرتی را حداقل کنید. اگر رهبران با آشفتگی زیادی مواجه باشند، احتمالاً در قضاوت و تصمیم‌گیری دچار خطا می‌شوند. ایجاد یک مرکز عصبی می‌تواند به رهبران کمک کند تا به جای تصمیمات تاکتیکی بر روی تصمیمات استراتژیک تمرکز کنند.

یک تصمیم استراتژیک با درجه‌ی بالایی از نامعینی، احتمال بالای تغییر همه چیز در آینده و دشواری‌هایی در برآورد هزینه‌ها و منفعت‌ها همراه است. در مقابل یک تصمیم تاکتیکی با هدفی مشخص، درجه‌ی پایی‌ی از نامعینی و منفعت و هزینه‌ی نسبتاً واضحی همراه خواهد بود. تصمیمات تاکتیکی، مهم و در برخی مواقع

<sup>۱</sup>Resilience

<sup>۲</sup>Boston Marathon Bombing

<sup>۳</sup>Nerve Center

<sup>۴</sup>High-Stake Decision

۳ حیاتی هستند. با این حال بهتر است تصمیمات تاکتیکی به افراد حاضر در لبه‌ی سازمان واگذار شوند. این افراد به طور موثری قادر هستند که موضوعات را بدون ارجاع به سطوح بالاتر سازمانی رفع نمایند.

یک راه کسب اطمینان از این که افراد مناسب در جایگاه اخذ تصمیمات تاکتیکی قرار دارند این است که یک مرکز عصبی راه‌اندازی شود. این مرکز، شبکه‌ای از تیم‌ها با کارکرد متقابل و اختیارات شفاف است که توسط یک تیم تلفیق به یک‌دیگر مرتبط شده‌اند. تیم تلفیق بر فرآیند اتخاذ تصمیم نظارت می‌کند تا فکورانه و در عین حال سریع انجام گیرد. هر تیم بر روی یک زمینه یا یک حوزه موضوعی تمرکز دارد. به طور معمول، این تیم‌ها عبارتند از: تیم حفاظت از نیروی کار، تیم زنجیره تامین، تیم تعامل و مشارکت مشتریان و تیم سنجش استرس مالی. یک تیم مرکزی نیز به منظور ایجاد هماهنگی بین کلیه افراد و کسب اطمینان از همکاری و شفافیت بین تیم‌ها وجود خواهد داشت. در یک بحران، رهبران می‌بایست مرکز عصبی را با این آگاهی که ممکن است بی‌عیب نباشد سریعاً ایجاد نمایند.

تمامی بیمارستان‌ها همواره در حال پرداختن به موارد اورژانسی هستند و به منظور این مهم، تجهیز شده‌اند. با این حال، پاندمی ویروس کرونا متفاوت است. برپایی یک مرکز عصبی به منظور اتخاذ تصمیمات سریع توسط افراد مناسب پیرامون تأمین و به کارگیری پرسنل و تخصیص منابع محدود انجام پذیرد. برخی از تصمیمات تاکتیکی نظیر نحوه تخصیص دستگاه‌های تنفس مصنوعی و زمان‌بندی عمل‌های جراحی‌گزینه‌ی در این شرایط لازم است که به عنوان تصمیمات استراتژیک در نظر گرفته شوند. تبدیل یک خوابگاه دانشجویی یا یک هتل به یک فضای بیمارستانی ممکن است یک تصمیم استراتژیک باشد اما کسب اطمینان از این که فضای مورد نظر برای فضای بیمارستانی کاربردی هست یا خیر، یک تصمیم تاکتیکی است که باید در مرکز عصبی پیرامون آن تصمیم‌گیری شود.

---

<sup>۳</sup>Edge

<sup>۴</sup>Cross-functional Teams

<sup>۵</sup>Integration Team

## ۵. به رهبران با قدرت تشخیص و تصمیم‌گیری محکم قدرت و اختیار دهید.

در طی یک کسب‌وکار به طور معمول افراد با تیپ شخصیتی خاص از دیگران پیشی می‌گیرند. این افراد معمولاً نکات درست را می‌گویند، دیگران را تحریک یا عصبانی نمی‌کنند، می‌دانند چه طور سیستم را به خوبی هدایت و راهیابی نمایند و پیام‌ها را به نحوی مدیریت می‌کنند تا افراد آن‌چه را بشنوند که آن‌ها می‌خواهند بشنوند. این افراد که معمولاً پای ثابت هدایت و رهبری طرح‌ها و برنامه‌های ابتکاری هستند، به هیچ عنوان همواره<sup>۳</sup> برای هدایت در زمان بحران‌های آمیخته با نامعینی مناسب نیستند.

رهبران با قدرت تشخیص و هم‌چنین دارای فضائل اخلاقی در مواقع آمیخته با انواع نامعینی لازم و ضروری هستند. این افراد، کنج‌گاو و منعطف هستند و در عین حال، ممکن است در صورت نیاز مکالمات خشن و سخت‌گیرانه‌ای داشته باشند حتی اگر این از محبوبیت آن‌ها در بین افراد بکاهد. آن‌ها نقطه‌نظرات متفاوت را جمع‌آوری کرده و سپس با در نظر گرفتن آن‌چه بهترین منفعت را برای سازمان، و نه کارمندان سازمان، در پی خواهد داشت، تصمیم‌گیری کرده و نیازی به اجماع صددرصدی افراد نمی‌بینند. این افراد، برای تصمیمات در حوزه‌ی اختیارات محول‌شده، صرفاً سخت‌ترین و پیچیده‌ترین مشکلات را برای بررسی و اعمال نظر، جدی قلمداد کرده و لحاظ می‌نمایند. در زمان جنگ، شما به یک وینستون چرچیل احتیاج دارید، نه یک نویل چمبرلین.

در راستای این گام، زمانی که قصد دارید به رهبران جدید قدرت و اختیار دهید، فقط کسانی را که همیشه پای ثابت مسئولیت‌های راهبری سازمان بوده‌اند انتخاب نکنید؛ توجه کنید که ممکن است برخی از آن‌ها دقیقاً خصوصیات مناسب و درخور برای تکلیف محول شده را داشته باشند اما برخی هم این گونه نیستند.

زمانی که می‌خواهید رهبران را انتخاب کنید، کسانی را برگزینید که سه مورد زیر را تا جای ممکن قبلاً انجام داده‌اند. این نکته باعث می‌شود احتمال موفقیت آن‌ها در فضای مبهم و نامعین فعلی بیشتر باشد:

- یک بحران شخصی یا حرفه‌ای در محیط کار را تجربه کرده و جرأت، تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری خود را نشان داده باشند.
- یک تصمیم دشوار و نامحبوب (ناخوشایند) را به دلیل این‌که تصمیم درست بوده است، گرفته باشند. علی‌رغم این که ممکن است به خاطر آن سرزنش شده و مجبور بوده‌اند پل‌های پشت سر خود را خراب کرده و سرمایه‌ی اجتماعی خود را هزینه کنند.
- مشتاقانه پذیرای شنیدن اخبار ناخوشایندی هستند که در سلسله مراتب رهبران، گوش شنوایی برای آن‌ها نیست.

<sup>۳</sup>The Usual Suspects

ممکن است قادر نباشید به تعداد کافی رهبرانی که هر سه معیار فوق را داشته باشند پیدا کنید اما از قدرت و اختیار دادن به کسانی که هیچ یک از این معیارها را ندارند بر حذر باشید.

زمانی که این افراد را شناسایی کردید آن‌ها را تشویق کنید تا چرچیل درونی خود را بیابند. به آن‌ها یادآوری کنید که انتظار شما از آن‌ها، تصمیم‌گیری با وجود اطلاعات ناقص و ناکافی است. آن‌ها نباید برای بی‌عیب و نقص بودن تلاش کنند زیرا که بی‌عیب بودن دشمن سرعت عمل است. مجاز هستید خطا کنید و از اشتباهات درس بگیرید. آن چه که درست است انجام دهید حتی اگر گزینه‌ی محبوب برای سایرین نباشد.

**رهبران با خلق و خو و شخصیت مناسب در مواقع آمیخته با انواع نامعینی لازم و ضروری هستند. این افراد، کنجکاو و منعطف هستند و در عین حال، ممکن است در صورت نیاز مکالمات خشن و سختگیرانه‌ای داشته باشند حتی اگر این از محبوبیت آن‌ها در بین افراد بکاهد. در زمان جنگ، شما به یک وینستون چرچیل<sup>۳۷</sup> احتیاج دارید، نه یک نویل چمبرلین<sup>۳۸</sup>.**

---

<sup>۳۷</sup>Winston Churchill

<sup>۳۸</sup>Neville Chamberlain

یا یک کار بزرگ و برجسته بکنید یا هیچ کاری نکنید! جهان NEXT NORMAL را شکل دهید.

بحران‌های بی‌سابقه نیازمند اقدامات جدید و بی‌مانند هستند. درس‌ها و تجربه‌ها از بحران‌های گذشته به ما می‌گویند که معمولاً رهبران در این شرایط اقدامات و واکنش‌های ضعیف و نامناسب دارند. آنچه مهم است این است که باید سریع دست به اقداماتی زد که در شرایط عادی بسیار پرریسک هستند.

کشور دانمارک به تازگی یک چنین تصمیمی داشت، زمانی که اقتصادش را برای جلوگیری از رکود اقتصادی به طور ثابت نگه داشت. دولت دانمارک موافقت کرد تا ۷۵ درصد از حقوق کارکنان شرکت‌های خصوصی را به شرطی که شرکت‌ها کارگران خود را اخراج یا تعدیل نیرو نکنند، پرداخت نماید. دولت به کارگرانی که در خانه هستند و کار نمی‌کنند حقوق پرداخت کرده و این تصمیم تا کنون هزینه‌ای معادل ۱۳ درصد از اقتصاد ملی کشور تنها در ۳ ماه در بر داشته است. ما هنوز نمی‌دانیم که آیا این سیاست می‌تواند اهداف در نظر گرفته شده برای آن را محقق کند یا خیر اما یک مثال از نوع تصمیمات برجسته در زمان بحران است که بسیاری از رهبران آرزو دارند تجربه‌ی آن را داشته و یا حداقل به آن فکر کرده باشند.

به جهت آن‌که کسب‌وکارها تصور نکنند این گونه واکنش‌های برجسته به آن‌ها مرتبط نیست و تنها بر عهده‌ی دولت‌هاست، بررسی چند مثال برگرفته از تصمیم‌گیری شرکت‌ها قابل توجه می‌باشند. انجمن ملی بسکتبال تصمیم گرفت تا فصل بازی‌ها را زودتر از موعد به پایان برساند، این موضوع سبب گردید سایر انجمن‌های ورزشی نیز دست به اقدامی مشابه بزنند. شرکت اپل جزء اولین خرده‌فروشان بزرگ بود که بسیاری از فروشگاه‌های خود را در سرتاسر دنیا در واکنش به ویروس کرونا تعطیل نمود. شرکت هواپیمایی امارات تصمیم گرفت، اکثر پروازهای خود را تا زمان بازگشت ایمنی و اطمینان در سفر، به حالت تعلیق در آورد. برخی از شرکت‌های تولید فیلم هالیوود نیز فیلم‌هایشان را قبل از اکران سینمایی، مستقیماً برای انتشار در بسترهای چندرسانه‌ای مختلف منتشر کرده‌اند.

اتخاذ تصمیم در فضای ابهام‌آلود و نامعین آسان نیست. زمانی که اتفاقات به سرعت آنچه اکنون در حال رخداد است در حال پیشروی هستند، رهبران کسب‌وکارها نمی‌توانند تعلل کنند. بر این باور هستیم که پنج اصل ارائه شده در این نوشتار به رهبران کسب‌وکارها کمک می‌کند تا تصمیمات هوشمندانه را به سرعت اتخاذ نموده و

<sup>۲</sup>Freeze

<sup>۴</sup>National Basketball Association

<sup>۴</sup>Apple

<sup>۴</sup>Emirates

<sup>۴</sup>Hollywood studio

سازمان خود را در این شرایط بحران هدایت کنند. آن‌ها را بپذیرید و سعی کنید هر چه پیش می‌روید همچنان به یادگیری و کسب آگاهی بپردازید



رهبری در عصر  
کرونا با کمک  
ستاد بحران

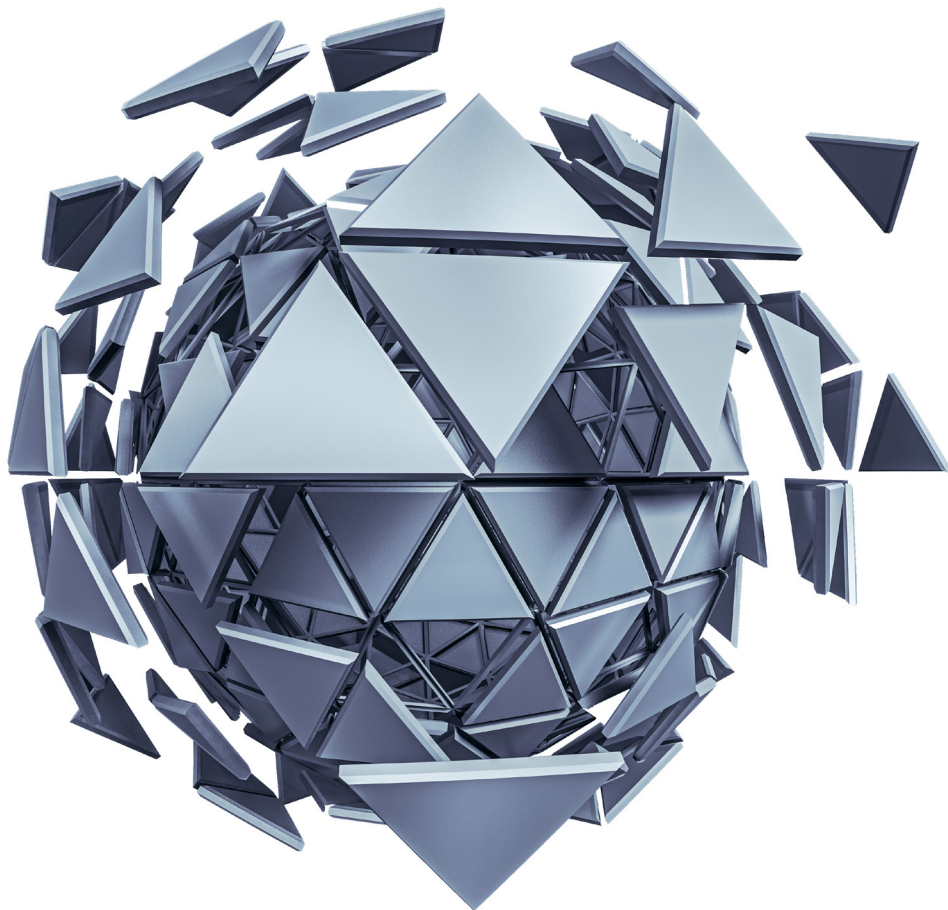


Organization Practice

# To weather a crisis, build a network of teams

This dynamic and collaborative team structure can tackle an organization's most pressing problems quickly. Here are four steps to make it happen.

*by Andrea Alexander, Aaron De Smet, Sarah Kleinman, and Marino Mugayar-Baldocchi*



**Imagine you are a tenured CEO** of a utility company. You have led your organization through hurricanes and other extreme-weather events. You have followed a playbook, and moved to a “command and control” style to address the cascading effects of natural disasters. But now you’re dealing with COVID-19, a crisis unlike anything you’ve ever experienced. There is no coronavirus playbook.

That utility CEO is not alone. Leaders across industries can’t treat this pandemic like other events they have experienced or trained for. First, no single executive has the answer. In fact, to understand the current situation—let alone make decisions about how to respond—you will need to involve more people than you’re accustomed to.

In this rapidly changing environment, your people need to respond with urgency, without senior executives and traditional governance slowing things down. Waiting to decide, or even waiting for approval, is the worst thing they can do. Yet some level of coordination across teams and activities is crucial for your organization’s response to be effective. How do you do this? How do you accomplish the seemingly impossible?

The answer: create a robust network of teams that is empowered to operate outside of the current hierarchy and bureaucratic structures of the organization.

In response to the coronavirus, organizations of all shapes and sizes are moving in this direction. They are setting up “control towers,” “nerve centers”—which take over some of the company’s critical operations—and other crisis-response teams to deal with rapidly shifting priorities and challenges. They see that these teams make faster, better decisions, and many are wondering how they can replicate this effort in other parts of their organization.

Creating a central “rapid response” group is the right first move, but leaders shouldn’t stop there. In this article, we will focus on the steps leaders should take to create a cohesive and adaptable network of

teams, united by a common purpose, that gathers information, devises solutions, puts them into practice, refines outcomes—and does it all *fast*.

## **Four steps to creating a network of teams**

### **1. Launch teams fast and build as you go.**

Create teams that will tackle current strategic priorities and key challenges facing the organization. That’s job number one—everything flows from it.

But leaders should also understand that mistakes will be made. Maybe these teams won’t be the right ones a month down the road, but the model is built to be flexible and to shift when that happens. Teams have to make the best decisions they can with the information that’s available. Don’t worry about perfection; the key is to stand up teams and let them course-correct quickly.

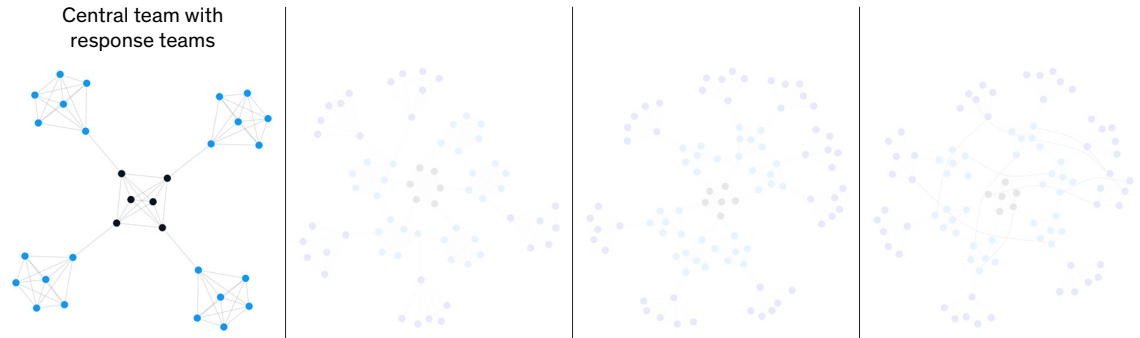
The network itself must be built to learn, using information to update actions and strategies. In a crisis of uncertainty, the network spurs experimentation, innovation, and learning simultaneously among many teams, much like a neural network in which the whole “brain” is vastly smarter than the sum of its parts. There is also spontaneous learning in the face of challenges and opportunities at the individual, team, and network-wide levels.

The evolution begins when the senior executive team—or a kitchen cabinet of the leader’s trusted advisers—creates a central hub that directs and coordinates the response while a handful of related teams operate as the spokes. These teams bubble up the challenges so the central team can prioritize them. In the context of the COVID-19 crisis, initial teams might focus on workforce protection, supply-chain risks, customer engagement, and financial stress testing.

The model makes it easy to add a team later when you identify a need, or to disband a team when it’s no longer necessary or has accomplished its goal.

Exhibit 1

**The evolution to a network of teams often begins with a central team launching a few primary response teams very quickly.**



It is important to launch two groups in particular: an intelligence team, which makes sure the network has a high level of situational awareness, and a planning-ahead team, which thinks through scenarios for the recovery and beyond. Each team should be small and contain a mix of individuals with cross-functional skills, acting with a clear mandate but also within guard rails that empower it to act.

The leader should make it clear to all members of the organization, including those in the parts of the business that are operating as usual, that these empowered teams get to make the calls within the authority delegated to them and do not need permission from others. (Although, teams will seek guidance from the central hub team even when they are empowered to act without approval.)

Next, pick the team leaders. These individuals often are not the “usual suspects” typically put in charge of key initiatives. They need to be a good fit for the task at hand: creative problem solvers with critical thinking skills who are resilient and battle tested. They should also be independent and open to a range of different perspectives. Best of all, they should be willing to say what needs to be said, and to make tough, even unpopular, decisions—ideally with a track record of having done so in the past.

Work with the team leaders to staff their groups, keeping in mind what skills, experiences, and perspectives are most important. Each team must represent a cross-section of critical perspectives. In addition to whatever technical or functional expertise people are bringing, you are looking for problem solvers who will come up with innovative approaches and who can learn fast on the fly.

Just like with team leaders, you need individuals who have critical judgment, the courage to make bold decisions, and the ability to consider trade-offs and trust the data. These team members also need to recognize when specific expertise is needed and pull those experts in as appropriate.

Crucially, each team must also include and consider voices from people on the “edges”—the front line of an organization where the battles to respond to the crisis are taking place. While they may not be senior within the hierarchy, these people are closest to the customer or constituent and are likely to bring key information to the team.

Finally, any given team should be small enough that it can split two pizzas (according to the widely adopted Jeff Bezos/Amazon rule).<sup>1</sup> Any larger, and nothing meaningful will get done on the timelines required in a crisis.

<sup>1</sup> Courtney Connley, “Jeff Bezos’ ‘two pizza rule’ can help you hold more productive meetings,” CNBC, April 30, 2018, CNBC.com.

As soon as the teams are set up, leaders should empower them to make decisions quickly. This will work only if they each have what military leaders refer to as a “commander’s intent”—a clear goal that allows them to make decisions within a set of parameters. This improves both the speed and quality of decision making. It also allows teams to respond to the dynamic demands of the external environment and is one of the strengths of the network approach.

**2. Get out of the way but stay connected.**

After creating the initial set of teams, a leader must shift toward ensuring that multidirectional communication is taking place—not only across teams within the network but also between these teams and the rest of the organization.

To do this, there should be steady coordination with the central team hub, perhaps in daily stand-up meetings. The central hub can check in on progress being made and find ways to support teams and make sure they are using first-order problem-solving principles.

At this point, it’s time for the leader to step into the roles of catalyst and coach. As catalysts, leaders should identify opportunities, make connections

across teams, spark ideas for the teams to consider, and provide resources to fuel those efforts. As coaches, leaders should regularly engage with team leaders and members, resolving roadblocks and helping them work through challenges.

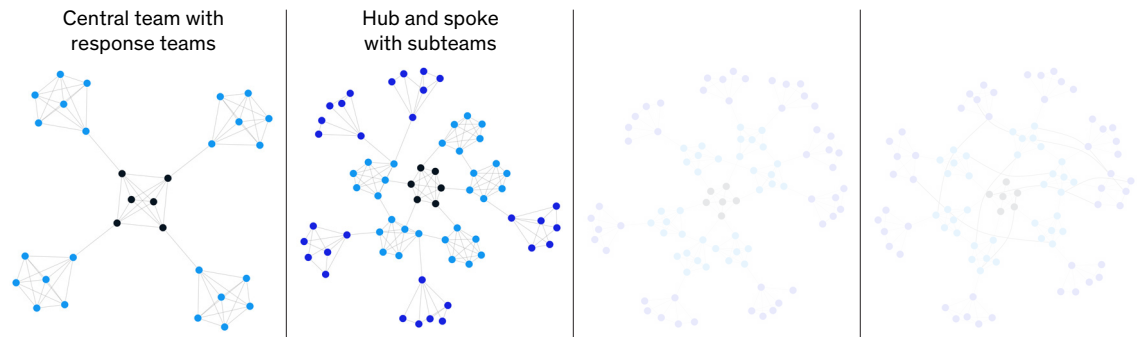
This second step is a balancing act: as the network forms and the number of teams increases and the teams make their own connections, the leader is pushing authority down and out but also staying tightly engaged.

Leaders will be most effective in this role when they are posing questions. For example: *Is the hub leader effectively leading and supporting the team?* If not, help them improve or replace them. *Are the voices from the edges being sought and heard?* If not, embolden the edges even more. *Are the teams seeking approval from a leader when they could proceed without it?* If so, answer their questions with a question. Help them understand you trust them to make decisions.

The goal here is to empower teams and support them at the same time, without micromanaging. This is what great coaches do: they listen to many voices and then make tough calls, even when they have insufficient or imperfect information.

Exhibit 2

**A hub-and-spoke model emerges when additional teams are launched to address rapidly evolving priorities and new challenges.**



Particularly early on, leaders and their close advisers will need to focus on how budgets and people have been distributed across the network of teams, ensure that the highest priority efforts have what they need, stand down or slim teams that are no longer as relevant, and form new teams as circumstances shift.

Even after the crisis subsides, leaders can find a dynamic way of allocating resources across the organization. For example, in the “helix” organizational model, leaders and their top teams can shift people and money across the organization, ensuring the right efforts are applied to priorities.

**3. Champion radical transparency and authenticity.**

During the coronavirus pandemic, we’ve seen instances of leaders who have behaved boldly, setting priorities for their organizations, going outside of traditional channels to procure needed equipment, speaking personally about how the crisis affects them, and being realistic about the challenges ahead.

In the network of teams context, the leader’s approach to communication will foster an environment of collaboration, transparency, and psychological safety that is crucial to its success.

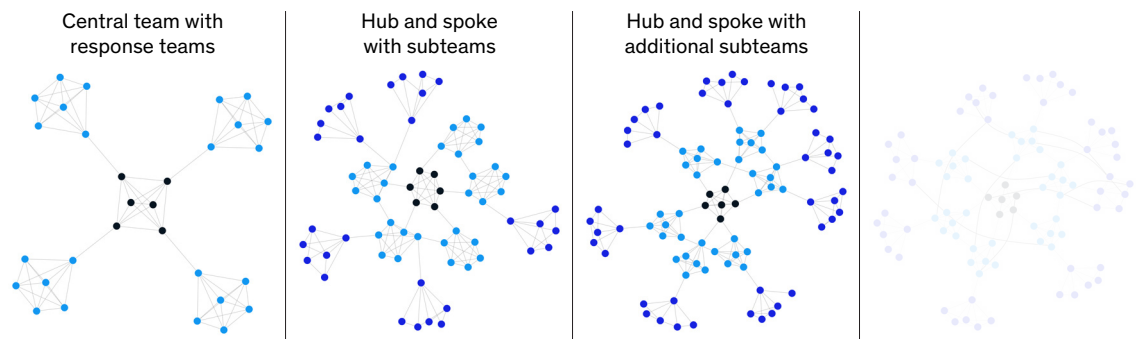
Collaboration and transparency take hold when individuals in an organization feel psychologically safe. Leaders should recognize people who are taking smart risks, be authentic in their communications and empathetic toward those who are anxious, and acknowledge their mistakes to others. What they shouldn’t do is punish people for failing when they’ve taken risks, or exclude those with relevant information or expertise from the conversation.

Julia Rozovsky, one of the leaders of Google’s Project Aristotle—which studied hundreds of Google’s teams to understand why some did well while others stumbled—believes that groups where each member has an equal opportunity to speak is a key variable to team performance. People need to feel invited to share their ideas by the group for peak performance to occur.

In a crisis of uncertainty, it can be easy for leaders to embrace the role of sole authority figure. For a while, people will feel comforted that a leader is taking charge. But if that is at the expense of allowing diverse views to assess the situation, anticipate what might be coming, and land on creative solutions to novel problems, then the teams’ performance will be suboptimal.

Exhibit 3

**The hub and some of the spoke teams morph and add more teams as the network experiments and learns.**



As the crisis unfolds and new needs emerge, panel three shows how this empowered crisis-response structure should evolve and grow, expanding naturally from the initial set of response teams to include additional subteams around each spoke. Teams whose work is interrelated, which will be commonplace, should connect directly with one another, not necessarily turning to the hub to share information and make joint decisions.

When leaders foster connections between and among teams, that will move the model away from a hub and spoke to a more extensive network. In this phase, there's a lot going on with many teams. You're doing everything you did in step two, but now your teams aren't afraid to say something isn't working. Part of the radical transparency in this phase is that teams can say, "Our plan isn't good enough, we need to launch another team or several more teams."

Creating psychological safety from the top down becomes even more important during times of crisis, when people are concerned about their own and others' welfare. Members within and across teams must trust each other enough to share information with the collective and to continue experimenting after making mistakes. Otherwise, the new network may fail to deliver results.

Psychological safety underpins successful networks of teams by enabling the rapid sharing of information to address changing goals, and fostering an environment in which individuals and teams can rapidly test ideas, iterate, and learn from mistakes.

#### **4. Turbocharge self-organization**

We've discussed many of the technical points to setting up a network of teams—who should be involved, what their mix of skills should be, how they should interact, what resources they need, how the leaders should act. And at this point, once the initial network of teams is established and after support from leadership early in the journey, the network should become self-sustaining and self-managing.

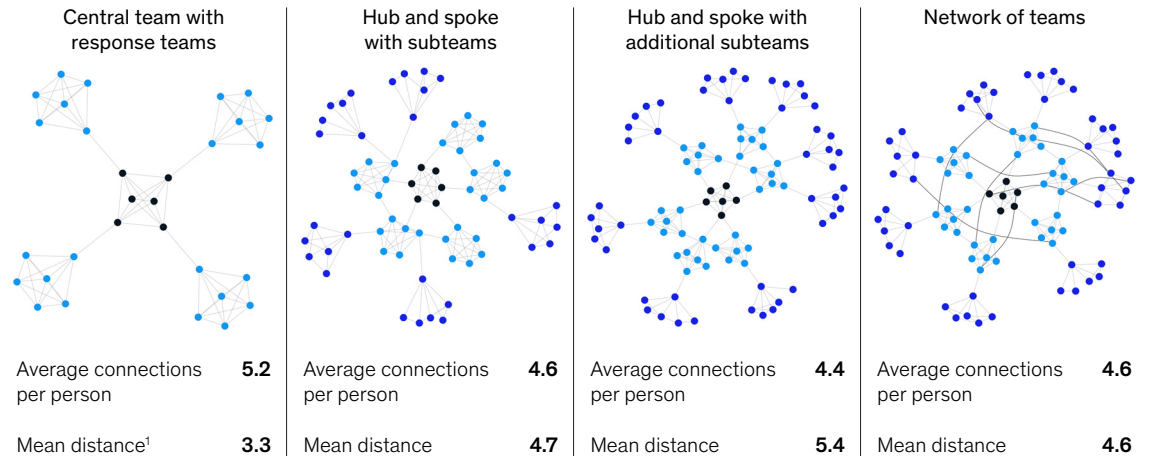
In the fourth panel, the network begins to work together to mobilize at the edges, where the crisis is being fought most intensively. As problems are solved, some teams may go away.

As the number of people and teams increases in the network—in both the third and fourth panels—fewer people are connecting with each other all the time, but when they do, it is more meaningful. They know who to go to for what task. At the same time, too many connections per person can also lead to overload (too many emails, meetings,

**As the number of people and teams increases in the network, fewer people are connecting with each other all the time, but when they do, it is more meaningful.**

Exhibit 4

**The hub-and-spoke model evolves into a network of teams when peripheral teams start connecting and collaborating directly with one another.**



<sup>1</sup>Average degrees of separation.

communications, and touchpoints). But with the right network structure you can achieve a “small world network,” which may be large with many teams, but it feels much smaller because of the degree of separation between people.

In a well-functioning network, the central hub does not begin to mimic the bureaucratic hierarchy that the network of teams is supplanting. The central hub stays connected to all the activities, but it avoids becoming a bottleneck that slows down the response.

Liberia’s 2014–15 response to the Ebola crisis is a good example of removing a bottleneck to get to a desired outcome more quickly. The nation’s initial Ebola task force was hampered by slow decision making and hierarchy, so it set up an “Incident Management System” network that empowered teams working on case management, epidemiology, safe burials, and other related issues.<sup>2</sup> Liberia’s president interacted directly with the incident

manager and convened a small group of advisers who provided advice on policy and sensitive matters.

It’s important to note that the empowered network of teams won’t encompass all of the organization’s activities; this is not a re-org. There is still a core set of functions operating in the more traditional way, where the normal organizational structures are still operating and performing their typical duties in a more or less traditional way.

Even though the evolution often happens organically in a successful network, it’s still crucial that leaders do their part to keep it going. They should encourage connections between teams. When a team comes to the executive team asking for support or expertise, the team should encourage the two groups to connect directly.

The centrality of the leadership hub that launched the teams will also decline. The importance of the respective teams and the leaders within the teams

<sup>2</sup>Tolbert G. Nyenswah et al., “Ebola and its control in Liberia, 2014–2015,” *Emerging Infectious Diseases*, Volume 22, Number 2, February 2016, pp. 169–77, cdc.gov.

will evolve based on changes in the environment not on the designation of the leadership.

But even as you interact with individual teams less, your role becomes more important. You should continue setting the tone, modeling the actions you want to see, recognizing others who are taking risks and making real change, removing roadblocks for teams, and connecting people across the network. Finally, communicate widely, transparently, and authentically about your experience and the implications for others around you.

---

These tasks are a tall order for any leader who is working without a playbook. But a network can help by infusing the organization with a common purpose that allows it to respond more quickly to the challenges unleashed by the pandemic. It can also highlight important behaviors like empathy, communication, and clear decision making, and point the way to becoming a more dynamic, agile organization down the road.

These uncertain times can also spur leaders to reflect on what kind of organization, culture, and operating model they want to put in place, so they can avoid returning to previous patterns of behavior and instead embrace the next normal.

**Andrea Alexander** is an associate partner in McKinsey's Houston office, where **Aaron De Smet** is a senior partner; **Sarah Kleinman** is a partner in the Washington, DC, office; and **Marino Mugayar-Baldocchi** is a research and knowledge fellow in the New York office.

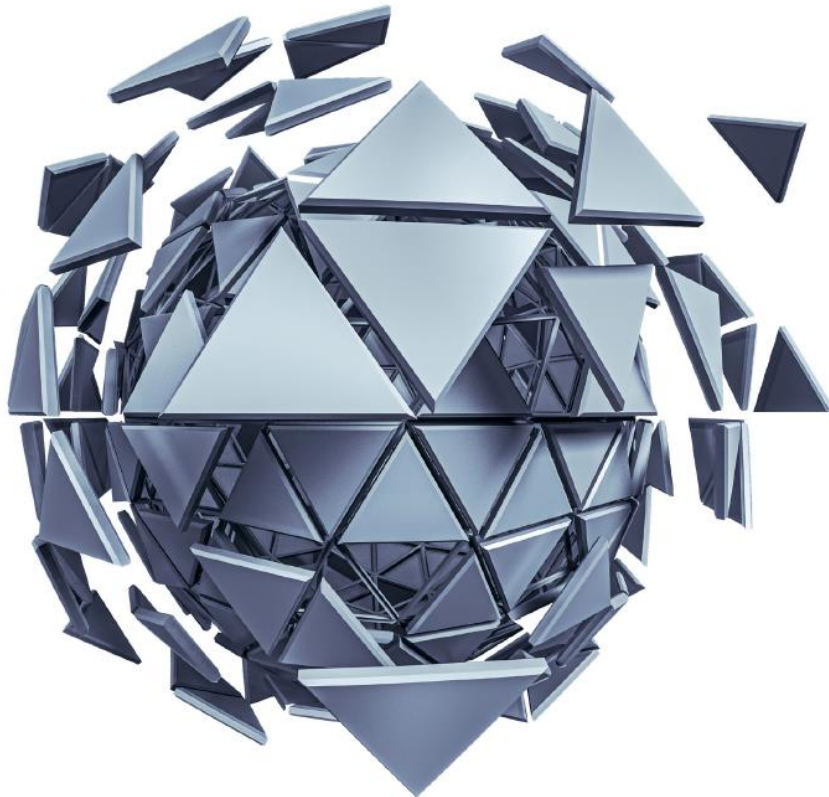
The authors wish to thank Christopher Handscomb, Ana Mendy, Mihir Mysore, and Jane Qu for their contributions to this article.

Designed by Global Editorial Services  
Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.



McKinsey  
& Company

# تشکیل یک شبکه تیمی برای پشت سر گذاشتن بحران



© Capture/Getty Images

اولین حرکت صحیح ایجاد یک گروه "پاسخ سریع" است ، اما رهبران فقط نباید در این مرحله متوقف شوند. در این مقاله سعی شده است به مراحل که رهبران باید برای ایجاد یک شبکه منسجم و سازگار با تیم ها انجام شود متمرکز گردیده شود ، که این مدیران براساس یک هدف مشترک ، طی مراحل مربوط به جمع آوری اطلاعات ، و سپس طراحی راه حل ها ، وارد مرحله عملیاتی این کارزار میشوند، و در ادامه نیز نتایج مربوط به آن میبایست مورد تصحیح و بازبینی قرار بگیرد و همه این کارها میبایست به سرعت انجام پذیرد.

#### چهار مرحله مربوط به تشکیل شبکه های تیمی :

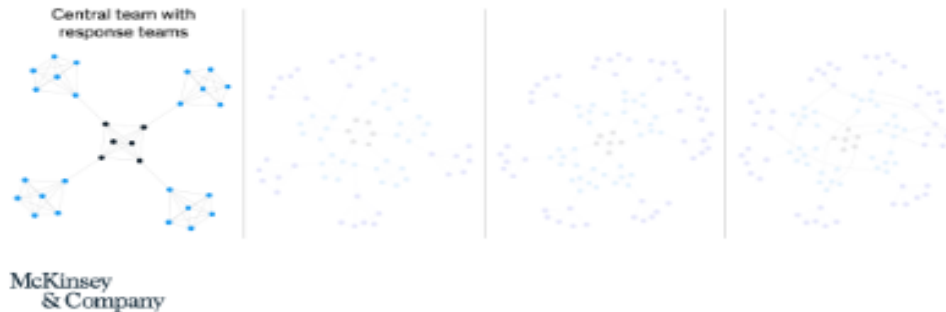
##### ۱- تشکیل سریع ساختارهای تیم های مربوطه:

تیم هایی ایجاد کنید که اولویت های استراتژیک فعلی و چالش های کلیدی سازمان را برطرف سازند. این کار یا وظیفه شماره یک ستاد بحران است - همه چیز در واقع از این مرحله سرچشمه می گیرد.

اما رهبران باید درک کنند که اشتباهاتی نیز ممکن است در حین اجرای عملیات رخ دهد. شاید این تیم ها در مسیر صحیح خود نباشند ، اما در واقع این مدل ساخته شده است تا بتواند انعطاف پذیر نیز باشد و وقتی مشکلی پیش می آید بتواند تغییر مسیر دهد. تیم ها باید براساس اطلاعاتی که در دسترس هستند بهترین تصمیم را بگیرند. نگران بحث کمال نباشید؛ مهم این است که تیم ها را سرپا نگه دارید و اجازه دهید سریع این تیم ها بتوانند خود را اصلاح کنند.

این شبکه باید با استفاده از اطلاعات به روزرسانی شده، اقدامات و استراتژی های موجود فرآیند یادگیری را انجام دهد. در بحران مربوط به بلاتکلیفی کرونا ، شبکه باعث ایجاد آزمایش ، نوآوری و یادگیری همزمان در بین بسیاری از تیم ها می شود ، و این دقیقاً شبیه شبکه عصبی است که در آن "مغز" بسیار باهوش تر از جمیع قسمتهای دیگر مربوط به شبکه عصبی عمل میکند. همچنین در مواجهه با چالش ها و فرصت ها در سطح فردی ، تیمی و شبکه ای ، یادگیری باید بصورت خودجوش انجام شود و یا حداقل قابلیت مربوط به آن وجود داشته باشد.

The evolution to a network of teams often begins with a central team launching a few primary response teams very quickly.



تکامل از زمانی شروع می شود که تیم ارشد اجرایی - شبکه مشاوران قابل اعتماد رهبر - یک مرکز اصلی ایجاد کنند که پاسخ های مربوطه را مورد هدایت و هماهنگی قرار دهد در حالی که تعداد معدودی از تیم های عملیاتی در حال فعالیت می باشند. این تیم ها چالش ها را به تیم مرکزی جهت در اولویت بندی آنها ارجاع خواهد داد. در زمینه بحران COVID19 ، تیم های اولیه ممکن است روی زنجیره تأمین ، حمایت از نیروی کار ، خطرات موجود ، درگیری مشتریان و آزمایشات مربوط به فشار یا استرس مالی تمرکز کنند.

این مدل باعث می شود که اضافه شدن یک تیم جدید در صورت نیاز به شبکه فعلی آسانتر شود ، یا بتوان تیمی را در صورت عدم نیاز یا حصول به اهداف مربوطه اش منحل نمود.

راه اندازی این دو گروه ویژه بسیار مهم است: یک تیم اطلاعاتی ، که اطمینان می دهد شبکه دارای سطح بالایی از آگاهی موقعیتی است. و یک تیم برنامه ریزی پیش رو ، که از طریق سناریوها برای ریکاوری فعالیت ها و شرایط پیش رو اتاق فکر تشکیل میدهند. ابعاد هر تیم باید کوچک باشد و باید ترکیبی از افراد با مهارت های عملکردی که دارای وظایف مشخصی بوده باشند. رهبر باید برای همه اعضای سازمان از جمله مشاغل موجود در قسمتهایی که طبق معمول فعالیت می کنند ، این امر را روشن سازد که این تیم های توانمند می توانند تماسهای لازمه را با دیگر اعضای سازمان بگیرند و برای این تماس ها نیازی به مجوز دیگران ندارند. (اگرچه ، تیم ها حتی در صورت داشتن قدرت یا اختیار

لازمه می‌توانند بدون طی بروکراسی و اخذ تأییدیه‌ها به وظایف خود عمل کنند، زیرا این تیم‌ها از مکرز هدایت اصلی بحران فرمان می‌گیرند.)

هر تیم باید نشان دهنده مقطعی از دیدگاه‌های مهم شرایط فعلی و بحرانی باشد. علاوه مهارت‌های فنی یا کاربردی که افراد را به سازمان به ارمغان می‌آورند، شما نیاز به افراد حرفه‌ای در امر حل‌کننده‌گی مشکلات هستید که بتوانند رویکردهای خلاقانه‌ای را ارائه داده و بتوانند در حین کار نیز سریع آموزش ببینند.

به محض تشکیل تیم‌ها، رهبران باید به آنها قدرت دهند تا بتوانند سریع تصمیم‌گیری کنند. این تنها در صورتی کار خواهد کرد که هرکدام از آنچه رهبران نظامی از آن به عنوان "هدف فرمانده" یاد می‌کنند - در واقع یک هدف واضحی باشد که به آنها امکان می‌دهد تا در مجموعه‌ای از پارامترها تصمیم‌گیری کنند. این هم سرعت و هم کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد. همچنین به تیم‌ها این امکان را می‌دهد تا به خواسته‌های پویا و دینامیکی مربوط به محیط خارجی پاسخ دهند و این یکی از نقاط قوت رویکرد شبکه‌ای است.

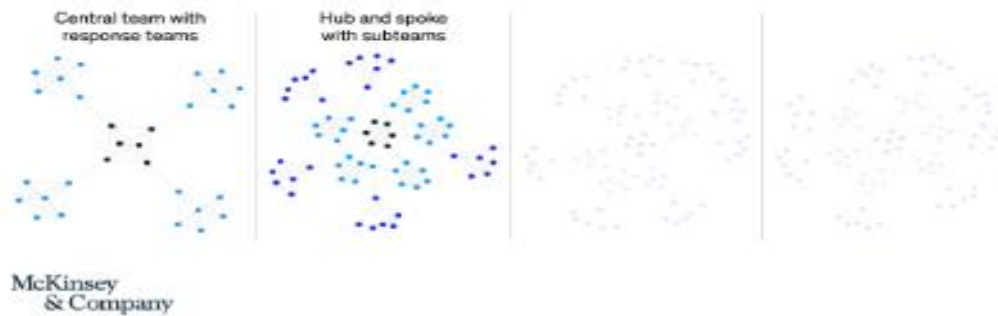
## ۲- حتی اگر از محل رسمی کار دورباشید باید باهم در ارتباط بمانید :

پس از ایجاد مجموعه اولیه تیم‌ها، یک رهبر باید به سمت اطمینان از برقراری ارتباط چندجانبه‌ای در سازمان حرکت کند - این ارتباط نه تنها در تیم‌های درون شبکه بلکه بین این تیم‌ها و بقیه اعضای سازمان نیز باید برقرار باشد. برای این کار، باید هماهنگی مداوم با هسته تیم مرکزی وجود داشته باشد، و شاید این هماهنگی در جلسات استندآپ روزانه صورت گیرد. مرکز اصلی می‌تواند میزان پیشرفت‌های موجود را بررسی کند و راه‌هایی را برای حمایت از تیم‌ها پیدا کند و اطمینان حاصل کند که آنها از اصول حل مسئله اول درحال استفاده کردن می‌باشند.

در این مرحله، زمان آن رسیده است که رهبر به نقش‌های کاتالیزور و هدایتگری (مربی) ورود کند. به عنوان کاتالیزور، رهبران باید فرصت‌ها را شناسایی کرده، و ارتباطاتی را بین تیم‌ها برقرار کنند، و ایده‌هایی را برای بررسی تیم‌ها ایجاد کنند و منابع لازم را برای تقویت این تلاش‌ها فراهم کنند. به عنوان مربی، رهبران باید مرتباً با رهبران تیم‌ها و اعضای خود درارتباط شده و مشکلات و موانع را برطرف کرده و به آنها کمک کنند تا کارها را بتوانند از میان چالش‌ها به سلامت عبور دهند.

Exhibit 2

A hub-and-spoke model emerges when additional teams are launched to address rapidly evolving priorities and new challenges.



طبق نمودار بالا مدل هاب-اسپک زمانی تشکیل میشود که تیم های جدیدی به هسته فعلی اضافه شده و اولویت ها و چالش های جدیدی در تیم ها بوجود آید.

این مرحله دوم در واقع یک مرحله متعادل کننده است: هرچه شبکه تشکیل می شود و تعداد تیم ها افزایش می یابد و تیم ها اتصالات خود را برقرار می کنند ، رهبر قدرت اش را به سمت پایین و بیرون سوق میدهد ولی همچنان درگیر مسائل کلان تیم ها باقی میماند.

هدف در اینجا توانمندسازی تیم ها و پشتیبانی از آنها به طور هم زمان و بدون مدیریت ماکروبی است. این همان کاری است که مربیان عالی نیز انجام می دهند: آنها به بسیاری از صداها گوش می دهند و سپس تماس های سختی می گیرند ، حتی اگر اطلاعات ناکافی یا ناقصی داشته باشند. به خصوص در اوایل ، رهبران و مشاوران نزدیک آنها نیاز به تمرکز بر نحوه توزیع بودجه و نیروی انسانی در شبکه تیم های موجود دارند ، و اطمینان حاصل کنند که بالاترین اولویت های تشخیص داده شده ، در واقع آن چیزی است که آنها به آن نیاز دارند ، و همچنین تیم هایی که فعلا کاربری ندارند یا دچار تعدیل شوند و یا دچار انحلال ولو از نوع موقتش شوند و با تغییر شرایط و ایجاد نیازهای جدید ، تیم های جدیدی را نیز تشکیل می دهند.

حتی پس از فروکش بحران ، رهبران می توانند یک روش پویا برای تخصیص منابع در سازمان پیدا کنند. به عنوان مثال ، در الگوی سازمانی "مارپیچ" ، رهبران و تیمهای برتر آنها می توانند سرمایه

انسانی و بودجه را در سازمان تغییر دهند ، و اطمینان حاصل کنند که تلاش ها و فعالیت های صحیحی در اولویت های فعلی در حال اعمال شدن میباشند.

### ۳-قهرمانی در اصالت و شفافیت سازمانی :

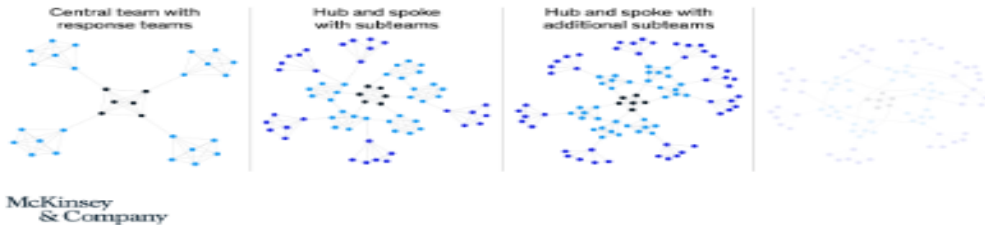
در طول شیوع ویروس کرونا ، مواردی از رهبرانی را مشاهده کرده ایم که با جسارت رفتار کرده اند ، اولویت ها را سریعاً برای سازمان خود تعیین کرده ، و برای تهیه تجهیزات مورد نیاز خود به خارج از کانال های سنتی روی می آورند ، شخصاً در مورد چگونگی تأثیر بحران بر روی آنها صحبت کرده و بصورت واقع بینانه در مورد چالش های پیش رو صحبت و اظهار نظر میکنند. در زمینه شبکه تیمها ، نوع رویکرد رهبر یا رهبران میتوانند به ارتباطات ، محیط همکاری ، شفافیت و امنیت روانی سازمانی کمک شایانی کند که برای موفقیت تیم ها بسیار مهم است. همکاری و شفافیت زمانی در سازمان جاری میشود که افراد یک سازمان از نظر روانی احساس امنیت کنند. رهبران باید افرادی را که ریسک های هوشمندی را میکنند ، را مورد شناسایی قرار داده و نسبت به افرادی که احساس عصبانیت زیادی دارند با قاطعیت برخورد کرده و اشتباهات شان را به آنها گوشزد نماید.

آنها نباید افراد را برای عدم موفقیت در هنگام خطرات مورد مجازات قرار دهند ، یا این افراد را نسبت به اطلاعات یا تخصص مربوطه شان ویا از فعالیت های کلی شان در سیستم محروم نمایند.

در بحران عدم اطمینان یا بلا تکلیفی ، رهبران می توانند نقش شخصیت امقدر ولی تنها را بپذیرند. و برای مدتی نیروی انسانی شان در سازمان احساس راحتی می کنند که در واقع یک رهبر بزرگ مسئولیت آن را بر عهده داشته و عملاً پشت آنهاست. اما اگر اجازه داده شود که دیدگاههای منحرف برای ارزیابی اوضاع وارد سیستم شود ، آنگاه قابل پیش بینی است که برای تجزیه و تحلیل این راهکاری های جدید و خلاقانه و حل مشکلات جدید نیاز به صرف زمان بیشتری بوده که این خود میتواند باعث افت بهره وری کارکنان شود.

Exhibit 3

The hub and some of the spoke teams morph and add more teams as the network experiments and learns.



در هنگام آموزش ها و عملیات های جدیدی در درون شبکه های هاب-اسپوک تیم های جدیدی باید به این شبکه ها اضافه شوند.

با گسترش بحران و ظهور نیازهای جدید ، پانل سه نشان می دهد که چگونه این ساختار در واکنش به بحران باید توانمند شود و چگونه باید مسیر تحول و رشد خود را طی نماید ، پاسخ ها به طور طبیعی از مجموعه های اولیه تیمهای پاسخ گسترش یافته و ممکن است تا تیمهای فرعی دیگر (در اطراف هر اسپک یا رشته ارتباطی شبکه ای) نیز این پاسخها مورد بسط و گسترش قرار بگیرد . تیمهایی که کارشان به هم مرتبط هستند ، باید مستقیماً با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و این یک امر عادی محسوب میشود ، و لزوماً نیازی برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات با مرکز تصمیم گیری و دریافت تصمیمات بین واحدی و تصمیم گیری مشترک با این مرکز نخواهند داشت.

امنیت روانشناختی در سازمان در واقع براساس ایجاد اشتراک گذاری سریع اطلاعات برای رفع اهداف در حال تغییر ، و تقویت محیطی که افراد و تیم ها بتوانند به سرعت در آن تست ایده ها ، تمرین و آموختن از اشتباهات را تجربه کنند ، پایه ریزی میشود و این میتواند باعث موفقیت بیشتر از پیش شبکه های تیمی شود.

#### ۴- پایداری و خودمدیریتی در سازمان :

ما در مورد بسیاری از نکات فنی برای ایجاد شبکه ای از تیم ها بحث کرده ایم -که چه کسی باید درگیر شود؟، چه ترکیبی از مهارت های آنها باید باشد؟، چگونه آنها باید تعامل داشته باشند؟، به

چه منابعی نیاز دارند؟، و چگونه باید رهبران عمل کنند؟ و در این مرحله، پس از ایجاد شبکه اولیه تیمها و پس از حمایت از رهبری از آغاز حرکت عملیاتی تیمها، شبکه باید به مشخصه خود پایداری و خود مدیریتی نیز برسند.

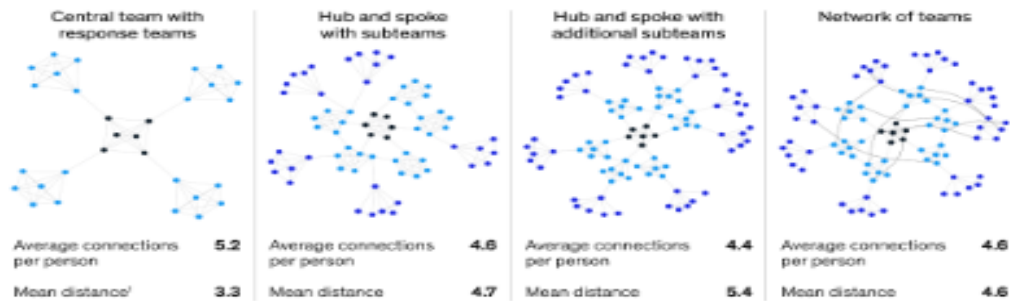
در پنل چهارم، شبکه برای بسیج در خطوط مقدم مبارزه، جایی که شدت بیشتری با بحران در حال مبارزه شدن مییابد، شروع به کار می کند. و با حل شدن برخی مشکلات، ممکن است برخی از تیم ها نیز از بین بروند.

با افزایش تعداد افراد و تیم ها در شبکه در هر دو پنل سوم و چهارم - تعداد کمتری از افراد در تمام مدت با یکدیگر در ارتباط هستند، اما وقتی با هم در ارتباط میشوند، معنادارتر است. آنها می دانند برای چه کاری باید به چه کسی مراجعه کنند. در عین حال، اتصالات بیش از حد به ازای هر نفر نیز می تواند منجر به اضافه بار (دریافت بیش از حد از ایمیلها، درگیری بیش از حد با جلسات، ارتباطات و نقاط لمسی زیاد) در میزان کارها شود. اما با اتخاذ یک ساختار شبکه ای درست شما می توانید به یک "شبکه جهانی کوچک دست پیدا کنید"، که ممکن است با بسیاری از تیم ها بزرگ به نظر برسد، اما به دلیل میزان جدایی بین افراد، تیم ممکن است احساس کوچک بودن را تجربه کند. در یک شبکه با عملکرد خوب، هسته مرکزی شروع به تقلید از سلسله مراتب اداری نمی کند که معمولا شبکه تیم ها در حال تهیه آن هستند. مرکز اصلی به کلیه فعالیتها متصل است، اما از تبدیل شدن به گلوگاه که باعث کندتر شدن پاسخ می شود، نیز جلوگیری می کند.



Exhibit 4

The hub-and-spoke model evolves into a network of teams when peripheral teams start connecting and collaborating directly with one another.



<sup>1</sup>Average degrees of separation.

McKinsey  
& Company

مدل هاب و اسپک تبدیل به یک شبکه ای از تیم ها شده که در آن تیم های پیرامونی شروع همکاری و ارتباطات خود را به دیگر تیم ها زده اند.

توجه به این نکته مهم است که ایجاد شبکه قدرتمندی از تیمها شامل پوشش دهی کلیه فعالیتهای سازمان توسط این تیم ها نمی شوند. این یک تجدید حیات نیست. هنوز مجموعه اصلی کارکردها به روش سنتی تری وجود دارد ، جایی که ساختارهای عادی سازمانی هنوز هم فعالیت می کنند و وظایف معمولی خود را به روشی کم و بیش سنتی انجام می دهند.

حتی اگر تکامل اغلب به صورت طبیعی یا ارگانیکی در یک شبکه موفق اتفاق بیفتد ، هنوز هم حضور رهبران برای ادامه کار بسیار مهم میباشد. آنها باید ارتباطات بین تیم ها را ترغیب کنند. وقتی تیمی برای درخواست پشتیبانی یا تخصصی به یک تیم اجرایی مراجعه می کند ، تیم باید دو گروه را برای ایجاد ارتباط مستقیم باهم ترغیب کند.

این وظایف برای هر رهبری که بخواهد بدون شرح کار یا دستور العمل کار کند درواقع یک پروسه طولانی کاری محسوب میشود. اما یک شبکه می تواند با سوق دهی سازمان به یک هدف مشترک به آن کمک

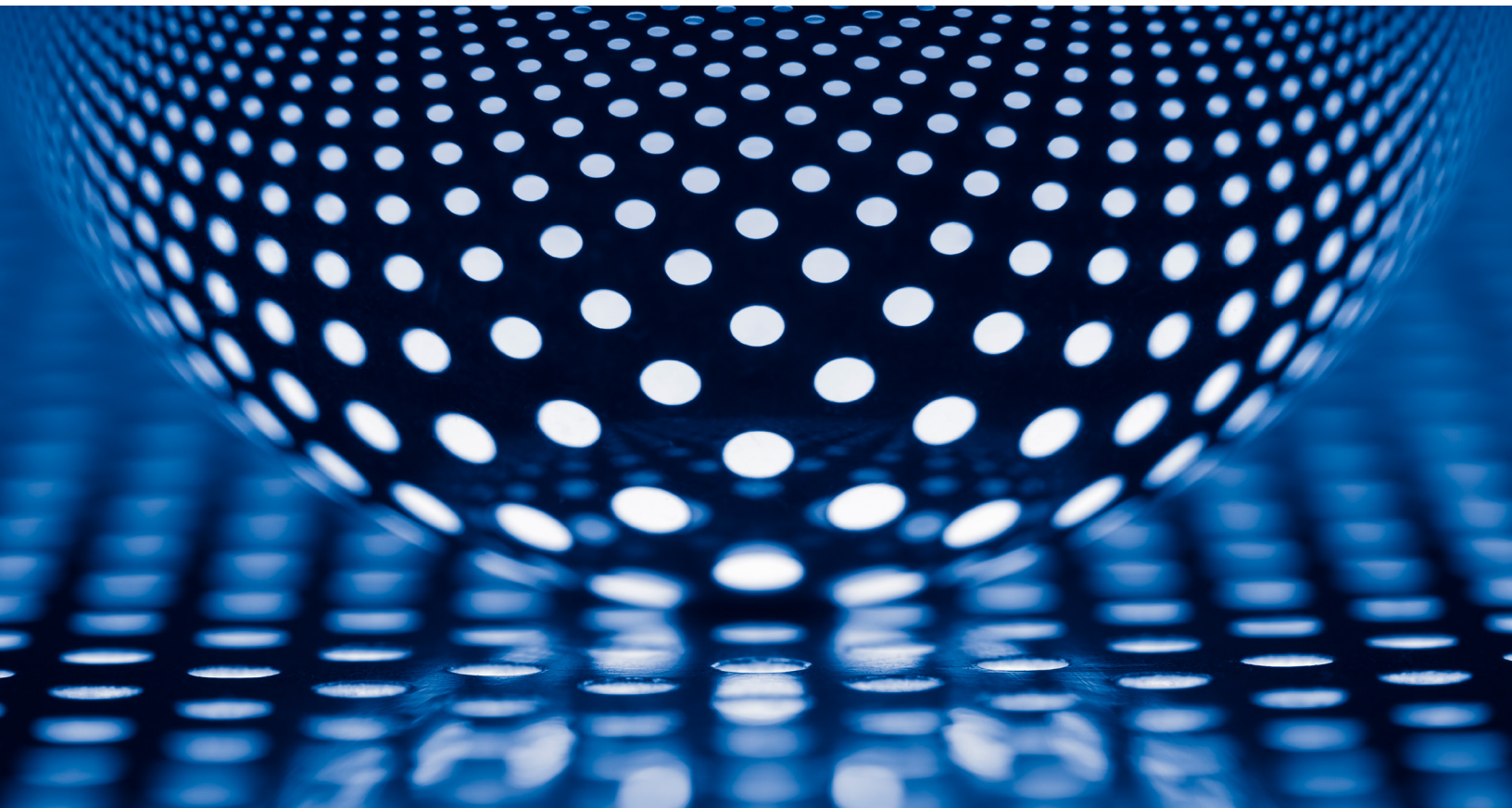
کرده و به آن امکان را بدهد که هرچه سریعتر بتواند به چالش های ناشی از بیماری همه گیر پاسخ دهد. همچنین می تواند رفتارهای مهمی مانند همدلی ، ارتباطات و تصمیم گیری شفاف را برجسته کند و راه رسیدن به یک سازمان پویاتر و چابک تر را نشان دهد. همچنین این زمان های بلا تکلیفی می تواند رهبران را به این امر ترغیب کند که در مورد چه نوع سازمان ، فرهنگ و یا الگوی عملیاتی که می خواهند بکار گیرند تأمل کنند ، بنابراین می توانند از بازگشت به الگوهای رفتاری قبلی خودداری کنند و در عوض در مسیرهای نوین و جدید دیگری قدم بردارند.

Risk Practice

# Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center

Amid the coronavirus pandemic, companies need a crisis response coordinated by top management that gives experts and managers the autonomy to implement creative, pragmatic solutions.

*by Mihir Mysore and Ophelia Usher*



**The COVID-19 outbreak**, caused by the coronavirus (SARS-CoV-2), is a deep humanitarian crisis that has also gravely affected the global economy. It is posing difficult—even unprecedented—challenges for business leaders. They are finding that the fast-moving situation is impervious to familiar remedial actions. By the time a response is mounted, the situation has changed, and the scale, speed, and impact of issues have unexpectedly intensified. Leaders everywhere have experienced some form of such disruption, though the magnitude of the present crisis is trying the lessons of human experience. The struggle to avoid ineffective, reactive approaches has consequently been all the more difficult.

Together with many leading companies, we have developed a better approach—a flexible structure for guiding the work—called the integrated nerve center. In an unfamiliar crisis, such as the COVID-19 outbreak, the nerve center concentrates crucial leadership skills and organizational capabilities and gives leaders the best chance of getting ahead of events rather than reacting to them.

The integrated nerve center is not a formulaic panacea. It is, rather, an efficient means of coordinating an organization's active response to a major crisis. It is endowed with enterprise-wide authority and enables leaders and experts to test approaches quickly, preserve and deepen the

most effective solutions, and move on ahead of the changing environment. In hundreds of discussions conducted in the past few weeks, we have looked at the efforts of many companies now in the process of building COVID-19 nerve centers. We feel that the insights of this common experience are of wide and pressing importance.

### **Discover, decide, design, deliver: Lessons from past crises**

Common crisis-management failures arise according to the demands of the crisis, which can be understood in a fourfold manner. The first task of crisis management is to discover the current situation and form an accurate view of how it might evolve, deriving implications for the organization. From discovery, leaders must move on to decide on and design the necessary immediate and strategic actions, speedily establishing a pragmatic, flexible operating model. This model is ideally based on adequate stress testing of contextualized hypotheses and scenarios. It should also adhere to company and societal values. Finally, companies must deliver the solutions in a disciplined and efficient way, with enough built-in flexibility to accommodate late pivotal changes. In real crises, things go awry in each of these four categories:

- *Inadequate discovery.* This is a failure to invest in an accurate, full determination of

**In an unfamiliar crisis, the nerve center concentrates crucial leadership skills and organizational capabilities and gives leaders the best chance of getting ahead of events rather than reacting to them.**

the depth, extent, and velocity of the crisis. Companies typically reflect an optimist bias in initial assessments, for example, and then in subsequent reassessments as well. Eventually the false hopes embodied in these inaccurate assessments become obviously insupportable, at which point, however, the crisis has worsened, and much valuable time and resources have been wasted.

- **Poor decision making.** Most poorly handled crises are defined by poor decision making. Bad decisions can result from many causes, such as acting on incomplete information (action bias). In our experience, reluctance to act until “all the facts are in” is a more common fallacy. The tendency for decision makers to analogize a new and unfamiliar situation to past experience (pattern recognition) is another serious pitfall. Groupthink and political pressure commonly lead decision makers astray. Reputations—and sometimes, compensatory incentives—are often at stake in large, expensive projects. Consequently, undue pressure can be exerted to push through an unforeseen problem whose resolution is disregarded or seen as insufficiently important to revise timelines and budgets. Relatively minor arising technical issues can, by this dynamic, become major problems and even lead to catastrophic failures.
- **Constrained solution design.** Many crises have one or more technical causes—the

problem in itself—that must be addressed with tailored solutions. These solutions must be either newly invented or imported to a new domain. Responding organizations must not allow themselves to be constrained by poor or inadequate solution designs. The immediate technical solution for diagnosing COVID-19—the starting point for treatment solutions—is the effective test. A type of test known as polymerase-chain-reaction (PCR) testing, developed in China, Europe, and South Korea for the disease, has become the standard for effective testing and is now being produced at scale around the world. The test was first produced in Germany in January 2020, not long after COVID-19 appeared in China. Yet in the United States, the presence of an ineffective test delayed the adoption of the effective one for a crucial early period in the spread of the virus.

- **Delivery failure.** For anyone with actual experience in handling a crisis, execution failure is a constant risk. Small contingent (random) failures can cause larger failures of the most well-thought-out plans. Faulty solutions can command undue loyalty from managers suffering from “operations addiction”: instead of recognizing the root problem, responsible parties look for patches to preserve the flawed response. Chaotic conditions will necessarily cause disruptions, but the presence of accountable leaders with good judgment and the freedom to act and improvise as needed can minimize execution delays and failures.

**Responding organizations must not allow themselves to be constrained by poor or inadequate solution designs.**

## The COVID-19-response structure

The nerve center is designed to resolve these four challenges under the heavy pressures of a major crisis. Certainly, companies and institutions are facing such a crisis with the COVID-19 outbreak, which has triggered travel restrictions, border closings, supply-chain disruptions, and work stoppages across the globe. The exhibit shows one example of a COVID-19-response structure.

In this example, the nerve-center structure is organized around five teams, each responsible

for a number of work streams. It is designed as an agile structure, coordinated through an integration team, but there is enough autonomy of action granted to constituent team leaders to work through bottlenecks and keep the response moving.

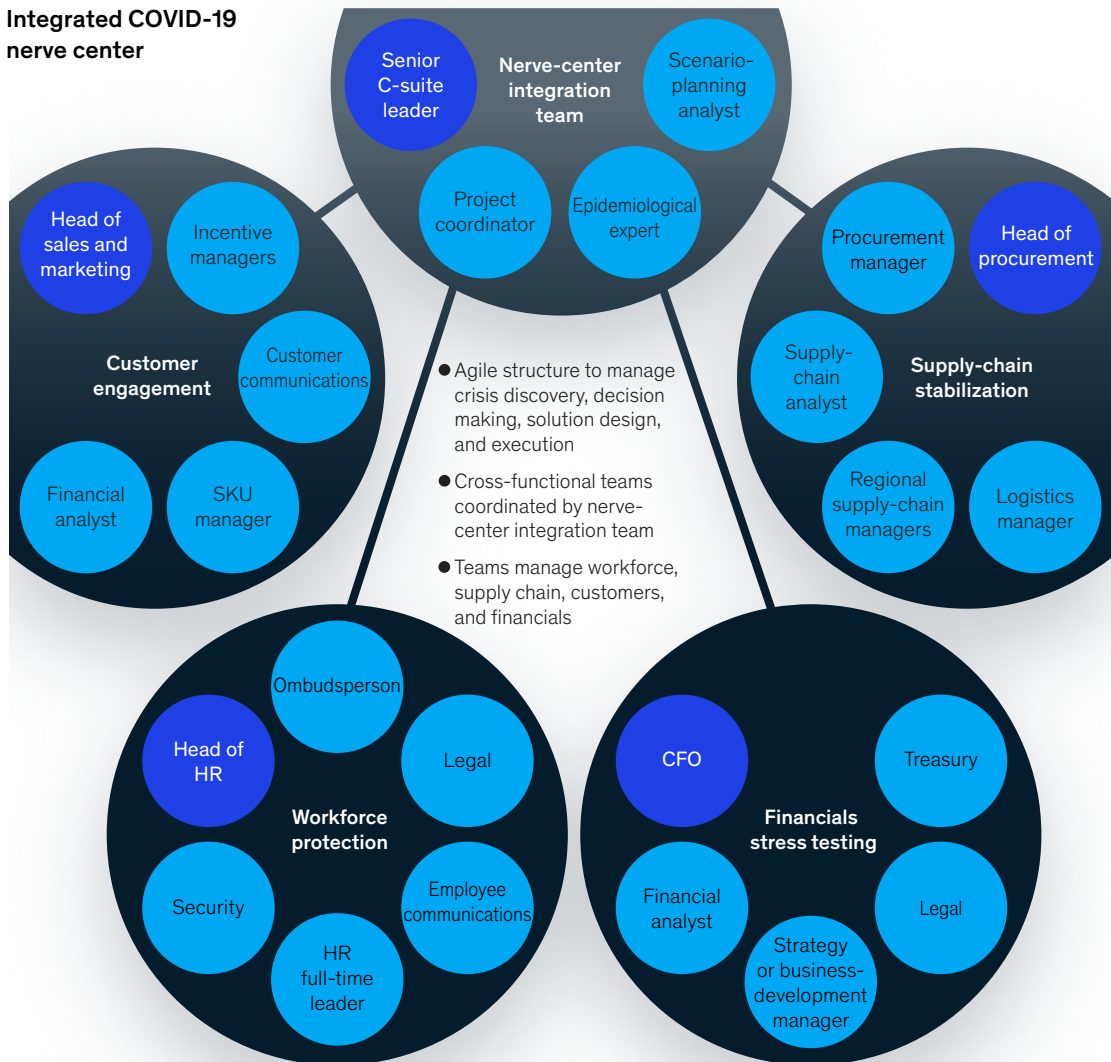
### Nerve-center integration team

The nerve-center integration team is the coordinating head of the larger nerve-center structure. Its purpose is to set the overall tone of the COVID-19-response work, acting as a single source of truth, in real time, for all information and

Exhibit

**The integrated COVID-19 nerve center is based on five cross-functional teams.**

### Integrated COVID-19 nerve center



actions related to the outbreak and response. It must maintain close two-way communication with all teams. It is headed by a senior C-suite leader and includes an epidemiological expert, a project coordinator, and a scenario-planning analyst. The organization should empower this team to command whatever resources it deems are necessary to integrate closely and accomplish the work of the other four teams. The team's responsibilities can be summarized as follows:

- acting as the single source of truth for issue resolution
- ensuring that sufficient resources are deployed where and when needed
- coordinating the portfolio of remedial actions across the work streams of all teams, based on scenarios and triggers
- aligning team leaders on scenarios, with the help of roundtables and other exercises as needed

**Workforce protection**

For most organizations, business as usual cannot be expected to reign during the COVID-19 outbreak. Organizations need to develop a plan to support employees that is consistent with conservative health and safety guidelines. The plan must be flexible enough to accommodate policy changes as needed through the outbreak. It is useful for companies to compare their efforts in this domain with the actions that other organizations of similar size are taking, to determine the right policies and levels of support for their people.

The most helpful workforce-protection models provide clear, simple language to local managers on how to deal with COVID-19 that is consistent with the guidelines provided by WHO, national health organizations (such as the US Centers for Disease Control and Prevention), and local health agencies. The model should provide managers with a degree of autonomy sufficient to allow them to deal with any quickly evolving situation. Free two-way communication is also important so that managers can monitor adherence to policies as they evolve and employees can safely express their

reservations about personal safety, as well as any other concerns.

The recommended workforce-protection team includes the head of HR (team leader); the HR full-time leader; representatives from security, legal, and employee communications; and the ombudsperson. The workforce-protection team is charged with the following work streams:

- developing brief policy papers, issue-escalation criteria and call trees, and actions (including preventative actions), as needed
- managing multichannel communications, including confidential feedback and reporting channels
- aligning policies and incentives for third-party and real-estate contractors
- establishing or maintaining communications platforms to enable employees to work from home (necessary infrastructure includes a virtual private network, telephony, and broadband readiness), including, as appropriate, deployment of collaborative software tools to enable video and audio conferencing, screen sharing, “whiteboarding,” polling, chat, and other interactive capabilities
- helping manage productivity, using such means as staggered work times; respecting social-distancing norms; and instituting health checks
- developing “issue maps” and clear ownership and deadlines for issue resolution
- engaging with local, state, and national political leaders and health officials

**Supply-chain stabilization**

Companies need to define the extent and likely duration of their supply-chain (including tier-one, -two, and -three suppliers) exposure to areas that are experiencing community transmission and their inventory levels. Most companies are now primarily focused on immediate stabilization, given that, in China (where few new COVID-19 cases are being

reported), most plants are now restarting. In addition to supporting supplier restarts, companies should explore bridging strategies, including supply rationing, prebooking logistics capacity (shipping, rail, and airfreight), using after-sales stock, and gaining higher-priority status from suppliers. Companies should plan to manage supply for products that may be subject to unusual spikes in demand as they come back on line. In some cases, longer-term stabilization strategies may be necessary. Here, companies will have to use updated demand planning, optimize their networks further, and identify new suppliers. These approaches may be generally warranted to ensure enduring supply-chain resilience against risks beyond COVID-19, once the crisis is over.

The supply-chain-stabilization team will include the head of procurement (team leader), the procurement manager, a supply-chain analyst, the regional supply-chain managers, and the logistics manager. This team will manage four work streams:

- ensuring risk transparency across tier-one, -two, and -three suppliers; supporting supplier restarts; managing orders; and ensuring the qualifications of new suppliers
- managing ports, prebooking logistics capacity, and optimizing routes
- identifying critical parts, rationing parts as needed, and optimizing locations
- developing scenario-based sales and operations planning for SKU-level demand and managing the planning for production and sourcing

### **Customer engagement**

Companies that truly navigate through disruptions often succeed because they invest in their core customer segments and anticipate those segments' needs and actions. In China today, for example, while consumer demand is down, it has not disappeared—far from it. People have dramatically shifted toward online shopping and ordering for all types of goods, including for food and produce delivery. Companies should invest more in online

channels as part of their push for multichannel distribution. The investment should include ensuring the quality and delivery of goods sold online. Keep in mind, too, that changing customer preferences may not return to preoutbreak norms.

The customer-engagement team will include the head of sales and marketing (team leader), a financial analyst, and managers for customer communications, customer incentives, and SKUs. The customer-engagement team will manage three work streams:

- communicating to B2B customers (through a dedicated site) and developing scenario-based risk communications
- intervening as needed across the customer journey to prevent leakage, training customer-facing employees, and monitoring customer-service execution
- developing customer communications about COVID-19 situations and practices, as well as fact-based reports on COVID-19-related issues

### **Financials stress testing**

Companies need to develop business scenarios tailored to their own contexts. Experts using analytics can define the values for the critical variables that will affect revenue and cost. Companies should model their financials (cash flow, profit and loss, and balance sheet) in each scenario and identify triggers that might significantly impair liquidity. For each trigger in each scenario, companies should define moves to stabilize the organization. Such moves could include optimizing accounts payable and receivable, cost-reduction measures, and divestment or M&A actions.

The financials-stress-testing team will include the CFO (team leader), the leader of strategy or business development, the leader of treasury, a representative from legal, and one or more financial analysts. The team will manage two work streams:

- developing relevant scenarios based on the latest epidemiological and economic outlooks



- assembling relevant financials data according to different scenarios, especially working-capital requirements

### **Getting started quickly: The minimal viable nerve center**

A common pitfall in nerve-center design is needless complexity. A good way of avoiding this is to aim at a minimal viable nerve center. Companies taking this approach quickly assemble the bare essentials needed to get operations up and running. The core nerve-center group, which might include all the team heads, will shape the structure, as needed, as the crisis evolves. Experience points to four essential elements that should be put in place right away.

#### **Nerve-center organization**

The teams need to be staffed quickly, with individual roles, responsibilities, and accountabilities made clear. Flexibility will be an important principle, since roles will change over time, sometimes quite rapidly. Also important is that nerve-center leaders be authorized to make timely decisions, sometimes without the opportunity to syndicate with other leaders.

#### **Operating cadence**

Meetings should be limited to those in which vital deliberations are conducted and actions decided on. They should, however, be frequent enough to foster collaboration. Ensure that meetings address essential topics and elicit the best thinking for the relevant work streams. The responsible members for each work stream should have the opportunity to seek input from the coordinating leaders. Solutions should be tested and decisions made to commit to effective methods and set aside ineffective ones. Select meeting attendees with care: Meetings of only senior leaders tend to encourage purely upward reporting rather than constructive debate and real problem solving. Meetings with too many frontline managers and individual contributors can become overly focused on tactical issues rather than the central problems. The difficulty of a high-quality operating cadence lies in maintaining a basic underlying structure and then allowing flexibility so that the organization can pivot when it needs to.

#### **Issue identification**

The nerve center will first identify the critical issues present in each work stream, with the expectation that these will evolve over time. Issues should be described in an issue map for risks and threats. In their totality, these maps will represent the core problem statement for the crisis situation and allow the group to articulate and address the challenges clearly and relatively quickly. The mapping can be divided between immediate, addressable risks and unforeseen, arising threats. Risk maps can be longer and more comprehensive; threat maps, however, can address the biggest issues—those that could drive significant disruption as the crisis continues.

Some known COVID-19 risks, such as those posed to traveling employees, could be readily addressed with policies (such as travel restrictions). Unforeseen threats that could arise as the crisis continues can be anticipated in “premortem” workshops. Nerve-center teams therein work out possible responses—ones to take if, for example, a sudden gap should open in the supply chain because of policies imposed beyond the company’s control.

Once companies establish a good understanding of the critical issues across all work streams, they will find it helpful to run financial calculations (balance sheet, cash flow, and profit and loss) on issues and responses. This will project scenarios for particular issues, allowing companies to form views on issue likelihood, timing, and magnitude.

#### **Response plan**

Leaders can find it extremely difficult to craft sensible goals during a crisis. Many trade-offs usually have to be made between ideal outcomes and the many real constraints the organization faces. Once more realistic goals reflecting the trade-offs are arrived at, they can be assigned a few milestones and key performance indicators (KPIs) so that progress toward them can be tracked in simple ways.

#### **Additional elements**

A few other elements can become helpful as the nerve center evolves. For the COVID-19 crisis, these

could include common operating pictures, giving a single view on the current status of the response; KPI dashboards, to confirm whether or not hoped-for outcomes are being achieved; and listening posts, which are early-warning indicators that can point out forthcoming changes in the trajectory of a crisis.

## The cultural challenge

The hard truth about effective business leadership is that leaders operate within powerful cultural and social contexts. The largest organizations, with hundreds of thousands of employees, might appear, in normal business conditions, to operate according to a command-and-control structure. The reality is more complex. While large organizations use many top-down, pyramid-like structures and processes, these work only when outcomes are predictable. On the other hand, routinized ways of working impede the creativity and flexibility that organizations need to respond at speed amid a crisis.

The exhibit of the integrated-nerve-center structure we have offered is not meant as a precise instruction manual. It is a general outline in need of contextual tailoring from organization to organization. The form described is most applicable

to large corporations with global supply chains. For financial institutions, the structure would give little prominence to supply-chain stabilization and much more weight to financials stress testing. The structure is, however, adaptable for any large organization and can be effectively deployed in any crisis. From a business standpoint, the COVID-19 outbreak is a particular kind of crisis, quite different from those affecting a single large, multinational company. Rather, it is more like the financial crisis of 2008 to 2009, in that it presents as a shock to the greater part of all global economic activity: all the more reason that organizations need to concentrate leadership and capabilities in a fast-acting, integrated nerve center.

---

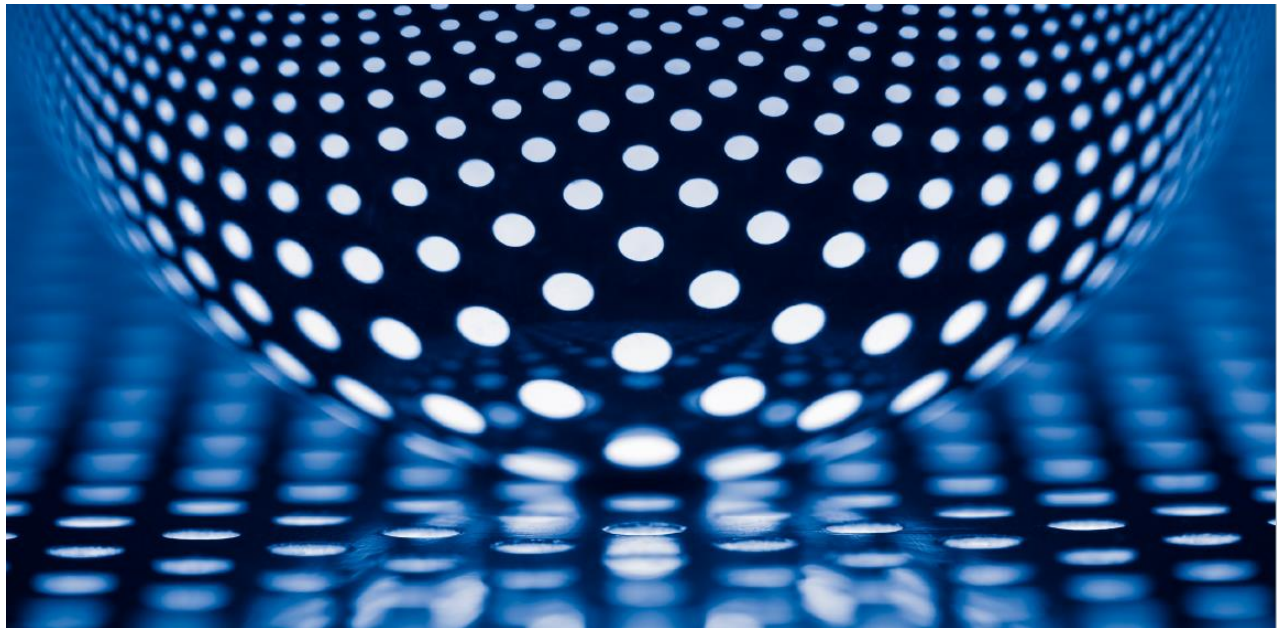
With senior-leadership support and participation, the nerve-center structure can provide the organizational parameters that companies need to navigate through the disruptions caused by the COVID-19 outbreak. The approach works because it enables a coordinated response led by top management while also giving experts and managers the autonomy they need to implement creative, pragmatic solutions.

**Mihir Mysore** is a partner in McKinsey's Houston office; **Ophelia Usher** is an expert in the New York office.

The authors wish to thank Kevin Carmody for his contributions to this article.

Designed by Global Editorial Services  
Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.

# پاسخ دهی موثر به ویروس کرونا : طراحی حداقل مرکز عصبی در دسترس



در بحبوحه اپیدمی گسترده ویروس کرونا، شرکت های تجاری و تولیدی نیاز به پاسخ دهی سریع و موثر به این بحران دارند که روال و یا روند این پاسخ دهی توسط مدیران ارشد هر سازمان هماهنگ شده و معمولاً از طرف این مدیران به کارشناسان و مدیران میانی یک نوع استقلال در جهت ارائه راهکارهای خلاقانه نیز اعطا میشود.

شیوع COVID-19 که نشات گرفته از گروه ویروسی کروناهاست (SARS-CoV-2) در واقع یک بحران عمیق در جامعه بشری بوده و شیوع این ویروس توانسته است به شدت بر اقتصاد جهانی نیز تأثیر بگذارد. این چالش هادر واقع جزو چالش های دشوار - یا حتی بی سابقه - برای رهبران تجاری در سرتاسر جهان میباشد. آنها دریافتند که شیوع این ویروس بسیار سریع بوده و عملاً پروسه درمان بوسیله دارو ها و روش های درمانی روتین و معمول امکان پذیر نبوده است

به محض اینکه پاسخی اتفاق می افتد ، اوضاع جاری در سازمان تغییر کرده و مقیاس ، سرعت و تأثیر موضوعات براساس تغییرات جدید به طور غیر منتظره ای تشدید میگردد. رهبران در اکثر جوامع ممکن است نوعی از چنین اختلالاتی را تجربه کرده باشند ، اگرچه بزرگی بحران کنونی در حال آموختن دروس و تجربه های زیادی به جوامع بشری کنونی است. در نتیجه تلاش برای جلوگیری از رویکردهای غیرموثر و واکنشی دشوارتر خواهد بود.

در این بحران ناآشنا ، ما به همراه بسیاری از شرکتهای پیشرو ، برآن شده ایم تایک رویکرد برتر را به همراه یک ساختار انعطاف پذیر برای هدایت کارها “ به نام مرکز عصبی یکپارچه ” را مورد توسعه قرار دهیم. آن هم در یک بحران ناآشنایی ، مانند COVID-19 .

**مرکز عصبی ، مهارتهای مهم رهبری و تواناییهای سازمانی را متمرکز کرده و بهترین رهبران را بر آن خواهد داشت که بجای واکنش نشان دادن در مقابل وقایع بتوانند این وقایع را تحت کنترل خود درآورده و آنها را به پیش ببرند.**

مرکز عصبی یکپارچه در واقع فرمول یک اکسیر معجزه آسا نیست. بلکه این یک ابزار کارآمد برای هماهنگی واکنش فعال سازمان در برابر یک بحران بزرگ است. این سیستم دارای حیطة اختیارات گسترده ای در سازمان است و رهبران و صاحب نظران را قادر می سازد تا سریعاً رویکردها را مورد آزمایش قرار داده ، و موثرترین راه حل ها را بتوانند پیدا نموده و سپس آنها را تعمیق بخشند و بتوانند این راهکارها را در یک محیط ذاتا متغیر به پیش ببرند. در صدها بحث انجام شده در چند هفته گذشته ، ما به بررسی تلاش بسیاری از شرکت ها که اکنون در حال ساخت مراکز عصبی COVID-19 هستند ، پرداخته ایم. و در واقع به این درک رسیده ایم که بینش های این تجربه مشترک از اهمیت گسترده و مطلوبی برخوردار بوده است.

## کشف مشکل ، تصمیم گیری ، طراحی راهکار ، اجرای راهکار :

شکستهای متداول مدیریت بحران مطابق خواستههای بحران بوجود می آیند ، که می تواند به صورت مراحل چهارگانه قابل درک باشند. اولین وظیفه مدیریت بحران ، کشف وضعیت فعلی و شکل دادن به یک دیدگاه دقیق درباره چگونگی تحول این مشکل و پیامدهای آن برای سازمان میباشد.

از زمان کشف مشکل ، رهبران باید در تصمیم گیری درمورد اقدامات فوری و استراتژیک حرکت کرده ، و به سرعت یک الگوی علمی و عملی و قابل انعطاف را ایجاد کنند. این مدل بصورت ایده آل در واقع براساس تست استرس صورت گرفته شده بر روی فرضیه ها و سناریوها اتفاق می افتد. و همچنین این مدل بدست آمده شده میباشد مطابق با ارزشها و موازین شرکت و جامعه باشد. سرانجام ، شرکت ها باید راه حل ها را با یک نظم و انضباط و براساس یک روش کارآمد که همراه با انعطاف پذیری درون سازمانی در جهت تحقق تغییرات دیر هنگام در سازمان است مورد ارائه قرار دهند.

جمله کلیدی این بخش :

**مرکز عصبی ، مهارتهای مهم رهبری و تواناییهای سازمانی را متمرکز کرده و بهترین رهبران را بر آن خواهد داشت که بجای واکنش نشان دادن در مقابل وقایع بتوانند این وقایع را تحت کنترل خود درآورده و آنها را به پیش ببرند.**

در بحران های واقعی ، همه چیز در هر چهار گروه ممکن است دچار انحراف شود:- **بواسطه این چهار مورد:**

### **اقدام به کشف مشکل بصورت ناقص و غیر دقیق :**

این عدم موفقیت در واقع خود را در **عدم توانایی در تعیین کامل و دقیق ابعاد بحران ، و همچنین تعیین میزان وسعت و سرعت بحران خود را نشان میدهد.** به عنوان مثال ، شرکتها اغلب در ارزیابی های اولیه **خود یک تعصب خوش بینانه ای را به خرج میدهند** ، و سپس تعصبات خود را در ارزیابی های بعدی منعکس می کنند. سرانجام ، این امیدهای دروغین مجسم شده در این ارزیابی های نادرست در مراحل بعدی خود را نشان داده و در آن زمان این امیدها دیگر چندان قابل پشتیبانی نخواهند بود ، در نتیجه در این مرحله ، بحران بدتر شده و زمان و منابع بسیار با ارزش سازمان نیز به هدر رفته است.

### **۲- اتخاذ تصمیمات ضعیف و بدون پشتوانه :**

بیشتر بحران های ضعیف با تصمیم گیری ضعیف تعریف می شوند. تصمیمات بد می تواند از علل زیادی ناشی شود ، برای مثال انجام یکسری عملیات براساس یکسری از اطلاعات ناقص (تعصب عمل) یکی از متداول ترین اشتباهات در این حیظه میباشد. در تجربه ما ، بی میلی به عمل تا زمانیکه "همه واقعیتهای یکجا در آنجا جمع شوند" در واقع یک اشتباه رایج است. تمایل تصمیم گیرندگان برای تشبیه یک وضعیت جدید و ناآشنا براساس تجارب گذشته (شناخت الگو) در واقع یکی دیگر از مشکلات جدی در شرایط فعلی است.

تفکر گروهی و فشارهای سیاسی معمولاً موجب گمراهی تصمیم گیرندگان خواهد شد. برای مثال مواردی چون حفظ آبرو- و بعضاً وجود انگیزه های جبرانی اغلب باعث به خطر افتادن پروژه های بزرگ و گران قیمت شده است . در نتیجه ، اعمال فشار ناخواسته برای حل مشکل پیش بینی نشده میتواند ما را به سمت راهکارهایی سوق دهد که در قبل یا از آنها صرف نظر شده بود و یا به اندازه کافی برای تجدید نظر در جدول زمانی و بودجه با اهمیت در نظر گرفته نشده بودند. در نتیجه با این فضای دینامیکی (به شدت در حال تغییر و تحول) هر گونه بروز مشکل فنی (هر چند کوچک و جزئی) باعث بروز فاجعه های جبران ناپذیر خواهد شد.

### **۳- طراحی راه حل های محدود :**

بسیاری از بحران ها یک یا چند دلیل فنی دارند - فعلا برای مشکل جاری - پیدا کردن راه حل متناسب با امکانات سازمان از درجه اهمیت بالایی برخوردار است. **این راه حلها یا باید به تازگی اداع شده باشد و یا از**

**یک حیطة جدید وارد شده باشند .** سازمانهای پاسخگو نباید به خودشان اجازه دهند که سازمان را با استفاده از طرحها و راه حل های ضعیف یا ناکافی و ناقص مورد محدود سازی قرار دهند .

راه حل فنی سریع و فوری برای تشخیص ویروس COVID-19 - همانا انجام تست های مؤثر است. و این مورد میتواند نقطه شروعی برای راه حل های درمانی نیز باشد.

یک نوع تست شناخته شده برای آزمایش تشخیص این ویروس همانا واکنش زنجیره ای پلیمری (PCR) میباشد ، و این تست برای تشخیص این بیماری در چین ، اروپا و کره جنوبی مورد استفاده قرار گرفته شده و از این تست به عنوان تست استاندارد و مؤثر مربوطه در مقیاس جهانی در حال یاد شدن میباشد . کیت مربوط به این آزمایش برای اولین بار در ژانویه سال ۲۰۲۰ در آلمان و چندی پس از انتشار COVID-19 در چین تولید شد. در عین حال ایالات متحده ، بخاطر استفاده از یک روش آزمایشی ناکارآمد ، باعث ایجاد تأخیر در ایجاد انطباق بین روش آزمایش مؤثر با این ویروس در دوره اولیه و حیاتی انتشار آن گردید.

#### **ع- ناکارآمدی در اجرای راهکار :**

برای هر کس که تجربه واقعی در حل بحران دارد ، عدم موفقیت در اجرا در عمل یک ریسک ثابت محسوب میشود. شکستهای احتمالی کوچک (تصادفی) می تواند باعث شکست بیشتر در برنامه ریزیهای فکری شود. راه حل های اشتباه می تواند باعث راهنمایی غیر مؤثر مدیرانی شود که به صورت بی حد و حصر به مسئله "اعتیاد به عملیات یا اجرا " وفادار میباشند: طرف های مسئول به جای تشخیص مسئله اصلی ، به دنبال راه حل هایی برای حفظ نقص فعلی میباشند .

شرایط هرج و مرج خود میتواند باعث ایجاد اختلال شود ، اما حضور رهبران پاسخگو همراه با قضاوت خوب و آزادی عمل و تصمیم گیری مؤثر در لحظه می تواند میزان تاخیرها و عدم موفقیت در اجرا را به حداقل ممکن برساند.

سازمانهای پاسخگو نباید به خود اجازه دهند که سازمان را با استفاده  
از طرحها و راه حل های ضعیف یا ناکافی دچار محدودیت و اختلال  
کنند.



## ساختار پاسخگویی به ویروس COVID-19 :

مرکز عصبی برای حل این چهار چالشی که تحت فشارهای شدید و یک بحران بزرگ بوجود می آید طراحی شده است. مطمئناً با شیوع COVID-19 شرکت ها و موسسات با چنین بحران روبرو هستند و یا خواهند شد، که بحران باعث محدودیت سفر، بسته شدن مرزها، اختلال در زنجیره تأمین و توقف کار در کشور های سراسر جهان شده است. این نمودار در واقع یک نمونه از یک ساختار پاسخ دهی به ویروس COVID-19 را نشان می دهد. در این مثال، ساختار مرکز عصبی متشکل از ۵ تیم سازماندهی شده است که هر کدام مسئول تعدادی از فعالیتها و کارها میباشد. این طرح به عنوان یک ساختار سریع و هماهنگ و از طریق یک تیم ائتلافی مورد طراحی قرار گرفته شده است، اما استقلال کافی نیز برای عمل به رهبران تیم های سازنده باید اعطا شود تا بتوانند در شرایط تگنا وارد عمل شد و پاسخ ها را در مسیر کاری خود حرکت نگه دارند.

### • تیم های سازنده مرکز عصبی :

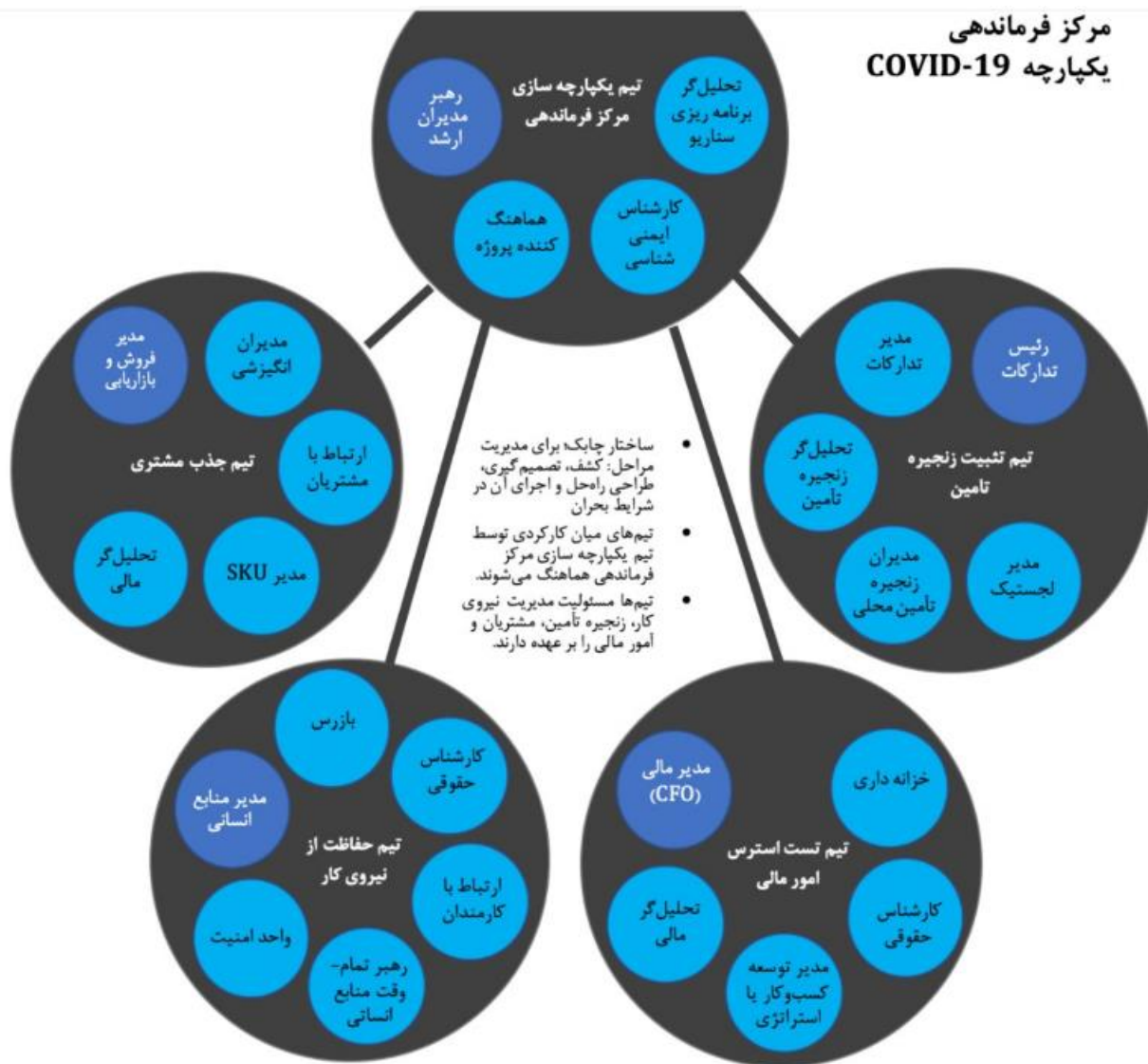
تیم های تشکیل دهنده مرکز عصبی در واقع سرشاخه و هماهنگ کننده یک ساختار عصبی بزرگتر و متمرکز میباشد و هدف آن تعیین لحن کلی سازمان برای ایجاد یک پاسخ گویی هماهنگ به ویروس COVID-19 میباشد، و در واقع از این گروه به عنوان تنها منبع حقیقی، که در زمان مقتضی، برای کلیه اطلاعات و اقدامات مربوط به شیوع ویروس دارای پاسخ و عمل است یاد میشود.

این مرکز عصبی باید ارتباطات خود را بصورت دو طرفه و نزدیک با همه تیم های زیر مجموعه تنظیم نماید. این مرکز عصبی توسط یک رهبر ارشد C-suite اداره می شود و این تیم مدیریتی شامل یک متخصص اپیدمیولوژیک، یک هماهنگ کننده پروژه و یک تحلیلگر در امور مربوط به برنامه ریزی سناریو ها است.

سازمان باید به این تیم قدرت کافی را بدهد تا از منابع در نظر گرفته شده بتواند در جهت پیشبرد اقدامات و عملیات چهار تیم دیگر استفاده کند.



مرکز فرماندهی  
یکپارچه COVID-19



مسئولیت های مرکز عصبی رامیتوان براساس لیست ذیل طبقه بندی نمود :

- عمل نمودن به عنوان تنها منبع حقیقی برای اعلام بیانیه ها و اطاعیه ها
  - حصول اطمینان از بکارگیری منابع کافی برای جا و زمانیکه بسیار لازم و ضروری میباشد.
  - هماهنگ سازی بسته های بهداشتی و درمانی لازم برای تمامی جریان های کاری درگیر
- درسازمان که این هماهنگ سازی ها میبایست براساس سناریو ها و محرک های از پیش تعیین شده صورت گیرد.

- هماهنگ نودن رهبران هر کدام از اینتیم ها براساس سناریو های از پیش تعیین شده و جلسات و میزگردهای مربوط به مدیران و یا رهبران هر کدام از تیم ها.

## - تیم حفاظت نیروی انسانی

برای اکثر سازمان ها ، انتظار نمی رود که مشاغل و فضای کسب و کار در سازمان در حین شیوع COVID-19 فضایی عادی و غالب باشد. سازمان ها باید برای حفاظت از کارکنان خود باید برنامه ای تهیه کنند که با دستورالعمل های مراقبتی-ایمنی و بهداشتی سازگار باشد

این طرح باید به اندازه کافی انعطاف پذیر باشد تا در صورت لزوم و در حین شیوع گسترده ویروس حتی بتوان دست به تغییر رویه یا سیاست های سازمانی زد. برای شرکت ها انجام مقایسه بین تلاش های خود در این حوزه با اقدامات مشابهی که سایر سازمان های در این حیطه انجام می دهند میتواند بسیار مفید باشد، و حتی این مقایسه میتواند سازمان را در تعیین خط مشی درست و تعیین میزان سطح حمایت از پرسنل خود یاری بنماید.

مفیدترین مدلهای حفاظت از نیروی کار ، قابلیت هایی نظیر ارائه زبانی شفاف و ساده را برای مدیران محلی در مورد نحوه برخورد با COVID-19 فراهم می کند که مطابق با دستورالعمل های ارائه شده توسط WHO (سازمان بهداشت جهانی) ، سازمان های بهداشت ملی (مانند مراکز کنترل و پیشگیری از بیماری های ایالات متحده) ، و آژانس های بهداشتی محلی میباشد. این مدل باید درجه ای از استقلال را در اختیار مدیران قرار دهد تا به آنها اجازه دهد با هر موقعیتی که به سرعت در حال تغییر است مقابله کنند. ایجاد ارتباطات دو طرفه آزاد نیز بسیار مهم است به طوری که مدیران می توانند انسجام در پیروی از خط مشی ها را تحقق بخشیده و حتی باعث تکامل هر چه بهتر این پروسه شوند و کارمندان می توانند با اطمینان اظهارات خود را در مورد ایمنی شخصی و نگرانی های مرتبط با آن را مورد بیان قرار دهند.

تیم حفاظت از نیروی کار میتواند شامل معاونت منابع انسانی HR (به عنوان رهبر تیم) مدیر تمام وقت منابع انسانی HR ؛ نمایندگانی از بخش های حراستی ، حقوقی، ارتباطات و بازرسی باشد

تیم مربوط به حفاظت پرسنل و منابع انسانی دارای مسئولیتها و جریان های کاری براساس موارد زیر میباشد :

- ❖ تهیه و تدوین اسناد مربوط به سیاست ها و دستورالعمل ها، ایمنی تهیه دستورالعمل های مقابله ای در صورت تشدید بحران و تدوین شبکه ارتباطی درون سازمانی، (برای مثل تهیه لیست اقدامات مقابله ای برای شرایط و مکان هایی که بحران در آن جدی است).
- ❖ مدیریت نمودن شبکه های ارتباطی چندکاناله – که این میتواند شامل شبکه های محرمانه و یا اختصاصی و کانال های گزارش گیری نیز باشد.
- ❖ تراز نمودن سیاست ها و مشوق ها برای پیمانکاران و کلیه طرف های ثالث درگیر در پیمان های عملیاتی در سازمان.
- ❖ ایجاد و یا حفظ بسترهای ارتباطی برای کارمندی که میبایست وظایف خود را بصورت دور کاری انجام دهند (زیرساخت های لازم اعم از: ایجاد یک شبکه خصوصی مجازی، ارتقای سرویس تلفن و گسترش پهنای باند)، از جمله، در صورت لزوم، استفاده از ابزارهای نرم افزاری مشترک برای فعال کردن کنفرانس های ویدئویی و صوتی، اشتراک گذاری صفحات، استفاده از ابزارهایی چون "تخته سفید الکترونیکی"، رای گیری الکترونیکی، گفتگوها در فضا مجازی و سایر قابلیت های تعاملی میتوان بسیار مهم و موثر باشد.
- ❖ کمک به مدیریت بهره وری، با استفاده از ابزارهایی مانند زمان کار شناور – احترام به هنجارهای مربوط به فاصله گذاری اجتماعی؛ و ایجاد کنترل های بهداشتی
- ❖ تهیه "نقشه های راه" و تعیین تکلیف شخص و یا اشخاص ارائه دهنده راهکار و تعیین مهلت. برنامه زمان بندی برای ارائه راهکار
- ❖ تعامل با رهبران سیاسی در مقیاس ملی، ایالتی و مقامات بهداشت جهانی

## پایدار سازی زنجیره تامین در سازمان :

شرکت ها باید میزان و مدت زمان احتمالی زنجیره تأمین خود (از جمله تامین کننده های ردیف، یک و دو و سه) را در برابر مناطق و حتی کشورهایی که که تجربه انتقال و یا شیوع این ویروس رادارند را مشخص نمایند.

بسیاری از شرکت ها اکنون در درجه اول بر پایدارسازی فوری متمرکز شده اند ، با توجه به اینکه در (کشور چین) که تعداد کمی از موارد جدید COVID-19 گزارش شده است (در نتیجه ، اکنون بیشتر کارخانه ها مجددا شروع به کار کرده اند.

علاوه بر پشتیبانی از راه اندازی مجدد از فعالیت های کاری تأمین کنندگان ، شرکت ها باید استراتژی های "پل زدن" را نیز بررسی کنند ، این استراتژی ها عبارتست از سهمیه بندی تامین ، استفاده از ظرفیت لجستیک و حمل و رزرو ظرفیت های موجود (حمل و نقل ، ریلی و هواپیمایی) ، استفاده از موجودی انبار محصولات آماده و به روزرسانی آخرین وضعیت همراه با اولویت بندی تامین کنندگان. شرکت ها باید بتوانند عرضه کالاهایی را که ممکن است میزان تقاضا بر آنها بطور غیرمعمول افزایش یابند را مدیریت کنند.

در بعضی موارد ، اتخاذ استراتژی های ثابت برای بازه زمانی بلند مدت ممکن است ضروری باشد. در اینجا شرکتها مجبورند از برنامه ریزی مربوط به تقاضای به روز شده استفاده کنند ، و بوسیله آن شبکه های خود را بهینه تر کرده و تأمین کنندگان جدیدی را در این راستا شناسایی کنند. این رویکردها ممکن است برای اطمینان از مقاومت و تحمل زنجیره تأمین در برابر خطراتی فراتر از COVID-19 ، و حتی پس از پایان بحران ، نیز ضروری باشند.

تیم تثبیت زنجیره تأمین میتواند شامل رئیس تدارکات (رهبر تیم) ، مدیر تدارکات ، یک تحلیلگر زنجیره تأمین ، مدیران زنجیره تأمین منطقه ای و مدیر لجستیک باشد. این تیم چهار جریان کاری را براساس شرح ذیل مدیریت خواهد نمود:

- اطمینان از شفافیت ریسک در تأمین کنندگان ردیف یک ، دو و سه. حمایت از شروع مجدد از تامین کنندگان؛ مدیریت سفارشات؛ و اطمینان از صلاحیت تامین کنندگان جدید
- مدیریت درگاه ها ، پیش رزرو ظرفیت های حمل و نقلی و لجستیک ، و بهینه سازی مسیرها
- شناسایی قطعات حساس ، سهمیه بندی قطعات در صورت نیاز و بهینه سازی امکان مربوطه و انبارها

- توسعه برنامه ریزی فروش و فروش مبتنی بر سناریو برای تقاضای سطح SKU و مدیریت برنامه ریزی برای تولید و منابع جاری سازمان.

## کارگروه مشتریان:

شرکت هایی که مسیر کاری خود را از بینحلال اختلالات موجود در بازار و یا جامعه پیدا میکنند اغلب شرکت های موفق محسوب می شوند زیرا در بخش اصلی و کلیدی مشتری خود سرمایه گذاری می کنند و نیازها و اقدامات آن بخش ها را زودتر پیش بینی کرده و سپس از آن استفاده میکنند. به عنوان مثال در چین امروز ،

در حالی که تقاضای مصرف کننده رو به کاهش است ، اما به دور از آن ناپدید نشده است. مردم به طرز چشمگیری به سمت خرید آنلاین و سفارش انواع کالاها از جمله غذا و تحویل محصولات تغییر کرده اند. شرکت ها باید سرمایه گذاری بیشتری را فروش و یا تامین آنلاین انجام دهند.

تیم جذب مشتری میتواند شامل رئیس فروش و بازاریابی (رهبر تیم) ، یک تحلیلگر مالی و مدیران مربوط به حوزه ارتباطات مشتری ، مشوق های مشتری و SKU باشند.

تیم جذب مشتری سه جریان کاری را براساس شرح ذیل مدیریت می کند:

### ❖ برقراری ارتباط با مشتریان B2B (از طریق سایت اختصاصی) و توسعه ارتباطات بر مبنای

سناریو مبتنی بر ریسک

### ❖ مداخله در صورت لزوم و جلوگیری از سفر مشتریان برای جلوگیری از شیوع ویروس ، آموزش

کارکنان در ارتباط با چگونگی نحوه تعامل با مشتری و نظارت بر اجرای خدمات مربوط

مشتری

### ❖ توسعه ارتباطات مشتری در مورد شرایط و نحوه برخورد با ویروس COVID-19 ، و همچنین

بررسی گزارش های مبتنی بر واقعیت در مورد مسائل مربوط به ویروس COVID-19

## تست فشار مالی :

شرکت ها باید سناریوهای تجاری را متناسب با شرایط خود توسعه دهند. کارشناسان با استفاده از تجزیه و تحلیل داده ها میتوانند متغیرهایی مهمی که بر درآمد و هزینه های سازمان تأثیر می گذارد را مورد تشخیص

قرار دهند. شرکتها باید در هر سناریو رفتارهای مالی خود را (جریان وجوه نقد، سود و زیان و ترازنامه) مورد الگوبرداری قرار دهند و محرک هایی را که ممکن است نقدینگی قابل ملاحظه ای داشته باشد را مورد شناسایی قرار دهند. برای هر محرک در هر سناریو، شرکت ها باید حرکاتی را برای ایجاد ثبات در سازمان تعریف کنند. چنین حرکاتی می تواند شامل بهینه سازی حساب های قابل پرداخت و دریافتی، اقدامات مربوط به کاهش هزینه، و اقدامات مربوط به واگذاری ها یا M&A باشند.

تیم تست استرس یا فشار مالی میتواند شامل معاونت امور مالی CFO (رهبر تیم)، مدیر استراتژی یا توسعه تجاری سازمان، مدیر خزانه داری، نماینده ای از واحد امور حقوقی و یک یا چند تحلیلگر مالی باشد. این تیم دو جریان کاری را بصورت ذیل مدیریت خواهد نمود:

- توسعه سناریوهای مربوطه بر اساس آخرین دیدگاه های اپیدمیولوژیک و اقتصادی
- جمع آوری داده های مربوط به منابع مالی با توجه به سناریوهای مختلف، به ویژه نیازهای سرمایه انسانی

### شروع به کار سریع: تشکیل یک مرکز عصبی پایدار مینیمال (حداقلی):

یک مشکل بزرگ در طراحی مرکز عصبی موجود بودن پیچیدگی های مربوط به احساسات مربوط به عدم نیاز میباشد. یک راه خوب برای جلوگیری از این مسئله، تشکیل و هدف قراردادن یک مرکز عصبی با دوام مینیمال میباشد. شرکتهایی که این رویکرد را دارند به سرعت ملزومات اولیه و بدیهی را که برای شروع مجدد عملیات نیاز است را جمع آوری میکنند. گروه محوری مربوط به مرکز عصبی، که ممکن است تمام سرگروه ها نیز شامل شود، با توجه به تحولات بحران، در صورت لزوم ساختار مربوطه را شکل دهند. این تجربه به چهار عنصر اساسی اشاره دارد که باید بلافاصله باید عملی شوند.

### سازماندهی مربوط به مرکز عصبی

لازم است اعضای تیم ها به سرعت استخدام و بکارگیری شوند، نقش ها، مسئولیت ها و مسئولیت های فردی نیز باید مشخص شوند. انعطاف پذیری یک اصل مهم خواهد بود، زیرا نقش ها با گذشت زمان، گاهی اوقات بسیار سریع تغییر می کنند. مهم این است که رهبران مرکز اعصاب مجاز به تصمیم گیری به موقع و همچنین فرصت لازم برای هماهنگی با دیگر رهبران تیم ها وجود داشته باشد.

## هماهنگی عملیاتی :

جلسات باید محدود به مواردی باشد که در آن بحث های اساسی انجام می شود و اقدامات مربوط به آنها مورد تصمیم گیری قرار می گیرد. با این حال ، این جلسات باید به اندازه کافی مکرر باشند تا از این طریق بتوانند همکاری ها را مورد تقویت قرار دهد. از این مورد اطمینان حاصل کنید که در این جلسات مباحث ضروری و بهترین تفکرات مربوط به جریان کاری مورد استفاده قرار میگیرند و اعضای مسئول برای هر جریان کاری نیز باید فرصتی را برای جستجوی رهبران مربوطه جهت هماهنگی امور را داشته باشند. راه حل ها باید مورد آزمایش قرار بگیرند و تصمیماتی اتخاذ شود که متعهد به روشهای مؤثر باشند و روشهای ناکارآمد را کنار بگذارند.

شرکت کنندگان در جلسه را با احتیاط انتخاب کنید: جلساتی که در آن فقط رهبران یا مدیران ارشد در آن شرکت کرده باشند عملاً این تمایل وجود دارد که گزارشاتی که صرفاً روندهای رو به جلو را نشان میدهند را مورد تشویق قرار دهند و کمتر مباحث سازنده و امور مربوط به حل مسائل واقعی در این جلسات مطرح خواهد شد. و جلساتی که در آن بیش از حد معمول از مدیران خط مقدم و دستیاران آنها استفاده شده باشد می تواند باعث تمرکز بیش از حد بر موضوعات تاکتیکی نسبت به مشکلات محوری در این نوع جلسات خواهد شد. دشواری حصول به کارآمدی در سطوح بالای سازمان در واقع نشات گرفته شده از حفظ یک ساختار ساده و پاسخگو در مقابل ایجاد انعطاف پذیری لازمه در سازمان در مواقع ضروری و سخت میباشد.

## شناسایی مشکلات و چالش ها :

مرکز عصبی ابتدا انتظار دارد که این مسائل با گذشت زمان تکامل یابند. مسائل باید در قالب یک نقشه راه برای خطرات و تهدیدهای موجود مورد تشریح قرار گرفته شوند. که در کلیه آنها ، این نقشه ها بیانگر مشکلات یا موارد اصلی برای وضعیت بحران فعلی هستند و به گروه این امکان را می دهند تا چالش ها را بطور واضح و نسبتاً سریع مورد شناسایی و تبیین قرار دهد. فارهای این نقشه راه میتوان بین خطرات فوری و قابل پیگیری در شرایط فعلی ، وهمچنین تهدیدهای پیش بینی نشده تقسیم بندی شوند. نقشه های خطر می توانند طولانی تر و جامع تر باشند. با این حال این نقشه های می توانند دربرگیرنده تهدیدات و چالش های بزرگتر نیز باشند - مواردی که با ادامه بحران می توانند اختلال قابل توجهی را در سازمان ایجاد کنند.

برخی از خطرات شناخته شده COVID-19 ، مانند مواردی که برای کارکنان مسافر ایجاد می شود ، می توانند توسط خط مشی هایی (مانند محدودیت سفر) به آسانی مورد مقابله قرار گرفته شوند. تهدیدات پیش بینی نشده ای که ممکن است با ادامه بحران بوجود آید ، می تواند در کارگاه های "premortem" موردپیش بینی قرار



گرفته شوند. و در این کارگاهها تیم های عصبی برای تهدیدات پیش بینی نشده پاسخ های احتمالی خود را میتوانند ارائه دهند - اگر مثلاً یک شکاف ناگهانی در زنجیره تأمین در اثر سیاست های اعمال شده ای که خارج از کنترل شرکت است ایجاد شود، آنگاه بخاطر پیش بینی آن از قبل می توانند به آن پاسخ دهند.

هنگامی که شرکت ها بتوانند درک خوبی از مسائل مهم موجود در جریان های کاری ایجاد کنند، آن وقت آنها می توانند از ابزار محاسبات مالی (ترازنامه، گردش پول و سود و ضرر) استفاده مفیدی در پاسخگویی به مسائل جاری داشته باشند. اگر این سناریوها از قبل برای این موضوعات خاص طراحی شده باشند آنگاه این امکان به شرکتها داده میشود بتوانند دیدگاه های خود را درباره مسائل احتمالی، زمان بندی کارها و بزرگی موضوعات فعلی ایجاد و پیاده سازی کنند.

### تهیه پلن و برنامه ریزی در ارتباط با پاسخگویی سازمانی :

شاید دستیابی به اهداف معقول را در طول شرایط بحران امری بسیار دشوار برای رهبران سازمان تلقی شود. ولی بسیاری از معامله ها و عملیات تجاری معمولاً باید بین نتایج ایده آل و محدودیت های واقعی و بسیاری که سازمان با آن روبرو است در حال انجام میباشد. پس از دستیابی به اهداف واقع بینانه تر که توسط این معاملات منعکس می شوند، می توان این اهداف را به چند نقطه عطف و شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) تقسیم بندی کرد تا در آینده پیگیری و ردیابی پیشرفت های صورت گرفته شده به سمت این اهداف به روش های ساده تر قابل ردیابی وانجام باشد.

### المان های اضافی :

با تکامل مرکز عصبی، چند عنصر دیگر نیز می توانند مفید باشند. برای بحران COVID-19، اینها می توانند شامل تصاویر عملیاتی مشترک و یک نمای واحد از وضعیت فعلی پاسخ ارائه دهند.

از داشبورد KPI، در واقع برای تأیید دستیابی یا عدم دستیابی به نتایج مورد نظر مورد استفاده قرار میگیرد؛ و گوش دادن به پست ها، که نشانگر هشدار زودهنگام است، می تواند تغییرات احتمالی آینده را در مسیر بحران نشان دهد.

## چالش های فرهنگی :

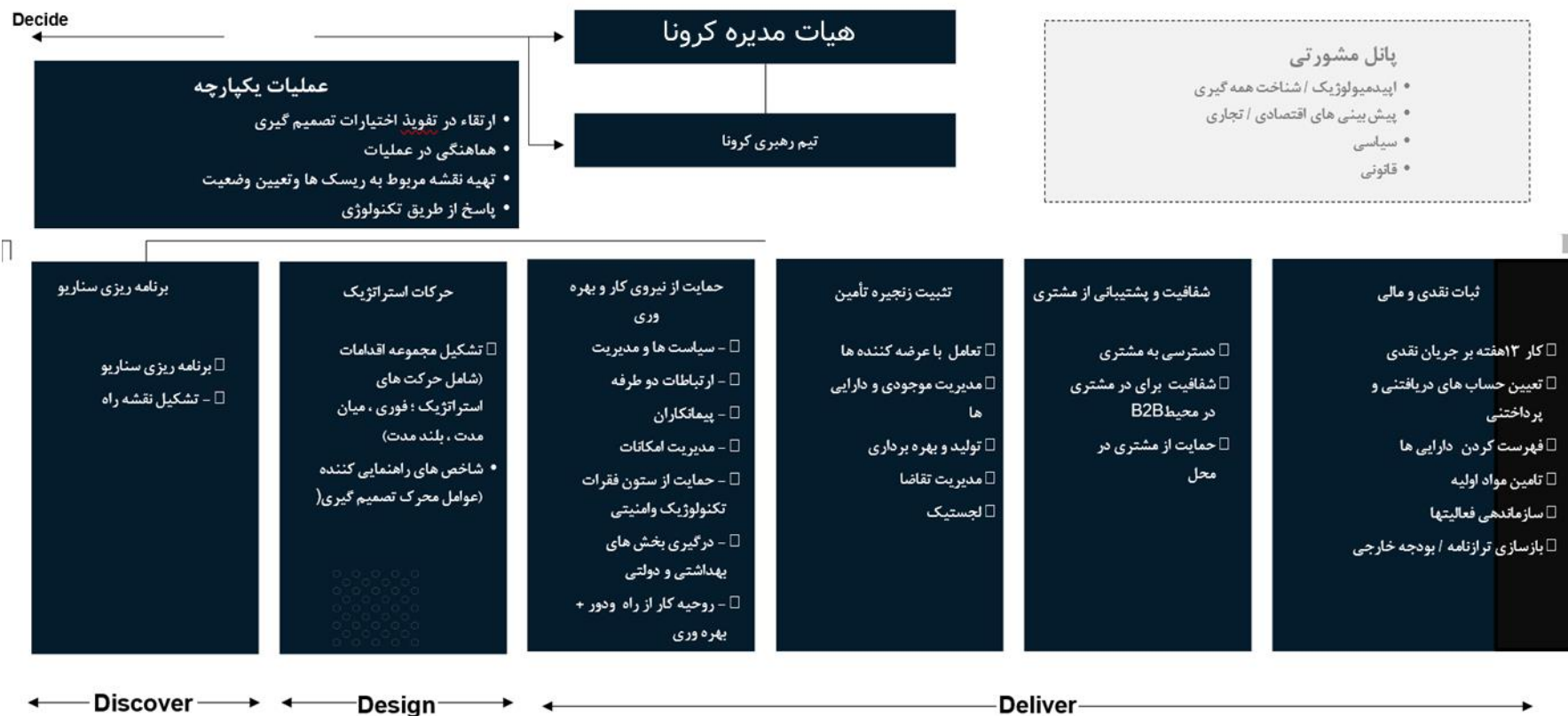
حقیقت سخت در مورد رهبری موثر در دنیای تجارت این است که رهبران در حال فعالیت در یک چهارچوب قدرتمند فرهنگی و اجتماعی میباشند. بزرگترین سازمان ها ، با صدها هزار نفر از کارمندان ، ممکن است در شرایط عادی تجاری ، طبق یک ساختار فرماندهی و کنترل مشخصی فعالیت کنند. ولی هنگامیکه سازمانهای بزرگ از بسیاری از ساختارها و فرآیندهای شبیه به هرم و یا ساختارهای بالا به پایین استفاده می کنند شرایط سخت تر و پیچیده تر خواهد بود ، این ساختار فقط در صورتیکه امکان پیش بینی نتایج کارها و یا امور وجود داشته باشند دارای کارایی خواهند بود. و همچنین، روشهای روتین شده کار نیز مانع خلاقیت و انعطاف پذیری در سازمان می شود که میتواند به عنوان یک مانع جدی برای سازمانها در جهت پاسخ دهی سریع به بحران های ناشناخته محسوب شود.

هدف از ارائه مدل ساختاری و یکپارچه مرکز عصبی در این مقاله در واقع ارائه یک کتابچه راهنما و یا دستورالعمل دقیقی که حتما ممکن است با شرایط سازمانی شما مطابق باشد نیست. بلکه این فقط یک طرح کلی است که نیاز به عملیات متناسب سازی از یک سازمان به سازمان دیگر دارد. فرم شرح داده شده بیشتر برای شرکتهای بزرگ با زنجیره تأمین جهانی کاربرد دارد.

برای مؤسسات مالی ، ساختار مناسب باعث تسلط نسبی بیشتر بر زنجیره تأمین و اعطای وزن بیشتر به آزمایشات استرس مالی می شود. با این وجود ساختار برای هر سازمان بزرگی میتواند سازگار شده واز آن می توان به طور مؤثر برای حل بحران ها استفاده کرد. از دیدگاه تجارت ، شیوع COVID-19 از لحاظ ناشناخته بودن بحران ، بحرانی است که نسبت به دیگر چالش های تاثیر گذار موجود در شرکت های بزرگ و چند ملیتی متفاوت میباشد. ولی در عوض از لحاظ جامعیت ، این بحران بیشتر شبیه به بحران مالی سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۰۹ میلادی است ، به این دلیل که بخش بزرگی از کل فعالیت های اقتصادی جهانی را دچار شوک نموده است:

و این تمام دلایلی است که سازمانها را و میدارد که رهبری و تواناییهای خود را در یک مرکز عصبی سریع و موثر متمرکز کنند. با پشتیبانی و مشارکت مدیران ارشد سازمان ، ساختار مرکز عصبی توانایی فراهم سازی پارامترهای سازمانی مورد نیاز شرکت ها را برای رسیدن تغییرات لازمه در مقابل اختلالات ناشی از شیوع COVID-19 را دارد. این رویکرد دارای کاربری و عملکرد لازمه میباشد زیرا می تواند یک پاسخ هماهنگ شده توسط رهبری یا مدیریت ارشد سازمان را در مقابل اختلالات ناشی از شیوع این ویروس ایجاد کند و بطور موازی بآن به متخصصان

و کارشناسان نیز اجازه میدهد استقلال مورد نیاز خود را برای پیاده سازی راه حل های خلاقانه و عمل گرایانه بدست آورده و آن را مدیریت کنند.





تیم های کاری	جریان کاری	تبیین
 ستاد مرکزی بحران	مدیریت و نقشه مسئله	منبع واحد حقیقت برای حل مسئله، ایجاد منابع فوری هنگام نیاز
	پورتفوی اقدامات	پورتفوی آماده به کار (در تمامی جریانات کاری)
	هماهنگی رهبری	همترازی رهبران درباره سناریوها؛ تشکیل میزگرد
 حفاظت از نیروی کار و ایجاد احساس هدف مشترک بین آنان	مدیریت و سیاست گذاری	پورتفوی سیاست ها و اقدامات، شامل جلوگیری و واکنش های موردی
	ارتباط دوطرفه	ارتباط چندکاناله؛ سازوکارهای گزارش دهی محرمانه؛ منبع حقیقت
	کارکنان و پیمانکاران	رده بندی (همه، بعضی، بدون کار در منزل)؛ ایجاد زیرساخت (VPN، لپ تاپ، دسک تاپ)؛ وجود باند وسیع
	امکانات و هنجارهای در محل	کار شیفتی؛ پیشگیری (مثل رعایت فاصله اجتماعی)؛ تعطیلی
 تعامل دوسویه با مشتری Lead Generation	ارتباطات دوسویه با دولت و سلامت	ارتباط دو سوپه با قانونگذاران محلی و فدرال و مسئولین بهداشت عمومی
	شفافیت B2B	ارتباط با مشتریان B2B (مثلاً با ماکروسافت)؛ تبادل ریسک مبتنی بر سناریوهای ارتباطی
	حفاظت مشتری	مداخلات پیشگیرانه از تغییر در الگوی خرید در سفر روتین مشتری؛ آموزش تیم مشتری؛ نظارت بر اجرا
 تثبیت زنجیره تأمین	مشاوره مشتری	ارتباط با مشتری درباره اقدامات کوید-19؛ گزارشات مبتنی بر حقیقت درباره مسائل؛ ارتباط موردی
	مدیریت موجودی	شفافیت ریسک فراصنفی؛ شروع به کار مجدد تأمین کننده؛ مدیریت سفارش؛ صلاحیت های تأمین کننده جدید
	تولید و عملیات	شناسایی بخش بحرانی؛ رده بندی بخش ها؛ بهینه سازی مکانی
	مدیریت تقاضا	ارزیابی اثر عملیاتی؛ بهینه سازی ظرفیت تولید
	تدارکات	برآورد فروش، عملیات، و سیگنال تقاضا در سطح SKU با میکروسناریو؛ برنامه های تولید و منبع یابی
 مدیریت ریسک-اعتبار منابع مالی	تدارکات	بنادر؛ رزرو ظرفیت تدارکاتی؛ بهینه سازی مسیر
	تعریف سناریو	سناریوهای مرتبط، بر اساس آخرین چشم اندازهای اقتصادی و اقتصاد اپیدمی ها
	آزمون های استرس مالی	نیازهای مالی در سناریوهای مختلف، به ویژه سرمایه کاری



سخن چهارم:  
روایت ساز هویت  
سازمانهایمان باشیم.

Organization Practice

# Demonstrating corporate purpose in the time of the coronavirus

Companies will define what they do in the crucible of COVID-19 response—or be defined by it. Here's how to frame the challenge.

*by Bill Schaninger, Bruce Simpson, Han Zhang, and Chris Zhu*



**What should a company's purpose** be when the purpose of so many, right now, is survival?

For years, enlightened executives have sought the sweet spot between their responsibility to maximize profits on behalf of shareholders and their desire to find a purpose across environment, social, and governance (ESG) themes on behalf of a broad range of stakeholders, including customers, employees, and communities. Then COVID-19 came. As businesses large and small shut their doors, and millions retreat to enforced isolation, the magnitude of the coronavirus crisis confronts corporate leaders with the economic challenge of a lifetime. It also demands of them a moment of existential introspection: What defines their company's purpose—its core reason for being and its impact on the world?

In boardrooms real and virtual, frantic questions have the floor. How long will this last? How will we pay furloughed workers? What are our peers doing? What should we do first? Global corporations have never had as much power as they do right now to leverage their scale to benefit society in a time of global crisis. Executives have also never had a more intense spotlight trained on their behaviors and actions. In moments of crisis, the default expectation is that businesses will hunker down and focus on bottom-line fundamentals. Indeed, many CEOs feel constrained to making defensive moves to protect their businesses. But in this crisis, stakeholder needs are already so acute that the opportunity for businesses to make an indelible mark with human support, empathy, and purpose is greater than it has ever been.

Lessons from the past loom large. During what feels like a war, the words and images of wartime leaders echo in our consciousness as icons of resilience and human concern. In previous periods of economic shock, executives' actions, both good and bad, lodged in company histories and forged perceptions that have endured for years. Decisions made during this crisis will likewise shape a corporation's identity and tell a story that will leave traces long after COVID-19 has been quelled.

In this crisis, executives will choose either to stay on the sidelines or to engage and, if engaging, either to lead or to follow. Those who have carefully honed a sense of company purpose will find a foundation and set of values that can guide critical and decisive action. For others, this moment can represent the first steps toward defining their corporate purpose in a deliberate way. Is this the moment when purposeful companies demonstrate how to use profits for good or that shows how everything a company does can be for good?

As boardrooms become war rooms, a handful of principles can help guide executives in shaping a critical course of action and building a powerful sense of identity and purpose that will long outlast the immediate crisis.

### **Understand how acute your stakeholders' needs are now**

Examine exactly what is at stake for your employees, communities, customers, partners, and owners. All will have urgent, rapidly evolving needs that you should fully understand and prioritize. Some of these needs will be new and require creative thinking. Listen carefully to stakeholders that are well placed to inform you. Among grocers, for example, the needs of employees, customers, and service to broader society often stand front and center. Nonetheless, stories of some grocers gouging prices have surfaced as the crisis has intensified. Others, such as Canadian grocer Loblaws, moved quickly, as physical-distancing measures spread, to open stores early for elderly shoppers while also increasing compensation for frontline workers and pledging to keep prices at prepandemic levels.

Prepare for tension, too, as trade-offs arise among stakeholder groups, each with their own important needs. For example, increasing the pay of frontline workers might raise the prospect of cutting back on supplier bills. For retailers and delivery services, shutting down warehouses temporarily to keep workers safe might mean customers have to wait longer for deliveries.



# Collaborate closely with your ecosystem of suppliers and customers—they might identify strengths you didn't even know you had.

## **Bring your greatest strengths to bear**

What strengths does your organization possess that you can apply to make the biggest difference for your stakeholders? A strong balance sheet might be the means to sustain workers through the crisis. A unique logistics network could be used to bring aid to people in need. A manufacturing facility could shift production to creating urgently needed medical supplies. Resist going it alone. Collaborate closely with your ecosystem of suppliers and customers—they might identify strengths you didn't even know you had.

Small businesses and large corporations alike are redeploying their capabilities to respond to this crisis: a wedding-dress boutique in New York responded to postponed orders by shifting to produce protective masks for healthcare workers, while French perfume makers have retooled to pump out hand sanitizer. Automobile and car-parts makers have turned to building ventilators. Past lessons can inform creative thinking: when rural Tanzania needed critical medical supplies in 2010, Coca-Cola used its extensive last-mile delivery system to reduce delivery times to five days, from 30. Stepping into the public sphere in the heat of a crisis can unleash unique synergies and creative solutions that will linger.

## **Test your decisions against your purpose**

At a time of great uncertainty, “gut check” your decisions against your values as a leader and as

an organization. Do your choices align with your identity? Everything you do now will be analyzed after the dust settles. Will your actions and identity be seen as consistent?

Communicate not only your decisions but also the rationale for them—and the trade-offs you considered—clearly. Can you explain decisions to skeptics? Will what you decided be a source of pride? In the financial-services industry, many bank executives report credit loss as their most acute concern, followed by liquidity and funding. But banks also have a long-standing social commitment to support households and businesses with credit. Banks that pull funds away during a crisis will be defining themselves for future interactions in the communities where they operate.

Finally, if you have embraced initiatives in ESG areas, don't borrow from one to support another—don't risk appearing to “rob Peter to pay Paul.” The temptation may be to scale back environmental programs to support acute social needs better in this crisis. But beware of seeming to abandon deeply held stakeholder causes; supporters will have long memories.

## **Involve your employees in the solution**

Any crisis provides an opportunity to build a common sense of purpose with your employees, who will be looking for leadership and ways to engage themselves. It can also deliver the benefit

of bringing a new generation of leaders to the fore. It may be tempting to withdraw into small, tight decision-making task forces to make key decisions as quickly as possible. But purposeful leaders will want to share execution plans broadly with staff to solicit input and engage them on the challenges the organization faces—including the difficult trade-offs to be made.

Many employees and their families are suffering from isolation and loss of income, leaving them thinking about what is truly important. Crisis leaders' actions now can foster collective unity and a sense of belonging. When those decisions derive from the principles and purpose that an organization stands for it will make it easier to convey confidence in positive outcomes, even when decisions are painful ones.

There is also a benefit in drawing employees together to tackle problems in new ways. For example, forming cross-cutting teams to address problems can break the mold of years of siloed thinking. As Hurricane Katrina took its toll on the United States in 2005, Walmart stepped up to support disaster relief and asked some employees to deliver supplies in hard-to-reach areas. At the same time, the company guaranteed that all employees in disaster locations would keep their jobs at other locations during and after the disaster. When Hurricane Harvey landed in Houston in 2017, Texas Mutual Insurance took immediate steps to ensure the safety of its employees by shutting down its offices and providing supplies and company cars to affected staff. The company also supported its larger community, providing \$10 million in grants to help policyholders rebuild.

## Lead from the front

Leading in a crisis is never easy, but hard times leave the most indelible imprints on a company's identity.

**Bill Schaninger** is a senior partner in McKinsey's Philadelphia office, and **Bruce Simpson** is a senior partner in the Toronto office, where **Han Zhang** and **Chris Zhu** are both consultants.

The authors wish to thank Arne Gast, Sufanah Hamza, Pablo Illanes, Abi Kulshreshtha, Sebastian Leape, Robin Nuttall, Richard Steele, Matt Stone, and Lynn Taliento for their contributions to this article.

Designed by Global Editorial Services  
Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.

Credibility is a both essential and fragile element of effective leadership. In a recent McKinsey survey of US workers, 82 percent of the more than 1,000 respondents affirmed the importance of corporate purpose, but only 42 percent reported that their company's stated purpose had much effect. This is a cautionary tale about the generic nature of most companies' statements on identity but also the identification of an opportunity to surprise and sway skeptical stakeholders. Authentic actions will demonstrate to employees a company's genuine commitment to social purpose.

Communicate early and frequently, even with incomplete information. Remember that, right now, suffering stakeholders seek empathy but are also looking to leaders to face facts bluntly, without sugarcoating them. Stay nimble as situations change, which they certainly will. Adapt to changing conditions and new information rather than returning to a static playbook. Offer perspectives on today's crisis details, with a microscopic perspective to reassure stakeholders of competence. However, also take a telescopic view of what recovery may look like in the future. At some point, the COVID-19 crisis will pass. Households and companies alike will take stock of their losses and begin to rebuild. Acting in concert with the tenets of your organization's purpose will help balance these perspectives and demonstrate confidence in your company's ability to deliver a good outcome.

---

Executives are uniquely poised at this pivotal time to bring corporate power, guided by social purpose, to the aid of millions of dislodged and vulnerable lives. Done well, their actions in this crisis can bridge, in unprecedented ways, the divide between shareholders and stakeholders in the communities they serve—and leave a lasting, positive legacy on their corporate identity.

## نشان دادن هدف شرکت در زمان coronavirus



شرکت‌ها آنچه را که در واکنش به آزمون دشوار COVID19 انجام می‌دهند تعریف خواهند کرد- یا توسط آن تعریف خواهند شد. در اینجا چگونگی چارچوب بندی چالش آورده شده است.

هدف یک شرکت در زمانی که که هدف خیلی ها، در حال حاضر، بقا است چه باید باشد؟

سالهاست که مدیران اجرایی روشنفکر به دنبال نقطه مطلوبی بین مسئولیت خود برای به حداکثر رساندن سود از طرف سهامداران و تمایل آن ها برای یافتن یک هدف در میان موضوعات زیست محیطی، موضوعات اجتماعی، و حکومتی (ESG)<sup>۴</sup> به نمایندگی از طیف وسیعی از ذینفعان، از جمله مشتریان، کارمندان و جوامع هستند. سپس (مسئله) COVID-19 پیش آمد. از آنجا که مشاغل بزرگ و کوچک تعطیل شدند، و میلیون ها نفر به انزوای اجباری روی آوردند، شدت بحران و ویروس کرونا، مدیران شرکت ها را با چالش اقتصادی همیشگی مواجه می کند. این همچنین از آنان یک لحظه تفکر وجودی را می طلبد: چه چیزی هدف شرکتشان، دلیل اصلی آن ها برای بودن و تاثیر آن ها بر روی جهان را تعریف می کند؟

در اتاق جلسات مدیران به صورت واقعی و مجازی، سوالات زیادی می تواند مطرح شود. چه مدت طول می کشد؟ چگونه باید حقوق کارگران منفصل شده از کار را پرداخت کرد؟ همتایان ما چه می کنند؟ نخست باید چه کاری انجام دهیم؟ شرکت های جهانی هرگز به اندازه زمان کنونی این قدرت را نداشته اند تا از حداکثر ظرفیت خود برای بهره بردن از جامعه استفاده کنند. هم چنین مدیران اجرایی هیچ گاه با این شدت، به اعمال و رفتار خود توجه نداشته اند. در زمان های بحران، انتظار اولیه این است که فعالیت های شغلی کاهش یافته و بر اصول کلی خود تمرکز کنند. در واقع، بسیاری از مدیران عامل (CEOs)<sup>۵</sup> برای انجام اقدامات بازدارنده به منظور محافظت از کسب و کار خود احساس محدودیت می کنند.

ولی در این بحران، نیازهای ذینفعان<sup>۶</sup> به حدی مبرم است که فرصت برای مشاغل برای موفق و مشهور شدن پایدار با حمایت انسانی، همدلی و هدف گذاری، بیشتر از آن چیزی است که تا به حال بوده است.

درس هایی از گذشته نمود بیشتری داشته است. در طی آنچه احساس جنگ می کند، کلمات و تصاویر رهبران زمان جنگ در آگاهی ما به عنوان آیکون انعطاف پذیری و نگرانی بشر منعکس می شوند. در طول آن چه شبیه جنگ است، سخنان و تصاویر رهبران زمان جنگ به عنوان نمادهایی از مقاومت و نگرانی بشری طنین انداز می شود. در دوره های قبل از شوک اقتصادی، اقدامات اجرایی، چه خوب و چه بد، در سوابق شرکت و ادراکات ساختگی که سال ها دوام آورده اند، جای داده شده است. تصمیماتی که

<sup>۴</sup>Environment, Social, and Governance

<sup>۵</sup>Chief Executive Office

<sup>۶</sup>Stakeholders

در طول این بحران اتخاذ می‌شوند نیز هویت یک شرکت را شکل خواهند داد و داستانی را نقل می‌کند که تا مدت‌ها پس از فرونشاندن COVID-19 نیز اثر آن باقی خواهد ماند.

در این بحران، مدیران انتخاب خواهند کرد که آیا از معرکه به دور باشند و یا درگیر (مسئله) شوند و در صورت مشارکت یا باید کار را به پیش ببرند و یا آن را دنبال کنند. آن‌هایی که با دقت مفهوم هدف شرکت را درک کرده‌اند، پایه و اساس و مجموعه از ارزش‌هایی پیدا خواهند کرد که می‌توانند اقدام حیاتی و تعیین‌کننده را هدایت کنند. برای برخی دیگر، این لحظه می‌تواند اولین قدم برای تعریف هدف سازمانی خود به روشی آگاهانه باشد. آیا این همان لحظه‌ای است که شرکت‌های هدفمند نشان می‌دهند که چگونه از مزایا به صورت مستمر استفاده کنند یا چگونه همه کارهایی که یک شرکت انجام می‌دهد می‌تواند همیشگی باشد

همانطور که اتاق جلسات هیئت مدیره به اتاق جنگ تبدیل می‌شود، برخی از اصول می‌تواند به مدیران اجرایی را در شکل‌دهی یک دوره حیاتی اقدام و ایجاد یک حس قوی هویت و هدف کمک کند که تا مدت‌ها پس از یک بحران فوری دوام خواهد آورد.

### درک کنید که نیازهای سهامداران تا چه حد ضروری است

دقیقا بررسی کنید که چه چیزی برای کارمندان، جوامع، مشتریان، شرکا و کارفرمایان شما در خطر است. همه آن‌ها نیازهای سریع و رو به رشدی دارند که شما باید کامل متوجه آن‌ها بوده و اولویت بندی کنید. برخی از این نیازها جدید هستند و نیازمند تفکر خلاقانه هستند. با دقت به سهامداران گوش دهید که به درستی برای آگاه کردن شما قرار دارند. برای مثال، نیازهای فروشگاه‌های مواد غذایی، نیازهای کارمندان، مشتریان و خدمات به جامعه وسیع‌تر غالباً در کانون توجه قرار دارند. با این وجود با شدت گرفتن بحران، گزارش‌هایی از افزایش قیمت برخی فروشگاه‌های مواد غذایی به چشم می‌خورد. برخی دیگر، مانند فروشگاه مواد غذایی کانادایی Loblaws، با گسترش اقدامات فاصله‌فیزیکی به سرعت دست به کار شدند تا زودتر فروشگاه‌هایی را برای خریداران سالخورده افتتاح کنند و درعین حال، حقوق پرداختی کارگران اصلی را افزایش داده و متعهد شوند که قیمت‌ها را به میزان قبل از همه‌گیری بیماری نگه می‌دارند.

هم چنین با افزایش مبادلات بین گروه‌های ذینفع که هر یک نیازهای مهم خود را دارند، خود را برای تنش آماده کنید. برای مثال، افزایش حقوق کارگران اصلی ممکن است احتمال کاهش هزینه‌های تولید کننده را افزایش دهد.

برای خرده فروشان<sup>۴۷</sup> و خدمات رسانان<sup>۴۸</sup>، بستن موقتی انبارها برای حفظ ایمنی کارگران ممکن است به این معنا باشد که مشتریان باید بیش از این برای تحویل صبر کنند.

همکاری نزدیکی با اکوسیستم و مشتریان خود داشته باشید - آنها ممکن است نقاط قوتی را شناسایی کنند که حتی شما از وجود آن مطلع نبوده اید. نقاطی که در داستان سازی شما بسیار ه کارتان می آید.

### بیشترین قوای خود را به کار بگیرید

سازمان شما دارای چه نقاط قوتی است که شما می توانید به کار بگیرید تا بزرگترین تفاوت ها را برای سهامداران خود رقم بزنید؟ یک ترازنامه ( صورت وضعیت مالی ) قوی می تواند وسیله ای برای حفظ کارگران در طول بحران باشد. از یک شبکه تدارکاتی منحصر به فرد می توان برای کمک به افراد نیازمند استفاده شود. یک مجموعه تولیدی می تواند تولید را به سمت ایجاد تجهیزات پزشکی ضروری تغییر دهد. کار را به تنهایی پیش نبرید. همکاری نزدیکی با اکوسیستم خود از تامین کنندگان و مشتریان داشته باشید - آنها ممکن است نقاط قوتی را شناسایی کنند که حتی شما از وجود آن مطلع نبوده اید. مشاغل کوچک و شرکت های بزرگ به طور مشابه توانمندیهای خود را برای واکنش به این بحران به کار گرفته اند: یک بوتیک لباس عروسی در نیویورک با تغییر جهت به سمت تولید ماسک های محافظ برای کارکنان بخش بهداشت و درمان، سفارشات خود را به تاخیر انداخت، در حالی که عطر و ادکلن سازان فرانسوی مجبور به پخش اسپری ضد عفونی کننده دست شده اند. سازندگان خودرو و قطعات ماشین به ساخت دستگاه های تنفس مصنوعی روی آورده اند. درس های گذشته می تواند به تفکر خلاقانه کمک کند: زمانی که روستایی در تانزانیا در سال ۲۰۱۰ به تجهیزات پزشکی حیاتی نیاز داشت، کوکا کولا از سیستم جابجایی سریع<sup>۴۹</sup> گالای خود برای کاهش زمان تحویل از ۳۰ روز به پنج روز استفاده کرد. وارد شدن گذاشتن به محیط عمومی در بحبوحه یک بحران می تواند هم افزایی منحصر به فرد و راه حل های خلاقانه ای را ایجاد کند که دوام خواهند آورد.

<sup>۴۷</sup>Retailers

<sup>۴۸</sup>Delivery Services

<sup>۴۹</sup>Last-mile Delivery System

تصمیمات خود را با هدف خود مقایسه کنید.

در زمانی که شک و تردید زیادی وجود دارد، تصمیمات خود را در برابر ارزش‌های خود به عنوان یک مدیر و یک سازمان مورد ارزیابی دقیق قرار دهید. آیا انتخاب‌های شما با هویت شما همخوانی دارند؟ هر کاری که در حال انجام آن هستید بعد از بهبود شرایط تحلیل و بررسی خواهد شد. آیا رفتار و شخصیت شما به همان اندازه همسو و سازگار دیده می‌شوند؟

نه تنها تصمیمات خود، بلکه دلیل منطقی برای آن‌ها و مبادلات تجاری که در نظر دارید را به ر واضح بیان کنید. آیا می‌توانید تصمیم‌گیری‌ها را برای افراد بدبین تبیین کنید؟ آیا آنچه تصمیم گرفتید باعث غرور و افتخار خواهد شد؟ در پیشه خدمات مالی، بسیاری از مدیران بانک، از دست دادن اعتبار را به عنوان مهم‌ترین نگرانی خود اعلام می‌کنند که پس از آن نقدینگی و بودجه قرار دارند. ولی بانک‌ها همچنین دارای تعهد اجتماعی طولانی مدت برای حمایت از خانواده‌ها و کسب و کارهای دارای اعتبار مالی هستند. بانک‌هایی که بودجه خود را در طول یک بحران کنار می‌گذارند، خودشان را برای تعاملات آینده در جوامعی که در آن فعالیت می‌کنند متمایز خواهند کرد. در نهایت، اگر ابتکارات در زمینه‌های ESG را پذیرفته اید، از کسی قرض نگیرید تا از دیگری حمایت کنید. ریسک به نظر "خود را فدای دیگری کردن" را به جان نخرید. در خطر عدم حضور پطر برای پرداخت پول به پل، ممکن است وسوسه محیط‌زیست را کاهش دهد. برنامه‌هایی برای حمایت از نیازهای اجتماعی حاد در این بحران. این خواسته شاید برای کاهش مشکلات زیست محیطی به منظور حمایت بیشتر از نیازهای اجتماعی مبرم در این بحران باشد. اما از این که به نظر برسد سرمایه‌های سهامداران را به حال خود رها کرده‌اید برحذر باشید؛ حامیان (مالی)، حافظه طولانی مدتی خواهند داشت.

کارمندان خود را در یافتن راه حل شرکت دهید

هر بحران فرصتی را فراهم می‌کند تا یک حس هدف مشترک برای کارمندان خود که به دنبال برتری و مشارکت در کار هستند ایجاد کنید. این هم چنین می‌تواند نسل جدیدی از مدیران را به معرض ظهور بگذارد (مطرح کند). شاید وسوسه انگیز باشد که به کارگروه‌های کوچک برای تصمیم‌گیری‌های

دشوار بپیوندید تا هرچه سریعتر تصمیمات کلیدی اتخاذ شود. اما مدیران هدفمند می‌خواهند برنامه‌های اجرایی را بطور گسترده با کارکنان برای جلب نظر و دخالت آن‌ها در چالش‌هایی که سازمان با آن مواجه است - از جمله توازن دشواری که باید ایجاد شود، به اشتراک بگذارند. بسیاری از کارکنان و خانواده‌های آن‌ها از انزوا و از دست دادن درآمد رنج می‌برند که آنان را به این فکر می‌اندازد که چه چیزی واقعا اهمیت دارد. اقدامات متصدیان امر درباره بحران در زمان فعلی می‌تواند اتحاد جمعی و حس تعلق را تقویت کند. هنگامی که این تصمیمات از اصول و هدفی که یک سازمان بر آن استوار است ناشی می‌شوند، راحت تر می‌توان اعتماد به نفس را در نتایج مثبت القا کرد، حتی زمانی که تصمیمات دردناک هستند.

همچنین مزیتی در گرد هم آوردن کارمندان برای حل مشکلات به روش‌های جدید وجود دارد. به عنوان مثال، تشکیل گروه‌های چند نفره برای رسیدگی به مشکلات می‌تواند قالب سال‌ها تفکر مستقل را بشکند. همانطور که گردباد کاترینا در سال ۲۰۰۵ به ایالات متحده خسارت وارد کرد، Walmart برای حمایت از امداد رسانی در برابر بلایا وارد عمل شد و از برخی کارکنان خواست تا تدارکات را در نواحی صعب العبور و دور از دسترس تحویل دهند. در عین حال، این شرکت تضمین کرد که همه کارکنان در مکان‌های آسیب دیده، شغل خود را در طول فاجعه و بعد از آن حفظ خواهند کرد.

هنگامی که گردباد Harvey در سال ۲۰۱۷ در هوستون اتفاق افتاد، شرکت بیمه تعاونی تگزاس سریعاً دست به کار شد تا از ایمنی کارمندان خود با دراختیار گذاشتن تجهیزات و ماشین‌های شرکت برای کارکنان آسیب دیده اطمینان حاصل کند. این شرکت همچنین از اقشار بزرگ‌تر خود حمایت کرد و ۱۰ میلیون دلار برای کمک به بازسازی به بیمه‌گذاران اختصاص داد.

### چتر حمایتی برای دیگران باشید

رهبری در یک بحران هرگز آسان نیست، اما زمان‌های سختی بیش‌ترین اثر ماندگار را بر هویت یک شرکت باقی می‌گذارد. داشتن اعتبار، یک عنصر مهم و شکننده از مدیریت کارآمد است. در نظرسنجی اخیر McKinsey از کارگران آمریکایی، از بین بیش از ۱۰۰۰ نفر پاسخ‌دهندگان، ۸۲ درصد بر اهمیت اهداف شرکت تاکید کردند. ولی تنها ۴۲ درصد گزارش دادند که هدف تعیین شده شرکت آن‌ها تاثیر زیادی داشته‌است. این یک داستان هشداردهنده در مورد ماهیت عمومی اظهارات اغلب شرکت‌ها در مورد هویت است، اما همچنین شناسایی فرصتی برای شگفت زده کردن و تحت تاثیر قراردادن سهامداران بدبین است. اقدامات صحیح، تعهد واقعی یک شرکت به



اهداف اجتماعی را به کارمندان نشان خواهد داد. زود و مکرر ارتباط برقرار کنید. حتی با اطلاعات ناقص. به خاطر داشته باشید که در حال حاضر، افراد رنج کشیده به دنبال همدلی هستند، اما هم چنین به دنبال مدیرانی هستند تا با صراحت با حقایق رو به رو شوند بدون اینکه آن‌ها را نادیده بگیرد. با تغییر اوضاع، هشیاری خود را حفظ کنید، که قطعاً دیگران این کار را خواهند کرد. به جای رجوع به یک دستورالعمل تجاری ثابت، به تغییر شرایط و اطلاعات جدید عادت کنید. نظرات خود را در مورد جزئیات بحران فعلی با یک دید بسیار موشکافانه ارائه دهید تا به سهامداران اطمینان خاطر دهید که شایستگی دارید.

با این وجود، هم چنین داشتن یک نگاه دوراندیشانه از این که چه بهبودی ممکن است در آینده به نظر برسد، داشته باشید. در برخی موارد، بحران COVID19 یک زمانی از بین خواهد رفت، خانواده‌ها و هم چنین شرکت‌ها خسارات خود را برآورد کرده و شروع به بازسازی خواهند کرد. اقدام هماهنگ با اصول هدف سازمان شما به متعادل کردن این دیدگاه‌ها و نشان دادن اعتماد به نفس در توانایی شرکت شما برای تحقق یک نتیجه خوب کمک خواهد کرد.

مدیران اجرایی در این زمان حیاتی به طور منحصر به فردی آماده هستند تا با هدایت اهداف اجتماعی به کمک میلیون‌ها نفر از مردم رانده شده و آسیب پذیر به شرکت قدرت ببخشند.

باهوشمندی، اقدامات آن‌ها در این بحران، به طرز بی سابقه‌ای می‌تواند شکاف بین ذینفعان و سهام داران را در جوامعی که خدمت می‌کنند پر کند و یک میراث مثبت و پایدار بر هویت شرکت آن‌ها باقی بگذارد.

Organization Practice

# Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges

For many executives, the coronavirus pandemic is a crisis unlike any other in recent times. Five leadership practices can help you respond effectively.

*by Gemma D'Auria and Aaron De Smet*



**The coronavirus pandemic** has placed extraordinary demands on leaders in business and beyond. The humanitarian toll taken by COVID-19 creates fear among employees and other stakeholders. The massive scale of the outbreak and its sheer unpredictability make it challenging for executives to respond. Indeed, the outbreak has the hallmarks of a “landscape scale” crisis: an unexpected event or sequence of events of enormous scale and overwhelming speed, resulting in a high degree of uncertainty that gives rise to disorientation, a feeling of lost control, and strong emotional disturbance.<sup>1</sup>

Recognizing that a company faces a crisis is the first thing leaders must do. It is a difficult step, especially during the onset of crises that do not arrive suddenly but grow out of familiar circumstances that mask their nature.<sup>2</sup> Examples of such crises include the SARS outbreak of 2002–03 and now the coronavirus pandemic. Seeing a slow-developing crisis for what it might become requires leaders to overcome the normalcy bias, which can cause them to underestimate both the possibility of a crisis and the impact that it could have.<sup>3</sup>

Once leaders recognize a crisis as such, they can begin to mount a response. But they cannot respond as they would in a routine emergency, by following plans that had been drawn up in advance. During a crisis, which is ruled by unfamiliarity and uncertainty,

effective responses are largely improvised.<sup>4</sup> They might span a wide range of actions: not just temporary moves (for example, instituting work-from-home policies) but also adjustments to ongoing business practices (such as the adoption of new tools to aid collaboration), which can be beneficial to maintain even after the crisis has passed.

What leaders need during a crisis is not a predefined response plan but behaviors and mindsets that will prevent them from overreacting to yesterday’s developments and help them look ahead. In this article, we explore five such behaviors and accompanying mindsets that can help leaders navigate the coronavirus pandemic and future crises.

### **Organizing to respond to crises: The network of teams**

During a crisis, leaders must relinquish the belief that a top-down response will engender stability. In routine emergencies, the typical company can rely on its command-and-control structure to manage operations well by carrying out a scripted response. But in crises characterized by uncertainty, leaders face problems that are unfamiliar and poorly understood. A small group of executives at an organization’s highest level cannot collect information or make decisions quickly enough to respond effectively. Leaders

## **What leaders need during a crisis is not a predefined response plan but behaviors and mindsets that will prevent them from overreacting to yesterday’s developments and help them look ahead.**

<sup>1</sup> Arnold M. Howitt and Herman B. Leonard, “Against desperate peril: High performance in emergency preparation and response,” in Deborah E. Gibbons, ed, *Communicable Crises: Prevention, Response, and Recovery in the Global Arena*, first edition, Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2007.

<sup>2</sup> Arnold Howitt and Herman B. Leonard, eds, *Managing Crises: Responses to Large-Scale Emergencies*, first edition, Washington, DC: CO Press, 2009.

<sup>3</sup> Nahman Alon and Haim Omer, “The continuity principle: A unified approach to disaster and trauma,” *American Journal of Community Psychology*, 1994, Volume 22, Number 2, pp. 273–87.

<sup>4</sup> Howitt and Leonard, *Managing Crises*.

can better mobilize their organizations by setting clear priorities for the response and empowering others to discover and implement solutions that serve those priorities.

To promote rapid problem solving and execution under high-stress, chaotic conditions, leaders can organize a network of teams. Although the network of teams is a widely known construct, it is worth highlighting because relatively few companies have experience in implementing one. A network of teams consists of a highly adaptable assembly of groups, which are united by a common purpose and work together in much the same way that the individuals on a single team collaborate (exhibit).<sup>5</sup>

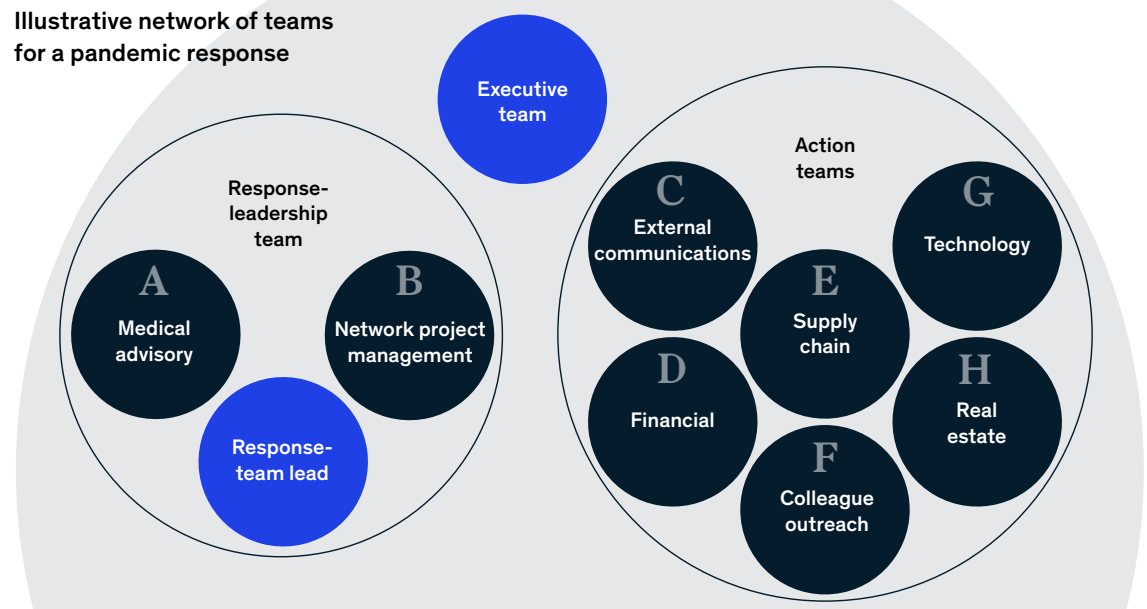
Some parts of the network pursue actions that take place outside regular business operations. Other parts identify the crisis’s implications for routine business activities and make adjustments, such as helping employees adapt to new working norms. In many cases, the network of teams will include an integrated nerve center covering four domains: workforce protection, supply-chain stabilization, customer engagement, and financial stress testing (for more, see “Responding to coronavirus: The minimum viable nerve center,” on McKinsey.com).

Regardless of their functional scope, effective networks of teams display several qualities. They are multidisciplinary: experience shows that

Exhibit

**During a crisis, a network of teams carries out responses outside of normal operations, as well as adjustments to routine business activities.**

**Illustrative network of teams for a pandemic response**



- A Medical advisory**
- Overall guidelines and policies
  - Guides for frontline managers

- B Network project management**
- Scenarios
  - “Issue map”
  - Operational cadence

- C External communications**
- Regulatory alignment (eg, dispensations)
  - 3rd-party communications (eg, to partners)

- D Financial**
- Financial stress testing

- E Supply chain**
- Disruption and restart support (eg, loans)
  - Exposure across tiers
  - Inventory management

- F Colleague outreach**
- Communication across employee channels
  - 2-way feedback (eg, ombudsperson, survey, email, call)

- G Technology**
- Work-from-home execution and infrastructure
  - Support for special employee segments (eg, those who cannot work from home)

- H Real estate**
- Building management
  - Factory management

<sup>5</sup> Tantum Collins, Chris Fussell, Gen. Stanley McChrystal, and David Silverman, *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, first edition, New York, NY: Portfolio/Penguin, 2015.

crises present a degree of complexity that makes it necessary to engage experts from different fields. They are designed to act. Merely soliciting experts' ideas is not enough; experts must gather information, devise solutions, put them into practice, and refine them as they go. And they are adaptable, reorganizing, expanding, or contracting as teams learn more about the crisis and as conditions change.

Leaders should foster collaboration and transparency across the network of teams. One way they do this is by distributing authority and sharing information: in other words, demonstrating how the teams themselves should operate. In crisis situations, a leader's instinct might be to consolidate decision-making authority and control information, providing it on a strictly need-to-know basis. Doing the opposite will encourage teams to follow suit.

Another crucial part of the leader's role, especially in the emotional, tense environment that characterizes a crisis, is promoting psychological safety so people can openly discuss ideas, questions, and concerns without fear of repercussions. This allows the network of teams to make sense of the situation, and how to handle it, through healthy debate.

### **Elevating leaders during a crisis: The value of 'deliberate calm' and 'bounded optimism'**

Just as an organization's senior executives must be prepared to temporarily shift some responsibilities from their command-and-control hierarchy to a network of teams, they must also empower others to direct many aspects of the organization's crisis response. This involves granting them the authority to make and implement decisions without having to gain approval. One important function of senior executives is to quickly establish an architecture for decision making, so that accountability is clear and decisions are made by appropriate people at different levels.

Senior leaders must also make sure that they empower the right people to make crisis-response decisions across the network of teams. Since

decision makers will probably make some mistakes, they must be able to learn quickly and make corrections without overreacting or paralyzing the organization. At the start of a crisis, senior leaders will have to appoint decision makers to direct the crisis response. But as the crisis evolves, new crisis-response leaders will naturally emerge in a network-of-teams construct, and those crisis-response leaders won't always be senior executives.

In routine emergencies, experience is perhaps the most valuable quality that leaders bring. But in novel, landscape-scale crises, character is of the utmost importance. Crisis-response leaders must be able to unify teams behind a single purpose and frame questions for them to investigate. The best will display several qualities. One is "deliberate calm," the ability to detach from a fraught situation and think clearly about how one will navigate it.<sup>6</sup> Deliberate calm is most often found in well-grounded individuals who possess humility but not helplessness.

Another important quality is "bounded optimism," or confidence combined with realism. Early in a crisis, if leaders display excessive confidence in spite of obviously difficult conditions, they can lose credibility. It is more effective for leaders to project confidence that the organization will find a way through its tough situation but also show that they recognize the crisis's uncertainty and have begun to grapple with it by collecting more information. When the crisis has passed, then optimism will be more beneficial (and can be far less bounded).

### **Making decisions amid uncertainty: Pause to assess and anticipate, then act**

Waiting for a full set of facts to emerge before determining what to do is another common mistake that leaders make during crises. Because a crisis involves many unknowns and surprises, facts may not become clear within the necessary decision-making time frame. But leaders should not resort to using their intuition alone. Leaders can better cope with uncertainty and the feeling of *jamais vu* (déjà vu's opposite) by continually collecting information

---

<sup>6</sup> Helio Fred Garcia, "Effective leadership response to crisis," *Strategy & Leadership*, 2006, Volume 34, Number 1, pp. 4–10.

as the crisis unfolds and observing how well their responses work.

In practice, this means frequently pausing from crisis management, assessing the situation from multiple vantage points, anticipating what may happen next, and then acting. The pause-assess-anticipate-act cycle should be ongoing, for it helps leaders maintain a state of deliberate calm and avoid overreacting to new information as it comes in. While some moments during the crisis will call for immediate action, with no time to assess or anticipate, leaders will eventually find occasions to stop, reflect, and think ahead before making further moves.

Two cognitive behaviors can aid leaders as they assess and anticipate. One, called updating, involves revising ideas based on new information teams collect and knowledge they develop. The second, doubting, helps leaders consider ongoing and potential actions critically and decide whether they need to be modified, adopted, or discarded. Updating and doubting help leaders mediate their dueling impulses to conceive solutions based on what they've done previously and to make up new solutions without drawing on past lessons. Instead, leaders bring their experiences to bear while accepting new insights as they emerge.

Once leaders decide what to do, they must act with resolve. Visible decisiveness not only builds the organization's confidence in leaders; it also motivates the network of teams to sustain its search for solutions to the challenges that the organization faces.

### **Demonstrating empathy: Deal with the human tragedy as a first priority**

In a landscape-scale crisis, people's minds turn first to their own survival and other basic needs. Will I be sickened or hurt? Will my family? What happens then? Who will care for us? Leaders shouldn't assign communications or legal staff to address these questions. A crisis is when it is most important for leaders to uphold a vital aspect of their role: making a positive difference in people's lives.

Doing this requires leaders to acknowledge the personal and professional challenges that employees and their loved ones experience during a crisis. By mid-March 2020, COVID-19 had visited tragedy on countless people by claiming thousands of lives. More than 100,000 cases had been confirmed; many more were being projected. The pandemic had also triggered powerful second-order effects. Governments instituted travel bans and quarantine requirements, which are important for safeguarding public health but can also keep people from aiding relatives and friends or seeking comfort in community groups or places of worship. School closures in many jurisdictions put strain on working parents. Since each crisis will affect people in particular ways, leaders should pay careful attention to how people are struggling and take corresponding measures to support them.

Lastly, it is vital that leaders not only demonstrate empathy but open themselves to empathy from others and remain attentive to their own well-being. As stress, fatigue, and uncertainty build up during a crisis, leaders might find that their abilities to process information, to remain levelheaded, and to exercise good judgment diminish. They will stand a better chance of countering functional declines if they encourage colleagues to express concern—and heed the warnings they are given. Investing time in their well-being will enable leaders to sustain their effectiveness over the weeks and months that a crisis can entail.

### **Communicating effectively: Maintain transparency and provide frequent updates**

Crisis communications from leaders often hit the wrong notes. Time and again, we see leaders taking an overconfident, upbeat tone in the early stages of a crisis—and raising stakeholders' suspicions about what leaders know and how well they are handling the crisis. Authority figures are also prone to suspend announcements for long stretches while they wait for more facts to emerge and decisions to be made.

Neither approach is reassuring. As Amy Edmondson recently wrote, “Transparency is ‘job one’ for leaders in a crisis. Be clear what you know, what you don’t know, and what you are doing to learn more.”<sup>7</sup>

Thoughtful, frequent communication shows that leaders are following the situation and adjusting their responses as they learn more. This helps them reassure stakeholders that they are confronting the crisis. Leaders should take special care to see that each audience’s concerns, questions, and interests are addressed. Having members of the crisis-response team speak firsthand about what they are doing can be particularly effective.

Communications shouldn’t stop once the crisis has passed. Offering an optimistic, realistic outlook can have a powerful effect on employees and

other stakeholders, inspiring them to support the company’s recovery.

---

The coronavirus pandemic is testing the leaders of companies and organizations in every sector around the world. Its consequences could last for longer and present greater difficulties than anyone anticipates. The prolonged uncertainty is all the more reason for leaders to embrace the practices described in this article. Those who do will help establish or reinforce behaviors and values that can support their organizations and communities during this crisis, however long it continues, and prepare them well for the next large-scale challenge.

**Gemma D’Auria** is a senior partner in McKinsey’s Dubai office, and **Aaron De Smet** is a senior partner in the Houston office.

The authors wish to thank Ruth Imose, Ana Mendy, Monica Murarka, Mihir Mysore, and Ophelia Usher for their contributions to this article.

Designed by Global Editorial Services  
Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.

---

<sup>7</sup> Amy C. Edmondson, “Don’t hide bad news in times of crisis”, *Harvard Business Review*, March 6, 2020, hbr.org.



McKinsey  
& Company

## ویروس کرونا و کسب و کار (۴)\* رهبری در بحران:

الگوی پاسخ‌دهی سازمان‌ها به شیوع ویروس کرونا و چالش‌های آتی آن

برای بسیاری از مدیران شیوع ویروس کرونا بحرانی است که با دیگر تجربیات آن‌ها در سال‌های اخیر تفاوتی جدی دارد. پنج فعالیت در حوزه رهبری وجود دارد که می‌تواند به شما کمک کند پاسخی اثربخش برای رهبری در دوره شیوع کرونا داشته باشید.



\*این گزارش توسط موسسه مک‌کینزی ایجاد شده و موسسه رشد سرمایه انسانی ایران (رسانا) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است.





پذیرش ابزارهای جدید برای کمک به همکاری بیشتر، و حتی این امر می‌تواند پس از دوران بحران نیز استمرار پیدا کند.

چیزی که مدیران در زمان بحران به آن احتیاج دارند یک برنامه اقدام از پیش تعریف شده نیست، بلکه رفتارها و طرزتفکرهایی است که عاری از وابستگی عاطفی آن‌ها به چیزهایی باشد که در گذشته اتفاق افتاده است و به آن‌ها کمک کند که نگاهی آینده‌نگر داشته باشند. در این مقاله ما به بررسی پنج مورد از این رفتارها و طرزتفکرهایی که باید برای موفقیت در این شرایط نزد مدیران به وجود آید می‌پردازیم تا به رهبران کمک کنیم دوره شیوع کرونا و بحران‌های پس از آن را به خوبی پشت‌سر بگذارند.

### سازماندهی برای پاسخ‌گویی به بحران: ایجاد شبکه تیم‌ها

در زمان بحران، رهبران باید این باور را که پاسخ‌دهی از بالا به پایین باعث ایجاد ثبات در سازمان می‌شود کنار بگذارند. در اتفاقات اورژانسی روزمره، شرکت‌ها می‌توانند بر دستوردهی و کنترل سلسله‌مراتبی خود برای مدیریت فعالیت‌هایی که از قبل برای پاسخ‌گویی تعریف شده است اتکاء کنند. اما در بحران‌هایی که با عدم قطعیت همراه هستند، رهبران با چالش‌هایی مواجه می‌شوند که برای آن‌ها ناشناخته است و از قبل آن‌ها را نمی‌شناسند. گروه کوچکی از مدیران در بالاترین سطح از سازمان نمی‌توانند اطلاعات کافی جمع‌آوری کنند یا به سرعت تصمیمات لازم برای پاسخ‌گویی اثربخش را اتخاذ کنند. رهبران می‌توانند با تعیین اولویت‌های واضح برای پاسخ‌دهی و دادن اختیارات کافی به دیگران برای ایجاد و پیاده‌سازی راهکارهایی که در راستای این اولویت‌هاست سازمان‌های خود را به شکل بهتری به حرکت درآورند.

**آنچه رهبران در طول یک بحران به آن نیاز دارند یک برنامه پاسخ‌گویی از پیش تعیین شده نیست، بلکه رفتارها و طرزتفکرهایی است که مانع از تکیه آن‌ها به نوع نگاه‌های گذشته می‌شود و به آن‌ها کمک می‌کند که آینده‌نگرانه به مسائل نگاه کنند.**

شیوع ویروس کرونا مسائل فراوانی را در اداره کسب‌وکارها و حتی فراتر از حوزه کسب‌وکار برای رهبران ایجاد کرده است. تعداد افراد مبتلا و میزان مرگ‌ومیر ناشی از بیماری کووید-۱۹ باعث ایجاد وحشت در بین کارکنان و دیگر ذی‌نفعان سازمان‌ها شده است. حجم گسترده شیوع و غیرقابل پیش‌بینی بودن آن پاسخ‌گویی به این مسئله را برای مدیران سخت کرده است. در حقیقت شیوع کرونا یک نمونه کامل از یک بحران گسترده<sup>۱</sup> است: بحرانی که در آن رویدادها یا توالی آن‌ها در مقیاس‌های بزرگی رخ می‌دهد، سرعت خیره‌کننده‌ای دارد و این امر منجر به درجه بالایی از عدم قطعیتی می‌شود که بی‌نظمی‌ها را شدت می‌بخشد، احساس فقدان کنترل را به وجود می‌آورد و در افراد اختلال عاطفی ایجاد می‌کند.

درک کردن این نکته که شرکت با یک بحران روبرو شده است اولین کاری است که مدیر باید انجام دهد. برداشتن این گام بسیار سخت است، مخصوصاً زمانی که این بحران در حال شکل‌گیری است و هنوز نقاب را از چهره خود بر نداشته است و مدیران احساس می‌کنند که در شرایطی عادی قرار دارند. از جمله نمونه‌های چنین بحران‌هایی می‌توان به شیوع سارس در سال‌های ۲۰۰۲-۳ و کرونا در سال جاری اشاره کرد. در مواجهه با چنین بحرانی که به آرامی در حال شکل گرفتن است مدیران باید بتوانند بر سوگیری «احساس عادی بودن شرایط» غلبه کنند زیرا این امر باعث می‌شود که آن‌ها تخمین درستی از احتمال وقوع بحران و پیامدهای آن نداشته باشند.

هنگامی که مدیران متوجه وجود چنین بحرانی می‌شوند می‌توانند الگوی پاسخ‌دهی خود را تعیین کنند. با این حال آن‌ها نمی‌توانند این پاسخ‌ها را همانند موقعیت‌های اورژانسی روزمره‌ای اجرا کنند که برای آن‌ها برنامه‌های مفصلی از قبل آماده شده است. در یک بحران که قواعد حاکم بر آن ناآشنا بودن و عدم قطعیت می‌باشند، پاسخ‌های اثربخش دربرگیرنده مجموعه گسترده‌ای از اقدامات هستند: در چنین موقعیت‌هایی صرفاً به حرکت‌های موقت اکتفا نمی‌شود (به عنوان مثال پیاده‌سازی سیاست‌های کار از راه دور- خانه) بلکه ممکن است تغییراتی جدی‌تر در فعالیت‌های کسب‌وکار را نیز به دنبال داشته باشد (مثلاً

۱- "landscape scale" crisis

\*این گزارش توسط موسسه مک‌کینزی ایجاد شده و موسسه رشد سرمایه انسانی ایرانیان (رما) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است

پاسخ به بحران انتخاب کنند. با این حال هرچقدر که بحران توسعه می‌یابد رهبران واقعی پاسخ‌گویی به بحران به صورت طبیعی و خودظهور در این شبکه تیمی پدیدار می‌شوند که الزاماً این افراد از بین مدیران عالی نیستند و به دیگر سطوح سازمان نیز تعلق دارند.

رهبران باید همکاری و شفافیت در شبکه تیم‌ها را تقویت کنند. یک راه برای انجام چنین چیزی توزیع اختیارات و به اشتراک‌گذاری اطلاعات است: به عبارت دیگر نشان دادن این‌که چگونه تیم‌ها می‌توانند خودشان عملیاتشان را انجام دهند. در موقعیت‌های بحرانی، شهود رهبران می‌تواند با اختیارات تصمیم‌گیری آن‌ها و اطلاعات موردنیاز برای تصمیم‌گیری و کنترل آن‌ها ترکیب شود و مبنای لازم برای نیازهای اطلاعاتی آن‌ها را تأمین کند. در غیر این صورت تیم‌ها تشویق می‌شوند که مبتنی بر دیدگاه‌های شخصی خود عمل کنند.

یک بخش حیاتی دیگر از نقش رهبران مخصوصاً در محیط‌های احساسی و پرتنشی که در شرایط بحران دیده می‌شود ایجاد ایمنی روانشناختی برای کارکنان است تا آن‌ها بتوانند به شکلی آزادانه به بحث درباره ایده‌ها، سؤالات و دغدغه‌هایشان بدون ترسیدن از پیامدهای منفی این امر بپردازند. این کار به شبکه تیم‌ها اجازه می‌دهد موقعیت را به درستی درک کند و با استفاده از بحث‌های سالم و سازنده راهکارهای مواجهه با این موقعیت‌ها را تشخیص دهد.

برای اداره امور در شرایط با استرس بالا و آشوبناک و تقویت توانمندی حل سریع مسائل، رهبران می‌توانند شبکه‌ای از تیم‌ها را ایجاد کنند. اگرچه شبکه تیم‌ها مفهومی شناخته شده است اما باید اینجا آن را به درستی توضیح دهیم زیرا صرفاً تعداد کمی از شرکت‌ها هستند که تجربه موفق در پیاده‌سازی این شبکه‌ها دارند. شبکه‌ای از تیم‌ها دربرگیرنده ترکیبی به شدت انعطاف‌پذیر از گروه‌هایی است که در راستای یک هدف مشترک همانند افراد یک تیم با هم کار می‌کنند (نمودار).

برخی از اجزای این شبکه اقداماتی را انجام می‌دهند که خارج از عملیات جاری سازمان انجام می‌شود (مخصوصاً پاسخگویی و مقابله با بیماری). دیگر بخش‌های آن به شناسایی پیامدهای بحران برای فعالیت‌های روزمره کسب و کار می‌پردازند و با انجام اصلاحاتی همانند کمک کردن به کارکنان برای سازگار شدن با هنجارهای کاری جدید وضعیت را بهبود می‌بخشند. در بسیاری از موارد شبکه تیم‌ها دربرگیرنده یک مرکزیت است که چهار حوزه اصلی را پوشش می‌دهد: حفاظت از کارکنان، ایجاد ثبات در زنجیره تأمین، رضایت مشتریان و آزمون استرس مالی (برای کسب اطلاعات بیشتر می‌توانید به سند «پاسخ‌گویی به کرونا ویروس: حداقل‌های یک مرکز عصبی توانمند» در سایت [McKinsey.com](http://McKinsey.com) مراجعه کنید).

غیر از توانمندی در حوزه‌های تخصصی، شبکه‌های اثربخش از تیم‌ها ویژگی‌های مختلفی دارند. آن‌ها میان‌رشته‌ای هستند: تجربه نشان می‌دهد که بحران‌ها دربرگیرنده درجه بالایی از پیچیدگی هستند که این امر به‌کارگیری افراد متخصص از حوزه‌های مختلف را ضروری می‌سازد. مدیریت بحران نیازمند عمل کردن است. صرف اخذ نظریات خبرگان در این مرحله کافی نیست، بلکه این خبرگان باید به جمع‌آوری اطلاعات بپردازند، راهکارهایی را پیشنهاد دهند و آن‌ها را عملیاتی کنند. آن‌ها باید این راهکارها را در طول مسیر اصلاح نمایند. هرچقدر تیم با تغییر شرایط شناخت بهتری از بحران پیدا می‌کند این شبکه‌ها به ایجاد سازگاری بیشتر، سازماندهی مجدد، توسعه یا تقویت تیم‌های خود می‌پردازند. ممکن است تصمیم‌گیرندگان در این مرحله اشتباهاتی را نیز داشته باشند اما باید بتوانند به سرعت از این اشتباهات یاد بگیرند و اصلاحات لازم را بدون تعصب یا فلج کردن سازمان انجام دهند. در هنگام شروع بحران، مدیران عالی باید تصمیم‌گیرندگان مشخصی را برای هدایت



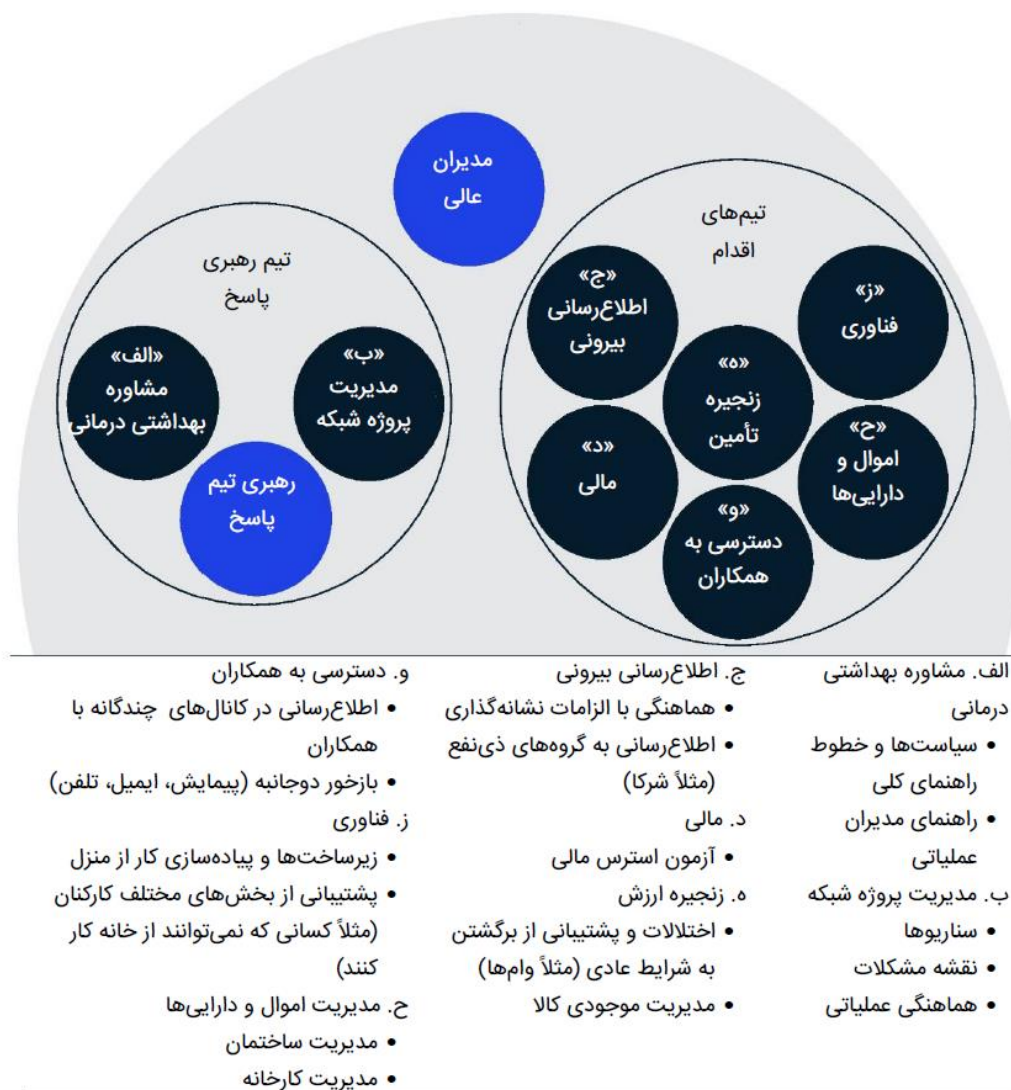


\*این گزارش توسط موسسه مک‌کینزی ایجاد شده و موسسه رشد سرمایه انسانی ایران(رما) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است

## نمودار

در طول یک بحران، شبکه‌ای از تیم‌ها پاسخ‌های موردنیاز خارج از عملیات عادی سازمان را اجرا و فعالیت‌های روزمره را نیز اصلاح می‌کنند.

نمونه‌ای از یک شبکه پاسخ‌گویی به شیوع ویروس



\*این گزارش توسط موسسه مک‌کینزی ایجاد شده و موسسه رشد سرمایه انسانی ایران(رما) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است

می‌تواند منافع زیادی را به دنبال داشته باشد (و از میزان محدودیت آن کاسته می‌شود).

### تصمیم‌گیری در موقعیت‌های عدم قطعیت: ابتدا توقف کنید و پس از ارزیابی و پیش‌بینی شرایط آینده اقدام کنید

منتظر ماندن تا زمانی که مجموعه کاملی از اطلاعات جمع‌آوری شود و پس از آن تصمیمات گرفته شود یک اشتباه رایج است که رهبران در طول بحران‌ها از خود نشان می‌دهند. از آنجایی که بحران دربرگیرنده چیزهای ناشناخته فراوان و شگفتی‌سازهای مختلف است، ممکن است در بازه زمانی لازم برای تصمیم‌گیری اطلاعات کافی جمع‌آوری نشود. با این حال رهبران نباید صرفاً به شهود خود اتکا کنند. رهبران می‌توانند با جمع‌آوری مستمر اطلاعات در طول زمان و ارزیابی اثربخشی پاسخ‌های اجرا شده مواجهه بهتری با بحران‌ها داشته باشند.

در عمل، این امر به معنای توقف‌های مکرر در فرآیند مدیریت بحران، ارزیابی موقعیت از زاویه‌های مختلف، پیش‌بینی اینکه چه چیزی در آینده اتفاق خواهد افتاد و پس از آن، اقدام است. چرخه توقف- ارزیابی- پیش‌بینی- اقدام باید به صورت مستمر اتفاق بیفتد زیرا به مدیران کمک می‌کند که آرامش عامدانه خود را حفظ کنند و از عکس‌العمل شدید متکی بر اطلاعات جدیدی که به دست می‌آید اجتناب نمایند. درست است که در برخی از موقعیت‌های بحران نیاز به پاسخ‌گویی فوری وجود دارد و زمان کافی برای ارزیابی یا پیش‌بینی وجود ندارد اما رهبران بالاخره می‌توانند زمانی را برای توقف، تأمل کردن و فکر کردن قبل از انجام اقدامات پیش‌رو پیدا کنند.

دو رفتار شناختی می‌تواند به رهبران کمک کند که به ارزیابی و پیش‌بینی بپردازند. یکی از آن‌ها که به عنوان به‌روزرسانی شناخته می‌شود دربرگیرنده بازنگری ایده‌ها مبتنی بر اطلاعات جدیدی که تیم‌ها جمع‌آوری کرده‌اند و دانشی که در این مدت به وجود آورده‌اند است. دومین رفتار یعنی شک کردن به رهبران کمک می‌کند اقدامات جاری و بالقوه را به شکلی انتقادی مورد بررسی قرار دهند و تصمیم بگیرند که آیا نیازی به اصلاح، پذیرش یا کنار گذاشتن آن‌ها وجود دارد یا نه. به‌روزرسانی و شک کردن به مدیران کمک می‌کند از دولتی که بین راهکارهای شکل گرفته مبتنی بر تجربیات

### یافتن و رشد دادن رهبران در طول بحران: ارزش «آرامش عامدانه» و «خوشبینی محدود»

به همان اندازه که مدیران عالی سازمان باید برای انتقال دادن برخی از مسئولیت‌ها از سیستم سلسله‌مراتبی سازمان به شبکه تیم‌ها آماده باشند، باید به توانمندسازی دیگر کارکنان برای هدایت برخی از جنبه‌های پاسخ‌گویی به بحران نیز بپردازند. این امر دربرگیرنده اعطای اختیارات به این افراد و پیاده‌سازی تصمیماتی که آن‌ها بدون تأیید مدیران بالادستی گرفته‌اند خواهد بود. یک کارویژه مهم مدیران عالی، ایجاد معماری سازمانی برای تصمیم‌گیری است که در آن پاسخ‌گویی‌ها مشخص است و تصمیمات توسط افراد مناسب در سطوح مختلف گرفته می‌شود. مدیران عالی باید مطمئن شوند که افراد مناسبی را برای اتخاذ تصمیمات پاسخ‌گویی به بحران در شبکه تیم‌ها انتخاب کرده‌اند. در موقعیت‌های اورژانسی روزمره، تجربه ارزشمندترین ویژگی است که رهبران باید داشته باشند. اما در بحران‌های گسترده و جدید ویژگی‌های شخصیتی بیشترین اهمیت را دارند. رهبرانی که به پاسخ‌گویی در شرایط بحرانی می‌پردازند باید بتوانند تیم‌های خود را حول یک هدف واحد متحد سازند و سؤالات مشخصی را برای آن‌ها تعریف کنند که تیم باید در مورد آن‌ها تحقیق کند. برخی از ویژگی‌های مهم شخصیتی در این افراد وجود دارند که باید به آن‌ها اشاره شود. یکی از آن‌ها آرامش عامدانه است، یعنی فرد بتواند ذهن خود را از موقعیت‌های نامطلوبی که در آن‌ها قرار گرفته است آزاد کند و به شکلی متمرکز در مورد نحوه عمل کردن در آن‌ها به تأمل بپردازد. آرامش عامدانه معمولاً در افرادی یافت می‌شود که تاحدی متواضع هستند اما قدرت دفاع از خود را نیز دارند.

یک ویژگی مهم دیگر خوشبینی محدود یا اعتمادبه‌نفس واقع‌گرایانه است. اگر رهبران در هنگام شروع بحران که با موقعیت‌های مشکلی مواجه شده‌اند اعتمادبه‌نفس بالایی را از خود نشان دهند ممکن است اعتبار خود را از دست دهند. برای رهبران بهتر است این نکته را به دیگران منتقل کنند که آن‌ها مطمئن هستند سازمان حتماً راهی را برای حل مشکلات پیش‌رو پیدا خواهد کرد اما بر این نکته نیز تأکید کنند که آن‌ها عدم قطعیت موجود در بحران را درک می‌کنند و با جمع‌آوری اطلاعات بیشتر به دنبال پاسخ‌گویی به آن هستند. هنگامی که بحران به پایان برسد، خوشبینی



\*این گزارش توسط موسسه مک‌کینزی ایجاد شده و موسسه رشد سرمایه انسانی ایرانیان (رسا) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است

اجتماعی می‌گردد. بسته شدن مدارس در بسیاری از مناطق دنیا محدودیت‌هایی را برای والدینی که هر دو مشغول کار هستند ایجاد می‌کند. از آنجا که چنین بحران‌هایی روی افراد به اشکال مختلفی اثر می‌گذارد رهبران باید توجه کافی را به اینکه چگونه کارکنان آن‌ها مشغول درگیری با این شرایط هستند معطوف کنند و راهکارهایی را برای پشتیبانی از آن‌ها بیابند.

نهائماً رهبران نه تنها باید از خود حس همدردی نشان دهند بلکه باید به دیگران نیز اجازه دهند که با آن‌ها همدردی کنند و به شرایط خود نیز توجه داشته باشند. از آنجا که هر بحران با استرس، خستگی و عدم قطعیت همراه است رهبران ممکن است دریابند که توانایی‌های آن‌ها برای تحلیل اطلاعات، آرامش و به‌کارگیری قضاوت‌های صحیح کاهش می‌یابد. اگر آن‌ها همکاری‌شان را تشویق کنند که دغدغه‌های خود را نشان دهند و به هشدارهایی که به آن‌ها داده می‌شود توجه کنند می‌توانند عملکرد بهتری در این شرایط داشته باشند. تخصیص زمان برای حفظ سلامت این رهبران را قادر خواهد ساخت که اثربخشی خود را در طول هفته‌ها و ماه‌هایی که با بحران روبرو هستند بهبود بخشند.

### ایجاد ارتباطات اثربخش: حفظ شفافیت و به-

#### روزرسانی مکرر

اطلاع‌رسانی که توسط رهبران در مورد بحران انجام می‌شود معمولاً شایعات و برداشت‌های غلط را از بین می‌برد. در بسیاری از موارد مشاهده کرده‌ایم که رهبران در مراحل ابتدایی بحران ظاهری کاملاً مطمئن به خود می‌گیرند. این کار این بدبینی را برای دیگر ذی‌نفعان ایجاد می‌کند که آیا آن‌ها به اندازه کافی در مورد بحران اطلاعات دارند؟ و آیا می‌توانند آن را به خوبی مدیریت کنند؟ مقامات مسئول نیز معمولاً با این آسیب مواجه هستند که اطلاع‌رسانی خود را تا زمان جمع‌آوری اطلاعات لازم و تصمیم‌گیری به تأخیر می‌اندازند.

هیچ‌کدام از این دو رویکرد مفید نیستند. همانگونه که امی ادموندسون<sup>۴</sup> اخیراً نوشته است: «ایجاد شفافیت، کار اول رهبران در زمان بحران است. کاملاً شفاف به دیگران بگویید که چه چیزهایی را می‌دانید، چه چیزهایی را نمی‌دانید و چه کارهایی را برای کسب اطلاعات بیشتر انجام می‌دهید».

قبلی و راهکارهای ساخته شده بدون توجه به آموخته‌های قبلی وجود دارد پرهیز کنند. در عوض آن‌ها از تجربیات خود استفاده می‌کنند و در عین حال هنگامی که ایده‌های شکل می‌گیرد نیز از آن بهره می‌برند.

هنگامی که رهبران تشخیص دهند که می‌خواهند چه کاری را انجام دهند باید آن کار را انجام دهند و مسئله را حل کنند. قاطعیت (تصمیم‌گیری به موقع) آشکار نه تنها اعتماد سازمان به رهبران خود را تقویت می‌کند بلکه به شبکه تیم-ها نیز انگیزه می‌دهد تا به جست‌وجوی راهکارهای جدید برای چالش‌هایی که سازمان با آن‌ها مواجه شده است بپردازد.

### نشان دادن همدردی: تعامل با تراژدی انسانی به

#### عنوان یک اولویت اول

در بحران‌های گسترده ذهن انسان‌ها در مرحله اول متوجه حفظ بقای خودشان و پاسخ‌گویی به دیگر نیازهای اساسی-شان است. ممکن است من مریض شوم یا آسیب ببینم؟ خانواده من چطور؟ در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد؟ چه کسی به فکر ما خواهد بود؟ رهبران نباید صرفاً از روابط عمومی یا معاونت منابع انسانی بخواهند که به این سؤالات جواب دهند. آن‌ها باید در این مرحله یک جنبه مهم از نقش خود را ایفا کنند: ایجاد تفاوت‌های مثبت در زندگی کارکنان.

انجام چنین کاری نیازمند این است که رهبران چالش‌های حرفه‌ای و شخصی که کارکنان و افراد محبوب آن‌ها در طول بحران‌ها تجربه می‌کنند را درک کنند و به رسمیت بشناسند. در میانه‌های مارس ۲۰۲۰، کووید-۱۹ تراژدی گسترده‌ای را برای افراد زیادی به وجود آورد. تا به حال بیش از ۱۰۰,۰۰۰ نفر به این بیماری مبتلا شده‌اند<sup>۳</sup> و پیش‌بینی می‌شود که تعداد بسیار بیشتری نیز به این بیماری مبتلا شوند. شیوع این بیماری پیامدهای دست‌دوم زیادی نیز داشته است. حکومت‌ها ممنوعیت‌های مختلفی را برای مسافرت‌ها ایجاد کرده‌اند و به دنبال قرنطینه کردن مردم هستند تا سلامت عمومی را تأمین کنند اما این امر از سویی مانع از کمک افراد به وابستگان یا دوستانشان می‌شود و از سوی دیگر مانع از آرامش ناشی از حضور در مکان‌های عبادت یا گروه‌های

۳ - در روز انتشار این ترجمه عدد مبتلایان به بیش از ۳۱۵ هزار نفر رسیده است.

<sup>۴</sup> Amy Edmondson



\*این گزارش توسط مؤسسه مک‌کینزی ایجاد شده و مؤسسه رشد سرمایه انسانی ایرانیان (رسا) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است

اطلاع‌رسانی‌های مکرر و منظمی که به اندازه کافی فکر شده باشند به دیگران نشان می‌دهند که رهبران به موقعیتی که در آن قرار دارند توجه می‌کنند و پاسخ‌های خود را با یادگیری‌های بیشترشان بهبود می‌بخشند. این امر به آن‌ها کمک می‌کند ذی‌نفعانشان را مطمئن کنند که به خوبی در حال مواجهه با بحران هستند. رهبران باید توجه کافی به دغدغه‌ها، سؤالات و علایق هرکدام از مخاطبان خود داشته باشند. اینکه اجازه دهید هرکدام از اعضای تیم پاسخ‌گویی به بحران در ابتدا اطلاعات دسته‌اول خود در مورد کارهایی که دارند انجام می‌دهند را ارائه دهند می‌تواند تا حد زیادی اثربخش باشد.

اطلاع‌رسانی نباید در پایان بحران متوقف شود. ارائه دادن یک چشم‌انداز واقع‌گرایانه و خوشبینانه می‌تواند اثر خوبی بر کارکنان و دیگر ذی‌نفعان داشته باشد و به آن‌ها انگیزه دهد که از بازگشت سازمان به شرایط عادی پشتیبانی کنند.

شیوع ویروس کرونا آزمونی برای سازمان‌ها و رهبرانشان در سرتاسر دنیا است. پیامدهای آن می‌تواند تا زمان‌های طولانی باقی بماند و مشکلاتی فراتر از چیزی که امروز پیش‌بینی می‌کنیم به همراه داشته باشد. عدم قطعیت طولانی که با آن مواجه هستیم چیزی است که دلایل کافی برای رهبران ایجاد می‌کند تا فعالیت‌هایی که در این مقاله به آن‌ها اشاره شد را انجام دهند. کسانی که این کارها را انجام می‌دهند به سازمان‌های خود کمک می‌کنند رفتارها و ارزش‌هایی که می‌تواند از سازمان پشتیبانی کند را شکل دهند و تقویت کنند و برای چالش‌های گسترده‌تر از این مرحله آماده شوند.



جهت اطلاعات بیشتر در مورد منابع موجود و ترجمه شده، کارگاه های در پیش رو، و برنامه های آتی با واحد توسعه کسب و کار اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان با شماره تلفن ۰۳۱-۳۶۵۶۰۰۰۰ تماس حاصل نمائید و یا به کانال رسمی تلگرام اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی اصفهان [telegram.me/ECCIMA](https://t.me/ECCIMA) پیوندید.



# اتاق نهم: اتاق نسل سوم

برای اصفهانی زیبا و سرزنده  
برای اقتصادی زنده و زاینده



اتاق بازرگانی، صنایع  
معادن و کشاورزی اصفهان  
ISFAHAN CHAMBER OF COMMERCE  
INDUSTRIES, MINING AND AGRICULTURE