

# ویروس کرونا و کسب‌وکار(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 ایرانیان(رسا) 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»<sup>۲</sup> 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

1- "landscape scale" crisis



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 کسب‌وکار 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 و بیروس: حداقل‌های یک مرکز عصبی توانمند» در سایت [McKinsey.com](http://McKinsey.com) مراجعه کنید).

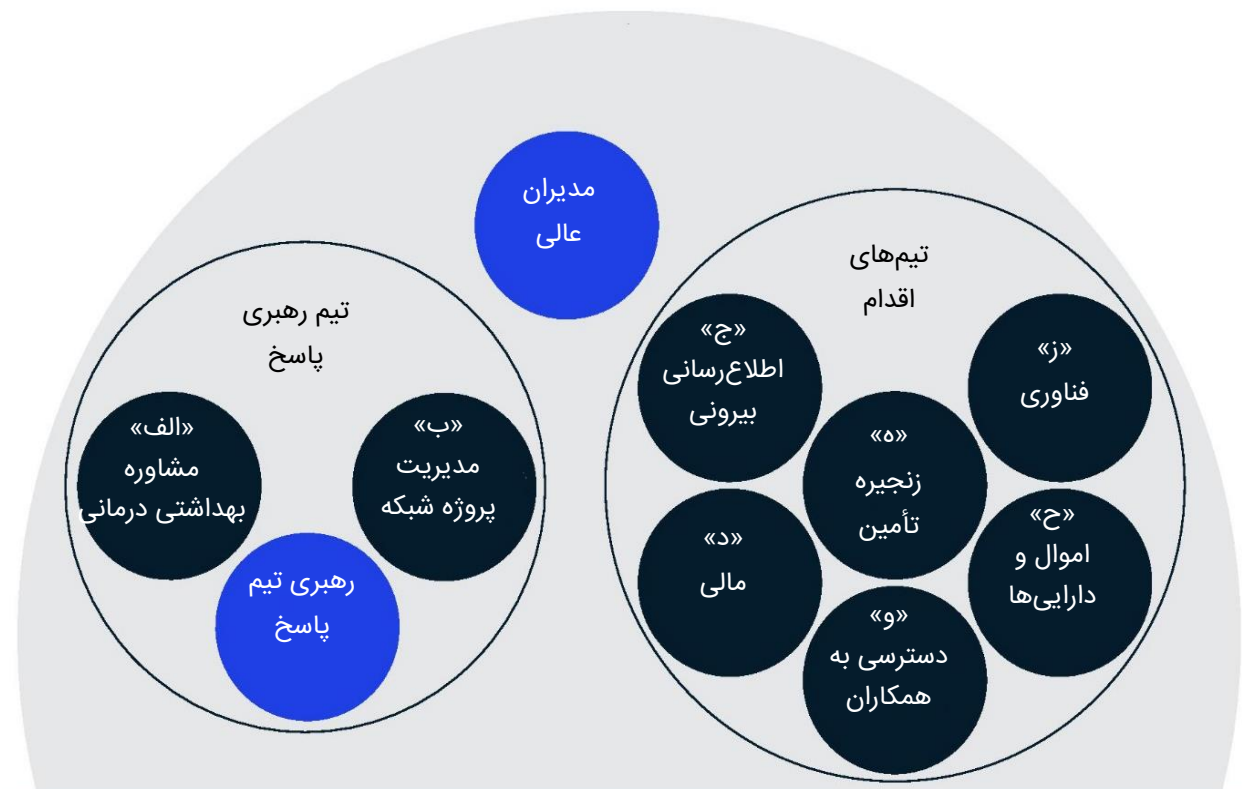
غیر از توانمندی در حوزه‌های تخصصی، شبکه‌های اثربخش از تیم‌ها ویژگی‌های مختلفی دارند. آن‌ها میان‌رشته‌ای هستند: تجربه نشان می‌دهد که بحران‌ها دربرگیرنده درجه بالایی از پیچیدگی هستند که این امر به‌کارگیری افراد متخصص از حوزه‌های مختلف را ضروری می‌سازد. مدیریت بحران نیازمند عمل کردن است. صرف اخذ نظریات 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



## 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



- |  |  |   |
|--|--|---|
| <p>و. دسترسی به همکاران</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اطلاع‌رسانی در کانال‌های چندگانه با همکاران</li> <li>بازخور دوجانبه (پیام‌ش، ایمیل، تلفن)</li> </ul>                        | <p>ج. اطلاع‌رسانی بیرونی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>هماهنگی با الزامات نشانه‌گذاری</li> <li>اطلاع‌رسانی به گروه‌های ذی‌نفع (مثلاً شرکا)</li> </ul>   | <p>الف. مشاوره بهداشتی درمانی</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>سیاست‌ها و خطوط راهنمای کلی</li> <li>راهنمای مدیران عملیاتی</li> </ul> |
| <p>ز. فناوری</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>زیرساخت‌ها و پیاده‌سازی کار از منزل</li> <li>پشتیبانی از بخش‌های مختلف کارکنان (مثلاً کسانی که نمی‌توانند از خانه کار کنند)</li> </ul> | <p>د. مالی</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 وام‌ها)</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>ح. مدیریت اموال و دارایی‌ها</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مدیریت ساختمان</li> <li>مدیریت کارخانه</li> </ul>  | <p>و. دسترسی به همکاران</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اطلاع‌رسانی در کانال‌های چندگانه با همکاران</li> <li>بازخور دوجانبه (پیام‌ش، ایمیل، تلفن)</li> </ul>  |   |

## 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

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 آنجایی‌که 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 دوئلی که بین راهکارهای شکل گرفته مبتنی بر تجربیات



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.

نهایتاً 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 درعین حال هنگامی که ایده‌ای 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 تیم‌ها 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



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.

