

ویروس کرونا و کسب و کار (۱۴)*

دوران پسا کرونا

مسیر پیش رو به سمت شرایط جدید پس از ویروس کرونا

ویروس کرونا صرفاً یک بحران عظیم در حوزه سلامت نیست
این ویروس در حال تغییر دادن ساختار نظم اقتصادی جهان است. در این نوشتار به این نکته می پردازیم که
رهبران چگونه باید در این دنیای جدید کار را به پیش ببرند.



موسسه رسا

رشد سرمایه انسانی ایرانیان
RASA.INSTITUTE

*این گزارش توسط موسسه مکنزی ایجاد شده و موسسه رشد سرمایه انسانی ایرانیان (رسا) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است





دهیم: چگونه باید در این بحران مدیریت کرد؟ تا چه حد سنجها و پیشفرضهای قبلی ما در دنیای جدید نامرتب خواهند بود؟ اگر خواهیم مسئله را ساده تعریف کنیم نوبت ماست به سؤالی جواب دهیم که قبلاً از پدران و پدربرگ-های خود میپرسیدیم: «شما در زمان جنگ چکار میکردید؟»

پاسخ ما این است که باید در پنج گام اصلی به حرکت خود ادامه دهیم و به رهبری از زمان شروع بحران فعلی تا رسیدن به دنیای عادی جدیدی بپردازیم که پس از پیروزی بر ویروس کرونا شکل خواهد گرفت. این گامها عبارتند از: حل کردن، تابآوری، بازگشت، بازتصویرآرایی و اصلاح.

طول زمان هرکدام از این مراحل مبتنی بر زمینه جغرافیایی و صنعتی که سازمانها در آن فعالیت میکنند متفاوت خواهد بود و ممکن است برخی از مؤسسات احساس کنند که به صورت همزمان در بیش از یک گام قرار گرفتهاند. امروز در سایت مکنزی دات کام گروهی از همکاران ما مقاله‌ای را منتشر کردند که عنوان آن این بود: «حفاظت کردن از زندگی و زندگی کردن ما: ضرورتی برای زمان ما». نویسندگان در این مقاله بر ضرورت حل فوری مسئله ویروس و اقتصاد تأکید داشتند و پیشزمینه‌ای برای بحث ما در مورد تصویرپردازی مجدد آینده پس از دوران شیوع ایجاد کردند.

به صورت کلی این پنج گام (پنج آر) ضرورت‌های زمان ما هستند: جنگیدن با کووید-۱۹ چیزی است که اگر می‌خواهیم مسیری سازنده به دنیای عادی جدید داشته باشیم رهبران ما باید بر آن پیروز شوند.

«در برخی از سازمانها، بقای کوتاهمدت تنها دستورکار مدیران است. برخی دیگر از همکاران آنها در زمانی که مه عدم قطعیت بر فضای کسب و کار سایه گسترده است در مورد این فکر میکنند که چگونه باید در انتهای بحران به وضعیت عادی بازگردند. سؤال اصلی در اینجا این است: «دنیای عادی جدید چگونه خواهد بود؟» در عین حال که هیچ کس نمیتواند بگوید بحران تا چه اندازه به طول خواهد انجامید، چیزی که میتوانیم آن را تشخیص دهیم این است که دنیای عادی جدید چیزی همانند دنیای عادی سالهای گذشته نخواهد بود.»

این کلمات توسط یکی از مدیران کلیدی ما یان دیویس ۱۱ سال پیش در زمان آخرین بحران مالی جهانی به نگارش درآمده‌اند. این عبارات امروز نیز درست به نظر می‌رسند، هرچند در توصیف اینکه دنیا در حال مشاهده چه تغییری است قاصر هستند.

دیگر برای ما واضح شده است که دنیا در حال یک تغییر بنیادین است: دوره قبل از کووید-۱۹ و دنیای عادی جدیدی که پس از این دوره شکل خواهد گرفت. در این واقعیت جدید بی‌سابقه ما سازماندهی مجدد نظم اقتصادی و اجتماعی را شاهد خواهیم بود که کسب و کارها و جامعه در آن شکل گرفته بودند. و در آینده‌ای نزدیک آغاز بحث‌ها در مورد اینکه دنیای جدید دربرگیرنده چه چیزهایی خواهد بود و تا چه حد با دنیای گذشته ما تفاوت خواهد داشت شکل می‌گیرد.

در اینجا ما تلاش می‌کنیم سؤالاتی را که توسط مدیران بخش‌های دولتی، خصوصی و مدیران بخش‌های اجتماعی مطرح می‌شود را پاسخ



حل کردن (Resolve)

تقریباً در همه کشورها، تلاش‌هایی که برای پاسخ‌گویی به بحران انجام می‌شود در سطح حداکثری قرار گرفته است. مجموعه گسترده‌ای از مداخلات سلامت در دنیا در حال اجرا است. سیستم‌های بهداشت و سلامت در حال جنگیدن برای افزایش ظرفیت تختخواب‌ها، تدارکات و نیروهای آموزش‌دیده هستند. تلاش‌های زیادی انجام می‌شود تا کمبود در داروهایی که به شدت موردنیاز هستند را برطرف کند. برنامه‌های استمرار کسب‌وکار و ایمنی کارکنان نیز گسترده‌تر شده‌اند و دورکاری به عنوان الگوی اصلی عملیات در سازمان‌ها پذیرفته شده است. بسیاری از سازمان‌ها در حال تعامل با کندشدن عملیات خود هستند و برخی دیگر نیز به دنبال سرعت بخشیدن به عملیات‌های خود برای پاسخ‌گویی به نیازهای افزایش شده در حوزه‌های کلیدی همانند غذا، لوازم منزل و دیگر محصولات هستند. مؤسسات آموزشی در حال حرکت کردن به سمت آنلاین شدن برای ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر هستند زیرا کلاس‌های فیزیکی تعطیل شده‌اند. این مرحله‌ای است که رهبران درحال حاضر بر روی آن تمرکز کرده‌اند. برای کسب اطلاعات بیشتر

می‌توانید مقاله «ویروس کرونا: رهبری در زمان بحران»^۱ را در سایت مکنزی ببینید.

بااین‌حال هنوز هم ترکیبی زهرآگین از بی‌عملی و فلج‌شدن در سازمان‌ها باقی مانده است و مانع از اتخاذ تصمیماتی شده است که باید گرفته شود: تعطیل کردن یا تعطیل نکردن، ایزوله کردن یا قرنطینه کردن، از کار انداختن کارخانه در زمان فعلی یا منتظر ماندن برای دیدن اتفاقاتی که در آینده می‌افتد. به همین دلیل است که ما این مرحله را مرحله حل کردن می‌نامیم: در اینجا نیاز جدی به تعیین گستره، سرعت و عمق اقدامات موردنیاز در سطح کسب‌وکار و یا کشورها وجود دارد. همانگونه که یک مدیرعامل به ما گفته است: «من می‌دانم که چه کاری باید انجام دهم، تنها چیزی که باید در مورد آن تصمیم بگیرم این است که آیا کسانی که باید اقدام کنند با روش من برای حل کردن مسئله موافق هستند یا نه».

تاب‌آوری (Resilience)

شیوعی که با آن مواجه هستیم خود را تبدیل به بحرانی عظیم برای سیستم‌های مالی و اقتصادی کرده است. مشکلات جدی که در فعالیتهای اقتصادی به وجود آمده است و لزوم حفظ

شوک وارد شده به زندگی ما از پیامدهای اقتصادی کارهایی که

برای کنترل ویروس انجام می‌شود در طول قرن اخیر بی‌سابقه

بوده است.

^۱ در شماره ۷-۴ مجموعه ویروس کرونا و کسب‌وکار موسسه رسا نیز به مقوله رهبری پرداخته شده است



اقتصادی را در طول این چرخه تضمین کنند. در عین حال می‌دانیم که یکپارچگی اجتماعی معمولاً تحت فشارهای جدی پوپولیسم و دیگر چالش‌هایی است که قبل از ویروس کرونا نیز وجود داشته‌اند.

بازگشت (Return)

بازگشت کسب‌وکارها به سلامت عملیاتی پس از یک دوره تعطیلی بسیار چالش‌برانگیز است. این نکته را چین نیز با وجود اینکه به آرامی در حال بازگشت به کار است به خوبی دریافته است. اغلب صنایع باید کل زنجیره تأمین خود را فعال کنند در حالی که زمانبندی و گستره اثرگذاری ویروس کرونا زنجیره تأمین جهانی را در گستره‌های مختلف جغرافیایی دچار اختلال کرده است. ضعیف‌ترین نقطه در این زنجیره میزان موفقیت دیگران را مشخص خواهد کرد و در صورتی که نیاز به زنجیره تأمین جدیدی باشد شرکت‌ها باید شروع به استخدام، آموزش و تغییر سطح بهره‌وری کارکنان خود کنند. بنابراین رهبران باید کل سیستم کسب‌وکار را مورد ارزیابی مجدد قرار دهند و برای اقدامات اقتضائی آماده شوند که کسب‌وکار آن‌ها را به سطح اثربخشی در سرعت و مقیاس تولید بازخواهد گرداند.

چیزی که این چالش را پیچیده‌تر می‌کند، این است که در زمستان سال آینده هنوز درمان یا واکسنی برای این بیماری ساخته نشده باشد و این امر می‌تواند یک تهدید واقعی را شکل دهد. در چنین موقعیتی، رهبران دولتی با یک «تصمیم دشوار» مواجه خواهند بود: کاهش ریسک شیوع مجدد بیماری در مقابل ریسک کردن در مورد سلامت جامعه که می‌تواند تحت تأثیر یک بحران

سلامت جامعه به صورت هم‌زمان در حال به خطر انداختن سلامت اقتصادی شهروندان و مؤسسات هستند. جایگزینی سریع چالش‌های نقدینگی و نقدشوندگی در بسیاری از صنایع باعث ایجاد مقاومت در مقابل تلاش‌های بانک‌های مرکزی و دولت‌ها برای حفظ کارکرد سیستم‌های مالی شده است. بحران سلامت در حال تبدیل شدن به یک بحران مالی است زیرا عدم قطعیت جدی در مورد اندازه، طول و شکل کاهش GDP و نرخ اشتغال توانسته است اطمینان کسب‌وکارها را تخریب کند.

تحلیل انجام شده توسط مؤسسه جهانی مکنزی، که بر اساس چند منبع مختلف انجام شده است نشان می‌دهد که شوک وارد شده به زندگی ما از پیامدهای اقتصادی کارهایی که برای کنترل ویروس انجام می‌شود در طول قرن اخیر بی‌سابقه بوده است. در اروپا و آمریکا این امر منجر به کاهش فعالیت‌های اقتصادی در یک فصل خواهد بود که بسیار بزرگ‌تر از کاهش درآمدی است که در طول دوره رکود بزرگ با آن مواجه شده‌ایم.

در مواجهه با چنین چالش‌هایی تاب‌آوری بسیار اهمیت می‌یابد. چالش‌های کوتاه‌مدت نقدینگی و نقدشوندگی در حال حاضر بر بازار حاکم هستند. اما پس از آن کسب‌وکارها باید روی طرح‌های تاب‌آوری گسترده‌تری کار کنند زیرا شوک وارد شده در حال تغییر ساختارهای صنایع و بازآرایی جایگاه‌های رقابتی برای همیشه است. اغلب جمعیت دنیا عدم قطعیت و استرس مالی شخصی را تجربه خواهند کرد. رهبران بخش‌های خصوصی، عمومی و اجتماعی نیازمند تصمیماتی جدی هستند تا بتوانند پایداری اجتماعی و



اثرات بااهمیت بیشتری نیز می‌تواند وجود داشته باشد که از جمله آن‌ها می‌توان به تقویت پیگیری برای افزایش کارایی در راستای ایجاد تاب‌آوری در سازمان‌ها اشاره کرد- به عنوان مثال به پایان رسیدن ایده زنجیره تأمین جهانی که بر اساس آن محصولات و منابع آن‌ها به مصرف‌کننده نهایی نزدیک‌تر می‌شود.

این بحران صرفاً آسیب‌پذیری‌ها را برای ما آشکار نخواهد کرد بلکه فرصت‌هایی برای بهبود عملکرد کسب‌وکارها نیز ایجاد می‌کند. در آینده رهبران

اقتصادی دیگر تهدید شود. بنابراین واقعاً باید ادعا کرد که بازگشت نیازمند یک رویکرد امیدوارانه است که البته در آن قطعیتی وجود ندارد. آتش‌بسی که ویروس در طول دوره‌های بهار و تابستان در نیمکره شمالی با ما دارد زمان مناسبی را برای افزایش آزمایش‌ها و تقویت قابلیت‌های مواجهه برای ما ایجاد می‌کند. ما می‌توانیم ظرفیت سیستم‌های سلامت را افزایش دهیم و با آماده‌سازی واکسن و درمان‌های لازم برای دور دوم هجوم ویروس آماده شویم.

رهبران دولتی با یک تصمیم دشوار مواجه خواهند بود: کاهش ریسک شیوع مجدد بیماری در مقابل ریسک کردن در مورد سلامت جامعه که می‌تواند تحت تأثیر یک بحران اقتصادی دیگر تهدید شود.

می‌توانند تشخیص دهند که واقعاً کدامیک از هزینه‌های آن‌ها ثابت و کدامیک متغیر است زیرا تعطیلی بخش مهمی از خطوط تولید به آن‌ها نشان داده است که داشتن چه چیزهایی الزامی است و چه چیزهایی را «خوب است که داشته باشیم». تصمیمات در مورد نحوه انعطاف‌پذیر کردن عملیات بدون از دست دادن کارایی نیز به واسطه تجربه تعطیلی خط تولید در سطح دنیا پیگیری خواهد شد. فرصت‌های تقویت بهره‌گیری از فناوری نیز بعد از یادگیری‌هایی که در این مدت در مورد نحوه به‌کارگیری بهره‌ور کارکنان در زمانی که در محل کار حضور ندارند به دست آمد تسریع

بازتصویرآرایی (Reimagination)

شوک وارد شده در این مقیاس باعث تغییر در ترجیحات و انتظارات شهروندان، کارکنان و مشتریان می‌شود. این تغییر و پیامدهای آن بر نحوه زندگی کردن، کار کردن و استفاده فناوری در هفته‌ها و ماه‌های آینده به خوبی پدیدار خواهد شد. مؤسساتی که به اختراع مجدد خود می‌پردازند تا بهترین ایده‌ها را ایجاد کنند و با تغییر در ترجیحات همراه شوند از موفقیت بیشتری برخوردار خواهند بود. واضحاً دنیای آنلاین تجارت به گونه‌ای تغییر خواهد کرد که برای همیشه رفتار مصرف‌کنندگان را تغییر دهد. اما

خواهد شد. در نتیجه ادراک بهتری از اینکه چه چیزی کسب و کارها را در مقابل شوک‌ها تاب‌آورتر، بهره‌ورتر و توانمندتر برای ارائه خدمات به مشتریان خواهد کرد شکل می‌گیرد.

اصلاحات (Reform)

دنیا امروزه تعریف دقیق‌تری از اینکه چه چیزی یک رویداد قوی سیاه را شکل می‌دهد پیدا کرده است. این شوک راه را برای تلاش در راستای محدود کردن برخی از عواملی که کمک کرد ویروس کرونا تبدیل به چالشی جهانی شود نه مسئله‌ای که باید آن را به صورت محلی مدیریت کرد باز می‌کند. دولت‌ها احساس خواهند کرد که از شجاعت لازم و پشتیبانی شهروندان برای ایفای نقشی فعال‌تر در شکل‌دادن به فعالیت‌های اقتصادی برخوردار خواهند بود. رهبران کسب و کار باید تغییراتی را که جامعه از آن حمایت می‌کنند در سیاست‌ها و نظرات خود لحاظ کنند زیرا جامعه به دنبال جلوگیری، کاهش و رهایی از بحران سلامتی از این دست است که امروزه در حال تجربه کردن آن هستیم.

در بسیاری از اقتصادها سیستم‌های بهداشت و سلامت پس از جنگ جهانی دوم تغییر چندانی نکرده‌اند و آمادگی پذیرش این حجم از شیوع و تعداد بیمار، مدیریت از راه دور بیماران و مراقبت مجازی را نداشتند. رویکردهای سلامت عمومی، در دنیایی به شدت به هم متصل و در حال جابجایی، باید در مورد سرعت هماهنگی جهانی در زمانی که نیازمند واکنش هستیم فکر کند. سیاست‌هایی در زمینه زیرساخت‌های حیاتی سلامت، ذخیره استراتژیک منابع کلیدی و برنامه-

های اقتضائی تولید تجهیزات درمانی همه و همه باید مورد توجه قرار گیرند. مدیران سیستم‌های مالی و اقتصادی از بحران مالی گذشته نکات زیادی را آموخته‌اند و حال باید خود را برای مواجهه با شوک‌هایی که از بیرون به این سیستم تحمیل می‌شود آماده کنند. مؤسسات آموزشی باید خود را به گونه‌ای مدرن کنند که بتوانند به یکپارچه‌سازی کلاس‌ها و آموزش از راه دور بپردازند. این لیست پایانی ندارد.

پس از دوران شیوع ما فرصت یادگیری از نوآوری‌ها و تجربیاتی که در این دوره به دست آوردیم همانند کار کردن از خانه تا مواجهه در مقیاس بزرگ را داریم. با استفاده از چنین چیزی است ما درک درستی از نوآوری‌ها خواهیم داشت و این امر باعث افزایش رفاه اجتماعی و اقتصادی می‌شود که نهایتاً به نفع جامعه تمام می‌شود. این امر فارغ از اینکه چه اتفاقی برای ویروس رخ خواهد داد می‌تواند پیامدهای خود را به دنبال داشته باشد.

با در نظر گرفتن مقیاس تغییراتی که ویروس کرونا باعث آن شده است و هفته‌ها و ماه‌های پیش‌رو را تحت تأثیر قرار می‌دهد نه تنها باید در مورد سیستم‌های مدیریت بهداشت و سلامت فکر کنیم بلکه باید به سازماندهی مجدد نظم اقتصادی جهانی نیز بیندیشیم. باید ببینیم که این بحران تا چه حد تطور پیدا می‌کند اما پنج گامی که در اینجا توصیف کردیم به رهبران راه روشنی برای شروع حرکت به سمت دنیای عادی جدید می‌دهد- دنیای عادی جدیدی که شبیه سال‌های گذشته ما نیست زیرا شیوع ویروس کرونا همه چیز را تغییر داده است.

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره مدیریت کسب‌وکار خود در دوران بحران کرونا می‌توانید شماره‌های قبلی مجموعه «ویروس کرونا و کسب‌وکار» را از کانال تلگرام و یا صفحه لینکدین موسسه رسا به آدرس زیر دریافت نمایید:

آدرس کانال تلگرام موسسه رسا:

<https://t.me/RasaHumanResource>

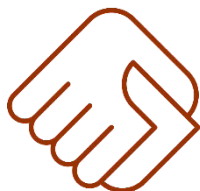
آدرس صفحه لینکدین موسسه رسا:

<https://www.linkedin.com/company/rasahr>

برای کسب اطلاعات بیشتر و دریافت مشاوره می‌توانید با ما در ارتباط باشید:

www.rasa-hr.com

۰۲۱-۲۲ ۳۷ ۰۴۷۷



موسسه رسا

رشد سرمایه انسانی ایرانیان

RASA.INSTITUTE