

القيادة إبان الأزمات: التصدي لتفشي فيروس كورونا والتحديات المستقبلية

يرى الكثير من المسؤولين التنفيذيين أن جائحة فيروس كورونا أزمة لم نشهد لها مثيلاً في الآونة الأخيرة. وفي هذا السياق، هناك 5 ممارسات قيادية يمكنها مساعدتك على الاستجابة بفاعلية.

بقلم جينا دوريا وآرون دي سميت



© جوناثان نولز/صور غيتي

عن التصدي لها إذا حاولوا التعامل معها بالطرق المعتادة عند مواجهة الطوارئ الروتينية، من خلال اتباع التدابير المعدة سلفاً؛ ففي ظل الأزمات، التي يسيطر عليها الغموض والالتباس، تأتي الاستجابات الناجحة في صورة إجراءات مرتبطة⁴، والتي قد تشمل حزمة من الإجراءات، دون الاكتفاء ببعض التحركات المؤقتة (مثل وضع سياسات تتيح العمل من المنزل) بالإضافة إلى بعض التعديلات للممارسات الجارية للأعمال (مثل اعتماد أدوات جديدة لدعم سبل التعاون) والتي يمكن الإبقاء عليها بعد تخطي الأزمة نظراً لفوائد المرجوة منها.

لا يحتاج القادة خلال الأزمات إلى تنفيذ خطة استجابة معدة مسبقاً، وإنما يحتاجون إلى انتهاج سلوكيات وتبني عقليات تمنعهم من المبالغة في رد الفعل تجاه تطورات الأمس وتساعدهم على التطلع إلى المستقبل. ومن هذا المنطلق، سنسنعرض في هذه المقالة 5 من هذه السلوكيات والعقليات المصادحة لها والتي يمكن أن تساعد القادة على تجاوز جائحة فيروس كورونا وغيرها من الأزمات المستقبلية.

التنظيم من أجل التصدي للأزمة: قوة التواصل بين فرق العمل

يجب على القادة خلال الأزمات التخلص من اعتقادهم بأن الاستجابة الصادرة من قمة هرم السلطة وصولاً إلى قاعدته ستولد الاستقرار. ففي حالات الطوارئ المعتادة، يمكن للشركات الاعتيادية الاعتماد على

ألقت جائحة فيروس كورونا بتحديات استثنائية على عاتق القادة في قطاع الأعمال وغيره، فبالإضافة إلى حالة الذعر التي أصابت الموظفين وغيرهم من الأطراف المعنية نتيجة الخسائر البشرية التي تسبب فيها فيروس "كورونا" (COVID-19)، فإن اتساع رقعة تفشي الفيروس بمعدلات هائلة وعدم القدرة على التنبيء بما لا تهبه يمثل تحدياً ليس بإمكان المسؤولين التنفيذيين التصدي له. ومن المؤكد أن تفشي الوباء يحتل "مشهد الصدارة" في هذه الأزمة: فقد أسفر هذا الحدث غير المتوقع أو سلسلة الأحداث الهائلة شديدة التسارع عن حالة كبيرة من الشك المؤدي للارتكاب، والشعور بفقدان السيطرة على زمام الأمور، والاضطراب العاطفي العنفي.¹

يتتعين على القادة حينئذ إدراك بأن الشركة تواجه أزمة. هذه هي الخطوة الأولى، ولكنها خطوة صعبة، لا سيما في بداية الأزمات التي لا تقع فجأة بل تندلع نتيجة تفاقم ظروف مألوفة تُخفي طبيعتها.² ومن أبرز الأمثلة على تلك الأزمات تفشي وباء "سارس" بين عامي 2002-2003، والآن جائحة فيروس كورونا. ومتابعة أزمة بطيئة التطور والتنبؤ بما يمكن أن تؤول إليه يتطلب من القادة التغلب على ما يسمى "التحيز للحالة الطبيعية" (Normalcy Bias) وهي حالة تسفر عن استهانة المرء باحتمال حدوث أزمة والتهوين من عواقبها.³

ولن يرقى القادة إلى مستوى التصدي لمثل هذه الأزمة إلا بإقرارهم أولاً بوقوعها، لكنهم سيعجزون

لا يحتاج القادة خلال الأزمات إلى تنفيذ خطة استجابة معدة مسبقاً، وإنما يحتاجون إلى انتهاج سلوكيات وتبني عقليات تمنعهم من المبالغة في رد الفعل تجاه تطورات الأمس وتساعدهم على التطلع إلى المستقبل.

¹ آرنولد هوبيت وهيرمان ليونارد: "التصدي للپأس في مواجهة المخاطر: الاحتفاظ بأعلى مستويات للداء عند الإعداد لمواجهة الطوارئ" (Against desperate peril: High performance in emergency preparation and response) والتعافي في الساحة العالمية (Communicable Crises: Prevention, Response, and Recovery in the Global Arena)، ديبورا جيبونز، المحررة، الطبعة الأولى، تشارلوت، كارولينا الشمالية: إنفورميشن إيدج بيلشينغ، 2007.

² آرنولد هوبيت وهيرمان ليونارد، محرران، كتاب: "إدارة الأزمات: الاستجابة لحالات الطوارئ واسعة النطاق" (Managing Crises: Responses to Large-Scale Emergencies)

³ نعمان ألون وحابيم عمر، "مبدأ الاستمرارية: نهج موحد للكوارث والصدامات" (The continuity principle: A unified approach to disaster and trauma)، مجلدة "أمريكان جورنال أوف كوميونيتي سيكولوججي" (American Journal of Community Psychology)، 1994، العدد 22، ص 87-273.

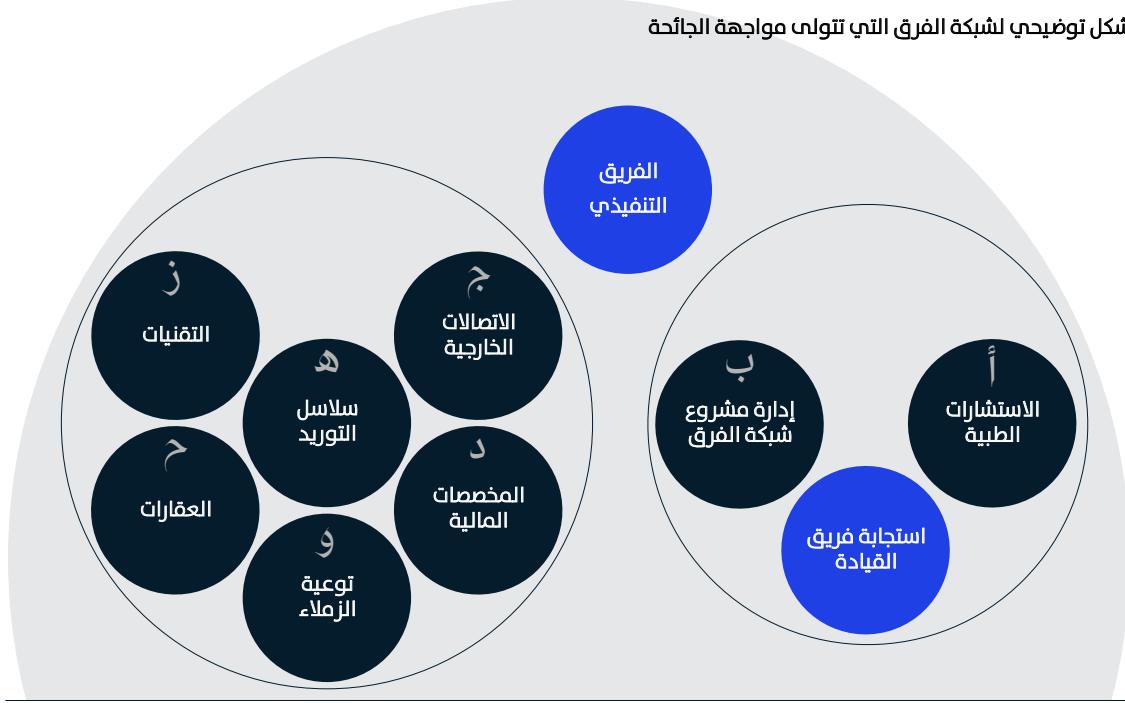
⁴ آرنولد هوبيت وهيرمان ب. ليونارد، محرران، إدارة الأزمات: الاستجابة لحالات الطوارئ واسعة النطاق، الطبعة الأولى، واشنطن العاصمة: مطبعة سي كيو، 2009.

ولتعزيز الحلول السريعة للمشكلات وتنفيذ هذه الحلول في ظل تصاعد التوتر والفووضى، يمكن للقادرة تنظيم شبكة من فرق العمل. ويجب الإشارة هنا إلى مفهوم شبكة الفرق على الرغم من شيوخه على نطاق واسع، لأن قلة من الشركات تمتلك خرزة فعلية في تطبيق هذا المفهوم. وتكون شبكة الفرق من مجموعة من الفرق تتمتع بقدرة كبيرة على التكيف مع الظروف الراهنة، ويجعلها تحقيق هدف مشترك وتعمل معًا بالنمط ذاته كما لو كانوا أفراداً ينتمون إلى فريق واحد (شكل توضيحي).⁵

هيكلها القيادي والأساليب التي تتبعها للسيطرة على الأوضاع وإدارة العمليات بنجاح من خلال تنفيذ الاستجابة المنصوص عليها، ولكن في الأزمات المغلفة بالشك، يواجه القادة مشاكل غير مألوفة وغير مفهومة بدقة. وتفق مجموعة صغيرة تضم المسؤولين التنفيذيين ومن يتقلدون أعلى المناصب الإدارية، عاجزة أمام جمع المعلومات أو اتخاذ القرارات بسرعة كافية للاستجابة بفاعلية. ويستطيع القادة خدمة مؤسستهم بشكل أفضل عن طريق تحديد أولويات واضحة للاستجابة وتمكن الآخرين من اكتشاف وتنفيذ الطول التي تخدم تلك الأولويات.

أثناء الأزمات، تتولى شبكة من الفرق الاستجابة للعمليات العادية، بالإضافة إلى إجراء تعديلات على الأنشطة التجارية المعتادة.

شكل توضيحي لشبكة الفرق التي تتولى مواجهة الجائحة



و. توعية الزملاء

- الاتصال عبر القنوات المخصصة لتواصل الموظفين
- تبادل الآراء التقويمية (على سبيل المثال، تعيين محقق للشكوى، وإجراء الاستبيانات، وعبر البريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية)

ز. التقنيات

- تفريد وتوفير بنية للعمل من المنزل.

- دعم القطاعات الخاصة من الموظفين (على سبيل المثال، أولئك الذين لا يستطيعون العمل من المنزل)

ح. العقارات

- إدارة المباني
- إدارة المصنع

ج. الاتصالات الخارجية

- الامتثال للوائح التنظيمية (مثل التراخيص)
- الاتصال بالأطراف الأخرى (الشركاء على سبيل المثال) في خطوط المواجهة

أ. الاستشارات الطبية

- المبادئ التوجيهية والسياسات العامة
- الإرشادات الموجهة للمدراء

د. المخصصات المالية

- اختبار التحمل المالي

هـ. سلاسل التوريد

- تحطيم وإعادة توفير الدعم (القروض على سبيل المثال)
- التعرض التدريجي
- إدارة المخزون

بـ. إدارة مشروع شبكة الفرق

- الفرضيات المتوقعة
- "تحديد معالم الأزمة"
- الإيقاع التشغيلي

⁵ تأتم كولينز وكريس فوسيل، الجنرال ستانلي ماكريستال، وديفيد سيلفرمان، "فريق الفرق: قواعد جديدة للمشاركة من أجل عالم مجمع" (Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World)، الطبعة الأولى، نيويورك: بورتيفليو/بينجنون، 2015.

رفع مستوى القادة خلال الأزمات: أهمية "الهدوء المدروس" و"التفاؤل الحذر"

كما يجب على كبار المسؤولين التنفيذيين في أي مؤسسة الاستعداد للتحدي موقتاً عن بعض المسؤوليات القائمة على الترابية، كالقيادة والتحكم، وإسنادها إلى شبكة من الفرق، يجب عليهم أيضاً تمهين الآخرين لتمكينهم من إدارة العديد من جوانب استجابة المؤسسة للأزمات. ينطوي هذا المنهج على منحهم السلطة لاتخاذ القرارات وتنفيذها دون الحاجة إلى الحصول على موافقة مسبقة، وتتمثل إحدى الوظائف المهمة لكتاب المسؤولين التنفيذيين في سرعة إنشاء هيكل عام لصناعة القرارات، بحيث تُحدد فيها المسؤوليات بوضوح تاماً، وتسند عملية صناعة القرارات إلى الأشخاص المناسبين على مختلف المستويات.

ويجب أيضاً على كتاب القادة التدقير في اختيار أنساب الأشخاص في شبكة الفرق قبل أن يسندوا إليهم مهمة اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الأزمة؛ وبما أنه من الوارد أن يرتكب صناع القرار بعض الأخطاء، فيجب أن يكونوا قادرين على التعلم السريع وتصحيح أخطائهم دون المبالغة في رد فعل المؤسسة أو شل دركتها. وسيتعين على كتاب القادة في بداية الأزمة تعين صناع القرار لتوجيه الاستجابة للأزمات. ولكن تطور أحداث الأزمة كفيل في حد ذاته بظهور كفاءات بارعة في الاستجابة للأزمات من بين شبكة الفرق، والذين لن يكونوا دائماً من كتاب المسؤولين التنفيذيين.

قد تكون الخبرة هي أئمن صفة يتمتع بها القادة في حالات الطوارئ الروتينية، ولكن في الأزمات الجديدة واسعة النطاق، تمثل شخصية القائد أهمية قصوى. فلا بد أن يكون قادة الاستجابة للأزمات قادرين على توحيد الفرق وراء هدف واحد، ويعرضون عليهم المشاكل ويطلبون منهم البحث عن حلول لها. ويتمتع القائد المتميز بالعديد من الصفات، وعلى رأسها "الهدوء المدروس"، فهو يمتلك القدرة على الانفصال من وضع محفوف بالمخاطر والتفكير بوضوح في كيفية الخروج منه.⁶ وكثيراً ما نجد الهدوء المدروس مترسلاً في الأفراد المتواضعين ولكنهم ليسوا قليلي الدليلة.

وهناك صفة أخرى مهمة وهي "التفاؤل الحذر"؛ أو الثقة المغلفة بالواقعية، فإذا بالغ القادة في

يتبع البعض منهم الجهد المبذولة بعيداً عن العمليات التجارية العادي، ويحدد البعض الآخر آثار الأزمة على الأنشطة التجارية المعتادة ويتولى متابعة إجراء التعديلات، مثل مساعدة الموظفين على التكيف مع معايير العمل الجديدة. ستشمل شبكة الفرق في كثير من الحالات مركزاً عصبياً متكاملاً يغطي أربعة مجالات: حماية القوى العاملة، واستقرار سلاسل التوريد، والتواصل مع الزبائن، وأختبار التحمل المالي (للمزيد من المعلومات، يرجى مطالعة مقال: "الاستجابة لفيروس كورونا: الحد الأدنى من المركز العصبي القابل للحياة" Responding to coronavirus: The minimum viable (McKinsey.com) على موقع (nerve center

وبغض النظر عن نطاقها الوظيفي، فإن شبكات الفرق الفاعلة تتسم بالعديد من الصفات. فهي متعددة التخصصات: ثبت بالتجربة أن الأزمات تتصرف بشدة التعقيد، مما يستدعي ضرورة إشراك ذرائع من مختلف المجالات. تتطوّي الأزمات على درجة من التعقيد تستدعي ضرورة إشراك ذرائع من مختلف المجالات. وبما أن هذه الشبكات مصممة للعمل، فإن مجرد التماس أفكار الخبراء ليس كافياً؛ بل يجب على الخبراء جمع المعلومات واستنباط الحلول ووضعها حيز التنفيذ وتطوريها بمرور الوقت. كما أنها تتصرف بقدرتها على التكيف، وإعادة التنظيم، والتمدد أو الانكماش بتعلم الفرق للمزيد عن الأزمة ومع تغير الظروف.

وينبغي للقادة تعزيز التعاون والشفافية عبر شبكة الفرق، ويسهل توزيع السلطة وتبادل المعلومات إحدى الطرق لتحقيق هذه الغاية، أي من خلال توضيح أساليب عمل الفرق بنفسها. قد تكون غريزة القائد خلال الأزمات دافعاً لتعزيز الانفراد بسلطة اتخاذ القرارات ومراقبة المعلومات والاحتفاظ بها وعدم الإفصاح عنها إلا عند الضرورة، بيد أن انتهاج هذا السلوك من شأنه أن يشجع الفرق على فعل الشيء ذاته.

وهنا يبرز جانب مهم آخر لدور القائد، خاصة في الأ giochi الانفعالية المتواترة التي تشيع إبان الأزمات، وهو تعزيز الأمان النفسي حتى يتمكن الجميع من مناقشة الأفكار والأسئلة والمذاهب بصراحة دون الخوف من التداعيات؛ لأن ذلك سيتيح لشبكة الفرق الإلمام بالموقف ومعرفة كيفية التعامل معه من خلال مناقشة مفيدة.

⁶ هيليو فريد غارسيا، "الاستجابة الناجحة لقيادة للأزمة" (Effective leadership response to crisis)، دورية "الاستراتيجية والقيادة" (Strategy & Leadership)، العدد 34، المجلد 1، ص 4-10.

والمحتملة بصورة نقدية لتحديد ما إذا كانت تلك الجهود بحاجة إلى تعديل أو اعتمادها أو التخلص منها تماماً. وكلّ من التحدي والتشكيك يساعد القادة على التوسط في دوافعهم المضادة من أجل الوصول لتصور للحلول بناءً على ما فعلوه في السابق ووضع حلول جديدة دون الاعتماد على الدروس السابقة. بدلاً من ذلك، يضع القادة تجاربهم جانبياً بعض الوقت من أجل قبول رؤى جديدة بمجرد ظهورها.

وبمجرد أن يتوصل القادة لقرار، يجب عليهم أن يتصرفوا بعزم. فالجسم الواضح لا يبني فقط ثقة المؤسسة بالقادة؛ بل يحفز أيضاً شبكة الفرق لمواصلة بحثها عن طول للتحديات التي تواجهها المؤسسة.

إظهار التعاطف: التعامل مع المأساة الإنسانية كأولوية أولى

تنتج عقلية الجميع نحو الرغبة في البقاء على قيد الحياة وتوفير احتياجاتهم الأساسية خلال الأزمات واسعة النطاق، فيبدؤون في طرح أسئلة مثل: هل سأصاب بالمرض أو الضرب؟ هل سيصاب أحد أفراد أسرتي؟ ما الذي سيحدث حينئذ؟ من سيهتم لأمرنا؟ لا ينبغي للقادة ترك التعامل مع مثل هذه الأسئلة لفرق التواصل أو موظفي الشؤون القانونية. فوقت الأزمات هو أهم وقت يظهر فيه القادة جانبياً جوهرياً من دورهم كقيادة والذي يقتضي منهم إحداث فارق إيجابي في حياة الأفراد.

يتطلب هذا الأمر من القادة الاعتراف بالتحديات الشخصية والمهنية التي يواجهها الموظفون وأجباً لهم خلال الأزمات. وبطول منتصف مارس/آذار 2020، تسبب فيروس "كورونا" في حدوث مأساة لعدد لا يحصى من الأفراد وحدّد أرواح الآلاف. فقد تأكدت أكثر من 100,000 حالة إصابة. ومن المتوقع ظهور المزيد من الحالات المصابة. كما تسببت الجائحة في أضرار جانبية باللغة، فقد أعلنت الحكومات فرض حظر السفر والحجر الصحي، وهي إجراءات مهمة لحماية الصحة العامة ولكن يمكنها أيضاً منع الأفراد من مساعدة الأقارب والأصدقاء أو التماس المعاونة بين الفئات المجتمعية أو أماكن العبادة. كما أدى إغلاق المدارس في العديد من البلدان إلى فرض ضغوط على الآباء العاملين. وبما أن كل أزمة

إظهار الثقة رغم وضوح تعقيد الظروف في وقت مبكر من الأزمة، فقد يخاطرون بفقدان مصداقيتهم؛ ومن الأفضل أن يظهر القادة ثقفهم في غير المؤسسة على طريقة لتخفي موقفها الصعب مع اعترافهم في الوقت ذاته بصعوبة الوضع وإدراك أبعاد الأزمة غير المتوقعة والبدء في التعامل مع الأمر من خلال جمع المزيد من المعلومات. وحين تمر الأزمة، سيكون عندئذ التفاؤل أكثر نفعاً (وقد يكون أقل حذراً).

صناعة القرارات في ظل التباس الحقائق: التمهيل لتقييم الأمر والتنبؤ بالقادم ثم اتخاذ اللام

ثمة خطأ شائع أيضاً يرتكبه القادة في أثناء الأزمات، ويتمثل في التمهيل للحصول على كافة الحقائق قبل تحديد ما يجب فعله؛ لأن الأزمات تنطوي بطبيعتها على العديد من الأمور المجهولة والمفاجآت، وقد لا تتضح لنا الحقائق خلال الوقت اللازم لاتخاذ القرار، ومع ذلك لا يجب على القادة الاكتفاء باتباع دسهم، إذ يفضل أن يتعامل القادة مع التباس الرؤية والشعور بعدم تعرّضهم لموقف مشابه (خلاف ظاهرة الديجافوا) من خلال جمع المعلومات باستمرار في ظل تطور (الأزمة)، ومراقبة مدى نجاح جهودهم في التعامل مع الأزمة.

ومن الناجية العملية، فهذا يعني التوقف المترکر عن إدارة الأزمات، وتقييم الموقف من عدة جوانب، وتوقع ما قد يحدث بعد ذلك، ثم اتخاذ اللازم، من استمرار دورة "التمهل المؤقت ثم التقييم ثم التوقع"، لأنها تسعد القادة على الحفاظ على حالة من الهدوء المدروس وتجنب المبالغة في رد الفعل تجاه المعلومات الجديدة فور ورودها. بينما تتطلب بعض اللحظات في أثناء الأزمة اتخاذ إجراءات فورية، دون وجود وقت للتقييم أو التوقع، سيد القادة في نهاية المطاف أوقاتاً للتوقع والتفكير في المستقبل قبل اتخاذ المزيد من الخطوات.

وهناك اثنين من السلوكيات الإدراكية بإمكانهما مساعدة القادة في أثناء تقييمهم للموقف وتوقع القادم. أما السلوك الأول فيسمى التحدي، وينطوي على مراجعة الأفكار بناءً على المعلومات التي تولت الفرق جمعها، والمعارف التي نمت لديهم. ويسمى السلوك الثاني، التشكيك، وهو يساعد القادة على دراسة الجهود الجارية

ولا يبعث أي من النهجين على الاطلاق. ونقتبس هنا ما كتبته إيمي إدموندسون مؤخرًا، حين قالت: ”الشفافية هي “المهمة الوحيدة” للقادة في الأزمات. فكن واضحًا بشأن ما تعرفه وما تجهله. وما الذي تفعله لمعرفة المزيد“.⁷ ويظهر التواصل المتكرر والمدروس أن القادة يتبعون الموقف ويعدولون ردودهم بمعرفتهم للمزيد من المعلومات، وهذا يساعدهم على طمانة الأطراف المعنية بأنهم قادرون على مواجهة الأزمة. كما يجب على القادة أن يبدوا اهتمامًا خاصًا بمحاجة ومعالجة مخاوف الجميع والرد على أسئلتهم ورعايتها مصالحهم. وقد يكون من المفيد أن يتم تخصيص أعضاء في فريق الاستجابة للأزمات بتحذير مباشرة عمما يفعلونه.

ولا ينبغي أن ينقطع التواصل بمجرد مرور الأزمة، فتقديم نظرة متفائلة وواقعية يمكن أن يكون أثر قوي على الموظفين وكافة الأطراف المعنية، ويدفعهم لدعم انتعاش الشركة.

إنجائحة فيروس كورونا تضع قادة الشركات والمؤسسات في مختلف القطاعات حول العالم في موضع اختبار، وقد تستمر عوائقه لفترة أطول، وقد تشكل صعوبات تتجاوز توقعات الجميع. وتعتبر طول فترة التخطيط وعدم اليقين أهمن سبب يدفع القادة لتبني الممارسات الواردة في هذا المقال. وبمقدور أولئك الذين يتبنونها الإسهام في ترسیخ أو تعزيز السلوكيات والقيم التي يمكن أن تدعم مؤسساتهم ومجتمعاتهم خلال هذه الأزمة، مهما طالت، وتؤهلهم جيداً لأي تحديات أخرى قد تطرأ في المستقبل.

ستؤثر في الأفراد بصورة معينة، ينبغي للقادرة أن يولوا اهتماماً دقيقاً لمدى المعاناة التي يلاقوها الأفراد، وأن يتذدوا التدابير المناسبة لدعمهم.

وأخيراً، من المهم ألا يُظهر القادة التعاطف فحسب، بل لا بد لهم من قبول تعاطف الآخرين والانتباه لعافيتهم الشخصية؛ فمع تراكم الإجهاد والتعب والتباس الأمور في أثناء الأزمة، قد يشعر القادة بتلاشي قدرتهم على معالجة المعلومات، والبقاء في مستوى الحديث، وممارسة الحكم الرشيد. أما إذا شجعوا زملاءهم على التعبير عن مخاوفهم، واستجابوا للتذمرات التي توجه لهم، فستكون لديهم فرصة أفضل لمواجهة الضغوط الوظيفية. فاستثمار الموظفين لأوقاتهم في الحفاظ على عافيتهم سيتمكن القادة من الحفاظ على فاعليتهم على مدى الأسابيع والأشهر التي قد تستغرقها الأزمة.

ال التواصل الفاعل: الحفاظ على الشفافية وتوفير تحديات مستمرة للأوضاع

غالباً ما يتم التواصل بين القادة خلال الأزمات بالأسلوب الخاطئ. ونرى مراراً وتكراراً، قادة يتذمرون بلهجة تظهر الثقة المفرطة وروح التفاؤل في المراحل المبكرة للأزمات، لرفع شكوك الأطراف المعنية حول ما يعرفه القادة ومدى حسن تعاملهم مع الأزمة. بينما يميل الأفراد الذين يتولون مقاليد السلطة إلى تعليق البيانات لفترات طويلة في انتظار ظهور المزيد من الحقائق وفي أثناء اتخاذ القرارات.

جيما دوريا (Gemma D'Auria): شريك رئيسى في مكتب ”ماكنزي“ بدبى، وأرون دي سميت (Aaron De Smet) : شريك رئيسى في مكتب هيوستن.

يتوجه المؤلفان بالشكر إلى كل من: روث إيموس، وأنا ميندي، ومونيكا موراركا، وميهير ميس سور، وأوفيليا آشر على مساهماتهم في هذا المقال.

تصمييم: غلوبال إيدجوتوريال سرفيرز
جميع الحقوق محفوظة © 2020 شركة ”ماكنزي آند كومپانى“

⁷ إيمي إدموندسون، ”لا تخفي الأخبار السيئة في أوقات الأزمات“، هارفارد بيزنس ريفيو، 6 مارس 2020.