



مرکز پژوهش‌های اتاق ایران

هووالعلم

رهبری در یک بحران: واکنش به شیوع ویروس کرونا و چالش‌های پیش‌رو در آینده



ناشر:

شرکت مکنزی

تاریخ انتشار:

مارس ۲۰۲۰

مرکز پژوهش‌های اتاق ایران

اردیبهشت‌ماه ۱۳۹۹

از دیدگاه بسیاری از مدیران، بیماری همه‌گیر کرونا با تمام بحران‌های دوران اخیر تفاوت دارد. در ادامه پنج روش رهبری ارائه شده است که می‌تواند به واکنش مؤثر شما به این بحران کمک کند.

۱- مقدمه

شیوع بیماری همه‌گیر کرونا، فشار فوق‌العاده‌ای بر رهبران بخش تجاری و سایر بخش‌ها وارد کرده است. تلفات انسانی به بار آمده توسط کووید-۱۹، کارکنان و سایر عوامل ذینفع را ترسانده است. مقیاس گسترده شیوع و غیرقابل پیش‌بینی بودن مطلق این بیماری، پاسخگویی و واکنش مدیران را به امری چالش‌برانگیز تبدیل نموده است. در حقیقت این میزان شیوع، دارای نشانه‌هایی است که از وقوع یک بحران در «مقیاس فضایی بسیار گسترده» حکایت دارد: رویدادی غیرمنتظره یا رویدادهای دنباله‌دار با مقیاس گسترده و سرعت بسیار بالا که به میزان بالایی از عدم اطمینان و سردرگمی منجر شده است. این میزان از عدم اطمینان نیز به نوبه خود موجبات بی‌نظمی، احساس از دست دادن کنترل امور و آشفتگی هیجانی شدید را فراهم ساخته است.^۱

اولین اقدام رهبران، باید شناخت و تشخیص بحرانی باشد که شرکت با آن مواجه شده است. اما این اقدام به طور ویژه به هنگام بروز بحران‌هایی که به طور ناگهانی آغاز نمی‌شوند، ولی بزرگتر و جدی‌تر از شرایط مشابه پیشین هستند و ماهیت مشخصی ندارند، گام دشواری است.^۲ شیوع سارس در سال‌های ۲۰۰۲-۲۰۰۳ و در حال حاضر شیوع کرونا، نمونه‌هایی از بحران‌های این چنینی هستند. رهبران برای پیش‌بینی بحرانی که به آرامی در حال توسعه است، باید بر سوگیری‌های روال‌نگر^۳ که موجب دست کم گرفتن احتمال بروز یک بحران و تأثیرات آن می‌شود، غلبه کنند.^۴ زمانی که رهبران، چنین بحرانی را تشخیص می‌دهند، می‌توانند برای مهیا ساختن یک پاسخ، دست به کار شوند. اما آن‌ها نمی‌توانند همچون یک موقعیت اضطراری تکراری و عادی و با برنامه‌های از پیش طراحی شده، به این نوع بحران واکنش نشان دهند. طی بحران‌هایی که ماهیت آن‌ها ناآشنا و نام‌شخص است، عمدتاً تنها واکنش‌های بداهه مؤثر خواهند بود.^۵

آن‌ها ممکن است به گستره‌ای از اقدامات دست بزنند: نه تنها اقدامات موقت (برای مثال، ایجاد سیاست‌هایی برای دور کاری در منزل) بلکه تغییراتی را نیز در قبال فعالیت‌های تجاری در جریان اعمال کنند (مانند بهره‌گیری از ابزارهای جدید برای بهبود همکاری) که می‌توان حتی بعد از سپری شدن بحران نیز همچنان از آن‌ها بهره گرفت. در واقع، رهبران به برنامه‌های واکنش از پیش تعریف شده نیاز ندارند، بلکه نیازمند روش‌های رفتاری و فکری هستند که آن‌ها را از واکنش شدید به تحولات قبلی باز داشته و در توجه و نگاه به سمت تحولات پیش‌رو کمک می‌کنند. در

¹ 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.

² Arnold Howitt and Herman B. Leonard, eds, Managing Crises: Responses to Large-Scale Emergencies, first edition, Washington, DC: CQ Press, 2009.

³ normalcy bias

⁴ 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.

⁵ Howitt and Leonard, Managing Crises.

این مقاله، پنج شیوه رفتاری و فکری که می‌تواند به رهبران در کنترل و هدایت بحران شیوع کرونا و بحران‌های آتی کمک کند، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۲- سازماندهی برای واکنش به بحران: شبکه‌ای از گروه‌ها

رهبران باید طی یک بحران، اعتقاد به ثبات بخش بودن واکنش و پاسخ‌های سلسله‌مراتبی بالا به پایین را کنار بگذارند. در موارد اضطراری روزمره، یک شرکت عادی می‌تواند به ساختار فرمان - کنترل^۱ (بالا به پایین) متکی بوده و با استفاده از یک پاسخ از پیش فراهم شده، عملیات را به خوبی مدیریت کند. اما در بحران‌هایی که ماهیت آن‌ها ناشناخته است و

رهبران به برنامه‌های واکنش از پیش تعریف شده نیازی ندارند، بلکه نیازمند روش‌های رفتاری و فکری هستند که آن‌ها را از واکنش شدید به تحولات قبلی باز داشته و آن‌ها را در نگاه و توجه به تحولات پیش‌رو کمک کنند.

رهبران با مشکلاتی ناآشنا (که درک کمی از آن دارند) مواجه می‌شوند، این نوع واکنش دیگر کارساز نیست. در این حالت، دیگر یک گروه کوچک از مدیران در بالاترین سطح یک سازمان نمی‌توانند با سرعت کافی اطلاعات را جمع‌آوری و به سرعت برای یک واکنش مؤثر تصمیم‌گیری کنند. رهبران می‌توانند از طریق مشخص کردن و شفاف سازی اولویت‌های واکنش، و همچنین توانمند سازی دیگر افراد برای بررسی بحران و اجرای راه‌حل‌هایی که در خدمت اولویت‌های تعیین شده باشد، سازمان خود را به شکل بهتری بسیج کنند.

رهبران می‌توانند برای حل سریع‌تر مشکل و همین‌طور اجرای راه‌حل در شرایط پر استرس و آشفتگی، شبکه‌ای از تیم‌ها را سازماندهی کنند. اگرچه ساختار این شبکه از تیم‌ها عموماً شناخته شده است، ولی با توجه به آنکه تعداد معدودی از شرکت‌ها تجربه اجرای چنین شبکه‌هایی را دارند، شایسته است ایجاد این نوع شبکه‌ها مورد تأکید قرار گیرد. یک شبکه از تیم‌ها، از اجتماعی از گروه‌ها تشکیل شده که دارای سازگاری بالایی بوده و حول هدف مشترکی متحد شده‌اند، آن‌ها به همان روشی که افراد در یک تیم واحد همکاری دارند با یکدیگر کار می‌کنند (نمایه)^۲.

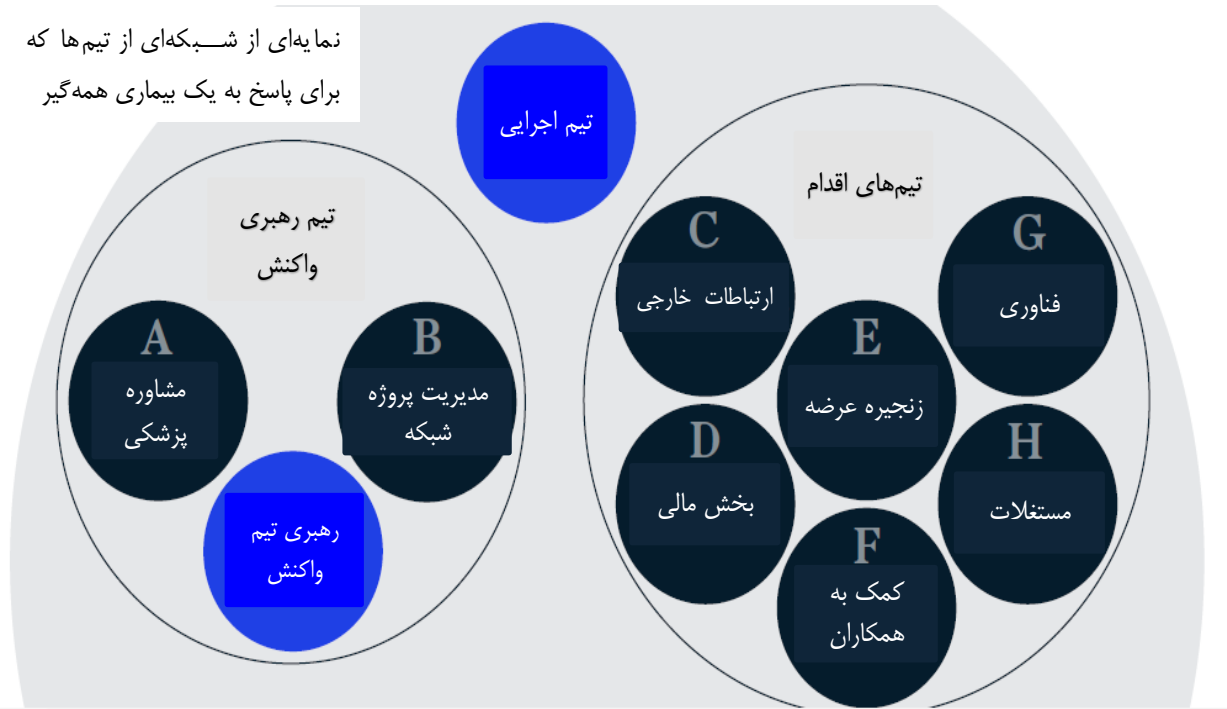
برخی از بخش‌های شبکه، اقداماتی را اتخاذ می‌کنند که خارج از روند عادی عملکردهای تجاری است. بخش‌های دیگر، تبعات بحران برای فعالیت‌های روزمره تجاری را مشخص کرده و با اتخاذ اقدامات تعدیل‌کننده، مانند کمک به کارمندان برای سازگاری با هنجارهای کاری جدید، به آن‌ها یاری می‌رسانند. در بسیاری موارد، شبکه تیم‌ها شامل یک مرکز فرماندهی یکپارچه است که چهار حیطة را پوشش می‌دهد: حفاظت از نیروی کار، تثبیت زنجیره عرضه، تعامل با مشتری، و آزمون استرس مالی (برای اطلاعات بیشتر به مقاله «واکنش به بیماری کرونا: مرکز فرماندهی با حداقل‌های لازم برای موفقیت» قابل دسترسی در وبسایت مکنزی مراجعه کنید).

¹ command-and-control structure

² Tatum 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.

نمایه - طی یک بحران، شبکه‌ای از تیم‌ها به انجام اقداماتی متفاوت و خارج از عملکردهای عادی و همچنین تعدیل و تغییر فعالیت‌های روزمره تجاری مبادرت می‌کند

نمایه‌ای از شبکه‌ای از تیم‌ها که برای پاسخ به یک بیماری همه‌گیر



A. مشاوره پزشکی

- سیاست‌ها و دستورالعمل‌های کلی
- راهنمایی‌هایی برای مدیران خط مقدم

B. مدیریت شبکه

- سناریوسازی
- نقشه توزیع
- کیدنس عملیاتی^۱

C. ارتباطات خارجی

- تنظیم مقررات (به عنوان مثال: توزیع)
- ارتباطات شخص ثالث (به عنوان مثال: با شرکا)

D. امور مالی

- آزمون استرس مالی

E. زنجیره عرضه

- بروز اختلال و از سرگیری پشتیبانی (مانند اعطای وام)
- موقعیت در میان لایه‌ها
- مدیریت موجودی انبار

F. توسعه همکاری

- ارتباط در میان کانال‌های کارکنان
- بازخورد دو جانبه (به عنوان مثال: بازرسی، بررسی، ایمیل، تماس تلفنی).

G. تکنولوژی

- ایجاد و اجرای برنامه کار در خانه (دورکاری)
- پشتیبانی از کارکنان بخش‌های ویژه (به عنوان مثال، کسانی که نمی‌توانند در خانه کار کنند)

H. مستغلات

- مدیریت ساختمان
- مدیریت کارخانه

شبکه‌های تیمی مؤثر، صرف نظر از محدوده عملکردشان، چندین ویژگی از خود بروز می‌دهند. این شبکه‌ها چند رشته‌ای هستند: تجربه نشان می‌دهد که به دلیل پیچیدگی بحران‌ها، مشارکت متخصصان حیطه‌های مختلف ضروری است. آن‌ها برای اقدامات عملی طراحی شده‌اند، از این رو صرفاً توسل به ایده‌های متخصصان کافی نیست؛ متخصصان باید اطلاعات را گردآوری کرده، راه‌حل‌هایی را ایجاد و آن‌ها را عملی کنند و در این حین آن‌ها را اصلاح کنند. تیم‌ها

همزمان با کسب اطلاعات بیشتر در مورد بحران و تغییر یافتن شرایط، سازگار و انعطاف‌پذیر شده، مجدداً سازماندهی می‌شوند و به فراخور شرایط گسترش یافته و یا کوچک‌تر می‌شوند.

رهبران باید همکاری و شفافیت را در سراسر شبکه تیم‌ها تقویت کنند. یکی از راه‌های انجام این کار، توزیع اختیارات و به اشتراک گذاشتن اطلاعات است: به عبارت دیگر، به تیم‌ها نشان دهیم چگونه می‌بایست عمل کنند. یک رهبر بر اساس طبیعت خود ممکن است در شرایط بحرانی تمایل به تحکیم اختیار تصمیم‌گیری و کنترل اطلاعات داشته باشد تا از این طریق ضروری‌ترین اطلاعات لازم برای وی فراهم شود. اما برعکس این جریان موجب تشویق تیم‌ها برای پیگیری درخواست می‌شود.

بخش مهم دیگری از نقش رهبر، (به ویژه در محیط هیجانی و پرتنش که مشخصه یک بحران است)، ارتقاء امنیت روانی مردم است. مردم با داشتن امنیت روانی به طور علنی درباره ایده‌ها، سؤالات و نگرانی‌های خود بدون ترس از عواقب آن صحبت می‌کنند. این کار به شبکه تیم‌ها اجازه می‌دهد تا از طریق یک بحث سالم، به شرایط موجود احاطه یافته و دریابد که چگونه به آن رسیدگی کند.

۳- ارتقاء رتبه رهبران در هنگام بحران: ارزش «آرامش آگاهانه و تعمدی» و «خوش بینی محدود»^۱

درست همانطور که مدیران ارشد یک سازمان باید آماده باشند تا برخی مسئولیت‌ها را از سلسله مراتب فرمان - کنترل خود (بالا به پایین) به شبکه‌ای از تیم‌ها منتقل کنند، خود آن‌ها نیز باید به سایرین قدرت دهند تا بسیاری از جنبه‌های واکنش سازمان به بحران را هدایت کنند. این امر مستلزم اعطای اختیار به آن‌ها است تا بدون نیاز به گرفتن تأیید، تصمیم‌گیری کرده و تصمیمات را اجرایی کنند. یکی از کارکردهای مهم مدیران ارشد، ایجاد سریع یک ساختار برای تصمیم‌گیری است، به گونه‌ای که مسئولیت‌ها واضح بوده و تصمیم‌گیری توسط افراد مناسب در سطوح مختلف انجام گیرد.

همچنین رهبران ارشد باید اطمینان یابند که به افراد مناسب در سراسر شبکه تیم‌ها برای تصمیم‌گیری درباره واکنش به بحران، قدرت داده‌اند. از آنجا که تصمیم‌گیرندگان احتمالاً مرتکب برخی از اشتباهات خواهند شد، باید بتوانند بدون واکنش بیش از حد و یا متوقف کردن کار سازمان، به سرعت به اشتباه خود پی برده و آن را اصلاح کنند. به هنگام شروع یک بحران، رهبران ارشد باید تصمیم‌گیرندگانی را برای هدایت واکنش به بحران منصوب کنند. اما طبیعتاً با تحول و گسترش بحران، رهبران جدیدی برای پاسخ به بحران در ساختار شبکه تیم‌ها ظهور خواهند یافت و این رهبران همیشه مدیران ارشد نخواهند بود.

تجربه رهبران می‌تواند در موارد اضطراری روزمره، با ارزش‌ترین ویژگی آن‌ها باشد. اما در رابطه با بحران‌های جدید و در مقیاس فضایی گسترده، شخصیت رهبر از اهمیت بالایی برخوردار است. رهبران باید بتوانند برای پاسخ به بحران، تیم‌ها را حول یک هدف واحد متحد کرده و مسائل و سؤالات را برای تحقیق در اختیار آن‌ها قرار دهند. بهترین رهبران چندین ویژگی را از خود بروز می‌دهند. یک ویژگی «آرامش آگاهانه و تعمدی» است به معنای توانایی جدا شدن و

¹ deliberate calm

² bounded optimism

فاصله گرفتن از وضعیت آشفته و تفکر آزادانه و فارغ از دغدغه درباره چگونگی بررسی مسئله. این نوع آرامش بیشتر در افراد خبره یافت می‌شود، این‌ها افرادی فروتن هستند، اما ناتوان نیستند.

ویژگی مهم دیگر «خوش‌بینی محدود» یا اطمینان همراه با واقع‌گرایی است. در اوایل بحران، اگر رهبران علی‌رغم آشکار بودن دشواری شرایط، اطمینان بیش از حد نشان دهند، ممکن است اعتبار خود را از دست بدهند. راه مؤثرتر آن است که رهبران اطمینان را به گونه‌ای طرح‌ریزی، ترسیم و اعلام کنند که نشان دهد سازمان در این شرایط دشوار بالاخره راهی را پیدا خواهد کرد، اما باید نشان دهند که آن‌ها نامشخص بودن بحران را نیز تأیید می‌کنند، و با کسب اطلاعات بیشتر بر این موضوع فائق خواهند آمد. با گذر از بحران، این خوش‌بینی است که مؤثرتر خواهد بود (و می‌تواند به مراتب از محدودیت کمتری برخوردار باشد).

۴- تصمیم‌گیری در دوره عدم قطعیت: ابتدا مکث کرده، ارزیابی و پیش‌بینی کنید، سپس عمل کنید

یک اشتباه مشترک دیگر که رهبران طی بحران‌ها مرتکب آن می‌شوند این است که قبل از تعیین آنچه که باید انجام دهند، منتظر ظهور یک مجموعه از حقایق می‌شوند. از آنجا که یک بحران شامل بسیاری از موضوعات ناشناخته و شگفتی‌ساز است، حقایق ممکن است طی چارچوب زمانی برای تصمیم‌گیری‌های ضروری آشکار نگردند. اما رهبران نباید به استفاده از درک و بصیرت خود متوسل شوند. رهبران با جمع‌آوری مداوم اطلاعات در طول زمان بروز بحران و مشاهده چگونگی عملکرد واکنش‌های خود، بهتر می‌توانند از عهده عدم قطعیت و احساس غریبه‌پنداری برآیند.

در عمل این به معنای تکرار مکث در حین مدیریت بحران، ارزیابی وضعیت از لحاظ چندین نقطه نظر برتر، پیش‌بینی آنچه بعداً اتفاق می‌افتد و سپس اقدام عملی است. این چرخه مکث-ارزیابی-پیش‌بینی-اقدام عملی، می‌باید تداوم داشته و حفظ شود، زیرا به رهبران در حفظ حالت آرامش تعمدی و آگاهانه و اجتناب از واکنش افراطی به اطلاعات جدیدی که می‌رسد، کمک می‌کند. در حالی که در حین بحران در برخی لحظات به اقدام فوری نیاز است (بدون آنکه زمانی برای ارزیابی و پیش‌بینی داشته باشیم)، اما در نهایت رهبران فرصت‌هایی را پیدا می‌کنند تا پیش از انجام اقدامات بیشتر، توقف کرده و درباره آنچه در پیش رو قرار دارد تأمل و تفکر کنند.

دو رفتار شناختی می‌تواند به رهبران در ارزیابی و پیش‌بینی کمک کند. یکی، به روزرسانی نامیده می‌شود که شامل تجدید نظر و اصلاح ایده‌ها بر پایه اطلاعات جدید جمع‌آوری شده و همچنین توسعه دانش از سوی تیم‌ها است. دوم، تردید است که به رهبران کمک می‌کند اقدامات جاری و بالقوه را بطور انتقادی مورد توجه قرار دهند و تصمیم بگیرند که آیا آن‌ها نیاز به اصلاح، تعدیل یا کنار گذاشته شدن دارند یا خیر. به روزرسانی و تردید به رهبران کمک می‌کند تا بر پایه آنچه پیشتر انجام داده‌اند و خلق راه‌حل‌های جدید (آن هم بدون استفاده از درس‌های گذشته)، میان انگیزه‌های متضاد، تعادل ایجاد کنند. اما رهبران ضمن بهره‌گیری از تجارب خود، بینش‌های جدید را نیز می‌پذیرند.

رهبران به هنگام تصمیم‌گیری درباره انجام کارها، باید با قاطعیت عمل کنند. قاطعیت بسیار نه تنها باعث می‌شود سازمان به رهبران اطمینان پیدا کند، بلکه به شبکه تیم‌ها انگیزه می‌دهد تا به جستجوی خود برای یافتن راه حل برای چالش‌هایی که سازمان با آن روبرو است، ادامه دهند.

۵- ابراز همدلی: برطرف کردن فاجعه انسانی به عنوان اولویت اول

در یک بحران در مقیاس فضایی گسترده، ذهن مردم ابتدا به حفظ بقای خود و سایر نیازهای اساسی معطوف می‌شود. آیا من بیمار شده یا صدمه خواهم دید؟ خانواده من چگونه؟ در این صورت چه اتفاقی خواهد افتاد؟ چه کسی به ما اهمیت می‌دهد؟ رهبران نباید از کارکنان بخش ارتباطی یا حقوقی جهت پاسخگویی به این سؤالات استفاده کنند. بحران زمانی رخ می‌دهد که برای رهبران مهم‌ترین چیز، حفظ یک جنبه حیاتی از نقش ایشان باشند: ایجاد تغییرات مثبت در زندگی مردم.

انجام این کار به رهبرانی نیاز دارد که به چالش‌های فردی و حرفه‌ای که کارکنان و عزیزانشان در طول بحران تجربه می‌کنند، اذعان کنند. در اواسط ماه مارس سال ۲۰۲۰، ویروس کووید ۱۹ با گرفتن جان هزاران نفر، تعداد بسیار زیادی از انسان‌ها را مصیب‌زده کرد. بیش از ۱۰۰ هزار مورد کرونای مثبت تأیید و پیش‌بینی شده تعداد بسیار بیشتری مبتلا شوند. این همه‌گیری تأثیرات ثانویه قدرتمندی را به همراه داشته است. دولت‌ها ممنوعیت‌های مسافرتی و مقرراتی را برای قرنطینه ایجاد کردند، که برای حفظ سلامت عمومی بسیار مهم است، اما این مقررات همچنین می‌تواند مردم را از کمک به اقوام و دوستان خود و یا آرامش یافتن در گروه‌های هم‌پیوند یا مکان‌های عبادی باز دارد. تعطیلی مدارس در بسیاری از مناطق، موجب تحت فشار قرار گرفتن والدین شاغل شده است. از آنجا که هر بحران به روش‌های خاصی روی مردم تأثیر می‌گذارد، رهبران باید به نحوه تأثیرگذاری بحران بر مردم دقیقاً توجه کنند و اقدامات لازم را برای حمایت از آن‌ها انجام دهند.

در نهایت، این که رهبران علاوه بر ابراز همدلی، پذیرای همدلی دیگران نیز بوده و مراقب سلامت و آسایش خود باشند، موضوع بسیار مهمی است. رهبران ممکن است در مواجهه با استرس، خستگی و عدم اطمینان پدید آمده در طی بحران، دریابند که توانایی‌های آن‌ها برای پردازش اطلاعات، متعادل ماندن و انجام قضاوت خوب، تحلیل رفته است. از این رو، در صورت تشویق همکاران به بیان نگرانی و توجه به مسائل آن‌ها، رهبران شانس بهتری برای مقابله با کاهش عملکرد خواهند داشت. تلاش برای آسایش رهبران، آن‌ها را قادر می‌سازد تا اثربخشی خود را در هفته‌ها و ماه‌هایی که ممکن است یک بحران به طول بیانجامد، حفظ کنند.

۶- برقراری ارتباط مؤثر: حفظ شفافیت و ارائه مداوم اطلاعات روزرسانی شده

اعمال ارتباطات بحران از سوی رهبران غالباً تبعات ناخوشایندی را به همراه داشته است. بارها و بارها شاهد بوده‌ایم که رهبران در مراحل اولیه بحران، لحنی بسیار مطمئن و خوش بینانه‌ای داشته‌اند، چنین لحنی موجب شده تا افراد ذینفع درباره آنچه رهبران می‌دانند و چگونگی مدیریت بحران توسط آن‌ها، دچار تردید و سوءظن شوند. همچنین مسئولان تمایل دارند تا زمانی که منتظر دریافت حقایق بیشتر و اتخاذ تصمیمات هستند، ارائه اخبار و اطلاعاتی متوقف شود. هیچ یک از روش‌ها، اطمینان بخش نیستند. همانطور که اخیراً امی ادmondسون نوشت: «طی بحران، شفافیت مهم‌ترین وظیفه یک رهبر است، بنابراین درباره هر آنچه می‌دانید و نمی‌دانید و اقداماتی که برای کسب بیشتر اطلاعات انجام

¹ Crisis communications

² Amy Edmondson

می‌دهید، شفاف با شید». ارتباطات متفکرانه و مداوم نشان می‌دهد که رهبران پیگیر و وضعیت بوده و به محض دریافت اطلاعات بیشتر، واکنش‌های خود را مطابق با اطلاعات جدید تنظیم می‌کنند. این کار به آنها کمک می‌کند تا به ذینفعان اطمینان دهند که آنها در حال مبارزه با بحران هستند. رهبران باید در راستای برطرف کردن نگرانی‌ها و سؤالات مخاطبان و توجه به منافع آنها، دقت ویژه‌ای داشته باشند. از این رو، گماشتن افرادی از تیم واکنش به بحران، برای صحبت مستقیم در مورد آنچه انجام می‌دهند، به طور ویژه‌ای مؤثر خواهد بود.

ارتباطات نباید پس از پایان بحران متوقف شوند. ارائه یک چشم‌انداز خوش‌بینانه و در عین حال واقع‌بینانه می‌تواند تأثیر قدرتمندی بر کارکنان و سایر ذینفعان بگذارد و آنها را ترغیب کند تا از بهبود وضعیت شرکت پشتیبانی کنند. بیماری همه‌گیر کرونا، رهبران شرکت‌ها و سازمان‌های تمام بخش‌ها در سراسر جهان را در بوتۀ آزمایش قرار داده است. تبعات و اثرات این بیماری می‌تواند برای مدت طولانی‌تری ادامه داشته و مشکلاتی بیشتر از آنچه پیش‌بینی شده به وجود آورد. عدم اطمینان طولانی مدت، دلیل خوبی است برای آنکه رهبران اقدامات و راه‌های ارائه شده در این مقاله را پذیرفته و به آن عمل کنند. کسانی که به اقدامات و راه‌های ارائه شده مبادرت کنند، به تقویت رفتارها و ارزش‌ها کمک و طی این بحران از سازمان‌ها و جوامع خود حمایت می‌کنند. هر قدر که این روند ادامه یابد و طولانی‌تر شود، رهبران برای چالش‌های بزرگ بعدی آمادگی بیشتری خواهند داشت.

منبع:

Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges
Gemma D'Auria and Aaron De Smet
Mckinsey & Company
March, 2020