

عنوان

چهار پیامد مثبت بحران برای کسب‌وکارها و سازمان‌ها

گردآورنده

دکتر حسین چناری؛ مدرس دانشگاه و مشاور امور آموزشی

چکیده

این مقاله با تمرکز بر محیط ناپایدار و «ووکا» (نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام) توضیح می‌دهد که بحران‌ها، علاوه بر تهدید، می‌توانند به مثابه فرصت‌هایی برای تحول و رشد سازمانی عمل کنند. نویسنده نشان می‌دهد که بحران می‌تواند چهار پیامد مثبت برای کسب‌وکارها داشته باشد: (۱) ایجاد انگیزه برای نوآوری و بازآفرینی مدل کسب‌وکار و راهبردها؛ (۲) شفاف‌کردن واقعیت‌های درونی سازمان و آشکارسازی نقاط ضعف و قوت؛ (۳) تقویت چابکی، یادگیری و بهبود مستمر از طریق تصمیم‌گیری سریع و اصلاح مسیر؛ و (۴) بازتعریف نقش سرمایه انسانی و فرهنگ سازمانی بر پایه اعتماد، همبستگی و مسئولیت‌پذیری. با مقایسه نمونه‌هایی مانند کداک و فوجی‌فیلم، مقاله نتیجه می‌گیرد که سازمان‌هایی که بحران را به درستی مدیریت و از آن برای یادگیری و تغییر استفاده می‌کنند، در نهایت مقاوم‌تر، منعطف‌تر و آماده‌تر برای آینده خواهند شد.

چشم‌انداز کسب‌وکار به دلیل عوامل متعدد و اغلب مرتبط با یکدیگر، مانند جهانی‌شدن، فناوری‌های جدید، مدل‌های نوین کسب‌وکار و تجدید ساختار بازار، به سرعت در حال تغییر است.

تغییر محیط کسب‌وکار اغلب با مفهوم «ووکا» (VUCA) توصیف می‌شود؛ مفهومی که به نوسان، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام اشاره دارد. ووکا به بهترین شکل محیط تجاری، اقتصادی و حتی فیزیکی بی‌ثبات و آشفته‌ای را توصیف می‌کند که امروز با آن روبه‌رو هستیم و باید بیاموزیم چگونه در چنین شرایطی سازمان‌ها را مدیریت کنیم.

بسیاری از سازمان‌ها ووکا را تهدیدی برای موجودیت خود می‌دانند، اما اگر با رویکردی مبتنی بر چشم‌انداز، درک، وضوح و چابکی به آن نگاه کنیم، می‌تواند به یک فرصت تبدیل شود.

دنیای ووکا در واقع دنیای بحران‌هاست؛ دنیای ناشناخته‌ها، بی‌ثباتی، عدم قطعیت، پیچیدگی و ابهام. برای شناخت این فضا لازم است بحران و اثرات مثبت و منفی آن را بشناسیم. بحران‌ها بر سازمان‌ها و

کسب‌وکارها تأثیرات متفاوتی دارند و مدیران باید بتوانند ضمن کنترل پیامدهای منفی، از فرصت‌های ایجاد شده نیز بهره ببرند.

در قرن بیستم بحران سازمانی به پدیده‌ای تقریباً رایج تبدیل شده است. در واقع بحران‌ها در مقیاسی رخ می‌دهند که پیش از این کمتر تجربه شده بود. بسیاری از آن‌ها توسط انسان ایجاد می‌شوند یا از تصمیمات اشتباه، پیچیدگی‌های فنی و یا ترکیبی از هر دو ناشی می‌شوند.

تعریف بحران

امروزه بحران‌های مالی، بلایای طبیعی و هشدارهای بهداشتی به طور مداوم در تیتزر رسانه‌ها دیده می‌شوند. این واقعیت نشان می‌دهد که بحران‌ها دیگر محدود به مسائل اجتماعی یا مرزهای جغرافیایی نیستند. بحرانی که امروز یک منطقه با آن مواجه است، ممکن است فردا بر جامعه، کشور یا حتی قاره‌ای دیگر تأثیر بگذارد.

همچنین بحران‌ها محدود به یک بخش خاص مانند بخش تجاری نیستند و می‌توانند به سایر حوزه‌های جامعه مانند بخش عمومی و غیرانتفاعی نیز سرایت کنند.

تعاریف متعددی از بحران ارائه شده است. برخی پژوهشگران بحران را مترادف با تهدید یا ناملایمات می‌دانند. در واقع بحران زمانی رخ می‌دهد که فرد یا مجموعه‌ای از افراد احساس کنند با پیامدی بالقوه منفی روبه‌رو هستند، مگر آنکه اقدام اصلاحی مناسبی انجام شود.

پاچانت و میتروف بحران را چنین تعریف می‌کنند: «اختلالی که به‌طور جدی بر یک سیستم به عنوان یک کل تأثیر می‌گذارد و مفروضات اساسی آن را تهدید می‌کند».

کومبز و هالادی نیز بحران را رویدادی می‌دانند که مشروعیت سازمان را تهدید کرده یا تصویر آن را به چالش می‌کشد.

پیرسون و کلر نیز تعریف جامع‌تری ارائه کرده‌اند :

«بحران سازمانی رویدادی کم‌احتمال اما با تأثیر بسیار زیاد است که بقای سازمان را تهدید می‌کند».

اثرات مثبت بحران

اگرچه بحران می‌تواند بقای یک سیستم را تهدید کند، اما در عین حال می‌تواند پیامدهای مثبت سازمانی نیز به همراه داشته باشد. برخی پژوهشگران حتی معتقدند که آسیب‌های ذاتی بحران می‌تواند فرصتی برای یادگیری و تغییر در سیستم ایجاد کند و در نهایت به منبعی برای رشد تبدیل شود.

از دیدگاه مدیریت بحران، اگرچه بحران‌ها اغلب با اختلالات و تهدیدهایی همراه هستند، اما می‌توانند زمینه‌ساز تحول و پیشرفت نیز باشند.

بنابراین بحران را می‌توان وضعیتی ناپایدار دانست که در آن تغییرات مهمی در حال وقوع است؛ تغییراتی که ممکن است پیامدهای نامطلوب یا حتی نتایج بسیار مثبت و تحول‌آفرین به همراه داشته باشند. مدیری که بتواند این تغییرات را پیش‌بینی و برای آن برنامه‌ریزی کند، نسبت به مدیری که بحران را نادیده می‌گیرد یا آمادگی مقابله با آن را ندارد، شانس بیشتری برای استفاده از فرصت‌های ناشی از بحران خواهد داشت.

برخلاف تصور رایج، بحران لزوماً پدیده‌ای کاملاً منفی نیست؛ بلکه بیشتر به میزان ریسک و عدم قطعیت آن بستگی دارد. اگر بحران به‌درستی مدیریت شود، می‌تواند نتایج مثبتی برای سازمان به همراه داشته باشد.

در غیر این صورت، تمرکز بیش از حد بر ترس و نگرانی در میان کارکنان، تصمیم‌گیری‌های اشتباه، از دست دادن اهداف و کاهش اعتماد میان مدیران، کارکنان و ذی‌نفعان از پیامدهای آن خواهد بود. به همین دلیل سازمان‌ها باید تلاش کنند اثرات منفی بحران را به حداقل رسانده و از فرصت‌های ایجاد شده بهره ببرند.

زمانی که بحران به‌درستی مدیریت شود، می‌تواند به آشکار شدن مشکلات سازمانی کمک کند. همچنین فرصتی برای کسب مهارت در سازگاری با تغییر، توسعه راهبردهای جدید و دستیابی به مزیت رقابتی فراهم می‌آورد.

۱. بحران فرصت‌های تغییر سازمانی ایجاد می‌کند

بحران علاوه بر ایجاد تهدید، فرصت‌هایی برای بازسازی و تحول سازمان فراهم می‌کند. بسیاری از مدیران و صاحب‌نظران معتقدند که بحران می‌تواند مفروضات تثبیت‌شده سازمان را زیر سؤال ببرد و فرصتی برای بازنگری در اهداف، تجربیات، عادات و انتخاب‌ها ایجاد کند.

در چنین شرایطی، سازمان‌ها می‌توانند تغییرات راهبردی و فناوری را آغاز کرده، استعداد‌های جدید را کشف کنند و روحیه کار تیمی را تقویت نمایند. شرط اصلی بهره‌برداری از این فرصت آن است که مدیران بپذیرند بحران می‌تواند در کنار تهدیدها، فرصت‌هایی نیز در خود داشته باشد.

۲. بحران فرصت‌های یادگیری فراهم می‌کند

بحران مانند پنجره‌ای از فرصت است که در آن امکان ایجاد تغییرات فراهم می‌شود. پس از بسته شدن این پنجره، احتمال تغییر کاهش می‌یابد. بنابراین سازمان‌هایی که در برابر بحران واکنش مناسب نشان می‌دهند، در واقع در حال مدیریت بحران هستند.

بحران‌ها می‌توانند زمینه مناسبی برای مطالعه تغییرات و یادگیری سازمانی فراهم کنند. همچنین سازمان‌ها می‌توانند با تحلیل بحران‌های گذشته و دریافت بازخورد مناسب، از تکرار بحران‌های مشابه در آینده جلوگیری کنند.

هرچه بازخوردها دقیق‌تر باشند، سازمان‌ها سریع‌تر می‌توانند واکنش نشان دهند و عملکرد خود را بهبود بخشند.

۳. بحران فرصت‌هایی برای رشد ایجاد می‌کند

بحران می‌تواند فرصت‌های ارزشمندی برای رشد سازمان‌ها فراهم کند. سازمان‌هایی که قادرند از این شرایط به‌درستی استفاده کنند، می‌توانند اعتماد مشتریان را تقویت کرده و حس افتخار و تعلق سازمانی را در میان کارکنان افزایش دهند.

در واقع، سازمان‌هایی که در دوران بحران عملکرد مسئولانه و مؤثری دارند، می‌توانند جایگاه خود را در بازار تقویت کنند.

۴. بحران فرصت‌هایی برای بین‌المللی شدن ایجاد می‌کند

در سال ۱۹۹۴ اقتصاد ترکیه با یکی از بزرگ‌ترین بحران‌های ۲۵ سال گذشته روبه‌رو شد. در آن زمان بسیاری از شرکت‌های بزرگ صنعتی دریافتند که صادرات تنها راه بقاست. به همین دلیل سهم صادرات خود را به‌طور قابل توجهی افزایش دادند.

به‌عنوان نمونه، در سال ۱۹۹۲ فروش خالص پنج شرکت بزرگ ترکیه شامل آرچلیک، توفاش، اویاک رنو، پروفیلو و بکو تکنیک حدود ۳۲ میلیون لیره بود و تنها ۳ درصد آن به صادرات اختصاص داشت. اما تنها

دو سال بعد، درآمد فروش این شرکت‌ها به ۷۳ میلیون لیره رسید و سهم صادرات آن‌ها به ۹ درصد افزایش یافت.

داستان دو شرکت در بحران: کداک و فوجی

کداک در اوج موفقیت خود تا سال ۱۹۷۶ حدود ۹۰ درصد بازار دوربین در ایالات متحده را در اختیار داشت و از حاشیه سودی نزدیک به ۶۰ درصد بهره می‌برد. تا دهه ۱۹۹۰ نیز این برند در میان ارزشمندترین برندهای جهان قرار داشت. در همین زمان، شرکت فوجی‌فیلم نیز در ژاپن موفقیت مشابهی را تجربه می‌کرد و در بازارهای جهانی رقابت شدیدی با کداک داشت.

با ظهور عکاسی دیجیتال، مدل سنتی کسب‌وکار این دو شرکت با تهدید جدی روبه‌رو شد. کداک نتوانست به‌موقع خود را با این تغییر سازگار کند و در نهایت با بحران جدی و ورشکستگی مواجه شد. در مقابل، فوجی‌فیلم توانست با تغییر راهبردهای خود از این بحران عبور کند.

در سال ۲۰۱۲ درآمد فوجی‌فیلم به حدود ۱۲/۶ میلیارد دلار رسید، در حالی که درآمد رقیب قدیمی آن تنها حدود ۲۲۰ میلیون دلار بود.

موفقیت‌های گذشته، کداک را به سازمانی محافظه‌کار تبدیل کرده بود و تمایلی نداشت کسب‌وکاری را که حاشیه سود بالایی داشت رها کند. اما فوجی‌فیلم به توانمندی‌های خود در حوزه مواد شیمیایی پیشرفته - به‌ویژه کلاژن مورد استفاده در فیلم‌های عکاسی - توجه کرد و تصمیم گرفت سرمایه‌گذاری‌های خود را به حوزه‌های جدید منتقل کند.

این شرکت حدود ۴ میلیارد دلار برای توسعه فناوری‌های موردنیاز در تولید فیلم‌های نوری برای نمایشگرهای LCD سرمایه‌گذاری کرد. همچنین نوعی لایه نازک فیلم برای بهبود زاویه دید صفحات نمایش تلویزیون‌های LCD تولید کرد که بعدها سهم بزرگی از بازار را به دست آورد.

این تغییر مسیر برای فوجی‌فیلم بسیار دشوار بود. شرکت مجبور شد بسیاری از توزیع‌کنندگان، آزمایشگاه‌های توسعه و حتی تعدادی از مدیران و پژوهشگران خود را کنار بگذارد. در عین حال بیش از ۹ میلیارد دلار برای خرید شرکت‌های جدید سرمایه‌گذاری کرد.

این یک تصمیم سرنوشت‌ساز بود: یا باید کسب‌وکار خود را بازسازی می‌کرد، یا شکست را می‌پذیرفت.

در نهایت، در حالی که کداک نتوانست خود را با شرایط جدید تطبیق دهد، فوجی فیلم با رویکردی چابک و آینده‌نگر توانست مسیر تازه‌ای برای رشد و توسعه خود ایجاد کند.

جهت اطلاع از شرایط درج مقالات خود در سایت رسمی کالج بین المللی ابن سینا

گرجستان با شماره ۰۹۱۲۱۸۹۸۰۰۴ تماس بگیرید.