



ISIMO

Mon 23 June 2025

“Lessons from Ukraine's wartime CEOs on leading through crisis,”

The insights into how these CEOs and their companies have remained resilient and future focused in the worst...

دوشنبه ۲ تیر ۱۴۰۴

درس‌هایی از مدیران عامل اوکراینی در بحبوحه جنگ؛

تمرکز آینده‌نگرانه در بدترین شرایط

کمیسیون سرمایه‌گذاری اتاق بازرگانی اصفهان

از آغاز جنگ روسیه و اوکراین، مدیران عامل اوکراینی با بحرانی بی‌سابقه روبه‌رو بوده‌اند. این گزارش ماحصل گفت‌وگو با ۱۵ مدیرعاملی است که از آموخته‌هایشان در این مدت می‌گویند و درس‌هایی را برای سایر مدیران، به‌ویژه آنهایی که با موقعیت‌های پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیری روبه‌رو هستند، پیشنهاد می‌دهند. جنگ اوکراین و روسیه، که در سال ۲۰۱۴ با الحاق کریمه به روسیه آغاز شد و در فوریه ۲۰۲۲ ابعاد گسترده‌ای پیدا کرد، باعث شد تمام مدیران عامل و تیم‌های رهبری سازمانی در اوکراین یاد بگیرند چطور شرکت خود را سازماندهی کنند، استراتژی‌شان را از اساس تغییر دهند و کسب و کارشان را دگرگون کنند.

یک سال پس از آغاز این جنگ، مصاحبه با مدیران عامل شرکت‌های بزرگ اوکراینی در بخش‌های مختلف اقتصادی آغاز شد تا فرآیند مدیریت آنها را بهتر بشناسیم: مراحل هدایت سازمان در زمان جنگ، چگونگی تغییر رفتار این مدیران، انگیزه‌ها و نقاط اتکایشان و درس‌هایی که از این مسیر آموخته‌اند. بینش‌هایی که از پایداری و تمرکز آینده‌نگرانه این مدیران و شرکت‌هایشان در بدترین شرایط به‌دست آمده، می‌تواند راهنمایی موثر برای سایر رهبران سازمانی باشد که هر روز با چالش‌های تازه‌ای روبه‌رو هستند و در دل خطر و بی‌ثباتی به دنبال موفقیت‌اند.

مراحل واکنش به جنگ

۱- کوچک انگاری تهدید

بیشتر مدیران عامل اعتراف کردند که ماه‌های پیش از آغاز درگیری، نشانه‌های عینی تهدید را دیده بودند، اما حتی آنهایی که محض احتیاط در حال آماده‌سازی بودند هم واقعا باور نداشتند که جنگ تمام عیاری در بگیرد. یکی از مدیران عامل حاضر در این مصاحبه در توصیف تجربه بسیاری از هم‌تایانش گفت: «همه‌مان متوجه ابر سنگین تهدید بالای سرمان بودیم، اما به اندازه کافی به آن توجه نکردیم.» در بیشتر شرکت‌ها، مدیران عامل با گروه کوچکی از برنامه‌ریزان بحران‌شان، بر اساس تجربیات گذشته دو یا سه سناریوی متفاوت را برای احتمال هجوم به بخش‌هایی از اوکراین تدوین کرده بودند. الکساندر پیساروک، مدیرعامل و رئیس هیأت‌مدیره بانک رایفایزن اوکراین، از معدود افرادی بود که به‌رغم اینکه باور نداشت واقعا جنگی در بگیرد، از اواخر ۲۰۲۱ برای مقابله با یک حمله تمام‌عیار برنامه‌ریزی کرد. دیگر مدیران اجرایی خیلی سطحی و کلی برای چنین سناریویی برنامه‌ریزی کرده بودند، اما حتی همان برنامه‌ها هم تاثیرگذار بودند. لیدیا اوزرووا، مدیر واحد حفاظت از محصولات کشاورزی شرکت فناوری و محصولات کشاورزی سینجنتا، می‌گفت: «ما با دقت برای تمام سناریوها - حتی بدترین‌شان - برنامه‌ریزی کرده بودیم، اما خیلی کلی، چون باور نداشتیم واقعا این اتفاق بیفتد. ولی همان برنامه‌ریزی کلی هم جان‌مان را نجات داد.»

۲- شوک کوتاه مدت و واکنش سریع

در ۲۴ فوریه ۲۰۲۲ همه از آغاز درگیری روسیه و اوکراین دچار شوک شدند. با این حال، درست از همان دقایق اولیه، حتی زمانی که بیشتر مدیران عامل هنوز در خانه‌هایشان بودند، تصمیم‌گیری‌های فوری، تبادل اطلاعات و پایش مستمر شرایط آغاز شد. نخستین اقداماتشان برقراری و حفظ ارتباط آنلاین با تیم‌ها و سازماندهی تخلیه کارکنان و دیگر افراد از مناطق پرخطر بود.

در روزهای بعد، بسیاری از مدیران عامل توزیع قدرت را در سازمان‌های خود غیرمتمرکز کرده و به مدیران و کارکنان میدانی اختیارات بسیار بیشتری دادند. برخی از آنها حتی پیش از آغاز جنگ هم فرآیند توزیع قدرت را آغاز کرده بودند. اولکساندر کوماروف، مدیرعامل اپراتور مخابراتی و اینترنتی کی‌یف‌استار، توضیح داد: «نقش من به‌عنوان رهبر سازمان این است که سیستمی برای تصمیم‌گیری جمعی ایجاد کنم و فرهنگی را در سازمان جا بیندازم که در آن تفویض اختیار صورت بگیرد و کسی از اینکه بخواهد صراحتاً نظرش را ابراز کند یا خود الگو باشد، نترسد.

ما این ساختار را از قبل داشتیم، به همین دلیل توانستیم از پس بحران جنگ بر بیاییم.» اوزرووای هم گفت: «مهم بود که اجازه بدهیم قدرت مدیریت دیگران خود را نشان دهد.» البته همه این رویکرد را نپذیرفتند. ایهور اسمیلیانسکی، مدیرعامل شرکت پست ملی اوکراین، اوکرپشتا، می‌گفت: «من اعتقادی به تصمیم‌گیری جمعی ندارم. ما داریم مدل مدیریتی‌مان را به سمت ساختاری متمرکزتر هدایت می‌کنیم.» اما حتی او هم اذعان داشت که: «باید تعادلی بین تصمیم‌گیری فردی و تفویض اختیار وجود داشته باشد.»

از سوی دیگر، برای رهبران سازمان‌ها بسیار اهمیت داشت که اختیارات گسترده‌تری از سهامداران یا هیات‌های مدیره دریافت کنند. کوماروف می‌گفت: «من اختیار تام گرفتم تا مستقل و طبق صلاح‌دید خودم عمل کنم.»

۳- سازگاری با شرایط جنگ و حفظ تداوم کسب و کار

دیمیتریو کاشپور، مدیرعامل آداما اوکراین - زیرمجموعه شرکت جهانی آداما که پیشرو در حوزه حفاظت از محصولات کشاورزی است - در توصیف سازگاری گفت: «حس اولین ماه‌های آغاز جنگ شبیه این است که با ابهامی در حد و اندازه سیاه‌چاله مواجه باشید و همزمان باور داشته باشید که دوام می‌آورید.»

کم کم مدیران عامل توانستند به درک بهتری از شرایط جدید اداره کسب و کار خود برسند. در آن زمان، پیک‌های شرکت تحویل فوری گلوو به خیابان‌های کی‌یف برگشتند تا درست مثل دوران صلح غذا تحویل دهند و میم‌های اینترنتی‌شان به‌عنوان نماد زنده بودن کی‌یف پخش شد. در این مرحله، مدیران عامل و تیم‌های مدیریتی تمرکزشان را بر بازسازی تولید، بهینه‌سازی فرآیندهای کسب و کار و ساده‌سازی ساختار سازمانی گذاشتند. کوماروف می‌گفت: «هر چیز غیرضروری را، حتی برخی از عناصر مدیریت شرکتی، حذف کردیم.» از سوی دیگر مدیران به تدریج دوباره درصدد توسعه تیم‌ها و کارکنانشان برای آینده بلندمدت برآمدند.

در این دوران دسترسی به بازارها و مشتریان جدید در خارج از اوکراین به واسطه فرصت‌های تازه، راه‌حل‌های نوآورانه و مدل‌ها و محصولات اقتصادی

جدید، تبدیل به راه نجات بسیاری از شرکت‌ها شد. همکاری‌های خارجی منعطف با نهادهای دولتی، سازمان‌های داوطلبانه و حتی گاهی رقبا، به شکل گسترده‌ای گسترش یافت. ویتالی ورشچاهین، مدیرعامل کاپارول اوکراین - که زیرشاخه شرکت آلمان کاپارول است و در حوزه پوشش ساختمانی فعالیت می‌کند - می‌گفت: «حالا دیگر رقیب نیستیم، اوکراینی هستیم.» نمونه‌ای از این همکاری‌ها، قرارداد همکاری موقت بین ایمپریال توباکو و فیلیپ موریس (شرکت‌های تولید سیگار) بود، چون به دلیل درگیری‌های منطقه خارکیف، کارخانه فیلیپ موریس مجبور به توقف فعالیت شد. نمونه‌ای دیگر، اجرای رومینگ ملی بین سه اپراتور موبایل - کی‌یف‌استار، لایفسل و وودافون - بود که با همکاری دولت اجرا شد (رومینگ ملی به معنای همکاری اضطراری اپراتورهای گوناگون تلفن برای حفظ ارتباط مردم در شرایط بحرانی است).

نگاه به آینده

بیشتر مدیران عاملی که در بهار ۲۰۲۳ با آنها گفت‌وگو کردیم، در حال آماده‌سازی برای بازگشت به سرزمین‌های آزادشده بودند. این مدیران با تیم‌هایشان در حال پیش‌بینی نیازهای احتمالی ساکنان و چالش‌های بازار و تدوین استراتژی‌ها، برنامه‌های عملیاتی و محصولات جدید بودند. بازگشایی سریع و از سرگیری فعالیت شعب سازمان‌های زیرساختی بزرگی چون اوکریپشتا و پرایوت‌بانک در مناطق آزادشده برای مردم و زیرساخت‌ها اهمیت بالایی داشت. تمامی مدیران حاضر در این گزارش برای کل بازه «از لحظه آماده‌سازی برای تهاجم احتمالی تا زمان مصاحبه» از دو اولویت کلیدی نام بردند: در اولویت قرار دادن افراد و تداوم کسب و کار.

۱- اول افراد

حفظ جان کارکنان اولویت مطلق مدیران عامل شد. بیشتر آنها موقعیت‌هایی را مثال زدند که برای حفظ امنیت افراد حتی با پذیرش زیان مالی تصمیم‌گیری‌های قاطعی کرده بودند. و این توجه صرفاً شامل حال کارکنان هم نمی‌شد، بلکه مشتریان و هر شهروندی که در حوزه نفوذ شرکت بود و نیاز به کمک داشت هم در همان درجه از اهمیت و اولویت قرار می‌گرفت. یوگن کوبتس، مدیرعامل ایمپریال توباکو اوکراین، گفت: «در آن دوران، شرکت ما به نقطه اتکای بزرگی برای کارکنان و خانواده‌هایشان تبدیل شد.» این موضوع درباره تمام مدیران مصاحبه‌شونده صدق می‌کرد.

۲- تداوم کسب و کار

اولویت حیاتی بعدی، تداوم کسب و کار بود. البته منظور از تداوم کسب و کار صرفا ادامه تولید یا ارائه خدمات و اجرای تغییرات سازمانی نبود، بلکه حفظ اشتغال و حمایت روانی و مالی از کارکنان را هم شامل می‌شد. مدیرانی که پیش از شروع جنگ معطف‌تر و همدل‌تر بودند و نقش فعالی در عملیات و استراتژی سازمان داشتند، در برنامه‌ریزی برای تداوم کسب و کار از همه موفق‌تر بودند.

در کنار تلاش مدیران برای حفظ فعالیت‌های سازمان، بسیاری از کارکنان هم ایثارگری کردند. با وجود اینکه مدیران برای حفاظت از جان کارکنانشان پیشنهاد می‌دادند آنها در مناطق دیگری کار کنند، بسیاری از آنها حتی در مواجهه با دستور تخلیه هم حاضر به ترک مناطق خطرناک نشدند، چون برایشان مهم بود که خدمات حیاتی ادامه پیدا کند. به لطف شجاعت و تعهد آنها، ارتباطات و خدمات تلفن همراه برقرار ماند. زمانی که امکان جابه‌جایی پول با خودروهای زرهی فراهم نبود، کارمندان بانک با خودروهای شخصی خودشان پول را به شعب می‌رساندند تا سالمندان همچنان بتوانند حقوق بازنشستگی‌شان را دریافت کنند. گئورگ فون نولکن مدیرعامل آلمانی گروه کشاورزی کانتیننتال با دیدن نحوه فعالیت کارکنانش در زمان جنگ، فقط گفت: «من اوکراین را درک کردم.» او یکی از چند مدیر خارجی بود که پس از آغاز جنگ، حاضر به ترک اوکراین نشد و گفت: «ماندم. چون اگر نمی‌ماندم، حس می‌کردم به اوکراین خیانت کرده‌ام.»

تعدیل رفتار برای انطباق با شرایط

مدیران حاضر در این مصاحبه برای تحقق این دو اولویت مهم - حفظ جان انسان‌ها و تداوم کسب و کار - از اتخاذ یا تقویت چند رفتار خاص صحبت کردند :

تمرکز بر زمان حال: یعنی در لحظه زندگی کردن، پذیرش واقعیت همان‌طوری که هست و تمرکز بر زمان حال. اسمیلیانسکی از اوکرپشتا توضیح داد: «هر مدیرعاملی باید بداند که این روز ممکن است آخرین روزش باشد.» توانایی تمرکز بر زمان حال یکی از مهم‌ترین عواملی بود که به مدیران کمک کرد انرژی خود را صرف حل مسائل بحرانی کنند، تصمیم‌های حساس بگیرند و در اوج عدم قطعیت، به نتیجه برسند. این ویژگی به آنها کمک کرد تا بدون فرسودگی فشارهای مداوم را تحمل کنند. کاشپور می‌گفت: «جنگ به حدی تا اعماق وجودم نفوذ کرده که بخشی از من شده و هرگز در من تمام نمی‌شود، اما اشکالی هم ندارد».

تصمیم‌گیری سریع: در شرایط تهدیدآمیز و مبهم، گاهی سرعت تصمیم‌گیری‌های موثر از جست‌وجوی بهترین راه‌حل مهم‌تر می‌شود. همه مدیران عامل حاضر در این گفت‌وگو می‌گویند از زمان آغاز درگیری، سرعت تصمیم‌گیری‌شان به شکل چشمگیری افزایش یافته است. برای حل فوری یک مشکل، عمداً ریسک می‌کنند و به خود اجازه اشتباه کردن می‌دهند. این رویکرد برای برخی از مدیران کاملاً بدیهی بود، اما دیگران به واسطه جنگ و به تجربه آموختند.

ارتباطات شبانه‌روزی: از همان ساعات ابتدایی جنگ، گسترش چشمگیر دامنه ارتباطات برای تبادل اطلاعات، حمایت، اثرگذاری شخصی و الهام‌بخشی، به یکی از ابزارهای کلیدی رهبری مدیران عامل تبدیل شد. اوزروای گفت: «مهم بود که مردم را درگیر کار کنیم، حواسمان باشد با گام‌های کوچکی که تأثیرات مثبتی داشتند، پیش برویم و نور امیدی پیش‌رویشان قرار دهیم.» ارتباطات در درجه اول با سهامداران و کارکنان - از نیروهای دفاتر مرکزی گرفته تا فروشندگان و صندوق‌داران حاضر در صحنه - برقرار شد. اما ارتباطات خارجی با نهادهای دولتی و غیردولتی و شرکا و داوطلبان هم بسیار مهم بود.

الکوسازی فردی:

جنگ هم، مانند هر بحران دیگری در زندگی عرصه آزمایش اصالت است، زمانی برای «بودن» نه «نگاه کردن.» بسیاری از مدیران، خودآگاه یا ناخودآگاه، تصمیم گرفتند با رفتار و کردارشان، ارزش‌های واقعی خود و امیدواری و سرزندگی‌شان را منتقل کنند. با این ارتباط شخصی، کارکنان مستقیماً حقیقت ارزش‌های مدیران، اولویت‌های تصمیم‌گیری، صداقت احساسی و خویشتن‌داری‌شان را درک می‌کردند که همه نشانه‌هایی از اعتماد به نفس و درعین حال آسیب‌پذیری آنها بودند. این کار اعتماد متقابل و قدرت نفوذ مدیران را تقویت می‌کرد. برخی مدیران، مثل اسمیلیانسکی از اوکریشتا، شخصا به مناطق نزدیک به خطوط مقدم و مناطق اشغالی می‌رفتند تا از کارکنان و مشتریان حمایت کنند. این بازدیدها به او کمک کرد تا اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های دقیق‌تری به دست آورد، تصمیماتی که اگر در دفتر کاری امن و دور از خطر گرفته می‌شدند، چندان موثر نبودند.

صداقت بی‌پرده: بیشتر مدیران حاضر در این گفت‌وگو معتقد بودند که صداقت کامل و بی‌پرده به آنها کمک کرده سرعت تصمیم‌گیری را افزایش دهند، اعتماد کارکنانشان را حفظ کنند، اضطراب را کاهش دهند و با شفافیت، پذیرش تصمیمات مدیران را برای تیم‌ها و زیردستان تقویت کنند. این صداقت حتی در ارتباط با دفتر مرکزی، سهامداران و هیأت‌مدیره هم صادق بود. کاشپور درباره مذاکراتش با دفتر مرکزی گفت: «دیگر زمانی برای دیپلماسی نداشتم». البته تمام مدیران تاکید داشتند که این صداقت باید همواره همراه با همدلی باشد.

پذیرش همدلی: مدیران عامل در ارتباطات و تصمیم‌گیری‌ها بسیار همدل‌تر شده‌اند و توانایی درک وضعیت احساسی دیگران در آنها تقویت شده است. ورشچاهین می‌گفت: «من در نقش مدیرعامل، در طول جنگ نسبت به هر زمان دیگری رفتار انسانی‌تری داشته‌ام.» حتی در جریان مصاحبه‌ها هم مشخص بود که برخی از این مدیران قدرتمند، شیوه ارتباطی‌شان نرم‌تر شده بود و حساسیت بیشتری به خرج می‌دادند. برخی هم آشکار این موضوع را بیان کردند.

اولگا اوستینوا، مدیرعامل وودافون اوکراین گفت: «آسیب‌پذیری و شکنندگی خودم را احساس می‌کنم. مهربان‌تر شده‌ام. اعتماد متقابل میان من و تیمم هم بیشتر شده است.»

آمادگی برای تغییر: مدیرانی که موفق به عبور از بحران جنگ شدند، نسبت به فرصت‌های تازه و تغییرات استراتژیک در فعالیت‌های شرکت ذهن بازی داشتند. این طرز فکر باعث شد بتوانند با دگرگون کردن ساختارها و یادگیری از تجاربشان، کسب و کارشان را حفظ کنند یا حتی توسعه دهند. اوزرووای

گفت: «خیلی زود فهمیدیم بازار از اساس متحول می‌شود، پس فرآیندهایمان را تغییر دادیم و مدل جدیدی برای کسب و کارمان ساختیم و مسیرهای تازه را آغاز کردیم.»

چه چیزی مدیران عامل را سر پا نگه داشت؟

یوری گولیانیچ، مدیرعامل بخش محصولات خانگی، بازیافت و کسب و کار بین‌المللی شرکت محصولات خانگی و بهداشتی بیوسفر، می‌گفت: «مهم این است که انسانیت خود را حفظ کنید.»

یک سال پس از آغاز جنگ، فشار سنگین روانی و حجم بالای کار، برخی از مدیران عامل را تا مرز فرسودگی پیش برد. ماراتن صداقت، حفظ ارتباط، مسوولیت‌پذیری فردی و تصمیم‌گیری‌های سریع در دل بی‌ثباتی، منجر به انباشت تدریجی خستگی روانی و جسمی شده بود و برخی از آنها می‌گفتند که حس می‌کنند فاصله‌ای تا فرسودگی ندارند. با این حال، همه‌شان هنوز ایستاده‌اند. وقتی درباره چیزهایی که به آنها کمک می‌کرد انرژی شخصی خود را حفظ کنند صحبت کردیم، تقریباً همه از چند اصل اساسی نام بردند: ارتباط احساسی با اعضای خانواده: تقریباً همه بر اهمیت بی‌نهایت ارتباط با خانواده و عزیزانشان تاکید کردند. این موضوع اغلب اولین چیزی بود که به آن اشاره می‌کردند.

هدفی بزرگ: بیشتر مدیران عامل از ماموریتی گفتند که در طول جنگ، با تیم‌ها و کل سازمان‌شان بر عهده گرفتند. پیدا کردن هدف یعنی پاسخ به این پرسش که «برای چه دارم همه این‌ها را تحمل می‌کنم؟» کاشپور می‌گفت: «به خاطر آینده بچه‌هایی که قرار است در این سرزمین بزرگ شوند و زندگی

کنند، دنبال دلت می‌روی.» این همان اصالت و صداقتی است که زمانی پدید می‌آید که مردم نه فقط به زبان، بلکه در انتخاب‌ها و گذشت‌هایشان، واقعا ماموریت‌شان را زندگی کنند .

مراقبت از خود: در هفته‌ها و حتی روزهای نخست جنگ، تمرکز مدیران عامل عمدتا روی مدیریت بحران، نجات جان افراد و ارتباطات بود، اما به محض اینکه شرایط به ثباتی نسبی رسید، کم‌کم دریافتند که حفظ کارآیی در چنین شرایط طاقت‌فرسایی بسیار دشوار است. به همین دلیل، به تدریج دوباره توجه‌شان را به کیفیت زندگی شخصی خود معطوف کردند و زمان بیشتری را برای نیازهای روانی و جسمی خود اختصاص دادند. به خود اجازه دادند که بیشتر بخوابند، فعالیت فیزیکی کمتری داشته باشند، به تغذیه‌شان توجه کنند و سرگرمی‌هایی مثل مطالعه و معاشرت را از سر بگیرند.

درس‌هایی برای کمک به سایر مدیران

برخی از مدیران عامل، همچون پیساروک از بانک رایفایزن، پیش از این نیز سابقه مدیریت در بحران‌های بزرگ اجتماعی-اقتصادی را داشتند. این دسته از مدیران می‌گفتند بدون این تجربه‌ها، هدایت شرکت‌هایشان در دوران جنگ بسیار دشوارتر می‌شد. ما فقط می‌توانیم امیدوار باشیم که اکثریت مدیران عامل هرگز مجبور نباشند از چنین تجربه‌هایی درس بگیرند. با این وجود، بینش‌های به دست آمده از گفت‌وگو با این ۱۵ مدیرعامل می‌تواند به مدیران دیگر کمک کند تا علاوه بر برخورداری از توانمندی‌های حیاتی مدیران درجه یک، مواردی را در اولویت قرار دهند که در هنگامه بحران - فارغ از نوع بحران یا ویژگی‌های سازمان - بیشتر از هر چیز دیگری به کارشان می‌آید .

نکات مشترکی که در میان همه گفت‌وگوها تکرار شد، شامل موارد زیر است :

- همیشه برای هر سناریویی که احتمال وقوعش بیشتر از صفر است، برنامه‌ریزی کنید، حتی اگر باور ندارید که اتفاق بیفتد.
- حواستان باشد که سبک هدایتتان نشان‌دهنده توجه واقعی به تیم‌ها و کارکنان باشد.
- در راستای تقویت اعتماد میان دفتر مرکزی و رهبران بخش‌های مختلف سازمان، بیشتر تفویض اختیار کنید.
- ساختار و فرآیندهای سازمانی را ساده‌سازی کنید تا امروز بهره‌وری را افزایش دهد و در آینده مانعی در برابر واکنش سریع به بحران نباشد.
- تمرکز خود را بر شکل‌دهی فرهنگی در سازمان بگذارید که انسانی‌تر، مشارکتی‌تر و انعطاف‌پذیرتر باشد.
- فرصت‌های جدید را با شجاعت و سرعت دنبال کنید.
- از مرزهای داخلی و خارجی سازمان عبور و همکاری موثر ایجاد کنید.

نویسندگان : Oleksandr Kosterin, Kateryna Soroka

منبع : heidrick.com