استراتژی در بحران

مدرسه عالی کسب و کار ماهان

MAHAN BUSINESS SCHOOL
The First Business School in Iran

نام کارگاه | استراتژی در بحران

تصمیم‌گیری در عدم قطعیت

نام مدرس | عماد صائبی

EMAD SAEBI, PMP

Business Strategy
& Project Consultant

EMAIL
EMADSAEBI@YAHOO.COM

PHONE NUMBER
+98 912 302 6066

SOCIAL
linkedin.com/in/emadsaebi

MAHAN BUSINESS SCHOOL
ماهان
The First Business School in Iran
FACULTY MEMBER

ES

waste your time unless thoroughly qualified. M. L. Barker, 1408 Chapman Bldg.

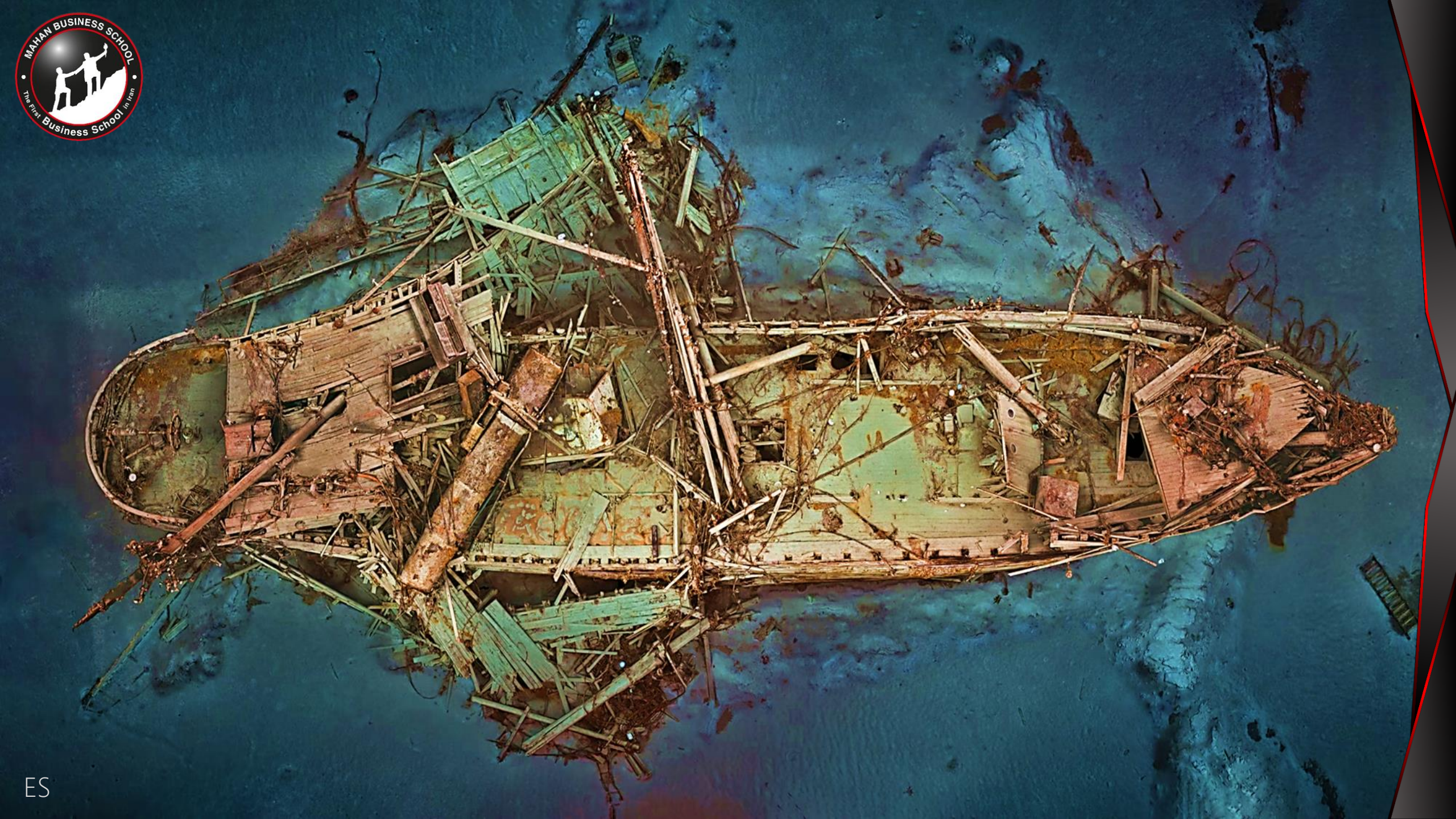
MEN WANTED

for hazardous journey, small wages, bitter cold, long months of complete darkness, constant danger, safe return doubtful, honor and recognition in case of success.

Ernest Shackleton 4 Burlington st.

MEN—Neat-appearing young men of pleasing personality, between ages of 21 and 40 to work

ES



ES

به‌نظرتون چرا نجات پیدا کردن؟

- ✓ دانش داشتن؟
- ✓ ابزار داشتن؟
- ✓ یا یه چیز دیگه؟

سؤال

توی یک بحران یا بن‌بست، به‌نظرتون کدوم ویژگی مهم‌تره؟ مهارت؟ دانش؟ رفتار؟ چرا؟

شَکِلتون از جنوبگان نجات پیدا نکرد
چون **اطلاعات بیشتری** داشت؛

بلکه چون بهتر **رفتار** کرد.

Ernest Shackleton
1874-1922
Anglo-Irish Antarctic explorer

ES

سؤال

با اینکه این همه دانش، دوره و اطلاعات داریم،

چرا خیلی از ما **رُشد** نکردیم؟

نه به خاطر این که **دانش** کافی نیست.

چون ما هنوز به رفتار **سازمان‌یافته** نرسیدیم.

رشد حرفه‌ای، فقط با تغییر در مدل ذهنی اتفاق نمی‌افته.

باید به **رفتارهای کوچک** و **قابل تکرار** تبدیل بشه.

A **SINGLE TINY** STEP YOU ACTUALLY TAKE,
IS BETTER THAN ANY BIG PLAN LEFT UNDONE.

JANE LEE LOGAN
WRITER

ES

نکته

استراتژی خوب، وقتی موفق میشه که بتونه **پایدار** باشه.

تغییر **پایدار** با کارهای **کوچک** و **تکرارشونده** اتفاق می‌افته، نه با تصمیم‌های هیجانی.

بُحران

بحران یعنی وضعیت و شرایطی که اگر

به‌موقع و **درست** مدیریت نَشه،

بقای سازمان رو تهدید می‌کنه

یا **ارزش‌های کلیدی برند و سازمان رو زیر**

سوال می‌بره

لایه‌های بحران

فردی:

استرس، فلج تصمیم‌گیری، خستگی ذهنی

سازمانی:

قطع یا آسیب در زنجیره تأمین، افت نقدینگی، بحران اعتماد کارکنان

سیستمی:

تحریم، شوک سیاسی، جنگ یا نوسانات ارزی شدید

CHAOS IS ORDER YET UNDECIPHERED

تفکر استراتژیک در بُحران یعنی؛

توانایی دیدن الگو در مِه و حرکت کردن در فضای عدم قطعیت

مدیران عملیاتی دنبال آرامش و بازگشت به حالت قبل هستن و در مقابل

مدیران استراتژیست در بُحران به دنبال بازتعریف بازی و خلق فرصت در دل تهدید می‌گردن

ES

الان لازمه فکر کنید شرکت شما در کدام لایه آسیب‌پذیرتره؟

فردی؟ سازمانی؟ یا سیستمی؟

بدترین دشمن ما در بحران، خودِ ما هستیم.

نه تحریم، نه جنگ، نه نوسان دلار... هیچ‌کدام

ذهنی که توی تله می‌افته، سازمان رو فلج می‌کنه

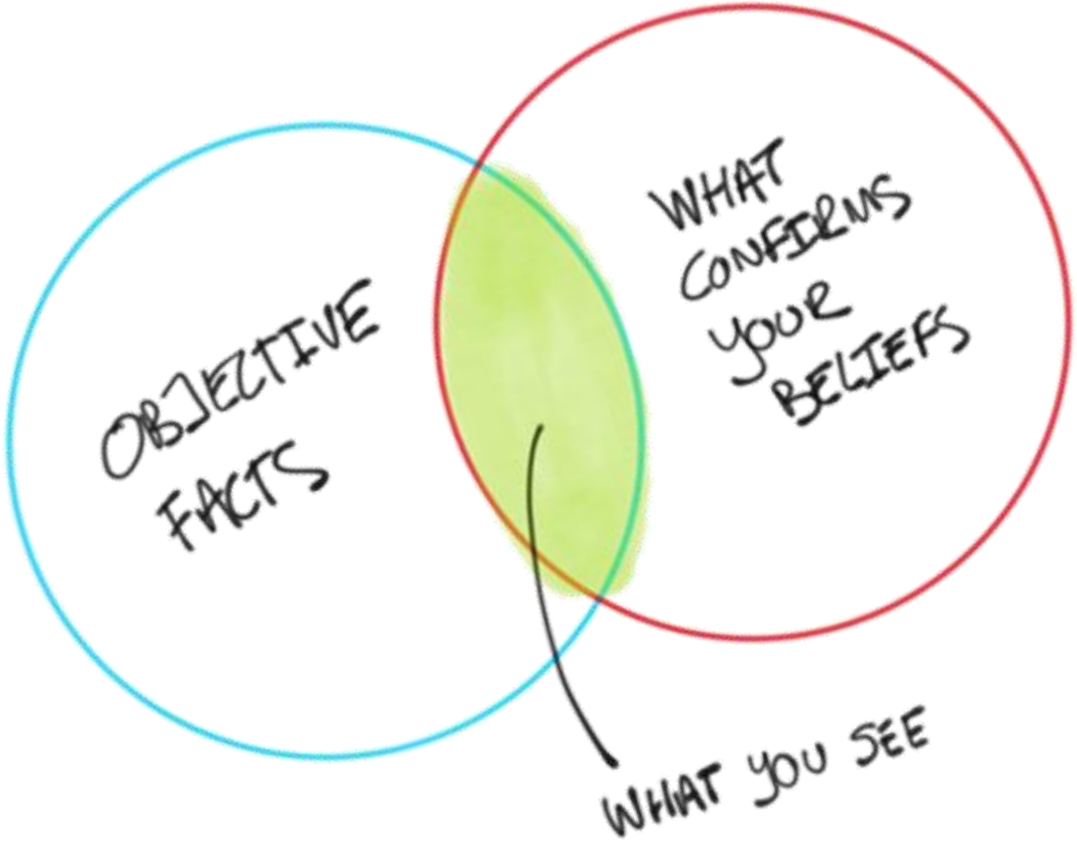
مغز ما در بحران باستانی رفتار می‌کنه؛

- ✓ یا فرار (Flight) می‌کنیم
- ✓ یا می‌جنگیم (Fight) بدون تفکر، شاخ‌به شاخ می‌شویم
- ✓ یا خشک (Freeze) و دچار بهت و شوک می‌شویم

ولی هیچ‌کدوم از این‌ها در مسیر استراتژی نیستند

COGNITIVE BIAS

COGNITIVE BIAS



Confirmation Bias

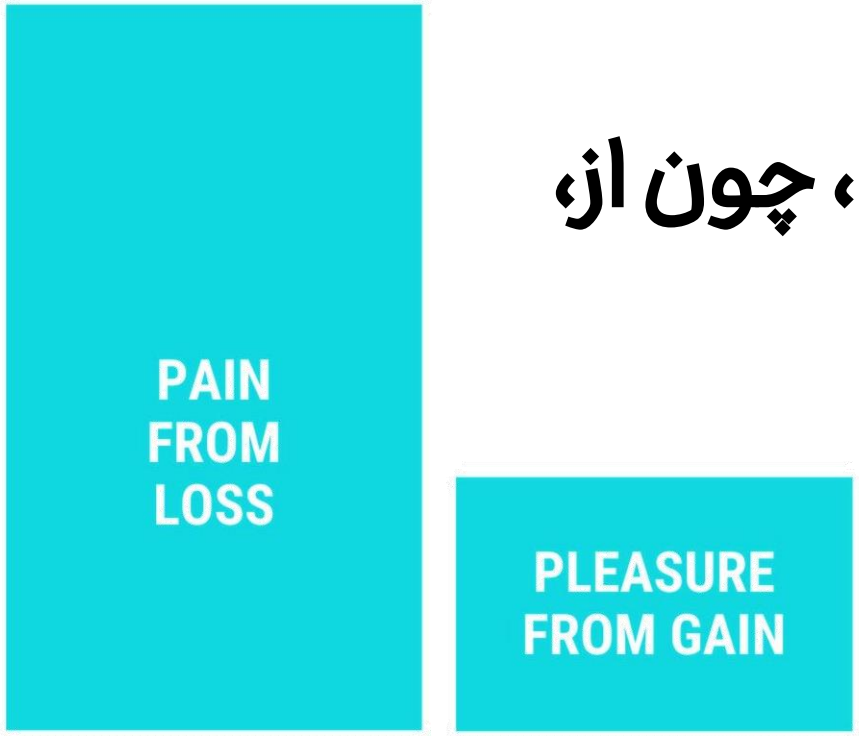
دنبال احبار و جملاتی یی می‌گردیم که باور فعلی ما رو تأیید کنن.

COGNITIVE
BIAS

Loss Aversion

حاضر به تصمیم شجاعانه نیستیم، چون از،

از دست دادن می‌ترسیم.



COGNITIVE
BIAS

Action Bias

برای حس کنترل، سریع

و اکثراً اشتباه عمل می‌کنیم.

اقدام بر اساس اولین گزینه یا

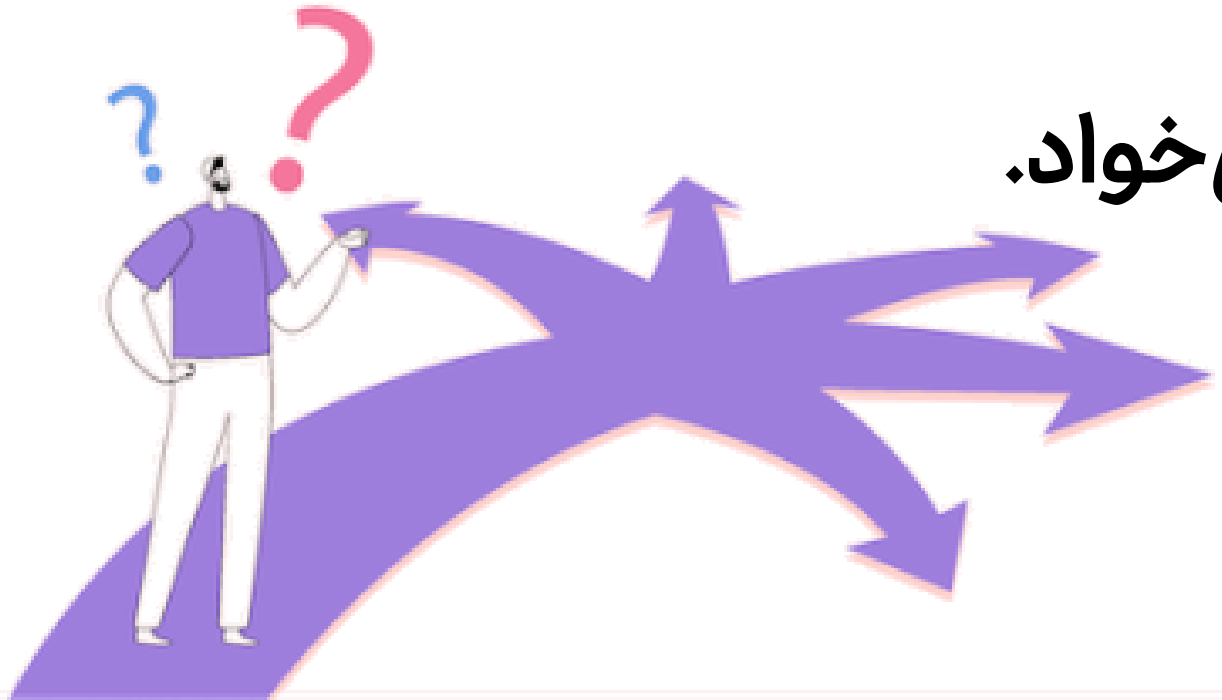
هیجان مقطعی.

COGNITIVE
BIAS

فلج تحلیلی – Analysis Paralysis

مدیر داده و گزارش می‌خواد،

ولی بحران سرعت عمل می‌خواد.



ES

اول – WHAT-IF فقط برای پیش‌بینی آینده نیست،

برای تست «گلوگاه‌های امروز» هم هست.

اغلب می‌گن: «WHAT-IF یعنی اگر فردا دلار سیصد تومن بشه چی؟»
ولی یک کاربرد حرفه‌ای‌تر اینه که:
WHAT-IF بذاریم تا گلوگاه‌های الان رو کشف کنیم.

مثال:
اگه امروز ۲۰٪ سفارشات بیشتر بیاد، کی می‌ترکه؟ فروش؟ تولید؟ لجستیک؟
اگه فروش ما ۴۰٪ بریزه چی می‌شه؟ کجا می‌شکنیم؟ نقدینگی؟ کارکنان؟ اعتبار بازار؟

یعنی از WHAT-IF به‌عنوان ابزار تشخیص شکنندگی فعلی استفاده کنیم، نه فقط پیش‌بینی بحران آینده.

دوم – سناریوی WHAT-IF برای رقابت معکوس:

چی می‌شه اگه رقیب این کارو کرد؟

ما همیشه فقط از منظر خودمون می‌پرسیم.
ولی حرفه‌ای‌ها از منظر رقبا می‌پرسن:

«اگه رقیب‌مون فردا یه خط ارزان‌تر بزنه چی؟»
«اگه رقیب بره زیر قیمت ما تا ۶ ماه دووم بیاره چی؟»

این زاویه باعث می‌شه نگاه واکنشی (REACTIVE) تبدیل بشه به نگاه کنشگرایانه (PROACTIVE)

ES

سوم – استفاده از تکنیک WHAT-IF برای تصمیم‌گیری فرصت، نه فقط دفاع

WHAT-IF فقط برای ترسیدن و دفاع کردن نیست.

می‌شه پرسید:

«اگه بازار ایران ۶ ماه دیگه باز بشه، یا یه فرصت عجیب صادراتی پیش بیاد، آماده‌ایم؟»

یعنی: «WHAT-IF فرصت رو هم بسازیم، نه فقط WHAT-IF تهدید.»

If you wait until you have 90% of the information,

you're too SLOW!

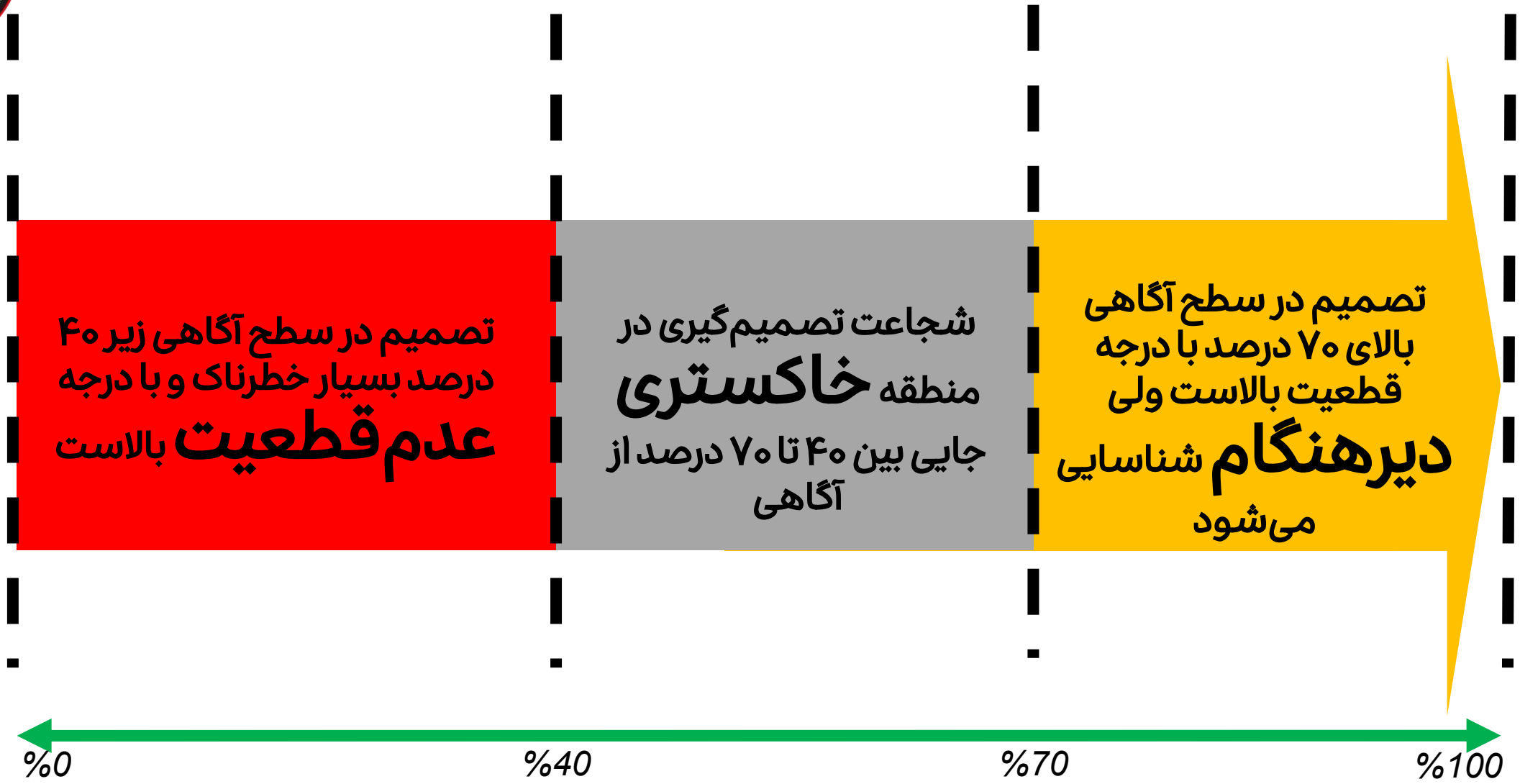
The sweet spot is 40 to 70 percent.

Colin Luther Powell

1937-2021

The chairman of the Joint Chiefs of Staff from 1989 to 1993

The United States secretary of state from 2001 to 2005


تصمیم در سطح آگاهی زیر ۴۰ درصد بسیار خطرناک و با درجه عدم قطعیت بالاست
شجاعت تصمیم‌گیری در منطقه خاکستری جایی بین ۴۰ تا ۷۰ درصد از آگاهی
تصمیم در سطح آگاهی بالای ۷۰ درصد با درجه قطعیت بالاست ولی دیرهنگام شناسایی می‌شود
%0
%40
%70
%100

ES

Cognitive Rigidity

ES

Cognitive Rigidity

Cognitive rigidity means difficulty adapting one's thoughts, behaviors, or problem-solving strategies in response to new, unexpected, or changing situations.

It often shows up as inflexible thinking, a reliance on routines, and resistance to change.

Cognitive Rigidity

برخی از آثار مخرب سرسختی شناختی در حوزه مدیریت؛

- Resistance to Feedback

عدم دریافت و گشودگی نسبت به نقد و نظر دیگران، باعث فاصله افتادن بین مدیران و بدنه سازمان میشه که در نهایت مانع بلوغ تصمیمات خواهد شد.

- Falling Back on Outdated Practices

اصرار بر ادامه رویه‌هایی قدیمی که در دوره پیش پاسخگوی شرایط رقابتی بوده، ولی اکنون احتمال ناکارآمدی آن زیاد است. در حقیقت مدیران در تله موفقیت‌های پیشین، می‌افتند.

- High Employee Turnover

با مقاومت مدیران نسبت به ایده‌ها و نظرات مختلف، روش‌ها و تاکتیک‌های پیشنهادی نادیده گرفته شده و باعث سرخوردگی و در نهایت خروج نیروهای ارزشمند سازمان می‌شود.

Cognitive Rigidity

مهم‌ترین نشانه‌های سرسختی شناختی در مدیران؛

- Black-and-White Thinking

تفکر همه یا هیچ در نگاه مدیران و تقسیم ایده‌ها و نظرات به دو گروه برنده و بازنده.

- The Sunk Cost Fallacy

افتادن در تله پروژه‌ها و اقداماتی که براشیان هزینه شده ولی ناکارآمدی آن‌ها مشخص شده به این بهانه که برای آن کار تا الان بودجه چشمگیری تخصیص داده شده و جسارت خروج و بازگشت از آن وجود ندارد.

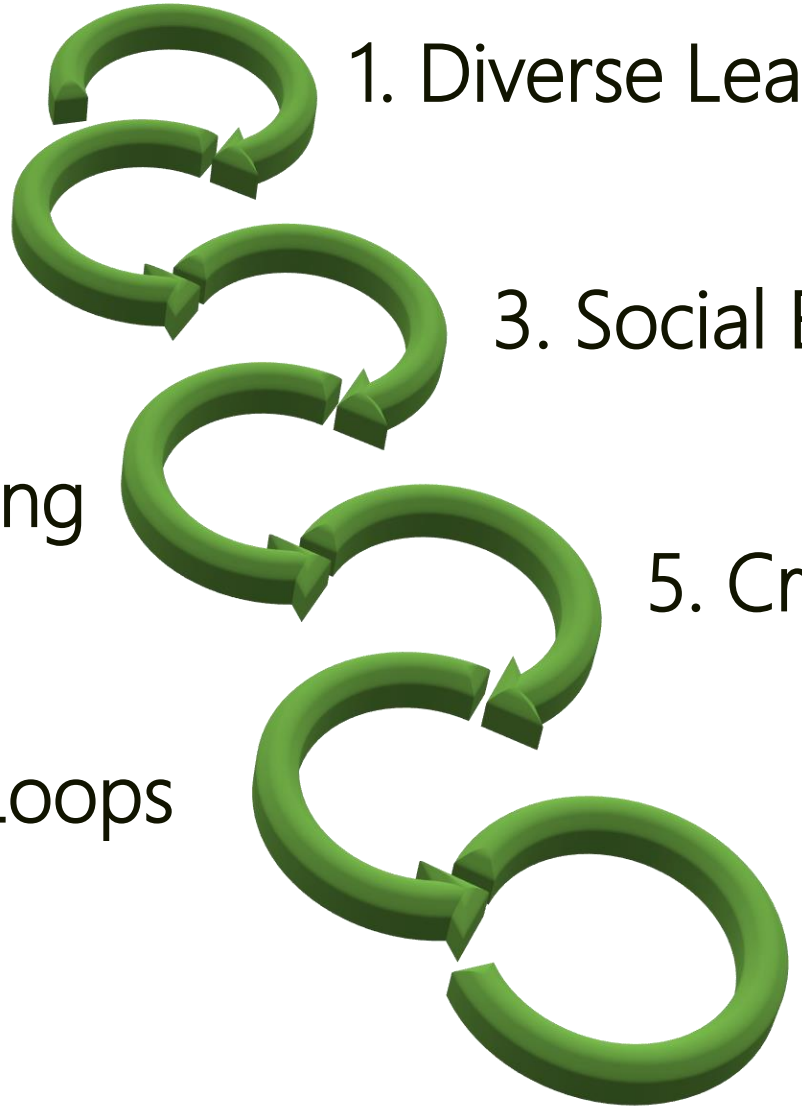
- Defensive Leadership

مقاومت نسبت به هر ایده‌ای، فارغ از خلق فرصت و یا مدیریت تهدید، از آن جایی که پذیرش آن را مدیر برابر با تزلزل در جایگان خود می‌داند و به مرور، دیواری بین خود و بدنه تفکری سازمان بوحود می‌آورد.

- Pattern Fixation

پرهیز از تغییر در تاکتیک‌های رقابتی در سازمان و اصرار بر روش‌های قدیمی.

Cognitive Rigidity



1. Diverse Learning
2. Mindful Reflection
3. Social Exposure
4. Scenario Planning
5. Creative Constrains
6. Feedback Loops
7. Play & Experimentation

How to Overcome

Cognitive Rigidity

Cognitive Flexibility

Cognitive Flexibility

- Shift From “I’m Right” to “Let’s Test It”

جایگزین کردن قطعیت‌های، مخصوصاً در ذهن، با فهرستی از احتمالات.

- Expand Your Mental Inputs

خود را در محیطی با نظرات مختلف قرار دهید.

- Practice “Micro-Disruptions” Daily

از محیط امن خود خارج شده و برخی تغییرات و بی‌نظمی کنترل شده را تجربه کنید.

- Build Psychological Flexibility

با تغییرات و انعطاف‌پذیری ذهنی-روانی خو کنید.

- Master Metacognition

مبانی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های خود را مورد نقد پایه‌ای قرار دهید تا با الگوهای جدید آشنا شوید.

Cognitive Flexibility

Meeting the Demands of Leadership

Cognitive flexibility refers to the ability to switch between thinking about two different concepts or to think about multiple concepts simultaneously.

ES

In Uncertain Times,
Ask These Questions Before You Make a Decision

Cheryl Strauss Einhorn

May 1, 2025

https://hbr.org/2025/05/in-uncertain-times-ask-these-questions-before-you-make-a-decision?utm_source=chatgpt.com

ABSTRACT

In today's perma-crisis world, waiting for stability is like waiting for a train that's never coming. When everything around you feels unsteady, four questions can serve as strategic tools to help you work through ambiguity, reframe risk, and strengthen your decision-making muscles.

Your answers to these questions will reveal faulty assumptions, spotlight hidden opportunities, and help you focus on what's within your control

ES

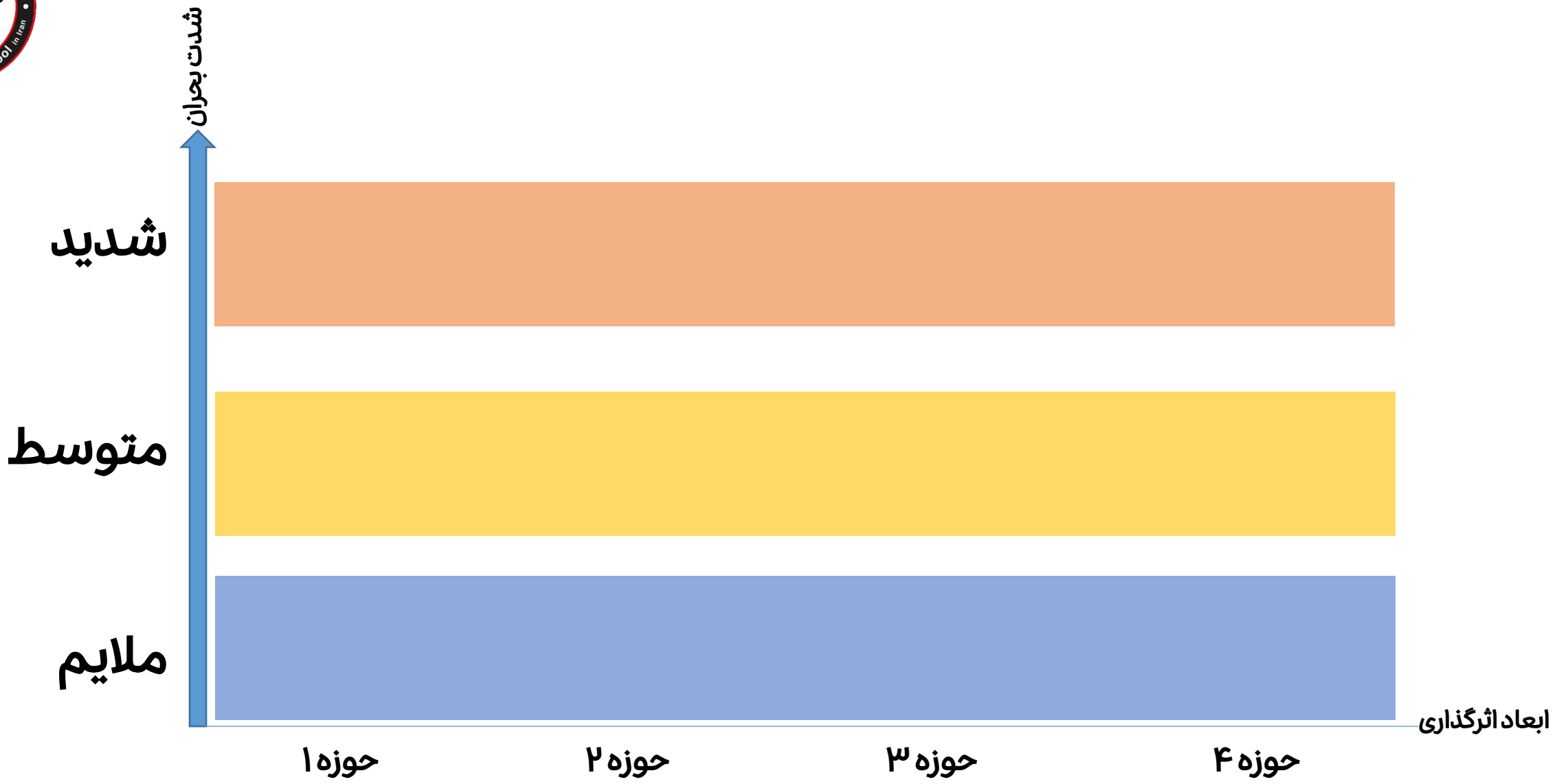
In Uncertain Times,
Ask These Questions Before You Make a Decision

Cheryl Strauss Einhorn

May 1, 2025

https://hbr.org/2025/05/in-uncertain-times-ask-these-questions-before-you-make-a-decision?utm_source=chatgpt.com

1) *Which decision today will still make sense a year from now?*
2) *If a year from now, this decision were used as an example of our leadership, what would it teach?*
3) *What if this isn't the storm - what if it's the climate?*
4) *What's the cost of waiting?*


شدت بحران
شدید
متوسط
ملایم
ابعاد اثرگذاری
حوزه ۱
حوزه ۲
حوزه ۳
حوزه ۴

ES

شدت بحران

	بازار صادرات	نیروی انسانی	زنجیره تأمین	نقدینگی
شدید	اگر صادرات کامل متوقف بشه؟	اگر باید نصف پرسنل رو اخراج کنیم؟	اگر کل واردات ممنوع شد؟	اگر فروش متوقف شد؟
متوسط	اگر تحریم‌های محدود بیاد؟	اگر ۳۰% نیروها برن؟	اگر تأمین‌کننده اصلی ۲ ماه تأخیر کرد؟	اگر فروش ۳۰% کم شد؟
ملایم	اگر یک مقصد موقتاً بسته بشه؟	اگر ۵% نیروها برن؟	اگر تأمین‌کننده اصلی ۲ هفته تأخیر کرد؟	اگر فروش ۱۰% کم شد؟

ابعاد اثرگذاری

ES

شدت بحران
شدید
متوسط
ملایم
ابعاد اثرگذاری
حوزه ۱
حوزه ۲
حوزه ۳
حوزه ۴

DO YOURS…

ES

بحران، زمین بازی رو عوض می‌کنه.

همون کاری که قبلاً جواب می‌داد، الان شاید کشنده باشه.

این‌جا باید کمربندها رو ببندیم و سازمان رو سبک‌سازی کنیم.

اولین سؤال کلیدی اینه:

کدوم بخش کسب و کار من

واقعاً حیاتی‌ست؟

بقیه‌ش بار اضافه‌ست.

بازتعریف ارزش پیشنهادی در بحران

تمرکز روی مشکل واقعی امروز مشتری، نه روی آنچه همیشه می‌فروختیم.

فست‌فودها در کرونا به سمت ارسال و پکیج‌های خانوادگی و آموزشگاه‌ها بر کلاس آنلاین و پلتفرم کوچک اما سریع متمرکز شدند.

تمرکز روی Core Business

هر فعالیتی که مستقیماً پول نمی‌سازه یا مزیت رقابتی ایجاد نمی‌کنه فعلاً تعلیق یا واگذاری بشه.

شرکت‌های تولیدی در تحریم خط صادرات غیراستراتژیک رو موقتاً متوقف کردند یا تغییر برنامه دادند.

تصمیمات استراتژیک کوتاه‌مدت

گاهی لازم است انقباض موقت داشته باشیم تا بقای بلندمدت حفظ شود.

برندهای خرده‌فروشی در دوره کرونا شعبه‌ها را بستند، اما کانال‌های دیجیتال را گسترش دادند.

ES

How to Supercharge Your Crisis Training

Sandra Galletti and Steven B. Goldman

April 21, 2025

https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-supercharge-your-crisis-training/

ABSTRACT

Typical crisis simulations don't train leaders for today's unpredictable disruptions. Modern crises — like the global CrowdStrike outage and Silicon Valley Bank's collapse — strike without warning or a playbook to guide a leader's response. Instead of just testing predefined response plans, organizations need to supercharge their crisis simulations to develop leaders' real-time adaptability. Consider 10 ways to design simulations that prepare executives for the unprecedented.

ES

MITSloan Management Review

How to Supercharge Your Crisis Training

Sandra Galletti and Steven B. Goldman

April 21, 2025

https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-supercharge-your-crisis-training/

۱۰ راه برای تقویت سازمان با شبیه‌سازی بحران

۱. ایجاد سناریوهای هم‌زمان و درهم‌تنیده – Converging Crises
۲. اضافه کردن اختلال در رهبری – Leadership Disruption
۳. تمرکز بر شکست‌های زنجیره‌ای – Cascading Failures
۴. تهدیدهای مبهم و قابل تفسیر دوگانه – Ambiguous Threats
۵. دوراهی‌های اخلاقی – Ethical Dilemmas
۶. ایجاد فشار زمانی واقعی – Time Pressure
۷. تمرین تصمیم‌گیری در لحظه – Real-Time Decision-Making
۸. مکث، بازبینی و تحلیل پس از شبیه‌سازی – After-Action Debrief
۹. فراهم‌سازی سنجه‌های شناختی و عاطفی – Emotional & Cognitive Metrics
۱۰. آماده‌سازی برای سناریوهای نمی‌دانیم که نمی‌دانیم – Unknown Unknowns

ES

https://www.erm.com/globalassets/documents/insights/ermsi_annual-trends-report-2025-4.pdf

Responding to Climate Change
Integrating ESG
Streamlining Sustainability Disclosure
Enabling Sustainable Production & Consumption
Respecting Fundamental Rights
Valuing Human Resource
Safeguarding Natural Systems
Sustainable & Resilience Supply Chain
Applying Technology to Sustainability
Navigating the Evolving Political Landscape
STOP PLASTIC
CLEAN

ES

ERM

شفافیت اجباری (Forced Transparency)

- پاسپورت دیجیتال برای محصولات
- ردیابی دقیق انتشار کربن
- قوانین جدید ESG و گزارش‌دهی پایدار

انطباق پویا با الزامات (Dynamic Compliance)

- تغییرات در استانداردهای بین‌المللی ریسک
- الزامات مالیاتی و زیست‌محیطی جدید
- آماده‌سازی برای مقررات چندساحتی (مالی، زیستی، دیجیتال)

ریسک به‌عنوان مزیت رقابتی (Risk-as-Advantage)

- دیجیتالی شدن عملکردهای ریسک
- استفاده از داده و هوش مصنوعی برای تحلیل ریسک
- تعبیه ریسک در طراحی محصول و برندینگ

ERM

ریسک به‌عنوان مزیت رقابتی (Risk-as-Advantage)

- دیجیتالی شدن عملکردهای ریسک
- استفاده از داده و هوش مصنوعی برای تحلیل ریسک
- تعبیه ریسک در طراحی محصول و برندینگ

انطباق پویا با الزامات (Dynamic Compliance)

- تغییرات در استانداردهای بین‌المللی ریسک
- الزامات مالیاتی و زیست‌محیطی جدید
- آماده‌سازی برای مقررات چندساحتی (مالی، زیستی، دیجیتال)

شفافیت اجباری (Forced Transparency)

- پاسپورت دیجیتال برای محصولات
- ردیابی دقیق انتشار کربن
- قوانین جدید ESG و گزارش‌دهی پایدار

بحران‌ها فقط یک حادثه بزرگ نیستند؛

خیلی وقت‌ها بحران تنها لحظه‌ایست که اجازه داریم بازی رو دوباره طراحی کنیم.

در سکون و راحتی، هیچ‌کس تغییر نمی‌کنه.

بحران، معمار واقعی آینده است.

چرا بحران، زمان فکر به آینده است؟

چون ساختارها شکسته و مقاومت‌ها کم شده و فرصت برای بازتعریف مدل نوین کسب‌وکار ایجاد شده و بسیاری درگیر «بقا» هستند.

اما برای مدیران واقعی، فرصتی برای پیشرو شدن

ES

MAHAN BUSINESS SCHOOL
The First Business School in Iran
ES

WORLD ECONOMIC FORUM

2025

ریشه‌های اصلی ریسک‌ها

- **اقتصادی**: رکود، تورم، بدهی و شکاف نابرابری
- **ژئوپلیتیک**: درگیری‌ها، تحریم‌ها و شکاف‌های ژئواکونومیک
- **زیست‌محیطی و فناورانه**: تغییرات اقلیمی + خطرات ناشی از فناوری‌های نوین

چالش‌های بلندمدت (۱۰ سال آینده)

- پیامدهای منفی فناوری‌های Frontier مثل AI، Biotech و Geo-Engineering
- تشدید قطبی‌شدن اجتماعی و فرسایش اعتماد عمومی
- تغییرات اقلیمی شدید و کمبود منابع حیاتی از جمله آب و غذا

چالش‌های کلیدی جهانی در افق کوتاه‌مدت (۲ سال آینده

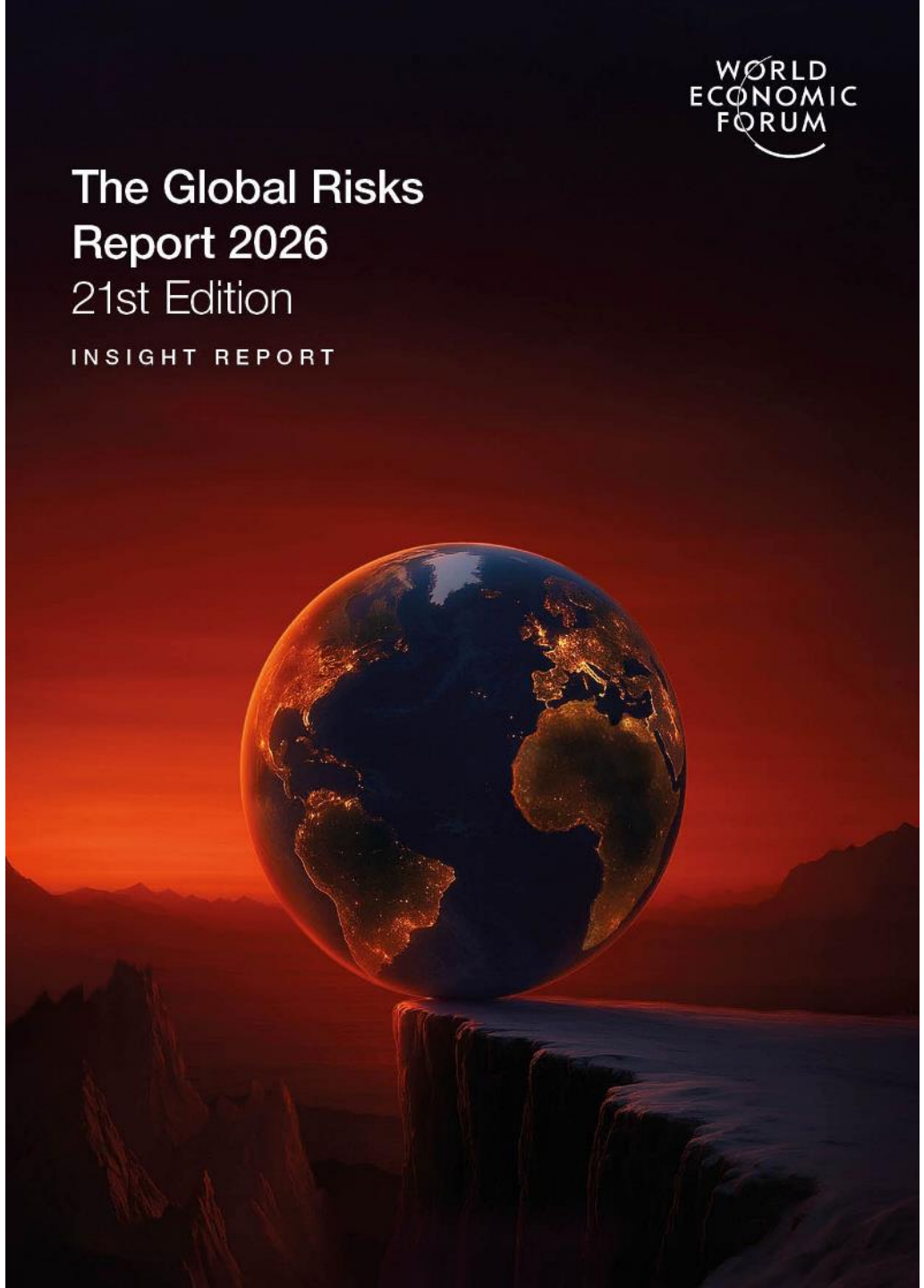
- بحران‌های اقتصادی (رکود، تورم، بدهی‌ها)
- تنش‌های ژئوپلیتیک و خطر درگیری‌های مسلحانه
- تغییرات اقلیمی و رویدادهای آب‌وهوایی شدید
- اختلال در زنجیره‌های تأمین و منابع استراتژیک
- ریسک‌های فناوری (هوش مصنوعی، زیست‌فناوری، سایبری)

۵ ریسک اصلی ایران در گزارش ۲۰۲۵ طبق Executive Opinion Survey

ES

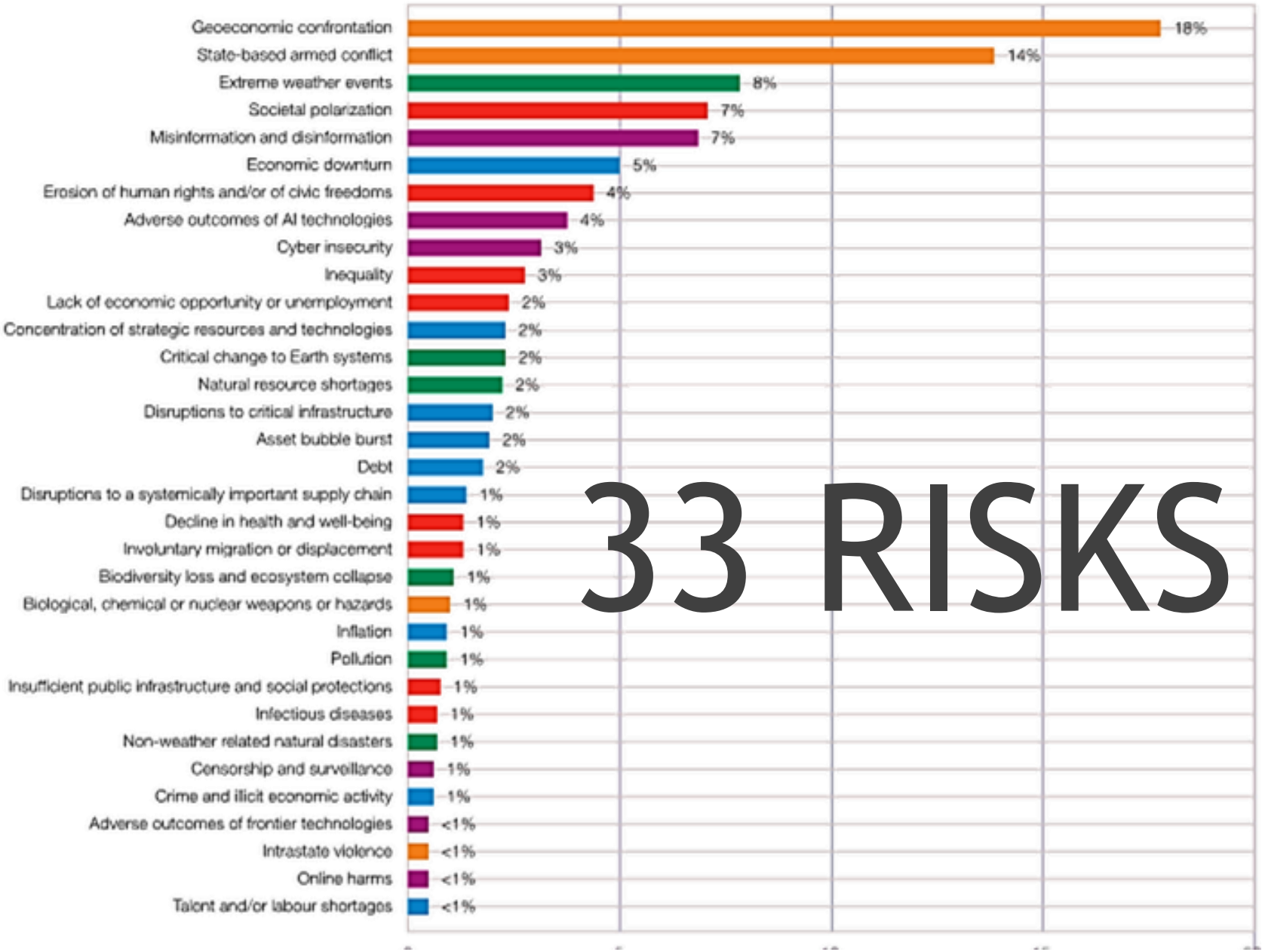
نکات ویژه در خصوص ایران در گزارش ۲۰۲۵

- ✓ ایران در کنار کشورهایی مثل قطر و عربستان، نگرانی بالایی از پیامدهای منفی فناوری‌های (Frontier) به‌ویژه زیست‌فناوری نشان داده است.
- ✓ نگرانی اصلی در کوتاه‌مدت اقتصاد است (تورم و رکود)، اما ریسک‌های محیطی و کمبود آب نیز جایگاه بالایی دارند.
- ✓ درگیری‌های مسلحانه و تنش‌های ژئوپلیتیک به‌عنوان سومین ریسک، اهمیت موقعیت منطقه‌ای ایران را در گزارش پررنگ کرده است.



WORLD ECONOMIC FORUM

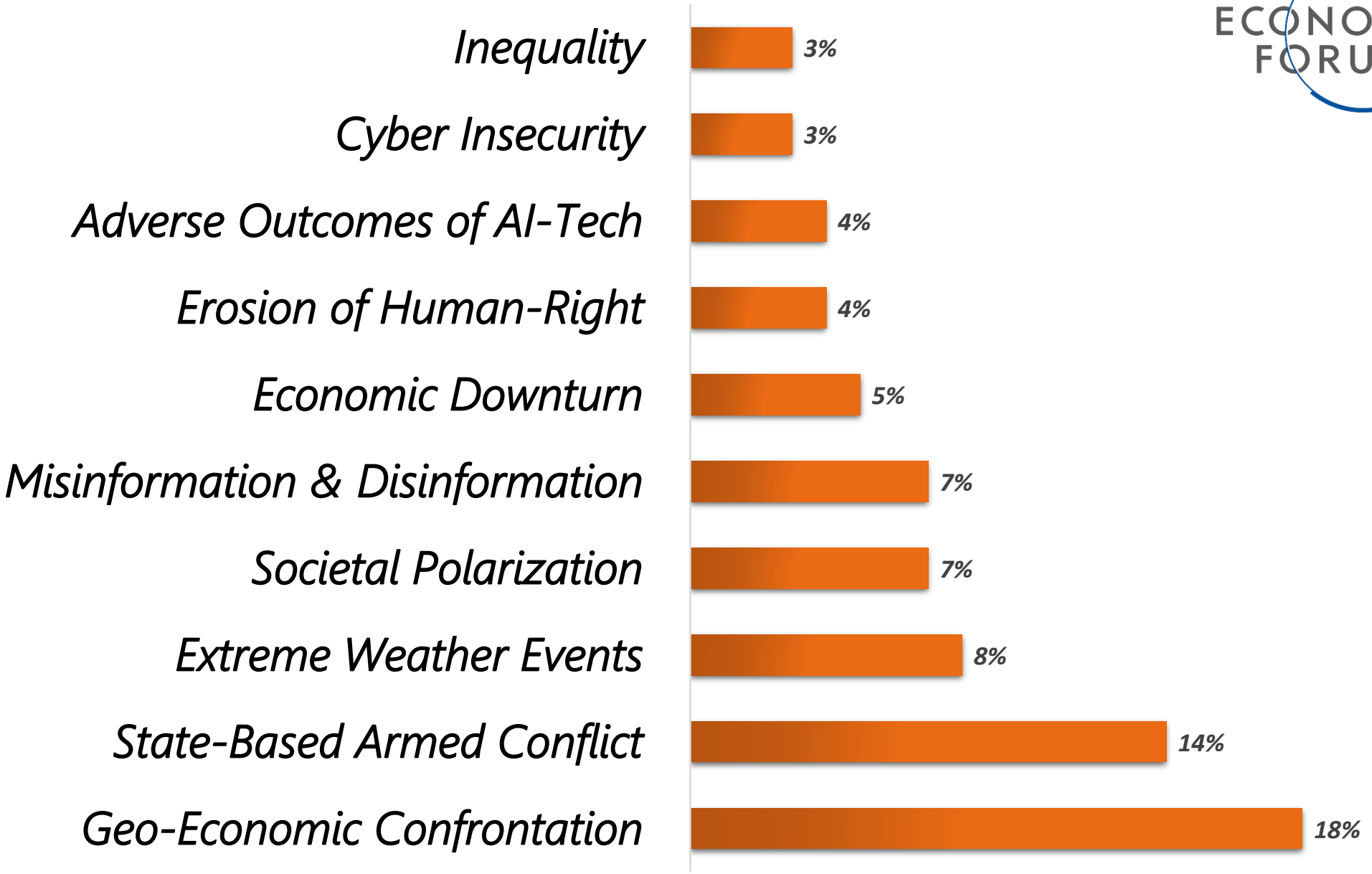
2026


Geoeconomic confrontation 18%
State-based armed conflict 14%
Extreme weather events 8%
Societal polarization 7%
Misinformation and disinformation 7%
Economic downturn 5%
Erosion of human rights and/or of civic freedoms 4%
Adverse outcomes of AI technologies 4%
Cyber insecurity 3%
Inequality 3%
Lack of economic opportunity or unemployment 2%
Concentration of strategic resources and technologies 2%
Critical change to Earth systems 2%
Natural resource shortages 2%
Disruptions to critical infrastructure 2%
Asset bubble burst 2%
Debt 2%
Disruptions to a systemically important supply chain 1%
Decline in health and well-being 1%
Involuntary migration or displacement 1%
Biodiversity loss and ecosystem collapse 1%
Biological, chemical or nuclear weapons or hazards 1%
Inflation 1%
Pollution 1%
Insufficient public infrastructure and social protections 1%
Infectious diseases 1%
Non-weather related natural disasters 1%
Censorship and surveillance 1%
Crime and illicit economic activity 1%
Adverse outcomes of frontier technologies <1%
Intrastate violence <1%
Online harms <1%
Talent and/or labour shortages <1%

33 RISKS

ES

TOP 10 RISKS

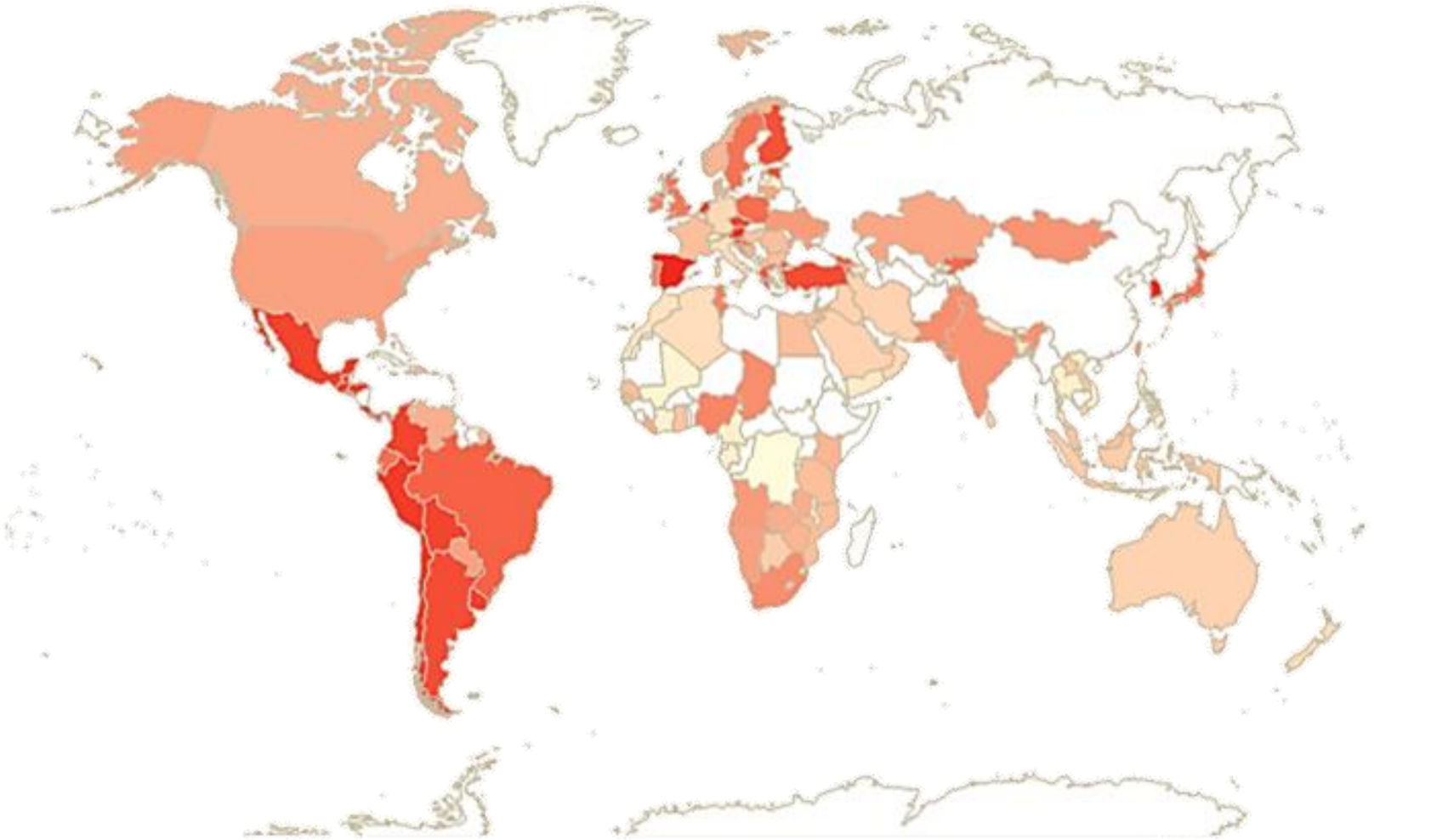


ES

FIGURE 32

Executive perceptions of Societal polarization, 2026–2028

Executive Opinion Survey rank of national risks from the question *"Which five risks are the most likely to pose the biggest threat to your country in the next two years?"*



Source

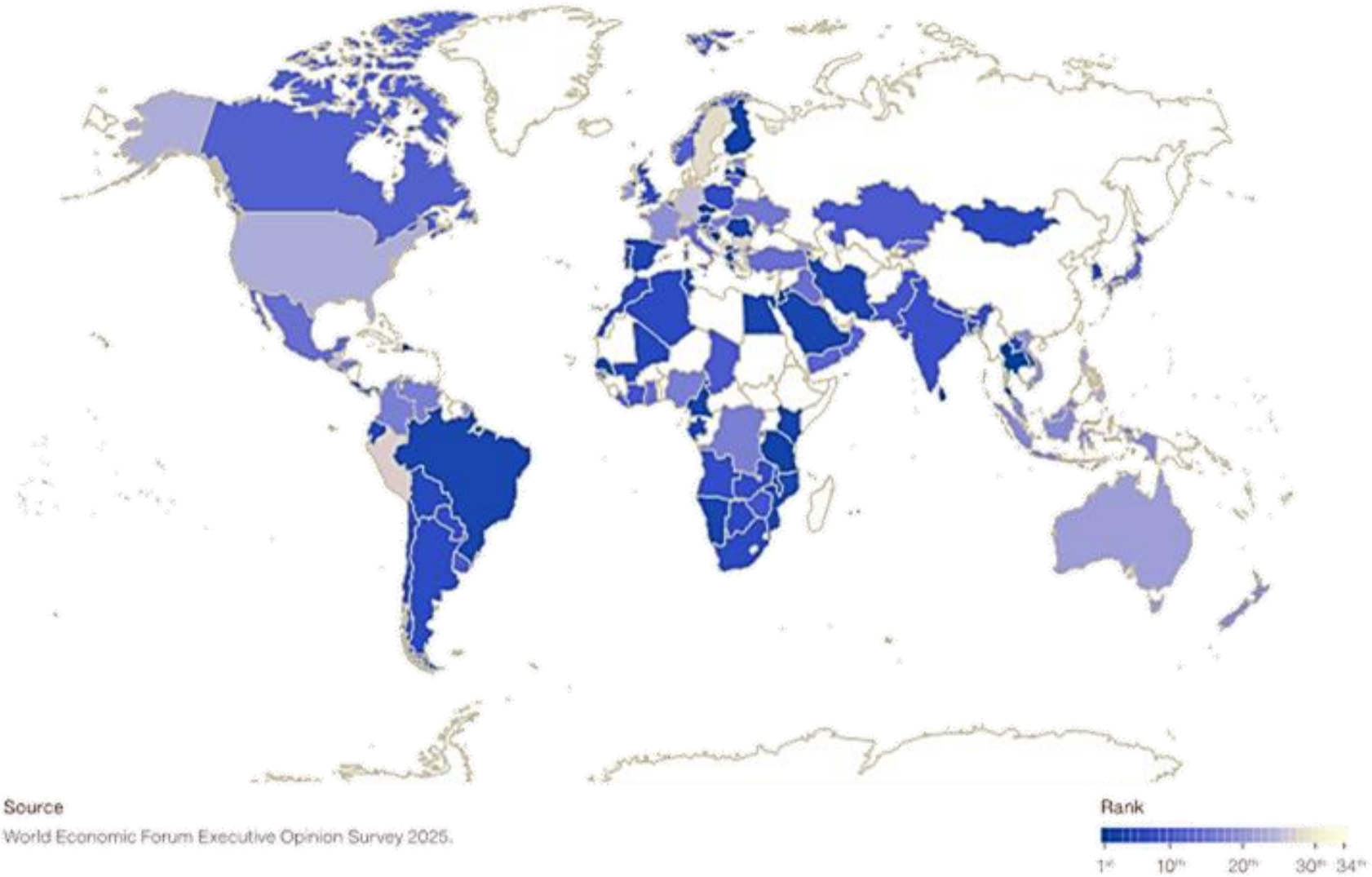
World Economic Forum Executive Opinion Survey 2025.

ES

FIGURE 39

Executive perceptions regarding Debt (public, corporate, household)

Executive Opinion Survey rank of national risks from the question *"In your country, what are the top five risks that are most likely to pose the biggest threat to your country in the next two years?"*.



Source

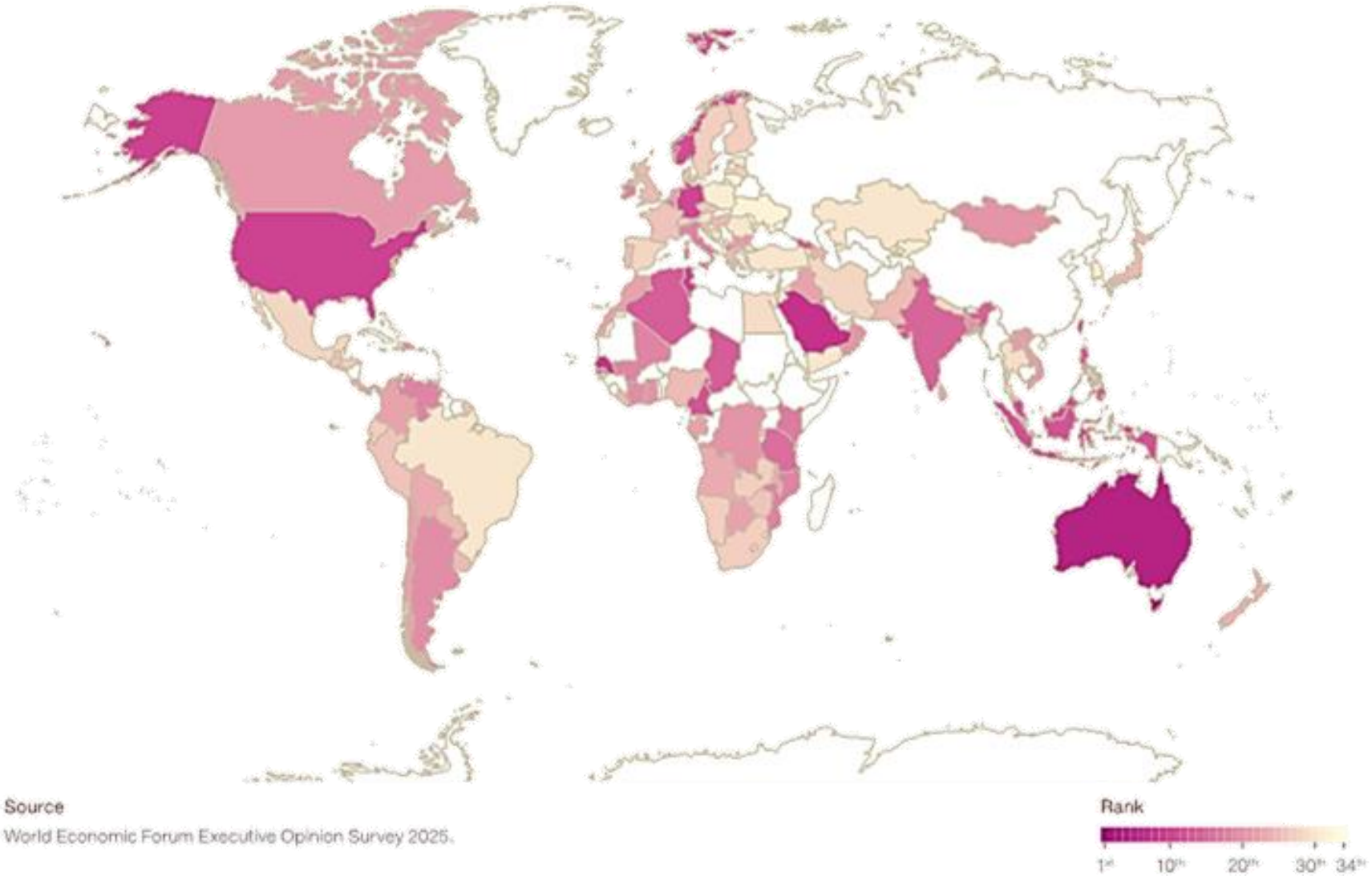
World Economic Forum Executive Opinion Survey 2025.

ES

FIGURE 49

Executive perceptions of Adverse outcomes associated with frontier technologies, 2026–2028

Executive Opinion Survey rank of national risks from the question *"Which five risks are the most likely to pose the biggest threat to your country in the next two years?"*



Source

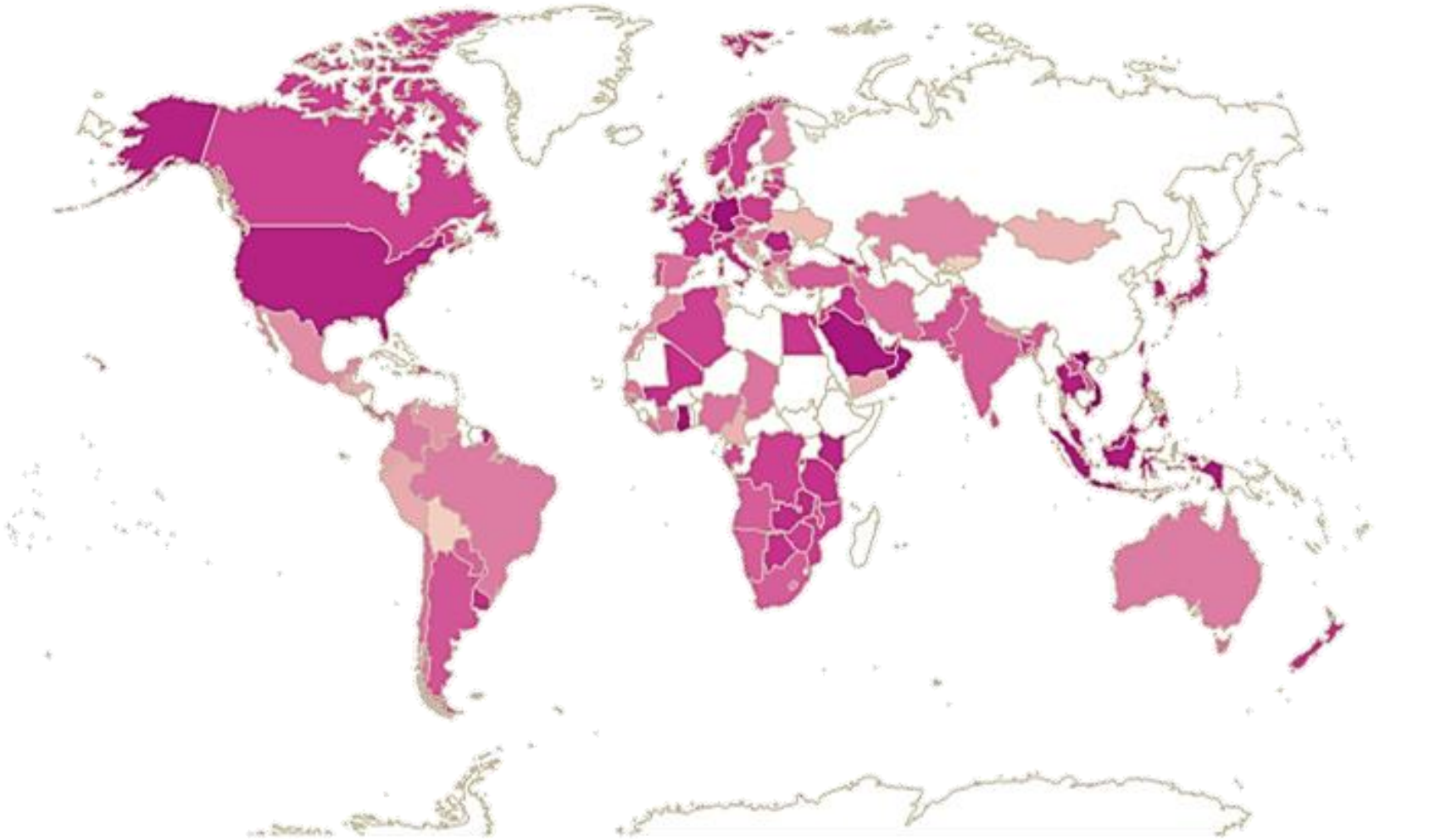
World Economic Forum Executive Opinion Survey 2025.

ES

FIGURE 53

Executive perceptions of Adverse outcomes of AI technologies, 2026–2028

Executive Opinion Survey rank of national risks derived from the question *"In your country, what are the top five risks that are most likely to pose the biggest threat to your country in the next two years?"*.



Source

World Economic Forum Executive Opinion Survey 2025.

ES

ALL SAFE. ALL WELL.

On August 8, 1914, Ernest Shackleton and his crew set off on the Endurance from Plymouth, England, for the Imperial Trans-Antarctica Expedition. They never set foot on Antarctica, but this 1914-1917 expedition became one of the most heroic, endurance, survival, and leadership adventure stories in history.
Shackleton brought all 28 men back home alive.

SUCCESS

Success is NOT a luck.

It's a game of
Patience and
Hard Working.

Emad Saebi

Strategy Consultant

EMADSAEBI@YAHOO.COM
Linkedin.com/in/EmadSaebi
+98 912 302 6066

ES