



## مدیریت بحران به روش جک ولش از آشفتگی به آرامش

جای تعجب نیست که مدیریت بحران اغلب به آتش‌نشانی تشبیه می‌شود. بحران می‌تواند مانند یک آتش‌سوزی شدید، سازمان را کاملاً به خود مشغول کند. مدیران مدام از جلسه‌ای به جلسه دیگر می‌روند تا بفهمند چه اتفاقی افتاده است و چه باید کرد. کارکنان هم در گروه‌های کوچک همه جا دور هم جمع می‌شوند و پچ‌پچ می‌کنند. هر کس دیگری را مقصر می‌داند و همه نگران از دست دادن شغلشان هستند. در اغلب موارد چنین ترس شدیدی حاکم می‌شود که چرخ کارها از حرکت باز می‌ایستند. چنین وضعیتی برای شما هم آشنا است؟

بحران به هر حال پیش می‌آید. تا زمانی که شرکت‌ها متشکل از انسان‌ها هستند، اشتباه، بحث و جدل و خرابکاری وجود دارد. تصادف، دزدی و تقلب همیشه هست. حقیقت این است که بروز رفتارهای نامطلوب و غیرقابل قبول تا میزان خاصی، اجتناب‌ناپذیر است. اگر مردم همیشه قوانین را رعایت می‌کردند، دیگر به پلیس و دادگاه و زندان نیازی نبود. بحران معمولاً برای رهبران، سخت‌ترین و دردناک‌ترین

تجربه زندگی شغلیشان است.

مدیران ممکن است در آغاز بحران وقت زیادی را در انکار آن تلف کنند. از این کار خودداری کنید.

بحران می‌تواند شب‌های بی‌خواب و روزهای مملو از نگرانی ایجاد کند و شما را بیش از هر چالش شغلی دیگری آشفته سازد.

در راس همه این‌ها بحران، رهبران را ملزم می‌کند بین دو مسئله توازن ایجاد کنند. شما در نقش یک رهبر باید از یک سو تمام توان خود را صرف فهم و حل بحران کنید و سیلی از وقت و انرژی‌تان را برای خاموش کردن شعله‌ها رها کنید. از سوی دیگر باید این فعالیت را با چنان پوششی انجام دهید که انگار هیچ اتفاقی نیفتاده است. متأسفانه رهبران این مسئله را مورد غفلت قرار می‌دهند؛ زیرا وقتی تمام تمرکز روی حل بحران قرار می‌گیرد، بحران می‌تواند کل سازمان را به خود مشغول کند و آن را به گرداب سرزنش، ترس و فلج‌شدگی بکشاند.

روشن است که ایجاد این توازن در محیطی شبیه جهنم، کار بسیار دشواری است. در آغاز کار هرگز تمام اطلاعاتی را که می‌خواهید یا نیاز دارید، در اختیار ندارید و راه‌حل‌ها معمولاً بسیار کندتر از آن که انتظار دارید پیدا می‌شوند. معمولاً پایان یک بحران هم کاملاً درست یا منصفانه به نظر نمی‌رسد. گاهی اوقات افراد خوب، می‌رنجند و تنها چیزی که شاید شما را خوشحال کند، تمام شدن ماجرا است.

بحران‌ها انواع مختلفی دارند. بعضی از آن‌ها فقط به امور داخلی شرکت مربوط می‌شوند و راه‌حلی سریع دارند. بعضی دیگر آنقدر بزرگ هستند که به رسانه‌ها کشیده می‌شوند و مسائل قانونی زیادی ایجاد می‌کنند. منحصر بودن هر بحران، رسیدن به قانونی کلی برای رفع آن‌ها را مشکل می‌کند.

با این وجود برای حل بحران می‌توانید پنج فرض داشته باشید. این فرضیات مسیر حرکت شما را از آشفتگی به آرامش در مواقع بروز بحران برای شما روشن می‌کنند:

## ۱. فرض کنید مشکل از آنچه که به نظر می‌رسد بدتر است

همان‌طور که اشاره شد مدیران ممکن است در آغاز بحران وقت زیادی را در انکار آن تلف کنند. اجازه ندهید این اتفاق برای شما هم بیفتد. از مرحله انکار عبور و این زمینه ذهنی را در خود ایجاد کنید که مشکل بزرگ‌تر و اوضاع خراب‌تر و وحشتناک‌تر از آن خواهد شد که فکرش را بتوان کرد.

## ۲. فرض کنید که هیچ رازی در دنیا وجود ندارد و همه سرانجام همه چیز را خواهند فهمید

یکی از مهم‌ترین تمایلات موجود در گرداب بحران، سرپوش گذاشتن است. در چنین شرایطی مدیران دیوانه‌وار تلاش می‌کنند جریان اطلاعاتی را محدود کنند. بهتر است جلوتر از مشکل حرکت کنید و قبل از اینکه دیگران وسعت مشکل را به شما نشان دهند، خودتان به آن پی ببرید.

## ۳. فرض کنید نحوه اداره بحران توسط شما و سازمانتان به روشن‌ترین شکل ممکن منعکس خواهد شد

کار رسانه‌ها هنگام بحران این نیست که وضعیت شما یا سازمانتان را خوب نشان دهند و چنین کاری را نخواهند کرد. به رسانه‌ها توجهی نکنید. هنگام بروز مشکل، سازمان خودتان، دقیق‌ترین بیننده ماجرا است. در هر حالت باید موضع خود را خیلی زود و به طور مرتب اعلام کنید.

## ۴. فرض کنید تغییراتی در فرایندها و کارکنان ایجاد خواهد شد. هیچ بحرانی بدون آسیب دیدن عده‌ای به پایان نمی‌رسد

بحران‌های واقعی به راحتی محو نمی‌شوند. آن‌ها نیازمند راه‌حلهایی هستند که در

فرایندهای کاری موجود، تغییراتی اساسی ایجاد می‌کنند یا فراینده جدیدی را وارد کار می‌کنند و به این ترتیب شغل و زندگی عده‌ای از کارکنان هم دستخوش تغییر خواهد شد.

## **۵. فرض کنید سازمانتان بحران را پشت سر خواهد گذاشت و در نهایت قوی‌تر از قبل خواهد شد**

ما از تک تک بحران‌ها چیزی یاد گرفتیم که ما را به سازمانی هوشمندتر و موثرتر تبدیل کرد. نگاهی بلندمدت، لحظات جهنمی بحران‌ها را کمی قابل تحمل‌تر می‌کند.