



## ۴ گام برای حفظ روحیه تیم در بحران

بحران‌ها شاید خود را با ارقام قرمز در ترازنامه‌ها نشان دهند؛ اما حقیقت هولناک‌تر در ذهن کارمندان رخ می‌دهد. در زمان تلاطم‌های بزرگ، اولین چیزی که فرو می‌ریزد بودجه نیست؛ بلکه «تمرکز و امنیت روانی» است. اهمیت حفظ روحیه تیم در بحران، دقیقاً در همین نقطه مشخص می‌شود.

وقتی سایه بحران بر کسب‌وکار می‌افتد، ذهن کارمند از خلاقیت به سمت «غریزه بقا» کوچ می‌کند. او دیگر به بهبود تجربه مشتری فکر نمی‌کند؛ بلکه درگیر سوالاتی فرساینده است: «آیا ماه بعد حقوق می‌گیرم؟» یا «اگر تعدیل نیرو شروع شود، من نفر چندم لیست هستم؟».

در علوم اعصاب، وقتی «آمیگدال» (مرکز ترس) کنترل مغز را به دست می‌گیرد، بخش تفکر منطقی از مدار خارج می‌شود. انتظار بهره‌وری از چنین تیمی، مانند انتظار میوه دادن از درختی است که ریشه‌هایش در حال سوختن است.

در این شرایط، وظیفه مدیر از چک کردن شاخص‌های کلیدی عملکرد به «مدیریت

آرامش» تغییر می‌یابد. مدیر باید نقش یک لنگر را ایفا کند؛ چراکه هیچ استراتژی مالی بزرگی نمی‌تواند سازمانی که دچار «انجماد روانی» شده را از طوفان عبور دهد.

## ۱. شفافیتِ حداکثری؛ پادزهرِ شایعه

در فیزیک، خلاء همیشه با چیزی پر می‌شود؛ در سازمان نیز، «خلاء اطلاعاتی» فوراً با شایعات مسموم پر خواهد شد. نخستین قدم برای حفظ روحیه تیم در بحران، مدیریتِ جریان اطلاعات است. وقتی مدیر سکوت می‌کند، کارمند تصور می‌کند فاجعه‌ای در راه است.

### حفظ ریتم ارتباطی

جلسات کوتاه هفتگی را به یک «آیین» تبدیل کنید. حتی اگر پیام جدیدی ندارید، حضور شما و گفتن «ما هنوز در حال نبرد هستیم»، امنیت ایجاد می‌کند.

### صداقتِ کنترل‌شده

کارمندان تفاوت بین «امید واهی» و «واقع‌گرایی شجاعانه» را می‌فهمند. اگر مشکلی هست، آن را با «رویکرد حل مسئله» بیان کنید تا تیم به‌جای ترس، احساس «محرم بودن» و مسئولیت‌پذیری کند.

### پروتکل «سوالات سخت»

فضایی ایجاد کنید که کارمندان جرات کنند بپرسند: «آیا اخراج می‌شویم؟». پاسخ صادقانه (حتی اگر تلخ باشد) بهتر از تعلیق و بلاتکلیفی است.

## ۲. تغییر نقش از «بازرس» به «پشتیبان»

در بحران، نظارتِ سخت‌گیرانه و ریزمدیریتی، نتیجه عکس می‌دهد. برای حفظ روحیه تیم در بحران، باید از کنترل‌های بی‌مورد دست کشید. وقتی اضطراب بالا است، کنترلِ بیش‌ازحد، فقط حس بی‌اعتمادی را تزریق می‌کند.

## مدیریت بر اساس خروجی؛ نه حضور

به جای تمرکز بر ساعت ورود و خروج، بر نتایج تمرکز کنید. اجازه دهید کارمندان در ساعاتی که تمرکز بیشتری دارند (و شاید درگیری خانوادگی کمتری در اوج بحران دارند) کار کنند.

## گوش دادن همدلانه در جلسات ۱-۱

این جلسات را از حالت «بازجویی درباره پروژهها» خارج کنید. ۵۰ درصد زمان را به بررسی وضعیت روحی فرد اختصاص دهید. جمله «من می‌فهمم شرایط سخت است»، قدرت جادویی دارد.

## ۳. ایجاد امنیت روانی

بهره‌وری تیم در زمان بحران، مستقیماً به میزان «امنیت روانی» آنها بستگی دارد. کارمندی که نگران توبیخ یا جریمه بابت خطاهای احتمالی باشد، ریسک نمی‌کند و در نتیجه، سازمان در بن‌بست باقی می‌ماند. وقتی منابع مالی محدود است، «دیده شدن» به قوی‌ترین محرک برای حفظ روحیه تیم در بحران تبدیل می‌شود.

## جایگزینی «حل مسئله» با «مقصریابی»

در شرایط بحرانی، ضریب خطا به دلیل استرس بالا می‌رود. به جای تمرکز بر پیدا کردن مقصر، تمام انرژی تیم را روی اصلاح خطا و یافتن راهکار متمرکز کنید. این رویکرد، کلید اصلی در حفظ روحیه تیم در بحران است تا مشکلات به سرعت گزارش شوند.

## ثبات در برخورد

رفتارهای پیش‌بینی‌ناپذیر مدیر در بحران، استرس تیم را چندبرابر می‌کند. داشتن یک چارچوب حمایتی مشخص به کارکنان اطمینان می‌دهد که علیرغم فشارهای بیرونی، محیط داخلی سازمان قابل اعتماد و پایدار است.

## حمایت از سلامت روان

اگر امکانات مالی اجازه می‌دهد، از خدمات مشاوره استفاده کنید؛ در غیر این صورت،

با کاهش فشارهای غیرضروری و به رسمیت شناختن استرس موجود، از فرسودگی شغلی جلوگیری کنید.

## ۴. **قدردانی هدفمند؛ سوخت‌رسانی به انگیزه تیم**

در دوران بحران، کارهای عادی انرژی مضاعفی از کارمند می‌گیرند؛ بنابراین سیستم قدردانی سازمان نیز باید فعال‌تر از زمان عادی باشد. وقتی منابع مالی محدود است، «دیدن شدن» به قوی‌ترین محرک تبدیل می‌شود.

### **قدردانی شخصی‌سازی شده و فوری**

منتظر جلسات ماهانه نمانید. یک تشکر مستقیم، کوتاه و به موقع از طرف مدیر ارشد بابت یک کار خوب، تاثیر ماندگارتری از پاداش‌های کلی و بدون روح دارد. این کار به کارمند ثابت می‌کند تلاش‌هایش در میان هیاهوی بحران گم نشده است.

### **تمرکز بر «پیروزی‌های کوچک»**

در زمان بحران، رسیدن به اهداف بزرگ دشوار است و این می‌تواند باعث حس سرخوردگی شود. اهداف را به قطعات کوچک تقسیم کنید و هر پیشرفت جزئی را به‌عنوان یک موفقیت تیمی اعلام کنید. این کار، حس «جلو رفتن» و زنده بودن را در سازمان تقویت می‌کند.

### **شفاف‌سازی ارزش کار**

به کارمند یادآوری کنید کار او در این شرایط سخت، چه کمکی به بقای شرکت و زندگی مشتریان می‌کند. دادن «معنا» به سختی‌ها، تاب‌آوری افراد را به‌شدت بالا می‌برد.

## **وفاداری در طوفان ساخته می‌شود**

بحران‌ها همان قدر که تهدیدکننده هستند، آزمونی برای سنجش اصالت فرهنگ

سازمانی شما نیز محسوب می‌شوند. موفقیت در حفظ روحیه تیم در بحران، «برند کارفرمایی» شما را برای سال‌ها بیمه می‌کند. برند کارفرمایی یک شرکت، نه در روزهای سودآوری و جشن‌های سالانه؛ بلکه در چگونگی برخورد مدیر با کارمندان در روزهای سخت شکل می‌گیرد.

## برند کارفرمایی شرکت

منظور از برند کارفرمایی یک شرکت، تصویری است که کارکنان فعلی و متقاضیان کار، از فضای داخلی و ارزش‌های واقعی آن سازمان دارند؛ در واقع برند کارفرمایی یعنی «اعتبار شما به‌عنوان یک استخدام‌کننده».

بحران‌ها دقیقاً همان زمانی هستند که این برند ساخته یا ویران می‌شود. وقتی در اوج فشار، امنیت روانی تیم را تامین می‌کنید، پیامی قدرتمند به بازار کار می‌فرستید: «اینجا سازمانی است که انسان‌ها در آن ارزشمند هستند». این اعتبار باعث می‌شود پس از بحران، نه‌تنها نیروهای کلیدی خود را حفظ کنید؛ بلکه بهترین استعدادهای بازار نیز برای پیوستن به تیم شما صف بکشند.

مدیری که با شفافیت، حمایت و قدردانی از تیم خود در برابر فشارهای بحران محافظت می‌کند، در نهایت صاحب ارتشی از نیروهای وفادار خواهد بود که پس از عبور از طوفان، سازمان را با سرعتی چندبرابر به سمت موفقیت می‌برند. اگر به‌عنوان یک مدیر، هم‌اکنون میان یک طوفان کاری به سر می‌برید، پیشنهاد می‌کنیم برای برداشتن گام‌های عملیاتی‌تر، مقاله «[چک‌لیست مدیریت کسب‌وکار در بحران](#)» را نیز در وبسایت مدیرسبز مطالعه کنید.