



مدیریت در شرایط بحران

دنیای کسب و کار عوض شده است. دیگر نمی‌توان مثل قدیم با برنامه‌های خیلی طولانی پیش رفت؛ چون بازار مدام در حال تغییر است. امروزه اتفاقات پیش‌بینی‌نشده، به بخشی از زندگی روزمره ما تبدیل شده‌اند و می‌توانند خیلی سریع تمام محاسبات ما را به هم بریزند.

در این وضعیت، دیگر نمی‌شود فقط به نقشه‌های قبلی تکیه کرد. قدرت یک مدیر در این است بتواند در شرایط سخت، سریع و درست تصمیم بگیرد. در واقع، داشتن یک طرح کسب و کار دقیق به‌تنهایی کافی نیست؛ چیزی که تفاوت ایجاد می‌کند، این است چقدر سریع می‌توانیم خودمان را با شرایط جدید هماهنگ کنیم.

مدیریت در شرایط بحران، به ما یاد می‌دهد وقتی نقشه‌های قدیمی از کار می‌افتند، چطور با آرامش و سرعت، بهترین تصمیم را برای آینده سازمان بگیریم.

تشخیص نوع مشکل؛ شرایط اضطراری یا بحران واقعی؟

اولین و مهم‌ترین کار این است بفهمیم دقیقا با چه نوع مشکلی روبه‌رو هستیم. خیلی از مدیران، شرایط اضطراری را با بحران واقعی اشتباه می‌گیرند و همین موضوع، باعث تصمیمات غلط می‌شود.

۱. شرایط اضطراری

این‌ها مواردی هستند که ما قبلا برایشان فکر کرده‌ایم و می‌دانیم چطور حلشان کنیم. مثلا اگر دستگاهی خراب شود، فقط کافی است طبق همان نقشه‌ای که داریم عمل کنیم. اینجا وظیفه مدیر فقط نظارت بر اجرای درست قوانین قبلی است.

۲. بحران واقعی

بحران زمانی است که هیچ‌کدام از نقشه‌های قبلی جواب نمی‌دهند. اینجا اتفاقی افتاده که اصلا در تصور ما نبوده و روش‌های قدیمی، دیگر فایده‌ای ندارند. در این شرایط، کتابچه‌های راهنما را باید کنار گذاشت؛ چون با یک موضوع کاملا ناشناخته روبه‌رو هستیم.

یک سوال ساده برای تشخیص سریع:

از خودتان بپرسید: «آیا ما دستورالعملی داریم که حداقل ۷۰ درصد این مشکل را حل کند؟»

اگر جواب منفی است، یعنی شما در یک بحران هستید. در این لحظه، به جای اصرار روی قوانین قدیمی، باید سریعا با تیمتان راه‌حل‌های کاملا جدیدی بسازید که تا به حال وجود نداشته‌اند.

چطور در شرایط بحرانی بهتر عمل کنیم؟

حالا که یاد گرفتیم چطور بحران را از اتفاقات ساده تشخیص دهیم، سوال اصلی این است: «وقتی هیچ نقشه‌ای از قبل نداریم، باید چه کار کنیم؟»

در ادامه، چند راهکار ساده و کاربردی را بررسی می‌کنیم. این روش‌ها به ما کمک می‌کنند در شرایط سخت و مبهم، دست‌وپایمان را گم نکنیم، تیم را بهتر مدیریت کنیم

و در نهایت، تصمیم‌هایی بگیریم که بیشترین سود را برای سازمان داشته باشد.

از کنترل کردن، به سمت حل کردن مسئله برویم

در روزهای عادی، یک مدیر خوب کسی است که دقیقاً طبق برنامه پیش برود و همه چیز را تحت کنترل داشته باشد؛ اما وقتی بحران پیش می‌آید، اصرار روی کنترل کردن تک‌تک جزئیات می‌تواند به ضرر سازمان تمام شود. در این شرایط، باید ذهنیت خود را از یک ناظر سخت‌گیر به یک حل‌کننده مشکل تغییر دهید.

["message_box text_color="light]

باید این واقعیت را قبول کنیم: «در شروع یک بحران، ممکن است هیچ‌کس جواب قطعی را نداند. وظیفه شما در مدیریت در شرایط بحران، این است فضایی بسازید تا راه‌حل‌های جدید و خلاقانه از دل همان شلوغی‌ها و آشفتگی‌ها بیرون بیایند.»

[message_box/]

به جای دستور دادن، سوال پرسید!

به جای اینکه سعی کنید برای همه چیز دستور صادر کنید، جلسات را با پرسیدن سوال‌های کلیدی هدایت کنید. مثلاً پرسید:

- کدام یک از قوانین فعلی ما، دست‌وپایمان را برای واکنش سریع بسته است؟
- برای رد شدن از این بن‌بست، به چه ابزار جدیدی نیاز داریم؟

در این لحظات، قوانین خشک و قدیمی را موقتاً کنار بگذارید و به تیم اجازه دهید راه‌های تازه را امتحان کنند تا خیلی سریع به یک نتیجه موثر برسید.

ساختن تیم‌های سریع و چابک

در زمان بحران، روش‌های قدیمی و لایه‌های زیاد اداری خیلی کند عمل می‌کنند. این موضوع باعث می‌شود اطلاعات دیر جابه‌جا شود و سازمان عملاً قفل شود. یکی از نکات مهم در مدیریت در شرایط بحران این است بدانیم سیستم‌های قدیمی و لایه‌بندی‌شده، نمی‌توانند با سرعتِ اتفاقاتِ جدید هماهنگ شوند.

تشکیل یک تیم ویژه برای کارهای فوری

برای حل این مشکل، باید تیم‌های کوچکی بسازید که اجازه داشته باشند خودشان سریع تصمیم بگیرند و نتیجه را مستقیم به شما گزارش دهند.

- این تیم نباید درگیر نامه‌نگاری‌های طولانی و مراحل اداری خسته‌کننده شود.
- به آن‌ها اختیار بدهید تا بدون معطلی برای گرفتن امضا و تاییدهای همیشگی، کارهای لازم را انجام دهند.

هدف اصلی این است سرعت عمل ما، با سرعتِ پیشرفتِ بحران برابر باشد تا از اتفاقات عقب نمانیم.

بهترین ترکیب برای تیم مدیریت بحران

برای اینکه مدیریت در شرایط بحران به بهترین شکل انجام شود، نباید فقط مدیران ارشد تصمیم‌گیرنده باشند. ما به سه گروه از افراد کنار هم نیاز داریم تا تصمیماتمان هم درست باشد و همه آن را قبول کنند:

- ۱. گروه اول (با تجربه‌ها):** کسانی که تمام زیروهم شرکت را می‌شناسند و می‌دانند هر بخش چطور به بخش دیگر متصل است.
- ۲. گروه دوم (فنی‌ها):** افرادی که ریشه اصلی مشکل را می‌فهمند و می‌توانند اعداد و ارقام را به درستی برای ما معنی کنند.
- ۳. گروه سوم (روابط عمومی‌ها):** کسانی که می‌دانند چطور با بقیه حرف بزنند و

استرس و نگرانی کارمندان و مشتری‌ها را آرام کنند.

اگر یکی از این گروه‌ها نباشد، یا تصمیمات ما از نظر فنی غلط از آب درمی‌آید یا در مرحله اجرا، با مقاومت بقیه روبه‌رو می‌شویم.

مدیریت بر اساس هدف؛ نه دستور دادن

در زمان مدیریت در شرایط بحران، مدیر موفق کسی نیست که برای تمام جزئیات شخصا تصمیم بگیرد. او فقط هدف نهایی را خیلی روشن برای همه توضیح می‌دهد و اجازه می‌دهد تیم‌های کوچک خودشان بهترین راه را پیدا کنند.

در این روش، به جای اینکه به تیم‌ها بگویید دقیقا چه قدم‌هایی بردارند، بگویید در نهایت به چه نتیجه‌ای باید برسند. به آن‌ها اجازه دهید راه‌های مختلف را امتحان کنند. حتی اگر اشتباهی هم رخ داد، به جای بازخواست کردن، روی این تمرکز کنید که چطور می‌توانید از آن اشتباه، برای مراحل بعدی درس بگیرید. این کار باعث می‌شود کل سازمان به‌طور هم‌زمان و با سرعت زیاد، برای حل بحران بجنگد.

تصمیم‌گیری وقتی همه چیز مبهم است!

بزرگترین اشتباه در مدیریت در شرایط بحران این است بخواهیم تا وقتی همه اطلاعات کامل نشده، صبر کنیم. در زمان بحران، هیچ وقت اطلاعات کامل و بی‌نقص به دست نمی‌آید. باید بدانیم دیر تصمیم گرفتن، خیلی خطرناک‌تر از این است یک تصمیم نسبتا خوب بگیریم و بعدا آن را اصلاح کنیم.

تردید در این لحظات، باعث می‌شود فرصت‌های طلایی برای نجات سازمان را از دست بدهیم.

قانون ۷۰ درصد

به جای اینکه دنبال اطمینان صددرصدی باشید، با همان اطلاعاتی که دارید حرکت کنید. همین که حدود ۷۰ درصد ماجرا را فهمیدید، تصمیم نهایی را بگیرید. در مدیریت در شرایط بحران، سرعت عمل و اینکه بتوانید در حین کار مسیر را اصلاح

کنید، خیلی باارزش‌تر از این است که هفته‌ها وقت تلف کنید تا یک نقشه بی‌عیب و نقص پیدا کنید.

رد شدن از بن‌بست با قدم‌های کوچک

وقتی یک مشکل خیلی بزرگ و پیچیده می‌شود، ممکن است کل تیم شوکه شود و هیچ‌کس نداند چه کار کند. بهترین راه برای اینکه از این حالت خارج شویم، این است مشکلات بزرگ را به تکه‌های خیلی کوچک و ساده تقسیم کنیم. هر موفقیت کوچک، کمی از ابهام فضا را کم می‌کند و به تیم روحیه می‌دهد.

هدف‌های ۲۴ ساعته و پیروزی‌های سریع

بحران را به ماموریت‌های کوتاه یک‌روزه تقسیم کنید. برای هر روز، یک هدف کوچک و قابل‌انجام بگذارید که تیم بتواند تا شب آن را تمام کند. وقتی تیم در پایان روز می‌بیند یک کار را به سرانجام رسانده، دوباره روحیه می‌گیرد و می‌فهمد حتی در سخت‌ترین شرایط هم می‌تواند نتیجه را عوض کند. این موفقیت‌های کوچک، مثل چراغی هستند که راه را در تاریکی بحران به ما نشان می‌دهند.

چطور در زمان بحران یک برنامه عملیاتی بنویسیم؟

در روزهای سخت که همه چیز مدام تغییر می‌کند، نوشتن یک برنامه ثابت و همیشگی جواب نمی‌دهد. به جای اینکه وقت‌مان را تلف کنیم تا یک نقشه کامل بکشیم، باید از روشی استفاده کنیم که مدام با اطلاعات جدید خودش را اصلاح کند.

این روش مثل یک چرخه چهار مرحله‌ای عمل می‌کند:

۱. مشاهده دقیق

در مرحله اول فقط واقعیت‌ها را جمع‌آوری کنید. مشتری چه می‌گوید؟ رقیب چه کار می‌کند؟ بدون پیش‌فرض، فقط ببینید در واقعیت چه خبر است.

۲. تحلیل موقعیت

حالا ببینید این اتفاقات چه معنای برای شرکت ما دارد. کجای راه و روش قبلی ما دیگر جواب نمی‌دهد و باید سریعاً عوض شود؟

۳. تصمیم‌گیری سریع

بر اساس تحلیل‌ها، یک راه را انتخاب کنید. در زمان بحران، هدف این نیست که بهترین تصمیم تاریخ را بگیرید؛ بلکه باید تصمیمی بگیرید به اندازه کافی خوب باشد و سریع اجرا شود.

۴. انجام کار و گرفتن بازخورد

تصمیم را اجرا کنید و بلافاصله ببینید چه نتیجه‌ای می‌دهد. به محض اینکه کار را انجام دادید، دوباره به مرحله اول برگردید تا با تجربه جدید، دور بعدی را دقیق‌تر شروع کنید.

جایگزینی برنامه‌های خشک با چرخه‌های ۲۴ ساعته

به جای اینکه یک بار برای کل زمان بحران برنامه بنویسید، این چرخه را هر روز تکرار کنید.

- صبح‌ها وضعیت را مشاهده کنید.
- ظهرها تصمیم بگیرید.
- عصرها اقدام کنید.

نتایجی که در پایان روز می‌گیرید، می‌شود مبنای برنامه‌ریزی شما برای فردا. این کار باعث می‌شود سازمان به جای اینکه کنترلش را از دست بدهد، به هر اتفاق جدیدی با هوشمندی واکنش نشان دهد.

حفظ اعتماد؛ مهم‌ترین دارایی در بحران

در زمان بحران، چیزی که بیشتر از پول و سرمایه در خطر است، اعتماد است. اگر

کارمندان، مشتری‌ها و شرکا به صداقت و توانایی ما شک کنند، برگشتن به شرایط عادی بعد از روزهای سخت، خیلی دشوار می‌شود. برای حفظ این دارایی ارزشمند، تنها راه این است با همه، ارتباطی موثر و صادقانه داشته باشیم.

یک راه ارتباطی مشخص داشته باشید

اجازه ندهید شایعات و حرف‌های غیررسمی، ذهن تیم را به هم بریزد و آن‌ها را نگران کند. وظیفه شما به‌عنوان مدیر، این است یک منبع خبری واحد و رسمی در سازمان درست کنید. باید قبل از اینکه خبرهای متفرقه پخش شود، خودتان روایت اول و درست را به گوش همه برسانید. این کار باعث می‌شود مرجع اصلی، خبر خود سازمان باشد و استرس ناشی از خبرهای دروغین از بین برود.

شفافیت و جلوگیری از شایعه

پنهان‌کاری یا دیر خبر دادن، بزرگ‌ترین اشتباه در زمان بحران است. این کار باعث می‌شود بقیه نگران شوند و شایعاتی ساخته شود که کل مدیریت شما را زیر سوال برد. بهترین کار این است با شجاعت هر چه می‌دانید را بگویید و اگر چیزی را هم نمی‌دانید، صادقانه به آن اعتراف کنید.

مدیریت انتظارات با قول‌های زمانی

اگر کسی از شما سوالی پرسید که جوابی برایش نداشتید، به‌جای سکوت یا وعده‌های دروغین، از این روش استفاده کنید: «در حال حاضر جواب دقیق را نمی‌دانیم؛ اما تیم ما در حال کار روی آن است و تا ساعت فلان، نتیجه را به شما خبر می‌دهیم». این کار باعث می‌شود بقیه به فرآیند کارتان اعتماد کنند و دیگر لازم نباشد بعداً برای وعده‌هایی که عملی نشده، عذرخواهی کنید.

پارادوکس استاک‌دیل: توازن میان واقع‌بینی و امید

یکی از عمیق‌ترین مفاهیم در مدیریت در شرایط بحران، پارادوکس استاک‌دیل است. این مفهوم که توسط **جیم کالینز** در کتاب از خوب به عالی معرفی شده، برگرفته از

تجربه واقعی دریا سالار جیمز استاکدیل است. او که بیش از هفت سال در شرایطی طاقت‌فرسا اسیر بود، متوجه شد برای اینکه از بین نرویم و در نهایت موفق شویم، باید دو نگاه متفاوت را هم‌زمان داشته باشیم:

۱. اول اینکه با شجاعت تمام، بدترین و تلخ‌ترین واقعیت‌هایی که الان با آن‌ها روبرو هستیم را بپذیریم و به خودمان دروغ نگوییم.
۲. دوم اینکه با وجود دیدن تمام این سختی‌ها، هرگز ایمانمان را به اینکه در نهایت پیروز می‌شویم، از دست ندهیم.

در واقع، مدیر موفق کسی است که نه با خوش‌بینی بیش‌ازحد خودش را فریب می‌دهد و نه اجازه می‌دهد سختی واقعیت، او را ناامید کند. او دقیقاً می‌داند وضعیت چقدر بد است؛ اما مطمئن است راهی برای عبور از آن پیدا می‌کند.

مدل گفتگوی دو ستونه

در جلسات تیمی، هرگز نباید ابعاد بحران را کوچک نشان دهید. به‌جای آن، از روش دو ستونه استفاده کنید:

۱. در ستون اول، تمام سختی‌ها و حقایق تلخ را خیلی شفاف و بدون سانسور توضیح دهید تا همه، واقعیت ماجرا را بدانند.
۲. در ستون دوم، تصویری روشن از پایان مسیر بسازید و توضیح دهید چرا مطمئن هستید سازمان حتماً از این بحران عبور می‌کند.

این تعادل، باعث می‌شود تیم در عین حال که جدی بودن موقعیت را کاملاً درک می‌کند، با امید و تمرکز بیشتری برای حل مشکلات تلاش کند.

تبدیل تهدید به فرصت رشد سازمانی

در نهایت، مدیریت در شرایط بحران یعنی کنار گذاشتن روش‌های قدیمی و حرکت به سمت یادگیری سریع، شفافیت در تصمیم‌ها و توانایی تصمیم‌گیری در شرایط نامطمئن. رهبرانی که بتوانند هم واقعیت‌های سخت را بپذیرند و هم امید و انگیزه

تیم را حفظ کنند، شانس بیشتری برای عبور موفق سازمان از بحران خواهند داشت. برای تکمیل این مسیر و یادگیری راهکارهای عملی جهت حمایت از ارزشمندترین دارایی سازمان، پیشنهاد می‌کنیم مقاله «**۴ گام برای حفظ روحیه تیم در بحران**» را در وبسایت مدیرسبز مطالعه کنید تا با رویکردی جامع، هم ساختار و هم انگیزه تیم را در شرایط سخت، حفظ نمایید.