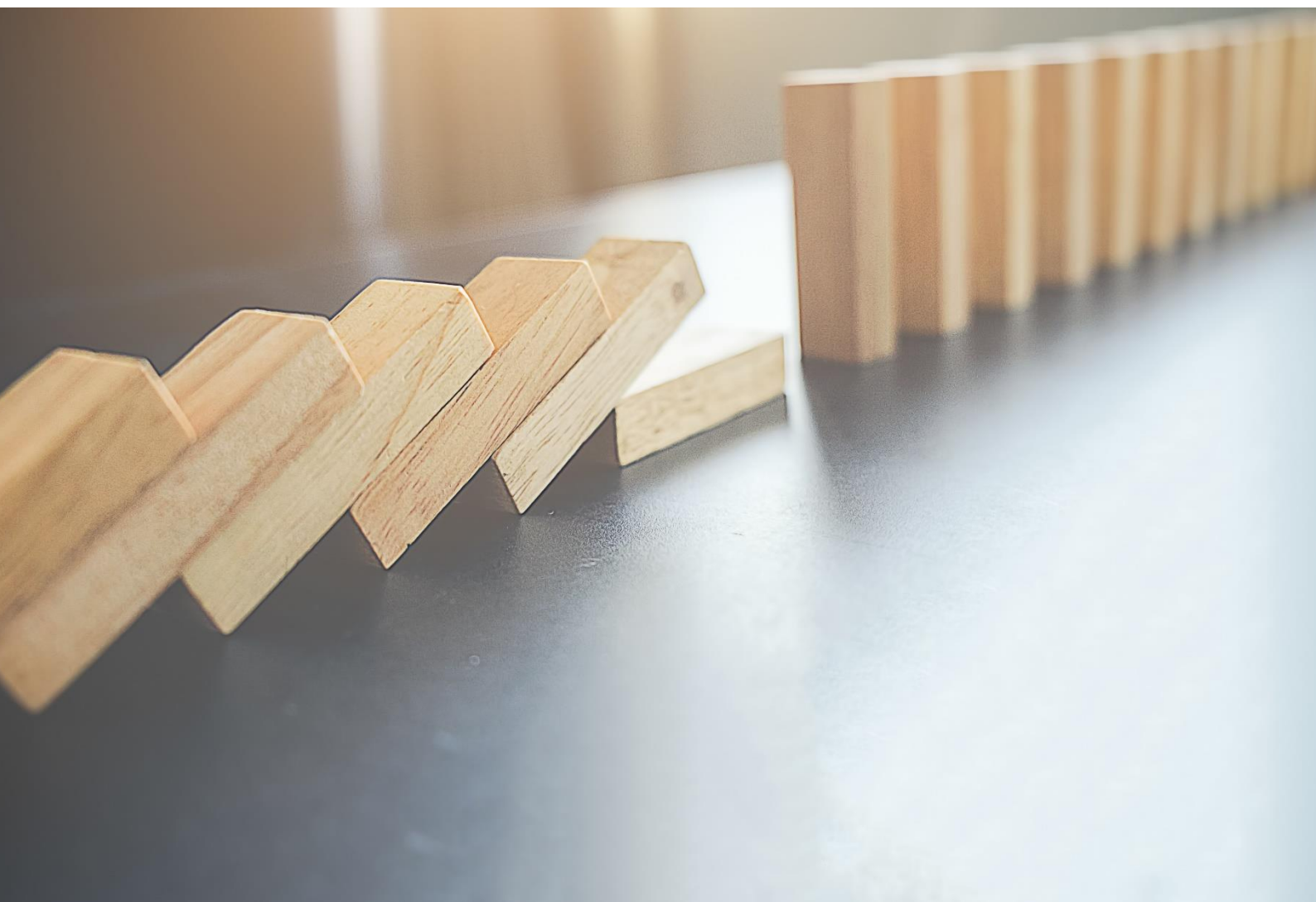




ویروس کرونا و کسب و کار (ه)* رهبری در دوران بحران به چه ویژگی‌هایی نیاز دارد؟



*این مقاله توسط شرکت هوگان نگارش شده و موسسه رشد سرمایه انسانی ایرانیان (رسا) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است





در ۱۷ آوریل سال ۲۰۱۷ پرواز شماره ۱۳۸۰ خطوط هواپیمایی ساوث‌وست که از نیویورک به دالاس در حال پرواز بود، در معرض خطر جدی قرار گرفت. تیغه پروانه موتور هواپیما خراب شده و با اصابت به هواپیما باعث ایجاد سوراخی به اندازه یک پنجره در سمت چپ هواپیما گردید. ماسک‌های اکسیژن برای استفاده از جای خود بیرون آمده و همانطور که انتظار می‌رفت، مسافران دچار ترس و وحشت شدند. خلبان پرواز

کاپیتان تامی جوشالتس آرامش خود را حفظ نموده، کنترل اوضاع را در دست گرفت، خود را با شرایط وفق داد و هواپیما را به شکلی ایمن در فیلادلفیا به زمین نشاند و جان صدها نفر را نجات داد. فایل صوتی مکالمه خلبان پرواز ارزش شنیدن مجدد دارد.^۱

اخیرا نیز کشتی دایاموندپرنسس با بیش از ۷۰۰ فرد مبتلا به کووید-۱۹ قرنطینه شد و کاپیتان جناروآرما با سبک رهبری آرام و اطمینان‌بخش خود مسئول جلوگیری از ترس و وحشت افراد بود.^۲ مثال‌های زیادی از رهبران شگفت‌انگیز در موقعیت‌های بحرانی وجود دارد. از آنجایی که امروزه بسیاری از سازمان‌ها با بحران ناشی از کووید-۱۹ دست و پنجه نرم می‌کنند، احساس کردیم زمان مناسبی است تا آن چه را که درباره بحران سازمانی می‌دانیم مرور نموده و این مساله را بررسی کنیم که در چنین شرایطی چه عواملی یک رهبر را به بیشترین حد اثربخشی خود می‌رساند؟

بحران، اتفاقی رایج است

همه سازمان‌ها در شرایطی با بحران روبرو می‌شوند. اگر چه بحران کووید-۱۹ پیش از این سابقه نداشته است، اما فعالیت در دنیایی در حال تغییر، غیرقطعی، پیچیده و مبهم بدان معنی است که بحران امری غیرقابل اجتناب است. موفقیت یا عدم موفقیت سازمان در بحران به اقدامات رهبر آن بستگی دارد.

در واقع می‌توان گفت نحوه مدیریت یک بحران بزرگ توسط رهبر، مشخص می‌کند که چه چیزی از او به یادگار بماند. رهبران اثربخش می‌بایستی غالبا با در اختیار داشتن اطلاعات محدود، به سرعت تصمیمات خوبی بگیرند. رهبران اثربخش می‌بایستی به عنوان نیرویی متمرکزکننده فعالیت کرده و روند پیشرفت افراد را پایش و حفظ کند. سازمان‌هایی که بهترین رهبران را در اختیار دارند قادر هستند پس از از فروکش کردن بحران، به جایگاه عالی خود بازگردند. حال این سوال پیش می‌آید:

چه ویژگی‌های شخصیتی، مهم‌ترین ویژگی‌ها برای رهبری در دوران بحران هستند؟

^۱ <https://www.youtube.com/watch?v=ovZCqZILmU>

^۲ <https://www.cnn.com/travel/article/diamond-princess-cruise-captain-coronavirus/index.html>

رهبری در دوران بحران

شما می‌توانید جلوی هر کسی را در خیابان گرفته و از او درباره ویژگی‌هایی که به رهبری در دوران بحران کمک می‌کند سوال کنید. پس با این حال تفاوت این مقاله از هوگان با این صحبت‌ها چیست؟ تفاوت در این است که هوگان بیش از ۳۰ سال است که به شکلی نظام‌مند به مطالعه شخصیت و اثربخشی رهبری پرداخته است. حال ببینیم که این پژوهش و مطالعه چه پاسخی برای سوال فوق دارد.

اولا مطالعات و پژوهش‌های ما نشان داده است که یک رهبر اثربخش در بحران همانند «تامی‌جوشالتس» رفتار می‌کند: او آرامش خود را حفظ نمود، کنترل اوضاع را به دست گرفت و با اعتماد به نفس تصمیماتی مهم اتخاذ کرد. دو ویژگی شخصیتی مرتبط با این نحوه عملکرد «سازگاری»^۱ و «جاه‌طلبی»^۲ هستند. در یک بحران افراد به رهبران خود نگاه می‌کنند تا نحوه واکنش را بیاموزند. در صورتی که رهبر آرامش خود را حفظ کرده و مسیر پیش‌رو را ترسیم کند، افراد نیز آرام باقی مانده و نظم و ترتیب حفظ خواهد شد. اگر رهبر دچار ترس و وحشت شده و اعتماد به نفس خود را برای انجام اقدامات مورد نیاز از دست دهد، افراد نیز دچار ترس و وحشت شده و اوضاع نابسامان خواهد شد. رهبرانی که سازگاری بالایی داشته و جاه‌طلب هستند، به سرعت خود را با تغییرات غیر قابل پیش‌بینی ناشی از بحران وفق می‌دهند، از قبیل تغییر ناگهانی شرایط کاری به دور کاری که بسیاری در حال تجربه آن هستند^۳، و با افراد خود درباره اینکه چگونه باید فعالیت کنند ارتباط برقرار می‌کنند.



ثانیا هر بحرانی باعث افزایش استرس می‌شود. حتی اگر رهبر استرس خود را در ظاهر خود نشان ندهد، در درون خود احساس فشار می‌کند. مطالعات ما نشان داده است هنگامی که افراد تحت فشار هستند، حالت عادی خود را از دست داده و از مسیر خود منحرف می‌شوند.

در مواجهه با بحران، افراد ممکن است از سه طریق از مسیر عادی خود منحرف شوند:

(۱) **روی‌گردانی** - از طریق فرار کردن از مساله، (۲) **مقابله و مخاصمه** - از طریق مقابله با عاملین احتمالی بحران و (۳) **نزدیک‌شدن بیش از حد به مساله** - از طریق تا حد امکان نزدیک شدن به مساله و تلاش برای کنترل تمامی جزئیات. هیچ کدام از این روش‌ها اثربخشی چندانی ندارند، اما مطالعات ما نشان داده است که بدترین کار هنگام رهبری در بحران، روی‌گردانی و پرهیز از مواجهه با مساله است. تاکتیک‌های رایج در این دسته عبارتند از: انکار وجود مساله، تظاهر به اینکه مساله دچار اغراق شده است و یا به طور کامل تسلیم مساله

^۱Adjustment

^۲Ambition

^۳<https://www.npr.org/2020/03/09/812898220/laundry-between-emails-working-from-home-goes-viral-in-the-time-of-coronavirus>

شدن. مطالعات ما نشان داده است که رهبران اثربخش در بحران‌ها با چالش‌های استرس‌زا مواجه شده، با خود و دیگران درباره ابعاد واقعی مساله صادق بوده و اقدامات مقابله‌ای را به سرعت آغاز می‌کنند. رهبرانی که تمایل کمتری به روی‌گردانی از مسائل دارند، کمتر در معرض واکنش‌های احساسی قرار داشته و هنگامی که شرایط به خوبی پیش نمی‌رود، پایداری و ثبات بیشتری از خود نشان می‌دهند. این افراد ایده‌های جدید را بررسی کرده، اعتماد به تیم خود را حفظ نموده، ارتباط با افراد خود را حفظ کرده، به شکلی شفاف و باز با افراد خود ارتباط برقرار کرده و به حرف‌های خود پای‌بند هستند.

ثالثاً مطالعات ما نشان داده است اثربخش‌ترین رهبران در بحران‌ها افرادی دلسوز هستند که برای آگاهی از نیازهای کارکنان، مشتریان و شرکا، ارتباط خود را با آن‌ها حفظ می‌کنند. در حالیکه یک رهبر جاه‌طلب و باثبات، ترس و وحشت را کاهش داده و یک برنامه برای آینده تنظیم می‌کند، کارکنان باید کماکان احساس کنند که سازمان برای آن‌ها ارزش قائل است و دغدغه‌های آن‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد. پژوهش‌های ما نشان داده است رهبران اثربخش در بحران‌ها در ویژگی‌های شخصیتی «حساسیت بین‌فردی» و ارزش «نوع‌دوستی» نمرات بالایی کسب می‌کنند. این افراد به شکلی هوشمندانه مراقب همکاران و اطرافیان خود هستند و به عنوان نیرویی اتحادآفرین در بحران فعالیت می‌کنند.

خلاصه

بحران امری غیر قابل اجتناب است و به سازمان‌ها توصیه اکید می‌شود تا خود را برای این شرایط آماده نمایند. بهترین روش به منظور آماده شدن برای بحران، در اختیار داشتن یک رهبر است که بتواند به شکلی اثربخش بحران را مدیریت کند. **دهه‌ها پژوهش ما در حوزه شخصیت و رهبری نشان می‌دهد که اثربخش‌ترین رهبران در دوران بحران سازگاری بالا و جاه‌طلبی زیادی داشته، نسبت به ابعاد مساله واقع‌بین بوده، برای مدیریت مساله ثابت‌قدم بوده و عمیقاً نگران و دلسوز تأثیرات بحران بر دیگران هستند.** اگر چه مشاهده این امر در میانه بحران دشوار است، اما سازمان‌هایی که چنین رهبرانی در اختیار دارند، آینده روشن‌تری پیش‌رو دارند.