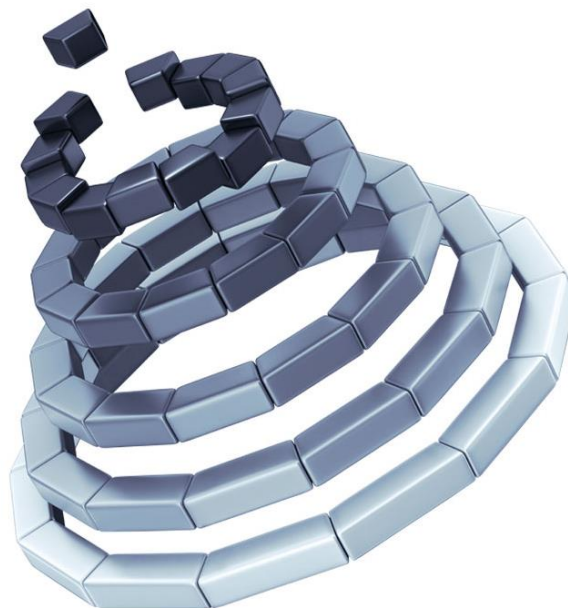




## راهنمایی برای رهبران: اطلاع رسانی به تیم ها ، ذینفعان و جامعه در زمان کووید ۱۹

سرعت و میزان گسترش کووید ۱۹ باعث به وجود آمدن عدم اطمینان و بحران های عاطفی می شود. این که چگونه سازمان ها می توانند در رابطه با این موضوع اطلاع رسانی کنند، می تواند باعث نظم و ترتیب، ایجاد انعطاف پذیری و تسریع تغییرات مثبت شود.



شدت بحران های مختلف با یکدیگر متفاوت است. به عنوان یک رویداد در مقیاس وسیع، ویروس کرونا عدم اطمینان زیادی را ایجاد کرده و سطح استرس و اضطراب را بالا برده به گونه ای که در آن مردم به جای آینده فقط بر زمان حال تمرکز می کنند. حین چنین بحرانی، وقتی اطلاعات در دسترس نباشد یا متناقض باشد و هنگامی که مردم نسبت به آنچه می دانند (یا چیزهایی که دیگران می دانند) احساس عدم اطمینان می کنند، علم رفتار شناسی به افزایش تمایل بشر به شفافیت، راهنمایی، و توجیه منطقی آن چه رخ داده است اشاره می کند.

در چنین مواقعی، سخنان و اعمال یک رهبر می تواند به حفظ ایمنی افراد کمک کند، به آنها کمک کند از نظر عاطفی با بحران کنار بیایند و خود را با آن وفق بدهند و سرانجام به آنها کمک کند تا از این تجربه استفاده کنند و از آن یک معنی و مفهوم استخراج کنند. هرچه جهت این بحران از مساله ی مرگ و زندگی و تاثیر آن بر بهداشت عمومی و ایمنی در محل کار به سمت مشکلات تداوم کسب و کارها، از دست دادن شغل، و راه های کاملا متفاوت انجام کارها تغییر می کند ، ممکن است نقطه ی پایان آن معلوم نباشد. در حالی که برخی ممکن است در حال کنار آمدن با بحران و درک مفهوم آن و حرکت به سمت حالت نرمال باشند، دیگران با احساس افزایش عدم قطعیت و نگرانی برای آینده ، به این وضعیت امیدوار نیستند.

بحران های موازی با کووید ۱۹ رهبران را با چالش های بی نهایت پیچیده و جواب های سخت مواجه می کنند. تجارت دشوار می شود و همراه با آن، تصمیمات سخت در مورد نحوه ی اطلاع رسانی به نفرات مختلف در رابطه با مسایل پیچیده به وجود می آید. هیچ وقت مدیران اجرایی تحت چنین نظارت شدیدی توسط یک جامعه ی دچار شک و تردید که در حال سنجش توجه، اعتبار و سندیت اهداف شرکت ها هستند، نبوده اند. رهبران فاقد استراتژی روشن برای اطلاع رسانی سریع به کارمندان و جامعه در مورد مسایل و مشکلات فوری که از اهمیت بسیار بالایی برخوردار هستند، خیلی برای آینده اطمینان بخش نیستند. در کنار این مشکلات، رهبران و رؤیسان به آسانی می توانند تحت تاثیر اطلاعات غلط رسانه های اجتماعی قرار بگیرند، آنچه دیگران انجام می دهند را کپی کنند یا به دنبال حرکات بزرگ جسورانه باشند. این نیز صحیح است که بحران ها می توانند باعث به وجود آمدن رهبران بزرگی شوند، کسانی که سخنان و اقدامات آنها باعث آسودگی در زمان حال و بازگرداندن اعتماد در طولانی مدت می شود و مدت ها پس از فرونشستن بحران نیز به یاد آورده می شوند.

بنابراین ما این را توصیه می کنیم: مکث کنید ، نفس بکشید. خبر خوب این است که ابزارهای اساسی مؤثر برای اطلاع رسانی هنوز کارا هستند. اهداف بلند مدت تعریف کنید ، به حرفهای ذینفعان خود گوش دهید و آن ها را بفهمید و زمینه های گفتگو را ایجاد کنید. آینده نگر باشید اما تنها به این اکتفا نکنید. در این بحران رهبران می توانند از تحقیقات و تجربه های پیشین استفاده کنند و از طریق ایجاد انعطاف پذیری و مقاومت سازمانی در طول یک دوره ی طولانی از عدم اطمینان، حتی این بحران را تبدیل به یک کاتالیزور برای تغییر مثبت کنند. اشخاصی که در مقابله با بحران بهتر عمل می کنند پنج کار زیر را به خوبی انجام می دهند:

۱. به مردم آنچه نیاز دارند را در زمانی که به آن نیاز دارند، بدهید. نیازهای اطلاعاتی مردم در یک بحران افزایش می یابد و بنابراین پیام رسانی شما نیز باید افزایش یابد. اشکال مختلف اطلاعات می تواند به مخاطبان برای ایمن ماندن ، کنار آمدن ذهنی با بحران و دستیابی به یک هدف و ثبات عمیق تر کمک کند.

۲. با شفافیت، به سادگی و به طور مداوم ارتباط برقرار کنید. یک بحران ظرفیت افراد را برای جذب اطلاعات در روزهای اولیه محدود می کند. بر روی ایمنی و بهداشت مخاطبان متمرکز شوید و سپس آنها را تکرار چند باره کنید.

۳. به جای جذابیت، صداقت را انتخاب کنید. هیچ چیزی مهم تر از اعتماد در یک بحران نیست. در مورد همه چیز صادق باشید، از نشان دادن آسیب پذیری و ضعف نترسید و شفافیت را برای ایجاد وفاداری و رهبری مؤثرتر، حفظ کنید.

۴. انعطاف سازمانی را احیا کنید. از آنجایی که بحران سلامتی در حال به وجود آوردن یک بحران اقتصادی است، به انرژی مثبت اهمیت دهید و پیوندهای جمعی را بین افراد برای بازیابی اعتماد به نفس، قوی تر کنید.

۵- از آشوب مفهومی مشخص استخراج کنید. این بحران بالاخره تمام خواهد شد. به مردم کمک کنید تا آنچه اتفاق افتاده را درک کنند. یک چشم انداز روشن از این که چگونه سازمان و افرادش از بحران بیرون می آیند، ترسیم کنید.

## هر بحرانی یک چرخه ی عمر دارد و حالات و نیازهای عاطفی در هر مرحله از چرخه متفاوت است

به مردم آنچه نیاز دارند را در زمانی که به آن نیاز دارند، بدهید

هر بحرانی یک چرخه ی عمر دارد و حالات و نیازهای عاطفی در هر مرحله از چرخه متفاوت است. در یک مقاله، همکاران ما بحران کووید ۱۹ را در پنج مرحله قالب بندی کردند: تعیین راه حل ، انعطاف پذیری ، بازگشت ، تصویر سازی مجدد و اصلاحات. این مراحل، بحران امروز را به حالت عادی بعدی که پس از کنترل کووید ۱۹ پدیدار خواهد شد، انتقال خواهند داد. مدت زمان هر مرحله ممکن است بر اساس بافت جغرافیایی و صنعتی متفاوت باشد و سازمان ها ممکن است در بیش از یک مرحله به طور همزمان قرار بگیرند. با توجه به چنین تغییراتی، افراد باید در مورد آنچه در لحظه از همه مهم تر است فکر کنند.

- در مراحل اولیه ی بحران، افرادی که می خواهند اطلاعات را در اختیار مردم بگذارند باید با اطلاعاتشان باعث تشویق مردم به آرامش شوند و هم چنین چگونگی حفظ ایمنی نیز مساله ای اساسی است. در مساله ی کووید ۱۹، دولت ها و رسانه های اصلی ابتدا روی دستورالعمل های روشن و ساده مانند دستورالعمل های فاصله گذاری اجتماعی و قرنطینه متمرکز شدند. شرکت ها نیز بر روی قوانین کاری جدید درباره ی زمان تعطیلی، اضافه کاری و تغییرات در شیوه ی انجام کار تمرکز کردند.

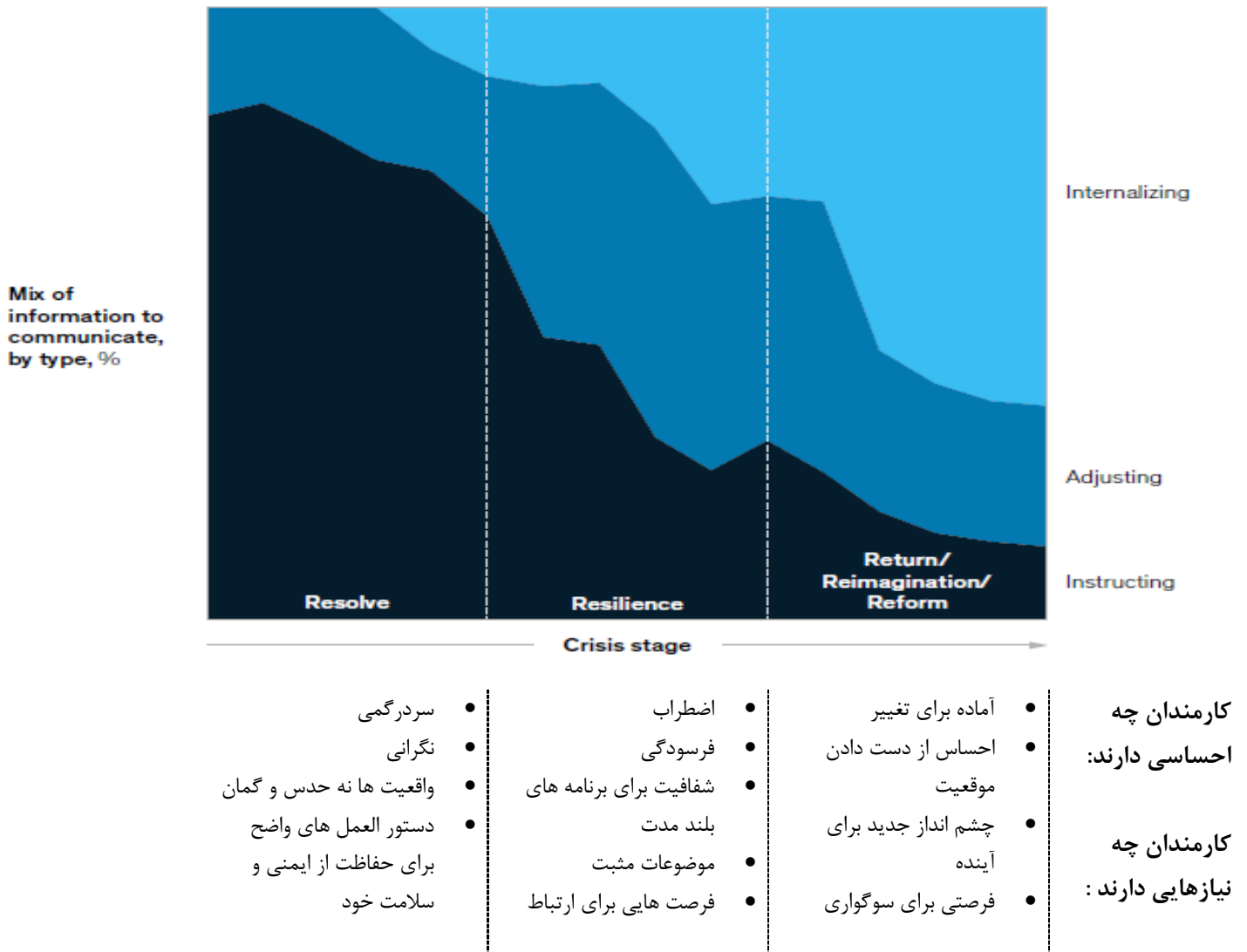
- از آنجا که مردم شروع به پیروی از دستورالعمل های ایمنی و حفاظت می کنند، اطلاع رسانی ها می توانند به تمرکز بر روی وفق دادن خود با تغییر و عدم اطمینان به شرایط، تغییر پیدا کنند. آسیا ، جایی که در آن کووید ۱۹ زودتر از همه جا پدیدار شد ، کمکهای مفیدی را در این زمینه ارائه می دهد. به عنوان مثال یک نظرسنجی در چین نشان داد که کاهش قابل توجه انرژی افراد در مراحل اولیه ی اپیدمی با گذشت زمان از بین رفت و آنها با افزایش اضطراب و کم رنگ شدن مرزهای کار و زندگی در خانه ی خود سازگار شدند. مدیران اطلاع رسانی دانا با تکامل پیام رسانیشان از اصول بهداشتی به بهبود تجارت و کسب و کار، به بحران پاسخ دادند.

- سرانجام ، با نزدیک شدن زمان پایان بحران ، اطلاع رسانی را برای کمک به مردم برای درک مفهوم بحران و اثرات آن افزایش دهید. در بحران سلامت عمومی حال حاضر ، هنوز برای ترسیم چشم انداز و اثرات زود است ، اگرچه برخی مقالات با موضوعاتی در مورد نزدیکتر شدن خانواده ها به هم و مباحث دیگر در مورد اثرات بحران راه خود را به رسانه ها باز کرده اند.

شیوع کووید ۱۹ یک بحران پیچیده است که نقاط مختلف را تحت تاثیر قرار می دهد از جمله بهداشت، سیاست و اقتصاد، لذا رهبران باید اطلاع رسانی خود را با مرحله ای از بحران که ذینفعان در حال حاضر تجربه می کنند و اینکه مردم در حال حاضر به چه چیز بیشتر از همه نیاز دارند، متناسب کنند (می خواهید بدانید مردم به چه چیزی احتیاج دارند؟ از آنها بپرسید) . طرح ریزی سناریو برای کمک به پیش بینی این موضوع که کارمندان و جامعه در مقابله با بحران در کجا قرار می گیرند و هم چنین پیام رسانی مناسب در زمان بروز بحران، کمک کننده است.

## تبادل اطلاعات و ارتباطات خود را با مرحله ی فعلی بحران تنظیم کنید

### چرخه ی عمر اطلاع رسانی بحران



## با شفافیت، به سادگی و به طور مداوم ارتباط برقرار کنید

در زمان شروع بحران ، سطح توجه مخاطبان به موضوع خیلی بالا نیست . ورودی های جدید و مخرب بر توانایی شخص در پردازش اطلاعات اثر خوبی ندارد. در سطوح بالای عدم قطعیت ، تهدیدها و ترس حتی ممکن است منجر به "انجماد شناختی" شود. به عبارت ساده تر: هر چه اطلاعات پیچیده تر ، انتزاعی تر یا فرعی تر باشد ، برای مردم پردازش آن دشوارتر خواهد بود.

رهبران ممکن است تمایل به پیروی از دولت ها و رسانه ها برای دستورالعمل های ایمنی واضح و ساده داشته باشند. این کار را انجام ندهید. کارفرمایان اغلب این موضوع را که تا چه حد کارمندان شان به آن ها به عنوان منبع قابل اعتماد وابسته اند، دست کم می گیرند. هنگامی که شرکت ادمن فعال در حوزه ی روابط عمومی از کارگران ده کشور پرسید که معتبرترین منبع اطلاعات برای آن ها در رابطه با ویروس کرونا چیست، ۶۳ درصد از پاسخ دهندگان گفتند که آنها اطلاعاتی که از کارفرمایان درباره ی ویروس می گیرند را باور دارند و مابقی آن ها به وب سایت های دولتی و رسانه های سنتی اعتماد داشتند.

### می خواهید بدانید مردم به چه چیزی احتیاج دارند؟ از آنها پرسید

ابزارهای استاندارد و گفتگوهای غیر منتظره و زمان گفتگو می تواند به رهبران کمک کند که بر افرادشان نظارت کنند:

برای زمان برنامه ریزی کنید. بین ۱۵ تا ۲۰ دقیقه به شروع یا انتهای جلسات اضافه کنید تا از آنچه در ذهن کارمندان می گذرد آگاهی پیدا کنید.

یک بررسی سریع انجام دهید. این سوال ساده را پرسید: چه احساسی دارید؟ و بخواهید دقیق به این سوال پاسخ دهند.

از تصمیمات بزرگ استقبال کنید. اگر ممکن است ، افراد را در روند انتخاب مسیرهای پیش رو بگنجانید. گزینه های مختلفی پیشنهاد بدهید. گفتگوی جمعی می تواند به تصمیم درست منجر شود.

از ابزارهای دیجیتال و آنالیز استفاده کنید. گوش دادن دو جانبه به راه حل های همدیگر ، کارمندان را قادر می سازد نگرانی های خود را در از طریق ایمیل یا پیام با شما به اشتراک بگذارند. نرم افزار ها نیز به مدیران برای بازنگری، انجام کار و پایش ایشان کمک می کنند.

به خرسندی افراد اهمیت دهید. زمانی برای کنار هم آمدن افراد تعیین کنید. این جلسات می توانند تا ۱۵۰ نفر را در یک زمان کنار هم بیاورند. هم چنین میتوانید گروه های کوچک تری از مردم را برای داشتن گفتگوهای موثرتر کنار هم بیاورید. ( به صورت آنلاین)

بخواهید از شما سوال پرسند. به افراد پیشنهاد بدهید که به سوال هایی که می خواهند جواب آن ها را بدانند رای دهند. از قابلیت چت استفاده کنید تا سوالات را عرضه کنید.

عوامل تغییر را به کار بگیرید. اگر افراد تاثیرگذار یا عوامل تغییر را شناسایی کرده اید، آنها را به کار بگیرید و ارتباطات خود را برای انعکاس تغییرات جدید تنظیم کنید .

برای انتقال اطلاعات مهم به کارمندان ، پیام ها را ساده ، مرتبط با موضوع و عملیاتی کنید. والمارت دستورالعمل خود را در این باره منتشر کرده است : از همدیگر ۶ فوت فاصله بگیرید. دستان خود را بیست ثانیه بشویید ، اگر دمای بدنتان ۱۰۰ درجه فارنهایت بود در خانه بمانید و به مکان های عمومی نروید. یک مدیر عامل به نام استوارت با ترنیلد نیز به مراقبت شخصی کارکنان خود پرداخته است. "ما از پس این موضوع بر می آییم" ، "مواظب خود باشید ، مراقب خانواده ی خود باشید، همراه خوبی باشید."

**بایدها، نه نبایدها.** مردم تمایل بیشتری به کسب اطلاعات و خبرهای مثبت دارند؛ اطلاعات منفی می توانند اعتماد را از بین ببرند. دستورالعمل هایی به عنوان بایدها (بهترین روش ها و مزیت ها) به جای نبایدها (آنچه مردم نباید انجام دهند)، تعیین کنید . در شیوع بیماری های اپیدمی قبلی ، مانند زیکا، تب زرد و ویروس نیل غربی ، تحقیقات نشان دادند که اطلاعات مثبت موثرتر از اطلاعات منفی بودند.

**تکرار کنید ، تکرار کنید ، تکرار کنید.** افراد معمولاً این موضوع را دست کم می گیرند که پیام ها باید به طور مداوم تکرار شوند. در یک بحران سلامتی ، تکرار حتی مهمتر می شود: یک مطالعه نشان داد که مخاطب نیاز به شنیدن یک مسئله ی مرتبط با سلامت و ریسک بین نه تا ۲۱ بار دارد تا درکش از آن ریسک به حداکثر برسد. خوشبختانه اشتیاق کارمندان برای اطلاعات منظم و قابل اعتماد از طرف کارفرمایان در زمان شیوع کووید ۱۹ زیاد است. در یک مطالعه، حدود ۶۳ درصد درخواست به روزرسانی روزانه ی اطلاعات را داشتند و ۲۰ درصد خواستار دریافت اطلاعات و پیام ها به صورت چندین بار در روز بودند. بنابراین پیام ها را به طور مداوم تکرار کنید و سعی کنید تا با روش های مختلف میزان نفوذ پیام را بالاتر ببرید.

در هنگام بحران، بهتر است پیام از طرف شخصی باشد که به عنوان یک مقام مسوول در موضوع مورد نظر باشد. برای موضوعات مرتبط با دوام و پایداری کسب و کار ، آن شخص ممکن است مدیرعامل باشد. اما برای مباحث دیگر، ممکن است افراد ترجیح دهند از کارشناس بهداشت، رهبر تیم مدیریت بحران سازمان یا حتی مدیر خودشان اطلاعات دریافت کنند. سعی کنید از طریق ایمیل و پیام متنی یا پلتفرم های شبکه های اجتماعی، پیام رسانی را قوی تر کنید.

### به جای جذابیت، صداقت را انتخاب کنید

پس از ایجاد الزامات اصلی ایمنی، رهبران و ریسان باید به افراد کمک کنند که از نظر عاطفی با ضربه ی ناشی از تغییر ناگهانی کنار بیایند و با شرایط نرمال جدید پس از بحران خود را وفق دهند. (تهدیدات کووید ۱۹ برای سلامتی و ایمنی احتمالاً مدتی طولانی ماندگار خواهد بود بنابراین پیامهای جدید درباره ی ایمنی و سلامت افراد باید مد نظر قرار گیرند).

رهبران در تلاش برای کمک به کارمندان بعد از بحران، به اعتماد افراد احتیاج دارند. کسانی که نتوانند اعتماد سریع افراد را در بحران ها به خود جلب کنند، اعتماد کارمندان خود را از دست می دهند. افراد انتظار اطلاعات معتبر و مرتبط دارند؛ وقتی ذینفعان دریابند که دارند گمراه می شوند یا ریسک بحران در حال کوچک نمایی است، اعتماد خود را از دست می دهند. برای اعتمادسازی ، رهبران باید موارد زیر را انجام دهند :

## بر واقعیت ها تمرکز کنید - بدون تلاش برای خوب جلوه دادن شرایط

به طور واضح بین آنچه شناخته شده و شناخته نشده تفکیک قائل شوید و سعی در کوچک جلوه دادن بحران نکنید. در بحران ها مانند آنچه که اکنون با آن روبرو هستیم ، ممکن است "واقعیت ها" شامل اخبار بد درباره ی وضعیت سازمان یا تغییراتی باشد که برای مردم دردناک است. پژوهش ها نشان می دهند که برخی از رهبران در گذشته و در زمان بحران، عادت داشتند که همه چیز را تحت کنترل تصور کنند و از تایید عدم قطعیت و خبرهای بد خودداری می کردند زیرا آن را استرس زا می دانستند یا از واکنش منفی مخاطبان خود می ترسیدند. اما خوش بینی بی اساس می تواند معکوس عمل کند. در سال ۱۹۹۰ ، در طول بحران بیماری گاوی در بریتانیا یک وزیر به دختر خود در مقابل دوربین تلویزیون همبرگر داد و با وجود شواهدی برعکس اعلام کرد که گوشت گاو در انگلیس هرگز سالم تر از این نبوده است. اما این مساله به جای تقویت روحیه ی مردم، تنها اعتماد عمومی به حکومت را خدشه دار کرد.

در زمان اجرای دستورالعمل ها برای خروج از بحران برای مثال، در زمانی که فاصله گذاری اجتماعی و محدودیت های مسافرت اعمال می شود — از تخمین های سریع خودداری کنید (به عنوان مثال ، "۶۰ درصد احتمال بازگشت به حالت عادی را تا سپتامبر داریم."). در عوض، با صراحت نظر خود را به اشتراک بگذارید ، عدم قطعیت را بپذیرید و معیارهایی را که شما برای تعیین زمان دوره ی کاری استفاده خواهید کرد را در اختیار بقیه بگذارید ("من امیدوارم که ما در پاییز دوباره کنار هم جمع شویم. با این حال، این موضوع قطعی نیست. ما دستورالعمل های دولت را هنگام تصمیم گیری برای کارمان دنبال خواهیم کرد.")

**با شفافیت رفتار کنید.** شفافیت اعتماد ایجاد می کند. پژوهش ها نشان می دهند که عملکرد شفاف، اعتماد را بالا می برد و افرادی که به نظر می رسد اهداف شفافی دارند احتمال بیشتری دارد که به آنها اعتماد شود، حتی اگر تصمیمات آنها در نهایت اشتباه باشد. به افراد نمایی کلی از گزینه های مختلفی را که در نظر دارید نشان دهید. به عنوان مثال ، بسیاری از دولتها ، از جمله کانادا و هلند ، انتشار گسترده ی جداول زمانی که اقدامات حفاظتی در آن زمان ها انجام خواهد شد را آغاز کرده اند. این موضوع اعتماد بیشتری را در میان مخاطبان و مردم ایجاد خواهد کرد.

**مخاطبان خود را در زمان تصمیم گیری در نظر بگیرید.** زمانی که تصمیمات عملیاتی می گیرید ، ذینفعان را در نظر داشته باشید. به عنوان مثال، بسیاری از دانشگاه ها به دانشجویان اطلاع داده اند که جشن فارغ التحصیلی امسال طبق برنامه ریزی انجام شده، برگزار نمی شود. از طرفی تعدادی از دانشگاه های دیگر به جای کنسل کردن جشن فارغ التحصیلی، سعی کردند از ایده های دانشجویان خود برای برگزاری متفاوت جشن فارغ التحصیلی استفاده کنند. ( به عنوان مثال برگزاری جشن به صورت آنلاین)

**آسیب پذیری خود را نشان دهید.** احساسات خود را به اشتراک بگذارید و اثرات شخصی آشفتگی عاطفی را به رسمیت بشناسید. تحقیقات نشان می دهد که نشان دادن آسیب پذیری، مانند اندوه درمورد چیزهایی که از دست رفته یا احساسات واقعی در مورد اثر تغییرات بر کارمندان می تواند به ایجاد اعتماد کمک کند.

**به آنچه مدل سازی می کنید توجه کنید.** آنچه شما انجام می دهید به اندازه ی آنچه که می گوئید در اعتماد سازی موثر است و اقدامات رهبران در طول بحران زیر ذره بین است. اخیراً برخی از رهبران به نمونه هایی از "آنچه می گوئیم انجام دهید نه آنچه انجام می دهیم" تبدیل شده اند. رئیس ارشد پزشکی اسکاتلند پس از اعتراضات عمومی استعفا داد زیرا هنگامی که او در حال بازدید از خانه ی

دوم خود در دوران قرنطینه بود، گرفتار خبرنگاران شد. انجام یک ویدئو کنفرانس از دفتر ممکن است به نظر یک راه خوب برای انجام کار باشد - اما نه برای کسانی که انتظار می رود در خانه ی خود در قرنطینه باشند.

**انعطاف پذیر و قوی باشید.** از آنجا که بحران سلامتی کووید ۱۹ در حال تبدیل به یک بحران مالی و اقتصادی ماندگار است، عدم اطمینان و شک و تردید کسب و کارها را به چالش می کشند. رهبران با دوره ی بحرانی روبرو خواهند شد که نیاز به ایجاد مقاومت و انعطاف پذیری در افراد و دستیابی به منابع امید، اعتماد و خوش بینی برای برانگیختن خلاقیت افراد و ایجاد انگیزه برای حرکت به سمت آینده دارند. تلفیق احساسات مثبت و ایجاد حس متعلق بودن به یک جامعه ی گسترده تر بین افراد عناصر مهم و اساسی برای این حرکت خواهند بود.

**به نقاط مثبت توجه کنید.** اشتراک داستان ها و موضوعات مثبت و ایجاد لحظات انگیزشی برای مقاوم سازی روحیه مهم است. ممکن است عجیب به نظر برسد، اما اغلب این رویکرد با پذیرش زیان آغاز می شود. انکار از دست دادن و زیان می تواند این احتمال را بیشتر کند که مردم به ویژه در مواقع بحران روی جنبه های منفی تمرکز کنند. با این حال، ما می توانیم اثرات منفی استرس و زیان را با تلفیق احساسات مثبت متعادل کنیم.

نحوه ی پاسخگویی به بحران در سازمان خود را با صحبت کردن در مورد چگونگی سازگاری مردم با روشهای جدید کار تصریح کنید. یا بیان کنید که چگونه سازمان شما در واکنش های جهانی به کووید ۱۹ مشارکت دارد. از مردمی که در حال رویارویی با چالش ها هستند، قدردانی کنید. به عنوان مثال، "دست زدن برای پزشکان و پرستاران" یک جنبش عمومی در انگلستان برای قدردانی از خدمات درمانی ملی (NHS) است، که اکنون هر شب در ساعت هفت بعداز ظهر در شهر نیویورک نیز در حال انجام است. بسیاری از شرکت ها ویدئوهایی در رسانه های اجتماعی برای تشکر از کارمندانشان پست می کنند. به ویژه این قدردانی و تشکر از کسانی که امنیت و سلامتیشان در خطر است مهم تر است. علاوه بر تشکر از آن ها بصورت عمومی، مکالمه های یک به یک با آنها یا ارسال یادداشت های تشکرآمیز شخصی می تواند باعث شود که شخص احساس کند دارد کار مفید و معناداری انجام می دهد که به انعطاف پذیری روحیه کمک می کند.

**به مردم کمک کنید تا کمک کنند.** کمک به دیگران راهی عالی برای کاهش استرس است. در طول یک بحران، مردم به دنبال راه هایی برای مشارکت و کمک هستند. به عنوان مثال، پس از حملات ۱۱ سپتامبر، کمپانی دل (Dell) با کارکنان خود به کمک جامعه شتافت. تیم های پاسخگویی و خدمات به سختی کار می کردند تا به مردم در جایگزینی کامپیوترهای خراب شده و یا تجهیزاتی که کمک کنند. این کار، به کارمندانی که دچار غم و اندوه بودند کمک کرد تا بر دیگران تمرکز کنند و تجربه ی مشتریان را به کار روزمره پیوند دهند.



## انکار زیان و از دست دادن باعث می شود به ویژه در مواقع بحران احتمال اینکه مردم بر جنبه های منفی تمرکز کنند بیشتر شود

جامعه را بسازید. مهم است که یک هویت اجتماعی مشترک و احساس تعلق به جامعه مبتنی بر ارزشها ، هنجارها و عادات مشترک بسازیم. تحقیقات نشان می دهند که در زمان های سختی همبستگی اجتماعی قوی تر می شود. رهبران افراد را تشویق می کنند که در زیر ارزش های مشترک مانند حمایت متقابل جمع شوند. ملکه الیزابت دوم از همه ی انگلیسها خواسته است که برای مقابله با کووید ۱۹ متحد شوند. او گفته است: "غرور و افتخار ما مربوط به گذشته ی ما نیست ، بلکه آن چیزی است که حال و آینده ی ما را تعیین می کند."

هر تلاشی برای ایجاد یک هویت مشترک اجتماعی باید مبتنی بر حس حمایت از دیگران باشد. روش های کاربردی برای تشویق این کار در هنگامی که مردم از راه دور کار می کنند شامل استفاده از باشگاه های کتاب خوانی ، ساعت های شادی ، کلاس های ورزشی ، گروه های چت ، مسابقات ، و غیره است. هم چنین می توانید از طریق تلفن، ایمیل یا ویدیو با افراد یا تیم های کوچک ارتباط برقرار کنید. یک صبحانه ی مجازی، جشن آخر هفته ی مجازی یا حتی "گشت و گذارهای ویدیویی" از محل های کار یکدیگر ترتیب دهید.

### از آشوب مفهومی مشخص استخراج کنید.

با خو گرفتن مردم به شرایط، رهبران به طور فزاینده بر کمک به مردم برای درک حوادث تمرکز می کنند. جستجوی مفهوم و معنی برای بازیابی و بهبود از بحران یک امر ذاتی است. برای خیلی ها ، محل کار یک منبع قدرتمند هویت و معنی است. پژوهش ها نشان می دهند که درک معنی و مفهوم و احساس خوشایند مرتبط با آن می تواند تا ۲۵ درصد عملکرد را بهبود دهد. رهبران می توانند یک داستان معنی دار را برای سازمان شکل دهند و به مردم برای ساخت داستان های خود با استناد به فرهنگ و ارزشها برای بهبودی و قدرت، کمک کنند. رهبران در پیام رسانیشان ، بر یک هدف مشترک تأکید می کنند ، تصریح می کنند که سازمان چگونه می تواند در این زمان تقویت شود و راه های جدید برای آینده را نشان می دهند. رهبران می توانند موارد زیر را رعایت کنند تا به مردم برای درک حوادث و معنی و مفهوم آن ها کمک کنند:

**اهداف روشن تعیین کنید و "حرف ها را عملی کنید."** در اوایل بحران، در مورد آنچه سازمان شما طی این بحران به آن دست خواهد یافت شفاف سازی کنید. یک "مانترای" به یاد ماندنی بسازید - دو یا سه هدف ساده که کارکنان باید برای رسیدن به آن ها متحد باشند. سپس اقدامات لازم را برای تحقق این اهداف انجام دهید ، زیرا شما با کاری که انجام می دهید به همان اندازه ی چیزی که می گوید می توانید به دیگران اطلاع رسانی. به عنوان مثال، در طول بحران کووید ۱۹ ، بهترین چیز یک هدف دوگانه برای محافظت از کارمندان ضمن خدمت به مشتریانی که به شرکت اعتماد دارند ، است. شرکت باید این موضوع را بیان کند که کارمندان تنها زمانی می توانند کار کنند که سالم باشند و کسانی که احساس مریضی دارند باید در خانه بمانند و به آن ها حقوق پرداخت می شود.

**یک حس عمیق تر از هدف داشته باشید.** راه های ارتباط با کارمندان غمگین را پیدا کنید. برای برخی سازمان ها ، این ممکن است همگام با اهداف تحول دائمی، مانند ارائه ی خدمات به مشتریان به روش های جدید باشد. برای بقیه، معنی و مفهوم می تواند در هدف

یا ماموریتی عمیق تر پیدا شود. به عنوان مثال جراح ارشدی در یک بیمارستان در نیویورک با ارسال نامه هایی به کارکنان یاد آوری کرد "بیماران زنده می مانند زیرا ما تسلیم نمی شویم." در بریتانیا دولت با ارسال پیام ساده ی: " در خانه بمانید ، به سازمان سلامت ملی کمک کنید، زندگی ها را نجات دهید " احساسات ملی را برانگیخت.

**گفتگوی سازمانی را تقویت کنید.** در حالی که شکل دادن داستانی معنادار برای سازمان شما مهم است، به همان اندازه این نیز مهم است که فضایی را ایجاد کنیم که دیگران نیز بتوانند همین کار را برای خودشان انجام دهند. از مردم بپرسید چه نتیجه ای از این بحران می گیرند و عمیقا به آن ها گوش دهید. برخی از سؤالات احتمالی: آیا این بحران نتایج مثبت غیر منتظره ای برای شما داشت؟ چه تغییراتی ایجاد کرده اید که دوست دارید پس از پایان بحران نیز آن ها را حفظ کنید؟

عدم اطمینان ناشی از بحران ویروس کرونا رهبران را مجبور به ارتباط با ذینفعان مضطرب یا حرکات استراتژیک می کند. رهبران حرفه ای یک نفس عمیق می کشند و اصول را به خاطر می سپارند در حالی که آنچه در این بحران منحصر به فرد است را قبول دارند. تکیه بر این شیوه ها به اعضای تیم کمک می کند در امان بمانند و معنی و مفهوم را به جوامع القا کنند و به سازمان برای گذر از این بحران با اهداف و اعتماد نوسازی شده کمک کنند.

## ایده های جسورانه . تیم های جسورانه نتایج فوق العاده.

شرکت پیام آوران کیفیت پایا ارایه دهنده ی خدمات مشاوره و آموزش در حوزه های مدیریت، تعالی سازمان و منابع انسانی.

McKinsey  
& Company



---

For more information, visit [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

[www.qmco.ir](http://www.qmco.ir)

[http://t.me/QMCO\\_ISO](http://t.me/QMCO_ISO)

[www.instagram.com/qmcoqmco](http://www.instagram.com/qmcoqmco)