



مترجم: محمدحسین جعفریان طاهری
taheri_mhj@yahoo.com

مدیریت بحران شناخت بحران

اوضاع وخیم‌تر شد. این یک واقعه بد و ناراحت کننده بود، که می‌شد با شناسایی به‌موقع آن به عنوان یک بحران بالقوه از وقوع آن کاملاً اجتناب کرد.

بسیاری از مدیران همانند مدیرعامل پیش گفته نمی‌خواهند با چنین اوضاع ناخوشایندی روبه‌رو شوند. متأسفانه، وجود چنین اوضاع ناخوشایندی می‌تواند نشانه‌های یک بحران محتمل باشد. به صدای درونی توجه کنید که می‌گوید «چیزی اشتباه به‌نظر می‌رسد». این مدیرعامل، زمانی که خبر اتهام جعل چک توسط رییس شرکت فیلم‌سازی را شنید، باید کاملاً ناراحت می‌شد. اما او با فرض غیرممکن بودن انجام این عمل توسط رییس شرکت فیلم‌سازی با این رویداد آرام و خونسردانه برخورد کرد.

مدیران هر روز از وقایع و رویدادهای ناراحت‌کننده‌ای اطلاع حاصل می‌کنند. به جای نادیده گرفتن، توجه، یا کم‌اهمیت جلوه دادن آنها، برگردند و با مسائل روبه‌رو شوند. باید لحظاتی را تفکر کرد، اطراف رویداد اندیشید و درباره پیامدهای آن کنکاش نمود.

رویداد را توصیف نمایید: اگر شما به پرسش‌های زیر جواب مثبت دادید، احتمالاً بحران محتملی در انتظار شما می‌باشد. آیا این رویداد سبب شده

هدف این نوشتار، نگاهی دقیق‌تر به چگونگی شناسایی یک بحران است. این مقاله از مجموعه مدیریت جامع بحران دانشگاه هاروارد (Harvard) که منبع آموزش مستمر اعضای **انجمن حسابداران مدیریت خبره (CIMA)** می‌باشد، انتخاب شده است.

زمانی که رویداد اتفاق می‌افتد

مدیرعامل یک شرکت سهامی بزرگ مطلع شد که رییس یکی از شرکت‌های زیرمجموعه (یک شرکت فیلم‌سازی) متهم به اختلاس پول و جعل چک شده است. اما این مدیرعامل نپذیرفت که رییس شرکت فیلم‌سازی ممکن است مرتکب چنین جرایمی شده باشد. او این مسئله را نادیده گرفت، اما این مشکل به‌خودی‌خود برطرف نشد. روزی مدیرعامل تصمیم گرفت تا رییس آن شرکت را اخراج کند، زیرا این دزد فرمند اعضای هیئت مدیره را به سمت خود جذب کرده بود. هیئت مدیره بر ابقای رییس شرکت فیلم‌سازی اصرار داشت. با انتشار گزارش‌هایی به‌منظور لکه‌دار کردن شهرت شرکت فیلم‌سازی، شرکت سهامی عام و همه کسانی که درگیر بودند (از جمله مدیرعامل)،

است (یا خواهد شد) که:

- شخصی صدمه ببیند؟
- تهدیدی برای سلامتی یا ایمنی شخصی باشد؟
- تهدیدی برای محیط زیست باشد؟
- مانعی بر سر راه توانایی شرکت شما برای خدمت‌رسانی به مشتریان یا تهدیدی برای شهرت آن باشد؟
- تهدیدی جدی برای روحیه و رفاه کارمندان باشد؟
- داده‌هایی از دست برود؟
- زیان مالی جدی اتفاق افتد؟
- یک اقدام قانونی علیه شرکت یا افراد وابسته به آن (کارمند، پیمانکار، شریک) به عمل آید؟

ارزیابی ابعاد بحران: هنگامی که پی بردید با یک بحران مواجه هستید، لازم است تا ابعاد و شدت آن را تعیین کنید. به سرعت و تا می‌توانید اطلاعاتی را درباره بحران جمع‌آوری نمایید. و از خودتان سوال‌هایی به شرح زیر بپرسید:

- چه تعداد از افراد درگیر این ماجرا هستند و نام آنها چیست؟
- این بحران احتمالاً چقدر طول خواهد کشید؟
- آیا از قوانین تخطی شده است؟ اگر بلی، از کدام قوانین؟
- چه کسانی هم‌اکنون در جریان این بحران قرار گرفته‌اند؟ آنها چه اطلاعاتی دارند؟
- چه کسانی لازم است تا از این بحران مطلع شوند؟
- هزینه‌های این بحران بر حسب سلامتی، پول و شهرت چقدر است؟
- **نگاهی به درون:** میزان توان خود را در زمینه مدیریت این وضعیت، ارزیابی کنید. آیا شما فردی هستید که واکنش کمتر از حد انتظار نشان دهد؟ شاید لازم باشد تا شما توجه بیشتری به موضوع نشان دهید. یا شاید شما تمایل به اقدام جسورانه‌ای دارید؟ ممکن است لازم باشد که در این شرایط خونسردی خود را حفظ کنید.

به ارزش‌ها توجه کنید: چه چیزی مهم است؟ کار درست کدام است؟

برای مثال، اگر کارمندی در حال تخطی از قانون است (و از شرکت به‌عنوان ابزار این کار استفاده می‌کند)، مسئولیت شما چیست؟ یا اگر پیمانکاری به‌طور غیرقانونی به دفع مواد سمی می‌پردازد، و به محیط زیست صدمه می‌زند، زندگی افراد ساکن را به‌خطر می‌اندازد و شما مشکوک هستید که شرکت این را نادیده می‌گیرد، چه کاری را باید انجام دهید؟

با این بحران چگونه برخورد خواهید کرد؟

اگر بدانید که بحرانی متوجه شماست، چه کاری انجام می‌دهید؟ لازم است که با برخی از جنبه‌های بحران فوراً برخورد کنید. همچنین، لازم است تا طرح انعطاف‌پذیری را برای مقابله با آثار کوتاه و بلندمدت سازمان، بیاندیشید.

گروهی را برای این منظور در شرکت تشکیل دهید: با توجه به ابعاد بحران، ممکن است لازم باشد تا گروه به‌طور تمام وقت به آن اختصاص داده شوند. اگر بحران بزرگ یا طولانی‌مدت باشد، لازم است که اعضای این گروه را از سایر وظایفشان در شرکت معاف نمایید.

اگر شما یک حسابرسی بحران را انجام داده‌اید، آن‌گاه اعضای گروه خواهند دانست که نقش آنها چیست و چگونه با یکدیگر ارتباط داشته باشند.

اطلاعاتی را که احتیاج دارید به‌دست آورید: در طول بحران، به اطلاعات اساسی درباره چگونگی وقوع نیاز خواهید داشت. لازم است که بدانید از چه کسانی چه سوالاتی را باید بپرسید. برای کسب اطمینان از جریان یافتن اطلاعات، با گروه همراه باشید. اطلاعات مربوط را از نامربوط تفکیک کنید. اطلاعات مهم را از جزئی و بی‌اهمیت جدا کنید. به جزئیات توجه کنید و همچنین دیدگاه کلی بر وضعیت داشته باشید.

در این مرحله از بحران، مهم است که شخص امینی در هیئت مدیره داشته باشید تا بتوانید به کمک‌های وی اعتماد کرده و با او درباره ایده‌ها، اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های لازم مشورت کنید. ادامه دارد ...

منبع: مجله الکترونیکی این سایت (INSIGHT) انجمن حسابداران مدیریت خیره

