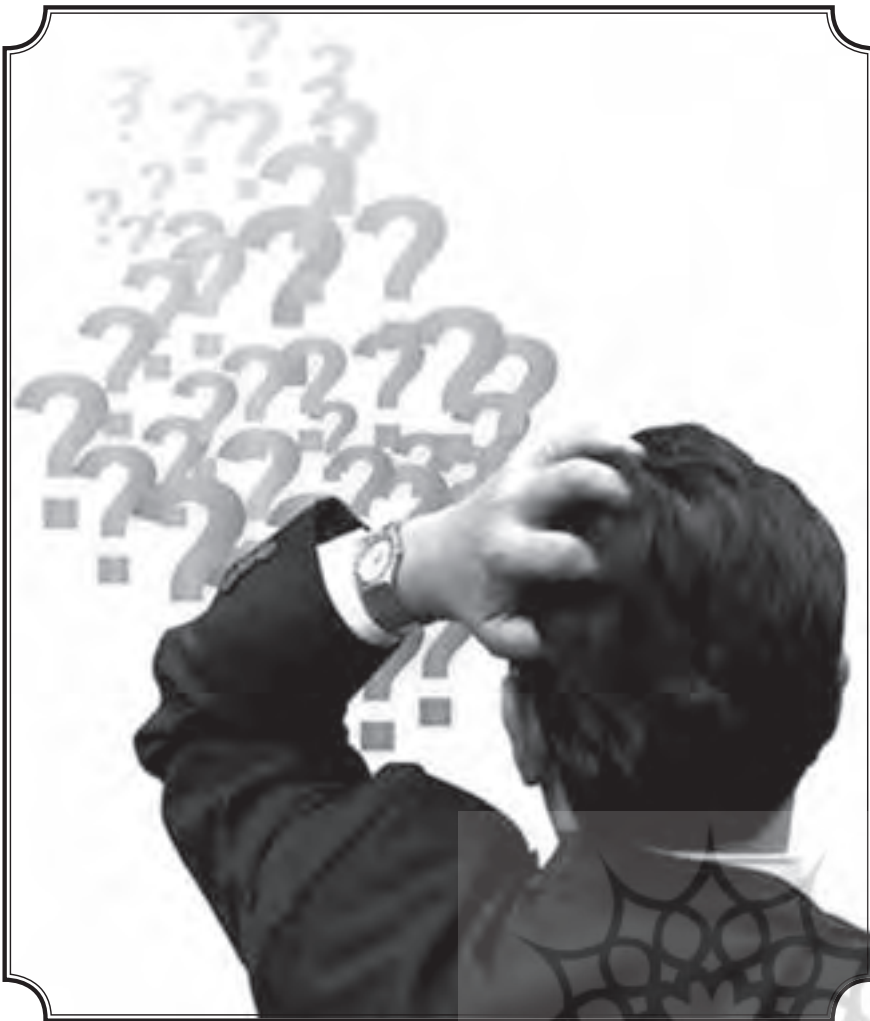


مدیریت بحران کنترل بحران

مترجم: محمدحسین جعفریان طاهری
taheri_mhj@yahoo.com



در بخش قبلی این موضوع، به شناسایی یک بحران پرداختیم. در این قسمت مطالبی را درباره کنترل یک بحران ارائه می‌دهیم.

تخفیف قابل شدند. سرانجام این شرکت رتبه عالی از سازمان غذا و دارو گرفت و فروش به حالت عادی برگشت.

کنترل خسارتها

زمانی که یک بحران روی می‌دهد، نخستین چیزی که باید انجام شود، کنترل آن است. هدف شما باید توقف انتشار سریع آن باشد. شما باید سریعاً تصمیم بگیرید. در صحنه حضور داشته باشید. حضور فیزیکی شما مهم است. باعث می‌شود که هر شخصی فکر کند که شرکت شما مراقب هر آنچه اتفاق می‌افتد است. و شما باید اطلاعات بحرانی را به اشخاص اصلی گزارش دهید.

برای مثال، هنگامی که یک فروشگاه زنجیره‌ای توسط یک شبکه تلویزیونی متهم به فروش گوشت فاسد شد، ارزش سهام آن افت می‌کرد. اما تیم مدیریت به سرعت پاسخ گفت. آنها حقایق را نه تنها از طریق گوش دادن به اخبار رسانه‌ها و شنیدن پیام سهامداران بلکه با توجه و همکاری کردن با کارمندان جمع‌آوری کردند.

آنها فوراً فروش گوشت‌های غیر تازه را متوقف کردند و پنجره‌های بزرگی را در فرایند بسته‌بندی گوشت قرار دادند تا مصرف‌کنندگان مشاهده کنند. آنها آموزش کارمندان را توسعه دادند، تورهای داخل شرکت برای عموم فراهم کردند، و برای برگرداندن مردم به فروشگاه‌ها

دلسوز و مصمم باشید

وقتی یک باران سیل آسا بخشی از ساختمان را با خود برد، رایانه‌ها، فرشها، اسناد و محل کار ۱۰ کارمند به خاطر آب خراب شد. هنگامی که کارمندان صبح سر کار آمدند مدیر را در صحنه برای کمک و هدایت عملیات بازسازی مشاهده کردند سپس بعد از تمیزکاری، کارمندان مشکلات تنفسی و سردرد داشتند. هر چند فرشها تمیز شده بودند، ولی احتمالاً به نظر می‌رسید که از بین رفته‌اند. به جای اصرار در تمیز کردن دوباره فرشها، یا صبر کردن برای تصویب بودجه، مدیر فوراً دستور داد تا همه فرشهای آسیب‌دیده جایگزین شوند.

تصمیم بگیرید. این مدیر دو ویژگی مهم و ضروری برای شرایط بحران را نشان داد: دلسوزی و قاطعیت. نخست حضور وی در صحنه، و قاطعیت او در جایگزینی فرشهای آسیب‌دیده نشان داد که او و شرکت مراقب اوضاع هستند. ثانیاً قاطعیت وی در جایگزینی فرشهای آسیب‌دیده نشان داد که سلامت کارمندان از هرگونه ملاحظه دیگری مهمتر بوده‌است.

همیشه قاطعیت آسان نیست، ولی خیلی مهم است. غالباً شما باید

براساس اطلاعات کم یا ناقص عمل کنید. اگر هیچ‌گونه طرح اقتضایی قابل اجرا در آن مکان وجود ندارد، یا رهنمودهایی برای آن موقعیت در دسترس نیست، یا افراد رازدار قابل اعتمادی وجود ندارد، ولی هنوز وجدان شما بیدار است. از خودتان بپرسید، انجام چه کاری در این شرایط صحیح است و سپس آن را انجام دهید و امیدوار باشید که کار درست را انجام داده‌اید.

به افراد خود پاسخ دهید. دلسوزی بخشی از فرهنگ سازمانهای بی‌شماری است و عموماً در این فرهنگها ستوده می‌شود. اما نه همیشه، برخی شرکتها به داشتن فرهنگ رقابتی و ظالمانه افتخار می‌کنند. با وجود این هنوز یک مدیر اختیار اداره بخش خود را دارد. صرف‌نظر از فرهنگ سازمانی، هیچ مدیری نباید دلسوزی و انسانیت را در این شرایط بحرانی کنار بگذارد.

به مردم اطلاع دهید

هر فردی که به بحران رسیدگی می‌کند باید برنامه‌ای برای ارتباط و انتقال اخبار به مردم، فروشندگها، عرضه‌کننده‌ها و مشتریان داشته باشد. در هر صورت لازم است شما درباره اثرات بحران به اعضا و کاری که لازم است آنها انجام دهند اطلاع دهید. نوع مطالبی که به زبان می‌آورید و نحوه بیان خیلی مهم است. شما برداشتهای مردمی را که واکنش آنها شدیداً بر رویداد اثر می‌گذارد، مدیریت می‌کنید. روشی که شما برای ارتباطات انتخاب می‌کنید می‌تواند اقداماتی را شتاب دهد که تأثیر منفی یا مثبت بر بحران دارند. براساس تعریف، بحران یعنی اخبار بد وجود دارد. حل و فصل سریع درد و آشفتگی می‌تواند از بروز مشکلات بدتر آینده ممانعت کند. هدف شما باید کنترل کلی بحران باشد نه اینکه التهاب لحظات کنونی فرو بنشانید.

رهنمودهایی برای اطلاع‌رسانی

۱- انتظار شایعه‌ها و اطلاعات نادرست را داشته باشید. در حین یک

بحران، مردم اطلاعات (درست یا غلط) می‌خواهند. از طرح ارتباطی که بخشی از طرح مدون بحران است برای حل و فصل و توقف جریان اخبار نادرست استفاده کنید.

۲- به افراد اصلی خبر دهید. هر کسی که نیاز به دانستن دارد مطلع کنید (مثل مدیریت شرکت، مشتریان، کارمندان، عرضه‌کنندگان، مسئولان دولتی) و این کار را سریعاً در عرض دو ساعت انجام دهید. اگر قبلاً طرح ارتباطی یا فهرستی از شماره تماسهای مهم را درست کرده‌اید، اکنون وقت استفاده از آن است.

۳- حقایق را به دست آورید. خواه شما با همکاران، مسئولان یا با رسانه صحبت می‌کنید، پیام‌تان را بی‌پرده و صادقانه بیان کنید.

از عبارات زیر در پیام خود اجتناب کنید:

«هیچ‌گونه توضیح وجود ندارد»

«شکایات را نخوانده‌ایم»

«یک اشتباه رخ داده بود»

همه حقایقی را که می‌دانید بیان کنید. شما مجبور به پذیرش ریسک یا پنهان کردن نیستید، زیرا دروغ گفتن و ریسک کردن اعتبار شما و اعتبار شرکت شما را به خطر خواهند انداخت اگر زمانی ثابت شود که شما اشتباه می‌کردید. بی‌درنگ تمامی اخبار بد را اطلاع‌رسانی کنید. این کار شبیه‌کنند سریع چسب زخم است، درد دارد ولی به‌زودی التیام خواهد یافت.

۴- صادقانه اطلاع‌رسانی کنید. اگر شما صادقانه و آشکارا اطلاع‌رسانی نکنید، احتمالاً با مخاطراتی روبه‌رو خواهید شد. از جمله سرزنش مردم زمانی که بفهمند شما آنها را گمراه کردید.

اطلاع‌رسانی به مردم بخش مهمی از کنترل بحران است.

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

