

مفاهیم و نکاتی پیرامون مدیریت بحران

وحید ناصحی‌فر

مقدمه

محیط یک سازمان را می‌توان مجموعه‌ای از افراد، گروه‌ها و نیروهای درونی و بیرونی مؤثر بر سازمان، تعریف کرد. در دنیای امروز، بسیاری از سازمان‌ها به دلیل کم‌توجهی به محیط و نداشتن برنامه‌شناسایی و مدیریت بر آن، دچار شوک و بحران می‌شوند. بروز شوک و بحران می‌تواند فعالیت‌های جاری یک سازمان را مختل کرده و منافع و اعتبار آتی آن را به خطر اندازد. از این رو، مدیریت بحران (Crisis Management) به عنوان ابزاری در جهت حفظ منافع و اعتبار سازمان‌ها در رشته مدیریت مطرح شده است. هر سازمان کوچک یا بزرگ، دولتی یا خصوصی، از ریسک بحران‌گیران است. بنابراین سازمان‌های امروزی، پیش از مواجهه با بحران، باید زمان و منابعی را برای برنامه‌های مدیریت بحران اختصاص دهند.

تعریف مدیریت بحران

بحران به اتفاق یا رویدادی اطلاق می‌شود که بر منافع و شهرت یک سازمان، تأثیر گذاشته و جریان امور را مختل کند. (Patterson-96). بحران لزوماً به صورت انفجار و یا آتش‌سوزی پر سروصدا نیست. به عنوان مثال، برای یک مدیر رستوران، داشتن فروشنده و آشپز مبتلا به یک بیماری مهلک، می‌تواند بحران تلقی شود. بحران می‌تواند در همه جا و در هر سطحی (از سطح جهانی گرفته تا برای یک فرد) روی دهد. برای روشن شدن موضوع، مثال‌هایی از بروز بحران در سطوح مختلف ذکر می‌شود:

- بحران در سطح جهانی (سوراخ شدن لایه ازن)
- بحران در سطح کشور (کم‌آبی و بی‌کاری)
- بحران در سطح شهر (آلودگی آب و هوا و بلایای طبیعی)
- بحران در سطح سازمان یا شرکت (اعتصاب، خرابکاری، سوانح، آتش‌سوزی، قطع برق، فساد مدیران و سقوط قیمت سهام شرکت)
- بحران در سطح خانواده (بیماری، مرگ ناگهانی و سرقت)

با جمع‌بندی تعاریف موجود در متون مربوطه، مدیریت بحران را می‌توان فرآیند پیش‌بینی (Forecasting) و پیشگیری (Prevention) از وقوع بحران، برخورد و مداخله (Intervention) در بحران، و سالم‌سازی (Recovery) بعد از وقوع بحران، تعریف کرد. از این رو، مدیریت بحران با مدیریت ایمنی (Safety Management) (فرآیند و یا برنامه کاهش حوادث و آسیب‌ها در محل کار) و مدیریت ریسک (فرآیند حفاظت از اموال و دارایی‌ها در برابر سرقت، آتش‌سوزی و حوادث غیرمترقبه) و مدیریت بیمه (خرید انواع بیمه نامه) تفاوت دارد. مدیریت بحران به جهت تأثیرگذاری بر افکار عمومی (Public Image) و ذی‌نفع‌ها (Stakeholders) بر روابط عمومی (Public Relation) متمرکز می‌شود. قسمتی از مدیریت بحران به پیش‌بینی و پیشگیری از وقوع بحران ارتباط دارد که قبل از وقوع بحران مطرح می‌شوند و قسمتی از آن به بحران‌های جاری و حل و مداخله در آنها مربوط می‌شود که در هنگام وقوع بحران اهمیت می‌یابد و بخشی از آن نیز به بعد از وقوع بحران و برنامه‌های سالم‌سازی و اقدامات اصلاحی مربوط می‌شود.

روش‌شناسی (Methodology) مدیریت بحران

- روش‌شناسی مدیریت بحران شامل مراحل مختلفی است که به صورت زیر می‌تواند خلاصه شود:
- ۱- تعریف بحران به صورت خاص (شامل کلیه عواملی که بر منافع و شهرت سازمان تأثیر می‌گذارد).
 - ۲- شناسایی انواع بحران‌ها، ارزیابی ریسک و اولویت‌بندی آنها
 - ۳- تعیین ارتباطات بحرانی
 - ۴- تعیین راهبردهای برخورد با رسانه‌ها
 - ۵- تشکیل گروه مدیریت بحران
 - ۶- شناسایی و درک توانمندی‌های سازمان
 - ۷- تهیه برنامه مدیریت بحران
 - ۸- پیش‌بینی و پیشگیری از وقوع بحران

۹ - تعیین روش‌های مداخله در بحران

۱۰ - تعیین روش‌های سالم‌سازی

برنامه مدیریت بحران (Crisis Management Plan)

در صورتی که برنامه‌ریزی برای بحران، بدون توجه به عوامل و واقعیت‌های درونی و بیرونی انجام شود، گمراه کننده بوده و عدم اجرای آن بسی بهتر از کاربرد آن خواهد بود. اگر بتوانیم پنج دقیقه بعد از وقوع یک بحران، فاجعه، حادثه و یک یک مصیبت را مجسم کنیم، برنامه‌ریزی دقیق‌تری برای

صورت مکتوب و با یک روش‌شناسی علمی برای پیشگیری و مداخله در بحران‌های عمومی تهیه می‌شود. چنین برنامه‌ای برای بحران‌های خاص مناسب نیست؛ زیرا روش‌های پیشگیری و مداخله در بحران‌های خاص از یکدیگر متمایز بوده و برای هر بحران خاص باید برنامه جداگانه‌ای تنظیم شود.

اجزای برنامه مدیریت بحران

یک برنامه مدیریت بحران، شامل اجزای مختلفی است که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود:

۱ - تعیین

ساختار

سازمان در زمان

بحران

۲ - تعیین اعضای

گروه بحران

۳ - تهیه فهرستی

از بحران‌های

بالقوه به همراه

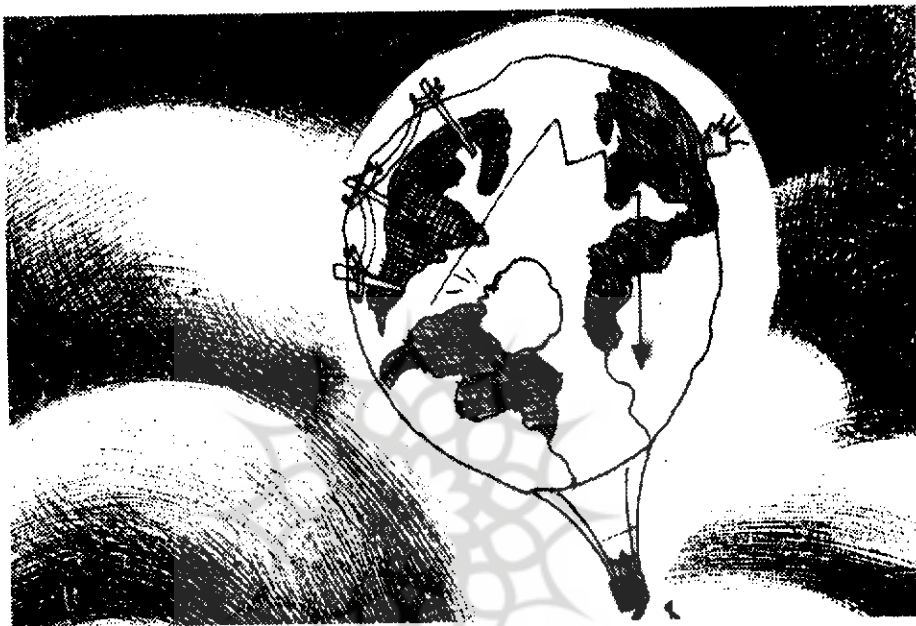
روش‌های

پیشگیری یا

مداخله

۴ - تهیه فهرستی

از شماره



مدیریت بحران

خواهیم داشت.

در حقیقت، بعد

از شنیدن صدای

رعد، برای

ساختن کشتی

دیر شده است.

معمولاً

مدیران اجرایی

درباره

برنامه‌ریزی برای

مدیریت بحران،

مطالبی شبیه به

هم بیان می‌کنند.

آنها عموماً بر روابط عمومی تأکید می‌کنند. اما به راستی، در یک بحران چه ضرباتی بر یک سازمان وارد می‌شود؟ آیا برای پیشگیری و مداخله در بحران، فهرستی از وضعیت‌های اضطراری

(Emergency Checklist) و فهرستی از شماره تلفن‌های ضروری کافی است؟ اگر رسانه‌ها، اخبار و رشکستگی، اعتصاب کارکنان و غیراستاندارد بودن محصولات را منتشر کنند، چه اتفاقی روی می‌دهد؟ پیامدهای چنین رویدادهایی چیست؟

وقوع بحران و تصمیمات نادرستی که در زمان وقوع آن اتخاذ می‌شوند، بر اعتبار و شهرت سازمان و به تبع آن، بر منافع آن تأثیر منفی می‌گذارند. هنگام وقوع بحران، یک تصمیم لحظه‌ای (Split - Second) غلط می‌تواند ضررهای مالی سنگین و بدنامی آتی را به دنبال داشته باشد.

برنامه مدیریت بحران به "فرآیند ارزیابی و اولویت‌بندی بحران‌ها و پیش‌بینی تغییرات لازم برای پیشگیری، مداخله و سالم‌سازی"، اطلاق می‌شود. یک برنامه مدیریت بحران، به

تلفن‌های ضروری

۵ - پیش‌بینی پیشگیری از وقوع بحران (شامل پیش‌بینی فرآیند کنترل و اداره مشکلات به منظور کاهش تعداد حوادث و بحران‌ها)

۶ - پیش‌بینی آموزش (شامل پیش‌بینی اجرای برنامه‌ای برای ارائه و انتقال اطلاعات مربوطه به کارکنان در جهت افزایش مهارت‌های آنها) در بسیاری از محیط‌های اداری و کارگری، با آموزش کارکنان و ارتقاء مهارت‌های آنها در زمینه‌های فنی، مالی، حقوقی - قانونی، حفاظت اطلاعات، مدیریت استرس و آموزش در مورد اهمیت و روش‌های حفظ شهرت سازمان، می‌توان از بروز بسیاری از بحران‌ها جلوگیری کرد.

۷ - پیش‌بینی فعالیت‌های پشتیبانی (شامل پیش‌بینی کاهش فشارهای روانی بعد از حل بحران و پیش‌بینی برنامه‌های سالم‌سازی در جهت اعاده اعتبار و حفظ منافع آتی.

هر چند برنامه بحران شامل نکات مختلفی است، ولی این برنامه فقط نقطه شروع برخورد با یک بحران است.

تهیه برنامه مدیریت بحران

برنامه مدیریت بحران را می‌توان در داخل سازمان و یا با کمک متخصصان بیرونی، تهیه کرد. عوامل مؤثر بر استفاده از متخصصان بیرونی به شرح زیرند:

۱- اهمیت برنامه مدیریت بحران

۲- تجربه و توانایی‌های داخلی

۳- تجربه و توانایی‌های متخصصان بیرونی

۴- وسعت و پیچیدگی فعالیت‌های سازمان

۵- بی‌طرفی متخصصان بیرونی

۶- بهره‌گیری از خدمات آموزشی متخصصان بیرونی

"سیستم اطلاعات بحران‌های بحث‌آفرین (CCLS= Controversial Crisis Information Systems) یک سیستم اطلاعاتی رایانه‌ای است که می‌تواند در خصوص تهیه برنامه بحران‌های رو در روی یک سازمان، مفید واقع شود.

گروه مدیریت بحران

تجربه، بهترین معلم مدیریت بحران است. معمولاً کسانی که قبلاً بحران‌هایی را تجربه کرده‌اند، حساسیت بیشتری نسبت به بحران‌های آتی دارند. علاوه بر تجربه، سایر اجزای مدیریت دانایی و استفاده از قدرت فکر خود و دیگران نیز می‌تواند بر پیشگیری و مداخله در بحران تأثیر گذارد؛ زیرا تفکر در خصوص عوامل بحران‌ساز، اولین قدم در تدوین برنامه مدیریت بحران و نبرد با خطاهای آتی است.

گروه مدیریت بحران باید شامل افرادی باشد که از توانایی و تخصص کافی، قدرت تفکر، ادراک و توانایی ارزیابی موقعیت‌ها و بحران‌ها برخوردار بوده و توانایی پیشگیری و مداخله در بحران‌ها را داشته باشند. بی‌تردید، انتخاب رهبر گروه بر کارایی و اثربخشی آنان، تأثیری بسزا دارد. وی باید فردی مقتدر و دارای اطلاعات کافی در خصوص ویژگی‌های درونی و بیرونی سازمان، مانند روابط عمومی، کارکنان، قوانین و نظایر آن باشد. گروه مدیریت بحران می‌تواند با مطالعه پیش از وقوع بحران (Pre - Crisis Review) و آزمایش و شبیه‌سازی بحران (Crisis Simulation and Testing) بسیاری از بحران‌ها را پیش‌بینی و اقدامات لازم را انجام دهد.

یکی از مراحل مدیریت بحران، تعیین سخنگوی (Spokesperson) سازمان است. او کسی است که باید در برابر مردم و رسانه‌ها پاسخگو باشد و بتواند از منافع، اعتبار و شهرت سازمان پاسداری نماید. او در هنگام وقوع بحران، باید از گزافه‌گویی، بیان مطالب اغراق‌آمیز، دروغ، سرزنش دیگران و

ایفای نقش یک جنگجو در برابر دوربین، بپرهیزد.

اولویت‌بندی بحران‌ها

یکی از وظایف گروه مدیریت بحران، اولویت‌بندی بحران‌های آتی با توجه به اهمیت و فوریت آنهاست. در این خصوص باید از گردآوری همه اطلاعات مورد نیاز اطمینان یافت؛ زیرا در هنگام وقوع بحران، فرصت انجام چنین کاری وجود ندارد. چنین اطلاعاتی عبارتند از:

- چه کسانی در چه بحران‌هایی (Who & What) به عنوان ایجاد کننده و حل‌کننده بحران، درگیر هستند؟

- چه موقع و در کجا (When & Where) احتمال وقوع یک بحران وجود دارد؟

- چرا و چگونه (Why & How) یک بحران واقع می‌شود؟

طبقه‌بندی بحران‌ها

برخی از بحران‌ها به وسیله تصمیمات تجاری و به صورت آگاهانه به وجود می‌آیند. بحران‌هایی که به دنبال بستن یک کارخانه و اخراج کارکنان پیش می‌آیند، از این نوع هستند. اما برخی دیگر از بحران‌ها نظیر آتش‌سوزی، خرابکاری و کارشکنی و... در کنترل مدیران نیستند. به هر حال، در هر دو صورت می‌توان با پیش‌بینی یک بحران عمومی یا خاص، برای پیشگیری و مداخله در آن، برنامه‌ریزی کرد.

وظایف مدیریت بحران

یک مدیر بحران وظایف مختلفی را بر عهده دارد که اهم آنها به شرح زیر است:

۱- هماهنگی در به جریان انداختن اطلاعات بین افراد و واحدهای ذی‌ربط، با توجه به محرمانه بودن اطلاعات

۲- هماهنگی در ارائه خدمات و تضمین کیفیت به افراد و گروه‌هایی که می‌توانند بحران‌هایی را ایجاد کنند. نظیر: کارگران یک کارخانه، دانشجویان یک دانشکده و یا مشتریان

۳- همدردی و کمک به افراد بحران‌ساز به منظور جلوگیری از وقوع بحران

۴- مشورت، ارائه و دریافت پیشنهاد از افراد و واحدهای دخیل و در حل بحران (به صورت مستقیم یا غیرمستقیم)

۵- ارائه خدمات، نظیر خدمات پرسنلی و اطلاعاتی، به افراد مؤثر و دخیل در حل بحران

۶- ارزیابی فرآیندها و انجام پیگیری‌های لازم

مدیر بحران و هفت نکته کلیدی

اتفاقات و حوادث روی می‌دهند و ما نمی‌توانیم مانع وقوع آنها شویم. اما با به کارگیری روش‌های مدیریت بحران،

- ۲- رعایت ادب و به کارگیری رفتار و روش مثبت
- ۳- پاسخگویی روشن و قابل فهم (Accessible)
- ۴- ارائه اطلاعات تکمیلی به صورت مکتوب
- ۵- سعی در درک رسانه‌ها
- ۶- داشتن درک حرفه‌ای (Professional Understanding)
- ۷- پرهیز از راهنمایی نادرست و دروغ (Mislead or Lie)
- ۸- پرهیز از بیان عبارت «اطلاعی ندارم»
- ۹- پرهیز از جدل و جر و بحث
- ۱۰- پرهیز از بیان مطالب تکراری
- ۱۱- پرهیز از ایجاد چالش بیشتر به جای توضیح اضافی

مدیریت بحران و راهبردهای ارتباطات

همان گونه که توضیح داده شد، مدیران بحران باید بتوانند در قبال بحران‌های ایجاد شده، در برابر رسانه‌ها پاسخگو باشند. در یک سطح جامع‌تر، یکی از ابزارهای مدیریت بحران، مدیریت ارتباطات است. ارتباطات با افراد و گروه‌های درونی و بیرونی، مانند کارکنان، سهامداران، مشتریان، توزیع کنندگان، رسانه‌ها و سایر ذی نفع‌ها می‌تواند بر نتایج یک بحران تأثیرگذار باشد. راهبردهای ارتباطات (که بعد از وقوع بحران مورد استفاده قرار می‌گیرند) به قرار زیر است:

- ۱- حمله متقابل: به کسانی که مدعی بروز بحران در سازمان هستند، به صورت منطقی و مستدل ثابت می‌شود که اشتباه می‌کنند و در صورت لزوم، از آنها به مراجع قانونی شکایت می‌شود.
- ۲- انکار بحران: سازمان، موقعیت خود و عدم وجود بحران را تشریح می‌کند.
- ۳- پذیرش بحران: وجود بحران پذیرفته می‌شود؛ اما با این توضیح که چنین بحرانی خارج از کنترل سازمان بوده است.
- ۴- بهانه و توجیه: در این راهبرد نیز وجود بحران پذیرفته می‌شود؛ اما با این توضیح که زیاد جدی نبوده و آسیب چندانی نداشته است.
- ۵- اقدامات اصلاحی: در این حالت، سازمان با پذیرش ضمنی یا صریح مشکل، به انجام فعالیت‌های اصلاحی در جهت سالم‌سازی و جلوگیری از بروز مجدد بحران، اقدام می‌کند.
- ۶- به ابراز همدردی، همدلی و دلجویی از افراد و گروه‌های آسیب دیده پرداخته می‌شود.
- ۷- عذرخواهی رسمی: در این حالت، سازمان مسئولیت کامل بروز بحران را تقبل کرده و به صورت رسمی از افراد و گروه‌های ذی نفع عذرخواهی می‌کند.

می‌توانیم فشار ناشی از وقوع آنها را کاهش دهیم. در همین ارتباط، در مباحث مدیریت بحران، نکات مختلفی مطرح شده است که هفت نکته کلیدی زیر در همین خصوص هستند:

- ۱- مسئولیت‌پذیر باشیم و اگر مقصر هستیم، به تقصیر خود اعتراف کنیم.
- ۲- هر مسئله‌ای، لزوماً بحرانی نیست؛ بنابراین، تفاوت بین بحران و تبلیغات منفی را تشخیص دهیم.
- ۳- با مطالعه، مشورت و تفکر قبلی به دیگران پاسخ دهیم.
- ۴- با رسانه‌ها دوستانه برخورد کنیم، نه خصمانه.
- ۵- با نشان دادن ناراحتی خود به دیگران، با آنها همدردی و همدلی کنیم.
- ۶- ۲۴ ساعت بعد از بحران را جدی بگیریم؛ زیرا در این ۲۴ ساعت، شهرت و منافع آتی یک سازمان، یا از بین می‌رود یا احیاء می‌شود.
- ۷- برنامه مدیریت بحران را بر پایه حسن شهرت و منافع سازمان طراحی کنیم.

مدیر بحران (Crisis Manager) و رسانه‌ها

معمولاً مدیران بحران برای روش‌ها و نحوه پاسخگویی گروه مدیریت بحران در برابر رسانه‌ها اهمیت خاصی قائلند. تماس‌های قبلی با خبرنگاران می‌تواند از اشتباهات بعدی جلوگیری کند. مدیران ضرورتاً باید یاد بگیرند که با رسانه‌های افراطی، چگونه برخورد کنند؛ چگونه به سئوالات منفی به سرعت پاسخ دهند؛ چگونه با استفاده از روشی مثبت در برابر رسانه‌ها پاسخگو باشند؛ و چگونه با خبرنگاران از موضعی مثبت برخورد نمایند.

اغلب فراموش می‌شود که در مصاحبه‌های تنش‌زا از برخوردهای خشن و خصمانه، پرهیز شود. پرهیز از پرحرفی، بیان پاسخ‌های کوتاه و متناسب با نیاز مخاطب، از روش‌های دیگر برخورد با رسانه‌هاست. مدیران زیرک، با عبارات کوتاه و سریع در برابر سئوالات غیرمنصفانه، پلی به سمت ساختن ذهنیتی مثبت، ایجاد می‌نمایند. برای مثال، از چنین عبارتی می‌توان استفاده کرد:

«شما به نکته مهمی اشاره کردید؛ اما برای سازمان ما موضوع دیگری مهمتر است، برای مثال...»

یک مدیر بحران حتماً با رسانه‌ها سروکار خواهد داشت و این موضوع چیزی نیست که بی‌اهمیت و کوچک تلقی شود. به طور خلاصه، عوامل زیربرجریان هدایت یک مصاحبه تأثیرمی‌گذارند:

- ۱۰- پاسخگویی مختصر و مفید (Directly and Briefly)