

مدیریت بحران در روابط عمومی

ابراهیم متین سیرت

e.matinsirat@ksc.ir

کارشناس روابط عمومی شرکت فولاد خوزستان (نویسنده مسؤول)

ولی مهدی پور

v.mahdipour@ksc.ir

رئیس اطلاعات و رسانه روابط عمومی شرکت فولاد خوزستان

چکیده

تغییر ناگهانی شدیدتر از حالت عادی و غافل‌گیری تهدیدآمیز از جمله معیارهای تعریف بحران هستند. گام اول در مدیریت بحران شناخت زمینه‌های بحران و گردآوری اطلاعات در زمینه‌های شکل‌گیری یا احتمال حادث شدن بحران است که، نیاز به واقع‌بینی دارد تا خوش‌بینی. بروز بحران در جوامع و سازمان‌ها می‌تواند تابعی از شرایط ویژه، اضطراری و انحراف از برنامه‌های پیش‌بینی شده باشد. با این وجود معمولاً می‌توان با تجزیه و تحلیل منظم سیستم‌ها نقاط بحرانی را شناسایی و نسبت به کور کردن آن اقدام نمود. علاوه بر این اندیشیدن قبل از بروز واقعه و ایجاد اتاق بحران و گزینش نیروهای انسانی مورد نظر می‌تواند در هنگام وجود مشکل راهگشا و چاره‌ساز باشد. در سازمان‌ها هر زمان بحرانی ظهور می‌کند، این روابط عمومی است که با اطلاع‌رسانی و پاسخگویی مهار و هدایت اخبار و افکار عمومی را به دست می‌گیرد تا با عبور از بحران‌های موجود سازمان را از طریق ایجاد تفاهم به هدف اصلی، یعنی توسعه در ابعاد مختلف برساند.

واژه‌های کلیدی: روابط عمومی، مدیریت بحران، اطلاع‌رسانی، بحران و تصمیم‌گیری

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۲۵

مقدمه

امروزه با توجه به توسعه امر اطلاع‌رسانی در زمان وقوع یک بحران، اطلاع‌رسانی شفاف در مورد آن کمک قابل توجهی را به سازمان بحران‌زده خواهد کرد.

برای پیشگیری از بحران باید پیش‌بینی کرد و راه‌های پیشگیری را در نظر گرفت. سازمان‌ها باید در درجه اول برای خود یک مدیریت بحران تعریف کنند که در مواقع مقتضی وارد عمل شوند. روابط عمومی‌ها قطعاً یکی از مهم‌ترین و موثرترین اعضای این تیم هستند. یکی از عواملی که در سرنوشت هر گروه و فرد اهمیت و ارزش دارد و آنها را برای رسیدن به هدفشان یاری می‌دهد، کیفیت رابطه آنها با افراد و مؤسساتی است که با آن سر و کار دارند. بنابراین، نقش عمده روابط عمومی، نزدیک کردن اذهان عمومی به واقعیت در سازمان‌ها است. توانایی شناخت و اقدام آگاهانه، کاربرد روابط عمومی را افزایش داده و منجر به تحرک و کارایی آنها خواهد شد. بر این اساس، روابط عمومی در حقیقت می‌تواند به عنوان واسطه میان نهادها و مردم نقش قابل قبولی ایفا کند. آنها می‌توانند، با تنظیم برنامه دقیق به سؤالات و تردیدها پاسخ دهند (علوی، ۱۳۹۴).

بین رفع بحران در سازمان و فعالیت‌های روابط عمومی رابطه دو جانبه وجود دارد روابط عمومی با ابزارهای رسانه‌ای که در دست دارد، می‌تواند کنترل خوب و گسترده‌ای روی مسئله بحران داشته باشد.

در این مقاله سعی می‌شود به این سوال پاسخ داده شود که در شرایط بحرانی مسؤولیت روابط عمومی چیست؟

مسؤولیت روابط عمومی چیست؟

برای پیشگیری از بحران باید پیش‌بینی کرد و راه‌های پیشگیری را در نظر گرفت. سازمان‌ها باید در درجه اول برای خود یک مدیریت بحران تعریف کنند که در مواقع مقتضی وارد عمل شوند که روابط عمومی‌ها قطعاً یکی از مهم‌ترین و موثرترین اعضای این تیم هستند. بین رفع بحران در سازمان و فعالیت‌های روابط عمومی رابطه دو جانبه وجود دارد روابط عمومی با ابزارهای رسانه‌ای که در دست دارد، می‌تواند کنترل گسترده‌ای بر مسئله بحران داشته باشد. یکی از عواملی که در سرنوشت هر گروه و فرد اهمیت و ارزش دارد و آنها را برای رسیدن به هدفشان یاری می‌دهد، کیفیت رابطه آنها با افراد و مؤسساتی است که با آن سر و کار دارند. بنابراین، نقش عمده روابط عمومی، نزدیک کردن اذهان عمومی به واقعیت در سازمان‌ها است. توانایی شناخت و اقدام آگاهانه، کاربرد روابط عمومی را افزایش داده و منجر به تحرک و کارایی آنها خواهد شد. بر این اساس، روابط عمومی در حقیقت می‌تواند به عنوان واسطه میان نهادها

و مردم نقش قابل قبولی ایفا کند. آنها می‌توانند، با تنظیم برنامه دقیق به سؤالات و تردیدها پاسخ دهند.

تعاریف:

برای این که ابعاد مختلف مدیریت بحران را در روابط عمومی مورد بررسی قرار دهیم لازم است که واژه‌های بحران، مدیریت، روابط عمومی، مدیریت بحران و مدیریت بحران در روابط عمومی را به اختصار توضیح دهیم.

بحران چیست؟

متناسب با شرایط و مقتضیات، تعاریف متفاوتی از واژه " بحران " صورت گرفته است. با این وجود عموم تعاریف بر " بروز یک حادثه غیر عادی و برجسته شدن آن در رسانه‌ها و افکار عمومی " متمرکز است. بر این اساس برخی بحران را حادثه‌ای می‌دانند که باعث می‌شود یک سازمان یا یک شرکت به شکل گسترده و نامطلوبی تبدیل به موضوع مورد توجه رسانه‌های ملی و بین‌المللی و دیگر گروه‌های بیرونی (مانند مشتریان ، سیاستمداران، سهامداران، اتحادیه‌های تجاری، خانواده‌های کارکنان) و همچنین خود کارکنان آن تشکیلات شود . بحران یا آشفتگی، با توجه به مفهوم کلمه به مرحله پیچیده‌ای گفته می‌شود که یک سازمان، یک کیار یا رویداد از آن عبور میکند. وضعیتی که خارج شدن از آن مشکل است خطر آبی و رخدادهایی که در جهت رفتن به سوی خرابی ناگهانی پیش می‌آید(افخمی، ۱۳۹۷).

افخمی در مورد بحران می‌گوید: "بحران عبارت است از هر نوع تهدید پیش‌بینی نشده ، اگر تهدید را بشود پیش‌بینی کرد آن موقع از حالت بحران خارج شده و به تهدید تبدیل می‌شود که قابل مهار است(میرشاهی، ۱۳۹۷؛ معادی، ۱۳۹۸).

هر بحران از دیدگاه روابط عمومی دارای سه مرحله است : یک نقطه که اشاره به آغاز بحران دارد ، یک مرحله که در آن بحران آشکار می‌شود و به مرحله ای می‌رسد که باید بحران را از نظر ارتباطی مدیریت کرد. " پس بحران آن حالتی را گفته می‌شود که سازمان از حالت تعادل خود که برای توسعه و پیشرفت برنامه‌ریزی شده است خارج شود و در حالت انزوال قرار گیرد.

تعریف روابط عمومی

روابط عمومی عملیاتی است که از روی برنامه مدیریت که به منظور کسب، حفظ و تداوم تفاهم به وسیله ابلاغ اطلاعات به موقع از روی برنامه با هدف خاص و حصول اطمینان از جذب اطلاعات با روش‌های علمی مانند افکارسنجی و ارتباطات و توجه، با بازخورد دوسویه صورت می‌گیرد(مک کارتی، ۱۳۹۸).

انجمن جهانی روابط عمومی این تعریف را از روابط عمومی ارائه می‌کند: روابط عمومی بخشی از وظایف مدیریت سازمان است. عملی است، ممتد، مداوم و طرح‌ریزی شده که از طریق آن افراد و سازمان‌ها می‌کوشند تا تفاهم و پشتیبانی کسانی را که با آنها سر و کار دارند بدست آورند.

آنچه که مسلم است روابط عمومی به مانند بخشی از مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها عمل می‌کند که هرگاه بتواند به وظایف و مسؤولیت‌های علمی خود جامعه عمل بپوشاند موفق خواهد بود و از وقوع بحران نیز جلوگیری می‌کند.

نکته دیگر که لازم است مطرح شود این است که مدیران سازمان‌ها با توجه به نقش‌های ارزنده‌ای که بر عهده مدیریت روابط عمومی در سازمان قرار دارد باید کسانی را در مسند روابط عمومی قرار دهند که توانایی لازم را برای انجام آن نقش دارا باشند.

مدیریت

مدیریت عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط خارجی و هم محیط داخلی) تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل، بنابراین مدیریت استراتژیک بر نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تاکید دارد.

مدیریت فرایند بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و بسیج منابع و امکانات هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد (مک‌کارتی، ۱۳۹۸).

مدیریت بحران چیست

اقدامی است که در بسیاری از موارد شبیه جنگ محدود است و هدفش نه محو کامل جنگ بلکه ممانعت از تکرار آن است.

در کتاب نقش اطلاعات در مدیریت بحران مک‌کارتی آمده است؛ هدف اصلی مدیریت بحران دستیابی به راه‌حل معقولی برای بر طرف کردن شرایط غیر عادی به گونه‌ای است که منافع و ارزش‌های اساسی حفظ و تامین گردند (مک‌کارتی، ۱۳۹۸).

مدیریت بحران در روابط عمومی

اینکه گفته شود روابط عمومی به تنهایی در سازمان وظیفه مواجهه و حل بحران را برعهده دارد سخن گزافی است. چه اینکه بحران می‌تواند تمام شئون و جنبه‌های یک سازمان را تحت تاثیر قرار داده و برای مدیریت آن بسیج تمام نیروهای مادی و انسانی ضروری است. اما روابط عمومی می‌تواند نقش موثری را در مهندسی مدیریت بحران ایفا نماید. با این وجود می‌توان به اختصار مدیریت بحران در روابط عمومی را چنین تعریف نمود:

مدیریت بحران در روابط عمومی سیاست‌هایی را که برای رفع و مهار بحران در سازمان به کار بسته می‌شود را در بر می‌گیرد (معادی، ۱۳۹۸؛ مک کارتی، ۱۳۹۸).

مدیریت در پیشگیری از بحران

اگر در یک مرکز بحران مشاهده شد که نسبت به ارائه اطلاعات قابل اعتماد غیرمسئولانه، بی‌خیال، متناقض و گیج و ناجور عمل می‌شود قطعاً اعتبار آن مرکز آسیب خواهد دید و قدرت مالی آن نیز دچار آسیب می‌شود. در کنار وجود مشکل مسیر برای ایجاد شایعات، به دلیل نبود اطلاعات قابل اعتماد هموار خواهد شد.

همان‌گونه که بحران می‌تواند قابل پیش‌بینی باشد و برنامه‌های اجرایی آن طراحی شده باشند، عکس‌العمل‌های ارتباطی در رابطه با آن نیز قابل پیش‌بینی و طراحی هستند. پیامدهای نبود برنامه برای بحران، باعث کاهش سود سازمان و اثر مهلک بر کارکنان و دیگر جنبه‌های حیات یک سازمان می‌شود.

وقتی حادثه‌ی غیر قابل پیش‌بینی روی می‌دهد باید از انجام قاعده اصلی اطلاع‌رسانی بحران مطمئن بود، خبرنگاران در یک وضعیت بحرانی برای آماده کردن مطالبشان تحت فشار هستند و اگر مسئول روابط عمومی که نقش وی در مدیریت بحران نقش ارتباط است، اطلاعات مورد نیاز را به آنها ارائه نکند آنان از منابع دیگری که اطلاعات کمتری دارند تغذیه می‌شوند.

طراحی روش‌ها

طراحی روش‌های مختلف برای جلوگیری از بروز بحران در سازمان از ضروریاتی است که هرگاه مورد غفلت واقع شد، به سازمان‌ها از آن جهت ضربه وارد شده است.

آموزش

سخنگویان مشخصی باید آموزش ببینند تا در صورت بروز بحران از عهده کارهایی نظیر مصاحبه‌ی تلویزیونی، رادیویی و نشست مطبوعاتی برآیند.

سناریوهای بحران نیز باید هم‌زمان با آنچه که روش‌های آموزش بیان می‌کنند، توسعه یابند. هرچند علم مدیریت بحران به کمک مدیران می‌آید تا آنها را در حل معضلات و مشکلات بحرانی درونی با محیطی سازمان یاری کند، اما احاطه بر شناسایی بحران و نیز به کارگیری روش‌های سودمند برای پیشگیری کنترل و یا خنثی‌سازی بحران به آسانی به دست نمی‌آید.

الف. ارتقای تفکر مدیریت

انکار امکان و یا واقعیت بحران که معمولاً با نوعی خودفریبی و فرار از واقعیت آمیخته است، یکی از موانع عمده در مسیر شناخت بحران و مقابله صحیح و به موقع با آن است. بسیاری از مدیران از پذیرش حتی امکان وجود بحران در موسسه خود یا جامعه بیم دارند و همواره حتی

در جلسات محرمانه درون‌سازمانی با ارائه برخی آمار و شواهد غیردقیق سعی در شکست‌ناپذیر جلوه دادن موسسه و کوچک شمردن مشکلات دارند؛ در حالی که نفی امکان بحران یا پذیرش نکردن وقوع آن، هیچ کمکی به موسسه یا جامعه مربوطه نخواهد کرد. بنابراین نباید از کنار علائم هشداردهنده به راحتی گذشت و یا نسبت به آن غافل بود.

ب - ایجاد سیستم بحران‌شناخت

پیش‌بینی ساز و کارهای لازم جهت تعیین، شناسایی علائم و نیز پیش‌بینی بحران، نخستین گام در سازمان به شمار می‌رود. علاوه بر آن که لازم است گروه ویژه‌ای مسؤولیت این مهم را عهده‌دار باشند، نباید از عموم کارکنان نیز سلب مسؤولیت شود، بلکه باید با افزایش حساسیت‌های عمومی، گستره شناسایی را افزایش داد و ضمناً سلسله مراتب اطلاع‌رسانی را برای کارکنان تعریف کرد.

بهترین راه برای افزایش حساسیت جمعی، تشویق است و گرنه رغبتی برای توجه در میان کارکنان پدید نخواهد آمد. با این همه، مسؤولیت تخصصی امر، همچنان باید بر عهده گروهی باشد که در این رابطه ماموریت خاص دارند.

ج - ایمن‌سازی سازمان در برابر بحران

یک سازمان موفق، با شناخت راه‌های بروز بحران، خود را همواره در برابر آن ایمن می‌سازد. صرف‌نظر از مجموعه عوامل درون‌سازمانی که امروزه با به‌کار بستن روش‌های جدید مدیریتی قابل کنترل شده‌اند، حتی امکان ایمن‌سازی موسسه از عوامل بحران‌زای خارج از دسترس نیز تا حدی وجود دارد.

تنها راه ایمن‌سازی یک موسسه در مقابل بحران، طراحی علمی و تخصصی موسسه و فعالیت‌های آن است. شناخت صحیح محیط عملیاتی، مخاطب و رقیب یا دشمن و نیز تعیین دقیق اهداف، سیاستها، چشم‌انداز، استراتژیها، روشها، برنامه، سیستم کنترل، تاکتیکهای عملیاتی و همچنین انطباق تشکیلات، منابع، فرآیندها و ضوابط با آنها و همین‌طور برقراری ارتباط صحیح میان تمامی عناصر تصمیم‌ساز، تصمیم‌گیرنده و مجری و نیز تطابق کمی و کیفی منابع انسانی و مالی یک موسسه از این قبیل موارد فعالیتی است.

عوامل بحران‌زا در سازمان

صرف‌نظر از عوامل بیرونی و وقایع غیرمترقبه که معمولاً بحران‌ساز هستند، عموماً و در وضعیت عادی، بحران زمانی رخ می‌دهد که سازمان از مرزهای قواعد علمی مورد نظر تجاوز نماید و سلائق و پندارهای شخصی جایگزین فرمول‌های علمی شود، به عبارتی بحران زمانی رخ می‌دهد که اشتباهی در اندیشه و رفتار سازمانی رخ داده باشد. این در حالی است که

بسیاری از اوقات، گردانندگان یک سازمان تا قبل از وقوع بحران به خطای خود پی نمی‌برند. در سازمان‌هایی که با مدیریت کاملاً علمی اداره می‌شوند، عموم بحران‌ها از وقایع برون‌سازمانی و البته خارج از دسترس نشأت می‌گیرند، ولی در سایر موسسات اغلب، این مدیران و کارکنان هستند که با تصمیمات و اقدامات غیرمنطقی خود بحران‌ساز می‌شوند.

علائم بحران

الف - علائم بحران‌های درون‌سازمانی

- ۱- افزایش چشم‌گیر خطا، بی‌نظمی و ضابطه‌شکنی در میان کارکنان.
- ۲- بی‌رغبتی و بی‌انگیزگی کارکنان کلیدی.
- ۳- فاصله چشم‌گیر منافع و روابط مدیران ارشد با مدیران میانی و کارکنان.
- ۴- خارج شدن تمام یا بخشی از فعالیتهای موسسه از مسیر و چارچوبهای علمی از پیش تعیین شده.

- ۵ - عدم انطباق منابع (بودجه، امکانات و نیرو) با برنامه‌ها و یا کاهش درآمدها
- ۶ - ضعف و ناتوانی مدیران و کارکنان کلیدی در اجرای برنامه (عدم تخصص و تجربه).
- ۷- همسویی و همفکری نداشتن مدیران و به ویژه اعضای هیات‌مدیره یا هیات‌امنا با یکدیگر.
- ۸ - ایجاد اختلال در برقراری رابطه میان موسسه و مخاطب (ناکارآمدی زبان، روش و ابزار).
- ۹- کاهش کیفیت محصولات از جهات مختلف
- ۱۰- از دست دادن یک یا چند نیروی کلیدی.
- ۱۱- ایجاد خرابکاری، سرقت، افشای اطلاعات محرمانه، بروز وقایع غیراخلاقی و یا اعتصاب کارکنان.

ب - علائم بحران در محیط عملیات برون‌سازمانی

- ۱- کاهش محسوس ثمربخشی و کوچک شدن دایره و عمق نفوذ و اثربخشی، علی‌رغم سرمایه‌گذاری قابل توجه.
 - ۲- کاهش یا قطع ارتباطات فعال مخاطبان با موسسه.
 - ۳- افزایش اعتراضات و بروز بدبینی نسبت به عملکرد موسسه (حتی از طریق شایعه)
 - ۴- ایجاد بی‌حسی و بی‌تفاوتی نسبت به موجودیت و یا عدم موجودیت موسسه نزد مخاطب.
 - ۵ - کاهش یا از دست رفتن قدرت جهت‌دهی مخاطب به سمت اهداف.
 - ۶ - جایگزینی و کامیابی رقبا در محیط عملیاتی موسسه.
- ج - علائم وقایع بحران‌ساز برون‌سازمانی (خارج از دسترس) :

- ۱- جنگ، زمین لرزه، سیل، بیماریهای خطرناک، مهاجرت، خشونت‌های سیاسی، ناامنی و... (اعم از داخلی و خارجی)
- ۲- دگرگونی ارزشها و فاصله نسل‌ها در جامعه
- ۳- شایعه و شبهه‌پراکنی، تهمت و افتراء
- ۴- برگزاری انتخابات مجلس، ریاست‌جمهوری، شوراهاى شهر
- ۵- وضع قوانین و مقررات جدید.
- ۶- آغاز نوعی تنفر و بی‌اعتمادی عمومی به اهداف موسسه ناشی از عوامل اجتماعی.
- ۷- احتمال تهاجم و یا خرابکاری دشمن به صورت آشکار و پنهان
- ۹- عملیات رقیب و محبوبیت روزافزون محصولات و آثار رقبا و

انواع بحران

علوی تبار شش نوع بحران را معرفی می‌کند:

الف) بحران هویت: در فرایند توسعه سازمان روند هم‌گرایی افقی زمانی پدیدار می‌شود که کارکنان یک سازمان خود را اعضای اصلی آن بدانند و احساس کنند که تا حدودی از طریق پیوند با آن سازمان هویت می‌یابند اگر چنین حالتی در سازمان روی ندهد، بحران به وجود می‌آید (علوی، ۱۳۹۴).

ب) بحران مشروعیت: این بحران به شکل توافق بر سرشت و ماهیت شروع اقتدار و مسؤولیت‌های درست مدیریت سازمان مربوط می‌شود

ج) بحران مشارکت: زمانی ایجاد می‌شود که میزان مشارکت و روند گسترش آن ناکافی باشد و روی کار آمدن نیروهای جدید مشارکت‌خواه، نهادهای مرتبط را مورد تهدید جدی قرا دهد

د) بحران نفوذ: این بحران بیان‌گر روند مدیریت محوری با ویژگی‌هایی همچون پیدایش بوروکراسی متمرکز و توانایی تنظیمی اجرایی مدیر است.

و) بحران توزیع: این بحران با چگونگی اعمال نفوذ مدیریت سازمان در توزیع اقتدار آمیز کالاها و خدمات و ارزش‌های جامعه مربوط می‌شود.

ن) بحران یکپارچگی: اختلاف موجود میان کارکنان از جهات مختلف بینش و تفکر و تفاوت‌های موجود میان مسئولان رده بالای سازمان و کارکنان است .

الف - ارتقاء تفکر مدیریتی

همچنان که پیشتر نیز گفته شد، در بسیاری از سازمان‌ها، مدیران ارشد به هیچ وجه حاضر نمی‌شوند که قبول کنند سازمان تحت مدیریت آنها دچار بحران شده، بلکه همچنان علاقمند هستند که خود و مخاطبان‌شان را با برخی توجیهات فریب دهند. تا زمانی که چنین باشد،

تفکر انتقادی و سازنده شکل نخواهد گرفت و این وضعیت به رونق بازار مدیران و کارکنان نالایق و چاپلوس خواهد انجامید. تنها عامل دگرگونی‌سازی که در این شرایط می‌تواند زمینه‌ساز چرخش راهبردی باشد، راه‌اندازی فرایند بحث‌های گسترده و ژگرف است. ایجاد یک محیط انتقادی در فضایی عاطفی، برای موسسه بسیار مفید و راهگشا خواهد بود. ازسوی دیگر، لازم است در وضعیت وقوع بحران، افراد مسؤولیت اشتباهات خود را بپذیرند و از فرافکنی و یا پیدا کردن مقصر بیرونی پرهیز شود؛ چرا که فرافکنی نه تنها کمکی نمی‌کند بلکه اذهان را به جای سعی در شناخت دقیق علل اصلی بحران و دستیابی به روش خنثی‌سازی آن، درگیر دشمنی‌های کاذب کرده و انرژی موسسه را هدر می‌دهد. همچنین در مواقع بحرانی، اعتماد به نفس مدیران موسسه و اطمینان به راهکارهای خروج موفق از بحران و نیز ایجاد فضای آرام و دور از تنش، نقش موثری در فراهم آمدن امکان مقابله با بحران دارد.

امروزه مدیریت بحران، یکی از شاخه‌های مدیریت استراتژیک قلمداد می‌شود. مدیرانی در مواجهه با بحران‌ها کامیابند که علاوه بر تحصیل دانش مدیریت استراتژیک، با فنون مدیریت بحران آشنایی داشته باشند. در این میان، تجربه، پختگی و کارآزمودگی یک مدیر سهم به سزایی در اجرای موفق عملیات خواهد داشت؛ با این توجه که بسیاری از مدیران از قدرت روانی مواجهه با بحران برخوردار نیستند.

ب - تشکیل تیم مدیریت بحران

همکاری کارکنان در عملیات خنثی‌سازی لازم است و «یکی از اهداف مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، استفاده از نظرات سازنده و خلاق کارکنان و دریافت اطلاعات از پایین‌ترین رده سازمانی است (غلامی، بی تا)» این همه، در مواقع بحرانی لازم است که هرچه سریع‌تر یک گروه متخصص و کارآزموده برای این منظور تشکیل شود.

این گروه وظایف زیر را بر عهده خواهد داشت:

- ۱- موقعیت را شناسایی و ارزیابی کند.
- ۲- شناسایی دقیق علل ایجاد بحران
- ۳- شناسایی نقطه مرکزی بحران.
- ۴- برآورد دقیق خسارات و لطمات (مادی و معنوی).
- ۵- هدف‌گذاری و استراتژی‌سازی در عملیات مقابله با بحران
- ۶- برآورد امکانات مورد نیاز جهت عملیات.

ج - مواجهه با پیامدهای بحران

چنان‌که قبلا اشاره شد، هیچ بحرانی بدون پیامد و آثار نخواهد بود و خروج موفقیت‌آمیز از بحران به منزله از میان رفتن آثار بحران نیست. معمولا پیامدها به پنهان و آشکار و نیز به کوتاه‌مدت و درازمدت تقسیم می‌شوند. بی‌اعتنایی به این آثار جدای از ایجاد خسارت، زمینه بروز بحران‌های جدید را فراهم می‌کند.

برای از بین بردن آثار یک بحران لازم است، فرایندی مشابه آنچه در مقابله با خود بحران اتخاذ می‌کنیم، اعمال شود؛ با این تفاوت که در این مورد، زمان بیشتری برای اقدام در مقایسه با هنگام مقابله با اصل بحران وجود دارد.

معمولا مقابله با پیامدهای درازمدت یک بحران در برنامه بحران‌زدایی قرار نمی‌گیرد، بلکه باید در برنامه‌های عادی یک موسسه پیش‌بینی شود. در این میان، استفاده از استراتژیهای روانشناختی و تاکتیک‌های تبلیغی کارسازتر خواهد بود.

راههای مقابله با بحران

مک‌کارتی (۱۳۹۸) راه‌های مقابله با بحران را اینگونه بیان می‌کند:

الف) ارزیابی تمام داده‌ها و اطلاعات موجود مربوط به شرایط بحرانی

ب) خطرسنجی

ج) انتخاب استراتژی

د) بحران‌ستیزی

مدیریت بعد از بحرا

نتیجه‌گیری

در اینجا به مدیران روابط‌عمومی سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود، قبل از اینکه سازمان دچار بحران شود تا آن موقع به فکر راه مقابله با آن بیفتند، یک ستاد بحران در سازمان تشکیل دهند و عوامل مختلف ایجادکننده بحران در سازمان را مورد بحث و بررسی قرار دهند.

نقش روابط‌عمومی در مدیریت یک بحران در سازمان نقش ارتباطی است که می‌توان آن را این‌گونه بیان کرد که یک مسئول روابط‌عمومی باید همیشه ارتباط صحیح رسانه‌ای قبل از وقوع هر نوع بحرانی را داشته باشد. همین امر می‌تواند نتایج زیان‌بار وقوع یک بحران در سازمان را کاهش دهد و به حداقل برساند.

روابط‌عمومی در یک سازمان بحران زده اگر از یک بانک اطلاعاتی قوی برخوردار باشد و نمونه‌ای از بحران‌های مشابه سازمان خود در جهان را در اختیار داشته باشد می‌تواند در

راستای کسب راه‌حل مناسب به مدیریت سازمان و دست‌اندرکاران سیاست‌گذار رفع بحران در آن سازمان کمک موثری کند.

همچنین مدیر روابط عمومی با ایجاد تفاهم در بین کارکنان سازمان می‌تواند با تقویت همدلی بین آنها در اتخاذ راه‌حل‌های صحیح و دلگرمی کارکنان در راستای رفع بحران موثر باشد.

منابع

- افخمی، حسین (۱۳۹۷) بحران در روابط عمومی، مجله روابط عمومی، شماره ۱۰ تیرماه ۱۳۹۷.
- خانیکی، هادی (۱۳۹۸) مدیریت بحران ارتباطی دانشگاه تهران ۱۳۹۷-۱۳۹۸.
- رجیستر، مایکل و جودی لارکین (۱۳۹۴) مدیریت در روابط عمومی، ترجمه الهام حسین زاده، دفتر تبلیغات و اطلاع رسانی.
- علوی، پرویز (۱۳۹۴) ارتباطات سیاسی (توسعه و مشارکت سیاسی، انتشارات علوم نوین غلامی، رضایی (تا) مدیریت بحران در موسسات فرهنگی، باشگاه اندیشه.
- میرشاهی، سعید (۱۳۹۷) روابط عمومی و مدیریت بحران در سازمان، سعید میرشاهی، دفتر تبلیغات و اطلاع رسانی.
- معدی، سعید (۱۳۹۸) مدیریت بحران، تهران، منشور جاوید.
- مک‌کارتی، شاون (۱۳۹۸) نقش اطلاعات در مدیریت بحران، ترجمه محمد رضا تاجیک، انتشارات فرهنگ گفتمان.



Crisis Management in Public Relations

Ebrahim Matinsirat

Public relations expert in Khouzesan Steel Company
e.matinsirat@ksc.ir

Vali Mahdipour

Head of Information and Media in
Public Relations of Khouzesan Steel Company
v.mahdipour@ksc.ir

Abstract

Sudden change more severe than normal and threatening surprise are among the criteria for defining crisis. The first step in crisis management is to identify the areas of crisis and gather information on the areas of formation or possibility of crisis, which requires realism rather than optimism. The occurrence of crisis in societies and organizations can be a function of special conditions, emergency and deviation from the planned plans. However, it is usually possible to identify critical points by regularly analyzing the systems and act to blind them. In addition, thinking before the occurrence of the incident and creating a crisis room and selecting the desired human forces can be a way forward and a solution maker when there is a problem. Every time a crisis arises in organizations, it is public relations that takes control and guidance of news and public opinion by providing information and responding, in order to overcome existing crises and bring the organization to its main goal, which is development in different dimensions, through the creation of understanding.

Key words: Public Relations, Crisis Management, Informing, Crisis and Decision Making