

مدیریت بحران

پیشگیری از بحران

مترجم: محمدحسین جعفریان طاهری
taheri_mhj@yahoo.com

حسابرسی بحران

“فهرستی از مواردی که ممکن است مشکلی برای کسب و کار شما ایجاد کند، درست کنید. پیامدهای بالقوه را در نظر بگیرید و هزینه پیشگیری را برآورد کنید” (نورمن آگوستین).

بیشتر مدیران پیشاپیش خود را با بحرانهای محتمل و ممکن وفق می دهند و گامهایی را برای پیشگیری برمی دارند. اما شما می توانید با آماده شدن برای بحران حتی هنگامی که اوضاع بر وفق مراد است، مؤثرتر عمل کنید. اولین گام انجام حسابرسی بحران است. در جستجوی مواردی باشید که اشتباه کار می کند یا محتمل است که در آینده اشتباهی رخ دهد.

حسابرسی بحران چیزی فراتر از اقدام اساسی براساس فهرست بلندبالای شماست. اما بررسی آن چیزی که احتمال اشتباه در آن می رود نباید تنها قلمی باشد که در کار روزانه شما قرار می گیرد، بلکه بیشتر، باید بخش مهمی از برنامه درازمدت اداره یا شرکت باشد.

انجام حسابرسی بحران

حسابرسی بحران شامل موارد زیر می شود:

- برنامه ریزی بحران را بخشی از برنامه ریزی راهبردی شرکت قرار دهید. حسابرسی بحران را با فرایند کلی برنامه ریزی راهبردی، یکپارچه سازید. خواه شما کسب و کاری یا بخشی از آن را اداره می کنید، هنوز باید برای آینده برنامه ریزی راهبردی کنید و لازم است تا آن برنامه ریزی شامل برنامه ریزی بحران باشد.
- با هم باشید و تفکراتتان را تقسیم کنید. دیدگاههای افراد درباره بحرانهای بالقوه اغلب متفاوت است. هیچ شخصی نمی تواند به تنهایی همه اطلاعاتی را که شرکت نیاز دارد، تأمین کند. به وسیله گفتگو با افراد از سایر حوزه های اداره، بخش یا شرکت خود اطلاعات یاعجاب برانگیز به دست آورید. برای این کار و برای تحلیل موقعیت خود با همکارانتان در سازمان مشورت کنید.

در شماره های گذشته به بررسی چگونگی شناخت بحران و کنترل آن پرداختیم. اکنون با یک گام جلوتر به پیشگیری از وقوع بحران می پردازیم. رهنمودهای این نوشتار از دوره آموزشی حرفه ای مستمر اعضای انجمن حسابداران مدیریت خبره (CIMA) اقتباس شده است.

بحرانهایی که با قدرت مدیریت نشوند، خیلی بیشتر از بحرانهای پیشگیری شده و خوب مدیریت شده توجه رسانه های عمومی را به خود جلب می کنند. معمولاً درباره بحرانهایی که از وقوع آنها پیشگیری می شوند، چیزی نمی شنویم. بحران سال ۲۰۰۰ رایانه ها (Y2K) را به یاد داریم؛ در روز اول سال ۲۰۰۰، که هزاره سوم تاریخ شروع می شد هر رایانه، تقویم خود را بدون مشکل تغییر داد. همه شنیده ها حکایت از بحرانی داشت که از وقوع آن پیشگیری شد. چندین سال، چند بنگاه برای حل این مسئله، پیش از وقوع آن کار کردند و سرانجام تلاشهایشان پاسخ داد.

مدیران در هر سطح از سازمان، روزانه از وقوع بحرانهای خفیف پیشگیری می کنند؛ برای مثال:

- نماینده فروش اعلام می کند که نام یک مشتری در تمام صفحه های یک قرارداد فروش اشتباه نوشته شده است. مدیر همه نسخه ها را معدوم می کند، اصلاحات را انجام داده و قراردادهای جدید را شبانه چاپ می کند و شرکت را از اتفاقی که ممکن بود منجر به از دست دادن یک مشتری عمده شود، نجات می دهد.
 - مدیری کسری جریان نقد را پیش بینی می کند؛ مراحلی را برای تسریع در دریافت مطالبات انجام می دهد و اطمینان می بخشد که یک خط اعتباری در بانک شرکت در دسترس است.
 - مدیر دیگری متوجه می شود که کارمندی کلیدی در حال ترک شرکت است، او به جای از دست دادن زمان، برای جایگزینی این کارمند تدبیر می کند.
- تمامی این مدیران فعالانه برای پیشگیری از بحران تلاش می کنند؛ این کار شغل آنهاست.

• ابزار برنامه ریزی راهبردی تحلیل سوات (SWOT) ابزاری مفید برای شناسایی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدهاست. می‌توانید این تحلیل را به طور ویژه‌ای از دیدگاه بحرانی انجام دهید (در نظر داشته باشید بیشتر بحرانها از نقطه‌ضعفهای داخلی یا تهدیدهای خارجی شروع می‌شوند).

• ضعفهای داخلی سازمان چیست؟ در چه مرحله‌ای از فرایندهای کسب‌وکار شما ممکن است بحران روی دهد؟ برای مثال، آیا سازمان شما با مشکل کمبود نیرو روبه‌روست و چنانچه یکی از کارکنان شما تصمیم به ترک سازمان بگیرد، شما خواهید توانست کاری انجام دهید؟ آیا سازمان شما قدیمی و تعمیری است؟ آیا در سازمان خود مشکلات کنترل کیفیت که منجر به نارضایتی مشتری و ایجاد آسیب می‌شود، دارید؟

• محتملترین تهدیدهای خارجی شما کدامند؟ کدام یک از آنها برای سازمان شما خطرناکترند؟ آیا در موقعیت رقابت ناگزیر از معرفی محصولی کاملاً جدید هستید که باعث می‌شود محصول کنونی متوقف شود؟ اغلب افراد از قبول اصلی‌ترین تهدیدی که بر بنگاه سایه می‌اندازد، اجتناب می‌کنند. با چشمپوشی از واقعیت، هرگونه اقدامی که ممکن است آثار مسئله را بزرگداید یا کاهش دهد، رها می‌شود. برای مثال، اگر بنگاه شما یک خط اصلی محصول را به طور موفقیت‌آمیز تولید می‌کرده است، اما مدیران، تأیید محصول جدید و نو را که واقعاً خط تولید قبلی را تعطیل می‌کند، رد می‌کنند، بنگاه شما به احتمال زیاد دوام نخواهد داشت.

• بر ۴ حوزه اصلی بحران تمرکز کنید: مصیبت‌های بهداشتی و زیست‌محیطی، از کارافتادگی تکنولوژیک، فشارهای اقتصادی و بازار، و روابط.

• فهرست ریسک بحران تدوین کنید. در انجام حسابرسی بحران، دو پرسش اساسی برای خودتان مطرح کنید:

۱- بدترین چیزهایی که ممکن است اشتباه باشد، چیست؟
۲- محتملترین بحران‌هایی که ممکن است روی دهد چیست؟
قاعداً شما نمی‌توانید هرگونه مسئله یا بحران محتمل را مورد توجه قرار دهید و بعضی بحرانها به سازمان شما نخواستند رسید. برای مثال اگر شرکت شما در منطقه زلزله‌خیز قرار ندارد، خطر وقوع زلزله را در فهرست خطرهای بحران قرار ندهید یا اگر بخشی از یک مؤسسه مشاوره هستید، نگران اعتصاب احتمالی کارکنان نخواهید بود.

با تمرکز بر بحران‌هایی که بدترین پیامد را دارند، بیشترین احتمال وقوع را نیز دارند و بر گروه شما تأثیر خواهند داشت، فهرست خطر بحران را محدودتر کنید.

بر ۴ حوزه اصلی بحران تمرکز کنید

شناخت عمیقتر از ۴ نوع اصلی بحران، فرایند پیشگیری از بحران را آسانتر می‌کند. آیا شما می‌توانید آنها را شناسایی کنید؟

تفکر کلیدی

تلاش برای پیش‌بینی انواع محتمل بحران، ممکن است دشوار باشد. نگاه دقیقتری به ۴ حوزه بحران بیندازید.

فجایع بهداشتی و زیست‌محیطی

سلامت و ایمنی کارمندان، مصرف‌کنندگان، عموم مردم و محیط‌زیست از اولویتهای اصلی است. این نوع بحران ممکن است از مسئله‌ای کوچک به بحرانی بزرگ تبدیل شود، بخصوص وقتی افراد داخل سازمان با تلاش در پنهان کردن آن، در پی مقصر قلمداد کردن دیگران یا کم جلوه دادن اهمیت آن هستند.

از کار افتادگیهای تکنولوژیک

احتمالاً شما نسبت به بزرگترین ضعفهای سازمان یا اداره خود در حوزه فناوری، تفکرات خوبی دارید. شاید یکی از ضعفهای سیستم، تلفن یا کامپیوتر اصلی یا ارتباط اینترنتی باشد. اگر ضعفهای موجود در حوزه فناوری رفع نشوند، ممکن است به بحرانهای فلج‌کننده شتاب دهد.

فشارهای بازار و اقتصادی

فشارهای اقتصادی و نوسانهای بازار ممکن است بحران‌هایی پدید آورد که در دل آنها فرصتهای طلایی نهفته است، در صورتی که شما آمادگی آن را داشته باشید، در غیر این صورت یک نوسان غیرمنتظره بازار ممکن است آسیب‌رسان و ویران‌کننده باشد.

روابط

انسانها پیش‌بینی‌ناپذیرند. کارهایی را انجام می‌دهند که فکر می‌کنید غیرممکن است، بخصوص اگر پای پول و پیشرفت در میان باشد. ممکن است حتی سازمان‌هایی که شما با آنها سالها همکاری داشته‌اید و شریک هستید شما را غافلگیر کنند. برای مثال یک مؤسسه تبلیغاتی را در نظر بگیرید که مشتری آن به سادگی تعطیل کند، میلیونها دلار ثروت بنگاه ناپدید می‌شود. به عنوان یک مدیر شما باید روابط مختلف و متعددی داشته باشید. روابط آسیب‌پذیر را پیدا کنید. توجه ویژه‌ای به فروشنده، مشتری یا کارشناس فناوری اطلاعات داشته باشید که اگر به سازمان پایبند نباشند، اوضاع به هم نریزد.

پانوشتها:

1- Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

منبع: مجله الکترونیکی این‌سایت (INSIGHT) انجمن حسابداران مدیریت خبره (CIMA)