

## شش گام موثر در مدیریت بحران

مترجم: مسلم متولی حبیبی

منبع: BUSINESS STRATEGY, JOURNAL OF ۲۰۰۴

### چکیده

امروزه مدیریت بحران یک بخش اساسی از مدیریت استراتژیک است. قبل از تعقیب هرگونه اهداف بلند، مدیریت بحران برای تضمین ثبات و موفقیت مستمر یک سازمان ضروری است. اساساً سازمانهایی که در معرض بحران قرار دارند به آمادگی بیشتری در برابر آن نیاز دارند. مدیریت بحران موثر نیازمند یک رویکرد منظم و نظام مند است که مبتنی بر هوشیاری، حساسیت مدیریتی و یک درک خوب از اهمیت برنامه ریزی دقیق و آمادگی سازمانی است. این مقاله پیشنهاد می کند که شش گام اصلی می تواند برای آمادگی بیشتر یک سازمان در برابر بحران برداشته شود.

### مقدمه

تنها چیزی که امروزه در دنیای کسب و کار روشن و مشخص است این است که مدیران باید برای عدم اطمینان آماده باشند. بحرانها رویدادهای ناگواری هستند که می توانند باعث افول سازمان شوند. حوادث ۱۱ سپتامبر نشان دادند که ما هیچ گاه نمی توانیم آسوده باشیم. درمواقع بحرانی خودشیفتگی و رضایتمندی از خود نمی تواند مدیران را در تصمیم گیری اثربخش یاری کند، بلکه تنها آنها را آشفته خواهد ساخت. مدیرانی که در شناسایی بحران کوتاهی می کنند و هیچ برنامه ریزی برای آن ندارند، هنگام بحران دچار گرفتاریهای شدیدی خواهند شد.

گام اول: مواجهه با بحران: روبرو شدن با بحران، پرداختن به هر اقدامی است که برای کاهش خسارت و زیان ناشی از بحران ضروری است. برخی سازمانها از قبل اقدام به تدوین یک برنامه مدیریت بحران (CRISIS MANAGEMENT) کرده اند که به مدیران امکان واکنش مطلوب را می دهد. سازمانهایی که چنین اقدامی نکرده اند، احتمالاً دچار ضرر و زیان بیشتری می شوند چون مدیران آنها برنامه مدیریت بحران را تدوین نکرده اند.

برای نمونه درمورد فاسدشدن یک محصول، برنامه مدیریت بحران ممکن است رویه های بسیار مطلوبی را برای فراخوانی کالای معیوب فراهم سازد و با مشتریان، کارکنان، نمایندگان و سایر ذینفعان ارتباط برقرار کند. از این رو بدون بهره مندی از منافع یک برنامه مدیریت بحران، مدیران دچار چالشهای زیادی در فرایند مواجهه با بحران خواهند شد. همچنین آنها باید فشار زیادی را از لحاظ احساسی و فیزیکی تحمل کنند. این هم درست نیست که گفته شود یک برنامه مدیریت بحران همه مسایل را حل خواهد کرد، اما در اکثر موارد، مواجهه با بحران با کمک یک برنامه مدیریت بحران، فشار ناشی از آن را حداقل قابل تحمل

خواهد کرد. بدیهی است که در حال یک سازمان (اعم از اینکه برنامه مدیریت بحران داشته باشد یا نه)، چنانچه دچار بحران شود، راه گریزی از آن نخواهد داشت.

مدیران سازمان باید با بحران روبرو و بر آن چیره شوند. آنها باید میزان حمایت مردم و همچنین دارائیهای ارزشمند سازمان شامل دارائیهای ناملموس نظیر حسن نیت و تصویر ذهنی از سازمان را اندازه گیری کنند. از همه مهمتر، آنها باید در مقابل بحران با شجاعت، اراده محکم و تعهد، متانت و پشتکار واکنش نشان دهند. مدیریت خوب بحران می تواند تا حد زیادی باعث تسهیل در مواجهه با بحران و رهایی از خطر شود. متأسفانه مدیران ضعیف ممکن است بحران را خوب درک نکنند و سازمانهای خود را در معرض خطرات بیشتری قرار دهند. یک نمونه در این زمینه بحران شرکتهای کواکولا در بلژیک در سال ۱۹۹۹ است.

گام دوم: بازاندیشی: بعد از بررسی یک بحران از طریق مواجهه با آن، مدیران برای جبران خستگی روحی و روانی ناشی از این فشار نیازمند یک وقفه (تجدید قوا) هستند. اما این وقفه نباید بیش از حد طولانی باشد.

### **این وقفه فرصتی است تا مدیران مناسبترین پاسخها را برای پرسشهای ذیل بیابند:**

۱ - چه چیزی و چگونه اتفاق افتاده است؟

۲ - علت این واقعه چیست؟

۳ - چرا به این شکل رخ داده است؟

بازاندیشی یافتن مقصر یا سپربلا نیست. از لحاظ یادگیری، بازاندیشی در واقع به درک اشتباهات گذشته و یافتن دلسوزانه یک روش بهتر و جلوگیری از تکرار اشتباهات در آینده اشاره دارد. خسارات ناشی از بحران را باید کاملاً ارزیابی کرد تا اهمیت و اثر منفی آن برای سازمان مشخص شود.

اغلب چنین ارزیابی می تواند درسهای مهمی را درباره نتایج نادیده انگاشتن مدیریت بحران در برداشته باشد. در سازمانی که برنامه مدیریت بحران در واکنش به بحران اجرا می شود، بازاندیشی به معنای نگاه عمیق به برنامه مدیریت بحران برای آزمون مجدد اثربخشی آن است. زمینه های آسیب پذیری که ممکن است به صورت ظاهری مورد بررسی قرار گرفته یا کاملاً حذف نشده باشند، در برنامه مدیریت بحران می تواند مشخص شود. بازاندیشی با پرداختن به این مسایل، اساس و شالوده ای را برای تلاشهای مورد نیاز به منظور تقویت ظرفیتهای سازمانی در یادگیری و جلوگیری از بحران ایجاد می کند.

گام سوم: برنامه نوسازی: اگر مدیران به اصل بهبود مستمر اعتقاد نداشته باشند، بازاندیشی توجه آنها را به بررسی روش آمادگی سازمانی در برابر بحران جلب می کند. از این رو بعد از بازاندیشی نوسازی روشها به عنوان گام منطقی بعدی انجام می گیرد. اگر

برنامه مدیریت بحران موجود نباشد، مسلماً باید به جعبه ابزار مدیریت افزوده شود. برخی مخالفان سرسخت در سازمان ممکن است قبل از بحران، بر معرفی یک برنامه مدیریت بحران رسمی پافشاری کنند. پیامد بحران و شاهد موجود در مورد اثرات مخرب آن، قدرت زیادی را در متقاعد ساختن مدیران فراهم می آورد تا مخالفان برنامه مدیریت بحران را به موافقان آن تبدیل کنند. از سوی دیگر، چنانچه از قبل یک برنامه مدیریت بحران موجود باشد باید موردبازبینی قرار گیرد تا درسهای آموخته شده از بحرانهای پایان یافته مدنظر قرار گیرد. برنامه مدیریت بحران مستلزم به روزرسانی است و تغییرات صورت گرفته باید به سرعت به اطلاع تمام کارکنان درگیر در برنامه مدیریت بحران سازمان برسد. برنامه نوسازی روشها مستلزم آن است که مدیران و همکاران آنان که ایده مشترکی در مورد بهبود مستمر دارند، نقش مدافعان تغییر را ایفا کنند. اگر مدیران این نقش را به خوبی ایفا کنند، و همکاری همفکران و سایر همکاران (مخالفان) را فراهم سازند، تغییرات مثبتی ایجاد خواهد شد و در نتیجه این تغییرات مثبت، سازمان قوی تر شده و کمتر آسیب پذیر خواهد بود.

گام چهارم: احساس بحران: هدف اصلی احساس، یافتن نشانه های اولیه خطر یک بحران بالقوه است. در حقیقت این مرحله تحت نظر گرفتن محیط های داخلی و خارجی یک سازمان است. تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدات (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREATS=SWOT) به بررسی دقیق محیط عمومی و تشخیص روندهای هشداردهنده ای که ممکن است سازمان را تهدید کند، کمک خواهد کرد. اگر مدیران هشیار باشند، فرصت خوبی وجود دارد که آنها را قادر خواهد ساخت تا نشانه هایی را شناسایی کنند که خبر از بحران می دهند. اگرچه پیش بینی یک بحران علم دقیقی نیست ولی باید به عنوان یک بخش اساسی از برنامه ریزی بحران یک سازمان مدنظر قرار گیرد. احساس در پیش بینی دقیق تر بحران از این جهت که لازم است مدیران چشم و گوششان را به خوبی بازنگه دارند و از این رو احتمال احساس نشانه های اولیه بحران را افزایش دهند، نقش مهمی ایفا می کند. به علاوه مدیران می توانند دو روش دیگر را برای افزایش موفقیت در احساس بحران به کارگیرند. در روش اول، آنها ممکن است بخواهند تکنیک مدیریت از طریق قدم زدن را اجرا کنند. این امر امکان تماس نزدیک تر با سایر افراد در سازمان را فراهم می آورد. صحبت کردن و گوش کردن به صحبتهای زیردستان و همکاران، بویژه آنهایی که در خط مقدم کار می کنند (مثل کارکنان فروش) ایده های بیشتر و بهتری را راجع به سناریوهای مختلف بحران که ممکن است سازمان با آن روبرو شود، برای مدیران فراهم می آورد.

روش ارزشمند دوم، کار شبکه ای است. وقتی که مدیران در انجام امور بیشتر مشارکت کنند و همکاری بیشتری ایجاد شود، می توانند از منافع حاصل از دسترسی بیشتر به اطلاعات گرانبها بهره مند شوند. کار شبکه ای تماسهای بیرونی یک مدیر را گسترش داده و احتمال بهره برداری موفقیت آمیز از منابع حیاتی اطلاعات مرتبط با بحران را که ممکن است در غیر این صورت مورد توجه قرار نگیرد، افزایش می دهد.

گام پنجم: مداخله و اقدام: احساس و درک علائم بحران در شرایطی که نشانه های اولیه خطر به قدری روشن است که قابل چشم پوشی نیست، ممکن است مدیران را ناچار به مداخله کند. بررسی مجدد این نشانه ها، مشاوره با کارشناسان و ارزیابی همه عوامل مرتبط با ریسک برای اطمینان از اینکه این نشانه ها نمی توانند به بحران منجر شوند، برای مدیران حائز اهمیت است.

بدیهی است توان ادراک و تحلیل مدیران در دستیابی آنها به نتیجه نهایی از اهمیت زیادی برخوردار است. هرگاه مدیران اطمینان یافتند که مداخله روش مناسبی است، باید استراتژی مداخله موردنظرشان را به سرعت و به موقع به اجرا درآورند. بهترین استراتژی آن است که مانع از رشد یک بحران بالقوه شده و آن را به طور ریشه ای مهار کند.

نمونه اخیر درمورد استراتژی مداخله اثربخش، استفاده سنگاپور از قرنطینه برای کنترل اپیدمی سندرم تنفسی شدید در سال ۲۰۰۳ است. وقتی مقامات ارشد دولتی در سنگاپور اثر فاجعه آمیز ویروس سارس بر روی اقتصاد کشور را مشاهده کردند، تصمیم فوق العاده ای را برای قرنطینه صدها نفر اتخاذ کردند که گمان می رفت در معرض این ویروس قرار گرفته باشند. این اقدام متهورانه نشان داد که یک گام درست برداشته شده، به طوری که به زودی سنگاپو از لیست مناطق دارای ویروس سارس در سازمان بهداشت جهانی خارج شد. اگر بحرانها مهار نشوند، اگرچه در مراحل اولیه شکل گیری باشند، تمایل به توسعه پیدا می کنند و به قدری افزایش می یابند که غیرقابل کنترل و مرگ آور می شوند. مداخله مسلما یک مرحله مشکل در مدیریت بحران است. اگرچه مداخله یک گام ضروری است، چنانچه مدیران بخواهند سازمانهایشان را سریعاً از دام یک بحران در حال گسترش در امان بدارند، اساساً به منابع بیشتری برای غالب شدن بر آن نیاز خواهند داشت.

گام ششم: اقدامات نهایی آخرین اقدام در مواجهه با بحران: افرادی که نزدیک رودخانه ای که گاه با طغیان همراه است، زندگی می کنند، با کیسه های شن به عنوان روش کنترل سیل آشنا هستند. وقتی برای متوقف ساختن طغیان آب دیگر کاری نمی توان انجام داد، یک سیل در راه است و کیسه های شن ممکن است تنها راه حفظ خانه ها و جلوگیری از ویرانی باشد. همچنین وقتی اقدامات مداخله جویانه قادر به مهار یک بحران ابتدایی نیست، به عنوان آخرین اقدام باید از همه امکانات سازمان بهره برد.

سازمانی که دارای یک برنامه مدیریت بحران است، برنامه خود را به اجرا درآورده و همه اعضای تیم مدیریت بحران را در آماده باش کامل قرار می دهد. همه منابع پشتیبانی (کمکی) شامل پرسنل و تجهیزات باید در حالت آماده باش باشد.

## نتیجه گیری

بدیهی است که مدیران نمی توانند در برابر همه نوع بحران آمادگی داشته باشند. با این حال اگر آنها به مدیریت بحران به عنوان یک بخش جدانشدنی از مسئولیت مدیریت استراتژیک خود معتقد باشند، احتمال اینکه سازمانهایشان گرفتار بحران شود تا حد زیادی کاهش می یابد. توجه به مدیریت بحران و ارتباط آن با برنامه ریزی تکنیکی و عملیاتی بسیار مهم است. در تحلیل نهایی

مدیریت بحران ضامن بقا و شکوفایی بلندمدت یک سازمان است. رویکرد شش مرحله ای پیشنهاد شده در این مقاله به مدیران کمک خواهد کرد تا مهارت‌های تصمیم گیری خود در مدیریت بحران را توسعه داده و اهمیت نقش مدیریت بحران در فرایند مدیریت استراتژیک را درک کنند.