

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

موضوع:

بحران و مدیریت بحران



گردآوری و تنظیم: منیره صیوری

۱۳۹۶

## فهرست مطالب :

### عنوان

مقدمه

بحران چیست؟

تعریف و مفهوم بحران

بحران در سازمان

شناخت بحران

انواع بحران

خصوصیات بحران

علائم مشترک و عمومی بحران ها

مکعب بحران

مدیریت بحران چیست؟

چرخه یا فرآیند مدیریت بحران

گام های موثر در مدیریت بحران

روش شناسی مدیریت بحران

اجزای برنامه مدیریت بحران

تهیه برنامه مدیریت بحران

گروه مدیریت بحران

اولویت بندی بحران ها

وظایف مدیریت بحران

مدیر بحران و هفت نکته کلیدی

مدیر بحران و رسانه ها

مدیریت ارتباطات در شرایط بحران

سایر موارد مربوط به مدیریت بحران

چگونگی رویارویی و مقابله با بحران

خصوصیت اعضای ستاد مبارزه با بحران

نتیجه گیری

منابع

## مقدمه:

وقوع حوادث غیر قابل پیش بینی و بروز خطرات و سوانح و بحرانهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، نظامی واقعی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده است. در این راستا هرچه قدر بر کسب موفقیت های تکنولوژیکی و اجتماعی افزوده شده است، میزان بروز این خطرات غیره منتظره نه تنها کاهش نیافته بلکه در بسیاری از موارد افزایش نیز یافته است. صنعتی شدن جوامع و گسترش ارتباطات ماهواره ای و نقل و انتقالات اطلاعات به طور وسیع و همچنین بزرگتر شدن سازمانهای اجتماعی، اقتصادی و بازرگانی باعث شده که بیشتر بحرانها نهادی شود در واقع جزء جدا نشدنی از ماهیت درونی سازمانها گردد. بنابراین مشاهده میشود که در بیشتر مواقع افزایش پیچیدگی و توان تولیدی این سازمانها به طور بالقوه تقویت چنین حالاتی را اجتناب نا پذیر ساخته است. در برخورد اول ممکن است این تصور به وجود آید که بحرانهای صنعتی و اجتماعی ناشی از آنها مختص کشورهای پیشرفته صنعتی بوده و سیستمهای مصون کننده تنها مورد نیاز این گونه کشورهاست، در صورتیکه باید توجه داشت که کشورهای در حال توسعه و روبه رشد نیز به واسطه اینکه در مرحله ی فراگرد و یا انتخاب قرار دارند باید در برنامه ریزی های میان مدت و بلند مدت خود نه تنها در فکر جلوگیری بلکه در صدد ارزیابی ضررهای جبران ناپذیر حوادث پیش بینی نشده باشند.

## بحران چیست؟

قبل از پرداختن به ویژگی های موقعیت بحرانی و معرفی رویکرد سیستماتیک رویارویی موثر، باید توجه کرد که در هر حال بحران یا مستقیماً در یک سیستم به وجود آمده یا تاثیر عوامل خارجی سیستم را مختل ساخته است. در هر دو حالت می توان تجزیه و تحلیل خود را به صورت ملاحظات سیستماتیک پیش برد. زیرا در نهایت وظیفه ی مدیریت بحران، اتخاذ تصمیمات موثر بر اساس

اطلاعات صحیح در جهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است. این پروسه در نهایت با شناخت کنش ها و واکنشهای سیستماتیک انجام می شود. در غیر این صورت تصمیمات چیزی جز آزمون و خطا نخواهد بود و با توجه به سه عامل، محدودیت زمان، تهدید و غافل گیری نمی توان انتظار داشت جایی برای چنین رویکردی باشد. مسلماً در تمام برنامه ریزیهای بحران جایی برای موقعیت های پیش بینی نشده در نظر گرفته خواهد شد. بنابراین می توانیم بحران را بر اساس تعریف سیستم چنین بیان کنیم: اجزاء تشکیل دهنده سیستم در چارچوب معین بر اساس ضوابط و معیارهای سنجیده و تنظیم شده روابطی به صورت کنش و واکنش برقرار میکنند. در هر سیستم عناصر متغیر تشکیل دهنده ی آن باید در حدود و قلمرو معینی نگهداری و محافظت شود، در غیر این صورت حالت تعادل سیستم به هم می خورد، تا جایی که امکان محو کامل آن وجود دارد. بحران عبارت است از: وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده پایداری آن را برهم زند. به بیان دیگر بحران وضعیتی است که تغییری ناگهانی در یک یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به وجود می آورد. شدت و ضعف بحرانها بستگی به عوامل تشدید کننده و یا عناصر کاهش دهنده بحران و تکنیکهای موجود برای مدیریت و بالاخره مهار آن دارد. از نظر عملیاتی نیز بحران را می توان به صورت یک سیستم، تجزیه و تحلیل کرد که در آن دوسری عوامل مختلف یکی محیط و ساختار سیستم و دیگری عواملی که موجد بحران هستند، وجود دارد. تعیین اینکه کدام یک از عوامل و عناصر تشکیل دهنده ی سیستم در مقابل بحران آسیب پذیری و تاثیر پذیری بیشتری دارد، یکی از وظایف اولیه ی تحقیق و پژوهش مدیریت بحران است تعیین آسیب پذیرترین بخش سیستم در عمل به بخشی از سیستم بر می گردد که بالاترین رسیدگی را نیاز دارد.

### **تعریف و مفهوم بحران:**

بحران به معنای آشفتگی و تغییر حالت میباشد (عمید، ۱۳۶۷)

بحران یا آشفتگی، با توجه به مفهوم کلمه به مرحله پیچیده ای گفته میشود که یک سازمان، یک کار یا رویداد از آن عبور میکند. وضعیتی که خارج شدن از آن مشکل است خطر آنی و رخدادهایی که در جهت رفتن به سوی خرابی ناگهانی پیش می آید (امیر کبیری، ۱۳۷۶)

واژه ی بحران که معادل *CRISIS* در زبان انگلیسی است از پزشکی وارد علوم اجتماعی و اقتصادی شده است. در پزشکی وضعیت بحران به وضعیتی اطلاق می شود که ارگانیزم دچار بی نظمی شده و به خطر افتاده است. برخی عقیده دارند که در زمینه ی مسائل اجتماعی هم زمانی که جامعه و سازمان از نظم عادی خارج و دچار آشفتگی می شود وضعیت بحرانی حاکم میگردد. در نهایت بحران به صورت زیر تعریف شده است: بحران شرایط غیرعادی است که در آن مشکلات ناگهانی و پیش بینی نشده ای پدید می آید در چنین شرایطی ضوابط و هنجارها و قوانین مرسوم دیگر کارساز نیست.

تعاریف مختلفی در خصوص بحران ارائه شده است که برخی از این تعارف عبارتند از :

۱- هر واقعه ای که باعث شود یک سازمان از نظم خود خارج شده و منافع آشکار و پنهان آن

به مخاطره بیفتد، بحران نامیده میشود

۲- نقطه اوج یک کشمکش است

۳- مقطع حیاتی، لحظه تعیین کننده، زمان خطر و بلا تکلیفی است

۴- واقع کوتاه مدت است که فرصت کم بوده و خارج از کنترل است

۵- بهم ریختگی حالت تعادل است، عدم انطباق بین نیازها و منابع است .

۶- بحران یک واقعه است که تابحال سابقه نداشته و یک مرتبه اتفاق می افتد و افراد فرصت

کافی ندارند و وقت بسیار تنگ است (طوسی، ۱۳۸۱)

خلاصه بحران به اتفاق یا رویدادی اطلاق میشود که بر منافع و شهرت یک سازمان تاثیر گذاشته و جریان امور را مختل کند. بحران میتواند در همه جا و در هر سطحی روی دهد. آن بهم ریختگی پایدار است که در سطوح مختلف مثل بحران در سطح جهان، کشور، شهر و خانواده میتواند حادث شود. از نظر سیستمی بحران به وضعیتی اطلاق میشود که نظم سیستم اصلی یا قسمت هایی از آن (سیستم فرعی) را مختل کرده و پایداری آن را برهم میزند.

شود .

### **بحران در سازمان:**

اکثر سازمانهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و ... در زمانهای خاص با بحران رو به رو می گردند. امروزه بحران در سازمانهای اقتصادی نمود بیشتری دارد که ناشی از بحران پولی و انرژی و رکود تورمی اقتصاد است و از طرف دیگر بحران در سازمانهای اقتصادی با بحران در محیط زیست، جهش تکنولوژی و انفجار اطلاعات روز به روز تشدید میشود. بحرانهای اقتصادی خود زمینه ساز ایجاد بحرانهای اجتماعی در جوامع و سازمانها شده اند. پیچیدگی سازمانهای اجتماعی و گستردگی ارتباطات میان جوامع خود منجر به بحرانهای جدیدی شده است.

همه ی مطالب عنوان شده فوق لزوم شناخت بحران و تجزیه و تحلیل مسائل مربوط به آن را برای ما روشن میسازد. در حقیقت وجود بحران، فشار را بر مدیران افزایش میدهد. عواملی نظیر تورم، کمبود منابع اولیه، انرژی، کیفیت نامطلوب، نارضایتی کارکنان، مسائل اجتماعی، مسائل روانی، نیز تشدید کننده فشار بر مدیران جهت اداره سازمانهایی هستند که با بحران روبرو میباشند.

### **شناخت بحران:**

در بحران هدفهای عمده به خطر افتاده است و فرصت برای تصمیم گیری نیز بسیار کم است و حادثه پیش آمده کاملاً غیر منتظره و غافلگیر کننده می باشد. درچنین شرایطی دیگر نمیتوان از

روشهای معمول برای نشان دادن عکس العمل استفاده کرد. مدیریت در چنین حالتی بیش از هرچیز به تجربه، مهارت، سرعت، هوشمندی، خلاقیت و موقع سنجی نیاز دارد و باتوجه به اطلاعات موجود باید هرچه سریعتر موضوع ارزیابی و نسبت به آن اقدام شود. بدیهی است هرچه اطلاعات موجود بیشتر و نظام اطلاعاتی کاراتر و توانایی بیشتری در پردازش سریع اطلاعات باشد، تصمیمات اخذ شده می تواند بهترین نتایج ممکنه را به بار آورد. در چنین شرایطی معمولاً به علت دستپاچگی و شتاب زدگی و همچنین حاد بودن موضوع تصمیم گیران معمولاً دستخوش اختلاف نظر شدید میشوند و میان آنها درگیری پدید می آید که موضوع را مشکل تر می سازد. لازمی رفع اختلاف آن است که تصمیم گیران در چنین شرایطی تلاش کنند با حفظ خونسردی با یکدیگر بحث و گفتگو کنند.

### **انواع بحران و شرایط هر کدام به شرح زیر می باشد:**

(۱) بحران نو ظهور:

در این بحران وضعیت تهدید شدید است و بحران پیش آمده بدون سابقه و کاملاً غیر منتظره میباشد و فرصت کافی برای تصمیم گیری وجود ندارد.

(۲) بحران آرام:

در این حالت تهدید کم است و فرصت برای تصمیم گیری زیاد ولی حادثه غیر مترقبه می باشد. تصمیم گیران باید از فرصت موجود برای جمع آوری اطلاعات بحث و گفتگو استفاده کرد و بهترین تصمیم را اخذ نمایند.

(۳) بحران تصادفی:

در این حالت بحران به وجود آمده تهدید اساسی نیاورده است ولی غافلگیری شدید است و زمان نیز برای تصمیم گیری کوتاه می باشد. اگر تصمیم گیری درست انجام نشود ممکن است بحران تشدید



شده و تهدید زیادی به وجود آورد. غالباً چون تهدید زیاد نیست تصمیم گیران به آن به اندازه کافی توجه نمی کنند و در نتیجه بعداً گرفتار می شوند.

۴) بحران انعکاسی:

در بحران تهدید شدید است و زمان عکس العمل کوتاه ولی غافلگیری وجود ندارد چون از قبل وقوع چنین حادثه ای قابل پیش بینی بوده است.

۵) بحران تعمقی:

در بحران تهدید شدید است ولی هم زمان کافی برای عکس العمل وجود دارد و هم بحران قابل پیش بینی بوده است و در نتیجه تصمیم گیران هم میتوانند مقدمات کار را از قبل فراهم کنند تا غافلگیر نشوند و هم فرصت کافی برای جمع آوری اطلاعات و بحث و گفتگو داشته باشند.

۶) بحرانهای روزمره:

در چنین حالتی هم تهدید کم است و هم زمان برای تصمیم گیری زیاد می باشد و یک بحرانی است که افراد با آن هرچند مدت یکبار با آن روبه رو میشوند و معمولاً روشهای مقابله با این بحران نیز از قبل مشخص میشود.

۷) بحران اجرایی:

تهدید کم ، زمان عکس العمل زیاد و بحران قابل پیش بینی می باشد. باید مقدمات کار طوری فراهم شود تا در فرصت کوتاه بحران به وجود آمده بتواند بهترین تصمیم را گرفت.

تمام موارد فوق جنبه های مختلف بحران میباشد که لازم است مدیران از قبل برنامه خاصی در خصوص نحوه برخورد با هرکدام از بحرانهای بالا داشته باشند تا عامل غافلگیری نتوانند تهدید و باعث تشدید بحران شود .

## **خصوصیات بحران:**

خصوصیات بحران عبارت است از:

- ۱- بحران معمولاً نقطه چرخشی در سلسله رویدادها و عملیات است.
  - ۲- بحران وضعیتی است که در آن ضرورت تصمیم گیری و عمل به شدت مطرح میشود.
  - ۳- بحران تهدید واقعی نسبت به هدف ها و مقاصد افراد درگیر است.
  - ۴- بحران آثار و نتایج مهمی برای افراد درگیر به بار می آورد.
  - ۵- بحران حاصل برخورد رخدادها است و به شرایط تازه ای می انجامد.
  - ۶- بحران زمانی مطرح میشود که در آن عدم اطمینان درباره ی وضع موجود و شیوه های مهار روندهای نامطلوب شدت میگیرد.
  - ۷- بحران وضعیتی است که در آن کنترل حوادث از دست میرود و افراد دیگر بر آن کنترلی ندارند.
  - ۸- بحران باعث نگرانی، پریشانی و دستپاچگی تصمیم گیران میشود.
  - ۹- در حالات بحرانی غالباً اطلاعات برای تصمیم گیری کافی نیست و یا فرصت جمع آوری آن وجود ندارد.
  - ۱۰- در وضعیت بحرانی زمان علیه تصمیم گیری عمل میکنند.
  - ۱۱- در حالت بحرانی، روابط میان افراد درگیر دگرگون می شود.
  - ۱۲- در وضعیت بحرانی میان افراد درگیر برخورد و درگیری ایجاد میشود.
- موارد بالا مسائلی را که بحران باعث به وجود آمدن آنها میشود را مطرح می سازد شناخت دقیق شرایط در بحران می تواند تصمیم گیران را جهت اتخاذ تصمیمات درست

**علائم مشترک و عمومی بحران ها :**

با اینکه هیچ بحرانی شبیه بحران های دیگر نیست لیکن تشابهات قابل ملاحظه ای بین آنها وجود دارد. کشف و درک این تشابهات لیدی جهت برنامه ریزی برای رویارویی با بحران و تخفیف اثرات سوء آن ضروری است. بحران به طور اجتناب ناپذیر در سه بعد، تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار میدهد

۱- هدفهای مالی و حیاتی واحد تصمیم گیرنده را تهدید میکند.

۲- زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم محدود میکند.

۳- عناصر و عوامل تصمیم گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافلگیر میکند.

پس سه عامل مهم در تعریف و تشخیص بحران از دیدگاه روش تصمیم گیری نقش عمده دارند که عبارتند از:

۱-تهدید *THREAT*

۲-زمان *TIME*

۳-غافلگیری *SURPRISE*

چون وضعیت های بحرانی به تناسب شدت تهدید، تداوم زمانی و درجه آگاهی با هم متفاوتند، هریک از سه عامل اصلی تعیین کننده ی بحران را ممکن است در حد غایی شدت و اهمیت آنها در یکی از ابعاد سه گانه ی مکعبی که اصطلاحاً مکعب بحران نامیده خواهد شد تجسم نماییم.

### **مکعب بحران:**

این نمودار سه بعدی که اضلاع آن روی زوایای قائمه ی یک مکعب قرار میگیرد به این گونه درجه تهدید، زمان و غافلگیری را نشان میدهد:

رئوس این مکعب به ترتیب حالات زیر را بیان میکند:

(A) وضعیت کاملاً بحرانی (*CRISIS SITUATAON*): تهدید شدید، زمان کوتاه، غافلگیری.  
(B) وضعیت نوظهور (*INNOVATIVE SITUATAON*): تهدید شدید، زمان بلند، غافلگیری.  
(C) وضعیت بطئی (*INERTIAL SITUATAON*): تهدید ضعیف، زمان زیاد، غافلگیری.  
(D) وضعیت ویژه یا موردی (*CRICUMSTANTIAL SITUATAON*): تهدید ضعیف، زمان کوتاه، غافلگیری.

(E) وضعیت انعکاسی (*REFLEXIVE SITUATAON*): تهدید شدید، زمان کوتاه، پیش بینی شده.  
(F) وضعیت عمدی (*DELIBERATIVE SITUATAON*): تهدید شدید، زمان بلند، پیش بینی شده.  
(G) وضعیت عادی (*ROUTINISED SITUATAON*): تهدید ضعیف، زمان بلند، پیش بینی شده.  
(H) وضعیت اداری (*ADMINISTRATIVE SITUATAON*): تهدید ضعیف، زمان کوتاه، پیش بینی شده.  
همانگونه که مشاهده میشود هر یک از هشت راس مکعب حالت و وضعیتی را نمایش میدهد که ارزشهای مختلف سه عامل اصلی بحران در ترکیبهای متفاوت کیفیت رویداد خاصی را تصویر میکند. هر یک از این رئوس انواع وضعیتهای ممکن را با توجه به عوامل تهدید، زمان و آگاهی بیان می کند. بدون شک امکان دارد رویدادهای سیاسی و نظامی و غیره به طور حتم روی اضلاع این مکعب قرار نگیرند، لیکن میتوان تصور کرد که با توجه به این سه عامل اصلی میتوان وضعیتهایی را نیز در فضای داخل مکعب تجسم نمود.

### **اثرات جانبی مثبت بحران:**

گرچه اعلام وجود بحران معمولاً خبر خوبی نیست ولیکن گاهی اوقات نیز فرصتهایی با خود به همراه دارد. زمانی که یک شرکت به خاطر خصومت‌های عمیق فلج است یک بحران می تواند نظرات قدیمی و نادرست را از بین برده و وظایفی را که کنار گذاشته شده ناگهان ظاهر کند.

مدیریت خوب بحران می تواند یک احساس همبستگی در میان کارکنان ایجاد کند . احساس (( همه برای همه و یکی برای همه.)) این امر می تواند یک پیروزی بزرگ برای شرکت بوده و تا مدتها بعد از ازبین رفتن بحران بر محیط کاری اثر بگذارد. هرگز از شناسایی بحرانهای بالقوه نباید شانه خالی کرد. مدیریت خوب می تواند اثرات منفی بحران را به حداقل میزان کاهش دهد و فقدان مدیریت خوب نیز می تواند به سرعت وضعیت را از آنچه هست بدتر کند. برنامه ریزی قبل از بحران به شما کمک میکند تا تصمیم صحیح را اتخاذ نموده وضعیت عادی را به شرکت بازگردانده و تبلیغات منفی در وضعیتهایی که باعث تهییج احساسات عمومی میشود جلوگیری نماید. باید شوکهای غیره منتظره و رویدادهای برنامه ریزی نشده را همواره مد نظر قرار دهید. نظرات در حال تغییر را کشف کرده و رویدادهای غیره منتظره را پیش بینی کنید. وقتی بدانید که در مواقع بحران از شما چه انتظاری می رود، حتی یک بحران بزرگ هم نمی تواند لزوماً بن بستى برای شرکت باشد. با توجه به موارد ذکر شده می توان دید که «مدیریت بحران» واقعاً باید بخشی از تمام برنامه های استراتژیک سازمان باشد. بزرگترین اشتباه این است که فکر کنید شرکت شما از بحران مصون خواهد ماند.

### **مدیریت بحران چیست:**

به بیان مک کارتی هدف اصلی مدیریت بحران، دست یابی به راه حلی معقول برای برطرف کردن شرایط غیر عادی به گونه ای که منافع و ارزشهای اساسی حفظ و تأمین گردد.

- مدیریت بحران: فرایند پیش بینی و پیشگیری از وقوع بحران، برخورد و مداخله در بحران و بازیابی بعد از وقوع بحران.



مدیریت بحران فرآیندی است برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرات آن به هنگام وقوع برای انجام این فرآیند باید بدترین وضعیت ها را برنامه ریزی و سپس روشهایی را برای اداره و حل آن جستجو کرد . در مدیریت بحران با مشاهده و تجزیه و تحلیل بحران به صورت یکپارچه ،هماهنگ و با استفاده از ابزارهای موجود تلاش میشود تا از وقوع آسیب ها پیشگیری نمود و در صورت بروز ،در جهت کاهش آثار و تبعات ناگوار ایجاد شده ،امکانات مورد نیاز و پیش بینی شده را بکار گرفت و به منظور امداد رسانی و بهبود اوضاع تا سطح وضعیت عادی کوشش نمود

### **چرخه یا فرآیند مدیریت بحران:**

مدیریت بحران به جهت تأثیرگذاری بر افکار عمومی و ذی نفع ها بر روابط عمومی متمرکز میشود. همانگونه که از شکل زیر پیداست فراگرد مدیریت بحران از چهارمرحله تشکیل شده است قسمتی از مدیریت بحران به پیش بینی و پیش گیری از وقوع بحران ارتباط دارد که قبل از وقوع بحران مطرح میشوند.و قسمتی از آن به بحران های جاری و حل و مداخله در آنها مربوط می شود که در

هنگام وقوع بحران اهمیت می یابد و بخشی از آن نیز به بعد از وقوع بحران و برنامه های سالم سازی و اقدامات اصلاحی مربوط می شود



### گام های موثر در مدیریت بحران :

مدیریت بحران برای تضمین ثبات و موفقیت مستمر یک سازمان ضروری است. اساسا 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. شش گام اصلی می تواند برای آمادگی بیشتر یک سازمان در برابر بحران برداشته شود.

## کام 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 PLAN=CMP) 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 در مورد 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 هر 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 کوکاکولا در بلژیک در سال ۱۹۹۹ است.

### **کام 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:

- 1 چه چیزی و چگونه اتفاق افتاده است؟ - علت این واقعه چیست؟
- 3 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.

### **کام 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 بحران، یافتن نشانه های اولیه خطر یک بحران بالقوه است. درحقیقت 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، نقیض مهمی ایفا می کنند. 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 صحبت های 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 گران بها بهره مند شوند. کار شبکه ای تماس های 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 مورد نظرشان 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 کنند. نمونه اخیر در مورد 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 گاهاً 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 باشند 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 اشاره شده 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.

### **روش شناسی مدیریت بحران :**

- ۱- تعریف بحران
- ۲- شناسایی بحران
- ۳- اولویت بندی بحران
- ۴- تعیین ارتباطات بحرانی
- ۵- تعیین راهبردها و استراتژی های برخورد با رسانه ها
- ۶- تشکیل گروه مدیریت بحران
- ۷- شناسایی و درک توانمندی های سازمان
- ۸- تهیه برنامه مدیریت بحران
- ۹- پیش بینی و پیشگیری از وقوع بحران
- ۱۰- تعیین روشهای مداخله در بحران
- ۱۱- تعیین روشهای سالم سازی (حیدری تفرشی و همکاران، ۱۳۸۱)

## **برنامه مدیریت بحران: (Crisis Management Plan)**

در برنامه ریزی برای بحران باید به عوامل درونی و بیرونی که سبب بروز بحران شده، توجه شود و استراتژی ها و سیاست های اجرایی و برنامه عملیاتی، پروژه و گام هر پروژه برای حل بحران تعریف شود. در واقع برنامه مدیریت بحران به فرایند ارزیابی و اولویت بندی بحران ها و پیش بینی تغییرات لازم برای پیشگیری، مداخله و سالم سازی اطلاق می شود. یک برنامه مدیریت بحران، به صورت مکتوب و با یک روش شناسی علمی برای پیشگیری و مداخله در بحران های عمومی تهیه می شوند چنین برنامه هایی برای بحران های خاص از یکدیگر متمایز بوده و برای هر بحران خاص باید برنامه ی جداگانه ای تنظیم شود.

### **اجزای برنامه مدیریت بحران:**

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

- ۱- تعیین سخنگوی سازمان در زمان بحران.
- ۲- تعیین اعضای گروه بحران.
- ۳- تهیه فهرستی از بحران های بالقوه به همراه روشهای پیشگیری یا مداخله.
- ۴- تهیه فهرستی از شماره تلفن های ضروری.
- ۵- پیش بینی پیشگیری از وقوع بحران (شامل پیش بینی فرآیند کنترل و اداره مشکلات به منظور کاهش تعداد حوادث و بحران ها)
- ۶- پیش بینی آموزش (شامل پیش بینی اجزای برنامه ای برای ارائه و انتقال اطلاعات مربوطه به کارکنان در جهت افزایش مهارت های آنها) در بسیاری از محیط های اداری و کارگری، با آموزش کارکنان و ارتقاء مهارت های آنها در زمینه های فنی، مالی، حقوقی - قانونی،

حفاظت اطلاعات ، مدیریت استرس و آموزش در مورد اهمیت و روش های حفظ شهرت سازمان ، می توان از برزو بسیاری از بحران ها جلوگیری کرد.

۷- پیش بینی فعالیت های پشتیبانی (شامل پیش بینی کاهش فشارهای روانی بعد از حل بحران و پیش بینی برنامه های سالم سازی 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 می توان در داخل سازمان و یا با کمک متخصص بیرونی ، تهیه کرد. عوامل مؤثر بر استفاده از متخصصان بیرونی به شرح زیرند:

۱- اهمیت برنامه مدیریت بحران .

۲- تجربه و توانایی های داخلی.

۳- تجربه و توانایی های متخصصان بیرونی.

۴- وسعت و پیچیدگی فعالیت های سازمان .

۵- بی طرفی متخصصان بیرونی .

۶- بهره گیری از خدمات آموزشی متخصصان بیرونی.

سیستم اطلاعات بحران های بحث آفرین (CCLS=Controversial Crisis Information Systems) یک سیستم اطلاعاتی رایانه ای است که می تواند در خصوص تهیه برنامه بحران های رو در روی یک سازمان ، مفید واقع شود.

### **گروه مدیریت بحران :**

تجربه ، بهترین معلم مدیریت بحران است . معمولاً کسانی که قبلاً بحران هایی را تجربه کرده اند ، حساسیت بیشتری نسبت به بحران های آتی دارند. علاوه بر تجربه ، سایر اجزای مدیریت دانایی و استفاده از قدرت فکر خود و دیگران نیز می تواند بر پیشگیری و مداخله در بحران تأثیر گذارد ؛ زیرا تفکر در خصوص عوامل بحران ساز، 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 ، و قدرت تفکر ، ادراک و توانایی ارزیابی موقعیت ها و بحران ها برخوردار بوده و توانایی پیشگیری و مداخله در بحران ها را داشته باشند . بی تردید ، انتخاب رهبر گروه بر کارایی و اثر بخشی آنان ، تأثیر بسزا دارد . وی باید فردی مقتدر و دارای اطلاعات کافی در خصوص ویژگی های درونی و بیرونی سازمان ، مانند روابط عمومی، کارکنان، قوانین و نظایر آن باشد . گروه مدیریت بحران می تواند با مطالعه پیش از وقوع بحران (*Pre-Crisis Review*) و آزمایش و شبیه سازی (*Crisis Simulaion and Testing*) بسیاری از بحران ها را پیش بینی و اقدامات لازم را انجام دهد.

یکی از مراحل مدیریت بحران ، تعیین سخنگوی (*Spokespersn*) سازمان است . او کسی است که باید در برابر مردم و رسانه ها پاسخگو باشد و بتواند از منافع ، اعتبار و شهرت سازمان پاسداری نماید . او هنگام وقوع بحران ، باید از گرافه گویی ، بیان مطالب اغراق آمیز ، دروغ ، سرزنش دیگران و ایفای نقش یک جنگجو در برابر دوربین بپرهیزد.

### **اولویت بندی بحران ها:**



یکی از وظایف گروه مدیریت بحران ، اولویت بندی بحران های آتی با توجه به اهمیت 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 بحران هایی (*Who & What*) به عنوان ایجاد کننده و حل کننده بحران ، در گیر هستند؟

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

- چرا و چگونه (*Why & How*) یک بحران واقع می شود؟

### **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 ذی ربط ، با توجه به محرمانه بودن اطلاعات .

۲- هماهنگی در ارائه خدمات و تضمین کیفیت افراد و گروههایی که می توانند بحران هایی را ایجاد کنند. نظیر : کارگران یک کارخانه ، دانشجویان یک دانشکده و یا مشتریان .

۳- همدردی و کمک به افراد بحران ساز 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 غیر مستقیم)

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

۶- ارزیابی فرآیندها و انجام پیگیری های لازم.

## مدیریت بحران در هفت نکته کلیدی:

اتفاقات و حوادث روی می دهند و ما نمی توانیم مانع وقوع آنها شویم . اما با به کارگیری روشهای مدیریت بحران ، می توانیم 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- مسئولیت پذیر باشیم و اگر مقصر هستیم ، به تقصیر خود اعتراف کنیم .
- ۲- هر مسئله ای ، 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 رسانه ها 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 ، از بین می رود یا احیاء می شود.
- ۷- برنامه مدیریت بحران را بر پایه حسن شهرت و منافع سازمان طراحی کنیم .

## مدیر بحران (Crisis Manager) و رسانه ها:

معمولاً مدیران بحران برای روش ها و نحوه پاسخگویی گروه مدیریت بحران در برابر رسانه ها اهمیت خاصی قائلند . تماس های قبلی با خبرنگاران می تواند از اشتباهات بعدی جلوگیری کند . مدیران ضرورتاً باید یاد بگیرند که با رسانه های افراطی ، چگونه برخورد کنند؛ چگونه با استفاده از

روشی مثبت در برابر رسانه ها پاسخگو باشند ؛ و چگونه با خبرنگاران از موضعی مثبت برخورد نمایند.

اغلب فراموش می شود که در مصاحبه های تنش زا از برخوردهای خشن و خصمانه ، پرهیز شود. پرهیز از پرحرفی بیان پاسخ های کوتاه و متناسب با نیاز مخاطب ، از روش های دیگر برخورد با رسانه هاست. مدیران زیرک ، با عبارات کوتاه و سریع در برابر سئوالات غیر منصفانه ، پلی به سمت ساختن ذهنیتی مثبت ایجاد می نمایند . برای مثال ، از چنین عبارتی می توان استفاده کرد:

«شما به نکته مهمی اشاره کردید ؛ اما برای سازمان ما موضوع دیگری مهمتر است ، برای مثال ...»  
یک مدیر بحران حتماً با رسانه ها سروکار خواهد داشت و این موضوع چیزی نیست که بی اهمیت و کوچک، تلقی شود . به طور خلاصه ، عوامل زیر بر جریان هدایت یک مصاحبه تأثیر می گذارند:

- ۱- پاسخگویی مختصر و مفید (*Directly and Briefly*).
- ۲- رعایت ادب و به کارگیری رفتار و روش مثبت .
- ۳- پاسخگویی روشن و قابل فهم .
- ۴- ارائه اطلاعات تکمیلی به صورت مکتوب .
- ۵- سعی در درک رسانه ها.
- ۶- داشتن درک حرفه ای.
- ۷- پرهیز از راهنمایی نادرست و دروغ.
- ۸- پرهیز از بیان عبارت «اطلاعی ندارم».
- ۹- پرهیز از جدل و جرو بحث.
- ۱۰- پرهیز از بیان مطالب تکراری.
- ۱۱- پرهیز از ایجاد چالش بیشتر به جای توضیح اضافی.

## مدیریت ارتباطات در شرایط بحران :

آنچه بدیهی است، بحران (*Crisis*) دیگر ویژگی غیرعادی، کمیاب، اتفاقی و یا جنبی جوامع امروزی شمرده نمی شود، بلکه در تار و پود جوامع مدرن رخنه کرده است .

مدیریت بحران نقشه ای برای به حداقل رساندن آسیب بحران است و حتی در برخی موارد می تواند به کلی موجب از بین رفتن یک بحران احتمالی (بالقوه) شود .

در برنامه های مدیریت بحران، مدیریت ارتباطات بحران نقشی بسیار حساس و کلیدی را بازی می کند. مدیریت ارتباطات بحران، شامل برنامه ریزی و اجرای فعالیت هایی می شود که سازمان را قادر می سازد (از مجرای رسانه های خبری و به شیوه ای اثربخش) مردم را در جریان رویدادهای واقعی قرار دهد. طبق این تعریف، مدیریت ارتباطات بحران، بخشی از روابط عمومی است و پیدایی آن، به صورت مستقیم با شیوه اطلاع رسانی رسانه های خبری ارتباط دارد و ایجاب می کند که هر سازمان در مورد رویدادها و جزئیات آن مردم را در جریان بگذارد و به آنها اطلاعات دقیق بدهد (کاتز چاک، ۱۳۸۴) توانایی آگاه سازی دامنه وسیع مخاطبان درباره طبیعت حوادث و نتایجی که به بار می آورند، تاثیر زیادی بر کسب موفقیت خواهد داشت. ارتباطات مؤثر، می تواند به گروه ها و سازمانهایی که به واسطه رویارویی با بحران زیان دیده اند، کمک کند تا اعتماد و حس مساعدت قوای دولتی، ناظران و عموم را به سمت خود جلب کنند. برعکس، ارتباطات ضعیف روبه روشن شدن با موانع، صرف هزینه های بیشتر، جنجال آفرینی ها و دعاوی بی پایه یا شکست را در پی خواهد

داشت. پژوهش و بررسی های انجام شده نشان می دهد بحرانها به خودی خود تعیین کننده میزان خسارت نیستند، بلکه پاسخ مسئولان به بحران است که میزان خسارتهای وارده را تعیین می کند. شاید به نظر غیرعادی برسد اما واقعیت این است که برنامه ریزی و مدیریت نادرست بحران به گونه ای مرتب دامنه خسارات را گسترده کرده و میزان خسارت را افزایش می دهد. به همین دلیل است که اکنون برنامه ریزی و مدیریت بحران تا این اندازه اهمیت یافته است (یقین لو و دیگران، ۱۳۸۴). (در این میان، ارتباطات چه نقشی را در حوادث ایفا می کند؟ گروه ها و شرکتهایی که به نوعی درگیر با بحران هستند - چه خصوصی و چه عمومی - برای بیان نظرها و خبرهای خود و جلب اعتماد عموم، به توانایی های خود درباره اقدامات انجام شده در مورد حوادث، چه قدر آمادگی دارند؟ چه اقداماتی باید پیش، پس و در زمان بروز حادثه انجام داد تا بتوان با دامنه وسیع مخاطبان ارتباط مؤثر و مناسبی برقرار کرد؟

معمولاً سازمانها در زمان بحران با گروه های مختلفی روبه رو بوده و می بایست با یک مدیریت ارتباطات بحران مؤثر، نیازهای اطلاعاتی آنها را به گونه ای بهینه ارضا کنند.

**گروه قدرت:** گروهی است که منابع و کنترل را برای ادامه بقای سازمان مهیا می کند.

**گروه همکار:** گروه ها یا سازمان هایی هستند که داده های شرکت را تامین کرده، ستاده های آن را

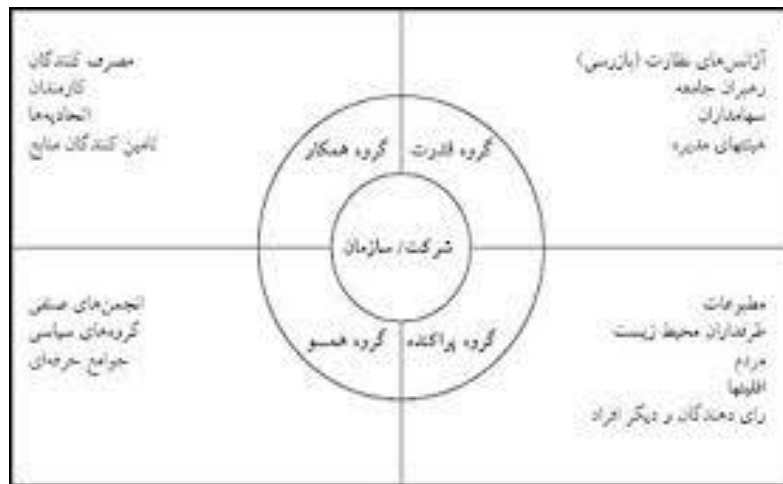
می گیرند.

**گروه همسو:** این گروه به این علت با سازمان مرتبط است که ارزشهای مشترکی با آن دارد یا با

مشکلات یکسانی روبه روست.

**گروه پراکنده:** زمانی که فعالیتهای سازمان عواقبی برای مردم بیرون از سازمان داشته باشد، این

گروه نمایان می شود..



شکل ۱: گروه‌های مختلف مؤثر بر سازمان در زمان بحران

برای مدیریت هرچه بهتر ارتباطات بحران، این مراحل ده گانه پیشنهاد می‌شود:

#### ۱- تشخیص و تعیین تیم مخصوص ارتباطات بحران:

گروه کوچکی از عوامل اجرایی و مسئولان اصلی و خبره را می‌بایست شناسایی و به عنوان نفرات این تیم تعیین کرد. در یک حالت ایده آل، این تیم می‌تواند توسط مدیر عامل رهبری شود تا به کمک نفرات شایسته اجرایی و مشاوران حقوقی به عنوان عاملان توصیه کننده و مشورت دهنده، فعالیت کنند. تعداد ایده آل گروه ارتباطات بحران، حدود ۱۰ - ۸ نفر است. در صورتی که سازمان قادر به انتخاب نفرات قابل و ورزیده در درون سازمان نباشد، می‌تواند برای جبران این کمبود، از مشاوران متخصص و مستقل خارج از سازمان استفاده کند.

#### ۲- تشخیص و تعیین سخنگو:

می‌بایست در هر یک از تیم‌ها، نفراتی انتخاب شوند که تنها نفرات مجاز و شایسته برای ارائه گزارشها و اطلاعات شرکت در شرایط بحران باشند. تیم مدیریت بحران باید فردی را در اختیار داشته باشد که به عنوان مرجع صلاحدید در ارائه گزارش محسوب شود. یکسانی پاسخ طی یک بحران، بسیار حیاتی و مهم است. از این رو هنر سخنوری و فن ارتباطات با رسانه‌های عمومی و مخاطبان شرکت یکی از ملاکها و معیارهای ابتدایی در انتخاب سخنگوی تیم است

## ۳- آموزش سخنگو:

نفر سخنگو در حقیقت پیشاهنگ تماس بین سرمایه گذاران، ذی نفعان شرکت و رسانه ها است. این موضوع به ما می آموزد که می بایست سخنگو را برای پاسخگویی به گونه و طریقی که بالاترین بازدهی را داشته باشد، با آموزش های مدون و حرفه ای از پیش آماده کرد.

## ۴- تعیین طرح های ارتباطی:

می بایست یک درخت ارتباطی از پیش تعیین شده ای برای شرایط اضطراری در درون سازمان تعیین و گسترش داد به گونه ای که آنها دقیقاً بدانند چه باید بکنند، چه کسی و کسانی در صورت مشاهده علایم و شرایط بالقوه و هشدار دهنده بحران می بایست در جریان قرار گیرند. به همین منظور نشانی، شماره تلفن، فاکس و ایمیل افراد صلاحیت دار حتمی می بایست در سازمان موجود و مستند باشد.

## ۵- شناسایی و تعیین مخاطبان:

کدام بخش از مخاطبان شرکت دارای اهمیت بالایی برای شرکت هستند؟ رسانه ها و مشتریان؟ سهام داران؟ مراکز نظارتی؟ برای هر یک از مخاطبان مورد نظر و مهم شرکت می بایست فایلی موجود باشد که شامل: نشانی، شماره تلفن، فاکس، ایمیل و... باشد تا بتوان در مواقع بحران و ضرورت در کمترین زمان اطلاعات مربوطه را به آنان انتقال داد. همچنین شرکت، نیازمند دانستن این مهم نیز هست که هر یک از مخاطبان چه نوع اطلاعاتی را خواستارند.

## ۶- پیش بینی بحران:

اگر شرکت از پیش در حال آماده ساختن خود و تیم ارتباطات بحران برای رویارویی با بحرانهای احتمالی است، دو نکته را می تواند مورد توجه قرار دهد. نخست آنکه شرکت دریافته است که در بسیاری از مواقع با تغییر ساده و اصلاح روشها می تواند از بسیاری از معضلات خود را مبرا سازد؛

ضمن آنکه روی طرحهای گوناگون فکر کرده، سناریوهای مناسب را طرح ریزی و انتخاب کند. چرا که تحت هیچ گونه فشاری نبوده و قدرت مانور بالایی را در تفکر دارد. در حالی که در شرایط بحرانی فشار زیادی بر سازمان وارد می شود و به میزان زیادی از قدرت تفکر شرکت کاسته خواهد شد. دوم آنکه، در بعضی از موارد، شرکت می داند که بحرانی حادث خواهد شد. چرا که خود مسبب آن بوده و از قبل پیش بینی کرده است؛ برای مثال، زمانی که تصمیم به اخراج تعدادی از کارمندان گرفته اید یا به دنبال کسب سود بزرگی هستید. در این شرایط می توان مراحل ۷-۱۰ را که در ادامه آمده است، دنبال و پیاده کرد.

#### **۷- ارزیابی شرایط و اوضاع بحران:**

انجام هرگونه اقدام و واکنش پیش از دستیابی به اطلاعات کامل، در واقع مشابه شلیک کردن و بعد از آن پرسیدن است و بنابراین این عمل شما را در زمره یکی از قربانیان ابتدایی و مقدماتی قرار می دهد. ارزیابی شرایط بحران نخستین گام در انجام مراحل ارتباطات بحران است که شما پیشاپیش می توانید بردارید. ولی اگر از پیش، این آمادگی را ایجاد نکرده باشید، زمانی را می بایست صرف تشکیل این تیم و مشاوران و تشکیل جلسه و... کرده و با تاخیر با مسئله روبه رو شوید. علاوه بر این در شرایط اضطراری و عجله، نفرات کارایی و راندمانی را که در شرایط تمرین و آموزش دارند، هرگز نخواهند داشت.

#### **۸- تشخیص و تعیین پیامهای کلیدی:**

شما در حال حاضر می دانید که در شرایط بحران، مخاطبان شما خواهان دریافت چه نوع اطلاعاتی با چه طبقه بندی اند. حال پرسش این است که در این شرایط شما چه می خواهید که آنان درمورد شرایط بحران بدانند؟

#### **۹- تصمیم گیری در مورد روشهای ارتباطات در زمان بحران:**



راه های گوناگون و متفاوتی برای ارتباطات در شرایط بحران، چه در درون سازمان و چه در بیرون از آن، وجود دارند. کارمندان، مشتریان و سرمایه گذاران را می توان طی یک جلسه نسبت به موضوع آگاه کرد، یا با ارسال نامه، خبرنامه ها، پیامهای کوتاه و فاکس، نسبت به موضوع آگاهی داد. همچنین رسانه ها نیز می بایست خبرهای منتشر شده را همراه با توضیحات بیشتری و یا مصاحبه تک به تک یا کنفرانس خبری، دریافت کنند. تیم راهبردی ارتباطات بحران می بایست با بررسی روشهای یادشده، روش مناسب را انتخاب کند.

**۱۰- تسلط بر بحران و گذر از طوفان:** تفاوتی ندارد که اصل بحران چیست؟ تفاوتی ندارد که آیا ناشی از خبر خوبی است یا نه؟ فرقی ندارد که تا چه اندازه شما با دقت خود را آماده کرده اید و بدان پاسخ داده اید؟ به هر حال قرار نیست بخشی از مخاطبین شما که به همان شیوه که شما می خواهید واکنش نشان دهند و این می تواند بی اندازه ناامید کننده و خسته کننده باشد، خوب چه کار می کنید؟ نفس عمیقی بکشید. با نگاهی هدفمند واکنش را مورد پرسش قرار دهید. آیا خطای شما بوده و یا تعبیر خاص و ویژه مخاطبان؟ اگر می بینید نوعی دیگر از ارتباطات می تواند تاثیرهای بهتری را روی مخاطبان بر جای گذارد، نسبت به انتخاب آن تصمیم گیری کنید. درباره انواع ارتباطات که می توانست تاثیر به مراتب شدیدتر و وخیم تری بر مخاطبان بگذارد نیز، تفکر کنید. اگر ارتباطات دیگری وجود دارند که دارای ارزش تلاش اند، آنها را مشخص و در موردشان تصمیم گیری کنید

### **سایر موارد مربوط به مدیریت بحران :**

مدیریت بحران ناظر بر پنج مقوله سازماندهی، ارتباطات، تصمیم گیری، شناخت عوامل بحران و طراحی است. هر اندازه سازمان دهی نیروهای مقابله کننده با بحران بیشتر باشد کنترل بحران سهل تر است. هر اندازه میزان ارتباطات بین ارگان های مقابله کننده با بحران بیشتر باشد، مدیریت

بحران کارا تر است . هر اندازه سرعت تصمیم گیری از سوی مدیریت بحران بیشتر باشد سرعت کنترل بحران بیشتر است . هرچقدر عوامل بحران برای مدیریت بحران آشنا تر باشد ، کنترل بحران سهل تر است .

عوامل بسیاری در سنجش ، طبقه بندی و تشخیص اولویت و فوریت ها در امر تهدید نقش بازی می کنند . مهمترین این عوامل عبارتند از:

زمان تهدید- مکان تهدید- شدت تهدید- عامل تهدید- توان و قدرت تهدید- عمق و دامنه تهدید- نوع تهدید - هدف مورد آماج تهدید ، ابزار تهدید.

▪ برخی دیگر برای تدبیر بهینه بحران ها ، مدل های چهارلایه را پیشنهاد نموده اند. در این مدل چهار عامل نقش تعیین کننده ای را ایفا می کنند .

عامل اول انسان ، شخصیت و رفتار اوست که می تواند در مقابله با بحران یا برخورد انفعالی با بحران نقش داشته باشد .

لایه دوم در مدیریت بحران نشانگر فرهنگ جامعه است .

در لایه سوم ، ساختار ارتباطی در مدیریت مد نظر می باشد . ارتباط واحدها با هم ، میزان پیچیدگی ، تمرکز ، اختیارات ، سلسله مراتب و ... می تواند در بحران ستیزی یا بحران پذیری سازمان مؤثر باشد.

در لایه چهارم استراتژی و خط مشی ها و شیوه های مقابله در مدیریت بحران می باشد که با توجه به این مدل چهارلایه موفقیت در این تدبیر، به لازمه موفقیت در چهارلایه اتخاذ سیاست های جامع و مبتنی بر افق های مکانی و زمانی می باشد.

### **چگونگی رویارویی و مقابله با بحران :**

- ۱- فعالیت های تحقیقاتی دائم برای یافتن و طراحی کارا و تولیدات جدید تر و بهتر ، بدین ترتیب این ما هستیم که کالای جانشین برای کالای کهنه خود معرفی می کنیم و نه رقیب ما.
- ۲- در آماده شدن برای تغییر و تحولی که ممکن است رخ دهد ، باید چنان برنامه ریزی کرد که گویی این تحول و تغییرات واقعاً و بدون هیچ شک و شبه ای اتفاق خواهد افتاد. عاقلانه نیست که صبر کنیم تا حادثه اتفاق بیفتد و بعد به فکر چاره باشیم زیرا ممکن است زمانی برای عکس العمل نباشد.
- ۳- صلاح در این است که دو سازمان نا متجانس در هم ادغام نشوند ولی در صورت ادغام راه چاره ، جستجو ، یافتن و رفع نواقص و معایب و تناقضات موجود بین سازمان است.
- ۴- قاطعیت ، استقامت و رهبری مؤثر و خردمندانه مسئولان سازمان ، تربیت پرسنل و آماده سازی ایشان برای رویارویی با بحران و ...

### **خصوصیات اعضای ستاد مبارزه با بحران :**

- در راستای مقابله با بحران فرد تصمیم گیرنده یا اعضای ستاد بحران به طور کلی باید خصوصیتی را داشته باشند که به شرح زیر می باشد:
- ۱) حفظ آرامش و خونسردی در هنگام بروز بحران امری حیاتی است. مهم ترین فردی که خونسردی و آرامش او نقش مهمی در اتخاذ تصمیمات صحیح به عهده دارد ، مدیر سازمان است.
- ۲) باید برای رویارویی با بحران از قبل آماده بود و برنامه ریزی کرد. بدیهی است اگر در شرایطی که وضعیت عادی است برنامه ریزی شود بهتر می توان بحران ها و اثرات ناشی از آن ها را کنترل کرد .

۳) باید به قلب هدف حمله کرد. برای تسریع در کنترل بحران و اثرات ناشی از آن باید ریشه بحران را شناسایی و توجه نیروها را به آن جلب نمود تا به تنها تلاش خود را متوجه آن سازند بلکه نسبت به توقف و سرانجام، حل بحران اقدام عاجل صورت پذیرد.

۴) باید در افراد جرات و جسارت به وجود آورد.

۵) ایجاد دوره های آموزشی خوب و موثر. برای تمرین مدارم و بررسی موارد ویژه واقعی و صوری، افراد با این نوع آموزش ها در رویارویی با بحران آسانتر برخورد نموده و از هر نوع شتابزدگی که از ویژگی های بحران است حتی المقدور پرهیز خواهند نمود.

فجایعی که به نابودی انسان های بسیار زیاد و حتی تخریب غیر قابل جبران محیط زیست منجر می گردد، دیگر جایی برای دستور العمل های از پیش تدوین شده باقی نمی گذارد. به هر حال در هر بحران نباید عوامل اجتماعی، فرهنگی و سیاسی را از نظر دور داشت.

### **نتیجه گیری:**

با پیچیده تر شدن و بزرگتر شده سازمان ها روند تحول پدیده ها پیچیده تر و فهم و تحلیل آنها مشکل تر و در نتیجه احتمال و امکان وقوع حادثه و ایجاد بحران را افزایش داده است. در چنین شرایطی پیش بینی آینده بهترین کار می باشد، به شرطی که مدیریت برای این پیش بینی ابزار و دانش کافی را داشته باشد. نقش مدیران در بحران می تواند نقش ناخدایی باشد که با مشاهده ابرهای غلیظ و دیگر نشانه های طوفان بلافاصله شروع به تدارک امکانات لازم جهت مقابله با طوفان را می نماید.

یافتن روشی برای پیش بینی روندها و آمادگی برای مواجهه با حوادث غیر منتظره از وظایف مدیریت بحران است. با شناخت بحران و برنامه ریزی مناسب و جلب مشارکت و همکاری تمام

نیروها می تواند بر مشکلات غلبه کند و به طور کلی با انسجام گروهی قوی و حفظ خونسردی ، بررسی شرایط بحران ، آینده نگری ، بحث و گفتگو ، تجزیه و تحلیل مسائل و اتخاذ تصمیم مناسب می تواند بحران را مدیریت و آثار تخریبی آن را به حداقل رساند.

در پایان جمع بندی کلی ما را بر این رهنمون می دارد که :

اولاً هرگز خود را مصون از بحران فرض نکنیم .

دوم اینکه بحران ها را شناخته و به خوبی و دقیق تجزیه و تحلیل کنیم .

سوم اینکه بعد از تجزیه و تحلیل برنامه ریزی صحیح انجام دهیم .

چهارم اینکه مسئولیت ها را با اعضا بشناسانیم .

پنجم اینکه کنترل اوضاع را بدست گرفته و تحت هر شرایطی بر خود مسلط باشیم .

و نهایتاً اینکه همواره آمادگی بحران را داشته باشیم .

فراموش نکنیم که بحران ها شبیه هم نیستند ولی نکات مشابه به هم دارند که می توان از آنها نتیجه

گیری مثبت کرد و در نهایت سعی کنیم همواره در رده برندگان باشیم . پس در این راه بر آگاهی

های خود بیفزاییم .

با امید به اینکه همه بتوانیم در مواقع بحران ها چه کوچک چه بزرگ ، چه فردی و چه عمومی ،

کنترل بحران ها را بدست گرفته و مغلوب آن نشویم .

## منابع و مأخذ:

- آذریور حسین (۱۳۸۳) مدیریت بحران شهر تهران نشریه «پول»
- تهرانی سیروس (۱۳۸۳-۱۳۸۴) نقدی بر مدیریت بحران در ایران ، «نشریه مدیریت»
- حیدری تفرشی ، غلامحسین ، خدیوی امراله ، یوسفی ، رضا (۱۳۹۰) تئوری های سازمان و مدیریت در دنیای پسامدرن ، چاپ اول ، انتشارات فرهنگ سبز
- خوش اخلاق فاطمه (۱۳۸۸) مقاله مدیریت بحران مقاله ، دی ماه ۱۳۸۸
- ذوالفقاری محمد علی ، «مدیریت بحران در ۲۴ ساعت اول» انتشارات حدیث
- صالحیان علیرضا ، مدیریت در شرایط بحران . نشریه مدیریت «انجمن مدیریت ایران» ۸۴- ۸۳
- ضیافی مرتضی برنامه ریزی و مدیریت بحران ، مرتضی ضیافی «مقاله ارائه شده به استاد مظلومی»  
۸۳-۸۴
- فرید یحیایی ، علی (۱۳۷۸) فصلنامه علمی آموزشی فرهنگ مشارکت ، بحران مشارکت و عوامل و آثار آن ، شماره ۲۰ و ۲۱
- ناصحی فر وحید ۱۳۸۰ مفاهیم و نکاتی پیرامون مدیریت بحران ، نشریه «توسعه مدیریت» ، شماره ۳۴ ، بهمن ۸۰
- مدیریت بحران ، فاطمه خوش اخلاق ، مقاله ، دی ماه ۱۳۸۸
- ملکی آوارسین ، صادق ، مشکاتی ، داود ، نظریه ای نوین مدیریت سازمان (۱۳۹۱) چاپ اول ، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز