

مدیریت بحران چیست و چگونه اجرا می‌شود؟

نویسنده: کلودیا ون. دن. هیوول

مترجمین: سیدفردین رضایی^۱

محمدامین کرامت^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۱۸

تاریخ تأیید مقاله: ۱۳۹۸/۰۶/۱۱

چکیده

این مقاله به تمایل مشارکت اعضای «مؤسسه تداوم کسب‌وکار» برای توسعه و درک بیشتر مدیریت بحران پاسخ می‌دهد. اهداف این مقاله عبارت است از: تعریف واژه بحران، ماهیت و ویژگیهای مختلف آن؛ کاوش در مورد اینکه آیا مدیریت بحران را می‌توان فرایند تعریف کرد یا توانایی؛ شناسایی و توصیف عناصر کلیدی، سامانه‌ها، مهارتها و مفاهیم فرهنگی مدیریت بحران و اجرای آن از جمله ارتباط آن با ارتباطات بحران؛ توصیف مزایای اجتماعی رشد توان مدیریت مؤثر بحران. این مقاله کار یک زیر گروه در «مؤسسه تداوم کسب‌وکار» است که از طریق مشارکت «مؤسسه تداوم کسب‌وکار» هماهنگ می‌شود. این مقاله دیدگاه‌های «مؤسسه تداوم کسب‌وکار» یا هر سازمان دیگری را نشان نمی‌دهد بلکه به عنوان محرک بحث میان کارکنان «مؤسسه تداوم کسب‌وکار» به کار می‌رود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت بحران، تداوم کسب و کار، ارتباطات بحران، مدیریت مؤثر بحران.

nilooreza88@gmail.com

۱. کارشناسی ارشد مدیریت بحران دانشگاه جامع امام حسین(ع)

keramat.amin@gmail.com

۲. کارشناسی ارشد مترجمی زبان انگلیسی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)

مقدمه

اعضای «مؤسسه تداوم کسب‌وکار» علاقه‌مندی زیادی به درک نقش مدیریت بحران به‌عنوان عنصری کلیدی در راهبرد انعطاف‌پذیری شرکت‌های بزرگ نشان داده‌اند؛ زیرا اعضای باتجربه «مؤسسه تداوم کسب‌وکار» دریافته‌اند که مدیریت هر بحران به‌منظور حمایت از اعتبار شرکتها و ارزش آنها بسیار ضروری است. در حالی که مدیریت بحران بخشی از «راهبرد انعطاف‌پذیری» وسیع سازمان شناخته شده و ارتباط دقیق عناصر در این مقاله «مؤسسه تداوم کسب‌وکار» مورد بحث قرار گرفته است. در نوشتار بر این تعریف تمرکز می‌شود که مدیریت بحران به‌عنوان مفهومی مستقل به چه معناست. سؤالی که باید پرسیده شود این است که مدیریت بحران از لحاظ عملی چیست. این مقاله به این مسئله می‌پردازد که مدیریت بحران چیست؛ اما اینکه چه کسی مدیر باشد را مورد بحث قرار نمی‌دهد. هم‌چنین مجموعه‌ای از دیدگاه‌های دریافت شده از خرد جمعی شرکت‌کنندگان براساس تخصص حرفه‌ای و تجربیات واقعی آنها می‌باشد.

چارچوب

دفتر کابینه در مشارکت با مؤسسه استانداردهای بریتانیا اخیراً سندی را تحت عنوان «عملکرد خوب و هدایت مدیریت بحران» منتشر کرده است. این سند در پاسخ به تمایل دفتر کابینه در جهت گسترش عملکرد خوب برای مخاطبان خصوصی و عمومی شکل گرفته است تا آگاهی سازمانها را افزایش دهد و از توسعه توان آنها حمایت کند. هدف آن راهنمایی راهبردی برای کمک به مدیران ارشد و هم‌چنین مورد استفاده کسانی است که از آن راهبرد استفاده می‌کنند. در گذشته دور، دستورالعمل‌های اجرایی خوب «مؤسسه تداوم کسب‌وکار» از ارتباطات قوی با مدیریت بحران از طریق عنصر مدیریتی حادثه صحبت می‌کردند و به این توضیح ادامه می‌دهند که اعضای «مؤسسه تداوم کسب‌وکار» هر اختلالی را به شکل کلی‌نگری در نظر می‌گیرند و به مدیریت بحران، مدیریت حادثه و مدیریت اضطراری به چشم بخشهای جدایی‌ناپذیر برنامه کامل تداوم تجارت نگاه می‌کنند. اخیراً، شکل مدیریت بحران بشدت در سایه موارد متعدد بحرانهای شرکتها افزایش یافته و توان سازمانها در ارائه واکنش مؤثر به بحران، عنوان بسیاری مهم در دستور کار اجرایی

شده است. این مسئله به دلیل نبود یکپارچگی بسیاری از شرکتها یا گروه‌های تلاش‌کننده برای ارائه پاسخ مؤثر طی بحرانهای واقعی، صادق است. بنابراین به‌طور طبیعی مدیریت بحران موضوع مقاله‌های بیشتر مجله‌های تجاری و این مقاله شده است. مدیریت بحران نه جایگزین تداوم تجارت می‌شود و نه چنین برنامه‌هایی را به چالش می‌کشد؛ بلکه شاخه همکاری‌کننده و اغلب حمایتی است. هرچند اغلب در زمان بحران هدایت منظم مورد نیاز است و واکنش مداومی مورد نیاز نیست، یک شاخه اصلی و بسیار مهم جلوه می‌کند.

بحران چیست؟

به‌رغم کاربرد مداوم آن، هیچ تعریف پذیرفته‌شده‌ای برای بحران وجود ندارد. چگونگی تعریف «بحران» برای ده‌ها سال است که به‌عنوان مشکل مانده و معانی مختلفی براساس چارچوب، ارتباطات شرکتها، حساسیتها و عوامل دیگر ارائه شده است. جدول ذیل طیف وسیعی از تعاریف و توصیف از بحران را فراهم می‌کند که در حال حاضر در واژه‌نامه‌ها، اسناد دولتی و ادبیات بحران وجود دارد.

منبع	تعریف بحران
فرهنگ لغت وبستر	نقطه عطفی برای بهتر یا بدتر شدن یک زمان تعیین‌کننده یا بی‌ثبات یا حالتی از کارها که به‌صورت قریب الوقوع در حال اجرا است؛ وضعیتی که به‌مرحله بحرانی برسد.
راهنمای مدیریت بحران و تمرین خوب	وضعیت ذاتا غیرطبیعی، ناپایدار و پیچیده‌ای که نشان‌دهنده تهدیدی برای اهداف راهبردی است و شهرت و یا موجودیت هر سازمان را تهدید می‌کند.
ناتو	وضعیت ملی یا بین‌المللی است که در آن اولویتها، ارزشها، منافع و یا اهداف مورد تهدید است.
اداره نوآوری تجاری و مهارتهای بریتانیا	وضعیت و یا حتی احساس غیرطبیعی که در محیط تجاری روزانه وجود دارد و عملکرد، امنیت و شهرت سازمان را تهدید می‌کند.
برنامه‌ریزی مدیریت بحران برای موارد اجتناب‌ناپذیر	زمانی ناپایدار و یا حالتی از کارها است که در آن تغییر قریب‌الوقوع حتمی است

تعریف بحران	منبع
رویداد یا مجموعه‌ای از وقایع خاص، غیرمنتظره و غیرمعمول که سطح بالایی از عدم اطمینان و تهدید را به وجود می‌آورد و یا تهدیدی نسبت به اهداف با اولویت زیاد در هر سازمان است.	بحران سازمانی و ارتباطی
تهدیدی جدی نسبت به ساختارهای اساسی و یا ارزشهای بنیادی و هنجارهای هر سامانه که تحت فشار زمان و وضعیت نامعلوم مستلزم تصمیم‌گیریهای حیاتی است.	سیاست مدیریت بحران، رهبری عمومی تحت فشار

کلید این تعاریف و مفاهیم الف) بی‌ثباتی و یا تغییر ب) تهدید به‌عنوان عامل تعیین‌کننده در هر بحران که از حالت طبیعی فراتر می‌رود و باعث بی‌ثباتی و تغییر در سازمان می‌شود و می‌تواند آینده آن سازمان را تهدید کند. بنابراین تأثیرات بحران در سراسر سازمان دیده می‌شود و پاسخ به آن نیازمند هدایت راهبردی به‌منظور مدیریت و جهت‌دادن به حوادث و کنترل دوره بحران است. در تعاریف «مؤسسه تداوم کسب‌وکار»، جالب است که به مرجع دیگری به نام «درک» توجه شده است؛ چون بحران اغلب می‌تواند به‌جای اینکه در واقعیت رخ دهد در ذهن تداعی شود و ممکن است که ادراکات بیرونی (یا داخلی) باشد که به تعریف حادثه به‌عنوان بحران کمک می‌کند یا حادثه‌ای را شتاب می‌دهد که به بحران منجر می‌شود.

تعریف واژه: حادثه، اضطراب یا بحران؟

کلید در اینجا ایجاد تفاوت بین بحران، حادثه و اضطراب است؛ واژگانی که بعضی سازمانها و افراد، آنها را با هم اشتباه می‌گیرند. در نظر بسیاری، حادثه، مشکل سطح پایین یا داخلی است که تأثیر جدی ندارد و می‌توان با روشهای معمولی به آن پرداخت و آن را حل کرد و به دخالت مدیریت در رشد سازمان نیازی ندارد. در برخی مواقع، مقایسه آن با اضطراب پیچیده‌تر است؛ واژه‌ای احساسی‌تر و مورد استفاده در خدمات اورژانسی و مرتبط با مشکلی گسترده؛ اما معمولاً مشکلی نیست که بقای سازمان را تهدید کند.

توافق بر سر تعاریف مشکل است و گاهی با حساسیتهای ناشی از کاربرد متفاوت واژه بحران در بخشهای مختلف همراه است. بنابراین شیوه بهتر برای درک این موضوع، که چه

حوادثی را می‌توان به‌عنوان بحران تلقی کرد، این است که ویژگی‌های کلیدی آن را توصیف کرد.

ویژگی‌های بحران

ممکن است تفاوت بین بحرانها به شکل «تأثیر ناگهانی» باشد که با اختطار کم یا بدون اختطار اتفاق بیفتد و ممکن است روزها، هفته‌ها یا ماه‌ها طول بکشد. مبدأ بحران یا می‌تواند بیرونی باشد به‌صورتی که سازمان قربانی حادثه‌ای خارج از کنترل مانند بلایای طبیعی است و یا درونی باشد که بر اثر سوانح درون مکان کاری یا بر اثر خطاهای قابل پیشگیری و سیستمی است. این مقاله صرف‌نظر از مبدأ بحران، علت یا نمود آن، هر حادثه را از طریق ویژگی‌های کلیدی معین‌شده ذیل توصیف می‌کند:

بحران حادثی منحصر به فرد و یا کم است که به‌عنوان غافلگیری در سازمان به‌وجود می‌آید. غافلگیری نتیجه عدم پیش‌بینی سازمان یا عدم برنامه‌ریزی برای حادثه یا عدم توجه به برنامه‌های سازمان در حوادث است.	غیرقابل پیش‌بینی
بحرانها سطح شدیدی از تهدید پویا را وارد می‌کنند و توان تأثیر بر اهداف با اولویت زیاد سازمانی را دارند و هم‌چنین پیامد منفی یا ناخوشایندی را برای سازمانها، سهامداران و صنایع آنها دارند.	تهدید پویا
بحرانها نیازمند پاسخ در دوره زمانی هستند که توسط سازمان تعریف نشده است. این دوره زمانی اغلب بسیار کوتاه و در موقعی است که زمان برای تصمیمات و اقدامات به‌منظور کاهش تأثیرات محدود است.	فوریت / فشار
هم‌چنین فشار توسط یک عامل بالقوه برای تصمیمات اشتباه با پیامدهای زیانبار و یا تهدیدکننده زندگی تحمیل می‌شود.	فوریت / فشار
عدم قطعیت نتیجه تصمیماتی است که در رویارویی با اطلاعات ناقص، اشتباه و یا مبهم گرفته می‌شود.	عدم قطعیت
بحرانها می‌توانند به‌طور بالقوه کل سازمان را تحت تأثیر قرار دهند یا مختل کنند و حتی گاهی از مرزهای سازمانی، جغرافیایی، اقتصادی و غیره فراتر روند.	نبود مرزها
بحرانها حادثی هستند که منافع عمومی و رسانه‌ها و نفوذ آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند، در حالی که در رسانه‌ها، اطلاعات قبل از اینکه واقعیت‌ها بررسی شود، همیشه بسرعت در حال گسترش و توزیع است.	بررسی رسانه‌ها

بحرانها توسط چندین ذی‌نفع مشخص، و تصمیمات باعث نتایج یا تأثیرات وابسته به یکدیگر می‌شود. پیچیدگی ذاتا ناشی از این واقعیت است که ویژگیهای بحرانها بر یکدیگر تأثیراتی دارد. علاوه بر این، ممکن است به دلیل بحران، هنجارهای سازمانی از بین برود.	پیچیدگی
---	---------

این فهرست جامعی از ویژگیهایی است که ماهیت پیچیده و حساس هر حادثه بحرانی را بیان می‌کند و نیاز به سازمانها و افراد پاسخ‌دهنده به چنین واقعه‌ای را برای درک معنای واقعی واژه بحران بیان می‌کند؛ هم‌چنین کارهایی را که افراد باید انجام دهند و اینکه باید با چه کسانی برای مدیریت موفق حادثه و به حداقل رساندن تأثیر آن تعامل داشته باشند نشان می‌دهد. در واقع برای کارکنان مهم این است که هرکدام از واژه‌ها که به کار روند، آنها معنای آن را با توجه به پاسخ مورد نیاز متوجه شوند. در اینجا است که تفاوت سطوح راهبردی، تاکتیکی و اجرایی پاسخ به مدیریت بحران، راهنمای خوبی را ارائه می‌کند. اگر گروه یا افراد بفهمند که با چه کسانی در ارتباط هستند، سطوحی که آنها در آن عمل می‌کنند، وابستگی‌ها، توقعات متقابل تنظیم می‌شود؛ بنابراین به ناچار نقش خود را برای پاسخهای مناسب و تعاملات مورد نیازشان می‌فهمند و پاسخهای فردی خود را با کوشش جمعی ترکیب می‌کنند.

مدیریت بحران چیست؟

مدیریت بحران اصطلاحی است که اغلب برای توصیف راهکارهای سازمان در جهت مهار بحران از آن استفاده می‌شود. کمبود تعاریف در لغتنامه‌ها، اسناد سیاسی و ادبیات بحران و اینکه کجا هست، وجود دارد. این تعاریف در جدول ذیل آمده است که همان منابعی را نشان می‌دهد که قبلاً برای تعریف واژه بحران استفاده می‌شد و هر جا که ممکن باشد، تعاریفی برای اصطلاح مدیریت بحران ارائه می‌شود.

منبع	تعریف مدیریت بحران
راهنمای مدیریت بحران و تمرین خوب	هیچ تعریفی ارائه نشده است؛ اما آن را مجموعه‌ای فراگیر از فعالیتها، پشتیبانی توسط توان سازمانی و آماده شدن برای پاسخ به بحران و جبران بحران ارائه کرده است.
ناتو	اقدامات هماهنگ انجام شده برای جلوگیری از گسترده شدن بحران و تشدید درگیریهای مسلحانه و یا جلوگیری از دشمنی

منبع	تعریف مدیریت بحران
اداره نوآوری تجاری و مهارت‌های بریتانیا	پاسخ فوری به بحران
برنامه‌ریزی مدیریت بحران برای موارد اجتناب‌ناپذیر	هنر از بین بردن بسیاری از خطرها و بلا تکلیفی‌ها برای اجازه دادن به شما در جهت دستیابی به کنترل بیشتر بر سرنوشت خود توانایی مدیریتی وضعیت متغیر و گرفتن تصمیمات حساس
بحران سازمانی و ارتباطی	هیچ تعریفی ارائه نشده است.
سیاست مدیریت بحران، رهبری عمومی تحت فشار	مجموعه‌ای از چالش‌های غیرعادی مرتبط با حکومت که در آن از رهبران انتظار می‌رود تصمیمات مهم بگیرند و در سخت‌ترین وضعیت‌ها مسیر را نشان دهند.
واحد بهره‌وری (۲۰۰۹). مدیریت بحران و نگاه بین‌المللی	فرایند شناسایی هر مسئله بالقوه و یا بحران و هماهنگی سازمانی یا درون سازمانی برای پاسخ مورد نیاز به بحران
مک فارلین (۲۰۱۰): «فکر کردن در مورد بحران» بازیابی مدیریت کسب‌وکار VII: III, July	سرعت زیاد در حالتی که زمان کم است و به تصمیم‌گیری در وضعیت نامعلوم نیاز است و زمانی برای صبر کردن و نگاه کردن نیست.
پیرسون و سومر، «تزریق خلاقیت به مدیریت بحران: رویکرد ضروری امروز»، مجله پویایی سازمانی، شماره ۴۰ صفحه ۲۷ الی ۳۳.	مدیران سازمانی درگیر برنامه‌ریزی و آماده‌سازی و اجرای تصمیمات بهنگام براساس بهترین وضعیت هستند که می‌توانند به وجود بیاورند و هم‌چنین در تلاش برای رسیدن به تعادل مناسب بین تصمیمات بهنگام و تصمیمات خطرپذیر
کومیس (۲۰۰۱)، «بحران جاری ارتباطات: برنامه‌ریزی، مدیریت و پاسخ»	مجموعه‌ای از عوامل طراحی شده برای مبارزه با بحران و کاهش آسیب واقعی خسارت در تلاش برای جلوگیری یا کاهش پیامدهای منفی بحران و در نتیجه حفاظت از سازمان، سهامداران، و صنعت از آسیب است.

طبق این تعاریف و در راستای اهداف این مقاله، مدیریت بحران را باید کامل و جامع فهمید. شرط واکنش سریع و از پیش برنامه‌ریزی شده هر سازمان این است که تحت حمایت یک مدیریت باشد و ظرفیت ارتباطی و مدیریت اطلاعات به صورت یکپارچه در جهت توانایی برای تصمیم‌گیری سریع در سطح راهبردی و در محیطی ساختارمند باشد و در نتیجه حفاظت از بقا یا اعتبار سازمان بهبود یابد. به‌رغم ماهیت متفاوت تعاریف مربوط

به مدیریت بحران به نظر می‌رسد اجماع آرا بیشتر در مورد مفهوم راهبردی آن و نقش مهمی است که رهبری و تصمیم‌گیری در این چارچوب به‌عهده دارند. در واقع، واژه «مدیریت»، که توسط ویکی‌پدیا «فرایند کنترل اوضاع» یا به‌طور خاص‌تر «گردهم آمدن افراد برای دستیابی به اهداف دلخواه با استفاده از منابع کارآمد و مؤثر موجود» تعریف شده است، فعالیت‌های راهبردی مثل برنامه‌ریزی، سازماندهی نیروها، رهبری یا هدایت سازمان یا کوشش جمعی به‌منظور دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف را شامل می‌شود. سه نوع فعالیت فرماندهی، مدیریت و رهبری را براحتی می‌توان با هم اشتباه گرفت. در واقع در هر زمانی، یک فرد ممکن است همزمان درگیر هر سه فعالیت باشد؛ اما هر کدام از این فعالیت‌ها یک هدف اولیه نسبتاً متفاوت دارد. به‌طور خاص، وظایف و مسئولیت‌های فرماندهی با تنظیم مسیر و جهت رابطه دارد. مهارت‌های مورد نیاز این فعالیت در درجه اول ذهنی است که در آن نگرانی و هدف اولیه، گسترش داراییها مانند آماده‌سازی منابع، سازماندهی و کنترل آنها است. مدیریت شامل درک اهداف، حل مشکلات و ایجاد فرایندهایی است که دیگران به‌طور مؤثر سازماندهی شوند. در نهایت، رهبری از لحاظ ماهیتی عمدتاً درون فردی است و شامل سازماندهی افراد به شیوه‌ای است که دستیابی افراد به اهداف را تضمین می‌کند.

مدیریت بحران، فرایندی سه مرحله‌ای

بسیاری از الگوهای مدیریتی در بخش‌های خصوصی و عمومی وجود دارد؛ اما تعریف مدیریت بحران، که ارائه شد، نشان می‌دهد که مدیریت بحران فرایندی است که از طریق توانایی‌های تلفیقی امکان‌پذیر می‌شود و نه تنها بر فعالیت‌های آماده‌سازی و اینکه در هنگام بحران چه باید کرد، تمرکز دارد، بلکه بر شناسایی و پیشگویی اینکه چرا بحرانها رخ می‌دهد و چگونه باید از حوادث تشخیص داده شود نیز متمرکز است. این بخش بنابراین درباره این موضوع بحث می‌کند که مدیریت بحران را می‌توان به بهترین وجه تعریف کرد و یا از طریق یک الگوی فرایندی سه مرحله‌ای شامل آمادگی پیش از بحران، واکنش به بحران و بازیابی پس‌بحران آن را نشان داد.

آمادگی پیش از بحران

بحرانها غیرقابل پیش‌بینی است؛ اما کاملاً غیرمترقبه نیست. بنابراین با اینکه نمی‌توان از کل آن پیشگیری کرد، مدیران باید طیفی وسیع از فرایندهای انعطاف‌سازی ایجاد کنند تا بتوانند از تأثیرات و مدت بحران کم کنند. این موارد شامل برنامه‌ریزی مستمر و سامانه‌های مدیریتی، برنامه‌ریزی مدیریت خطر، تضمین اطلاعات و برنامه‌ریزی امنیتی و بسیاری شاخه‌های مکمل دیگر می‌شود. آمادگی پیش از بحران شامل برنامه‌ریزی مدیریت بحران و ایجاد ساختارهایی برای واکنش نسبت به بحران است. گروه مدیریت بحران باید با برنامه مدیریت بحران پشتیبانی شود. این برنامه‌ریزی باید نظام‌مند (مطابق با دیگر شیوه‌ها و برنامه‌های سازمان) و منظم (در ارتباط با سامانه کلی سازمان) باشد. کلید آماده‌سازی خوب نه تنها برنامه‌ریزی است، بلکه شامل اجرای برنامه آموزشی و اجرایی است. این تنها راه به‌دست آوردن توانایی واقعی از طریق ایجاد دانش و مهارت برای کسانی است که از آنها انتظار پاسخ به بحران می‌رود. براساس تعریف، این مسئله به هیئت یا مجریان ارشد اشاره دارد که این مدیران و افراد در سطوح اجرایی سازمان حضور دارند. نیروها باید از برنامه‌هایی مطلع شوند که به محل کار مربوط است و یاد بگیرند که چگونه آن برنامه را انجام دهند. آموزش می‌تواند قسمتی از این آگاهی را ایجاد کند؛ اما تمرین برنامه‌ها تنها راه آشنایی مردم با وضعیت واقعی است. شرکتی در مدیریت بحران به‌خوبی آماده است که دارای انعطاف قوی، و برای استفاده از فرصتها آماده است.

واکنش به بحران

مدیریت بحران چیزی بیش از صرفاً واکنش به بحران است. بحرانها حوادثی است که از لحاظ ماهیت از هرگونه برنامه‌ریزی فراتر می‌رود. پاسخ به مدیریت بحران شامل برخی از مراحل است:

- شناخت بحران
- فعالسازی گروه مدیریت بحران
- مهار حادثه از طریق گروه مدیریت بحران برای کاهش زیان و خطر تحمیل شده بر سازمان

ممکن است گفته شود که کار در این سه مرحله از جمله تصمیم‌گیری، هدایت یا هماهنگی و اجرا، نشان‌دهنده سلسله مراتب طلایی، نقره‌ای و برنزی است. در واقع جزء کلیدی که در بیشتر الگوهای مدیریت بحران مشارکت دارد، سلسله مراتب ساختارمند براساس نیازها برای فراهم آوردن راهنمایی راهبردی (طلایی: متفکران)، برنامه‌ریزی ماهرانه (نقره‌ای: برنامه‌ریزی‌کنندگان و هماهنگ‌کنندگان) و تحویل‌دهنده برنامه (برنزی: انجام دهندگان) است.

این الگو تشابهاتی در نیروهای نظامی بریتانیا و نیروهای خدماتی (پلیس، آتش نشانی، ...) دارد که در آن سرعت و روند واکنش برای اجرای موفق، حیاتی است و از این‌رو دستور واضح و ساختارهای کنترل باید داشته باشند. در دنیای غیرنظامی، گروه مدیریت بحران به‌طور کلی مسئول کنترل تأثیر حادثه بر سازمان است.

بازیابی پسابحران

هنگامی که بحران پایان یابد، ممکن است برای سازمان مشکلات بازیابی بزرگی باقی بماند. بازیابی پسابحران شامل پرداختن به تأثیرات درازمدت هر حادثه و چگونگی بازگشت به کار است. اگر تغییر بزرگی در روزها، هفته یا بعضی وقتها ماه‌های پس از حادثه رخ داده باشد، جزئیات یا اطلاعات بیشتری در مورد آن حادثه پدیدار می‌شود. فرایندهای مدیریت بحران ممکن است در مرحله نهایی از گروه مدیریت بحران به گروه بازیابی منتقل شود؛ اما این مسئله هنوز بخشی جدانشدنی از فرایند مدیریت کلی است. بحرانها می‌توانند به‌عنوان نقطه یادگیری مهم برای اشخاص و سازمانها باشند و بازیابی شامل بازبینی یا ارزیابی و اصلاح عملکرد سازمانی طی بحران به شکل دروسی شناختی برای یادگیری است.

یادگیری سازمانی از هر بحران از طریق تحقیقات گسترده عملیاتی و پیگیری گسترده افراد، گروه‌ها و سهامداران درگیر در بحران رخ می‌دهد. هم‌چنین این مسئله برای شناسایی و کاهش هر تأثیری عمل می‌کند که حادثه بر اشخاص بر جای می‌گذارد.

عناصر حیاتی توانایی مدیریت بحران مؤثر

خواه رهبران سازمانی برای هر حادثه بالقوه آماده باشند یا به بحرانی پاسخ دهند، یک گروه مدیریت بحران خوب، اگر دارای این عناصر و شایستگی‌ها باشد، عامل بسیار خوبی برای مدیریت مؤثر بحران است:

- رهبری و اقتدار
- تفکر راهبردی و تصمیم‌گیری
- ساختار گروهی روشن
- مدیریت اطلاعات
- ارتباطات بحران و مدیریت رسانه
- برنامه‌ریزی برای آینده

- مدیریت و اقتدار

چون هر فردی باید جزئی از سازمان را که به خودش مربوط است هنگام بحران مدیریت کند، همه اشخاص در گروه مدیریت بحران باید دارای ویژگیهای رهبری باشند؛ اما هر گروه مدیریت بحرانی باید دارای یک رهبر شاخص با اقتدار در تصمیم‌گیری شناخته شده باشد. این مسئله نیازمند مجموعه‌ای از مهارت‌های خاص است و موقعیت رهبر گروه باید نسبت به دیگران مشخص باشد. اینگونه نیست که هر کسی بتواند رهبر گروه شناخته شود و اغلب کسانی که در زمان معمولی کار کردن در سطوح بالاتر هستند، متوجه می‌شوند که انتقال مهارت‌هایشان به حیطه مدیریت بحران مشکل است؛ زیرا باید به‌رغم کمبود وقت و اطلاعات محدود سریعاً تصمیم‌گیری انجام دهند.

نیاز برای آماده‌سازی رهبران در این نقش و تأیید توان آنها، اهمیت آموزش واقعی و شبیه‌سازیهای مربوط به وضعیت بحرانی را به این دلیل تأیید می‌کند که نیروهای مناسب که در فرایندهای مناسب و درست آموزش دیده‌اند، نقش‌های درستی به آنها داده شود. نباید فردی مسئول گروه باشد که در زمان فشار و در زمانی که بقای سازمان به تصمیم‌گیری وی وابسته است، توانایی تصمیم‌گیری درست تحت فشار را نداشته باشد.

- تفکر راهبردی و تصمیم‌گیری

مدیریت بحران شامل نیاز به تصمیم‌گیری سریع و عاقلانه است و دارای نقش جمع‌آوری اطلاعات، گسترش راهبردی و جهت‌دهی به موقع به هر گروهی است بنابراین، هر گروهی که به تصمیم‌گیری نیاز دارد، باید بتواند این روند را اعمال کند. تصمیم‌گیری بحران در حوادثی رخ می‌دهد که ویژگیهای عدم اطمینان، فشار زمانی و پیچیدگی دارد و اطلاعات خارج از دسترس، کمیاب و یا ناقص است و تصمیمات باید تعادلی بین مناسب بودن و اطمینان بخش بودن داشته باشد.

گروه مدیریت بحران باید شامل مهارتهایی برای ایجاد درک منسجم از وضعیت، و با تفکر راهبردی و روشن در وضعیت فوق‌العاده مرتبط باشد. تصمیمات و دلایلی که از انتخابها پشتیبانی می‌کند، باید ثبت شود تا در بررسیها و بازبینی‌های پس از بحران قابل ارزیابی و سنجش باشد. بنابراین ممکن است مهارتهای تصمیم‌گیری از طریق استفاده از ابزار پشتیبانی از تصمیم از جمله برنامه مدیریت بحران، مشاوره و دیگر ابزارهای رایج تقویت شوند که با تمرین مداوم به دست می‌آید.

- ساختار گروهی روشن

گروه مدیریت بحران یا از هیئت مدیره شکل می‌گیرد یا با قدرت هیئت عمل می‌کند. چون در اینجا اشخاص دارای وسعت دید راهبردی و اقتدار برای تصمیم‌گیری در حالت بحران هستند و نقش رهبری بحران اعمال می‌شود، باید افراد با قدرت، تجربه و تواناییهای متناسب را در گروه مدیریت بحران جا داد. در این گروه، باید مراقب بود تا با صراحت تعیین کنیم که چه کسی مسئول عناصر مختلف آن گروه است و نقشها چگونه باید اجرا شود و هدف افراد و گروه چیست.

این موضوع احتمال به هم ریختگی وظایف، عدم انجام وظایف و یا از دست دادن فرصتها را کاهش می‌دهد. علاوه بر این شفافیت در تعیین وظایف و مسئولیتها اعتماد میان اعضای گروه، هماهنگی و همکاری آنها را هنگام مدیریت بحران تقویت می‌کند و نهایتاً تأثیرگذاری پاسخ گروهی را به بحران افزایش می‌دهد.

- مدیریت اطلاعات

بحرانها ممکن است توان پردازش اطلاعات را در سازمان مستقیم (با اثرگذاری بر سامانه‌های ارتباطی و IT) و یا غیرمستقیم (جایی که هرج و مرج و پیچیدگی، دسترسی به اطلاعات زمانبندی شده و صحیح را درباره اینکه چه چیزی در حال رخ دادن است، کاهش می‌دهد) محدود کند. مدیریت مؤثر بحران نیازمند مدیریت اطلاعات در رویارویی با حوادث به‌منظور تصمیم‌گیری صحیح مبتنی بر اطلاعات کامل و درست است. مدیریت اطلاعات مؤثر شامل جمع‌آوری اطلاعات از مجموعه منابع و ارزیابی صحت آنها در زمانی است که اطلاعات جدیدی از منابع ناموثق یا ناشناخته دریافت می‌شود. مدیریت اطلاعات مؤثر شامل جمع‌آوری دقیق اطلاعات منطبق بر دیدگاهی منسجم مثل گزارش وضعیت است. اطلاعات باید به ساده‌ترین شکل ممکن ارائه شود تا استفاده از مطالب کلیدی مورد نیاز به‌آسانی انجام شود. این مسئله باعث ایجاد آگاهی مشترک از وضعیت می‌شود و مجموعه‌ای از اطلاعات مورد نیاز سازمان را در زمان بحران فراهم می‌کند.

- اخبار بحران و مدیریت رسانه

اخبار بحران چون شامل مواردی است که توسط سازمان هنگام بحران یا پس از آن در رسانه‌ها گفته می‌شود در سطح وسیعی بیان می‌شود. هر گروه بحرانی دارای یک متخصص رسانه یا ارتباطات است که راهبردهای مناسبی را در این حیطه‌ها با دستور رهبر گروه ارائه می‌کند. اخبار داخلی و اشتراک‌گذاری اطلاعات جدید، مهم یا در حال توسعه در سازمان به‌طور ویژه‌ای برای پیشگیری از تشدید بحران، تصمیم‌گیری با اطلاعات ناقص و گسترش شایعات در میان نیروها مهم است. دستیابی به تفاهم درون سازمانی از آنچه در حال رخدادن است و هم‌چنین اهمیت آن، و اینکه چه کارهایی باید انجام، و با چه شیوه‌ای کنترل شود در شکل‌دهی به فعالیت منسجم به‌سوی اهداف راهبردی، حیاتی است. احتمالاً مدیریت اخبار بیرونی در هر بحران با اخبار تجاری معمولی بسیار متفاوت، و در آن اخبار بسیار بیشتر تحت کنترل سازمان است و با گزارشگران اقتصادی و سر دبیران سروکار دارد. در وضعیت بحران، احتمال دارد که سؤالات مشکلی از سوی سهامداران و روزنامه‌نگاران و خبرنگارانی مطرح شود که بیشتر در جستجوی داستان جالب هستند و به

حساسیتهای سازمان توجه ندارند. این مسئله در کاربرد مدرن رسانه‌های اجتماعی، که هر کسی یک خبرنگار است و اطلاعات بسیار سریع جابه‌جا می‌شود و کنترل واقعیت وجود ندارد، واقعا صادق است. مدیریت شایعات و سهامداران یک بخش جدانشدنی از مدیریت مؤثر بحران است. استفاده از اطلاعات درست و شفافیت در پیامهایی که برای عموم طی بحران مخابره شده است، مشروعیت و مسئولیت‌پذیری سازمان را افزایش می‌دهد در حالی که عدم ارتباط می‌تواند بشدت به اعتبار آسیب برساند یا تصویری انفعالی یا مخفی‌سازی اطلاعاتی را ایجاد کند که می‌تواند روابط سهامداران را کمرنگ کند و اعتماد را کاهش دهد. برای تضمین انسجام و هم‌شکلی پیامها، هر سازمانی باید دارای برنامه اخبار بحران و برنامه مدیریت بحران باشد. اغلب اوقات به‌نظر می‌رسد گروه‌های خبری احساس می‌کنند اخبار بحران کار اضافه‌ای برای آنهاست و فرایند آموزش خود را سنگین و طاقت‌فرسا تلقی کنند.

- برنامه‌ریزی آینده - بایدها و نبایدها

مدیریت بحران شامل چیزی بیش از صرفا غلبه و کنترل بر حوادث شدید است. مدیریت بحران استعدادی عالی از راهبردهای طلایی است که شامل حفظ دیدگاه و رهبری راهبردی در فرایند تفکر درباره مراحل بعدی بحران و مشارکت در برنامه‌ریزی برای آینده و یا بدترین سناریوهایی می‌شود که ممکن است پیش بیاید. برنامه‌ریزی برای آینده در خلال مدیریت بحران به نیاز برای بررسی پیامدهای احتمالی بحران در فعالیتهای آینده، اعتبار و ارزش سازمان اشاره می‌کند. این مسئله باید شامل ملاحظاتی باشد که اگر بدترین سناریوها هم پیش بیاید، چه اتفاقی می‌افتد تا گزینه‌های بالقوه برای مقابله با آنها در مراحل اولیه در نظر گرفته شود. برنامه‌ریزی راهبردی برای آینده، وجه مهمی از مدیریت بحران است و نباید آن را دست کم گرفت یا آغاز آن را نباید به تأخیر انداخت؛ چون به سازمان اجازه می‌دهد تا به‌جای انتظار برای از راه رسیدن حادثه، کنترل آینده خود را به‌دست بگیرد.

- پرورش توانمندی در مدیریت بحران

هر سازمان می‌تواند توانایی مدیریت بحران را ایجاد کند و در این کار، بیشتر تمرکز باید بر رشد فردی باشد؛ چون توان مدیریت بحران عمدتاً از طریق نیروهای سازمانی شکل می‌گیرد.

- چگونه توانایی مدیریت بحران را توسعه دهیم؟

اصولاً رشد توانایی در مورد گسترش تأثیرگذاری گروه مدیریت بحران مطابق با مجموعه‌ای از مراحل است که باید هنگامی دنبال شود که فشار زیاد است. تواناییها از طریق اعضا گرد هم جمع می‌شود و گروه مدیریت بحران را تشکیل می‌دهد؛ اما این گروه‌ها ممکن است افرادی باشند که در مسیر طبیعی تجاری با همدیگر کار نمی‌کنند و فقط در زمانهای بحران همکاری می‌کنند. گسترش توانایی این گروه‌ها نیازمند در کنار هم بودن مستمر آنها و همکاری با دیگر اعضای گروه، قبل از رخداد بحران واقعی است. بنابراین همانند دیگر گروه‌ها، گروه مدیریت بحران نیز باید برای ایجاد مهارتها و شایستگی‌ها آموزش ببیند و تمرین کند. تمرکز آموزش مؤثر بر بحرانهایی است که گروه مدیریت بحران باید برای آنها آماده شود و ایراد برنامه‌ها را تعیین کند و گروه‌ها و افراد برای ایجاد آشنایی و اعتماد به یکدیگر تمرین کنند. آموزش باید مناسب، در خور و از لحاظ زمان و پیچیدگی مؤثر باشد. گروه مدیریت بحران عمدتاً شامل نیروهای ارشد است و بنابراین باید با توجه به نیازهای مخاطب و به شکل راهبردی، چالش‌آور و پیچیده طراحی شود. آموزش و تمرین باید براساس سناریوهایی باشد که بر ماهیت کار سازمانها اثر می‌گذارد و پیچیدگی یا حساسیت بحران واقعی را بازآفرینی می‌کند. از گروه مدیریت بحران انتظار می‌رود که به خروجی بحثها یا برنامه‌ریزیها دست یابد و چارچوبهای زمانی قابل اجرا و متناسب را برای اثبات توان و ظرفیتهای لازم تحت فشار، فراهم آورد. این چارچوب زمانی شامل بالاترین مجریانی است که باید بدانند از آنها چه انتظاراتی می‌رود و تحت پیشامدهای خاص چگونه عمل کنند.

– مزایای کلیدی پرورش توانمندی در مدیریت بحران

در هر نمونه جدیدی از مدیریت بحران، مزیت آموزش و تمرین برای گروه‌های مدیریت بحران ذکر شده است. سازمانهایی که دارای گروه‌های مدیریت بحران هستند و می‌دانند باید چکار کنند؛ چگونه عمل کنند و با چه کسانی برای تلفیق و هماهنگی فعالیت‌شان در هر موقعیت بحرانی تلفیق شوند؛ به‌خوبی شناخته می‌شوند. تفاوت گروه‌های موفق با گروه‌های ناموفق این موارد است: استفاده از نقشها و مسئولیتهای تعریف شده و روشن برای نیروها، آگاهی و درک کلی از موقعیتی که در آن هستند، تصمیم‌گیری برای پیشرفت در مسیر خود. پرورش توانایی مدیریت بحران از طریق آموزش و تمرین حائز اهمیت است؛ زیرا آمادگی در دوران بحران را با این ویژگی گسترش می‌دهند که هر سازمان چگونه به بحران پاسخ می‌دهد و منابع سازمان چگونه و به کجا تخصیص می‌یابد. این مسئله فرایندهای مدیریت بحران را بهتر می‌کند که در این صورت، سازمان درک مشترکی از هدف، نقشها و مسئولیتهای را طی مدیریت بحران ایجاد، و تصمیمات هماهنگ‌تر و سریع‌تری را در واکنش به هر بحران واقعی ایجاد می‌کند. این موضوع هم‌چنین استفاده از سخنگویان سازمان، سازمان دادن کنفرانسهای مطبوعاتی، مدیریت رسانه‌های اجتماعی و ارتباطات داخلی را بهتر می‌کند. در نهایت این مسئله خروجیهای بهتری را ایجاد می‌کند؛ از جمله کنترل رسانه‌ها، پیامهای منسجم و متحد برای داخل و خارج از سازمان که دارای حداقل تأثیر منفی بر کارکنان، داراییها و ارزش و اعتبار سهامداران باشد. بحرانها ممکن است حتی به‌عنوان فرصت باشند که اگر بخوبی واکنش نشان داده شود، سازمان ممکن است قویتر نشان داده شود و از این‌رو به‌وسیله مشکلاتی که دیگران از آنها ضرر می‌بینند، اعتبار بیشتری کسب کنند. در واقع گزارشهای اخیر که توسط «آکسفورد متریکا» منتشر شده نشان داده است که تمایز واضحی بین برندگان و بازنده‌ها در پی هر بحران وجود دارد. هنگامی که بازار به قضاوتش ادامه می‌دهد و اگرایی بیشتری پدید می‌آید در حالی که بازنده‌ها حدود ۱۵ درصد افت ارزش را متحمل می‌شوند، برندگان، بحرانهای خودشان را به رخ دادهای ایجاد ارزش تبدیل می‌کنند (تا ۱۵ درصد) و با اعتبار زیادی پدیدار می‌شوند.

نتیجه‌گیری

مدیریت بحران بی‌شک توان کلیدی در انعطاف‌پذیری هر شرکت در برابر اختلال است. این توان زمانی راهبردی است که واکنش مؤثر و سریع مورد نیاز، و اطلاعات پراکنده و متناقض است. اعتبار یا زندگی ممکن است در خطر بیفتد و رهبری چند وجهی برای ایجاد بصیرت و جهت‌دهی راهبردی مورد نیاز باشد. مدیریت بحران مسئولیت و توان اجرایی است که از طریق ساختار، طرحها، روشها و آموزش رشد می‌کند تا پاسخی منسجم و مؤثر را در مواقع نیاز و نهایتاً برای انتقال سازمان به حالت طبیعی به بهترین وجه ممکن فراهم سازد. این عمل با فرایندهای گوناگونی برای ایجاد توان واکنشی در سطح متناسب انجام می‌گیرد و سازمان و نیروهای آن را از لحاظ توانایی برای رسیدن به هر هدفی به شیوه‌ای منسجم پیوند می‌زند.