



- پیش بینی هرگونه موقعیت ناگهانی
- حفاظت از اعتبار شرکت خود
- یادگیری راهبردهای واکنش سریع

راهنمای مدیر در مدیریت بحران

جانان برنشتاین

سرشناسه: برنستاین، جاناتان. Bernstein, Jonathan (Jonathan L.
عنوان و نام پدیدآور: راهنمای مدیر در مدیریت بحران / جاناتان برنشتاین، [با همکاری بروس بونافید] مترجم امید تشتتزر.
مشخصات نشر: تهران: گرایش تازه، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری: ۲۵۶ ص:؛ ۲۷/۵×۱۳/۵ س.م.
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۹۸۹-۷-۶
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: عنوان اصلی: ۲۰۱۱، c، Manager's guide to crisis management,
موضوع: مدیریت بحران
شناسه افزوده: بونافید، بروس
شناسه افزوده: Bonafede, Bruce
شناسه افزوده: تشتتزر، امید، ۱۳۵۷ - مترجم
رده بندی کنگره: ۱۳۹۳ / ۳۶۶ / HD۴۹
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۵۶
شماره کاتالوژی ملی: ۳۳۵۷۱۸۰



راهنمای مدیر در مدیریت بحران

- پیش بینی هرگونه موقعیت ناگهانی
- حفاظت از اعتبار شرکت خود
- یادگیری راهبردهای واکنش سریع

نویسنده: جاناتان برنشتاین
مترجم: امید تشتتزر
ناشر: گرایش تازه
ویراستار ادبی: نگار نادور
ویراستار فنی: علیرضا فرازمنند
صفحه آرایی: گوگانی
نویت چاپ: دوم
سال چاپ: ۱۳۹۳
شمارگان: ۱۰۰۰
قیمت: ۱۸۹۰۰ تومان
لیتوگرافی: نقش آور
چاپ و صحافی: دلشاد
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۲۹۸۹-۷-۶

تهران، شهرک قدس (غرب)، خ.حسین سیف، کوچه ۲۴، شماره ۵ تلفن: ۴۲۸۲۵۲۸۰
تلفن دریافت سفارش: ۰۹۱۹۸۴۰۴۶۶۰ - ۰۹۱۹۸۶۰۴۶۶۰ - ۰۹۱۹۸۴۰۴۶۶۱
کلیه حقوق چاپ و نشر این کتاب انحصاراً محفوظ و درج تمام یا هر قسمت از آن در نشریات یا کتاب‌های دیگر، برنامه‌های تلویزیونی و سایر، منوط به کسب اجازه کتبی از ناشر است.

gerayshtazeh@yahoo.com

اگر کسی به هر دلیلی بتواند
زندگی فوق العاده ای داشته باشد،
حق ندارد آن را تنها برای خود بخواند.

۱۳	پیشگفتار
۱۹	درباره نویسنده
۲۵	۱. اهمیت مدیریت بحران
۲۸	انواع بحران
۳۲	مدیریت بحران چگونه به بنگاه یا سازمان شما نفع می‌رساند
۳۳	نقاط اشتراک و افتراق میان مدیریت بحران و روابط عمومی سنتی
۳۵	مدیریت بحران و حلقه مدیران ارشد
۳۸	چک لیست مدیریتی فصل اول
۳۹	۲. پیشگیری بحران
۴۱	بهترین راه برای مدیریت بحران، پیشگیری از آن است
۴۲	به پیشواز بحران رفتن، بهترین راه پیشگیری
۴۵	یک ممیزی آسیب‌پذیری چگونه اجرا می‌شود
۴۹	یک خاطره به‌عنوان نمونه: منافع ممیزی
۵۱	چک لیست مدیریتی فصل دوم
۵۳	۳. برنامه ریزی برای بحران
۵۶	ضروریات یک برنامه بحران
۵۷	رویه‌های مربوط به بحران و بیانیه‌های زمان انتظار برای هر سناریو
۶۱	استقبال از بحران
۶۳	دچار جنون برنامه‌ریزی نشوید
۶۳	ده سؤال کلیدی برای ارزیابی برنامه جاری بحران
۶۶	«ممکن نیست برای من رخ دهد!»
۶۷	چک لیست مدیریتی فصل سوم
۶۹	۴. آموزش‌های لازم برای بحران و تربیت نیروها
۷۱	برنامه‌ای که هیچ‌کس چیزی در موردش نمی‌داند به چه دردی می‌خورد؟
۷۴	آموزش و تربیت آداب رسانه‌ای و سخن گفتن با آنها
۷۵	آموزش رسانه
۷۶	آنچه در برنامه آموزش رسانه خواهید آموخت
۷۷	رعایت چه مواردی یک سخنگوی خوب می‌سازد؟

۷۸	به‌تنهایی پیش نروید
۸۱	ناآموختنی‌های آموزش رسانه
۸۲	چک لیست مدیریتی فصل چهارم
۸۳	۵. مشق بحران
۸۶	تمرین چطور به شما کمک می‌کند
۹۰	مشق و رسانه
۹۲	چک لیست مدیریتی فصل پنجم
۹۳	۶. واکنش به بحران
۹۷	مرامنامه پنجگانه ارتباطات بحران
۹۹	ارتباطات بیرونی - رسانه‌ها
۱۰۱	چالش‌هایی چند در ارتباط با رسانه‌ها
۱۰۲	وقتی رفتار خبرنگاران اهانت‌آمیز می‌شوند
۱۰۳	وقتی رسانه‌ها آمار و ارقام و حقایق را نادیده می‌گیرند
۱۰۴	ارتباط با خارج سازمان - ورای رسانه‌ها
۱۰۵	ذینفعان فراموش شده - ارتباطات داخلی
۱۰۸	چک لیست مدیریتی فصل ششم
۱۰۹	۷. پیام‌رسانی بحران
۱۱۴	پیام‌رسانی - قاعده‌های کلی
۱۱۵	مسائل را با زمینه‌ها و پیش‌زمینه‌هایش مطرح کنید
۱۱۶	پیام‌های خود را مزه‌مزه کنید
۱۱۷	پیام‌رسانی - قاعده‌های خاص
۱۱۹	چک لیست مدیریتی فصل هفتم
۱۲۱	۸. احیای سازمان پس از بحران
۱۲۵	گام نخست: ارزیابی خسارت‌ها و آسیب‌های بحران
۱۲۶	گام دوم: یک تحلیل پس از بحران انجام دهید
۱۳۲	گام سوم: انجام ممیزی آسیب‌پذیری
۱۳۲	چک لیست مدیریتی فصل هشتم

۱۳۳	۹. مدیریت آنلاین وجهه و اعتبار سازمان
۱۳۷	گزارشگر اینترنتی - تولد وب
۱۴۰	ریشه‌های دیگر تهدیدهای آنلاین
۱۴۱	واژه‌شناسی مدیریت آنلاین وجهه و اعتبار سازمانی
۱۴۴	مثال‌هایی از تهدید آنلاین وجهه و اعتبار سازمان
۱۴۵	ابعاد استراتژیک مدیریت آنلاین وجهه و اعتبار سازمان
۱۴۸	حفاظت‌های امنیتی
۱۵۰	مدیریت کردن منتقدان اینترنتی
۱۵۱	آموزش و جهت‌گیری مجدد
۱۵۳	نقش بهینه‌سازی موتورهای جستجو در مدیریت آنلاین وجهه و اعتبار
۱۵۶	چک لیست مدیریتی فصل نهم
۱۵۷	۱۰. مدیریت بحران و مسائل حقوقی
۱۶۲	یکپارچه کردن مدیریت بحران و استراتژی‌های حقوقی
۱۶۳	رسیدن به یک فصل مشترک جدال میان مسائل حقوقی و مدیریت بحران
۱۶۷	تأثیر بر هیئت‌منصفه
۱۶۹	چک لیست مدیریتی فصل دهم
۱۷۱	۱۱. مدیریت بحران در شرکت‌های سهامی عام و دولتی
۱۷۳	جنبه‌های مثبت و منفی ارتباطات در شرکت‌های سهامی عام و دولتی
۱۷۵	بایدهای واکنش یک شرکت سهامی عام به بحران
۱۷۶	هیئت مدیره یار شاطر یا بار خاطر
۱۷۹	خطرات بی‌توجهی به تهدیدها
۱۸۳	ادغام و تملک
۱۸۶	این ادغام چگونه مدیریت شد؟
۱۸۸	چک لیست مدیریتی فصل یازدهم
۱۸۹	۱۲. موضوعات فرهنگی در مدیریت بحران
۱۹۳	تنوع فرهنگی ذینفعان
۱۹۵	نحوه مدیریت بحران با ذینفعان چندفرهنگی
۱۹۵	عدم انتشار احکام متناقض
۱۹۶	چک لیست مدیریتی فصل دوازدهم

۱۳. ابزار مدیریت بحران

- ۱۹۷ قابلیت اتصال و در دسترس بودن
 ۱۹۹ آنلاین ماندن
 ۲۰۰ بسیار خوب، شما آنلاین هستید ... حالا دیگر چه لازم دارید؟
 ۲۰۳ خدمات پایش
 ۲۰۴ خدمات پوشش - پیگیری
 ۲۰۵ پاسخ دهی در وب
 ۲۰۶ درباره رسانه اجتماعی ...
 ۲۰۷ رویکرد شخصی - ابزاری که نباید فراموش شود
 ۲۰۹ فهرست آمادگی اضطراری برای کسب و کارهای کوچک
 ۲۱۱ چک لیست مدیریت فصل سیزدهم
 ۲۱۶

۱۴. مشاوران مدیریت بحران

- ۲۱۷ چگونگی فعالیت مشاوران مدیریت بحران
 ۲۲۰ استخدام مشاور مدیریت بحران
 ۲۲۲ نظر شما در خصوص وب چیست؟
 ۲۲۵ برقراری ارتباط با مشاور مدیریت بحران
 ۲۲۷ همکاری با مشاور
 ۲۲۹ چک لیست مدیریتی فصل چهاردهم
 ۲۳۱

۱۵. مخاطرات خاص مدیریت بحران

- ۲۳۳ زمانی که رسانه‌ها شما را مورد هدف قرار دهند
 ۲۳۵ راه‌های اجتناب از رسانه‌ها
 ۲۳۷ کنترل یک مصاحبه غافلگیرانه
 ۲۳۸ چه زمانی فعالان شما را مورد هدف قرار می‌دهند
 ۲۴۱ چه زمانی تحقیقات رسمی شما را مورد هدف قرار می‌دهند
 ۲۴۴ چک لیست مدیریتی فصل پانزدهم
 ۲۴۶

۱۶. احکام اخلاقی و مدیریت بحران در آینده

- ۲۴۷ آینده مدیریت بحران
 ۲۵۲ در چه شرایطی بحران مدیریت خواهد شد؟
 ۲۵۴ چک لیست مدیریتی فصل شانزدهم
 ۲۵۵

پیشگفتار

من مدت مدیدی است که به نوشتن مقالاتی برای «افرادی که خواسته یا ناخواسته مدیر بحران هستند»، اقدام کرده‌ام که تبدیل به شعار خبرنامه من تحت عنوان مدیر بحران شد. اگر این کتاب را خریده‌اید، احتمالاً خواهید دید که با آن تعریف متناسب است.

تعداد کمی از مدیران برای رسیدگی به انواع بسیار گوناگون بحران آموزش دیده‌اند که این بحران‌ها می‌توانند زندگی، اعتبار و سود خالص نهایی یک سازمان را مورد تهدید قرار بدهند. درحالی‌که وکلا می‌توانند نهایت سعی خود را در حمایت از شما در داخل و خارج از دادگاه بکار ببرند ولی اگر چنانچه از حداقل مهارت‌های اولیه مدیریت بحران برخوردار نباشید، ممکن است کسب‌وکار شما خیلی پیش از آنکه این نزاع حقوقی به پایان برسد به صورت کامل و غیرقابل جبران با شکست مواجه شود.

این مهارت‌ها را در کتاب «اصول راهنمای مدیران برای مدیریت بحران» خواهید یافت، یعنی مهارت‌ها و دانش اساسی مورد نیاز برای مقابله با بحران‌هایی که به ناچار در هر کسب‌وکار یا سازمانی روی می‌دهند.

این کتاب با ارائه مبانی اولیه آغاز می‌شود که ممکن است به شما کمک کند که سرپرست خود را در مورد اهمیت مدیریت بحران متقاعد نمایید (البته اگر تا کنون تصدی مقام ریاست بر عهده خود شما نباشد). سپس در این کتاب به هنر پیش‌گیری از بروز بحران پرداخته می‌شود که هزینه آن همیشه از پاسخ به بحران کمتر است (فصل ۲) و پس از آن در فصل‌های دیگر کتاب نکاتی را راجع به: برنامه‌ریزی بحران (فصل ۳)، آموزش در مورد بحران (فصل ۴)، و تمرین‌هایی در مورد بحران (فصل ۵) آموزش داده می‌شود تا شما را هشیار نگاه دارد.

سپس، در فصل ۶ با ماهیت پاسخ به بحران آشنا می‌شوید و بعد بدون هیچ وقفه‌ای به چند فصل در مورد پیام‌های مرتبط با بحران (فصل ۷) و بازیابی پس از بحران (فصل ۸) می‌رسید. فصل‌های پس از آن برخی از چالش‌های خاص مدیریت بحران را بررسی می‌کنند که از آن جمله‌اند:

- مدیریت اینترنتی اعتبار (فصل ۹)
- تعامل روابط عمومی مدیریت بحران و قانون (فصل ۱۰)
- مدیریت بحران برای شرکت‌های دولتی (فصل ۱۱)
- مسائل فرهنگی در مدیریت بحران (فصل ۱۲)

آیا می‌خواهید بدانید چه ابزاری موجب پیش‌گیری بحران و پاسخی ساده‌تر نسبت به آن می‌شوند؟ خوب فصل ۱۳ به این سؤال پاسخ می‌دهد. بعد به قیمت اینکه ممکن است به نظر برسد به نفع خودم کار می‌کنم، راهنمایی‌هایی را در این مورد ارائه می‌کنم که در چه زمانی و چگونه به استخدام یک مشاور مدیریت بحران اقدام کنید که اگر به ذکر این نکات نپردازم ممکن است بی‌مبالاتی کرده باشم (فصل ۱۴). پس از این فصل، فصلی در مورد ریسک‌های ویژه مدیریت بحران خواهد آمد (فصل ۱۵) نظیر اینکه چه زمانی رسانه‌ها به‌طور خاص شما را هدف قرار می‌دهند یا هدف یک تحقیق رسمی قرار می‌گیرید.

سرانجام در فصل ۱۶ تحت عنوان «الزامات اخلاقی و آینده مدیریت بحران» برخی از واقعیت‌های محوری کسب‌وکار خود را خطاب قرار داده، برای آینده خود طرح‌ریزی‌هایی می‌کنیم و برای اینکه بتوانید با تمامی این موارد تناسب حاصل کنید پیشنهاداتی ارائه می‌کنیم.

شما ممکن است خواسته یا ناخواسته یک مدیر بحران باشید ولی بعد از یک یا دو بار خواندن این کتاب تبدیل به مدیر بحران بسیار بهتری خواهید شد.

علامت‌های ویژه

کتاب‌های مجموعه «کیف اسناد» برگرفته از این ایده هستند که اطلاعات عملی را که به روشی فرد به فرد و دوستانه نوشته شده‌اند در اختیار شما قرار دهند. فصل‌های این کتاب‌ها به مسائل تاکتیکی می‌پردازند و شامل

مثال‌های بسیار هستند. در این کتاب‌ها همچنین علائم ویژه بی‌شماری به صورت گرافیکی در کادرهایی در کنار متن اصلی طراحی شده‌اند تا انواع اطلاعات خاص را در اختیار شما قرار دهند. در زیر مروری خلاصه بر روی انواع کادرهای توضیحی علائم و آنچه که در بر می‌گیرند آمده است.



واژه‌نامه

کادرهای توضیحی احتیاط، نسبت به مواردی اخطار می‌دهند که هنگام مقابله با بحران‌ها ممکن است خراب از کار درآیند، تا بتوانید به پیش‌بینی اقدام نموده و از درست پیش رفتن امور اطمینان حاصل کنید.



مدیریت هوشمند

هر موضوعی از اصطلاحات خاص خود برخوردار است از جمله این موضوع، که به مدیریت بحران می‌پردازد. این قبیل کادرهای توضیحی، تعریفی از واژگان و مفاهیم معرفی شده ارائه می‌دهند.



ترفندهای بازار

این تصویر آن دسته از کادرهای توضیحی را شناسایی می‌نماید که در آنها به روندها، روش‌ها، یا فناوری خاص قابل‌استفاده برای اجرای موفقیت‌آمیز اصول و رویه‌های این کتاب دست خواهید یافت.



نمونه

این کادرهای توضیحی صرفاً آن کاری را انجام می‌دهند که نام آنها بر آن دلالت دارد، مثلاً نکات و تاکتیک‌هایی برای به‌کارگیری ایده‌های مندرج در این کتاب به منظور مدیریت هوشمندانه با استفاده از اصول و رویه‌های مدیریت بحران اثربخش فراهم می‌نمایند.



احتیاط

چطور می‌توانید اطمینان یابید که هنگام به اجرا گذاردن روش‌هایی که این کتاب توضیح می‌دهد اشتباه نخواهید کرد؟ این کار امکان‌پذیر نیست، ولی این کادرهای توضیحی، به شما پیشنهادهای عملی در به حداقل رساندن امکان بروز اشتباه در امور را ارائه می‌دهند.



بازدارنده‌ها

دستیابی به مثال‌هایی که نحوه به‌کارگیری اصول را نشان دهند، همیشه مفید واقع می‌شود. این کادرها به توضیح در مورد وضعیت‌هایی می‌پردازند که هنگام کار بروزمی‌نمایند و در آنها مدیریت بحران اثربخش، موجب بهبود پاسخ شما و نتایج می‌شود.



جعبه ابزار

کادرهای توضیحی فوت و فن‌های تجاری، نکاتی خودمانی را در مورد نحوه انجام آن دسته از فنون ارائه می‌دهند که مدیران هوشیار برای اجرای تاکتیک‌هایی از آنها استفاده می‌کنند که در این کتاب توضیح داده شده‌اند.

درباره نویسنده

«جاناتان ال. برنشتاین»^۱، مدیرعامل شرکت مدیریت بحران برنشتاین، دارای بیش از ۲۵ سال سابقه در رابطه با رفع کلیه نیازهای مشتریان در زمینه مدیریت بحران از جمله واکنش بحران، ارزیابی احتمالی، برنامه‌ریزی، آموزش و انواع شبیه‌سازی‌ها می‌باشد. برنشتاین قبل از اینکه نشان دهد شرکت ارتباطات برنشتاین^۲ در سال ۱۹۹۴ چه شرکتی بوده است، به عنوان اولین مدیر گروه ارتباطات بحران در شرکت رودر فین^۳، یکی از بزرگترین کارگزاران روابط عمومی دنیا، معرفی و منصوب شد.

تجربه مدیریت بحران و مصادیق برنشتاین شامل طیف وسیعی از صنایع و موضوعاتی بوده است که شامل حسابداری، معماری، انجمن‌ها، بانکداری، سازمان‌های خیریه، آموزش، محیط زیست، خدمات مالی، تغذیه (خرده فروشی و تجارت به تجارت)^۴، مراقبت‌های بهداشتی، مسکن، بیمه، نیروی انسانی و اشتغال، دادرسی، تولید، فراخوان محصول، خدمات حرفه‌ای، توسعه املاک و مستغلات، مؤسسات مذهبی، اوراق بهادار، اقدامات تأمینی، مسکن جامع و جرائم مربوط به کارمندان اداری می‌شود. وی یک فعال در زمینه‌های اجتماعی است که از سال ۱۹۸۲ برای اولین بار راهبردها و تاکتیک‌هایی را برای مدیریت بحران اینترنت محور ارائه داده است.

1. Jonathan L. Bernstein
2. Bernstein Communications
3. Ruder Finn, Inc
4. B2B

تجربه قبلی او شامل فعالیت در سمت‌های مربوط به روابط عمومی در شرکت‌های غیرانتفاعی و کارگزاری است و پیش از آن نیز به مدت پنج سال به کار روزنامه نگاری تحقیقی و کیفی مشغول بوده است و مدتی با گزارشگر/ستون نویس تحقیقی، «جک اندرسون»^۱ نیز همکاری داشته است.

برنشتاین، ناشر و ویراستار مدیر بحران است که اولین خبرنگار الکترونیکی در نوع خود می‌باشد و برای کسانی که «چه بخواهند چه نخواهند، ذاتاً مدیران بحران هستند» به نگارش درآمد و تاکنون در ۷۵ کشور مورد مطالعه قرار گرفته است و در سایت مشهور هافینگتون پست^۲، یک بلاگر محبوب به شمار می‌رود. در کتاب «گرگ‌ها را در خلیج نگهدارید»^۳ که یک کتاب تجاری است، آمده است که: «آموزش رسانه‌ای به عنوان یک نهاد برجسته برای آماده سازی افراد و سازمان‌ها برای مدیریت موثر بحران تعریف شده است.» تعداد بیشماری از رسانه‌ها شامل AP, ABC News, BBC, Bloomberg News, Business 2.0, BusinessWeek, CBS, CNBC, ESPN, Forbs, Fox News Inc. magazine, NPR, Reuters, The Christian Science Monitor, TheStreet.com, The Wall Street Journal, TIME magazine, USA Today و بسیاری از نشریات محلی و منطقه‌ای از برنشتاین به عنوان یک مرجع متخصص نام می‌برند. یک گزارش برجسته در PR Week در تیتتری تحت عنوان «مشاورین دوره سخت» از برنشتاین به عنوان یکی از ۲۲ فردی که در یک بحران باید به سرعت با وی تماس گرفت یاد می‌کند.

1. Jack Anderson
2. Huffington Post
3. Keeping the Wolves at Bay

برنشتاین به عنوان یک سخنران مشهور و محبوب در بسیاری از فعالیتهای صنعتی، فرد برجسته‌ای بوده و به خاطر نمایشها و کارگاه‌هایی که در سرتاسر دنیا ارائه داده است؛ نظیر کانون وکلای آمریکا^۱، کانون وکلای آریزونا^۲، انجمن وکلای شرکتی^۳، سمینار ملی در زمینه امنیت دانشگاه‌ها^۴، کنفرانس جهانی در زمینه مدیریت فاجعه^۵، نشست ملی مدیران اجرایی مراقبت‌های بهداشتی، کنفرانس ۱۰۰ بنیانگذار برگزیده^۶، انجمن ملی مدیریت تأسیسات و بناها^۷، انجمن هیئت مدیره مدرسه ملی^۸ و گروه پیشگیری و مدیریت مصادیق جهانی شرکت اینتل^۹، شناخته شده و مورد تقدیر قرار گرفته است.

برنشتاین به عنوان پدر متأهلی که پنج فرزند دارد، یک متخصص یوگا، خواننده مردمی به سبک دهه ۱۹۶۰ و یک فعال واقعی در زمینه سرویس اجتماعی به شمار می‌رود.

1. American Bar Association
2. Arizona Bar Association
3. Association of Corporate Counsel
4. National Summit on Campus Security
5. World Conference on Disaster Management
6. Builder 100 Conference
7. International Facility Management Association
8. National School Boards Association
9. Intel Corporation's Worldwide Issue prevention & Mangment Group

فصل اول

اهمیت مدیریت بحران

مدیریت بحران چیست؟ مدیریت بحران، هنر پیشگیری از بروز دردسر است، هنگامی که می‌توان از آن جلوگیری کرد و بروز عکس‌عملی مناسب است، هنگامی که نمی‌توان از بروز آن اجتناب کرد.

چنانچه از این تعریف بر می‌آید، می‌توان به این نکته رسید که مدیریت بحران در عرصه‌های مختلفی مانند کسب و کار، روانشناسی و حتی خانه‌داری به کار می‌آید. با این وجود شاید بتوان با مثال «آتش‌نشانی» توصیف بهتری از مدیریت بحران مورد نظر را ارائه داد.

سالانه ده‌ها هزار آتش‌نشان بی‌باک به خاطر تلاش در فرونشاندن آتش، تیت‌های روزنامه‌ها و اخبار را از آن خود می‌کنند و البته نجات جان انسانها و خانه‌ها و کسب و کارشان باید مورد توجه قرار گیرد و موضوع رسانه‌ها باشد. با این وجود، تیم عملیات آتش‌نشانی که در ماشین آتش‌نشانی می‌بینیم، دقیقاً آن افرادی نیستند که عمده‌ی جلوگیری از اتلاف اموالمان حاصل تلاش آنها باشد. در واقع عمده‌ی این نقش بر عهده‌ی بازرسان حریق است. اگر بخواهیم با حقیقت روبرو شویم، فعالیت‌ها و نظارت‌های روزمره‌ی پیشگیرانه و بی‌سروصدای آنها در مقایسه با اعمال قهرمانانه‌ی دوستان آتش‌نشانمان، جان انسانهای بیشتری را نجات می‌دهد و خانه‌ها و مغازه‌های بیشتری را از خطر دور نگه می‌دارد.

دقیقاً به همین دلیل است که در چارچوب اهداف سازمانی نیاز به تعریفی داریم که وقتی امکان پیشگیری وجود دارد، مدیریت بحران را هنر پیشگیری از ضرر و وقتی جلوگیری از وقوع بحران ممکن نیست، آن را هنر به حداقل رساندن ضرر بدانند. شاید این سؤال پیش بیاید که چرا مدیریت بحران، نوعی «هنر» است و نه «دانش»؟ پاسخ این سؤال در این واقعیت نهفته است که در مدیریت بحران نمی‌توان هیچ فرمول مشخصی

بحران:



هرگونه وضعیتی که تهدیدآمیز باشد یا بتواند افراد و دارایی آنها را تهدید کند، به کسب و کار به طور جدی صدمه بزند، اعتبار را خدشه دار کند و یا روی ارزش سهام تأثیر منفی گذارد.

را به کار گرفت که در تمام شرایط ضامن موفقیت باشد. هر سازمان به طور بالقوه با بحرانهای بسیار متعدد و متنوع مواجه است. از فجایع طبیعی، درگیری‌های حقوقی، بدرفتاری‌های کارمندان و منازعات میان کارگران گرفته تا توقف زنجیره تأمین، خرابی محصول، فعالیتهای فعالان

حمایت از مصرف‌کنندگان و درز کردن اطلاعات مربوط به مالکیت محصولات، همه و همه عناوینی از فهرست بی‌پایان بحرانهایی است که ممکن است دامن‌گیر سازمان‌ها شوند. مسلماً مجموعه‌ای از فعالیت‌ها وجود دارند که تأثیرشان در جلوگیری از بحران و کاهش اثرات آن اثبات شده و این همان موضوع کتاب حاضر است. با این همه، زره همه‌گیر و همه‌کاره‌ای که مناسب همه سازمانها باشد و جلوی تهدید هر نوع بحرانی را بگیرد، هرگز وجود ندارد.

انواع بحران

هرچند که می‌توان نمونه‌های بسیار متنوعی از بحران را مثال زد، اما بحرانها را می‌توان در سه دسته کلی قرار داد:

• بحرانهای

خزنده: که بوسیله

یکسری حوادثی، که

تصمیم‌گیرندگان به آنها

به منزله بخشی از یک الگو نگاه نمی‌کنند، از قبل خبر می‌دهد.

• **بحرانهای زیرخاکستر:** که از قبل برخی از علائم را نشان داده

و هشدار می‌دهد، اما اوضاع هنوز دچار آسیب واقعی نشده است.

• **بحرانهای ناگهانی:** خسارت ایجاد شده و هرچه دیرتر به آن

واکنش نشان داده شود، حادثه خواهد شد.

1. Creeping Crises

2. Slow-Burn Crises

3. Sudden Crises

مراقب اتفاقات خزنده باشید



غیرعادی نیست که بحرانی که ناگهانی به نظر می‌رسد، در واقع ابتدا یک بحران خزنده بوده که تشخیص داده نشده است. سنجش‌های بجا در ابتدای این پروسه می‌تواند از ضررهای زیر خاکستر جلوگیری کند یا حداقل آنها را کاهش دهد.

در این بخش نمونه‌هایی را از حوزه بهداشت و درمان مرور می‌کنیم. شما می‌توانید نمونه‌های مشابه آن را در حوزه کاری خود مثال بزنید.

بحرانهای خزنده

- فقدان نظام کنترل شایعات، و شایعه‌پراکنی‌های مخرب شده‌اند.
- آمادگی پایین برای وقفه‌های مالی نسبی یا کامل
- برداشتن گام‌های سست برای محافظت از جان و مال انسانها به‌هنگام وقایع ضروری
- ناکافی بودن ارتباط دوسویه با تمام مخاطبان داخلی و خارجی سازمان

بحرانهای زیرخاکستر

- فعالیت فعالان اینترنتی
- اغلب دعاوی حقوقی
- اغلب شکایات مربوط به تبعیض
- شهرت شرکت
- فقدان نهادهای نظارتی: ایمنی، مهاجرت، محیط‌زیست، استخدام، پروانه‌ها و مجوزها و ...
- تصمیم‌های عملیاتی عمده و امکان آزردهی مخاطبان داخلی و خارجی
- اقدامات دولت در سطح ملی، استانی یا شهرداری‌ها و تأثیر منفی آن بر سازمان
- بازرسی‌های رسمی یا دولتی درخصوص بهداشت سازمانی یا بهداشت افراد سازمان
- اعتصاب‌ها یا اعتراض‌های پرسنلی
- تغییرات ناگهانی - خواسته یا ناخواسته - مدیریت
- اشتباهات بازاریابی

بحرانهای ناگهانی

- مرگ بیمار در شرایطی که سازمان شما در نگاه دیگران تا حدودی در این زمینه مسئول است.
 - بدتر شدن شرایط بیمار؛ مثل مورد قبل سازمانتان مسئول است.
 - وقوع یک حادثه جدی
 - ارتکاب یک کار مخاطره‌آمیز یا جنون‌آمیز در محیطی که شما مسئول کنترلش هستید.
 - ارتکاب اعمال مجرمانه در محیط شرکت که ممکن است توسط کارمندانان انجام شده باشد.
 - یک دعوی حقوقی بدون اطلاع و آمادگی قبلی با زمان ابلاغ بسیار کم
 - حوادث طبیعی
 - از دست دادن محل شرکت (شاید به خاطر پلمپ‌شدن یا هر موردی که به هر دلیلی موجب توقف کار شود).
 - آتش‌سوزی
 - مشاهده اعمال بسیار ناشایست از سوی اعضای سازمان که به وجهه و اعتبار سازمان لطمه می‌زنند و حتی ممکن است منجر به پیگیری قانونی شوند. عمومی شدن اعمالی خلاف مصالح و امنیت ملی یا اظهار نظرهای نابجای افراد و زاج یا فعالیت‌های تجاری که از سوی مدیریت، مجوزی برایشان صادر نشده‌است.
- مرور چنین فهرستی معمولاً جرقه خوبی برای فعال شدن ذهن است و در فرآیند برنامه‌ریزی برای بحران، کمک بسیاری خواهد کرد تا موارد مشابهی را که ممکن است با آن روبرو شویم، مجسم کنیم.

ذینفعان چه کسانی هستند؟

ذینفع، شخصی حقیقی یا حقوقی است که هر اتفاقی در شرکت شما برای او نفع (یا ضرر) مشخصی ایجاد می‌کند.

هیچ سازمانی بدون آنکه حداقل از حمایت ضمنی ذینفعان خود برخوردار باشد، قادر به انجام وظایف خود نیست و نمی‌تواند در میان نیروهای مخالف بیرونی دوام بیاورد؛ چه برسد به آنکه موفقیتی حاصل کند. هر آن چیزی که مدیریت بحران بیان می‌کند در همین موضوع خلاصه شده‌است: حفظ حمایت و پشتیبانی ذینفعان در هنگام شرایط و موقعیت‌های نامساعد.

ذینفعان می‌توانند درون یا بیرون سازمان باشند. به این مثال‌ها دقت کنید:

ذینفعان داخلی

- کارمندان
- اعضای خانواده کارمندان
- هیئت مدیره
- رهبران اتحادیه‌ها

ذینفعان خارجی

- سرمایه‌گذاران
- مشتریان و مصرف‌کنندگان
- تأمین‌کنندگان
- صاحب نظران
- افراد با نفوذ در گروه‌های سرمایه‌گذاری
- رهبران اصناف
- قانون‌گذاران
- تنظیم‌کنندگان مقررات
- فعالیت رسانه‌ای همهٔ موارد فوق

مدیریت بحران چگونه به بنگاه یا سازمان شما نفع می‌رساند

فلسفه وجودی روابط عمومی و بازاریابی سنتی، بالابردن ارزش بنگاه است؛ اما وقتی مشکلات از پرده بیرون می‌افتند شما باید بتوانید از سقوط ارزش بنگاه جلوگیری کنید. هدف مدیریت بحران نیز حفظ مواردی است که تاکنون در نتیجه فعالیت بخش‌های مختلف برای شرکت به دست آمده‌اند؛ از تبلیغات و بازاریابی گرفته تا خدمات به مشتریان و توزیع و کنترل کیفیت. مخارج مدیریت بحران به‌طور منطقی سرمایه‌گذاری است و نه هزینه، خواه این مخارج مربوط به فعالیت‌های پیشگیری از بحران باشد و خواه مربوط به وقوع بحران.

بحران‌های ذینفعان



از دست دادن حمایت ذینفعان چگونه می‌تواند موفقیت سازمان شما را به مخاطره اندازد؟ در اینجا مثال‌هایی واقعی در این باره مطرح می‌کنیم.

- یک آژانس دولتی اعلام می‌کند که محصول شما «ممکن» است خطرناک یا ناسالم باشد. علی‌رغم اینکه ممکن است هیچ مدرک علمی دال بر این موضوع موجود نباشد؛ به نظر شما چه تعداد از مشتریان به خرید محصول شما ادامه می‌دهند؟
- هیئت مدیره شرکت شما به طور ناگهانی مدیرعامل را به دلایلی که طرح دعوی دادگاهی آن قابل بررسی نیست، از کاربرکناری کنند. فکرمی کنید چه تعداد از سرمایه‌گذاران، سهام شما را نگر خواهند داشت؟
- اگرچه از این کارمتنفرد، شرایط اقتصادی شما را مجبور می‌کند که ۲۰٪ از کارمندان خود را اخراج کنید. اگر فکر می‌کنید که این کار باعث افزایش روحیه و بهره‌وری ۸۰٪ باقیمانده می‌شود، خود را به سخره گرفته‌اید.
- شمادرتلاش برای توسعه فعالیت خود هستید و می‌خواهید کارخانه جدیدی افتتاح کنید و در پی گرفتن مجوز از دولت محلی برای برنامه‌های خود هستید. ناگهان خبری منتشر می‌شود که یکی از کارخانه‌های فعلی شما برخلاف قوانین زیست محیطی عمل کرده است. شانس گرفتن مجوز برای کارخانه جدیدتان تقریباً به صفر می‌رسد.

برای کمک به یک سازمان هنگام مواجهه با بحران، راه‌های متعددی وجود دارند:

کمی پیشگیری



یک مطالعه نشان می‌دهد که در یک سازمان به ازای هریک دلار سرمایه‌گذاری برای مدیریت بحران، پیشگیری، آموزش یا پاسخگویی به آن، از هفت دلار خسارت جلوگیری می‌شود! چنین برگشت مالی حتی خسیس‌ترین افراد را نیز خوشحال خواهد کرد.

- حفظ اسم و رسم و حسن شهرت؛ دارایی نامشهودی که هر سازمانی برای کار به آن نیازمند است.
- تقویت روحیه کارکنان
- به حداقل رساندن تأثیرات منفی پوشش خبری بحران
- خلاص شدن از واکنش‌های حاکمیتی که می‌تواند به چالش‌ها دامن بزند.
- محافظت از عملیات بنگاه
- جلب و حفظ اعتماد سرمایه‌گذاران

نقاط اشتراک و افتراق میان مدیریت بحران و روابط عمومی سنتی

اغلب بنگاه‌ها و سازمان‌ها نیاز به روابط عمومی را می‌فهمند و از منافی که از قبال این موضوع حاصل می‌شود، آگاهند. در نتیجه قسمتی از منابع مالی‌شان را به انجام چنین فعالیت‌هایی اختصاص می‌دهند. اما تا زمانی که احساس نکنند وقوع بحران گریزناپذیر است، چندان رغبتی برای سرمایه‌گذاری جهت آماده کردن خود ندارند و نمی‌توانند ببینند که اولویت‌هایشان به کلی عقب‌افتاده است.

کانال‌های درست



مدیریت بحران بسیار کمتر از روابط عمومی^۱ بر رسانه‌های گروهی و سنتی تأکید دارد. این بدین دلیل است که شما نمی‌توانید صد در صد پیام‌های رسانه‌ای را کنترل کنید اما به طور کامل می‌توانید از طریق کانال‌هایی که می‌توانید آنها را کنترل کنید مانند؛ ارتباطات تجارت دو سویه^۲، وبسایت‌ها و وبلاگ‌ها، پست و ایمیل این کار را انجام دهید.

این به آن معنی نیست که در هنگام بحران باید ذینفعان خود را نادیده بگیرید، بلکه کاملاً برعکس هر برنامه، مدیریت بحران منطقی اجازه نظرخواهی از ذینفعان را می‌دهد. این بیشتر به معنای نحوه ارسال پیام به شیوه ارتباطی مورد نظر شماست. وقتی شما وابسته به رسانه‌ها هستید، به احتمال بسیار کمی موفق به این کار خواهید شد. همان‌گونه که در ذیل خواهید دید، تاکتیک‌های ارتباطی در بحران و روابط عمومی سنتی می‌توانند بسیار متفاوت باشند.

1. PR (Public Relation)
2. Business-to-business (B2B)

برخی شباهت‌ها و تفاوت‌های روابط عمومی و مدیریت بحران عبارتند از:

- هر دو از رسانه بهره می‌گیرند، اما تمرکز روابط عمومی برای بهره‌گیری از رسانه‌های سنتی و رسانه‌های اجتماعی بیش از مدیریت بحران است.
- روابط عمومی فعالانه برخورد می‌کند اما مدیریت بحران لاقابل در مقام پاسخ به بحران، واکنشی است.
- روابط عمومی به دنبال پوشش‌های رسانه‌ای کاملاً مثبت است. مدیریت بحران به دنبال متوازن کردن یک پوشش رسانه‌ای است، به این معنی که در مدیریت بحران حداکثر ۵۰ درصد از پوشش موضوع به‌نفع شماست. اما همین میزان بهتر از این است که با وقوع بحران اوضاع صددرصد علیه شما باشد.
- مدیریت روابط عمومی به دنبال ساختن تصویری از سازمان است، حال آنکه مدیریت بحران در جهت حفظ تصویری که ساخته شده است، می‌باشد.

- روابط عمومی در محیطی فاقد بحران عمل می‌کند. در نتیجه موفقیت‌های آن هم معمولاً به‌چشم نمی‌آیند. مدیریت بحران در یک محیط مملو از تهدید عمل می‌کند. در نتیجه وقتی بحران فروکش می‌کند، مدیریت که در مخصصه هولناکی افتاده بوده است، متنبه می‌شود و آماده است که برای پیشگیری از بحرانهای آتی سرمایه‌گذاری کند.

روابط عمومی



فعالیت‌های یک کسب و کار، سازمان، دولت، فرد و غیره، در افزایش حسن نیت بین خود و عموم مردم، جامعه، کارکنان، مشتریان است.

مدیریت بحران

هنر جلوگیری و کاهش خسارات وارده به تجارت یا سازمان در هنگام تهدید شدن با یک بحران است. همان‌گونه که تعاریف نشان می‌دهند، مدیریت بحران می‌تواند زیرمجموعه روابط عمومی در نظر گرفته شود ولی مؤکداً نیت و اهدافش با روابط عمومی متفاوت است. مدیریت بحران آنقدر که به دنبال حفظ حقانیت در هنگام تهدید بحران است، به دنبال افزایش آن نیست.

نکته آخر اینکه روابط عمومی و مدیریت بحران یکی نیستند. شاید برخی تاکتیک‌هایی که استفاده می‌کنند، مشترک باشد اما به‌خاطر اهداف متفاوتی که دنبال می‌کنند، استراتژی‌هایشان به‌ندرت چنین است.

مدیریت بحران و حلقه مدیران ارشد^۱

بگذارید سراغی هم از مدیریت بحران در رده‌های بالای سازمان بگیریم. در حقیقت آحاد اعضای سازمان در هر سطحی، سازمان را نمایندگی می‌کنند و خواسته یا ناخواسته در مدیریت بحران مؤثر هستند. با این همه، رهبری فرآیندهای مدیریت بحران از بالاترین رهبر هر سازمانی سرچشمه می‌گیرد که در غیر این صورت محکوم به شکست خواهد بود. به‌هنگام بحران، هر سازمان باید تیم اصلی خود را به زمین بفرستد تا بیشترین شانس پیروزی را داشته باشد.

به طور معمول اعضای حلقه مدیران ارشد سازمان، عضو تیمی هستند که آن را به هسته ارتباطات بحران می‌شناسیم و سخنگوی اصلی سازمان در بحبوحه بحران نیز حداقل از سطح معاونان سازمان انتخاب می‌شود. آمادگی کامل این افراد- که ممکن است شما هم از همین دسته باشید- محقق نخواهد شد مگر به یک شرط: اینکه در تقویم شلوغ خودشان برای آموختن مدیریت مؤثر بحران نیز وقتی باز کنند.

باید بپذیریم که این روزها کمتر این شانس را داریم که در زمانی با حلقه مدیران ارشد آگاه، مشغول به کار باشیم؛ مدیران ارشدی، آگاه به نیاز و پذیرای آمادگی همه‌جانبه برای روبرو شدن با بحران. بنابراین احتمالاً در معرفی چنین ایده‌ای به مدیرعامل و ارباب جمعی وی، بر روی پاشنه شما خواهد چرخید و طبیعی است که این کار چندان ساده نباشد.

من نزدیک به سی سال از عمرم را برای قانع کردن چنین افرادی گذرانده‌ام تا دریابند که آمادگی برای بحران، یک سرمایه‌گذاری ارزشمند است و البته موفقیت من متغیر بوده است. کسانی که به نصیحت من گوش سپرده‌اند، توانسته‌اند سازمانشان را از بحران عبور دهند و بقیه در طوفان بحران‌ها غرق شده‌اند.

به نظر می‌آید در جوهر انسان عناصری هست که با آماده‌شدن برای مقابله با بحران سر جنگ دارد. من در میان همشهریان خودم در جنوب کالیفرنیا این موضوع را به چشم دیده‌ام: کسانی که از آمادگی برای یک زمین‌لرزه بزرگ سر باز می‌زنند. من این موضوع را «اثر کبک»^۱ نامیده‌ام و اگر به مجله الکترونیکی من، مدیر بحران، نگاهی بیاندازید خواهید دید که همین موجود بامزه، گرافیک اصلی آن را تشکیل داده است. هرچند تصویری است برای آنکه مایه شوخی و انبساط خاطر باشد، با این حال تصویری از حماقت نیز هست.

فروکردن سر در برف



در اینجا چند نمونه از رفتار کبک وار ارائه می‌کنیم. اینها نظرات واقعی هستند که در جلسات مرتبط با بحران مدیران ارشد مطرح شده‌اند:

- ما هیچ کاری که دیگران نکرده‌اند انجام نخواهیم داد.
- مردم درک خواهند کرد که هدف ما «ایجاد ضرر و زیان نبوده است.»
- هنوز تماس از رسانه‌ها نداشتیم. اجازه دهید که تا آنها دست به کار نشده‌اند، هیچ کاری نکنیم.
- بیایید موضوع را مطرح نکنیم تا دیگران را ناراحت کنیم، این فقط اوضاع را بدتر خواهد کرد.
- نه نمی‌خواهم که با آنها تماس مجدد بگیرید. برایم مهم نیست که از CNN در برنامه ۶۰ دقیقه یا مجله Wall street یا هر جای دیگری هستند!

۳۷

به این آدم‌های کبک صفت اجازه ندهید افسار شرکتتان را در دست بگیرند. اگر حق با آنها بود، سرشان را در برف فرو نمی‌کردند.

در دنیایی که چرخه خبررسانی بی‌وقفه و به صورت ۶۰/۲۴/۷ دقیقه به دقیقه در حرکت است (حتی باید تلویزیون را نیز فراموش کرد زیرا با وجود اینترنت این موضوع لحظه به لحظه شده است) و در غرقاب رسانه به سر می‌برد، هیچ شرکت و سازمانی زیر این گنبد دوار از گزند بحران دور نیست؛ حتی اگر هیچ خطایی از او سر نزده باشد. خوش شانس‌ها این است که راه‌هایی برای کسب آمادگی وجود دارند؛ راه‌هایی برای واکنش شما و سازمانتان که بی‌پناه نمانده‌اید و راه‌هایی برای چاره‌جویی موضوعات چاره‌ناپذیر وجود دارند که این کتاب به دنبال نشان دادن آنها به شماست.

چک لیست مدیریتی فصل اول

- ✓ مدیریت بحران هنری است برای در دردسر نیفتادن، هنگامی که می شود در دردسر نیفتاد و همچنین هنر واکنش و چاره جویی مناسب است، وقتی که ناخواسته به دردسر افتاده ایم.
- ✓ سه نوع بحران وجود دارند: خزنده، زیر خاکستر و ناگهانی
- ✓ ذینفعان استوانه های هر شرکت و سازمان هستند. هدف مدیریت بحران حفظ وفاداری ذینفعان، در خلال این شرایط سخت است.
- ✓ نهایت آرزوی ما در بحران، رسیدن به یک وضعیت متوازن است.
- ✓ با وجود شباهت مدیریت بحران با روابط عمومی سنتی، این دو از هم متفاوتند.
- ✓ حلقه مدیران ارشد برای موفقیت مدیریت بحران باید درگیر موضوع باشند.
- ✓ مدیریت بحران حافظ ارزش شرکت شماست. به آن، به چشم یک سرمایه گذاری بنگرید.