

بسمه تعالی

جزوه آموزشی

# نقش روابط عمومی در مدیریت بحران

تهیه کننده : جمال جوانمرد

کارشناس آموزش کارکنان روابط عمومی دانشگاه

مدیریت روابط عمومی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

با توجه به روند رو به رشد وقوع بحران ها در سازمانها که امری نیز اجتناب ناپذیر میباشد و بمنظور مقابله با آنها برای موقعیتهای بحران برنامه ریزی در هر سازمان لازمست لذا در بحران ها علل شکست و موفقیت ها می بایستی بررسی شود در این رابطه باید به نکات مشروحه زیر توجه نمود

- در مرحله اول در بحران ها باید روشها و سازماندهی هایی که جایی مناسب داشته باشند در نظر گرفته تا خطرات را به حداقل رساند درگام بعدی در موقع ایجاد بحران فرصتهای مناسب را به حداکثر باید رساند

باید در مرحله بعدی در بحران ها برای مقابله با آن به برنامه های آموزشی توجه نمود. در غیر اینصورت بحران ها تشدید و خسارات وارده به سازمانها غیر قابل تصور بوده و صدمات جبران ناپذیری را موجب میشود. بهر حال می توان به راهکار مبارزه با بحران ها بموقع پرداخت

### مدیریت بحران

بحران ها در سازمانها نیز باید مدیریت شوند در حقیقت فقدان توجه به مشکلات در سازمانها بحرانها را افزایش می دهد لذا توجه به موارد زیر الزامی میباشد

- بی توجهی به بحران ایجاد بحران نموده و آنرا تشدید می نماید
- بنگاههای اقتصادی در حال حاضر نباید برنامه ریزیهای خود را فقط به چشم اندازه ها و بحثهای عقلایی در همه جهات چه موافق و چه مخالف در نظر بگیرند بلکه باید خود را بجای درگیر یکسری احساسات عمیق ، غرایز نیمه هشیار ، حرکات حساب شده را نیز هدایت نمایند
- یک جریان جنبش حمایت از حقوق مصرف کننده برای ایجاد بحران هایی در ارتباط با مباحثی چون سلامتی تغذیه و امنیت ، محیط زیست و برقراری ارتباط مداوم از طریق انتظارات افکار عمومی در قبال تغییرات پاسخگو بوده و تحت فشار بیشتر قرار دارند
- سازمانهایی بیشتر تحت فشار قرار دارند که ارزشهای عمومی بسرعت در حال تغییر و انتظارات رو به افزایش و تقاضاها برای مشورت عمومی و افزایش تعداد رسانه های خبری سمج را درک نمایند. و بتوانند بحران ها را تمهیدات صحیح و ویژه ای اعمال نموده و بموقع حل نمایند
- آنچه جامعه و سازمان پر خطر نامیده می شود بیان کننده الگوهای جدید ، نگرانی ها و کشمکش های عمومی و حتی برخی موارد سیاسی است که طی تغییرات اجتماعی مداوم و بی ثباتی نو آوریهای صنعتی و بدعت تکنولوژیکی کاهش توجه علمی بوجود آمده است در این راستا می بایستی به موقع بحران ها را شناسایی نموده و آنرا بموقع تقلیل داد .
- برنامه ریزی برای مدیریت ، موقعیتهای بحرانی ، یک بخش مهم روند برنامه ریزی استراتژیک هر سازمان است و اهمیت ارتباطات هدایت شده در مواجهه با بحران ها برای حفظ و بالابردن اعتبار تشکیلات مورد توجه قرار گرفته است . درحقیقت شرایط هر بحران را درک نموده و جهت مقابله با آن اقدامات منطبق با منطق را صورت داد .

هر بحران دارای مراحل بشرح زیر میباشد

۱- احساس خطر نمودن مانند رانندگی نمودن - کار در کارخانه و دستگاههای پر خطر که ممکن است برای هر یک از افراد سازمان و یا برای هر سازمان اتفاق بیفتد از طرفی تغییر عقاید بسیار سخت تغییر پیدا می نماید لذا درک خطرات در مواقعی دشوار است لذا کارهایی که سود و زیان آگاهانه و غیر آگاهانه دارند همانند ایمنی غذا و سلامتی در محیط استفاده از مواد شیمیایی منبع اطلاعات مواد مصرف کننده ای که ایجاد گیجی می نماید و مسایل زیست محیطی از مواردی هستند که ایجاد بحران می نمایند همچنین هیجان از بین عوامل تغییر بحران بسیار قوی است که شامل هیجانات عمومی - هیجانات حقوقی - رسانه های گروهی - فرمولهای سیاسی میباشد

۲- تغییر ذهنیت افکار عمومی در رابطه با بزرگی و کوچکی خبر واقعی و یا دروغ می تواند بحران ایجاد نماید لذا ایجاد و اعتماد در تعهد به کنترل و جلوگیری از ریسک در جامعه و سازمانها بسیار حائز اهمیت میباشد و می تواند به کاهش بحران کمک نماید و باید تمهیداتی در زمینه جلب اعتماد بمنظور حل بحران ها در بین افراد یک سازمان بوجود آورد

۳- اصولاً پی آمدهای هر پدیده غیر قابل پیش بینی هر چند مصیبت بار می توانند همیشه از نظر هزینه آسیب وارد نمایند معهذاً زمینه هایی ایجاد نمود که در مواقع حوادث و بحران ها در جهت مهار بحران ها و کاهش هزینه ها بموقع اقدام نمود لذا حادثه های غیر قابل پیش بینی حوادث غیر مترقبه زلزله و سیل بسیار خطرناک و همواره با آسیب های مادی و روانی و روحی فراوانی روبرو میباشد

## مراحل مدیریت بحران

مدیریت بحران دارای مراحل به شرح زیر می باشد

- فرایند پیش بینی بحران

- پیشگیری از وقوع بحران

- مداخله و هدایت بحران

- سالم سازی بعد از وقوع بحران

این مراحل به صورت فرآیند بوده و پس از وقوع بحران جهت مهار آن اقدام می گردد

## مدلهای مدیریت بحران های فراگیر

در مدیریت بحران ها در سازمانها مدل هایی نیز وجود دارد که به شرح زیر می باشد

۱- پیش بینی استراتژیک

۲- برنامه ریزی اقتضائی

۳- تجزیه و تحلیل مسائل بحران

۴- تجزیه و تحلیل سناریو

۵- مدل مدیریت بحران

۶- مدل واکنش

۷- چرخه عمر بحران

در این رابطه مراحل چرخه عمر بحران نیز می تواند موارد زیر باشد

۱- مرحله ایجاد شوک

۲- مرحله وخامت بحران

۳- مرحله مزمن شدن بحران

۴- مرحله مهار یا حل بحران

که بدین ترتیب تجزیه و تحلیل مسائل بحران با توجه به مراتب مشروحه زیر قابل طرح می باشد

۱- تشخیص و تعریف مسئله

۲- تعیین معیارها و شاخص ها

۳- شناسائی و ابداع گزینه ها

۴- ارزیابی گزینه ها

۵- انتخاب یک گزینه

لذا در حل مشکلات بحران انواع سناریو ها قابل طرح بوده که از پیش قابل طراحی می باشد و در

صورت رعایت کامل بحران ها حل می شود

۱- سناریوی بدون شگفتی

۲- سناریوی خوش بینانه

۳- سناریوی بد بینانه

۴- سناریوی فاجعه

۵- سناریوی معجزه

در مراحل روشهای مدیریت بحران نیز باید به نکات زیر توجه شود که بحران ها به موقع مهار شوند

۱- نگاه ساختاری شامل: قوانین و مقررات و ساختار سازمان

۲- نگاه رفتاری شامل: فرایند مدیریت برنامه ریزی سازماندهی رهبری

۳- نگاه کارکردی شامل: رسالت اهداف، برنامه های سازمان

## طراحی برقراری ارتباط در یک بحران

بمنظور رفع بحران ها لازمست قبل از وقوع در رابطه با رفع بحرانهای احتمالی طراحی صورت پذیرفته و پروژه و اهداف لازمه تعریف شود لذا ضرورت دارد در هنگام بحران شناخت موضوع بسیار مهم تلقی شود و برای مهار و هدایت آن آماده باید بود و به نکات زیر توجه نمود

۱- واکنش در برابر بحران و ارتقای کیفیت تولیدات و خدمات و هزینه صرف شده برای مدیریت و مواظبت از فعالیتهای بحران اهمیت دارد

۲- معمولاً نظارت پر خطر است و از اتفاق هایی که در گذشته افتاده باید عبرت گرفته شود لذا برنامه ریزی برای آینده نمودن امری اجتناب ناپذیر بوده و شناسایی بحران و خطرات آن نیز می بایستی مهم تلقی شود شناسایی عوامل تهدید کننده با در نظر گرفتن اولویت بندی بحران مد نظر قرار گیرد و توجه به افرادی که مبارزه با بحران می نمایند بعنوان امری مهم در نظر گرفته شود

۳- توسعه روشهای مطلوب برای مبارزه با بحران و عدم استفاده از نقشه های پیچیده نیز در بحرانها طراحی شده و ضروری است که در ارتباطات سازمانی لحاظ گردد

## آموزش بحران

باتوجه به اهمیت موضوع جلوگیری و پیشگیری از بحران آموزش به افراد سازمانی و در جامعه بروشورهای مطروحه میسر میباشد

۱- از طریق مصاحبه های تلویزیونی

۲- مصاحبه های رادیویی

۳- مصاحبه های تلفنی

۴- نشست های مطبوعاتی

۵- تنظیم سناریوهای بحران بمنظور حل مشکلات بحران

۶- جدی بر خورد نمودن با حل مشکل بحران

لذا باعنایت به مراتب مطروحه شیوه های آموزشی در هر سازمان متغیر بوده و براساس شرایط هر سازمان صورت پذیرد

## شبیه سازی آزمایشی بحران

همانطور که مطرح شد آموزش بحران یکی از سرفصلهای مهم قابل توجه میباشد لذا بمنظور جلوگیری از هرگونه بحران قبل از بحران شبیه سازی آزمایشی الزامی است لذا از روشهای طراحی شده برای مقابله با بحران بنیادی که قابل فهم بوده و بتواند در موقعیت های خاص بکار گرفته شود میبایستی استفاده نمود از طرفی این روشها از قبل امتحان شده باشند و سناریوی شبیه سازی بحران با اطلاع یک و یاد و عضو مدیریت انجام که باور کردنی بنظر برسد می بایستی طراحی و سپس اجراء گردد که در این رابطه می تواند نقش ارزنده ای در جهت مهار بحران را بخوبی ایفا نماید در این زمینه انجام تمرین می تواند در روز و یاشب و ساعات متفاوت صورت گیرد که در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران تمرینات واکنش اضطراری می تواند بعنوان الگوی مناسبی برای مقابله با بحران در زمانهای آینده تلقی شود ضمناً لازمست پس از انجام شبیه سازی آزمایشی بحران گزارش کتبی در مراحل مختلف تهیه و اشکالات شناسائی و به منظور رفع آنها تمهیدات لازم در نظر گرفته شود

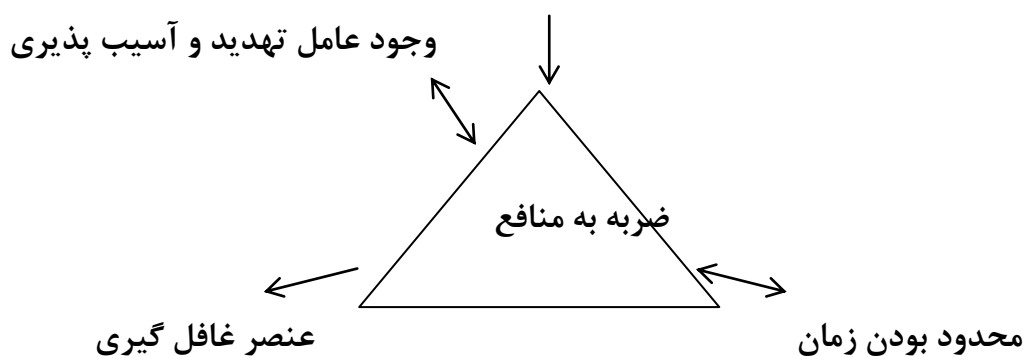
## تصمیم گیری در هنگام بحران

برای حل بحران و مسائل مبتلا به در سازمان تصمیم گیری به موقع اهمیت ویژه ای دارد که در این زمینه به موارد زیر توجه نمود

در مرحله اول اهداف عالی و حیاتی واحدهای تصمیم گیری را تهدید می نماید که کنترل اهداف و میزان رسیدن به آن مورد ارزیابی قرار می گیرد و زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم در بحران ها را که محدود می سازد به حداقل رساند در مرحله دوم عناصر و عوامل ، تصمیم گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافل گیری می نمایند شناسائی شده و در کمترین زمان در حل مسائل بحرانی در دستور کار قرار گیرد به هر حال وظیفه مدیریت بحران اتخاذ تصمیمات موثر براساس اطلاعات صحیح در جهت کاهش خسارت و کنترل بحران است و باید در تمام برنامه ریزی های بحران جایی را برای موقعیت های پیش بینی نشده در نظر گرفت و مد نظر قرار داد با توجه به اینکه اصولاً بحران عبارتست از وضعیتی که نظم سیستم یا قسمتهایی از آن مختل شده و پایداری آن برهم خورده است معهدا بحرانها را می توان به شرح زیر توصیف نمود

- در هنگام بحران تصمیم گیری نیز بسیار سخت است معهذا می توان به نکات زیر توجه نمود
- ۱- زمان برای تصمیم گیری عقلانی و واکنش صحیح محدود است
  - ۲- بروز حوادث با غافلگیری حادث می شود
  - ۳- گذشت زمان دامنه آسیب پذیری را به شدت افزایش می دهد
- لذا با توجه به مثلث بحران در هنگام تصمیم گیری از محدودیت های مطروحه نباید غفلت نمود

مثلث بحران



بحران چیست

بحران اجزاء تشکیل دهنده سیستم در چهارچوب معین براساس ضوابط معیارهای سنجیده و تنظیم شده روابطی بصورت کنش و واکنش باهم برقرار می نماید که دارای متغیرهای مختلف می باشند به عبارتی می توان مطرح نمود که بحران نقطه عطف بهتر بودن و با بدتر بودن است و یک وضعیت خاص که نهایتاً می تواند خوب و با بد باشد یک اقتصاد بیمار منجر به بحران همه جانبه برای مدیریت و کارکنان یک سازمان می شود. که باید برای حل نمودن آن نیز روشهای صحیحی را بکار گرفت در حقیقت بحران و تهدید و فرصت است که باید تهدید را به فرصت تبدیل نمود و مشکلات ناشی از بحران در سازمان را به آرامش قبلی برگرداند به عبارتی کلیه جوانب بحران باید بواسطه درک ، کفایت و ذکاوت مورد توجه قرار گیرد که موفقیت در حل بحران حاصل گردد در بحران می بایستی به زوایای زیر توجه نمود ممکن است بحران مستقیماً از عوامل داخلی و بیرونی یک سازمان بوجود می آید یعنی ایجاد حس وظیفه شناسی در غیر اینصورت بحران مختل شدن کار در یک سازمان بوده که ایجاد خسارت می کند موضوع قابل توجه دیگر ایجاد روح عمل و جو

حاکم در شرایط بحران سردرگمی، اشتباهات، دستپاچگی و عکس العمل های غیر منطقی بوده که در مواقعی در هنگام بحران اذهام بوجود می آید

ایجاد حس صداقت از عواملی دیگر بوده که لازمست در بین کارکنان جامعه و سازمان به وجود آید تا در هنگام بحران در حل آن تسریع نمود در بحران عملکرد مثبت برای جلوگیری از بحران و آشفتگی به واسطه حوادث محیط زیست، نقص تولید اعتصاب و تعطیلی کارخانه، قهر طبیعت، سیل و زلزله، بیماریهای همه گیر حائز اهمیت می باشد باید توجه داشت که در بحران بهره وری و عملکرد پایین است و ناکار آمدی خود یک بحران است بنابراین با دقت نظر و فرماندهی مناسب میتوان بحران را حل نمود

### برنامه ریزی جهت بحران

- جهت حل بحران می بایستی برنامه ریزی نمود که می توان به نکات مشروحه زیر توجه نمود
- برای جلوگیری از بروز بحران از حوادث باید جلوگیری نمود
  - برای جلوگیری از بروز چشمه ها و گوشه ها را باز نمودن و هوشیار بود
  - مکانیزم پیشگیری باید بارها مورد آزمایش قرار گیرد
  - افراد مناسبی را جهت مقابله با بحران آماده نمود
  - به افراد وظایفی محول نمود
  - جهت مهار بحران باید کمک نمود
  - بحران و ارتباطات و جلوگیری از گیج بودن نشان دادن اینکه چگونه جریان آزاد ارتباطات بدرک فهم و موفقیت منتهی شود برنامه ریزی خاص را می طلبد
  - داشتن رفتاری توأم با احترام نسبت به دیگران و ایجاد آمادگی در کارکنان بمنظور جلوگیری از بحران حیاتی است
  - در طول یک بحران حتی هنگامی که ترس ذهن افراد را فراگرفته داشتن یک تصویر خوب در ذهن مردم کمک زیادی به حل بحران می نماید درحالیکه یک ذهن کمرنگ فقدان تصویر منجر به یک شکاف اعتباری جدی می شود و بحران ها را تشدید می نماید
  - در بحران جامعه - سازمانها - افراد - اعتراضات - را متاثر می نماید لذا قبل از تشدید بحران به برنامه ریزی باید رو آورد
  - شکایات یکی دیگر از وضعیت بحران است که چنانچه به آن پرداخته نشود به شهرت یک سازمان لطمات جدی وارد می نماید لذا برای رسیدگی به شکایات برنامه ریزی لازم را می طلبد
  - بحران ها بعنوان تهدیدی برای نقش یک سازمان تلقی می شوند که دراین حالت یکی از اهداف مدیریت بحران حمایت و یا ترمیم و نقش سازمان در بحران است



- مدیریت باید از راهبردن ارتباطات در وضعیت بحران اطلاع کافی داشته باشند
- روشی مناسب برای تجزیه و تحلیل موقیعت های بحرانی داشته باشند
- منابع خاصی مانند صنایع شیمیائی ، پتروشیمی ، برق ، حمل و نقل هوائی ، کشتیرانی مواجه با بحران بیشتری بوده برنامه ریزی نماید
- ویژگیهای مشترک زیادی در بحرانهای مختلف به چشم می خورد
- آمادگی از قبل در کاهش ابعاد خسارت نقش تعیین کننده دارد
- تصمیم گیری عجولانه براساس اطلاعات ناقص دامنه خسارت را چند برابر افزایش می دهد
- ارتباطات در ابعاد مختلف نقش تعیین کننده ای در کنترل بحران دارد
- که در کلیه موارد مطروحه برنامه ریزی لازم قبل از وقوع بحران الزامی می باشد

### کنترل برنامه ریزی شده بحران

- پس از انجام برنامه ریزی که آنرا بعنوان پیشگیری محسوب می نمایند برنامه های تنظیم شده را باید قبل از وقوع کنترل نمود که در این رابطه موارد مشروحه زیر توصیه می شود
- از آراء عمومی نظر مشتریان برای تجزیه و تحلیل بحران کمک گرفته شود
- در همایشهای داخلی و ارتباطات دوره بحرانی مشخص در سازمان استفاده و آمادگی در کارکنان تقویت نمایند
- برای ایجاد تیم های خبر متخصص و هم روحیه تحقیقاتی انجام داد
- یک لیست از مدت زمان و منابع ضرورت جهت آمادگی در بحران تهیه نمود
- با در نظر گرفتن مسائل بحران باید آموزش داد
- یک استراتژی محلی برای مقایسه با وضعیت بحران در مدیریت بهینه سازمان گنجانید که در شرکت ملی پخش واکنش اضطراری بهترین استراتژی برای مبارزه با بحران و یا جلوگیری و پیشگیری از بحران ها محسوب می شود
- طرح ریزی فرآیند تشخیص بحران بر پایه های صحیح می بایستی مورد کنترل واقع شود
- یافتن موضوعاتی که باعث تشدید بحران می شوند از موارد حساسی است که در هنگام کنترل مد نظر قرار گیرد
- بررسی امکانات مختلف توسعه و پیشرفت بحران می بایستی کنترل قرار گیرد
- تعیین ارتباطات بین مسئولان و کارکنان در جریان بحران باید مشخص شده و مورد کنترلهای مستمر قرار گیرد
- بررسی حالت های مختلف بحران از طریق پرسش و پاسخ و بررسی پاسخ ها بعنوان شاخص کنترل مد نظر قرار گیرد
- انتخاب مراحل مختلف راه حل رفع بحران مورد بررسی و کنترل واقع شود

- تعیین مسائل مهم نزد افکار عمومی در سازمان بین کارکنان و در جامعه بین مردم حائز اهمیت می باشد .
- تعیین منافع مشتریان و مخاطبین و لحاظ آن در سیاست گذاری کنترل بحران مد نظر قرار گیرد
- انتخاب بهترین راه برقراری ارتباط مستقیم با افراد همواره کنترل گردد
- تعیین تیم مدیریت و تفویض اختیارات تام به تیمهای مهار کننده بحران نیز از موارد قابل توجهی بوده که کنترل بر روی آنها اهمیت دارد
- تعیین حدود مسئولیت و اختیارات افراد تیم و گروههای مختصان از موارد قابل توجهی است که کنترل در آنها ضرورت دارد
- توجه تمام به جزئیات تک تک برنامه های اجرایی که کنترل آن بسیار مهم می باشد
- تنظیم مداوم آخرین اطلاعات دقیق و پیامها و ضرورت و برقراری ارتباط با مردم و کارکنان از نکات حساس می باشد
- تعیین مرکز کنترل بحران منجر به وسایل مخابراتی و اطاق برای کنفرانس های خبری و ارائه گزارشات لازم برای مدیریت سازمان نیز دارای اهمیت می باشد همچنین تعیین سخنگوی واحد یا تیم یک نفره که می تواند فرایند مناسبی برای کنترل بحران ها در سازمان ها باشد
- شناسایی افراد خبره در کاهش بحران بهنگام ازدحام مسئولیت ها نیز دارای اهمیت می باشد
- در جریان قرارداد کلید افرادیکه بنوعی با بحران مرتبط می شوند مورد ارزیابی باید قرار گیرند
- مشخص ساختن اتفاقاتی که ممکن است به وقوع به پیوندد نیز می بایستی مورد کنترل و ارزیابی قرار گیرد
- آماده ساختن خود برای بدترین شرایط از موارد قابل توجهی است که کنترل آن ها ضروری میباشد
- بهبود مستمر پژوهش ها بعنوان امری جدی و مهم در حل بحران نیز امری جدی بوده که باید به آن پرداخته شود

در هنگام بحران معمولاً در سازمان ها پیچیدگی رفتاری حاصل می شود و بعضاً نیز با آشوب و در هم ریختگی مواجهه که می بایستی به منظور حل موضوع به مسائل زیر رهنمون نمود که این امر نیز دارای پنج رهنمود می باشد

۱- بازاندیشی در مفاهیم سنتی مدیریت

۲- هر تغییر در سازمان

۳- تغییرات کوچک و اثرات بزرگ

۴- نقش مدیران

۵- یادگیری هنر آرامش سازمان / الگوی فعالیت و سود سازمان

بحران و آشوب از عناصر داخل سازمان ناشی می شود افراد داخل سازمانی با تحریک دیگران به ایجاد تنش در داخل سازمان می پردازند و در حقیقت با تصورات ذهنی یک فرد که ناشی از مسائل خانوادگی و مشکلات روحی می باشد به تحریک دیگران پرداخته و باعث ایجاد ناآرامی و اغتشاش در سازمان می شود از طرف دیگر افراد آشوبگر با دروغ پردازی به ایجاد تنش می پردازد و اینها افرادی دروغ پرداز و تک محور هستند و سازمان را به بحران و آشوب می کشانند که ممکن است در بحرانهای پیش آمده در سازمانها بحران منتهی به آشوب ، عناصر ناصواب ، تصورات ذهنی ناصواب در جهت مهار بحران ، ناراحتی های روحی و روانی ، دروغ پردازی و از دیگران خوش نیامدن و عدم علاقه بکار و دیگران موجب گردد و به تشدید بحران کمک نماید .

### شیوه های مدیریت بحران

بحران ها ممکن است به شیوه های زیر در سازمانها اتفاق افتد که برای رفع بحران می توان بروشورهای زیر روی آورد و آنرا مدیریت نمود

۱- غافلگیری اولین عامل مخرب در بحران هاست لذا باید در هنگام غافلگیری در اسرع وقت آنرا مدیریت نمود تا از تشدید بحران جلوگیری نماید

۲- تصمیم گیریهای مهم همواره از ضروریات بحران در لحظات اول است

۳- اتخاذ تصمیمات درست بهنگام بروز بحران به دسته بندیها و واقعیت ها بستگی دارد و باید مدیریت شود

۴- بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یک مرتبه از حالت نظم به حالت بی نظمی در آمده نیست بنابراین کاهش بحران ها در سازمانها از اصول اولیه بوده که باید آنرا مدیریت نمایند .

۵- هیچ بحرانی شبیه دیگری نیست و درک تشابهات کلیدی برای برنامه ریزی بمنظور رویارویی با آن و تخفیف اثرات سوء بسیار ضروری است لذا در جهت جلوگیری از بحران ها با توجه به شیوه های بوجود آمده باید عمل نمود

۶- سازمانها به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی روی باید بیاورند و مدیریت بحران بخشی از تمام برنامه های استراتژیک آنها شده است

با در نظر گرفتن شیوه های موجود بحران ، عملکرد افراد در سازمان نیز می بایستی بر مبنای نوع آن قابل مهار می باشد که می بایستی در این زمینه اقدام مورد لزوم صورت گیرد بهر حال می توان انواع روشهای مدیریت بحران را به شرح زیر مطرح نمود بعبارتی در زمان قبل از وقوع بحران باید به مسائل زیر پرداخت

۱- اعمال نگاه آسیب شناسانه سازمان بحران تا در اسرع وقت مشکل ناشی از بحران در سازمان حل گردد

۲- اعمال مدیریت تغییر در سازمان که شرایط را جهت حل موضوع بحران تغییر داد در زمان وقوع بحران نیز باید به نکته زیر توجه نمود

۳- اعمال مدیریت تعارض

بعد از وقوع بحران نیز می بایستی به نکات زیر پرداخت

اعمال مدیریت دانش و مستند سازی بحران ها و همچنین یادگیری سازمانی به کارکنان که کلیه مشکلات را با اتخاذ تدابیر لازم به موقع می توان حل نمود

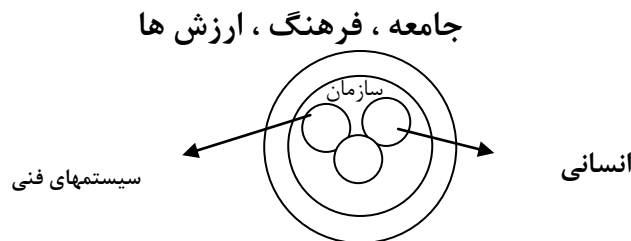
### تعریف بحران

بحران ها تعاریف متفاوتی داشته که می توان بطور نمونه بموارد زیر پرداخت

- بحران وضعیتی ادراکی است لذا ارائه تعریف مورد قبول و عام از آن دشوار است
- بحران باید از دید کسانی که با آن مواجه هستند در زمینه وقوع آن مورد بررسی قرارگیرد
- ادراک از بحران بستگی به میزان تهدیدی دارد که از محیط احساس می شود بحران تهدید منافع است
- تعریف از بحران نسبی است و صرفا در رابطه با مفاهیم دیگر همچون امنیت قدرت ، منافع ، اهداف ، مصالح ، تهدیدات مصداق پیدا می نماید
- بحران را نباید با کلماتی از قبیل فشار روحی ، اضطراب ، فاجعه و خشونت یکسان فرض نمود
- مدیریت بحران با مدیریت روابط عمومی تفاوت دارد در روابط عمومی برای خوب جلوه دادن امور سازمانها بکار می برند اما در مدیریت بحران سعی می شود در شرایط دشوار ، سازمان را در موقعیت مناسب و خوب نگهدارد

مفهوم بحران در یک سازمان سیستم تلقی میشود که می توان در نمودار زیر نشان داد

- زیر سیستم انسانی
- زیر سیستم فنی
- زیر سیستم تولید و عملیات



### تولید و عملیات در سازمانها

بنابراین مجموعه تعاریف فوق را می توان در کلیه سازمانها اعم از دولتی و بخش خصوصی تعمیم داد چراکه توجه به سیستم در سازمانها و برنامه ریزی بمنظور رفع بحران می تواند بعنوان راهکار کاهش بحرانها در سازمانها تلقی می شود اما باید اذعان داشت که نوع بحرانها در کلیه سازمانها متفاوت میباشد .

### تعریف بحران سیستماتیک

علاوه بر موارد مطروحه بحرانها تعاریف سیستماتیک زیر را نیز دارند

- بحران وضعیتی است که سطح سیستم را مختل و ثبات و پایداری سازمان را بر هم می زند بحران عدم تعادل در سیستم ایجاد می نماید لذا لازمست در حل موضوع بحران به سیستم در سازمان توجه نمود و راه حل مشکلات ناشی از بحران را یافت
- بحران از رابطه سازمان با محیط ناشی شده آنرا می توان نوعی ویژگی محیطی که سازمان مجبور است بصورت مستمر از آن آگاهی داشته باشد تعریف نمود.

### برخی تعاریف بحران

برخی از تعاریف بحران نیز همانند موارد زیر می باشد

- ۱- بحران وضعیتی پویا و اختلال شدید در تعادل سیستم است
- ۲- بحران وضعیتی که بین عناصر یک جامعه هماهنگی وجود ندارد
- ۳- بحران به موقعیتی گفته می شود که درجه ای از تهدید نسبت به منافع و اهداف خود و سازمان است

## دیدگاه های بحران

دیدگاههای مختلفی در بحرانهای موجود سازمانها وجود دارد که می توان به برخی از آنها بشرح زیر اشاره نمود.

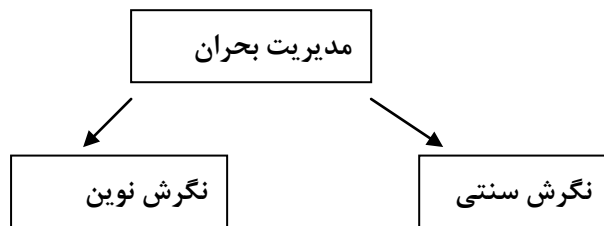
- ۱- دیدگاه منفی بر بحران ، وضعیت آشفته ای بوده که سازمانها را ویران می کند و از بین می برد و خسارتهای جبران ناپذیری به آن وارد می کند
- ۲- نگرش سنتی به مدیریت بحران که بر این باور است که مدیریت بحران یعنی فرو نشاندن آتش بحران لذا همواره دید منفی بر آن دارد که چرا بحرانها فروکش نمی نماید
- ۳- برخی از دربحران ها احتمال مرگ کارکنان ، مرگ مشتریان و مردم جامعه بوده ، ورشکستگی ، یا وقفه در عملیات تولید ، خسارات فیزیکی یا محیطی و تهدید سازمان وجود دارد همچنین بحران آتش سوزی انبار از نکات بارز در بحران ها میباشد
- ۴- دیدگاه مثبت به بحران : وضعیتی است که بنوعی آگاهی و نگرش خود انتقادی در سازمان وجود دارد و زمینه یک تغییردر سازمان ویا جامعه را فراهم می آورد و ایجاد تحول گام به گام از موارد قابل طرح می باشد بطور مثال عملیات دستی انبار نفت در قبل که هم اکنون با استفاده از فن آوریها و رایانه بحرانهای ناشی از محاسبات دستی را حل نموده است
- ۵- دیدگاه مثبت بحران نوعی سرمایه برای سازمان درنظر گرفته میشود و آنرا منشاء خلاقیت ، نوآوری و بیداری بوده و می تواند موجب افزایش کارایی و بهره وری در سازمان گردد

## دلایل نگرش مثبت به بحران

در دیدگاه مثبت به بحران می توان به نکات زیر توجه نمود

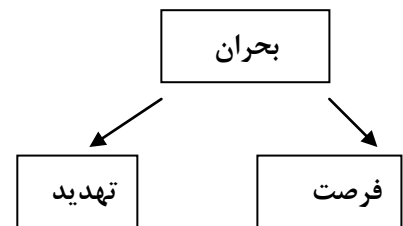
- موفقیت قانون و مقررات بعنوان اهرم قوی قابل طرح میباشد
  - عملکرد را به کارکرد عقلایی در سازمان تبدیل می نماید
  - در این راستا می باید گلوگاه های کاری سازمان را شناسایی نموده وکارکنان را به تفکر وادار کرد تا سازمانها در زمان بحران متحول شوند
  - شکل گیری مجموعه ای از طرحها و برنامه ها برای بهبود در دیدگاه مثبت به بحران کاملا ملموس میباشد
  - خلاقیت های فرد و سازمانی تلفیق میشود بحران در سازمان کاهش و سازمان نیز در حل بحران موفقیت کسب می نماید
  - بحران ترکیب عوامل تولید سازمان را به مناسب ترین شیوه ترکیب می رساند
- در نمودارهای زیر نگرش به بحرانها را بنحو مقتضی نشان می دهد

## نگرش سنتی ونوین در مدیریت بحران



- فرونشاندن آتش
- آمادگی برای مواجهه با موارد پیش بینی نشده
- کاهش آسیب ناشی از بحران
- یک الزام برای سرآمدی سازمانی
- حفظ منافع سازمان

## بحران فرصت یا تهدید



- موفقیت
- منافع
- شکست
- خسارت

در این دیدگاه بحران را از جنبه افراد درگیر در بحران ( افراد تصمیم گیرنده ) تعریف نموده و مورد بررسی قرار می دهند در حقیقت سنجش بحران در هنگام تصمیم گیری در زمان بحران پیش آمده قابل قیاس می باشد بطوریکه می توان توصیف نمود که بحران وضعیتی است که منافع ، ارزش ها یا اهداف عالی و حیاتی تصمیم گیرنده را تهدید می نماید.

### مشخصه های موقعیت بحرانی

- در شرایط بحرانی در سازمانها مشخصه های موقعیت بحرانی را به شرح زیر میتوان مطرح نمود
- ۱- شرایط از ابهام بالائی برخوردار است
  - ۲- رویدادها نادر و فوق العاده هستند و زمان کمی برای واکنش به آن وجود دارد که باعث تهدید بقاء در سازمان می شود
  - ۳- ایجاد غافل گیری برای اعضاء سازمان و تصمیم گیرندگان پیش می آید
  - ۴- تصمیم گیری در زمان بحران چالش بیشتر و مشکل تردد در همین حال حیاتی است و باید به موقع این امر محقق شود
  - ۵- گذشت زمان بسیار تاثیر گذار بوده و تاخیر در تصمیم گیری دامنه آسیب ها را به شدت گسترش می دهد

## مشخصه های بحران

مشخصه های بحرانهای متشکله در سازمان ها غالباً به صورت زیر قابل طرح می باشد

- ۱- وضعیت اضطراری آنی می باشد .
- ۲- آثار یاس ، فرار از مسئولیت ، استرس ، تغییر رفتار است
- ۳- اهداف و منافع و ارزشهای اساسی فرد و سازمان تهدید می شود
- ۴- وضعیتی ادراکی و غافلگیرکننده ناگهانی بروز می کند
- ۵- ایجاد یک سلسله حوادث غیر عادی ممکن می باشد
- ۶- بحران منحصر به فرد و خاص و ریشه و علل ممکن بوده و شبیه بهم نمی باشند به عبارتی بحرانها در جامعه و سازمانها متفاوت می باشد
- ۷- بحران ها به صورت ناگهانی بروز -علائم هشدار دهنده دارد

## تفاوت بحران و فوریت

بحران ها به قید فوریت اتفاق می افتند اما با فوریت تفاوت دارند به عبارتی

- ۱- تمام بحران ها حائز ویژگی یک موقعیت اضطراری و فوریت داشته اما هر فوریت بحران نیست
- ۲- ویژگی خاص بحران بزرگی ابعاد ، تبعات بالقوه و بالفعل آن می باشد
- ۳- ویژگی خاص فوریت لزوم مقابله سریع با آن است

## طبقه بندی انواع بحران

بحران ها را می توان بشرح زیر طبقه بندی نمود

- ۱- به اعتبار موضوع ، بحران را میتوان به بحرانهای های اجتماعی ، سیاسی ، اقتصادی ، فرهنگی ، نظامی فوق تقسیم بندی نمود
- ۲- به اعتبار گستردگی فراگیری می توان بحران ها را به بحرانهای محلی ، ملی ، فرا ملی تقسیم نمود
- ۳- بحران از نظر جامعه شناسی بحران هویت ، مشارکت ، مشروعیت ، توزیع و یکپارچگی تقسیم شده است
- ۴- از نظر هدایت و کنترل به شدت تهدید ، نوظهور ، فرصت گیری ، انعکاسی ، برنامه ریزی ، و درجه آگاهی یا احتمال وقوع تقسیم بندی می شود



## انواع بحران از نظر هدایت و کنترل

بحرانها را باید در سازمانها و جامعه هدایت و کنترل نمود که انواع آن را می توان در زمینه حل بحرانها بشرح زیر مطرح نمود

- ۱- بحران شدید - زمان کوتاه وجود غافلگیری در آن محرز میباشد
- ۲- بحران ظهور - تهدید شدید- زمان بلند وجود غافلگیری مشخص میباشد
- ۳- بحران عادی - تهدید ضعیف - زمان بلند قابل پیش بینی میباشد
- ۴- بحران خاص - تهدید ضعیف - زمان کوتاه - وجود غافلگیری قابل ملاحظه میباشد
- ۵- بحران بطنی - تهدید ضعیف - زمان بلند غافلگیری مشخص میباشد
- ۶- بحران عمومی - تهدید شدید - زمان قابل پیش بینی است
- ۷- بحران انعکاسی - تهدید شدید زمان کوتاه قابل پیش بینی است
- ۸- بحران ناگهانی - اثرات ناگهانی بر درون و بیرون سازمان دارد
- ۹- بحران تدریجی - یکسری مسائل در زمینه های بحران خیز آغاز شده و روز بروز پیش می رود

## اهداف مدیریت بحران

اهداف بحرانها پیشگیری قبل از وقوع بوده و چنانچه بحران ها اتفاق بیفتند می بایستی در جهت مهار آن بموقع اقدام نمود که شامل موارد زیر میباشد

۱- کاهش تنش در طول رویدادها تا حصول نتیجه حل کلیه مشکلات پیش آمده ناشی از بحرانها در سازمانها

- ۲- تصویر کشیدن تعهد - مهارت دانش کارکنان سازمان ها بمنظور حل بحران ها
- ۳- کنترل جریان و صحت اطلاعات که در جهت حل مشکل بحران جمع آوری شده است
- ۴- مدیریت کار آمد منافع بحران در طول دوره عمر سازمانی که از اهداف اصلی میباشد درحقیقت بحران ها به دوره های زیر تقسیم میشوند .

الف : دوره طفولیت و رشد بحران

ب: دوره بلوغ و تکامل بحران استقلال طلبی و تابعیت

ج: دوره ثبات و پیری ، بحران هماهنگی

## پیشگیری قبل از بحران

بحران ها را می بایستی قبل از آنکه اتفاق بیفتند مهار نمود و در جهت پیشگیری از وقوع آنها اقدام نمود لذا باید به نکات زیر توجه شود

- ۱- وقت گذرانی در سازمانها متوقف شود تا بحرانی به وجود نیاید
- از مواردی که در جلوگیری از بحران مهم است جلوگیری از وقت گذرانی در سازمانها بوده بطوریکه یکی از عواملی که در بهره وری پائین در سازمانها ی امروزی نقش مهمی دارد اتلاف وقت توسط افراد سازمان می باشد
- ۲- تقویت موجودی مواد اولیه انبار در سازمانها و جلوگیری از صفر شدن آنها تا تولید توقف نشود
- ۳- کاهش هزینه های جاری در تولید کالاها و خدمات که به بحران مالی منتهی نشود
- ۴- سرعت زیاد در تولید و کاهش هزینه ها با توجه به بند بالا می تواند نقش موثری در پیشگیری قبل از بحران میباشد
- ۵- وجود روحیه همکاری و تعاون پایدار و ایجاد شبکه های همکاری سازمان را قدرتمند می نماید لذا لازمست کارکنان با یکدیگر دوستانه رفتار نمایند بدون اینکه احترام متقابل را به خطر بیاندازند
- ۶- اهمیت ویژه طراحی توجه به اهداف سازمانی و اجرای دقیق آن نقش مطلوبی در پیشگیری از ایجاد بحران دارد
- ۷- انجام به موقع تعمیرات و نگهداری موثر تجهیزات سازمانها و آمادگی و سرویس ماشین آلات قبل از خرابی در پیشگیری از بحران موثر میباشد
- ۸- بالا بردن سطح کیفیت تولید کالا نیز نقش مهمی در جلوگیری از بحران دارد.
- ۹- استفاده از روش حل مشکل (تکنیک حل مسئله (معادلات خطی) کارکنان با تشکیل گروههای حل مسئله در رشد سازمان تسریع نمایند
- ۱۰- بهبود مداوم و پایدار در تولید کالا و خدمات نقش ارزنده ای در پیشگیری از بحران دارد
- ۱۱- انعطاف پذیری سیستم و کارکنان در جهت جلوگیری از بحران و اقدامات بموقع بسیار موثر میباشد
- ۱۲- تنوع در تولید و توسعه محصول جدید در پیشگیری از بحران مطلوبست
- ۱۳- افزایش نرخ بهره وری استفاده از وسائل و تجهیزات و مشارکت کارکنان در انجام کار در پیشگیری از بحران مناسب است
- ۱۴- نیاز به سرعت عمل در تغییر سازمان در هنگام بحران نقش مناسبی در جهت مهار بحران را دارا میباشد

- ۱۵- توجه به چهار وظیفه کارکنان سازمان برای جلوگیری از بحران از قبیل برنامه ریزی با در نظر گرفتن اولویت ها دارای اهمیت میباشد
- ۱۶- برنامه ریزی ظرفیت های موجود برای پیشگیری از بحران ها با توجه به شرایط هر سازمان الزامی میباشد
- ۱۷- کنترل ظرفیت های مطروحه در بند ۱۶ حائز اهمیت است
- ۱۸- کنترل اولویت های مطروحه در بند فوق حائز اهمیت است
- ۱۹- توجه به آموزش یکسانی که در سیستم کار می کنند مثال : نادان به دست جهالت خود به خود و سازمان صدمه می زنند که چنانچه در جهت پیشگیری در بحران ها اقدام گردد و بهبود کار و روشها از آموزش شروع نمایند می توان آنرا به آموزش ختم نمود
- ۲۰- توجه به موقع خرید مواد اولیه کالا و توجه به تولید ، انبار ، توزیع ، فروش ، حمل و نقل ، تعمیرات نقش موثری در پیشگیری از بحران دارد
- ۲۱- افراد ارزش مند در سازمان و کارکنان خوب و زحمت کش در سازمان دیگران را به کار ورزیده و در افراد خوب رقابت ایجاد می نماید و موجب می شود که در پیشگیری از بحران بموقع اقدام نمایند
- ۲۲- رضایت مشتریان از تامین نیاز و خواسته هایشان نقش موثری در پیشگیری از بحرانها در سازمان دارد
- ۲۳- بجای ایرادگیری چاره اندیش نمودن نقش ارزنده ای در پیشگیری از بحران دارد
- ۲۴- خشنود نمودن مشتریان کافی نیست سعی کنید آنها را شیفته خود نمودن - راز موفقیت و شناخت مشتری بوده که در پیشگیری از بحران در سازمان موثر میباشد
- ۲۵- ایجاد سازمانی نو آوری خلاق و یاد گیرنده در پیشگیری از بحران مناسب است
- ۲۶- پایان کار کارکنان مثبت اندیش نتیجه مثبتی دارد چون از دشواریها نمی ترسند بنابراین در پیشگیری از بحران موثر میباشد
- ۲۷- ۵ مورد مدیران را تباه می کند فریب دوستان و همکاران - روی گردانیدن از علم و صاحبان علم - تحقیر دیگران - غرور هوای نفس چنانچه این موارد رعایت گردد نقش موثری در پیشگیری از بحرانها دارد
- ۲۸- منابعی که همکاری نمی نمایند و ارتباط نا کارآمد داشته و رقابت ایجاد نمی نمایند تاکید فراوان بر نوآوری و نسخه برداری مناسب در پیشگیری از بحران در سازمانها مناسب می باشد .
- ۲۹- بازاریابی به موقع برای فروش محصولات جهت پیشگیری از بحران کارآمد میباشد
- در برابر بحران واکنش نشان ندادن بلکه آنها باید اداره نمود لذا اداره بحران ها در سازمانها نیز شرایط ویژه ای را مطلبد که شامل موارد زیر میباشد

عدم تولید اضافی کالا قبلی از وقوع تقاضا با توجه به در نظر گرفتن انتظار برای قدم بعدی از مسیر فرایند و جابجائی غیر ضروری مواد و همچنین فرایندهای اضافی بخاطر طراحی ضعیف ابزار یا قطعه و یا موجودیها بیش از حداقل مورد نیاز و تردد غیر ضروری کارکنان در حین کار و جلوگیری از استفاده قطعات و محصولات معیوب در جهت کاهش بحران ها نقش مهمی ایفا می نماید

اگر در یک سازمان مجموعه افراد را با یکدیگر هماهنگ کرد و روحیه همکاری و تعاون پایدار بین آنها را تقویت کنیم از قدرت گروهی در تولید می توانیم بهره قابل توجهی برده و بحران را میتوان کاهش داد .

در واقع در موقع بحران برای تصمیم گیری عقلانی و منطقی زمان بسیار محدود است مثلاً یک نفتکش آتش گرفته که اگر در تصمیم گیری تعلل شود منجر به منفجر شدن نفتکش و خسارات زیاد به انبار وارد می شود لذا در بحران مواردی وجود دارد که با ابهامات زیادی مواجه می شود و برای حل آن زمان بسیار محدود است که اگر به زمان توجه نشود ممکن خسارات زیادی را به سازمان وارد آورد و اگر در این زمان در تصمیم گیری تعلل بیشتری صورت گیرد ممکن است این بحران ابعاد بیشتری را در سازمان تحت شعاع خود قرار دهد .

#### موقعیتهای بحرانی در سازمان

در سازمانها برای شناخت ظرفیتهای و بحرانهایی که میتواند بر روی عملیات تولید و فروش و میزان سوددهی آنها اثر بگذارد می بایستی برنامه هایی داشته باشند هر سازمان صاحب وجهه و شهرت و آبرویی بوده و ممکن است سالها بلکه ده ها سال و زمان برای بدست آوردن آن صرف وقت شده باشد سهل انگاری و ایجاد بحران به آبروی سازمانها لطمه وارد می نماید و بهمین سادگی آبروی یک سازمان از بین می رود مگر اینکه سازمانها مجموعه ای از روشهای طراحی شده ، تعریف شده ، بنیادی و قابل فهم داشته باشند تا بتوانند در موقعیت های خاص آنها را بکار گیرند .

در هنگام بحران نباید با دید سهل انگاری موضوع را توجه نمود بلکه باید با ارتباط نزدیکی که با استراتژی کلی سازمان و تشکیلات پیدا می کند و با تمرین از طریق آموزش حرفه ای در فواصل تعیین شده تضمین و محکم عمل نمود مدیریت هر سازمانی نیاز به یک مدل پاسخگویی مدیریتی داشته که قابل فهم باشد و هر یک از افراد سازمان جایگاه و اختیاراتش را بدانند .

روشها و سازماندهی ها باید در جای مناسب قرار گیرند تا خطرات را به حداقل برسانند تا در مواقع ایجاد بحران ، فرصتهای مناسب را به حداکثر برسانند بهر حال بی توجهی به بحران ، ایجاد بحران می کند سازمانها نبایستی در برنامه ریزی خود فقط چشم اندازها و مباحث عقلایی را در همه جهات ، چه موافق و مخالف در نظر بگیرند بلکه باید خود را در گیر مواردی از قبیل احساسات عمیق ، غرایز نیمه هوشیار و حرکات صحیح نیز بنمایند در حال حاضر یک جریان جنبش حمایت از حقوق مصرف کننده برای ایجاد بحرانهایی در ارتباط با مباحثی چون سلامت تغذیه و امنیت محیط زیست ، استانداردهای

تجاری ، افشای اطلاعات و غیره در حال رشد می باشد معمولاً زندگی در حال تغییر بوده و عقاید افراد نیز بعنوان مصرف کنندگان و صاحب اختیار در حال تغییر می باشد لذا سازمانها برای درک این تغییرات و برای برقراری ارتباط مداوم و از طرفی انتظارات افکار عمومی در قبال تغییرات پاسخگو باشند تحت فشار بیشتری قرار می دهند تا به بحران منتهی شود لذا رفتارهای سازمانی و تشکیلاتی تحت نظارت بیشتری بوده و فعالیت مصرف کننده در حال رشد هستند و انتظارات را در سطحی وسیع از گروههای ذینفع که توقع دارند شامل دقت اجتماعی و مسئولیت پذیری بیشتری را فراهم آورد این اصول حتی در زمان اعمال فشارهای شدید اهمیت بیشتری پیدا می نمایند و هنگامی که یک خطر حقیقی و یا عینی برای سلامت عمومی ، امنیت و یا محیط زیست در سازمان و یا جامعه وجود داشته باشند بیشتر محسوس می باشند آنچه که تحت عنوان تئوری ، جامعه پرخطر نامیده می شود بیان کننده الگوهای جدید نگرانی ها و کشمکش های عمومی و سیاسی است که بوسیله تغییرات اجتماعی مداوم و بی ثباتی نوآوری صنعتی و بدعت تکنولوژیکی ، کاهش توجه علمی به بررسیهای بدعت آمیز و تمایل رو به رشد به سمت فردگرایی بوجود آمده که ترکیب این عوامل موجب تشدید گروهی از بحرانها خواهد شد . در حال حاضر اعتماد سنتی به کارشناسان برای توصیف درجات خطر هنگام استفاده از محصولات و فرآیندهای جدید در موازات رشد یک توانایی عمومی قرار گرفته است که بوسیله رسانه های نوین تقویت می شوند خطر یک مقیاس اندازه گیری اثرات ناگوار یک بحران درباره ارزیابی و ارتباط با خطرات ممکن مربوط به یک فرآیند خاص نسبت به حمایتها و سودهایی است که ارائه می نماید ارزیابی خطر وقتی بسیار اساسی است که یک خطر جدید پدیدار می شود درجه خطر موجود تغییر پیدا می کند یا درک جدیدی از خطر بوجود می آید این موارد برخی از اوضاع دشواری است که هر تشکیلات به آنها روبرو می شود که بمنظور فهمیدن و مدیریت مراحل یک بحران پرخطر باید به معانی متفاوت خطر برای افراد مختلف پرداخت مانند خطرات احساسی مانند پرواز نمودن با هواپیما ، عقاید زیربنایی خیلی سخت تغییر پیدا می کند که از عوامل اجتماعی و فرهنگی است و راههای تعریف این عقاید ، درک و عکس العمل نسبت به خطرات و درجه میزان خطرات که هر یک از افراد سازمان یک دیدگاهی دارند و یا منبع اطلاعات در رابطه با یک خطر بسیار اهمیت دارد برنامه ریزی برای مدیریت سازمان موقعیتهای بحرانی ، یک بخش مهم در روند برنامه ریزی استراتژیک هر سازمان می باشد و اهمیت ارتباطات هدایت شده در مواجهه با بحران ها برای حفظ و بالا بردن اعتبار تشکیلات مورد توجه قرار گرفته است .

در مواردی از بحرانها هیجان از بین تمام عوامل تغییر عامل قویتری است و موارد هیجان انگیز می تواند کلیه قوانین و امور مسلم علمی را پایمال نماید غالباً هنگامی که یک خبر بد منتشر می شود عوامل منفی زیاد است لذا برخورد با اخبار در یک مرکز بحران دیده دارای اهمیت زیادی است و از آن می بایستی برای حل بحران بهره لازم را برد .

در نقاط بحران خیز رفتار غیر مسئولانه ، بی خیال ، متناقض ، گیج ، ناجور ، بی میل یا ناتوان نسبت به ارائه اطلاعات قابل اعتماد عمل می شود قطعاً اعتبار آن سازمان آسیب خواهد دید و نیز قدرت آن نیز مورد آسیب جدی قرار خواهد گرفت پیامدهای هر پدیده غیر قابل پیش بینی هر چند مصیبت بار ، می تواند همیشه از نظر هزینه و آسیب وارده کنترل شده باشد مشروط به اینکه اطلاع رسانی بحران با برنامه ریزی توأم باشد هنگامی که حادثه ای روی می دهد باید از انجام قاعده اصلی اطلاع رسانی بحران اطمینان داشت لذا همانطور که بحران قابل پیش بینی می باشد و برنامه های اجرایی آن طراحی شده باشند عکس عملهای ارتباطی در رابطه با آن نیز قابل پیش بینی و طراحی هستند متأسفانه پیامدهای نبود برنامه برای مقابله با بحرانها موجب کاهش سود و قیمت کالاها و خدمات و نیز اثر مہلک بر روی کارکنان و کلیه جنبه های دیگر حیات یک سازمان می گذارد برنامه ریزی برای ارتباطات یک فرآیند منطقی که می تواند برای مدیریت سودآوری فراوانی داشته باشد اگر این آماده سازی در زمان لزوم به مرحله اجرا در آید . نظارت بر خطرات و تعریف مخاطبان و نهایتاً اطلاع رسانی بحران فقط برای زنده نگهداشتن کسب و کار است و توسعه روشهای ارتباطی در بحرانها نباید نقشه های پیچیده و سنگین باشند بلکه باید دارای متنی ساده بوده و مسئولان را قادر سازند تا در هنگام بحران از موضع قدرت برخوردار نمایند و هنگامیکه یک بحران شکسته شد همه موارد مطابق آنچه پیش بینی می شده نخواهد بود لذا جهت پاسخگویی به نیاز ارتباطی یک موقعیت بحرانی مقدار زیادی انعطاف و قضاوت صحیح مورد نیاز می باشد . در یک بحران جدی که شامل تلفات جانی و مالی و خرابی گسترده باشد بهترین کار این بوده که مدیر سازمان بعنوان سخنگوی اصلی عمل نماید که مسلماً اینکار تا زمان کارایی ادامه داشته باشد میسر بوده و اگر ارتباط خوبی نباشد مقام ارشد بعد از او باید این نقش را برعهده بگیرد بسیاری از سازمانها یا صنایع مختلف برای آماده نمودن خود برای رویارویی با بحرانهای اساسی ممکن است تلفات جانی زیادی را در بر داشته باشند مانند سازمانهای هواپیمایی ، صنایع شیمیائی و دارویی و صنایع نفت لذا بکار گرفتن افراد شایسته برای مهار بحران حائز اهمیت بوده لیکن به همان اندازه نیز سخت می باشد .

### مدیریت بحران و سازمانها

پیچیدگی فزاینده جوامع مختلف و گسترش ارتباط و وابستگی چند جانبه صنایع ، زمینه مساعدی برای رشد کمی و کیفی فرصتها و تهدیدات محیط فراهم گردیده چنانچه از یک سو رشد و توسعه تکنولوژی انسان را در جدال با حوادث طبیعی قدرتمند ساخته و از سویی دیگر پیچیدگی و ارتباط تنگاتنگ صنایع سبب بروز معضلات همه جانبه در رخدادهای بحرانی در سازمانها شده است صنایع

خاص ظرفیت بالقوه بیشتری برای بروز بحران دارند در صنایع نفت، برق، پتروشیمی، حمل و نقل هوایی، کشتیرانی با توجه به تفاوت‌های این بحرانها ویژگیهای مشترک زیادی در بحرانها به چشم می‌خورد که آمادگی قبلی در کاهش ابعاد خسارت نقش تعیین کننده ای دارد تصمیم گیری عجولانه بر اساس اطلاعات ناقص دامنه خسارت را چند برابر افزایش می‌دهد و بهر حال ارتباطات در ابعاد مختلف نقش بسیار تعیین کننده ای در کنترل بحران را دارا می‌باشند هر چند تصمیم‌گیریهای مهم و سریع از جمله اقدامات اولیه، اساس مدیریت بحران در سازمانهاست لیکن کیفیت تصمیم‌گیری بسیار تعیین کننده در مهار بحرانها دارد.

شکی نیست که مسئولان خوب با واقع بینی بیشتری به داوری عملکردهای گذشته می‌پردازند و به تخصص و تجربه با مشاهده بحرانهای قبلی در پائین آوردن فشار جو و تغییرات مستمر با دفع سایر عوامل و شرایط طبیعی خود را برای برخورد با یک وضعیت فوق العاده طوفانی آماده می‌کنند، بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یکباره از حالت سکون یا نظم به حالت متحرک یا بی نظمی در آید نمی‌باشد.

وظیفه مدیریت بحران اتخاذ تصمیمات موثر بر اساس اطلاعات صحیح و در جهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است باید در کلیه برنامه ریزیهای بحران جایی را برای موقعیتهای پیش بینی نشده در نظر گرفت در حقیقت بحران وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا بخشهایی از آن را مختل کرده و پایداری آنرا برهم می‌زند می‌باشد. برخی از سازمانهای معتبر برنامه‌های دقیق و موشکافانه ای در رابطه با ارتباطات بحران برای خود تهیه نموده اند که می‌تواند هنگام بروز بحران متناسب شرایط تطبیق گشته و سریعاً به اجراء در آید چنین طرحهایی باید در زمانی تهیه شده که نحوه عملکرد سازمان رضایت بخش می‌باشد و هر چه جامع تر باشد هنگام بروز بحران فرصتهای بهتری برای حل موفقیت آمیز آنها وجود خواهد داشت با اینکه هیچ بحرانی شبیه بحرانهای دیگر نیست برخی تشابهات قابل ملاحظه وجود دارد و درک آن کلیدی جهت برنامه ریزی برای رویارویی با بحران و تخفیف اثرات سوء آن بوده که بطور کلی ضروری است. هرگز نباید از شناسایی بحرانهای بالقوه غافل شد. بحرانهایی که در حیطه فعالیت مشابه رخ میدهد می‌تواند سرنخهای جدیدی را برای تکمیل برنامه ریزی بحران در ابعاد ناشناخته قبلی بدست دهد. زمانی که سازمانی در فکر آمادگی برای مقابله با بحران است در حقیقت در نیمه راه برنامه ریزی برای مواقع اضطراری و خطرناک قرار دارد راهکارهای شرایط بحرانی بصورت روشن و مشخص وجود دارند که اگر هم باشد همگان بطور یکسان با کیفیت و محاسن و زیانهای آنها هم نظر نیستند غافلگیری اولین عامل مخرب در بحران است و تصمیم گیری مهم همواره از ضروریات بحران در مراحل اولیه بوده و اتخاذ تصمیمات مناسب و درست به هنگام بروز بحران به دسته بندی واقعیتها بستگی دارد. داشتن یک برنامه عملیاتی برای انواع بحرانهایی که در حوزه فعالیت سازمان روی می‌دهد به همراه گروههای راهنمایی تاکتیکی و استراتژیکی می‌تواند اوضاع را به کلی تغییر دهد و این امر بهترین فرصت ممکن را برای مقابله سریع و قاطع با هر بحرانی که روی می‌

دهد فراهم می نماید یک برنامه اضطراری که بطور خاص برای سازمان و مشکلات خاص آن تهیه شده باشد می تواند از رشد بحران جلوگیری نماید ، بازتابهای بحران بعنوان عوامل خارجی عبارت از خسارات ، جریان فزاینده وقایع ، مشکل زمان و افکار عمومی هستند واکنشهای احساسی بحران بطور عام شامل ناباوری ، قبول شکست ، وحشت زدگی ، کوتاه نظری ، مقصر دانستن افراد و جریحه دار نمودن احساسات بوده که در هر بحران عوامل خارجی و واکنشهای احساسی بحران با درجات متفاوت روبرو می باشند .

بحران موردی جز تجلی برخورد تمام عوامل که یک مرتبه از حالت نظم به حالت بی نظمی در آمده نیست ، دولتها و سازمانها به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی می بایستی رو بیاورند و مدیریت بحران بخشی از تمام برنامه های استراتژیک آنها باشد . بازسازی صحنه بحران می تواند کمکی به تمرین عملی افراد قبل از بحران باشد تمرین نداشتن برنامه اضطراری خطرات مهیبی را بهمراه خواهد داشت از جمله نشناختن علائم خطر ( در شرکت ملی پخش آذیر خطر ) عدم اطلاع از محل پله های اضطراری و درهای خروج ساختمان اداری یعنی بی اثر شدن برنامه های اضطراری در هنگام تدوین که ضرورت آموزش به کارکنان را امری اجتناب ناپذیر می نماید به نمونه ای از بحرانها را نیز می توان به قطع برق در شهرستانها ، گردباد ، آتش فشان ، زلزله و سیل اشاره نمود که در صورت عدم تهیه برنامه و استراتژی قبل از بحران خسارات سنگینی را به جامعه و سازمانها وارد می نماید بحرانهای هواپیما ربایی و کشتی رانی نیز از موارد خطرناکی است که در صورت چاره جویی و آماده بودن افراد سازمان می توان به خوبی با این بحرانها مبارزه نمود . شکایات فیزیکی دیگر از وضعیتهای بحرانی است که چنانچه برای حل آن بموقع اقدام نشود به شهرت و حسن شهرت سازمان و تولیدات آن لطمات جدی وارد می شود .

### ارتباطات و استراتژی در مدیریت بحران

در حوادثی که موجب از بین رفتن منابع و بیشتر از همه نیروی انسانی بعنوان اصلی ترین و با ارزش ترین منبع و سرمایه ، عمده ترین موضوع می باشد ارباب رجوع و کارکنان سازمان جزء منابع انسانی هستند که در ارتباط با رویدادها و بحران ها نقش ارزنده ای را ایفاء می کنند اما ضروری است که باید در رابطه با این منابع برنامه ریزی لازم صورت پذیرد . مشتریان و کارکنان ممکن است در بحران ها مریض و یا مصدوم و یا به مرگ طبیعی و غیر طبیعی آسیب ببینند که این موارد در زمره موقعیتهای بحران لحاظ می شوند بحران منابع شاید عمده ترین بحرانها باشد زیرا در بطن نیروی انسانی می تواند این بحرانها بوجود آید و این اهمیت ارتباطات سازمان را نشان می دهد . در عصر ارتباطات مردم تشنه اطلاعات بوده و پنهان نمودن اطلاعات بحران اشتباهی مسلم و بزرگ است لازمست با ارائه اطلاعات



بطور شفاف از بروز هرگونه شایعه که به اعتبار و شهرت و حسن شهرت سازمان و تولیدات آن لطمه وارد می نماید جلوگیری شود لازمست مسئولین و صاحب نظران را نیز با عملیات مهم و مفید سازمان آشنا نموده و از آنان بخواهیم تا از نزدیک کاستی ها و نقاط قوت سازمان را شناسائی و لمس نمایند از طرفی نقاط بحران را شناسایی و در جهت رفع و عدم تشدید آن برنامه ریزی و سرمایه گذاری نمایند و در نهایت اهمیت و ارزش و قدرت اطلاعات را شناسایی و با برنامه ریزی دقیق و بکارگیری صحیح آن و پایداری و حیات مستمر سازمان کمک و مساعدت نموده و بحرانها را بعنوان تهدیدی برای نقش یک سازمان تلقی نموده که در این حالت یکی از اهداف مدیریت بحران حمایت و یا ترسیم و نقش سازمان در بحران است تحقیقات در زمینه مدیریت بحران ، خط تحقیقاتی و واکنشهای ارتباطی سازمانها را توسعه داده و آنرا در شرایط بحرانی بررسی نمایند لازمست درک خود را از نحوه استفاده هر چه بیشتر از منابع انسانی و مالی افزایش داده تا بدینگونه بتوان چالشهای مربوط به بحرانهای بوجود آمده در سازمان را تقلیل دهیم .

تجزیه و تحلیل موفقیت بحران گام بسیار مهمی در راستای راه صحیح و استفاده بهینه از واکنشهای در برابر بحران ها می باشد انتخاب نوع واکنشهای بحران نیز تاثیر مهمی برای رفع بحرانها دارد . از چند سال گذشته در کشور ما ایران چشم انداز جدید و پویای مدیریت بحران رو به توسعه و گسترش می باشد و سازمانها از ارتباطات خود در زمان بحران استفاده می نمایند و از مفاهیمی بعنوان مدیریت بحران تاثیرگذار کمک می گیرند.

طبق اصول وضعیت بحران استفاده از برخی از راهبردهای ارتباطات در وضعیت بحران قابل توصیه بوده انتخاب مناسب و صحیح از راهبردهای ارتباطات در وضعیت بحران حائز اهمیت است . چرا که بیش از هر زمان لازمست تا روشهای تحلیلی به راهبردهای ارتباطی در وضعیتهای بحرانی پیوند بخورد سپس اجرای روشهای تحلیلی وضعیتهای بحرانی را بهبود بخشد مباحث مختلفی در زمینه نوع واکنشها یک سری استراتژی های ارتباطی را در زمان بحران با رویکرد پذیرش و یا انکار آن بحران ارائه می نمایند ارزش این استراتژی در توانایی ایجاد هماهنگی بین موفقیتهای بحرانی است موقعیتهای بحرانی باید در استفاده از چهارچوب به نحوی تجزیه و تحلیل شوند که هم نیاز و توانایی در استفاده از استراتژی ها را باز نموده و هم از طرفی تطابق پیدا نموده و تدافعی تر باشند بنظر میرسد که مسئولیتهای هنگام بحران دارای یک پیوند طبیعی بین موقعیتهای بحرانی و استراتژیهای زمان بحران می باشد . همانطور که درک نسبت به مسئولیتهای زمان بحران بیشتر می شود تهدید نسبت به آسیب نقش و تصویر مسئولیتها نیز تقویت می شوند بعبارت دیگر مدیران بحران باید از راهبردهای تطابقی در این زمان بهره جویند که بیشتر بر ترمیم نقش مسئولیتها تاکید مینماید اما در رابطه با راهبردهای تدافعی همچون انکار و یا تقلیل از لحاظ منطقی در رابطه با سازمانهایی که بیشترین مسئولیت بحران ها را دارند کم اثر خواهد شد ویژگیهای بحران اجرای سازمانی و وخامت بحران ، بخش ویژگیهای بحران دارای دو بعد است بحرانها حوادثی هستند که ویژگی خاص خود را بوجود می آورند دو بعد مطروحه در

بخش ویژگی بحران کنترل خارجی و کنترل فردی و یا جایگاه علیت کنترل خارجی درجه است که طبق آن عوامل خارجی باید بحران را کنترل نمایند اما در کنترل فردی این سازمان است که فرد باید بحران را کنترل نماید برداشتهای قطعی تر در مورد کنترل خارجی ، مسئولیت بحران و تخریب نقش را کاهش می دهد چرا که سازمان در جلوگیری از بحران یا کاری نمی تواند انجام دهد و یا کمترین کار را می تواند انجام دهد اگر چه برخی از این تئوریها مورد آزمایش قرار گرفته اند .

اجزای یک سازمان بعنوان یک رکن باید بر تلاشهای مدیریت بحران اثرگذاری نمایند و بویژه اعتقاد بر آن است که سازمانهایی با پیشینه مثبت اجرایی در ایجاد یک نقش مثبت در زمان بحران موفق تر عمل می نمایند این اعتقاد از ترویج نقش سازمانی اخذ شده ، یک سازمان اعتبار خود را با ایفای مثبت نقشهای خود می سازد هنگامیکه بحرانی بوجود می آید این اعتبارات آسیب می بیند ایفای نقش ضعیف از طرف سازمان موجب می شود تا مردم را به حالت بحرانی تر و وخیم تر هدایت کند چرا که بحران خود بخشی از یک الگوی رفتاری می باشد . تاریخ بحرانها مفاهیم و برداشتهای مسئولیت بحران را تشدید نموده و تاثیری منفی بر نقش سازمانی داشته است . ارزیابی ها ، روندکار و نتایج حاصله ، آزمایش بحران در مدیریت بحران بسیار مهم و حائز اهمیت می باشند در صورتیکه مدیران بحران بتوانند از روشی سیستماتیک در تحلیل موقعیتهای بحران استفاده نمایند که آن سیستم به انتخاب یک استراتژی مناسب ارتباطاتی در شرایط بحرانی کمک نماید این تصور ضرورت انتخاب استراتژی ارتباطاتی در زمان یک بحران واقعی را تسهیل می نماید تحقیقات نشان می دهد که استراتژیهای ارتباطاتی زمان بحران می تواند همراه با زنجیره مربوطه به مسئولیت زمان بحران قرار گیرند مسئولیت بحران به پیوند انتخاب استراتژیهای ارتباطاتی و تحلیل موقعیتهای بحرانی کمک کند و خسارات ناشی از بحران را کاهش دهد . بهر حال یک سازمان همیشه نمی تواند بدلیل وجود مسئولیتهای امانتی نسبت به افراد ذینفع و مشتریان و کارمندان عذر و بهانه بیاورد . عذر و بهانه در واقع پذیرش تقصیر و گناه است و مسئولیت قانونی را برای سازمان بهر حال می آورد البته راههای حلی وجود دارد که برای اظهار ندامت بدون پذیرش مسئولیت چگونه عمل باید نمود هیچ پژوهشی نیز نمی تواند کلیه عوامل مربوط به بحرانها را بطور کامل بررسی نماید و صرفاً تحقیقات تنها سه عامل از عوامل موقعیتهای بحران را مورد بررسی قرار می دهند پیشینه اجرایی عبارتی بعنوان بحرانهای تکرار پذیر و غیر تکراری وجود دارند و هیچگونه ارزیابی نه از نقش مثبت آثار خوب و موثر افراد ذینفع و نه از نقش منفی افراد ضعیف ذینفع بدست آمد این مطلب جنبه دیگری از پیشینه اجرایی است که باید مدنظر قرار گیرد . بعلاوه این مقاله و تحقیق تمامی انواع احتمالی بحران را پوشش نمی دهد شایعات ، تهدیدهای مالی و تغییرات فردی از جمله بحرانهایی عمومی و معمولی است که در این مقاله چندان مجال فرصت بررسی قرار نگرفت معهدا با توجه به وجود محدودیتهایی که به آن اشاره شد این پژوهش به برخی نظرات سودمند در رابطه با موقعیتهای بحرانی پرداخته بطوریکه دلیل اعتبار و مسئولیت زمان بحران که مبتنی بر کنترل فردی بوده و داشتن اطلاعاتی در رابطه با ویژگیهای کنترل فردی را که افراد ذینفع ممکن است

در یک بحران اتخاذ نمایند آگاهیهای ضروری را برای مدیران بحران در جایگزین صحیح بحران در زنجیره مسئولیتهای زمان بحران فراهم می آورد و برخی از انواع بحرانها به سمت فعالیتهای مهمتر زمان بحران سوق داده شده که سازمان سابقه ای از بحرانهای گذشته را داشته باشد که به مدیریت بحران کمک نموده تا نسبت به مفاهیم مسئولیتهای زمان بحران برآوردی داشته باشد اگر مدیران بحران به اطلاعات و آگاهیهای روز مجهز باشند می توانند راهبردهای ارتباطاتی مستمر را انتخاب نمایند لذا به مدیران بحران توصیه می شود تا از راهبردهای ارتباطاتی در زمان بحران که به نوعی با مسئولیتهای زمان بحران ارتباط دارند استفاده نمایند اگر چه تحقیقات برای آزمایش ارزش استراتژیهای ارتباطاتی مختلف در زمان موقعیت بحرانی آغاز شده است که تحقیقات بیشتری در این زمینه را می طلبد در زمان یک بحران از اتلاف زمان نیز می توان جلوگیری نمود که مجموعه ای از قوانین تصمیم گیری در انتخاب استراتژی ارتباطاتی را پیش روی می گذارد که می توان در زمان وقوع بحران از آن استفاده نمود از این رو زمان کمتری برای انتخاب استراتژی ارتباطاتی صرف می شود مشروط به اینکه مقدمات آماده سازیها از پیش فراهم شده باشد که تصمیم گیری زمان بحران را آسان تر می نماید باید برای مدیریت بحران اهمیت ویژه ای قائل شد بنظر نگارنده در خصوص موارد مطروحه نمودار زیر گویای چگونگی استراتژی های ارتباطاتی در زمان بحران و موقعیتهای بحرانی می باشد .

#### نمودار استراتژی های ارتباطاتی در زمان بحران و موقعیتهای بحرانی

تدافعي	کنترل ضعيف فردي
حمله اتهام زننده	بلاياي طبيعي
انكار	اقدامات غير
عذرخواهي	مسئولانه
توجه	حادثه
توجه و عنایت	تخلف
اقدام اصلاحي ( درك قوي از مسئولیت در زمان بحران)	کنترل قوي فردي
دفاع کامل	
تطابقي	

مفهوم مدیریت بحران آموزش روشها و راهکارهایی است که به تصمیم گیرنده در شرایط بحرانی کمک می نماید ، مدیریت بحران تجزیه و تحلیل و شناخت بحران از جهت برآورد دامنه ، حجم و وسعت و زمان وقوع احتمالی بحران و تدبیر و خلق راهبردهایی است که بتواند سازمان را در اداره شایسته بحران در ابعاد مختلفی یاری نماید .

الف : پیش بینی تدابیر و راهکارهای لازم جهت جلوگیری از بروز بحران

ب: پیش بینی راهکارهای مناسب در مرحله بروز بحران جهت جلوگیری از گسترش دامنه و وسعت آسیب پذیرها و خسارات

ج : بازسازی و جبران سریع خرابی ها و اجرای عملیات مددکاری و مشاورهای روانی و مواردی که بتواند بحران را مهار نماید .

در حقیقت مدیریت بحران فرآیندی است برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرات آن به هنگام وقوع برای انجام این فرآیند باید بدترین وضعیتها را برنامه ریزی و سپس روشهایی را برای اداره و حال آن جستجو نمود و بطور کلی می توان مطرح نمود که مدیریت بحران مجموعه ای از کارکردها و فرآیندها برای شناسایی ، مطالعه و پیش بینی موضوع های بحرانی و تبیین روشهای ویژه ای است که سازمان را قادر می سازد تا ضمن پیشگیری در مواقع بروز آن نیز تدابیر لازم را بکار گیرد . مدیریت بحران می بایستی مدیریت اثربخش در زمان وقوع بحران بوده و طی برنامه ریزی برای کنترل بحران ، هدایت و رفع آن اقدام نماید اهداف اصلی مدیریت بحران دستیابی به راه حلی معقول برای برطرف نمودن شرایط غیر عادی و حفظ و تامین منافع و ارزشهای اساسی مورد نظر فرد و سازمان می باشد از طرفی مدیریت بحران را می توان بعنوان دستیابی به راه حلی مبنی بر برطرف نمودن شرایط غیرعادی بگونه ای که منابع و ارزشهای اساسی فرد و سازمان حفظ و تامین گردد و اطمینان حاصل شود که بحران از کنترل خارج نمی شود و به مراحل قبل حین و بعد از بحران توجه خاصی مبذول می شود بطوریکه مراحل قبل از وقوع شامل تشکیل تیم مدیریت بحران در سازمان ، ایجاد یک سناریویی که بدترین حالت ممکن را نشان داده و تعریف روشهای اجرایی استاندارد برای انجام فعالیتهای قبل از وقوع بحران و در زمان وقوع ، تمرکز بر اشاعه اخبار و اطلاعاتی که مورد تمایل عموم بوده و مشخص نمودن یک نفر بعنوان سخنگوی سازمان و ارسال پیامها و گزارشها بصورت حرفه ای به رسانه ها و بعد از وقوع بحران شامل شناسایی عوامل ایجاد کننده بحران برای استفاده های آینده و برقراری ارتباط با افراد ذینفع بمنظور آگاه سازی آنها از نتایج بحران مدنظر قرار گیرد لذا ضروریست که در مدیریت بحران به نبض حساس مهار بحران ، تلاشهای پیگیرانه قبل از وقوع که نیازمند آمادگی کامل است و باید قبل از آشکار شدن علائم بیماری و عوارض به آن توجه شود و موارد زیر مدنظر قرار گیرد .

- ۱) پیش بینی استراتژیک
- ۲) برنامه ریزی اقتضایی
- ۳) تجزیه و تحلیل مسائل بحرانی
- ۴) تجزیه و تحلیل سناریو

### آسیب شناسی رفع بحرانها

آسیب شناسی بحرانها را می توان در یک نگاه در موارد زیر ملاحظه نمود .  
الف : تمامی وظایف مدیریت بحران میتواند بعنوان عامل ایجاد یا متقابلاً جلوگیری از بروز بحران و رفع آن تلقی شود .

ب: کلیه توانمندی ها و اطلاعات و دانسته های نیروی انسانی در سازمانها جهت رفع بحران می باید بکار گرفته شود.

ج: طراحی نامناسب سازمان و عوامل ساختاری می تواند بحران زا باشد .

د: مشارکت کارکنان در امور سازمان همواره رافع زمینه های بروز و بحرانهای ایجاد شده است .

س : بهره گیری از روشهای ایجاد انگیزش در کارکنان جهت از بین بردن زمینه های نامناسب و رفع بحرانهای احتمالی ضروری می باشد .

ش : بهبود ارتباطات درون سازمانی از آسیبهای قابل توجه بوده که باید به آن توجه نمود .

ح : توجه خاص به نقش رهبری در سازمان که غفلت از آن در زمان بروز حادثه مشکل آفرین خواهد بود .

ل: عدم توجه خاص به نقش فرآیندهای تصمیم گیری در سازمان که موجب آسیب فراوان در سازمانها خواهد شد .

هـ: عدم توجه به روشهای موثر مشارکت در مدیریت بحران شامل مدیریت بر مبنای اهداف کلان و خرد ، مدیریت استراتژیک و سیستمهای مشارکت عام شامل پیشنهادات ، همایشهای نظریه پردازی و سیستمهای مشارکت در تصمیم گیری شامل طوفان مغزی به تکنیک و روش اندیشه نگاری یا گروه بندی اسمی البته نقش عامل انگیزش در مدیریت بحران را نباید نادیده گرفت که از عوامل ایجاد انگیزش نیز هدف گذاری مشترک ، بازخورد به فرد ، خودگرائی ( آزادی عمل ) در کار ، ایجاد زمینه رشد شغلی اعم از کارآفرینی ، خلاقیت و نوآوری می باشد . از طرفی ارتباطات قلب تپنده یک برنامه مدیریت بحران خوبست اما نقش رهبر و طراح از قبیل فرهنگسازی ، طراحی ساختار مناسب برای سازمان ، هدایت بر اساس کشش خلاق و فرصت ایده برداری ، تفویض اختیار ، آزادی عمل ، جرات اظهار نظر جهت رها ساختن مدل های ذهنی و فضا سازی جهت یادگیری مستمر کارکنان و خدمت گذاری برای ایجاد قابلیت تفکر سیستمی برای کارکنان ، تیم سازی و ایجاد زمینه آموزش طی جذب افراد

خلاق بمنظور بهبود سیستم اطلاعاتی و ارتباطات سازمان و نفوذ و تاثیرگذاری در سازمان میتواند به حل مشکل بحران در سازمانها کمک نماید .

### مدیریت بحران در روابط عمومی :

اینکه گفته شود روابط عمومی بتنهایی در سازمان وظیفه مواجهه و حل بحران را برعهده دارد سخن گزافی است چه اینکه بحران می تواند تمام شئون و جنبه های یک سازمان را تحت تاثیر قرار داده و برای مدیریت آن بسیج تمام نیروهای مادی و انسانی ضروری است. اما روابط عمومی می تواند نقش موثری را در مهندسی مدیریت بحران ایفا نماید. با این وجود می توان بطور اختصار مدیریت بحران در روابط عمومی را چنین تعریف نمود:

مدیریت بحران در روابط عمومی سیاست هایی را که برای رفع و مهار بحران در سازمان به کار بسته می شود شامل می شود.

### روابط عمومی و قوانین طلایی برای مدیریت بحران

در هر سازمان برای رفع بحران روابط عمومی آن سازمان می تواند نقش ارزنده ای را ایفا نماید لذا هرگاه سازمانی دچار بحران شود مصلحت اینست پیشقدم شده قبول مسئولیت نموده نشان دهد که تنها به منافع کوتاه مدت نمی اندیشد بلکه امنیت عمومی نیز علاقه مند است .

از طرفی نقش روابط عمومی تنها به وظایفی عادی در ارتباط با یک وضعیت بحرانی محدود نمی شود در مرحله اول از همه بدست آوردن جزئیات مسائل فنی اصلی ، مرتب نمودن تصاویر ، جمع آوری اطلاعات آماری و مطالعه اطلاعات تاریخی برای تعیین روش اداره بحران لازم و ضروریست لذا روابط عمومی هر سازمان تدابیر لازم را می بایستی اتخاذ نماید در این رابطه نقش ارتباطات در مهار بحران حائز اهمیت است که می توان مطرح نمود اولین قانون طلایی برای شروع هر گونه برنامه ارتباطات سازمانی ، جلب توجه مدیریت سازمانی به این نکته بوده که صرف توجه به برنامه ارتباطات پاسخگویی تا حد کفایت در لحظه بحران ضروری می باشد.

### مدیریت در پیش گیری از بحران :

اگر در یک مرکز بحران مشاهده شد که نسبت به ارائه اطلاعات قابل اعتماد غیر مسئولانه ، بی خیال ، متناقض ، گیج و ناجور عمل می شود قطعاً اعتبار آن مرکز آسیب خواهد دید و قدرت مالی آن نیز دچا

آسیب می شود. چه اینکه در کنار وجود مشکل راه برای ایجاد شایعات بدلیل نبود اطلاعات قابل اعتماد هموار خواهد شد.

همانطور که بحران می تواند قابل پیش بینی باشد و برنامه های اجرایی آن طراحی شده باشند عکس العمل های ارتباطی در رابطه با آن قابل پیش بینی و طراحی هستند.

پیامدهای نبود برنامه برای بحران ها باعث کاهش سود سازمان و نیز اثر مهلک بر روی کارکنان و تمام جنبه های دیگر حیات یک سازمان خواهد بود.

وقتی حادثه غیر قابل پیش بینی روی میدهد باید از انجام قاعده اصلی اطلاع رسانی بحران مطمئن بود ، خبرنگاران در یک وضعیت بحرانی برای آماده کردن مطالبشان تحت فشار هستند و اگر مسئول روابط عمومی که نقش وی در مدیریت بحران نقش ارتباط است اطلاعات مورد نیاز را به آنها ارائه نکند آنان از منابع دیگری که اطلاعات کمتری دارند تغذیه می شوند.

#### طراحی روش ها :

طراحی روش های مختلف برای جلوگیری از بروز بحران در سازمان ها از ضروریاتی است که هرگاه مورد غفلت واقع شده است به سازمانها از آن جهت ضربه وارد شده است .

اگر احتمالات بروز خطر تعریف شده و مخاطبان هم مشخص باشند در آن صورت می توان روش های ارتباطی را در زمان بحران طراحی کرد .

باید مشخص شود که چه کسی باید مسئول مدیریت تمام جنبه های جریان ارتباطی باشد ، چه کسی به عنوان سخنگوی اصلی عمل کند.

#### آموزش :

سخنگویان مشخصی باید آموزش ببینند تا در صورت بروز بحران از عهده کارهایی نظیر مصاحبه تلویزیونی ، رادیویی و نشست های مطبوعاتی برآیند.

سناریوهای بحران نیز باید همزمان با آنچه که روش های آموزش بیان می کنند توسعه یابند.

هرچند علم مدیریت بحران به کمک مدیران می آید تا آنها را در حل معضلات و مشکلات بحرانی درونی با محیطی سازمان یاری کند اما احاطه بر شناسایی بحران و نیز به کار گیری روش های سودمند برای پیشگیری کنترل و یا خنثی سازی بحران به آسانی به دست نمی آید .

در بساری از سازمانها ی بزرگ این وظیفه به نحوی دقیق و اصولی تقسیم شده و بخش هایی برای این موضوع در نظر گرفته شده است که پیشگیری و پیش بینی بحران و نیز سازماندهی تیم مدیریت بحران را به عهده می گیرد

اینجا لازم است به این سوال پاسخ داده شود که چگونه از بروز بحران جلوگیری کنیم؟ برای پاسخ به این سوال باید ارتقا تفکر مدیریتی به وجود آید و سیستم " بحران شناخت " در سازمان راه اندازی شود. علاوه بر این ایمن سازی موسسه یا سازمان در برابر بحران از دیگر راه های جلوگیری از بروز بحران است .

در اینجا این مفاهیم به اختصار توضیح داده می شوند :

الف. ارتقای تفکر مدیریت:

انکار امکان و یا واقعیت بحران که معمولا با نوعی خودفریبی و فرار از واقعیت آمیخته است، یکی از موانع عمده در مسیر شناخت بحران و مقابله صحیح و به موقع با آن می باشد بسیاری از مدیران از پذیرش حتی امکان وجود بحران در موسسه خود یا جامعه بیم دارند و همواره حتی در جلسات محرمانه درون سازمانی با ارائه برخی آمار و شواهد غیردقیق سعی در شکست ناپذیر جلوه دادن موسسه و کوچک شمردن مشکلات دارند؛ در حالی که نفی امکان بحران یا عدم پذیرش وقوع آن، هیچ کمکی به موسسه یا جامعه مربوطه نخواهد کرد. بنابراین نباید از کنار علائم هشداردهنده به راحتی گذشت و یا نسبت به آن غافل بود.

ب - ایجاد سیستم بحران شناخت

پیش بینی سازوکارهای لازم جهت تعیین، شناسایی علائم و نیز پیش بینی بحران، نخستین گام در سازمان به شمار می رود. علاوه بر آن که لازم است گروه ویژه ای مسئولیت این مهم را عهده دار باشند، نباید از عموم کارکنان نیز سلب مسئولیت شود بلکه باید با افزایش حساسیتهای عمومی، گستره شناسایی را افزایش داد و ضمنا سلسله مراتب اطلاع رسانی را برای کارکنان تعریف کرد.

بهترین راه برای افزایش حساسیت جمعی، تشویق است وگرنه رغبتی برای توجه در میان کارکنان پدید نخواهد آمد. با این همه، مسئولیت تخصصی امر همچنان باید بر عهده گروهی باشد که در این



رابطه ماموریت خاص دارد. این گروه توجه به هیچ بخشی را نباید مورد غفلت قرار دهد و هیچ محیطی نباید از دایره دیده‌بانی آن استثناء شود. یک گروه موفق، گروهی است که اعضای آن، علاوه بر هوش بالا، در حوزه‌های مختلف فعالیت سازمان خود از تخصص کافی برخوردار باشند.

مهمترین وظیفه گروه، تهیه نقشه‌ای است که بر اساس روش‌شناسی علمی، راههای احتمالی ظهور بحران را مشخص کند و در این مسیر نباید احتمال تاثیرپذیری موسسه از بحرانهای خنثی شده در گذشته مورد غفلت قرار گیرد؛ چراکه برخی بحرانها به‌ظاهر خنثی می‌شوند اما می‌توانند دوباره دردسرساز باشند. همچنین این گروه باید از جایگاه جدی و غیرتشریفاتی در موسسه برخوردار باشد تا به محض به‌صدادرآوردن زنگ خطر، مدیران سازمان را حساس و تحریک نماید.

ج. - ایمن‌سازی سازمان در برابر بحران:

یک سازمان موفق، با شناخت راههای بروز بحران، خود را همواره در برابر آن ایمن می‌سازد. صرف‌نظر از مجموعه عوامل درون‌سازمانی که امروزه با به‌کار بستن روشهای جدید مدیریتی قابل کنترل شده‌اند، حتی امکان ایمن‌سازی موسسه از عوامل بحران‌زای خارج از دسترس نیز تا حدی وجود دارد.

. تنها راه ایمن‌سازی یک موسسه در مقابل بحرانها، طراحی علمی و تخصصی موسسه و فعالیتهای آن است. شناخت صحیح محیط عملیاتی، مخاطب و رقیب یا دشمن و نیز تعیین دقیق اهداف، سیاستها، چشم‌انداز، استراتژیها، روشها، برنامه، سیستم کنترل، تاکتیکهای عملیاتی و همچنین انطباق تشکیلات، منابع، فرایندها و ضوابط با آنها و همین‌طور برقراری ارتباط صحیح میان تمامی عناصر تصمیم‌ساز، تصمیم‌گیرنده و مجری و نیز تطابق کمی و کیفی منابع انسانی و مالی یک موسسه از این قبیل موارد فعالیت می‌باشد.

عوامل بحران‌زا در سازمان :

صرف‌نظر از عوامل بیرونی و وقایع غیرمترقبه که معمولاً بحران‌ساز می‌باشند، عموماً و در وضعیت عادی، بحران زمانی رخ می‌دهد که سازمان از مرزهای قواعد علمی موردنظر تجاوز نماید و سلائق و پندارهای شخصی جایگزین فرمولهای علمی شود.

به عبارتی بحران زمانی رخ می‌دهد که اشتباهی در اندیشه و رفتار سازمانی رخ داده باشد. این در حالی است که بسیاری از اوقات، گردانندگان یک سازمان تا قبل از وقوع بحران به خطای خود پی نمی‌برند.

در سازمانهایی که با مدیریت کاملا علمی اداره می‌شوند، عموم بحرانها از وقایع برون‌سازمانی و البته خارج از دسترس نشات می‌گیرند ولی در سایر موسسات اغلب، این مدیران و کارکنان هستند که با تصمیمات و اقدامات غیرمنطقی خود بحران ساز می‌شوند.

دکترهادی خانیکی می‌گوید: "هدف هر سازمان و تشکیلات دستیابی به توسعه به معنای افزایش ظرفیت‌های معنوی و مادی جامعه یا سازمان و رسیدن به سطوح جدید از نوآوری نظمو پیچیدگی است".

سعید میر شاهی نیز معتقد است: رسیدن به این هدف‌ها مستلزم گذر از تنگناهاست لذا توسعه خود فرایندی بحران‌زا است هر سازمانی نه تنها با بحران مواجه است بلکه برای رسیدن به توسعه نیازمند مدیریت بحران است.

عباس زادگان نیز پدیده‌های بحران‌زا را در سازمان بدین شرح بیان می‌کند

الف) تغییرات مدیریت و وابستگی مدیران روابط عمومی به مدیریت

ب) عدم صلاحیت حرفه‌ای مسئولین روابط عمومی

ج) وجود قوانین و مقررات دائمی در سازمانها که بعضا متناقض به نظر می‌رسد.

مک‌کارتی نیز معتقد است درک بحران هنگامی امکان پذیر است که تهدید موجود نسبت به ارزش‌ها و هنجارها یا اهداف شناخته‌شده شناسایی خطر و تهدید به تنهایی عامل شناخت بحران محسوب نمی‌شود بلکه عامل موثر در این زمینه درک موقعیتی است که در زمان واکنش در مقابل تهدیدی شناخته شده که در پی آن می‌توان از بهترین فرصت‌ها بهره برد تهدیدی که علیه ارزش‌ها و اهداف احساس می‌شود و باعث بروتنش و فشار روحی می‌شود.

علایم بحران:

الف - علائم بحرانهای درون سازمانی:

- ۱- افزایش چشم‌گیر خطا، بی‌نظمی و ضابطه‌شکنی در میان کارکنان.
- ۲- بی‌رغبتی و بی‌انگیزگی کارکنان کلیدی.
- ۳- فاصله چشمگیر منافع و روابط مدیران ارشد با مدیران میانی و کارکنان.
- ۴- خارج شدن تمام یا بخشی از فعالیتهای موسسه از مسیر و چارچوبهای علمی از پیش تعیین شده.
- ۵ - عدم انطباق منابع (بودجه، امکانات و نیرو) با برنامه‌ها و یا کاهش درآمدها
- ۶ - ضعف و ناتوانی مدیران و کارکنان کلیدی در اجرای برنامه (عدم تخصص و تجربه).
- ۷- عدم همسویی و همفکری مدیران و به‌ویژه اعضای هیات‌مدیره یا هیات‌امنا با یکدیگر.
- ۸ - ایجاد اختلال در برقراری رابطه میان موسسه و مخاطب (ناکارآمدی زبان، روش و ابزار).
- ۹- کاهش کیفیت محصولات از جهات مختلف
- ۱۰- از دست دادن یک یا چند نیروی کلیدی.
- ۱۱- ایجاد خرابکاری، سرقت، افشای اطلاعات محرمانه، بروز وقایع غیراخلاقی و یا اعتصاب کارکنان.

ب - علائم بحران در محیط عملیات برون سازمانی

- ۱- کاهش محسوس ثمربخشی و کوچک شدن دایره و عمق نفوذ و اثربخشی، علی‌رغم سرمایه‌گذاری قابل توجه.

۲- کاهش یا قطع ارتباطات فعال مخاطبان با موسسه.

۳- افزایش اعتراضات و بروز بدبینی نسبت به عملکرد موسسه (حتی از طریق شایعه)

۴- ایجاد بی‌حسی و بی‌تفاوتی نسبت به موجودیت و یا عدم موجودیت موسسه نزد مخاطب.

۵- کاهش یا از دست رفتن قدرت جهت‌دهی مخاطب به سمت اهداف.

۶- جایگزینی و کامیابی رقبا در محیط عملیاتی موسسه.

۷- ارائه محصول در دسرساز.

ج - علائم وقایع بحران‌ساز برون‌سازمانی (خارج از دسترس):

۱- جنگ، زمین‌لرزه، سیل، بیماری‌های خطرناک، مهاجرت، خشونت‌های سیاسی، ناامنی و ... (اعم از داخلی و خارجی)

۲- دگرگونی ارزشها و فاصله نسلیها در جامعه

۳- شایعه و شبهه‌پراکنی، تهمت و افتراء

۴- برگزاری انتخابات مجلس، ریاست‌جمهوری، شوراها و شهر و ...

۵- وضع قوانین و مقررات جدید.

۶- آغاز نوعی تنفر و بی‌اعتمادی عمومی به اهداف موسسه ناشی از عوامل اجتماعی.

۷- احتمال تهاجم و یا خرابکاری دشمن به صورت آشکار و پنهان.

۸- عملیات رقیب و محبوبیت روزافزون محصولات و آثار رقبا و .

## انواع بحران :

علوی تبار شش نوع بحران را معرفی می کند :

الف) بحران هویت : در فرایند توسعه سازمان روند همگرایی افقی زمانی پدیدار می شود که کارکنان یک سازمان خود را اعضای اصلی آن بدانند و احساس کنند که تا حدودی از طریق پیوند با آن سازمان هویت می یابند اگر چنین حالتی در سازمان روی ندهد بحران به وجود می آید.

ب) بحران مشروعیت : این بحران به شکل توافق بر سرشت و ماهیت شروع اقتدار و مسئولیت های درست مدیریت سازمان مربوط می شود .

ج) بحران مشارکت : زمانی ایجاد می شود که میزان مشارکت و روند گسترش آن ناکافی باشد و روی کار آمدن نیروهای جدید مشارکت خواه ، نهادهای مرتبط را مورد تهدید جدی قرا دهد

د) بحران نفوذ : این بحران بیانگر روند مدیریت محوری با ویژگی هایی همچون پیدایش بوروکراسی متمرکز و توانایی تنظیمی اجرایی مدیر است .

و) بحران توزیع : این بحران با چگونگی اعمال نفوذ مدیریت سازمان در توزیع اقتدار آمیز کالاها و خدمات و ارزشهای جامعه مربوط می شود.

ن) بحران یکپارچگی : اختلاف موجود میان کارکنان از جهات مختلف بینش و تفکر و تفاوت های موجود میان مسئولان رده بالای سازمان و کارکنان است .

مدیریت در مواجهه با بحران

الف - ارتقاء تفکر مدیریتی:

همچنان که پیشتر نیز گفته شد، در بسیاری از سازمان ها ، مدیران ارشد به هیچ وجه حاضر نمی شوند که قبول کنند سازمان تحت مدیریت آنها دچار بحران شده بلکه همچنان علاقمند هستند که خود و مخاطبان نشان را با برخی توجیحات فریب دهند. تا زمانی که چنین باشد، تفکر انتقادی و سازنده شکل نخواهد گرفت و این وضعیت به رونق بازار مدیران و کارکنان نالایق و چاپلوس خواهد انجامید و تنها

عامل دگرگونی‌سازی که در این شرایط می‌تواند زمینه‌ساز چرخش راهبردی باشد، راه‌اندازی فرایند بحث‌های گسترده و ژرف می‌باشد که با کمک به ایجاد یک محیط انتقادی در فضایی عاطفی، برای موسسه بسیار مفید و راهگشا خواهد بود.

ازسوی دیگر، لازم است در وضعیت وقوع بحران، افراد مسئولیت اشتباهات خود را بپذیرند و از فرافکنی و یا پیدا کردن مقصر بیرونی پرهیز شود؛ چراکه فرافکنی نه‌تنها کمکی نمی‌کند بلکه اذهان را به جای سعی در شناخت دقیق علل اصلی بحران و دستیابی به روش خنثی‌سازی آن، درگیر دشمنیهای کاذب کرده و انرژی موسسه را هدر می‌دهد. همچنین، در مواقع بحرانی، اعتماد به نفس مدیران موسسه و اطمینان به فرمولهای خروج موفق از بحران و نیز ایجاد فضای آرام و دور از تنش، نقش بسیار زیادی در فراهم آمدن امکان مقابله با بحران دارد.

امروزه مدیریت بحران، یکی از شاخه‌های مدیریت استراتژیک قلمداد می‌شود. مدیرانی در مواجهه با بحرانها کامیابند که علاوه بر تحصیل دانش مدیریت استراتژیک، با فنون مدیریت بحران آشنایی داشته باشند. در این میان، تجربه، پختگی و کارآزمودگی یک مدیر سهم به‌سزایی در اجرای موفق عملیات خواهد داشت؛ با این توجه که بسیاری از مدیران از قدرت روانی مواجهه با بحران برخوردار نیستند.

ب - تشکیل تیم مدیریت بحران:

همکاری همه کارکنان در عملیات خنثی‌سازی لازم است و «یکی از اهداف مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمانی، استفاده از نظریات سازنده و خلاق همه کارکنان و دریافت اطلاعات از پایین‌ترین رده سازمانی می‌باشد

با این همه، در مواقع بحرانی لازم است که هرچه سریع‌تر یک تیم متخصص و کارآزموده برای این منظور تشکیل شود.

این تیم وظایف زیر را بر عهده خواهد داشت:

۱- موقعیت را شناسایی و ارزیابی کند.

۲- شناسایی دقیق علل ایجاد بحران

۳- شناسایی نقطه مرکزی بحران.

۴- برآورد دقیق خسارات و لطمات (اعم از مادی و معنوی).

۵- هدف‌گذاری و استراتژی‌سازی در عملیات مقابله با بحران.

۶- برآورد امکانات مورد نیاز جهت عملیات.

ج - مواجهه با پیامدهای بحران:

چنان‌که قبلاً اشاره شد، هیچ بحرانی بدون پیامد و آثار نخواهد بود و خروج موفقیت‌آمیز از بحران به منزله ازمیان‌رفتن آثار بحران نیست. معمولاً پیامدها به پنهان و آشکار و نیز به کوتاه‌مدت و درازمدت تقسیم می‌شوند. بی‌اعتنایی به این آثار جدای از ایجاد خسارت، زمینه بروز بحرانهای جدید را فراهم خواهد ساخت.

برای ازبین‌بردن آثار یک بحران نیز لازم است که فرایندی مشابه آنچه در مقابله با خود بحران اتخاذ می‌گردد، اعمال شود؛ با این تفاوت که در این مورد، زمان بیشتری برای اقدام - در مقایسه با هنگام مقابله با اصل بحران وجود دارد.

معمولاً مقابله با پیامدهای درازمدت یک بحران در برنامه بحران‌زدایی قرار نمی‌گیرد بلکه باید در برنامه‌های عادی یک موسسه پیش‌بینی شود. در این میان، استفاده از استراتژیهای روانشناختی و تاکتیکیهای تبلیغی کارسازتر خواهد بود.

راههای مقابله با بحران

مک کارتی راههای مقابله با بحران را اینگونه بیان می‌کند

الف) ارزیابی تمام داده‌ها و اطلاعات موجود مربوط به شرایط بحرانی

ب) خطر سنجی

ج) انتخاب استراتژی

د) بحران ستیزی

مدیریت بعد از بحران

تشکر و سپاسگذاری از خبرنگاران درستکار و سازمانهایی که روابط عمومی ها برای بهبود وضعیت یاری کردند و برنامه ریزی برای جلوگیری از وقوع بحران مشابه از اقداماتی است که روابط عمومی بعد از گذر از بحران باید انجام دهد .

نتیجه گیری :

\*در اینجا به مدیران روابط عمومی سازمانها پیشنهاد می شود که قبل از اینکه سازمان ها دچار بحران شوند تا آن موقع به فکر راه مقابله با آن بیفتند یک ستاد بحران در سازمانها تشکیل دهند و عوامل مختلف ایجاد کننده بحران در سازمان را مورد بحث و بررسی قرار دهد .

\*نقش روابط عمومی در مدیریت یک بحران در سازمان نقش ارتباطی است که میتوان آن را این گونه عنوان کرد که یک مسئول روابط عمومی باید همیشه

ارتباط صحیح رسانه ای قبل از وقوع هر نوع بحرانی را داشته باشد و همین امر می تواند نتایج زیان بار وقوع یک بحران در سازمان را کاهش دهد و به حداقل برساند .

\*روابط عمومی در یک سازمان بحران زده اگر از یک بانک اطلاعاتی قوی برخوردار باشد و نمونه ای از بحران های مشابه سازمان خود در جهان را در اختیار داشته باشد می تواند در راستای کسب راه حل مناسب به مدیریت سازمان و دست اندر کاران سیاست گذار رفع بحران در آن سازمان کمک موثری کند .

\*همچنین مسئول روابط عمومی با ایجاد تفاهم در بین کارکنان سازمان می تواند با تقویت همدلی بین آنها در اتخاذ راه حل های صحیح و دلگرمی کارکنان در راستای رفع بحران موثر باشد .



## پنج راهکار مدیریت بحران در روابط عمومی

### مدیریت بحران در روابط عمومی

مکالمات و گفت و گو ها را مدیریت کنید. بهتر است هیچ وقت واکنش نشان ندهید و اجازه دهید مخاطبان سازمانی احساسات دریافتی از شما را به بهترین نحو نشان دهند.

در صورت بروز بحران در سازمان روابط عمومی ها نقش مهمی را در کنترل و رفع این بحران برعهده دارند ولی در بیشتر موارد روابط عمومی ها اطلاعات درست و شفافی از شرایط بحرانی سازمان خود به مخاطبان خود ارایه نمی دهند و اقدام به توجیه مخاطبان و رسانه ها می نمایند در صورتی که می توانند با تکنیک های مناسب و انتخاب راهکار درست و ارایه اطلاعات صحیح به مخاطبان، بحران ایجاد شده را به بهترین نحو مدیریت نمایند. در ادامه به چند توصیه از متخصصان روابط عمومی اشاره می شود که روابط عمومی ها می توانند در مواجهه با بحران های احتمالی در سازمان آنها را مورد استفاده قرار داده تا بحران ایجاد شده را به خوبی رهبری و مدیریت نمایند:

۱- مسوولیت پذیرباشید و با سرعت شرایط بحرانی را رسیدگی و مدیریت نمایید.

۲- مکالمات و گفت و گو ها را مدیریت کنید. بهتر است هیچ وقت واکنش نشان ندهید و اجازه دهید مخاطبان سازمانی احساسات دریافتی از شما را به بهترین نحو نشان دهند.

۳- حتی اگر شما جزئیات دقیق از موضوع را نمی دانید، به جامعه و مخاطبان بگویید که شما روی موضوع در حال بررسی هستید تا اطلاعات کامل به دست آورید و همچنین در حال تلاش برای رفع مشکل ایجاد شده هستید و این بدین معناست که شما می توانید به زودی اطلاعات بیشتری درباره بحران ایجاد شده و مجموعه اقدامات انجام شده در دسترس مخاطبان و رسانه ها قرار داده و یا با آن ها به اشتراک بگذارید.

۴- ایجاد یک وبلاگ مختصر و یا تهیه یک فیلم کوتاه برای پاسخگویی، از اقدامات قابل توجه دیگر برای رفع بحران توسط روابط عمومی می باشد.

۵- اضافه کردن لینک سایت جدید و یا هر اقدامی که مخاطبان، مشتریان و رسانه ها به سهولت بتوانند به اطلاعات جدید دسترسی داشته باشند.

### ۱۰ گام برای مدیریت بحران در روابط عمومی

گام اول: یک نفس عمیق بکشید : هنگام مواجهه با یک بحران مهمترین چیز حفظ آرامش است. چشمانتان را ببندید و نفس عمیق بکشید. شما باید آرام باشد و آرامش را به تیم خود منتقل کنید. و وقتی آرام هستید اوضاع تحت کنترل شماست و می توانید بهترین تصمیم را بگیرید. هرگز دست پاچه نشوید تا بتوانید همه چیز را ببینید و از ابزار موجود بهتراستفاده کنید.

گام دوم: تعیین جدول زمانی: در جلسه چند دقیقه ای با کلیه تیم روابط عمومی خلاصه از آنچه اتفاق افتاده را مطرح کنید و ضمن شنیدن نقطه نظرات آنها هر یک را مسوول انجام کاری کنید. برای این فعالیت جدول زمانی ترسیم کنید.

گام سوم: بررسی آنچه اتفاق افتاده: شما و تیمتان آرام هستید و همه تیم از بحران مطلع شده اند. اطلاعاتتان را در مورد موضوع افزایش دهید و داستان کامل را هم از منظر داخلی و هم از منظر مخاطبان خارج سازمان بشنوید. شاید این مرحله کمی زمانگیر باشد ولی شما باید برای واکنش نشان دادن به بحران بدانید دقیقاً چه اتفاقی روی داده است.

گام چهارم: آگاهی از تاثیرات این بحران بر فعالیت سازمان: قبل از اینکه شما به بحران پیش آمده واکنش نشان دهید باید از تاثیرات آن بر فعالیت های سازمان آگاه باشید. تاثیرات یک بحران می تواند بر اعتبار، شهرت نام تجاری، درآمد سازمان ضربه وارد کند.

گام پنجم: گوش کردن: هدف شما سنجش میزان اهمیت بحران است. زمان آن رسیده که خوب گوش دهید و بازخوردها را دریافت کنید. واکنش رسانه ها، مردم، جامعه، مخاطبان عام و خاص مشخص کننده این است که احساسا کلی چیست؟ و این بحران چند وجه دارد؟

گام ششم: تصمیم گیری: حالا شما مسلح هستید، با داشتن اطلاعات کامل و درک درستی از تاثیرات بحران موجود می توانید با کمک تیم روابط عمومی پیامی را برای ارسال آماده کنید.

گام هفتم: انتخاب کانال مناسب برا توزیع پیام: با توجه به شکل و نوع پیام می بایست بهترین کانال ارتباطی را برای ارسال پیام خود انتخاب کنید. این کانال می تواند ارتباط مستقیم با رسانه های اجتماعی، مصاحبه مطبوعاتی، وبلاگ یا سایت رسمی سازمان و..... باشد.

گام هشتم: دریافت پیام (بازخورد): شما پیام خود را از طریق کانال ارتباطی ارسال کرده اید. زمان آن رسیده که بازخورد پیام خود را دریافت کنید.

گام نهم: نظارت بر واکنش ها: شما باید پیام ها و واکنش های رسانه ها و مخاطبان را کنترل کنید این بازخورد نتیجه تلاش شما و تیم روابط عمومی است. با کنترل این پیام ها مشخص می شود که آیا بحران

هنوز هم یک بحران است یا شما بر آن پیروز شده اید . شما باید صبور باشید شاید لازم باشد با توجه به بازخوردها ارتباط مجددی با رسانه ها برقرار کنید.

گام دهم: یاد گیری از بحران: شما چیزهای با ارزشی آموخته اید . این آموخته ها به شما کمک میکند تا در مواجهه با بحران های بعدی بهترین تصمیم را اتخاذ کنید و حتی از بروز بحران های آینده جلوگیری کنید. حالا شما یک آتش نشانید!