

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج.م.ع

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي



كتب المدير و رجل الأعمال

يونيو

(حزيران)

2001

السنة التاسعة

العدد الحادي عشر

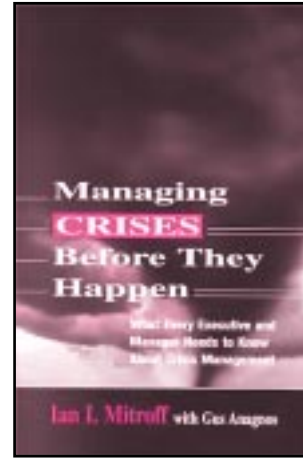
العدد 203

www.edara.com

الاستعداد للبلاء قبل وقوعه

ما يجب أن يعرفه كل مدير عن إدارة الأزمات

تأليف: إيان متروف و جس أناجنوس



الفرق بين الأزمات والكوارث

بينما تركز إدارة المخاطر و الطوارئ على إدارة الكوارث الطبيعية التي تحدث بإرادة الله سبحانه وتعالى، فإن إدارة الأزمات تتعلق بالكوارث البشرية التي يتسبب فيها الإنسان عمداً أو خطأً. وفي حين تعتبر الكوارث الإلهية أمراً طبيعياً يحدث كل يوم في أرجاء الكرة الأرضية، فإن الكوارث الناتجة عن أخطاء أو أفكار الإنسان بدأت تسابق الكوارث الطبيعية كثرة وشراسة.

من أمثلة الأزمات التي أحدثها الإنسان: زيارة شارون للقدس والجسم المشع في مصر وانفجار المكوك تشالنجر و تسميم كبسولات تايلينول في أمريكا وقضية (كلنتون - مونيكا) وانهيار اقتصاديات دول شرق آسيا وانفجار مفاعل تشيرنوبل وتفجير مبنى الحكومة الرئيسي في ولاية أوكلاهوما الأمريكية، والذي سيتم إعدام المتسبب به هذا الشهر.

في الأسبوع الماضي كاد حريق يأتي على المبنى الإداري الذي تقع شركة شعاع في طابقه الخامس. وضع مستشفى صغير يقع في نفس المبنى مولد كهرباء احتياطي في مكان غير ملائم من العمارة. ومع ارتفاع الحرارة بدأت أجهزة التكييف ترش رذاذ الماء بانتظام على لوحة التحكم بالمولد. حدثت الشرارة بهدوء بسبب خطأ بشري، ولولا عناية الله وبقظة الحراس ووجود طفايات الحريق بالقرب منهم لحدثت الكارثة.

وعلى عكس الكوارث الطبيعية، فإن الكوارث البشرية يمكن تجنبها. ولهذا فإن الناس يتقبلون قضاء الله وقدره في الكوارث الطبيعية، ولا يغفرون الإهمال والأخطاء والكوارث المتعمدة، ويحملون مسئوليتها للأشخاص و المنظمات التي تسببت بها.

ومن المستحيل طبعاً تجنب الأزمات البشرية قاطبة. ولكن بوجود الاستعداد المبكر والأدوات المناسبة والسلوك الإيجابي، يمكن توقع الأزمات قبل وقوعها أو إدارتها بفعالية حال حدوثها. وسنعرض في هذا العدد الأساسيات التي يمكن أن يركز عليها كل مناهج لإدارة الأزمات وهي:

Read
«Confidential & Urgent»
Issue 60

DECISION MAKING TIPS

WHAT TRENDY MANAGEMENT
PHILOSOPHY
SHOULD I USE?

Should Salary Guides be A
Secret?

How Can I Expose Sick Leave
Fraud?

I Get No Results. Should I Rule
With An Iron Fist?

GETTING THE TRUTH

How Can We Stop Absenteeism?

How to Start a New Employee
Orientation Program

WHAT IS GLOBALIZATION?

MANAGERIAL SURVEYS

ON PROJECT MANAGEMENT

HOW CAN I MANAGE OLDER
EMPLOYEES?

The Wall

SERIOUS & SARCASTIC RULES
OF MEETINGS :

GET THIS RIGHT, OR YOU ARE
OUT OF BUSINESS

- ✿ العناصر الخمسة لتكوين إطار متكامل لإدارة أي أزمة.
- ✿ مدى أهمية التصريح بالحقيقة لإدارة الأزمة بنجاح.
- ✿ تحمل المسؤولية ضرورة ملحة وبدونها ستدفع الثمن.
- ✿ إدارة الأزمات تمرين قوي في التفكير الإبداعي.

الموظفين المهمين أو الارتفاع في نسبة الغياب أو حوادث الانتقام والشغب في مقر الشركة.

أزمات السمعة: مثل الفضيحة والنميمة والإشاعات والعبث بسمعة الشركة وشعاراتها.

الكوارث الطبيعية: مثل الزلازل والحرائق والفيضانات والسيول والأعاصير.

يؤتى الحذر من مكمنه

الاستعداد لأزمة واحدة من كل نوع

تشترك الأزمات الكبرى في العديد من السمات، كما تختلف عن بعضها في جوانب أخرى. وأفضل أسلوب لمواجهة الكوارث هو الاستعداد لأزمة واحدة من كل نوع من الأزمات.

وترتكب أغلب الشركات خطأ كبيرا حين تستعد لفئة أو اثنتين من هذه الفئات. فعلى سبيل المثال تستعد الشركات للكوارث الطبيعية. وتستعد معظم الشركات للكوارث المحتملة الوقوع تبعا لطبيعة نشاط الشركة. فمثلا تستعد صناعات البتروكيماويات للانفجارات والحرائق لأن هذه الأزمات جزء من عمليات التشغيل اليومية فيها. وتستعد شركات الأغذية والوجبات السريعة لحالات التلوث والتسمم.

وإذا كانت هذه الشركات محقة في الاستعداد للأزمات الأكثر احتمالا، فإنها تبقى معرضة لأزمات خارجة عن نطاق صناعتها. وهذا ما حدث في فرنسا لناشري موسوعة لاروس الشهيرة. فلأن الفرنسيين من الشعوب المحبة لأكل عيش الغراب الفطري، خصصت الموسوعة صفحة لأنواع عيش الغراب الصالح للأكل، ووضعت على الصفحة المقابلة أنواع الفطر غير الصالحة للأكل. وفي إحدى السنوات اختلطت عناوين الصفحتين، فعنونت صفحة الفطر السام بعنوان (صالح للأكل) وعنونت صفحة الفطر غير السام بعنوان (غير صالح للأكل).

وتعتبر هذه الحادثة مثلا على الأخطاء البشرية في صناعة لم تستعد لمثل هذه الكوارث، ولا بد أن تستعد كل مؤسسة أو شركة لأزمة واحدة على الأقل من كل

كما قلنا سالفا، فإن منع وقوع الأزمات التي تندلع بسبب الإنسان هو ضرب من المستحيل، ولكن تستطيع الشركة بالتخطيط المناسب والإعداد الجيد أن تحد من فترة الأزمة والآثار التي تنجم عنها. كما أن الأسلوب الجيد لمواجهة الأزمة يضمن عدم تأثر الأهداف الأخرى للشركة أو المؤسسة.

وتحتاج إدارة الأزمات إلى منهجية متكاملة. فهي تشبه إدارة الجودة الشاملة، لا تتحقق أهدافها ما لم تنفذ بدقة. ولحسن الحظ أنه لا يجب عليك الاستعداد لكل الأزمات بكل احتمالاتها. لأن الأزمات تتشابه. وكلما زاد عدد الكوارث التي تستعد لها كلما زادت قدرتك على إدارتها. ويكفيك في البداية أن تستعد لإدارة أزمة واحدة من كل نوع.

أنواع الأزمات:

تنقسم الأزمات حسب خطورتها ودرجة حدتها إلى عدة أنواع هي:

الأزمات الاقتصادية: مثل نقص العمالة وانهيار الأسواق وانهيار البورصة وتراجع الإيرادات بطريقة مفاجئة واحدة.

الأزمات المعلوماتية: مثل فقد معلومات سرية والعبث في ملفات الكمبيوتر وتلف أو تدمير بيانات حيوية على الحاسب الآلي تخص العملاء والموردين.

أزمات المواد: مثل نقص المعدات والمواد الخام وقطع الغيار وفقد مرافق حيوية وتصميمات فنية.

أزمات الموارد البشرية: مثل فقد المديرين أو بعض

ما هي الأزمة العاصفة؟

يصعب تعريف الأزمة تعريفا دقيقا كما يصعب التنبؤ بوقت حدوث الأزمة وكيفية حدوثها وأسباب حدوثها. ولكننا نستطيع اقتراح تعريف إرشادي للأزمة العاصفة، فهي أولا تؤثر على الشركة كلها، وإذا كان تأثيرها محدودا أو على جزء صغير معزول من الشركة لا يمكن وصفها بأنها أزمة عاصفة.

الأزمة العاصفة أيضا هي التي ترتفع فيها خسائر الأرواح والممتلكات والثروات والإيرادات المالية والسمعة والصحة العامة بل وتهدد الشركة ذاتها وفرصة استمرارها وبقائها. وغالبا ما تحدث كل هذه الآثار في وقت واحد، مما يشل الشركة ويحول بينها وبين احتواء مثل هذا النوع من الأزمات.

نوع من أنواع الأزمات الخمسة.

آليات إدراك بؤادر الكوارث

ترسل كل الكوارث والأزمات إشارات تحذيرية، وفي أغلب الحالات تكون هذه الإشارات غامضة أو خفية أو غير صريحة بحيث لا تدركها أغلب الشركات. ولكن إذا كانت لدى شركتك آليات لاستشرف بؤادر الأزمة والتقاط إشارات الصغرة وتكبيرها والتصرف في وقت مبكر، تصبح لديك فرصة عظيمة لمنع وقوع الأزمة.

فعليك مثلا التأكد من سلاسة قنوات الاتصال بين الموظفين والمديرين. ففي كارثة مكوك الفضاء تشالنجر كشفت التحقيقات عن أن الإدارة تجاهلت سلسلة من المذكرات التي كتبها فنيون عاديون يعربون عن عدم ارتياحهم لتصميم المكوك.

خطوات إدراك بؤادر الأزمات

أجرت جودي كلير الأستاذة بكلية بوستون أبحاثا مكثفة عن كيفية إدراك بؤادر الأزمات في شركة تأمين تتعامل بمليارات الدولارات وتسدد فواتير شركة ميدكير الحكومية، وكان خطر الغش والتلاعب مرتفعا للغاية. وبناء على هذه الأبحاث طورت الدكتورة كلير الإجراءات التالية للإحساس بالأزمات قبل وقوعها:

أولا: استقبال بؤادر الأزمة وإدراكها

إذا أرادت الشركة إدراك إشارات الكوارث يجب أن

تمتلك أدوات التقاط واستشعار. معظم الشركات تفتقد أدوات الإدراك التي تمكنها من التقاط إشارة الأزمة والتي قد تكون بؤادر أزمة مقبلة وواضحة للجميع ولكن لا يوجد من يعيرها انتباها.

وفي استشعار الأزمات يتم تحديد الحد الأدنى للأزمة والذي لا يمثل خطرا بعد. ثم يأتي دور أي قسم أو شخص مسئول عن تفسير بؤادر الأزمات لكي يحدد هل وصلت البؤادر إلى الحد الذي يمثل خطرا على الشركة أم أنها لم تصل بعد إلى درجة التهديد.

ولأن الأزمات ترسل بؤادر وإشارات تحذيرية تختلف باختلاف أنواعها، لا بد لكل شركة أن تسأل نفسها: ما هي الإشارة التي يمكن اعتبارها بؤادر لأزمة مقبلة أو محتملة أو محققة؟

مثال زيادة عدد الحوادث في معمل لتكرير البترول. هذه الظاهرة تحتاج إلى فريق متخصص في الظواهر غير المألوفة التي قد تكون مؤشرا لأزمة وشيكة مثل بقعة بترول أو حريق أو انفجار يطيح بالجميع. فإذا لم يكن هناك خبير متخصص في التقاط إشارات الكوارث واستيعابها والتصرف وفقا لها تظل الإشارة أو البؤادر كما هي عضية على الإدراك وخافية عن الأعين، لا يلحظها أحد حتى تحدث الأزمة أو الكارثة فعلا.

كذلك لا بد من وجود مسئول في معمل التكرير أو في كل قسم متخصص في قراءة تقارير الحوادث وملاحظة معدل تكرارها وزيادتها، وقد تكون مدة الإشارة التي تنذر بأزمة قصيرة، لهذا لا بد من وجود شخص قادر على التقاط إشارات الكوارث متى حدثت وتفسيرها ويمكن بالتالي تفادي الأزمة.

الطبيعة المنهجية لإدارة الأزمات

يتكون أي نظام مهما بلغ تعقيده من مجموعة من الأجزاء المتداخلة والتي تعمل بكفاءة وانسجام. وعند عزل هذه الأجزاء عن بعضها لا يعود لها أي وجود أو على الأقل لن تقوم بنفس وظيفتها.

وتنطبق سمات الأنظمة المعقدة على المجتمع الحديث، الذي أصبح أكثر ترابطا من ذي قبل، فتأثير أي حدث يقع في مجتمعنا الحالي يكون له صدى كبير عن السابق.

فمنذ ستين عاما كان يقتصر تأثير الأزمة مثل انفجار منجم أو سقوط جسر أو انهيار مصنع على المجتمع الذي تحدث فيه الأزمة. أما اليوم فتحدث كارثة في دولة وتتأثر بها جميع الدول المجاورة مثل أزمة الحمى القلاعية التي أثارت الذعر في العالم و كارثة جنون البقر التي أدت إلى امتناع الناس عن تناول لحوم الأبقار في الدول الأوروبية. وهناك كارثة مفاعل تشيرنوبل والغواصة النووية الروسية وانهيار البورصة الأمريكية وأزمة شركة مايكروسوفت مع القضاء الأمريكي، وغيرها كثير.

لهذا السبب على القسم المسئول عن إدارة الأزمة أن يراعي جميع أبعاد الموقف مثل: «كيف أستطيع تخمين أن حدوث أزمة في قسم معين سيؤثر على الأقسام الأخرى؟» وكيف يمكن منع الأزمة من التسبب في أزمات كبيرة أو سلسلة من الأزمات؟

بمعنى أن الطبيعة المنهجية لإدارة الأزمة تتطلب التكامل مع أقسام الشركة الأخرى مثل تأكيد الجودة والتخطيط الاستراتيجي والإدارة القانونية والإدارة البيئية. ولا ينبغي أن ينظر لإدارة الأزمات باعتبارها برنامجا منفصلا عن باقي البرامج.

ثانياً: نقل إشارة الأزمة

بعد التقاط إشارة الكارثة لا بد من تحويلها للمسؤولين بطريقة واضحة لا تحتمل اللبس. فإذا شعر أحدهم ببادرة أزمة ولم يعرف من الذي يخبره أو أنه أخبر أفراداً لا يعلمون ماذا يفعلون بهذه المعلومة، تفشل الإشارة مرة أخرى في تحقيق هدفها من الإنذار والتحذير.

ولا بد عند تطبيق آليات إدراك بؤادر الأزمات من ما يلي:

- ✿ وجود خبير يلتقط أو يستقبل إشارة الأزمة.
- ✿ وضوح الحد الأدنى للتحذير ليعرف الموظفون ما إذا كانت المبادرة تشير إلى موقف خطير.
- ✿ تحديد ما يجب فعله عندما تتضح بؤادر أزمة مقبلة.

ولا يكفي استقبال إشارات منفصلة من أماكن مختلفة، فمن الممكن عند دمج إشارتين أن يتضح الخطر المحقق بالشركة، ولهذا لا بد من وجود مركز استقبال ترسل إليه كل الإشارات والبؤادر التي يتم استقبالها ويتم تجميعها وتحليلها في مجموعة واحدة.

ثالثاً: تطوير آليات الاحتواء

ستظل الأزمات تحدث حتى بعد تطبيق أفضل إجراءات وخطط استشراف الأزمات. ولهذا تحتاج شركتك إلى آليات لاحتواء آثار وضرر الأزمة قبل انتشارها. وبالطبع لن تستطيع آلية احتواء آثار أزمة معينة احتواء آثار كل أنواع الأزمات. ولهذا يجب أن يتضمن برنامج إدارة الأزمة الذي يتسم بالمنهجية والشمول مجموعة من آليات احتواء الأضرار والخسائر.

رابعاً: التعلم من الأزمات

يجب أن يكون لدى الشركة نظام يسمح بالتعلم من

تجربة الأزمة وإعادة تصميم أنظمتها وآلياتها لتحسين أسلوب إدارة الأزمة في المستقبل. شركات قليلة جداً هي التي تحقق في الأزمات التي تتعرض لها والأسباب التي أدت إليها، ثم تتعلم من نتائج هذه التحقيقات. والشركات التي تجري هذه التحقيقات لا تنفذ هذه الأساليب بشكل صحيح أو لا تطبق النتائج التي تتوصل إليها.

فعند إجراء تحقيق عن أزمة معينة لا يكون الهدف هو إلقاء اللوم ولكن فهم الدروس الحيوية التي تحتاج إلى تعلمها، والاستثناء يكمن بالطبع في الأزمات التي تتضمن إهمالاً جنائياً جسيماً يعاقب عليه القانون.

أنظمة الشركة

يمكن تشبيه تكوين أي منظمة بالصلة التي تتكون من طبقات يعلو بعضها بعضاً. نجد القشرة الخارجية تتمثل في التقنية والأدوات المساعدة والتسهيلات والمباني وغيرها من مكونات مادية ملموسة ومنظورة. تليها ثقافة الشركة ثم تأتي العوامل والموارد البشرية، حتى نصل إلى اللب حيث تكمن فلسفة الإدارة وروية القيادة العليا التي نطلق عليها الجوهر أو الأساس أو العمود الفقري.

وتتداخل أنظمة الشركة بعضها مع بعض بعدة طرق، فالتقنيات المعقدة على سبيل المثال من ابتكار الناس، وهي لهذا معرضة للأخطاء البشرية، وكذلك التقنيات المندمجة مع الهياكل الإدارية المعقدة. والتي تؤدي حتماً إلى أخطاء لأن الرسائل والاتصالات يجب أن تمتد لتشمل كل الشرائح الممكنة والمختلفة في الشركة.

ثقافة المؤسسة

الثقافة التنظيمية مكون أساسي في نظم إدارة الأزمات. فهي التي تشكل أنظمة المكافآت والحوافز التي تشجع أنماطاً معينة من سلوك الموظفين يمكنها أن تمنع الاتصال بالأفراد المناسبين، ولهذا قد تؤدي

تحليل المخاطر وإدارة الأزمات

يهاجم إيان ميتروف فكرة التحليل التقليدي للأزمة ولا ينصح الشركات باتباعها. السبب هو أن تحليل المخاطر يكون منصباً دائماً على الأزمات التقليدية التي تألفها الشركة. فمن السمات الأساسية في أي تحليل تقليدي للمخاطر هو بناء نماذج تتوقع تكرار حدوث الأزمات السابقة.

وتفترض هذه النماذج زيادة احتمال وقوع أنواع معينة من الأزمات على أساس احتمال توقع حدوثها، وفي نفس الوقت تستبعد هذه النماذج حدوث أزمات أخرى لأن احتمال حدوثها ضعيف أو غير وارد.

وهذا خطأ لأن الأزمات غير المتوقعة هي التي يجب الاستعداد لها، وعندما تستخدم الشركات تحليل المخاطر التقليدي، فإنها لن تستعد للأزمات حتى تحدث، وهو ما يعني دمارها أو خسارتها الفادحة.

إلى قرارات خاطئة.

ومن الأمثلة على تأثير ثقافة الشركة على إدارة الأزمة الشركة التي تشرف على مولدات الطاقة التي تمد بعض المجتمعات السكنية في المحيط المتجمد الشمالي. فلو فشلت هذه المولدات في توليد الطاقة سيتجمد سكان هذه المجتمعات حتى الموت في غضون ٣٦ ساعة على الأكثر.

أكثر العمال عرضة لاكتشاف عيوب فنية في هذه المولدات هم عمال الصيانة، فهم بمثابة أجهزة استقبال إشارة الأزمة وهم الذين يدونون الملاحظات عن حالة المحركات في تقارير منتظمة في نهاية كل نوبة عمل. ولكن ثقافة الشركة تضع عمال الصيانة في أدنى المراتب الوظيفية بالشركة ولهذا تتجاهل الإدارة تقاريرهم ولا يؤخذ بتحذيراتهم مأخذ الجد.

وظيفة عمال التمديدات والاتصالات هي أكثر الوظائف احتراماً وتقديراً في هذه الشركة لأنهم يتسلقون الأعمدة لإصلاح الأسلاك ولأن مهنتهم محفوفة بالمخاطر أكثر من غيرهم. ومن الواضح أن مثل هذه الثقافة المتحيزة معرضة لكثير من الأزمات والكوارث.

الثقافة الدفاعية

يتجلى تأثير ثقافة الشركة عندما نأخذ في الاعتبار أحد المكونات الرئيسية لثقافة الشركة وهي آليات الدفاع. فالشركات مثلها مثل الأفراد لديها آليات دفاع تنكر احتمال التعرض للأزمات الكبرى وهذه الآليات تشمل:

❖ **الإنكار:** الأزمات تحدث للآخرين فقط.

❖ **التهمين:** تحدث لنا بعض الأزمات ولكن تأثيرها طفيف جداً.

❖ **تعظيم الذات:** نحن أقوىاء ولا نتأثر بأي أزمات.

❖ **تقسيم الشركة:** لا تستطيع إدارتنا التأثير في كل الشركة لأن الأقسام مستقلة عن بعضها.

❖ **الميزانية:** بإمكاننا تفادي كل الأزمات لو توفر لنا التمويل اللازم.

الجهات المساعدة

تشمل الجهات المساعدة كل الأطراف الداخلية والخارجية التي يمكن أن تتعاون معك في وضع خطط الأزمات وفي تدريب وتطوير مهارات إدارة الأزمات. تشمل هذه الجهات المساعدة الموظفين والدفاع المدني (المطافئ) وجمعيات الخدمات العامة والشرطة والأندية. وهناك أيضاً وسائل الإعلام والتي لن تتردد في مهاجمتك عندما تواجهك أزمة تكون شركتك سبباً فيها. من هنا يجب أن تشمل إدارة الأزمات توثيق علاقات طيبة مع الجهات المساعدة للتأكد من سلامة أداء الشركة أثناء مواجهة الأزمة فعلياً.

جمعية (أطلب وتمن) Make-a-Wish وجهاتها

المساعدة.

يمكن توضيح أهمية فهم دور الجهات المساعدة في مواجهة الأزمات بقصة جمعية (أطلب وتمن). تقوم هذه الجمعية ذات السمعة الطيبة بتحقيق آماني الأطفال المرضى والميئوس من شفائهم. وقد تمنى أحد هؤلاء الأطفال وكان مصاباً بورم في المخ أن يصطاد الدب القطبي في ألاسكا. وعندما حققت له الجمعية أمنيته وجدت نفسها في مرمى نيران منظمات حقوق الحيوان ومحل اتهام الرأي العام.

نبعت مشكلة الجمعية من افتراضات خاطئة بشأن

أربعة أنواع لبوادر الأزمات

يمكن تصنيف بوادر الأزمات إلى فئتين: الفئة الأولى هي البوادر التي ترتبط بمصدر الإشارة، أما الفئة الثانية فهي بوادر الأزمات التي تنشأ داخل أو خارج المؤسسة.

ويمكن تصنيف الفئة الثانية حسب نوع بادرة الأزمة، فهي إما فنية (تستطيع أجهزة الاستشعار عن بعد إدراكها) أو ملحوظة يستطيع الأفراد ملاحظتها. وعند دمج هذه الفئات ببعضها، نجد لدينا أربعة أنواع من بوادر الأزمات التي تنطبق على كل شركة:

- ١- البوادر الفنية الداخلية: مثل مراقبة الأجهزة الخاصة بالعمليات الخطرة.
- ٢- البوادر البشرية الداخلية: مثل الأفراد الذين يعملون في مصنع أو وحدة معينة.
- ٣- البوادر الفنية الخارجية: مثل مراقبة الانبعاثات الخاصة وتسرب المواد، الذي تراقبه جمعيات حماية البيئة.
- ٤- بوادر الأزمات البشرية الخارجية: وتشمل سكان المجتمعات المحيطة الذين قد يشمون رائحة غريبة أو يشعرون بوجود شيء غريب.

بفعاليتها وكفاءة تصميمها.

ويمكننا إيجاز أسلوب الخطوات الخمس الذي وضعه إيان ميتروف وجس أناجنوس (مؤلفا الكتاب) فيما يلي:

❁ فهم الأنواع المختلفة من الأزمات والاستعداد لكل فئة منها.

❁ تطبيق الآليات التي تمكنك من الاستعداد لمثل هذه الأزمات.

❁ فهم تأثير أنظمة شركتك - من هيكل المؤسسة التنظيمي والثقافة الإدارية إلى العوامل البشرية وسيكولوجية الإدارة العليا - على إدارة الأزمات.

❁ تطوير علاقات سليمة مع الجهات المساعدة قبل حدوث الأزمة.

❁ وضع تصور لمواجهة الأزمة في أسوأ الحالات وأحسن الحالات.

ويجب استخدام هذه العناصر الخمسة كإطار لمراجعة برنامج شركتك لإدارة الأزمات والذي سيكشف عن نقاط الخلل والضعف في واحدة أو أكثر من هذه المناطق التي قد تعوق تعاملك مع الأزمة.

إعلان الحقيقة ومواجهة الأزمة

لا يكفي أي أسلوب منفردا لمواجهة الأزمة مهما كان ضروريا، بالإضافة إلى أن إدارة الأزمات لا بد أن تواجه السؤال الخاص بشخصية الشركة الإدارية والفردية. ولا بد أن تجيب الشركة عن سؤالين هامين هما:

1- هل علينا (الموظف أو المؤسسة) أن نقول الحقيقة دائما؟

2- هل علينا (الموظف أو المؤسسة) أن نعتزف بالمسئولية دائما؟

الجهات المساعدة، ويتمثل أحد هذه الافتراضات في أن هذا الطفل هو أهم الجهات المؤيدة وأن الجهات المؤيدة الأخرى (ومنها الرأي العام الذي يدعم الجمعية بالتبرعات) لن يعترض على أمنية الطفل رغم مخالفتها لاعتبارات أخلاقية عديدة. اعتقدت الجمعية أن الجهات المساعدة ستؤيد موقفها. ولكن كان بإمكان الجمعية أن تجد طريقا آخر لتحقيق رغبة طفل يموت، بغض النظر عن وحشية هذه الأمنية من وجهة نظر الآخرين.

أول الدروس المستخلصة من القصة السابقة هو أن تفترض أن العالم الخارجي يتخذ نفس وجهة نظرك في المشكلة أو الموقف. أما الدرس الثاني فهو ضرورة إعداد قائمة بأكبر عدد ممكن من الافتراضات التي تتصور قبولها من الجهات المساعدة. وكن حذرا في أن لا تغفل أيا منها أو تقبل أي افتراضات غير مضمونة عن تلك الجهات.

تخطيط أسلوب مواجهة الأزمات

❁ ماذا يحدث عندما تقع الأزمة؟

❁ ما هو رد فعل شركتك وموظفيها وعملائها؟

❁ ما هي الخطوات التي يجب إتباعها؟

لا بد أن يجيب أسلوب مواجهة الأزمات عن هذه الأسئلة بإلحاح. والأسلوب الأمثل هو وضع خطوات لمواجهة الأزمات في كل الظروف. ففي أفضل الحالات يسير كل شيء على ما يرام وفقا لما هو مخطط له في مواجهة الأزمة المتوقعة. وفي أسوأ الحالات تواجه الشركة أزمة لم تتوقعها وبالتالي لم تستعد لها. تحدث الأزمات أيضا في أسوأ توقيت ممكن - في عطلة نهاية الأسبوع مثلا، أو عندما يكون المدير في إجازة. وفي مثل هذا التوقيت تنهار الأنظمة المتقنة والمسلم

في الأزمات: الحقيقة يمكن أن تتجزأ

ويصف إيان ميتروف النصيحة التي يقدمها لعملائه بشأن إعلان الحقيقة كما يلي:

«لا يهم موقفك في الأزمة. فأنا أنصح عملائي دائما بإعلان أكبر قدر من الحقيقة عن أنفسهم طالما أنهم قادرين، ولكن بالتدريج، فلا يعلنونها مرة واحدة، وأنا أطلب منهم أخذ المبادرة ويمكنهم التوقف عن كشف الحقيقة عندما أشعر أنا كمستشار ويشعر عملي المتورط في الأزمة بأننا حصلنا على كفايتنا من أجزاء الحقيقة. لأن الخبرة علمتنا أن الحقيقة لا تتجزأ أبدا إلا في الأزمات.

والسؤال الآن هو: ما هو مقدار الحقيقة التي أطلبها من عملائي؟ والإجابة هي: أكثر مما يستطيعون البوح به، وأقل مما يريد العالم سماعه والاندهاش بشأنه.

وهذه هي إجابة هذين السؤالين:

هل يجب أن يعلم الجمهور؟

ليس السؤال هو هل ينبغي أن تقول الشركة الحقيقة أم لا، ولكن السؤال هو: عندما تحدث أزمة ما، ما هو مقدار الحقيقة الذي ينبغي البوح به وما هو المقدار الذي ينبغي إخفاؤه؟ هل تحاول الشركة التعامل مع الأزمة داخليا بعيدا عن أعين المتطفلين؟ إذا ضبط أحد كبار المديرين متلبسا في موقف مشين، هل يتم فصله دون شرح أو توضيح؟ أم ينبغي ذكر تفاصيل الواقعة وإعلانها على الملأ؟

لا توجد إجابات سهلة. ولكن هناك اعتبارات كثيرة أهمها أنه لا توجد أسرار في المجتمع الحالي، فالتكنولوجيا والإعلام والاتصالات غزت المسارح الخلفية في حياة الأفراد والمؤسسات. وكان بإمكان الشرطة قديما تجاوز حدودهم والتجسس على أي فرد واقتحام أي خصوصيات بدون ضبطهم أو اعتقالهم، أما اليوم فقد سجلت اعتداءاتهم على الفيديو وبكاميرات الأقمار الصناعية. بل إن منظمات حقوق الإنسان تبحث عن فرص أو أشباه فرص لكي تفرد عضلاتها إزاء كل أنواع المخالفات التجارية

والبيئية والاقتصادية والصناعية والسياسية، محلية كانت أم عالمية.

والسؤال ليس هو: هل نعلن الحقيقة أم لا ولكن متى نعلن هذه الحقيقة ونصرح بها للجمهور وفي ظل أي ظروف؟

الأسلوب الأفضل هو أخذ المبادرة في إعلان الحقيقة عن أي أزمة. عندما تأخذ أنت زمام المبادرة في إعلان الحقيقة ستتحكم أنت (أو شركتك) بالموقف في معظم الظروف.

تحمل المسؤولية أو ادفع الثمن

القضية التالية بشأن الشخصية ومواجهة الأزمة هي تحمل المسؤولية، وهنا تكون الإجابة واضحة وحاسمة: عليك أنت وشركتك أن تتحملا المسؤولية كاملة ودائما. في وقت الأزمة تأخذ الشركة دور المخطئ الذي قصد الإساءة مع سبق الإصرار

والترصد. وينقسم المخطئون عادة إلى عدة فئات هي:

فئة المخطئين التائبين:

وهم يعترفون بالمسؤولية عن أفعالهم التي تسببت في أزمة ويعدون بتصحيح أخطائهم ومنع تكرار الأزمة مرة أخرى، ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لتنفيذ الوعود التي قطعوها على أنفسهم، ومن الأمثلة على ذلك موقف (لي أياكوكا) الذي رد على الاتهام بأن شركته كريسز تستخدم عدادات مسافات زائفة على السيارات، حيث اعترف بذلك قائلا: «لقد حدث ذلك بالفعل وهو خطأ لم يكن ينبغي أن يحدث ولن يتكرر مرة أخرى».

فئة المخطئين المناكفين:

الذين يعرفون أنهم يسببون ضررا وينكرون ذلك. أي يرفضون الاعتراف بالمسؤولية عن أفعالهم وأخطائهم، وهؤلاء هم ما يسميهم ميتروف «العنيدون المتعنتون». فهم لا يتسببون في أزمة فحسب بل في سلسلة من الأزمات بسبب موقفهم المتعنت الذي يرفض الاعتراف بالخطأ. ويمكن القول صراحة بأنك

إذا لم تعترف بالخطأ ستتسبب في سلسلة من الأزمات التي قد تعصف بشركتك، والمثال الصارخ على ذلك فضيحة ووترجيت التي تفاقمت بسبب التعنت وإنكار الحقيقة فألت إلى عزل رئيسي أمريكي من منصبه.

مواجهة الأزمات بالتفكير الإبداعي

تتطلب مواجهة الأزمات أن تسلك دروبا من التفكير لم يسلكها العقل من قبل. وتتضح أهمية التفكير الخلاق في أنه يؤدي إلى منع الأزمة قبل تفاقمها. ونقدم فيما يلي حالتين تبرزان قوة التفكير المبدع في الاستجابة للأزمات:

لماذا أزالتي بنيتون ألوانها؟

في عام ١٩٩٩ نشبت أزمة بين

المؤلفان

إيان ميتروف

أستاذ إدارة الأعمال بجامعة جنوب كاليفورنيا يرأس شركة "كريسيس مانيجمنت"، فضلا عن دوره في تأسيس المركز الأمريكي لإدارة الأزمات.

جس أناجنوس

نائب مدير شركة "كريسيس مانيجمنت".

AUTHOR:

Ian I. Mitroff
Gus Anagnos

TITLE:

Managing Crises
Before They Happen

Publisher: AMACOM,
ISBN:0-8144-0563-0

Pages:172



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 20 2 2633897
تليفون: 20 2 4036657
فاكس: 20 2 2612521
مكتب الاسكندرية: 03 4254353

الأردن- شعاع ت: 5510492
5534291 - 5515636 عمان
السعودية - الرياض ت: 4765105
اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء
الإمارات - إكومات ت: 6263326 أبو ظبي
الكويت - المجموعة للاستشارات ت: 2439291
السعودية - مصادر ت: 6521147 - 6504053 جدة

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال
بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة
شهرية متخصصة في السكرتارية
والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

الحكومتين الإيطالية والتركية بشأن مصير الزعيم الكردي عبد الله أوجلان الذي هرب إلى إيطاليا. وعندما رفضت الحكومة الإيطالية إعادة أوجلان إلى تركيا كان من الواضح أن المنتجات والشركات الإيطالية في تركيا بما في ذلك بنيتون وفيراري وبيريلي ستصبح هي كبش فداء هذه الأزمة السياسية العاصفة، وأنها ستعرض لهجوم واسع النطاق. أزالَت الشركات الإيطالية الإعلانات التجارية التي تشير إلى الفرق بين المنتجات الإيطالية الأصلية والمنتجات التركية المقلدة. أما شركة بنيتون فسلكت طريقا آخر حيث اجتمع مجلس إدارة الأزمة الذي يضم الرئيس ومسئول الإعلام والتسويق والمدير المالي ووضعوا خطة لمواجهة الأزمة كانت من الإبداع والابتكار لدرجة تجاوزت مستوى الأزمة. فقد تضمنت الخطة إزالة هوية منتجات الشركة ويمثلها شعار: «الألوان المتحدة من بنيتون» وأعلنت أنها أزالَت هذه الألوان الشهيرة وفي نفس الوقت وضعت كل المحلات قماشا أسود على واجهاتها في كل أنحاء تركيا حتى انتهاء الأزمة، وتوشحت كل موديلات العرض بالسواد وكأن الشركة في حالة حداد أو حزن.

يضرَب باستجابة بنيتون المثل في الابتكار والإبداع من نواح عديدة، فمن ناحية تميزت هذه الاستجابة بالسرعة وفي نفس الوقت كانت استجابة عاطفية أكثر منها عملية أو واقعية كما فعلت الشركات الأخرى، مما أدى إلى سرعة زوال الأزمة. وهكذا أدت الاستجابة العاطفية والتفكير في غير الممكن إلى حماية بنيتون تركيا من الظهور بمظهر المجرم الذي يستحق العقاب.

شركة سيبا للكيماويات: حلت الأزمة وبقي العلم

قام عضوان ألمانيان من حزب الخضر في تسلق مدخنة طولها ٦٠٠ قدم وعلقا لافتة تعلن أن شركة سيبا السويسرية للمواد الكيماوية تؤذي البيئة. وبدلا من اتباع الأسلوب العنيف في إرغام المتظاهرين على النزول وإزالة اللافتة، الأمر الذي قد يكسبهم شعبية وجماهيرية وتعاطفا مع قضيتهم، قرر مدير إدارة الأزمات إرسال مبعوث إلى هذين المتظاهرين يطلب منهما النزول بكل هدوء والتحدث معه على مائدة شاي، على أن تبقى لافتتهما كما هي معلقة في المدخنة. فوافق المتظاهران على التحدث مع المدير وانتهت الأزمة.

الدرس المستفاد من هذه القصة هو: قبل تنفيذ أي حل مقترح للأزمة اسأل نفسك: هل سيؤدي الحل المقترح إلى تفاقم المشكلة الحالية أم لا؟

