

۱۴۱۴۱۸۸

مسائل ریسک و مدیریت بحران

Risk Issues
and
Crisis Management

نویسندگان: مایکل رجستر و جودی لارکین

مترجم: محمد باقر سمیعی

سرشناسه	: رجستر، مایکل.
عنوان و نام پدیدآور	: مسائل ریسک و مدیریت بحران/تالیف، مایکل رجستر و جودی لارکین / ترجمه محمدباقر سمیعی.
مشخصات نشر	: تهران: سازمان جهاد دانشگاهی تهران، انتشارات، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۳۹۲ص: جدول، نمودار.
شابک	: ۷-۲۱۹-۱۳۳-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: مدیریت بحران
موضوع	: مدیریت ریسک
شناسه افزوده	: سمیعی، محمدباقر، ۱۳۲۵- مترجم
شناسه افزوده	: سازمان جهاد دانشگاهی تهران، انتشارات
شناسه افزوده	: جهاد دانشگاهی. واحد تهران. دانشکده فنی.
رده بندی کتبی	: ۱۳۹۵ ۱۳۹/۷۷۶۹
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۹۳
شماره کتابشناسی	: ۴۱۸۹۶۲۴



مسائل ریسک و مدیریت بحران

ترجمه: محمدباقر سمیعی

ناشر: انتشارات سازمان جهاد دانشگاهی تهران

به سفارش جهاد دانشگاهی دانشکده فنی دانشگاه تهران

ناظر چاپ: احمد آرش

لیتوگرافی: زاویه نور

چاپ و صحافی: شریف

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۶۰/۰۰۰ ریال

نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۹۵

ISBN: 978-600-133-219-7

شابک: ۷-۲۱۹-۱۳۳-۶۰۰-۹۷۸

<http://jahat.ir>

نشانی: تهران - صندوق پستی ۱۸۶-۱۳۱۴۵

en.jahat@gmail.com

تلفن: ۶۶۹۵۵۷۵۳- تلفکس: ۶۶۹۵۴۳۶۸

خانه کتاب دانشگاه: ۶۶۹۷۳۴۲۳

تلفن مراکز پخش: ۶۶۴۹۰۷۴۰- ۶۶۴۹۰۷۴۲

فهرست مطالب

۷	مقدمه
۹	مقدمه مترجم
۱۵	پیشگفتار
	بخش اول - مدیریت مسائل مرتبط با ریسک
۲۲	فصل اول - تفکر از خارج به درون
۲۵	به چه کسی می‌توان اعتماد کرد
۲۸	قدرت مصرف‌کننده و رشد نظام غیردولتی
۳۲	مقابله با ریسک
۳۵	مدیریت واکنش سازمان
۳۶	روش جذب حامی و هوادار
۳۸	رایزنی همگانی - تبدیل گفتمان به فرآیند ارتباط
۳۹	ظهور اصل احتیاط و پیشگیری
	فصل دوم - تعریف مدیریت مسئله
۴۵	مدیریت مسائل چیست؟
۴۸	بدبین‌ها
۵۱	مسئله چیست؟
۵۳	مدیریت مسئله بر عهده کیست؟
۵۵	وظائف مدیریت مسئله چیست؟
۵۶	
۵۸	خلاصه

- ۶۱ فصل سوم - طرح ریزی برنامه مدیریت مسئله - یک مدل از مدیریت مسئله
- ۶۵ چرخه زیست مسئله
- ۷۰ اهمیت اقدام زود هنگام
- ۷۳ خلاصه
- ۷۷ فصل چهارم - مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها
- ۷۸ بایسته‌های روبه رشد در امر کسب و کار
- ۸۵ ارزش‌ها، جدید کسب و کار
- ۸۹ خلاصه
- ۹۱ فصل پنجم - مسئله راموش شده حتماً تبدیل به بحران می‌شود
- ۹۳ مورد پژوهی: شرکت‌شن و «خزن» «برنت اسپار»
- ۱۰۴ مورد پژوهی: بیماری «بلیک گاو»
- ۱۱۳ فصل ششم - اجرای برنامه مدیریت مسئله
- ۱۲۵ خلاصه
- بخش دوم - مدیریت بحران
- ۱۲۹ فصل هفتم - با بحران چه کنیم؟
- ۱۳۲ مورد پژوهی: سقوط هواپیمای مافوق صوت کنکورد
- ۱۳۴ مورد پژوهی: سونامی آسیا
- ۱۴۰ بحران در شرکت‌ها
- ۱۴۰ مورد پژوهی: سیتی بانک
- ۱۴۲ چگونه قدرتمندان سقوط می‌کنند؟
- ۱۴۳ مورد پژوهی: حادثه سفینه چالانجر
- ۱۴۴ مورد پژوهی: فاجعه سکوی نفتی پایپر آلفا
- ۱۴۵ مدیران ارشد از خطا مبری نیستند
- ۱۴۶ بحران‌های مرتبط با محصول
- ۱۴۷ مورد پژوهی: افسانه تیلنول

۱۴۹	مورد پژوهی: شرکت پریر
۱۵۰	مورد پژوهی: شرکت کوکا کولا
۱۵۵	مورد پژوهی: آب معدنی دسانی
۱۵۸	چه کسی دچار بحران خواهد شد؟
۱۶۰	چه نوع بحران اتفاق خواهد افتاد؟
۱۶۴	خلاصه
۱۶۵	فصل هشتم - ستم ما در گرو آگاهی و فهم ماست
۱۶۸	داستان سه نفتکش بدشانس
۱۶۸	مورد پژوهی: نفتکش بندز
۱۷۲	مورد پژوهی: نفتکش برال
۱۷۷	مورد پژوهی نفتکش سی امپرس
۱۷۹	خلاصه
۱۸۱	فصل نهم - رسانه‌ها در مواقع بحران
۱۸۴	چگونه هواپیمائی ژاپن و بریتیش میدلند بموقع ندام کردند؟
۱۸۷	کسب حمایت رسانه‌ها
۱۸۹	مورد پژوهی: استاد یوم هیلسبورو
۱۹۱	رسانه بعنوان یک متحد و دوست
۱۹۱	مورد پژوهی: شرکت مسافرتی توماس کوک
۱۹۶	مورد پژوهی: شرکت توریستی اینگهام
۱۹۸	بازبینی رسانه‌ها
۱۹۹	خلاصه
۲۰۱	فصل دهم - بُعد قانونی و دیدگاه وکلا
۲۰۴	دام‌هایی که نباید در آن گرفتار شد
۲۰۵	مورد پژوهی: کشتی HFE
۲۰۸	مورد پژوهی: نفتکش Erika
۲۱۰	نقش حقوق‌دان در بحران چیست؟

۲۱۱	گرامت
۲۱۲	پرداخت‌های بلاعوض
۲۱۳	خلاصه
۲۱۵	فصل یازدهم - برنامه ریزی برای غیرمنتظره ها
۲۱۷	تفکر آرام و مثبت
۲۱۹	عمل در مقابل حرف
۲۲۰	برنامه ریزی برای مدیریت بحران
۲۲۲	گزینه‌ها و انتخاب تیم
۲۲۷	ممانعت از بحران
۲۳۱	انتخاب اعضای تیم
۲۳۲	مکتوب نمودن برنامه
۲۳۳	همه چیز را بیازمائید
۲۳۵	خلاصه
۲۳۷	فصل دوازدهم - مدیریت اطلاع رسانی در مورد بحران
۲۳۹	مورد پژوهی: به گِل نشستن کشتی استناچالندر
۲۴۱	استفاده از سوابق کاری و اطلاعات قبلی
۲۴۲	ایجاد مرکزی برای رسانه‌ها
۲۴۲	مدیریت کنفرانس مطبوعاتی
۲۴۴	برگزاری مصاحبه مطبوعاتی
۲۴۶	پاسخگویی به رسانه‌ها
۲۴۸	پاسخگویی به خانواده‌ها
۲۵۲	کارکنان را مطلع نگهدارید
۲۵۴	نقش خدمات اورژانس
۲۵۶	وقتی همه چیز تمام می‌شود
۲۵۷	خلاصه

مقدمه

چنانچه مسئولیت شما شامل مدیریت یا مشورت دهی در هر یک از اشکال اطلاع رسانی است، که بر شهرت و اعتبار شرکت شما اثر آن تأثیر دارد. این کتاب برای شما تدوین شده است. هر چند شما منظم و سازمان یافته به روظایف و روانه خود را تحت کنترل داشته باشید، اما حوادث برونزاد می تواند شما و همکارانتان را در وضعیت آسیب پذیری قرار دهد.

یک موضوع جزئی مندرج در یک نشریه تجاری، یک سکیت کوچک اما رو به افزایش در مورد محصول، یک ادعای اثبات نشده در مورد عملکرد شرکت شما یا یک روند غیر مرتبط در رفتار اجتماعی می تواند پتانسیل ظهور بعنوان یک مسئله ای را داشته باشد که به مدت بلند مدت آن برای کسب و کار شما مخرب باشد.

بهمان نحو، یک حادثه کاملاً غیرمنتظره می تواند ظرف یکی دو ساعت، یکی دو روز یا یکی دو هفته دیگر، و بنحوی سریع و شگفت انگیز، اتفاق افتد که یک بحران واقعی را برای شرکت شما رقم بزند. در هر مورد، اگر شما نسبت به توانائی شرکتتان در پیش بینی چنین ریسکهائی تردید دارید و فاقد منابع و تخصص های لازم برای برآمدن از عهده چنین مسائلی هستید. ۱۲ فصل این کتاب برای ایجاد چارچوب عملی برنامه ریزی اقدام پیشگیرانه تنظیم شده است.

این کتاب بهترین نوع خود در مورد پژوهی (Case Study) است که با بهره‌گیری از تجربیات بسیار غنی نویسندگان، در زمینه کار با مدیران ارشد شرکتهای مختلف در سراسر جهان، تدوین شده است. علاوه بر آن، نویسندگان به مورد پژوهیهای مستند مختلف استناد نموده و درسهایی که از هر یک می‌توان فراگرفت را -چه مثبت و چه منفی- ارزیابی می‌نمایند. تحقیقات انجام شده درباره شرکتهای بین‌المللی بزرگی که در بریتانیا فعالیت می‌نمایند مبین فقدان روند سیستماتیک برای مشخص نمودن، اولویت بندی، تحلیل، آرایش نیرو و عمل در مورد "مسائل" در بین عمده شرکتهای پاسخ دهنده به پرسشنامه ما می‌باشد.

در این کتاب، نه‌تنها راهکارهای پیشنهادی برای پیش‌بینی، برنامه‌ریزی، آمادگی و آموزش مدیریت مسائل و بحران به‌مراه توصیه‌ها ارائه شده، بلکه برای کاربرد آن در شرکت شما ارائه شده است.

مقدمه مترجم

در روابط بین الملل و مسائل سیاست خارجی، برخی فرصتها ناگهان بروز کرده و به سرعت می‌گذرند. کشوری که می‌تواند نیزه‌ها را در دست گرفته، اهمیت رخداد‌های هر مقطع را درک کرده و با واکنش مثبت نسبت به آن‌ها عمل کند، با کشورهای دیگر را حل کند، از یک دیپلماسی هوشمند برخوردار است.

در دنیای تجارت و کسب و کار هم همین اصل حاکم است، و مدیرانی را می‌توان گفت که از یک دیپلماسی هوشمند برخوردارند که علاوه بر توانایی واکنش مثبت نسبت به رخدادها و بهره‌برداری از آن جهت حل معضلات شرکت خود، نسبت به بسیاری از مسائل که کرانه برخورد نموده و به استقبال آن بروند، و قبل از اینکه تبدیل به مشکل حاد شود آن را حل و فصل نمایند. در کتاب مورد ترجمه نیز، که عنوان آن Risk Issues and Crisis Management بوده (و اینجانب معادل فارسی مسائل ریسک و مدیریت بحران را برای آن برگزیده‌ام) و نویسندگان آن آقای "مایکل رجستر" (Michael Regester) و خانم "جودی لارکین" (Judy Larkin) می‌باشند، اصل لزوم هشپاری و هوشمندی نسبت به محیط کسب و کار، شناسایی مسائل و حل و فصل آنها، قبل از اینکه به بحران تبدیل شوند، مورد تاکید واقع شده است.

نویسندگان بخش عمده کتاب خود را به لزوم داشتن نگاه هوشمندانه و آگاهانه به محیط اجتماعی (اعم از محیط کسب و کار و جامعه بطور کلی)، شناسایی زود هنگام مسائل (Issues)، مدیریت این مسائل، حل و فصل آنها قبل از تبدیل شدن به بحران اختصاص داده اند. به بیان دیگر و با توجه به این حقیقت که مسائل و تهدیدات همواره پیش تر از ما حرکت می کنند، آینده پژوهی و آینده نگری را یک اصل مسلم موفقیت یک سازمان دانسته اند.

نکته قابل توجه در کتاب مورد ترجمه نقشی است که نویسندگان برای واحد روابط عمومی شرکتها در امر مدیریت مسائل (Issue Management) قائل شده اند. این امر ناشی از این اعتقاد است که تخصص روابط عمومی باید دائماً و هشیارانه جو جامعه و کسب و کار را زیر نظر داشته و بمحض آگاهی از احتمال بروز هرگونه مسئله ای که ممکن است شرکت متبوعه را تحت تاثیر قرار دهد نظیر:

- تصویب قوانین جدید در کشور
- احتمال بروز جو نارضایتی بین پرسنل و کارکنان طرف قرارداد در سایت
- اقدامات فعالان زیست محیطی
- و غیره

بلافاصله مدیریت شرکت را مطلع کنند تا با اقدام بموقع بتوانند مشکلات را مدیریت نمایند. در ابتدای کتاب نویسندگان نگاه و تاکید بر رسالت مدیریت و کارکنان هر شرکت بر حفظ شهرت و برند (Brand) آن، بعنوان با ارزش ترین دارایی، داشته اند و سپس تفسیری بر مسائل و مدیریت مسائل نگاشته و نهایتاً به بحران و مدیریت آن پرداخته اند.

کتاب مورد ترجمه مملو از موردپژوهی (Case Study) و مثالهای زیادی است، که چون فکر کردیم خواندن همه آنها از حوصله خواننده ایرانی خارج باشد، فقط در حدی که مطلب

رسانده شود و ضمن رعایت امانت و تلاش برای بومی سازی موضوع، ترجمه انجام شده است. طبعاً کتابهای زیادی در این رشته و توسط اساتید فن به فارسی نگاشته شده و امیدوارم این تلاش ناچیز من، که در این رشته تخصصی ندارم برگ ناچیزی بر برگهای زرین متخصصین این رشته بیفزاید.

طبعاً این ترجمه بری از خطا نیست و تذکرات شما عزیزان خواننده می تواند در رفع نواقص و بهینه سازی مطالب کمک کند.

محمد باقر سمیعی

پیشگفتار

بهای شهرت

تردیدی نیست که کسب و کار نیروی مبتذل گفتار انگیزی در جامعه امروز ما می باشد. کسب و کار خوب - که مشتمل بر عملکرد خوب توأم با احساس مسئولیت است - پشتیبان و حامی جوامع موفق بوده و بر تصمیمات ما مبنی بر اینکه چه چیزی را خریداری کنیم، با چه شرکتی کار کنیم و کجا سرمایه گذاری کنیم تأثیر گزار بوده و نقش مهمی در وابستگی منطقی و احساسی ما نسبت به سازمان ها ایفا می کند. توسعه استراتژی یکی شرکت ها به همراه افزایش درآمد، بیانگر عملکرد خوب شرکت ها است که طبعاً رهبری خوب نیز نقش بزرگی را در این زمینه ایفا می نماید.

بنابراین شهرت یک دارایی حیاتی برای شرکت است، دارایی که گهگاه مدیران شرکت ها ریسک نموده و آن را به خطر می اندازند و یا به هدر می دهند.

امروزه نفوذ و منابع شرکت های بزرگ بسیار عظیم بوده و لزوماً چیز بدی هم نیست، در شروع هزاره سوم از هر صد اقتصاد بزرگ و برتر دنیا، پنجاه و یک شرکت با درآمد سالانه

چهار تریلیون دلار وجود داشت. درآمد شرکت رویال داج شل بیش از تولید ناخالص داخلی (GDP) کشور مراکش، درآمد سالانه وال مارت (Wal Mart) بیش از تولید ناخالص داخلی کشور لهستان و درآمد سالانه جنرال موتورز بیش از تولید ناخالص داخلی کشور دانمارک می‌باشد.

در شرایط جهانی شدن اقتصاد و تحولات سیاسی و تغییرات تکنولوژیکی، کسب و کار به عنوان محور محرکه رشد اقتصادی و توسعه در نظام نوین جهانی خود را نشان داده است. در شرایطی که قیمت سهام در بازار بیانگر عملکرد مدیران ارشد بوده و میانگین عمر مدیریت این مدیران نیز حدود ۳ سال است بنابراین باعث تعجب نخواهد بود که این مدیران برنامه‌ها و منافع بلند مدت را در نظر نگرفته و بر نیازهای کوتاه مدت تمرکز نمایند. فراموش نمودن تبعات وسیع تر این گونه تصمیمات می‌تواند موجب بی‌ثباتی ناخواسته بازار و بدبینی و ایجاد فرصت فعالان ضد کسب و کار شود. شرکت‌هایی که در این مسیر حرکت می‌کنند در زمینه ای از شهرت، محبوبیت و عملیات گام بر می‌دارند که همانند کوه یخی به سرعت برنامه‌های استراتژیک دقیق شرکت را غرق خواهد نمود.

تهدیدهایی که برای شهرت و محبوبیت شرکت‌ها به وجود می‌آید - خواه واقعی و خواه ادراکی - می‌توانند براستی طی چند ساعت یا چند روز شهرت شرکت را به نوع محصولی را که چندین سال برای آن سرمایه‌گذاری و تلاش شده، تخریب نماید. لازم است این تهدیدها از قبل پیش بینی و درک شده و برای مقابله با آن برنامه ریزی شود. درک صحیح ریسک و اطلاع رسانی درباره آن می‌تواند موجب کاهش تضادها، اختلافات، کسب و حمایت و وفاداری سهامداران، سرمایه‌گذاران و مشتریان شود. این امر بخصوص در شرایط زمانی فعلی، که جهانی سازی و اینترنت ما را از "دنیای قدیم" اقتصاد صنعتی وابسته به ارزش دارایی‌های فیزیکی

(مانند مستغلات و ماشین آلات) دور و به سمت "دنیای جدید" اقتصاد دانش محور مبتنی بر دارایی نامشهود شهرت و محبوبیت، دانش، تبحر و کاردانی، نوآوری و ابتکار، رهبری، فرهنگ و وفاداری می‌برد حائز اهمیت است.

این دارایی‌های نامشهود در ترازنامه شرکت‌ها به عنوان سرمایه فکری یا سرقفلی ارزش گذاری می‌شوند و از میان اینها شهرت و نشان تجاری (Brand) نقش مهمی را ایفا می‌نماید. ۵۳٪ ارزش شرکت‌های مندرج در مجله Fortune ۵۰۰ که بالغ بر ۲۴/۲۷ تریلیون دلار می‌شود، بر مبنای دارایی‌های نامشهود آن محاسبه می‌شود. حسب تحقیقات به عمل آمده توسط Citibank در سال ۱۹۹۸، ارزش شرکت‌های گروه FTSE ۱۰۰ بالغ بر ۸۴۲ میلیارد پوند بود که حدود ۷۱٪ آن را سرقفلی تشکیل می‌داد. ده سال قبل از آن این رقم حدود ۴۴٪ بود. مطالعه دیگری نشان داده است که یک چهارم ترانسپورت جهان به دارایی‌های نامشهود گره خورده است. باتوجه به واقعیت فوق‌الذکر چرا شرکت‌ها به محض مواجهه با مشکل و مناقشه‌ای متعجب می‌شوند؟ شرکت‌هایی همانند شل، آگزان، کوکاکولا، هوپیمان British، مک دونالد، Nike و غیره مبالغ هنگفتی را صرف طراحی مجدد یا توسعه، تبلیغ و شناساندن محصول یا نام شرکت خود کرده‌اند. اما، با وجود این، بعضی از این شرکت‌ها نتوانسته‌اند در مقاطع اثیر نامطلوب یک برداشت و استنباط منفی مردم را درک کنند و از آن عبرت گیرند. نویسندگان این کتاب سالها در زمینه مدیریت بحران کار کرده‌اند اما خیلی عجیب بنظر می‌رسد که دنیای کسب و کار خیلی کم از اشتباهات خود عبرت گرفته است. کوکاکولا از آلودگی آب معدنی Perrier در فرانسه و بلژیک در سال ۱۹۹۹ درس نیاموخت، شرکت توتال - ده سال قبل از آنکه خود در سواحل بریتانی گرفتار مشکل مشابه شود - از نشت نفت کشتی Valdez (متعلق به شرکت آگزان) درس نگرفت، سیستم راه آهن بریتانیا در اثر تصمیمات سیاست‌گذاران نالایق آسیب دید و بعد از

رسوایی شرکت‌های Enron و آرتور اندرسون دیوار اعتماد نسبت به شرکت‌های تجاری در آمریکا شکاف برداشت و مثال‌های زیاد دیگر از این دست.

در بخش دولتی هم عملکردها بهتر از بخش خصوصی نبوده است. در انگلستان دولت از بحران ناشی از بیماری گاوی (BSE)، بحران سوخت و سیل در سال ۲۰۰۰ و غیره درس عبرت نگرفت. دولتمردان آمریکا متهم به داشتن رابطه نزدیک ناسالم با بخش خصوصی بوده‌اند و در اروپا هم سیاستمداران بالاجبار به سمت نظم نوین جهانی کشانیده می‌شوند، نظمی که نیازمند شفافیت به بهای افشای فساد شخصی و حزبی آنان می‌باشد.

بنای شهرت بر اعتباری اعتماد و اعتقاد است. شهرت ما بسیار اهمیت دارد. اما به نظر می‌رسد که در جامعه تجاری، نسبت به یک ارایی مانند سیندرلا شده باشد که ارزش آن تا مدتی ناشناخته می‌ماند و به همین جهت به راحتی نادیده انگاشته می‌شود. در حالی که شهرت بزرگ‌ترین مایملک هر شرکتی است و در هر تصمیمی که توسط هیات مدیره اتخاذ می‌شود، شهرت بایستی از بالاترین اولویت برخوردار باشد، با این وجود به ندرت ارزش گذاری نمی‌شود، بندرت به طور کامل درک و فهمیده می‌شود و توسط مدیران رده بالا شرکت بندرت به خوبی و منسجم مدیریت می‌شود.

مدیران ارشد شرکت‌ها نیازمند تفکر و رفتاری کاملاً متفاوت (از گذشته) هستند بدین معنا که:

- ۱- اهمیت شهرت را در هیات مدیره مورد تاکید قرار دهند.
 - ۲- برای مدیریت آن در سراسر سازمان رویکردی یکپارچه اتخاذ نمایند به همان شیوه‌ای که ریسک‌های عملیاتی ارزیابی، برآورد، حساسی و مدیریت می‌شوند.
- خلاصه اهم مطالب کشف شده در این کتاب که دستمایه اجتناب از اشتباهات و همچنین

اجرای موفقیت آمیز مدیریت ریسک شهرت می‌باشد، عبارتند از:

- ۱- اقرار و تصدیق این امر که شهرت یک دارایی با ارزش است و نیازمند مدیریت فعال توسط اعضاء هیات مدیره می‌باشد.
- ۲- بایستی آنتن قوی و تنظیم شده‌ای را به کار برده و به خوبی علائم و صداها را شنید.
- ۳- سیستم‌های مدیریت قوی و روشنی را طراحی نمود که فرآیندهای آن با مدیریت ریسک عموم یک رزچه و همبسته باشد.
- ۴- دستورالعمل‌های اخلاقی-رفتاری خودتان را ایجاد کنید و نسبت به رعایت آن اطمینان حاصل نمایید.
- ۵- با ذینفعانتان رفتار عاقلانه و حرفه‌ایانه داشته باشید.
- ۶- تصور کنید همه از عملکرد شما مطلع می‌شوند و بر آن اساس رفتار کنید.