

مبانی مدیریت بحران

فهرست

۱	فصل اول.....
۱	تعاریف مدیریت :
۱	تعاریف بحران
۲	انواع بحران ها به لحاظ منشأ پیدایش:.....
۳	انواع بحران ها به لحاظ نقش هائی که در سازمان ها ایفا می کنند:.....
۴	واکنش های روانی انسان ها در مقابل بحران
۶	عوامل موجد بحران:.....
۸	بحران های معنوی و مادی
۸	بحران های حاد و مزمن
۹	الگوهای موجود جهت رفع بحران
۱۰	مراحل فرآیند مدیریت بحران
۱۱	استراتژیهای سه گانه مدیریت بحران
۱۳	تعریف سیستم
۱۴	راههای عمومی مهار بحران :
۱۵	اصول ده گانه مدیریت بحران
۱۷	وظایف تیم بحران
۱۸	تکنیک ها و فنون مدیریت بحران

تعاریف مدیریت :

تعاریف متعدد و متنوعی برای "مدیریت" ارائه گردیده که برخی از آنها به شرح زیر است:

- هنر انجام کارهای سازمان به وسیله دیگران
- فرآیند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل در یک سازمان
- مجموعه ای از فعالیت های مدیریتی بر روی منابع سازمان برای رسیدن به اهداف سازمان به شیوه اثربخش و کارآمد.

تعاریف بحران

بحران یک مفهوم نسبی است با این همه تعاریف ذیل در دست می باشند:
هر رویدادی که به هدفهای اصلی سازمان آسیب جدی وارد نموده و یا سازمان را از حرکت به سوی هدف اصلی خود منحرف نماید.

اختلالی که به طور موثر بر همه ی نظام اثر کلی می گذارد و هدف های اساسی آن را همراه با موجودیتش به خطر می کشاند.

هر اتفاق یا رویدادی که هیات سازمان را به خطر اندازد و وضعیت تعادل آن را بهم زند.
از منظر سیستمی، بحران به وضعیتی اطلاق می شود که نظم سیستم اصلی یا قسمت های مهمی از آن (سیستم های فرعی) مختل گردیده و پایداری آن بهم بخورد.
از منظر شخصیتی - بیولوژیکی، بحران را می توان معادل تهدید از دست رفتن کنترل بر خود دانست.

خصوصیات بحران:

بحران ها اغلب همانند هم نیستند ولی تشابهات در خور توجهی میان آنها وجود دارد.
کشف و درک این تشابهات، کلیدی برای برنامه ریزی و رویارویی با آنها و کاهش پیامدهای ناگواری است که از آنها پدیدار می آیند. اگرچه می توان ویژگی های بحران های سیاسی، اجتماعی، نظامی، اقتصادی و.. را جداگانه دسته بندی کرد ولی در یک نگاه کلی تر، بحران ها دارای خصوصیات زیر می باشند.

غافلگیر کننده : ناگهانی ضربه می زنند. شگفتی و غافلگیری اولین ویژگی مخرب در بحران ها می باشد. اگرچه در طول زمان تکنون پیدا می کنند ولی نشانه های آنها ناگهانی بروز می کند.
عدم امکان پیش بینی دقیق : پیش بینی تحقق بحران ها دشوار است با این همه آگاه بودن از وقایع جهان و شناسائی فرصتها و تهدیدها کمک می کند حتی المقدور آنها را شناسائی و پیش بینی نمود هرچند این پیش بینی ها از دقت بالائی برخوردار نمی باشد.

کمبرود اطلاعات : علل تامه برای وقوع بحرانها در دسترس نیست و به همین دلیل پیشگیری صد درصد وقوع بحران ها بسیار دشوار است.

کمبرود زمان : زمان برای پاسخگویی تنگ است لذا تصمیم گیری سریع ضرورت دارد. عدم واکنش سریع عواقب نامطلوبی به جا می گذارد و فرصت سوزی به از دست رفتن منابع عظیم منجر می شود.
تصمیم گیری دشوار است.

راه چاره ها محدود است. چون اطلاعات ، از علل وقوع و روابط علت و معلولی و راهکارهای بی ضرر برای مهار بحران ها اندک است.

علت کانونی دارند: بحران ها به ندرت یک علت دارند بلکه نتیجه ی تعداد متنوعی از علتها می باشند که یکی از آنها حالت کانونی داشته و دیگر علتها کمکی و جانبی بشمار می آیند.
شایعات : شایعات و حدسیات شدت می گیرد. و بحران به جنبه های اجتماعی و سیاسی نیز سرایت می کند.

تهدید برای موجودیت سازمان: بحرانها عموماً موجودیت سازمان یا اعتبار آن را به خطر می اندازند.

رسانه ها : رسانه ها، زیادی به موضوع دامن می زنند.

بحران زائی بحران ها : جریان وقایع بحران ها فزاینده است یا به عبارت دیگر هر بحران می تواند به صورت خطی یا تصاعدی و حتی گاه بصورت تصاعد هندسی بحران های جدیدی بوجود آورد.
نسبی بودن بحران ها : بحران امری نسبی است. آنچه که برای یک طرف بحران به حساب می آید برای طرف دیگر بحران نمی باشد یا آنچه در جزئی از سازمان بحران محسوب می شود ممکن است برای کل سازمان بحران نباشد. بحران ها از مسئله (مشکل) شروع می شود به همین دلیل تا مسئله است باید با روش حل مسئله آن را حل کرد و الا به مسائل (مشکلات) مبدل می شوند و انباشتگی و مزمن شدن مشکلات زمینه ی پیدایش بحران می گردند.

انواع بحران ها به لحاظ منشاء پیدایش:

بحران ها از لحاظ منشاء پیدایش به دو دسته ی کلی تقسیم می شوند :

الف - بحرانهای قهری - طبیعی : که منشاء آنها در طبیعت و خارج از اراده انسانها است. بنابراین وقوع بحران قطعی و اجتناب ناپذیر بوده و پیشگیری از وقوع بحران ها به هیچ وجه میسر نیست بنابراین مدیریت بحران در عرصه کاهش آثار تخریبی و کنترل پیشرفت ضایعات و ترمیم بخش های آسیب دیده و جبران مافات باید ایفای نقش نماید.

ب - بحرانهای انسانی - مدیریتی : که منشاء آنها در دسترس عوامل مدیریتی درون سازمانی، فرا

سازمانی یا بسترهای اجتماعی قرار دارند و در هر حال با تمهیدات جامع قابل پیشگیری هستند و به همین دلیل مدیریت بحران باید در هر دو عرصه ی پیشگیری از وقوع بحران و مهار و جبران آثار تخریبی بحران ایفای نقش نماید.

انواع بحران ها به لحاظ نقش هائی که در سازمان ها ایفا می کنند:

بحران ها از نظر نقش اولیه ای که در سازمان ها ایفا می کنند بسیار متنوع اند لیکن این نقش اولیه گاهی با سرعت و گاه با کندی در نقش های ثانویه ظاهر می شوند و ترکیبی از نابسامانیها را بوجود می آورند. درک منشاء بحران و چگونگی ظهور و بروز آن و خاستگاه تاثیرات اولیه ی آن در حوزه مدیریت بحران از اهمیت بسیاری برخوردار است ولی از آن مهم تر این است که باید تعاملت درون سازمانی و برون سازمانی و مفاصل این تعاملات با نقش های اولیه و ثانویه ی بحران ها و حوزه های گوناگونی را که تسخیر می کنند به خوبی شناسائی و مدیریت کرد. با تبیین تعدادی از انواع بحرانها و توضیح چگونگی نقش آفرینی و مزایای نقش های تخریبی آنها این موضوع روشن تر می شود.

مثال اول : نارضایتی شغلی

به عنوان مثال "نارضایتی شغلی" به عنوان منشاء پیدایش بحران مورد شناسائی قرار می گیرد و اگر با کارکرد صحیح مدیریت بحران پیش بینی ، چاره اندیشی و پیشگیری شود همچون یک عامل ساده در نظام مدیریت بحران مورد عمل قرار می گیرد لیکن هرگاه این منشاء و نقش آن مورد غفلت قرار گیرد و در سازمان بروز و ظهور کند و باز هم به خوبی مدیریت نشود. نقش های بعدی از قبیل اعتراض، اعتصاب، کارشکنی، تعارض های داخلی، تنش های اجتماعی و سیاسی گریبان سازمان را می گیرد و تا آستانه انفجار و ورشکستگی پیش می رود و آثار تخریبی آن از حوزه نارضایتی شغلی به از دست رفتن منابع انسانی ، مادی و مالی و سپس به از دست رفتن اعتبار موسسه و سقوط موقعیت آن در مقایسه با موسسات مشابه می انجامد.

مثال دوم : فقر هویت ملی

آن گاه که "فقر هویت ملی" به عنوان یک چالش مهم اجتماعی در عرصه ملی در حال پیدایش است در صورتی که توسط دستگاه رهبری اجتماعی، علائم هشداردهنده و عوامل آن به خوبی شناسائی شوند و با روش های متداول مدیریتی از قبیل روش حل مسئله، در سطح ملی مبادرت به حل آن نمایند در یک دوره متعارف هویت ملی مورد باز تعریف، تقویت و غنی سازی قرار می گیرد و نقش های خود را در جامعه ایفا می کند لیکن در صورتی که پدیده فقر هویت ملی مغفول عنه واقع شود و روز به روز بر عمق و گستره ی آن افزوده شود و لایه های مختلفی از نظام ارزشی جامعه را متاثر سازد به تدریج به عنوان یک بحران اجتماعی ایفای نقش می کند. هرگاه در این مراحل نیز برنامه ریزی جامعی جهت کنترل آن و بازیابی هویت ملی و بازسازی و نوسازی نظام ارزشی انجام نشود، فقر هویت ملی به تخریب اعتماد به نفس اجتماعی، اضمحلال خود باوری، بی تفاوتی نسبت به استقلال ملی و ... می انجامد و بستر عمومی جامعه را جهت استحاله فرهنگی و نفوذ و هجوم فرهنگ و اندیشه بیگانه فراهم می آورد. در چنین شرایطی وابستگی سیاسی، استثمار اقتصادی، فرار مغزها و ... دهها بحران اجتماعی دیگر محصول اجتناب ناپذیر نقش های متوالی فقر هویت ملی خواهد بود.

مثال سوم : تعارض مدیریتی

در عرصه ی کاروان حج، تعارض بین مدیر و روحانی می تواند به عنوان منشاء یک بحران تلقی شود. هرگاه با کاربرد روش های علمی مدیریت و استفاده از راه کار مدیریت سازمانهای دو ساختاری (Doualstructure) و ایجاد انعطاف (Flexibility) و پذیرش ظرفیت های مثبت متقابل هر یک و مکتوم نگه داشتن موارد اختلاف و احترام به حوزه ی وظایف قانونی طرف مقابل این تعارض مهار شود. سایر عوامل کاروان و زائرین از آسیب های احتمالی و پی آمدهای ناگوار آن مصون خواهد ماند و کاروان به سمت اهداف مقدس و متعالی خود حرکت خواهد کرد. لیکن عدم استفاده از راهکارهای عمومی و اختصاصی برای کاهش احتمال وقوع بحران، می تواند زمینه ساز بروز موارد اختلاف و سرایت آن به سایر عوامل و حتی به زائرین - که باید از هر دو منشاء اقتدار و مدیریت کاروان یعنی روحانی و مدیر بهره مند شوند - در این صورت تعارض دو نفر در موارد معدود و معین به تعارض همان دو نفر در عرصه های گوناگون و سپس به تنش در هرم سازمانی کاروان منجر می شود و امور معنوی، فرهنگی، رفاهی ، ... در کاروان با اختلال و نابسامانی مواجه می شود. کاروان به جای اینکه بستر اخلاق و کرامت و آسایش باشد به بستر تعارض، تحقیر، اضطراب و رنج مبدل می شود.

نتیجه گیری :

مثالهای مذکور حاکی از آنست که بحران ها به لحاظ نقشی که ایفا می کنند ممکن است انسانی، مدیریتی، اجتماعی، سیاسی، مالی و ... باشند. لیکن بحران ، همواره بحران زا است و مرز و حوزه ی معینی را برای پیشرفت و تسخیر نمی شناسد و منشاء بحران و نقش آن هرچه که باشد به همه ی وجوه و ابعاد و سطوح و لایه ها و اعماق آشکار و پنهان سازمان سرایت می کند و گاه سرعت تسری به حدی است که خسارت ها همه گیر و غیرقابل جبران می شود.

سر منشا وقوع بحران ها:

سر منشا وقوع یک بحران را می توان در این حوزه ها جستجو کرد :

- افراد (اعم از کارکنان یا مدیران) به علل مختلف از قبیل مسایل روانی ، خستگی، نارضایتی، فقر آموزشی، سیاست زدگی،...
 - درون سازمان
 - سازمان های جانبی و مرتبط
 - بخش های فرا سازمانی
- دولت یا هیات حاکمه ...

واکنش های روانی انسان ها در مقابل بحران

انسان ها واکنش های مختلفی را در مقابل بحران ها از خود نشان می دهند که در ذیل فهرستی از هفت واکنش متفاوت آورده شده است :

- ۱) ناپاوری : گفتن مکرر اینکه این غیر ممکن است.
- ۲) پذیرش اولین راه حل: اولین راه حلی که به ذهن مدیر در شرایط وقوع بحران می رسد می پذیرد.
- ۳) قبول شکست : بیان اینکه دیگر همه چیز تمام شده است و باید عقب نشینی کنیم.

- ۴) وحشتزدگی: این واکنش ناشی از قبول شکست است ضمن اینکه می دانند باید کاری انجام بدهند ولی نمی دانند آن کار چیست و هر اقدامی رنگ هیجانی دارد.
- ۵) کوته نظری: مدیر سازمان فکر می کند بهتر است من به این مسئله کاری نداشته باشم و بگذارم مدیر روابط عمومی، مدیر امور حقوقی یا مدیر ایمنی سازمان حسب موضوع جوابگو باشند و من به وظایف اصلی سازمان پردازم غافل از اینکه بحران بر کلیه فعالیت ها و وظایف اصلی سازمان اثر منفی می گذارد.
- ۶) مقصر دانستن دیگران: در این واکنش افراد سعی می کنند سپر بالای واقعی یا خیالی درست کنند و فرافکنی می نمایند.
- ۷) جریحه دار شدن احساسات: در اثر بی خوابی و تنفر از مواردی از قبیل برخورد مطبوعات و شایعات، فشار روانی زیادی به مدیر وارد می شود و بر اثر این احساسات شدید، کنترل خود را از دست می دهد.
- هیچکدام از واکنش های فوق راه حل مسئله نمی باشند. حال سؤال اساسی این است که در مقابله با بحران ها چه باید کرد. این سئوالی است که مدیریت بحران به دنبال پاسخ مناسب آن است.

نمونه های بحران:

- به منظور آشنائی با مفاهیم بحران و مدیریت بحران قبل از آنکه مثالها و نمونه های بحران را در یک حوزه ی خاص مانند سازمانهای خدماتی ذکر نمائیم این مثالها را در سایر حوزه ها که در عمل نیز واقع گردیده است فهرست وار مطرح و مواردی را به اختصار توضیح می دهیم.
- شکست در یک دادو ستد برای یک شرکت بازرگانی
 - سقوط ناگهانی نرخ ارز برای یک صادرکننده
 - داروی معروفی که عوارض وحشتناکی به بار آورده برای یک شرکت داروسازی
 - اعتصاب سراسری کارکنان که خسارتهای جبران ناپذیری به بار می آورد.
 - آتش سوزی مهیب
 - سیل سهمگین
 - بحران بین المللی بوپال هند (۱۸۹۴ سال)
 - بحران جنرال موتورز در سال ۱۸۸۲ که اعلام نمود کامیونهای سنگین این شرکت هنگام تصادف منفجر می شوند.
 - پپسی کولا و سرنگ (۱۸۸۳ سال): پیدا شدن سرنگ در قوطی نوشابه
 - خرده شیشه و غذای کودکان (۱۸۹۶ سال): ادعا شد در غذای کودکان تولیدی یک شرکت خرده شیشه پیدا شده است.
 - سم بجای دارو (۱۸۹۶ سال): فردی مدعی وجود یک ماده سمی و کشنده در بطری های داروی شرکت جانسون شد.
- استفاده شرکت (دبلیو. آر. گریس) از درخت مقدس هندوان به عنوان آفت کش

عوامل موجد بحران:

در سال ۱۸۹۹ آقای پول کندی در کتابی تحت عنوان صعود و فرود قدرتهای بزرگ جهت مدیریت بهینه بحرانها مدلی چهار لایه را پیشنهاد نمود.

در این مدل چهار عامل ایجادکننده بحرانها معرفی شده اند. این چهار عامل بصورت چهار لایه از درونی ترین لایه یعنی عوامل انسانی شروع و به بیرونی ترین لایه یعنی استراتژیهای سازمانی منتهی می شود.

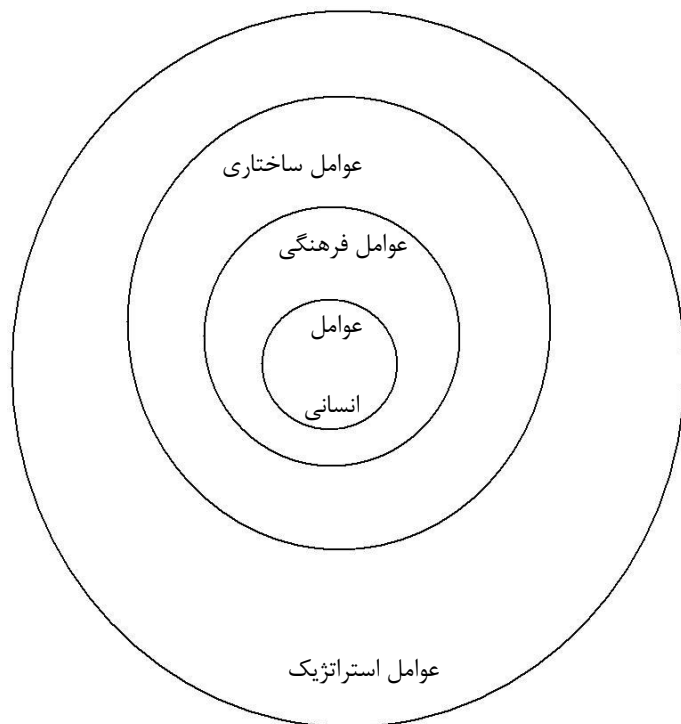
لایه اول – عوامل انسانی: رفتار و شخصیت انسان در مقابله با بحران و یا برخورد انفعالی با آن نقش اساسی را دارد. همچنین تجربیات و آموخته های افراد و اعضاء سازمان، میزان نگرانی و اضطراب و یا خونسردی و حفظ آرامش آنها در زمان وقوع بحران عاملی موثر در مدیریت بحران می باشد. لذا تلاشهای مدیریت در مقابله با بحران به میزان زیادی وابسته به شخصیت مدیران و افراد سازمان است.

لایه دوم – عوامل فرهنگی: قوانین نانوشته و تلویحی جامعه، هنجارهای رفتاری اعضاء جامعه، مجموعه باورها و اعتقادات حاکم بر جامعه، خوب و بدها و بایدها و نبایدهای جامعه، فرهنگ جامعه را بوجود می آورند. بعضی از فرهنگ ها بحران ستیز و بعضی از فرهنگ ها بحران پذیر می باشند.

لایه سوم – عوامل ساختاری: ارتباط واحدها با هم، میزان پیچیدگی، تمرکز، اختیارات، سلسله مراتب، اندازه سازمان و تکنولوژی مورد استفاده و نیروهای کنترل کننده می تواند در بحران ستیزی یا بحران پذیری سازمان موثر باشد. مدیریت بحران ستیز دارای آنچنان ساختاری است که به هنگام بروز بحران ارتباط میان واحدها سریعاً برقرار شده و با هماهنگی و مبادله سریع اطلاعات بین نیروهای کنترل کننده موجبات مقابله با بحران را فراهم می کند.

لایه چهارم – عوامل استراتژیک و سیاستهای سازمانی: برنامه ها، سیاستها و روشهایی که برای مقابله با بحران تنظیم شده اند در این لایه قرار دارند. بر اساس این مدل (مدل چهار لایه ای) لازمه توفیق در مدیریت بحران، موفقیت در لایه چهارم می باشد. در اهمیت این لایه همین بس که استراتژی را راه رسیدن به اهداف و مقاصد تعریف کرده اند لذا تردیدی در اهمیت این عامل در مدیریت بحران وجود ندارد.

مدیریت برای مقابله با بحران باید کل سازمان را در نظر داشته باشد و روابط آن را با محیط بیرونی در یک متن وسیع و فراگیر مورد ملاحظه قرار دهد. به عبارت دیگر لازمه ی توفیق مدیریت بحران وجود سیاستهایی است که مبتنی بر دید جامع یا افق زمانی و مکانی دوربرد باشند.



عوامل آشکار و پنهان موجد بحران :

عوامل آشکار : عوامل لایه اول و دوم یعنی عامل انسانی و فرهنگ سازمان جزء عوامل آشکار محسوب می شوند.

عوامل پنهان : عوامل لایه سوم و چهارم یعنی عامل ساختار سازمانی و عامل استراتژیک و سیاست های سازمانی جزء عوامل پنهان محسوب می شوند.
 اکنون که با مدل چهار لایه ای آقای پول کندی آشنا شدیم، عوامل بحران را با زبانی ساده تر احصاء می کنیم :

عوامل بحران ساز :

- ۱) شرایط نابسامان روانی - شخصیتی مدیر یا سایر دست اندرکاران موثر در سازمان
- ۲) کمی تسلط و مهارت نیروی انسانی بر حوزه ی وظایف خود
- ۳) پائین بودن درجه رضایتمندی شغلی و تامین شغلی و فقر انگیزه در عوامل انسانی
- ۴) همسو نبودن منافع مادی و معنوی عوامل انسانی با اهداف سازمان
- ۵) وجود تعارض های درون سازمانی بین مدیران و تصمیم سازان سازمان
- ۶) فقدان یک نظام مدیریتی علمی و مدون و متناسب با ساختار و اهداف سازمان
- ۷) تعارض کارکرد عمومی سازمان با بخش های فرا سازمانی یا با نظام ارزشهای اجتماعی
- ۸) فراهم نبودن بستر اجتماعی برای کارکرد مطلوب و موثر سازمان
- ۹) عدم حمایت قوانین موضوعه ی ملی از موجودیت ، کارکرد و اهداف سازمان
- ۱۰) گسستگی تشکیلاتی بین بخش ها و لایه های گوناگون سازمان
- ۱۱) عدم پویائی در ساختار سازمانی متناسب با شرایط و تحولات جدید سازمان

- ۱۲) ناموزون بودن فرآیند مبادله ی اختیارات و مسئولیت ها
- ۱۳) ابهام و تفسیرپذیری در شرح وظایف عناصر موثر در سازمان
- ۱۴) ناکارآمدی سیستم های سخت افزاری، ماشین آلات، ابزار و امور کالبدی سازمان
- ۱۵) ناکارآمدی سیستم های نرم افزاری، برنامه ها و روشهای جاری در سازمان
- ۱۶) فقدان عوامل هشداردهنده انسانی و سیستم های هوشمند الکترونیکی در مفصل های سازمان
- ۱۷) عدم تامین منابع مالی و از دست رفتن تعادل در نظام مالی سازمان
- ۱۸) غفلت های مدیریتی از شرایط رقابتی، تغییرات ذائقه مشتریان، بروز نارضایتی عمده از محصول یا خدمات سازمان.

شناسایی و تجزیه و تحلیل این عوامل و دهها علل متناظر یا متفاوت دیگر توسط رهبران و مدیران سازمان ها، آنها را وادار می کند، تا همواره از زاویه بحران خیزی یا بحران ستیزی به همه اجزاء و شاکله تحت پوشش مدیریت خود حساس باشند و راهبرد پیشگیری از وقوع بحران را در دستور دائمی کار خود قرار دهند.

بحران های معنوی و مادی

بحران معنوی عمدتاً به جنبه های ارزشی، اخلاقی و اعتقادی انسانهای جامعه یا سازمان مربوط شود مثل بحران هویت، بحران مادی در ابتدا در امور مالی و مادی ظاهر می شود مثل ورشکستگی، ...

بحران های آشکار و پنهان

بحران آشکار در منظر و مرآی مسئولان ذی ربط اتفاق می افتد و قابل مشاهده است. بحران پنهان لاقط تا مدتی دور از نگاه و اطلاع افراد ذی ربط در جریان است.

بحرانهای نوظهور

در جوامع پیچیده جدید بحران های بی سابقه زیاد اتفاق می افتد و "مدیریت بحران" نباید از آنها غافل باشد. پیدایش بیماری های ناشناخته جدید و انتشار سریع آنها مثل ایدز، پیدایش خطرات افراط گرایی و انحرافات اعتقادی و آثار تخریبی اقدامات تکفیری ها، از این قبیل اند.

بحران های حاد و مزمن

بحرانها به یک اعتبار به دو دسته حاد و مزمن تقسیم می شوند :

بحران حاد : بحران حاد بحرانی است از قبیل سیل، زلزله و یا آتش سوزی که به صورت یک اتفاق سریع رخ می دهد.

بحران مزمن : بحران مزمن بحرانی است که ماهها است در جریان است و به تدریج همه ی هستی

یک فرد و یا یک سازمان یا لاقلاً اجزاء مهم آن را از بین می برد بدلیل تدریجی بودن، افراد یا سازمان ها غالباً متوجه بحران های مزمّن نبوده لذا ضربات وارده را در اوایل احساس نمی کنند چه بسا در مواردی باید بحران مزمّن را به یک بحران حاد تبدیل نمود تا بتوان توجهات را به جانب آن معطوف داشت.

سنت استدراج

سنت استدراج که در دو آیه ذیل به آن اشاره شده است را می توان نمونه ای از بحران مزمّن قلمداد کرد که در آنها غفلت و گمراهی انسانها و جوامع به گونه ای اتفاق می افتد که متوجه آن نمی شوند.

آیه ۲۸۱ سوره اعراف (والذین کذبوا بایاتنا سنسندرجهم من حیث لا یعلمون)

(منکران آیات خود را تدریجاً و مرحله به مرحله، از راهی که نمی دانند مجازات کرده و زندگی آنها

را در هم می پیچیم)

و آیه ۴۴ سوره قلم (فذرنی و من یکذب بهذا الحدیث سنسندرجهم من حدیث الیعلمون)

(اکنون مرا با تکذیب کنندگان این سخن - یعنی قرآن - رها کن و ما آنها را تدریجاً از راهی

که نمی دانند مجازات می کنیم)

الگوهای موجود جهت رفع بحران

برای مقابله با هر بحران چهار الگو و راه حل وجود دارد :

۱) **حل یک بعدی :** (بعد سازمانی یا بعد زمانی) : مشکل و بحران را از یک واحد به یک واحد دیگر یا از زمانی به زمان دیگر منتقل می کند.

۲) **رها ساختن مشکل (رها کردن) :** به امید حل خود به خودی، موضوع را به گذر زمان رها می کنند.

۳) **حل سازشی (با مشکل کنار آمدن) :** چون نمی توانیم آنرا حل کنیم حداقل به آن فکر می کنیم.

۴) **حل همه جانبه :** کاملترین الگوی مقابله با بحران، حل همه جانبه و ریشه کن ساختن آن است. در این روش علل بوجود آورنده ی بحران به همراه روابط میان آنان شناسائی می شود. این الگو به شکلی همان نگرش سیستمی است.

ماهیت بحران ها

در مورد چیستی و ماهیت بحران ها با همه تنوعی که دارند باید "تعارض" را مطرح کرد برای تبیین موضوع به چند مثال توجه نمایید.

- تعارض اقدامات مدیرعامل یک شرکت تولیدی با منافع اساسی عموم مشتریان
- تعارض عملکرد احزاب سیاسی مخالف حاکمیت با نظام و اصول و ارزش های حاکم
- تعارض تکثیر و توسعه سلولهای سرطانی با کارکرد دستگاههای بدن
- تعارض رفتار اعتصابی عموم کارکنان یک کارخانه با اهداف اساسی آن کارخانه

تعریف مدیریت بحران : مجموعه ای متشکل از اختیارات قانونی، تشکیلات سازمانی، تجهیزات و امکانات فیزیکی، سیستم ها و روشها، طرحهای مطالعاتی، برنامه های عملیاتی، نظامهای اطلاعاتی و ارتباطی است که به منظور حداکثر آمادگی برای پیشگیری یا کاهش احتمال وقوع بحران یا طراحی راه های مقابله با بحران تهیه می گردد.

به بیان ساده تر در مدیریت بحران باید بحران را مدیریت کرد و جهت تحقق این مدیریت و این اداره کردن نیازمند موارد ذیل می باشیم .

- وجود انسان ها و ابزارهای کیفی و پیشرفته
- وجود سیاستهای کمی جهت تصمیم گیری
- مشخص کردن منابع و امکانات مالی و اعتباری
- برگزیدن اعضاء گروه بحران
- مشخص کردن مرکز مدیریت بحران
- مجهز کردن مرکز مدیریت بحران
- آموزش اعضاء گروه بحران
- آزمایش طرحهای اضطراری و روشهای کار
- تعیین نحوه ی رفتار با مطبوعات و رسانه های گروهی
- رفتار با آسیب دیدگان و خانواده های آنها
- رفتار با دیگر ذینفعانی که در مسیر بحران قرار می گیرند.
- برگرداندن سازمان به حالت عادی از حالت بحران.
- ارتقاء سیستم ها و روش ها و روز آمد کردن کارکنان و مدیران

اهداف مدیریت بحران

مدیریت بحران شامل کوششها و تلاشها به منظور :

- الف : پیشگیری از پدید آمدن بحران (نظام هشداردهنده یا آشکارکننده)
- ب: آماده شدن برای حفاظت در برابر عامل بحران یا نشانه های آن
- ج: فراهم آوردن پاسخی اثربخش در برابر بحران واقع شده
- د: فراهم آوردن موجبات مرمت خسارات و فعالیت دوباره پس از بحران
- و: ارتقاء سیستم ها اعم از نظام اصلی و زیر نظام ها و روش ها و سیستم های نظارتی هوشمند انسانی و تکنولوژیک

مراحل فرآیند مدیریت بحران

مدیریت بحران در یک نگاه فرآیندی به ۵ مرحله به شرح ذیل تقسیم می شود :

مرحله اول : دریافت و ضبط نشانه های بحران یا **signal detection** به این مرحله وضعیت سفید نیز اطلاق می شود.

مرحله دوم: آماده شدن برای جلوگیری از وقوع بحران یا preparation به این مرحله وضعیت سفید - زرد اطلاق می شود.

مرحله سوم: مقابله با بحران پس از وقوع و محدود کردن دامنه خسارت آن یا damage containment , response به این مرحله وضعیت قرمز نیز اطلاق می شود.

مرحله چهارم: بازسازی و مرمت آثار بحران recovery به این مرحله وضعیت آبی نیز اطلاق می گردد.

مرحله پنجم: یادگیری، تجربه اندوزی و آموختن مستمر برای بهبود استراتژی مدیریت بحران یا learning به این مرحله وضعیت سفید نیز اطلاق می گردد.

استراتژیهای سه گانه مدیریت بحران

در مدیریت بحران می توان از سه استراتژی بازدارنده ، واکنشی و تعاملی بهره جست . هر کدام از استراتژیهای سه گانه فوق در مراحل خاصی از فرایند مدیریت بحران بکار گرفته می شود.

۱- استراتژی بازدارنده: در این استراتژی توجه و تاکید مدیریت بحران بر مرحله ۱ و ۲ از مراحل فرایند یعنی دریافت وضبط نشانهای بحران و تلاش برای ممانعت از وقوع بحران است.

۲- استراتژی واکنشی: مدیریت بحران در استراتژی واکنشی تنها به مراحل ۳ و ۴ توجه نموده و پس از وقوع بحران وارد عمل می شود و به مقابله با بحران و محدود کردن دامنه خسارات ناشی از آن و مرمت و بازسازی تخریبهای حاصل از بحران می پردازد.

۳- استراتژی تعاملی: در استراتژی تعاملی مدیریت بحران ، تجربه اندوزی از بحرانهای قبلی و بهره گیری از برنامه های مقابله با بحران هدف اصلی بشمار می آید. در این استراتژی هر ۵ مرحله فرآیند بحران موردنظر بوده و سازمان با یادگیری مستمر و ارزیابی آنچه در گذشته رخ داده به بهبود و توسعه ی استراتژیهای سازمانی در زمینه ی بحران پرداخته و خود را برای مقابله با بحران های آتی آماده می کند.

استراتژی گزینشی در مدیریت بحران

علاوه بر سه استراتژی ذکر شده استراتژی دیگری که سازمان ها می توانند از آن در مدیریت بحران استفاده کنند. نوعی استراتژی گزینشی برای آماده شدن در مقابله با بحران هائی است که احتمال وقوع آنها برای سازمان بیشتر است. در این استراتژی که می توان آن را استراتژی یا برنامه هائی از قبل تنظیم شده نامید بجای آنکه سازمان بطور کلی خود را آماده مقابله با بحران نماید ابتدا بحرانهای را که ممکن است با آنها مواجه شود دسته بندی نموده و روشهای مقابله با آن را طراحی و تنظیم می نماید. در این استراتژی سازمان به تدریج مجموعه ای از برنامه های آماده شده برای مقابله با بحران های مختلف را جمع آوری کرده و یا به هنگام نگهداشتن آنها همواره آماده ی مقابله با بحران خواهد بود. در استراتژی گزینشی اولویت با نقاط و شرایط و زمانهایی است که بحران خیزی در آنها بیش تر است.

فرآیند برنامه ریزی در مدیریت بحران

اگرچه در اغلب موارد " برنامه ریزی در هم تنیده " برای پیشگیری و مهار بحران ها و حتی برای کنترل آثار تخریبی و جبران و بازسازی و ارتقاء سیستم های بحران زده توصیه می شود اما به منظور تسهیل در آموزش به رده های میانی و پایین سازمان ها گاه ناگزیریم " برنامه ریزی مدیریت بحران " را در یک فرایند سه مرحله ای یعنی:

- ۱- برنامه ریزی برای پیشگیری قبل از شروع تکنون یا بروز بحران
- ۲- برنامه ریزی برای اداره بحران در زمان تکنون و تحقق و بروز خارجی بحران
- ۳- برنامه ریزی برای جبران نقاط آسیب دیده ، ارتقاء سیستم ها و روش ها و آموزش ، مورد عمل مدیریتی قرار دهیم.

راههای کلیدی پیشگیری از بحران

۱. استقرار نظام برنامه ریزی استراتژیک در سازمان
۲. کارآمدسازی سیستم ارزیابی و کنترل در سازمان
۳. تعریف دقیق استاندارد عملکرد و مقایسه ی مداوم عملکرد واقعی با استاندارد در کل واحزاء سازمان
۴. جلوگیری از تجاوز بیش از حد از انحراف مجاز
۵. شناسایی دقیق حوادث گذشته و تجزیه و تحلیل عمیق آنها
۶. استقرار سیستم های هشداردهنده انسانی و الکترونیکی و High sense
۷. استقرار نظام کارآمد گردش اطلاعات در سازمان
۸. آموزش و ایجاد آمادگی در کارکنان برای مقابله با حوادث
۹. شبیه سازی موقعیتهای بحران و برگزاری مانورها برنامه ای و اعالم نشده
۱۰. تشکیل مرکز فرماندهی هدایت و کنترل بحرانهای احتمالی

راههای عمومی پیشگیری یا کاهش وقوع بحران

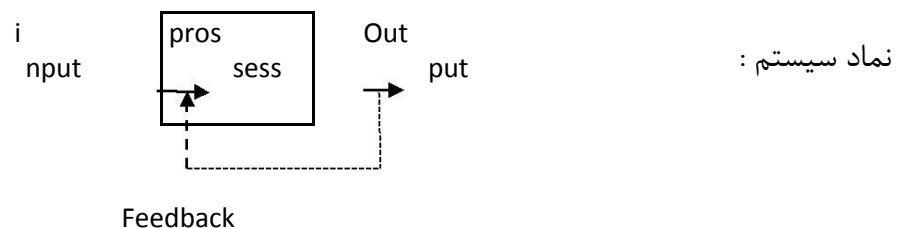
- (۱) انجام درست و به هنگام وظایف مدیریتی (برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت و ارزشیابی)
- (۲) اعمال روشهای علمی مدیریت منابع انسانی (جذب، نگهداری، بهسازی، ارتقاء، کاربرد روشهای انگیزشی و نظام تشویق و تنبیه، نظام آموزش قبل و حین خدمت، هدایت گروههای غیر رسمی و تامین نیازهای روانی، شخصیتی، اجتماعی و رفاهی کارکنان)
- (۳) تحلیل دوره ای و موردی شرایط و روابط درون سازمان و ریشه یابی علل رضایتمندی ها و نارضایتی ها
- (۴) استقرار نظام کنترل مضاعف روی فرآیندهای حساس سازمان و تجهیز سازمان به نشانگرهای انسانی و سیستم های هوشمند الکترونیکی

- ۵) ایجاد انعطاف (flexibility) در تصمیم ها و بخش هایمیسر در جهت افزایش احتمال تطابق با شرایط متحول
- ۶) بازنگری و منطبق سازی تصمیمات، روش ها ، فرآیندها، تعاملات و حتی وظایف مدیریتی (موضوع بند ۱ شامل reorganizing , replaning ، ...)
- ۷) گرفتن بازخور (feedback) از نظام کالن و زیر نظامهای آن (system and subsystems) و اعمال روی بخش ها و لایه های مرتبط
- ۸) کاربر روش ها و اصول مدیریت اقتضایی مخصوصاً در سازمانهایی که بیشتر با انسان سروکار دارند.
- ۹) توجه به سیال بودن ساختار سازمانی و متناسب سازی مستمر آن در شرایط و موقعیت های متفاوت و نیز توجه به دو یا چند ساختاری بودن سازمان (مثل کاروانهای حج که به تبع بعثه و سازمان دو ساختاری dualstructure است) و کاربرد روش های خاص مدیریت بر این سازمانها (مثل تصمیم سازی مشترک و اجراء با مدیریت واحد)

تذکر: به منظور درک بهتر نقش بازخور در مدیریت سیستمی، خالصه تعریف سیستم و نماد آن به شرح زیر است:

تعریف سیستم: سیستم عبارتست از مجموعه اجزاء مرتبط به نحوی که نتیجه عملکرد کل سیستم چیزی فراتر و جامع تر از عملکرد زیر سیستم ها و اجزاء سیستم است. بعنوان مثال خودرو یا اتوموبیل یک سیستم است که عملکرد آن حرکت و انتقال و جابه جایی است که هیچیک از اجزاء یا زیر سیستم های آن جداگانه امکان تحقق آن هدف کل را ندارند.

مثال دیگر بدن انسان به عنوان یک سیستم کل عملکردی جامع تر از اجزاء آن از قبیل ریه، کلیه، قلب ... دارد.



تذکر ۱: مدیریت اقتضایی به ما می گوید اصول و روش های عمومی مدیریت باید با تغییر شرایط و اقتضات تغییر کند در نظام های تعلیم و تربیت و در هر نظامی که برای تحقق اهداف انسانی و اجتماعی تعبیه و طراحی شده است. کاربرد اصول و روش های مدیریت اقتضایی متناسب با نیازها و هدف ها باید به کار برده شود.

راه‌های عمومی مهار بحران :

- ۱- چیرگی های روانی مدیر و عوامل انسانی به منظور جلوگیری از درونی شدن بحران، درک وضعیت بحرانی و تحلیل شرایط، کشف ریشه ها و علل، اتخاذ تصمیم های دقیق و بهنگام، اقدامهای شجاعانه و موثر ، ...
- ۲- مدیریت اطلاعات، کشف حقایق مسلم و تشخیص آنها از شایعات و ابهامات و احتمالات، کنترل نشت اخبار و داده ها به سایر بخش ها یا بیرون از سازمان و پیشگیری از دخالت عوامل نا مربوط و مخل
- ۳- ممیزی سریع و تشخیص دامنه ی توسعه بحران
- ۴- قطع زنجیره های انتقال بحران به سایر بخش ها و استقرار عایق های سخت افزاری و نرم افزاری
- ۵- انتقال بخش های در حال آسیب به شرایط امن (اعم از انتقال فیزیکی و مکانی یا انتقال به شرایط و موقعیت مطلوب و اعم از آسیب های روانی، انسانی، کالبدی، مالی ، ...)
- ۶- جبران مافات و اصلاح ضایعات و کارآمد کردن قسمت‌های از کار افتاده
- ۷- استقرار جایگزین های موثر قسمت‌های کامل از دست رفته (اعم از انسانی، کالبدی، و مالی)
- ۹- بازسازی عمومی شرایط ، روحیه ها، گردش کار، ارتباط مفاصل درون سازمانی و احیاء روابط کاری با بخش های فرا سازمانی و برون سازمانی

نقش امور معنوی – انسانی در مقابله با بحران ها

- ایمان به قدرت الیزال الهی و پیوستگی ظرفیت های محدود انسان ها به قدرت و علم و حکمت بی انتهای حضرت حق جل وعال ظرفیت روانی – شخصیتی آنها را به شدت افزایش می دهد و به تعبیر قرآن کریم به شرح صدر آنها برای پذیرش مسؤولیت و ایفای نقش در همه شرایط افزونی می بخشد.
- توکل به معنی انجام دقیق، کامل، علمی و به هنگام همه ی وظایف و واگذاری ثمربخشی آنها به خداوند متعال (با توکل زانوی اشتر ببند) باعث آرامش روح و سکینه قلب می شود.
- خردگرایی و قاطعیت، ژرف اندیشی و استحکام تصمیم، پرهیز از اقدام های بررسی نشده و پرهیز تردید و تزلزل در رفتار، به منزله دو بال مقابله با بحران عمل می کنند و سازمان را از خطر و شرایط بحرانی نجات می دهند.
- همدلی و همکاری بین مدیر و عوامل انسانی موثر در سازمان موجب همسو شدن ظرفیت های انسانی و به حداکثر رسیدن برآیند نیروها و تسریع در بهسازی شرایط سازمان می گردد.
- اخالص در انجام وظایف موجب تبدیل انگیزه های ظاهری، مادی و کم اثر به انگیزه های الهی، ماورائی و پیر اثر می شود و پذیرش خطر را برای رهائی سازمان از شرایط بحرانی در منابع انسانی تقویت می کند.
- تکریم انسان ها و حفظ و ارتقاء منزلت کارکنان، درجه ی وابستگی آنان را به محیط کار و درجه ی همسو کردن اختیاری انگیزه ها و رفتارها را با منافع سازمان افزایش می دهد.
- جهش فرهنگی (معنوی) قطعاً طی یک فرآیند بلند مدت میسر است) و ارتقاء بینش و گرایش عمومی

در سازمان و عبور روحیه کارکنان از ظاهر به باطن، از ناسوت به ملکوت، از لزوم نظارت های مدیریتی به خود کنترلی و خود ارزیابی در محضر خداوند، بال کشیدن سطح توقعات از انتظارات مادی صرف به جلب رضای خدا و انجام تکلیف، ... همه و همه موجب تهذیب قلوب، تنزیه افکار، تقویت روحیه ها ، وظایف مدار شدن رفتارها و نهایتاً افزایش بهره وری می گردد.

اصول ده گانه مدیریت بحران

(۱) آمادگی در مواجهه با بحران

سازمان شما چه فرصتهایی را برای مقابله با چنین وضعیت های بحرانی در اختیار دارد؟ در اینجا باید متذکر شد که برخی بحران ها یک امر محتوم و گریزناپذیراند و وقوع آن ها اجتناب ناپذیر می باشد. در واقع باید اشاره کرد که سازمانها اهرم ها یا ابزارهایی را در اختیار ندارند که بتوانند صد درصد مانع از وقوع بحران اهشوند بلکه صرفاً می توانند آنها را مهار کنند و یا اثرات آنها را کاهش دهند. درک شرایط بحرانی و خسارات ناشی از آن یک واقعیت است. در حقیقت خطرناک ترین کاری که می توانید انجام دهید این است که هیچ کار نکنید و سیستمتان را فلج نمایید. معمولاً مدیران ارشد اطلاعات محرمانه ای در اختیار دارند که احتمال وقوع بحران را پیش بینی و بیان می کند و از این رو این دقیقاً آخرین فرصتی است که برنامه ریزی در همان زمان وقوع بحران آغاز شود.

(۲) تیم مدیریتی و ارتباطی خود را در ارتباط با بحران مشخص کنید.

یک تیم کوچک از مدیران ارشد می بایستی به عنوان تیم مدیریت بحران در هر سازمانی مشخص شوند. اگر اعضای تیم بحران تخصص و مهارت الزم را در زمینه بحران های محتمل نداشته باشند، رئیس سازمان ممکن است از موسسات مشاورین مستقل که تخصص کافی را در این زمینه دارند استفاده کند.

(۳) تعیین افراد سخنگو

در هر تیم مدیریت بحران، افرادی در سازمان باید باشند که تنها آنها صالحیت صحبت کردن در شرایط بحرانی را داشته باشند. حقیقت این است که برخی از مدیران ارشد، افراد با استعداد و زیرکی هستند، اما در نقش رابط و خبررسان، افراد چندان موثری به شمار نمی روند. در اغلب موارد انعکاس دادن و بیان مطالب و موضوعات نقش بسیار موثری در مدیریت بحران ایفا می کند و در واقع نحوه انعکاس و بیان وقایع بر کنترل بحران موثر است، مهارتهای ارتباطی یکی از معیارهای عمده در انتخاب افراد سخنگو به شمار می رود.

(۴) آموزش سخنگویان

آموزش سخنگویان در راس امور ارتباطی رسانه ها است. این به شما می آموزد که چگونه آماده پاسخ به طریقی که شانس تان را در ارتباط با یک رویداد پیش بینی نشده افزایش دهید، باشید.

۵) آئین کار (تشریفات) مربوط به تیم مدیریت بحران را ایجاد کنید.

اخبار اولیه مربوط به بحران را می توان در هر سطح از سازمان دریافت. در وهله ی اول ممکن است یک دربان یا فردی در قسمت کار اداری متوجه یک مشکل شود یا تهدیدی (اخطاری) به شکل یک تماس شبانه از جانب یک مدیر مطرح شود. چه کسی باید این مشکل را اطلاع دهد؟ و در کجا می توان آن را یافت؟ یک شبکه ارتباطی اضطراری همانند یک درخت بایستی ایجاد نمود و آن را به تمام کارمندان سازمان تسری بخشید و با صراحت و احتیاط به آنها گفت در هنگام ضرورت چه کنند و در صورت وقوع یک بحران واقعی و بالقوه چه کسی به آنها اطلاع دهد، علاوه بر آن حداقل یکی از اعضای تیم مدیریت بحران را می باید از بین یکی از مشاوران مناسب سازمان به همراه یک عضو جانشین و شماره تلفن های همراه، منزل و اداره آنان جزء فهرست ارتباطات ضروری در اختیار داشت.

۶) مخاطبین (مشتریان) خود را مشخص و آنان را بشناسید.

مخاطبینی که موضوع سازمان شما هستند چه کسانی می باشند، اغلب سازمانها به رسانه ها، مشتریان و انتظارات خود اهمیت می دهند. در رابطه با هر مخاطب نیاز است که فهرست کاملی از شماره های ارتباطی نظیر تلفن، فاکس، آدرس پستی، یا ایمیل وی را به جهت برقراری ارتباط سریع در هنگام بحران در اختیار داشته باشید. همچنین ضروری است بدانید چه نوع اطلاعاتی را مشتریان شما نیاز دارند.

۷) بحران را پیش بینی کنید.

اگر خود را برای بحران آماده کرده اید و یا احتمال دارد این بحران در سازمان شما اتفاق بیفتد تیم مدیریت (ارتباطی) خود را به منظور شرکت در جلسات بلندمدت طوفان مغزی که در آن تمامی جنبه های بالقوه بحران بررسی می شود تشکیل دهید.

۸) وضعیت بحرانی را مشخص کنید.

واکنش بدون داشتن اطلاعات کافی و مناسب به مثابه اول تیر انداختن و سپس تحقیق کردن است و وضعیتی است که می تواند شما را قربانی نخستین موج بحران نماید. اما اگر قبل از هر چیز تحقیق و مطالعه می کردید و اطلاعات مناسب را نیز فراهم می نمودید، با در اختیار داشتن یک تیم قدرتمند مدیریتی و ارتباطی می توانید آخرین اطلاعات ممکن را در خصوص مشکل و یا تهدید دریافت نموده و مطمئن شوید که روند صحیح اطلاعات به گونه ای فراهم شده است که می توانید از هم اکنون واکنش خود را مشخص نمایید.

۹) روش های ارتباطی خود را تعیین کنید.

در خصوص اطلاع رسانی یک وضعیت بحران روش های بسیار متفاوتی به لحاظ داخلی و خارجی وجود دارد. کارمندان، ارباب رجوع، مشتریان و سرمایه گذاران را می توان از طریق افراد با ارسال نامه، خبرنامه ها یا از طریق نمابر از وضعیت بحرانی مطلع نمود.

۱۰) بر طوفان مسلط شوید.

اهمیتی ندارد که ماهیت یک بحران چیست؟ آیا حامل پیام یا اخبار خوب و بد است؟
یا اینکه چگونه خود را در مقابل آن آماده کرده و واکنش نشان می دهید ... مهم این است که برخی
از مخاطبین شما واکنشی برخالف آنچه شما از آنها خواسته اید، بروز می دهند که مورد انتظار شما نیست:
این مسئله در ابعاد گسترده ای می تواند اقدامات شما را خنثی سازد.

در مواجهه با چنین وضعیتی چه کار می کنید؟

- به خدا توکل کنید.
- یک نگاه واقعی(عینی) به واکنش تان در مقابل بحران بیاندازید(واکنش خود را بطور عینی
مورد بررسی قرار دهید) آیا اشتباه از جانب شماست؟ یا تفسیر خاص آنها (مخاطبان) از
موضوع است.
- اگر تالش برای ایجاد ارتباط دیگری، سودمند می باشد، آن را تعیین کنید و به انجام رسانید.

وظایف تیم بحران

الف: وظایف تیم بحران قبل از بحران

- این تیم بایستی چک لیستی شامل موارد ذیل تهیه نماید:
- انواع بحرانهایی که سازمان شما ممکن است با آن مواجه شود.
- تعیین کند کدامیک از تجهیزات یا پرسنل در معرض خطر هستند؟
- ارزش این تجهیزات چه میزان است و هزینه ی جایگزینی آنها چقدر است؟
- آیا صرفاً باید از منابع خودتان برای مدیریت بحران استفاده کنید یا انتظار دارید از کمکهای
خارج از سازمان نیز بهره مند شوید.

ب: وظایف تیم بحران در مرحله ی آمادگی (preparation) و ایجاد خط مشی جهت رویارویی

با بحران:

- هماهنگی بین خط مشیهای سازمان و مقررات دولت
- چه مقرراتی باید وضع شود.
- تعیین سلسله مراتب و حدود اختیارات
- چگونگی پاسخگویی سازمان
- دستیابی به اطلاعات حساس
- تماس با مطبوعات(چه کسی و چگونه)
- آموزش پرسنل با نحوه اقدامات
- نحوه مستندسازی و نگهداری آرشیو
- رهبر گروه و جانشین رهبر چه کسانی هستند
- نحوه ارتباط با خانواده ها

ج: وظایف تیم بحران در هنگام وقوع بحران (response)

- بلافاصله برنامه شیفت کار باید مشخص شود.
- روی مسائل واقعی تمرکز شود نه علائم آنها (تب یک علامت است)
- از خط مشی های سازمان پیروی کنید اما روش خودتان را بکار ببرید (نوآوری)
- گردش اطلاعات و اخبار را مدیریت نمایید.
- به قربانیان حادثه و خانواده ی آنها توجه و کمک کنید.
- فشار عصبی اعضای تیم را کنترل کنید.
- سعی کنید پیش بینی نمایید.

د: وظایف تیم عملیاتی بعد از بحران (learning)

- اثربخشی برنامه هایتان را ارزیابی کنید.
- رسا و کافی بودن خط مشی ها را ارزیابی کنید.
- عملکرد پرسنل را مرور و بازنگری کنید.
- تجهیزاتی را که به کار برده اید ارزیابی کنید.
- برنامه های آموزشی و اثربخشی آنها را ارزیابی کنید.
- -پاداش مناسب به پرسنل اعطاء کنید.
- ترتیبی بدهید تا به طور منظم به وضعیت عادی برگردید
- از هر وسیله ی ارتباطی برای مبارزه با شایعات استفاده کنید.
- به قربانیان وضعیت بحران به طور مناسب کمک کنید.
- رویدادها را مستند و گزارش بحران را به طور کامل تهیه نمایید.
- سوابق را نگهداری کنید.

تکنیک ها و فنون مدیریت بحران

تکنیک های متعددی در مدیریت بحران وجود دارد. ما در اینجا به ۵ تکنیک که از اولویت بیشتری برخوردار می باشند اشاره می کنیم و برخی از آنها را با تفصیل بیشتری به بحث می گذاریم:

۱- سعی کنیم بحران را به فرصت تبدیل نمائیم:

اثرات فرصتی بحران ها موضوعی است که توجه و دقت نظر خاصی را می طلبد و در صورت اجرای کامل آن نه تنها ضایعات ناشی از بحران را پوشش می دهد بلکه می تواند منافی را نیز برای سازمان بر جای بگذارد. سخن مشهور امام خمینی بنیانگذار جمهوری اسلامی ایران که جنگ نعمت است می تواند ناظر بر اثرات فرصتی بحران جنگ باشد که ما بعد از سلاها شاهد آنها می باشیم.

مثال های متعددی در این ارتباط وجود دارد و ما در اینجا به دو نمونه از آنها اشاره خواهیم نمود. یک نمونه مربوط به حوادث صدر اسلام و یک نمونه مربوط به شرکت های تولیدی و صنعتی در عصر حاضر.

الف) نمونه صدر اسلام:

ابتدا قضیه جنگ تبوک را از کتاب ارزشمند فراهایی از تاریخ پیامبر اسلام نوشته ی استاد جعفر سبحانی مرور می کنیم.

تبوک در نوار مرزی سوریه در میان راه حجاز و شام قرار دارد. سوریه آن روز از مستعمرات روم شرقی که مرکز آن قسطنطنیه (استانبول فعلی) بود بشمار می رفت. رقیب روم در آن زمان ایران بود که اتفاقاً به شدت از روم ضربه خورده بود، آوازه فتوحات اسلام به گوش رومیان رسیده و مضطرب شده بودند.

سواره و پیاده نظام روم چهار هزار نفر بودند که آماده حمله به مسلمانان شده و این خبر توسط بازرگانان به اطلاع پیامبر (ص) رسیده بود.

پیامبر (ص) لشگر سی هزار نفری ۱۱ (هزار پیاده و ۲۱ هزار سواره) را آماده یک نبرد نمودند پیامبر به حضرت علی (ع) که در تمام نبردها ملازم حضرت بودند فرمان دادند که به عنوان

سرپرست اهل بیت و گروه مهاجر در مدینه بمانند. اقامت علی (ع) در مدینه، منافقین و توطئه گران را آشفته کرد چون می دانستند با وجود خردمندی همچون علی (ع) کار آنان دشوار خواهد شد و توطئه های خود را (که یکی از آنها مسجد ضرار بود) نمی توانند اجرا نمایند.

تا اینجا قضیه تاریخی نقل گردید از این به بعد ۷ مورد که به نظر نگارنده از مواردی که تهدید جدی قلمداد می شود و می توانست به بحران تبدیل گردد و با دوراندیشی پیامبر(ص) به فرصت مبدل شده اند فهرست می گردد.

تهدید ۲) منافقین شایعه کردند که علی (ع) با توجه به بعد مسافت جنگ تبوک (تبوک دورترین نقطه در غزوات پیامبر بوده است) و شدت گرما از این نبرد امتناع کرده و از دستور پیامبر سرپیچی کرده است. علی (ع) موضوع را با پیامبر مطرح و اصرار و حتی گریه نمودند که با وی در این نبرد شرکت داشته باشند.

فرصت ۲) پیامبر حدیث مشهور منزلت را در این موقعیت ذکر نموده و جانشینی علی(ع) را در نه تنها در این واقعه بلکه برای همیشه ی تاریخ ثبت کردند و بدینوسیله فرصت دیگری به اسلام عطا گردید.

حدیث منزلت : آیا راضی نیستی که تو نسبت به من همچون هارون نسبت به موسی باشی؟ با این تفاوت که پس از من پیامبری نیست. سزاوار نیست من بروم مگر اینکه تو خلیفه و جانشین من باشی.

تهدید ۱) سپاه اسلام در این مسیر با سختی ها و تهدیدهای زیادی روبرو شد لذا این سپاه جیش العسره لقب گرفته است. بادهای داغ و سوزان بویژه در منطقه ثمود، سپاه را بشدت آزار می داد بطوریکه پیامبر (ص) صورت خود را با پارچه پوشانده بود.

فرصت ۱) پیامبر در این وضعیت موعظه و یادآوری نمودند که درباره قوم ثمود بیاندهشید و بدانید هیچ فرد با ایمان نباید مطمئن شود که سرانجام زندگی او مانند قوم ثمود نخواهد شد و سکوت مرگبار این سرزمین و خانه های ویران آن باید درس عبرت باشد.

تهدید ۳) پیامبر از بادهای تند آن منطقه آگاه بود لذا تاکید نمود که زانوهای شتران را ببندید و کسی

از استراحتگاه خارج نشود. دو نفر از قبیله بنی ساعده بی انضباطی کرده و نیمه شب از استراحتگاه خارج شده و هر دو تلف شدند.

فرصت ۳) پیامبر ص در فرصت مناسب همه را جمع نموده و به انضباط و رعایت نظم و دستور برای جلوگیری از چنین تهدیدهایی تاکید نمودند.

تهدید ۴) شتر پیامبر در راه گم شد و یاران به دنبال آن گشتند. یکی از منافقین عنوان نمود که پیامبر می گوید من از عالم بالا خبر دارم ولی جای شتر خود را نمی داند.

فرصت ۴) پیامبر از این فرصت استفاده و اعلام نمود من آنچه را خدا تعلیم می دهد می دانم و هم اکنون نیز خدا مرا به جای شتر دلالت داد و شتر در فلان مکان است آنرا بیاورید. بدین ترتیب ضمن بیان معارف اسلام، معجزه ی دیگری نیز به اثبات رسید.

تهدید ۵) سپاه روم با پیروزی هائی که در گذشته بدست آورده بود روحیه بالایی داشت و بسیار مغرور بود لذا می توانست تهدید جدی برای سپاه اسلام باشد.

فرصت ۵) با تدبیر پیامبر (ص) و تدارک سپاهی چند برابر سپاه روم و رساندن آوازه ی این سپاه به گوش دشمن، روحیه آنها تضعیف و موجب فرار سپاه روم گردید. لذا ورود سپاه اسلام در آغاز شعبان سال نهم هجری به سرزمین تبوک بدون جنگ و تلفاتی به سود مسلمانان پایان یافت) چه فرصتی بالاتر از پیروزی بدون جنگ)

تهدید ۶) این امکان وجود داشت که افرادی در سپاه اسلام مطرح نمایند که این همه مشقات را تحمل کرده ایم تا به این سرزمین رسیده ایم لذا باید به خاک دشمن نفوذ نمائیم.

این امر می توانست باعث تهدید و دو دستگی سپاه اسلام گردد.

فرصت ۶) پیامبر از فرصت استفاده و سپاه را جمع نمود و اعلام نمود در خصوص ادامه کار دستوری از طرف خدا نرسیده است لذا روی اصل مسلم اسلامی و شاور هم فی الامر تاکید نموده و در خصوص حمله یا بازگشت به مدینه با سپاه مشورت نموده اند در نهایت چون نظر جمع به بازگشت بود سپاه به مدینه برگشت.

تهدید ۷) قبل از حرکت از مدینه، منافقین با مراجعه به پیامبر (ص) و عنوان کردن اینکه قصد ساختن مسجدی برای کسانی را دارند که ناتوانند به مسجد قبا بیایند و به هر طریقی تاییدی از حضرت پیامبر (ص) می خواستند. پاسخ مثبت یا منفی به آنها می توانست تهدیدی برای تقویت منافقین و یا مشکلاتی برای حضرت علی (ع) که قرار بود به تنهایی در مدینه بماند داشته باشد.

فرصت (۷) پیامبر پاسخ را به برگشت از تبوک موکول کردند که پس از برگشت دستور به انهدام کامل مسجد ضرار و سوزاندن تیرهای آن نموده و اعلام کردند محل مسجد نیز مرکز زباله باشد. بدین ترتیب عملاً حزب نفاق را نابوده کرده و عبدالله ابی (رئیس منافقان) دو ماه پس از جنگ تبوک درگذشت.

ب) نمونه شرکت های تولیدی و صنعتی:

تهدید: در سال ۱۸۶۹ فرد ناشناسی یک ماده سمی و کشنده را در بطری های داروی شرکت جانسون اند جانسون تزریق نموده و در اولین مرحله ۷ نفر کشته شدند و بحران عظیم بین المللی را برای این شرکت دارویی و بهداشتی ایجاد نمود.

فرصت: شرکت مذکور بلافاصله وارد عمل شده و با ۳۱۱ میلیون دلار هزینه محتوای کلیه بطری ها را به صورت سربسته و مهر و موم به بازار عرضه کرده که تحول نوی در این صنعت محسوب می شد. این تحول دستاوردهای بزرگی را برای شرکت جانسون اند جانسون در پی داشت.

۲- سعی کنیم بحران درونی نشود

بعضی از نظریه پردازان مدیریت بحران معتقدند که بحران یک حادثه بیرونی نیست بلکه چیزی است که در درون فرد اتفاق می افتد و در نقش یک واکنش بصورت بحران به بیرون بروز می نماید. در این ارتباط بحث تنش ها و فشارهای کاری و علم مدیریت استرس (stress , management) بسیار حائز اهمیت می باشد که جداگانه به آن خواهیم پرداخت علاوه به آن موضوع هوش عاطفی/هیجان (emotional intelligence) نیز مورد بحث قرار خواهد گرفت.

۳- سعی کنیم با واکنش سریع از رشد بحران جلوگیری کنیم

یک آتش کوچک را در مراحل اولیه می توان با یک لیوان آب خاموش کرد ولی در صورت گسترش

۴- اجتناب از بحران

یک ذره از پیشگیری از خروارها درمان با ارزش تر است.

۵- برنامه ریزی اقتضایی برنامه های اقتضائی را باید قبل از شروع بحران و به کمک تیم مدیریت بحران آماده نمود تا بتوانیم متناسب با شرایط حاصله و به اقتضای موقعیت های ایجاد شده برنامه مناسب را به مرحله اجراء درآوریم.