

ابهام برانگیز است. اکثر تحلیلگران موقعیتهای حاد و اضطراری را بازگو کرده‌اند در صورتی که بحران دارای ویژگیهایی است که صفات مشخصه آن را تعیین می‌کند، در نتیجه وجود شرایط کمی و کیفی خاصی، امکان توجیه رویداد در الگوی بحران را فراهم می‌سازد.

بنابراین نه تنها بررسی بحرانهای گذشته، بلکه فعالیتهای سیستماتیک دیگری نیز به منظور دستیابی به عوامل و عناصر مشترک در بروز بحرانها و یافتن الگوهای برای پیش‌بینی و پیشگیری آثار ناشی از آنها ضروریست.

بحران چیست؟

قبل از پرداختن به ویژگیهای موقعیت بحرانی و معرفی رویکرد سیستماتیک رویارویی موثر، باید توجه کرد که در هر حال بحران یا مستقیماً در یک سیستم به وجود آمده یا تاثیر عوامل خارجی سیستم را مختل ساخته است. در هر دو حالت می‌توان تجزیه و تحلیل خود را به صورت ملاحظات سیستماتیک پیش برد. زیرا در نهایت وظیفه مدیریت بحران، اتخاذ تصمیمات موثر براساس اطلاعات صحیح در جهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است. این پروسه در نهایت با شناخت کنشها و واکنشهای سیستماتیک انجام می‌شود. در غیر این صورت تصمیمات چیزی جز آزمون و خطا نخواهد بود و با توجه به سه عامل، محدودیت زمان، تهدید و غافلگیری نمی‌توان انتظار داشت جایی برای چنین رویکردی باشد. مسلماً در تمام برنامه‌ریزیهای بحران جایی برای موقعیتهای پیش‌بینی نشده در نظر گرفته خواهد شد. بنابراین می‌توانیم بحران را براساس تعریف سیستم چنین بیان کنیم: اجزاء تشکیل دهنده سیستم در چارچوب معین براساس ضوابط و معیارهای سنجیده و تنظیم شده روابطی به صورت کنش و واکنش با هم برقرار می‌کنند. در هر سیستم عناصر متغیر تشکیل دهنده آن باید در حدود و قلمرو معینی نگهداری و محافظت شود، در غیر این صورت حالت تعادل سیستم به هم می‌خورد. تا جایی که امکان محو کامل آن وجود دارد. بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده و پایداری آن را بر هم زند. به بیان دیگر بحران وضعیتی است که تغییری ناگهانی در یک یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به وجود می‌آورد. شدت و ضعف بحرانها بستگی به عوامل تشدیدکننده و یا

برنامه‌ریزی و مدیریت بحران

مهشید یزدان‌پناه

● با وجود تفاوت این بحرانها، ویژگیهای مشترک زیادی در بحرانهای مختلف به چشم می‌خورد؛
● آمادگی قبلی در کاهش ابعاد خسارت نقش تعیین‌کننده دارد؛
● تصمیم‌گیرهای عجولانه براساس اطلاعات ناقص دامنه خسارت را چندبرابر افزایش می‌دهد؛
● ارتباطات در ابعاد مختلف نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای در کنترل بحران دارد.
نکات فوق‌انگیزه مثبتی برای تجربه‌اندوزی از بحرانهای گذشته ایجاد می‌کند، لیکن حداقل سه دلیل سبب می‌شود نتایج حاصل از بررسی بحرانهای گذشته شناخت لازم و کافی را به پژوهشگران ارائه ندهد. نخست اینکه نوشته‌های تاریخی محدود به وصف واقعه است و تحلیلهای تطبیقی لازم پایه‌های شرح رخداد ارائه نشده است. نکته دوم متاثر از نگرشی است که هر بحران را در نوع خود بی‌نظیر می‌داند و سومین دلیل اینکه مفهوم عمومی بحران بسیار

پیچیدگی فزاینده جوامع مختلف و گسترش ارتباط و وابستگی چند جانبه صنایع، زمینه مساعدی برای رشد کمی و کیفی فرصتها و تهدیدات محیط، فراهم ساخته است. چنانچه از یک سو رشد و توسعه تکنولوژی انسان را در جدال با رخدادهای طبیعی قدرتمند ساخته و از سوی دیگر پیچیدگی و ارتباط تنگاتنگ صنایع سبب بروز معضلات همه جانبه در رخدادهای ظاهراً واحد شده است. مقایسه قطع برق یک روستا با مورد مشابه در یکی از شهرهای بزرگ جهان به‌خوبی نشانگر درجه آسیب‌پذیری جوامع پیشرفته است. مقایسه فوق قبل از اینکه مقایسه دونوع جامعه باشد، نشانگر گسترش دامنه هر نوع بحران در جوامع پیچیده است. مرور کوتاهی بر چند نمونه بارز از بحرانهای مختلف بیست سال گذشته جهان نکات زیر را نشان می‌دهد:
● صنایع خاصی ظرفیت بالقوه بیشتری برای بروز بحران دارند. از جمله، شیمیایی و پتروشیمی، برق، حمل و نقل هوایی، کشتیرانی؛

می‌دهد:

۱ - هدفهای عالی و حیاتی واحد تصمیم‌گیرنده را تهدید می‌کند؛

۲ - زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم محدود می‌سازد؛

۳ - عناصر و عوامل، تصمیم‌گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافلگیر می‌کند.

سه عامل مهم که در تعریف و تشخیص بحران از دیدگاه روش تصمیم‌گیری نقش عمده دارند، عبارتند از: «تهدید»، «زمان» و «غافلگیری». بحرانهای مختلف برحسب اینکه میزان هر یک از عوامل سه گانه فوق در آنها شدید، متوسط یا ضعیف باشد درجه‌بندی می‌شوند. که شدت تهدید، کوتاهی زمان و غافلگیری از ویژگیهای بحرانهای حاد هستند. براساس ترکیبی که از این سه عامل به دست می‌آید مکعب بحران ساخته می‌شود. در این مکعب درجه آگاهی در دو حد «غافلگیری» و «پیش‌بینی شده» قرار گرفته که مبین ادراک و تشخیص و آگاهی مقامات تصمیم‌گیرنده از بروز بحران است.

بنابراین تصمیمات به تناسب «شدت تهدید» «تداوم زمانی» و «درجه آگاهی» متفاوت هستند.

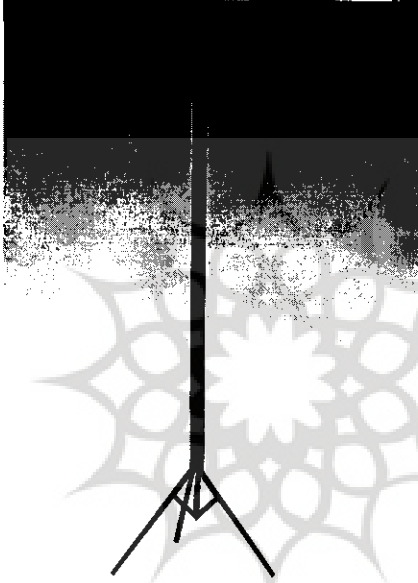
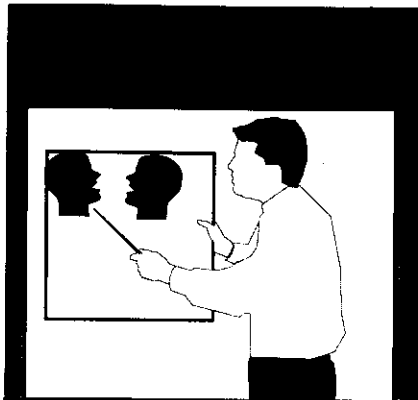
بحرانها معمولاً خبر نمی‌کنند و یکی از ویژگیهای عمده آنها همین غیرمترقبه بودن آنهاست که تصمیم‌گیرندگان را مواجه با هیجان و اضطراب و سردرگمی می‌کند. لیکن در شرایط عادی امکانات بسیار زیادی در اختیار مسئولان امور است که به‌طور سیستماتیک آماده برخورد با وضعیتهای احتمالی بحرانی گردند. به این ترتیب شانس موفقیت در مهارکردن یا بهره‌برداری از وضعیت پیش‌آمده بیشتر می‌گردد. کوشش برای دستیابی به قواعد عملی و آزمون فرضیه‌هایی از این نوع می‌تواند به آمادگی بیشتر بینجامد:

سوال: در چنین شرایطی منابع قابل دسترسی کدامند؟ با چه سرعت و به چه میزانی می‌توان از آنها استفاده کرد؟

فرضیه: وجود منابع و توانمندیهای مادی و معنوی، کیفیت و تاثیر پاسخ به بحران را افزایش می‌دهد.

قاعده: در آغاز بحران، توانمندیها و محدودیتهای خود را فوراً ارزیابی کنید، کمکهایی که می‌توان از سازمانها و منابع مشابه به دست آورد را مشخص کنید.

سوال: احتمال رخداد چه اتفاق دیگری همزمان با این بحران موجود است، که ممکن است بخشی از منابع، انرژی توجه و وقت تصمیم‌گیرندگان را به خود معطوف کند. آیا بحران



همواره از ضروریات بحران در لحظات اول است. تصمیماتی که نه تنها در ابعاد وسیعی تاثیر می‌گذارد و در حقیقت آینده و گستره بحران را می‌سازد، بلکه همه در مورد آن قضاوت می‌کنند. بنابراین، طبیعی است، در مواجهه با بحران اتخاذ تصمیمهای صحیح منوط به دسته‌بندی حقایق و واقعیتها باشد. حیاتی‌ترین اقدام در آغاز این است که باید به سرعت فهمید چه چیزی رخ داده است و چه اقدامی در مقابل آن باید انجام داد و پس از آن شرایط چگونه خواهد بود. بیش از ۹۰٪ تصمیمات حساس در ساعات اولیه بحران صورت می‌گیرد و عوامل بسیاری متعددی باید در مورد افراد و مسائل مرتبط در آن واحد در نظر گرفته شود. دقیقاً بغرنجی مسئله در اینجا نهفته است، زیرا بخش عظیمی از این ملاحظات ضروری و همزمان را می‌توان در پیش‌بینی‌ها و برنامه مدیریت بحران قبل از وقوع بحران انجام داد. باید توجه داشت بحران به‌طور اجتناب‌ناپذیر در سه بعد تصمیم‌گیری را تحت تاثیر قرار

عناصر کاهش‌دهنده بحران و تکنیک‌های موجود برای مدیریت و بالاخره مهار آن دارد.

از نظر عملیاتی نیز بحران را می‌توان به صورت یک سیستم، تجزیه و تحلیل کرد که در آن دو سری عوامل مختلف یکی محیط و ساختار سیستم و دیگری عواملی که موجب بحران هستند، وجود دارد. تعیین اینکه کدام یک از عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده سیستم در مقابل بحران آسیب‌پذیری و تاثیرپذیری بیشتری دارد، یکی از وظایف اولیه تحقیق و پژوهش مدیریت بحران است. تعیین آسیب‌پذیرترین بخش سیستم در عمل به بخشی از سیستم برمی‌گردد که بالاترین رسیدگی را نیاز دارد.

جو حاکم در شرایط بحرانی

بررسی بحرانهای گذشته نشان می‌دهد، افراد در اینگونه موارد دچار سردرگمی می‌شوند، ساده‌ترین و در عین حال اساسی‌ترین اشتباهات در لحظات بحرانی رخ می‌دهد، معمولاً سخن و عملکرد مسئولان خلاف جهت منافع خود و سازمان آنهاست، دستپاچگی و عکس‌العملهای غیرمنطقی در چنین شرایطی بسیار دیده می‌شود، جلوگیری از ازدحام خبرنگاران کنجکاو، حفظ اعتبار، کاهش عوارض و بازتابهای منفی آن بر آینده و افکار عمومی مسائلی هستند که گاه از کنترل خود بحران برای مسئولان مشکل‌تر می‌شود. تضادی که بین کنترل بحران و تسلط بر شایعات و اعصاب ایجاد می‌گردد، دقیقاً نمایانگر عدم آمادگی است. تعجب و غافلگیری اولین عامل مخرب در بحرانهاست. در حقیقت دوباره به دست گرفتن اوضاع یا شکست در همان ساعات اول مشخص می‌شود. برای نمونه، در بحیوحه بحرانی که سال ۱۹۸۶ هنگام انفجار شاتل فضایی «چلنجر» برای ناسا پیش آمد، واکنش اولیه ناسا به خوبی نشان داد زمانی که افراد ناگهان با بحران مواجه می‌شوند چه اشتباهاتی ممکن است از آنها سرریزند. ناباوری مسئولان ناسا که ناشی از عدم پیش‌بینی این سانحه بسیار محتمل بود، مانع از آن شد که مقامات ناسا واکنش بهینه‌ای از خود نشان دهند و در پی آن سوء مدیریت در توضیح دلایل وقوع سانحه و مقصر دانستن افراد و بخشهای مختلف، اعتبار این سازمان را نزد مردم به شدت تحت تاثیر قرار داد.

تصمیم‌گیری

باید توجه کرد تصمیم‌گیریهای مهم و عمده

نیست فراهم ساخته است. در بیست سال گذشته چندین بحران فجیع در زمینه حمل و نقل دریایی و هوایی، شرکتهای شیمیایی و پتروشیمی، تاسیسات اتمی و بازتابهای بلایای طبیعی بر نیروگاهها داشته‌ایم. که مهمترین آنها کارخانه بوبال هند، نیروگاه چرنوبیل، کشتی نفتکش اکسون والدز در سال ۱۹۸۹، بر خورد دو هواپیمای پان امریکن و ک.ا.ا.م در اسپانیا، هواپیماربابی کراچی در سال ۱۹۸۶، گردباد گلوریا در سال ۱۹۸۵ در ایالت نیویورک... بوده است. در سالهای اخیر کمپانی‌های معظم فیلم‌سازی دست به تهیه فیلمهای علمی - تخیلی خارق‌العاده‌ای زده‌اند که به جرئت می‌توان گفت آمیزه‌ای از هنر و علم برای تجسم تصویری عمیق با رعایت تمام‌ریزه کاریها از زوایای مختلف یک رخداد هولناک بوده است. از آن نمونه می‌توان فیلمی که به صورت سریال از وقوع زلزله خیالی در نیویورک با صرف هزینه‌ای معادل ۴ میلیارد دلار ساخته شده است، نام برد. صحنه‌های آن دقیقاً بازتاب بحرانی سراسری برای کلیه صنایع خدماتی و شهری است که به شکل تنگاتنگی به یکدیگر مرتبط هستند. شاید موشکافی انجام شده در بازسازی چنین صحنه‌هایی به همان اندازه که برای ایجاد هیجان و کشش متناسب است، می‌تواند سرنخی به دست مدیران بحران و استراتژیست‌هایی بدهد که قاعدتاً به چنین قوه تخیلی نیاز دارند. مجموعه‌هایی از این نوع می‌تواند در تصور جزئیات شرایط بحرانی برای مدیران بحران صنایع کلیدی چون برق مفید باشد زیرا تهیه چنین فیلمهایی که شاید در مجموع تعدادی نه بیش از انگشتان دست را تشکیل می‌دهند، بایاری آرشوها، محققان و حتی متخصصینی انجام شده که جمع‌آوری این تیم از عهده هر سازمان یا موسسه‌ای بر نمی‌آید.

نکته اینجاست که شرایط عمومی بحران از جمله نیاز به تصمیم‌گیری سریع (عدم واکنش سریع عواقب نامطلوبی خواهد داشت)، راه‌حلهای محدود، عواقب وخیم برای تصمیمات غلط و درگیر بودن گروههایی با اهداف متضاد در مسئله از یک طرف و در خطر بودن اهداف گروههای متنوع افراد از سوی دیگر نمی‌تواند به طور ملموس نشان دهد چه اقداماتی ضروریست. هیجان، خطر و تاثیر رویدادهای اضطراری به اقدامات ویژه‌ای نیاز دارد. باید شوکهای غیرمنتظره و رویدادهای

باعث رکود و یا حدت رخداد دوم نخواهد شد؟ فرضیه: دامنه بحران هرچه وسیعتر باشد احتمال اینکه منابع، توجه و انرژی بیشتری را به خود تخصیص دهد بیشتر خواهد بود. قاعده: در یک زمان واحد ممکن است بیش از یک بحران به وجود آید، باید به مسئولان امر برای برخورد با سایر مسائل، اختیارات کافی تفویض گردد.

چنین سئوالاتی را می‌توان در مورد میزان صحت اطلاعات کسب شده، کانالهای مخابراتی، امکانات متنوع قابل جانشین و غیره طرح کرد و فرضیه را به قاعده تبدیل و پس از آن طرح کامل و جامعی برای مقابله با بحران به وجود آورد.

هرچند تصمیم‌گیرهای مهم و سریع از جمله اقدامات اولیه و اساسی مدیریت بحران است، لیکن کیفیت تصمیم‌گیری بسیار تعیین‌کننده دارد. شکی نیست مسئولان خوب با واقع‌بینی بیشتری به داوری عملکردهای گذشته می‌پردازند. آنها مانند ناخدای ماهر یا اتکا به تخصص و تجربه با مشاهده ابرهای تیره در افق و پایین آمدن فشار جو و تغییرات مستمر یا دفعی در سایر عوامل و شرایط طبیعی خود را برای برخورد با یک وضعیت فوق‌العاده طوفانی آماده می‌کنند. بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یکمرتبه از حالت سکون یا نظم به حالت متحرک یا بی‌نظم درآمده و آرامش را برهم زده نیست. نداشتن تجربه و تخصص باعث می‌گردد که تصمیمات براساس قضاوتها و برداشتهای ناصحیح و بی‌پایه گرفته شود. تصمیم را می‌توان بازده یک سیستم تلقی کرد که معرف ارزشهای آن سیستم است. تصمیم متضمن انتخاب است و اتخاذ آن در شرایطی میسر است که راهکارهای چندگانه‌ای وجود داشته باشد.

تجسم و پیش‌بینی بحران

بعضی از موسسات خدماتی معتبر برنامه‌های دقیق و موشکافانه‌ای در مورد ارتباطات بحران برای خود تهیه کرده‌اند که می‌تواند هنگام بروز بحران متناسب شرایط تطبیق گشته و سریعاً به اجرا درآید. چنین طرحهایی باید در زمانی تهیه شوند که نحوه عملکرد سازمان رضایت‌بخش است. هرچه پیش‌بینی جامع‌تر باشد هنگام بروز بحران فرصتهای بهتری برای حل موفقیت‌آمیز آنها وجود خواهد داشت. با اینکه هیچ بحرانی شبیه بحرانهای دیگر نیست لیکن تشابهات قابل ملاحظه‌ای بین آنها وجود دارد. کشف و درک این

وظیفه مدیریت بحران اتخاذ تصمیمات مؤثر بر اساس اطلاعات صحیح در جهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است.

باید در تمام برنامه‌ریزیهای بحران جایی را برای موقعیتهای پیش‌بینی نشده در نظر گرفت.

بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده و پایداری آن را برهم زند.

تشابهات کلیدی، جهت برنامه‌ریزی برای رویارویی با بحران و تخفیف اثرات سوء آن ضروری است. هرگز نباید از شناسایی بحرانهای بالقوه فارغ شد. بحرانهایی که در حیطه فعالیت مشابه رخ می‌دهد و اخبار آن به اطلاع جامعه می‌رسد، می‌تواند سرنخهای جدیدی برای تکمیل برنامه‌ریزی بحران در ابعاد ناشناخته قبلی به دست دهد. زمانی که سازمانی در فکر آمادگی برای مقابله با بحران است، در حقیقت در نیمه راه برنامه‌ریزی برای مواقع اضطراری است. مسلماً مدیران خلاق و مبتکر می‌توانند شرایط بالقوه بحرانها را تصور و جزئیات پیچیده آنرا ترسیم کنند. سرعت و شتاب تغییرات سبب می‌شود ابعاد و گستره بحرانهای موجود حتی در زمینه‌های مشابه تفاوت‌های چشمگیری داشته باشند. اما همین تغییرات شگرف و رشد و توسعه چشمگیر صنایع مختلف امکانات جدیدی را برای تصویر آینده و پیش‌بینی شرایطی که در هیچ آزمایشگاهی قابل بازسازی

بررسی بحران از دیدگاه استراتژیک و استفاده بسیار موثر از مدیریت ارتباطات برجای گذاشت. 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. این امر بهترین فرصت ممکن را برای مقابله سریع و قاطع با هر بحرانی که روی می‌دهد فراهم می‌کند. یک برنامه اضطراری که به‌طور خاص برای سازمان و مشکلات خاص آن تهیه شده باشد، می‌تواند از رشد بحران جلوگیری کند. بازتابهای بحران به‌عنوان عوامل خارجی عبارت از خسارت، جریان فزاینده وقایع، مشکل زمان و افکار عمومی هستند. واکنشهای احساسی بحران به‌طور عام شامل ناباوری، قبول شکست، وحشتزدگی، کوه نظری، مقصر دانستن این و آن و جریحه‌دار شدن احساسات است. که در هر بحران عوامل خارجی و واکنشهای احساسی بحران، با درجات متفاوت عمل می‌کنند.

کنترل برنامه‌ریزی شده بحران

داشتن برنامه‌ای سنجیده توانی ایجاد خواهد کرد تا مسئولان با روشی صحیح به‌سرعت دست به‌کار شوند. زیرا کلیه موارد عمومی، سازماندهی، تقسیم کارها، تخصیص منابع و تعیین مسئولیتها و اختیارات انجام شده و کانالهای ارتباطی نیز تعیین شده است. بنابراین کلیه موارد فوق می‌تواند از مکانیسم‌های کنترل بحران حذف شود و به‌سرعت برنامه تغییرات متناسب با شرایط خاص آغاز گردد. به‌همین دلیل پیش‌بینی، بررسی و ارزیابی بحران و خطرات آن قبل از وقوع از ضروریات مدیریت بحران است، برای تدوین چنین برنامه‌هایی می‌توان:

- از آراء عمومی، نظر مشتریان، نظر کارکنان برای تجزیه و تحلیل بحرانها کمک گرفت؛
- در سمینارهای داخلی، ارتباطات دوره بحران را مشخص و آمادگی در سطوح مختلف ایجاد کرد؛
- برای ایجاد تیم‌های خبره، متخصص و هم‌رویه تحقیقاتی انجام داد؛
- یک لیست از مدت زمان و منابع ضروری جهت آمادگی برای بحران، تهیه کرد؛
- بادر نظر گرفتن مسائل مربوط به آموزش و ارتباط، شناخت درازمدتی از بحران به‌دست آورد؛
- یک استراتژی کلی برای مقابله با وضعیتهای بحرانی در مدیریت بهینه سازمان گنجاند.

برنامه‌ریزی نشده را هم مد نظر گرفت. به بیان دیگر آنچه می‌تواند لحظات بسیار حساس و تعیین کننده بحران را مدیریت کند این است که گروه‌های مختلف بدانند از آنها چه انتظاری می‌رود؟ چه باید انجام دهند و از چه کاری باید پرهیز کنند، این امر آنها را قادر می‌سازد که با خونسردی کامل عمل کنند و در کار خود موفق شوند. در نتیجه آنچه انجام می‌شود اولاً هم جهت خواهد بود یعنی یکدیگر را خشنی نمی‌کند، ثانیاً در سمت کنترل بحران پیش خواهد رفت. به‌بیان دیگر با مدیریت بحران می‌توان با قدرت جلو گسترش و ایجاد ابعاد تازه را گرفت. در حالی که با عملکرد نامناسب، بحران به‌سرعت گسترش یافته و وضعیت از آنچه هست بدتر می‌شود.

مدیریت بحران

اگر در گذشته بخشی از سازمانها، شاید روابط عمومی، مسئولیت رویارویی با بحران را به‌عهده داشت، اکنون کل سازمان آنرا مهم دانسته و پیچیدگی و پیشرفت این برنامه‌ها سبب شده، دولت‌ها، نهادهای مالی شرکت‌های خدماتی و... به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی و پیش‌بینی نشده رو آورده و مدیریت بحران واقعاً بخشی از تمام برنامه‌های استراتژیک سازمانها گردد. بزرگترین اشتباه می‌تواند تصور مصون‌بودن سازمان از بحران توسط مدیران آن باشد. شرکتها به‌دلیل انتخاب استراتژی‌ها و سیاستهای مختلف و عواقب آن، در مقابل اقبال مختلف مردم جوابگو و مسئول هستند. شرکت‌هایی که توجه خود را به برنامه‌ریزی‌های علمی و مدیریت سازماندهی شده معطوف کرده‌اند ممکن است در مقابله با یک بحران بازدارنده به‌طرز تاسف باری شکست بخورند. هر تصمیمی در جاده اشتباه با توجه به تصورات غلط گذشته اتخاذ می‌شود. جملات زیر بیانگر قراردادن در جاده اشتباه است: «حال که تا اینجا پیش رفته‌ایم مسلماً دیگر نمی‌توانیم برگردیم.» «تابه حال پول زیادی صرف این پروژه کرده‌ایم، اگر آن را متوقف کنیم، تمام زحماتمان به‌هدر خواهد رفت.»

راهکارهای شرایط بحرانی به‌صورت روشن و مشخص وجود ندارند. اگر هم باشد همگان به‌طور یکسان با کیفیت و محاسن و مضار آنها هم‌نظر نیستند. هنگامی که صحبت از انتخاب می‌شود. مسئله جنبه ارزش و قضاوت پیدا

غافلگیری اولین عامل مخرب در بحرانهاست.

تصمیم‌گیریهای مهم همواره از ضروریات بحران در لحظات اول است.

اتخاذ تصمیمهای درست به‌هنگام بروز بحران به‌دسته‌بندی و اقیینتها بستگی دارد.

می‌کند. بنابه طبیعت و عوامل روحی عاملان تصمیم‌گیری نتایج آن متفاوت است. در اینجا ممکن است تضاد منافع گروه‌های درگیر در تصمیم تاثیر بگذارد. تصمیم که عملی ناشی از اراده انسانهاست باید اهداف و مقاصد را نیز در نظر بگیرد. به‌طور کلی در هر تصمیم باید به این دو سوال پاسخ داده شود: «باتوجه به هدفی که تصمیم‌گیرنده دنبال می‌کند، چه رابطه‌ای بین ارزش موضوع و میزان ریسک یا احتمال خطر وجود دارد؟» و «چه تناسبی بین مقاصد دنبال شده و وسایلی که در اختیار است وجود دارد؟» معمولاً رابطه اول را در چارچوب استراتژی و رابطه دوم را در قلمرو تاکتیک بحث و مطالعه می‌کنند. از جمله نمونه‌های بسیار درخشان تصمیم‌گیریهای صحیح و کنترل بحران با دیدگاه استراتژیک، می‌توان از تجربه تلخ و آموزنده شرکت جانسون اند جانسون در بحران مسمومیت با قرصهای تایلنول نام برد. بحرانی که تجارب آموزنده‌ای برای تاریخ مدیریت در زمینه

ملاقات شوند، در شرایط بحرانی بسیار ارزشمند است، زیرا در بحبوحه یک وضعیت بحرانی، بافراهم بودن یک جدول آماده از وظایف و مسئولیتها همراه با نکات لازم (آدرسها، اسامی، ابزار و چگونگی اجرا) می‌توان مطمئن بود که حتی موقعی که وجود افراد از وحشت پر شده است، اقدامات لازم انجام خواهد گرفت. این برنامه را می‌توان به صورت تمرین چندین بار اجرا کرد و ایرادات آن را برطرف ساخت. ضمناً باید توجه کرد، برنامه عملیات اضطراری باید مرتباً به‌روز گردد تا اسامی، آدرسها و ابزارهای جدید جانشین موارد قبلی گردد.

مسئله چگونگی کنترل ارتباطات باید در این برنامه مشخص شده باشد. باید پروسه پاسخگویی به خطوط تلفنی رایگان را بدانید. زمانی که سازمان باید همه گروهها را با هم بپذیرد، باید خطوط تلفنی مورد نیاز را آماده داشته باشید. سازمانهایی با فعالیت پرخطر باید به جزئیاتی که فعالیت آنها را با طرفهای درگیر دیگر مانند پلیس یا آتش‌نشانی هماهنگ می‌کند توجه داشته باشند. حتی اگر افراد متخصص خود آسیب دیده‌اند یا حضور ندارند باید نحوه تدوین برنامه‌ها به‌صورتی باشد که دیگران بتوانند آن را اجرا کنند. تعیین مرکز کنترل بحران از دوباره‌کاری، اشتباه سردرگمی و اتلاف وقت مدیران و مجریان برنامه کنترل بحران جلوگیری می‌کند. تعیین یک نفر یا چند نفر با یک موضوع مشخص به‌عنوان سخنگو می‌تواند در ارسال و دریافت پیامهای ضروری و لازم‌الاجرا کمک کند. نظرات پراکنده از روی حدس و گمان و توسط افراد مختلف نقشی بسیار مخرب در هماهنگی عملیات و به‌اجرا درآمدن مسئولیتها دارد. باید دقت داشت رسانه‌های عمومی همان‌طور که می‌توانند نقشی مثبت و سازنده در پخش اطلاعات ضروری و ارسال پیامهای لازم به مخاطبان داشته باشند در صورت عدم دریافت پاسخهای روشن و صحیح اشتیاق خوانندگان خود را با تیتراهای ژورنالیستی و شایعات مهیج پر می‌کنند. بنابراین باید توجه کنیم نیاز اساسی آنها دانستن چه کسی، چه چیزی، چرا، کجا، چه وقت و چگونه وقایع است. باتوجه به اینکه امنیت عمومی یکی از موضوعهای مورد علاقه هر دو طرف است می‌توان سمت و سوی سوالها را به سوی آن سوق داد.

افراد مختلف باید از قبل نقش خود را در سناریوی بزرگ ارتباطات بحران بشناسند. بنابراین، داشتن یک نسخه از برنامه و آشنایی از

توجه به نکات زیر می‌تواند برخی از سوء تفاهات را از بین ببرد. هر ریالی که به‌طور صحیح قبل از بحران خرج می‌شود، باعث صرفه‌جویی هزاران ریال در پایان بحران خواهد شد. ضمناً آمار و ارقام مربوط به هزینه‌های احتمالی تنها در صورت برنامه‌ریزی قابل محاسبه هستند. نقطه شروع برنامه‌های اضطراری، ایجاد نگرشی وسیع در مورد مشکلات بالقوه‌ای است که ممکن است در تمامی سازمانها به‌وجود آید. باید به کارمندان سطوح پایین در مورد شناسایی بازتابهای بحران آموزش داد تا وقایعی که ممکن است از دید مدیریت کل سازمان پنهان بماند را گوشزد کنند.

برنامه عملیات اضطراری شامل فعالیتهایی برای پشتیبانی از اصول عملیاتی و اهداف سازمان است. می‌توان سیستم پژوهش برنامه‌ریزی را در روند استاندارد عملیاتی که سازمان برای نیل به اهداف خود دنبال می‌کند قرار دهیم. به‌عنوان مثال قرارداد یک پرسشنامه برای تعیین اثرات یک سانحه، لیستی از نقاط آسیب‌پذیر شرکت را مشخص می‌کند. چنین تحقیق سیستماتیکی مشخص می‌کند در تخمین دینامیک یک مسئله خاص، سازمان چه چیزهایی را می‌داند و چه چیزهایی را نمی‌داند. در این فرآیند سازمان به دو دسته اطلاعات نیاز دارد.

الف : سوالاتی برای تجزیه و تحلیل امور:

* مسئله اساسی بحران احتمالی چیست؟

* بحران چه خطراتی را به‌وجود خواهد آورد؟

ب : سوالات استراتژیک:

* نقاط قوت شما در این مورد کدامند؟

* آیا امکانی برای به‌حداقل رساندن اثرات این وضعیت به‌نظرتان می‌آید؟

برای تعیین منابع مدیریتی و اجرایی تیم، باید گروههای مختلفی که بر تصمیمات شرکت تاثیر می‌گذرانند را مشخص سازیم. سپس به مشخص کردن مسئولیتها تیم بحران و ترسیم استراتژی‌ها و عناصر برنامه که جمعاً واکنش نسبت به بحران را شکل می‌دهد، بپردازیم.

با پیشرفت مراحل پژوهشی و تخصیص نیروهای محدود اولیه، به موازات جمع‌آوری اطلاعات لازم برای طرح اولیه و مشخص شدن نسبتی مسائلی که با آن روبرو هستیم، باید متخصصان را در برنامه‌ریزی دخالت دهیم. این افراد که در بخشهای مختلف سازمان مشغولند، ضمن مشارکت در تدارک اطلاعات تازه و



بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یک مرتبه از حالت نظم به حالت بی‌نظمی درآمده، نیست.

هیچ بحرانی شبیه دیگری نیست و درک تشابهات کلیدی برای برنامه‌ریزی به‌منظور رویارویی با آن و تخفیف اثرات سوء بسیار ضروری است.

دولتها و شرکتها به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی روی آورده‌اند و مدیریت بحران بخشی از تمام برنامه‌های استراتژیک آنها شده است.

شناسایی عملیاتی که باید تعیین شود، می‌تواند نقش عملی خود را در بحران تعیین و مسئولیت آنرا به‌عهده بگیرند. در آن‌صورت هنگام بروز یک بحران واقعی با نقش خود آشنا تر خواهند بود. نکته اساسی مشارکت افراد بستگی به تعیین دقیق مسئولیتها و تفویض اختیارات متناسب با آنهاست. تفویض اختیارات و مسئولیتها به افراد به این دلیل است که زمان بحران نقشها عوض شده و مسئولیتهای جدیدی به‌وجود می‌آیند که تا آن هنگام هرگز مطرح نبوده‌اند. تنها زمانی می‌توان از عهده تصمیم‌گیری سریع برای اداره بحران برآمد که زنجیره‌ای مشخص و متناسب از اختیارات و مسئولیتها وضع شده باشد. تداخل مسئولیتها و جدل در مورد بایدها و نبایدها و سردیها مشکلات جدید و غیرمنتظره‌ای را به‌وجود می‌آورد. توجه به ریزه‌کاریها و بیان واضح و روشن مسائل یکی از اصول راهنمای برنامه‌ریزی هرگونه طرح احتیاطی است. لیست کارهایی که باید انجام شود و افرادی که باید

قبل با آن از ضروریات پیشبرد موفق برنامه است. بازسازی صحنه می‌تواند کمکی به تمرین عملی افراد قبل از بحران باشد. تمرین نداشتن برنامه اضطراری خطرات مهیبی را به همراه خواهد داشت. از جمله نشناختن سوت خطر، عدم اطلاع از محل پله‌های اضطراری و درهای خروج، این امر یعنی بی‌اثر شدن برنامه اضطراری از آغاز!

نمونه‌ای از بحرانها

در بین بحرانهایی که در نوع خود بی‌نظیر بوده‌اند و به‌طور مشخص به صنعت برق مرتبط بوده است دو نمونه قابل توجه است. نخست گردباد گلوریا (۲۴ ساعت اول مدیریت بحران، تن برگ) در سال ۱۹۸۵ در ایالت نیویورک است، که در خلال آن ارزش برنامه کنترل بحران به خوبی به اثبات رسید. گردباد گلوریا بدترین فاجعه‌ای بود که تا آن تاریخ در آن ناحیه رخ داده بود. این گردباد باعث قطع برق ۷۵۰ هزار خانوار در لانگ آیلند نیویورک شد. ۱۲۰۰۰ تیر برق شکست، ۷۰۰ مبدل نابود شد، ۸۵ ایستگاه برق فرعی از کار افتاد و باعث تعطیل شدن ۵۰۰ محل توزیع شد. بعدها مسئولان این شرکت اذعان داشتند: «وصل کردن برق در نیویورک از بزرگترین تلاشهای انجام شده در تاریخ صنعت برق بود». به‌منظور انجام این وظیفه بسیار مشکل ۱۵۰۰ نیروی ماهر شرکت برق لانگ آیلند از تقریباً ۳۵ شرکت برق دیگر در ناحیه، کمک گرفت و معاون بخش عمومی «شرکت برق لانگ آیلند» به‌یاد می‌آورد: آنها ظرف چند روز کاری کردند که تقریباً یک قرن وقت می‌برد. اما تنها بسیج پرسنل عملیاتی برای مجزاکردن و حل مشکلات تنها مسئله‌ای نبود که در پیش روی این صنعت بود. در طول ۱۱ روز به ۵۸۰ هزار تماس تلفنی پاسخ دادند به ۳۰۰ درخواست اطلاعات از طرف رسانه‌ها پاسخ گفتند. پس از اینکه شرکت‌های مختلف فعالیتهای عادی خود را از سر گرفتند و از عملکرد داخلی خود یک ارزیابی به عمل آوردند، تغییراتی براساس پیشنهادات صورت گرفت: یک کارگاه ارتباطات و پاسخگویی در وضعیت اضطراری ایجاد شد. رئیس عملیات سیستم‌های قدرتی (برق) در کمیسیون خدمات عمومی نیویورک چنین گفت:

براساس تجربیاتمان در گردباد گلوریا احساس می‌کنیم نیاز اصلی و اولیه برنامه‌ریزی

برای مقابله با طوفان، فراهم کردن ارتباطات اثربخش با عموم مردم، رسانه‌ها و آژانس‌های دولتی است. این امر یک جنبه بسیار حیاتی در ترمیم خسارات ناشی از طوفان است که اغلب اهمیت آن نادیده گرفته می‌شود. آگاهی مشتری و درک تلاشهای خدمات عمومی به‌همان اندازه مهم است که کیفیت تلاش. نکته اینجاست که اگر برای مطلع کردن مردم کاری نکنید، آنها از تلاشهایتان آگاه نخواهند شد.»

نمونه دوم بحران هواپیماربابی کراچی است که از یک سو آموزش خوب و هوشیاری خدمه را می‌رساند و از سوی دیگر عدم کنترل امور که منجر به اختتامی مرگبار گشت. زمانی که آخرین مسافران در هواپیما نشستند، یک وانت از ایست بازرسی امنیتی گذشت. درون آن افرادی با یونیفرم‌های امنیتی نشسته بودند. آنها تروریست‌های مسلحی بودند که از پله‌های هواپیما بالا می‌رفتند. خدمه پرواز با تلفن خلبانها را در کابین مطلع کردند و آنها از بالای کابین فرار کرده وقتی هواپیماریان به کابین خلبان رسیدند، هیچ‌کس آنجا نبود. ۴۰۰ نفر مسافر به گروگان گرفته شدند. این وضعیت ۱۷ ساعت به‌طول انجامید. از ساعت ۵/۳۰ صبح تا تاریکی مجدد هوا، هواپیما به یک واحد برق روی زمین متصل بود که تهویه هوا، نور و احتیاجات مختلف را تامین می‌کرد. این واحد معمولاً ۱۷ ساعت مداوم کار نمی‌کرد. به‌دلیل اینکه سوخت مصرفی جایگزین نشده بود برق قطع شد. چراغهای هواپیما خاموش و سیستم تهویه هوا از کار افتاد، هواپیماریاها پس از فریادزدن، بدون هدف تیراندازی کردند و ۲۸ نفر کشته شدند. البته مهمات آنها تمام شد. این نمونه نشان‌دهنده عدم کنترل اوضاع توسط مسئولان بود. زیرا از یکسو هیچ تلاشی انجام نشده بود از سوی دیگر درصد برنیامده بودند با بررسی موقعیت از قطع برق که باعث تشدید بحران می‌شد جلوگیری کنند. این مسئله از سوی دیگر می‌تواند نشان‌دهنده اهمیت عمومی و همه جانبه برخی از صنایع باشد.

از ویژگیهایی که صنعت برق را استثنایترین مورد مستعد بحران ساخته است، موارد زیر باشد:

- داشتن کل جمعیت و جوامع به‌عنوان مشتری؛
- وابستگی تقریباً همه صنایع و خدمات در درجات مختلف به آن؛
- داشتن خطرات ذاتی و بالقوه؛

- داشتن ساختاری با ارتباط شبکه‌ای و اتصالات مرتبط.

در پایان فرایند برنامه‌ریزی و نکات مهم مدیریت بحران خاطر نشان می‌گردد (۲۴ ساعت اول بحران، تن برگ، مترجم سیدعلی اصغر ذوالفقاری، نشر حدیث):

- ۱ - طرح‌ریزی فرایند تشخیص بحران بر پایه‌ای صحیح؛
 - ۲ - یافتن موضوعاتی که باعث تشدید بحران می‌شود؛
 - ۳ - بررسی امکانات مختلف توسعه و پیشرفت بحران؛
 - ۴ - تعیین ارتباطات بین مسئولان در جریان بحران؛
 - ۵ - بررسی حالت‌های مختلف بحران از طریق پرسش و پاسخ و بررسی پاسخها؛
 - ۶ - انتخاب بدیل‌های مختلف به‌عنوان راه‌حل؛
 - ۷ - تعیین مسائل مهم نزد افکار عمومی؛
 - ۸ - تعیین منافع مشتریان و مخاطبان و لحاظ آن در سیاستگذاری کنترل بحران؛
 - ۹ - انتخاب بهترین راه برقراری ارتباط مستقیم با افراد؛
 - ۱۰ - تعیین تیم مدیریت و تفویض اختیارات تام؛
 - ۱۱ - تعیین حدود مسئولیت و اختیارات افراد تیم و گروه‌های متخصصان؛
 - ۱۲ - توجه تام و تمام به جزئیات تک‌تک برنامه‌های اجرایی؛
 - ۱۳ - تنظیم مداوم آخرین اطلاعات دقیق و پیامهای ضروری و برقراری ارتباط با مردم؛
 - ۱۴ - تعیین مرکز کنترل بحران، مجهز به وسائل مخابراتی و اتاق برای کنفرانس‌های خبری؛
 - ۱۵ - تعیین سخنگوی واحد یا تیم هم‌نظر؛
 - ۱۶ - شناسایی افراد خبره در کاهش بحران و فعال هنگام ازدحام مسئولیتها؛
 - ۱۷ - در جریان قراردادادن کلیه افرادی که به‌نوعی با بحران مرتبط می‌شوند؛
 - ۱۸ - مشخص ساختن اتفاقاتی که ممکن است به‌وقوع بپیوندد؛
 - ۱۹ - آماده ساختن خود برای بدترین حالتها؛
 - ۲۰ - بهبود مستمر پژوهشها به‌عنوان امری جدی و مهم. □
- مهشید یزدان‌پناه: کارشناس و مدرس مهندسی کیفیت، مشاوران مهندسی بهبود مستمر