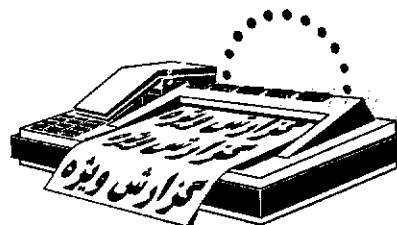


بررسی آثار مثبت و منفی بحران در سازمانها

بحران



و مدیریت بحران

گروه گزارش: مهرانگیز یقین لو، مریم خلیلی عراقی

تقدمه

رویدادهای مهم دهه های اخیر جهان از نظر سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، جغرافیایی و انسانی نشان می دهد که جوامع بشری پیوسته دستخوش حوادث طبیعی یا تمایلات مخرب انسانها که باعث بروز بحرانهای گوناگون می شود، بوده است. روزی نیست که اخبار مربوط به بحرانهای کوچک و بزرگی که در گوشه و کنار دنیا رخ می دهد در وسایل ارتباط جمعی منعکس نشود این بحرانها ممکن است تا آنجا پیش برود که منافع داخلی و خارجی جوامع و یا اعتبار یک سازمان بزرگ را مورد تهدید قرار دهد.

انفجار سفینه هوایی چلنجر در سال ۱۹۸۶، به گل نشستن کشتی نفتکش VALDEZ - ۱۹۸۹ که باعث آلوده سازی ۱۶۰۰ کیلومتر از ساحل زیبای آلاسکا شد، انفجار کارخانه شیمیایی UNION KARBIDE در بویال هندوستان - ۱۹۸۴ که موجب مرگ ۲۵۰۰ نفر و مصدوم شدن دویست هزار نفر شد، بحران اقتصادی کشورهای شرق آسیا - ۱۹۹۵، بیماری جنون گاوی در انگلستان، ورشکستگی یا رسوایی های مالی، بلایای طبیعی مانند زلزله های بزرگی که تاکنون چندین گوشه از جهان را لرزاند، جنگها و بسیاری از رویدادهای مهم سیاسی دیگر در دنیا، همگی بحرانهایی هستند که همواره شرکتها و سازمانهای اقتصادی و تجاری بزرگ را تهدید می کنند.

بروز چنین بحرانهایی دولتها را به طور جدی و مستقیم با خسارات و مشکلات گسترده ای روبرو می سازد. در این میان شرکتهای بسیار بزرگ و پیچیده در مقابل بحرانهای آسیب پذیرتر می باشند. زیرا بروز هر بحران بویژه اگر بزرگ باشد، می تواند باعث از دست رفتن شهرت شرکتهای شده و سلطه آنها را در بازارهای جهانی مورد تهدید قرار دهد.

به طور خلاصه باید گفت که بحران به صورت بخش جدایی ناپذیر و طبیعی حیات سازمانها و جوامع امروز در آمده است. بحرانهای دیگر ویژگی غیرعادی، کمیاب و اتفاقی برای جامعه جهانی تلقی نمی شود، بلکه در تار و پود جوامع مدرن رخنه کرده است. همه سازمانها هر روز و هر لحظه تحت تاثیر بحرانهای کوچک و بزرگ قرار دارند. بنابراین مدیران سازمانها باید پیوسته آماده رویارویی با بحرانهای باشند و برای پیشگیری و یا کاستن تاثیر بحرانهای خود چاره اندیشی کنند. آنها باید درک کنند که سازمانهای تحت مدیریتشان باید تا سرحد ممکن از بروز بحرانهای ایمن باشند. اگر مدیران سازمانها پیوسته نگران درگیر شدن با بحرانهای اقتصادی و سازمانی هستند، همواره باید بیاندیشند که چگونه می توانند و باید خود و سازمان خود را از گرداب بحرانهای مختلف آن گونه نجات دهند تا کمترین آسیب متوجه سازمانشان شود. نباید فراموش کرد که بیشتر بحرانهای بزرگ که بسیاری از غولهای اقتصادی جهان را به ورشکستگی کشانده است، به طور اتفاقی و تصادفی رخ نداده اند. بلکه بحرانهایی بوده اند که مدیران و افراد هیأت مدیره شان در رویدادن بحرانهای به طور سهو دخالت داشته اند. در این باره می توان به زهر آلوده شدن کپسولهای شرکت تای لنول (TYLENOL - ۱۹۸۲) و یا سقوط پنج هواپیمای آمریکایی در مدت پنج سال اشاره کرد. گزارش ویژه این شماره تدبیر نیز به موضوع «بررسی آثار زیانبار وقوع بحران در سازمانها اشاره دارد. در این گزارش بحران از زوایای سازمانی، مدیریت شهری به صورت خرد و کلان مورد بررسی قرار داده شده است. اینکه بحران چیست، چه آثار مثبت یا منفی برای سازمانها در بر دارد و مدیران سازمانها چگونه می توانند به کمک تیم مقابله با بحرانهای به کاهش یا حذف بحران پردازند، پرسشهای ما از افسراد مصاحبه شونده در این گزارش ویژه است.

این افراد عبارتند از:

- خانم مهندس مهشید یزدان پناه - مدیرعامل انستیتو مهندسی کیفیت و مدرس و مشاور مدیریت و مهندسی کیفیت.
- آقای دکتر مازیار حسینی، رئیس مرکز پیشگیری و مدیریت بحران شهر تهران.
- آقای محمد آزادی، کارشناس سازمان مدیریت صنعتی و دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت شهری.
- آقای دکتر محسن ابراهیمی، معاون مرکز پیشگیری و مدیریت بحران شهر تهران.
- آقای حسن موسوی چلک، مدرس دانشگاه تربیت معلم تهران.
- آقای دکتر وحید حسینی جناب، مشاور رئیس و مدیر گروه آموزش مرکز پیشگیری و مدیریت بحران شهر تهران.
- آقای رضا کاویانی، لیسانس مدیریت بیمه - مشاور مدیریت ریسک در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی و مدیر مسئول فصلنامه روئین.

بحران و شرایط بحرانی

تدبیر: هنگامی که مجموعه شرایط خاصی، روال متداول و پیش بینی شده جریان کار، فعالیت، تولید، خدمت رسانی، زندگی، ارتباطات، تامین نیازهای عمومی، سلامت، محیط زیست و یا افکار عمومی را تغییر یکباره می دهد، در این حالت شرایط بحرانی بروز کرده است. این مطلب را خانم یزدان پناه در پاسخ به نخستین پرسش ما مطرح کردند. وی در ادامه این مطلب افزودند، پژوهش و بررسی های انجام شده نشان می دهد بحرانها نفساً تعیین کننده میزان خسارت نیستند بلکه پاسخ مسئولان به بحران است که میزان خسارتهای وارده را تعیین می کند. شاید بسه نظر غیرعسادی برسد اما واقعیت این است که برنامه ریزی و مدیریت ناصحیح بحران مرتباً دامنه خسارات را گسترده و میزان خسارت را افزایش می دهد. به همین دلیل است که اکنون برنامه ریزی و مدیریت بحران تا این اندازه اهمیت یافته است.

اما مدیریت بحران دقیقاً به معنای سوق دادن هدفمند جریان پیشرفت امور به روالی قابل کنترل، انتظار برگشتن امور در اسرع وقت به شرایط قبل از بحران است. این یکی از دامهایی است که معمولاً از بیرون به مسئولین مدیریت بحران فشار می آورد و خود یکی از مهمترین عوامل تصمیم گیری های غلط و گسترش دامنه بحران محسوب می شود.

مدیریت بحران از سه فاز کاملاً مجزا تشکیل می شود، نخست پیش بینی / پیشگیری، دوم برنامه ریزی / آموزش، و سوم هدایت / کنترل. همان طور که می بینید مواقعی که بحران رخ داده است کار زیادی جز هدایت و کنترل نمی توانیم انجام دهیم و مهمترین اقدامات در این زمان اتخاذ تصمیم های صحیح است. از دیدگاه مدیریت، برای اتخاذ تصمیم صحیح، به داده ها، اطلاعات، امکان پردازش و تحلیل نیاز داریم اما متأسفانه منابع اصلی همه این موارد تنها قبل از بروز بحران در اختیار ما می باشد و

اگر دو مرحله قبلی یعنی پیش بینی / پیشگیری، برنامه ریزی / آموزش را انجام نداده باشیم، شاهد بروز بحران جدیدی در دل بحران رخ داده، خواهیم بود که مستقیماً با تصمیم های عجولانه و نسجیده نه تنها بر وخامت اوضاع می افزاییم بلکه بحرانهای جدیدی می آفرینیم که حتی قابل شناسایی نیستند و فقط عوارض ناشی از آنها مرتباً در کنترل بحران اصلی خلل ایجاد می کند.

از سالهای دهه ۱۹۷۰ به بعد و پس از بحران نفت، مهارت جدیدی برای تصمیم گیرندگان شرکتهای عظیم ضروری شناخته شد و آن هم مدیریت بحران بود. زیرا درست در همین دهه بررسی اقتصادی بودن یا نبودن فعالیتهای مختلف شرکتهای زیر سوال رفت و این بررسی به مهارت خاص مدیریت بحران نیاز داشت. البته مانند همه دوران های خاص بررسی اقتصادی بودن یا نبودن فعالیتهای موجب کاهش چشمگیری در هزینه های تولید و در نتیجه رشد و توسعه صنایع گشت.

تدبیر: خانم یزدان پناه، درباره انواع بحرانها تقسیم بندی وجود دارد؟

بله نخستین تقسیم بندی بحران را می توان در ابعاد فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی دانست. بحرانهای اجتماعی خود به بحرانهای سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، بهداشتی، طبیعی (عوامل طبیعی) و ترکیبهایی از آنها تقسیم می شوند. معمولاً تصور می شود که بحرانهای اجتماعی تنها باید مدیریت بحران شوند لیکن واقعیت این است که بحران اجتماعی قبل از هر چیز بسایند مدیریت دانایی شود. زیرا اعداد و ارقامی مانند نرخ رشد جمعیت، ترکیب سنی جمعیت، نرخ بیکاری، منحنی دوران رشد کارخانجات، نرخ رشد، درصد ترک تحصیل در مقاطع مختلف، ظرفیت پذیرش آموزشهای فنی و حرفه ای، نرخ رشد برخی از بیماریها، نرخ رشد اعتبار، نرخ خودکشی در مقاطع سنی و موقعیت اجتماعی و جنسیت و بسیاری از نتایج آماری بسیار ساده از یکسو بیانگر تشکیل شرایط خاص را نشان می دهند و ازسوی

مدیریت بحران چیست؟

برخلاف مدیریت موقعیتهای اضطراری و مخاطره آمیز که تنها با سوانح طبیعی سروکار دارند، مدیریت بحران کلاً با بحرانهایی که به دست انسان پدید آمده اند یا انسان مسبب رویدادن آنها بوده است سروکار دارد مانند: دزدی رایانه ای، آلودگی محیط زیست، مدیریایی، کلاهبرداری، دست بردن در فرآورده ها، و خشونت در محیط کار. برخلاف سوانح طبیعی، بحرانهایی که به دست انسان پدید می آیند اجتناب پذیرند و اصولاً نباید اتفاق بیفتند. به همین دلیل، مردم سازمانهایی را که مسئول بروز انواع بحران ها هستند موردانتقاد شدید قرار می دهند.

اصولاً چرا بحران به وقوع می پیوندد و برای مدیریت بهتر آن، پیش از روی دادن یا حین روی دادن و پس از روی دادن بحران چه اقداماتی بسایند کرد، یکی از بهترین و کارآمدترین چارچوبها برای بحران برنامه ریزی و تدوین برنامه عملیات اضطراری است. با این همه، متأسفانه حتی بهترین چارچوبها و بیشترین آمادگیها هم، نمی تواند از بروز بحران پیشگیری کند. این موضوع حتی در مورد بحرانهایی که از وقوع آنها اطمینان داریم نیز مصداق دارد. اما با درک «اصول اساسی» مدیریت بحران می توانیم اثرات بد آن بکاهیم. ضمن اینکه حتی نمی توان بحرانها را پیش بینی کرد - پیشگیری آنها بسه کنار - در صورتی که آنچه امکان پذیر است، درک کنیم، خیلی بهتر می توانیم آنها را مهار کنیم.

تفاوت دنیای امروز در چیست؟

جامعه اطلاعاتی / صنعتی مدرن چه ویژگی ای دارد که آن را مستعد بحران می کند؟ و به چه دلیل، بحرانهایی که حاصل خطای بشر است، بسویژه در بیست سال گذشته فزونی یافته اند؟

بیشتر سازمانها و نهادهای امروزی چنان ساخته شده اند که بتوانند از بروز بحرانها پیشگیری کنند یا وقتی روی دادند آنها را به طرز موثر مهار کنند. برای مدیریت بحران نه سازوکاری وجود دارد و نه مهارتهای اساسی، مهمتر از همه، مدیران و رؤسای کل سازمانها و نهادها هنوز «مهارتها و طرز فکرهای نوین مدیریت» را که برای از

مدیریت بحران دقیقاً به معنای سوق دادن هدفمند جریان پیشرفت امور به روالی قابل کنترل و انتظار برگشتن امور در اسرع وقت به شرایط قبل از بحران است.

مدیریت عمومی نقش تعیین کننده ای دارد این نقشها مجموعاً ذخیره خرد اجتماعی را برای بهبود اثربخش تصمیم گیری های عمومی و خصوصی و کنترل موقعیت تشکیل می دهد. چهار زمینه بازار مدیریت دانایی در مدیریت عمومی موارد زیر است:

- ۱- تقویت تصمیم گیری در خدمات عمومی
- ۲- یاری رساندن به مردم برای مشارکت اثربخش در تصمیم گیری عمومی
- ۳- پرورش استعداد های ذخیره خرد اجتماعی قادر به رقابت
- ۴- ایجاد نیروی کار فکری توانمند در رقابت

بنابراین، اینکه بحرانهای اجتماعی قابل پیشگیری نیستند و باید مدیریت بحران شوند. یک سوء تفاهم است و امروز دیگر معنایی ندارد.

تدبیر: اجازه دهید کمی وارد بحث مدیریت سازمانها و نحوه برخورد مدیران در لحظه ای که بحرانی برای سازمانشان رخ می دهد، شویم، شما چه ارزیابی در این باره دارید.

خاتم یزدان پناه: در بسیاری کنترل آثار منفی بحرانها در یک سازمان و نحوه برخورد مدیران می توان گفت، چون سازمان اجتماع کوچکی است همه انواع بحرانها را می تواند در ابعاد کوچکتر داشته باشد. لیکن آنچه بیشتر مورد نظر است بحرانهایی است که به طور خاص در زمینه حرفه یا تخصص سازمان ایجاد می شود. مسلماً بر حسب حرفه و صنعت نرخ بروز بحران در سازمانها متفاوت است. لیکن باید گفت در کشورهای در حال توسعه به دلایل مختلف بروز بحرانها در همه زمینه ها شایع تر است. دلیل آن عموماً مباحث روانشناختی با منشاء شتاب رشد است.

در یک شرکت مشاور معماری تدابیر بسیار جالبی اندیشیده شده است طوری که برای پیشگیری از بحران چه در ابعاد عمومی صنعت و چه در بعد خاص آن شرکت موثر افتاده است. به این ترتیب که HONDBOOK AIA را به

دیگر ضرورت اجتناب ناپذیر مدیریت دانایی در خدمات عمومی و مدیریت دولتی را نشان می دهند.

تدبیر: به نظر شما نقش حکومت ها و دولتها در پیشگیری و کاهش بحرانهای اجتماعی و اقتصادی چیست؟

خاتم یزدان پناه: سوء تفاهم متداول در مورد بحرانهای اجتماعی چنین نشان می دهد که گویا رفع بحرانهای اجتماعی نیاز به بودجه و سخت افزار دارد. در همین جا مدیریت بحران به صراحت نشان می دهد که کلیه بحرانهای اجتماعی قابل پیشگیری است بویژه اگر علاوه بر بودجه و سخت افزار، عامل مدیریت دانایی را نیز به بخش خدمات دولتی بیفزاییم. برای مثال نرخ رشد جمعیت در سال ایکس نشان دهنده نیاز به مدرسه، مهد کودک، پارک، ورزشگاه،

مراکز بهداشتی، کتاب، نمایشگاه، مراکز تفریحی، آزمایشگاه علمی تفریحی، فیلم، تئاتر، مراکز ورزشی، مراکز روانشناسی، معلم، مربی، دکتر، نرم افزارهای آموزشی، شیوه های تربیتی جدید است. دانایی آموزش و پرورش نسلی که با اینترنت، ماهواره، کامپیوتر،

تجارت بین المللی، مسافرتها خارج از کشور، مراد و هم نشینی با فرزندان فامیل که مهاجر کشورهای غربی هستند، همان دانایی نیست که در ۱۵ یا ۲۰ سال پیش مریبان و مادران داشتند. نسلی که بیشترین ساعات روز خود را با هنر بین المللی از فیلم، سریال، موسیقی، نقاشی، کتاب، نمایشگاه می گذراند و از طریق اینترنت در ارتباط با هزاران موضوع جدید است را نمی توان با یک زمین ۱۰ در ۷ متر آسفالت که دو تور بسکتبال شکسته در آن نصب است تغذیه و تامین کرد. در اینجاست که بروز بحران از مدیریت نمودن دانایی سرچشمه می گیرد نه از رشد جمعیت. در مباحث مدیریت دانایی در مدیریت عمومی (دولتی) (PUBLIC - ADMINISTRATION) با تاکید بیان شده است. مدیریت دانایی در

میان برداشتن بحران ضروری هستند، درک نمی کنند.

مسئله این است که این مهارتهای نوین دشوار نیستند و می توان به سادگی و مستقیماً آنها را به افراد آموخت. ضمناً اینها همان مهارتهایی هستند که برای موفقیت در اقتصاد نوین جهانی ضروری هستند.

مدیریت بحران گسترده تر از اداره بحران به تنهایی است. زیرا در مورد مهارتهای نوین مدیریت و نوع سازمانهای جدیدی که در قرن بیست و یکم به آنها نیاز خواهیم داشت که به دست انسان در حین و پس از بروز بحرانهای بزرگ بکار برده می شوند، نشان می دهد چرا وظیفه مدیریت بحران به صورتی موثر، تنها پاسخگویی و نشان دادن واکنش نسبت به یک بحران بزرگ، پس از وقوع آن نیست.

بیشتر دانشجویان و دست اندرکاران جدی مدیریت بحران معترف هستند که بهترین شکل مدیریت بحران آن است که پیش از وقوع یک بحران بزرگ، برای رویارویی با آن، آمادگی داشته باشیم. به همین دلیل، آنها می که در رشته مدیریت بحران کار یا تحقیق می کنند، می دانند که تنها برنامه ریزی نیست که برای آمادگی در برابر یک بحران، دارای اهمیت به سزاست. بلکه قابلیت های خود سازمان در مدیریت بحران است که دارای اهمیت فراوان است.

سازوکارهای گوناگون مدیریت بحران برای پیش بینی، حس کردن، واکنش نشان دادن، مهار کردن، آموختن و طرح ریزی مجدد و روشهای سازمانی، به منظور اداره بحرانهای بزرگ ساخته شده اند. همان طور که در مورد مدیریت کنترل کیفیت و حفظ محیط زیست نیز می توان گفت، اگر مدیریت بحران به شکلی سازمان یافته به کار برده نشود. به درستی انجام نشده است. همه بحرانها، خیلی پیش از روی دادن یک سلسله نشانه های هشدار دهنده بروز می دهند. اگر پیش از بروز بحران این نشانه ها را تشخیص بدهیم و روی آنها اقدام کنیم، می توانیم پیش از وقوع بحران از بروز آن جلوگیری کنیم. این خود بهترین شکل مدیریت بحران شمرده می شود.

نکته مهم این است که سازوکارهای شناخت بحران، خیلی پیش از بروز بحران باید در جای خود قرار داشته و قابل استفاده باشند. در غیر این صورت، در بحبوحه

حد اکثر رسانده ایم.

آثار منفی بروز بحران در سازمانها زمانی حد می شود که هیچ اقدامی قبل از بروز بحران انجام نشده باشد. به این ترتیب که هرج و مرج به حداعلاهی خود می رسد و شیرازه همه کارها از دست می رود. برنامه ریزی بحران کمک بزرگی به کوچک نگهداشتن دامنه بحران و کنترل سریع آن می کند. اگر اقدامات درون سازمانی را بخواهیم به طور عام عنوان کنیم شامل موارد زیر می شود:

۱- شناخت دقیق فرایند کار از آغاز تا پایان ابتکار با روش MAPPING WORK PROCESSES به راحتی انجام می شود.

۲- شناخت نقاط بحران یا مقاطعی که احتیاج به بازرسی و کنترل دارد.

۳- توسعه و تکمیل راهکارهای اجرایی تدوین شده برای مدیریت و کنترل بحران

۴- ارائه راهکارها به مدیران، مسئولین و کلیه کسانی که با فرایند منشاء بحران آشنایی دارند.

۵- مانور یا تمرین عملی چگونگی مدیریت بحران

۶- استفاده از قوه تصور و تخیل افراد برای تکمیل هرچه بیشتر برنامه (فیلم هایی چون زلزله در نیویورک، آتش سوزی های بزرگ، آتشفشان، سیل و غیره که با هزینه های هنگفت در سطح جهان ساخته شده است می تواند برای جرقه های ذهنی تدوین برنامه مدیریت بحران مفید باشد).

۷- تهیه و نگهداری نسخه های کپی از اسناد و مدارک مهم در خارج از محیط

۸- برقراری ارتباط درست و لازم با خارج از محیط به وسیله اخبار صحیح و متناسب.

بحران و پیش بینی بحرانها

آقای موسوی یکی دیگر از مصاحبه شوندگان در این گزارش ویژه بودند. ایشان معتقدند، چنانچه بخواهیم تعاریفی از

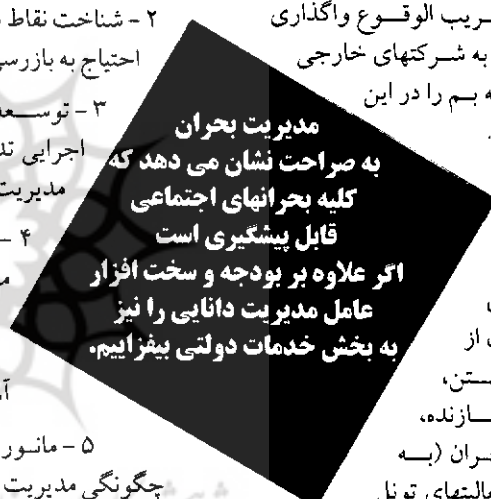
عنوان یک مرجع بین المللی معتبر بین المللی برای شناخت سیر تحولات صنعت، یافتن مهارتهای لازم برای بقا و حضور در صنعت معماری ملی و منطقه ای مورد مطالعه قرار داده است. طوری که مباحثی از آن ترجمه و در سطح صنعت به رایگان توزیع شده است. سیستم آموزشی این شرکت نیز با صرف هزینه لازم، کلیه مهارتهای مورد نیاز برای مشارکت های حرفه ای رقابتی با جهان در منطقه را طراحی و با صرف وقت لازم به مدیران و کارشناسان ارائه می کند. مسلماً فوایدی که از این صرف هزینه و وقت نصیب یک شرکت پیشروی معماری می شود، در کوتاه مدت نخواهد بود. اما نقش مدیریت دانایی در پیشگیری از بحران قریب الوقوع واگذاری معماری های حساس به شرکتهای خارجی مخصوصاً پس از زلزله بم را در این تصمیم گیری می بینیم.

از جمله کارگاههای آموزشی طراحی شده در مجموعه آموزشهای این شرکت می توان از مدیریت خویشتن، مدیریت مناسبات سازنده،

کارتیمی، مدیریت بحران (به طور خاص برای فعالیتهای تونل

مترو) مدیریت پروژه و کنترل پروژه نام برد. شاید به نظر برسد این کاری

است که اکثر شرکتهای می کنند. بلکه اکثر شرکتهای آموزش دیده اند ولی هدفمند و پیشگیرانه بودن آموزشها برای بحرانهای اجتماعی و حرفه ای با دقت لازم دیده نشده است. آنچه که سازمانها می توانند برای مدیریت بحران انجام دهند در استراتژی و اهداف بلند و میان مدتشان گنجانده شده است. به بیان روشن تر زمانی می توانیم بگوییم مدیریت بحران نموده ایم که اصلاً بحرانی به وجود نیاید، هر چند بعد از همه پیشگیریهای لازم باید حتماً با جدیت تمام برای درصد بسیار اندک احتمال بروز بحران نیز برنامه ریزی کنیم. در آن صورت با پشت سر گذاشتن مرحله پیش بینی / پیشگیری و مرحله برنامه ریزی / آموزش، ضمن اینکه احتمال بروز بحران به حداقل می رسد، درجه موفقیت در مدیریت نمودن بحران را نیز به



بحران، وظیفه خود را انجام نمی دهند. از اینها گذشته، بدون وجود سازوکارهای شناخت نشانه ها، نه تنها احتمال بروز بحران در سازمان افزایش می یابد، بلکه از امکان کنترل آن نیز کاسته می شود. از آنجایی که، بحرانها قادرند به سرعت گسترش بیابند، شناخت اولیه نشانه ها دارای اهمیت حیاتی است. فزون بر این، انسان می بایست یک سلسله سازوکارهای موثر شناخت بحران در اختیار داشته باشد. زیرا وسیله شناخت یک نوع بحران، لزوماً برای شناخت انواع دیگر بحرانها مناسب نمی باشد.

حتی با بهترین برنامه ها و سازوکارهای تشخیص نشانه ها نمی توان از بروز بحران اجتناب کرد. به همین دلیل یکی از مهمترین جنبه های مدیریت بحران، مهار کردن میزان خسارت هاست. همانگونه که از اسمش برمی آید، هدف از مهار کردن میزان خسارتها این است که از گسترش اثرات ناخواسته بحران جلوگیری شود و بدین ترتیب، از تاثیر گذاری بحران به بخشهای آسیب ندیده سازمان پیشگیری گردد. بسیاری مثال، سازوکارهای مهار کردن میزان خسارت در صنعت نفت، عمومیت دارند. اما با توجه به گستره و طبیعت نشست نفت، سازوکارها، تاثیر کافی ندارند.

همان طور که در مورد تشخیص نشانه ها گفتیم، سازوکارهای مهار کردن یک نوع بحران، لزوماً برای مهار کردن خسارت دیگر بحرانها مناسب و موثر نیستند. بدین سان برنامه منظم و سازمان یافته بحران، کوشش می کند، تا آنجا که ممکن است، اطمینان حاصل کند که انواع گوناگون سازوکارها، برای مهار کردن میزان خسارتها، در جای خود قرار دارند و همیشه مورد استفاده قرار می گیرند.

سازوکارهای بسیار مهم زیر آشکار می سازند که چرا بیشتر برنامه های مدیریت بحران، موثر واقع نمی شوند. این سازوکارها شامل پند آموختن از بحران پس از وقوع آن و طرح ریزی مجدد سیستمها به منظور بالا بردن سطح کارایی مدیریت بحران در آینده است. با کمال تأسف، سازمانهای انگشت شماری بحران را پس از وقوع مورد موشکافی قرار می دهند. سازمانهایی هم هستند که یا موشکافی بحران را به درستی انجام نمی دهند و یا اینکه یافته های خود را به کار نمی بندند. هدف از جلسات

اما مدیریت بحران

در زمینه مدیریت بحران باتوجه به تعاریف متفاوتی که از بحران شده است آنچه که در میان بسیاری از اندیشمندان روی آن اجماع وجود دارد این است که وظیفه مدیریت بحران کنترل بحران در زمان کوتاه با استفاده از بهترین اصول، روشها و... است.

آقای موسوی در این باره افزودند: در بند ۳، ماده یک طرح جامع امداد و نجات کشور، مدیریت بحران چنین تعریف شده است: فرایند عملکرد و برنامه ریزی مقامات دولتی و دستگاههای اجرایی دولتی و عمومی است که با مشاهده، تجزیه و تحلیل بحرانها به صورت یکپارچه، جامع و هماهنگ با استفاده از ابزارهای موجود تلاش می کنند از بحرانها پیشگیری نمایند یا در صورت بروز آنها درجهت کاهش آن، آمادگی لازم، امدادسانی سریع و بهبود اوضاع تا سطح وضعیت عادی اقدام نمایند.

طبیعتاً در هر سازمان یا شرکت یا کارخانه نیسز وظیفه مسئولین آنجا است که بتوانند مدیریت بحران را انجام دهند تا آن را کنترل کنند.

برخی از بحرانهایی که در یک مجموعه یا شرکت یا سازمان ممکن است مدیران با آنها مواجه شوند عبارتند از:

- بی انگیزگی کارکنان.

- بکارگیری مدیران نالایق در قسمتهای مختلف

- عدم دستیابی به اهداف کارخانه یا سازمان

- عدم رضایت مشتریان یا خدمت گیرندگان

- عدم اطمینان کارکنان، مجموعه مدیران (بحران اطمینان)

- اعتصابات کارکنان

- بحرانهای مالی

- ناکارآمدی قوانین، بخشنامه ها،

بحران ارائه دهیم باید آن را باتوجه به تناسب شرایطی که افراد در آن قرار دارند تعریف کرد. یک لحظه تعیین کننده، نقطه برگشتی برای بهتر یا بدتر شدن وضعیت و یا مقطع حیاتی، تعاریف کوتاه اما پرمعنایی درباره بحران هستند که ایشان در ابتدای سخنانشان خود عنوان کردند. آقای موسوی در ادامه صحبت های خود گفتند: به طور کلی، باید پذیرفت که ارائه یک تعریف مشخصی از بحران کار بسیار دشواری است و تعاریف ارائه شده نیز همگی نسبی هستند. چرا که ممکن است موضوعی برای یک فرد، سازمان یا جامعه بحران باشد اما در جامعه دیگر بحران محسوب نشود، اما این نکته که در شرایط بحرانی باید اقدامات عاجل و جدی انجام شود تا شرایط بحرانی تر نشود مورد پذیرش همه جوامع می باشد زیرا شرایط بحرانی از شرایط عادی متمایز است.

می توان شهر را
موجود زنده ای تصور کرد که
باید برای ادامه حیات
وسالمتی آن
برنامه هایی وجود داشته باشد
که مانع بروز بحران و یا حداقل
باعث کنترل بحران شود.

«واینبر» و
«کان» در یک
نگرش جامع و
همه جانبه برای
بحران تعاریف زیر را
ارائه کردند:

۱- نقطه چرخش در رویدادها و کنشها و پیامدهای غیرمنتظره ای به دنبال می آورد.

۲- شرایطی که واکنش فوری شرکت کنندگان را طلب کند

۳- شرایطی که ایجاد نااطمینانی کند

۴- کاهش کنترل بر رویدادها

۵- شرایطی که در آن اطلاعات در دسترس به شدت کاهش یابد

۶- شرایطی که همراه با افزایش فشارها و تنش برای کارکنان و جوامع باشد.

در راستای بحرانهای طبیعی می توان گفت بحران حادثه ای است که در اثر رخدادها و عملکردهای طبیعی، و انسانی به طور ناگهانی به وجود می آید و مشقت و سختی را به یک مجموعه و یا جامعه انسانی تحمیل می کند که برطرف کردن آن نیاز به اقدامات اضطراری، فوری و فوق العاده دارد.

موشکافی بحران پس از وقوع این نیست که تقصیر یا گناه را به گردن کسی بیندازند، بلکه منظور بررسی درسهایی است که باید آموخت تا کارکرد مدیریت بحران در آینده بهبود یابد.

با کمال تأسف هنوز تنها درصد اندکی از سازمانها طبیعت منظم مدیریت بحران را درک می کنند. به همین دلیل، شمار اندکی از سازمانها لزوم ایجاد برنامه گسترده مدیریت بحران را حس می کنند.

تعداد کمی از سازمانها به لزوم آماده ساختن خود برای رویارویی با گستره وسیعی از بحرانها، پی برده اند. به سخن دیگر، شمار اندکی از آنها به لزوم تهیه و نگهداری پورت فولیوی گسترده ای از بحرانها پی برده اند. به همین ترتیب، برای مقابله با سلسله گسترده ای از بحرانها، سازوکارهای لازم برای شناسایی علائم بحران را به وجود نیاورده اند. از طرفی، تنها بخش کوچکی از سازمانها به لزوم بررسی موشکافانه و مستمر فرهنگ سازمان خود پی برده اند که معلوم کنند آیا فرهنگ سازمان از برنامه مدیریت بحران پشتیبانی می کند یا بر ضد آن کار می کند. فزون بر این، تنها تعداد اندکی از سازمانها، به طور منظم و مرتب ذینفعان خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهند. به همین دلیل، به نظر می رسد که رشته مدیریت بحران نیازمند پیشرفتهای بیشتری است.

بخش عظیمی از سازمانها اگر هم برنامه مدیریت بحران داشته باشند، برنامه ای از هم گسسته و تکه تکه است. تنها زمینه ای که بیشترین پیشرفتها را داشته است. خلاصی یافتن از فاجعه است. نظر به این که خلاصی از فاجعه کلاً شامل فاجعه های فیزیکی و طبیعی می گردد. این از لحاظ روحی و روانی کمتر سازمان را تهدید می کند. ضمناً از نقطه نظر مالی هم، کمتری من فشار را روی سازمان می آورد. به طور کلی باید گفت که بخش عظیمی از سازمانها نمی توانند جز برای فوری ترین و قابل رؤیت ترین بحرانها و بحرانهایی که مکرراً روی می دهند، برنامه ریزی کنند.

در غالب اوقات مدیران شرکتها خیلی دیر به فکر مقابله با بحرانها و مشورت با دیگران می افتند. اینگونه مدیران پس از آنکه بحران موجود خساراتی به آنها وارد آورد و مطبوعات و وسایل ارتباط جمعی همگی در

پشت در بهای بسته آنان به انتظار اخبار و اطلاعات نشستند و درست هنگامی که امر ایجاد ارتباطات شدیداً برای آنها محدود شد تازه به فکر حل مشکل و پیدا کردن راه چاره می افتند.

راه حل تمام این مشکلات ایجاد آمادگی قبلی است. اما تجربیات نشان داده است که باید مسائل دیگری را هم در نظر گرفت مثلاً اینکه چرا افشاد در اینگونه موارد دچار سردرگمی می شوند؟ چرا هنگام روبرو شدن با یک بحران مرتکب ساده ترین و درعین حال اساسی ترین اشتباهات می گردند؟ چرا هنگام بروز مشکلات چیزی می گویند یا عملی انجام می دهند که درست نقطه مقابل منافع خود یا شرکتشان است؟

پس از طرح پرسشهای بالا می توان پرسید که: چگونه می توان از دستپاچگی افراد جلوگیری کرد؟ چگونه می توان از عکس العملهای غیرمنطقی پرهیز نمود؟ چگونه می توان جلوی سبیل عظیم خبرنگارانی که به دنبال واقعیتهای کشف نشده مورد نظر خود هستند را گرفت و تحت کنترل آورد؟ چگونه می توان تاثیر بحران را در مشتریان و سهامداران به حداقل ممکن رسانید؟ و چگونه می توان اعتبار خود را همچنان حفظ کرد؟

از همه مهمتر اینکه وقتی بحرانی به وقوع می پیوندد، چه اتفاقاتی پدید می آید؟ اشخاص چه وضعیتی خواهند داشت؟ شرکتهای وابسته چطور به حیات خود ادامه خواهند داد؟ و نهایتاً اینکه افکار عمومی چگونه خواهد بود؟

پرواضح است بحرانی که در سطح یک حکومت محلی بوقوع می پیوندد با مشکل هواپیمارانی تفاوت دارد. نحوه مراقبت از قرضهای سمنی که در قفسه های یک فروشگاه قرار دارند با طریقه اطفاء حریق در یک هتل متفاوت است یا عکس العملی که در مقابل با تلاش دیگران جهت خرید قسمت اعظم سهام شرکتها انجام می گیرد با عکس العمل مدیر بانکی که دچار کمبود نقدینگی شده تفاوت دارد. ولی به هر حال می توان عوامل ثابتی را در این بحرانی تعیین نمود. اینها عواملی هستند که در وضعیتهای پرمخاطره، شرایط ناگهانی، نامساعد و مبتنی بر احساسات - که بحران نام دارند - مشاهده می شوند.

بنابراین مطالعات می توان ادعا کرد که

انتخاب راه حلها یا فراهم کردن زمینه ارائه پیشنهادات توسط آنان (و توجیه کارکنان)

۶ - تشکیل ستاد بحران

۷ - پیامدهای بحران بررسی شود

۸ - بررسی اقدامات انجام شده از زمان وقوع بحران تا حل یا کنترل آن توسط اعضای ستاد

۹ - گاهی مواقع حضور یک نفر مدد کار اجتماعی یا روانشناسی نیز می تواند موثر واقع شود.

۱۰ - شناسایی مراکز، موسسات و... کسه می توانند در حل بحران به سازمان کمک کنند.

ساختار و ویژگی های ستاد مقابله با بحران

این پرسش را از خانم یزدان پناه پرسیدیم که تیم های مقابله با بحرانی سازمانی چه ساختاری باید داشته باشند تا بتوانند با کارایی بالا به مبارزه با بحرانی بپردازند. ایشان اعتقاد دارند، یکی از وظایف مدیریت بحران در سازمانها تشکیل ستاد یا تیم های مقابله با بحرانی می باشد. از سوی دیگر پیش نیاز مدیریت بحران، شناخت دقیق فرایندهاست و می دانیم که فرایندها جدا از هم نیستند یعنی اگر در بخش تولید، تعمیرات، حمل و نقل یا هر فرایند دیگر بحرانی ایجاد شود، فرایندهای دیگر نیز چه مستقیم و چه غیرمستقیم درگیر بحران می شوند.

تجربه من در طراحی کارگاههای آموزشی و برنامه ریزی و مدیریت بحران و همچنین تشکیل ستادهای بحران نشان می دهد که تیم ها باید (CROSS FUNCTIONAL) یا چند تخصصی باشند. به بیان روشن تر مهارتها، دانش، اطلاعات و تجاربی که در بروز بحران برای تصمیم گیری لازم است به هیچ وجه از تیم های چندتخصصی بر نمی آید. متأسفانه در برخی مواقع مدیریت ارشد برای جلوگیری از پخش شایعه یا بروز اخبار کمک فکری، تجربه، دانایی و یا امکانات مسئولیت ذریبط را رد

دستورالعمل ها و...

- اتفاقات غیرقابل پیش بینی.

شایان ذکر است که بیشتر بحرانیهای سازمانی قابل پیش بینی است که در نتیجه نظارت، ارزیابی و پیگیری اهداف و... می توان آنها را شناخت.

درواقع می توان گفت که هدف اصلی مدیریت بحران، دستیابی به راه حلی معقول برای برطرف کردن شرایط غیرعادی است، به گونه ای که منافع اساسی سازمان حفظ گردد.

تدبیر: آثار منفی ناشی از بروز بحرانیها برای سازمان چیست؟

آقای موسوی: باتوجه به شرایط هر سازمان بحرانی آثار و تبعات خاصی دارند. برخی از این آثار منفی عبارتند از:

- از دست دادن اعتماد خدمت گیرندگان یا مشتریان

- ورشکستگی یا اختلال سازمان

- از دست دادن زمان

- هدر رفتن هزینه ها

- بسی انگیزگی کارکنان و عدم مسئولیت پذیری آنان

- عدم دستیابی به اهداف سازمان یا شرکت.

تدبیر: سازمانها هنگام وقوع بحران چه اقداماتی باید انجام دهند؟

آقای موسوی: اقدامات زیادی می توانند انجام دهند اما مهمترین آنها عبارتند از:

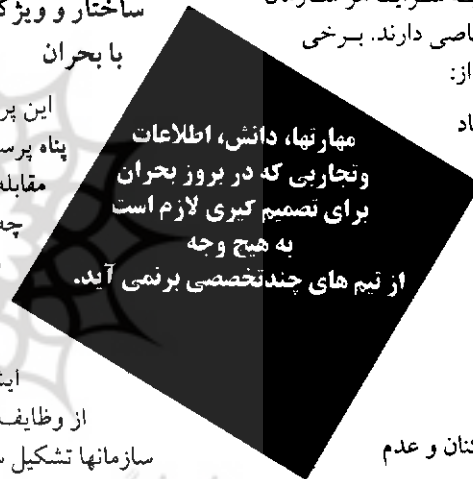
۱ - شناخت بحرانیها و اولویت بندی ها براساس نیاز سازمان

۲ - شناخت عوامل موثر در بروز بحرانیهای اولویت بندی این عوامل

۳ - فراهم کردن امکانات و زمینه های لازم برای حل یا کنترل یا کاهش بحران

۴ - انتخاب راه حل های مناسب (بهترین راه حل)

۵ - فراهم کردن زمینه مشارکت کارکنان جهت



میان مدت است که در آن صورت مسائل منابع انسانی، آموزش، روشهای اجرایی و فرایندها به صورت هدفمند با هدف حذف زمینه های بروز بحران، بهبود می یابند. در بررسیهای عامی که از نظر صرفاً معماری روی زلزله بسم انجام گرفت، نتایج تکان دهنده ای از مواردی که می شد پیشگیری کرد به دست آمد. مسلماً اگر این بررسی ها به صورت هدفمند و سیستماتیک و کارشناسانه انجام شود، دیگر فاجعه بسم و مشابه آن تکرار نخواهد شد. این باعث خوشحالی است وقتی مثلاً شهردار میانه، ادارات کشاورزی شهرستانها و سازمانها از ما درخواست برگزاری دوره های مدیریت بحران و طرح ریزی آن را می کنند. این امر نشانگر رشد فرهنگی و اهمیت یافتن مدیریت دانایی در سازمانهای عمومی است.

آقای موسوی نیز ساختار و ویژگیهای ستاد یا تیم های مقابله با بحرانها را چنین بیان کردند:

- با حضور بالاترین مقام مسئول سازمان و معاونین سازمان باشد.

- از مشاوران نیز در صورت لزوم (درون سازمان یا برون سازمان) استفاده شود.

- متخصص باشند.

- با برنامه ریزی آشنا باشند.

- ستاد فقط منتظر تشکیل جلسه پس از بحران نباشد بلکه قبل از ایجاد بحران تشکیل جلسات دهند تا بتوانند در صورت لزوم و امکان از بروز بحران پیشگیری به عمل آورند.

- ارزیابی اقدامات و فعالیتهای واحدهای مختلف سازمان در ستاد مطرح شود.

- تیم های مقابله با بحران، مشارکت کارکنان را در شناسایی، کنترل و کاهش بحران در نظر داشته باشند و گاهی مواقع می توانند از نمایندگان کارکنان در برخی از جلسات یا به صورت دائم دعوت به عمل آورند.

- اعضای ستاد یا تیم ها از تجربه کافی در کنار

می کند. در اینجا ما با گسترش ناخواسته و اجتناب ناپذیر بحران و بروز بحران در بحران روبرو می شویم. غیر از چند تخصص بودن تیم ها، لازم است تیم ها حالت رسمی دائمی با اعضای مشخص و جلسات برنامه ریزی داشته باشند. نقش افراد در این تیم ها مشخص است. دستور جلسات، صورت جلسات، مطالعات جدید، راهیابی های جدید و حتی موارد پیشگیری مورد استفاده در شرکتهای مشابه باید جزء دستور کار این تیم ها باشد. مهارتهایی از مهندسی کیفیت برای این تیم ها کاملاً ضروری است مانند BENCHMARKING برای شناخت روشهای پیشگیری در سایر صنایع و شرکتهای یا فرایندهای مشابه همان صنعت (QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT) تا با

بحرانهای اجتماعی ناشی از

مصرف و یا بکارگیری

محصول

شرکت از طریق

مشتری یا مصرف

کننده آشنا شوند و

بتوانند موارد ناسازگاری

را در ویژگیهای محصول

بسرطرف کنند، یا مهندسی

مجدد (REENGINEERING) که

برای شناخت دقیق فرایندها و

یافتن نقاط بروز بحران، مدیریت

فرایند و تبدیل یک فرایند با بحرانهای ذاتی و بالقوه به فرایند سالم و مطمئن به کار برده می شود.

البته این به آن معنی نیست که همه اعضای این تیم ها متخصص مهندسی کیفیت باشند ولی مسئله ایمنی و تاثیرات اجتماعی و سازمانی آن ایجاب می کند که مانند شرکتهای دیگر کشورها یا شرکتهای پیشرو کشور خودمان هزینه، وقت و انرژی لازم را برای کسب مهارتهای مهندسی کیفیت اختصاص دهند. بیشترین اقدامی که سازمانها در زمینه مدیریت بحران می توانند انجام دهند بررسی امکان بروز بحران در پروژه ها در نتیجه قرارداد مدیریت ریسک در مدیریت و کنترل پروژه و در یک بعد وسیع تر بررسی امکان بروز بحران در استراتژی، اهداف بلندمدت و

تاکنون مطالب زیادی در مورد جنبه ارتباطی بحرانها به رشته تحریر در نیامده است و اگر هم مطلبی وجود داشته، نقش مطبوعات و اخبار در آنها، آنگونه که باید، تشریح نشده است. به علاوه توجه بسیار کمی به تاثیر شایعات در وضعیت بحرانی معطوف گردیده است. در این زمینه مراکز تحقیقاتی اروپا غالباً مطالب قابل توجهی ارائه نکرده اند. ولی در آمریکا تعدادی از شرکتهای برنامه هایی در مورد ارتباطات بحران برای خود تهیه کرده اند که به برخی از این برنامه ها پس از بروز مسایل و مشکلات در آن شرکتهای تصحیح شده اند. بنابراین می توان گفت که مسنای این بصرنامه ها تجربیات زندگی واقعی می باشد. دسته دیگری از این برنامه ها وقایع آتی را پیش بینی می کنند. ارزش اینگونه برنامه ها هنگام مواجهه با بحرانهای طبیعی و مشکلات مربوط به فروش محصولات انبوه برای همگان روشن شده است.

اکثر مدیران بصر رضایت کامل حاضرند آنچه را که به بهایی گران به دست آورده اند برای دیگران هم بازگو کنند. این موضوع باعث خوشحالی است. این مدیران عقیده دارند که آمادگی قبلی، سازمان را قادر می سازد تا از بروز خطرناکترین اشتباهات متداول و قضاوت نادرست هنگام رخداد یک بحران جلوگیری کند.

این مدیران همچنین کشف کرده اند که محاسبات از پیش انجام شده می تواند از هدر رفتن منابع پولی و مالی جلوگیری نماید. اگر مشکلات و مسائل احتمالی پیش بینی نشوند. هزینه های بازسازی و ترمیم صدمات ناشی از بحران بسیار بالا خواهد رفت. به علاوه نمی توان ادعا نمود که تمامی ریسکها را می توان از طریق بیمه مرتفع نمود. به عنوان مثال چگونه می توان خسارت ناشی از خراب شدن اعتبار شرکت نزد افکار عمومی را ارزیابی و جبران نمود؟

مهمترین نتیجه ای که از این بحث می توان گرفت این است که تفکر و تأمل در برنامه ریزی برای آینده، متضمن کشف بهترین روش برخورد با وقایع پرمخاطره هنگام بروز آنها می باشد. درست ترس بودن برنامه موقعیتهای بحرانی هنگام نیاز از یک سو باعث تقویت بنیه و اساس شرکت می شود و از سوی دیگر میزان خسارات مالی، تشنجها و ورشکستگی ها را کاهش می دهد.

تخصص نیز برخوردار باشند.

مدیریت بحران، مدیریت شهری

تدبیر: نمی توان گفت که بروز انواع بحرانها پیوسته متوجه سازمانهاست و فقط جزو دغدغه های خاص مدیران می باشد. بلکه در بعدی وسیع تر، بروز یک بحران می تواند جامعه ای را تحت شعاع قرار دهد و آثار زیانباری را برای مدیریت کلان جوامع بوجود آورد. به نظر می رسد میان مدیریت بحران و مدیریت شهری نقاط مشترکی وجود دارد. اما این نقاط اشتراک در چیست. آقای آزادی با نگاهی سیستمی به ترکیب یک شهر، مدیریت شهری و ارتباط آن با مدیریت بحران را چنین تشریح کرد.

در بحث مدیریت شهری، شهر مانند تمام سیستم ها مجموعه ای از اجزاست که با هم در حال تعامل هستند. که اگر این اجزاء دچار مشکل شوند بر تعاملات اجزاء و در کل سیستم تاثیر می گذارد. شهر از خرده سیستم های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و... تشکیل شده است که وضعیت هر کدام بر وضعیت سایر اجزاء و در نهایت بر کل سیستم که همان شهر است تاثیر می گذارد. به طور کلی می توان شهر را موجود زنده ای تصور کرد که باید برای ادامه حیات و سلامتی آن، برنامه هایی وجود داشته باشد که مانع بروز بحران و یا حداقل، کنترل بحران شود. این فرایند را می توان مدیریت ریسک نامید. اگر برای شهری قبل از بروز هر حادثه و بحرانی فکر شود و پیش بینی های لازم انجام شود می توان در هنگام بروز بحران آن را مدیریت کرد. در ضمن شهر نیز مانند هر سیستم دیگر همچون سازمانها نیاز به مدیریت به معنای هماهنگی دارد. از آنجا که شهر را مدیران شهری مدیریت می کنند، این مدیران در زمان بروز بحران باید بتوانند آن را مدیریت نمایند. پس در هنگام بروز بحرانها، مسئولیت مستقیم کنترل آنها برعهده مدیران شهری است. همانطور که یک مدیر در یک سازمان امکان دارد برنامه ها و اهدافی را دنبال کند تا دچار مشکل مالی و بحران مالی نشود و اگر این اتفاق بیفتد، سعی در حل و کنترل آن می کند، یک مدیر شهری نیز باید همواره برنامه هایی برای آینده داشته باشد و بتواند آن را مدنظر داشته باشد و در مورد گرفتن تصمیمات بسیار

هوشمندانه برخورد نماید. حال اگر تصمیمات سطحی، موقتی و گذرا باشد، نمی توان مطمئن بود که در هنگام بروز بحران بتوان شهر را از بحران خارج ساخت تا ادامه حیات دهد.

مدیریت شهری و مسئولان اجرایی

آقای آزادی، درباره نقش مدیریت شهری در کمک به مدیریت کلان جوامع چنین گفت: باید بگویم مدیریت شهری و هر مدیریت دیگر سعی دارد تا بحرانها کاهش یابد که البته اگر هوشمندانه با مسائل برخورد شود شاید اصلاً بحرانی پیش نیاید، اصولاً بحرانها زمانی بس و وجود می آیند که مدیریت در طول یک مدت، مسائل کوچک و قابل حل را ندیده است و یا سعی در تغییر مسایل داشته است و این باعث شده تا مسائل حاد شده و در نهایت به صورت توده ای از مشکلات و مسایل که به سختی قابل حل هستند و به آن بحران می گویند به وجود آید.

مدیریت شهری می تواند براساس دانش خود و همچنین اطلاعاتی که در مورد شهر خود دارد مانع گسترده تر شدن بحرانها گردد. به طور مثال در نظر داشته باشید شهری همچون تهران که در روی مسیر زلزله واقع شده است و همچنین دارای شبکه سراسری گاز می باشد، اگر در هنگام وقوع زلزله سیستم های مناسبی برای کاهش اثرات آن در نظر گرفته نشده باشد و یا برای قطع گاز در زمان وقوع زلزله فکری نشده باشد نه تنها در شهر زلزله می آید بلکه شهر در آتش خواهد سوخت.

البته حل بحرانهای محیطی شاید نیاز به سرعت عمل بیشتری داشته باشد اما حل بحرانهای اجتماعی - اقتصادی نیاز به زحمت بیشتر و همکاری و هماهنگی بیشتر بین نهادهای موجود در شهر دارد. به دلیل اینکه مدیریت شهری دارای وظایفی است و این وظایف با وظایف سایر مدیریت های موجود در شهر همپوشانی دارد، لذا قبل از وقوع بحران یا حین و حتی بعد از بحران این ارتباط موثر و مثبت باید بین مدیران برقرار باشد البته مدیر شهری در حین بحران و بعد از بحران، نقش کلیدی و اساسی تری را برعهده دارد.

امکان دارد بحرانها در ابتدا به خاطر مدیریت شهری حاکم بر آن جامعه پیش نیامده

باشند ولی ادامه و حتی دامنه دارتر شدن آن می تواند به خاطر عدم مدیریت مناسب شهری باشد. به طور مثال حاشیه نشینی می تواند به دلایل اقتصادی و مهاجرت به شهرهای بزرگ شکل بگیرد ولی اینکه این حاشیه نشینی آیا تبدیل به آلتونک نشینی (تهدید) یا حومه نشینی (فرصت) شود، این دیگر به دلیل سیاستها و برنامه های مدیریت شهری است. یا در مورد مسایل فرهنگی هم می توان گفت مدیریت شهری مستقیماً مسئول فرهنگ جامعه نیست اما امکان دارد با مدیریت نامناسب شهری، با مردم جامعه آن گونه برخورد کنند یا فشارهایی بر آنها وارد شود که باعث گردد افراد آن جامعه به صورت درست با مسایل برخورد نکنند. این می تواند مشکلاتی را به وجود آورد. به طور کلی باید گفت که مدیریت شهری بر همه نهادهای موجود در شهر تاثیر مستقیم دارد و با یک مدیریت نامناسب شهری نمی توان توقع اقتصادی مناسب، اجتماع خوب، آموزش و پرورش عالی و... داشت. بلکه باید به مسایل شهری با دید سیستمی نگاه شود. بارها اتفاق افتاده که تصمیماتی در شهر گرفته شده است که نه تنها هیچ مشکلی را حل نکرده بلکه خود باعث بروز مشکلات دیگری شده است.

مدیریت بحران، علم و عمل

شدت و ابعاد برخی از بحرانها به حدی است که بشر باید با استفاده از دانش، عقل، منطق و ابتکارات خود به مقابله با حوادث غیرمترقبه بپردازد. این مطلب را آقای دکتر حسینی جناب ضمن شرکت در این مصاحبه ابراز داشتند. وی که در این گفت و گو با همکاری و ازسوی سایر اساتید و مسئولان محترم مرکز پیشگیری و مدیریت بحران شهر تهران شرکت کرده بودند، به تشریح مدیریت علمی بحران پرداخته و افزودند: مدیریت علمی بحران برای بهره گیری گسترده از کلیه عوامل موثر در بهینه سازی کاهش خسارات ناشی از بحران و مقابله با بحران پدید آمده است. مدیریت بحران در گذر زمان به طور دینامیکی عمل می کند و عامل زمان را با فرمولهای خاص خود مورد استفاده قرار می دهد. آمایش فضاهای بحران زده در زمان با سیستم های مدیریت بحران انجام می گیرد. مدیران بحران باید با روشهای صحیح و موثر مدیریت بحران

دارند و باید بکوشند تا با به کار بردن کمترین منابع به آنها دست یابند. در مدیریت بحران نیز بهبود بهره وری با توجه به اهمیت حیاتی عملیاتی آن، از ضرورت ویژه ای برخوردار است. در ابتدا مدیریت زمان را در نظر می گیریم که در آن مدیر موظف است هزینه ها و مدت پروژه ها را کاهش و تعداد و کیفیت پروژه ها و فعالیت ها را جهت نیل به اهداف افزایش دهد. به عبارت دیگر زمان شروع واکنش و امداد رسانی، هزینه عملیات برای امداد رسانی و بازسازی باید کاهش یابد. از طرف دیگر حجم عملیات آمادگی، امداد رسانی و بازسازی، کیفیت عملیات آمادگی، امداد رسانی و بازسازی، سطح آمادگی مقابله با بحران و حجم اقدامات بازسازی و عادی سازی باید افزایش یابد.

تدبیر: لطفاً ویژگیهای مدیریت بحران را بفهمید.

- می توان ویژگیهای مدیریت بحران را به شرح زیر برشمرد:

- ۱- مشارکت داوطلبانه مردم را در امور آمادگی، مقابله با بحران و امداد رسانی، کاهش اثرات بلایای طبیعی و بحران و بازسازی و عادی سازی، تشویق و ترغیب می کند.
- ۲- به نیاز آسیب دیدگان واقف می شود.
- ۳- به توسعه عملیات مقابله با بحران و آمادگی اهمیت می دهد.

اخیر در مورد پی آمدها و خسارات گسترده جهانی و مالی بلایای طبیعی در برخی کشورهای جهان انجام گرفته نمایانگر این است که آمادگی برای مقابله با بحران وجود نداشته و مقابله با بحران نیز به طور غیر موثر و غیر علمی انجام گرفته است. افزون بر این، مدیریت بحران مدیریت نشتاشایسته، ناآزموده و آموزش ندیده بوده است.

در هیچ جا به اندازه کشورهای در حال توسعه نمی توان به اهمیت مدیریت بحران پی برد. بررسی کارشناسان توسعه اقتصادی نشان داده است که با فراهم آوردن پول، توسعه و رشد پدید نمی آید، چنانکه عامل بازدارنده در بسیاری از موارد دانش فنی بوده است. در حالی که بشر از پیشرفتهای انقلابی در دانشهای فیزیکی و زیستی برخوردار شده است، ولی دانشهای فرهنگی و اجتماعی بسیار عقب مانده اند.

اهداف کلی مدیریت بحران

هدف کلی، بهینه سازی فعالیتهای مقابله با بحران و به حداقل رساندن خسارات ناشی از آن است. در نهادهای غیربازرگانی مانند استانداردها و همچنین در واحدهای تجاری نظیر شرکتهای خدمات رسانی که مسئولیت سود کلی بازرگانی را ندارند، مدیران هدفهایی

یک وضعیت بحرانی را با حداقل خسارات به سوی وضعیت عادی هدایت کنند.

یکی از عمده ترین حفره های انسانی، مدیریت خدمات عمومی است، زیرا همه مدیران وظیفه بنیادی برنامه ریزی، طراحی و پایا نگه داشتن محیط را برعهده دارند که در آن افراد از راه همکاری میتوانند ماموریتها و هدفهای برگزیده مسئولان رده های مختلف را به اجرا درآورند. به عبارت دیگر مدیران مسئولیت دارند فرصتهایی را ایجاد کنند که افراد بتوانند بهترین یاریهای خود را برای نیل به هدفهای ایجاد محیط سالم و ایمن ارائه دهند.

در مطلب زیر که توسط دفتر سازمان ملل متحد - هماهنگی امور حوادث غیر مترقبه - (UNDRO) برای استفاده در سطح بین المللی ارائه شده است، درباره مدیریت بحران چنین آمده است:

مدیریت بحران دارای چهار رکن اصلی کاهش خسارات، آمادگی، واکنش اضطراری و بازسازی است. سیستم جامع مدیریت بحران مخاطرات بالقوه و منابع موجود را ارزیابی کرده و طوری برنامه ریزی می نماید که منابع موجود را با مخاطرات موازنه کند تا با استفاده از منابع موجود بتوان بحران را کنترل کرد.

با آنکه بر وظایف مدیران بحران در طراحی محیط درونی سازمان برای پیشبرد کار تاکید می کنیم، ولی نباید هرگز از نظر دور داشت که مدیران باید هم در محیط بیرونی سازمان و هم در محیط درونی و بخشهای گوناگون آن به رهبری امور بپردازند.

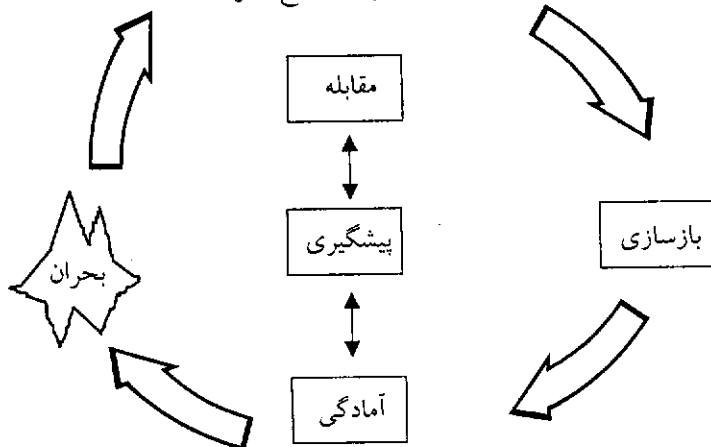
وظایف مدیران

جهت بررسی مدیریت بحران شش وظیفه را برای مدیران ذکر می کنیم که عبارتند از: برنامه ریزی، جلب مشارکت مردمی، سازماندهی، بکارگیری نیروی انسانی، رهبری و نظارت. این طبقه بندی جامع و فراگیر است و می توان گفت که همه دانش مدیریت بحران و چهار رکن اصلی آن در درون این شش وظیفه جای دارد. این طبقه بندی را می توان یک طبقه بندی عملی نیز به شمار آورد زیرا وظیفه هایی را نشان می دهد که مدیران خود آنها را می شناسند و به آنها عمل می کنند.

تدبیر: چرا مدیریت بحران لازم است؟

آقای حسینی جناب: پژوهشهایی که در سالهای

چرخه مدیریت جامع بحران



۴ - باتوجه دلسوزانه به نیازهای کارکنان خود، به بهره‌وری دست می‌یابد.

۵ - فلسفه‌ای را که بیشتر برپایه ارزشهای رهبرانشان و مردم استوار است به کار می‌بندد.

۶ - به کاری که درباره آن بهترین اطلاعات و آگاهی دارد، دست می‌زند.

۷ - سازمانی ساده و شمار اندکی کارمند ستادی دارد.

۸ - به تناسب و اقتضا، کارها را به گونه نامتمرکز انجام می‌دهد.

۹ - آداب و سنن اجتماعی، فرهنگی و محلی را محترم می‌شمارد.

به نظر جناب عالی مدیریت بحران دانش است یا هنر؟

- اغلب با این سوال مواجه می‌شویم ولی باید بگوییم که مدیریت بحران ترکیبی از آنهاست. مدیریت مانند همه کارهای دیگر چون، مهندسی، حسابداری یا بازی فوتبال هنر است، دانش فنی است و انجام دادن کارها در چارچوب واقعیهایی است که از درون موقعیت پدید می‌آیند. با این همه، مدیران با به کارگیری آگاهی سازمان یافته درباره مدیریت می‌توانند بهتر کار کنند و همین آگاهی سازمان یافته، ابتدایی یا پیشرفته، دقیق یا غیردقیق، به میزان سازمان یافتگی و روشنی و تناسب خود دانشی را پدید می‌آورد. از این رو مدیریت به عنوان یک عمل، هنر محسوب می‌شود، آگاهی سازمان یافته‌ای را که زیرساخت عمل مدیران است می‌تواند به نام دانش شناخت. در چنین زمینه‌ای دانش و هنر مکمل یکدیگرند. پس مدیریت بحران هم دانش است و هم هنر. مدیریت موثر یک هنر است که از دانش زیربنایی مدیریت استفاده می‌کند.

تدبیر: آیا می‌توان برای مدیریت بحران مراحلی تدوین کرد؟

- بله، این مرحله را می‌توان به شکل زیر بیان کرد:

- پیشگیری و کاهش اثرات: کاهش احتمال وقوع یا اثرات ناشی از بلایا

- آمادگی: برنامه ریزی و پژوهش، آموزش و مانور

- مقابله: ارائه خدمات اضطراری بلافاصله پس از وقوع بحران

- بازسازی: بازگرداندن جامعه به حالت عادی و نه لزوماً حالت پیش از بحران

تدبیر: آقای دکتر حسینی جناب، لطفاً درباره کاربرد سامانه فرماندهی حادثه مطالبی بفرمائید.

- سامانه فرماندهی حادثه (ICS) در حال حاضر رایج ترین نظام اعمال مدیریت -سوانح و حوادث در جهان به شمار می‌آید که مقبولیت آن باتوجه به نتایج حاصل از بکارگیری آن رو به افزایش است و یکی از مهم ترین وقایعی است که در حیطه خدمات اضطراری در طی ۲۵ سال آخر قرن بیستم رخ داد، جایگزینی گسترده سامانه فرماندهی حادثه (INCIDENT COMMAND SYSTEM) به عنوان مدل فرماندهی، نظارت و هماهنگی منابع و نیروی انسانی در موارد اضطراری بوده است.

ICS در ابتدا توسط گروهی مرکب از ۷ نهاد آتش نشان و پس از واقعه بحرانی سال ۱۹۷۰ در آتش سوزی وسیع در کالیفرنیا تشکیل شد. این ائتلاف نام FIRE SCOPE را به خود اختصاص داد که مخفف «منابع آتش نشانی کالیفرنیا جنوبی سازماندهی شده برای حوادث بالقوه» است.

در حال حاضر در حیطه درون سازمانی، فعالیتهای روزانه مدیریت بحران (CDF) هیچگونه شکی از موثر بودن و قابلیت انطباق ICS در مدیریت شرایط اضطراری وجود ندارد. اکثریت کارکنان CDF سیستم دیگری را برای مدیریت اورژانس نمی‌شناسند و اگرچه ICS در ابتدا در حوادث بزرگ و عمده کاربرد داشت، اما ثابت شده که این شیوه به حدی قابلیت انطباق دارد که مبانی آن در بسیاری از فعالیتهای روزانه مدیریت بحران جایگزین شده است. ICS همچنین به طور گسترده‌ای به عنوان سیستم مدیریت برای حوادث غیر اضطراری و برنامه ریزی شده، نظیر مانورهای آموزشی و کنفرانسهای بزرگ و هماهنگ نمودن پروژه های توسعه بلندمدت کاربرد داشته است.

سامانه فرماندهی حادثه براساس اصول پایه ای بنا نهاده شده است که از طرفی موجب اطمینان یافتن از بکارگیری موثر منابع و از سویی دیگر باعث کاستن از اختلالات در سیاستگذاری ها و عملیات سازمانهای پاسخگو می‌گردد. این اصول بایستی برای هر نوع بحران و در هر سطحی بکار گرفته شود.

اصول سامانه فرماندهی حادثه عبارتند از:

زبان مشترک، که موجب می‌شود تمام سازمانهای پاسخگو از اصطلاحات ثابت و استاندارد استفاده کنند.

ساختار مشترک و یکسان، که ساختاری استاندارد به تمام سازمانهای مسئول مقابله با بحران ارائه می‌کند و ارتباطات بین سازمانی را نیز تسهیل می‌نماید.

سازماندهی با الگوی مشخص، که اجازه می‌دهد ساختار سامانه فرماندهی حادثه در موارد نیاز، قابلیت توسعه با یک الگوی مشخص را داشته باشد.

سیستم ارتباطی منسجم، که طرح ارتباطی مشترک، عملیات استاندارد، متون ارتباطی منظم، فسرکناس های مشترک و زبان مشترک را ایجاد می‌نماید.

طرحهای عملیاتی حادثه به شکل متمرکز، که اهداف مقابله، ایده‌آلهای عملیاتی و فعالیتهای پشتیبانی را توصیف می‌کند.

حوزه مدیریتی قابل کنترل، که تعداد حوزه های تحت نظارت یک مدیر را به ۳ تا ۷ حوزه (در شرایط ایده آل، ۵ حوزه) محدود می‌کند.

اماکن و پایگاههای مشخص، که شامل مکان فرماندهی حادثه و در مواقع لزوم استقرار پایگاهها در محل حادثه می‌شود.

مدیریت جامع منابع، که موجب بکارگیری صحیح منابع، ایجاد نظارت متمرکز بر منابع، کاهش بار ارتباطی افراد، افزایش اعتماد به سیستم و ایمنی افسراد و کاستن از کارهای بی هدف و تک محورانه می‌شود.

سیستم فرماندهی واحد، که هر فرد در سازمان یا مجموعه سازمانی را موظف می‌کند فقط به یک نفر گزارش دهد.

بحران و ریسک های مدیریتی

امروزه دلیل پیچیده تر شدن تکنولوژیهای سازمانی و نیز پیچیدگی های محیطی، روابط علت و معلولی گسترده شده و در نتیجه به سادگی نمی‌توان دسته بندی خاصی را از آنها ارائه کرد چرا که کارها به مرور تخصصی تر می‌شوند. ارتباط میان پیچیدگی تکنولوژیها و فرایندهای تولید ایجاب می‌کند تا با تمامی فرایندهای سازمانی و تولیدی با دقت بیشتر برخورد شود زیرا اگر آنها ساده پنداشته شوند تاثیرات منفی عمیقی بر سازمان و فرایندهای تولید خواهند گذاشت و احتمال بروز حوادث

افزایش می یابد. این می تواند آغاز حرکت یک بحران برای سازمانهای تولیدی باشد.

مطلب بالا را آقای کاویانی طی گفت و گویی که با ایشان داشتیم مطرح کردند. ایشان در ادامه صحبت های خود به چگونگی نقش مدیریت ریسک جهت کاهش حوادث و بحران هایی که ممکن است در محیط های صنعتی و سازمانی به وقوع بپیوندد اشاره کردند و افزودند: یکی از دلایل رشد مدیریت ریسک در سازمانها، پیچیده تر شدن نوع ریسک ها در محیط های صنعتی است، دیگر، بزرگ شدن و مجتمع شدن صنایع و تولید است. آنجا که بحث متنوع سازی در تولید و صنعت مطرح می شود، بکارگیری دانش های مختلف را در پی دارد. این دانش ها خود ریسک های مخصوص به خود را همراه دارند و برای کنترل آنها به افراد خاصی با تجارب ویژه نیاز است تا بتوانند ریسک های مختلف را بررسی و کنترل نمایند.

خوشبختانه خودآگاهی نسبت به انواع ریسک ها که معمولاً صنایع و سازمانها را تهدید می کند نسبت به قبل افزایش یافته است بنابراین فرایند تولید صنعتی، روندی مطمئن تر را در پیش گرفته است.

یکی از دلایل نیاز سازمانها و صنایع به مدیریت ریسک، کنترل هزینه های پیدا و ناپیدایی است که مدیران تولیدی را با خطر یا بحرانهای اقتصادی روبرو می سازند. این هزینه ها شامل انواع خسارتهای، هزینه های بیمه، هزینه های ایمنی (حفاظتی و مهندسی ایمنی) و هزینه های اداری می شود که همگی جزو هزینه های پیدا می باشند اما هزینه هایی چون هزینه های اقتصادی، هزینه هایی که به علت تخصیص نادرست منابع در تولید ایجاد می شوند، هزینه های ناپیدا نامیده می شوند که می توانند موجبات افت یک سازمان یا یک واحد صنعتی را فراهم آورد طوری که قدرت تصمیم گیری های بهینه را از مدیرانشان سلب نموده و زمینه های بروز انواع بحران را مهیا می سازد. بنابراین لزوم بکارگیری مدیریت ریسک در سازمان و صنایع، افزایش می یابد.

به طور کلی هزینه هایی که برای کاهش ریسک های سازمانی یا تولیدی صرف می شود ممکن است یا بر داده های سازمان و واحدهای

تولیدی اثرگذار باشد، یا بر ستاده های آنها تاثیر گذارد که در نهایت ریسک هایی که در ارتباط با محیط می باشند، فاصله میان ستاده های واقعی و ستاده های مورد نظر مدیریت را افزایش می دهد. پس کنترل هزینه های ریسک به رقابت پذیرتر شدن یا اثربخش تر شدن سازمانها و مراکز تولیدی - صنعتی کمک شایان می کند. اگرچه ذکر این موارد شرط لازم برای بکارگیری بیشتر مدیریت ریسک است اما کافی نیست. زیرا ما پیوسته در زمان عدم اطمینان، با ریسک های زیادی مواجه هستیم اما این درک ما از شرایط است که اطمینان یا عدم اطمینان را ایجاد می کند. در نتیجه این امر، نوع ذهنیت و افکار ما باعث انجام عکس العمل های متفاوت در مقابل ریسک ها می شود. شاید به این دلیل باشد که در جوامع مختلف و حسی در سازمانهای مختلف به دلیل وجود نگرشهای متفاوت در میان مدیران، نوع برخورد با ریسک ها نیز متفاوت است و بحرانها با شیوه های گوناگون و ریسک پذیری بسیار متفاوت توسط مدیران، حل می شوند.

تدبیر: آقای کاویانی عناصر تاثیرگذار بر تصمیم گیری مدیران ریسک برای کاهش بحران های سازمانی کدامند؟

- این عناصر می توانند به ترتیب زیر باشند: اهداف سازمانی، این اهداف رسمی نیستند و به صورت نهفته می باشند. به بیان کلی تر می توان گفت اصولاً سازمانها هدف مشخص و شفافی را دنبال نمی کنند زیرا سازمانها از مجموعه افرادی تشکیل شده اند که هر یک اهدافی را دنبال می کنند و چون افراد در سازمانها به صورت ائتلافی به تشکیل گروه مبادرت می ورزند پس هر گروه به طور مجزا در پی اهداف خود است و به همین جهت است که مدیریت ریسک تاثیرگذاری بر رفتارهای گروهی را در اولویت قرار می دهد. بنابراین گروهی که دارای قدرت بیشتری است، هدف اصلی سازمان را مشخص می سازد. در نهایت می توان نتیجه گرفت که مدیریت ریسک برای کاهش ریسک ها و حل بحران ها به تنهایی اهداف خاصی را دنبال نمی کند بلکه اهداف متنوع و مختلفی را مدنظر قرار می دهد. فرایندی را که مدیریت ریسک پی می گیرد، در جهت کاهش هزینه های ریسک، به حداقل

رساندن تمامی هزینه های قابل انتظار، حداکثر سازی سود و رسیدن به رشد و توسعه در تولید است. ازسوی دیگر سعی بر این دارد تا ریسک ها را کنترل نماید و پاسخگویی مسئولیتهای اجتماعی خود باشد. بنابراین مدیریت ریسک با کنترل هزینه های خسارتی به بقا و ثبات سازمانها یاری می رساند.

- عنصر تاثیرگذار بعدی، قدرت سازمانی در جذب خسارتهای در یک دوره حسابداری است. - دیگر، نگرش مدیران سازمان (ریسک پذیری یا ریسک گریزی مدیران) می باشد. چرا که مدیریت ریسک در کل سازمان مشخص می کند که افراد به طور کلی ریسک گریزند یا ریسک پذیر در نتیجه می تواند نشان دهنده این موضوع باشد که بودجه ای که تخصیص یافته برای آموزش صرف شود یا برای ایمنی که خود یکی از ابزار تصمیم گیری مدیریت را تشکیل می دهد.

- الزامات قانونی، عنصر دیگری است که شامل قوانین و مقررات خاصی برای کنترل ریسک ها می شود مانند قوانین کار یا بهداشت کار.

- قدرت وام گیری موسسه یا قدرت اعتباری سازمان عنصر تاثیرگذار بعدی است که بر تصمیم گیری مدیران در جهت حرکت به سمت کاهش بحرانها موثر است این توانایی در جلوگیری از خسارتهای بزرگ بسیار نقش آفرین است.

تدبیر: به نظر جنابعالی تفاوت میان مدیریت ریسک با سایر مدیریت ها در سازمان چیست؟

- در سازمانها با دو نوع ریسک مواجه ایم، ریسک های دینامیک و ریسک های استاتیک که مدیریت سازمانی وظیفه کنترل ریسک های دینامیک را برعهده داشته و بعد از مدتی که لزوم کنترل ریسک های استاتیک و ضرورت اداره موثر و کارای ریسک های استاتیک در سازمانها مطرح شد، مدیریت ریسک ایجاد شد. مدیریت ریسک به دلایل وجودی و بیان اینکه چه کاری را انجام می دهد بسیار نظری، غیر ملموس و ناپیدا است. همین تفاوت، توجیه اقتصادی بودن فعالیتهای آن را سخت و دشوارتر می سازد. □

منبع: مدیریت بحران، دیودونیه تن برگ، مترجم: ذوالفقاری اصل - محمدعلی، ناشر: نشر حدیث - تهران - ۱۳۷۳.