

بحران‌ها ماهیتاً تعیین‌کننده میزان خسارت نیستند بلکه پاسخ مسئولان به بحران است که میزان خسارتهای وارده را تعیین می‌کند. عدم امکان پیش‌بینی وقایع، تهدید شدن حیات سازمان و توقف و اختلال در روال عادی کار از ویژگیهای مشترک و عمومی تمامی موقعیت‌های بحرانی است. وجود یک طرح عملیات بحران، یک ضرورت می‌باشد. باید طرح عملیات بحران خود را به مولفه‌هایی بر مبنای حساسیت زمانی تقسیم نمود. یعنی کارها بر مبنای یک فهرست مشابه اما با اقدامات متفاوت در طول زمان باید انجام شوند. مراحل مدیریت بحران عبارتند از نخست پیش‌بینی/پیش‌گیری، دوم برنامه ریزی/آموزش و سوم هدایت/کنترل. 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 وضعیت بحران وظیفه خود را انجام نمی‌دهند. از آنجائیکه بحران‌ها قادرند به سرعت گسترش یابند و باعث ارتقای سطح شهرت و اعتبار خود شوند، شناخت اولیه نشانه‌ها دارای اهمیت حیاتی است. هدف اصلی دستیابی به راه حلی معقول برای برطرف کردن شرایط غیر عادی است به گونه‌ای که منافع اساسی سازمان حفظ گردد. شرکتها و سازمانهایی که به خوبی به بحرانها واکنش نشان می‌دهند، می‌توانند در عمل سهم بازار را به خود اختصاص دهند و باعث ارتقای سطح شهرت و اعتبار خود شوند.

چگونگی

واژه‌های کلیدی، بحران، مدیریت بحران، انواع بحران، پیش‌بینی بحران.

مدیریت بر بحران

مقدمه

بروز بحران‌های سازمانی با توجه به تحولات محیطی امر اجتناب‌ناپذیری است. برای پیشگیری بر بحران‌های سازمانی مکانیسم‌های مختلفی وجود دارد. در همین راستا، مدیریت بحران به صورتی فزاینده مورد توجه قرار گرفته است و روز به روز به تعداد کسانی که به این موضوع علاقه‌مند می‌شوند، افزوده می‌گردد.

معصومه خسروی نیا، انسیه سوسنی*

یکی از اجزای اصلی تشکیل دهنده مسئولیت‌های مدیریت سازمان در سده بیست و یکم این است که پس از رویداد هر حادثه‌ای باید بی‌درنگ آن را به آگاهی دیگران رسانید و دست به اقداماتی زد که باید در اجرای مدیریت بحران انجام شود. هیچ سازمانی از بخش خصوصی یا عمومی نمی‌تواند رویدادی را پنهان نماید، و با هیچ تخصصی یا مهارتی نمی‌توان از عهده چنین کاری برآمد. در واقع هنگام بحران، سکوت خطاست. اگر سازمان‌هایی که دچار بحران می‌شوند بر این باور هستند که مدیریت بحران اهمیت دارد باید به سرعت واکنش نشان دهند.

در اقدامی که آن را مدیریت بحران می‌نامند، نباید از برنامه‌ریزی غافل شد. معمولاً یک بحران به صورت ناگهانی رخ می‌دهد و مسئله این است که باید بر یک رویداد غیرمنتظره مدیریت کرد. مدیریت بحران یک مولفه مرکزی جامع در جهت امنیت سازمان می‌باشد. مهمترین توجه مدیریت بحران و امنیت سازمان تلاش برای سلامتی، آسایش و رفاه کارکنان و حفظ منابع سازمان می‌باشد.





بحران چیست؟

در خصوص تعریف بحران به صورت جامع توافقی بعمل نیامده است. و می توان گفت بحران در حیطه وسیعی بکار برده می شود. بحران وضعیتی است که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده و پایداری آن را برهم زند. بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یک مرتبه از حالت سکون یا نظم به حالت متحرک یا بی نظم در آمده و آرامش را برهم زند نیست.

در خصوص تعریف بحران به صورت جامع توافقی بعمل نیامده است. و می توان گفت بحران در حیطه وسیعی بکار برده می شود

مدیریت بحران

در واقع رابطه بحران با مدیریت بحران عبارت است از بهینه سازی شرایط برای مقابله با بحران و به حداقل رساندن خسارات ناشی از بحران می باشد. در این راستا، قبل از هر چیز باید نیازهای سازمان و ارزش های مدیریت تعریف شود. مدیریت باید محیط داخلی و خارجی را بطور مداوم مورد بررسی قرار دهد. به لحاظ مدیریت برای پیشگیری از گرایشها به تمرکز گرایی کوتاه مدت و افزایش ماهیت تصمیمات مورد قبول واقع شدن سبک رهبری پشتیبانی کننده که همکاری گروهی و وابستگی را تقویت می کند، جواب مناسبی می تواند باشد. یکی از رویکردهایی که به شکل جدی و عملیاتی به مدیریت بحران و پیشگیری از بروز بحران کمک می کند نظام مدیریت کیفیت فراگیر است. و در واقع نظام مدیریت کیفیت فراگیر یک نظام مشکل یاب و بحران یاب است. بعضی از بحرانها موجب اختلال در روند کار سازمانی شده و تحقق اهداف سازمان و مزیت رقابتی را از بین می برند. بحران در سازمان یک دفعه به وجود نمی آید بلکه طی مدت زمانی طولانی زمینه های آن در فرآیندها، ساختارها و منابع انسانی شکل گرفته و سپس به بروز بحران منجر می شود.

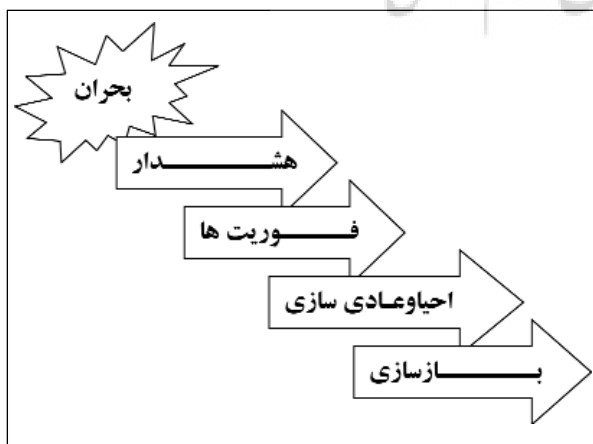
عدم امکان پیش بینی وقایع، تهدید شدن حیات سازمان و توقف و اختلال در روال عادی کار از ویژگیهای مشترک و عمومی تمامی موقعیتهای بحرانی است. هر چه نامعلومی و پیچیدگی افزایش یابد احتمال ایجاد بحران نیز بیشتر می شود. پیش از هر چیز، بحران وضعیتی است که قبلاً از طرف سازمان قابل انتظار و حدس و گمان نباشد. بحرانهای احتمالی شامل مواردی چون آتش سوزی، تولید یک محصول زیان بخش، یا ارائه خدمات ضربه زده، یک بحران مالی، قطع ارائه خدمات و وقفه در روند کلی شرکت به هر نحو، طرح کیفر خواست یا اعلام جرم نسبت به کارکنان مهم و کلیدی شرکت، یک اتفاق زیست محیطی می باشد. که این بحرانها اجتناب ناپذیر هستند، به همین دلیل وجود یک طرح عملیات بحران، یک ضرورت می باشد. باید طرح عملیات بحران خود را به مولفه هایی بر مبنای حساسیت زمانی، تقسیم نمود. یعنی کارها را بر مبنای یک فهرست مشابه اما با اقدامات متفاوت در طول زمان باید سازماندهی نمود. مسائل حقوقی، معمولاً پس از بروز بحران، بزودی حل و فصل نمی شوند. در حقیقت، احتمال بیشتری می رود که آنها حتی تشدید شده و با گذشت زمان، بصورت طولانی و مزمن، ادامه داشته باشند.

بحرانها ماهیتاً تعیین کننده میزان خسارت نیستند بلکه پاسخ مسولان به بحران است که میزان خسارتهای وارده را تعیین می کند. 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. 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. واکنش سریع بخش بسیار مهم مدیریت بحران را تشکیل می دهد. شامل شناسایی، ارزشیابی، تصمیم گیری و اقدامات ضروری موقت می باشد.

مدیریت اثربخشی، می تواند اخطارهای بحران را دریافت و بعضی از علامت و نشانه ها را شناسایی نماید. در این راستا تصمیم گیری باید در داخل حیطه ای وسیع مملو از مشکلات که از کمبود معلومات و اطلاعات ناشی شده است، اتخاذ گردد.

مراحل عملیاتی مدیریت بحران

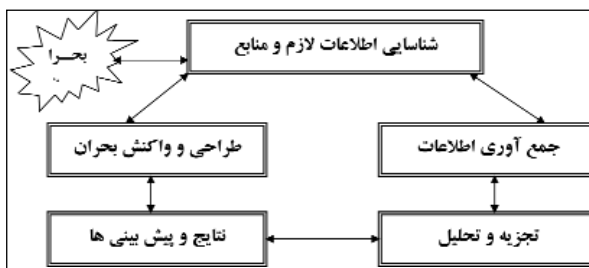
هنگام بحث در باره مدیریت بحران و کاربرد آن در سطح جهانی



ویژگیهای مشترک بحرانها

- تهدید شدن حیات سازمان و توقف و اختلال در روال عادی کار
- وقفه در تولید، خدمات و ارتباطات.
- خسارت مالی.
- تلفات و ضایعات جانی.
- تخریب محیط زیست
- مشکلات عاطفی و روانی.
- از دست دادن اعتبار سازمان در رقابت جهانی.

که در این میان یکی از ویژگیهای عمده بحرانهای سازمانی غیر مترقبه بودن آنهاست، و غافلگیری اولین عامل مخرب در بحرانهاست.



سه نکته را نباید فراموش کرد. مطلب اول را که باید به صورتی درست درک شود، شیوه‌ای است که بحران می‌تواند به سازمان صدمه بزند و دومین مطلب شناسایی گروه‌های مخاطب است که دارای قدرت هستند و می‌توانند در هر کشور خارجی مورد توجه مردم قرار گیرند. مطلب سوم شناخت بهترین راه برای تماس با این گروه‌های مخاطب است. و هر سازمانی که بخواهد مدیریت بحران را به شیوه‌ای معقول و قابل قبول مردم، انجام دهد باید این آمادگی را داشته باشد که به سرعت با مردم و رسانه‌ها گفت و گو کند. مدیران در درجه اول باید شناخت وسیع و عمیقی از شرایط بحرانی داشته باشند. یک برنامه اضطراری که به طور خاص برای سازمان و مشکلات خاص آن تهیه شده باشد می‌تواند از رشد بحران جلوگیری و توانی ایجاد نماید تا مسولان با روش صحیح به امور بپردازند.

مدیریت صحیح بحران، به معنای آمادگی داشتن برای یک فاجعه و رویداد خیلی بد می‌باشد. اگر آمادگی داشته باشید، از اینکه می‌توانید چقدر به آسانی این موضوع را تحت کنترل خود در آورید، تعجب می‌کنید و شاید هم بتوانید امری منفی را به امری مثبت برای خود و سازمان خود تبدیل نمایید یعنی از تهدید، فرصت بسازید.

برنامه ریزی و پیش بینی بحران

باید از طریق شیوه‌های مختلف اطلاعات جمع آوری نمود. مدیریت در چنین حالتی بیش از هر چیز به تجربه، مهارت سرعت، هوشمندی، خلاقیت و موقع سنجی نیاز دارد و با توجه به اطلاعات موجود باید هر چه سریعتر موضوع ارزیابی شود.

البته فراموش نشود که برنامه ریزی یک فرآیند مستمر است. و با تجزیه و تحلیل آغاز می‌شود. نقاط قوت و ضعف یا آسیب پذیری، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد و آن گاه عملیات قابل اجرا، تعیین می‌شود. پس از اجرای برنامه، باید مجریان را مورد ارزیابی قرار داد و این چرخه یک بار دیگر آغاز می‌گردد. در اجرای برنامه مدیریت بحران اغلب آزمون اثر بخشی (این نوع مدیریت) به صورت آنی در محیطی انجام می‌شود، که آبروی تعداد زیادی افراد در سازمان در گرو آن است. یک لغزش یا اشتباه می‌تواند نتیجه‌ای ویرانگر به بار آورد.

راهبردهای مدیریت بحران

توجه به موارد زیر مدیریت بر بحران را تسهیل می‌نماید:

- هر تصمیم عملیاتی مهم، دارای یک تاثیر روابط عمومی می‌باشد که می‌تواند داخلی یا خارجی باشد و باید پیش از قطعی شدن آن مورد بررسی قرار گیرد.

- کارکنان باید بدانند که سازمان، چه چیزی را بعنوان یک بحران در نظر می‌گیرد و افراد باید بخوبی، مسولیت‌های خود را در ارتباط با گزارش بحرانهای بالقوه، بشناسند.

- باید مطلبی بسیار روشن از موضع سازمان تهیه کرد و آن را در اختیار رسانه‌های خبری گذاشت.

- برای سازمان باید یک سخنگو تعیین کرد. بدیهی است از پیش این آمادگی باید وجود داشته باشد. که در صورت رویارویی با چنین بحرانی چه باید بگوید.

- در برابر رسانه‌ها از واژه هیچ گاه و به هیچ وجه، یا از عبارت چیزی برای گفتن ندارم نباید استفاده کرد. زیرا بیان این مطلب بدان معنی است که چیزی پنهان نگه داشته می‌شود.

- هیچ گاه به رسانه‌ها دروغ گفته نشود.

- شرکت‌ها و سازمانهایی که بخوبی به بحران‌ها واکنش نشان می‌دهند، می‌توانند در عمل، سهم بازار را بخود اختصاص دهند و باعث ارتقای سطح شهرت و اعتبار خود شوند.

- هیچ شخصی و هیچ سازمانی، دارای آنقدر حسن شهرت و اعتبار نمی‌باشد که در مقابل تهدیدات مخرب حسن شهرت و اعتبار، مصون و ایمن باشد که خودبینی ذاتی در تکذیب و انکار این واقعیت، یک عامل عمده موثر در بحران‌های بی‌شمار، می‌باشد.

- در خاتمه، پس از پایان بحران، یک بار دیگر همه کارهای انجام شده را بررسی کنید این کار باید به سرعت انجام شود، زیرا خاطره مربوط به موفقیت‌ها و اشتباهات در ذهن شما و دیگران باقی می‌ماند.

فهرست منابع

- ۱- امیر کبیری، علیرضا، (۱۳۷۶) مدیریت بحران، مجله تدبیر، شماره ۷۸.
- ۲- هفتی، الهام، (۱۳۸۲) مدیریت بحران.
- ۳- بیرویان، نادر، (۱۳۸۳) مدیریت بحران و فوریت‌های عملیاتی، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان گلستان.
- ۴- بیرویان، نادر، (۱۳۸۴) بیتی و حوادث غیرمنتظره (اصول مدیریت بحران‌های اجتماعی) انتشارات جهاد دانشگاهی خراسان.
- ۵- چودی، مهدی، سعیدی، علیرضا، (۱۳۸۴) نقش سازمانهای غیردولتی در کاهش خسارتهای ناشی از زلزله.
- ۶- چاک، جک کاتز، (۱۳۸۳) مدیریت بحران در بخشهای دولتی و غیردولتی، ترجمه علی پارسایان.
- ۷- سلطانی، ایرج، (۱۳۸۴) نقش مدیریت کیفیت فراگیر، مجله تدبیر، شماره ۱۵۵.
- ۸- صالحیان، علیرضا، (۱۳۸۳) مدیریت در شرایط بحران، ماهنامه مدیریت شماره ۸۲.
- ۹- مشککی، باصغر، (۱۳۷۱) فرآیند تصمیم گیری و مدیریت بحران، دانش مدیریت، شماره ۱۹.
- ۱۰- یحیی، لویزه، مانگیز، خلیلی عراقی، مریم، (۱۳۸۳) بحران و مدیریت بحران (بررسی آثار مثبت و منفی بحران در سازمان‌ها) تدبیر، شماره ۱۲۵.
- ۱۱- اولین همایش ملی مدیریت بحران زلزله در شهرهای دارای بافت تاریخی.

<http://www.zelzeleh.org>
<http://www.chrsi.com>
<http://critis.aruna.ir/archives>
[HTTP://www.crisismanagement](http://www.crisismanagement)
<http://www.sharghewspaper.com>
 Oomes, A.H.J. organization awareness in crisis management. proceeding ISCRAM2004 Leader to leader, no. 26, fall 2002. <http://www.pfd.org>
 Crisismanagementplan. <http://www.mcmaster.ca/policy/hlthsafe> Jefferson county public schools crisis management plan
 H.T.Evans. Formulation of crisis plans and Strategies. 2003. information & security. Volume 10, 2003
 Crisis management university plan. 2005
 Crisis management plan. november 18, 1997.
 Crisis management versus crisis communications. 2005
 Crisis management initiative (CMI) 2005- the report from the hels conference
 Crisis management advice value based management. net2005-
 Geary W. sikich. 1996. All hazards crisis management planning .
 Crisis management for organizations & Business.

*دانشجویان کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی