



عنوان دوره آموزشی:

مقابله با بحران

مدت دوره:

۸ ساعت

وقوع حوادث غیر قابل پیش بینی و بروز خطرات و سوانح و بحرانهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، نظامی و واقعی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده است. در این راستا هرچه قدر بر کسب موفقیت های تکنولوژیکی و اجتماعی افزوده شده است، میزان بروز این خطرات غیره منتظره نه تنها کاهش نیافته بلکه در بسیاری از موارد افزایش نیز یافته است. صنعتی شدن جوامع و گسترش ارتباطات ماهواره ای و نقل و انتقالات اطلاعات به طور وسیع و همچنین بزرگتر شدن سازمانهای اجتماعی، اقتصادی و بازرگانی باعث شده که بیشتر بحرانها نهادی شود در واقع جزء جدا نشدنی از ماهیت درونی سازمانها گردد. بنابراین مشاهده میشود که در بیشتر مواقع افزایش پیچیدگی و توان تولیدی این سازمانها به طور بالقوه تقویت چنین حالاتی را اجتناب ناپذیر ساخته است. در برخورد اول ممکن است این تصور به وجود آید که بحرانهای صنعتی و اجتماعی ناشی از آنها مختص کشورهای پیشرفته صنعتی بوده و سیستمهای مصون کننده تنها مورد نیاز این گونه کشورهاست، در صورتیکه باید توجه داشت که کشورهای درحال توسعه و روبه رشد نیز به واسطه اینکه در مرحله ی فراگرد و یا انتخاب قرار دارند باید در برنامه ریزی های میان مدت و بلند مدت خود نه تنها در فکر جلوگیری بلکه در صدد ارزیابی ضررهای جبران ناپذیر حوادث پیش بینی نشده باشند.

بحران چیست؟

مدیریت بحران واژه بحران معادل اصطلاح انگلیسی Crisis می باشد که از علوم پزشکی وارد علوم اجتماعی و اقتصادی شده است. قبل از پرداختن به ویژگی های 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 می توان تجزیه و تحلیل خود را به صورت ملاحظات سیستماتیک پیش برد. زیرا در نهایت وظیفه ی مدیریت بحران، اتخاذ تصمیمات موثر بر اساس اطلاعات صحیح در جهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است. این پروسه در نهایت با شناخت کنش ها و واکنشهای سیستماتیک انجام می شود.

در غیر این صورت تصمیمات چیزی جز آزمون و خطا نخواهد بود و با توجه به سه عامل ، محدودیت زمان ، تهدید و غافل گیری نمی توان انتظار داشت جایی برای چنین رویکردی باشد. مسلماً در تمام برنامه ریزی های بحران جایی برای موقعیت های پیش بینی نشده در نظر گرفته خواهد شد.

بنابراین می توانیم بحران را بر اساس تعریف سیستم چنین بیان کنیم: اجزاء تشکیل دهنده سیستم در چارچوب معین بر اساس ضوابط و معیارهای سنجیده و تنظیم شده روابطی به صورت کنش و واکنش برقرار میکنند. در هر سیستم عناصر متغیر تشکیل دهنده ی آن باید در حدود و قلمرو معینی نگهداری و محافظت شود، در غیر این صورت حالت تعادل سیستم به هم می خورد، تا جایی که امکان محو کامل آن وجود دارد.

در زمینه مسائل اجتماعی هم، زمانی که جامعه از حالت عادی خارج دچار آشفتگی می شود وضعیت بحرانی حاکم می گردد. پس بحران را می توان شرایط غیر عادی دانست که در آن مشکلات ناگهانی و پیش بینی ناپذیر پدید می آیند و در چنین شرایطی ضوابط وهنجارها و قوانین دیگر کارساز نیستند.

در واقع بحران شامل موارد زیر می باشد:

- ❖ وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمت هایی از آن را مختل کرده پایداری آن را به هم می زند.
- ❖ تغییری ناگهانی در یک یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم است.
- ❖ اغتشاش عمده ای در سازمان که فعالیت های عادی را مختل کرده و اثراتی سیاسی، قانونی، مالی و دولتی بر سازمان اعمال می کند.
- ❖ انواعی از فشارها و آشفتگی ها که منجر به ایجاد چالش یا ستیز شود.
- ❖ تفاوت میان نقطه موجود و موعود یا فاصله میان اهداف آرمانی و ابزار موجود و یا شکاف میان نیازهای واقعی و نیازهای حقیقی است.
- ❖ نفوذ عاملی غیر قابل پیش بینی در یک سیستم باز است.
- ❖ رویداد یا مجموعه ای از رویدادها که تأثیر بسیار منفی و فاجعه آمیز بر کارکرد طبیعی سیستم، دسترسی به اهداف حیاتی سیستم، روند رشد طبیعی و در نتیجه تداوم حیات آن بر جای می گذارد.
- ❖ رویداد بالقوه ای که می تواند به میزان قابل توجهی افراد، دارایی ها و اعتبار سازمان را تخریب کند.

شدت و ضعف بحرانها بستگی به عوامل تشدید کننده و یا عناصر کاهش دهنده بحران و تکنیکهای موجود برای مدیریت و بالاخره مهار آن دارد. از نظر عملیاتی نیز بحران را می توان به صورت یک سیستم، تجزیه و تحلیل کرد که در آن دوسری عوامل مختلف یکی محیط و ساختار سیستم و دیگری عواملی که موجب بحران هستند، وجود دارد. تعیین اینکه کدام یک از عوامل و عناصر تشکیل دهنده ی سیستم در مقابل بحران آسیب پذیری و تاثیر پذیری بیشتری دارد، یکی از وظایف اولیه ی تحقیق و پژوهش مدیریت بحران است تعیین آسیب پذیرترین بخش سیستم در عمل به بخشی از سیستم بر می گردد که بالاترین رسیدگی را نیاز دارد.

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.

مدیریت بحران از سه فاز کاملاً مجزا تشکیل می شود:

۱. پیش بینی و پیشگیری

۲. برنامه ریزی و آموزش

۳. هدایت و کنترل.

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.

فرآیند شکل گیری بحران

بحران ها از چهار مرحله مختلف عبور می کند:

۱. دوره زمانی «انباشت بحران»

۲. بروز و ظهور بحران

۳. فروکش کردن بحران مرحله مزمن

۴. پایان بحران

طول زمانی بحران (دوام بحران)

۱. مرحله فروکش

۲. مرحله بروز

۳. مرحله انباشت

۴. مرحله پایان

مراحل شکل گیری بحران

مرحله انباشت بحرانی

در این دوره نشانه های بحران به مرور خود را نشان می دهند و مدت ها قبل از اینکه چکاننده های بحران عمل کنند، علائم و پیش درآمدهای بحران معلوم می شود. اگر پیام های این پیش آگهی ها و هشدارها به درستی درک شود و اقدامات لازم پیشگیرانه به عمل آید، ممکن است از بروز بحران جلوگیری یا حداقل از دامنه خسارت وارده تا حد ممکن کاسته شود.

مرحله بروز و ظهور بحران

در این دوره حوادث تحریک کننده موجب بروز و ظهور بحران شده و آن را به شکل یک واقعیت ملموس و تهدید کننده در می آورد. خسارت ها و ضربه های فیزیکی و روانی به سازمان و عناصر وابسته محیطی، در این مرحله صورت می گیرد که بسته به دامنه و شدت بحران می توان گسترده یا محدود باشد.

مرحله فروکش کردن بحران

در این مرحله بحران وارد فضای جدیدی شده، دامنه و شدت آن به طور چشمگیری کاهش می یابد. طول زمانی که بحران ها در این مرحله قرار دارند ممکن است از چند روز تا سالها متفاوت باشد. تحقیق و بازرسی، پیگردهای قضایی و حقوقی، پیگیری رسانه ای اعتراض های گروهی و..... طول این دوره زمانی راتحت تاثیر قرار می دهند و ممکن است اثر بحران را طولانی کنند.

مرحله پایان

در این مرحله نشانه های بهبود اوضاع و بر طرف شدن تهدیدها، هم برای سازمان و هم برای افراد و گروههایی که از این ناحیه آسیب دیده اند پدیدار شده باشد. در این مرحله بحران خاتمه یافته تلقی می شود و سازمان با نگرشی نو خود را برای انطباق با الزام های جدید آماده می سازد.

بحران در سازمان

اکثر سازمانهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و در زمانهای خاص با بحران رو به رو می گردند. امروزه بحران در سازمانهای اقتصادی نمود بیشتری دارد که ناشی از بحران پولی و انرژی و رکود تورمی اقتصاد است و از طرف دیگر بحران در سازمانهای اقتصادی با بحران در محیط زیست، جهش تکنولوژی و انفجار اطلاعات روز به روز تشدید میشود. بحرانهای اقتصادی خود زمینه ساز ایجاد بحرانهای اجتماعی در جوامع و سازمانها شده اند. پیچیدگی سازمانهای اجتماعی و گستردگی ارتباطات میان جوامع خود منجر به بحرانهای جدیدی شده است .

در حقیقت وجود بحران، فشار را بر مدیران افزایش میدهد. عواملی نظیر تورم، کمبود منابع اولیه ، انرژی ، کیفیت نامطلوب ، نارضایتی کارکنان، مسائل اجتماعی، مسائل روانی، نیز تشدید کننده فشار بر مدیران جهت اداره سازمانهایی هستند که با بحران روبرو میباشند.

شناخت و پیش بینی بحران

بحران شناسی بخش مهمی از فرایند مدیریت بحران و پژوهش های مربوط به آن را تشکیل می دهد. شناخت هر چه دقیق تر بحران، همچون هر حوزه مدیریتی دیگری، به کنترل و هدایت هرچه مؤثرتر آن کمک کرده و مدیران بحران می توانند با تفکیک تفصیلی مسئله پیش رو، آن را مدیریت پذیر گردانند.

"واینر" و "کان" در یک نگرش جامع و همه جانبه برای بحران تعاریف زیر را ارائه کردند:

۱. نقطه چرخش در رویدادها و کنشها پیامدهای غیره منتظره ای به دنبال می آورد.
۲. شرایطی که واکنش فوری شرکت کنندگان را طلب کند .
۳. شرایطی که ایجاد نا اطمینانی کند .

۴. کاهش کنترل بر رویدادها

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

۶. شرایطی که همواره با افزایش فشارها و تنش برای کارکنان وجوامع باشد .

در راستای بحرانهای طبیعی می توان گفت بحران حادثه ای است که در اثر رخدادها و عملکرد های 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 بر طرف کردن آن نیاز به اقدامات اضطراری فوری و فوق العاده دارد. اما مدیران بحران در زمینه مدیریت بحران با توجه به تعاریف متفاوتی که از بحران شده است و آنچه که بسیاری از اندیشمندان روی آن اجماع وجود دارد این است که وظیفه مدیریت بحران کنترل در زمان کوتاه با استفاده از بهترین اصول، روشها و..... است ؛ 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 در جهت کاهش آن آمادگی لازم امداد رسانی سریع و بهبود اوضاع تا سطح وضعیت عادی اقدام نمایند.**

برخی از بحرانهایی که در 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)
- ✚ اعتصاب کارکنان
- ✚ بحرانهای مالی
- ✚ نا کار آمدی قوانین .بخشنامه ها . دستور العمل ها
- ✚ اتفاقات غیر قابل پیش بینی

شایان ذکر است که بیشتر بحرانهای سازمانی قابل پیش بینی است که در نتیجه نظارت ارزیابی و پیگیری اهداف و..... می توان آنها را شناخت . در واقع می توان گفت که هدف اصلی مدیریت بحران، دستیابی به راه حلی معقول برای بر طرف کردن شرایط غیر عادی است . به گونه ای که منابع اساسی سازمان اساسی حفظ گردد.

اقداماتی که سازمانها در زمان بروز بحران باید انجام دهند عبارتند از:

- ✚ شناخت بحران و اولویت بندی ها براساس نیاز سازمان
 - ✚ شناخت عوامل موثر در بروز بحرانهای اولویت بندی این عوامل
 - ✚ فراهم کردن امکانات و زمینه های لازم برای حل یا کنترل یا کاهش بحران
 - ✚ انتخاب راه حل های مناسب
 - ✚ فراهم کردن زمینه مشارکت کارکنان راه حلها یا فراهم کردن زمینه ارائه پیشنهادات توسط آنان
 - ✚ تشکیل ستاد بحران و بررسی پیامدهای بحران
 - ✚ بررسی اقدامات انجام شده از زمان وقوع بحران تا حل یا کنترل آن توسط اعضای ستاد
 - ✚ حضور یک نفر مدد کار اجتماعی یا روانشناسی
 - ✚ شناسایی مراکز، موسسات و..... که می توانند در حل بحران به سازمان کمک کنند
- از سوی دیگر پیش نیاز مدیریت بحران ،شناخت دقیق فرایند هاست و می دانیم که فرایند ها جدا از هم نیستند یعنی اگر در بخش تولید ،تعمیرات ،حمل نقل فرایند دیگر بحرانی ایجاد شود فرایندهای دیگر نیز چه مستقیم و چه غیر مستقیم درگیر بحران می شوند.

بحران را بر حسب فرآیند بروز و ظهورشان به سه دسته تقسیم مشود:

۱. بحران های خزنده و تدریجی
۲. بحران های دوره ای
۳. بحرانهای ناگهانی و غافلگیرانه: که این بحران ها دارای ۴ ویژگی هستند:
 - ✓ ناگهانی و بدون انتظار ظاهر می شوند.
 - ✓ تجربه اندکی در مورد آنها وجود دارد.
 - ✓ ناتوانی در ارائه عکس العمل مناسب، سبب یک شایعه عمده یا از دست دادن فرصت مهمی می شود.
 - ✓ عکس العمل لازم از آنچنان فوریتی بر خوردار است که با نظام ها و روش های جاری به اقدام عاجل درباره آن نمی توان دست زد .

بحران های خزنده و تدریجی

این شکل از بحران از نابسامانی های موجود در یک سیستم آغاز می شود و به دلیل بی توجهی و نادیده گرفتن به تدریج دامنه، گسترده و سطح آن افزایش می یابد. اغلب این بحران ها، از نقاط نا مشخص و مبهم آغاز می شوند و در یک فرآیند زمانی علائمی از خود آشکار می کنند. قابلیت انتقال از یک حوزه تعریف شده مثل حوزه اقتصادی به حوزه های دیگر همچون فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و غیره را دارند، که این ویژگی قدری مدیریت آن را با پیچیدگی و مشکل مواجه می سازد. در این نوع بحران، مدتی طول می کشد تا تغییرات کوچک پله به پله به نتایج اساسی منتهی شود.

بحران های دوره ای

مطالعه بحران های به وقوع پیوسته نشان می دهد در اوضاع واحوال خاص بحران های مشخصی به وجود می آید. این بحران ها آشنا هستند و از دید بسیاری از مدیران، می توان مشابَهت های خاصی بین آنها و دیگری بحران های حادث شده یافت. این بحران ها در مقاطع مختلف تاریخی رخ می دهند و اساساً ماهیتی غافلگیرانه ندارند. پیش بینی این گونه بحران ها به نسبت ساده تر و تجربه تاریخی برای مدیران آن ارزشمند است.

طبقه بندی بحران

بر اساس چرخه حیات سازمانی: بحران تولد/ بحران بلوغ/ بحران افول
بر مبنای حالت های روانی: بحران توهم/ بحران وسواس/ بحران عملگرایی
بر پایه طول دوره ی بحران: بحران حاد/ بحران مزمن
بر مبنای خاستگاه ساختاری: بحران سیاسی/ اقتصادی/ کسب و کار/ طبیعی
بر اساس منابع بحران: قابل کنترل/ غیر قابل کنترل
از لحاظ قابلیت پیش بینی: بحران های قابل پیش بینی/ بحران های غیر قابل پیش بینی
از نظر منشأ وقوع:

۱. بحران خارجی (فلاکت های طبیعی/ نامعلومی و نوسانات عمومی اقتصاد/ نوآوری در تکنولوژی/ بی نظمی های قانونی، حقوقی و سیاسی)
 ۲. بحران داخلی (بی کفایتی مدیران ارشد/ نبودن اطلاعات کافی/ افول منحنی عمر سازمان/ رویکردهای ضعف مدیریتی/ ضعف های ساختاری)
- بر مبنای ساختار بحرانی: بحران اقتصادی/ بحران اطلاعاتی/ بحران فیزیکی/ بحران منابع انسانی/ بحران اعتبار و شهرت/ بحران بلایای طبیعی
بر حسب ماهیت: بحران فنی اقتصادی/ بحران سازمانی اجتماعی

انواع بحران و شرایط هر کدام به شرح زیر می باشد:

۱. بحران نو ظهور:
در این بحران وضعیت تهدید شدید است و بحران پیش آمده بدون سابقه و کاملاً غیر منتظره میباشد و فرصت کافی برای تصمیم گیری وجود ندارد .
۲. بحران آرام:
در این حالت تهدید کم است و فرصت برای تصمیم گیری زیاد ولی حادثه غیر مترقبه می باشد. تصمیم گیران باید از فرصت موجود برای جمع آوری اطلاعات بحث و گفتگو استفاده کرد و بهترین تصمیم را اخذ نمایند .

۳. بحران تصادفی:

در این حالت بحران به وجود آمده تهدید اساسی نیاورده است ولی غافلگیری شدید است و زمان نیز برای تصمیم گیری کوتاه می باشد. اگر تصمیم گیری درست انجام نشود ممکن است بحران تشدید شده و تهدید زیادی به وجود آورد.

۴. بحران انعکاسی:

در بحران تهدید شدید است و زمان عکس العمل کوتاه ولی غافلگیری وجود ندارد چون از قبل وقوع چنین حادثه ای قابل پیش بینی بوده است.

۵. بحران تعمقی:

در بحران تهدید شدید است ولی هم زمان کافی برای عکس العمل وجود دارد و هم بحران قابل پیش بینی بوده است و در نتیجه تصمیم گیران هم میتوانند مقدمات کار را از قبل فراهم کنند تا غافلگیر نشوند و هم فرصت کافی برای جمع آوری اطلاعات و بحث و گفتگو داشته باشند.

۶. بحرانهای روزمره:

در چنین حالتی هم تهدید کم است و هم زمان برای تصمیم گیری زیاد می باشد و یک بحرانی است که افراد با آن هرچند مدت یکبار با آن روبه رو میشوند و معمولاً روشهای مقابله با این بحران نیز از قبل مشخص میشود.

۷. بحران اجرایی :

تهدید کم ، زمان عکس العمل زیاد و بحران قابل پیش بینی می باشد. باید مقدمات کار طوری فراهم شود تا در فرصت کوتاه بحران به وجود آمده بتواند بهترین تصمیم را گرفت . تمام موارد فوق جنبه های مختلف بحران میباشد که لازم است مدیران از قبل برنامه خاصی درخصوص نحوه برخورد با هر کدام از بحرانهای بالا داشته باشند تا عامل غافلگیری نتوانند تهدید و باعث تشدید بحران شود.

خصوصیات بحران

- ✓ بحران معمولاً نقطه چرخشی در سلسله رویدادها و عملیات است.
- ✓ بحران وضعیتی است که در آن ضرورت تصمیم گیری و عمل به شدت مطرح میشود.

- ✓ بحران تهدید واقعی نسبت به هدف ها و مقاصد افراد درگیر است.
- ✓ بحران آثار و نتایج مهمی برای افراد درگیر به بار می آورد.
- ✓ بحران حاصل برخورد رخدادها است و به شرایط تازه ای می انجامد.
- ✓ بحران وضعیتی است که در آن کنترل حوادث از دست می رود
- ✓ بحران باعث نگرانی، پریشانی و دستپاچگی تصمیم گیران میشود
- ✓ در حالات بحرانی غالباً اطلاعات برای تصمیم گیری کافی نیست و یا فرصت جمع آوری آن وجود ندارد.
- ✓ در وضعیت بحرانی زمان علیه تصمیم گیری عمل میکند
- ✓ در حالت بحرانی، روابط میان افراد درگیر دگرگون می شود

علائم مشترک و عمومی بحران ها

با اینکه هیچ بحرانی شبیه بحران های دیگر نیست لیکن تشابهات قابل ملاحظه ای بین آنها وجود دارد . کشف و درک این تشابهات جهت برنامه ریزی برای رویارویی با بحران و تخفیف اثرات سوء آن ضروری است . بحران به طور اجتناب ناپذیر در سه بعد ،تصمیم گیری را تحت تاثیر قرار میدهد

۱. هدفهای مالی و حیاتی واحد تصمیم گیرنده را تهدید میکند
۲. زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم محدود میکند
۳. عناصر و عوامل تصمیم گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافلگیر میکند

پس سه عامل مهم در تعریف و تشخیص بحران از دیدگاه روش تصمیم گیری نقش عمده دارند که عبارتند از:

۱. تهدید
۲. زمان
۳. غافلگیری

در مطالعه ای که توسط محققین انجام گرفته، برخی خصوصیات بحران از دید روانی اجتماعی، به شرح زیر ذکر شده است:

۱. بحران بیشتر یک وضعیت اضطراری و آنی است، تا یک حالت مزمن، با وجود آنکه زمان غیر مشخص می باشد.
۲. بحران موجب تغییر رفتار و سلوک می شود و اکثراً آثار پاتولوژیکی مانند: یأس، کاهش بهره وری، فرار از مسئولیت و عذر تراشی دارد.
۳. بحران هدف های افراد درگیر را مورد تهدید قرار می دهد.
۴. بحران یک وضعیت نسبی ادراکی است، یعنی رویدادی که ممکن است به وسیله ی یک طرف بحران تشخیص داده شود، و برای طرف دیگر ممکن است غیر قابل تشخیص باشد.
۵. بحران در ارگانیسم بدن فشار ایجاد می کند، و موجب خستگی و تشویش می گردد.

چون وضعیت های بحرانی به تناسب شدت تهدید، تداوم زمانی و درجه آگاهی با هم متفاوتند، هریک از سه عامل اصلی تعیین کننده ی بحران را ممکن است در حد غایی شدت و اهمیت آنها در یکی از ابعاد سه گانه ی مکعبی که اصطلاحاً مکعب بحران نامیده خواهد شد تجسم نماییم.

مکعب بحران

این نمودار سه بعدی که اضلاع آن روی زوایای قائمه ی یک مکعب قرار میگیرد به این گونه درجه تهدید، زمان و غافلگیری را نشان میدهد.

رئوس این مکعب به ترتیب حالات زیر را بیان میکند:

- ❖ وضعیت کاملاً بحرانی CRISIS SITUATAON : تهدید شدید، زمان کوتاه، غافلگیری
- ❖ وضعیت نوظهور INNOVATIVE SITUATAON : تهدید شدید، زمان بلند، غافلگیری
- ❖ وضعیت بطئی INERTIAL SITUATAON : تهدید ضعیف، زمان زیاد، غافلگیری
- ❖ وضعیت ویژه یا موردی CRICUMSTANTIAL SITUATAON : تهدید ضعیف، زمان کوتاه، غافلگیری
- ❖ وضعیت انعکاسی REFLEXIVE SITUATAON : تهدید شدید، زمان کوتاه، پیش بینی شده

- ❖ وضعیت عمدی DELIBERATIVE SITUATION : تهدید شدید، زمان بلند، پیش بینی شده
- ❖ وضعیت عادی ROUTINISED SITUATION : تهدید ضعیف، زمان بلند، پیش بینی شده
- ❖ وضعیت اداری ADMINISTRATIVE SITUATION : تهدید ضعیف، زمان کوتاه، پیش بینی شده

هریک از هشت راس مکعب حالت و وضعیتی را نمایش می‌دهد که ارزشهای مختلف سه عامل اصلی بحران در ترکیبهای متفاوت کیفیت رویداد خاصی را تصویر میکند. هر یک از این رئوس انواع وضعیتهای ممکن را با توجه به عوامل تهدید، زمان و آگاهی بیان می‌کند. بدون شک امکان دارد رویدادهای سیاسی و نظامی و غیره به طور حتم روی اضلاع این مکعب قرار نگیرند، لیکن میتوان تصور کرد که با توجه به این سه عامل اصلی میتوان وضعیتهایی را نیز در فضای داخل مکعب تجسم نمود.

اثرات جانبی مثبت بحران

گرچه اعلام وجود بحران معمولاً خبر خوبی نیست ولیکن گاهی اوقات نیز فرصتهایی با خود به همراه دارد. زمانی که یک شرکت به خاطر خصومت‌های عمیق فلج است یک بحران می‌تواند نظرات قدیمی و نادرست را از بین برده و وظایفی را که کنار گذاشته شده ناگهان ظاهر کند.

مدیریت خوب بحران می‌تواند یک احساس همبستگی در میان کارکنان ایجاد کند. این امر می‌تواند یک پیروزی بزرگ برای شرکت بوده و تا مدت‌ها بعد از از بین رفتن بحران بر محیط کاری اثر بگذارد. هرگز از شناسایی بحرانهای بالقوه نباید شانه خالی کرد. مدیریت خوب می‌تواند اثرات منفی بحران را به حداقل میزان کاهش دهد و فقدان مدیریت خوب نیز می‌تواند به سرعت وضعیت را از آنچه هست بدتر کند.

برنامه ریزی قبل از بحران به شما کمک میکند تا تصمیم صحیح را اتخاذ نموده وضعیت عادی را به شرکت بازگردانده و تبلیغات منفی در وضعیتهایی که باعث تهییج احساسات عمومی میشود جلوگیری نماید. باید شوک‌های غیره منتظره و رویدادهای برنامه ریزی نشده را همواره مد نظر قرار دهید. نظرات در حال تغییر را کشف کرده و رویدادهای غیره منتظره را پیش بینی کنید. وقتی بدانید که در مواقع بحران از شما چه انتظاری می‌رود، حتی یک بحران بزرگ هم نمی‌تواند لزوماً بن بست برای شرکت باشد. با توجه به موارد ذکر شده می‌توان دید که «مدیریت بحران» واقعاً باید بخشی از تمام برنامه‌های استراتژیک سازمان باشد. بزرگترین اشتباه این است که فکر کنید شرکت شما از بحران مصون خواهد ماند.

راهبردهای مقابله با بحران

۱. راهبرد بازدارنده و فراکنشی

هر گاه مدیریت بحران بر این باور باشد که با پیش بینی و پیشگیری می توان از وقوع بحران جلوگیری یا حجم آن را کنترل کرد و کاهش داد، از نوع راهبرد انتخابی بازدارنده و فراکنشی خواهد بود. در چرخه مدیریت بحران این راهبرد «انتظار یا پیش بینی» را مهمترین مرحله می داند. بر چهارمفهوم شناخت، برنامه ریزی، پیشگیری و آمادگی تاکید دارد.

۲. راهبرد واکنشی

در راهبرد واکنشی بیش از هر چیز بر عملیات امداد و نجات پافشاری می شود. این راهبرد، تنها پس از وقوع بحران وارد عمل می شود و به مقابله با بحران و محدود کردن دامنه خسارت های ناشی از آن و مرمت و بازسازی تخریب های حاصل از آن بحران می پردازد. راهبرد واکنشی توجه چندانی به دیگر مراحل چرخه مدیریت ندارد.

۳. راهبرد تعاملی

در راهبرد تعاملی مدیریت بحران، تجربه اندوزی از بحران های قبلی و بهره گیری از برنامه های مقابله با بحران، هدف اصلی به شمار می آید. تمامی مراحل چرخه مدیریت بحران مدنظر قرار می گیرد و سازمان با یادگیری مستمر و ارزیابی آنچه در گذشته رخ داده، خود را برای پیش بینی و مقابله با بحران های آتی آماده می کند.

۴. راهبرد گزینشی

نوع دیگر از راهبرد، راهبرد گزینشی که برای آماده شدن در مقابله بحران هایی است که احتمال وقوع آن برای سازمان بیشتر است که می توان راهبرد با برنامه های از قبل تنظیم شده نامید، به جای آنکه سازمان به طور کلی خود را آماده مقابله با بحران کند، ابتدا بحران هایی را که ممکن است با آن ها مواجه شود دسته بندی و سپس روش های مقابله با آن طراحی و تنظیم می کند.

مدیریت بحران چیست؟

مدیریت بحران از اصطلاحات حوزه مدیریت است که به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، چاره‌جویی‌ها و دستورالعمل‌هایی اطلاق می‌شود، که مدیریت یک سازمان در چالش با بحران انجام می‌دهد و هدف آن کاهش روند، کنترل و رفع بحران است. به‌طور کلی، مدیریت بحران به معنای سوق دادن هدفمند جریان پیشرفت امور به روالی قابل کنترل و انتظار بازگشت امور در آسرع وقت به شرایط قبل از بحران است.

برخلاف مدیریت ریسک، که شامل ارزیابی تهدیدهای احتمالی و پیدا کردن بهترین راه جلوگیری از وقوع آن است، مدیریت بحران شامل برخورد با تهدیدها قبل، درحین و پس از وقوع تهدید است. داشتن بینش بحران محور، به توانایی فکر کردن در مورد سناریوی بدترین حالت‌های قابل وقوع و در عین حال ارائه راه حل‌های بیشمار نیاز دارد. از آنجایی که اولین روش، ممکن است جوابگو نباشد، سعی و خطا یک روش پذیرفته شده است. لازم است که همیشه طرح مقابله با تهدیدهای احتمالی موجود بوده و هوشیار بود. سازمان‌ها و افراد باید دارای یک برنامه پاسخ سریع برای مواقع اضطراری بوده و با مانور و تمرین، آمادگی کافی داشته باشند

در واقع فرآیند پیش‌بینی و پیش‌گیری از وقوع بحران، برخورد و مداخله در بحران و سالم‌سازی بعد از وقوع بحران را مدیریت بحران گویند.

به بیان مک کارتی هدف اصلی مدیریت بحران، دستیابی به راه حلی معقول برای برطرف کردن شرایط غیر عادی به گونه‌ای که منافع و ارزشهای اساسی حفظ و تأمین گردد.

مدیریت بحران علمی، کاربردی است که بوسیله مشاهده سیستماتیک بحرانها و تجزیه و تحلیل آنها در جستجوی یافتن ابزاری است که بوسیله آنها بتوان از بروز بحرانها پیشگیری نموده و یا در صورت بروز آن در خصوص کاهش آثار آن آمادگی لازم، امداد رسانی سریع و بهبودی اوضاع اقدام نمود.

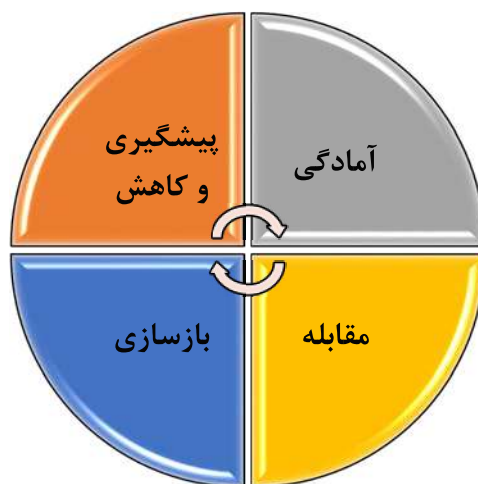
➤ مجموعه فرآیندهایی است که با به کارگیری آن می‌تواند انواع فشارها و آشفتگی‌های ناشی از بروز یک بحران را به حداقل برساند.

➤ استفاده از مجموعه اصول و ضوابطی که بتواند آشفتگی بحران ایجاد شده را هدایت کند تا با حداقل ضایعات ممکن به اهداف اصلی خود نائل آید.

➤ فرآیند پیچیده‌ای شامل شناسایی بحران، کاهش بحران، مداخله بحران و مداخله بعد از بحران است.

➤ تلاش هدفمند و برنامه ریزی شده برای حفظ موقعیت مطلوب سازمانی در شرایط بحرانی است.

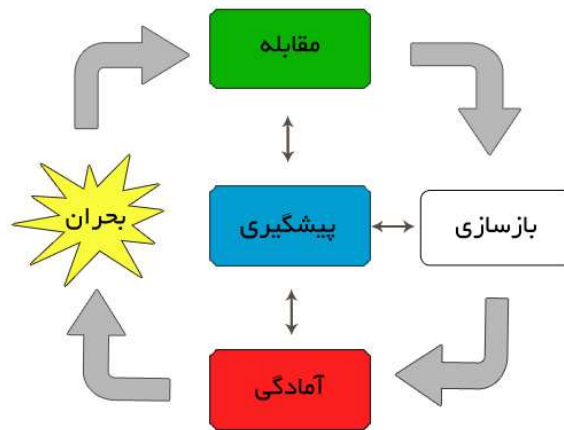
- پیش بینی منظم رخدادهای مخاطره آمیز و مهیا ساختن سازمان برای کنترل آن دسته از عوامل داخلی و خارجی که به طور جدی شهرت، سودآوری و حیات سازمان را تهدید می کند.
 - ارائه مجموعه ای از تدابیر برای مقابله با طرح ها و برنامه هایی که علیه سازمان در حال شکل گیری است.
- مدیریت بحران در واقع فرایند پیش بینی و پیشگیری از وقوع بحران، برخورد و مداخله در بحران و بازیابی بعد از وقوع بحران است.



مدیریت بحران فرآیندی است برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرات آن به هنگام وقوع برای انجام این فرآیند باید بدترین وضعیت ها را برنامه ریزی و سپس روشهایی را برای اداره و حل آن جستجو کرد . در مدیریت بحران با مشاهده و تجزیه و تحلیل بحران به صورت یکپارچه هماهنگ و با استفاده از ابزارهای موجود تلاش میشود تا از وقوع آسیب ها پیشگیری نمود و در صورت بروز، در جهت کاهش آثار و تبعات ناگوار ایجاد شده ،امکانات مورد نیاز و پیش بینی شده را بکار گرفت و به منظور امداد رسانی و بهبود اوضاع تا سطح وضعیت عادی کوشش نمود.

چرخه یا فرآیند مدیریت بحران

مدیریت بحران به جهت تأثیرگذاری بر افکار عمومی و ذی نفع ها بر روابط عمومی متمرکز میشود همانگونه که از شکل زیر پیداست فراگرد مدیریت بحران از چهارمرحله تشکیل شده است قسمتی از مدیریت بحران به پیش بینی و پیش گیری از وقوع بحران ارتباط دارد که قبل از وقوع بحران مطرح میشوند. و قسمتی از آن به بحران های جاری و حل و مداخله در آنها مربوط می شود که در هنگام وقوع بحران اهمیت می یابد و بخشی از آن نیز به بعد از وقوع بحران و برنامه های سالم سازی و اقدامات اصلاحی مربوط می شود



فرآیند مدیریت بحران



گام های موثر در مدیریت بحران

مدیریت بحران برای تضمین ثبات و موفقیت مستمر یک سازمان ضروری است. اساساً سازمانهایی که در معرض بحران قرار دارند به آمادگی بیشتری در برابر آن نیاز دارند. مدیریت بحران موثر نیازمند یک رویکرد منظم و نظام مند است که مبتنی بر هوشیاری، حساسیت مدیریتی و یک درک خوب از اهمیت برنامه ریزی دقیق و آمادگی سازمانی است. شش گام اصلی می تواند برای آمادگی بیشتر یک سازمان در برابر بحران برداشته شود.

گام اول: مواجهه با بحران

روبرو شدن با بحران، پرداختن به هر اقدامی است که برای کاهش خسارت و زیان ناشی از بحران ضروری است.

برخی سازمانها از قبل اقدام به تدوین یک برنامه مدیریت بحران ده اند که به مدیران امکان واکنش مطلوب را می دهد. سازمانهایی که چنین اقدامی نکرده اند، احتمالاً دچار ضرر و زیان بیشتری می شوند چون مدیران آنها برنامه مدیریت بحران را تدوین نکرده اند. برای نمونه درمورد فاسدشدن یک محصول، برنامه مدیریت بحران ممکن است رویه های بسیار مطلوبی را برای فراخوانی کالای معیوب فراهم سازد و با مشتریان، کارکنان، نمایندگان و سایر ذینفعان ارتباط برقرار کند. از این رو بدون بهره مندی از منافع یک برنامه مدیریت بحران، مدیران دچار چالشهای زیادی در فرایند مواجهه با بحران خواهند شد همچنین آنها باید فشار زیادی را از لحاظ احساسی و فیزیکی تحمل کنند. این هم درست نیست که گفته شود یک برنامه مدیریت بحران همه مسایل را حل خواهد کرد، اما در اکثر موارد، مواجهه با بحران با کمک یک برنامه مدیریت بحران، فشار ناشی از آن را حداقل قابل تحمل خواهد کرد. بدیهی است که در هر حال یک سازمان اعم از اینکه برنامه مدیریت بحران داشته باشد یا نه، چنانچه دچار بحران شود، راه گریزی از آن نخواهد داشت. مدیران سازمان باید با بحران روبرو و بر آن چیره شوند. آنها باید میزان حمایت مردم و همچنین داراییهای ارزشمند سازمان شامل داراییهای ناملموس نظیر حسن نیت و تصویر ذهنی از سازمان را اندازه گیری کنند. از همه مهمتر، آنها باید در مقابل بحران با شجاعت، اراده محکم و تعهد، متانت و پشتکار واکنش نشان دهند. مدیریت خوب بحران می تواند تا حد زیادی باعث تسهیل در مواجهه با بحران و رهایی از خطر شود. متأسفانه مدیران ضعیف ممکن است بحران را خوب درک نکنند و سازمانهای خود را در معرض خطرات بیشتری قرار دهند.

گام دوم: بازاندیشی

بعد از بررسی یک بحران از طریق مواجهه با آن، مدیران برای جبران خستگی روحی و روانی ناشی از این فشار نیازمند یک وقفه (تجدید قوا) هستند. اما این وقفه نباید بیش از حد طولانی باشد. این وقفه فرصتی است تا مدیران مناسبترین پاسخها را برای پرسشهای ذیل بیانند:

➤ چه چیزی و چگونه اتفاق افتاده است؟

➤ علت این واقعه چیست؟

➤ چرا به این شکل رخ داده است؟

بازاندیشی یافتن مقصر یا سربلا نیست. از لحاظ یادگیری، بازاندیشی در واقع به درک اشتباهات گذشته و یافتن دلسوزانه یک روش بهتر و جلوگیری از تکرار اشتباهات در آینده اشاره دارد. خسارات ناشی از بحران را باید کاملاً ارزیابی کرد تا اهمیت و اثر منفی آن برای سازمان مشخص شود. اغلب چنین ارزیابی می تواند درسهای مهمی را درباره نتایج نادیده انگاشتن مدیریت بحران در برداشته باشد در سازمانی که برنامه مدیریت بحران در واکنش به بحران اجرا می شود، بازاندیشی به معنای نگاه عمیق به برنامه مدیریت بحران برای آزمون مجدد اثربخشی آن است. زمینه های آسیب پذیری که ممکن است به صورت ظاهری مورد بررسی قرار گرفته یا کاملاً حذف نشده باشند، در برنامه مدیریت بحران می تواند مشخص شود بازاندیشی با پرداختن به این مسایل، اساس و شالوده ای را برای تلاشهای مورد نیاز به منظور تقویت ظرفیتهای سازمانی در یادگیری و جلوگیری از بحران ایجاد می کند.

گام سوم: برنامه نوسازی

اگر مدیران به اصل بهبود مستمر اعتقاد نداشته باشند، بازاندیشی توجه آنها را به بررسی روشآمدگی سازمانی در برابر بحران جلب می کند. از این رو بعد از بازاندیشی نوسازی روشها به عنوان گام منطقی بعدی انجام می گیرد. اگر برنامه مدیریت بحران موجود نباشد، مسلماً باید به جعبه ابزار مدیریت افزوده شود. برخی مخالفان سرسخت در سازمان ممکن است قبل از بحران، بر معرفی یک برنامه مدیریت بحران رسمی

پافشاری کنند. پیامد بحران و شاهد موجود در مورد اثرات مخرب آن، قدرت زیادی را در متقاعد ساختن مدیران فراهم می آورد تا مخالفان برنامه مدیریت بحران را به موافقان آن تبدیل کنند. از سوی دیگر، چنانچه از قبل یک برنامه مدیریت بحران موجود باشد باید مورد بازبینی قرار گیرد تا درسهای آموخته شده از بحرانهای پایان یافته مدنظر قرار گیرد. برنامه مدیریت بحران مستلزم به روزرسانی است و تغییرات صورت گرفته باید به سرعت به اطلاع تمام کارکنان درگیر در برنامه مدیریت بحران سازمان برسد. برنامه نوسازی روشها مستلزم آن است که مدیران و همکاران آنان که ایده مشترکی در مورد بهبود مستمر دارند، نقش مدافعان تغییر را ایفا کنند. اگر مدیران این نقش را به خوبی ایفا کنند، و همکاری همفکران و سایر همکاران را فراهم سازند، تغییرات مثبتی ایجاد خواهد شد و در نتیجه این تغییرات مثبت، سازمان قوی تر شده و کمتر آسیب پذیر خواهد بود.

گام چهارم: احساس بحران

هدف اصلی احساس بحران، یافتن نشانه های اولیه خطر یک بحران بالقوه است. در حقیقت این مرحله تحت نظر گرفتن محیط های داخلی و خارجی یک سازمان است. تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدات **STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREATS=(SWOT)** به بررسی دقیق محیط عمومی و تشخیص روندهای هشداردهنده ای که ممکن است سازمان را تهدید کند، کمک خواهد کرد. اگر مدیران هشیار باشند، فرصت خوبی وجود دارد که آنها را قادر خواهد ساخت تا نشانه هایی را شناسایی کنند که خبر از بحران می دهند. اگرچه پیش بینی یک بحران علم دقیقی نیست ولی باید به عنوان یک بخش اساسی از برنامه ریزی بحران یک سازمان مدنظر قرار گیرد احساس در پیش بینی دقیق تر بحران از این جهت که لازم است مدیران چشم و گوششان را به خوبی بازنگه دارند و از این رو احتمال احساس نشانه های اولیه بحران را افزایش دهند، نقش مهمی ایفا می کند به علاوه مدیران می توانند دو روش دیگر را برای افزایش موفقیت در احساس بحران به کار گیرند.

در روش اول، آنها ممکن است بخواهند تکنیک مدیریت از طریق قدم زدن را اجرا کنند. این امر امکان تماس نزدیک تر با سایر افراد در سازمان را فراهم می آورد. صحبت کردن و گوش کردن به صحبت های زیردستان و همکاران، بویژه آنهایی که در خط مقدم کار می کنند ایده های بیشتر و بهتری را راجع به

سناریوهای مختلف بحران که ممکن است سازمان با آن روبرو شود، برای مدیران فراهم می‌آورد. روش ارزشمند دوم، کار شبکه‌ای است. وقتی که مدیران در انجام امور بیشتر مشارکت کنند و همکاری بیشتری ایجاد شود، می‌توانند از منافع حاصل از دسترسی بیشتر به اطلاعات گرانبها بهره‌مند شوند. کار شبکه‌ای تماس‌های بیرونی یک مدیر را گسترش داده و احتمال بهره‌برداری موفقیت‌آمیز از منابع حیاتی اطلاعات مرتبط با بحران را که ممکن است در غیر این صورت مورد توجه قرار نگیرد، افزایش می‌دهد.

گام پنجم: مداخله و اقدام

احساس و درک علائم بحران در شرایطی که نشانه‌های اولیه خطر به قدری روشن است که قابل چشم‌پوشی نیست، ممکن است مدیران را ناچار به مداخله کند. بررسی مجدد این نشانه‌ها، مشاوره با کارشناسان و ارزیابی همه عوامل مرتبط با ریسک برای اطمینان از اینکه این نشانه‌ها نمی‌توانند به بحران منجر شوند، برای مدیران حائز اهمیت است. بدیهی است توان ادراک و تحلیل مدیران در دستیابی آنها به نتیجه نهایی از اهمیت زیادی برخوردار است. هرگاه مدیران اطمینان یافتند که مداخله روش مناسبی است، باید استراتژی مداخله مورد نظرشان را به سرعت و به موقع به اجرا درآورند.

بهترین استراتژی آن است که مانع از رشد یک بحران بالقوه شده و آن را به طور ریشه‌ای مهار کنند. نمونه اخیر در مورد استراتژی مداخله اثربخش، استفاده سنگاپور از قرنطینه برای کنترل اپیدمی سندرم تنفسی شدید در سال ۲۰۰۳ است. وقتی مقامات ارشد دولتی در سنگاپور اثر فاجعه آمیز ویروس سارس بر روی اقتصاد کشور را مشاهده کردند، تصمیم فوق‌العاده‌ای را برای قرنطینه صدها نفر اتخاذ کردند که گمان می‌رفت در معرض این ویروس قرار گرفته باشند. اگر بحرانها مهار نشوند، اگرچه در مراحل اولیه شکل‌گیری باشند، تمایل به توسعه پیدا می‌کنند و به قدری افزایش می‌یابند که غیرقابل کنترل و مرگ‌آور می‌شوند. مداخله مسلماً یک مرحله مشکل‌در مدیریت بحران است. اگرچه مداخله یک گام ضروری است، چنانچه مدیران بخواهند سازمانهایشان را سریعاً از دام یک بحران در حال گسترش در امان بدارند، اساساً به منابع بیشتری برای غالب شدن بر آن نیاز خواهند داشت.

گام ششم اقدامات نهایی آخرین اقدام در مواجهه با بحران

افرادی که نزدیک رودخانه ای که گاها با طغیان همراه است، زندگی می کنند، با کیسه های شن به عنوان روش کنترل سیل آشنا هستند. وقتی برای متوقف ساختن طغیان آب دیگر کاری نمی توان انجام داد، یک سیل در راه است و کیسه های شن ممکن است تنها راه حفظ خانه ها و جلوگیری از ویرانی باشد. همچنین وقتی اقدامات مداخله جویانه قادر به مهار یک بحران ابتدایی نیست، به عنوان آخرین اقدام باید از همه امکانات سازمان بهره برد. سازمانی که دارای یک برنامه مدیریت بحران است، برنامه خود را به اجرا درآورده و همه اعضای تیم مدیریت بحران را در آماده باش کامل قرار می دهد. همه منابع پشتیبانی (کمکی) شامل پرسنل و تجهیزات باید در حالت آماده باش باشد. نتیجه گیری بدیهی است که مدیران نمی توانند در برابر همه نوع بحران آمادگی داشته باشند با این حال اگر آنها به مدیریت بحران به عنوان یک بخش جدانشدنی از مسئولیت مدیریت استراتژیک خود معتقد باشند، احتمال اینکه سازمانهایشان گرفتار بحران شود تا حد زیادی کاهش می یابد. توجه به مدیریت بحران و ارتباط آن با برنامه ریزی تکنیکی و عملیاتی بسیار مهم است در تحلیل نهایی مدیریت بحران ضامن بقا و شکوفایی بلندمدت یک سازمان است. رویکرد شش مرحله ای اشاره شده به مدیران کمک خواهد کرد تا مهارت‌های تصمیم گیری خود در مدیریت بحران را توسعه داده و اهمیت نقش مدیریت بحران در فرایند مدیریت استراتژیک را درک کنند.

عوامل زیر در حل بحران مؤثر هستند:

- الف- نگرش درمانگر و ارزشی که او برای بحران و تأثیر آن بر زندگی قائل است.
- ب- اختصاص دادن زمان برای ارزشیابی و شناخت هرچه سریعتر مشکل، باید در این مرحله مشکل را به دقت تعریف کنیم، ماهیت بحران را ذکر نموده، وضعیت فرد، خانواده و جامعه را نسبت به بحران مورد سنجش قرار بدهیم و برای حل مشکل منابع را ارزیابی کنیم.
- ج - مهارت درمانگر: تعداد و نوع منابعی که برای کمک به فرد، خانواده و جامعه بحران زده معرفی می شوند، همگی در حل مشکل دخالت دارند.

برنامه مدیریت بحران

در برنامه ریزی برای بحران باید به عوامل درونی و بیرونی که سبب بروز بحران شده، توجه شود و استراتژی ها و سیاست های اجرایی و برنامه عملیاتی، پروژه و گام هر پروژه برای حل بحران تعریف شود. در واقع برنامه مدیریت بحران به فرایند ارزیابی و اولویت بندی بحران ها و پیش بینی تغییرات لازم برای پیشگیری، مداخله و سالم سازی اطلاق می شود. یک برنامه مدیریت بحران به صورت مکتوب و با یک روش شناسی علمی برای پیشگیری و مداخله در بحران های عمومی تهیه می شوند چنین برنامه هایی برای بحران های خاص از یکدیگر متمایز بوده و برای هر بحران خاص باید برنامه ی جداگانه ای تنظیم شود.

** اجزای برنامه مدیریت بحران

یک برنامه مدیریت بحران، شامل اجزای مختلفی است که در ذیل به برخی از آنها اشاره می شود:

۱. در زمان بحران تعیین سخنگوی سازمان
۲. تعیین اعضای گروه بحران
۳. همراه روشهای پیشگیری یا مداخله های بالقوه به تهیه فهرستی از بحران
۴. ضروری. تهیه فهرستی از شماره تلفن های
۵. پیش بینی پیشگیری از وقوع بحران (شامل پیش بینی فرآیند کنترل و اداره مشکلات به منظور کاهش تعداد حوادث و بحران ها)
۶. پیش بینی آموزش (شامل پیش بینی اجزای برنامه ای برای ارائه و انتقال اطلاعات مربوطه به کارکنان در جهت افزایش مهارت های آنها و ارتقاء مهارت های آنها در زمینه های فنی، مالی، حقوقی - قانونی حفاظت اطلاعات، مدیریت استرس و آموزش در مورد اهمیت و روش های حفظ شهرت سازمان، می توان از برزو بسیاری از بحران ها جلوگیری کرد.
۷. پیش بینی فعالیت های پشتیبانی (شامل پیش بینی کاهش فشارهای روانی بعد از حل بحران و پیش بینی برنامه های سالم سازی در جهت اعاده اعتبار و حفظ منافع آتی).

گروه مدیریت بحران

تجربه، بهترین معلم مدیریت بحران است. معمولاً کسانی که قبلاً بحران هایی را تجربه کرده اند حساسیت بیشتری نسبت به بحران های آتی دارند. علاوه بر تجربه، سایر اجزای مدیریت دانایی و استفاده از قدرت

فکر خود و دیگران نیز می تواند بر پیشگیری و مداخله در بحران تأثیر گذارد؛ زیرا تفکر در خصوص عوامل بحران ساز، اولین قدم در تدوین برنامه مدیریت بحران و نبرد با خطاهای آتی است. گروه مدیریت بحران باید شامل افرادی باشد که از توانایی و تخصص کافی، و قدرت تفکر ادراک و توانایی ارزیابی موقعیت ها و بحران ها برخوردار بوده و توانایی پیشگیری و مداخله در بحران ها را داشته باشند.

بی تردید، انتخاب رهبر گروه بر کارایی و اثر بخشی آنان، تأثیر بسزا دارد. وی باید فردی مقتدر و دارای اطلاعات کافی در خصوص ویژگی های درونی و بیرونی سازمان، مانند روابط عمومی، کارکنان، قوانین و نظایر آن باشد. گروه مدیریت بحران می تواند با مطالعه پیش از وقوع بحران و آزمایش و شبیه سازی بسیاری از بحران ها را پیش بینی و اقدامات لازم را انجام دهد.

خصوصیات اعضای ستاد مبارزه با بحران

در راستای مقابله با بحران فرد تصمیم گیرنده یا اعضای ستاد بحران به طور کلی باید خصوصیات زیر را داشته باشند که به شرح زیر می باشد:

۱. حفظ آرامش و خونسردی در هنگام بروز بحران امری حیاتی است. مهم ترین فردی که خونسردی و آرامش او نقش مهمی در اتخاذ تصمیمات صحیح به عهده دارد، مدیر سازمان است.
 ۲. برای تسریع در کنترل بحران و اثرات ناشی از آن باید ریشه بحران را شناسایی توجه نیروها را به آن جلب نمود و باید به قلب هدف حمله کرد
 ۳. نسبت به توقف و سرانجام، حل بحران اقدام عاجل صورت پذیرد
 ۴. باید در افراد جرات و جسارت به وجود آورد.
- ایجاد دوره های آموزشی خوب و موثر. برای تمرین مدارم و بررسی موارد ویژه واقعی و صوری، افراد با این نوع آموزش ها در رویارویی با بحر ان آسانتر برخورد نموده و از هر نوع شتابزدگی که از ویژگی های بحران است حتی المقدور پرهیز خواهند نمود.

اولویت بندی بحران ها

یکی از وظایف گروه مدیریت بحران ، اولویت بندی بحران های آتی با توجه به اهمیت فوریت آنهاست. در این خصوص باید از گردآوری همه اطلاعات مورد نیاز اطمینان یافت؛ زیرا در هنگام وقوع بحران ، فرصت انجام چنین کاری وجود ندارد .

چنین اطلاعاتی عبارتند از :

- چه کسانی در چه بحران هایی به عنوان ایجاد کننده و حل کننده بحران ، در گیر هستند؟
- چه موقع و در کجا احتمال وقوع یک بحران وجود دارد؟
- چرا و چگونه یک بحران واقع می شود؟

اتفاقات و حوادث روی می دهند و ما نمی توانیم مانع وقوع آنها شویم . اما با به کارگیری روشهای مدیریت بحران ، می توانیم فشار ناشی از وقوع آنها را کاهش دهیم . در همین ارتباط ، در مباحث مدیریت بحران ، نکات مختلفی مطرح شده است که هفت نکته کلیدی زیر در همین خصوص هستند:

۱. مسئولیت پذیر باشیم و اگر مقصر هستیم ، به تقصیر خود اعتراف کنیم
۲. هر مسئله ای ، لزوماً بحرانی نیست؛ بنابراین ، تفاوت بین بحران و تبلیغات منفی را تشخیص دهیم
۳. با مطالعه ، مشورت و تفکر قبلی به دیگران پاسخ دهیم
۴. با رسانه ها دوستانه برخورد کنیم
۵. با نشان دادن ناراحتی خود به دیگران ، با آنها همدردی و همدلی کنیم
۶. ۲۴ ساعت بعد از وقوع بحران آن را جدی بگیریم ؛ زیرا در این ۲۴ ساعت ، شهرت و منافع آتی یک سازمان، از بین می رود یا احیاء می شود.
۷. برنامه مدیریت بحران را بر پایه حسن شهرت و منافع سازمان طراحی کنیم

مدیر بحران (Crisis Manager) و رسانه ها:

معمولاً مدیران بحران برای روش ها و نحوه پاسخگویی گروه مدیریت بحران در برابر رسانه ها اهمیت خاصی قائلند . تماس های قبلی با خبرنگاران می تواند از اشتباهات بعدی جلوگیری کند مدیران ضرورتاً باید یاد بگیرند که با رسانه های افراطی ، چگونه برخورد کنند؛ چگونه با استفاده از روشی مثبت در برابر رسانه ها پاسخگو باشند ؛ و چگونه با خبرنگاران از موضعی مثبت برخورد نمایند. اغلب فراموش می شود که در

مصاحبه های تنش زا از برخوردهای خشن و خصمانه ، پرهیز شود. پرهیز از پرحرفی بیان پاسخ های کوتاه و متناسب با نیاز مخاطب ، از روش های دیگر برخورد با رسانه هاست. مدیران زیرک ، با عبارات کوتاه و سریع در برابر سئوالات غیر منصفانه، پلی به سمت ساختن ذهنیتی مثبت ایجاد می نمایند. برای مثال ، از چنین عبارتی می توان استفاده کرد: "شما به نکته مهمی اشاره کردید ؛ اما برای سازمان ما موضوع دیگری مهمتر است ، برای مثال ..."

یک مدیر بحران حتماً با رسانه ها سروکار خواهد داشت و این موضوع چیزی نیست که بی اهمیت و کوچک، تلقی شود. به طور خلاصه ، عوامل زیر بر جریان هدایت یک مصاحبه تأثیر می گذارند:

۱. پاسخگویی مختصر و مفید
۲. رعایت ادب و به کارگیری رفتار و روش مثبت
۳. پاسخگویی روشن و قابل فهم
۴. ارائه اطلاعات تکمیلی به صورت مکتوب
۵. سعی در درک رسانه ها.
۶. داشتن درک حرفه ای
۷. پرهیز از راهنمایی نادرست و دروغ
۸. پرهیز از بیان عبارت " اطلاعی ندارم "
۹. پرهیز از جدل و جرو بحث
۱۰. پرهیز از بیان مطالب تکراری
۱۱. چالش بیشتر به جای پرهیز از ایجاد توضیح اضافی

مدیریت ارتباطات در شرایط بحران

آنچه بدیهی است، بحران امروزه دیگر ویژگی غیرعادی، کمیاب، اتفاقی و یا جنبی جوامع امروزی شمرده نمی شود، بلکه در تار و پود جوامع مدرن رخنه کرده است. مدیریت بحران نقشه ای برای به حداقل رساندن آسیب بحران است و حتی در برخی موارد می تواند به کلی موجب از بین رفتن یک بحران احتمالی (بالقوه) شود در برنامه های مدیریت بحران،

مدیریت ارتباطات بحران نقشی بسیار حساس و کلیدی را بازی می کند. مدیریت ارتباطات بحران، شامل برنامه ریزی و اجرای فعالیت هایی می شود که سازمان را قادر می سازد از مجرای رسانه های خبری و به شیوه ای اثربخش مردم را در جریان رویدادهای واقعی قرار دهد. طبق این تعریف، مدیریت ارتباطات بحران، بخشی از روابط عمومی است و پیدایی آن، به صورت مستقیم با شیوه اطلاع رسانی رسانه های خبری ارتباط دارد و ایجاب می کند که هر سازمان در مورد رویدادها و جزئیات آن مردم را در جریان بگذارد و به آنها اطلاعات دقیق بدهد.

توانایی آگاه سازی دامنه وسیع مخاطبان درباره طبیعت حوادث و نتایجی که به بار می آورند، تاثیر زیادی بر کسب موفقیت خواهد داشت. ارتباطات مؤثر، می تواند به گروه ها و سازمانهایی که به واسطه رویارویی با بحران زیان دیده اند، کمک کند تا اعتماد و حس مساعدت قوای دولتی، ناظران و عموم را به سمت خود جلب کنند. برعکس، ارتباطات ضعیف روبه روشن شدن با موانع، صرف هزینه های بیشتر، جنجال آفرینی ها و دعاوی بی پایه یا شکست را در پی خواهد داشت .

پژوهش و بررسی های انجام شده نشان می دهد بحرانها به خودی خود تعیین کننده میزان خسارت نیستند، بلکه پاسخ مسئولان به بحران است که میزان خسارتهای وارده را تعیین می کند. شاید به نظر غیرعادی برسد اما واقعیت این است که برنامه ریزی و مدیریت نادرست بحران به گونه ای مرتب دامنه خسارات را گسترده کرده و میزان خسارت را افزایش می دهد. به همین دلیل است که اکنون برنامه ریزی و مدیریت بحران تا این اندازه اهمیت یافته است .

معمولاً سازمانها در زمان بحران با گروه های مختلفی روبه رو بوده و می بایست با یک مدیریت ارتباطات بحران مؤثر، نیازهای اطلاعاتی آنها را به گونه ای بهینه ارضا کنند.

گروه قدرت: گروهی است که منابع و کنترل را برای ادامه بقای سازمان مهیا می کند
گروه همکار: گروه ها یا سازمان هایی هستند که داده های شرکت را تامین کرده، ستاده های آن را می گیرند
گروه همسو: این گروه به این علت با سازمان مرتبط است که ارزشهای مشترکی با آن دارد یا با مشکلات یکسانی روبه روست .

گروه پراکنده: زمانی که فعالیتهای سازمان عواقبی برای مردم بیرون از سازمان داشته باشد، این گروه نمایان می شود.

برای مدیریت هرچه بهتر ارتباطات بحران، این مراحل ده گانه پیشنهاد می شود :

۱. تشخیص و تعیین تیم مخصوص ارتباطات بحران

گروه کوچکی از عوامل اجرایی و مسئولان اصلی و خبره را می بایست شناسایی و به عنوان نفرات این تیم تعیین کرد. در یک حالت ایده آل، این تیم می تواند توسط مدیر عامل رهبری شود تا به کمک نفرات شایسته اجرایی و مشاوران حقوقی به عنوان عاملان توصیه کننده و مشورت دهنده، فعالیت کنند. تعداد ایده آل گروه ارتباطات بحران، حدود ۱۰ - ۸ نفر است. در صورتی که سازمان قادر به انتخاب نفرات قابل و ورزیده در درون سازمان نباشد، می تواند برای جبران این کمبود، از مشاوران متخصص و مستقل خارج از سازمان استفاده کند.

۲. تشخیص و تعیین سخنگو

می بایست در هر یک از تیم ها، نفراتی انتخاب شوند که تنها نفرات مجاز و شایسته برای ارائه گزارشها و اطلاعات شرکت در شرایط بحران باشند. تیم مدیریت بحران باید فردی را در اختیار داشته باشد که به عنوان مرجع صلاحدید در ارائه گزارش محسوب شود. یکسانی پاسخ طی یک بحران، بسیار حیاتی و مهم است. از این رو هنر سخنوری و فن ارتباطات با رسانه های عمومی و مخاطبان شرکت یکی از ملاکها و معیارهای ابتدایی در انتخاب سخنگوی تیم است .

۳. آموزش سخنگو

نفر سخنگو در حقیقت پیشاهنگ تماس بین سرمایه گذاران، ذی نفعان شرکت و رسانه ها است. این موضوع به ما می آموزد که می بایست سخنگو را برای پاسخگویی به گونه و طریقی که بالاترین بازدهی را داشته باشد، با آموزش های مدون و حرفه ای از پیش آماده کرد.

۴. تعیین طرح های ارتباطی

می بایست یک درخت ارتباطی از پیش تعیین شده ای برای شرایط اضطراری در درون سازمان تعیین و گسترش داد به گونه ای که آنها دقیقاً بدانند چه باید بکنند، چه کسی و کسانی در صورت مشاهده علایم و شرایط بالقوه و هشدار دهنده بحران می بایست در جریان قرار گیرند. به همین منظور نشانی، شماره تلفن، فاکس و ایمیل افراد صلاحیت دار حتمی می بایست در سازمان موجود و مستند باشد.

۵. شناسایی و تعیین مخاطبان

کدام بخش از مخاطبان شرکت دارای اهمیت بالایی برای شرکت هستند؟ رسانه ها و مشتریان؟ سهام داران؟ مراکز نظارتی؟ برای هر یک از مخاطبان مورد نظر و مهم شرکت می بایست فایلی موجود باشد که شامل نشانی، شماره تلفن، فاکس، ایمیل و... باشد تا بتوان در مواقع بحران و ضرورت در کمترین زمان اطلاعات مربوطه را به آنان انتقال داد. همچنین شرکت، نیازمند دانسته این مهم نیز هست که هر یک از مخاطبان چه نوع اطلاعاتی را خواستارند.

۶. پیش بینی بحران

اگر شرکت از پیش در حال آماده ساختن خود و تیم ارتباطات بحران برای رویارویی با بحرانهای احتمالی است، دو نکته را می تواند مورد توجه قرار دهد. نخست آنکه شرکت دریافته است که در بسیاری از مواقع با تغییر ساده و اصلاح روشها می تواند از بسیاری از معضلات خود را مبرا سازد؛ ضمن آنکه روی طرحهای گوناگون فکر کرده، سناریوهای مناسب را طرح ریزی و انتخاب کند. چرا که تحت هیچ گونه فشاری نبوده و قدرت مانور بالایی را در تفکر دارد. در حالی که در شرایط بحرانی فشار زیادی بر سازمان وارد می شود و به میزان زیادی از قدرت تفکر شرکت کاسته خواهد شد.

۷. ارزیابی شرایط و اوضاع بحران

انجام هرگونه اقدام و واکنش پیش از دستیابی به اطلاعات کامل، در واقع مشابه شلیک کردن و بعد از آن پرسیدن است و بنابراین این عمل شما را در زمره یکی از قربانیان ابتدایی و مقدماتی قرار می دهد. ارزیابی شرایط بحران نخستین گام در انجام مراحل ارتباطات بحران است که شما پیشاپیش می توانید بردارید. ولی اگر از پیش، این آمادگی را ایجاد نکرده باشید، زمانی را می بایست صرف تشکیل این تیم و مشاوران

و تشکیل جلسه و... کرده و با تاخیر با مسئله روبه رو شوید. علاوه بر این در شرایط اضطراری و عجله، نفرات کارایی و راندمانی را که در شرایط تمرین و آموزش دارند، هرگز نخواهند داشت

۸. تعیین پیامهای کلیدی تشخیص

شما در حال حاضر می دانید که در شرایط بحران، مخاطبان شما خواهان دریافت چه نوع اطلاعاتی با چه طبقه بندی اند. حال پرسش این است که در این شرایط شما چه می خواهید که آنان درمورد شرایط بحران بدانند؟

۹. تصمیم گیری در مورد روشهای ارتباطات در زمان بحران

راه های گوناگون و متفاوتی برای ارتباطات در شرایط بحران، چه در درون سازمان و چه در بیرون از آن، وجود دارند کارمندان، مشتریان و سرمایه گذاران را می توان طی یک جلسه نسبت به موضوع آگاه کرد، یا با ارسال نامه، خبرنامه ها، پیامهای کوتاه و فاکس، نسبت به موضوع آگاهی داد. همچنین رسانه ها نیز می بایست خبرهای منتشر شده را همراه با توضیحات بیشتری و یا مصاحبه تک به تک یا کنفرانس خبری، دریافت کنند. تیم راهبردی ارتباطات بحران می بایست با بررسی روشهای یادشده، روش مناسب را انتخاب کند.

عوامل بسیاری در سنجش ، طبقه بندی و تشخیص اولویت و فوریت ها در امر تهدید بحران نقش بازی می کنند .

مهمترین این عوامل عبارتند از :

| ابزار تهدید | عامل تهدید | شدت تهدید | مکان تهدید | زمان تهدید |
|-------------|---------------------|-----------|-------------------|-------------------|
| | هدف مورد آماج تهدید | نوع تهدید | عمق و دامنه تهدید | توان و قدرت تهدید |

برخی دیگر برای تدبیر بهینه بحران ها ، مدل های چهارلایه را پیشنهاد نموده اند. در این مدل چهار عامل نقش تعیین کننده ای را ایفا می کنند:

- عامل اول انسان ، شخصیت و رفتار اوست که می تواند در مقابله با بحران یا برخورد انفعالی با بحران نقش داشته باشد
- لایه دوم در مدیریت بحران نشانگر فرهنگ جامعه است
- در لایه سوم ، ساختار ارتباطی در مدیریت مد نظر می باشد . ارتباط واحدها با هم ، میزان پیچیدگی ، تمرکز ، اختیارات ، سلسله مراتب و می تواند در بحران ستیزی یا بحران پذیری سازمان مؤثر باشد.
- در لایه چهارم استراتژی و خط مشی ها و شیوه های مقابله در مدیریت بحران می باشد که با توجه به این مدل چهارلایه موفقیت در این تدبیر، به لازمه موفقیت در چهارلایه اتخاذ سیاست های جامع و مبتنی بر افق های مکانی و زمانی می باشد.