



مهارت های هدایت و رهبری شرایط بحرانی

ارائه کننده: دکتر اسحاق رسولی

مقدمه

- فعالیت های سازمان یافته بشری همواره مطابق روال عادی پیش نرفته و گاه بدون آمادگی قبلی شرایطی پیش می آید که برنامه های از پیش طرح شده کارایی خود را از دست می دهند. طبیعی هست این شرایط اضطراری و بحرانی، نظام مدیریتی و مهارت های رهبری و مدیریتی خاصی را می طلبد. مدیران و رهبران شرایط بحرانی، منجیان روز های سخت هستند.
- در دنیای کنونی هیچ جامعه ای نمی تواند ادعای مصونیت در برابر بحران داشته باشد، کرونا مصداق بارز این مسأله هست. بحران های تکنولوژیک ، صنعتی ، اجتماعی و تروریسم حتی در کشورهای با پیشرفته ترین سیستم های امنیتی رخ می دهد.
- از ۴۰ نوع بحران شناخته شده در جهان ۳۱ مورد آن سابقه رخداد در ایران را داشته اند. قرار داشتن در منطقه ملتهب خاورمیانه، قرار داشتن در منطقه کم آب ، تنوع اقلیمی بدلیل گستره سرزمینی، واقع شدن بخش بزرگی از فلات ایران بر روی کمربند زلزله به صورت طبیعی فراوانی حادثه ها و بحران های طبیعی و اجتماعی را بالا برده است.

نگرش به بحران

- واژه‌ی چینی معادل بحران، تصویر بهتری از مؤلفه‌های سازنده آن را نشان می‌دهد. واژه‌ی بحران در زبان چینی، از همان حروفی تشکیل شده‌است که «خطر» و «فرصت» را شکل داده‌اند. بحران همانطور که نشانگر یک مانع، آسیب، ضایعه یا تهدید است؛ نشانگر فرصت برای رشد یا افول نیز می‌باشد

مفهوم شرایط بحران

- بی‌سازمانی که نام دیگرش بحران اجتماعی **social crisis** یا آشفتگی اجتماعی **social chaos** هست، پایان زندگی اجتماعی و آرامش اجتماعی هست.
- هر سازمانی چه خود جامعه باشد چه یکی از موسسات آن به دلیل ناسازگاری به بی‌سازمانی کشیده می‌شود، در نتیجه ناسازگاری داخلی سازمان، روابط سازمان‌های فرعی یا خرده سیستم‌های سازمانی آن می‌گسلند و همزمانی و یگانگی آنها از میان می‌روند. از این رو سازمان از وظیفه‌ها یا کارکردهای خود عاجز می‌شود و این عجز نشانه صریح بی‌سازمانی هست. مانند شرایط هجوم سیل به یک شهر که هرج و مرج روی می‌دهد.

تعریف بحران

■ بسیاری در تعریف بحران آن را واقعه ای ناگهانی و غیرمنتظره می دانند که نظم سیستم را برهم می زند اما با این تعریف بسیاری از مصادیق بحران که به مرور زمان در یک سیستم، جامعه یا سازمان شکل می گیرند مغفول باقی می ماند، بحرانی چون رکود تورمی در یک جامعه، اعتصاب های صنفی و یا بحران محیط زیستی در یک منطقه، هیچکدام ناگهانی ظهور نمی کنند، اینگونه بحران ها اصطلاحاً **creeping crisis** یا **smoldering crisis** نامیده می شوند امروزه تمرکز عمدتاً بر بحران های ناگهانی **sudden crisis** ناشی از سیل و زلزله و آتش سوزی ها و انفجارهای صنعتی است اما بحران های خزنده نیز به راحتی می تواند عملکرد یک جامعه و یا سازمان را فلج سازد و کارآیی آن را مختل نماید

تعریف بحران از دیدگاه سازمان جهانی بهداشت

■ در هم ریختگی شدید زیست محیطی و روانی- اجتماعی که بسیار فراتر از ظرفیت انطباقی جامعه مبتلا به است.

تفاوت واقعه، حادثه، موقعیت اضطراری و بحران

- واقعه (incident): به رخدادی اطلاق می شود که پتانسیل تبدیل شدن به حادثه را داشته باشد. برای مثال رخداد ناشی در یک خط لوله انتقال گاز تا زمانی که آتش نگرفته و یا منفجر نشده است، رخداد ناشی می تواند به دلیل عدم وجود جرقه در محیط پیرامون یا قطع منبع انتشار، پیامد نامطلوبی بر جای نگذارد. و به حادثه تبدیل نشود. وقایعی را که به خیر می گذرند اصلاحا **near- miss** می نامند.
- حادثه (Accident): واقعه ای ناگهانی و غیر منتظره است که منجر به صدماتی از قبیل مرگ، بیماری، خسارت مالی، اعتباری و یا اجتماعی شود. در صنعت رخداد آتش سوزی و انفجار مصادیق روشن حوادث هستند.
- موقعیت اضطراری (emergency case): بخشی از روند تکوین یک حادثه است که پس از آن زندگی انسانها و اموال و تجهیزات به خطر می افتد و در حادثه ای که ابعاد آن رو به گسترش است، اگر اقدامات فوری از جمله اطفاء یا امداد و نجات به موقع صورت گیرد، حادثه به بحران تبدیل نمی شود، زمانی که اقدامات اضطراری باید در ظرف آن صورت گیرد موسوم به زمان طلایی (Golden time) است.
- در حوادث اثرات سوء پدید آمده در پیامد حادثه توسط خود جامعه یا گروه درگیر قابل ترمیم و عادی سازی هست، اما در بحران ها شدت پیامدهای نامطلوب به قدری بالاست که مقابله با آنها از عهده گروه درگیر به تنهایی خارج است. وقوع یک زلزله برای یک روستا می تواند بحران باشد ولی برای مقامات استانی یک حادثه محسوب می شود. به این ترتیب توان مجموعه درگیر معیاری برای حادثه بودن یا بحران بودن شرایط هست.

علائم و شاخصه های بروز بحران در جامعه و فرایند تکوین آن

■ اعتراض

■ اغتشاش

■ اعتصاب

آثار و پیامدهای بروز بحران در جامعه

- گسترش انحرافات اجتماعی
- روان رنجوری و روان پریشی مردم
- هرج و مرج در روابط اجتماعی
- افزایش فقر و بی کاری
- تزلزل روابط خانوادگی
- گسترش حاشیه نشینی
- گسترش عمودی و افقی اعتیاد
- افول سرمایه اجتماعی
- صدمات جانی و مالی

انواع بحران ها در جامعه و خواستگاه آنها

انواع بحران ها از نظر منشأ

- بحران های ناشی از طبیعت (بلایای طبیعی)
- بحران های ناشی از جامعه (بلایای انسانی، همانند جنگ، تروریسم، بحران انرژی، بحران زیست محیطی و....)

انواع بحران ها از نظر ماهیت

- بحران های ناگهانی
- بحران های خزنده

ویژگی های بحران های اجتماعی

❖ غافل گیری در مقایسه با بحران های طبیعی کمتر هست، عنصر خواست و آگاهی در بحران های اجتماعی وجود دارد. مسأله وقتی مورد توجه قرار نمی گیرد به مشکل و سپس به معضل و در نهایت به بحران و آشوب تبدیل می شود.

❖ پیچیدگی بیشتر نسبت به بحران های طبیعی

❖ قورباغه پزی، در زندگی روزانه کرارا به چشم می خورند.

عوامل درونی و بیرونی موثر بر شکل‌گیری بحران‌های اجتماعی

- انی ما اخاف امتی الفقر و لكن اخاف علیهم من سوء التدبیر، بحران مدیریت / مدیریت بحران بحران‌های اجتماعی که در نتیجه بیماری‌های اجتماعی بوجود می‌آیند چند علت (عموماً به هم وابسته) دارند. به ترتیب تأثیرگذاری در مراحل اول اداره‌کنندگان جامعه یا نمی‌خواهند و یا قادر نیستند یک مدل سالم اجتماعی را تا مراحل جزئی عملی و اجرایی ارائه و به آن نیز عمل نمایند. در نتیجه راهی عملی و مورد قبول برای هدایت انسان‌ها ارائه نمی‌دهند و بر عکس ظرفیت‌های موجود طبیعی و فکری در جامعه را هم تخریب می‌نمایند.
- تقابل انگاره‌های اجتماعی در بین جریان‌های قدرت و انگاره‌های نادرست مدیران دولتی در مورد پدیده‌های اجتماعی

تغییر ارزش ها

■ تورم موجب کاهش درآمد واقعی و قدرت خرید مردم شده است، از طرف دیگر یک فرایند قوی تولید نیاز در مردم در پیش گرفته شده است (تبلیغات تلویزیونی، مراکز تجاری، شبکه های ماهواره ای، اینترنت و شبکه های اجتماعی)، سطح نیازهای غالب مردم بالاتر از سطح درآمدشان قرار گرفته و در نتیجه وسیله ارضای نیازها، یعنی درآمد و پول برایشان با ارزش شده است. با توجه به اینکه درآمد واقعی هم کاهش یافته، دستیابی به پول بیش از حد معمول با ارزش شده و به ارزشی بالاتر از ارزش های دیگر تبدیل شده است. نمایش ثروت فشر بالا، گرایش بارز مدیران دولتی به تجملات و ظواهر و تغییر جو کلی جامعه موجب شد که مردم ارزش های جدید را تأیید شده و هنجار بدانند و جستجوی پول برای ارضای نیازهای جدید را درست و مشروع ببینند. کسب پول و درآمد همه ارزش های اجتماعی را تغییر داده است.

■ سنتی.....مدرن

ساده زیستی.....تجمل

کمک و همیاری.....سودجویی فردی

ارزش فقر.....ارزش ثروت

انسجام.....فرد گرایی

ارزش دین و خدا.....ارزش پول و دنیا

تغییر ارزش ها

- یک کشاورز که از صبح تاشب، زمستان و بهار و تابستان به آب، باران، خورشید، برف، گیاهان و حیوانات می اندیشد و دامدار و چوپانی که شبها به عظمت ستارگان و سیارات و حرکت آنها را می بینند.. اینان به جهان و انسان و رابطه این دو با یکدیگر به گونه ای دیگر می اندیشند. تاشخصی که صبح تاشب و از شب تا صبح پای ماهواره و شبکه های اجتماعی بازی فوتبال یا فیلم های اکشن و پلیسی یا فیلم های جنسی تماشا می کند و تنقلات و نوشیدنی های آنچنانی می نوشد.
- در شخص اول معمولاً قناعت رشد می کند و در شخص دووم معمولاً حرص و آز و بیشتر خواهی. ارتباط این گونه افراد با طبیعت قطع می شود و تفکر درباره خالق به تدریج از ذهنشان محو می شود. آنها به تدریج از خدا غافل می شوند و قدرت و نفوذش را ادراک نمی نمایند. اینان معمولاً محو این زندگی بسیار کوتاه دنیوی می گردند. و به علت وجودشان در دنیا نمی اندیشند. مگر شاید در اواخر عمر بدیهی هست اینان به کسانی که از معنویت صحبت می کنند می خندند، و آنها را مسخره می کنند، همانند یک شخص معتاد می گویند تو نمی دونی چه مزه ای دارد. بدیهی هست این ها در ارضای نیازشان افراط می کنند و از اینجا مسائل دیگر سرچشمه می گیرد.

تغییر ارزش ها

- از آنجا که منابع ارضای نیاز محدود هست. در نتیجه عده بیشتری از مردم در ارضای نیازشان دچار مشکل می شوند. در اینجا نابرابری شکل می گیرد. و شرایطی پیش می آید که در نهایت به سرطان و فلج اجتماعی می انجامد.
- سرطان به معنی اینکه فساد، به یک هنجار تبدیل می شود. و فراگیر شده و اکثریت را مبتلا می سازد. فلج به این معنی که آشفتگی اینقدر گسترش می یابد که روابط اجتماعی مختل و بر عکس هدفش در واقع مانع ارضای نیازهای انسانی آنها می گردد. انسان ها به جای آنکه به یکدیگر کمک کنند مانع یکدیگر می شوند. هیچ کاری پیش نمی رود و زندگی اجتماعی فلج می شود.

هنجاری شدن نارضایتی

از آنجا که دستیابی به هدف یعنی وسیله ارضای نیاز(پول) برای اکثریت مردم با موانع زیاد همراه بوده و هست، روز به روز نارضایتی از مدیران اجرایی بیشتر شده و نارضایتی به تدریج در جامعه به یک هنجار تبدیل شده است. حتی برای آنان که از نظر اقتصادی دلیلی برای نارضایتی ندارند. البته این گروه نه بدلیل مسائل مالی بیشتر بدلیل آنچه محدودیت برای آزادی ارزشی خود می دانند ناراضی هستند. در هر صورت هر دو گروه در نارضاتی مشترک هستند.

هنجار شدن نارضایتی ها یک مسأله پر خطر اجتماعی

- تبدیل نارضایتی به هنجار بسان یک سیل خروشان ، خانمان برانداز هست. تحت شرایط نارضایتی انسان ها مایلند نارضایتی خود را بیان کنند. اگر در آغاز باروش های کنترل شده ، امکان بیان به آنها داده شود، می توان نارضایتی را مهار کرد، اما اگر این کار صورت نگیرد و راه انتقاد مسدود شود، نارضایتی در پشت سدی از موانع انباشت می شود و در نهایت تبدیل به سیل مخرب می شود.
- برای یک نظام سیاسی هوشمند باید حتما قبل از اینکه نارضایتی به هنجار تبدیل و فراگیر شود، فورا فرو نشانده شود. طبق معمول در هنگام نارضایتی جمعی، انسان ها به دنبال یک مقصر می گردند.و به شخص یا گروه مقصر به عنوان یک دشمن مشترک می نگرند.

ایست گرایمی یکی از عمده دلایل بحران های اجتماعی

- برخی از گروههای اجتماعی که از امتیازات فراوان برخوردارند خواستار حفظ وضع موجود هستند و هر تغییری را دشمن می دارند. در کشور ابتدا با همه فناوری ها از رادیو و ویدئو گرفته تا ماهواره و اینترنت مخالفت شده است.
- این گونه گروهها همواره با تبلیغ و دروغ و فریب ، منافع خصوصی خود را به صورت مصالح مقدس عمومی جلوه می دهند و توده مردم را به پاسداری آن ها و مخالفت با تغییر وضع موجود اغوا می کنند. گروههای هم سود در سراسر تاریخ از بزرگترین موانع تکامل فرهنگی بوده اند. در جامعه های مدرن نیز برای تحمیل اراده خود به مردم ، سازمان های وسیعی به وجود آورده اند. گروههای فشار و گروههای لابی گری
- معمولا هرکس نسبت به کارهای اعتیادی خود سهل گیر و خوشبین است و مایل به ترک یا تغییر آنها نیست و از این رو با هرگونه نوآوری که باعث نسخ عادات او شود در می افتد.
- بسیاری از مردم بخصوص سالخوردگان که اکنون و آینده را موافق حال خود نمی یابند به گذشته پناه می برند. زشتی ها گذشته را از نظر دور و زیبایی های آن را برای خود درشت می کنند. و بر اثر آن از هر نویی می گریزند. اغلب افراد بزرگسال اخلاق جامعه را پست تر از گذشته ارزیابی می کنند. مخالفت برخی از استادان دانشگاه ها با تغییر مواد درسی یا روش تدریس مخالفت می کنند.

تعریف رهبری

❖ رهبری فرآیند نفوذ در دیگران است بطوریکه آنها با اشتیاق و جدّیت جهت دست یابی به اهداف سازمانی تلاش نمایند.

منابع قدرت نفوذ در سازمان

✓ قدرت رسمی (قدرت تشویق و تنبیه)

✓ تخصص

✓ جاذبه شخصیتی (قدرت کاریزماتیک)

✓ اطلاعات

تفاوت مدیر رئیس مآب و مدیر رهبر

❖ مدیر رهبر

- حاکمیت بر عقل و قلب
- می گوید ما
- به همدیگر احترام بگذارید
- می خواهد
- ارتباط دوسویه
- ایده پروری می کند

❖ مدیر رئیس مآب

- حاکمیت بر عقل
- می گوید من
- به من احترام بگذارید
- دستور می دهد
- ارتباط از بالا به پایین
- ایده می دهد

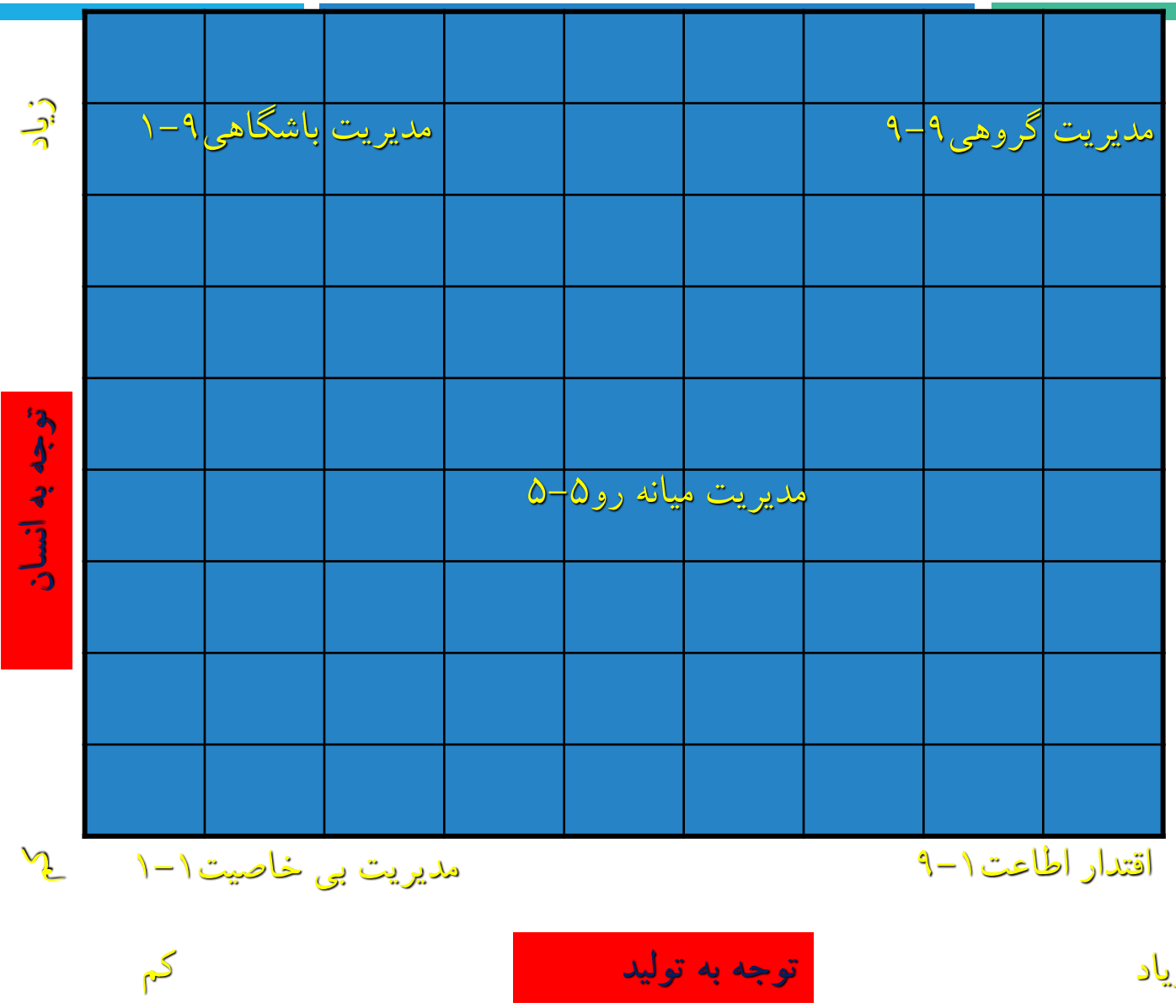
نظریه‌های رهبری

(۱) نظریه‌های خصوصیات فردی

(۲) نظریه‌های رفتار رهبری

(۳) نظریه موقعیتی و اقتضایی

(۴) نظریه جایگزین‌های رهبری



شبکه مدیریت از نظریه های رفتاری

چهار سبک رهبری هرسی و بلانچارد در نظریه چرخه زندگی:

۱) سبک آمرانه: در این سبک رهبر نقش‌ها را تعیین می‌کند و به افراد می‌گوید که چگونه، چه وقت و کجا وظایف مختلف را انجام دهند.

۲) سبک متقاعدکننده: در این سبک رهبر هم رفتار آمرانه و هم رفتار حمایت‌کننده دارد و دستورالعمل‌های مربوط به کارها و بخشنامه‌های مربوط به حمایت از کارکنان را صادر می‌کند.

۳) سبک مشارکتی (وظیفه‌مداری کم-رابطه‌مداری زیاد): رهبر و پیروان در این سبک در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند. نقش اصلی رهبر ایجاد تسهیلات و ارتباطات است.

۴) سبک تفویضی: در این سبک رهبر در رابطه با کار در زمینه حمایت از کارکنان، هیچ دستورالعمل یا بخشنامه‌ای صادر نمی‌کند.

رهبری در بحران

- اقداماتی که مدیران و اعضای تیمها در شرایط بحران انجام می دهند، نقش مهمی در تعیین سرنوشت آنها ایفا می کند.
- بحرانها همواره مملو از پیچیدگی و تغییرند. در شرایط بحرانی مجری امور باید در آن واحد رهبر و مدیر با کفایتی باشند. رفع نیازهای ضروری که در شرایط فعلی احساس می شود، وظیفه یک مدیر است. به عنوان یک مدیر باید در کمترین زمان ممکن تصمیم گیری کنید و منابع مورد نیاز را گرد هم آورید. ضرب آهنگ انجام امور بسیار سریع است و اقداماتی که صورت می گیرد سرنوشت ساز است.
- رهبر در شرایط بحرانی همواره باید سه، چهار و پنج موانعی که در آینده با آن روبرو می شود را پیش بینی و تدابیری را برای مقابله با شرایط احتمالی در نظر بگیرد.
- در بحرانها اغلب شاهد مدیریت بیش از اندازه و رهبری بسیار اندک هستیم. بهترین رهبران هوشمندانه مسیر آب های خروشان را تعیین می کنند و جان عده زیادی را نجات می دهند سازمانها را تقویت می کنند

دام های مدیریتی در شرایط بحران ۱

۱. استفاده از رویکردی کوتاه بینانه

مغز انسان به گونه ای طراحی شده است که در هنگام رویایی با خطر روی جزئیات متمرکز شود. در حقیقت این مکانیسم بقا است که در چرخه تکامل به منظور محافظت از خود، شکل گرفته است. فریب اینجا است که در هنگام بحران، زاویه دید شما تنها به چند قدم جلوتر محدود شود.

رهبران باید آگاهانه، کمی از این زاویه دید عقب نشینی کنند و دریچه ذهن خود را برای مشاهده پیش زمینه و رویدادهای بعدی باز کنند. پیامدهای بحران، مسائل سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و قانونی و...

دام های مدیریتی در شرایط بحران ۲

■ فریب مدیریت را خوردن

■ رهبرانی که در سازمان‌ها یا صنایع، مدیریت در شرایط بحرانی را به دست می‌گیرند ممکن است از این مسئولیت هیجان زده شوند. در این موارد در صورتی در دام می‌افتید که مدام به محدوده امن اجرایی خود بازگردید. تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات سطح آدرنالین خون شما را بالا می‌برد. چرا که شما احساس می‌کنید موجود ارزشمندی هستید. هرچند این احساس درست مانند افزایش قند خون است که به سرعت ساده افت می‌کند.

■ به منظور رهبری در شرایط بحرانی باید دوراندیش باشید، درست برعکس مدیریت که به وضعیت حال رسیدگی می‌کند. شما باید اتفاقاتی که در طی هفته آینده، ماه آینده یا سال آینده روی می‌دهد را پیش بینی کنید و سازمان را برای رویارویی با این تغییرات آماده کنید. شما باید نمایندگان را منصوب و به تصمیمات افراد خود اعتماد کنید از آنها حمایت کنید و با وسوسه به عهده گرفتن وظایف مقابله کنید و با تجربیات خود آنها را راهنمایی کنید.

دام های مدیریتی در شرایط بحران ۲

■ دام سوم، مرکزیت بیش از اندازه واکنش

ممکن است رهبران در این دام گرفتار شوند و تصور کنند که باید همه چیز را کنترل کنند. در این حالت به عنوان رهبر ناگهان لایه های جدیدی را برای موافقت با تصمیمات جزئی ایجاد می کنید. قدرت واکنش سازمان کاهش پیدا می کند و با اعمال هر محدودیتی جدید، عجز و درماندگی نیز شدت می یابد.

راه حل این است که به دنبال نظم باشید و نه کنترل همه جوانب موجود. نظم به این معنا است که افراد به خوبی می دانند باید چه توقعاتی از دیگران داشته باشند و دیگران از آنها چه توقعاتی دارند. رهبران باید روی این موضوع تاکید داشته باشند که امکان کنترل همه چیز وجود ندارد. تصمیماتی که به عنوان رهبر باید شخصاً اتخاذ کنید را مشخص کنید و باقی وظایف را برعهده دیگران بگذارید. در حالی که با وسوسه انجام دادن تمام امور و اتخاذ تمام تصمیمات مبارزه می کنید، راهنمایی ها و قوانین ارزشمند را تدوین کنید.

دام های مدیریتی بحران

۴. از یاد بردن فاکتورهای انسانی

- سازمان به این منظور ایجاد شده اند چه اقداماتی را به انجام برسانند که اشخاص به تنهایی قادر به انجام آن نیستند.
- راه حل این است که مردم را متحد کنیم و تلاش ها و اهداف آنها را در قالب اعضای ارزشمند یک تیم یکپارچه منسجم کنیم. چنین امری با به کارگیری مأموریتی که به شکل شفافیت تعیین شده است محقق می شود، به این ترتیب مردم در راستای یک هدف واحد حرکت خواهند کرد. در ادامه مأموریت با رویکردی رهبری می شود که در آن هر فرد به خوبی می داند که چگونه می تواند در مأموریت سهم خود و اقدامات او نادیده گرفته نمی شود. در این حالت حتی انجام وظایف پیش پا افتاده نیز معنا و مفهوم عمیق تری پیدا می کند.

مدل کوه یخ در مدیریت بحران

بازسازی

مقابله

آمادگی

پیشگیری

- در اغلب مدل های مدیریت بحران مراحل و اصول تکراری هستند اما چینش و جزئیات آنها متفاوت هست
- ویژگی کوه یخ این است که بخش عمده آن زیر آب و دور از چشم است.
- در مدل کوه یخ چهار مرحله وزن یکسانی ندارند. مرحله پیشگیری و آمادگی که در قاعده هرم قرار دارند سهم بیشتری دارند. حوادث و بحران ها هر روز اتفاق نمی افتند ولی طرح های پیشگیری و آمادگی باید همیشه در سازمان در حال اجرا باشد.

پیشگیری از بحران

- مقاوم سازی ساختمان در برابر زلزله فعالیتی پیشگیرانه در مقابل بحران هست و مدیریت بحران از همین جا شروع می شود. نه بعد از وقوع زلزله
- بهترین روش برای مقابله با بحران ، پیشگیری از وقوع آن هست. اگر کانون های خطر در یک سازمان یا سیستم که می تواند آغازگر بحران باشند. شناسایی و اقدام به حذف یا مهار آنها شود، بحرانی به وجود نمی آید که نیاز به مقابله با آن باشد. تقویت نظارت و ارزیابی و کنترل سیستم و ارائه بازخورد به موقع از الزامات این مرحله است. کنترل به معنی شناسایی انحرافات سیستم و انجام اقدامات اصلاحی هست.

آمادگی در برابر بحران

- تجربیات بحران های مختلف در سطح جهان نشان می دهد که وجود سیستم کنترلی و مراقبتی و اقدامات پیشگیرانه نمی تواند ضامن عدم وقوع رخدادهای بحرانی شود. دلایل وقوع حوادث و بحران ها بسیار متنوع هست در یک سازمان از اشتباهات کارکنان ، اقدامات خرابکارانه داخلی و خارجی، وقوع بلایای طبیعی، اشتباهات ذی نفعان یا مرتبطين و...می باشد. منطق حکم می کند که در شرایط آرامش در یک جامعه یا سازمان از طرق مختلف آن سیستم را باید در برابر رخداد بحران آماده کرد.
- اصلی ترین گام آمادگی در برابر بحران، تدوین و تهیه یک طرح جامع مدیریت حوادث غیر منتظره است. وظایف افراد می تواند در زمان بحران کاملا متفاوت باشدباید وظایف افراد در هنگام بحران به آنها ابلاغ و آموزش داده شود.آموزش در سه بخش نظری، عملی و اجرای مانور صورت می گیرد.
- مانورها باید در فواصل زمانی مشخص اجرا شود. طراحی مانور ها از حالت سنتی خارج شده و سناریوها بر مبنای مدلسازی حوادث با نرم افزارهای حرفه ای می باشد.

مقابله با بحران

بحران ها ناگزیر پیش می آیند

باوجود همه اقدامات پیشگیرانه و آمادگی ، وقتی نشانه های بحران ظاهر شد، مقابله شروع می شود. بسته به نوع بحران ، ماهیت اقدامات می تواند متنوع باشد، اما هدف این اقدامات عمدتاً یکسان است و شامل حفظ جان افراد، کاهش خسارات مالی و جلوگیری از گسترش بحران است.

برخی مراحل مشترک در عملیات مقابله با بحران ها

- اطلاع رسانی سریع از وقوع حادثه به مراجع و افراد درگیر و گرداران
- فراخوان تیم های عملیاتی با توجه به وسعت و نوع بحران
- ترمیم و بازسازی سریع تأسیسات و تجهیزات آسیب دیده
- بکارگیری کل امکانات مجموعه درگیر و در صورت نیاز فراخوان برای ارسال کمک
- تشکیل تیم برای بررسی حادثه
- مستندسازی روند فعالیت ها در جهت مهار بحران
- تهیه گزارشات به صورت متناوب

بازسازی

- پس از مهار و کنترل بحران ، مهمترین مسأله بازسازی و عادی سازی سیستم هست..مشاهده آثار بحران در روحیه همه افراد تأثیر مخرب خواهد داشت و
- بررسی دلایل رخداد و شناسایی نقاط آسیب پذیر سیستم و تلاش برای رفع آنها
- پیشنهاداتی برای تغییر در قوانین ، مقررات و رویه ها بر اساس تجربه بحران
- بررسی و تجزیه تحلیل مستندات و گزارشات بحران

سیستم های تصمیم گیری

- سیستم پشتیبانی تصمیم گیری (DSS) یک برنامه کاربردی کامپیوتری است که داده های کسب و کار را با هدف کمک به بهبود تصمیم گیری تحلیل می کند. این سیستم یکی از انواع سیستم اطلاعات مدیریت در سازمان است.
- فرایندهای تصمیم گیری شامل سه نوع تصمیمات ساختار یافته (قابل برنامه ریزی)، نیمه ساختار یافته، ساختار نیافته (غیر قابل برنامه ریزی) است. فعالیت های مدیریت نیز شامل سه قسمت برنامه استراتژیک، کنترل مدیریت، کنترل عملیاتی می باشد. از ترکیب این تصمیمات و فعالیت ها حالت های مختلفی بوجود می آید که برای هر حالت یک یا چند سیستم اطلاعاتی جوابگو می باشد. سیستم پشتیبانی از تصمیم برای حالتی مناسب است که مسائل نیمه ساخت یافته باشد.
- سیستم پشتیبانی از تصمیم دارای یک بانک اطلاعاتی متشکل از دانش موجود درباره ی موضوع و یک زبان که برای فرموله کردن مسائل و پرسش بکار میرود و یک برنامه مدلسازی برای آزمایش تصمیمات ممکن هستند. هر سیستم پشتیبان تصمیم گیری دستیابی به سه هدف اصلی را دنبال می کند:
 ۱. کمک به مدیر برای تصمیم گیری در مورد مسائل نیمه ساخت یافته
 ۲. پشتیبانی تصمیم گیری انجام شده توسط مدیر و نه جایگزینی آن
 ۳. بهبود کارایی تصمیم گیری و توجه بیشتر به اثر بخشی آن

آشنایی با روش ها و ابزارهای تصمیم گیری

- تصمیم گیری فردی در برابر تصمیم گیری گروهی
- تصمیم گیری منطقی در برابر تصمیم گیری شهودی
- تصمیمهای برنامه ریزی شده در برابر تصمیمهای برنامه ریزی نشده
- تصمیم گیری شخصی در برابر تصمیم گیری سازمانی
- تصمیم گیری استراتژیک، تصمیم گیری تاکتیکی و تصمیم گیری عملیاتی

فرایند تصمیم گیری

■ مراحل تصمیم گیری عقلایی عبارتند از:

- ۱- تعریف مسئله
- ۲- جمع آوری اطلاعات
- ۳- تجزیه و تحلیل اطلاعات و شناسایی راه حل های مختلف
- ۳- اتخاذ تصمیم (انتخاب راه حل مناسب)
- ۴- اجرای تصمیم
- ۵- ارزیابی نتایج

اصول تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی

- تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی تحت شرایط تهدید، فرصت کم و غافلگیری صورت می‌گیرد. تصمیم‌گیرندگان بایستی با اعتماد به نفس و کنترل استرس به ترتیب موارد زیر در تصمیم‌گیری رعایت کنند.
- اولین گام پس از وقوع بحران، جمع‌آوری اطلاعات هست.
- اطلاع‌رسانی صحیح و به موقع
- اولویت بندی هدفها
- طراحی فعالیت‌های فوریتی
- سازماندهی گروه‌های عملیاتی
- ایجاد سیستم نظارت بر عملیات
- اجرا
- ارزیابی

جمع آوری اطلاعات

❖ مهمترین اطلاعاتی که باید در مرحله جمع آوری اطلاعات فراهم شود به شرح زیر است

- شرایط قبل از بحران
- خسارات و ضایعات تقریبی
- روند تکوین و پیامدهای احتمالی بحران
- شناخت گروه هایی که در معرض خطر جدی هستند.
- نوع و منشأ بحران
- قلمرو و محدوده جغرافیایی بحران
- بخش های آسیب پذیر و حساس

■ اولین گام پس از وقوع بحران، جمع آوری اطلاعات هست. چرا که تصمیم گیری و مدیریت بحران شدیداً نیازمند شناخت دقیق وضعیت بحران هست. شناخت بحران عبارت است از داشتن تصویری روشن از شرایط قبل از بحران، روند تکوین و گسترش آن و نیز تجسمی از خسارات و محدوده تأثیر بحران، بنابراین قبل از هر اقدامی باید از طرق مختلف به جمع آوری اطلاعات اقدام کرد. این جمع آوری اطلاعات می تواند شامل مشاهده مستقیم، گفتگو، مصاحبه با افراد حاضر در محل پیشین و حین وقوع بحران و یا بررسی مدارک و اسناد چون نقشه ها، عکس های و تصاویر ماهواره ای محل و نیز گزارش هایی چون تراکم جمعیتی و غیره باشد.

■ مجموع اطلاعاتی که در این مرحله کسب می شود به مدیریت بحران کمک می کند تا مراحل بعدی را درست تر انجام داده و تصمیمات اثربخش تری بگیرد.

اطلاع رسانی

- برای مقابله با بحران و مصون ماندن از اثرات مخرب آن، یکی از عوامل اصلی، اطلاع رسانی درست و به موقع هست. اطلاع رسانی هرگز نباید پیش از مرحله جمع آوری اطلاعات باشد. چرا که ممکن هست حتی منجر به افزایش تلفات در صورت اطلاع رسانی نادرست شود. اطلاع رسانی ابتدا درون سازمان درگیر با بحران انجام می شود. بهتر است که در مراحل پیشگیری و آمادگی در برابر بحران چگونگی این اطلاع رسانی تدوین شده باشد.
- در صورتی که توان مقابله با نیروهای مقابله کننده با بحران درون یک سازمان کافی نباشد، باید اقدام به اطلاع رسانی برون سازمانی برای استفاده از ظرفیت های خارج از سازمان به تناسب بحران شد.
- مدیریت بحران باید تمامی ذی نفعان و اقشار جامعه را در نظر بگیرد و چنانچه نیاز به اطلاع رسانی عمومی هست، باید عموم مردم را از وقوع بحران آگاه سازد تا آنها واکنش منطقی در برابر بحران داشته باشند.

اولویت بندی هدف ها

■ در مدیریت بحران اغلب رسیدن به چند هدف همزمان مد نظر هست. معمولاً اهداف مد نظر در بحران به سه دسته اهداف کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت تقسیم می شود.

■ آشکارترین و ابتدایی ترین هدف در بحران نجان جان انسان هاست. و به حداقل رساندن ضایعات جانی اولین هدف محسوب می شود. در گام بعدی کاهش خسارات مالی، حفظ محیط زیست، حفظ نظم در محل حادثه و یاعادی سازی سیستم هست.

■ باید سازمان ها اولویت بندی هدف های خود را مرحله پیشگیری و آمادگی تعیین و ابلاغ و آموزش داده باشند.

■ برای مثال شرکت نفتی **BP** اولویت های خود در مقابله با بحران را به ترتیب به شرح زیر مشخص کرده است:

(۱) انسان ها (اعم از کارکنان؛ مشتریان و افراد اجتماع)

(۲) محیط زیست (آب، خاک و هوا)

(۳) تجهیزات

(۴) اعتبار شرکت

هدف استراتژیک در مدیریت شرایط بحران

- دارایی های سازمان بر دو قسم هستند: دارایی های فیزیکی (tangible assets) یا ناملموس (intangible assets) در مدیریت بحران، اهداف استراتژیک بر مبنای حفظ دارایی های غیر فیزیکی سازمان مانند اعتبار سازمان مورد توجه می باشند. تهدیدات و مخاطره بر دارایی های غیر فیزیکی معمولاً آثاری فراتر از محدوده تعیین شده سازمان (فنس سازمان) دارند و جامعه اطراف سیستم، محیط زیست و..... را متأثر می سازد.

طراحی فعالیت های فوریتهی

■ مقصود از طراحی فعالیت های فوریتهی، شناسایی اقدامات، لوازم، پرسنل، زمان و ترتیب حرکتهایی است که در راستای نیل به اهداف اولویت بندی شده در مقابله با بحران صورت می گیرد. ارتباط فعالیت های گوناگون را می توان به صورت فلوجارت نمایش داد

سازماندهی گروه های عملیاتی

- بعد از طراحی فعالیت های فوریتی و مشخص سازختن توالی آنها، باید گروه ها و تیم های عملیاتی گوناگون برای اجرای این فعالیت های سازماندهی شود. تقسیم کار، تعیین وظایف و سلسله مراتب
- به طور کلی تیم های عملیاتی به دو دسته تیم کنترل اصلی **MCT** یا **Main control team** و **FCT** تیم کنترل صحنه یا **Forward control team** تقسیم می شوند. تیم کنترل اصلی از محل حادثه دور بوده و در اتاق مدیریت بحران مشغول فعالیت هستند. اتاق مدیریت بحران با تمام وسایل ارتباطی و ایمنی باید تجهیز و آماده باشد. نقشه های جانمایی محل حادثه، نقشه راه های اطراف و اطلاعات تماس با سایر ارگانها در اتاق فراهم باشد.
- وظایف گروه کنترل اصلی شامل این موارد هست: پیگیری و پوشش لحظه ای بحران، اطمینان از درستی پیاده سازی عملیاتی طرح شده، ارتباط با ارگان های خارج سازمان در صورت نیاز، ارتباط با رسانه ها، ثبت گزارش ها
- معمولا در بحران های بزرگ زیر مجموعه تیم اصلی می تواند شامل تیم های طرح ریزی، جمع آوری اطلاعات، پشتیبانی و ارتباط عمومی باشد.
- تیم های عملیاتی بسته به نوع بحران شامل نیروهای امداد و نجات، آتش نشانی، نیروهای حراست و امنیت و..... هستند.

ایجاد سیستم نظارت بر عملیات

- برای اطمینان از انجام صحیح و موثر اقدامات فوریتی توسط تیم های مختلف عملیاتی و پشتیبانی و همچنین برقراری ارتباطات هماهنگ بین تیم های مختلف و رصد تمامی اقدامات ریز و درشت مدیریت بحران ایجاد یک سیستم نظارت بر عملیات الزامی هست.
- در اتاق مدیریت بحران اغلب محلی برای مستند کردن روند اقدامات اجرا شده وجود دارد

اجرا

- اجرا باید در زمان طلایی مدیریت بحران شروع شود.
- اجرا مجموعه بسیاری از اقدامات را شامل می شود که از لحظه حصول اطلاع از وقوع بحران شروع می شود و تا مرحله بازسازی و عادی سازی تداوم دارد.
- بسته به نوع بحران فوریت های عملیاتی و اضطراری بکار بسته می شود.
- ایزوله کردن بخش درگیر در حادثه برای عدم تسری بحران به سایر قسمت ها، عملیات تخلیه و نجات ، این مرحله با سرعت و با کمترین ریسک باید انجام شود.
- بهره گیری از تجهیزات و تکنولوژی ها مناسب بحران
- برقراری راههای حمل و نقل و عادی سازی عبور و مرور به منته بحران زده در ادامه فعالیت های عملیاتی انجام می شود.
- نظم و ایجاد امنیت در منطقه آسیب دیده از مسائل حیاتی هست.
- بهره گیری از نرم افزارهای مدیریت بحران

تدبیر و تحدید بحران

- دیده شوید، هدفمند و قابل اعتماد باشید: با افراد خود ارتباط برقرار کرده و اهمیت تیم‌های‌تان را به آن‌ها و خودتان یادآوری و دلایل اهمیت ارتباطات را مشخص کنید. رهبران در بحران‌ها به شدت مشغول برگزاری جلسات متعدد و بحث درباره مشکل یا تدوین استراتژی هستند. زیرا در بحران‌های غیر قابل پیش‌بینی، نیاز به تدوین استراتژی‌های جدید و متناسب با بحران می‌باشد. همین روند باعث کمتر دیده شدن رهبران در بین کارکنان و عدم ارتباط با آن‌ها می‌شود، گویی به رهبران نامرئی تبدیل می‌شوند. در این شرایط مدیران از صراحت خودداری می‌کنند، چرا که ممکن است بعداً ثابت شود که اشتباه می‌کرده‌اند. حتی این رفتار می‌تواند ناشی از ترس آن‌ها باشد. نتیجه این رفتار چیزی نیست جز ارتباطات رسمی و نادرست که تنها نتیجه آن افزایش فاصله بین اعضای سازمان است.
- بوروکراسی را کنار بگذارید: در شرایط بحرانی بوروکراسی به کار نمی‌آید. در این شرایط نیاز به تشکیل گروه‌هایی دارید که از اطلاعات به روز استفاده می‌کنند و به اجماع می‌رسند. مزیت استفاده از این روش در انعطاف‌پذیری آن و استفاده از اطلاعات به روز برای تغییر تصمیمات است.
- از تهدیدها، فرصت بسازید: بحران‌های بزرگ همیشه با تغییرات بزرگ همراهند، چرا که پس از هر بحران بزرگ، نگرش‌ها، رفتارها و نیازهای ذی‌نفعان شما تغییر خواهد کرد. پس هیچ‌گاه فراموش نکنید که همیشه بحران‌ها با فرصت‌های جدید برای نوآوری همراهند. پس حتی در سخت‌ترین بحران‌ها هم جایی برای خلاقیت و نوآوری در نظر بگیرید، چرا که موفقیت و نقطه تمایز شما در آن‌ها است.
- عبور از پرتگاه: در تمام طول تاریخ، بین رهبران موفق فقط یک ویژگی است که خودنمایی می‌کند. آن‌ها از همان ابتدا رویایی را در سر پروراندند، به رویای‌شان باور داشتند، تمام تلاش خود را برای رسیدن به این آرمان به کار گرفتند و توانستند افراد هم‌باور را با خود همراه کنند و اهمیت نداشت چند بحران بزرگ و کوچک بر سر راه آن‌ها قرار بگیرند. آن‌ها فقط خواستند و باور داشتند که می‌توانند.

تصمیم گیری قبل. حین و پس از حوادث

- تصمیم گیری ها در مراحل پیشگیری و آمادگی و بازسازی بیشتر مشارکتی و تیمی هست ولی در مرحله مقابله این شیوه های تصمیم گیری چاره ساز نیست.
- در هنگام مقابله با بحران شرایط حاکم بر یک مجموعه نسبت به شرایط معمول عوض می شود و سیستم دستوری بر کار تیمی اولویت می یابد. در حالت معمول در یک سیستم سازمانی تمرکز بر انجام رویه های مرسوم هست ، اما در شرایط بحران تمرکز بر یافتن راه حل های اضطراری و موردی هست.

تصمیم‌گیری و رهبری

- رهبران مطمئن و تزلزل‌ناپذیر، که به داده‌ها و تجربیات گذشته مسلح هستند، در سیاست و کسب‌وکار همیشه تجلیل شده‌اند. اکثر مردم موانع را تابلوی توقف می‌بینند، ولی اگر کمی دقیق‌تر شویم و روش رهبران موفق را بررسی کنیم، معلوم می‌شود که آن‌ها پس از روبرویی با بحران‌های بزرگ است که رهبران بزرگی شده‌اند.»

مدیریت شرایط اضطراری در قرن بیست و یکم

مدیریت هوشمند استراتژیک (SSM)

مدیریت و رهبری در این شرایط، نیازمند برقراری ارتباط با شفافیت است. چطور رهبران می‌توانند زمانی که قطعیت و شفافیت کمی وجود دارد، رهبری کنند؟ چه شما یک مدیرعامل باشید، یک رئیس جمهور، یک مدیر، یا حتی مدیر مدرسه، تحول برای شما به این معناست که باید فروتنی را در خودتان تقویت کنید. صداقت برای مردم امنیت روانی ایجاد می‌کند. نه عدم صداقت.

بپذیرید که اطلاعات کافی نداشتن به معنای خودداری از اقدام کردن نیست. اگرچه که طبیعی است بخواهید اطلاعات بیشتری داشته باشید، اما اغلب، اقدام سریع، تنها راه بدست آوردن اطلاعات بیشتر است. بدتر اینکه، اقدامی نکردن افراد را تزلزل‌پذیر و سرگشته می‌کند.

رهبران باید اهداف و ارزش‌ها را ثابت نگه‌دارند، حتی وقتی که اهداف و شرایط تغییر می‌کند. ارزش‌ها می‌توانند چراغ هدایتگر باشند وقتی هیچ چیز دیگری واضح نیست. اگر شما مراقب ارتقاء تجربه خریداران هستید، در زمان تحول از این ارزش عدول نکنید. اگر ارزش کلیدی، سلامت و امنیت است، آن را در مرکز همه تصمیم‌گیری‌های خود قرار دهید. حالا انجام آن نیازمند شفاف بودن درباره‌ی این است که ارزش‌های شما چیست و به این طریق، ثبات قدم شما نه در برنامه‌های شما بلکه در ارزش‌های شما نشان داده می‌شود.

یکی از راه‌های موثر برای نشان دادن رهبری، ولو اینکه بر خلاف گزینه باشد، این است که قدرت را با اطرافیان تان تقسیم کنیم. این کار مستلزم این است که تقاضای کمک کنید، روشن کنید به تنهایی نمی‌توانید آن را انجام دهید. این کار باعث ایجاد خلاقیت می‌شود اگرچه به مردم حس ارزشمند بودن می‌دهد.

بحران های محتمل در آینده

- در دنیای امروزه، دچار بحران هایی هستیم که بسیار جدید و اضطراری است که هرآنچه که فکر می کردیم و آن را می دانستیم، را زیر و رو کرده است.
- چیزی که بطور قطع می دانیم این است که تحولات بیشتری در راه است. در یک دنیای کاملاً بهم پیوسته یک طغیان سیاسی، یک ویدئوی وایرال، یک سونامی، یا یک ویروس کوچک می تواند امواج ترسناکی را به سراسر جهان مخابره کند. تحول، ترس ایجاد می کند و در این میان مردم به دنبال امنیت هستند، که می تواند رهبران را به سمت استعارات معمول قدرت، اطمینان، ثبات متمایل کند

فناوری و رسانه اجتماعی

- فناوری ارتباطی و اطلاعاتی امروزه نقش استراتژیک در مدیریت بحران ها دارند.
- فناوری ها و رسانه های اجتماعی اگر مورد توجه قرار نگیرند می توانند به یک تهدید برای مدیریت بحران تبدیل شوند.
- در دنیای رسانه ای امروز هر فرد یک رسانه است و مدیریت این شرایط الزامات خاصی را می طلبد.
- باید توجه داشت که محرمانگی و حفظ طبقه بندی اطلاعات در بحران های کنونی در حد صفر هست.
- ایجاد فضای اعتماد رسانه ای امری حیاتی هست.



■ تحلیل نقاط قوت و ضعف مدیریت بحران در ایران



■ فراگیری درک صحیح ماهیت بحران

توضیح نقش رسانه ها

- در یک نظام بحران زده، رسانه ها می توانند در فرایند تصمیم گیری نقش های مثبت یا منفی را به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر عهده بگیرند. از سوی دیگر، رسانه ها در موارد لازم می توانند با شفاف کردن وقایع و شرایط بحرانی از سوءاستفاده دولت یا گروهها و اشخاص بانفوذ جلوگیری کنند. همچنین می توانند با افراط و تفریط در اطلاعرسانی و تحت تاثیر قرار دادن اشخاص یا گروههای خاص، تصمیم گیران را تحت فشار قرار دهند، به نحوی که اوضاع را بحرانی سازند یا خود را در شرایط بحران تصور کنند یا امکان اتخاذ تصمیم مناسب را از دست بدهند.

**خدایا چنان کن سرانجام کار
تو خشنود باشی و ما رستگار**

بسیار سپاسگزارم از همراهی شما عزیزان
خدانگهدار