

مدیریت بحران

فاطمه زهرا موذنی^۱، طیبه بشارتلو^۲، مریم قره جانلو^۳، زهرا جوان^۴

چکیده

بحران را یک وضعیت اضطراری و آنی با زمان وقوع نامشخص دانسته اند . بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده و پایداری آن را برهم زند . از آنجاییکه بحران غافلگیر کننده می باشد بنابراین تصمیم‌گیریهای مهم همواره از ضروریات بحران در لحظات اول است . مدیریت بحران کلاً با بحران هایی که به دست انسان پدید آمده اند یا انسان مسبب رویدادن آنها بوده ، سرو کار دارن. مدیریت بحران از سه فاز کاملاً متفاوت تشکیل شده ایت . نخست پیش بینی / پیشگیری ، دوم برنامه ریزی/آموزش و سوم هدایت / کنترل. بنابراین می توان گفت وظیفه مدیریت بحران ، کنترل در زمان کوتاه با استفاده از بهترین اصول و روشها می باشد. چهار رکن مدیریت بحران ، کاهش خسارات ، آمادگی ، واکنش اضطراری و بازسازی می باشد. بهینه سازی فعالیت های مقابله با بحران و به حداقل رساندن خسارات ناشی از آن از اهداف کلی مدیریت بحران می باشد. بحرانها معمولاً خبر نمی‌کنند و یکی از ویژگیهای عمده آنها همین غیرمترقبه بودن آنهاست که تصمیم‌گیرندگان را مواجه با هیجان و اضطراب و سردرگمی می‌کند.

واژگان کلیدی: مدیریت ، بحران ، آمادگی ، تصمیم گیری ، خسارات .

Fatemeh [z Moazzeni20@yahoo.com](mailto:Moazzeni20@yahoo.com)

^۱ . نویسنده مسئول : دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی

^۲ . کارشناسی آموزش ابتدایی

^۳ . کارشناسی تربیت بدنی

^۴ . کارشناسی الهیات (ادیان و عرفان)

مقدمه

پیچیدگی فزاینده جوامع مختلف و گسترش ارتباط و وابستگی چند جانبه صنایع، زمینه مساعدی برای رشد کمی و کیفی فرصتها و تهدیدات محیط، فراهم ساخته است. چنانچه از یک سو رشد و توسعه تکنولوژی انسان را در جدال با رخدادهای طبیعی قدرتمند ساخته و از سویی دیگر پیچیدگی و ارتباط تنگاتنگ صنایع سبب بروز معضلات همه جانبه در رخدادهای ظاهراً واحد شده است. مقایسه قطع برق یک روستا با مورد مشابه در یکی از شهرهای بزرگ جهان به خوبی نشانگر درجه آسیب پذیری جوامع پیشرفته است. مقایسه فوق قبل از اینکه مقایسه دونوع جامعه باشد، نشانگر گسترش دامنه هرنوع بحران در جوامع پیچیده است. مرور کوتاهی برچند نمونه بارز از بحرانهای مختلف بیست سال گذشته جهان نکات زیر را نشان می دهد:

- صنایع خاصی ظرفیت بالقوه بیشتری برای بروز بحران دارند. از جمله، شیمیایی و پتروشیمی، برق، حمل و نقل هوایی، کشتیرانی؛
 - باوجود تفاوت این بحرانها، ویژگیهای مشترک زیادی در بحرانهای مختلف به چشم می خورد؛
 - آمادگی قبلی در کاهش ابعاد خسارت نقش تعیین کننده دارد؛
 - تصمیم گیریهای عجولانه براساس اطلاعات ناقص دامنه خسارت را چندبرابر افزایش می دهد؛
 - ارتباطات در ابعاد مختلف نقش بسیار تعیین کننده ای در کنترل بحران دارد.
- وظیفه مدیریت بحران اتخاذ تصمیمات موثر براساس اطلاعات صحیح در جهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است. باید در تمام برنامه ریزیهای بحران جایی را برای موقعیتهای پیش بینی نشده در نظر گرفت.

بحران چیست :

- بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده و پایداری آن را برهم زند.
- غافلگیری اولین عامل مخرب در بحرانهاست.
 - تصمیم گیریهای مهم همواره از ضروریات بحران در لحظات اول است.
 - اتخاذ تصمیمهای درست به هنگام بروز بحران به دسته بندی و اقعیتها بستگی دارد.
- بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یک مرتبه از حالت نظم به حالت بی نظمی درآمده، نیست.

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

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

نکات فوق‌انگیزه مثبتی برای تجربه‌اندوزی از بحرانهای گذشته ایجاد می‌کند، لیکن حداقل سه دلیل سبب می‌شود نتایج حاصل از بررسی بحرانهای گذشته شناخت لازم و کافی را به پژوهشگران ارائه ندهد. نخست اینکه نوشته‌های تاریخی محدود به وصف واقعه است و تحلیلهای تطبیقی لازم پایه‌پای شرح رخداد ارائه نشده است. نکته دوم متأثر از نگرشی است که هر بحران را در نوع خود بی‌نظیر می‌داند و سومین دلیل اینکه مفهوم عمومی بحران بسیار ابهام برانگیز است. اکثر تحلیلگران موقعیتهای حاد و اضطراری را بازگو کرده‌اند در صورتی که بحران دارای ویژگیهایی است که صفات مشخصه آن را تعیین می‌کند، در نتیجه وجود شرایط کمی و کیفی خاصی، امکان توجیه رویداد در الگوی بحران را فراهم می‌سازد.

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

بحران چیست؟

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

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

جو حاکم در شرایط بحرانی

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

تصمیم‌گیری

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

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

۲- زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم محدود می‌سازد؛

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

عوامل مهم در تشخیص و تعریف بحران :

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

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

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

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

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

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

سوال: احتمال رخداد چه اتفاق دیگری همزمان با این بحران موجود است، که ممکن است بخشی از منابع، انرژی توجه و وقت تصمیم‌گیرندگان را به‌خود معطوف کند. آیا بحران باعث رکود و یا حدت رخداد دوم نخواهد شد؟

فرضیه: دامنه بحران هرچه وسیعتر باشد احتمال اینکه منابع، توجه و انرژی بیشتری را به خود تخصیص دهد بیشتر خواهد بود.

قاعده: در یک زمان واحد ممکن است بیش از یک بحران به وجود آید، باید به مسئولان امر برای برخورد با سایر مسائل، اختیارات کافی تفویض گردد.

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

هر چند تصمیم گیرهای مهم و سریع از جمله اقدامات اولیه و اساسی مدیریت بحران است، لیکن کیفیت تصمیم اهمیتی بسیار تعیین کننده دارد. شکی نیست مسئولان خوب با واقع بینی بیشتری به داوری عملکردهای گذشته می پردازند. آنها مانند ناخدای ماهر با اتکا به تخصص و تجربه با مشاهده ابرهای تیره در افق و پایین آمدن فشار جو و تغییرات مستمر یا دفعی در سایر عوامل و شرایط طبیعی خود را برای برخورد با یک وضعیت فوق العاده طوفانی آماده می کنند. بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یکمرتبه از حالت سکون یا نظم به حالت متحرک یا بی نظم درآمده و آرامش را برهم زده نیست. نداشتن تجربه و تخصص باعث می گردد که تصمیمات براساس قضاوتها و برداشتهای ناصحیح و بی پایه گرفته شود. تصمیم را می توان بازده یک سیستم تلقی کرد که معرف ارزشهای آن سیستم است. تصمیم متضمن انتخاب است و اتخاذ آن در شرایطی میسر است که راهکارهای چندگانه ای وجود داشته باشد.

تجسم و پیش بینی بحران:

بعضی از موسسات خدماتی معتبر برنامه های دقیق و موشکافانه ای در مورد ارتباطات بحران برای خود تهیه کرده اند که می تواند هنگام بروز بحران متناسب شرایط تطبیق گشته و سریعاً به اجرا درآید. چنین طرحهایی باید در زمانی تهیه شوند که نحوه عملکرد سازمان رضایت بخش است. هر چه پیش بینی جامع تر باشد هنگام بروز بحران فرصتهای بهتری برای حل موفقیت آمیز آنها وجود خواهد داشت. باینکه هیچ بحرانی شبیه بحرانهای دیگر نیست لیکن تشابهات قابل ملاحظه ای بین آنها وجود دارد. کشف و درک این تشابهات کلیدی، جهت برنامه ریزی برای رویارویی با بحران و تخفیف اثرات سوء آن ضروری است. هرگز نباید از شناسایی بحرانهای بالقوه فارغ شد. بحرانهایی که در حیطه فعالیت مشابه رخ می دهد و اخبار آن به اطلاع جامعه می رسد، می تواند سرنخهای جدیدی برای تکمیل برنامه ریزی بحران در ابعاد ناشناخته قبلی به دست دهد. زمانی که سازمانی در فکر

آمادگی برای مقابله با بحران است، در حقیقت در نیمه راه برنامه ریزی برای مواقع اضطراری است. مسلماً مدیران خلاق و مبتکر می توانند شرایط بالقوه بحرانها را تصور و جزئیات پیچیده آنرا ترسیم کنند. سرعت و شتاب تغییرات سبب می شود ابعاد و گستره بحرانهای موجود حتی در زمینه های مشابه تفاوت های چشمگیری داشته باشند. اما همین تغییرات شگرف و رشد و توسعه چشمگیر صنایع مختلف امکانات جدیدی را برای تصویر آینده و پیش بینی شرایطی که در هیچ آزمایشگاهی قابل بازسازی نیست فراهم ساخته است. در بیست سال گذشته چندین بحران فجیع در زمینه حمل و نقل دریایی و هوایی،

شرکتهای شیمیایی و پتروشیمی، تاسیسات اتمی و بازتابهای بلایای طبیعی بر نیروگاهها داشتهایم. که مهمترین آنها کارخانه بوپال هند، نیروگاه چرنوبیل، کشتی نفتکش اکسون والدرز در سال ۱۹۸۹، برخورد دو هواپیمای پان امریکن و ک.ا.ل.ام در اسپانیا، هواپیمارایی کراچی در سال ۱۹۸۶، گردباد گلوریا در سال ۱۹۸۵ در ایالت نیویورک... بوده است. در سالهای اخیر کمپانیهای معظم فیلمسازی دست به تهیه فیلمهای علمی - تخیلی خارقالعادهای زدهاند که به جرئت می توان گفت آمیزه‌ای از هنر و علم برای تجسم تصویری عمیق با رعایت تمام ریزه کاریها از زوایای مختلف یک رخداد هولناک بوده است. از آن نمونه می توان فیلمی که به صورت سریال از وقوع زلزله خیالی در نیویورک با صرف هزینه‌ای معادل ۴ میلیارد دلار ساخته شده است، نام برد.

صحنه‌های آن دقیقاً بازتاب بحرانی سراسری برای کلیه صنایع خدماتی و شهری است که به شکل تنگاتنگی به یکدیگر مرتبط هستند. شاید موشکافی انجام شده در بازسازی چنین صحنه‌هایی به همان اندازه که برای ایجاد هیجان و کشش متناسب است، می تواند سرنخی به دست مدیران بحران و استراتژیست‌هایی بدهد که قاعدتاً به چنین قوه تخیلی نیاز دارند. مجموعه‌هایی از این نوع می تواند در تصور جزئیات شرایط بحرانی برای مدیران بحران صنایع کلیدی چون برق مفید باشد زیرا تهیه چنین فیلمهایی که شاید در مجموع تعدادی نه بیش از انگشتان دست را تشکیل می دهند، بایاری آرشيوها، محققان و حتی متخصصینی انجام شده که جمع آوری این تیم از عهده هر سازمان یا موسسه‌ای بر نمی آید.

نکته اینجاست که شرایط عمومی بحران از جمله نیاز به تصمیم‌گیری سریع (عدم واکنش سریع عواقب نامطلوبی خواهد داشت)، راه‌حلهای محدود، عواقب وخیم برای تصمیمات غلط و درگیربودن گروههایی بااهداف متضاد در مسئله از یک طرف و در خطربودن اهداف گروههای متنوع افراد از سوی دیگر نمی تواند به طور ملموس نشان دهد چه اقداماتی ضروریست. هیجان، خطر و تاثیر رویدادهای اضطراری به اقدامات ویژه‌ای نیاز دارد. باید شوکهای غیرمنتظره و رویدادهای برنامه‌ریزی نشده را هم مد نظر گرفت. به بیان دیگر آنچه می تواند لحظات بسیار حساس و تعیین کننده بحران را مدیریت کند این است که گروههای مختلف بدانند از آنها چه انتظاری می رود؟ چه باید انجام دهند و از چه کاری باید پرهیز کنند، این امر آنها را قادر می سازد که با خونسردی کامل عمل کنند و در کار خود موفق شوند. در نتیجه آنچه انجام می شود اولاً هم جهت خواهد بود یعنی یکدیگر را خنثی نمی کند، ثانیاً در سمت کنترل بحران پیش خواهد رفت. به بیان دیگر با مدیریت بحران می توان با قدرت جلو گسترش و ایجاد ابعاد تازه را گرفت. در حالی که با عملکرد نامناسب، بحران به سرعت گسترش یافته و وضعیت از آنچه هست بدتر می شود.

مدیریت بحران:

اگر در گذشته بخشی از سازمانها، شاید روابط عمومی، مسئولیت رویارویی با بحران را به عهده داشت، اکنون کل سازمان آن را مهم دانسته و پیچیدگی و پیشرفت این برنامه‌ها سبب شده، دولتها، نهادهای مالی شرکتهای خدماتی و... به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی و پیش بینی نشده رو آورده و مدیریت بحران واقعاً بخشی از تمام برنامه‌های استراتژیک سازمانها گردد. بزرگترین اشتباه می‌تواند تصور مصون بودن سازمان از بحران توسط مدیران آن باشد. شرکتهای به دلیل انتخاب استراتژی‌ها

و سیاستهای مختلف و عواقب آن، در مقابل اقشار مختلف مردم جوابگو و مسئول هستند. شرکتهایی که توجه خود را به برنامه‌ریزیهای علمی و مدیریت سازماندهی شده معطوف کرده‌اند ممکن است در مقابله با یک بحران بازدارنده به طرز تاسف باری شکست بخورند. هر تصمیمی در جاده اشتباه با توجه به تصورات غلط گذشته اتخاذ می‌شود. جملات زیر بیانگر قراردادن در جاده اشتباه است: «حال که تا اینجا پیش رفته‌ایم مسلماً دیگر نمی‌توانیم برگردیم.» «تابه حال پول زیادی صرف این پروژه کرده‌ایم، اگر آن را متوقف کنیم، تمام زحماتمان به هدر خواهد رفت.»

راهکارهای شرایط بحرانی به صورت روشن و مشخص وجود ندارند. اگر هم باشد همگان به طور یکسان با کیفیت و محاسن و مضار آنها هم نظر نیستند. هنگامی که صحبت از انتخاب می‌شود، مسئله جنبه ارزش و قضاوت پیدا می‌کند. بنابه طبیعت و عوامل روحی عاملان تصمیم‌گیری نتایج آن متفاوت است. در اینجا ممکن است تضاد منافع گروههای درگیر در تصمیم تاثیر بگذارد. تصمیم که عملی ناشی از اراده انسانهاست باید اهداف و مقاصد را نیز در نظر بگیرد. به طور کلی در هر تصمیم باید به این دو سوال پاسخ داده شود: «باتوجه به هدفی که تصمیم‌گیرنده دنبال می‌کند، چه رابطه‌ای بین ارزش موضوع و میزان ریسک یا احتمال خطر وجود دارد؟» و «چه تناسبی بین مقاصد دنبال شده و وسایلی که در اختیار است وجود دارد؟» معمولاً رابطه اول را در چارچوب استراتژی و رابطه دوم را در قلمرو تاکتیک بحث و مطالعه می‌کنند. از جمله نمونه‌های بسیار درخشان تصمیم‌گیریهای صحیح و کنترل بحران با دیدگاه استراتژیک، می‌توان از تجربه تلخ و آموزنده شرکت جانسون اند جانسون در بحران مسمومیت با قرصهای تایلنول نام برد. بحرانی که تجارب آموزنده‌ای برای تاریخ مدیریت در زمینه بررسی بحران از دیدگاه استراتژیک و استفاده بسیار موثر از مدیریت ارتباطات برجای گذاشت.

داشتن یک برنامه عملیاتی برای انواع بحرانهایی که در حوزه فعالیت سازمان روی می‌دهد به همراه گروههای راهنمایی تاکتیکی و استراتژیکی، می‌تواند اوضاع را به کلی تغییر دهد. این امر بهترین فرصت ممکن را برای مقابله سریع و قاطع با هر بحرانی که روی می‌دهد فراهم می‌کند. یک برنامه اضطراری که به طور خاص برای سازمان و مشکلات خاص آن تهیه شده باشد، می‌تواند از رشد بحران جلوگیری کند. بازتابهای بحران به عنوان عوامل خارجی عبارت از خسارت، جریان فزاینده وقایع، مشکل زمان و افکار عمومی هستند. واکنشهای احساسی بحران به طور عام شامل ناباوری، قبول شکست، وحشتزدگی، کوتاه

نظری، مقصر دانستن این و آن و جریحه دار شدن احساسات است. که در هر بحران عوامل خارجی و واکنشهای احساسی بحران، با درجات متفاوت عمل می کنند.

کنترل برنامه ریزی شده بحران:

داشتن برنامه ای سنجیده توانی ایجاد خواهد کرد تا مسئولان با روشی صحیح به سرعت دست به کار شوند. زیرا کلیه موارد عمومی، سازماندهی، تقسیم کارها، تخصیص منابع و تعیین مسئولیتها و اختیارات انجام شده و کانالهای ارتباطی نیز تعیین شده است. بنابراین کلیه موارد فوق می تواند از مکانیسم های کنترل بحران حذف شود و به سرعت برنامه تغییرات متناسب با شرایط خاص آغاز گردد. به همین دلیل پیش بینی، بررسی و ارزیابی بحران و خطرات آن قبل از وقوع از ضروریات مدیریت بحران است، برای تدوین چنین برنامه هایی می توان:

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

توجه به نکات زیر می تواند برخی از سوء تفاهمات را از بین ببرد. هر ریالی که به طور صحیح قبل از بحران خرج می شود، باعث صرفه جویی هزاران ریال در پایان بحران خواهد شد. ضمناً آمار و ارقام مربوط به هزینه های احتمالی تنها در صورت برنامه ریزی قابل محاسبه هستند. نقطه شروع برنامه های اضطراری، ایجاد نگرشی وسیع در مورد مشکلات بالقوه ای است که ممکن است در تمامی سازمانها به وجود آید. باید به کارمندان سطوح پایین در مورد شناسایی بازتابهای بحران آموزش داد تا وقایعی که ممکن است از دید مدیریت کل سازمان پنهان بماند را گوشزد کنند.

برنامه عملیات اضطراری شامل فعالیتهایی برای پشتیبانی از اصول عملیاتی و اهداف سازمان است. می توان سیستم پژوهش برنامه ریزی را در روند استاندارد عملیاتی که سازمان برای نیل به اهداف خود دنبال می کند قرار دهیم. به عنوان مثال قراردادن یک پرسشنامه برای تعیین اثرات یک سانحه، لیستی از نقاط آسیب پذیر شرکت را مشخص می کند. چنین تحقیق سیستماتیکی مشخص می کند در تخمین دینامیک یک مسئله خاص، سازمان چه چیزهایی را می داند و چه چیزهایی را نمی داند. در این فرآیند سازمان به دو دسته اطلاعات نیاز دارد.

الف : سوالاتی برای تجزیه و تحلیل امور :

مسئله اساسی بحران احتمالی چیست؟ بحران چه خطراتی را به وجود خواهد آورد؟ ب : سوالات استراتژیک :

نقاط قوت شما در این مورد کدامند؟ آیا امکانی برای به حداقل رساندن اثرات این وضعیت به نظر تان می آید؟ برای تعیین منابع مدیریتی و اجرایی تیم، باید گروههای مختلفی که بر تصمیمات شرکت تاثیر می گذراند را مشخص سازیم. سپس به مشخص کردن مسئولیتها تیم بحران و ترسیم استراتژیها و عناصر برنامه که جمعاً واکنش نسبت به بحران را شکل می دهد، بپردازیم.

با پیشرفت مراحل پژوهشی و تخصیص نیروهای محدود اولیه، به موازات جمع آوری اطلاعات لازم برای طرح اولیه و مشخص شدن نسبی مسائلی که با آن روبرو هستیم، باید متخصصان را در برنامه ریزی دخالت دهیم. این افراد که در بخشهای مختلف سازمان مشغولند، ضمن مشارکت در تدارک اطلاعات تازه و شناسایی عملیاتی که باید تعیین شود، می توانند نقش عملی خود را در بحران تعیین و مسئولیت آنرا به عهده بگیرند. در آن صورت هنگام بروز یک بحران واقعی با نقش خود آشنا تر

خواهند بود. نکته اساسی مشارکت افراد بستگی به تعیین دقیق مسئولیتها و تفویض اختیارات متناسب با آنهاست. تفویض اختیارات و مسئولیتها به افراد به این دلیل است که زمان بحران نقشها عوض شده و مسئولیتهای جدیدی به وجود می آیند که تا آن هنگام هرگز مطرح نبوده اند. تنها زمانی می توان از عهده تصمیم گیری سریع برای اداره بحران برآمد که زنجیره ای مشخص و متناسب از اختیارات و مسئولیتها وضع شده باشد. تداخل مسئولیتها و جدل در مورد بایدها و نبایدها و تردیدها مشکلات جدید و غیرمنتظره ای را به وجود می آورد. توجه به ریزه کاریها و بیان واضح و روشن مسائل یکی از اصول راهنمای برنامه ریزی هرگونه طرح احتیاطی است. لیست کارهایی که باید انجام شود و افرادی که باید ملاقات شوند، در شرایط بحرانی بسیار ارزشمند است، زیرا در بحبوحه یک وضعیت بحرانی، با فراهم بودن یک جدول آماده از وظایف و مسئولیتها همراه با نکات لازم (آدرسها، اسامی، ابزار و چگونگی اجرا) می توان مطمئن بود که حتی موقعی که وجود افراد از وحشت پر شده است، اقدامات لازم انجام خواهد گرفت. این برنامه را می توان به صورت تمرین چندین بار اجرا کرد و ایرادات آنرا برطرف ساخت. ضمناً باید توجه کرد، برنامه عملیات اضطراری باید مرتباً به روز گردد تا اسامی، آدرسها و ابزارهای جدید جانشین موارد قبلی گردد.

مسئله چگونگی کنترل ارتباطات باید در این برنامه مشخص شده باشد. باید پروسه پاسخگویی به خطوط تلفنی رایگان را بدانید. زمانی که سازمان باید همه گروهها را با هم بپذیرد، باید خطوط تلفنی مورد نیاز را آماده داشته باشید. سازمانهایی با فعالیت پرخطر باید به جزئیاتی که فعالیت آنها را با طرفهای درگیر دیگر مانند پلیس یا آتش نشانی هماهنگ می کند توجه داشته باشند. حتی اگر افراد متخصص خود آسیب دیده اند یا حضور ندارند باید نحوه تدوین برنامه ها به صورتی باشد که دیگران بتوانند آن را اجرا کنند. تعیین مرکز کنترل بحران از دوباره کاری، اشتباه سردرگمی و اتلاف وقت مدیران و مجریان برنامه کنترل بحران جلوگیری می کند. تعیین یک نفر یا چند نفر با یک موضع مشخص به عنوان سخنگو می تواند در ارسال و دریافت پیامهای ضروری و لازم الاجرا کمک کند. نظرات پراکنده از روی حدس و گمان و توسط افراد مختلف نقشی بسیار مخرب در هماهنگی عملیات و به اجرا درآمدن مسئولیتها دارد. باید دقت داشت رسانه های عمومی همان طور که می توانند نقشی مثبت و سازنده در پخش اطلاعات ضروری و ارسال پیامهای لازم به مخاطبان داشته باشند در صورت عدم دریافت پاسخهای روشن و صحیح اشتیاق خوانندگان خود را با تیترهای ژورنالیستی و شایعات مهیج پر می کنند. بنابراین باید توجه کنیم نیاز اساسی آنها دانستن چه کسی، چه چیزی، چرا، کجا، چه وقت و چگونه وقایع است. باتوجه به اینکه امنیت عمومی یکی از موضوعهای مورد علاقه هر دو طرف است می توان سمت و سوی سوالها را به سوی آن سوق داد.

افراد مختلف باید از قبل نقش خود را در سناریوی بزرگ ارتباطات بحران بشناسند. بنابراین، داشتن یک نسخه از برنامه و آشنایی از قبل با آن از ضروریات پیشبرد موفق برنامه است. بازسازی صحنه می تواند کمکی به تمرین عملی افراد قبل از بحران باشد. تمرین نداشتن برنامه اضطراری خطرات مهیبی را به همراه خواهد داشت. از جمله نشناختن سوت خطر، عدم اطلاع از محل پله های اضطراری و درهای خروج، این امر یعنی بی اثر شدن برنامه اضطراری از آغاز!

نمونه ای از بحرانها:

در بین بحرانهایی که در نوع خود بی نظیر بوده اند و به طور مشخص به صنعت برق مرتبط بوده است دو نمونه قابل توجه است. نخست گردباد گلوریا (۲۴ ساعت اول مدیریت بحران، تن برگ) در سال ۱۹۸۵ در ایالت نیویورک است، که در خلال آن ارزش برنامه کنترل بحران به خوبی به اثبات رسید. گردباد گلوریا بدترین فاجعه ای بود که تا آن تاریخ در آن ناحیه رخ داده بود. این گردباد باعث قطع برق ۷۵۰ هزار خانوار در لانگ آیلند نیویورک شد. ۱۲۰۰۰ تیر برق شکست، ۷۰۰ مبدل نابود شد، ۸۵ ایستگاه برق فرعی از کار افتاد و باعث تعطیل شدن ۵۰۰ محل توزیع شد. بعدها مسئولان این شرکت اذعان داشتند: «وصل کردن برق در نیویورک از بزرگترین تلاشهای انجام شده در تاریخ صنعت برق بود.» به منظور انجام این وظیفه بسیار مشکل ۱۵۰۰ نیروی ماهر شرکت برق لانگ آیلند از تقریباً ۳۵ شرکت برق دیگر در ناحیه، کمک گرفت و معاون بخش عمومی «شرکت برق لانگ آیلند» به یاد می آورد: آنها ظرف چند روز کاری کردند که تقریباً یک قرن وقت می برد. اما تنها بسیج پرسنل عملیاتی برای مجزا کردن و حل مشکلات تنها مسئله ای نبود که در پیش روی این صنعت بود. در طول ۱۱ روز به ۵۸۰ هزار

تماس تلفنی پاسخ دادند به ۳۰۰ درخواست اطلاعات از طرف رسانه‌ها پاسخ گفتند. پس از اینکه شرکتهای مختلف فعالیتهای عادی خود را از سر گرفتند و از عملکرد داخلی خود یک ارزیابی به عمل آوردند، تغییراتی براساس پیشنهادات صورت گرفت: یک کارگاه ارتباطات و پاسخگویی در وضعیت اضطراری ایجاد شد. رئیس عملیات سیستم‌های قدرتی (برق) در کمیسیون خدمات عمومی نیویورک چنین گفت:

براساس تجربیاتمان در گردباد گلوریا احساس می‌کنیم نیاز اصلی و اولیه برنامه‌ریزی برای مقابله با طوفان، فراهم کردن ارتباطات اثربخش با عموم مردم، رسانه‌ها و آژانس‌های دولتی است. این امر یک جنبه بسیار حیاتی در ترمیم خسارات ناشی از طوفان است که اغلب اهمیت آن نادیده گرفته می‌شود. آگاهی مشتری و درک تلاشهای خدمات عمومی به همان اندازه مهم است که کیفیت تلاش. نکته اینجاست که اگر برای مطلع کردن مردم کاری نکنید، آنها از تلاشیاتان آگاه نخواهند شد».

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

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

- داشتن کل جمعیت و جوامع به‌عنوان مشتری؛

- وابستگی تقریباً همه صنایع و خدمات در درجات مختلف به آن؛

- داشتن خطرات ذاتی و بالقوه؛

- داشتن ساختاری با ارتباط شبکه‌ای و اتصالات مرتبط.

پیشنهادهات:

در پایان فرایند برنامه ریزی و نکات مهم مدیریت بحران خاطرنشان می گردد (۲۴ ساعت اول بحران، تن برگ، مترجم سیدعلی اصغر ذوالفقاری، نشر حدیث)

- ۱- طرح ریزی فرآیند تشخیص بحران بر پایه ای صحیح؛
- ۲- یافتن موضوعاتی که باعث تشدید بحران می شود؛
- ۳- بررسی امکانات مختلف توسعه و پیشرفت بحران؛
- ۴- تعیین ارتباطات بین مسئولان در جریان بحران؛
- ۵- بررسی حالت های مختلف بحران از طریق پرسش و پاسخ و بررسی پاسخها؛
- ۶- انتخاب بدیل های مختلف به عنوان راه حل؛
- ۷- تعیین مسائل مهم نزد افکار عمومی؛
- ۸- تعیین منافع مشتریان و مخاطبان و لحاظ آن در سیاست گذاری کنترل بحران؛
- ۹- انتخاب بهترین راه برقراری ارتباط مستقیم با افراد؛
- ۱۰- تعیین تیم مدیریت و تفویض اختیارات تام؛
- ۱۱- تعیین حدود مسئولیت و اختیارات افراد تیم و گروه های متخصصان؛
- ۱۲- توجه تام و تمام به جزئیات تک تک برنامه های اجرایی؛
- ۱۳- تنظیم مداوم آخرین اطلاعات دقیق و پیام های ضروری و برقراری ارتباط با مردم؛
- ۱۴- تعیین مرکز کنترل بحران، مجهز به وسائل مخابراتی و اتاق برای کنفرانس های خبری؛
- ۱۵- تعیین سخنگوی واحد یا تیم هم نظر؛
- ۱۶- شناسایی افراد خبره در کاهش بحران و فعال هنگام ازدحام مسئولیتها؛
- ۱۷- در جریان قراردادادن کلیه افرادی که به نوعی با بحران مرتبط می شوند؛
- ۱۸- مشخص ساختن اتفاقاتی که ممکن است به وقوع بپیوندد؛



۱۹- آماده ساختن خود برای بدترین حالتها؛

۲۰- بهبود مستمر پژوهشها به عنوان امری جدی و مهم

Archive of SID

منابع

- ۱- سورة مؤمن، آیه ۳۱
- ۲- دلشادتهرانی، مصطفی؛ سیره نبوی، تهران: انتشارات وزارت فرهنگ، ۱۳۷۲، ص ۱۶۲
- ۳- ابوزهره، محمد، خاتم پیامبران، ترجمه حسین صابری، بنیاد پژوهشهای آستان قدس رضوی ۱۳۷۳، ص ۳۷۶
- ۴- ابوزهره، محمد، خاتم پیامبران، ترجمه حسین صابری، بنیاد پژوهشهای آستان قدس رضوی ۱۳۷۳، ص ۶۴۶ - ۶۴۵
- ۵- علیرضا سعیدی، آشنایی با بحرانهای پس از زلزله در ایران / نشریه آموزشی جمعیت کاهش خطرات زلزله ایران / ثبت در کتابخانه ملی به شماره ثبت
- ۶- علیرضا سعیدی، گزارش بازدید از مناطق زلزله زده زرنند کرمان، مجله راه و ساختمان شماره ۲۰
- ۷- علیرضا سعیدی، فائزه جنیدی، گزارش بازدید از مناطق زلزله زده زرنند کرمان، مجله راه و ساختمان شماره ۲۶
- ۸- علیرضا سعیدی، مدیریت بر بحران ها بعد از زلزله، کودکان و زلزله، روزنامه اطلاعات ۱۳۸۴/۹/۹ صفحه ۱۰
- ۹- علیرضا سعیدی، مهدی وجودی، کاهش خسارتهای ناشی از زلزله / مجله راه و ساختمان شماره ۱۷
- ۱۰- علیرضا سعیدی، آشنایی با وظایف فرماندهان تیم آوار برداری در زمان ورود به منطقه عملیاتی نجات / مجله راه و ساختمان شماره ۲۵ صفحه ۶۷
- ۱۱- مجله اندیشه صادق، شماره ۴۳، با اندکی تصرف و تلخیص
- ۱۲- مدیریت بحران، دیودونیه تن برگ، ۲۴ ساعت اول بحران، مترجم سیدعلی اصغر ذوالفقاری، نشر حدیث

13. Duffy, Cathy (2004). "Crisis management vs. risk management", Global Trade Review
14. Seymour, M., Moore, S. (2000). Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice.