

مدیریت بحران

مقدمه

تنها چیزی که امروزه در دنیای کسب و کار روشن و مشخص است این است که مدیران باید برای عدم اطمینان آماده باشند . بحرانها رویدادهای ناگواری هستند که می توانند باعث افول سازمانها شوند . حوادث 11 سپتامبر نشان دادند که ما هیچ گاه نمی توانیم آسوده خاطر باشیم . در مواقع بحرانی خودشیفتگی و رضایتمندی از خود، نمی تواند مدیران را در تصمیم گیری اثربخش یاری کند ، بلکه تنها آنها را آشفته خواهد ساخت مدیرانی که در شناسایی بحران کوتاهی می کنند و هیچ برنامه ریزی برای آن ندارند ، در هنگام بحران دچار گرفتاری های شدیدی خواهند شد.

تعریف مدیریت بحران

مدیریت بحران موثر نیازمند یک رویکرد منظم و نظام مند است که مبتنی بر هوشیاری و حساسیت مدیریتی و یک درک خوب از اهمیت برنامه ریزی دقیق و آمادگی سازمانی است.

تقریباً به تعداد فرهنگ های لغت برای بحران تعریف وجود دارد :

- وضعیتی که به یک مرحله بحران رسیده است .
- یک لحظه تعیین کننده
- نقطه برگشتی برای بهتر تا بدتر شدن وضعیت
- مقطع حیاتی

انواع بحران

- بحران مزمن :
وضعیتی که می تواند ماه ها و حتی گاهی اوقات سالها طول بکشد و هر کسی را که در این پروسه قرار دارد از میان بردارد بحران هر چه بیشتر طول بکشد تغییر دادن توالی رویدادها نیز مشکل تر می شود .
- بحران حاد :
وضعیت بحران حاد چیزی است که بسیاری از مردم در هنگام فکر کردن به بحران در ذهن دارند ، خسارات وارد شده است .

موقعیت هایی که اجرای برنامه بحران را ضرورت می بخشد

• فوت یکی از مدیران

• نا آرامی های شهری

• سوانح

• بلایای طبیعی

ویژگی های مشترک بحران ها

- نیاز به تصمیم گیری بدیع دارند.
- عدم واکنش سریع معمولاً پیامد نا مطلوب دارد.
- راه حل ها محدود هستند.
- زمان به نفع تصمیم گیران نیست.
- تصمیمات غلط ، عواقب وخیم دارند.
- شدت گرفتن غیر منتظره رویدادها وضعیت بحرانی را تشدید میکند.

- به گفته چارلز هرمان در چنین وضعیتی سه عامل نقش زیادی دارند:
- اینکه وضعی که پیش آمده منافع خود، گروه و سازمان را تا چه حد مورد تهدید قرار داده است.
 - زمان لازم برای عکس العمل چقدر است (فرصت).
 - برای سازمان تا چه حد غیر منتظره بوده است (غافلگیری).

وقتی که مدیران با یک وضعیت بحرانی روبه رو می شوند ، شناخت صحیح مسئله و ارائه راه حل مناسب در زمان معین می تواند فرصت هایی را برای سازمان به وجود آورد.

روانشناسی برخورد با بحران

- تصمیمات فوری
- شناسایی افراد
- تمرکز
- حداکثر انرژی
- خودکنترلی
- برخورد با تضاد

حالت های مختلف بحران

- وضعیت کاملا بحرانی
- وضعیت نوظهور
- وضعیت کند و آرام
- وضعیت تصادفی
- وضعیت انعکاسی
- بحران تعمقی
- وضعیت عادی و روزمره
- وضعیت اداری و اجرایی

پارادایم در بحران

Paradigm، الگو، مدل، نمونه و بازی:

پارادایم یکسری از قوانین و مقررات مکتوب و نا مکتوب است که محدودیت ها را تعریف می کند و مشخص می نماید که در محدودیت ها چگونه عمل کنیم تا موفق شویم (آینده نگری).

پیتر دراگر معتقد است که یکی از مهم ترین مهارت های مدیران در دوران آشوب و بی نظمی آینده نگری است که دو صورت دارد:

- محتوایی (آینده چه چیزی است)
- فرایندی (چگونگی استفاده از این چه چیزها)

مدیریت در بحران

- در هنگام بحران به علت آشفتگی، ذهن درست کار نمی کند و تعقل صورت نمی پذیرد، لذا احتمال اشتباه بسیار زیاد است و رفتارهای نامناسبی بروز می کند که ممکن است باعث تشدید بحران شود.
- حفظ خویشتن داری و آرامش در تسلط بر اوضاع به هنگام بحران، نقش مهمی دارد. به این علت مدیریت بحران کاری است مشکل که به شجاعت و سرعت عمل نیاز دارد.

سه تعریف از دیدگاه ای بی اس

از دیدگاه ای بی اس، برای مفهوم بحران تعاریف گوناگونی آورده شده است. که به شرح زیر می باشد:

- شرایط فقدان تصمیم، غافلگیری و زمان محدود برای واکنش
- مورد تهدید قرار گرفتن اهداف و ارزش ها
- افزایش احتمال بی ثباتی، درگیری، خصومت و خشونت

نکاتی در مورد مدیریت بحران

- ❖ ادبیات مدیریت بحران بسیار گسترده است و از مواردی چون جنگ و جنگ گریزی تا مدیریت فجایع طبیعی و بشری را در بر می گیرد.
- ❖ شرایط بحرانی می تواند به شکل های مختلف بروز کند و از تغییر و تحولات گوناگونی ناشی شود.
- ❖ هدف اصلی مدیریت بحران دستیابی به راه حلی رضایت بخش برای برطرف کردن شرایط غیر عادی به طریقی است که منافع و ارزش های اساسی حفظ و تامین شود.

24 ساعت اول بحران

تعجب و غافلگیری اولین عامل مخرب در بسیاری از بحران ها است. با تجربه ثابت شده است که برای دست به کار شدن و پاسخ گفتن فقط یک روز وقت است. این 24 ساعت ساعاتی تعیین کننده می باشند که اذهان عمومی خیلی سریع شکل می گیرند و زمانی هم که شکل گرفتن تغییر آنها بسیار و مشکل است .

واکنش های روانی در بحران

چگونگی واکنش مردم زمانی که ناگهان با یک وضعیت بحرانی رو به رو می شوند نیز معمولاً بسیار مشابه است .

از معمول ترین واکنش ها عبارتند از :

- | | |
|--------------|--------------------------|
| 1- ناباوری | 4- کوتاه نظری |
| 2- قبول شکست | 5- مقصر دانستن این و آن |
| 3- وحشت زدگی | 6- جریحه دار شدن احساسات |

گروه بررسی بحران

وضعیت بحران همانند یک میدان نبرد است . در این میدان به یک مرکز کنترل نیاز دارید که مرکب از افرادی است که قوه تمیزخوبی داشته و دارای ویژگی انجام تصمیم گیری و برقراری ارتباط اثربخش با دیگران می باشند. یک گروه بررسی بحران می تواند ابزار بسیار خوبی برای این کار باشد. به ویژه زمانی که مشکلات تمام مرزهای کارکردی و سازمانی را در بر گرفته باشد. معمولاً بهترین افراد این گروه مدیران بلند پایه هستند. تعداد اعضای گروه بین شش تا هشت نفر است.

ویژگی های اعضای تیم بحران

- قدرت تفکر صحیح
- داشتن بنیه قوی
- انعطاف پذیری
- آماده گی برای پذیرش اطلاعات
- آگاهی از منابع جمع آوری اطلاعات

برنامه ریزی برای کنترل عواقب بحران

- استراتژی مدیریت بعد از بحران
- ارزیابی کوشش های خود
- برنامه ریزی بلند مدت
- گسترش انعطاف پذیری و نگرش منطقی خود

نکات پایانی

سالی یکبار برنامه را مرور کنید. چرا که موقعیت ها فرق می کند
و مشکلات تغییر می کند .

بنابراین برنامه بحران را هر چند وقت یکبار باید مرور کنید و
آن را مطابق با استاندارد های روز در آورید افراد بیرون از
شرکت در این برنامه ریزی دخالت دهید و به طور واقع بینانه ای
اهداف مشترک بین مردم و شرکت را ارزیابی کنید.