

راهکارهایی در مدیریت بحران

◀ مهندس منصور عزتی

کارشناس ارشد مدیریت تحول از دانشگاه علامه طباطبایی
m.ezzati@gmail.com

(قسمت اول)

که در محیط بدون جاذبه می‌نوشت، زیر آب کار می‌کرد، روی هر سطحی حتی کریستال می‌نوشت و از دمای زیر صفر تا ۳۰۰ درجه سانتیگراد کار می‌کرد. روس‌ها راه‌حل ساده‌تری داشتند: آنها از مداد استفاده کردند!

مدیریت بحران

عبارت مدیریت بحران نخستین بار توسط رابرت مک فامارا (وزیر دفاع دولت کندی) به هنگام امکان وقوع درگیری موشکی میان آمریکا و کوبا عنوان گردید، وی گفته بود «دیگر چیزی به عنوان راهبرد معنی ندارد، باید به مدیریت بحران پرداخت».

بر این مبنا مدیریت بحران را می‌توان فرایندی برای روبرویی با وضعیت دشوار نام برد که همه برنامه ریزی‌ها، سازماندهی‌ها و کنترل‌های گروهی از عملیات با کنش و واکنش متقابل را بسیج نموده و برای تصمیم‌گیری مناسب در اختیار مدیرانی که باید سریع ولی بدون شتابزدگی اقدام نمایند می‌گذارد، مدیریت بحران ممکن است در هر سازمانی که با فشارهای درونی و بیرونی روبرو می‌گردد رخ دهد، این فشارها مدیریت را وا می‌دارند تا با شتاب به تصمیم‌گیری به پردازند.

مدیر شایسته برای حالت‌های بحرانی، پیش از هر چیز باید فردی قاطع باشد. اینگونه مدیران به چابکی واکنش نشان داده و از آن مهم‌تر توانایی شتاب بخشیدن به فرآیند تصمیم‌گیری را دارند. آنها هیچ یک از گام‌های ضروری و استانداردهای تصمیم‌گیری و حل مسائل را فراموش نمی‌کنند.

مدیران بحران با شتاب این گام‌ها را برداشته و از تجربه‌های خود و اعضاء تیم به‌خوبی استفاده می‌کنند. مدیران کار آمد بحران، رهبران شایسته بوده، روحیه همکاری را بالا برده، کوشش‌های آنها را افزایش داده و اطمینان می‌دهند که فرایند کار بحران با موفقیت به پایان خواهد رسید. بالاتر از همه، مدیران بحران خونسردی خود را حفظ می‌کنند. آنها دچار سردرگمی، واکنش‌های شتاب زده و بیجا و از دست دادن کنترل خود نمی‌شوند، خلاصه مطلب اینکه مدیر بحران همان مدیر خوب در وضعیت وجود فشار است. مدیرانی که می‌توانند با بودن فشار و سنگینی کار خوب عمل کنند، برای مدیریت بحران بسیار مناسبند.

در دنیای امروز چنین فشارها و پیشامدهایی که مدیریت بحران را می‌طلبند روز به روز در حال افزایش است، همانطور که گفته شد هر سازمان ممکن است با بحران‌های مختلف روبرو شود، شکست به دلیل سقوط ناگهانی قیمت ارز، نوآوری رقیب در تولید فرآورده‌ای جدید، اعتصاب کارگران کارگاه و اشتباهات مدیریتی که به ناگاه یک سازمان خدماتی مشهور را هدف تیرهای ریز و درشت روزنامه‌ها می‌کند و.....

کشورهای توسعه نیافته کشورهای هستند که با صدای انقلاب صنعتی بیدار نشدند. در قرن بیست و یک نیز کشورها و شرکت‌هایی که صدای تغییر را درنیابند حاشیه نشینان جهان آینده خواهند بود. از اینرو ایجاد و مدیریت فرهنگ تغییر به عنوان ضرورت بهبود عملکرد افراد و سازمانها بسیار مهم می‌نماید.

مجموعه مطالب مدیریت تحول با رویکرد روانشناسی مدیریت سازمانها از این پس یکی از صفحات ثابت مجله صنعت کفش خواهد بود. در این سلسله مطالب، به دنبال آموزش مهارت‌های سازمانی به کارکنان شرکتها و سازمانها و همه علاقه‌مندان تحول رفتاری هستیم.

باید توجه نمود که از میان عوامل تاثیرگذار بر بهره‌وری سازمانها، اساسی‌ترین مولفه‌های تغییر و تحول تغییر نگرشها، رفتارها، باورها و فرهنگ سازمانی است، یعنی آنچه که امروزه با عنوان مدیریت تحول (Organizational Development) شناخته می‌شود. در مجموعه مطالب مدیریت تحول به موضوعات مهمی همچون:

- مدیریت بحران
 - رفتار سیاسی (سیاسی کاری) در رفتارهای روزمره سازمانهای ایرانی
 - مدیریت تعارض کارکنان در سازمانها
 - انواع استراتژی‌های رفتار تجاری (استراتژی‌های عمومی، قاطعانه، متقاعدسازی، جذب، درگیری و حذف)
 - حافظه سازمانی و تاثیر آن بر بهبود عملکردهای آتی
 - اخلاق و مسئولیتهای اجتماعی سازمانها
- و...

مدیریت بحران

هنگامی که ناسا برنامه فرستادن فضاوردان به فضا را آغاز کرد، با مشکل کوچکی روبرو شد. آنها دریافتند که خودکارهای موجود در فضای بدون جاذبه کار نمی‌کنند (جوهر خودکار به سمت پایین جریان نمی‌یابد و روی سطح کاغذ نمی‌ریزد). برای حل این مشکل آنها شرکت مشاورین اندرسون را انتخاب کردند. تحقیقات بیش از یک دهه طول کشید، ۱۲ میلیون دلار صرف شد و در نهایت آنها خودکاری طراحی کردند



۴. بسیاری از رهبران فکر می‌کنند با رها کردن بحران به حال خود سبب نوعی طولانی شدن یا به اصطلاح «فرسودگی حریف مقابل» می‌شوند. درحالی که باید توجه نمود که یکی از ویژگیهای اصلی بحران این است که اگر در هنگام وقوع و بروز بحران را چاره جویی ننمائیم در آن صورت بحران به شکل عمیق و استوار هویدا می‌شود. بحرانهای عمیق و استوار، بحران‌هایی هستند که احتمال حل آنان بسیار مشکل است و حتی امکان دارد اثرات فراسازمانی مانند کشیده شدن موضوع بحران کاری به مطبوعات، استانداری و... را داشته باشد. این بحران‌ها نه تنها سبب کاهش عمر سازمان می‌باشد بلکه درطول عمر خود سبب بحران فیزیکی و ضربه زدن به تولید هم می‌شوند.

۵. نکته دیگر اینکه به صورت کاملاً حساب شده‌ای موضوع را کمتر از آنچه هست جلوه دهیم، خودمان را خونسرد نشان دهیم در حالیکه با تمام قوا بدان سر گرمیم. یک مدیران بحران توانمند، در حالیکه گروه بزرگی از کارکنان در اطرافش هستند و کاغذهای فراوانی بر میزها جا گرفته و از سه تلفن کنار دستشان پیوسته دست کم یکی زنگ می‌زند، گاهی با خونسردی به پشتی صندلی خود تکیه داده و ضمن نوشیدن چای از موضوعی ساده و جالب مثلاً نتیجه فلان بازی فوتبال و یا اخبار هواشناسی پرسشی را مطرح می‌کند، از این روش در سفرهای هوایی نیز به خوبی استفاده می‌شود، هنگامیکه خلبان و مسئولان پرواز توفان و چاههای هوایی را در پیش دیده و می‌دانند که بزودی هواپیما دچار تکانهای سختی خواهد شد با آرامش می‌گویند «لطفاً کمربندهای ایمنی خود را ببندید، ممکن است با حرکت‌های مختصری روبرو شویم».

ادامه دارد

منابع:

- ۱- مدیریت بحران، دیوید تن برگ، ترجمه محمد علی ذوالفقار اصل، نشر حدیث، تهران، ۱۳۷۳.
- ۲- یادداشت‌های مولف از وبلاگها و سایتهای اینترنتی.

فنون مدیریت بحران

نخستین فن مدیریت بحران، دست نگهداشتن از اقدام حساب نشده است. بنابراین باید نبض امور را بدست گرفت و در انتظار نخستین ضربانها ماند و با دریافت اولین نشانه‌های حیات، برنامه‌های اقتضایی از پیش آماده شده را اجرا نمود در این صورت زمان کافی در اختیار می‌باشد ولی چنانچه با همه کوششهای باز دارنده بحران آغاز شد، کارهایی را بشرح ذیل می‌توان انجام داد:

- ۱- در آرامش و خونسردی کامل وضعیت را دوباره ارزیابی کنید.
- ۲- برنامه مقدماتی عملیات را تهیه نموده و گام به گام به اجرا در آورید. دیگر برنامه‌های اقتضایی برای پیشامدهای احتمالی را نیز آماده کنید.
- ۳- ستاد مدیریت بحران را برای رویارویی با وضعیت تشکیل دهید. نقشها و وظایف اعضا را اعلام کنید.
- ۴- یک نظام ارتباطی برقرار نمائید که بتواند با شتاب و فوری آخرین اطلاعات بدست آمده در محلهای بحرانی را بشمارسانده و پیام‌هایتان را به اعضاء تیم و دیگر افراد منتقل نماید.
- ۵- آنچه در جریان است را بدقت زیر نظر گرفته و بیابید مطمئن باشید اطلاعات به سرعت به شما می‌رسد.
- ۶- کنش‌ها و واکنش‌ها را پیوسته ارزیابی نموده و با انجام اصلاحات لازم برنامه‌ها را هماهنگ نمائید.

گامهای عملیاتی مهم در مدیریت بحران سازمانها

۱. بحران فرصت ساز است: پیش از هر چیز باید توجه نمود که هر بحران به منزله یک فرصت مناسب برای بازسازی شرایط سازمان است که باید تلاش نمود با کمترین هزینه آن را پشت سر گذاشت. یکی از خواص مثبت بحران آن است که ایده‌ها و باورهای قدیمی در سازمان را به کناری زده و افراد با همکاری هم و در کنار یکدیگر به ایده و باور جدیدی در حل معضلات سازمانی می‌رسند.
۲. مهمترین کاری که به هنگام رویارویی با بحران باید انجام داد حفظ خونسردی است. در چنین وضعیتی بیشتر افراد کنترل خود را از دست داده و بدتر اینکه تقصیرات یا کم کاری خود را با فرافکنی به گردن این و آن می‌اندازند.
۳. یکی از هنرهای رویا رویی پیروزمندان به بحران این است که با درخواست کمک و مشورت دیگران، حس اعتماد به نفس آنان را بالا برده و چنین نشان دهیم که هر یک از ایشان در حل مساله سهم مهم و برجسته‌ای دارند.

مدیریت چرخه سفارش به مدیران فرصت می‌دهد سازمان خود را از دیدگاه مشتری ببیند و اجرای فرایندهای آن را، از دید آنان تجربه کند.

