

پایان نامه مربیگری

درجه ۳ برف و یخ

مصطفی کیمیائی

عنوان پایان نامه

مدیریت بحران

ورزش کوهنوردی از جمله ورزش‌هایی است که در آن فصول و ویژگی‌های بسیار متمایزی وجود دارد. شاید بدرسی آن را ماجراجویی نامیده‌اند. ورزشی که شاید تا حد کمتری خصوصیات ورزش بودن آن یعنی شکل‌گیری فضای قابل توجه سایر ورزش‌ها و همچنین موضوعات مربوط به بالارفتن ضربان قلب و تعریق و غیره در آن مطرح نباشد.

شاید ورزشی است که باید بگوییم زندگی در آن جاری است، نحوه‌ای از زندگی که دارای فضائل و ویژگی‌های مربوط به خود است و مانند فضای یک جامعه در آن نیز بحران اتفاق می‌افتد بحران‌هایی عادی و غیرعادی. بنابراین مدیریت بحران از جمله موضوعاتی است که باید بدان توجه کرد.



فدراسیون کوه‌نوردی و صعودهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران

همانطور که روز خوب، خواب خوشی در پی دارد، زندگی هم اگر خوب سپری شود، پایان خوشی در پی خواهد داشت. «لیوناردو داوینچی»

مدیریت چیست؟

در جوامع مترقی و امروزی نیروی کار، روز به روز به سوی مدیریت شخصی پیش می‌رود. در شرایط کنونی جهان و جامعه انسانی ما، همه باید بیاموزند که خود را اداره کنند و مدیر خود باشند. در وضعیت عادی همه چیز به صورت مطلوب پیش می‌رود و نتیجه مثبت ارزیابی می‌گردد، ولی چنان چه اوضاع غیر عادی و به عبارت دیگر بحرانی شود، نوع دیگری از مدیریت لازم است «مدیریت بحران»

بحران چیست؟

در پزشکی وضعیت بحران به وضعیتی اطلاق می‌شود که ارگانیسم دچار بی‌نظمی شده و به خطر افتاده است. بحران را می‌توان شرایط غیرعادی دانست که در آن مشکلات ناگهانی و پیش‌بینی ناپذیر پدید می‌آید نظیر آتش‌سوزی، اغتشاش، زلزله، شورش، ورشکستگی، اعتصاب... و سایر مواردی که به تصمیم‌گیری فوری نیاز دارد و درچنین شرایطی، ضوابط، هنجارها و قوانین مرسوم دیگر کارساز نیست.

امروزه با پیچیده شدن محیط و پویایی سریع آن، هر لحظه امکان بروز یک بحران برای سازمان وجود دارد. در یک موقعیت بحرانی، فرهنگ سازمان تغییر یافته و به سمت یک فرهنگ خلاق و متغیر گرایش پیدا می‌کند. این امر خود باعث ایجاد فرصت‌هایی جهت حفظ و تداوم حیات سازمان می‌شود. به عنوان مثال بحران مالی آسیای جنوب شرقی در چند سال پیش، شوک بزرگی را برای اقتصاد این کشورها به همراه داشت، اما تحقیقات نشان می‌دهد که این بحران‌ها در عین حال فرصت‌هایی را به همراه داشتند که منجر به شکوفایی اقتصاد آنان شد. در کوهنوردی نیز این موضوع یک امر کاملاً ملموس و برای کوهنوردان و سرپرست تیم‌های صعود کننده توانایی درک موقعیت بحران و توانایی مراجعه با آن از جمله خصایصی است که می‌بایست بدان توجه جدی داشت. بنابراین هنگام مواجهه با یک وضعیت نمی‌توان مطمئن بود که وضعیت مذکور یک محدودیت (تهدید) محسوب می‌شود یا یک موقعیت (فرصت). برای مثال گاهی فرصت‌هایی از دست رفته، در مراحل بعدی مسائلی را برای سازمان ایجاد می‌کنند، همچنین گاهی هنگام مواجهه با یک محدودیت، فرصت‌های جدیدی ایجاد می‌شود. به همین دلیل برخی از مدیران بر این باورند که در هر مسئله، فرصتی نهفته است. با وقوع بحران، واکنش‌های روانی متعددی رخ می‌دهد که عبارتند از: ناباوری، وحشت، قبول شکست، قضاوت‌های غلط، اقدامات غیرمنتظره، کوتاه‌نظری، هیجان زیاد و مقصر دانستن این و آن.

موارد فوق واکنش‌هایی هستند که در ابتدای هر بحران از طرف افراد بروز می‌کند و علاوه بر آن، هرچند که ممکن است نوع بحران‌ها متفاوت باشند ولی همه آنها نقاط مشترکی دارند:

۱- نیاز به تصمیم‌گیری بدیع دارند.

۲- عدم واکنش سریع معمولاً پیامد نامطلوب دارد.

مدیریت بحران

- ۳- راه حل‌ها محدود هستند.
 - ۴- زمان به نفع تصمیم‌گیران نیست.
 - ۵- تصمیمات غلط، عواقب وخیم دارند.
 - ۶- شدت گرفتن غیرمنتظره رویدادها وضعیت بحرانی را تشدید می‌کند.
- با توجه به مطالب ذکر شده هر مدیر یا مسئول ممکن است با این سؤال مواجه شود که:

چگونه باید با بحران برخورد کرد؟

در کوهنوردی نیز این موارد کاملاً مشهود است. با این تفاوت که مدیریت بحران در کوهنوردی چه بصورت فردی و خواه بصورت جمعی ظهور می‌نماید. به نوبی که یک فرد در مواجهه با بحران‌هایی چون برهم‌ریختگی وضع هوا، عدم دید مناسب در شرایط طوفانی، موقعیت خطرناک برای یکی از اعضای تیم می‌بایست بدین سؤال پاسخ دهد که چگونه می‌بایست با بحران برخورد کرد؟ در چنین وضعیت نیز عدم پاسخ مناسب به این سؤال می‌تواند: اولاً: موفقیت تیم در رسیدن به هدف را دچار مشکل نماید و ثانیاً: می‌تواند عواقب جبران‌ناپذیری را به فرد و تیم تحمیل نماید؛ بنابراین قاعدتاً اعضای یک تیم کوهنوردی (که بصورت عام و در تمامی رشته‌های تخصصی آن مدنظر قرار می‌گیرد) می‌بایست این توانایی را در خود قبل و بعد از برنامه تقویت و همواره آن را مدنظر قرار دهند.

بحران شناسی

یکی از مباحث مهم در کوهنوردی بحران شناسی است. بحران شناسی بخش مهمی از فرایند مدیریت بحران و پژوهش‌های مربوط به آن را تشکیل می‌دهد شناخت هر چه دقیقتر بحران، همچون هر حوزه مدیریتی دیگری، به کنترل و هدایت هر چه مؤثرتر آن کمک کرده و مدیران بحران می‌توانند با تفکیک تفصیلی مسئله پیش‌رو، آن را مدیریت‌پذیر گردانند.

علل بوجود آمدن بحران‌ها چیست؟

هر بحرانی، زمینه‌ای به نام تهدید و یا خطر بالقوه دارد. وقتی در منطقه‌ای گسل وجود دارد زمینه بحران آماده است. اگر رودخانه‌ای از وسط شهر می‌گذرد، تهدیدی برای سیل است. اگر دشمن دیوار به دیوار خانه شما نشسته و تحرکاتی را علیه کشور انجام می‌دهد، ریشه و تهدیدی برای جنگ به شمار می‌رود. باید خطر بالقوه به خطر بالفعل تبدیل شود تا بحران شکل بگیرد. برخی از عوامل دخیل هستند تا این خطر بالقوه بالفعل شوند، که به عنوان خطرپذیری تعریف می‌شود.

فاکتورهای زیادی در ایجاد خطرپذیری دخیل هستند که مهمترین فاکتور، قرار گرفتن تهدید بالقوه در مهمترین و حیاتی‌ترین قسمت جامعه است، در این حالت است که بحران شکل می‌گیرد. هرگاه تهدید در کنار یک موضوع استراتژیک قرار گرفت بحران را به همراه خود دارد، اگر مدیران جامعه به این بحران و تهدید آن توجهی نکنند و تهدیدشناسی انجام ندهند و به جامعه و به جمع‌الجمیع این دو توجه نکنند و نقشه آن را احصا نکنند و تدبیرات لازم را پیش‌بینی نکنند

و پیشگیری انجام ندهند، قطعاً با کوچکترین تلنگری، تهدید بالقوه به یک بحران و تهدید بالفعل تبدیل می‌شود.

علت اساسی بحران به مواردی چون: عدم تهدید شناسی مطلوب، عدم جامعه شناسی مناسب، عدم شناخت اثرات تهدید بر جامعه، باز می‌گردد. موارد فوق هم به زیر مجموعه‌های وسیعی از علل مرتبط هستند. بنابراین آنچه گفتیم این موارد علل بوجود آمدن بحران در محیط اجتماعی است که شاید مطالعه آن برای مدیران با درایت قابل فهم‌تر و درایت و مدیریت آن راحت‌تر باشد. اما در ورزش کوهنوردی مدیریت بحران با زمان کوتاه و بُرد آن نیز می‌تواند بسیار بلندتر و عوامل دخیل در آن نیز بعضاً غیر انسانی‌تر و ناشی از محیط کوهستان و شرایط آب و هوایی و یا بعضاً ناشی از مشکلات ناشی از محیط کوهستان و اثرات آن بر ارگانیسم ورزشکار باشد. بطور مثال وقتی یک کوهنورد در ارتفاع بالا قرار می‌گیرد و عوارض ناشی از آن ابتدا شرایط بحرانی را برای فرد و سپس تیم آن تحمیل می‌نماید. بنابراین مدیریت و تصمیم‌گیری در مورد این فرد ابتدا برای وی و سپس برای سرپرستی وضعیت را تحمیل می‌نماید.

تعریف مدیریت بحران

باید گفت که تعریف ابتدایی مدیریت بحران، یک تعریف فنی و تکنیکال بود. به این شکل که در صورت وقوع بحران، نیروهای امدادی چگونه به فعالیت بپردازند و به امداد و نجات مشغول شوند. در تعریف از مدیریت بحران، بیشتر فاز مقابله مطرح بود؛ یعنی حادثه رخ بدهد و آنگاه انسان چه کند و چگونه بعد از حادثه را مدیریت کند. اما بعد از مدتی مشخص شد که این تعریف از مدیریت بحران، کار ساز نیست و مشکلی را حل نمی‌کند. با توجه به توسعه همه جانبه‌ای که در جوامع شاهد هستیم و ایجاد کارخانجات و استفاده از تکنولوژی‌های جدید، مطمئناً بحران‌های نوینی را شاهد هستیم. به عنوان مثال اگر از یک زمین لم‌یزرع، استفاده‌ای نبریم، بحرانی وجود ندارد اما به محض اینکه در همین دشت، پالایشگاه گاز احداث شود، شرایط برای وقوع بحران فراهم می‌شود. از نشت گاز گرفته تا احتمال انفجار مخازن بحران‌هایی هستند که احتمال وقوعشان فراوان است. یا در کوهنوردی چگونه بعد از وقوع یک حادثه بهمن فرد مدفون شده در زیر خروارها برف را نجات دهیم. پس بنابراین در کوهنوردی نیز مدیریت بحران مطرح می‌گردد. بطوریکه بعد از مدتی مشخص شد تعریف اولیه مدیریت بحران ناکارآمد است، طی ۵ سال گذشته تعریف جدیدی از مدیریت بحران مطرح شده است.

که شامل:

- ۱- به تدابیری که اتخاذ می‌شود تا حادثه از هر نوعی رخ ندهد (پیشگیری)، این نوع تدابیر معمولاً سخت افزاری هستند.
- ۲- اگر حادثه رخ داد، عوارض و خرابی‌های کمتری حاصل شود.
- ۳- آماده‌سازی و آموزش مردم هم باید انجام شود، مباحث نرم افزاری در این بند مطرح می‌شوند و برنامه سازمان‌ها و آمادگی آنها هم مطرح است.
- ۴- اگر حادثه‌ای رخ داد، پس از مقابله‌ی صحیح، بازسازی و بازتوانی اثر بخشی هم انجام شود. با این تعریف دیگر نمی‌توانیم از مدیریت بحران نام

بیرم، در تعریف جدید از "مدیریت جامع بحران" نام می‌برند که در پنج فاز، پیشگیری، کاهش مخاطرات، آمادگی، مقابله و بازسازی و بازتوانی انجام می‌شود. در فاز پیشگیری می‌بایست یک کوهنورد یا سرپرست تیم از مخاطرات ممکن بر سر راه موفقیت تیمی خود جلوگیری نماید. حرکت دادن تیم در ساعاتی از روز که امکان ریزش بهمن یا تغییر مسیر یخچال‌ها کمتر است را می‌توان در این فاز مورد توجه قرار داد. در فاز دوم یعنی کاهش مخاطرات ایجاد تیم پشتیبانی و تقسیم نفرات تیم، این زمینه را ایجاد می‌نماید. در فاز آمادگی توجه کامل اعضای تیم به یکدیگر در حرکت از مسیرهای صعب و دشوار یا در همیت راستا در حین وقوع بحران در هوای خراب یا وضعیت غیر قابل پیش بینی نیز این وضعیت مطرح است. مقابله و بازتوانی نیز در فاز پنجم قرار دارد.

بنابراین علاوه بر کوهنوردی در جامعه نیز باید ذهن مردم و مدیران را از تعریف اولیه مدیریت بحران به سمت تعریف جدید مدیریت بحران سوق دهیم. زیرا علاوه بر ناکارآمدی، باعث می‌شود تا هزینه، نیرو و نگاه‌ها به سمت غیرفعال برود. در دیدگاه اولیه باید دست روی دست گذاشت تا بحران اتفاق بیفتد و آن گاه تدبیری برایش بیندیشیم.

"مدیریت بحران" همچون مفهوم "بحران" از منظرهای گوناگون مورد تعریف و تدقیق واقع شده است؛ گستره مفهومی تعریف این واژه بسیار فراخ و در برگرفته هر تمهیدی برای پرهیز از بحران و جستجوی اندیشمندانه بحران و خاتمه و مهار بحران در راستای تامین منافع و غیره است. مدیریت بحران بر نوعی تدبیر استراتژیک دلالت دارد که در فرایندهای محیطی داخلی و خارجی یک بحران مورد تحلیل واقع شده، شناخت لازم کسب، مسیر استراتژیک پایه‌گذاری و استراتژی‌هایی خلق می‌شوند که نخبگان را برای رسیدن به اهداف تعیین شده و تدبیر شایسته و بایسته بحران یاری رساند.

مدیریت بحران، از مقولاتی است که پس از هر حادثه و بحرانی کاربرد فراوانی دارد، قبل از هر سوالی باید بدانیم مدیریت بحران چه معنایی دارد و از چه زمانی به صورت یک علم مطرح شده است. در این سئوال به این نکته باید اشاره کرد که علم مدیریت بحران، در دنیا یک علم جوان و نوپا به شمار می‌رود، بشر به علت درگیر بودن با انواع بحران‌ها و حوادث (طبیعی، صنعتی، تروریستی و غیره) در طول تاریخ، همواره تمهیداتی را برای در امان ماندن از این حوادث مد نظر داشته است. این دانش به مجموعه فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که قبل، بعد و هنگام وقوع بحران کاهش اثرات این حوادث و کاهش آسیب پذیری انجام گیرد.

اصول مدیریت بحران

در مدیریت بحران، در ورزش کوهنوردی بصورت خاص و در جامعه بطور عام سه اصل اساسی وجود دارد: ایثار، صبر و صداقت
ایثار یعنی اول دیگری و سپس من، صبر به منزله ایستایی در مقابل مشکلات و صداقت سبب صراحت در گفتار، عمل و رفتار است.

تعاریف کلی مدیر و سرپرست: اداره‌کننده، گرداننده، هدایت‌کننده
مدیریت: مدیر بودن و مدیری

انواع مدیریت: فنی، نیرو، مردمی، زمان، قوم، خانواده، ...
بحران: آشفتگی، تغییر حالت ناگهانی، عدم تعادل، فرصتهای خطرناک، ...
موقعیتی که تهیه غیرمنتظره متوجه ارزشهای حیاتی شده و زمان برای تصمیم‌گیری محدود است.

انواع بحران: طبیعی و غیر طبیعی (مصنوعی)
الف) بحران طبیعی: خارج از خواست، میل، اراده، عزم و عملکرد بشر ایجاد می‌شود. مانند: سیل، زلزله، آتشفشان، بهم‌ن، ارتفاع زدگی، یخ زدگی و سرما زدگی

ب) بحران غیر طبیعی: با خواست، میل، اراده، عزم و عملکرد بشر ایجاد می‌شود. مانند: دعوا، تصادف، آتش سوزی.

بنابر آنچه در بالا بدان اشاره نمودیم و از جمله اصول مدیریت بحران است در می‌یابیم که ورزش کوهنوردی از جمله ورزشهایی است که بصورت مداوم در مواجهه با بحران‌های طبیعی است. شاید در ورزش‌های دیگری میدانی و در رقابت‌های جدی فردی و گروهی موقعیتی بصورت یک اقدام بحرانی به فرد و گروه آن تحمیل گردد، این وضعیت می‌تواند با توجه به سایر ویژگی‌های مدیر و مربی در فرآیند مدیریت بحران آن مورد توجه قرار گرفته و اثرات منفی آن کمتر گردد و بطور مثال گرفتن یک کارت زرد در ورزش فوتبال می‌تواند مخاطرات امتیازدهی را برای تیم ایجاد نماید یا تیمی که در مجاورت سقوط به لیگ پائین‌تر قرار گرفته است، اما در ورزش کوهنوردی کارت زرد می‌تواند به سرعت مقدمات کارت قرمز و اخراج از زندگی را به دنبال داشته باشد. بنابراین تصمیم‌گیری در این ورزش دارای هزینه‌های غیرقابل جبرانی است که بطور مثال با مرگ یک فرد تا امتداد تاریخ هزینه‌های آن قابل بازیافت نیست. پس مطالعه مدیریت بحران امری قابل توجه است.

در حادثه سرمازدگی مرحوم مهندس حسن ایزدی در صعود زمستانی یال شمال شرقی دماوند، ناظرین بدون آنکه موقعیت مخاطره آمیز سرپرست را تشخیص دهند، همواره از کم‌کاری سرپرستی صحبت می‌نمودند بدون آنکه بدانند این سرپرست نیز خود در مجاورت چنین فضایی بوده. وی نیز دقیقاً همان جو و همان سرما را تحمل می‌نموده پس وضعیت بحران در کوهنوردی موقعیت خاص و متمایزی را به دنبال خواهد داشت. و صعودهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران

وظایف اصلی مدیریت بحران:

الف) شناخت بحران و مسأله ارزیابی اطلاعات، بررسی اخبار مربوطه، توجه به امکانات و توانمندی موجود، پیش دستی در مقابل شایعات، ارزیابی راه‌های موجود و نهایتاً انتخاب بهترین راه. در این وضعیت Search اطلاعات و Research آن برای سرپرستی مهم است.

ب) شناخت لایه‌های مختلف بحران و به عبارتی دیگر پس بحرانها. (تفکیک و اولویت بندی)

لایه اول: انسان: شناخت تجربیات، آموخته‌ها، میزان نگرانی، اضطراب، خونسردی و توانمندیها

لایه دوم: فرهنگ جامعه: شناخت فرهنگ بحران ستیزی، باورهای ایجاد تغییر علیه بحران و شناخت سنتها، اقلیم، آداب و رسوم

لایه سوم: ساختار ارتباطی: شناخت ارتباط واحدها با هم، میزان پیچیدگی، تمرکز و سلسله مراتب، سرعت عمل در تصمیم‌گیری، هماهنگی و مبادله اطلاعات، چه در تشکیلات رسمی و چه نهادها و اجتماعات مردمی. (در این راه هدایت و تصمیم‌گیری مؤثر و نحوه القاء تصمیم مهم است)

لایه چهارم: استراتژی تبیین خط مشی‌ها، روشها و شیوه‌های مقابله با بحران. عملکرد و فعالیت کوتاه مدت: تشکیل ستاد بحران با حضور تمامی نیروهای مطلع و مسئول، تقسیم‌بندی وظایف، حضور یا ارتباط دائم استفاده و بهره‌مندی از نیروهای مسئول، انجام خدمات امداد و نجات، تشکیل هسته‌های عملیات، آگاهی دادن به بحران زدگان، گزارش اقدامات به مدیران عالی. عملکرد فعالیت بلند مدت: شناخت چرایی، چرایی، چگونگی، کیستی و منبع بحران (شناسایی کامل بحران).

بنابراین در ورزش کوهنوردی نیز شناخت لایه‌های مختلف و وظایف اصلی مدیریت بحران از جمله مکانیسم‌های مؤثر حفاظت از تیم بوده و شناخت لایه‌های برهم زننده تصمیم و از بین بردن ساختار تیم چه به لحاظ درونی و بیرونی از جمله مسائلی می‌باشد که می‌بایست بطور جدی بدان توجه داشت.

طبقه بندی بحرانها از حیث تهدید و زمان تصمیم‌گیری در زمان وقوع بسیاری از بحرانها، زمان تصمیم‌گیری کم و تهدید بسیار جدی است، مانند زلزله، سیل، بهمین... لذا با شناخت بحران، آرایش مدیریتی و عملیاتی سرعت بیشتری می‌گیرد. عوامل مخمل در تصمیم‌گیری‌های مؤثر و مناسب برای مدیریت بحران، غافلگیری نیروها، تعداد مراکز تصمیم‌گیری، توسعه و گسترش بحران، زمان کم و استرس زیاد، عدم مقابله لازم با شایعات، ویژگی‌های یک تصمیم خوب صریح، روشن، قابل فهم، کلیه تصمیمات در یک سیستم مدیریت واحد اتخاذ شود، در ابلاغ تصمیم و مصوبات سلسله مراتب رعایت شود، تفویض اختیار، در یک زمان واحد برای یک موضوع تصمیم‌گیری شود. بنابراین می‌بایست بدین مسئله توجه داشت که در زمان وقوع بحران سرپرستی تیم یا هر یک از افراد که توانایی و آمادگی برخورد با بحران را دارند می‌بایست عنان تصمیم‌گیری را بدست گرفته و بتواند بهترین تصمیم را از آن خود سازند. در حادثه سقوط یکی از اعضای تیم آمریکایی در یخچال خومبلو در سال 2005 عدم تصمیم‌گیری صحیح و مناسب باعث شد فردی که دچار مصدومیت شده بود، فوت گردد. اصرار شریاها مبنی بر بالا کشیدن او و ممانعت سرپرست تیم که عنوان می‌نمود این طریقه باعث قطع نخاع وی می‌گردد، باعث شد یک مصدومیت احتمالی منجر به فوت گردد.

پس همواره در هنگام وقوع بحران دو جنبه از بحران را باید تحت کنترل قرار داد.

الف) کنترل و تنظیم بحران ب) حل و فصل رضایت بخش آن. نتیجه: چنانچه هر بحران کوچک، خوب کنترل و اتمام نپذیرد به بحران بزرگ تبدیل می‌شود. لذا از کارگزاران پایه تا بالاترین سطح اجرایی و عملیاتی در صف و ستاد، همگی باید از بحران و مدیریت بحران، چگونگی برخورد و کنترل آن مطلع باشند. همه تصمیم‌گیری در شرایط سخت را آموزش ببینند و از آنجا که معمولاً در ورزش کوهنوردی صف و ستاد در یک جمع کوچک

خلاصه می‌گردد، این موضوع را مورد توجه قرار دهند و یارای مقابله با بحران را داشته باشند.

تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی

ممکن است فکر کنید همین که با بحران رو به رو شدید و مشکلات عملی و مسائلی که آن را در بر گرفته است سر و سامان دادید، برای شما کفایت می‌کند و همه چیز خاتمه یافته است.

اما نه، نمی‌توانید به سادگی از عواقب و اثرات آن رها شوید. مدیریت بحران از جمله موقعیت‌هایی به شمار می‌رود که در آن گاهی این احساس به انسان دست می‌دهد که دنیا با او سر دشمنی دارد.

توجه کنید روشی که برای سرو سامان دادن به یک بحران به کار می‌بندید، نه تنها بر عواقب ناشی از بحران مؤثر است بلکه تأثیر عظیمی در روحیه گروه، همکاران شما و همچنین بر موقعیت شما در داخل این گروه به جا می‌گذارد. اینکه ۵ یا ۵۰۰ نفر را رهبری کرده‌اید، تفاوت چندانی ندارد. ولی این چند ساعت عملکرد شما زمینه‌ای را به وجود می‌آورد که بسیار مشکل‌بتوان آن را در کوتاه مدت تغییر داد. اگر مسئله را به نحو نادرستی جمع و جور کرده باشید، این بحران موجب لطمه خوردن به حرمت شما و از دست رفتن وفاداری و روحیه گروه و همکاران شما می‌شود. اما اگر مسئله را به نحو مطلوبی سر و سامان داده باشید، موجب افزایش شدید علاقه‌مندی کارکنان و اعضای گروه و تقویت هویت سازمان و مستحکم شدن موقعیت شما می‌شود. در حادثه گاشربروم I

سرپرست گروه پس از اطلاع از وضعیت مخاطره‌آمیز تیم و از دست رفتن انسجام تیمی در ابتدا اطلاع این وضعیت را هدایت نمود. اولاً ابتدا وی انسجام از دست رفته تیم‌های پشتیبانی‌کننده را ایجاد نمود و ثانیاً با هدایت مؤثر توانست انسجام را به تیم بحران زده بازگرداند. وی در این راه مجموعه عوامل محیطی و غیرمحیطی بازدارنده تصمیم‌های مؤثر را از پیش پا برداشت. جمع‌آوری و استفاده از اطلاعات مکانی مربوط به وضعیت کنونی حادثه در کمترین زمان ممکن از جمله نیازهای اساسی در مدیریت بهینه حوادث می‌باشد. تحقیقات انجام شده در این زمینه گویای آن است که این امر جز با همکاری عوامل حاضر در حوادث میسر نمی‌گردد. توجه به مثال مهم است. بعبارتی دیگر هر یک از عوامل مذکور می‌بایستی جمع‌آوری بخشی از اطلاعات مکانی مورد نیاز در مدیریت حوادث را بر عهده گیرند و با به اشتراک‌گذاری این اطلاعات، آن را در دسترس مسئول مربوطه قرار دهند. سپس وی با لحن مؤثر به القای تصمیمات خویش و هدایت و سرپرستی گروه پرداختد شاید در واقع سرپرستی در ورزش کوهنوردی در موقعیت بحرانی معنا یابد وگرنه همگان در وضعیت مناسب نیاز به سرپرستی ندارند.

پیشینه مدیریت بحران:

واضح است که واکنش‌ها و نحوه تصمیم‌گیری افراد به هنگام بحران به چگونگی برداشت آنها از اوضاع وابسته است. طبیعی است که هرچه برداشت از وضع پیش آمده جدی‌تر باشد و خطر بیشتری برای منافع خود و سازمان احساس کنند به همگان می‌بازان وضوح را بحران می‌کنند.

به قول «چارلز هرمان» در چنین وضعیتی سه عامل نقش زیادی دارند. براساس این سه عامل سناریوهای مختلفی را می‌توان ترسیم کرد:

الف- اینکه وضعی که پیش آمده منافع خود، گروه را تا چه حد مورد تهدید قرار داده است.

ب- زمان لازم برای عکس العمل چقدر است. (فرصت)

ج- برای سازمان تا چه حد غیرمنتظره بوده است. (غافلگیری)

البته نباید از نظر دور داشت که تصمیم سریع سرپرستان، تأثیر اساسی در موفقیت یا شکست گروه دارد. وقتی که مدیران با یک وضعیت بحرانی روبرو می‌شوند، شناخت صحیح مسئله و ارائه راه حل مناسب در زمان معین می‌تواند فرصت‌هایی را برای گروه بوجود آورد.

در حیطه سیاسی بعد از جنگ جهانی دوم و مطرح شدن دانش مدیریت نوین، مقابله با بحران‌ها و مدیریت آن، ساز و کار و سازماندهی مناسبی را می‌طلبید. در واقع انسان به دنبال تدبیر و اداره بحران‌ها و شرایط بحرانی بوده است. هر چند در این بین عده‌ای هم مخالف بودند و می‌گفتند بعید است که بتوان بحران را پیش بینی و کنترل کرد. اما طرفداران مدیریت بحران با این استدلال که هر چقدر بتوان بحران را کاهش داد، شرایط بهتری خواهیم داشت، به گسترش آن پرداختند. حدود ۲۵ سال پیش، علم مدیریت بحران، به صورت مقدماتی در دنیا مطرح شد، بیشترین مباحث هم در ارتباط با مدیریت بحران در مقابله با حوادث طبیعی بود.

اگر بخواهیم به صورت آکادمیک به مدیریت بحران بپردازیم حدود ۱۵ سال است که این دانش در دانشگاه‌ها تدریس می‌شود. حتی تعداد دانشگاه‌هایی که به آموزش این دانش مشغول‌اند محدود هستند و کتاب‌های موجود در این زمینه هم محدود هستند.

روانشناسی برخورد با بحران:

تصمیم‌گیران باید:

- ۱- برای محدود کردن عواقب سوء بحران و کنترل وضعیت، تصمیمات فوری اتخاذ کنند، آنگونه که «میتنز برگ» می‌گوید: بحران در اثر وقوع ناگهانی و غیرمنتظره حادثه یا اتفاقی بوجود می‌آید که توجه فوری به آن برای اخذ تصمیمی فوری ضروری است.
 - ۲- اولین کسانی که قرار است مطالب آنها را بشنوند شناسایی کرده و برای تأثیر بر آنها برنامه خاصی داشته باشند.
 - ۳- روی حل مسئله تمرکز کنند و به هیچ وجه تمرکز خود را بر روی مسائل غیرواقعی نگذارند.
 - ۴- روی خلاقیت تمرکز کنند و آنگاه خواهند دید که دنیای آنها پر از امکانات نامحدود است.
 - ۵- از حداکثر انرژی خود برای پیدا کردن راه حل استفاده کنند.
- «انسوف» در این مورد می‌گوید: در اثر تغییر و تحولاتی، بقاء و حیات سازمان به مخاطره افتاده است و سازمان برای رهایی از نابودی باید فوق‌العاده تلاش کند.

- ۶- عصبانی نشوند ، فریاد نکشند یا يك نفر را پیدا نکنند که گناهان را به گردن او بیندازند.
- ۷- بحران را به يك فرصت تبدیل کنند.
- ۸- باید با گروه‌هائي که اهداف متضاد در حل بحران دارند برخورد کنند.
- ۹- باید از تفکر نیوتوني استفاده کنند:
- الف- باید خود را در معرض موضوع قرار دهند.
- ب- ذهنشان باید حساسیت نسبت به موضوع داشته باشد.
- ج- ذهن خود را نسبت به موضوع بحران غنی کنند.

سناریوها و حالات مختلف بحران:

۱- وضعیت کاملاً بحرانی: در این وضعیت تهدید شدید ، زمان کوتاه و غافلگیری هست.

در این وضعیت هدف‌هاي عمده به خطر افتاده و تهدیدات اساسی و فرصت برای تصمیم‌گیری نیز بسیار کم است و حادثه پیش‌آمده کاملاً غیرمنتظره بوده و همه را غافلگیر کرده است.

در چنین وضعیتی دیگر نمی‌توان از روش‌هاي معمول برای نشان دادن عکس‌العمل استفاده کرد. مدیریت در چنین حالتی بیش از هر چیز به تجربه ، مهارت ، سرعت ، هوشمندی، خلاقیت و موقعیت‌سنجی نیاز دارد. از آنجا که فرصت کافی برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات نیست باید هرچه سریعتر با توجه به اطلاعات موجود موضوع ارزیابی و نسبت به آن اقدام شود.

۲- وضعیت نوظهور: تهدید شدید، زمان بلند و غافلگیری.

در این وضعیت تهدید شدید است ، بحران پیش آمده هم کاملاً غیرمنتظره می‌باشد ولی فرصت کافی برای تصمیم‌گیری وجود دارد.

بدیهی است که تصمیم‌گیران باید از این فرصت برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات و یافتن گزینه مناسب از میان راه‌حل‌هاي گوناگون به بهترین وجه استفاده کنند.

۳- وضعیت بطئی (کند) و آرام: تهدید ضعیف، زمان زیاد و غافلگیری.

در این حالت هم تهدید کم است و هم فرصت برای تصمیم‌گیری بسیار زیاد ولی حادثه غیرمترقبه است. **رودی و صعودهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران** طبیعی است که در چنین وضعیتی تصمیم‌گیران فرصت کافی برای جمع‌آوری اطلاعات و بحث و گفتگو دارند، بویژه آنکه چون تهدید هم جدی نیست افراد کمتر دچار اضطراب و دست‌پاچگی هستند و بهتر می‌توانند تصمیم‌گیری کنند.

۴- وضعیت موردی یا تصادفی: تهدید ضعیف، زمان کوتاه و غافلگیری.

در این حالت بحران پیش آمده تهدید اساسی بوجود نیآورده است ولی هم غافلگیری شدید است و هم زمان برای تصمیم‌گیری کوتاه ، مثل شورش مجارستان (۴). در چنین حالتی اگر تصمیم‌گیری درست انجام نشود بحران می‌تواند تشدید شده و تهدید زیادی را متوجه تصمیم‌گیران کند. غالباً چون تهدید زیاد نیست تصمیم‌گیران به آن توجه کافی نمی‌کنند در نتیجه بعداً گرفتار می‌شوند.

۵- وضعیت انعکاسی: تهدید شدید ، زمان کوتاه و پیش‌بینی شده.

در این وضعیت تهدید شدید است و زمان عکس‌العمل کوتاه ولی غافلگیری وجود ندارد چون از قبل ، وقوع حادثه‌اي قابل پیش‌بینی بوده است. در چنین حالتی

تصمیم‌گیران باید از قبل، خودشان را برای مواجهه با چنین بحرانی آماده کرده باشند تا بتوانند در زمان کوتاه تصمیم‌های لازم را بگیرند.

۶- بحران تعمقی: تهدید شدید، زمان بلند و پیش‌بینی شده. در این حالت تهدید شدید است ولی زمان کافی برای عکس‌العمل وجود دارد و هم بحران قابل پیش‌بینی بوده است.

در این وضعیت تصمیم‌گیران هم می‌توانند مقدمات کار را از قبل فراهم کنند تا غافلگیر نشوند و هم فرصت کافی برای جمع‌آوری اطلاعات و بحث و گفت‌وگو داشته باشند.

۷- وضعیت عادی و روزمره: تهدید ضعیف، زمان بلند و پیش‌بینی شده. در چنین وضعیتی هم تهدید کم است و هم زمان برای تصمیم‌گیری زیاد است و هم بحران از قبل قابل پیش‌بینی بوده است. این وضعیت بحرانی است که افراد با آن هرچند یکبار درگیر می‌شوند و باید بتوانند طبق روال گذشته با آن مواجه شوند. از آنجا که این نوع بحران هرچند یکبار تکرار می‌شود معمولاً روش‌های مقابله با آنها از قبل پیدا شده است.

۸- وضعیت اداری و اجرائی: تهدید ضعیف، زمان کوتاه و پیش‌بینی شده. در چنین شرایطی تهدید کم است، زمان عکس‌العمل کوتاه و بحران قابل پیش‌بینی است. در این حالت چون تهدید شدید نیست و از قبل هم قابل پیش‌بینی بوده است باید مقدمات کار از قبل فراهم شده باشد تا در فرصت کوتاهی هم که بحران بوجود آمده است بتوان بهترین تصمیم را گرفت.

پارادایم در بحران:

اما منظور از **Paradigm** الگو، مدل، نمونه و بازی در بحران چیست؟ در اثر بحران، آینده‌نگری به عنوان یکی از ابزارهای اصلی مدیریت مطرح می‌شود، پارادایم یکسری از قوانین و مقررات مکتوب و نامکتوب است که دارای دو رسالت عمده است: یکی آنکه محدودیت‌ها را تعریف می‌کند و دیگر آنکه در این محدودیت‌ها چگونه عمل بکنیم تا بتوانیم موفق باشیم.

پس باید آگاه بود که بازی‌ها عوض شده یا به عبارت دیگر پارادایم‌های جدیدی مطرح می‌شوند که برای موفقیت باید قوانین و مقررات پارادایم جدید را شناخت (هنر بازی کردن) لذا دیگر نمی‌توان با الگوهای گذشته به تحلیل پارادایم‌های جدید پرداخت.

«پیتر دراگر» در کنار خصوصیات یک مدیر خوب به «آینده‌نگری» اشاره کرده و تأکید می‌کند: «یکی از مهمترین مهارت‌های مدیران در دوران آشوب و بی‌نظمی، آینده‌نگری است و آن را به دو قسم مطرح می‌کند محتوایی، یعنی آینده چه چیز است و فرآیندی، یعنی چگونگی استفاده از این چه چیزها.»

در گذشته مدیران بعد از اتفاق مسئله‌ای یا بعد از بروز مشکل اتخاذ تصمیم و از مدیریت رویداد پیروی می‌کردند و تا حدودی به سمت تشخیص موقعیت نیز حرکت می‌کردند. اما امروزه مدیران باید از وقوع هرگونه بحران و مشکلی جلوگیری کنند و به سمت مدیریت آینده‌نگری بروند.

«هنري کيسينجر» مي‌گويد:

غيرممکن است که هفته ديگر ، بحراني به وقوع بپيوندد چون برنامه من کامل است.

مديريت در بحران:

با توجه به مطالبي که گفته شد موضوعي که در اينجا قابل طرح است چگونگي مديريت در بحران است.

در هنگام بحران به علت آشفتگي ، ذهن درست کار نمي‌کند و تعقل صورت نمي‌پذيرد لذا احتمال اشتباه بسيار زياد است و رفتارهاي نامناسبي بروز مي‌کند که ممکن است باعث تشديد بحران شود.

در شرائط بحراني گاهي لازم مي‌شود فرد خود را کنترل کند و حتي در مواردی اگر عکس‌العملي نشان ندهد بهتر از تصميمات شتاب زده و هيجان آلود است. زيرا اين عکس‌العملها وضع را بدتر مي‌کند.

با وجود اين غالباً شرايط به نحوي است که فرد را به عمل برمي‌انگيزد و به دليل رفتارهاي غيرعقلاني و رفتارهاي نامناسب بحران تشديد مي‌شود.

حفظ خويشتنداري و آرامش در تسلط بر اوضاع به هنگام بحران ، نقش مهمي دارد. به اين علت مديريت بحران کاري است مشکل که به شجاعت و سرعت عمل

نياز دارد. لازمه تصميم‌گيري در بحران ، تجربه و مهارت کافي است ولي افزون بر آن ، مدير بايد اعتماد به نفس داشته و بتواند از شم خود استفاده کند.

شکلهاي ديگر آن است که در وضعيت بحراني براي تعيين درستي و نادرستي تصميم ، ضابطه‌اي در دست نيست ، زيرا تنها نتيجه تصميم است که درستي يا نادرستي آن را تعيين مي‌کند.

ارزيابي وضعيت فعلي مديريت بحران و حتي مديريت جامع بحران در کشور اولين باري که اين مفاهيم تحت عنوان سياست وارد برنامه‌هاي توسعه کشور شد، سياست‌هايي بود که مقام معظم رهبري تحت عنوان سياست‌هاي ابلاغي پيشگيري و مديريت بحران در حوادث غير مترقبه در سال ۸۴ اعلام فرمودند. مروري بر اين سياست‌ها، نشان مي‌دهد که بيش از ۶۰ درصد از اين سياست‌ها مبتني بر پيشگيري است. مواردی چون کاهش مخاطرات و شناسايي حوادث هم در اين سياست‌ها مطرح شده اند.

در سير مديريت بحران، يك اصل وجود دارد، آن هم اين است که بايد سياستگذاري درستي انجام شود، اگر اين سياستگذاري درست نباشد، مسير تصميم سازي تا انتها غلط پيش خواهد رفت.

البته بايد، باور و فرهنگ صحيح "مديريت جامع بحران" در مديران و مسئولان شکل بگيرد و بعد وارد مراحل بعدي شد.

براي روشن‌تر شدن موضوع بهتر است بحث را بازرتر کنيم، به خود بحران و انواع بحران‌ها بپردازيم؟ بحران چيست؟ و چه تعريفی دارد؟

براي اين که به تعريف کاربردي بحران برسيم، بايد مقدمه‌اي را بيان کرد. تعاريف بحران، فراوان و خيلي فلسفي است، اکثراً اين تعاريف قابليت عملياتي شدن را ندارند. ابتدا بايد شاخصه‌هاي بحران را تعريف کرد.

در بحران چهار شاخص وجود دارد:

مديريت بحران

- ۱- شدت حادثه،
- ۲- وسعت حادثه،
- ۳- قابل مدیریت بودن حادثه با منابع موجود انسانی، تجهیزاتی، مالی و اطلاعاتی
- ۴- اختلال نظم و امنیت جامعه.

با این شاخص‌ها می‌توانیم به تعریف بحران برسیم. بحران عبارت است از واقعه‌ای ناگهانی- همیشه هم ناگهانی نیست- که در جامعه بوجود می‌آید، باعث ایجاد بی‌نظمی و اختلال در امنیت جامعه می‌شود و مدیریت منابع جامعه را مختل می‌کند و نیازمند تدابیر عمیق است. بحران انواعی هم دارد. گاهی بحران با استفاده از منابع و کمک‌های محلی قابل مدیریت است که بحران محدود نام می‌گیرد. گاهی علاوه بر منابع محلی به منابع استانی هم نیاز است، گاهی به منابع ملی و کشوری نیاز دارید و گاهی هم به کمک‌های بین‌المللی نیاز دارید، این سطح‌بندی بحران است. بیش از ۴۶ نوع حادثه طبیعی وجود دارد که تحت عنوان بحران‌های طبیعی شناخته می‌شوند، نوع دیگری از بحران‌ها با عنوان بحران‌های انسان‌ساز شناخته می‌شوند، که شامل انفجار، آتش‌سوزی و حوادث صنعتی هستند. دسته سوم از حوادث هم وجود دارد که گاهی در بحران‌های انسان و گاهی هم به صورت جداگانه مطرح می‌شوند. این دسته از بحران‌ها، جنگ‌ها و حوادث تروریستی هستند. این حوادث از لحاظ محتوی، نوع عملیات و اداره بحران تفاوت‌هایی را با هم دارند ولی اساس و فرآیند مدیریت آنها یکسان است. در واقع تفاوتی نمی‌کند شما با یک زلزله مواجه هستید و یا با یک حادثه صنعتی، آنچه متفاوت می‌شود، محتوی کار است. حدود بیست تفاوت ماهوی در این زمینه وجود دارد اما خیلی در مدیریت تأثیر نمی‌گذارد.

شش گام مؤثر در مدیریت بحران

امروزه مدیریت بحران یک بخش اساسی از مدیریت استراتژیک است. قبل از تعقیب هرگونه اهداف بلند، 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 مؤثر نیازمند یک رویکرد منظم و نظام‌مند است که مبتنی بر هوشیاری، حساسیت مدیریتی و یک درک خوب از اهمیت برنامه‌ریزی دقیق و آمادگی سازمانی است.

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 (CRISIS MANAGEMENT PLAN=CMP) کرده‌اند که به مدیران امکان واکنش مطلوب را می‌دهد. سازمان‌هایی که چنین اقدامی نکرده‌اند، احتمالاً دچار ضرر و زیان بیشتری می‌شوند چون مدیران آنها برنامه مدیریت بحران را تدوین نکرده‌اند. برای نمونه درمورد فاسدشدن یک محصول، برنامه مدیریت بحران ممکن است رویه‌های بسیار مطلوبی را برای فراخوانی کالای معیوب فراهم سازد و با مشتریان، کارکنان، نمایندگان و

سایر ذینفعان ارتباط برقرار کند. از این رو بدون بهره‌مندی 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، راه‌گیزی از آن نخواهد داشت.

مدیران سازمان باید با بحران روبرو و بر آن چیره شوند. آنها باید میزان حمایت مردم و همچنین دارائیهایی ارزشمند سازمان شامل دارائیهایی ناملموس نظیر حسن نیت و تصویر ذهنی از سازمان را اندازه‌گیری کنند. از همه مهمتر، آنها باید در مقابل بحران با شجاعت، اراده محکم و تعهد، متانت و پشتکار واکنش نشان دهند. مدیریت خوب بحران می‌تواند 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 بحران 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 بیابند:

۱ - چه چیزی و چگونه اتفاق افتاده است؟

۲ - علت این واقعه چیست؟

۳ - 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 می‌تواند درس‌های مهمی را درباره نتایج نادیده انگاشتن مدیریت بحران در برداشته باشد. در سازمانی که برنامه مدیریت بحران در واکنش به بحران اجرا می‌شود، بازاندیشی به معنای نگاه عمیق به برنامه مدیریت بحران برای آزمون مجدد اثربخشی آن است. زمینه‌های آسیب‌پذیری که ممکن است به صورت ظاهری مورد بررسی قرار گرفته یا کاملاً حذف نشده باشند، در برنامه مدیریت بحران می‌تواند مشخص شود.

بازاندیشی با پرداختن به این مسایل، اساس و شالوده‌ای را برای تلاشهای مورد نیاز به منظور تقویت ظرفیتهای سازمانی در یادگیری و جلوگیری از بحران ایجاد می‌کند.

گام سوم:

برنامه‌نوسازی:

اگر مدیران به اصل بهبود مستمر اعتقاد نداشته باشند، بازانديشي توجه آنها را به بررسی روش آمادگی سازمانی در برابر بحران جلب می‌کند. از این رو بعد از بازانديشي نوسازی روشها به عنوان گام منطقی بعدی انجام می‌گیرد. 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 تقاعد ساختن مدیران فراهم می‌آورد تا مخالفان برنامه مدیریت بحران را به موافقان آن تبدیل کنند. ازسوی دیگر، چنانچه از قبل یک برنامه مدیریت بحران موجود باشد باید مورد بازبینی قرار گیرد تا درسهایی 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 همکاران و سایر همکاران (مخالفان) را فراهم سازند، تغییرات مثبتی ایجاد خواهد شد و در نتیجه این تغییرات مثبت، سازمان قوی‌تر شده و کمتر آسیب‌پذیر خواهد بود.

گام چهارم:

احساس بحران:

هدف اصلی احساس، یافتن نشانه‌های اولیه خطر یک بحران بالقوه است. در حقیقت این مرحله تحت نظر گرفتن محیط‌های 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 هشدار دهنده‌ای 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 نشانه‌هایی را شناسایی کنند که خبر از بحران می‌دهند. اگر چه پیش‌بینی یک بحران علم دقیقی نیست ولی باید به عنوان یک بخش اساسی از برنامه‌ریزی بحران یک سازمان مدنظر قرار گیرد. احساس در پیش‌بینی دقیق‌تر بحران از این جهت که لازم است مدیران چشم و گوششان را به خوبی بازنگه دارند و از این رو احتمال احساس نشانه‌های اولیه بحران را افزایش دهند، نقش مهمی ایفا می‌کند. به علاوه مدیران می‌توانند 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 نزدیک‌تر با سایر افراد در سازمان را فراهم می‌آورد. صحبت کردن و گوش کردن به صحبت‌های زیر دستان و همکاران، بویژه آنهایی که در خط مقدم کار می‌کنند (مثل کارکنان فروش) ایده‌های

بیشتر و بهتری را راجع به سناریوهای مختلف بحران که ممکن است سازمان با آن روبرو شود، برای مدیران فراهم می آورد. 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. اگر بحرانها مهار نشوند، اگر چه در مراحل اولیه شکل‌گیری باشند، تمایل به توسعه پیدا می‌کنند و به قدری افزایش می‌یابند که غیر قابل کنترل و مرگ‌آور می‌شوند. مداخله مسلماً یک مرحله مشکل در مدیریت بحران است. اگر چه 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: بون کوه نوردی و صعودهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران

اقدامات نهایی آخرین اقدام در مواجهه با بحران:

افرادی که نزدیک رودخانه‌ای که گاه با طغیان همراه است، زندگی می‌کنند، با کیسه‌های شن به عنوان روش کنترل سیل آشنا هستند. وقتی برای متوقف ساختن طغیان آب دیگر کاری نمی‌توان انجام داد، یک سیل در راه است و کیسه‌های شن ممکن است تنها راه حفظ خانه‌ها 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 می‌دهد. همه منابع پشتیبانی (کمکی) شامل پرسنل و تجهیزات باید در حالت آماده باش باشد.

نمونه يك مدير موفقِ بجران

در ساعت سه بعد از نیمه شب یکی از شبهای اسفند ۱۳۶۴ سروان صداقت ، مسئول اداره گذرنامه فرودگاه مهرآباد مطابق شبهای کشیک در حال انجام وظیفه بود. در همین زمان ، يك خانم بیمار تبعه کشور آلمان در حالی که بر روی برانکارد قرار داشت و در حالت اغما بسر میبرد به همراه سفیر کشور آلمان و يك پزشك ایرانی وارد قسمت ترانزیت فرودگاه مهرآباد شدند. بیمار در وضعیت خوبی نبود و پزشك معالجش در حالی که پایه سرم را در دست داشت از او مراقبت می کرد. پس از ورود ، سفیر آلمان به سرعت خود را به سروان صداقت رساند و با کمک پزشك ایرانی که مطالب او را ترجمه می کرد به وی گفت : این خانم يك ماه قبل ، از کوه سقوط کرده و نخاع شوکی وی آسیب دیده است. تا به حال سه بار در یکی از بیمارستان های تهران مورد عمل جراحی قرار گرفته است و طبق تشخیص پزشکان نیاز به يك عمل جراحی دارد که به علت فقدان وسایل و تجهیزات مورد نیاز انجام دادن آن در ایران میسر نیست. ما ترتیبی داده ایم که بیمار ، امشب به محض رسیدن به فرودگاه فرانکفورت به بیمارستان منتقل شده ، تحت عمل جراحی قرار گیرد . به همین جهت از شما می خواهم که به بیمار و پزشك همراهش اجازه داده شود با پرواز امشب ، تهران را ترك کنند. (گفتنی است براساس قوانین و مقررات ، هیچ ایرانی یا خارجی بدون همراه داشتن گذرنامه معتبر حق خروج از کشور را ندارد ، به علاوه خارجیان ملزم هستند ۴۸ ساعت قبل از پرواز به اداره اقامت اتباع بیگانه مراجعه کرده ، اجازه خروج دریافت دارند.)

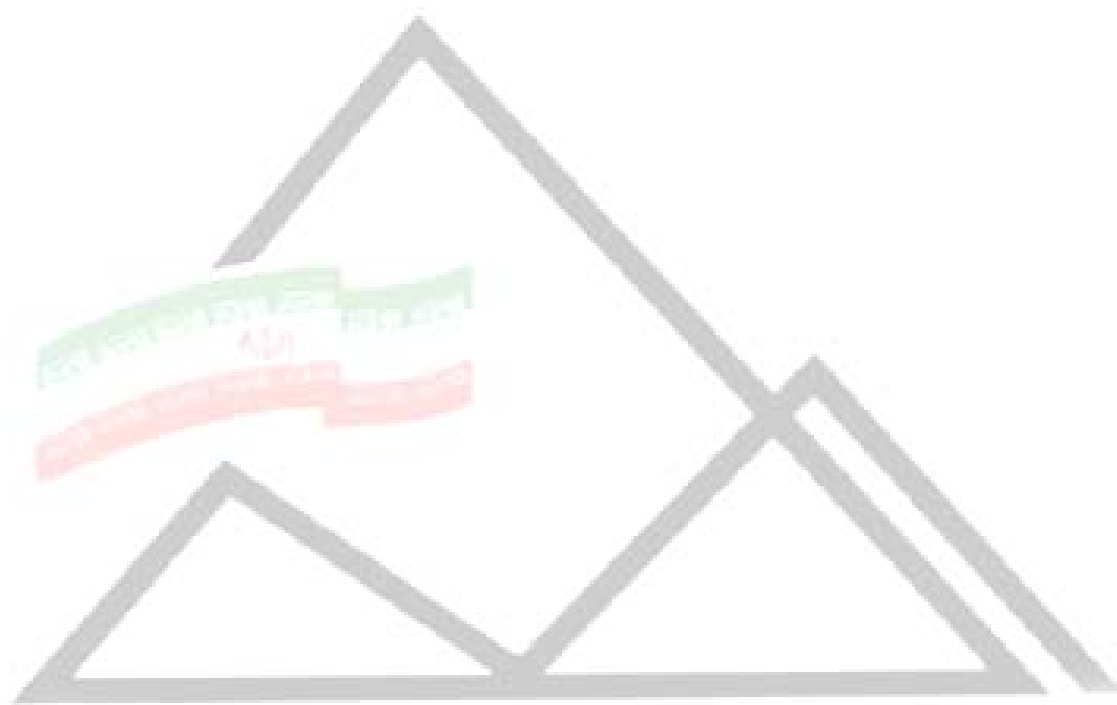
سروان صداقت که با مسئله ای غیرعادی روبرو شده بود از سفیر درخواست کرد گذرنامه و سایر مدارک معتبر بیمار و همچنین مدارک مربوط به پزشك ایرانی را که قرار بود همراه بیمار به کشور آلمان سفر کند ارائه دهد ، اما سفیر پاسخ داد که در شرایط حاضر به هیچ وجه دسترسی به مدارک بیمار میسر نیست و تهیه گذرنامه معتبر برای خروج پزشك ایرانی نیز به علت کمبود وقت و استثنائی بودن مورد ، امکان پذیر نیست.

در آن شب ، تنها پرواز به سوی فرانکفورت متعلق به شرکت هواپیمایی KLM بود و تا ساعت ۲ بعد از ظهر روز بعد هیچ پروازی به فرانکفورت انجام نمی شد. سروان در آن شب با بجران و مشکلی غیرمنتظره مواجه شده بود و نمی دانست چه کند. از يك طرف جان يك انسان مطرح بود و با يك تصمیم اشتباه ممکن بود به مرگش منجر شود و از طرفی با قوانین و مقررات محدودکننده مواجه بود که با يك تصمیم اشتباه باید تبعات سنگین آن را می پذیرفت. سروان ابتدا به رئیس خود زنگ زد و از او کسب تکلیف کرد. رئیس وی از اینکه سروان در آن وقت شب او را از خواب بیدار کرده بود عصبانی شد و در پاسخ به وی گفت که طبق مقررات عمل کند و بلافاصله گوشی را گذاشت. سروان صداقت طبق مقررات موجود در سازمان با مسئول رده بالاتر یعنی رئیس گذرنامه مرکزی و سپس با رئیس شهربانی وقت و آنگاه با وزارت خارجه تماس گرفت . ولی هیچ موفقیتی به دست نیاورد. وقت به سرعت می گذشت و او فشار عصبي شدیدی احساس می کرد.

حال اگر شما در موقعیت بجرانی سروان بودید چه تصمیمی اتخاذ می کردید؟ و چگونه آن را توجیه می نمودید ؟

وي پس از آنکه از روساي بالاتر خود نااميد شد براي نجات جان بيمار و نيز جلوگيري از تبعات سياسي مسئله تصميم گرفت به مسافر بيمار اجازه خروج بدهد ولي از خروج پزشك همراه جلوگيري کند و مراقبت از بيمار را به عهده خدمه هواپيما بگذارد.

او با اين تصميم از بحران و فشار عصبي رها شد و ضمناً تصميمي گرفت که بعدها آن را به عنوان يك تصميم سنجيده و درست در آن شرايط سخت همواره به همکاران خود يادآور مي‌شد.



قدراسيون گوه نوردی و صعودهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران

نتیجه گیری

بدیهی است که مدیران و سرپرستان نمی‌توانند 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 می‌یابد. توجه به مدیریت بحران و ارتباط آن با برنامه‌ریزی تکنیکی و عملیاتی بسیار مهم است. در تحلیل نهایی مدیریت بحران ضامن بقا و شکوفایی بلند مدت یک سازمان و گروه است. رویکرد شش مرحله‌ای پیشنهاد شده در این پایان نامه به سرپرستان کمک خواهد کرد تا مهارت‌های تصمیم‌گیری خود در مدیریت بحران را توسعه داده و اهمیت نقش مدیریت بحران در فرایند مدیریت استراتژیک را درک کنند.

بنابر آنچه که گفتیم می‌دانیم که موفقیت یا شکست یک صعود در ورزش کوهنوردی با تصمیم‌گیری و مدیریت بجا و صحیح یک مدیر و سرپرست معنا پیدا می‌کند و این وضعیت به حد زیادی با مدیریت بحران در ارتباط تنگاتنگ است. پس بنابراین سرپرستی و مدیریت در ورزش کوهنوردی با مدیریت بحران درهم آمیخته است و می‌بایست بدان توجه لازم دانست طراحی ذهن و توجه به عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر موفقیت تیمی از جمله این مضامین است که می‌بایست مد نظر قرار گیرد.

فدراسیون کوه نوردی و صعودهای ورزشی جمهوری اسلامی ایران