



مهارت مدیریت بحران



مقدمه

شما فردی را برای سخنرانی در مجمع عمومی مدرسه دعوت کرده اید. ناگهان، خبر می دهند که سخنران، با تأخیر می آید، یا سالن اجتماعات حاضر نیست، یا فردی که مسؤول پذیرایی است، مریض شده است یا ...

مثال های متعددی مانند این مورد، وجود دارد که در روند مدیریتی شما در انجمن مدرسه یا یک مجموعه، می تواند اثر گذار باشد. به این اتفاقات پیش بینی نشده "**بحران**" می گویند. آیا شما انتظار این بحران را داشته اید؟ البته که نه! اگر آماده بودید، که آن را بحران نمی دانستیم. اما می توان با ساماندهی مدبرانه و توأم با آرامش، از بحران عبور کرد. حتی این بحران، می تواند به تقویت گروه شما منجر شود.

برای ورود به بحث علم مدیریت بحران، شناخت انواع آن ضروری است:



الف) انواع بحران

انواع بحران ها از نظر علت تشکیل، گونه های مختلفی دارند که مهم ترین آنها عبارتند از :

❁ بحران هایی که به علت "ضعف مدیریت" ما بوجود می آیند. مثل اینکه: برنامه ای را آنقدر دیر اجرا کنیم که حالت بحرانی به خود بگیرد. یا پیش بینی های لازم نشود. مثلاً برای یک برنامه، جمعیت زیادی دعوت می شوند که از ظرفیت مکان ما بیشتر است. این تصمیم قطعاً مشکلاتی در نظم برنامه ایجاد خواهد کرد.

❁ بحران هایی که به علت ضعف مدیریت ما نمی باشد و توسط "عوامل بیرونی و حتی طبیعت" تحمیل می شود. مثل اینکه شما مطالب نشریه را وارد رایانه کرده اید و همه چیز برای چاپ و توزیع آماده است. ناگهان رایانه خراب می شود؛ یا روز برگزاری اردو علی رغم همه پیش بینی ها و هماهنگی های لازم، برای اتوبوس مشکلی پیش آمده و رأس ساعت مقرر در مقابل مدرسه حاضر نمی شود.



تذکر مهم :

یکی از نکات مهمی که باید مورد توجه مدیران فرهنگی قرار گیرد، این است که: خیلی وقت ها با مدیریت صحیح که در آن، پیش بینی شرایط آینده نیز شده باشد، می توان جلوی خیلی از بحران ها را گرفت. در این مواقع، استفاده از تجربه ی کسانی که قبل از ما این کار را انجام داده اند، نیز می تواند مفید باشد. مثلاً با داشتن یک پشتوانه از مطالب تاپی نشریه بر روی دیسک، به هنگام خراب شدن رایانه بحران ها را پیش بینی کنید! یا با مشورت با مسؤول انجمن قبلی مدرسه، قبل از سخنرانی سر صف، واکنش بچه ها را دانسته و عکس العمل مناسبی را طراحی کنید!

بحران ها به لحاظ "مدت زمان رفع" دو گونه هستند :

★ بحران هایی که باید "در برابر آن سریع عکس العمل نشان داد" مانند افتادن تابلو، روی یک نفر یا صحنه تصادف.

★ بحران هایی که "زمان برای مدیریت آن دارید" مانند قطع شدن برق سالن اجتماعات، نیم ساعت قبل از شروع مراسم



(ب) مراحل مدیریت بحران

اینک، اصولی را مرور می کنیم که به تصمیم گیری سریع شما، هنگام بحران کمک کرده و باعث می شود که در جریان ساماندهی بحران، مسلط، آرام و خونسرد عمل نمایید.

چند ثانیه تا یک دقیقه سکوت

فواید :

- * شما بر اعصاب تان مسلط شده و اطرافیان نیز از آرامش و خونسردی شما نیرو می گیرند.
- * بهتر می توانید به تعریف مسأله برای خودتان پردازید.
- * بعد از تعریف مسأله، اولویت کارها را مشخص می نمایید.

"تعریف مسأله" اهمیت زیادی دارد. به مثال های زیر توجه کنید :



مثال اول : وقتی لوله آب اتاق انجمن می ترکد و تا چند دقیقه ی دیگر، اتاق پر از آب می شود، مسأله شما لوله آب نیست، بلکه خراب شدن تجهیزاتی است که داخل اتاق است. زیرا اگر اتاق خالی بود، دیگر شما بحران نداشتید و فقط یک اتفاق ناراحت کننده به وجود آمده بود!

مثال دوم : مدیر مدرسه، یک ساعت قبل از مجمع عمومی مدرسه، اعلام می کند: جلسه ای اضطراری در سالن اجتماعات(نمازخانه) مدرسه داشته و تقاضای لغو جلسه شما را دارد؛ مسأله این نیست که چرا جلسات تداخل دارد بلکه مسأله این است که :

☐ شما امکان استفاده از محل را ندارید و باید به دنبال جایگزینی باشید.

☐ میهمانی که از اتحادیه دعوت کرده اید ممکن است ناراحت شود!

☐ بچه ها ممکن است مانند گذشته به شما اعتماد نکنند!



تشکیل جلسه اضطراری (زمان جلسه حداکثر ده دقیقه)

شما ۴ الی ۵ نفر از افراد مورد اطمینان و صمیمی خود را جمع می کنید! - این جلسه سرپایی برگزار می گردد - دستور کار جلسه به شرح زیر است :

✘ تعریف مسأله و اولویت ها از طرف شما (حداکثر یک دقیقه)

✘ بررسی راهکارها و تصمیم گیری

✘ واگذاری مسؤولیت ها (حداکثر یک دقیقه)

✘ کنترل این که آیا همه، مأموریت خود را فهمیده اند. (یک دقیقه)



مسئولیت‌ها را به کسانی واگذار کنید که توان انجام آن را داشته باشند. "کنترل نهایی" خیلی مهم است. وگرنه ممکن است به علت هیجانات حاصل از بحران، افراد مأموریت خود را اشتباه بفهمند. آن گاه بحران با یک حرکت نسنجیده تبدیل به فاجعه می‌شود.

*** افراد با روابط اجتماعی خوب :** می‌توانند با تماس با مراکز مختلف کمک بخواهند

*** افراد متوجه به ریزه کاری‌ها (دقیق) :** بعضی نکات که اهمیت حیاتی دارند و دیگران توجه نمی‌کنند، یاد آوری می‌کنند.

*** افرادی که همدردی می‌کنند :** برای همدلی با آسیب دیدگان

*** افراد کار راه انداز :** در کار خاصی تبحر دارند و می‌توانید کارهای جزئی اما حیاتی را به آنها بسپارید!



انجام مأموریت ها

شما به عنوان مدیر کنترل بحران، رعایت نکات زیر را در نظر داشته باشید :

❖ در کارها شریک باشید! زیرا باعث روحیه بخشی به اعضای گروه می شود.

❖ کارهای محوری را به عهده نگیرید! تا در صورت بروز حادثه جدید، بتوانید سریعاً آن را به دیگری واگذار نموده و به تفکر پیرامون مسأله ی جدید بپردازید.

❖ اگر فردی مسؤول یکی از کارهاست و می خواهید به او کمک کنید، به عنوان زیر دست او، محسوب می شوید و نباید با امر و نهی وی را دلسرد نمایید. شما فقط یکی از بازوهای اجرایی او هستید.



به شناسایی افراد برای بحران های بعدی پردازید.

افراد زیر را شناسایی کنید!:

◆ افراد بله بگو (مطیع):

این افراد، بدون هیچ بحثی در بحران، هر چه بگویید بی درنگ اجرا می کنند.

◆ افراد خونسرد:

آنها می توانند در مرکز فعالیت قرار بگیرند. آنها را برای کارهایی که نیاز به خونسردی دارد نیاز دارید.

◆ افراد تصمیم گیر:

اگر بحران در چند جا باید کنترل شود، به آنها نیاز دارید تا بتوانند آن را مدیریت کنند.

◆ افراد مضطرب و وحشت زده:

آنها را سریعاً دور کنید! (با دادن کاری خارج از محیط بحران)



ج) مسائل روان شناختی سازماندهی بحران

بحران، باعث تشدید احساسات و عواطف می شود. بنابراین با رعایت هفت نکته مهم زیر، باعث تقویت گروه شوید:

❖ **اعضا را در جریان وضعیت قرار دهید:**

آخرین اطلاعات را لحظه به لحظه به اعضای گروه بگویید! منتظر جلسه بعدی نباشید.

❖ **اطلاعات و دستورات مهم را به آگاهی همه برسانید**

تا از شیوع شایعه جلوگیری شود.

❖ **اعضا را ترغیب کنید! تا اگر ابهام و سؤالی دارند بپرسند.**

(البته سعی کنید افراد مضطرب چیزی نپرسند.)



❖ گروه را در تصمیمات مهم و کلیدی دخالت دهید!

❖ همیشه در دسترس باشید!

❖ به اعضا گروه نشان دهید که : مدافع آنها هستید.

❖ هرگز اخلاق خوش خود را از دست ندهید!

تبصره :

بعضی بحران ها، ابعاد رسانه ای و زیست محیطی پیدا می کنند که مجبوریم، خبرنگاران و ساکنین اطراف محل را راضی نگه داریم، که فعلاً در محدوده این مطلب نیست.



د) مثالی از مدیریت یک بحران

مینی بوس حامل بچه های انجمن، هنگام بازگشت از اردو خراب می شود. راننده به شما اطلاع می دهد: تعمیر آن طول می کشد، ولی قول نمی دهد که حتماً درست می شود.

مراحل سازماندهی بحران:

تعریف مسأله و تعیین اولویت ها در یک دقیقه

مسأله :

- والدین نگران می شوند
- به بچه ها خوش نمی گذرد (خاطره بد)
- احتمالاً باعث تأخیر در رسیدن به محل بعدی، یا ناهماهنگی در اجرای برنامه های بعدی اردو می شود.



اولویت ها :

- ◆ توجه بچه ها
- ◆ تعیین گروه های سرگرمی، پذیرایی، اسکان و ...
- ◆ پیدا کردن راه حل برای تأخیر در رسیدن ناهار و مشکلات بعدی

تشکیل جلسه اضطراری

- ◆ جمع کردن نیروهای اجرا کننده اردو
- ◆ توجه گروه پیرامون مسأله و اولویت ها
- ◆ گرفتن نظرات گروه پیرامون اولویت های جدید



تقسیم کار

- ◆ یک نفر مسؤول همدردی با بچه ها جهت ایجاد نشدن فضای منفی.
- ◆ یک نفر جهت تعمیر با راننده همکاری کند.
- ◆ یک نفر دنبال تهیه وسیله جدید
- ◆ دو نفر مسؤول سرگرمی گروه با طراحی مسابقات و ...
- ◆ در صورت امکان یک نفر مسؤول پذیرایی (خرید مواد خوراکی مانند آجیل و ...)
- ◆ یک نفر پی گیر تغییرات احتمالی در برنامه (مکان ها و ...)
- ◆ کنترل نهایی که همه وظیفه خود را فهمیده باشند.



انجام کارها

- ◆ جمع کردن بچه ها و توجیه مسأله و تقاضای همکاری
- ◆ شما به عنوان مدیر گروه، کار محوری به عهده نگیرید تا در صورت ایجاد مسأله جدید آماده تفکر باشید.
- ◆ در دسترس باشید.
- ◆ مسائل روانشناختی مدیریت بحران را در نظر بگیرید.
- ◆ در صورت نیاز، والدین را در جریان امور قرار دهید.
- ◆ اجرای برنامه ها و مسابقات متنوع در محلی مناسب برای بچه ها
- ◆ انجام پذیرایی

اکنون با ذکر این مثال ، انتظار داریم :

دست به قلم ببرید و یکی از بحران هایی که پیش بینی می کنید، امکان دارد در حوزه مدیریت شما اتفاق بیافتد را ، روی کاغذ آورده و طرحی برای مهار آن بحران بنویسید! مخصوصاً نحوه چینش افراد گروه در این موقعیت را بررسی نمایید!

