

به نام خدا

تاب آوری سازمانی و مدیریت
بحران در دستگاه

تهیه و تنظیم :

دکتر رضا بازرگان

تاب آوری (Resiliency)

تاب آوری به معنای توانایی مقابله با شرایط دشوار و پاسخ انعطاف پذیر به فشارهای زندگی روزانه است. پایداری در برابر آسیب ها یا شرایط تهدید کننده و شرکت فعال و سازنده داشتن در محیط پیرامونی خود. ظرفیت گذشتن از دشواری پایداری و ترمیم خویشتن است . تاب و تحمل در مقابل مشکلات . سازگاری موفقیت آمیز علارغم مشکلات و چالش ها در زندگی .

مشخصات تاب آوری

مشکلات زندگی را پاک نمی کند، بلکه به افراد قدرت می دهد تا با مشکلات پیش رو مقابله سالم داشته باشند، بر سختی ها فائق آیند و با جریان زندگی حرکت کنند.

برخی افراد به طور طبیعی دارای این ویژگی هستند، اما خبر خوب این است که این ویژگی در انحصار عده ای محدود نیست و به نظر متخصصان، سایر افراد نیز قادرند تاب آوری را بیاموزند و آن را ارتقاء دهند. پس تاب آوری قابل یادگیری است.

ویژگی های افراد تاب آور

- وقتی بحران پدیدار می شود، قادرند با استفاده از فنون حل مسئله، به راه حل های امن و مطمئن برسند. (زهری که مرا نمی کشد ، قوی تر می کند .)
- خود را فردی قربانی و ناتوان ارزیابی نمی کنند.
- قادرند متناسب با موقعیت ، درخواست کمک کنند.
- هر زمان که ضرورت ایجاب کند، از منابع حمایتی تخصصی، شامل روانشناسان و مشاوران متخصص ،کتابهای خودیاری و دیگر منابع حمایتی شامل مراکز بهزیستی ،دوستان، افراد خانواده ، همسایه ها و مانند آن بهره می برند.
- احساس ارزشمندی و پذیرش نقاط مثبت و منفی زندگی خود .
- خوشبین بودن نسبت به آینده .اسیر گذشته نبودن و پرهیز از ناامیدی .
- همدل هستند و رفتار توأم با احترام با دیگران دارند .
- شبکه حمایتی و عاطفی محکمی دارند.

گام اول در آموزش تاب آوری

توقف تفکر فرایند مقصر یابی

در خود = احساس گناه

در دیگری = کدورت ، کینه و ناراحتی

گام دوم خود آگاهی هیجانی

وقتی ما در موقعیتهایی که برانگیزاننده احساسات و هیجانهایی نظیر ترس و خشم ، کینه و نفرت هستند، قرار می گیریم امکان دارد که تکانشی عمل کنیم ولی اینکه آگاهی داشته باشیم که مثلاً عصبانی هستیم این آگاهی نقش بسیار مهمی در کنترل کردن خشم ایفا می کند که به این وضعیت خودآگاهی هیجانی گفته می شود.

منظور از خودآگاهی هیجانی این است که فرد به احساسات و هیجانات خود در موقعیتهای مختلف آگاهی داشته باشد.

خود آگاهی هیجانی

در خودآگاهی هیجانی دو عمل مهم جهت کنترل هیجانات صورت می گیرد:

۱- با گفتار درونی حالت هیجانی خود را تشخیص می دهیم.

مثلاً: من در حال حاضر عصبانی هستم

من احساس خشم می کنم

۲- دومین عمل در خودآگاهی هیجانی اینست که سعی می کنیم به علت عصبانیت خود پی

ببریم:

مثلاً: چرا من در حال حاضر عصبانی هستم .

گام سوم: شناخت باورهای نامعقول در کاهش هوش هیجانی:

۱- من و خانواده ام باید محبوب و مورد تایید دیگران باشیم.

بیشتر روی محبت کردن تمرکز کنید تا روی جلب محبت

مثلاً: من و خانواده ام باید طوری رفتار کنیم یا زندگی کنیم و یا شرایطی داشته باشیم که

همه به ما توجه کنند و یا ما را تایید کنند.

۲- باید کاملاً با عرضه، موفق و قابل باشیم.

بجای که دائماً به بهتر بودن عملکرد و موفقیتان نسبت به دیگران فکر کنید به

بهتر عمل کردن و لذت بردن از عملکردتان فکر کنید.

گام چهارم: شناخت خطاهای شناختی

۱- تفکر دو قطبی

تفکر سیاه و سفید و یا استدلال به شیوه همه یا هیچ. خوب و بد ، ممکن و ناممکن ، مطلوب یا غیر مطلوب . یا این یا آن دیدن امور .

اگر کسی خوب نباشد حتما بد است . اگر خوشبخت نباشد حتما بدبخت است . اگر صلاحیت ندارد حتما بی صلاحیت است .

برای فرد کمال گرا ، اگر کاری صددرصد و بی عیب نباشد ، به کلی بد و خراب است .
مثال :

برای اینکه ارزشمند باشم باید در تمام کارهایم موفق و تمام جنبه های زندگیم موفق باشم .
باید همیشه بکوشم تا شاد و خوشبخت باشم . احساسات منفی ام را کنترل کنم و هرگز احساسات منفی و افسردگی به خود راه ندهم .

مثال : یا باید فلان ماشین را داشته باشم یا اصلا ماشین نداشته باشم بهتر است ..
هر چیز کمتر از کامل یک شکست بی چون و چرا تلقی می شود .

خطای شناختی

۲- تعمیم مبالغه آمیز

حقایق زندگی را پررنگ تر از مقدار واقعی آن دیدن.

هر حادثه یک شکست تمام عیار تلقی می شود.

به دلیل مبالغه در بخشی از افکار ، نمی توانند جوانب مثبت زندگی و یا حتی یک موقعیت خاص را ببینند.

مثال : فردی که به دلیلی مشکلی در زندگی مثلا بیماری خود و یا یکی از

نزدیکانش خودش را آدم بدشانسی می داند . این فرد از خیلی از مواهبی که

دارد غافل است

مثال :

زندگی که در آن مشاجره باشد ، همان بهتر که زن و شوهر از هم جدا شوند.

خطای شناختی

۳- فیلتر ذهنی

تمرکز روی جهات منفی و نادیده گرفتن جهات مثبت در یک موقعیت خاص تحت تاثیر یک واقعیت منفی ، همه چیز را تیره و تار می بیند.

- جزء ضروری تاب آوری خوش بینی است

تعامل بین عوامل خطر زا و عوامل حفاظتی (شرایطی که فرد را در مقابل آسیب محافظت می کند)

مثال : بیماری لاعلاج _____ ناامید نشدن _____ دنبال درمان و راه حل گشتن
داشتن کودک با نیازهای ویژه _____ ناامید نشدن کمک گرفتن از سیستم های حمایتی و
بالا بردن توان خود و...

خطای شناختی

۴- شخصی سازی

پذیرفتن مسئولیت در قبال چیزهایی که ارتباط زیادی با او ندارد و یا اصلا مربوط به فرد نیست.

این تفکر منجر به احساس گناه، خجالت و ناشایست بودن می شود .

مثال

مادری که نمره کم گرفتن فرزندش در امتحان و یا حتی بیماری جسمی او را رابه خود نسبت می دهد و سایر عوامل را نادیده می گیرد.

خطای شناختی

۵- استدلال هیجانی

یعنی استدلال نه بر اساس منطق ، بلکه بر اساس هیجان.
مثال :

خشمگین هستم ، معلوم می شود با من منصفانه رفتار نشده .
بد نگوئیم به مهتاب اگر تب داریم مصداق واقعی این نوع خطای
شناختی است .

فردی که چون بر اثر تبی که دارد احساس می کند که هوای اتاق بسیار
گرم است (احساس گرما دلیل گرم بودن اتاق)
همیشه احساس مساوی با واقعیت نیست .

خطای شناختی

۶- بزرگ نمایی و کوچک نمایی

وجوه منفی را بزرگ و وجوه مثبت را کوچک نشان دادن .
در گناه و اشتباهات خود مبالغه می کند ولی نوبت به کارهای
خوبش که می رسد یا کوچکشان می کند یا بی ارزش مثلا
ای بابا شانسی بود .

خطای شناختی

۷- برچسب زدن منفی

شکل حاد تفکر همه یا هیچ است .

به جای اینکه بگوید اشتباه کردم به خود برچسب بازنده را می زند یا برچسب احمق یا شکست خورده می زند .

یک رفتار را که جزیی از شخصیت است به حساب کل شخصیت فرد می گذارد .

خطای شناختی

۸- بی توجهی به امر مثبت

بی ارزش شمردن تجربه های مثبت احساس شادی را از فرد می گیرد
و فرد را به سوی ناشایست بودن سوق می دهد .



خطای شناختی

۹- نتیجه گیری شتاب زده :

مثلا فردی که در انجام نخستین مراحل درمان دچار مشکل می شود ممکن است به این نتیجه برسد که درمان برای من فایده ای نخواهد داشت .

خطای شناختی

۱۰- فاجعه سازی

از گاه کوه ساختن

مثلا : من می دانم که فرزندم در مهمانی خرابکاری
می کند و آبروی من برای همیشه می رود .

خطای شناختی

۱۱- افکار باید دار یا جزمی:

افکار باید دار مثلا نباید این شیرینی را بخورم احساس ترمرد و سرکشی می آورند و اشخاص تشویق می شوند که درست برعکس عمل کنند.

خطای شناختی

۱۲- تفکر تساوی گونه :

مادر تمام تحریف های شناختی است

مثال قبولی در کنکور سراسری مساوی با خوشبختی و عدم قبولی مساوی با بدبختی است .

مثال : داشتن کودک سالم مساوی با خوشبختی و نداشتن آن مساوی با بدبختی است .

متأسفانه در تمام خطاهای شناختی فرد افکار خود را عین واقعیت می داند.



Crisis Management مدیریت بحران

برخی خصوصیات بحران

- • بحران بیشتر یک وضعیت اضطراری و آنی است تا یک حالت مزمن
- • موجب تغییر رفتار میشود و آثار پاتولوژیکی دارد مثل یاس، عذر تراشی و فرار از مسئولیت
- • تهدید هدفهای اشخاص درگیر بحران
- • در ارگانیزم بدن اختلال ایجاد میکند و موجب خستگی و تشویش می شود.

تعریف بحران

- بحران را يك وضعیت اضطراري و آني با زمان وقوع نامشخص دانسته اند
- بحران آن موقعیتی است که افراد , گروهها و سازمان و بطور کلي جوامع با آن مواجه گشته و با استفاده از رویه های معمول قادر به مقابله با آن نیستند
- شاید رسا ترین تعریف از بحران در زبان چینی ارائه شده . در این زبان واژه بحران معادل فرصت خطرناک یعنی ترکیبی از تهدید و فرصت تعریف شده است .

ویژگی بحران

- تکیه بر برنامه های اجرایی پرشتاب و عجولانه
- اتکای فزاینده به کمکها و حمایت های بیرون سازمان
- عدم اتکا به صاحب نظران و کارکنان داخل سازمان
- اختلال در ارتباطات چنانچه به اهداف آسیب رساند
- تاکید بیش از حد بر راه حلهای نظری و کلیشه ای
- اغماض در برابر کاستیها و نادیده گرفتن انحرافات
- فاصله زیاد با استانداردها و شاخص های عملیاتی

ویژگی بحران

- فاصله زیاد میان تصمیمات و طرحهای مدیران سطوح بالایی سازمان و میزان تلاش برای عملی ساختن آنها از سوی مدیران سطوح میانی
- طرح ریزی برنامه ای بزرگ و همه جانبه بدون انجام اصلاحات ساختاری و بدون لحاظ داشتن تغییر در اهداف مرحله ای با توجه به شرایط
- اختلاط معنایی و مفهومی میان وسیله و هدف و مقصود

تعريف مدیریت بحران

- مدیریت بحران يك علم کاربردي است که بوسیله مشاهده سیستماتيك بحرانها و تجزیه تحلیل آنها در جستجوی یافتن ابزاري است که بوسیله آنها بتوان از بروز بحرانها پیش گیری نموده و یا در صورت بروز آن در خصوص کاهش اثرات امداد رساني سریع و بهبود اوضاع اقدام کرد
- مدیریت بحران هنر فهم و درك این مهم است که چه زمانی در جستجوی يك بحران باشیم و چه زمانی از آن دوری جوئیم

تفاوت بحران و فوریت

- تمام بحران ها حائز ویژگی یک موقعیت اضطراری و فوریت داشته اما هر فوریت بحران نیست
- ویژگی خاص بحران بزرگی ابعاد ، تبعات بالقوه و بالفعل آن می باشد
- ویژگی خاص فوریت لزوم مقابله سریع با آن است

طبقه بندی انواع بحران

□ به اعتبار موضوع

□ به اعتبار گستردگی فراگیری

□ بحران از نظر جامعه شناسی

□ از نظر هدایت و کنترل

انواع بحران از نظر هدایت و کنترل

- بحران شدید - زمان کوتاه وجود غافلگیری در آن محرز میباشد.
- بحران ظهور - تهدید شدید - زمان بلند وجود غافلگیری مشخص میباشد.
- بحران عادی - تهدید ضعیف - زمان بلند قابل پیش بینی میباشد.
- بحران خاص - تهدید ضعیف - زمان کوتاه - وجود غافلگیری قابل ملاحظه میباشد.
- بحران بطنی - تهدید ضعیف - زمان بلند غافلگیری مشخص میباشد.
- بحران عمومی - تهدید شدید - زمان قابل پیش بینی است.
- بحران انعکاسی - تهدید شدید زمان کوتاه قابل پیش بینی است.
- بحران ناگهانی - اثرات ناگهانی بر درون و بیرون سازمان دارد.

مراحل یک بحران

۱. احساس خطر نمودن مانند رانندگی نمودن

۲. تغییر ذهنیت افکار عمومی در رابطه با بزرگی و کوچکی خبر واقعی و یا دروغ می تواند بحران ایجاد نماید.

۳. پی آمدهای هر پدیده غیر قابل پیش بینی هر چند مصیبت بار می توانند همیشه از نظر هزینه آسیب وارد نمایند.

مفهوم مدیریت بحران

- مدیریت بحران فرآیندی است برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرات آن به هنگام وقوع برای انجام این فرآیند باید بدترین وضعیتها را برنامه ریزی و سپس روشهایی را برای اداره و حال آن جستجو نمود و بطور کلی می توان مطرح نمود که مدیریت بحران مجموعه ای از کارکردها و فرآیندها برای شناسایی ، مطالعه و پیش بینی موضوع های بحرانی و تبیین روشهای ویژه ای است که سازمان را قادر می سازد تا ضمن پیشگیری در مواقع بروز آن نیز تدابیر لازم را بکار گیرد .

مدیریت بحران

- فقدان توجه به مشکلات در سازمانها بحرانها را افزایش می دهد لذا توجه به موارد زیر الزامی میباشد.
- ❖ بی توجهی به بحران ایجاد بحران نموده و آنرا تشدید می نماید.
- ❖ بنگاههای اقتصادی در حال حاضر نباید برنامه ریزیهای خود را فقط به چشم اندازه هاو بحثهای عقلایی در همه جهات چه موافق و چه مخالف در نظر بگیرند .
- ❖ یک جریان جنبش حمایت از حقوق مصرف کننده برای ایجاد بحران هایی در ارتباط با مباحثی چون سلامتی تغذیه و امنیت ، محیط زیست و برقراری ارتباط مداوم از طریق انتظارات افکار عمومی در قبال تغییرات پاسخگو بوده و تحت فشار بیشتر قرار دارند.

مدیریت بحران

- ❖ سازمانهایی بیشتر تحت فشار قرار دارند که ارزشهای عمومی بسرعت در حال تغییر و انتظارات رو به افزایش و تقاضاها برای مشورت عمومی و افزایش تعداد رسانه های خبری سمج را درک نمایند.
- ❖ آنچه جامعه و سازمان پر خطر نامیده می شود بیان کننده الگوهای جدید ، نگرانی ها و کشمکش های عمومی و حتی برخی موارد سیاسی است که طی تغییرات اجتماعی مداوم و بی ثباتی نو آوریهای صنعتی و بدعت تکنولوژیکی کاهش توجه علمی بوجود آمده است .
- ❖ برنامه ریزی برای مدیریت ، موقعیتهای بحرانی ، یک بخش مهم روند برنامه ریزی استراتژیک هر سازمان است و اهمیت ارتباطات هدایت شده در مواجهه با بحران ها برای حفظ و بالابردن اعتبار تشکیلات مورد توجه قرار گرفته است .

۶ گام مؤثر در مدیریت بحران

- 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.
- گام دوم: بازاندیشی: بعد از بررسی یک بحران از طریق مواجهه با آن، مدیران برای جبران خستگی روحی و روانی ناشی از این فشار نیازمند یک وقفه (تجدید قوا) هستند.
- گام سوم: برنامه‌نوسازی: اگر مدیران به اصل بهبود مستمر اعتقاد نداشته باشند، بازاندیشی توجه آنها را به بررسی روش آمادگی سازمانی در برابر بحران جلب می‌کند.

□ گام چهارم: احساس بحران: هدف اصلی احساس، یافتن نشانه های اولیه خطر ی ک بحران بالقوه

است. در حقیقت این مرحله تحت نظر گرفتن محیط های داخلی و خارجی ی ک سازمان است.

□ دو روش دی گره برای افزایش موفقیت در احساس بحران :

(۱) اجرای تکنیک مدیریت از طریق قدم زدن

(۲) کار شبکه ای

□ گام پنجم: مداخله و اقدام: احساس و درک علائم بحران در شرای طی که نشانه های اولیه

خطر به قدری روشن است که قابل چشم پوشی نیست، ممکن است مدی ران را ناچار به مداخله کند.

□ گام ششم: اقدامات نهایی آخرین اقدام در مواجهه با بحران: همه منابع پشتیبانی (کمکی)

شامل پرسنل و تجهی زات باید در حالت آماده باش باشد.

ضرورت های شناخت بحرانی

- اگر واقعا رهبران سازمان ها به همراه مدیران ارشد و میانی بخواهند بحران را در یک سازمان حل نمایند نیاز به ریشه یابی دارند.
- ریشه های بحران (فیزیکی و روابط کاری و نیروی انسانی)
 - بحران عدم اطمینان در سیستم
 - بحران سوانح و فقدان ایمنی
 - بحران اشکالات سیستمی
 - بحران اقلیمی
 - بحران فقدان ارتباطات سازمانی

تعریف اتاق بحران

- مکانی برای تمرکز بخشیدن به فعالیت های مدیریت بحران
بر اساس اصول مدیریت جامع بحران
- مکانی برای هماهنگی فعالیت هایی که در تمامی مراحل
بحران مورد استفاده قرار میگیرد

برنامه ریزی در بحران

- مهمترین چالش رهبران در سازمان های بزرگ و پیچیده، نحوه مقابله با بحران است
- بحران های فیزیکی دارای شرایط یکسان در تمام سازمان های بزرگ و پیچیده است
- بحران فیزیکی بیشتر بر اثر آتش سوزی، سیل، عدم فروش محصول، تخریب منابع و انبار متمرکز است.
- بحران در روابط انسانی_ سازمانی با شاخصه های فیزیکی کاملاً متفاوت است

برنامه ریزی در بحران

□ بحران روابط انسانی_ سازمانی نیاز به ابزار برنامه ریزی شده
مانند:

-شناخت بحران

-شناخت عوامل تشکیل دهنده

- اجرای عوامل تصمیم گیری

- تعیین حلقه باوردر کمیته جهت اجرای عوامل و کنترل نظارت

- شناخت زیر شاخه های بحران و عوامل تشکیل دهنده بحران

اصول پایه برای مقابله با بحران ها

- شناخت دقیق مفهوم بحران در کلیه سطوح و طبقات
- وجود سیستم تشکیلاتی
- برنامه ریزی
- کاربرد بهینه منابع
- استفاده از سیستم آموزشی
- استفاده از تخصص های خاص
- سیاست گذاری صحیح و کارا جهت تدبیر بحران

هزینه بحران

- بسیاری از سازمان ها زمانی که بحران رخ می دهد سعی در حل آن و ایجاد هزینه های اساسی جهت جلوگیری از بحران می باشند.
- در بحران مهمترین رکن هزینه یابی است، سازمان تا چه میزان از مشاوران بیرونی سود می برد و در این راه هزینه می نماید.
- سازمان تا چه میزان درصد توانمندسازی مدیران در مقابله با بحران های موجود یا بحران هایی که در آینده امکان وقوع دارد می باشد.

هدف از مدیریت بحران

- هدف اصلی مدیریت بحران ، دستیابی به راه حلی معقول برای برطرف کردن شرایط غیرعادی به گونه ای است که منافع و ارزشهای اساسی ، حفظ و تامین گردند . این هدف دربرگیرنده سیاست جاری بوده و از طریق فرایندهای اجباری و انطباق پیگیری می شود تا در نهایت به گرفتن بیشترین امتیازات ممکن از دشمن بیانجامد و موقعیت و جایگاه خودی تا حد امکان بدون هرگونه تزلزلی حفظ گردد

تعريف بحران و مدیریت بحران

- عبارت بحران، نخستین بار توسط رابرت مک نامارا [۱] به هنگام پیشامد امکان درگیری موشکی میان آمریکا و کوبا عنوان گردید

[1]- Robert McNamara

بحران

□ بحران عبارتند از: حادثه‌ای که به طور طبیعی و یا توسط بشر، به طور ناگهانی و یا به صورت فزاینده به وجود آید؛ و سختی و مشقتی را به جامعه انسانی تحمیل نماید که جهت برطرف کردن آن نیاز به اقدامات اساسی و فوق‌العاده باشد

مدیریت بحران

□ مدیریت بحران، علمی کاربردی است که به وسیله مشاهده سیستماتیک بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آنها در جستجوی یافتن ابزاری است که به وسیله آنها بتوان از بروز بحران‌ها، پیشگیری نمود؛ و یا در صورت بروز آن، در خصوص کاهش اثرات آن، آمادگی لازم، امداد رسانی سریع، و به بهبودی اوضاع اقدام نمود.

انواع بحران

□ انواع بحران از لحاظ به اعتبار موضوع

□ بحران سياسي

□ بحران اجتماعي

□ بحران نظامي

□ انواع بحران از لحاظ سطح

□ سطح کلان

□ سطح خرد

انواع بحران

- انواع بحران از لحاظ شدت بروز
- بحرانهای شدید
- بحرانهای نوظهور بدعتی
- بحرانهای کند (بطئی)
- بحرانهای ویژه ای (موردی)
- بحرانهای انعکاسی
- بحرانهای برنامه ای (عمدي)
- بحرانهای عادي
- بحرانهای اداری

عوامل ایجاد بحران

- **عوامل محیط بیرونی** : نظیر حوادث طبیعی , نوسانات کلی و عمومی اقتصادی , نوآوری در فناوری , نظم و ترتیبهای حقوقی و سیاسی , عوامل فرهنگی و اجتماعی و غیره .
- **عوامل محیط درونی** : این عوامل در ایجاد بحران بسیار موثر می باشند نظیر درجه تمرکز مدیریت , بی کفایتی مدیران ارشد , کمبود تجربه و ارزش و عقیده و نگرش مدیریتی , جزء این عوامل محسوب می شوند .

مراحل ساماندهی به بحران :

- شناخت و تعریف مساله
- درك آسیب پذیری و تهدید
- تحلیل ریسك
- ترسیم و تدوین گزینه های استراتژیک ممکن در مهار و مدیریت بحران
- سنجش و احصاء بازخوردهای مثبت و منفی احتمالی هر استراتژی
- تقلیل گزینه های مختلف به يك گزینه و انتخاب استراتژی برتر
- پاسخ به بحران

راه‌های مقابله با بحران :

- دریافت و ضبط نشانه های بحران (وضعیت سفید)
- آماده و مهیا شدن برای ممانعت از وقوع بحران (وضعیت سفید – زرد)
- مقابله با بحران پس از وقوع آن و محدود کردن دامنه خسارات آن (وضعیت قرمز)
- بازسازی و ترمیم آثار بحران (وضعیت آبی)
- مدیریت بحران (تلاش برای استقرار در وضعیت سفید)

خصوصیات بحران

- ۱- بحران بیشتر يك وضعيت اضطراري و آني است، تا يك حالت مزمن، با وجود آنکه زمان غير مشخص مي باشد.
- ۲- بحران موجب تغيير رفتار و سلوك مي شود، و اکثراً آثار پاتولوژيکي مانند: یأس، کاهش بهره وري، فرار از مسئوليت و عذر تراشي دارد.

خصوصیات بحران

- ۳- بحران هدف‌های اشخاص درگیر را مورد تهدید قرار می‌دهد.
- ۴- بحران يك وضعیت نسبي ادراكي است، يعني رویدادي كه ممكن است به وسیله يك طرف بحران تشخیص داده شود، و برای طرف دیگر ممكن است غیرقابل تشخیص باشد.
- ۵- بحران در ارگانيسم بدن فشار ایجاد می‌کند، و موجب خستگی و تشویش می‌گردد.

گام‌ها به هنگام بروز بحران

□ گام اول: تشریح و روشن نمودن وضعیت

□ گام دوم: مشخص نمودن هدف،

□ گام سوم: ایجاد فرضیه

□ گام چهارم: تجزیه و

تحلیل واقعیت‌ها و

دستیابی به حقایق



گام‌ها به هنگام بروز بحران

□ گام پنجم: در نظر گرفتن اقدام‌های شدنی

□ گام ششم: ارزیابی اقدام‌های عملی راه‌کارها

□ گام هفتم: تصمیم‌گیری برای انتخاب و اجرای راه کار

□ گام هشتم: بررسی میزان پیشرفت اجرای کار



روان شناسی برخورد با بحران

❖ تصمیمات فوری

❖ شناسایی افراد

❖ تمرکز

❖ حداکثر انرژی

❖ خود کنترلی

❖ برخورد با تضاد

حالت های مختلف بحران

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

ویژگی های اعضای تیم بحران

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

خصوصیات مدیر بحران

□ اعتماد به نفس

□ مصمم

□ خونسرد

□ انعطاف پذیر

□ واقع بین

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

تشابهات بحران های طبیعی با بحران های غیر طبیعی

- فوت ، آسیب دیدگی ، خسارت و از دست دادن دارایی ها
- خسارت اقتصادی در سطح ملی
- آثار ثانویه روانی و اجتماعی
- خسارت و نابودی مواد و محصولات غذایی
- قطع جریان تولید ، قطع روند عادی زندگی مردم
- قطع روند عادی ارائه خدمات ضروری
- نابودی وضعیت معیشتی
- خسارت دیدن تاسیسات زیربنایی و سیستم های دولتی

تفاوت های بحران های طبیعی با بحران های غیرطبیعی

| بحران های غیرطبیعی | بحران های طبیعی |
|---|--|
| آسیب پذیری بیشتر به زیر ساخت ها بر اثر شدت تهاجم | آسیب پذیری به همه بخش ها بر اثر شدت حادثه |
| امکان کمکهای بشر دوستانه بسیار کم است | امکان کمکهای بشر دوستانه بسیار زیاد است |
| خسارت و نابودی و مواد و محصولات در سطح استانی و ملی | خسارت و نابودی و مواد و محصولات در سطح محلی |
| امکان کم حضور استان های معین در شرایط بحران | امکان استمرار و حضور استان های معین در شرایط بحران |
| آثار ثانویه روانی و اجتماعی ملی | آثار ثانویه روانی و اجتماعی محلی و استانی |

راهکارهای بقا برای دستگاه‌ها در شرایط بحران

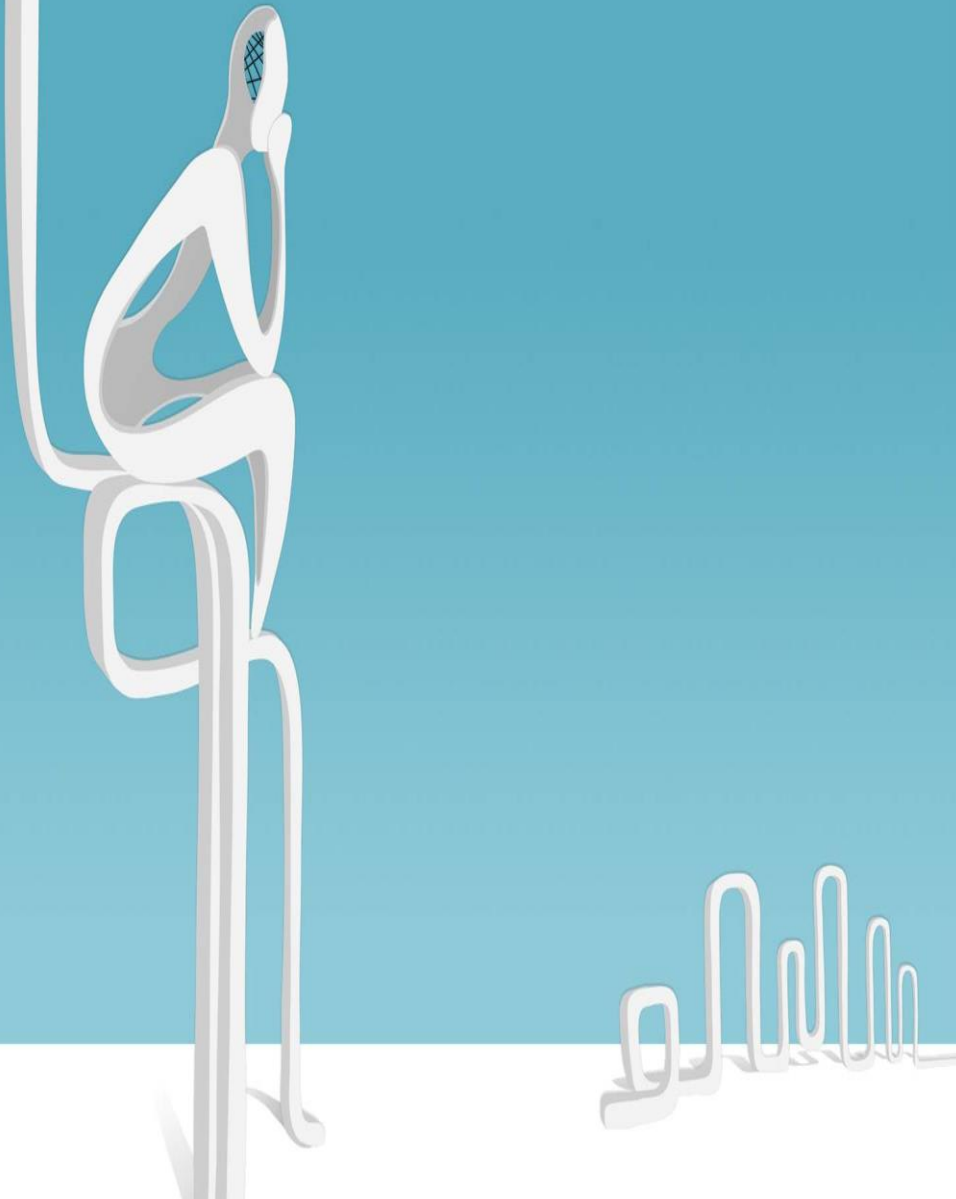
- ❖ مراکز هزینه و عناصر هزینه را بازنگری کنید. هزینه‌های استراتژیک غیرضروری و غیرمفید را کاهش داده و یا حذف کنید.
- ❖ ارتباط خود را با مشتریان نزدیکتر و بیشتر کرده و حفظ کنید تا انتظارات و ترجیحات آنها را بهتر بشناسید و مناسب‌تر پاسخ دهید.
- ❖ خدمات مشتریان را به عنوان اولویت و ضرورت برای ماندگاری در کسب و کارتان بدانید.

راهکارهای بقا برای شرکت ها در شرایط بحران

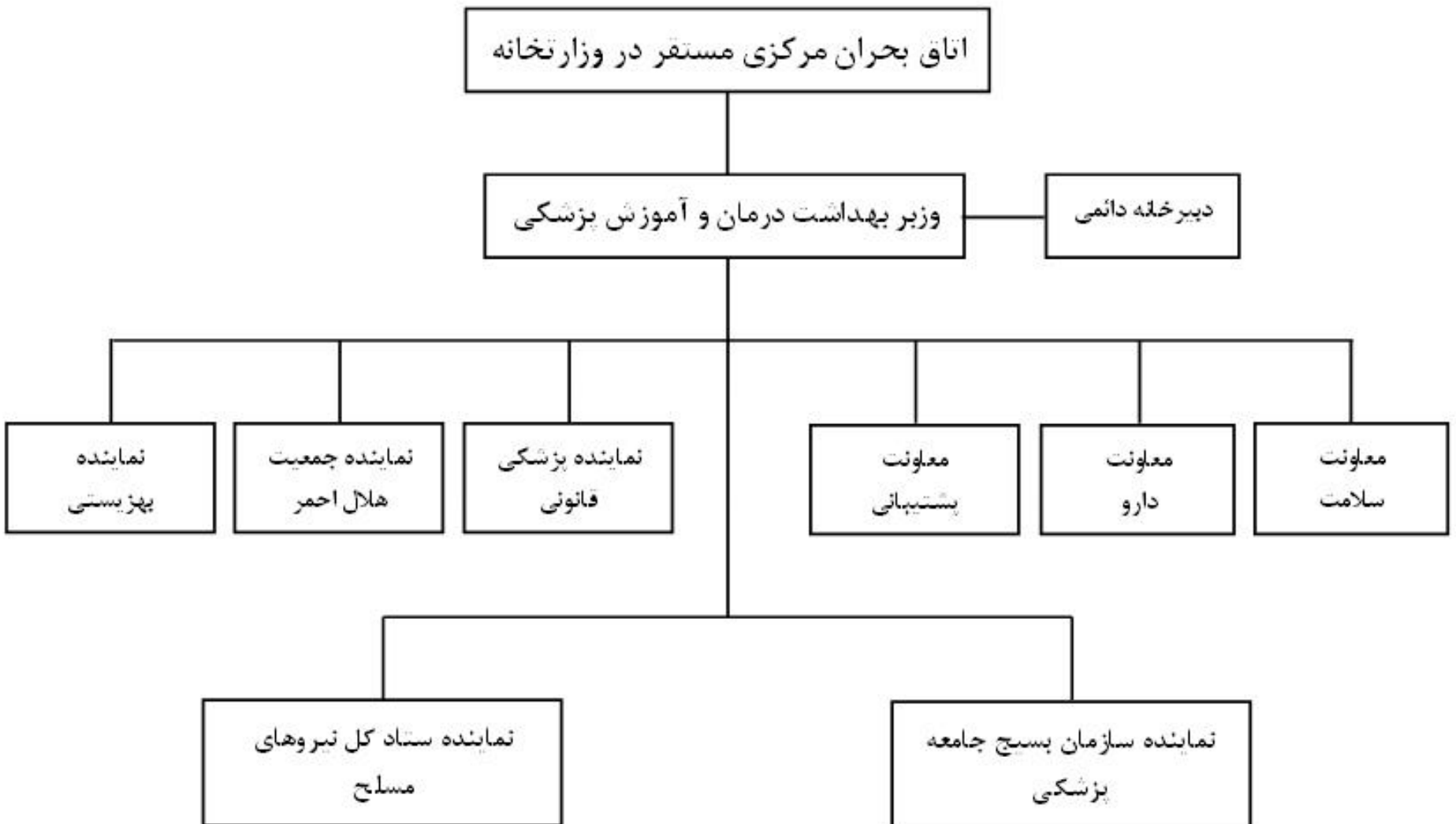
- ❖ منافع و مزایای محصولات خود را با مشکلات و مسائل مشتریان ربط دهید تا فضای خرید ایجاد شود و مشتری خواهان خرید از شما گردد.
- ❖ در بحران به جای کاهش کیفیت و قیمت در جستجوی افزایش خدمات و ارزش اضافی و دلخواه برای مشتریان باشید.
- ❖ به شاخص ها، معیارها و رفتارها توجه جدی داشته باشید تا عملکردها را بهبود بخشید.

مقابله با بحران

- سیستم تشکیلاتی و سازمانی مدیریت بحران
- برنامه‌ریزی
- کاربرد بهینه از منابع
- استفاده از تخصص‌های لازم
- آموزش



سیستم نمونه سازمانی و عملیاتی مدیریت بحران در وزارتخانه





بحران سازماني

تعریف بحران سازمانی

□ بحران سازمانی ، موقعیتی است با احتمال وقوع کم و قدرت اثرگذاری زیاد که از نظر ذینفعان اصلی تهدید کننده موجودیت سازمان است

□ مدیریت بحران عبارت است از پیش بینی ، تدارك و آمادگی قبلی برای رویارویی و دفع رویدادهایی که بقا و حیات سازمان را مورد تهدید جدی قرار داده است .

مدیر بحران

- مدیر بحران کسی است که ملزم به از سر گذراندن بحران در جامعه به بهترین نحو می باشد . بطوری که کمترین آسیب بر جامعه وارد گردد

ویژگی های مدیر بحران :

- باید شمه ای قوی و ذهنی درونگر
- وقوع بحران را احساس کنند
- مدیران باید خلاق و نوآور باشند
- به فراگیری و آموختن بپردازند و به عبارتی سازمان آنها , سازمان یادگیرنده باشد
- باید محیط دورنی و بیرونی سازمان را به خوبی بشناسد

عوامل ایجاد بحران در سازمان :

عوامل محیطی :

- عوامل تاثیرگذار غیرمستقیم بر فعالیت های سازمان
- نوآوری های تکنولوژی
- رقابت های قوی
- عوامل فرهنگی و اجتماعی
- نامعلومی و نوسانات کلی اقتصادی
- سوانح طبیعی

عوامل ایجاد بحران در سازمان

عوامل درون سازمانی و مدیریت نا موفق

بی کفایتی مدیران راس سازمان

عدم کفایت تجربه و جمع آوری اطلاعات

ارزشها ، اعتقادات و نگرشهای مدیریت

پیشینه تاریخی و تجارب موسسه

مرحله عمر (زندگی) سازمان

ویژگی های دیگر سازمان : درجه تمرکز مدیریت ، ویژگی های

کار ، نوع کالا یا خدمات و تنوع آن ، انعطاف پذیری ساختار ،

جریان اطلاعات و تصمیم گیری .

انواع راهبردهای مقابله با بحران

□ راهبرد بازدارنده

□ راهبرد واکنشی

□ راهبرد تعاملی

مراحل مقابله با بحران سازمانی :

۱. تشکیل ستاد بحران متشکل از حداکثر ۱۰ نفر از مدیران ارشد
۲. تشکیل کمیته های ضروری
۳. تعیین دامنه بحران (حداقل و حداکثر خطر) توسط کمیته تحقیق مشخص

مراحل مقابله با بحران سازمانی

۴. اولویت بندی مشکلات صورت مساله توسط کمیته برنامه ریزی و تخمین سرعت انتشار بحران و همچنین تعیین اهداف اولیه کوتاه مدت و بلند مدت زیر نظر ستاد بحران
۵. مشخص کردن اطلاعات مورد نیاز توسط کمیته برنامه ریزی به منظور جلوگیری از گسترش بحران با توجه به اهداف اولیه و ارجاع آن به کمیته اطلاعات
۶. همکاری کمیته های اطلاعات و ارتباطات برای تهیه نهاده های مورد نیاز برای کمیته برنامه ریزی
۷. ارائه مستندات به کمیته برنامه ریزی توسط کمیته تحقیق و بررسی وضعیت موجود از لحاظ ارتباطات منابع و منافع آنها توسط کمیته برنامه ریزی

مراحل مقابله با بحران سازمانی

۸. با توجه به اطلاعات حاصل شده از کمیته اطلاعات، بررسی علل بروز بحران و تزیه تحلیل آن توسط کمیته برنامه ریزی
۹. بررسی اهداف اولیه و اصلاح آنها با توجه به اطلاعات حاصله از شناخت وضعیت موجود و تحلیل آنها توسط کمیته برنامه ریزی با همکاری سایر کمیته ها
۱۰. انتخاب بهترین راه حل با توجه به اولویت آنها توسط کمیته برنامه ریزی با در نظر گرفتن محدودیت ها
۱۱. پیاده سازی نظارت بر اجرا، بهبود مستمر راه حلها توسط کلیه کمیته و زیر نظر ستاد بحران