

مدیریت بحران : رهیافتی استراتژیک

تالیف :نادر مظلومی

عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی

چکیده

بقاء اثربخش و کارآمد سازمان در مسیر ایجاد منافع کوتاه و بلند مدت برای صاحبان منافعش نوعاً هدفی استراتژیک محسوب می‌شود. از این منظر میتوانیم شیوه‌هایی را که سازمان برای مقابله با آشفتگی‌ها و بحران‌ها و لذا تضمین بقای خود در نظر می‌گیرد، بخشی از استراتژی آن سازمان بشمار آوریم. در این مقاله مبانی شکل‌گیری نظریه‌ی مدیریت بحران به صورتی اجمالی مورد توجه قرار گرفته و دیدگاه‌های گوناگون درباره‌ی بحران طبقه‌بندی میشود. مقاله ضمن تاکید بر اهمیت مدیریت بحران در راستای برنامه‌های استراتژیک سازمان به این نکته می‌پردازد که یافته‌های موجود در مورد بحران سازمانی و مدیریت آن انسجام کافی ندارند.

مقدمه

فرض بنیادین مدیریت علمی که مبتنی بر وجود ثبات در محیط‌های داخلی و خارجی سازمان و قدرت پیش‌بینی تغییرات آتی بود، دیرزمانی است رنگ باخته است. امروزه سازمان‌ها در فضایی که مولفه‌های اصلی آن عدم اطمینان و ابهام است، با بروز انحراف در رابطه‌ی متعادلشان با محیط پیرامون به صورت روز افزونی در بحران‌ها غوطه‌ور می‌شوند. تا کنون هیچ‌گاه بحران‌های سازمانی از چنین عواقب و پی‌آمدهای جدی برخوردار نبوده و موسسه‌ها را با مشکل مواجه نساخته‌اند. سازمان‌ها به‌طور گوناگون خود را در تند باد مشکلات می‌یابند و در بهترین حالت با صرف انرژی بسیار زیاد از آن جان سالم به در می‌برند و یا در غزی این صورت از خود واکنش‌هایی را نشان میدهند که منجر به پیدایش گردابی از بحران‌های جدید می‌شود. تا آنجا که سازمان را در هم می‌شکنند.

بروز برخی از بحران‌ها ، علیرغم تمامی تمهیدات بعمل آمده اجتناب ناپذیر می‌نماید و بدین لحاظ حذف تمامی بحران‌هایی که سازمان را تهدید می‌کند ناممکن است. همانطور که در مورد ریسک‌ها نیز چنین است. با این وجود ، اعمال مدیریت بحران ، سازمان را قادر می‌سازد که پاره ای از بحران‌ها را از میان بردارد ، برخی دیگر را به نحوی موثر اداره کند و ابزار لازم برای یادگیری کامل و سریع از بحران‌های واقع شده را در اختیار بگیرد. بدین منظور ، به نظر می‌سد که نیاز به مهارت‌ها و قابلیت‌های نوینی است تا مدیران بتوانند در بستر بحران‌های در پیش رو ناکامی‌ها را به موفقیت و بی‌نظمی‌ها را به نظم وادارند. به عبارت دیگر ، اگر مدیریت استراتژیک بر اساس "بایدها" سازمان را به سوی اهداف کلی اش هدایت میکند ، مدیریت بحران با تمرکز بر روی "نبایدها" مسیر حرکت را هموارتر می‌کند. شاید از همین رو است که جانسون و شولز معتقدند شیوه ای که مدیریت عالی سازمان برای مقابله با آشفتگی‌ها و بحران‌ها بر میگزیند ، بخشی مهم از استراتژی سازمان است. (Johnson and Schols, ۱۹۸۸)

از نظر بوث (Booth, ۱۹۹۳) ، مفهوم بحران و به اجرا گذاشتن شیوه‌های مقابله با آن را از نظر مدیریت استراتژیک بهتر میتوان درک کرد.

در دهه‌های اخیر در مورد بحران ، چگونگی شکل گیر و اداره ی آن مطالعات و تحقیقات بسیاری با دیدگاه‌ها و شیوه‌هایی مختلف انجام شده است. برخی از پژوهش‌گران تحلیل‌های خود را بر رویه بررسی افته استوار کرده اند. گروهی دیگر به مطالعات تطبیقی روی آوده و تعدادی نیز رویکردی تجربی اتخاذ کرده‌اند. نویسندگانی همچون میتراف^۱ ، پاچانت^۲ ، شریواستاوا^۳ ، پیرسون^۴ ، کلیر^۵ ، پرو^۶ ، بوث^۷ ، رابرتز^۸ ، اسلاتر^۹ ، لاگادک^{۱۰} ، از جمله ی پژوهشگران متاخری هستند که به تحقیق در این زمینه پرداخته اند.

^۱ Mitroff

^۲ Shrivastava

^۳ Clair

^۴ Booth

^۵ Roberts

^۶ Pauchant

^۷ Pearson

^۸ Perrow

^۹ Weick

بسط و توسعه‌ی هر نظریه و قاعده جدیدی به طور معمول چهار دوره‌ی رشد را از سر می‌گذراند: انجام مطالعات تجربی خاص، در کنار هم گذاشتن مطالعات خاص انجام یافته در یک مدل تشریحی عمومی، کشف و گذر از مرحله تبیین‌های نظری علت‌ها و معلول‌ها به منظور کسب ظرفیت پیش‌بینی و بالاخره تبیین نظریه‌ی کلی (Stacy, ۱۹۹۳)

پژوهشگرانی که در دهه‌ی ۱۹۶۰ توجه خود را به زمینه‌ی مدیریت بحران معطوف کرده بودند عمدتاً در مرحله اول طی طریق می‌کردند. از دهه‌ی هفتاد به بعد به تدریج این نویسندگان قدم در مراحل بعدی می‌گذارند. علیرغم مسیر طی شده نکته‌ی پارادوکسیکال این است که همزمان با آغاز اندیشه‌های نخستین در خصوص مدیریت بحران، از خاستگاهی دیگر، ولیکن در چارچوب ذهنی تقریباً مشابه و اهدافی همسان باب بحث درباره‌ی مدیریت ریسک نیز گشوده شد. مدیریت ریسک با اسلوب و ترمینولوژی خاص خود همان رسالتی را هدف می‌گیرد که مولفین مدیریت بحران برای آن قائل هستند. بدین سبب برای مشخص کردن محدوده‌ی بحث در این مقاله به این نظر استناد می‌کنیم که می‌گوید: "تفاوت این دو در آن است که در دوره بحران، ریسک‌ها از قوه به فعل درآمدند. از این رو وجود بحران در سازمان معرف شکست فرآیند مدیریت ریسک است" (Booth, ۱۹۹۳: ۱۲۲) علیرغم آن که چنین دیدگاه‌هایی خود به مباحث جدیدی دامن می‌زنند، به علت مرزبندی مابین این دو نظم فکر و فرآیند عملی، در این جا صرفاً به بحران و مفاهیم نظری آن پرداخته می‌شود.

مفهوم بحران

انواع گوناگونی از بحران‌ها می‌توانند بر سازمان تاثیر گذارند، نوع واکنشی که سازمان نشان می‌دهد بستگی دارد به نوع بحرانی که بروز کرده است. در مواردی بحران بطئی است و تنها افرادی که در معرض آن قرار گرفته اند وجود و فشار آن را درک میکنند. چنین بحران‌هایی حالتی خزنده داشته و از سطح فردی به سطح سازمانی گسترش پیدا میکنند. آن‌ها در بدو امر تاثیری بر رفتار سازمان و مدیریت آن برجای نمی‌گذارند. دومین نوع بحران، تهدیدهای دوره‌ای هستند که به سازمان‌ها رخنه کرده و شالوده آن‌ها را تهدید می‌کنند. وقوع خسارت‌ها، تعویض دولت و تغییر

^{۱۰} Slater

قوانین ، کاهش بودجه ؛ نمونه‌هایی از این دست هستند که مدیریت را به تهیه ی برنامه‌های اقتضائی وامیدارند. اگر مدیریت نتواند کنترلی بر بحران‌های دوره ای اعمال کند ، با تکرار آن‌ها روحیه ی سازمان تضعیف شده و تصمیم‌ها ناکارا میشوند. زیرا با تهدیدی کاملاً ناگهانی همراه است که میتواند کل سازمان را با خطر جدی مواجه کند. در این موارد مدیریت‌ها معمولاً واکنش دفاعی از خود نشان می‌دهند.

علیرغم آنکه بحران سازمانی میتواند چهره‌های گوناگونی به خود بگیرد ، پیرسون و کلیر (Pearson & Clair , ۱۹۹۸) با مطالعه ی یافته‌های سایر پژوهشگران موارد زیر را به عنوان ویژگی‌های مشترک تمامی آنها بیان کرده اند:

۱. مبهم بودن شدید وضعیت و قابل تشخیص نبودن روابط علت و معلولی
۲. قدرت گسترده ی موقعیت بحران آفرین در تهدید حیات و بقای سازمان اگرچه احتمال وقع بحران پایین باشد.
۳. کوتاه شدن فرصت‌های زمانی سازمان برای نشان دادن واکنش ، پس از بروز بحران که با استرسی بسیار زیاد همراه است.
۴. قراردادن سازمان بر سر دوراهی‌هایی سرنوشت ساز

علاوه بر این مولفه‌های عینی ، افرادی که در معرض بحران قرار میگیرند نمادی ذهنی از آن را نیز شکل میدهند و ملحوظ بودن نکات فوق در شناخت پژوهشگران از بحران باعث پیدایش دیدگاه‌های عینی و ذهنی از آن شده و بر آن مبنا تعریف‌ها و فرآیندهای متفاوتی ارائه شده است. جارمن و کوزمین (Jarman & Kuzmin , ۱۹۹۲) اشاره می‌کنند که موقعیت‌های حساس مانند بحران‌های مربوط به محیط زیست به صورتهای گوناگون تعریف می‌شوند. هریک از این تعریف‌ها میتواند شاهد و مویداتی بر له خود ارائه بدهد. با این وجود هیچ یک را نمیتوان به عنوان تعریفی کامل و جهان شمول پذیرفت. این نکته از طرف نویسندگان دیگر نیز مورد تأیید قرار گرفته است. کما این که از نظر پوچانت و میترا (۱۹۹۲) مفهوم بحران بیش از اندازه مورد استفاده قرار گرفته است ، بدون آن که از آن تعریفی دقیق به عمل آمده باشد. و بوث (۱۹۹۳) نیز یادآور میشود که اختیار کردن رویکردی محدود به شناخت و تعریف بحران ، باعث می‌شود که مدیران بحران را فقط در چاقوب علایق کوتاه

مدت سازمان مدنظر قرار بدهند ، و در نتیجه توجه محدودی از سوی سازمان‌ها معطوف به بحران شود. هرچند از جنبه ی نظری تاکید زیادی بر آن رود. به عبارت دیگر این نویسندگان تذکر میدهند که برخورد با بحران در قالب‌های تنگ و یکسو نگر باعث ناکارایی برنامه‌هایی میشود که برای مقابله با بحران‌ها تدارک دیده شده اند و به علت نادیده گرفتن ریشه ی واقعی بحران‌ها این فرایندها از محتوا خالی شده و بسیاری از موقعیت‌های بحران ساز از نظرها پنهان می‌مانند.

نبود اتفاق نظری جامع در خصوص مفهوم بحران را می توان به چند وجهی بودن آن نسبت داد. عوامل روانی، سیاسی-اجتماعی و ساختاری-تکنولوژیک نقش مهمی را در درک مفهوم و لذا مدیریت پدیده بحران بازی می کنند و مورد توجه قرار می گیرند (Pauchant & Douville). از نظر موضوعی، مطالعات انجام شده پیرامون بحران را می توان بر روی چهار جنبه اساسی آن متمرکز کرد که عبارتند از "دلیل یا دلایل پیدایش"، "پی‌آمدها"، "اقدامات احتیاطی پیشگیرانه" و "اقدامات پس از بحران" اپیرسون و کلیر (۱۹۹۸). با استفاده از چنین قالبی رویکردهای سه گانه فوق الذکر را توضیح داده و مقایسه کرده اند که خلاصه ی آن به شرح زیر است:

برخی از مولفین برای تبیین نقش افراد در ایجاد بحران به نظریه‌های شناختی و یا روان شناختی متوسل شده اند. برای مثال وایک (weick, ۱۹۹۸) با ارائه تئوری حس گری سازمانی حس گری شخصی و مدل‌های ذهنی را در ایجاد بحران موثر می داند. رویکرد به بحران از زاویه روان شناختی از سابقه طولانی نزد پژوهشگران برخوردار است. بر اساس چنین رویکردی افراد نقش مهمی رادر بحران‌های سازمانی به عهده دارند. علت آن بحران‌ها می تواند رفتارها، خصلت‌های ابتر یا دیگر محدودیت‌های شناختی کارکنان اعم از مدیران و دیگران به صورت انفرادی و یا جمعی باشد. پی‌آمد بحران نیز قربانی شدن کارکنانی است که به صورت جسمی یا روانی آسیب می بینند. اقدامات پیشگیرانه با تشخیص آسیب رسانی جدی و انعکاس روانی قربانی شدن ممکن می شود و اقداماتی که برای بازیابی رفتاری افراد با کمک سیستم‌های حمایتی سازمان به عمل می آید، شامل باز آوری ایشان به واکنش‌های رفتاری حسی مناسب، می گردد.

دیدگاه اجتماعی-سیاسی ، به صورت‌های گوناگون به درک مفهوم بحران سازمانی کمک کرده و رویکردی جدید را در اختیار قرار می دهد. از این منظر تمامی

بحران‌ها در سه زمینه مشترک هستند: در هم شکستن ساخت اجتماعی واقعیت‌ها، بحرانی شدن رهبری سازمان و هنجارهای فرهنگی و موردچالش قرار گرفتن فرهنگ سازمانی. این رویکرد علت بحران را در فروپاشی جمعی حس‌گری و سازواری نقش می‌داند. نتیجه‌ی این امر از بین رفتن نظم اجتماعی و ارزش‌ها و باورهای معمول همراه با فرد گرایی فزاینده است. چاره‌ی فروپاشی سازمان را نیز در ایجاد سیستم‌های نقش مجازی، خردورزی آشکار و اتخاذ هنجارهایی برای تعامل متکی به احترام متقابل ذکر کرده‌اند. بدین ترتیب اقدامات اصلاحی متوجه رفتارها و احساسات جمعی خواهد بود که موجب اصلاح خلل پدیدآمده در باورهای مشترک، نظم جمعی و اعتقاد به رهبری شده است. این حرکت با جایگزینی رویه‌ها و روابط پیشین ممکن می‌شود.

از زاویه تکنولوژیک - ساختاری، بحران در ذات تکنولوژی‌های جدید نهفته است. همان‌طور که از قول پرو (۱۹۸۴) نقل شده است، تکنولوژی‌های پر ریسک در حال ازدیاد بوده و از پتانسیل فاجعه باری برای تخریب برخوردار هستند. وی خصلت این گونه فن‌آوری‌ها را "پیچیدگی تعاملی" و "وابستگی شدید اجزاء" می‌داند. هرچند از زاویه این دیدگاه فن‌آوری به ابزار و ماشین آلات سازمانی محدود نبوده و رویه‌های مدیریتی، خط‌مشی‌ها و روش‌های عمل را هم در بر می‌گیرد. در کنار این عوامل طبیعتاً باید به مسائل ساختاری نیز اشاره کرد که حتی در بهترین حالت طراحی تکنولوژیک، به عنوان یک عامل بازدارنده می‌تواند زمینه ساز بروز بحران شود. حسب رویکرد تکنولوژیک-ساختاری؛ علت بروز بحران، فن‌آوری‌های پیچیده هستند که با عوامل مدیریتی، ساختاری و دیگر عوامل درونی و بیرونی سازمان بنحو غیر قابل درکی در تعامل به سر می‌برند. اقدامات پیشگیرانه در چنین شرایطی متکی به طراحی نظام ایمنی در سطح سازمان و روش‌های دیگر است. پی‌آمدها نیز به طور بالقوه می‌تواند گسترده باشند و حتی در نهایت عامل‌های پیدایش خود را از میان بردارند. مرحله نهایی اقداماتی است که برای بازیافت به اجرا گذاشته می‌شود.

روش‌شناسی پیرسون و کلیر (۱۹۹۸) برای جمع‌بندی نظراتشان و به ویژه با استناد به مثال‌ها و نمونه‌هایی که ارائه کرده‌اند بسیار نزدیک به روش‌شناسی مورد استفاده در مدیریت ریسک است. هرچند روش بوث (۱۹۹۳) نیز برای درک بحران و رفتار در مقابل آن چارچوبی را ارائه داده است که از جامعیت بیش‌تری

برخوردار است. او بر اساس زمینه‌های مختلف علمی که به بحث پیرامون بحران پرداخته اند، سه رویکرد روان شناختی، اقتصادی-سیاسی و جامعه شناختی را معرفی می کند.

دیدگاه روان شناختی ؛ فرد و عکس العمل وی را در برابر بحران مورد مطالعه قرار می دهد. کاپلان (Caplan, ۱۹۷۰) از کسانی است که با پیروی از این رویکرد مدل خود را از بحران بر اساس مطالعات تجربی و کلینیکی از افراد استوار کرده است. در مدل او چهار مرحله برای بحران پیش بینی شده است: مرحله اول، در معرض موقعیت‌های تهدید آمیز قرار گرفتن است که با افزایش استرس همراه می شود. در مرحله دوم، فشار شدیدی که متوجه فرد می شود کارکرد او را مختل می کند. سپس با دست یازیدن به راه حل‌های اصیل وارد مرحله ی سوم شده و در نهایت در نتیجه آشفستگی و اضطراب روانی، فرد کنترل خود را از دست می دهد. وی این نقطه را بحران می نامد.

در دیدگاه اقتصاد سیاسی، پژوهشگران برای شکل گیری بحران و نحوه اداره آن به دنبال محرک‌های اقتصادی- سیاسی هستند. اسلاتر (Slater, ۱۹۸۴) در زمره اقتصاد دانانی است که بر روی تحلیل اقتصادی سازمان تاکید ورزیده و سعی می کند مشخصه‌هایی از حضور بحران بالقوه در سازمان‌های بخش خصوصی را به دست دهد. از نظر او در مبحث بحران سازمانی باید به سه متغیر مهم توجه کرد. این‌ها عبارتند از متغیرهای محیطی و رقابتی، که شامل تغییرات ناگهانی در محیط سازمان‌ها می شوند. خصوصیات مدیریتی سازمان‌ها، که ناظر است بر اسلوب رهبری و شایستگی‌های مدیران سازمان و نهایتاً مؤلفه‌های سازمانی که اشاره به اندازه، ساختار، پایه منابع و رویدادهای برنامه‌ریزی و کنترل اتخاذ شده و غیره دارد. مدل او نیز از چهار مرحله تشکیل شده است که رسیدن به نقطه بحران مرحله آغازین آن به شمار می رود. در این نقطه، بحران و علامت‌های مربوط به آن با بی تفاوتی مواجه شده و نادیده گرفته می شوند و علت این امر را باید در نبود سیستم‌های کنترلی جستجو کرد. با آشکار شدن بحران که طلوعه مرحله دوم است، بحران توسط مدیریت توجیه شده و معمولاً به عوامل خارجی نسبت داده می شود. حرکت بعدی، اقداماتی است که به اجرا گذاشته می شوند. اقدامات در این مرحله معمولاً یا ناکافی اند یا ابتر، از این رو چاره ای جز فرا رسیدن مرحله چهارم که فروپاشی سازمان است باقی نمی ماند.

به نظر اسلاتر (۱۹۸۴) سازمان الزاماً نباید در مسیر فوق طی طریق کند. او یکی از استراتژی‌های جبران‌کننده وضعیت را دخالت عوامل برون سازمانی از قبیل بانک‌ها و موسسات سرمایه‌گذاری می‌داند که می‌تواند به بازیافت سازمان کمک کنند.

در طبقه بندی بوث (۱۹۹۳) نهایتاً رویکردی جامعه‌شناسانه به بحران نیز مطرح می‌شود. به طور کلی این دیدگاه به واکنش‌های اجتماعی و گروهی و سازمانی در مقابل بحران‌های زیست محیطی و و سایر بحران‌ها می‌پردازد و جامعه‌شناسان، نظریه پردازان آن هستند. مهم‌ترین تحقیقاتی که از این زاویه به عمل آمده است توسط پژوهشگران مرکز تحقیقات طبیعی در دانشگاه ایالتی اوهایو بوده است که اثر وقوع فاجعه بر گروه‌های متشکل را مورد مطالعه قرار می‌دهد.

تعریف بحران:

با توجه به مفاهیم و بحث‌های نظری ذکر شده مشاهده می‌شود که ارائه تعریف برای پدیده‌های واحد با عنوان بحران دشوار است. زیرا هم دیدگاه‌ها و برداشت‌های ذهنی و هم سطوح تجزیه و تحلیل متفاوتند. نکته آموزنده آن است که محدودکردن بحران به قالب‌های تنگ و متشکل از تعدادی مولفه‌ی محدود مانع از ایجاد چارچوب ذهنی مناسب برای اتخاذ تدابیر جامع است. با این حال گریزی نیست و به نظر می‌رسد که برای اتخاذ تدابیر امنیتی برای کسب آمادگی به منظور مقابله با بحرانها نیاز به تعریفی مشخص از بحران داریم. طبیعی است که تعریف مزبور حتی المقدور می‌باید مبتنی بر رویکردهای سه‌گانه ای باشد که در بالا گذشت. در زیر سه مورد از تعاریف به عمل آمده ارایه میشود.

"بحران سازمانی، موقعیتی است با احتمال وقوع کم و قدر اثرگذاری زیاد که از نظر ذینفعان اصلی تهدید کننده موجودیت سازمان است و از نظر ذهنیت شخصی تهدیدی مستقیم را متوجه ایشان می‌سازد. ابهام در روابط علت معمولی و نحوه حل مشکل موجب به وجود آمدن اختلال در ظرفیت روانی و درک مشترک و باورهای یگانه افراد می‌شود. در طی بحران نیز تصمیم‌گیری تحت فشار کوتاه بودن فرصت‌های زمانی و محدودیت‌های شناختی قرار می‌گیرد. (پیرسون و کلیر ۱۹۹۸: ۶۶)

در تعریف کوتاه و موجز ، پوجانت و میتراف (Pauehant & Mitroff, ۱۹۹۲) بحران را چنین تعریف می کنند:

"از هم گسیختگی که به صورت فیزیکی بر کل یک سیستم اثر می گذارد و مفروضات پایه ای ، احساس وجود ذهنی و محور حیاتی وجود آن را مورد تهدید قرار می دهد."

ایرادی که بر این تعریف وارد شده عبارت از آن است که صرفاً علایق تصمیم گیران سازمانی در مقابل بحران را منعکس می کند و به افراد و گروه های سازمانی و سایر ذینفعان نمی پردازد. با این استدلال ، تعریف زیر با هدف برطرف ساختن کمبودهای آن ارائه شده است:

"بحران موقعیتی است که افراد ، گروهها و سازمانها با آن مواجه گشته و با استفاده از رویه های مورد عمل معمول قادر به مقابله با آن نیستند. بروز استرس فراوان ناشی از تغییرات ناگهانی، در ذرات چنین موقعیت هایی نهفته است." (بوث ۱۹۹۳: ۸۶)

مدیریت بحران

آراء نظریه پردازان سازمانی در مورد واکنش موسسات در مقابل بحران متفاوت است. از نظر تامپسون (Thompson , ۱۹۶۷) سازمانها برای تطبیق با شرایط بحرانی به متمایز سازی ساختار خود می پردازند. در واقع استراتژی های انعطاف پذیری را برای مقابله با بحران اتخاذ می کنند. پژوهشگرانی مانند اسلاتر (۱۹۸۴) استراتژی "جمع و جور" کردن سازمان و خریدن فرصت برای باز سازی را پیشنهاد می دهند. صرف نظر از اینکه چگونه این واکنش ها را تفسیر و توجیه کنیم، تمامی آنها با دو هدف دفع بحران و یا در صورت بروز، اداره ی موثر آنها ارایه می شود حصول چنین اهدافی مستلزم آن است که مدیران ارشد سازمان مشارکت فعال و مستقیم در تدابیری که بدین منظور در قالب برنامه های مدیریت بحران اندیشیده می شوند داشته باشند. و این در حالی است که تحقیقات مایرز و هولوشا (Myers & Holusha) نشان می دهند اکثر مدیران اجرایی ارشد علاقه ای به فکر کردن درباره بحران ندارند. زیرا بحران را مترادف با مدیریت بد می دانند. از نظر ایشان بحران

ساختار سازمان را مورد حمله قرار داده، موجب تمرکز گرایی شده و جریان چرخش اطلاعات را در درون سازمان با اختلال روبه رو میکند.

برنامه ریزی برای دفع یا اداره ی بحران‌ها در سطوح بالا و حمایت مدیران ارشد سازمان از آن برنامه‌ها از آن رو ضروری است که مدیریت بحران را تبدیل به یک فرآیند و نظام فکری کند، فرآیندی که به طور مستقیم تصمیم‌ها و فعالیت‌ها را به جلوراند و از سوی دیگر ضرورت سازگاری بین نظام فکری مدیران ارشد با ارزش‌های حاکم و فرهنگ سازمان مورد تایید برخی از پژوهشگران است. از این منظر ادراک مدیران از ریسک و فرهنگ سازمانی که از آن تاثیر می پذیرد فضای پذیرش یا رد مدیریت بحران را فراهم می کند.

پاچانت و میتراف (۱۹۹۲) دو گروه از سازمان‌ها را مشخص می کنند. گروه اول آنهایی هستند که فرهنگ جبری و مشیت گرایی بر آنها حاکم است. این گروه نه تنها برنامه ای برای مقابله با بحران تدوین نمی کنند بلکه اعتقادی نیز به صرف وقت بابت آن ندارند، آنان سازمان دهی مناسب و کنترل مستمر را چاره درد می دانند. این گونه سازمانها معمولاً از ناحیه تکیه بر " انضباط سازمانی " آسیب پذیر می شوند. گروه دوم را سازمان تشکیل می دهند که پذیرای برنامه‌های مدیریت بحران هستند و این پذیرش از باورهای مدیران ارشد آنها سرچشمه می گیرد. لذا این پژوهشگران نیز نتیجه می گیرند که این ادراک مدیران ارشد است که باورهای فرهنگی سازمان را در مورد ارزش و نیاز به مدیریت بحران نقش می زند.

زمانی که یک بحران ناگهانی، بقای سازمان را مورد تهدید قرار می دهد، راه‌های زیادی در فراروی مدیران قرار نمی گیرد. با بروز بحران معمولاً ذینفعان با احساس در تنگنا قرار گرفتن، هریک سعی می کنند نتایج اقدامات را به سمت و سوی بازمانده منافع خود بکشانند. این امر قدرت تصمیم گیری مدیران را محدودتر می سازد. در هر حال مدیریت موثر بحران، مستلزم تلاش‌های هماهنگ شده، فراگیر و چند وظیفه ای است. چنین تلاشی می باید قبل از بروز بحران تدارک دیده شده باشد و مدت‌ها پس از تحت کنترل در آوردن آن نیز ادامه یابد.

میتراف و همکارانش (Mitroff, et.al, ۱۹۹۷) در مقاله خود مراحل تکوین بحران را به پنج دوره تحت عناوین تشخیص علائم، کسب آمادگی، فرو نشاندن، بازیابی و یادگیری تقسیم می کنند. مدیریت بحران کارآ و موثر می باید برای هریک از

مراحل فوق تمهیدات خاصی را در نظر بگیرد و به آماده سازی سازمان بپردازد. وانگذاشتن تشخیص علائم به شانس، ترویج فرهنگ سازمانی مناسب و تشکیل تیم مدیریت بحران، برنامه ریزی برای تدارک منابع مورد نیاز سازمان، تدوین برنامه های بازیافت سازمان و بالاخره ایجاد ظرفیت یادگیری سازمانی از آنچه که واقع شده است، کلیاتی از این تلاش ها به شمار می آیند.

علاوه بر نکات بالا حسب شناختی که از مفهوم بحران به دست آمده به عوامل انسانی هم باید توجه نمود. چگونگی تعامل مدیران و کارکنان با فن آوری مورد عمل سازمان، چگونگی تاثیر محدودیت های شناختی بر عکس العمل افراد در شرایط پر استرس و چگونگی اثرگذاری ساز و کارهای سازمانی بر واکنش های انفرادی افراد از اهم این موارد هستند.

اگر از لحاظ سازمانی، بروز بحران را محور قرار دهیم، در آن صورت اقداماتی را که می توان ذیل مدیریت بحران طبقه بندی کرد به دو دوره قبل از بحران و بعد از بحران تقسیم میشود. با انطباق این تقسیم بندی با مراحل ذکر شده برای تکوین بحران، استراتژی هایی که برای دوره ی بازیافت سازمان اندیشیده می شوند از اهمیت وافری برخوردارند.

در بیش تر موارد مربوط به بازیافت سازمان پس از بروز یک بحران جدی معمولاً دو گزینه در پیش روی مدیران و ذینفعان اصلی قرار می گیرد. اولین انتخاب در حوزه ی مدیریت داخلی و تشخیص این نکته است که باید در جهت حفظ سیستم موجود حرکت کرد و یا آن که صرفاً به حفظ ارزش ها و شایستگی های محوری موسسه پرداخت. دومین انتخاب یا سری انتخاب هایی که وجود دارد به محدوده های بیرونی سازمان باز می گردد. به عبارت دیگر این سوال مطرح می شود که محدوده قبلی را باید حفظ کرد یا آنکه میتوان رابطه سازمان با محیطش را مجدداً تعریف کرد. اگر نظر ویلیامسون (Williamson. ۱۹۹۰) را مبنی بر این کلیت سازمان و بنگاه گره گاه رشته قراردادهای مختلف است بپذیریم، در این صورت مدیران باید در مورد نحوه ی مذاکره در خصوص قراردادهای جدیدی که امکان بقای سازمان را فراهم خواهند آورد، آمادگی لازم را پیدا کنند.

طبیعی است که عوامل اقتصادی، مالی، تکنولوژیک و محیط اجتماعی بر انتخاب این گزینه ها تاثیر می گذارد. در هر حال برای تصمیم گیران امکان تلفیق شیوه های

مختلف که بسته به شرایط منظور را حاصل کنند نیز فراهم است. اسلاتر (۱۹۸۴) در بیان استراتژی‌های مربوط به دوران بازیافت که عمدتاً حاصل بحران‌های مالی هستند رهیافت‌های مختلفی را برای هر یک از دلایل افول سازمان معرفی می‌کند که کاهش دارایی استراتژی کاهش هزینه‌ها، رشد از طریق به تملک درآوردن، تمرکز بر بازار جدید و تغییر سازمانی از آن جمله‌اند. در مقابل این سوال که چگونه می‌باید سازمان‌های بحران زده را به نحوی بازیابی کرد که بیشترین ارزش افزوده را در اختیار قرار دهند، بوث (۱۹۹۳) استفاده از زنجیره‌ی ارزش پورتر (porter) را مورد توصیه اکید قرار می‌دهد. رویکرد پورتر به مزیت رقابتی از کانال زنجیره‌ی ارزش، این امکان را فراهم می‌آورد تا فعالیت‌هایی که موجب ایجاد ارزش افزوده می‌شوند شناسایی شوند.

بر اساس مفهوم زنجیره‌ی ارزش، هر سازمانی به فعالیت‌هایی که از لحاظ استراتژیک مرتبط به هم هستند تقسیم شده و بدین ترتیب رفتار و هزینه‌های آن قابل درک می‌شود. به علاوه زنجیره‌ی ارزش که متشکل از فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی است، معرفی سامانه‌ای (سیستمی) از حلقه اتصال فعالیت‌های سازمان است. این اتصالات رابطه‌ای هستند که مابین نحوه‌ی انجام یک فعالیت با هزینه و عملکرد فعالیت دیگر وجود دارد. چنین نگرشی به سازمان و مفاهیم استراتژیک مرتبط با آن در مرحله‌ی نخست این اجازه را می‌دهد که در صورت بروز بحران، میزان و چگونگی تاثیرپذیری هر حلقه‌ی زنجیر از حلقه‌های دیگر بررسی شود. دیگر آنکه در مورد طراحی رفتار سازمانی سازمان‌های بحران زده و میزان بهینه یکپارچه سازی و یا متمایز سازی آن در پس بروز بحران، چارچوب جامعی جود داشته باشد.

نتیجه گیری:

در این مقاله سعی شد تا نشان داده شود که سازمان‌ها با شرایط بحرانی متفاوتی مواجه می‌شوند و هر یک از انواع گوناگون بحران به نحوی متفاوت بر آنها اثر می‌گذارد. وجود تعامل پیچیده و وابستگی شدید ما بین اجزاء که از خصوصیت تکنولوژی‌های پر ریسک کنونی است به درجه‌های مختلف به گستردگی آثار مترتب بر بروز بحران‌ها اثر می‌گذارند. در چنین شرایطی ذینفعان سازمان هر یک تفسیر جداگانه‌ای از علت و ماهیت بحران به عمل آورده و از منظری متفاوت بدان نگاه می‌کنند.

کنن. در عین حال توضیح داده شد که علاوه بر مولفه‌های عینی که برای شرایط بحرانی بر شمرده می شود ، افرادی که در معرض یک واقعه بحران ساز قرار می گیرند نمادی ذهنی از آنرا نیز در ذهن شکل می دهند.

همان طور که آثار مترتب بر شرایط بحرانی فراگیر بوده و کلیت وجودی سازمان را مورد تهدید قرار می دهد، مدیریت بحران کارآ و موثر نیز به طریق اولی فراگیر بوده و تمامی سطوح سازمانی را شامل میشود. مدیریت بحران در صورتی قرین با موفقیت می شود که صرفاً در محدوده ی برنامه‌های عملیاتی و کوتاه مدت قرار نگرفته و سازمان در گسترده ای وسیع تر و افق‌هایی طولانی تر بدان بنگرد. این مقاله بر آن است که علیرغم طی نمودن مسیرهای تکاملی متفاوت ، مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران در سازمان‌ها از توان بالقوه ای برای هم افزایی برخوردارند. افزودن قابلیت‌های دفاعی-پیشگرانه مدیریت بحران به مدیریت استراتژیک که دارای سوگیری موقعیت یاب در بازار، و لذا تهاجمی است ، رهیافت جامع تری را به مدیریت استراتژیک سازمان می بخشد. بدین منظور نیاز به مدلی یکپارچه داریم که در قالب آن محدوده‌های مدیریت استراتژیک به پیش رانده میشود و در فرآیند حرکت آن فعالیت‌های مربوط به مدیریت بحران نهادینه گردد.

منابع و مأخذ :

۱. Booth, S. , A. , ۱۹۹۳. "Crises Management Stretegy". London, Routledge
۲. Capllan ,G., ۱۹۷۰. "The Theory and Practice Of Mental Health Consualtion". London , Tavistock Publication.
۳. Johnson, S. , and Svholes , K. , ۱۹۸۸. "Exploring Corporate Stretegy" . London. Prentice-Hall.
۴. Kouzmin. , A. , and Jarman, A., ۱۹۹۲ , "Creeping Crises, Environumetal Agenda and Expert Systems". Congress of the institute of Administrative Sciences, Vienna.
۵. Meyers, G., and Holusha, J., ۱۹۸۸, "Managing Crises". London, unwinn.
۶. Mitroff, I., Pearson, C., Misra, S., and Clair, J., ۱۹۹۷ "Managing The Unthinkable". Journal Of Organizational Dynamics , Autumn , S۱-G۴.
۷. Pauchant, T., and Mitroff, I., ۱۹۹۲ , "Transforming the Crises Prone Organization". San Francisco , Gossey-Bass.
۸. Pauchant , T., and Douvill, R., ۱۹۹۴. "A Study of ۲۴ Authors Publication". Industrial and Environment Crises Quartly , ۷: ۴۳-۶۱.
۹. Pearson, C.M , and Clair , J.A. , ۱۹۹۸ , "Reframing Crises Management". Academy of Management Review , ۲۳ : ۵۹-۷۶.
۱۰. Perrow , C. , ۱۹۸۴. "Normal Accidents: Living With High-Risk Technologies". New Yourk , Basic Books.
۱۱. Slatter , S., ۱۹۸۴, "Corporate Recovery". Harmondsworth, Penguin.
۱۲. Stacy, R., ۱۹۹۳. "Managing Chaos". London , Kogan Page.
۱۳. Weick , K. E. , ۱۹۸۸. "Enacted Sensemaking in Crises Situation". Journal of Management Studies ۲۵ : ۳۰۵-۳۱۷.
۱۴. Williamson, O., ۱۹۹۰. "The Firm as a Nexus if Treaties" . London , Sage.