

بحران و مدیریت بحران

(تحول، انتخاب و کنترل)

دکتر غلامحسن عبیری



بحران، یک نماد از تعارضات
انباشت شده است.

ما بحران را آنطور
می بینیم که
باورهای ما برای آن
بستر سازی
کرده اند.

مقدمه

واژه بحران (Crisis) به معنی نقطه حساس (Critical)، در قرن پانزدهم وارد حوزه تصمیم‌گیری شد. ریشه این واژه یونانی به صورت Krisis است. این واژه در حوزه‌های مختلف حقوقی و قانونگذاری، روانشناسی، زیست‌شناسی و تجارت بارهای مفهومی مختلفی به خود گرفته است، ترکیبات متداول از این واژه، در گفتمان اجتماعی مردم به صورت بحران اقتصادی، بحران مالی یا بحران انرژی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مفهوم بحران هویت (Identity) نیز در سال‌های بعد از جنگ جهانی دوم (۱۹۵۴) به ادبیات علوم سیاسی افزوده شد و در مواردی همچون بحران بوسنی و بحران موشکی کوبا به کار گرفته شد.

اما مدیریت بحران در عمل تلاش در جهت کاهش شکست فناوری از یکسو و توسعه نظام ارتباطی از سوی دیگر تلقی می‌شود (Barton-۲۰۰۱)^(۱). توانایی مدیران در رویارویی با بحران، مساله ریسک‌پذیری و ریسک‌گریزی را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. Clair و Pearson (۱۹۹۸)، تلاش منظم در جهت پرهیز از بحران‌های سازمانی را مدیریت بحران می‌نامند^(۲). مدیریت ابعاد بحران‌های سازمانی حوزه وسیعی از فعالیت‌ها مانند رشوه‌دادن، خرابکاری اطلاعاتی، مذاکرات پنهانی رایانه‌ای، اذیت و آزار جنسی، تحریم کالا، و تجاوز به حقوق مصرف‌کننده را شامل می‌شود. ده‌ها فعل منفی دیگر همچون شایعه‌سازی‌های ناروا و اخاذی نیز از دیگر بحران‌های سازمانی بشمار می‌آیند.

هدف این نوشتار، بررسی "چگونگی سازگاری با بحران‌های سازمانی در جوامع در حال توسعه" است، با این هدف که از دیدگاه مکاتب مختلف - نظریه‌ها - الگوهای مقابله با بحران را مورد بررسی قرار دهدیم.

مدیریت بحران

مطالعات Seeger و همکارانش (۱۹۹۸) نشان می‌دهد که سه عامل زیر فرایند مدیریت بحران را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند^(۳):

الف) تهدیدهای سازمانی.

ب) تغییرات و شگفتی‌های گسترده.

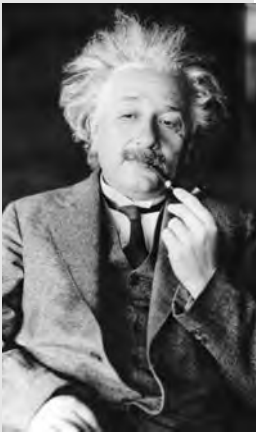
پ) نبود یا کوتاه‌بودن زمان تصمیم‌گیری.

Millar و Smith (۲۰۰۲) از زاویه دیگری به مساله نگاه می‌کنند و چهار نوع بحران را در سازمان‌ها از یکدیگر تفکیک می‌کنند^(۴):

۱) بحران‌های ناگهانی، مانند آتش‌سوزی، انفجار، اعتصاب و...

۲) بحران‌های پنهان (Smoldering) که در ابتدا ناچیز بشمار می‌آیند و عدم‌توجه به آنها مساله‌ساز می‌شود، مانند حملات تروریستی، رشوه‌دادن، مذاکرات پنهانی و...

۳) بحران‌های ناآشنا که اصطلاحاً (Bizarre) نامیده



اگر علم با رویکرد آلبرت آاینشتین
بخواهد مدیریت بحران را برعهده
گیرد، آنگاه سازگاری با بحران قدری
پرشش انگیز خواهد شد.

پست مدرن بر مبنای عوامل زیر پایه گذاری شده است:
۱) دیدگاه خنثا و بی تفاوت نمی تواند وجود داشته باشد.
۲) دانش در هر صورت در خدمت قدرت است.
۳) بهتر است به جای واقع نگری، با تفسیر کنار بیاییم.
۴) تفاوت در دیدگاهها است که به جهان جلوه ویژه ای
داده است.

درواقع، می توان اینطور تفسیر نمود که ساختار شکنی،
کثرت گرایی و پایه گذاری شک و تردید، مفاهیم کلیدی
هستند که گفتمان پست مدرن را به صورت الگویی
رهای بخش پیش روی انسان هزاره سوم قرار داده اند تا از
خودکامگی پرهیز نماید.

Walker (۱۹۹۳) و Weber (۱۹۹۵) از جمله دانشمندان علوم اجتماعی هستند که مبنای
پست مدرن را با چالش های آن مورد بررسی قرار داده اند.
هدف از طرح این دیدگاهها، بررسی بحرانها از
دیدگاههای مختلف نظری است (۱۵-۱۷).

طبیعت پوچ انگاری و تسلیم سرنوشت شدن از یکسو، و
پرهیز از داوری و تناقضها از سوی دیگر، باعث شده اند که
این جهان بینی با چالش روبرو گردد. با وجود این، هریک از
این دیدگاهها می توانند عامل ارزشمندی برای مدیریت یک
نوع بحران به حساب آیند. انتخاب نظریه به تحلیل موضوع
بحران و زاویه محدود عملکرد کنشگر مربوط می شود.

نواقعه گرایان (Neo-Realists) به رهبری Baldwin (۱۹۹۳)
"ساختار هرج و مرج طلب نظام بین المللی" را
موضوع کلیدی بحث قرار می دهند و بر پایه مفاهیمی چون
توازن قدرت، ثبات هژمونیک و اهداف نسبی، پایه های
نظری خود را طرح ریزی می کنند (۱۸).

مفروضات نواقعه گرایان بر اساس عقلانیت دولت ها و
کنشگران پایه گذاری شده است. این پیش فرض که
دولت ها بیشتر در جستجوی اهداف نسبی هستند تا مطلق،
می تواند محور مناسبی برای حرکت در جهت مهار بحران
باشد. توجه دارید که دامنه عملکرد عقلانی کنشگران در
این حوزه از طریق بستر فعالیت دولت، محدود می گردد.
بنابراین، کنشگران برای رویارویی با بحران، دامنه
گسترده ای از انتخاب ندارند. لذا اگر عقلانیت دولت
تضعیف گردد، فضای حرکت و ارزیابی مناسب نواقعه گرایان
با معضل جدی روبرو می شود.

در مقابل "سازه انگاری" با هدف گشودن راهی جدید
بین مکاتب فوق این فرض را پیش می کشد که باورهای ما
(Beliefs) نقشی تعیین کننده در ساخت واقعیت ما دارند.
بنابراین، ما بحرانها را آنطور می بینیم که باورهای ما برای
آن بستر سازی کرده اند. موضوع اصلی در نگرش
"سازه انگاری" عدم سازگاری بین ساختار نظام بین المللی و
رفتار دولتها است، اما مشکل این دیدگاه تلاش برای
سازگار کردن دو پدیده ناسازگار است. این بدان معنی است
که کنشگران سرانجام به یکی از دو دیدگاه عقل گرایی یا
پست مدرنیسم گرایش پیدا کرده، در تحلیل بحران

می شوند، مانند تجاوز به حقوق مصرف کننده، خرابکاری در
اطلاعات و...

۴) بحرانهای ادراکی که غالباً در طول زمان روی
می دهند و شامل روابط بین گروهها می شوند. در این نوع
بحرانها، نقطه چرخش (Turning Point) روشن نیست و به
صورت غیرمنتظره محیط اجتماعی را با تنش روبرو می کنند.
برنامه ریزی برای مدیریت بحران محدود به دو دامنه
واقع گرایی (Reality) و ادراک (Perception) است و
گرایشهای مختلف نیز شیوه برنامه ریزی را تغییر می دهند.
محدودیت های نظریه های ذیل ما را در حل
بحرانهای بزرگ با معضل روبرو می نمایند:

نظریه انتخاب عقلایی بر اساس اقتصاد نوکلاسیک،
منفعت طلبی را به عنوان محور بشمار می آورد و درک
محدودی از ذهنیت انسان را ملاک قرار می دهد.
Downs (۱۹۵۷) با تئوری اقتصادی دموکراسی و
Olson (۱۹۷۸) با منطق واکنش جمعی این نظریه را مورد
بحث و تفسیر قرار می دهند (۵ و ۶).

نظریه رفتار گرایی بر مبنای علیت و همبستگی حوزه
تصمیم گیری را مترادف قدرت سیاسی تعریف نموده، و
فرض را بر آن می گذارد که تحلیل بی طرفانه داده های خام
سیاسی امکان پذیر است. اما مشکل طرفداران این مکتب،
مساله تفکیک علیت از همبستگی است و از کنار
متغیرهای پنهان به سهولت عبور می کنند. در عمل برداشت
این دیدگاه از سیاست و قدرت محدود است؛ این مساله را
در بخش های دیگر این نوشتار مورد توجه قرار خواهیم داد.
Dahl (۱۹۶۱)، Gurr (۱۹۷۰) و Gary King (۱۹۹۴) این
دیدگاه را به تحلیل در آورده اند (۷-۹).

نهادگرایان با بهادادن به نهادها، رفتار کنشگران را
همواره تابعی از منفعت طلبی نمی دانند و با رویکرد توالی
رویدادها، عادات فرهنگی را در رفتار کنشگران عادی
دانسته، اصلاحات را دشوار می یابند. North (۱۹۹۰)،
Steinmo (۱۹۹۲) و March (۱۹۸۹) از جمله دانشمندیانی
هستند که این نگرش را مورد ارزیابی قرار داده اند (۱۰-۱۲).

نولیبرالها هم با بهره برداری از متغیرهای اقتصادی در
روابط بین الملل، حل مسایل را مورد توجه قرار می دهند و
مشروعیت بیش از حدی را برای "وضع بحران موجود" قابل
می شوند. بدون تردید اغراق درباره نقش نهادهای
بین المللی در جهت حل مسایل بحران، محدودیت
انکارناپذیری است که لیبرالهای جدید با آن روبرو هستند.
Keohane و Nye (۱۹۹۳)، از زاویه های مختلفی تعارضات
بین المللی را مورد بررسی قرار داده اند، ولی این دیدگاهها
عملاً نتوانسته اند ما را در حل بحران یاری دهند (۱۳ و ۱۴).

نگاه پست مدرن

تردید در مفروضات مدرنیسم بر مبنای اصلاحات
اساسی و سازگاری با فناوریها، جایگاه مهمی را برای
رهای از قدرت تعیین کرده و مفروضات اساسی نگاه

**برنامه ریزی برای
مدیریت بحران،
محدود به دو دامنه
واقع گرایی و ادراک
است و گرایش های
مختلف نیز شیوه
برنامه ریزی را
تغییر می دهند.**



تجربه فیلیپین، نمونه‌ای است از بحران‌های چند وجهی.

به گونه‌ای متفاوت عمل می‌کند. Onuf (۱۹۸۹) و Wendt (۱۹۹۹) از جمله دانشمندان روابط بین‌الملل هستند که این حوزه را مورد توجه قرار داده‌اند (۲۰ و ۱۹).

تجربه فیلیپین نمونه‌ای از انواع بحران‌های مالی، تجاری، فقر، سرمایه‌گذاری، و روابط بین‌الملل است و هیچیک از آموزه‌های نظری فوق نتوانسته‌اند زمینه خروج از بحران را برای این کشور فراهم نمایند. مطالعات Reyes (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که آثار فقر طی سال‌های ۱۹۸۵ تا ۲۰۰۰ در این کشور نسبتاً ثابت مانده است. شکی نیست که بحران آموزش عمومی در فیلیپین مانند سایر کشورهای در حال توسعه هنوز برطرف نشده است (۲۱).

کدام انتخاب؟

بحران را باید به‌عنوان یک حقیقت (Truth) در سازمان یا جامعه بشمار آوریم، اما در عین حال، ارزیابی آن مستلزم انتخاب یک الگوی مشخص در شرایطی است که ساختار اقتصادی از یک فضای اقتصادی صنعتی به خدماتی در حال تغییر است.

الف) از دیدگاه پست‌مدرن، حقیقت ساخته و پرداخته باورهای اجتماعی است. بنابراین، می‌توان نرخ بیکاری دورقمی را نیز طبیعی ارزیابی کرد و مشکل بیکاری را در اولویت قرار نداد.

ب) از منظر عقلانیت - علمی - حقیقت را باید بر مبنای روش‌شناسی ارزیابی کرد. بنابراین، دیدگاه‌های علمی موجود در سازمان‌های بین‌المللی - برای مثال، شاخص توسعه انسانی (HDI) - می‌توانند برای برخی جوامع ارزیابی متفاوتی داشته باشند. مسایل حقوق بشر در این ارزیابی بر مبنای شاخص‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. پ) از منظر سنت‌گرایی اجتماعی، حقیقت، همانا میراث تمدن تاریخی ملت‌ها است. بنابراین، استبداد می‌تواند به‌عنوان پایه توسعه در کشورهای استبدادگرا قلمداد شود.

ت) نگرش رومانیتیک جدید، حقیقت را بر مبنای هماهنگ‌بودن (Harmony) با طبیعت ارزیابی می‌کند. در برخی جوامع، رشوه‌دادن همگانی شده است؛ بنابراین، دیگر یک بحران بشمار نمی‌رود. همجنس‌گرایی (Homosexuality) نمونه دیگری از این نگرش است که با ساختار نظام شکل می‌گیرد.

ث) بررسی دقیق (Scrutiny) مسایل عمومی برنامه‌ریزی برای بحران را هدف قرار می‌دهد. این بررسی زمانی دقیق خواهد بود که ما شیوه برخورد با مساله را شناسایی کرده باشیم. در غیر این صورت، همانطور که Locke (۱۷۰۴-۱۶۳۲) اشعار می‌دارد، هیچکس نمی‌تواند در این دنیا، از تجربه‌اش فراتر رود و اصالت تجربه معیار ارزیابی قرار می‌گیرد. توجه خواهیم نمود که Locke با نظریه شناخت، حد و مرز فهم انسان را محدود ارزیابی کرده است و از این رو، اعتقاد به "تساهل و مدارا" محور قرار می‌گیرد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که:

الف) بحران، یک نماد از تعارضات انباشت شده است. ب) گفتمان ما می‌تواند به فرایند حل بحران کمک کند.

پ) بحران، مفهومی در حال تغییر نسبت به زمان و مکان است.

همین مساله باعث می‌شود که بحران تروریسم در شرق و غرب با دو مفهوم متعارض عرضه شود و هدف رسانه‌های غرب و شرق در این رابطه، همانا مشروعیت‌دادن به دیدگاهی است که منافع خودشان را تامین می‌کند. همین مساله باعث می‌شود که بحران روابط ایران و آمریکا نتواند پاسخی ساده را به همراه داشته باشد.

Alam (۲۰۰۷) این نظریه را که اسلام سیاسی با مدرنیته نمی‌تواند سازگار باشد از یکسو، و دیدگاه Huntington را با این پیش‌فرض که اسلام اساساً نمی‌تواند با ارزش‌های نظام غرب همسو باشد، از طرف دیگر، مردود می‌شمارد و معتقد است که جوامع اسلامی کاملاً متفاوت هستند و بر موازنه بیشتر سیاست‌های خارجی تأکید می‌ورزند (۲۲).

این ارزیابی‌ها برای حل بحران به ما کمک می‌کنند تا نگاه متفاوتی به پدیده‌ها داشته باشیم و از یکسونگری پرهیز کنیم. در این شرایط است که تحریم اقتصادی می‌تواند نقطه‌عطفی در امر سازندگی بشمار آید، مشروط بر آنکه فرایند رویارویی با بحران را کاملاً شناسایی کرده باشیم.

سازگاری با بحران

ویژگی‌های مختلف نهفته در پدیده‌های بحران‌برانگیز، باعث شده‌اند که آموزه‌های تجربی گسترده‌تری برای حل بحران، رویارویی با بحران و سرانجام سازگاری با بحران پیش روی ما قرار گیرند. تجربه یک شرکت سازنده خمیردندان در دهه ۱۹۷۰ در ایالات متحده نشان می‌دهد که در اثر یک بی‌احتیاطی،



سیتیا وبر، از جمله دانشمندانی است که مبنای پست مدرن را با چالش‌های آن مورد بررسی قرار داده است.

انفعال و بوچ‌گرایی؛ و دوم، تلاش در جهت مقابله و پیوستن به سازمان‌های غیررسمی و مجهز شدن به ابزار شایعه‌سازی و سوءاستفاده از اطلاعات رسمی سازمان.

بنابراین، ملاحظه می‌کنید که بحران‌های موجود در فضای سازمان، شباهت گسترده‌ای به بحران‌های کلان اقتصادی دارند. برای نمونه، معضل کمبود نقدینگی در بنگاه‌های اقتصادی، شباهت زیادی با منفی بودن تراز تجاری در سطح ملی دارد. در سایر موارد نیز نمونه‌های زیادتری را می‌توان نام برد.

لازم به یادآوری است که پوپر برای رویارویی با بحران‌ها، بر این باور است که در جوامع آزاد، زندگی سراسر حل مساله است.

تنش‌های سازمانی

واکنش‌های سازمانی نامطلوب در یک ساختار مدیریت‌شده، پدیده‌ای است که در اثر عدم رعایت "اصل توازن" و "اصل استمرار" به وجود می‌آید. به طور نمونه، عدم تعادل بین دستمزد و بهره‌وری، به تدریج باعث بروز نارسایی در مفهوم مسوولیت‌پذیری می‌شود و این معضل به تدریج و به طور غیرمستقیم مشروعیت اصل تقسیم کار سازمانی را با تردید روبرو می‌سازد و زمینه هرگونه تنش را به وجود می‌آورد و این تنش‌ها نیز در اثر انباشت (Accumulation) زمینه بحران‌سازی را تشدید می‌کنند. در این شرایط، برقراری کنترل برای حفظ ثبات مدیریتی ضرورت می‌یابد و محیط نوآوری و خلاقیت محدود یا مسدود می‌شود. این کنش سپس تأخیر در فناوری را به دنبال می‌آورد و زمینه ضرر و زیان سازمان را مهیا می‌سازد.

بنابراین، عدم توجه به دستمزدها، در درازمدت عناصر متعددی را برای حرکت به سوی بحران فعال می‌سازد. وجود این نارسایی‌ها در گروه کشورهای با درآمد سرانه پایین، ممکن است به سازگاری با بحران منجر شود و در گروه کشورهای با درآمد سرانه متوسط، هزینه انتقال فناوری‌ها را چندین برابر کند. لازم به ذکر است که در گروه کشورهای با درآمد سرانه بالا، این نارسایی کمتر دیده می‌شود.

یکی از راه‌های گریز از بحران، ادغام شرکت‌ها و جذب سرمایه‌گذاری خارجی است. تحریم اقتصادی و بسته‌بودن نظام اقتصادی، از عوامل مهمی بشمار می‌روند که

انبار اصلی مواد اولیه این کارخانه دچار حریق می‌شود و وقتی که موضوع را به مدیرعامل اطلاع می‌دهند، واکنش این مدیر به سه مرحله خلاصه می‌شود:

دستور اول: اعلام کاهش قیمت چند درصدی خمیردندان از طریق تبلیغات روزانه شرکت.

دستور دوم: تقاضای خرید مواد اولیه در ابعاد وسیع به علت کاهش قیمت محصول.

دستور سوم: اطلاع‌دادن به آتش‌نشانی برای مهار آتش در محیط انبار.

بررسی این واکنش، از نخستین آموزه‌های رشته مدیریت و اقتصاد است و نشان می‌دهد که چگونه با یک بحران می‌بایست روبرو شویم.

آن دسته از جوامع که نفس "بحران‌سازی" را به طور عادی در دستور کار خود دارند و به طور منظم با جنگ‌های برون‌مرزی یا اغتشاش‌های درونی روبرو هستند، شکلی از سازگاری و کنار آمدن با بحران را در آموزه‌های تجربی خود ثبت کرده‌اند. این سازگاری، باورهای فرهنگی محیط را استحکام بخشیده و جوهره نظام اجتماعی. اقتصادی را مقاوم ساخته است. تجربه طولانی‌ترین جنگ قرن بیستم، یعنی جنگ ایران و عراق، نمونه‌ای از این الگوی "رویارویی با بحران" است.

فرهنگ اجتماعی هم به طور مستقیم و غیرمستقیم بر فرهنگ سازمانی تأثیر می‌گذارد، به ویژه آنکه اندیشه بومی کردن موضوعات نیز خود، اولویت خاصی را در راهبردهای توسعه ایجاد کرده است.

اگر علم با رویکرد آلبرت اینشتین (۱۹۵۵-۱۸۷۹) با هدف "پالایش و تصفیه تفکرات عادی و روزمره" بخواهد مدیریت بحران را برعهده گیرد، آنگاه سازگاری با بحران قدری پرسش‌برانگیز خواهد شد. در این شرایط، نگاه کارل پوپر (۱۹۹۴-۱۹۰۲) به جهت‌گیری علم به شکلی که بتواند به طور منظم خطاهای ما را نقد و بررسی کند، این هوشمندی را فراهم می‌سازد که برای رویارویی با بحران، داشتن یک اساسنامه (Protocol) الزامی است و اصلاحات در اساسنامه بر مبنای تغییرات و تحولات امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. از این رو، می‌توان دریافت که به طور طبیعی ما با دو نوع بحران روبرو هستیم:

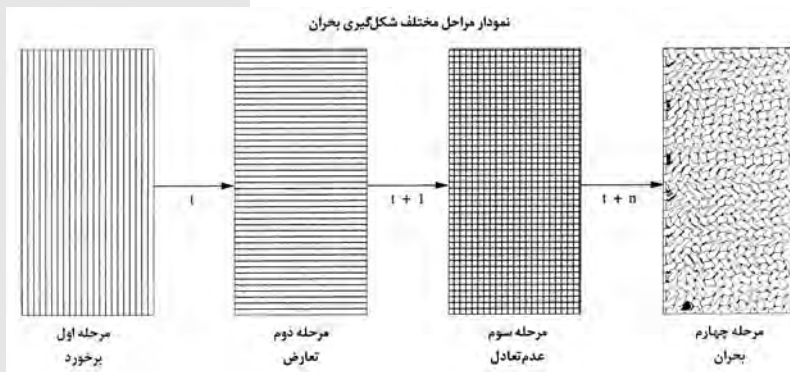
(۱) بحران‌هایی که به تدریج با محیط سازگار می‌شوند.
(۲) بحران‌هایی که سازگار شدن آنها با محیط پرمخاطره است.

برای مثال، بیکاری، دو کنش مختلف را برمی‌انگیزد: در یک فضا، شخص بیکار با محیط سازگار می‌شود و به تدریج انگیزه‌های خود را برای کارایی از دست می‌دهد؛ شکل دیگر واکنش نیز ادامه تلاش برای کارایی است و عدم موفقیت در اشتغال، فرد را به سمت ناهنجاری‌های رفتاری و کنش‌های نامناسب هدایت کرده، زمینه پیوستن به گروه‌های خرابکار را فراهم می‌آورد.

همین پدیده در شرایط ترور شخصیت در داخل سازمان نیز دو کنش مختلف را به دنبال دارد: اول، کناره‌گیری و

بحران تروریسم در شرق و غرب با دو مفهوم متعارض عرضه شود و هدف رسانه‌های غرب و شرق در این رابطه، همانا مشروعیت دادن به دیدگاهی است که منافع خودشان را تأمین می‌کند.





بحران‌های سازمانی را افزایش می‌دهند. البته موارد خاصی نیز وجود دارند که تحریم، اثرات منفی بر ساختار نمی‌گذارد، اما ناگزیر افزایش بار هزینه را باید متقبل شد.

در شرایط هزاره سوم و در محیط اقتصاد خدماتی (Services Economy) که پدیده رقابت‌پذیری و ریسک‌پذیری به امری کلیدی‌تر تبدیل شده است اقدام به کنترل بحران از طریق مدیریت نوآوری اجتناب‌ناپذیر است. این راهکار در بیشتر بنگاه‌های اقتصادی که هدایت فناوری را در نظام سیاسی - اقتصادی برعهده دارند، گامی بزرگ و درخور توجه است.

مطالعات Barton (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که ۱۴۰۰ حادثه طبیعی در محیط اجتماعی روی می‌دهد که هریک از آنها می‌تواند برای سازمان تنش‌ساز باشد. برای مثال، وضعیت و کیفیت هوا می‌تواند بک منبع ایجاد بحران باشد. ارتباطات مؤثر (Effective) از جمله راهکارهای مدیریتی است که در مهار بحران مدیریت بسیار تأثیرگذار است. بدیهی است که جستجوی پرسش مناسب برای کارکنانی که در برابر بحران قرار گرفته‌اند، بسیار حساس و قابل توجه است. بنابراین، آماده‌کردن مدیران برای رویارویی با بحران بسیار اهمیت دارد.

دیدگاه‌های عمومی (Public Opinion) نیز در شکل‌دهی اندیشه نیروی انسانی جایگاه ویژه‌ای دارند و نمی‌توان نسبت به آنها بی‌تفاوت بود. این، بدان معنی است که واکنش نسبت به تنش‌های سازمانی از یک محیط اجتماعی به محیطی دیگر در حال تغییر است و این واقعیت را باید با کسب تجربه و دانش عمومی از محیط به‌دست آورد. این امر باعث می‌شود که برای مقابله با بحران، از مدیران میانسال بهره گرفته شود.

در مواردی نیز دیده می‌شود که خبرهای منتشره در مطبوعات و رسانه‌ها، به‌عنوان نقطه قوتی برای سازگار نمودن بحران با کنش‌های اجتماعی به‌کار گرفته شده‌اند. پس از این موضوع هم می‌توان استفاده نمود و تنش‌های سازمانی را تغییر جهت داد.

بازکردن فضای سازمانی نیز نوعی آزادسازی بشمار می‌رود که در مدیریت بحران، نقطه قوت قابل‌توجهی است. در واقع، آزادسازی نقش "یکپارچه‌سازی" را در فرایند تنش‌های سازمان، برعهده خواهد گرفت. فرهنگ سازمانی در این شرایط بسیار مهم است و باید در جهت غنی‌سازی آن کوشش نمود.

الگوی ساده

اگر از مبانی نظری فوق به‌درستی استفاده کنیم و این پیش‌فرض را بپذیریم که انسان دارای ماهیت پیچیده‌ای است، آنگاه می‌توانیم مدل زیر را برای فرایند بحران ترسیم کنیم. در این مدل، چهار مرحله برای رویارویی با بحران در نظر گرفته شده است. این مراحل عبارتند از:

۱) مرحله اول، برخورد (Cross).

۲) مرحله دوم، تعارض (Conflict).

۳) مرحله سوم، عدم تعادل (Disequilibrium).

۴) مرحله چهارم، بحران (Crisis).

توجه داشته باشید که در نگاه اول، هریک از مراحل به نوعی بحران تلقی می‌شوند، اما در اساس در هر مرحله ما یک گام به سوی "بحران" نزدیک‌تر می‌شویم.

در مرحله برخورد، ایده‌های نو، زمینه تغییر و تحول را ایجاد می‌کند، اما تمامی ارکان سازمان یا جامعه نمی‌توانند این ایده را به طور کامل در رفتارها و سیاستگذاری اعمال کنند.

در مرحله دوم، آن گروه که در مرحله اول نتوانسته است "تغییر" را بپذیرد، در این مرحله به مقاومت می‌پردازد و عدم‌آمادگی خود را به صورت‌های مختلف ناسازگاری نشان می‌دهد - یادآور می‌شویم که هریک از این مراحل زمان‌بری (Time Consumption) خود را دارند - این تعارض، ساختارهای ارتباطی را تغییر می‌دهد و گروه‌های ویژه‌های را برای به‌نمایش گذاشتن "عدم‌مقبولیت" یا "ناسالم‌بودن تغییر" بسیج می‌نماید. این نارسایی در داخل سازمان‌ها به سهولت و در جامعه با قدری دقت و کنجکاوای بیشتر، قابل‌رویت است.

در مرحله سوم، رویارویی با عدم‌تعادل به صورت نامتوازن بودن عرضه و تقاضا یا اختیارات و مسوولیت‌ها یا شکاف امکانات بالقوه و بالفعل ظاهر می‌شود. برای درک بهتر این فرایند در داخل سازمان‌ها، برگزاری جلسات برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، انتخاب پیشنهادها، عزل و نصب و ارتقای کارکنان و یا برقراری ارتباط با سایر سازمان‌ها توصیه می‌شود. اگر جلسات تشریفاتی نباشند، یعنی از قبل عمل تصمیم‌گیری صورت نگرفته باشد و جلسات با هدف پوشش‌دهی به انجام مصوبات و با تعهد از سوی شرکت‌کنندگان همراه باشند، آنگاه ملاحظه می‌کنید که چگونه امکان رویارویی با عدم‌تعادل فراهم می‌شود. در جامعه این واکنش نامحسوس است، اما در درازمدت عدم‌تعادل‌ها کاملاً قابل رویت خواهند شد. مهاجرت، جابجایی، درگیری‌های اجتماعی و قانون‌شکنی در این مرحله نمود بهتری دارند.

در مرحله نهایی، بحران با تنش، تهدید، اعتصاب و اعتراض همراه است. درجه تنش، به‌میزان تغییر در مرحله اول و دامنه آن نیز به شیوه رویارویی با تغییر ارتباط دارد. نوع بحران با ساختار جامعه و فرهنگ سازمانی در این مرحله ارتباط عمیقی دارد. جوامع سنتی، مدرن و پست‌مدرن، کنش‌های متفاوتی دارند و الگوی تعامل در

هانتینگتون معتقد است که اسلام اساساً نمی‌تواند با ارزش‌های نظام غرب همسو باشد.





داگلاس نورث، یکی از دانشمندان نهادگراست.

این راستا متفاوت است. فرهنگ سازمانی تحت تأثیر ساختار جامعه و نوع سازمان - تولیدی یا خدماتی - قرار گرفته و کوچک و بزرگ بودن ابعاد سازمان، حالت‌های متفاوتی را به دنبال خواهد داشت. نمودار ارائه شده در این مقاله، این مراحل را به صورت شماتیک و ساده نشان می‌دهد.

سطح چهارم) جلوگیری و واکنش. سطح پنجم) آموزش کارکنان، کارشناسان و مدیران. سطح ششم) انتخاب رهبران برای اداره سازمان. سطح هفتم) شکل‌گیری پروتکل یا اساسنامه برای روبرویی با بحران. این برنامه در بحران قتل عام دبیرستان Columbine و تیراندازی در محوطه دانشگاه Virginia Tech مورد استفاده قرار گرفت. این برنامه برای مقابله با بمب‌گذاری، حوادث ناگوار طبیعی، استفاده نامناسب از کودکان، خودکشی، استفاده از داروهای مخدر و فعالیت‌های ناهنجار جوانان سرکش (Gang) می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. اما منطقی‌ترین شکل کنترل بحران، داشتن برنامه از مرحله اول شکل‌گیری است. وجود آزادی عمل و حق برخورداری از گفتمان آزاد - دموکراسی - و تحمل نقد و بررسی و توجه بیشتر به کار کارشناسی در مرحله اول و دوم نیز بخش قابل‌توجهی از عوامل بحران‌ساز را در همان مراحل آغازین اصلاح نموده، زمینه بهره‌برداری از مدل مرحله رشد (Kuratko - ۲۰۰۴) را فراهم می‌سازد. این مدل بر ایجاد پایداری (Stabilisation) به‌عنوان مقدمه‌ای برای نوآوری تأکید می‌ورزد^(۲۳).

این راستا متفاوت است. فرهنگ سازمانی تحت تأثیر ساختار جامعه و نوع سازمان - تولیدی یا خدماتی - قرار گرفته و کوچک و بزرگ بودن ابعاد سازمان، حالت‌های متفاوتی را به دنبال خواهد داشت. نمودار ارائه شده در این مقاله، این مراحل را به صورت شماتیک و ساده نشان می‌دهد.

کنترل بحران

برای جلوگیری از بحران، رویه‌های مختلفی وجود دارند. در برخی از موارد، سازمان‌ها یا نظام‌های اجتماعی، مراحل اولیه قبل از بحران را نادیده می‌انگارند و در مرحله نهایی شکل‌گیری بحران، با ایجاد کمیته‌های بحران و آموزش‌های مختلف، بحران را تحت کنترل درمی‌آورند. به‌هرحال، مراحل اصلی پیشگیری از بحران در هفت مرحله زیر قابل طبقه‌بندی است. این طبقه‌بندی در حال حاضر در ایالات متحده آمریکا مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد و برنامه اصلی مهار بحران به صورت زیر می‌باشد: سطح اول) تشکیل تیم‌های مقابله با بحران. سطح دوم) آموزش بحران‌های طبقه‌بندی شده دستگاه‌ها. سطح سوم) چگونگی ارتباط و مذاکره در طی زمان بحران.

منابع

- 1) Barton, Laurence / 2001 / "Crisis in Organizations" / PP.304 / South-Western Publication / Cincinnati.
- 2) Pearson C.M. & Clair J.A. / 1998 / "Reframing Crisis Management"/ Academy of Management Review / 23,59-76.
- 3) Seeger, Sellnow ; Ulmer / 1998 / "Communication, Organization & Crisis" / Communication Yearbook / 21,231-275.
- 4) Smith,L. & Millar,D. / 2002 / "Crisis Management & Communication" / San Francisco, CA, IABC.
- 5) Down's, Anthony / 1957 / "Economic Theory of Democracy".
- 6) Olson, Mancur / 1978 / "The Logic of Collective Action".
- 7) Dahl,Robert A. / 1961 / "Who Governs?".
- 8) Gurr,Ted / 1970/"Why Men Rebel?".
- 9) King, Gary,.../1994 / "Designing Social Inquiry".
- 10) North, Douglass C. / 1990 / "Institutions, Institutional Change & Economic Performance".
- 11) Steinmo, Sven &... / 1992 / "Structuring Politics".

- 12) March, James G. &.../ 1989 / "Rediscovering Institutions".
- 13) Keohane, Robert O. &... / "Power & Interdependence".
- 14) Nye, Joseph,S./1993/ "Understanding International Conflicts".
- 15) Campbell, David / 1992 / "Writing Security".
- 16) Walker, R.J./1993/"Inside-Outside".
- 17) Weber, Cynthia/1995/"Simulating Sovereignty".
- 18) Baldwin / 1993 / "Neo-Realism &..."/ Columbia Unive. Pub.
- 19) Onuf, Nicholas/1989/ "A World of Our Making".
- 20) Wendt, A. / 1999 / "Social Theory of International Politics".
- 21) Reyes,.../ 2002a / "Philippine-NSO".
- 22) Alam, S.M./2007/"Challenging the New Orientalism: Dissent Essays on the War Against Islam".
- 23) Kuratko,D.F. &... / 2004 / "Entrepreneurship, Theory, Process & Practice" / Stanford.

Further Readings

- 1) Borodzic, E.P./2005/"Risk, Crisis & Security Management" / John Wileys / Chichester.
- 2) Lebow, R.N./1981/"Between Peace and War: The Nature of International Crisis" / Hopkins University Press.
- 3) Barton,L. / 2007 / "Crisis Leadership Now: A Real World Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage & Scandal" / New York: McGraw-Hill.
- 4) Dezenhall, E. &... / 2007 / "Damage Control: Why Everything You Know About Crisis Management is Wrong"/ Portfolio Hardca.