



مقاله این بخش:

از مدیریت بحران تا رهبری بحران

اجرای کارت امتیاز متوازن

معیارهای جدید برای عملکرد بهره‌وری در یک دنیای الکترونیکی

تعیین اهداف اثر بخش

چک لیست مدیریت، مجموعه‌ای جامع از پاسخ‌های کاربردی به چالش‌های روزمره کسب و کار است. هر چک لیست، شامل تفکرات رایج و بهترین روی آوردهای مدیریتی است. چک لیست مدیریت، برگرفته از انستیتو مدیریت چارترد (یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های مدیریتی اروپا) است و هدف از آن، پاسخ‌دادن به پرسش‌هایی است که شما به طور روزانه در کار با آنها روبرو هستید. این گونه چک لیست‌ها، مسیرهایی گام به گام در نیل به موفقیت هستند و موضوعاتی همچون ارزشیابی عملکرد تا پردازش شکایات مشتریان را در بر می‌گیرند. هر چک لیست شامل مجموعه‌ای از نظرات اندیشمندان بایدها و نبایدها، امتیازها و عیب‌هایی است که خمیرمایه اصلی این نوشته‌ها بوده‌اند.

از مدیریت بحران تا رهبری بحران

گروه مترجمان میثاق مدیران
info@MisaqModiran.com



مناسب به بحرانی که با آن مواجه می‌شود، پاسخ دهد. از جمله اقدامات مهمی که اکنون می‌توان اتخاذ کرد، پیش‌بینی گسترده‌ترین طیف ممکن از بحران‌های بالقوه است. اگر تمرکز شما بر موضوعات محدود باشد، نمی‌توانید به بحران‌هایی که رخ می‌دهند به شکلی مناسب واکنش نشان دهید. بدین ترتیب، بحران‌ها بر شما چیره می‌شوند. اگر آمادگی نداشته باشید تا به بحرانی پیش از رخ دادن آن بپردازید، قادر نخواهید بود به شکلی اثربخش به این بحران وقتی که فرا رسید، واکنش نشان دهید.

حدود ۲۰ سال پیش، تیلنول^۱ رشته‌ای به نام مدیریت بحران^۲ را معرفی کرد. اگرچه از آن زمان به بعد درس‌های فراوانی فرا گرفته شده‌اند اما بسیاری از سازمان‌ها هنوز هم فاقد برنامه‌های پیش‌نگرانه رهبری بحران هستند. مادامی که وضعیت سازمان‌ها چنین باشد، مستعد بروز بحران خواهند بود و همواره باید انتظار افزایش سریع تعداد بحران‌هایش را داشته باشند.

چرا هر سازمانی نیازمند یک پورتفوی بحران است تحقیقات حکایت از آن دارند که بحران‌ها در طبقه‌بندی‌ها یا خانواده‌های مشخصی رخ می‌دهند (به جدول زیر توجه نمایید). در هر خانواده، بحران‌هایی قرار می‌گیرند که شباهت‌های زیادی با یکدیگر دارند. از سوی دیگر، تفاوت‌های مهمی میان این طبقه‌بندی‌ها به چشم می‌خورند.

این جدول که در سال ۱۹۹۲ توسط پاچانت و میتروود^۴ ترسیم شده، می‌تواند درس‌هایی کلیدی را در مورد آمادگی سازمان‌ها در برابر بحران‌ها به ما بیاموزد.

درس ۱. آمادگی داشته باشید تا از هر خانواده با یک بحران مواجه شوید.

تحقیق نشان می‌دهد که چگونه بهترین سازمان‌ها خود را برای مواجهه با بحران‌های مهم آماده می‌کنند. اکثر سازمان‌ها تنها یک یاد و خانواده را مد نظر قرار می‌دهند مانند بلا پای طبیعی همچون

مقدمه

برای پرداختن به بحرانی که سازمان‌های امروزی با آنها دست‌به‌گریبان هستند، دیگر مدیریت بحران کافی نیست. تفاوت میان مدیریت بحران و رهبری بحران^۳ یک تفاوت مستقیم است: مدیریت بحران عمدتاً واکنشی است که به یک بحران پس از وقوع آن پاسخ می‌دهد. برعکس، رهبری بحران پیش‌گیرانه است و به دنبال طرحی دقیق پیش از بروز و رخ دادن بحران است. مدیریت بحران، بحران‌ها را به صورت انفرادی و مجزا مد نظر قرار می‌دهد اما رهبری بحران تصویری بزرگ را از تمامی بحران‌ها ترسیم می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه بحران‌ها می‌توانند در تعامل با یکدیگر باشند.

اگر سازمان شما فاقد رهبری بحران باشد، نمی‌تواند به شکلی

- 1-Tylenol
- 2-crisis management
- 3-crisis leadership
- 4-Pauchant and Mitrodd

انواع / ریسک‌های بحران‌های مهم

اقتصادی	اطلاعاتی	فیزیکی (از دست دادن امکان کلیدی)	منابع انسانی	حیثیتی	معضلات روانی	بلاای طبیعی
اعتصاب‌های کارگری	از دست دادن دارایی و اطلاعات محرمانه	از دست دادن تجهیزات، امکانات و مواد کلیدی	از دست دادن مدیران کلیدی	رواج دروغ	خرابکاری نعمدی محصولات	زمین لرزه
ناآرامی‌های کارگری	اطلاعات کذب	نابودی امکانات و تجهیزات کلیدی	از دست دادن کارکنان کلیدی	تمارض	آدم‌ربایی	آتش‌سوزی
کمبود نیروی کار	سوءاستفاده از سوابق رایانه‌ای	از دست دادن تأسیسات کلیدی	افزایش غیبت از کار	شایعات	گروگان‌گیری	سبلا ب
کاهش شدید قیمت سهام و نوسانات قیمت	از دست دادن اطلاعات کلیدی رایانه‌ای در خصوص مشتریان، عرضه‌کنندگان و غیره	آسیب‌های شدید به کارخانه	افزایش سوانح	آسیب زدن به اعتبار شرکت	تروریسم	انفجارها
فروپاشی بازارها کاهش شدید درآمدها			خشونت در محیط کار	سوءاستفاده از لوگوی محصولات	خشونت در محیط کار	بوفان‌های شدید گردبادها

روزمره در کسب و کار آنها باشد. این نوع پیش‌بینی‌ها برای هر فعالیتی ضروری هستند.

درس ۳. آمادگی در برابر رخ دادن همزمان چند بحران.

بسیاری از بحران‌ها نه تنها به این دلیل رخ می‌دهند که سازمان‌ها از وجود آنها مطلع هستند و آنها را پیش‌بینی کرده‌اند بلکه بسیاری نیز به این دلیل رخ می‌دهند که سازمان‌ها از وجود آنها آگاه نیستند و نتوانسته‌اند آنها را به درستی پیش‌بینی کنند. حتی اگر آمادگی کامل در قبال یک نوع بحران داشته باشید، باز هم ممکن است که چنین بحران‌هایی رخ دهند زیرا عوامل جدیدی در محیط بروز می‌کنند که به کمک شیوه‌های قدیمی نمی‌توان به مقابله با آنها پرداخت. اینها فقط بحران‌هایی نیستند که شما آنها را شناسایی و برای مقابله با آنها برنامه‌ریزی کرده‌اید بلکه بحران‌هایی هستند که شما هرگز درباره‌ی رخ دادن احتمالی آنها حتی یک ثانیه هم نیاندیشیده‌اید.

درس ۴. هدف از تعاریف بحران، هدایت است نه پیش‌بینی.

این امکان وجود ندارد که تعریفی دقیق از یک بحران ارائه شود زیرا پیش‌بینی این امر که بحران دقیقاً چه زمانی و چگونه و چرا رخ می‌دهد، غیرممکن است. معهدا، به عنوان یک تعریف راهنما،

آتش‌سوزی یا زمین‌لرزه. بدون شک این تمرکزی مهم است زیرا نه تنها بلاای طبیعی با درصد بالایی رخ می‌دهند بلکه آنها همه سازمان‌ها را در برمی‌گیرند. نمی‌توان انسان را همانند دیگر خانواده‌ها (مثلاً خشونت در محیط کار) سرزنش کرد. با این وجود، حتی در مورد زمین‌لرزه نیز می‌توان تا حدی انسان را سرزنش کرد. انسان مسئولیت دارد تا ساختمان‌هایی مقاوم در برابر زلزله بسازد و همچنین طرح‌هایی را آماده کند تا در صورت بروز زمین‌لرزه، بلافاصله به بازماندگان کمک شود.

درس ۲. آمادگی تنها در برابر بحران‌های صنعتی کافی نیست.

وقتی سازمان‌ها آمادگی خود را برای مقابله با بحران‌ها به فراتر از بلاای طبیعی ارتقا دهند، آنگاه می‌توانند از عهده طیف گسترده‌ای از بحران‌ها برآیند. مثلاً شما به ندرت می‌بینید که شرکت‌های شیمیایی آمادگی مقابله با انفجارها و آتش‌سوزی داشته باشند که جزء خطراتی هستند که آنها به دلیل ماهیت کارشان به طور روزمره با آنها مواجه هستند. همچنین می‌بینیم که بسیاری از شرکت‌های تولید مواد غذایی از آمادگی خوبی در برابر فاسد شدن مواد غذایی برخوردار نیستند. این می‌تواند موضوعی

بحران عبارت است از هر رخداد منفی که بر توانایی‌های کل سازمان تأثیر می‌گذارد، اگر رخدادی بر یک بخش کوچک از سازمان تأثیر بگذارد، نمی‌توان آن را یک بحران بزرگ دانست.

درس ۵. هر نوع بحرانی می‌تواند برای سازمان شما رخ دهد. هر سازمانی باید برای حداقل یک بحران از هر خانواده آمادگی داشته باشد زیرا احتمال رخ دادن هر بحرانی وجود دارد. به علاوه باید دیدی گسترده در مورد بحران‌ها داشته باشید نه دیدی کلی‌نگرانه که در آن بسیاری از جزئیات نادیده گرفته می‌شوند. مثلاً سوءاستفاده از محصولات را در نظر بگیرید که می‌تواند به طرق مختلفی بر شرکت و کسب و کار آن تأثیر منفی بگذارد.

درس ۶. هیچ بحرانی را نباید مستثنی دانست.

سوءاستفاده از مواد غذایی فقط در مورد شرکت‌های داروسازی یا تولید مواد غذایی کاربرد ندارد. هر سازمانی می‌تواند به نوعی قربانی این موضوع گردد. مثلاً امروز رایانه‌ها جزء دارایی‌های مهم سازمان‌ها به شمار می‌روند. هزینه رایانه‌ها فقط محدود به هزینه‌های سخت‌افزاری یا نرم‌افزاری نیست. هزینه اصلی مربوط به اطلاعات موجود در این رایانه‌ها پیرامون مشتریان، سهامداران و عرضه‌کنندگان کلیدی است. اگر کسی بخواهد به این اطلاعات دست یافته و از آنها سوءاستفاده نماید، آنگاه خدمات و محصولات شرکت به شدت تحت تأثیر قرار می‌گیرند.

درس ۷. سوءاستفاده مهم‌ترین نوع بحران‌ها است.

سوءاستفاده که هم در مورد محصولات و خدمات رخ می‌دهد و هم در مورد اطلاعات، مهم‌ترین نوع بحرانی است که یک سازمان می‌تواند با آن مواجه شود. سوءاستفاده اغلب به معنای تبدیل ویژگی‌های مقبول به ویژگی‌های نامقبول و خطرناک است که به شدت سازمان را تهدید می‌کند.

درس ۸. هیچ بحرانی به آن صورتی که شما برنامه‌ریزی کرده‌اید رخ نمی‌دهد. بنابراین، اگر چه برنامه‌ریزی بحران مهم است اما در

5-Ian Mitroff
6-Andrew Grove
7-George Sorros

واقع فکر کردن و اندیشیدن درباره چیزی است که به راحتی نمی‌توان آن را تعریف کرد.

خوشبختانه نیازی نیست که بر روی تک تک بحران‌های ذکر شده در این خانواده‌ها کار کنید. اگر قرار بود چنین شود، آنگاه رهبری بحران دیگر ارزشی نداشت. باید آمادگی خود را محدود به چند بحران در هر خانواده نمایید. چرا؟ اگر بحران‌ها به ندرت آن گونه که شما برنامه‌ریزی کرده‌اید، رخ می‌دهند، در واقع شما انرژی خود را معطوف به چیزی کرده‌اید که به سادگی قابل تعریف نیست. اگر چند بحران در هر خانواده دارای شباهت‌های زیادی با یکدیگر هستند، بهترین کار آن است که این ویژگی‌های یکسان و مشابه را مد نظر قرار دهید.

درس ۹. رهبری بحران کاری جامع و کلان است.

همانند مدیریت کیفیت جامع یا مدیریت محیط زیست، رهبری بحران نیز روشی است که باید به شکلی جامع اجرا گردد.

عملی ساختن آن

یک تیم بحران چندمنظوره و چندتخصصی را تشکیل دهید. اعضای تیم را همواره از بحران‌های احتمالی آگاه سازید. حداقل سه یا چهار نقشه یا تصویر بزرگ ترسیم کنید که نشانگر بحران‌های مهم هستند و اعضای تیم بحران باید طیفی از راهکارها را در قبال آنها مد نظر قرار دهند. با استفاده از این نقشه‌ها مشخص کنید که چه اطلاعاتی باید گردآوری شوند و علایم هشداردهنده آغاز هر بحران چه هستند.

برای اطلاعات بیشتر

کتاب:

«راهنمایی ضروری برای مدیریت بحران‌های سازمان: کتابچه‌ای گام به گام برای زنده ماندن در شدیدترین بلاها»، یان میتروف^۵، ۱۹۹۷

(در دسترس نیست)

www.usc.edu
www.comperisis.com

کتابخانه

کتابخانه

کتابخانه