

مدیریت بحران

در گذشته همواره بحران کسب و
کار وجود داشته است و احتمالاً در
آینده هم وجود خواهد داشت. مدیریت
بحران راهی برای نجات یافتن
و کامیاب شدن است .

نوشته : کرون با تا کاریا
ترجمه : فریده خلعتبری

مدیریت بحران، واژه‌ای نو است که به تازگی در میان اصطلاحات
مدیریت راه یافته است. به بیان ساده، معنی مدیریت بحران این
است که چه‌گونه از گرفتاری می‌توان خلاص شد .
ادوارد دوبرنودر کتاب خود به نام تفکر جانبی مثالی عالی از
مدیریت بحران را ارائه داده است. ماجرا از این قرار است :
تاجری که مبلغی هنگفت پول بدهکار بود، با انتخاب بین به
زدان افتادن به سبب بدهی داشتن، یا قبول نزول خوار پیرو
زشت به عنوان داماد خود روبرو شد. هم‌تاجر، و هم‌دخترش از آینده‌ای
که در پیش روی داشتند به وحشت افتاده بودند، بنابراین، نزول
خوارپیشنهاد کرد که بگذارند مشیت الهی جریان حوادث را تعیین کند.
او به آنها گفت که وی در کیسه‌ای یک سنگریزه‌ی سفید و یک سنگریزه‌ی
سیاه را می‌گذارد، و سپس دخترتاجرتا جریبا دیدیکی از دو سنگریزه را بر
دارد. اگر او سنگریزه‌ی سیاه را انتخاب کرد، به همسری نزول خوار
در خواهد آمد، ولی اگر سنگریزه‌ی سفید را برگزید، بدهی باطل، و
آنان خلاص خواهند شد .

تا جریابی میلی به این پیشنهادتن در داد. نزول خوار خم شد و دو سنگریزه از مسیر خود در باغ برداشت. اما، دختر وحشتزده متوجه شد که هر دو سنگریزه سیاه است. دختر دستش را در داخل کیسه کرد، سنگریزه‌های را بیرون کشید و، بدون نگریستن به آن سنگ را با حالتی ناخودآگاه از دستش به میان سنگریزه‌های باغ انداخت، که آن هم بلافاصله در میان سنگریزه‌های دیگر کم شد.

او گفت: "اوه، چه قدر دست و پا چلفتی هستم، ولی اهمیتی ندارد اگر داخل کیسه را نگاه کنید، با دیدن رنگ سنگریزه‌ی باقی مانده، می‌توانید بگوئید که من کدام یک از سنگریزه‌ها را برداشته بودم." این عملی است که مدیریت بحران خوانده می‌شود. با مدیریت بهتر، امکان اجتناب از بحران در مراحل اولیه وجود دارد. حتی اگر پدر آن دختر، قرض گرفتن پول را لازم می‌شمرد، با دیدن این اقدام به آن:

- در مورد کسی که می‌خواست از او قرض بگیرد تحقیق می‌کرد،
- امکانات خود را برای بازپرداخت پول در نظر می‌گرفت،
- کمی درباره‌ی این موضوع می‌اندیشید که اگر به دلایلی نتواند پول را پس بدهد، چه باید بکند.

نکته‌ای که ما در نظر گرفته‌ایم این است که پدر به راستی با خیال ازدواج دخترش با آن نزول خوار اقدام به قرض گرفتن کرده بود. اگر ما جزا از این قرار باشد، شاید پدر در باره‌ی مشکل به صورت یک سیاست کلی اندیشیده است.

پیش بینی

در جهان کسب و کار، به دفعات، می‌بینیم که با مساله‌ای غامض ما نندما جرای آن دختر در داستان بالا روبه‌رو شده‌ایم. و اغلب اوقات آن قدر خوش شانس نیستیم که بتوانیم مانند آن دختر بحران را با موفقیت پشت سر بگذاریم. بنا بر این، حداقل کردن تعداد بحرانها و حوادث پیش بینی نشده از نظر ما ضرورت تام دارد، تا آن که فعالیت‌های روزانه‌ی ما در همان مسیری به حرکت درآید که در اندیشه‌ی ما مناسب شمرده می‌شود.

هدف اولیه‌ی برنامه‌ریزی سیاست کلی، اجتناب از بحران با کمک

تجزیه و تحلیل مشکلات در مراحل اولیه است، تا آن که مسیری برای فعالیت برگزیده شود که بتواند مشکل را رفع کند یا از کنار آن بگذرد. با وجود این، ما در جهانی پرنشیب و فرا ز زندگی می‌کنیم که در آن گاهی حتی متخصصان "آینده‌نگری" در خواب غفلت گرفتاری می‌آیند. بیایید مثالی ساده را در نظر بگیریم. در سال ۱۹۷۳، اقتصاد دبریتانیا به دلیل تا مین کسری عظیم خود به مرحله‌ی آسیب‌پذیری رسیده بود. دولت تصمیم گرفته بود که با هدف تشویق رشد، پیوسته در بودجه‌ی خود کسری داشته باشد. متأسفانه، گردش سریع تریپول، راه خود را به داخل دستمزدها و قیمت‌های املاک و مستغلات باز کرد. دولت از میزان افزایش دستمزدها هشدار یافت و تصمیم گرفت به این روند پایان دهد. در این مرحله، کارگران معدن متحد شدند تا برای دریافت دستمزدهای بیشتر دست به اعتصاب بزنند.

تعدادی از متخصصان آینده‌نگری امکان تحریم نفت توسط اعراب را در نظر گرفته بودند، هرچند که اعتبار زیادی به پنداره‌های آنان داده نشده بود. با شروع جنگ خاورمیانه، تحریم نفت و به دنبال آن افزایش قیمت به یک واقعیت تبدیل شد. دولت با وضع قانون سه‌روز کار در هفته به طرز تحسین‌آمیزی با بحران مقابله کرد، و بعد همان طور که به یاد داریم کوشید تا با فراخواندن انتخابات ازین بسست خارج شود. دولت ادوارد هیث در انتخابات شکست خورد.

ممکن است در این مرحله پرسیده شود که آیا دولت هیچ نوع برنامه‌ی احتیاطی برای مقابله با تاثیر مضاغف اعتصاب کارگران و تحریم همزمان نفت نداشت؟ احتمال دارد که دولت این امکان را در نظر نگرفته باشد که این دو وضعیت به صورت همزمان بروز نماید. از طرف دیگر، اگر دولت چنین کرده بود، برنامه‌های اضطراری بهتری می‌توانست داشته باشد.

در یک بررسی که اخیراً صورت گرفت، ما موران اجرایی ارشد از کشورهای مختلف با این نظر موافق بودند که دهه‌ی ۱۹۸۰ دوره‌ای پر نشیب و فراز است. این به معنی بروز حوادث غیرعادی، نامکرر، و سریع است - پیش‌بینی حوادثی که نامکرر هستند (یعنی حوادثی که تمام محاسبات و پیش‌بینی‌ها را برهم می‌زنند) مشکل است. تا کنون به دلیل بروز کساد، تمایلات ضد صنعتی شدن غرب، و انقلاب

الکترونیکی که زندگی ما را به سرعت در جهت رفاه بیشتر تغییر می‌دهد تغییراتی عمده در محیط زیست را تجربه کرده ایم. مساله‌ای که اکنون باقی می‌ماند این است که چه گونه با این محیط با سرعت روبه تغییر، ارتباطی معقول برقرار کنیم.

روال جاری اندیشیدن درباره‌ی سیاست کلی در بین برنامه ریزان کسب و کار این است که می‌کوشند تا شیرخراط احتمالی یا فرصتی مناسب را در برنامه‌های به موازات برنامه‌ی عادی بگنجانند که در تأثیرخراط احتمالی یا فرصت مناسب جایی ندارد. انگیزه‌ای که در پس این روش قرار دارد این است که شرکت قادر خواهد بود با آمادگی بیشتر در برابر یک وضع نا منتظر عمل کند، نه این که با اولین نگاه به اسب تروا به تازده بر جای خود خشک شود.

پرفسور ایگورانسف استادسیاستهای کلی شرکتها، در این زمینه کارهای عمده‌ای انجام داده است که آن را "مدیریت مباحث سیاست کلی" می‌خواند. "مباحث" در این جا به معنی روند، خطر، سیاست فرصت است که لزوماً تا تئوری عمده بر عملکرد آتی شرکت ندارد؛ حال چه این تا تئیر مثبت باشد و چه منفی. عبارت "مدیریت مباحث سیاست کلی" به معنی روشهایی است که برای اداره و کنترل این مباحث به کار گرفته می‌شود.

شناسائی

اولین گام در مدیریت مباحث سیاست کلی این است که به صورت همستاد خطرات و/یا فرصتهایی را که ممکن است تا تئیری عمده بر شرکت داشته باشند، شناسائی کنیم. مبحث می‌تواند هر چیزی باشد؛ مثلاً این که ژاپنی‌ها در حال تکمیل ماشینی برای پاسخ دادن به تلفن هستند که می‌تواند برای مدت ۵ دقیقه یک مکالمه‌ی عادی داشته باشد، یا کلاسیوسینکلسرگرم تولید نوعی اجاق خوراک پزی است که می‌تواند در کیف حمل شود. اگر بر حسب اتفاق کسب و کاری در ارتباط با ماشین آلات جوا بگوئی به تلفن یا شرکت سازنده‌ی اجاق خوراک پزی دارید، زمان آن فرا رسیده که به صورت جدی به تفکر درباره‌ی سیاست کلی بپردازید، حال چه ژاپنی‌ها یا کلاسیوسینکلسرگرم رخسود توفیق یا بندوجه با شکست مواجه شوند، و حتی بدون در نظر گرفتن مدت زمانی که آنها برای رسیدن به هدف خود لازم دارند.

شناسائی مبحث می تواند باشد :

الف - جست و جوی مستقیم در محیط خارج ،

ب - تجزیه و تحلیل روند عملکرد گذشته در مقایسه با هدفها - یعنی کنترل بودجه ای و برنامهریزی ، و

پ - هماهنگ کردن محیط داخلی شرکت

حاصل شود. به طور عادی، شیوهی متداول، استراق سمع یا توجه کردن به شایعات خیابانی است. شیوهی مناسب تر این است که عواملاً قاطع مانند روابط صنعتی، دفعات بروزاعتصاب، توان شرکت در رسیدن به هدفهای تعیین شده، اجرای برنامه ها بر اساس زمان بندی، دفعات بیماری و نظم عمومی محل کار با یک دیگر هماهنگ شود.

سنجش

گام دوم در مدیریت مباحث سیاست کلی سنجش است که تا تیرهرس مبحث را بر عملکرد آتی شرکت، و نیز زمان بندی احتمالی روندها، خطرها و فرصتها را برآورد می کند. سنجش هر مبحث امکان اولویست دادن به آن را به وجود می آورد و با مدیریت مباحث سیاست کلی رادر مقایسه با مدیریت زمان و منابع کاهش می دهد.

سنجش سبب می شود که مباحث به چهار دسته تقسیم شوند :

۱- هشدارنا درست : اینها در حقیقت تا شیری اندک بر شرکت دارند، و بنا بر این از فهرست بررسی های بعدی حذف می شوند.

۲- غیر ضرور: اینها ممکن است در آینده تا شیره داشته باشند، ولی نیاز به بررسی فوری ندارند. این مباحث به سنجشها و هماهنگ سازیهای آتی موکول می شوند. در این مرحله تعیین زمان آینده که موضوع دوباره با دید بررسی شود، مفید خواهد بود. با در نظر گرفتن امکان تحول مبحث زمان می تواند یک ماه، یک سال یا حتی پنج سال بعد باشد.

۳- ضرورت اندک : اینها باید پیش از دور بعدی برنامه ریزی حل شوند. خوب است که در این مرحله، زمان سنجش مبحث معین گردد.

۴- ضرور: باید بلافاصله به بررسی این گروه پرداخت. این مباحث

بیشترین زیان سنجش را به خود اختصاص می دهند و نیا ز به توجه
و منابع ویژه دارند. منابع لازم می تواند مدیریتی مالی و /
یا عملیاتی باشد.

حل مبحث

این عبارت برای تشریح تکمیل طرح به کار برده می شود. حل
مبحث شامل تحلیل و بررسی تاثیر آن ، تکمیل سیاست واکنش ، و
آماده سازی برنامه ها و تنظیم بودجه برای اجرای طرحها است .
زمانی یک مبحث حل شده است که خطری از جانب آن شرکت را
تهدید نکنند یا فرصتی که وجود داشته است به سود و فروش برای شرکت
مبدل شده باشد. نمودار رفعه بعدی راه ای از نشانه ها و واکنش تدریجی
در برابر آن را نشان می دهد .

ساخت سازمانی که برای مقابله با مدیریت مباحث سیاست کلی به
کار گرفته می شود ، از شرکتی به شرکت دیگری تفاوتی قابل ملاحظه
دارد. پاره ای از سازمانها روشهایی فقط برای شناسایی مبحث
دارند ، و از مدیرانی که در هر قسمت مدیریت را برعهده دارند انتظار
می رود که به مسوولیت خود با آن مقابله کنند. سایرین ، روشهایی
را به کار می گیرند که در آن مدیرعامل و مدیرمسول مبحث وظیفه ی
شناسایی ، سنجش ، تعیین اولویت ، واکنش و نتیجه ی اجرای آن
را برعهده دارند .

همه ی ما می دانیم که بعضی از بحرانها اجتناب ناپذیرند زیرا
عدم اطمینان لولوی زندگی روزمره ی ما است . با وجود این ، بیشتر
آن چه به بحران منجر می شود قابل اجتناب است ، مشروط بر آن که
در زمان اولین ظهور نشانه ها ، توجهی به آن شده باشد. در بیشتر
موارد دیده می شود که تا زمانی که مشکل در خانه ی ما را می کوبد ،
چشممان را بر وضعیت با ز نمی کنیم ، چه رسد به آن که برنامه های
احتیاطی برای مقابله با آن داشته باشیم ■

قدرت نشانه واکنش تدریجی	حس آشفتگی	منابع معارضة شناخته شده است	شکل معارضة مشخص است	سیاستهای واکنش تکمیل شده اند	نتیجه قابل پیش بینی است
بررسی محیط	<p>منطقه‌ی قابل حصول</p>  <p>پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی پرتال جامع علوم انسانی</p>				
شناسایی قدرت با ضعف نسبی					
واکنش آسیب پذیری سیاست خارجی					
افزایش انعطاف پذیری سیاست داخلی					
برنامه های توانی و واکنشها					
برنامه های عملیاتی و واکنشها					