

## مدیریت بحران: رهبرانی استراتژیک

تألیف: نادر مظلومی

عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

ژورنال علمی و مطالعات فرهنگی

### چکیده

بقاء اثر بخش و کارآمد سازمان در مسیر ایجاد منافع کوتاه و بلند مدت برای صاحبان منافعش نوعاً هدفی استراتژیک محسوب می‌گردد. از این منظر می‌توانیم شیوه‌هایی را که سازمان برای مقابله با آشفتگی‌ها و بحران‌ها و لذا تضمین بقای خود در پیش 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 تأکید 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، دیر زمانی است رنگ باخته است. امروزه سازمان‌ها در فضایی که مؤلفه‌های اصلی آن عدم اطمینان و ابهام است، با بروز انحراف در رابطه‌ی متعادل اشان با محیط پیرامون به صورت روز افزونی در بحران‌ها غوطه‌ور می‌شوند. تاکنون هیچ‌گاه بحران‌های سازمانی از چنین عواقب و پی‌آمدهای جدی برخوردار نبوده و مؤسسه‌ها را با مشکل مواجه نساخته‌اند. سازمان‌ها به صور گوناگون خود را در تندباد مشکلات می‌یابند و در به‌ترین حالت با صرف انرژی بسیار زیاد از آن جان سالم بدر می‌برند و یا در غیر این صورت از خود واکنش‌هایی را نشان می‌دهند که منجر به پیدایش گردابی از بحران‌های جدید می‌شود. تا آن جا که سازمان را در هم می‌شکند.

بروز برخی از بحران‌ها، علی‌رغم تمامی تمهیدات به عمل آمده اجتناب‌ناپذیر می‌نماید و بدین لحاظ حذف تمامی بحران‌هایی که سازمان‌ها را تهدید می‌کنند ناممکن است. همان طور که در مورد ریسک‌ها نیز چنین است. با این وجود، اعمال مدیریت بحران، سازمان را قادر می‌سازد که پاره‌ای از بحران‌ها را از میان بردارد، برخی دیگر را به نحوی مؤثر اداره کند و ابزار لازم برای یادگیری کامل و سریع از بحران‌های واقع شده را در اختیار بگیرد. بدین منظور، به نظر می‌رسد 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 کلی‌اش هدایت می‌کند، مدیریت بحران با تمرکز بر روی «نبایدها» مسیر حرکت را هموارتر می‌کند. شاید از همین رو است که جانسون و شولز معتقدند شیوه‌ای که مدیریت عالی سازمان برای مقابله با آشفتگی‌ها و بحران‌ها بر می‌گزیند، بخشی مهم از استراتژی سازمان است. (Johnson and Scholes, 1988)

از نظر بوث (Booth, 1993)، مفهوم بحران و به اجرا گذاشتن شیوه‌های مقابله با آن را

از منظر مدیریت استراتژیک به‌تر می‌توان درک کرد. در دهه‌های اخیر در مورد بحران، چه گونگی شکل‌گیری و اداره‌ی آن مطالعات و تحقیقات بسیاری با دیدگاه‌ها و شیوه‌هایی مختلف انجام شده است. برخی از پژوهش‌گران تحلیل‌های خود را بر روی بررسی افته استوار کرده‌اند. گروهی دیگر به مطالعات تطبیقی روی آورده و تعدادی نیز رویکردی تجربی را اتخاذ کرده‌اند. نویسندگانی هم چون میتراف<sup>(۱)</sup>، پاچانت<sup>(۲)</sup>، شریواستاوا<sup>(۳)</sup>، پیرسون<sup>(۴)</sup>، کلیر<sup>(۵)</sup>، پرو<sup>(۶)</sup>، بوث<sup>(۷)</sup>، وایک<sup>(۸)</sup>، رابرتز<sup>(۹)</sup>، اسلاتر<sup>(۱۰)</sup>، لاگادک<sup>(۱۱)</sup>، از جمله‌ی پژوهش‌گران متأخری هستند که به تحقیق در این زمینه پرداخته‌اند.

بسط و توسعه‌ی هر نظریه و قاعده‌ی جدیدی به‌طور 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, 1993). پژوهش‌گرانی که در دهه‌ی ۱۹۶۰ توجه خود را به زمینه‌ی مدیریت بحران معطوف کرده بودند عمدتاً در مرحله‌ی 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 مؤلفین مدیریت بحران برای

1- Mitroff  
3- Shrivastava  
5- Clair  
7- Booth  
9- Roberts  
11- Lagadec

2- Pauchant  
4- Pearson  
6- Perrow  
8- Weick  
10- Slater

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 دوره‌ی بحران ریسک‌ها از قوه به فعل در آمده‌اند. از این رو وجود بحران در سازمان معرف شکست فرآیند مدیریت ریسک است» (Booth, 1993:122). علی‌رغم آن که چنین دیدگاه‌هایی خود به مباحث جدیدی دامن می‌زنند، به علت مرزبندی ما بین این دو نظم فکری و فرآیند عملی، در این جا صرفاً به بحران و مفاهیم نظری مربوط به آن پرداخته می‌شود.

### مفهوم بحران

انواع گوناگونی از بحران‌ها می‌توانند بر سازمان تأثیر بگذارند، 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 گرفته‌اند 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 تأثیری بر رفتار سازمان و مدیریت آن بر جای نمی‌گذارند. دومین نوع بحران، تهدیدهای دوره‌ای هستند که به سازمان‌ها رخنه کرده و شالوده آن‌ها را تهدید می‌کنند. وقوع خسارت‌ها، تعویض دولت و تغییر قوانین، کاهش بودجه، نمونه‌هایی از این دست هستند که مدیریت را به تهیه‌ی برنامه‌های اقتضایی وا می‌دارند. اگر مدیریت نتواند کنترلی بر بحران‌های دوره‌ای اعمال کند، با تکرار آن‌ها روحیه‌ی سازمان تضعیف شده و تصمیم‌ها ناکارآمد می‌شوند. نوع سوم بحران‌ها، همان بحرانی است که معمولاً به ذهن متبادر می‌شود. 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 آن که بحران سازمانی می‌تواند چهره‌های گوناگونی به خود بگیرد، پیرسون و کلیر (Pearson & Clair, 1998) با مطالعه‌ی یافته‌های سایر پژوهش‌گران موارد زیر را به عنوان ویژگی‌های مشترک تمامی آنها بیان کرده‌اند:

- ۱- مبهم بودن شدید وضعیت و قابل تشخیص نبودن روابط علت و معلولی.
  - ۲- قدرت گسترده‌ی موقعیت بحران آفرین در تهدید حیات و بقای سازمان اگر چه احتمال وقوع 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- قرار دادن سازمان بر سر دو راهی‌هایی سرنوشت ساز.
- علاوه بر این مؤلفه‌های عینی، افرادی که در معرض بحران قرار می‌گیرند نمادی ذهنی از آنرا نیز شکل می‌دهند. 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 (Kouzman & Jarman 1992) اشاره می‌کنند که موقعیت‌های حساس مانند بحران‌های مربوط به محیط زیست به صورت‌های گوناگون تعریف می‌شوند. هر یک از این تعریف‌ها می‌تواند شواهد و مؤیداتی برله 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 میتراف (۱۹۹۲) مفهوم بحران بیش از اندازه مورد استفاده قرار گرفته است، بدون آن که از آن تعریفی دقیق به عمل آمده باشد. وبوت (۱۹۹۳) نیز یادآور می‌شود که اختیار کردن رویکردی محدود به شناخت و تعریف بحران، باعث می‌شود که مدیران بحران را فقط در چارچوب علایق کوتاه مدت سازمان مدنظر قرار بدهند، و در نتیجه توجه محدودی از سوی سازمان‌ها معطوف به بحران شود هر چند از جنبه‌ی نظری تأکید 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 شده‌اند و به علت نادیده گرفتن ریشه‌ی واقعی بحران‌ها این فرآیندها از محتوا خالی شده و بسیاری از موقعیت‌های بحران ساز از نظرها پنهان باقی می‌ماند.

نمود اتفاق نظری جامع در خصوص مفهوم بحران را می‌توان 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 می‌کنند و مورد توجه قرار می‌گیرند (Pauchant & Douville, 1994). از نظر موضوعی، مطالعات انجام شده پیرامون بحران را می‌توان بر روی چهار جنبه اساسی آن متمرکز کرد که عبارتند از «دلیل یا دلایل پیدایش»، «پی آمدها»، «اقدامات احتیاطی پیشگیرانه» و «اقدامات پس از بحران». پیرسون و کلیر (۱۹۹۸) با استفاده از چنین قالبی رویکردهای سه گانه فوق الذکر را توضیح داده و مقایسه کرده‌اند که خلاصه‌ی آن به شرح زیر است:

برخی از مؤلفین برای تبیین نقش افراد در ایجاد بحران به نظریه‌های شناختی و یا روان شناختی متوسل شده‌اند. برای مثال وایک (Weick, 1988) با ارایه‌ی تئوری حس گری سازمانی حس گری شخصی و مدل‌های ذهنی را در ایجاد بحران مؤثر می‌داند. رویکرد به بحران از زوایه روانشناسی از سابقه‌ی طولانی نزد پژوهشگران برخوردار است. بر اساس چنین رویکردی افراد نقش مهمی را در بحران‌های سازمانی بعهدہ دارند. علت این بحران‌ها می‌تواند رفتارها، خصیلت‌های ابتر یا دیگر محدودیت‌های شناختی کارکنان اعم از مدیران و دیگران به صورت انفرادی یا جمعی باشد. پی آمد بحران نیز قربانی شدن کارکنانی است که به صورت جسمی یا روانی آسیب می‌بینند. اقدامات پیشگیرانه با تشخیص آسیب رسانی جدی و انعکاس روانی قربانی شدن ممکن می‌شود و اقداماتی که برای بازیابی رفتاری افراد با کمک سیستم‌های حمایتی سازمان به عمل می‌آید، شامل باز آوری ایشان به واکنش‌های رفتاری حسی مناسب، می‌گردد.

دیدگاه اجتماعی - سیاسی، به صورت‌های گوناگون به درک مفهوم بحران سازمانی کمک کرده و رویکردی جدید را در اختیار قرار می‌دهد. از این منظر تمامی بحران‌ها در سه زمینه مشترک هستند: درهم شکستن ساخت اجتماعی واقعیت‌ها، بحرانی شدن رهبری سازمان و هنجارهای فرهنگی و مورد چالش قرار گرفتن فرهنگ سازمانی. این رویکرد علت بحران را در فروپاشی جمعی حس گری و سازواری نقش می‌داند. نتیجه‌ی

این امر از بین رفتن نظم اجتماعی و ارزش‌ها و باورهای معمول همراه با فردگرایی فزاینده است. چاره‌ی فروپاشی سازمان را نیز در ایجاد سیستم‌های نقش مجازی، سردورزی آشکار و اتخاذ هنجارهایی برای تعامل متکی به احترام مقابل ذکر کرده‌اند. بدین ترتیب اقدامات اصلاحی متوجه رفتارها و احساسات جمعی خواهد بود که موجب اصلاح خلل پدید آمده در باورهای مشترک، نظم جمعی و اعتقاد به رهبری شده است. این حرکت با جایگزینی رویه‌ها و روابط پیشین ممکن می‌شود.

از زاویه‌ی تکنولوژیک - ساختاری، بحران در ذات تکنولوژی‌های جدید نهفته است. همان طور که از قول پرو (۱۹۸۴) نقل شده است، تکنولوژی‌های پر ریسک در حال ازدیاد بوده و از پتانسیل فاجعه باری برای تخریب برخوردارند. وی خصلت این گونه فن آوری‌ها را «پیچیدگی تعاملی» و «وابستگی شدید اجزاء» می‌داند. هر چند از زاویه‌ی این دیدگاه فن آوری به ابزار و ماشین آلات سازمانی محدود نبوده و رویه‌های مدیریتی، خط مشی‌ها و روش‌های عمل را هم در بر می‌گیرد. در کنار این عوامل طبیعتاً باید به مسایل ساختاری نیز اشاره کرد که حتا در به‌ترین حالت طراحی تکنولوژیک، به عنوان یک عامل باز دارنده می‌توانند زمینه ساز بروز بحران شوند. حسب رویکرد تکنولوژیک - ساختاری، علت بروز بحران فن آوری‌های پیچیده هستند که با عوامل مدیریتی، ساختاری و دیگر عوامل درونی و بیرونی سازمان به نحو غیر قابل درکی در تعامل بسر می‌برند. اقدامات پیشگیرانه در چنین شرایطی متکی به طراحی نظام ایمنی در سطح سازمان و روش‌های دیگر است. پی آمدها نیز به طور بالقوه می‌توانند 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. هر چند 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 پرداخته‌اند، سه رویکرد روان شناختی، اقتصادی - سیاسی و جامعه‌شناختی را معرفی می‌کند.

دیدگاه روان شناختی فرد و عکس‌العمل وی را در برابر بحران مورد مطالعه قرار می‌دهد. کاپلان (Caplan, 1970) 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 شکل‌گیری بحران پیش‌بینی شده است: مرحله‌ی اول، در معرض موقعیت‌های تهدیدآمیز قرار گرفتن است که با افزایش استرس همراه می‌شود. در مرحله‌ی دوم، فشار شدیدی که متوجه فرد می‌شود کارکرد او را مختل می‌سازد. سپس با دست‌یازیدن به راه‌حل‌های اصیل وارد مرحله‌ی سوم شده و در نهایت در نتیجه‌ی آشفتگی و اضطراب روانی، فرد کنترل بر خود را از دست می‌دهد. وی این نقطه را بحران می‌نامد.

در دیدگاه اقتصاد سیاسی، پژوهش‌گران برای شکل‌گیری بحران و نحوه‌ی اداره‌ی آن به دنبال محرک‌های اقتصادی - سیاسی هستند. اسلاتر (Slatter, 1984) در زمره‌ی اقتصاددانانی است که بر روی تحلیل اقتصادی سازمان تأکید ورزیده و سعی می‌کند 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 می‌شوند. 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 رویه‌های برنامه‌ریزی و کنترل اتخاذ شده و غیر دارد. مدل او نیز از چهار مرحله تشکیل شده است که رسیدن به نقطه‌ی بحران مرحله‌ی آغازین آن بشمار می‌آید. در این نقطه، بحران و علامت‌های مربوط به آن با بی‌تفاوتی مواجه شده و نادیده گرفته می‌شوند و علت این امر را باید در نبود سیستم‌های کنترلی جست و جو کرد. با آشکار شدن بحران که طلوعه مرحله‌ی دوم است، بحران توسط مدیریت توجیه شده و معمولاً به عوامل



خارجی نسبت داده می‌شود. حرکت بعدی، اقداماتی است که به اجرا گذاشته می‌شوند. اقدامات در این مرحله معمولاً یا ناکافی اند یا ابتر، از این رو، چاره‌ای جز فرا رسیدن مرحله‌ی چهارم که فروپاشی سازمان است باقی نمی‌ماند.

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

در طبقه‌بندی 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 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 اباتی اوهایو بوده است که اثر وقوع فاجعه بر گروه‌های متشکل را مورد مطالعه قرار داده‌اند.

### تعریف بحران

با توجه به مفاهیم و بحث‌های نظری ذکر شده مشاهده می‌شود که ارائه تعریف برای پدیده‌ای واحد با عنوان بحران دشوار است. زیرا هم دیدگاه‌ها و برداشت‌های ذهنی و هم سطوح تجزیه و تحلیل متفاوت‌اند. نکته‌ی آموزنده آن است که محدود کردن بحران به قالب‌هایی تنگ و متشکل از تعدادی مؤلفه‌ی 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 عملیاتی برای کسب آمادگی به منظور مقابله با بحران‌ها نیاز به تعریفی مشخص از بحران داریم. طبیعی است تعریف مزبور حتی المقدور می‌باید مبتنی بر رویکردهای سه‌گانه‌ای 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 قدرت اثرگذاری زیاد که از نظر

ذینفعان اصلی تهدید کننده‌ی موجودیت سازمان است و از نظر ذهنیت شخصی تهدیدی مستقیم را متوجه ایشان می‌سازد. ابهام در روابط علت و معلولی و نحوه‌ی 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 کلیبر ۱۹۹۸: ۶۶).

در تعریفی کوتاه و موجز پوچانت و میتروف (Pauehant & Mitroff, 1992) بحران را چنین تعریف می‌کنند:

«از هم گسیختگی که به صورت فیزیکی بر کل یک سیستم اثر می‌گذارد و مفروضات پایه‌ای، احساس وجود ذهنی و محور حیاتی وجود آن را مورد تهدید قرار می‌دهد».

ایرادی که بر این تعریف وارد شده عبارت از آن است که صرفاً علایق تصمیم‌گیران سازمانی در مقابل بحران را منعکس می‌کند و به افراد و گروه‌های سازمانی و سایر ذینفعان نمی‌پردازد. با این استدلال تعریف زیر با هدف بر طرف ساختن کمبودهای آن ارائه شده است:

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

### مدیریت بحران

آراء نظریه پردازان سازمانی در مورد واکنش مؤسسات در مقابل بحران متفاوت است. از نظر تامپسون (Thompson, 1967) سازمان‌ها برای تطبیق با شرایط بحرانی به متمایز سازی ساختار خود می‌پردازند. در واقع استراتژی‌های انعطاف پذیری را برای مقابله با بحران اتخاذ می‌کنند. پژوهش گرانی مانند اسلاتر (۱۹۸۴) استراتژی «جمع و جور» کردن سازمان و خریدن فرصت برای بازسازی را پیشنهاد می‌دهند. صرف نظر از این که چه گونه این واکنش‌ها را تفسیر یا توجیه کنیم، تمامی آن‌ها با دو هدف دفع بحران

و یا در صورت بروز، اداره‌ی مؤثر آن‌ها ارایه می‌شوند. حصول چنین اهدافی مستلزم آن است که مدیران ارشد سازمان مشارکت فعال و مستقیم در تدابیری که بدین منظور در قالب برنامه‌های مدیریت بحران اندیشیده می‌شوند داشته باشند. و این در حالی است که تحقیقات مایرز و هولوشا (Myers & Holusha, 1988) نشان می‌دهند که اکثر مدیران اجرایی ارشد علاقه‌ای به فکر کردن در باره‌ی بحران ندارند. زیرا بحران را مترادف با مدیریت بد می‌دانند. از نظر ایشان بحران ساختار سازمان را مورد حمله قرار داده، موجب تمرکزگرایی شده و جریان چرخش اطلاعات را در درون سازمان با اختلال رو به رو می‌کند.

برنامه‌ریزی برای دفع یا اداره‌ی 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 مستمر تصمیم‌ها و فعالیت‌ها را به جلو راند و از سوی دیگر ضرورت سازگاری بین نظام فکری مدیران ارشد با ارزش‌های حاکم و فرهنگ سازمان مورد تأیید برخی از پژوهش‌گران است. از این منظر ادراک مدیران از ریسک و فرهنگ سازمانی که از آن تأثیر می‌پذیرد فضای پذیرش یا رد مدیریت بحران را فراهم می‌آورد.

پاچانت و میتراف (۱۹۹۲) دو گروه از سازمان‌ها را مشخص می‌کنند. گروه اول آن‌هایی هستند که فرهنگ جبری و مشیت‌گرایی بر آن‌ها حاکم است. این گروه نه تنها برنامه‌ای برای مقابله با بحران تدوین نمی‌کنند بل که اعتقادی نیز به صرف وقت بابت آن ندارند، آنان سازمان دهی مناسب و کنترل مستمر را چاره درد می‌دانند. این گونه سازمان‌ها معمولاً از ناحیه‌ی تکیه بر «انضباط سازمانی» آسیب‌پذیر می‌شوند. گروه دوم را سازمان‌ها تشکیل می‌دهند که پذیرای برنامه‌های مدیریت بحران هستند. و این پذیرش از باورهای مدیران ارشد آن‌ها سرچشمه می‌گیرد. لذا این پژوهش‌گران نیز نتیجه می‌گیرند که این ادراک مدیران ارشد است که باورهای فرهنگی سازمان را در مورد ارزش و نیاز به مدیریت بحران نقش می‌زند.

زمانی که یک بحران ناگهانی، بقای سازمان را مورد تهدید قرار می‌دهد، راه‌های زیادی در فراروی مدیران قرار نمی‌گیرد. با بروز بحران معمولاً ذینفعان با احساس در تنگنا قرار گرفتن، هر یک سعی می‌کنند نتایج اقدامات را به سمت و سوی بازمانده منافع خود بکشانند. این امر قدرت تصمیم‌گیری مدیران را محدودتر می‌سازد. در هر حال مدیریت مؤثر بحران، مستلزم تلاش‌های هماهنگ شده، فراگیر و چند وظیفه‌ای است. چنین تلاشی می‌باید قبل از بروز بحران تدارک دیده شده باشد و مدتها پس از تحت کنترل در آمدن آن نیز ادامه یابد.

میتراف و همکارانش (Mitroff, et. al, 1997) در مقاله‌ی خود مراحل تکوین بحران را به پنج دوره تحت عناوین تشخیص علائم، کسب آمادگی، فرو نشانندن، بازیابی، و یادگیری تقسیم می‌کنند. مدیریت بحران کارآ و مؤثر می‌باید برای هر یک 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، برنامه‌ریزی برای تدارک منابع مورد نیاز برای مقابله با بحران، تدوین برنامه‌های بازیافت سازمان و بالاخره ایجاد ظرفیت یادگیری سازمانی از آن چه که واقع شده است، کلیاتی از این تلاش‌ها بشمار می‌آیند.

علاوه بر نکات بالا حسب شناختی که از مفهوم بحران به دست آمد به عوامل انسانی هم باید توجه نمود. چه گونه‌گی تعامل مدیران و کارکنان با فن آوری مورد عمل سازمان، چه گونه‌گی تأثیر محدودیت‌های شناختی بر عکس العمل افراد در شرایط پر استرس و چه گونه‌گی اثرگذاری ساز و کارهای سازمانی بر واکنش‌های انفرادی افراد از اهم این عوامل هستند.

اگر از لحاظ زمانی، بروز بحران را محور قرار دهیم، در آنصورت اقداماتی را که می‌توان ذیل مدیریت بحران طبقه‌بندی کرد به دو دوره‌ی قبل از بحران و بعد از بحران تقسیم می‌شود. با انطباق این تقسیم‌بندی با مراحل ذکر شده برای تکوین بحران، استراتژی‌هایی که برای دوره‌ی بازیافت سازمان اندیشیده می‌شوند از اهمیت وافر

برخوردارند.

در بیش‌تر موارد مربوط به بازیافت سازمان پس از بروز یک بحران جدی معمولاً دو گزینه در پیش روی مدیران و ذینفعان اصلی قرار می‌گیرد. اولین انتخاب در حوزه‌ی مدیریت داخلی و تشخیص این نکته است که باید در جهت حفظ سیستم موجود حرکت کرد و یا آن که صرفاً به حفظ ارزش‌ها و شایستگی‌ها محوری مؤسسه پرداخت. دومین انتخاب یا سری انتخاب‌هایی که وجود دارد به محدوده‌های بیرونی سازمان باز می‌گردد. به عبارت دیگر این سؤال مطرح می‌شود که محدوده‌ی قبلی را باید حفظ کرد یا آن که می‌توان رابطه‌ی سازمان با محیطش را مجدداً تعریف کرد. اگر نظر ویلیامسون (Williamson, 1990) را مبنی بر این که کلیت سازمان و بنگاه‌گره گاه رشته قراردادهای مختلف است بپذیریم، در این صورت مدیران باید در مورد نحوه‌ی 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 گزینه‌ها تأثیر می‌گذارد. در هر حال برای تصمیم‌گیران امکان تلفیق شیوه‌های 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 در آوردن، تمرکز بر بازار جدید و تغییر سازمانی از آن جمله‌اند. در مقابل این سؤال که چه گونه 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 فعالیت‌های 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 فعالیت‌های پشتیبانی است، معرف سامانه‌ای (سیستمی) از حلقه‌های اتصال فعالیت‌های سازمان است. این اتصالات رابطه‌ای هستند که ما بین نحوه‌ی انجام یک فعالیت با هزینه و عملکرد فعالیت‌های 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 چه گونه‌گی تأثیر پذیری هر حلقه‌ی زنجیر از حلقه‌های دیگر بررسی شود. دیگر آن که در مورد طراحی رفتار سازمانی سازمان‌های بحران زده و میزان بهینه یکپارچه سازی و یا متمایز سازی آن در پس بروز بحران، چار چوب جامعی وجود 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 خصوصیات تکنولوژی‌های پر ریسک کنونی است به درجه‌های مختلف به گسترده‌گی 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. در عین حال توضیح داده شد که علاوه بر مؤلفه‌های عینی که برای شرایط بحرانی بر شمرده می‌شود. افرادی که در معرض یک واقعه بحران ساز قرار می‌گیرند نمادی ذهنی از آن را نیز در ذهن شکل می‌دهند.

همان طور که آثار مترتب بر شرایط بحرانی فراگیر بوده و کلیت وجودی سازمان را مورد تهدید قرار می‌دهد، مدیریت بحران کارآ و مؤثر نیز به طریق اولی فراگیر بوده و تمامی سطوح سازمانی را شامل می‌شود. مدیریت بحران در صورتی قرین با موفقیت می‌شود که صرفاً در محدوده‌ی برنامه‌های عملیاتی و کوتاه مدت قرار نگرفته و سازمان

در گسترده‌ای وسیع‌تر و افق‌هایی طولانی‌تر بدان بنگرد. این مقاله بر آن است که علی‌رغم طی نمودن مسیرهای تکاملی متفاوت، مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران در سازمان‌ها از توان بالقوه‌ای برای هم‌افزایی برخوردارند. افزودن قابلیت‌های دفاعی - پیشگیرانه مدیریت بحران به مدیریت استراتژیک که دارای سوگیری موقعیت‌یاب در بازار، و لذا تهاجمی است، رهیافت جامع‌تری را به مدیریت استراتژیک سازمان می‌بخشد. بدین منظور نیاز به مدلی یکپارچه داریم که در قالب آن محدوده‌های مدیریت استراتژیک به پیش‌رانده شود و در فرآیند حرکت آن فعالیت‌های مربوط به مدیریت بحران نهادینه گردد.



## منابع و مأخذ

- 1- Booth, S., A., 1993. "Crises Management Strategy". London, Routledge.
- 2- Caplan, G., 1970. "The Theory and Practice of Mental Health Consultation". London, Tavistock Publication.
- 3- Johnson, S., and Scholes, K., 1988. "Exploring Corporate Strategy". London. Prentice-Hall.
- 4- Kouzmin, A., and Jarman, A., 1992. "Creeping Crises, Environmental Agenda and Expert Systems". Congress of the Institute of Administrative Sciences, Vienna.
- 5- Meyers, G., and Holusha, J., 1988. "Managing Crises". London, unwin.
- 6- Mitroff, I., Pearson, C., Misra, S., and Clair, J., 1997. "Managing the unthinkable". Journal of Organizational Dynamics, Autumn, S1-G4.
- 7- Pauchant, T., and Mitroff, I., 1992. "Transforming the Crises Prone Organizatoin". San Francisco, Gossey-Bass.
- 8- Pauchant, T., and Douvill, R., 1994. "A Study of 24 Authors Publication". Industrial and Environmental Crises Quartly, 7: 43-61.
- 9- Pearson, C. M., and Clair, J. A., 1998. "Reframing Crises Management". Academy of Management Review, 23: 59-76.



- 10- Perrow, C., 1984. "Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies". New-Yourk, Basic books.
- 11- Slatter, S., 1984. "Corporate Recovery". Harmondsworth, penguin.
- 12- Stacy, R., 1993. "Managing Chaos". London, Kogan page.
- 13- Weick, K. E. 1988. "Enacted Sensemaking in Crises Situation". Journal of Management Studies, 25: 305-317.
- 14- Williamson, O., 1990. "The Firm as a Nexus of Treaties". London, Sage.





پښتونستان د علومو او مطالعاتو فریښی  
پرتال جامع علوم انسانی