

## مدیریت بحران

دکتر اسفندیار سعادت

اوضاع اقتصادی ، پیشرفت سریع صنعتی را طلب می‌کند ، ولی سرمایه‌گذاری برای رسیدن به پیشرفت سریع صنعتی ، معمولاً " بدون سرمایه‌گذاری کافی برای ایجاد یک سیستم زیربنایی ایمنی صنعتی انجام می‌گیرد . در نتیجه ، هر چقدر که پیشرفت صنعتی ، بیشتر و آهنگ‌رشد آن سریعتر می‌شود ، شکاف میان سیستم‌های ایمنی موجود و سیستم‌های ایمنی که بتواند به خوبی و کارآمدی ، پشتیبان سیستم‌های تکنولوژیکی پرخطر باشد ، بیشتر می‌شود . طبیعی است که وجود چنین حالتی ، احتمال و امکان وقوع حادثه و ایجاد بحران در سیستم‌های صنعتی را افزایش می‌دهد .

فراوانی وقوع حوادث و بحران‌های صنعتی ، صدمه‌های زیادی که در اثر آن وارد می‌آید و هزینه‌های سنگینی که برای جبران خسارت به سازمان و جامعه تحمیل می‌شود ، باعث شده است تا توجه مسئولان و محققان به مساله حوادث و بحران‌های صنعتی جلب شود .<sup>۴</sup>

### تعریف بحران

مینتزبرگ ( MINTZBERG ) و همکارانش معتقدند که بحران در اثر وقوع ناگهانی و غیرمنتظره حادثه و یا اتفاقی بوجود می‌آید که توجه فوری و فوری به آن ، برای اخذ تصمیمی فوری ، ضروری است .<sup>۵</sup> ایگورانساف ( ANSOFF ) اظهار می‌دارد که سازمان را هنگامی باید با بحران روبرو دانست که به نظر می‌آید در اثر تغییر و تحولاتی ، بقا و حیات سازمان به مخاطره افتاده است و سازمان برای رهایی از نابودی و اضمحلال ، باید فوق‌العاده تلاش کند .<sup>۶</sup> گروه دیگری از محققان معتقدند که بحران یا ممکن است در اثر وقوع حادثه ای غیرمنتظره ، مثلاً " قطع ناگهانی مواد اولیه ، بوجود آید ، و یا ممکن است به تدریج و در طول زمان ، آنقدر به مسائل و به امور بی‌توجهی شده باشد که سازمان در سراسری سقوط افتاده است و به سرعت به سوی بحران پیش می‌رود و تنها با توجه فوری و اقدامات سریع و اضطراری است که می‌توان آن را

افزونی سوانح و حوادث صنعتی ، گویای این است که سرعت و شتاب تغییرات تکنولوژیکی ، اقتصادی و اجتماعی چنان است که از توان سازمان در تشخیص به موقع عوامل بحران زابه‌گونه محسوسی کاسته شده است !<sup>۱</sup> می‌توان گفت که حوادث صنعتی در نهادهای و در ماهیت جوامع صنعتی است . هر روز به بزرگی سازمان و دامنه فعالیت آن در این جوامع افزوده می‌شود و تکنولوژی مورد استفاده آنها ، پیچیدگی بیشتر و توان تولید بیشتری پیدا می‌کند . ولی توان بیشتر تکنولوژی ، همانگونه که قدرت تولیدی بیشتری را امکان‌پذیر می‌سازد ، همانگونه نیز نیروی مخربه بالقوه موجود در آن را افزایش می‌دهد .<sup>۲</sup>

به عبارت دیگر ، اعتقاد بر این است که بحران‌های اقتصادی ، معمولاً " مخصوص و ویژه جوامع صنعتی و جوامع در حال صنعتی شدن است .<sup>۳</sup> در این جوامع ،



نجات داد.<sup>۷</sup>

بنابراین، از این تعاریف می توان نتیجه گرفت که بحران، واقعه پیش بینی نشده ای است که به دلیل اضطرار و فوریت آن، باید مورد توجه فوری قرار گیرد، زیرا عدم توجه و رسیدگی بلافاصله به آن، به وخیمتر شدنش می افزاید. بدین ترتیب، در اثر وقوع بحران، روال عادی کار در سازمان متوقف و یا مختل می شود و رسیدگی به بحران، بر سایر مسائل در سازمان اولویت پیدا می کند.<sup>۸</sup>

## مدیریت بحران

در حالی که در گذشته، نقش مدیر در بحران، محدود به شتافتن به محل (یا مورد) واقعه و کوشش در مهار کردن آن و جلوگیری از خسارات بیشتر بود، امروزه مجموعه نظریاتی وجود دارد که زمینه اصلی آن، پیشنهاد این فکر است که مدیر باید بحران را پیش بینی و برای آن برنامه ریزی کند. به عبارت دیگر، به مدیر توصیه می شود که "درباره آنچه که تصورش نمی رود، بیندیشد و منتظر آنچه که انتظارش نمی رود باشد"<sup>۹</sup>. بنابر این، مساله مدیریت بحران مطرح می شود. بنا به تعریف، مدیریت بحران، پیش بینی، تدارک و آمادگی قبلی برای روبرویی و دفع رویدادهایی است که بقا و حیات سازمان را مورد تهدید جدی قرار می دهند!<sup>۱۰</sup>

البته نباید فراموش کرد که، در هر حال، عکس العمل مقدماتی و اولیه مدیر در مقابل وقوع بحران، مهار کردن و فرونشاندن آن و جلوگیری از گسترش خسارات مادی، نجات افراد آسیب دیده و کمک رسانی به آنهاست. اهمیت این موضوع از اینجا آشکار می شود که این اقدامات باید در حالی انجام گیرد که زمان برای عکس العمل و پاسخگوئی به بحران بسیار کوتاه و اطلاعات درباره آن، بسیار ناقص و متناقض است. روابط معمول اجتماعی و سازمانی در زمان بحران از هم گسیخته می شوند و دستگاههای خبری باکنجکاو و موشکافی درباره علل سانحه و اقدامات و چاره جوئی هایی که شده است، مدیر و مسئولان

سازمان را تحت فشار بیشتر قرار می دهند!<sup>۱۱</sup> اما در عکس العملهای بعدی و دراز مدت در مقابل بحران است که مفهوم مدیریت بحران می تواند تحقق یابد زیرا منظور از آن، رسیدگی و تحقیق درباره علل بروز بحران، مطالعه دوباره تکنولوژی (به منظور تعیین مناسبت آن)، بررسی مسائل ساختاری سازمان (به منظور نوسازی و بهتر کردن آن)، تغییر و اصلاح قوانین و مقررات حاکم بر صنعت، بهینه سازی سیستم کمک رسانی و تغییر دادن و مساعدتر کردن اوضاع محیطی است!<sup>۱۲</sup> تا با آموختن از این تجربه و براساس بررسی و مطالعات عمیقی که درباره آن انجام گرفته است، بتوان برای احتراز از بحرانهای بعدی و یا احراز آمادگی بیشتر برای آنان، برنامه ریزی بهتری نمود.

## برنامه ریزی برای بحران





همانطور که در شکل شماره یک مشاهده می شود، برنامه ریزی برای بحران شامل چهار مرحله است:<sup>۱۳</sup>

۱ - احتمال وقوع حادثه را پیش بینی کنیم. این کار معمولاً با یک بررسی منظم و اصولی از صدمه پذیری سازمان و تشخیص نقاط ضعف آن انجام می گیرد.

۲ - برای روبرویی احتمالی با حادثه پیش بینی شده، طرحی تنظیم و آماده کنیم. بدین ترتیب، پیش بینی برای روز مبادا، برنامه و طرحی تنظیم و آماده می شود که می توان از آن در صورت وقوع حادثه، استفاده کرد. در این طرح:

(الف) سیستمهای هشدار دهنده ای به کار رفته اند که به محض بروز اولین آثار و علائم حادثه، زنگهای خطر را به صدا درمی آورند و ما را آگاه می سازند.

(ب) عملیات و اقداماتی که باید برای روبرویی و دفع بحران انجام گیرد، مشخص و معین شده است.

(ج) نتایجی را که می باید از این اقدامات به دست آورد، مشخص شده است.

باید توجه داشت که این دو مرحله، یعنی بررسی صدمه پذیری سازمان و تهیه و تنظیم طرح مقابله با

بحران، باید مرتباً مورد تجدید نظر قرار گیرد و آخرین تغییر و تحولات در سازمان و در محیط را دربرگیرد.

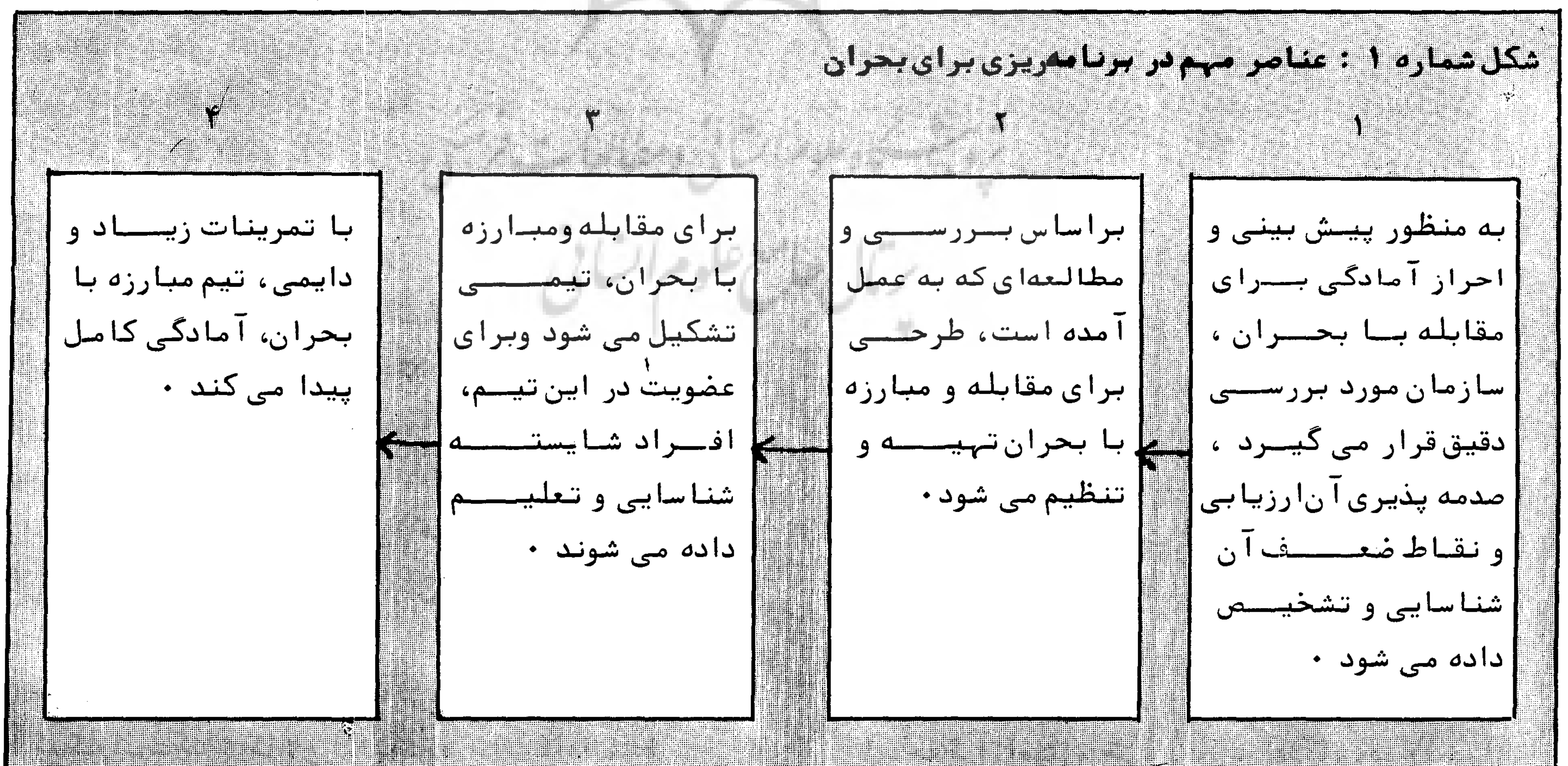
۳ - تیمی برای مبارزه با بحران تشکیل می شود - افراد برای عضویت در این تیم، شناسایی می شوند و تعلیمات لازم به آنها داده می شود. این که چه کسانی با چه تخصصهایی انتخاب شوند، بستگی به نوع و ماهیت بحرانی دارد که قوع آن پیش بینی شده است.

۴ - تمرین دایم - تیم مبارزه با بحران، با تمرینات زیادی که انجام می دهد، با جوانب مختلف طرح آشنایی پیدا می کند و همچنین در اثر این تمرینات، به معایب و نقاط ضعف طرح پی می برد و با رفع آن، طرح خوب و قابل استفاده ای برای بکارگیری در زمان بحران، آماده می شود.

### انواع بحران

با شناسایی، طبقه بندی و تعریف انواع مختلف عوامل "بحران زا"، اولین قدم مهم و ضروری در

شکل شماره ۱: عناصر مهم در برنامه ریزی برای بحران



Source : Kreitner, Management, 4th. ed., Houghton -Mifflin, 1989, P. 616



مدیریت بحران برداشته شده است.

در مرحله اول، باید تفاوت میان بحران ناشی از حوادث صنعتی و بحران ناشی از پدیده‌های طبیعی تشخیص داده شود. اگرچه اثرات مخرب حوادث صنعتی شبیه به اثرات مخرب مصایب طبیعی از قبیل زلزله، سیل و طوفان است، ولی تفاوت‌های زیادی میان این دو وجود دارد. گذشته از اینکه برخلاف مصایب طبیعی، منشا حوادث صنعتی، انسان و فعالیتهای اوست، اثرات ناشی از مصایب طبیعی معمولاً "متمرکز و محدود به یک حوزه جغرافیایی و محل وقوع حادثه است. ولی اثرات ناشی از یک حادثه صنعتی، معمولاً محدود به سازمان، محل و یا کشور محل وقوع نمی شود و حتی می تواند از نسلی به نسل دیگر منتقل شود. بطور مثال، اثرات ناشی از تشعشعات اتمی نیروگاه چرنوبیل (CHERNOBYL) در بیش از دوازده کشور در خارج از شوروی ظاهر شد و انتظار می رود که در طی ۳۰ سال آینده، باعث مرگ بسیاری در اثر سرطان باشد.<sup>۱۴</sup>

در شناسایی و طبقه بندی عوامل بحران را باید توجه داشت که بحران می تواند ناشی از تولید و مصرف هر دو باشد.<sup>۱۵</sup> بطور مثال، ممکن است در سیستم تولید خطراتی وجود داشته باشد که نهایتاً "منجر به تلفات جانی زیاد شود و یا خسارات عمده ای به محیط زیست وارد آورد، ممکن است مکانی که تولید در آن انجام می گیرد، مناسب و بهداشتی نباشد و باعث سرایت بیماریهای مختلف و از جمله بیماریهای ریوی گردد، و یا ممکن است منشا حادثه یا بحران، بعد از خاتمه عملیات تولیدی باشد - یعنی اگر پس مانده و فضولات صنعتی حاصل از عملیات تولیدی، سمی و یا رادیواکتیو باشد، خارج کردن و دفع این مواد از کارخانه، می تواند حادثه آفرین و یا موجب آلودگی محیط زیست گردد.

مصرف نیز می تواند حادثه آفرین و بحران زا باشد زیرا ممکن است یا از کالای تولید شده، استفاده غلط و نابجا شود و یا اصولاً، کالای تولید شده معیوب و خراب است بطوری که استفاده از آن، خطرناک و موجب حادثه می شود. عوارض جنبی ناشی از مصرف

یک فراورده نیز می تواند عواقب و اثرات سوئی برای فرد، سازمان و یا یک صنعت داشته باشد. بطور مثال، هنگامی که معلوم شد میان استعمال دخانیات و سرطان رابطه ای وجود دارد، تقاضا برای تنباکو کاهش یافت و تغییر و تحولات زیادی در این صنعت بوجود آمد. در طبقه بندی که در شکل دو نشان داده شده است، شناسایی گونه های مختلف بحران بر این اساس انجام گرفته است که آیا عوامل تکنیکی - اقتصادی سبب بروز حادثه اند و یا عوامل انسانی - اجتماعی - سازمانی. همچنین، اینکه منشا بحران، درونی است یا برونی، نیز دو متغیر دیگری است که در این طبقه بندی در نظر گرفته شده است.<sup>۱۶</sup>

در شکل شماره دو، محور افقی نشانگر این است که آیا بحران دارای منشا داخلی است یا خارجی. محور عمودی نشانگر این است که آیا بحران ناشی از عوامل تکنیکی - اقتصادی و یا ناشی از عوامل انسانی - اجتماعی - سازمانی است. منظور از "فراکنی سمبلیک" در چهار خانه تحتانی سمت چپ، تشریح موقعیتی است که عملیات عادی سازمان مختل و متوقف می شود، امنیت، و حتی حیات و بقای آن به خطر می افتد، زیرا سازمان، به دلیل نام و یا ملیت آن، برای ضربه زدن به شخص ثالثی، هدف قرار گرفته، ضربه می خورد. بطور مثال، موسسات انگلیسی، مورد حمله استقلال طلبان ایرلندی قرار می گیرند تا به دولت انگلیس ضربه زده شود.

در مقاله ای که اسکات تی یانگ (SCOTT T. YOUNG) می نویسد، علل یازده گانه ای برای بروز بحران در سازمان شناسایی شده است. این علل یازده گانه، و همچنین راه و روشهای مختلفی را که او برای رفع بحران ناشی از آن توصیه می کند، بطور خلاصه در شکل شماره سه نشان داده شده است.<sup>۱۷</sup> بطور کلی یانگ، در مورد روبرویی و اداره بحران، به این نتیجه می رسد که:

#### ۱ - حفظ آرامش و خونسردی در هنگام وقوع بحران

امری حیاتی است. در هنگام وقوع بحران، مدیر سازمان باید قادر به حفظ خونسردی خویش باشد و با تسلط بر اعصاب خود، به درستی به مسائل بنگسرد و



تصمیم بگیرد. اگرچه در بعضی از موسسات، دوره‌هایی برای تربیت مدیران و پرسنل و آماده سازی آنها برای روبرویی با بحران برقرار شده است، ولی واقعیت این است که تا زمانی که بحران واقعا " به وقوع نپیوسته باشد و افراد در موقعیت واقعی آن قرار نگرفته باشند،

هرگز نمی توان پیش بینی کرد که عکس العمل آنها چه خواهد بود و چه کسی به عنوان رهبر ظهور خواهد کرد و عنان از هم گسیخته امور را دوباره به دست خواهد گرفت.

۲ - برای روبرویی و اداره بحران، باید زمانی که

## شکل ۲ - گونه های بحران

### تکنیکی - اقتصادی

<ul style="list-style-type: none"> <li>* وقوع حوادث عظیم و مصیبت بار صنعتی، و یا خرابی و ویرانی گسترده و همه جانبه محیط زیست</li> <li>* مصایب طبیعی</li> <li>* ضعف و از کارافتادگی عمومی و همه جانبه واحدها در سازمان</li> <li>* کنترل سازمان به دست گروههای رقیب می افتد</li> <li>* اغتشاش و بحران در داخل کشور</li> <li>* اغتشاش و بحران در سطح بین الملل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* سرویس دهی بد، و یا تولید مصنوعات معیوب و خراب</li> <li>* ماشین آلات، لوازم و ابزارکار خراب، مستعمل و از کار افتاده</li> <li>* خراب شدن سیستم کامپیوتری و از کار افتادگی کلی سیستم کسب و پردازش اطلاعات</li> <li>* اطلاعات ناقص و غلط</li> <li>* ورشکستگی</li> <li>* وقوع سوانح و حوادث صنعتی</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* فرافکنی سمبلیک</li> <li>* خرابکاری</li> <li>* تروریسم</li> <li>* آدم ربایی (ربودن مدیران سازمان)</li> <li>* دستکاری و " ور رفتن " با تولیدات سازمان به منظور خرابکاری و کارشکنی (در خارج از سازمان)</li> <li>* جعل: به نام سازمان، کالای تقلبی وارد بازار می شود</li> <li>* شایعات بی اساس، افترا و دروغ پردازیهای مفرضانه در باره سازمان</li> <li>* اعتمادات کارگری</li> <li>* تحریم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* سازمان، قادر به منطبق نمودن خود با اوضاع جدید نیست</li> <li>* فروریختگی و ازهم پاشیدگی عمومی و همه جانبه سازمان</li> <li>* سوء ارتباطات</li> <li>* دستکاری و " ور رفتن " با تولیدات سازمان به منظور خرابکاری و کارشکنی (در داخل سازمان)</li> <li>* جعل: به نام سازمان، کالای تقلبی وارد بازار می شود</li> <li>* شایعات بی اساس، افترا و دروغ پردازیهای مفرضانه درباره سازمان</li> <li>* فعالیتهای غیر قانونی</li> <li>* فساد اخلاقی در محیط کار</li> </ul>

### انسانی - اجتماعی - سازمانی

Source: Ian I. Mitroff, et al., "Effective Crisis Management," Academy of Management Executive 1, (Nov. 87): 287- In Kreitner, op.cit., P.615



شش ماه اولیه پاکسازی محیط، بالغ بر يك ميليارد دلار خرج کرده است و در طی این مدت، ۱۵۰ شکایت علیه آن به دادگاه تسلیم شده است. از همه مهمتر، متخصصان معتقدند که خسارات و صدمات وارده به جانداران و محیط زیست هرگز جبران نخواهد شد.<sup>۱۸</sup> این قبیل حوادث را نمی توان تنها به عنوان پدیده های سازمانی فهمید، زیرا ریشه های اصلی آن غالباً "درمسائلی ماورای مسائل سازمان است. بدین دلیل، جلوگیری از این قبیل حوادث و پیاپی بینی برای آن، از عهده سازمان به تنهایی خارج است و کارآئی دستگاه های دولتی، کیفیت و توانایی سیستم های کمک رسانی موجود در اجتماع و همچنین سطح آمادگی عمومی در اجتماع برای تحمل این قبیل حوادث، می تواند کمک موثری برای سازمان در مقابله، اداره و کنترل آن باشد. به عبارت دیگر، در هر بحران سازمانی، عوامل اجتماعی، سیاسی و فرهنگی نیز دخالت دارند و در نتیجه، اگر بخواهیم سازمان را مجهز کنیم و توان بیشتری به آن برای رویارویی با حوادث بدهیم، لازم است تا در نهادهای اداری و اجتماعی نیز



وضعیت عادی است، برنامه ریزی کرد. اگر اوضاع آرام است، نباید فریب آن را خورد و تصور کرد که همیشه همینطور خواهد بود و یا همیشه همینطور خواهد ماند. باید برای آنچه که بعید و یا حتی غیر ممکن بنظر می رسد برنامه ریزی کرد تا اگر غیرممکن، ممکن شد، سازمان تا حدودی آمادگی داشته باشد و کاملاً غافلگیر نشود.

۳ - باید قلب بحران را هدف گرفت. باید دید که اصل قضیه چیست و با بسیج تمامی نیروها، به آن تاخت و از میانش برداشت. وقت، نیرو و منابع را نباید صرف مسائل و مشکلات فرعی و جانبی نمود.

۴ - ایجاد دوره های آموزشی خوب و موثر، ایجاد دیسیپلین و انضباط در پرسنل، جرات و جسارت در قبیل مشکلات، و استقامت و ثابت قدمی می تواند به ما کمک کند تا سر سالم از طوفان بدر بریم. نباید در اوج طوفان، تسلیم شد و کنار رفت. باید ثابت قدم بود و با پی گیری و مداومت به نتیجه رسید.

راهنمایی هایی از قبیل آنچه یانک برای رویارویی با بحران توصیه می کند، مفید است و بکارگیری و پیروی از آن، مسلماً در کاهش شدت بحران و اداره و کنترل بهتر آن، موثر است. ولی اگر حادثه ابعاد وسیع بخود بگیرد و به فاجعه تبدیل شود، این قبیل دستورالعملها نمی تواند چندان کارساز و موثر باشد، زیرا فاجعه های بزرگ صنعتی و تکنولوژیکی از قبیل حادثه در چرنوبیل، انفجار فزانورد چلنجر، نشت گاز در بوپال و اخیراً، برخورد نفت کش اکسون والددز (EXXON VALDEZ) تنها مسائلی درون سازمانی نیستند و اثرات ناشی از آن، در سطح جامعه و حتی در سطح بین الملل، انعکاس می یابد. بطور مثال، در اثر اصابت، نفت کش والدز به صخره، یازده میلیون تن نفت خام به دریا ریخت، تا شعاع ۵۰ کیلومتری حادثه، قیر به ضخامت ۳۰ سانت در سطح آب شناور شد، بیش از ۱۸۰۰ کیلومتر از سواحل اقیانوس، آلوده به نفت گردید و حدود ۱۲۰۰۰۰ مرغ دریایی به هلاکت رسیدند. شرکت نفت اکسون، مالک نفت کش، تنها طی

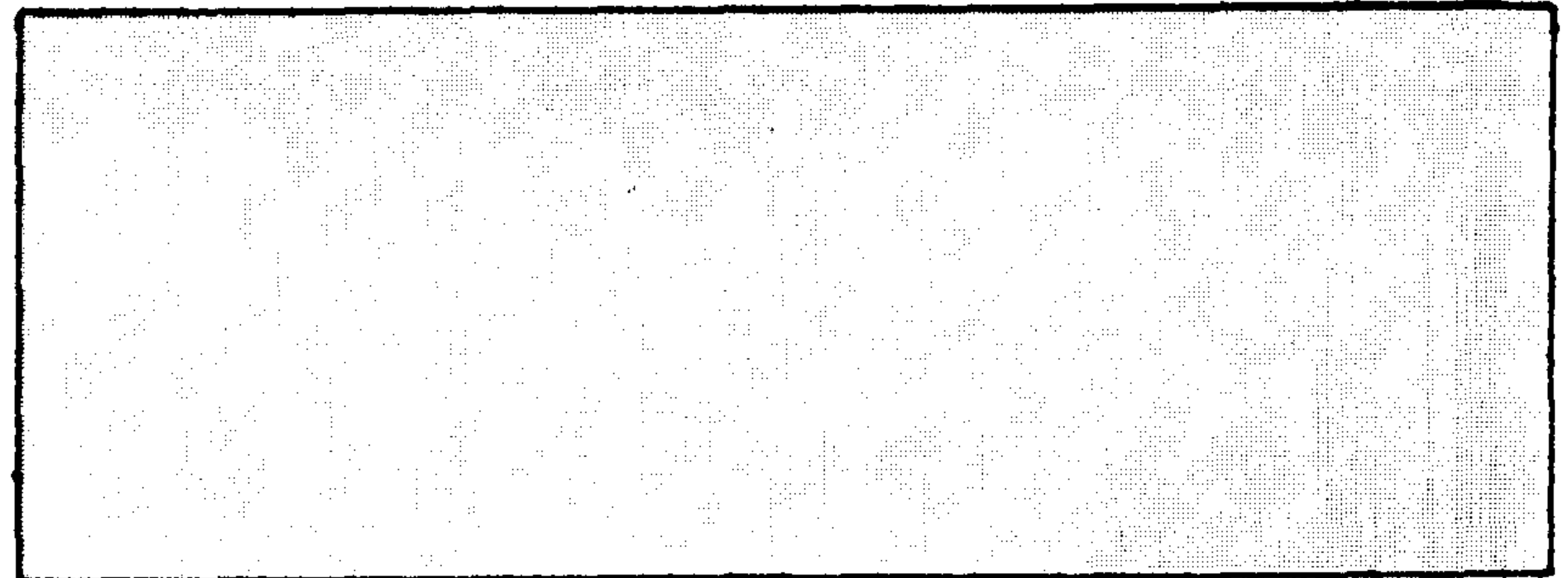


راه مقابله با آن	علت بروز بحران
<p>۱ - فعالیتهای تحقیقاتی دایم برای یافتن و طراحی کالا و تولیدات جدیدتر و بهتر - بدین ترتیب این ما هستیم که کالای جانشین برای کالای کهنه خود پیدا و معرفی می کنیم و نه رقیب ما .</p> <p>۲ - نباید اجازه داده شود که کارمند بتواند از اطلاعاتی که در زمان استخدامش در سازمان ما به دست آورده است علیه ما استفاده کند . ولی توصیه می شود که با کارمند طوری رفتار شود که او اصولاً " به فکر ترك سازمان نیفتد .</p> <p>۳ - در آماده شدن برای تغییر و تحولی که ممکن است رخ دهد ، باید چنان برنامه ریزی کرد که گویی این تغییر و تحول ، واقعا " و بدون هیچ شك و شبهه ای اتفاق خواهد افتاد . عاقلانه نیست که صبر کنیم تا حادثه اتفاق بیفتد و بعد به فکر چاره افتیم ، زیرا ممکن است که دیگر زمانی برای عكس العمل نباشد و كار از كار گذشته باشد .</p> <p>۴ - صلاح در این است که دو سازمان نامتجانس ، درهم ادغام نشوند . ولی در صورت ادغام ، راه چاره ، جستجو ، یافتن و رفع معایب ، نواقص و تناقضات موجود میان دو سازمان است .</p> <p>۵ - بررسیهای بعدی برای یافتن علل انفجار فزانورد چلنجر در سال ۱۹۸۶ و همچنین نشت گاز در کارخانه یونین کار باید (UNION CARBIDE) در بوپال (BHOPAL) هندوستان در سال ۱۹۸۴ ، خاطر نشان ساخت که اگر روش کنترل کیفیت صحیحی پیش گرفته می شد ، شاید این حوادث اتفاق نمی افتاد . ولی وقتی که اتفاق می افتد و سازمان در بحران قرار می گیرد ، راه چاره ، یافتن مدیری است که در موقعیت بحرانی ، خود را نیازد و بتواند با حفظ آرامش و خونسردی ، خوب فکر کند و خوب چاره جویی نماید .</p> <p>۶ - باید فردی را که برای احراز پست مهمی نامزد شده است ، قبل از انتصاب ، مورد رسیدگی دقیق</p>	<p>۱ - رقیب ما با ابتکار و نوآوری کالایی بهتر و جدیدتر وارد بازار می کند که در نتیجه ، کالای ما کهنه می شود و دیگر باب روز نیست .</p> <p>۲ - کارمندان سابق از چیزهایی که از مایادگرفته اند برای رقابت با ما از آن استفاده می کنند .</p> <p>۳ - می دانیم که ممکن است تغییر و تحول عمده ای در محیط بوجود آید ( می دانیم که حوادثی در پیش است ) .</p> <p>۴ - ادغام نابجای دو سازمان در یکدیگر . گاه محیط ، جو و فرهنگ دو سازمان آنقدر با یکدیگر تفاوت دارند که ادغام آنها در یکدیگر و تشکیل یک سازمان واحد ، مشکل آفرین و بحران زا می شود .</p> <p>۵ - وقوع ناگهانی فاجعه ای عظیم - بطور مثال ، انفجار فضاپیمای چلنجر (CHALLENGER) که صدمات زیادی به سازمان فضایی ناسا (NASA) زد و برای مدتی فعالیتهای آن را دچار وقفه کرد و باعث دگرگونی و تجدید سازمان آن در ابعاد بسیار وسیع گردید .</p> <p>۶ - انتخاب بد ، ناشایست و نابجای رئیس و مسئولان بلند پایه ، می تواند باعث نابودی سازمان شود .</p>

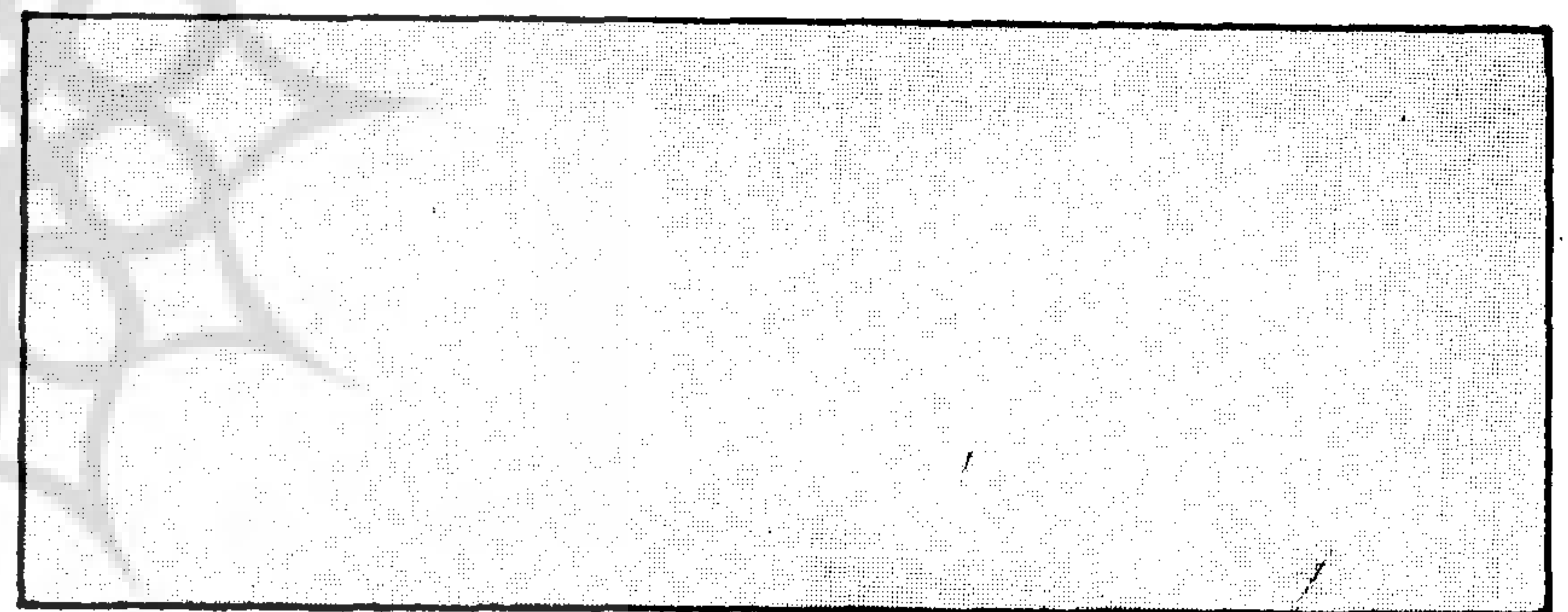


## علت بروز بحران

۷ - کنترل سازمان را گروه‌های رقیب (و متخاصم) به دست می‌آورد.

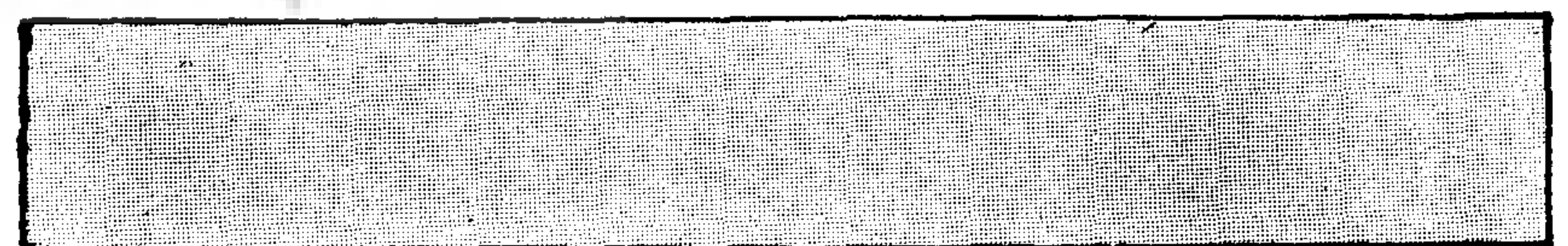


۸ - رکود اقتصادی، سازمان را در موقعیت بدی قرار می‌دهد. در واقع، چند دوره متوالی رکود اقتصادی و تنزل و کاهش در فعالیتهای تجاری، بدترین و دشوارترین نوع بحرانی است که می‌تواند دامنگیر یک سازمان شود.



۹ - ضعف مدیریت: در هنگام مواجهه با بحران، مدیریت خود را می‌بازد و مرتکب اشتباهات زیاد می‌شود.

۱۰ - خرابکاری، تبییغات منفی و انتشار گزارشهای دروغ و مغرضانه علیه سازمان.



۱۱ - سازمانی که هیات رئیسه و مسئولان ارشد و بلند پایه خود را از دست می‌دهد. این امر گاه، ناگهانی و در اثر سانحه‌ای مثل سقوط هواپیما اتفاق می‌افتد و گاه، در اثر هم‌زمان شدن استعفا، خاتمه خدمت و بازنشستگیهای مدیران سطوح بالا، سازمان خالی از مدیران ارشد می‌شود. در چنین مواقعی، معمولاً "هرج و مرج بر سازمان حاکم می‌شود، مخصوصاً" اگر مدیرانی که سازمان را ترک

## راه مقابله با آن

و شدید قرار داد.

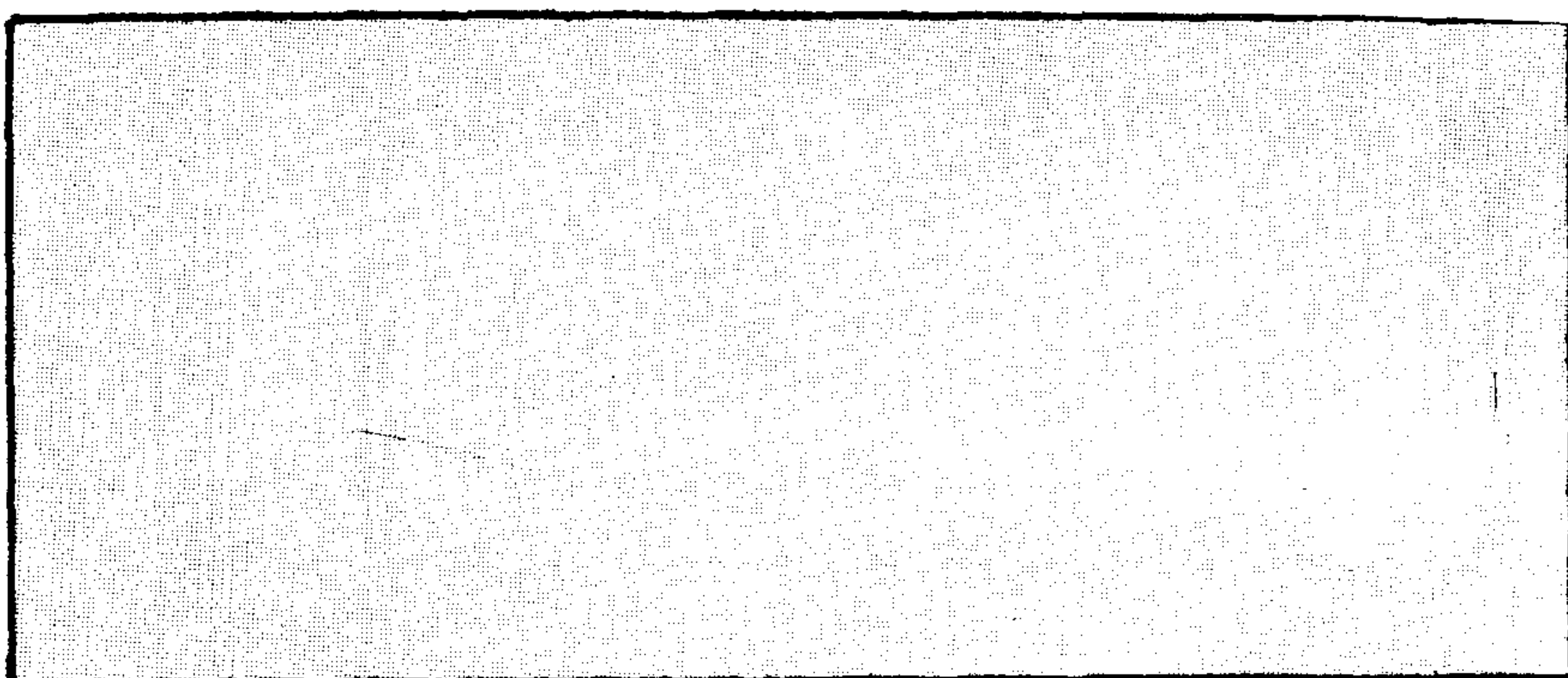
۷ - سازمانهای امروزی باید همیشه هوشیار و مراقب باشند که تلاش گروههای رقیب را برای تصاحب و کنترل سازمان، دفع و خنثی کنند. این آمادگی را می‌توان با استخدام مشاوران و متخصصانی به دست آورد که نقاط ضعف سازمان را شناسایی کنند و آسیب پذیری آن را مورد مطالعه قرار دهند و توصیه های لازم را بنمایند.

۸ - سازمان نباید تمامی سرمایه خود را در یک فعالیت و در یک بخش اقتصادی متمرکز کند. باید در مجموعه‌ای از فعالیتهای مختلف در بخشهای مختلف اقتصادی سرمایه گذاری شود، تا بدین ترتیب، اگر بخشی از اقتصاد دچار رکود شد، زیانهای وارده به سازمان منحصر به همان بخش شود. بطورمثال، مشاهده شد هنگامی که استعمال دخانیات وجهه و محبوبیت خود را از دست داد، شرکتهای فعال در این صنعت، در صنایع غذایی و سایر صنایع سرمایه گذاری کردند.

۹ - قاطعیت، استقامت و رهبری موثر و خردمندانه مسئولان سازمان، تربیت پرسنل و آماده سازی ایشان برای رویارویی با بحران.

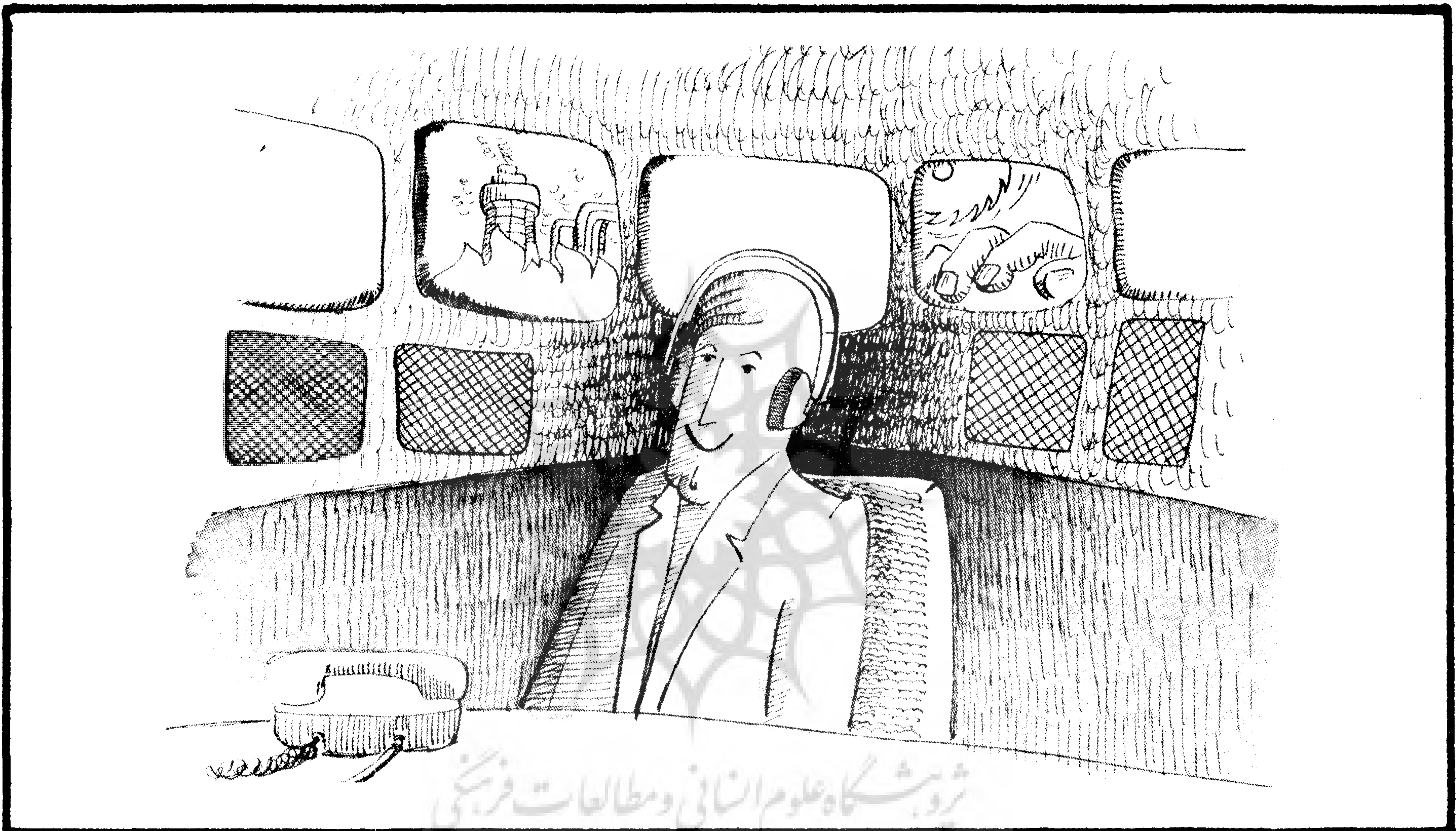
۱۰ - این قبیل مسائل همیشه وجود داشته است و بخصوص، یکی از واقعیات کار و فعالیت در دنیای امروز است: باید با قاطعیت به مصاف آنان رفت و از میانشان برداشت.

۱۱ - در سازمان باید همیشه گروهی مدیر تربیت شده و آماده به فرماندهی وجود داشته باشد تا خلا مدیریت بوجود نیاید.





راه مقابله با آن	علت بروز بحران
	<p>کرده اند، عادت به تفویض اختیار نداشته اند و در نتیجه، مرئوسین آنها آمادگی لازم برای اشغال پستهای خالی شده را احراز نکرده اند.</p>



ارزشی) است. ولی مطالعه و بررسی حوادثی مانند چرنوبیل، بوپال و چلنجر، این برداشت از سازمان را زیر سوال می برد و خاطر نشان می سازد که سازمان در آن واحد، هم یک سیستم تولیدی است و هم یک سیستم تخریبی - یعنی سیستمی است که علاوه بر توان تولیدی، توان تخریبی نیز دارد - و گاه، ارزش آن چیزی را که ویران می کند و از بین می برد، بیش از ارزش آن چیزی است که می سازد و تولید می کند. همچنین، غالباً آنچه که برای عضو و یا نهادی در اجتماع، مولد و سازنده تلقی می شود، برای اعضای دیگر، مخرب و ویران کننده است. بنابراین، در طراحی سازمان، تنها سعی در ایجاد سازمانی با حداکثر تولید کافی نیست بلکه، علاوه بر این، باید

تغییراتی بوجود آوریم. به این منظور باید به سازمان از زاویه بازتری نگریسته شود، رابطه واقعی میان سازمان و محیط را شناخت و به طراحی استراتژیهای همت کرد که به وسیله آن، جامعه بتواند تکنولوژی را بهتر و موثرتر کنترل و هدایت کند!

همچنین در این راستا، یعنی در تعیین رابطه صحیح سازمان با محیط و در توانمندتر کردن سازمان در مقابله با بحران، باید در بعضی از فرضیات اساسی سازمان تجدید نظر شود. متأسفانه نظریه پردازی در زمینه سازمان و مدیریت، معمولاً بر اساس این فرضیه بوده که سازمان، یک سیستم تکنیکی، عقلایی و بیطرف (یعنی عاری از قضاوتهای



سازمانی طراحی کرد که قدرت تخریبی بالقوه آن نیز حداقل باشد:<sup>۲۰</sup>

همچنین دنیای آرام و خالی از تشنجی که فرض بسیاری از نظریه پردازان است، حتی اگر زمانی نیز وجود داشت، امروز دیگر وجود ندارد و گروهی از محققان معتقدند که محیط، آنقدر متلاطم و چنان دستخوش تغییر و تحولات دائمی شده است که باید به جای اینکه فرض در برنامه ریزی، محیطی قابل پیش بینی باشد، فرض در برنامه ریزی باید محیطی نامعلوم و غیر قابل پیش بینی باشد.<sup>۲۱</sup> توصیه این است که برنامه ریزی در سازمان، بر اساس یک رابطه زنده و پویای دو طرفه بین سازمان و محیط انجام گیرد. بدین ترتیب که وقتی تغییرات بزرگ و عمده ای در محیط به وجود می آید، در سازمان نیز تغییرات بزرگ و عمده ای متناسب با آن بوجود آوریم تا سازگاری سازمان و محیط حفظ شود. نتیجه نهایی تمام برنامه ها و برنامه ریزیهای استراتژیکی در سازمان، باید این باشد که پیوستگی و رابطه ای که میان سازمان و محیط برقرار می شود، مناسبترین و مطلوبترین رابطه امکان پذیر باشد.

و بالاخره در مورد شخصیت کسی که باید در بحران عهده دار امور شود، گفته شد که او باید فردی باشد که دچار وحشت و اضطراب نشود و بتواند با اعصاب آرام و حفظ خونسردی و آرامش، مسائل را با عینیت ببیند و ارزیابی کند و تصمیم بجا و موثر اتخاذ نماید. این درست، ولی دیده ایم مدیرانی را که با اشتیاق به استقبال بحران می روند در حالی که بحران، آنها را سر حال می آورد و شکوفا می کند، ولی عملکردشان در مواقع عادی چندان خوب نیست و درخشی ندارد. و مدیرانی هستند که، برعکس، عملکردشان در انجام کارهای عادی و روزانه بسیار عالی است، ولی در روبرویی با بحران، خود را می بازند و دچار دستپاچی می شوند. مدیرانی نیز هستند که در هر دو حالت، خوب کار می کنند.<sup>۲۲</sup> بنابر این باید دانست که برای هر موقعیتی، مدیری است و انتخاب مناسبترین مدیر، بخشی از برنامه ریزی کلی برای مدیریت بحران را تشکیل می دهد.

- ▷
- 1-Ansoff, H. Igor, **Implanting Strategic Management**, Prentice-Hall, 1984, P.418
  - 2-Perrow, C., **Normal Accidents: living with High Risk Technologies**, New York, Basic Books, 1984
  - 3-Shrivastava, Paul, Mitroff, Ian I., Miller, Danny, Miglani, Anil, "Understanding Industrial Crisis," **Journal of Management Studies**, 25: 4, July 1988, P.P.285-303
  - 4-Ibid., P.286
  - 5-Mintzberg, H., Raisinghani, D., and Theoriat, A., "The Structure of Unstructured Decision Processes," **Administrative Science Quarterly**, 1976, 21, P.P. 246-275
  - 6-Ansoff, **op.cit.**, P. 418
  - 7-McCall, Morgan W., and Kaplan, Robert E., **Whatever It Takes**, Prentice-Hall, 1985, P.46
  - 8-Pounds, W., "The Process of Problem Finding," **Industrial Management Review**, 1969, P.P. 1-19, in McCall, et al., **op.cit.**, P. 46
  - 9-Kreitner, Robert, **Management**, 4th, ed., Houghton Mifflin Co., 1989, P. 614
  - 10-Ibid.
  - 11-Bouillette, J. R., and Quarantelli, E.R., (1971), "Types of Patterned Variations in Bureaucratic Adaptation to Organizational Stress," **Social Inquiry**, 41, P.P. 39-45, Cited in Shrivastava, et al., **Op.Cit.**, P.P. 291-2
  - 12-Shrivastava, et al., **op.cit.**, P. 292
  - 13-Kreitner, **op.cit.**, P. 616-617
  - 14-Shrivastava, et al., **op.cit.**, P. 287
  - 15-Ibid.
  - 16-Kreitner, **op.cit.**, P. 615
  - 17-Young, Scott I., "The Crisis in the Morgue," **Business Horizons**, March-April 1990, P.P. 43-47
  - 18-Hodgson, Bryon, **National Geographic**, Jan. 1990, P.P. 5-42
  - 19-Shrivastava, et al., **op.cit.**, P. 267
  - 20-Ibid
  - 21-McConkey, Dale D., "Planning in a Changing Environment," **Business Horizons**, Sept-Oct 1988, P.P. 64-72
  - 22-Young, **op.cit.**, P.47