

# سازمانهای بحران‌پذیر و بحران‌ستیز

دکتر سید مهدی الوانی

استاد دانشگاه علامه طباطبائی

## چکیده مقاله

همه مدیران به نوعی بحران را در سازمانهای خود تجربه کرده‌اند و از این رو مایلند که در مقابله با آن مجهز و توانمند باشند. در این مقاله ضمن دسته‌بندی سازمانها در دو گروه بحران‌پذیر و بحران‌ستیز، توصیه‌هایی برای بحران‌ستیز شدن سازمانها ارائه گردیده است. از سه دیدگاه در زمینه نحوه پیدایش بحران، دیدگاه سوم که آمیخته‌ای از دیدگاه پیچیدگی‌های تکنولوژیکی و خطاهای انسانی است انتخاب شده و در قالب یک مدل چهار لایه‌ای چگونگی مقابله با بحران توصیف گردیده است.

## واژه‌های کلیدی

سازمان بحران‌پذیر - سازمان بحران‌ستیز - مدیریت بحران - سیستمهای آشوبی - نظریه آشوب - اثر پروانه‌ای.

## مقدمه

همه ما با واژه بحران آشنا هستیم و شاید در زندگی شخصی و سازمانی خود لحظاتی بحرانی را به یاد می‌آوریم. اما باید در نظر داشت که بحران مشکلی عادی و جزئی نیست، یک تصادف در راه رسیدن به اداره، دیر رسیدن سخنران به جلسه، یا اشکالی فنی در ماشین آلات و اشتباهات محرز در یک نامه را بحران نمی‌نامیم. اما حریق بزرگی که لطمات شدیدی به سازمان زده است، زلزله سنگینی که قسمت اعظم شهر را ویران ساخته، رکود اقتصادی غیرقابل تحملی که وضعیت مؤسسه را مختل کرده، و مدیریت ضعیفی که سازمان را به ورطه نابودی کشانیده است، همه نمونه‌هایی از بحران به شمار می‌روند.

شاید در برخورد اولیه با موضوع، مفهوم بحران بدیهی انگاشته شود، اما زمانی که در مساله بیشتر غور می‌کنیم در می‌یابیم که تعریف بحران کار چندان ساده‌ای نیست و نویسندگان مختلف هر کدام بگونه‌ای خاص آن را تعریف و توصیف کرده‌اند. هرمان (Hermann, 1963) بحران را حادثه‌ای می‌داند که موجب سر درگمی و حیرت افراد شده، قدرت واکنش منطقی و مؤثر را از آنان سلب کرده، و تحقق اهداف آنان را به مخاطره انداخته است. پرو (Perrow, 1984) قبل از پرداختن به تعریف بحران حادثه یا رویداد جزئی<sup>۱</sup> را تعریف کرده و آن را اختلال در یک جزء یا واحد از یک سیستم بزرگ می‌داند، که کارکرد کل سیستم با این حادثه مورد تهدید واقع نمی‌شود و با اصلاح و رفع نقص از آن جزء، سیستم به کار خود ادامه می‌دهد. اما رویداد خطیر، یا بحران اختلالی عمده است که کل سیستم را از کار باز داشته و سازمان را با اشکالات عمده روبرو می‌سازد و حیات آن را به مخاطره می‌اندازد. البته در اینجا باید بخاطر داشت که رویداد جزئی با توجه به نتایج آن مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. یکی از ویژگیهای مهم سیستمهای آشوبی<sup>۲</sup> اثر پروانه‌ای<sup>۳</sup> در آنهاست، بدین معنا که تغییری جزئی در شرایط اولیه آنها موجب تغییرات شدید در نتایج آنها می‌گردد. بنابراین تغییر جزئی اگر موجب تغییر عظیمی گردد براساس نتیجه حاصل از آن دیگر جزئی محسوب نشده و این مساله مهمی است که در بحران باید به آن توجه داشت.

هابرماس (Habermas, 1973) رویدادهای مشکل آفرین و بحران‌زا را در دو سطح فیزیکی یا ملموس و اجتماعی و نمادین مورد ملاحظه قرار می‌دهد. با تلفیق نظریات این دو عالم می‌توان نتیجه گرفت که بحران اختلالی است که از جهت سطح کل سیستم

و از جهت نوع فیزیکی یا نمادی، سیستم را تهدید کرده و به مخاطره می‌اندازد.

بدین ترتیب بحران ممکن است به دو صورت در سازمان بوجود آید یکی بحران در زمانی که کل سیستم از جهت مادی و فیزیکی تحت تأثیر قرار گرفته و حیات آن به مخاطره افتاده است و دوم آنکه سیستم سازمانی به جهت مسائل اعتبار و حیثیت اجتماعی و بطور نمادین دچار بحران گردیده و به ورطه سقوط کشانیده شده است. بحران بقای سازمان و مشروعیت آن را متزلزل ساخته و موجب محو یا تغییرات بنیادی در آن می‌گردد.

نای استروم و استاریاک (Nystrom & Starbuck, 1984) بحران را تهدیدی برای بقای سازمان قلمداد می‌کنند. فینک، بیک - و تا دو (Fink, Beak & Taddeo, 1971) بحران را به مخاطره افتادن و از هم پاشیدگی کلیت یک سیستم دانسته‌اند. تاش من، نیومن و رومالی (Tushman, Newman, Romalli, 1986) بحران را نوعی شکستن چارچوبها و قالبهای کلی قلمداد کرده‌اند.

از نقطه نظر رشته‌های مختلف علمی بحران به گونه‌های متفاوتی توصیف شده است. به عنوان مثال در اقتصاد بحران مترادف تورم شدید، بیکاری افزایشی، رکود، کسری بودجه دولت، و رخدادهای مشابه ذکر شده است که منشاء آن ضعف عملکردهای دولت و تصمیمات نابجا و نسنجیده در ارتباط با نظام اقتصاد جهانی است (O'Connor, 1987). اندیشمندان علوم سیاسی بحران را به پدیده‌هایی مانند ناتوانی رهبری سیاسی در جامعه، عدم قابلیت اداره امور حکومتی، قصور احزاب سیاسی از نیل به یک رابطه سازنده متقابل، و عدم وجود یک نظام سیاسی عادلانه، اطلاق کرده‌اند (Hill-Norton, 1976). جامعه‌شناسان بحران را در نابرابریهای اجتماعی، بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی افراد جامعه، فقدان ابزارهای کنترلی در جامعه، فردگرایی نفع طلبانه، و اضمحلال نهاد خانواده جستجو کرده‌اند (Bellah, 1985).

مورخان بحران را ناشی از فقدان شدید توازن و تعادل میان اجزاء جامعه از قبیل قدرت نظامی، تکنولوژی، رفتارهای ویژه و امثالهم دانسته‌اند. (Kennedy, 1988). روانشناسان روان‌پریشی انسانها، بی‌هویت شدن آنها، بی‌خوشتنی و دیگر نابسامانیهای شدید روانی را بحران قلمداد کرده‌اند. (Kohut, 1984). در نظریه آشوب<sup>۲</sup> یا نظم غایی، بحران بر هم خوردن تعادل و عدم توازن تعریف شده اما در عین حال این بی‌نظمی و عدم تعادل خود در متنی وسیعتر

نوعی نظم و تعادل را بوجود می‌آورد. از این روست که این تئوری را نظم غایی یا نظم در بی‌نظمی نیز نامیده‌اند. (Gleick, 1987).

در مدیریت موضوع بحران به صورتی محدود بررسی گردیده و برخی از علمای این رشته بحران را از جهت آثار و تبعات آن مورد مذاقه قرار داده و با افزایش کنترل به چاره اندیشی پرداخته‌اند (Hermann, 1963). از این رو در بعضی از متون مدیریت، مقابله با بحران با مدیریت ایمنی و حفاظت در برابر سوانح کاری یکی انگاشته شده است. در حالی که بحران را باید در سطحی وسیعتر بررسی کرد و آن را از جهت و جوانب مختلف مورد ملاحظه قرارداد. یک بحران ضمن آنکه حامل جنبه‌های مخرب و منفی است ولی از جهات دیگری می‌تواند منشاء اثرات سازنده‌ای باشد و خلاقیت و نوآوری و تلاشها و چالشهای جدیدی را ایجاد کند.<sup>۵</sup>

### سه دیدگاه در زمینه چگونگی ایجاد بحران

گروهی از نویسندگان مانند پرو بحران را زاییده پیچیدگیهای تکنولوژی مدرن می‌دانند. او با مطالعات مشهور خود در مورد حوادث عادی<sup>۶</sup> در سال ۱۹۸۴ به این مساله می‌پردازد که با استفاده روزافزون انسان از تکنولوژی پیچیده وقوع حوادث بحرانی، امری عادی هستند و بحران نتیجه بهره‌برداری انسان از تکنولوژی است. در این دیدگاه بحران به دلیل اشتباهات انسانی در تصمیم‌گیریها حادث نمی‌شود بلکه روابط پیچیده و متعدد اجزاء تکنولوژی جدید و گستردگی آن حوادث را غیرقابل اجتناب می‌سازد. سیستمهای بزرگ و پیچیده تکنولوژی اگر چه بوسیله انسان شکل گرفته‌اند اما از کنترل و اراده انسان خارج شده و مستقل از نظر و خواست انسان سازنده آن رفتارهای خاصی از خود بروز می‌دهند.

در دیدگاه دوم نسبت به علل موجد بحران، نویسندگان علت را در عامل انسانی و خطاهای تصمیم‌گیری جستجو می‌کنند و مسوولیت بروز بحرانها را به دوش انسان می‌گذارند. مطالعات جینیس (I. Janis, 1989) در مورد تصمیمات مهم نشانگر بحران‌زایی این تصمیمات در شرایطی است که تصمیم‌گیرندگان دچار خطا می‌گردند. در این دیدگاه، مدیریت بحران عبارت است از بکارگیری تدابیری که خطاهای انسانی در تصمیم‌گیری را به حداقل رسانیده و بدین طریق از بروز بحران پیشگیری می‌کند.

در رهیافت سوم نسبت به مسأله بحران نویسندگان دو دیدگاه قبلی را با هم در آمیخته و بحران را زاییده عوامل انسانی و تکنولوژی و سازمانی می‌دانند. تحقیقات چندی که در زمینه بحران انجام شده نشانگر آن است که این دیدگاه با جامعیت بیشتری در بررسی و تبیین بحران عمل می‌کند. بحرانها ناشی از پیچیدگیهای تکنولوژی و همین طور حاصل تصمیم‌گیریهای خطا می‌باشند، بنابر این برای تحلیل بحرانها باید هم پیچیدگیهای تکنولوژی را مورد مذاقه قرار داد و هم انسان، رفتارها و فرهنگ او را شناخت. بررسیهای شری و استاوا (P. Shrivastava, 1987) در مورد حادثه بوپال (Bhopal) هند با این رهیافت انجام شده و حادثه دهشتناک و غم‌انگیز بوپال را ناشی از مجموعه عوامل تکنیکی و انسانی می‌داند. البته در این دیدگاه چگونگی روابط بین عوامل نیز از اهمیت بسیار برخوردار است. عوامل انسانی و تکنولوژی در ارتباط با هم واکنشهای خاصی را پدید می‌آورند و رفتارهای جدیدی حاصل می‌شوند که می‌توانند بحران‌زا و مشکل آفرین باشند.

خواب آلودگی، بی‌دقتی و کم‌انگیزه بودن یک فرد در سازمان وقتی با حساسیتها و پیچیدگیهای یک سیستم الکترونیکی کنترل فشار مرتبط می‌شود می‌تواند بحرانی جدی را ایجاد کند. در اینگونه موارد است که عدم رعایت یک نکته جزئی مانند جرقه‌ای در انبار باروت عمل کرده و فاجعه آفرین می‌گردد. در این مقاله کوشش شده تا با بهره‌گیری از دیدگاه سوم بحران، عوامل مختلف و مؤثر در بروز بحران را شناخته و مورد بررسی قرار دهیم.

### سازمانهای بحران پذیر ۷ و بحران ستیز ۸

سازمانها را از جهت بحران‌پذیری و بحران ستیزی می‌توان در یک پیوستار قرار داد. در یک سوی این طیف سازمانهای بحران‌پذیر که آسیب‌پذیری بالایی در مقابل بحران دارند قرار می‌گیرند و در سوی دیگر آن سازمانهای بحران ستیز که آماده مقابله با بحرانها می‌باشند واقع می‌شوند. سازمانهای بحران‌پذیر آنهایی هستند که در برابر بحران حالت انفعال و تسلیم داشته و هیچگونه ساز و کاری برای مقابله با بحران و رویارویی فعال با آن را ندارند. در حالی که سازمانهای بحران ستیز اگر چه نمی‌توان گفت نسبت به بحران مصونیت کامل دارند ولی از تمامی توان و

ظرفیتهای خود برای احساس بروز بحران قبل از وقوع آن و مقابله مؤثر با آن بهره‌گرفته ولی می‌کوشند حتی‌المقدور از بروز بحرانها جلوگیری کرده و در صورت رخ دادن بحران آن را بطور درستی کنترل نمایند. بر اساس تحقیقات انجام شده و با استفاده از دیدگاه سوم در زمینه چگونگی بروز بحران (Mitroff & et. al . 1990) چهار دسته از عوامل می‌توانند موجب بحران باشند. در صورتی که سازمانی بتواند این عوامل را بگونه‌ای درست سازماندهی کرده و جهت بدهد بحران ستیز می‌شود و در غیر این صورت بحران‌پذیر بوده و در بحران از میان خواهد رفت. عوامل انسانی، فرهنگی، ساختاری و استراتژیهای سازمانی می‌توانند سازمانها را بحران‌پذیر یا بحران ستیز نمایند. بدین ترتیب برای مدیران سازمانها جالب خواهد بود که بدانند چگونه این عوامل را جهت دهی و سازماندهی کنند تا سازمانشان بحران ستیز شده و در مقابل بحرانها ایمن و فعال باقی بماند.

### مدل چهار لایه‌ای مدیریت بحران ۹

در مدیریت بحران چهار عامل نقش تعیین‌کننده‌ای را ایفا می‌نمایند. عامل اول انسان، رفتارها و شخصیت اوست که می‌تواند در مقابله با بحران یا برخورد انفعالی با بحران نقش داشته باشد. تجربیات و آموخته‌های افراد و اعضاء سازمان، میزان نگرانی و اضطراب، یا خونسردی و حفظ آرامش آنها در زمان وقوع بحران و سایر ویژگیهای شخصیتی و روحی افراد، عاملی مؤثر در مدیریت بحران بشمار می‌آید.

بدین جهت تلاشهای مدیریت در مقابله با بحران به میزان زیادی وابسته به افرادی است که در سازمان کار می‌کنند. افراد و اعضا سازمان هسته اصلی مدیریت بحران محسوب می‌شوند. لایه دوم در مدیریت بحران نشانگر فرهنگ سازمان است، قوانین نانوشته و تلویحی سازمان، هنجارهای رفتاری اعضاء سازمان، مجموعه باورها و اعتقادات حاکم بر سازمان، خوب و بدها و باید و نبایدهای سازمان، فرهنگ سازمان را بوجود می‌آورند. فرهنگ سازمان بحران ستیز، فرهنگ عقلایی و منطقی است و دارای باورهایی است که ایجاد تغییر، غلبه بر بحران و کنترل آن را ممکن می‌داند و فرهنگ سازمان بحران‌پذیر، فرهنگ قضا و قدری و ناتوانی انسان در مقابله با بحرانهاست. لایه‌های اول و دوم یعنی منش و شخصیت اعضاء سازمان و فرهنگ سازمانی

نهفته و ناآشکارند و شناخت آنها نسبت به لایه‌های بعدی دشوارتر است.

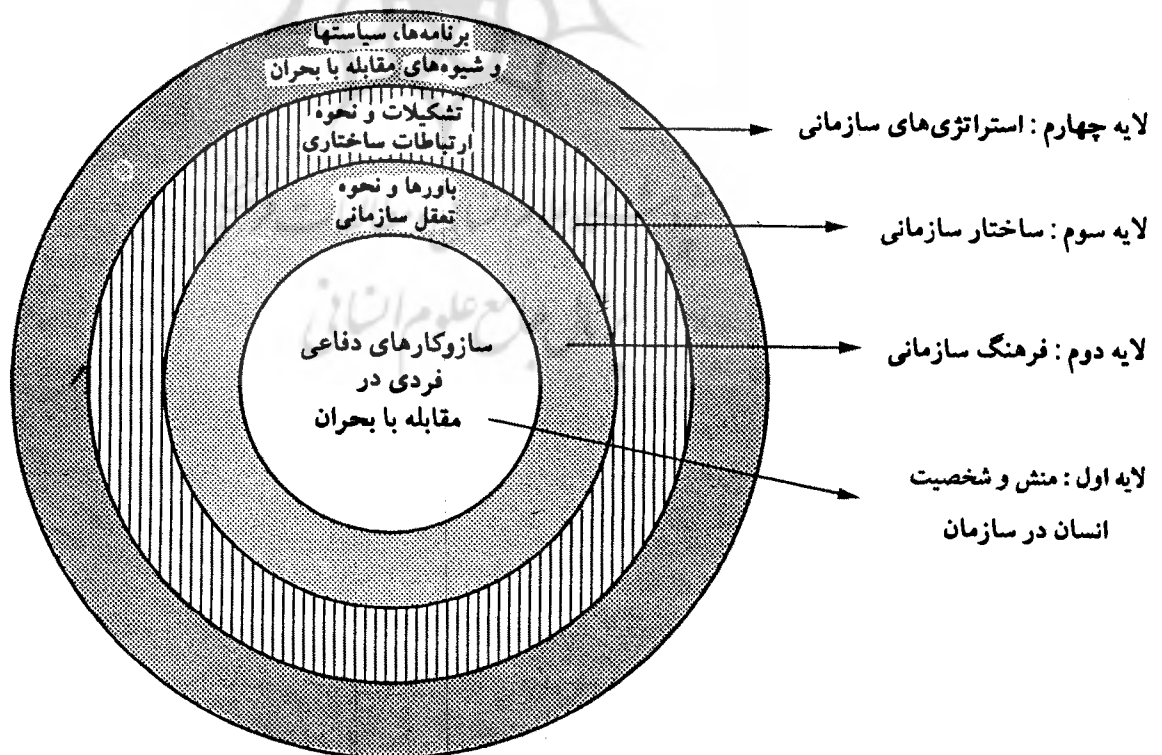
در لایه سوم ساختار سازمانی مدنظر قرار دارد. ساختار سازمانی از جهت ارتباط واحدها با هم، میزان پیچیدگی، تمرکز، اختیارات، سلسله مراتب، اندازه و تکنولوژی مورد استفاده سازمان، می‌تواند در بحران ستیزی یا بحران‌پذیری سازمان مؤثر باشد. به عنوان مثال سازمان بحران ستیز دارای آنچنان ساختاری است که به هنگام بروز بحران ارتباط میان واحدها سریعاً برقرار شده و یا هماهنگی و مبادله سریع اطلاعات سازمان به مقابله با بحران می‌پردازد. در این سازمان اختیارات مدیران واحدها، نحوه تصمیم‌گیری و اندازه سازمان بگونه‌ای است که بحران در حداقل زمان مهار شده و از خسارات و لطمات بعدی جلوگیری به عمل می‌آید.

لایه چهارم که لایه آخر و خارجی مدل مدیریت بحران است، شامل استراتژی و خط مشی‌های سازمان در مدیریت بحران می‌باشد. برنامه‌ها، سیاستها و روشهایی که برای مقابله با بحران تنظیم شده‌اند در این لایه قرار دارند. این عوامل بوضوح قابل

بررسی و مطالعه می‌باشند. فرضاً در حریق وسیعی که برای یک کارخانه ایجاد بحران کرده است، می‌توان با بررسی مقررات و ضوابط به این نتیجه رسید که برنامه‌ها و دستورالعملهای جلوگیری از حریق یا اطفاء آن در سازمان وجود نداشته و یا به علت عدم تضمین اجرا، به درستی مورد عمل قرار نگرفته و بدین جهت سازمان گرفتار بحران شده است. البته باید بخاطر داشت که این لایه‌ها با هم در ارتباط تعاملی بوده و بر یکدیگر اثر متقابل دارند و مجموعه آنهاست که بحران‌پذیری یا بحران ستیزی سازمان را موجب می‌شود. شکل شماره ۱ مدل چهار لایه‌ای مدیریت بحران را نشان می‌دهد. در قسمتهای بعدی مقاله به اختصار این چهار لایه توصیف می‌شوند.

### لایه اول: انسان محور اصلی مقابله با بحران

انسانها در سازمان اصلی‌ترین عامل در تعیین بحران ستیزی و بحران‌پذیری می‌باشند. انسانهای منفعل، مایوس، جبرگرا و بی‌اراده مسلماً در انتظار وقوع حوادث می‌نشینند و تحرک و تلاشی از خود بروز نمی‌دهند، در حالی که انسانهای فعال،



شکل شماره ۱- مدل چهار لایه‌ای مدیریت بحران

خوشبین، با اراده و مصمم به استقبال بحرانها می‌روند و آنها را در هم می‌شکنند.

نکته جالبی که در تحقیقات مربوط به سازمانهای بحران ستیز روشن شده این است که مدیران این سازمانها بحران را به عنوان حادثه‌ای که فقط آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد در نظر نداشتند. آنان دریافته بودند که بحران بر سازمان آنها، بر محیط و سایر سازمانها نیز اثرات سویی بر جای خواهد گذاشت. این یافته خلاف فرضیات قبلی بود که در آنها ادعا می‌شد سازمانی به تلاش در حل بحران می‌پردازد که خود مستقیماً گرفتار آن شده باشد.

به هر حال در مدیریت بحران، ابزارها و وسایل نیستند که نقش محوری را ایفا می‌کنند، بلکه این انسانها هستند که محور اصلی مقابله با بحران می‌باشند. برای ایجاد یک سیستم مؤثر مدیریت بحران، باید به شخصیت و روحیات اعضاء سازمان اعم از مدیران و کارکنان توجه داشت. باید بدانیم چرا بعضی افراد در برابر بحران خود را می‌بازند و کاملاً فلج می‌شوند و گروهی دیگر در برخورد با بحران به تحرک و فعالیت پرداخته و بحران را مهار می‌کنند.

روانشناسان در زمینه چگونگی واکنشهای افراد در مقابل بحران دست به تحقیقاتی زده‌اند که در آن میان تحقیقات «می و همکارانش» (May, 1950) از اهمیت خاصی برخوردار است. آنان دریافته‌اند که افراد با تجربیات قبلی در زمینه بحران به صورتهای متفاوتی نسبت به بحرانهای بعدی عکس‌العمل نشان می‌دهند. افراد «عصبی» نمی‌توانند از تجربه‌های قبلی خود بخوبی استفاده کنند، در حالی که افراد «خونسرد و آرام» با استفاده از تجربه‌های قبلی خود در برابر بحران به رفتارهای مناسب دست می‌زنند. تجربه‌های تلخ و لرزاننده‌ای که فرد از بحرانهای قبلی دارد در صورتی که به صورت بهم پیوسته‌ای در ذهن وی نقش بسته باشند می‌توانند او را در مقابله با بحرانهای بعدی یاری دهند، در حالی که یک سلسله تجربه‌های گسسته و غیر مرتبط به هم به هیچ‌رو نمی‌توانند به فرد در رویارویی با بحران یاری دهند.

نکته دیگری که در مطالعات «می» بدست آمد میزان اضطراب افراد در برابر بحران بود. بررسیها نشان دادند که افراد با هوش بالا، خلاقیت و قوه تفکر زیاد در مقابل بحران احساس اضطراب و نگرانی بیشتری دارند. به عکس افرادی که از قوه تفکر و خلاقیت کمتری برخوردارند در بحران احساس اضطراب کمتری

می‌نمایند. البته شاید این امر ناشی از آگاهی یا عدم آگاهی افراد نسبت به عواقب و خطرات بحران باشد. شخصیت‌های مختلف نیز در برابر بحران بگونه‌های متفاوت عمل می‌کنند و این موضوعی مهم در مدیریت بحران می‌باشد.

### لایه دوم: فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی را به گونه‌های مختلف تعریف کرده‌اند، ولی بطور کلی می‌توان فرهنگ را مجموعه قوانین و اصولی دانست که بر رفتارهای افراد در سازمان حاکم است، خوب و بدها را مشخص می‌کند و رفتارهای قابل قبول را از رفتارهای غیرقابل قبول متمایز می‌سازد. فرهنگ سازمانی به عنوان دومین لایه از مدل مدیریت بحران، همچون لایه اول نهفته و غیرقابل مشاهده عینی است.

فرهنگ سازمانی خرده سیستمی از فرهنگ اجتماعی محسوب شده و رابطه‌ای ناگسستگی با آن داشته و قویاً تحت تأثیر آن می‌باشد، به همین دلیل فرهنگ هر سازمانی را می‌توان به نوعی بازتاب فرهنگ غالب اجتماعی دانست. در اینجا به برخی از ویژگیهای فرهنگ سازمانی که در ارتباط با مدیریت بحران معنی‌دار است می‌پردازیم.

**فرهنگ اتکاء به سازمان** - این فرهنگ در عقایدی چون: «سازمان ما به اندازه‌ای بزرگ و قوی است که در مقابل بحران روئین تن بوده و هیچ آسیبی بدان وارد نخواهد شد»، یا «موقعیت ما طوری است که بحرانها در ما تأثیری نخواهند داشت»، منعکس است. این ویژگی فرهنگی موجب بحران‌پذیر شدن سازمان خواهد بود.

**فرهنگ اتکاء به خود بحران** - این فرهنگ در عقایدی چون: «بحرانها واقعاً آنطور که به نظر می‌رسد خطری ندارند»، «بحرانها غالباً بر اثر مرور زمان از میان می‌روند»، «هر بحرانی ویژگی خاص خود را دارد و نمی‌توان راه حلی برای همه بحرانها پیدا کرد»، یافت می‌شود. این فرهنگ نیز مخرب است.

**فرهنگ اتکاء به عوامل محیطی** - این فرهنگ در باورهای چون: «همیشه در محیط عواملی وجود دارند که به نفع ما عمل خواهند کرد»، «مدیریت بحران را باید دولت سازماندهی کند»، «اگر بحران مستقیماً بر ما اثر نگذارد بحران نیست»، منعکس است. این فرهنگ هم در مدیریت بحران اثرات منفی دارد. فرهنگ خوشبینانه احتراز از بحران - این فرهنگ را می‌توان

در نظراتی چون: «مدیریت بحران مثل یک قرارداد بیمه است، هر چه پوشش آن بیشتر باشد اطمینان بخش تر است»، «در شرایط بحرانی کافی است مطابق دستورالعملها رفتار کنیم، مسلماً آسیبی نخواهیم دید»، «مهمترین مساله در مدیریت بحران حفظ اعتبار و حسن شهرت سازمان است» ملاحظه کرد. این فرهنگ خوشبینانه نیز در مدیریت بحران کارساز نیست.

با بر شمردن فرهنگهای منفی در مدیریت بحران قطعاً مدیران به این نکته واقف شده‌اند که فرهنگ متناسب مدیریت بحران، فرهنگی با ویژگیهای مخالف و معکوس است. فرهنگ مقابله با بحران فرهنگی است که سازمان خود را بطور واقع بینانه ارزیابی کند نه آنکه دچار خوشبینی‌های ساده اندیشانه گردد.

فرهنگ متناسب در مقابله با بحران فرهنگی است که در آن سازمان خود را قادر به ایجاد تغییر و غلبه بر عوامل محیطی احساس می‌کند و با اتکاء به منابع و امکاناتش همواره آماده پذیرش بحران و رویارویی مثبت با آن است. فرهنگ چالشگری و تلاش، عزم و اراده، واقع بین و خلاقیت از ویژگیهای فرهنگی است که مدیریت بحران باید در پی احیا آنها باشد.

### لایه سوم: ساختار سازمانی

ساختار سازمانی به علت در برداشتن شبکه ارتباطی و اطلاعاتی و چگونگی ترکیب واحدهای سازمان در مدیریت بحران اهمیت زیادی دارد. ساختار سازمانی بر اساس نوع اهداف و فعالیتهای سازمان و مأموریت‌های محوله به آن متفاوت بوده و نمی‌توان یک ساختار خاص را بطور مطلق ساختار مناسب و مطلوب قلمداد کرد. اما در مدیریت بحران می‌توان به برخی ویژگیهای ساختاری اشاره داشت. از آنجایی که ارتباطات و نحوه تبادل اطلاعات در برآوردها و پیش‌بینی‌های بحران و مقابله با آن از اهمیت برخوردار است، سازمانهای بحران ستیز باید از نظام ارتباطی سریع و صحیح بهره گرفته و افراد و اعضای سازمان و مدیریت با هم در یک شبکه ارتباطی مؤثر و کارآمد قرار داشته باشند. سازمان با نظام اطلاعاتی و ارتباطی خود باید نسبت به نشانه‌های بحران حساس بوده و بتواند احتمال وقوع بحرانها را قبل از وقوع حدس بزند. سازمان بحران ستیز برای ایجاد سرعت در تصمیم‌گیریها لازم است از عدم تمرکز کافی و ارتباطات قوی برخوردار باشد. نکته مهم از جهت ساختاری در مدیریت بحران آن است که

سازمان هم نیاز به کنترل‌های قوی و نزدیک در مواقع بحرانی دارد و هم باید از انعطاف‌پذیری و آزادی عمل و سرعت برخوردار باشد که ایجاد یک حد تعادل بین این دو در ساختاردهی مدیریت بحران حائز اهمیت است و باید مدیران به آن توجه خاص داشته باشند.

نکته دیگری که در ساختار سازمانی و مدیریت بحران مورد توجه سازمانهای بزرگ امروزی است ایجاد «واحد مدیریت بحران» در تشکیلات سازمانی است، واحدی که بتواند تمام تلاشهای سازمانی برای مقابله با بحران را شکل داده و ارتباطات و هماهنگی بین اجزاء سازمانی در زمان بحران را برقرار نماید.<sup>۱۰</sup> واحد مدیریت بحران در اغلب سازمانهایی که آن را ایجاد کرده‌اند دارای ارتباط مستقیم با مدیریت عالی بوده و مدیران حفاظت و ایمنی، روابط عمومی، امور حقوقی از ارکان اصلی آن بشمار می‌آیند. همانطور که اشاره شد وظیفه عمده این واحد تسهیل ارتباطات میان واحدها و ایجاد هماهنگی بین آنها در زمان بحران و پیش‌بینی بحرانها قبل از وقوع آنهاست. بسیج منابع و امکانات و کمک به واحدها در بکارگیری هماهنگ این منابع و وظیفه مهم دیگری است که این واحد بر عهده دارد. دادن اطلاعات لازم به داخل و خارج سازمان در مواقع بحرانی نیز از تکالیف این واحد بشمار می‌آید. وظیفه ایجاد انگیزه در نیروی انسانی سازمان برای تحقق مدیریت بحران نیز به عهده واحد مدیریت بحران است. بر اساس این وظیفه واحد مذکور باید کارکنان را به گزارش صحیح و به موقع اختلالات عملیاتی ترغیب کرده و فضایی از جهت انگیزشی بوجود آورد که کل کارکنان همچون یک مکانیسم حساس نشانه‌های بحران را به واحد منعکس سازند.

### لایه چهارم: استراتژی و سیاستهای سازمانی

مدیریت مؤثر بحران بدون وجود یک گرایش مثبت و قوی در راس هرم سازمانی و سطوح عالی مدیریت نسبت به مسائل بحران، جامه عمل نخواهد پوشید. سازمانی در مدیریت بحران موفق است که نظرات مدیران عالی و استراتژیهای سازمانی در این جهت شکل گرفته باشند. استراتژی و سیاستهای سازمانی نقشی بنیادی در بحران ستیزی یا بحران پذیری سازمان دارند. مدیریت برای مقابله مؤثر با بحران باید کل سازمان را در نظر داشته و روابط آن را با محیط بیرونی در یک متن وسیع و فراگیر مورد

ملاحظه قرار دهد. به عبارت دیگر لازمه توفیق مدیریت بحران وجود سیاستهایی است که مبتنی بر دید جامع با افقهای بلند زمانی و مکانی دوربرد باشند. سازمان در مدیریت بحران می تواند از استراتژیهای مختلفی بهره گیرد. در اینجا به سه استراتژی اشاره می شود (Fink, 1986). برای توصیف این استراتژیها لازم است پنج مرحله فرایند مدیریت بحران تعریف شوند. (شکل شماره ۲).

مرحله اول فرایند، دریافت و ضبط نشانه های بحران است، مرحله دوم آماده شدن برای جلوگیری از وقوع بحران می باشد، مرحله سوم مقابله با بحران پس از وقوع آن و محدود کردن دامنه خسارات آن است،

مرحله چهارم بازسازی و مرمت آثار بحران می باشد، مرحله آخر یادگیری، تجربه اندوزی و آموختن مستمر به منظور بهبود استراتژیهای مدیریت بحران می باشد.

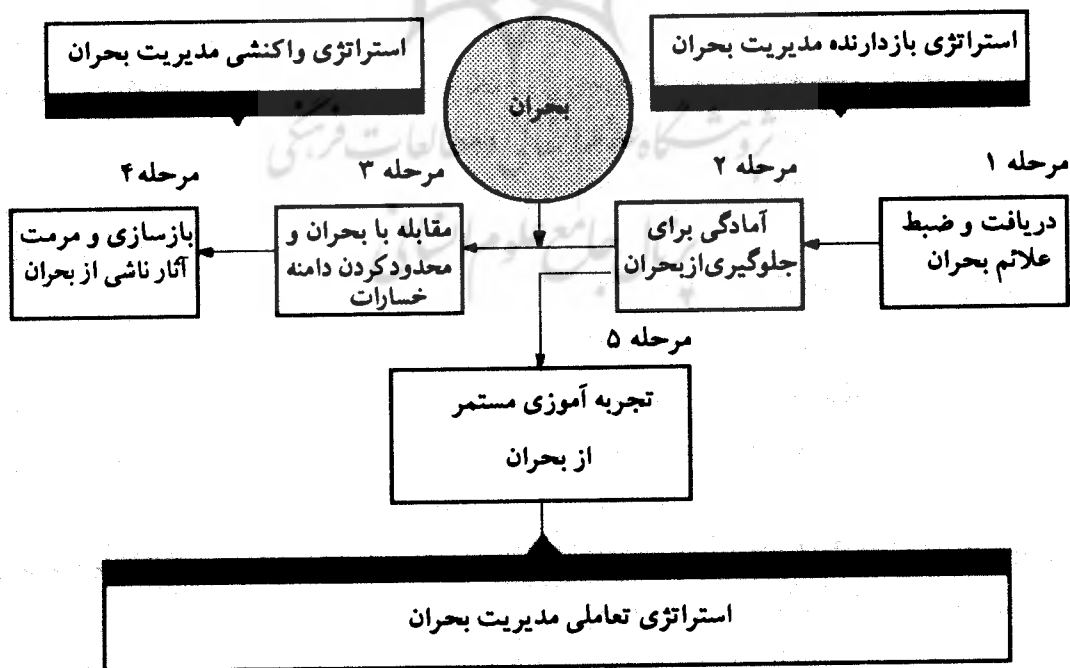
استراتژی سه گانه عبارتند از استراتژی باز دارنده، استراتژی واکنشی و استراتژی تعاملی.

در استراتژی بازدارنده توجه و تأکید مدیریت بحران بر مرحله ۱ و ۲ بوده و دریافت و ضبط علائم بحران و تلاش برای جلوگیری از بحران فعالیتهای اصلی این استراتژی بشمار می آید. در این استراتژی سایر مراحل فرایند بحران نادیده گرفته می شوند.

مدیریت بحران در استراتژی واکنشی تنها به مراحل ۳ و ۴ توجه کرده و پس از وقوع بحران وارد عمل می شود و به مقابله با بحران و محدود کردن دامنه خسارات ناشی از آن و مرمت و بازسازی تخریبهای حاصل از بحران می پردازد. این استراتژی نیز از مراحل دیگر فرایند غفلت می ورزد.

در استراتژی تعاملی تعاملی مدیریت بحران، تجربه اندوزی از بحرانهای قبلی و بهره گیری از برنامه های مقابله با بحران هدف اصلی بشمار می آید. در این استراتژی هر ۵ مرحله فرایند بحران مورد نظر بوده و سازمان با یادگیری مستمر و ارزیابی آنچه در گذشته رخ داده به بهبود و توسعه استراتژیهای سازمانی در زمینه بحران پرداخته و خود را برای پیش بینی و مقابله با بحرانهای آتی آماده می سازد. در این استراتژی سازمان به نوعی از سایر استراتژیها نیز بهره می گیرد.

استراتژی دیگری که سازمانها می توانند از آن در مدیریت بحران استفاده کنند نوعی استراتژی گزینشی برای آماده شدن در مقابله با بحرانهایی است که احتمال وقوع آنها برای سازمان بیشتر است. در این استراتژی که می توان آن را استراتژی با برنامه های از قبل تنظیم شده نامید بجای آنکه سازمان بطور کلی خود را آماده مقابله با بحران نماید ابتدا بحرانهایی را که ممکن است با آنها



شکل شماره ۲ - استراتژیهای سه گانه مدیریت بحران در ارتباط با ۵ مرحله فرایند بحران

۷- البته ایده ایجاد واحد مدیریت بحران هنوز در سازمانها خیلی متداول نشده است. در سال ۱۹۹۰ از هر ده سازمان در امریکا فقط ۴ سازمان دارای واحد مدیریت بحران بوده‌اند. (Mitroff, 1990)

## منابع و مأخذ

- 1- Bellah, R. N. & et. al., **Habits of the Heart**, Berkeley: University of California Press, 1985.
- 2- Fink, S. & et. al., **Organizational Crisis and Change**, Journal of Applied Behavioral Science, 7, 1971.
- 3- Fink, S., **Crisis Management Planning for the Inevitable**, N. Y.: AMACOM, 1986.
- 4- Gleick, J., **Chaos: Making of a New Science**, N. Y.: Viking, 1987.
- 5- Habermas, J., **Legitimation Crisis**, Boston: Beacon Press, 1973.
- 6- Hermann, C. F., **Some Consequences of Crisis**, Administrative Science Quarterly, 8, 1963.
- 7- Hill - Norton, P., **Crisis Management**, NATO Review, 5, 1976.
- 8- Janis, I. L., **Crucial Decisions**, N.Y.: Free Press, 1989.
- 9- Kennedy, P., **The Rise & Fall of Great Powers**, N. Y.: Random House, 1988.
- 10- Kohut, H., **How Does Analysis Cure**, Chicago, University of Chicago Press, 1984.
- 11- May, R., **The Meaning of Anxiety**, N. Y.: Washington Square Press, 1950.
- 12- Mitroff, I & Pauchant, T. C., **Transforming The Crisis - Prone Organization**, San Francisco, Jossey - Bass Publishers, 1990.
- 13- Nystrom, P. C., Starbuck, W. H., **To Avoid Organizational Crises, Unlearn**, Organizational Dynamics, 12, 1984.
- 14- O'connor, J., **The Meaning of Crisis**, Oxford, Basil Blackwell, 1987.
- 15- Perrow, C., **Normal Accidents**, N. Y.: Basic Books, 1984.
- 16- Shrivastava, P., **Bhopal: Anatomy of a Crisis**, N. Y.: Ballinger 1987.

مواجه شود دسته‌بندی کرده و فی‌المثل بحرانهای اقتصادی، اجتماعی، سازمانی، فیزیکی و روانی مربوط به خود را احصاء می‌کند و از هر کدام یک بحران را به عنوان نمونه انتخاب و روشهای مقابله با آن را طراحی و تنظیم می‌نماید. در این استراتژی سازمان به تدریج مجموعه‌ای از برنامه‌های آماده شده برای مقابله با بحرانهای مختلف را جمع‌آوری کرده و با به هنگام نگهداشتن آنها همواره آماده مقابله با بحران خواهد بود.

## خلاصه و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این مقاله تغییر سازمانهای بحران‌پذیر به سازمانهای بحران‌ستیز بود. بدین منظور کوشش شد تا پس از ارائه تعاریفی از بحران، اهمیت آن در سازمانها بیان گردد. سپس شاخصهای چهارگانه انسانی - فرهنگ سازمانی - ساختار سازمانی - و استراتژی سازمانی تعریف و توصیف شدند و وضعیت سازمانهای بحران‌پذیر و بحران‌ستیز در رابطه با این شاخصها تبیین گردیدند. مدیران با استفاده از این شاخصها قادر خواهند بود تا سازمان خود را در مقابله با بحرانها تجهیز کرده و به جای آنکه دست بسته تسلیم بحران باشند، آن را شناخته، مهار کرده و در مصاف با آن پیروز و موفق باشند.

## پانویسها

- 1- Incident
  - 2- Chaotic
  - 3- Butterfly Effect
- اثر پروانه‌ای با این مثال که اگر پروانه‌ای در پکن بر بزند ممکن است طوفانی در نیویورک بر پا شود، نامگذاری شده است.
- 4- Chaos Theory
  - 5- برای ملاحظه برخی از این نکات مثبت به مقاله زیر مراجعه شود: سیدمهدی الوانی، نظریه فعالیت، مدیریت دولتی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۳۱.
  - 6- Normal Accidents
  - 7- Crisis - Prone
  - 8- Crisis - Prepared
- ۶- میتروف و همکارانش این مدل را مدل پیاپی مدیریت بحران (Onion Model of Crisis Management) نامگذاری کرده و لایه‌های چهارگانه آن را با تفاوتی اندک همانهایی دانسته‌اند که در مدل چهار لایه‌ای توضیح داده شده است.