

رهبری بحران

فصلنامه مطالعات بسیج، سال دوازدهم، شماره ۴۵، زمستان ۱۳۸۸

ایان میتراف، رهبری بحران، ترجمه اسماعیل حسن پور، تهران، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۳۸۸، ۲۰۸ صفحه.

سازمانها هر روزه با محیطی غیر قابل پیش‌بینی و به طور مداوم با چالشهای محیطی روبه‌رو هستند. خرد مدیریت بحران به مدیران چنین حکم می‌کند که سازمانها با نظارت صحیح بر محیط و صنعت و تهیه برنامه‌هایی در جهت رویارویی با بحرانها و حوادث آنی، می‌توانند از اشتباهات احتمالی در مدیریت بحران بکاهند. در حقیقت؛ پژوهشها نشان داده‌اند آمادگی دقیق‌تر و کارآمدتر سازمانها جهت رویارویی با بحرانها، نه تنها آسیب‌پذیری آنها را کاهش می‌دهد، بلکه باعث یادگیری شرکتها در فرایند مدیریت بحران و توسعه توانمندی جهت برخورد آتی نیز می‌شود. آمادگی قبل از وقوع بحران، به سازمانها کمک می‌کند تا برای جلوگیری از وقوع بحران یا تعدیل اثرات مخرب آن، راهبردها و تاکتیکهای اثربخشی را طراحی کنند. در واقع؛ مدیریت بحران آزمونی برای سنجش کیفیت و شخصیت رهبر و مهارتهای رهبری است.

طبق نظریه آشوب، تطبیق با تغییر برای رهبری بحران، ضروری و لازم‌الاجراست. همچنین نقش ادراک صحیح در رهبری موفق بحران، عنصری کاملاً مؤثر شناخته شده است. در نتیجه، در حالی که شرکتها به تهیه و اصلاح برنامه‌های بحران ادامه می‌دهند، عنصر گمگشته و مغفول، توانایی تفکر جامع و سیستمی در مورد بحران و پیامدهای آن است که این کار یکی از وظایف و کارکردهای رهبری بحران است.

نویسنده کتاب «رهبری بحران» که یکی از بنیانگذاران و صاحب نظران حوزه دانش بحران شناسی به شمار می آید، در این کتاب تلاش دارد با ابداع مفهوم «رهبری بحران» آن را جایگزین مدیریت بحران کند. منظور از رهبری بحران، برخوردی فرایندی با این پدیده در سه مرحله پیشین، حین و پس از وقوع بحران است؛ حال آنکه مدیریت بحران، به طور عمده زمانی با پدیده سروکار پیدا می کند که صورت تحقق به خود گرفته باشد. به بیان دیگر؛ در حالی که مدیریت بحران، واکنش انفعالی و پس - رویدادی است، رهبری بحران، حرکتی پیش دستانه به شمار می آید. بر این اساس، مدیری که می خواهد به رهبری بحران بپردازد باید پیش از وقوع بحران، با توسعه ساز و کارهای پیش بینی کننده و فراهم آوردن آمادگی های لازم برای رویاروی، از این پدیده استقبال کنند، از هر گونه تهدیدی برای پیشگیری از وقوع بحران بهره گیرد و در صورت وقوع، با حداکثر آمادگی به اداره اوضاع بپردازد.

بررسی محتوایی

کتاب رهبری بحران سه هدف عمده را تعقیب می کند:

۱. تشریح اینکه رهبری اثر بخش بحران چیست؟
۲. تشریح اینکه چرا سازمانهای اثر بخش به رهبر اثر بخش بحران نیاز دارند و برعکس؟

۳. ارائه مدلی موجز و منسجم از رفتار انسانی مناسب برای شرایط بحرانی که یکسان برای سازمان و افراد کاربرد دارد.

سازمانهای امروزی، نتیجه مشخص نیروهای تاریخی اند. این نیروها به گونه ای ترکیب شده اند تا سازمانهایی را پدید آورند که بسیار جزء جزء شده اند. تقسیم بندی زیاد سازمانها بر همه جوانب و فعالیتهای سازمانها اثر گذاشته و باعث کارکرد ضعیف و فقدان اثربخشی آنها شده است.

با وجود این حقیقت که در جهانی زندگی می کنیم که همه چیز به گونه ای فزاینده

در ترکیب با عوامل دیگر است، طراحی و مدیریت سازمانها را بسیار ساده می‌انگاریم و به پیچیدگی آنها توجه نمی‌کنیم. برای مثال، هنگامی که فعالیتهای سازمانی مثل بازاریابی، روابط عمومی، تولید، مالی و... را به فعالیتهای مجزا و مستقل تقسیم می‌کنیم، در واقع با سازمان به عنوان ماشینی که بدون ارتباط درست اجزایش می‌تواند به درستی حرکت کند، رفتار کرده‌ایم. همچنین زمانی که کالاهای مختلف و مناطق جغرافیایی مختلف فعالیت سازمان را به عنوان واحدها و دوایر مستقل در نظر می‌گیریم، با سازمان به عنوان ماشین پیش گفته که نوع ارتباط بین زیرسیستم‌های آن تأثیری در حرکتش ندارد، رفتار کرده‌ایم. نتیجه این است که بیشتر سازمانها به عنوان «موجودیتهای متشکل از اجزای مستقل» مدیریت می‌شوند. با وجود اینکه تحقیقات صورت گرفته در سالهای متمادی، بر کارآمدی روشهای دیگر در طراحی و مدیریت سازمانها تأکید داشته‌اند، هنوز در طراحی و مدیریت سازمانها، دیدگاهی نادرست و نامنسجم داریم.

ضعف دیدگاه ماشینی نسبت به سازمان، در عصر جهانی شدن به گونه‌ای شفاف‌تر و قطعی‌تر آشکار شده است. مرزهای سیاسی و مرزهای سنتی جغرافیایی دیگر الزاماً یکسان و مطابق یکدیگر نیستند. برای مثال، اطلاعات بر اساس منطق خاص خود، بین کشورها و بین واحدهای سازمانی آزادانه جریان می‌یابد. مثال دیگر اینکه بحرانها معمولاً از یک منطقه خاص از جهان یا مربوط به کالاهایی خاص شروع و فوراً تبدیل به بحرانی جهانی می‌شوند؛ یعنی بحران واحدها و دوایر سازمانی، تبدیل به بحران سازمانی می‌شود و بحران مربوط به یک منطقه از جهان، سراسر جهان را فرا می‌گیرد. می‌توان نتیجه گرفت که جهانی که در آن زندگی می‌کنیم بسیار پیچیده و دارای عناصر به هم وابسته است؛ یعنی دارای ویژگی‌های یک سیستم. بنابر این، ما در عصر ماشین نیستیم، بلکه در عصر سیستم‌ها به سر می‌بریم که همه زیرسیستم‌های هر سیستم با هم ارتباط متقابل دارند و با نقص و ضعف یکی از اجزاء، کل سیستم به گونه‌ای ناکارآمد عمل می‌کند.

یکی از مشکلات اصلی ما این است که می‌خواهیم مشکلات عصر سیستم‌ها را با ذهنیت ماشینی (ذهنیت عصر ماشین) حل کنیم. آلبرت انیشتین می‌گوید: نوع تفکری که

موجب به وجود آمدن مشکلات فعلی ما می‌شود، نمی‌تواند برای تعریف این مشکلات مفید باشد، چه رسد به اینکه مشکلات را حل کند. وی با اتخاذ بینشی گسترده می‌گوید: پیدایش سلاحهای هسته‌ای که موجب آغاز عصر سیستم‌ها شده، همه ابعاد زندگی ما را تغییر داده است، مگر شیوه‌های مکانیکی تفکر را. بدین معنی که هنوز هم شیوه تفکر ما، خلاقانه نیست و به سبک مکانیکی به موضوعات و مسائل، فکر و آنها را تحلیل می‌کنیم. به عبارت دیگر؛ سیستم آموزشی ما که موجب بسیاری از مشکلات شده است، دقیقاً به اندازه سازمانهای ما بخش‌بندی و تکه‌تکه است. در حقیقت؛ سازمانها به طور مستقیم نشانگر موضوعات آموزشی و شیوه آموزشی جوامع هستند. برای مثال، با وجود این واقعیت که جنبه‌های انسانی و فنی همه موضوعات و مشکلات به یکدیگر مرتبط و به هم وابسته‌اند، ما در عمل با آنها به عنوان جوانبی کاملاً مستقل برخورد می‌کنیم. در واقع؛ ما در آموزش موضوعات انسانی، فنی و علمی در واحدهای مجزا و متفاوت دانشگاهها پافشاری می‌کنیم. بدین ترتیب، سیستم آموزشی ما دلیل مشکلات است و مسلماً راه حل مناسبی نیست.

وارد هر سازمانی که می‌شوید اگر آن سازمان به جای رهبری بحران و نه مدیریت بحران باشد، احتمالاً به میزان زیادی تکه‌تکه و جزء جزء است. مسئولیتهای مدیریت بحران بین وظایف سازمانی مثل بازاریابی، مالی، حقوقی، روابط عمومی و... تقسیم شده است. ماهیت قسمت‌بندی شده مدیریت بحران، به طور مستقیم نشان‌دهنده نوع طراحی سازمان با تفکیک زیاد است.

دوره‌های آموزشی بسیار زیادی در مورد رفتار فردی و سازمانی برگزار شده که مفاهیم هر یک را متفاوت و مستقل از مفاهیم دیگری در نظر گرفته‌اند. در نتیجه، متون بسیار کمی وجود دارد که نشان‌دهنده چگونگی و چرایی ترکیب این دیدگاهها و ارائه آنها به عنوان یک کل باشد. این موضوع همچنین به معنی ناتوانی آنها در به کارگیری منسجم در مرحله عمل است.

این کتاب جهت حل مشکل مذکور ارائه شده است و به روشهای مختلفی می‌تواند

مورد استفاده قرار گیرد؛ اول اینکه، می‌تواند به عنوان کتابی مستقل در حوزه رهبری بحران مورد مطالعه قرار گیرد؛ دوم اینکه می‌تواند به عنوان منبعی تکمیلی در دوره‌های رفتار سازمانی و ارتباطات بحران استفاده شود؛ سوم اینکه کتاب حاضر را می‌توان در برنامه‌های اجرایی رهبری بحران و مدیریت عمومی به کار برد. افزون بر آن، این کتاب را می‌توان در دوره‌های روان‌شناسی و جامعه‌شناسی مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد تدریس کرد. این کتاب می‌تواند مورد مطالعه خوانندگان عام و عموم افرادی که علاقه‌مند به موضوعات بحران هستند، قرار گیرد. از آنجا که بحرانها همه افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهند، دانستن دلیل وقوع بحرانها و شیوه‌های کاهش وقوع و کاهش اثرات مخرب آنها نیز مورد نیاز است.

از جمله مهم‌ترین نوآوری‌های میتراف در عرصه مدیریت بحران، تأکید وی بر جایگزین کردن تفکر سنتی با تفکر انتقادی در این حوزه است. در تفکر سنتی، هنگامی که اجزای یک سیستم به درستی طراحی شده و به تنهایی خوب کار کنند، می‌توان گفت که آن سیستم درست است. اما در تفکر انتقادی، سیستمی را تصور کرده که با وجود خوب کار کردن اجزای آن، در کل خوب کار نکند. از نظر میتراف، چنین تفکری باعث شده است که رویکرد جاری دانش مدیریت بحران، بر اساس در نظر گرفتن احتمال ریسک برای خرده‌سیستم‌های نظام اجتماعی شکل بگیرد و نه مبتنی بر محاسبه خرابی‌های آن خرده‌سیستم بر کل سیستم. به بیان دیگر، رویکرد جاری بر اساس مفهوم مدیریت جاری، بر اساس مفهوم مدیریت ریسک شکل گرفته است و این امر باعث شده که تفکر ماشینی جای تفکر سیستمی را بگیرد.

میتراف، بحران را حاصل نقص در عملکرد مناسب انسانها، سازمانها، فن‌آوری‌ها و همچنین بروز اشکال در روابط مناسب بین آنها می‌داند. متناسب با این برداشت، مهم‌ترین ابزار پیشگیری از بحرانها را در نگاه کل‌نگرانه به مسائل سازمانی می‌داند و معتقد است محیطی که بتواند به بهترین وجه، رابطه بین انسان، سازمان و فن‌آوری را تأمین کند، بیشترین فاصله را با بحران خواهد کرد. وی با تجزیه و تحلیل نمونه‌های مختلف

رویدادهای بحرانی، تلاش کرده است تا درسهایی قابل اجرا برای مدیران بحران تدوین کند. ۱۳ مورد از این درسها به شناخت بحران و رهبری آن مربوط می‌شوند، ۱۳ درس بعدی به نحوه شناسایی علائم و چگونگی پیش‌بینی بحرانه‌ها اختصاص دارند و سرانجام، در دو فصل پایانی، به راهبردهایی پرداخته است که می‌توانند به انسان کمک کنند تا از نظر فکری و شناختی، آمادگی برخورد با بحران و به استقبال آن رفتن را پیدا کند.

این کتاب بر نگاهی کلی و در عین حال منسجم از کلیت بحران تمرکز کرده است؛ زیرا ضعف عمده کتابها و ادبیات بحران، فقدان دیدگاهی منسجم نسبت به کلیت بحران است. بیشتر کتابها به جزئیات کامل هر یک از جنبه‌ها پرداخته، اما کمتر در مورد ارتباط بین ابعاد و عناصر بحث کرده‌اند.

به علاوه بسیاری از موضوعات مهم، مثل تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان، به گونه‌ای سرسری و اجمالی در این کتاب تشریح شده‌اند. این کار به دلیل فقدان اهمیت آن موضوعات نبوده، بلکه موضوع تحلیل ذی‌نفعان بسیار مهم است و خواننده به کتابهای قبلی که در مورد موضوع مذکور به تفصیل بحث شده، ارجاع داده شده است. هدف کتاب حاضر این است که نشان دهد تحلیل ذی‌نفعان با ابعاد و عناصر دیگر رهبری بحران چه ارتباطی دارد.

در مجموع، این کتاب در مورد فلسفه کلی رهبری بحران به بحث می‌پردازد، نه در مورد موضوعات و جزئیات فنی. در واقع؛ بدون درک فلسفه موضوعات کتاب، یادگیری جزئیات آنها فایده چندانی نخواهد داشت.