

کمال مدیریت

ویژه‌نامه مدیریت بحران

شماره ۴ و ۵ - زمستان ۱۳۸۲ و بهار ۱۳۸۳

صص ۴۳ - ۵۲

بحران مدیریت در مدیریت بحران

دکتر آرین قلی‌پور*

چکیده

اندیشه بشری در زمینه مدیریت بحران معطوف پیشگیری، آمادگی و مقابله با بحران در زمینه‌های بحران‌های سازمانی و بحران‌های طبیعی شده است. در عین حال که مطالعات و تحقیقات چشمگیری در دهه‌های اخیر در زمینه مدیریت بحران صورت گرفته است ولی بحران بین‌نهادی مغفول مانده است. این مقاله درصدد است به تبیین نوعی از بحران بپردازد که یک نهاد به صورت برون‌زا گرفتار آن می‌شود و موج اثر بحران نهادهای دیگر، آن نهاد را مبتلا به بحران می‌کند. ایجاد مکانیزم‌هایی برای برقراری تعادل پویا بین نهادهای نیازمند مداخله مدیریت پروژه مدیریت دولتی است که در سطح سیاستگذاری مسؤلیت پیش‌بینی و پیش‌گیری با چنین بحران ناملموس و مزمنی را به عهده دارد؛ چرا که آمادگی برای مقابله با چنین بحرانی (پس از وقوع) به خودی خود هزینه اجتماعی در پی دارد و اینکه نمی‌توان برقراری چنین تعادلی را از مکانیزم دست نامرئی طلبید.

مفاهیم راهنما: موج اثر بحران، بحران بین‌نهادی، تعادل بین‌نهادی

مقدمه

مدرنیزاسیون، روند دموکراتیزه شدن جوامع را تسریع بخشیده است. جامعه ما نیز همچون جوامع دیگر از دموکراتیزه شدن تحت فشارهای نهادی رنج می‌برد و خود را با روند دموکراسی هم‌رنگ و هم‌شکل می‌سازد. یکی از جنبه‌های دموکراسی حضور گسترده زنان در عرصه‌های اجتماعی (اقتصاد، فرهنگ و سیاست) بوده است و این نویدبخش گسترش دموکراسی و آزادی مدیران است. در این بین حضور زنان در آموزش عالی در سالهای اخیر بسیار چشمگیر بوده است. طبق آمارهای سازمان سنجش آموزش کشور قریب به دو سوم ورودی دانشگاه‌ها را در چند سال اخیر داوطلبان دختر به خودشان اختصاص داده‌اند و انتظار می‌رود این روند در چند سال آینده نیز ادامه یابد. بعضی از مسئولان امر و دولت‌مردان که وقوع این پدیده دموکراتیک را پیامد هدفمند فعالیت‌های خود می‌دانند، آن را به عنوان یک پدیده کارکردی و نویدبخش جشن می‌گیرند. این سؤال مطرح می‌شود که آیا این تحول در آموزش عالی می‌تواند برای نهادهای دیگر بحران‌زا باشد؟ اگر احتمال بحران‌زایی از این پیامد دموکراتیک وجود داشته باشد، آیا آسیب‌های آن کمتر از آسیب‌های بحران‌های سازمانی (همچون بحران مالی، نیروی انسانی، تکنولوژیکی و مدیریت) یا بحران‌های طبیعی (زلزله، سیل، آتشفشان، سونامی^۱، طوفان^۲، شهاب^۳، گردباد^۴، تندباد^۵) خواهد بود؟ آیا مدیریت به عنوان یک رشته آکادمیک توان تجزیه و تحلیل و مدیریت چنین بحرانی را دارد؟ این مقاله درصدد تبیین این نوع از بحران بین

-
1. Tsunami
 2. Storm
 3. Meteor
 4. Tornado
 5. Huroicane

نهادی است.

ماهیت بحران

ادبیات مدیریت بحران سرشار از تئوری‌ها، مدل‌ها، فرضیه‌ها، مکانیزم‌ها و روش‌هایی است که به مدیران بحران می‌آموزد؛ چگونه با بحران‌ها مقابله کنند، چگونه برای مقابله با بحران آمادگی ایجاد کنند، چگونه بحران را پیش‌بینی و از آن پیشگیری کنند و مسأله اصلی مدیریت بحران، بحران‌های سازمانی یا بحران‌های طبیعی است. بحرانی را می‌توان شناسایی و تبیین کرد که اجتماعی است، از دیدگاه مدیران بحران محسوب نمی‌شود، برخی مواقع به عنوان موفقیت کوتاه‌مدت نیز جلوه می‌کند و جامعه و مدیریت جامعه وجود چنین بحرانی را حس نمی‌کند؛ از این رو شاید بتوان گفت که این نوع از بحران بسیار خطرناکتر از بقیه بحران‌ها خواهد بود؛ چرا که حس نمی‌شود. این نوع بحران پیامد عوامل مختلفی است، حاوی مشکلات درهم تنیده‌ای است که همدیگر را تشدید می‌کنند، اثرات جانبی و عوارض زیادی دارد، انسان‌های زیادی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، هزینه‌های غیرقابل محاسبه اجتماعی زیادی دارد و پس از بروز مدت زمان طولانی جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

البته این نوع از بحران را نیز می‌توان به عنوان پیامد پیش‌بینی نشده کنش اجتماعی هدفمند [۹۰۴-۸۹۴:۱] تلقی کرد که در اثر اعمال مدیریت به وقوع می‌پیوندد. لازم است روشن شود که منظور مقاله از بحران‌هایی که در اثر اعمال انسان ایجاد می‌شود، بحران‌های حاصل از اعمال آگاهانه آنها همچون ترور، ۱۱ سپتامبر یا بمب‌گذاری، گروگان‌گیری، ویروس پراکنی و جنگ نیست بلکه بحران‌هایی است که در سایه یکسری اعمال هدفمند مثبت و ارزشمند اجتماعی ایجاد می‌شود و به عنوان عوارض فعالیت‌های مثبت و سازنده به صورت ناخواسته در شکل بحران اجتماعی بارز می‌شود.

ضرورت آموزش مدیریت بحران‌های اجتماعی

محیط ما در اثر تحولات مدرنیزاسیون (افزایش جمعیت، شهرنشینی، وابستگی فزآینده به تکنولوژی، تحولات سیاسی، اقتصادی و فرهنگی) به یک جهان بحران‌زا تبدیل شده است [۲: ۵۹۸۰]. جهان مدرن در اثر انقلاب ارتباطات و رسانه‌ها به گونه‌ای به هم وابسته و پیوسته شده است که بحران کوچکی در یک بخشی از جهان اثرات زیادی بر بقیه نقاط جهان دارد [۳: ۶۷۰]. برخلاف نگرش تئوری تکامل، که بحران‌ها را ضروری و مفید دانسته و آن را مکانیزم نیل به بقای اصلح می‌داند؛ چرا که در سایه آن نهادهای اجتماعی قوی ابقا و نهادهای اجتماعی ضعیف و ناکارآمد مضمحل می‌شوند [۴: ۱۱۹-۱۲۴]، این مقاله بحران را به عنوان برهم زنده تعادل سیستم اجتماعی، یک آفت اجتماعی می‌داند، از این رو ایجاد قابلیت‌های مقابله با بحران ضرورت می‌یابد. بحران یعنی شرایطی خارج از وضعیت عادی که الگوهای مدیریتی نرمال در این شرایط کارساز نخواهند بود. مدیریت بحران‌ها به دلیل محدودیت‌های فشار زمانی، کنترل محدود و عدم اطمینان زیاد بسیار مشکل‌تر است [۵: ۴۷۶]. حال سؤال اساسی این است که آیا مدیران بحران در دانشکده‌های مدیریت برای بحران‌های اجتماعی ساخته می‌شوند؟

درس مدیریت بحران یک زمینه مطالعاتی گسترده است که نیازمند آموزش توانایی‌هایی هم چون برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری و حل مسأله، مدیریت روابط عمومی، مدیریت اطلاعات، مدیریت قدرت و سیاست، مدیریت فزآیندهای روانشناختی^۱ - اجتماعی و بویژه مدیریت رسانه‌هاست؛ چرا که رسانه‌های جنجال برانگیز قادرند یک حادثه کوچک را به یک بحران تبدیل کنند [۶: ۴-۱۰] در درس

۱. طرح‌های مدیریت بحران معمولاً به تدارکات بیش از فزآیندهای روانشناختی تیم مدیریت بحران متمرکز می‌شوند [۷: ۷۱]. با وجود تحقیقات روانشناختی اجتماعی زیاد، عوامل و نیروهایی که پس از بحران، نگرش‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند، به خوبی درک نشده‌اند.

مدیریت بحران علاوه بر شناسایی فرایند بحران (تشخیص علائم بحران‌زا، پیشگیری از بحران، آمادگی برای بحران، تحلیل پیامدهای بحران و ارزیابی بحران) و درک مفاهیم مرتبط؛ مهارت‌هایی همچون تشخیص میزان آسیب‌پذیری، توانایی تشخیص تفاوت بین انواع بحران‌ها و مهارت‌های مورد نیاز هر کدام و توانایی شناسایی نیازهای اطلاعاتی و منابع برای موقعیت بحران نیز آموزش داده می‌شود [۹۱-۹۲: ۸]. بر مبنای مطالعات نظری و یافته‌های تجربی می‌توان ادعا کرد که مدیران هر دو بخش دولتی و خصوصی برای چالش‌هایی که با آن مواجه خواهند شد، به کفایت ساخته نشده‌اند [۱۸۵: ۹].

روش‌های آموزشی روتین و نرمال مدیریت برای وضعیت‌های بحرانی راه‌گشا نخواهد بود و حتی ممکن است نتایج غیرکارگرددی و متضاد به بار آورند. دانشکده‌های مدیریت تصور می‌کنند که مدیریت بحران را آموزش می‌دهند و حتی خود مدیران نیز تصور می‌کنند قابلیت‌های مدیریت بحران را کسب کرده‌اند ولی عرصه‌های واقعی بحران‌ها گواهی می‌دهند که مدیران در این شرایط فقط ناتوانی مدیریتی خود را اثبات کرده‌اند و این موضوع علاوه بر هزینه‌های قابل محاسبه اقتصادی، هزینه‌های انسانی و اجتماعی زیادی را به جوامع بشری تحمیل کرده است. از این رو افزایش ظرفیت مدیریت بحران یکی از چالش‌های مدیریت است.

بحران‌های اجتماعی و بین‌نهادی

بحران‌های اجتماعی به یکی از جنبه‌های عادی جوامع مدرن تبدیل شده است و افراد در زندگی روزمره به آنها عادت کرده‌اند. روند جهانی شدن، روند گسترش رسانه‌های جمعی، روند توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، روند سست شدن اقتدار دولتها و روند دموکراتیزه شدن جوامع نیز در شکل‌گیری بحران‌های اجتماعی بسیار تأثیر گذار بوده است ولی به دلیل کارکرد مثبت آشکار این پدیده‌ها، جوامع

نمی‌توانند آنها را کنار بگذارند یا روند آنها را تغییر یا متوقف کنند و حتی برخی از این روندها غیرقابل کنترل شده‌اند. ماهیت بحران‌های اجتماعی متغیر، پیچیده و به هم پیوسته است و مرزبندی آنها بسیار مشکل است. عدم اطمینان، تنوع، پیچیدگی، چند بعدی بودن، فشردگی زمانی، ملاحظات انسانی، هزینه‌های اقتصادی، و پویایی بحران‌های اجتماعی ایجاب می‌کنند که مدیریت بحران با این مختصات به صورت مجدد تعریف شود.

بحران‌های اجتماعی نشان می‌دهد که مدیران گرایش دارند علل مشکلات پیچیده و بزرگ را به یک منبع یا عامل ساده کاهش دهند. صاحب‌نظران در زمینه بحران، اجماع نظر دارند که یک بهترین راه برای آماده شدن برای مقابله با بحران وجود ندارد و بحران‌ها به هر شکل و در هر زمانی ظاهر می‌شوند [۱۰:۵۰]. بحران‌های اجتماعی معمولاً پیامد زنجیره‌ای از علل متعدد هستند و شناسایی علل واقعی بحران سیستم‌های اجتماعی بسیار مشکل است [۱۱]. همچنین می‌توان بحران‌های اجتماعی را پیامد عناصر علی متعدد و نتیجه زنجیره‌ای از خطاها و اشتباهات تلقی کرد [۱۰:۵۰]؛ یک مشکل ساده ممکن است به خاطر خطاهای متوالی به صورت تضایفی وخیم‌تر شود [۱۲]؛ بحران اجتماعی پیامد یک خطا نیست بلکه انباشت خطاها و انحرافات کوچک در طی زمان به بحران منجر می‌شود. ملاحظه می‌شود که عوامل متعددی باعث می‌شوند تراژدی نهایی به وجود آید.

بحران بین‌نهادی در سیستم اجتماعی یا جامعه نتیجه اندیشه مدیریت است. این نوع بحران از خود مدیریت ناشی می‌شود. این بحران حاصل تئوری‌های مدیریت بحران است. برخلاف تئوری‌های علوم طبیعی، تئوری‌های علوم اجتماعی به طور اعم و مدیریت به طور اخص بر روند وقایع در آینده تأثیر می‌گذارند و اگر اشتباه باشند، پیامدهای مخربی برای جامعه خواهند داشت. در علوم طبیعی وقتی گفته می‌شود که «خورشید به دور زمین می‌چرخد» هر چند که این نظر اشتباه است ولی به

خود حقیقت آسیبی نمی‌زند و با این گفته غلط، خورشید به دور زمین نمی‌چرخد. خورشید و زمین از گفته غلط تبعیت نمی‌کنند [۱۳: ۷۷]. تئوری غلط در مدیریت فاجعه برانگیز است. زمانی کورت‌لوین این ایده را مطرح کرد که «هیچ چیز عملی‌تر از یک تئوری خوب نیست». عکس قضیه نیز صادق است «هیچ چیز خطرناک‌تر از یک تئوری بد نیست و این فرض می‌تواند مطرح باشد که «در حال حاضر تئوری‌های بد مدیریت، اعمال خوب مدیریت را تخریب می‌کنند» [۱۳: ۸۶]. بحران بین نهادی برخاسته از یک کنش هدفمند اجتماعی از جانب مدیران است و به خودی خود به وجود نمی‌آید. بحران‌ها در خلأ شکل نمی‌گیرند، آنها عواقب طبیعی شرایط موجود هستند. شرایط جدید ممکن است بحرانهای جدیدی ایجاد کنند که بعضی مواقع بسیار وسیع و جبران‌ناپذیرند [۱۴: ۳۲]. برخلاف بحران‌های طبیعی که در فاصله زمانی کوتاه رخ می‌دهند، بحران‌های اجتماعی و بین‌نهادی مزمن هستند و در طول زمان شکل می‌گیرند و تا زمانی که سر بر نیاورند، جامعه درد آنها را حس نمی‌کند.

پیش‌بینی بحران‌های اجتماعی بالقوه را می‌توان از مدیریت جامعه بویژه مدیریت دولتی انتظار داشت. مدیریت دولتی باید تعاملات بین‌نهادی را اداره کند. نهاد خانواده همسنگ نهاد آموزش در همه جوامع بشری وجود داشته است [۱۵]. موجی که امروز در نهاد آموزش شروع شده است، بحران خود را در نهاد خانواده آینده بروز خواهد داد. اثر موج^۱ بحران در یک سیستم ممکن است سیستم‌های دیگر را نیز تحت‌الشعاع قرار دهد. این اثر ممکن است علاوه بر سطح سازمانی در سطح صنعت نیز مؤثر باشد؛ یعنی بحران در یک صنعت، صنعت دیگر را بحرانی کند [۳: ۶۷۲]. صنعت خودرو روی سرعت اتومبیلی کار می‌کند که بالاتر از ۲۰۰ کیلومتر در

1. Ripple Effect

ساعت باشد ولی صنعت راهسازی جاده متناسب با این سرعت را ندارد؛ اینجاست که یک صنعت می‌تواند صنعت دیگر را نیز بحرانی کند. علاوه بر این موج ممکن است از نهادی به نهاد دیگر سرایت کند.

سطح تجزیه و تحلیل در مدیریت بحران عملاً از سطح سازمانی فراتر نمی‌رود و حتی در بحران‌های طبیعی نیز کنشگران (فردی و سازمانی) زیادی وارد صحنه می‌شوند که تعامل بین اینها خود موجب تشدید بحران و وخامت اوضاع می‌شود. تصور عده کثیری بر این است که دست نامرئی در بلندمدت این تعادل بین نهادی را امکان‌پذیر می‌کند. در بلندمدت نهاد خانواده و آموزش به تعادل می‌رسند. دختری که امروز وارد دانشگاه می‌شود، در آینده پایگاه اجتماعی بهتری از پسر می‌خواهد داشت که وارد دانشگاه نشده است و در فرهنگ جامعه ما، یکی از زیربخش‌های نهاد خانواده یعنی ازدواج تحت الشعاع قرار می‌گیرد. در این فرهنگ اکثر دختران تحصیل کرده نمی‌توانند برخودشان تحمیل کنند که با پسران دانشگاه نرفته ازدواج کنند. طرفداران دست نامرئی معتقدند که در بلندمدت فرهنگ لازم برای این پدیده ایجاد خواهد شد. فرهنگ از اینرسی برخوردار است و بزودی تغییر نمی‌کند. به گفته کینز «در بلندمدت همه ما مرده‌ایم». دست نامرئی این تعادل را در بلندمدت به قیمت هزینه‌های روانشناختی، اجتماعی و انسانی زیادی ایجاد می‌کند. از این رو مداخله مؤثر برای ایجاد تعادل بین نهاد آموزش و نهاد خانواده در جامعه برای پیشگیری از بحران احتمالی نهاد خانواده در آینده ضروری به نظر می‌رسد. همچون پیش‌بینی بحران‌های اجتماعی بالقوه، پیشگیری از این نوع بحران‌ها نیز از مدیریت دولتی مورد انتظار است. برای ارتقاء سطح تجزیه و تحلیل مدیریت به ایجاد تعادل بین سازمانی و بین‌نهادی مطالب نویدبخشی در جامعه‌شناسی سازمان‌ها در مباحث نهادگرایی [۱۶] و اکولوژی [۱۷] سازمانی مطرح شده است. ولی هنوز برای مدیریت این سطح کافی نیست. در حال حاضر تنها مکانیزم هماهنگی بین‌نهادی، مداخله مؤثر دولت و

مدیران دولتی است که اگر گرفتار برخی از آموزه‌های غیر کارکردی دموکراسی نشوند، قادرند که چنین تعادلی را از طریق سیاستگذاری ایجاد کنند.

از آنجائیکه چنین بحران‌هایی در اثر خود مدیریت، به خاطر تأکید تئوری‌های آن بر اداره تک سازمان ایجاد شده است و تئوری‌های نادری به مطالعه سازمان‌ها یا نهادهای متعامل پرداخته‌اند، حل این بحران نیز نیازمند تغییر الگوهای ذهنی مدیران است. هدف از ارتقاء سطح تجزیه و تحلیل مدیریت به اداره تعاملات بین نهادی این نیست که در توان انسان برای مدیریت و کنترل سیستم‌های اجتماعی (سطح هشتم) [۲۰۸-۱۹۷: ۱۸] اغراق شود ولی نمی‌توان همه این بحران‌های بین نهادی را با به میان کشیدن نظریه آشوب و نظم در بی‌نظمی که برخاسته از الگوهای طبیعت است، تبیین کرد، صحت قوانین اجتماعی نمی‌تواند با رجوع به قوانین طبیعی تبیین شود. قوانین طبیعی محصول کشف هستند ولی قوانین اجتماعی حاصل ابداع و وضع می‌باشند. قوانین طبیعی قبل از کشف هم وجود داشته‌اند ولی قوانین اجتماعی بوسیله انسان ایجاد می‌شوند [۲۵-۲۴: ۱۹]. نظم طبیعت بوسیله بشر ایجاد و ملغی نمی‌شود بلکه فقط توسط انسان کشف می‌گردد، اما نظم اجتماعی مخلوق بشر است. از این رو نمی‌توان بحران در نظم خلق شده بوسیله انسان در جهان اجتماعی را همانند بحران‌های طبیعی فرض کرده و منتظر بروز آنها بود. با توجه به مباحث مطرح شده می‌توان نتیجه‌گیری کرد که در شرایط حاضر مداخله در نظم اجتماعی موجود توسط مدیران سیاست‌گذار دولتی برای پیشگیری از کیفیت بحران‌زایی آموزش عالی برای نهاد خانواده آینده ضروری به نظر می‌رسد.

منابع و مآخذ

- [1] Merton R. K. "Unanticipated consequences of Purposive social action." *American Sociological Review*, 1936, 1: 894-904.
- [2] Richardson, B. "Crisis management and management strategy-time to "loop the lopp?". *Disaster prevention and management*, 1994, 3/3: 59-80.
- [3] Rithchie, B. W. "Chaos, Crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry." *Tourism management*, 2004, 25: 669-683.
- [4] Rosenthal, U. and Kouzmin, A. "Crisis management and institutional resilience". *Journal of contingencies and crisis management*, 1996, 4/3: 119-124.
- [5] Burnett, J. J. "A Strategic Approach to Managing Crises", *Public Relations Review*, 1998, 24/4: 475-488.
- [6] Keown-McMullan, J. "Crisis: when does a Molehill become a Mountain?", *Disaster Prevention and Management*, 1997, 6/1: 4-10.
- [7] Davies, D. "Crisis Management: Combating the Denial Syndrome". *Computer law and Security Report*, 2005, 21: 68-73.
- [8] Coombs, W. T. "Teaching the Crisis Management / Communication Course". *Public Relations Review*, 2001, 27: 89-101.
- [9] Boin, A. and Lagadec, P. "Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management", *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2000, 8/4: 185-191.
- [10] Ash, S. R. and Ross, D. K. "Crisis Management through the Lens of Epidemiology", *Business Horizons*, 2004, 47/3: 49-57.
- [11] Turner, B. A., *Man-made Disasters*, London: Wykeham. 1978.
- [12] Reason, J., *Human Error*, Cambridge: Cambridge university press. 1990.
- [13] Ghoshal S., "Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices", *Academy of management learning and education*, 2005, 4/1: 75-91.
- [14] Moore, S., "Disaster's Future: The Prospects for Corporate Crisis Management and Communication", *Business Horizons*, 2004, 47/1: 19-36.
- [15] قلی پور، آرین. جامعه‌شناسی سازمان‌ها، سمت، ۱۳۸۰.
- [16] Powell W.W. and P. J. DiMaggio. "The Iron Cage Revisited", *American Sociological Review*, 1983, 48: 147 – 160.
- [17] Hannan M. and J. Freeman, "The Population Ecology of Organization", *American Journal of Sociology*, 1927, 82: 929-64.
- [18] Boulding K. E. "General Systems theory: the Skeleton of Science", *Management Science*, 1956, 2: 197-208.
- [19] کارل آلکسیس، راه و رسم زندگی، ترجمه پرویز دبیری، ۱۳۵۴.