

## مدیر بحران آفرین

دکتر سید مهدی الوانی

بحران در قاموس مدیریت غالباً مفهومی منفی را به ذهن متبادر ساخته و کمتر نوشته‌ای است که در آن، بحران به‌عنوان عاملی مثبت توصیف شده باشد. اما در این مقاله بحران به‌عنوان ابزار پیشگیری‌کننده از فاجعه و افول سازمانی قلمداد شده و جنبه‌ای مثبت از آن تصویر گردیده است. در اینجا، بحران مرحله‌ای است که سازمان حیاتی دوباره می‌یابد و از این پربشانی است که کار سازمان به سامان می‌رسد.

در چرخه حیات سنتی، سازمان‌ها با مرحله ایجاد و پیدایش، آغاز به کار می‌کنند. در این مرحله، اهداف سازمان، مبهم و نامشخص‌اند اما مدیریتی خلاق و کارآفرین، مأموریت‌های سازمان را تعریف می‌کند و از ضوابط و مقررات غیرقابل‌انعطاف خبری نیست و خلاقیت و نوآوری در اوج خود می‌باشد.

مرحله بعد، دوره رشد و پیشرفت سازمان است که در آن به تدریج، ساختار سازمانی شکل می‌گیرد و نوعی مدیریت مشارکتی حاکمیت می‌یابد. در این مرحله، تعهد و وابستگی اعضا به سازمان در حد بالایی قرار دارد و روابطی غیررسمی و نزدیک بین آنان برقرار است.

مرحله سوم در چرخه حیات، مرحله بلوغ و شکوفایی سازمان است. در این مرحله، رسمیت و قانونمندی بر سازمان حاکم است، بر کارایی و بهره‌وری تأکید می‌شود، ساختار، شکلی ثابت و منظم به‌خود می‌گیرد و از پیچیدگی بیشتری برخوردار می‌گردد. در مرحله بلوغ و شکوفایی که دوره وسعت و گسترش سازمان نیز محسوب می‌شود، نوعی عدم‌تمرکز در سازمان برقرار می‌شود، اما این دوره کوتاه یا بلند، تحت تأثیر خاصیت میل به فنا (آنتروپی) که خاصیت هر سیستم است، به مرحله دیگری که افول

و نزول یا مرگ و نیستی سازمان است منتهی می‌گردد. در حقیقت، همان‌گونه که انسان‌ها تولد می‌یابند، رشد می‌کنند، بالغ می‌شوند و در نهایت به چنگال مرگ اسیر می‌شوند، سرنوشت محتوم سازمان‌ها نیز در چرخه حیات، منتهی به مرگ و نیستی و اضمحلال است.

در مرحله نزول و افول، خروج خدمت از سازمان افزایش می‌یابد و تعارضات و تضادهای درونی و بیرونی شدت پیدا می‌کند. در این مرحله، مدیریت در تلاشی بی‌نتیجه به تمرکز و کنترل‌های شدید دست می‌زند، اما همه این تلاش‌ها، بی‌حاصل است و سازمان در ورطه نیستی می‌افتد و از میان می‌رود. از میان رفتن و نیستی سازمان، بحران است و سازمان‌ها و مدیریت آنها از این مرحله بیمناکند و آنرا مترادف فناء خود می‌دانند، اما در واقع، بحران مرحله‌ای است که خبر از تولدی دوباره برای سازمان می‌دهد و همچون یک ضربه بر پیکر خموده سازمان وارد آمده و آن را به تحرک و تکاپو وامی‌دارد. با بحران، سازمان‌ها از خوابی مرگ‌آور که وجودشان را دربرگرفته است بیدار می‌شوند و مدیریت با ویژگی‌هایی شبیه مرحله پیدایش و تولد، روحی دوباره به سازمان می‌بخشد. این دوره، مرحله آموختن و یادگیری است، دوره خلاقیت و نوآوری و تجدید حیات است و سازمان با گذر از این مرحله به رشد و کمال دست می‌یابد.

بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که بحران به‌عنوان یک عامل بیدارکننده، نقش فعالی را در تجدید حیات سازمان برعهده دارد و سازمانی را که دچار قوانین دیوانسالارانه خشک و مقررات و ضوابط پیچیده و گنندکننده شده است به سازمانی چابک و پُرطراوت و جوان تبدیل می‌کند. بنابراین مدیریت باید با آگاهی از نشانه‌های افول و نزول سازمان، خود به ایجاد بحران دست بزند و با این تدبیر از فاجعه‌ای که سازمان را بزودی احاطه خواهد کرد جلوگیری نماید<sup>(۱)</sup>.

سازمان‌ها در مرحله افول و رکود ممکن است به تدریج در سراشیبی سقوط قرار گیرند و این حرکت نزولی آن‌چنان کند و بطئی باشد که به وضوح احساس نشود.

در چنین وضعیتی سازمان به تعبیر پیترسنج<sup>(۱)</sup> مانند قورباغه‌ای آرام آرام آب پز می‌شود و مشکلات به تدریج سازمان را فرامی‌گیرند و آن را نابود می‌سازند. مشکلات و مسائل آرام و تدریجی به درون سازمان می‌خزند و سازمان آنها را حس نمی‌کند تا زمانی که بر تراکم مشکلات افزوده می‌شود و سازمان به خود می‌آید، اما دیگر دیر شده و امکان حل مسأله وجود ندارد. مدیر اگر نتواند بحران را شدت بخشیده و آن را تسریع کند، این خطر وجود دارد که عدم احساس بحران، فرصت تجدید حیات را از مدیریت سلب کند.

مدیران باید با شامه‌ای قوی و ذهنی دورنگر، وقوع بحران را احساس کنند و آن را تحقق بخشند. آنها خود باید بحران بیافرینند تا قبل از آن که طعمه بحران شوند با نیرویی بالا به مقابله با آن برخیزند. خلاق و نوآور شوند، به فراگیری و آموختن بپردازند و به عبارتی، سازمانی یادگیرنده<sup>(۲)</sup> باشند.

برای بحران آفرینی باید مدیر، محیط درونی و بیرونی سازمان را به خوبی بشناسد و از مخاطرات و تهدیدات و محدودیت‌های محیطی آگاه باشد. به فرض اگر سازمانی از درون دچار مشکل ترک حرفه شده باشد و کارکنان به تدریج سازمان را ترک می‌گویند، او باید این روند تدریجی و آرام را شدت بخشد، راه‌حل‌های موقتی و مسکن را کنار بگذارد و در این زمینه به گونه‌ای ایجاد بحران کند که سازمان به خود آمده و راه‌حلی قطعی که مستلزم استحاله‌ای در سازمان است انتخاب و اجرا کند. مدیرانی که می‌کوشند جلوی مسأله را به‌طور موضعی گرفته و راه‌حلی موقت برای آن ارائه دهند، نه تنها کمکی به سازمان نمی‌کنند بلکه با اتخاذ این شیوه، امکان درمان واقعی را از سازمان سلب کرده و آن را مواجه با فاجعه‌ای می‌سازند که به هیچ‌رو قادر به حل و فصل آن نخواهد بود. همچنین اگر سازمانی در محیط خارجی با عدم استقبال مشتریان و

۱- پیتر سنج P.Senge در کتاب معروف خود بنام «اصل پنجم» تدریجی بودن مشکلات در سازمان را مخاطره‌آمیز می‌داند. او می‌گوید اگر قورباغه‌ای را در آب داغ بماند از آن بیرون می‌جهد اما اگر همین قورباغه را در ظرف آبی قرار داده و آرام آرام بر حرارت آن بیفزاییم، قورباغه افزون شدن تدریجی درجه حرارت را حس نمی‌کند و به آن واکنشی نشان نمی‌دهد تا زمانی که آب بسیار داغ می‌شود و به جوش می‌آید. قورباغه در این حالت گرما را حس می‌کند اما دیگر دیر شده و عضلات او یارای جهیدن ندارند و وی در آب جوش، پخته خواهد شد.

ارباب رجوع روبرو باشد و محصول یا خدمت آن ، محبوبیت خود را به تدریج از دست می‌دهد ، مدیر باید با تمهیداتی این وضعیت وخیم را شدت بخشد و عدم‌استقبال و کاهش محبوبیت قبل از آن که به صورت یک بیماری مزمن درآید ، به صورت بحرانی سازمان را تکان داده و به اندیشه راه چاره‌ای اساسی و بنیادی بیاورد . مدیران محتاط و محافظه‌کار در این شرایط ، وجودشان برای سازمان مفید نیست و مدیرانی مورد نیازند که از عزمی راسخ ، مخاطره‌جویی بالا و توانایی مواجه شدن با مسائل برخوردار باشند .

همه مدیران به گونه‌ای با سازمان‌های خوگرفته با مشکلات ، روبرو شده‌اند . سازمان‌هایی که همچون بیماری نگون‌بخت با درد مزمن مانوس شده‌اند و وخامت وضعیت خود را حس نمی‌کنند ، به طرق گوناگون می‌کوشند تا به حیات خود ادامه دهند ، اما زندگی آنها ، حیات سالم و شاداب یک سازمان زنده و فعال نیست . این سازمان‌ها به مدیری نیاز دارند که بر شدت مشکلات موجود بیافزاید ، روند مسائل را تسریع کند و بحران بیافریند . در این بحران و پریشانی سازمان است که صحت و سلامتی و حیات نهفته است .

ریشه‌های بحران در سازمان‌ها متفاوتند و هر سازمانی با توجه به هدف و مأموریت خود و شرایطی که در آن بسر می‌برد ، به نوعی بحران دچار می‌شود . اگر بحران شدت کافی داشته و ناگهان رخ دهد ، سازمان به مشکل خود واقف می‌شود و مدیریت وارد عمل شده و می‌تواند برای تجدید حیات سازمان اقدام کند . اما اگر مشکل شدت نداشته باشد و به تدریج واقع شود ، مدیریت باید بحران را شدت بخشد و آن را به گونه‌ای مطرح سازد که همه اهل سازمان دریابند که یا باید با اراده‌ای محکم ، سازمان را دوباره بنا کنند یا آن که شاهد فزونی آن باشند .

پس از وقوع بحران ، خواه اتفاقی باشد مانند وقوع یک جنگ یا نشأت گرفته از برنامه‌های مدیریت برای خروج از روزمتری و بی‌تفاوتی و بیداری سازمان ، مدیری باید یا به عرصه نهد که مخاطره‌جویی ، نوآوری و توفیق‌طلبی از ویژگی‌های بارز وی باشد . هدف مدیریت در این مقطع ، سازماندهی گروهی از انسان‌های مستعد و متفق است که در سایه ارزش‌ها و آرمان‌های مشترک و با یک دید یکسان نسبت به آینده در جهت احیای مجدد سازمان تلاش می‌کنند . تعهد و اعتماد متقابل ، حاصل این شیوه

مدیریت است. ذهن کارکنان از هدف‌های جزئی و محدود به هدف‌های فراگیر و اصلی معطوف می‌شود، منافع فردی جای خود را به منافع جمعی می‌دهد و کارکنان درمی‌یابند که بقای آنها در گروه بقای سازمان است و با انگیزهٔ بقا، به بنای مجدد سازمان - و نه فقط مرمت آن - همت می‌گمارند. در این راستا، ساختن اهداف فرد و سازمان، امری مهم و قابل توجه است که اگر تحقق پیدا نکند، تمامی کوشش‌های مدیریت عقیم می‌ماند و به ثمر نخواهد رسید.

مدیریت سازمان در ایام بحرانی، رهبری همدلی و همداستانی است. مدیر به گونه‌ای عمل می‌کند که الگوی کارکنان خود باشد و طوری قدم برمی‌دارد که کارکنان پای در جای قدم‌های او بگذارند. او امر و نهی نمی‌کند بلکه می‌کوشد تا با رفتار و عمل خود، مفاهیم و معانی تازه‌ای خلق کند و الگوهای جدیدی برای سازمان بحران‌زده بیافریند. مدیر در این حالت، الگوپرداز و مفهوم‌ساز است، به کارکنان می‌آموزد که چه هستند و چه ظرفیت‌ها و توانمندی‌هایی دارند و به آنها عزت نفس و اعتماد به خویشتن می‌آموزد.

مدیریت در سازمان بحران‌زده، مدیریتی همگرا با اعضا است. مدیریتی که انسان‌ها را دوست داشته و به همراه آنها به تلاش و کوشش می‌پردازد. مدیریت در بحران، شرایطی ایجاد می‌کند که در آن کارکنان با علاقه و اعتماد و خلاقیت و نوآوری عمل می‌کنند و خود، خود را سازمان می‌دهند. مدیریت سازمان در شرایط بحرانی بسیار شبیه همان مدیریتی است که فالت<sup>(۱)</sup> توصیف کرده است:

رهبر، اعضای سازمان را هدایت می‌کند و در عین حال خود به وسیله آنان رهبری می‌شود. او رهبر گروه است اما جزئی از گروه نیز به شمار می‌آید. همهٔ کارکنان از درون رهبری می‌شوند، نه از بیرون. رهبر باید به آن چه مبهم است روشنی بخشد، اهداف نهفته را آشکار کند و اعضا را برای تصمیمات خردمندانه آماده سازد. کارکنان ارباب نمی‌خواهند، آنها نیازمند رهبری خلاق و نوآور و همراه خویشتن هستند. اعضای سازمان، رهبری نمی‌خواهند که کارهای بزرگ انجام دهد بلکه در انتظار کسی هستند که احساس فعال، کارآمد و مهم بودن را در آنها ایجاد کند

و به آنها القا کند که خود می‌توانند کارهای بزرگ انجام دهند.<sup>(۱)</sup>

مدیریت ، خود بحران می‌آفریند و باید خود در مسیر این بحران قرار داشته باشد و تمامی پیامدها و مخاطره‌های آنرا پذیرا باشد . کارکنان باید باور کنند که مدیر ، همپا و هم‌مرم آنان در رویارویی با مشکلات است . مدیر باید کارکنان را همواره در متن قرار داده و نگذارد آنان احساس انفعالی کرده و خود را در حاشیه ببینند . گفتار و سخن مدیر در این مرحله به اندازه عمل و رفتار او نافذ نیست . عمل و رفتار مدیر است که ارزش‌های او را متبلور ساخته و تلقی او را از کارکنان بیان می‌دارد . اگر گفتار او با عملش یکی نباشد ، نفوذ او بر کارکنان کاهش یافته و هدایت کارکنان مواجه با مشکل می‌شود . کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان با وجود آنان موجودیت پیدا کرده و از ورطه‌ی نیستی نجات یافته است ، با انگیزه‌ای قوی با مدیر همراه شده و طرحی نو برای آینده سازمان خواهند ریخت .

مدیر باید شرایط سازمانی را برای پشت‌سر گذاشتن مرحله‌ی بحران و آغاز حرکت به سوی رشد و ارتقا فراهم سازد . مدیر در انجام این نقش همچون یک باغبان عمل می‌کند . همان‌گونه که باغبان ، گلها و گیاهان را نمی‌رویاند بلکه زمین و خاک را طوری آماده می‌سازد که گیاهان بتوانند با اتکا به قدرت و خاصیت خود رشد کرده و برویند ، مدیر نیز باید شرایط رشد و کمال انسان‌ها را در سازمان فراهم آورد . او نمی‌تواند در شرایط بحرانی ، برنامه و فهرست و فعالیت‌های افراد را به دقت مشخص سازد و آنان را در کلیه مراحل راهنمایی کند . تنها کار او تدارک شرایطی است که افراد سازمان بتوانند برنامه کار خود را تنظیم کنند و با بهره‌گیری از تمامی استعدادهایشان ، راه پیشرفت و توسعه سازمان را هموار سازند .

مدیر باید هم به ساختارها بیندیشد و هم به رفتارها ، و در واقع تفکر و اندیشه‌ای چندوجهی نسبت به سازمان داشته باشد . بالنده کردن انسان‌ها از یکسو و توسعه و بهبود تشکیلات و روش‌های سازمان از سوی دیگر باید مورد توجه مدیر باشد . مدیر هم باید انسان‌ها را یادگیرنده و خودیاب سازد و هم سازمانی یادگیرنده و دانش‌آفرین بوجود آورد . تنها در این صورت است که می‌توان به نوزایی و تجدید حیات سازمان امید بست و سیر تکاملی را در سازمان انتظار داشت .

سازمان یادگیرنده ، خود راه پیشرفت و رشد را پیدامی کند و در آن مسیر گام می زند . سازمان یادگیرنده از بحران ها می آموزد و در هر خطایی ، نکته و پندی تازه برای آینده می بیند . شکست ها را به عوامل خارج از کنترل خود نسبت نمی دهد و علت مشکلات را در خود جستجو می کند . سازمان یادگیرنده باید در زمان بروز هر مشکلی به بررسی نقش خود در ایجاد و حل آن مشکل بپردازد و بدون جهت گیری تعصب آلود ، مسأله را بررسی کند . چنین سازمانی به ضعف های خود پی خواهد برد و در صدد رفع آنها برخواهد آمد . اگر سازمان ، نقص ها و کاستی های خود را نبیند ، هیچگاه یادگیرنده نخواهد شد . سازمانی که ضعف خود در پیش بینی درست مسائل اقتصادی را به بی ثباتی بازار نسبت می دهد ، سازمانی که ناتوانی خود در دریافت اطلاعات را به نیروهای سازمان رقیب منتسب می سازد و بالاخره سازمانی که بی خبری خود از هنجارهای اجتماعی را به دگرگونی های بی نظم جامعه نسبت می دهد ، هیچگاه رغبتی به آموختن پیدا نمی کند و به هیچ رو ، بهبود و اصلاحی در آن رخ نمی نماید .<sup>(۱)</sup>

سازمان برای خروج از بحران و آغاز دوره نوزایی باید مشکلات را پذیرفته و سپس به ریشه یابی آنها بپردازد . اگر سازمان ، عارضه ها را از ریشه ها ، و نشانه ها را از عوامل اصلی باز نشناسد در حل مسائل ناکام می ماند . سازمانی که عارضه ها را مشکل بیندارد ، به راه حل های مسکن و موقتی دلخوش می دارد و از حل مسأله اصلی و واقعی باز می ماند ، در حالی که سازمان یادگیرنده باید ریشه های مشکلات را شناسایی کرده و در حل آنها به تصمیماتی بنیادی و اساسی توسل جوید .

در زمینه یادگیری سازمانی باید به دو نوع یادگیری ایستا و پویا اشاره داشت . در یادگیری انفعالی یا ایستا ، سازمان تسلیم محیط بوده و براساس علائم دریافتی از محیط به یک سلسله اقدامات جزئی که غالباً مبتنی بر الگوهای گذشته سازمانی است دست می زند . سازمان در این حالت مانند انسانی است که تحت تأثیر محرک از خود واکنش نشان می دهد . در این نوع یادگیری ، سازمان با اتکا به شیوه های قبلی در پی پاسخ به نیازهای محیط خارجی است و این امر ، جهت گیری استراتژیک و نوزایی و تجدید حیات سازمان را بسیار دشوار می سازد . در این نوع یادگیری ، روش های موفق

۱- سید مهدی الرانی ، سازمان های یادگیرنده و دانش آفرین ، سازمان های کامیاب امروز ، فصلنامه مدیریت دولتی ،

قبلی سازمان علاوه بر آن که کمک‌کننده نیستند بلکه به عنوان مانعی در راه دگرگونی‌های بنیادی سازمان عمل می‌کنند .

در یادگیری پویا و سازنده ، سازمان یاد می‌گیرد که چگونه بیاموزد<sup>(۱)</sup>. مدیران قبل از آن که اسیر تجربه‌های قبلی خود باشند از آنها برای تجربه‌های تازه بهره می‌گیرند . برای ایجاد فضایی که در آن ، یادگیری پویا رشد پیدا کند باید از کنترل‌های جزئی و مدیریت بر مسائل خرد دوری جست و آزادی عمل و توجه به نتایج را جایگزین آنها ساخت . در یادگیری پویا ، توجه به هدف‌های کلی سازمان جایگزین توجه به هدف‌های واحدها می‌گردد و مدیران قبل از آن که شیفته بخش و واحد خود باشند و نسبت به تخصص خود تعصب بورزند ، هدف کلی سازمان را در نظر گرفته و با نگرشی فراگیر به سازمان و واحدهای آن می‌نگرند.<sup>(۲)</sup>

سازمانی می‌تواند مرحله بحران را تبدیل به مرحله تولد نماید که از نیروی انسانی مصمم و متکی به خویش برخوردار باشد . مدیریت و اعضای سازمان باید به خویشتن مطمئن و توانمندی خود را باور داشته باشند . آنها باید بدانند که می‌توانند تحوّل ایجاد کرده و بر بحران غلبه کنند . شجاعت کارکنان در انجام اموری که قبلاً سابقه نداشته ، ارزشمند بودن ابداع و ابتکار ، پیوند دادن آموخته‌ها با عمل و به سراغ ناشناخته‌ها رفتن ، ویژگی‌های سازمانی است که به قدرت و توانایی‌های کارکنان خود در حل مسائل و قوف دارد .

سازمانی که می‌خواهد از بحران برای بهبود و بازسازی سود جوید باید به مخاطبان ، ارباب رجوع و مشتریان خود - به عنوان منبع گرانبهای اطلاعات - توجه داشته باشد و بداند که نظرات و انتظارات آنها می‌تواند راهنمای رشد و پیشرفت سازمان باشد . سازمانی که از ارباب رجوع خود جدا بماند ، از بازخور واقعی و صمیمانه‌ای محروم می‌شود و در مسیر حیات خود بدون چراغ ، راه می‌پیماید .

و سرانجام ، سازمان بحران‌زده نه فقط خود را دگرگون می‌کند بلکه باید محیط خود را نیز تغییر داده و آن را برای زندگی مجدد خود آماده سازد . سازمان نوآور و خلاق با

۱- To learn how to learn

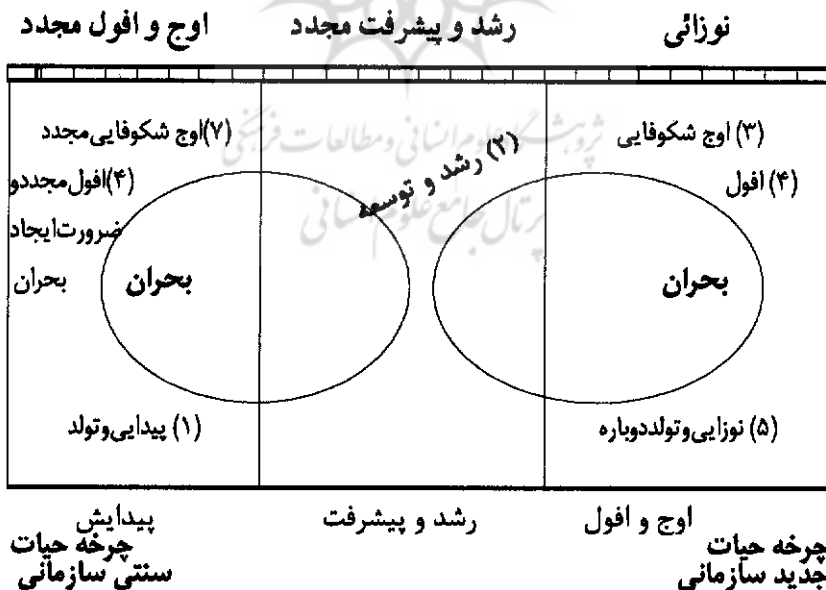
۲- M.E.McGill & D.Lei , (Management Practices in Learning Organizations)



مدیریت کارآفرین و دگرگون ساز ، آثار محیطها را دریافت می کند اما نه برای تسلیم شدن بلکه برای آگاهی و غلبه بر آنها و دگرگون ساختنشان به نحوی که پذیرای سازمان و اهداف آن گردند . سازمان دگرگون ساز ، بار محیط را بردوش نمی کشد بلکه خود را بر محیط مسلط ساخته و آن را مناسب رشد و توسعه خویش شکل می دهد . اقلیم و جغرافیای اطراف خود را متحول می سازد ، فرهنگ سازی می کند و محیط سیاسی و قانونی خود را تغییر می دهد ، بر مشکلات اقتصادی غلبه می کند و آنها را محملی برای توسعه و پیشرفت خود می سازد و با تکنولوژی و رویدادهای فنی نیز برخوردی مشابه در پیش می گیرد .

بدین ترتیب سازمانی که یک دوره حیات را طی کرده است با اتخاذ این تدابیر ، دوران تازه ای را آغاز می کند و دوباره متولد می شود تا راه رشد و پیشرفت را طی کند و به اوج شکوفایی و ترقی دست یابد . این توالی را در شکل زیر ملاحظه می کنید . توالی که طی آن در دوران معاصر ، راز بقای سازمان هاست .

### دوران حیات سازمانی در چرخه سنتی و جدید



شکل شماره (۱)