

روش‌های مقابله با

بحران

(قسمت دوم)

مهندس منصور عزتی

کارشناس ارشد مدیریت تحول از دانشگاه علامه طباطبائی

m.ezzati@gmail.com



در شماره
پیشین، به تعریف
و فنون مدیریت
بحران پرداختیم و
برخی از گام‌های
عملیاتی مهم
در مدیریت
بحران سازمان‌ها
را برشمردیم.
در این شماره
به راهکارهای
عملی بحران
می‌پردازیم:

دسته از رهبران واقع می‌شود. این دسته از رهبران هفته‌ای یکبار یا ماهیانه دوبار در قالب کمیته باور به بررسی عواملی که احتمالاً در آینده ممکن است بحران ایجاد نماید و در حال حاضر به شکل یک معضل کوچک است می‌پردازند. این دسته از رهبران برای این عوامل راه حل‌های منطقی و باورهای اصولی مطرح می‌نمایند. اعضای کمیته باور در هر سازمان، مدیران و سرپرستانی هستند که واحدهای مختلف سازمانی به نوعی از آنان تبعیت می‌نمایند لذا آنان نقش معنوی در حل بحران دارند.

۳. **تعیین بخش درگیر در بحران:** در بحران‌های سازمانی همواره بخش‌هایی مسبب پدید آمدن بحران می‌باشند. لذا این بخش‌ها می‌توانند نقش موثری در حل بحران هم داشته باشند. تجربیات سازمان‌های بزرگ نشان می‌دهد بخش‌های مالی، اداری، تدارکاتی و اجرایی می‌توانند

۱. **پرهیز از تصمیم‌گیری مقطعی صرف:** این شیوه تصمیم‌گیری زمانی کاربرد دارد که مدیران بخواهند بحران را فقط در یک پروسه زمانی محدود و غیر فعال نمایند. بحران غیر فعال مانند معرفی چند نفر به کمیته انضباطی یا اخراج آنان، کسرحقوق و مزایا، ایجاد جو رعب و ترس در سازمان است که می‌تواند در یک پروسه زمانی محدود بحران را غیر فعال سازد. مهمترین چالش رهبران سازمان‌های بزرگ و پیچیده، نحوه مقابله با بحران است از این‌رو مدیران بحران کارآمد برای حل بحران برنامه‌ریزی می‌کنند، چرا که می‌دانند هیچگاه بحران به تنهایی پدید نیامده و به تنهایی از میان نمی‌رود و سعی در شناخت بحران و رفع زمینه‌های متعدد بروز و وقوع آن دارند.

۲. **تشکیل کمیته‌های مدیریتی (کمیته باور):** رهبران و مدیران بحران هیچگاه بحران را فقط در زمان وقوع مورد بررسی قرار نمی‌دهند. بحران قبل از وقوع نیز مدنظر این

به عنوان کانون‌های بحران‌زا به شمار آیند. مدیران سازمان‌ها باید تلاش نمایند در این بخش‌ها با بکار گماردن مدیران با تجربه و با صلاحیت را بکار گمارند زمینه‌های بروز بحران را در بدو امر برطرف نمایند.

۴. بحران همواره دنبال نتیجه قابل وصول خود می‌باشد. از مهمترین عوامل مقابله با بحران در سازمان، توجه رهبری به مجموعه عوامل جزئی در تشکیل بحران است، این عوامل می‌تواند از پیوند یک جز با جز دیگر تشکیل بحران را دهد مثلاً بی توجهی به یک قسمت کارگری هر چند موضوعی جزئی به شمار می‌رود و لیکن زمینه ساز بحران عظیمی در آینده خواهد بود. مدیریت بحران به‌طور عمده وظیفه اش تجزیه و تحلیل رفتار، دیدگاهها، انگیزه‌ها، هدفها و تمهیدات انسانها و پاسخگویی مناسب و به موقع به آنها می‌باشد. در بحران روابط انسانی اگر مجموعه انسانهای درگیر در بحران، این پدیده را احساس نمایند که از طریق رویه بحران سازی می‌توانند به هدف‌های خود (افزایش حقوق و مزایا، مقابله با اجرائی شدن یک بخشنامه و...) نایل آیند، در آن صورت این رویه به عنوان الگویی جهت سایر بخش‌های سازمان در خواهد آمد. در تفکر اصولی مدیریت بحران، مدیران سازمان می‌توانند با توجه به تغییر نگرشها و بیان واقعیت‌های موجود سازمانی تا حد بسیار زیادی این الگو را که امکان دارد از طریق کانون‌های بحران‌زا به دست آید را کاهش دهند.

۵. باید توجه نمود که معمولاً شایعات مهمترین رکن فرهنگ بحران است. از موارد مهمی که در یک سازمان پدیده بحران را ایجاد می‌کند عدم «فرهنگ سازی» برای مقابله با شایعات بحران‌زا است. لذا اگر در سازمانی رهبران آن اجازه بروز و ظهور شایعات را دهند مسلماً آن سازمان با چالش‌های غیر قابل باوری مواجه خواهد شد. این مدیران چه بسا که ناخواسته زمینه‌ساز بحران‌های عظیمی می‌گردند. اصلی‌ترین راه مقابله با شایعات، ارتباط مستقیم انسانی با مجموعه کارکنان سازمان است. ارتباطات سازمانی از مهمترین عوامل کاهش بحران در سازمانها به شمار می‌آید. یعنی کارگران و کارشناسان زمانی که احساس نمایند که از سوی رهبران مورد توجه قرار گرفته و معضلات آنان شناسایی می‌گردد بهتر می‌توانند مشکلات و بحران‌های سازمانی را کاهش داده و یا از بروز آن جلوگیری نمایند و به این شکل شایعات زمینه بروز و ظهور کمتری پیدا می‌کنند.

۶. زمان بندی دقیق: از اصول اساسی حل بحران زمان اجرای آن است. هیچگاه نباید الگوی حل بحران به یک زمان طولانی و غیر قابل باور تبدیل شود. اگر بحران از لحاظ شاخص زمانی به دوره‌های سه ماهه تا یکساله تبدیل گردد در آن صورت امکان حل آن با معضلات فراوانی روبرو خواهد شد. بهترین شیوه در حل بحران الگوی زمانی کوتاه مدت ۱۰ تا ۱۵ روزه است یعنی مدیران سازمانی بتوانند آن را در ظرف کوتاه‌ترین زمان ممکن حل و فصل نمایند.

۷. مسئولیت پذیری همه کارکنان و مدیران

در حل بحران: از دیگر گامهای مهم حل بحران در سازمان، مسئولیت‌پذیری است. از یک سو رهبری سازمانی مسئولیت پروسه حل بحران را بر عهده گیرد و از سوی دیگر هر فردی در درون سازمان باید مسئولیتی در زمینه حل این بحران داشته باشد. در بحران‌های سازمانی هیچگاه یک فرد نمی‌تواند قاعده حل معضل را به تنهایی بر عهده گیرد.

۸. بحرانها اغلب به درگیری منجر می‌شوند. تصمیم‌گیری در شرایط بحران، بسته به شدت و نیز زمان درگیر شدن و ارزیابی موقعیت بستگی دارد. می‌توان به گونه‌ای تهاجمی و تا آخرین سنگر و مرز حمله کرد و یا روش آرام ولی فزاینده‌ای را پیش گرفت. ولی هر دو روش را چنانچه تا آخرین درجه به کار برد دیگر غیر کارساز می‌شوند، بنابراین با توجه به شرایط، بایستی از هر دو روش به قدر دلخواه و مناسب استفاده نمود. نکته دیگر این که اگر هم می‌خواهید بجنگید عادلانه باشد، شرایط جنگ منصفانه این است که دارای دلیل عادلانه، هدف دوست، امید به پیروزی، نتیجه بهتر از وضعیت فعلی و در نهایت غیر قابل اجتناب باشد. گفته‌ای معروف است که «دشمن را به صورت راهبردی دشمن بدان ولی از روی سیاست به وی احترام بگذار».

در نهایت باید به این نکته اشاره نمود که برخی مدیران و سازمانها به جای درمان ریشه، به کندن برگ‌های زرد رغبت بیشتری نشان می‌دهند. به عبارت دیگر این مدیران به جای علت یابی و رفع مشکلات، صرفاً به اصلاح آنها می‌پردازند. آیا بهتر نیست ضمن چاره‌جویی برای عوارض و مسائل پیش‌آمده، بر روی علل هم تأثیر گذاشت تا مسئله و بحران به طور همه جانبه حل شده و از ائتلاف سرمایه‌ها و منابع با ارزش جلوگیری شود؟ می‌گویند: مردی در کنار رودخانه‌ای ایستاده بود. ناگهان صدای فریادی را می‌شنود و متوجه می‌شود که کسی در حال غرق شدن است. به سرعت به آب می‌پرد و او را نجات می‌دهد. اما پیش از آن که نفسی تازه کند فریادهای دیگری را می‌شنود و باز به آب می‌پرد و دو نفر دیگر را نجات می‌دهد. اما پیش از این که حالش جا بیاید صدای چهار نفر دیگر را که کمک می‌خواهند می‌شنود. او تمام روز را صرف نجات افرادی می‌کند که در چنگال امواج خروشان گرفتار شده‌اند غافل از این که چند قدمی بالاتر دیوانه‌ای مردم را یکی یکی به رودخانه می‌انداخت.

منابع:

- ۱- مدیریت بحران، دیودنیه تن برگ، ترجمه محمد علی ذوالفقار اصل، نشر حدیث، تهران، ۱۳۷۳.
- ۲- یادداشتهای مولف از وبلاگها و سایتهای اینترنتی.

از دیگر گامهای مهم حل بحران در سازمان، مسئولیت‌پذیری است. از یک سو رهبری سازمانی مسئولیت پروسه حل بحران را بر عهده گیرد و از سوی دیگر هر فردی در درون سازمان باید مسئولیتی در زمینه حل این بحران داشته باشد. در بحران‌های سازمانی هیچگاه یک فرد نمی‌تواند قاعده حل معضل را به تنهایی بر عهده گیرد

بسیاری از موفقیت‌ها و شکست‌ها در زندگی و امور حرفه‌ای حاصل توجه یابی به عوامل ساده، بدیهی و خرد ریزهاست.

