



# بحران و ویژگی‌های مدیر موفق در رویارویی با آن

تهیه و تنظیم: منیره محسن‌زاده، کبری جوادی



مقدمه

بحران‌ها در واقع در اثر رخدادها و عوامل طبیعی و غیرطبیعی (به طور ناگهانی) پدید آمده و سختی و خسارت را به یک مجموعه یا جامعه انسانی تحمیل می‌کنند. مدیریت بحران برای مواجهه با موقعیت‌های غافل‌گیرکننده و غیرمنتظره پیش از هر چیزی نیازمند تجربه، آمادگی، مهارت، سرعت عمل، هوشمندی و خلاقیت است. مدیریت بحران فرآیند برنامه‌ریزی و عملکرد می‌باشد که با مشاهده سیستماتیک بحران‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها در جستجوی یافتن ابزاری برای کاهش اثرات بحران است. دانشمندان بر این موضوع اتفاق نظر دارند که در هنگام بحران بیشترین فشار بر مدیران سازمان وارد می‌گردد. از این رو مدیران برای مواجهه مناسب با بحران نیازمند ایجاد آمادگی و پرورش قابلیت‌های خود می‌باشند.

«بحران» مقوله‌ای است که همه سازمان‌ها و جوامع کم و بیش و با توجه به ماهیت و فعالیتشان به گونه‌ای با آن روبرو هستند. بروز خطرات، سوانح و بحران‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی به همراه حوادث غیر قابل پیش‌بینی، واقعیتی است که بشر در طول تاریخ همواره با آن آشنا بوده است. امروزه نیروی کار با الگوی دوگانه وجود دارد که در آن کارکنان با توانمندی‌های علمی و تحصیلی باید کارهایی با مهارت

دارند و امکان ارتقاء بخش شغلی آنها امکان بهره‌مندی هر چه بیشتر از انرژی، فکر و نیروی جوانان سازمان‌ها را فراهم نموده و مدیران را در رسیدن به اهداف پیش‌بینی شده یاری می‌نمایند. مدیران موفق به جنگ سیستم نمی‌روند، نشان می‌دهند که بهتر از آن می‌توانند کارها را انجام دهند.

## بحران در سازمان

بحران در واقع حالتی است کاملاً غیرمنتظره و غافلگیرکننده که در آن فرصت برای تصمیم‌گیری بسیار کم است. در چنین شرایطی دیگر نمی‌توان از روش‌های معمول استفاده کرد. در این حالت مدیریت پیش از هر چیزی به تجربه، مهارت، سرعت، هوشمندی، خلاقیت و موقع‌سنجی نیاز دارد و با توجه به اطلاعات موجود باید

پایین انجام دهند و یا در عین اینکه مهارت و تحصیلات بالایی دارند در مشاغل با مهارت بالا خدمت و حقوق نسبتاً پایینی بگیرند. شناخت روشن «قدرت روابط انسانی» یکی از ویژگی‌های مشخص «رشد و توسعه سازمانی» و از مهمترین ابزارهای نیل به موفقیت و شکوفایی است. با اقتباس از استعاره مارگارت ویتلی در کتاب «علم جدید»، قدرت سازمانی ناشی از روابط انسانی می‌تواند با نیروی حاصل از انرژی هسته‌ای مقایسه شود. رضایتمندی کارکنان و در نتیجه تاثیر افکار آنها موجب کارآمدتر شدن سازمان‌ها گردیده و گذر از شرایط بحران را راحت‌تر می‌نماید. طرح‌ریزی مجدد مشاغل افرادی که با تخصص‌های بالا در مشاغلی با عناوین شغلی و با تخصص و حقوق پایین اشتغال

هر چه سریعتر موضوع ارزیابی و نسبت به آن اقدام شود. بحران جزء جدایی‌ناپذیر سازمان‌های اقتصادی، اجتماعی و... است. به بیان دیگر اکثر سازمان‌ها در زمان‌های خاص با بحران روبرو می‌گردند. امروزه ارتباطات بین سازمان‌ها بسیار گسترده شده است همین گستردگی ارتباطات، سبب پیچیدگی سازمان‌های اجتماعی شده است که این خود می‌تواند منجر به ایجاد بحران‌های جدید گردد. یکی از ویژگی‌های بحران در سازمان این است که سبب ایجاد فشار بر مدیران می‌شود. کیفیت کار نامطلوب، مسائل شدید روحی و روانی، مشکلات خاص اجتماعی، نارضایتی کارکنان و... از مهمترین عواملی هستند که فشار بحران در سازمان‌ها را بیشتر می‌کند. سازمان‌هایی می‌توانند در مقابل حوادث



**بررسی بحران‌های گذشته نشان می‌دهد، افراد در این گونه موارد دچار سردرگمی می‌شوند، ساده‌ترین و در عین حال اساسی‌ترین اشتباهات در لحظات بحرانی رخ می‌دهد، دستیابی و عکس‌العمل‌های غیرمنطقی در چنین شرایطی بسیار دیده می‌شود.**

پیش‌بینی نشده و بحران‌ها از خود واکنش مناسب و به موقع نشان دهند که از قبل توان خود را در مواجهه با بحران‌ها افزایش داده باشند.

### تأثیر بحران بر مدیران

همان‌گونه که ذکر شد بحران‌ها به طور غیرمنتظره‌ای مدیران را برای اداره سازمان خود با شکل و چالش روبرو می‌کند. تحقیقات نشان داده است در اکثر سازمان‌هایی که بحران حاصل شده است بیشترین فشار بر مدیران سازمان وارد گردیده است. این مسئله ضرورت افزایش قابلیت مدیران برای مواجهه با حوادث و جریان‌های غیرقابل پیش‌بینی را بیش از پیش نمایان می‌کند. در عصر جدید و در هزاره سوم مدیران در مواقع مختلف می‌بایست ۴ نوع فشار را تحمل نمایند.

۱- زیستی: فضای زیستی روز به روز تحت تأثیر فعالیت‌های سازمان‌های تولیدی تحت فشار بیشتری ناشی از آلودگی قرار می‌گیرد.

۲- فضای اجتماعی: با توجه به افزایش ارتباطات، گسترش نهادها و سازمان‌ها و افزایش پیچیدگی‌ها دومین فشار از فضای اجتماعی سرچشمه می‌گیرد و باعث یک رشته عکس‌العمل‌های زنجیره‌ای می‌گردد.

۳- اطلاعاتی: امروزه مدیران با توجه به گستردگی دامنه فعالیت‌ها، روابط واحدها و همچنین متغیر بودن و پیچیدگی محیط پیرامون خود نیاز به اطلاعات دارند از این رو سومین فشار از ناحیه فضای اطلاعاتی

است. به بیان دیگر باید گفت که همه سازمان‌ها و سیستم‌ها برای حل مشکلات خود به طور روز افزونی به اطلاعات نیاز دارند.

۴- فضای سیاسی: قدرت‌های سیاسی امروزه دارای پیچیدگی‌هایی هستند که بر روی سازمان‌های اجتماعی تأثیر گذارند. یکی از دلایل عمده این مسئله این است که امروزه روابط میان سازمان‌ها گسترش یافته و نظارت قدرت حاکمه بر فعالیت‌های سازمان‌ها بیشتر اعمال می‌شود. از این رو چهارمین فشار از ناحیه فضای سیاسی بر مدیران وارد می‌شود.

### انواع بحران

بحران‌ها به طور کلی به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱- بحران‌های طبیعی: بحران‌هایی هستند که بر اثر عوامل طبیعی ایجاد می‌شوند. از قبیل سیل، آتش‌سوزی، زلزله.

۲- بحران‌های غیر طبیعی: بحران‌هایی هستند که بر اثر عوامل غیر طبیعی ایجاد می‌شوند. بحران‌های غیر طبیعی در سازمان‌ها به چهار دسته تقسیم می‌شوند.

الف- بحران‌های مالی: منظور بحران‌هایی است که در اثر اختلال در کارکرد نظام‌های مالی سازمان رخ می‌دهد و موجب آشفتگی اساسی در سازمان می‌شود از قبیل مفقود شدن اسناد مالی با اهمیت، جعل اسناد مالی با اهمیت، وارد شدن خسارات شدید مالی، اختلاس، عدم تحقق درآمدها، افزایش غیرمترقبه هزینه‌ها، از بین رفتن منابع تأمین وجوه، شیوع رشوه و ...

ب- بحران‌های اطلاعاتی امنیتی: بحرانی است که در اثر اختلال در طراحی، تجهیزات و کارکرد نظام‌های حفاظتی، اطلاعاتی، امنیتی و رایانه‌ای در سازمان رخ می‌دهد و موجب آشفتگی در سازمان می‌شود. از قبیل تقلب و دسترسی غیرمجاز، استراق سمع در خطوط ارتباطی اطلاعاتی، افشای غیرمجاز اطلاعات حساس، ناکارآمدی سخت افزار و نرم افزار، مفقود شدن مدارک و داده‌ها، عدم تبادل و انتقال اطلاعات.

ج- بحران‌هایی انسانی: منظور بحرانی است که در اثر اختلال در کارکرد منابع انسانی

سازمان رخ می‌دهد و موجب آشفتگی اساسی در سازمان می‌شود. از قبیل تحریم کاری، اعتصاب در محل کار، آشوب کارکنان، کمبود علم و تجربه در کنار هم در سازمان، بحران نیروی انسانی، ممانعت از بکارگیری نیروی انسانی جدید، حاکمیت عملکرد گروه‌های غیررسمی منفی و ... (د سایر موارد: از قبیل؛ جنگ شورش و بلوای عمومی، قطع خطوط ارتباطی، برق، آب و گاز در اثر عوارض سازمانی با فراسازمانی و ...

### چرخه مدیریت بحران

چرخه مدیریت بحران عبارتند از:

۱- پیشگیری: اقدامات با هدف جلوگیری از وقوع مخاطرات یا کاهش آثار زیانبار آن. ۲- آمادگی: اقداماتی است برای افزایش توانایی سازمان در انجام مراحل مختلف مدیریت بحران. آمادگی شامل جمع‌آوری اطلاعات، پژوهش، برنامه‌ریزی، ایجاد ساختارهای مدیریتی، آموزش، تأمین منابع، تمرین و مانور است.

۳- مقابله: ارائه خدمات اضطراری و فوق‌العاده به دنبال وقوع بحران است با هدف حفاظت از منابع مختلف سازمان در جلوگیری از گسترش خسارات مقابله در حوادث غیر طبیعی شامل شناسایی دامنه بحران، ریشه‌یابی عوامل پدیدآورنده بحران، استفاده از ابزارهای انسانی، اطلاعاتی و فیزیکی مورد نیاز برای مقابله با بحران است.

۴- بازسازی: بازگرداندن شرایط یک سازمان آسیب دیده پس از بحران به شرایط عادی با در نظر گرفتن ویژگی‌های سازمان موفق و کلیه ضوابط ایمنی.

### شرایط بحرانی

بررسی بحران‌های گذشته نشان می‌دهد، افراد در این گونه موارد دچار سردرگمی می‌شوند، ساده‌ترین و در عین حال اساسی‌ترین اشتباهات در لحظات بحرانی رخ می‌دهد، دستیابی و عکس‌العمل‌های غیرمنطقی در چنین شرایطی بسیار دیده می‌شود، جلوگیری از ازدحام خبرنگاران کنجکاو، حفظ اعتبار، کاهش عوارض

و بازتاب‌های منفی آن بر آینده و افکار عمومی مسائلی هستند که گاه از کنترل خود بحران برای مسئولان مشکل‌تر می‌شود. تضادی که بین کنترل بحران و تسلط بر شایعات و اعصاب ایجاد می‌گردد، دقیقاً نمایانگر عدم آمادگی است. تعجب و غافلگیری اولین عامل مخرب در بحران‌هاست. در حقیقت دوباره به دست گرفتن اوضاع یا شکست در همان ساعات اول مشخص می‌شود. برای نمونه، در بحبوخه بحرانی که سال ۱۹۸۶ هنگام انفجار شاتل فضایی «چلنجر» برای ناسا پیش آمد، واکنش اولیه ناسا به‌خوبی نشان داد زمانی که افراد ناگهان با بحران مواجه می‌شوند چه اشتباهاتی ممکن است از آنها سربرزند. ناپاوری مسئولان ناسا که ناشی از عدم پیش‌بینی این سانحه بسیار محتمل بود، مانع از آن شد که مقامات ناسا واکنش بهینه‌ای از خود نشان دهند و در پی آن سوء مدیریت در توضیح دلایل وقوع سانحه و مقصر دانستن افراد و بخش‌های مختلف، اعتبار این سازمان را نزد مردم به‌شدت تحت تأثیر قرار داد.

یک بحران سازمانی نیز پدیده‌ای با احتمال وقوع کم و تأثیرگذاری زیاد است که قابلیت اجرایی سازمان را تهدید می‌کند و از مشخصه آن مبهم بودن عامل، مبهم بودن تأثیرات و وسایل حل آن است و تصمیمات مربوط به آن باید به سرعت اتخاذ شود. به هر جهت، بحران‌ها به صورت ناگهانی بروز نمی‌کنند و اغلب آنها علائم هشداردهنده‌ای دارند که مشکلات و معضلات بالقوه‌ای را نشان می‌دهند. بحران شباهت جالبی با یک مدل زیست‌شناختی دارد، گون زالز - هیرو و پرات (۱۹۹۶) پیشنهاد می‌کنند که یک بحران می‌تواند شبیه به مکانیسمی باشد که مراحل تولد، رشد، بلوغ و افول یا مرگ را طی می‌کند. در زبان چینی واژه «ویچی» (WEIJI) معادل واژه بحران است که معنای خطر و فرصت را می‌دهد. این لغت اساس و شالوده مدیریت بحران را آشکار می‌کند یعنی: وقتی اداره کردن به درستی صورت گیرد یک خطر به عنوان یک بحران می‌تواند یا پیشگیری شود یا اثرات آن کاهش می‌یابد و یا حتی تبدیل



در برخی از سازمان‌ها، یک نفر را به عنوان «سخنگوی سازمان» معرفی می‌کنند تا پاسخگوی پرسش‌های مطبوعات و رسانه‌های جمعی باشد و در مواقع بروز حوادث بحرانی، با مردم ارتباط برقرار کند. همچنین گاهی فهرستی از اسامی افراد و مدیرانی که باید در جریان وضعیت‌های بحرانی و اضطراری قرار گیرند تهیه می‌شود و در اختیار عوامل ذیربط قرار می‌گیرد.

جمعی برای آگاه ساختن مردم از وقوع یک سانحه مصیبت‌بار استفاده کنند. همچنین باید مشخص شود که دقیقاً در چه شرایطی چه اقداماتی باید صورت پذیرد و در صورت عملی نشدن اقدامات اولیه، چه اقداماتی باید جایگزین آنها گردند، در برخی از سازمان‌ها، یک نفر را به عنوان «سخنگوی سازمان» معرفی می‌کنند تا پاسخگوی پرسش‌های مطبوعات و رسانه‌های جمعی باشد و در مواقع بروز حوادث بحرانی، با مردم ارتباط برقرار کند. همچنین گاهی فهرستی از اسامی افراد و مدیرانی که باید در جریان وضعیت‌های بحرانی و اضطراری قرار گیرند تهیه می‌شود و در اختیار عوامل ذیربط قرار می‌گیرد. در مواردی نیز شماره تلفن‌های برنامه‌های رادیو و تلویزیون محلی، در دفتر کار مدیران قرار دارند. حداقل سالی یکبار باید برنامه‌های اقتضایی مواجهه با بحران و ممیزی بحران را بروز

از پرسش‌هایی نظیر «چه خواهد شد، اگر چنان شود؟» و «اگر چنین شود، چه پیش خواهد آمد؟» را مطرح می‌کنند، سناریوهای «حوادث ناگوار» موضوع بحث قرار می‌گیرند. در این مرحله، ممکن است استفاده از «طبقه‌بندی بحران‌ها» مفید و مثمر‌تر باشد. وقوع برخی از بحران‌ها نظیر مرگ ناگهانی یکی از مدیران کلیدی، برای همه سازمان‌ها محتمل است؛ از این رو به راحتی قابل تصور است؛ ولی باید توجه داشت که هر سازمان، با توجه به ویژگی‌های خاص خود، ضربه‌پذیری‌های خاص خود را دارد و باید برای مقابله با آنها برنامه‌ریزی کند؛ برای مثال سقوط هواپیما یک بحران مصیبت‌بار و قابل تصور برای شرکت‌های هواپیمایی مسافربری است.

**ب - تهیه برنامه اقتضایی برای مواجهه با بحران:** برنامه‌های اقتضایی برای مواجهه با بحران‌های احتمالی، در قالب یک مجموعه برنامه پشتیبانی تنظیم می‌گردند تا در صورت بروز مشکل، مورد استفاده قرار گیرد. برنامه‌های اقتضایی باید به گونه‌ای تنظیم شوند تا حتی‌المقدور؛ کلیه علایم هشداردهنده حوادث و سوانح را مشخص کنند، اقداماتی برای خنثی‌سازی یا تعدیل وضعیت بحرانی طراحی و نتایج مورد انتظار از هر اقدام را پیش‌بینی کنند. در تنظیم برنامه‌های اقتضایی باید کاملاً به جزئیات امور توجه شود؛ به طوری که حتی گاهی باید پیش‌بینی کرد که در هنگام مواجهه با بحران، چه کسانی باید از رسانه‌های

**۲- پاداش براساس عدل و مساوات**  
اگر سیستم پرداخت حقوق و سیستم ارتقاء بر اساس مهارت باشد کارکنان احساس رضایت خواهند نمود.

**۳- حمایت فرد**  
اگر محیط کار سالم، بی‌خطر، آرام و تمیز و بدون هیچ خدشه‌ای باشد کارکنان احساس رضایت خواهند داشت.

**۴- همکاران**  
داشتن همکاران صمیمی نیازهای اجتماعی کارکنان را تامین می‌کند و منجر به افزایش رضایت شغلی می‌گردد.

**برنامه‌ریزی برای کنترل بحران**  
اگر مدیریت بحران را برنامه‌ریزی برای کنترل بحران تعریف کنیم در آن صورت چهار مرحله را برای برنامه‌ریزی برای کنترل بحران باید به انجام رساند. نخست باید پدیده‌های ناگوار پیش‌بینی شوند، سپس باید برنامه‌های اقتضایی تنظیم گردند، پس از آن باید تیم‌های مدیریت بحران تشکیل و آموزش داده شوند و سازمان‌دهی گردند و سرانجام باید برای تکمیل برنامه‌ها، آنها را به صورت آزمایشی و با تمرین عملی به اجرا در آورد.

**الف- پیش‌بینی بحران و بررسی نقاط بحران خیز و آسیب‌پذیر:** در ممیزی بحران از روش‌های منظمی برای یافتن نقاط بحران‌خیز و آسیب‌پذیر استفاده می‌شود. هنگامی که مدیران یک سلسله

به یک فرصت شود. اغلب هر بحران دانه‌هایی از موفقیت را در خود دارد، همان طور که ریشه‌های شکست را نیز می‌تواند در خود داشته باشد.

سازمان‌ها به هنگام رویارویی با بحران، دست از سیاست‌های گذشته برداشته و امنیت شغلی، پاداش‌های کاری، اضافه کاری، ماموریت، امکانات رفاهی و ... را که به کارکنان قدیمی خود می‌دادند، کاهش می‌دهند که این مسأله باعث کاهش وفاداری کارکنان می‌شود. مدیران باید بیاموزند که چگونه موجب افزایش انگیزه کارکنان شوند تا آنان نسبت به سازمان احساس وفاداری و تعهد بیشتری نمایند.

**تأمین رضایت شغلی کارکنان در بحران**

از عوامل تعیین‌کننده رضایت شغلی که مدیران می‌بایست به آن توجه نمایند، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ۱- گنجایی کار
- ۲- پاداش بر اساس عدل و مساوات
- ۳- در شرایط کاری حمایت از فرد
- ۴- همکاران

**۱- گنجایی کار**  
شغل‌هایی که فرصت ارتقا به کارمندان بدهد و کارمندان در نحوه انجام وظایف خود آزادی عمل داشته باشند و در برابر کارهای درست، پاداش متناسبی دریافت کنند شغل برایشان گیرا بوده و احساس لذت به آنها خواهد داد.





مدیریت بحران سازمانی  
به عنوان فرایندی نظام  
یافته است که طی این  
فرایند سازمان تلاش  
می کند بحران های بالقوه  
را شناسایی و پیش بینی  
کند. سپس در مقابل آنها  
اقدامات پیشگیرانه انجام  
دهد تا اثر آن را به حداقل  
برساند.

نمود. البته در صورت ضرورت باید در  
فواصل زمانی کوتاه تری برای بهنگام سازی  
ممیزی بحران و تنظیم برنامه های  
اقتضایی مقابله با تهدیدات ناشی از بحران  
اقدام کرد.

ج - تشکیل تیم مدیریت بحران و آموزش  
نیروی انسانی: تیم های مدیریت بحران در  
سازمان ها با گروه های ضربت در نیروی  
انتظامی که برای برخورد با وضعیت های  
فوق العاده (مانند گروگان گیری) تشکیل  
می شوند، شباهت دارند. این گروه ها  
برحسب نوع بحران هایی که احتمال وقوع  
دارند، از تخصص های متعدد و متنوعی  
برخورداری می گردند.  
برای مثال تیم بحران وزارت نیرو  
ممکن است از یک کارشناسی مصاحبه  
با مطبوعات، یک مهندس برق، یک  
کارشناسی امور مشترکان و یک مشاور  
حقوقی تشکیل شود. قابلیت ارائه واکنش  
سریع و آگاه کردن به موقع و اثربخش  
مردم، از ویژگی های اصلی و ضروری هر  
تیم مدیریت بحران است.

یک تحقیق از جانب مؤسسه مدیریت  
آمریکا نشان می دهد که بعد از وقوع  
حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ در آمریکا تشکیل  
تیم های مدیریت بحران در شرکت های  
آمریکایی افزایش یافته است طوری  
که قبل از وقوع این حادثه ۳۸ درصد از  
شرکت ها دارای تیم مدیریت بحران بوده اند  
ولی بعد از آن، در سال ۲۰۰۲ حدود ۵۴  
درصد و در سال ۲۰۰۳ حدود ۶۲ درصد از  
شرکت های آمریکایی دارای تیم مدیریت  
بحران شده اند.

### انواع تیم ها

در این راستا انواع تیم ها عبارتند از: تیم  
حل کننده مسأله، تیم خودگردان و تیم  
متخصص

#### تیم حل کننده مسأله

هر دایره از سازمان هفته ای چند ساعت  
گرد هم می آیند و درباره مسائلی چون  
بهبود کیفیت، کارایی و محیط کار صحبت  
می کنند، ما این تیم ها را تیم حل کننده  
مسأله می نامیم. اعضای تیمی که برای  
حل مسأله تشکیل می شوند تبادل نظر  
می کنند، درباره فرآیند کار ابراز نظر و  
پیشنهاد می نمایند و باعث می گردند که  
روش انجام امور بهبود یابد. ولی به ندرت،  
به این تیم ها اختیارات زیادی داده شود و  
آنها نمی توانند به نظرات خود جامه عمل  
بپوشانند. یکی از بیشترین کاربردهای  
تیم های حل کننده مسأله «دوایر کیفیت»  
بود. این تیم ها از ۸ تا ۱۰ نفر کارگر، کارمند  
و سرپرست تشکیل می شوند و دارای  
مسئولیت های مشترک می باشند.

#### تیم های خودگردان

تیم های مستقل که نه تنها مسائل را حل  
کنند، بلکه جنبه اجرایی را نیز به عهده گیرند  
و مسئولیت کامل نتیجه کار را عهده دار  
گردند. معمولاً تیم های خودگردان از ۱۰ تا  
۱۵ نفر تشکیل می گردند و مسئولیت های  
سرپرستان پیشین را بر عهده می گیرند.  
اصولاً این مسئولیت ها عبارتند از نظارت  
بر سرعت کار، تعیین وظایف، تعیین زمان  
صرف صبحانه و ناهار، نظارت و کنترل بر  
شیوه عملیات و ... تیم خودمدار می تواند  
اعضا را انتخاب نماید و عملکرد اعضا را  
مورد ارزیابی و قضاوت قرار دهد.

در شرکت هایی چون زیراکس، جنرال  
موتورز، پپسی کولا، برخی دیگر از  
شرکت های بزرگ ما شاهد تیم های  
خودگردان متعدد هستیم. تقریباً ۲۰ درصد  
شرکت های آمریکایی به گونه ای از این  
تیم ها استفاده می کنند.

تیم های متخصص (تیم های چندوظیفه ای)  
افراد این تیم متعلق به یک سطح (در

سلسله مراتب اختیارات سازمانی) هستند  
ولی دارای تخصص های گوناگونند و برای  
انجام یک کار تخصصی گرد هم می آیند.  
بسیاری از سازمان ها، گروه هایی را در  
سطوح افقی و گروه های ویژه ای به نام  
«مرزگستر» یا رابط با سازمان ها و نهادهای  
خارج تشکیل داده اند. تیم های متخصص  
در آخرین سال های دهه ۱۹۸۰ شهرت  
جهانی پیدا کردند. همه شرکت های عمده  
تولید خودرو، مثل تویوتا، هوندا، نیسان،  
برای اجرای طرح های بسیار پیچیده از این  
تیم ها استفاده می کنند.

د - تکمیل برنامه ها از طریق اجرای  
آزمایشی: گروه های کنترل کننده بحران  
را می توان مانند گروه های ورزشی و یا  
تیم های اطفای حریق آموزش داد و برای  
افزایش تجربه کار گروهی، «اثربخشی و  
سرعت در واکنش» تحت تمرین و آزمایش  
قرار داد. در این مرحله، استفاده از «فنون  
شبیه سازی»، «تمرین عملی» و «تقلید  
کردن» بسیار سودمند است. البته مدیریت  
عالی باید از این گونه تمرین ها حمایت کند  
تا انگیزه افراد برای ایفای نقش های خود  
افزایش یابد و تمرین کنندگان، اهمیت کار  
خود را دریابند، بنابراین، باید سیستم های  
اثربخشی و مناسبی برای پاداش دادن به  
تلاش های کارکنان در این زمینه استفاده  
شود تا آنان به تمرین جدی برای رویارویی  
با بحران برانگیخته شوند.

### ضرورت مدیریت بحران

جهان به طرف تشکیل دهکده جهانی در  
حرکت است. ما در یک جامعه جهانی به  
سر می بریم که اجزای آن به وسیله یک  
سیستم بسیار پیچیده به هم مرتبط شده اند.  
هنگامی که یک نفت کش غول پیکر در  
آلاسکا دچار سانحه می شود، یا زمانی که  
در یک کارخانه در هند گاز سمی نشت  
می کند و یا آنگاه که یک فروند هواپیما در  
«لانگ ای لند» سقوط می کند، در همان  
لحظه مردم دنیا از این خبرهای ناگوار آگاه  
می شوند و خبرها با سرعت نور به همه  
جا می رسند. پس از چند دقیقه مردم در  
سراسر دنیا از این رویدادها آگاه می شوند.  
رسانه ها و مردم بی صبرانه در انتظار شنیدن

واقعیات و خبرهای دقیق و توضیحات  
لازم هستند. مسئولیت این اقدام برعهده  
کسانی است که عملیاتی اثربخش مدیریت  
بحران را برنامه ریزی و اجرا می کنند. برای  
جلوگیری از شدید شدن بحران ها، از بین  
رفتن روابط و مصون ماندن سازمان ها  
در مقابل تهدیدات و وقایع ناگوار، وجود  
مدیریت بحران ضروری است. ممکن  
است با وقوع بحران در بخش خصوصی،  
شرکت ها مشتریان خود را و سازمان های  
غیرانتفاعی اعتبار و اعضای خود را از  
دست بدهند. همچنین دولت ها متحمل  
دردسرهای فراوان شوند.

شرکت هایی که دارای برنامه های مدیریت  
بحران هستند قادر خواهند بود:

- روابط کاری با رسانه های خبری برقرار  
کنند و افرادی را در ادارات شناسایی کنند  
که به آنها در اشاعه اخبار برای عموم یاری  
می رسانند.
- برای دعوی قضایی و شکایات حقوقی  
آمادگی لازم را داشته باشند.
- در مواقع اضطراری اطلاعات دقیق و به  
موقع ارائه دهند.
- دغدغه خاطر مدیران اجرایی را به حداقل  
برسانند
- مسائل و مشکلات مالی را کنترل کنند.
- تأثیر وقایع بحرانی را بر شهرت سازمان  
به حداقل برسانند.
- تخصص و تعهد سازمانی را برای  
مواجهه با بحران افزایش دهند.

### نتیجه گیری

مدیریت بحران سازمانی به عنوان فرایندی  
نظام یافته است که طی این فرایند سازمان  
تلاش می کند بحران های بالقوه را  
شناسایی و پیش بینی کند. سپس در مقابل  
آنها اقدامات پیشگیرانه انجام دهد تا اثر  
آن را به حداقل برساند. برای اجرای این  
فرایند باید مشخص شود که بحران در چه  
مرحله از عمر خود قرار دارد تا بتوان نسبت  
به اقدامات پیشگیرانه و یا هر اقدام مناسب،  
تصمیم درستی اتخاذ کرد و روش های  
صحیحی به اجرا آورد.

منابع در دفتر نشریه موجود است.