

## مدیریت بحران، غلبه بر سردرگمی

نویسنده: یان میتراف

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۶/۱۵

مترجم: حسن قاضی\*

تأیید مقاله: ۱۳۹۶/۰۷/۰۲

### چکیده

بحرانهای واقعاً ویرانگر از قبیل بویال یا سانحه شاتل فضایی آنچنان کم و اتفاقی به نظر می‌رسد که مدیران اقدامات پیشگیرانه را باعث ضرر بر می‌شمرند. بسیاری حتی به این باورند که صنایع آنان به‌گونه‌ای از مصونیت برخوردار است و در نتیجه دچار آسودگی کاذب شده‌اند. نویسنده در برخی یادداشتها برای یک مدیر اجرایی خیالی، این سؤال را مطرح می‌کند: «آیا روش معقولی برای انتخاب اینکه سازمان باید آماده چه بحران بالقوه‌ای باشد و کدام بحران را می‌توان به آسودگی نادیده گرفت، وجود دارد؟ نویسنده به این سؤال پاسخ مثبت می‌دهد. این مقاله الگویی برای مدیریت بحران و کمک به مدیران به منظور غلبه بر این گرایش قابل درک اما خطرناک ارائه می‌کند که «برای ما اتفاقی نمی‌افتد».

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت بحران، سردرگمی، غلبه بر سردرگمی.

به: استیو هارت، مدیر اجرایی صنایع هارت

از: یان میتراف

موضوع: مدیریت بحران

استیو عزیز از هم‌صحبتی آن روز با تو در مهمانی ناهار مدیران لذت بردم. من پیگیر ابراز علاقه‌ات به مدیریت بحران هستم. مطمئنم که تو نسبت به ظرفیت دائماً رو به فزونی وقوع بحران در سازمانها آگاه هستی. درواقع، بزرگترین این فاجعه‌ها دیگر نامهای آشنایی شده‌اند. تایلنول<sup>۱</sup> بدترین واقعه کشوری از نوع دستکاری محصول بود. بوپال<sup>۲</sup> بزرگترین حادثه صنعتی در تاریخ و چرنوبیل<sup>۳</sup> بزرگترین حادثه هسته‌ای جهان بود. فاجعه شاتل فضایی<sup>۴</sup> فراتر از نابودی یک وسیله پرنده و مرگ هفت نفر بود. این واقعه برنامه‌های فضایی سرنشین‌دار کشور را تا سرحد لغو کامل مورد تهدید قرار داد.

احتمال روزافزون وقوع بحران در سازمانها چشمگیر است. از سال ۱۹۰۰ تاکنون بیست و نه حادثه صنعتی عمده اتفاق افتاده است [۱]. (منظور من از عمده، اتفاقی است که بیش از پنجاه نفر تلفات داشته است.) زنگ هشدار در آمار این است که نیمی از این فجایع تنها در خلال هشت سال گذشته رخ داده است [۲]. فجایعی که در عصر حاضر شاهد آن هستیم، نه تنها وخیم‌تر است، بلکه فاصله زمانی بین آنها نیز در حال کوتاه‌شدن است.

متأسفانه در برابر هر فاجعه‌ای که اعلام می‌شود، فجایع بیشمار دیگری نیز هست که هرگز در خبرها نمی‌آید؛ اما تقریباً به همان میزان برای سازمانها زیانبار است. من و همکارانم گونه‌های فراوانی را شناسایی کرده‌ایم [۳]:

- عیبهای عمده در محصول

- عیبهای عمده در کارخانه یا تجهیزات

1 - Tylenol  
2 - Bhopal  
3 - Chernobyl  
4 - Space Shuttle Disaster

- حوادث عمده صنعتی
- خرابیهای عمده در رایانه‌ها
- الحاقهای خصمانه
- خرابکاری داخلی / دستکاری محصول
- خرابکاری خارجی / دستکاری محصول
- تقلب و جعل
- شایعات نادرست، افترا و تهمت‌های بدخواهانه
- رشوه، تثبیت قیمت
- آزار جنسی
- تروریسم (ایجاد رعب و وحشت)
- گروگان گرفتن مدیران
- آموزش ضعیف یا نادرست کاربران
- تهدید کپی‌کاری محصولات
- مرجوع کردن
- تحریم
- از دست رفتن اطلاعات انحصاری
- سوء اطلاعات / سوء ارتباط

با اینکه برخی از این موارد به‌ظاهر خطرهای بزرگتری برای سازمان ایجاد می‌کند، واقعیت این است که هرکدام ظرفیت نابود کردن یک سازمان را دارد. گوناگونی این فهرست خود نشان مهمی است برای آنچه گریبانگیر ماست. واضح است. اینکه سازمان برای حداقل یک فاجعه از این فهرست طرح نداشته باشد، عین بلاهت است؛ اما سازمانها چگونه می‌توانند در مقابل همه این نوزده فاجعه از خود محافظت کنند؟ افراد و سازمانها توانمندی فکری یا منابع مالی و انسانی لازم را

ندارند برای اینکه تمام انرژی خود را به طور مساوی وقف تک تک این موارد کنند. آیا راهی برای انتخاب روش معقول، نظام‌مند و جامعی وجود دارد به منظور اینکه سازمان برای کدام واقعه خود را آماده سازد و کدام واقعه را بی‌هیچ خطری نادیده بگیرد؟

من و همکارانم بر اساس برخی پژوهش‌های جدید، معتقدیم که واقعاً طرح‌ریزی بحران می‌تواند به شکل منطقی‌تری مدیریت شود [۴]. ما دو چارچوب ارائه کرده‌ایم که راهی برای تفکر دربارهٔ مسئله در اختیار سازمان می‌گذارد. اولین آنها بر فکر پرونده بحران مبتنی و دومی الگوی فرایندی مدیریت بحران است. این چارچوب به شکلی نظام‌مند، مراحل را توضیح می‌دهد که باید پیش، در خلال و پس از هر بحران عمده طی کرد.

اطمینان دارم که تو روش نگرستن به این مسائل را نظام‌یافته مشاهده خواهی کرد. متخصصان روابط عمومی اخیراً با تأکید بر اینکه در گرماگرم بحران چه کسی و با چه روشی باید با رسانه‌ها صحبت کند، کسب و کاری برای خود به هم زده‌اند. با اینکه بیشتر دفترهای روابط عمومی بر اهمیت آموزش رسانه‌ای قبل از وقوع بحران تأکید می‌کنند، خودشان معمولاً بعد از واقعه به صحنه می‌رسند. در نتیجه، معمولاً آنچه را سازمان از پیش باید انجام دهد نادیده می‌گیرند. به دلایل مشابه، دیگر خبرگان از قبیل تحلیلگران امنیتی و گروه‌های مهندسی نیز همگی بر تک‌قطعه‌های معمای مدیریت بحران تأکید می‌ورزند. هیچ کس این قطعات را در یک قالب به هم منسجم و جامع کنار هم نمی‌گذارد.

به: استیو هارت، مدیر اجرایی صنایع هارت

از: یان میتراف

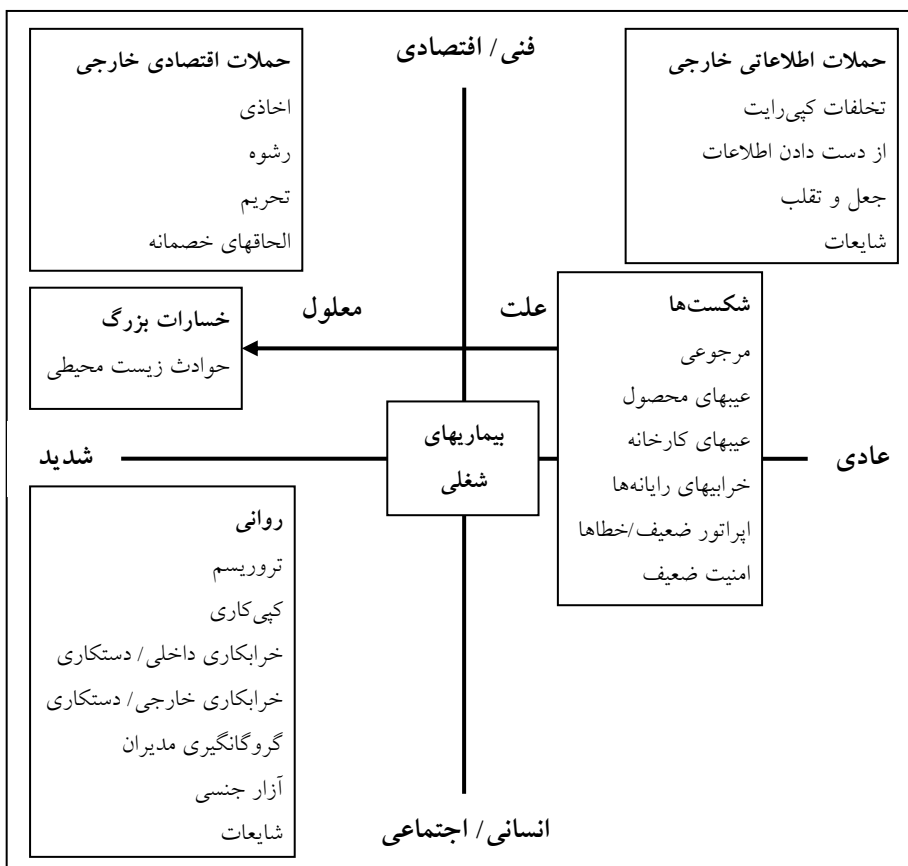
موضوع: چرا همه سازمانها پرونده مدیریت بحران لازم دارند؟

به عنوان بخشی از پژوهشمان، ما اخیراً دربارهٔ کارمندان امور عمومی شرکت‌های

فورچون ۱۰۰۰ جستجو کردیم و از آنها دو چیز پرسیدیم: اول اینکه چند مورد از مشکلاتی که در آخرین یادداشت من فهرست شده است، شرکت شما را در سه سال گذشته در وضعیت بحران یا نزدیک به بحران قرار داده است؟ دوم، شرکت شما چند تا از بیست اقدام پیشگیرانه‌ای را انجام داده است که می‌تواند بحران بالقوه را کند کند؟ [۵]

بگذارید بدون اینکه با جزئیات خسته‌تان کنم به سراغ اصل مطلب بروم. به شکل‌های ۱ و ۲ نگاهی بکنید. مبنای این شکل‌ها تحلیل‌های آماری (تحلیل عامل، مقیاس‌گذاری چندبعدی)، فراوانی (الف) حوادث (بحران‌های) روی داده در سه سال گذشته و (ب) اقدامات پیشگیرانه‌ای است که برای کند کردن یا رویارویی با بحران‌های بالقوه انجام شده است.

شکل ۱ نشان می‌دهد که بحران‌ها را می‌توان بر اساس شباهت‌های ساختاری و زیربنایشان در گروه‌های مختلف قرار داد؛ بدین معنی که اعضای هر دسته اشتراکاتی بیش از یک شباهت ظاهری با هم دارند؛ برای نمونه، گروهی از بحران‌ها را که به آنها عنوان «شکست» داده‌ایم در نظر بگیرید. تمام این بحران‌ها از معایب یا کمبود محصول، کارخانه، بسته‌بندی، تجهیزات و افراد (اپراتورها) تشکیل شده است. گروه دیگر موسوم به روانی را ببینید. این گروه متشکل از کنش‌های ضد اجتماعی افراطی است که شرکتها، محصولات، مشتریان، مدیران، کارمندان و خانواده‌های کارمندان را هدف قرار می‌دهد.



شکل ۱: دسته‌بندی بحران

بعد افقی نشان‌دهنده شدت است. بحرانهای سمت چپ خارج از طیف رفتار معمولی و منطقی بشری قرار می‌گیرد. آنهایی که در سمت راست قرار دارد، بهتر قابل درک است و می‌توان با کمک نهادهای موجود (مانند سامانه قانونی) یا دانش فنی (مانند طراحی کارخانه) آنها را اداره کرد.

بعد عمودی بین بحرانهایی تفاوت قائل شده است که به‌وسیله یا تحت تأثیر عوامل غیر شخصی اقتصادی یا فنی به‌وجود می‌آید و بحرانهایی که به‌وسیله عوامل انسانی از قبیل سوء ارتباطات سازمانی، خرابکاری توسط کارکنان و مانند اینها

ایجاد می‌شود. همان‌طور که انفجار چلنجر<sup>۱</sup> نشان داد، سبب تقریباً تمام بحرانهای عمده تلفیقی از عوامل انسانی و فنی است [۶]. سبب اصلی این فاجعه یک اورینگ<sup>۲</sup> معیوب بود؛ در واقع طراحی ضعیف مهندسی که به شکست فنی فاجعه‌آمیزی منجر شد؛ با این‌حال، عاملی که به وقوع این حادثه کمک کرد، سازمانی دیوانسالار بود که تعمداً مانع تکرار نشانه‌های هشداردهنده شد. (اینها یادداشتهایی بود که در پشت گزارش کمیسیون رئیس جمهور درباره حادثه شاتل فضایی چلنجر بازنویسی شده بود). نشانه‌ها بدون کمترین تردیدی حکایت از این داشت که وقوع حادثه عملاً حتمی بود مگر اینکه برای درست کردن اورینگ اقدامی انجام شود. ترکیبی از عوامل فنی - اقتصادی و انسانی - اجتماعی تقریباً همواره به فاجعه عظیم نهایی‌ای منجر می‌شود که گریبان سازمان را می‌گیرد.

فقط به همین یک دلیل، توصیه می‌شود که هر سازمانی یک پرونده بحران تشکیل دهد؛ بدین معنی که باید حداقل یک بحران از دسته‌های مندرج در شکل ۱ را انتخاب، و بعد برای آن طرح تهیه کند. این نکته آنجا روشنتر می‌شود که توجه شود هدف از طرح‌ریزی برای بحران آماده کردن انبوهی از طرحها و چیدن آنها روی قفسه نیست. برعکس، طرح‌ریزی برای بحران فرایند مستمری است که می‌پرسد: «اگر بحرانهایی هم‌زمان به سراغ ما بیاید آن وقت چه؟ ما برای چه کاری خود را آماده می‌کنیم؟ آیا آموزشهای فکری و روانی کافی برای اداره کردن بحران عمده را دیده‌ایم؟» به عبارت دیگر، منظور مدیریت بحران آموزش دادن به سازمان برای رویارویی پیشاپیش با فشاری است که در صورت وقوع بحران سر بر می‌آورد. طرح‌ریزی برای بحران به سازمان می‌آموزد که با سختی‌ها دست و پنجه نرم کند.

در شکل ۱، پیکان نشان می‌دهد که نوعی از بحران (شکست) می‌تواند سبب نوع دیگری از بحران شود (حوادث زیست محیطی)؛ مانند بویال یا چرنوبیل. در

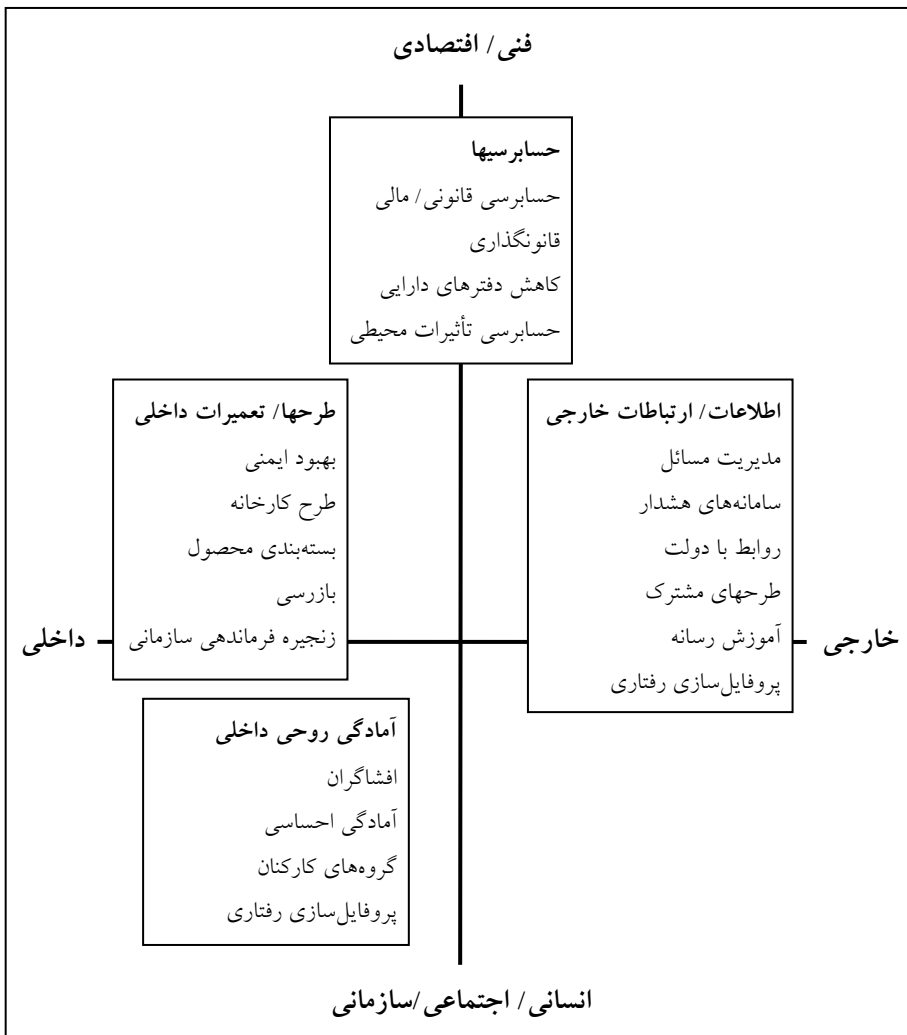
1 - Challenger  
2 - O-ring

واقع می‌شد کل شکل را با پیکانهای فراوان پر کرد؛ زیرا هر گونه‌ای از بحران امکان ایجاد کردن بحرانی دیگر یا ایجاد شدن به وسیله هر نوع بحران دیگر را داراست. مفهوم پرونده بحران به سازمانها این شهامت را می‌دهد که دید محدود خود را کنار گذارند یا درگیر جنگ دم آخر نشوند (منظور آماده شدن برای نهایی‌ترین شکل بحران شناخته شده در صنعت است)؛ مثلاً دیگر نیازی نیست که به صنایع شیمیایی هشدار دهیم که آماده بویال دیگر باشید. به همین شکل، نیازی نیست صنایع هسته‌ای را نسبت به وقوع چرنوبیل دیگر آگاه کنیم. تمام سازمانها باید این را دریابند که آنان همواره بالقوه در معرض وقوع هر یک از دسته‌های بحران ارائه شده در شکل ۱ هستند. سازمانها به جای اینکه تک تک بحرانها را جزء به جزء مورد توجه قرار دهند، باید از خود بپرسند: «اتفاقی مشابه بویال چگونه برای ما رخ خواهد داد؟ ما مسئول ایجاد چه شقی از بحرانی مشابه بویال خواهیم بود؟» باز هم به جای داشتن نگاه خرده‌بین به دستکاری محصول - به عنوان اتفاقی که فقط برای سازمانی بسیار مشابه «جانسون و جانسون»<sup>۱</sup> می‌افتد - سازمان باید ببیند که ممکن است در معرض چه نوعی از دستکاری محصول قرار خواهد گرفت. اخیراً فردی با ورود به رایانه دایرةالمعارف «بریتانیکا»<sup>۲</sup> چرندیاتی را وارد آن کرده است که از دایرةالمعارفها سر در آورد. این هم نوعی دستکاری محصول است.

شکل ۲ دسته اقدامات پیشگیرانه‌ای را نشان می‌دهد که سازمانها برای کند کردن بحران می‌توانند انجام دهند. در اینجا نیز توصیه ما پرونده پیشگیری از بحران است. منظور اینکه هر سازمانی باید دو پرونده داشته باشد: یکی برای آماده شدن برای ناگوارترین اتفاقات و دومی برای لحاظ کردن بهترین اقدام پیشگیرانه به منظور کاستن از احتمال وقوع بحران. سازمانها در کمترین حالت، باید نسبت به حداقل یک اقدام از هر گروه توجه دقیق کنند.

1 - Johnson and Johnson  
2 - Britannica





شکل ۲: دسته‌بندی اقدامات پیشگیرانه

دو کشف چشمگیر ناشی از مطالعات ما، پیشنهاد پرونده دوگانه بحران را تقویت می‌کند [۷]. ما متوجه شدیم که تنها ۳۸ درصد از ۱۱۴ سازمانی که به ما پاسخ دادند، واحد مدیریت بحران<sup>۱</sup> دارند. (فهرست سازمانهایی که پاسخ دادند،

1 - Crisis Management Unit (CMU)

برش مقطعی وسیعی از تمام صنایع امریکا است). وقتی ما پاسخهای نمونه‌های خود را به دو گروه سازمانهایی که واحد مدیریت بحران داشتند و آنهایی که واحد مدیریت بحران نداشتند، دسته‌بندی کردیم، دریافتیم که گروه نخست بحرانهای بیشتری را تجربه کرده بودند که در نگاه اول، این احتمالاً دلیل تشکیل واحد مدیریت بحران توسط آنان بود. (بیشتر پاسخ‌دهندگان اقرار کردند که تا زمانی که سازمان با یک بحران دست به گریبان نشود، برنامه جدی مدیریت بحران نخواهد داشت). مهمتر اینکه هم‌چنین دریافتیم که سازمانهایی که واحد مدیریت بحران داشتند نه تنها اقدامات پیشگیرانه بیشتری را در دست اقدام داشتند، بلکه نسبت به سازمانهای بدون واحد مدیریت بحران، موارد بیشتری از هر یک از گروه‌های اقدامات پیشگیرانه را انجام می‌دادند. در واقع در جنبه پیشگیری، پرونده بحران متعادلتري داشتند.

به: استیو هارت، مدیر اجرایی صنایع هارت

از: یان میتراف

موضوع: اگر اکنون عیبی وجود ندارد، پس باید اطمینان یافت که بی‌عیب می‌ماند؟

مایلم برخی نکات کلی را در باره مدیریت بحران یادآور شوم که ممکن است به شرح الگو کمک کند.

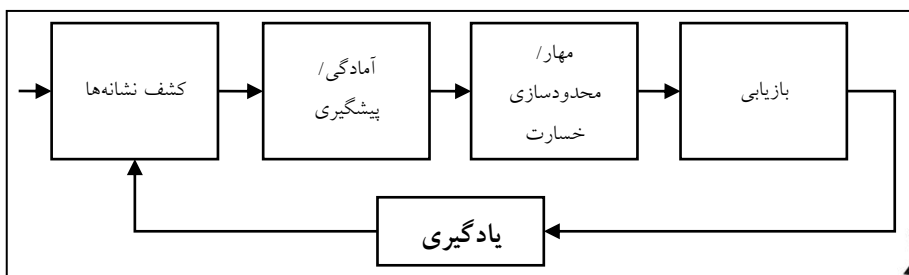
- مدیریت بحران، عام است. هرچقدر هم که بحرانهای مختلف، متفاوت به نظر آید، شباهتهای قوی بین آنها وجود دارد. مدیریت بحران شامل پنج گام اساسی است (شکل ۳):

- خیلی پیش از اینکه بحران واقعاً اتفاق افتد، نشانه‌های هشدار اولیه مکرر و مداومی منتشر می‌کند که مدیران بحران باید نسبت به این نشانه‌ها هوشیار باشند. اگر در این باره کمترین تردیدی دارید، گزارش حادثه شاتل فضایی را مطالعه کنید. در پایان این گزارش نوشته‌ای هست که هرگز به دست مقامات ارشد ناسا نرسید؛ اما حاکی بود که اگر شاتل پرواز کند، فاجعه‌ای حتمی روی می‌دهد که فقط زمان و مکان مناسب

را کم دارد. در واقع، یکی از دردناکترین یادداشتها با فریاد مضطرب «کمک» شروع می‌شود. بحران اغلب به این دلیل اتفاق می‌افتد که به نشانه‌های آن توجه نمی‌شود. ما دریافته‌ایم که فرهنگ سازمان یکی از مهمترین عوامل تعیین‌کننده این است که سازمان به بحران چگونه پاسخ خواهد داد؛ چه بحرانی را در صورت وقوع در پرونده بحران خود قرار خواهد داد و با نشانه‌های هشدار اولیه چه برخوردی خواهد کرد. سازمانهای منفعل نه تنها دائماً نشانه‌های هشدار اولیه را نادیده می‌گیرند، بلکه تا آنجا پیش می‌روند که تماماً مانع این نشانه‌ها نیز می‌شوند. آنان آن قدر خود را بزرگ می‌بینند که باور دارند که آسیب‌ناپذیرند. سازمانهای یکپارچه مؤثرتر عمل می‌کنند؛ کمتر بحران را انکار می‌کنند و رویکرد متعادلتری نسبت به مدیریت بحران دارند.

برخورداری مناسب از سامانه‌های هشدار اولیه گوناگون مهم است؛ زیرا بحرانهای مختلف از خود نشانه‌های مختلفی بروز می‌دهد؛ برای مثال، دیوارنوشته‌های فراوان ممکن است نشانه خشم و نارضایتی کارکنان باشد در حالی که افزایش سوانح می‌تواند نشانه معیوب بودن تجهیزات قلمداد شود.

- اگر سازمان به دنبال این است که از فجایع پرهیز کند، باید سازوکارهای پیشگیری و آمادگی را از قبل بموقع آزمایش کرده باشد. سازوکارهای پیشگیری و آمادگی باید فعالانه در جست‌وجوی نشانه‌های ضعف باشد؛ سپس گروه مدیریت بحران باید نسبت به تمام ضعفهای عیان شده واکنش مناسب نشان دهد. اصل راهگشا این است که اگر اکنون عیبی نیست، پس باید اطمینان یافت که بی‌عیب می‌ماند. من معتقدم که کارمند و بویژه مسئولی که می‌گوید: «اگر اکنون عیبی نیست، پس رسیدگی لازم نیست»، باید فوراً اخراج شود. این مزخرفی است که ممکن است در بسیاری از جنبه‌های اداره سازمان کاربرد داشته باشد؛ اما به درد مدیریت بحران نمی‌خورد. اگر به طور سامانمند، مراقب نشانه‌های هشدار اولیه نباشیم، سازوکارهای پیشگیری و آمادگی به هیچ‌کار نمی‌آید.



شکل ۳: پنج مرحله مدیریت بحران

- سازمان باید سازوکارهای کاهش خسارت را بموقع آزمایش کند. پرهیز از همه بحرانها امکانپذیر نیست. سازوکارهای محدودسازی خسارت، مانع می‌شود که خسارتهای واردشده دیگر بخشهای سازمان را هم فرا گیرد. بحران بوپال یک نمونه کلاسیک آن است. اگر شرکت یونیون کارباید<sup>۱</sup> فوراً آگاهی‌رسانی می‌کرد که گاز منتشر شده با آب خنثی می‌شود، قربانیان می‌توانستند با قرار دادن پارچه‌های آغشته به آب در مقابل دهان از خود محافظت کنند و در نتیجه بسیاری از آنها نجات می‌یافتند. وقتی شما دچار یک فاجعه عمده مانند نمونه ناسا<sup>۲</sup> می‌شوید که در مقابل میلیونها نفر اتفاق می‌افتد، جلوگیری از گسترش خسارت عملاً غیرممکن است. در واقع، فاجعه شاتل فضایی، موجودیت برنامه فضایی را مورد تهدید قرار داد.

- سازمان باید سازوکارهای کوتاه‌مدت و بلندمدت بازیابی را بموقع آزمایش کند. باز هم بر «آزمایش» و «بموقع» تأکید می‌کنم؛ چرا که در بحبوحه بحران سخت است که فوری راهی پیدا کرد. اگر پیش‌بینی قبلی نکرده باشید، آن وقت مجبورید مشکلاتتان را بعد از وقوع، رفع و رجوع کنید.

آخرین مرحله یادگیری مستمر و باز ارزیابی است به‌منظور بهبود آنچه در گذشته انجام داده‌اید. ضمناً هیچ‌کس در مدیریت بحران مدعی نیست که همه بحرانها قابل اجتناب است. در واقع، موضوع پیشگیری کامل و بی‌نقص نیست.

1 - Union Carbide  
2 - NASA

مدیریت بحران را می‌توان با جلوگیری از دزدی منزل مقایسه کرد. درست است که نمی‌توان همه دزدان را از خانه دور نگه داشت، می‌توان کاری کرد که تا جایی که ممکن است، دزدی از خانه ما دشوار شود.

- مدیریت بحران آن‌قدر پیچیدگی دارد که سازمانها باید یک گروه دائمی و آموزش‌دیده مدیریت بحران داشته باشند. اخیراً با یکی از عوامل اف‌بی‌آی گفتگویی کردم که این نکته را مشخص کرد. این دوست، که آموزش دهنده پلیس برای مواقع گروگانگیری و اقدامات تروریستی است به پلیس توصیه می‌کند که همیشه طیف وسیعی از پاسخها را مد نظر داشته باشد؛ برای مثال، صحبت کردن با تروریست یا گروگانگیر اغلب ثمربخشتر است تا طوفانی عمل کردن؛ اما افسران ناآماده و کار نابلد معمولاً در رویارویی با چنین بحرانی، آسانترین راه یعنی واکنش قهرآمیز را انتخاب می‌کنند. بدون آموزش، آمادگی پاسخ به بحران به روشی سنجیده و متفکرانه وجود ندارد. به همین دلیل، اف‌بی‌آی معتقد است که هر وقت خطری دائمی و مکرر جان و مال مردم را تهدید می‌کند، واحدهایی باید وارد عمل شوند که آموزش ویژه دیده‌اند.

بحرانها فشار روحی شدیدی بر اعضای سازمان وارد می‌آورند. بعد از فاجعه چلنجر، کارکنان ناسا در حالی به خانه بازگشتند که فرزندانشان از آنها می‌پرسیدند: «مادر، پدر، کشته شدن فضانوردها تقصیر تو بود؟» افراد معمولی توان کنار آمدن با این پرسش یا دیگر فشارهای یک حادثه فاجعه‌بار را ندارند [۸]. این افراد برای مقابله با هیجان، فشار و احساس گناه به کمک نیاز دارند.

بنابراین، نه تنها آموزش فکری ویژه برای تفکر در مواقع بحران لازم است، بلکه آمادگی روحی زیادی هم مورد نیاز است. سازمانهای منفعل نسبت به چنین نیازی حساس نیستند و به همین دلیل است که دچار دردسرهای بسیاری می‌شوند.

- مدیریت بحران یکی از چندرشته‌ای‌ترین حوزه‌های موجود است. بحرانهای نوین نه‌تنها کل صنایع، بلکه تمام تخصص‌های قابل تصور درون سازمان را تحت تأثیر

قرار می‌دهد. بخشهای مختلف سازمان بحرانهای مختلف خاص خود را دارد. یک بخش در مقابل تروریسم آسیب‌پذیر است؛ بخش دیگر در برابر دستکاری محصول و بخش دیگر در مقابل ارتباطات ناقص. هر یک از این بحرانها هم می‌تواند به بخشهای دیگر گسترش یابد.

افرادی باید باشند که همه اینها را هماهنگ کنند. در یک سازمان منفعل، پاسخ به بحران دربرگیرنده چیزی است که من آن را بحث‌های نگاه به گذشته می‌نامم؛ به عبارت دیگر، سامانه چیزی جز مجموع بخشهای تشکیل‌دهنده خود نیست. من بر این باورم که هر سامانه محصول تعامل میان اجزای خود است؛ تعاملی که تمام اقدامات فردی را تقویت می‌کند. برای مدیریت هوشمندانه بحران، باید به پیچیدگی تعامل میان قسمت‌ها توجه کرد.

امروزه جهان در چنان ارتباطات متقابلی به سر می‌برد که مرزهای جداکننده قدیمی فرو ریخته است. در هر سازمان و در نگاه کلانتر در جهان، خبرها، دیگر خبرهای محلی است.

- بحرانها می‌تواند اسباب و شرایط گوناگونی داشته باشد. شاید زمانی این پندار که برخی شرایط بسیار خاص برای ایجاد یک بحران بخصوص کافی است درست بود؛ اما من امروز به این اعتقادی ندارم.

- اصول حاکم بر مدیریت بحران همانند اصول حاکم بر دیگر طرحریزیهای راهبردی است. نکته کلیدی این است که یاد بگیریم درباره بحرانهای بالقوه همان‌گونه بیندیشیم که درباره دیگر مسائل سازمان فکر می‌کنیم؛ مثلاً پایش نشانه‌های هشدار اولیه نباید با پایش نشانه‌های رقیبان تفاوتی داشته باشد. طرحریزی سازوکارهای بازیابی چندان با طرحریزی شیوه‌های رسمی تغییر در پاسخ به فناوریهای جدید متفاوت نیست. بیشتر مدیران ارشد، طرحریزی برای بحران را خیلی دشوار یا غریب نمی‌دانند؛ اما لازم است که بر بی‌رغبتی نسبت به رویایی با امکان بحران غلبه کنند.

برای نتیجه‌گیری، می‌خواهم اضافه کنم که دو پنداشت زیربنای هرگونه بحث درباره مدیریت بحران را تشکیل می‌دهد: نخستین پندار این است: «سازمانها بحرانهای رودرویشان را خود نمی‌سازند. بحران ناگهان اتفاق می‌افتد.» دومی این است: «سازمانها، خود بحرانهای پیش‌رویشان را به وجود می‌آورند؛ از آن رو که سازوکارهای هشدار اولیه، آمادگی، کاهش خسارت، بازیابی و یادگیری که ایجاد می‌کنند، یکی از مهمترین عواملی است که بر نوع بحران پیش‌آمده تأثیر می‌گذارد.»

اینکه شما کدام پندار را برگزینید در چگونگی اداره بحران بعدی در سازمان شما بسیار تفاوت دارد؛ چه رسد به اینکه اولین بحران پیش روی شما باشد.

1. P. Shrivastava, Bhopal: Anatomy of a Crisis (Cambridge, MA: Ballinger, 1987).
2. Ibid.
3. I.I Mitroff, T.C. Pauchant, and P. Shrivastava. "The Structure of Man-Made Organizational Crises: Conceptual and Empirical Issues in the Development of a General Theory of Crisis Management" (Research Report, Center for Crisis Management, School of Business Administration, University of Southern California, Los Angeles. Paper submitted for publication).
4. Ibid.
5. Ibid.
6. Report of the President's Commission on the Space Shuttle Challenger Accident (Washington, D.C.: GPO Superintendent of Documents, 1986).
7. Mitroff, Pauchant, and Shrivastava (1987).
8. B. Raphael, When Disaster Strikes: How Communities and Individuals Cope with Catastrophe (New York: Basic Books, 1986).