

به نام خدا

مدیریت بحران سازمانی

مؤلف: ایمان کوچکی



۱۳۹۸

سرشناسه:	کوچکی، ایمان، ۱۳۶۳-
عنوان و نام پدیدآور:	مدیریت بحران سازمانی/نویسنده ایمان کوچکی.
مشخصات نشر:	تهران: نشر بید، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری:	۸۸ ص.
شابک:	۹۷۸ - ۶۲۲ - ۶۵۹۲ - ۷۹ - ۶
وضعیت فهرست‌نویسی:	فیبا
یادداشت:	کتابنامه.
موضوع:	مدیریت بحران
موضوع:	Crisis management
موضوع:	سازمان -- مدیریت
موضوع:	Organization -- Management
رده‌بندی کنگره:	HD۴۹
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۴۰۵۶
شماره کتاب‌شناسی ملی:	۵۷۰۹۵۹۰



انتشارات بید

تهران، میدان انقلاب، خیابان کارگر جنوبی، کوچه مهدی‌زاده،

شماره ۲۷، واحد ۱۲

تلفن: ۰۹۰۲۴۸۶۸۹۵۶ - ۶۶۴۷۹۶۱۵ - ۶۶۴۳۵۶۳۷

مدیریت بحران سازمانی

نویسنده: ایمان کوچکی

• چاپ اول: ۱۳۹۸ • شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه • ناشر: بید

شابک: ۹۷۸ - ۶۲۲ - ۶۵۹۲ - ۷۹ - ۶

قیمت: ۱۸,۰۰۰ تومان

تمامی حقوق این اثر محفوظ است.

فهرست

۷	پیشگفتار
۹	فصل اول: مدیریت بحران سازمانی
۱۱	مقدمه
۱۲	تعریف بحران
۱۳	ویژگی های بحران
۱۵	انواع بحران
۱۸	طبقه بندی وضعیت های بحران
۲۰	انواع دیدگاه ها نسبت به بحران
۲۱	سناریوها و حالات مختلف بحران
۲۳	عناصر تشدیدکننده ی بحران
۲۴	مفهوم مدیریت بحران
۲۶	اهداف و وظایف مدیریت بحران
۲۷	مدیریت بحران در سازمان
۳۰	مدل های مدیریت بحران در سازمان
۳۴	نظریه های مدیریت بحران
۳۵	نظریه ی تعادل در مدیریت بحران
۳۵	مدیریت شناور یا جزیره ای بحران
۳۶	مراحل برنامه های اقتضایی در مدیریت بحران
۴۱	فصل دوم: رهبری بحران سازمانی
۴۳	مقدمه

۴۴ مفهوم رهبری
۴۶ تعریف رهبری از دید اندیشمندان
۵۲ تفاوت بین رهبری و مدیریت
۵۷ اشکال رهبری
۵۹ وظایف رهبری
۶۱ رهبری بحران
۶۳ تفاوت مدیریت بحران و رهبری بحران
۶۴ شاخص‌های رهبری اثربخش بحران
۶۵ سبک‌های رهبری اثربخش بحران
۶۹ شیوه‌های رهبری اثربخش بحران
۷۴ مهارت‌های رهبران اثربخش بحران
۷۷ مشکلات ارتباطی رهبران اثربخش بحران
۷۹ راهکارهای ارتباطی اثربخش در رهبران بحران
۸۱ فهرست منابع

پیشگفتار

عصری که در آن زندگی می‌کنیم «عصر مدیریت و ارتباطات سریع»^۱ و دنیای امروز را «دهکده جهانی»^۲ نامیده‌اند. عصری که در آن، نقش اطلاعات و منابع اطلاع‌رسانی بسیار مهم‌تر از استعدادهای درخشان و مغزهای متفکر است. بدیهی است که سرعت انتقال و مبادله اطلاعات به همراه تکنولوژی پیچیده و در حال تغییر، باعث پویایی روزافزون محیط داخلی و خارجی سازمان می‌گردد. به این ترتیب شمار فرصت‌ها و تهدیدات محیط در واحد زمان افزایش می‌یابد. به طوری که می‌توان شاهد بروز معضلات و بحران‌های بیشتری بود.

بر این اساس، امروزه بحران بخشی از زندگی روزمره‌ی سازمان‌هاست که در هر جا و در هر زمان می‌تواند رخ دهد و معمولاً زمانی به وقوع می‌پیوندد که انتظار از آن نمی‌رود. به همین دلیل، «مدیریت بحران» یک بخش اساسی از «مدیریت استراتژیک» است. قبل از تعقیب هرگونه اهداف بلندمدت، مدیریت بحران برای تضمین ثبات و موفقیت مستمر یک سازمان ضروری است. اساساً سازمان‌هایی که در معرض بحران قرار می‌گیرند، به آمادگی بیشتری در برابر آن نیاز دارند. مدیریت بحران مؤثر، نیازمند یک رویکرد منظم و نظام‌مند است که مبتنی بر هوشیاری، حساسیت مدیریتی و درک خوب از اهمیت برنامه‌ریزی دقیق و آمادگی سازمانی است. هرچند علم مدیریت بحران به کمک مدیران می‌آید تا آن‌ها را در حل معضلات و مشکلات بحران درونی یا محیطی سازمان یاری کند، اما احاطه بر شناسایی بحران و نیز به‌کارگیری روش‌های سودمند برای پیشگیری، کنترل و یا خنثی‌سازی بحران، به آسانی به دست نمی‌آید. به عبارتی، بهترین راهبرد برای حل بحران‌ها و برنامه‌ریزی برای مقابله با آن‌ها، مدیریت و رهبری اثربخش بحران می‌باشد.

فصل اول: مدیریت بحران سازمانی

مقدمه

عصری که در آن زندگی می‌کنیم «عصر مدیریت و ارتباطات سریع»^۱ و دنیای امروز را «دهکده جهانی»^۲ نامیده‌اند. عصری که در آن، نقش اطلاعات و منابع اطلاع‌رسانی بسیار مهم‌تر از استعدادهای درخشان و مغزهای متفکر است. بدیهی است که سرعت انتقال و مبادله اطلاعات به همراه تکنولوژی پیچیده و در حال تغییر، باعث پویایی روزافزون محیط داخل و خارج سازمان می‌گردد. به این ترتیب شمار فرصت‌ها و تهدیدات محیط در واحد زمان افزایش می‌یابد. به طوری که می‌توان شاهد بروز معضلات و بحران‌های بیشتری بود. بحران^۳ از هر نوع که باشد آثار قابل ملاحظه‌ای بر سرنوشت سازمان خواهد داشت. بر این اساس، نیاز به آشنایی با اصول و شیوه‌های صحیح مدیریت بحران هنگام بروز معضلات و مشکلات اساسی، بیش از پیش احساس می‌شود، در اغلب بحران‌ها می‌توان به شرایط مشترک زیر دست یافت (دمینگ^۴، ۲۰۰۹).

در این وضعیت‌های بحرانی، احتمالاً نیاز به تصمیم‌گیری سریع و عدم واکنش سریع، پیامدهای نامطلوبی خواهد داشت، راه‌حل‌های محدود و تصمیمات نادرستی که ممکن است عواقب وخیمی داشته باشد و باید با گروه‌هایی که اهداف متضادی دارند، برخورد کرد. باید اذعان داشت که بحران به صورت بخش جدایی‌ناپذیر و طبیعی حیات هر سازمان می‌باشد. بنابراین، مدیران پیشرو تلاش می‌کنند تا با استفاده از یافته‌های مدیریت بحران و تلفیق آن با دستاوردهای مدیریت استراتژیک و مدیریت سیستم‌های کنترل، از امواج خطرناک پیش‌بینی نشده، اجتناب کنند. لازم است همواره مجموعه‌ای از طرح‌ها و برنامه‌های علمی برای مواجهه با تحولات احتمالی آینده در داخل سازمان‌ها تنظیم شود. مدیران باید درباره اتفاقات احتمالی آینده بیاندیشند و آمادگی خود را برای رویارویی با وقایع پیش‌بینی نشده کسب نمایند. «مدیریت بحران»^۵ سعی دارد تا در شرایط دشوار، سازمان را در سلامت کامل حفظ کند (کومبز^۱، ۲۰۰۷).

1. Management Age and Rapid Communications
2. Global Village
3. crissi
4. Deming
5. Crisis Management

تعریف بحران

تعریف «بحران»، امر ساده‌ای نیست. زیرا در پنج، شش دهه‌ی گذشته، علی‌رغم مطالعات زیادی که درباره‌ی بحران انجام شده، اما این تلاش‌ها نه تنها موجب ارائه‌ی تعریف شفافی از این مفهوم نشده بلکه آن را پیچیده‌تر ساخته است. به‌علاوه، انتظار از واژه‌ی «بحران» برای اطلاق بر پدیده‌های مختلف و تبیین اهداف متفاوت، بر پیچیدگی این مفهوم افزوده است و ارائه‌ی تعریف جامع از آن را دشوار نموده است، اما دشواری در تعریف بحران، مانع از ارائه‌ی یک تعریف نسبی از آن نمی‌شود.

در تعریف بحران بهتر است بین بحران و واقعه‌ی ناگوار^۲ تفاوت قائل شد. به عقیده‌ی برنت^۳ (۲۰۰۳)، بحران توصیف‌کننده‌ی شرایطی است که در آن ریشه‌های پدیده می‌تواند مسائل و مشکلاتی مانند ساختارها و عملیات مدیریتی نامناسب و یا شکست در تطابق با یک تغییر باشد، در حالی که منظور از واقعه‌ی ناگوار این است که شرکت با تغییرات مصیبت‌بار پیش‌بینی نشده یا ناگهانی مواجه شده که کنترل کمی بر روی آن‌ها دارد (برنت، ۲۰۰۳: ۲).

بحران، حادثه‌ای است که در اثر رخدادها و عملکردهای طبیعی و انسانی به طور ناگهانی به وجود می‌آید؛ مشقت، سختی و خسارت را به یک مجموعه یا جامعه‌ی انسانی تحمیل می‌کند و برطرف کردن آن نیاز به اقدامات و عملیات اضطراری و فوق‌العاده دارد (حسینی و همکاران، ۱۳۸۷: ۳۰).

برخی از دانش‌پژوهان، بحران را در معنای فشار، اضطراب، فاجعه، خشونت، فرصت خطرناک یا خشونت احتمالی به‌کار می‌برند. علوم اجتماعی، بحران را اختلال شدید جمعی در بهم ریختگی تعادل گروهی می‌بینند که در آن عناصر جامعه هماهنگی خود را از دست می‌دهند. در حوزه‌ی پزشکی، این مفهوم به عنوان بروز وضعیتی نامساعد در ارگانسیم بدن است. در عرصه‌ی سیاست، بحران به معنای هنگامه‌ای است که منش و نهادهای ملی به طور جدی تهدید می‌شوند (بال و همکاران^۴، ۱۹۸۴).

1. Cooms
2. disaster
3. Brent
4. Boale et al

از نظر برنامه‌ی توسعه‌ی ملل متحد (۱۹۹۲)، بحران عبارت است از هم‌گسیختگی شدید در فعالیت‌های یک جامعه که در این فرآیند، انسان‌ها اقلام و دارایی‌ها و محیط در سطح وسیع دچار آسیب و صدمات شدید می‌شوند؛ به طوری که جامعه فقط قادر است از منابع موجود خود کمک بگیرد. بحران‌ها غالباً براساس سرعت و شدت یعنی ناگهانی بودن یا کند بودن بروز آن و یا به این دلیل که طبیعی است یا زاده دست بشر است، طبقه‌بندی می‌شوند (برنامه‌ی توسعه‌ی ملل متحد، ۱۹۹۲).

«وینر و کان»^۲ تنوع تعاریف بحران را با ارائه‌ی تعاریف زیر نشان می‌دهند. بحران یعنی:

- ۱- شرایطی که ایجاد عدم اطمینان می‌کند.
 - ۲- موقعیتی که تهدید جدی نسبت به اهداف وجود دارد.
 - ۳- شرایطی که همراه با افزایش فشارها و فوریت برای عمل به وجود می‌آید.
 - ۴- نقطه‌ی چرخش در رویدادها و کنش‌ها که پیامدهای غیرمنتظره‌ای به دنبال می‌آورد.
- «میلر و ایسکو»^۳ از بحران تعاریف زیر را ارائه کرده‌اند، بحران وضعیتی است که:
- ۱- اهداف سایر رقبا را با تهدید مواجه کند.
 - ۲- ایجادکننده تنش فیزیکی و اضطراب در ارگانیزم است.
 - ۳- موقعیت کوتاه مدت و حاد است، البته گاه بلندمدت آن نامشخص خواهد بود.
- «مک کارتی»^۴ نیز چند تعریف از بحران ارائه می‌دهد، بحران شرایطی است که:
- ۱- زمان موجود برای پاسخ‌دهی یا تصمیم‌گیری محدود است.
 - ۲- نیازمند تصمیم‌گیری در موقعیت وخیم و در زمان محدود با اتکاء بر اطلاعات اندک است (دمینگ، ۲۰۰۰).

ویژگی‌های بحران

تهدید ارزش‌های بنیادین و منافع رادیکال، محدودیت و فشردگی زمان، مورد هدف قرار گرفتن مقاصد حیاتی، غافل‌گیری و استرس، مخدوش شدن اطلاعات، تغییر کارکردهای

1. UNDP
2. Winer & Kahn
3. Miller & Iscoe
4. MC Carthy

تمامی عناصر نظام اجتماعی و سیاسی و شکل‌گیری نقش‌های جدید، بروز و وضعیت خاص روان‌شناختی و رفتاری از سوی نخبگان تصمیم‌ساز، ظهور ناگهانی وضعیتی منتظره یا غیرمنتظره، ضرورت اتخاذ تصمیم برای پاسخ دادن از خصوصیات بحران به شمار می‌آیند. به طور کلی، بحران ویژگی‌های بارز و متعددی دارد که در ذیل به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد:

تهدید^۱: تهدید ناشی از بحران، متغیر و گاهی بسیار شدید است. گرچه احتمالاً ناپایدار بوده و فوراً فروکش می‌نماید، اما به خاطر شدت آن لازم است که واحدهای تصمیم‌گیرنده در فرصت بسیار کوتاهی که دارند، اقدامات لازم برای کنترل بحران را بکار گیرند.

محدودیت زمانی^۲: زمان کنترل بحران، محدود است و به خاطر شدت آن ممکن است تصمیم‌گیرندگان را غافلگیر کند، لذا از ویژگی‌های مهم بحران است. از این رو به عنوان یک اقدام ضروری در مقابله با وقوع بحران‌های احتمالی لازم است ابزاری در مراکز که قاعدتاً به نام «ستاد مقابله با حوادث غیرمترقبه»^۳ نامیده می‌شود، تهیه تا در صورت لزوم از شدت غافلگیری بحران کاسته شود.

فرصت: فرصت، یکی دیگر از مهم‌ترین ویژگی‌های بحران است. در زبان چینی واژه «ویچی»^۴ معادل واژه «بحران» است که معنای خطر و فرصت می‌دهد. به عقیده‌ی چینی‌ها هر بحرانی رگه‌هایی از موفقیت را در خود دارد. بحران با نگرش مثبت به آن می‌تواند فرصت‌هایی برای سیستم بحران زده ایجاد کند و این به خاطر آن است که در بحران مجموعه‌ی امکانات، ساختارها، نیروی انسانی، توانمندی قانونی و غیره به خوبی می‌توانند با هم ترکیب شده و به تقویت، انسجام و یکپارچگی در سیستم منجر شوند. تنها سازمان‌هایی می‌توانند بحران‌ها را مبدل به فرصت سازند که در مواجهه با بحران استراتژی‌های فعالی را اتخاذ نمایند. مثلاً بمباران اتمی، ژاپن را ژاپن کرد (کنث و کی‌یرنی، ۲۰۰۹).

سایر ویژگی‌های بحران عبارتند از:

-
1. Threat
 2. Time Limit
 3. Staff Deal With Unexpected Events
 4. Weigi
 5. Kenneth

- ۱- بحران عموماً غیرقابل پیش بینی است یعنی نمی توان پیش بینی کرد که چه زمانی و در کجا اتفاق می افتد.
- ۲- بحران ها آثار مخربی دارند و افرادی که تا قبل از بحران نیازمند کمک نبودند، به محض وقوع بحران نیازمند کمک می شوند.
- ۳- بحران ها ماهیت و آثاری طولانی و استهلاکی دارند.
- ۴- معمولاً در وضعیت بحرانی تصمیم گیری تحت شرایط وخیم و در زمان محدود صورت پذیرفته و اطلاعات مورد نیاز تصمیم گیرندگان ناقص است.
- ۵- زمان موجود برای پاسخ دهی، تصمیم را محدود کرده و اعضای واحد تصمیم گیری را به تعجب و حیرت وا می دارد.
- ۶- محدودیت و فشرده گی زمان، غافل گیری، استرس و مخدوش شدن اطلاعات نیز از ویژگی های بحران می باشند (کومبز، ۲۰۰۷).

انواع بحران

برای اینکه بتوان بحران ها را شناسایی و تفکیک کرد، بهتر است آن ها را دسته بندی و مبناهایی را برای تفکیک آن ها در نظر گرفت (دمینگ، ۲۰۰۹).

الف) تقسیم بندی کلی: بحران ها به دو دسته ی کلی تقسیم بندی می شوند:

بحران های انسان ساخت^۱: بحران هایی که ناشی از عملکرد یا طرح و نقشه قبلی انسان ها و فراگیر باشند. این بحران ها انواع متعددی دارند و بسیار پیچیده تر از بحران های طبیعی هستند. مثل: بحران های اجتماعی یا اقتصادی که ناشی از عملکرد نادرست یا طرح و نقشه دشمنان است که گریبان گیر جامعه می شود. بحران های انسان ساخت، گاهی با انگیزه های بسیار مشخص، قوی، خصمانه و سودجویانه طرح ریزی می شوند، مثل «بحران جنگ»^۲ که بزرگترین و پیچیده ترین بحرانی است که بر تاریخ تمدن بشری سایه انداخته است. در دل

1. Manmade Crisis
2. War Crisis

بحران جنگ، بحران‌های مهم دیگری چون: بحران اقتصادی، امنیتی و بحران‌های انسانی چون کمبود آب و غذا و شیوع برخی بیماری‌ها و بحران‌های دیگر نمایان می‌شود.

بحران‌های طبیعی^۱: منشأ حوادث طبیعی خداست و علت حوادث طبیعی، قوانین حاکم بر طبیعت است. مثل زلزله که حاصل حرکت لایه‌های زیرین زمین است یا سیل که ناشی از حرکت زیادی از آب و گل و لای می‌باشد. آنچه که حوادث طبیعی را مبدل به بحران می‌کند، عدم آمادگی انسان هاست. در صورت آماده بودن و پیش‌بینی‌های لازم حوادث طبیعی با کمترین پیامد و با کمترین خسارت اتفاق می‌افتد. حوادث طبیعی را می‌توان از ابتدا با پیش‌بینی به موقع و اقدامات تخصصی و فنی قبل از حادثه مهار کرد (همان).

ب) بحران با اعتبار عوامل به وجود آورنده: در انواع گوناگون فکری، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی، مالی، پزشکی، روانشناختی، دیپلماتیک، استراتژیک، ایدئولوژیک، نظامی، قومی و زیست محیطی ظاهر می‌شود. بحران‌ها در هر نوع خود دارای مشخصاتی ویژه هستند. همچنین یک بحران ممکن است در سطح مدیریت، مردم و عوامل خارجی به صورت ملّی، منطقه‌ای و جهانی و نیز به شکل خرد یا کلان به وجود آید (کومبز، ۲۰۰۷).

ج) از نظر مدیریت: بحران‌ها را می‌توان با توجه به «شدت تهدید»^۲، «زمان تصمیم‌گیری»^۳ و «درجه‌ی آگاهی»^۴ به «شدید، نوظهور یا بدعتی، کند، موردی ویژه، انعکاسی، برنامه‌ای یا عمدی، عادی و اداری»^۵ تقسیم بندی کرد.

-
1. Natural Crisis
 2. Threat Intensity
 3. Decision Time
 4. Degree of Knowledge
 5. Severe, Emerging or Innovations, Slow, Case Specific, Reflecting, planned or Intentional, Regular and Administration

جدول (۱-۱): انواع بحران از نظر مدیریت آن‌ها

نوع بحران	تهدید	زمان تصمیم‌گیری برای حل بحران	درجه‌ی آگاهی نسبت به بحران
بحران‌های شدید	شدید	کم	غافل‌گیری
بحران‌های نوظهور (بدعتی)	شدید	طولانی	غافل‌گیری
بحران‌های کند (بطنی)	خفیف	کم	غافل‌گیری
بحران‌های ویژه (موردی)	خفیف	کم	غافل‌گیری
بحران‌های انعکاسی	شدید	کم	پیش‌بینی شده
بحران‌های برنامه‌ای	شدید	طولانی	پیش‌بینی شده
بحران‌های عادی	خفیف	طولانی	پیش‌بینی شده
بحران‌های اداری	خفیف	کم	پیش‌بینی شده

د) از نظر شدت تهدید: می‌توان بحران را به دو دسته «بحران‌های شدید»^۱ و «بحران‌های ضعیف»^۲ تقسیم کرد. بحران‌های شدید شامل: خاص، احتمال زیاد، عواقب شدید، تشدید شده از لحاظ تاریخی و نزدیک از لحاظ مکانی و زمانی می‌باشد و بحران‌های ضعیف هم به پخش و پراکنده، احتمال کم، عواقب ضعیف، بی‌طرفی تاریخی و دور از لحاظ مکانی و زمانی تقسیم می‌گردد (همان منبع).

ه) طبقه‌بندی بحران‌ها از لحاظ ناگهانی بودن یا تدریجی بودن: بعضی از بحران‌ها به صورت ناگهانی و یک‌دفعه به وجود می‌آیند و اثرات ناگهانی بر محیط درونی و بیرونی سازمان می‌گذارند. به این بحران‌ها، «بحران‌های ناگهانی»^۳ می‌گویند. در مقابل این بحران‌ها، «بحران‌های تدریجی»^۴ وجود دارند که از یک سری مسائل بحران خیز شروع می‌شوند و در طول زمان تقویت شده و تا یک سطح آستانه ادامه و سپس بروز پیدا می‌کنند. برای مقایسه‌ی بحران‌های ناگهانی و تدریجی می‌توان از شش ویژگی کلیدی استفاده کرد. بحران‌های ناگهانی با سرعت به وجود می‌آیند، قابلیت پیش‌بینی کمی دارند، صراحت و

1. Severe Crisis
2. Poor Crisis
3. Abrupt Crisis
4. Gradual Crisis

روشنی آن‌ها متمرکز و آشکار است، از یک رویداد مشخص یک دفعه‌ای شروع می‌شوند، در یک زمان ثابت به وقوع می‌پیوندند و از عدم انطباق سازمان با یک جنبه یا تعداد کمی از جنبه‌های محیطی حاصل می‌شوند. در مقایسه، بحران‌های تدریجی به صورت تدریجی و تجمعی به وجود می‌آیند، قابلیت پیش بینی زیادی دارند، واضح و روشن نیستند، نقطه‌ی شروع آن‌ها از یک سطح آستانه، با گذشت زمان احتمال وقوع آن‌ها بیشتر می‌شود و از عدم انطباق سازمان با جنبه‌هایی از محیط به وجود می‌آیند.

طبقه‌بندی وضعیت‌های بحران

با توجه به اشکال گوناگون و ماهیت‌های متفاوت بحران، وضعیت‌های بحران از حث طبقه‌بندی به شرح ذیل است:

۱- **بحران‌های شدید:** در یک وضعیت کاملاً بحرانی که هدف‌های عمده مورد مخاطره قرار می‌گیرد، در سطوح بالای مدیریتی تصمیماتی اتخاذ می‌گردد. محدوده‌ی زمان همراه با شرایط روانی عناصر تصمیم‌گیرنده ضرورت احتراز و صرف نظر کردن از روش‌های بوروکراسی را ایجاب می‌نماید. جمع‌آوری اطلاعات و آگاهی در مود اوضاع بحرانی یکی از مقدم‌ترین اقدامات است. با توجه به این‌که در زمان محدود امکان دست‌یابی به اطلاعات صحیح و قابل اعتماد مقدور نیست، گردآوری نشانه‌های کلی بحران و آثار مرتبط بر آن، تحت الگوهای مختلف، می‌تواند کمک مؤثری در شناخت نوع و کیفیت وضعیت بحران به دست داده و مسئولین را در اتخاذ تصمیمات نسبتاً معقوق و حساب شده یاری دهد.

۲- **بحران‌های نوظهور بدعتی:** در این وضعیت که برخلاف یک حالت کاملاً بحرانی، زمان اتخاذ تصمیم، بیشتر می‌باشد و لیکن تهدید کماکان به طور شدید وجود دارد و واکنش حریف هم قابل پیش‌بینی نیست، تصمیم‌گیرندگان امکانات بیشتری را برای تحقیق و تعمق در خصوصیات و کیفیات گوناگون وضعیت پیش آمده در اختیار دارند. عموماً در چنین حالتی که وضعیت پیش‌آمده نوظهور و جدید است، عوامل دست‌اندرکار تصمیم‌گیری دارای امکانات گسترده‌تری برای مطالعه و ارائه‌ی طریق می‌باشند و فرصت مناسب‌تری برای دفاع از روش و راهکارهای اتخاذ شده دارا هستند. در این حالت، برخلاف وضعیت قبلی عوامل

دست‌اندرکار اتخاذ تصمیم، به علت طولانی شدن زمان بحران، ناگزیر به پرداختن به کارهای روزمره می‌باشند و بوروکراسی حاکم بردستگاه، کم‌وبیش جریان عادی خود را تعقیب می‌کند.

۳- **بحران‌های کند (بطئی):** در این وضعیت، تهدید خفیف است و مدت‌زمان تصمیم‌گیری نسبتاً طولانی و لیکن رویداد، غیر مترقبه و پیش‌بینی نشده می‌باشد. تصمیم‌گیرندگان در این حالت سعی در احتراز از اقدام به عمل نموده و عموماً به مباحثی می‌پردازند که هرگز منجر به تصمیم نهائی نمی‌گردد. تصمیم‌گیری به علت عدم وضعیت اضطراری دچار وقفه می‌شود.

۴- **بحران‌های ویژه (موردی):** در این وضعیت، تصمیم‌گیرندگان خود را در شرایطی احساس می‌کنند که تهدیدی خفیف وجود دارد و زمان کمی برای واکنش در اختیار دارند و غافلگیر رویداد غیرمترقبه ای شده‌اند. طبعاً این حالت مانند وضعیت بحرانی نیاز به اتخاذ تصمیم دارد که قبل از مشکل‌تر شدن اوضاع به نحوی آن را مهار کنند. منافع حیاتی و مهمی در این حالت در مخاطره قرار نمی‌گیرد و قصور در اتخاذ تصمیم صحیح و به‌هنگام، زیان جبران‌ناپذیری به هدف‌های عمده وارد نمی‌کند. متغیرهای سه‌گانه (تهدید، زمان و درجه‌ی آگاهی) نقش تعیین‌کننده‌ای در اتخاذ تصمیم ایفا نمی‌کنند.

۵- **بحران‌های انعکاسی:** در این وضعیت، تهدید شدیدی وجود دارد و زمان تصمیم‌گیری کوتاه است، لیکن رویداد پیش‌آمده قابل پیش‌بینی بوده است. با توجه به کوتاهی فرصت برای اخذ تصمیم، امکان تحقیق، تعمق و مشاوره برای دست‌یابی به راهکارهای مقابله و برخورد با بحران وجود ندارد. در چنین شرایطی روش اتخاذ تصمیم مشابه موارد بحران شدید خواهد بود، با این تفاوت که دست‌اندرکاران از قبل انتظار وقوع رخداد را داشته‌اند و به همین مناسبت طبعاً پیش‌بینی‌های لازم را برای مقابله با آن انجام داده‌اند.

۶- **بحران‌های برنامه‌ای:** در این وضعیت تهدید شدیدی وجود دارد و لیکن زمان طولانی و آمادگی پیشگیری امکان مشورت و بررسی جوانب رویداد را فراهم می‌کند. واکنش تصمیم‌گیرندگان در این حالت، تاحدودی شبیه مورد وضعیت بدعتی است. وجود تهدید جدی باعث می‌شود که تصمیم‌گیرندگان احساس کنند که مسأله نیاز به توجه دقیق دارد لیکن

برخلاف حالت بحران شدید که مشورت‌ها منحصر به گروهی محدود در سطح بالای تصمیم‌گیری نمی‌گردد. ممکن است سازمان‌ها و گروه‌های متعددی در این تصمیم‌گیری شرکت داشته باشند و به همین علت نیز اخذ تصمیم نهائی به دلیل وجود راهکارهای متعدد دچار اشکال می‌گردد.

۷- بحران‌های عادی: این نوع وضعیت‌ها در مکعب بحران درست در مقابل وضعیت بحران شدید قرار می‌گیرد یعنی تهدید ضعیف بوده، زمان طولانی است و عمل قابل انتظار می‌باشد. چنین رخدادهایی معمولاً هر چند یک‌بار پیش می‌آید و چون قابل پیش‌بینی هستند، مسئولین برنامه‌ها و راهکارهایی برای برخورد با آن‌ها در روش‌های جاری خود تهیه و به‌هنگام از آن‌ها استفاده می‌کنند. به دلیل وجود روش جاری برای مقابله با این وضعیت‌های بحرانی، عموماً مجریان امر در سطوح پایین‌تر سازمان به رتق و فتق آن‌ها می‌پردازند.

۸- بحران‌های اداری: و نهایتاً این نوع بحران‌ها، معرف وضعیت خفیف، زمان کوتاه است ولیکن رویداد قابل انتظار است. تصمیمات اداری، عموماً به رده‌های متوسط مقامات سازمان مربوط می‌شود، یعنی کسانی که دارای اختیارات کافی برای بسیج کردن گروهی از متخصصین جهت دستیابی به یک تصمیم سریع برای مقابله با یک تهدید ضعیف می‌باشند. در این حالت، کوشش در دستیابی به اطلاعات بیشتر، به علت کمی فرصت جهت اقدام عاجل، معمولاً امکان‌پذیر نیست، به‌علاوه عمل رسیدگی به وضعیت به علت کم اهمیت بودن تهدید، از تقدم چندانی برخوردار نمی‌باشد. کیفیت برخورد با مسأله بستگی به این دارد که مقامات مسئول تا چه اندازه آمادگی مقابله با رویداد از نظر پیش‌گیری و پیش‌بینی را داشته باشند. افرادی که درگیر اخذ تصمیمات اداری برای این منظور می‌باشند، عموماً دست به اقدامی نمی‌زنند مگر آن‌که کاملاً مطمئن باشند که راهکار پیشنهادی کاملاً پاسخ‌گوی وضعیت پیشرو است.

انواع دیدگاه‌ها نسبت به بحران

«دمینگ» (۲۰۰۰) دیدگاه‌های متفاوت به بحران را در طبقه بندی زیر ارائه می‌دهد:

دیدگاه سنتی^۱: براساس دیدگاه سنتی، بحران اساساً یک پدیده‌ی منفی و مخرب است که به هر نحوی باید از آن پرهیز کرد، مانند: استراتژی انفعالی یا واکنشی.

دیدگاه قانون طبیعی^۲: براساس این دیدگاه بحران‌ها یک قانون طبیعی زندگی بشری و بخشی از حیات اجتماعی اند که باید آن‌ها را پذیرفت و به مقابله مؤثر با آن‌ها پرداخت، مانند: استراتژی فعال.

دیدگاه تعاملی^۳: براساس دیدگاه تعاملی، بحران‌ها برای رشد، توسعه و پویایی هر سیستمی لازم بوده و بروز آن‌ها در جهت نوع نظم در نظام طبیعت است. در این دیدگاه، بحران می‌تواند گاهی فرصت هم تلقی شود مانند: استراتژی فوق فعال (دمینگ، ۲۰۰۹).

سناریوها و حالات مختلف بحران

به طور خلاصه در جدول (...) به حالات مختلف بحران اشاره شد، اما در این بخش به طور کامل سناریوهای مختلف شرح داده می‌شوند (بال و همکاران، ۱۹۸۴).

وضعیت کاملاً بحرانی: در این وضعیت، تهدید شدید، زمان کوتاه و غافل‌گیری هست. مثل: زلزله‌های مخرب یا بحران کروی زمین. در این وضعیت اهداف عمده به خطر افتاده و تهدیدات اساسی و فرصت برای تصمیم‌گیری نیز بسیار کم است و حادثه پیش آمده کاملاً غیرمنتظره بوده و همه را غافل‌گیر کرده است. در چنین وضعیتی دیگر نمی‌توان از روش‌های معمول برای نشان دادن عکس‌العمل استفاده کرد. مدیریت در چنین حالتی بیش از هر چیز به تجربه، مهارت، سرعت، هوشمندی، خلاقیت و موقعیت‌سنجی نیاز دارد. از آن‌جا که فرصت کافی برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات نیست، باید هر چه سریع‌تر با توجه به اطلاعات موجود، موضوع ارزیابی و نسبت به آن اقدام شود.

وضعیت نوظهور: تهدید شدید، زمان بلند و غافل‌گیری، از مشخصات این حالت بحرانی است. در این وضعیت تهدید شدید است، بحران پیش آمده هم کاملاً غیرمنتظره می‌باشد، اما فرصت کافی برای تصمیم‌گیری وجود دارد. مثل بحران «ترکیه و یونان»^۴. بدیهی

1. Traditional Viewpoint
2. Natural Law Viewpoint
3. Interactive Viewpoint
4. Turkey and Greece

است که تصمیم‌گیران باید از این فرصت برای جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل اطلاعات و یافتن گزینه مناسب از میان راه‌حل‌های گوناگون به بهترین وجه استفاده کنند.

وضعیت بطئی، کند و آرام: تهدید ضعیف، زمان زیاد و غافل‌گیری در وضعیت بحران کند وجود دارد، در این حالت هم تهدید کم است و هم فرصت برای تصمیم‌گیری بسیار زیاد، اما حادثه غیرمترقبه است، مثل سقوط «خروشچف»^۱ از حکومت «شوروی سابق»^۲. طبیعی است که در چنین وضعیتی تصمیم‌گیران فرصت کافی برای جمع‌آوری اطلاعات، بحث و گفتگو دارند، به ویژه آن‌که چون تهدید هم جدی نیست افراد کمتر دچار اضطراب و دستپاچگی هستند و بهتر می‌توانند تصمیم‌گیری کنند.

وضعیت موردی یا تصادفی: تهدید ضعیف، زمان کوتاه و غافل‌گیری، از مشخصات این وضعیت می‌باشد، در این حالت بحران پیش آمده تهدید اساسی به وجود نیآورده است، اما هم غافل‌گیری شدید است و هم زمان برای تصمیم‌گیری کوتاه، مثل شورش «مجارستان»^۳. در چنین حالتی اگر تصمیم‌گیری درست انجام نشود، بحران می‌تواند تشدید شده و تهدید زیادی را متوجه تصمیم‌گیران کند. غالباً چون تهدید زیاد نیست، تصمیم‌گیران به آن توجه کافی نمی‌کنند، در نتیجه گرفتار می‌شوند.

وضعیت انعکاسی: در این وضعیت تهدید شدید، زمان کوتاه و پیش‌بینی شده است. در این موقعیت تهدید شدید است و زمان عکس‌العمل کوتاه، اما غافل‌گیری وجود ندارد. چون از قبل، وقوع حادثه‌ای قابل پیش‌بینی بوده است. مثل: محاصره «برلین»^۴ پایتخت آلمان در روزهای پایانی جنگ جهانی دوم. در چنین حالتی تصمیم‌گیران باید از قبل خودشان را برای مواجهه با چنین بحرانی آماده کرده باشند تا بتوانند در زمان کوتاه تصمیم‌های لازم را بگیرند.

بحران تعمقی: تهدید شدید، زمان بلند و پیش‌بینی شده است. در این حالت تهدید شدید است، اما زمان کافی برای عکس‌العمل وجود دارد و بحران نیز قابل پیش‌بینی بوده است، مثل: بحران بیکاری و بحران برلین. در این وضعیت تصمیم‌گیران هم می‌توانند

1. Khrushchev
2. Former Soviet
3. Hungary
4. Berlin

مقدمات کار را از قبل فراهم کنند تا غافلگیر نشوند و نیز فرصت کافی برای جمع‌آوری اطلاعات، بحث و گفتگو داشته باشند.

وضعیت عادی و روزمره: در این حالت تهدید ضعیف، زمان بلند و پیش‌بینی شده است. در چنین وضعیتی هم تهدید کم است و هم زمان برای تصمیم‌گیری زیاد است و هم بحران از قبل قابل پیش‌بینی بوده است. مثل: عضویت «چین کمونیست»^۱ در سازمان ملل. از آن‌جا که این نوع بحران هرچند وقت یکبار تکرار می‌شود، معمولاً روش‌های مقابله با آن‌ها از قبل پیدا شده است و افراد باید بتوانند طبق روال گذشته با آن مواجه شوند.

وضعیت اداری و اجرایی: تهدید ضعیف زمان کوتاه و پیش‌بینی شده است. در چنین شرایطی تهدید کم است، زمان عکس‌العمل کوتاه و بحران قابل پیش‌بینی است. مثل درخواست کمک نظامی «هندوستان»^۲. در این حالت چون تهدید شدید نیست و از قبل هم قابل پیش‌بینی بوده است، باید مقدمات کار از قبل فراهم شده باشد تا در فرصت کوتاهی که بحران به وجود آمد، بتوان بهترین تصمیم را گرفت (همان).

عناصر تشدیدکننده‌ی بحران

عناصر و عوامل مختلفی وجود دارد که موجب تشدید بحران می‌شود، سه مورد از این عوامل به شرح زیر است:

۱. **کمبود اطلاعات**^۳: مدیران، تیم‌ها و گروه‌های بحران قبل از بحران، در حین وقوع و پس از بحران برای پیش‌گیری، مواجهه و رویارویی با بحران، مداخله و اقدام، بازاندیشی و پیاده‌سازی برنامه‌ی نوسازی و به‌طور کلی برای اعمال مدیریت صحیح در موقعیت‌های بحرانی نیاز به اطلاعات دارند. در صورت کمبود یا ناقص بودن اطلاعات احتمال دارد که بحران شدت پیدا کند، اما اگر اطلاعات کامل، دقیق و به‌موقع باشد در پیشگیری یا نوسازی بحران مؤثر بوده و موجب کاهش شدت بحران می‌گردد.

1. Communist China
2. India
3. Information Shortage

۲. **عدم تصمیم‌گیری جدی**^۱: گاهی شدت بحران، کمبود زمان، نبود علائم هشداردهنده و از همه مهم‌تر سوءمدیریت موجب می‌شود که تصمیمات درستی اتخاذ نشود یا تیم‌های بحران در صورت اخذ تصمیم درست به دلیل سهل‌انگاری یا مشکلات دیگر تصمیمات را جدی تلقی نکنند. در برخی موارد هم کمبود منابع و سایر موانع موجب می‌شود تصمیمات به مرحله‌ی اجرا نرسند. در هر یک از شرایط ذکر شده، بحران شدت می‌گیرد.

۳. **عدم برخورد جدی**^۲: گاهی مدیران و وضعیت بحرانی را جدی تلقی نمی‌کنند یا به دلیل کم‌توجهی، عدم برنامه‌ریزی مناسب یا ضعف در سیستم مدیریت با وضعیت بحرانی برخورد جدی صورت نمی‌گیرد. بنابراین، بحران شدت گرفته و گاهی خسارات جبران‌ناپذیری به سازمان وارد می‌شود (کنث و همکاران، ۲۰۰۹).

مفهوم مدیریت بحران

«مدیریت بحران» علمی کاربردی است که به وسیله‌ی مشاهده سیستماتیک بحران‌ها، تجزیه و تحلیل آن‌ها در جستجوی یافتن ابزاری است که به وسیله‌ی آن بتوان از بروز بحران‌ها پیشگیری نمود یا در صورت بروز آن در خصوص کاهش آثار آن، آمادگی لازم، امدادسانی سریع و بهبودی اوضاع اقدام نمود. در طرحی که از طرف سازمان ملل متحد و دفتر امور حوادث غیرمترقبه درباره‌ی مدیریت بحران ارائه شده است، «مدیریت بحران» را به چهار رکن اساسی تقسیم نموده است که عبارتند از: «کاهش خسارت»^۳، آمادگی^۴، واکنش اضطراری^۵ و بازسازی^۶.

«مدیریت بحران»، همانند مفهوم مدیریت و بحران، از منظرهای گوناگون تعریف شده است. گسترده مفهومی و تعریفی این واژه، بسیار فراخ و دربرگیرنده هرگونه تمهیدی برای جلوگیری از ایجاد بحران، جستجوی دقیق و اندیشمندانه بحران و کنترل، مهار و خاتمه‌ی آن

-
1. Lack of Serious Decisions
 2. Lack of Serious Contact
 3. Reduction Damage
 4. Readiness
 5. Emergency Response
 6. Rebuilding

در راستای تأمین منافع مالی است. فن مدیریت بحران، شامل طیفی گسترده از گفتگو، فشارهای عاری از خشونت تا اقدامات خشن نظامی می‌شود (کلین و داوور^۱، ۲۰۰۴).

«مدیریت بحران، فرآیند عملکرد برنامه‌ریزی مقامات دولتی و دستگاه‌های اجرایی را تا بهبود اوضاع و رسیدن به سطح عادی مشخص می‌کند. «سیستم جامع مدیریت بحران»^۲، مخاطرات بالقوه و منابع موجود را ارزیابی کرده و طوری برنامه‌ریزی می‌کند که منابع موجود با مخاطرات، موازنه داشته و بتواند با استفاده از منابع موجود، بحران را کنترل کند. به طور کلی، وظیفه‌ی «مدیریت بحران» کنترل بحران در زمان بسیار کوتاه با استفاده از بهترین اصول و روش‌ها می‌باشد. به طور خلاصه، می‌توان گفت «مدیریت بحران» عبارت است از بهینه‌سازی شرایط برای مقابله با بحران و به حداقل رساندن خسارات ناشی از بحران می‌باشد (سیجر و همکاران^۳، ۱۹۹۸). در واقع، مدیر یک هماهنگ‌کننده بین ارکان‌های سرویس‌دهنده و تعیین‌کننده‌ی خط مشی فعالیت‌هاست و باید حداقل در سازمان خود آمادگی لازم را به وجود آورد، سیستم‌های اداری را بهبود بخشد و با تاکتیک مدیریتی، کارایی و اثربخشی افراد را بیشتر و برای رویارویی با عوامل اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آماده سازد (تایلر و کنت^۴، ۲۰۰۷).

برطبق انجمن مدیریت آمریکا^۵ (۲۰۰۳)، مدیریت بحران فرآیندی است برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرهای آن هنگام وقوع. برای انجام این فرآیند باید بدترین وضعیت‌ها را برنامه‌ریزی و سپس روش‌هایی را برای اداره و حل آن جستجو کرد (انجمن مدیریت آمریکا، ۲۰۰۳).

فرآیند «مدیریت بحران» شامل «کاهش تقاضا^۶، افزایش عرضه^۷ و برنامه‌ریزی^۸ و نظارت بر فرماندهی بحران^۹» است. «مدیر بحران»^{۱۰} کسی است که دارای تخصص و اختیارات

1. Klein & Dawar
2. Crisis Management Comprehensive System
3. Seeger et al
4. Taylor & Kent
5. American Management Association (AMA)
6. Demand Reduction
7. Supply Increased
8. Planning
9. Monitoring Crisis Command
10. Crisis Manager

کافی بوده و قبل از بروز حوادث غیر مترقبه، تمام امکانات موجود سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای تک تک بحران‌ها را آماده می‌نماید (ونت^۱، ۲۰۰۳). «مدیر بحران» باید به دنبال راهکارهایی جهت کاستن ابعاد بحران باشد. به عبارت دیگر، آثار هر عامل را با پارامترهای دیگر بسنجد و پس از تحلیل، نسبت به رفع آن بکوشد. «مدیر بحران» باید تفکر استراتژیک را یاد بگیرد، یعنی بتواند به آشفته‌گی ذهنی خویش در کوتاه‌ترین مدت نظم بخشد. این امر امکان ندارد مگر با حضور مداوم در بحران‌ها. در نهایت، پایداری مدیریت در این سازمان را می‌طلبد (کلین و داور^۲، ۲۰۰۴).

نگرش سنتی به مدیریت بحران، بر این باور بود که «مدیریت بحران» یعنی فرونشاندن آتش، به این معنی که مدیران بحران در انتظار خراب شدن امور می‌نشینند و پس از بروز ویرانی، سعی می‌کنند تا ضرر ناشی از خرابی‌ها را محدود سازند، اما به تازگی نگرش به این واژه تغییر کرده است. براساس معنای اخیر، همواره باید مجموعه‌ای از طرح‌ها و برنامه‌های عملی برای مواجهه با تحولات اجتماعی آینده تنظیم شود و مدیران باید درباره اتفاقات احتمالی آینده بیاندیشند و آمادگی رویارویی با وقایع پیش‌بینی نشده را کسب کنند. بنابراین، مدیریت بحران بر ضرورت پیش‌بینی منظم و کسب آمادگی برای رویارویی با آن دسته از مسائل داخلی و خارجی تأکید دارد که به طور جدی اهداف حیاتی و نافع مالی را تهدید می‌کنند.

از دیدگاه کومبز (۲۰۱۰)، مدیریت بحران، مجموعه‌ای از عوامل طراحی شده برای رویارویی با بحران‌ها و کاهش خسارت‌های واقعی ایجاد شده است. مدیریت بحران به دنبال پیشگیری یا کاهش پیامدهای منفی یک بحران است که به موجب آن از سازمان، ذی‌نفعان و یا صنعت در مقابل خسارت‌ها حفاظت می‌کند (کومبز، ۲۰۱۰: ۲۰).

اهداف و وظایف مدیریت بحران

اهداف مدیریت بحران را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

1. Venete
2. Klein & Dawar

- رفع شرایط بحران و اضطرار؛
- بازگرداندن سریع جامعه به حالت عادی؛
- کاهش آسیب‌های ناشی از بحران چه جانی و چه مالی؛
- کاهش اثرهای بحران در جامعه و مقابله با آن با کمترین هزینه‌ها؛
- ایجاد آمادگی در جامعه برای مقابله با بحران؛
- بازسازی مناطق بحرانی از لحاظ فیزیکی و روانی و فرهنگی (کمالی و میرزائی، ۱۳۹۶: ۲۴۸-۲۴۷).

- با توجه به اهداف مدیریت بحران، وظایف عمده‌ی مدیریت بحران عبارتند از:
- برنامه‌ریزی برای پیشگیری و کاهش اثرات حادثه و آمادگی برای مقابله با حادثه؛
 - جلب مشارکت مردمی در فعالیتهای پیشگیری، کاهش اثرات، آمادگی و مقابله با حادثه؛
 - سازمان‌دهی و ایجاد ساختارهای سازمانی ویژه‌ی مدیریت بحران؛
 - به‌کارگیری نیروی انسانی از سطح عملیاتی تا سطح فرماندهی؛
 - رهبری فعالیتهای پیشگیری، کاهش اثرات، آمادگی، مقابله و بازسازی؛
 - نظارت و کنترل بر فعالیتهای مدیریت بحران (همان: ۳۵).

مدیریت بحران در سازمان

براساس نظرات «پیرسون»^۱ و «کلایر»^۲، «مدیریت بحران» عبارت است از، تلاش نظام یافته توسط اعضای سازمان همراه با ذی‌نفعان خارج از سازمان، در جهت پیشگیری از بحران‌ها یا مدیریت اثربخش آن در زمان وقوع را در بر می‌گیرد. برخی اندیشمندان مدیریت می‌گویند: «مدیریت بحران» از سه مرحله‌ی اصلی تشکیل شده است که عبارت است از: «مدیریت بحران قبل، حین و بعد از وقوع بحران» (دمینگ، ۱۹۹۴).

قبل از وقوع بحران باید سه فعالیت کلیدی صورت گیرد: تشکیل تیم مدیریت بحران در سازمان، ایجاد سناریویی که بدترین حالت ممکن را نشان می‌دهد و تعریف رویه‌ی اجرایی

استاندارد برای انجام فعالیت‌هایی قبل از وقوع بحران. در زمان وقوع بحران سه فعالیت اصلی باید انجام شود: «تمرکز بر اشاعه‌ی اخبار و اطلاعاتی که موردنظر عموم باشد، مشخص کردن یک نفر به عنوان سخن‌گوی سازمان و ارسال پیام‌ها و گزارش‌ها به صورت حرفه‌ای در رسانه‌ها». بعد از وقوع بحران دو فعالیت اصلی شامل: شناسایی عوامل ایجادکننده‌ی بحران برای استفاده‌های آینده و برقراری ارتباط با ذی‌نفعان برای آگاه‌سازی آن‌ها از نتایج و اثرات بحران باید صورت گیرد.

اگر مدیریت بحران را برنامه‌ریزی برای کنترل بحران تعریف کنیم، در آن صورت چهار مرحله را به منظور 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، برای تکمیل برنامه‌ها باید آن‌ها را به صورت آزمایشی و با تمرین عملی به اجرا درآورد. در ذیل مراحل به طور کامل شرح داده می‌شوند (دمینگ، ۱۹۹۹):

الف) پیش‌بینی بحران و بررسی نقاط بحران‌خیز و آسیب‌پذیر: در ممیزی بحران از روش‌های منظمی برای یافتن نقاط بحران‌خیز و آسیب‌پذیر استفاده می‌شود. هنگامی که مدیران یک سلسله 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 همه‌ی سازمان‌ها محتمل است. از این رو به راحتی قابل تصور است، اما باید توجه داشت که هر سازمان، با توجه به ویژگی‌های خاص خود، آسیب‌پذیری‌های 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 (کومبز، ۲۰۰۷).

ب) تهیه برنامه‌ی اقتضایی برای مواجهه با بحران: برنامه‌های اقتضایی برای مواجهه با بحران‌های احتمالی، در قالب یک مجموعه برنامه‌ی پشتیبانی تنظیم می‌گردند تا در صورت بروز مشکل، مورد استفاده قرار گیرند. برنامه‌های اقتضایی باید به گونه‌ای تنظیم شوند تا

حتی‌المقدور کلیه علائم هشداردهنده‌ی حوادث و سوانح را مشخص کنند، اقداماتی برای خنثی‌سازی یا تعدیل وضعیت‌های 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 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 راهکارهایی 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 مربوط قرار می‌گیرد. در مواردی نیز شماره تلفن‌های برنامه‌های رادیو و تلویزیون محلی، در دفتر کار مدیران ثبت شده‌اند. حداقل سالی یک‌بار باید برنامه‌های اقتضایی مواجهه با بحران و ممیزی بحران را به هنگام ساخت. البته در صورت ضرورت باید در فواصل زمانی کوتاه‌تری برای به روزسازی ممیزی بحران و تنظیم برنامه‌های اقتضایی مقابله با تهدیدات ناشی از بحران اقدام کرد (بال و همکاران، ۱۹۸۴).

ج) تشکیل تیم مدیریت بحران و آموزش نیروی انسانی: تیم‌های مدیریت بحران در سازمان‌ها با گروه‌های ضربت در نیروی انتظامی شباهت دارند. گروه‌هایی که برای برخورد با وضعیت‌های فوق‌العاده مانند: گروگان‌گیری تشکیل می‌شوند. این گروه‌ها برحسب نوع بحران‌هایی که احتمال وقوع دارند، از تخصص‌های متعدد و متنوعی برخوردار می‌گردند. برای مثال: تیم بحران وزارت نیرو ممکن است از یک کارشناس مصاحبه با مطبوعات، یک مهندس برق، یک کارشناس امور مشترکان و یک مشاور حقوقی تشکیل شود. قابلیت ارائه‌ی واکنش سریع و آگاه کردن به موقع و اثربخش مردم، از ویژگی‌های اصلی و ضروری هر تیم مدیریت بحران است. یک مؤسسه‌ی تحقیقاتی مدیریت آمریکا نشان می‌دهد که بعد از وقوع حادثه یازده سپتامبر (۲۰۰۱) در آمریکا تشکیل تیم‌های مدیریت بحران در شرکت‌های

آمریکایی افزایش یافته است، به طوری که قبل از وقوع این حادثه سی و هشت درصد از شرکت‌ها دارای تیم مدیریت بحران بوده اند، اما بعد از آن، در سال (۲۰۰۲) حدود ۵۴ درصد و در سال (۲۰۰۳) حدود ۶۲ درصد از شرکت‌های آمریکایی دارای تیم مدیریت بحران شده اند.

د) تکمیل برنامه‌ها از طریق اجرای آزمایشی: گروه‌های کنترل کننده، بحران می‌تواند مانند: گروه‌های ورزشی با تیم‌های اطفای حریق آموزش داد و برای افزایش «تجربه‌ی کارگروهی» و «اثربخشی» و «سرعت در واکنش» تحت تمرین و آزمایش قرار داد. در این مرحله، استفاده از «فنون شبیه‌سازی»^۱، «تمرین عملی»^۲ و «تقلید کردن»^۳ بسیار سودمند است. البته مدیریت عالی باید از اینگونه تمرین‌ها حمایت کند تا انگیزه‌ی افراد برای ایفای نقش‌های خود افزایش یابد و تمرین‌کنندگان، اهمیت کار خود را دریابند. بنابراین، باید از سیستم‌های اثربخش و مناسبی برای پاداش دادن به تلاش‌های کارکنان در این زمینه استفاده شود تا آنان به تمرین جدی برای رویارویی با بحران برانگیخته شوند (دمینگ، ۲۰۰۰).

مدل‌های مدیریت بحران در سازمان

در هر نوع مدیریتی، مدل‌ها و الگوها نشان‌دهنده‌ی ابعاد، وجوه، خصوصیات و ویژگی‌ها و نوع و شیوه عملکرد آن مدیریت هستند، لذا جهت بررسی دقیق‌تر مدیریت بحران، به ذکر و تشریح برخی از مدل‌های معروف آن، پرداخته می‌شود (کنث و کیرنی، ۲۰۰۹):

مدل مدیریت بحران تیری و میتراف^۴: «تیری و میتراف» اظهار می‌کنند که مدیریت اثربخش بحران سازمانی، جدا از نوع بحران، شامل اداره کردن پنج مرحله مشخص است که بحران‌ها طی می‌کنند: الف) شناسایی یا ردگیری علائم، ب) آمادگی و پیش‌گیری، ج) مهار ویرانی، د) بهبود، ه) یادگیری. این مدل با شناسایی یا ردگیری علائم بحران شروع می‌شود و سپس با فرآیند یادگیری از مرحله بهبود به پایان می‌رسد و سپس نتایج یادگیری به مرحله اول بر می‌گردد، و این چرخه همین‌طور ادامه می‌یابد.

-
1. Simulation Techniques
 2. Practical Exercise
 3. Imitate
 4. Thierry and Mitraf

پر واضح است، دو مرحله‌ی اول جزء مراحل قبل از بحران است و مدیریت پیش فعال بحران را شامل می‌شود. در طول این مراحل هر تلاش یا فعالیتی کمک زیادی به شناسایی، پیشگیری یا جلوگیری از بحران‌های بالقوه در مراحل اولیه می‌کند. در مقابل، مراحل سوم و چهارم به عنوان مراحل بعد از بحران هستند که هر فعالیت صورت گرفته، به عنوان فعالیت‌های واکنشی یا انفعالی در جهت مقاومت یا کنترل شدید بر یک بحران ظاهر شده و یا این‌که ویرانی‌های احتمالی آن را به حداقل می‌رسانند. مدیریت پیش فعال بحران اهمیت ویژه‌ای برای هر سازمان بازرگانی دارد، زیرا سازمان را در بسیاری از جنبه‌ها برای رویارویی با موقعیت‌های بحرانی ناخواسته و غیرقابل انتظار آماده خواهد کرد و آن را در یک موقعیت مساعد، در زمان وقوع بحران قرار می‌دهد. برای پیدایش یک چنین مدیریتی باید سه فعالیت اصلی صورت گیرد:

الف) ایجاد یک برنامه‌ی مدون بحران؛

ب) تشکیل تیم مدیریت بحران؛

ج) آموزش‌های منظم پرسنل برای مواجهه با بحران.

مدل واکنشی در مقابل مدل پیش فعال^۱: اساساً، در موقعیت‌های بحرانی از دو روش به بحران می‌نگرند: «واکنشی و پیش فعال». سازمان‌ها هم می‌توانند علائم هشداردهنده را نادیده بگیرند و با وقوع بحران نسبت به آن واکنش نشان دهند و هم می‌توانند خود را برای رویارویی با بحران و مدیریت آن از قبل آماده سازند. در حالت اول، پیامدهای ناشی از بحران مشخص نمی‌شوند، اما در حالت دوم نه تنها فرصت‌هایی را برای اداره‌ی بحران فراهم می‌سازد، بلکه حتی می‌تواند به دفع بحران منجر شود. در مدل واکنشی، تصمیمات مربوط به بحران در حین یا بعد از وقایع اتخاذ می‌شود، اما در مدل پیش فعال، تصمیم‌گیرندگان اشکال مختلف بحران و نیز برنامه‌های مواجهه با آن‌ها را پیش‌بینی می‌کنند. اولین مرحله در مدل پیش فعال، تجزیه و تحلیل آسیب‌شناسی بحران است که سعی می‌کند نقاط آسیب‌پذیر در سازمان و نیز عوامل مؤثر در وقوع بحران را شناسایی کند. «اسلاتر»^۲ مدلی را برای

1. Reaction Model and Active Model
2. Slaughter

شناسایی عوامل مؤثر در بحران سازمانی ارائه داده است. در این مدل ویژگی‌های مدیریتی و سازمانی بر اثربخشی تصمیم اثر می‌گذارند و سپس متغیرهای محیطی و رقابت به همراه اثربخشی تصمیم، میزان حرکت به سوی بحران را شکل می‌دهد. متغیرهای محیطی و تغییرات در محیط شامل: تغییراتی در بازارها، عرضه‌کنندگان و تأمین‌کنندگان، عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و غیره هستند (دمینگ، ۱۹۹۹).

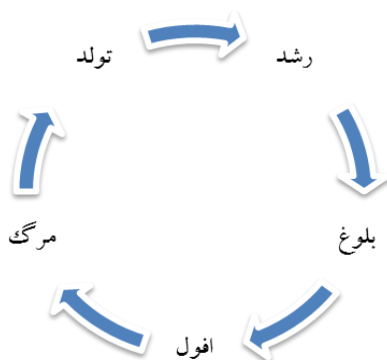
ویژگیهای مدیریتی عبارتند از: توانایی‌ها و ویژگی‌های نیروی انسانی و نیز توانمندی‌های مدیران، شیوه‌های رهبری آنها که تأثیر زیادی بر نوع تصمیمات و توانایی سازمان برای مواجهه با بحران دارد. ویژگی‌های سازمانی شامل اندازه‌ی سازمان برای مواجهه با بحران دارد. ویژگی‌های سازمان شامل: اندازه‌ی سازمان، منابع، ساختار، دستورالعمل‌های اجرایی، کنترل و غیره هستند که بر موقعیت‌های وقوع بحران تأثیر می‌گذارند.

مدل چرخه عمر بحران و دیدگاه استراتژیک نسبت به آن: چرخه‌ی عمر بحران بیان می‌دارد که هر بحران چندین مرحله را طی می‌کند. طبقه‌بندی بحران براساس چرخه عمر آن در مشخص کردن استراتژی‌های مواجهه با بحران در هر یک از مراحل عمرش و حتی چگونگی متوقف کردن بحران برای مدیران مفید است. مراحل چرخه‌ی عمر بحران از دیدگاه سه متخصص به طور خلاصه در جدول (۱-۲) ارائه شده است. شکل (۱-۱) نیز چرخه‌ی حیات بحران را نشان می‌دهد (همان).

جدول (۱-۲): مراحل چرخه‌ی عمر بحران

از دیدگاه فاولکنر (۲۰۰۱)	از دیدگاه روبرت (۱۹۹۴)	از دیدگاه فینک (۱۹۸۶)
۱. قبل از وقوع	فعالیت‌هایی که از وقوع پدیده‌های ناگوار پیشگیری می‌کند، مانند: افزایش برنامه-ریزی مدیریتی کمک می‌کند تا اثرات بحران‌های بالقوه کاهش یابد.	
۲. ظهور		مرحله ظهور: با رسیدن به این مرحله مشخص می‌شود که مواجه شدن با بحران‌ها غیرقابل اجتناب است.
۳. وضعیت اضطراری	زمانی که آثار بحران حس می‌شود و اقدامات لازم برای محافظت از افراد و دارایی‌ها صورت می‌گیرد.	مرحله وضع وخیم: هدف این است که وقتی نتوان از بحران به حالت عادی برگشت باید زیان‌ها و ضررهای بحران را محدود ساخت.
۴. میان دوره	زمانی که نیازهای میان‌مدت افراد باید از طریق احیای مجدد مزایا و خدمات اساسی برآورده شود. هدف در این دیدگاه حفظ اعتبار عمومی با سرعت هرچه بیشتر است.	
۵. مرحله بلندمدت و بهبود	ادامه‌ی مرحله قبلی است و انجام بهبود نمی‌تواند با سرعت قبلی باشد، مانند: بازسازی زیرساخت‌های ویران شده، حل مشکلات محیطی، رسیدگی حقوق قربانیان، استراتژی‌های سرمایه‌گذاری مجدد، تحقیق مردن در مورد نتایج استراتژی‌های تجدیدنظر شده در مورد وقایع ناگوار.	مرحله مزمن: کاملاً پاکسازی کردن، ریشه یابی نمودن، خود ارزیابی و بهبود بخشیدن
۶. حل		حل: بهبود مستمر و یا احیای مجدد

شکل ۱-۱: چرخه‌ی حیات بحران



نظریه‌های مدیریت بحران

هیچ الگوی واحدی که بتواند تحقیق در خصوص موضوع «مدیریت بحران» را نشان دهد، وجود ندارد. هر کدام از محققان تمایل دارند، بر یک عنصر خاص از اجرای فرآیند مدیریت بحران تمرکز کنند، «میتراف و شریواستاوا»^۱ (۱۹۸۷) بر «حسابرسی بحران»^۲، «نلسون و هارچلر»^۳ (۱۹۸۶) بر «تیم‌های مدیریت بحران»^۴، «ترویت و کلی»^۵ (۱۹۸۹) بر «برنامه‌های مدیریت بحران»^۶، «ریلی»^۷ (۱۹۸۷) بر «آمادگی در مقابل بحران»^۸، «اشریدر»^۹ (۱۹۹۰) بر «یادگیری از وقایع ناگوار»^{۱۰}، «میتراف و همکاران»^{۱۱} (۱۹۹۲) بر «فعالیت‌های لازم برای آمادگی در مقابل بحران و نیز عهدنامه‌ی سازمانی برای مقابله با بحران‌ها» تمرکز دارند و تحقیقاتی را انجام دادند. مدل‌ها و نظریه‌های متعدد و متنوع دیگری نیز در زمینه‌ی بحران وجود دارد که دو مورد از نظریه‌ها شرح داده می‌شوند (دمینگ، ۱۹۹۴).

1. Mitraf and Shrivastava
2. Crisis Auditing
3. Nelson and Harchler
4. Crisis Management Teams
5. Troyt and Kelli
6. Crisis Management Plans
7. Rail
8. Crisis Preparedness
9. Ashrider
10. Learning of Horrible Events
11. Mitraf et al

نظریه‌ی تعادل در مدیریت بحران^۱

هرگاه تعادل میان نیازمندی‌ها و توانمندی‌های موجود در یک سیستم زنده و پویا که تابع قوانین و اصول تعیین شده می‌باشد، بنا به هر دلیلی بر هم بخورد، سیستم دچار بحران می‌گردد. گاه آغاز بحران با بروز یک حادثه آغاز می‌گردد، اما توجه به این نکته بسیار مهم است که همواره آغاز بحران نیازمند وقوع حادثه نیست. عامل ایجاد بحران الزاماً نباید یک حادثه طبیعی یا غیرطبیعی باشد. گاه سوء مدیریت یک سیستم، ضعف در نظارت بر حسن اجرای آن قوانین هم می‌تواند به عنوان عامل ایجاد بحران مطرح گردد. از منظر این نظریه، حیث و ثبات یک سیستم فعال و زنده که در چارچوب قوانین و سازوکارهای مشخص به فعالیت خود ادامه می‌دهد، حاصل برقرار ماندن تعادل میان نیازمندی‌های آن سیستم با توانمندی‌هایی می‌باشد که برای تأمین نیازمندی‌ها در اختیار مدیران آن سیستم قرار دارد. براساس این تعریف، در صورت بروز اختلال یا تغییر در یکی از سه عنصر توانمندی‌ها، نیازمندی‌ها یا قوانین حاکم بر سیستم مورد بحث، بحران ایجاد می‌گردد.

نظریه‌ی تعادل در مدیریت بحران بر اساس یکی نمودن دیدگاه‌های مختلف مدیران دخیل در امر بحران، بنا گردیده است. این نظریه خواهان هم‌سوایی در نگرش مدیران برای هماهنگی در عملکرد سطوح کلان و خرد بوده و با توجه به قابلیت بالای آن، قابل بسط در تمامی سیستم‌های مدیریتی چه دولتی و چه غیردولتی می‌باشد (کومبز، ۲۰۰۷).

مدیریت شناوری یا جزیره‌ای^۲ بحران

در واقع، «مدیریت شناور بحران» توجه به سه اصل هدایت بحران ایجاد شده بر اثر حادثه، اشاره دارد (بال و همکاران، ۱۹۸۴):

۱. توان محدود دولت در ارائه خدمات به جامعه آسیب‌دیده: مدیریت دولتی خود از حادثه آسیب‌دیده و علاوه بر آسیب به ساختارهای زیربنایی، خود اعضاء و کارکنان مراکز

1. Equilibrium Theory In Crisis Management
2. Crisis Float or Island Management

زیرمجموعه دولت نیز به علت آسیب رسیدن به خانواده های خودشان در ساعات اولیه، قادر به حضور، همراهی و همکاری در محل خدمت خود نمی باشند.

۲. **توان بالا اما بالقوهی جامعهی مدنی:** جامعهی مدنی از همهی اعضای جامعه تشکیل می گردد که خود این اعضاء دارای توانمندی ها و تخصص های فردی بوده و نیز امکانات شخصی منحصر به فردی بوده که می تواند در صورت سامان دهی به یاری مدیران دولتی بیایند. یک رانندهی جرثقیل یا راننده لودر یا یک پزشک یا پرستار نقش حیاتی در زمان حادثه ایفاء می نمایند و از سوی دیگر، هر خانواده می تواند در خانهی خود لوازم و تجهیزاتی در زمینهی امداد و نجات از قبل نگهداری کند. از یک دیلم تا یک بلندگو برای عملیات نجات و زنده یابی مؤثر هستند.

۳. **توان مکمل بخش خصوصی در یاری رساندن به دولت:** قدرت مدیریتی مدیران در بخش خصوصی و نیز ابزارها و تجهیزات متعلق به این گروه خاص در هر جامعه می تواند نقش تأثیرگذاری در روند امداد و نجات و حتی اسکان اضطراری ایفاء کند.

مراحل برنامه های اقتضایی در مدیریت بحران

برنامه های اقتضایی برای پیش گیری از بحران تدوین نمی شوند، بلکه آن ها آماده اند تا واکنش ها و عملیات مقابله با بحران رخ داده را هدایت کنند. آن ها می توانند تأثیرات مخرب بحران ها را تقلیل دهند و کمک کنند تا شرایط به موقع به حال طبیعی باز گردد. به طور کلی می توان برنامه های اقتضایی در مدیریت بحران را با طی مراحل ذیل تدوین نمود (دانشکده مدیریت بازرگانی دانشگاه هاروارد، ۲۰۰۴):

مرحله اول: سازمان دهی یک تیم برنامه ریزی بحران

سازمان ها به خوبی دریافته اند که استفاده از کارکنان مستعد که در قالب تیم ها ایفاء نقش می کنند، بهترین شیوه واکنش سریع در مقابل تغییر محیطی است. کار تیمی، قابلیت های خلاقیت، نوآوری و حل مشکل را در کارکنان بارور ساخته و نوعی چرخه ای ایده آل برای بهبود بهره وری و کاهش هزینه ها فراهم می آورد. توانایی ترکیب استعدادها، مهارت ها و تلاش های

اعضای تیم، باعث خلق ایده‌های جدیدتر، حل مشکلات پیچیده‌تر، جلب حمایت‌های بیرونی و تسهیل در روند اجرای تغییرات می‌شود. به عبارت دیگر، تیم‌های کارآمدساز و کارهایی را برای به حداکثر رساندن عملکردشان ایجاد می‌کنند (پیتر و همکاران، ۲۰۱۲). شاید بزرگ‌ترین درس مدیریت در طی سال‌های اخیر، این باشد که تیم‌ها می‌توانند در حل معضلات و کارهای غیرروزمه‌ی سازمان، بسیار کارآمد باشند. برنامه‌ریزی اقتصادی یکی از این کارها است. تیمی که خوب انتخاب شده است، فرآیند برنامه‌ریزی را با مهارت‌ها و بصیرت‌های متفاوت اعضای خود، غنی‌تر می‌سازد. یک تیم مدیریت بحران شامل چند نفر است که مسئولیت توسعه‌ی طرح‌های مدیریت بحران را دارند (هلمگرن و جانسون، ۲۰۱۵). رهبر تیم باید از اعضای با تجارب متفاوت در هر بُعد، بحران احتمالی، بهره‌برد. این کار سبب می‌شود که هیچ نکته‌ی مهمی نادیده گرفته نشود. بنابراین، داشتن یک تیم مدیریت بحران آماده و مسلح به برنامه‌های اقتصادی، بسیار مدبرانه است. اگر بحرانی رخ دهد، تیم آماده خواهد بود تا قبل از ایجاد خسارت‌های جدی با آن مقابله نماید. همه آن‌چه که حالا این تیم نیاز دارد، نشانه‌های بحران است تا به سمت آن‌ها نشانه رود (دانشکده مدیریت بازرگانی هاروارد، ۲۰۰۴).

مرحله‌ی دوم: تعیین دامنه‌ی بحران

هنگامی که تیم شکل گرفت، باید دامنه‌ی بحران را معلوم کرد یعنی این‌که راجع به تمام اموری که ممکن است مشکل‌ساز شوند و در زمانی که بحران رخ می‌دهد، نیاز به توجه خاص داشته باشند، فکر شود. در این جا به نکاتی در شناسایی دامنه‌ی بحران اشاره می‌شود:

- چندین فکر بهتر از یک فکر هستند.
- از جلسات غیررسمی طوفان مغزی برای شناسایی تمام موارد با اهمیت، استفاده کنید.
- یکی از اعضای تیم را مسئول ثبت نظرات اعضا، روی وایت‌برد یا صفحه‌ی نمایشی، قرار دهید. نظرات مرتبط را تحت یک سرفصل، گردآوری کنید.

- زمانی که تیم مشکلات را شناسایی کرد، یافته‌های تان را با سایرین در حد گسترده‌ای، در میان بگذارید. سایر کارکنان ممکن است از ظرایفی مطلع باشند که از نگاه شما دور مانده‌اند.

مرحله‌ی سوم: تهیه و تنظیم یک طرح

هنگامی که نظرات گوناگون درباره‌ی این‌که چه مشکلاتی ممکن است پیش بیاید، استخراج شد و در قالب مجموعه‌ی اهداف تعریف شده، بیان گردید، می‌توان طرحی را برای کنترل و اداره‌ی هر مشکل تهیه نمود. هدف اصلی باید طراحی و اجرای مجموعه‌ی فعالیت‌هایی باشد که تمامی ابعاد شناسایی شده‌ی بحران را خنثی و ناکارآمد می‌سازند. باز هم این کار باید توسط یک تیم و با مشورت و توافق سایر مدیران و کارکنان صورت پذیرد.

واقعاً ارتباطات را فراموش نکنید

هر طرح اقتصادی در وضعیت‌های بحرانی باید شامل یک طرح ارتباطات باشد که از آن طریق بتوان با سهام‌داران و ذی‌نفعان، ارتباط برقرار کرد. تصمیم بگیرید که چه کسانی از درون و بیرون سازمان باید در جریان بحران قرار بگیرند. سپس طرحی تدوین کنید تا افرادی که باید مطلع شوند، در موقع مقتضی، اطلاعات را دریافت کنند. یک طرح ارتباطات می‌تواند به سادگی فهرست افرادی را که باید با آن‌ها در مواقع اضطراری تماس گرفت، شامل شود یا می‌تواند کمی پیچیده‌تر باشد مانند درخت ارتباطات که جریان پیغام‌ها را نیز نشان می‌دهد. ارتباطات کارآمد داخلی روحیه‌ی کارکنان را تقویت می‌کند و انرژی منفی و مخربی را که شایعات خصوصاً در بحران‌های جدی، ایجاد می‌کنند، تعدیل می‌نماید. هم‌چنین ارتباطات درونی کارآمد تا حد زیادی به تحریفات و شایعات پایان می‌بخشد و به افراد این تسلی خاطر را می‌دهد که مدیریت از مشکلات مطلع است، آن‌ها را جدی فرض می‌کند و در جهت رفع مشکلات گام بر می‌دارد.

مرحله‌ی چهارم: آزمون طرح

هرگز تصور نکنید برنامه‌ی اقتصادی توانمندسازی در وضعیت‌های بحرانی که روی کاغذ آورده‌اید، در عمل واقعاً کار کند. همیشه طرح‌تان را تحت شرایط شبیه‌سازی شده آزمون کنید. این همان کاری است که ما به هنگام تمرین برای مقابله با آتش‌سوزی در ادارات انجام می‌دهیم. این عمل را نیروهای انتظامی هم زمانی که تجهیزات یا تاکتیک جدیدی را در دست

بررسی دارند، انجام می‌دهند. این نوع آزمون برنامه‌ی اقتضایی، یکی از بهترین شیوه‌های کشف نقاط ضعف و قوت سازمان در مسیر تعالی است، شیوه‌ی مذکور هم‌چنین برای ایجاد اعتماد به توانایی‌های سازمان در کنترل و از میان بردن بحران‌های بزرگ روش مناسبی است.

مرحله‌ی پنجم: طرح را به روز نمایید.

اگر سازمانی برنامه‌ی اقتضایی توانمندسازی به عنوان نمونه برای آتش‌سوزی دارد، به احتمال زیاد برای هر طبقه یک یا چند نفر مسئول در نظر گرفته شده است که به این افراد، آموزش‌های لازم به منظور واکنش نشان دادن در شرایط اضطراری داده شده است. سایر کارکنان هم احتمالاً در دوره‌های آموزشی مبنی بر نحوه‌ی خروج سریع و امن از ساختمان شرکت کرده‌اند. به هر تقدیر، برنامه‌ها را نمی‌توان تدوین کرد و به دست فراموشی سپرد. همه چیز عوض می‌شود. در مورد برنامه‌ی آتش‌سوزی، با بازنشسته شدن یا ترک سازمان، مسئولین آتش‌سوزی طبقات، باید افراد جدیدی جایگزین آن‌ها شوند، به مسئولین جدید باید دستورالعمل‌های لازم داده شود. شماره تلفن منزل افراد نیز اغلب عوض می‌شود و شماره‌های تماس جدید باید مرتباً در فهرست تماس‌های ضروری وارد شوند. تمرین‌های دوره‌ای برای آتش‌سوزی هم سبب می‌شوند تا تمامی کارکنان واکنش‌های مناسب در وضعیت‌های بحرانی را درک کنند. بلی، به روز نمودن برنامه‌های اقتضایی امری ضروری است، اما همیشه از تدوین و طراحی اولیه، ساده‌تر است (دانشکده مدیریت بازرگانی دانشگاه هاروارد، ۲۰۰۴).

فصل دوم: رهبری بحران سازمانی

مقدمه

«رهبری» موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عموم مردم را به خود جلب کرده است. شاید علت جذابیت گسترده‌ی رهبری این باشد که فرآیندی بسیار اسرارآمیز است و در زندگی همه‌ی افراد وجود دارد (یوکل^۱، ۱۳۸۲: ۲). مهارتی که بیشتر انسان‌ها خواستار کسب آن بوده و به زعم بسیاری از اندیشمندان، رهبری در توفیقات مربوط به فعالیت‌های حرفه‌ای جزء حیاتی‌ترین عوامل محسوب می‌شود و سازمان‌های بزرگ، رهبران بزرگی دارند.

رهبری، موضوع مهم و حیاتی در سازمان است چرا که چگونگی جلب همکاری مردم در یک وظیفه‌ی عمومی به منظور دستیابی به یک هدف مشترک، همیشه مسأله‌ی مهمی برای انسان بوده است. آنچه که در مورد رهبری از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد؛ این است که شخص چگونه به رهبری می‌رسد؟ چگونه رفتار می‌کند؟ و چه چیز باعث اثربخشی رهبر می‌شود. با توجه به نقش محوری و کلیدی رهبران در پیشبرد سازمان در مسیر تحقق اهداف تعیین شده و استمرار بقای سازمانی (استارت^۲، ۲۰۰۴)، لزوم هماهنگی، همراهی و تعامل مستقیم تمامی سطوح سازمانی با رهبران به منظور تحقق این مهم اجتناب‌ناپذیر است (یوکل، ۲۰۰۶). رهبران با ایجاد یک محیطی که نگرش، انگیزه و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، نقش مهمی در دستیابی به اهداف سازمانی ایفا می‌کنند. رهبری کارآمد با ایجاد انگیزه‌ی مثبت، همواره منجر به توانمندسازی مناسب کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمانی در وضعیت‌های بحرانی در سازمان می‌شود.

در زمان وقوع بحران و به منظور اداره‌ی یک بحران، داشتن رهبری اثربخش، یکی از جنبه‌های مهم و حیاتی مدیریت بحران است. وقوع یک بحران، رهبری بحران را می‌آزماید و نقاط قوت و ضعف افراد را نمایان می‌سازد. در جریان یک بحران، برای جامعه و ذی‌نفعان بسیار مهم است تا بدانند که رهبر درگیر حل مسائل و موضوعات پیش آمده است. اگر یک بحران به خوبی توسط رهبر اداره نشود، ذی‌نفعان کمبودها و نقصان‌هایی را در رهبران

1. Yukl
2. Starrat

مشاهده خواهند کرد. در رهبری بحران، مسئولیت رهبر، واکنش نسبت به تهدیدها و بی‌ثباتی‌هایی است که از بحران‌ها نشأت می‌گیرند. وظیفه‌ی رهبری این است که امور را به حالت معمول برگرداند. باوجود اثرات منفی که در زمان بحران به وجود می‌آیند، مهم است این واقعیت تصدیق شود که بحران‌ها پنجره‌ای از فرصت را ایجاد می‌کنند که در آن رهبر شانس برای اصلاح ساختارهای نهادی و سیاست‌های دیرین و قدیمی دارد.

مفهوم رهبری

از آن‌جا که رهبران و پیروان هر دو بخشی از فرآیند رهبری هستند، لازم است مواردی که رهبران و پیروان را مقابل هم قرار می‌دهد به خوبی شناسایی و مطالعه شود. رهبران و پیروان نیاز دارند که به خوبی به توسط یکدیگر شناخته شوند. در تحقیقات اولیه، بسیار به مطالعات رهبری از دیدگاه شخصیتی نگاه می‌کردند، دیدگاه شخصیتی مدعی است که «انسان‌های به خصوصی در جوامع امروزی صفات رهبری دارند و با این صفات متولد شده‌اند و همین صفات آن‌ها را رهبر می‌سازد» (بریمان، ۱۹۹۲). این دیدگاه، رهبری را فقط محدود به کسانی می‌کند که صفات شخصیتی موضوع رهبری در آن‌هاست و با آن‌ها متولد شده‌اند. برعکس، دیدگاه فرآیندی بیان می‌دارد که «رهبری، فرآیندی است که می‌تواند توسط همه آموخته شود و برای همه قابل دسترسی است» و

دو شکل عمومی رهبری عبارت است از نوع انتصابی و نوع انتخابی. رهبری انتصابی به داشتن عنوان رسمی در درون یک سازمان بستگی دارد. رهبری انتخابی نتیجه‌ی آنچه فرد برای جلب حمایت پیروان انجام می‌دهد است. رهبری به عنوان فرآیندی در هر دو شکل انتصابی و انتخابی بر افراد قابل اعمال است. در رابطه با رهبری، موضوع قدرت یا توانایی تأثیرگذاری و تغییر دیگران هم مطرح است دو نوع قدرت وجود دارد، قدرت مقام و قدرت شخصی. منشأ قدرت مقام که بیشتر شبیه رهبری انتصابی است به مقام و موقعیت رسمی که فرد در سازمان احراز کرده است باز می‌گردد. منشأ قدرت شخصی از پیروان است. این قدرت از پیروان به رهبر داده می‌شود چرا که عقیده دارند رهبران صفات با ارزشی دارند یا «از

هدف‌های آن‌ها حمایت می‌کنند)). شریک شدن قدرت با پیروان بسیار مهم است چرا که شائبه اینکه رهبران شیفته قدرت هستند را از بین می‌برد (والدمن^۱، ۱۹۹۷).

رهبری و زور یکی نیستند. زور عبارت است از: به کار گرفتن تنبیه و پاداش و سایر محدودیت‌ها در محیط کار برای تحقق تغییر و هدف‌های پیش‌بینی شده. اعمال زور در جهت مخالف رهبری است برای این‌که به نحوی عمل نمی‌کند که پیروان هم جزو فرآیند رهبری هستند و به کار گرفتن زور بدین معناست که اهداف رهبری و مردم از هم جداست (یوکل^۲، ۱۹۹۲).

رهبری یک رویه‌ی مشترک مدیریت است. توانایی رهبری به‌گونه‌ای اثربخش، یکی از کلیدهای کارآمد بودن مدیر است و علاوه بر این رهبری مستلزم نفوذ کردن و تأثیرگذاران بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر، مرئوسات نفوذ و قدرت او را بپذیرد. رهبری عموماً وظیفه مدیریت است، اما تمام کار او نیست (عابدی جعفری، ۱۳۸۳). مدیران ملزم به برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی هستند، لیکن نقش اساسی یک رهبر اثرگذاری بر دیگران است، به طوری که هدف‌های از پیش تعیین شده را مشتاقانه دنبال کنند. این امر نشان می‌دهد که رهبران قوی ممکن است مدیران ناتوانی باشند و برنامه‌ریزی ضعیف آن‌ها موجب شود که فعالیت گروه در جهت غلط دنبال شود. با وجود این‌که آن‌ها قادر می‌باشند که فعالیت‌های گروه را تداوم بخشند، اما نمی‌توانند آن‌ها را در جهتی هدایت کنند که محصول هدف‌های اداری را به دنبال داشته باشد.

همان‌گونه که ذکر شد، همه‌ی مدیران، رهبر و همه‌ی رهبران، مدیر نیستند. برای تحقق آرمان‌های ترقی‌خواهانه و متعالی و ساختن آینده‌ای پر رونق و شکوفا کدام‌یک بهتر و مؤثرتر است؟ آیا نیاز به رهبران بیشتر محسوس است یا به مدیران؟ بین مدیریت و رهبری چه تفاوت‌های وجود دارد؟ جان ناس بیت، پیش‌بینی‌کننده‌ی سرشناس و پراوازه‌گرایش‌های اجتماعی، مقالاتی راجع به دگرگونی‌های مهم و بنیادی و تغییرات الگو شونده که در محیط

کار ایجاد می‌شود، نوشته است که محدود توجه و تمرکز را از: ۱. از مدیریت به رهبری، ۲. بازبینی و کنترل به اختیار و اقتدار، ۳. سلسله در رتبه‌بندی شبکه و ۴. خط پایانی و نتیجه‌ی کلی به نگرش استراتژیک تغییر جهت می‌دهد.

امروزه مدیران با چالش‌های متعددی از قبیل نیاز اساسی و حیاتی به رهبری تحول‌گرا، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کیفیت، توسعه‌ی پایدار و تداوم مزیت رقابتی، تحول سازمانی، شکل‌دهی، اصلاح و بهبود ارزش‌های اصلی سازمان، فلسفه یا رسالت آن و مدیریت در وضعیت‌های بحران مواجه‌اند. این چالش‌ها به طور فزاینده‌ای مدیران را ملزم می‌سازد در داخل سازمان‌های خود برای ایجاد تحول کلی، نقش رهبری ایفا نمایند. مدیران موفق فردا از این چالش‌ها گریزان نیستند و باید برای رویارویی با چالش‌های آینده آماده گردند.

تعریف رهبری از دید اندیشمندان

رهبری عنوانی با کاربرد جهانی است و در نشریات و ادبیات علمی و تحقیقی مطالب زیادی در مورد آن آمده است. به رغم فراوانی نوشته‌ها درباره آن هنوز هم محققان و نویسندگان مردم را به یک کوشش جدی برای فهم آن دعوت می‌کنند. رهبری قاعده و بنیان بسیار با ارزش و پیچیده‌ای است.

رهبری دارای معانی لغوی، اصطلاحات متعدد و جلوه مختلف می‌باشد. به لحاظ لغوی، واژه رهبری یعنی رهیابی، رهگشایی و راهنمایی انسان‌ها، پیشگامی به سوی اهداف خاص که در عمل از طریق نفوذ در دیگران و تغییر رفتار آن‌ها در جهت مورد نظر امکان‌پذیر است. در اصطلاح، رهبری شامل راهنمایی و فرماندهی زیردستان در جهت بهتر فهمیدن هدف‌های سازمانی و برانگیختن آنان به کار و فعالیت مؤثر است. به عبارت دیگر، تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیردستان با هدف حصول به اهداف سازمانی صورت می‌گیرد. هم‌چنین رهبر دارای جلوه‌هایی مانند رهبری مذهبی، رهبری سیاسی، رهبری علمی و فلسفی و رهبری سازمانی است.

طی پنجاه سال گذشته، بیش از شصت و پنج طبقه‌بندی سیستمی برای تعریف رهبری و ابعاد و موازین آن ارائه شده است. برخی از طبقه‌بندی‌ها، بر روش‌های کار از طریق گروه تأکید دارند که در آن رهبر در مرکز فعالیت‌ها و تغییرات گروهی قرار دارد (فلیشمن^۱، ۱۹۹۱؛ باس^۲، ۱۹۹۹).

وجه مشترک بیشتر مطالبی که درباره‌ی رهبری جمع‌آوری شده است، این است که رهبری عبارت است از فرآیندی مؤثر که کمک می‌کند گروه‌ها و افراد به سمت هدف‌های تعیین شده تمایل یابند به خصوص آن‌که این هدف یک هدف مشترک عمومی هم باشد (کونتز^۳، ۱۹۸۶).

برخی محققین، رهبری را از منظر روابط قدرت میان رهبران و پیروان تعریف کرده‌اند. از این منظر رهبران می‌توانند از قدرت خود موجبات تغییر در رفتار دیگران را فراهم آورند. برخی دیگر رهبری را در دیدگاه شخصیتی خلاصه کرده و اذعان داشته‌اند که رهبری عبارت است از ترکیب صفات و ویژگی‌های خاص یا شخصیت‌هایی که افراد از آن برخوردارند و آن‌ها را قادر می‌سازد تا از این طرق دیگران را به انجام کارهای سازمانی تشویق کنند (افجه-ای، ۱۳۸۸).

استاگدیل^۴ (۱۹۷۴) در یک پژوهش پیمایشی که بر روی تئوری‌های رهبری انجام داد به این نتیجه رسید که به تعداد افرادی که درصدد ارائه‌ی تعریفی از رهبری برآمده‌اند برای رهبری تعریف وجود دارد (استاگدیل، ۱۹۷۴: ۲۵۹)؛ اما در مجموع به باور بسیاری از اندیشمندان و صاحب‌نظران این حوزه، رهبری عبارت از فرآیند تأثیرگذاری و نفوذ بر افراد (راسل^۵، ۲۰۰۶؛ وندرورف^۶، ۲۰۰۷؛ وینکلر^۷، ۲۰۱۰) به منظور تحقق چشم‌انداز سازمانی است (داکت و مکارلین^۸، ۲۰۰۳؛ لائوب^۹، ۲۰۰۴).

1. Fleishman
2. Bass
3. Kontz
4. Staggill
5. Russell
6. Vanderwerf
7. Winkler
8. Duckett & Macfarlane
9. Laub

فیدلر^۱ (۱۹۶۷) از نظریه پردازان مطرح در عرصه‌ی رهبری معتقد است: رهبر کسی است که وظیفه‌ی جهت دادن و هماهنگ کردن فعالیت‌های مربوط به وظایف گروه به او واگذار شده است. به باور کوچمن (۱۹۷۵)، رهبری فرآیند تأثیرگذاری است که از طریق آن اقدامات شخص «الف»، رفتار شخص «ب» را تعیین می‌کند و شخص «ب» این تأثیرپذیری را مشروع و تغییر انجام شده را با هدف‌های خود همساز می‌سازد.

رابینز^۲ (۱۹۷۷)، رهبری را به عنوان توانایی اعمال نفوذ بر گروه و هدایت آن به سوی هدف‌های مورد نظر تعریف می‌کند. منبع این قدرت یا اعمال نفوذ، جنبه‌ی رسمی دارد که همان تکیه زدن بر مسند مدیریت، در یک سازمان است.

تاننوم و همکاران^۳، رهبری را به عنوان تأثیرگذاری بین افراد تعریف می‌کنند که در وضعیتی اعمال می‌شود و به وسیله‌ی فراگرد ارتباط به سوی تحقق هدف یا هدف‌هایی خاص معطوف می‌گردد (هرسی و بلانچارد^۴، ۱۳۷۵).

استونر و همکاران^۵ (۱۳۸۲)، رهبری را «فرآیند هدایت و اعمال نفوذ بر فعالیت‌های گروه یا اعضای سازمان» تعریف کرده‌اند. چنین تعریفی چهار کارکرد مهم دارد: نخست، رهبری در مورد کسان یا افراد دیگری مطرح می‌شود چون این افراد یا پیروان باید دستورات رهبری را بپذیرند، درصدد تعیین مقام و منزلت وی بر می‌آیند و در نتیجه فرآیند رهبری را امکان‌پذیر می‌سازند. تمام ویژگی‌ها و خصوصیات رهبری، بدون وجود پیرو و زیردست به هیچ تبدیل می‌شوند. دوم، رهبری مستلزم توزیع نابرابر قدرت بین اعضای گروه و رهبر می‌شود. اگرچه اعضای گروه بدون قدرت نیستند و می‌توانند فعالیت‌های گروه را شکل دهند ولی تردیدی نیست که معمولاً قدرت رهبر بسیار بیشتر است. منشأ قدرت کجاست؟ فرنچ و ریون^۶ برای قدرت پنج پایگاه برشمردند: قدرت مبتنی بر پاداش، قدرت مبتنی بر زور، قدرت قانونی یا مشروع، قدرت مبتنی بر الگوی مرجع و قدرت مبتنی بر تخصص (رابینز، ۱۳۸۱: ۷۲۲). هر

-
1. Fidler
 2. Robins
 3. Tanenbum
 4. Hersey & Blanchard situational leadership model
 5. Stoner & et al
 6. Frenxh & Reven

قدر تعداد منابع قدرت برای رهبر بیشتر باشد، توانای یا امکانات بالقوه‌ی بیشتری خواهد داشت تا به صورت یک رهبر موفق درآید. با وجود این، بارها در حیات سازمان‌ها مشاهده شده است که رهبرانی از نظر قدرت قانونی هم‌سطح بوده‌اند ولی از نظر میزان استفاده از قدرت مبتنی بر پاداش، زور، تخصص، و یا الگو با هم تفاوت‌های زیادی داشته‌اند. از این‌رو، سومین جنبه‌ی رهبری، توانایی وی در به‌کارگیری شکل‌های مختلف قدرت برای اعمال نفوذ بر رفتار پیروان است. در واقع این رهبران هستند که می‌توانند بر کارکنان و اعضای سازمان به‌گونه‌ای اعمال نفوذ کنند که برای خیر و صلاح سازمان فداکاری یا ایثار نمایند. قدرت اعمال نفوذ ما وارد بحث چهارمین جنبه‌ی رهبری می‌کند. چهارمین جنبه‌ی رهبری آمیزه‌ای است از سه جنبه‌ی نخست و آگاهی از این‌که رهبری با ارزش‌ها سروکار دارد. برنز^۱ بر این باور است که اگر رهبری به جنبه‌های اخلاق و معنوی رهبری توجه نکند در تاریخ او را به بدنامی یاد خواهند کرد یا عنوانی بدتر از این به او خواهند داد. رهبری معنوی با ارزش‌ها سروکار دارد و ایجاب می‌کند درباره‌ی راه‌ها و گزینه‌هایی که پیش‌رو قرار دارد به پیروان آگاهی‌های لازم داده شود تا آن‌ها بتوانند هنگام واکنش نشان دادن در برابر پیشنهاد یک رهبر انتخابی آگاهانه داشته باشند (استونر و همکاران، ۱۳۸۲: ۲۴۸).

همان‌گونه که جوسفون^۲ (۱۹۸۹) از طرفداران اصول اخلاقی ابراز داشته است: «ما نمی‌توانیم از کسانی که تظاهر به رعایت اصول اخلاقی می‌نمایند یا می‌کوشند درباره‌ی اخلاق موعظه کنند اصول اخلاقی یا معنویات، بیاموزیم؛ ما از کسانی اصول اخلاقی یا معنویت می‌آموزیم که آن‌ها را مورد ستایش، تحسین و احترام قرار می‌دهیم و آنان می‌توانند بر ما اعمال قدرت کنند. مرییان واقعی اخلاقی همین اشخاص هستند. مسأله‌ی مهم این است که آرمان‌ها و رفتارهای مطلوب (اگر بی‌آلایش هستند) مورد تأکید قرار گیرند. برای رهبران و آن‌هایی که نقش الگو را ایفا می‌کنند (چه ستاره‌ی سینما باشند چه سیاست‌مدار) اگر دور و ریاکار نیستند، مسأله‌ی مهم این است که همواره طرفدار اصول اخلاقی و معنویت باشند» (جوسفون، ۱۹۸۹).

1. Burns
2. Josephson

کوونتز و همکاران^۱ (۱۹۹۰)، رهبری را مترادف با با نفوذ دانسته و معتقدند: «رهبری، هنر یا فرآیند نفوذ بر مردم است، طوری که از روی میل و اشتیاق در جهت دستیابی به هدف-های گروه تلاش کنند». در وضع مطلوب، افراد نه تنها باید به فعالیت گرایش داشته باشند بلکه باید این گرایش با آرزومندی و اعتماد نیز همراه باشد. آرزومندی یعنی خواست، دل‌بستگی، کوشش در انجام دادن کار، اعتماد بازتاب تجربه و توانایی انجام کار است. رهبری در این جا راهنمایی کردن، هدایت و پیش رفتن است. در این معنا رهبران به گروه کمک می-کنند تا با به کارگرفتن بیشترین توانایی‌های موجود به هدف‌های خود دست یابند. آن‌ها پشت سر گروه قرار نمی‌گیرند تا آن را به جلو برانند، بلکه خود را پیشاپیش گروه قرار می‌دهند. نمونه روشن این‌گونه رهبری، رهبر ارکستر است که وظیفه‌ی وی پدید آوردن صدای هماهنگ و آهنگ درست با بهره‌گیری از تلاش یکپارچه و درهم آمیخته‌ی نوازندگان است و این کیفیت رهبری است که واکنش ارکستر را آشکار می‌سازد (کوونتز و همکاران، ۱۹۹۰: ۳۹۷).

بنیس^۲ (۱۹۹۴) در کتاب خود با عنوان «درباره‌ی رهبر شدن»^۳ ابراز می‌کند که در ایالات متحده آمریکا با بسیاری از رهبران گفت‌وگو کرده است و همه‌ی آن‌ها درباره‌ی دو نکته‌ی اصلی توافق نظر داشته‌اند: «نخست، همه در این موضوع توافق نظر دارند که رهبران خلق می‌شوند و بدین‌گونه به دنیا نمی‌آیند، ولی این خلاقیت بیشتر به دست خود آن‌ها و کمتر به وسیله‌ی عوامل خارجی انجام می‌شود». او هم‌چنین دریافته است، رهبرانی که با آن‌ها گفت‌وگو کرده است هیچ تمایلی نداشتند که خود را رهبر بنامند ولی همواره تمایل شدیدی داشتند که ابزار وجود کنند. بنیس در این رفتار نوعی معما مشاهده می‌کند: «در آن جا باید به تفاوت بین کشانده شدن (حالت بسیاری از افراد در زمان کنونی)، و رهبری (حالتی که تنها اندکی بدان دست می‌یابند) فرق قائل شد» (بنیس، ۱۹۹۴). بنیس (۱۹۹۶) به این نتیجه رسیده است که هر یک از افراد به طور بالقوه دارای قابلیت رهبری هستند و هم رهبری کردن را تجربه کرده‌اند. از نظر او تبدیل این قابلیت به یک رهبری کارآمد نمی‌تواند به راحتی صورت گیرد، ولی با صرف وقت و تلاش مدام تحقق می‌یابد (بنیس، ۱۹۹۶). وی با توجه به صدها گفتگویی که انجام داد بر این باور

1. Koontz & et al

2. Bennis

3. on becoming a leader

است که رهبری بر پایه‌ی عواملی چون؛ یادگیری، یادگیری از طریق تجربه، زندگی شخصی، درک خویشتن و دنیای متعلق به خود، قرار دارد. این دیدگاه ایجاب می‌کند که فرد بتواند بازآموزی کند (آنچه فراگرفته به فراموشی بسپارد) و دوباره مطالبی بیاموزد، بتواند به آموخته‌های خود بیندیشد و از خطاهای خود درس‌های جدید فراگیرد (بنیس، ۱۹۹۴).

به زعم وایلز^۱، رهبری عبارت از هر نوع کنشی است که برای تعیین هدف‌ها و مقاصد جمعی و وصول به آن‌ها صورت می‌گیرد (دیویس و نیواستروم، ۱۳۷۷).

بعضی محققین، رهبری را این طور تعریف نموده‌اند: رهبری بر تلاش مدیر برای انگیزش کارکنان به منظور نیل به اهداف مؤسسه، دلالت دارد. واژه‌ی رهبری بیشتر شبیه واژه‌های آزادی، عشق و صلح است. هر چند هر یک از انسان‌ها به طور ادراکی می‌دانند که هر یک از این واژه‌ها چه معنایی دارد و آن را با تمام وجود احساس می‌کنند ولی با وجود این هر یک از این کلمات می‌تواند تعاریف مختلفی برای مردم مختلف داشته باشد. به محض این‌که هر کسی شروع به تعریف رهبری می‌کند بلافاصله درمی‌یابد که رهبری تعاریف مختلفی دارد (هاول^۲، ۱۹۹۹).

مورهد و گریفین^۳ (۲۰۰۱) اظهار می‌کنند: «رهبری به عنوان یک فرآیند، عبارت از قدرت استفاده از نفوذ بدون اجبار، برای هدایت و هماهنگ کردن فعالیت‌های اعضای گروه، به منظور دستیابی به هدف است» (مورهد و گریفین، ۲۰۰۱: ۳۳۴). در واقع رهبر، چشم‌انداز سازمان را می‌بیند و سعی می‌کند با انجام اقدامات مقتضی پیروان را در جهت نیل به چشم‌انداز ترغیب نماید (لائوب^۴، ۲۰۰۴).

تورسس^۵ (۲۰۰۱) رهبری را این‌گونه تعریف می‌کند: «رهبری، فرآیندی است که در آن یک شخص بر گروهی از اشخاص تأثیر می‌گذارد تا به یک هدف مشخص برسد». اگر مدیر بخواهد رهبری تأثیرگذار باشد باید به گونه‌ای بر همکاران و کارمندانش تأثیر بگذارد که به اهداف سازمانی دست یابد (هال و جانسون^۶، ۲۰۰۲).

1. Whilse
2. Howel.
3. Moorhed & Griffin
4. Laub
1. Northouse
6. Hall & Johnson

گلن^۱ (۲۰۰۳) اذعان داشته: رهبری، توانایی تأثیر بر باورها، نگرش‌ها و توانایی‌های کارکنان در جهت رسیدن به وضعیت‌های مطلوب سازمانی است (گلن، ۲۰۰۳).

هالندر^۲ (۲۰۰۸) و وینکلر (۲۰۱۰) معتقدند: رهبری، شیوه‌ای به منظور ایجاد بینش و آگاهی وسیع همراه با ایجاد احساس اعتماد به نفس در اعضای سازمان است که از طریق تعامل، همکاری و ارتباطات آشکار می‌شود (هالندر، ۲۰۰۸؛ وینکلر، ۲۰۱۰).

در دیدگاهی دیگر، رهبری به عنوان ابزار دستیابی به هدف، مورد ملاحظه قرار گرفته که در آن پیروان به عنوان ابزاری جهت دستیابی به اهداف رهبر سازمان، در کانون توجهات رهبر قرار می‌گیرند. در این دیدگاه، رهبر پیروان را از طریق دیدگاه‌ها، الگوها و توجه فردی تغییر می‌دهد (نورث‌هاوس^۳، ۲۰۰۷).

همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، تعاریف مذکور هر کدام از زاویه و جنبه‌ای خاص به رهبری نگریسته‌اند. تعداد حجیم تعاریف نشانگر ماهیت پیچیده‌ی رهبری است که مانینون^۴ (۲۰۰۶) در این‌باره اظهار می‌کند، رهبری مهمترین و زیباترین واژه‌ی عظیم علم در سازمان و مدیریت است و تعاریف متعدد و مختلفی از آن وجود دارد.

در مجموع و با عنایت به تعاریف ذکر شده می‌توان اذعان داشت: تعداد تعاریف رهبری تقریباً به تعداد کسانی است که سعی کرده‌اند این مفهوم را تعریف کنند اما مشابهت ملموس در تعاریف ارائه شده عامل تأثیر و نفوذ است که بیشتر تعاریف رهبری این فرض را مشخص می‌سازد که رهبری شامل فراگرد تأثیرگذاری است که از طریق آن رهبر بر پیروان نفوذ دلخواه خود را اعمال می‌کند.

تفاوت بین رهبری و مدیریت

تصور غالب این است که «مدیریت» و «رهبری» دو مفهوم مترادف‌اند؛ در حالی که این دو مفهوم، به وضوح از هم متمایزند. گرچه ممکن است رهبر، مدیر هم باشد ولی حتماً هر مدیری، رهبر نیست (تونکه‌نژاد، ۱۳۸۶). رهبری در اصل نسبت به مدیریت مفهوم وسیع‌تری

1. Glen
2. Hollander
3. Northouse
4. Mannion

دارد. مدیریت نوع خاصی از رهبری محسوب می‌شود که در آن کسب هدف‌های سازمانی بر سایر هدف‌ها اولویت دارد. اختلاف اساسی این دو مفهوم از کلمه "سازمان" بر می‌خیزد. رهبری زمانی صورت می‌گیرد که فردی به هر دلیل می‌کوشد بر رفتار فرد یا گروهی اثر بگذارد. این امر می‌تواند برای نیل به اهداف خود فرد یا دیگران بوده و با اهداف سازمان نیز سازگار یا ناسازگار باشد (رضائیان، ۱۳۸۰).

تمایز رهبری و مدیریت یا مدیران و رهبران، از آن‌جا ناشی می‌شود که مدیران اغلب بر وظایفی مثل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کارگزینی و نظارت و کنترل تأکید می‌کنند؛ در حالی که رهبران بر نفوذ و تأثیر بر دیگران و روند تغییرات اصرار می‌ورزند. رهبری را بیشتر با بعد شخصی و مدیریت را با بعد هنجاری و ساختاری مرتبط می‌دانند. به عبارت دیگر، منظور از رهبری در مدیریت، فرآیند اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آن‌ها در ایفای وظایف سازمانی است. رهبری در مدیریت سه ویژگی دارد: ۱- رهبری مستلزم وجود افرادی است که به عنوان اعضای سازمان، دستورات رهبر را با میل و اراده بپذیرند بدون پذیرش زیردستان مدیر فاقد خصوصیات رهبری است، ۲- در جریان رهبری، توزیع قدرت میان رهبر و زیردستان نابرابر است، رهبر اختیار دارد که برخی از فعالیت‌های زیردستان را هدایت کند، ۳- رهبر علاوه بر این‌که به طور مشروع (قانونی) قادر به هدایت زیردستان است هم‌چنین می‌تواند اعمال نفوذ کند و بر رفتار زیردستان اثر بگذارد (علاقه‌مند، ۱۳۸۹).

یکی از نخستین تفاوت‌های بین رهبری و مدیریت، در سال ۱۹۷۵ آشکار شد. زالزنیک و کتز دی وریس^۱ (۱۹۷۵) در کتابی تحت عنوان «قدرت و ذهن جمعی»^۲ درباره‌ی دو نوع از رهبران سازمانی؛ مرد حداکثر^۳ و مرد حداقل^۴ بحث کرده‌اند. مرد حداکثر، سازنده‌ی خلاق سازمان و مرد حداقل، یک مدیر مدرن بود: [رابطه‌ی مرد حداکثر با زیردستان] معمولاً ساده است: او رهبر آن‌هاست. بعضی اوقات او را واقعاً با نگاه می‌تواند شناخت زیرا اعتمادی از خود به نمایش می‌گذارد که یک نور درونی به او داده است. او فرهمند است، قدرت متقاعدکنندگی و

1. Zaleznik & Kets de Vries
2. Power & the corporate mind
3. Maximum man
4. Minimum man

تصور او از واقعیت، افراد را جلب کرده است. منش او دلهره و شیفتگی را هم‌زمان به فرد القا می‌کند؛ او واکنش‌های شگفت‌انگیزی را بروز می‌دهد... مرد حداقل هم‌ساز هم‌ردیفان خود و هم‌رنگ آن‌ها می‌شود. او به جای این‌که نسبت به افراد همانند پدری باشد که از لحاظ موقعیت اجتماعی با آن‌ها در یک سطح نیست، ترجیح می‌دهد به عنوان یک برادر با افراد رابطه‌ی برابری طلبانه داشته باشد. لذا او به دنبال این نیست که افکار عمومی را هدایت کند و پیشرو باشد بلکه سعی می‌کند از آن پیروی کند (زالزنیک و کنز دی وریس، ۱۹۷۵: ۲۴۱-۲۳۷).

نظریه‌های آنان درباره‌ی مرد حداکثر و مرد حداقل ریشه در کار روان‌شناسی به نام ویلیام جیمز^۱ (۱۹۸۵) دارد. او درباره‌ی انواع شخصیت، نظریه‌ای مطرح نمود که افراد را در «یک‌بار متولد شده‌ها» و «دوباره متولد شده‌ها» دسته‌بندی می‌کند. از نظر جیمز یک‌بار متولد شده‌ها افرادی هستند که جریان زندگی را پس از تولد به نسبت ساده می‌دانند. زندگی خانوادگی شان صمیمی و باصفا بوده است. دوباره متولد شده‌ها کاملاً برعکس هستند. آن‌ها با دردسرهای بزرگی روبه‌رو بوده‌اند. زندگی آن‌ها هرگز راحت نبوده و برخلاف یک‌بار متولد شده‌ها زندگی، کمتر وفق مراد آن‌ها بوده است. در نتیجه این دو شخصیت نه تنها در چشم‌اندازهای شان به جهان بلکه در انتظارات خود از موفقیت‌های شان نیز با یکدیگر متفاوت‌اند. یک‌بار متولد شده‌ها، کم‌کم به مدیر تبدیل می‌شوند: «مدیران زندگی را گذر دائم حوادث مثبت تلقی می‌کنند...». از سوی دیگر، رهبران، شخصیت‌های دوباره متولد شده هستند: «رهبران، افراد «دوباره متولد شده» هستند؛ کسانی که اتفاقات مهم را که منجر به حس جدایی یا شاید جدایی از محیط‌شان شود، تحمل می‌کنند. در نتیجه آن‌ها بیشتر، درون‌گرا می‌شوند تا بتوانند دوباره با یک احساس هویت خلق شده (چیزی به غیر از این احساس هویت ارثی) ظاهر شوند. ممکن است آن احساس جدایی، موقعیتی ضروری برای توانایی رهبر باشد» (زالزنیک، ۱۹۹۰ به نقل از کانگر و کانانگو^۲، ۱۳۹۰: ۱۳-۱۲).

به زعم کتز دی واریاس (۱۹۸۸)، تفاوت اساسی بین رهبری و مدیریت این است که مدیریت با فعالیت‌هایی که به تغییرات ساختاری^۳ و همگرا منجر می‌شوند، مرتبط است در

1. William James
2. Conger & Kanungo
3. constructive

حالی که رهبری با نظم و انسجام سروکار دارد. رهبری بر جریان‌های بلندمدت تأکید دارد، در حالی که مدیر به کوتاه‌مدت فکر می‌کند. رهبری تعهد اجرای عملکردها را از طریق توانمندسازی کسب می‌کند در حالی که مدیر این تعهد را از طریق تنظیمات قراردادی افراد به دست می‌آورد (کتز دی واریاس، ۱۹۸۸).

در مقایسه‌ی بین رهبری و مدیریت، به موارد زیر اشاره شده است:

۱. رهبر با ایجاد تغییر سروکار دارد ولی مدیر با پیچیدگی‌ها درگیر است.
۲. رهبران از طریق ایجاد بصیرت نسبت به آینده، جهت را مشخص می‌کنند و از طریق انتقال این دید به افراد و الهام‌بخشی، آنان را برای غلبه بر موانع آماده می‌سازند؛ اما مدیران خوب از طریق برنامه‌ریزی‌های رسمی و طراحی ساختارهای سازمانی خشک، موجب ایجاد نظم و انسجام می‌شوند؛
۳. نگرش رهبران به هدف‌ها شخصی؛ ولی نگرش مدیران غیرشخصی است.
۴. رهبران می‌توانند هدف‌های گوناگونی داشته باشند؛ اما در مدیریت، اولویت با هدف‌های سازمانی است.
۵. ریسک و مخاطره در کار رهبران بیشتر از مدیران است و رهبران اغلب در معرض و خطرپذیری قرار می‌گیرند؛
۶. رهبران با روش‌های ابتکاری و القایی با پیروان خود ارتباط برقرار می‌کنند؛ ولی مدیران بیشتر از طریق کانال‌های رسمی با کارکنان خود مرتبط می‌شوند؛
۷. در رهبری مسأله‌ی سلسله‌مراتب مطرح نیست و هرکس بتواند بر تصمیم‌گیری دیگری تأثیرگذار باشد رهبر است؛ ولی ابزارهای نفوذ، به طور سلسله‌مراتبی در اختیار مدیران سطوح مختلف قرار داده می‌شود؛
۸. در رهبری عضویت ضرورت ندارد و رهبر می‌تواند خارج از سازمان بوده، بر افراد سازمان نفوذ داشته باشد؛ اما در مدیریت عضویت شرط است. پیش از آن‌که برای کسی حکم مدیریت صادر شود، نخست باید به عضویت آن سازمان درآید، یا این‌که در آن سازمان مأمور شود تا بتواند منصب مدیریت را برعهده بگیرد (رضاییان، ۱۳۷۹: ۳۷۷-۳۷۶).

بنیس^۱ (به نقل از کرینر^۲، ۱۳۸۱)، برای این که تفاوت مدیریت و رهبری را به شیوه‌ای چشم‌گیر نشان دهد اذعان داشته بیشتر سازمان‌ها با مشکل تورم مدیریت و کمبود رهبری روبه‌رو هستند. به باور وی، رهبری مهارتی است که می‌تواند از سوی مدیری که علاقه‌مند به جد و جهد بسیار است آموخته شود. لیکن رهبری اصولاً با مدیریت فرق می‌کند. برای پایدار زنده ماندن در قرن بیست‌ویکم به نسل تازه‌ای از رهبران و نه مدیران نیازمندیم. این‌ها فرق مهمی با هم دارند. رهبران حیطه‌ی کاری را به تسخیر در می‌آورند در حالی که مدیران تسلیم آن می‌شوند (کرینر، ۱۳۸۱: ۲۴۸). بنیس، فهرستی از تفاوت‌های بنیادین بین مدیریت و رهبری را مطابق با جدول زیر ارائه می‌دهد:

جدول ۲-۱: تفاوت‌های بنیادین بین مدیریت و رهبری

رهبر	مدیر
- رهبر نوآوری می‌کند.	- مدیر اداره می‌کند.
- رهبر اصل است.	- مدیر بدل است.
- رهبر همواره در حال پیشرفت است.	- مدیر پابرجا و ثابت می‌ماند.
- تمرکز رهبر بر مردم است.	- تمرکز مدیر بر سیستم‌ها و ساختارهاست.
- تکیه‌ی رهبر بر اعتماد است.	- تکیه مدیر بر کنترل است.
- گستره‌ی دید رهبر وسیع است.	- گستره‌ی دید مدیر محدود است.
- رهبر می‌پرسد چه و چرا؟	- مدیر می‌پرسد چه طور و چه وقت؟
- دغدغه‌ی رهبر افق دورتر است.	- دغدغه‌ی مدیر سرانجام کار است.
- رهبر وضعیت موجود را به چالش می‌طلبد.	- مدیر وضعیت موجود را می‌پذیرد.
- رهبر آدم خودش است.	- مدیر سرباز کلاسیک خوبی است.
- رهبر کارهای درست را انجام می‌دهد.	- مدیر کارها را درست انجام می‌دهد.

منبع: (به نقل از کرینر و همکاران، ۱۳۸۱: ۲۴۹).

افزون بر این‌ها رهبری در سازمان‌های غیررسمی نیز وجود دارد، ولی مدیریت موقعی قابل تصور است که ساخت اداری قبلاً به وجود آمده باشد. به علاوه داشتن مقام اکتفا نمی‌کند که شخص مدیر، نقش رهبری را نیز بتواند ایفا کند. رهبری مستلزم داشتن مهارت‌هایی است که با به‌کار گرفتن آن‌ها می‌توان افراد انسانی را با میل و اشتیاق برای رسیدن به هدف‌های معین ترغیب کرد.

در مجموع می‌توان اذعان داشت: مدیریت و رهبری دو مفهوم مترادف نیستند؛ چراکه مدیریت برای نفوذ بر دیگران، متکی به قدرتی است که از مقام رسمی نشأت گرفته است؛ در حالی که رهبر چنین نیست و رهبری یک فرآیند نفوذ اجتماعی است. نفوذ اجتماعی به معنی تلاش‌های صورت پذیرفته برای اثرگذاری بر دیگری به طور مطلوب می‌باشد. نکته‌ی مهم این‌که رهبری، یکی از وظایف مدیران است و مدیر هر سازمانی باید تلاش کند رهبر آن سازمان نیز باشد؛ یعنی بتواند افزون بر نفوذ رسمی، از طریق دیگر نیز کارکنان خود را تحت تأثیر قرار داده، بر آن‌ها نفوذ داشته باشد.

اشکال رهبری

در فرهنگ‌های مختلف، براساس مبانی و دیدگاه‌های مختلف، تقسیم‌بندی‌های متفاوتی برای پیشوایان و رهبران وجود دارد که در این جا به ۱۲ گروه از آن‌ها اشاره می‌شود:

۱- رهبران اجتماعی: برون‌گرا، خودنما، گستاخ و نترس هستند. همواره در میان مردم ظاهر شده و دارای توانایی‌های گسترده در ارائه‌ی کارها هستند. ظاهر آراسته، قدرت بیان و اندام متناسب می‌تواند نقش مؤثری در موفقیت آنان داشته باشد (استانلی^۱، ۱۳۸۳: ۴۴).

۲- رهبران افکار (اندیشه‌سالاران) و فیلسوفان: مخترعان و مکتشفان هستند که از طریق نفوذ در اندیشه‌ها ممکن است بر گروهی انبوه از مردم جهان حکومت کنند و هدایت افکار عمومی را برعهده بگیرند. اینان مدیرانی درون‌گرا و ژرف‌اندیش هستند (زارعی، ۱۳۸۲: ۲۳).

- ۳- رهبران اداری: اداره‌ی سازمان‌های دولتی و صنعتی را برعهده دارند و باید دارای قابلیت تشکیلاتی باشند. اعتقاد بر این است که اینان باید از ویژگی‌های رهبران اجتماعی و اندیشه‌سالاران برخوردار باشند (طوسی، ۱۳۸۸: ۶۷).
- ۴- رهبران مستقیم: به طور مستقیم با مردم سروکار دارند و نه با اشیاء، اینان باید از قدرت بیان و نفوذ کلام برخوردار باشند (فیدلر^۱، ۱۳۸۴: ۵۵).
- ۵- رهبران غیر مستقیم: بیشتر خالق تغییرات و بانی تحولات اجتماعی و اقتصادی هستند که با نبوغ و قدرت خلاقانه خود زندگی و رفاه عمومی را متحول می‌کنند (ماکسول^۲، ۱۳۸۸: ۱۴۴).
- ۶- رهبران هواخواه: با تکیه بر نقاط ضعف و یا قوت مردم در آنان نفوذ می‌کنند (زارعی، ۱۳۸۲: ۵۴).
- ۷- رهبران سیاسی: شبیه رهبران هواخواه هستند که به هواداری از شخص و یا آرمان خاصی در این نقش ظاهر می‌شوند (رابینز، ۱۳۸۹: ۲۵۴).
- ۸- رهبران مردم‌سالار: بیشتر جنبه‌ی مثبت دارند و کارهای‌شان بر مبنای مشاوره، خیرخواهی و خواست گروه است و اختیارات به صورت نامتمرکز است (میرسپاسی، ۱۳۸۴).
- ۹- رهبران خودکامه: بی‌مشورت با دیگران و بر مبنای تمایلات شخصی و مستبدانه حکومت می‌کنند و خود را برتر از دیگران می‌انگارند (مرادی، ۱۳۷۷).
- ۱۰- رهبران پدرسالار: همواره متوجه سعادت مردم‌اند و به آن‌چه که به خیر و صلاح ایشان است عمل می‌کنند و در غم و شادی‌های‌شان شرکت می‌جویند (میرسپاسی، ۱۳۸۴).
- ۱۱- رهبران مذهبی: که به سبب مقام دین خود از مرجعیت برخوردار بوده و در میان دیگران به احترام سر می‌کنند (بیان، ۱۳۸۲: ۱۲۲).
- ۱۲- رهبران علمی: تمام کوشش خود را صرف کشف واقعیت‌ها می‌سازند. معمولاً رهبری اداری، اجتماعی و سیاسی را دوست ندارند و در رشته‌های علمی و مورد علاقه‌ی خود به کوشش می‌پردازند (رابینز، ۱۳۸۹: ۲۴۸).

وظایف رهبری

رهبران گروه‌ها و سازمان‌ها معمولاً مجموعه‌ای از وظایف مختلف را برعهده دارند. این وظایف به صورت زیر دسته‌بندی می‌گردد:

۱- داوری کردن^۱: زمانی که اعضای سازمان موافقت چندانی با انجام یک عمل نداشته باشند، رهبر ممکن است از طریق حکمیت یا تصمیم‌گیری شخصی به حل مشکل پردازد (قاسمی، ۱۳۹۰: ۴۴۰).

۲- دریافت پیشنهاد: ارائه و تأکید بر پیشنهاد توسط رهبر، این فرصت را به وی می‌دهد تا بدون آن‌که از دستورات مستقیم استفاده کند، از جانب زیردستان خود نیز نظرات و عقاید گوناگون را دریافت دارد.

۳- تدارک و عرصه‌ی اهداف: هدف‌های یک سازمان دارای یک معیار مشخص نیست، بلکه باید به وسیله‌ی رهبر تهیه، تنظیم و ارائه شود.

۴- بازبینی اجرای عملیات: رهبری یک گروه یا سازمان اعم از این‌که خود سیاست‌های گروه را تعیین نمایند یا نمایند، در هر صورت مسئولیت بازبینی اجرای این سیاست‌ها را برعهده خواهد داشت.

۵- برنامه‌ریزی: یکی از وظایف رهبری، تصمیم‌گیری در مورد انتخاب روش‌ها و وسایل برای رسیدن به هدف‌ها است که جز برنامه‌ریزی گروه می‌باشد.

۶- سیاست‌گذاری: درگیر شدن در طراحی هدف‌ها و سیاست‌گذاری‌های یک گروه یا سازمان و دخالت برای پیاده کردن آن‌ها، یکی از وظایف مهم رهبری گروه یا سازمان می‌باشد.

۷- کنترل‌کننده‌ی روابط داخلی: با توجه به میزان تسلطی که رهبر نسبت به جزئیات ساختار گروه و روابط گروهی دارد، می‌تواند نسبت به کنترل روابط داخلی گروه نقش مهم و سازمان‌دهنده‌ای را داشته باشد.

- ۸- نمونه بودن: رهبر لازم است خود نمونه بارز رفتاری باشد، که از افراد گروه انتظار می‌رود. رهبر ضمن این که مسئولیت نمایندگی سازمان خود را در بین دیگران برعهده دارد، هم چون یک عنصر شاخص و یک نهاد خدمتگزار عمل می‌کند
- ۹- به عنوان شبه پدر: رهبر می‌تواند در بسیاری از موارد، منبعی برای پاسخ به تمایلات و احساسات پیروان به حساب آید و پیروان او را هم چون پدری که هم تشویق و هم تنبیه او جنبه‌ی دلسوزی دارد، پنداشته و مسائل و مشکلات خود را با او در میان بگذارند.
- ۱۰- به عنوان سپر بلا: رهبری که نقش پدر را برعهده دارد، در صورت لزوم پاسخ‌گوی عوارض ناشی از نتایج کار دیگران می‌شود، در حقیقت رهبر در سطح همه‌ی گروه یا سازمان نیز می‌تواند پناهگاه و محملی برای جلوگیری از روحیه‌ی یأس و ناامیدی در شکست‌های گروه باشد و با قبول مسئولیت، سپر بلایی برای افراد سازمان و گروه شود (همان: ۴۴۱).
- ۱۱- تأمین امنیت: یک رهبر در برخورد با مسائل و مشکلات، چنانچه طرز تلقی و نگرش مثبت و خوش‌بینانه‌ای داشته باشد، قادر خواهد بود امنیت خاطری را برای زیردستان خود فراهم آورد. چنین امنیتی برای اعضای سازمان بسیار مهم است و همواره در معرض تهدید برداشت‌های رهبر قرار دارد.
- ۱۲- القا نمودن: یکی از نیازهای انسانی، نیاز به انجام دادن کاری است که ارزشمند و مهم باشد. در صورتی که یک رهبر بتواند امکان درک و شناخت اهمیت و ارزش کار زیردستانش را برای آنان فراهم آورد، بنابراین قادر خواهد بود، پذیرش و هواداری جدی از اهداف سازمانی را در اذهان زیردستان خود القاء کند.
- ۱۳- تشویق و تمجید: یکی دیگر از نیازهای انسانی، نیاز به تشخیص؛ احترام و شناسایی در بین دیگران است. بر این اساس، رهبران می‌توانند از طریق تشویق و ستایش صادقانه این نیاز را مورد تأکید قرار دهند.
- ۱۴- شتاب بخشیدن^۱: برای آغاز یا افزایش یک حرکت یا ایجاد تحرک در یک سازمان، به یک نیرو یا شدت عملی نیاز خواهد بود که این نیرو می‌تواند به مانند یک شتاب‌دهنده، باعث برانگیختگی و تحریک کارکنان برای انجام کار شود (همان: ۴۴۲).

رهبری بحران

بحران و رهبری پدیده‌های به هم پیچیده‌ای هستند که ماهیت آن‌ها مکمل یکدیگر است. مسئولیت رهبران، واکنش نسبت به تهدیدها و بی‌ثباتی‌هایی است که از بحران‌ها نشأت می‌گیرند. چالش رهبری این است که امور را به حالت معمول برگرداند. با وجود اثرات منفی که در زمان بحران به وجود می‌آیند، مهم است این واقعیت تصدیق شود که بحران‌ها پنجره‌ای از فرصت را ایجاد می‌کنند که در آن رهبر شانس برای اصلاح ساختارهای نهادی و سیاست‌های دیرین و سنتی دارد (دمیروز و کاپوکا، ۲۰۱۲).

هنگامی که یک سازمان با بحران‌های جدی رو به رو می‌شود، برای هدایت سازمان در میان این مرحله و حصول اطمینان از ابقاء و ماندگاری، سازمان نیازمند رهبری است (پروربت و جیمز^۲، ۲۰۱۱). رهبری بحران، برخوردی فرآیندی با این پدیده در سه مرحله پیشین، حین و پس از وقوع بحران است؛ حال آن‌که مدیریت بحران، به طور عمده زمانی با پدیده سروکار پیدا می‌کند که صورت تحقق به خود گرفته باشد. به بیان دیگر، درحالی که مدیریت بحران، واکنشی و پس‌رویدادی است، رهبری بحران حرکتی پیش‌دستانه به شمار می‌آید. بر این اساس، مدیری که می‌خواهد به رهبری بحران پردازد باید پیش از وقوع بحران، با توسعه‌ی سازوکارهای پیش‌بینی‌کننده و فراهم آوردن آمادگی‌های لازم برای رویارویی، از این پدیده استقبال کند، از هرگونه تهدیدی برای پیشگیری از وقوع بحران بهره‌گیرد و در صورت وقوع، با حداکثر آمادگی به اداره اوضاع پردازد (حسن‌پور، ۱۳۸۸: ۱۵۶).

وضعیت‌های بحرانی روزمره می‌تواند با ظرفیت‌های مدیریت اضطراری عادی مدیریت شوند؛ اما به محض این‌که وارد مرحله‌ی بی‌نظمی و پیچیده‌ی بحران می‌شوند، اکثر این ظرفیت‌ها بدون استفاده می‌مانند. مدیریت بحران‌های پیچیده، بی‌نظم و سطح بالا نیازمند مجموعه‌هایی از دانش، مهارت‌ها و آمادگی است و مستلزم تصمیم‌گیری متهورانه، باشهامت و متمرکز است و درعین حال، مستلزم ساختارهای فرمان سازمانی منعطف و رهبری است که در رأس بحران قرار دارد و نسبت به تغییرات پویا آگاه است. پیش‌بینی، هم‌عنصر کلیدی

مدیریت بحران و وضعیت اضطراری است و هم بخشی نابخشودنی از ناکامی و شکست برای آمادگی و واکنش نسبت به بحران است (فرازمند، ۲۰۰۷).

بنابراین، در زمان وقوع بحران و به منظور اداره‌ی یک بحران، داشتن رهبری شایسته، یکی از جنبه‌های مهم و حیاتی مدیریت بحران است. وقوع یک بحران، رهبری بحران را می‌آزماید و نقاط قوت و ضعف افراد را نمایان می‌سازد. در جریان یک بحران، برای جامعه و ذی‌نفعان بسیار مهم است تا بدانند که رهبر درگیر حل مسائل و موضوعات پیش آمده است. اگر یک بحران به خوبی توسط رهبر اداره نشود، ذی‌نفعان کمبودها و نقصان‌هایی را در رهبران مشاهده خواهند کرد. در جریان یک بحران، اغلب رهبران بحران، نقش‌های بسیار مهم و حیاتی را می‌پذیرند. آن‌ها بسیار مشهود و آشکارند؛ در رویارویی با احساسات و هیجانات بسیار قوی، آرامش خود را حفظ می‌کنند؛ آشفته‌گی‌ها را کاهش می‌دهند و برای تنظیم شرایط ابهام، با فشار رو به رو هستند. در زمان وقوع یک بحران، رهبران باید حسن نیت از خود نشان دهند، رُک و صریح بوده، صادق باشند، با ذی‌نفعان خود به خوبی رفتار کنند و به منظور تنظیم و تعدیل سبک رهبری خود نسبت به بحران پیش‌رو باید منعطف باشند. رهبر بحران می‌تواند به طور مطلوبی سازمان را برای پرداختن به بحران‌هایی که ممکن است با آن مواجه شوند آماده کند و اطمینان حاصل کند که منابع و ابزارهای مورد نیاز برای مواجهه با یک بحران به طور مناسب و مطلوبی در دسترس قرار دارند. هنگامی که بحرانی به وقوع می‌پیوندد، به منظور برنامه‌ریزی و مدیریت شرایط بحرانی، سازمان باید روی تخصص و مهارت افراد مناسب از زمینه‌های عملیاتی متعدد سرمایه‌گذاری کند. مهارت‌های کوانتومی معاصر از قبیل بینش آگاهانه، تفکر به طور متناقض و معمایی، احساس ضروری زندگی و مشارکت، دانش شهودی، اقدام مسئولانه و فرآیندهای خوش‌بینانه‌ی زندگی، می‌توانند ارزش فوق‌العاده‌ای در رهبران اثربخش بحران سازمان ایجاد کنند. درک و کاربرد چنین مهارت‌های کوانتومی به رهبران بحران سازمان کمک می‌کند تا به طور بسیار آگاهانه و خلاقانه به موضوعات و مسائل بپردازند و حس عمیقی از معنی‌داری و تکامل به آن‌ها می‌بخشد (هلر^۱، ۲۰۱۲).

در واقع، رهبران بحران، آن دسته از افرادی هستند که برای مدیریت موفق بحران سازمانی مسئولیت می‌پذیرند و در افراد نفوذ می‌کنند و پارادایم‌های برنامه‌ریزی اقتضایی را اجرا می‌کنند که برای سازمان و ذی‌نفعان آن سودمند است. میزانی که مدیران رهبر هستند، زمانی به وقوع خواهد پیوست که در اداره‌ی بحران‌ها، چگونگی مدیران بحران‌ها را درک کنند و مسئولیت‌های‌شان را به انجام برسانند. افرادی موفق‌اند که خود را نه فقط یک مدیر، بلکه خود را به عنوان یک رهبر ببینند. مطلب قابل گفتن این است که رهبران نگران برتری و کمال سازمان‌شان در تمام جنبه‌ها هستند. دیدگاه آن‌ها چشم‌اندازگرا است. آن‌ها توجه‌شان را به چگونگی، یا به عوامل اساسی عملکرد سازمانی محدود نمی‌کنند، اما پارامترهای برنامه‌ریزی و اقدام و انجام کارهای درست را مورد توجه قرار می‌دهند، به ویژه زمانی که آن‌ها با مشارکت هدفمند و قابل توجه همه‌ی ذی‌نفعان درون سازمان در ارتباط هستند تا به وضعیت‌های بحرانی بپردازند. در مدیریت بحران‌ها، رهبری اثربخش نیازمند افرادی است که وابسته به سلسله‌مراتب و اطاعت و فرمان‌برداری نیستند. رهبران معاصر به ایجاد ظرفیت اضافی در کارکنان‌شان کمک می‌کنند (همان: ۲۵-۲۲). بدین ترتیب، در رهبری بحران، مسئولیت رهبر، واکنش نسبت به تهدیدها و بی‌ثباتی‌هایی است که از بحران‌ها نشأت می‌گیرند. وظیفه‌ی رهبری این است که امور را به حالت معمول برگرداند. باوجود اثرات منفی که در زمان بحران به وجود می‌آیند، مهم است این واقعیت تصدیق شود که بحران‌ها پنجره‌ای از فرصت را ایجاد می‌کنند که در آن رهبر شانس برای اصلاح ساختارهای نهادی و سیاست‌های دیرین و قدیمی دارد (دمیروز و کاپوکا، ۲۰۱۲).

تفاوت مدیریت بحران و رهبری بحران

تفاوت مدیریت بحران و رهبری بحران یک تفاوت مستقیم است: مدیریت بحران عمدتاً واکنشی است که به یک بحران پس از وقوع آن پاسخ می‌دهد. برعکس، رهبری بحران پیشگیرانه است و به دنبال طرحی دقیق پیش از بروز و رخ دادن بحران است. مدیریت بحران، بحران‌ها را به صورت انفرادی و مجزا مدنظر قرار می‌دهد، اما رهبری بحران تصویری بزرگ را از تمامی بحران‌ها ترسیم می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه بحران‌ها می‌توانند در تعامل با

یکدیگر باشند. اگر سازمان فاقد رهبری بحران باشد، نمی‌تواند به شکلی مناسب نسبت به بحرانی که با آن روبه‌رو است، پاسخ دهد. یکی از اقدامات مهمی که رهبری بحران می‌تواند اتخاذ کند، پیش‌بینی گسترده‌ترین طیف ممکن از وقوع بحران‌های بالقوه است (صمدی و صمدی، ۱۳۹۴: ۴۲). رهبران بحران توانایی این را خواهند داشت تا در تصمیم‌گیری‌ها هم کنش‌گرا و فعال و هم واکنشی و انفعالی باشند (پاوچانت و میتروف، ۱۹۹۲). علاوه بر این، رهبران بحران باید برای رویارویی و غلبه بر بحران‌های در جریان، تصمیم‌هایی را اخذ کرده، مسیر کلی تصمیم‌ها را مشخص کنند، تصمیم‌ها و تلاش‌های جمعی را با یکدیگر هماهنگ کرده، تلاش‌های جمعی را انسجام بخشیده و یکپارچه و نهایتاً تصمیم‌های گرفته شده را برای نشان دادن واکنش نسبت به بحران پیاده‌سازی کنند (همان: ۵۲).

شاخص‌های رهبری اثربخش بحران

رهبران اثربخش بحران، اغلب در سازمان‌هایی حضور دارند که چشم‌انداز و ارزش‌های روشن و مشخصی دارند. جوامع و سازمان‌های قوی امکانات و ساختارهایی را برای رهبران‌شان ایجاد می‌کنند تا رهبران به وسیله‌ی آن بتوانند دانش، راهبردها، مهارت‌ها و قابلیت‌های موردنیاز برای اداره و حل وضعیت‌های بحرانی را کسب کنند. هنگامی که رهبران راهبردهای جدید را می‌آموزند و دانش اضافی در مورد مدیریت بحران را کسب می‌کنند، آن‌ها بهتر قادر خواهند بود تا در شرایط فشار بسیار زیاد تصمیماتی را اخذ کرده و عمل کنند. صلاحیت‌ها و شایستگی‌هایی که رهبران برای هدایت جریان یک بحران به آن نیاز دارند عبارت‌اند از این‌که: ۱. قادر باشند تا تحت شرایط فشار واکنش نشان دهند؛ ۲. برنامه‌ریزان جامعی باشند؛ ۳. قاطع باشند؛ ۴. تمایل داشته باشند تا در شرایط بحرانی، تصمیم‌گیری کنند؛ ۵. مطلع و بصیر باشند؛ ۶. جذاب و باشخصیت باشند؛ ۷. تطبیق‌پذیر باشند؛ ۸. برقرارکننده‌ی ارتباط باشند؛ ۹. مذاکره‌کننده باشند؛ ۱۰. تفویض‌کننده‌ی امور و اختیارات باشند؛ ۱۱. توانمند باشند؛ ۱۲. ذی‌نفعان خود را نیز توانمند کنند (توانمندساز باشند)؛ ۱۳. خودشکوفای باشند؛ ۱۴. مستحکم، استوار و پرتاقت باشند؛ ۱۵. دلسوز و مهربان باشند؛ ۱۶.

کاملاً درگیر در امور باشند؛ ۱۷. فرهنگ را به ویژه در جریان بحران درک کنند؛ ۱۸. منعطف باشند؛ ۱۹. ذی‌نفعان را دخالت دهند؛ ۲۰. از صلاحیت فنی جایگاهی که در آن قرار دارند، برخوردار باشند؛ ۲۱. انگیزاننده و محرک دیگران باشند؛ ۲۲. با درایت، مدبر و دارای عقل سلیم باشند؛ ۲۳. قابل اعتماد و موثق باشند و ۲۴. دارای چشم‌انداز و سیستم ارزشی روشن و مشخصی باشند (پاوجانت و میتراف، ۱۹۹۲).

جیمز و ووتون^۱ (۲۰۰۵)، شش شایستگی را برای استفاده از بحران در تشویق به تغییر سازمانی ارائه نموده‌اند که عبارتند از: ۱) پی‌ریزی بنیانی برای اعتماد، ۲) ایجاد یک مجموعه‌ی فکری سازمانی جدید، ۳) شناسایی آسیب‌های مشخص و روشن سازمان، ۴) اتخاذ تصمیمات سریع و خردمندانه، ۵. انجام اقدام شجاعانه و ۶. یادگیری از بحران برای اثرگذاری بر تغییر (جیمز و ووتون، ۲۰۰۵).

کاپوکا و ون‌وارت^۲ (۲۰۱۲) برخی از شاخصه‌های رهبری بحران را به شرح زیر برشمرده‌اند: ۱. قاطعیت، ۲. انعطاف، ۳. اطلاع‌رسانی و آگاهی‌بخشی، ۴. حل مسأله، ۵. مدیریت نوآوری و خلاقیت، ۶. برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کارکنان، ۷. تحریک کردن و برانگیختن، ۸. گروه‌سازی و مدیریت گروه‌ها، ۹. مرور اجمالی و پویش محیطی، ۱۰. برنامه‌ریزی راهبردی، ۱۱. شبکه‌سازی و مشارکت و همکاری، ۱۲. تصمیم‌گیری. فقدان صفات و مهارت‌های ضروری رهبری که ممکن است اثر بحران‌ها را تشدید کرده و سرانجام پیامدهای نامطلوبی را برجای بگذارد (دمیروز و کاپوکا، ۲۰۱۲ به نقل از صمدی و صمدی، ۱۳۹۴: ۴۵-۴۳).

سبک‌های رهبری اثربخش بحران

سبک رهبری هر رهبر ملی، خواه رئیس‌جمهور یا نخست‌وزیر، نقش مهمی را در شکل‌دهی به چگونگی مدیریت و واکنش‌ها نسبت به بحران بازی می‌کند. تدوین یک سیستم مشورتی برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات و انتخاب مشاوران برای اشغال این جایگاه، به این معنی است که برخی از رهبران اطلاعات کامل و اخبار متنوع‌تری را نسبت به سایر رهبران در

1. James & Wooten

2. Van Wart

دسترس دارند. نیاز برای کنترل فردی یا مشارکت در فرآیند سیاست‌گذاری نیز در میان رهبران متغیر است تا اندازه‌ای که برخی از رهبران کنشی‌تر بوده و سایرین را درگیر در سیاست‌گذاری خواهند کرد و سایر رهبران تفویضی‌تر شده و به زیردستان و مقامات اداری‌شان وابسته خواهند شد. برخی از رهبران نسبت به شرایط حساس‌تر بوده و اطلاعات بیشتری را از سایرین کسب می‌کنند و به این معنی است که رهبران برحسب سرعتی که آن‌ها عناصر ضروری ایجادکننده وضعیت بحرانی را درک می‌کنند، چگونگی آگاهی آن‌ها از رویدادها و این‌که چگونه آن‌ها بر مبنای اطلاعات دم‌دستی تصمیمات سریعی را اتخاذ می‌کنند، متغیر خواهند بود. سبک‌های رهبری متناسب با نوع بحران‌هایی که با آن‌ها سروکار دارند نیز تغییر می‌کنند (پرستون^۱، ۲۰۰۸).

آلمر و همکاران^۲ (۲۰۰۷) سه سبک رهبری برای بحران بر می‌شمارد که عبارتند از: (۱) سبک رهبری استبدادی یا دیکتاتورمآب، (۲) سبک رهبری بی‌خاصیت (بدون مداخله) و (۳) سبک رهبری بی‌خاصیت (بدون مداخله). در جریان یک وضعیت بحران، رهبران نیازمند انعطاف نسبت به سبک رهبری‌شان هستند. ممکن است اغلب اوقات استفاده از روبکرد دیکتاتورمآب برای رهبران گروه مدیریت بحران سودمندتر باشد، اما در سایر اوقات ممکن است فرآیند دموکراتیک ضرورت داشته باشد (آلمر و همکاران، ۲۰۰۷).

تحقیقات سازمانی به صورت موفقیت‌آمیزی سبک رهبری فرهمند را با مدیریت بحران پیوند می‌دهند و این‌که در وضعیت‌های بحرانی، احتمال ظهور رهبری فرهمند بسیار زیاد است (ویکزا^۳، ۲۰۱۳). کانگر و کالن‌گو (۱۹۹۸) ویژگی‌های رهبر فرهمند به شرح زیر بیان می‌دارند:

- ۱- اعتماد به نفس، ۲- دیدگاه بلند، ۳- قدرت بیان دیدگاه به‌گونه‌ای قابل فهم برای پیروان، ۴- اعتقاد راسخ به هدف، آمادگی برای پذیرش خطرهای بزرگ و از خود گذشتگی در جهت هدف، ۵- رفتار خارق‌العاده و مخالف هنجارهای رایج و بهره‌مندی از نوعی جذابیت خاص، ۶- عامل تغییرات اساسی و ناراضی از وضع موجود و ۷- شناخت محدودیت‌ها (رابینز^۴، ۱۳۸۱: ۶۸۲).

1. Preston
2. Ulmer et al
3. Wekesa
4. Rabinz

در این رابطه، رهبران فرهمند باید در جلوگیری از موقعیت‌های سازمانی که موجب احساس ضعف در کارکنان می‌شود، مهارت خاصی داشته باشند. بعضی از این موقعیت‌ها در جدول ۲-۲ ذکر شده است. برای مثال سازمان‌هایی که بسیار رسمی هستند و نظام‌های کنترلی خشک و تجاری دارند، حس مسئولیت و نوآوری را نابود می‌کنند. سازمان‌هایی که مدیریت پدرسالارانه و مستبدانه‌ای دارند، آزادی و اختیار کارکنان را از بین می‌برند. در چنین ساختارهایی کنترل منابع سازمانی در اختیار مدیریت ارشد سازمان است. کارکنان در چنین سازمان‌هایی، تخصیص منابع و نظارت را اغلب ناعادلانه می‌دانند. تخصیص پاداش در چنین سازمان‌هایی بر مبنای شایستگی و رفتارهای ابتکاری اعضای سازمان نیست بلکه بر مبنای تبعیت کورکورانه از مدیریت ارشد سازمان است. کارهایی که روال عادی خاصی دارند خسته‌کننده، تکراری و بی‌معنا هستند. اگر پاداش‌های متناسب با ارزش‌های افراد برای آن‌ها مهیا نشود و هم‌چنین اگر پاداش‌های مبتنی بر رقابت، نوآوری و رفتارهای ابتکاری در کار نباشد، احساس عدم توانمندی و ضعف در اعضای سازمان بیشتر می‌شود (زیلاگی^۱، ۱۹۸۰). علاوه بر این، اگر شغل همراه با چالش نباشد و برای فرد بی‌معنا باشد و اگر ابهام در نقش، تضاد نقش یا نقش اضافی در شغل وجود داشته باشد، احساس کمرشکن عدم توانمندی در اعضا را به دنبال خواهد داشت (کانگر و کانانگو^۲، ۱۳۹۰: ۲۷۲).

سبک رهبران انطباقی؛ بر این فرض استوار است که رهبران انطباقی به جای چمباتمه زدن، اهمیت فرصت‌ها را درک می‌کنند و به بازسازی و تنظیم مجدد سازمان می‌پردازند. از آشفتگی زمان حال استفاده می‌کنند و دریچه‌ای به سمت گذشته می‌گشایند. در این فرآیند، رهبران بحران قوانین اصلی بازی را تغییر می‌دهند، بخش‌های سازمان را دوباره شکل می‌دهند و کاری که افراد باید انجام دهند را مجدداً تعریف می‌کنند (هایفتز و همکاران^۳، ۲۰۰۹).

سبک رهبری کنترلی / مشارکتی؛ رهبرانی که بر کنترل و مشارکت فردی پافشاری می‌کنند، به احتمال بسیار در جریان یک بحران درگیر می‌شوند، خودشان را در تمام تصمیمات کلیدی سیاسی جای می‌دهند و بعید است که انتخاب هر تصمیم یا خط‌مشی را

1. Szilagyi
2. Conger & Kanungo
3. Heifetz et al

رها کنند؛ بنابراین، ظهور یک سبک رهبری بسیار مشهود، آمرانه و درگیر به یک دیدگاه بسیار مثبت از رهبر تفسیر می‌شود که در مشاهدات جامعه و رسانه-ها شکل می‌گیرد (پرستون، ۲۰۰۸ به نقل از صمدی و صمدی، ۱۳۹۴: ۴۷-۴۶).

جدول ۲-۲: معیارهای محیطی که به ضعف منجر می‌شود

معیارهای محیطی	نشانگرها
معیارهای سازمانی	جو دیوان سالاری خشک و بی‌روح سیستم‌های ارتباطی شبکه‌سازی ضعیف منابع سازمانی متمرکز سبک نظارتی
سبک نظارتی	مستبدانه (کنترل بالا) منفی‌گرایی (تأکید بر شکست‌ها و نقص‌ها) عدم وجود دلیل برای فعالیت‌ها و نتایج
سیستم‌های پاداش	غیرتصادفی (تخصیص پاداش به صورت اختیاری) انگیزه‌ی پایین ارزش پاداش‌ها فقدان پاداش‌های مبتنی بر رقابت فقدان پاداش‌های مبتنی بر نوآوری
طراحی شغل	فقدان وضوح نقش فقدان حمایت‌های آموزشی و فنی اهداف غیر واقع‌گرا فقدان آزادی و اختیار مناسب تنوع اندک شغل مشارکت کم در برنامه‌ها، جلسات و تصمیماتی که تأثیر مستقیم بر عملکرد دارند فقدان منابع مناسب ضروری فقدان فرصت‌های شبکه‌سازی روال‌های کاری رواج‌یافته ساختار قانونی بالا فرصت‌های پیشرفت کم فقدان اهداف و وظایف معنادار ارتباط محدود با مدیریت ارشد

منبع: (کانگر و کانانگو، ۱۳۹۰: ۲۷۳)

شیوه‌های رهبری اثربخش بحران

به منظور اعمال رهبری مؤثر و ارتباط بهینه‌ی کارکنان و مدیریت در وضعیت‌های بحران، توجه به موارد زیر حائز اهمیت است:

- توان رهبر در شرایط بحرانی، سطح کارایی او را تعیین می‌نماید؛ در این رابطه استعداد بالقوه سازمان نیز مشخص می‌شود. رهبر فرصت تازه به وجود می‌آورد. بدون رهبری در سازمان موفقیتی حاصل نمی‌شود. در حقیقت کارایی سازمانی و فردی بستگی به قدرت رهبری دارد. از طرفی در سازمان همیشه افراد موفق و باهوشی یافت می‌شوند که می‌توانند تا آن حدی پیش روند که محدودیت‌های توان رهبری ایشان اجازه می‌دهد.
- میزان حقیقی توانایی رهبری درجه‌ی نفوذ رهبر است نه بیشتر و نه کمتر. در سازمان‌ها به ویژه در شرایط بحرانی هر کسی رهبر نمی‌شود اما ممکن است یک رهبر ظهور نماید. هنگامی که از فردی تبعیت می‌کنند و کارکنان کنجکاووند که وی چکار می‌کند، در این شرایط رهبری ممتاز وجود دارد. در حقیقت رهبر راه نفوذ بر قلب‌های کارکنان در شرایط بحرانی است. رهبری اکتسابی نیست تنها چیزی که یک عنوان می‌تواند به همراه بیاورد اندکی زمان است که در آن فاصله می‌توان میزان نفوذ رهبر را در دیگران ملاحظه نمود. در رابطه با رهبری پنج اصل وجود دارد: افسانه مدیریت، افسانه تجارت پیشگی، افسانه دانش، افسانه پیشگامان و افسانه مقام باید برای دست یافتن به رهبری در سازمان زحمت زیادی کشید.
- رهبری با گذشت روزها و در طی زمان شکل می‌گیرد نه در یک روز بلکه با توجه به فرآیند و یا پیشرفت تدریجی و مداوم قابل تشکیل می‌باشد. رهبری مانند سرمایه‌گذاری است و بهره مرکب به آن تعلق می‌گیرد. رهبر شدن تا حد زیادی مانند سرمایه‌گذاری موفقیت‌آمیز در بازار سهام است اگر امید به این باشد که یک روز ثروتمند شویم احتمال موفقیت وجود نخواهد داشت. اصولاً رهبران می‌آموزند، رهبری چهار مرحله دارد تا زمانی که رهبر از ناآگاهی خود بی‌اطلاع است رشد نخواهد داشت و در مرحله‌ای نیز آگاه بودن به نادانی خود، گام بزرگی برای شناخت حقایق می‌باشد. در مرحله‌ای نیز

رهبر رشد می‌کند و می‌داند که نتیجه می‌دهد و در نهایت برای رسیدن به رهبری حرکت می‌نماید و می‌آموزد. رهبر اصولاً مرد عمل است از طرفی هیچ موفقیتی يك شبهه به دست نمی‌آید مگر در سایه تلاش و زحمت رهبری در سازمان که با تلاش خویش، سازمان را متحول نماید.

■ هر کسی می‌تواند سکان‌دار کشتی باشد اما برای تعیین مسیر حرکت کشتی و یا سازمان‌ها در شرایط بحران رهبر اثربخش لازم است. اصولاً رهبر مسیر حرکت سازمان را طراحی می‌کند و در این زمینه به قانون هدایت می‌بایستی توجه شود. هدایت‌گران قبل از آغاز حرکت، تمام جوانب مسیر را در نظر می‌گیرند. رهبر اثربخش کسی است که پیش از دیگران می‌بیند، فراتر از آن‌چه که دیگران می‌بینند و قبل از دیگران می‌بیند. رهبر معمولاً بر اساس تجارت گذشته خود تصمیم گرفته و به آن‌چه دیگران می‌گویند گوش فرا می‌دهد. از یک طرف، اوضاع سازمانی را بررسی و آزمایش و نتیجه‌گیری‌ها را از روی اعتماد به نفس و واقع‌بینانه کنترل می‌نماید. از طرفی دیگر، بسیار مشکل است که بین خوش‌بینی و واقع‌بینی، درك شهودی و برنامه‌ریزی، اعتماد به نفس و واقعیت تعادل ایجاد نمود اما لازمه وجود آن، يك رهبر هدایت‌گر اثربخش است که این تعادل را برقرار سازد. اصولاً رمز قانون هدایت توسط رهبر، آمادگی است و موانع اصلی يك برنامه‌ریزی موفق ترس از تغییر، غفلت از ناآگاهی، عدم اطمینان از آینده و عدم قدرت تخیل هستند و این اندازه پروژه نیست که قبولی، حمایت و موفقیت آن را تعیین می‌کند بلکه این توان رهبری است که تعیین‌کننده در وضعیت‌های بحران است.

■ وقتی که رهبر واقعی صحبت می‌کند، همه گوش فرا می‌دهند، رهبر واقعی، واجد قدرت کاریزماتیک است، قدرتمند بودن در ادعای قدرت نیست بلکه در این است که قدرتمند باشید دیگر نیازی به ادعای آن نیست؛ اگر اختلافی بین آن‌که جلسه‌ای را رهبری می‌کند و آن‌که مردم را رهبری می‌کند، شخصی که جلسه را رهبری می‌کند رهبر واقعی نیست در چشم مردم رهبر دیده می‌شود. معیار رهبری، نقطه شروع رهبری نیست بلکه نقطه اختتام آن است، گواه رهبری فرد در پیروان اوست. رهبر دارای منش و دانش و اطلاعات و بینش و بصیرت، درك و بینش شهودی و سابقه همکاری که دارای موفقیت اقدامات در گذشته

می‌باشند بوده، مردم به يك سخنران گوش می‌دهند نه ضرورتاً به این دلیل که حقیقتی در پیام ارتباطی او می‌باشد بلکه به این دلیل که برای سخنگو احترام قائل هستند.

■ پایه و اساس رهبری در وضعیت‌های بحران، اعتماد است. نباید مشکل در تصمیمات باشد تا رهبری وجود داشته باشد. هر موفقیت نتیجه اعتماد می‌باشد وقتی نوبت رهبری می‌رسد، نمی‌توانید میان‌بر بزنید حتی اگر مدت مدیدی باشد که افراد خود را رهبری نموده باشید. برای ایجاد اعتماد يك رهبر خصوصیات زیر را از خود نشان دهد: لیاقت، ارتباط و شخصیت. شخصیت، ارتباط را به طور مداوم برقرار می‌نماید. شخصیت، اعتماد را ممکن می‌سازد و این اعتماد است که رهبری را در وضعیت‌های بحران میسر می‌سازد و در يك کلام این قانون پایه استوار است، هیچ فردی نمی‌تواند به ماورای حدود توانایی‌های شخصیتی خود صعود کند. رهبران احترام را با تصمیم‌گیری‌های منطقی، اقرار به اشتباهات و ارجح دانستن خیر و مصلحت زیردستان و سازمان‌شان بر مسائل شخصی خویش کسب می‌نمایند.

■ طبعاً مردم از رهبرانی در وضعیت‌های بحران پیروی می‌کنند که از خودشان قوی‌تر هستند. رهبری بحران حدس و گمان نیست، هر قدر يك رهبری دارای توانایی بیشتری باشد، سریع‌تر رهبری و یا عدم رهبری را در دیگران خواهد شناخت. رهبر باید بداند که می‌داند و قادر باشد که مسائل را به طور همه‌جانبه برای آن‌هایی که در اطراف او هستند روشن کند. او می‌داند بزرگترین امتحان برای صحت اندازه‌گیری احترام، هنگامی انجام می‌شود که يك رهبر تغییر اساسی در سازمان در وضعیت‌های بحران به وجود می‌آورد.

■ رهبران اثربخش هر چیزی را با تعصب و جهت‌گیری رهبرانه، ارزیابی می‌کنند. بهترین رهبران، در وضعیت‌های بحران رهبری می‌کنند و پاسخ می‌دهند و این شم بر آگاهی استوار است. يك رهبر باید هر موقعیتی را پیش‌بینی کند و به طور غریزی و بر اساس شم خود، بازی مناسب با آن موقعیت را طراحی نماید. افراد برای برانگیخته شدن به يك هدف نیازمندند، توانایی فطری و مهارت‌های آموخته شده باعث می‌شود امور مسائل رهبری در رهبران پیشرفتی ناگهانی داشته باشند. رهبران اثربخش، مسیرها، انحراف و موانع را در وضعیت‌های بحران پیش‌بینی نموده و افکار افراد را می‌خوانند، رهبرانی که

می‌خواهند موفق شوند، دارائی‌ها و منابع خود را برای نفع سازمان در چنین وضعیت‌هایی به حداکثر می‌رسانند.

- قبل از این‌که رهبران از پیروان خود در وضعیت‌های بحران همکاری بخواهند، در قلب آن‌ها نفوذ می‌کنند. رهبران اثربخش، هرگز قادر نخواهید بود که کارکنان را به اقدامات سنجیده وادارند، مگر آن‌که ابتدا احساسات آنان را تحریک کنید. قلب از فکر مهمتر است، هر چه ارتباط و اتصال بین افراد قوی‌تر باشد احتمال بیشتری وجود دارد که پیرو بخواهد به رهبر کمک کند. برای ارتباط با افراد یک گروه با آن‌ها به صورت فردی ارتباط برقرار کنید و این وظیفه‌ی رهبر است که همیشه گام اول را در ایجاد ارتباط بردارد.
- ظرفیت رهبری هر فرد در وضعیت‌های بحران را، افرادی که از همه به وی نزدیک‌ترند تعیین می‌کنند و در همین راستا هر چقدر هم که در جهت بالا بردن ظرفیت رهبری رهبران رده‌های پائین‌تر تلاش شود، آن‌ها هرگز قادر نیستند که سازمان را به آن نقطه‌ای که باید برسانند سوق دهند. بدیهی است زمانی که افراد مناسب و شایسته‌ای در سازمان فعالیت دارند ظرفیت رهبری به سرعت بالا می‌رود.
- فقط رهبرانی قوی که اعتماد به نفس دارند، به دیگران قدرت تفویض اختیار می‌نمایند. بهترین رهبر، کسی است که قادر است افرادی خوب را برای اموری و فعالیت‌هایی که می‌خواهند انجام شود، انتخاب کند و آن‌قدر خوددار باشد تا از مداخله در کارهایی که آن‌ها انجام می‌دهند، پرهیز نماید. میزان توانایی افراد، توسط توانایی تفویض قدرت رهبران آن‌ها تعیین می‌شود. رهبری با بالا بردن قدرت دیگران، اعتبار و شخصیت خواهد داشت. وقتی قدر و منزلت دیگران را پائین می‌آورد، قدر و منزلت رهبر نیز پائین می‌آید.
- فقط یک رهبر است که می‌تواند رهبر دیگری پرورش دهد. رهبران اصولاً دارای توانایی و استعداد الهی، مبارزه با بحران‌ها و تأثیر و نفوذ در رهبران دیگر را نیز دارند.
- افراد قبل از اینکه به بصیرت و بینش رهبر ایمان آورند، به خود رهبر ایمان می‌آورند. رهبر اول از همه رؤیا و بعد مردم را می‌یابد و مردم اول رهبر و بعد رؤیا را می‌یابند. مردم از رهبران ارزشمندی پیروی می‌کنند که اهداف با ارزشی را پیش می‌برند.

- رهبران راهی برای پیروزی تیم خود در وضعیت‌های بحران می‌یابند. رهبران موفق احساس می‌کنند که انتخاب شکست به جای پیروزی کاملاً غیر قابل قبول است. بنابراین همیشه این تصور را دارند که چه کنند تا پیروز شوند و بعد با تمام امکانات و قوا تصمیم خود را دنبال می‌نمایند. در مواقع فشار و مشکلات زیاد (بحرانی) رهبران بزرگ بیشترین سعی خود را برای موفقیت مصروف می‌دارند و هر آن‌چه را که بالقوه در اختیار دارند به معرض نمایش می‌گذارند. رهبرانی که قانون پیروزی را در عمل پیاده می‌نمایند، در برنامه خود هیچ انتخاب دومی در برابر انتخاب اول خود یعنی پیروزی قرار نمی‌دهند.
- انگیزه، بزرگ‌ترین دوست رهبر است. مبارزه با موج ناآرامی از انگیزه‌ی منفی است، رهبران اثربخش همیشه راهی را برای شروع کارها خواهند یافت. رهبران اثربخش در وضعیت‌های بحران، نسبت به گسترش انگیزش در سازمان اقدام می‌نمایند. اصولاً انگیزه به زیردستان کمک می‌نماید که بهتر از آن‌چه که از آن‌ها انتظار می‌رود عمل نمایند انگیزه قوی‌ترین عامل تغییر در وضعیت‌های بحران است.
- رهبران اثربخش می‌دانند که فعالیت لزوماً موفقیت نیست: یک رهبر کسی است که از بلندترین درختان بالا می‌رود، تمام موقعیت‌ها را در نظر می‌گیرد و فریاد می‌زند جنگل را اشتباه آمده‌ام. سه عنصر کلیدی رهبری اثربخش، بازده بیشتر در سازمان، سود و پاداش و شناخت اولویت‌ها در وضعیت‌های بحران اهمیت است.
- رهبر برای این‌که صعود کند، باید ضرر را تحمل نماید و از خود نیز بگذرد رهبری برای نجات سازمان اقدام می‌نماید و می‌بایستی از منافع خود نیز بگذرد. رهبری زمانی که راه‌حل دیگری وجود ندارد، باید یک‌بار دیگر از خودگذشتگی به خرج دهد. رهبری یعنی ارائه الگو. رهبر هرگاه خود را در موقعیتی بیابد که رهبری گروهی را به عهده دارد، زیردستان وی، همه کارها و حرکاتش را تقلید خواهند نمود. در حقیقت از خودگذشتگی در رهبری فرآیندی است در حال جریان و مداوم و بهایی نیست که آن را یک‌باره پرداخت نمایند. رهبران باید از خود بگذرند تا به مقامات بالاتر برسند، پس برای ادامه کار خود باید بیش از پیش از خود بگذرند. هر چه افراد بخواهند به سطوح بالاتری از رهبری دست یابند باید از خودگذشتگی بیشتری داشته باشند.

- این که چه زمانی رهبری کنیم، همان اندازه حائز اهمیت است که چه بکنیم و به کجا برسیم. اگر يك رهبر مکرراً نشان دهد که قضاوت ضعیفی دارد، حتی در مسائل بسیار پیش پا افتاده و کوچک، افراد فکر می کنند که واقعاً در انتخاب او به عنوان رهبر مرتکب اشتباه شده اند. زمانی که رهبر شایسته است و مناسبت زمانی نیز وجود دارد، نتایجی باور نکردنی حاصل می شود.
- برای رشد بیشتر سازمان، زیردستان را رهبری کنید و برای چند برابر کردن رشد سازمان، رهبران را رهبری کنید. رمز رشد و موفقیت در رهبری است، هر رهبری که از قانون رشد انفجاری و فزاینده استفاده نماید زیردست به نوع ریاضیات يك رهبر تغییر می نماید.

مهارت های رهبران اثربخش بحران

از جمله مهارت های رهبران اثربخش بحران از این قبیل است:

مهارت های گوش کردن: این روش ها که رهبر را در فهم واقعی گفته های دیگران توانا می سازند، شامل راه های جدیدی برای پاسخ دادن هستند. پاسخ هایی که طرف مقابل با مشاهده آن ها احساس می کند مشکلات و احساساتش درك شده اند. هنگامی که مهارت های گوش کردن به نحوی مناسب به کار رود اغلب فرد دیگر می تواند بدون اتکاء به شما مشکلات خود را حل کند.

مهارت های ابراز وجود: این رفتارهای کلامی و غیرکلامی، رهبران بحران را قادر می سازد که احترام خود را حفظ کنند، نیازهای شان را برآورده کنند و بدون توسل به فریب کاری یا تقلب، سوءاستفاده و یا کنترل افراد دیگر از حقوق خود دفاع کنند.

مهارت های رفع تعارض: این توانایی ها به رهبران بحران امکان می دهد که با اغتشاش هیجانی همراه با تعارض مواجه شوند. این ها توانایی هایی هستند که وقتی بحث شدت گرفته است، روابط صمیمی تر و دوستانه تری را در بین مدیریت و کارکنان ترویج می کنند.

مهارت های حل مشکل اشتراکی: مهارت هایی هستند که راه رفع نیازهای تعارض آمیز، راضی نگهداشتن همه ی افراد گروه و حل مشکلات و تداوم آن را نشان می دهند. این رهنمودها نیز در انتخاب مهارت های ارتباطی متناسب با موقعیت به رهبران کمک می کنند.

همه این مهارت‌ها از ابزارهای ارتباطی پایه و ضروری برای روابط انسانی اثربخش و در حقیقت پایه‌های اصلی این روابط‌اند.

مهارت‌های گوش کردن: مطالعه بر روی افراد شاغل در زمینه‌های متفاوت نشان داده است که ۷۰ درصد لحظه‌های بیداری آنان به برقراری ارتباط می‌گذرد و از این زمان، نوشتن ۹ درصد، مطالعه ۱۶ درصد، صحبت کردن ۳۰ درصد و گوش کردن ۴۵ درصد را به خود اختصاص می‌دهد. زمینه‌یابی‌های دیگر نیز، بر مقدار زمان زیادی که افراد شاغل در زمینه‌های مختلف، صرف گوش دادن می‌کنند، تأکید دارد. گوش کردن اثربخش از آن جهت مهم است که شما زمان زیادی از هر روز را به آن اختصاص می‌دهید. متأسفانه فقط عده‌ی معدودی از افراد، شنوندگان خوبی به شمار می‌روند. عملاً بی‌هیچ استثنائی می‌توان گفت که افراد، در مجموع نمی‌دانند چگونه باید گوش کنند. آنان گوش‌های بسیار شنوایی دارند. اما به ندرت توانسته‌اند مهارت‌های ضروری را کسب کنند که امکان دهد گوش‌هایشان برای آنچه گوش کردن نام دارد، به کار رود. تقریباً همیشه، حرف‌های گوینده از یک گوش وارد می‌شود و از گوش دیگر خارج می‌شود. برای بسیاری از افراد، یادگیری این که چگونه شنونده‌ای کارآمد باشند، تکلیفی دشوار است اما رویکرد ما به وسیله تمرکز بر مهارت‌های منفرد و یا مجموعه‌هایی کوچک از مهارت‌ها، فرآیند یادگیری این تکلیف را آسان می‌سازد به طوری که افراد می‌توانند در زمانی خاص بر روی یک مهارت و یا یک مجموعه متمرکز شوند.

مهارت‌های توجه: توجه کردن به معنای اختصاص توجه جسمی به فرد دیگر است. گاهی اوقات ما از توجه به عنوان گوش کردن با تمام بدن یاد می‌کنیم. توجه کردن ارتباطی غیرکلامی است که نشان می‌دهد رهبر به فرد در حال صحبت، دقیقاً گوش می‌دهد. مهارت‌های توجه کردن شامل حالت درگیر بودن، تحرك جسمانی مناسب، تماس چشمی و محیط غیر مزاحم است. توجه اثربخش، کارایی بسیار زیادی در روابط بشری دارد. توجه کردن به طرف مقابل نشان می‌دهد که شما به او و صحبت‌هایش علاقمندید. به همان نسبت که توجه نکردن مانع صحبت گوینده می‌شود، این مهارت بیان مهم‌ترین موضوعات موجود در ذهن و قلب او را تسهیل می‌کند.

□ حالت درگیر بودن

از آن جا که زبان بدن یا تن اغلب با صدایی رساتر از واژه‌ها صحبت می‌کند: «حالت درگیر بودن، برای گوش کردن اهمیتی بسزا دارد». ارتباط هنگامی ترویج می‌شود که شنونده با بدنی مایل به جلو، در فاصله‌ای مناسب رودرروی طرف مقابل قرار گیرد و با وضعیت گرم و پذیرا، هشیاری همراه با آرامش خود را به او انتقال دهد. شنونده خوب در جریان گفتگو از طریق هشیاری همراه با آرامش بدنی توجه داشتن خود را انتقال می‌دهد. هدف، برقراری تعادل میان آن نوع از آرمیدگی است.

□ تحريك جسمانی مناسب

حرکت مناسب بدن، برای خوب گوش کردن ضروری است. گوش کردن، حرکت کردن است. گوش کردن، حرکت داده شدن توسط شخص گوینده است به صورت جسمی یا روانی فرد بی‌حرکی را که به گوینده خیره شده است، می‌توان به شکلی معتبر، به عنوان شخصی ارزیابی کرد که گوش نمی‌دهد.

□ تماس چشمی

تماس چشمی اثربخش، بیانگر میل و علاقه به گوش کردن است. این کار شامل تمرکز آرام چشم شنونده بر گوینده و تغییر گاه به گاه مسیر چشم از صورت او به بخش‌های دیگر بدن مثل دست در حال حرکت و سپس برگرداندن نگاه به صورت تا برقراری مجدد تماس چشمی می‌باشد. تماس چشمی ضعیف هنگامی روی می‌دهد که شنونده نگاه خود را از گوینده بر می‌گیرد، یا به شکلی ثابت و مات به او خیره می‌شود و یا به محض آن‌که گوینده او را نگاه می‌کند، او به جای دیگری می‌نگرد. تماس چشمی گوینده را قادر می‌سازد که میزان پذیرش خود و پیامش را از جانب شما ارزیابی کند، این کار کمک می‌کند که او مشخص سازد وقتی در کنار شما قرار می‌گیرد تا چه حد امنیت دارد.

□ محیط غیر مزاحم

توجه کردن شامل ارائه يك توجه کامل و متمرکز بر فرد دیگر است. این کار در محیط‌هایی که به مقدار زیادی باعث حواس پرتی می‌شوند، واقعاً غیرممکن است. محیط غیر مزاحم، یعنی

محیط جذابی که ترس آور نبوده و موانع فیزیکی زیادی بین افراد ایجاد نمی‌کند، شرایط تسهیل‌گفتگو را فراهم می‌آورد.

□ توجه روانی

بیشترین چیزی که از يك شنونده انتظار می‌رود حضور روان‌شناختی اوست. زیرا از او انتظار می‌رود که واقعاً به خاطر گوینده در آن موقعیت حاضر شده باشد. توجه فیزیکی بر حضور روانی می‌افزاید. وقتی ما در محیط مناسبی قرار می‌گیریم، تماس چشمی کافی و تحرك جسمی مناسبی داریم و قیافه درگیر بودن خود را حفظ می‌کنیم، معمولاً توجه روان‌شناختی نیز بیشتر می‌شود چرا که توجه فیزیکی ما به فرد دیگر کمک می‌کند تا حضور روانی ما را هر چه بیشتر احساس کند.

مشکلات ارتباطی رهبران اثربخش بحران

در روابط سازمانی مشکلات عمده وجود دارد که کاربرد گوش کردن انعکاسی در بین رهبران اثربخش بحران در رفع آن‌ها مناسب به نظر می‌رسد. چهار مورد از این مشکلات مربوط به گویندگان است و دو مورد دیگر در میان شنوندگان رواج دارد. اولین مشکل گوینده آن است که کلمات برای افراد مختلف، معانی متفاوتی دارند. مشکل دوم این است که مردم اغلب پیام‌های خود را به صورت رمز و به‌گونه‌ای بیان می‌کنند که معانی واقعی آن‌ها پوشیده و پنهان است. سوم این که مردم بیشتر در حول و حوش و پیرامون موضوع مورد نظر صحبت می‌کنند. آنان در حالی راجع به يك موضوع خاص صحبت می‌کنند که موضوعات دیگر برای‌شان از اهمیت بیشتری برخوردار است و بالأخره بسیاری از مردم در برقراری ارتباط با احساسات خود و نیز در کنترل سازنده آن‌ها با مشکل مواجه‌اند. شنوندگان نیز مشکلات خاص خود را دارند، آنان به سادگی نسبت به پیام گوینده دچار حواس پرتی می‌شوند و اغلب پیام را از طریق فیلترهایی می‌شنوند که عملاً بیشتر مطالب گفته شده را تحریف می‌کنند. گوش کردن انعکاسی، ارتباط را بهبود می‌بخشد زیرا به شنونده کمک می‌کند تا درك خود را از آن‌چه گوینده گفته است مورد کاوش قرار دهد. شنونده منعکس‌کننده، در بخش‌های مختلف گفتگو

برداشت خود را از گفته‌های طرف مقابل به زبان خویش تکرار می‌کند و در نتیجه اگر برداشت اشتباهی روی داده باشد، گوینده می‌تواند آن را بلافاصله تصحیح کند.

➤ دخالت حدس و گمان در درك معنای رمز گوینده

گاهی اوقات مدیران به احساس دوسوگرایی و تردید شدیدی نسبت به تمایل‌شان برای ارائه يك توضیح صحیح و روشن در مورد خود دچار هستند. بخشی از وجود افراد به طور جداگانه مایل است که آنان را به فردی دیگر بشناساند و بخشی دیگر مایل است که آن‌ها را هم‌چنان ناشناخته و در اختفا باقی نگاهدارد. بنابراین اغلب متوجه می‌شویم که به شکلی مبهم راجع به افکارمان و از آن مبهم‌تر راجع به احساساتمان صحبت می‌کنیم. همه ما تمام زندگی خود را صرف رمزگذاری پیام‌های خویش و از رمز خارج کردن پیام‌های دیگران کرده‌ایم. متأسفانه تنظیم پیام‌های رمزی همیشه تا این حد خوشایند نیست چرا که ما اغلب فراموش می‌کنیم این نکته را در نظر بگیریم که آیا لازمست پیام فرد دیگر را از رمز خارج سازیم یا نه باید به پیام‌های مناسب توجه نمائیم. یکی از دلایل اصلی ارتباط اشتباه آن است که از رمز خارج کردن گفته‌های دیگران همیشه از طریق حدس و گمان انجام می‌گیرد لذا می‌بایستی از حدس و گمان پرهیز نمود.

➤ شاید مشکل فعلی، مهم‌ترین مشکل نباشد.

مدیران به ندرت مکالمه را با در میان‌گذاردن مواردی شروع می‌کنند که بیشترین اهمیت را برای آنان دارد. هر فردی بخش‌های متعددی از وجود خود را پنهان نگه می‌دارد. هر کسی تا حدی ناشناس سفر می‌کند اما با وجود این اغلب ما بیشترین تمایل را برای بحث در مورد همان چیزهایی داریم که آن‌ها را به دقیق‌ترین شکل پنهان می‌سازیم. این مشکل به پدیده‌ای منتهی می‌شود که عموم افراد، آن را حاشیه رفتن یا در پیرامون موضوع بحث کردن می‌نامند. گوینده مستقیماً به اصل مطلب نمی‌پردازد و در واقع حتی ممکن است که به نکته اصلی آنچه می‌خواهد بگوید نیز اشاره ای نکند. اشتیاق گوینده برای صحبت در مورد يك موضوع او را مجبور به گفتگو با شما می‌کند اما ممکن است اضطراب او در مورد همان موضوع باعث شود که به صحبت در زمینه کاملاً متفاوتی بپردازد.

➤ **گوینده ممکن است خود نسبت به هیجان‌هایش نابینا بوده و یا توسط آن‌ها نابینا شده باشد.**

در جامعه ما، مدیران عموماً در حوزه احساسات خویش با دو مشکل مواجه‌اند، از یک سو آنان از هیجان‌های خود آگاه نیستند و از سوی دیگر گاه احساسات با چنان نیرویی در آن‌ها به جوش می‌آید که عقل و خرد کارایی خود را از دست می‌دهند. شخص خود را به شکلی خطرناک غیرقابل کنترل می‌یابد و قادر نیست سرنوشت خویش را در اختیار گیرد. موقعیت اول هنگامی روی می‌دهد که افراد نسبت به احساسات و هیجان‌های مان کور هستند و وضعیت دوم معلول نابینا شدن افراد توسط این احساسات است اما به هر حال و در هر دو موقعیت گوش کردن انعکاسی روشی است که می‌تواند مفید واقع شود. بسیاری از شنوندگان وقتی که گوینده صحبت می‌کند به سادگی دچار حواس‌پرتی شده و در خیالات و اوهام خود غرق می‌شوند. هم‌چنین هر فردی حداقل چند فیلتر یا صافی هیجانی دارد که برخی از معانی یا منظورهایی را که برای او فرستاده می‌شوند، متوقف یا تحریف می‌کند.

راهکارهای ارتباطی اثربخش در رهبران بحران

در ذیل به ارائه‌ی راهکارهای ارتباطی اثربخش در رهبران بحران پرداخته شده است که از طریق پاسخ‌های انعکاسی به کارکنان شنونده کمک می‌کند تا به شکلی مؤثر با این مشکلات مواجه شود:

➤ **فیلترها، شنیده‌های شنونده را تحریف می‌کنند.**

سال‌ها تجربه و شرطی شدن مغز را به گونه‌ای برنامه‌ریزی کرده است که بتواند احساسات شنیداری دریافت شده را کنترل کند. همان‌طور که یک منشی بسیار گرفتار و کارآمد، مکاتبات را دسته‌بندی می‌کند و فقط مهمترین نامه‌ها را برای مرور شخصی مدیر خود کنار می‌گذارد، برخی از صداها نیز بلافاصله نادیده گرفته می‌شوند در حالی که برخی صداها دیگر توجه کاملی را به خود متمرکز می‌کنند.

➤ **آزمون درستی: مجرای برای صمیمیت**

با توجه به آن‌که برای همه‌ی مدیران بسیار دشوار است که هر آن‌چه را در ذهن و قلب خود دارند به طور واضح بیان کنند و از آن‌جا که تا این حد برای افراد سخت است که بدون

حواس پرتی یا تحریف به حرف‌های دیگران گوش دهند، به شدت نیازمند آزمایش درست بودن (ادراک خود) از گفتگوها هستند. شنونده‌ی کارآمد برای بررسی میزان درستی مکرراً اصل مطلبی را که شنیده است برای ارزیابی هماهنگی درك خود با منظور گوینده منعکس می‌کند.

➤ عمل، بهترین راه رفع شك و تردید

توضیح بخشی از منطق گوش کردن انعکاسی به بسیاری از مدیران کمک می‌کند تا تصدیق کنند که چرا این روش گوش کردن، بهتر می‌تواند تفاهم بین فردی را تسهیل کند. این نظریه که به مشارکت یا توافق آگاهانه می‌انجامد، به فرد دیگر امکان می‌دهد که راه‌های نوین برقراری رابطه را تجربه کند، آن هم نه فقط به این دلیل که شخصی مقتدر از آن روش‌ها حمایت می‌کند بلکه به این دلیل که ذهن خود او نیز با آن موافق است و گذشته از موارد دیگر، قابل فهم نیز هست. اغلب مردم هنگامی که با مهارت‌های گوش کردن انعکاسی آشنا می‌شوند، نسبت به مناسب بودن این مهارت‌ها برای زندگی خود مشکوک هستند و در نخستین استفاده خود از این روش‌ها احساس ناراحتی و ساختگی بودن می‌کنند. اما چنین احساسی فقط یکی از مراحل پیشرفت آن‌ها در مهارت انعکاس است و اگر به استفاده خود ادامه دهند، به زودی این مرحله را پشت سر می‌گذارند. برخی از افراد شکایت دارند که این روش بسیار ساختارمند است، اما وقتی مشاهده می‌شود که کل ارتباط به شکلی اجتناب‌ناپذیر ساختارمند است، و وقتی تصدیق می‌شود که ساختار، مانع بیان سبک شخصی انسان نمی‌شود، می‌توان دریافت که این شکایت چندان درست نیست و باز برخی از افراد معتقدند که این روش مانع از خودانگیختگی یا خودجوش بودن رفتار آنان می‌شود اما از این جهت نیز گرچه ارزش قائل شدن برای بسیاری از انواع رفتارهای خودجوش خوب است اما آسیبی که کاربرد برخورد موانع به وجود می‌آورد، باعث می‌شود که پاسخ‌های انعکاسی جذاب‌تر به نظر برسند.

فهرست منابع

منابع فارسی

- تونکه‌نژاد، م. (۱۳۸۶). مقایسه دو سبک رهبری خدمتگذار و رهبری تحول‌گرا (دو محیط، دو سبک رهبری)، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم، شماره ۱۷۴.
- حسن‌پور، ا. (۱۳۸۸). معرفی و ارزیابی کتاب رهبری بحران، فصلنامه مطالعات بسیج، سال ۱۲، شماره ۴۵، صص ۱۶۰-۱۵۵.
- حسینی، س.ح. (۱۳۸۵). بحران چیست و چگونه تعریف می‌شود؟، فصلنامه امنیت، سال پنجم، شماره ۱ و ۲، صص ۵۱-۷.
- حسینی، م و همکاران. (۱۳۸۷). مدیریت بحران، تهران: مؤسسه نشر شهر، چاپ اول.
- دفت، ر.ا. (۱۳۸۷). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسایان و محمد اعرابی، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ نهم.
- رایینز، ا. (۱۳۷۸). مبانی رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ پنجم.
- رایینز، ا. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی، مترجمان: علی پارسایان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رایینز، ا.پ. (۱۳۸۵). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و رویکردها، ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی، جلد دوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زارعی، ح. (۱۳۸۲). فرهنگ سازمانی، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۲۳.
- ساعتچی، م. (۱۳۷۵). روانشناسی کاربردی برای مدیران، تهران: انتشارات ویرایش.
- صمدی، ح و صمدی، ح. (۱۳۹۴). ارائه‌ی الگوی جامع رهبری بحران برای رهبران و مدیران بسیج، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات راهبردی بسیج، سال هجدهم، شماره ۶۸، صص ۶۴-۳۱.
- طوسی، م. (۱۳۸۸). فرهنگ سازمانی، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم.

فیدلر، ف.ا. (۱۳۸۴). تئوری اثربخشی رهبری، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: مؤسسه چاپ و انتشارات یادواره کتاب.

قاسمی، ب. (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات سپاهان، چاپ دوم.
کانگو، ج.ا. و کانانگو، ر.ا. (۱۳۹۰). رهبری فرهنگ در سازمان‌ها، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول.

کمالی، ی. و میرزائی، ج. (۱۳۹۶). مقایسه‌ی ساختار مدیریت بحران در ایران، ژاپن، هند و ترکیه، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، دوره ۷، شماره ۲۵، صص ۲۶۹-۲۴۵.

ماکسول، ج. (۱۳۸۸). صفت‌های بایسته یک رهبر، ترجمه عزیز کیاوند، تهران: انتشارات نشر فرا، چاپ اول.

مرادی، ق. (۱۳۷۷). بررسی نظر مدیران استان ایلام درباره‌ی تأثیر فرهنگ سازمانی بر انتخاب سبک مدیریت آنان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
میلر، ل.آ. و هس، ک.ا. (۱۳۸۲). پلیس در اجتماع: راهبردهایی برای قرن بیست و یکم، جلد ۱، ترجمه رضا کلهر، تهران: معاونت پژوهش دانشگاه علوم انتظامی.

میرسپاسی، ن. (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر.

وردی‌نژاد، ف. و بهرامی رشتیانی، ش. (۱۳۸۹). مدیریت بحران و رسانه‌ها، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول.

هرسی، پ. و بلانچارد، ک.ه. (۱۳۷۵). مدیریت رفتار سازمانی (کاربرد منابع انسانی)، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: انتشارات امیرکبیر، چاپ دوازدهم.

یوکل، گ. (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری در سازمان‌ها، ترجمه محمد ازگلی، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

- American Management Association (AMA). (2003). AMA Survey: Crisis management and Security issues, AMA publication.
- Bansal, P. (2003). From issues to actions: the importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14, pp.510-527.
- Bennett, N, Wise, C., Woods, P., & Harvey, J.A. (2003). *Distributed leadership*. London: National College for School Leadership.
- Boale, R., & Mouton, J. (1984). Surviving Crisis Through Participative Management, *International, Management*, 9- 10.
- Brent, W.R. (2003). Chaos, Crises and Disasters: a strategic Approach to crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management Journal*. Vol 25. No 6. pp 669-683.
- Coombs, W.T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (1st ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W.T. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W.T. (2010). Crisis communication: A developing field. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (2nd ed., pp. 477-488). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Copland, M. A. (2003). Leadership of inquiry: Building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 375-396.
- Demiroz, F., & Kapucu, N. (2012). The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters. *European Journal of Economic and Political Studies*, 5 (1), 91-101.

Duckett, H., & Macfarlane, E. (2003). Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Retailing. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 24, PP. 309- 317.

Farazmand, A. (2007). Learning from Katrina Crisis: A Global and International Perspective with Implications for Future Crisis Management. *Public Administration Review*, 67, Special Issue on Administrative Failure in the Wake of Hurricane Katrina, December, pp: 149-159.

Gibbs Springer, G. (2009). *Managing With Strategic Themes*, American Society for Public Administration.

Glen, P. (2003). *Leading Geeks: How to Manage and Lead People who Deliver Technology*. Sun Fransisco: Josses Bass.

Hall, J., & Johnson, S. (2002). Transformational of managers and associates, [http://edis .ifas.ufl.edu](http://edis.ifas.ufl.edu).

Harvard Business Essential. (2004). *Crisis Mangement*, Harvard Business School Press.

Heifetz, R, Grashow, A, & Linsky, M. (2009). Leadership in a (Permanent) Crisis. *Harvard Business Reciew*, July–August: 62-69.

Heller, N.A. (2012). Leadership in Crisis: An Exploration of the British Petroleum Case. *International Journal of Business and Social Science*, Special Issue – September, Vol.3, No.18, pp. 21-32.

Hellsloot, I. (2007). Review of the Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure” by A. Boin, P. Hart, E. Stern and B.Sundelius”. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 15 (3), 168- 169.

Holmgren, F., & Johansson, K.R. (2015). Crisis Management: The nature of managing crises, Master's Thesis in Business Administration, Business School, Jonkoping University.

James, E.H, & Wooten, L.P. (2005). How to Display Competence in Times of Crisis. *Organizational Dynamics*, 34 (2), 141-152.

Klein, J., & Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions of brand evaluations in product-harm crisis. *International Journal of Marketing*, 21, 203-217.

Laub, J. (2004). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies, *Servant Leadership Roundtable*, August, pp. 1-12.

Lerbinger, O. (2012). *The Crisis Manager – Facing disasters, conflicts, and failures*. 2nd edition. New York: Routledge.

Lillibridge, E.M., & Klukken, P.G. (1978). *Crisis intervention training*, Tulsa, OK Affective House.

Mitroff, I.I., & Anagnos, G. (2000) *Managing crisis before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management*. Available at: <http://site.ebrary.com/lib/turkuamk/reader.action?docID=10005799> (Accessed: 2April 2015).

Mitroff, I.I., Pearson, C., & Pauchant, T.C. (1992). Crisis management and strategic management: similarities, differences and challenges. In Shrivastava, P. (Ed.), "Advances in strategic Management, JAI Press, 8.

Mohapatra, I., & Sundaray, B.K. (2018). Impact of Employee Empowerment on Employee Performance, *International Journal of Advanced Technology & Engineering Research (IJATER)*, National Conference on Recent Trends in Science, Technology & Management (NCRSTTM-2018), Vol.1, pp.98-102.

- Pardo Del Val, M., & Fuentes, M.C. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study "Management Decision, Vol. 41, No. 2, pp. 148-155.
- Pauchant, T.C., & Mitroff, I.I. (1992). Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Preston, T. (2008). Weathering the politics of responsibility and blame: the Bush administration and its response to Hurricane Katrina. In Boin, A. McConnell, A., & 't Hart, P. (ed). Governing after crisis: The Politics of Investigation, Accountability and Learning. UK: Cambridge University Press. First Edition. pp. 33-61.
- Probert, J., & James, K.T. (2011). Leadership Development: Crisis, Opportunities and the Leadership Concept. Leadership, 7 (2), 137-150.
- Robbins, S.P. (1983). Organizational Theory, The Structure & Design of Organizations, PrenticeHall, Englewood Cliffs, NJ, Chapter 15.
- Robbins, S.P. (1989). organization behavior, Published By prentice-Hall.
- Robertson, L.B. (2005). American higher education in a global society: a study of presidential leadership: Kent state university.
- Roussel, L. (2006). Management and Leadership for Nurse Administration, 4th Edition. Canada Publisher: John & Barlett.
- Sawalha, I.H.S., Jraisat, L.E., & Al-Qudah, K.A. (2013). Crisis and disaster management in Jordanian hotels: practices and cultural considerations. Disaster Prevention and Management, 22(3), 210-228.
- Seeger, M.W., Sellnow, T.L., & Ulmer, R.R. (1998). Communication, organization and crisis. Communication Yearbook 21, 231–275.
- Starrat, R.J. (2004). Ethical Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Stensaker, I.G., & Meyer, C.B. (2012). Change Experience and employee reactions: developing capabilities for change” *Personnel Review*, Vol. 41, No.1, pp. 106-124.

Stogdill, Ralph M, (1974) .Historical Trends in Leadership Theory and Research, *Journal of Contemporary Business*, autumn, p. 7.

Storey A. (2004). The problem of distributed leadership in schools. *School Leadership and Management*, 24, 249–265.

Szilagyi, A.D. (1980). Causal inferences between leader reward behavior and subordinate goal attainment, absenteeism, and work satisfaction. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 195- 204.

Taylor, M., & Kent, M.L. (2007). Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*, 33, 140-146.

Thomson, D.F., & Louie, R.P. (2006). Cooperative Crisis Management And Avian Influnenza, Center for Technology and national Security Policy, <http://www.ndu.edu/ctnsp/publications.html>.

Ulmer, R.R, Sellnow, T.L., & Seeger, M.W. (2007). *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*. Thousand Oaks: SAGE Publication.

UNDP. (1992). an overview of disaster management. 2th edition. UNDP publication.

Vanderwerf, A.C. (2007). *Women and Transformational Leadership Undergraduate Honors in the Major Theses*. Florida State University (Arts & Sciences - communication).

Wekesa, A.S. (2013). An Analysis of Team Effectiveness in Crisis Communication. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (7), 320-326.

Winkler, I. (2010). Contemporary Leadership Theories, University of Southern Denmark Dept. Border Region Studies.

Yukl G. (2002). Leadership in Organizations (5th ed.). Upper Saddle River, NY: Prentice Hall.

Yukl, G. (2006). Leadership in Organization .Upper Saddle River, NJ: Prentice – Hall. www.SID.ir management review, 27(4), 500-5.