

مدیریت بحران و اثربخشی تیم: یک بررسی دقیق تر^۱

نویسنده: گرانویل کینگ*

مترجم: ناخدا یکم پاسدار احمد کریمی**

تاریخ دریافت مقاله: ۹۵/۰۱/۱۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۵/۰۴/۰۷

صفحات: ۱۹۹-۲۲۴

چکیده

توانایی واکنش موثر در برابر وقوع بحران، با بقای سازمان مرتبط است. اینکه سازمان برای یک بحران بالقوه آماده شده یا نه، به مقامات ارشد و سایر کارکنانی که در داخل شرکت مشغول فعالیت هستند، بستگی دارد. شرکت‌هایی که تیم‌های مدیریت بحران تشکیل داده‌اند، در صورت وقوع بحران، قادر به برقراری ارتباط و انجام واکنش مؤثر می‌باشند. هدف مقاله این است که نشان دهد مدیریت اثربخش بحران، به چند عامل مرتبط با تیم که ممکن است پاسخ یک سازمان را تحت تأثیر قرار دهند، بستگی دارد. نخست، واژه بحران تعریف شده و به دنبال آن، تفاوت‌های بین ارتباطات بحران و مدیریت بحران به طور مختصر تشریح گردیده است. دوم، ادبیات مرتبط با تیم و اثربخشی، مورد بررسی قرار گرفته است. سوم، چند گزاره پیرامون اثربخشی تیم و مدیریت بحران مطرح گردیده است. در پایان، پیشنهادهایی برای پژوهش و اجرا آمده است.

کلیدواژه‌ها: بحران، تصمیم‌گیری، اثربخش، مدیریت، تیم

۱- این مقاله در چهل و پنجمین نشست سالانه مدیریت دانشگاه Midwest به عنوان مقاله اصلی در مسائل اجتماعی و مدیریت زیست محیطی ارائه شده است.

* King (دکترای دانشگاه ایندیانا، ۱۹۹۴) دانشیار ارتباطات سازمانی در دانشگاه Indiana University Southeast است. گزارش‌هایی همچون، افشاگری و مدیریت بحران است. کارهای او در انواع مختلفی از نشریات، از جمله در مجله تحقیقات کاربردی ارتباطات، فصلنامه اخلاق کسب و کار و مجله ارتباطات کسب و کار چاپ شده است.

** دانشجوی دکتری phd دانشگاه عالی دفاع ملی a.karimi@sndu.ac.ir

مقدمه

امروزه، مدیریت اثربخش بحران، به عامل قابل توجه و مهمی برای سازمان‌های در حال فعالیت تبدیل شده است. تقریباً هفته‌ای نیست که در آن، در مورد رویارویی یک سازمان با بحران، مطلبی نخوانیم یا نشنویم. شرکت‌ها ممکن است با بحران‌های متعددی مواجه گردند، به عنوان مثال: آلودگی، آتش‌سوزی، نشت مواد، تعدیل نیرو، تصاحب، شایعات، ادغام و کوچک‌سازی، فقط چند نمونه آن است (پاچانت^۱ و میتروف^۲، ۱۹۹۲). برابر اعلام مؤسسه مدیریت بحران، لیست جدید صنایع مستعد بحران، تولیدکنندگان تجهیزات پزشکی و جراحی، تولیدکنندگان نرم‌افزار، تولیدکنندگان دارو، شرکت‌های مخابراتی، تولیدکنندگان رایانه، بانک‌های تجاری، شرکت‌های دفع پسماندهای جامد، کارگزاران امنیتی و تجاری، شرکت‌های بیمه عمر و صنعت هواپیمایی را شامل می‌شود.

در صورت وقوع بحران، سازمان باید دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های رسمی برای برقراری ارتباط با کارکنان و همچنین عموم مردم داشته باشد. پژوهشگران، به اهمیت طرح مدیریت بحران سازمانی اشاره نموده‌اند. به عنوان مثال، فیرن بانکس^۳ (۱۹۹۶) در اقدامی تعیین کننده در حوزه ارتباطات بحران، بر اهمیت شرکت‌هایی تأکید می‌کند که مشغول توسعه و اجرای طرح‌های مدیریت موثر بحران و ارتباطات هستند. با استناد به موارد مشترک، فیرن بانکس برای خواننده تشریح می‌کند که چرا در زمان وقوع بحران، برخی سازمان‌ها کنش‌گرا و برخی دیگر واکنش‌گرا هستند. در همین راستا، نوشته‌های کومبز^۴ (۱۹۹۹) نیز بر اهمیت برنامه‌ریزی بحران با تمرکز بر مسائل مهمی، همچون تشخیص، پیشگیری، آماده‌سازی، شناسایی، مهار و بازیابی، تأکید می‌ورزد. در نهایت، بارتون^۵ (۲۰۰۱) اظهار می‌دارد که رهبران

1- Pauchant
2- Mitroff
3- Fearn-Banks
4- Coombs
5- Barton

سازمان‌های امروزی، باید قادر به تشخیص، پیش‌بینی و مدیریت بوده و رسماً آمادگی رویارویی با بحران را داشته باشند.

سازمان‌هایی که برای مواجهه با بحران آماده می‌شوند، اغلب، بهره‌گیری از تیم‌ها را در توسعه طرح مدیریت بحران به کار می‌گیرند (دورن^۱، ۲۰۰۰). به اعتقاد کومبس (۱۹۹۹)، «تیم مدیریت بحران، یک گروه عملکرد متقابل از افراد درون سازمان است که برای اداره و هدایت هرگونه بحران تعیین شده‌اند» (ص ۶۳). یک تیم مدیریت بحران ممکن است افرادی از مدیران ارشد، عملیات فنی، امور عمومی، روابط عمومی، امور مشتریان، روابط سرمایه‌گذاران و تبلیغات را شامل گردد. به عبارت دیگر، تیم مدیریت بحران باید کارکنانی از تمام بخش‌های داخل سازمان را در برگیرد. این فرایند به سازمان اجازه می‌دهد تا هنگام مواجهه با یک بحران فراگیر، به طور موثر به مخاطبان بیشمار خود، پاسخ دهد (بارتون، ۱۹۹۳).

محققان دیگری هم از طرح استفاده تیم‌ها برای پاسخ به بحران سازمانی، حمایت کرده‌اند. به عنوان مثال، پیرسون^۲ و کلایر^۳ (۱۹۹۸) اشاره می‌کنند که سازمان‌ها زمانی که آمادگی و پاسخ به بحران را به جای افراد به عهده تیم مدیریت بحران می‌گذارند، موفقیت بیشتری را تجربه خواهند کرد. به همین منوال، فینک^۴ (۱۹۸۶) می‌گوید: «یکی از اولین وظایف هسته مرکزی، تهیه و تنظیم لیستی از اسامی افرادی است که باید به تیم مدیریت بحران اضافه شوند ... این کار باعث می‌شود که هنگام بروز یک بحران، افراد مجبور نشوند بنشینند و ندانند که چه کسی باید فرا خوانده شود» (ص ۵۷). در نهایت، پیرسون، میسرا^۵، کلایر و میتراف (۱۹۹۷) اشاره کرده‌اند که در هنگام وقوع بحران، ایجاد و نهادینه نمودن یک مجموعه ذهنی مثبت، با تیم اثربخش مدیریت بحران آغاز می‌شود.

1- Dorn
2- Pearson
3- Clair
4- Fink
5- Misra

کارمندانی که عضو تیم مدیریت بحران هستند باید از مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی اثربخش برخوردار باشند. مهارت‌های مزبور به اعضای تیم اجازه می‌دهد که فرصت تسهیل و تبادل عقاید میان بخش‌های گوناگون و مختلف سازمان را فراهم سازند، و بر تصورات اساسی که ممکن است نظام اعتقادی طرح بحران را تحت تاثیر قرار دهد، نظارت کنند، نظرات کارکنان درباره بحران بالقوه و مدیریت آن را جمع‌آوری و آزمون‌های بدیعی را که در آمادگی برای بحران به نفع سازمان است پشتیبانی نمایند (پاچانت و میتراف، ۱۹۹۲). همچنین، ری^۱ (۱۹۹۹) اشاره می‌کند که تیم‌های مدیریت بحران باید منسجم بوده و سطوح بالایی از ارتباطات، اعتماد، مشارکت، تعهد و همچنین نمایندگی جمع را داشته باشند. در نهایت، کومبز (۱۹۹۹) می‌گوید یک تیم مدیریت بحران باید از مهارت‌های عالی تصمیم‌گیری در بین اعضای گروه و سایر کارکنان سازمان برخوردار باشد. همه این مهارت‌ها، نقش مهمی در سازماندهی و تهیه طرح، انتخاب و تخصیص اعضاء به واحدهای بحران و آموزش طرح بحران به اعضای گروه‌ها و سازمان، ایفا می‌نمایند (لیتلجان^۲، ۱۹۸۳).

در حال حاضر، بررسی مسائلی که ممکن است اثربخشی تیم مدیریت بحران را تحت تاثیر قرار دهد، با محدودیت روبروست. دانشمندان اظهار داشته‌اند که مسائل مربوط به تعارض و اختلافات میان فردی (کومبز، ۱۹۹۹)، تیم‌های ناکارآمد (پیرسون، میسرا، کلر و میتراف، ۱۹۹۷) و تصمیم‌گیری غیر اثربخش (هارت^۳ و همکاران، ۱۹۹۳؛ پیرسون و کلر، ۱۹۹۸) ممکن است بر کارایی و اثربخشی اعضاء تاثیر بگذارد. اگر چه، دیگر مسائل مدیریت و ارتباطات نیز ممکن است تیم بحران را متأثر سازد.

1- Ray
2- Littlejohn
3- Hart

محققان مدیریت و ارتباطات ابراز داشته‌اند که ترکیب تیم (گروینفلد^۱ و همکاران، ۱۹۹۶)، سطح دانش (دیوین^۲، ۱۹۹۹)، نگرش‌های فردی (پیلکینگتون^۳ و لیدون^۴، ۱۹۹۷) و تنوع اعضا (نویس^۵ و دانسبی^۶، ۱۹۹۹) ممکن است اثربخشی تیم‌های مدیریت بحران را تحت تأثیر قرار دهد. ما می‌توانیم فرض کنیم چنین عواملی ممکن است نقش مهمی را در داخل تیم مدیریت بحران ایفا نموده و اثربخشی کلی آن را تحت تأثیر قرار دهند. به منظور دستیابی به درک بهتری از تیم‌های مدیریت بحران، لازم است طی تحقیقاتی، به بررسی این مسائل و دیگر عوامل مربوط به تیم، پرداخته شود.

هدف این مقاله بررسی عوامل مختلفی است که ممکن است اثر بخشی تیم مدیریت بحران را تحت تأثیر قرار دهند. تصمیم‌گیرندگان [در مدیریت بحران]، ممکن است اطلاعات ارائه شده مقاله را در تقویت فهم خود از مدیریت بحران و رفتار تیم، مفید ببینند. از نقطه نظر علمی، دانشمندان و دانشجویان مدیریت بحران ممکن است این اطلاعات را نقطه شروعی در پیشبرد ادبیات اثربخشی تیم در مدیریت بحران قلمداد کنند.

این مقاله، در چهار بخش سازمان یافته است: نخست، واژه بحران تعریف شده است، در ادامه، مروری کلی از تفاوت‌های میان ارتباطات بحران و مدیریت بحران ارائه شده است. سپس، ادبیات مرتبط با تیم و اثربخشی آن مورد بررسی قرار گرفته است و به دنبال آن چند گزاره مربوط به تیم‌های مدیریت بحران، آمده است. در نهایت هم، پیشنهادهایی برای پژوهش و اجرا ارائه شده است.

1- Gruenfeld
2- Devine
3- Pilkington
4- Lydon
5- Knouse
6- Dansby

تعریف بحران^۱

دانشمندان تلاش کرده‌اند تعریف قابل قبولی از بحران، بیابند. به عنوان مثال، فیرن بانکس (۱۹۹۶) بحران را «رویدادی عمده با پیامد بالقوه منفی موثر بر سازمان، شرکت و یا صنعت و همچنین افراد مرتبط، محصولات، خدمات و یا وجهه آن» تعریف می‌کند (ص ۱). هامبلین^۲ (۱۹۵۸) استدلال می‌کند که بحران «... وضعیتی اضطراری است که در آن همه اعضای گروه با یک تهدید مشترک مواجه می‌شوند» (ص ۳۲۲). برداشت پاچانت و میتراف (۱۹۹۲) از بحران «اختلالی است که به طور طبیعی کل سیستم را تحت تأثیر قرار می‌دهد و تصورات اساسی، درک ذهنی از خود و هسته وجودی آن را تهدید می‌کند» (ص ۱۲). به ادعای فینک (۱۹۸۶)، به هر رویدادی که ممکن است شدت آن افزایش یابد و مورد موشکافی دقیق رسانه‌ها و دولت قرار گیرد، با عملیات کسب و کار و تجارت عادی سازمان تداخل نماید و بر وجهه و درآمد خالص شرکت تاثیر گذارد، بحران اطلاق می‌گردد. بارتون (۱۹۹۳) خاطرنشان می‌کند که «بحران، رویداد عمده غیر قابل پیش‌بینی است که نتایج منفی بالقوه‌ای دارد. رویداد و پیامد آن ممکن است خسارت عظیمی به سازمان و کارکنان، تولیدات، خدمات، وضعیت مالی و شهرت آن وارد نماید» (ص ۲). استنباپ لربینگر^۳ (۱۹۹۷) از بحران عبارت است از «رویدادی که به طور بالفعل یا بالقوه سازمان را به بدنامی سوق می‌دهد و سودآوری، رشد و احتمالاً بقای آن را به مخاطره می‌اندازد» (ص ۴). ری (۱۹۹۹) بحران را به عنوان رویدادی که بوسیله اشتباهات و استدلال غلط سازمان، بروز و ظهور یافته، مورد بررسی و مذاقه قرار می‌دهد. نهایتاً، پیرسون و کلایر (۱۹۹۸) بحران را «یک رویداد با احتمال بروز ضعیف ولی تأثیرگذاری بالا می‌دانند که کارایی سازمان را تهدید می‌کند و ابهام در علت، میزان تأثیر، ابزار تصمیم و باور به اتخاذ سریع تصمیم‌ها را از

1- Crisis

2- Hamblin

3- Lerbinger

مشخصات آن می‌شمارند» (ص ۶۰).

بررسی تعاریف فوق، وجود ابعاد مشترک مشخصی را در میان آنها آشکار می‌سازد. **نخست:** بحران یک رویداد برنامه‌ریزی نشده است که دارای قدرت و پتانسیل لازم برای از هم پاشیدن ساختار داخلی و خارجی سازمان می‌باشد. بحران ممکن است نه تنها کارکنان و سایر اعضای داخلی یک سازمان، بلکه عموم افراد و ذینفعان کلیدی خارج از سازمان را تحت تأثیر قرار دهد.

دوم، بحران ممکن است در هر سازمانی رخ دهد. به عنوان مثال، سازمان‌های غیرانتفاعی، سازمان‌های دولتی، اماکن مذهبی (عبادت‌گاه‌ها)، مؤسسات عام‌المنفعه، تعاونی‌ها، سازمان‌های چند ملیتی و غیره، جملگی مستعد ابتلا به بحران هستند (بارتون، ۱۹۹۳).

در نهایت، بحران ممکن است مشروعیت یک سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. در صورت وقوع بحران، نفوذ رسانه‌ها بر درک و احساس عمومی، ممکن است حیات یک سازمان را متأثر سازد. رسانه‌ها می‌توانند درک و برداشت عمومی در خصوص مسائل مربوط به علت، مقصر، پاسخ، راه حل و عواقب یک بحران را تحت تأثیر قرار دهند. نمایش بازتاب منفی از یک سازمان، ممکن است مشروعیت آن‌را در معرض تهدید قرار دهد (ری، ۱۹۹۹).

هنگامی که تصویری منفی از سازمان مشاهده می‌شود، ممکن است شهرت و بقای کلی شرکت به مخاطره افتد. مقامات ارشد این شرکت، اغلب تلاش می‌کنند با رسانه‌ها، عموم افراد و ذینفعان کلیدی، ارتباط برقرار نمایند تا چنین وانمود کنند که بر بحران، کنترل و تسلط دارند. ارتباطات، بیانگر وجود چالش‌های مختلفی در مرحله مهار بحران می‌باشد. به عنوان مثال، نه تنها ذینفعان کلیدی [از وضعیت بحرانی شرکت] مطلع می‌گردند، گزارش‌های پیشرفت کارها می‌بایستی به آنان ارائه شده و هرگونه اقدامات اتخاذ شده توسط تیم بحران نیز باید گزارش شود

(کومبس، ۱۹۹۹). به طور خلاصه، این که چه چیزی و توسط چه کسی، در سازمان اعلام می‌شود، در مدیریت بحران نقشی اساسی ایفا می‌کند. به منظور درک بهتر ارتباطات بحران و تفاوت آن با مدیریت بحران، در ادامه به تشریح این واژه‌ها پرداخته می‌شود.

تفاوت ارتباطات بحران^۱ با مدیریت بحران^۲

در صورت وقوع بحران، توانایی برقراری ارتباط موثر با افراد کلیدی برای یک سازمان مهم است. همانطور که قبلاً گفته شد، این که چه مطالبی و توسط چه کسی در سازمان اعلام شود، عاملی مهم برای اعضای تیم مدیریت بحران است. به منظور رسیدن به فهم کامل از نقش ارتباطات بحران، نخست باید تفاوت‌های بین ارتباطات بحران و مدیریت بحران را درک کرد.

ارتباطات بحران عبارت است از: «ارتباط بین سازمان و جامعه آن، قبل، حین و بعد از وقوع یک رخداد منفی» (فیرن بانکس، ۱۹۹۶: ۲). در طول مرحله ارتباطی، باید سازمان را برای اعضای خارجی شرکت، تحت کنترل (حداقل در ظاهر) نشان داد (هیث^۳، ۱۹۹۴). چنین رفتاری، واکنش‌های فیزیکی و روانی ذینفعان و همچنین برداشت آنان در مورد شرایط سازمان را هدایت خواهد کرد (ری، ۱۹۹۹).

سازمان‌ها برای برقراری ارتباط در زمان بحران، از راهبردهای گوناگونی استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، سازمان ممکن است راهبرد انکار مسئولیت و پاسخ‌گویی، فرافکنی (طفره از پاسخ‌گویی)، اصلاح و جبران، برانگیختن همدردی و یا استفاده از نوعی تاکتیک خودشیرینی به منظور کسب حمایت و پشتیبانی ذینفعان را اتخاذ نماید (ری، ۱۹۹۹). از سوی دیگر، سازمان ممکن است مدعی بروز بحران را مورد

1- Crisis Communication

2- Crisis Management

3- Heath

حمله قرار دهد. در این حالت، مدیر بحران با شخص و یا گروهی که مدعی وجود بحران هستند، رو در رو می‌گردد (کومبس، ۱۹۹۹). دیگر راهبردهای انتخابی سازمان، ممکن است روی آوردن به توجیه - «سازمان برای به حداقل رساندن درک آسیب مرتبط با بحران تلاش می‌کند» - (کومبس، ۱۹۹۹: ۱۲۳) و انجام اقدام اصلاحی - «سازمان راهی را برای ترمیم خسارت ناشی از بحران جستجو می‌کند و یا اقداماتی را برای جلوگیری از تکرار بحران بعمل می‌آورد» - باشد (کومبس، ۱۹۹۹: ۱۲۳).

مدیریت بحران با ارتباطات بحران، متفاوت است. مدیریت بحران، «تلاشی نظام‌مند توسط اعضای سازمان به همراه ذینفعان خارجی، در راستای جلوگیری از وقوع بحران و یا اداره و مدیریت موثر بحران‌هایی که رخ می‌دهند»، می‌باشد (پیرسون و کلر، ۱۹۹۸: ۶۱). در این حالت، سازمان و اعضای تیم مدیریت بحران، در جهت رفع و برطرف‌سازی برخی از خطرات و شرایط عدم اطمینان که به سازمان اجازه کنترل بر سرنوشت خود را نمی‌دهد، تلاش خواهند کرد (فیرن بانکس، ۱۹۹۶). تلاش برای کنترل بحران، ممکن است بر روی افشاگران، تخریب، تروریسم، اتهام، اخاذی، ورشکستگی و غیره، متمرکز گردد.

سازمان، همراه با اعضای تیم مدیریت بحران، باید تصمیم بگیرد که در طرح بحران به چه مسائلی بایستی توجه شود. ساختاردهی طرح مدیریت بحران ممکن است به دلیل عوامل مرتبط با اعضای تیم، مشکل باشد. این مسائل مرتبط، همچون دانش اعضا، نگرش‌ها، رهبری و انگیزش، ممکن است بر ساختاردهی و پیاده‌سازی طرح، تاثیر گذارد. در بخش بعدی، عوامل مهمی که ممکن است اثربخشی تیم بحران را تحت تاثیر خود قرار دهند، بررسی می‌نماییم.

مدیریت بحران و اثربخشی تیم^۱

در میان شرکت‌های پیشرو امروزی، استفاده از تیم در سازمان، به روشی استاندارد تبدیل شده است (کلایتون^۲ و همکاران، ۱۹۹۹). شرکت‌ها، مزایای متعددی را در بهره‌گیری از تیم‌ها یافته‌اند، برای مثال، تیم، اطلاعات بیشتری را تولید، خلاقیت را تهییج و سازش و انطباق با تصمیم‌گیری‌های مهم را تشویق می‌کند (بیه^۳ و مسترسن^۴، ۲۰۰۰). از سوی دیگر، معایبی نیز در استفاده از تیم در شرکت وجود دارد، برای مثال، کار در تیم‌ها، هزینه زمانی، انرژی و منابع، درگیری بین اعضاء، فشار هماهنگی و انطباق (فکر گروهی) (مولن^۵ و همکاران، ۱۹۹۴)، سلطه یک عضو و فقدان مسئولیت فردی (بیه و مسترسن، ۲۰۰۰؛ اینگلیبرگ^۶ و وین، ۲۰۰۰) را به همراه دارد.

اگرچه تیم‌ها و گروه‌ها با معنای مشابه درک شده‌اند، محققان نشان داده‌اند که آنها یکسان نیستند. به عنوان مثال، بر اساس نظر بارکر^۷ و همکاران (۲۰۰۱)، گروه «صرفاً مجموعه‌ای از افراد حقیقی» (ص ۶-۷) است. گروه ممکن است در سازمان، باشگاه، خانواده و یا در میان دوستان شکل بگیرد. از سوی دیگر، تیم به عنوان «گروه هماهنگ از افراد سازمان یافته برای همکاری با یکدیگر در جهت نیل به یک هدف مشترک خاص» تعریف شده است (بیه و مسترسن، ۲۰۰۰، ص ۶). به همین ترتیب، محققان دیگر مدعی هستند که تیم، از گروهی از مردم دارای «مسئولیت و منابع کامل عملکرد»، تشکیل شده است (اینگلیبرگ و وین، ۲۰۰۰، ص ۱۳). در نهایت، لومسدن^۸ و لومسدن (۲۰۰۰) تیم را به عنوان مجموعه‌ای متشکل از گروهی

1- Team Effectiveness

2- Clayton

3- Beebe

4- Masterson

5- Mullen

6- Engleberg

7- Barker

8- Lumsden

گروهی از مردم که «احساسات ویژه‌ای را در میان اعضای آن گسترش می‌دهد، فرآیندهای مهم کاری ایجاد می‌کند و بازتاب رهبری برای توسعه و عملکرد خود می‌باشد»، می‌شناسند (ص ۱۲).

با مرور این تعاریف، به نظر می‌رسد ویژگی‌های مشخصی در میان تیم‌ها رایج است. اول، یک تیم گروهی متنوع از افراد با زمینه‌ها، توانایی‌ها و سطح دانش گوناگون، برای به انجام رساندن وظیفه‌ای خاص می‌باشد. دوم، اعضای تیم، برای دستیابی به اهداف پذیرفته شده، فعالیت می‌کنند. این وظیفه، به وسیله ارتباط اعضای تیم در برقراری و رسیدن به اجماع در خصوص نحوه نیل به هدف مطلوب مورد نظر انجام می‌شود. در نهایت، اعضای تیم، به باوری از خود می‌رسند که این باور، نیرویی منسجم و انگیزشی برای اعضاء فراهم می‌سازد (لومسدن و لومسدن، ۲۰۰۰). به عبارت دیگر، برخی اعضای تیم قادر به انگیزش و تحریک دیگر اعضای گروه بر اساس اعمال، نگرش‌ها و رفتار خود می‌باشند.

اعضای مدیریت بحران ممکن است به صورت تیمی در سازمان عمل نمایند. به منظور اداره موفقیت‌آمیز بحران، اعضای تیم باید سخت کار کنند و به طرز ماهرانه از اطلاعات و روش‌های مرتبط در اختیار خود بهره‌برداری نمایند. اعضای تیم باید همچون یک تیم اثربخش احساس شده و اقدام نمایند (تیووسولد^۱، ۱۹۹۵).

دانشمندان بیان کرده‌اند عوامل مختلف مرتبط با فرد و گروه، ممکن است کارآیی و اثربخشی تیم را افزایش دهد (هیروکاوا^۲ و کیتون^۳، ۱۹۹۵؛ کلیموسکی^۴ و جونز، ۱۹۹۵). به عنوان مثال، «ظرفیت فرد برای عملکرد موثر در تیم، به چیزهایی از قبیل الگوی استعداد و شایستگی خاص، توانایی‌های عمومی (بخصوص استعداد گفتاری) و توانایی‌های خاص فردی و شغلی او، بستگی دارد» (کلیموسکی و جونز، ۱۹۹۵: ۳۰۲). به همین ترتیب، اثربخش بودن یا نبودن تیم، به

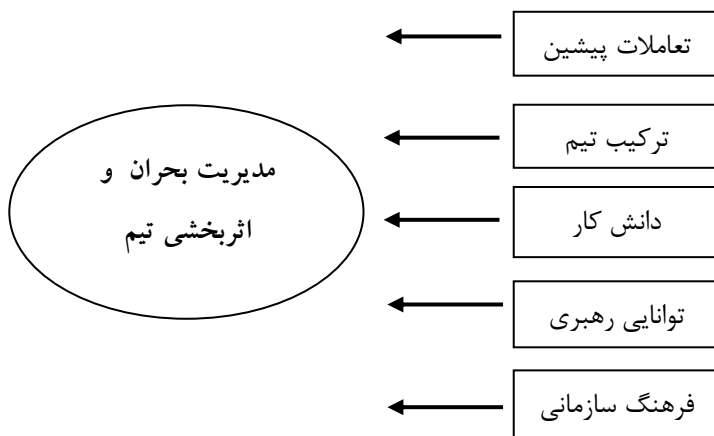
1- Tjovsold
2- Hirokawa
3- Keyton
4- Klimoski

سازمان دهی (تقسیم کار و اختیار در بین اعضای گروه)، هنجارها (قوانین اجرایی رسمی و غیر رسمی که گروه‌ها برای نظم‌دهی به رفتار اعضا ایجاد می‌کنند) ترکیب (ویژگی‌های گروه مانند توانایی‌های مرتبط با انجام کار، ارزش‌ها و نیازهای اعضای تیم و متغیر تفاوت‌های فردی مربوط به سن، جنس، نژاد)، رهبری (روش نفوذ بر دستاوردهای تیم به وسیله ابزارهای مستقیم و غیر مستقیم بین فردی) و اندازه (تعداد اعضای فعال سهم در انجام وظیفه) تیم نیز بستگی دارد (کلیموسکی و جونز).

شواهد به روشنی نشان می‌دهد که همه تیم‌ها اثربخش نیستند (هیروکاوا و کیتون، ۱۹۹۵). قرار دادن افراد در یک گروه و درخواست از آنها برای انجام یک کار، به این معنا نیست که آنها وظیفه خاص را به طور مؤثر انجام خواهند داد. عوامل مختلفی می‌تواند کارایی و اثربخشی تیم را تحت تأثیر قرار دهد، برای مثال، زمان ناکافی، منابع اطلاعاتی، تعارض رویه‌ای، رهبری ضعیف گروه، اعضای بی‌علاقه و بی‌انگیزه، نداشتن دستیار سازمانی، نبود جبران خدمت مالی و انتظارات متنوع سازمانی، از آن جمله‌اند (هیروکاوا و کیتون). عوامل دیگری نیز ممکن است بر اثربخشی تیم تأثیر گذارد، به عنوان مثال، تعاملات پیشین، ترکیب تیم، دانش کار، توانایی رهبری و فرهنگ سازمانی (شکل ۱).

تعاملات قبلی و یا آشنایی و انس گروه، ممکن است اثربخشی تیم مدیریت بحران را تحت تأثیر قرار دهد. پژوهش‌گران اظهار داشته‌اند که آشنایی اعضای تیم با مهارت‌ها، دیدگاه‌ها و سبک‌های بین فردی یکدیگر، ممکن است شکل آزادتر و بازتری از ارتباطات میان اعضای گروه را آشکار سازد (ویتنبوم^۱ و استاسر^۲، ۱۹۹۶). از دیدگاه مدیریت بحران، این سبک باز و آزادتر ارتباطی، ممکن است اثربخشی کلی تیم بحران را بالا ببرد. محققان دریافتند:

1- Wittenbaum
2- Stasser



شکل ۱: عواملی که ممکن است بر مدیریت بحران و اثربخشی تیم تأثیر گذارد.

اعضای آشنای یک گروه، نسبت به گروه‌هایی که اعضای آن با هم ناآشنا بودند، در برابر یکدیگر راحت‌تر ابراز مخالفت می‌کردند و بنابراین اولین تأثیر را در خلال انجام وظیفه شکل می‌دادند. هر چه تعداد اعضای آشنا در یک گروه بیشتر بود، اختلاف نظر آنها راحت‌تر بیان می‌شد. فضای باز بیشتر در گروه، یادگیری آنها را از یکدیگر افزایش داده، بیشتر از انجام کار در کنار هم لذت می‌بردند و رضایتمندی بیشتری از نتایج کارشان داشتند. (گوینفلد و همکاران ۱۹۹۶: ص ۱۱)

در یک مطالعه مشابه، گودمن^۱ و لیدن^۲ (۱۹۹۱) متوجه شدند که کار و آشنایی کارکنان، سطوح بهره‌وری در میان گروهی از کارگران معدن ذغال سنگ را تحت تأثیر قرار داد. در نهایت، لیانگ^۳ و همکاران (۱۹۹۵) اظهار داشتند که اعضای گروهی که بیشتر زمانشان را با یکدیگر می‌گذرانند، تجاربشان را بیش از اعضای

1- Goodman

2- Leyden

3- Liang

گروه ناآشنا، به اشتراک می‌گذارند. این اشتراک تجارب، منتج به این می‌شود که اعضای گروه آشنا، بتوانند مشکلاتی را حل کنند که ممکن است اعضای گروه ناآشنا را به ستوه آورد. (لیانگ و همکاران). بنابراین، از دیدگاه مدیریت بحران، می‌توان فرض کرد:

گزاره اول: تیم مدیریت بحران (CMT) متشکل از اعضای با تعاملات و آشنایی قبلی، نسبت به تیم مدیریت بحرانی که اعضای آن شناخت کمتری در مورد هم دارند، احتمال بیشتری برای تولید و به اشتراک‌گذاری افکار و عقاید با یکدیگر دارد.

عامل دومی که ممکن است آفت تیم‌های مدیریت بحران باشد، همگنی است. همگنی به میزان تشابه اعضای گروه، در ارزش‌ها، ساختار روانی، سبک‌های ارتباطی، نژاد، جنسیت، نگرش‌ها، باورها، توانایی‌ها، مهارت‌ها، تصمیم‌گیری و اطلاعات مرتبط با کار، اطلاق می‌گردد (سالازر^۱، ۱۹۹۶، ۱۹۹۷). از سوی دیگر، عدم تجانس و ناهمگنی، به میزانی از تنوع و تفاوت در میان اعضای گروه، در مواردی همچون شخصیت، ارزش‌ها، نگرش‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها، نژاد، جنسیت، تصمیم‌گیری، سبک‌های ارتباطی و اعتقادات، به عنوان عوامل مهمی در نگهداشت ترکیب تیم، اشاره دارد.

تحقیقات نشان می‌دهد که گروه‌های متجانس، وظایف مربوطه را به خوبی گروه‌های ناهمگن، انجام نمی‌دهند. بر اساس نظر شاو^۲ (۱۹۷۶)، «... گروه‌های متشکل از اعضای با قابلیت‌های متنوع و مرتبط، اثربخش‌تر از گروه‌های متشکل از اعضای با توانایی‌های مشابه، می‌باشند» (ص ۲۳۵). دلیلش این است که گروه‌های همگن معمولاً کمتر هدف‌گرا و وظیفه‌گرا هستند، که این، منجر به تصمیم‌گیری غیر واقع‌بینانه و ضعیف تیم می‌شود. از سوی دیگر، عدم تجانس، فرصت ابراز عقاید و

1- Salazar
2- Shaw

نگرش‌های مختلف، آزادی بیان و اظهار نظر و تصمیم‌گیری بهتر توسط اعضای تیم را تقویت می‌کند (گوران^۱ و فیشر^۲، ۱۹۸۴).

مطالعات مختلف نشان داده‌اند که گروه‌های ناهمگون عملکرد بهتری از گروه‌های همگون، دارند. به عنوان مثال، بر اساس نظر گروینفلد و همکاران (۱۹۹۶)، هنگامی که تنوع اطلاعات کم است، عدم تجانس گروه، احتمال زیر سوال بردن قضاوت‌های سایر اعضا را افزایش می‌دهد. هافمن^۳ (۱۹۷۹) می‌گوید گروه‌های ناهمگن نسبت به گروه‌های همگن، احتمالاً خلاق‌تر بوده و به تصمیم‌های با کیفیت دست می‌یابند. در نهایت، محققان نشان داده‌اند که ویژگی‌های شخصی (ارزش‌ها و نظرات گوناگون) یک گروه ناهمگن، نقش مهمی در خلال تصمیم‌گیری تیم ایفا می‌نماید (هافمن و مایر، ۱۹۶۱؛ مایر و هافمن، ۱۹۶۰). بنابراین، از دیدگاه مدیریت بحران، می‌توان فرض کرد:

گزاره دوم: تیم‌های مدیریت بحران (CMT) دارای اعضای

ناهمگن، نسبت به تیم‌های با اعضای همگون، ممکن است

احتمال بیشتری برای تولید و خلق ایده‌های بهتر داشته باشند.

مؤلفه دیگری که ممکن است بر اثربخشی تیم مدیریت بحران تاثیر گذارد، دانش از کار و وظیفه است. می‌توانیم این‌گونه فرض کنیم که دانش کار، نقش مهم و قابل توجهی در اثربخشی تیم مدیریت بحران ایفا می‌کند. اعضای تیم، که از برخی مؤلفه‌های اساسی مدیریت اثربخش بحران آگاهند، می‌توانند در مواقع بحران، تصمیم‌گیری تیم را ارتقاء دهند.

محققان دریافته‌اند که دانش قبلی و اطلاعات کسب شده توسط اعضای گروه، پیش از بحث و تبادل نظر آنان، بر اثربخشی تصمیم‌گیری میان اعضای گروه، تأثیر

1- Gouran
2- Fisher
3- Hoffman

می‌گذارد. به عنوان مثال، لارسون^۱ و همکاران (۱۹۹۴) دریافتند که اطلاعات به اشتراک گذاشته شده توسط اعضای گروه، قبل از مباحثه، آنان را به گفتگو تشویق می‌کند. با توجه به نظرات لارسون و همکاران، علنی کردن اطلاعات، قبل و در حین بحث، یادآوری اطلاعات و بررسی دقت و صحت آن را برای اعضای گروه آسان‌تر می‌سازد. در یک مطالعه مشابه، استاسر^۲ و همکاران (۱۹۸۹) دریافتند که آگاهی قبلی از اطلاعات، اعضای تیم را به بحث و گفتگو تشویق می‌نماید.

محققان دیگری نیز اهمیت دانش پیشین و اثربخشی تیم را مورد توجه قرار داده‌اند. به عنوان مثال، بر اساس بیان هملو^۳، ناگراجان^۴ و دی (۲۰۰۰)، دانش قبلی، اثربخشی تیم در حل یک مشکل را تحت تأثیر قرار خواهد داد. در این مطالعه، هملو و همکاران، اثرات کم و زیاد دانش قبلی را در میان گروهی از دانشجویان پزشکی مورد بررسی قرار دادند. مطالعه مزبور با استفاده از ابزار مدل‌سازی رایانه‌ای برای انجام آزمایش در زیست‌شناسی سرطان انجام شد. نتایج مطالعه نشان داد تیم‌هایی که اعضای آن بدون دانش قبلی بودند، به یادگیری در حین کار نیاز داشتند. آنها در برنامه‌ریزی، تفسیر، درک و فهم آنچه که انجام می‌دادند، نظام‌مند نبودند. از سوی دیگر، اعضای با دانش قبلی درک بیشتری از وظیفه شان داشتند. آنها نسبت به تیم بدون دانش قبلی، ساختاریافته‌تر، آگاه‌تر و هدف‌گراتر بودند.

از دیدگاه مدیریت بحران، می‌توان این‌گونه فرض نمود که تیم‌های با دانش قبلی ممکن است در تصمیم‌گیری، اثربخش‌تر از تیم‌های بدون دانش قبلی باشند. دوین^۵ (۱۹۹۹) ادعا می‌کند هنگامی که وظیفه‌ای از درجه بالای پیچیدگی و سطح بالای تصمیم‌گیری در بین اعضای تیم برخوردار است، توانایی‌های شناختی و دانش کاری، مهم هستند. بنابراین، بر اساس این اطلاعات، گزاره سوم بیان می‌گردد:

1- Larson
2- Stasser
3- Hmelo
4- Nagarajan
5- Devine

گزاره سوم: تیم‌های مدیریت بحران (CMT) که اعضای آن از کارپیش رو مطلع هستند، در مقایسه با اعضای که اطلاعاتی از این کار ندارند، ممکن است احتمال بیشتری برای تولید ایده‌های برتر داشته باشند.

عامل چهارم که ممکن است اثربخشی تیم مدیریت بحران را تحت تأثیر قرار دهد، شیوه و سبک رهبری است. اینکه سازمانی در اداره کردن بحران موفق است یا نه، ممکن است به توانایی رهبر تیم برای مدیریت رفتارهای متنوع اعضای گروه و کارکنان شرکت وابسته باشد. رهبر بحران بایستی از مهارت‌های قوی بین فردی که باعث انگیزش اعضای تیم و کارکنان برای انجام کار در راستای نیل به اهداف سازمان می‌شود، برخوردار بوده و این مهارت‌ها را بروز دهد. علاوه بر این، رهبر تیم باید بتواند در بین تمامی اعضای گروه و نیز کارکنانی که سازمان آنان را به وضعیت عادی بازمی‌گرداند حس اعتماد به نفس را الهام بخشد. چنین رهبر تیمی باید شیوه‌ای از کاریزما و جذبه روحانی را که بیانگر وفاداری و اعتماد به سازمان و اعضای آن است در اختیار داشته باشد.

واژه کاریزما از کلمه یونانی به معنی موهبت گرفته شده است (گیسون^۱ و همکاران، ۲۰۰۰). ماکس وبر^۲ جامعه‌شناس (۱۹۴۷) اصطلاح کاریزماتیک را برای اشاره به افراد دارای استعداد فوق‌العاده یا صفات و خصوصیات منحصر به فرد، به نحوی که پیروانشان با فداکاری تزلزل‌ناپذیر و از روی احترام، آنان را تقدیس می‌کنند، ابداع نمود (برایمن^۳، ۱۹۹۲). طبق نظر هاوس (۱۹۷۶)، یک رهبر کاریزماتیک، از هیجان‌ات اشتیاق و اعتماد به نفس، در جهت فهم و اتخاذ یک نقطه‌نظر خاص، برای الهام بخشیدن به مخاطبان بهره‌برداری می‌نماید. هاوس تصریح می‌کند:

انتظار می‌رود که رهبر به وسیله تجلی اعتماد به نفس خود و از طریق

1- Gibson
2- Max Weber
3- Bryman

نشان دادن اعتماد به پیروان، اعتماد به نفس را در بین پیروانش الهام بخشد. بنابراین، تأکید می‌شود که رهبر کاریزماتیک باید اهداف پیروان را روشن ساخته، باعث گردد که آنان اهداف والاتری را تنظیم کرده یا بپذیرند و به توانایی خود برای همکاری در دستیابی به چنین اهدافی باور بیشتری داشته باشند (ص ۱۹۱).

محققان دیگری نیز ویژگی‌های یک رهبر کاریزماتیک را مورد ملاحظه قرار داده‌اند. به عنوان مثال، هاگمن^۱ و جانسون^۲ (۱۹۹۶) متذکر شده‌اند که رهبران کاریزماتیک، بنیان ارتباط و روابط (بین افراد) هستند. به این معنی که، رهبران کاریزماتیک در ارتباط با دیگران مهارت دارند. «واژه‌ها و اصطلاحاتی همچون، تهییج، ماجراجویی، وفاداری و از خود گذشتگی، مکرراً برای توصیف روابط رهبر کاریزماتیک - پیرو مورد استفاده قرار می‌گیرد» (هاگمن و جانسون، ۱۹۹۶: ۲۶۶).

رهبران کاریزماتیک چشم‌اندازگرا نیز می‌باشند. این رهبران از توانایی خلق چشم‌اندازهای نمادین برخوردارند. آنها، بدون گم کردن مسیر هنجارها و ارزش‌های واضح، به سوی آینده سازمان یا گروه نظر می‌کنند. «همچنان که تعداد بیشتر و بیشتری از افراد، کانون تمرکز نمادین رهبر کاریزماتیک را می‌پذیرند، قدرت او رشد بیشتری می‌یابد» (هاگمن و جانسون، ۱۹۹۶: ۲۶۶). شرایط پردغدغه و استرس‌زا شامل بحران‌های سازمانی، بیکاری یا بی‌اعتباری مالکیت صنفی، تعریف فعلی از واقعیت است. چنین رویدادهایی، مخاطبان را بیشتر آماده پذیرش چشم‌انداز جدید ارائه شده از سوی رهبر کاریزماتیک می‌سازد (هاگمن و جانسون). در نهایت، رهبران کاریزماتیک در الهام‌بخشی و تحت تأثیر قرار دادن مخاطبان، چیره دست می‌باشند. در برخی موارد، شنوندگان نه سوال می‌کنند و نه تصمیم یا دستورات و رهنمودهای رهبر کاریزماتیک را رد می‌نمایند. برابر نظر هاگمن و

1- Hackman
2- Johnson

جانسون (۱۹۹۶)، رهبر کاریزماتیک تصویری از اعتماد به نفس، شایستگی و قابلیت اعتماد را به نمایش می‌گذارد. «آنها قدرت امید و انتظارات مثبت برای قابلیت تولید و بهره‌وری بالا و استفاده موثر از زبان و اقناع برای رسیدن به اهداف را به کار می‌گیرند» (ص ۲۶۶). رهبر کاریزماتیک، با استفاده ماهرانه از فصاحت و بلاغت خود، می‌تواند مخاطبان را به انجام کار، در راستای اهداف تیم و سازمان شیفته و علاقمند سازد.

هاوس (۱۹۷۶) این رشته استدلال را پی می‌گیرد که عواملی همچون تسلط، لزوم نفوذ و اعتقاد قوی در عدالت اخلاقی، به عنوان عوامل تفکیک رهبران کاریزماتیک از غیر کاریزماتیک قلمداد می‌گردند. علاوه بر این، رهبران کاریزماتیک در اقدامات مطلوب، خلق احساس و درک شایستگی و موفقیت، بیان اهداف ایدئولوژیک و آرمانی، توقع و انتظارات بالای ارتباطی و اعتماد به نفس در همه پیروان و شرکت در رفتارهایی که علاقه برای دستیابی به اهداف مطلوب را برمی‌انگیزاند، درگیر می‌شوند (هاوس و همکاران، ۱۹۹۰؛ نورتوس^۱، ۲۰۰۱).

تحقیقات سازمانی به طور موفقیت‌آمیزی، رهبری کاریزماتیک را با مدیریت بحران پیوند داده است. به عنوان مثال، پیلای^۲ (۱۹۹۶) دریافت که به نظر می‌رسد شیوه رهبری کاریزماتیک در شرایط بحرانی نسبت به شرایط غیر بحرانی، بهتر و موثرتر است. در یک مطالعه مشابه، هاوس، ویوکی^۳ و فودر (۱۹۸۸) (هاوس، اسپنگلر^۴، و ویوکی، ۱۹۹۱) نشان می‌دهند که «در شرایط و موقعیت‌هایی که نیاز به ترکیبی از پیچیدگی زیاد و رهبری فعال، به علاوه تعهد عاطفی و تلاش فوق‌العاده رهبر و پیروان، در تعقیب اهداف ایدئولوژیک، وجود دارد، رهبری کاریزماتیک، مورد نیاز و یا حداقل، مناسب‌تر می‌باشد» (ص ۱۱۷). در نهایت، گیبسون، ایوانکوویچ

1- Northouse
2- Pillai
3- Woycke
4- Spangler

و دانلی (۲۰۰۰) متذکر شده‌اند که به احتمال زیاد تحت شرایط بحران، رهبر کاریزماتیک ظهور می‌نماید. در این وضعیت، رهبر دارای قدرتی می‌شود که هر آنچه برای حل بحران ضرورت دارد، انجام دهد. چنین تاکتیک‌هایی ممکن است توانمندسازی پیروان، تماس با سازمان‌های بیرونی یا اقدام مستقیم برای رفع بحران را شامل گردد. بر اساس این اطلاعات، گزاره چهارم بیان می‌کند:

گزاره چهارم: تیم‌های مدیریت بحران (CMT) که رهبرشان سبکی از رهبری کاریزماتیک را ارائه می‌کند، ممکن است در کنترل، رفع و از بین بردن بحران سازمانی موثرتر عمل نمایند.

در نهایت، عامل پنجمی که ممکن است اثربخشی تیم مدیریت بحران را تحت تأثیر قرار دهد، فرهنگ سازمان است. در صورت وقوع بحران، فرهنگ سازمان نقش محوری و اساسی ایفا می‌کند. اینکه، در این حالت، سازمان به کسب و کار معمول و متداولش بازگردد یا نه، به فرهنگ سازمانی بستگی دارد.

محققان، فرهنگ سازمانی را به عنوان «آنچه کارکنان در سازمان درک و مشاهده می‌کنند و چگونگی شکل‌گیری الگوی باورها، ارزش‌ها و انتظارات آنان بر طبق این ادراک»، تعریف کرده‌اند (گیسون، ایوانکویچ و دانلی، ۲۰۰۰، ص ۳۰). در همین راستا، کلمپیت^۱ (۲۰۰۱) فرهنگ را به عنوان «اعتقاد زیربنایی و ساختار ارزشی سازمان که توسط کارکنان به صورت عمومی به اشتراک گذاشته شده و به طور نمادین، به روش‌های نافذ محسوس و نامحسوس بیان می‌شوند»، تعریف می‌کند (ص ۴۸). در نهایت، درک شاین (۱۹۸۵) از مفهوم فرهنگ، دربرگیرنده تصورات و باورهایی است که در ارتباطات اعضای سازمان، به اشتراک گذاشته شده است.

در صورت وقوع بحران، ارزش‌ها، باورها و تصورات اتخاذ شده توسط اعضای شرکت، ممکن است بازگشت سازمان به عملیات عادی‌اش را تحت تأثیر قرار دهد. برخی از سازمان‌ها، مدیریت بحران را بیهوده و نه به عنوان نیاز ضروری سازمان،

1- Clampitt

قلمداد می‌کنند. این خط فکری ممکن است نتیجه عمل مقامات ارشد فعلی در داخل سازمان، یا باورها و تصورات اساسی باشد که از نسلی به نسل دیگر منتقل شده است. چنین توجیه نادرستی، ممکن است برای سازمان به قیمت خسارت‌های مالی هنگفت تمام شده و آینده سازمان را نیز در معرض خطر قرار دهد.

ری (۱۹۹۹) نشان می‌دهد که مدیریت بحران با فرهنگ سازمانی آغاز می‌شود. «وجود تکبر و خودبینی و یا فقدان عقل سلیم در فرهنگ سازمان، می‌تواند به بحران منجر شود» (ص ۳۷). برای مثال، مدیران و یا مقامات ارشدی که سازمانشان را یک‌ه‌تاز تصور می‌نمایند، در صورت وقوع یک بحران بزرگ، متوجه می‌شوند که آمادگی لازم را برای مواجهه با آن ندارند. این خط فکری، به هسته درونی سازمان نفوذ کرده و ممکن است اثر بخشی تیم مدیریت بحران را تحت تأثیر قرار دهد.

محققان (پاچانت و میتراف، ۱۹۹۲) نشان داده‌اند که برخی از سازمان‌های شکست خورده، قربانی فرهنگ خودبزرگ‌بین‌شان شده‌اند. به این معنا که، برخی از کارکنان سازمان، رفتارهای خود بزرگ‌بینی را انتخاب می‌کنند که از آن به عنوان «نمایشی، مستبدانه و پرطمطراق» یاد می‌شود (ص ۶۸). افراد با رفتارهای پرطمطراق اغلب تصور می‌شوند به عنوان:

استثمارگر همگانی، بهره‌کشی از دیگران، مروج حس انتظارات معقول یا نامعقول (حق و ناحق) از دیگران؛ آنها یک حس پرطمطراق خودستایی، اغراق موفقیت‌ها و استعدادهای ذاتی خود، سرشار از توهم موفقیت، قدرت یا هوش نامحدود و نیازمند توجه مداوم و تحسین از سوی دیگران را رواج داده‌اند. آنها فاقد همدلی، اغلب ناتوان در تشخیص و یا تجربه احساسات دیگران بوده و تحمل سرخوردگی ناشی از تأخیر در پاداش را ندارند (ص ۶۸).

در صورت وقوع بحران، مقامات ارشد، مدیران و دیگر کارکنانی که به این خط فکری تن داده‌اند، اغلب، با شدت به بحران واکنش نشان می‌دهند. اعضای یک

سازمان با رفتار خودستایانه، ممکن است در طول بحران، از خود احساس شرم، خشم و تحقیر نشان دهند (پاچانت و میتراف). در واقع، تیم مدیریت بحران ممکن است به عنوان گروهی بی‌کفایت، سهل‌انگار و بی‌ارزش، ارزیابی شود. به این ترتیب، ممکن است موفقیت و اثربخشی تیم بحران مختل شود.

توجیحات نادرست توسط افراد تنها عاملی نیست که ممکن است به اثربخشی تیم مدیریت بحران آسیب برساند. پاچانت و میتراف (۱۹۹۲) بیان می‌کنند که توجیحات فرهنگی متعدد دیگری نیز ممکن است تیم مدیریت بحران را تحت تأثیر قرار دهد. پاچانت و میتراف در پژوهش خود، سی و یک توجیه فرهنگی نادرست مانع تلاش‌های مدیریت بحران را یافته‌اند. این توجیحات نادرست به چهار دسته عمده تحت عنوان خصوصیات سازمان، خصوصیات محیط، ویژگی‌های خود بحران و خصوصیات تلاش‌های مدیریت بحران تقسیم می‌شوند (جدول ۱).

هر یک از این توجیحات ناقص ممکن است بر اثربخشی تیم مدیریت بحران تأثیر گذارند. هنگامی که این توجیحات به وضوح محقق گردند، ممکن است تیم مدیریت بحران، پشتیبانی محدودی از سوی سازمان و اعضای آن دریافت کند. علاوه بر این، ممکن است تصمیمات در رابطه با برنامه‌ریزی موثر مدیریت بحران سازمان، به صورتی کم اهمیت و غیر قابل توجه استنباط گردند. در صورت وقوع بحران، چنین باورها، ارزش‌ها و تصوراتی در فرهنگ سازمان، عملکرد اعضای تیم را مختل می‌سازد. بنابراین، می‌توان فرض کرد:

گزاره پنجم: اگر فرهنگ سازمان، برنامه‌ریزی بحران را پشتیبانی نکند، احتمالاً تیم‌های مدیریت بحران (CMT)، کمتر اثربخش هستند.

جدول ۱: توجیحات ناقص و معیوبی که ممکن است مدیریت مؤثر بحران

را تحت تاثیر قرار دهد

ردیف	گروه ۱: ویژگی های سازمان	گروه ۲: ویژگی های محیط	گروه ۳: ویژگی های خود بحران ها	گروه ۴: ویژگی های تلاش های قبلی مدیریت بحران
۱	اندازه ما، ما را محافظت می کند.	اگر یک بحران عمده رخ دهد، افراد دیگر ما را نجات خواهند داد.	ثابت شده است که بیشتر بحران ها چندان مهم نیستند.	مدیریت بحران شبیه انواع بیمه است، همین قدر نیاز است.
۲	شرکت های با مدیریت خوب و عالی، هیچگونه بحرانی ندارند.	محیط بی خطر و لطیف است؛ و یا، ما می توانیم خودمان را به طور مؤثر از محیط محافظت کنیم	هر بحران چنان منحصر به فرد است که امکان آمادگی برای همه بحران ها را غیرممکن می سازد.	در وضعیت بحران، ما فقط به مراجعه به روشهای اضطراری که در کتابچه راهنمای بحران درج کرده ایم، نیاز داریم.
۳	موقعیت خاص ما، ما را محافظت می کند.	هیچ چیز جدیدی واقعاً رخ نداده است که مجوز تغییر باشد.	بحران ها، رویدادهای منفرد هستند.	ما تیمی هستیم که در هنگام بحران به خوبی عمل خواهد کرد.
۴	بحران های خاص فقط برای دیگران اتفاق می افتند.	مسئولیت مدیریت بحران، با اشخاص دیگر است.	بیشتر بحران ها خودبخود حل می شوند، لذا زمان بهترین یاور ماست.	فقط مدیران باید از طرح-های بحران ما آگاه باشند؛ چرا کارکنان و یا اعضای جامعه را بترسانیم؟
۵	بحران ها به شیوه های خاص مدیریت نیاز ندارند.	اگر یک بحران برای ما اتفاق نیافتاده و یا به ما صدمه نرسانده، بحران تلقی نمی شود.	بیشتر بحران ها (اگر نه همه)، راه حل فنی دارند.	ما آنقدر محکم هستیم که بتوانیم واکنشی بی طرفانه و منطقی نسبت به بحران نشان دهیم.
۶	کافی است به یک بحران، وقتی که اتفاق افتاده است، واکنش نشان داد.	اتفاقات، هزینه کسب و کارند.	راه حل های سریع فنی و مالی جهت رفع مشکل کفایت می کند.	ما می دانیم چگونه در رسانه ها دستکاری کنیم

(ادامه) جدول ۱: توجیحات ناقص و معیوبی که ممکن است مدیریت مؤثر بحران

را تحت تاثیر قرار دهد

ردیف	گروه ۱: ویژگی‌های سازمان	گروه ۲: ویژگی‌های محیط	گروه ۳: ویژگی‌های خود بحران‌ها	گروه ۴: ویژگی‌های تلاش‌های قبلی مدیریت بحران
۷	مدیریت بحران یا پیشگیری از بحران، یک کار تجملاتی است.		بحران‌ها نتایج منحصرأ منفی دارند، نمی‌توان هیچ چیز از آنها آموخت.	مهم‌ترین موضوع در مدیریت بحران، حفظ وجهه شرکت است.
۸	کارکنانی که اخبار بد می‌آورند، سزاوار مجازاتند.			تنها موضوع مهم در مدیریت بحران، اطمینان از این است که عملیات داخلی مان دست‌نخورده باقی بماند
۹	کارکنان ما آنقدر مخلص هستند که ما بدون سؤال به آنها اعتماد می‌کنیم.			
۱۰	اهداف مطلوب کسب و کار، استفاده از روش‌های پرخطر را توجیه می‌کند.			

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

حوزه مدیریت بحران در آغاز جلب توجه و نظر محققان می‌باشد. در حال حاضر، اکثریت قابل توجه تحقیقات پیرامون مدیریت بحران، در قالب مطالعات موردی، مقالات عمومی و نوشتارهای نظری مختلف ارائه شده است. با این حال،

تحقیقات تجربی، هنوز باید بسیاری از تصورات و پیشنهادات دانشمندان این حوزه را به آزمون بگذارد.

محاسبات تجربی، به بسیاری از تصورات و نظریه‌های ارائه شده از سوی دانشمندان، اعتبار می‌بخشد. یکی از روش‌های آزمایش تجربی مدیریت بحران، طراحی و مدیریت یک بحران ساختگی در سازمان می‌باشد. در این شیوه، محققان ضمن تعامل مستقیم با مقامات ارشد و مدیریت عالی سازمان، اطلاعات ارزشمندی در مورد اثربخشی تیم بحران، طرح بحران و کنترل بحران را جمع‌آوری می‌نمایند. علاوه بر این، اطلاعات ارزشمندی در مورد چیرستی و چرایی شکست و تغییرات مورد نیاز، برای بررسی به سازمان ارسال می‌گردد.

روش‌های دیگری نیز ممکن است برای اعتبار بخشیدن به بسیاری از استدلال‌ها و گزاره‌های ارائه شده توسط محققان استفاده شود. برای مثال، محققان ممکن است اجرای سناریوی‌های فرضی را مد نظر قرار دهند. این روش تنها می‌تواند اطلاعات و داده‌هایی را درباره آنچه یک پاسخ دهنده فکر می‌کند در صورت وقوع بحران باید انجام دهد، فراهم سازد. اقدامات پاسخ دهنده در یک بحران واقعی، ممکن است با آنچه گزارش شده متفاوت باشد. روش‌های دیگر برای جمع‌آوری داده‌های تجربی، ممکن است پیمایش، پرسشنامه و یا مصاحبه را در بر گیرد. بسته به سؤال تحقیق و یا فرضیه مورد بررسی، هر یک از این روش‌های جمع‌آوری داده‌ها می‌توانند مفید باشند.

در نهایت، سازمان‌ها باید سهم خود را در تشویق و تمرین مدیریت اثربخش بحران ایفا نمایند. این فرآیند بوسیله پرداختن به مشکلات، با طرح بحران، اجرا و هدایت بحران‌های ساختگی و آموزش همه کارکنان داخلی سازمان برای مدیریت اثربخش بحران، آغاز می‌شود. همچنین، محیط خارجی، از جمله اشخاص کلیدی و سهامداران شرکت، باید از مسیرهایی که سازمان در صورت وقوع بحران طی می‌کند، آگاهی یابند. این شیوه، به سازمان اجازه می‌دهد که قبل از بحران، خود را در شرایط مطلوب بیابد.

در پایان، نیاز به مدیریت اثربخش بحران به وضوح مشهود است. این نیاز به مدیریت، در داخل سازمان و با پیاده‌سازی تیم اثربخش بحران شروع می‌شود. گزاره‌های پیش‌گفته، عوامل پیشنهادی مؤثر بر اثربخشی تیم مدیریت بحران را ارائه نمود. گرچه هیچ‌یک از گزاره‌ها به صورت تجربی آزمایش نشده، دلیل منطقی هر فرض به وضوح ارائه شده است. دانشمندان علاقه‌مند به آزمون این گزاره‌ها ممکن است استفاده از یکی از روش‌های جمع‌آوری داده‌های ارائه شده فوق را مد نظر قرار دهند. من آنها را به انجام این کار تشویق می‌کنم.