



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

مدیریت بحران یا سیستم پاسخ به بحران؟

یک رویکرد مبتنی بر علم پیچیدگی در قبال بحران های سازمانی

چکیده

هدف: ارایه یک چارچوب پیچیدگی-آگاه (مبتنی بر پیچیدگی) برای طراحی یک سیستم پاسخ به بحران سازمانی موثر.

طرح/روش شناسی/رویکرد: یک تحلیل روایتی از پاسخ بحران در یک هتل زنجیره ای مواجه با شیوع عظیم مسمومیت غذایی از دیدگاه تئوری پیچیدگی. داده ها از طریق 17 مصاحبه عمقی با افراد دخیل در پاسخ بحران و از طریق تحلیل داده های ثانویه جمع آوری شدند.

یافته ها: تجزیه تحلیل این مطالعه، نقاط ضعف را در پاسخ بحران شناسایی کرده و نظریه پیچیدگی، یک مبنای نظری خوبی را برای ارایه طرح های پیشنهادی در راستای غلبه بر این نقاط ضعف ارایه کرد.

پیامدها و اهمیت کاربردی: سازمان ها بایستی، نقش برنامه های مدیریت بحران و تیم های مدیریت بحران را باز تعریف کنند. یک پاسخ بحران موثر بایستی به مثابه یک سیستم زنده(فرگشتی)تکامل همراه)) درون سازمان باشد. سازمان از طریق اتخاذ و پذیرش اصول پیچیدگی، می تواند این سیستم را به سیستمی هر چه کارآمد تر تبدیل کند.

اصلیت/ارزش: این مقاله از معدود مقالاتی است که به بررسی مدیریت بحران از نظر پیچیدگی می پردازد.

کلمات کلیدی: تئوری آشوب، صنعت هتل و پذیرایی

نوع مقاله: پژوهشی

مقدمه

نگرش پیچیدگی، امری جدید در مطالعات سازمانی و کسب و کار نیست (یک مرور منابع جامع در دهه 1980 و 1990 در خصوص پیچیدگی در مدیریت، توسط ماگویر و مک کلوی 1999 ارائه شده است). اگرچه هیچ تعریف جامعی از علم پیچیدگی وجود ندارد، با این حال اصول آن الهام بخش بسیاری از دانشگاهیان و متخصصان در زمینه مدیریت کسب و کار بوده است و چارچوب های توضیحی مفیدی برای درک رفتار سازمان ها به عنوان سیستم های پیچیده در اختیار گذاشته است (میتلتون کلی 2004). تحقیقات منتشر شده بر روی کاربرد های پیچیدگی در کسب و کار، هنوز در سطح مفهومی باقی مانده است (از آن جا که این رشته هنوز در حال رشد است)، ضمن این که طیف وسیعی از تحقیقات تجربی، کاربرد هایی را در بخش های ویژه نظیر سازمان های بهداشتی درمانی (پلسک و ویلسون 2001، ردفرن و کریستین 2003، بیگان و همکاران 2003) یا موضوعات مدیریتی نظیر مدیریت تغییر (برای مثال بیسون و دیویس 2000، استایر 2002، اسمیت 2004، مک میلان 2005)، یادگیری سازمانی، نوآوری و مدیریت دانش (فونسگا 2001، هال و اندریانی 2003، هارکما 2003)، زنجیره تامین و لجستیک (ویلدینگ 1998، گولد اسمیت و همکاران 2002)، مدیریت کسب و کار های کوچک (فولر و لوییس 2003، مول 2004) پوشش داده اند. در منابع و مطالعات مربوط به مدیریت بحران (CM)، تعداد کمی از محققان و نویسندگان وجود دارند که از اصول نظریه های پیچیدگی و آشوب در کار خود استفاده می کنند با این حال آن ها به بحران های سازمانی و بلایای طبیعی (برای مثال کامفورت 1999)، ارتباطات بحران (مورفی 1996، سیگر 2002) و تصادفات دریایی (گالیموس 2004) رسیدگی نمی کنند. هدف این مقاله، پیشنهاد یک چارچوب مبتنی بر پیچیدگی برای پاسخ موثر به بحران سازمانی می باشد.

بحران و مدیریت بحران

کلمه "Crisis" (بحران) از ریشه کلمه یونانی "krisis" مشتق شده است که به معنی قضاوت، انتخاب یا تصمیم است. با این حال استعمال و کاربرد این اصطلاح بسته به زمینه مورد استفاده و رشته محقق متغیر است (پرل 1997). در منابع سازمانی، بحران به صورت زیر تعریف می شود:

یک بحران سازمانی، یک رویداد با احتمال پایین ولی با اثر بالا می باشد که حیات سازمان را تهدید می کند و از ویژگی های آن ابهام در علت، معلول و شیوه پیش گیری و نیز این باور است که تصمیم گیری بایستی در سریع ترین زمان ممکن صورت گیرد (پیرسون و کلیر 1998، صفحه 60).

فینک (1986، صفحه 15) بیان می دارد که برنامه ریزی برای یک بحران، هنراز بین بردن بخش زیادی از ریسک و عدم قطعیت می باشد به طوری که بتوانید به کنترل بیشتری بر روی سرنوشت خود دست پیدا کنید. اگرچه این دیدگاه تقریباً برای 20 سال پیش است، با این حال منعکس کننده رویکرد مدیریت جاری برای مقابله با بحران است که بحران را به صورت رویداد های مجزایی می داند که می توان آن ها را از حیث علل، عواقب، احتیاط و مقابله مورد بررسی و تحلیل قرار داد. به طوری که علل شامل خرابی ها یا شکست های فوری است که موجب تحریک وقوع بحران می شود و شرایط موثری است که امکان وقوع خرابی و شکست را باعث می شود (شیروستاوا 1993، صفحه 30)، عواقب و اثرات، شامل اثرات کوتاه و بلند مدت می باشند، احتیاط شامل اقدامات اتخاذ شده برای پیش گیری از یا کاهش اثر یک بحران بالقوه است و مقابله شامل اقدامات در پاسخ به بحرانی است که قبلاً واقع شده است.

بر طبق گفته فینگ (1986، صفحه 20-28)، یک بحران می تواند متشکل از چهار مرحله مجزا و متفاوت باشد:

1- مرحله اولیه بحران

2- مرحله حاد بحران

3- مرحله مزمن بحران

4- مرحله مقابله با بحران

هدف برنامه ریزی موثر بحران شناسایی سیگنال ها و علائم هشدار اولیه برای بحران است حتی اگر مراحل اولیه بحران به صورت مبهم و غیر قابل تشخیص باشد و یا مشهود باشد ولی اقدامی صورت نگیرد. وقتی که سازمان از مراحل اولیه بحران به مرحله حاد بحران رسید، مدیریت به ندرت می تواند به حالت اولیه خود باز

گردد و بحران شروع به ایجاد خسارت و آسیب می کند که میزان این خسارت و آسیب بستگی به میزان آمادگی سازمان و اثر بخشی پاسخ بحران سازمان دارد. مرحله بحران مزمن گاهی مواقع موسوم به مرحله پاک سازی یک وضعیت بحرانی دارد به خصوص زمانی که سازمان سعی در بازیابی از بحران، شناسایی آسیب پذیری ها و یادگیری از شکست و موفقیت پاسخ خود دارد. در نهایت، مرحله مقابله و حل بحران زمانی است که سازمان به حالت طبیعی بر می گردد و فعالیت کامل خود را از سر می گیرد.

این تحلیل را می توان برای فرموله سازی و تدوین یک طرح مدیریت بحران (CMP) مورد استفاده قرار داد که متشکل از طیفکاملی از فرایندهای آگاهانه و مراحلی است که ماهیت پیچیده بحران را پیش بینی می کنند (گای وود و استاکر 1993، صفحه 411) و بر مبنای انتظارات منطقی در مورد شیوه ظهور بحران و شیوه پاسخ سازمان به آن است. این انتظارات منطقی هستند که دقیقا نقطه ضعف این رویکرد می باشند زیرا بحران دارای ماهیت به شدت پیچیده، فرامرزی و در هم تنیده است (بوین و لاگادک 2000). تاثیر آن ها محدود به یک سازمان نیست که در آن بحران خود را بروزمی دهد، بلکه دارای بازخورد ها و پیامدهایی برای همه سازمان های مرتبط با آن سازمان و احتمالا با یک اثر شدید تر می باشد.

طیف وسیعی از محققان، نیاز به یک رویکرد جدید را برای مدیریت بحران ضروری دانسته اند. سیگر و همکاران (1998) بر بررسی ماکروسکوپی بحران سازمانی تاکید کرده و نشان داده است که پویایی های غیر خطی برای رسیدن به این هدف مناسب می باشند و به مورفی (1996) استناد می کند که ایشان (مورفی) بیان می دارند پویایی های غیر خطی بایستی به عنوان ابزاری برای پایش تکامل و تغییرات گروه های منافع، بحران و شایعات مورد استفاده قرار گیرد. رابرت و لاجتا (2002) خاطر نشان کرده است که کلید دست یابی به یک مدیریت بحران موثر، در فرایندهای یادگیری سازمان دهی شده و پیوسته است که مدیران را برای مقابله با بحران های ناگهانی و غیر منتظره به جای CMP های دقیق و شناخته شده، مجهز کند. لاگادک (2004، صفحه 160)، در تحلیل خود از تجربه موج گرمای فرانسه 2003، بر لزوم تغییر از رویکرد مکانیکی یا معماری به یک رویکرد بیولوژیکی (زیستی) برای مطالعه، مهار و مدیریت بحران های نوظهور تاکید می کند.

پیچیدگی دیدگاه های علم

در محیط کسب و کار و اجتماعی بسیار پویا و سریع امروزی، که با تغییرات پیوسته و گسسته همراه است، بحران ها تبدیل به یک هنجار و امری متداول در سازمان ها تبدیل شده اند تا یک استثناء و امری نادر. مدیران به طور روز افزونی به این مسئله پی می برند که هر زمانی که آن ها در یک بحران قرار ندارند، قطعا در مرحله پیش از بحران و یا مراحل اولیه بحران قرار دارند(فینک 5:1986). در این مرحله پیش از بحران، معمولا برخی آشفتگی های کوچک در محیط داخلی و خارجی سازمان رخ می دهد که پیگوگین و استنجرز(1984) آن ها را " جریان های ناگهانی " می نامند. این تغییرات موجب بروز برخی مسائل برای سازمان می شوند و به عنوان عوامل محرکی هستند که میتروف 1988 آن ها را به صورت سیگنال های هشدار اولیه نامیده است. در صورتی که شرایط اولیه(یعنی منابع پایه و اساسی موجود برای تشخیص مسئله و اقدام علیه آن و نیز وضعیت عملیاتی فعلی سازمان) اجازه بدهد، این مسائل به تدریج تشدید شده و تبدیل به بحران می شوند. با افزایش شدت این مسائل، سازمان معمولا از نقطه تعادل خود خارج می شود و وضعیت به سمت مرحله بحران حاد حرکت کرده و یک سری بی ثباتی ها و اختلالات در درون سازمان ظاهر می شوند. با این حال، در این مراحل بحران، ساختار های سازمانی موجب می شود تا سازمان باقی بماند و " جریان های انرژی " وارده به آن را خنثی و پخش می کنند. پریگوتوگین(1989) این را ویژگی سیستم را به صورت " ساختار پخش کننده " نامیده و آن را به صورت " جزیره نظم در دیای تلاطم و آشفتگی، حفظ و افزایش این نظم به قیمت افزایش اختلال و آشفتگی در محیط آن " تعریف می کند.

در یک نقطه خاص از مرحله حاد، محران به صورت یک " جاذبه غریب " ^۱ منفجر می شوند- یک آهن ربای با خواص عمیق که سازمان را در یک جهت خاص جذبی کند(پاسکال و همکاران 2000) و رفتار سازمان تغییر می کند زیرا پارامتر های کنترل کننده تغییر کرده اند و سازمان تحت مجموعه متفاوتی از اصول نظارتی و حاکمیتی در حال اداره است. در این نقطه، سازمان به آستانه " بی ثباتی بحرانی " می رسد که موسوم به "

¹ fluxes

² (توضیح مترجم): جاذبه های نقطه ای و دوره ای، پایه های فیزیک نیوتنی کلاسیک است که بیانگر الگوی منظم و باثبات در حرکت پدیده ها و روابط آنهاست

نقطه شاخه شدگی و انشعاب " یا " فاز انتقال یا گذار " می باشد که در آن ساختار پخش کننده یا اتلاقی یا تجزیه شده و منجر به نابودی سازمان می شود و یا این که به یکی از حالت های جدید نظم تبدیل می شود (یک وضعیت کاملاً جدید از سازمان) که ناشی از خود سازمان دهی (تخصیص مجدد آنی انرژی و عمل) و اجزا یا عوامل سازمان است (کافمن 1993). یک اصل کلیدی مربوط به این خود سازمان دهی این است که این خود سازمان دهی در پاسخ به ادراک هر یک از عوامل از وضعیت ایجاد می شود تا این که از طریق یک مکانیسم کنترل کننده مرکزی ایجاد شود. آن چه که دقیقاً در نقطه دو شاخه شدگی و انشعاب رخ می دهد، بستگی به تاریخچه قبلی سازمان دارد. بسته به مسیر اتخاذ شده برای دست یابی به نقطه بی ثباتی بحرانی (یعنی شیوه مقابله با بحران در مراحل اولیه و سطح آمادگی آن در برابر بحران)، بعد از دو شاخگی و انشعاب، یکی از شاخه ها و انشعابات موجود را دنبال خواهد کرد. در این نقطه، سازمان شروع به نشان دادن ویژگی های " نوظهور " جدید می کند یعنی اجزای آن یک سری خصوصیات را اختیار می کنند که قبلاً هیچ یک از آن ها را نداشته اند (والدروپ 1992، صفحه 82). بحران به سمت مرحله مزمن حرکت کرده و سازمان " نوظهور " یک سازمان کاملاً جدید است. برای این که فرایند خود سازمان دهی موفق باشد، بحران به سمت مرحله حل و ثبات حرکت کرده و سازمان به وضع موجود و ثابت بر می گردد. تجربه سازمان از این بحران، به بخشی از یادگیری سازمانی و تاریخچه آن سازمان تبدیل شده و بر رفتار آینده آن تاثیر خواهد گذاشت. این رفتار کسب و کار پیچیده که توسط سازمان ها در هنگام و پس از یک بحران نشان داده می شوند، توسط چندین محقق مورد بررسی و استناد قرار گرفته است (ریچاردسون 1994، کامفورت 1999، سلنو و همکاران 2002، تروری و همکاران 2002).

از دیدگاه علم پیچیدگی، می توان به راحتی به این مسئله پی برد که چرا رویکرد سنتی و مرسوم برای پاسخ بحران از طریق CMP های علت و معلول خطی، بی اثر و ناکارآمد است. برای شروع کار، سازمان به عنوان یک سیستم پیچیده به شرایط اولیه حساس است و اثر بخشی و پیش بینی ناپذیری تبدیل به یکی از ویژگی های جدید آن می شود نه برابندی از رویکرد برنامه ریزی بحران علت و معلول خطی. دومین نکته ای که بایستی مطرح شود این است که به دلیل تغییر مداوم و مستمر در هر دو محیط داخلی و خارجی سازمانف شرایط

اولیه یک بحران به طور پیوسته تغییر کرده و اثرات معنی داری بر روی چشم انداز سازگاری سازمان خواهد داشت(1). برنامه های بحران طراحی شده برای شرایط خاص تحت برخی شرایط دیگر غیر موثر و ناکارآمد خواهد بود زیرا این برنامه ها معمولا بسیار غیر منعطف بوده و قادر به سازگاری با سطوح بالای عملکرد در چشم انداز سازگاری فعلی یا نوظهور سازمان نخواهد بود.

پاسخ بحران را می توان به عنوان یک سیستم پیچیده (که یک زیر سیستم از سازمان است) با مرز های فازی و عوامل متنوع که مربوط به بخش های مختلف سازمان هستند و یک یا چند وظیفه مربوط به پاسخ بحران را ایفا می کنند: تشخیص سیگنال، پیش گیری، محدود سازی آسیب و خسارت، بازیابی، یادگیری و طراحی مجدد، در نظر گرفت (میتروف 2005). سیستم قادر به یادگیری از محیط خود و تغییر ساختار درونی و سازمان دهی باگذشت زمان و تغییر رفتار عناصر فردی است. از این روی سیستم را می توان به صورت یک سیستم پیچیده تکاملی (الن 1994) یا یک نقطه بهینه محلی(2) که یک الگوریتم تپه نوردی را در محیط های مربوط به خود ایجاد می کند در نظر گرفت. سیستم قادر به تکامل به صورت جداگانه نیست، بلکه بر سایر زیر سیستم های سازمانی و محیط خارجی تاثیر می گذارد و در اصطلاح پیچیدگی، وقتی که در امتداد چشم انداز سازگاری خود حرکت می کند موجب تغییر چشم انداز سازگاری سایر سیستم ها می شود(کافمن 1995، صفحه 215-224) که با توصیف میلتنون-کلی(2004) هم خوانی دارد که آن را به صورت یک سیستم فرگشتی پیچیده تعریف می کند(CCES).برنامه ریزی بحران به خودی خود، تعریف کننده قواعد و قوانین تعامل بین عوامل سیستم و محیط انتخاب(لوین و ولدبردا 1999) است که در آن عوامل با هم فعالیت می کنند.

طرح تحقیق

همان طور که در بخش مقدمه گفته شد، هدف این مقاله، ارائه یک چارچوب مبتنی بر پیچیدگی برای پاسخ بحران موثر است. برای دست یابی به این هدف، محقق از یک رویکرد مطالعه موردی استفاده کرده است که این رویکرد یک درک و دانش جامع و عمیق را از بحران سازمانی و فرایندهای پاسخ بحران قبل از بحران، در

طی بحران و پس از بحران ارایه می کند. چندین محقق (فگین و همکاران 1991، ین 1993)، بیان داشته اند که در این نوع تحقیق توضیحی، رویکرد مطالعه موردی ایده ال است. رابسون(1993، صفحه 44)، پیشنهاد می کند که رویکرد مطالعه موردی، توانایی زیادی در تولید پاسخ به سوالات چرایی و نیز سوالات چه چیزی و چگونه ای دارد. در این فرایند " تبیینی" (ین 1994)، محقق با یک تئوری کار خود را شروع نمی کند. بلکه، محقق سعی در ایجاد تئوری از داده های موردی ضمن جمع آوری و تحلیل آن ها با تشریح مجموعه ای از توضیحات و علل، ارتباطات علی معلولی دارد و سعی دارد تا پدیده را توجیه کند(ین 1994، ادت و دی امبویز 2001). مورد مربوط به هتل زنجیره ای مواجهه با بحران مهم در طی تابستان 1993، برای این تحقیق انتخاب شد. داده ها از طریق روش های زیر جمع اوری شدند:

- یک مجموعه رسمی از مصاحبه ها با مدیران اجرایی و مدیران دخیل در پاسخ به این بحران
- یک ضبط ویدئویی از ارزیابی پاسخ بحران در جلسه کمیته اجرایی و
- بازنگری و مرور CMP که در طی بحران اجرا شد.

به دلیل حساسیت مورد و نمونه مربوطه، همه اطلاعات به صورت محرمانه حفظ شدند و اصل ناشناس ماندن رعایت شد و تلاش های منطقی برای پنهان کردن هتل زنجیره ای صورت گرفت. دسترسی به همه مدیران دخیل، توسط مدیر اجرایی زنجیره صورت گرفت. با این حال به دلایل مختلف، 16 مصاحبه کلی با مدیرکل، مدیران بازاریابی و مدیران عملیاتی از هشت واحد از 13 واحد صورت گرفت. مصاحبه ها شامل یک بحث یک به یک عمقی بین مدیر و محقق بوده و 50 تا 95 دقیقه به طول انجامید. از پاسخگویان خواسته شد تا رویداد های مربوط به بحران را به یاد بیاورند و پاسخ کلی سازمان را به آن از دیدگاه خود ارزیابی کنند. این یک رویکرد رایج و متداول در تحقیقات پیچیدگی است(هتچ و تاسکواس 1997، لاهمن و بوجی 2001، استاسی 2001، میتلتون کلی 2005) و در این مطالعه ، امکان ثبت یک گزارش اولین شخص وجود داشت- یک گزارش روایتی توسط پاسخگویان در خصوص تجربه آن ها مربوط به این بحران ارایه شده و نظرات جامع، پویا و کارشناسی آن ها ثبت شد. مصاحبه ها به صورت صوتی ضبط شدند و سپس به طور کامل رونوشت آن ها تهیه شد. تحلیل هر روایت، به محقق امکان داد تا ارزیابی کند چگونه پاسخگویان نظم خود را بر تجربه و

محیط با اظهار نظر در خصوص روابط خود بین رویداد ها و اقدامات تحمیل کنند (پلکینگهورن 1988). با مقایسه و ترکیب پاسخ ها، یک دیدگاهی به محقق داده شد که از طریق آن عناصر مستقل و گسسته به صورت اجزای به هم پیوسته در نظر گرفته شدند (پلکینگهورن 1988، صفحه 36) و با اصول نظریه پیچیدگی آن ها را ارتباط دادند. اگرچه یک انتقاد وارده بر تحقیقات مطالعه موردی این است که نتایج آن ها تعمیم ناپذیر است، حقیقت این که این مطالعه موردی از نظریه اثبات شده به عنوان یک الگویی برای مقایسه نتایج تجربی مطالعه موردی استفاده می کند، موجب شده است تا این (1994 صفحه 21)، آن را به صورت تعمیم تحلیلی تعریف می کند.

مورد مطالعه

مطالعه پاسخ بحران در یک هتل زنجیره ای (با در زمان تحقیق) 19 مرکز، هشت هتل پنج ستاره و 11 هتل چهار ستاره و تفرجگاه های پنج ستاره در یک کشور حوزه دریای مدیترانه، انجام شد. هتل زنجیره ای به مدت بیش از 20 سال سابقه فعالیت داشته و از طریق یک برنامه توسعه ای موفق، عمدتاً، قرار داد های مدیریتی، تبدیل به یکی از برجسته ترین بازیگران در صنعت گردش گری ملی شده است. این توسعه نمی توانست بدون روش های بهره برداری و عملیاتی استاندارد دقیق در هر بعد از هتل داری از جمله مدیریت زنجیره تامین، ذخیره غذا، آماده سازی و سرویس (خدمات رسانی)، موفق باشد. رعایت این استاندارد ها موجب شده است تا این هتل جایگاه پیشرو و مهمی در بازار داشته باشد و به یک ارزش ویژه برند دست پیدا کند زیرا نام هتل زنجیره ای با خدمات و محصولات مهمان نوازی با کیفیت بالای آن شناخته می شود.

همه فعالیت های تدرکاتی توسط دفاتر مرکزی در پایتخت کشور ارایه می شود و مواد اولیه از جمله مواد خام روزانه به همه هتل ها از طریق واحد لجستیک اختصاصی هتل زنجیره ای ارسال می شود. این زنجیره از اصول نقاط کنترل بحرانی و تحلیل خطر (HACCP) در هر مرحله از تهیه غذا (از عرضه مواد اولیه تا خدمات رسانی) بهره برده و گواهی ISO9002 و HACCP توسط یک سازمان صدور مجوز و آزمایش اروپایی مهم را دارد. بعد از حادثه 11 سپتامبر، این هتل زنجیره ای یک CMP دقیق را توسعه داد که سناریو های خاص را

پوشش می دهد: حمله تروریستی، بلایای طبیعی، بیماری ها، ناآرامی های سیاسی و اجتماعی و خرابی های عمده در محصولات. مورد اخیر، مربوط به موارد بالقوه اخلاقی در ارتباط با مشتری است که ناشی از یک حادثه یا رویدادی است که زنجیره یا کارکنان آن مقصر و مسئول کامل آن هستند. این ها، همراه با یک برنامه روابط رسانه ای برتر که در طی چندین سال توسعه یافته اند، به هتل زنجیره ای این نقطه قوت و اطمینان را داده اند که ارزش ویژه برند آن حتی در بدترین سناریو ها، کم ترین ضرر را تجربه کند.

در روز دوشنبه، 14 ژوئیه 2003، دفتر مرکزی هتل زنجیره ای، یک "هشدار قرمز" را پس از دریافت پیام هایی در سرتاسر آخر هفته در مورد چندین مورد از مسمولیت های غذایی در شش شهر و هفت هتل، صادر کرد. تعداد موارد مسمومیت گزارش شده، به طور نمایی در حال افزایش بود و مشخص بود که زنجیره با یک بحران بزرگ روبرو است. یک سلول CM (تیمی برای هماهنگ سازی پاسخ بحران)، سریعاً در دفتر اصلی زنجیره تشکیل شده و به ریاست مدیر اجرایی از هتل ها خواست تا CMP را برای محصول اصلی پیاده سازی کنند. مدیریت در سطح واحد بایستی به دنبال پشتیبانی و درمان پزشکی برای مهمانان مسموم از پزشکان قرار دادی محلی باشد و اطمینان حاصل کند که چندین مورد فوراً بستری شوند و در عین حال تحقیقات اولیه ای را برای جمع آوری داده ها در خصوص علایم و سوابق مصرف غذای مهمانان مسموم شروع کند. دو تیم ضربتی بحران (CTF) از مدیران اجرایی در دفتر مرکزی با هدف بازدید از همه واحد های آلوده دست به کار شدند و به سوالات مشتریان پاسخ دادند. این تیم ها با تور لیدر ها (راهنمای تور) گروه های اپراتور تور با مهمانان مسموم ملاقات کرده و به صورت مهمان به مهمان قضیه را پیگیری کردند. گروه ضربتی از هتل های نزدیک دفتر مرکزی کار خود را شروع کرده و یک گروه همانند یک موج به سمت شمال و گروه دیگر به سمت جنوب کشور حرکت کرد. در عین حال، تیم روابط رسانه ای در حال اطمینان از این مسئله بود که تبلیغات منفی به دلیل وقوع این بحران رخ نداده است.

به طور کلی 176 نمونه از مسمومیت غذایی بررسی شد که علایم اصلی آن ها شامل اسهال و استفراغ بود. مهمانان هتل با درد شکمی، تهوع حاد و تب ناگهانی نیز در نظر گرفته شدند. همه مهمانان در هتل بدون نیاز به بستری شدند درمان شدند. بعد از چند روز تحقیق کامل، علت حادثه در بخش سوشی / ساشیمی بوفه هتل

ها در زنجیره در طی همان هفته (یک گزینه استاندارد) شناسایی شد. تحلیل های آزمایشگاهی نمونه های غذایی نشان داد که آیتم غذایی ای که بیشترین ارتباط را با بیماری های غذایی داشت، یک دسته ای از میگوهای ببری (که از مالزی وارد شده بود) بود که به صورت ساشیمی در بوفه سوشی، خام سرو می شد و محیط رشد خوبی برای پاتوژن ویبریو پاراهمولیتیکوس بود. این یک باکتری هالوفیل (شور دوست) می باشد که به طور طبیعی در محیط های رودخانه ای و دریا های گرم یافت می شود. از آن جا که میگو های آلوده به صورت خام برای ساشیمی استفاده شدند، باکتری ها کشته نشدند. هم چنین یک درجه معنی داری از آلودگی متقابل (آلودگی باکتریایی) با سایر آیتم های سرور شده در این بخش از بوفه وجود داشت.

CMP علی رغم قدرت بالای خود، نتایج مورد انتظار را ارایه نکرد. بخش روابط رسانه ای مدیریت شده برای بحران، نتوانست توجه زیادی را جلب کند بلکه یک مشتری اصلی خود که یک اپراتور تور بین المللی بود، از دست رفت. مبالغ زیادی پول به صورت پاداش و رشوه برای اجتناب از اقدامات قانونی مهمان ها و اپراتور های تور داده شده و در نهایت اعتبار زنجیره به شدت خدشه دار شد به طوری که هنوز به حالت قبلی باز نگشته است.

تحلیل روایتی از بحران

زنجیره هتل سرمایه گذاری عظیمی را در توسعه CMP های قوی با کمک دو شرکت مشاوره تخصصی انجام داده است. مدیر اجرایی مطمئن بود ه این طرح به طور کاملا اجرایی خواهد بود.

ما یک مانور شبیه سازی را تنها 5 ماه قبل انجام داده ایم. آن سناریو مشابه همین بود ولی مقیاس آن فرق می کرد. با این وجود همه ما مطمئن هستیم که اگرچه این شرایط کاملا غیر منتظره بود، ولی این طرح با این بحران در ذهن ما طراحی شده بود و ما قادر بودیم تا به طور موثر با آن مقابله کنیم. ما انتظار نداشتیم که برخی از افراد قادر به مقابله با بحران نباشند و این که برخی از افراد واکنشی منفی نشان دادند (مدیر اجرایی).

یکی از اعضای تیم اجرایی در جلسه ارزیابی خود پس از بحران بیان کرد:

نتایج ناامید کننده بود. این CMP از زنجیره قرار بود حفاظت کند ولی با شکست مواجه شد. سطح جزییات در برنامه ریزی گمراه کننده بوده است. آن چه که روی کاغذ ابتدا خوب به نظر می رسد در واقع عملا با شکست مواجه می شود. آن چه که ما فکر می کردیم یک پاسخ هماهنگ شده است، کاملا با شکست مواجه شد (عضو کمیته اجرایی).

پاسخ بحران به عنوان یک سیستم فرگشتی پیچیده

جزییات مربوط به برنامه ریزی واقعا تحسین بر انگیز بود. با این حال در همه شرایط کارایی خود را نشان داد. برخی از مدیران نیازمند این سطح از جزییات بودند و برخی از مدیران نیازی به این جزییات نداشتند. یک پاسخ یکنواخت در همه هتل ها، به طور قوی مطلوب بود. با این حال سطوح بحران درهمه هتل ها و مراکز یکسان نبود. یک موضوع مهم مرتبط با این نگرش به پاسخ بحران به صورت سیستم فرگشتی پیچیده (تکامل همراه (CCES) این است که فرایندهای تکاملی و فرایندهای خود سازمان دهی ممکن است منجر به شرایط با نظم جدیدی شود که لزوما همه این شرایط بهینه نیستند. شرایط نزدیک بهینه (ناقص) را می توان یافت، با این حال نمی توان دقیقا آن را پیش بینی کرد (پیترز 1999، صفحات 125-133). این اطلاعات مستلزم یک دیدگاه جدید در مورد این است که برنامه ها و ابزارهای بحران، به طور واقع گرایانه چه هدفی را دنبال می کنند. الگوی ساختاری تکنوکرات برنامه ریزی بحران با تاکید بر اقدامات طراحی شده و بهینه سازی استاتیک، که در این جا با ایجاد دو CTF با هدف مهمانان کلیدی نشان داده شده است، بایستی به یک الگوی تکاملی با تاکید بر سازگاری دینامیک و پویا تغییر کند. با ایجاد تعدادی از پاسخ های متنوع، بسته به هر وضعیت و به شرط این که فعالان مختلف مسئولیت کامل اقدامات خود را بر عهده بگیرند و بقای سازمان را به خطر نیندازند، سازمان، " فضای امکانات " خود را کشف می کند (میتلتون-کلی 2004). شکست مادامی مجاز و توجیه پذیر است که ناشی از سهل انگاری نباشد و مستوجب جریمه نباشد. بلکه، به خودی خود موجب تقویت یادگیری پاسخ بحران سازمانی می شود که میتروف (2005، صفحه 2010)، تاکید می کند که نبایستی " یادگیری بدون مقصر " باشد.

هدف سیستم پاسخ بحران

اگرچه زنجیره، برنامه ریزی مدیران بحران را به مدت دو سال در نظر گرفته است، هیچ آموزشی به مدیران داده نشده بود و هیچ گونه فرهنگ بحران ایجاد نشد. تنها فعالیت های آموزش بحران شامل دو شبیه سازی بودند: یکی برای حملات تروریستی و یکی برای خرابی محصول اصلی. مجدداً، در پایان بحران، کمیته اجرایی در این خصوص نظر داد.

به عنوان یک شرکت، ما یک پیش بینی سرمایه گذاری بر روی برنامه ریزی مدیریت بحران و آموزش در سطح دفاتر مرکزی را کردیم. با این حال، ما از حیث استقرار یک پیش بینی کوتاه مدت را انجام دادیم با فرض این که با ارسال CMP به واحد ها و انجام مانور هر هشت تا دوازده ماه، می توان به سطح بالایی از آمادگی بحران رسید (عضو کمیته اجرایی).

حضور CMP ها صرفاً به این معنی نیست که کل زنجیره آمادگی بحران را دارد. ما همانند سر از بقیه بدن جدا شده بودیم. ما بایستی اطمینان حاصل کنیم که می توانیم یک طرز فکر مشترک را در سرتاسر زنجیره از حیث مفهوم CMP ایجاد کنیم و این همان کاری است که این جا باید انجام شود (عضو کمیته اجرایی).

اعضا به خودی خود واقعا نمی دانستند که چه کار باید بکنند. به آن ها یک سری وظایف و کار های منظم با هدف پاسخ بحران موثر در یک هتل داده شد با این حال در مورد تصویر کلی آن، اطلاعات و اطمینان کافی نداشتند.

در منطقه ما، سه هتل وجود دارد. ما با برقراری ارتباط با همکارانمان در این هتل هایی بردیم که از ما خواسته شده است تا اقدامات مکانیکی انجام دهیم ولی دلیل آن را نمی دانستیم و حتی نمی دانستیم که چه کار باید بکنیم. ما همگی می دانستیم که بایستی به مشتریان مریض رسیدگی کنیم و تلاش کنیم که تصویر منفی که این بحران از زنجیره ایجاد کرده بود را کاهش دهیم. ولی تنها می شد حدس زد که هر فعالیت خاصی که ما انجام می دادیم به ایجاد یک طرح بزرگ کمک می کرد (مدیر بازاریابی).

هدف سیستم پاسخ بایستی با جایگزینی اهداف اصلی و تخصصی کار های CMP با مفاهیم گسترده تر از قدرت و ارتجاع سازمانی باز تعریف شود. سیستم پاسخ بایستی قادر باشد تا سازمان را در برابر آشفتگی ها مقاوم کند و ظرفیت آن را برای احیای سازمان پس از بحران بهبود بخشد. هتل زنجیره ای مورد بررسی در این مطالعه، عملکرد کاملاً خوبی از حیث بیان اهداف نداشت و مدیران واحد ها را در این فرایند مشارکت نداده و نتوانست این هدف را برای همه واحد جلوه دهد. این هدف واحد و مشترک بایستی به عنوان یک مدل داخلی برای فرایند های خود سازمان دهی سازمان تلقی شود و بایستی همراه با همه فعالان ایجاد شود. این فرهنگ سازی هم زمان بحران یا رهبری بحران (میتروف 2004) می تواند در کل سازمان نفوذ و ترویج شود با این حال به شدت بستگی به درجه ارتباط بین عوامل و فعالان مختلف دارد.

کنترل توزیعی

علاوه بر نبود یک فرهنگ بحران و یک نقشه ذهنی، CMP بسیار قوی، موجب ایجاد انعطاف پذیری برای مدیران واحد برای عمل بر طبق سلیقه و قضاوت خود و مقابله با بحران به شکلی که آن ها فکر می کنند درست است، نمی شود.

برنامه و طرح مربوطه کاملاً شفاف بود ولی در مانور ماه پیش، من به خاطر عدم دنبال کردن کامل مراحل برنامه که برای من تعیین شده بود توبیخ شدم. در این صورت من محبور بودم واکنش سریعی داشته باشم ولی آمادگی از دست دادن ترفیع خود را نداشتم و هر طوری بود برنامه را اجرا کردم (مدیر بازاریابی).

ما احساس کردیم که دستمان بسته شده است. من در گذشته با شرایط مشابهی دست و پنجه نرم کردم ولی این بار، من باید کاملاً قوانین را رعایت می کردم و به این طریق بسیاری از مهمانان احساس ناراضی کردند (مدیر کل)

وضعیت موجود در هتل ما، زیاد حاد نبود. ما تنها دو مهمان با علایم حاد و تعداد کمی از مهمانان مبتلا به حالت تهوع بودند. می توانستیم شرایط را بدون این همه سر و صدا مدیریت کنیم. من در هر مرحله از فرایند

احساس می کردم که مدیران دفاتر مرکزی دقیقا در حال پایش و کنترل من هستند. من جدیت وضعیت را در سایر هتل ها درک می کنم ولی در هتل ما، این سخت گیری و آشوب غیر منطقی بود (مدیر عملیات هتل) دیگر بعد مربوط به طرح که مورد انتقاد واقع شده بود، CTF ها بودند، اگرچه آن ها به مدیران هتل در رسیدگی به بحران کمک می کردند با این حال در بسیاری از موارد نیز مانع کار بودند.

تنها علایم موجود در هتل ما، مربوط به مهمانان ویژه بودند و من اجازه رسیدگی به مشکل آن ها را نداشتم. در طرح مربوطه بیان شده بود که تیم ضربتی بایستی به مسئله آن ها رسیدگی کند. تور لیدر ها، بسیار عصبانی بودند و CTF نرسیده بود. من باید کاری انجام می دادم، پس قوانین را نقض کردم (مدیر بازاریابی هتل).

برخی از مدیران واحد ها که منتظر CTF ها بودند، برای رسیدگی به وضعیت مهمانان ویژه یک سری راهبرد های خاص را پیشنهاد کردند.

تعداد ایمیل های ارسالی از هتل ها که هنوز به دست CTF ها نرسیده بود، به شدت در حال افزایش بود. هر یک از هتل ها، راهبرد هایی را برای رسیدگی به وضعیت مهمانان ویژه پیشنهاد می کردند با این حال دستور العمل ها مشخص بود. ولی، ما متوجه شدیم که چند مورد از آن ها دارای راهبرد های مشابهی هستند. در روز چهارم، ما به مدیران واحد اجازه دادیم تا بر اساس این موارد عمل کنند حتی اگر CTF آن جا نباشد. با این حال آسیب و خسارت، وارد شده بود (عضو کمیته اجرایی).

رفتار سیستم با تعامل اعضا و عوامل آن در سطح محلی تعیین می شود و به همین دلیل کنترل آن سیستم پاسخ بحران بایستی در میان همه عوامل توزیع شود. همه بخش ها نقش یکسانی در یک وضعیت بحرانی دارند و مداخلات محلی متنوع را انجام دهند که بستگی به چهار عامل محدود کننده پاسخ بحران دارد: ویژگی های بحران، شرایط محلی، منابع موجود و تجربه پاسخ به بحران قبلی. در عمل، دستور العمل های مختلفی ایجاد می شوند و چون هر دو ریسک و مسئولیت پذیری بین همه تقسیم می شود، (کامفورت 1999)، آن ها شروع به رقابت بر سر منابع بزرگ تر می کنند. وقتی که یک حجم عظیمی از منابع و تعداد زیادی از افراد در یک

مداخله بحران قرار می گیرند، حلقه های بازخورد منفی و مثبت سیستم موجب تقویت آم شده و موجب ایجاد یک همسویی در کل سیستم می شود. بر طبق گفته کامفورت(1996)، تنها چیزی که نیاز است، حفظ یک ساختار کافی و مبادله اطلاعات ارزشمند برای پشتیبانی از اقدامات افراد در راستای دست یابی به هدف و فرایند های مشترک خود سازمان دهی است که در آن افراد آگاه و مطلع شروع به اقدام می کنند، ولی اقدامات خود را با اقدامات سایرین برای رسیدن به یک هدف مشترک بر طبق نیاز های در حال تغییر تعدیل می کنند.

خود آگاهی با انتشار بازخورد

سیستم پاسخ بحران به خوبی از حیث تغذیه اطلاعات به دفاتر مرکزی و ستاد های هتل زنجیره ای و نیز تغذیه اطلاعات از آن ها، طراحی شد. یک سیستم ارتباط ایمیلی و یک وب سایت تخصصی بحران در اینترنت زنجیره وجود داشت. سیستم گزارش دهی در شناسایی بحران در مراحل اولیه خودب عمل کرد با این حال ماهیت خود بحران (دوره انکوباسیون متغیر از 2.5 ساعت تا 38 ساعت) به علاوه این موضوع که اولین علائم در شبانه شب گزارش شده بود، امکان آماده سازی بیشتر را نداد. شرایط اولیه بحران دیگر قابل کنترل نبود. جریان اطلاعات از واحد ها بسیار خوب بود. همه کارشان را عالی انجام دادند. مرکز بحران ما هم چنین در جمع اوری اطلاعات مهم برای تیم CM، CTF و اداره روابط عمومی خوب عمل کرد. بهطور کلی وب سایت بحران به طور موثر تری مورد استفاده قرار گرفت (عضو کمیته اجرایی).

شاید اطلاعات در دفاتر و ستاد های مرکزی کافی بود ولی در سطح هتل، جدا از CMP و شایعات، اطلاعات کافی وجود نداشت. وب سایت بحران به طور موثری توسط اکثر پاسخگویان در واحد ها مورد استفاده قرار گرفت. جریان اطلاعات تنها از واحد ها به ستاد های مرکزی فراوان بود در حالی که دفاتر مرکزی و ستاد ها تنها دستور العمل هایی را برای مدیران، بدون داشتن اطلاعات بیشتر در مورد وضعیت هتل های مختلفی یا پیشرفت های صورت گرفته در کار، ارسال می کردند.

من می دانستم که در هتل های دیگر چه خبر است زیرا من و همکارانم طرح ها و روش هایی را برای ارتباط با یک دیگر داشتیم. سایت اینترنت تنها اطلاعات محدودی را ارائه می کرد و تنها وقتی که میگو های ببری

به صورت عامل بحران توسط بسیاری از هتل ها گزارش و تایید شد، اطلاعات در سایت قرار گرفت. در عین حال، ما اطلاعات رسمی در مورد تعداد مهمانان مسموم شده در کل زنجیره، محل وقوع دقیق بیشتر مسمومیت و شدت واقعه در هر یک از هتل ها، نداشتیم (مدیر کل).

سیستم پاسخ بحران، بایستی شیوه ای برای پایش عملکرد کلی آن داشته باشد. سیگل (2000) استدلال می کند که اگرچه بسیاری از منابع از کلمه بازخورد با مفهوم تاثیر استفاده می کنند (در این سیستم به شدت مرتبط، هر چیزی بر روی چیز دیگر بازخورد دارد)، ایشان ترجیح می دهد تا بازخورد را " با کنترل مبتنی بر سنسور وظایف خاص " برای عناصر موجود در یک سیستم تعاملی شناسایی کند (سگل 2000، صفحه 40). ایشان بیان می دارد که چون سیستم های پیچیده نه تنها بر وضعیت خود بلکه بر وضعیت محیط خارجی نیز تاثیر دارند، یک شبکه اطلاعاتی از سنسور ها که این اثرات را سنجش می کنند نیاز است که آن را " شبکه اطلاعاتی انتشاری " می نامد (که انتشار معنی توزیع را دارد). در این جا، یک سیستم تشخیص کارایی خودی داشت زیرا مدیران هتل ها، سنسور های گزارش کننده سیگنال های بحران بودند. با این حال، یک سیستم پاسخ بحران نیازمند یک سری سنسور ها برای انجام وظایف پاسخ بحران خاص است (نه تنها تشخیص سیگنال در مرحله پیش از بحران بلکه برای کاهش بحران و حداقل سازی خسارت بحران در طی مرحله حاد بحران و فرایند بازیابی در طی مرحله مزمن که سیستم را قادر می سازد تا رفتار عوامل خود را برای بهینه سازی عملکرد آن، تعدیل کند.

ارتباط سیستم غیر خطی

استقرار موج مانند CTF ها، اگرچه بر روی کاغذ ایده ال است، با این حال دست مدیران را در مناطق دور دست برای کمک به مدت چندین روز، خالی می گذارد. به دلیل وجود یک ذهنیت قدیمی شرکت (همه مدیران جوان به هتل های واقع در مناطق دور دست اعزام نشدند و مدیران با تجربه تر به تدریج به هتل های نزدیک به ستاد ها اعزام شدند و به این ترتیب مسیل کاری خود را به سطوح بالاتر سلسله مراتب اعلام می کردند)، افراد کم تجربه بودند.

من هرگز نتوانستم به مسمومیت غذایی گسترده رسیدگی کنم. بسیاری از همکارانم همانند من بی تجربه بودند. ما از مانور یک ماه پیش چیزهای زیادی یاد گرفته بودیم ولی این یک شرایط واقعی با مهمانان مریض واقعی بود و مسئولیت ما بسیار سنگین بود. ما آخرین هتلی بودیم که گروه ضربت به آن جا رسید. خدا رو شکر که هیچ تلفاتی نداشتیم (مدیر کل).

مدیران واحد با تجربه تر خاطر نشان کردند که گروه ضربت به آن ها هرگز کمکی نکرد. بخری از آن ها مشکلی در هتل هایشان نداشتند و فکر می کردند که در کمک به افراد کم تجربه، خیلی سودمند هستند.

از نظر ما، بازدید گروه ضربت CTF کاملا وقت کشی و بیهوده بود. ما می توانستیم به تنهایی وضعیت را مدیریت کنیم. این افراد خوب هستند ولی من احساس می کنم که حضور آن ها، بیهوده بود. آن ها برای سایر هتل هایی که در آن ها مدیریت با مسائل جدی تری روبرو بود، مفید تر می بودند (مدیر عملیات هتل).

ما تنها دو ساعت از هتل ایکس فاصله داشتیم که دارای 23 مهمان مسموم بود. ما می توانستیم به آن ها کمک کنیم ولیدر شرایط هشدار قرمز، CMP ما را ملزم کرد که در هتل 7/24 باشیم (مدیر کل هتل).

مفهوم CTF کاملا موفق بود و و برای این که عملکرد بهتری داشته باشد، بایستی جریان اطلاعات به صورت غیر متمرکز، دو سویه و افقی و نیز عمودی باشد. با چندین نماینده ای که به بازنگری و پایش پیشرفت پاسخ بحران می پردازند، نقاط قوت و نقاط ضعف را می توان سریعا شناسایی کرد. در صورتی که این زیر ساخت اطلاعاتی به طور کامل توسعه نیافته بود، و یا اگر یک ارتباط ضعیف میان عوامل وجود داشت، عملکرد سیستم مختل می شد (کامفورت 1999). در مورد مطالعه ما، هر دو وضعیت در سیستم وجود داشت. به منظور این که این نقیصه ها با زیان و خسارت کم تری همراه باشند، سیستم بایستی از ابتدایی ترین ویژگی های CCES برای کنترل کارکرد های آن استفاده کند: ارتباط غیر خطی. بر اساس بازخورد انتشار سیستم، وقتی که یک عامل ضعف شناسایی شد، سیستم بایستی از یک مکانیسم خود تنظیمی و خود اصلاحی استفاده کند تا بتواند ارتباط عامل را با تغییر تعداد روابط (و همسو سازی منابع موجود- در این مطالعه، مدیران هتل های مجاور بدون مسئله حاد و CTF ها) از عواملی که قادرند تا مقاومت کنند به سمت عواملی که قادر به مقابله نیستند،

تغییر دهد. با این نوع تخصیص منابع پویا، مسائل تقاضای نامتقارن (آرنز و روزنبوم 2002)، حل شده و پاسخ بحران با انعطاف پذیری و ارتجاع همراه خواهد بود.

پاسخ سازگاری و موقتی

یک درمان یکنواخت برای مهمانان ویژه، تنها به صورت موقت و جزئی، موفق بود زیرا یکی از مهمانان ویژه در نهایت به دلیل این بحران، از سیستم خارج شد و هزاران یورو برای جلوگیری از شکایت توسط او، هزینه شد.

پاسخ CTF کافی نبود. همه افراد (CTF ها و مدیران هتل) بر طبق برنامه خودشان عمل می کردند و تنها این طرح برای همه مشتریان ما خوب نبود (عضو کمیته اجرایی).

ما بایستی امکان آزمایش و استفاده از شیوه های مختلف برای حل مشکلات مهمانان مسموم را می داشتیم و منظور من از نظر درمان پزشکی نیست بلکه از نظر بهبود تصویر (خدشه ای که بر تصویر برند هتل وارد شده بود) می باشد. پر واضح است که اقدامات اتخاذ شده توسط CTF با مهمانان ویژه اگرچه صریح و شفاف بود، ولی برای همه این مهمانان کارایی نداشت. در صورتی که ما امکان کار بر روی تک تک مهمانان غیر ویژه را داشتیم، 100 درصد موفقیت کسب می کردیم. انعطاف پذیری بیشتر موجب افزایش ابتکار و خلاقیت و نیز ارایه ایده های قوی تر خواهد شد (مدیر بازاریابی هتل).

پاسخ بحران یک فرایند وابسته به شرایط و زمینه است، از این جهت که تحت برخی از شرایط، اگر بازخورد ها نشان دهند که پاسخ غیر موثر بوده است، تعدیلات و اصلاحاتی نیاز خواهد بود. در یک وضعیت بحرانی با قربانیان انسانی، درجه بالایی از انعطاف پذیری نیاز خواهد بود. این مسئله اغلب مستلزم ارتباطات جدید یا شیوه های پاسخ جدید با استفاده از آن چه که توسط کافمن (2000، صفحه 130) به صورت سازگاش تکاملی نامیده شده است، می باشد. وقتی که فرهنگ بحران طوری تثبیت شود که امکان کشف فضای عمل و امکان را بدهد، سازگاری تکاملی موجب کشف یک راه حل متفاوت (به گفته کافمن، راه حل نوآور و خلاقانه) با استفاده از اجزای اساسی دانش به عنوان یک چارچوب می شود. از آن جا که پاسخ های قدیمی تر و کم اثر تر اغلب

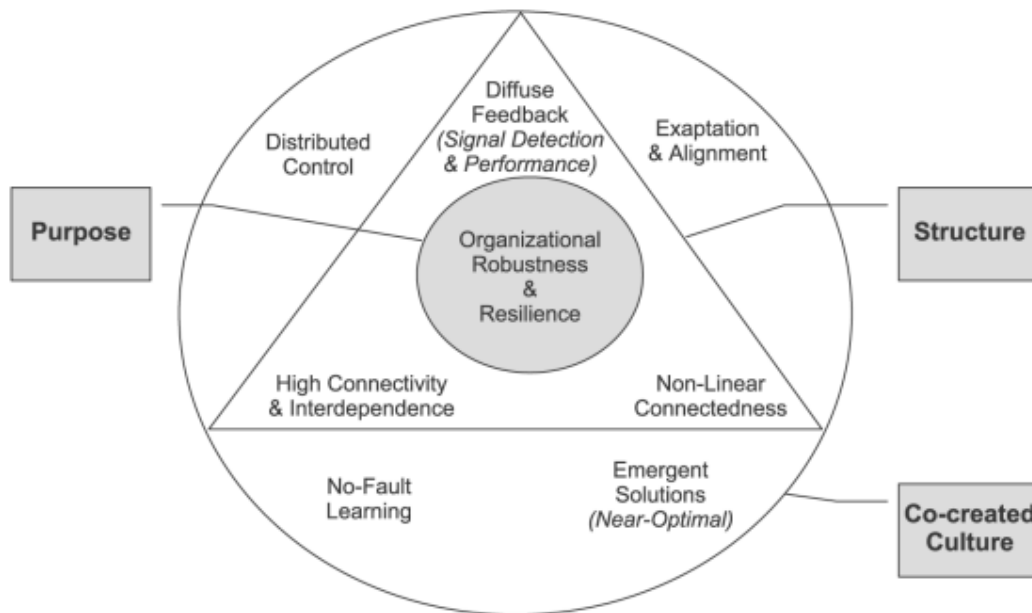
حفظ می شوند، این پاسخ موقتی می تواند یک سیستم پاسخ بحران با یک سری از پاسخ های پشتیبانی را در بحران های آینده ارایه کند و موجب اطمینان از پیشرفت رویداد ها در طی تکامل آن خواهد شد.

نتیجه گیری

این مطالعه موردی نشان داد که یک CMP مفصل و دقیق لزوما تضمین کننده یک پاسخ بحران موثر نیست. تحلیل روایتی داده های جمع آوری شده، ضعف این پاسخ بحران خاص را شناسایی کرده است، در حالی که نظریه پیچیدگی یک مبنای نظری را برای بحث در مورد شیوه های غلبه بر این نقاط ضعف ارایه کرده است. مدیریت سازمان ها نبایستی پاسخ بحران را به صورت یک روش در نظر بگیرد بلکه بایستی آن را به مثابه یک سیستم زنده در چارچوب سازمان مورد توجه قرار دهد و این سیستم را قادر به دست یابی به هدف تعیین شده خود بکند، که هدف آن ارایه راه حل برای مسئله نیست، بلکه ایجاد شرایطی است که بتواند امکان حل چندین مسئله را به طور هم زمان بدهد. علم پیچیدگی یک دیدگاه و یک واژگانی را برای توصیف چارچوب برای این سیستم ارایه می کند (شکل 1).

هدف سیستم نبایستی تنها اقدامات و رفتار های افراد خاص باشد، بلکه هدف آن بایستی مقاومت و انعطاف پذیری جمعی سازمان باشد. این سیستم بایستی مجموعه ای از قواعد تعامل بین عوامل و افراد مختلف را ایجاد کند نه این که اقدامات و وظایف آن ها را دیکته کند. این سیستم بایستی ساختار کافی را برای کسب و کار و جریان آسان اطلاعات به همه بخش های سیستم فراهم کند و در عین حال به افراد و عوامل انعطاف پذیری کافی را برای خود سازمان دهی آن ها در سطح محلی بر طبق شرایط خاص بحران آن ها بدهد. سازمان بایستی یک شبکه بازخوردی از سنسور ها را برای تشخیص پیوسته سیگنال های هشدار و ارزیابی پیشرفت پاسخ بحران داشته باشد. این بازخورد بایستی در صورت نیاز امکان خود اصلاحی و خود تنظیمی را به سیستم و خود سازمان دهی را به افراد با اصلاح رفتار های پاسخ بحران آن ها بدهد. هر زمان که ارتباطات و حلقه های پاسخ ضعیف شناسایی شد، سیستم بایستی ارتباط خود را بر طبق تخصیص مجدد آن ها و ارایه پشتیبانی بیشتر برای این ارتباطات تعریف کند. در نهایت، سیستم بایستی یک سیستم خود آموز باشد یعنی از تجربه

خود یاد بگیرد و دانش را برای استفاده آینده ذخیره کند. وقتی که یک پاسخ قدیمی تر، برای یک بحران فعلی، غیرموثر و ناکارآمد قلمداد شود، سیستم بایستی قادر به کشف راه حل های جدید و نوآورانه باشد و پاسخ های قدیمی را به شکل جدید، سامان دهی کند.



شکل 1. چارچوب پیچیدگی علم برای یک سیستم واکنش به بحران

وضعیت های بحرانی را می توان به طور موثر به صورت شرایط دور از تعادل در نظر گرفت. علم پیچیدگی می تواند یک نگاه جدیدی را نسبت به پاسخ بحران ارائه کند. بر اساس یک تشبیه عالی توسط گاس و همکاران (1993، صفحه 100)، "زمینه همانند رنگ لامپ است، نه اشیای درون اتاق." مفاهیم علم پیچیدگی، یک دیدگاه دیگری را از اثرات متقابل بین پاسخ بحران و تکامل سازمان دور از پویایی های تعادل، ارائه می کند و حلقه های بازخورد منفی و مثبت می تواند موجب حفظ و جبران پاسخ بحران و نیز این حقیقت مهم شود که بحران ها، به خودی خود سیستم های پیچیده نمی باشند و از این روی اغلب به راحتی توسط سازمان قابل کنترل نمی باشند. چندین زمینه مدیریت بحران پیش روی محققان علم پیچیدگی مطرح شده است: برای مثال، محققان می توانند به بررسی شرایطی بپردازند که این شرایط سازمان را قادر به تشخیص و تفسیر موثر اولیه و زود هنگام سیگنال های هشدار بحران می کنند. مطالعاتی را می توان برای بررسی شیوه اجتناب

از "وابستگی مسیر" و "بن بست های رفتاری" در هنگام ترکیب اجزای دانش موجود در پاسخ بحران انجام داد. به علاوه، محققان بایستی توجه بیشتری را به پدیده های نوظهور در زمینه بحران، آماده سازی، کاهش خطر و مراحل بازیابی سازمان از بحران معطوف کنند. هم چنین، با توجه به این که پاسخ بحران نبایستی به عنوان یک روش در نظر گرفته شود، بلکه بایستی به عنوان یک سیستم زنده و در حال رشد قلمداد شود، و این که عوامل سیستم بایستی درک کنند که آن ها اجزای ضروری و اساسی هستند و بایستی دستور کار های خود را بر این اساس اصلاح کنند، کشف و بررسی انواع رهبری های ضروری برای تحقق این اهداف و اصلاحات رفتاری با استفاده از - اصول علم پیچیدگی - تعدیل کنند. دیگر زمینه تحقیقاتی مهم، تاثیر شرایط اولیه بر روی نظم جدید نوظهور در فاز بازیابی از بحران سازمان است. در هر صورت، بدیهی است که یک دیدگاه پیچیدگی می تواند به محققان در درک بهتر رفتار سیستم های بشری تحت شرایط بحران کمک کرده و به یک هماهنگی موثر تر و کارآمد تر پاسخ ها به این بحران ها بیانجامد.

یادداشت:

- 1- باترام(1998:201) بیان می دارد که سازگاری، یک مفهوم زیست شناسی است که موفقیت نسبی یک گونه را نسبت به سایر گونه ها در محیط توصیف می کند و آن را می توان به عنوان یک شاخص و معیار موفقیت یک بازیگر یا عامل در سازگاری به آشیان و جایگاه خود در چشم انداز، در نظر گرفت. یک سازمان به طور پیوسته در تلاش است تا سازگاری خود را در چشم انداز رقابتی خود با رسیدن به اوج نقطه بهینگی و با هدف دست یابی به مزیت رقابتی نسبی، بهینه سازی کند.
- 2- یک "بهینه محلی" یک راه حل است، که بهترین راه حل موجود نیست، بلکه بهتر از هر راه حل دیگر قابل دسترس است. تشبیه مربوط به این اصطلاح این است که کوهنوردانی که از کوه بالا رفته و به قله یک تپه کوچک می رسند. آن ها نمی توانند دیگر بالاتر بروند و بایستی قبل از صعود به قله های بزرگ تر، به پایین تپه ها بروند(باترمن 1998).



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی