

رویکرد مدیریتی مسئولیت «کامل» به مدیریت بحران و شناسایی علائم هشدار در سازمانها

نویسندگان: جودیث ای کلیر و ساندرا وداک*
مترجم: دکتر قدرت حاجی رستملو

تاریخ دریافت مقاله ۹۴/۱۰/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله ۹۴/۱۱/۲۰

صفحات: ۱۷۵-۱۹۹

چکیده

هدف مقاله حاضر معرفی دیدگاه مدیریتی مسئولیت «کامل» به مدیریت بحران است که همانند جنبش‌های مدیریت کیفیت، مدیریت محیط، و مدیریت مسئولیت، رویکردی نظام‌مند، یکپارچه و هماهنگ به حساب می‌آید. این رویکرد بخاطر شیوه‌های ارزیابی، بهینه‌سازی و یادگیری خود، منبع الهام، انسجام و نوع‌آوری است. در بخش اول مقاله، مضامین دیدگاه مدیریتی مسئولیت کامل به مدیریت بحران بطور کلی مورد بحث قرار می‌گیرد. در بخش دوم، نحوه بکارگیری این رویکرد در ارتباط با چالش‌های خاص مدیریت بحران یعنی شناسایی علائم اولیه بحران تشریح می‌گردد. در پایان نتیجه‌گیری می‌شود که مدیریت مسئولیت «کامل» به بحران یقیناً می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا از برخی از بدترین بحران‌هایی که ریشه در داخل سازمان دارند، احتراز کنند.

کلیدواژه‌ها: رویکرد مدیریتی مسئولیت «کامل»، بحران، مدیریت بحران،
شناسایی علائم

* Judith A. Clair and Sandra Waddock

مقدمه

بنظر می‌رسد بحران یکی از ویژگی‌های دنیای فراروی مدیران امروزی می‌باشد. پدیده‌هایی مانند تروریسم که می‌توانند شرکت‌ها را یکجا نابود کنند و تخلفات داخلی که می‌توانند شرکت‌ها را در سرایشی ورشکستگی قرار دهند، تهدیدات فراوانی را برای شرکت‌ها مطرح می‌کنند. پر واضح است که شرکت‌ها نمی‌توانند خود را برای هر حادثه ممکن آماده کنند، اما در این مقاله خاطر نشان می‌شود که سازمان‌ها می‌توانند با بکارگیری رهیافت‌های مدیریت کیفیت و مدیریت مسئولیت، خود را برای تهدیدات خاص و خیلی محتمل در حوزه فعالیت مربوطه بهتر آماده کنند. از مدت‌ها پیش، برخی محققین (مانند میترف و همکاران) استفاده از رویکرد سیستمی را در مدیریت بحران مورد تأکید قرار داده‌اند، اما بیشتر شرکت‌ها نمی‌توانند چنین رویکردی را اتخاذ کنند. در عوض، سازمان‌ها اغلب رویکرد «بعد-از-حادثه» را دنبال می‌کنند که قلمرو فعالیت‌ها در آن نسبتاً محدود است. آنچه که مانع اتخاذ رویکرد سیستمی از طرف شرکت‌ها می‌شود این باور است که بحران‌ها حوادث نادری هستند و نباید زمان و منابع قابل توجهی صرف چنین حوادث غیر محتمل بشود.

رویکرد سیستمی به مدیریت بحران در شرکت‌ها پدیده نادری است، اما عملاً این نوع رویکرد به مدیریت سیستم‌های شرکت‌ها برای دستیابی به کیفیت بالا و برای پاسخگویی به مسئولیت‌های شرکت‌ها امری کاملاً متداول است. اگر شرکتی می‌توانست برای پرداختن به امور مدیریت بحران از رویکردهای موجود سیستماتیک استفاده کند، در این صورت امکان برخورد پیشدستانه با بحران بجای برخورد منفعلانه برای شرکت بیشتر فراهم می‌بود.

در این مقاله، ما این ایده را به دو شیوه اصلی مورد بررسی قرار می‌دهیم. در ابتدا، موضوع بحث ما این است که استفاده از رویکرد مدیریتی پیشدستانه و حتی

رویکرد مدیریتی مسئولیت کامل و متعامل با ذینفعان (واداک و بادول^۱، ۲۰۰۲) برای تنظیم روابط با ذینفعان چه منافی را برای شرکت‌ها در بر دارد. رویکرد مدیریتی مسئولیت کامل از جنبش اصلاح کیفیت کامل الهام گرفته است و بخشی از آن به مدیریت بحران مربوط می‌شود. این رویکرد می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند که با شیوه کل‌نگرانه با بحران‌های بالقوه برخورد کنند، با ذینفعان اصلی روابط کاری تعاملی ایجاد کنند، در باره گستره مسئولیت‌های مدیریتی خود بیاندیشند، از منظر مسئولیت به امور بیاندیشند و قبل از وقوع بحران این دیدگاه را در سازمان نهادینه کنند و توانایی جلوگیری از خدشه‌دار شدن حیثیت سازمان را که بعد از بحران پیش می‌آید کسب کنند.

در مرحله دوم، برای بررسی یکی از ابعاد مغفول و کمتر درک شده مدیریت بحران - شناسایی علائم - از رویکرد مدیریتی مسئولیت کامل استفاده می‌کنیم. در انجام این کار، سعی می‌کنیم نشان دهیم که چگونه رویکرد مدیریتی مسئولیت کامل می‌تواند رهیافت نظام‌مندی را برای شناسایی زود هنگام بحران در اختیار ما قرار دهد و این رویکردی است که با بکارگیری آن می‌توان علائم اولیه بحران را شناسایی کرد و اقدامات بایسته را انجام داد.

بحران سازمانی

بحران‌های سازمانی حوادث شایعی نیستند، اما به اندازه‌ای رواج دارند که رهبران سازمان‌ها به آگاهی کامل از امکان وقوع آنها نیاز داشته باشند - و سازمان‌های خود را برای برخورد مؤثر با آنها آماده کنند. پیرسون و کلیس (۱۹۹۸) مباحث مربوط به مدیریت بحران را خلاصه کرده و تعریف زیر را ارائه کرده‌اند:

بحران سازمانی حادثه‌ای کم احتمال و پر اثر است که کارایی سازمان را تهدید می‌کند. از جمله ویژگی‌های چنین حادثه‌ای این است که علل، آثار و شیوه‌های حل

1- Waddock and Bodwell

و فصل آن روشن نیست و لازم است تصمیمات مربوط به آن بسرعت اتخاذ شوند. (پیرسون و کلیر، ۱۹۹۸، ص ۶۰)

در میان چنین حوادث نسبتاً غیر معمول ولی فوق‌العاده مهم می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: دستکاری رایانه‌ها یا ویروس جدیدی که شرکت‌ها را به تعطیلی می‌کشد (مانند مواجهه گوگل با نسخه جدید ویروس «مای‌دوم»^۱ در همان روز اول شروع فعالیت‌های عمومی آن)، حملات تروریستی مانند حمله به مرکز تجارت جهانی در شهر نیویورک در سال ۲۰۰۱ و جمع‌آوری سراسری یک محصول (مانند جمع‌آوری بیش از شش میلیون لاستیک معیوب توسط شرکت فایرستون) که آینده شرکت را تهدید می‌کند. واضح است که رهبری سازمان باید از امکان وقوع چنین فجایعی آگاهی داشته و برای برخورد با حوادث غیر مترقبه و غیر قابل پیش‌بینی تدابیر لازم را بیاندیشد.

شیوه‌های مدیریت بحران معمولاً از الگویی تبعیت می‌کنند که نقطه شروع آن برداشت‌های اجرایی در خصوص ریسک از جمله آگاهی از لزوم برخورداری از آمادگی‌های عملیاتی می‌باشد (پیرسون و کلیر، ۱۹۹۸). این آگاهی متأثر از شرایط محیط فعالیت یک شرکت از جمله مقررات مربوط به فعالیت‌های صنعتی و فعالیت‌های نهادینه در عرصه صنعت مورد نظر و در حیطه شرکت می‌باشد. برای مثال، نوع بحران احتمالی فراروی شرکت کوکاکولا و نوع بحرانی که این شرکت در ارتباط با کیفیت آب مورد استفاده در محصولات خود در انگلستان تجربه کرد نسبت به نوع بحرانی که شرکت سرمایه‌گذاری پاتنم^۲ در سال ۲۰۰۳ تجربه کرد، کاملاً متفاوت است. بحران مربوط به شرکت پاتنم نوعی فاجعه را در ارتباط با زمانبندی بازار موجب شد و باعث گردید میلیون‌ها نفر از مشتریان این شرکت سرمایه‌های خود را از شرکت خارج کنند و این قضیه موجی از تأثیرات را در تمام

1- MyDoom
 2- Putnam Investments

شرکت‌های سرمایه‌گذاری بوجود آورد.

لازم است مسئولین اجرایی از چرخه فعالیت بحران آگاهی داشته باشند. آگاهی از امکان وقوع بحران - یا شناسایی علائم بحران - تنها یکی از پنج مرحله در چرخه فعالیت بحران است (پیرسون، کلیر، کوور- میزراو میترف، ۱۹۹۷). بلافاصله بعد از کسب آگاهی، لازم است شرکت اقدامات مربوط به کسب آمادگی برای برخورد با بحران بالقوه را آغاز کند که مراحل آن عبارتند از: ایجاد «آمادگی ذهنی برای مدیریت بحران»، تشکیل تیم مقابله با بحران، حصول اطمینان از اینکه همه افراد از ارزش‌های شرکت در ارتباط با بحران و راهبردهای برخورد با آن آگاهی دارند و حتی اجرای شبیه‌سازی‌های بحران بمنظور ایجاد فرصت برای عوامل مدیریت بحران که تجربه مستقیم مقابله با نوع خاص بحران را کسب کنند (پیرسون و همکاران، ۱۹۹۷).

بعد از وقوع بحران و اجرای برنامه مدیریت بحران، لازم است سازمان به مرحله سوم یعنی مهار آسیب‌ها بپردازد. کارهای مربوط به این مرحله یک سری اقدامات اصلاحی هستند که هدف آنها کاهش اثرات بحران می‌باشد (پیرسون و همکاران، ۱۹۹۷). برای مثال، در این مرحله شرکت پاتنم با قبول بازپردات سرمایه‌های مشتریان خود و با اجرای اصلاحات مدیریتی از جمله با پذیرش نظارت طرف ثالث سعی کرد اطمینان مشتریان خود را دوباره جلب کند (والیس، ۲۰۰۳).

بعد از اینکه بحران به اوج خود رسید، سازمان‌ها وارد مرحله ترمیم می‌شوند. برای مثال، وقتی که فاجعه مربوط به زمانبندی بازاریابی در سال ۲۰۰۳ در میان شرکت‌های سرمایه‌گذاری پخش شد، سازمان‌های مختلف مجری طرح بازنشستگی طیف وسیعی از گزینه‌ها را به سرمایه‌گذاران پیشنهاد کردند، در حالی که همزمان سازمان‌های درگیر فاجعه شروع به اصلاح عملکرد خود و استفاده از اقدامات ایمنی و اخذ مقرری‌های پایین‌تر کردند (هاریس، ۲۰۰۴). مرحله نهایی بحران درس‌آموزی

از آن و اصلاح سیستم‌های داخلی سازمان‌ها است تا اینکه حادثه‌ای از این نوع دوباره اتفاق نیفتد (پیرسون و همکاران، ۱۹۹۷).

مدیریت مسئولیت

رویکردهای روشمند به مدیریت بحران

اگر مراحل مدیریت بحران شناخته شده هستند که همینطور هم استو اگر مؤلفه‌های نظام مدیریت بحران اثربخش معلوم هستند، پس چرا بسیاری از بحران‌های ظاهراً قابل پیش‌گیری رخ می‌دهند؟ در بسیاری از موارد، جواب این سؤال در این واقعیت نهفته است که مدیریت بحران بجای اینکه به عنوان بخشی از رهیافت مدیریت مسئولیت کل‌نگران همواره در اذهان باشد، اغلب یک سری اقدامات بعد از حادثه را در بر می‌گیرد که از ماهیت پیشدستانه برخوردار نیستند و انفعالی می‌باشند (میترف، ۲۰۰۱). میترف (۲۰۰۱) به اقدامات بعد از بحران که بسیاری از سیستم‌های مدیریت بحران مورد توجه قرار می‌دهند، اعتقاد زیادی ندارد و یک نوع رویکرد پیشدستانه‌ای را معرفی می‌کند که با شیوه‌ای روشمند و هماهنگ با سیستم‌های دیگر سازمان عمده‌تاً پیشگیری از بحران را مورد توجه قرار می‌دهد. انعکاس حقایق، توجه به مسائل روحی مربوطه، کسب اطمینان از مطالعه بحران توسط محققین مستقلاً بکارگیری سازوکارهای مناسب مطالعاتی برای حصول اطمینان از امکان جلوگیری از بحران‌های بالقوه جدید مؤلفه‌های اصلی این رویکرد هستند.

مباحث دیگری نیز در ارتباط با این رویکرد مطرح است. بحث ما در اینجا این است که مدیریت بحران باید به عنوان مؤلفه اصلی مسئولیت‌های محوری تلقی شود که شرکت‌ها در راستای کارکردهای خود در ارتباط با ذینفعان و در فضای طبیعی دارند (واداک، ۲۰۰۲) و علی‌الخصوص باید به عنوان مؤلفه‌ای تلقی شود که

بقای شرکت‌ها و حیثیت اجتماعی آنها را تضمین می‌کند. شاید بحران‌ها خودشان ضرورتاً قابل جلوگیری نباشند، اما همانطور که میترف (۲۰۰۲) می‌گوید می‌توان با داشتن بصیرت و آینده‌نگری کافی، بحران‌ها را مانند دیگر مسائل مدیریتی به شکل مناسب و روشمند مدیریت کرد. ما این درس و نتیجه را از تجاربی بدست می‌آوریم که سازمان‌های دیگر در مدیریت مسائل مشابه اندوخته‌اند. برخی از نمونه‌های این مسائل عبارتند از: کیفیت (ایوان و لیندسی^۱، ۲۰۰۱)، محیط (هارت و میلستین^۲، ۲۰۰۳؛ توماس و هاریس، ۲۰۰۴) و در این اواخر، مسئولیت‌های مربوط به ذینفعان و محیط (واداک و بادول، ۲۰۰۲، در مطبوعات).

بنظر ما، شرکت‌ها می‌توانند با داشتن رویکردی روشمند، منسجم و هماهنگ در موضوع مدیریت بحران، بیشتر آنچه را که در ارتباط با کیفیت، مدیریت محیط و (اخیراً) در ارتباط با مدیریت مسئولیت انجام داده‌اند، در حوزه مدیریت بحران نیز انجام دهند و بقای طولانی مدت خود را تضمین کنند. همچنین باور ما این است که از آنجائیکه بحران بطور بالقوه حیات سازمان را تهدید می‌کند، طراحی سیستم مدیریت بحران روشمند می‌تواند در ذیل منطق رویکرد کلی شرکت در ارتباط با مسئولیت‌های مدیریتی آن در نظر گرفته شود (واداک و بادول، ۲۰۰۲). مؤلفه‌های مدیریت مسئولیت همان عواملی هستند که می‌توانند به سازمان کمک کنند در وهله اول، از بحران اجتناب کنند و در صورت وقوع بحران علیرغم عملکرد مناسب، می‌توانند به شرکت کمک کنند بلافاصله بعد از وقوع بحران، برخورد کارآمدی با آن داشته باشد؛ به عبارت دیگر، لازم است مدیریت بحران به عنوان بخش لاینفکی از نظام مدیریت مسئولیت کلی که شرکت برای برخورد با نقش ذینفعان و محیط طراحی می‌کند، در نظر گرفته شود.

1- Evan and Lindsay
2- Hart and Milstein

مسئولیت و مدیریت بحران

مدیریت مسئولیت توجه جدی به همه روابط شرکت با ذینفعان و تأثیرات آن بر محیط طبیعی را در بر دارد و به معنی بکارگیری رویکردهای روشمند برای تعامل جدی با ذینفعان است تا سازمان همواره غافلگیر نگردد. به همین ترتیب، بخاطر آثار منفی اجتناب‌ناپذیر بحران بر ذینفعان، لازم است آمادگی قبل از بحران به عنوان یک مؤلفه مهم مدیریت مسئولیت در نظر گرفته شود. خواه تأثیر مالی بر سهامداران در میان باشد که در شرکتی مانند انرن به ورشکستگی آنها منجر گردید، یا همانند فاجعه زمانبندی بازار شرکت پاتنم، از دست دادن اعتماد مشتریان (سرمایه‌گذاران) در میان باشد و یا همانند نشت نفتی اکسون والدز هزینه‌های محیطی و انسانی مطرح باشد، واضح است که شرکت‌های دچار بحران‌های ناشی از عدم مدیریت کامل و مؤثر مسئولیت‌ها به وظایف خود در قبال ذینفعانشان - یا سهامدارانشان - بخوبی عمل نکرده‌اند؛ و هنگامیکه بحران‌ها بدلیل حوادث بیرونی اجتناب‌ناپذیری مثل طوفان یا حمله تروریستی به تاسیسات شرکت رخ می‌دهند، استفاده از رویکرد مدیریت مسئولیت کامل بعنوان برنامه‌ای برای مقابله با بحران، می‌تواند به کاهش آثار منفی کمک کند.

واداک و بادول (۲۰۰۲) مؤلفه‌های اصلی رویکردهای مدیریت مسئولیت (کامل) را معرفی کرده‌اند. این رویکردها هنگامی بوجود آمدند که شرکت‌ها ضرورت مسئولیت‌های مربوط به ذینفعان و محیط - و این واقعیت که ذینفعان همواره آنها را مسئول آثار منفی پیش‌گفته می‌دانند - را پذیرفتند. مدیریت مسئولیت بدین معنی است که آگاهی از مسئولیت تأثیرات بر ذینفعان و محیط به عنوان بخشی از بینش، راهبرد و شیوه‌های مدیریت شرکت در نظر گرفته شود. رویکرد مدیریت مسئولیت یک نوع رویکرد کل‌نگری مانند رویکرد مدیریت کیفیت است که در ارتباط با طیف وسیعی از ذینفعان مورد استفاده قرار می‌گیرد (واداک و بادول، در مطبوعات). این رویکرد تأثیرات شرکت را بطور روشمند در نظر می‌گیرد و فرایندهای

بین‌سازمانی را مطابق آن تنظیم می‌نماید. پذیرش مدیریت کارآمد بحران به عنوان بخشی از این رویکرد کل‌نگرانه کار آنچنان بزرگی نیست. در اینجا، ارتباط مدیریت بحران با مدیریت مسئولیت را بطور مشخص مورد اشاره قرار می‌دهیم.

نقطه آغاز رویکردهای مدیریت مسئولیت تعریف بینش استو این فرایندی است که سازمان از طریق آن، بینش مبتنی بر ارزش‌های خود و ارزش‌های مورد احترام مدیریت ارشد سازمان را به روشنی تعریف و ارائه می‌کند. بینش تمایلات و خواست شرکت در خصوص نحوه تأثیرگذاری مثبت آن بر محیط پیرامون را در بر می‌گیرد (سنجه^۱، ۱۹۹۰). در این خصوص، مدیریت مسئولیت شبیه مدیریت بحران به معنی سنتی آن است که سازمان‌ها را ملزم به بیان ارزش‌های خود می‌کند (پیرسون و کلیر، ۱۹۹۸). بینش الهام‌بخش است زیرا ذینفعان درگیر فعالیت‌های مختلف، شرکاء و دیگر عوامل مرتبط را در خصوص رابطه خود با شرکت توجیه می‌کند.

بینش که بر اساس معیارها و ارزش‌های مورد توافق جمعی شکل می‌گیرد و بستری برای انتظارات در خصوص فعالیت‌ها و عملکرد شرکت فراهم می‌کند، راهنمای طراحی و اجرای استراتژی است. البته، برای هدایت و راهبری مجموعه شرکت در راستای راهبردها، اهداف و آرمان‌های آن، ارزش‌های بنیادی با ارزش‌ها و اهداف خود شرکت تلفیق می‌شوند (واداک، ۲۰۰۴). ارزش‌های سازنده (واداک و بادول، ۲۰۰۲) هم برای مدیریت مسئولیت و هم برای مدیریت بحران اهمیت فراوان دارند، زیرا همانطور که در بحران تایلنول^۲ جانسون و جانسون^۲ در دهه ۱۹۸۰ بخوبی نشان داده شد، نحوه برخورد با بحران در سازمان با میزان برجستگی و ملموس بودن ارزش‌های آن رابطه مستقیم دارد.

در زمان بحران، آشنایی قبلی گسترده با ارزش‌های شرکت و ملموس بودن آنها

1- Senge

2- Johnson and Johnson's Tylenol crisis

برای پرسنل اهمیت فراوانی دارد، زیرا در این شرایط برای اندیشیدن در مورد مسائل فرصت کافی وجود ندارد و عکس‌العمل مدیران و رهبران سازمان نیز احتمالاً بر اساس دانسته‌های قبلی آنها صورت می‌گیرد. رویکردهای مدیریت مسئولیت بر آن هستند که ارزش‌ها حتماً در سطح گسترده‌ای منتشر شوند، زیرا هر کدام از کارکنان باید برای تحقق آنها مسئولیتی را بر عهده گیرند. به احتمال زیاد، بهترین واکنش‌ها در مقابل بحران، واکنش‌های برخاسته از ارزش‌هایی خواهند بود که برانگیزاننده وفاداری ذینفعان بوده‌اند؛ این موضوعی است که در شرکت جانسون و جانسون تجربه شد، یعنی زمانی که مسئولین اجرایی شرکت متوجه شدند که منشور سازمانی شرکت به مشتریان اهمیت زیادی قائل است، این ارزش‌ها مبنای عملکرد کارآمد شرکت در مقابل بحران گردید. در مقابل، به نظر می‌رسد بی‌توجهی به ارزش‌های محوری و سازنده تا حدودی علت مشکلاتی است که شرکت فرآورده‌های لبنی اسنو برند^۱ ژاپن در سال ۲۰۰۰ به دنبال مسمومیت ۱۵۰۰۰ نفر در اثر مصرف محصولات شرکت تجربه کرد (بیکر^۲، ۲۰۰۴). این وضعیت سناریو یک کابوس جدی برای یک شرکت مواد غذایی بود: استانداردهای بهداشتی پایین شرکت باعث شده بود که به دلیل عدم شستشوی منظم، باکتری استفایلوکوکوس اورس^۳ یکی از شیرهای^۴ مورد استفاده در فرآوری شیر کم چرب را آلوده کند - و بازرسی‌ها نشان داد که استانداردها واقعاً وحشتناک بودند (بیکر، ۲۰۰۴). بر خلاف جانسون و جانسون که به ذینفعان الویت قائل بود، «به اذعان همه، شرکت اسنو برند در صدد برآمد تا حادثه را کم اهمیت جلوه دهد و نشان داد که اعتبار و جایگاهش از قربانیان ماجرا مهمتر است» (بیکر، ۲۰۰۴: ۱).

یک بعد مهم فرایندهای مدیریت مسئولیت، دخالت دادن ذینفعان و ایفای نقش

1- Snow Brand
2- Baker
3- Staphylococcus aureus
4- Valve

از طرف آنها است (سوندسن^۱، ۱۹۹۸). سازمان‌ها می‌توانند با دخالت دادن ذینفعان، از مشکلات قریب‌الوقوع یا موجود و همین‌طور از دیدگاه‌های داخلی و بیرونی در خصوص عملکرد خود آگاهی پیدا کنند. دخالت ذینفعان و درگیر کردن آنها در ماجرا می‌تواند نقش مهمی در حفظ اعتبار و حیثیت شرکت ایفاء کند و همین‌طور می‌تواند یک سری چرخه‌های بازخورد را بوجود بیاورد تا اینکه موضوعات مربوط به مسئولیت‌های شرکت موجب مسائل غیر منتظره نگردد؛ اما اجازه دهید ببینیم در ماجرای شرکت اِسنو برند دخالت ذینفعان چه نقشی داشت. به گفته بیکر (۲۰۰۴)، این شرکت سعی کرد مسئولان دولتی محلی را متقاعد کند تا دستور علنی برای جمع‌آوری محصولات صادر نکنند تا این‌طور جلوه داده شود که جمع‌آوری محصولات کاری داوطلبانه از طرف شرکت بوده است؛ اما این کار آنها نتیجه عکس داد، زیرا مسئولان محلی نه تنها دستور علنی جمع‌آوری را صادر کردند، بلکه آنها درخواست شرکت مبنی بر علنی نکردن مسئله را به عموم مردم اعلان کردند (بیکر، ۲۰۰۴).

این موضوع ارتباط روشنی با اجتناب از بحران دارد. برای مثال، در نظر بگیرید که اگر تحلیل‌گران مالی مرتبط با فعالیت‌ها و ترقی ناگهانی شرکت اِنرن ارتباط نزدیکی با آن داشتند، چگونه می‌شد از سقوط نهایی آن جلوگیری کرد؛ آنها می‌توانستند دغدغه‌های خود را به شرکت منعکس کنند و در مدت زمانی کوتاه آنها را علنی کنند. یا در نظر بگیرید که چگونه شرکت اِسنو برند احتمالاً می‌توانست با کار پیش‌دستانه و همزمان با برقراری ارتباط نزدیک با مسئولان محلی پیش از خارج شدن موضوع از کنترل شرکت، از خدشه‌دار شدن اعتبار و حیثیت خود جلوگیری کند. البته، دخالت دادن ذینفعان نمی‌تواند از وقوع همه بحران‌های سازمانی جلوگیری کند، اما این امر می‌تواند بستری برای فرایندهای بررسی دقیق باشد که آگاهی از مسائل بالقوه آینده را - قبل از تبدیل شدن آنها به معضل واقعی - برای

1- Svendsen

سازمان‌ها ممکن می‌سازد.

اگر بحرانی، بویژه بحرانی خارج از کنترل سازمان، بواقع اتفاق بیافتد، بینش و بصیرت مسئولانه می‌تواند به کارکنان و دیگر ذینفعان کمک کند تا اقدامات در حال انجام را بهتر درک کنند، زیرا آنها از قبل نسبت به بینش و ارزش‌های سازمان هماهنگی کافی دارند. در این شرایط، ذینفعان اصلی از روش‌ها و بینش سازمان آگاهی خواهند داشت و احتمالاً سؤالات زیادی برای آنها مطرح نخواهد بود، زیرا ذینفعان مربوطه از مبنای تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات اطلاع دارند.

بعد اصلی دیگر رویکردهای مدیریت مسئولیت درآمیختن بینش و ارزش‌های شرکت با شیوه‌های مدیریت و کارکردهای منابع انسانی آن می‌باشد. رویکردهای مدیریت مسئولیت، بینش انگیزشی شرکت را با راهبردها، روابط کارکنان و استانداردهای کاری، کارکردهای مسئولیتی و بخش‌های شیوه‌های مدیریتی همسو با راهبردها در هم می‌آمیزد. این تلفیق هسته مدیریت مسئولیت را تشکیل می‌دهد، زیرا مبنای فعالیت‌های روزانه‌ای است که سازمان برای تحقق بینش مسئولیتی خود انجام می‌دهد. تلفیق مورد نظر، سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی، آموزش‌های بهداشتی و ایمنی، بازاریابی و ارتقاء و دیگر فرایندها و کارکردهای روزمره‌ای را در بر می‌گیرد که نشان دهنده موفقیت شرکت در تحقق اهداف و مسئولیت‌های خود - و اجتناب از بحران - می‌باشند.

همین تفکر تا حد زیادی بر مدیریت بحران حاکم است. توجه به منافع حاصل از طراحی همه شیوه‌های مدیریتی و سیاست‌های مربوط به کارکنان شرکت با در نظر گرفتن میزان کارآمدی آنها در زمان بحران امر سودمندی است. در این خصوص، همانند مدیریت مسئولیت، برنامه‌ریزی برای مدیریت بحران صرفاً گام دیگری است که شرکت تحت هر شرایطی در مسیر حرکت خود به سمت مدیریت هر چه کارآمد بر می‌دارد. رویکرد مدیریت مسئولیت بحران را امری فراتر

از مسئولیت‌های روزمره نمی‌داند، بلکه صرفاً بر این باور است که بسیاری از شیوه‌های مورد استفاده در فعالیت‌های عادی، در طول بحران نیز مورد استفاده قرار می‌گیرند - و لازم است این فعالیت‌ها طوری طراحی شوند که تحت شرایط مختلف کاربرد داشته باشند. احساس مسئولیت و آشنایی با شیوه‌های مدیریتی ویژه بحران که از قبل بطور کامل مورد مذاقه قرار گرفته باشند، در شرایط بحران واقعی و هنگامیکه همه منابع سازمان و کارکنان آن احتمالاً کم اثر می‌شوند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

تلاش شرکت اسنو برنند برای برگشتن به صحنه نشانگر این فرایندهاست. با وجود اینکه این شرکت سال‌ها بعد از حادثه مسمومیت غذایی عملکرد قابل قبولی نداشت، آنها گام‌های زیادی برای بهبود مدیریت مسئولیت خود برداشتند که از جمله آنها می‌توان به انتخاب رئیس جدید اشاره کرد که به خطاهای قبلی اذعان داشت و تلاش می‌کرد شرکت را به سمت پیشرفت هدایت کند. این شرکت گام‌های دیگری نیز برای بهبود و تضمین کیفیت برداشت که در میان آنها می‌توان به فلسفه سازمانی جدید (بینشی با ارزش‌های مربوط به خود)، تأکید بر مدیریت مشتری-محور، حاکمیت سازمانی بهتر و آموزش‌های مدیریت ریسک برای مدیران اشاره کرد (بیکر، ۲۰۰۴). این قضیه اهمیت دنبال کردن رویکردهای کارآمد مدیریت مسئولیت و مدیریت بحران را قبل از وقوع بحران نشان می‌دهد. همچنین این قضیه نشان می‌دهد که خروج از بحران و تغییر فرهنگ سازمانی چقدر کار مشکلی است. دلیل این موضوع مخصوصاً به این واقعیت بر می‌گردد که این شرکت در سال ۲۰۰۲ دوباره دچار مشکل گردید و این ماجرا هنگامی اتفاق افتاد که شرکت برای دریافت سوبسیدهای دولتی در جریان بحران «جنون گاوی» عمداً برچسب‌های نامربوط به بسته‌های گوشت می‌زد (بیکر، ۲۰۰۴).

و بالاخره، بعد سوم رویکردهای مدیریت مسئولیت دنبال کردن نوع‌آوری

بوسیله سیستم‌های ارزیابی، اصلاح و یادگیری در شیوه‌های مدیریتی است که از طریق تعریف دقیق اهداف مسئولیتی برای هر کدام از ذینفعان اصلی و در ابتدا برای کارکنان سازمان صورت می‌گیرد. پیرسون و همکاران (۱۹۹۷) می‌گویند بعد از بحران، تحلیل‌هایی صورت می‌گیرد که هدف آنها درس‌آموزی از بحران است - و هدف نهایی این است که بحران‌ها دوباره تکرار نشوند و در صورت وقوع بحران جدید، رویه‌ها، سیاست‌ها و اقدامات جدیدی بکار گرفته شود، اگرچه همانطوریکه ماجرای اسنو برند نشان داد تغییر رفتارهای داخلی سازمان کار چندان آسانی نیست. نوآوری‌ها و اصلاح رفتارهای عملی که بر ذینفعان مختلف تأثیرگذار هستند، عملکردها را ارتقا می‌بخشند و دستاوردها را بهینه می‌کنند، از مؤلفه‌های ثابت رویکردهای مدیریت مسئولیت هستند - و این ویژگی در طول بحران و بعد از بحران منشاء آثار مفید زیادی خواهد بود.

شفافیت و پاسخگویی، معمولاً در قالب گزارش‌دهی در خصوص نحوه عملکرد سازمان در راستای سیاست‌های اجتماعی و داخلی، برای ذینفعان خارج از سازمان که به مسئولیت‌های سازمان توجه می‌کنند، اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است. به همین ترتیب، ارتباطات شفاف عامل مهمی در برخورد با بحران محسوب می‌شود (میترف، ۲۰۰۱؛ پیرسون و کلیر، ۱۹۹۸). برای درک این موضوع کافی است که تفاوت بین ارتباطات روشن شرکت جانسون و جانسون با مطبوعات و افکار عمومی در قضیه تایلنول و کارشکنی‌های شرکت فایرستون را در خصوص لاستیک‌های معیوب این شرکت مقایسه کنید.

رویکرد مسئولیت کامل

نسبت به شناسایی علائم بحران در سازمان‌ها

تا اینجای بحث، رابطه بین شیوه‌های مدیریت مسئولیت کامل و مدیریت بحران را به شکل کلی مورد بررسی قرار داده‌ایم. در اینجا، موضوع شناسایی علائم بحران

در سازمان‌ها را بطور مشخص مورد بحث قرار می‌دهیم. این بحث فرصتی است برای نشان دادن اینکه چگونه رویکرد مسئولیت کامل که از ماهیت روشمند و منسجم مدیریت بحران برخوردار است، برای شناسایی علائم بحران - یعنی شناسایی علائم هشدار قبل از وارد آمدن خسارات و آسیب‌های مهم - مورد استفاده قرار می‌گیرد.

عوامل زیادی در شکل‌گیری بحران‌های سازمانی نقش دارند، اما یکی از عوامل پنهان ناتوانی سازمان‌ها در شناسایی علائم هشدار موجود قبل از وارد آمدن آسیب‌ها است (پوچانت و میترف، ۱۹۹۲). در واقع، تحقیقات نشان می‌دهد که تقریباً بدون استثناء در طول اولین مرحله بحران، نشانه‌هایی از علائم اولیه وجود دارد (بواندر و لینستون^۱، ۱۹۸۷؛ پیرسون و میترف، ۱۹۹۳). علائم هشدار در مدت زمان قابل توجهی پیش از آغاز واقعی بحران قابل تشخیص هستند. برای مثال، در یک تحقیق نشان داده شده است که این علائم تا مدت ۱۰ سال قابل شناسایی بودند (همبریک و دوعاونی^۲، ۱۹۸۸).

از دیدگاه رویکرد مدیریت مسئولیت کامل، شیوه‌های شناسایی علائم باید ماهیتاً روشمند باشند (پوچانت و میترف، ۱۹۹۲). بر اساس این فرض، لازم است شیوه‌ها و ساختارهای تشخیص علائم در تمام سطوح و حوزه‌های سازمانی در نظر گرفته شوند. شیوه‌های تشخیص علائم باید کیفی و کمی باشند. تمام قسمت‌های سازمان باید بخش لاینفکی از سیستم کلی تشخیص باشند؛ لازم است شیوه‌های تشخیص علائم ابعاد راهبردی، فنی، ساختاری، تشخیصی، ارتباطی، روانشناختی و فرهنگی سازمان را در نظر بگیرند (پیرسون و میترف، ۱۹۹۴). بعلاوه، تشخیص علائم نباید به درون سازمان محدود شود. بلکه، از منظر رویکرد مدیریت مسئولیت کامل، سازمان‌ها نیاز دارند در این خصوص از ذینفعان بیرونی استفاده کنند. تحقیقات

1- Bowonder and Linstone

2- Hambrick and D'Aveni

قبل‌ی نیز این مدعا را تأیید می‌کند، زیرا علائم ابتدا توسط بخش‌های داخلی سازمان قابل شناسایی نیستند و صرفاً ذینفعان بیرونی می‌توانند آنها را تشخیص دهند.

به نظر ما، طراحی یک نوع سیستم رسمی برای شناسایی علائم بحران باید پنج دسته فعالیت را در بر داشته باشد: (۱) برخورداری از حمایت مدیریت ارشد سازمان و تعیین مسئولیت برای انجام طراحی؛ (۲) انجام ممیزی فرهنگی و کسب آمادگی روانی؛ (۳) شناسایی آسیب‌پذیری‌های سازمانی و علائم؛ (۴) طراحی شیوه‌هایی برای بررسی دقیق؛ و (۵) تقویت سیستم‌های ارتباطی. سازمانی که به انجام این اقدامات مبادرت بورزد، از آمادگی بهتری برای شناسایی علائم هشدار بحران برخوردار خواهد بود.

حمایت مدیریت ارشد و مسئولیت طراحی

تعهد و حمایت ملموس مدیریت ارشد سازمان برای شناسایی زود هنگام علائم بحران مطلقاً ضروری است. به نظر می‌رسد دخالت رهبری سازمان در بالاترین سطوح در موفقیت برنامه‌های مدیریت بحران نقش حیاتی دارد (میترف و پیرسون، ۱۹۹۴)؛ بدون ایفای نقش و حمایت مدیریت ارشد، اعضای سازمان احتمالاً وقت، منابع و علاقه‌مندی کافی را صرف حمایت از تلاش‌های شناسایی علائم نخواهند کرد. یک آیین‌نامه روشن در خصوص پیشگیری از بحران و انتظارات مربوط به آن و در راستای شناسایی علائم بالقوه بحران می‌تواند راهنمایی لازم برای تصمیم‌گیری هنگام مواجهه با پدیده‌های غیر عادی را در تمام سطوح در اختیار اعضای سازمان قرار دهد.

لازم است یکی از اعضای سازمان، ترجیحاً مدیر ارشد، مسئولیت نظارت بر برنامه‌های شناسایی علائم را بر عهده داشته باشد؛ در عین حال، به دیگر اعضای سازمان نیز باید در راستای طراحی شیوه‌ها و فرایندهای رسمی شناسایی علائم

مربوط به انواع بحران مسئولیت داده شود. این «گروه‌های اطلاعاتی» (اسمارت و ورتینسکی، ۱۹۷۷) مسئول تشخیص حوادث بالقوه تهدیدآمیز و طراحی شیوه‌های شناسایی آنها هستند.

برای انتخاب افراد لازم در پست‌های رهبری و شرکت در گروه‌های عملیاتی باید معیارهایی تعریف شود. باورهای مدیران ارشد در مورد پیش شرط‌های مهم برای مشارکت در یک برنامه جامع شناسایی علائم می‌تواند مبنای تعریف این معیارها باشد. تخصص و دانش کاربردی افراد، صداقت به اثبات رسیده و اخلاق و تعهد به شناسایی و اجتناب از بحران‌ها برخی از این معیارها هستند.

ممیزی فرهنگی و آمادگی روانی

برای شناسایی هنجارها، ارزش‌ها و رفتارهایی که مانع توجه به علائم بالقوه بحران می‌شوند، سازمان‌ها باید فرهنگ حاکم بر خود را مورد بررسی دقیق قرار دهند. برخی ویژگی‌های فرهنگی ممکن است باعث شود که اعضای سازمان علائم هشدار بالقوه را نادیده بگیرند، آنها را بد تعبیر کنند یا دانسته‌های خود را در مورد آنها پنهان کنند. برای مثال، میل به تنبیه نهیب‌گران^۱ سازمان ممکن است باعث شود که اعضای سازمان رغبت زیادی به گزارش مسائل غیر عادی مورد نظرشان نشان ندهند.

برای انجام ارزیابی‌های فرهنگی دقیق و کمک به ایجاد تغییرات مورد نظر، شاید لازم باشد که از مشاوران غیر سازمانی استفاده شود. اگرچه در مورد امکان انجام تغییرات فرهنگی تردید وجود دارد، اما تحقیقات نشان می‌دهند که شاید رهبران بتوانند تغییرات سازمانی را بوسیله باورها و کنش‌های خود عملی سازند (شین، ۱۹۸۵). یکی از راه‌هایی که مدیران ارشد می‌توانند بوسیله آنها فضای فرهنگی حمایتی ایجاد کنند این است که بطور جدی نشان دهند که شناسایی علائم بحران

1- Whistleblowers

برای عملکرد آینده سازمان اهمیت دارد. برای مثال، می‌توان برای نهیب‌گران یا ذینفعان خارج از سازمان که اطلاعات مهمی را در باره علائم بالقوه بحران ارائه می‌کنند، شیوه مطمئنی را طراحی کرد تا آنها بتوانند مسائل غیر عادی را بدون ذکر نام و نشان خود گزارش کنند.

بدون شک، کارکنان سازمان در صورت مواجهه با بحران، دچار مشکلات روحی شدیدی مثل ترس، آشفتگی و اضطراب خواهند شد. لازم است برای مقابله با این واکنش‌ها، روش‌هایی بکار گرفته شود. شبیه‌سازی‌ها یا نمایش‌های روانی (پوچانت و میترف، ۱۹۹۲؛ اسمارت و ورتینسکی، ۱۹۷۷) می‌تواند کارکنان سازمان را در معرض مشکلات روحی مربوط به یک بحران واقعی قرار دهند. اگر کارکنان سازمان نمونه‌هایی از واکنش‌های مناسب در برابر یک تهدید واقعی را تجربه کنند و اگر شیوه‌های مناسبی برای کاهش فشار روانی آنها طراحی شوند، آنها از آمادگی روانی بیشتری برای بحران‌های ممکن برخوردار خواهند شد. برای کاهش احساس تردید و آشفتگی، کارکنان سازمان می‌توانند در برنامه‌های آموزشی تقویت‌کننده مهارت‌های حل مسئله و تشخیص شرکت کنند. این نوع آموزش‌ها می‌توانند اطمینان و توانایی کارکنان را در مواجهه عملی با علائم هشدار ممکن افزایش دهند. بطور خلاصه، لازم است نشان داده شود که امنیت روانی و جسمی کارکنان و دیگر ذینفعان متأثر از بحران‌های احتمالی برای سازمان اهمیت دارد (رجستر^۱، ۱۹۸۷)؛ توجه به این دغدغه‌های انسانی می‌تواند توانمندی کارکنان را در واکنش به مسائل غیر عادی افزایش دهد.

شناسایی آسیب‌پذیری‌ها و علائم

همانطور که گفته شد، لازم است تشخیص علائم در ارتباط با یک بحران خاص صورت گیرد. از آنجائیکه سازمان نمی‌تواند خود را برای همه بحران‌ها آماده کند،

1- Register

لازم است اعضای سازمان چند نوع بحران احتمالی مربوط به سازمان خود را بشناسند (پوچانت و میترف، ۱۹۹۲). یکی از راه‌های شناسایی آسیب‌پذیری‌ها، تحلیل سوابق است. اگر سازمانی مشکلات و بحران‌های خاصی را در گذشته تجربه کرده است، این سازمان در آینده نیز در برابر وضعیت‌های مشابه آسیب‌پذیر خواهد بود.

راه دوم شناسایی آسیب‌پذیری‌ها، انجام بررسی بیرونی در مورد وضعیت سازمان است. توجه به مشکلات و بحران‌های تجربه شده در سازمان‌های مشابه یا در یک صنف مرتبط نیز ارزشمند است. برای مثال، تولیدکنندگان و توزیع‌کنندگان مواد غذایی ممکن است دریابند که محصولات معیوب یا خطرناک و دستکاری در محصولات بحران‌هایی هستند که صنایع غذایی بطور خاص در برابر آنها آسیب‌پذیر هستند. همچنین جریان‌ات محیط بیرونی سازمان ممکن است یک سری آسیب‌پذیری‌های سازمانی را نشان دهند؛ و بالاخره تحقیقات نشان می‌دهد که در نظر گرفتن بدترین سناریوها و انجام ممیزی‌های ریسک نیز می‌تواند روش‌های مفیدی برای شناسایی آسیب‌پذیری‌های سازمانی باشند (واوهای^۱، ۱۹۹۰).

بمحض شناسایی یک یا چند نمونه از آسیب‌پذیری‌ها، اعضای سازمان باید فهرستی از نشانه‌های مربوط به شکل‌گیری یک بحران خاص را تهیه کنند.

روش‌های ارزیابی و تشخیص

سازمان‌ها ترجیحاً شیوه‌هایی را برای بررسی، کنترل و گزینش علائم هشدار بالقوه طراحی خواهند کرد. این شیوه‌ها ترجیحاً به شکلی طراحی می‌شوند که افراد و دستگاه‌های فنی همه حوزه‌های آسیب‌پذیر سازمان را زیر نظر بگیرند. بمنظور شناسایی همه علائم هشدار، لازم است این شیوه‌ها از راهکارهای کیفی و کمی برای جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها استفاده کنند.

1- Waugh

تست‌های دوره‌ای این شیوه‌ها از طرف کمیته بررسی می‌تواند کارآمدی آنها را تضمین کند. این کمیته می‌تواند با انجام تحلیل‌های آسیب‌پذیری نشان دهنده نقاط ضعف در ساختارها، فناوری‌ها و پتانسیل‌های شناسایی کنونی سازمان، شیوه‌های پیش‌گفته را مورد بررسی دقیق قرار دهد. لازم است کمیته بررسی فوق از دیگر بخش‌های گزارش‌کننده علائم هشدار مستقل باشد، زیرا همانطور که واهان^۱ (۱۹۹۶) در گزارش مطالعات خود در باره انفجار سفینه فضایی چلنجر می‌گوید، وابستگی‌های بین مجموعه‌های نظارتی و مجموعه‌های نظارت شونده می‌تواند باعث از بین رفتن علائم هشدار گردد.

لازم است بلافاصله بعد از معرفی علائم هشدار از طرف دستگاه‌های شناسایی سازمان، نحوه اقدام در مورد آنها مشخص شود. این سازوکارهای اجرایی معیارهای لازم برای تصمیم‌گیری در باره گزارش اطلاعات مربوط به علائم هشدار و انجام اقدامات لازم در خصوص آنها را در اختیار کارکنان سازمان قرار می‌دهند. بعلاوه، برای افزایش آگاهی کارکنان و مدیران در خصوص حساسیت و اهمیت شناسایی علائم هشدار و برای توجیه کارکنان در مورد چگونگی برخورد با بخش‌های شناسایی علائم هشدار سازمان، لازم است یک سری جلسات آموزشی طراحی و اجرا شود. کاهش بی‌علاقه‌گی کارکنان و مدیران به شناسایی علائم هشدار و ایجاد فهم کلی در مورد نحوه شناسایی روشمند علائم هشدار و واکنش در برابر علائم هشدار بالقوه از جمله فواید برگزاری این جلسات هستند.

سازوکارهایی برای ارتباطات

وجود یک ساختار منسجم برای ارتباط با ذینفعان داخلی و خارجی سازمان به افزایش آگاهی و تعهد در خصوص شناسایی علائم هشدار بالقوه کمک خواهد کرد. این ساختارها باید استفاده همزمان از اطلاعات مختلف و قرار دادن اطلاعات

1- Vaughan

حساس در اختیار افراد کلیدی را مورد توجه قرار دهند. بطور مشخص، جریان آزاد ارتباطات داخلی و خارجی می‌تواند کمک کند تا اطلاعات مورد نیاز در اختیار افراد واجد شرایط قرار گیرد و به افرادی که اطلاعات تهیه می‌کنند بازخورد داده شود.

چند شیوه می‌تواند سرعت و سمت و سوی ارتباطات را خیلی بهبود بخشند. وجود یک محل «امن» برای گزارش اطلاعات، تردید فرد را برای گزارش هشدارهای بالقوه کاهش می‌دهد. توزیع گزارش‌ها و تحلیل‌های موضوعی می‌تواند آگاهی و شناخت تصمیم‌گیران را در مورد علائم هشدارهای بالقوه افزایش دهد. حفظ ارتباط شفاف و نزدیک با تیم مدیران ارشد می‌تواند اطمینان ایجاد کند که تصمیم‌گیران سازمان از مسائل خیلی مهم آگاهی دارند؛ و بالاخره، اسمارت و ورتینسکی (۱۹۷۷) می‌گویند استفاده از «کانال‌های استثنایی» برای ورود به سلسله مراتب سازمانی (اسمارت و ورتینسکی، ۱۹۷۷) شاید هم ضروری باشد.

یکی از سازمان‌هایی که مدیریت مسئولیت را - به عنوان بخشی از برنامه‌های حیثیتی پیشگیری از بحران - دنبال می‌کند، شرکت نایک^۱ است، اگرچه این شرکت ممکن است از عناوین مدیریت مسئولیت کامل یا مدیریت بحران برای رویکرد خود استفاده نکند. در سال ۱۹۹۷، به دنبال مواجهه با بحران حیثیتی جدی ناشی از حرکت‌های مربوط به روابط شرکت با تهیه‌کنندگان محصولات آن که به سوء استفاده‌های زیاد از کارگران متهم بودند، شرکت نایک به تغییراتی در شرایط کاری کارخانه‌های تحت پوشش خود دست زد. در سال‌های بعد، این شرکت تغییرات زیادی را در نحوه مدیریت در زنجیره تأمین کالاهای خود ایجاد کرد که در میان آنها می‌توان به اصلاح شرایط کاری کارخانه‌ها و نظارت بر آن اشاره کرد که در ابتدا با تعریف ضوابط مربوطه و سپس با تلاش برای اجرای این ضوابط توسط کارخانه‌ها تحقق پیدا کرد؛ اما علائم اولیه مورد توجه قرار نگرفت و همانطور که فیل

1- Nike

نایت، مدیر عامل نایک، در گزارش مجمل اخیر این شرکت اذعان می‌کند، آنها مرتکب چند خطا شدند (نایت، ۲۰۰۴). برای ایجاد شفافیت و تأمین خواسته‌های ذینفعان، در سال ۲۰۰۴، نایک لیست کامل تهیه‌کنندگان محصولات خود را منتشر کرد و هماهنگ‌سازی استانداردهای صنعتی کارخانه‌های تحت پوشش خود را آغاز کرد. این موضع پیشدستانه و تعاملی شرکت را در وضعیتی قرار می‌دهد که نه تنها می‌تواند علائم هشدار را قبل از مسئله‌ساز شدن آنها شناسایی کند، بلکه می‌تواند اقدامات داخلی مهمی را برای جلوگیری از آنها بعمل بیاورد.

نتیجه‌گیری

آمادگی برای مدیریت بحران مستلزم برنامه‌ریزی و دوراندیشی است، این امر مستلزم توجه دقیق به علائم هشدار اولیه نیز می‌باشد که ممکن است پراحتی نادیده گرفته شوند. این علائم را همواره می‌توان با توجه علائق، مطالبات و نیازهای ذینفعان درک نمود- و این توجه می‌تواند از اجرای سیستم مدیریت مسئولیت که طیف وسیعی از ذینفعان را مورد امعان نظر قرار دهد، حاصل می‌شود. ذینفعان و مسائلی که آنها مطرح می‌کنند و در باره آنها دغدغه دارند، در شناسایی علائم هشدار که خود باعث جلوگیری و کاهش اثرات بحران است، نقش مهمی دارد. حتی زمانی که نمی‌توان از بحران اجتناب کرد، روابط مستحکم بوجود آمده از طریق مدیریت کردن مسئولیت‌های ذینفعان به سازمان کمک می‌کند تا بطور مؤثر مدیریت بحران را کارآمد نماید.

یافته‌های مقاله گویای این است که مدیریت مسئولیت می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا از تهدیدات بحران‌هایی که ریشه در داخل سازمان دارند و منحصر به صنف خاصی می‌باشند، بویژه آنهایی که به کنش‌های داخلی غیر مسئولانه مربوط هستند، پرهیز نمایند. اگر مجموعه سازمان از انسجام کافی برخوردار باشد، علائم

اولیه بحران احتمالاً نادیده گرفته نشده و قابل تشخیص خواهند بود. بعلاوه، مدیریت مسئولیت می‌تواند به مدیران کمک کند تا برای حوادث غیر عادی و پیش‌بینی نشده آمادگی داشته باشند، و نسبت به فرایند مسئولیت‌های خود آگاه‌تر و هوشیارتر باشند و می‌دانند که به چه چیزی توجه کنند و به فکر مدیریت چه مسائلی باشند. از سوی دیگر، توجه به دغدغه‌های ذینفعان ما را سریع‌تر در جریان بحران‌هایی قرار می‌دهد که به عوامل انسانی و مسائلی مربوط می‌شوند که سهل‌انگاری در برابر آنها ممکن است آن را به یک کابوس حیثیتی تبدیل نموده، هزینه‌های زیادی برای ذینفعان و سازمان به بار آورد. هیچ مدیری بر همه چیز آگاه نیست، اما همانطور که در این مقاله یادآوری گردید، رویکرد کل‌نگری به مسئولیت‌ها یک سرمایه‌سازمانی مهمی است که می‌تواند به پیشگیری از تهدیدات و کاهش اثرات بحران‌های پیشرو کمک قابل توجهی نماید.

- Baker, M. (2004). *Companies in crisis-What not to do when it all goes wrong: Snow Brand Milk Products Co.* Retrieved April 20, 2006, from <http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/crisis04.html>
- Bowonder, B.&Linstone, H. (1987). Notes on the Bhopal accident: Risk analysis and multiple perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*, 32, 183-202.
- Evans, J. R.&Lindsay, W. M. (2001). *The management and control of quality* (5th ed). New York: West.
- Harris, R. (2004). Malfeasance insurance: How plan sponsors are coping with the mutual fund scandal. *CFO Magazine*. Retrieved July 29, 2004, from <http://www.cfo.com/article/1,5309,1285811M1886,00.html>
- Hart, S. L.&Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.
- Knight, P. H. (2004). *Nike: FY 04 Corporate Responsibility Report*. Retrieved April 20, 2006, from <http://www.nike.com/nikebiz/nikebiz.jhtml>
- Mitroff, I. (2001). Crisis leadership. *Executive Excellence*, 18(8), 19.
- Pauchant, T. c.&Mitroff, I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization. Preventing individual organizational and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pearson, C. M.&Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Pearson, C. M. Clair, J. A. Kovoov-Misra, S.&Mitroff, I. (1997). Managing the unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26(2), 51-64.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Free Press.
- Smart, C.&Vertinsky, I. (1977). Designs for crisis decision units. *Administrative Science Quarterly*, 22, 640-657.
- Svendsen, A. (1998). *The stakeholder strategy: Profiting from collaborative business relationships*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Thomas, J.&Harris, J. (2004). Clear advantage: Building shareholder value, environment: Value to the investor. *Global Environmental Management Initiative (GEMI!)*, 2004. Retrieved April 15, 2004, from <http://www.gemi.org/GEMI%20Clear%20Advantage.pdf>
- Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*. Chicago: University of Chicago Press.
- Waddock, S. (2004). Creating corporate accountability: Foundational principles to make corporate citizenship real. *Journal of Business Ethics*, 50, 313-327.
- Waddock, S.&Bodwell, C. (2002). From TQM to RESPONSIBILITY MANAGEMENT: Emerging responsibility management approaches. *Journal of Corporate Citizenship*, 7, 113-126.
- Waddock, S.&Bodwell, C. (in press). Managing responsibility: What can be

learned from the quality movement? *California Management Review*.
Wallace, K. (2003). Fund Times: Putnam's SEC settlement unsettles some.
Morningstar. Retrieved July 29, 2004, from <http://news.morningstar.com/archive/archive.asp>
Waugh, W. L. Jr. & Hy, R. J. (Eds). (1990). *Handbook of emergency management: Programs and policies dealing with major hazards and disasters*. New York: Greenwood.