

«سازمان های فرا اعتباری»

سازمان های فرا اعتباری سازمان هایی هستند که موفق شده اند از فاجعه های محیطی دوری کنند. محیطی که در آن اشتباهات معمول (به دلیل وجود عوامل و پیچیدگی های پرخطر) می تواند به وقوع بپیوندد.

«تاریخچه»

ماهیت وجودی سازمانهای فرا اعتباری توسط گروهی از محققان در دانشگاه کالیفرنیا کشف شد. کنفرانس دیگری در دانشگاه تگزاس در سال ۱۹۸۷، تمرکز محققان را بر روی این سازمان معطوف کرد. اگرچه سازمانهای فرا اعتباری با یکدیگر تفاوت دارند، اما به یکدیگر نیز بسیار شبیه هستند. اولین شباهت آنها این است که همه ی این سازمان ها محیطی اجتماعی دارند، دوم این که تکنولوژی های آنها پرخطر هستند. سومین شباهت آنها این است که پیامدهای احتمالی حاصل از خطاها و اشتباهات در این سازمان ها منجر به یادگیری از طریق آزمون و خطا خواهد شد. در نهایت این که جهت جلوگیری از بروز خطا یا اشتباه، سازمانهای فرا اعتباری جهت مدیریت کردن تکنولوژی ها و کارهای پیچیده در سازمان، فرآیندهایی را طراحی کرده و به کار می گیرند. سازمان های فرا اعتباری ویژگی های بارزی دارند، از جمله این که دارای کارکنان کاملاً آموزش دیده هستند، آموزش دهی در این سازمانها، امری مستقر است. هم چنین، دارای سیستم پاداش دهی مناسب می باشند. بازرسی های مکرر و تلاش های مداوم جهت توسعه و پیشرفت سازمان، از دیگر ویژگی های آنها می باشد.

از مشخصه های دیگر این سازمانها، انتقاد پذیری وسیع در سطح سازمان، بازرسی های مستقر و متنوع در خصوص پیشگیری از خطاهای بالقوه، آگاهی و مثبت اندیشی نسبت به رخداد اشتباهات، پاسخگویی و مسئولیت پذیری بالا در قبال اعتباری بودن می باشد. (۱)

تعریف سازمان های فرا اعتباری و تشخیص این که این سازمانها چگونه ایجاد می شوند، امروزه با چالش هایی روبه رو است. در واقع سازمانی که از اعتبار بالایی برخوردار است، پس از تجربه ی چندین شکست متوالی به آن جایگاه رسیده است. برای شناسایی این سازمانها باید از خود بپرسیم این سازمان ها چندبار شکست خورده اند؟ اگر جواب آن ده ها هزار بار است، پس نتیجه می گیریم که سازمان از درجه ی اعتبار بالایی برخوردار است. (۲)

مطالعات اخیر در مورد سازمان های فرا اعتباری دلالت بر این دارد که این سازمان ها به ماهیت پویای ایجاد اعتماد پذیری تاکید دارند. یعنی در جست و جوی ارتقاء اعتماد پذیری و پیشگیری از خطا و اشتباهات هستند و این که سریعاً اشتباهات ایجاد شده را جبران کنند، به عبارتی سازمان های فرا اعتباری بیشتر از این که به فکر دستیابی به اعتماد پذیری باشند، در جست و جوی آن می باشند. سازمان های جست و جوگر به وسیله ی میزان خطاها و اشتباهات خود شناخته نمی شوند، بلکه مدیریت موثر آنها بر فن آوری های خطر زا از طریق نظارت و کنترل مخاطرات و احتمالات است که باعث می شود آن ها را جستجوگر اعتماد پذیری بدانند (۳).

محققانی چون Karl Weick و Kathleen Sutcliffe و David Obstfeld (۴) مطالعات موردی زیادی را در این زمینه انجام دادند و بیان داشتند که سازمان های فرا اعتباری دارای چندین ویژگی بارز به شرح زیر می باشند:

تحمل شکست ، بی میلی نسبت به ساده کردن تحلیل ها و تفسیرها ، حساسیت به عملکرد ، تعهد و احترام به تخصص گرایی . به عبارت دیگر، سازمان های فرا اعتباری ، به دلیل تلاش در سازماندهی افزایش کیفیت توجه به کل سازمان و تقویت دانش کارکن به جزئیات ، سازمان های ویژه ای به حساب می آیند. بنابراین سازمان های فرا اعتباری در جستجوی راه هایی هستند تا بتوانند در مقابل حوادث احتمالی پاسخگو باشند.

اخیراً محققان نشان داده اند سازمان های موفق ، سازمان هایی هستند که به طور مداوم خود را اصلاح و بازسازی می کنند. برای مثال، وقتی اتفاقی در سازمان رخ می دهد ، اعضای تیم متوجه می شوند، آنچه که در مورد آن اتفاق ، فکر می کردند با آنچه که می بینند ، کاملاً فرق می کند، پس سریعاً خود را آماده ی پاسخ گویی می کنند ، تیم هایی که در سازمان های فرا اعتباری مشغول به فعالیت هستند ، در مقابل پاسخ دهی به عوامل پر خطر بسیار ماهر و زیرک هستند . آنها به آموزه های خود ، به تجارب خود و قدرت تصور خود اتکاء می کنند و در نتیجه از خطرات رهایی می یابند.

به طور کلی سازمان های فرا اعتباری ۵ ویژگی اصلی دارند که تاکنون شناسایی شده اند :

- ۱- دل مشغولی به همراه تحمل شکست
- ۲- عدم تمایل به ساده کردن تفاسیر
- ۳- حساسیت به عملکرد
- ۴- انعطاف پذیری
- ۵- تخصص گرایی

افرادی که در سازمان های فرا اعتباری شاغل هستند . شغل و محیط کاری پرخطری را دارا می باشند.

رفتارهایی که در سازمان های فرا اعتباری شناخته شده است ، رفتارهایی هستند که قابلیت پیش بینی خطرات و چگونگی مقابله با آنها در افراد شاغل وجود داشته باشد.

سازمانهایی که از عملکرد بالایی برخوردار هستند و نمی توانند خود را به آنچه که برایش تصمیم گرفته اند ، برسانند می توانند خود را تبدیل به یک سازمان فرا اعتباری تبدیل کنند تا بتوانند اتفاقات ناخواسته را بهتر مدیریت نمایند. (۵)

References:

- 1) Schulman, P.R. (2004). General attributes of safe organizations. *Quality and Safety in health care* 13, Supplement II, ii 39- ii 44.
- 2) Roberts, h.H. (1990). Some characteristics of high Reliability organizations. *Organization Science*, 1, 160 – 777.
- 3) Rochlin, G.I (1993). Defining high Reliability organizations in Practice: A Taxonomic Prologue. In h.H. Roberts (Ed) *New Challenges to understanding organizations* (pp. 11-32). New York: Macmillan.
- 4) Weick, h.E, Sutcliffe, h.M, & obstfeld, D. (1999). Organizing for high Reliability: Processes of collective Mind fullness. In B.M.Staw&L.L.Cummings (Eds), *Resesrch in organizational Behavior* (Vol. 21, PP.81 - 123). Green wich, CT: JA I Press. Inc.
- 5) Weick, Karl E; Kthleen M. Sutcliffe (2001). *Managing the unexpected Assuring high Performance in an age of complexity*. San Francisco, CA,USA:Jossey –Bass. PP.10 – 17.ISBN 0 – 7879 -5627 – 9.