



# ارتباطات بحران؛ هدایتگر سازمان به ساحل نجات

محمد سالار سلطانی گردهرامری  
دکتر حسن صفرنیا



## چکیده

در این مقاله تلاش شده است تا به بررسی یکی از مهم ترین علل و عوامل شکست یا موفقیت پروژه های مدیریت بحران یعنی ارتباطات بحران پرداخته شود. ارتباطات بحران در دنیا چندان سابقه ای ندارد و پیرو بحث مدیریت بحران در ایران، هنوز بسیار نوپا و خردسال است. بی توجهی به این مبحث مهم و حیاتی می تواند منجر به شکست پروژه مدیریت بحران شود. ناگفته پیداست که هر چه تیم بحران، ارتباطاتی قوی تر داشته باشد، می تواند در امر پاسخگویی به بحران بهتر عمل کند و اگر یک تیم بحران نتواند به خوبی وظایف ارتباطاتی اش را عملی سازد، مطمئناً فرایند پاسخ با دشواری هایی روبرو خواهد شد. بر این اساس، این تحقیق عوامل شکست و موفقیت پروژه ارتباطات در خلال بحران را مورد بررسی قرار می دهد و برای موفقیت ارتباطات بحران توصیه هایی را ارائه داده است.

فرض بنیادین مدیریت علمی که مبتنی بر وجود ثبات در محیط‌های داخلی و خارجی سازمان و قدرت پیش بینی تغییرات آتی بود، دیرزمانی است که رنگ باخته است. امروزه سازمان‌ها در فضایی که مولفه‌های اصلی آن عدم اطمینان و ابهام است، با بروز انحراف در رابطه متعادلشان با محیط پیرامون، به صورت روز افزونی در بحران‌ها غوطه‌ور شده‌اند. بروز برخی از بحران‌ها، با وجود تمامی تمهیدات به عمل آمده، اجتناب ناپذیر است و از این لحاظ، حذف تمامی بحران‌هایی که سازمان‌ها را تهدید می‌کند، ناممکن است. با این وجود، اعمال مدیریت بحران، سازمان‌ها را قادر می‌سازد که پاره‌ای از بحران‌ها را از میان بردارند، برخی دیگر را به نحوی موثر اداره کنند و ابزار لازم را برای یادگیری کامل و سریع از بحران‌های به وجود آمده، در اختیار بگیرند.

گذشته از اهمیت موضوع ارتباطات به صورت عام، باید به اهمیت بیشتر ارتباطات در هنگام بحران اشاره کرد. در هیچ زمانی مانند زمان بحران، ارتباطات صحیح، دقیق و درست اهمیت پیدا نمی‌کند. دانش و آگاهی پیش از وقوع بحران کمک می‌کند تا بتوان تیم ارتباطات بحران را در هنگام بحران تجهیز کرد. عواملان پاسخگویی به بحران باید اهمیت ارتباطات را به هنگام بحران درک کنند و بتوانند زمانی که وقوع بحران محتمل است، نیازهای ارتباطی را شناسایی کنند و یک تیم ارتباطاتی بسازند. هیچ دو بحرانی شبیه هم نیستند، بنابراین ارتباطات باید به اقتضای هر بحران با آن تطبیق پیدا کند. این تحقیق بر آن است تا به بررسی مهم‌ترین بایدها و نیایدهای ارتباطی در هنگام بحران بپردازد.

### بحران چیست؟

واژه بحران از واژه یونانی *krisis* به معنای قضاوت، انتخاب یا تصمیم‌گیری برگرفته شده است، اگرچه کاربرد این واژه بسته به متنی که در آن به کار رفته، متفاوت است (Paraskevas, 2006:893). فرهنگ

لغات وبستر بحران را این‌گونه تعریف می‌کند: بحران یک تغییر ناگهانی به سمت بهتر یا بدتر شدن است؛ یک لحظه قطعی و حالتی بی ثبات از اموری که مستلزم تغییر هستند، موقعیتی که به یک مرحله وخیم رسیده باشد.

طبق تعریف میتروف و همکارانش، بحران یک قطع یا شکست است که نه تنها یک سیستم را به عنوان یک کل متأثر می‌سازد، بلکه فرضیات اساسی آن را تهدید می‌کند (Barnett and Pratt, 2000:75). بحران موقعیتی است که به سختی شدید یا نقطه خطرناک رسیده باشد (یزدان پناه، ۲۰۰۵:۱). مک کارتی نیز بر این باور است که بحران‌ها موقعیت‌هایی هستند که مستلزم پاسخدهی آتی و اختصاص منابع فوق‌العاده‌اند. موقعیت بحرانی، اهداف برتر واحد تصمیم‌گیری را به خطر می‌اندازد، مدت زمان موجود برای پاسخدهی را محدود می‌کند و اعضای واحد تصمیم‌گیری را در برابر امری غیرمنتظره قرار می‌دهد (مک کارتی، ۱۳۸۱:۵۸).

همزه شکیب و علی مقدسی، بحران را حادثی می‌دانند که در اثر رخدادها و عملکردهای طبیعی و انسانی به طور ناگهانی به وجود می‌آید و خسارتی را به یک مجموعه یا جامعه انسانی تحمیل می‌کند و برطرف کردن آن نیاز به اقدامات و عملیات اضطراری و فوق‌العاده دارد (مرکز مطالعات و خدمات تخصصی شهری و روستایی، ۱۳۸۵:۴).

مفهوم بحران می‌تواند به معنای انحراف از وضعیت تعادل عمومی رابطه سازمان با محیطی باشد که سازمان مجبور است به صورت مستمر از آن آگاهی داشته باشد و نسبت به آن واکنش نشان دهد. بحران واقعه‌ای است که زندگی تعداد زیادی از افراد و بخش‌های بزرگی از جامعه را تحت تاثیر قرار می‌دهد (Reklam, 2008:9).

### مراحل بحران

گرچه می‌توان به بحران به عنوان

لحظه‌ای آتی و حادثه‌ای ناگهانی در حیات سازمان و جامعه نگریست، اما این نوع نگرش نمی‌تواند چندان کارآمد باشد و اصولاً امکان برنامه ریزی و پیشگیری از بحران‌ها را برای مسئولان از بین می‌برد. اما در مقابل این نوع نگاه، نگرش دیگری وجود دارد که معتقد است بحران نه یک لحظه که یک فرایند است و نه حادثه‌ای ناگهانی بلکه از جمله موضوعاتی است که باید از قبل به آن اندیشید و قبل از وقوع، برای پیشگیری از آن و پس از آن، برای مدیریت مطلوب آن برنامه و طرح داشت. با پذیرفتن نگاه دوم می‌توان برای بحران مراحل قائل شد.

فرن-بنکر (۲۰۰۲) بر این باور است که بحران پنج مرحله دارد که عبارت‌اند از:

۱. اکتشاف: بحران ممکن است با علائم هشداردهنده آغاز شود.

۲. پیشگیری/آمادگی: پیشگیری دربرگیرنده اقداماتی است که سازمان می‌تواند برای جلوگیری از بروز بحران انجام دهد. داشتن ارتباطات پیشروانه با افراد کلیدی می‌تواند به برقراری روابطی که ممکن است از یک بحران پیشگیری کند یا خسارت را کاهش دهد، کمک کند. اما هنگامی که نمی‌توان بحران را منحرف و متوقف کرد، داشتن یک طرح ارتباطات بحران که همه آنچه را که در هنگام وقوع بحران باید به افراد متذکر شد، دربر می‌گیرد، می‌تواند برای مدیریت بحران‌ها به سازمان کمک کند.

۳. تحدید: این مفهوم اشاره به اقداماتی دارد که سازمان‌ها برای به حداقل رساندن ضربات بحران انجام می‌دهند.

۴. ترمیم و بهبودی: این واژه با چگونگی بازگشت سازمان به کسب و کار، چنان که پیش از بحران انجام می‌شده است، مرتبط است.

۵. آموزش: این مفهوم اشاره می‌کند که یک بحران چگونه بعداً بررسی می‌شود تا ضررها، منفعت‌ها و نواحی مهم تعیین شوند (Fearn – Banks, 2002:10).

میتروف و همکارانش در مقاله خود مراحل تکوین بحران را به پنج دوره تحت

عناوین تشخیص علائم، کسب آمادگی، فرو نشاندن، بازیابی و یادگیری تقسیم می‌کنند. مدیریت بحران کارا و موثر می‌باید برای هر یک از مراحل یادشده تمهیدات خاصی را در نظر بگیرد و به آماده سازی سازمان بپردازد و انگذاشتن تشخیص علائم به شانس، ترویج فرهنگ سازمانی مناسب و تشکیل تیم مدیریت بحران، برنامه ریزی برای تدارک منابع مورد نیاز سازمان، تدوین برنامه های بازیافت سازمان و ایجاد ظرفیت یادگیری سازمانی از آنچه که واقع شده است، کلیاتی از این تلاش ها به شمار می‌آیند (مظلومی، ۱۳۸۸:۱۰).

آنچه در اینجا به عنوان مراحل بحران از آن یاد شد، می‌تواند به عنوان راهنمایی برای تدوین طرح و نقشه مدیریت بحران به کار گرفته شود. اگر چنانچه تیم مدیریت بحران برای هر یک از مراحل بحران، برنامه‌ای مدون داشته باشد، قطعاً در هنگام بروز آن دچار مشکلات کمتری خواهد شد و می‌تواند ارزشمندترین دارایی خود را (یعنی زمان) در این‌گونه مواقع، صرف انجام کارهایی کند که از پیش امکان برنامه‌ریزی برای آنها وجود نداشته است.

### ابعاد بحران

می‌توان به بحران از جنبه های گوناگونی نگاه کرد. از یک طرف می‌توان به بحران و حادثه بحرانی به شکل واقعی و چنان که رخ داده است، نگریست. اما این نوع نگرش می‌تواند نگاهی سطحی و ناکارآمد تلقی شود، چرا که یک بحران در رابطه با انسان‌ها و در تعامل با آنهاست که معنای بحران به خود می‌گیرد، و گرنه وقوع بزرگ‌ترین بحران‌ها و حوادث در یک جزیره متروک که هیچ انسانی در آن زندگی نمی‌کند، برای هیچکس اشکالی ایجاد نمی‌کند. بنابراین وجه دوم بحران این است که «چگونه مقامات عمومی و سازمان‌ها و عموماً کسانی که مسئول پاسخگویی به بحران هستند، به آن پاسخ می‌دهند». اما این نهایت کار نیست، چرا که هنوز نگرش بخشی از مردمی که با بحران درگیر هستند، باقی مانده است و آن



### اشتباه ترین سخن در هنگام بحران این است که بگویید: چیزی برای نگرانی وجود ندارد

نیز تصویر آسیب دیدگان بحران و نیز عامه مردم است که بسته به نوع پاسخگویی مسئولان تغییر می‌کند (Reklam, 2008:9). این موضوع از آنجا حائز اهمیت است که نقش ارتباطات بحران در ترسیم و تشکیل تصویری خوب هم از بحران و هم از پاسخگویی به بحران در ذهن مردم و رسانه‌ها بسیار با اهمیت است. ارتباطات بحران مناسب، می‌تواند تصویری خوب از یک بحران بسیار بد ایجاد کند، در حالی که در طرف مقابل، یک تیم ارتباطاتی ضعیف می‌تواند از بحرانی کوچک، بحرانی بسیار بزرگ بسازد. تصویر عمومی یک بحران به شکل گسترده‌ای توسط رسانه شکل می‌گیرد. از آنجا که تصحیح کردن یک تصویر اشتباه پس از تثبیت آن، دشوار خواهد بود، ارتباط با رسانه‌ها باید از همان آغاز، شروع به کار کند و اطلاعات از مقامات عمومی باید در حد امکان صحیح و کامل باشد. تلویزیون، رادیو و روزنامه‌ها منبع مهمی هم برای مسئولان و هم برای عامه مردم هستند. تجارب به دست آمده از بحران‌های ملی و بین‌المللی نشان می‌دهد که ارتباطات موثر به آمادگی گسترده و هوشمند نیاز

دارد و از این رو، ممکن است کارکنان نیاز به تمرین داشته باشند. منابع ارتباطاتی باید کافی و شبکه‌های ارتباطی باید قبل از یک بحران مستقر شده باشند. یک سازمان برای کنترل تصویر بحران، باید یک تصویر به هم پیوسته، قابل درک و دقیق از موقعیت را مخابره کند (Reklam, 2008:11-12).

### آمادگی برای مقابله با بحران های احتمالی

هر سازمان باید پیش از وقوع بحران برای مقابله با آن آماده باشد، زیرا برنامه‌ریزی برای بحران در هنگام وقوع آن اگر ناممکن نباشد، بسیار دشوار است و زمان و هزینه زیادی می‌طلبد. نخستین گام برای مقابله موثر با بحران‌ها ایجاد یک تیم مدیریت بحران است. این تیم می‌تواند و بهتر است که از اعضای سازمان تشکیل شده باشد، چرا که هم در موقع بحران در محل حضور دارد و هم اینکه دارای منافع سازمانی یکسان است. تعداد اعضا در این تیم هیچ محدودیتی ندارد. صرفاً به عنوان یک پیشنهاد می‌توان برای هر یک از مراحل بحران - که قبلاً اشاره شد - فرد یا گروه کاری تعریف کرد. نخستین وظیفه تیم مدیریت بحران این است که برای سازمان متبوعش طرح یا نقشه مدیریت بحران تدوین کند. در این طرح باید تمامی بحران‌هایی که در سازمان امکان وقوع دارند و نیز تمامی آسیب‌هایی که می‌تواند به سازمان وارد آید، از قبل پیش بینی شوند و برای مواجهه با آنها اقدامات لازم اندیشیده شود. وجود یک برنامه مکتوب به همراه انجام آموزش‌ها و تمرین‌های لازم به اعضای تیم مدیریت بحران کمک می‌کند تا به وظایف خود آشنا شوند. معمولاً در تمامی تیم‌های مدیریت بحران، یکی از مهم‌ترین تیم‌ها، تیم ارتباطات بحران است.

هرچند همیشه نمی‌توان بحران‌ها را پیش بینی کرد، اما یک تیم ارتباطی خوب با انجام برنامه ریزی، آمادگی کمابیش نسبی برای مقابله با بحران‌ها کسب می‌کند. تیم ارتباطات بحران باید در مورد

بحران‌های احتمالی همیشه طوری به مردم و سازمان‌های مسئول اطلاع رسانی کند که در صورت وقوع بحران، ضربه اولیه خیر آن کاهش یابد. ضربه اولیه در بحران نقش غافل‌کنندگی دارد. این غافل‌کنندگی می‌تواند به نوبه خود بحران را به جایی که پیش بینی آن برای باهوش‌ترین مدیران بحران هم غیر ممکن باشد، هدایت کند.

### مفاهیم کلیدی در مقابله با بحران

این مطالعه قصد بررسی برخی مفاهیمی را دارد که می‌توانند برای اجرای موفق امر پاسخگویی به بحران به مدیران و سازمان‌ها یاری برسانند. گرچه این مفاهیم به صورت عام و کلی نیز می‌توانند در نظر گرفته شوند، اما دقیق‌تر آن است که به آنها در چارچوب فعالیت‌های تیم ارتباطات بحران نگریسته شود. در ادامه این مفاهیم تشریح می‌شوند:

۱. **اعتبار:** از طریق تلاش برای همواره باز بودن [نسبت به دیگران و نسبت به تغییرات]، نیکوکار بودن و شایسته بودن، سازمان شما سطح بالایی از اعتبار کسب خواهد کرد. یک سازمان با اعتبار اصیل و واقعی، احتمال بیشتری دارد تا تلاش‌هایش جهت برقراری ارتباط و انتقال پیام‌هایش موفق باشد. بزرگ‌ترین کار، یعنی زمینه‌سازی برای کسب اعتبار قبل از وقوع بحران انجام می‌پذیرد. اعتبار بر مناسبات و روابط پایدار بنیان گذاشته شده است و ایجاد روابط خوب با رسانه‌ها و عامه مردم کمک خواهد کرد تا ارتباط بحران اثربخشی لازم را ایجاد کند.

۲. **شفافیت:** در هنگام پاسخدهی به یک بحران، شفافیت مهم‌ترین و دشوارترین مفهوم است. شفافیت هم درباره رسانه‌ها، هم عامه مردم و هم مسئولان به کار می‌آید. شفافیت پیش‌نیازی برای همکاری اثر بخش بین عاملان در یک بحران است. حتی زمانی که نمی‌توانید رخدادهای را توضیح بدهید، بگویید چرا نباید آشکار سخن بگویید.

۳. **قابلیت دسترسی:** خلق کردن سیستم‌هایی برای گفتگو، باعث بهبود قابلیت دسترسی

معناست که سازمان‌ها و مسئولان مختلف زیادی باید همکاری کنند تا مسئله حل شود. این امر در مورد ارتباطات نیز صدق می‌کند. امروزه در امر پاسخ به بحران همکاری و مشارکت حول ارسال پیام‌های جمعی، از اولویت برخوردار است. یک شیوه موثر این است که پیش از وقوع بحران، باید همکاری و مشارکت روزانه را توسعه داد. شبکه‌هایی را با سایر پیام‌دهندگان و مدیران امور اضطراری در سازمان‌ها و مسئولان سازمان‌های مشابه خلق کرد (Recklam, 2008:26-33).



### بیشتر اشتباهات ارتباطی در هنگام بحران، توسط کسانی رخ می‌دهد که برای سخن گفتن، آماده نیستند

### ارتباطات و ارتباطات بحران

ولز (۱۹۷۸) بر این باور است که یک سازمان بدون ارتباطات کافی خیلی زود متوقف خواهد شد و یک ول (۱۹۹۷) نیز اشاره کرده است که ارتباطات، عیار و سنگ محک مدیریت خوب است. ارتباطات

خوب و مدیریت اثربخش اطلاعات دست در دست یکدیگر حرکت می‌کنند. مدیریت اثربخش اطلاعات در زمان بحران ضروری تر نیز هست (Asherott, 1997:325). بحران می‌تواند برای هر سازمانی اتفاق بیفتد و ممکن است کوچک، بزرگ، عمومی یا خصوصی باشد. زمانی که بحران اتفاق می‌افتد، لازم است برای حل آن اقدامات صحیح و فوری انجام داد. همچنین باید سریعاً و گاه به کرات اقدامات را به اطلاع تمام مخاطبان رساند. بنابراین می‌توان گفت که اهمیت ارتباطات بحران دقیقاً به اندازه اهمیت توانایی پاسخگویی مناسب به بحران و حادثه است. ارتباطات، پیشرفت حوادث را تحت تاثیر قرار می‌دهد و پاسخگویی به بحران را شکل می‌دهد. ارتباطات بحران باید به عنوان بخش جدایی‌ناپذیری از مدیریت امور اضطراری مورد توجه قرار گیرد. عامه مردم از مقامات عمومی انتظار دارند تا قبل، حین و پس از یک بحران ارتباط برقرار کنند و ارتباطات ناکافی همواره بحران‌ها را بدتر خواهد کرد و منجر به کاهش اعتماد به مقامات عمومی می‌شود. برکو و همکارانش اعتقاد دارند که ارتباطات فرایندی است آگاهانه یا

هم عامه و هم رسانه‌ها به سازمانتان می‌شود. کانال‌های ارتباط با مسئولان باید قبل از بحران ایجاد شده باشد. کارکنان باید باز و به کار کردن با رسانه‌ها خو گرفته باشند. این قضیه هر چند برای سایر کارکنان هم به کار می‌آید، اما به شکل ویژه در مورد فرد سخنگو اهمیت دارد. مدیریت باید گفتگو را به عنوان بخش جدایی‌ناپذیری از نقش خویش حتی در موقعیت‌های دشوار مورد توجه قرار دهد.

۴. **تخصیصی کردن:** تخصیصی کردن، بنیانی برای اعتبار فراهم می‌کند. شما می‌توانید اقرار کنید و توضیح دهید که برخی اطلاعات را نمی‌توان افشا کرد که این خود نشانه‌ای هم برای شفافیت هم برای تخصیصی شدن است. هم تجربه و هم تخصص، شما را به این کار توصیه می‌کنند.

۵. **ادراک:** پاسخگویی اثربخش به بحران بر درک و همدردی با قربانیان مبتنی است. درک افرادی که اطلاعات می‌خواهند، نیز مهم است؛ حتی زمانی که نمی‌توانید به آنها اطلاعات بدهید، آنها به این درک و همدردی نیاز دارند.

۶. **همکاری:** وقوع یک بحران بدین

ناآگاهانه، خواسته یا ناخواسته که از طریق آن، احساسات و نظرات به شکل پیام هایی کلامی یا غیرکلامی بیان، ارسال، دریافت و ادراک می شوند. این فرایند ممکن است ناگهانی، عاطفی یا گویا باشد. بر اساس تعریف علمی، ارتباطات فرایندی پویا، پیوسته، برگشتناپذیر، تعاملی و زمینه ای است: پویا است زیرا از حالتی به حالت دیگر تغییر می کند، پیوسته است، زیرا هرگز متوقف نمی شود و برگشتناپذیر است زیرا هنگامی که پیامی می فرستیم، نمی توانیم آن را بی اثر سازیم، تعاملی است زیرا پیوسته با خود و دیگران در تماس هستیم و محتوایی (زمینه ای) است زیرا ارتباطات وابستگی زیادی به کل تجربه انسانی ما دارد (برکو و همکاران، ۶-۷: ۱۳۸۷)

مک کوماس بر این باور است که ارتباطات بحران به ارتباطات درباره یک حادثه ناخوشایند یا حادثه ای که می تواند به مردم، سازمان و یا اقتصاد آسیب برساند، اشاره دارد، در حالی که رکلام این مفهوم را این گونه تعریف می کند: ارتباطات بحران به معنی اطلاعاتی است که توسط و میان مقامات عمومی، سازمان ها، رسانه ها، افراد تحت تاثیر واقع شده و گروه ها، قبل از یک بحران، در حین آن و پس از آن رد و بدل می شود. برقراری ارتباط، هنر دشواری است و در اوج بحران، برقراری ارتباط نسبت به تعاملات روزمره دشوارتر است، زیرا تعداد تعامل کنندگان زیاد است و خطر پنخش شایعه و سوء تفاهم زیاد است (R-klam, 2008:9). همچنین می توان ارتباطات بحران را به معنای فرایند تعاملی تبادل اطلاعات و عقاید در بین افراد، گروه ها و موسسات که غالباً شامل پیام های چندگانه در خصوص ماهیت خطر، دغدغه ها، نقطه نظرها یا واکنش هایی است که نسبت به پیام خطر ابراز می شوند، تلقی کرد. ارتباطات خطر توافق های رسمی و قانونی جهت مدیریت بحران را نیز می تواند در بر بگیرد (اسماعیلی پور، ۲: ۱۳۸۷).

فرن-بنکس نیز ارتباطات بحران را این گونه تعریف می کند: ارتباطات بحران، گفتگویی بین سازمان و مخاطبانش، قبل،



### با رد کردن درخواست رسانه ها مبنی بر مصاحبه، به آنها این فرصت را می دهید که هر آنچه دلخواه خودشان است را منتشر کنند

می کند (Woodyard, 1998:10-11).

بنر (۲۰۰۷) معتقد است که هدف طرح ارتباطات بحران این است که راهنمایی هایی برای برخورد با موقعیت های گوناگون ارائه کند و این اطمینان را به وجود آورد که همه کارکنان با شیوه های کاری و نیز نقش هایشان هنگام یک حادثه بحرانی آشنا هستند. این طرح ایجاد می شود تا در چارچوب سلسله مراتب عادی سازمان مورد استفاده قرار گیرد، نه اینکه فرایند تصمیم گیری را در سازمان جابجا کند (Banner, 2007:3).

### اثر بخشی ارتباطات بحران

یکی از مهم ترین عوامل در زمینه اثربخشی ارتباطات بحران، توانایی کنترل و مدیریت اطلاعات است. این اطلاعات باید قبل از انتشار آن به صورت کامل کارشناسی شود و مورد بررسی قرار گیرد. تحقیقات نشان می دهد که ۶۰ تا ۸۰ درصد کار ارتباطات بحران را اطلاعات در بر می گیرد. به این دلیل است که مطالعات و پژوهش ها بسیار مهم هستند. تحقیق و ترسیم زمینه و سابقه یک بحران و اینکه چگونه شهرداری ها، شوراهای شهری، مقامات عمومی و سازمان ها به یک بحران پاسخ می دهند، اهمیت دارد.

هیث (۲۰۰۲) معتقد است که اطلاعات اگر به اندازه کافی، در زمان مناسب، و با کیفیتی مناسب ارائه شود، می تواند در نقش منجی ظاهر شود. اما از طرف دیگر می تواند بسته به کیفیتش، آسیب های خیلی کم یا خیلی زیادی را وارد آورد. اطلاعات خوب چیزی بیش از صرف اطلاعات دقیق است. اطلاعات خوب، اطلاعاتی کامل، نامتناقض، بهنگام و متناسب با نیاز مخاطب است (Hayes, 2002:12).

ارتباطات اثربخش داخلی بحران، نیازمند درک، قابلیت تخمین زدن، فهم موقعیت موجود، شرح و انتقال اطلاعات و پیش بینی نیازهای آینده، پیش بینی اینکه چه کسی تحت تاثیر قرار می گیرد و توانایی آگاه ساختن آنان است. فراتر از تمام این موارد، ارتباطات اثربخش بحران بر قابلیت

حین و پس از حوادث ناگوار است. در این زمینه، تاکتیک ها و استراتژی های مشروع برای انواع گفتگو طراحی شده است تا میزان آسیب وارده به تصویر سازمان را به حداقل برسانند. مدیریت بحران اثربخش دربرگیرنده ارتباطات بحران نیز هست. ارتباطات بحران نه تنها می تواند بحران را تخفیف دهد یا حتی برطرف کند، بلکه در برخی مواقع برای سازمان اعتبار مثبت بیشتری نسبت به قبل از وقوع بحران به ارمغان می آورد (Fearn-Banks, 2002:9). در همین رابطه وودیار، هدف اساسی ارتباطات را خلق یک رابطه دو طرفه و گفتگویی آگاهانه می داند. وی بر این عقیده است که ارتباطات، فرایندی است که اطلاعات را از طریق نظام هایی از نمادها، علائم یا رفتارها میان افراد مبادله می کند. گرچه در شرایط عادی مبادله اطلاعات امری ساده به نظر می رسد، اما در واقع فرایندی بسیار پیچیده و پویاست. ارتباطات بحران زمانی است که فرد یا سازمان، از طریق رسانه، در خلال یک حادثه مهلک، غم انگیز یا تهدیدکننده و غیرمنتظره پیامی را به عامه مردم مخابره

جمع آوری و تحلیل اطلاعات و مخابره کردن پیش بینی ها و تصمیمات تکیه دارد. یک شرط مهم برای ارتباطات موثر، دانستن این نکته است که چگونه رسانه ها قبل، حین و بعد از وقوع یک بحران عمل می کنند؛ دانستن نقش رسانه، شرایط کاری روزنامه نگاران و نقش رسانه ها در هنگام بحران ها ضروری است.

ارتباطات موثر بحران، به شکل گسترده ای می تواند قبل از وقوع بحران ایجاد شده باشد. یک راهکار این است که اطلاعات را به دست آوریم و تمرین کنیم. این امر از سه طریق می تواند صورت پذیرد، گرچه اجرای یکی هرگز به معنای بی نیازی از دو مورد دیگر نیست و می توان به صورت جامع از هر سه مورد استفاده کرد:

۱. **بسیج کردن تمام سازمان:** بر اساس موقعیت شغلی هر کس بر اهمیت حضورش در موارد ارتباطاتی تاکید کنید.

۲. **تمرین برای افراد کلیدی:** در امر ارتباطات بحران، افراد کلیدی را آموزش و تمرین دهید. چنانچه در سازمان، گروه های ویژه ای وجود دارند که ارتباطات منظمی با رسانه ها دارند، اما جزو پیام دهندگان نیستند، تمرینات ویژه ای برای آنها ترتیب دهید.

۳. **مهیا کردن پیام دهندگان:** به پیام دهندگان آموزش دهید که چگونه به ابزارهای ارتباطی شان تسلط پیدا کنند. امروزه ارتباطات نیازمند مهارت های خوب فناوری اطلاعات است و پیام دهندگان باید بتوانند به شکل موثری در موقعیت های بحرانی، تجهیزاتی شان را به کار بگیرند (Reklam, 2008:15).

### قوانین اصلی ارتباطات

در موقعیت بحرانی ممکن است مردم آشفته و حیران باشند. امکان دارد آنها در ابتدا به شما اعتماد نکنند. اگر بتوانید به مردم نشان دهید که منبع معتبری از اطلاعات مفید هستید، آنها تمایل بیشتری به اعتماد کردن به شما دارند. در هنگام نگرانی مردم، ساده نیست که به آنها بگویید می توانند به

شود. اشتباه ترین سخن این است که بگویید: چیزی برای نگرانی وجود ندارد. این کار دقیقا مثل ریختن بنزین روی آتش است.

اعتماد و اعتبار نخستین چیزهای با ارزش در این گونه موقعیت ها هستند. اگر مردم به شما اعتماد و باور کنند، احتمال بیشتری دارد که به توضیحاتتان درباره حقیقت خطر گوش بدهند و اگر به شما اعتماد نکنند، احتمالا نمی توانید بر باورها و عقاید آنان اثر بگذارید (Hayes, 2002:12).

محیطی که قصد دارید اطلاعات را ارائه کنید، ارزیابی کنید. واکنش عمومی مردم به وضعیت ایجاد شده را بسنجید و سخنان خود را با آن انطباق دهید. نکات برجسته ای را که مشخص کرده اید، مرور کنید و کلمات و عبارات ضروری را برای استفاده در این موقعیت بسنجید. مخاطبان خود را درک کنید و تا زمانی که احساس راحتی نکرده اید، صحبت نکنید. بیشتر اشتباهات ارتباطاتی توسط کسانی انجام می شود که برای سخن گفتن آماده نیستند. وانمود نکنید که احتیاجی به کمک ندارید و به خاطر درخواست آن احساس شرمندگی نکنید. از امتیاز ارتباطات حرفه ای که در اختیار شماست، استفاده کنید. در میانه یک بحران گفتن این جمله که هیچ توضیحی ندارم، مناسب نیست. این جمله تقریبا هیچ وقت نباید توسط یک سخنگوی رسمی به خصوص در موقعیت ارتباطات بحران گفته شود. اخبار را تماشا کنید، بشنوید و بخوانید و نوع بیان آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهید. مهارت های ارتباطات دیگران را مورد نقد قرار دهید و از موفقیت های آنان مانند اشتباهاتشان درس بگیرید (اسماعیلی پور، ۴-۲: ۱۳۸۷).

### مناسبات رسانه ای

رسانه های خبری مهم ترین و سریع ترین ابزار برای دسترسی به مردم و معمولا سریع ترین راه برای دسترسی به کارکنان در هنگام بحران هستند. بنابراین خدمات رسانه ها بخش مهمی از فرایند



### ارتباطات بحران نه تنها می تواند بحران را تخفیف دهد یا حتی برطرف کند، بلکه می تواند در برخی مواقع، اعتبار مثبت بیشتری برای سازمان نسبت به قبل از وقوع بحران به ارمغان آورد

شما اعتماد کنند. آنها به صرف تخصص و مقامتان به عنوان منبع معتبری به شما نخواهند نگرست. باید اعتماد مردم را به دست آورید. چگونگی برخورد با مخاطبان می تواند به اندازه - و حتی شاید بیشتر از - اعتبار و محتوای اطلاعاتتان اثر گذار باشد.

مردم در بحران ها اغلب مضطرب و آشفته هستند. مردم مضطرب اغلب منفی می اندیشند. افراد مضطرب به خاطر آن چیزی که متخصصان سروصدای روانی (Mental Noise) می نامند، ممکن است در شنیدن، پردازش و حفظ اطلاعات مشکل داشته باشند. امکان دارد آنها به آنچه فکر می کنید که نکات مستدل و منطقی هستند، به خوبی گوش ندهند. برای غلبه بر این صدای روانی، پیامتان باید ساده و خلاصه باشد. اگر مردم فکر کنند که در حال گوش کردن به حرف ها و نگرانی های آنها هستید، این سروصدای روانی کمتر خواهد شد (Hayes, 2002:12).

درک مردم مضطرب از ریسک، با درک متخصصان از آن بسیار متفاوت است. این حقیقت باید در ارتباطات ریسک لحاظ

ارتباطات است. یکی از ضعیف ترین پیوندها در زمینه پاسخگویی به بحران، اغلب در چند ساعت اولیه وقوع حادثه پدیدار می شود. داشتن اطلاعات، ادراک یا دیدگاهی غلط در مراحل اولیه، هریک می تواند چگونگی اداره موقعیت و وضعیت را تعیین کند. توانایی پاسخگویی فوری برای توجیه اهمیت و گستره بحران حیاتی است. این کار همواره دشوار است، چرا که در نخستین مراحل بحران، اطلاعات غیر قابل اطمینان هستند، اما تجهیز قوا می تواند به صورتی پیشرفته و از طریق ایجاد سیستم های هشدار، تماس ها و مسیرهای هشداردهی از قبل تدارک دیده شده باشد. در چند سال اخیر دورنمای رسانه ای به شکل چشمگیری تغییر کرده است. رسانه ها و اخبار هم اینک در دسترس تر هستند و ما به شکل متفاوتی آنها را مورد استفاده قرار می دهیم. همچنان که فشار برای نیاز به اطلاعات سریع و دقیق افزایش یافته، فشار به مسئولان و تصمیم گیران نیز افزایش یافته است. چارچوب زمانی مسئولان برای اطلاع رسانی به عامه و مواجهه با رسانه ها کاهش یافته است. شانس خدمتگزاران مردم برای دروغ و فریب نیز کاهش یافته است. در بحران، تلاش های رسانه ای در درجه اول بر ترسیم آنچه اتفاق افتاده است، متمرکز خواهد بود. زمان کوتاه است و هر کسی هر چیزی که بگوید برای رسانه ها جلب توجه می کند. رسانه به سختی تلاش می کند تا شاهدان عینی را پیدا کند. شماره تلفن هایی برای دریافت اخبار فعال می شود و خوانندگان / بینندگان / شنوندگان می توانند تماس بگیرند، نامه الکترونیکی بزنند یا عکس ها و کلیپ های ویدئویی شان از اخبار مربوطه را ارسال کنند. در مرحله بعدی تلاش های رسانه ها بر اطلاعات عمقی متمرکز خواهد شد. روزنامه نگاران سابقه موضوع، حقایق، نمودارها، آمارها و تصاویر را تهیه و با دیگر حوادث مشابه مقایسه می کنند. آخرین مرحله اغلب توسط مسئولان یادآوری می شود: مرحله ارزیابی یعنی تلاش برای فهم اینکه واقعا چه اتفاقی افتاده چرا اتفاق



### اطلاعات اگر به اندازه کافی، در زمان مناسب و با کیفیتی مناسب ارائه شود می تواند در نقش منجی ظاهر شود

افتاده و چه کسی مسئول است. این یک روند معمولی در تمام بحران ها و وظیفه ای مهم برای رسانه هاست.

#### مصاحبه ها

در زمینه برقراری ارتباط با مردم و رسانه ها یکی از مهم ترین ابزارها، مصاحبه هایی است که یا خود مسئولان ترتیب می دهند و یا از آنان درخواست می شود تا به سوالات خبرنگاران پاسخ دهند. یکی از وظایف حیاتی هر سازمان تعیین مرجعی برای انجام مصاحبه و نیز تعیین خط مشی های سازمان برای انجام مصاحبه است. فرد مصاحبه کننده بهتر است سخنگوی سازمان باشد و در اغلب اوقات نیز چنین است. هر مصاحبه باید به عنوان فرصتی برای جلب اطمینان و شفافیت بیشتر، یا هر چیز دیگری که سازمان نیاز به افزایش آن دارد، نگرسته شود. تمام مصاحبه ها روابط سازمان را با روزنامه نگاران که موضوعات رخ داده در سازمان شما را پوشش می دهند، تحت تاثیر قرار می دهند. شخص سخنگو باید هدف انجام مصاحبه، نحوه مدیریت مصاحبه، آنچه که سازمان می خواهد به

دیگران القا کند و نیز آنچه را که سازمان نمی تواند یا نمی خواهد به بیرون درز کند، پیشاپیش مورد بررسی قرار دهد و از این موارد تخطی نکند.

یکی از کارهایی که بسیاری از خبرنگاران انجام می دهند، این است که برای دریافت پاسخ سوالشان به اشکال متفاوتی یک سوال واحد را می پرسند تا اینکه به هر نحو ممکن آنچه را می خواهند بدانند، اصطلاحا از زیر زبان افراد بیرون بکشند. بنابراین لازم است فرد سخنگو با ترفندهای روزنامه نگاران آشنا باشد.

یکی از نکات مهم در انجام مصاحبه این است که هرگز نباید درخواست انجام مصاحبه توسط رسانه ای خاص را رد کرد و آن را نپذیرفت، چرا که از آنجا که به هر حال رسانه نیاز به مطلبی برای نوشتن دارد، بهتر آن است که این داستان چیزی باشد که شما دوست دارید روایت شود. بنابراین با رد مصاحبه این فرصت را به رسانه می دهید که هر آنچه دلخواه اوست، منتشر کند.

#### سخنگو

اصولا تمام سازمان ها در حالت عادی به شخصی نیاز دارند که منبع معتبر ارسال پیام در سازمان باشد. هر نهادی برای اینکه بتواند به مطالب ارسالی اش نظم دهد و در صورت بروز هرگونه مشکلی، منبع معتبری برای ارجاع دادن داشته باشد، باید سخنگویی مشخص او را به عنوان تنها مرجع اطلاعات درست و دقیق معرفی کند. این نیاز در هنگام بحران نیز وجود دارد و به شکلی شدیدتر این نیاز به وجود می آید. ایوان بلوم در این زمینه می گوید، تیم بحران نیاز به داشتن سخنگویی خواهد داشت که تمام افراد و گروه های درگیر در سازمان را هدایت کند. سخنگو باید به خوبی از تمام جنبه های سازمان آگاه باشد و اطلاعات کاملی از جریان امور روزانه، تولیدات سازمان و راهکارهای پاسخگویی داشته باشد و این زنجیره را به هم پیوند دهد. سخنگو باید هنگام بحران ارتباطات استواری داشته باشد و از دانش

رسانه ای کافی برخوردار باشد. صرف داشتن شیوایی و فصاحت کلام بدین معنا نیست که یک نفر بویژه در هنگام بحران، می‌تواند به خوبی با رسانه‌ها ارتباط برقرار کند. سخنگو باید بداند چگونه پیام مد نظر سازمان را به رادیو، تلویزیون و مطبوعات ارائه دهد.

فرد سخنگو ترجیحا باید عضو تیم پاسخگویی به بحران باشد. باید اختیاراتی از قبیل جمع آوری کارکنان مورد نیاز، تصمیم‌گیری راجع به اطلاعاتی که در وبسایت‌ها منتشر می‌شود و تشکیل واحدهای مختلف در سازمان را داشته باشد. همچنین باید مسئولیت نظارت بر کارکنان ارتباطاتی از قبیل وظایف انتشار اخبار، زمان بندی ساعات کار و... را نیز برعهده بگیرد (Reklara, 2008:37). سخنگو معمولا برترین مقامی است که در مورد حوادث اطلاعات مستقیم دارد و رابط بین ریاست سازمان و ارتباطات و مناسبات رسانه ای است. این فرد معتبرترین و آگاه‌ترین فرد درباره حوادث مربوط به بحران است (University of Washington, 2009). سخنگو باید برای انجام وظایفش یک سیاست ارتباطی داشته باشد. پیش از وقوع بحران آن را بیازماید و از کارایی آن اطمینان داشته باشد و همواره در تلاش برای بهبود و پاکسازی آن باشد و نیز تلاش کند تا آن را به روز و کارآمد نگهدارد (Zerman, 1995:25-28). از آنجا که سخنگو یکی از مهم‌ترین وظایف در تیم بحران را بر عهده دارد، آموزش سخنگو قبل از وقوع بحران می‌تواند از ضروری‌ترین وظایف تیم مدیریت بحران باشد. کومبز بر این باور است که یک عنصر کلیدی از فعالیت‌های تیم بحران، آموزش سخنگو است. وی می‌افزاید اعضای سازمان باید برای گفتگو با رسانه‌های خبری آماده باشند (Coombs, 2007:4).

### پیام خطر

پیام خطر یک اطلاعیه مکتوب، شفاهی یا بصری است که شامل اطلاعاتی در خصوص خطر است و می‌تواند دربرگیرنده توصیه‌های رفتاری برای کاهش خطر



### اگر بتوانید به مردم نشان دهید که منبع معتبری از اطلاعات مفید هستید، آنها تمایل بیشتری به اعتماد کردن به شما دارند

باشد. یک پیام خطر رسمی مجموعه نوشتاری، شنیداری و دیداری ساختاربندی شده‌ای است که با هدف صریح ارائه اطلاعات در مورد خطر تدوین شده است. پیام خطر باید به گونه‌ای تدوین شود که با انتشار آن بتوان نگرانی‌های مردم را کاهش داد و برای چگونگی روبرو شدن مردم با مسئله، راهنمایی‌هایی ارائه کرد. (اسماعیلی پور، ۶-۵: ۱۳۸۷)

این پیام معمولا باید از قبل نوشته شده باشد و محتوای آن در اختیار اعضای تیم بحران، اعضای تیم ارتباطات و نیز شخص سخنگو قرار گرفته باشد. تیم ارتباطات باید درباره تدوین پیام بیندیشد، با همکاران صحبت کند و بر روی کلمات و عبارات کلیدی توافق کند. با توجه به اینکه ماهیت بحران‌هایی که ممکن است برای سازمان اتفاق بیفتد، متفاوت است، این پیام که نخستین پیامی است که به مخاطبان ارسال می‌شود، باید به گونه‌ای کلی و عام تنظیم شود. این پیام علاوه بر اهداف پیشین یعنی کاهش نگرانی مردم و نیز راهنمایی آنان با این هدف پنهان اما مهم‌تر تدوین می‌شود که برای تیم مدیریت و تیم ارتباطات فرصتی برای اقدامات، مطالعات و پیام‌های

بعدی ایجاد کند.

در یک وضعیت حساس و مجادله‌انگیز -بحران- باید پیام را دقیق طراحی کرد. یک تکنیک مفید برای این کار، «تهیه نقشه پیام (Message Mapping)» است. برای نگاشت پیام، سعی کنید نکات کلیدی محدودی را حفظ کنید. می‌توان با پرسیدن این سوال شروع کرد: مردم درباره چه چیزی باید نگران باشند؟ نکات پیام باید به این نگرانی‌ها مربوط باشند. هر یک از نکات کلیدی را باید در نظر داشت و آن را با دو یا سه واقعیت پشتیبان، حمایت کرد و برای پشتیبانی از این واقعیت‌ها، داده‌های معتبر را فراهم ساخت.

فرض کنید که اولین نکته کلیدی این باشد که ما این وضعیت را جدی گرفته‌ایم و قویا در حال تلاش برای حل آن هستیم. یکی از واقعیت‌های پشتیبان می‌تواند این باشد که کارمندان را دقیقا در این زمینه به کار گماشته‌اید تا موقعیت را بررسی کنید و داده‌های اعتبار بخش این واقعیت می‌تواند شامل کیفیت و تعداد کسانی باشد که تعیین کرده‌اید (Hayes, 2002:13).

پیام خطر در عین حال باید واجد برخی ویژگی‌هایی باشد که می‌توان آنها را به این شرح برشمرد:

۱. سادگی: پیامتان را ساده نگهدارید. از عبارات بوروکراتیک، علمی و تکنیکی اجتناب کنید و هر اطلاعاتی را که با گروه هدف مرتبط نیست، رها کنید.

۲. نتیجه‌گیری: تلاش کنید از تضاد در پیامتان اجتناب کنید، چرا که این امر می‌تواند سردرگمی به وجود آورد. در بحران، زمانی که تصمیم به اطلاع‌رسانی به مردم دارید، وضوح باید هدف‌نهایی شما باشد.

۳. نکته کلیدی: نکته کلیدی‌تان را شفاف بسازید، این نکته را در میان انبوه اطلاعات کم‌اهمیت دفن نکنید. ابتدا نکته کلیدی‌تان را ارائه کنید. به افرادی که نمی‌توانند تمام متن را بخوانند، توجه کنید.

۴. لحن: اینکه شما چه لحنی را انتخاب کنید، تعیین‌کننده پیروی مخاطبان از



دستورالعمل‌ها و توصیه‌های شماس است. ۵. اعتبار: شخصی که پیام را ارائه می‌کند، باید فردی معتبر باشد. پیام نیز باید شفاف و متقاعد کننده باشد.

۶. نیازهای گروه هدف: در جهانی لبریز از اطلاعات، پیام شما باید به دست گروه هدف شما برسد (Reklam, 2008:6).

زمانی که اهداف و پیام‌ها مشخص شدند، مسئله انتقال آنها و اطمینان از اینکه پیام‌ها شنیده شده و اهداف نمایان شده‌اند، مطرح است. برای تحقق این هدف از روش پافشاری بر پیام استفاده می‌شود که به نوعی تکرار هنرمندانه پیام است (اسماعیلی پور، ۷-۶: ۱۳۸۷). تیم مدیریت بحران هرگز نباید از تکرار کردن خود و نیز پیامش برای عامه مردم و رسانه‌ها احساس شرمندگی کند. اگر پیام دربرگیرنده راهکاری برای چگونگی مواجهه با بحران باشد، تکرار آن نه تنها لازم که ضروری نیز هست و اگر دربرگیرنده چنین نکاتی نباشد، تکرار پیام می‌تواند به تحکیم پایگاه سازمان و حقانیت آن کمک کند.

### نتیجه‌گیری

آسیب‌هایی که به هنگام بحران ممکن است به سازمان وارد آید، تنها صدمات ناشی از حادثه بحرانی نیست، بلکه در صورت پاسخگویی نادرست نیز ممکن است صدماتی به سازمان وارد شود. گرچه حادثه به اموال، دارایی‌ها و نیروی انسانی سازمان خسارتی - تا حدودی قابل جبران - وارد می‌کند، اما پاسخگویی نامناسب و نیز مهم‌تر از آن، ناتوانی در برقراری ارتباط صحیح با ذی‌نفعان از قبیل کارمندان، مردم، رسانه‌ها و بسیاری دیگر می‌تواند به اعتبار، آبرو و شهرت سازمان آسیب‌هایی وارد کند که ممکن است هرگز قابل جبران نباشد و سازمان را به ورطه نابودی بکشاند.

هر سازمانی به یک طرح ارتباطی بحران نیاز دارد. این طرح باید قابلیت تدارک چارچوب‌ها و روش‌هایی برای کمک به سازمان در جهت غلبه بر هر گونه صدمات ناگهانی و قابل تصور از

هر بحرانی را داشته باشد. زمانی که یک سازمان بحران را تصدیق و نقش خودش در بحران را می‌پذیرد، ارتباطات بحران اهمیت پیدا می‌کند. همه سازمان‌ها نیازمند یک تیم آموزش دیده برای آمادگی مقابله با بحران‌های بالقوه هستند. این تیم‌ها باید با رسانه‌ها آشنا و از اهمیت زمان در ارتباطات آگاه باشند. واکنش نامناسب ارتباطی، شتابزدگی و فقدان برنامه مدون، باعث تشدید بحران خواهد شد و به شایعه، که شاید مهم‌ترین کژکارکرد ارتباطی بحران باشد، دامن خواهد زد □

### منابع:

- اسماعیلی پور، شایسته، شادمان منفرد، ساسان (۱۳۸۷). ارتباط در بحران، راهنمای ارتباطات خطر برای مسئولان دولتی، دفتر پژوهش‌های رادیو، تهران.
- برکسوری ام، ولوین، آندرو.دی، ولوین، دارلین. آر (۱۳۸۷) مدیریت ارتباطات، ترجمه: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- مرکز مطالعات و خدمات تخصصی شهری و روستایی (۱۳۸۵). مدیریت بحران شهری، مرکز مطالعات و خدمات تخصصی شهری و روستایی، پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی جهاد دانشگاهی.
- مظلومی، نادر (۱۳۸۸). مدیریت بحران: رهپافتی استراتژیک، مجله الکترونیکی بیمه (www.bimeh-mag.ir).
- مک کارتی، شاون (۱۳۸۱). نقش اطلاعات در مدیریت بحران، درآمدی بر درک محور دو قطبی تولیدکننده - مصرف‌کننده اطلاعات، مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری، تهران، فرهنگ گفتمان.
- یزدان پناه، مهشید (۲۰۰۵). برنامه ریزی و تصمیم‌گیری در مدیریت بحران، پایگاه مقالات مدیریت بحران.
- Ashcroft, Linda S.(1997). Crisis Management – Public Relations, Journal of Managerial Psychology, Vol. 12 No. 5, pp. 325-332.
- Banner, Tina (2007). Crisis Communication Plan United Way of Marion County, Florida.
- Barnett, Carole.k, Pratt, Michael.G

(2000). From Threat-Rigidity to Flexibility Toward A Learning Model of Outogenic Crisis in Organizations, Journal of Organizational Change Management, pp.74-88.

10. Coombs, W.Timothy (2007) Crisis Management and Communications, The Institute for Public Relations.

11. Fearn-Banks, K. (2002) Crisis Communications: A Casebook Approach, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

12. Gallagher, Amanda Hall, Fontenot, Maria, and Boyl, Kris (2007). Communicating During Times of Crisis: An Analysis of News Releases From The Federal Government Before, During, and After Hurricanes Katrina and Rita, Public Relations Review 33, pp. 217-219.

13. Hayes, Maxine (2002). Crisis Communication: To Be Effective, Treat it Like Water, University of Washington School of Public Health & Community Medicine, Northwest Public Health.

14. Paraskevas, Alexandros (2006). Crisis Management or Crisis Response System? Management Decision Journal, pp. 892-907

15. Reklam, Jupiter (2008). Crisis Communications Handbook, Swedish Emergency Management Agency (SEMA), NRS Tryckeri, Huskvarna, February.

16. Woodyard, Tyrone M, (1998). Crisis Communication: A Commanders Guide To Effective Crisis Communication, Maxwell Air Force Base, Alabama.

17. Zerman, David (1995). «Crisis Communication, Managing The Mass media, Information Management & Computer Security. Vol. 3, No. 5, pp. 25-28.

18. University of Washington (2009). Crisis Communications Plan, Office of Media Relations and Communications.

محمدسالار سلطانی گروفرامری: دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت بحران در دانشگاه باهنر کرمان.

دکتر حسن صفرنیا: عضو هیئت علمی دانشگاه باهنر کرمان.