

کمال مدیریت

ویژه‌نامه مدیریت بحران

شماره ۴ و ۵ - زمستان ۱۳۸۲ و بهار ۱۳۸۳

صص ۲۸ - ۱۵

الزامات مدیریت بحران

دکتر علی رضائیان*

چکیده

موفقیت در بحران به اداره اثربخش افراد و گروه‌هایی که برای کنترل بحران بسیج شده‌اند از یک سو و برقراری ارتباطات اثربخش برای اثرگذاری بر نظر عامه مردم از سوی دیگر بستگی دارد. در این مقاله، پس از تعریف ساخت‌های "حادثه" و "رویداد" و تبیین موضوعات قوی و ضعیف، مرحله‌ای که هر موضوع ممکن است طی نماید تا بحرانی گردد، مشخص گردیده و پس از آن، الزامات اساسی برای مدیریت اثربخش بحران تشریح و تحلیل شده‌اند.

مفاهیم راهنما: حادثه، رویداد، بحران، الزامات، مدیریت مؤثر

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

امید به موفقیت در بحران به اداره اثربخش افراد و گروه‌هایی که برای کنترل بحران بسیج شده‌اند از یک سو و برقراری ارتباطات اثربخش برای اثرگذاری بر نظر عامه مردم از سوی دیگر بستگی دارد. بهترین راهبرد در مدیریت بحران آن است که مسائل بالقوه یا در حال پیدایش را به موقع شناسایی کرد تا بتوان از مواجه شدن با بحران در آینده جلوگیری نمود. هدف از شناسایی به موقع مسائل، پیمایش منظم کسب و کار و محیط اجتماعی برای یافتن نشانه‌های خطر به منظور تشخیص به موقع مسائل است [۱:۲۱]؛ این شناسایی می‌تواند دربارهٔ حوادث گذشته و همچنین رویدادهای گذشته، حال و آینده باشد. تفاوت میان حوادث و رویدادها در چیست؟ حوادث^۱، بنا به ماهیت، ناگهانی و غیرمنتظره بوده و بنابراین قابل پیش‌بینی نمی‌باشند؛ آنچه را که می‌توان پیش‌بینی کرد واکنش عمومی مردم نسبت به یک حادثه است. حوادث صنعتی هر روز به وقوع می‌پیوندند، ولی تعداد اندکی از آنها باعث اعتراض عمومی می‌شوند؛ این موارد الزاماً حوادثی نیستند که بیشترین ضرر را به همراه دارند بلکه با شاخص‌های مناسب برای تحریک عامه مردم بیشتر سازگارند. رویدادها^۲ خواه در گذشته، حال یا آینده باشند قابل کنترل‌تر از حوادث می‌باشند بنابراین آنها را با زمان تأخیر بیشتری می‌توان شناسایی کرد. برای مثال، رویداد گذشته مانند زباله‌های شیمیایی یا اتمی که در محلی مدفون شده و اکنون پس از سالها بر روی ساکنان اطراف آن محل، اثار مخربی گذاشته است، رویداد حال مانند اینکه چرا خودروسازان کشور، خودروی کم مصرف تولید نمی‌کنند، و رویداد آتی نظیر آثار مخرب احتمالی محصولات غذایی که به روش مهندسی ژنتیک تولید می‌گردند

1. Accidents

2. Incidents

[۲:۲۱].

اساساً در مدیریت بحران دو رویکرد متصور است؛ یک رویکرد آنستکه مدیران موضوعات را پیش از بحرانی شدن شناسایی و در نطفه خفه نمایند و رویکرد دیگر آنستکه هنگامی که موضوعات به سطح آزاردهنده رسیدند مداخله نمایند. مزیت شناسایی به موقع و اقدامهای پیشگیرانه آن است که اغلب می‌تواند عوامل بحران را از همان آغاز پیدایش برطرف نماید. اتخاذ رویکرد دوم یعنی اقدام دیر هنگام، در کوتاه مدت موجب صرفه‌جویی زمانی می‌شود، ولی از آنجائی که تشخیص تفاوت میان موضوعات با اهمیت و کم اهمیت دشوار است، در صورت مهم بودن موضوع، هزینه زیادی برای سازمان و جامعه در بر خواهد داشت.

موضوع قوی و موضوع ضعیف

هر موضوعی که مراحل متفاوت و سطوح مختلف نفع عمومی را دربرگیرد، موضوع قوی نامیده می‌شود؛ در مقابل موضوع ضعیف به موضوعی گفته می‌شود که در مرحله جلب علاقه یا اهمیت یافتن می‌ماند و اغلب در ماریپیچ سکوت ناپدید می‌گردد. مراحلی که موضوعات ممکن است از منظر افکار عمومی طی نمایند عبارتست از:

۱. جلب علاقه - در این مرحله، موضوع، علاقه افراد را به خود جلب می‌کند؛
۲. اهمیت یافتن موضوع - در مرحله بعد، موضوع مورد منازعه قرار می‌گیرد یا درباره آن اقامه دعوی می‌شود؛
۳. بحرانی شدن - در این مرحله، وضعیت حالت بی‌ثبات پیدا کرده به گونه‌ای که تغییر قطعی آن نامعلوم و زمان تغییر آن نامشخص و پیامد آن تفاوت فاحشی ایجاد خواهد کرد؛
۴. رسوایی به بار آوردن - موضوع، عامه مردم را به خشم آورده یا آزرده می‌سازد.

موضوعات قوی معمولاً همه این مراحل را طی می‌کنند بنابراین توجه فوری می‌طلبند زیرا باگذشت زمان، درجه آزادی مدیران در تصمیم‌گیری کاهش می‌یابد. موضوعات ضعیف نیاز فوری به اقدامهای دامنه‌دار ندارند و می‌توانند برای مدت مدیدی دوام داشته باشند، بدون آنکه بر درجه آزادی عمل مدیران در تصمیم‌گیری تأثیری بگذارند. [۲:۳۵].

الزامات مدیریت بحران

یکی از دلایلی که سازمانها اغلب در مواجهه با بحران ناموفق عمل می‌کنند فراگردهای تصمیم‌گیری و اطلاع‌رسانی آنان است؛ براین اساس، برای مدیریت اثربخش بحران توجه به الزامات ذیل ضروری است.

۱. اتخاذ رویکرد دوسبکی دستوری - تفویضی

طریقی که رهبر از قدرت و نفوذ خود برای کسب اهداف استفاده می‌کند، سبک رهبری نامیده می‌شود؛ حال اگر این نفوذ برای نیل به اهداف سازمانی باشد آن را سبک مدیریت گویند زیرا برای مدیر، اهداف سازمانی اولویت دارد [۳:۳۸۹].

بررسی پیشینه سبکهای مدیریتی نشان می‌دهد که اغلب مدیران نامؤثر دو سبکی (دستوری - تفویضی) هستند. این مدیران در پرورش نیروهایی که در حیطه نظارت خود دارند ناموفق بوده، سبکهای به کار گرفته شده از سوی آنان نیز آثار سوءفراوانی را برای سازمان به همراه خواهد داشت. در میان ترکیبهای گوناگون دو گانه از چهارسبک عمده دستوری، تشویقی / استدلالی، حمایتی / مشارکتی و تفویضی، ترکیب دو گانه دستوری - تفویضی را سبکهای مخاطره‌آمیز می‌گویند زیرا آثار سوء ناشی از به کارگیری نابجای این دو سبک غیرقابل جبران خواهد بود. مدیرانی که سبکهای مخاطره‌آمیز به کار می‌گیرند کارکنان را در ذهن خود به دو دسته توانمند و ناتوان تفکیک می‌کنند و بر این باورند که باید به افراد توانمند

تفویض اختیار نمود و با افراد ناتوان نیز دستوری رفتار کرد. هنگامی که به فرد کم توانی اختیار واگذار شود، این شخص از عهده انجام صحیح کار برنخواهد آمد و به تدریج آثار خرابکاری و ندانم کاریهای او بروز و ظهور خواهد کرد که در این صورت، ناگزیر به برکناری او می‌شوند و بدین ترتیب زمینه‌های عجز و ناکامی فرد کم توان فراهم شده، نزد دیگران ضایع می‌گردد؛ یا برخورد با فرزندی که در خانواده، به حال خود رها شده و پدر و مادر نیز هیچگونه امر و نهی‌یی در هیچ زمینه‌ای به او نمی‌کنند ولی به محض مشاهده رفتارهای نابهنجار به فکر افتاده و با توسل به زور و نظارت دقیق می‌خواهند گذشته را جبران نمایند، نه تنها کارساز نبوده بلکه پیامی ضمنی برای دیگر فرزندان نیز به همراه دارد بدین معنی که اگر شما نیز می‌خواهید مورد توجه قرار بگیرید باید همان مسیری را بپیمایید که او رفته است. از سوی دیگر برخورد آمرانه با افراد توانمند نیز، مدیر را از حسن همکاری آنان محروم می‌کند زیرا این گونه افراد تنها در صورت نیاز، همکاری خواهند کرد و با برطرف شدن نیاز یا یافتن گزینه بهتر، مدیر را در نیمه راه رها خواهند کرد؛ همچون فرزندی که به هنگام احساس توانمندی و استقلال، برای رهایی از بحران کانون خانواده یا خشونت و تحکم پدر و مادر تصمیم به ترک خانه و کاشانه خود می‌گیرد. این گونه برخوردهای تند افراطی دوگانه نه تنها در رفتار فردی برخی از مدیران وجود داشته و مهمترین عامل استراتژیک سازمان یعنی نیروی انسانی را دچار خسارهای جبران‌ناپذیری می‌کند بلکه در رفتار گروه‌ها و سازمانها نیز دیده می‌شود، گروهها یا سازمانهایی که یا بخاطر فزونی سازوکارهای کنترلی شدید با رکود و سکون روبرو شده، و یا از فرط مقررات‌زدایی و عدم تنظیم امور و مشی لیبیرالی، شیرازه کار در آنها به هم می‌ریزد. در همه این موارد چه در سطح فردی، گروهی و یا سازمانی، حرکت‌های تند افراطی دوگانه ناشی از رفتارهای احساسی کودکانه است؛ به دیگر سخن، هنگامی که فرد، گروه یا سازمانی از بلوغ و معرفت کافی برخوردار

نباشد از اعتدال در تصمیم‌گیری نیز بی‌بهره بوده و به فرمایش امیر مؤمنان علی (ع) یا در حالت افراط و یا تفریط قرار دارد: لا یرئى الجاهل الا مفرطاً او مفرطاً (نهج البلاغه - حکمت ۷۰).

اصولاً باید به خاطر داشت جامعه بشری ترکیبی از انسانهایی است که علاوه بر پیچیدگیهای مخصوص به خود، از توان و تمایل و نیازهای متفاوتی برخوردارند و مدیر برای رشد و اعتلای آنان به انعطاف در رفتار و سعه صدر فراوانی نیازمند است و با افراط و تفریط راه به جایی نمی‌برد. از این روست که بکارگیری سبک مدیریت وضعیتی که بر مبنای تشخیص درست از امور استوار است، انعطاف بسیار مدیر و عواملی که در حیطه نظارت اوست، و توان برقراری ارتباط راغبانه با دیگران را طلب می‌کند و بدین گونه رشد و بلوغ فرد، گروه و سازمان را نیز به ارمغان می‌آورد و از عوارض سوء مذکور نیز در امان خواهد بود.

علیرغم نکات پیش گفته از الزامات مدیریت بحران، رویکرد دوسبکی به مدیریت بحران است؛ در صورتی که مدیرانی که سبکهای مخاطره‌آمیز بکار می‌گیرند در رأس وضعیت‌های بحران‌زده قرار گیرند می‌توانند به سرعت شرایط را به حالت عادی بازگردانند. درسی که از این امر می‌توان گرفت آن است که در شرایط بحران، فرماندهی واحد و دارای قدرت کامل، باید مدیران توانمند را شناسایی کرده و به آنان در حوزه کاری شان تفویض اختیار نماید و با سایر افراد نیز دستوری رفتار کند تا بتواند بحران را کنترل و به حالت عادی بازگرداند. بدیهی است که در شرایط عادی باید با هر کس براساس توان، تمایل و نیازش برخورد کرد و سبک وضعیتی متناسب با وی را به کار گرفت [۴:۴۷۱].

۲. تشکیل تیم اطلاع‌رسانی بحران

یک تیم کوچک از مدیران ارشد می‌بایستی به عنوان تیم اطلاع‌رسانی و ارتباطاتی بحران مشخص شود. مطلوب آن است که مدیر عالی همراه با مدیر روابط عمومی به

عنوان اعضای ثابت تیم باشند و سایر اعضا نیز برحسب نوع بحران انتخاب شوند. باید به این نکته توجه داشت که اغلب در طول فراگرد مدیریت بحران، تعارضی طبیعی میان پیشنهادات مدیر روابط عمومی با دیگران بوجود می‌آید چراکه مدیر روابط عمومی برای خوب جلوه دادن وضعیت تلاش می‌کند در حالی که مدیر بحران سعی می‌کند تا در شرایط دشوار، وضعیت را در موقعیت خوب نگه دارد [۵:۶۰].

۳. تعیین سخنگو

در هر تیم مدیریت بحران، یک یا چند نفر باید انتخاب شوند که فقط آنان مجاز به سخن گفتن از جانب سازمان باشند؛ مدیر عالی باید یکی از سخنگویان باشد ولی نه آنکه حتماً سخنگوی اصلی باشد زیرا واقعیت آن است که برخی از مدیران عالی سازمان‌ها ممکن است از نظر حرفه‌ای برجسته باشند ولی در برقراری ارتباط به عنوان سخنگو اثربخش نباشند. بنابراین مهارت‌های ارتباطاتی یکی از شاخصهای مهم در انتخاب سخنگو به شمار می‌آید. در هر حال در فراگرد مدیریت بحران، ارائه تصویری قوی از وضعیت همچون سیاستمداران ضروری می‌نماید.

۴. آموزش سخنگو

آموزش سخنگویان، پیش آهنگ رسانه‌ها و سرمایه‌گذاری برای تماس با جامعه به شمار می‌آید. سخنگو آموزش آمادگی می‌بیند تا به گونه‌ای اطلاع‌رسانی کند که احتمال ارزیابی مطلوب تحلیلگران از وضعیت حداکثر گردد [۶:۲۳].

۵. تدوین دستورالعمل برقراری ارتباط اضطراری با مسئولین

هر فردی در هر سطحی از سلسله مراتب ممکن است نخستین خبر مربوط به بحران را بدهد؛ یک دربان یا سرایدار ممکن است نخستین فردی باشد که متوجه وجود مسأله شود، یا هشدار تلفنی نیمه شب مدیری که خارج از شهر زندگی می‌کند. به چه

کسی باید خبر داد و در کجا می‌توان وی را یافت؟ برای این منظور باید درخت ارتباطات اضطراری را ترسیم نمود و در اختیار همه اعضای سازمان قرار داد و به طور دقیق به آنان گفت که در صورت بروز یک بحران بالقوه یا واقعی چه کنند و به چه کسی اطلاع دهند. علاوه بر اسامی مدیران و سرپرستان ذیربط، دست کم اسامی دو نفر از اعضای تیم مدیریت بحران به ترتیب اولویت همراه با شماره تلفن‌های دفتر کار، منزل، و همراه هر یک از آنان باید در فهرست تماس اضطراری باشد.

برخی از سازمانها ترجیح می‌دهند که از واژه بحران استفاده نکنند و تصور می‌کنند که استفاده از آن موجب هراس کارکنان می‌شود. در ضمن با استفاده آشکار از عنوان وضعیتهای بالقوه شرم‌آور یا عبارتهای مشابه دیگر نمی‌توان کسی را گول زد بلکه با ایجاد آمادگی قبلی در کارکنان، آنان می‌فهمند که بحران حتماً حتی به معنی خبر بد نیست بلکه صرفاً خبر از وضعیتی است که بسیار مهم است و می‌بایست در خصوص آن سرعت وارد عمل شد [۷:۳].

۶. شناسایی و شناخت مخاطبین

چه کسانی یا نهادهایی از منظر مدیریت بحران مخاطبین عمده و مهم به شمار می‌آیند؟ برای بیشتر سازمانها، رسانه‌های جمعی، ارباب رجوع، مشتریان فعلی و بالقوه حائز اهمیت می‌باشند؛ برای شرکتهای خصوصی، سرمایه‌گذاران خصوصی و برای شرکتهای دولتی، نهادها و دستگاههای نظارتی نیز دارای اهمیت هستند. در رابطه با هر مخاطب باید فهرست کاملی از شماره تلفن‌ها، دورنگار، نشانی پستی، و پست الکترونیکی برای برقراری ارتباط سریع در هنگام بحران در اختیار داشته باشید؛ همچنین باید بدانید که هر مخاطب در جستجوی چه نوع اطلاعاتی است.

۷. تمرین آمادگی برای مقابله با بحران

اگر مدیری بیش فعال باشد و بخواهد جامعه یا سازمان خود را برای مقابله با بحران

آماده سازد، باید تیم مدیریت بحران را برای تشکیل جلسات هم‌اندیشی طولانی دربارهٔ تمام بحرانهای بالقوه گرد هم آورد. برای چنین تمرینی دو مزیت فوری وجود دارد؛ نخست آنکه ممکن است دریابید که برخی از وضعیتهای بحران‌زا صرفاً با اصلاح روشهای عملیاتی قابل پیش‌گیری می‌باشند و می‌توانید دربارهٔ چگونگی واکنش نسبت به سناریوهای بهترین و بدترین وضعیت و مانند آن تدابیری بیندیشید؛ طبیعی است که در وضعیت غیربحرانی بهتر از هنگام بحران و فشارهای ناشی از آن می‌توان تدابیر لازم را اندیشید. دیگر آنکه شما می‌دانید که بحران به وقوع خواهد پیوست زیرا برای مقابله با آن برنامه‌ریزی کرده‌اید؛ در آن صورت می‌توانید گامهای ۸ تا ۱۲ زیر را، حتی پیش از وقوع بحران بردارید [۸:۶۱۸].

۸. ارزیابی وضعیت بحران

بروز واکنش بدون داشتن اطلاعات کافی به مثابه نخست تیراندازی نمودن و سپس پرسیدن است، وضعیتی که می‌تواند شما را قربانی نخستین موج بحران کند. اما اگر نخست همه گامهای پیشین را برداشته باشید فقط موضوع، قرار دادن تیم مدیریت بحران در پایان درخت ارتباط اضطراری است به گونه‌ای که اطمینان داشته باشید که اطلاعات صحیح، به موقع فراهم خواهد شد و شما خواهید توانست راهبرد اطلاع‌رسانی خود را مشخص نمایید. از این رو ارزیابی وضعیت بحران نخستین گام در اطلاع‌رسانی دربارهٔ بحران است، که نمی‌توانید از قبل آن را بردارید ولی در صورتی که از قبل آماده نشده باشید واکنش شما تا تشکیل تیم مدیریت بحران به تأخیر خواهد افتاد. گذشته از این تشکیل شتابزده تیم مدیریت بحران و تعیین راهبرد اطلاع‌رسانی دربارهٔ وضعیت بحرانی، هرگز کارآمدی تیم از پیش تعیین شده و تمرین کرده را نخواهد داشت.

۹. مشخص کردن پیامهای مهم

اکنون می‌دانید که مخاطبین شما چه نوع اطلاعاتی را از نظر کلی انتظار دارند ولی شما چه اطلاعاتی را می‌خواهید درباره وضعیت بحرانی به آنان بدهید؟ مهم آن است که بیش از سه پیام اصلی برای مخاطبین عام خود ندهید گرچه ممکن است چند پیام نیز برای مخاطبین ویژه ارسال گردد. برای مثال پیامهای سازمان بازنشستگی برای سناریوی فرضی مرگ تحت شرایط مشکوک باید به ترتیب زیر باشد:

- تأسف عمیق خود را از این فقدان غم‌انگیز ابراز می‌داریم و با نیروی انتظامی و اداره آگاهی برای علت‌یابی آن همکاری کامل می‌کنیم.
- این سازمان، سابقه درخشانی در ایمنی دارد و تمام الزامات قانونی برای سلامتی و ایمنی را رعایت می‌کند.
- ما اطلاعات به هنگام را به محض فراهم شدن در اختیار رسانه‌های جمعی قرار خواهیم داد [۷:۴].

۱۰. تعیین روش‌های برقراری ارتباط

برای اطلاع‌رسانی درباره یک وضعیت بحرانی، روشهای گوناگون بسیاری چه داخلی و چه خارجی وجود دارد. کارکنان، ارباب رجوع، مشتریان و سرمایه‌گذاران را می‌توان شخصا یا با ارسال نامه، خبرنامه یا از طریق نمابر از وضعیت بحرانی مطلع کرد. رسانه‌های جمعی را از طریق ارسال خبر یا نامه‌های تشریحی یا دعوت به توجیه حضوری یا کنفرانس خبری مطلع نمود. هر یک از این گزینه‌ها و روشهای موجود، تأثیر خاص خود را دارند و می‌بایستی به طور کامل مزایا و معایب هر یک از این روشها، منطبق با نیازهای هر سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد [۹:۱۵].

۱۱. تسلط بر طوفان

ماهیت بحران هرچه که باشد، خواه حامل پیام مثبت یا منفی باشد، یا اینکه چقدر خوب خود را برای مقابله با بحران آماده کرده و واکنش نشان داده‌اید، به هر حال

برخی از مخاطبین شما واکنش مطلوب را نشان نمی‌دهند. این امر می‌تواند بسیار ناامیدکننده باشد. چه خواهید کرد؟

- نفس عمیقی بکشید.
- نگاهی عینی به واکنش‌های مورد نظر بیندازید؛ آیا اشتباهی از جانب شما رخ داده است، یا واکنش مذکور ناشی از تعبیر و تفسیر منحصر به فرد آن مخاطب از وضعیت است؟
- آیا روش ارتباطی دیگری با این دسته از مخاطبین در اختیار دارید که احتمالاً برداشت آنان را تغییر دهد؟
- آیا روش ارتباطی دیگری دارید که اثر نامطلوب‌تری در این مخاطبین ایجاد کند؟
- آیا تلاش برای برقراری ارتباط بیشتر سودمند است؟ [۷:۵]

۱۲. آینده‌نگری

هنگامی که وضعیت در شرایط خوب و آرام قرار دارد برنامه‌ریزی برای بحران ممکن است کاری تجملی به شمار آید و تصور مدیر آن باشد که دچار بحران نخواهد شد و اگر بحرانی بوجود آید به آسانی از عهده آن برخواهد آمد. به هر حال، شواهد پژوهشی حاکی است که زیان ناشی از بحران بدلیل تأخیر ناشی از عدم وجود برنامه برای کنترل بحران به راحتی دو یا سه برابر خواهد شد؛ تأخیر همچنین می‌تواند به ضررهای غیرقابل جبران منجر شود در حالی که با یک بار برنامه‌ریزی و به هنگام کردن جزئی آن می‌توان چهارچوب و مبنای عملیاتی مناسبی برای مدیریت بحرانهای آتی داشت [۱۰:۲۲].

نتیجه گیری

بهترین راهبرد برای مدیریت بحران، مدیریت بیش فعال است که مسائل بالقوه یا در حال پیدایش را به موقع شناسایی نموده و از مواجه شدن با بحران در آینده جلوگیری می نماید. جمع آوری اطلاعات به منظور کسب آگاهی به هنگام از تحولات در محیط را با استفاده از منابع زیر می توان به دست آورد:

۱. افراد - کارکنان، اطلاعات محیطی درباره عوامل پیرامونی در ناحیه ویژه تخصصی خود را جمع آوری می کنند.
 ۲. رسانه های جمعی - اطلاعات را می توان از طریق پیگیری مطالب رسانه های جمعی و خبرگزاری ها با استفاده از واژه های راهنما برای طبقه بندی عناوین مرتبط به دست آورد.
 ۳. پایگاه های اطلاعاتی تخصصی - واژه عناوین راهنمایی را که برای سازمان مهم است می توان در شبکه جهانی اینترنت با استفاده از انواع موتورهای جستجوگر به دست آورد. گفت و گوهای شبکه ای (Chat room) یا گروه های خبری در زمینه عناوین معین را نیز می توان برای پی بردن به نگرش عامه مردم مورد استفاده قرار داد.
 ۴. منابع اطلاعاتی داخلی نیز اطلاعات با ارزش را فراهم می آورند.
 ۵. سیستم اطلاعات ملی - بیشتر کشورها چنین سیستمی را طراحی و مستقر کرده اند که اطلاعات مربوط به شخصیت های حقیقی و حقوقی و همچنین تغییرات آنها را به هنگام جمع آوری و نگهداری می کند و بنا به قانون در اختیار کاربران مختلف قرار می دهد. ناگفته نماند هر قدر سازمان های مختلف بیشتر به فناوری اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی مجهز تر شوند، امکان تشکیل سیستم اطلاعات ملی بهتر فراهم می گردد.
- بدین منظور تدابیری چون اتخاذ رویکرد دوسبکی دستوری - تفویضی در

مدیریت بحران، تشکیل تیم اطلاع‌رسانی بحران، تعیین و آموزش سخنگو، تدوین دستورالعمل برقراری ارتباطات اضطراری، شناسایی و شناخت مخاطبین، تمرین آمادگی برای مقابله با بحران، ارزیابی وضعیت بحران، مشخص کردن پیامهای مهم، تعیین روشهای برقراری ارتباط، تسلط بر طوفان و آینده‌نگری را می‌توان از الزامات مدیریت مؤثر بحران دانست.



منابع و مآخذ

- [1] Ansoff, H. I. "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals", *California Management Review*, 18(2), 1975, PP. 21-33
- [2] Winter Matthias and Ulrich Steger, *Managing Outside Pressure: Strategies For Preventing Corporate Disasters*, New York: John Wiley & Sons, 1998.
- [3] Hellriegel, Don, Jon W Slocum, Jr. and Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, 7th Edition, New York: West Publishing C. 1995.
- [4] Hersey, Paul and Keneth Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 7th Edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall, 1995.
- [5] Shrivastava, Paul and Ian I. Mitroff, "Strategic Management of Corporate Crises", *Columbia Journal of World Business*, V.22, 1987.
- [6] Jeffrey, Nancy, "Preparing for the worst: Firms Set- up Plans to Help Deal With Corporate Crises", *The wall street Journal*, December, 1987.
- [7] Bernstein, Jonathan, "The ten steps of Crisis Communication", *Bernstein Crisis Management LLC*, Oliver Del Signore, 2004.
- [8] Kreitner, Robert, *Management*, 7th Edition, Boston: Houghton Mifflin Co, 1998.
- [9] Jurkowitz, M., "A Kinder Gentler Press?" *Boston Globe*, 1 May 1995, P. 15.
- [10] Emery, F, E., and E. L. Trist "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, No.18, 1985, PP. 21-33.