

مدیریت بحران

معاونت آموزش و کارآفرینی جهاد دانشگاهی استان زنجان



دوره های ضمن خدمت کارکنان بهزیستی

« بسم الله الرحمن الرحيم »

اصول و کلیات مدیریت بحران

مرکز آموزش علمی و کاربردی جهاد دانشگاهی زنجان

فهرست مطالب

مقدمه

تعریف بحران

حادثه ، فاجعه ، اضطراب

ویژگی های بحران

رویکردها نسبت به بحران

عوامل مهم در تعریف و تشخیص بحران

مرحله پیشا بحران

مرحله پاسخ به بحران

مرحله پسا بحران

قانون مدیریت بحران

بحران ناشی از فن آوری

بحران سیاسی

نقش مدیریت بحران

تعریف جامع مدیریت بحران

اهداف مدیریت بحران

فرایند یا مراحل مدیریت بحران

تاریخچه مدیریت بحران

پدافند غیرعامل

شهرسازی و مدیریت بحران

مفهوم مدیریت ریسک

الگوی جامع مدیریت بحران

GIS در مدیریت بحران

تعریف بحران سازمانی

انواع بحران

مدیریت بحران

ضرورت مدیریت بحران

مدل های مدیریت بحران

مقدمه:

اضطرار عبارتست از اتفاقی که در محدوده کوچکی برای عده خاصی روی می‌دهد و باز گرداندن این شرایط به شرایط عادی کار دشواری نیست مانند آتش‌سوزی یک واحد مسکونی، دزدی و حادثه یا فاجعه یا بلاء نیز حوادثی است که بروز آنها موجب به بار آمدن خسارات و تلفات زیادی خواهد شد. بحران نیز عبارت از شرایطی است که در آن با غافل‌گیری، کمبود اطلاعات، و محدودیت زمان برای تصمیم‌گیری مواجه می‌شویم. سپس با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین به دنبال کاهش تلفات جانی و مالی باشیم.

تعریف بحران: Crisis

بحران: یعنی بهم خوردن روند عادی و طبیعی زندگی انسان.

بحران: یعنی ایجاد بی‌نظمی و اختلال در زندگی و باعث بهم خوردن توازن و تناسب بین نیازها و منابع است.

در شرایط بحران توازن موجود از بین می‌رود. نیازهای انسان، یعنی مسکن، غذا، پوشاک، کمک‌های پزشکی و درمانی (بهداشت) و اشتغال، مختل می‌شود.

بحران: در نتیجه یک سری عوامل طبیعی و غیرطبیعی شامل زلزله، سیل، طوفان، آتش‌سوزی، خشک‌سالی، سونامی، هجوم بیماری‌های واگیر، جنگ و ... حادث می‌گردد.

حادثه ، فاجعه ، اضطرار

مخرب‌ترین بلای طبیعی زلزله است. ایران بر روی کمربند زلزله، آلپ-همالیا، واقع شده است. بطوری‌که از سال ۱۳۶۳ تا ۱۳۶۸ بیش از ۲ میلیون نفر جان خود را از دست داده‌اند. بعنوان مثال در زلزله خرداد ۶۹ منجیل رودبار بیش از ۴۵ هزار نفر کشته و ۱۰ هزار نفر زخمی و بیش از ۴۱ هزار نفر آواره و حدود ۲۰۰ هزار واحد مسکونی تخریب شده است.

- سیل:

طغیان آب و سرازیر شدن سیل بر اثر بارندگی شدید و بمدت زمان کوتاه و شدت زیاد منجر به سیل و سیلاب و روان آب شهری و روستایی می‌گردد.

به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل مرگ و میر انسان‌ها در جهان و کشور است و برابر آمار سازمان ملل متحد در ۲۵ سال گذشته بیش از ۱/۵ میلیون نفر از سیل آسیب دیده‌اند.

پدیده بالا آمدن سطح آب دریاها و اقیانوس‌ها که برابر پیش‌بینی دانشمندان تا سال ۲۰۲۱ میلادی بدلیل افزایش دمای سطح زمین، افزایش جمعیت و فعالیت‌های تولیدی و ذوب شدن یخ‌های قطبی آب سطح دریاها تا اندازه ۱ متر افزایش خواهد داشت و بحث فعالیت‌های زمین‌زایی و جابجایی صفحه زیر دریاها و ایجاد سونامی‌های شدید و تخریب ناشی از آنها در کشورهای مختلف قابل پیش‌بینی است.

موضوع اصلی در اینجا ایجاد تفاوت بین بحران، حادثه و اضطراب در درون سازمان‌ها است؛ واژگانی که بعضی سازمان‌ها و افراد، آنها را با هم اشتباه می‌گیرند. در نظر بسیاری، حادثه، مشکل سطح پایین یا داخلی است که تأثیر جدی ندارد و می‌توان با روش‌های معمولی به آن پرداخت و آن را حل کرد و به دخالت مدیریت در رشد سازمان نیازی ندارد. در برخی مواقع، مقایسه آن با اضطراب پیچیده‌تر است؛ واژه‌ای احساسی‌تر و مورد استفاده در خدمات اورژانسی و مرتبط با مشکلی گسترده؛ اما به معنای مشکلی نیست که بقای سازمان را تهدید کند. توافق بر سر تعاریف مشکل است و گاهی با حساسیت‌های ناشی از کاربرد متفاوت واژه بحران در بخش‌های مختلف همراه است. بنابراین شیوه بهتر برای درک این موضوع، که چه حوادثی را می‌توان به عنوان بحران تلقی کرد، این است که ویژگی‌های کلیدی آن را توصیف کرد.

ویژگی‌های بحران

ممکن است تفاوت بین بحران‌ها به شکل «تأثیر ناگهانی» باشد که با اخطار کم یا بدون اخطار اتفاق بیفتد و ممکن است روزها، هفته‌ها یا ماه‌ها طول بکشد. مبدأ بحران یا می‌تواند بیرونی باشد به‌صورتی که سازمان قربانی حادثه‌ای خارج از کنترل مانند بلایای طبیعی است و یا درونی باشد که بر اثر سوانح درون مکان کاری یا بر اثر خطاهای قابل پیش‌گیری و سیستمی است. این نوشتار صرف‌نظر از مبدأ بحران، علت یا نمود آن، هر حادثه را از طریق ویژگی‌های کلیدی ذیل توصیف می‌کند:

بحران‌ها حوادثی منحصربه‌فرد یا کم هستند که به صورت غافل‌گیر کننده در سازمان به‌وجود می‌آید. غافل‌گیری نتیجه عدم پیش‌بینی سازمان یا عدم برنامه‌ریزی برای حادثه یا عدم توجه به برنامه‌های سازمان در حوادث است.	غیرقابل پیش‌بینی
بحران‌ها سطح شدیدی از تهدید پویا را وارد می‌کنند و توان تأثیر بر اهداف با اولویت زیاد سازمانی را دارند و همچنین پیامد منفی یا ناخوشایندی را برای سازمان‌ها، سهامداران و صنایع آنها دارند.	تهدید پویا
همچنین فشار توسط یک عامل بالقوه برای تصمیمات اشتباه با پیامدهای زیان‌بار و یا تهدیدکننده زندگی تحمیل می‌شود.	فوریت / فشار
عدم قطعیت نتیجه تصمیماتی است که در رویارویی با اطلاعات ناقص، اشتباه و یا مبهم گرفته می‌شود.	عدم قطعیت
بحران‌ها می‌توانند به طور بالقوه کل سازمان را تحت تأثیر قرار دهند یا مختل کنند و حتی گاهی از مرزهای سازمانی، جغرافیایی، اقتصادی و غیره فراتر روند.	نبود مرزها
بحران‌ها حوادثی هستند که منافع عمومی و رسانه‌ها و نفوذ آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در رسانه‌ها، اطلاعات قبل از این‌که واقعیت‌ها بررسی شود، همیشه به‌سرعت در حال گسترش و توزیع است.	بررسی رسانه‌ها
در بحران‌ها همواره چندین ذینفع مشخص وجود دارد و تصمیمات نیز باعث نتایج یا تأثیرات وابسته به یکدیگر می‌شوند. پیچیدگی ذاتاً ناشی از این واقعیت است که ویژگی‌های بحران‌ها بر یکدیگر تأثیراتی دارد. علاوه بر این، ممکن است به دلیل بحران، هنجارهای سازمانی از بین برود.	پیچیدگی

این فهرست جامعی از ویژگی‌هایی است که ماهیت پیچیده و حساس هر حادثه بحرانی را بیان می‌کند و نیاز به سازمان‌ها و افراد پاسخ‌دهنده به چنین واقعه‌ای را برای درک معنای واقعی واژه بحران بیان می‌کند؛ همچنین کارهایی را که افراد باید انجام دهند و اینکه باید با چه کسانی برای مدیریت موفق حادثه و به حداقل رساندن تأثیر آن تعامل داشته باشند نشان می‌دهد. در واقع برای کارکنان مهم این است که هر کدام از واژه‌ها که به کار روند، آنها معنای آن را با توجه به پاسخ مورد نیاز متوجه شوند. در اینجا است که تفاوت سطوح راهبردی، تاکتیکی و اجرایی پاسخ به مدیریت بحران، راهنمای خوبی را ارائه می‌کند. اگر گروه یا افراد بفهمند که با چه کسانی در ارتباط هستند، سطوحی که آنها در آن عمل می‌کنند، وابستگی‌ها، توقعات متقابل تنظیم می‌شود؛ بنابراین به ناچار نقش خود را برای پاسخ‌های مناسب و تعاملات مورد نیازشان می‌فهمند و پاسخ‌های فردی خود را با کوشش جمعی ترکیب می‌کنند.

رویکردها نسبت به بحران:

در علم مدیریت سه دیدگاه درباره تعارض متناسب با سه مکتب کلاسیک، نئوکلاسیک و سیستمی وجود دارد. در هر سازمان در زمان‌های مختلف، تعارض‌هایی در بخش‌های متفاوت به وجود می‌آید. شاید بتوان تعارض را تا حدی به بحران

نزدیک دانست؛ به هر حال هر دو نظم عادی محیط را برهم می‌زنند و خطر آسیب دیدن مجموعه را بسیار افزایش می‌دهند. دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به تعارض وجود دارد که متناسب با هر مکتب متفاوت است. این سه مکتب به ترتیب تعارض را زیان‌بار، طبیعی و در آخر مفید می‌دانند. جالب است که در مدیریت بحران نیز سه رویکرد مشابه به بحران وجود دارد.

۱. رویکرد سنتی: بحران را فقط زیان‌بار می‌داند. اساساً الگوهای سنتی مدیریت بحران یک نقطه اشتراک دارد و آن هم صرف توجه به حل آن بعد از وقوع است.

۲. دیدگاه قانون طبیعی: طرفداران دیدگاه قانون طبیعی، بحران را جزئی از طبیعت زندگی بشری می‌دانند که چه بخواهیم و چه نخواهیم، رخ می‌دهد؛ اما نگرش این دسته نیز همچنان، منفی به شمار می‌رود با این تفاوت که برخلاف دیدگاه اول، سعی ندارند به انکار و پرهیز از بحران بپردازند بلکه نسبت به آن موضعی کاملاً منطقی می‌گیرند. بحران بخشی از فضای کسب و کار است و حذف تمامی بحران‌هایی که سازمان را تهدید می‌کند، ناممکن است.

۳. دیدگاه تعاملی: دیدگاه تعاملی به مقوله بحران نگاهی کاملاً متفاوت دارد و برخلاف دیدگاه‌های قبل، بحران را با دید مثبت می‌نگرد؛ چنان‌که معتقد است نه تنها نباید آن را نفی یا انکار کرد بلکه گاه باید به استقبال آن نیز رفت. از این رو این دیدگاه را «بحران‌طلبی» نیز می‌توان نام نهاد.

عوامل مهم در تعریف و تشخیص بحران:

سه عامل در هر نوع بحران مهم است که توجه به هر کدام بر پایداری بحران یا مدیریت آن مؤثر است. اول بحث تهدید است که ضعیف یا شدید باشد. بعد از آن زمان تصمیم‌گیری است که می‌تواند کوتاه‌مدت یا بلندمدت باشد و در آخر درجه آگاهی است که بحران را پیش‌بینی شده یا غافل‌گیرکننده می‌سازد.

نوع بحران با استفاده از این تقسیم‌بندی مشخص می‌شود و چگونگی اقدامات لازم و جهت‌گیری‌ها نیز متناسب با همین مسئله خواهد بود. همچنین چرخه مدیریت بحران نیز به سه مرحله قبل از بحران، هنگام بحران و پس از بحران تقسیم می‌شود که هر مرحله، اقدامات و مسائل مربوط به خود را دارد. نوع تقاضا از نظر کمی و کیفی در این دوره‌ها متفاوت است که ناخودآگاه عرضه و چگونگی عرضه خدمات را کاملاً تغییر می‌دهد.

مدیریت بحران در صورتی کارآمد واقع خواهد شد که سازمان بتواند تهدیدهای مرتبط با امنیت عمومی، زیان مالی و بی‌اعتباری سازمان را خنثی کند. تأمین امنیت عمومی باید در سرلوحه‌ی اقدامات حل بحران قرار بگیرد، چرا که خسارات ناشی از بحران در صورت عدم تأمین امنیت عمومی تشدید خواهد شد. مسائل مالی و اعتباری باید تنها پس از تأمین امنیت عمومی رسیدگی شوند. به‌طور کلی، مدیریت بحران باید به نحوی باشد که از سازمان و ذینفعانش در مقابل این

تهدیدها حفاظت شود و میزان اثرگذاری هر تهدید به حداقل برسد. به بیان دیگر، مدیریت بحران فرایندی است که انتظار می‌رود از صدمات احتمالی بحران روی سازمان و ذینفعان آن بکاهد یا از آن جلوگیری کند. مدیریت بحران به‌عنوان یک فرایند از سه مرحله تشکیل می‌شود:

- مرحله‌ی پیشا-بحران؛
- مرحله‌ی پاسخ به بحران؛
- مرحله‌ی پسا-بحران.

مرحله‌ی پیشا-بحران به پیش‌گیری از بحران و آمادگی برای مقابله با آن اختصاص دارد. مرحله‌ی پاسخ به بحران دقیقاً همان موقعی است که مدیران باید با بحران مقابله کنند. در مرحله‌ی پسا-بحران، مدیران باید به‌دنبال راهکارهای مقابله با بحران‌های بعدی بگردند و نیز به تعهداتی که در طول بحران برعهده گرفته‌اند، مثلاً پیگیری اطلاعات، جامه‌ی عمل بپوشانند. در ادامه، با ما همراه باشید تا کمی مفصل‌تر به این مراحل سه‌گانه بپردازیم.

مرحله‌ی پیشا-بحران

پیشگیری از بحران‌های بعدی، نیازمند کاهش اثر خطرات شناخته‌شده‌ای است که شاید مجدداً در آینده به بحران بینجامند. این اقدام باید در برنامه‌ی مدیریت خطر سازمان گنجانده شود. مراحل آماده‌سازی عبارتند از:

- تدوین طرح مدیریت بحران؛
- گزینش و آموزش تیم مدیریت بحران؛
- اجرای تمرینات آزمایشی جهت سنجش میزان کارایی برنامه و تیم مدیریت بحران.

سازمان‌هایی در مدیریت بحران موفق‌تر عمل خواهند کرد که از قواعد زیر پیروی کنند:

- به‌روزرسانی طرح مدیریت بحران در سازمان حداقل یک‌بار در سال؛
- تشکیل تیم مدیریت بحران؛
- آزمایش طرح و کارایی تیم مدیریت بحران حداقل یک‌بار در سال؛
- تهیه تعدادی پیام پیش از وقوع بحران.

مهم‌ترین اقداماتی که باید در مرحله‌ی پیشا-بحران عملیاتی شوند، از این قرارند:

۱. تدوین طرح مدیریت بحران

طرح مدیریت بحران در سازمان فقط نوعی ابزار مرجع است نه برنامه‌ی کار. داده‌هایی که با رجوع به طرح مدیریت بحران در دسترس قرار می‌گیرند، عبارتند از:

- فهرست اطلاعات تماس؛
 - دستورالعمل اقداماتی که باید در زمان وقوع بحران انجام شوند؛
 - تهیه‌ی فرم‌های مخصوص جهت بایگانی اقدامات انجام‌شده در مقابله با بحران.
- طرح مدیریت بحران را نباید با راهنمای گام‌به‌گام اشتباه گرفت. در زمان وقوع بحران، این طرح، یا بهتر بگوییم منبع مرجع، به علت از پیش محول‌سازی برخی وظایف و از پیش جمع‌آوری برخی اطلاعات موجب صرفه‌جویی در وقت می‌شود. یک تیم مدیریت بحران نیز باید وجود داشته باشد تا وظایف از پیش محول‌شده را در زمان نیاز برعهده بگیرد. تمامی اعضای تیم باید بدانند که در زمان وقوع بحران چه وظایف و مسئولیت‌هایی برعهده خواهند داشت.

۲. تشکیل تیم مدیریت بحران در سازمان

اعضای تیم مدیریت بحران معمولاً از بخش روابط عمومی، حقوقی، اجرایی، امور مالی و منابع انسانی انتخاب می‌شوند. البته، ترکیب تیم بسته به نوع بحران می‌تواند متغیر باشد. برای مثال، چنانچه سازمان با بحرانی دست‌وپنجه نرم می‌کند که به سیستم‌های رایانه‌ای مرتبط است، باید افرادی از بخش فناوری اطلاعات نیز در تیم حضور داشته باشند. به این ترتیب، تا حد زیادی در وقت صرفه‌جویی خواهد شد، زیرا اعضای تیم پیشاپیش می‌دانند که در زمان وقوع بحران چه وظایفی را باید برعهده بگیرند.

۳. آموزش نحوه‌ی مصاحبه با رسانه‌های خبری به کارکنان

تربیت سخنگو از جمله اصول کلیدی آموزش تیم مدیریت بحران در سازمان به‌شمار می‌رود. از اعضای تیم انتظار می‌رود که بتوانند در صورت وقوع بحران با رسانه‌های خبری گفت‌وگو کنند. آموزش مصاحبه با رسانه‌های خبری باید پیش از وقوع بحران انجام بگیرد. مختصری از نکاتی که باید در مصاحبه‌ها رعایت شوند، از این قرارند:

- سخنگوی تیم مدیریت بحران باید از بیان جملاتی مشابه «هیچ نظری در این باره نداریم» جدا خودداری کند، زیرا مردم خیال خواهند کرد که سازمان مقصر است و سعی در پنهان‌سازی دارد.
- سخنگو نباید نامفهوم صحبت کند یا اصطلاحات فنی به‌کار ببرد، بلکه باید اطلاعات را به واضح‌ترین شیوه‌ی ممکن ارائه بدهد. عدم شفافیت نشان می‌دهد که سازمان در حال گمراه‌سازی افکار عمومی است تا واقعیت آشکار نشود.

- سخنگو نباید در مقابل دوربین طوری رفتار کند که فریب کارانه به نظر برسد. برقراری ارتباط چشمی و پرهیز از الفاظ اضافه مانند «هوم ...» بسیار بااهمیت شمرده می‌شود. همچنین سخنگو باید از حرکات عصبی مثل تکان دادن بی‌مورد دست و پا خودداری کند. مطالعات نشان داده است کسانی که ارتباط چشمی با مخاطب برقرار نمی‌کنند، الفاظ اضافه به کار می‌برند و حرکات عصبی از خود بروز می‌دهند، فریب کار به نظر می‌رسند.
- تمامی نفراتی که شاید بعداً به عنوان سخنگوی تیم، مقابل دوربین بروند، باید از تازه‌ترین اطلاعات ضروری و نیز کلیدی‌ترین پیامی که سازمان قصد دارد به ذینفعان انتقال بدهد، باخبر باشند.

نفراتی که از بخش روابط عمومی به تیم مدیریت بحران ملحق می‌شوند، می‌توانند در آماده‌سازی سخنگویان تیم برای پاسخ به پرسش‌های خبرنگاران نقش بسزایی ایفا کنند. توانایی روابط رسانه‌ای کارکنان روابط عمومی مهارت بالارزشی در مدیریت بحران تلقی می‌شود. معمولاً نقش سخنگو به کارکنان این بخش محول نمی‌شود، از همین رو می‌توانند در ارائه‌ی آموزش‌های لازم و پشتیبانی از سایر اعضا بسیار مؤثرتر واقع شوند.

۴. پیش‌نویس پیام‌ها

مدیران بحران می‌توانند پیام‌هایی را که احتمال می‌رود در موقعیت‌های بحرانی قابل استفاده باشند، از پیش تهیه کنند. این پیام‌ها باید در فرم‌هایی که توسط مدیران بحران طراحی شده‌اند، نوشته شوند. این فرم‌ها عموماً شامل عبارات و جملاتی هستند که توسط مدیران ارشد، رسانه‌های خبری و دارک وب‌سایت‌ها (dark websites) بیان شده‌اند. در این فرم‌ها، قسمت‌های خالی‌ای در نظر گرفته شده است تا اطلاعات هر زمان که در دسترس قرار گرفتند، در قسمت‌های معین جاسازی شوند. کارکنان بخش روابط عمومی نیز می‌توانند در پیش‌نویس پیام‌ها مشارکت کنند. سپس بخش حقوقی سازمان باید کاربرد پیام‌های پیش‌نویس شده را قبل از اینکه در زمان بحران استفاده شوند، تأیید کند. به این ترتیب، چون اطلاعات خاص و پیام‌هایی که در صورت وقوع بحران کاربرد خواهند شد پیشاپیش آماده شده‌اند، به مقدار زیادی در وقت صرفه‌جویی خواهد شد.

مرحله‌ی پاسخ به بحران

پاسخ به بحران یعنی هر آنچه بعد از وقوع بحران از سوی مدیران تعیین و انجام داده می‌شود. در این امر، بخش روابط عمومی می‌تواند در تنظیم پیام‌هایی که باید به مخاطبان مختلف ارسال شوند، نقش بسیار مؤثری ایفا کند. پژوهش‌های متعددی پیرامون پاسخ به بحران انجام شده‌اند. عمده‌ی این پژوهش‌ها پاسخ به بحران را به دو قسمت تقسیم کرده‌اند:

- پاسخ اولیه به بحران؛

- بهبود اعتبار و نیت‌های رفتاری.

الف) پاسخ اولیه: براساس تجربه‌ی کارشناسان و پژوهش‌های آکادمیک، پاسخ اولیه به بحران باید از سه ویژگی

زیر برخوردار باشد:

- سریع؛
- دقیق؛
- نامتناقض.

پاسخ اولیه به بحران باید در ساعات آغازین وقوع بحران ارائه داده شود. به همین علت است که فشار زیادی بابت آماده‌سازی سریع پیام بحران به تیم مدیریت بحران وارد خواهد شد و دقیقاً همین‌جاست که پیام‌های پیش‌نویس‌شده بسیار به کار می‌آیند. سرعت پاسخ اولیه به بحران از این جهت حائز اهمیت است که مردم باید هرچه سریع‌تر از موضع سازمان نسبت به بحران رخ داده مطلع شوند. مدیران باید مواضع سازمان را به‌روشنی برای عموم توضیح بدهد. وقتی بحرانی اتفاق می‌افتد، مردم می‌خواهند از چندوچون قضیه باخبر شوند. در واقع، بحران‌ها خلأ اطلاعاتی به‌همراه می‌آورند. رسانه‌های خبری منبع کلیدی اطلاعات اولیه‌ی بحران محسوب می‌شوند و موظفانند خلأ اطلاعاتی به‌وجودآمده را پر کنند. چنانچه سازمان بحران‌زده با رسانه‌های خبری مصاحبه نکند، ممکن است افراد دیگری دست به مصاحبه بزنند. این افراد شاید اطلاعات دقیقی نداشته باشند یا شاید هم از بحران جاری به‌منظور حمله به سازمان درگیر استفاده کنند. از این‌رو، مدیران بحران ناگزیرند که سریعاً پاسخگو باشند. پاسخ اولیه‌ی سازمان در پی بحران معمولاً دربردارنده‌ی اطلاعات چندان جدیدی نیست، اما همین اقدام زود هنگام نشان می‌دهد که سازمان قصد دارد به‌عنوان منبع اطلاعاتی وارد عمل شود و موضع خود را بیان کند. پاسخ فعالانه و سریع نشانگر آن است که اوضاع تحت کنترل قرار دارد، درحالی که سکوت و عدم پاسخ‌گویی عملی منفعلانه به‌شمار می‌رود و به دیگران اجازه می‌دهد کنترل اوضاع را در دست بگیرند. این درحالی است که آماده‌سازی پیشاپیش جهت مقابله با بحران موجب می‌شود تا پاسخ‌گویی سریع‌تر با دشواری کمتری انجام‌پذیر باشد.

سازمان‌ها همیشه باید اطلاعات دقیق به مردم بدهند. مردم می‌خواهند بدانند که چه شده است و اتفاقات اخیر چگونه بر آنها تأثیر خواهد گذاشت. از آنجایی که سازمان در زمان بحران با محدودیت زمانی روبه‌روست، احتمال انتشار اطلاعات نادرست افزایش می‌یابد. چنانچه در صحت اطلاعات منتشرشده اشتباهی رخ داد، اصلاح اشتباهات باید جدی گرفته شود،

چرا که اطلاعات نادرست حاکی از تناقض خواهد بود و خبر از بی‌کفایتی سازمان می‌دهد. پس به سازمان‌های درگیر بحران توصیه می‌شود که همیشه از یک موضع مشخص صحبت کنند تا اطلاعاتی که ارائه می‌دهند، متناقض به نظر نرسد.

برای اینکه موضع سازمان نسبت به بحران جاری نامتناقض باشد، به هیچ‌وجه لازم نیست که فقط یک شخص خاص با رسانه‌های خبری مصاحبه کند. در صورتی که بحران طولانی شود، کاملاً طبیعی است که نفرات مختلفی از تیم مدیریت بحران جلوی دوربین ظاهر شوند. مصاحبه‌کنندگان بسته به پرسش‌هایی که لازم می‌دانند مطرح کنند، شاید تصمیم بگیرند با شخصی از بخش اجرایی یا مثلاً با یکی از نفرات بخش امنیتی سازمان صحبت کنند. بنابراین، هریک از اعضای تیم مدیریت بحران باید به گونه‌ای مصاحبه کند که ناقض صحبت‌های سایر هم‌تیمی‌هایش در مصاحبه‌های بعدی نباشد. این عدم تناقض‌گویی در صورتی حاصل خواهد شد که اطلاعات یکسان در اختیار تمامی سخنگویان قرار بگیرد تا تک‌تک‌شان بتوانند پیام موردنظر سازمان را بی‌کم‌وکاست انتقال بدهند. اینجاست که بخش روابط عمومی می‌تواند در آماده‌سازی سخنگویان نقش بسیار مؤثری ایفا کند. در حالت ایده‌آل، سخنگویان باید مهارت‌های روابط رسانه‌ای را پیش از وقوع بحران آموزش ببینند تا سازمان بتواند در زمان بحران فقط روی اطلاعات کلیدی تمرکز کند و درگیر چگونگی مواجهه با رسانه‌های خبری نباشد.

ب) بهبود اعتبار و نیت‌های رفتاری

همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، اعتبار سازمان‌های بحران‌زده به‌طور یقین آسیب خواهد دید. از این‌رو، سازمان‌ها باید پیش از وقوع بحران درمورد استراتژی‌های بازگردانی اعتبار از دست رفته تصمیم بگیرند. این استراتژی‌ها بسته به اینکه سازمان قصد دارد تا چه حد به قربانیان بحران یا کسانی که در معرض خطر قرار دارند سرویس بدهد، متفاوت باشند. به بیان دقیق‌تر، سازمان باید ببیند که آیا در پاسخ به بحران تصمیم دارد در درجه‌ی اول روی نیازهای قربانیان، یا به عبارتی مردم، تمرکز کند یا بیشتر به مسائل سازمانی بپردازد. آنچه در ادامه می‌خوانید، مختصری از استراتژی‌هایی است که به‌منظور بازگردانی اعتبار از دست رفته‌ی سازمان کاربرد دارند. فهرست زیر با استراتژی‌هایی که قربانیان ذینفع و آسیب‌پذیر را در اولویت قرار می‌دهند، شروع شده است.

حمله به متهم‌کننده: مدیر بحران با شخص یا گروهی که از سازمان شاکی است، مقابله می‌کند.

انکار: مدیر بحران مدعی می‌شود که هیچ بحرانی اتفاق نیفتاده است.

رفع تقصیر از سازمان: مدیر بحران شخص یا گروه دیگری (خارج از سازمان) را مقصر بحران اعلام می‌کند.

ابراز تأسف: مدیر بحران با بیان اینکه سازمان نمی‌خواسته چنین اتفاقی بیفتد یا نتوانسته کنترل اوضاع را در دست بگیرد، از بار مسئولیتی سازمان می‌کاهد.

برافروختگی: مدیر بحران ادعا می‌کند که بحران در نتیجه‌ی پاسخ به اقدامات شخص دیگری بروز کرده است.

عدم کاردانی: مدیر بحران مدعی می‌شود که اطلاعات ناکافی درمورد وقایع به ایجاد بحران انجامیده است.

عدم کنترل: مدیر بحران اعلام می‌کند که کنترل نداشتن سازمان روی وقایع، منجر به ایجاد وضعیت بحرانی شده است.

نیت خوب: مدیر بحران اظهار می‌دارد که سازمان نیت بدی نداشته است. (موارد برافروختگی، عدم کاردانی، عدم کنترل و نیت خوب به‌نوعی زیرمجموعه‌ی همان استراتژی ابراز تأسف محسوب می‌شوند).

توجیه: مدیر بحران می‌کوشد تا میزان آسیب ادراک‌شده را به حداقل برساند.

یادآوری: مدیر بحران موفقیت‌های گذشته‌ی سازمان را به عموم مردم یادآوری می‌کند.

مورد لطف و توجه قرار دادن: مدیر بحران اقدامات ذینفعان سازمان را تحسین می‌کند.

جبران خسارت: مدیر بحران به قربانیان بحران هدایای مالی یا غیرمالی می‌دهد.

عذرخواهی: مدیر بحران اعلام می‌دارد که سازمان مسئولیت کامل بحران را پذیرفته است و از عموم مردم طلب بخشش دارد.

لازم به ذکر است که استراتژی‌های مربوط به بازگردانی اعتبار از دست رفته در هر دو مرحله‌ی پاسخ به بحران و پسا-بحران قابل اجرا هستند. البته، ناگفته نماند که همه‌ی بحران‌ها نیاز به چنین استراتژی‌هایی ندارند و همین که سازمان در ارائه‌ی اطلاعات و پیگیری همه‌جانبه‌ی قضیه کوشا باشد، جهت حفظ اعتبار کفایت می‌کند. اما زمانی که حفظ یا بهبود اعتبار سازمان نیازمند اقدامات اساسی باشد، شاید سازمان تصمیم بگیرد که اقدامات لازم را تا ورود به مرحله‌ی پسا-بحران به تعویق بیندازد. گاهی اجرای این اقدامات حتی در صورتی که در مرحله‌ی پاسخ به بحران به اجرا درآمده باشند، در مرحله‌ی پسا-بحران نیز ادامه خواهند یافت.

مرحله‌ی پسا-بحران

سازمان در مرحله‌ی پسا-بحران در حال ورود به روال عادی امور است. در این مرحله، سازمان به‌طور خاص روی موضوع بحران متمرکز نیست، اما این موضوع هنوز نیازمند توجه و رسیدگی است. همان‌طور که پیشتر نیز اشاره شد، اقداماتی که

در راستای بهبود اعتبار سازمان در پیش گرفته می‌شوند، گاهی در مرحله‌ی پسا-بحران به اجرا درمی‌آیند و گاهی نیز اگرچه پیشتر به اجرا درآمده‌اند، تا این مرحله به درازا کشیده می‌شوند. در هر دو صورت پیگیری ارتباطات از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. معمولاً مدیران بحران وعده می‌دهند که اطلاعات تکمیلی را در طول دوره‌ی بحران ارائه خواهند داد. چنانچه مدیران بحران بر وعده‌ی خود پابرجا نمانند، مردمی که خواستار اطلاع‌رسانی شفاف هستند، اعتماد خود را نسبت به سازمان از دست خواهند داد.

سازمان باید درمورد فرایندهای بازیابی، اقدامات اصلاحی و تحقیقات پیرامون بحران به‌طور پیوسته اطلاع‌رسانی کند. میزان اطلاع‌رسانی‌ها تا حد زیادی به این بستگی دارد که سازمان در طول بحران وعده داده است چه مقدار اطلاعات در اختیار عموم قرار بدهد. این مسئله به مدت زمانی که طول می‌کشد تا فرایند بازیابی به اتمام برسد نیز بستگی دارد. برای مثال، چنانچه تیم مدیریت بحران به گزارشگران وعده‌ی ارزیابی خسارات وارده را داده است، سازمان حتماً باید این ارزیابی را پس از انجام منتشر کند. یا مثلاً شرکت داروسازی وست فارماسوتیکالز (West Pharmaceuticals) تا بیش از یک سال به انتشار اخبار مربوط به روند بازیابی ادامه داد، زیرا ماه‌ها طول کشید تا جایگزین وسیله‌ای که در یک انفجار از بین رفته بود، ساخته شود. درون‌نت یا اینترنت، البته در صورت دسترسی کارمندان به سایت، راهکار بسیار مناسبی جهت به‌روز نگه داشتن کارمندان است. همچنین سیستم‌های اطلاع‌رسانی جمعی، نظیر پیامک، پیام صوتی یا ایمیل، می‌توانند در پیام‌رسانی به کارمندان و سایر گروه‌های درگیر کاربردی واقع شوند. ایمیل یا شماره تماس‌های شخصی نیز می‌توانند بسته به موقعیت مورد استفاده قرار بگیرند.

مدیران بحران معتقدند که به بحران باید به‌عنوان یک تجربه‌ی یادگیری نگریست. اقداماتی که در طول بحران عملیاتی شدند، باید مورد ارزیابی قرار بگیرند تا مشخص شود که کدام اقدامات به بازنگری و بهبود نیاز دارند. این توصیه درمورد تمریناتی که باید پیش از بحران انجام شوند نیز صدق می‌کند. هریک از تمرینات مدیریت بحران در واقع نوعی تجربه‌ی یادگیری محسوب می‌شوند. سازمان باید در همه‌حال در جست‌وجوی راهکارهای مؤثر پیشگیری و آماده‌سازی مقابله با بحران باشد تا بتواند مناسب‌ترین اقدام را در زمان وقوع بحران در پیش بگیرد. تجاربی که در این تمرینات یا از بحران‌های قبلی کسب می‌شوند، باید در مراحل پیشا-بحران و پاسخ به بحران به‌کار گرفته شوند. به این ترتیب، تیم مدیریت بحران می‌تواند از فرایندهای مدیریت بحران درس بیاموزد و نقاط ضعف خود را برطرف کند. به‌طور خلاصه، مهم‌ترین اقدامات این مرحله عبارتند از:

- تمامی اطلاعاتی که به عموم مردم وعده داده شده است، باید حتما در صورت حصول در اختیارشان قرار بگیرد.
- مردم باید به‌طور مداوم از آخرین اقدامات اصلاحی و نتایج تحقیقات مطلع شوند.
- اقدامات تیم مدیریت بحران باید جهت پندآموزی مورد ارزیابی قرار بگیرد و اطلاعات کسب‌شده در سیستم مدیریت بحران سازمان اعمال شود.

قانون مدیریت بحران

در ایران در تاریخ ۱۳۴۸/۳/۱۷ قانون پیش‌گیری و مبارزه با خطرات سیل به تصویب مجلس رسید و بعد در سال ۱۳۸۶ قانون مدیریت بحران کشور به تصویب مجلس رسید که به صورت سازمان شکل گرفت. در سال ۱۳۹۸ قانون جدید مدیریت بحران با انجام اصلاحاتی مصوب شد.

بحران ناشی از فن آوری:

حوادثی که در اثر آنها و با پیشرفت‌های علمی، اتفاقاتی مانند انفجار مواد شیمیایی و شیوع مواد سمی و یا تغییرات اکولوژیکی و دارویی مثل آنفولانزای پرندگان یا آنفولانزای خوکی در جهان، و یا ویروس کرونا و ... به وقوع می‌پیوندد.

بحران‌های سیاسی:

مثل بوجود آمدن جنگ‌ها، آشوب‌های اجتماعی که منجر به قتل عام و کشتار انسان‌ها و تخریب منازل مسکونی و تولیدی می‌گردد.

طی ۸ سال جنگ ایران و عراق ۲۱۳ هزار نفر شهید، ۳۵۰ هزار نفر معلول و ۴۰ هزار نفر اسیر و ۱ هزار میلیارد دلار خسارت به کشور وارد شد.

نقش مدیریت بحران:

علمی است کاربردی که با استفاده از تجزیه و تحلیل بحران‌های گذشته و با کمک علم و فن آوری در جستجوی یافتن راه‌حل یا ابزار است که بوسیله آن: ۱- بتوان از وقوع بحران‌ها پیش‌گیری شود. ۲- یا برای مقابله با آن‌ها آماده شد.

اقدامات مدیریت بحران:

- ۱- شامل هشدار بموقع به ساکنین،
- ۲- تامین سرپناه برای آوارگان،
- ۳- حفظ امنیت عمومی،
- ۴- تخلیه آثار حادثه،
- ۵- بازگرداندن جامعه به شرایط عادی،
- ۶- تقویت روحیه انسانی و بهداشت روانی.

تعریف جامع مدیریت بحران:

مدیریت بحران علمی است کاربردی که با بررسی میدانی مشاهدات و تجزیه و تحلیل داده‌ها بصورت سیستمی به دنبال یافتن ابزار و راه‌حلهایی است که بوسیله آنها از یک سو بتوان از وقوع فاجعه پیش‌گیری کرد و یا مقابله نمود و از سوی دیگر در صورت وقوع آن نسبت به امداد رسانی و بهبود اوضاع اقدام نمود.

اهداف مدیریت بحران:

- ۱- در درجه اول رفع شرایط بحران و اضطراب است.
- ۲- بازگرداندن سریع جامعه به حالت عادی.
- ۳- کاهش آسیب‌های ناشی از بحران چه جانی و چه مالی.
- ۴- کاهش اثرات بحران در جامعه و مقابله با آن با کمترین هزینه‌ها.
- ۵- ایجاد آمادگی در جامعه برای مقابله با بحران.
- ۶- بازسازی مناطق بحرانی از لحاظ فیزیکی و روانی و فرهنگی.
- ۷- ایجاد تمرین، آموزش و مانورها در مناطق مختلف به منظور آمادگی برای مقابله با بحران برای مدیران و مردم.

فرایند یا مراحل مدیریت بحران:

شامل یک سری مراحل هماهنگ و یکپارچه است که مشتمل بر چهار مرحله می‌گردد:

- مرحله پیش‌گیری
- مرحله آمادگی
- مرحله مقابله
- مرحله بازسازی

با اجرای این فرایند در موقع بروز بحران می‌توان آسیب‌ها و خسارات و هزینه‌های جانی و مالی را به حداقل رساند.

پیش‌گیری: کلیه اقداماتی که موجب پیش‌گیری از وقوع بحران‌ها و سبب جلوگیری از آثار مخرب بحران در جامعه می‌شود. همچون احداث سدها، لای‌روبی رودخانه‌ها و جلوگیری از طغیان آنها، مقاوم‌سازی ساختمان‌ها در مقابل زلزله.

آمادگی: کلیه اقداماتی که دولت و مردم را قادر به عکس‌العمل سریع و بموقع و کارا در موقع بروز بحران می‌نمایند.

الف-افزایش برنامه‌های ضد بحران، ب-آموزش و تمرین،

اقدامات مورد نیاز در مرحله آمادگی پیش از بحران:

- ۱- تهیه نقشه‌های آسیب‌پذیری یا مناطق پرخطر شهری، روستایی و صنعتی.
 - ۲- تهیه طرح‌های تبدیل آسیب‌پذیری و ایمن‌سازی.
 - ۳- تهیه طرح‌های اجرایی در خصوص استقرار کاربری‌ها و امکانات مورد نیاز پیش از وقوع بلایا و اعلام خطر.
 - ۴- تعیین شرح وظایف و تعداد کمیته‌های مورد نیاز برای امداد اولیه.
 - ۵- تعیین مکان‌های مناسب برای اسکان موقت.
 - ۶- تعیین گروه‌ها، شرکت‌ها، سازمان‌های دولتی و خصوصی برای مرحله بازسازی.
 - ۷- تعیین ماشین‌آلات سبک و سنگین و ابزار و عوامل اجرایی بازسازی و امداد و نجات.
- مقابله:** انجام اقدامات و ارائه خدمات اضطراری به دنبال وقوع بحران است که با هدف نجات جان و مال انسان‌ها، تامین رفاه نسبی برای آنها و جلوگیری از گسترش خسارات انجام می‌شود.

عملیات مقابله شامل: اطلاع‌رسانی، هشدار، جستجو، نجات و امداد، بهداشت، درمان، تامین امنیت، ترابری، ارتباطات، فوریت‌های پزشکی، تدفین، دفع پسماندها، مهار آتش، کنترل مواد خطرناک، سوخت‌رسانی، برقراری شریان‌های حیاتی و سایر خدمات اضطراری ذیربط است.

بازسازی و بازتوانی: بازسازی شامل کلیه اقدامات لازم و ضروری پس از وقوع بحران است که برای گذراندن وضعیت عادی به مناطق آسیب‌دیده با در نظر گرفتن ویژگی‌های توسعه پایدار، ضوابط ایمنی، مشارکت‌های مردمی و مسائل فرهنگی، تاریخی، اجتماعی منطقه اجتماعی انجام می‌گیرد.

بازتوانی نیز شامل مجموعه اقداماتی است که جهت بازگرداندن شرایط جسمی، روحی و روانی و اجتماعی آسیب‌دیدگان به حالت طبیعی به انجام می‌رسد.

تاریخچه مدیریت بحران:

واژه بحران یا Crisis بیش از ۵ قرن پیش مطرح شد. عبارت امروزی مدیریت بحران برای اولین بار توسط مک فامارو، با توجه به امکان درگیری موشکی آمریکا و کوبا عنوان گردید و موضوع مدیریت بحران در بلایای طبیعی اولین بار در سال ۱۹۸۹ در هشتمین کنفرانس جهانی زلزله در آمریکا توسط دکتر فرانس پریس مطرح شد.

در ایران در تاریخ ۱۳۴۸/۳/۱۷ قانون پیش‌گیری و مبارزه با خطرات سیل به تصویب مجلس رسید و بعد در سال ۱۳۸۶ قانون مدیریت بحران کشور به تصویب مجلس رسید که به صورت سازمان شکل گرفت.

پدافند غیر عامل:

مجموعه اقداماتی که جهت مقاوم سازی تجهیزات و تاسیسات کشور در برابر آسیب‌های عمدی و غیر عمدی و کاهش آسیب‌پذیری نیروی انسانی و مراکز حیاتی کشور و کنترل و بازگرداندن سریع جامعه به شرایط عادی است. بیشترین توجه به توان دفاعی کشور در موقع بحران می‌باشد و مراکز حیاتی مثل مراکز بیمارستانی - مراکز تولید موشکی - پالایشگاه‌های نفت و گاز - نیروگاه‌های هسته‌ای و غیره - تاسیسات شریانی و زیر ساخت‌ها.

شهرسازی و مدیریت بحران شهرها:

در مفهوم کلی عوامل متعدد در بهم زدن توسعه پایدار شهرها نقش دارند که می‌توان آنها را به دو دسته: ۱- حادثه‌های طبیعی ۲- حوادث انسان‌ساخت، تفکیک نمود.

امروزه یکی از عوامل مانع توسعه پایدار شهرها حوادث طبیعی است که به دلیل عدم مطالعه و برنامه‌ریزی و عدم آمادگی و مقابله مناسب با آن تلفات و خسارات سنگینی را بر مردم و دارایی‌های آنها وارد می‌کند که بعضی از آنها جبران‌ناپذیر هستند.

از آنجائی که حوادث طبیعی پیشینه‌ای به درازای عمر زمین دارند در حالی که انسان دارای تمدنی کمتر از چندین هزار ساله و دانشی کمتر از چند صد سال دارد. پس همواره باید با استفاده از فناوری و اطلاعات و داده‌ها و شناخت و تسلط کافی بر سه عنصر زمان، مکان و ابزار اطلاعات در کاهش خسارات و در شهرها و مجتمع‌های زیستی اعمال مدیریت کرد.

مفهوم مدیریت ریسک:

اقداماتی که گویند باید برای به حداقل رساندن خسارات و اختلالات احتمالی در جوامع انجام شوند. یا فرایندی که با بررسی عوامل اجتماعی، اقتصادی و سیاسی موثر در شناخت ریسک و میزان مقبولیت شهروندان از حداقل خساراتی که در نتیجه یک حادثه بدست می‌آید.

تفاوت مدیریت بحران با مدیریت ریسک:

مدیریت ریسک فرایندی با استفاده از عوامل اقتصادی اجتماعی و سیاسی جهت حداقل رساندن خسارات حوادث در جامعه است. اما مدیریت بحران با بکارگیری همه اجزای مدیریت بحران برای اجرای مدیریت ریسک بطوری که شامل همه آسیب‌ها در سطوح ملی، دولتی و خصوصی و هماهنگ‌سازی آن جهت کاهش آسیب و بازسازی آن با استفاده از چهار مرحله مدیریت بحران (۱- پیش‌گیری، ۲- آمادگی، ۳- مقابله، ۴- بازسازی و بازتوانی).

الگوی جامع مدیریت بحران (الگوی سلسله مراتبی):

در سال ۲۰۰۶ تعدادی از متخصصان مدیریت بحران در دانشگاه تورنتو کانادا گرد آمدند تا یک الگوی جامع و یکپارچه مدیریت بحران را تعیین کنند که الگوی سطح بندی با سلسله مراتبی توسط آقای ایان دیویس ارائه گردید که شامل ۴ سطح بوده:

۱- اصل الگوی اخلاقی: عبارت است از دستیابی به بازتوانی کامل پس از بحران‌ها و فرهنگ‌سازی و پایبندسازی همه گروه‌های ذینفع.

۲- اصل الگوی استراتژیک: تاکید بر برنامه‌ریزی قبل از بحران برای پایه‌ریزی اساسی جوامع در مقابل بحران.

۳- اصل الگوی تاکتیکی: ظرفیت‌سازی و توانمندسازی مدیران و مقامات دولتی از طریق آموزش و تربیت کارکنان.

۴- اصل الگوی اجرایی: نظارت و استفاده از فناوری جهت ایجاد جامعه‌ای توانمند در برابر بحران، از طریق ارزیابی برنامه‌ها و اجرای اصول مقاومت‌سازی و بازتوانی جامعه.

Gis در مدیریت بحران:

سیستم‌های اطلاعات جغرافیایی (Gis) به مجموعه‌ای از سخت‌افزارها، نرم‌افزارها و روندهای طراحی شده برای مدیریت، تجزیه و تحلیل، مدل‌سازی و در نهایت نمایش داده‌های مکان مرجع برای حل مسائل پیچیده برنامه‌ریزی و مدیریت است. این سیستم امکان بهره‌برداری مناسب از کلیه اطلاعاتی جغرافیایی و مکانی و انجام تحلیل‌های گوناگون را بر روی این اطلاعات فراهم می‌آورد. (اطلاعات مکانی بوسیله GPS) بدست می‌آید.

سیستم‌های Gis :

می‌توانند به عنوان یک ابزار قدرتمند جهت ارزیابی ریسک بلایای طبیعی همچون زلزله، سیل، خشک‌سالی، و طوفان بکار گرفته شوند و همچنین می‌توان با طبقه‌بندی، تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه نقشه‌های گرافیکی، میزان خطر و خطرپذیری را در طیف گسترده بدست آورد. مدیریت بحران با استفاده از این نقشه‌ها می‌تواند مکان و تشخیص میزان و قدرت تخریب را بشناسد و همین‌طور می‌تواند جهت مقابله با آن میزان تخریب پیش‌بینی شده، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های لازم را به عمل آورده و با تامین اقدامات و امکانات و ابزار و تجهیزات مورد نیاز و ارائه راهکارهای مقابله با آنها، استفاده مناسب از زمان و در مکان بعمل آورد تا اثرهای احتمالی خسارات را کاهش دهد.

تعریف بحران سازمانی:

مفهوم بحران می‌تواند به معنای انحراف از وضعیت تعادل عمومی رابطه سازمان با محیط یا تعریفی از خصوصیت محیطی باشد که سازمان مجبور است به صورت مستمر از آن آگاهی داشته باشد. در هر یک از این دو نگرش، انجام مسائل بحران در یک دیدگاه مدیریت استراتژیک به بهترین وجه قابل درک است.

«لاری اسمیت» رئیس مؤسسه بحران واژه بحران را به این صورت تعریف می‌کند: یک اغتشاش عمده در سازمان که دارای پوشش خبری گسترده‌ای شده و کنجکاوی مردم درباره این موضوع بر فعالیت‌های عادی سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند اثر سیاسی، قانونی، مالی و دولتی بر سازمان بگذارد.

یک بحران سازمانی فقط یک فاجعه مانند یک رکود اقتصادی، سقوط یک هواپیما و یا محدود کردن شرکت‌هایی نیست که باعث تلفات عظیم و یا خسارات شدید محیطی می‌شوند بلکه می‌تواند دارای شکل‌های متنوعی مانند بدنام شدن محصول، مخدوش شدن خدمات پشتیبانی‌کننده، تحریم کردن محصولات، اعتصاب، شایعات هسته‌ای جنجال‌آمیز، دزدیده شدن، رشوه‌دهی و رشوه‌خواری، درگیری خصومت‌آمیز، بلایای طبیعی در جهت انهدام محصولات، خراب شدن سیستم اطلاعات سازمانی و یا سیستم اطلاعات شرکت‌های مادر است.

یک بحران سازمانی پدیده‌ای با احتمال وقوع کم و تاثیرگذاری زیاد است که قابلیت اجرایی سازمان را تهدید می‌کند و از مشخصه آن مبهم بودن عامل، مبهم بودن تاثیرات و شیوه‌های حل آن است و تصمیمات مربوط به آن باید به سرعت اتخاذ شود. به هر جهت، بحران‌ها به صورت ناگهانی بروز نمی‌کنند و اغلب آنها علائم هشدار دهنده‌ای دارند که مشکلات و معضلات بالقوه‌ای را نشان می‌دهند. بحران شباهت جالبی با یک مدل زیست‌شناختی دارد، گون زالز - هیرو و پرات (۱۹۹۶) پیشنهاد می‌کنند که یک بحران می‌تواند شبیه به مکانیسمی باشد که مراحل تولد، رشد، بلوغ و افول یا مرگ را طی می‌کند. در زبان چینی واژه «ویجی» (WEIJI) معادل واژه بحران است که معنای خطر و فرصت را می‌دهد. این لغت اساس و شالوده مدیریت بحران را آشکار می‌کند یعنی: وقتی اداره کردن به درستی صورت گیرد یک خطر به عنوان یک بحران می‌تواند یا پیش‌گیری شود یا اثرات آن کاهش یابد و یا حتی تبدیل به یک فرصت شود. اغلب هر بحرانی دانه‌هایی از موفقیت را در خود دارد، همان طور که ریشه‌های شکست را نیز می‌تواند در خود داشته باشد.

در تعریف بحران سازمانی بهتر است بین بحران (CRISIS) و واقعه ناگوار (DISASTER) تفاوت قائل شد. «برنت» بین این دو تفاوت قائل شده و می‌گوید: بحران توصیف کننده شرایطی است که در آن ریشه‌های پدیده می‌تواند مسائل و مشکلاتی مانند ساختارها و عملیات‌های مدیریتی نامناسب و یا شکست در تطابق با یک تغییر باشد در حالی که منظور از واقعه ناگوار این است که شرکت با تغییرات مصیبت‌بار پیش‌بینی نشده یا ناگهانی مواجه شده که کنترل کمی بر روی آنها دارد.

انواع بحران :

برای اینکه بتوان بحران‌ها را شناسایی و تفکیک کرد بهتر است که آنها را دسته‌بندی کرده و مبناهایی را برای تفکیک آنها در نظر گرفت.

الف - طبقه‌بندی بحران‌ها از لحاظ ناگهانی بودن یا تدریجی بودن آنها: بعضی از بحران‌ها به صورت ناگهانی و یک دفعه به وجود می‌آیند و اثرات ناگهانی بر محیط درونی و بیرونی سازمان می‌گذارند. به این بحران‌ها، بحران‌های ناگهانی (ABRUPT CRISES) می‌گویند.

در مقابل این بحران‌ها، بحران‌های تدریجی (CUMULATIVE CRISES) وجود دارند که از یکسری مسائل بحران‌خیز شروع می‌شوند و در طول زمان تقویت شده و تا یک سطح آستانه ادامه و سپس بروز پیدا می‌کنند. برای مقایسه بحران‌های ناگهانی و تدریجی می‌توان از ۶ ویژگی کلیدی استفاده کرد. بحران‌های ناگهانی با سرعت به وجود می‌آیند، قابلیت پیش‌بینی کمی دارند، صراحت و روشنی آنها کمتر است، از یک رویداد مشخص یک‌دفعه‌ای شروع می‌شوند، در یک زمان ثابت به وقوع می‌پیوندند، و از عدم انطباق سازمان با یک جنبه یا تعداد کمی از جنبه‌های محیطی حاصل می‌شوند. در مقایسه، بحران‌های تدریجی، به صورت تدریجی و تجمعی به وجود می‌آیند، قابلیت پیش‌بینی زیادی دارند، واضح و روشن هستند، نقطه شروع آنها از یک سطح آستانه است، با گذشت زمان احتمال وقوع آنها بیشتر می‌شود و از عدم انطباق سازمان با چندین جنبه از محیط به وجود می‌آیند.

ب - طبقه‌بندی بحران از دیدگاه «پارسونز»: پارسونز سه نوع بحران را بیان می‌کند که عبارتند از :

۱ - بحران‌های فوری: این بحران‌ها دارای هیچ‌گونه علامت هشداردهنده قبلی نیستند و سازمان‌ها نیز قادر به تحقیق در مورد آنها و نیز برنامه‌ریزی برای دفع آنها نیستند.

۲ - بحران‌هایی که به صورت تدریجی ظاهر می‌شوند: این بحران‌ها به آهستگی ایجاد می‌شوند. می‌توان آنها را متوقف کرد و یا از طریق اقدامات سازمانی آنها را محدود ساخت.

۳ - بحران‌های ادامه‌دار: این بحران‌ها هفته‌ها، ماه‌ها و یا حتی سال‌ها به طول می‌انجامند. استراتژی‌های مواجهه شدن با این بحران‌ها در موقعیت‌های متفاوت بستگی دارد به فشارهای زمانی، گستردگی کنترل و میزان عظیم بودن این وقایع. می‌توان از سه معیار سطح تهدید، فشار زمانی، و شدت وقایع، در طبقه‌بندی و شناسایی بحران‌ها استفاده کرد و می‌توان از این طریق به مدیران نشان داد که چه زمانی یک پدیده و یا یک مشکل می‌تواند تبدیل به یک بحران شود.

«بورت» با استفاده از این سه معیار و نیز معیار تعداد گزینه‌های واکنش یا پاسخ‌گویی، ماتریسی را برای طبقه‌بندی بحران‌ها پیشنهاد کرده که در آن ۱۶ خانه وجود دارد. سطح تهدید در دو سطح بالا و پایین، تعداد گزینه‌های واکنشی در دو طبقه کم و زیاد، فشار زمانی در دو حد کم و شدید، و درجه کنترل در دو سطح بالا و پایین در نظر گرفته شده‌اند. پدیده‌ها در این ۱۶ خانه به چهار سطح دسته‌بندی شده‌اند. سطح یک زمانی است که سطح تهدید پایین، تعداد گزینه‌های واکنشی زیاد، فشار زمانی کم و درجه کنترل بالا است. سطح چهار زمانی است که سطح تهدیدها بالا، تعداد گزینه‌های واکنشی کم یا زیاد، فشار زمانی شدید و درجه کنترل پایین یا بالا باشد. «بورت» می‌گوید هرچه سطح پدیده یا مشکل از سطح یک به سطح چهار نزدیک شود احتمال تبدیل آن مشکل یا پدیده به یک بحران بیشتر می‌شود.

ج - طبقه‌بندی بحران‌ها از دیدگاه «میتراف»: وی برای طبقه‌بندی بحران‌ها از دو طیف استفاده می‌کند. یک طیف داخلی یا خارجی بودن بحران‌ها را مشخص می‌کند. اینکه بحران در داخل سازمان به‌وقوع می‌پیوندد یا در خارج از سازمان. طیف دیگر فنی یا اجتماعی بودن بحران‌ها را نشان می‌دهد. همان‌طور که ملاحظه می‌شود محور افقی نمودار بحران‌های داخلی و خارجی را از هم متمایز می‌سازد و محور عمودی، بحران‌ها را از حیث ماهیت فنی یا اقتصادی بودن در مقابل اجتماعی یا سازمانی بودن تفکیک می‌کند؛ به این ترتیب، می‌توان چهار وضعیت کلی را متمایز ساخت. در نمودار مذکور، برای هر وضعیت کلی، نمونه‌هایی از بحران‌های شناخته شده، مشخص شده‌اند. برای مثال، بحران ناشی از «تعمیم نمادین» (در وضعیت ۴)، حاکی از شرایطی است که «موقعیت یک سازمان» فقط به خاطر آنکه نام آن، تداعی منفی می‌کند، به خطر

می‌افتد، برای مثال کسانی که به طور افراطی طرفدار حقوق حیوانات هستند، به آن دسته از تولیدکنندگان مواد غذایی که در استفاده از گوشت حیوانات زیاده‌روی می‌کنند، آسیب می‌رسانند. هرچه این گونه اقدامات عجیب و غریب‌تر باشند، افزایش آمادگی مدیران برای رویارویی با بحران‌های ناشی از آنها، ضرورت بیشتر دارد.

مدیریت بحران

بر اساس نظرات «پیرسون» و «کلایر»، مدیریت بحران عبارت است از، تلاش نظام‌یافته توسط اعضای سازمان همراه با ذی‌نفعان خارج از سازمان، در جهت پیش‌گیری از بحران‌ها و یا مدیریت اثربخش آن در زمان وقوع.

عده‌ای می‌گویند مدیریت بحران از سه مرحله اصلی تشکیل شده است که عبارت است از مدیریت بحران قبل، حین و بعد از وقوع بحران. قبل از وقوع بحران باید سه فعالیت کلیدی صورت گیرد: تشکیل تیم مدیریت بحران در سازمان، ایجاد یک سناریویی که بدترین حالت ممکن را نشان دهد، و تعریف رویه‌ای اجرایی استاندارد برای انجام فعالیت‌هایی قبل از وقوع بحران.

در زمان وقوع بحران سه فعالیت اصلی باید انجام شود: تمرکز بر اشاعه اخبار و اطلاعاتی که مورد تمایل عموم باشد، مشخص کردن یک نفر به‌عنوان سخنگوی سازمان، و ارسال پیام‌ها و گزارش‌ها به صورت حرفه‌ای در رسانه‌ها. بعد از وقوع بحران دو فعالیت اصلی باید صورت گیرد: شناسایی عوامل ایجادکننده بحران برای استفاده‌های آینده و برقراری ارتباط با ذی‌نفعان برای آگاه‌سازی آنها از نتایج و اثرات بحران.

مدیریت بحران فرایندی است برای پیش‌گیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرات آن به هنگام وقوع برای انجام این فرایند باید بدترین وضعیت‌ها را برنامه‌ریزی و سپس روش‌هایی را برای اداره و حل آن جستجو کرد.

اگر مدیریت بحران را برنامه‌ریزی برای کنترل بحران تعریف کنیم در آن صورت چهار مرحله را برای برنامه‌ریزی برای کنترل بحران باید به انجام رساند. نخست باید پدیده‌های ناگوار پیش‌بینی شوند، سپس باید برنامه‌های اقتضایی تنظیم گردند، پس از آن باید تیم‌های مدیریت بحران تشکیل و آموزش داده شوند و سازماندهی گردند و سرانجام باید برای تکمیل برنامه‌ها، آنها را به صورت آزمایشی و با تمرین عملی به اجرا در آورد.

الف - پیش‌بینی بحران و بررسی نقاط بحران‌خیز و آسیب‌پذیر: در ممیزی بحران از روش‌های منظمی برای یافتن نقاط بحران‌خیز و آسیب‌پذیر استفاده می‌شود. هنگامی که مدیران یک سلسله از پرسش‌هایی نظیر «چه خواهد شد، اگر چنان شود؟» و «اگر چنین شود، چه پیش خواهد آمد؟» را مطرح می‌کنند، سناریوهای «حوادث ناگوار» موضوع بحث قرار می‌گیرند. در این مرحله، ممکن است استفاده از «طبقه‌بندی بحران‌ها» مفید و مثمرتر باشد. وقوع برخی از بحران‌ها نظیر مرگ ناگهانی یکی از مدیران کلیدی، برای همه سازمان‌ها محتمل است؛ از این رو به راحتی قابل تصور است؛ ولی باید توجه داشت که هر سازمان، با توجه به ویژگی‌های خاص خود، ضربه‌پذیری‌های خاص خود را دارد و باید برای مقابله با آنها برنامه‌ریزی کند؛ برای مثال سقوط هواپیما یک بحران مصیبت‌بار و قابل تصور برای شرکت‌های هواپیمایی مسافربری است.

ب - تهیه برنامه اقتضایی برای مواجهه با بحران: برنامه‌های اقتضایی برای مواجهه با بحران‌های احتمالی، در قالب یک مجموعه برنامه پشتیبانی تنظیم می‌گردند تا در صورت بروز مشکل، مورد استفاده قرار گیرد. برنامه‌های اقتضایی باید به گونه‌ای تنظیم شوند تا حتی‌المقدور؛ کلیه علائم هشدار دهنده حوادث و سوانح را مشخص کنند، اقداماتی برای خنثی‌سازی یا تعدیل وضعیت بحرانی طراحی، و نتایج مورد انتظار از هر اقدام را پیش‌بینی کنند. در تنظیم برنامه‌های اقتضایی باید کاملاً به جزئیات امور توجه شود؛ به طوری که حتی گاهی باید پیش‌بینی کرد که در هنگام مواجهه با بحران، چه کسانی باید از رسانه‌های جمعی برای آگاه ساختن مردم از وقوع یک سانحه مصیبت‌بار استفاده کنند. همچنین باید مشخص شود که دقیقاً در چه شرایطی چه اقداماتی باید صورت پذیرد و در صورت عملی نشدن اقدامات اولیه، چه اقداماتی باید جایگزین آنها گردند، در برخی از سازمان‌ها، یک نفر را به عنوان «سخنگوی سازمان» معرفی می‌کنند تا پاسخگوی پرسش‌های مطبوعات و رسانه‌های جمعی باشد و در مواقع بروز حوادث بحرانی، با مردم ارتباط برقرار کند. همچنین گاهی فهرستی از اسامی افراد و مدیرانی که باید در جریان وضعیت‌های بحرانی و اضطراری قرار گیرند تهیه می‌شود و در اختیار عوامل ذیربط قرار می‌گیرد. در مواردی نیز شماره تلفن‌های برنامه‌های رادیو و تلویزیون محلی، در دفتر کار مدیران قرار دارند. حداقل سالی یکبار باید برنامه‌های اقتضایی مواجهه با بحران را به‌نگام ساخت، بنابراین، ممیزی بحران نیز باید به‌نگام شود. البته در صورت ضرورت باید در فواصل زمانی کوتاه‌تری برای به‌نگام‌سازی ممیزی بحران و تنظیم برنامه‌های اقتضایی مقابله با تهدیدات ناشی از بحران اقدام کرد.

ج - تشکیل تیم مدیریت بحران و آموزش نیروی انسانی: تیم‌های مدیریت بحران در سازمان‌ها با گروه‌های ضربت در نیروی انتظامی که برای برخورد با وضعیت‌های فوق‌العاده (مانند گروگان‌گیری) تشکیل می‌شوند، شباهت دارند. این گروه‌ها برحسب نوع بحران‌هایی که احتمال وقوع دارند، از تخصص‌های متعدد و متنوعی برخوردار می‌گردند. برای مثال تیم بحران وزارت نیرو ممکن است از یک کارشناسی مصاحبه با مطبوعات، یک مهندس برق، یک کارشناسی امور مشترکان و یک مشاور حقوقی تشکیل شود. قابلیت ارائه واکنش سریع و آگاه کردن به موقع و اثربخش مردم، از ویژگی‌های اصلی و ضروری هر تیم مدیریت بحران است.

یک تحقیق از جانب مؤسسه مدیریت آمریکا نشان می‌دهد که بعد از وقوع حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ در آمریکا تشکیل تیم‌های مدیریت بحران در شرکت‌هایی آمریکایی افزایش یافته است طوری که قبل از وقوع این حادثه ۳۸ درصد از شرکت‌های دارای تیم مدیریت بحران بوده‌اند ولی بعد از آن، در سال ۲۰۰۲ حدود ۵۴ درصد و در سال ۲۰۰۳ حدود ۶۲ درصد از شرکت‌های آمریکایی دارای تیم مدیریت بحران شده‌اند.

د - تکمیل برنامه‌ها از طریق اجرای آزمایشی: گروه‌های کنترل‌کننده بحران را می‌توان مانند گروه‌های ورزشی و یا تیم‌های اطفای حریق آموزش داد و برای افزایش «تجربه کار گروهی»، «اثربخشی»، و «سرعت در واکنش» تحت تمرین و آزمایش قرار داد. در این مرحله، استفاده از «فنون شبیه‌سازی»، «تمرین عملی»، و «تقلید کردن» بسیار سودمند است. البته مدیریت عالی باید از این گونه تمرین‌ها حمایت کند تا انگیزه افراد برای ایفای نقش‌های خود افزایش یابد و تمرین‌کنندگان، اهمیت کار خود را دریابند، بنابراین، باید سیستم‌های اثربخشی و مناسبی برای پاداش دادن به تلاش‌های کارکنان در این زمینه استفاده شود تا آنان به تمرین جدی برای رویارویی با بحران برانگیخته شوند.

مدیریت بحران در سازمان شناسایی تهدیدها برای یک سازمان و ذینفعان آن و روش‌های استفاده شده توسط سازمان برای مقابله با این تهدیدات است. به دلیل غیرقابل پیش‌بینی بودن رویدادهای جهانی، سازمان‌ها باید بتوانند با پتانسیل تغییرات شدید در راه کسب و کار خود مقابله کنند. مدیریت بحران اغلب نیاز به تصمیم‌گیری در یک دوره زمانی کوتاه و اغلب پس از یک رویداد پیش از آن صورت گرفته است. سازمان‌ها به منظور کاهش عدم اطمینان در صورت بحران، اغلب برنامه مدیریت بحران را ایجاد می‌کنند.

هر کسب و کار، بزرگ یا کوچک، ممکن است مشکلی ایجاد کند که بر روند نرمال آن عملیات تأثیر منفی داشته باشد. بحران‌هایی مانند آتش‌سوزی، مرگ یک مدیر عامل، حملات تروریستی، نقض اطلاعات یا بلایای طبیعی می‌توانند هزینه‌های ملموس و غیرمترقبه شرکت و مشتریان را افزایش داده و منجر به کاهش درآمد خالص شرکت شوند.

بحران‌ها به قید فوریت اتفاق می‌افتند اما با فوریت تفاوت دارند به عبارتی:

۱. تمام بحران‌ها حائز ویژگی یک موقعیت اضطراری و فوریت داشته اما هر فوریت بحران نیست.

۲. ویژگی خاص بحران بزرگی ابعاد، تبعات بالقوه و بالفعل آن می‌باشد.

۳. ویژگی خاص فوریت لزوم مقابله سریع با آن است.

ضرورت مدیریت بحران

جهان به طرف تشکیل دهکده جهانی در حرکت است. ما در یک جامعه جهانی به سر می‌بریم که اجزای آن به وسیله یک سیستم بسیار پیچیده به هم مرتبط شده‌اند. هنگامی که یک نفت‌کش غول‌پیکر در آلاسکا دچار سانحه می‌شود، یا زمانی که در یک کارخانه در هند گاز سمی نشت می‌کند و یا آنگاه که یک فروند هواپیما در «لانگ ای لند» سقوط می‌کند، در همان لحظه مردم دنیا از این خبرهای ناگوار آگاه می‌شوند و خبرها با سرعت نور به همه جا می‌رسند. پس از چند دقیقه مردم در سراسر دنیا از این رویدادها آگاه می‌شوند. رسانه‌ها و مردم بی‌صبرانه در انتظار شنیدن واقعیت‌ها و خبرهای دقیق و توضیحات لازم هستند. مسئولیت این اقدام برعهده کسانی است که عملیاتی اثربخش مدیریت بحران را برنامه‌ریزی و اجرا می‌کنند. برای جلوگیری از شدید شدن بحران‌ها، از بین رفتن روابط و مصون ماندن سازمان‌ها در مقابل تهدیدات و وقایع ناگوار وجود مدیریت بحران ضروری است. ممکن است با وقوع بحران در بخش خصوصی، شرکت‌ها مشتریان خود را و سازمان‌های غیرانتفاعی اعتبار و اعضای خود را از دست بدهند. همچنین دولت‌ها متحمل دردهای فراوان شوند.

سازمان‌هایی که دارای برنامه‌های مدیریت بحران هستند قادر خواهند بود:

- روابط کاری با رسانه‌های خبری برقرار کنند و افرادی را در ادارات شناسایی کنند که به آنها در اشاعه اخبار برای

عموم یاری رسانند؛

- برای دعوای قضایی و شکایات حقوقی آمادگی لازم را داشته باشند؛
- در مواقع اضطراری اطلاعات دقیق و به موقع ارائه دهند؛
- دغدغه خاطر مدیران اجرایی را به حداقل برسانند،
- رسوایی‌های مالی را کنترل کنند،
- تأثیر وقایع بحرانی را بر شهرت سازمان به حداقل برسانند،
- تخصص و تعهد سازمانی را برای مواجهه با بحران افزایش دهند.

مدل‌های مدیریت بحران

الف - مدل مدیریت بحران تیری و میتراف: تیری و میتراف اظهار می‌کنند که مدیریت اثربخش بحران سازمانی، جدا از نوع بحران، شامل اداره کردن پنج مرحله مشخص است که بحران‌ها طی می‌کنند: (۱) شناسایی یا ردگیری علائم، (۲) آمادگی و پیش‌گیری، (۳) مهار ویرانی، (۴) بهبود، (۵) یادگیری. این مدل با شناسایی یا ردگیری علائم بحران شروع می‌شود و سپس با فرایند یادگیری از مرحله بهبود به پایان می‌پذیرد و سپس نتایج یادگیری به مرحله اول برمی‌گردد و این چرخه همین‌طور ادامه می‌یابد.

پر واضح است، دو مرحله اول، جزء مراحل قبل از بحران است و مدیریت پیش‌فعال بحران را شامل می‌شود. هر تلاش یا فعالیتی در طول این مراحل کمک زیادی به شناسایی، پیش‌گیری و یا جلوگیری از بحران‌های بالقوه در مراحل اولیه می‌کند. در مقابل آن، مراحل سوم و چهارم به عنوان مراحل بعد از بحران هستند که هر فعالیتی در طی آنها صورت می‌گیرد به عنوان فعالیت‌های واکنشی یا منفعل هستند که تلاشی است در جهت مقاومت و یا کنترل شدید بر یک بحران ظاهر شده و یا حداقل کردن ویرانی‌های احتمالی آن.

به صورت مقایسه‌ای، مدیریت پیش‌فعال بحران اهمیت ویژه‌ای برای هر سازمان بازرگانی دارد زیرا سازمان را در بسیاری از جنبه‌ها برای رویارویی با موقعیت‌های بحرانی ناخواسته و غیرقابل انتظار آماده خواهد کرد و آن را در یک موقعیت مساعد در زمان وقوع بحران قرار می‌دهد. برای پیدایش یک چنین مدیریتی باید سه فعالیت اصلی صورت گیرد: (۱) ایجاد یک برنامه مدون بحران، (۲) تشکیل تیم مدیریت بحران، و (۳) آموزش‌های منظم پرسنل برای مواجهه با بحران‌ها.

ب - مدل واکنشی در مقابل مدل پیش فعال: اساساً، در موقعیت‌های بحرانی از دو روش به بحران می‌نگرند: واکنشی و پیش‌فعال. سازمان‌ها هم می‌توانند علائم هشداردهنده را نادیده بگیرند و با وقوع بحران نسبت به آن واکنش نشان دهند و هم می‌توانند خود را برای رویارویی با بحران و مدیریت آن از قبل آماده سازند. در حالت اول پیامدهای ناشی از بحران مشخص نمی‌شوند ولی در حالت دوم نه تنها فرصت‌هایی را برای اداره بحران فراهم می‌سازد بلکه حتی می‌تواند به دفع بحران منجر شود.

در مدل واکنشی، تصمیمات مربوط به بحران در حین یا بعد از وقایع اتخاذ می‌شود ولی در مدل پیش‌فعال، تصمیم‌گیرندگان شکل‌های مختلف بحران و نیز برنامه‌های مواجهه با آنها را پیش‌بینی می‌کنند. اولین مرحله در مدل پیش‌فعال، تجزیه و تحلیل آسیب‌شناسی بحران است که سعی می‌کند نقاط آسیب‌پذیر در سازمان و نیز عوامل مؤثر در وقوع بحران شناسایی شود. «اسلاتر» مدلی را برای شناسایی عوامل مؤثر در بحران سازمانی ارائه داده است. در این مدل ویژگی‌های مدیریتی و سازمانی بر اثربخشی تصمیم اثر می‌گذارند و سپس متغیرهای محیطی و رقابت به همراه اثربخشی تصمیم، میزان حرکت به سوی بحران را شکل می‌دهد.

متغیرهای محیطی و تغییرات ناگهانی در محیط شامل تغییراتی در بازارها، عرضه‌کنندگان و تأمین‌کنندگان، عوامل اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و ... هستند.

ویژگی‌های مدیریتی عبارتند از: توانایی‌ها و ویژگی‌های نیروی انسانی و نیز توانمندی‌های مدیران، شیوه‌های رهبری آنها که تأثیر زیادی بر نوع تصمیمات و توانایی سازمان برای مواجهه با بحران دارد.

ویژگی‌های سازمانی شامل اندازه سازمان، منابع، ساختار، دستورالعمل‌های اجرایی و کنترل و ... هستند که بر موقعیت‌های وقوع بحران تأثیر می‌گذارند.

ج - چرخه عمر بحران و دیدگاه استراتژیک نسبت به آن: چرخه عمر بحران بیان می‌دارد که هر بحران چندین مرحله را طی می‌کند. طبقه‌بندی بحران بر اساس چرخه عمر آن، در مشخص کردن استراتژی‌های مواجهه با بحران در هر یک از مراحل عمرش و حتی چگونگی متوقف کردن بحران برای مدیران مفید است.