

۱۲۶۴۵۴۶

ارتباطات بحران

«دبلیو. تیموٹ کریمز» و «شری جی. هالدي»

جلد اول

عنوان و نام پدیدآور	ارتباطات بحران / لوپر استان [دبلیو تیموتی کومبوز، شری جی. هالیدی]
مشخصات نشر	ترجمه معاونت پژوهش و آموزش خبرگزاری فارس.
مشخصات ظاهری	تهران: موسسه خبرگزاری فارس، ۱۳۹۲.
شابک	چ. ۲ : دوره ۷-۰-۹۳۷۶۰-۶۰۰-۹۷۸ : ج. ۱ : ۷-۰-۹۳۷۶۰-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست‌نویسی	چ. ۲ : ۴-۹-۹۳۷۶۰-۶۰۰-۹۷۸
یادداشت	فیبا
موضوع	عنوان اصلی: The handbook of crisis communication, ۲۰۱۰.
موضوع	مدیریت بحران
شناسه افزوده	ارتباط در مدیریت
شناسه افزوده	کومز، دبلیو. تیموتی، ۱۹۶۰ - م. ویراستار
شناسه افزوده	Coombs, W. Timothy
شناسه افزوده	هالیدی، شری جی. ویراستار
شناسه افزوده	Holladay, Sherry J.
شناسه افزوده	خبرگزاری فارس. معاونت پژوهش و آموزش
شناسه افزوده	خبرگزاری فارس
بندی کمره	۱۳۹۲ ۴۳ الف/HD۴۹
رده‌بندی دبویی	۶۵۸/۴۵
شماره اشتنا ملی	۳۴۴۳۲۳



ارتباطات بحران

Crisis Communications

ناشر: انتشارات خبرگزاری فارس

مولفان: دبلیو تیموتی کومبوز - شری جی هالیدی
ترجمه: معاونت پژوهش و آموزش خبرگزاری فارس
چاپ: چاپخانه روزنامه خراسان

صفحه آرای: منا صفدری

طرح جلد: مهدی جانی پور

نوبت چاپ: اول، زمستان ۱۳۹۲

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۳۰۰۰۰ تومان

قیمت دوره: ۶۰۰۰۰ تومان

تلفن: ۸۸۹۱۰۵۰۰-۳

ایمیل: publication@farsnews.com

نشانی: میدان فردوسی، بن‌بست شاه‌رود، پلاک یک، طبقه ۴،

معاونت پژوهش و آموزش خبرگزاری فارس

تمامی حقوق محفوظ است. هرگونه نسخه‌برداری اعم از زیراکس، بازنویسی، ذخیره رایانه‌ای و اقتباس کلی و جزئی بدون مجوز کتبی ناشر و مؤلف ممنوع و قابل پیگیری است.

فهرست مطالب

سخن ناشر	۷
مقدمه	۱۱

فصل نخست: بحران و حوزه‌های مرتبط	۳۹
بخش ۱: پارامترهای ارتباط بحران	۴۵
بخش ۲: ارتباطات بحران و حوزه‌های مرتبط	۱۱۹
بخش ۳: بررسی سی سال روندهای تحقیقاتی	۱۳۹

فصل دوم: تنوع روش شناختی	۱۸۱
بخش ۱: شبکه‌های سازمانی در واکنش به بلایا	۱۸۵
بخش ۲: بازیافتن جایگاه	۲۲۵
بخش ۳: مطبوعات عامل ترمیم فرهنگی‌اند	۲۷۱
بخش ۴: بررسی راهبردهای ارتباطات بحران در پوشش رسانه‌ای حوادث شیمیایی	۳۰۵
بخش ۵: استلزاماتی برای نظریه ارتباطات بحران موقعیتی	۳۴۳
بخش ۶: آزمون آزمایشی نیکنامی سازمانی بحران	۳۸۷
بخش ۷: کارآمدی واکنش به بحران	۴۱۳

فصل سوم: عمل ۴۵۱

بخش ۱: اعمال روابط عمومی مدیران امور اضطراری محلی ۴۵۵

بخش ۲: ۳۰ عنصر اصلی عمومی در طرح‌های مدیریت بحران ۴۸۳

فصل چهارم: کاربردهای مشخص ۵۱۵

بخش ۱: ارتباطات بحران صنعت نفت ۵۲۱

بخش ۲: اتصال مدیریت بحران آموزشی و رسانه‌های جدید ۵۵۱

بخش ۳: ارتباطات بحران برای ارتباطات بحران در سازمان‌های دولتی ۵۸۳

بخش ۴: روابط عمومی و اثر در بحران‌های نژادی: نه سیاه، نه سفید ۶۰۷

بخش ۵: روابط عمومی و مدیریت نیکنامی در موقعیت بحرانی ۶۵۵

سخن‌ناشر

با پیشرفت جوامع بشری، زندگی انسان‌ها در ابعاد مختلف سیاسی، اقتصادی و اجتماعی به سمت نهادمند شدن حرکت کرده است. به عبارت دیگر، انسان‌ها به تدریج از فعالیت‌های فردی و پراکنده دوری کرده و آن را در قالب سازمان‌ها و نهادهای جمعی جای داده‌اند. نهادهای سازمان‌های مختلف که محل کنش‌های جمعی انسان‌هاست، در مسیر انجام فعالیت‌های خود با مشکلات متعددی مواجه می‌شوند که لاجرم می‌بایست از عهده رفع آنها برآیند. چرا؟ وقوع مشکلات و موانع برای فعالیت‌های نهادی و سازمانی امری طبیعی است و به نوعی شاید نمایانگر پویایی آن سازمان باشد، اما در مواقعی نهادهای سازمان‌ها با سنخ متفاوتی از مشکلات مواجه می‌شوند که می‌توان آن را «بحران» نامید. بحران از ویژگی‌هایی مانند شدید بودن، غیر منتظره بودن و کمبود زمان برای حل آن برخوردار است؛ اما به باور تحلیل‌گران، مهمترین ویژگی مشکلی که تهدید آن را بحران سازمانی یا نهادی دسته‌بندی کرد، این است که موجودیت آن نهاد یا سازمان را با چالش‌های جدی مواجه کند.

در این وضعیت، بحث مدیریت بحران مطرح می‌شود. که خود دارای ابعاد و مراحل مختلفی است. با توجه به توسعه تکنولوژی‌های ارتباطی و رسانه‌ای و برخورداری سازمان‌ها و نهادهای مختلف از این قابلیت، یکی از مهمترین ابعاد مدیریت بحران، «ارتباطات بحران» است. اگر بپذیریم بحران دارای سه مرحله پیشا بحران، حین بحران و دوره پس‌ا بحران است باید گفت ارتباطات بحران عنصر کلیدی است که می‌تواند به مدیریت بحران در هر سه مرحله یاری رساند.

ارتباطات بحران را می‌توان توسعه، جمع‌آوری، پردازش و انتشار اطلاعات لازم برای مقابله با موقعیت بحرانی تعریف کرد. به عبارت بهتر، ارتباطات بحران شامل جمع‌آوری و پردازش اطلاعات برای تصمیم‌گیری‌های تیم بحران و همچنین ایجاد و انتشار پیام‌های بحران در میان مردمی است که خارج از این تیم هستند. در این میان باید توجه داشت که ارتباطات بحران یک اقدام کوتاه مدت ارتباطی یا انتقال یک سویه اطلاعات از ستاد مدیریت بحران به مردم نیست. ارتباطات بحران یک فرآیند پدید و بلندمدت ارتباطی میان تمام افراد درگیر در بحران است که تارآبی خود را در هنگام بحران نشان می‌دهد. گاهی ارتباطات بحران، بیش از هر عامل دیگری بر روند بحران تاثیر می‌گذارد. اهمیت ارتباطات بحران در مدیریت بحران، سبب شده است که ارتباطات بحران بیش از پیش در مقام یک رشته علمی-کاربردی مورد توجه دانشگاه‌های مهم جهان قرار گرفته و پژوهش‌های گوناگونی در این باره صورت گیرد به گونه‌ای که کتاب پیش رو محصول تلاش‌های بیش از ۷۰ محقق از دانشگاه‌های برتر ایالات متحده است.

تا پیش از این در مطالعه مدیریت بحران، ارتباطات بحران صرفاً به عنوان یک متغیر فرعی در نظر گرفته می‌شد اما محققان روابط عمومی و مطالعات ارتباطی، ارتباطات بحران را کانون تحقیقات خود در مطالعه مدیریت بحران قرار دادند. ارتباطات بحران تا سال‌ها در دانشگاه‌های مختلف تحت عنوان «روابط عمومی و بحران» تدریس می‌شد؛ اما طی دهه اخیر، این بحث با عنوان «ارتباطات بحران»، چه در بخش سازمانی و مدیریتی و چه در دانشگاه‌ها و مراکز علمی رشد زیادی داشته و نظریه‌ها، تحقیقات و نمونه‌های عملی بسیاری در مورد آن منتشر شده است.

به‌رغم اهمیت موضوع ارتباطات بحران در ساختارهای مدیریتی و

رسانه‌ای، تاکنون منبعی در خور اعتنا به زبان فارسی در اختیار علاقه‌مندان این حوزه قرار نگرفته است. این خلاء سبب شد که معاونت پژوهش و آموزش خبرگزاری فارس برای ترجمه این کتاب، که اثری ارزشمند و قابل استفاده در زمینه ارتباطات بحران است، راغب شود.

«ارتباطات بحران» که اینک فراروی مخاطبان گرامی قرار دارد، در واقع یک «کتاب راهنما» است و بی‌تردید می‌تواند خلاء کمبود منابع فارسی درباره این موضوع را تا حدودی پر کند. خوانندگان این کتاب، با جوانب مختلف ارتباطات بحران و نقش آن در مدیریت بحران، به صورت گام به گام آشنا شده و در مواقع بحران، قادر به بهره‌برداری از مطالب تجربی مطرح شده خواهد بود. باید است این گام کوچک، انتظارات پژوهشی و مطالعاتی خوانندگان را برآورده سازد و به عنوان یک مرجع مناسب، یاری‌رسان مدیران ارشد سازمانی در مدیریت بحران و نیز دانشجویان و استادان حوزه رسانه و ارتباطات باشد.

سید نظام‌الدین موسوی
معاونت اطلاع‌رسانی و خبرگزاری فارس

طی سه دهه گذشته، علاقه‌مندی همه به حوزه بحران‌های سازمانی موجب شده است که هم دانش، و بن و استادان در فضای دانشگاهی و هم افراد مشغول در حوزه اصول مدیریت و ارتباطات، پژوهش‌های فراوانی در این زمینه انجام دهند و به یافته‌های ارزشمندی دست یابند. این علاقه باعث شده است که افرادی در این حوزه به فعالیت‌های مدیریتی تخصص پیدا کنند و کارشناس این حوزه شوند. این حوزه حتی یکی از ابعاد اصلی مدیریت مشکلات شده است. البته مدیریت مشکلات از جایی وارد این بحث می‌شود که مشکلات گوناگون باعث بحران شوند و یا بحران، پیامدها و مشکلاتی در پی داشته باشد. اگر بخواهیم از دیدگاه مدیریتی، علتی برای علاقه به این مسئله ذکر کنیم، می‌بینیم که علت آن ساده است: بحران هزینه‌بردار است و همین مسئله، انگیزه همه برای اجتناب از بحران، تخفیف آن و مقابله با آن به بهترین شکل ممکن است تا منابع مالی و انسانی و اساساً «نیکنامی» سازمان را حفظ کنند و

عصارهٔ مقابلهٔ کارآمد با بحران، همین حفظ نیکنامی سازمان است. آسیب به نیکنامی سازمان، هم به مشتریان تجاری زیان می‌رساند، هم به کسانی که به شرکت‌های غیرانتفاعی کمک می‌کنند و هم به قانون‌گذارانی که برای سازمان‌های دولتی درآمد مالیاتی فراهم می‌سازند. بنابراین، تمرکز اولیهٔ ما روی هر چیز که باشد، هدف نهایی ما حفظ یکپارچگی و مشروعیت سازمان به عنوان منابع مدیریت‌شده است و این کار را از طریق اصولی گوناگون انجام می‌دهیم که یکی از آنها روابط عمومی است.

علاقه‌مندی به موضوع گستردهٔ مدیریت و ارتباطات بحران به قدری زیاد است که حجم پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته از طرف کارشناسان روابط عمومی سازمان‌ها و دانشگاهیان در این زمینه، بخش عمده‌ای از حجم تحقیقات مدیریت را به خود اختصاص داده است و به‌ویژه در زمینهٔ روابط عمومی به ادبیات تحقیقی صورت گرفته است که این حوزه از زیررشته خارج شده و تبدیل به رشته‌ای مستقل شده است. این زیررشته رشدی دائمی داشته است و اهمیت آن نیز عمدتاً از وقتی بیشتر شد که کارخانهٔ لوازم پزشکی و داروسازی «جانسون اند جانسون» برای مقابله با بحرانی که رسوایی قرص‌های آرام‌بخش «تیلنول» به وجود آورده بود (این قرص‌ها به علت ترکیب سیانید، سبب مرگ افرادی در آمریکا شد)، روابط عمومی را شیوه‌ای کارآمد برای مقابله با بحران معرفی و تبلیغ کرد. علاقه‌مندی به روابط عمومی کم‌کم آغاز شد، اما بعد از فوق‌العاده افزایش یافت. روابط عمومی و بحران (که نام‌های متفاوت دیگری نیز به خود گرفته) یکی از واحدهای درسی ثابت کالج‌ها و دانشگاه‌ها شده است. بخشی از این جذابیت از آنجا نشأت می‌گیرد که بحران ذاتاً حساس و خبرساز است، به همین علت گزارش‌های رسانه‌ای شرایط بحران را معین و برجسته‌تر می‌کنند. گذشته از این که این استدلال چقدر منطقی است،

اغلب باعث می‌شود که مطالعه بحران، آمادگی برای آن و مقابله با آن به نوعی مرتبط با گزارش‌ها و روابط رسانه‌ای باشد. جلوگیری از بحران را می‌توان تلاش برای پرهیز از توجه منفی رسانه‌ها هم معنی کرد. همین مسئله، بُعدی ارتباطاتی به بحران می‌دهد و شاید هم واقعیت بزرگ‌تری را کمرنگ جلوه دهد که بحران و حتی «یک روز با خبرهای بد»^۲ می‌تواند آسیب‌زا باشد با ما را مجبور به اصلاح برنامه راهبردی کسب و کار کند. یک برنامه راهبردی تجاری هوشمندانه می‌تواند از بحران جلوگیری کرده، آن را تخفیف دهد و به واکنش ارتباطی مناسبی برای آن تبدیل کند. بنابراین، یکپارچگی و مشروعیت سازمان، مهم‌ترین مسئله در مضمون بحران است.

در این بحث‌ها، سه مسئله نیکنامی تجاری و هم بخش دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی را در نظر داشتیم. مثلاً سیاست کلاً حوزه بحران‌خیزی است. این بحران می‌تواند بسیاری جنسی یکی از اعضای کنگره یا رئیس‌جمهور باشد که روابط نامرست جنسی، همجنس‌گرایی یا روابط نامشروع با کسی غیر از همسرش داشته است. دادگاه محاکمه «تد استیونز»، نماینده جمهوری‌خواه ایالت آلاسکا، بر تهمینات رأی‌دهندگان تأثیر داشت. بی‌تردید برخی علیه او رأی دادند، چون تا روز انتخابات استیونز به هفت مورد کلاهبرداری محکوم شده بود. برخی هم درست به همین علت به او رأی دادند، چون به این شکل یک جمهوری‌خواه انتخاب می‌شد و بعد همین جمهوری‌خواه مجبور به استعفا می‌شد و به این ترتیب فرماندار جمهوری‌خواه باید جایگزین او را انتخاب می‌کرد. در دنیای سیاست، این موضوع به معنی این است که مقامات دولتی بر اساس منافع شخصی و نه منافع مردمی، دچار تضاد منافع می‌شوند و برای حفظ

منافع خودشان یا حزبشان از هیچ دروغ و تحریفی در حقایق، ارزش‌ها، سیاست‌ها و هویت‌ها ابایی ندارند.

سازمان‌ها و شرکت‌های غیرانتفاعی نیز به حوزه بحران علاقه‌مندند که احتمالاً به علت بحران‌های سوءمدیریت سرمایه‌ها و کمک‌های مالی یا تخطی از رسالت و اهداف سازمان به وجود می‌آیند. از جمله مشکلات، تضاد منافع مدیران و مشاوران سازمان است. سازمان‌های غیرانتفاعی مثل «انجمن کارکنان شهرداری ویسکانسین» تلاش می‌کنند تا در برنامه‌ریزی خاصی مثل برنامه‌شنای تابستانی، با هرگونه رفتاری که منجر به بحران‌آزی شود مقابله کنند. اما یکی از ابعاد جالب بحران این است که بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی، رسالت و اهداف خود را طوری از لحاظ مدیریتی شخص کرده‌اند که بتوانند با بحران مقابله کنند. صلیب سرخ یکی از بارزترین نمونه‌های چنین سازمان‌هایی است. سازمان مدیریت بحران فدرال هم از سازمان‌های دولتی است که برای پاسخگویی به بحران طراحی شده است. مثلاً طوفان کاترینا برای این سازمان بحران‌ساز شد و این سازمان به جای ایفای نقشش با کاهش و تخفیف بحران برای سازمان‌ها و هزاران نفر از مردم، ردش را دچار شده بود.

به این ترتیب، بحران می‌تواند بر همه انواع سازمان‌ها و شخصیت‌های کلیدی تأثیر داشته باشد. ممکن است ما تصور کنیم که افراد مشهور هرگز دچار بحران نمی‌شوند و شاید حتی بحران بر ارزش تبلیغاتی آنها بیفزاید و با توجه به اینکه این اشخاص چهره‌هایی مشهور یا مقاماتی دولتی‌اند، فراتر از قانونند یا مجازند و حتی تشویق می‌شوند طبق «معیارها و قوانینی متفاوت» عمل کنند. تخطی از این قوانین، که به نیکنامی شهروندان معمولی صدمه می‌زند، می‌تواند ارزش بازاری افراد مشهور و سرشناس را بالاتر هم ببرد، اما حتی این افراد نیز دچار مشکلاتی می‌شوند که به نیکنامی‌شان

صدمه می‌زند و ممکن است به فعالیت حرفه‌ای‌شان خاتمه ببخشد.

همین پیچیدگی‌ها باعث علاقه‌مندی روزافزون تحقیقات جدی دانشگاهیان و فعالان حوزه‌های مختلف به بحران شده است تا برای مقابله با بحران به راه‌هایی اخلاقی دست یابند. امکانات پژوهشی برای دانشگاهیان فراوان است. دانشجویان از نمایش جذاب بحران به هیجان می‌آیند و مشتاقند کارشناس مقابله با بحران شوند. فعالان عرصه‌های مختلف هم نفعشان در مقابله با بحران است. مدیران ارشد سازمان‌های مهم هم پژوهش‌های مختلف را جمع‌آوری می‌کنند تا قوانین و معیارهای اخلاقی، معالجاتی را در سازمانشان پیاده کنند و در میان مدیران و مسئولان، مسوالت اخلاقی را رواج دهند. کارآموزان جوان‌تر هم وقتی موفق می‌شوند با بحران مقابله کنند یا برنامه مقابله با بحران را هدایت کنند، احساس قوت و ویژگی می‌کنند. بهای سوءمدیریت بحران گاه حتی از جلوگیری از تبدیلات منفی و اعتراضات مردمی که می‌تواند کار را به دادگاه هم بکشاند، فراتر رود.

در حین بررسی حوزه‌های آموزشی، پژوهشی و عملی مرتبط با بحران، هر از چندی تأملی می‌کنیم تا به شکلی جدی ارزیابی کنیم و ببینیم که بهترین نوشتارهای تحقیقی و نمونه‌های عملی آنها هستند، باید به کجا برسند و چطور قرار است که به سرمنزل مقصودشان برسند. چنین بحث‌هایی باید به دو ستون فرایند و محتوا/معنا توجه شایانی داشته باشیم. ما می‌دانیم که فرایندهای مختلفی پیش از بحران، در آن و پس از آن می‌توانند بر نوع تأثیرگذاری بحران اثر داشته باشند. می‌دانیم که معنا مهم است و تفاسیر و ارزیابی‌هایی که از بحران داریم ساختی اجتماعی دارند و می‌توانند از لحاظ بیانی چالش‌برانگیز باشند. تحلیل گفتمان می‌تواند بر موقعیت‌هایی پرتو افکند که یا منتهی به بحران می‌شوند یا در بحران

ظهور می کنند، مخالف از آب درمی آیند و پس از بحران اصلاح می شوند. این تحلیل ها اغلب پس از پایان یافتن بحران معنا می یابند و می توانند نکات و جزئیات مهمی را بیان کنند. اما یکی از چالش ها این است که راهنمایی های سازنده و سودمندی فراهم کنیم که بتوان تحت فشارهای شدید و زمان محدودی که مشروعیت سازمان زیر سؤال رفته، به شکلی کارآمد و اخلاقی از آنها استفاده کرد. فصول این کتاب شامل تحقیقات و نمونه های عملی سودمندی است که ارزش توجهی دقیق را دارند. بهتر است پیش از آغاز این فصول، به چالش هایی اشاره کنیم.

آیا تعاریف مشخص و مشترکی از بحران در دست هست؟

اگر کسی در این سال ها بحث بحران را دنبال کرده باشد، می داند که تعاریف زیادی برای بحران ارائه شده است. مثلاً هیث و میلر (۲۰۰۴) نزدیک به ۲۰ تعریف را بررسی می کنند و مورد بحث قرار می دهند. برخی محققان این تعاریف را اشتباه یا نقطه عطفی حساس در تاریخ سازمان می دانند. برخی بر لزوم ارزش های مدیریتی فراتر از اصول مدیریتی معمول و همیشگی، تمرکز می کنند. برخی بر استرس، برخی دیگر بر کنترل ناکافی، عدم قطعیت، تخطی از قوانین اخلاقیات و بعضی هم بر خلافتکاری و زیر پا گذاشتن قانون تأکید دارند. در این موارد را سرمنشأ بحران می دانند. بعضی به آمادگی ضعیف و جلد درستی ناکافی اشاره می کنند - و همچنین به لزوم برنامه ریزی ارتباطات بحران، آموزش، تعیین وظیفه برای کارکنان، تمرین، و دیگر گزینه های راهبردی. راهکاری مثل تهیه شیوه نامه برای استفاده «در زمان بحران». در همه این تعاریف بر کنترل تأکید شده است - اینکه آیا سازمان از کنترل کافی و درست عمل کرده خبر داشته یا برای مقابله با بحران و تخفیف آن برنامه ریزی داشته است؟ اما اگر سازمان به نقش کنترل توجه نکرده باشد، لازم است که در برنامه های

پسبحرانی به برنامه‌ریزی توجه کند و با درس‌هایی که از بحران آموخته، احتمال وقوع دوباره آن را کاهش داده و در نتیجه احتمال بحرانی شدن سازمان کم و از سابقه بحران‌زایی سازمان جلوگیری شود. بنابراین، بحران می‌تواند رخداد‌های منفردی باشد که بخشی از «الگوی بزرگ‌تر» عملکرد سازمانی است.

با تمرکز بر برخی رخدادها یا شرایط سرنوشت‌ساز، می‌توان بحران را احتمال خطر (ریسک) تعریف کرد. به این ترتیب، می‌توان سازمان‌ها را بر اساس کیفیت مدیریت ریسک ارزیابی و تعریف کرد. اگر سازمان‌ها نمی‌توانند از بحران جلوگیری کنند، دست‌کم می‌توانند شرایط و آمادگی‌های لازم را به خوبی ارزیابی و آماده مقابله با بحران، کنترل، تخفیف صدمات و محافظت از منافعال باشند. ریسک‌ها اندازه‌ها و شکل‌های متفاوتی دارند. ما می‌توانیم ریسک‌ها را به پیش‌بینی کنیم. می‌توانیم برای آنها برنامه‌ریزی کنیم و میزان شکست آنها را کاهش دهیم. درواقع، بخش اعظم نظریه مدیریت مربوط به مدیریت ریسک است که شامل نقش چندبعدی روابط عمومی است.

کارشناسان مدیریت بحران، برگ و رای (۱۹۸۲) دریافتند که در زمان انتشار کتابشان، والدز، «الگوی کارشناسان این بود که حطور بحران سازمانی را مدیریت نکنند» (ص. ۹۷). برخلاف نحوه گذشته، بحران کارخانه «اکسان» در مورد قرص والدز، «بیشتر مفسران پروژه حذف‌ناکامی کارخانه «جانسون اند جانسون» را موفقیتی ناشایست دانستند» (ص. ۱۰۰). شاید کارشناسان دیگر در ارزیابی این دو بحران نظرات متفاوت یا متضادی داشته باشند. بنابراین نحوه ارزیابی و مدیریت ریسک و مقابله با بحران در یک سازمان مشکلی راهبردی است. کارشناسان، فعالان حرفه‌ای و دانشگاهیان با این نظر مخالفند، اما بحث‌های سازنده‌ای دارند تا به دیگران

کمک کنند تا چالش‌ها و اقدامات سنجشی مختلف مؤثر در موفقیت یا شکست اقدامات را بهتر بشناسند.

یکی از نکات محوری بحث بحران، مسئله مسئولیت‌پذیری است، تمایل یا توانایی برخی سازمان‌ها برای برآوردن توقعات سهامداران مهم، مفهوم مشروعیت نیز با مفهوم فوق مرتبط است. می‌توان استدلال کرد که بحران مردم را آگاه می‌سازد که مثلاً فلان سازمان مهم از معیار مسئولیت‌پذیری تبعیت نمی‌کند و اقدامات لازم جهت حفظ معیار مشروعیت را انجام نمی‌دهد. از این منظر، در بسیاری از بحران‌ها، بخش بزرگی از وقت و انرژی صرف گزارش‌های رسانه‌ای در مورد مسائل نگران‌کننده می‌شود. اخیراً فکا ما انحصراً معطوف به بحران‌های مربوط به رخدادهای مشخص شده است.

به این ترتیب، آیا از بحران‌های به مراتب بزرگ‌تر و مهم‌تری چون اشتباهات تجاری جرالد موتووز و دیگر شرکت‌های اتومبیل‌سازی آمریکا غافل نشده‌ایم؟ گستره این اشتباهات مربوط به برنامه‌ریزی تجاری به قدری وسیع است که برای بسیاری از شرکت‌های دیگر و همچنین صدها و شاید هزاران کارگر هم بحران درست می‌کند. این اشتباهات برای جوامعی که وابسته به کار و درآمد مالیاتی هستند بحران ایجاد کرده و همچنین می‌توانند برای هویت کارگران، سرمایه‌گذاران و شهروندانی بحران‌سازی کند که نحوه موفقیت یا شکست صنعت به اعضای کلیدی آن بر تصور شخصی آنها تأثیر مثبت یا منفی می‌گذارد.

نوع مشابهی از بحران هم وقتی روی داد که تصمیمات تجاری نادرست (شرکت‌ها، افراد و دولت «آمریکا») باعث وضعیت اسفناک اقتصادی در سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ شد و حتی این موضوع یکی از موضوعات مهم انتخابات سال ۲۰۰۸ بود. کارشناسان عقیده داشتند که سقوط آرای

مک‌کین به علت تنزل شدید اقتصادی بود. برای تثبیت و احیای بازارهای سرمایه در آمریکا و دیگر کشورها، لازم بود که دولت پول زیادی به بازار تزریق کند، از جمله اینکه به نهادها و افراد وام دهد. در چنین رخدادهایی، نمی‌توان به راحتی راه‌حلی برای حفظ آبرو و وجهه عمومی کسانی که مسئول بودند یا بی‌مسئولیتی کرده بودند، تجویز کرد. در چنین شرایطی اغلب غلات می‌کنیم که پیرسیم آیا بحرانی در کار بوده یا هست، بلکه فقط می‌پرسیم که کدام بحران یا بحران چه کسی ارزش توجه بیشتری دارد.

اگر بخواهیم با دیدی مثبت به مشکل بحران نظر کنیم، می‌توانیم به جای توجه به عملکردی نادرست سازمان به عملکردهای درستش توجه کنیم. ما فکر می‌کنیم بحران به علت عملکردهای نادرست سازمان به وجود می‌آید، اما اگر عملکردهای درست هم بحران‌سازی شود - البته برای دیگر سازمان‌ها - چه؟ یک ساربان درختی، قانونی مثل قانون ساربانز - آکسلی را به تصویب رساند که به موجب آن بعباری گزارش شرکت‌هایی که تجارت‌های دولتی داشتند شفاف‌تری شد و در نتیجه مدیریت مسئولانه و شفافیت بیشتری حاصل می‌شد. چنین قانونی در واکنش به بحران شرکت‌های «انرون» و «ورلداکام» تصویب شد. اما کنگره و کاخ سفید با تصویب این قانون باعث بحران شرکت‌هایی شد که خواستند گزارش‌های مالیشان را طبق همان سیاست‌های قدیمی ارائه دهند. قوانین جدید می‌تواند هزینه‌های بیشتری تحمیل کرده و باعث شرمساری سرد و بحرانی که برای بسیاری از بازیگران کلیدی به وجود آمده یا از انرون ساربانز - آکسلی نشأت می‌گیرد یا به تغییراتی در این قانون منتهی می‌شود که تأثیرات بحرانی‌اش را کاهش دهد.

نوع تعریف ما از بحران تعیین می‌کند که آیا حواسمان به ارتباط درونی بحران با مشکلات، سهام سازمان و ریسک بوده یا نه. به معنای اشتباه

بحران هم باید توجه داشته باشیم. مثلاً شاید توجهمان معطوف به بحران در صنعت خودروسازی شود که در آن کارخانه‌ای منفجر شده است، مدل خودروبی مشکلات امنیتی داشته یا کارمندانش اعتصاب کرده‌اند. اما اگر شرکت برنامه‌ای برای مدیریت ریسک در پیش بگیرد و به موجب آن، توجه زیادی به خط تولید یک خودرو خاص کند، اما برای صرفه‌جویی انرژی آن وقت نگذارد و به این ترتیب هزینه سوخت به بازار صدمه بزند، باز هم این را بحران می‌بینیم؟ کدامیک از این موارد شرکت را بیشتر به خطر اندازند؟ آتش گرفتن یک کارخانه که پوشش خبری وسیعی در تلویزیون پیدا می‌کند یا تصمیمات نادرستی که به بازار آسیب می‌زند؟

ظاهراً اینها نظریه‌های متحجرانه در زمینه بحران این است که رد دود را دنبال کنیم و آتشی که مشکلات به وجود آورده پیدا کنیم. حتی در مورد مقابله با بحران هم گاه همین تفکر را در پیش می‌گیریم: کارخانه‌ها جانسون اند جانسون و مشکل قرص تیلنول. گاهی این روش را بهترین واکنش می‌دانیم؛ سریع و به موقع، آشکار، مدیریتی. تقصیر را به گردن یک غیرخودی انداختن ساده بود و به این شکل می‌شد بار مسئولیت را از روی دوش شرکت بزرگی که به جای مسئولیت‌های امنیتی (واکیوم شده) از بسته‌بندی‌های معمولی استفاده کرده بود، بردارید. برخی از بازاریابان هم هر دو شیوه بسته‌بندی و ساخت محصول را رد کردند چون هر کدام می‌توانست مشتریان را از محصولی که آنقدر برایش سرمایه‌گذاری شده بود، بترساند. تصور کنید چه «بحرانی» به وجود می‌آمد اگر در تبلیغات می‌گفتند: «محصول ما را بخرید چون واکیوم و مطمئن است. آدم‌های بد نمی‌توانند چیز دیگری در بسته‌های ما بگذارند و مردم را به کشتن دهند». در پیش گرفتن واکیوم بسته‌ها برای حفظ سلامتی و امنیت مشتریان نبود، بلکه به علت خواست مشتریان پیش از وقوع مشکلات بود که برای واکیوم

بسته‌ها جنجال به پا کرد. مضحک است که سازمان‌ها اغلب نیازمند بحرانی هستند تا به واسطه آن تغییری را توجیه کنند که احتمالاً یا غیرقابل قبول است یا به رسالت و اهداف سازمان آسیب می‌زند.

برخی از هیجان‌انگیزترین فصول این کتاب تعاریف را اصلاح کرده و تکوین می‌بخشد. اعلام اینکه هنوز اطلاعات کافی در مورد چیزی که توضیح می‌دهیم یا تجویز می‌کنیم نداریم، از شأن کتاب ما نمی‌کاهد. در فیزیک هم هنوز نمی‌دانند که ماده دقیقاً چیست. وقتی مطمئنیم که می‌توانیم بحران را تعریف کنیم، به‌ویژه به شیوه‌هایی که گستره و هدف آن را مشخص می‌کند و به دست فهم و درک نقش آن در جامعه و ارتباطاتش با ریسک‌ها و مشکلات می‌رسد، گام بزرگی رویه‌جلو برداشته‌ایم. این دغدغه بنیادی، به معنی ضعف فکر ما نیست، بلکه نشان می‌دهد ما ادعا نمی‌کنیم به این علت که تفکر گروهی داریم و بر ناتوانی‌هایمان فائق شده‌ایم، چیزی می‌دانیم.

بحث کاکس (۲۰۰۷) که عقایدی افسانه‌ای درباره بحران داشت - چه چیزی سبب بحران می‌شود، ناظر بر گستره این موضوع بود که آن را چشم‌اندازی دهشتناک برای سقوط کامل محیط زیست می‌دانست. او براساس این منطق که موضع فعالان محیط زیست است، استدلال کرد که مجله علمی- پژوهشی دانشگاهی ارتباطات زیست‌محیطی را زیست‌دگان و خوانندگان، این مسئولیت اخلاقی را بر دوش دارند که مشکلات زیست‌محیطی را از راه‌هایی بسنجند که بتوانند آنها را کاهش یا توقف دهند و مانع از بحران‌های زیست‌محیطی گوناگون شوند. بنابراین، ارتباطات محیط‌زیست در شکل ارتباطات بحران باید بر عملکردها، سیاست‌ها و اخلاقیاتی تمرکز کند که مانع این بحران می‌شود یا آن را متوقف می‌سازد. سنکا (۲۰۰۷) هم برای نیل به این هدف، تا حدی با کاکس موافق بود و

کسانی را که در مورد ارتباطات زیست محیطی تحقیق می کردند تا گستره و عمق کارشان را در نظر داشته باشند به چالش می کشید. هدف اصلی این بود که دنبال عیب و نقصی بگردند که می تواند باعث تباهی بیشتر محیط زیست شود و به این ترتیب موضوع مرتبط یا رویکردی تحلیلی نداشتند. هیت، پلنجر، پروتیو و هاگ (۲۰۰۷) هم در پاسخ به همین موضوع استدلال کردند که نظریه ارتباطات به طور کلی، و بحران ارتباطات زیست محیطی و ارتباطات ریسک به طور مشخص، ذاتاً هنجار-بنیاد هستند. پس سؤال ما فقط این نیست که چه راهی از لحاظ کیفی بهترین راه ارتباطات است، این که ارتباطات را به لحاظ هنجاری برای چه هدفی به کار می گیریم نیز به نوبه خود مهم است؟ چنین سؤالاتی را نمی توان بدون توجه به شرایط و زمینه بحران پاسخ داد، زمینه ای که می تواند امنیت محیط زیست یا محصول تولیدی و پاسخگوی از آن دولت یا حتی سازمانی غیرانتفاعی باشد که در پی حمایت مالی از زنان آسیب دیده یا پشتیبانی از هنرمندان است. طبق این منطق، ارتباطات بحران هنجار-بنیاد است، همانطور که مدیریت آن هم هنجار-بنیاد و تجویزی است. هدف مدیریت و ارتباطات جلوگیری از صدمه به دیگران و مسئولیت پذیری است که در نتیجه آن تبدیل به اعضای مشروع یک جامعه می شود. به چالش چنین تلاش هایی این است که باید شرایط منتهی به بحران را بشناسیم و درک کنیم تا پس از تشخیص آن را تخفیف دهیم. بحران به کسی یا چیزی آسیب می زند. اغلب فکر می کنیم بحران به نیکنامی سازمان صدمه می زند، اما آسیب خیلی بزرگتر از این هاست. بحران به منافع آسیب می زند نه به سازمان و این آسیب وجهه سازمان را خراب می کند. جمله ای کلیشه ای که جوهر این چالش را به خوبی بیان می کند این است که: فاجعه خشک و تر را با هم می سوزاند!