

ارتباطات استراتژیک در مدیریت بحران  
مطالعه موردی صنعت حمل و نقل هوایی  
«مرحله حین بحران»

نویسنده: سالی ری  
مترجم: علی سیف‌پور\*

تاریخ دریافت مقاله ۹۴/۴/۳

تاریخ پذیرش مقاله ۹۴/۴/۲۸

صفحات: ۱۶۸-۱۳۹

وقوع حادثه!

مقابله با بحران

اگرچه ممکن است نظریه های راجع به نحوه کنترل بحران و شیوه های برقراری ارتباط در آن متفاوت باشد، ولی اکثرا بر سر یک مجموعه قوانین پایه اتفاق نظر دارند. سازمانی که با بحران مواجه است می بایست عملکرد روشنی داشته باشد و تلاش کند تا مشکل رافع نماید، به طوری که مطمئن شود، مصایب مشابهی در آینده برایش اتفاق نخواهد افتاد. در خارج از بحران، برای منتقدین اینطور به نظر می رسد که این قوانین ساده به راحتی قابل اجرا هستند؛ اما ماهیت غیر قابل پیش بینی بحران، خلاف آن را نشان می دهد. همان طور که جان مک دونالد دست اندر کار روابط رسانه (TWA) می گوید، پس از حادثه پرواز شماره ۸۰۰، دیگر می توان به

طور قطع، برنامه حاضر و آماده ای را مهیا نموده و بر اساس آن افراد را آموزش داد و در این امر می‌توان از تجربه افراد درگیر این حادثه بهره برد

بحران‌ها اتفاقات بسیار پیچیده‌ای هستند که عوامل و مسائل بسیاری باعث بروز آنها می‌گردند. در جهت کنترل چنین اتفاقاتی، نقشه‌بزاری انتقادی وجود دارد؛ اما نمی‌تواند جنبه‌های منحصر به فرد و غیر قابل پیش‌بینی و تعیین‌کننده یک بحران بخصوصی را، در برگیرد.

برقراری ارتباط موثر در بحران نیازمند درک مدبرانه متغییرهای مختلف بحران می‌باشد، تا بتوان از آن طریق ظرفیت افراد را در اندیشیدن به بحران و تعیین عملیات راهبردی، افزایش داد.

### مرحله حین بحران

از نقطه نظر تاریخی، درک مفهوم بحران شامل: ایده تصمیم‌گیری، نقطه عطف، دقایق حقیقی، آسیب‌شناسی و فرصت‌یابی می‌باشد (LAGADEC 1993).

یونانیان قدیم Krisis را به یک دوره بحرانی که در آن تصمیمات بر اساس تحلیل و انتخاب‌ها شکل می‌گرفت، اطلاق می‌نمودند. برای فیزیک دانان یونانی بحران، نقطه عطفی بود که بعد از آن دوره تعلیق فرا می‌رسید. تراژدی‌های یونانی، بحران را به عنوان لحظات حقیقی، که در آن «روشنایی بر کاراکترها و اتفاقات می‌تابید» به نمایش در می‌آوردند. (LAGADEC 1993)

نظریات پزشکی قرن ۱۸ بحران را به عنوان نوعی آسیب‌شناسی بیان می‌کنند: بحران وضعیتی است که پس از وقوع حادثه‌ای نوظهور رخ می‌دهد.

در تفاسیر چینی، در خصوص بحران هر دو مفهوم خطر و فرصت بیان شده است. این تفاسیر متفاوت، نشان‌دهنده طبیعت جهانی بحران است. با این وجود تعدادی از دانشمندان معتقدند که بکارگیری بیش از حد این اصطلاح باعث گردیده که معنای اصلی خود را از دست دهد.

به عنوان مثال ، مورین به نقل از لاگادک (۱۹۹۳) مفهوم بحران را که در ابتدا رایج بوده ، به «لحظه ای تعیین کننده در فرایندی نامشخص» تفسیر می کند، ولی این اصطلاح بعدها به عبارتی روزمره به تردید و دو دلی دلالت دارد، تبدیل شده است و یا «لحظه ای که عدم قطعیت همزمان با یک مشکل وجود دارد» (صفحه ۲۵)

نکته اینجاست که تمامی موقعیت ها نمی توانند به عنوان یک بحران حقیقی تلقی شوند. از دید تشکیلاتی، یک بحران هنگامی اتفاق می افتد که «تهدید های محیطی سازمان ها را تحت تاثیر قرار داده و آن ها را با نقاط ضعف و اشتباهاتشان روبرو می کند» (اسمارت ۱۹۸۳)

لاگادک (۱۹۹۳) می گوید: بحران : موقعیتی است که در آن تعدادی سازمان، در حال مجادله با مشکلات بحرانی خود بوده و تحت انقیاد فشار های زیاد خارجی و تنشهای ناگوار درونی می باشند، که ناگهان خود را در معرض توجه می یابند؛ آن ها همچنین با یکدیگر به مشکل بر می خورند... این اتفاقات در پس زمینه جامعه ای دارای رسانه جمعی اتفاق می افتد. به عبارت دیگر این اتفاق بطور حتم به مدت طولانی سرخط خبرهای رادیو و تلویزیون و مطبوعات خواهد بود.

در حین بحران، جهانی که آشنا و راحت در نظر گرفته شده ، به ناگاه غریب و ناخوشایند جلوه می کند . دنیایی که سابقا امن به نظر می رسید هم اکنون در معرض خطر است . بحران یک سازمان را با مشکلات و مصایب بسیاری مواجه می کند. این مشکلات می توانند از طریق فرایند های اجرایی طبیعی رسیدگی شوند. تحقق فرایند های اجرایی استاندارد مستلزم همتراز کردن دوباره منابع، نقش ها و کارکرده است.

## ویژگی های بحران

ویژگی های بحران شامل: شگفتی، تهدید، اطلاعات ناکافی، محدودیت های زمانی، فقدان کنترل، استرس و اضطراب و تغییرات نسبی و تنش های میان افراد

شرکت کننده می‌باشد (LAGADEC 1993,32). بحران اتفاقی است با ریسک بالا که برای یک سازمان و سهام دارانش رخ می‌دهد. بحران، ارزش‌ها و اهداف مهم را مورد تهدید قرار داده و در تعیین آینده سازمان بسیار موثر است. برای تعیین واکنش متناسب بایک بحران، بایستی اطلاعات مرتبط با آن جمع‌آوری شود که این امر، کار آسانی نیست. اطلاعات خیلی زیاد و خیلی کم، هر دو به یک میزان قادرند مشکلات جانبی ایجاد کنند. اطلاعاتی که حجم بالایی دارند و یا از قلم افتاده‌اند، تلاش‌های مدیریتی را پیچیده می‌کنند. اطلاعات بی‌کاربرد و اضافی می‌توانند مدیران را دچار مشکل سازند. همانطور که LAGADEC می‌گوید بحران در واقع، به طور لفظی نوعی بحران اطلاعاتی است (201PAGE). سطح بالایی از عدم قطعیت، معمولاً نشان دهنده یک بحران است. یک موقعیت نا‌متعارف، ارزیابی حادثه و شناسایی واکنش‌های موجود به آن را دشوارتر می‌کند. هرچه سطح عدم قطعیت پایین بیاید، افراد تصمیم‌گیر در موقعیت بهتری برای شناسایی واکنش‌های موثر قرار می‌گیرند. زمان ویژگی تعیین‌کننده برای یک بحران است زیرا برای تصمیم‌گیری سریع و وارد عمل شدن، فشار بسیاری وجود دارد.

به تصمیم‌گیرندگان، زمان کمتری برای فکر کردن، تصمیم‌گیری و یا واکنش داده می‌شود. بنا براین قضاوت آنان محدود خواهد بود و بایستی اغلب اوقات راهکارها بدون فکر قبلی ارائه شوند.

احساس ضرورت در واکنش نشان دادن به بحران، عموماً سطح اضطراب و فرسودگی را میان افراد تصمیم‌گیرنده بالا می‌برد. مدت زمان بحران می‌تواند با خود پیچیدگی‌هایی را به همراه بیاورد که اغلب به صورت «تاثیر گلوله برف» (نماینده می‌شود). با گذر زمان، ممکن است بحران مشکلات بیشتری را آشکار سازد، مشکلاتی که در شرایط عادی تحت کنترل هستند. در برخی موارد بحران‌های حل‌نشده ممکن است دوباره ظاهر شوند و از طرفی ممکن است، بر همکنش یک سری متغییرهای

خاص، تنش را افزایش دهد و این قضیه اهمیت عکس العمل به موقع را، مورد تاکید قرار می دهد.

همانطور که لاگادک میگوید: یک بحران برای خود زمانی کافی دارد ولی متأسفانه واکنش های به موقع، با اطلاعات ناکافی و غیر قطعی، به چالش کشیده شده و از میزان کنترل سازمان بر اتفاقات و پیامدهای آن در حین بحران کاسته می شود. بحران شامل تعدادی گروه و افراد صاحب قدرت می باشد که، ممکن است بدلیل استرس و فشار، میان افراد و گروه های داخلی و خارجی سازمان، کشمکش ایجاد شود.

### فاکتور های موثر بر بحران

فاکتور های بسیاری در تغییر مسیر بحران دخالت دارند که این قضیه با تلاش های مدیریت، در کنترل و حل مسائل، همراه است. این فاکتور ها شامل: برنامه ریزی پیش از بحران، درک سازمانی و سهامدارانش، عدم قطعیت، اضطراب و گروه های درگیر مسئله می شوند.

### برنامه ریزی پیش از بحران

میزان توانایی مدیریت در کنترل وضعیت بحرانی و جلوگیری از شدت یافتن آن، اغلب براساس کیفیت و جامعیت برنامه ریزی اولیه تعیین می گردد (LAGADEC 1993, 17). داشتن تصویری واضح از چگونگی رویایی با بحران، برای یک شرکت بسیار تعیین کننده و مهم می باشد.

پینسدورف (۱۹۸۷) عنوان می کند: برای یک سازمان، داشتن «اساس فلسفی و محور روانشناختی»، تعیین کننده تر از فهرست موارد بازبینی شده می باشد. دیدگاه کلان از بحران موثر تر از دیدگاه جزئی است. اگرچه در سازمان، برنامه ریزی در واکنش اصولی به بحران کمک می کند ولی به هیچ عنوان نمی تواند به تمامی مسائل موجود بپردازد، بلکه دیدگاه ژرف و اهداف ملموس، می تواند چارچوب روشنی را

برای بنا نهادن واکنش های راهبردی فراهم سازد.

### درک سازمانی

فرایندی است که افراد برای سازمان دادن و ارزیابی محرک ها مورد استفاده قرار میدهند. درک یک سازمان از بحران و واکنش های راهبردی به آن ، متاثر از درک مدیران بحران است . به ندرت پیش می آید که درک سازمانی کامل گردد ، اما یک بحران می تواند تا حد زیادی درک افراد را مخدوش نماید.

شریواستاوا (۱۹۸۷) عنوان می دارد که یک بحران « اضطراب و ترس ناگهانی، هرج مرج، حس درگیری شدید و آسیب روحی عمیق » را ایجاد میکند و این موضوع باعث کاهش توانایی تصمیم گیرندگان برای ارزیابی منطقی گزینه ها می گردد (p۱۳۷) .

در پی آن، ممکن است خطاهای ادراکی منجر به تحلیل نادرست از موقعیت گردد و در نتیجه آن، واکنش های نامناسبی صورتپذیرد. بعلاوه مفاهیم از پیش انگاشته شده و تفکرات تصدیق شده، ممکن است بر روند تصمیم گیری تاثیر منفی بگذارد.

### درک سهام داران

علاوه بر درک سازمانی ، درک سهامداران مسئول نیز بر بحران موثر می باشد . درک مسئولانه از اعتبار سازمان ، بر واکنش موثر آن در یک موقعیت خاص تاثیر گذار است . اعتبار سازمان براساس این سوال که ، آیا مسئولین سازمان قابل اعتماد، دارای دانش کافی، توانا و صادق هستند یا خیر؟ درک میگردد . به طور حتم پیش از دوره بحران ، اعتبار سازمان وابستگی به ادراک مسئولانه دارد ولی بعد ها از نحوه عملکرد سازمان، در واکنش به بحران تاثیر خواهد پذیرفت.

به طور کلی «اعتبار» توسط صداقت و سعه صدر آن سازمان نسبت به اعضایش،

رسانه ها و دیگر مسئولین آن تسهیل میشود؛ اگرچه پویایی بحران می‌تواند این نگرش را به نگرشی پیچیده تبدیل کند. به طور مثال: به دنبال شکل گرفتن احساس گناه، به طور طبیعی در بین اعضاء، بخصوص در بین مقصرین گرایش به تهمت پراکنی بوجود می‌آید و این در نهایت اعتبار سازمان را خدشه دار خواهد نمود.

### تردید

همانطور که پیشتر گفتیم تردید ویژگی ابتدایی بحران و عاملی تاثیر گذار در تعیین بخشی به مسیر بحران است و این تردید به فقدان اطلاعات لازم، دانش فرد از روابط علت- معلولی و همچنین به وضعیت های محتمل از محیطی که در آن نتیجه نهایی به دست می‌آید بر میگردد.

تردید ویژگی خاصی از موقعیت های تصمیم گیری است؛ که از پیش بینی دستاورد ها در ارزیابی تلاش های صورت گرفته در جهت رسیدن به آن نشات می‌گیرد. تعداد بسیار کمی از واکنش می‌توانند با قطعیت تام عینیت یابند. فقدان اطلاعات از نوع واکنش های موجود و یا ناتوانی در پیش بینی عواقب احتمالی انتخاب آنها، فرایند تصمیم سازی را پیچیده می‌کند.

سازمان ها راهبردهای متفاوتی را برای کم کردن تردید به کار می‌برند: پیروی از قوانین کلی، به کارگیری تشریفات خاص، تکیه بر الگوهای همیشگی یا بر الگوهای خود آگاهانه، هدف گذاری و برنامه ریزی برای رسیدن به آن اهداف ابزارهایی هستند که بوسیله آن سازمان ها با تردید مقابله میکنند.

هنگامی که یک سازمان اهداف استاندارد روشنی را برای یافتن مسیر درست ندارد و در معرض سقوط است، سایر سازمان ها را نیز در موقعیت های مشابه مشاهده کرده و از راهبرد های آن ها برای کاستن تردید بهره می‌برد.

این روش ها، تردید را برای کنش های حل بحران میکاهد؛ البته سازمان ها هیچ گاه در رابطه با اینکه آیا راهکار های موجود در رسیدن به اهداف کافی هستند یا نه؟

مطمئن نخواهند بود. در نتیجه آن سازمان ها برای تحقق بخشیدن به آن راهکارها، تصورات ساده ای را در رابطه با محیط شکل میدهند. سایمن (۱۹۵۷) به این قضیه به عنوان یک چارچوب برای عقلانیت محدود اشاره میکند.

## اضطراب

بحران، بدترین کابوس یک مدیر است. فرصت های از دست رفته، ورشکستگی مالی، ترس از دست رفتن اعتبار و مشروعیت، اضطراب همراه با بحران را افزایش میدهد. در حوزه بحران، اضطراب می تواند بر توانایی کنترل بحران و برقراری ارتباط اثر گذارد. اضطراب فزاینده منجر به مشکلات متعددی خواهد شد؛ کشمکش های درونی و بیرونی، پارانوئا، عدم توانایی در تمرکز کردن، ساده انگاری بیش از حد، قضاوت نادرست، شانه خالی کردن و حالت تدافعی همگی نتیجه اضطراب هستند. اینگونه واکنش ها تنها وضعیت بحران را حادتر میکنند (لاگادک، ۱۹۹۳) می گوید: برای اینکه با بحران به شکل کار آمدتری مواجه شویم، بایستی افراد در وضعیت مناسبی قرار داشته باشند و ثبات و توانایی ذهنی آنها در بالاترین حد ممکن باشد. این تنها راهی است که افراد می توانند تامل و پیش بینی کنند و همچنین اهدافی را که می بایست پیگیری کنند مورد باز اندیشی قرار دهند و رویکرد های جدیدی برای موقعیت های به نظر حل نشدنی، پیدا کنند. در زمان مشابه یک حادثه بزرگ به شدت تمامی این توانایی ها را محدود میکند. (p۶۲)

بین برنامه ریزی برای مدیریت بحران و استرس رابطه ای مستقیم وجود دارد. سطح آمادگی پیش از بحران، بر میزان استرس تاثیر گذار است. یک برنامه مناسب و محکم، میزان استرس تحمیلی بر مدیران را تخفیف خواهد داد.

## گروه های درگیر

بحران توانایی آن را دارد که خود را ورای سازمان مرکزی طنین انداز کند و



تعداد بسیار دیگری را نیز درگیر سازد. در نتیجه ممکن است افراد و گروه‌هایی مستقیماً با آن درگیر شوند. از چشم‌انداز بین‌سازمانی، بحران سازمان‌ها را کنار گرد هم تا شرایطی را که بر همه‌ها به میزان مختلف تاثیر گذاشته، تصحیح نماید. تشکل‌هایی که اساساً بایکدیگر ناآشنا هستند، بایستی یادگیرند تا با یکدیگر هماهنگ شده و ارتباط برقرار کنند. اهداف، چشم‌اندازها، علائق و واکنش‌های مختلف، این امر را به یک چالش تبدیل می‌کند، چیزی که صحبت از آن راحت‌تر از انجام دادنش است. هنگامی که گروه‌های مستقلاً فعالیت، در اجرای طرح‌های عملی‌شان خود شکست خورده و تنش ایجاد می‌شود.

در برنامه‌ریزی سختی بین‌سازمانی را در نظر گرفت. در بعضی موقعیت‌ها سازمان ممکن است استقلالش را از دست بدهد. مثلاً در یک سانحه‌ی سقوط هواپیما شرکت هواپیمایی با هیئت امنیت حمل و نقل ملی (NTSB) که، نهاد قانونی برای تحقیق و بررسی محل وقوع سانحه می‌باشد، هماهنگ شود. در تحقیقات گسترده روی یک سانحه، علاوه بر شرکت هواپیمایی، تشکل‌های زیادی از جمله: FAA، NTSB، سازندگان هواپیما، تولیدکنندگان موتور، پرسنل فرودگاه، نمایندگان شرکت‌های هواپیمایی، اورژانس و گروه‌های محلی واکنش به حوادث و... را کنار هم قرار می‌دهد. متهم کردن به خاطر اشتباهات انسانی، با افزایش درگیری گروه‌ها (در مساله)، مدیریت بحران را پیچیده‌تر می‌کند. مثلاً خطای خلبان، انجمن خلبان‌های خطوط هوایی - بزرگترین اتحادیه‌ی خلبان‌ها - را درگیر می‌کند. پیچیدگی‌های هواپیما یا موتور آن تولیدکنندگان را وارد ماجرا می‌کند. این گروه‌ها معمولاً در برابر عدله‌ای که آن‌ها را مقصر نشان، سرسختی نشان می‌دهند، امری که توجه بیشتری را به بحران جلب می‌کند. قربانیان، جامعه، دولت و مقامات منتخب نیز، ممکن است در بحران نقش آفرینی کنند.

## قربانیان

در مساله هواپیما قربانیان و خانواده‌های شان بیش از همه متأثر می‌شوند. از سرنوشت قربانیان می‌توان عمق بحران را اساسی‌تر تخمین زد. بعنوان مثال مرگ های دلخراش توجه رسانه‌ها را به خود جلب می‌کند. هر بحران بطور طبیعی در مورد مسائل مالی و استراتژیک، برای سازمان دغدغه ایجاد می‌کند، اما وقتی افراد زیادی جانشان را از دست می‌دهند این حادثه تبدیل به درد، رنج و تروما می‌گردد. دغدغه‌های مدیریتی - فراتر از مسائل مالی - معطوف به وضعیت ناگوار قربانیان می‌شود. مدیران می‌بایست با درد و رنج و اضطراب قربانیان و نزدیکان و دوستانشان رو در رو شوند و به آن واکنش نشان دهند. شرکت‌ها در برابر چنین تجارب ناگواری، از طریق پیشنهاد مساعدت، مشاوره، نشان دادن حسن نیت، پرداخت غرامت، ابراز هم‌دردی و برگزاری مراسم بزرگداشت قربانیان واکنش نشان می‌دهند. در نظر گرفتن فاکتور انسانی و تعهد، جنبه دیگری از مدیریت بحران است.

مسائل قانونی که باعث نگرانی قربانیان می‌شود، بحران را پیچیده می‌کند. اتکای بیش اندازه جامعه بر اقامه دعوی حقوقی، نحوه سازمان با بحران و قربانیانش را، تحت تأثیر قرار داده است. مثلاً سازمان‌ها ممکن است این‌طور احساس کنند که هرنوع تظاهر محبت‌آمیز (نسبت به قربانیان) به عنوان تصدیق مسئولیت سازمان در بحران تفسیر (لاگادک، ۱۹۹۳)؛ بنابراین سازمانها از گرفتن ژست احساسی در برابر قربانیان و یا خانواده‌هایشان، به خاطر ریسک آن خودداری می‌کند. در نهایت فقدان چنین اقداماتی، سازمان را بی‌توجه (نسبت) به قربانیان نشان می‌دهد.

تعهد قانونی، ماهیت اعتصاب گونه بحران را گسترش می‌دهد. در فاجعه هوایی، جبران خسارت قربانیان مهم‌ترین مسئله است. وجه حقوقی یک حادثه هوایی، می‌تواند به شدت تکنیکال و شرورانه باشد در طی محاکمه، شرکت‌های هواپیمایی و بیمه‌هایشان متهم به رفتار بی‌رحمانه نسبت به بازماندگان و خانواده‌های قربانیان، شده‌اند. گرچه ممکن است شرکت‌های هواپیمایی بخواهند غرامتی کامل و عادلانه

به بازماندگان پردازندولی بعضی استانداردهای مشخص حقوقی مانع از این امر می شود. به عنوان مثال معاهده ۱۹۲۹ ورشو تأکید می کند در صورتی که شرکت هواپیمایی به خاطر سوء مدیریت آگاهانه جریمه نشود، حد مقرری آسیب برای سوانح هوایی بین المللی ۷۵۰۰۰ دلار برای هر قربانی است (قانون ناوگان آمریکا نیز تأکید می کند، در سوانحی که هواپیما در دریا سقوط می کند، خسارت فقط به همسران و بچه هایی که با خانواده زندگی می کنند تعلق می گیرد. (هوزن بال ۱۹۹۶) عجیب بودن این قوانین، همین بس که به انسان، برچسب قیمت چسبانده شود. سوانح هوایی دعاوی و نزاع های قانونی بزرگی را ایجاد می کنند که، ممکن است سال ها طول بکشند.

در سال های اخیر شرکت های هواپیمایی به خاطر شکستشان در حمایت کافی از خانواده های مسافران پس از سانحه ی هوایی، مورد انتقاد قرار گرفته اند. داستان های ترسناک برخی از خانواده ها که خبر مرگ عزیزانشان را با دستگاه پیام گیر دریافت کردند، کمبود اطلاعات در مورد (لیست مسافران و شناسایی قربانیان و اطلاعات پزشکی) که در مصاحبه های شرکت های هواپیمایی به دست آمده بود، در ادعاهای آینده وکلای دعاوی به کمکشان می آمد. رسانه ها در گزارش چنین مواردی، سریع عمل میکنند و در بیش تر مواقع از صنعت، تصویری سرد و بی رحم ترسیم می کنند. در واکنش به سرخوردگی خانواده ها از شرکت های هواپیمایی و دولت، اتحادیه ملی سوانح هوایی شکل گرفت. این گروه، خانواده هایی را که رابطه با سانحه هوایی، رنج مشترک و معضلات بزرگی در تجربه کرده اند، در تاثیر گذاری و تغییرات قانونی متحد می کند. این اتحادیه در سال های اخیر به نیرو و صدای تاثیر گذار مبدل شده است.

ب رسیدگی به خانواده های قربانیان مشکلات زیاد، شرکت های هواپیمایی در فرایند مواجهه با مشکل، مستقیماً متاثر از قوانین گذشته هستند. بعد از فاجعه ی هوایی

800 تا نیز شهادت درخواست خانواده‌های قربانیان بسیاری از سوانح مهم هوایی (سال‌های ۱۹۸۶ تا ۱۹۹۶) کنگره، قانون حمایت از خانواده‌های سوانح هوانوردی را در سال ۱۹۹۶ تصویب کرد. این قانون، دفتری را برای حمایت از خانواده‌ها در انجمن ملی امنیت حمل و نقل دایر کرد. این دفتر متعهد شد تا به حوزه‌های مشخصی که مربوط به خانواده‌های قربانیان است، رسیدگی کند. برنامه حمایت از خانواده‌ها در فصل ۱۰ به تفصیل بررسی می‌شود.

با این که این کتاب بر ارتباطات خارجی متمرکز است، اهمیت ارتباطات داخلی را نمی‌توان نادیده گرفت. بحران یک سازمان و کارمندان را به درون آشفتگی و نابسامانی پرتاب می‌کند. سانحه‌ی هوایی که پرسنل شرکت هواپیمایی را نیز در کنار قربانیان درگیر می‌کند بحرانی اضافی را برای سازمان می‌آفریند. بسیار ضروری است که سازمان‌ها در این موارد با کارمندان‌شان به شکل باز ارتباط برقرار کنند تا نبود اطمینان و شایعات را کاهش دهند. سازمان‌هایی که جو ارتباطی ضعیفی پیش از یک بحران دارند در ارتباط برقرار کردن بعد از یک بحران مشکل خواهند داشت.

## مقامات دولتی

بدلیل اهمیت و ماهیت بحران، سازمان‌ها توسط آژانس‌های دولتی از طریق تحقیق پرسش و شنیده‌ها زیر نظر قرار می‌گیرند. در زمان بروز سوانح آژانس‌های NTSB و FAA نمایندگان دولتی در تحقیقات هستند. مداخله مقتدرانه دولت محدودیت‌هایی را برای سازمان ایجاد می‌کند. هر زمان که سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد ممکن است عدم صلاحیتش احراز شده و شرایط پیچیده‌تر گردد. در شرایطی که سازمان شرایط را تحت کنترل خود درآورده، ممکن است دخالت دولتی باعث شود، بحران ادامه یابد. (راجرز ۱۹۹۳) به عنوان مثال: پس از یک سانحه هوایی، NTSB در راستای یافتن مخاطرات، به عنوان وکیل مدافع سازمان و صنعت همکاری نموده و با در نظر داشتن مشروعیت سازمان و صنعت، تحقیقات

خود را انجام می‌دهد .

### مقامات منتخب و سیاستمداران

ممکن است سیاستمداران از بحران برای نمایش نگرانی‌ها و دفاع از اقتدارشان بمنظور جذب آرای بیش‌تر بهره برداری نمایند. نزاع‌های سیاسی حتی با نیت‌های خیر، ممکن است منجر به بروز مشکلاتی گردد. مقامات بجای کمک به انجام اقدامات موثر، بیشتر علاقمند به جمع‌آوری اطلاعات پیرامون حادثه می‌باشند. (لاگادک ۱۹۹۳) بعضی مقامات ممکن است به دنبال جلب توجه رسانه‌ها باشند که این امر، برای مدیران بحران، مشکل‌آفرین خواهد بود. علاقمندی مقامات رسمی به بازدید از محل حادثه، ممکن است توجه آنها را از مسائل مهم منحرف نموده و از طرفی ممکن است با اعلام بیانیه‌های نامناسب و نابخردانه آنها، شرایط را پیچیده تر کنند .

### مدیریت بحران

بیش از بروز حادثه، هیچ خطاری وجود ندارد. بعضی حوادث ممکن است نشانه‌هایی داشته باشند، اما قابل شناسایی نیستند و هر یک ممکن است سازمان زیر و رو نماید. متخصصین باتجربه بحران معتقدند که چند ساعت اول بحران بسیار با اهمیت بوده و بازخورد گرفتن از بحران، از عکس‌العمل سازمان در ۱۲ تا ۲۴ ساعت اولیه بحران، به دست می‌آید. افکار عمومی علاوه بر عامل ایجاد بحران، با نوع عکس‌العمل شرکت به بحران نیز شکل می‌گیرد. (داتی ۱۹۹۳) بس از دست رفتن زمان، دیگر اهمیتی ندارد که یک شرکت به چه سرعتی امکاناتش را بسیج کرده است. برنامه مقابله با بحران پریشانی‌ها را کم و پیچیدگی‌های همراه با بحران را کنترل می‌کند و بندرت سازمان را در برابر تهدیدات حیاتی (هجوم) مداوم رسانه‌ای، تأثیرات

عاطفی بحران و قرار گرفتن در تیرخبرها)، آماده می‌کند.

یک سازمان می‌بایست موقعیتش را از ابتدا بیش بینی نموده و بر کنش‌هایش استوار بماند و در این راستا بهترین کمک، داشتن برنامه مدیریت بحران می‌باشد. ولی بدون اینکه بخواهد، فاکتورهای بسیاری را به میان می‌آورد که سازمان از ابتدا خود را در حال مبارزه با آن‌ها می‌بیند. به عنوان نمونه ممکن است اعضا و مدیران اصلی در ابتدای بحران حاضر نباشند زیرا ماهیت غیرمنتظره بحران باعث می‌شود زمان برای رسیدن افراد به محل حادثه از دست رفته و غیبت آنها، تبدیل به سناریویی محتمل گردد. اگر مدیرعامل نیز جزو غائبین باشد، باعث بروز مشکلاتی خواهد شد. چراکه رسانه‌ها و مردم انتظار دارند او در صحنه حضور داشته باشد. کسانی که مسئول کنترل اوضاع هستند ممکن است از حضور تعداد زیادی چهره ناآشنا، که از آن‌ها درخواست توجه داشته و خواسته‌های متضادی را مطرح می‌کنند، سردرگم شوند. هر اقدامی که با پیش‌بینی شرایط همراه باشد، شرکت را قادر می‌سازد که، بحران را کنترل نماید در حالی که عمل واکنشی، بدون پیش‌بینی، باعث طولانی‌تر شدن اوضاع بحرانی می‌گردد. لازمه‌ی پیش‌آمدگی، وجود افرادی است که، قادر به پیش‌بینی حوادث و نتایج آن‌ها هستند. نیروهای درونی وضعیت بحرانی، معمولاً لزوم واکنش هماهنگ را، با پیچیدگی‌هایی روبرو می‌سازند.

اینکه شرکت چگونه به بحران واکنش نشان می‌دهد، به واسطه دیدگاهش نسبت به بحران مشخص می‌گردد. به هر شکلی که ممکن، بایستی نظم از دل بی‌نظمی پدید آید. اغلب در شرایطی که دیگران با هیایوو فاجعه روبرو هستند، ایجاد تمرکز و حفظ آن بسیار دشوار می‌باشد. با این حال، داشتن تمرکز بسیار حیاتی است. یک راه پیدا کردن تمرکز، پاسخ دادن به این سؤال (هدف من اولویت قرار دادن کدام مساله است؟) و سپس فکر کردن به پاسخ آن در تمام طول بحران می‌باشد (لاگادک و ۱۹۹۳). بعلاوه تیم مدیریت بایستی، نقشه راه، نقاط تلاقی و راه‌های حل مشکلات را،

تعریف کنند. بدین منظور ابتدا بایستی، مساله را تحلیل کرد. لاگادک در مورد اقدام کردن بدون فکر، هشدار می‌دهد. او بر اهمیت صرف زمان و فاصله گرفتن از وضعیت، برای تخمین پیچیدگی مساله، تاکید می‌ورزد. این فرآیند فرد را قادر می‌سازد تا گستره و عمق مساله را درک نموده و سرانجام به ریشه مشکلات دست یابد و تنها به نشانه‌های آشکار، اکتفا نکند.

(پاوجانت و میتروف، ۱۹۹۲) بحران را بر پایه مقاومت و محدود کردن آسیب‌ها توصیف می‌کنند. مکانیزم محدود کردن آسیب، باید به کار بسته شود تا از آسیب رسیدن به نقاطی که صدمه ندیده‌اند، جلوگیری شود (ص ۱۳۸). مقاومت و اراده موفق نیازمند تیم مدیریتی است که، سریعاً واکنش نشان داده، تصمیم بگیرد و از دورنمایی عینی پشتیبانی نماید. اقدامات و تصمیمات ابتدایی، عموماً همان چیزهایی هستند که شرکای تجاری به یاد می‌آورند. مهم‌تر اینکه این استراتژی‌های اولیه زمینه را برای استراتژی‌های بعدی آماده می‌کنند. قواعد اصلی مدیریت بحران پرسش کردن، پیش‌بینی کردن و در دست گرفتن ابتکار عمل، اجتناب از واکنش‌های رادیکال و غیرعقلانی، فکر کردن درباره نتایج تصمیمات و قاپیدن فرصت‌هایی است که بحران در اختیار می‌گذارد. (لاگادک، ۱۹۹۳).

واکنش ابتدائی به بحران شامل: اخطارهای ابتدایی، کنش‌های هماهنگ، اجرای دستورالعمل‌های اورژانسی، آغاز کردن عملیات نجات، تأمین اطلاعات و ارتباط با قربانیان، پرسنل و رسانه‌ها است. با توجه به سرعت رخ دادن حوادث، کار عاقلانه این است که اطلاعات را جمع‌آوری نموده، دستورالعمل‌های اجرا شده و تصمیمات اتخاذ شده در سازمان ثبت را ثبت کرد. (لاگادک، ۱۹۹۳) بایستی دفتر ثبت وقایع روزانه تهیه و به‌روز رسانی شود، تا این که چه کسی در مورد بحران چه گفت و چه کاری انجام داد و چه مراحل پیاده‌سازی شد، ثبت گردد. این کار بسیار سودمند است، به‌خصوص برای زمانی که، بحران طولانی شده و افراد و تیم‌ها در طول مدت

بحران، عوض می‌شوند. چنانکه لاگادک می‌گوید: بدون وجود چنین دفتری انتقال از یک تیم به تیم دیگر بسیار دشوار خواهد بود. (ص ۲۰۰) این پروسه هم‌چنین باعث تمرکز افراد می‌شود.

### تصمیم‌سازی

اتخاذ تصمیمات حساس، بخش اصلی مدیریت بحران است. (تن برج، ۱۹۹۰) در مورد بحران و تصمیم‌سازی اشاره می‌کند که بحران موقعیتی است که، در آن بایستی به سرعت از میان گزینه‌های محدود، دست به انتخاب زد. عدم این باقدا، نتایج نامناسبی را به دنبال خواهد داشت. بحران یکسری گزینه‌های حیاتی را عرضه می‌کند مواردی از قبیل: نفی و خامت اوضاع، بسط ذهنیت مخصصه‌ای، احساساتی شدن، قربانی کردن افراد، دهان بینی، حالت تدافعی شدید، حساسیت بیش از حد، تنگ نظری، خودرایی، و اتخاذ تصمیمات مستبدانه، مهم‌ترین مشکلات تصمیم‌سازی در بحران هستند. (لاگادک، ۱۹۹۳) برخی مشکلات که، در خصوص تصمیم‌سازی در دوره بحران وجود دارند، در شرایط مناسب قابل حل است. مثلاً تعریف وظائف و حدود اختیارات، می‌تواند سردرگمی را کاهش دهد.

مشکلات داخلی ممکن است فعالیت‌های تیم مدیریت بحران را مختل کند. لاگادک اشاره می‌کند درحالی‌که تیم مدیریت بحران، مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و توانایی‌ها را کنارهم گرد آورده است، ولی عمدتاً، سردرگمی زمانی پدید می‌آید که، شخصیت‌ها و علایق متضاد کنار هم قرار گیرند. این تفاوت‌ها با فشار، استرس و ساعات طولانی بحران ترکیب شده و به درگیری ختم می‌شود. (جنیس، ۱۹۸۲) از سوی دیگر از اهمیت پدیده همفکری سخن می‌گوید، شرایطی که ذهنیت گروه به هم نزدیک شده و آن‌ها برای رسیدن به یک نظر تلاش می‌کنند. اما گاهی اوقات همفکری می‌تواند به شکل بالقوه خطرناک‌تر باشد. چراکه، به رسمیت شناختن آن دشوار بوده و ممکن است، منجر به تصمیم‌سازی اشتباه شود. در موقعیت همفکری، ممکن است افراد، به قدر کافی گزینه‌ها و اهداف را بررسی نکرده باشند، ریسک



انتخاب‌های ترجیحی را نسنجیده باشند، گزینه‌های کنار گذاشته شده را دوباره تحلیل نکرده باشند و به طور کامل اطلاعات نداشته باشند و یا اطلاعات را تحلیل نکرده باشند. قربانیان گاهی رفته‌رفته از فضای خارجی جدا می‌شوند و بنابراین توانایی‌شان در حل بحران کم می‌شود. در هم‌فکری تمایل به ساده‌سازی وجود دارد. اگرچه این موضوع باعث کم شدن پیچیدگی و ابهامات مسایل دشوار، می‌گردد. با این همه، ممکن است به اتخاذ تصمیمات نادرست ختم شود.

### چالش رسانه‌ای

آنچه رسانه برای نمایش انتخاب می‌کند و شیوه‌ای که برای انتقال اطلاعات برمی‌گزیند هر یک تأثیر قدرتمندی بر سهام‌داران دارند. کارکرد رسانه به عنوان دیده بان اجتماع، تهیه اطلاعات و سنجیدن، ارزیابی و ارزش‌گذاری بر روی وقایع معاصر است. تأثیر رسانه‌های کاغذی و الکترونیک فراگیر و نقش آن‌ها در بحران، ریشه‌ای و قدرمند است. می‌توان گفت دریافت سهام‌داران از بحران سازمانی، بیش از همه متأثر از تفسیر رسانه‌هاست. شکلی که از سازمان در یک رخداد و یا بحران تصویر می‌شود، میزان و کثرت پوششی که اختصاص داده می‌شود، در بعضی جهات بر بحران تأثیرگذار است. حضور رسانه‌ها برای مدیران، ابعاد جدیدی را به بحران می‌افزاید. رسانه‌ها عکس‌العمل مردم، سیاست‌مداران و حتی کسانی را که مستقیماً با بحران درگیرند را، تحت تأثیر قرار می‌دهد. در واقع رسانه می‌تواند مسیر یک بحران را تغییر دهد.

فن‌آوری‌های ارتباطی، امکان پوشش‌خبری زنده جهانی را فراهم می‌کند. ما رخدادها را به شکل زنده تجربه می‌کنیم. تلویزیون امکان بی‌واسطه‌ای است که، می‌تواند پوشش زنده و لحظه‌ای از حادثه ارائه دهد و این حس را به طوری که، گویا «تو واقعاً آنجا حاضری» منتقل می‌کند. در سیزدهم ژانویه ۱۹۸۲ کشور، شاهد عملیات نجات بازماندگان سقوط پرواز ۹۰ فلوریدا که با پل خیابان چهاردهم واشنگتن

برخورد کرده بود، از آب‌های یخ‌زده رودخانه پاتومیک بیرون کشیده می‌شد. نمایش حادثه، تأثیر پاک‌نشدنی بر کسانی که آن را دیده بودند، داشت. امروز اولین برخورد مدیر با یک حادثه، ممکن است از طریق CNN یا دیگر شبکه‌های بزرگ خبری بخش شود. در چندسال اخیر تکنولوژی‌های پیشرفته، وسایل ارتباطی جدیدی را به ارمغان آورده‌اند که، همه جهان را به هم متصل کرده است. مثلاً شبکه‌های اینترنتی جهانی، ارزش خود را بعد از حادثه پرواز ۸۰۰ TWA به اثبات رساندند. رکورد جدیدی از لحاظ مراجعه به وبسایت‌ها، بعد از سقوط این هواپیما به ثبت رسید. (باربوزا، ۱۹۹۶) CNN به تنهایی روزانه ۹.۳ میلیون کلیک را، تا چند روز بعد از سانحه ثبت کرده است.

پوشش فوری خبر به نظر آسان می‌رسد، اما در شرایط بحرانی، به‌خصوص در چند ساعت اول، ممکن است مشکل‌ساز باشد. چراکه اطلاعات عموماً مبهم، پراکنده و متناقض هستند. (نیوسام، تورک و کراکبرگ، ۱۹۹۶) خبرنگارانی که تحت فشار محدودیت زمانی هستند، فرصت کمی برای فکر کردن به مسائل اخلاقی تصمیماتشان دارند. (دپا، ۱۹۹۴) بیش از همه، طبیعت لحظه‌ای بودن ارتباطات، فشار مضاعفی را بر کسانی که با بحران درگیر هستند، وارد می‌سازد. مانند سازمان کنترل بحران، قربانیان، کارمندان اورژانس و سازمان‌های دولتی تحمیل می‌کند.

### فاکتورهای مؤثر بر میزان پوشش

میزان پوشش خبری رسانه در طول بحران، میزان وخامت بحران را تعیین می‌کند و بر واکنش سازمان نسبت به بحران مؤثر است. عموماً سه عامل بر میزان و کیفیت پوشش رسانه‌ای مؤثراند: مکان، زمان و افراد (پینزدورف، ۱۹۸۷) بحرانی که در مکانی دور از دسترس رخ دهد، به نسبت بحرانی که در نقطه قابل دسترس رخ داده است، پوشش رسانه‌ای کمتری را خواهد داشت. سقوط هواپیما در یک شهر بزرگ، در احاطه رسانه‌ها قرار می‌گیرد. اما یک تصادف در منطقه‌ای دورافتاده توجهی را به

خود جلب نمی‌کند. امروزه رسانه‌ها توانایی جابه‌جایی زیادی دارند و می‌توانند به جاهایی برسند که، ۲۰ سال پیش امکان‌پذیر نبود. میزان پوشش رسانه‌ای تحت تأثیر ساعت و روز و فصل سال نیز، هست. تابستان و روزهای کریسمس، معمولاً زمان کم شدن اخبار است و خبرنگاران را در جستجوی داستان، مضطرب می‌کند. زمانی که واقعه‌ای نزدیک به زمان اخبار عصرگاهی رخ می‌دهد، معمولاً پوشش رسانه‌ها افزایش می‌یابد.

افراد درگیر در بحران نیز مؤثر هستند. سانحه هوایی در دیترویت باعث مرگ شهروندان آمریکایی می‌شود، به نسبت سانحه هواپیمایی خارجی در چین با اکثریت شهروندان چینی - که احتمالاً در صفحه "جهان" روزنامه فراموش خواهد شد - از طرف رسانه‌های آمریکایی مورد توجه قرار می‌گیرد. تجربه TWA بعد از سانحه پرواز ۸۰۰، به خوبی نشان می‌دهد که چگونه زمان، مکان و افراد بر میزان پوشش رسانه‌ای تأثیرگذارند. وقتی هواپیمای ۷۴۷ همراه با ۲۳۰ مسافر که - عموماً آمریکایی بودند - در نیویورک سقوط کرد رسانه‌های بزرگ جهان برای هفته‌ها، با پوشش خبری بی وقفه خود شرکت‌های هواپیمایی جهانی را بمباران کردند.

روند پوشش اخبار در مراحل اولیه یک بحران بزرگ، توسط رسانه‌های ملی یا بین‌المللی انجام می‌شود. با این حال وقتی طوفان بحران فروکش می‌کند، معمولاً فقط رسانه‌های محلی تا حل بحران آن را، پوشش می‌دهند (نیوسام، تورک و کراکبرگ، ۱۹۹۶). در طی تحقیقات در محل سقوط یک هواپیما، پرستیز پوشش رسانه‌ای در بالاترین سطح است. هر از چندگاهی، بعد از اعلان NTSB یا FAA، گزارشی پخش خواهد می‌شود. در حین جلسه عمومی و گزارش نهایی، پوشش خبری کوتاه است. رسانه‌های محلی ممکن است پوشش را در طول تحقیقات ادامه دهند.

### انواع پوشش

اشکال مختلف پوشش قابل پیش‌بینی است. بخش‌های انسانی یا داستان‌های

احساسی معمولاً بر قسمت‌های فنی سایه می‌افکند یا جایگزین آن می‌گردد. گزارش‌های اولیه عموماً بر مرگ و خرابی‌ها تمرکز دارند. (فرگوسن، ۱۹۹۴) اشاره می‌کند گزارش‌های تکمیلی شامل سه بخش می‌شوند: (۱) توصیفی تمام و کمال از قهرمانی فردی، (۲) عزا و رنج‌های فردی، آسیب‌ها و هزینه‌ها (۳) آمادگی مسئولین و درستی اقداماتشان. (ص ۳۲۴) پوشش رسانه‌ای در ابتدای یک سانحه بزرگ، عموماً همراه با تئوری‌هایی در مورد: میزان تلفات، بیوگرافی قربانیان، خانواده‌های عزادار، جزئیات بازرسی محل سانحه، خطوط هوایی و تاریخچه‌شان، ایمنی هوایی و فاکتورهای منحصربه‌فرد آن حادثه خاص، است. حضور رسانه‌ها و شکل پوششان، ممکن است باعث وخیم‌تر شدن بحران شود. با اینکه بسیاری از خبرنگاران، پوششی عادلانه و صادقانه از واقعه می‌دهند، با این حال نگاه سؤال برانگیز برخی به حادثه، باعث افزایش پیچیدگی و ترومای اوضاع می‌گردد. با اینکه خبرنگاران تلاش می‌کنند باز و هدفمند باقی بمانند، ولی بعضی مواقع، رسانه‌ها واقعیت را بازنمایی نمی‌کنند. وقتی به یک داستان احتیاج است حقایق همیشه پیروزمی‌شوند. لاگادک (۱۹۹۳) اشاره می‌کند وقتی مقام‌های رسمی سعی دارند اثبات کنند، سیستمها برای مقابله با بحران سازمان‌یافته‌اند، شبکه‌های خبری توده‌ای از بیانیه‌های «متناقض»، تصاویر وحشتناک، بی‌عدالتی و چاپلوسی را در هم می‌آمیزند. این موضوع ماجراهای قدیمی را بیرون کشیده و مباحثی را زنده می‌کند که، در داخل و خارج آسیب‌زا هستند. (ص ۱۳۰)

برای مدیران، روبرو شدن با خبرنگاران آشنابه صنعت، راحت‌تر از خبرنگارانی است که، در موقعیتی پیچیده قرار دارند.

نحوه تشریح رسانه از اندوه و تراژدی یک حادثه، مستقیماً اثر گذار بر روی تصویر سازمان است. اثر تصاویر درد و رنج قدرتمندانه‌تر از نوشته‌ها هستند. در چند هفته بعد از حادثه عکس‌ها و فیلم‌ها با تأکید برغم و اندوه، در روزنامه‌ها، مجلات خبری

و تلویزیون‌ها نمایان می‌شوند. صحنه خانواده‌هایی که در سوگ عزیزانشان عزاداری می‌کنند، تصویر قدرتمندی در ذهن مخاطبان رسانه‌ها، ایجاد می‌کند و مصائب حادثه را، تاکید می‌سازد. در موقعیت احساسی پس از سانحه هوایی، چنین عکس‌هایی به شکل غیرمستقیم به عنوان منبعی از غم و اندوه، خانواده‌ها را در مقابل شرکت‌های هواپیمایی قرار می‌دهد.

خبرنگاران معتقدند: «این تصاویر به مصیبت معنا می‌بخشند، اگر خواننده یا بیننده، یکی از قربانیان را از نزدیک بشناسد درآمارکشته‌ها و حادثه گم نمی‌شود» (گرم، ۱۹۹۷، ص ۱۰۶) اما حدود جمع‌آوری اخبار در یک مصیبت چیست؟ تا کجا رسانه‌ها نسبت به یک داستان محقق هستند؟ رسانه‌ها به عنوان یک نیروی تهاجمی در مصیبت لحاظ می‌گردند. آن‌ها در لحظات شوک و اندوه خانواده‌ها، به چشم مزاحمینی دیده می‌شوند. ازدید غیرخبرنگاران، رفتار سردبیران حریص و رقابت جو نسبت به قربانیان و خانواده‌ها، به شدت سرد و بی احترام به نظر می‌رسد. گویا خبرنگارانی بی‌رحم، به خانواده‌ها و دوستان چنگ می‌زنند، به امید آنکه داستانی اختصاصی و یا حرفی به یادماندنی از آن‌ها بیرون بکشند. چنانکه الن گودمن (۱۹۸۹) می‌نویسد: "حق اینکه مردم بدانند، بینند و تحت تاثیر قرار بگیرند مهم‌تر از حق فرد برای سوگواری، یا حتی مردن، در حریم و خلوت خود است." (ص ۲۹۲) دپا (۱۹۹۴) پیشنهاد می‌کند، با این که رفتار رسانه‌ها ممکن است مخرب باشد، اما حساسیت و توجه رسانه‌ها به محرومان، می‌تواند مثبت باشد و به کسانی که با حادثه غمگین درگیرند، خدمات مفیدی را ارائه دهد. اگرچه شاید، مدیران بحران نتوانند فعالیت‌های رسانه‌ای را کنترل کنند، ولی بایستی بفهمند که، چنین فعالیت‌هایی چگونه کل تصویر بحران را تشدید می‌کند. این فهم، استراتژی‌های مناسب ارتباطی را تعیین می‌کند.

## نیازهای اطلاعاتی

عموماً بحران، تنش بین سازمان و رسانه‌ها وجود دارد: رسانه‌ها به اطلاعات و سازمان به کنترل اطلاعات نیاز دارد. تاثیر رسانه بسته به آن است که، سازمان بر نقش قدرتمند خود واقف باشد و تا جایی که امکان پذیر است، اهمیت همکاری را همراه با درخواست رسانه‌ها برای اطلاعات، تصدیق کند. مواردی که معمولاً رسانه‌ها درخواست آن پرس و جو می‌کنند شامل: شناسایی مقصر، زمان کشف معضل و اعمال سازمان در رفع مشکل می‌باشد. (فرگوسن، ۱۹۹۴) به شکل خاص رسانه در جستجوی جزئیات مرگ‌های دلخراش، آسیب‌ها و موارد این‌چنینی است.

بعد از یک سانحه هوایی، پاسخ دادن به این دست سؤالات، در حیطه مسئولیت NTSB است. این سازمان در جهت کمک به انتقال اطلاعات و نیز کنترل آن، براساس یک فرایند باز و جامع خود، عمل می‌کند. این انجمن، مسئول گزارش و انتشار عمومی، شرایط و اوضاع مربوط به حادثه می‌باشد. درحین تحقیقات، اطلاعات در اختیار رسانه‌ها قرار می‌گیرد. مثلاً در بازرسی از محل حادثه، اطلاعاتی که منتشر می‌شود محدود به حقایق مربوط به پیشرفت کارها است. این اطلاعات، توسط نماینده انجمن یا مسئول بازرسی که، عضو NTSB و حاضر در صحنه است، اعلام می‌شود. بعد از بازرسی محل، اطلاعات از طریق گزارش‌ها به دست می‌آید.

NTSB به واسطه اختیارات مشروعش به عنوان منبع مطمئن اطلاعاتی، شناخته می‌شود و نگاه رسانه‌ها نیز به انجمن اینگونه خواهد بود. پوشش رسانه‌ها از حادثه و تحقیقات آن، عموماً شامل ارائه گزارش نهایی انجمن می‌باشد. گزارش نهایی انجمن به طور کامل، مساله را از دستور کار رسانه، خارج می‌کند. (ری، ۱۹۹۱)

## ارتباط در طول بحران

شاید سازمان نتواند جهت بحران را کنترل کند، ولی در موقعیتی هست که بتواند

ارتباطش را کنترل کند. مشخص تر این که، سازمان می تواند درک سهام داران از اوضاع را، کنترل کند. ارتباطات برای کنترل بحران بسیار مهم است. در طول یک بحران، ناتوانی سازمان برای انتقال پیام خود، می تواند فاجعه بار باشد. بسیاری شرکت ها بحران های مضاعفی را، در نتیجه ارتباطات ناموثر تجربه کرده اند. (فینک، ۱۹۸۶) اشاره می کند «مهم نیست تیم و یا برنامه مدیریت بحران شما چقدر خوب و کامل است، بلکه اگر نتوانید پیامتان را در طول بحران منتقل کنید، شکست خورده اید». (ص ۹۶) مدیران کارآمد بحران به ارزش ارتباطات داخلی و بیرونی واقف اند. چهار چالش حیاتی و فوری ارتباطات با: ۱) داخل سازمان، ۲) فعالینی که درگیر موضوع هستند، ۳) رسانه ها ۴) افکار عمومی. (لاگادک، ۱۹۹۳)

یک شرکت در حین بحران، چگونه بایستی به برقراری ارتباط پردازد؟ گفتنش از انجام دادنش راحت تر است. بحران ها هم مشکل نیستند، با این حال با بررسی اشکال مشخصی از بحران، ما می توانیم الگوها را تعیین کنیم. فشارها و متغیرهای بیشماری که شرایط بحرانی دارد، محدودیت هایی برای ارتباط ایجاد می کند. نداشتن اطلاعات برای ارتباط و یا ناتوان بودن از برقراری ارتباط مؤثر در عین داشتن اطلاعات، هر دو از سناریوهای رایج هستند. گاهی اوقات سختی در انتقال یک پیام به خاطر خود پیام است. در چنین شرایطی ممکن است پیام نیاز به «تغییر شکل، تغییر جهت و یا بازاندیشی» داشته باشد. (فینک، ۱۹۸۶) قیود دیگر به خصوص دغدغه های حقوقی، ممکن است مانع برقراری ارتباط باز و آزاد، از سوی سازمان بشود. تناقض های اطلاعاتی که در طی بحران پدید می آیند، امکان انتقال مناسب اطلاعات به سهام داران را پیچیده تر می کنند.

جو رسانه ای یک سازمان می تواند عاملی تحمیلی به ارتباطات باشد. (نیوسام، ترک، کراکبرگ، ۱۹۹۶) در یک بحران، جو ارتباطی بازو در دسترس بودن اطلاعات برای سهام داران داخلی و خارجی، باعث کم شدن شایعات و افزایش اعتماد نسبت به

سازمان می‌شود. در نتیجه، سهام‌داران دید بهتری نسبت به سازمان خواهند داشت. در هر موقعیت بحرانی هدف کنترل و مدیریت بحران، پیام و ارتباطات است. (فینک، ۱۹۸۶) بنابراین عکس‌العمل سازمان، پیش از آن‌که رسانه‌ها شرایط را کنترل کنند، امری حیاتی است. این کنترل شامل شناسایی موقعیت پایه‌ای سازمان نیز می‌شود. آیا شرکت در این مسیر تهاجمی عمل خواهد کرد یا زیرکانه و دقیق؟ استراتژی شرکت چه خواهد بود؟ متخصصان بحران معتقدند راه موثر در این مسیر، راه راست براساس حقایق است و نه غیرصادقانه. لازمه ارتباطات مؤثر در طی بحران، درک درست از مخاطبان و سهام‌داران سازمان، همچون دیگر جنبه‌های بحران می‌باشد.

### اصول ارتباطات بحران

بخش قبلی بر اهمیت و دشواری انتخاب محتوای پیام که به سهام‌داران انتقال می‌یابد، تأکید داشت. اصول ارتباطات بحران که در این بخش راجع به آن بحث می‌شود، برگرفته شده از ادبیات موجود بحران است. به طور کلی، هشت اصل در ارتباطات بحران وجود دارد که، مدیران باید آنها در نظر بگیرند. هر اصل با یک توضیح، مرتب شده است.

در بحران، هر سازمان بایستی تلاش کند، تا قابل اطمینان‌ترین منبع اطلاعاتی به نظر آید.

سه پیام می‌بایست منتقل شود: مشکل شناسایی شده و شرکت اختیار امور را به دست دارد؛ عمده‌ی آن ناشناخته است اما کارهای لازم برای کسب اطلاعات و حل مشکل انجام شده و وقتی اطلاعات کافی به دست آمد ارائه خواهد شد. (لاگادک، ۱۹۹۳) نبود اطلاعات نباید موجب شود کمپانی جرأت نکند با سهام‌داران صحبت کند. با این همه چیزی که برای گفتن دارد محدود است.



بعد از سانحه هوایی اطلاعاتی که می‌توان انتقال داد محدود به شماره پرواز، نوع هواپیما، مسیر پرواز، محل سقوط و تعداد مسافران و خدمه پرواز است. هرچیزی بیش از این مبتنی بر حدس و گمان است. مساله اعلام لیست مسافران بعد از سانحه هوایی بسیار مهم است. تقاضای خانواده‌ها و رسانه‌ها برای اطلاعاتی که شامل نام و هویت قربانیان باشد ایجاب می‌کند که شرکت هواپیمایی اطلاعات را بلافاصله در اختیارشان قرار دهد. شرکت‌های هواپیمایی نسبت به پخش این اطلاعات بیش از مطلع شدن خانواده‌ها بسیار حساس هستند. رسانه‌ها همواره نسبت به برنامه زمانی شرکت‌های هواپیمایی در انجام این وظیفه با دید انتقادی نگاه می‌کنند. با اینکه بحث رسانه‌ها بر سر زمان ممکن است مشروع جلوه کند اما پارامتر انتشار چنین اطلاعاتی می‌تواند به شکل بالقوه فاجعه‌بار باشد. تنها اطلاعاتی که ممکن نیست تغییر کنند می‌بایست منتشر شوند. وقتی کمپانی اطلاعاتی را منتشر می‌کند و این اطلاعات در گزارش‌های بعدی مورد مناقشه قرار می‌گیرند این‌طور به نظر خواهد رسید که سازمان زمام امور را از دست داده است. مثلاً در مورد سانحه هوایی معمولاً آمار مناقشه برانگیزی در مورد تعداد کشته‌ها به گوش می‌رسد.

در بستر احساسات تحریک شده و فقدان اطلاعات شایعات گسترش می‌یابند. راجرز، ۱۹۹۲) اشاره می‌کند که وقتی کمپانی نتواند سخن‌گویی را معرفی کند که در سطح بالایی باشد، در دسترس باشد، قابل قبول باشد و نزدیک به شرایط باشد شایعات ایجاد می‌شوند. (نیوسام، تورک و کراکبرگ، ۱۹۹۶) پیشنهاد می‌کنند تلاش‌ها بر ضد شایعات می‌بایست شامل تحلیلی از جدیت شایعات پیش از هر عمل، اطمینان خاطر دادن به کسانی که تحت تأثیر شایعات هستند و انتقال اطلاعات مناسب در مورد مساله بدون اشاره به شایعات باشد. سازمان باید با آماده کردن یک بیانیه در اولین فرصت و انتشار اطلاعات تأیید شده و تأکید بر این موضوع که اطلاعات تکمیلی به محض تأیید شدن در اختیار قرار می‌گیرند زمام امور را به دست بگیرد.

این امر باعث می‌شود رسانه‌ها از جستجوی منابع دست دوم و کمتر قابل اتکا دست بردارند. چنانکه راجرز (۱۹۹۳) می‌گوید «اولین بازیگر مذاکرات بعدی را شکل می‌دهد» (ص ۱۲۶).

### ارتباط یک صدا

قول باعمل باید، هماهنگ باشد و از تناقض‌ها اجتناب شود. پیام‌های تنش‌زا، باعث بروز سردرگمی شده و تصویری از سازمان منعکس می‌کند که، گویا کنترل اوضاع را از دست داده است.

بهترین راه، واکنشی است باز و صادقانه که، نگرانی و همدلی را منتقل نماید. استراتژی جانسن در مورد (شفافیت، صداقت و توجه)، تأثیرش را در بحران تیلنول نشان داد. (فینک، ۱۹۸۶) مسائل حقوقی در محتوای پیام، به شدت تأثیر گذارند. نگرانی‌ها در مورد تعهدات، عدم بصیرت را به ارمغان آورده و مانع تلاش، در راستای ارتباط می‌شود. دیوار کشیدن به دور سازمان، شک و بی‌اطمینانی نسبت به سازمان را افزایش می‌دهد و این حس را ایجاد می‌کند که، گویا شرکت، چیزی برای پنهان کردن دارد. (فینک، ۱۹۸۶) «بی تفاوتی» نیز همین تأثیر را دارد و این تصور را ایجاد می‌کند که، سازمان تکبرآمیز برخورد می‌کند. سکوت در بستر بحران ممکن است، از سوی دیگران به عنوان قبول گناه تفسیر شود. واکنشی باز و صادقانه که نگرانی و همدلی را منتقل کند، بهترین راه است. اگر سازمان چیزی برای مخفی کردن داشته باشد، رسانه‌ها به آن، پی برده و بحران تشدید خواهد شد. اعتراف به ندانستن، بهتر از دروغ گفتن است.

## درگیری‌های اجتماعی پوشش خبری بیشتری ایجاد می‌کند

پس از تأیید مقصر بودن، ممکن است سازمان در موقعیت دفاعی قرار بگیرد. تقصیر را به گردن دیگری انداختن یک عمل دفاعی رایج است. درگیری‌های اجتماعی که در آن، سازمان‌ها یکدیگر را متهم می‌کنند، از ارزش خبری بالایی برخوردار است. اینگونه پوشش‌های خبری، نمی‌تواند کمکی به تصویر سازمان نماید. در این حالت به نظر میرسد، سازمان به دیونش، بیشتر از امنیت اهمیت می‌دهد. وقتی رسانه‌ها در مورد مقصر سؤال می‌کنند، سخنگو باید هوشیار باشد. سؤالات منفی، پاسخ‌های دفاعی و یا عکس‌العملی را پیش می‌کشد؛ بنابراین پاسخ دهندگان باید سؤالی منفی را، با کلمات مثبت پاسخ دهند، تا بتوانند پیام سازمان را در جهت دلخواه منتقل نمایند. (فینک، ۱۹۸۶)

## ارتباطات بحران، چیزی فراتر از کلمات است

ما نمی‌توانیم، ارتباط برقرار نکنیم. به عبارت دیگر ما همیشه در حال برقراری ارتباط هستیم حتی اگر تمایل نداشته باشیم. ژست‌ها، رفتارهای پنهانی و حضور یا عدم حضور ما، به جای ما سخن می‌گویند. بستر بحران، موقعیتی دراماتیک (عملی یا غیرعملی) را شکل می‌دهد و تفسیرها معمولاً با شرایط عادی متفاوت خواهد بود.

رسانه‌ای که از طریق آن پیام منتقل می‌شود، به اندازه خود پیام، مهم است. فرایند به اندازه محتوا اهمیت دارد. مشکلات ارتباط، در هر دو مرحله ارسال و دریافت پیام، وجود دارد. کسانی که مسئول ارتباط هستند، بایستی با وسایل مختلف ارتباطی آشنا باشند و مشکلات و برتری‌های بالقوه هر یک را بشناسند، تا روش مناسب‌تر برای سهامداران را، شناسایی نمایند.

## ارتباط سریع همیشه مورد نیاز نیست.

در ادبیات بحران، تأکید بر ارتباط سریع است؛ با این حال در برخی شرایط مانند تروریسم، ارتباط سریع آثار منفی دارد. (لاگادک، ۱۹۹۳، ص ۲۱۴) سکوت کردن در این شرایط، انتخابی استراتژیک است. در این تصمیم بایستی، ریسک‌های ارتباط یا عدم ارتباط در نظر گرفته شود. لاگادک هشدار می‌دهد: که سکوت ممکن است به عنوان تلاشی برای پنهان کردن، تفسیر شود ولی شرکت‌ها بایستی آمادگی پاسخ صادقانه و قانع‌کننده به این مورد (انتخاب سکوت) را داشته باشند.

## ارتباط مؤثر نیاز به درکی کامل از موقعیت و شرایطش دارد.

فکتورهایی که پیش از بحران ارائه می‌شوند، به طور مستقیم وقایع را حین بحران، تحت تأثیر قرار می‌دهند. شناخت نقاط ضعف و قوت یک شیوه ارتباط استراتژیک خاص، خوب است. اما اثربخشی ارتباطات بحران، به درک مدیر از عمق و گستره شرایط بحرانی بستگی دارد. استراتژی‌های هر پیام خاص، سایر مزایا را نیز، دربر دارد. چنانکه پاچوانت و میتروف اشاره می‌کنند (۱۹۹۲): الزاماً یک پیام خوب و مؤثر، بحران سخت را حل نمی‌کند. ارتباط استراتژیک شامل: بررسی محیطی عواملی که، شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند و همچنین توسعه روش‌هایی برای کاهش تاثیر آنها، می‌باشد و نیز نگاه به سازمان، از دید سهامداران و تقدیر از جایگاه رسانه‌ها است. (پینز دورف، ۱۹۸۷)

## پاسخ به رسانه‌ها

وقتی رسانه‌ها به دنبال اطلاعاتی هستند که، هنوز در دسترس نیست، مدیران در شرایط دشواری قرار می‌دهد. ناتوانی در پاسخ به سؤالات به خاطر نبود اطلاعات، این تصور را به وجود می‌آورد که، سازمان همکاری نمی‌کند و یا اوضاع را تحت کنترل ندارد. دوربین رسانه‌ها همزمان، چالش ارتباطی با همه‌ی سهامداران را پیش می‌کشند. پاسخ به سؤالات، پی‌گیری‌ها و واکنش‌های احساسی خبرنگاران (به شکل

مختصر و مفید) برای توانمندترین سخنگوها نیز دشوار است. اخبار نادرست به جهان مخابره شده و به شکل بالقوه بحران سازمان را، وخیم‌تر می‌کند. در ارتباط با رسانه‌ها لازم است ایده‌های اصلی پیش‌بینی شده و با آن‌ها ارتباط مناسب برقرار شود، سؤالات افکار عمومی در نظر گرفته شده و پاسخ مناسب با آن، تهیه شود. مثبت و مختصر سخن بگویید، دلایل عدم انتشار اطلاعات را، توضیح دهید. هیچ‌گاه دروغ نگویید و در مورد علت بحران گمانه‌زنی نکنید. همیشه قبل از تماس با رسانه‌ها، تاییدیه اطلاعات را بگیرید و از تأیید بی‌خبری خود نترسید. (مارتین، ۱۹۹۰؛ فرگوسن، ۱۹۹۴) وقتی پای رسانه‌ها در میان است هیچ چیز غیرقابل انتشار نیست. (مارتین، ۱۹۹۰) مدیران بایستی با فرآیندها و دنیای کاری رسانه‌ها آشنا شده، تا بتوانند بهتر با آن‌ها روبرو شوند. داشتن این اطلاعات، در اوج هجوم رسانه‌ای بسیار مفید است. بدین منظور بایستی با مراکزی که نحوه تعامل با رسانه‌ها در طول بحران را آموزش می‌دهند، مشورت کرد. بسیار مهم است که نمایندگان کلیدی سازمان از ابتدا با رسانه‌ها ارتباط برقرار کنند. زیرا انتقال اطلاعات با بیش‌ترین سرعت ممکن، این حس را ایجاد می‌کند که سازمان تمام تلاشش را برای همکاری انجام می‌دهد. ارتباط با گروه‌های کلیدی که می‌توانند روشنگر برخی خبرنگاران باشند، مفید می‌باشد. مثلاً پرسنل NTSB معمولاً با خبرنگارانی که در محل حادثه حاضر می‌شوند، آشنا هستند و می‌توانند شرکت‌ها را با انواع سؤالات خبرنگاران آشنا کنند. سازمان باید گزارش رسانه‌ها را به دقت دنبال کند، تا با افزایش دقت خود، در اصلاح اخبار غیر واقعی، سریع عمل کند.

### مدیریت بحران: صنایع هوایی

تجربه نماینده شرکت هواپیمایی می‌تواند نام تخریب‌شده شرکت را تا زمانی که بحران طول بکشد و از بین برود بازسازی کند. سانحه‌ی هوایی بزرگ نام شرکت هواپیمایی را همانند کل صنعت برای مدتی نامعلوم به میان توجهات عمومی پرتاب

می‌کند. شرکت‌ها نمی‌توانند و نباید حوادث را پنهان کنند و عموماً به محض این که ممکن باشد اطلاعات واضح و بی‌پرده را در اختیار می‌گذارند. جدا از تلاش برای محافظت از منافع لحظه‌ای و یا بلند مدت شرکت و تصویر عمومی آن از شرکت‌های هواپیمایی انتظار می‌رود تا با تحقیقات NTSB برای یافتن حقایق همکاری کاملی داشته باشند، از نظر تکنیکی کمک کنند و گزارش کارکنان را ارائه دهند. (هیل، ۱۹۹۰)

رابرت داوتی، مدیر پیشین ارتباطات خارجی یونایتد ایرلاینز، در مورد سانحه هوایی این موارد را پیشنهاد می‌کند: همکاری با رسانه‌ها در تأمین اطلاعات مناسب بر طبق زمان‌بندی در مورد سانحه، نشان دادن کمپانی در جایگاه کسی که امنیت را جدی می‌گیرد، اجتناب از گمانه‌زنی در مورد حادثه، واکنش سریع به گزارش‌ها و بیانیه‌های نادرست، همکاری با تحقیقات آژانس‌های دولتی، قدردانی از گروه‌های خارجی برای کمکشان، انتشار لیست مسافران و خدمه در اولین فرصت بعد از مطلع شدن نزدیک‌ترین خویشاوندان و تهیه اطلاعات در مورد تحقیقات برای گروه‌های داخلی. (داتی، ۱۹۹۳)

شرکت هواپیمایی بعد از حادثه نگرانی‌های عمده‌ای را تجربه می‌کند، از جمله اقدام‌های اجرایی علیه برخی افراد، محدودیت تاییدیه‌ها یا محدودیت‌های اجرایی علیه شرکت. به علاوه نگرانی‌هایی در مورد امنیت، انسانیت، مالکیت، ارتباطات اجتماعی و قانونی وجود دارد. دغدغه‌ی امنیتی بیش از همه به دنبال علت حادثه است تا از وقوع دوباره آن جلوگیری شود. این امر با تحقیق درباره‌ی شرایطی که منجر به وقوع حادثه شدند و شناسایی معیارهای مناسب برای جلوگیری از وقوع دوباره انجام می‌شود. دغدغه‌ی انسانی شرکت و تصویری که از خود در واکنش سریع برای تأمین امنیت نشان می‌دهد شرایط را مشخص می‌کند و حداکثر راحتی را برای مسافران و خدمه و نیز دوستان و نزدیکان کسانی که در سانحه درگیر بوده‌اند فراهم می‌آورد. شرکت موظف است اطلاعات را برای مردم، شرکت‌های دیگر،

تولیدکنندگان، آژانس‌های دولتی و سهام‌داران، افسران، کارمندان و مشتریان احتمالی فراهم کند. در نهایت شرکت باید ارتباطات حقوقی و کارهای حقوقی آینده در نتیجه‌ی خسارات جانی و مالی را در نظر بگیرد.

اگرچه شرکت هواپیمایی ممکن است به یک فرآیند و سیاست مشخص در طول تحقیقات وفادار نباشد، اما پاسخ‌هایی وجود دارند که همه شرکت‌ها موظف به ارائه آن‌ها هستند. بعد از سانحه، اطلاعات قابل تأیید شامل شماره پرواز و نوع آن، محل هواپیما، زمان وقوع و کشف حادثه، شرایط مسافران و خدمه و میزان آسیب می‌شود. شرکت هواپیمایی باید با NTSB و FAA همکاری کامل داشته باشد. شرکت افراد مناسب را برای اطمینان از برخورد مناسب با سانحه و همکاری با NTSB و FAA برای تأمین تجهیزات، سرویس‌های خارجی و امکاناتی که برای بازیابی و کنترل عملیات لازم است بر می‌گزیند. (هیل ۱۹۷۰)

اولویت اول شرکت تأمین نیازهای مسافران و خدمه و دیگرانی که در حادثه درگیرند همراه با برقراری ارتباط بین مسئولان شرکت‌های بزرگ و محل حادثه است. ارتباطات بین سازمانی معمولاً از طریق دفتری که در محل سانحه ایجاد می‌شود میسر است. دفتر اصلی شرکت مسئول تأیید لیست مسافران و بارهاست. دیگر مسئولیت‌ها شامل مطلع کردن نزدیکان و اطلاع‌رسانی و منتقل کردنشان، تأمین اطلاعات و سوابق پزشکی، مقرر کردن هویت یابی بازماندگان و کشته شدگان، جمع‌آوری وسایل شخصی و آزمایش کسانی که مجروح نشدند است. (هیل ۱۹۷۰)

بعد از این که شرکت این وظایف فوری را انجام داد باید بر تحقیقات تمرکز کند. معمولاً نماینده شرکت با مسئولان حوادث NTSB تماس می‌گیرد تا انتقال اطلاعات بین شرکت و هیئت را هماهنگ کند. (هیل ۱۹۷۰) ناتوانی شرکت در مطلع ماندن از جزئیات تحقیقات شرکت را چه از لحاظ ارتباط استراتژیک و چه از نظر روال قانونی در موضع ضعف قرار می‌دهد.

1. Barboza, D. (1996, August 5). After TW A The crash, the w eb proves its worth as head-line service and bulletin board. New York Tim es Cybertim es [<http://www.nytimes.com/w...eW00806twa-internet.html>].
2. Ten Berge, D. (1990). *The first 24 hours*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
3. Deppa, J. (1994). *The media and disasters: Pan Am 103*. New York New York University Press.
4. Doughty, R. A. (1993). United Airlines prepares for the worst. In J. A. Gottschalk (Ed.), *Crisis response: Inside stories on managing image under siege* (pp. 345-364). Detroit: Visible Ink Press.
5. Downey, H. K., & Slocum, J. W. (1975). Uncertainty: Measures, research, and sources of variation. *Academy of Management Journal*, 18, 562-578.
6. Elsasser, J. (1996, September). TWA's long, hot summer. *Public Relations Tactics*, pp. 1, 18, 20-22.
7. Ferguson, S. D. (1994). *Mastering the public opinion challenge*. Burr Ridge, IL: Irwin.
8. Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: AMACOM.
9. Germer, F. (1997). How do you feel? In J. Gorham (Ed.), *Mass media 97/98*, 4th ed. (pp. 106-110). Guilford, CT: Dushkin/McGraw-Hill.
10. Goodman, E. (1989). Protection from the prying camera. In S. Biagi (Ed.), *Media reader: Perspectives on mass media industries, effects, and issues* (pp. 292-293). Belmont, CA: Wadsworth.
11. Hill, W. C. (1970). U.S. air carrier accident investigation procedure. *Journal @ Air Law and Commerce*, 36, 414-420.
12. Hosenball, M. (1996, August 12). Why are you doing this? *Newsweek*, pp. 46-47.
13. Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
14. Lagadec, P. (1993). *Preventing chaos in a crisis*. London: McGraw-Hill.
15. Leblebici, H., & Salancik, G. R. (1981). Effects of environmental uncertainty on information and decision processes in banks. *Administrative Science Quarterly*, 26, 578-596.
16. Martin, D. (1990). *The executive's guide to handling a press interview*. Babylon, NY: Pilot.
17. Newsom, D., Turk, J., & Kruckeberg, D. (1996). *This is PR: The realities of public relations* (6th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
18. Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass.
19. Pfeffer, J., Salancik, G. R., & Leblebici, H. (1978). Uncertainty and social influence in organizational decision-making. In M. W. Meyer (Ed.), *Environments and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.



20. Pinsdorf, M. K. (1987). *Communicating when your company is under siege*. Lexington, MA: Lexington Books.
21. Ray, S. J. (1991). *Post-crisis investigations: The National Transportation Safety Board and the airline industry*. Unpublished doctoral dissertation. Wayne State University, Detroit, MI.
22. Ray, S. J. (1997). *Investigating commissions as external advocates: The National Transportation Safety Board and the airline industry*. In J. D. Hoover (Ed.), *Corporate advocacy: Rhetoric in the information age*. Westport, CT: Quorum.
23. Rogers, R. (1993). *Anatomy of a crisis*. In J. A. Gottschalk (Ed.), *Crisis response: Inside stories on managing image under siege* (pp. 123-140). Detroit: Visible Ink Press.
24. Shrivastava, P. (1987). *Bhopal: Anatomy of a crisis*. Cambridge, MA: Ballinger.
25. Simon, H. (1957). *Administrative behavior*. New York: Free Press.
26. Smart, C. F. (1985). *Strategic business planning: Predicting susceptibility*.
27. S. J. Andriole (Ed.), *Corporate crisis management* (pp. 9-21). Princeton, NJ: Petrocelli Books.
28. Smart, C. F., & Vertinsky, I. (1977). *Designs for crisis decision units*. *Administrative Science Quarterly*, 22, 640-657.
29. Turner, B. A. (1976). *The organizational and interorganizational development of disasters*. *Administrative Science Quarterly*, 21, 378-397.