

## سخن سردبیر

### مدیریت بحران بر مبنای عذرخواهی به سبک سردار حاجی‌زاده

کلمه بحران<sup>۱</sup> وقتی به زبان آورده می‌شود، احساس وحشت و ترس همه را فرا می‌گیرد. بحران رویدادی خاص، غیر منتظره، غیر عادی یا مجموعه‌ای از وقایع تعریف شده است که سطح زیادی از نبود اطمینان و تهدید یا تهدید ادراک شده برای اهداف با اولویت بالای جامعه یا سازمان را ایجاد می‌کند. محققانی همچون: «فینک، ۱۹۸۶؛ گوتشکال، ۱۹۹۳؛ لربینگر، ۱۹۹۷؛ میتروف، ۱۹۸۸؛ ری، ۱۹۹۹؛ ویجر و همکاران، ۱۹۹۸؛ ویجر، فروشو، و اولمر، ۲۰۰۳؛ سلنو، ۱۹۹۳»<sup>۲</sup>، بحران را «نقطه عطف غیر منتظره» توصیف می‌کنند که می‌تواند نتیجه منفی یا مثبت داشته باشد. اگرچه وضعیت بحرانی می‌تواند باعث ایجاد اختلال شود، ولی بحران همیشه پدیده‌ای مضر نیست. در واقع، هنگامی که بحران به مثابه فرصتی برای یادگیری تلقی شود، می‌تواند سازنده و به نفع سازمان یا جامعه باشد<sup>۳</sup> (Veil, 2011, p.117).

در حالی که هر بحران منحصر به فرد است، ویژگیهای مشترکی در آنها وجود دارد. وضعیت بحرانی می‌تواند شدت بگیرد، از طرف رسانه یا دولت مورد بررسی دقیق قرار بگیرد، تصویر جامعه یا سازمان را تعدیل کند، روند عملکرد عادی سازمان یا جامعه را برهم بزند و به آن آسیب برساند (فینک، ۱۹۸۶)<sup>۴</sup> (Ray, 1999, pp.16-17). در ادبیات کلاسیک، هرمان<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) به سه ویژگی بحران اشاره می‌کند: غافلگیری، تهدید و زمان واکنش کوتاه<sup>۶</sup> (Valackiene, 2011, p. 80).

بحرانها عموماً با غافلگیری، اطلاعات ناکافی در مورد مسئله، تنش (که ممکن است بر اثربخشی تصمیم‌گیرندگان تأثیر بگذارد)، تهدید (به مشروعیت سازمان یا جامعه لطمه وارد کند) و زمان پاسخگویی مشخص می‌شوند و نیاز به تصمیمگیری، حل مسئله، و ارتباطات فوری دارند

---

1. Crisis

2. Fink, 1986; Gottschalk, 1993; Lerbinger, 1997; Mitroff, 1988; Ray, 1999; Seeger et al., 1998; Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003; Sellnow, 1993.

3. Veil Shari R. (2011), Mindful Learning in Crisis Management, Journal of Business Communication, Volume 48, Number 2, pp. 116-147.

4. Ray, Sally J.(1999), Strategic communication in crisis management : lessons from the airline industry, Quorum Books.

5. Hermann

6. Valackiene Asta(2011), Theoretical Substation of the Model for Crisis Management in Organization, Engineering Economics, 22(1),pp.78-90.

(هرمان، ۱۹۶۳). سازمانها و کشورها حتی با برنامه‌ریزی احتمالی، توسط رویدادی تحریک‌کننده، غافلگیر می‌شوند و حداقل زمان پاسخگویی را برای آن دارند. غیرمنتظره بودن یک واقعه ممکن است باعث تأخیر در پاسخ به اوضاع شود<sup>۱</sup> (Ray, 1999, pp.16-17).

می‌توان کلمه «بحران» را اینگونه تعریف کرد: رویدادی غیر منتظره و غیر قابل پیش‌بینی که تهدیدی برای انتظارات ذی‌نفعان سامانه است، نیازهای غیر عادی را بر سامانه تحمیل می‌کند، باعث ایجاد شرایط نامعلوم در آن می‌شود، اثر منفی بر روی عملکرد سامانه دارد، به شکل بالقوه پیامدهای منفی تولید می‌کند، تهدیدی برای اهداف با اولویت بالا است، به سامانه ذی‌نفعانش آسیب می‌رساند و اتهاماتی را برای سامانه در پی خواهد داشت<sup>۲</sup> (Coombs and Holladay, 2010, p.97).

نویسندگان متعددی، بحران را فرصتی برای سازمان و جامعه قلمداد می‌کنند. سلنو<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۱) پی بردند که بحران فرصتی خطرناک است، و استنباط کردند که هرچند بحرانها به صورت ذاتی رویدادهای تهدیدآمیزی هستند، اما هنگامی که به‌درستی مدیریت شوند، به نتایج مثبتی منجر می‌شوند. هم‌چنین «فیرن بانکر»<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) استدلال مشابهی دارد: «مدیریت مؤثر بحران نه تنها به کاهش یا از بین بردن بحران کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به سازمانها و جوامع کمک کند تا اعتبار بیشتری را نسبت به قبل از بحران کسب کنند». این امر لزوماً، ذی‌نفعان را درگیر می‌کند تا از درک مطلوبی درباره رویارویی سازمان با بحران برخوردار شوند، چرا که اعتبار سازمان شامل درک ذی‌نفعان از سازمان می‌شود<sup>۵</sup> (Strander, 2011, p.5).

«مایرز و هولوشا»<sup>۶</sup> می‌نویسند که در نتیجه بحران «قهرمانان متولد می‌شوند، تغییر تسریع می‌گردد، مشکلات پنهان بروز پیدا می‌کنند، مردم تغییر می‌کنند، راهبردهای جدید تکامل پیدا می‌کنند، سامانه‌های هشدار جدید توسعه می‌یابند، و لبه‌های رقابتی جدید آشکار می‌شوند». در بحرانها قهرمانان متولد می‌شوند و این وضعیت می‌تواند به‌ظهور رهبران جدید منجر شود.

1. Ray, Sally J.(1999), Strategic communication in crisis management : lessons from the airline industry, Quorum Books.

2. Coombs Timothy and Hollada Sherry J. (2010), the Handbook of Crisis Communication, John Wiley & Sons Ltd.

3. Sellnow

4. Sellnow Fearn-Banks

5. Strander Ina (2011), Effective Use of Social Media in Crisis Communication: Recommendations for Norwegian Organizations, Leeds University Business School

6. Meyers and Holusha

بحرانها ممکن است به شناسایی رهبران نوظهور منجر شوند، آنها را به سمت‌های مهم ارتقا دهند و به شخصیت ملی تبدیل شوند که اگر بحرانی به وجود نمی‌آید، هرگز شناسایی نمی‌شدند و به جایگاه‌های مهم دست نمی‌یافتند<sup>۱</sup> (Zaremba, 2010, pp. 232-3).

دشواری‌ترین بخش مدیریت بحران این است که از نظر مردم، واکنش‌دهی مناسب بوده باشد. چندین کار وجود دارد که سازمان می‌تواند در هنگام بحران انجام بدهد تا بتواند شهرت خود را در میان مردم مدیریت کند.

قبول مسئولیت در هنگام بحران برای پرهیز از اینکه سازمان به‌عنوان نهاد بی‌تفاوت به مسائل در نظر گرفته بشود، ضروری است. در زمان بحران، سازمان باید برای یافتن علت بحران تلاش کند، نه اینکه صرفاً موضع بی‌گناهی اتخاذ نماید. در صورت امکان باید صرف‌نظر از اشتباهی که رخ داده است، برای رفع فوری مشکل تلاش کند. در صورت وجود قربانیان، مهم است که با آنها و خانواده‌هایشان همدردی واقعی انجام شود. در مقابل، سازمان ممکن است در مواقع بحران نقش قربانی را ایفا کرده و در عین حال، مسئله را تشخیص داده و رفع کند. این می‌تواند حس همدردی مردم را جلب کند و در صورت موفقیت در بازیابی، مردم را خوشحال کند.

برای برقراری ارتباط با رسانه‌ها باید تلاش کرد. این کار باید قبل از بروز بحران با انتصاب سخنگوی رسانه به‌منظور ایجاد یک رابط قابل اعتماد آغاز شود. سخنگو باید به‌عنوان نماینده سازمان در طول بحران منصوب شود. هنگام بحث در مورد بحران، فقط باید حقایق ذکر شود و نه گمانه‌زنی‌ها، سرزنش‌ها و یا کوچک‌سازی تأثیرات بحران. رسانه‌های اجتماعی نباید نادیده گرفته شود. سازمانها باید برای نظارت بر آنچه که در مورد بحران و سازمان گفته می‌شود، شخصی را منصوب کنند تا بلافاصله با هرگونه اطلاعات نادرستی که در مورد حقایق درست داده می‌شود، مقابله کند. برای رساندن پیام به افراد بیشتر، تمام رسانه‌های اجتماعی موجود باید مورد استفاده قرار گیرد<sup>۲</sup> (Kachgal, 2013, p.773).

در ماه‌های گذشته شاهد سانحه سقوط هواپیمای اوکراینی در فضای کشورمان بودیم که مدتی

1. Zaremba Alan Jay (2015), Crisis communication: theory and practice, New York: Routledge.

2. Kachgal Julie (2013), Public Image, Crisis Communications, in: Encyclopedia of crisis management, edited by: Bradley Penuel and Matt Statler and Ryan Hagen, London: SAGE Publications, Inc.

جامعه را ملتهب و بحرانی غیر منتظره ایجاد کرد که بازتاب جهانی نیز داشت. این حادثه از منظرهای مختلف قابل بررسی است، ولی در این مجال تلاش می‌شود یکی از درس‌آموخته‌های این بحران در قالب "راهبرد عذرخواهی" به‌عنوان یکی از راهبردهای ارتباطات بحران مورد بررسی قرار گیرد.

یک فروند هواپیمای بوئینگ ۷۳۷ متعلق به شرکت هواپیمایی اوکراین اینترنشنال با شماره پرواز ۷۵۲ با ۱۶۷ مسافر و ۹ خدمه پرواز که در ساعت ۶ و ۱۲ دقیقه صبح چهارشنبه ۱۸ دی ماه ۱۳۹۸ از فرودگاه امام خمینی (ره) به مقصد کی‌یف پرواز خود را آغاز کرد، شش دقیقه بعد در حوالی صباشهر از توابع استان تهران سقوط کرد. هواپیما ۱۶۷ مسافر و ۹ نفر خدمه پروازی داشت که تمام افراد در این سانحه جان خود را از دست دادند. مطابق گزارش‌های شاهدان عینی (افراد بر روی زمین و خدمه پرواز عبوری در ارتفاع بالا که رویداد را مشاهده و گزارش کرده‌اند) آتش‌سوزی در هواپیما مشاهده و بر دامنه آن افزوده شد و پس از برخورد هواپیما با زمین، انفجار ناشی از برخورد به‌وقوع می‌پیوندد. جمع‌آوری اطلاعات اولیه، تشکیل گروه مدیریت بحران در منطقه، اعزام نیروهای امدادی به سایت سانحه برای موضوع تجسس و نجات، دریافت اطلاعات مسافران از شرکت هواپیمایی اوکراینی و سایر مراجع مانند پلیس مهاجرت، تعیین مسئول بررسی سانحه و اعزام اولیه گروه بررسی سانحه به‌دفعات به محل سانحه، فرودگاه امام خمینی (ره) و فرودگاه مهرآباد از جمله اقدامات اولیه بوده است. در پی وقوع حادثه دلخراش سقوط هواپیمای مسافربری بوئینگ ۷۳۷ خطوط هوایی کشور اوکراین در اولین ساعات صبح چهارشنبه ۱۳۹۸/۱۰/۱۸ و در بحبوحه تهاجم موشکی به پایگاه امریکای جنایتکار و احتمال تأثیر اقدامات نظامی در این حادثه، ستاد کل نیروهای مسلح بلافاصله به‌منظور بررسی این احتمال به تشکیل هیأت بازرسی متشکل از کارشناسان فنی و عملیاتی، مستقل از سازمان هواپیمایی کشوری اقدام کرد و در روز شنبه ۲۱ دیماه اعلام کرد که در بحبوحه تهاجم موشکی به پایگاه امریکای جنایتکار و احتمال تأثیر اقدامات نظامی در این حادثه، در چنین وضعیت حساس و بحرانی، پرواز شماره ۷۵۲ خطوط هوایی اوکراین از فرودگاه امام خمینی (ره) حرکت کرده و در هنگام چرخش، کاملاً در حالت نزدیک‌شونده به مرکز حساس نظامی سپاه و در ارتفاع و شکل پروازی یک هدف متخاصم قرار می‌گیرد که در این وضعیت بر اثر بروز خطای انسانی و به‌صورت غیرعمد، هواپیمای مذکور مورد اصابت قرار گرفته و متأسفانه موجب به‌شهادت‌رسیدن جمعی از هموطنان عزیز و جان‌باختن

تعدادی از اتباع خارجی می‌گردد.

پس از بیانیه ستاد کل نیروهای مسلح، سردار حاجی‌زاده فرمانده نیروی هوافضای سپاه در نشست خبری حاضر شد تا توضیحات خود را درخصوص سانحه مذکور مطرح کند. سردار حاجی‌زاده در این نشست رسانه‌ای همه مسئولیتهای این کار را پذیرفت و ادامه داد که مسئولان هرگونه تصمیمی بگیرند ما مطیع اجرای آن هستیم. مهمترین گزاره‌های مطرح‌شده در این نشست خبری به شرح ذیل است:

- زمانی که اطمینان پیدا کردم این اتفاق رخ داده، آرزوی مرگ کردم.

- برخی اخبار نیز از مشاهده اهداف هوایی به سمت مراکز راهبردی در کشور به واحدهای دفاعی واصل و اهداف متعددی در برخی صفحات رادار مشاهده شد که موجب حساسیت بیشتر در مجموعه‌های پدافند هوایی گردیده است.

- ما یک عمر خودمان را پیشمرگ مردم کردیم و امروز هم آبروی‌مان را با خداوند متعال معامله می‌کنیم و در این شرایط سخت در مقابل دوربین‌ها حاضر شدیم تا توضیح دهیم. - موقعی که اطمینان پیدا کردم که این اتفاق افتاده واقعاً برای خودم آرزوی مرگ کردم که ای کاش می‌مردم و چنین حادثه‌ای را شاهد نبودم.

- من باید عرض کنم که گردن ما از مو هم باریکتر است و همه مسئولیت این کار را می‌پذیریم و هرگونه تصمیمی مسئولان بگیرند ما مطیع به اجرای آن هستیم. - چندین بار به این سامانه‌ها از جمله این سامانه‌ای که درگیر شد، توسط شبکه یکپارچه پدافندی تأکید می‌شود موشک‌های کروز به سمت کشور شلیک شده‌اند و در یکی دو مرحله نیز مجدداً تأکید می‌شود که طبق گزارشهای واصله این کروزها در مسیر هستند؛ یعنی سامانه‌ها در بالاترین سطح آمادگی هستند و فقط کافی است که شما شاسی را فشار دهید.

- زمانی که به تهران رسیدم متوجه شدم که ستاد کل نیروهای مسلح به‌طور معمول یک تیم بررسی حادثه را تشکیل داده است؛ این تیم و کسانی که دخیل در قضیه بودند کاملاً در قرنطینه قرار داشتند؛ یعنی ما اجازه نداشتیم چیزی را به کسی بگوییم؛ ما اطلاع‌رسانی خود را کرده بودیم اما لازم بود این بررسی صورت بگیرد؛ حالا اینکه چرا چند روز طول کشید تا این خبر رسانه‌ای شود، این امر نه به خاطر تلاش برای کتمان بلکه به خاطر روالی است که در بررسیهای ستاد کل انجام می‌شود.

- در صبح روز جمعه پس از اتمام بررسیها و جمع آوری همه اطلاعات، مشخص شد که واقعه چه بوده است؛ بالاخره عده‌ای در این قضیه خبط و خطا داشتند؛ طبیعتاً بعد از این فرایند بود که خود ستاد کل اقدام به رسانه‌ای کردن ماجرا کرد. ستاد کل هم واقعاً در این قضیه سریع عمل کرد.

- مسئولان سازمان هواپیمایی با توجه به اینکه نظامی نیستند استدلال کردند که اگر موشکی به هواپیما بخورد، این هواپیما باید همان بالا در آسمان منهدم شود و چون این هواپیما منهدم نشده و پس از اقدام به فرود و بر روی زمین منفجر شده، بنابراین مسئولان هواپیمایی اعلام کردند که هواپیما مورد اصابت موشک قرار نگرفته است؛ اما از آنجایی که موشک شلیک شده از نوع کوتاه‌برد، مجاورتی و با سر جنگی کوچک بود، هواپیمای مورد نظر روی هوا متلاشی نشد و بعد از خوردن روی زمین متلاشی شد؛ لذا کسی در سازمان هواپیمایی از این قضیه مطلع نبوده است. بنابراین با قطعیت از عدم اصابت موشک سخن گفتند و من بر این اساس از آن عزیزان دفاع می‌کنم.

- در این حادثه نه نیروهای مسلح و نه سپاه بنای پنهان‌کاری نداشتند بلکه موضوع درخصوص روالی بوده که باید انجام می‌شد و ما همچنان مانند خانواده این شهدا غم‌زده هستیم و شریک غم آنهایم و ما نیز عزیزانمان را از دست دادیم و متأسفیم.

- من نمی‌خواهم کسی را متهم کنم؛ گروه‌های مسئول این حادثه را بررسی می‌کنند و آنها موضوع را مشخص می‌کنند؛ اما از دید من موقعی که شرایط جنگی است باید توسط مسئولان ذی‌ربط، توقف پروازها اتفاق می‌افتاد؛ ولی به هر ترتیب این اتفاق نیفتاد. در این رابطه هر مشکلی که هست به نیروهای مسلح بر می‌گردد. این خبط و خطا در مجموعه نیروهای مسلح است، در بخش دولتی و کشوری و شرکت فرودگاه‌ها هیچ قصور و تقصیری وجود ندارد و آنها گناهی ندارند.

- بالاخره اینها هزینه شیطنت‌ها، التهابات و اقدامات امریکا در منطقه است که واقعاً آن شب ما آمادگی درگیری همه‌جانبه را داشتیم؛ خود من که در غرب کشور بودم هر آن به واسطه پرواز هواپیماهای جنگی امریکا در منطقه و اضافه کردن بمب افکن‌ها توسط امریکا، احتمال شلیک کروز و ورود هواپیماها را می‌دادیم و ما برای درگیری همه‌جانبه خود را آماده کرده بودیم و متأسفانه به واسطه تصمیمگیری عجولانه یک فرد این فاجعه بزرگ رخ داد.

راهبردهای پاسخ به بحران بیانگر سخنان و اقداماتی است که مدیران برای مقابله با بحرانها به کار می‌برند. راهبردهای پاسخ به بحران به‌عنوان گزینه‌هایی هستند که مدیران بحران در هنگام

پاسخگویی به یک بحران در اختیار دارند<sup>۱</sup> (Coombs, 2014, p.8). راهبردها به چهار خوشه طبقه‌بندی شده‌اند: انکار، کاهنده، بازسازی و تکیه‌کننده (تقویت‌کننده)<sup>۲</sup>.

- راهبردهای انکار به دنبال از بین بردن هرگونه ارتباط بین بحران و سازمان است و هدف اصلی این است که یک سازمان درگیر یا مسئول بحران نباشد و تحت تأثیر بحران قرار نگیرد. با این وجود، این راهبردها فقط در صورتی مؤثر خواهند بود که ذی‌نفعان و رسانه‌های خبری فرایند انکار را بپذیرند. در این صورت، سازمان از هرگونه آسیب اعتبار و شهرت در امان خواهد بود.

- راهبردهای کاهنده سعی در کاهش انتساب و ویژگیهای کنترل سازمانی بر بحران یا تأثیرات منفی بحران دارد. هدف اصلی این است که اگر ویژگیهای کنترل بحران کم مشاهده می‌شود، تهدید شهرت سازمان، کاهش یابد. راهبردهای کاهش بحران در پاسخ به این عقیده است که آنطور که مردم فکر می‌کنند، یک بحران ضرورتاً پدیده بدی نیست و به حداقل رساندن مسئولیت سازمان برای بحران مهم است. مدیران بحران در این مورد باید ارتباط سازمان را با بحران کم کنند و یا سعی کنند که مردم کمتر به بحران نگاه منفی داشته باشند. اگر سازمانی قادر به انجام این کار باشد و شواهد محکمی در تأیید این ادعاها داشته باشد، می‌تواند تأثیرات زیانبار بحران را برای سازمان کاهش دهد. با این وجود، این احتمال هست که رسانه‌ها و یا شهروندان پیامهایی را به صورت برخط ارسال کنند که اظهارات سازمان را رد کنند. در این حالت به ذی‌نفعان گزاره‌های خبری رقابتی عرضه می‌شود و آنها گزاره‌های خبری ارائه شده توسط منبعی را که معتبرترین آنها باشد، انتخاب می‌کنند. راهبردهای کاهنده، مؤثرترین راهبردها در هنگام تقویت چهارچوبهای موجود در بحران هستند. در کنار این، هنگامی که این بحران را می‌توان یک بحران تصادفی توصیف کرد، راهبردهای بهانه‌تراشی به بهترین وجه می‌تواند برای تأیید مجدد وضعیت بحران استفاده شود. این امر به این دلیل است که تقویت یک چارچوب در یک بحران تصادفی، بسیار آسانتر و کم‌هزینه‌تر است، زیرا گویی کسی از یک بحران عمدی سخن می‌گوید.

- راهبردهای بازسازی سعی در بهبود شهرت سازمان دارند. این کار با گفتن کلمات یا اقداماتی صورت می‌گیرد که به سود ذی‌نفعان و جبران تأثیرات منفی بحران انجام می‌شود. راهبرد بازسازی

1. Coombs Timothy W. (2014), the value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research, Nicholson School of Communication, University of Central Florida, BUSHOR-1184.

2. Denial, Diminishment, Rebuilding and Bolstering

بر تغییر درک سازمان در بحران و بهبود اعتبار و شهرت تمرکز دارد. این راهبرد از یک طرف با ارائه کمکهای مادی یا نمادین به قربانیان، مانند پول یا هدایای دیگر، به عنوان غرامت برای قربانیان بحران انجام می‌شود؛ و از طرف دیگر، مدیریت سازمان اطلاعات جدید و مثبت در مورد سازمان را به ذی‌نفعان ارائه می‌کند یا در برابر ذی‌نفعان به این موضوع می‌پردازد که کارهای خوب گذشته که توسط سازمان اجرا شده، باز هم انجام خواهد شد. در این روش آنها سعی می‌کنند تا بر نظرات ذی‌نفعان درباره سازمان تأثیر بگذارند و با این کار دیدگاه خود را در مورد مسئولیت بحران به نمایش بگذارند. نکته اصلی در این است که منافع ناشی از بحران را با کارهای خوب فعلی یا گذشته جبران کنیم. راهبردهای بازسازی، مانند جبران خسارت و عذرخواهی، هنگامی مؤثر واقع می‌شوند که سازمان از یک بحران عمدی یا تصادفی آسیب ببیند که توأم با سابقه نامطلوب بحران یا شهرتی قبلی باشد.

- راهبردهای تقویت‌کننده، آخرین حالت است، که مکمل سه حالت دیگر است. راهبردهای تقویت‌کننده هم‌چنین به دنبال ایجاد ارتباط مثبت بین سازمان و ذی‌نفعان است. این خوشه راهبردها، شامل راهبردهای تقویت‌کننده مانند یادآوری، نادیده گرفتن و قربانی شدن است. این راهبردها یک فرصت حداقل برای توسعه شهرت یا اعتبار به عنوان یک دارایی است. ایده اصلی این راهبردها یادآوری کارهای خوب گذشته به ذی‌نفعان، به منظور ایجاد حسن نیت برای کمک به حفظ شهرت سازمانی است. یادآوری کارهای خوب گذشته برای مقابله با نگرشهای منفی ناشی از بحران است. با این وجود این راهبرد مستلزم این است که آثار گذشته خوبی وجود داشته باشد که سازمان بتواند به آنها تکیه کند. در کنار شیوه یادآوری، سازمانها هم‌چنین می‌توانند با تمجید از ذی‌نفعان به خاطر تلاشهای خود در طول بحران به عنوان ابزاری برای بهبود روابط با آنها، حسن نیت ایجاد کنند. روش دیگر سازمانها این است که توضیح دهند که این کشور هم‌چنین قربانی بحران است. با این کار سازمان می‌تواند همدلی را برانگیزد. تمام راهبردهای تکیه‌کننده زمانی موثرتر است که از آنها به عنوان مکمل سه راهبرد اصلی (انکار، کاهندگی و بازسازی) و اطلاعات تعدیل‌کننده استفاده شود.

«کومبز»<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۶ در نظریه ارتباطات بحران موقعیتی رویکرد مبتنی بر عذرخواهی<sup>۲</sup> را

1. Coombs
2. Apologia



به‌عنوان متداول‌ترین راهکار معرفی می‌کند که سازمانها و جوامع بحران‌زده می‌توانند برای ترمیم خسارت‌های اعتباری و شهرتی ناشی از بحران از آن استفاده کنند. هدف این راهبرد واکنش به بحران تغییر ادراکات از بحران یا سازمان بحران است<sup>۱</sup> (Bakx, 2012, pp.15-18).

در بین همه نظریه‌های ارتباطات بحران، عذرخواهی کاربردپذیرترین مورد در قرن ۲۱ است. اگر کلمه «عذرخواهی» را در گوگل جستجو کنید، بیش از آنچه بخواهید بدانید - از ورزشکاران، سیاستمداران، سلبریتی‌ها و سخنگویان کسب و کارها - اطلاعات دریافت می‌کنید<sup>۲</sup> (Fearn-Banks, 2017, p. 40).

عذرخواهی پیچیده‌ترین و شاید بحث‌برانگیزترین راهبرد پاسخ به بحران است. ضروری است که بین عذرخواهی کامل و عذرخواهی جزئی تمایز ایجاد کنیم. با تأیید بحران، پذیرش مسئولیت، قول دادن برای عدم تکرار بحران و ابراز نگرانی و پشیمانی، عذرخواهی کامل صورت می‌پذیرد. عذرخواهی جزئی معمولاً فقط با ابراز نگرانی و پشیمانی همراه است. این تقسیم‌بندی به چه دلیل است؟ به دلیل مسئولیت قانونی. پذیرش مسئولیت باعث می‌شود سازمانها از شر دعاوی مربوط به بحران رهایی یابند. اگر سازمانی مسئول شناخته شود باید در دادگاه حضور یابد. همانطور که گفته شد، ابراز نگرانی یا پشیمانی این تعهدات را به همراه ندارد. افراد باید هنگام به‌کارگیری تعبیر "عذرخواهی" احتیاط کنند. به همین دلیل عذرخواهی کامل، صریح بوده و با ابراز نگرانی تفاوت دارد.<sup>۳</sup>

اما عذرخواهی ابعاد منفی نیز دارد. عذرخواهی با پذیرش مسئولیت همراه است. با پذیرش مسئولیت، آسیبه‌های ناشی از بحران می‌تواند باعث تشدید نگاه‌های منفی به‌سوی سازمان در بحران شود یا اگر عذرخواهی با ریاکاری همراه باشد موجب افزایش بی‌اعتمادی و عصبانیت بین ذی‌نفعان می‌شود. در آخر، اگر سازمانی بابت بحران عذرخواهی کند و مشخص شود که در برابر آن مسئولیتی نداشته، با عذرخواهی خود به سازمان آسیب می‌زند. این پژوهشها به ما نشان می‌دهد که مدیران بحران نباید در هر بحرانی عذرخواهی را تنها راه حل بدانند و عذرخواهی به خودی

1. Bakx Marleen (2012), The role of social media in crisis communication from a democratic perspective, University of Twente.

2. Fearn-Banks Kathleen (2017), Crisis communications: a case book approach, New York: Routledge.

3. Coombs W. Timothy (2015), ongoing crisis communication: planning, managing, and responding, California: SAGE Publications, Inc.

خود با تسلیم منافع همراه است<sup>۱</sup> (Coombs, 2015, pp.177-8). هدف از عذرخواهی‌ها کمک به بازسازی یا ترمیم روابط، حفظ مشتریان وفادار، هواداران و دیگران است.

«بنویت»<sup>۲</sup> می‌گوید اگر هر فرد یا سازمانی در زندگی عمومی خود مرتکب تخلف شده یا اظهارنظری متخلفانه داشته باشد یا اگر عموم برداشت کنند که تخلفی رخ داده، باید گامهایی برای بازسازی تصویر موجود برداشت. این می‌تواند انکار، فرار از مسئولیت، کاهش امکان تخلف یا عملی اصلاحی باشد. عذرخواهی شامل اعتراف، درخواست برای بخشش، و قول به انجام اصلاحات است. بیشتر متخصصان عذرخواهی می‌گویند افراد و سازمانها باید بلافاصله عذرخواهی کنند؛ حتی اگر تصویری کامل از اتفاقات رخ داده را در اختیار نداشته باشند. شما می‌توانید در خصوص تخلفی که در ارتباط با شما یا سازمان شما رخ داده اظهار تأسف کنید. «سندرا فتچی»<sup>۳</sup> می‌گوید: «عذرخواهی نشان می‌دهد شما پذیرفته‌اید که اتفاقی غلط رخ داده است. این با پذیرش انجام تخلف برابر نیست.»

از این راهبرد شرکت «جانسون و جانسون»<sup>۴</sup> در سال ۱۹۸۲ میلادی استفاده کرد؛ یعنی زمانی که هفت نفر در اثر مسمومیت ناشی از مصرف کپسول‌های تیلنول جان باختند. «جیمز بورک»<sup>۵</sup> مدیر عامل وقت شرکت مطمئن بود که کپسول‌ها در شرکت آلوده نشده‌اند، اما شرکت جانسون و جانسون باید این را اثبات می‌کرد (که بعداً این کار را انجام داد). بنابراین، او از همه افراد تحت تأثیر عذرخواهی کرد و از مشتریان خواست کپسول‌هایی را که در اختیار دارند مصرف نکنند. او خواهان جمع‌آوری این کپسول از قفسه‌های همه فروشگاه‌ها شد. او اظهار داشت: «مسئولیت اصلی ما در برابر مشتریانمان است.» با حرکت سریع او، جان افراد زیادی نجات داده شد<sup>۶</sup> (Fearn-Banks, 2017, pp. 40-42).

برای اجرای موفق رویکرد عذرخواهی در راهبردهای ارتباطات بحران، ویژگیهای مختلفی

1. Coombs W. Timothy (2015), *ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*, California: SAGE Publications, Inc.

2. Benoit

3. Sandra Fathi

4. Johnson dnd Johnson

5. James Burke

6. Fearn-Banks Kathleen (2017), *Crisis communications: a case book approach*, New York: Routledge.

ازسوی صاحب‌نظران ارائه شده است که در این بخش مهمترین آنها در یک چارچوب ترکیبی و با عنایت به مورد کاوی سانحه هواپیمایی اوکراین عرضه می‌شود:

۱. عذرخواهی باید واقعی و حقیقی باشد: حقیقت نشان می‌دهد که می‌توان عذرخواهی را با افشای اطلاعات مفید مطرح کرد و نباید حقایق را از دیگران مخفی کرد. اگر حقایق فاش شود، موجب تغییر و تحول دیدگاه دیگران نسبت به عذرخواهی می‌شود. مؤلفه اصلی حقیقت این است که فرد یا سازمانی که دچار بحران یا مشکلاتی شده است، نباید خود را درگیر هرگونه فریب‌کاری یا حيله کند<sup>۱</sup> (Hearit, 2006, pp. 64-65). در مورد کاوی سانحه هواپیمایی اوکراین، سردار حاجی‌زاده در نشست خبری اظهار می‌دارد که اینجا حاضر شده است که واقعیتها را به مردم بگوید، و گذشت زمان نیز ثابت کرد که بیانات وی چیزی جز واقعیت نبوده و موردی یافت نشد که خلاف گفته‌های ایشان را اثبات کند.

۲. عذرخواهی باید صادقانه باشد: دومین ویژگی عذرخواهی مورد قبول و ایده‌آل این است که با صداقت کامل انجام شود. معمولاً عذرخواهی، تلاشی برای ابراز پشیمانی از بروز اشتباه و در نهایت برقراری ارتباط بهتر به‌منظور درک پیامدهای مرتبط با پشیمانی است. به‌طور کلی عذرخواهی روشی برای ابراز پشیمانی و اصلاح امور است. زمانی که فرد عذرخواه ابراز پشیمانی نکرده یا هیچ احساس شرمندگی‌ای در خود ندارد، درک یا تمایل به تغییر وضعیت، دشوار خواهد بود. افرادی که مستحق عذرخواهی هستند، گمراه شده و از هدف نهایی خود دور می‌شوند. سه مؤلفه در عملکرد عذرخواهی نقش حائز اهمیتی دارد. در اولین مؤلفه، فرد یا سازمان باید تمام تلاش خود را صرف آشتی یا دلجویی کند. نکته قابل توجه این است که برای فرد باید انگیزه واقعی وجود داشته باشد. مؤلفه دوم این است که بیان صادقانه، ارتباطی ریشه‌دار با عملکرد دارد. آخرین مؤلفه بیان صادقانه این است که نهاد یا سازمان به‌جای آنکه به‌گونه‌ای عمل کند که تنها از بازخورد رسانه‌ها اجتناب شود، در طول فرایند عذرخواهی و پوزش، صداقت خود را نشان داده و تمایل واقعی خود را برای اصلاح ابراز کند (Ibid, pp. 65-66). در مورد کاوی سانحه هواپیمایی اوکراین، سردار حاجی‌زاده در نشست خبری اظهار می‌دارد: «ما یک عمر خودمان را پیشمرگ مردم کردیم و امروز هم آبرویمان را با خداوند متعال معامله می‌کنیم... موقعی که اطمینان پیدا

1. Hearit, Keith Michael (2006) Crisis management by apology: corporate response to allegations of Wrongdoing, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

کردم که این اتفاق افتاده واقعاً برای خودم آرزوی مرگ کردم که ای کاش می‌مردم و چنین حادثه‌ای را شاهد نبودم». در این اظهارات احساسی که توأم با بغض این سردار بزرگ بود، صداقت موج می‌زد و همین امر واکنشهایی در محافل عمومی و رسانه‌ای کشور داشت که خطاب به وی می‌گفتند: «سرت را با افتخار بالا بگیر فرمانده».

۳. عذرخواهی باید به موقع باشد: سومین ویژگی این است که عذرخواهی باید به موقع باشد؛ یعنی به محض تشخیص اشتباه باید عذرخواهی کرد. در نگاه اول، این وضعیت گامی رو به جلو تلقی می‌شود. به محض اینکه تخلف تشخیص داده می‌شود یا مجرم شناخته می‌شود، باید خسارت یا زیانهای وارده جبران شود. اگر با وجود تخلف صورت گرفته، عذرخواهی خیلی دیر انجام شود، فرد یا سازمان متخلف به گونه‌ای شناخته خواهد شد که در مقابل اصلاح و عذرخواهی مقاومت کرده است. در نتیجه، این موضوع با واکنش جدی همراه است. در صورت صحیح بودن، این تأخیر موجب ضایع کردن حق افراد قربانی می‌شود و به سادگی حقوق آنها نادیده گرفته شده و انکار می‌شود. هم چنین با درک یکدیگر در هر رابطه در سطوح مختلف، رابطه میان عذرخواهان و قربانیان کم می‌شود. در نهایت، یک نتیجه مهم برای این الگوی مشخص وجود دارد. اگر فرد عذرخواه نتواند پاسخ به موقعی ارائه کند، قربانیان برای مقابله با هر گونه خسارت ناشی از جرم، از گزینه‌های خاصی استفاده می‌کنند و افراد خاطی با هزینه‌های قابل توجه مالی، عاطفی و سایر آسیبه‌ها روبه‌رو می‌شوند. به این ترتیب، در طول عذرخواهی در زمان بحرانها، گذر زمان به صورت ساختاری است نه خطی؛ یعنی با در نظر گرفتن زمان و اشتباه انجام شده در ذهن قربانیان، می‌توان اطلاعات لازم را تلفیق کرد. بنابراین، آنچه که در اینجا باید انجام شود، یک پاسخ درست در یک مقطع زمانی مناسب است (Ibid, pp. 66-67).

یکی از نکاتی که در مورد کاوی سانحه هواپیمایی اوکراین وجود دارد، تأخیر در اعلام علل حادثه است. رسانه‌های معاند و دشمنان در صدد سوء استفاده از این موضوع بودند و دائماً با تبلیغات و فضای مجازی قصد تخریب نظام و سپاه را داشتند. سردار حاجی‌زاده در این زمینه اظهار می‌دارد: «دلیل اینکه اطلاع‌رسانی درباره این حادثه چند روز طول کشید، برای نگفتن و پنهان کردن ماجرا نبود، بلکه روال این است. صبح جمعه همه اطلاعات جمع و مشخص شد، واقعه چه بوده است. بعد از این حادثه، ستاد کل اقدام به رسانه‌ای کردن موضوع کرد. بنده بعد از اطلاع به مقامات اطلاع دادم. بعد از آن ستاد کل برای بررسی و ارزیابی وارد ماجرا شد و رسیدگی کرد که سریعاً هم

انجام شد.» در مقایسه‌ای گذرا با حوادث مشابه در دنیا که در اثر اشتباه پدافند هوایی، سقوط هواپیمای مسافربری در کشورهای مختلف را شاهد بوده‌ایم و بعد از گذشت سالها هنوز هم واقعیتها به افکار عمومی بازگو نشده است، اعلام واقعیات با تأخیر سه روزه در چنین حوادثی یک رکورد و رویداد بی‌نظیر قلمداد می‌شود که مورد تحسین کارشناسان منصف بین‌المللی است. هر چند که برخی کارشناسان بر این باورند که باید ابعاد موضوع در فرصت بیشتری بررسی می‌شد و ضرورتی در تعجیل بیان علل وقوع حادثه در ظرف سه روز وجود نداشت. اما در هر حال موضوع در سریعترین زمان ممکن اطلاع‌رسانی شد و بیان علت تأخیر به‌خاطر طی شدن روال، امری پذیرفته‌شده بود که مورد قبول افکار عمومی واقع گردید.

۴. عذرخواهی باید داوطلبانه باشد: معیار چهارم برای پاسخگویی و عذرخواهی در حوزه اخلاقی ایده‌آل توسط افراد یا نهادها، داوطلبانه‌بودن آن است. یعنی عذرخواهی باید بدون اجبار یا پیش‌بینی‌شده باشد. با این وجود، عقیده ما بر این است که فرد عذرخواه تصمیم گرفته است، عذرخواهی را بر اساس تأمل اخلاقی انجام دهد. عذرخواهی داوطلبانه، تلاشی فرصت‌طلبانه برای کنترل یا ممانعت از آسیب و ایجاد توافق، آشتی و بهبود ارتباط است. قربانیان حتی اگر آرزوی آشتی یا وعده‌های واقعی جبران خسارت را داشته باشند، بدون این معیارها دلایل کمی برای اعتماد به سخنان یا اقدامات عذرخواهان خواهند داشت. اگر پاسخ به‌صورت غیر ارادی باشد، قربانیان دلیلی موجه برای احساس توهین شدن از سوی افراد خطاکار دارند که در آن رابطه، نیازهای آنها محترم شمرده نمی‌شود. هم‌چنین، تعهد متقابلی که قرار است ویژگی روابط را توصیف کند، وجود ندارد (حتی اگر در واقعیت اینگونه نباشد). آخرین جنبه برای ارزیابی ماهیت داوطلبانه‌بودن عذرخواهی، تُو صدأ است. ابراز پشیمانی بدون لحنی خشونت‌آمیز، تواضع و فروتنی را نشان می‌دهد (Ibid, p. 67).

در مورد کاوی سانحه هواپیمایی اوکراین، سردار حاجی‌زاده در نشست خبری اظهار می‌دارد: «در این شرایط سخت در مقابل دوربینها حاضر شدیم تا توضیح دهیم. ... من باید عرض کنم که گردن ما از مو هم باریکتر است و همه مسئولیت این کار را می‌پذیریم و هرگونه تصمیمی مسئولان بگیرند ما مطیع به اجرای آن هستیم.» این در حالی است که ستاد کل نیروهای مسلح قبلاً با صدور بیانیه‌ای مراتب تأسّف و عذرخواهی خود را ابراز کرده بود. شجاعت این فرمانده سرافراز برای حضور داوطلبانه در میان رسانه‌ها، پذیرش مسئولیت سانحه بصورت داوطلبانه، ارائه توضیحات و

عذرخواهی به اثرگذاری بیشتر منجر شد و نه تنها از ارزشهای وی نکاست، بلکه او را به قهرمان ملی تبدیل کرد.

۵. اطلاعات مربوط به اشتباه یا خطا باید فاش شود: افشای کامل اطلاعات به صورت یک ویژگی، حد و درجه‌ای را نشان می‌دهد که در آن، نوع اطلاعات اشتراکی، زمان اشتراک اطلاعات و فرم اشتراک آنها مشخص می‌شود. به عبارت دیگر، فرد عذرخواه در بیان اطلاعات، بی‌پروا نیست. برخی از اطلاعات باید با دقت کامل ارزیابی شود تا صحت آن مشخص شود. باید مشخص شود که آیا انتشار این اطلاعات (حتی اگر افراد آسیب‌دیده از این حق برخوردار باشند) موجب بروز خطراتی در محرمانه ماندن اطلاعات شخص یا صدمه به سایر افراد می‌شود یا خیر؟ (Ibid, pp. 71-2).

در مورد کاوی سانحه هواپیمایی اوکراین، سردار حاجی‌زاده به صورت تفصیلی به شرح ماجرا می‌پردازد و اظهار می‌دارد که: «در چندین مرحله آماده‌باش سه‌سه که بالاترین سطح آماده‌باش است، به همه شبکه یکپارچه پدافندی تأکید می‌شود و در مراحل مختلف چندین بار به همه سامانه‌ها، از جمله همین سامانه‌ای که درگیر شده اعلام می‌شود که موشک‌های کروز به سمت کشور شلیک شده و چند بار تأکید می‌شود که موشک‌ها در مسیرند و آماده باشید... در چنین شرایطی که فقط کافی است شاسی (برای درگیری) فشار داده شود، این سامانه در فاصله ۱۹ کیلومتری هدفی را به عنوان موشک کروز تشخیص می‌دهد... در چنین شرایطی، اپراتور موظف است تماس بگیرد اما به دلایلی از جمله اختلال یا شلوغی موفق به تماس نشده و در دو راهی شلیک یا عدم شلیک قرار می‌گیرد و می‌بایست در عرض ۱۰ ثانیه تصمیم نهایی را اتخاذ کند که در نهایت گزینه شلیک عمل می‌شود.»

۶. فرد کاملاً مسئولیت اشتباه خود را می‌پذیرد و با صراحت، تخلف خود را تأیید می‌کند: عذرخواهی در واقع احترام به حقوق افرادی است که در طول یک اشتباه دچار زیان شده‌اند و این خطا یا اشتباه توسط فرد مقصر تأیید شده است. به طور خلاصه، این ویژگی، ادعاهای اخلاقی طرفین آسیب‌دیده را مورد تأیید قرار می‌دهد (Ibid, p. 69).

در حالت ایده‌آل، عذرخواهی نه تنها این موضوع را مطرح می‌کند که فرد مقصر، متعهد است، بلکه نشان می‌دهد که فرد در تعهد خود دچار اشتباه شده است. این الزام باعث می‌شود که از قربانی‌سازی اجتناب شود و عذرخواهان تلاش نکنند که تقصیر را به گردن فرد یا واحد مجزایی در

سازمان بیندازند. هم‌چنین در این نوع عذرخواهی، از گسستگی و جدایی جلوگیری می‌شود. در شرایط گسستگی، افراد عذرخواه با استفاده از ابهام راهبردی، خود را از این جرم مبرا کرده و بدین ترتیب از سرزنش خودداری می‌کنند یا آن را کم می‌کنند (هیرت، ۱۹۹۵) (Ibid, pp. 69-70).

در مورد کاوی سانحه هواپیمایی اوکراین، سردار حاجی‌زاده اظهار می‌دارد که: «در این رابطه هر مشکلی که هست به نیروهای مسلح بر می‌گردد. این خبط و خطا در مجموعه نیروهای مسلح است، در بخش دولتی و کشوری و شرکت فرودگاه‌ها هیچ قصور و تقصیری وجود ندارد و آنها گناهی ندارند... هر چه تقصیر است به عهده ماست؛ هم هواپیما در مسیر بوده و خطایی نداشته و هم هواپیمایی کشوری و شرکت فرودگاه‌ها، همه درست عمل کردند. اگر خبط و خطایی بوده یکی از عناصر ما خبط و خطا کرده است. چون در نیروهای تحت امر ما هست، مسئولیت آن با ماست و ما باید جوابگو باشیم.»

۷. فرد ابراز پشیمانی و درخواست بخشش می‌کند: از فرد خواسته می‌شود تا به جرم خود اعتراف کند و مسئولیت آن را بپذیرد. در اینجا فرد تشویق می‌شود تا به‌خاطر صدمات و آسیبهایی که به‌خاطر اشتباه او ایجاد شده، ابراز پشیمانی کند. این کار اعتماد افراد آسیب‌دیده را جلب می‌کند و دوباره افراد آسیب‌دیده به افراد خطاکار اعتماد می‌کنند. هم‌چنین، به‌صورت ضمنی این ادعا مطرح می‌شود که جرم یک ناهنجاری است، نه روشی برای پیشبرد امور. به‌عبارت دیگر، هرگاه همه افراد از این مرحله مهم عبور کنند، افراد آسیب‌دیده با توجه به عذرخواهی و افزایش اعتماد بیشتر، می‌توانند به عقب برگشته و روابط خود را درست یا اصلاح کنند (Ibid, p.70).

هدف نهایی در عذرخواهی مرتب کردن اوضاع و درست کردن کارها است. اگر فرد عذرخواه مقصر باشد، عذرخواهی واقعی برای اصلاح امور ضرورت دارد. این عملکرد در کنار ویژگیهای دیگر برای تشویق و ترمیم رابطه آسیب‌دیده کارایی دارد. در این وضعیت، باید به طرف آسیب‌دیده گفته شود که «من قصد دارم همه چیز را از ابتدا شروع کنم. می‌خواهم بدانم که می‌توانم دوباره به شما اعتماد کنم یا خیر». درخواست بخشش حتی اگر امید به بخشش کم باشد (به این ترتیب ممکن است توجیه شود)، حائز اهمیت است. به‌عبارت دیگر، ممکن است رابطه یا ارتباط دوباره در آینده وجود نداشته باشد. با این وجود از نظر اخلاقی، لازم است تا به افراد آسیب‌دیده پشیمانی خود را ابراز کنیم که در واقع اقدام ارزشمندی است و از نظر آنها عذرخواهی گامی بسیار مهم در ارتباطات است (Ibid, p.120).

در مورد کاوی سانحه هواپیمایی اوکراین، سردار حاجی زاده از عبارات مختلفی استفاده می کند که بیانگر ابراز پشیمانی از شلیک موشک در اثر خطای انسانی است که اوج این موضوع را می توان در این عبارت ایشان ملاحظه کرد: «زمانی که اطمینان پیدا کردم این اتفاق رخ داده، آرزوی مرگ کردم»

۸. باید تمام ذی نفعان، مخاطب عذرخواهی باشند: عذرخواهی واقعاً اخلاقی باید به دغدغه ها و منافع تمام طرفین دلخور توجه کند. مسئله این است که ما وظیفه داریم نسبت به کسانی که ادعای اخلاقی موجهی دارند، پاسخگو باشیم. با این وجود، در زمان صحبت در مورد علت های رفتارهای نادرست، باید به این واقعیت توجه کنیم که افراد و شرکتها حوزه های انتخابی طبیعی دارند. در زمان بروز یک بحران، افرادی که با رفتارهای عذرخواهانه مشکل اخلاقی دارند، ترجیح می دهند به جای اینکه از تمامی ذی نفعان آسیب دیده معذرت خواهی کنند، فقط در مورد حوزه های انتخابی یا ضروری خود صحبت کنند (Ibid, p.68).

در مورد کاوی سانحه هواپیمایی اوکراین، سردار حاجی زاده در نشست خبری اظهار می دارد: «... ما همچنان مانند خانواده این شهدا غم زده هستیم و شریک غم آنهایم و ما نیز عزیزانمان را از دست دادیم و متأسفیم.»

۹. ذی نفعان متحمل ضرر و زیان شناسایی می شوند و توضیحاتی مبنی بر انتظارات مشروع ذی نفعان بیان می شود:

برای اینکه نشان داده شود که سازمان یا فرد حقیقی "اشتباه خود را می پذیرد"، عذرخواهان باید با افراد آسیب دیده و متحمل ضرر و زیان ابراز همدردی کنند. این کار یک گام ضروری برای درک عمق و تأثیر جرم است، به گونه ای که به تجربیات افرادی که مورد ظلم و ستم قرار گرفته اند، احترام گذاشته می شود. بدون چنین روالهایی برای عذرخواهی، قدردانی یا احساس پشیمانی، فرد هرگز نمی تواند اشتباه خود را جبران کند (Ibid, p.70).

هر فرد عذرخواه باید انتظارات قانونی همه ذی نفعان را برآورده سازد. این ویژگی بسادگی فرد عذرخواه را ترغیب می کند در چارچوبی که برای افراد آسیب دیده معنی دار است، عذرخواهی را سازماندهی کند. این ویژگی به شناسایی مربوط می شود. بحث در مورد جرم، فرد عذرخواه را تشویق می کند تا کوتاهی در مسئولیتهای خود را با بیان علت و عذرخواهی جبران کند (Ibid, p. 72).



در مورد کاوی سانحه هواپیمایی اوکراین، رئیس جمهور، وزیر امور خارجه و دیگر مسئولان سیاست خارجی طی تماس با مسئولین کشورهای دارای قربانی در این حادثه، ضمن ابراز همدردی، مراتب تأسف و عذرخواهی خود را ابراز کردند. خانواده قربانیان ایرانی نیز با ملاقات مسئولین کشوری و لشکری مورد تفقد و همدردی قرار گرفتند. سردار امیرعلی حاجی زاده فرمانده نیروی هوافضای سپاه نیز با خانواده یکی از جانباختگان حادثه سقوط هواپیما ملاقات و با آنها ابراز همدردی کرد.

۱۰. اقدام اصلاحی مناسب باید انجام و خسارات وارده جبران شود: عذرخواهی اخلاقی برای بهبود رابطه آسیب دیده به شما کمک می کند. با فرض اینکه این رابطه مشترک سودمند است، به نفع تمام افراد درگیر رابطه است که به رابطه قبل از بروز اشتباه باز گردند. برای بهتر شدن اوضاع، کار خود را با دیدگاه هایی آغاز می کنیم که در نتیجه وضعیت بحرانی در رابطه ایجاد شده است. این مرحله نیز حتی اگر احتمال آشتی کم باشد، مانند مراحل دیگر مهم است؛ زیرا اعتبار افراد آسیب دیده را باز می گرداند (Ibid, p.71).

اصلاح عملکرد یعنی فرد بیان کند که از تجربه خود درس عبرت گرفته و متعهد می شود که اشتباه خود را تکرار نمی کند و از شرایطی که موجب بروز اشتباه می شود، پرهیز می کند. این موضوع باعث می شود که طرفین آسیب دیده دوباره به عذرخواهی شخص خاطی اعتماد کنند. اصلاح رابطه آسیب دیده نتایج بهتری را به ارمغان می آورد. هم چنین به افراد آسیب دیده اطمینان داده می شود که "افراد خطا کار حداقل بخشی از اشتباه خود را جبران می کنند." افزون بر این، باید تأیید شود که فرد عذرخواه نیت خوبی دارد، یعنی فرد عذرخواهی کننده بخوبی وظایف و تعهد خود را انجام می دهد و تلاش می کند که به طور پیوسته به بهبود رابطه کمک کند (Ibid, pp. 72-3).

جبران خسارت به روش پرداخت بدهی به افراد آسیب دیده صورت می گیرد (برای مثال، اعطای اعتبار بابت تحمیل هزینه ناعادلانه). خسارت وارده، متناسب با میزان آسیب قابل جبران برای رنج تحمیلی جبران می شود. ممکن است این کار به صورت تعهد مالی انجام شود. هم چنین ممکن است جبران خسارت در درجه اول به صورت یک روال باشد (مثلاً بیانیه ای که فرد عذرخواه در آن احساس شرمساری می کند). از این طریق، فرد عذرخواه ممکن است در قالب پوزش متناسب، جبران خسارت کند (Ibid, p.73).

در سانحه هواپیمایی اوکراین، مقامات رسمی و مسئول در زمینه بیمه و تأمین خسارات، بلافاصله اقدامات مربوط به جبران خسارت شرکت هواپیمایی اوکراین و جانباختگان را از طریق تعامل با ذی‌نفعان حادثه آغاز و پیگیری کردند.

۱۱. عذرخواهی باید در بستر مناسب انجام شود: آخرین پارادایم عذرخواهی با توجه به مناسبات اخلاقی، شیوه گفتار یا لحن عذرخواهی است که به مکان، موقعیت یا شرایط انتخابی مربوط است. عوامل مختلفی در این زمینه قابل ذکر است. در وهله اول، این انجمن یا نهاد باید در دسترس تمام ذی‌نفعان باشد. یعنی عذرخواهی باید به گونه‌ای انجام شود که از تمام کسانی که مورد ستم واقع شده‌اند، عذرخواهی و دلجویی شود. نکته دوم این است که قربانیان از نظر تعداد به‌ندرت می‌توانند گروهی را تشکیل دهند که نتیجه مطلوبی برایشان داشته باشد. آنچه در عذرخواهی اهمیت دارد، حضور در یک اجتماع عمومی است. به‌طور کلی، برای اینکه لحن عذرخواهی از نظر اخلاقی ایده‌آل باشد، باید واقع‌بینانه، صمیمانه، داوطلبانه و در زمان مناسب انجام شود. هم‌چنین، لازم است که به تمامی ذی‌نفعان یا افراد آسیب‌دیده نیز توجه شود و زمینه مناسب برای جبران آن در نظر گرفته شود. به این ترتیب، جملات انتخابی برای عذرخواهی نیز حائز اهمیت است (Ibid, pp.68-69).

در مورد کاوی سانحه هواپیمایی اوکراین، لحن سخنان سردار حاجی‌زاده در برنامه تلویزیونی به گونه‌ای است که مخاطب احساس می‌کند که معذرت‌خواهی از عمق وجود او صورت می‌گیرد. انتخاب و بکارگیری تعبیرهای «ای کاش می‌مردم و چنین حادثه‌ای را شاهد نبودم»، «هر چه تقصیر است به عهده ماست»، «مسئولیت آن با ماست و ما باید جوابگو باشیم»، «غم‌زده هستیم»، «گردن ما از مو هم باریکتر است»، و «پیشمرگ مردم» در نشست خبری سردار حاجی‌زاده، بیانگر اخلاقی بودن لحن عذرخواهی، واقع‌بینانه، صمیمانه، داوطلبانه و در زمان مناسب است.

سپاه پاسداران انقلاب اسلامی از میان راهبردهای مختلف پاسخ به بحران، در بحران سانحه هوایی از راهبرد بازسازی و مشخصاً از رویکرد عذرخواهی استفاده کرد و سردار امیرعلی حاجی‌زاده اجرای این راهبرد را بر عهده گرفت. وی در قاب تلویزیون حاضر شد و آرزوی مرگ کرد و همگان عذرخواهی و مسئولیت‌پذیری او را ستودند، بدون اینکه از خود پیرسند که او برای کشور در سالهای اخیر چه کرده است؟ امیرعلی حاجی‌زاده ۱۰ سال است فرماندهی نیرویی را برعهده دارد که عامل اصلی قدرت سخت و بازدارنده ایران است و به اذعان بسیاری از ناظران

اهمیت و اثر راهبردی قدرت آن حتی از نیروی قدس سپاه نیز بیشتر است. او طی ۱۰ سال یک انقلاب حقیقی را در نیروی هوافضا ایجاد کرد و این نیرو را چه در بعد کمی و چه کیفی ارتقا داد؛ موشکهای زمین به زمین نقطه‌زن شد؛ ایران به باشگاه دارندگان موشکهای کروز زمین به زمین پیوست؛ سامانه‌های پدافندی را بومی کرد که نمونه آن سوم خرداد است. پهپادهای رزمی که تا پیش از این فقط در فیلمهای هالیوودی برای ما قابل مشاهده بود، در زمان فرماندهی او تولید، تسلیح و به کارگیری شد و ایران به دارنده بزرگترین ناوگان پهپادهای تهاجمی بمب‌افکن در منطقه تبدیل شد. جنگنده‌های Su-22 را که در آشیانه‌ها خاک می‌خورد، اورهال و عملیاتی کرد. او در ۱۰ سال گذشته چه در قامت فرمانده نیرو و چه پیش از آن در قامت فرمانده یگان موشکی، همواره عملیاتهای بزرگی را فرماندهی کرده است؛ حملات موشکی به پایگاه اشرف، مقرهای داعش در دیرالزور، بوکمال، مقر تروریست‌ها، پایگاه عین‌الاسد امریکا، عملیات پهپادی در جبهه‌های مقاومت، غنیمت‌گرفتن چندین پهپاد امریکایی از جمله MQ-1 و RQ-170 اسکن ایگل و...، انهدام پهپادهای هرمس، گلوبال هاوک، نفوذ الکترونیک به مراکز کنترل پهپادهای امریکایی و ده‌ها اقدام نگفته و سربمهر دیگر از جمله اقدامات سردار حاجی‌زاده است. هوافضایی که حاجی‌زاده ساخته، نه تنها نیرویی مستقل و بی‌نیاز از پشتیبانی است، بلکه امروز به قطب رفع نیازمندیهای سایر نیروهای مسلح تبدیل شده است. او آنچنان هوافضا را تقویت کرده که امروز این نیرو کاملاً متکی به خود است. به جرأت می‌توان گفت حاجی‌زاده متر به متر کوهستانها، جنگلها، دشتها و بیابانهای کشور را گشته و در بسیاری از آنها پایگاه‌های موشکی بنا کرده است؛ شهرهای موشکی و کارخانه موشک‌سازی زیرزمینی گواهی بر این مدعاست. حاجی‌زاده نشان داد نه تنها در مدیریت نظامی، بلکه در مدیریت سیاسی نیز می‌تواند برای بسیاری از افراد الگوی مطلوبی باشد که تنها با خطای یک نیروی عملیاتی که از نظر سلسله مراتبی چندین جایگاه با او فاصله دارد، تمام آبروی خود را به میان آورد و مسئولیت آن را به جان خرید. اینها فقط چند سطر از کتابی است که سردار حاجی‌زاده برای امنیت این کشور رقم زده است که بسیاری از آنها ناگفته و بخشی هم در آینده به ثمر خواهد نشست؛ او امروز آبروی سالها مجاهدت خالصانه‌اش از کربلای ۵ تا جبهه‌های مقاومت را هزینه اشتباه دیگران کرد و حالا در آخرین اقدام خود الگویی بیاد ماندنی از راهبرد بازسازی در ارتباطات بحران مبتنی بر رویکرد عذرخواهی را از خود برجای گذاشت که در فضای مدیریتی کشورمان بی‌بدیل و در عرصه نظامی در جهان بی‌نظیر است. قطعاً این موردکاوی

درس آموز می تواند در ادبیات مدیریت بحران به جایگاه ویژه ای دست یازد، مشروط بر آنکه اندیشمندان به تبیین ابعاد آن بپردازند و صاحب نظران برجسته و منصف جهانی توجه خود را به آن معطوف سازند.

سید محمد مقیمی

[moghimi@ut.ac.ir](mailto:moghimi@ut.ac.ir)

<http://www.prof-moghimi.ir>