

壹、緒論

情境式危機溝通理論 (situational crisis communication theory, SCCT) 以受眾對危機責任之認知，做為劃分危機情境的變項，建議組織面對責任較重之危機類型時，應該選擇順應型策略；面對責任較輕之危機類型時，則應該選擇抗拒型策略加以因應 (Coombs, 2007a)。問題是，受眾真是從組織是否有責任的角度看危機事件嗎？受眾有能力判斷組織的危機責任輕重嗎？如果判斷不容易，或者受眾並非從危機責任角度評論危機事件，我們就需要從另外的途徑尋找受眾判斷危機事件的可能因素。

有別於 SCCT，Bradford 與 Garrett (1995) 的組織回應溝通模型 (the corporate communication response model, CCRM)，分別從是否有證據證明組織犯錯、危機事件是否為組織所能控制、外界對組織之指控標準是否合理等角度判斷危機情境，並提出各情境的對應策略建議。問題是，就算組織根據該模型所建議的策略來因應危機，其所採取的策略是否真能符合受眾的期望嗎？如果組織的危機反應策略不符受眾期望，對危機溝通效果將產生哪些影響？

連續期望 (sequential expectation) 理論指出，當組織發生危機時，外界的觀察者對組織的危機反應會產生期望 (response expectations)。而且當觀察者感知到組織負面行為的強度增強時，他們的期望也會隨之提高 (Bradford & Garrett, 1995)。如果組織的實際反應符合、甚至超過觀察者的期望，外界對組織的責難將會降低，並產生較正面的稟性歸因 (dispositional attributions)；反之，如果觀察者的期望超過組織實際的反應，觀察者對組織的責難可能會提高，並產生較負面的稟性歸因。

Coombs (2007b) 也指出，利害關係人會根據他們自己所設定的某些標準，判斷組織所作所為是否符合他們的期望。如果危機反應策略無法符合利害關係人的期望，即產生 Reichart (2003) 所謂的期望缺口 (an expectation gap)，對組織而言可能是件麻煩的問題 (problematic)。可見學者早已注意到組織的危機反應可能不符合受眾期望的問題，遺憾的是，這些觀點或看法大多只停留在論述的階段，尚未獲得正式的實證。為實證期望缺口對危機溝通可能

的作用與影響，以期建立以期望缺口為核心之危機溝通模型，此乃本研究動機之一。

SCCT認為，危機反應策略之功能或目的有三：一、引導或塑造危機的歸因；二、改變對組織的知覺；三、減少受眾的負面情緒（Coombs, 2007b）。問題是，SCCT模型一直將危機反應策略視為外生變項，由於反應策略為類別變項，因此無法將其正式納入模型，進行模型配適度之檢驗。Choi與Lin（2009a）的SCCT修正模型雖檢驗了模型配適度，但其模型卻獨缺了危機反應策略變項。

危機反應策略乃組織針對危機事件之說明或解釋，此解釋或說明是否能夠被接受，或是其被接受的程度，應是組織進行危機溝通所關切的第一要務。在某種程度上，解釋接受程度應可被視為危機反應策略之代理變項。學者雖已開始關注此一變項的重要性，但Coombs與Holladay（2008, 2009），Sheldon與Sallot（2009）只將其視為應變項處理，而McDonald、Sparks與Glendon（2010）雖已將其視為自變項作探討，但此一危機反應策略之代理變項從未被納入危機溝通模型之中。為探討解釋接受程度在危機溝通模型中之角色，以期瞭解危機反應策略在危機溝通模型中之作用，此乃本研究動機之二。

SCCT與CCRM雖考慮了危機類型及可控制性，但都以情境導向為主軸，組織的認知並不一定是受眾的感受。為強調組織與受眾端觀點之差異，本研究納入連續期望理論，加入期望缺口概念，以期能更完整地討論危機溝通的成效。如果組織所使用之危機反應策略不符受眾期望，組織的解釋或說明的被接受程度可能偏低，從而引發受眾負面情緒並損害組織聲譽，更可能因為受眾負面情緒與不良之組織聲譽評價，進一步影響到受眾從事負面口碑之意圖。這些因期望缺口而起的負面影響對組織而言，不可謂不大。因此，本研究擬探討因期望缺口所引發的傳導或影響過程，建構「危機溝通之期望缺口模型」（the expectation gap model of crisis communication），一方面在理論上增益SCCT之內涵與應用性，二方面也期待研究發現能提供組織應對危機之參考、促進組織重視受眾對危機反應的期望、提高組織解釋的被接受程度，以及降低受眾怒氣的方法等建議，以期研究結果能對管理實務有些許之貢獻，此乃本研究動機之三。