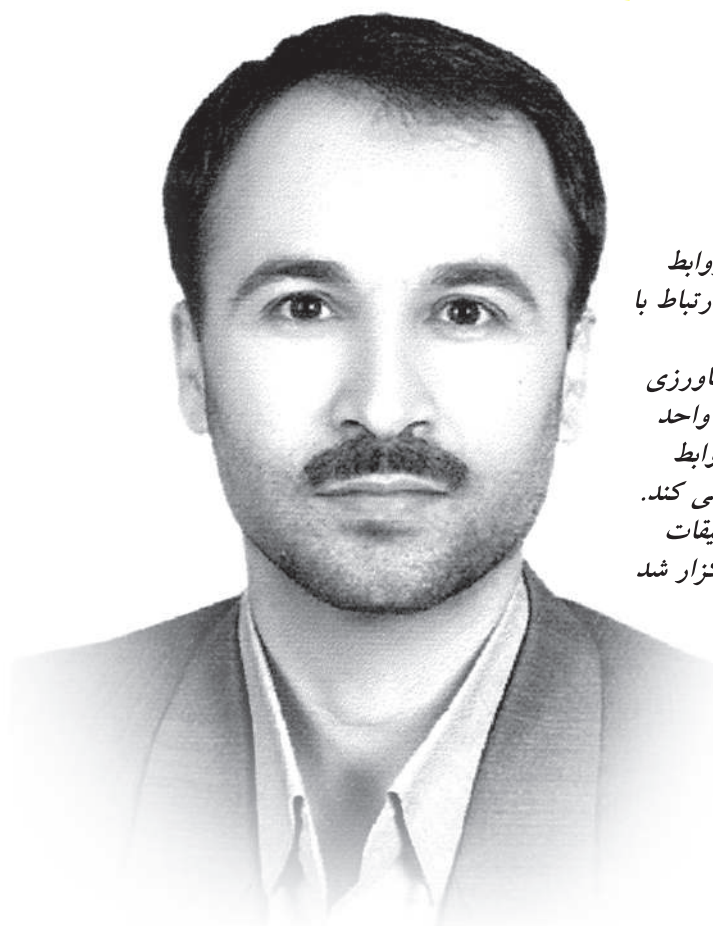




روابط عمومی و مدیریت رسانه‌ای بحران



سید شهاب سید محسنی از کارشناسان فعال روابط عمومی در ایران است که در زمینه تخصصی ارتباط با رسانه ها تحقیق و تالیف می نماید. او سال ها در روابط عمومی وزارت جهاد کشاورزی فعالیت نموده و هم اینک معاون مدیر کل این واحد است. سید محسنی عضو انجمن متخصصان روابط عمومی ایران است و در دانشگاه تدریس نیز می کند. این مقاله در دومین سمپوزیوم بین المللی تحقیقات روابط عمومی که اذرمه سال ۸۵ در تهران برگزار شد ارائه شده است.

اشاره

یک تصمیم اشتباه، اتخاذ سیاستی غلط، بروز حادثه‌ای غیر مترقبه (سیل، زلزله، خشکسالی، آتش‌سوزی، شیوع بیماری‌های واگیر، برونسازحه و ...) می‌تواند سازمانها و حتی یک کشور را دچار بحران کند. در عصر اجتماعی پیچیده امروز، این بحران‌ها بالقوه تمامی کشورها و سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی را بنابر ماهیت کاری و موقعیت سیاسی و اجتماعی تهدید می‌نمایند و ضروری است همواره یک ستاد بحران آمادگی مقابله با انواع بحران‌های احتمالی را داشته باشد. در این رهگذر یکی از مشکلاتی که قبل یا زمان وقوع بحران‌ها نیاز به هدایت و مدیریت موثر دارد، نوع جهت‌گیری رسانه‌های جمعی (رادیو، تلویزیون، مطبوعات، خبرگزاری‌ها، سایت‌های خبری و ...) برای بحرانهاست. چرا که عملکرد غیر صحیح رسانه‌ها در زمان قبل یا بروز بحران می‌تواند آن معضل و رویداد را تشدید و مشکلات موجود را مضاعف کند و از طرفی با مدیریت کردن درست رسانه‌ها و بهره‌گیری مناسب از آنها این توان برای مجریان مقابله با بحران فراهم خواهد شد که بتوانند از این ابزار رسانه‌ای برای خروج سریعتر از بحران و اقناع و هدایت افکار عمومی و مخاطبان بهره‌و نتیجه‌گیری درستی حاصل نمایند. لذا ارتباط علمی و منطقی با رسانه‌ها و مدیریت صحیح آنها در قبل، حین و بعد از بحران نقش تعیین‌کننده‌ای در مقابله صحیح و سریع با انواع بحرانها خواهد داشت و در این نوشتار سعی بر آن است تا جایگاه روابط عمومی در سازمان‌ها و اتخاذ روش‌های برخورد اصولی با بحران از طریق مدیریت رسانه‌ای تبیین و تشریح گردد.

سازمان و انواع بحران‌ها

همانطور که بیان شد شرایط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در عصر حاضر با پیچیدگی‌های منحصر به فرد آن (افزایش روز افزون جمعیت، اختراع روش‌ها و تکنولوژی جدید، تعدد مراکز تصمیم‌گیری، سازمان‌های جدید و ...) زمینه و ضرورت اتخاذ تصمیم‌ها و سیاست‌های متعدد و متنوع را از سوی سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی ایجاد کرده که هر کدام از این تصمیمات و سیاست‌ها می‌تواند بالقوه بستر بروز یک بحران جدید را برای سازمان فراهم آورد. در این راستا یکی از شیوه‌های نوین مدیریت در سازمان‌ها که به عنوان مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بیان می‌شود

شیوه عملی است که در آن سازمان‌ها از طریق اعمال این نوع مدیریت بتوانند تهدیدهایی را که متوجه سازمان می‌شود به فرصت تبدیل نمایند و نقاط ضعف سازمان را به قوت تبدیل و درصدد رفع نواقص و کاستی‌ها برآیند تا از این طریق سازمان همواره رو به رشد و بالندگی و توسعه گام نهد. در عین حال هر نظامی که دارای نظام اطلاعاتی قویتری باشد، قطعاً با دریافت اطلاعات محیطی و درون و برون سازمانی، برنامه‌ریزی موفق تری برای مقابله و آمادگی با انواع بحران‌های احتمالی را خواهد داشت. در واقع یک مدیریت صحیح باید همواره فهرستی از محدودیت‌ها، فرصت‌ها و ضعف و قوت‌های سازمانش را در اختیار داشته باشد و در برنامه‌ریزی‌ها، جهت‌گیری به سوی افزایش نقاط قوت و کاهش محدودیت‌ها و ضعف‌ها را حفظ کند. بدون تردید توانایی سازمان‌ها در انجام موثر و کارآمد وظایف شان، ارتباط مستقیم با کیفیت تصمیماتی دارد که توسط مدیران آنها گرفته شده است. اما باید در نظر داشت که این مدیران در خلاء تصمیم‌گیری نمی‌کنند و در شرایطی قرار دارند که در تعیین تصمیمات آنها نقش ارزنده‌ای دارد و برای شناخت این شرایط و استفاده از آن نیاز به اطلاعات، اجتناب ناپذیر است.

نظریه پردازان و نویسندگان مدیریت بر این باورند که اگر اطلاعات موجود برای تصمیم‌گیری وتعبیر و تفسیری که از آن می‌شود صحیح نباشد، تصمیمی که گرفته می‌شود در بسیاری از موارد صحیح نخواهد بود و اقداماتی که بر اساس آن به عمل می‌آید، بدون تردید اقدامی غیر موثر به حساب خواهد آمد. از سوی دیگر تصمیم‌گیری در سازمان‌های کنونی و با شرایطی که بر سازمانها و مدیران حاکم است، کاری بس دشوار است، ولی مدیران چاره‌ای جز تصمیم‌گیری ندارند. در این راستا آنچه آنان را ازدشواری‌ها می‌رهاند و تصمیم‌گیری را برای آنان ساده‌تر و ثمر بخش‌تر می‌سازد، توسل به اطلاعات و ارتباطات است و از این طریق هم تصمیم‌گیری صورت می‌گیرد و هم پیامدهای ناگوار آن به حداقل ممکن کاهش می‌یابد. مدیران در نظام اطلاعاتی مدیریت جدید که پایه‌گذار برنامه‌ریزی‌های راهبری و یا مدیریت استراتژیک است به کمک دو دسته از اطلاعات می‌توانند فرآیند تصمیم‌گیری را برای مدیران آسان کنند و آنان را قادر سازند که تصمیماتی خردمندانه و همراه با کارایی و اثربخشی محسوس بگیرند.

از آنجا که هدف هر سازمان و تشکیلاتی دستیابی به توسعه به معنای رسیدن به سطوح جدید از نوآوری، نظم و پیچیدگی است و رسیدن به این اهداف مستلزم گذر از تنگناها و تضادهای موجود است، لذا توسعه خود فرآیندی بحران‌زاست، بنابراین می‌توان گفت، هر سازمانی نه



خود برای پیشگیری یا مقابله اصولی با بحران و بحران زدایی است.

روابط عمومی و مدیریت بحران

در اکثر قریب به اتفاق تعاریفی که از روابط عمومی صورت گرفته این حرفه، فن و تخصص به عنوان یک وظیفه مدیریتی در سازمان بیان شده است که می‌کوشد ارتباط موثر و اثر بخشی بین سازمان و مخاطب آن، با هدف ایجاد تفاهم، همدلی و مشارکت برای اجرای موفق‌تر برنامه‌های یک سازمان مهیا و تدارک کند، لذا با توجه به این نقش و وظیفه مدیریتی می‌توان پی برد، یکی از واحدهای اصلی در مدیریت کردن بحران، بحران‌زدایی یا پیش‌بینی بحران در سازمان به عهده روابط عمومی ها خواهد بود، چرا که روابط عمومی مرکز چرخش و انباشت اطلاعات، ارتباط با مخاطبان و افکار عمومی و نقطه مرزی بین درون و برون سازمان را تشکیل می‌دهد. یک روابط عمومی کارآمد که بر محور اطلاع رسانی و اطلاع‌یابی از مخاطبان و مراجعان سازمان خود قرار دارد، قبل از هر واحد دیگری در جریان کوچک‌ترین اتفاق‌های در حال وقوع قرار می‌گیرد و می‌تواند خطرات احتمالی را به مدیریت گوشزد کند و بسیاری از بحران‌ها را قبل از وقوع شناسایی کرده و به موقع به اطلاع مدیریت برساند تا هر چه سریع‌تر راهکار منطقی و علمی و سنجیده‌ای برای آن تبیین گردد.

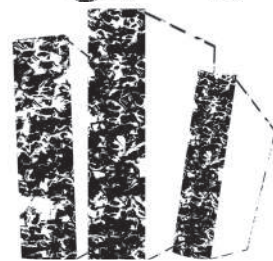
روابط عمومی‌ها باید همواره یک ستاد بحران تشکیل دهند و این ستاد فقط در هنگام بروز بحران به وجود نمی‌آید، بلکه باید از قبل پیش‌بینی شود و یک ستاد دائمی و فعال را در اختیار گیرند و همیشه برای رویارویی با انواع بحران دارای آمادگی لازم باشند.

روابط عمومی‌ها برای پیش‌بینی به موقع بحران‌ها قبل از وقوع باید به جای حاشیه، در متن سازمان و مخاطبان قرار داشته باشند و هیچ گلاویه، شکایت و انتظار و تهدیدی را از سوی هیچ گروه، سازمان و فردی دور از نظر نداشته و نسبت بدان احساس مسوولیت کنند و بدانند یک گلاویه و انتقاد کوچک از سازمان در صورت بی‌توجهی بدان می‌تواند زمینه بروز یک بحران جدی را در آینده نه چندان دور برای سازمان به همراه آورد. به ویژه اگر این افراد و گروه‌ها در ردیف رهبران فکری جامعه نظیر: استادان دانشگاه، روحانیون و علما، نمایندگان مجلس، خبرنگاران و ... باشند، نیازمند توجه و دقت نظر بیشتری می‌باشند. کوشش‌های روابط عمومی می‌تواند اطلاعات لازم را



تنها با بحران مواجه است، بلکه برای دستیابی به توسعه نیازمند مدیریت بحران است. برای رفع موانع موجود بر سر راه توسعه که همان علل و عوامل بحران زای ناشی از سوءمدیریت هستند باید به موارد متعددی همچون وجود مدیریت متمرکز یا عمودی در سازمان، اطلاع رسانی غیر شفاف و پاسخگویی نامناسب، عدم توجه به آراء و عقاید و بازخورد کارکنان سازمان یا مخاطب بیرونی سازمان و در نهایت عدم اعتماد جامعه به سازمان توجه کرد. آنچه باعث تشدید بحران می‌شود افزایش الگوهای جدید، نگرانی و کشمکش‌های عمومی در سازمان است که به وسیله تغییرات اجتماعی مداوم، بی‌ثبات، نوآوری‌های موجود و تمایل فزاینده به سمت سازمان محوری به جای مخاطب محوری به وجود آمده است. به عبارت دیگر، وقتی که سازمان در برابر خطرات ناشی از ناکارآمدی موجود در ساختار تشکیلاتی و نحوه عملکرد خود قرار گیرد، به نحوی که باعث سلب اعتماد از مخاطب شود و موجودیت آن زیر سوال رود با بحران مواجه شده است. این بحران هم اهداف سازمان را به خطر می‌اندازد و هم سرعت در تصمیم‌گیری برای خروج از بحران سبب می‌شود و در صورت برخورد نامناسب با این پدیده تصمیم‌گیران و مدیران ارشد سازمان با سردرگمی مواجه می‌شوند.

به بیان دیگری می‌توان گفت سازمان‌ها همواره با دو نوع بحران مواجه هستند: یک دسته از بحران‌ها که ریشه و منشأ برون سازمانی و طبیعی دارند، نظیر حوادث (سیل، زلزله، خشکسالی، سوانح و ...) و دسته دیگر برگرفته از تصمیمات و سیاست‌های جدید درون سازمانی یا سوءمدیریت می‌باشد. در بیشتر موارد این بحران‌های احتمالی قابل پیش‌بینی (نظیر اعتصاب، شورش، استیضاح و ...) ناشی از اقداماتی نظیر: تعدیل نیروی انسانی، کاهش دستمزد، افزایش قیمت خدمات و کالاها و ... است که هر کدام از این دو نوع بحران نیازمند برنامه‌ریزی ارتباطی خاص



جامعه خواهد شد. بر این اساس اندیشمندان علم سازمان و مدیریت معتقدند هرگاه بین عملکرد سازمان و جامعه تفاوتی احساس می‌شود، این واحد روابط عمومی است که باید اختلافات یا به عبارتی نقاط بحران‌زا را شناسایی و به مدیریت عالی سازمان ارجاع دهد. بنابراین روابط عمومی می‌تواند بحران‌زا و بحران‌زدا باشد. هر گاه روابط عمومی نسبت به نقش میانجی خود در ایجاد تفاهم میان سازمان و جامعه بی‌اعتنا باشد بحران‌زا خواهد شد و هر گاه از عنصر مدیریتی خود برای مهار و کنترل اختلافات بحران‌ها و تضادهای موجود در سازمان مدد گیرد بحران‌زدا خواهد بود. در واقع روابط عمومی یک سازمان با به کار بستن اصول فوق هنگام بروز بحران در سازمان می‌تواند آنها را به شیوه‌های مناسب مدیریت کند و از بروز بحران‌های بعدی پیشگیری نماید.

در میان اصول فوق، روابط عمومی با ایفای نقش مشارکتی در سازمان و فراهم کردن بستر مدیریت مشارکتی و ایجاد فضای ارتباطی شفاف و متعادل، همدلی و همراهی کارکنان سازمان را فراهم می‌آورد و اطلاعات مورد نیاز سازمان را در درون آنها به جریان می‌اندازد و ظرفیت سازمان را در خدمت اهداف توسعه قرار می‌دهد. به تعبیر دقیق‌تر دو رکن اساسی در مدیریت بحران سازمانی توسط روابط عمومی بهره‌مندی از دو عنصر ارتباط و اطلاع است. لذا هدف روابط عمومی در ایجاد، حفظ و تداوم ارتباط

درباره فشارهای محیطی و مسایل داخلی سازمان در امر هدایت انطباق سازمانی برای مدیران سازمان فراهم آورد. گاهی اوقات تلاش‌های روابط عمومی صرفاً به عنوان فعالیت‌های ارتباطی برون سازمانی و فراهم آوردن اطلاعات برای آنها از عناصر اصلی کار در روابط عمومی موثر است.

افراد سازمان، مخاطبان مهمی برای فعالیت‌های ارتباط داخلی سازمان می‌باشند. اطلاعاتی جمع‌آوری شده از طریق روابط عمومی داخلی، مدیران سازمان را قادر می‌سازد، وضعیت جاری سازمان را از دیدگاه اعضای سازمان به طرز روشن ملاحظه کنند و بازتابندگی سازمان یا توانایی سازمان برای نگرستن به خود را بالا ببرند. اطلاعات باز تابنده به مدیران کمک می‌کند تا مشکلات موجود و احتمالی و نیز مسیرهای تغییر سازمانی را شناسایی کنند.

روابط عمومی خیابان یک طرفه‌ای نیست که در آن مدیران، مخاطبان و افکار عمومی را دستکاری فکری کنند. روابط عمومی خیابان دو طرفه‌ای است که در آن مدیران و مردم با یکدیگر هماهنگی می‌یابند و مقاصد و اهداف بر اساس تقارن عمومی و خصوصی پایه‌ریزی می‌شود.

از سوی دیگر در صورت عدم آگاهی و شناخت از فلسفه اقماعی مدیریت روابط عمومی و در نتیجه عدم سازگاری و تطابق میان خواسته‌های جامعه و عملکرد سازمان، بحران در سازمان ایجاد می‌شود به گونه‌ای که اداره کردن، انجام وظایف، شناسایی، ایجاد، حفظ و نگهداری روابط مطلوب میان سازمان و جامعه از کنترل سازمان خارج می‌شود و این بحران باعث ایجاد مشکلات متعدد برای سازمان یا





عمومی باید پاسخگوی نیازهای مخاطبان باشد. روابط عمومی با ارایه اطلاعات مناسب، شفاف و بر اساس واقعیت‌های موجود از وقایع و بحران‌ها می‌تواند به فرآیند تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری مدیران آن تشکیلات کمک و این فعالیت را تسریع کند. تاثیر بر روی افکار عمومی و پاسخگویی عقلانی به نیازهای مخاطبان بر اساس مصالح، موانع و شرایط تنها از طریق یک کار خلاقانه و هنری محقق می‌شود.

روابط عمومی‌ها در برخی از مواقع با شرایطی آزموده شده و فاقد الگوی عمل مواجه می‌شوند که در این شرایط خلاقیت و ارایه راهکارهای منطقی برای خروج از بحران حرف اول را می‌زند. ابتکار عمل، شناخت حوزه عملیاتی و تاثیر متقابل بر محیط در فرآیندی دوسویه، از موفقیت‌های روابط عمومی در دفاع از حیثیت یک سازمان تلقی می‌شود. رعایت اخلاق حرفه‌ای، شفافیت و صداقت در حوزه عملیاتی، پوشش کافی دقیق مشکلات و همراهی با مخاطبان از ویژگی‌های منحصر به فرد روابط عمومی در جلوگیری از بروز بحران است.

مدیریت بهره‌وری از رسانه‌ها، بخشی از مدیریت روابط عمومی سازمان در حوزه ارتباط با رسانه‌هاست. هنر ساماندهی و تنظیم ارتباطی بهینه، موثر و اثر بخش بین سازمان و رسانه‌های جمعی و بهره‌گیری از ظرفیت‌های رسانه‌ای در راستای اهداف و سیاست‌های اطلاع رسانی سازمان بستگی به نحوه مدیریت رسانه‌ای حاکم بر روابط عمومی سازمان دارد. به بیانی دیگر، آشنایی دست‌اندرکاران روابط عمومی به ویژه در بخش ارتباط با

و در نهایت تفاهم در قالب اطلاع رسانی و پاسخگویی و حرکت در مسیر ایجاد زیر ساخت های اطلاعاتی توسعه تحقق خواهد یافت و در صورت عدم آشنایی با ارکان فوق، بحران در سازمان فراگیر شده و مشروعیت بخشی و جلب اعتماد مخاطبان بسیار دشوار خواهد بود.

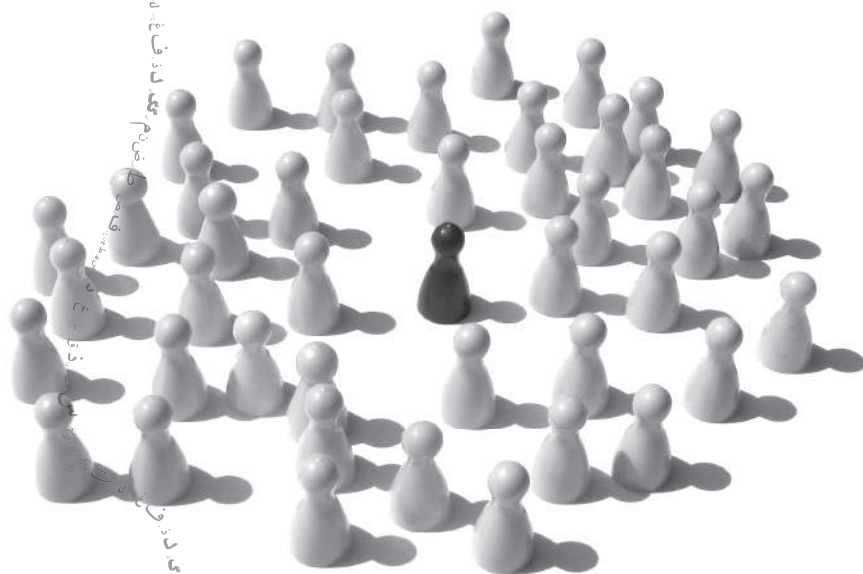
در واقع می‌توان گفت روابط عمومی در یک سازمان مسؤولیت پیشگیری، شناسایی و برنامه‌ریزی برای مقابله با هر نوع بحران احتمالی را دارد؛ چرا که ارتباط یک سازمان با مخاطبان و افکار عمومی که عاملان تشکیل و اشاعه بحران هستند، در ارتباط مستمر با واحد روابط عمومی است.

مدیریت رسانه‌ای، افکار عمومی و بحران‌ها

یکی از کارکردهای مهم و موثر روابط عمومی‌ها در زمان بروز بحران، اعمال مدیریت رسانه‌ای در بحرانهاست، چرا که اگر رسانه‌ها در زمان وقوع بحران به درستی اطلاع‌رسانی، هدایت و مدیریت نشوند، بزرگترین خطر را برای سازمان درگیر بحران و ایجاد تنش در افکار عمومی خواهند داشت، رسانه‌ها، به عنوان انتشاردهندگان اطلاعات در حداقل زمان و سرعت بالا این امکان را ایجاد می‌کنند که یک مساله و موضوعی بحرانی در حداقل زمان ممکن با سرعت و فراگیری باور نکردنی در افکار عمومی جامعه گسترش یابد و اگر مهار آن غیر ممکن نباشد، بسیار سخت و پرهزینه خواهد شد. لذا یکی از عوامل مهم و تاثیرگذاری که معمولاً در مواقع بروز بحران باید برای آن برنامه‌ریزی اطلاعاتی و خبری مناسب ترتیب داد، رسانه‌های جمعی (اعم از رادیو و تلویزیون، روزنامه‌ها، خبرگزاری‌ها، نشریات تخصصی، سایت‌های خبری و ...) هستند. در جامعه‌ای که افکار عمومی به عنوان سرمایه اجتماعی تلقی شده و حق پرسشگری برای مخاطبان محفوظ است، روابط



و در نهایت شایعه می‌شود. زیرا شایعات و اخبار نادرست در همین شکاف‌های اطلاعاتی جای می‌گیرند. ارتباط موثر و اثر بخش با رسانه‌های جمعی در زمان بروز بحران جدای از جلوگیری از هرگونه اخبار نادرست و شایعه در ارتباط با سازمان و بحران به وجود آمده می‌تواند انتقال دهنده و ناشر بسیاری از پیام‌ها و گزارش‌های ارزشمندی باشد که به فروکش کردن و خروج از بحران و تنویر افکار عمومی کمک شایانی می‌کند. به عبارتی دیگر، در اکثر موارد بدون همراهی و مشارکت رسانه‌های جمعی نمی‌توان به مقابله اصولی با بحران‌ها رفت، لذا در زمان بروز بحران ارتباط علمی و اثر بخش با رسانه‌ها باید به عنوان یک اصل اساسی و یک بازوی عملیاتی مدنظر روابط عمومی و سازمان قرار گیرد، چرا که با حبس اطلاعاتی (information imprisonment)



و سرپوش گذاردن و دورکردن رسانه‌ها و خبرنگاران از موضوع رویداد نه تنها مشکلی را نمی‌تواند رفع کرد، بلکه به بروز شایعات بسیار دامن زده خواهد شد و در بلند مدت سازمان را با بحران‌های جدیدی از سوی افکار عمومی توجیه نشده رو به خواهد ساخت. بنابراین، در یک جمع‌بندی می‌توان نتیجه گرفت که روابط عمومی کارآمد در یک سازمان همواره باید آمادگی لازم را برای هرگونه بحران قبل، حین و بعد از آن را پیش‌بینی نماید و در این رهگذر از مدیریت رسانه‌ای به عنوان یک اصل انکار ناپذیر در مقابله با بحران غافل نگردد.

رسانه‌ها با مدیریت رسانه‌ای این امکان را ایجاد می‌کند که با اتخاذ شیوه‌ها و روش‌های نوین ارتباط رسانه‌ای و نحوه تنظیم و برقراری ارتباط با انواع رسانه‌ها اعم از مطبوعات و رادیو و تلویزیون، سازمان بتواند بهترین و مؤثرترین بهره‌گیری و استفاده را از ظرفیت‌ها و توانمندی رسانه‌ها در جهت انتقال وانعکاس پیام سازمان به مخاطبان و مردم فراهم آورد. آشنایی با امکانات و کارکردهای رسانه‌ای، توانمندی‌ها و محدودیت‌ها و عوامل مؤثر و تاثیرگذار، جهت گیری و سیاست اطلاع رسانی و ظرفیت‌های هر کدام از رسانه‌ها از جمله موضوعاتی است که مدیریت رسانه‌ای باید نسبت به حدود و ثغور آن آشنایی و تسلط کافی داشته باشد و در پرتو آن بتواند برنامه عمل مناسب و مؤثری برای فعالیت‌های رسانه‌ای سازمان تهیه و تنظیم و به مرحله اجرا در آورد.

بهترین روش در هنگام بروز بحران و فاجعه در سازمان، اتخاذ یک خط مشی ارتباطی و رسانه‌ای برای روشن کردن افکار عمومی نسبت به واقعیت‌های بحران است. مدیریت سازمان و روابط عمومی باید به سرعت سیاست خبری (News Policy) آگاه کننده را در پیش گیرنده و اخبار و اطلاعات، همراه با تحلیل‌ها و گزارش‌های کارشناسی را به صورت بی‌طرفانه در اختیار وسایل ارتباط جمعی و یا هر مقام و سازمانی که تقاضا می‌کند قرار دهند. انتشار اخبار صادقانه، با سرعت و دقت لازم ممکن است در وهله اول ناخوشایند جلوه کند ولی معایت آن صدها بار کمتر از اخبار دروغ و گمراه کننده است.

موضوع مهم دیگر در ارتباط بین روابط عمومی و رسانه‌های جمعی در مبحث اعتماد سازی (Trusting) است. هر چه اعتماد متقابل میان روابط عمومی و رسانه‌ها بیشتر شود، به همان میزان قدرت مدیران برای مهار و کنترل بحرانها افزایش می‌یابد، این امر زمانی اتفاق می‌افتد که روابط عمومی با اطلاع رسانی به موقع و شفاف و صحیح به نیازهای خبری رسانه‌ها در شرایط بحرانی پاسخ گوید و رسانه‌ها نیز در هنگام بروز بحران در سازمان با انعکاس منصفانه و مثبت رویدادها، به تقویت و تحکیم اعتماد در سازمان‌ها برای رفع بحران‌ها موجود همت گمارند.

در عین حال، یکی از مسایلی که گاهی در زمان بحران‌ها پیش می‌آید آن است که اغلب مدیران روابط عمومی نمی‌توانند در زمینه یاد شده اطلاعاتی به روزنامه نگاران بدهند. علت این امر یا می‌تواند عدم اطلاع مدیر روابط عمومی به دلیل مبهم بودن اوضاع یا منع شدن وی از دادن اطلاعات کامل باشد. اما باید توجه کرد که ندادن اطلاعات به روزنامه‌نگاران موجب به وجود آمدن شایعات پیرامون موضوع بحران می‌شود. لذا داشتن اطلاعاتی اولیه کافی در موقع بحران موجب جلوگیری از بروز شکاف در اطلاع



اثر بخشی مدیریت رسانه‌ای

عمومی نیازمند و تشنه اطلاعات پیرامون ابعاد و زوایای بحران ایجاد شده است، باید اطلاعات و اخباری برای آنها تدارک دید و مهیا کرد که به واسطه آن اطلاعات، بتوان از شدت بروز بحران و اثرات مخرب آن کاست و به نوعی با بهره‌گیری وانتقال اطلاعات از یک رویکرد تهدیدی به رویکرد فرصتی دست یافت. به نظر می‌رسد در چنین شرایطی ارایه اطلاعات بر اساس واقعیت‌های موجود، شفاف و روشن بیش از هر چیزی می‌تواند افکار عمومی متشنج و بحرانی را آرام و تصویر مخدوش از سازمان را اصلاح نماید. چرا که اگر رویکرد براساس حبس اطلاعات و جلوگیری ازانتشار هر نوع خبر و اطلاعاتی باشد، به طور قطع بر دامنه شایعات و اخبارکذب افزوده و شرایط را بحرانی‌تر خواهد ساخت. اگر اطلاع‌رسانی به‌موقع، صریح و شفاف و با رویکرد مشارکت‌گرای باشد، می‌تواند بیشترین تاثیر مثبت را بر مخاطبان و افکار عمومی بگذارد و دراین میان نقش روابط عمومی در تهیه و تدوین این سیاست‌ها دراطلاع‌رسانی با متقاعد کردن و به جمع بندی مشخصی رسیدن با مدیران سازمان نقشی تعیین کننده است.

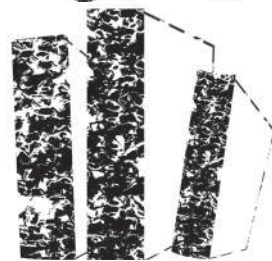
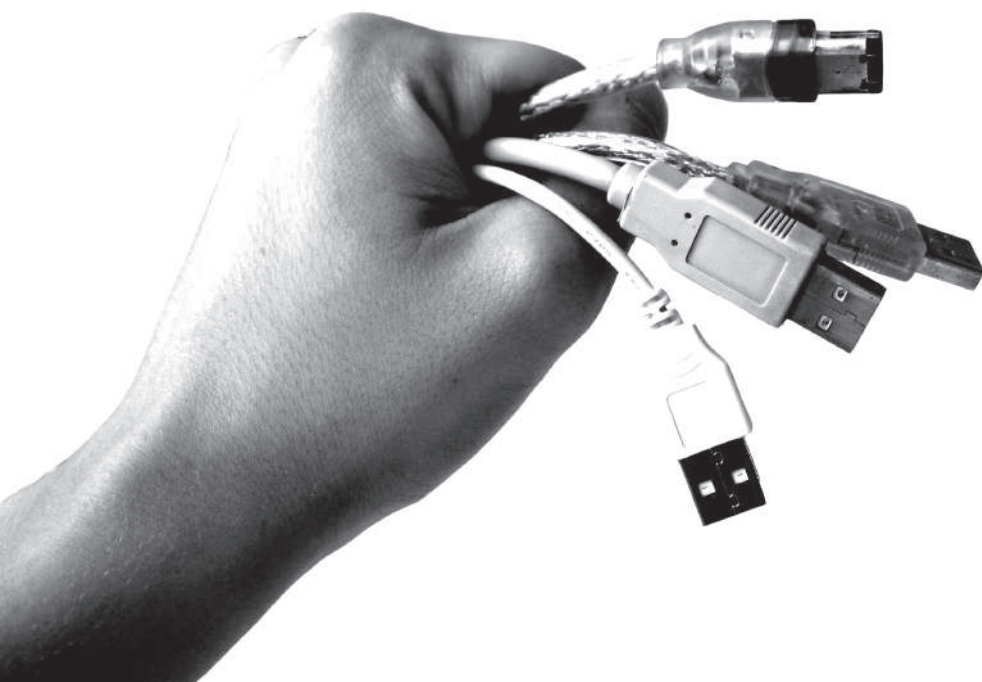
مخاطب پژوهشی در بحران

شناسایی دقیق و صحیح از طیف‌های مختلف مخاطبان هدف، اصلی و فرعی و عاملان موثر در افزایش یا کاهش بحران از دیگر موضوعاتی است که در مدیریت اثربخش رسانه‌ای بحران بسیار تعیین کننده است. این‌که به درستی بدانیم با چه افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی و با چه ویژگی‌ها و خصوصیات درارتباط با بحران روبه رو هستیم، کمک شایانی خواهد کرد که بر اساس شناخت و اطلاعاتی که

برای موثر واقع شدن فعالیت‌های رسانه‌ای در هنگام بحران‌ها، داشتن برنامه‌ریزی اصولی و ارتباطی ضروری است. برنامه‌ای که در آن سیاست‌ها و استراتژیهای خبری و اطلاع رسانی در آن شرایط بحرانی مشخص و تدوین شده باشد و روابط عمومی بدانند که چه پیام و اطلاعاتی را باید در صحنه رسانه‌ها و افکار عمومی انتشار دهد، به طور قطع پیامی که بتواند بر کاهش و مقابله با بحران تاثیرگذار و اثربخش باشد، نه اطلاعاتی که بر شدت وخامت اوضاع بیافزاید. از سوی دیگر، در مدیریت رسانه‌ای باید مخاطبان هدف، به‌درستی شناسایی و طبقه بندی شوند و رویکرد رسانه‌ای و اطلاع رسانی هم جهت و در راستای مسیر و حرکت آنان صورت پذیرد. تولید پیام‌های رسانه‌ای در قالب‌های مختلف خبری، تحلیلی، گزارش، مصاحبه، آگهی، اطلاعیه، فراخوان و ... که باید سازگار و منطبق با مخاطبان تهیه و تدوین گردد و از همه مهمتر این‌که رسانه‌هایی انتخاب و گزینش شوند که مخاطبان هدف و عاملان بحران بیشترین تاثیر را از آن می‌پذیرند. به بیانی دیگر، بایستی با مدیریت اثر بخش رسانه‌ای در بحران پیام‌های گلوله‌ای تهیه و تدارک دید که با شلیک آن به سوی مخاطبان هدف و عاملان تشدید بحران، بتوان آتش بحران را مهار و خاموش کرد و با ارزیابی مستمر و منظم روند تغییرات حادث شده در شرایط بحرانی را سنجش، تحلیل و بررسی نمود و از سوی دیگر، میزان موفقیت فعالیت‌های اطلاع رسانی و رسانه‌ای را در راستای مقابله با بحران اندازه‌گیری و ارزیابی و نقاط قوت و ضعف موجود را شناسایی کرد.

تعیین سیاست‌های اطلاع رسانی

در یک شرایط بحرانی برای سازمان، آنچه بیش از همه اهمیت و حساسیت پیدا می‌کند، این است که افکار





تولید پیام‌های رسانه‌ای

زمانی که سیاست‌های اطلاع‌رسانی بحران تهیه و تدوین شد و مخاطبان هدف و عوامل اصلی در بروز یا مقابله با بحران شناسایی گردیدند، مهمترین کار، استفاده صحیح از قالب‌های اطلاعاتی است. آیا در شرایط حادث شده تولید و جریان‌سازی خبری موثر است؟ گزارش تحلیلی و تفسیر و برگزاری میزگردهای کارشناسی رادیو و تلویزیون اثربخش می‌باشد، باید کنفرانس خبری برگزار گردد، تهیه و انتشار خبرنامه، بروشور، پوستر، نمایشگاه و ... موثر است؟ و یا استفاده از همه این قالب‌ها با یک اولویت‌بندی زمانی باید صورت پذیرد؟ لذا قالب‌های مطبوعاتی و رسانه‌ای که تدارک دیده می‌شود هر کدام می‌توانند اثربخشی متفاوتی بر روی مخاطبان هدف در بحران ایفا نمایند. بررسی میزان تأثیرپذیری مخاطبان از نوع قالب‌های اطلاعاتی مورد استفاده نیز مهم است. این‌که بدانیم مخاطبان هدف ما معمولاً از چه نوع قالب‌های مطبوعاتی سریع‌تر و بهتر تأثیر می‌پذیرند. زیرا برنامه‌نمایی در فرایند اثربخشی مدیریت رسانه‌ای، انتقال اطلاعات و پیام و تغییر نگرش و رفتار در مخاطبان هدف و عواملان موثر در بحران است.

مخاطب شناسی رسانه‌ای

اولویت‌بندی و به کارگیری از رسانه‌های موثر در ارتباط با بحران حادث شده از دیگر موضوعاتی است که در مدیریت رسانه‌ای بحران اهمیت قابل توجهی دارد، به نحوی که اگر در بحران رسانه‌ای برای روشننگری و مقابله با اخبار و گزارش‌های غیرواقعی و تنش آفرین نتوانیم از رسانه پرنفوذ و با پوشش مخاطب بالا بر روی مخاطبان هدف در بحران استفاده کنیم، نمی‌توان موفقیت کار رسانه‌ای را تضمین کرد. به عبارتی دیگر، در مخاطب شناسی رسانه‌ای، برقراری ارتباط و اطلاع‌رسانی از طریق رسانه‌هایی باید دنبال شود که بیشترین پوشش مخاطب هدف و تأثیرگذاری سریع و به موقع را بر روی آنها خواهد داشت. در ارتباط با موضوعی بحرانی برای سازمان شاید رسانه مطبوعات و در نوع دیگری از بحران استفاده از رسانه‌ای چون رادیو و تلویزیون، موثرتر خواهد بود. به عنوان مثال، در بحران استیضاح یک وزیر از سوی نمایندگان مجلس، شاید مطبوعات نقش پررنگ‌تری از رادیو و تلویزیون داشته باشد و یا در ارتباط با بحرانی نظیر کمبود آب شرب و لزوم صرفه‌جویی شهروندان مهمترین

از آنان داریم، پیام‌ها و اطلاعات اثر بخش‌تری را برای اقناع و روشننگری و تأثیرگذاری آرایه و انتقال دهیم. به بیانی دیگر، با شناخت صحیح از مخاطبان هدف و خواسته‌ها، علایق و درخواست‌هایشان، بهتر می‌توان با آنان گفت‌وگو کرد و زمینه مشارکت آنان برای خروج از بحران را فراهم ساخت. برای مثال یک دسته از مخاطبان در چنین شرایط بحرانی می‌توانند خبرنگاران رسانه‌های جمعی باشند که به دنبال دسترسی به اطلاعات هستند که با تشکیل جلسات توجیهی برای آنان می‌توان ضمن روشننگری مناسب درخصوص بحران حادث شده و ابعاد و زوایای آن، روی مشارکت موثر و اثربخش آنان برای کاهش بحران و مقابله با آن حساب ویژه‌ای باز کرد، چرا که آنان با بهره‌مندی از قدرت رسانه می‌توانند با هدایت افکار عمومی گام‌های مهمی در راستای کاهش بحران بردارند؛ به شرط آنکه به درستی توجیه شده و اطلاعات کامل و جامع در اختیار آنان قرار گیرد. درعین حال، اگر به درستی با خبرنگاران ارتباط برقرار نشود و مدیریت رسانه‌ای صورت نگیرد می‌تواند به عنوان یکی از عوامل اصلی گسترش و تشدید بحران به طور ناخواسته نقش‌آفرینی کند و اطلاعاتی و اخباری را پیرامون بحران از طریق کانالهای اطلاعاتی غیرموثق دریافت و انتشار دهند که بر دامنه شدت و مشکلات بحران و تصویر نامناسب سازمان افزوده گردد.



در بحران برخورد کرده و چقدر تاثیرگذار بوده است؟ و تا چه حد به تغییر نگرش و رفتار آنان منطبق با اهداف اولیه منجر شده است؟ و ... به بیانی دیگر، از طریق سنجش افکار عمومی و تحقیق و بررسی میدانی و تحلیل محتوا بر روی مخاطبان بحران است که می‌توان به موفقیت یا عدم موفقیت مدیریت رسانه‌ای اعمال شده برای کاهش یا خروج از بحران پی برد و از این طریق با ضعف، نواقص و کاستی‌های مدیریتی و اجرایی در فرایند کار آشنا شد و درصدد رفع موانع و مشکلات بر سر راه برآمد. ارزیابی، مکانیزمی است که به واسطه آن می‌توان فرایند فعالیت‌های مدیریت رسانه‌ای در بحران را کنترل و هدایت کرد و اگر در بخشی از فعالیت کاستی و نقصی وجود دارد شناسایی و مشکل را برطرف کرد و در نهایت از ابتدا تا انتهای مسیر حرکت را تا رسیدن به نتایج و اهداف عالی مد نظر قرار داد.

مدل فرایند اعمال مدیریت رسانه‌ای اثربخش برای تعدیل و خروج از بحران

- تعیین سیاست‌های اطلاع رسانی در شرایط بحرانی = چه نوع پیام‌هایی با چه محتوا و کیفیتی و رویکردی در جهت

و موثرترین ابزار رسانه بدون تردید رسانه تلویزیون خواهد بود، چرا که مخاطبان این بحران و مقابله با آن تمامی شهروندان اعم از مرد، زن، کودک و خردسال، بیسواد و باسواد را در بر می‌گیرد. رویکرد هشدار دهنده رسانه‌ها در چنین شرایطی شاید موثرترین اقدامی باشد که بتواند به تغییر نگرش و رفتار مخاطبان هدف یا عاملان اصلی ایجاد کننده بحران موثر واقع شود. لذا انتخاب ابزار مناسب برای انتقال و انتشار پیام‌های گلوله‌ای که به سرعت و به دقت به مخاطبان هدف در بحران برخورد نماید بسیار مهم و تعیین کننده است. به بیانی دیگر، انتخاب رسانه‌هایی که در شرایط بحران، توانمندی و برد مورد نیاز را برای انتشار به موقع و موثر اطلاعات بر روی مخاطبان داشته باشند و بتوانند پیام‌های گلوله‌ای آماده شده را با کمترین خطا به نقاط مرکزی و حساس مدنظر شلیک کنند، باید مورد توجه قرار گیرد.

ارزیابی اثربخشی

آخرین مرحله در فرایند اثربخشی مدیریت رسانه‌ای در بحران را کنترل و ارزیابی میزان موفقیت یا عدم موفقیت مدیریت رسانه‌ای تشکیل می‌دهد که در این راستا، با مراجعه مستمر به افکار عمومی و مخاطبان هدف و عاملان موثر در بحران می‌توان نتایج اقدامات را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل علمی قرار داد که آیا با مجموعه فعالیت‌های صورت گرفته ارتباطی و اطلاعاتی، توانسته‌ایم مقابله اصولی و اثربخش با بحران حادث شده داشته باشیم؟ چه میزان از پیام‌های تولید و ارسال شده به مخاطبان هدف



احتمالی قبل از وقوع، حین و بعد از بحران. داشتن بانک اطلاعاتی رسانه‌ای (media information bank) به‌ویژه برای موضوعات و مسائلی که دارای حساسیت ویژه ای برای سازمان هستند و یا قبلاً سازمان را در وضعیت بحرانی قرار داده‌اند.

- تولید پیام‌های رسانه‌ای (media messages) موثر و غنی با هدف روشنگری افکار عمومی در ارتباط با بحران و کاهش تنش‌ها.

- اطلاع رسانی سریع، به‌موقع، جامع، کامل و شفاف در ارتباط با بحران‌های حادث شده یا در حال وقوع از طریق رسانه‌های جمعی و جلوگیری از هرگونه بروز شایعه پیرامون بحران‌ها.

- بهره‌گیری از رسانه‌های جمعی با مخاطب شناسی رسانه‌ای و انتخاب رسانه‌هایی که می‌توانند سازمان را درمقابل با بحران کمک کرده، مخاطبان هدف را به‌خوبی پوشش دهد.

- روشن کردن افکار عمومی در ارتباط با ابعاد و زوایای مختلف بحران ایجاد شده با استدلال علمی و منطقی با بهره‌گیری از رسانه‌های موثر و پر نفوذ.

جلب مشارکت رسانه‌ها، مخاطبان هدف و افکار عمومی برای کمک به سازمان برای مقابله اصولی با بحران و خروج سریعتر از وضعیت بحران.

روشنگری و جلوگیری از شایعه در افکار عمومی و خروج از بحران تهیه و تدوین شود.

• مخاطب پژوهی = شناسایی مخاطبان هدف در بحران یا عاملان و تاثیرگذاران بر ادامه یا شدت بحران مدنظر قرار گیرد.

• تولید پیام ویژه در قالب‌های رسانه‌ای = استفاده از فنون و قالب‌های خبر، مصاحبه، میزگرد، گزارش، تحلیل، تفسیر و ...

• مخاطب‌شناسی رسانه‌ای = شناسایی ابزارهای رسانه‌ای موثر منطبق بر مخاطبان بحران (رادیو، تلویزیون، ... مطبوعات، خبرگزاری‌ها، سایت خبری، نمایشگاه، نشریه، بروشور و ...)

• ارزیابی اثربخشی = مراجعه به افکار عمومی و مخاطبان هدف و بررسی میزان تاثیرگذاری پیام بر مخاطبان هدف و عاملان بحران

راهکارها:

در یک جمع بندی کلی می‌توان راهکارهای پیشنهادی مدیریت رسانه‌ای در روابط عمومی برای مقابله با بحران‌ها را به شرح زیر بیان کرد:

- تشکیل یک ستاد دائمی مقابله با بحران در روابط عمومی و برنامه‌ریزی و آمادگی برای مواجهه اصولی با بحران‌های

پی‌نوشت‌ها:

۱- فرهنگی (علی‌اکبر) - نقش روابط عمومی در بهینه سازی تصمیم‌گیری های سازمانی - «روابط عمومی در چهارده گفتار» انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، چاپ اول اسفند ۱۳۷۶ صص ۱۱۷ و ۱۲۱.

۲- میرشاهی (سعید) - روابط عمومی و مدیریت بحران در سازمان - «مدیریت در روابط عمومی» انتشارات دفتر تبلیغاتی و اطلاع رسانی چاپ اول ۱۳۸۴، صص ۲۰۴ و ۲۰۸.

۳- قندی (حسین) - روابط عمومی و مدیریت

بحران‌های اجتماعی، «کارکردهای روابط عمومی در عصر اطلاعات» انتشارات اداره کل روابط عمومی وزارت جهاد سازندگی، سال ۱۳۷۵ - صص ۲۹.

۴- بوتان (کارل) و هرلتون (وینست) - «نظریه های روابط عمومی» - ترجمه علیرضا دهقان - انتشارات مرکز مطالعات و تحقیقات رسانه‌ها، تابستان ۱۳۷۸ صص ۳۱۸.

۵- منبع شماره ۲ - صص ۲۳۱ و ۲۳۲ www.World-News.org

۶- سید محسنی (سید شهاب)، «ارتباطات

رسانه‌ای در روابط عمومی» - انتشارات موسسه تحقیقات روابط عمومی - زمستان ۱۳۸۱ صص ۱۱۳.

۷- میرسعید قاضی (علی) «تئوری و عمل در روابط عمومی و ارتباطات» - انتشارات مبتکران - زمستان ۱۳۷۰ صص ۱۷۶.

۸- کاربرد روابط عمومی در بحران - ترجمه پروین قودل - «نشریه تحقیقات روابط عمومی» سال پنجم - شماره ۳۰ - فروردین و اردیبهشت ۱۳۸۵ صص ۴۶.

