

اشاره

اصطلاح روابط عمومی در جهان تجارت، اغلب سوء تعبیر می‌گردد. این تعبیر نادرست را می‌توان متج از سیر تکاملی آن دانست. این تحلیل بیانگر آن است که شرکتهای تجاری ممکن است ترجیح دهند که مجریان و مدیران روابط عمومیشان در مناصب ایفای نقش نمایند که مربوط به چندین دهه قبل است و امروزی نیست. همانند عوامل مطبوعاتی و یا تبلیغاتی به جای مشاوران روابط عمومی - این امر بدون دلیل منجر به تبدیل مشکلات کوچک به یحرائهایی می‌شود که در بدو بروز ناپایل حل هستند. استفاده مؤثر از مشاوران روابط عمومی همانند یک سیستم اعطاردهنده مقدماتی است که به منظور افزایش جریان ارتباطی یک سازمان و اعضای متفاوتش عمل می‌کند.

یک شرکت اجاره‌دهنده مبلمان را برعهده گیرد. به گزارش نشریه اخبار روابط عمومی، این شرکت ظاهراً سعی در استخدام یک تحصیلدار داشته است.

یک متخصص تاریخ روابط عمومی، ابهام موجود درباره روابط عمومی را بیشتر ناشی از این نکته می‌داند که مراحل تکاملی آن به «طرز مغشوشی با یکدیگر تداخل پیدا کرده‌اند». از تحلیل وی چنین برمی‌آید که حداقل سه مرحله عمده در سیر تکاملی روابط عمومی قابل تشخیص است.

### مرحله اول: عاملیت مطبوعات

اولین مرحله در سالهای آخر قرن ۱۸ و مبتنی بر فلسفه «گول‌زدن مردم» شکوفا گردید. در آن دوره تکیه عوامل مطبوعات، با پیروی از روش بارنام P.T.Branum، بیشتر بر تبلیغات پرسروصدا (که می‌توان از آن به‌عنوان تأکید بیش از حد بر وقایع بی‌اهمیت یاد کرد) و نیز بر حوادث مقطعی بود. این گروه بر این عقیده بودند که به‌کارگیری هر روشی که توجه عموم را جلب کند و در روزنامه فضای بازی در پیش روی مشتریان قرار دهد مناسب است.

به گفته چارلز استینبرگ Charles S.Steinberg نویسنده کتاب چگونگی ایجاد رضایت: «عوامل مطبوعاتی افرادی هستند که مسائل کوچک را پراهمیت جلوه می‌دهند. این نکته اشاره به عکسی از جیمز مرگان، یک سرمایه‌دار صنعتی دارد که کوتوله‌ای را بر روی زانویش خویشتن نشانده است».

استینبرگ می‌گوید: «برای یک مطبوعانچی چنین عکسی به خودی خود کافی است. این عکس خبرساز است حتی اگر آن خبر چیزی بیش از یک رسوایی محض نباشد».

(این حقیقت که عوامل مطبوعاتی امروزه نیز به فعالیت خود ادامه می‌دهند، می‌تواند از طریق مروری بر خلاصه خبرهای هفتگی که در پیشخوان سوپرمارکتها به معرض فروش گذارده می‌شود، مورد تأیید قرار گیرد. تبلیغات پرسروصدا هنوز هم صفحات نشریاتی همچون نشنال اینکوآیر National Enquirer را به خود اختصاص می‌دهد. در عین حال این عوامل دیگر نقش عمده‌ای در حیطه روابط عمومی ایفا نمی‌نمایند).

### مرحله دوم: عناصر تبلیغاتی

هنگامی که مهارتهای عملی عوامل مطبوعاتی با شکست مواجه گردید، مرحله دوم همچون یک نیروی عظیم در سیر تکاملی

## فانسی.ام.سومریک ترجمه هاله معصوم

# مشاور روابط عمومی و مدیریت بحران

به دلیل کاربرد نادرست آن در میان رسانه‌های خبری و نیز عموم مردم بی‌اعتبار شده است، این فعالیت عناوین دیگری به‌خود گرفته است... و... اغلب شرکتهای بزرگ تجاری آمریکا ترجیح می‌دهند عبارت ارتباطات مشترک را به‌کار ببرند. این آشفتگی و سردرگمی ممکن است ناشی از این باشد که رسانه‌ها اغلب اصطلاح روابط عمومی را در زمینه‌های نامربوط به‌کار می‌گیرند... به‌عنوان مثال یک عنوان صفحه اول روزنامه اکرون بیکن Akron Beacon Journal حاکی از این است که کشیش ارنست آنجلی (انقلابی معروف) در سفر خود به اروپا دچار مشکلاتی در زمینه روابط عمومی بوده است. یکی از عناوین وال‌استریت جورنال: «نبردی عظیم در زمینه روابط عمومی است و حاکی از صرف هزینه‌ای بالغ بر ۱۲۰ میلیون دلار توسط ژنرال ویلیام وست مورلند جهت اقامه دعوی علیه تلویزیون سی.بی.اس است. و یکی از آگهیهای مندرج در روزنامه فونیکس Phoenix تحت‌عنوان «روابط عمومی» حاکی از استخدام شخصی مبتدی برای بخش خدماتی بود که مکالمات تلفنی و پیگیری روزمره فعالیت‌های

آیا شرکتهای تجاری، دانش مدیران روابط عمومی خویش را به بهترین وجه به‌کار می‌گیرند یا ترجیح می‌دهند که این اشخاص در نقشهای متعلق به چندین دهه پیش فعالیت داشته باشند؟

به نظر می‌رسد که این مسأله جنبه نسبی دارد؛ یکی از بررسی‌های مؤسسه «گالوپ» حاکی از این است که کمتر از یک ششم مدیران شرکتهای بزرگ، کاملاً از عملکرد مدیران روابط عمومی خویش راضی هستند. شاید اختلاط معنای روابط عمومی با بسیاری از اصطلاحات دیگر که اغلب جایگزین آن می‌شوند یکی از دلایل این ناخشنودی باشد.

ریموند سیمون، نویسنده کتاب روابط عمومی: مفاهیم و مهارتهای عملی می‌گوید: «برخی از مجریان روابط عمومی آنچنان نگران مفهوم منفی این عبارت هستند که عنوان خویش را تغییر داده‌اند. هم‌اکنون به جای مدیر روابط عمومی، اصطلاحهایی همچون مدیر امور عمومی، ارتباطات جمعی و یا اطلاعات عمومی به‌کار می‌رود». نویسندگان کتاب استراتژی و تاکتیکهای روابط عمومی می‌گویند: «از آنجا که اصطلاح روابط عمومی

■ **استفاده مؤثر از مشاوران روابط عمومی، همانند «یک سیستم اخطاردهنده مقدماتی» است.**

■ **برخی از مجریان روابط عمومی آنچنان نگران مفهوم منفی عبارت «روابط عمومی» هستند که عناوین خویش را تغییر داده‌اند و به اصطلاحاتی چون «مدیر امور عمومی»، «ارتباطات جمعی» و یا «اطلاعات عمومی» روی آورده‌اند.**

■ **نویسنده کتاب روابط عمومی نوین: مسؤلان روابط عمومی فهمیده‌اند که باید حد عالی استاندارد مطبوعاتی را رعایت کنند و در جمع‌آوری اخبار خوب و بد به خبرنگاران کمک نمایند.**

روابط عمومی در اوایل قرن بیستم آغاز گردید. مجله‌های پرتیراژ و ارزان با برجسته ساختن ارتشاء و فساد اجتماعی، قصد در ترویج اعمال خلاف قانون و غیراخلاقی در صنعت و تجارت داشتند. و دیگر تلاشهای عوامل مطبوعاتی برای گول زدن مردم مؤثر واقع نمی‌گردید. در نتیجه مردم خواستار وضع ضوابط و قوانین دولتی جهت حمایت و حفاظت از خویش شدند و مطبوعات دیگر به عوامل مطبوعاتی که فرصت طلب به شمار می‌رفتند، اعتمادی نشان نمی‌دادند.

تدریجاً بر اثر تلاشهای عناصر تبلیغاتی نظیر آی وی لیدبتری Ivy Ledbetter Lee شرکتها به اهمیت ایجاد اعتبار عمومی و مطبوعاتی برای خویش پی بردند. لی در سال ۱۹۰۶ وقتی که نماینده صنعت زغال سنگ بود، قبول نکرد که همانند یک عنصر مطبوعاتی عمل نماید و با نشر بیانیهای تحت عنوان «اعلامیه اصول»، سابقه‌ای در این زمینه در بین سردبیران روزنامه‌های محلی ایجاد نمود. این اعلامیه که به وسیله او بسط و ترویج یافت حاکی از این است که عملکرد خوب یک شرکت مطمئناً به شهرت مطلوب و مثبت منجر خواهد گشت:

«این یک انجمن مخفی مطبوعاتی نیست. همه فعالیتهای ما آشکارا صورت می‌پذیرند. قصد ما تهیه خیر است اینجا یک بنگاه تبلیغاتی نیست؛ اگر فکر می‌کنید که همه مباحثی که مطرح می‌کنیم باید در کار و کسب شما صدق کنند، آنها را به کار نگیرید. این مطالب دقیق هستند و جزئیات بیشتر در مورد هر موضوع مورد بحث بلافاصله آماده می‌شود و با مشخص نمودن صحت و سقم

هر موضوع، به سردبیر کمک شایانی خواهد شد... برتامه ما این است که از طرف ذینفعان تجاری و مراکز عمومی... اطلاعات دقیقی و سریعی در زمینه موضوعات با ارزش و مورد علاقه جامعه تهیه کنیم و در اختیار مطبوعات و مردم قرار دهیم. من تنها به ارائه موضوعاتی دست می‌زنم که به سردبیر در تعیین صحت و سقم آن کمک می‌کنند همیشه آماده‌ام تا شما را در زمینه کسب اطلاعات کاملتر در باب هر یک از موضوعات مطرح شده یاری دهم.

در مرحله دوم، عوامل تبلیغاتی به انتشار یک طرفه اطلاعات واقعی به سوی عامه مردم دست زدند و معتقد به فلسفه «آگاه نگاهداشتن مردم» بودند.

عملکرد عوامل تبلیغاتی با تأیید مطبوعات مواجه شد. به گفته جان مارستون John B. Marson نویسنده کتاب روابط عمومی نوین: «در جهانی که روزه‌روز دارای پیچیدگی بیشتر می‌شود، خبرنگاران پی برده‌اند که وقت و آگاهی کافی برای پوشش کلیه جزئیات و پیشرفتهای سازمانهای تجاری بزرگ را که عموم مردم بدان علاقه‌مند هستند، ندارند. لذا می‌خواهند به مدیران روابط عمومی نخست فرصت تهیه و ارائه داستانهای حقیقی و دارای ارزش خبری را بدهند. از طرف دیگر افرادی که در زمینه روابط عمومی فعالیت می‌کنند نیز فهمیده‌اند که باید حد عالی معیارهای مطبوعاتی را رعایت کنند و در جمع‌آوری اخبار خوب و بد به خبرنگاران کمک نمایند و مراقب تبلیغاتی که صرفاً ذهن پرکن و پرسروصدایند، باشند».

هرچند که مرحله دوم مکمل مرحله اول

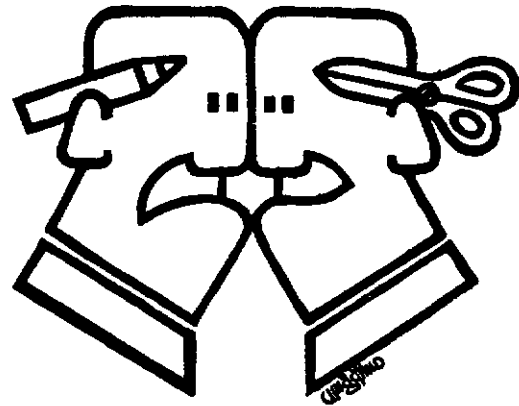
است ولی به‌طور بالقوه از تأثیر چندانی برخوردار نیست زیرا که ممکن است عوامل تبلیغاتی وقت گرانها و پول را صرف تهیه و انتشار اخباری کنند که مردم یا از آنها آگاهند و یا علاقه‌ای به شنیدن آنها ندارند. نتیجتاً ممکن است اطلاعات مورد نیاز در اختیار مردم قرار نگیرد و شکاف ارتباطی منتج از آن از راه شایعات و تفسیر به‌رای پر گردد.

هنوز هم در سازمانهای تجاری و خیریه، عوامل تبلیغاتی و مسائل بلندمدت آنان که شاید ناشی از روشهای این افرادند، یافت می‌شوند، به‌عنوان مثال:

یک تبلیغاتی در بیمارستانی در حومه شهر، تلاش خود را بر انتشار اطلاعاتی در زمینه نقش مؤثر تسهیلات درمانی در جامعه متمرکز کرد. متأسفانه بازار از این‌گونه اطلاعات کاملاً اشباع بود زیرا که دو گروه عمده افراد (یعنی ملاقات‌کنندگان و ساکنان آن محل) این مطلب را قبلاً بسیار شنیده بودند. در عین حال این مردم به مطالبی همچون کمیود پارکینگ کافی در نزدیکی بیمارستان توجه نشان می‌دادند. هنگامی که ساکنان آن محدوده از مسدود شدن خیابانهای خود به تنگ آمدند و ملاقات‌کنندگان نیز از صدمه دیدن و یا انتقال ماشینهای خود توسط یک‌کش پلیس به ستوه آمدند، تقاضای رفع مشکل خویش را نمودند.

اگر زودتر به مشکل این بیمارستان حومه شهر رسیدگی می‌شد، امکان داشت که هزینه کمتری برای حل آن صرف گردد.

مرحله سوم: مشاوره در باب روابط عمومی شروع مفهوم مرحله سوم روابط عمومی را می‌توان به سال ۱۹۲۳ نسبت داد، یعنی سالی که ادوارد برنیز Edward Bernays کتابی تحت عنوان متبلور ساختن افکار عمومی به رشته تحریر در آورد و در آن روابط عمومی را از عنصر مطبوعاتی و تبلیغاتی متمایز نمود. او نوشت: روابط عمومی حرفه‌ای است که در آن یک مشاور روابط عمومی که تشنه شناخت افراد مختلف یک شرکت است، خدمت می‌کند و به تفسیر هنجارهای هر یک از این افراد در ارتباط با شرکت می‌پردازد.



■ مشاور روابط عمومی بر این اعتقاد است که رمز موفقیت یک برنامه مؤثر روابط عمومی، قابلیت انتقال پیام صحیح از راه صحیح، در زمان مطلوب و به فرد صحیح است.

داشته باشند، ممکن است که ایجاد ارتباط با آنچه را که اعضای مهم جامعه مخاطبان بدان می‌اندیشند، بی‌اهمیت تلقی کنند و رها نمایند. متأسفانه ممکن است که حتماً خود مدیران متوجه این امر نگردند که تدریجاً بین واقعیت و آنان جدایی بروز خواهد نمود، و لذا بدون اطلاعات کافی دست به تصمیم‌گیری خواهند زد. با بروز این موقعیت، شرکت مسؤلیتهای اجتماعی خویش را نادیده خواهد انگاشت. سپس تنها یک فرد یا واقعه برای متبلور ساختن افکار نهفته افراد کافی است و امور کوچک و آماده فساد، به سرعت و بدون دلیل تبدیلی به بحران خواهند شد.

حتی آن دسته از مقامات که معتقدند که بروز بحران غیرقابل اجتناب است، گفته‌اند که امکان دفع آن در مرحله مقدماتی وجود دارد و در «این مرحله عموماً موارد هشداردهنده بسیاری وجود دارد». کوکلان Kuklon در مقاله‌ای تحت عنوان «بحران مدیریت» می‌نویسد:

یک عکس‌العمل طبیعی در برابر نشانه‌های بحران، طرد آن است. یعنی اعتقاد به این امر که این مسأله برای ما بروز نخواهد کرد. در حقیقت نشانه‌های اولیه بحران بیانگر تضعیف سازمانی همانند بدن به هنگام خونریزی خواهد بود که چنانچه نادیده گرفته شود، عواقب نابودکننده در پی خواهد داشت. مدیریت بحران نیاز به دیدگاهی فعال، تهاجمی و در همین حال متعادل دارد.

مدیران روشن‌اندیش می‌دانند که مسؤلیت اجتماعی مهمی بر دوش دارند و باید از طرز فکر مخاطبان خود آگاه باشند زیرا که ممکن است که همین افکار قوانین فردا را تشکیل دهند.

یک نمونه از تبلور افکار نهفته عمومی، عکس‌العمل مردم در یک ایالت غربی امریکا نسبت به قتل کارمندی است که در استخدام فروشگاههایی هستند که تا نیمه‌شب کار می‌کنند. در طول چند ماه ۴ قتل به وقوع پیوسته بود که از آن جمله می‌توان قتل یک کارمند زن ۱۹ ساله را ذکر نمود که حدود ساعت ۲/۳۰ صبح ربوده شد، مورد ضرب و شتم و سپس تجاوز قرار گرفت و سپس با چاقو به قتل رسید.

تحقیقات رسمی‌ای که با استفاده از روشهای علمی، اخلاقی و اجتماعی (از قبیل بررسی هنجار و تحلیل مضمون) صورت می‌پذیرند، در ارزیابی هنجارها و سطوح اطلاعاتی افراد پراهمیت یک شرکت به مشاورین مرحله سوم کمک شایانی می‌کنند. در مرحله سوم مشاور قادر به انتقال اطلاعات به دست آمده از افراد و گروههای مهم به مدیریت شرکت است. این اطلاعات به‌عنوان منبع و مدخل در هنگام تعیین خط‌مشی، توسط مدیریت به کار می‌آیند. سپس مشاور روابط عمومی با به‌کارگیری مهارتهای مطبوعاتی (از قبیل نوشتن نسخه برای رسانه‌های خبری، سروشورها و آگهیهای سازمانی) به انتقال خط‌مشی مدیریت به عموم خواهد پرداخت.

مشاور در مرحله سوم، برعکس عنصر مطبوعاتی در مرحله اول به صرف وقت و هزینه در مورد حوادث جنجالی یا ایجاد شایعات پرسروصدا نمی‌پردازد و سعی در پنهان ساختن اخبار بد ندارد. همچنین برخلاف عنصر تبلیغاتی در مرحله دوم، تنها به بسط اطلاعاتی که مستقیماً از سطوح بالاتر دریافت می‌کند اکتفا نمی‌کند و به اینکه این‌گونه اخبار، مؤثر واقع گردند امید نمی‌بندد.

یک مشاور در مرحله سوم، جریان دوطرفه ارتباطی را بین شرکت و مخاطبان آن میسر می‌سازد و بر این اعتقاد است که رمز موفقیت یک برنامه مؤثر روابط عمومی، قابلیت انتقال پیام صحیح از راه صحیح، در زمان مطلوب و به فرد صحیح است. در این مرحله مشاور، یک حلقه مهم ارتباطی به‌شمار می‌رود زیرا که اغلب شریان ارتباطی بین مدیریت و مخاطبان آن یا ضعیف عمل می‌کند و یا اصلاً وجود ندارد. به‌عنوان مثال هنگامی که مدیران تنها تمایل به برقراری ارتباط با افراد هم‌رده خویش

عکس‌العمل مردم نسبت به این قتلها تند و پرسروصدا بود. مثلاً کارمندان شروع به بیان هراس خود از فعالیت شبانه کردند. و اتحادیه‌ای در این زمینه تشکیل گردید. به علاوه مشتریان نیز شروع به صحبت در مورد عدم خرید از این‌گونه فروشگاهها و یا وضع قوانینی نمودند که بهتر بتوانند امنیت این قبیل مراکز را تأمین نمایند.

پس از وقوع چهارمین قتل، ۸۰ تن از ساکنان جامعه‌ای که عموماً از آرامش برخوردار بود به سمت فروشگاه راه افتادند و در برابر آن تظاهرات کردند و بر این تأکید داشتند که فروشگاه بیش از اینکه به فکر امنیت افراد باشد، به فکر سود و درآمد بیشتر است. از قول یکی از تظاهرکنندگان که ملکی در مجاورت محوطه پارکینگ فروشگاه داشت، گفته شد که وی در طول این چندسال از اذیت و آزار و لگردان در آن محل در عذاب بوده است، ولی وقوع این قتل باعث شده است تا وی به‌خود آید.

سه تن از اعضای شورای شهر در محلی که فروشگاه در آن واقع بود، آیین‌نامه‌ای مبنی بر به‌کارگیری اقدامات امنیتی پیشرفته در این قبیل فروشگاهها را پیشنهاد کردند و به تصویب رساندند.

وقوع این قبیل مسائل می‌تواند مدیران را در سطوح بالا مجبور به تصمیم‌گیری در این باب نماید که کاربرد بلندمدت کدام مرحله از مراحل تکاملی روابط عمومی سودمند واقع خواهد گردید. آیا یک شرکت باید برای پنهان ساختن اخبار بد، یک عنصر مطبوعاتی را به کار گیرد؟ آیا باید تنها برای انتقال حقایق، از عنصر تبلیغاتی استفاده نماید؟ یا باید از یک مشاور

روابط عمومی که خط مشی ناشی از تصمیمات افراد مهم و دلایل آن را به طور مؤثر انتقال می‌دهد، بهره برد؟

به عقیده مدیر یکی از شرکتها، مدیرمسئول به بهترین ابزار و طرح و ارتباط قابل دستیابی، نیاز دارد و کلیه این موارد از طریق روابط عمومی، مشروط بر اینکه توانایی خویش را در این زمینه نشان داده باشد، قابل دستیابی است و... این امر کاملاً با عقب ماندگی تبلیغاتی و حتی اشاعه اخبار فرق دارد. من از روابط عمومی به عنوان حرفه‌ای سخن می‌گویم که به عنوان بازاری مدیریت در تصمیمات و فعالیتهای آتی شرکت ایفای نقش می‌نماید. یعنی بررسی دقیق اخبار، حق تقدم بخشیدن به اخبار کلیدی، ارائه نظرات مرتبط با هر مسأله به مدیریت و بسط آن، انتقال آن نظرات به افراد ذریع داخل و خارج سازمان و سرانجام نمایان و برجسته ساختن تأثیر این انتقال اخبار.

هرچند که سخنان این مدیر به تقویت دیدگاه مرحله سوم در روابط عمومی کمک می‌کند، لیکن نظرات وی ممکن است نکات بازاری به شمار نروند. بر طبق آمار از پاسخ ۶۲ مدیر روابط عمومی به یک تحقیق که از طریق پست در سال ۱۹۸۷ صورت گرفت، تنها ۳۸ تن اعلام داشته‌اند که مدیران سازمانشان به نقش یک مدیر روابط عمومی کاملاً واقف هستند. و جالبتر اینکه تنها ۳ تن از این افراد معتقد به شناخت مردم از نقش یک مدیر روابط عمومی بوده‌اند.

به نظر میرسد که گفته‌های این مدیران، سخنان اسکات کاتلیپ و آلن سنتر Allen Scott M. Cutlip, H.Center نویسندگان کتاب روابط عمومی کارآمد را تقویت می‌کنند:

**جهان بیشتر عملکرد مدیران روابط عمومی را مورد سنجش قرار می‌دهد و نه آنچه را که این افراد آرزو دارند باشند. این عملکرد به عنوان یک حرفه، نسبتاً جدید است. فاصله بین وظایف، مفاهیم برجسته و آرزوهای شفلی همچنان وجود دارد لیکن تدریجاً کاهش خواهد یافت. در عین حال ممکن است افرادی که وارد این حرفه می‌گردند نیاز به ایجاب تعدیل در پیش‌انگاره‌های خود داشته**

**■ مدیران سطوح باید بدانند که به کارکرد کدامیک از مراحل تکاملی روابط عمومی نیازمندند؟**

**– آیا برای پنهان ساختن اخبار بد، باید یک عنصر مطبوعاتی را به کار بگیرند؟**

**– آیا باید فقط برای انتقال حقایق از عنصر تبلیغاتی استفاده کنند؟**

**– آیا باید از یک مشاور روابط عمومی که خط مشی ناشی از تصمیمات افراد مهم و دلایل آن را به طور مؤثر انتقال می‌دهد، بهره ببرند؟**

**■ ممکن است مدیران بدون اطلاعات کافی دست به تصمیم‌گیری بزنند آنگاه تنها یک فرد یا یک واقعه کافی است تا امور کوچک و آماده فساد، به سرعت به بحران تبدیل شوند.**



باشند و احتمالاً ناملایماتی را نیز تجربه نمایند.  
مدیریت بحران: به کارگیری مرحله سوم روابط عمومی

هرچند که مرحله سوم روابط عمومی در جلوگیری از وقوع بحران به مدیریت کمک می‌نماید، لیکن قادر به معجزه نیست. اگر مشکلی به طور بالقوه وجود داشته باشد، باید از آن جلوگیری نمود. اگر مشکل رایجی وجود دارد باید در بدو امر و قبل از توسعه، مورد بررسی قرار گیرد و برطرف گردد. متأسفانه هر شرکتی خواه ناخواه با بحران مواجه خواهد شد و مسأله این است که آیا آمادگی مقابله با آن را دارد؟

بر طبق بررسی بارسون مارستلر Burson Marsteller- در سال ۱۹۸۷، بسیاری از شرکتهای بزرگ آمریکایی هنوز هم آمادگی مقابله با بحرانهای ارتباطاتی را ندارند. این گزارش خصوصاً حاکی از این است که: جمعاً کمتر از شش شرکت از میان هرده شرکت (۵۷٪) طرحی عملی برای مقابله با این‌گونه بحرانها را دارند. تعداد این‌گونه شرکتهای با افزایش نامحسوسی در طی سه سال گذشته به ۵۳٪ رسیده است که البته درصد قابل توجهی نیست. شرکتهای بزرگ آمریکایی بیشتر از شرکتهای کوچک دارای طرحهای مفید علیه بحران هستند. سه شرکت از هر چهار شرکت بزرگ با درآمد سالانه بالغ بر یک میلیارد دلار دارای چنین طرحی هستند. ولی این عدد برای شرکتهایی که درآمد سالانه‌ای کمتر از این مبلغ دارند به ۴ در ۱۰ یعنی ۴۱٪ کاهش می‌یابد.

عدم آمادگی فاحشی که در بین شرکتهای چشم می‌خورد تعجب‌آور نیست. به گفته یکی از مقامات: «مدیران و دانشجویان رشته مدیریت به طور منظم و مرتب با پیچیدگیهای بسیار و گوناگونی که ارتباطات بحرانی در بردارند آشنا نمی‌شوند». به عقیده وی در برنامه‌های آموزش مدیریت و MBA و همچنین در متون استاندارد مدیریت، این جنبه بسیار مهم از مدیریت یا اصلاً وجود ندارد و یا توجه اندکی بدان شده است.

اگرچه مروری اجمالی بر کتابهای موجود نمایانگر موارد بسیاری است که در توصیف

بحرانهای خاص و پیشنهاد در مورد لزوم وجود طرحی برای مبارزه با بحران به تحریر درآمده‌اند، لیکن به نظر می‌رسد که با استفاده از یک روش نمی‌توان با کلیه این موقعیتها برخورد کرد. در عین حال راهنماییهای بسیاری صورت گرفته‌اند که می‌توانند برای شرکتی که قصد طرح‌ریزی و یا تجدید طرح بحران خویش را دارد مفید واقع گردند. یک مشاور روابط عمومی در مرحله سوم همانند زنگ اخباری عمل می‌کند که فرایندی پنج مرحله‌ای را برای وسعت بخشیدن به جریان ارتباطی یک سازمان و افرادش به دنبال دارد. این فرایند شامل موارد زیر است:

#### \*تحقیق

استفاده از روشهای تحقیقاتی رسمی و غیررسمی برای بررسی همه بحرانهای بالقوه‌ای که احتمال بروز آنها می‌رود. این موارد ممکن است شامل مناطقی باشند که بالقوه دارای مشکلات، مشکلات قدیمی که ممکن است مجدداً بروز نمایند و مشکلاتی که شرکت‌های مشابه، تجربه کرده‌اند. پس آنچه لازم است عبارت است از تهیه فهرستی از افرادی که می‌توانند تحت تأثیر هر یک از انواع بحران قرار گیرند، و تعیین مؤثرترین راه برای ارتباط سریع و واضح با آنان؛ طرح‌ریزی برای آشکارساختن عقاید و سطوح اطلاعاتی موجود ایشان قبل از بحران، در طول آن و پس از اتمام آن، به طریقی که بتوان اطلاعات مزبور را انتقال داد.

#### \*طرح‌ریزی

تعیین اهداف اجتماعی برای حل بحران بر طبق نتایج حاصل از تحقیقات و اهداف خاص دولت در کاربرد آنها در چارچوب زمانی خاص. طرحی که باید مورد تأیید مدیران رده بالا باشد، باید کتباً در اختیار هر فرد که لزوم آگاهی وی از آن طرح وجود دارد، قرار گیرد (این افراد ممکن است کارمندان، مقامات منتخب، خریداران، تهیه‌کنندگان، ساکنان محدوده و همچنین رسانه‌های خبری باشند).

عوامل خاص این طرح شامل موارد ذیل است:

ایجاد یک گروه مدیریت بحران. افراد آن باید توانایی و آگاهی درک، ارزشیابی و کمک به حل مسائل را داشته باشند و شامل نمایندگان

روابط عمومی، اداره حقوقی، مدیریت، کارمندان، مسئولان امنیتی و سرانجام متخصصینی باشند که از جزئیات یک بحران خاص مطلع هستند.

گروه حل بحران باید از طریق بحث در مورد بدترین واقعه به طرح‌ریزی پردازد. به این ترتیب که اگر واقعه اتفاق افتد ممکن است منجر به وقوع فلان حالت شود و لزوم انجام به همان اقدام را داشته باشد. این گروه باید پاسخگوی سؤالات عملی نیز باشد. به عنوان مثال اینکه چه کسی افراد خاص را آگاه سازد و از چه طریق این عمل را انجام دهد؟ خصوصاً جدیدترین فهرست از مدیران رده بالا، رسانه‌ها و مقامات باید در تمامی اوقات همراه افرادی باشد که مسئولیت آگاه‌نمودن آنها را برعهده دارند.

یکی از سخنگویان (باسابقه) شرکت انتخاب می‌شود و برای پاسخگویی به رسانه‌ها آموزش می‌بیند. وی باید از اوضاع شرکت آگاهی کامل داشته و خوشنام، آرام و دارای قدرت بیان باشد. این فرد باید تحت آموزش قرار گیرد تا از اظهارنظر خودداری کند و سخنانی واضح و کامل بیان نماید و بالتبلیحه احتمال تحریف بیانات خویش را به هنگام ویرایش اشتباهات توسط رسانه‌های گروهی کاهش بخشد.

باید اطمینان حاصل کرد که مجریان روابط عمومی به دنبال اولین اخطار، آمادگی برپایی یک مرکز ارتباطی متشکل از رسانه‌ها و مردم را برای مواجهه با موارد ضروری دارند. این مرکز همان جایی است که گزارشگران برای تهیه آخرین اخبار ارائه شده از طرف سخنگوی شرکت، مصاحبه با متخصصان و یا تهیه ملزومات خبری از پیش تعیین شده باید بدانجا رجوع نمایند (این ملزومات خبری شامل پیشینه شرکت، عکسهای سیاه و سفید از تسهیلات شرکت می‌شوند). محل این مرکز ممکن است براساس طول بحران و یا وخامت آن تعیین گردد و تمهیداتی از نظر افزایش خطوط تلفن، ماشین تحریر و ارائه غذا یا تنقلات پیش‌بینی شود.

#### \*ارائه طرح

پس از تهیه طرح، باید آن را مورد آزمایش

قرار داد تا ببینیم که آیا کلیه افراد به وظایفی که بر دوش دارند آشنا هستند؟ (به عنوان مثال آیا کارمندان می‌دانند که باید تماسهای رسانه‌های گروهی را به مدیران روابط عمومی انتقال دهند؟ آیا سخنگوی شرکت هنگامی که در یک محیط تحریک‌آمیز مطبوعاتی در معرض سؤالیهای پی‌درپی خبرنگاران قرار می‌گیرد، قالب نهی می‌کند و در پاسخ درمی‌ماند؟ اگر چنین باشد، طرح باید مورد بازنگری قرار گیرد). این مرحله از اهمیت خاص برخوردار است زیرا که طرح ناقص و یا غیر مؤثر از نبودن طرح خطرناک‌تر است.

#### \*به کارگیری طرح

هنگام بروز بحران، گروه بحران و سخنگوی شرکت باید مطلع باشند و طرح مهیا شده را مورد بهره‌برداری قرار دهند.

#### \*ارزیابی

پس از حل بحران، گروه مسؤول باید به ارزیابی تأثیر طرح پردازد و در صورت لزوم آن را اصلاح کند تا برای کاربرد بعدی، عملکرد بهتر داشته باشد.

#### \*نتیجه

البته طرح روابط عمومی مرحله سوم و مراحل پس از آن باید متناسب با احتیاجات خاص هر شرکت تدوین گردد. در هر حال مزایای این طرح آن را از مرحله اول و عوامل مطبوعاتی که سعی در پنهان ساختن اخبار بد دارند و یا مرحله دوم که عناصر تبلیغاتی تنها با جریان یک طرفه اخبار با یک موقعیت منفی مواجه می‌گردند، متمایز می‌سازد.

بنابراین بهتر است که شرکت قبل از مواجهه با یک بحران به تعیین مرحله تکاملی روابط عمومی خویش پردازد و ببیند که آیا در آن مرحله، از اطلاعات موجود در زمینه روابط عمومی حداکثر استفاده می‌شود یا خیر؟ □

#### حاشیه:

\* این مقاله ترجمه فصلی است از

EEE. TRANSACTIONS ON PROFESSIONAL COMMUNICATION. VOL.32,NO.2, JUNE 1989

که تحت عنوان زیر چاپ شده است:

Using the Phase III Public Relations Profession all to Improve Corporate Communication and to Help Prevent Crises.