

## روابط عمومی و مدیریت خبر در بحران

مقدمه:

نقش خبری روابط عمومی که جنبه اطلاع رسانی دارد و از زمینه‌های اصلی ارتباط سازمان‌ها با رسانه‌ها و افکار عمومی است، در شرایط بحران از اهمیت و پیچیدگی بیشتری از نظر مدیریت خبر در نزد افراد جامعه برخوردار است. بر همین اساس شناسایی عوامل بحران‌زا در فرآیند ارتباطات و آگاهی از نحوه مدیریت ارتباطات خبری در روابط عمومی‌ها برای مقابله و کنترل بحران هدف این مقاله است.

نگارنده براساس تبدلات میان سازمان و محیط پیرامون به چگونگی تاثیرپذیری و نفوذ بحران میان روابط عمومی سازمان و جامعه می‌پردازد. همچنین پیشنهادهای لازم برای سازماندهی و برنامه‌ریزی در جریان تولید خبر در چارچوب نگرش سیستمی و عناصر فرآیند ارتباطی را ارائه می‌نماید.

### فرآیند ارتباط و بحران

ارتباط را می‌توان فرآیندی دانست که در جریان آن فرستنده (فرستندگان) با گیرنده (گیرندگان) از طریق نشانه‌های کلامی و غیرکلامی قابل فهم میان خود، به صورت مستقیم و غیرمستقیم به تبادل افکار، نظرات، احساسات، عقاید، اطلاعات و اخبار می‌پردازند.

مفهوم فرآیند ضمن آنکه بر ویژگی تعاملی بودن ارتباط تاکید دارد، چرخه‌ای را یادآور می‌شود که موقعیت مبدا و مقصد پیام و قابل تعویض است و شدت این جابه‌جایی بستگی به نوع نقش‌آفرینی مبدا روابط عمومی و ابزاری است که مجریان امور خبری روابط عمومی‌ها در این تبادل به کار می‌گیرند.

بنابراین در طراحی تمام مدل‌های ارتباطی ارائه شده، بر وجود حداقل سه عنصر گیرنده، فرستنده و پیام تاکید شده است و به سایر عناصر شامل: رمزگذاری (وسیله رمزگذار)، رمزگشایی (وسیله رمزگشا)، مجرای انتقال پیام بازخورد که در حیطه عملکرد مبدا و مقصد پیام می‌باشند نیز توجه شده است.

امروزه انتقال و تبادل پیام با گسترش رسانه‌های جمعی به صورت فراگیر و مستمر و با کاهش محدودیت‌های مکانی و زمانی در جهان رسانه‌ای شده اهمیت یافته است و نقش خبری روابط عمومی‌ها بیش از گذشته اثرگذار گردیده. اما واقعیت آن است که با تمامی پیشرفت‌های به دست آمده در تکنولوژی‌های ارتباطی، نمی‌توان ادعا کرد که اطلاع رسانی خبری با هیچگونه اختلال، بی‌نظمی و بحران مواجه نیست و ارتباطات به طور کاملاً مطلوب شکل می‌گیرد و روابط عمومی و گیرندگان پیام خبری واحدهای درون سازمان و افراد و مراکز خارج از سازمان به اهداف و انتظارات خود به طور کامل دست می‌یابند.

بدین صورت که اختلال در کارکرد عناصر فرآیند ارتباطی و وقوع بحران‌های مختلف سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و ... همچنین بروز شایعات، جنگ روانی، تبلیغات سو و جعل اخبار، نتیجه‌ای را به همراه دارد که نقصان و ضعف در اثر بخشی مطلوب ارتباطات تلقی می‌شود. نقص در کارکرد و کارایی هر کدام از عناصر فرآیند ارتباطی از مشکلات درونی هر کدام از

● محمود رضا مرتضوی  
عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی  
دانشجوی دکتری تخصصی علوم ارتباطات اجتماعی

عناصر یا محیط پیرامون آنها- که به ترتیب تحت عنوان اختلال درونی و بیرونی نام برده می‌شوند- نشأت می‌گیرد و تحت تاثیر عوامل زیر می‌باشد:

تجارت گذشته و موقعیت روانی مقصد و کارگزار روابط عمومی در هنگام ارتباط، خود پنداره و مهارت‌های ارتباطی مدیران و کارکنان روابط عمومی‌ها و گیرنده؛ نظام هنجاری سازمان آنان؛ وجهه، اعتبار و نفوذ سازمان؛ برد وسیله ارتباطی؛ اوضاع عمومی جامعه از نظر فرهنگی، سیاسی و ...

بر این اساس اختلال (Noise) یا بحران در فرآیند ارتباطی، به کلیه عوامل و پدیده‌هایی اطلاق می‌شود که موجب تضعیف اثربخشی فرآیند ارتباط می‌گردد. این اختلالات یا بحران‌ها در تمام زمینه و بر روی کلیه اجزای ارتباطی اثرگذار است. (فرهنگی، ۱۳۸۳: ۱۷)

بنابراین رفع بحران از عناصر فرآیند ارتباط و برقراری جریان تعاملی اخبار بین مبدا و مقصد، متضمن توجه به اصول علمی مدیریت ارتباطات (Management Communication) و برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، تصمیم‌گیری و نظارت بر فعالیت‌های مربوط به امور خبری در روابط عمومی‌ها است.

از این‌رو نگارنده در ادامه مقاله با محور قرار دادن مسئله بحران به شناسایی ابعاد، آن در درون فرآیند ارتباط و محیط پیرامون آن می‌پردازد و سعی می‌کند اتخاذ شیوه‌های موثر برای مقابله با بحران مورد بررسی را با توجه به قواعد مدیریت در عرصه روابط عمومی توضیح دهد.

رابرت کریتنر (Robert Kreitner) در مدل ارتباطی خود، نقش محوری اختلالات را نشان داده است: (فرهنگی، ۱۳۸۳: ۱۴)

به نظر وی اختلال بر روی کلیه اجزای ارتباطی اثرگذار است. این اختلالات در صورتی که از ناکارایی یا بی‌نظمی درونی عناصر ارتباط باشد بحرانی درونی است و در صورتی که محیط (محیط پیرامون عناصر) عامل آن باشد، بحران خارجی یا بیرونی نامیده می‌شود. بنابراین ضمن تفکیک بین آنها، باید بر تاثیرات متقابل میان بحران درونی و بیرونی فرآیند ارتباط توجه داشت. به طوری که بحران از درون فرآیند ارتباط به محیط و از محیط به درون فرآیند وارد می‌شود. این بحث در تئوری سیستمی به صورت ارتباط متقابل سازمان و محیط پیرامون آن مطرح می‌گردد. براساس این تئوری، نگارنده بحران در فرآیند ارتباط میان روابط عمومی (مرکز ارتباط اطلاعات سازمان) و محیط را به صورت زیر مدل سازی می‌نماید:



شکل شماره یک: رابطه بحران محیط پیرامون و سازمان

در مدل مذکور، بحران در روابط عمومی شامل مجموعه اختلالاتی است که از فرستنده تا رمزگذاری و انتقال پیام امتداد می‌یابد و در حوزه مخاطب (که در محیط پیرامون قرار می‌گیرد) شامل رمزگشایی و بازخورد می‌شود. بنابراین سازمان رسانه ضمن آنکه ممکن است با بحران درونی مواجه گردد. و مخاطب را نیز با بحران درگیر نماید، از بحران‌های احتمالی خارج از سازمان نیز تاثیر می‌گیرد. لذا «درون داد» روابط عمومی متأثر از بحران‌هایی است که در محیط پیرامون ایجاد می‌شود و «برون داد» روابط عمومی نیز می‌تواند بر روی وضعیت بحرانی خارج از سازمان اثرات تقویت کننده یا تضعیف کننده داشته باشد. به همین دلیل است که عملکرد خبری روابط عمومی رسانه در هنگام بحران جامعه، به عنوان مسئله‌ای بسیار مهم، غیرقابل انکار است و ممکن است، ضامنی برای گذر سازمان از مرحله بحران یا برعکس شدت یافتن بحران باشد. البته این موضوع مشروط

به موفقیت روابط عمومی در کنترل و مهار اختلالات و بحران‌های درونی می‌باشد. به خصوص آنکه نقش خبری روابط عمومی‌ها در مقایسه با سایر کارکردهای این آنها تابع پیچیدگی‌ها و مقتضیات لحظه به لحظه است و دستخوش نوسانات، تصمیمات و وقایع ناگهانی می‌گردد. این کارکرد به واسطه روند جاری وقایع غیرقابل پیش‌بینی، آسیب‌پذیری بیشتری دارد.

### حوزه‌های بحران در کارکرد خبری روابط عمومی

برحسب عناصر تشکیل دهنده ارتباط و اختلالات درونی، بحران در کارکرد خبری روابط عمومی‌ها از ابعاد زیر قابل بررسی است:

#### فرستندگان خبر

شامل خبرنگاران، گزارشگران، دبیران، ویراستاران، سردبیران و مدیران امور تحریریه روابط عمومی‌ها هستند، عاملانی مهم و تعیین کننده در زمینه ارتباطات خبری شناخته می‌شوند.

فرستندگان خبر در مورد اهداف و طبیعت پیام تصمیم می‌گیرند و از طریق تعیین وقایع، صحت خبر و گزینش خبری اعمال مدیریت می‌نمایند؛ اینکه چه واقعه‌ای درباره سازمان به خبر تبدیل گردد و از کدام یک از رویدادهای خارج از سازمان در چرخه تولید و توزیع قرار بگیرد.

در این مرحله هر گونه خطا (عمدی یا غیرعمدی) که موجب اعلام اخبار غیر دقیق، مبهم، فاقد اطلاعات لازم و حاوی اشتباه در تشخیص اولویت‌های خبری مخاطبان باشد، موجبات بروز تعارض شدید میان «واقعه، سازمان و مخاطب» می‌شود. تکرار چنین خطاهایی ضمن آسیب به اعتبار سازمان در نزد افکار عمومی، رابطه بین مخاطب و روابط عمومی را دچار بحران و چالش می‌نماید. وقتی این فضای بحران زده با التهابات جامعه مقارن یابد، آسیب‌پذیری عناصر ارتباطی، «سازمان، روابط عمومی و مخاطب» تشدید خواهد شد.

#### رمزگذاری خبر

فرستندگان حرفه‌ای، محصول (خبر) را رمزگذاری می‌کنند و معانی خاصی - که معمولاً بازنتاب دهنده وضعیت مثبت از سازمان است - را به صورت شفاهی یا غیرشفاهی در پیام خود جای می‌دهند. (مرادی، ۱۳۸۳: ۴۷)

در مرحله رمزگذاری (Encoding)، از طریق کاربرد نمادها و نشانه‌ها در قالب کلمات و تصاویر خبری، کدگذاری می‌شود. بدین صورت که موقعیت هر یک از اجزای متن نوشتاری یا تصویری خبر بر حسب تقدم و تاخر اجزای تشکیل دهنده ساختار پیام، استفاده از تشبیهات و صفات، سوق دادن خبر به سوی تبلیغ و تاکید روی اسامی و آمارها از عوامل مهم در رمزگذاری خبر است.

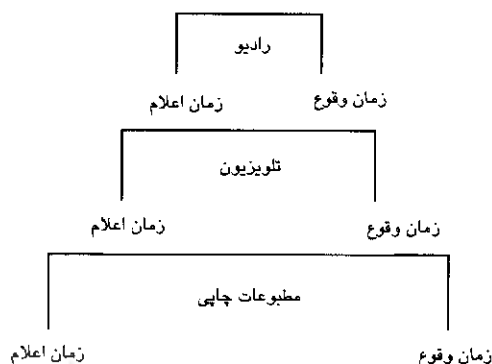
بنابراین در صورتی که نحوه رمزگذاری پیام خبری با آموخته‌ها و تجارب مخاطبان، زمینه‌های فرهنگی و مفاهیم ذهنی آنها از تطابق لازم برخوردار نباشد، اخلاص و بحران از بخش خبر روابط عمومی به وجود می‌آید و لذا عامل مهم در سو تعبیر و برداشت نابجا از محتوای پیام و چگونگی واقعه می‌شود.

به عبارت دیگر هنگامی که رمزگذار پیام به رفع سوالات مخاطبان نسبت به واقعه - به خصوص بحران - کمک نکند، شایعه قوام می‌یابد، تردیدها و ابهامات درباره واقعه اشاعه (Diffusion) می‌یابد و هراس عمومی از شرایط بحرانی جامعه به افکار، رفتارها و واکنش‌های منفی و گاه تخریبی علیه سازمان و روابط عمومی آن می‌انجامد. این وضعیت کلیه سازمان را در شرایط اضطراری قرار می‌دهد.

#### انتقال خبر

تازگی، از مهمترین ویژگی‌های پیام خبری است؛ این ویژگی در شرایط رقابت خبری و هنگامی که کنجکاوی جامعه نسبت به واقعه در برانگیختگی شدید می‌باشد، بسیار

پراهمیت می‌شود. نکته اصلی در این مرحله به حداقل رساندن فاصله زمانی رویداد و زمان‌های مربوط به گسترش توسط روابط عمومی و آگاهی ضروری مدیران و کارکنان، همچنین جامعه است.



شکل شماره دو: موقعیت رسانه‌های جمعی در زمان اعلام واقعه

مرحله انتقال خبر را می‌توان اقدامی دانست تا پیام از فضای بین روابط عمومی و گیرنده عبور کند (مرادی، ۱۳۸۳: ۳۵)

اما تقسیم‌بندی نامناسب حوزه‌های خبر میان خبرنگاران، سپردن حوزه خبری تخصصی به خبرنگاران غیرتخصصی، در اختیار نداشتن ابزار و تجهیزات فنی برای ارسال خبر، عدم جایگزینی تدریجی اخبار جدیدتر به جای اخبار قبلی (اعلام شده) توسط روابط عمومی‌ها موجب عدم ارتباط مطلوب با رسانه‌ها می‌شود که، از عوامل بحران در این بخش از کارکرد خبری آنها است.

در نتیجه با افزایش فاصله میان زمان وقوع و زمان اعلام، مسئله شکاف آگاهی نیز پدید می‌آید. لذا سرعت عمل و دقت روابط عمومی در انتقال خبر و آگاهی از ویژگی‌های رسانه جمعی برای انتقال آرامش روانی به جامعه و حتی سازمان، بسیار مهم است.

#### گیرنده خبر

دریافت کننده خبر یا فردی که پیام خبری برای او ارسال شده است براساس تجربیات، ویژگی‌های شخصیتی، موقعیت اجتماعی و خود پنداره‌ای که دارد، به صورت گزینشی رمزگذاری و ادراک می‌کند. لذا فضای توأم با اخبار متناقض در جامعه، تصورات قالبی مخاطب، پایین بودن سطح وجهه و اعتبار منبع در میان مخاطبان از عواملی می‌باشد که به ادراک نادرست اخبار یا آنچه که مقصود یا منظور فرستنده خبر، به ویژه در زمان بحران (شرایط توأم با ترس، ابهام و تردید) می‌شود. شایعه نیز که در شرایط آشفته اجتماعی زمینه ظهور می‌یابد به عنوان نیروی مخرب به بحران وسعت می‌بخشد و می‌تواند نگرش گیرنده خبر را تحت تاثیر منفی قرار دهد و او را از تشخیص درست از نادرست باز دارد. (خرزایی، ۱۳۷۴: ۵۷)

#### سازمان رسانه و بحران بیرونی

مدیریت فن برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت است و «مدیریت ارتباطات»، بر حسب عملکرد فرستنده و گیرنده شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و نظارت عناصر فرآیند ارتباطات (رمزگذاری، پیام، انتقال پیام، رمزگشایی و بازخورد) می‌باشد. به عبارت دیگر می‌توان آن را اعمال مدیریت برای ایجاد و حفظ شیوه‌های متقابل ارتباط بین مبدأ و مقصد بر مبنای درک و همکاری متقابل و اثربخشی مورد نظر دانست. چنین مفهومی در تمامی

حوزه‌های ارتباطات (فردی، گروهی، سازمانی، و جمعی) مورد توجه است. این حوزه از مدیریت در روابط عمومی‌ها به دلیل وجود ابعاد روانی و فرهنگی و مخاطب‌نوسان در نگرش‌ها، بسیار پیچیده است.

با این توضیحات، مدیریت خیر در روابط عمومی به مفهوم به کار بردن تجهیزات، منابع انسانی و فرهنگ سازی سازمانی، برای تحقیق اهداف (ایجاد ارتباطات اثربخش و دستیابی به تغییر نگرش‌ها و رفتارهای مخاطب) از طریق برنامه‌ریزی و دیگر جنبه‌های مدیریت است.

لذا، مدیریت روابط عمومی برای دستیابی به اهدافی چون ایجاد و حفظ وحدت سازمانی، رفع تنش و شایعه از جامعه، خلق گرایش‌های جدید در مخاطبان، مشارکت همگانی و ایجاد تغییرات مطلوب در نگرش، به منظور مقابله با بحران‌ها و در نهایت تحقق توسعه ملی می‌باشد.

به همین دلیل یک سیستم خوب، عبارتست از: مجموعه منظمی از اجزا یا سیستم‌های فرعی که بین آنها تناسب و هماهنگی وجود دارد. (میرشاهی، ۱۳۸۱: ۲۸)

اما در شرایط بحرانی انسجام و هماهنگی بین بخش‌ها و واحدهای مختلف سازمان و محیط پیرامون آن به دلیل وقایع طبیعی و غیرطبیعی دچار اختلال می‌گردد و تهدیدهای مختلف سیستم را تحت فشار قرار می‌دهد.

مک کارتی در کتاب نقش اطلاعات در مدیریت بحران، شاخص‌های یک موقعیت بحرانی را موارد زیر می‌داند:

۱ - اهداف اولویت‌دار واحد تصمیم‌گیری را به خطر می‌اندازد.

۲ - زمان موجود برای پاسخ‌دهی پیش از تغییر تصمیم را محدود می‌کند.

۳ - منابع فوق‌العاده‌ای می‌طلبد.

۴ - پیش زمینه همگرایی رویدادهایی است که شرایط جدید و ناشناخته‌ای را می‌آفرینند. این مسئله، محیطی سرشار از بی‌اعتمادی و افزایش احساس عدم نظارت بر رویدادها پدید می‌آورد.

۵ - نیازمند تصمیم‌گیری تحت شرایط وخیم و در زمان محدود و با اتکا به اطلاعات ناقص است.

۶ - ماهیت و آثاری طولانی و استهلاکی دارد. (میرشاهی، ۱۳۸۱: ۳۱)

به نظر چالزهرمان، موقعیت هدف‌های برتر نهاد تصمیم‌گیرنده را به خطر می‌اندازد، زمان لازم برای پاسخ‌دهی و اجرای تصمیم‌های گرفته شده را به شدت محدود می‌کند و وقوع چنین موقعیتی به سردرگمی و غافلگیری اعضای سازمان تصمیم‌گیرنده منتهی می‌شود.

نکته مهم در این است که نباید پنداشت هر بحرانی لزوماً ما را در وضعیت صرفاً خطر قرار می‌دهد. نگاه صرفاً منفی و بدبینانه به بحران نمی‌تواند درست باشد، زیرا بحران‌ها هم فرصت هستند و هم تهدید.

فرصت هستند، زیرا باعث افزایش تحرک، نوآوری و خلاقیت و سرعت در تصمیم‌گیری می‌شوند و تهدید هستند، زیرا در صورت نادیده گرفتن هر کدام از موارد فوق، خطر آفرین می‌شوند. به همین دلیل فرهنگ لغات و بستر، بحران را نقطه عطف بهتر بودن یا بدتر بودن معنا کرده است. (گلاپنا، ۱۳۸۰: ۳)

البته باید در نظر داشت که بحران تحت تاثیر عوامل گوناگون پنهان و آشکار در یک فرآیند شکل می‌گیرد و به عبارت دیگر «ایجاد می‌شود» نه آنکه به طور ناگهانی اتفاق می‌افتد. به همین دلیل بی‌توجهی به بحران، «ایجاد بحران» است (حسین زاده، ۱۳۸۰: ۱۲)

بر این اساس، از طریق ریسک یا «خطر معیار» تاثیر ناخوشایند یک رخداد است که با بهره‌گیری از روند یا پروسه ویژه‌ای که با منابع و سیستم‌های حفاظتی و پیشنهادی آن مرتبط است، به ارزیابی و ارتباط با خطرات احتمالی پرداخته می‌شود. هنگامی که خطر جدیدی بروز می‌کند یا احتمال وقوع خطری که زمینه‌های آن موجود است افزایش می‌یابد، ارزیابی ریسک ضروری است. (رجستر، ۱۳۷۷: ۲۵)

بدون شک ارایه اطلاعات صحیح و به موقع و افزایش آگاهی عمومی از ماهیت و چگونگی بحران، عامل اساسی در آمادگی روانی و رفتاری به منظور کنترل و جهت‌دهی به وضعیت پدید آمده است؛ نقشی که بر عهده روابط عمومی‌ها قرار دارد.

روابط عمومی‌ها باید به همراه وسایل ارتباط جمعی سه مرحله گردآوری، پردازش و توزیع اطلاعات را در زمان‌های بحران به سمت کارکردهای خبری و آگاه‌کنندگی سوق دهند و به صورت غیرمحسوس نقش نظارت و هدایت را با تدابیر خاص در رفع اختلال به انجام رسانند.

به طور کلی در اتخاذ تدابیر لازم برای مدیریت کارکرد خبری روابط عمومی در بحران، موارد زیر مورد توجه قرار می‌گیرد:

### ۱ - تغییر رفتار برای مقابله با بحران

تغییر دادن رفتارهای زیربنایی برای مقابله با خطر و دفع بحران بسیار دشوار است. این گونه رفتارها گاهی از تصورات قالبی نشأت می‌گیرد و از طریق ارتباط با اطرافیان، تقویت می‌شوند. لذا تنظیم اخبار با گرایش‌های «سخت‌خبر» (Hardnews) که جنبه هشداردهندگی نیز داشته باشند، اثرگذارتر است. مانند هشدار خبری درباره جیره‌بندی آب در صورت رعایت نکردن مصرف صحیح شهروندان.

### ۲ - اتفاق‌نظر درباره بحران

مردم درباره اینکه چه چیز خطر و بحران است، علت و شدت و راه‌حل‌های آن به چه صورت است، اتفاق‌نظر ندارند. بنابراین روابط عمومی با الهام از تئوری‌های مارپیچ سکوت، کاشت، برجسته‌سازی، تصویرسازی ذهنی، ارتباطات سه سویه و گستره همگانی، می‌تواند ساز و کارهای کارکرد خبری خود را برای دستیابی به اتفاق‌نظر طراحی نماید.

### ۳ - تقسیم‌بندی بحران زدگان (مخاطبان)

میزان و نوع تاثیرپذیری افراد بحران زده در برابر پیام‌های اعلام شده توسط روابط عمومی‌ها متفاوت است. از این نظر می‌توان افراد را به کسانی که آمادگی روانی و علاقه به پذیرش محتوا نشان می‌دهند تا کسانی دیگری که در برابر آن واکنش منفی و مقاومت سخت ابراز می‌دارند، همچنین شدت آسیبی که به آنها وارد شده، تفکیک کرد. به عبارت دیگر افراد در برابر یک پیام واحد، درک و واکنش یکسان نشان نخواهند داد و این مسئله در زمان بحران تحت تاثیر هیجان‌پذیری، رایج‌تر است. لذا مدیران روابط عمومی باید متناسب با تغییر مقتضیات و ویژگی‌های روانی جامعه هدف (بحران زده) به کارکرد خبری بپردازد.

### ۴ - ارزیابی واکنش مسئولان سازمان

واکنش‌های عاملان بحران به دو بخش «تطابقی و تدافعی» تقسیم شده است. روش‌های تطابقی از نوعی هستند که مسئولیت را می‌پذیرد. برای بهبود اوضاع اقدام می‌کنند، اما در روش‌های تدافعی بر آن هستند که یا اساساً مشکلی وجود ندارد و یا سعی می‌کنند تا مسئولیت بحران را نپذیرند. فهرست واکنش‌های مدیریت ارتباطات بحرانی توسط سازمان‌های مسئول به شرح زیر ارائه شده است. (مارکوس و گودمن، ۱۳۸۰: ۲۴)

- حمله به افراد اتهام زننده: واکنش منفی و برخورد آمیز به شخص یا گروهی که ادعا می‌کند بحران وجود دارد.

- انکار: ادعای اینکه بحرانی وجود ندارد.

- عذرخواهی: هرگونه آسیب‌رسانی رد می‌شود و ادعا می‌گردد که هیچگونه کنترلی در قبال حوادث نداشته است.

- توجیه: ابراز اینکه اساساً هیچگونه آسیب جدی وارد نشده و آنچه هم که پیش آمده طبیعی است.

- توجه: عملیات به گونه‌ای طراحی می‌شود تا «گروگذاران» را مثل سازمان مسئول نشان دهند.

- اقدام اصلاحی: در پی آن هستند که خسارات ناشی از بحران را ترسیم کنند و اقدامات لازم را برای جلوگیری از تکرار بحران انجام می‌دهند.

- دفاع کامل: تمام مسئولیت بحران را بر عهده گرفته می‌شود و ضمن عذرخواهی خسارات تقبل گردد.

با توجه به این واکنش‌ها، روابط عمومی باید ضمن تشریح شرایط جامعه و سازمان براساس مستندات و دلایل، مسئولان سازمان را در پوشش خبری مناسب و همکاری موثر هدایت کند.

توده‌های مردم برای کنکاش و جستجو در کم و کیف حوادث و یا به انگیزه کسب اطلاعات از آنچه که اتفاق می‌افتد به رسانه‌های خبری روی می‌آورند و روابط عمومی‌ها می‌توانند با رسانه‌های جمعی به اشتراکات مختلفی دست یابند. لذا احساسات به این سمت می‌گراید که این یک مسئله عمومی است و همه ما در آن نقش داریم. (امیر گل، ۱۳۷۳: ۱۷)

رسانه‌های جمعی - به ویژه رادیو و تلویزیون - می‌توانند این احساس را در افراد به وجود آورند که عضوی از جامعه کل و پدیده بزرگتری هستند و بدین گونه به افراد هویت می‌بخشد و در آنها احساسی از یگانگی به وجود می‌آوردند. (مهرداد، ۱۳۷۴: ۱۴)

اهمیت این نقش در زمان بحران از آن جهت بیشتر می‌شود که در چنین احساسی (یگانگی و یکپارچگی) مفهوم امنیت - که نقطه مقابل بحران است - حاصل می‌شود. امنیت یکی از اجزای مهم نظام ارزشی انسان و ضامن حقوق فردی، ضریب پایین تهدیدها و حفظ جامعه براساس تعهدات متقابل و دستیابی به فهم مشترک است. (باقریان، ۱۳۷۷: ۴۶ و ۳۸)

این مفهوم در فضای بحرانی جامعه مستلزم مدیریت مناسب در انعکاس اطلاعات و اخبار، آموزش عمومی و آگاه‌سازی جامعه پیرامون مسئله بحران است که در سه مقطع قبل از بحران، هنگام بحران و پس از بحران انجام می‌شود. (میرشاهی، ۳۵: ۱۳۸۱ و ۳۶)

#### الف) قبل از بحران

این مرحله با هدف پیشگیری از بروز بحران در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله پاسخگویی به ابهامات و اعتراضات اولیه، ایجاد بانک اطلاعات درباره انواع بحران و پیشینه آنها، آموزش خبرنگاران و دبیران خبر درباره روانشناسی بحران، ارزیابی آثار مثبت و منفی خبرها و مصاحبه‌ها، معرفی رابطان ویژه خبری به روابط عمومی‌ها، تهیه آیین‌نامه برای تشکیل کمیته ویژه خبر و نحوه همکاری با سازمان‌های مرتبط دیگر، تعیین خط مشی واحد در گزینش و تنظیم اخبار و ... به انجام می‌رسد.

#### ب) هنگام بحران

در این مرحله روابط عمومی باید به فعال نمودن کمیته ویژه، اعزام رابطان خبری، شناسایی منابع موثق، تعیین مأموریت‌های خبری برحسب نیازهای خبری جامعه، حفظ صداقت و عدم پنهان کاری در توضیح وقایع، کنترل و نظارت بر اخبار، تشکیل مرتب جلسات برنامه‌ریزی‌های خاص، ساماندهی کنفرانس‌های خبری با حضور افراد کاملاً مطلع، فعال نمودن سایت ویژه خبری برای دستیابی به اطلاعات جدید و صحیح ... اقدام کند.

#### ج) پس از بحران

شناسایی نقاط قوت و ضعف در مأموریت‌های خبری انجام شده، تحلیل محتوای اخبار اعلام شده، نظرسنجی از مردم درباره عملکرد خبری سازمان و روابط عمومی، تکمیل و به روز نمودن بانک اطلاعات، تقدیر از خبرنگاران و دبیران موفق، ادامه آموزش‌های خبرنگاری برای سطوح سازمانی، بررسی دستورالعمل‌ها و اصلاح آنها، برگزاری جلسات بحث و گفتگو با سازمان‌های مرتبط امور امدادی، امنیتی و اطلاع رسانی برای اتخاذ تصمیم و تبادل تجربیات در مواجهه‌های آتی با بحران

#### توصیه و نتیجه

۱ - روابط عمومی‌ها یکی از مهمترین منابع اطلاعاتی مردم هستند که در شکل‌گیری عواطف و هیجانات افراد و کاهش فشارهای روانی و اعلام اطلاعات برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی بهتر، نقش دارند.

- ۲ - مشورت با کارشناسان امور روانشناسی و روانپزشکی در هنگام تولید اخبار در بحران درباره آثار روانی پیام
- ۳ - در نظر داشتن دوره پوشش خبری که از اولین روز پوشش بحران تا آخرین روز آن به طور پیوسته ادامه می‌یابد.
- ۴ - آرایه اطلاعات خبری شفاف، دقیق و کامل، از بروز شایعه پیرامون ابعاد واقعه می‌کاهد.
- ۵ - پرداختن به عناصر اصلی و پرهیز از اخبار شخصیت مدار و حواشی کم اهمیت به افزایش آگاهی مردم کمک می‌کند.
- ۶ - جلب نظر عمومی مبنی بر صحت و درستی اطلاعات و اخبار و اینکه منبع تولید آنها موثق است.
- ۷ - مخاطبان در وضعیت بحران، آمادگی بیشتری برای پذیرش شایعات و انتقال آن دارند. لذا شایعه‌زدایی از محورهای اصلی فعالیت خبری رسانه در دوران بحران است.
- ۸ - سازمان رسانه به عنوان مرجع، مورد استناد مدیران قرار می‌گیرد. لذا نحوه رمزگذاری و انتقال اخبار در دوران بحران باید براساس رفع تنش و برنامه‌ریزی بر مبنای اطلاعات دقیق باشد.
- ۹ - دسترسی خبرنگاران و گزارشگران در شرایط بحران با موانع متعدد مواجه است. لذا هماهنگی‌های قبلی برای معرفی نمایندگان رسانه و دریافت مجوز اهمیت دارد.
- ۱۰ - تشکیل کمیته مدیران امور خیر برای هدایت و نظارت بر عملکرد خبرنگاران در حوزه‌های خبری، پیشگیری از کارهای موازی، دستیابی بهتر به منابع موثق خبری و ... ضروری است.
- ۱۱ - توجه به بازتاب اخبار، بازخورد مخاطبان، شناسایی ضایعات، در اختیار داشتن مجاری ارتباطی برای دریافت دیدگاه‌های مردم از طریق نظرسنجی توسط روابط عمومی بسیار ضروری است.
- ۱۲ - پیشگیری از تعارضات و تناقضات خبری به خصوص در آرایه آمار و ارقام، اسامی اشخاص و دلایل واقعه توسط روابط عمومی با تشکیل ستاد خبر.
- ۱۳ - تنظیم اخبار در حجم کم با بیان اصلی‌ترین و مهمترین عناصر خبری تا قابلیت تکرار زیاد داشته باشد.
- ۱۴ - پرهیز از اعلام اخبار به نقل از «منابع مبهم» مانند: شخص آگاه، فردی که خواست نامش فاش شود و ...
- ۱۵ - استفاده از افعال معلوم به جای افعال غیر معلوم در متن اخبار.
- ۱۶ - مدیران و کارکنان روابط عمومی به ویژه کارشناسانی که در بخش ارتباط یا رسانه‌های روابط عمومی‌ها فعالیت می‌کنند باید شناخت و آگاهی کاملی از رسانه‌های جمعی کشور، ماهیت، کارکرد و نوع سیاست‌گذاری رسانه‌ای داشته باشند (سید محسنی، ۱۳۸۱، ص ۱۱۵)

منابع:

- ۱ - فرهنگ، علی اکبر. نظریه‌های ارتباطات سازمانی، نشر رسا، تهران، چاپ اول، ۱۳۸۲
- ۲ - ملوین، دفلور و دنیس اورثای، شناخت ارتباطات جمعی، مترجم: مردای، سیروس، نشر دانشکده صدا و سیما، تهران، چاپ اول، ۱۳۸۲
- ۳ - خزانلی، عذرا، شایعه و وسایل ارتباط جمعی، فصلنامه پژوهش و سنجش، شماره هفتم، سال دوم، ۱۳۷۴
- ۴ - محمودی، عبدالله، مدیریت، رسانه و مدیریت رسانه‌ای، فصلنامه پژوهش و سنجش، شماره ۲۳ و ۲۴، سال هفتم، ۱۳۷۹
- ۵ - میرشاهی، سعید، روابط عمومی و مدیریت بحران، فصلنامه هنر هشتم، شماره ۲۷، سال هفتم، ۱۳۸۱
- ۶ - گلانی، گالیش، روابط عمومی و قوانین طلایی برای مدیریت بحران، فصلنامه تحقیقات روابط عمومی، شماره ۱۲، سال سوم، ۱۳۸۰
- ۷ - رجیستر، مایل و لارکین، جوری، مدیریت بحران علل شکست و موفقیت ریال فصلنامه هنر هشتم، شماره ۲۴، سال ششم، ۱۳۸۰
- ۸ - رجیستر، مایل و لارکین، جوری، روابط عمومی و مدیریت بحران، فصلنامه تحقیقات روابط عمومی، شماره اول، سال اول، ۱۳۷۷
- ۹ - تیموتی کومز، دلبوی، چارچوب تحلیلی موقعیت‌های بحرانی، فصلنامه تحقیقات روابط عمومی، شماره ۱۲، سال سوم، ۱۳۸۰
- ۱۰ - امیر گل، مهرانگیز، رسانه‌های خبری واقع‌نمایی یا جانبداری، فصلنامه پژوهش و سنجش، شماره دوم و سوم، ۱۳۷۳
- ۱۱ - مهرداد، هرمز، تاثیر رسانه‌های همگانی بر یکپارچگی اجتماعی، فصلنامه پژوهش و سنجش، شماره هفتم، سال دوم، ۱۳۷۴
- ۱۲ - سید محسنی، سید شهاب، ارتباط رسانه‌ای در روابط عمومی، نشر تحقیقات روابط عمومی، تهران، چاپ اول، ۱۳۸۱