

This paper is focused
in a new direction
in my second
in university
paper

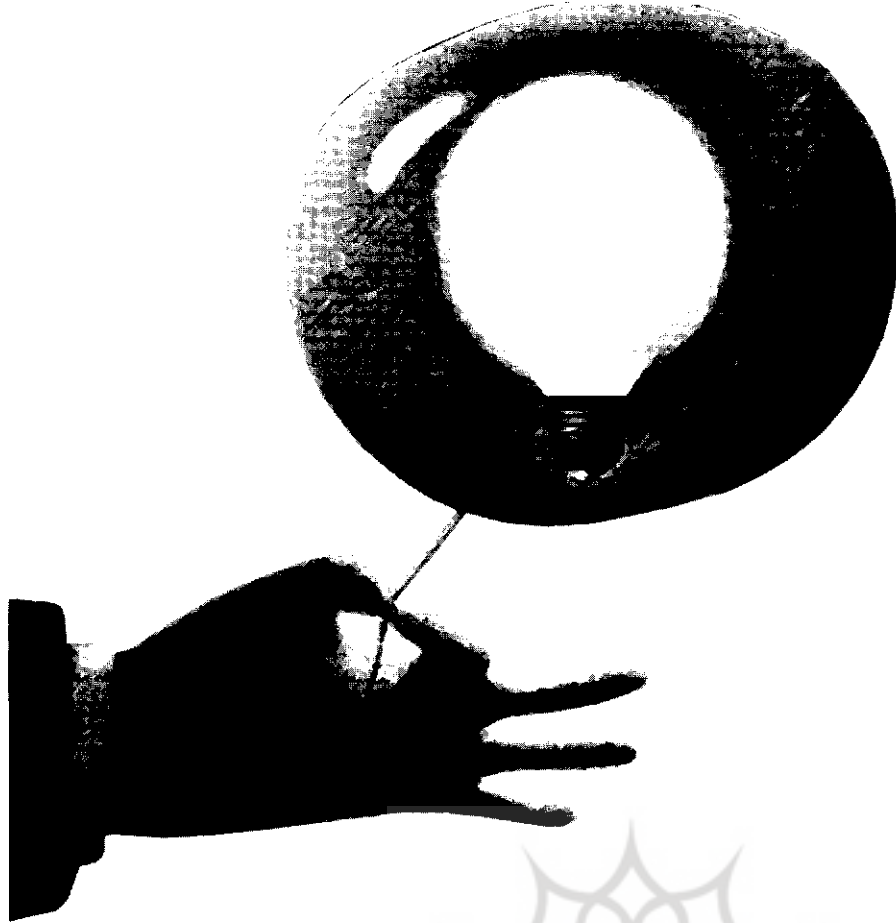
مستطوف ولاوشى ضئالمدن مهده
الادوم ابول اليجكا
لا انى عده ووالا ان ابراه
مالمدن شربه سراج اسلافه ولسلعه
موجين ر العمل اصاصت الادوم الاعلان انومد الوجد
ل من العلم ملكه ملك الود اسنما
مالك ذق افعال صلعه وان شكا
محمد عده محمد الهوى لا الهم سعه هاشره



پروشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

آموزش کارگاه تجربه

WORKSHOP



هنر روابط عمومی در بحران

خسرو رفیعی
دبیر انجمن روابط عمومی ایران

منتقل کرده و یا با فن‌آوری‌های روز اثرات آن را کاهش دهیم. تهران از جمله شهرهای ایران است که دوران خشکسالی را هر چند سال یکبار تجربه می‌کند و محدوده آن گاه از غرب کرج تا امتداد رود هن در شرق تهران کشیده می‌شود. سال ۱۳۴۳ رودخانه کرج بی‌آب شد و تهران کمبود آب را تجربه کرد. سال ۱۳۶۲ و ۱۳۶۳ بار دیگر تهران از کمبود رنج کشید ولی جمعیت در تهران آنچنان افزایشی نداشت تا مشکل را خاد نشان دهد. از دیر باز همه می‌دانند در تهران آب کافی وجود ندارد. رودخانه بزرگی در تهران نیست و منابع آبی زیر زمینی آن محدود است و جمعیت در تهران و حاشیه‌های آن روز به روز افزایش یافته و از تامین آب بیشتر خبری نیست.

خواب در چشمان روابط عمومی مفهوم ندارد
زلزله، سیل، طوفان سهمگین، جنگ و... مفاهیمی هستند که کلمه بحران برای آن به کار گرفته می‌شود ولی در ذهن مردم برخی از عوامل و مایحتاج روزانه کمتر ممکن است با عنوان بحران قلمداد شود.
در سالهای دور وقتی طی یکسال در منطقه ای باران نمی‌بارید، خشکسالی رخ می‌داد و بحران به روشنی دیده می‌شد زارع بی‌آب می‌ماند، گندم کشت نمی‌شد و مردم گرسنه و تشنه بودند داستان حضرت یوسف (ع) در قرآن کریم و اما فن‌آوری امروز در قرن بیست و یکم این توان را ایجاد کرده که برای این کمبودها اندیشیده و با آن مبارزه کنیم. برای جبران خشکسالی در یک منطقه از مکان‌های پر آب دیگر، آب را

رودخانه جاجرود، کرج و لار هر آنچه آب داشتند از راه دور به تهران سرازیر و سال ۱۳۶۸ تجربه قبلی تکرار شد و باران کاهش پیدا کرد. سدها خالی از آب شد و در سال ۱۳۶۹ بحران کمبود آب خود را نمایان کرد و بار دیگر نقش روابط عمومی در ساماندهی گرفتاریهایی که دیگران عامل آن و موجب مهاجرت و افزایش جمعیت بودند جلوه گر شد.

سال ۱۳۶۹ هجری شمسی برای کارکنان آب تهران دوران بسیار سخت و پر مشقتی بود که هیچگاه فراموش نمی شود از جمله آنکه در زمستان در سرمای زیر ۳۰ درجه سانتیگراد تعدادی از کارکنان برای انتقال آب مجبور شدند در بالاترین نقطه کوه دماوند در کنار سد لار یخ دریاچه را به عمق بیش از هفتاد متر شکسته و از داخل آن لوله رد کرده و آب را برای انتقال به تهران از زیر یخ خارج کرده و پمپاژ کنند. شاید به غیر از آن چند نفر کارگر و تکنسین و مهندس کمتر کسی در جریان این حرکت سنگین و طاقت فرسا قرار گرفته باشد اما سال ۱۳۸۰ دیگر یخی

باقی نمانده بود و آبی در کف دریاچه های سد لتیان، کرج و لار وجود نداشت که بتوانیم آن را پمپاژ کنیم. تامین و توزیع آب برای ده میلیون نفر جمعیت پایتخت کشور ایران از ۲۰۰ میلیون مترمکعب گنجایش دریاچه سد کرج چیزی بیشتر از ۵۰ میلیون باقی نمانده بود و سد لتیان و لار وضعیت وخیمتری داشته و سال ۱۳۸۰ آغاز شده بود.

پیش بینی ها خیلی دقیق نبود و شهر تشنه. کارکنان فنی شروع به حفر چاه یکی پس از دیگری کردند. از هر ده چاهی که حفر شد تعدادی خشک و تعدادی هم با حداقل آب بود آن هم از یک سفره زیر زمینی محدود که سال های متمادی رمق آنرا برای تامین آب کشیده بودند ولی چاره ای نبود و اگر نمی توانستیم آب تامین کنیم فاجعه بود.

حداکثر آبی که مجاز به برداشت از منابع زیر زمینی بودیم ۲۵۰ میلیون متر مکعب آب در سال بود و تهران روزانه به سه میلیون مترمکعب آب نیاز داشت که جمعا در طول سال باتوجه به

مصرف آب در سالهای ۷۸ و ۷۹ و روند رو به رشد مصرف به بیش از ۹۴۰ میلیون متر مکعب آب نیاز داشت. بنابراین اگر سدهای تهران بطور کامل بی آب می شد امکان تامین آب به هیچ عنوان مقدور نبود. مردم تهران به این میزان مصرف عادت کرده بودند و آب کالایی نبود که اگر نباشد و یا کم باشد برای آن جایگزین کنیم. پس باید مصرف آب کاهش می یافت.

نزدیک به یک صد حلقه چاه در گوشه و کنار تهران حفر شد و برداشت آب از چاه ها در طول روز از مرز دو میلیون متر مکعب گذشت یعنی بیش از ۶۰ درصد آب تهران از چاه ها تامین شد ولی سدها بی آب بود. بحران آغاز شد و مصرف آب توسط مردم نقش تعیین کننده داشت و کار از دست کارشناسان فنی خارج بود و روابط عمومی باید حرکت می کرد. تاخیر در احداث سد طالقان، احداث سد ماملو، عدم لوله گذاری از سد لا به تصفیه خانه پنجم و تاخیر در پروژه های مخزن سازی و انتقال آب به گوشه و کنار تهران مشکل را دوچندان کرد.

در این موقعیت فقط هنر روابط عمومی می توانست از بروز بحران جلوگیری کند یا آن را کاهش دهد و یا حداقل آن را به تاخیر بکشاند زیرا اگر تا پایان سال باران نمی بارید، فاجعه بود و خشکسالی تمام منطقه را پوشش می داد. برنامه ریزی برای کاهش مصرف دوچندان شد. هشدار ها، درخواست ها و تقاضای مکرر شروع شد و مردم را به کاهش مصرف و صرفه جویی آب دعوت کردند. بزرگترین مشکل اعتماد مردم، جلب رضایت و کاهش تقاضای آنها بود. در شرایطی که در خبرها صدور آب ایران به کشورهای جنوب خلیج فارس در رسانه های خبری منعکس بود (اگر آب نداریم چرا صادر می کنیم) توجه این دو موضوع در کنار هم آسان نبود. آنجا که صداقت در کردار، رفتار و راستگویی می تواند مهمترین ابزار یک روابط عمومی باشد خود را نشان داد. در این راه یک روابط عمومی آشنا به وظیفه خود می توانست حرکت کند و برنامه ریزی خود را پوشش دهد و اگر غیر از این بود امری محال و دست نیافتنی بود. در یک

در این موقعیت فقط هنر روابط عمومی می توانست از بروز بحران جلوگیری یا کاهش دهد و یا حداقل آن را به تاخیر بکشاند زیرا اگر تا پایان سال باران نمی بارید فاجعه بود و خشکسالی تمام منطقه را پوشش می داد

برنامه منسجم و هماهنگ و استفاده از حداکثر توان رسانه‌های جمعی با یک ارتباط تنگاتنگ و مستمر، اطلاع رسانی را پوشش دادیم. برگزاری جلسات چهره به چهره با مردم، حضور در مدارس، دانشگاه‌ها و اماکن دولتی و غیر دولتی، فرهنگسراها و مساجد، مجتمع‌های مسکونی و پادگان‌ها و هر کجا که تجمعی بود روابط عمومی آب و فاضلاب استان تهران با برنامه ریزی قبلی حضور داشت. حضوری صمیمی بین کسبه، کارگران، کارمندان، کارکنان هر نهاد و سازمانی و همچنین گزارش‌های متعدد به صورت بروشور، جزوه، لوح فشرده، کتاب، شعر، قصه برای آگاهی برای قشرهای مختلف تهیه گردید. از کلیه ابزارها و تکنیک‌های روابط عمومی و ارتباطی از جمله رادیو، تلویزیون، اینترنت، روزنامه، تلفن و... استفاده شد تا بتوانیم صدای خود را به کسانی که ما را باور نداشتند برسانیم. تشکیل گروه غیر دولتی مروجین فرهنگ صرفه جویی در مصرف آب، تشکیل گروه پیشگامان آب با همکاری آموزش و پرورش، همراهی کلیه ائمه جماعات مساجد در سخنرانی‌های بعد از نماز و دعوت از اساتید ارتباطات برای همکاری از جمله این فعالیت‌ها بود. ساعات کار روابط عمومی از ۶ صبح آغاز و تا ساعت ۲۲ ادامه داشت و از ساعت ۲۲ تا ۶ صبح فردا پرسنل کشیک روابط عمومی در محل کار حاضر بودند. مرکز تلفن سه رقمی ۱۲۲ برای پاسخگویی به پرسش‌ها و شکایات مردم به صورت ۲۴ ساعته

تجهیز و کامل شد. تعداد نیروهای آن افزایش یافت و برای جلوگیری از هرگونه سوء تفاهمی مجهز به دستگاه‌های ضبط و هشدار دهنده گردید.

تاسوعا و عاشورای حسینی همکاران روابط عمومی در اداره حضور کامل داشتند. روزهای جمعه روز عادی کار شد و سفره هفت سین نوروز در اداره چیدیم. از مرخصی خبری نبود و هنگامی که مردم تهران در خواب آرام بودند، چشمان روابط عمومی آبفای استان تهران بیدار بود.

برنامه‌های نیمه شب صدا و سیما به اخبار آب تهران اختصاص یافت و اکثر شب‌ها مدیر روابط عمومی بین ساعات ۱۲ نیمه شب تا ۳ بامداد روز بعد با رادیو گفتگو می‌کرد. برنامه‌های اجتماعی صدا و سیما در کلیه شبکه‌ها به اخبار آب اختصاص یافت و مصاحبه‌ها به صورت روزانه و لحظه‌ای پیگیری شد. جدیدترین و آخرین آمار و اطلاعات در کوتاه‌ترین زمان ممکن در دست خبرنگاران رسانه‌های جمعی بود و این حرکت موجب گردید از هرگونه شایعه و پخش اطلاعات غیر واقعی و نادرست در سطح شهر و انعکاس آن در رسانه‌های جمعی جلوگیری شود و رسانه‌های جمعی مردم را برای همکاری با آب و فاضلاب استان تهران و جلوگیری از افزایش مصرف دعوت می‌کردند.

کمبود و فقدان آب آن هم در اوج گرمای تابستان می‌توانست هر اتفاقی را به وجود آورد و صبر مردم لبریز شود ولی جامعه مخاطب که کم‌کم صداقت را در رفتار و گفته‌های روابط عمومی مشاهده کرد با نوعی دلسوزی اوج همکاری خود را با کارکنان آب تهران نشان داد. مردم با تلفن، تماس با رسانه‌ها، تذکره در رو با کسانی که آب را اضافه مصرف می‌کردند برخورد داشتند و مرتباً به یکدیگر توصیه می‌کردند. اگر فردی شیلنگ آب در دست داشت، تماس‌های بی‌شماری برای قطع آب مشترک مصرف گرفته می‌شد. مصرف آب تهران در سال ۱۳۷۹ بالغ بر ۹۲۰ میلیون متر

مکعب بود که با توجه به افزایش سالیانه مصرف بر اساس رشد جمعیت و ساخت و سازهای شهری و پیش‌بینی می‌گردید حداقل ۴ درصد نیز رشد مصرف داشته و مصرف آب تهران باید حداقل بالغ بر ۹۴۰ میلیون متر مکعب می‌شد. برای تامین آب این شهر تشنه این میزان آب وجود نداشته همکاری مردم به اوج رسید و در روزهای گرم تابستان خیر از کاهش مصرف آب بوده بویژه در روزهای جمعه که در شهر برنامه جیره

حضور لحظه‌ای و

پاسخگویی در کمترین

زمان ممکن موجب شد

مردم با حادثه آشنا شده و

آگاهی یابند و از ایجاد جو

ناراضایتی عمومی

جلوگیری شود

بندی و یا نوبت بندی نموده کاهش مصرف آب چشمگیر بود و مردم کمبود آب را باور کردند. در آذر ماه هوا خنک و باران آغاز شد و کم‌کم حجم آب پشت سد ها افزایش یافت و دوران نوبت بندی و بحران آب و هر گونه تنش و فاجعه ای پایان یافت. در طول دوران نوبت بندی هر روز از طریق صدا و سیما و سایر رسانه ها مناطقی که با قطع آب روبرو بودند مطلع می شدند و پوشش اطلاع رسانی به طور کامل انجام می شد. آموزش استفاده از ابزار های کاهنده مصرف آب، آموزش چگونگی صرفه جویی در مصرف آب نحوه ذخیره، جلوگیری از آلودگی آب به صورت مستمر ادامه یافت. در طول دوران بحران حوادث بزرگی نیز به وجود آمد که هر یک می توانست بحران را تشدید و آن را به فاجعه تبدیل کند. گل آلود شدن تصفیه خانه سوم و چهارم و ورود آب گل آلود به شبکه توزیع آب شرق، شمال شرق و شمال تهران، انفجار کپسول گاز در یکی از مناطق تهران و مسموم شدن ساکنین و درگذشت دو نفر بر اثر استنشام گاز کلر، سرریز شدن آب یکی از مخازن و ورود آب به داخل منزل ساکنین منطقه که هر یک از آنها مشکلات بزرگی را به وجود آورد.

حضور لحظه‌ای و پاسخگویی در کمترین زمان ممکن موجب شد مردم با حادثه آشنا شده و آگاهی یابند و از ایجاد جو نارضایتی عمومی جلوگیری شود. مردم تهران علی رغم مشکلات پیش آمده کمبود آب و گرفتاری‌هایی که به دلیل نبود آب داشتند زحمات کارکنان و کارگران را که به صورت شبانه روزی و ۲۴ ساعته در خدمت آنها بودند مشاهده و درک کردند. در این مدت زمان که بیش از ۶ ماه طول کشید روابط عمومی آب و فاضلاب استان تهران خواب نداشت و مفهوم خواب در روابط عمومی معنی نداشت. غلبه بر بحران کمبود آب تهران تجربه ای سنگین برای فرد فرد کارکنان روابط عمومی بود که هنر خود را آزمایش کنند و توانایی خود را در محک تجربه بیازمایند و شکست و پیروزی خود را به عنوان درسی از روابط عمومی به آیندگان آموزش دهند. بدین ترتیب با اقدامات و فعالیتهای فرهنگی روابط عمومی شرکت آب و فاضلاب در سال ۸۰، مردم بیش از گنجایش سد لتیان در مصرف آب صرفه جویی کردند.

- مصرف آب تهران به ۸۴۰ میلیون متر مکعب در سال ۱۳۸۰ رسید که نزدیک به ۸٪ نسبت به سال ۱۳۷۹ با کاهش مصرف آب روبرو بودیم و این میزان کاهش دقیقا با حجم سد لتیان که پر از آب باشد برابری می‌کند و آنچه موجب این پیروزی شد که باید کارکنان روابط عمومی ها به آن توجه کنند عبارت است از:
- ۱- برنامه ریزی برای هر حرکت کوچک و در ظاهر بی‌ارزشی و انجام آن
 - ۲- دسترسی به آخرین اطلاعات و آمار در کوتاه ترین زمان ممکن
 - ۳- کار دسته جمعی
 - ۴- کرنش و فروتنی در مقابل مخاطبین
 - ۵- حضور صمیمی کارکنان فنی و متخصصین در کنار روابط عمومی
 - ۶- اعتماد مدیریت به روابط عمومی و افزایش اختیارات
 - ۷- جلب اعتماد مسئولین سازمان های مختلف کشور
 - ۸- آمادگی لحظه ای برای پاسخگویی
 - ۹- دانش تخصصی سازمانی در روابط عمومی
 - ۱۰- همکاری مستمر، صمیمی و موثر با رسانه های جمعی به صورت شبانه روزی
 - ۱۱- صبر و حوصله و ایجاد آن در مخاطبین و مردم
 - ۱۲- صبر و حوصله برای پاسخگویی و احترام به مخاطبین عصبانی و ناراضی
 - ۱۳- انجام نظر سنجی روزانه تلفنی از میزان رضایت و نارضایتی مردم
 - ۱۴- بررسی نقاط بحران را و آمادگی برای پاسخگویی
 - ۱۵- برگزاری نظرسنجی منطقه ای از مردم
 - ۱۶- صداقت در پاسخگویی و همسویی گفته ها و سخنان با عملکرد کارکنان و سیستم
 - ۱۷- پرهیز از هرگونه دروغ پردازی و گزافه گویی
 - ۱۸- جلب مشارکت مردم در برطرف نمودن نقاط ضعف و چالش های سازمانی
 - ۱۹- تلاش مضاعف و آمادگی شبانه روزی
 - ۲۰- انگیزه بسیار بالای کارکنان روابط عمومی جهت خدمت به مردم