

## راهبردهای رسانه‌ای در مدیریت بحران

دریافت مقاله: ۸۹/۰۳/۲۰  
بندیرش مقاله: ۸۹/۰۸/۱۶

اصحاب حبیب زاده ملکی<sup>۱</sup> و سرهنگ دوم رضا جوادیان<sup>۲</sup>

### چکیده

بحران به صورت بخش جدایی‌ناپذیر و طبیعی حیات سازمان‌ها و جوامع امروز درآمده است. بحران دیگر ویژگی غیرعادی، کمیاب و اتفاقی برای جامعه جهانی تلقی نمی‌شود، بلکه در تاروپود جوامع مدرن رخنه نموده است. همه سازمان‌ها هر روز و هر لحظه تحت تأثیر بحران‌های کوچک و بزرگ قرار دارند. بنابراین، مدیران سازمان‌ها باید پیوسته آماده رویارویی با بحران‌ها باشند و برای پیشگیری و با کاستن تأثیر بحران‌ها بر سازمان‌های خود چاره‌اندیشی نمایند. آن‌ها باید درک نمایند که سازمان‌های تحت مدیریت‌شان تا سرحد ممکن از بروز بحران‌ها ایمن باشند. بنابراین، هدف این مقاله دستیابی به درکی عمیق و درست از بحران و مراحل آن و همچنین نقش روابط عمومی در طول بحران و نحوه ارتباط سازمان‌ها با رسانه‌ها در زمان‌های بحرانی است. علاوه بر این در این مقاله سعی شده است به مدیریت بحران و مؤلفه‌های مؤثر در بحران‌های سازمانی، ویژگی‌های مدیریت بحران و الگوی چرخه مدیریت جامع بحران، بحران‌های سازمانی و... توضیح داده شود. همچنین لزوم تدوین برنامه ارتباطی بحران، آثار منفی بحران، روش‌شناسی مدیریت بحران، اصول ارتباطی زمان بحران، قوانین بحران و وظایف روابط عمومی در موقعیت بحران از دیگر نکات مورد توجه این مقاله است.

### کلیدواژه:

بحران crisis management، مدیریت بحران crisis management، مدیریت روابط عمومی public relations management، ارتباط با رسانه‌ها communication with media، ارتباط بحرانی crisis relation، سازمان organization، قوانین بحران crisis law، اصول روابط عمومی بحران crisis public relations principles.

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی

## مقدمه

بروز بحران در سازمان‌های مختلف با بینش مثبت باید به‌عنوان سرمایه تلقی شود و به‌خاطر این است که در بحران، مجموعه امکانات سازمان، ساختارها، نیروی انسانی، توانمندی قانونی و... به‌خوبی با یکدیگر ترکیب شده و همدلی باید در سازمان ایجاد گردد تا از امکانات بلااستفاده آن به‌نحو مطلوبی استفاده شود.

هرچند بروز بحران سرمایه است، ولی بعضی از بحران‌های سرکش، موجب اختلال در روند کار سازمانی شده و تحقق اهداف سازمان و مزیت رقابتی از بین می‌رود. بحران در سازمان‌ها یک دفعه به‌وجود نمی‌آید، بلکه طی مدت‌زمانی طولانی زمینه‌های آن در فرایندها، ساختارها و منابع انسانی شکل گرفته و سپس به بروز بحران منجر می‌شود.

برای پیشگیری از بحران‌های منفی و مدیریت صحیح بر آن، لازم است تمهیداتی ضروری قبل از شکل‌گیری خمیرمایه بحران، پیش‌بینی و اندیشید. یکی از رویکردهایی که به شکل جدی و عملیاتی به مدیریت بحران و پیشگیری از بروز آن کمک می‌نماید، مدیریت روابط عمومی است. این امر به‌خاطر این است که روابط عمومی یک سیستم مشکل‌یاب و در راستای حل مسایل مختلف درون‌سازمانی و برون‌سازمانی می‌باشد.

با توجه به این‌که آشنا نبودن سازمان‌ها با نحوه مدیریت رسانه‌ها در زمان بحران، امکان دارد آثار ناشی از آن را افزایش دهد. بنابراین، آگاهی از نحوه ارتباط با رسانه‌ها در همه اوقات به‌خصوص در زمان بحران برای سازمان‌ها امری ضروری است.

هدف این مقاله، دستیابی به درکی عمیق‌تر از روابط عمومی بحران و نحوه ارتباط سازمان با رسانه‌ها در زمان‌های بروز بحران است. این مقاله سعی دارد که چرخه به‌وجود آمدن یک بحران را از ظرفیت ایجاد بحران تا مرحله وقوع و توصیف الگوی ارتباط با رسانه‌ها در طول بحران و نقش روابط عمومی بحران و اصول آن را توضیح دهد.

## تعریف بحران

بحران‌های سازمانی شرایطی را فراهم می‌نمایند که روند عادی کار و فعالیت با وقفه موقت یا به‌طور نسبی پایدار مواجه می‌شود.

بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمت‌هایی از آن را مختل نموده و پایداری آن را به هم می‌زند (تاجیک، ۱۳۸۴: ۶۲).

بحران وضعیتی است که تغییرهای ناگهانی در یک یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به وجود می‌آورد شدت وضعیت بحران‌ها بستگی به عوامل تشدیدکننده یا عناصر کاهش‌دهنده بحران و تکنیک‌های موجود برای مدیریت و بالاخره مهار آن دارد (یزدان پناه، ۱۳۸۱: ۵۱).

بحران، براساس تعریف سیستم چنین بیان می‌شود: اجزای تشکیل‌دهنده سیستم در چهارچوب معین براساس ضوابط و معیارهای سنجیده و تنظیم‌شده روابطی که به‌صورت کنش و واکنش با هم برقرار می‌نمایند (یزدان پناه، ۱۳۸۱: ۵۱). بحران به اتفاق یا رویدادی گفته می‌شود که بر منافع و شهرت یک سازمان تأثیر گذاشته و جریان امور را مختل می‌نماید. همچنین در فرهنگ لغت «ویستر»، بحران را نقطه عطف بهتر بودن و بدتر بودن معنی نموده است.

بحران به حوادثی گفته می‌شود که در اثر رخدادها و عملکردهای طبیعی و انسانی به‌طور ناگهانی به‌وجود می‌آید و سختی و مشکلاتی را به یک مجموعه انسانی تحمیل می‌نماید، برطرف نمودن آن نیاز به اقدامات اضطراری، فوری و فوق‌العاده دارد.

به‌طور کلی، بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یک مرتبه از حالت نظم به حالت بی‌نظمی درآمده است، نیست.

از نظر عملیاتی نیز بحران را می‌توان به‌صورت یک سیستم تجزیه و تحلیل نمود که در آن دو سری عوامل مختلف یکی محیط و ساختار سیستم و دیگری عواملی که ایجادکننده بحران هستند، وجود دارد (همان منبع: ۳).

علاوه براین، منظور از بحران، وجود شرایط خاص است که تصمیم‌گیری در آن مقطع زمانی را مشکل می‌نماید. اما، نقشی که روابط عمومی می‌تواند به‌عنوان

بازوی مدیریتی یا در پیشگیری از بحران یا در تقابل و گذار از بحران یا در ایجاد شرایط مناسب پس از بروز بحران برعهده بگیرد، موضوعی مهم و قابل تأمل می‌باشد (ترابیان، ۱۳۸۴: ۳۱).

## تعریف مدیریت بحران

تا چند سال پیش، مدیریت بحران اصطلاحی ناشناخته بود، اما اکنون به‌عنوان بخشی از فعالیت روابط عمومی شهرت یافته است. در این مسئله به‌خاطر وظایف متعددی که روابط عمومی از لحاظ درون‌سازمان و برون‌سازمانی به عهده دارد. در واقع روابط عمومی یک سازمان، در مدیریت بحران به‌عنوان رسانه درون و برون‌سازمانی، محسوب می‌شود. با این تفاسیر، روابط عمومی به‌عنوان ستاد مدیریت بحران سازمان را برعهده دارد.

علت این امر وقوع رویدادهایی بود که در اواخر دهه ۱۹۸۱ در بوپال، لاکربی و... به‌وقوع پیوست. در این زمان تعدادی از موسسات روابط عمومی به‌طور مداوم به تشریح آن رویدادها پرداخته و بدین‌وسیله انگیزه مبارزه با آن‌ها را در سازمان‌ها به‌وجود آوردند و سپس مدیریت بحران پدید آمد (صالحی، ۱۳۸۰).

مدیریت بحران هنوز علم جدیدی محسوب می‌شود و کار آن بیشتر کنترل رسانه‌ها است. اما مدیریت بحران چیست؟

مدیریت بحران را می‌توان فرایند پیش‌بینی و پیشگیری از وقوع بحران، برخورد و مداخله با بحران و سالم‌سازی بعد از وقوع بحران تعریف نمود (ترابیان، ۱۳۸۴).

علاوه براین، مدیریت بحران برای تأثیرگذاری بر افکار عمومی و ذی‌نفع‌ها در روابط عمومی متمرکز می‌شود. قسمتی از مدیریت بحران به پیش‌بینی و پیشگیری از وقوع بحران مرتبط بوده و قبل از وقوع رویداد (بحران) مطرح است. قسمتی دیگر به بحران‌های جاری و حل و فصل آن‌ها مربوط می‌شود.

مدیریت بحران نظامی پویا است که با هدف کاهش احتمال وقوع بحران و کمیته‌سازی آثار و صدمات مربوط به آن و همچنین بازگرداندن سیستم به وضعیت عادی و معمول طراحی شده است (یحیایی، ۱۳۸۵: ۴۰).

- در زمینه مدیریت بحران با توجه به تعاریف متفاوتی که از آن ارائه شده، آنچه که در میان بسیاری از اندیشمندان روی آن اجماع وجود دارد، وظیفه مدیریت بحران، کنترل بحران در زمان کوتاه با استفاده از بهترین اصول و روش‌ها و... است.
- در یک جمع‌بندی کلی، مدیریت بحران ناظر بر پنج مقوله؛ سازمان‌دهی، ارتباطات، تصمیم‌گیری، شناخت عوامل بحران و طراحی استوار است.
- هر اندازه سازمان‌دهی نیروهای مقابله‌کننده با بحران بیشتر باشد، کنترل بحران سهل‌تر است.
  - هر اندازه میزان ارتباطات بین ارگان‌های مقابله‌کننده با بحران بیشتر باشد مدیریت بحران کارا تر است.
  - هر اندازه سرعت تصمیم‌گیری از سوی مدیریت بحران بیشتر باشد، سرعت کنترل بحران بیشتر است.
  - هر مقدار عوامل بحران برای مدیران بحران آشنا تر و شناخته شده‌تر باشند، کنترل بحران نیز سهل‌تر است (تاجیک، ۱۳۸۴: ۱۳۴).

### مؤلفه‌های مؤثر در بحران‌های سازمانی

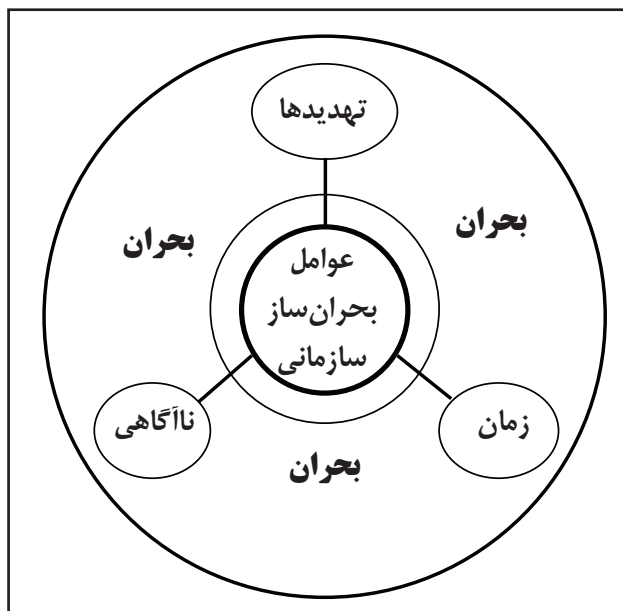
در بروز بحران‌های سازمانی عوامل مختلفی دخیل هستند. پرداختن به موقع به آن‌ها می‌تواند بحران را مهار نماید. بحران در سازمان‌ها بیشتر ناشی از نارسایی‌های محیط داخلی و عدم موفقیت مدیریت می‌باشد. به‌طور خلاصه می‌توان گفت بحران، در نتیجه مدیریت ناموفق پیدا می‌شود و یک مدیریت اثربخش می‌تواند اختلالات بحران را دریابد و بعضی نشانه‌ها را از قبل پیش‌بینی نماید.

عوامل درون‌سازمانی مؤثر در بحران سازمانی عبارت است از:

- نحوه عملکرد مدیران سازمان؛
- عدم کفایت تجربه و جمع‌آوری اطلاعات؛
- ارزش‌ها، عقیده و نگرش مدیریت؛
- مرحله عمر زندگی سازمان؛
- ویژگی‌های دیگر سازمان نظیر درجه تمرکز و... (مهرگان و اکبری، ۱۳۸۰: ۴۵).

از دیدگاهی دیگر، عوامل زاینده بحران‌های سازمان را می‌توان در پیچیدگی، پیوندگی، اندازه دامنه، سرعت و هویدایی دانست (فاتحی، ۱۳۸۱: ۸۸).  
 به‌طور معمول، بحران‌های سازمانی خبر نمی‌دهند. یکی از ویژگی‌های عمده آن‌ها همین غیرمترقبه بودن است که تصمیم‌گیرندگان را با هیجان و اضطراب مواجه می‌نماید. به‌طور کلی، عوامل مؤثر در بروز بحران و شدت و ضعف آن را می‌توان در شکل شماره (۱) نشان داد.

شکل شماره ۱. عوامل مؤثر در بروز بحران



### ویژگی‌های مدیریت بحران

ویژگی‌های مدیریت بحران را می‌توان چنین شرح داد:  
 ۱. مشارکت داوطلبانه مردم را در امور آمادگی، مقابله با بحران و امداد رسانی، کاهش آثار بلایای طبیعی، بحران، بازسازی و عادی‌سازی را تشویق و ترغیب می‌نماید. در این جا اطلاع‌رسانی به‌موقع روابط عمومی یکی از عوامل مؤثر در

۱. فرایند تشویق و ترغیب مخاطبان برای کمک به کنترل فرایند بحران در هر شرایطی محسوب می‌شود.
۲. به نیاز آسیب‌دیدگان واقف می‌شود.
۳. به توسعه عملیات مقابله با بحران و آمادگی اهمیت می‌دهد.
۴. با توجه دلسوزانه به نیازهای کارکنان خود، به بهره‌بری دست می‌یابد.
۵. فلسفه‌ای را که بیشتر بر پایه ارزش‌های رهبران‌شان و مردم استوار است به کار می‌بندد.
۶. به کاری که درباره آن بهترین اطلاعات و آگاهی دارد، دست می‌زند.
۷. سازمانی ساده و شمار اندکی کارمند ستادی دارد.
۸. به تناسب و اقتضا، کارها را به گونه‌ای نامتمرکز انجام می‌دهد.
۹. آداب و سنن اجتماعی، فرهنگی و محلی را محترم می‌شمارد (تدبیر، ۱۳۸۴: ۸).

## مراحل مدیریت بحران

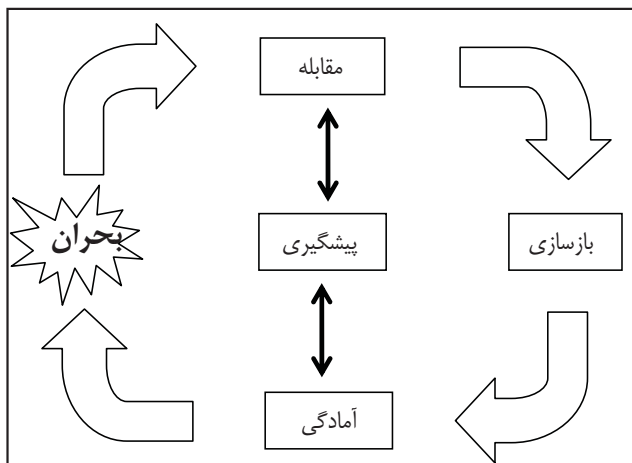
مراحل مدیریت بحران را می‌توان به شکل زیر بیان کرد:

پیشگیری و کاهش آثار: منظور کاهش احتمال وقوع یا آثار ناشی از بحران و در واقع این مرحله مصداق ضرب المثل «پیش‌گیری بهتر از درمان است» می‌باشد. آمادگی: در این مرحله روابط عمومی می‌تواند با برنامه‌ریزی قبلی و پژوهش‌های میدانی و مطالعات موردی، آموزش، اجرا، مانور و تمرین وضعیت بحران در شرایط مختلف مؤثر واقع شود.

مقابله: در این مرحله روابط عمومی بلافاصله خدمات اضطراری پس از وقوع بحران به خصوص اطلاع‌رسانی به موقع، کنترل ارتباطات درون و برون سازمان و... اقدام می‌نماید.

بازسازی: در این مرحله روابط عمومی با استفاده از ابزار و وسایل مختلف ارتباطی از جمله رسانه‌های گروهی سعی می‌نماید که جامعه مورد بحران را به حالت عادی و از روی ضرورت به اندازه مشابه حالت پیش از بحران برگرداند (تدبیر، ۱۳۸۴: ۸). چرخه یا مراحل مدیریت بحران را می‌توان به صورت شکل شماره (۲) نشان داد:

شکل شماره ۲. چرخه مدیریت جامع بحران



به‌طور کلی، روابط عمومی به‌عنوان مرکز ثقل ارتباطات و انباشت اطلاعات در سازمان می‌تواند در هر مرحله از این مدیریت حضور مؤثر داشته و در فرایند پیشگیری، مقابله، آمادگی و بازسازی بحران‌های سازمانی مؤثر باشد.

### بحران‌های سازمانی

در برخی از بحران‌هایی که در یک مجموعه یا شرکت ممکن است مدیران با آن‌ها مواجه شوند عبارت است از:

- بی‌انگیزگی کارکنان؛
- به‌کارگیری مدیران نالایق در بخش‌های مختلف؛
- عدم رضایت مشتریان یا خدمت‌گیرندگان؛
- عدم اطمینان کارکنان، مجموعه مدیران (بحران اطمینان)؛
- اعتصابات کارکنان؛
- بحران‌های مالی؛
- ناکارآمدی قوانین، بخش نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و...؛
- اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی (تدبیر، ۱۳۸۴: ۴).



شایان ذکر است که بیشتر بحران‌های سازمانی قابل پیش‌بینی است؛ در نتیجه نظارت، ارزیابی و پیگیری اهداف و... می‌توان آن‌ها را شناخت. آنچه در این زمینه می‌توان گفت این است که روابط عمومی به‌عنوان مرکز گردش اطلاعات و مدیریت افکار عمومی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، با حضور در میان رهبران افکار، به شناخت بحران و مسایل بحران‌زا، می‌توان به مدیریت سازمان کمک نماید.

### آثار منفی بحران

با توجه به شرایط هر سازمان، بحران‌ها آثار و پیامدهای خاصی دارند. برخی از این آثار منفی عبارت است از:

- از دست‌دادن اعتماد خدمت‌گیرندگان یا مشتریان؛
- ورشکستگی یا اختلال سازمانی؛
- از دست‌دادن زمان؛
- هدر رفتن هزینه‌ها؛
- بی‌انگیزگی کارکنان و عدم مسئولیت‌پذیری آنان؛
- عدم دستیابی به اهداف سازمان یا شرکت (موسوی، ۱۳۸۴: ۴).

### روش‌شناسی مدیریت بحران

مدیریت بحران می‌تواند با آماده نمودن «طرح مدیریت بحران» به کارکنان خود ثابت نماید که حوادث آسیب‌زا، قابل مدیریت می‌باشند. بنابراین، اگر حوادثی بفرنج اتفاق افتاد آنان بهتر قادر خواهند بود از بحران به سلامت عبور نمایند. اولین قدم در مدیریت بحران، بالابردن ظرفیت فکری، روحی، حفظ آرامش خود و محیط سازمانی است، که در قرآن کریم از آن به شرح‌صدر یاد شده است. حضرت موسی وقتی از جانب خداوند متعال مأموریت رهبری بنی‌اسرائیل و درگیری با فرعونیان را دریافت می‌نماید، نخستین چیزی که به‌عنوان ابزار این مأموریت از خداوند می‌خواهد «شرح‌صدر» است:

«قال رب اشرح لی صدری»

گفت: پروردگارا سینه‌ام را برایم باز کن.

ممکن است سالیان دراز عمر مدیریت شما سپری شود تا پی به چگونه رفتار نمودن درمواقع بحرانی ببرید. پس از آن که چندین بحران را تجربه نمودید خواهید دانست که مدیریت بحران باید با آرامش و حوصله صورت گیرد.

دومین گام در مدیریت بحران، شناسایی ماهیت بحران است که مدیران باید به میزان اهمیت آن، به شیوه‌ای عملی و اصولی برنامه‌ریزی نموده و با ارائه راهکارها و سیاست‌های مناسب هرچه سریع‌تر آن را کنترل نمایند.

سومین گام، تشکیل تیم مدیریت بحران است. این تیم می‌تواند از مدیران رده پایین، متوسط و ارشد تشکیل گردد هر کدام از این سطوح، وظیفه آماده‌سازی و آموزش کارکنان در طول رده‌های مختلف را بر عهده داشته باشند.

گام چهارم، تشکیل «شبکه اجرایی تیم بحران» است. این شبکه می‌تواند شامل مأمور ارشد اجرایی، یک نماینده از هر سطح تیم بحران، مدیریت امنیت (حراست) سازمان و مدیریت منابع انسانی باشد، همچنین این شبکه می‌تواند مشاورانی را خارج از سیستم به این تیم دعوت نماید. وظایف شبکه اجرایی تیم بحران به شرح ذیل آمده است:

- هماهنگی تیم‌های سطوح مختلف؛
- تخصیص منابع برای مدیریت بحران؛
- انتخاب و فرستادن مطالب آموزشی برای آموزش اعضا و کارکنان سازمان و تیم بحران؛
- اجرای مانورهایی برای آزمایش دستورالعمل‌های مدیریت بحران؛
- حمایت و تشویق برای واردشدن کارکنان به‌عنوان عضو در تیم بحران (احمدیان، ۱۳۸۵: ۷).

- تعیین سخنگوی سازمان و رابطه با رسانه‌ها درمواقع بحرانی.

## اصول ارتباطی زمان بحران

مؤثرترین راه برای از بین بردن مشکلات و نیز بحران‌ها، داشتن ارتباط مناسب با مخاطبان است، زیرا این امر به مدیران سازمان کمک می‌نماید که برای جلوگیری

از بروز واکنش‌های مخاطبان، تصمیم‌های مناسبی بگیرند. اگر یک کارمند روابط عمومی با مخاطبان خود رابطه مناسبی نداشته باشد دیگر در هنگام بروز بحران، فرصت‌های کافی برای از بین بردن اختلافات وجود نخواهد داشت. گرونیک، اصول ارتباطی مربوط به زمان بحران را براساس چهار اصل ذیل شرح داده است:

۱. اصل ارتباط: اگر سازمان با مخاطب خود (کسانی که در رابطه با سازمان هستند) ارتباط مناسب و دراز مدت برقرار کند، بهتر می‌تواند در مقابل مشکلات و بحران‌ها مقاومت نماید.

۲. اصل مسئولیت: حتی اگر یک سازمان در ایجاد بحران نقش نداشته باشد؛ اما باید مسئولیت ناشی از آن را بپذیرد.

۳. اصل افشاگری: در هنگام بروز شرایط بحرانی یا پدید آمدن یک مشکل باید تمام واقعیت‌هایی که وجود دارد گفته شود.

۴. اصل ارتباط متقارن: در هنگام رویارویی با شرایط بحرانی، باید منافع عموم در نظر گرفته شود و تأمین امنیت عمومی به اندازه منافع سازمان، اهمیت داشته باشد (قویدل، ۱۳۸۲: ۵۳).

با توجه به آنچه گفته شد، پی‌می‌بریم که یک سازمان در زمان بروز بحران، جز انجام گفت‌وگوی صریح و بی‌پرده با مخاطبان و پاسخ‌گویی به آنان، چاره‌ای ندارد. برای اطمینان داشتن به جلوگیری از بحران، باید همواره با دقت به سخنان مخاطبان گوش فرا داد و با انجام تحقیقات و بررسی منظم و تحلیل محتوای رسانه‌ها می‌توان دریافت که مسایل مهم کدام‌اند و در ضمن از نظر مخاطبان آگاه شد. بنابراین، بهتر است برای سنجش میزان کارایی در طول بحران، یکی از کارهای زیر را انجام داد:

۱. بررسی رسانه‌ها به‌طور منظم (روزانه یا ساعت به ساعت) برای فهمیدن این که آیا پیام‌های مهم ارائه شده‌اند و نحوه ارائه آن‌ها چگونه بوده است (بررسی مقدار و محتوای پیام‌ها).

۲. تحقیق در این مورد که آیا پیام داده شده مورد قبول قرار گرفته و افکار عمومی را تحت تأثیر قرار داده است (بررسی چگونگی ارسال پیام).

۳. بررسی اینکه بحران ایجاد شده بر چه چیزهایی تأثیرگذار است (بررسی تأثیر پیام‌ها) (قویدل، ۱۳۸۲: ۵۳).

## قوانین بحران

**قانون اول:** روند انتقال اطلاعات را به‌صورتی سریع و به‌موقع آسان نمایید. میزان سرعت انتقال اطلاعات به قربانیان، مطبوعات، سرمایه‌گذاران، سهامداران و سایر مخاطبان، عامل مهمی است که در موفقیت و عدم موفقیت روابط عمومی در مواقع بحران تعیین‌کننده است.

**قانون دوم:** همیشه حقیقت را بگویید.

**قانون سوم:** تا جایی که می‌توانید بی‌پرده و صریح سخن بگویید. دروغ‌گو یا گمراه‌کننده نباشید.

**قانون چهارم:** آماده باشید، قبل از بروز مصائب، برنامه ارتباطی مناسب و بجا داشته باشید.

**قانون پنجم:** طوری رفتار نمایید که نشان دهید به دیگران اهمیت می‌دهید.

**قانون ششم:** تصمیمات سریع بگیرید و به‌سرعت خودتان را با شرایط تطبیق دهید.

**قانون هفتم:** هیچ وقت نگویید: «نظری ندارم».

**قانون هشتم:** به تمامی تماس‌های مطبوعات سریع پاسخ دهید.

**قانون نهم:** از مطبوعات دوری ننمایید.

**قانون دهم:** وقتی اشتباه از شما سرزده آن را بپذیرید، معذرت‌خواهی نمایید، توضیح دهید که چگونه آن را درست خواهید نمود و سپس به‌وعده خود وفادار باشید (یاوربوم و بلا، ۱۳۸۵: ۳۵۳ و ۳۵۴).

## وظایف روابط عمومی در مدیریت بحران

عمده‌ترین وظایف روابط عمومی در وضعیت بحران عبارت است از:

- الف) مشاوره به سیاست‌گذاران سازمان و مدیریت سازمان؛
- ب) اطلاع‌رسانی به‌موقع از طریق کانال‌های ارتباطی درست؛

- ج) ارتباطات رودر رو و مستقیم با مردم و مخاطبان که کامل‌ترین، مؤثرترین و صمیمانه‌ترین نوع ارتباط است؛
- د) نفوذ بر روی تصمیمات و مؤثر در تصمیم‌گیری؛
- ه) تقدیر از خبرنگاران درستکار و سازمان‌هایی که روابط عمومی را برای بهبود وضعیت یاری رسانده‌اند (یحیایی، ۱۳۸۵: ۳۷).

### اصول روابط عمومی بحران

اولین مرحله در هر برنامه مدیریت بحران مطرح نمودن این سؤال است: «اگر... چه اتفاقی می‌افتد؟».

در اینجا به ده اصل روابط عمومی بحران اشاره می‌شود. این اصول عبارت است از:

۱. آمادگی؛
۲. فراهم نمودن اطلاعات مقدماتی؛
۳. کنترل جریان اطلاعات؛
۴. پذیرش خط‌مشی‌های کلی؛
۵. موفق بودن اطلاعات؛
۶. پاسخ‌گویی؛
۷. ابراز تأسف؛
۸. انتشار اطلاعات درست؛
۹. دقیق بودن؛
۱۰. بهره‌گیری از تجربیات دیگران یا موارد رخ داده قبل (قویدل، ۱۳۸۵: ۴۵).

### ارتباط با رسانه‌ها در بحران‌های سازمانی

فیرن و بنکس (۲۰۰۲)، معتقدند مدیران روابط عمومی سازمان باید به‌خوبی با راهبردها و تاکتیک‌های گوناگون در قبل، حین و بعد از بحران آشنایی داشته باشند و لازم است بدانند چه راهبردهایی به موفقیت نزدیک‌تر هستند. مارش و رابینز (۲۰۰۴)، معتقدند که هر موقعیت شرایط خاص خود را دارد و نیازمند یک طرح ارتباطات راهبردی است

که به‌سازمان کمک نموده اعتبار خود را در طول بحران حفظ نماید. برقراری روابط خوب با رسانه‌ها می‌تواند باعث سهولت در کار با آن‌ها در زمان بحران شود. مدیریت ارتباط با رسانه‌های روابط عمومی برای تعیین تکلیف وظایف و تنظیم درست و به‌موقع انجام آن‌ها، می‌باشد. که در این راستا سه مرحله را برای ارتباطات بحرانی برای مدیریت بحران مشخص گردیده است:

۱. ارتباطات قبل از بحران
۲. ارتباطات حین بحران
۳. ارتباطات بعد از بحران

جدول شماره ۱. مراحل مدیریت ارتباطات بحران (حبیب‌زاده)

مراحل مدیریت ارتباطات بحران	که بگوید <sup>۱</sup>	کی و کجا بگوید <sup>۲</sup>	چه بگوید <sup>۳</sup>	چگونه بگوید <sup>۴</sup>
قبل از بحران				
حین بحران				
بعد از بحران				

۱. منظور سخنگو یا مدیر روابط عمومی و یا مدیر سازمان چه کسی است.
۲. مصداق ضرب‌المثل هر سخن جایی دارد و برای هر نکته مکانی است.
۳. منظور چه مطالبی را باید با رسانه‌ها درمیان بگذارد.
۴. منظور نحوه ارائه اطلاعات به رسانه‌هاست.

## ارتباط با رسانه‌ها در مرحله پیش از بحران

گرونیک (۱۹۹۲)، معتقد است: برنامه‌ریزی برای برنامه‌های مدیریت بحران، باید با همکاری دو دپارتمان روابط عمومی و برنامه‌ریزی سازمان مدیریت صورت گیرد. اسکوگلد و اولسن (۲۰۰۴)، معتقدند که نبود برنامه در ارتباطات بحران، یکی از علل تشدید بحران است. جانسن و وپاس (۲۰۰۳) و گرونیک (۱۹۹۲)، معتقدند که تلفیق برنامه‌های مدیریت بحران و مدیریت راهبردی برای شناسایی بحران قریب‌الوقوع لازم و ضروری می‌باشد. آنان همچنین تشکیل گروهی از متخصصان حرفه‌ای را برای واکنش در مقابل بحران و کاهش آثار ناشی از آن را ضروری می‌دانند (احمدی، ۱۳۸۴: ۶۹).

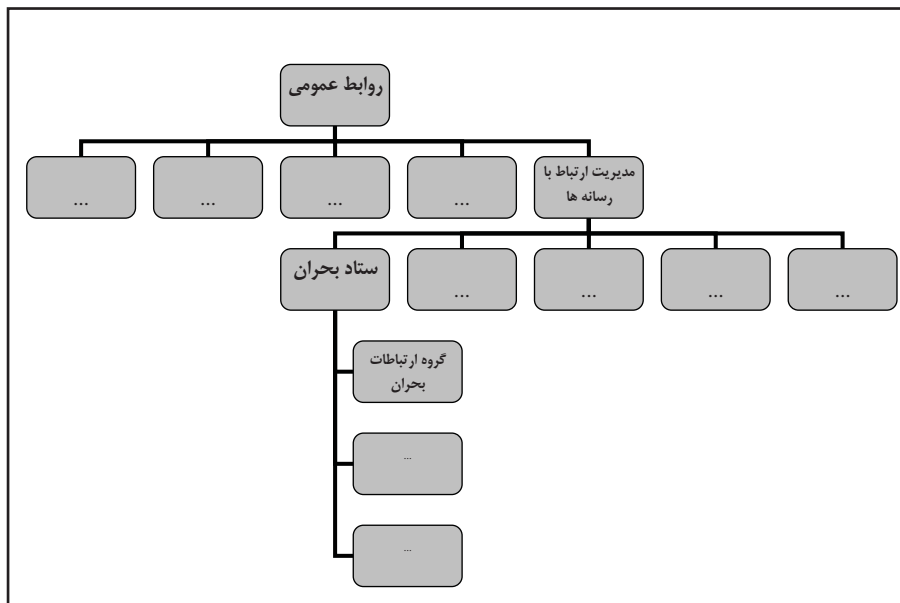
## برنامه ارتباطی قبل از بحران

مارش و رابینز (۲۰۰۴)، معتقدند: برنامه‌ریزی برای یک بحران قریب‌الوقوع به‌منظور حفظ شهرت و اعتبار سازمان ضروری است. داشتن برنامه ارتباطی مناسب سازمان را قادر می‌سازد به‌نحوه مؤثر دیدگاه‌ها و اقدامات مثبت خود را به مدیریت بحران انتقال دهد. در مرحله پیش از بحران رعایت موارد زیر، هنگام توسعه برنامه ارتباطات رسانه‌ای ضروری است:

- تشکیل گروه ارتباطی و مکتوب نمودن جزئیات؛
- ایجاد پیام‌های کلیدی؛
- شناسایی مخاطبان؛
- انتخاب یک سخنگو و آماده‌سازی او برای پاسخ‌گویی به رسانه‌ها.

## ارتباطات بحران در حین بحران

در طول بحران واقعی ارتباط مؤثر با رسانه برای نجات سازمان امری ضروری است.



### عناصر دهگانه برنامه ارتباطی بحران

رزمان (۱۹۹۵)، معتقد است: برای سازمان ضروری است که با نحوه انتقال دیدگاه خود در طول بحران آشنایی کامل داشته و علاوه براین، شخص سخنگوی شرکت نیز باید به ارزش همکاری خود با رسانه‌ها آگاه و بداند که یک رسانه چگونه عمل نماید. به هر حال، هنگام وقوع بحران سازمان باید ارتباط مستمری با رسانه‌ها داشته باشد؛ این منحصر به طول بحران نیست، بلکه به قبل و بعد از آن نیز مربوط می‌باشد. به همین منظور «رزمان» ده عنصر اساسی برنامه ارتباطی در طول بحران را به شرح زیر تدوین نموده است:

۱. اختصاص فرد سخنگو و همکار مساعدی که بتواند ۲۴ ساعته در دسترس رسانه‌ها باشد.
۲. در هنگام بحران باید به سرعت عمل نمود و باید در همه اوقات برای رسانه‌ها مفید واقع شد و به هیچ وجه نباید برای آن‌ها نقش بازی نماید؛ در عوض باید اخبار را به همه رسانه‌ها بدهد تا انحصاری عمل نشود.
۳. فراهم آوردن امکانات لازم برای دسترسی آسان رسانه‌ها به ناحیه بحرانی؛ زیرا کاری که انجام می‌دهید، برای رسانه‌ها بوده، پس بهتر است آن‌ها را در کنار خود داشته باشید.



۴. هنگامی که وقوع بحران برای همه روشن است، سعی در تکذیب آن نباشید. در چنین مواقعی سکوت نشان‌دهنده این است که شما چیزی را از دیگران مخفی می‌نمایید.
۵. تا زمان اطلاع خانواده‌های قربانیان، اطلاعات خاصی درباره آنان فراهم نکنید.
۶. کاری انجام دهید که بتواند مایه تسلی خاطر و حمایت از مردم و جامعه باشد.
۷. در صورت امکان یک مرکز رسانه‌ای مجهز احداث نمایید.
۸. کارکنان، مشتریان، عرضه‌کنندگان، رهبران افکار و جامعه و ذی‌نفعان را در جریان پیشرفت کارتان بگذارید.
۹. برنامه‌ای برای نظارت بر رسانه‌ها در زمان بحران تدوین نمایید.
۱۰. از کسانی که شما و افرادتان را یاری نموده‌اند قدردانی و تشکر نمایید (احمدی، ۱۳۸۴: ۷۳-۷۴).

### ارتباط با رسانه‌ها در مرحله بعد از بحران

فرایند ارتباطی بحران حتی پس از بحران واقعی نیز ادامه دارد. طبق نظر گونزالز و پرات (۱۹۹۶) هر بحران یک مرحله بعد از خود را نیز با خود به همراه دارد و آن زمانی است که سازمان سعی دارد اعتبار و شهرت قبلی خود را بازیابد؛ زیرا صرف نظر از هدف یا ساختار، شهرت و مارک یکی از دارایی‌های مهم سازمان محسوب می‌شود و سازمان‌ها پیوسته تلاش می‌نمایند از راهبرد ارتباطی برای شهرت بیشتر استفاده نمایند. همچنین پارسونز درباره ارتباطات پس از بحران می‌گوید: زمانی که میل به نوشتن و چاپ مطالب درباره بحران سازمان کاهش می‌یابد، سازمان باید سعی نماید دچار آنتروپی مثبت نشده و نیز سازمان‌ها نباید بعد از گذار از بحران آن را به فراموشی بسپارند؛ بلکه باید با ارزیابی برنامه بحران به بررسی و ارزیابی مدیریت ارتباط با رسانه‌ها در زمان بحران پرداخته و نقاط قوت و ضعف خود را برای بهبود برنامه‌های آینده مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند (احمدی، ۱۳۸۴: ۷۵).

درواقع تجزیه و تحلیل برنامه‌های ارتباطی از جمله تحلیل محتوای مطبوعات و افکار سنجی برون‌سازمانی توسط روابط عمومی، می‌تواند هم در شناسایی عوامل بحران‌زا و هم در حین بحران و هم بعد از بحران مؤثر باشد.

الگوی پیشنهادی ارتباطات با رسانه‌ها در طول بحران (احمدی، ۱۳۸۴: ۷۷)



به‌طور کلی، در زمان بحران لازم است اقداماتی در خصوص رسانه‌ها صورت بگیرد.

این اقدامات عبارت است از:

۱. برخورد انسانی و خوب؛
۲. عدم استفاده از حدس و گمان؛
۳. پرهیز از انجام مصاحبه‌های فوری (می‌توان با آوردن دلیل منطقی مصاحبه را به زمان بهتری موکول کرد).
۴. نخواندن اطلاعیه‌ها برای رسانه‌ها و مردم (در مقابل دوربین)؛ زیرا این کار، واکنش افراد را کاهش می‌دهد. بنابراین، لازم است یک اطلاعیه حفظ و بیان شود.
۵. اجتناب از مصاحبه مطبوعاتی و رادیو، تلویزیونی، مگر این‌که سخنگوی ارشد سازمان بتواند موج سوالات را کنترل و آرامش را حفظ نماید.

۶. زمانی که بحران گسترده است و نمی‌توان سریع به همه رسانه‌ها پاسخ داد بهتر است از هر سه رسانه اصلی (مطبوعات، رادیو و تلویزیون) گزارشگران و خبرنگارانی انتخاب شوند و پس از تهیه گزارش، مطالب را با همکاران خود هماهنگ و تقسیم نمایند.

۷. لازم است محلی برای اقامت جمعی خبرنگاران در نظر گرفته شود تا بتوان اطلاعات را به شیوه‌ای کنترل شده در اختیار آنان قرار داد.

۸. خودداری از درگیری: در برخورد با افراد باید مؤدبانه و با متانت رفتار کرد، حتی فردی اصرار به کسب اطلاعاتی محرمانه داشته باشد، باید فشار را که روزنامه‌نگاران با آن مواجه هستند درک نمود؛ زیرا به‌طور معمول آنان در مقایسه با همکاران خود قرار می‌گیرند و ممکن است به همین دلیل، شغل خود را از دست بدهند.

۹. جلب اطمینان و آرامش: باید به مخاطبان اطمینان داد که همه چیز تحت کنترل قرار دارد و خطری آنان را تهدید نمی‌نماید (بلند، ۱۳۸۳: ۴۴).

## بحث و نتیجه‌گیری

اهمیت رهبری و مدیریت و تأثیر بسیار آن در سازندگی جوامع انسانی و پیشرفت ملل، امروزه بیش از هر زمان دیگری به اثبات رسیده است. در میان جوامع انسانی و در عصر رقابت اطلاعات و ارتباطات جوامعی توانسته‌اند به رشد و توسعه نایل آیند که از رهبران و مدیران لایق بهره‌مند بوده‌اند.

در قرن بیست و یکم و ارتباط نزدیک و تنگاتنگ بین ملل و گستردگی تئوری تشکیل دهکده جهانی، روش‌های سنتی مدیریت جای خود را به روش‌های نوین داده و مدیران موفق امروزه به این نتیجه رسیده‌اند که در دنیای پرهیاهوی صنعت، تجارت، آموزش و... باید به ارتباطات به‌عنوان اصل مهم مدیریت توجه نمایند. از طرفی ارتباطات و تعاملات بین کارکنان یک سازمان باهم، کارکنان سازمان‌ها با یکدیگر و در سطوح بین‌المللی، ارتباط بین سازمان‌های ملل مختلف باهم، ضرورت توجه به مدیریت بحران را لازم و ضروری نموده است.

بروز بحران‌های سازمانی با توجه به تحولات محیطی امر اجتناب‌ناپذیری است. برای پیشگیری و مدیریت بر بحران‌های سازمانی مکانیسم‌های مختلفی وجود دارد که یکی از آنها مدیریت روابط عمومی است و دیگری مدیریت ارتباط با رسانه‌ها در مراحل مختلف بحران است.

مدیریت روابط عمومی با کمک گرفتن از اصول روابط عمومی بحران (ایجاد آمادگی، فراهم نمودن اطلاعات مقدماتی، کنترل جریان اطلاعات، پذیرش خط مشی‌های کلی، موثق بودن اطلاعات، پاسخ‌گویی، ابراز تأسف، انتشار اطلاعات درست، دقیق بودن و بهره‌گیری از تجربیات) به سازمان‌ها کمک می‌نمایند تا بحران‌هایی را که اعتبار آنان و روابطشان را با روزنامه نگاران تحت تأثیر قرار می‌دهند کنترل نمایند.

## منابع

۱. احمدی، مهرداد (۱۳۸۴). ارائه الگو راهبردهای ارتباط سازمان با رسانه‌ها در طول بحران. *فصلنامه پژوهش و سنجش سازمان صدا و سیما، سال دوازدهم، شماره ۴۳ و ۴۲*.
۲. احمدیان، زهرا (۱۳۸۵). مدیریت بحران. *هفته‌نامه سراسری دانشگاه جامع علمی کاربردی، شماره ۱۴۲*.
۳. باب بلائی (۱۳۸۵). *او یک یاور بود، روابط عمومی به زبان آدمیزاد* (برگردان بنفشه فرهمندی). تهران: انتشارات کاروان.
۴. بلند، میکائیل (۱۳۸۳). مدیریت راهبردی بحران (ترجمه پروین قویدل). *فصلنامه مطالعاتی هنر هشتم، شماره سوم، سال نهم*.
۵. تاجیک، محمدرضا (۱۳۸۴). *مدیریت بحران* (چاپ دوم). تهران: فرهنگ گفتمان.
۶. ترابیان، محمود (۱۳۸۴). *پنج گفتار در روابط عمومی*. تهران: ایلیا گستر.
۷. تحویل‌داری، مهرگان؛ اکبری، مهین (۱۳۸۰). مدیریت بحران و چگونگی مقابله با آن. *مجله مدیریت شماره ۵۳ و ۵۴*.
۸. دیود وینه تن برگ (۱۳۷۳). *مدیریت بحران* (ترجمه محمد علی ذوالفقاری اصل). تهران: نشر حدیث.

۹. سلطانی، ایرج (۱۳۸۴). نقش مدیر کیفیت فراگیر در پیشگیری از مدیریت بحران‌های سازمانی. تهران: ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۵.
۱۰. فاتحی (۱۳۸۱). روش‌های موفقیت در مدیریت بحران. مجله تدبیر، شماره ۱۲۳.
۱۱. قویدل، پرویز (۱۳۸۲). ارزیابی اقداماتی که در زمان رویارویی با موقعیت بحرانی انجام می‌گیرد (ترجمه پروین قویدل). فصلنامه هنر هشتم، سال هشتم، شماره ۴.
۱۲. مایکل رجیستر و جودی لارکین (۱۳۸۰). مدیریت بحران، علل شکست و موفقیت (ترجمه الهام حسین زاده). فصلنامه هنر هشتم، سال ششم، شماره ۴.
۱۳. یحیایی ایل‌های، احمد (۱۳۸۵). روابط عمومی و مدیریت بحران. فصلنامه تحقیقات روابط عمومی، سال پنجم، شماره ۳۰.
۱۴. یحیایی، احمد (۱۳۸۵). کاربرد روابط عمومی در بحران (ترجمه پروین قویدل). فصلنامه تحقیقات و مطالعات روابط عمومی، سال پنجم، شماره ۳۰.
۱۵. یزدان پناه، مهشید (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی و مدیریت بحران، مجله تدبیر، شماره ۱۲۷.
۱۶. یقین لو، مهرانگیز؛ خلیل عراقی، مریم (۱۳۸۴). بحران و مدیریت بحران، مجله تدبیر، شماره ۱۴۵.