

بسمی تعالی

خلاصه کتاب: مدیریت بحران و رسانه‌ها

نویسندگان: فریدون وردی‌نژاد و شهلا بهرامی رشتیانی

دانشجو: محمدحسن فلاحیان

مقدمه:

امروزه با توجه به پیشرفت فناوری‌های مختلف به ویژه فناوری‌های ارتباطی شاهد تحولات گسترده اجتماعی و تغییرات شتاب‌آلود محیطی هستیم. این فناوری‌ها با ایجاد بستر برای ظهور شبکه‌های گسترده جهانی مفهوم زمان و مکان را بی اعتبار کرده و زمینه را برای تولید و توزیع قدرت در تمام عرصه‌ها بوجود آورده‌اند.

فناوری‌های جدید ارتباطی سبب گردیده‌اند تا شرایط محیطی از ثبات و پایداری به سمت تغییر و تحولی دائمی پیش بروند. در برخی از موارد اگر این تغییرات صحیح مدیریت نشود می‌تواند منجر به بروز بحران شوند. این شرایط باعث بوجود آمدن نظریه‌های مختلف برای کنار آمدن با شرایط بحران شده است.

در دیدگاه‌های سنتی همواره مدیران هر نوع تغییر و تحولی را که منجر به بحران می‌شد را یک تهدید قلمداد می‌کردند و می‌کوشیدند تا با گریز از گردنه‌های تغییر و تحول بحران را پشت سر بگذارند. اما در دیدگاه‌های نوگرایانه بحران به عنوان شرایط نامطلوب اما اجتناب‌ناپذیر شناخته می‌شود و تلاش مدیران سازمان‌ها صرف حل بحران و کنارآمدن با عواقب بحران از طریق مدیریت تغییرات و به کارگیری نوآوری‌ها برای همراهی با تحولات گردیده است.

در دوران معاصر درواقع شرایط تغییر دیگر بحران تلقی نمی‌شود و از تغییر و حتی بحران به عنوان پدیده‌ای مذموم یاد نمی‌شود بلکه سازمان‌ها تلاش می‌کنند با ایجاد ساختارهای انعطاف‌پذیر و توسعه استراتژی‌های رقابتی از بحران به عنوان یک فرصت برای مدیران بهره ببرند.

این دیدگاه بحران را به عنوان جزئی از نظام دوران معاصر توصیف می‌کند و معتقد است که بقا و ماندگاری و حضور مؤثر در محیط پویا تنها با تکیه بر خلاقیت و ابتکارات مدیریتی برای خلق شرایط جدی در پرتو استفاده از شرایط پیش آمده مقدور خواهد بود. امروزه این دیدگاه به عنوان یک نظریه قابل اتکا مورد پذیرش قرار گرفته است. مدیران موفق در شرایط بحران از رسانه‌ها به عنوان تنها ابزار یاد نمی‌کنند بلکه معتقدند رسانه‌ها می‌توانند به عنوان یک راهبرد اصلی برای اعمال قدرت عملیاتی به منظور نیل به اهداف در اختیارشان باشد. این نقش باعث شکل‌گیری شیوه نوینی به نام «روزنامه‌نگاری در بحران» شده است.

بدیهی است که کارکرد حرفه‌ای رسانه در شرایط بحران متفاوت‌تر از فعالیت رسانه‌ای در شرایط عادی است. در شرایط بحران ساختارهای جدید سازمانی برای پوشش رویدادها شکل می‌گیرد و این ساختار به شدت سیال و انعطاف‌پذیرتر از شرایط عادی عمل می‌کند. از سویی در شرایط بحران، افکار عمومی نیز دستخوش تغییر فراوان می‌گردد و در صورت عدم مدیریت صحیح این افکار، شرایط بحران ممکن است بسیرا پیچیده و غیر قابل کنترل شود.

فصل اول: رفتار و روند ارتباطی آن

در این فصل نگارنده در نظر دارد تا با کنکاشی در «نظام‌های ابزاری» که انسان برای برقراری ارتباطات در اختیار دارد به بررسی عوامل مؤثر در شکل‌گیری رفتار بپردازد.

نظام علائم در ارتباطات انسانی:

شکل‌گیری ارتباطات انسانی در ۳ حوزه قابل شناسایی است:

(۱) نظام حسی- حرکتی: شامل ابزارهایی است که با رشد فرایندهای فیزیولوژیک در انسان شکل گرفته و به عنوان کانال، محرک‌های حسی- حرکتی را از محیط دریافت می‌کند و به ذهن انتقال می‌دهند. از میان حواس پنج‌گانه حس بینایی و شنوایی بیشترین سهم را در تبادل اطلاعات دارند. این محرک‌ها در ذهن با دو وضعیت جزءنگری و کل‌نگری به عنوان داده‌ها شناسایی و در ترکیب با دیگر محرک‌ها به مفهوم تبدیل می‌شوند و این مفاهیم در کنار همدیگر اطلاعات فرد را با ۴ ویژگی بار معنایی، بارنحوی، دستوری و تجربی که دربرگیرنده سابقه ذهنی افراد از هر واژه است شکل می‌دهند. نکته مهم است که محرک‌های حسی- حرکتی با تأثیرگذاری خود نخست به مفهوم تبدیل شده، در حافظه سابقه ذهنی جای می‌گیرند و سپس در پردازش اطلاعات بعدی مورد استفاده قرار می‌گیرند. مهم‌تر آنکه این فرایند و توانایی توسط خود فرد و دیگران قابل درستکاری و تغییر است که بر اساس اهداف ارتباطی افراد و در فرایندهای پیچیده در محیط انجام می‌شود.

(۲) نظام زبانی: نظامی است که بعنوان ابزار پردازش و تبادل اطلاعات در تعاملات میان فردی و ارتباطات جمعی در اختیار انسان است. چامسکی در تعریف زبان می‌گوید: «زبان آوا و معنی را به طریقی خاص به یکدیگر پیوند می‌دهد و تسلط به زبان در اصل به معنای توانایی درک گفته‌ها و تولید علائم با تعبیر هدف‌مند است.» درواقع زبان ابزار درک، تفکر، مفهوم‌سازی و در مراحل بعدی سخن گفتن (گفتار) است.

(۳) نظام انتزاعی: ذهن انسان در فرایندی بسیار پیچیده می‌تواند محرک‌های حسی- حرکتی ساده را معنایابی و سپس با نیروی زبانی خود معانی جدید از آن تصور نماید و در مرحله پیچیده‌تر، فراتر از آنچه به ذهن انتقال یافته است تصویری کاملاً جدید از آن واقعیت را بیافریند.

الگوی ساده شکل‌گیری رفتار

بر اساس این نمودار رفتار جمعی دارای ۷ سطح است:

در سطح نخست محرک‌های حسی- حرکتی داده‌های خام را دریافت می‌کند، در سطح دوم؛ داده‌ها با توجه به پیش زمینه ذهنی فرد پردازش و به اطلاعات تبدیل می‌شوند. در سطح سوم بر اساس ۳ ویژگی سطح هوش، اثر انتزاعی اطلاعات و قدرت مفهوم‌سازی فرد (هر چه مفهوم انتزاعی‌تر باشد در ک متفاوت‌تری از آنها در افراد مختلف شکل می‌گیرد) و تحریک‌پذیری نسبت به اطلاعات به ادراک و فهم اطلاعات می‌پردازد.

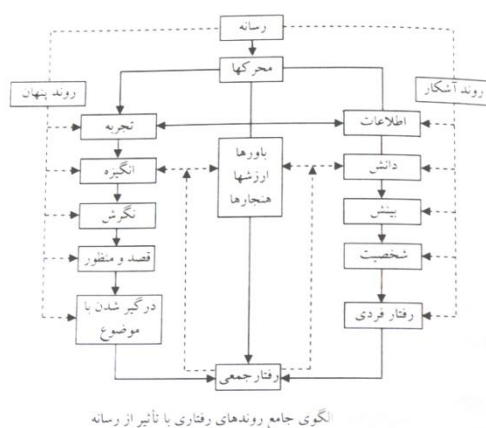
در میان افراد هر جامعه تعداد کمی از افراد جامعه که از آنها می‌توان بعنوان رهبران تولید اطلاعات و تحت تأثیرگذار بر افراد نام برد. بقیه افراد جامعه را بر اساس ویژگی‌هایی مثل سواد، معلومات، سن و میزان احساسات می‌توان در ۴ گروه تقسیم‌بندی کرد: ۱. اکثریت زودپذیر ۲. اکثریت کندپذیر ۳. گروه‌های دیرپذیر ۴. گروه‌های بسیار دیرپذیر

سطح چهارم: تبدیل اطلاعات به دانش، ممکن است اطلاعاتی که فرد درک کرده است به دانش تبدیل شود. این عوامل در این روند مؤثرند: نیازها، نقش اجتماعی، تجربه فردی، علاقه‌مندی‌ها و ...

در سطح بعدی (پنجم) نگرش فرد شکل می‌گیرد. زمانی که دانش به نگرش تبدیل می‌شود رفتار بر مبنای آن در فرد شکل می‌گیرد. در سطح ششم تعاملات و مراودات میان افراد جامعه، دانش فردی و بضاعت علمی و داشته‌های منطقی میان افراد تبادل می‌شود و به موازات، اغلب نهادها و سازمان‌ها اجتماعی مسئولیت درونی‌سازی دانش را از طریق آموزش به افراد جامعه به عهده می‌گیرند.

در نهایت در سطح هفتم می‌توان منتظر ظهور رفتار جمعی بود که عوامل زیر در شکل‌گیری مؤثرند:

میزان و قدرت همدلی، میزان تعصب، علاقه‌مندی‌های مخاطبان به منابع دانش، میزان احساسات جمعی و روابط جنسیتی و فرهنگ محیطی.



با توجه به نمودار فوق ۳ روند برای شکل‌گیری رفتار انسان قابل تفکیک است:

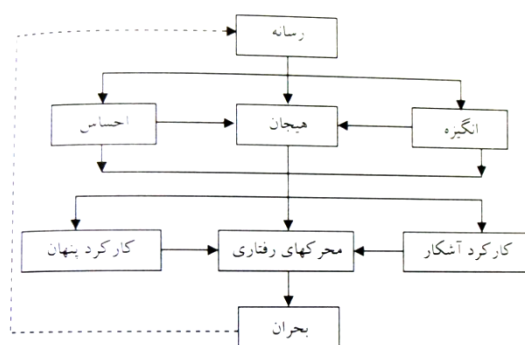
- (۱) روندی که با اطلاعات آغاز و با دانش همراه شده و سپس در اثر باورها، ارزش‌ها و هنجارهای فردی و اجتماعی که خود رسانه در تحکیم و رسوخ آن در جامعه نقش داشته بینش را بوجود می‌آورد و این بینش با نهادینه شدن شخصیت فرد را شکل می‌دهند و رفتار فردی در اثر شخصیت کسب شده بروز می‌نماید و تکرار رفتارهای فردی توسط اعضای جامعه رفتار جمعی را شکل می‌بخشد.
- (۲) روندی که با تجربه آغاز می‌شود، رسانه از طریق تعامل با انگیزه‌های درونی فرد زمینه‌ساز ایجاد نگرش در وی می‌شود. این نگرش در شکل‌گیری قصد و منظور فرد که همان فعالیت‌های هدفمند ناشی از دیدگاه‌های وی است تأثیر گذاشته، موجب درگیر شدن فرد با موضوع مورد نظر خود و رسانه سبب بروز رفتار می‌شود و با تکرار شدن از سوی اعضای جامعه رفتار جمعی همگون و یکسان سامان می‌یابد.
- (۳) روندی که رسانه با استفاده فنون برخاسته از مبانی نظریه‌های ارتباطی موجب تأثیر مستقیم محرک‌ها بر باورها، ارزش‌ها و هنجارها شده، رفتار مورد نظر را شکل می‌دهد.

در هر حال امروزه رسانه‌ها بزرگ‌ترین سامانه‌های تولید و انتشار اطلاعات در تمامی زمینه‌های به شمار می‌روند. گستردگی کارکردهای رسانه‌ها و سرعت تأثیرگذاری و وسعت استفاده از محرک‌های گوناگون باعث شده است که رسانه‌ها در روند سوم که مسیر مستقیم و کوتاه‌تری را برای بروز رفتار است نقش مهمی ایفا کنند.

رسانه حضور خود را با ارائه اطلاعات یا القای تجربه‌های جدید که به صورت تجربه‌های بازسازی شده در «تصویرسازی» از واقعیت‌های جاری در جامعه انسانی است، آغاز می‌کند و با اثرگذاری بر باورها، ارزشها و هنجارها در شکل‌گیری و تغییر روندهای رفتاری دخالت می‌کند. این تأثیرگذاری با دو شیوه آشکار و پنهان انجام می‌شود.

مهم این است که امروزه نمی‌توان رسانه‌ها را نادیده انگاشت، بلکه آنها بعنوان مداخله‌گرهایی با قدرات بالا در شرایط عادی و در موقعیت‌های بحرانی همراه در صحنه‌اند.

نمودار زیر تأثیر و حضور رسانه‌ها در روندی مستقیم در شرایط بحران و کارکردهای گوناگون آن از طریق روندهای آشکار و پنهان به منظور ایجاد محرک‌های رفتاری و شکل‌گیری بحران ترسیم شده است.



الگوی رسانه، رفتار و بحران

بطور خلاصه می‌توان گفت:

- __ رسانه‌ها با ایفای نقش دروازه‌بانی در ارائه اطلاعات و دانش خاص بر افراد جامعه تأثیر مهمی دارند.
- __ رسانه‌ها با انجام عملیات روانی در ایجاد انگیزه و احساس مثبت یا منفی نسبت به یک موضوع نقش اساس دارند و با قدرت انتشار و بسیج احساسات می‌توانند هوش هیجانی افراد را تحریک کنند.
- __ رسانه‌ها می‌توانند توجه افکار عمومی را به گونه‌ای به یک مقوله معطوف سازند که اقدام مورد نظرشان منجر شود.
- __ رسانه‌ها با تصویرسازی از یک رفتار، تلقی مثبت یا منفی از آن برای افراد به وجود می‌آورند.

فصل دوم: هستی‌شناسی و معرفت‌شناسی بحران

در این فصل نگارندگان بنا دارند در قسمت هستی‌شناسی مفهوم **بحران**، چیستی و چرایی آن و در قسمت معرفت‌شناسی **بحران** چگونگی شکل‌گیری و شاخص و معیارهای **بحران** را بررسی کنند.

هستی‌شناسی بحران: در مفهوم اولیه بحران به معنی تغییر و انتقال از مرحله‌ای به مرحله دیگر در زندگی تلقی می‌شود. با توسعه جوامع و سازمان‌ها، تعاریف بحران نیز توسعه پیدا کرد و این مفهوم از زندگی فردی به زندگی سازمانی و صحنه اجتماعی تسری یافت. در مورد بحران رویکرد جدیدی وجود دارد که بحران را پارادکسی از تهدید و فرصت می‌داند، ماریا ناتان می‌گوید: در بحران تهدید و فرصت دو روی یک سکه‌اند و این تهدید و فرصت در طبیعت بحران‌های سازمانی نهفته است. تلقی بحران بعنوان یک فرصت در گرو نحوه تعامل با آن است. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های بحران «فراگیری و شمول» است

که این ویژگی مرز میان بحران‌های فردی با بحران‌های تشکیلاتی، شبکه‌ای و اجتماعی تلقی می‌شود. در اجتماع بحران دیگر شخصی تلقی نمی‌شود.

زمان‌مند بودن یکی دیگر از ویژگی‌های بحران است. در حقیقت زمان، کانال و مسیری است که در آن عدم تعامل صحیح با وقوع رویداد در شرایط فوق‌العاده می‌تواند منجر به بحران شود.

ویژگی شدت بیانگر میزان تأثیرگذاری بحران است. این تأثیر اگر با شناسه فراگیری همراه باشد در سطح عمومی و اگر با فراگیری همراه نباشد در سطح شخصی تعریف می‌شود. همواره از بحران به عنوان پدیده‌ای چند وجهی و مرتبط با انسان یاد می‌شود.

معرفت‌شناسی بحران: معرفت‌شناسی بحران یا کارکردی کردن مفاهیم هستی‌شناسانه بحران در دو بخش عمده یعنی معرفت‌شناسی بحران از حیث شکل و معرفت‌شناسی بحران از حیث محتوا قابل بررسی است.

معرفت‌شناسی بحران شکلی به موارد زیر می‌پردازد:

۱) گونه‌شناسی بحران: بحران‌های انسانی (هر بحرانی که انسان مستقیم و غیرمستقیم در آن نقش دارد) و بحران‌های طبیعی (سیل، زلزله و ...) بحران بر اساس «دامنه و گستردگی» به بحران محلی، ملی، منطقه‌ای، فراملی و بین‌الملل قابل تقسیم است.

۲) مراحل بحران: قبل از بحران، حین بحران و بعد از بحران.

۳) سطوح بحران: فردی، سازمانی، اجتماعی

۴) روند شکل‌گیری: روند شکل‌گیری بحران از آغاز تا پایان در بسیاری از بحران‌ها ثابت نیست و ممکن است در حین بحران به صورت غیرمحسوس تغییر کند.

ماهیت‌شناسی بحران:

الف) ماهیت بحران به اعتبار شاخص‌ها: بحران قابل درک (بحرانی که بر اساس اطلاعات و تجربه بروز محتمل و قابل برنامه‌ریزی است)، بحران ناگهانی (بحرانی که انتظار آن نمی‌رود و عنصر زمان در شکل‌گیری و بروزش نقش اصلی را ایفا می‌کند)، بحران ناشناخته (بحرانی که مدت‌ها پس از وقوعش عوامل شکل‌گیریش ناشناخته باقی می‌ماند) و بحران زیر خاکستر (زمانی که با مدیریتی نه‌چندان قوی به ظاهر حل شد اما همچنان زنده حل نشده باقی مانده است)

ب) ماهیت بحران به اعتبار قابلیت حل: بحران قابل پیش‌بینی و قابل پیش‌گیری (با جمع‌آوری اطلاعات و واکنش بهنگام می‌توان از ظهورش جلوگیری کرد)، بحران قابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌گیری (مثل بلایای طبیعی مثل سیل و ...) و بحران غیرقابل پیش‌بینی و غیرقابل پیش‌گیری (همه بحران‌هایی که غیرقابل پیش‌بینی‌اند غیرقابل پیش‌گیرند و اداره بحران انفعالی است)

ج) ماهیت بحران به اعتبار هدفمندی: برنامه‌ریزی شده (از قبل طراحی شده و بیشتر در حوزه‌های اقتصادی و سیاسی رخ می‌دهد) و بحران برنامه‌ریزی نشده.

مداخله‌گرهای بحران: عواملی که در بوجود آمدن، استمرار و تشدید بحران مؤثرند و شناسایی آنها به پیش‌بینی و حل آن کمک می‌کند و به ۲ نوع آشکار و پنهان تقسیم می‌شوند.

آثار و پیامدهای بحران:

برون دادهای بحران به دو عامل اصلی بستگی دارد، یکی شدت، عمق و گستردگی و دیگری مدیریت بحران که دربرگیرنده تمامی «عملیات حل بحران» و «ارتباطات بحران» است. پیامدهای بحران مهم‌ترین عامل برای تعیین استراتژی‌های آینده و از سرگیری فعالیت است. اگر سازمانی به پیامد بحران توجه نکند باید منتظر بحرانی غیرمترقبه و زیرخاکستری باشد.

فصل سوم: مدیریت بحران

امروزه بحران بخشی از زندگی روزمره انسان‌هاست که در هر جا و هر زمان می‌تواند رخ دهد و معمولاً زمانی رخ می‌دهد که انتظار آن نمی‌رود.

پروفسور ریچارد براندیج، رئیس مرکز مطالعات رسانه در کانزاس آمریکا، می‌گوید: «مدیریتی بحران برنامه‌ای برای کاهش ظرفیت خرابی یک بحران است و در برخی موارد نیز می‌تواند عامل حذف پتانسیل خرابی و یا حذف خود بحران باشد.»

عوامل مؤثر در پیچیدگی شرایط بحران

- موارد غیرقابل پیش‌بینی و ساختار نیافته: در هر سازمانی موارد غیرقابل پیش‌بینی می‌تواند بحران‌زا باشد.
- دانسته‌ها و نادانسته‌ها و میزان وزن آنها در تصمیم‌گیری‌ها: هر مدیری می‌کوشد بر دانسته‌هایش بیفزاید اما گاهی به دلیل عدم توجه به وزن دانسته‌ها و نادانسته‌ها ممکن است در تصمیم‌گیری غفلت ایجاد شود.
- نگاه سخت‌افزاری به مدیریت اطلاعات: مدیران در برخی موارد با توجه به آمار و ارقام تنها نگاه کمی دارند و از روابط کیفی بین عوامل مختلف غافلند.
- فرایندهای پیچیده محیطی: گاهی فرایندهای محیطی پیرامون سازمان که بر سازمان اثر مستقیم دارند غیرقابل پیشگیری‌اند.

هنگامی که بحران رخ می‌دهد زمان اندکی برای فکرکردن و برنامه‌ریزی وجود دارد، در دوران معاصر با توسعه و پیشرفت‌های همه جانبه بخش‌های مدیریتی، وقوع رویدادهای غیرمترقبه جزئی از روند تحلیل سازمان به شمار می‌روند و پیش‌بینی رخدادهای تعریف شده و تعریف نشده به عنوان «رویدادی محتمل» امری پذیرفته شده است.

با روندهای جدید ناشی از تحولات فناورانه ارتباطی در محیط و نیز ویژگی‌های نوین نیروی انسانی، محیط سازمان‌ها و تعامل با اجتماع نیازمند راهبردهای جدید مدیریت برای مواجهه بحران است در واقع خود «مدیریتی بحران» یکی از راهبردهای اصلی پایه‌ای برای مدیریت سازمان‌ها و جوامع در عصر حاضر است.

راهبردهای مدیریت برای مواجهه با شرایط بحران

ضروری است راهبردهای سازمان‌ها از قبل تدوین شود. این راهبردها عبارت‌اند از:

- پیش‌بینی بحران: مهم‌ترین بخش مواجهه با بحران است. برای پیش‌بینی نخستین گام شناسایی عوامل بحران‌زا است.
- شناسایی مقوله‌های بحران‌زا: الف) رویدادهای محلی با اهمیت که دربرگیرنده مشکلات حقوقی برای سازمان است مانند: شکایت افراد و مراجعه‌کنندگان، شکایت و خشونت کارمندان، شورش، مشکلات صنفی و ...

ب) بحران‌های عملیاتی که ناشی از فعالیت‌های جاری سازمانی است مانند: اقامه دعاوی قضایی و مدنی علیه سازمان، سرعت رایانه‌ای و ربایش و اطلاعات، مشکلات اخلاقی، آتش‌سوزی‌های بزرگ و ...

ج) بحران‌های غیر عملیاتی که بصورت مستقیم به فعالیت‌های معمول و جاری مرتبط نیست اما می‌تواند عملیات سازمان را با خطر جدی روبه‌رو سازد، مانند: قصور و اهمال عمدی یا غیرعمد کارکنان، حرکت‌های ناشایست کارکنان نظیر جنون، اقدامات خرابکارانه نظیر بمب‌گذاری، آدم ربایی و ...

د) رویدادهای ترکیبی که شامل ترکیبی از موارد فوق است مثل: ایجاد حریق عمدی، دروغ‌پردازی و ...

- **برنامه‌ریزی برای پیشگیری بحران:** کنترل مستمر و بهنگام اطلاعات، ایجاد سازو کار برای جمع‌آوری اطلاعات، ارزیابی تغییرات و انحراف‌های پیرامون فعالیت‌ها و ... از طریق: استقرار کشف و هشدار درباره بحران (ساده‌ترینش آژیر خطر آتش سوزی)، تشخیص، تبدیل و کاهش ریسک‌های احتمالی و در نهایت تدوین خط‌مشی احتیاطی و امنیتی.
- **شناسایی ماهیت بحران:** هر بحرانی بر حسب نوع، شدت، فراگیری و سطح آن به برنامه ویژه‌ای برای پیگیری و حل نیازمند است. بعد از تعیین ماهیت بحران برنامه‌های تمهیدی برای وضعیت بحران بر اساس اصول زیر آماده می‌شود: «پیش‌بینی ظرفیت رویدادها و قدرت تکرارشان»، «توسعه و بهبود سناریوهای ممکن برای موقعیت بحران»، «برنامه‌ریزی مدیریت بحران و تقسیم مسئولیت‌ها و منابع و امکانات»، «تعیین و آموزش تیم مدیریت بحران» و «بهبود و توسعه مهارت‌ها برای تحلیل موقعیت‌ها و جزئیات»
- **عملیات حل بحران:** حل بحران دو بعد اصلی را دربرمی‌گیرد: عملیات حل بحران و ارتباطات بحران. موارد زیر نقش اساسی را در بعد اول ایفا می‌کنند (بعد دوم در فصل بعدی توضیح داده می‌شود):
 - جمع‌آوری داده‌ها، اطلاعات و واقعیت‌ها
 - استقرار تیم مدیریت بحران: مکان استقرار و فراهم آوردن تمامی لوازم و امکانات برای این تیم ضروری است.
 - فعال کردن تمام برنامه‌ها و ایمن‌سازی شرایط بر طبق برنامه: پس از استقرار تیم مدیریت بحران، برنامه‌هایی که از قبل تهیه شده به اجرا در می‌آید.
 - توسعه برنامه‌های در حال اجرا با توجه کسب بازخور[د]ها

برخی از الزامات و نکات مهم برای برنامه ریزی حل بحران:

- ✓ داشتن یک خط‌مشی درست
- ✓ انجام درست‌ترین کار با توجه به موقعیت بحران
- ✓ داشتن برنامه‌ای درست برای مقابله با شایعات. شایعات یکی از مسائل پیرامونی است که به گسترش بحران دامن می‌زند.
- ✓ توجه به اخلاقیات در شرایط بحران
- ✓ مدیریت پیام، دقت در انتخاب واژه‌ها و کلمات برای توضیح بیشتر بحران
- ✓ اعلام آمادگی برای دریافت هرگونه کمک. ایجاد همدلی با اعضای جامعه پیرامونی بسیار مهم است.
- ✓ توجه به قضاوت افکار عمومی و قضاوت محاکم قانونی.
- ❖ توجه به نکات فوق از بروز شرایط ناخواسته و پیچیده جلوگیری می‌کند.
- **ارزیابی نتایج:** تجربه بهترین آموزگار است. ارزیابی عملکرد و اصلاح انحرافات در هر بحرانی اهمیت ویژه‌ای دارد. ارزیابی می‌تواند کارکردهایی چون:
 - درس گرفتن از موفقیت یا اشتباهات
 - آماده‌سازی متخصصات حرفه‌ای برای تیم مدیریت بحران
 - آماده‌سازی سخت‌افزارهای لازم برای تیم مدیریت بحران

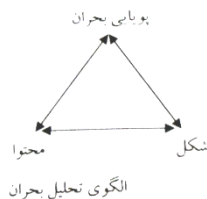
- تهیه سناریو جدید حل بحران داشته باشد.

- برنامه‌ریزی استراتژیک برای از سرگیری عملیات: هرسازمانی می‌تواند بر حسب نوع فعالیت خود، برنامه‌ریزی استراتژیک جداگانه داشته باشد اما ضروری است برای تعیین استراتژی‌های جدید به منظور از سرگیری فعالیت‌های معمول اقدامات ریز را انجام دهد:

- تعیین کارکردهای حیاتی با توجه به شرایط جدید
- تشخیص منابع مورد نیاز برای پایان‌دادن به کارکردهای نامطلوب
- ساخت و توسعه استراتژی‌های جدید برای بازگرداندن فعالیت‌ها
- آزمون استراتژی‌های نو

الگوی تحلیل بحران:

بر اساس مطالب گفته شده برای تحلیل بحران باید نخست شکل بحران سپس محتوای بحران را تعیین کنیم، تعامل این دو ضلع متجر به ضلع سوم یعنی «پویایی بحران» می‌شود:



فصل چهارم: مدیریت ارتباطات بحران

امروزه همه افراد اطلاعات خود را از طریق رسانه‌ها و وسایل ارتباط جمعی دریافت می‌کنند، سازمان‌ها نیز برای ارتباط با مشتریان، سهام‌داران و اعضای خود بصورت گستره از فناوری‌های ارتباطی بهره می‌گیرند. در چنین شرایطی طبیعی است که این وسائل در بحران و مدیریت آن نقش مهمی ایفا کنند. فرایند «مدیریت ارتباطات بحران» الزاماً در گرو تعامل با رسانه هاست اگر درست انجام شود می‌تواند به حل بحران کمک کند و اگر درست نباشد عامل تشدید کننده بحران است.

اغلب سازمان‌ها برنامه از پیش تعیین شده‌ای برای مدیریت بحران ندارد. در یک سمینار طبق یک نظرسنجی تنها ۱۰ درصد مدیران چنین برنامه‌ای داشتند و از میان این ۱۰ درصد هیچ‌کدامشان برنامه ارتباطی برای حل بحران در سازمان‌شان تدارک ندیده بودند.

انکار بحران، ترس از بحران، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، طفره‌رفتن و ضعف دانش و منابع عواملی هستند که موجب می‌شود سازمان‌ها و مدیران‌شان برنامه ارتباطی برای حل بحران نداشته باشند.

سازمانی که تدوین برنامه‌های ارتباطی برای حل بحران را در دستور کارش دارد باید موارد زیر را انجام دهد:

➤ اهداف برنامه ارتباطی:

بطور کلی هنگامی که رخدادی با شدت و گستردگی سازمان اتفاق می‌افتد احتمال ۳ نوع برخورد وجود دارد:

(۱) آن رویداد را یک «کنش» تعریف کنیم و دربرابرش «واکنش» نشان دهیم. در این حالت مقاومت و برخورد ویژگی اصلی واکنش‌ها خواهد بود.

۲) رویداد را یک «کنش متقابل میان سازمان و محیط طبیعی» بدانیم. در این صورت برخورد با آن رویداد همواره با مقاومت توأم نخواهد بود، بلکه مذاکره، تفاهم و تطبیق با شرایط جدید در دستور کار قرار می‌گیرد.

۳) رویداد را «پدیده میان‌کنشی» ناشی از تأثیر عملکرد سازمان بر عوامل بسیار پیچیده محیط بدانیم که در این صورت تنها با «بتکار و خلاقیت» می‌توان رویداد و سازمان را اداره کرد.

براساس این ۳ رویکرد برنامه‌ارتباطی با ۳ هدف انجام می‌شود: واکنش سریع، تعامل منطقی و خلق فرصت‌های جدید.

گام‌های برنامه ریزی برای ارتباطات بحران

✓ داشتن پیش‌نویس و برنامه مدون ارتباطی.

هر برنامه ارتباطی باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- واقعی باشد
- تعیین استراتژی برخورد
- تعیین منابع (مالی و انسانی) و مسئولیت‌ها
- توانایی تعیین شبکه مخاطبان و ارسال پیام‌های ضروری
- در اختیار داشتن «مدیران ارتباط‌گر»

✓ تعیین انواع بحران‌هایی که احتمال مواجهه با آنها وجود دارد.

✓ تعیین مقوله‌های گوناگون بحران: لازم است مقوله‌های بحران تحت خاص سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، مالی و شخصی دسته بندی شود.

✓ تعیین تیم مدیریت: با تعیین تیم مدیریت بحران (شامل تعیین مدیران، افراد، مسئولیت‌ها فرایندها و روندها) اقدامات زیر انجام می‌شود:

- تعیین و آموزش سخن‌گویان
- تعیین نقاط کلیدی
- تعیین کسانی که در گیر بحران‌اند
- انتخاب روش‌های ارتباطی برای برقراری ارتباط با طرف‌های درگیر (بدین منظور ضروری است لیستی از اطلاعات ارتباطی افراد نظیر شماره تماس، پست الکترونیک و ... داشته باشیم)

✓ تهیه پروتکل دو منظوره که در ۲ بخش تنظیم می‌شود: یک بخش شامل مسائل درون سازمانی و مسئولیت اعضا و روابطشان و بخش دوم: یک پروتکل رسانه‌ای (اقداماتی نظیر تهیه پیام، انتخاب مخاطبان بحران و ...) که هر دو در اختیار تیم مدیریت ارتباطات قرار می‌گیرد.

✓ هماهنگ کردن مسئولیت‌ها با سایر بخش‌ها

✓ تعیین اصول کار با رسانه‌ها: شامل اقداماتی چون: انتخاب نخستین رسانه برای انتشار اخبار، انتشار نخستین خبر در کوتاه‌ترین زمان، پیش‌بینی سازو کارهای ارائه اخبار، معرفی سخنگوی بحران، گوش دادن به سؤالات و ابهامات و پاسخ به آنها، پیش‌بینی تسهیلات مورد نیاز رسانه‌ها، تدارک آرشیو و بایگانی.

✓ انتخاب مخاطبان: درون سازمانی و برون سازمانی.

✓ آماده‌سازی سناریوی اطلاع‌رسانی: در طراحی سناریو اعم از بحران طبیعی یا غیرطبیعی ۹ سناریو باید مورد توجه قرار گیرد:

❖ بعد عملیاتی روانی در اطلاع رسانی: تهیه سناریو برای این بعد خیلی مهم است زیرا از لحظه شروع بحران نیازمند عملیات روانی هستیم و نوع واکنش‌های تیم مدیریت بحران در ساعت اولیه از خود نشان می‌دهد بسیار تعیین کننده است. واکنش‌های زیر در این بعد قابل تفکیک است:

- واکنش خلوص و صداقت. این واکنش می‌تواند به آرام کردن اوضاع کمک کند. رویکرد مناسب در این واکنش این است: پذیرش اینکه بحران در اثر اشتباه مدیریت بوده و تلاش برای جلوگیری از آن مدنظر است و ...
- واکنش توضیح بحران: مدیریت بحران بی درنگ باید به صورت مختصر به چرایی وقوع بپردازد. در این واکنش از توضیحات بی‌جا و سرزنش رسانه‌ها باید پرهیز داشت.
- واکنش بیانی: این واکنش اولین واکنش مکتوب بهد از ارتباطات شفاهی است که شامل خلاصه‌ای از اقدامات انجام شده، بحث‌ها و ... است.
- واکنش تأسف و پشیمانی: در این واکنش به منظور دستیابی به همدلی ابراز پشیمانی و عذرخواهی انجام می‌شود. در این واکنش از مقصر جلوه دادن دیگران پرهیز کنید.
- واکنش رایزنی و مشاوره: باید بی درنگ از همه مخاطبان حساس به موضوع تقاضای کمک کرد و نظر کسانی که قربانی شده‌اند را جویا شد.
- واکنش اعلام جبران و تلافی: نکته مهم در این واکنش برداشتن قدم‌هایی فراتر از توقعات جامعه است.

❖ مدیریت قربانیان بحران: توجه به این افراد از آن جهت ضروری است که این گروه تا هر زمان که بخواهند می‌توانند در مسیر حل بحران مشکلاتی ایجاد کنند.

❖ بعد کسب اعتبار سازمانی: هنگام بروز بحران اعتبار مجموعه مدیریت با تهدید جدی روبرو می‌شود. اقداماتی چون: آمادگی برای بحث آزاد، همکاری با رسانه‌ها، فاش کردن آنچه افکار عمومی باید بدانند و ... به کسب و حفظ اعتبار کمک می‌کند.

❖ بعد رفتار مدیریتی: رفتار و عملکرد مدیریت می‌تواند به یافتن راه‌حل و یا پیچیده‌تر شدن شرایط بحران بینجامد. یکی از نکات مهم در این زمینه عدم تناقض گفتار و عمل مدیران است.

❖ بعد استانداردهای حرفه‌ای در ارتباطات: برای تیم مدیریت بحران باید از افراد حرفه‌ای و متخصص در رشته ارتباطات و روابط عمومی بهره جست.

❖ بعد اخلاقیات: توجه به اخلاقیات حرفه‌ای از ویژگی‌های مهم مدیریت در شرایط بحران است، حساس‌ترین گروه برای ارزیابی و سنجش اخلاقیات در بحران قربانیان‌اند.

❖ بعد آموزه‌های بحران: بحران می‌تواند برای کسانی که در شرایط بحرانی بوده‌اند درس‌های ارزشمندی در پی داشته باشد. این سناریو آینده‌نگر است.

✓ استقرار سیستم آزمون برنامه مدیریت بحران: هر سازمانی بر حسب نوع فعالیت‌ها و درصدی از احتمال که برای بروز بحران در مجموعه تحت پوشش خود محاسبه می‌کند باید سیستمی را برای آزمایش برنامه مدیریت بحران شبیه‌سازی کند.

✓ تهیه برنامه ارتباطی برای پس از بحران: سازمان‌هایی که برنامه مدونی برای کنترل بحران ندارند به طور طبیعی دارای برنامه‌ای برای شرایط پس از بحران هم نیستند. این سازمان‌ها در صورت گرفتار آمدن در یک بحران به سختی شرایط را پشت سر می‌گذارند. اما سخت‌تر از آن، مرحله پس از بحران است زیرا اثرات بحران می‌تواند مجموعه را برای مدت‌های طولانی دچار رکود و مشکل کند.

✓ آزمایش برنامه مدیریت ارتباطات بحران: این مرحله به منزله انجام مانور و عملیات برای بحران فرض است و تمام نیروهای درگیر باید تصور نمایند که در شرایط بحران واقعی‌اند و در آخر میزان توان و قدرت سازمان ارزیابی می‌شود.

تعامل با رسانه‌ها در اجرای برنامه ارتباطات بحران

به محض شروع بحران این فعالیت‌ها آغاز می‌شود. بحران چند دوره حساس دارد:

- دوره اول: دو ساعت اولیه شروع بحران؛ جمع‌آوری، طبقه‌بندی، پردازش و چینش اطلاعات، تعیین و چگونگی دامنه و مسیر انعکاس بحران از طریق رسانه و ارائه راهکارهای ضروری برای تعدیل بحران
- دوره دوم: ۲۴ ساعت اولیه بحران؛ در این دوره باید مستمر و به افکار عمومی اطلاع رسانی کرد و از انباشت اطلاعات جلوگیری کرد. همچنین گوش فرادادن به ایده‌ها و پاسخگو بودن در این مرحله الزامی است.
- دوره سوم: از ۲۴ ساعت بعد بحران تا پایان بحران.

مدیریت تحلیل رفتگی احساسات

یکی از ویژگی‌های شرایط بحران تحلیل رفتگی است که به عنوان یک رفتار سازمانی از طرف کارکنان و افراد درگیر در بحران در خارج سازمان قابل مشاهده است. از این رو تیم مدیریت بحران از متخصصان علوم رفتاری و روان‌شناسان، برنامه‌ای پیش‌گیرانه برای این امر تدارک ببینید.

مدیریت عصبیت یا خشم در ارتباطات بحران:

مدیریت خشم افکار عمومی نکته مهمی است که بطور طبیعی در خلال بحران اتفاق می‌افتد. اغلب خشم در بحران از احساس وجود خطر و نه خود خطر ناشی می‌شود.

آنچه در این فصل گفته شد «مدیریت ارتباطات بحران» بود که لازم است تیم مدیریت بحران تدارک ببینید. اما باید توجه داشت امروزه دیگر مدیران و یا طرف‌های درگیر در بحران نیستند که بر روند حل بحران تأثیر می‌گذارند، بلکه گستردگی فناوری‌های ارتباطی شرایط را تغییر می‌دهد و رسانه‌ها به عنوان بازیگرانی قدرتمند و نه چندان مطیع در صحنه بحران حضور دارند و به نمایندگی از افکار عمومی یا هر یک از طرف‌های درگیر در بحران ایفای نقش می‌کنند.

فصل پنجم: رسانه و بحران

امروزه رسانه‌ها در عمل با قدرت بالا و سرعت زیاد برای پوشش خبری بحران‌ها وارد صحنه شده و در جایگاه نمایندگان افکار عمومی به یکی از صحنه‌گردانان عرصه بحران تبدیل شده‌اند. عملکرد رسانه‌ها اگر همسو با اهداف میران بحران باشد خدمتی بزرگ به آنان برای حل بحران است. اما در مواردی، رسانه بنا به دلایلی می‌توانند در جهت ناهمسو با خواست اداره‌کنندگان بحران حرکت نماید و با ایجاد مشکلاتی برای مدیران موجب تشدید بحران شود.

مبانی نظری تأثیر رسانه بر بحران

دلیل اهمیت رسانه چیست؟ قدرت رسانه در جمعی کردن روابط انسان‌ها، وسایل ارتباط جمعی در بسط و گسترش روابط در میان اعضای جامعه و گروه‌های مختلف می‌توانند نقش فعال داشته باشند، وسایل ارتباط جمعی در جامعه می‌توانند به مثابه منبع قدرت عمل کنند. یکی از مهم‌ترین عوامل در اهمیت رسانه‌ها قدرت دروازه بانی آنهاست. رسانه‌ها و کارکنانش به گونه‌ای با گزینش سرو کار دارند. عوامل مختلفی در ایجاد دروازه‌بانی رسانه‌ها مؤثر است و نظریه‌هایی در این رابطه وجود دارد:

- ✓ نظریه شخصیت: این نظریه شخصیت خبرنگاران را از جنبه تحصیلات، محل تولد، خانواده و گرایش‌های تخصصی و فردی را در شکل‌دهی به خبرها مؤثر می‌داند.
- ✓ نظریه سازمان: این نظریه نقش هنجارها، مقررات و میثاق‌های خبری را در شکل‌دهی به اخبار مؤثر می‌داند.
- ✓ نظریه نقش: معتقدان به این نظریه بر این باورند که علاوه بر مقررات و میثاق‌های حرفه‌ای بی‌طرفی یا جانب‌داری خبرنگاران در تهیه خبر و نوع پردازش آن تأثیر جدی دارد.

به نظر می‌رسد توقع عینیت‌گرایی مطلق از خبرنگاران و سازمان‌های رسانه‌ای برای پوشش خبر به ویژه در شرایط بحران دور از انتظار است بنابراین اگر مدیریت بحران اصل را بر همکاری با رسانه‌ها و تعامل سازنده و مثبت با آنها قرار ندهد می‌تواند نتایج نامطلوبی به دنبال داشته باشد.

نظریه‌های رسانه و تأثیر آن در بحران

نظریه برجسته‌سازی: بر اساس این نظریه رسانه ممکن است به ما نگوید چگونه بیندیشیم اما حتماً می‌گوید به چه بیندیشیم. روشن است که کارکرد نظریه برجسته‌سازی در شرایط بحران هم می‌تواند دامن زدن به ابعاد یک بحران باشد و هم کمک کردن به مدیران برای فرونشاندن شعله‌های آن.

نظریه وابستگی رسانه: این نظریه به توضیح علت وابستگی مخاطب به رسانه می‌پردازد. زیرا افراد نیازهای خود را از طریق رسانه برآورده می‌کنند. طبیعی است در شرایط بحران این نیاز به رسانه تشدید می‌شود. مدیران در شرایط بحران بر اساس این نظریه باید از رسانه‌ها بعنوان مهم‌ترین پل ارتباطی بهره بگیرند.

نظریه جبر تکنولوژیک: مبنای این نظریه آن است که رسانه بر اساس ویژگی‌های دیداری-شنیداری و مکتوب خود، نحوه فکر کردن، احساس کردن واکنش افراد را شکل می‌دهد. در واقع رسانه‌ها ما را از وضعیتی به وضعیت دیگر انتقال می‌دهند. نظریه‌های دومرحله‌ای انتشار، گلوله تزریقی و تمامی نظریه‌های ارتباطات اقناعی مثل دستکاری اطلاعات و یا تجانس بر نکته فوق تأکید دارند. بر اساس این نظریه‌ها رسانه‌ها قدرت زیادی دارند که می‌توانند شعله‌های بحران را خاموش و یا به بحران در محیط انسانی دامن بزنند.

بحران از نگاه رسانه:

حیطه بحران از زاویه نگاه رسانه، هر موضوع فردی، گروهی، سازمانی و یا ملی و بین‌المللی است که بتواند توجه افکارعمومی را به خود جلب کند. موضوعی ممکن است از دید یک فرد سازمانی یا شخصی تلقی شود اما نگاه رسانه‌ای آن را مهم و سوژه‌ای داغ بداند و آن را تبدیل به شرایط فوق‌العاده و حتی بحران کند. موضوع مهم و ضروری این است که مدیران سازمان‌ها برای تحلیل رفتار رسانه‌ها باید از نگاه خود رسانه‌ها به موضوع نگاه کنند و نه از نگاه مدیریت سازمانی خود زیرا رسانه‌ها برای خود اهداف، رسالت‌ها و مسئولیت‌هایی دارند که ممکن است با رسالت‌ها و اهداف سازمان در تضاد باشد.

در دو حالت شرایط برای تبدیل شدن یک موضوع به بحران از سوی رسانه‌ها وجود دارد:

- شناخت نادرست از جوهر و محدوده یک مسئله از سوی مدیران و طبیعی دانستن آن
- متعلق به خود دانستن یک مسئله، گاهی مدیران مسئله را درون‌سازمانی قلمداد می‌کنند اما رسانه‌ها نه.

مبانی شناخت کارکرد رسانه‌ها در هر جامعه

کارکرد رسانه‌ها و توانایی‌شان در حل و یا دامن زدن به بحران و حتی ایجاد بحران در هر جامعه‌ای متفاوت است و آمیزه‌ای از نظام رسانه‌ای حاکم در آن جامعه، نقش‌های پذیرفته شده برای رسانه‌ها و رویکردهای رسانه‌ای در ایفای این نقش‌هاست.

(۱) نظام رسانه‌ای در برگیرنده اصول و قواعدی است که رسانه در محیط سیاسی و اجتماعی جوامع برای انجام وظایفش از آن تبعیت می‌کند و ارتباط زیادی به نوع حکمت در آن جامعه دارد. بصورت کلی چهار نوع نظام برای رسانه‌ها قابل تفکیک است:

- ✓ توتالیتر
- ✓ آزادی‌گرا
- ✓ مبتنی بر مسئولیت اجتماعی
- ✓ اقتدارگرا

(۲) نقش رسانه‌ای: برای شناخت این نقش‌ها باید به نقش‌های پذیرفته شده در عمل برای آن رسانه در جامعه خاص رجوع کرد گاهی رسانه‌ها در عمل همه نقش‌های تعریف شده خود را انجام نمی‌دهند. و از هر جامعه به جامعه دیگر متفاوت است. این نقش‌ها می‌تواند: نقش ابزاری، کنترل‌کننده، محدودکننده و یا مداخله‌گر باشد.

(۳) رویکرد رسانه‌ای: انواع رویکرد رسانه‌ای؛ رسانه‌ها با بهره‌گیری از راهبردهای کلی رسانه‌ای و قواعد مبتنی بر نظام رسانه‌ای و نقش‌هایی که برایشان تدوین شده عملیات خود را تنظیم می‌کنند که در ۳ رویکرد قابل تفکیک است:

- ✓ بازنمایی رخداد: ارائه واقعیت‌ها همان‌گونه که رخ داده است
- ✓ وانمایی رخداد: ارائه برداشتی خاص از یک رویداد
- ✓ آمیزه‌ای از هر دو: تلفیقی از بازنمای و وانمایی

تعامل میان عوامل مختلف و پیچیده محیطی تحت عنوان افکار عمومی مطرح می‌شود و با «نقش رسانه‌ای» که رفتار اصلی رسانه را سامان می‌دهد منبای «پرداختن به بحران» را شکل می‌دهد.

مبانی تحلیل بحران در رسانه‌ها

برای تحلیل بحران از نظر رسانه‌ها باید شناخت کاملی از کارکرد رسانه‌ها در جامعه داشت. این فرایند بسیار پیچیده است زیرا طیف‌های گسترده‌ای از موضوعات را دربر می‌گیرد. از یک سو رسانه از الگوی تحلیل بحران که رابطه میان شکل و محتوای بحران است بهره می‌برد و از سوی دیگر براساس نقش رسانه‌ای که اغلب از سوی افکار عمومی بر عهده می‌گیرد با درخواست توضیح از سوی مسئولان برای روشن شدن ابعاد گوناگون آن در صحنه حضور می‌یابد. این نقش در تعامل مستمر با سوژه بحران و افکار عمومی به طور طبیعی زاویه‌نگاهی را بوجود می‌آورد که در چگونگی روند تحلیل بحران نقش دارند.

نحوه حضور رسانه در بحران

هر رسانه بر اساس ارزیابی‌های حرفه‌ای خود از میزان و عمق مسئولیتش نسبت به یک موضوع و یا اهمیت آن برای مردم سوژه‌ای را در دستور کار قرار می‌دهد. برای درک نحوه حضور رسانه‌ها در بحران توجه به مثلی با سه ضلع: **افکار عمومی، رسانه و موضوع بحران** اهمیت دارد. رسانه در افراد جامعه ۳ گونه رفتار درباره بحران می‌تواند ایجاد کند: رفتار روآوری (رسانه با کارکرد آموزش با برجسته‌سازی موضوع، می‌تواند افکار عمومی را به سوی آن جلب کند)، رفتار ستیز و گریز و در نهایت رفتار سازگاری

اهداف رسانه‌ها برای پوشش بحران

- ✓ جذب مخاطب بیشتر
- ✓ تلاش برای کسب اعتبار

سیاست‌های ده‌گانه مشترک رسانه‌ای برای پوشش بحران:

- جلوگیری از ورود هیجانات کاذب به درون رسانه
- مقاومت در برابر اغوا و فریب طرف‌های درگیر بحران
- کمک به مخاطبان
- آماده‌سازی مسیر گفت‌گو درباره بحران
- پوشش سایر اخبار در شرایط بحران و عدم غفلت از آنان
- استراتژی غرور ملی
- مشابه سازی بحران برای کنترل دامنه آن (عادی سازی از طریق پوشش بحران مشابه در جوامع دیگر)
- پذیرش قضاوت افکار عمومی
- حمایت از اداره‌کنندگان بحران
- عبرت‌آموزی از بحران

برنامه‌ریزی اجرایی رسانه‌ها در بحران

برای این منظور رسانه‌ها باید به ۳ سؤال پاسخ بدهند:

- قدرت و سرعت در برآورده کردن نیاز مخاطبان چه قدر است؟
- چه حوادث غیرقابل پیش‌بینی ممکن است رخ دهد؟
- رسانه در شرایط بحران چگونه می‌تواند به تولید اخبار بپردازد؟

برای این منظور اقدامات زیر ضروری است:

- ✓ تعیین تیم پوشش بحران
- ✓ تعیین موقعیت‌های اقتضایی
- ✓ طراحی و تیه سناروی‌های خبری

ویژگی‌های رسانه‌های دیداری - شنیداری انتقال پیام

سه عامل اسای در انتقال پیام در این رسانه‌ها اهمیت دارد:

- ✓ واژگان
- ✓ کیفیت صدا
- ✓ توانایی ارتباطات غیرکلامی

ویژگی‌های رسانه‌های مکتوب

- ✓ سلطه تیتیر: با واژگان محکم پیام را القا می‌کند
- ✓ سلطه هنر: بیش از ۵۰ درصد صفحه اول باید از تصویر استفاده شود (تصویر به جای کلام)
- ✓ سلطه گزارش
- ✓ سلطه نماد: مثلاً به نشانه‌عزاداری زمینه تیتیر سیاه می‌شود و ...

شایعه و کارکرد آن در بحران

شایعه را قدیم‌ترین رسانه در دنیا نامیده‌اند و آن را بازتاب فرضیه‌ای می‌دانند که سازنده شایعه از دنیای پیرامون دارد. و عموماً به علت نبود اطلاعات کافی رخ می‌دهد و کارکردهای زیر را می‌تواند داشته باشد:

- ✓ تحریف یا تأکید بر موضوع خاص
- ✓ تشجیع مخاطب برای توجه به یک موضع
- ✓ تضعیف یا تقویت روحیه عمومی
- ✓ یادآوری یک موضوع به منظور فراموشی یک موضع دیگر
- ✓ بی‌وضعیت کردن وضعیتی خاص با هویت دادن به شرایط جدید

مدیریت شایعه یکی از حساس‌ترین اقدامات در روند اداره بحران است.

نکته مهم دیگر در مورد رسانه‌ها و بحران بحث همگرایی (حرکت هماهنگ رسانه‌ها) و یا واگرایی (حرکت ناهماهنگ یا به ظاهر هماهنگ نشده) آنها در شرایط بحران است.

در شرایط بحران چه بسا همگرایی رسانه‌ها موجب حل سریع بحران شود و یا برعکس موجب پیچیده شدن آن شود.