

روابط عمومی ایران

از اولین انفجار تا آخرین بیانیه

بازخوانی جنگ ۱۲ روزه از لحظه اولین انفجار تا توقف آتش در گفت‌وگوی دبیر شورای اطلاع‌رسانی دولت با دکتر فرشاد مهدی‌پور، معاون سابق فرهنگ و ارتباطات دبیرخانه شورای عالی امنیت ملی

راویان بی‌روایت

در جنگ ۱۲ روزه روابط عمومی‌ها به نقطه کانونی روایت جنگ تبدیل شدند؛ از منظر ارتباطات بحران، عملکرد آنها را چگونه می‌توان تحلیل کرد؟

تجربه نگاری عملکرد
روابط عمومی‌ها در جنگ ۱۲ روزه

راهنمای نگارش بیانیه بحران
در روابط عمومی

گذر از پروپاگاندا
به روابط عمومی

اعتماد؛ حلقه پنهان
ارتباطات بحران

نقش روابط عمومی‌ها
در بساخت روایت دفاع



رهبر معظم انقلاب: از صاحبان فکر و بیان و قلم بخصوص مرتبطين با افکار عمومی جهانبان انتظار دارم اين معانی و مفاهيم (ایستادگی محکم ملت ایران در مقابل جنگ تحمیلی و صلح تحمیلی و هرگونه تحمیلی) را تبیین کنند و اجازه ندهند دشمن با تبلیغات فریبکارانه خود، حقیقت را دگرگون جلوه دهد.



این شماره تقدیم می شود به
شهدای مظلوم رسانه ای جنگ ۱۲ روزه



شهید
محمد معین نظری



شهید
نیما رجب پور



شهیده
فاطمه صالحی



شهیده
معصومه عظیمی



شهیده
فرشته باقری



شهید
امیر حسین طاووسی



شهید
احسان ذاکری



شهید
ابوالفضل فتوحی



شهید
محمد جواد الوندی



شهید
علی طهماسبی



شهید
رمضانعلی چوبداری



شهید
صالح بایرامی



به اطلاع مخاطبان گرامی می‌رساند، محتوای این شماره فصلنامه در پاییز ۱۴۰۴ و پیش از حوادث دی ماه تدوین شده است.



فصلنامه تخصصی

روابط عمومی ایران

شماره ۳ پاییز و زمستان ۱۴۰۴

صاحب امتیاز: دبیرخانه شورای اطلاع‌رسانی دولت
مدیرمسئول و سردبیر: محمد گلزاری
جانشین سردبیر: دکتر وحید اقدسی
دبیر اجرایی: معصومه سادات معصومی
مدیر هنری: محمد طاهری

ایمیل: iranianjournal.pr@gmail.com
تلفن: ۰۲۱ - ۸۸۷۱۲۵۰۵

آدرس: خیابان شهید سیدحسین نصرالله،
کوچه چهارم، پلاک ۱۲، طبقه اول
کد پستی: ۱۵۱۱۶۶۱۰

تشکر ویژه:

عکس‌های جنگ ۱۲ روزه در این شماره فصلنامه برگرفته از آثار برگزیده ششمین دوره مسابقه عکس پژوهشکده سوانج طبیعی است. از دکتر سید امیرحسین گرگانی رئیس پژوهشکده سوانج طبیعی و سرکار خانم دکتر هدی امامی بابت همراهی و مساعدت ایشان سپاسگزاریم

سرمقاله / راولین بی‌روایت	۶
فصلنامه به مثابه یک اکوسیستم	۸
از اولین انفجار تا آخرین بیانیه	۱۲
تجربه نگاری عملکرد روابط عمومی‌های دولتی در جنگ ۱۲ روزه	۳۴
گذر از پروپاگاندا به روابط عمومی	۵۴
روابط عمومی صلح	۶۴
در جست‌وجوی خرده روایت‌های انسانی	۷۲
بازگشت معنا قبل از فروپاشی	۸۲
اعتماد؛ حلقه پنهان ارتباطات بحران	۸۸
الزامات مستندسازی در بحران	۹۸
سکوت گلوله‌ها، شلیک روایت‌ها	۱۰۲
مدیریت بحران رسانه‌ای در جنگ ۱۲ روزه؛ تجربه وزارت اقتصاد	۱۰۶
جنگ روایت‌ها در میدان مجازی	۱۱۴
روایت، نه انفعال	۱۲۳
روابط عمومی در عصر مخاطره	۱۲۶
روابط عمومی‌ها و اطلاع‌رسانی مسئولانه در جنگ ۱۲ روزه	۱۲۹
روایت‌گری، قدرت نرم ما بود	۱۳۲
نقش حیاتی روابط عمومی بحران در عصر دیجیتال	۱۳۵
راهنمای نگارش بیانیه بحران در روابط عمومی	۱۴۴
گوش شنوای فعال در طوفان	۱۵۰
معرفی کتاب	۱۶۰
روزشمار اطلاع‌رسانی جنگ	۱۶۷



روزانہ مجموعہ سالانہ

آغاز سخن



راویان بی‌روایت



محمد گلزاری

مدیرمسئول

آیا میان ایران و آمریکا جنگی در خواهد گرفت؟ آیا دور جدید مذاکرات نتیجه‌بخش خواهد بود؟ احتمالاً روزهایی این فصلنامه را خواهید دید که به ساعت صفر تصمیم بزرگ نزدیک‌تر می‌شویم. بیش از هشت ماه پیش جنگ ۱۲ روزه‌ای را با رژیم صهیونیستی پشت سر گذاشته ایم و در تمام روزهای بعد از آتش‌بس، سایه شوم جنگ از ایران رخت برنسته است.

تجربه ۱۲ روز دفاع میهنی به همه ما یادآوری کرد که در جهان امروز، جنگ‌ها دیگر صرفاً در میدان‌های نظامی رقم نمی‌خورند؛ روایت‌ها، ادراک‌ها و تصویرسازی‌ها به همان اندازه موشک و پهپاد اثرگذارند. حادثه اخیر، با همه ابعاد پیچیده روانی و رسانه‌ای آن صرفاً یک رخداد نظامی-امنیتی نبود؛ بلکه یک آزمون ملی برای نظام ارتباطی دولت هم بود. آزمونی که هم ظرفیت‌های قابل اتکای ما را آشکار کرد و هم کاستی‌هایی را نشان داد که اگر امروز اصلاح نشوند، فردا می‌توانند به تهدیدی راهبردی بدل شوند. استمرار تأمین خدمات حیاتی مانند سوخت، آب، برق و درمان، علی‌رغم فشارهای همزمان، مانع از بروز هراس عمومی شد. مردم زمانی آرام می‌مانند که «خدمت» قطع نشود. این استمرار خدمات، خود به یک پیام ارتباطی قدرتمند تبدیل شد؛ پیامی که می‌گفت دولت ایستاده است. در بحران، «کارآمدی اجرایی» مهم‌ترین ابزار اقناع رسانه‌ای است. هیچ بیانیه‌ای جای خدمت پایدار را نمی‌گیرد.

روابط عمومی‌های دستگاه‌های دولتی مهمترین راویان تاب‌آوری نظام اداری؛ به عنوان ستون فقرات اعتماد عمومی بودند. در آن روزها رسانه‌های فارسی زبان معاند، تلاش کردند با القای کمبود سوخت یا اختلال گسترده خدمات، یا بحران مواد غذایی، هراس عمومی ایجاد کنند اما اعتماد نسبی

مردم به رسانه‌های داخلی و اطلاع‌رسانی‌های هدفمند، اجازه نداد این پروژه به نتیجه مطلوب آنان برسد. این تجربه یک اصل را تثبیت کرد: در جنگ روایت‌ها، تأخیر مساوی با واگذاری میدان است. به جرات می‌توان گفت که روابط عمومی‌های دستگاه‌های دولتی با حضور موثر و مستمر و ارتباط و هماهنگی کامل با دبیرخانه شورای اطلاع‌رسانی دولت روزه‌های ماندگاری را رقم زدند.

در کنار این نقاط قوت، ضعف‌های ساختاری نیز آشکار شد. یکی از مهم‌ترین آنها، تعارض و ناهماهنگی میان برخی ساختارهای روابط عمومی و نهادهای امنیتی بود. در مواردی، رویکردهای سخت‌گیرانه و محرمانگی افراطی، مانع از مستندسازی به موقع خسارات یا رشادت‌های کارکنان دولت شد.

ما نیازمند یک «پروتکل ملی رسانه‌ای-حقوقی در شرایط اضطراری» هستیم؛ سندی که از پیش تمرین شده و مورد توافق همه ارکان حاکمیتی باشد و حدود اختیارات، نحوه مستندسازی، سطح انتشار اطلاعات و شیوه تعامل با رسانه‌ها را روشن کند. نبود چنین چارچوبی، اقدامات را پراکنده و بعضاً متناقض می‌سازد.

جنگ ۱۲ روزه همچنین نشان داد که آموزش عمومی در حوزه پدافند غیرعامل و سواد رسانه‌ای کافی نیست. مردمی که نمی‌دانند در مواجهه با موج انفجار چه کنند یا چگونه خبر جعلی را تشخیص دهند، ناخواسته به تقویت‌کننده اضطراب بدل می‌شوند. بار سنگین جبران این خلأ بر دوش روابط عمومی‌ها افتاده است؛ در حالی که این موضوع باید سال‌ها پیش در نظام آموزشی و رسانه‌ای کشور نهادینه می‌شد.

هدف ما تبدیل روابط عمومی‌ها از واحدهای صرفاً اطلاع‌رسان به بازوی راهبردی دولت در مدیریت افکار عمومی است. این تحول، نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت حکمرانی در عصر جنگ‌های هیبریدی است. همچنین جنگ ۱۲ روزه به ما آموخت که سرمایه اجتماعی، با صداقت، سرعت و کارآمدی حفظ می‌شود. اگر امروز این درس‌ها را به ساختارهای پایدار تبدیل کنیم، فردا نه تنها در برابر تهدیدها مقاوم‌تر خواهیم بود، بلکه می‌توانیم روایت پیشرفت و امید را نیز با قدرت بیشتری به جامعه عرضه کنیم.

در جنگ ۱۲ روزه روابط عمومی‌های دولتی وسط میدان جنگ بودند و همه همت و تلاش خود را برای ایران و مردم به کار بستند. این شماره فصلنامه درباره کار بزرگ آنان است. راویان روایت ایران؛ راویان بی‌روایت.

”
هدف ما تبدیل
روابط عمومی‌ها
از واحدهای صرفاً
اطلاع‌رسان به بازوی
راهبردی دولت در
مدیریت افکار
عمومی است. این
تحول، نه یک انتخاب،
بلکه یک ضرورت
حکمرانی در عصر
جنگ‌های هیبریدی
است

فصلنامه به مثابه یک اکوسیستم

تاملی بر شکاف دو ساحت نظریه و عمل در روابط عمومی ایران



وحيد اقدسی

جانشین سردبیر

سومین شماره فصلنامه روابط عمومی‌های ایران در حالی منتشر می‌شود که روابط عمومی‌ها متأثر از جنگ ۱۲ روزه با شرایط جدید و متفاوتی مواجه شدند. بحران اخیر، هم از نظر نوع ماهیت و هم میزان دربرگیری، قابل قیاس با هیچ‌کدام از بحران‌های پیشین، نیست. از همین رو، واکاوی و تحلیل موقعیت و نقش روابط عمومی‌ها در این بحران می‌تواند درس آموز باشد و به اصلاح فرآیندها در آینده کمک شایانی کند. مدیران روابط عمومی در مواجهه با شرایط جدید، خود در معرض سؤال‌ها و ابهام‌های بسیاری قرار گرفتند؛ این که کارکرد اطلاع‌رسانی آنها در شرایط جنگی چگونه باید باشد؟ به چه نوع اخباری مجوز انتشار باید داد و کدام‌ها را نباید عمومی کرد؟ چه قابی برای پوشش اخبار برگزیده شود؟ کدام تصاویر و فیلم‌ها برجسته شوند و سؤال‌هایی از این دست که پاسخ به هرکدام نیازمند دقت و تامل فراوان است. مبتنی بر همین طرح مسئله، در این شماره، پرونده «ارتباطات بحران» گشوده و تلاش شد از ابعاد مختلف تبیین و تشریح شود. در این خصوص ذکر چند نکته حائز اهمیت است؛

فصلنامه روابط عمومی‌های ایران، به عنوان فصلنامه‌ای تخصصی، از ابتدای انتشار، تمرکز خود را بر بسط و توسعه دانش روابط عمومی در ایران گذاشته است. متأسفانه، حوزه روابط عمومی به رغم رشد کمی و ساختاری در سال‌های اخیر، از فقر تئوریک عمیقی - به‌ویژه در بخش دولتی - رنج می‌برد. فقدان منابع علمی منسجم، کمبود مطالعات بومی‌سازی شده و ضعف در پیوند نظریه و عمل، این حوزه را با تنگناهای بسیاری مواجه کرده و آن را در مواجهه با مسائل پیچیده ناکارآمد ساخته

است. با درک چالش، فصلنامه روابط عمومی‌های ایران در وهله نخست، می‌کوشد، با تقویت بنیان‌های نظری و ارتقای گفت‌وگو علمی، خلاهای موجود را تا حد امکان پر کند.

از طرفی دیگر، متاسفانه شاهدیم که بسیاری از پژوهش‌ها و مقاله‌ها در یک حباب نظری محض انجام شده و از درک واقعیات و چالش‌های مبتلابه روابط عمومی در ایران بازمانده‌اند. از همین رو این فصلنامه خود را متعهد به انتشار مقاله‌ها و پژوهش‌هایی می‌داند که بتوانند مسائل و چالش‌های بومی روابط عمومی در ایران را به خوبی صورت‌بندی کنند. در این میان، دبیرخانه شورای اطلاع‌رسانی دولت با شناسایی نظام‌مند چالش‌های پیش‌روی روابط عمومی دولتی در ایران، می‌تواند در تعیین اولویت‌های محتوایی فصلنامه نقشی تعیین‌کننده داشته باشد.

همچنین به منظور تحقق رویکرد مسئله‌محور و پر کردن شکاف نظری- عملی، تلاش شده است تا در این فصلنامه، فضایی مشترک برای پژوهشگران و متخصصان این حوزه از یک سو و مدیران و کارشناسان



متاسفانه
شاهدیم که بسیاری
از پژوهش‌ها و
مقاله‌ها در یک
حباب نظری محض
انجام شده و از
درک واقعیات و
چالش‌های مبتلابه
روابط عمومی در
ایران بازمانده‌اند

حوزه روابط عمومی از سوی دیگر فراهم آید. بدین ترتیب با فراخوانی هدفمند و دعوت از دو گروه نویسندگان دانشگاهی و علمی و مدیران و کارشناسان روابط عمومی، «دانش نظری» و «خرد عملی» با یکدیگر پیوند می‌یابند. این تعامل دوسویه، دانشگاهیان را از آخرین یافته‌های پژوهشی خود فراتر برده و وادار می‌سازد تا پرسش‌ها و چارچوب‌های نظری خویش را با واقعیات پیچیده و پویای میدان تطبیق دهند. در مقابل، مدیران و کارشناسان نیز ترغیب می‌شوند تا تجربیات انباشته خود را که معمولاً در گزارش‌های اداری محوم می‌شود، در قالب مطالعات موردی (case study)، مقاله‌های مروری نظام‌مند (Reviews Systematic) و یا مقاله‌های تالیفی، مستند و تئوریزه کنند. این پیوند ارگانیک، نه تنها به تولید محتوایی میان رشته‌ای و عمیقاً کاربردی می‌انجامد، بلکه به مثابه حلقه مفقوده بین دو قلمرویی که همواره به موازات یکدیگر حرکت کرده‌اند، پیوند برقرار می‌کند. چنین هم‌افزایی، فصلنامه را از یک نشریه صرفاً آکادمیک به یک اکوسیستم زنده و پویا در حوزه روابط عمومی تبدیل می‌کند.

علاوه بر این، فصلنامه روابط عمومی‌های ایران به موازات تولید محتوای علمی، به مقوله آموزش و توانمندسازی فعالان روابط عمومی نیز توجه دارد. مبتنی بر همین رویکرد، در این شماره فصلنامه در پرونده‌ای با عنوان «کارگاه»، مقاله‌هایی آموزشی از منابع روز علمی، که جنبه کاربردی در حوزه روابط عمومی نیز داشته باشند، ترجمه شده‌اند.

همچنین در پرونده‌ای دیگر، علاوه بر بسط نظری ابعاد مختلف ارتباطات بحران، در میزگردی با حضور مدیران روابط عمومی تعدادی از وزارتخانه‌های کلیدی، تجربیات آنان در طول جنگ ۱۲ روزه به بحث گذاشته شد. در پرونده «باشگاه روابط عمومی‌ها» تعدادی از مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی کوشیده‌اند تجربیات مجموعه خود را در جنگ اخیر از منظر ارتباطات بحران، به صورتی علمی و نظام‌مند روایت کنند.

امید می‌رود این فصلنامه بتواند به پلتفرمی برای خلق دانش کاربردی و گفت‌وگوی علم و عمل تبدیل شود و نقش موثری در توسعه کیفی و نظام‌مند حرفه روابط عمومی در ایران ایفا کند.

فقدان منابع
علمی منسجم،
کمبود مطالعات
بومی‌سازی شده
و ضعف در پیوند
نظریه و عمل، این
حوزه را با تنگناهای
بسیاری مواجه کرده
و آن را در مواجهه
با مسائل پیچیده
ناکارآمد ساخته است



درد الیوم غموم زمان

گفت و گوی ویژه





گفت وگویی محمد گلزاری، دبیر شورای اطلاع‌رسانی دولت با دکتر فرشاد مهدی‌پور
معاون سابق فرهنگ و ارتباطات دبیرخانه شورای عالی امنیت ملی

از اولین انفجار تا آخرین بیانیه معماری ارتباطی دولت در جنگ ۱۲ روزه چگونه شکل گرفت؟

اشاره:

نیمه شب ۲۳ خرداد ماه ۱۴۰۴ هرچند با صدای مهیب موشک و خبر شهادت دانشمندان و فرماندهان نظامی کشور عجین شد اما روشنای صبح آن، دوازده روز بعد و پس از باور جهانیان به ایران مقتدر طلوع کرد. روزهای درهم آمیختگی خطر و رشادت؛ مظلومیت و اقتدار؛ نگرانی و امید و صدا البته عشق ورزیدن به نام و خاک ایران. شورای عالی امنیت ملی بر اساس قانون، عالی‌ترین ساختار تصمیم‌گیری در آن ایام بود دبیرخانه شعاع نیز تنظیم‌گر و هدایت‌کننده همه ارکان اطلاع‌رسانی در کلیه ساختارهای حاکمیتی را بر عهده داشت. از همین رو پای صحبت‌های دکتر فرشاد مهدی‌پور، معاون سابق فرهنگ و ارتباطات نشستیم. او را سال‌هاست می‌شناسم و تعهد و مسئولیت‌پذیری در کنار نگاه کارشناسی و دقیق از خصلت‌های همیشگی اوست. در این گفت‌وگو تلاش کردم زوایای عملکردی روابط عمومی دستگاه‌های دولتی در جنگ ۱۲ روزه را از منظری دیگر مورد بررسی و مذاقه قرار دهیم.



اساساً معتقدم جنگ از ۲۳ خرداد آغاز نشد. ما یک دوره پیشاجنگ داشتیم و سپس وارد دوره‌ای شدیم که می‌توان آن را آستانه جنگ نامید. به نظر من، نقطه آغاز جنگ به چهارم آبان سال گذشته بازمی‌گردد؛ زمانی که اسرائیلی‌ها بامداد روز شنبه، در پاسخ به عملیات «وعده صادق ۲»، به سه استان کشور حمله کردند

آقای شمخانی در یکی از گفت‌وگوهایشان مطرح کردند - و با توجه به گزارش‌هایی که شهید سردار رشید در این زمینه ارائه داده بودند - من نیز به این موضوع اشاره می‌کنم، چراکه ایشان آن را علنی کردند؛ سردار رشید گزارشی آماده کرده بود درباره اینکه عملیات «وعده صادق ۲» چگونه اجرا شد، دشمن چگونه واکنش نشان داد و در صورت وقوع جنگی دیگر، چگونه باید عمل کنیم. از همان جا کشور عملاً وارد مرحله پیشاجنگ شد. پس از آن، ماجرای سوریه پیش آمد؛ فروپاشی‌ای سریع، کم‌هزینه و به اصطلاح آسان. این اتفاق باعث شد در ذهن برخی رژیم‌ها و جریان‌های ایران ستیز این تصور شکل بگیرد که می‌توانند پروژه‌ای مشابه را در ایران نیز اجرا کنند.

در ادامه، وارد مرحله‌ای شدیم که با آغاز به کار رئیس‌جمهور جدید آمریکا همراه بود؛ جایی که صراحتاً ایران را تهدید کرد که اگر مذاکره نکند، با جنگ مواجه خواهد شد.

■ منظورتان نامه ارسالی ترامپ است؟
هنوز به نامه نرسیده‌ایم. درباره دی و بهمن صحبت

■ در بازخوانی حوادث جنگ دوازده‌روزه، اساساً به دنبال چالش نیستیم؛ فکر می‌کنم نگاه شما نیز همین باشد. اگر وارد بحث می‌شویم، فقط برای این است که بتوانیم نقاط عطف ماجرا را شناسایی کنیم. بیان خاطرات جنگ، هم برای حفظ و ماندگاری آن‌ها اهمیت دارد و هم می‌تواند فرایندی برای دستگاه‌های اجرایی ایجاد کند تا به عنوان یک دانش در نظام اجرایی کشور باقی بماند. پیش از گفت‌وگو به این فکر می‌کردم که از کجا شروع کنیم؛ از همان تماس نیمه‌شب جمعه، حوالی ساعت سه بامداد، که با هیجان و استرس، اخبار و نکاتی را با من در میان گذاشتید، یا کمی عقب‌تر برویم. ما در میانه مذاکرات بودیم و خود من تا بعدازظهر پنجشنبه، با همکاران وزارت امور خارجه درباره آخرین هماهنگی‌های سفر به عمان و دور ششم مذاکرات در حال گفت‌وگو بودم.

آیا فرایندی که پیش از روز جنگ طی شد، از نظر اطلاع‌رسانی و هشدارها، به نظر شما درست بود؟ با وجود قطعی بودن هشدارها و رصد رفتار دشمن، آیا این میزان محرمانگی و این سطح از کنترل، برای حفظ آرامش کشور، منطقی بود؟

معتقدم جنگ از ۲۳ خرداد آغاز نشد. مایک دوره پیشاجنگ داشتیم و سپس وارد دوره‌ای شدیم که می‌توان آن را در آستانه جنگ نامید. به نظر من، نقطه آغاز جنگ به پنجم آبان سال گذشته بازمی‌گردد؛ زمانی که اسرائیلی‌ها بامداد روز شنبه، در پاسخ به عملیات «وعده صادق ۲»، به سه استان کشور حمله کردند. صبح همان روز که این اتفاق افتاد، طرف مقابل تلاش کرد ماجرا را بزرگ‌نمایی کند و به فضای روانی جامعه آسیب بزند که خوشبختانه موفق نشد، اما از نظر نظامی، سیاسی و امنیتی، نشانه‌ها روشن بود؛ اسرائیلی‌ها قصد داشتند سطح درگیری را افزایش دهند و نه تنها از دامنه جنگ قبلی نگاهند، بلکه آن را گسترش دهند. به تعبیری که



عکس:
علی سلیمانی
سپهر
مکان:
نیشابور
خراسان رضوی
تیر ۱۴۰۴

دولتی. دوره دوم از جایی آغاز می‌شود که پیامی از سوی رئیس‌جمهور آمریکا به کشور می‌رسد. این پیام پاسخی دریافت می‌کند و پس از آن، موجی از مذاکرات شکل می‌گیرد.

■ زمان ارسال نامه، اسفندماه سال گذشته است؟

نیمه دوم اسفندماه نامه واصل می‌شود. البته در اینجا بد نیست به خدعه‌ای که رئیس‌جمهور آمریکا به کار برد توجه کنیم. او روز جمعه اعلام کرد که نامه را ارسال کرده، یکشنبه دوباره گفت نامه ارسال شده، اما بعد مشخص شد که هنوز هیچ نامه‌ای حتی وارد سیستم پستی هم نشده است! (بالبخت). نهایتاً چندروز بعدتر، واسطه او آمد و نامه را از طرف

می‌کنم. منظورم نخستین بیانیه‌ای است که رئیس‌جمهور آمریکا صادر کرد؛ بیانیه‌ای که در آن فرمان‌های اجرایی دولت قبلی متوقف شد و به دستگاه سیاست خارجی آمریکا دستور داده شد موضوع اسنپ‌بک را دنبال و شیوه اجرای آن را بررسی کنند و تحریم‌ها را دوباره بازگردانند و الی آخر.

در واقع به اواخر بهمن سال گذشته و اوایل اسفند می‌رسیم. من این مقطع را دوره «پیش‌جنگ» می‌نامم؛ دوره‌ای که در آن، خود ما نیز این احساس را داشتیم که به سمت جنگ حرکت می‌کنیم. بعداً دوباره به برخی از نکاتی که از ابتدا قرار بود درباره آن‌ها صحبت کنیم بازمی‌گردم؛ یعنی همان مباحث مربوط به نحوه عملکرد دستگاه‌های حکومتی و



امارات به تهران تحویل داد. یعنی بین زمانی که گفت «نامه را فرستادم» تا زمانی که نامه واقعاً تحویل داده شد، حدود پنج روز فاصله وجود داشت که در آن، تبلیغات روانی سنگینی نیز در مورد همین موضوع جریان داشت. نامه که واصل شد، محتوایی داشت، تعابیری داشت و پاسخی هم دریافت کرد. پس از تعطیلات نوروز، عملاً وارد مذاکرات سه جانبه در عمان شدیم. این مذاکرات حدود دو ماه طول کشید و خود شما نیز در برخی از جلسات مذاکره‌ای که در مسقط یا رم برگزار شد، حضور داشتید.

این مقطع «در آستانه جنگ» قرار داشتیم؛ تا در نهایت به جنگی رسیدیم که صبح ۲۳ خرداد به ما تحمیل شد؛ جنگی که با یک تجاوز نظامی گسترده از سوی رژیم صهیونیستی و با پشتیبانی آمریکا و ناتو (آلمان، انگلیس و...) همراه بود.

اما اگر به ابتدای ماجرا، یعنی همان دوره پیش‌جنگ بازگردیم، باید به یاد داشته باشیم که در آن مقطع، یک اتفاق مهم دیگر نیز رخ داد. مجلس قانونی را با عنوان «قانون حجاب» تصویب کرده بود. این قانون ابتدا در شهریورماه با یک توقف مواجه شد و سپس در انتهای پاییز، برای بار دوم نیز متوقف شد. یکی از دلایل این توقف آن بود که کشور احساس می‌کرد ممکن است وارد یک مسئله اجتماعی گسترده شود که می‌تواند پایه یک مداخله نظامی باشد.

این تصمیم دقیقاً هم‌زمان با حوادث سوریه اتخاذ شد؛ یعنی درست در میانه آن تحولات، قانون متوقف شد. در آن مقطع، این ذهنیت و برآورد جدی وجود داشت. پیشنهاد رئیس‌جمهور مطرح شد، این موضوع در در نهاد عالی مربوطه نیز بررسی شد و در نهایت به توقف قانون انجامید.

■ پیشنهاد رئیس‌جمهور برای توقف قانون حجاب، برای دومین بار مطرح شد؛ چرا که بار اول که دستور توقف صادر شد، مدت‌دار بود.

ممکن است در برخی بخش‌ها دچار غفلت شده باشیم، اما دچار غافلگیری نشدیم. دلیلش هم این است که اگر غافلگیری وجود داشت، چنین تحركات اطلاعاتی، سیاسی و هسته‌ای - فنی شکل نمی‌گرفت. همه این اقدامات ناظر به صحنه‌ای بود که از قبل در حال شکل‌گیری بود و به سمت جلو حرکت می‌کرد

بار اول توقف، مدت دار بود، اما بار دوم دیگر زمان مشخصی نداشت و ناظر به همین شرایط بود. البته فرض بر این بود که دولت، هم‌زمان با این توقف، اصلاح قانون جدید را نیز دنبال کند و آن را پیش ببرد. به همین دلیل، تصمیم در این چارچوب اتخاذ شد. **این تصمیمات مبنی بر این بود که باید مراقب هرگونه سوءاستفاده دشمن از مشکلات اجتماعی بود.**

با در نظر گرفتن تجربه جنگ، مشخص می‌شود که اگر جنگ نظامی به بستر اجتماعی متصل نشود، دشمن عملاً به توفیقی دست پیدا نمی‌کند. ایران کشور بزرگی است، زیرساخت بسیار قدرتمندی دارد، از نیروهای جوان و کاربلدی برای اداره برخوردار است و فقط با حمله نظامی نمی‌توان به نتیجه رسید. بنابراین، حتماً باید یک بستر اجتماعی و سیاسی گسترده برای این ماجرا شکل بگیرد.

در این دوره پیش‌جنگ، مسائل ریز و درشت زیادی را پشت سر گذاشتیم. اما نکته مهم، مقطعی است که وارد دوره «آستانه جنگ» می‌شویم و مذاکرات آغاز می‌شود؛ آن هم با این فرض که کشور تحت فشار نیست. در این دوره چه کسی مذاکره می‌کند؟ وزیر امور خارجه. غیر از وزیر امور خارجه و رئیس‌جمهور، هیچ‌کس در آن ایام درباره محتوای مذاکرات صحبت نمی‌کند.

حتی گفته شد که شهید باقری بخشنامه‌ای را صادر کردند که هیچ‌کدام از فرماندهان نظامی درخصوص مذاکرات سخنی منتشر نکنند.

سپهبد باقری، رئیس شهید ستاد کل نیروهای مسلح صراحتاً اعلام کرد که در این زمینه نیازی نیست در زیرمجموعه‌ها فردی صحبت کند و تنها رئیس‌جمهور و وزیر امور خارجه متولی این موضوع هستند. بنابراین، نهاد مذاکره‌کننده در این مقطع سیاسی، وزارت امور خارجه بود و بازتاب بیرونی آن در افکار عمومی نیز صرفاً از همین مسیر صورت

می‌گرفت و روزی که مذاکرات شکل می‌گرفت و حتی ساعتی پیش از آغاز آن، رسانه ملی آرایش خاصی به خود می‌گرفت و نظم مشخصی در پوشش خبری مذاکرات در مسقط دیده می‌شد.

این سؤال مطرح است که چرا اساساً مذاکرات انجام شد؟ چرا ما با پیشنهاد وارد شدیم و چرا با طرح مشخص پای میز مذاکره رفتیم؟ چون کشور می‌خواست به توافق برسد. این باور، از طریق همین طراحی رسانه‌ای، گفت‌وگوها و برنامه‌ریزی‌ها به مردم منتقل می‌شد که کشور قصد مذاکره دارد و به دنبال توافق است.

در حاشیه این مذاکرات، طرف آمریکایی همواره درباره حمله نظامی صحبت می‌کرد. در همین چارچوب، خبری در حاشیه دیدار رئیس‌جمهور در شهریورماه، در نیویورک و در دیدار با نخبگان آمریکایی منتشر شد؛ خبری که در آن نقل شده بود آقای پزشکیان درباره آقای ویتکاف عبارتی به کار برده است؛ تعبیری در حد «بی‌پرنسیب» یا «بی‌اصول». این موضوع ناشی از همان وضعیتی بود که در جلسات مذاکرات رم و مسقط نیز وجود داشت و البته باز هم تأکید می‌کنم که به همان خبر منتشرشده ارجاع می‌دهم.

ما با فردی مذاکره می‌کردیم که وعده می‌داد، توافق می‌کرد، اما بعد زیر توافق می‌زد؛ و این وضعیت در آن ایام به صورت علنی و آشکار وجود داشت.

موضوع بعدی، بخش دیگری از فعل و انفعالات بود که در دوره پیش‌جنگ و به‌ویژه در آستانه جنگ با آن مواجه بودیم؛ یعنی فعالیت‌های سازمان انرژی اتمی. تمام این خطوط و به‌کجا منتهی می‌شد؟ به قطعنامه‌ای که آژانس بین‌المللی انرژی اتمی قصد داشت در روز ۲۲ خرداد صادر کند. این قطعنامه، بر اساس اظهارات رئیس‌رژیم صهیونیستی و رئیس‌جمهور آمریکا، مبنای تهاجم قرار گرفت.



در اینجا، طبیعتاً دستگاه دیگری هم به طور جدی فعال بود: سازمان انرژی اتمی که باید اقداماتی انجام می داد و هرچه به آن تاریخ نزدیک تر می شدیم، تحرکات بیشتر می شد.

شنبه همان هفته منتهی به حمله دشمن، در خبر ۱۴، خبری به نقل از المیادین پخش شد که اعلام می کرد ما به یک دستاورد مهم اطلاعاتی درباره رژیم صهیونیستی دست یافته ایم. فردای آن روز، وزیر اطلاعات در حیات هیئت دولت، پشت به ساختمان و رو به دوربین ایستاد و اعلام کرد که بله، این اقدام انجام شده، مسئولیت آن را پذیرفت و گفت به زودی درباره این موضوع اطلاع رسانی خواهد شد. پس فردا، دبیرخانه شورای عالی امنیت ملی اطلاعیه ای در همین باره صادر کرد. این یک خط بود که در آن روزها ادامه داشت.

خط دوم، خط سیاسی بود. وزیر امور خارجه درباره اصل مذاکره، زمان آن و مکان آن به توافق رسیده بود؛ قرار بر این بود که مذاکرات روز یکشنبه ۲۵ خرداد برگزار شود. اما طرف آمریکایی شروع به وقت کشی و بازی درآوردن کرد و گفت باید این کار در اسلو و در روز پنجشنبه انجام شود. وزیر امور خارجه حتی روز پنجشنبه در اسلو حضور داشت، اما طرف مقابل همان روز هم در اسلو حاضر نشد تا مذاکره ای انجام شود.

■ اصلاً سفر اسلو، به نظر من، سفر عجیبی بود. یادم می آید روز سه شنبه قبل از این نشست خدمت آقای عراقچی بودم. همان جا وقتی درباره سفر اسلو صحبت شد، این حس به وجود می آمد که انگار این حضور صرفاً برای گرفتن بهانه جوویی از طرف آمریکایی است.

فقط در حد یک جلسه بود و اگر اشتباه نکنم، دور ششم مذاکرات محسوب می شد. چون در دور قبلی، طرف آمریکایی یادداشت هایی داده بود، ایران هم پاسخ هایی ارائه کرده و رفت و برگشت هایی

”
محور اصلی روایت جنگ، به نظر من، همین اطلاعاتیه ها و سه سخترانی رهبری معظم انقلاب است؛ یکی در ابتدای جنگ، یکی در میانه جنگ و یکی در پایان جنگ. این سه نقطه، چارچوب روایی جنگ را شکل می دهند

صورت گرفته بود. وزارت امور خارجه در آن مقطع کار دیپلماتیک خودش را انجام می داد و هیچ وقفه ای در این روند وجود نداشت.

برای روز یکشنبه هم توافق شده بود که دور بعدی مذاکرات در مسقط برگزار شود. در همین فاصله، سازمان انرژی اتمی نیز فعال بود. سخنگوی این سازمان مصاحبه ای مقابل راکتور تهران انجام داد و در ظهر پنجشنبه بعد از صدور قطعنامه ضدایرانی آژانس اعلام کرد که بعد از تصویب قطعنامه، چه اقداماتی انجام می شود. از جمله اعلام کرد که پس از دوده، سامانه غنی سازی جدیدی در کشور

راه‌اندازی خواهد شد.

این اتفاق، کمتر از چند دقیقه پس از صدور قطعنامه رخ داد؛ یعنی به محض صدور قطعنامه، واکنش سازمان انرژی اتمی بلافاصله رسانه‌ای شد. همچنین درباره همکاری با آژانس نیز اعتراضاتی مطرح و مواضعی اعلام شد. همه این‌ها دقیقاً در همان مقطعی رخ می‌داد که ما در حوزه پیش‌جنگ و آستانه جنگ قرار داشتیم. همه چیز در حال تشدید شدن بود.

چرا؟ چون همان‌طور که آقای قالیباف بعد از

■ در حوزه نظامی هم همین‌طور بود و آمادگی کامل وجود داشت؟

البته نمی‌خواهم وارد بحث نظامی شوم، چون آن حوزه حتی از این موارد هم فعال‌تر بود. اما همان ظهر پنجشنبه را در نظر بگیرید؛ ستاد کل نیروهای مسلح اطلاعیه‌ای صادر کرد و اعلام شد که رزمایش‌های اقتدار با تغییر در تقویم سالانه نیروهای مسلح و تمرکز بر تحرکات دشمن، به صورت ویژه در کشور برگزار خواهد شد. عصر همان روز، رئیس ستاد کل نیروهای مسلح، شهید باقری، به مرزهای غربی کشور رفت و از مرز بازدید کرد. در روز قبل‌تر، سرلشکر شهید سلامی در خلیج فارس و دریای عمان حضور پیدا کرده و بازدیدهایی انجام داده بود. روز چهارشنبه نیز وزیر دفاع در جلسه دولت اعلام کرد که موشکی با سر جنگی دو توتنی آزمایش شده است؛ موشکی که ویدیوی آن هفته قبلش منتشر شده بود و همه این موارد، رسانه‌ای می‌شد.

نمی‌خواهم این بخش نظامی را باز کنم؛ فقط می‌خواهم بگویم که غیر از حوزه‌های سیاسی، امنیتی و فنی، بخش نظامی هم کاملاً در وضعیت آمادگی قرار داشت؛ همان‌طور که ستاد کل نیروهای مسلح در روز پنجشنبه اعلام کرد که کشور وارد فاز جدیدی از آمادگی می‌شود.

■ اینکه عملکرد رسانه‌ای جمهوری اسلامی در این پنج دوره مذاکرات چگونه بوده، خودش محل بحث مفصلی است. استنباط بسیاری از کارشناسان این بود که فضای رسانه‌ای مذاکرات در اختیار ایران قرار داشت. وزیر امور خارجه در پایان هر دور مذاکرات، به سرعت در مقابل دوربین‌ها نتایج را اعلام می‌کرد. سخنگوی وزارت امور خارجه حتی در حین مذاکرات با رسانه‌ها صحبت می‌کرد و شبهات احتمالی را به سرعت پاسخ می‌داد. حتی رسانه‌های فارسی‌زبان خارج از کشور هم که در مذاکرات حضور داشتند، از اخبار تیم ایرانی نقل قول می‌کردند. البته برخی



مذاکرات یک «قاب مشروع دفاع میهنی» به وجود آورد و مردم باور داشتند که ایران به دنبال مذاکره بوده است



جنگ در یک مصاحبه اعلام کرد، ممکن است در برخی بخش‌ها دچار غفلت شده باشیم، اما دچار غافلگیری نشدیم. دلیلش هم این است که اگر غافلگیری وجود داشت، چنین تحرکات اطلاعاتی- نظامی، سیاسی و هسته‌ای- فنی شکل نمی‌گرفت. همه این اقدامات ناظر به صحنه‌ای بود که از قبل در حال شکل‌گیری بود و به سمت جلو حرکت می‌کرد.



اگر در داخل کشور این برداشت شکل گرفت که مذاکرات به درستی پیش می‌رود، یکی از دلایل آن این بود که ما در داخل می‌دانستیم چه می‌خواهیم. بین مجلس، دولت و نهادهای مختلف اگر اختلاف نظری هم وجود داشت، همه در نهایت ذیل سیاست اصلی حرکت می‌کردند

این بود که در داخل می‌دانستیم چه می‌خواهیم. بین مجلس، دولت و نهادهای مختلف اگر اختلاف نظری هم وجود داشت، همه در نهایت ذیل سیاست اصلی حرکت می‌کردند.

■ همان چیزی که برخی می‌گفتند در برجام، آمریکایی‌ها متحد بودند و ما در داخل کشور دچار اختلاف بودیم، اما این بار ما وحدت داشتیم و طرف آمریکایی دچار تشمت شد.

آن‌ها دچار تشمت بودند؛ به طوری که مثلاً وزیر خارجه‌شان علیه سخنگوی کاخ سفید صحبت می‌کرد. در همین ایام، مسئول امنیت ملی‌شان تغییر کرد و با سرپرست اداره می‌شد و تا همین الان هم، چنین است. نیمی از کابینه امنیت ملی و دفتر رئیس‌جمهور آمریکا در دوره مذاکرات تغییر کردند. این‌ها همه نشانه آشفتگی بود. این وضعیت فقط درباره ما نبود؛ در کل، طرف آمریکایی دچار بی‌ثباتی بود. به نظر من، به همین دلیل دوم - یعنی تشمت در طرف مقابل - آن‌ها ثبات نداشتند و نمی‌توانستند برنامه‌هایشان را منسجم پیش ببرند. واکنش‌ها

معتقد بودند تحرک پایین رسانه‌ای آمریکایی‌ها به این دلیل است که نشان بدهند اساساً این مذاکرات آن‌قدر برایشان اهمیت نداشته که بخواهند مانند برجام روی آن مانور رسانه‌ای بدهند. اینکه آمریکایی‌ها اصلاً اشتیاقی به این کار نداشتند را به دو دلیل رد می‌کنم. دلیل اول این است که ترامپ پیش از آنکه وزیر امور خارجه ما زمان، مکان و ساعت مذاکرات را اعلام کند، خودش شروع به اعلام مواضع کرد؛ همان شبی که آقای عراقچی در سفر خارجی و سوار هواپیما بود.

■ بله، در هواپیما به سمت الجزایر در پرواز بودند و از اظهارات ترامپ خبر نداشتند.

قبل از پرواز، مکان، زمان و ساعت مذاکره توافق شده بود. آقای عراقچی سوار هواپیما می‌شود، چهار یا پنج ساعت در پرواز است و وقتی می‌نشیند، می‌بیند رئیس‌جمهور آمریکا همه چیز را اعلام کرده است. آقای عراقچی هم به سرعت واکنش نشان می‌دهد و این کنش‌های ایشان در آن مقطع واقعاً قابل توجه بود.

همان روزها به برخی دوستان می‌گفتم: بالاخره کدام مقام برای شما ارجح است؛ مقام آمریکایی یا مقام ایرانی؟ آقای عراقچی توییت می‌زند، اظهار نظر می‌کند، ساعت و زمان و مکان را تغییر می‌دهد. ترامپ می‌گوید مذاکرات مستقیم است، ما می‌گوییم غیرمستقیم؛ او یک چیز می‌گوید، ما چیز دیگری اعلام می‌کنیم. همه این‌ها در پیام‌هایی که آقای عراقچی منتشر می‌کرد، دیده می‌شد. اگر بخواهیم، می‌توانیم تعداد بسیاری از مواضع مختلف طرف آمریکایی را ذکر کنیم که نشان می‌دهد آمریکایی‌ها در سطح رئیس‌جمهور تا چه اندازه اظهار نظر کردند. این وضعیت نشان‌دهنده تشمت در طرف آمریکایی است.

اگر در داخل کشور این برداشت شکل گرفت که مذاکرات به درستی پیش می‌رود، یکی از دلایل آن

متناقض بود؛ البته بحث مذاکرات، همان طور که گفتید، خود یک موضوع مفصل و مستقل است.

■ کاملاً درست است. امیدوارم روزی تاریخ شفاهی مذاکرات با دولت ترامپ هم تهیه شود. با این حال، مذاکرات یک «قاب مشروع دفاع میهنی» به وجود آورد و مردم باور داشتند که ایران به دنبال مذاکره بوده است.

این قاب که گفتید، با مذاکره ایجاد می شد؛ یعنی شما می توانستید صحنه را به درستی آرایش دهید. واقعاً در آن ایام، صداوسیما تمام قد پشت این کار ایستاده بود. مسیر صداوسیما کاملاً هماهنگ بود.

■ به جنگ بازگردیم. گفتید که در کشور غفلت‌هایی رخ داد اما غافلگیری نبود. در موضوع اطلاع‌رسانی هم همین طور بود؟ آیا آنجا نیز دچار غافلگیری نشدیم؟

یکی از اولین افرادی که در جریان این موضوع قرار گرفت، رئیس سازمان صداوسیما بود. او، به عنوان بزرگ‌ترین بنگاه رسانه‌ای کشور، از ساعتی قبل در دفترش حضور داشت. اولین تماس من با ایشان حدود ساعت چهار و نیم صبح بود و آفتاب هنوز طلوع نکرده بود. وقتی تماس گرفتم، ایشان کاملاً آماده به کار و همراه با برخی معاونان‌شان در دفتر حضور داشتند و مشغول مدیریت صحنه رسانه‌ای بودند؛ صداوسیما در چنین شرایطی، اصلی‌ترین رسانه کشور محسوب می شود.

■ برویم سراغ صبح جنگ؛ حوالی ساعت سه بامداد، همان لحظه‌ای که جنگ عملاً آغاز شد. ان شاء الله خداوند هرگز چنین شرایطی را دوباره برای کشور و مردم رقم نزند. با وجود همه آمادگی‌ها و ذهنیتی که از قبل شکل گرفته بود، مبنی بر اینکه احتمال حمله نظامی وجود دارد و حتی ممکن است تأسیسات هسته‌ای هدف قرار بگیرد، حمله دشمن گسترده و چندلایه بود. اولین واکنش از سوی نخست‌وزیر رژیم صهیونیستی

دید شده؛ حدود ساعت سه و نیم بامداد، در حالی که حدود چهل و پنج دقیقه از آغاز جنگ گذشته بود، او اولین موضع‌گیری رسمی را انجام داد. حالا سؤال این است که ما چه زمانی اولین واکنش رسمی خودمان را اعلام کردیم؟ رهبر انقلاب ساعت ۶:۱۰ صبح با مردم سخن گفتند و اطلاعیه صادر شد. رئیس‌جمهور در سفر استانی بود و تا زمان دسترسی به ایشان، موضع دوم رسمی اعلام شد.

■ در این فاصله، در دبیرخانه شورای اطلاع‌رسانی دولت تامل کردیم تا از سخنان مقام معظم رهبری نکات دقیق استخراج شود و سپس بیانیه دولت را تنظیم و منتشر کردیم.

بله، بعد از سخنان رهبر انقلاب، و پیش از ساعت هشت صبح دولت جمهوری اسلامی بیانیه صادر کرد؛ تجاوز را محکوم کرد، بر ایستادگی تأکید داشت و از مردم خواست آرامش خود را حفظ کنند. این لحظات فوق‌العاده حساس بود؛ دسترسی‌ها محدود و اخبار منفی و متراکم به گوش می‌رسید؛ خبر ترور فرماندهان ارشد نظامی و دانشمندان، حمله به چند استان به صورت هم‌زمان و گزارش‌های متعدد از نقاط مختلف کشور. در چنین فضایی، هم اطلاعیه رهبری معظم صادر شده بود و هم موضع دولت اعلام شد.

■ یکی از نقاط قوت این بود که مردم وقتی از خواب بیدار شدند، هم‌زمان با اخباری مواجه شدند که واکنش‌های رسمی را نشان می‌داد؛ یعنی فضا فقط در اختیار روایت دشمن نبود.

مقاله‌ای درباره سواد رسانه‌ای در دوره جنگ نوشته‌ام و در آن مقاله، هشتگ‌هایی را بررسی کردم که همان صبح در فضای انگلیسی‌زبان ترند شدند؛ برخی تا ساعت ده و حتی یازده صبح، ترند اول بودند. این نشان‌دهنده تأثیر اطلاع‌رسانی منسجم در فضای رسانه‌ای بود. بعد از آن، رئیس‌جمهور نیز وارد صحنه شد؛ حدود ظهر.



عکس:
حسین قانلی
مکان:
ادای احترام به
شهیدان امدادگر
تهران
اوتبر ۱۴۰۴

روبه‌رو بود: چه می‌شود؟ فروشگاه‌ها چه وضعی دارند؟ بنزین چه می‌شود؟ مردم دقیقاً به چه چیزی نیاز دارند؟

وقتی چنین اتفاقی می‌افتد، مردم شهرهای بزرگ هدف حمله، ترجیح می‌دهند از شهر خارج شوند؛ از جمله پایتخت که هدف اصلی دشمن بود. در نتیجه، مسئله بنزین به سرعت اهمیت پیدا کرد. مردم به پمپ‌بنزین‌ها مراجعه کردند و صف‌ها شکل گرفت؛ ابتدا ۱۵ لیتر بدون کارت، سپس ۲۰ لیتر. صف‌ها شکل گرفت اما نکته مهم این بود که همه جان‌نظم حاکم بود. پمپ‌بنزین‌ها فعال بودند و اگر جایی اعلام می‌شد که بنزین تمام شده، فوراً پمپ‌بنزین سیار اعزام می‌شد. در همان روز و ۲-۳ روز بعد، روزانه بیش از ۲۰۰ میلیون لیتر بنزین توزیع شد، حتی در شرایط حمله نظامی مستمر.

مهم این است که بنزین به‌موقع رسید. با وجود صف‌ها، هیچ آشفتگی وجود نداشت. همان صبح روز شنبه تصمیم گرفته شد سهمیه بنزین افزایش

شرایط باید در نظر گرفته می‌شد. رئیس‌جمهور کجا بود؟ تبریز، که همان ساعات هدف حمله نظامی قرار گرفته بود. باید در امنیت از تبریز خارج می‌شد و به تهران می‌رسید. این خود یک وضعیت خاص و داستان مستقل داشت.

این فرایند، چیزی است که برخی تحلیلگران خارج از امور اجرایی کمتر به آن توجه دارند. حرکت رئیس‌جمهور از تبریز، چند ساعت مسیر تا تهران، تغییر لباس، آماده‌سازی متن و سپس قرار گرفتن مقابل دوربین، همه زمان‌بر است. در نهایت رئیس‌جمهور صحبت کرد؛ روبه‌دوربین، با مردم ایران سخن گفت.

■ رئیس‌جمهور بسیار محکم و دقیق صحبت کردند. هم محکم و هم منسجم. بیانیه خوانده شد و پاسخ رسمی سوم داده شد تا حدود عصر که رهبری انقلاب آن بیانات مهم و سرنوشت‌ساز را انجام دادند و متعاقب آن حمله نظامی ایران به دشمن آغاز شد. اما در همان لحظات، دولت با چند مسئله فوری

یابد. این تصمیم کمتر از چند ساعت اتخاذ و اجرایی شد؛ صفاها به سرعت تخلیه شد و در روزهای بعد عملاً صفی دیده نمی‌شد.

این عملیات، شامل رساندن بنزین در حجم مناسب، تغییر سهمیه و تصمیم روند به استان‌ها، کار بزرگی بود. هم‌زمان، اطلاع‌رسانی مستمر ادامه داشت؛ شرکت ملی نفت و وزارت نفت مرتب بیانیه صادر می‌کردند.

■ به‌نظرم نباید از روز جمعه به‌عنوان اولین روز جنگ عبور کنیم. آن روز بیشترین تماس‌ها با سه دستگاه بود: نفت، نیرو و بهداشت. نفت مدام گزارش می‌داد که صداوسیما از ما می‌پرسد کجا آسیب دیده، چقدر بنزین مصرف شده و با این مدل سؤال‌ها چه کنیم؟ از سوی دیگر، بهداشت می‌گفت تمام دسترسی‌های ما قطع شده، می‌خواهیم از مجروحان و شهدا گزارش بگیریم اما حراست‌ها مانع می‌شوند. با این حال، در آن شرایط اخلاص ارتباطی، توانستیم ارتباط برقرار کنیم و به رویکرد بیانیه‌نویسی رسیدیم.

آن هم با ارتباطات ناامن؛ ارتباطاتی که نمی‌شد به آن اعتماد کرد. تصمیم بر این بود که اطلاعیه‌های متعدد و مکرر، متناسب با موضوع و در مقیاس لازم صادر شود. مثلاً در شهران که آسیب دیده بود، به سرعت از طریق وزارت نفت اطلاع‌رسانی انجام شد.

■ تقریباً تصمیم گرفته شد همه دستگاه‌های دولتی به سمت بیانیه‌نویسی بروند. حتی در جلسه اضطراری شورای هماهنگی روابط عمومی دستگاه‌ها این موضوع را ابلاغ کردیم. منطق این مدل را کاری صحیح می‌دانید؟

بله، اول از همه، باید سریع به مردم پاسخ می‌دادیم، کشور ما نمی‌تواند اتفاقات را پنهان کند. اصل بر این است که مردم بدانند چه اتفاقی در حال رخ دادن است. نمی‌توان در شهران آتش بلند شود و به مردم

نگوییم چه شده، یا در صنعت نفت آسیبی رخ دهد و توضیح داده نشود. اگر توضیح ندهیم، شایعه جای واقعیت را می‌گیرد.

دوم، اطلاعیه خود نوعی ضمانت دارد؛ متن نوشته، بررسی و امضا شده و باطمینان منتشر می‌شود. در مقابل، کسی که جلوی دوربین می‌ایستد ممکن است هیجان‌زده باشد؛ مثلاً مأمور نفتی که بالای شهران است و اطرافش آتش، طبیعی است با هیجان حرف بزند. اما وقتی اطلاعیه از مسیر رسمی شرکت پالایش و پخش نفت صادر می‌شود، متن منسجم و ادبیات رعایت شده و پیام دقیق منتقل می‌شود. این مسیر اطلاعیه، یک مسیر پایدار و منسجم بود؛ همه دستگاه‌ها از اطلاعیه و بیانیه تا گزارش فوری برای ارتباط با مردم استفاده کردند.

■ حال که از آن مقطع فاصله گرفته‌ایم، اگر بخواهیم جمع‌بندی کنیم، ابعاد مثبت و منفی این رویکرد چه بود؟ به‌نظر می‌رسد بخش‌های مثبت آن همان نکاتی است که اشاره کردید.

به‌طور کلی این رویکرد باعث شد عوارض موضوع کاهش پیدا کند. فرض کنید اگر برخلاف این مسیر عمل می‌کردیم، چه اتفاقی می‌افتاد. تجربه‌ای که چند روز بعدتر هم شکل گرفت، تجربه خوبی بود، یعنی اینکه علاوه بر بیانیه، سخنگوها هم وارد میدان شوند.

■ یعنی این بخش هم از قبل طراحی و برنامه‌ریزی شده بود؟

ممکن بود در یک نهاد، حتی چند سخنگو جابه‌جا شوند تا به نتیجه مطلوب برسند. برخی دوستان مقایسه می‌کردند با سخنگوی حماس یا یمن؛ آن‌ها دو سال درگیر جنگ بوده‌اند و سخنگوی حماس از قبل تجربه سخنگویی در شرایط جنگی داشته است. طبیعی است که تجربه او با سخنگویی در شرایط متفاوت باشد. سخنگوهای ما باید تجربه را در میدان عمل کسب می‌کردند و عملاً در صحنه می‌ایستادند.



در هفته اول جنگ، در این کشور وزیر انتخاب شد؛ آن هم با همه تشریفات قانونی اش. موافق صحبت کرد. مخالف صحبت کرد. رئیس جمهور رفت دفاع کرد، خود وزیر متنش را خواند، رأی گیری انجام شد

اجتماعی بسیار بالایی دارد. این دو اصلاً قابل قیاس نیستند.

در کنار این‌ها، وزارت بهداشت از همان صبح جنگ، یعنی یکی دو ساعت بعد از آغاز حملات، با مسئله اطلاع‌رسانی درباره شهدا و مجروحان مواجه شد؛ چه در حوزه عمومی و مردمی و چه در حوزه نظامی. این‌که اطلاعات چگونه به مردم داده شود، مسئله مهمی بود.

موضوع دیگر، حمله به مراکز درمانی بود. وقتی بیمارستان یا مرکز درمانی هدف قرار می‌گرفت، لازم بود این موضوع به اطلاع عموم مردم برسد. یادم هست همان روز اول، روز جمعه، به یک بیمارستان در کرمانشاه حمله شد. این اتفاق باید دیده می‌شد و مردم باید می‌دانستند حمله به بیمارستان انجام شده و این واقعیت پنهان نمی‌ماند.

■ اما در عمل، محدودیت‌های اطلاع‌رسانی زیاد بود. تصویر حمله به بیمارستان کرمانشاه را یک مدیر روابط عمومی با نقض همه ابلاغیه‌ها برای جهان خلق کرد.

محدودیت وجود داشت، زیرا اولویت اول دستگاه‌های مسئول این بود که مجروحان منتقل شوند، محل تخلیه و شرایط ایمن شود. نگرانی جدی

سخنگوی دولت از قبل پیش‌بینی شده بود و دولت سخنگو داشت. در نهادهای نظامی و ستادکل نیز بحث سخنگو مطرح بود. سپاه سخنگوی مشخص داشت، اما چون عملیات نظامی آغاز شده بود، برای خود عملیات یک سخنگوی جدید انتخاب کردند که ادبیات متناسبی با موضوع داشته باشد. و الزامات لحظه‌ای جنگ را پوشش دهند. جنگ، سخنگوی خاص خود را می‌طلبید. از این منظر، دستگاه‌ها به سمت انتخاب سخنگویان متناسب با شرایط رفتند. وزارت خارجه، سخنگویی داشت که تقریباً ۲۴ ساعته پاسخ‌گو بود. برای وزارت بهداشت نیز سخنگو پیش‌بینی شده بود و همین‌طور سایر دستگاه‌ها. درباره سخنگوها می‌توان باز هم صحبت کرد. مسیر اطلاع‌رسانی در وزارت نفت نیز از ابتدا مشخص بود و تا روز آخر ادامه یافت؛ یعنی هر جا اتفاقی می‌افتاد، اطلاع‌رسانی می‌شد، به مردم آرامش داده می‌شد و در صورت لزوم اقدامات ترمیمی نشان داده می‌شد. ■ اما بنا شد از بیان جزئیات به دلیل شرایط جنگی خودداری شود.

جزئیات گفته نمی‌شد، اما کلیت ماجرا نشان داده می‌شد؛ یعنی چه اتفاقی افتاده است. طرف مقابل در حال رصد بود و برایش اهمیت داشت بداند حمله انجام شده چه اثری داشته است. همان‌طور که ما تلاش می‌کردیم بفهمیم در طرف مقابل حمله ما چه نتایج داشته، آن‌ها نیز به شدت وضعیت ما را پایش می‌کردند.

تفاوت اینجاست که آن‌ها در یک جغرافیای کوچک با جمعیتی کاملاً نظامی و آموزش دیده زندگی می‌کنند. آقای ظریف چند بار به درستی به این نکته اشاره کرده‌اند؛ ایشان می‌گویند در داخل رژیم صهیونیستی کسی به صورت غیرداوطلبانه حضور ندارد؛ همه آموزش دیده‌اند و با اراده خودشان آنجا هستند. این را مقایسه کنید با جامعه ما که جمعیتی حدود ۱۰-۱۵ برابر آن‌ها دارد، پراکندگی جغرافیایی وسیع و تنوع

هم وجود داشت که بمب عمل نکرده‌ای در صحنه باقی مانده باشد و ابعاد حادثه هنوز کاملاً روشن نشده باشد. همین موضوع کار اطلاع‌رسانی را دشوار می‌کرد.

در حوزه اطلاع‌رسانی، دو مسئله اصلی وجود داشت: اول، نحوه اعلام حملات دشمن به مراکز درمانی؛ دوم، اعلام آمار شهدا، مجروحان و موارد مشابه. در این بخش‌ها، پراکندگی وجود داشت و دستگاه‌های مختلف در سطوح متفاوت وارد اظهارنظر می‌شدند. فرماندار یک استان ممکن بود درباره موضوع صحبت کند، یا مسئول بهداشت یک شهرستان مصاحبه کند و رسانه همان جا سراغ او برود. تا زمانی که چارچوب مشخص و الگوریتم واحدی برای انتشار اطلاعات نهایی شد، کمی زمان برد.

بعد از ظهر روز شنبه، دو اتفاق پشت سر هم افتاد و با شیپ تدریجی جلورفت؛ تا روز یکشنبه یا نهایتاً دوشنبه، تقریباً این فرآیند کامل شد. گستردگی عملیات نیز مسئله بود؛ بیش از نیمی از استان‌های کشور درگیر ماجرا بودند. وزارت بهداشت باید به ادارات کل اطلاع می‌داد، آن‌ها به واحدهای زیرمجموعه منتقل می‌کردند و همین زنجیره ادامه پیدا می‌کرد.

بعد از مدتی، مشخص شد باید به اطلاعیه‌های متمرکز بازگردیم؛ اطلاعیه‌هایی که دسته‌بندی شده بودند، مثلاً تفکیک زن، مرد و کودک زیر ۱۲ سال. این اطلاعیه‌ها به صورت متمرکز منتشر می‌شد و اورژانس و هلال احمر هماهنگ شوند. خود وزیر بهداشت نیز شروع به اظهارنظر و حضور میدانی پیدا کرد؛ به محل‌های آسیب‌دیده رفت، در صحنه حاضر شد و درباره پایداری نظام درمان نیز صحبت کرد.

به نظر من، این نکته بسیار مهم است: «پایداری درمان». درمان حتی لحظه‌ای در طول جنگ متوقف نشد. سازمان انتقال خون از ساعات اولیه شروع به جمع‌آوری خون کرد و داوطلبان مقابل آن صف

بستند. این‌ها موضوعاتی است که در همان لحظات رخ داد.

■ **یادم هست روز یکشنبه با من تماس گرفتید و گفتید چرا رئیس سازمان انتقال خون عددی را درباره پایداری بانک خون اعلام کرده است که برای عموم مردم قابل فهم نیست.** همان جا با وزارت بهداشت تماس گرفتم و گفتم الان زمان اعلام عددهای فنی نیست.

تجربه‌هایی از این دست زیاد داشتیم. در واقع درباره یک «برش مصلحانه» صحبت می‌کنیم؛ بدون ورود به جزئیات تخصصی.

■ **البته در وزارت بهداشت یک اتفاق مثبت در حوزه آمار رخ داد؛ آمارها با تمهیدی که همکاران اندیشیده بودند، به صورت تفکیکی اعلام می‌شد. یعنی یک‌باره همه چیز را کلی نمی‌گفتند.** این یکی از اتفاقات خوب در حفظ افکار عمومی بود. اما با وجود این، تصویر اولیه جنگ و ورود مجروحان به بیمارستان را از دست دادیم. آیا این نقطه جایی است که باید اصلاح شود یا از قبل برایش برنامه‌ریزی شود؟ یا اساساً اجتناب‌ناپذیر بود؟ شاید آن روز اجتناب‌ناپذیر بود، چون شرایط ناشناخته بود. ریشه این مسئله کجاست؛ آیا این محرمانگی ذاتی که کار اطلاع‌رسانی را دچار وقفه می‌کند، قابل مدیریت است یا نه؟

هیچ کشوری در شرایط جنگی اجازه نمی‌دهد آسیب‌هایی که به نقاط حساس، نظامی یا امنیتی وارد شده، عمومی شود. چون با دشمنی روبه‌رو هستید که برای تک‌تک این اطلاعات ارزش قائل است؛ این اطلاعات به او نشان می‌دهد دامنه اثر حمله‌اش چقدر بوده. این تجربه را از زمان جنگ اول خلیج فارس دارند؛ زمانی که سی‌ان‌ان در بغداد مستقر شد. دوربین سی‌ان‌ان بالای هتل الرشید بود و هم‌زمان دوربین دیگری روی یک کشتی در دریای سرخ لحظه شلیک موشک‌ها را ثبت می‌کرد.



این گزارش‌ها برای آن‌ها بسیار ارزشمند بود. بخشی از آن تجربه رسانه‌ای و روانی بود، اما بخش مهم‌تر این بود که از طریق همین تصاویر می‌توانستند بفهمند موشکی که شلیک شده، کجا اصابت کرده است؛ این مربوط به بیش از سی و اندی سال پیش است.

در جنگ اخیر، صفحاتی وجود داشت که لحظه به لحظه اعلام می‌کردند کدام اصابت «صحت سنجی» شده و کدام نشده است. تک‌تک نقاط، بر اساس اطلاعات ریز و خرد، تحلیل و پازل دشمن کامل می‌شد. بنابراین با چنین آسیبی مواجه بودیم. اما آن چالشی که گفتید، بخشی‌اش به شتاب و سرعت صحنه برمی‌گشت و در روزهای بعد اصلاح شد. صدوسیما به تدریج به صحنه‌ها دسترسی پیدا کرد و حضور میدانی ممکن شد. خبرنگاران هر روز در این نقاط حاضر می‌شدند و پوشش می‌دادند. ویدیوها همان روز منتشر می‌شد و امروز تعداد زیادی مستند در حال پخش است که دقیقاً در همان روزها از همان اماکن فیلم‌برداری شده‌اند. برخی نقاط بارها هدف حمله قرار گرفتند؛ اگر تیم فیلم‌برداری بدون برنامه و بدون ملاحظه در صحنه حضور پیدا می‌کرد، تعداد شهدا و آسیب‌دیدگان چند برابر می‌شد. در چنین وضعیتی، ناچار می‌بایست با ملاحظات عمل می‌شد. از روز دوم، وقتی مشخص شد وزارت بهداشت کاملاً مستقر شده و کار را پیش می‌برد، روند تغییر کرد. بیمارستان‌ها با هماهنگی وزارت بهداشت اداره می‌شدند؛ خودشان تصمیم می‌گرفتند، جلو می‌رفتند و حتی دوربین می‌بردند و فیلم‌برداری می‌کردند.

■ یعنی به روابط عمومی دستگاه‌ها اعتماد کردیم. شاید تصویر را مستقیماً به رسانه ندادیم، اما به روابط عمومی دستگاه اجازه دادیم در محل حضور داشته باشد و با مدیریت خودش کار را پیش ببرد. سیاست شما الزاماً این نبود که مدیریت فضای

رسانه‌ای کاملاً متمرکز باشد، بلکه این بود که مطمئن باشید آن کارگزار هوشیار است و می‌داند چه می‌کند.

بله هوشیار است و می‌داند چه کاری انجام می‌دهد. البته وقتی کار را می‌سپاری، ریسک هم دارد. بخشی از ریسک را باید پذیرفت. همه چیز قرار نیست صددرصد بی‌نقص پیش برود؛ شدنی نیست. یک‌جا کسی حرفی می‌زند، جایی چیزی گفته می‌شود. اما اگر استانداری بگذاری، مسیر قابل هدایت می‌شود.

عکس:
آرمان امیدیان
مکان:
پرتاب موشک
اطراف شهر بروجرد
۲۱ خرداد ۱۴۰۴

برای نمونه، دولت علاوه بر مسائل بنزین و وزارت بهداشت، حقوق‌ها را هم پرداخت کرد. پرداخت حقوق در روز ۲۷ خرداد یعنی چهار روز پس از آغاز جنگ، که تجربه‌ای نادر بود. همچنین سه دهک اول و سپس چهار دهک دوم در همان روزها کالابریگ دریافت کردند. وضعیت فروشگاه‌ها نیز تحت کنترل بود و خالی نشد. همه این اقدامات نیازمند مدیریت و اطلاع‌رسانی دقیق بود تا مردم مطمئن باشند شرایط تحت کنترل است.

رئیس‌جمهور نیز جلسات هیئت وزیران را قطع نکرد و آن‌ها در همان محل ادامه یافت. دشمن از هفتم اکتبر جلساتش را زیر زمین برگزار می‌کند، اما رئیس‌جمهور از صبح روز جنگ در محل دولت حضور داشت و جلسات هیئت وزیران همان‌جا تشکیل شد. حتی در جلسه دوم هفته اول، خبرنگار به محل دولت آمد و با وزرا مصاحبه کرد.

پروژه سخنگوی دولت که فکر می‌کنم از روز سوم جنگ آغاز شد، یکی از پروژه‌هایی بود که از نظر طراحی صحنه و مدیریت اطلاع‌رسانی، اتفاق مهمی محسوب می‌شد. میزان اثرگذاری آن را می‌توان جداگانه بررسی کرد، اما خود طراحی پروژه اهمیت بالایی داشت. این پیشنهاد آقای دکتر ربیعی بود؛ بحث اصلی این بود که سخنگو داشته باشیم، اما حضور روزانه سخنگو در شرایط جنگی و ارائه اطلاعات ثابت جلوی دوربین، کار ساده‌ای نبود. این موضوع به همان سناریویی برمی‌گردد که گفتم؛ جایی که سیستم عقلانیت کار می‌کند و ابتکار عمل را فعال می‌سازد. ابتکار استفاده از سخنگوها. چه در حوزه دولتی و چه غیردولتی. از روز دوم جنگ شکل گرفت. بخش‌های غیردولتی خارج از بحث ماست، اما در بخش دولت تصمیم گرفته شد سخنگوی دولت هر روز به صورت زنده روی شبکه خبر حضور پیدا کنند، عملکرد دولت را گزارش دهد، به سؤالات پاسخ دهد، شبهات را برطرف کند و نشان دهد دولت

چه اقداماتی انجام داده است.

■ در بحران، صداوسیما عملاً نقش کلیدی دارد. حالا اینکه این وضعیت درست است یا غلط، نمی‌خواهم وارد شوم چون ممکن است بحث سیاسی شود؛ یادم می‌آید یکشنبه به اتفاق برخی دیگر از مدیران به صداوسیما رفتیم؛ نکته من این است که ما صداوسیما را یک عنصر جدی در اطلاع‌رسانی بحران می‌دانیم. سؤال اینجاست که اتصال صداوسیما به بقیه ساختارهای اطلاع‌رسانی ما چقدر ضروری است که درست و منسجم شود؟ چون تانیمه‌های جنگ، وزارتخانه‌ها، نفت، نیرو، صمت. می‌آمدند و می‌گفتند این سؤالی که از ما در صداوسیما پرسیده می‌شود، ما را تحت فشار می‌گذارد.

نیمه جنگ این مسئله حل شد دیگر.

■ بله، دقیقاً. همین را می‌خواهم بگویم. این خودش یک مسئله است. اینکه چطور دستگاه‌های ما و صداوسیما در شرایط جنگی رقیب هم نشوند. چطور می‌شود این رابطه را تحلیل کرد و به یک الگوی درست رساند؟ به نظر من پرونده صداوسیما پرونده مهمی است. باید نقاط قوت و ضعفش را بدون سیاسی‌کاری دید. باید ببینیم آیا توانستیم آن چیزی را که می‌خواستیم از دل این همکاری دربیآوریم یا نه. واقعیتش این است که شما جایی ایستاده بودید که ما اعتراض به صداوسیما را به شما منتقل می‌کردیم؛ صداوسیما گلایه از ما را به شما انتقال می‌داد و همین‌طور این چرخه ادامه داشت. به نظر من این تعامل در نهایت جواب داد؟ اگر بخواهیم جمع‌بندی کنیم، بخش سیاسی و خبر صداوسیما از پس کار برآمد. البته آسیب هم دید؛ ضربه مستقیم را بخش سیاسی خورد. جاهایی که هدف حمله نظامی قرار گرفت، همان بخش سیاسی بود. مجری روی آنتن دارد اطلاعیه شورای عالی امنیت ملی را می‌خواند، زیرنویس هم هم‌زمان در حال پخش است، و همان‌جا آنتن مورد



ما روی «خلیج فارس» کمپین
راه انداختیم و ترامپ «خلیج
فارس» را به زبان نیاورد.
در واقع، این کارزار محور
فعالیت ایرانی‌ها شد. یعنی
کارزار موفق بود، کارزاری بزرگ و
عمیق که همه وارد آن شدند.
این نشان دهنده هوشیاری
مردم و دستگاه‌هاست

آنتن احیا شد، پخش ادامه پیدا کرد، صحبت شده
است.

یادتان هست شب پنجم یا ششم، روی ماهواره
پخش زنده شبکه خبر حدود هفت، هشت دقیقه
هک شد؟ این نشان می‌دهد که خاموش کردن
آنتن شبکه خبر، بخشی از عملیات جنگی بود؛ هم
به خاطر کارکرد نمادینش، هم کارکرد سیاسی‌اش.
شبکه خبر داشت به مردم اطلاع می‌داد، مردم از
آن خبر می‌گرفتند و صداوسیما هم تلاش می‌کرد در
همان لحظه با مردم حرف بزند.

حالا بعضی‌ها می‌پرسند چرا فلان لحظه آنتن دیرتر
برگشت یا چرا فلان تصویر نیامد. این‌ها را خود
دوستان صداوسیما اگر توضیح بدهند بهتر است،
اما واقعیت این است که وقتی استودیوی محدود
ایجاد می‌شود، دسترسی‌ها کم می‌شود و هر لحظه
احتمال حمله دوباره وجود دارد. طبیعی است که
بعضی فعالیت‌ها دچار اشکال شود. خیلی از این
موارد هم تعمدی نبود؛ سیستم پخش شبکه خبر
آسیب دیده بود و احیای فنی‌اش زمان می‌خواست.
با این حال، بخش سیاسی صداوسیما در تمام
روزهای بعد فعال ماند و کارش را ادامه داد.
این بحث را کنار بحث نماز جمعه‌های روز جنگ

حمله قرار می‌گیرد. اما کمتر از پنج تا هفت دقیقه
بعد، استودیوی جایگزین آنتن را تحویل می‌گیرد.
طبیعی است که کیفیت خبر پایین می‌آید؛ چون آن
استودیو، استودیوی حرفه‌ای معمول نیست و برای
شرایط اضطراری و جنگی آماده شده. با این حال،
حفظ آنتن صداوسیما، مخصوصاً آنتن خبر، به نظر
من یکی از مهم‌ترین اتفاقات آن دوره بود.

ببینید، صداوسیما چرا این قدر مهم است؟ بعضی
چیزها صرفاً رسانه نیستند، جنبه نمادین دارند.
مثل زندان، زندان باستیل در ۱۷۸۹ یک نماد بود.
در پیروزی انقلاب اسلامی هم زندان‌هایی مثل
اوپن و قصر نقش نمادین داشتند. این‌ها فقط یک
ساختمان نبودند، نشانه بودند. هشتک‌های صبح
روز جمعه اسرائیلی‌ها را اگر نگاه کنید، هشتک
اصلی‌شان Prison Break بود. از همان ساعات اول،
ویدئوهایی از آتش گرفتن زندان‌ها منتشر می‌کردند.
این کاملاً آگاهانه بود.

هدف قرار دادن صداوسیما خودش یک اقدام نمادین
است. حتی خودشان هم در جاهای مختلف به این
موضوع اشاره کردند. جالب اینجاست که رسماً اعلام
نکرده بودند که صداوسیما را می‌زنند؛ فقط گفته بودند
آن منطقه را هدف قرار می‌دهند. اما به خاطر اشرافی
که دستگاه‌های مسئول داشتند، به صداوسیما گفته
شده بود که هدف اصلی شما هستید. حتی انتخاب
ساختمان شیشه‌ای هم بی‌دلیل نبود؛ ساختمانی
که در دوره جمهوری اسلامی افتتاح شده و از بخش
زیادی از تهران، مخصوصاً شمال شهر، دیده می‌شود.
خودش یک نماد است.

حال باید دید در حمله به صداوسیما چه اتفاقی
افتاد. وقتی شبکه خبر آسیب دید، معاون - که
ارشدترین مقام حاضر بود - چند دقیقه بعد آمد
پشت آنتن و با مردم صحبت کرد. خیلی درباره آن
خانمی که پشت صحنه آسیب دید حرف زده شد،
اما کمتر درباره این موضوع که آنتن قطع نشد،

و جشن عید غدیر روز شنبه بگذارید؛ حضور رئیس‌جمهور و سران قوا در روزهای بعد، در صحنه‌های میدانی را در نظر بگیرید. فقط هم رئیس‌جمهور نبود. رئیس مجلس، رئیس قوه قضاییه، وزرا؛ همه در حال صحبت و حضور بودند. مثلاً رئیس قوه قضاییه، فکر می‌کنم روز سوم یا چهارم، هم برنامه تلویزیونی داشت و هم بازدید از زندان؛ آن هم قبل از این که زندان آسیب ببیند. رئیس مجلس مرتب در رسانه‌ها حاضر بود.

یک نکته مهم هم که کمتر به آن توجه شد: در روز پنجم جنگ، جلسه رأی اعتماد به وزیر اقتصاد را در تهران برگزار کردیم؛ با حضور همه نمایندگان مجلس و طبق قانون اساسی، با حضور رئیس‌جمهور.

■ یادتان هست در چندین جلسه مخالفت کردم. واقعاً اصرار کردم که این برنامه زمانش تغییر کند چون نباید اینهمه مقام مسئول را یک جا جمع کنیم.

از نظر قانونی دیگر امکان تأخیر نبود. این یعنی وفاداری کشور به قانون اساسی. می‌شد با اجازه خاص یا دستور ویژه عقب انداخت، اما عقل حاکم بر سیستم این بود که: «می‌مانیم، جلسه را برگزار می‌کنیم، شعار هم می‌دهیم و کار را جلو می‌بریم.» و همین کار هم شد. همه یک جا جمع شدند و وسط جنگ وزیر انتخاب شد؛ این‌ها اتفاق فوق‌العاده‌ای است.

در هفته اول جنگ، در این کشور وزیر انتخاب شد؛ آن هم با همه تشریفات قانونی‌اش. موافق صحبت کرد، مخالف صحبت کرد، رئیس‌جمهور رفت دفاع کرد، خود وزیر متنش را خواند، رأی‌گیری انجام شد؛ کاری بود که باید انجام می‌شد. حداقل چهارصد نفر از مقامات آنجا بودند، اصلاً امکان پنهان کاری هم وجود نداشت. می‌خواهم بگویم نقش دولت، نقش رئیس‌جمهور، حضورش در میدان، حضور رؤسای دیگر قوا، وزرا و حرف‌زدن‌هایشان، مجموع این‌ها اتفاق‌هایی بود که به شدت پریسامد بود و به مردم قوت قلب می‌داد.

ممکن بود کسی بگوید طبق پروتکل، رئیس‌جمهور نباید در خیابان حضور داشته باشد، اما تصمیم خود رئیس‌جمهور این بود که در خیابان باشد. یعنی هر جا تجمعی شکل می‌گرفت، مردم شعار می‌دادند، تشییع شهیدی برگزار می‌شد که در حمله موشکی به شهادت رسیده بود، رئیس‌جمهور شرکت می‌کرد و گاهی کاملاً غیرمنتظره ظاهر می‌شد. معاون اول، وزرا و بقیه هم همین مسیر را می‌رفتند.

■ در ایام جنگ در دبیرخانه شورای اطلاع‌رسانی دولت سه جلسه شورای هماهنگی روابط عمومی‌ها را به صورت حضوری برگزار و سعی کردیم هم هماهنگی حداکثری با مجموعه روابط عمومی‌های دولتی داشته باشیم و هم تاب‌آوری مجموعه ارتباطی و اطلاع‌رسانی دولتی را افزایش دهیم. به عنوان مسئولی که از منظر دیگر دولت را رصد می‌کردید



یکی از نقاط قوت ما این بود که مردم وقتی از خواب بیدار شدند، هم‌زمان با اخباری مواجه شدند که واکنش‌های رسمی را نشان می‌داد؛ یعنی فضا فقط در اختیار روایت دشمن نبود





عکس:
مهديه شريف
مکان:
خیابان شهید
مفتح جنوبی
تهران
خرداد ۱۴۰۴

بحران وزارت کشور است. هر اتفاقی که بیفتد، یک پایش آنجاست. کنار آن اورژانس هست، هلال احمر هست. در واقع سه چهار دستگاه دولتی هستند که در همه بحران‌ها حضور دارند؛ آتش‌سوزی، بمباران یا ترور، هرچه باشد اورژانس، هلال احمر، سازمان مدیریت بحران فعال هستند. در این سه دستگاه، هم رؤسای هم روابط عمومی‌ها فعال بودند. بعضی وقت‌ها، مثل رئیس هلال احمر، خود شخص چهره رسانه‌ای‌تری داشت و مستقیم صحبت می‌کرد. بعضی جاها روابط عمومی صحبت می‌کرد یا شکل دیگری از ارتباط برقرار می‌شد. به همین خاطر می‌خواهم بگویم در شرایط جنگ روابط عمومی‌های دولتی به خصوص دستگاه‌های اصلی مرتبط از عهده وظایفشان برآمدند. یکی از ارکانی که کمتر درباره‌اش صحبت شد، معاونت

ارزیابی شما از فعالیت این شبکه چیست؟ آیا روابط عمومی‌های دولتی آمادگی داشتند؟ بهداشت، نفت و نیرو از مهمترین دستگاه‌هایی بودند که اطلاع‌رسانی درباره آنان اهمیت مضاعف داشت؛ برق و آب دو حوزه‌ای بودند که آن روزها نگرانی درباره‌شان وجود داشت. ببینید، جنگ است. دولت می‌گوید مردم سر کار نیابند، فقط کسانی که لازم است بیایند. در این شرایط، هم در دسترسی مشکل ایجاد می‌شود، هم ممکن است کمبود نیرو ایجاد شود. اما آمدند و کار را انجام داد بدون وقفه. یکی دیگر از بخش‌های مهم، وزارت کشور است. بالاخره وزارت کشور، مخصوصاً مرکز روابط عمومی‌اش، نسبت به بقیه روابط عمومی‌ها جایگاه بالاتری دارد، چون بالادست استان‌هاست. اساساً در همه بحران‌ها، یکی از پایه‌ها سازمان مدیریت

اطلاع‌رسانی و رسانه‌ای وزارت ارشاد است. غیر از شورای اطلاع‌رسانی دولت، معاونت اطلاع‌رسانی وزارت ارشاد و کل وزارت ارشاد، از لحظه صفر جنگ درگیر ماجرا بودند. جلسه می‌گذاشتند. حتی در شرایطی که به آن‌ها گفته بودند ساختمان را تخلیه کنید، تخلیه نکردند و ماندند و کارشان را انجام دادند. یا معاونت ارتباطات دفتر رئیس‌جمهور؛ مگر می‌شود رئیس‌جمهور باشد و معاون ارتباطاتش نباشد؟ این معاونت در تمام مدت در فرآیند حضور داشت. اگر ارکان اطلاع‌رسانی دولت را باز کنیم، علاوه بر شورای اطلاع‌رسانی دولت، معاون دفتر رئیس‌جمهور، سخنگوی دولت و معاون رسانه وزیر ارشاد، که برنامه‌های منظم داشت، همه در صحنه بودند؛ برنامه پخش می‌کردند، صحبت می‌کردند، حضور داشتند، جلسه برگزار می‌کردند. بخش مهمی از مسئولیت‌ها روی دوش همین لایه‌ها بود و این‌ها لایه‌های بسیار مهمی بودند.

■ البته شاهد ساماندهی حضور خبرنگاران خارجی در همان روزهای ابتدایی جنگ و گزارش‌های ارسالی آنها نیز بودیم. خود این سازماندهی هم امر مهمی بود. اجازه بدهید یک نکته درباره حضور خبرنگاران خارجی بگویم. آیین‌نامه اگر اشتباه نکنم مربوط به سال ۱۳۶۸ بود که در دولت قبلی، سال ۱۴۰۳، به روزرسانی شد. این آیین‌نامه وضعیت مدیریت خبرنگاران خارجی را مشخص می‌کند؛ اینکه حضورشان به چه نحوی باشد. مسئولیتش با وزارت ارشاد است و دو دستگاه دیگر، یکی دستگاه اطلاعاتی و یکی دستگاه خارجی، در این پروژه همکاری هستند.

از روز دوم یا سوم جنگ، خبرنگاران خارجی وارد تهران شدند و شروع به پوشش برنامه‌ها کردند. آمدن خبرنگاران خارجی، فارغ از پروتکل‌هایی که باید طی شود، از جهت این نکته که آسیبی نبینند، جایی نروند که مثلاً بمبی منفجر شود و اتفاقی برایشان بیفتد هم مهم بود و تقریباً همه کسانی

که درخواست ورود داشتند، تا پایان جنگ وارد کشور شدند؛ از شرق، غرب، غرب، غیرعرب، شمال و جنوب. هرکسی درخواست داشت، آمد.

فکر می‌کنید چند گزارش آسیب‌دار یا مسئله‌دار در این زمینه هست؟ تقریباً نزدیک به صفر است. این خودش کار بسیار مهمی بود. مثلاً خبرنگاران خارجی رفتند زندان اوین؛ زندانی که مورد آسیب قرار گرفته بود. با هماهنگی برادران قوه قضاییه رفتند و پوشش بسیار مفصلی از وضعیت زندان اوین ارائه دادند. حضور خبرنگاران خارجی که طبق همان آیین‌نامه مصوب دولت انجام شد، برای کامل کردن سپهر اطلاع‌رسانی و انتشار اطلاعات، کار ضروری‌ای بود که در حد مقدمات آن روز انجام شد.

■ آیا برای پایان جنگ و اعلام آتش‌بس، چگونگی اعلام و یا جزئیات آن چارچوبی مشخص شده بود؟ چارچوبی که کشور برای پایان جنگ داشت، در اختیار وزیر امور خارجه قرار گرفت، وزیر خارجه در آن مقطع داخل ایران نبود؛ در کشور دیگری بود. این هم خودش نشانه‌ای از ثبات و انسجام کشور است. طبق پروتکل، بعد از اینکه توقف آتش بدون شرط مطرح می‌شود، وزیر خارجه باید هماهنگی اعلام می‌کند که جنگ پایان یافته است و ما هم ادامه نمی‌دهیم. فکر می‌کنم حدود ساعت یک ونیم یا دو بامداد بود که این اعلام انجام شد.

صداوسیما بلافاصله شروع کرد به زیرنویس و اطلاع‌رسانی درباره این موضوع و بعد از آن، اطلاعیه‌های رسمی، مثل اطلاعیه شورای عالی امنیت ملی و سایر نهادها، صادر شد که متعاقب آن، چه اتفاقی افتاده است. یعنی وزیر خارجه دقیقاً در چارچوب همان سیاست و دستورالعملی که در اختیار داشت، عمل کرد.

■ بیشتر از منظر اطلاع‌رسانی سوالم را مطرح کردم. مبنای اطلاع‌رسانی، توییت وزیر امور خارجه بود. پس از آن، صداوسیما شروع کرد به خواندن متنی



عکس:
زهرة سلیمی
مکان:
خوابگاه دختران
سیدخندان تهران
۲۵ تیر ۱۴۰۴

چارچوب روایی جنگ را شکل می‌دهند. ■ امروز اگر بخواهیم تجربه اطلاع‌رسانی دولت و دستگاه‌های روابط عمومی را تبدیل به یک توان پایدار کنیم، باید روی کدام نقطه بیشتر تمرکز کنیم؟ بسیاری از اتفاقات، تصمیم‌های لحظه‌ای بود؛ وابسته به توان، خلاقیت و حضور فرد در میدان. حالا اگر بخواهیم این تجربه را سیستمی کنیم، و در ساختار به آن جایگاه بدهیم، چه نقاطی را باید تقویت کنیم و کدام ضعف‌ها را پوشش دهیم؟ سؤال شما گسترده است، اما به نظرم می‌توان از سه ساحت به آن نگاه کرد.

ساحت اول این است که ما تا ۲۳ خرداد حدود سی و چند سال تجربه جنگ نداشتیم؛ اما اکنون داریم. همین که تجربه جنگ را پشت سر گذاشتیم یعنی سامانه‌های اطلاع‌رسانی، روابط عمومی‌ها و مجموعه‌های درگیر، دیگر نمی‌توانند بگویند ما تازه‌کار بودیم یا نمی‌دانستیم ممکن است چه اتفاقی بیفتد. حالا می‌دانند ارتباطات ممکن است قطع شود، در لحظه چگونه پیام دهند و تصویر بدهند. مهم‌تر از تجربه، این است که این تجربه ثبت شود،

که پایان و توقف آتش را به اطلاع مردم می‌رساند و اعلام می‌کند که تا ساعاتی دیگر این اتفاق می‌افتد. این یکی از نقاط مهم ماجراست. اگر بخواهیم جنگ را به شکل یک مثلث ببینیم، اضلاع آن ایران، رژیم صهیونیستی و آمریکا هستند. البته رئیس‌جمهور آمریکا درباره این موضوع صحبت‌هایی کرده بود، اما روایت اصلی که مسیر را جلو می‌برد، روایت وزیر امور خارجه ایران درباره توقف جنگ بود.

حتی پایان ماجرا را هم در نظر بگیرید؛ لحظه‌ای که جنگ تمام می‌شود، اطلاعیه شورای عالی امنیت ملی منتشر می‌شود، سپس اطلاعیه ستاد کل و بعد قرارگاه خاتم. این اطلاعیه‌ها پشت سر هم، حدود ساعت ۹ یا ۹:۳۰ صبح منتشر شدند. پس از آن، اظهار نظرهای بعدی آغاز شد؛ رئیس‌جمهور صحبت کرد و دیگر مسئولان نیز به همین ترتیب. اگر اشتباه نکنم، همان روز یا روز بعد، حضرت آقا نیز بیانیه‌ای در این خصوص داشتند. محور اصلی روایت جنگ، به نظر من، همین اطلاعیه‌ها و سه سخنرانی رهبری معظم انقلاب است؛ یکی در ابتدای جنگ، یکی در میانه جنگ و یکی در پایان جنگ. این سه نقطه،

چارچوب پیدا کند و برای آن شیوه‌نامه و دستورالعمل نوشته شود. این نکته بسیار مهمی است.

ساحت دوم، که تاحدی اولی را هم پوشش می‌دهد، «پای کار بودن» و «کنشگر بودن» است؛ اینکه افراد بتوانند در لحظه تصمیم بگیرند. این ویژگی لزوماً در همه کسانی که در روابط عمومی کار می‌کنند، وجود ندارد. در اینجا مسئولیت دستگاه‌های اطلاع‌رسانی پررنگ می‌شود؛ زیرا شما آدم‌ها را می‌شناسید و می‌دانید در فلان وزارتخانه چه کسانی در شرایط بحرانی می‌توانند وارد میدان شوند. باید روی همان افراد کار شود.

■ یعنی ایجاد یک شبکه از افراد توانمند.

افرادی که بتوانند اگر در وزارتخانه‌ای اتفاقی افتاد، کار را مدیریت کنند. خوشبختانه در این جنگ، هیچ‌یک از وزرا آسیب ندیدند و جانشین‌ها مشخص بودند، اما فرض کنید سطح آسیب‌ها بیشتر بود؛ وزارتخانه نباید از هم بپاشد. باید بدانیم در آن لحظه با چه کسی می‌توان صحبت کرد و چه کسی می‌تواند مسئولیت اطلاع‌رسانی را برعهده بگیرد.

■ خدای نکرده اگر وزیری آسیب می‌دید و روابط عمومی کنار او بود...

معمولاً روابط عمومی با وزیر خود همراه هستند. همان‌طور که درباره وزرا می‌دانیم نفر دوم و سوم کیست، باید درباره شبکه اطلاع‌رسانی هم بدانیم اگر در یک وزارتخانه یا حتی یک استان اتفاقی افتاد، چه کسانی آماده ورود به میدان هستند. این یعنی داشتن یک شبکه پیش‌شناخته. حداقل درباره دوازده وزارتخانه و معاونت‌های رئیس‌جمهور این موضوع کاملاً صادق است. نمی‌توان وزارت جهاد کشاورزی یا وزارت صمت را مستثنی کرد؛ چون در لحظه بحران، در خصوص مواد غذایی، باید با مردم صحبت شود. شاید ظاهر کارشان نظامی نباشد، اما در حقیقت اصل ماجرا دست این‌هاست. روابط عمومی نقطه محوری هر دستگاه است. سومین ساحت هم

نسبت دولت با آگاهی مردم است؛ شناخت مردم و اینکه دولت چه اطلاعاتی را، چگونه و در چه زمانی به مردم می‌دهد. مثلاً اگر آب قطع شد چه کار کنیم؟ اگر گاز قطع شد چه کنیم؟ اگر در خیابان اتفاقی افتاد، مردم باید چگونه رفتار کنند؟ این‌ها آموزش‌هایی هستند که متولی‌شان دستگاه‌های دولتی‌اند.

■ البته وسط جنگ دیگر نمی‌توان تازه شروع کرد. این‌ها باید از قبل آماده باشد.

بخشی از این آموزش‌ها را با ملاحظه همان سیاست کلان می‌توان از قبل به صورت عمومی منتشر کرد. بخشی دیگر باید نگه داشته شود برای لحظه‌ای که واقعاً لازم شد به مردم گفته شود. ابزارش هم باید از قبل طراحی شده باشد؛ مثلاً اگر لازم شد، از رادیو، پیامک یا سایر بسترها استفاده کنیم. آموزش به مردم، نه آموزش به دستگاه‌ها، یک مسئله بسیار مهم است. آموزش دستگاه‌ها در همان ساحت اول و دوم حل می‌شود.

محتوا باید از قبل آماده باشد؛ همه چیز، بخش‌های سطحی‌تر و کم‌تنش‌تر باید از الان به صورت عمومی منتشر شود و بخش‌های حساس‌تر باید نگه داشته شود برای روز مبادا. زیرا در روز مبادا دیگر فرصت هماهنگی، تولید، بازبینی و تأیید نیست. همه چیز باید آماده باشد. یکی از نکاتی که در طول این مصاحبه چند بار روی آن تأکید کردم این است که باید با آدم‌هایی کار کرد که هوشیارند و می‌توانند در لحظه تصمیم درست بگیرند. کشور ما بزرگ است و نمی‌توان آن را به شکل پادگانی اداره کرد. حتی اگر دسترسی اینترنت محدود شود، ارتباط قطع نمی‌شود. جامعه ما قابل مفاهمه و گفت‌وگو است. به همین دلیل باید دائماً به آموزش مردم و اطلاع‌رسانی فکر کرد. اگر اطلاعات درست داده شود، مردم همراهی می‌کنند، همان‌طور که در این جنگ شاهد آن بودیم. ■ ممنونم از وقتی که برای این گفت‌وگو گذاشتید.

درد الیوم غمومناک سے لے کر اپنا

میزگرد

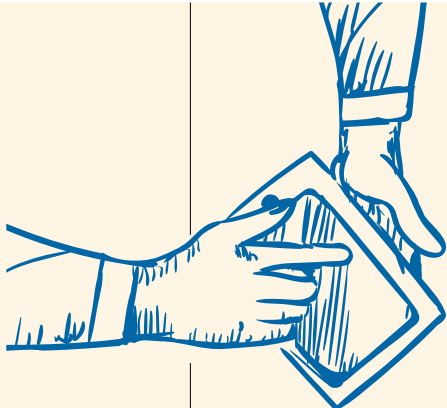


در میزگرد روابط عمومی های وزارت خانه های کشور، بهداشت، نیرو
و نفت بررسی شد:

تجربه نگاری عملکرد روابط عمومی های دولتی در جنگ ۱۲ روزه

وحید اقدسی





پرستو یونجی

معاون نشریات، شانا و توسعه
شبکه‌های اطلاع‌رسانی دیجیتال
روابط عمومی وزارت نفت



غلامحسین مقیمی

مدیر کل دفتر روابط عمومی
و اطلاع‌رسانی وزارت نیرو



حسین کرمان‌پور

رئیس مرکز روابط عمومی
و اطلاع‌رسانی
وزارت بهداشت



حمید خواجه‌نژاد

مشاور وزیر و رییس مرکز
اطلاع‌رسانی وزارت کشور



مقدمه:

از نخستین لحظات آغاز تجاوز اسرائیل علیه خاک کشورمان، روابط عمومی‌ها در خط مقدم انتقال پیام و مدیریت افکار عمومی قرار گرفتند. در آن ایام، «خبر» بیش از هر زمان دیگری، اهمیت یافت و تبدیل به کالایی استراتژیک شد. نیاز مردم به شنیدن آخرین اخبار و تحولات از یک سو و جولان فیک نیوزها از سویی دیگر، عرصه عمل روابط عمومی‌ها را با تنگناهای خاصی مواجه کرده بود. در چنین شرایطی است که سئوال‌های مهمی پیش روی مدیران روابط عمومی قرار می‌گیرد. این که به کدام اخبار مجوز انتشار دهند و چه قابی را برای آنها برگزینند؟ چگونه می‌توانند هم به وظیفه خبری و اطلاع‌رسانی خود عمل کنند و هم واقعیت‌ها و حساسیت‌های میدانی جنگ را مورد توجه قرار دهند؟ هماهنگی میان ارکان مختلف اطلاع‌رسانی چگونه رقم می‌خورد و آیا می‌توان انسجام روایی را در حجم زیاد اخبار و اطلاعات حفظ کرد؟

با هدف پاسخگویی به سئوال‌های فوق و تجربه‌نگاری عملکرد روابط عمومی‌ها در دوران جنگ ۱۲ روزه، میزگردی را با حضور غلامحسین مقیمی؛ مدیر کل مرکز روابط عمومی و اطلاع‌رسانی وزارت نیرو، حسین کرمان‌پور؛ رئیس مرکز روابط عمومی و اطلاع‌رسانی وزارت بهداشت، حمید خواجه نژاد؛ مشاور وزیر و رییس مرکز اطلاع‌رسانی وزارت کشور و سرکار خانم پرستویونجی؛ معاون نشریات، شانا و توسعه شبکه‌های اطلاع‌رسانی دیجیتال روابط عمومی وزارت نفت ترتیب دادیم. آنچه در ادامه می‌آید، خلاصه‌ای از مهمترین مباحث مطرح شده در این میزگرد است.

■ غلامحسین مقیمی؛

کم‌گویی و گزیده‌گویی در شرایط بحران

آنچه امروز انجام می‌دهیم، تجربه‌نگاری است؛ و بی‌تردید اگر بتوانیم مجموعه‌ای از تجربیات را ثبت و منتشر کنیم، از تکرار اشتباهات گذشته جلوگیری خواهد شد. از اینکه به این موضوع اهمیت دادید و برای آن وقت گذاشتید سپاسگزارم.

پیش از شروع جنگ، کشور با بحران ناترازی مواجه بود و صنعت آب و برق نیز از این قاعده مستثنا نبود. مصرف انرژی، به‌ویژه برق، به شدت افزایش یافته و تولید از آن عقب مانده بود. ذخایر نیروگاهی در وضعیت مطلوبی قرار نداشت و گرمای هوا نیز بسیار زودتر از موعد آغاز شد. برای مدیریت بار

در نقاط مختلف کشور با خاموشی‌هایی مواجه شدیم. در کنار این بحران، بحران جنگ هم اضافه و شرایط به مراتب دشوارتر شد. البته وزارت نیرو در برخی زمینه‌ها آمادگی نسبی داشت؛ چرا که این وزارت‌خانه مسئولیت تأمین دوکالای حیاتی و استراتژیک، یعنی آب و برق، را بر عهده دارد. از این رو، همواره سناریوهای مختلف بحران - از زلزله و سیل گرفته تا رخداد‌های گسترده‌تر - را پیش‌بینی و برای آن‌ها دستورالعمل‌های مشخص تدوین شده بود. از آنجا که صنعت آب و برق در قالب خطوط لوله، نیروگاه‌ها و تاسیسات، پهنه وسیعی از کشور را پوشش می‌دهد، وزارت نیرو برای مواجهه با رخداد‌های مقطعی و موضعی آماده بود.



عکس:
مهدیه شریف
مکان:
روبه روی
ورزشگاه شیروزی
تهران - خیابان
مفتوح جنوبی
خرداد ۱۴۰۴

اصول مهم این دستورالعمل تأکید می‌کند که در هنگام بحران، تمرکز در اطلاع‌رسانی باید بلافاصله صورت گیرد تا از هرگونه تشتت جلوگیری شود.

به همین دلیل، درست در همان روزی که جنگ آغاز شد و نخستین حملات صورت گرفت، اولین دستورالعمل عملیاتی صادر شد. با اینکه آن روز تعطیل بود، جلسات فوری برگزار شد، دستورالعمل‌ها مجدداً مرور و به‌روزرسانی شدند و ابلاغ بی‌درنگ انجام گرفت. تجربه نشان داده است که کم‌گویی و گزیده‌گویی در بحران اهمیت فراوان دارد.

دفتر مدیریت بحران، پدافند غیرعامل و روابط عمومی، هر یک دستورالعمل‌های مشخصی داشتند؛ و این امر در بحبوحه بحران، کمک شایانی به ما کرد.

دستورالعمل‌های شما در حوزه روابط عمومی چه مواردی را در بر می‌گرفت؟

روابط عمومی یکی از ارکان اصلی کمیته مدیریت بحران است و دستورالعمل‌های مشخصی پیش‌تر تدوین شده بود. حدود یک تا دو ماه قبل از وقوع جنگ، این دستورالعمل‌ها به‌روز شده بودند. یکی از

بنابراین، برای جلوگیری از تشتت اطلاعات، انتشار اخبار نادرست و مقابله با اخبار جعلی، بیانیه‌ای منتشر کردیم که در آن تأکید شد اطلاعات رسمی وزارت نیرو از منابع مشخص اعلام خواهد شد. همچنین سه سخنگوی آب، سخنگوی برق و سخنگوی اصلی وزارت نیرو تعیین شدند.

از آنجا که سیستم‌های اتوماسیون و اینترنت آسیب دیده بود، به ناچار به روش‌های سنتی مانند تلفن، پیامک، ارسال پیک و حتی پست بازگشتیم.

گام بعدی، تعیین رسانه‌های جایگزین بود. خوشبختانه پیش‌تر شبکه‌ای برای اطلاع‌رسانی اضطراری تدارک دیده شده بود که از طریق پیامک یا تماس تلفنی، پیام‌ها را به مدیران و مسئولان منتقل می‌کرد. این شبکه همانند یک کانال امن برای انتقال اطلاعات حیاتی عمل کرد.

به محض برقراری دوباره اینترنت، از شبکه شاهین - شبکه اطلاع‌رسانی همزمان و یکپارچه وزارت نیرو - بهره گرفتیم. این شبکه با بیش از سی و پنج هزار بازنشر در هر انتشار، وظیفه داشت مهم‌ترین اخبار و اطلاعیه‌ها را به سرعت در اختیار مردم قرار دهد.

گام سوم، تمرکز بر رسانه‌های رسمی بود. از این رو، ضمن عذرخواهی محترمانه از رسانه‌های غیررسمی، انتشار اخبار را فقط از طریق صداوسیما و خبرگزاری‌های رسمی دنبال کردیم؛ چرا که در شرایط جنگ، مدیریت خبر در بستر رسانه‌های غیررسمی عملاً امکان‌پذیر نبود. این اقدام دقیقاً در چارچوب دستورالعمل‌های شورای اطلاع‌رسانی دولت انجام شد.

در آن روزها، شرایط امنیتی خاصی بر کشور حاکم بود ناچار شدیم دفاتری خارج از ساختمان‌های اصلی تأمین و تجهیز کنیم تا جلسات حیاتی هر صبح در آنجا برگزار شود. مدیران روابط عمومی در هماهنگی کامل بودند و سیاست‌های روزانه دوروز یک‌بار به آن‌ها ابلاغ می‌شد.

در این مدت، پنج اطلاعیه یا به بیان دقیق‌تر، پنج پروتکل محرمانه برای مدیران روابط عمومی تنظیم کردیم. این پروتکل‌ها، وظایف و تکالیف همه واحدهای روابط عمومی را به‌طور شفاف مشخص می‌کرد و از سوی مدیران عامل نیز ابلاغ می‌شد تا وحدت رویه برقرار باشد.

از همان ابتدا تأکید داشتیم که باید از هرگونه چندصدایی و ناهماهنگی در پیام‌ها پرهیز شود؛ و توانستیم از وزارت نیرو یک «صدای واحد» ارائه کنیم. خوشبختانه، هم همکاران صنعت برق و هم صنعت آب، با رشادت و فداکاری، خدمات پایدار ارائه دادند. روشن بودن چراغ‌ها و جاری بودن آب در لوله‌ها، خود بهترین رسانه و نشانه پایداری خدمات بود در آن شرایط، حتی رئیس‌جمهور و دیگر مسئولان ارشد کشور چندین بار از صنعت آب به دلیل پایداری خدمات تقدیر کردند.

نکته بسیار مهم این بود که از ابراز سخنانی که می‌توانست دشمن را تحریک کند، خودداری کردیم. گاهی در بحران، نگفتن از گفتن مهم‌تر است. بر همین اساس، یکی از مهم‌ترین راهبردهای ما در اطلاع‌رسانی، انتشار اطلاعات محدود و گزیده بود.

در حوزه روابط عمومی داخلی، شاید کمتر به این بُعد پرداخته شده باشد. بسیاری از

آتش‌نشانی - در محل حاضر می‌شدند. شبکه گسترده صنعت آب و برق به‌گونه‌ای است که تقریباً همه نقطه کشور را پوشش می‌دهد؛ بنابراین حتی اگر ساختمان مسکونی هدف قرار می‌گرفت، احتمال آسیب دیدن کابل برق یا شبکه‌های آب و فاضلاب اطراف بسیار زیاد بود و این تیم‌ها بلافاصله برای مدیریت و رفع مشکل وارد عمل می‌شدند.

با استفاده از ابزارهای روابط عمومی، نه

همکاران ما در زیر گلوله، بمباران و آتش، تلاش می‌کردند تا صنعت آب و برق کشور پایدار بماند. در آن زمان از برخی نیروگاه‌ها بازدید کردم و شاهد اقدامات شجاعانه و فداکاری‌های همکاران در آن شرایط سخت بودم.

از مدیران روابط عمومی‌ها نیز خواستیم تا با حضور در واحدها و تاسیسات، در کنار مدیران عامل، به همکاران سر بزنند و روحیه بدهند. همچنین همراه وزیر نیرو از چند نیروگاه، تاسیسات آب و فاضلاب و خطوط انتقال با هدف القای روحیه بازدید کردیم.

مسئله مهم دیگر، ایجاد کانال ارتباطی برای مردم بود تا بتوانند نظرات، اعتراض‌ها یا نگرانی‌های خود را به ما منتقل کنند. خوشبختانه، شماره‌های ۱۲۱ و ۱۲۲ وزارت نیرو همواره فعال بود و مردم می‌توانستند تماس بگیرند. پس از آن، این پیام‌ها و دغدغه‌ها تحلیل می‌شد تا مشخص شود در کدام نقاط نگرانی بیشتری وجود دارد و نتایج تحلیل به صورت مکتوب به مسئولان ابلاغ می‌شد.

مهم‌ترین اقدام آن روزها، محدود کردن حجم خبررسانی بود تا از حواشی و اخبار غیرضروری دور بمانیم. همزمان، برای تقویت روحیه تیم‌های روابط عمومی، اهمیت جایگاه و نقش آنان را یادآور شدیم. هرچند ممکن است در شرایط عادی این جایگاه چندان برجسته نباشد، اما در بحران، روابط عمومی نقشی حیاتی دارد.

همکاران ما در صنعت آب و برق، پس از هر اصابت موشک یا بمب - هم‌پای نیروهای



روابط عمومی یکی از ارکان اصلی کمیته مدیریت بحران است و دستورالعمل‌های مشخصی پیش‌تر تدوین شده بود. حدود یک تا دو ماه قبل از وقوع جنگ، این دستورالعمل‌ها به‌روز شده بودند. یکی از اصول مهم این دستورالعمل تأکید می‌کرد که در هنگام بحران، تمرکز در اطلاع‌رسانی باید بلافاصله صورت گیرد تا از هرگونه تشدد جلوگیری شود



تنها پیام امید و آرامش به کارکنان منتقل کردیم، بلکه برای مردم نیز فضایی ایجاد کردیم که احساس کنند بحران تحت کنترل است. در طول جنگ، راهبرد ما «روایت اول» بود؛ یعنی تلاش کردیم روایت اولیه از هر اتفاق را خودمان ارائه کنیم و روایت برتری یا پرهیاهو مد نظر نبود. به همین دلیل، اختیار اطلاع‌رسانی بلافاصله پس از حادثه به روابط عمومی‌ها داده شد و روایت از دستمان خارج نشد. بنابراین درگیر شایعه‌پراکنان و «فیک‌نویس‌ها» نشدیم. نگرانی‌هایی درباره کمبود آب و برق وجود داشت، با توجه به اینکه برق قابل ذخیره‌سازی نیست، مردم بیش‌تر به ذخیره آب روی آوردند. مانع این کار نشدیم، بلکه با آرامش به آنان اطمینان دادیم که جای نگرانی نیست؛ هرچند این ذخیره‌سازی حتی در شرایطی، به مدیریت بهتر بحران کمک کرد.

پس از پایان جنگ، خوشبختانه مستندات تصویری ارزشمندی در اختیار داشتیم و از نظر آرشیورسانه‌ای فقیر نبودیم. با توجه به اینکه چند شهید هم تقدیم کرده بودیم. از آن پس، راهبرد ما نمایش فداکاری همکاران در دوران جنگ شد. تصاویری منتشر شد که نشان می‌داد کارکنان مادر کنار ساختمان‌های ویران شده ناشی از جنگ، بر روی شبکه‌های برق یا خطوط آب مشغول کار هستند. یکی از مشهورترین این تصاویر، صحنه‌ای بود که پس از اصابت موشک و وقوع انفجار عظیم، یکی از همکاران هم‌چنان با تمرکز مشغول کار بر روی تجهیزات بود؛ نمادی از استمرار

خدمت‌رسانی حتی در قلب بحران. پس از جنگ، بخشی از فعالیت‌های صنعت برق و آب به حالت عادی بازگشت، اما برخی پروژه‌ها - از جمله یک نیروگاه خورشیدی - به‌طور موقت متوقف شد. (البته این موضوع را به‌صورت مفصل از طریق رسانه‌ها اطلاع‌رسانی کردیم.) روایت ما بعد از جنگ، بر سه محور اصلی استوار بود:

۱. انتشار مستندات تصویری شامل فیلم‌ها، کلیپ‌ها و گزارش‌ها از طریق صداوسیما و سایر پست‌های رسانه‌ای.
۲. برگزاری مراسم تقدیر و تشکر با حضور وزیر نیرو، برای قدردانی از تلاشگران دوران جنگ ۱۲ روزه.
۳. انتشار پیام‌های رسمی‌سپاس از مردم و همکاران، به همراه تجلیل رسمی از مقام شهدا.

در جریان جنگ، وزارت نیرو سه شهید تقدیم کرد. همراه با وزیر، به خانه‌های این شهدا رفتیم، ضمن برگزاری مراسم یادبود برای پاس‌داشت یادشان، برخی تاسیسات را به نام آن‌ها نام‌گذاری کردیم. خانواده‌ها و فرزندان‌شان را در حد امکان مورد حمایت و پشتیبانی قرار دادیم و حتی برخی را در مشاغل مرتبط مشغول به کار کردیم. هم‌چنین برای این شهدا، در صداوسیما برنامه‌های ویژه تهیه و پخش شد و در فضای مجازی نیز فعالیت مناسب داشتیم. در روزهای عزاداری، خاک‌سپاری و تشییع پیکر شهدا، همکاران واحد روابط عمومی در تمام مراحل حضور داشتند و مدیریت اجرایی این مراسم‌ها را در دست گرفتند تا خانواده‌های داغدار ناچار به

ساماندهی امور نباشند.

این‌ها خلاصه اقداماتی است که در دوران بحران و پس از آن انجام دادیم؛ امیدوارم نکته‌ای را از قلم نینداخته باشم.

■ حسین کرمان‌پور:

ضرورت وجود سخنگو در بحران

در وزارت بهداشت، با توجه به حوادث و بحران‌هایی که پیش‌تر تجربه شده بود، از مدت‌ها قبل به این نتیجه رسیده بودیم که بخش مهمی از مأموریت ما، حفظ و به‌روزرسانی داده‌ها و آمار سلامت کشور و هم‌گام‌سازی آن‌ها با نظام آماری جهان است. این ضرورت از آنجا ناشی می‌شود که کنترل بیماری‌ها و مدیریت حوادث، بدون اشتراک‌گذاری داده‌ها با جهان، عملاً امکان‌پذیر نیست.

فرض کنید، خاستگاه یک ویروس جدید در ایران باشد و اطلاع‌رسانی به موقع صورت نگیرد؛ در چنین شرایطی، نه تنها به ایران، بلکه به جهان آسیب وارد می‌شود. تجربه همه‌گیری کرونا نشان داد که پنهان‌کاری در این زمینه، چه تبعاتی دارد. هم‌چنان که در این مورد، مدتی کشور چین در مظان اتهام قرار گرفت و در نهایت آشکار شد که بخشی از اطلاعات را مخفی کرده بود. نتیجه چنین رویه‌ای، آسیب به اعتبار کشور و تهدید سلامت جهانی است.

از همین رو، تقریباً همه کشورهای جهان پذیرفته‌اند که باید در حوزه‌هایی چون آمار بیماری‌ها، موالید، و شاخص‌های سلامت، پایگاه‌های داده قابل‌دسترس و قابل‌اشتراک داشته باشند. این کار، علاوه بر کنترل‌های

جهانی، بستری برای تحقیقات مشترک ایجاد می‌کند. البته ممکن است هر کشوری از این داده‌ها خروجی‌های مختلفی استخراج کند؛ از جمله تحلیل‌های امنیتی. همان‌گونه که ما نیز چنین می‌کنیم. اما اصلی دسترسی و اشتراک‌گذاری داده‌ها، امروز به‌عنوان یک قاعده پذیرفته شده است.

مثالی که دکتر عراقچی مطرح می‌کند، این را به خوبی روشن می‌سازد: همان‌طور که برای برقراری ارتباط تلفنی با جهان، باید کد «۰۰۹۸» را بگیریم، در حوزه سلامت هم ضوابط و استانداردهای تعریف‌شده‌ای هست که برای اتصال به شبکه جهانی ناگزیر از رعایت آن‌ها هستیم. به همین دلیل، در ادبیات جهانی، «داده‌گذاری» یا Data Entry در حوزه سلامت، بخشی از ذخیره ارزی جهانی به حساب می‌آید.

وقتی مسئولیت را تحویل گرفتم، با مشکلی جدی مواجه شدم: سه سال بود که این «کلید» خاموش شده و ارتباط آماری ما با جهان تقریباً قطع بود. این خاموشی، برآمده از برخی حوادث داخلی بود و باعث شده بود دیگران ندانند که چه واکنشی می‌خواهیم، بیشترین بیماری شایع‌مان چیست، و بسیاری اطلاعات حیاتی دیگر به روزرسانی نشده بود.

با تلاش بسیار، احیای این ارتباط را آغاز کردیم و داده‌ها را به تدریج در اختیار شبکه جهانی گذاشتیم. این تجربه ما را به یک نتیجه روشن رساند: بزرگ‌ترین ابزار برای ورود به عرصه چالش، مذاکره یا حتی مواجهه با جهان، داده است. هر کس داده

دقیق‌تر و کامل‌تری داشته باشد، صدای رساتری در گفت‌وگوها و مباحث خواهد داشت؛ و هرکس داده را پنهان کند یا از آن غافل شود، عملاً فرصت اثرگذاری را از دست می‌دهد.

در مسیر مدیریت بحران، نکته مهم داده‌گذاری بود؛ به عبارت دیگر، داده‌های گزینش‌شده و قابل انتشار را در اختیار رسانه‌ها قرار دادیم. این روند را تازه آغاز کرده بودیم که جنگ شروع شد. طرفداران توقف داده‌گذاری دوباره خواهان «خاموش کردن داده‌ها» شدند؛ زیرا نگاه‌شان این بود که در شرایط بحران، دیده‌نشدن بخشی از واقعیت، بهتر است.

اما تصمیم گرفتیم بر پایه تجربه‌ای که داشتیم، دو اقدام اساسی انجام دهیم: **اول:** تولید و انتشار آنچه خودمان نامش را «داده‌های مباح» گذاشتیم؛ داده‌هایی که بدون تهدید امنیتی یا افشای محرمانگی، به جهان منتقل شود و امکان ایجاد یک چالش مدیریتی یا گفت‌وگوی دوسویه را فراهم کند. این گفت‌وگو می‌توانست زمینه‌ساز کمک‌ها و راه‌حل‌های عملی چه از سوی یک فرد در نقطه‌ای دور از جهان، و چه از سوی نهادهای رسمی و بین‌المللی باشد.

دوم: ارتباط سریع و شفاف با مردم، حتی پیش از تثبیت کامل اطلاعات. در بحران، جامعه جویای یک «منبع سخن‌گو» است که حتی اگر از او انتقاد داشته باشد، باز هم انتظار دارد سخنی از او بشنود. این منبع، باید شجاعت بیان

را داشته باشد و بتواند آرامش نسبی را به جامعه تزریق کند. بر همین اساس، اولین بیانیه‌ای که از سوی دستگاه‌های دولتی در جریان این جنگ صادر شد (پس از نهادهای نظامی-اطلاعاتی) متعلق به وزارت بهداشت بود. تنها دلیل این پیشتازی، آمادگی و تصمیم قبلی برای ورود سریع به ارتباط با افکار عمومی بود.

در همان ساعات نخست، با دریافت اطلاعات از دوستان و همکاران، متوجه شدیم بخشی از آسیب‌ها ناشی از شکستن شیشه‌ها، نفوذ ترکش‌ها و حوادث مشابه است، و این رویدادها ممکن است تکرار شود. بلافاصله اطلاعیه‌ای صادر کردیم و به مردم اطمینان دادیم سیستم بهداشت و درمان کشور فعال و بی‌وقفه پای کار است و هیچ نگرانی از بابت دریافت هزینه درمان وجود ندارد؛ تصریح کردیم که «هیچ‌کس حق ندارد از مردم پولی برای خدمات درمانی در شرایط جنگ دریافت کند».

چند محور اصلی در این بیانیه وجود داشت:

۱. اعتمادآفرینی: اعلام کردیم که ما حضور داریم، حتی اگر امکانات اندک باشد.

۲. آموزش فوری: به مردم گفتیم چگونه آسیب‌های احتمالی را کاهش دهند؛ از جمله هشدار دادیم که پشت پنجره‌ها نایستند.

۳. بسیج زنجیره انسانی آموزش: گروهی از پزشکان و همکاران را فعال کردیم تا اطلاعات و آموزش‌های کوتاه را به صورت سینه‌به‌سینه منتقل



عکس:
نسترن دادجو
مکان:
عملیات
امداد و نجات
تهران، نارمک
خرداد ۱۴۰۴

امنیتی شده و نگاه امنیتی به همه چیز - حتی به داده‌ها و تصاویر - غلبه دارد. دوران کودکی و بخشی از جوانی‌ام را در جنگ گذرانده‌ام، رزمنده بوده‌ام و حساسیت این فضا را درک می‌کنم. اما این بار، طرف ما عراق نبود؛ اسرائیل و آمریکا بودند. از همان ابتدا برایم روشن بود: اگر روزی بخواهیم به نهادهای بین‌المللی شکایت کنیم، باید تصویر مستند داشته باشیم همان‌گونه که در غزه، خون‌آلودترین تصاویر کودکان، جهان را به تحرک واداشت.

اما در ایران، مقررات امنیتی مانع این کار می‌شد. حتی به حراست بیمارستان‌ها

کنند. روابط عمومی‌های دانشگاه‌های سراسر کشور با بهره‌گیری از نظرات هیات‌علمی شروع به تولید روایت همدلی و آموزش کردند.

یکی از بازخوردهای جالبی که از اطلاعیه نخست دریافت شد، از سوی آقای احمد مسجدجامعی وزیر اسبق ارشاد و پس از بازگشت از حج بود. (بسیاری از حجاج و حتی مسافرین دیگر کشورها تا مدتی نتوانستند به کشور بازگردند) تماس گرفته و بابت این اقدام قدردانی کرد.

تجربه دوم، مربوط به فهم یک واقعیت تلخ در جریان جنگ بود: کشور فوق‌العاده

گفتم « اجازه تصویرگرفتن نمی‌دهید ، خودتان بگیرید و به ما بدهید» گفتند: «نه، ما هم اجازه نداریم». نتیجه آن شد که بخش زیادی از تصاویر ناب جنگ، برای همیشه از دست رفت. تنها با پیگیری جدی شورای اطلاع‌رسانی، از روز سوم یا چهارم توانستیم بخشی از تصویرها را به سختی ثبت کنیم.

پس از جنگ، یکی از اقدامات برگزاری جلسه با حراست بود تا راه‌حلی عملی برای این مشکل بیابیم. پیشنهاد دادیم کارت‌های

ویژه‌ای مانند «کارت تردد اضطراری» صادر شود و به حدود پانصد نفر فیلم‌برداران و عکاسان روابط عمومی‌ها در سراسر کشور اعطا شود تا در شرایط بحران، مجاز به تصویربرداری باشند و آثارشان را در محل امن بازگذاری کنند و فرمانده عملیات اجازه انتشار یا استفاده از آن‌ها را صادر کند. این مهم هنوز با اما و اگرهایی روبروست و تا لحظه تنظیم این مصاحبه به دستاوردی نرسیده ایم!

جا دارد در اینجا خاطره‌ای نقل کنم؛ مدیر روابط عمومی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه به من زنگ زد و گفت که «کنار بیمارستان ما را زده‌اند؛ وضع وحشتناک است، چکار کنم؟» به شوخی گفتم: «اگر حتی نیروهای امنیتی مانع شدند، برو و هر طور شده فیلم بگیر». او واقعاً رفت، با وجود اصابت ترکش و حمله مجدد، اقدام به فیلمبرداری و مخابره آن کرد. حالا این تنها فیلم موجود از آن حادثه شد؛ فیلمی که در کنار تصاویر دوربین مدار بسته، به سندی بی‌بدیل برای حمله اسرائیل به مراکز درمانی تبدیل شد.

در حوزه اطلاع‌رسانی، تلاش کردیم یک‌صد باشیم. تمام پیام‌های رسمی وزارت بهداشت فقط از طریق توییت‌های من منتشر می‌شد، مگر در موارد خاص که نیاز به مداخله کارشناسان بود (نگرانی مردم بابت احتمال نشت تشعشعات هسته‌ای). معاون بهداشتی و کارشناسان مستقیم در صداوسیما حاضر شدند تا با مردم سخن بگویند. حتی به همکاران در وزارت ارشاد نیز تأکید کرده بودم که هماهنگی پیام، از اتاق

بزرگ‌ترین ابزار برای ورود به عرصه چالش، مذاکره یا حتی مواجهه با جهان، داده است. هر کس داده دقیق‌تر و کامل‌تری داشته باشد، صدای رساتری در گفت‌وگوها و مباحث خواهد داشت؛ و هر کس داده را پنهان کند یا از آن غافل شود، عملاً فرصت اثرگذاری را از دست می‌دهد



ما مدیریت شود.

این رویکرد باعث شد پیام‌های در طول جنگ، شفاف، هماهنگ و متمرکز باقی بماند اصلی که به خوبی با تجربه‌های وزارت نیرو مشابیهت دارد؛ همان اصل «یک روایت واحد» در بحران که باعث انسجام می‌شود. تجربه بعدی، مربوط به باز کردن باب همکاری با خبرگزاری‌های خارجی بود. از ابتدا تأکید داشتیم که نگاه امنیتی بیش از حد، این فرصت را از ما می‌گیرد. اگر قرار است خبرنگار خارجی برای فیلم برداری از بیمارستان بمباران شده بیاید؛ باید اجازه داده شود.

در عمل، این کار ساده نبود. هماهنگی با ۳۰ خبرگزاری خارجی، همراه با اخذ رضایت وزارت ارشاد، وزارت اطلاعات و سایر نهادهای ذی‌ربط، هر کدام داستانی جدا داشت. خاطره‌ای ماندگار از این روند، ماجرای فیلم برداری در بیمارستان طالقانی است. فیلم برداران خارجی در حال ضبط تصاویر بودند که ناگهان یکی از نیروهای حراست با لباس رسمی انتظامات سمت آنها رفته و با هیجان و صدای بلند می‌پرسد: «شما اینجا چه کار دارید؟». خبرنگاران خارجی وحشت کرده بودند و نمی‌دانستیم این عملکرد نادرست را چگونه توجیه کنیم! این واکنش باعث شد، هشداری که در ذهن این خبرنگاران قبل از ورود به ایران شکل گرفته بود؛ تقویت شود که «ایران کشور خطرناکی است، مراقب خودتان باشید».

با پادرمیانی، توضیح و مداخله مدیرکل حراست وزارت، ماجرا ختم شد. دریچه‌های همکاری باز ماند و فیلم‌ها و مصاحبه‌ها در

کشورهای مختلف از جمله ترکیه، آمریکا، کانادا، انگلستان، آلمان و چند کشور دیگر پخش شد و جهان دید که آسیب دیدگان، زخمی‌ها و کشته‌شدگان، غیرنظامیان (زنان باردار، کودکان، سالمندان و بیماران و حتی برخی مصدومین از اتباع افغانستانی در حال کار در ایران) بودند!

■ حمید خواجه نژاد:

تشکیل اتاق رسانه بحران

وزارت کشور، به اقتضای ماهیت عملکردی و نقش حاکمیتی خود، در جنگ ۱۲ روزه، نقشی محوری و پررنگ بر عهده داشت. راهبری کمیته امنیت عمومی که به وزارت کشور سپرده شده بود، بسیاری از تصمیمات اعلامی را جنبه عملی بخشید. وظیفه اصلی روابط عمومی و مرکز اطلاع‌رسانی وزارت کشور ضمن آگاه‌سازی، انتقال آرامش به مردم و جامعه است. در ادامه عرض می‌کنم که از چه طریق و با چه موضوعاتی این هدف را دنبال کردیم.

واقعیت این است که در ابتدای ماجرا، تا حدی غافلگیر شدیم. جلسه نخست را در یک پارک تشکیل دادیم. همکاران را فراخواندیم و در فضای باز، اولین اطلاعیه را تنظیم و نهایی کردیم. در آن شرایط، فرصت هماهنگی با مدیران ارشد نداشتیم، اما همکاران با تجربه و با شرایط خاص آشنا بودند و پیش‌زمینه ذهنی برای شرایط بحرانی و غیرعادی وجود داشت. در نهایت، متن آماده و منتشر شد که حاوی چند نکته آموزشی در زمینه مدیریت بحران نیز بود. پس از آن، شرایط استقرار فیزیکی در چند

از طرف دیگر، سیاست‌های رسانه‌ای هماهنگ شده با وزیر و قائم‌مقام را به استانداران، فرمانداران و روابط عمومی استانداری‌ها ابلاغ می‌کردیم. البته در مواردی ایراداتی نیز در اطلاع‌رسانی وجود داشت؛ از جمله اینکه برخی فرمانداران یا مدیران بحران، بی‌ارتباط با حوزه خود، در مسائل نظامی یا غیرتخصصی اظهارنظر می‌کردند. این تعدد مواضع، تعارض ایجاد کرده و خوراک رسانه‌ای بدخواهان می‌شد. برای پیشگیری، تقسیم مسئولیت اعلام اخبار را مشخص کردیم؛ مثلاً اعلام آمار شهدا فقط از سوی وزارت بهداشت تعیین شد. از سوی دیگر، در آن ایام شاهد مشارکت خودجوش مردم هم بودیم. نمونه‌اش در

نقطه را فراهم کردیم و «اتاق رسانه بحران وزارت کشور» را تشکیل دادیم که اختصاراً به آن «اریوک» می‌گوییم. گزارش اقدامات این اتاق، روزانه به وزیر محترم و قائم‌مقام تقدیم می‌شد. در این اتاق، علاوه بر تشکیل نشست‌های روزانه، رصد سیستماتیک فضای مجازی را انجام می‌دادیم؛ اینکه چه موضوعاتی مطرح است، چه تهدیدها و شایعاتی در جریان است و هرگونه فضا سازی که آرامش روانی مردم را هدف می‌گرفت. مهم بود در شرایط جنگی، نشان داده شود همه پای کار هستند و امور در حال مدیریت است.

در نشست‌ها، از کارشناسان حوزه ارتباطات و مدیریت بحران هم دعوت می‌کردیم. خروجی این جلسات به وزیر و یا قائم‌مقام ایشان منتقل می‌شد.

یکی از وظایف مهم، آماده‌سازی خوراک محتوایی برای خانواده بزرگ وزارت کشور بود. در اولین جلسه با آقای دکتر حضرتی رییس شورای اطلاع‌رسانی دولت، پیشنهاد دادم دولت در شرایط جنگی، سخنگوی مشخصی داشته باشد و دولت هم تصمیم گرفت خانم دکتر مهاجرانی نقش سخنگویی در این شرایط را ایفا کنند که ایشان بسیار خوب ظاهر شدند و با مردم گفت‌وگو کردند. محتوای اعلام شده توسط سخنگوی دولت را روزانه پالایش کرده و چکیده‌ای از آن را در گروه فرمانداران کشور - حتی در دورافتاده‌ترین نقاط - و همچنین گروه روابط عمومی شهرداری‌های مراکز استان ارسال می‌کردیم تا آن‌ها دست‌پیر و با اطلاع در تعامل با مردم و اصحاب رسانه ظاهر شوند.

یکی از ضعف‌های ما در این ۱۲ روز، ضعف آموزش همگانی بود. مردم نباید در این حوزه بی‌پناه بمانند. صحنه‌هایی از فیلم‌برداری‌های بی‌ملاحظه از محل اصابت یا انتشار بی‌مورد تصاویر پدافند هوایی که ممکن است مخاطراتی برای افراد داشته باشد، نشان داد که باید پیش‌تر آموزش‌ها ارائه می‌شد.



میدان تجریش که قبل از رسیدن نیروهای امداد، مردم عادی مشغول کمک‌رسانی بودند. در آن شرایط تصمیم گرفتیم محتوای آموزشی تولید کنیم تا مردم بدانند چگونه آرامش خود را حفظ کنند یا چگونه به سالمندان و کودکان در صحنه کمک کنند. با کمک روان‌شناسان و اساتید مدیریت بحران ویدیوهای کوتاه تدوین‌شده را از طریق شبکه‌های موجود برای توزیع ارسال کردیم. هدف، رساندن اطلاعات مفید به اکثر نقاط کشور بود.

یکی از ضعف‌های ما در این ۱۲ روز، ضعف آموزش همگانی بود. مردم نباید در این حوزه بی‌پناه بمانند. صحنه‌هایی از

فیلم‌برداری‌های بی‌ملاحظه از محل اصابت یا انتشار بی‌مورد تصاویر پدافند هوایی که ممکن است مخاطراتی برای افراد داشته باشد، نشان داد که باید پیش‌تر آموزش‌ها ارائه می‌شد. هماهنگی‌های شبکه‌ای هم اهمیت زیادی داشت که به نظر من باید پیش از بروز هرگونه بحران تقویت شود.

در نهایت، به باور من، روابط عمومی‌ها در شرایط جنگی به دستورالعمل و پروتکل مشخص نیاز دارند. اطلاع‌رسانی باید بر اصل صداقت و شفافیت استوار باشد، اما بدون آنکه به دشمن خوراک اطلاعاتی بدهد؛ این ظرافتی است که باید با دقت رعایت شود. همچنین همه باید پیش‌بینی



باشند و با مردم گفت‌وگو کنند. انعکاس تداوم امور جاری در بندرها و گمرک‌ها، به جامعه اطمینان می‌داد که جریان فعالیت‌ها و خدمات در کشور برقرار است.

رسانه‌داری مهارتی تخصصی است و شاید مدیری در شرایط بحرانی و غیرعادی، زبان و لحن مناسبی انتخاب نکند. برای نمونه، در این ایام، فردی با ادبیات سلبی و تهدیدآمیز با یک صنف صحبت کرده بود؛ با او تماس گرفتیم و توضیح دادیم که در شرایط جنگی که همه پای کار آمده‌اند و انسجام و هم‌دلی چشمگیری در جریان است، باید ادبیات ایجابی به کار برد. حتی اگر تخلف یا خطایی هم باشد، در مقابل نقاط مثبت نسبت کمی دارد؛ پس ادبیات و لحن ایجابی، حس مثبت بیشتری به جامعه منتقل می‌کند.

لازم است یادآوری کنم که همه دولت و دستگاه‌ها، با اهتمام جدی در میدان حاضر بودند. برآیند عملکرد دولت در این ۱۲ روز موفق بود. شخص رئیس‌جمهور، با وجود مسائل امنیتی و حفاظتی، در بین مردم حاضر می‌شد. وزرا هم اینگونه بودند. همین حضور، به جامعه اطمینان خاطر می‌داد که مسئولان پای کار و کنار مردم هستند.

در مواجهه با شایعات و فیک نیوزها چه تدابیری را لحاظ کرده بودید؟

در خصوص جلوگیری از شایعات، معتقدم بهترین راه، اطلاع‌رسانی بهنگام و کامل است به گونه‌ای که جای خالی در اطلاع‌رسانی باقی نماند تا شایعه آن را پر کند. این موضوع در برخی موارد نیاز به

بدترین سناریوها را داشته باشیم. سیستم اجرایی کشور، چه در روابط عمومی و چه خارج از آن، نباید گرفتار روزمرگی باشد و از پیش‌بینی سناریوهای مختلف و ترسیم چشم‌انداز غفلت کند.

اگر پیش‌بینی و تدبیر رسانه‌ای به موقع انجام شود، بسیاری از آسیب‌ها قابل پیشگیری خواهد بود.

این موارد نیاز به تمرین و مانور دارد. باید شرایط خاص‌تر را پیش‌بینی کرد و در اتاق‌های فکر و جلسات طوفان فکری که در جمع کارشناسان برگزار می‌شود - با حضور استادان ویژه و مجرب مدیریت بحران و روان‌شناسان - همه جوانب بررسی شود. این جمع، همراه با مسئولان ذی‌ربط حوزه‌های مختلف باید درباره بدترین سناریوها بیاندیشند.

به‌عنوان نمونه، دوستان در وزارت نفت می‌گفتند برخی پیشامدها آن‌چنان بعید به نظر می‌رسد که احتمال وقوع یک سناریو پایین است، اما با این حال برایش تدبیر داشتند. پویایی و هوشمندی روابط عمومی اینجا نمود پیدا می‌کند: پیش‌بینی آنچه ممکن است رخ دهد - حتی اگر احتمال کمی داشته باشد - برای رسیدن به یک سناریوی رسانه‌ای مشخص.

بخش دیگری از کار در روزهای جنگ، موضوعات اجرایی بود. علاوه بر همکارانم در ستاد وزارت کشور، استانداران هم به صورت ویژه پای کار بودند. یکی از توصیه‌های رسانه‌ای ما به استانداران این بود که در نقاط مهم کشور - مانند مبادی ورودی کالا یا در مراکز توزیع مایحتاج مردم - حاضر

تقویت دارد.

این کار، هم هنر هم ظرافت و هم دقت می‌خواهد. باید بتوانی اطلاع‌رسانی را به شکلی انجام دهی که هم صادقانه با مردم سخن بگویی و واقعیت را منتقل کنی، و هم اطلاعاتی ندهی که دست دشمن را پر کند؛ برای مثال داده‌هایی که می‌تواند بازخورد لازم را به او بدهد تا بفهمد حمله‌اش تا چه اندازه موفق بوده و آیا به اهدافش رسیده است. این ملاحظه، شاید پیش از همه، در مرحله پس از بحران مطرح باشد.

تجربه این بحران برای آینده چه دستاوردی دارد؟ با توجه به اینکه در صحبت‌هایتان اشاره کردید اظهارات نابه‌جا، نامتناسب یا اطلاعات غلط که با جایگاه و مسئولیت‌گوینده سازگار نیست یا ادبیات درستی ندارد، می‌تواند بحران را تشدید کند، آیا این تجربه می‌تواند فرصتی برای شناسایی ضعف‌های روابط عمومی‌ها، پیش‌بینی بهتر، برنامه‌ریزی و آموزش فراهم کند؟ آیا لازم است سخنگویان دستگاه‌ها، مدیران رسانه‌ای و حتی مقامات ارشد تا سطح وزرا، آموزش ویژه ببینند تا در شرایط بحرانی برای ارتباط با مردم موفق عمل کنند؟

کاملاً همین‌طور است. به نظر من دبیرخانه شورای اطلاع‌رسانی دولت می‌تواند در این زمینه نقش مهمی داشته باشد. در حد توان خودمان، برای فرمانداران و وزارت کشور در دوره‌های آموزشی موجود، به این مهم اهتمام داشته‌ایم. این دوره‌ها به صورت تدریجی برگزار می‌شود، به این صورت که

هر بار گروهی از فرمانداران دعوت می‌شوند و معاونت‌های تخصصی وزارتخانه نکات لازم را منتقل می‌کنند. یکی از محورهای این آموزش‌ها، تجربه همین جنگ اخیر بود. در جلسات ماهانه با روابط عمومی استانداری‌ها و نشست‌های حضوری فصلی، این بازخوردها را منتقل و بر نکات کلیدی تأکید کرده‌ایم. این مباحث باید همواره مرور و تمرین شود و حضور افراد ذی‌صلاح و متخصص در آموزش‌ها بسیار مفید است. به همین دلیل، حتی پیشنهاد دعوت این افراد از سوی شما را داده‌ایم. واقعیت این است که هم در حوزه آموزش همگانی و هم آموزش تخصصی روابط عمومی‌ها و رسانه‌ها، هنوز جای پیشرفت بسیاری وجود دارد.

آیا وزارت کشور در زمینه تدوین دستورالعمل ارتباطات بحران، به یک چارچوب رسمی و اجرایی رسیده است؟

بله. از همان ماه‌های اول در مرکز اطلاع‌رسانی، «اتاق رسانه بحران» وزارت کشور را تشکیل دادیم، تدریجاً آن را توسعه بخشیدیم و اهداف و سازوکار آن را به‌طور رسمی ثبت کرده‌ایم. این سابقه اکنون در وزارتخانه موجود است و به قائم‌مقام وزیر و بخش‌های مرتبط هم اعلام شده است. این تیم فقط برای شرایط جنگی نیست؛ بلکه در هر نوع بحران یا وضعیت اضطراری نیز قابل استفاده است. نسخه کامل آن در اختیار وزارتخانه قرار دارد تا آیندگان نیز بتوانند از آن استفاده کنند و یا آن را

ارتقا دهند.

نخستین جلسه «مدیریت بحران» در وزارت نفت صبح روز حمله تشکیل شد. خروجی این جلسه، تدوین یک دستورالعمل راهبردی برای تمامی روابط عمومی‌ها و مدیران کلان بود که خوشبختانه با تعهد کامل اجرا شد.

در همان روز نخست، پس از هفت تا هشت ساعت و خروج نسبی مردم از شوک اولیه یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های ما «تولید و سوخت‌رسانی پایدار» شد. در دو یا سه روز نخست پس از حادثه، مصرف بنزین به مرز ۲۰۰ میلیون لیتر رسید. برای مقایسه این رقم، تقریباً دو برابر ظرفیت عادی تولید و

ما در آن ایام علاوه بر صدوسیما و رسانه‌ها، با دیگر وزارتخانه‌ها هم تعامل داشتیم؛ خوب است همه وزارت‌خانه‌ها تجربه‌ها و درس‌آموخته‌های خود را ثبت کنند و آن را در قالب یک پروتکل درآورند تا این دانش با مدیران، به اصطلاح دفن نشود و در مواقع نیاز، مورد استفاده قرار گیرد.

■ پرستویونجی:

ضرورت تکرار اخبار صحیح و امیدبخش

وزارت نفت شاید شرایطی متفاوت‌تر از بسیاری از سازمان‌های دیگر داشته باشد. در کشور ما، نفت به‌ویژه در موقعیت‌های بحرانی، نقشی چندوجهی ایفا می‌کند؛ هم بُعد امنیتی، هم خطرات و تهدیدهای جدی در زمان جنگ، هم اهمیت اقتصادی، و هم بُعد اجتماعی دارد. همین ویژگی‌ها باعث می‌شود که وزارت نفت، چه در دوران جنگ و چه در سال‌های اخیر، با شرایطی ویژه و حساس روبه‌رو باشد، البته در جنگ این حساسیت‌ها به مراتب شدیدتر بود. در وزارت نفت سیستمی طراحی کرده‌ایم که با وجود تعدد روابط عمومی‌ها، یک شبکه منسجم در فضای مجازی داشته باشیم تا در شرایط بحرانی بتوانیم سریع با یکدیگر ارتباط برقرار کنیم. رئیس مرکز روابط عمومی در این سیستم به‌عنوان تنها سخنگو و مرجع اطلاع‌رسانی معرفی شدند و هیچ روابط عمومی دیگری حتی در مواجهه مستقیم با رسانه‌ها مجاز به ارائه اطلاعات نبود. دلیل این امر، همان حساسیت و ماهیت «محرمانه» اطلاعات در آن مقطع بود.



نخستین جلسه «مدیریت بحران» در وزارت نفت صبح روز حمله تشکیل شد. خروجی این جلسه، تدوین یک دستورالعمل راهبردی برای تمامی روابط عمومی‌ها و مدیران کلان بود که خوشبختانه با تعهد کامل اجرا شد



کنیم، محدود به اخبار مجاز بود. مثلاً در ارتباط با حوادث «نفت ری» و «نفت شهر»، نخستین اقدام، صدور اطلاعیه فوری بود که بر اساس آن، ذخایر مخازن پیش‌تر با دستور وزیر تخلیه شده بود و حجم سوخت باقی‌مانده بسیار محدود بود. البته در حوزه نفت و گاز، مهار آتش مانند خاموش کردن حریق یک ساختمان نیست؛ تا زمانی که مواد سوختنی داخل مخزن به پایان نرسد، شعله خاموش نمی‌شود. بنابراین، مهم‌ترین اقدام آن است که از سرایت آتش یک مخزن به مخازن مجاور جلوگیری شود. در این شرایط، رسانه‌های خارجی - به‌ویژه

مصرف ماست. در همان روزها، بیش‌ترین حجم کار اطلاع‌رسانی توسط خبرگزاری‌ها و شانا تنها مرجع رسمی انتشار اخبار نفت صورت گرفت. این محدودیت نه فقط برای استفاده داخلی، بلکه حتی برای تمامی رسانه‌های حوزه انرژی اعمال شد. رسانه‌ها، چه داخلی و چه خارجی، تنها خبرهای رسمی منتشر شده توسط شانا را مخابره می‌کردند. علاوه بر رصد مداوم رسانه‌های داخلی، رسانه‌های خارجی را نیز به دقت پایش می‌کردیم تا بتوانیم پیش از انتشار شایعات، خودمان اطلاع‌رسانی کنیم. آنچه می‌توانستیم منتشر



ایران اینترنشنال - بارها با انتشار فیلم‌هایی القامی کردند که دوباره نفت ری یا نفت شهر هدف قرار گرفته است. ناچار بودیم تقریباً به صورت روزانه به مردم اطمینان دهیم که هیچ حمله جدیدی روی نداده و روند کنترل حریق ادامه دارد. همچنین، توضیحات علمی درباره ضرورت وجود شعله تا پایان سوخت مخزن و دود غلیظ پس از اطفاء، برای کاهش نگرانی عمومی ارائه می‌کردیم از طرفی دیگر، تقریباً تمام خبرهای غیرمرتبط با جنگ را متوقف کردیم تا اخبار مربوط به بحران پررنگ‌تر دیده شوند. علاوه بر انتشار

با وجود ضعف تاریخی در داشتن رسانه‌های قوی فرامرزی، در برخی شرایط باید از همان رسانه‌های خارجی موجود به نفع خود بهره برد. این کار نه تنها اشکالی ندارد، بلکه می‌تواند نتایج مطلوبی به همراه داشته باشد

در آن روزها، متوجه شدیم که خبرنگار شبکه سی.ان.ان در ایران حضور دارد. از قبل با شیوه کاری و سطح کارش آشنایی داشتیم. در حالی که رسانه‌هایی مانند یورو و فاکس نیوز - که گرایش مشخص به جناح جمهوری خواهان آمریکا و طرفداری از اسرائیل دارند - آشکارا علیه ایران پروپاگاندا می‌کردند، سی.ان.ان و سی.ان.بی.سی به خصوص در آن دوره منتقد ترامپ بودند. این جهت‌گیری رسانه‌ای برای ما یک فرصت بود.

پیشنهاد دادیم که از حضور این خبرنگار به نفع کشور استفاده شود. او گزارش‌های خوبی - البته نه از سر علاقه شخصی، بلکه در راستای اهداف رسانه خودش - تولید می‌کرد که به هر حال به سود ما بود. در نتیجه با هماهنگی دبیرخانه شورای اطلاع‌رسانی دولت، او را به بیمارستان بردند، سپس با صدواسیما هماهنگ شد و این بازدیدها به ثبت رسید.

این تجربه به ما نشان داد که، با وجود ضعف تاریخی در داشتن رسانه‌های قوی فرامرزی، در برخی شرایط باید از همان رسانه‌های خارجی موجود به نفع خود بهره برد. این کار نه تنها اشکالی ندارد، بلکه می‌تواند نتایج مطلوبی به همراه داشته باشد. در مجموع، سعی کردیم اطلاع‌رسانی یک‌پارچه ایجاد کنیم. به جرأت می‌توانم بگویم در میان دستگاه‌های اجرایی یکی از بیش‌ترین میزان تولید خبر در این ۱۲ روز متعلق به وزارت نفت بود و ما شاهد هماهنگی بین کلیه ارکان روابط عمومی در صنعت نفت بودیم. ■

در رسانه‌های خود، به‌طور هدف‌مند اقدام به بازنشر گسترده این اخبار کردیم تا پیام ما به حداکثر مخاطب ممکن برسد. هم‌چنین، رسانه‌های خارجی را به‌طور مداوم رصد می‌کردیم. هدف این بود که اگر شایعه‌ای در حال فراگیر شدن است، بلافاصله با اطلاع‌رسانی رسمی جلوی انتشار آن را بگیریم و یا تکذیب کنیم. در همین پایش‌ها، موضوعی پیش آمد که تجربه‌اش می‌تواند بسیار مفید باشد.

روزانه عمومی زبان

باشگاه نویسندگان



گذر از پروپاگاندا به روابط عمومی

چگونه روابط عمومی صادقانه به یک سلاح برنده در جنگ تبدیل می شود

علی شاکر / دکترای ارتباطات

در سایه‌ی موشک‌ها، عملیات پنهانی و تنش‌های دیپلماتیک، جنگی دیگر میان ایران و اسرائیل در جریان است؛ جنگی که سلاح‌هایش واژگان، تصاویر و روایت‌ها هستند و میدان آن، افکار عمومی جهان است. روابط عمومی در این منازعه‌ی طولانی، به ویژه در سال‌های اخیر، از ابزاری جانبی به یک جبهه‌ی اصلی نبرد تبدیل شده است. دولت‌ها، همگام با اقدامات نظامی، استراتژی‌های پیچیده‌ی روابط عمومی را برای جلب حمایت بین‌المللی، تقویت روحیه‌ی داخلی و مشروعیت‌زدایی از رقیب به کار گرفته‌اند. در زمان جنگ، مرز میان روابط عمومی و پروپاگاندا به شدت باریک می‌شود؛ پیام‌ها ستیزه‌جویانه‌تر شده و تصویرسازی بر عینیت‌گرایی غلبه می‌کند. در این مقاله سعی می‌کنیم با نگاهی عمیق به کارزارهای ارتباطی ایران و اسرائیل در دوره‌های تشدید تنش، به این پرسش پاسخ می‌دهیم که چگونه الزامات زمان جنگ، دیپلماسی عمومی را به سوی پروپاگاندا سوق می‌دهد. چارچوب نظری این مقاله بر پایه‌ی دیدگاه‌ها و مباحث مربوط به پروپاگاندا بین دو جنگ جهانی (رودیکر، ۲۰۱۴) مفهوم روابط عمومی به عنوان سلاحی در جنگ‌های مدرن (هیبرت، ۱۹۹۱) شکل گرفته است. همچنین با نگاهی به مطالعاتی در باب «فروش» جنگ به افکار عمومی (میلر و همکاران، ۲۰۰۲) و به جنگ اخیر اوکراین (ساوچوک، ۲۰۲۳) می‌پردازیم و درس‌هایی که می‌توانیم در عرصه‌ی روابط عمومی از آن بگیریم. با بررسی نمونه‌های معاصر، از جمله استفاده از سکوهای دیجیتال (مانند ایکس و تلگرام) و تاکتیک‌های رسانه‌ای نهادهای رسمی و گروه‌های نیابتی، چشم‌انداز در حال تحول این نبرد اطلاعاتی ترسیم می‌شود. در پایان نشان می‌دهیم اگرچه روابط عمومی در زمان جنگ به آسانی می‌تواند به پروپاگاندا فریبنده تبدیل شود، اما اگر با اعتبار، استراتژی انطباقی و خلاقیت مدیریت شود، نه تنها یک مسئولیت، بلکه یک ابزار استراتژیک و حتی یک فرصت خواهد بود.



روابط عمومی، پروپاگاندا و نبرد مدرن: چارچوب نظری

تاریخ روابط عمومی مدرن با پروپاگاندا گره خورده و جنگ همواره آزمون‌گر مرزهای اخلاقی این حوزه بوده است. پس از جنگ جهانی اول و بدنامی پروپاگانداى دولتی، روابط عمومی به عنوان پاسخی حرفه‌ای برای بازسازی اعتماد ظهور کرد. به گفته‌ی فرانتسیسکا رودیگر (۲۰۱۴)، روابط عمومی «به‌عنوان راهی برای مشروعیت بخشیدن به پدیده‌ی پروپاگاندا به یک فعالیت حرفه‌ای تبدیل شد» تا تصویر خود را از بار معنایی

در جهان عرب، ایران از بازوهای رسانه‌ای متحدان خود – مانند تلویزیون المنار حزب الله – برای انتشار پیام‌های ضداسرائیلی استفاده می‌کند. این رسانه‌ها به عنوان «نیروی کمکی روابط عمومی» ایران عمل می‌کنند و روایت اصلی را با زبان‌ها و زمینه‌های محلی تطبیق می‌دهند

منفی آن دور کند (رودیگر، ۲۰۱۴: ۴۵). پیشگامانی چون ادوارد برنیز، آگاهانه تکنیک‌های پروپاگاندا را تحت عنوان «روابط عمومی» بازتعریف کردند تا در گفتمان عمومی زمان صلح، پذیرفتنی‌تر باشند. این میراث تاریخی سبب شده است که در زمان درگیری، تلاش‌های روابط عمومی با توجیه منافع ملی، به سمت پروپاگاندا‌ی آشکار بازگردند.

جنگ ذاتاً دولت‌ها را برای کنترل اطلاعات و «فتح اذهان» تحت فشار قرار می‌دهد. ری هیبرت (۱۹۹۱: ۱۰۷) می‌گوید «روابط عمومی امروز بخش جدایی‌ناپذیر جنگ مدرن است» و جنگ خلیج فارس در سال ۱۹۹۱ را نمونه‌ای موفق از کاربرد آن می‌داند. در جوامع دموکراتیک، دولت‌ها برای پیشبرد جنگ، نیازمند جلب حمایت داخلی و خارجی‌اند و این امر در عمل مدیریت رسانه و پیام‌رسانی را به یک جبهه‌ی دوم تبدیل می‌کند (هیبرت، ۱۰۹-۱۰۸: ۱۹۹۱). جنگ خلیج فارس نشان داد که چگونه یک کارزار پیچیده در زمینه‌ی

تحلیل شبکه‌ای محتواهای تولید شده در زمانه‌ی جنگ نشان می‌دهد که حجم پیام‌های حمایت از ایران به مراتب بیشتر از پیام‌هایی است که از حمله‌ی اسرائیل به ایران حمایت کرده‌اند. از این رو می‌توانیم همچنان روی کاربران فارسی‌زبان چه در ایران و چه در دیگر کشورها حساب کنیم

روابط عمومی - از نشست‌های خبری هماهنگ و تصاویر دراماتیک «بمب‌های هوشمند» گرفته تا پیام‌رسانی کنترل شده - به کسب تأیید داخلی و حمایت ائتلاف بین‌المللی کمک کرد. به تعبیر هیبرت، «بمب‌های هوشمند آن جنگ، تا حدی به لطف واژگان هوشمند به موفقیت رسیدند» (۱۹۹۱: ۱۱۵). به عبارت دیگر، پیروزی‌های نظامی با پیروزی در نبرد روایت‌ها تقویت شد.

درگیری‌های پس از آن نیز این همجوشی روابط عمومی و پروپاگاندا‌ی جنگی را تحکیم کردند. میلر، استاوبر و رامپتون (۲۰۰۲) معتقدند جنگ خلیج فارس و تهاجم به عراق در سال ۲۰۰۳، اساساً از طریق استراتژی‌های حرفه‌ای روابط عمومی به افکار عمومی «فروخته شدند». دولت‌ها و مشاوران روابط عمومی آن‌ها، تاکتیک‌های بازاریابی تجاری را در جنگ به کار گرفتند: ساخت پیام‌های ساده و تکراری، صحنه‌آرایی رویدادهای خبری و سرکوب اطلاعات مخالف برای شکل دادن به ادراکات (میلر و همکاران، ۲۰۰۲: ۴۳-۴۵). برای نمونه، پس‌زمینه‌های با دقت انتخاب‌شده (مانند سخنرانی بوش در یک پایگاه هوایی با حضور سربازان) و شعارهایی مانند «عملیات آزادی عراق»، تصادفی نبودند، بلکه بخشی از یک کتابچه‌ی راهنمای حساب‌شده‌ی روابط عمومی بودند. این رویکرد بر این اصل استوار است که «اگر پیام یکسانی به طور مداوم تکرار شود، سرانجام به بخشی از نگاه عمومی تبدیل خواهد شد» (میلر و همکاران، ۲۰۰۲: ۴۲). این پیش‌ها تأکید می‌کنند که در زمان جنگ، ارتباطات آشکارا ابزاری است برای متقاعدسازی؛ شاید پروپاگاندا با نامی دیگر.

چالش اصلی، ایجاد توازن میان این هدف

اشتباهات در روابط عمومی –
مانند یک دروغ افشاشده یا
پیامی بی‌موقع – می‌تواند به سرعت
به یک مسئولیت استراتژیک تبدیل
شود و جایگاه اخلاقی و قدرت نرم
یک ملت را خدشه‌دار کند.
در مقابل، روابط عمومی اگر
هوشمندانه به کار گرفته شود،
می‌تواند حتی در میانه‌ی
ویرانی‌های جنگ، یک فرصت
استراتژیک باشد. روایتی صادقانه و
در عین حال قانع‌کننده، می‌تواند
شهروندان را متحد کند و به آنان
اطمینان دهد که فداکاری‌های‌شان
هدفمند است

ماشین دیپلماسی عمومی اسرائیل زیر آتش

اسرائیل یک دستگاه دیپلماسی عمومی بسیار سازمان‌یافته برای پیشبرد جنگ اطلاعاتی ایجاد کرده است. نهادهای کلیدی شامل واحد سخنگوی ارتش اسرائیل (IDF)، تیم‌های دیپلماسی دیجیتال وزارت امور خارجه و شبکه‌ای از گروه‌های حامی اسرائیل در سراسر جهان هستند. در زمان درگیری، این بازیگران برای انتشار سریع روایت اسرائیل در رسانه‌های سنتی و اجتماعی هماهنگ عمل می‌کنند. یکی از ویژگی‌های بارز روابط عمومی اسرائیل، ارتباطات بحران است؛ یعنی پاسخ‌گویی تقریباً همزمان به رویدادها با دیدگاه رسمی. برای مثال، هنگام مواجهه با آمار مربوط به تلفات غیرنظامی، سخنگویان اسرائیلی به سرعت شواهدی (تصاویر ماهواره‌ای، اطلاعات شنودشده) ارائه می‌دهند تا ثابت کنند که هدف

مقتاعدکننده و حفظ اعتبار است، زیرا اگر کارزارهای روابط عمومی فریبنده از آب درآیند، نتیجه‌ی معکوس خواهند داشت.

منازعه ایران-اسرائیل و جبهه‌ی اطلاعات

منازعه‌ی ایران و اسرائیل، اگرچه همیشه یک جنگ آشکار نبوده، اما یک رویارویی پایدار در عرصه‌های نظامی، پنهانی و کلامی است. در سال‌های اخیر، با شعله‌ور شدن درگیری‌ها در عرصه‌های رقابت غیرمستقیم (سوریه، فضای سایبری و تقابل‌های دیپلماتیک بر سر برنامه‌ی هسته‌ای ایران)، پایتخت‌های دو کشور استفاده از روابط عمومی و پروپاگاندا را برای قاب‌بندی درگیری بر اساس شرایط خود تشدید کرده‌اند. روایت اسرائیل بر محور «امنیت و مشروعیت» است. آنها خود را قربانی تروریسم نشان می‌دهد و اقدامات نظامی‌اش را به عنوان دفاع از خود و با رعایت اصول اخلاقی (مانند استفاده از تاکتیک «ضربه به بام») توجیه می‌کند. همچنین ایران را تهدیدی منطقه‌ای معرفی می‌کند و برای اینکه نمایش عمومی‌پر سر و صدایی داشته باشد، نخست‌وزیرش را جلو دوربین می‌آورد تا اسناد فعالیت‌های هسته‌ای ایران را فاش و متحدانش را علیه ایران بسیج کند.

در مقابل، روایت ایران بر پایه‌ی مقاومت و مظلومیت است. ایران، اسرائیل را یک رژیم نامشروع و ظالم می‌خواند و نقش رهبر مبارزه‌ی علیه استعمار و بی‌عدالتی برای خود قائل است. ایران با برجسته کردن رنج فلسطینیان و تهدید به پاسخ‌های نظامی، به دنبال برانگیختن خشم جهانی و تقویت موضع خود است. هدف اصلی ایران، تغییر روایت اسرائیل از یک کشور ناقض به یک نیروی مقاومت اصولی است.



منتشر می‌کرد تا روایت خوشن‌داری و دقت فناورانه‌ی اسرائیل را تقویت کند. با این حال، روابط عمومی اسرائیل در زمان جنگ روی طناب باریکی میان فریب مؤثر و اعتبار حرکت می‌کند. نمونه‌ی بارز آن در می‌۲۰۲۱ رخ داد: ارتش اسرائیل با انتشار بیانیه‌ای فریبنده اعلام کرد که نیروهای زمینی وارد غزه شده‌اند. این خبر که به سرعت توسط رسانه‌های جهانی منتشر و باعث شد تا نیروهای حماس به شبکه‌ی تونل‌های زیرزمینی

یک سایت نظامی‌بوده یا طرف مقابل از سپر انسانی استفاده کرده است.

ارتش اسرائیل حساب‌های فعالی در ایکس (ایکس)، فیس‌بوک، اینستاگرام و تلگرام دارد و محتوای چندزبانه (انگلیسی، عربی، فارسی و...) منتشر می‌کند. در جریان درگیری‌های غزه، حساب ایکس ارتش اسرائیل به‌طور مداوم به‌روزرسانی‌ها، اینفوگرافیک‌ها و ویدیوهایی از حملات دقیق به زیرساخت‌های حماس را

عکس:
رحیم قلیچ خانی
مکان:
حمله موشکی
صدا و سیما
تهران
۲۷ خرداد ۱۴۰۴



خود پناه ببرند و در همان زمان، اسرائیل حملات هوایی گسترده‌ای را علیه این تونل‌ها آغاز کرد. این ترفند، گرچه از نظر تاکتیکی هوشمندانه بود، اما رسانه‌های بین‌المللی را در انتشار یک خبر نادرست دخیل کرد و انتقاداتی را برانگیخت. یک سخنگوی سابق ارتش اسرائیل هشدار داد که چنین اقداماتی اعتماد را از بین می‌برد: «ارزش ما اعتبار است... این یک بحران اعتبار است (فدرمن، ۲۰۲۱). این حادثه نشان می‌دهد که چگونه یک پیروزی تاکتیکی در جنگ اطلاعاتی می‌تواند به یک شکست استراتژیک در حوزه‌ی اعتبار تبدیل شود.»

سازوکارهای روابط عمومی و پروپاگاندا ایران در جنگ

رویکرد ایران به روابط عمومی در درگیری‌ها عمیقاً تحت تأثیر ایدئولوژی و محیط رسانه‌ای تمرکزگرای آن است. همین تمرکزگرایی محتوا را به سمت پروپاگاندا محوری بیشتر می‌برد؛ با این حال از دیپلماسی عمومی و رسانه‌ای خود در شبکه‌ای مثل پرس‌تی‌وی غافل نیست و قصد دارد که در میدان اقتصاد توجه، مخاطبان بین‌المللی بیشتری را به سمت خود جلب کند. در جهان عرب، ایران از بازوهای رسانه‌ای متحدان خود - مانند تلویزیون المنار حزب‌الله - برای انتشار پیام‌های ضداسرائیلی استفاده می‌کند. این رسانه‌ها به‌عنوان «نیروی کمکی روابط عمومی» ایران عمل می‌کنند و روایت اصلی را با زبان‌ها و زمینه‌های محلی تطبیق می‌دهند. در عرصه‌ی دیجیتال، ایران با وجود تحریم‌ها و محدودیت‌ها، راه‌هایی برای نمایش نفوذ خود یافته است. تلگرام به یک شمشیر دولبه تبدیل شده است؛ چون هم مخالفان و هم حامیان جنگ



فتح قلب‌ها و ذهن‌ها با تکنیک‌های روابط عمومی معتبر می‌تواند زمینه را برای دستاوردهای استراتژیک، حل منازعه، یا دست‌کم کسب موقعیتی مطلوب‌تر پس از خاموش شدن توپ‌ها فراهم کند

می‌توانند از آن استفاده کنند. در این کانال‌ها، ترکیبی از اخبار، تحلیل از شهدا و گاهی دروغ‌رسانی (مانند آمار اغراق‌آمیز از سرنگونی هواپیمای اف ۳۵ و دستگیری خلبان‌های خانم) برای شکل دادن به ادراکات منتشر می‌شود. در جنگ پنهان سایبری، حامیان طرف‌های جنگ نمونه‌هایی از اشتباه‌پراکنی را منتشر می‌کنند.

برای مثال، در سال ۲۰۲۵، فعالان طرفدار اسرائیل ویدیوهایی با هوش مصنوعی ساختند که به دروغ تظاهرات ضد ایران پس از حملات اسرائیل را نشان می‌داد. ایران به سرعت این ویدیوها را ساختگی خواند و بر روایت اسرائیل به عنوان یک متجاوز فریبکار تأکید کرد (علی‌مردانی و گرگوری، ۲۰۲۵).

این روایت‌ها نیستند که به تنهایی واقعیت‌ها را می‌سازند بلکه روایت‌ها از واقعیت‌های بیرونی تأثیر می‌پذیرند. پس با حلوا حلوا کردن رسانه، دهان اوضاع اقتصادی، اجتماعی و... شیرین نمی‌شود، بلکه قضیه کاملاً برعکس است

اطلاعات به اندازه‌ی جبهه‌ی نظامی تعیین‌کننده بود. همان‌طور که ساوچوک (۲۰۲۳) در مطالعه‌ی درباره‌ی صنعت روابط عمومی اوکراین مشاهده می‌کند، جنگ تمام‌عیار، فرآیندهای عادی روابط عمومی را زیرورو کرد و متخصصان این حوزه را وادار کرد تا در استراتژی‌های ارتباطی خود خیلی سریع تجدید نظر کنند (ساوچوک، ۲۰۲۳: ۱۱۳). جنگ، مرزهای میان روابط عمومی، روزنامه‌نگاری، کنشگری جامعه مدنی و حتی عملیات روانی را محو کرد.

درس‌هایی استراتژیک از جنگ اوکراین برای روابط عمومی ایران

تجربه‌ی جنگ اوکراین، که در آن نبرد اطلاعاتی هم‌وزن نبرد نظامی بود، آموزه‌های مهمی برای دستگاه دیپلماسی عمومی و روابط عمومی ایران در پی دارد. این درس‌ها نشان می‌دهند که چگونه می‌توان از یک رویکرد سنتی و رسمی به یک استراتژی ارتباطی مدرن، منعطف و تأثیرگذارتر گذار کرد.

۱. تغییر در اهداف: از پیام‌های واکنشی به ساخت یک روایت ملی یکپارچه

متخصصان روابط عمومی در اوکراین، اهداف پراکنده‌ی تجاری و رقابتی را کنار گذاشته و تمام توان خود را حول یک مأموریت ملی واحد متمرکز کردند؛ «پیروزی در جنگ اطلاعاتی». یعنی ایجاد یک روایت کلان منسجم که تمام کنشگران ارتباطی، از نهادهای دولتی تا فعالان مدنی، آن را ترویج می‌کردند.

متاسفانه دستگاه روابط عمومی ایران - و نوک کوه یخ آن که صداوسیما بود، بیشتر واکنشی عمل کرد. در حالی که به جای تمرکز صرف بر پاسخگویی یا تخریب روایت طرف مقابل، باید یک

این پویایی بر سر کنترل روایت، نشان می‌دهد که جنگ روانی چه قدر پیشرفت کرده است.

الگویی برای نبرد روایت‌ها

جنگ اخیر روسیه و اوکراین یک چارچوب مقایسه‌ای قدرتمند برای درک تحول روابط عمومی در زمان جنگ ارائه می‌دهد؛ بینش‌هایی که مستقیماً به زمینه‌ی منازعه ایران و اسرائیل مربوط می‌شود. در اوکراین، جبهه‌ی



درس جنگ اوکراین برای ما این است که علاوه بر تمرکز بر دستاوردهای نظامی و مفاهیم جغرافیای سیاسی، پیام‌هایی را هم برای مخاطبان عام جهانی تهیه کنیم. پیام‌هایی با محوریت ارزش‌های مشترک انسانی.

روایت ملی فراگیر و مثبت طراحی و ترویج شود. موفقیت در این امر مستلزم هماهنگی کامل و تدوین پروتکل‌هایی واقعی، پیش از وقوع جنگ است. به طبع دستگاه دیپلماسی هم می‌بایست با رسانه‌ها هماهنگ باشد تا پیام‌هایی منسجم و هم‌افزا تولید کند و تصویری قدرتمند از هویت و اهداف ملی ایران به جهان ارائه دهد.

۲. عبور از بیانیه، رسیدن به اصالت: قدرت ارتباط انسانی

ساوچوک مدعی است که موفقیت ارتباطی اوکراین، بر «اصالت و ارتباط انسانی» بنا شد. این نویسنده معتقد است سخنرانی‌های روزانه، صریح و احساسی زلنسکی، که در آن از بیان مشکلات و همدلی با مردم ابایی نداشت، اعتباری بی‌نظیر برای او در داخل و خارج به ارمغان آورد. این نشان داد که در دوران بحران، صداقت و همدلی از پیام‌های رسمی و پر زرق و برق رسانه‌ای مؤثرتر است.

خوب است از رسانه‌ها برای ارتباط ساده با مخاطبان ایرانی و جهانی کمک بگیریم. یکی از راه‌ها این است که این پیام‌ها را در شبکه‌های اجتماعی توزیع کنیم ولی متأسفانه در جنگ ۱۲ روزه اینترنت جهانی قطع شد. در حالی که باید توجه می‌کردیم که شهدای این جنگ عدد نیستند و به سراغ ساخت روایت انسانی و دراماتیک از شهدا می‌رفتیم.

پس به جای تکیه صرف بر بیانیه‌های رسمی، از صداهای متنوع‌تری می‌توان استفاده کرد. این دستگاه نیاز به سخنگویی دارد که به زبان و فرهنگ اقوام مختلف ایران تسلط داشته باشد و بتواند با لحنی همدلانه پیام‌ها را منتقل کند. مخاطبان امروز آن‌قدر باهوش هستند که دریابند

در میانه‌ی جنگ بسیاری از معادلات بهم می‌ریزد. از این رو، اذعان به برخی چالش‌های داخلی و نمایش تلاش برای حل آن‌ها می‌تواند به مراتب اعتبار بیشتری نسبت به انکار کامل مشکلات ایجاد کند.

۳. توانمندسازی شبکه‌های حامی: از کنترل متمرکز تا نفوذ ارگانیک

دولت اوکراین به جای کنترل مستقیم، به توانمندسازی و هماهنگی با شهروندان، فعالان رسانه‌ای و مهاجران خود پرداخت. این ارتش داوطلب دیجیتال، با تولید محتوای خلاقانه و بومی، پیام‌های استراتژیک اوکراین را به شکلی ارگانیک در سراسر جهان تکثیر کرد.

تحلیل شبکه‌ای محتواهای تولید شده در زمانه‌ی جنگ نشان می‌دهد که حجم پیام‌های حمایت از ایران به مراتب بیشتر از پیام‌هایی است که از حمله‌ی اسرائیل به ایران حمایت کرده‌اند. از این رو می‌توانیم همچنان روی کاربران فارسی‌زبان چه در ایران و چه در دیگر کشورها حساب کنیم و اتفاقاً آمارها و اطلاعات دقیق را در اختیار همین‌ها بگذاریم و از همین عقل جمعی شبکه‌ای

اجتماعی و... شیرین نمی‌شود، بلکه قضیه کاملاً برعکس است.

روابط عمومی؛ فرصتی استراتژیک در جنگ

تحلیل کارزارهای روابط عمومی در بحبوحه‌ی درگیری اسرائیل علیه ایران، یک شمشیر دولبه را در عرصه‌ی علم و تکنیک‌های روابط عمومی آشکار می‌کند. در یک لبه، تمایل به تبدیل روابط عمومی به پروپاگاندا - روایت‌های یک‌جانبه، اغراق و فریب - قرار دارد که می‌تواند مزایای کوتاه‌مدت داشته باشد اما اعتبار بلندمدت را به خطر می‌اندازد. در لبه‌ی دیگر، روابط عمومی مؤثر توأم با صداقت و خلاقیت، می‌تواند به یک ضریب فزاینده‌ی استراتژیک تبدیل شود که اطلاعات را از یک مسئولیت به یک فرصت بدل می‌کند.

اشتباهات در روابط عمومی - مانند یک دروغ افشاشده یا پیامی بی‌موقع - می‌تواند به سرعت به یک مسئولیت استراتژیک تبدیل شود و جایگاه اخلاقی و قدرت نرم یک ملت را خدشه‌دار کند. در مقابل، روابط عمومی اگر هوشمندانه به کار گرفته شود، می‌تواند حتی در میانه‌ی ویرانی‌های جنگ، یک فرصت استراتژیک باشد. روایتی صادقانه و در عین حال قانع‌کننده، می‌تواند شهروندان را متحد کند و به آنان اطمینان دهد که فداکاری‌های‌شان هدفمند است. همچنین می‌تواند در میان حامیان دشمن تردید ایجاد کند، به ویژه اگر یک طرف بتواند جایگاه اخلاقی بالاتری را به خود اختصاص دهد.

تجربه نشان می‌دهد که روابط عمومی در زمان جنگ، همان چیزی است که بازیگران از آن می‌سازند. مؤثرترین روابط عمومی جنگی برای هر یک از طرفین، احتمالاً آنی خواهد بود که

بخواهیم که خلاقیت به خرج دهد و سازوکارهای راستی‌آزمایی اطلاعات را هم در همین بستر به راه بیندازیم. سازوکارهایی که با گسترش ابزارهای هوش مصنوعی دسترسی به آن راحت‌تر شده است.

۴. تغییر در محتوا: تمرکز بر ارزش‌های جهانی و داستان‌های انسانی

در اوکراین درگیر جنگ، هر محتوایی که به بقا، مقاومت و امید مرتبط نبود، نامربوط تلقی می‌شود. ارتباطات اوکراین بر ماجراهای انسانی و پیوند زدن مبارزه‌ی خود با ارزش‌های جهانی مانند آزادی و حق تعیین سرنوشت متمرکز شد.

در زمان جنگ، مرز میان روابط عمومی و پروپاگاندا به شدت باریک می‌شود؛ پیام‌ها ستیزه‌جویانه‌تر شده و تصویرسازی بر عینیت‌گرایی غلبه می‌کند

درس جنگ اوکراین برای ما این است که ضمن تمرکز بر دستاوردهای نظامی و مفاهیم جغرافیای سیاسی، پیام‌هایی با محوریت ارزش‌های مشترک انسانی را هم برای مخاطبان عام جهانی تهیه کنیم. یکی از قاب‌بندی‌های خوب جنگ ۱۲ روزه این بود که مردم گرد مفهوم «ایران»، «تاب‌آوری» را تجربه کردند. اما یادمان باشد این مفاهیم را از دل اتفاقی واقعی بیرون کشیدیم. این روایت‌ها نیستند که به تنهایی واقعیت‌ها را می‌سازند بلکه روایت‌ها از واقعیت‌های بیرونی تأثیر می‌پذیرند. پس با حلوا حلوا کردن رسانه، دهان اوضاع اقتصادی،

- که به دور از یک ترکیب متناقض نما است - ممکن است برنده‌ترین سلاح در نبردی باشد که هر روایت برای برتری می‌جنگد. فتح قلب‌ها و ذهن‌ها با تکنیک‌های روابط عمومی معتبر می‌تواند زمینه را برای دستاوردهای استراتژیک، حل منازعه، یا دست‌کم کسب موقعیتی مطلوب‌تر پس از خاموش شدن توپ‌ها فراهم کند.

تا حد امکان به حقیقت پایبند بماند، ارزش‌ها را به شیوه‌ای قانع‌کننده منتقل کند و برای حفظ اعتماد، خود را در لحظه تطبیق دهد. در عصری که مخاطبان جهانی آگاه‌تر و شکاک‌تر از همیشه هستند، «اصالت به یک امر استراتژیک بدل شده است». بنابراین، به طرز متناقضی، روابط عمومی صادقانه

توضیح:

برای جست‌وجو مقاله‌ها و همچنین خوانش مقاله‌ی ساوچوک (۲۰۲۳) که به زبان اوکراینی است، از چت‌جی‌پی‌تی ۵ استفاده کردیم.

منابع:

- Alimardani, M., & Gregory, S. (2025). Iran–Israel AI war propaganda is a warning to the world. Carnegie Endowment for International Peace. <https://carnegieendowment.org/research/2025/07/iran-israel-ai-war-propaganda-is-a-warning-to-the-world?lang=en>
- Federman, J. (2021, May 15). Israeli military accused of using media to trick Hamas. Associated Press. <https://apnews.com/article/hamas-middle-east-israel-media-4d942411c64c8ae1e919ae93401f8919>
- Hiebert, R. E. (1991). Public relations as a weapon of modern warfare. *Public Relations Review*, 17(2), 107–116. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02560054.1991.9653053>
- Miller, L., Stauber, J., & Rampton, S. (2002). War is sell. In D. Miller (Ed.), *Tell Me Lies: Propaganda and Media Distortion in the Attack on Iraq* (pp. 41–51). London: Pluto Press. <https://universityofleeds.github.io/philtaylorpapers/pmt/exhibits/2757/prwv9n4.pdf>
- Rüdiger, F. (2014). The public relations and the debate about propaganda in the period between wars. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 37(1), 45–70. <https://www.scielo.br/j/intercom/a/zvxmZsVvBZPVXJ69p-pyLL4L/?lang=en&format=pdf>
- Savchuk, N. M. (2023). The influence of the war on processes in the PR sphere. In *European Development Trends in Journalism, PR, Media and Communication* (pp. 10–16). Riga: Baltija Publishing. <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/358/9777/20366-1>

روابط عمومی صلح

از روایت‌های جنگ و دیگری ساز به سازه‌های صلح
و ارتباطات خشونت‌پرهیز



جهان معاصر شاهد پارادوکسی فزاینده است: در حالی که پیشرفت‌های فناورانه، ارتباطات را سهل کرده‌اند، اما منازعات را کاهش نداده‌اند. نبردهای امروز دیگر فقط در میادین فیزیکی رخ نمی‌دهند؛ بلکه نبردهایی روایی هم هستند که در فضاهای ارتباطی شکل می‌گیرند و پیروزی یا شکست در آن‌ها، بیش از قدرت نظامی، به کنترل روایت‌ها وابسته است. در این چشم‌انداز پیچیده، پرسشی بنیادین مطرح می‌شود که آیا ارتباطات جمعی، ابزاری برای جنگ افروزی یا می‌تواند سازه‌ای برای صلح باشد. این مقاله با هدف پاسخ به این پرسش، به بررسی و تبیین مفهومی نوظهور و حیاتی می‌پردازد: «روابط عمومی صلح».

روابط عمومی صلح فراتر از یک ابزار تاکتیکی یا واکنشی است؛ یک راهبرد گفتمانی جامع است که با هدف مدیریت هوشمندانه روابط برای کاهش تنش، ایجاد تفاهم و تقویت همکاری میان طرف‌های درگیر به کار گرفته می‌شود. مشابه همان رویکردی که در توینر فارسی تغییر به وسط بازی می‌شود. رویکرد روابط عمومی صلح، خود را از پروپاگاندا، که به دنبال تحمیل یک روایت یک‌سویه است متمایز می‌کند و بر ماهیت دوسویه، بلندمدت و اخلاق‌مدار تأکید دارد.

مبانی نظری «روابط عمومی صلح»

برابری، همکاری و حل ریشه‌ای منازعات است. روابط عمومی صلح دقیقاً در پی دستیابی به این صلح مثبت است؛ حالتی که در آن نه تنها خشونت وجود ندارد، بلکه شرایطی برای شکوفایی فردی و اجتماعی فراهم شده است. تاریخچه روابط عمومی نیز این تحول را بازتاب می‌دهد. در اوایل قرن بیستم، روابط عمومی بیشتر با چهره‌هایی مانند پی. تی. بارنوم و آیوی لی شناخته می‌شد که به دنبال پروپاگاندا، مدیریت شهرت و انتشار اطلاعات

برای درک عمیق مفهوم روابط عمومی صلح، ابتدا باید به تعریف صلح از منظر مطالعات صلح پرداخت. صلح تنها به معنای «نبود جنگ و خشونت» یا همان «صلح منفی» نیست. این نوع صلح، حالتی واکنشی است که صرفاً به پایان درگیری‌های مسلحانه می‌پردازد اما به ریشه‌های اساسی منازعه توجهی ندارد. در مقابل، صلح واقعی یا «صلح مثبت» یک فرآیند فعال و پویا است که به دنبال ایجاد شرایطی مانند عدالت اجتماعی،

یک سویه برای مشتریان خود بودند. این رویکرد، روابط عمومی را به ابزاری برای «کنترل» روایت‌ها و افکار عمومی تقلیل می‌داد. که حتی اگر به هر دلیل مطلوب هم تشخیص داده شود، امکان ظهور و بروز آن در دنیای امروز وجود ندارد. جهانی که تکنولوژی‌های ارتباطی پلتفرمی و شبکه‌های اجتماعی امکان خلق روایت یکسویه را از هر بازگیری گرفته است. در عصر شهروند خبرنگاری و شبکه‌های اجتماعی، رسانه‌های جریان اصلی نمی‌توانند موج‌سازی کنند، بلکه خود بر این موج‌ها سوار می‌شوند.

با گذشت زمان و افزایش بدبینی عمومی به نهادها و ظهور تکنولوژی‌های پلتفرمی و انتقال سریع اطلاعات، روابط عمومی مدرن به سمت یک حرفه اخلاق‌مدارتر و مبتنی بر گفت‌وگوی دوسویه پیش رفت. ظهور مدل‌های ارتباطی دوسویه توسط جیمز گرورینگ در دهه ۱۹۸۰، به ویژه «مدل دوسویه متقارن»، این تحول را تکمیل کرد. این مدل، که هدف آن ایجاد درک متقابل و روابط «برد-برد» از طریق مذاکره و مصالحه است، پایه و اساس نظری «روابط عمومی صلح» را فراهم می‌کند و آن را از ریشه‌های تبلیغاتی خود جدا می‌سازد.

چرا پیش و بیش از «روزنامه‌نگاری صلح» به «روابط عمومی صلح» نیاز داریم؟

برخی از تحلیلگران، روزنامه‌نگاری صلح را به عنوان راهکاری برای مقابله با روایت‌های جنگ‌طلبانه پیشنهاد کرده‌اند، اما این مفهوم با چالش‌های بنیادین و انتقادات جدی روبرو است. همان‌طور که توماس هانیچ در نقد خود اشاره می‌کند، روزنامه‌نگاری صلح به شدت از سوی آکادمی نقد شده است؛ چرا که بسیاری از حامیان آن، محدودیت‌های ساختاری و روزمره روزنامه‌نگاری را

نادیده می‌گیرند. روزنامه‌نگاری بر اساس منطق «خبر» عمل می‌کند که نیازمند سادگی، سرعت و برجسته‌سازی منازعه و درام است. این منطق با فرآیندهای پیچیده، کند و غالباً پنهان صلح‌سازی در تضاد کامل است. فرآیندهای صلح‌سازی نیازمند گفت‌وگوهای طولانی و محرمانه بوده، در حالی که روزنامه‌نگاران به دنبال «اطلاعات و عمل» فوری هستند. بنابراین، تلاش برای پیاده‌سازی روزنامه‌نگاری صلح در چارچوب‌های سنتی، عملاً غیرقابل اجرا به نظر می‌رسد.

علاوه بر این، مفهوم روزنامه‌نگاری صلح اغلب بر یک دیدگاه بیش از حد فردگرایانه تکیه دارد و محدودیت‌های ساختاری‌ای که کار روزنامه‌نگاران را شکل می‌دهند، نادیده می‌گیرد. این محدودیت‌ها شامل منابع محدود (نیروی انسانی، زمان، و امکانات)، رویه‌های تحریریه و سلسله‌مراتب، محدودیت‌های متنی (قالب‌های خبری)، و دسترسی به منابع و اطلاعات است. از سوی دیگر، روابط عمومی صلح به دلیل ماهیت ذاتی و استراتژیک خود، با فرآیندهای صلح همخوانی دارد. روابط عمومی، به ویژه بر اساس مدل‌های دوسویه، یک کارکرد بلندمدت و روابط محور دارد که به دنبال ایجاد اعتماد و تفاهم است. این رویکرد می‌تواند به مدیریت مذاکرات حساس، شکل‌دهی به روایت‌های بلندمدت و ایجاد پل‌های ارتباطی میان طرفین بپردازد.

این همسویی نشان‌دهنده یک تحول پارادایمی در نقش روابط عمومی است که از ابزار یک سویه برای پروپاگاندا به کارکرد استراتژیک برای مذاکره و تفاهم تکامل یافته است. این تحول بنیادین در هدف روابط عمومی از «کنترل» به «همکاری»، آن را به ابزاری به مراتب مناسب‌تر از روزنامه‌نگاری برای صلح‌سازی تبدیل می‌کند.

جدول ۱: مقایسه روزنامه‌نگاری صلح و روابط عمومی صلح

روابط عمومی صلح	روزنامه‌نگاری صلح	هدف اصلی
تسهیل گفت‌وگو، ایجاد تفاهم و همکاری	گزارشگری متوازن، نمایش ریشه‌های منازعه	منطق عملیاتی
منطق روابط: استراتژیک، بلندمدت، پیچیده	منطق خبر: سرعت، سادگی، درام	رویکرد زمانی
بلندمدت، فرآیندمحور	کوتاه‌مدت، رویدادمحور	محدودیت‌های اصلی
نیاز به شفافیت، تعهد متقابل، منابع مالی و انسانی	فشار زمانی، نیاز به سادگی، ساختارهای سازمانی	خروجی
کمپین‌های ارتباطی، مذاکرات، مدیریت روابط	گزارش‌ها و تحلیل‌های خبری	پایه نظری
مدل‌های دوسویه روابط عمومی (به‌ویژه مدل دوسویه متقارن)	متأثر از جنبش‌های اجتماعی، اخلاق‌محور	

۳. شواهد تجربی و نمونه‌های جهانی

مطالعات موردی در سطح جهانی نشان می‌دهد که روابط عمومی صلح فراتر از یک مفهوم نظری است و در عمل، نتایج ملموسی در کاهش تنش‌ها و تسهیل مذاکرات به همراه داشته است.

فرآیند صلح ایرلند شمالی: در این نمونه، دولت ایرلند از «روابط عمومی» و به‌طور خاص، اخبار تلویزیونی به عنوان ابزاری برای «فشار برای صلح» استفاده کرد. با تحلیل مصاحبه با مقامات ارشد دولتی، مشخص شد که استراتژی‌های متنوعی برای دستیابی به اهداف سیاسی به کار گرفته شد. این اقدامات شامل استفاده از رسانه‌ها برای اعمال فشار بر دولت بریتانیا و سایر طرف‌های درگیر، تقویت مواضع سیاسی و ارسال سیگنال‌های پنهان به رقبای بود. این تجربه به وضوح نشان داد که روابط عمومی صلح تنها به ارتباطات علنی محدود نمی‌شود؛ بلکه مدیریت هوشمندانه «محرمانگی» اطلاعات در مراحل حساس و ظریف مذاکرات نیز نقشی حیاتی در موفقیت آن ایفا می‌کند.

فرآیند صلح کلمبیا: تحقیقات صورت‌گرفته در مورد

مذاکرات میان دولت کلمبیا و نیروهای فارق نشان می‌دهد که روابط عمومی نقشی کلیدی در گذار هر دو طرف از رویکرد یک‌سویه و متخاصم به رویکرد مصالحه‌آمیز داشته است. یافته‌ها حاکی از آن است که در طول این مذاکرات، مهم‌ترین شاخص در ساختار روابط، «اعتماد» بود که به تدریج میان دو دشمن دیرینه افزایش یافت. این یک نمونه عملی از کاربرد مدل دوسویه در یک منازعه شدید و طولانی‌مدت است و تأیید می‌کند که روابط عمومی می‌تواند به عنوان راه‌حل استراتژیک برای بازسازی روابط و رسیدن به «توافق برد-برد» به ویژه در منازعات و شکاف‌های داخلی مورد استفاده قرار گیرد.

فرآیند صلح نیجریه: نیجریه، کشوری با اختلافات گسترده قومی و مذهبی، نمونه دیگری از کاربرد روابط عمومی در صلح‌سازی است. متخصصان روابط عمومی در این کشور، با ایجاد بسترهای گفت‌وگو، ترویج احترام متقابل و به اشتراک‌گذاری اطلاعات شفاف و به‌موقع، به پر کردن شکاف‌های میان جوامع کمک کردند. این اقدامات باعث

می‌گیرد و مقدمه «انسان‌زدایی» است؛ فرآیندی که در آن، دیگری به عنوان موجودی غیرانسانی و غیرقابل احترام و فاقد حقوق انسانی به تصویر کشیده می‌شود، سیاستی که اسرائیل سال‌ها آن را دنبال می‌کند و در چارچوب آن بزرگترین جنایت‌های جنگی و اقدامات ضدحقوق بشری خود را توجیه می‌کند. متأسفانه چنین رویکردی متقابلاً در بعضی از گفتمان‌های تندروی داخلی نیز دیده می‌شود که یادآور این گفته منتسب به نیچه است: آن‌کس که با هیولا می‌جنگد، باید مراقب باشد که خود بدل به هیولا نشود.

روابط عمومی صلح با استفاده از راهبردهای ارتباطی دوسویه و مبتنی بر همدلی، دقیقاً در برابر این فرآیند مخرب باید عمل کند. این رویکرد به جای تمرکز بر تفاوت‌ها، به دنبال درک عمیق از دیگری

کمرمق شدن روایت‌های تفرقه افکن شدوبه ایجاد صلح پایدار در محیطی پرنوسان کمک کرد. نهادهای روابط عمومی در این کشور، با ارائه اطلاعات دقیق و به موقع، نه تنها از دامن زدن به وحشت عمومی جلوگیری کردند، بلکه با ابزارهای ارتباطی به جامعه برای حل منازعات کمک کردند.

۴. روابط عمومی صلح در برابر «دیگری‌سازی» و «انسان‌زدایی»

یکی از مخرب‌ترین پدیده‌های گفتمانی در زمان منازعات، «دیگری‌سازی» (Othering) است که طی آن، یک گروه اجتماعی به عنوان «دیگری» در برابر «ما» تعریف می‌شود و ویژگی‌های منفی و مطلقاً شر به آن نسبت داده می‌شود. این فرآیند، اغلب از طریق رسانه‌ها و روایت‌های هدفمند صورت

جدول ۳: رویکردهای روابط عمومی صلح در برابر پدیده دیگری‌سازی

روابط عمومی صلح	استراتژی‌های	توضیحات و مثال‌ها	روایت‌های
تولید محتوای با تمرکز بر داستان‌های فردی از قربانیان یا افراد عادی درگیر در منازعه.	تولید محتوایی که کلیشه‌های رایج در مورد گروه‌های رقیب را نفی می‌کند.	انتشار داستان‌هایی که به جای تمرکز بر آمار، تجربیات انسانی را به تصویر می‌کشند و به مخاطب کمک می‌کنند با «دیگری» ارتباط عاطفی برقرار کند.	همدلی محور
ایجاد بسترهای آنلاین و آفلاین برای تبادل نظر و گفت‌وگوی سازنده میان گروه‌های متخاصم.	انتشار اطلاعات دقیق و شفاف برای مقابله با روایت‌های نادرست و دروغ‌پراکنی.	استفاده از محتوای بصری و متنی که چهره‌های متنوع و انسانی از گروه‌ها را نمایش می‌دهد و از «تصاویر دسته‌جمعی» و «تصاویر از دور» که انسان‌زدایی می‌کنند، پرهیز می‌کند.	به چالش کشیدن کلیشه‌ها
		برگزاری میزگردهای مشترک، کمپین‌های گفت‌وگوی عمومی در شبکه‌های اجتماعی و تشویق به ارتباطات بین‌فردی.	ترویج گفت‌وگوهای دوسویه
		در زمان بحران، تیم‌های روابط عمومی با ارائه اطلاعات موثق و به موقع به مدیریت وحشت عمومی و جلوگیری از تشدید تنش کمک می‌کنند.	شفاف‌سازی اطلاعات



در زمان بحران، روابط عمومی با انتشار اطلاعات شفاف، دقیق و به موقع، به مدیریت وحشت عمومی و جلوگیری از تشدید تنش‌ها کمک می‌کند

تضعیف گفتمان دموکراتیک می‌شود. این پدیده باعث شده است در حالی که ابزارهای ارتباطی «دموکراتیک‌تر» شده‌اند، نتایج اجتماعی کلی به سمت تفرقه و تنفر حرکت کند.

روابط عمومی صلح در این فضا می‌تواند نقشی حیاتی در بهبود شرایط ایفا کند. در زمان بحران، روابط عمومی با انتشار اطلاعات شفاف، دقیق و به موقع، به مدیریت وحشت عمومی و جلوگیری از تشدید تنش‌ها کمک می‌کند. همچنین، با تولید محتوای همدلی‌محور و به چالش کشیدن روایت‌های مخرب، می‌تواند به مقابله با دیگری‌سازی بپردازد. با این حال، استفاده موفقیت‌آمیز از روابط عمومی در این فضا نیازمند درک عمیق از الگوریتم‌ها و دینامیک‌های اجتماعی حاکم بر این پلتفرم‌ها است تا پیام‌های صلح به مخاطبان هدف برسند و در «اتاق‌های پژواک» گم نشوند.

۶. آموزه‌ها برای فضای امروز ایران و تحلیل عملکرد روابط عمومی‌ها در جنگ اخیر

بررسی عملکرد روابط عمومی‌های کشور در جنگ اخیر ۱۲ روزه، نیازمند درک ساختار پیچیده رسانه‌ای و ارتباطاتی کشور و محدودیت‌های آن است. در فضای انتقال مرجعیت رسانه‌ای به خارج از کشور و افول شاخص‌های سرمایه‌های اجتماعی و اعتماد نهادی

و شناسایی وجوه مشترک است. این کار با ایجاد «روایت‌های مثبت جایگزین» انجام می‌شود که به جای تقویت کلیشه‌ها، بر انسانیت مشترک تأکید دارند. برای مثال، روابط عمومی می‌تواند با استفاده از داستان‌گویی، روایت‌های فردی از افراد درگیر در منازعه را منتشر کند تا از تقلیل آن‌ها به آمار و کلیشه‌ها جلوگیری کند. این راهبردها نه تنها به مقابله با روایت‌های مخرب کمک می‌کنند، بلکه به بازسازی اعتماد و تفاهم در جوامع آسیب‌دیده می‌انجامند.

۵. شبکه‌های اجتماعی: شمشیر دولبه در فرآیند صلح‌سازی

شبکه‌های اجتماعی، به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای ارتباطی در قرن بیست و یکم، نقشی دوگانه در فرآیند صلح‌سازی ایفا می‌کنند. از یک سو، این پلتفرم‌ها به صورت نظری به دموکراتیزه کردن فضا و افزایش شفافیت کمک می‌کنند؛ چراکه ابزارهای ارتباطی را در اختیار عموم مردم قرار می‌دهند و از انحصار دولت‌ها، گروه‌های پرنفوذ و رسانه‌های جریان اصلی خارج می‌کنند. این امر باعث شده است تا افکار عمومی به عنوان یک «مولفه تعیین‌کننده» در جنگ‌ها و منازعات عمل کنند. اما از سوی دیگر، بعضی یافته‌های تجربی نشان می‌دهد که شبکه‌های اجتماعی به دلیل ماهیت الگوریتمی خود، اغلب فضا را خشن‌تر و دیگری‌سازتر کرده‌اند. الگوریتم‌های این پلتفرم‌ها بر اساس «هموفیلی» (Homophily) یا تمایل به ارتباط با افراد مشابه عمل می‌کنند، که این امر منجر به ایجاد «اتاق‌های پژواک» (Echo Chambers) می‌شود. در این اتاق‌ها، کاربران تنها با دیدگاه‌هایی مواجه می‌شوند که باورهای خودشان را تأیید می‌کنند و این امر به تدریج باعث قطبی‌سازی و



تمرکز کند؛ با همه دشواری‌ها و تنگناهای عملی آن. این دوگانگی در رویکرد، نشان‌دهنده یک استراتژی پیچیده و چندلایه است که بر اساس مخاطب و اهداف متفاوت، تغییر می‌کند.

با توجه به این چارچوب، عملکرد روابط عمومی‌های ایران در «جنگ ۱۲ روزه» اخیر قابل تحلیل است. عملکرد روابط عمومی در این منازعه را باید در چارچوب «مدیریت بحران» و «تثبیت روایت» برای اهداف حاکمیتی تحلیل کرد، نه «صلح‌سازی» به معنای تشریح شده آن. صلح‌سازی واقعی نیازمند گفت‌وگوی دوسویه، مصالحه، دادن و گرفتن امتیاز در مذاکره و حتی ترویج سازش است. در حالی که در جنگ اخیر، روابط عمومی‌های دولتی ما و مشخصاً صداوسیما به عنوان مهمترین بازوی رسانه‌ای آن،

در کشور، کار روابط عمومی‌ها که وظیفه ذاتی‌شان خلق اعتماد و کم کردن شکاف‌هاست، چندان ساده نیست. فضای رسانه‌های رسمی ایران عمدتاً یک فضای حاکمیتی است. در چنین چارچوبی، کارگزاران و باورمندان به روابط عمومی صلح، دو کارکرد متفاوت را می‌توانند دنبال کنند: در عرصه بین‌المللی، هدف آن تغییر تصویر ایران از یک «کشور جنگ‌طلب» به یک «بازیگر عقلانی» و متعهد به گفت‌وگو است. این کار از طریق «دیپلماسی رسانه‌ای» برای شکل‌دهی به افکار عمومی داخلی و خارجی باید انجام شود. اما در عرصه داخلی، نقش روابط عمومی‌ها می‌تواند بر تغییر فضای افکار عمومی و نگرش‌ها و ذهنیت‌ها که سال‌ها بر دیگری‌سازی تأکید داشته است،

بیشتر به عنوان یک «ابزار جنگ نرم» نه یک «ابزار صلح» برای حل منازعه برای پیروزی در میدان روایت‌ها عمل کرد.

نتیجه‌گیری: روابط عمومی صلح، ترویج یک گفتمان

تحلیل جامع روابط عمومی صلح نشان می‌دهد که این مفهوم، فراتر از یک ابزار تاکتیکی، یک رویکرد استراتژیک و آرمان اخلاقی برای ساختن جهانی خشونت‌پرهیز است. برخلاف روزنامه‌نگاری صلح که به دلیل محدودیت‌های ذاتی خبر، در عمل با چالش‌های جدی روبروست، روابط عمومی صلح با تکیه بر مدل‌های دوسویه و اخلاق مدار، می‌تواند به عنوان یک تسهیل‌گر قدرتمند برای مذاکره، ایجاد اعتماد و بازسازی روابط در سخت‌ترین شرایط عمل کند. این مفهوم، تجلی تکامل‌نهایی روابط عمومی مدرن است که از یک ابزار یک‌سویه برای کنترل به یک کارکرد استراتژیک برای همکاری و تفاهم تکامل یافته است.

با این حال، تحقق کامل این مفهوم، به ویژه در بسترهای سیاسی و اجتماعی پیچیده‌ای مانند ایران، با چالش‌هایی روبروست. عملکرد روابط عمومی در منازعات اخیر، بیشتر در چارچوب مدیریت بحران و تثبیت روایت‌های حاکمیتی بود تا صلح‌سازی واقعی. برای حرکت به سمت یک روابط عمومی صلح پایدار، لازم است که به اصول بنیادین آن، یعنی شفافیت، گفت‌وگوی دوسویه و تعهد به اصول اخلاقی و انسانی پایبند باشیم. روابط عمومی صلح، در بالاترین سطح خود، مسئولیت خلق روایت‌هایی را بر عهده دارد که به جای دیگری‌سازی، خشونت‌پرهیزی را ترویج داده و به جای انسان‌زدایی، بر انسانیت مشترک تأکید می‌کند. این یک الزام اخلاقی و یک ضرورت استراتژیک برای دنیای امروز است.



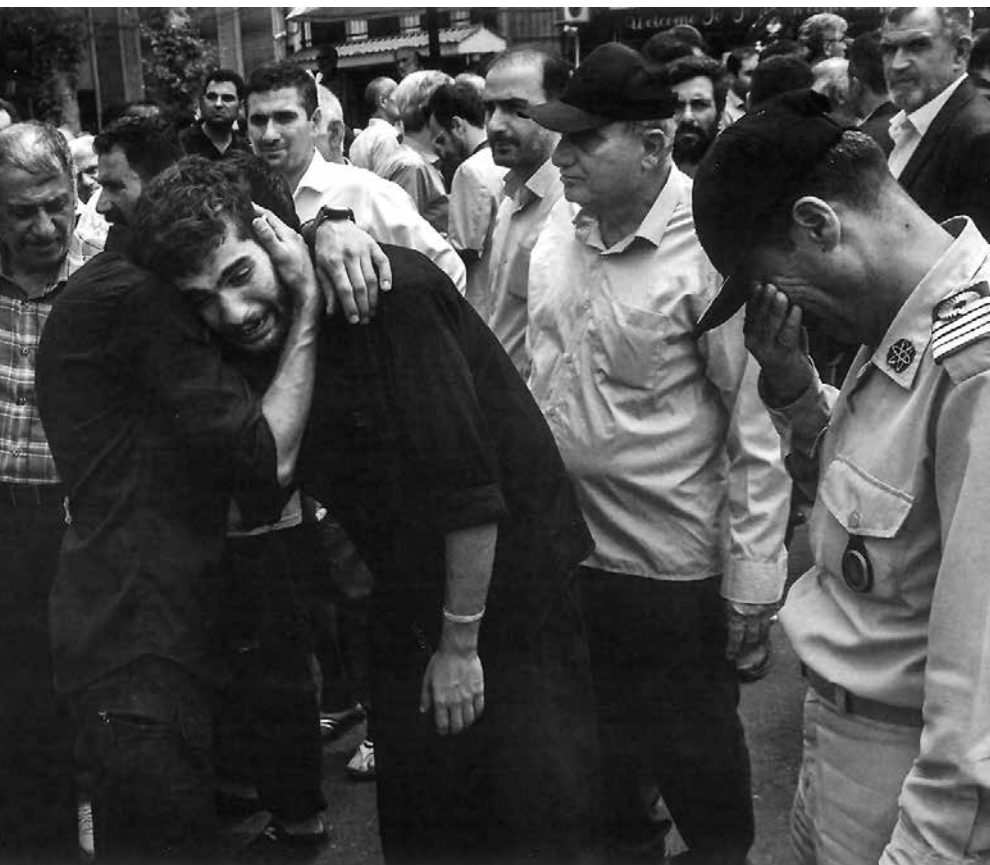
”

استفاده موفقیت‌آمیز از روابط عمومی در این فضا نیازمند درک عمیق از الگوریتم‌ها و دینامیک‌های اجتماعی حاکم بر این پلتفرم‌ها است تا پیام‌های صلح به مخاطبان هدف برسند و در «اتاق‌های پژواک» گم نشوند

برساخت روایت و نقش روابط عمومی در جنگ ۱۲ روزه

در جست و جوی خرده روایت های انسانی

مسعود تقی آبادی / دکترای علوم ارتباطات



عکس:
سیدجواد
میجسینی
مکان:
فومن، گیلان
۵ تیر ۱۴۰۴

این مقاله با تمرکز بر جنگ ۱۲ روزه ایران، به بررسی نقش روایت‌سازی و روابط عمومی در مدیریت بحران می‌پردازد. تجربه این بحران روشن ساخت که هر اقدام فیزیکی در سطح نظامی یا سیاسی، زمانی در حافظه جمعی تثبیت می‌شود که در قالب روایت بازگو شود و از طریق آن اعتماد عمومی شکل گیرد یا فروریزد. به همین دلیل، بحران بیش از آنکه یک تهدید صرف باشد، فرصتی برای سازمان‌ها و نهادهاست تا مسئولیت اجتماعی خود را به نمایش بگذارند و با خلق روایت‌های انسانی و معتبر، سرمایه اجتماعی خویش را تقویت کنند. پیام اصلی مقاله این است که روایت بحران باید چندلایه و متکثر باشد. روایت کلان دولت، مانند تأکید بر «اقتدار و دفاع مشروع»، می‌تواند بخشی از انسجام اجتماعی را فراهم آورد، اما کافی نیست. مردم نیازمند قصه‌هایی از زندگی روزمره خود هستند؛ داستان پرستارانی که همچنان بر سر کار مانده‌اند، کارگرانی که خدمات حیاتی را استمرار داده‌اند یا بانک‌هایی که پایداری خود را در بحران نشان داده‌اند. این خرده‌روایت‌های انسانی پلی میان گفتمان رسمی و تجربه زیسته مردم ایجاد می‌کنند و همین پل است که به اعتماد عمق می‌بخشد. اگر چنین روایت‌هایی غایب باشند، حتی قوی‌ترین بیانیه‌های رسمی نیز نمی‌توانند بی‌اعتمادی عمومی را جبران کنند. اعتماد، به‌عنوان سرمایه حیاتی سازمان‌ها، زمانی تقویت می‌شود که روایت‌ها با اقدامات واقعی همسو باشند. سکوت یا وعده‌های محقق نشده نه تنها فرصت اعتمادسازی را از بین می‌برد، بلکه سرمایه موجود را نیز تضعیف می‌کند. در این میان، بخش خصوصی نقشی ویژه دارد؛ چرا که روابط عمومی شرکت‌های خصوصی به دلیل نزدیکی به زندگی روزمره مردم، از توانایی بالاتری برای ساخت روایت‌های ملموس و اثرگذار برخوردارند.

نکته کلیدی دیگر آن است که روایت بحران نباید صرفاً واکنشی و مقطعی باشد، بلکه باید به‌عنوان بخشی از آمادگی پیشینی سازمان‌ها طراحی شود. بانک پیام‌های کلیدی، آموزش سخنگویان، تمرین‌های شبیه‌سازی و سناریونویسی ارتباطی می‌تواند مانع سردرگمی در لحظه بحران شود و انسجام روایت را تضمین کند. در نهایت، این مقاله به مدیران و تصمیم‌گیران نشان می‌دهد که بحران اگرچه اجتناب‌ناپذیر است، اما با روایت‌گری درست می‌تواند به فرصتی برای تقویت مسئولیت اجتماعی، اعتماد عمومی و انسجام ملی تبدیل شود. روابط عمومی تنها زمانی در میدان بحران موفق خواهد بود که روایت را جوهره مدیریت بحران بدانند و نه فقط ابزاری برای اطلاع‌رسانی کوتاه‌مدت.

در جنگ ۱۲ روزه،
روابط عمومی‌های
دولتی قاب
«دفاع مشروع
و بازدارندگی» را
برگزیدند؛ قابی
که می‌گفت ایران
آغازگر نیست،
بلکه مدافع است

روایت‌های اعتماد آفرین

جنگ در جهان امروز صرفاً بر سر زمین یا مرز نیست؛ جنگ بر سر معناست. هر انفجاری که رخ می‌دهد، هر موشکی که شلیک و هر بیانیه‌ای که صادر می‌شود، تنها یک کنش فیزیکی نیست بلکه قطعه‌ای از پازلی است که ما آن را «روایت» می‌نامیم. تاریخ‌نگاری جنگ‌ها همیشه بر پایه روایت‌ها شکل گرفته است و در این میان، روابط عمومی‌ها نقش همان معمارانی را دارند که مصالح خام حوادث را به بنایی معنادار بدل می‌کنند. اگر چنین روایتی ساخته نشود، واقعیت در ذهن مردم پراکنده و بی‌معنا باقی می‌ماند و نمی‌تواند به حافظه جمعی تبدیل شود. این نکته ما را به دیدگاه برگر و لاکمن (۱۹۶۶) می‌رساند که واقعیت را نه چیزی عینی و ثابت، بلکه فرآیندی ارتباطی و جمعی می‌دانستند. تجربه‌های فردی زمانی به واقعیت اجتماعی بدل می‌شوند که در قالب زبان و گفتمان بیان شوند و توسط رسانه‌ها و نهادها عینیت یابند. جنگ ۱۲ روزه مصداقی از این فرآیند بود؛ رویدادهایی سخت که تنها با روایت روابط عمومی معنا پیدا کردند. اما پرسش کلیدی این است که چه نوع روایتی ساخته شد و چرا برخی روایت‌ها توانستند اعتماد عمومی را بیافرینند، در حالی که برخی دیگر نتوانستند چنین کنند. برای پاسخ، باید نظریه‌های علمی و تجربه‌های عملی را در کنار هم بررسی کنیم. نخست، باید به نظریه چارچوب‌سازی انتمن (۱۹۹۳) اشاره کرد که توضیح می‌دهد رسانه‌ها و نهادهای ارتباطی با انتخاب قاب‌های خاص، درک مخاطبان را هدایت می‌کنند. در جنگ ۱۲ روزه، روابط عمومی‌های دولتی قاب «دفاع مشروع و بازدارندگی» را برگزیدند؛ قابی که می‌گفت ایران آغازگر نیست، بلکه مدافع است. همین انتخاب

توانست به انسجام اجتماعی کمک کند و بخشی از نگرانی‌ها را کاهش دهد. اما این تنها بخشی از ماجرا بود، زیرا روایت فراتر از قاب است. روایت یعنی قصه‌گویی، یعنی ساختن داستانی که مردم بتوانند آن را درونی کنند و با زندگی‌شان پیوند بزنند.

فیشر (۱۹۸۴) در پارادایم روایی توضیح می‌دهد که انسان‌ها اساساً موجوداتی قصه‌گو هستند. داده‌ها و آمارها هرچند اهمیت دارند، اما قدرت اقناعی قصه‌ها که انسجام داشته و با تجربه زیسته افراد همخوانی داشته باشند، بسیار بیشتر است. روایت رسمی دولت اگرچه منسجم بود، اما زبان رسمی و بیانیه‌ای آن فاصله‌ای با تجربه‌های روزمره مردم داشت. مردم می‌خواستند بدانند این جنگ چگونه بر خدمات بانکی، کالاهای ضروری یا امنیت خانواده‌هایشان اثر می‌گذارد. درست در همین نقطه بود که برخی روابط عمومی‌های خصوصی توانستند روایت‌های خرد اما اثرگذاری بسازند: پیام‌های ساده‌ای چون «مادر خدمت شما هستیم» یا روایت‌هایی از پایداری کارکنان. این خرده‌روایت‌ها توانستند مکمل روایت رسمی شوند و تاحدی اعتماد و آرامش بیافرینند. اینجا نکته مهمی آشکار می‌شود: روایت بحران فقط وظیفه دولت نیست؛ همه سازمان‌ها در برساخت واقعیت اجتماعی نقش دارند. باین‌حال، بسیاری از روابط عمومی‌ها سکوت کردند، گویی بحران به آن‌ها ربطی ندارد. این سکوت همان چیزی است که در ادبیات مدیریت بحران «بی‌تفاوتی ارتباطی» خوانده می‌شود و از هر پیام منفی خطرناک‌تر است. در مقابل، حتی پیام‌های کوتاه و صادقانه می‌توانستند نشان دهند سازمان به جامعه اهمیت می‌دهد. بنابراین، روایت بحران باید ترکیبی از روایت کلان



روایت بحران فقط وظیفه دولت نیست؛ همه سازمان‌ها در بساخت واقعیت اجتماعی نقش دارند. باین حال، بسیاری از روابط عمومی‌ها سکوت کردند، گویی بحران به آن‌ها ربطی ندارد. این سکوت همان چیزی است که در ادبیات مدیریت بحران «بی‌تفاوتی ارتباطی» خوانده می‌شود و از هر پیام منفی خطرناک‌تر است

اغلب از دل سازمان‌ها و روابط عمومی‌های آن‌ها بیرون می‌آید، نقش تعیین‌کننده‌ای در تجربه عمومی مردم از بحران دارند. این موضوع ما را به نظریه «درگیری روایی» می‌رساند؛ نظریه‌ای که توضیح می‌دهد چرا داستان‌گویی می‌تواند چنین قدرتی داشته باشد. بر اساس این نظریه، هنگامی که افرادی که روایت را دنبال می‌کنند، در خط داستانی غرق می‌شوند و به صورت همدلانه احساسات شخصیت‌ها را تجربه می‌کنند (مویر-گوزه، ۲۰۰۸). این فرایند غوطه‌وری، یا همان «انتقال» سبب می‌شود مخاطب پیام اقناعی را با مقاومت کمتری بپذیرد. مدل «انتقال-تصویرسازی» گرین و براک (۲۰۰۰) نشان می‌دهد که روایت‌ها با برانگیختن همدلی و تصویرسازی ذهنی، تجربه بحران را برای مخاطب واقعی‌تر می‌سازند. وقتی فرد خود را در جایگاه شخصیت‌های داستان تصور کند همدلی و همانندسازی شکل می‌گیرد و اثر اقناعی پیام بیشتر می‌شود.

دولت و خرده‌روایت‌های سازمانی باشد تا اعتماد عمومی تقویت گردد.

این موضوع ما را به نظریه «داستان‌گویی» یا ترغیب روایی می‌رساند. پژوهشگران روابط عمومی معتقدند روایت‌گری اصل ابزاری مؤثر برای ایجاد اعتماد و جلب حمایت است (کند، ۲۰۱۵). کومبز و هالیدی (۲۰۱۸) نیز بر استفاده از روایت‌گری برای سازگاری با شرایط رسانه‌ای جدید تأکید کرده‌اند. داستان‌ها بر شهود تکیه دارند، پردازش آن‌ها آسان است و صادقانه‌تر از داده‌ها یا استدلال‌های خشک به نظر می‌رسند (یانگ و همکاران، ۲۰۱۰). همین ویژگی‌ها سبب می‌شود که افکار عمومی اطلاعات بحران را بهتر درک کرده و احساس عدم قطعیت کمتری داشته باشد.

در چارچوب نظریه ارتباطات بحران موقعیتی (SCCT)، روایت بحران باید با نوع بحران و مسئولیت سازمان هم‌خوان باشد (کومبز، ۲۰۰۷). دولت ایران در جنگ ۱۲ روزه خود را در جایگاه «قربانی» قرار داد و بر اساس همین منطق قاب دفاع مشروع را انتخاب کرد تا بار مسئولیت کاهش یابد. این انتخاب با توصیه‌های ارتباطات بحران موقعیتی هم‌خوان بود. اما این نظریه همچنین به ما می‌آموزد که سایر سازمان‌ها نیز در معرض قضاوت افکار عمومی قرار دارند. حتی اگر مستقیماً آغازگر بحران نباشند، مردم انتظار دارند آن‌ها روایتی ارائه دهند. جایی که سکوت حاکم شود، اعتماد نیز آسیب می‌بیند. بنابراین، روایت بحران در سطح ملی تنها زمانی کارآمد است که چندلایه باشد: روایت کلان از سوی دولت و روایت‌های خرد و انسانی از سوی بخش خصوصی و جامعه مدنی.

با این وصف، روایت بحران تنها در سطح کلان معنا نمی‌یابد. روایت‌های خرد و انسانی، که

این نکته در جنگ ۱۲ روزه اهمیت ویژه‌ای داشت. روایت رسمی دولت هرچند انسجام‌بخش بود، اما زبان خشک و بی‌انیه‌ای آن کمتر امکان همذات‌پنداری فراهم می‌کرد. در مقابل، مردم به روایت‌های انسانی نیاز داشتند؛ قصه‌هایی از پرستاران، کارگران و رانندگانی که با وجود تهدید همچنان وظایف خود را انجام می‌دادند. چنین روایت‌هایی می‌توانستند پل میان گفتمان کلان اقتدار و تجربه‌های زیسته روزمره باشند. هرچا این پل ساخته شد، اعتماد نیز تقویت شد. اما

روایت‌های خرد و انسانی، که اغلب از دل سازمان‌ها و روابط عمومی‌های آن‌ها بیرون می‌آید، نقش تعیین‌کننده‌ای در تجربه عمومی مردم از بحران دارند. این موضوع ما را به نظریه «درگیری روایی» می‌رساند؛ نظریه‌ای که توضیح می‌دهد چرا داستان‌گویی می‌تواند چنین قدرتی داشته باشد

همچنان حمایت افکار عمومی را حفظ کند (ویل و همکاران، ۲۰۱۱). تحقیقات نیز نشان داده‌اند که اعتماد اثر مثبتی بر نیت‌های حمایتی مخاطبان دارد.

در جنگ ۱۲ روزه، اعتماد زمانی تقویت شد که روایت‌ها با اقدامات واقعی همسو بودند. دولت توانست بخشی از اعتماد مردم را از طریق انطباق روایت دفاع با اقدامات نظامی حفظ کند. اما در سطح خرد، سازمان‌هایی که وعده استمرار خدمات دادند و به آن عمل کردند، اعتماد بیشتری آفریدند. در مقابل، سکوت سازمان‌ها یا وعده‌های محقق‌نشده، سرمایه اعتماد را تضعیف کرد. این همان چیزی است که هیث (۲۰۰۰) به آن اشاره می‌کند: مردم با کسانی همانندسازی می‌کنند که به آن‌ها اعتماد دارند و به کسانی اعتماد دارند که روایت‌هایی را بازگو می‌کنند که خودشان نیز پذیرفته‌اند. اما باید به یک جنبه حساس نیز توجه داشت: روایت‌گری همیشه به اعتماد نمی‌انجامد. اگر بحران ناشی از عوامل درونی باشد، روایت‌های احساسی می‌توانند نتیجه معکوس بدهند و به‌عنوان تلاش برای فریب مخاطبان تعبیر شوند (شیم و یانگ، ۲۰۱۶). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که یادآوری اقدامات خیرخواهانه پیشین در چنین شرایطی ممکن است برداشت منفی از ریاکاری ایجاد کند (به و کامرون، ۲۰۰۶). بنابراین، روایت باید با سطح مسئولیت سازمان در بحران هم‌خوان باشد. در جنگ ۱۲ روزه، روایت دولت به دلیل بیرونی بودن علت بحران تاحدی پذیرفته شد، اما اگر افکار عمومی‌باور می‌کردند که دولت می‌توانست از بحران جلوگیری کند، همان روایت اعتمادآفرین به ضد خود تبدیل می‌شد.

این نکته ما را به بحث «نباید‌ها» در روایت بحران

در بسیاری از موارد، سکوت روابط عمومی‌ها این فرصت را از بین برد. اینجا اهمیت مفهوم اعتماد در روابط عمومی روشن‌تر می‌شود. اعتماد در ادبیات روابط عمومی به‌عنوان سطح اطمینان یک طرف و تمایل او به گشودگی در برابر طرف دیگر تعریف شده است. سه بُعد اصلی اعتماد - درستکاری، قابلیت اتکا و شایستگی - ستون‌های شهرت سازمانی‌اند (فومبرون، ۱۹۹۶). در شرایط بحران، اعتماد حیاتی است زیرا به سازمان اجازه می‌دهد حتی در میان عدم قطعیت‌ها و تهدیدها

به وضوح آشکار شد. در همین چارچوب، گفتمان نیز نقش اساسی دارد. فوکو (۱۹۷۷) نشان داد که قدرت نه تنها در ابزارهای سخت، بلکه در گفتمان‌ها توزیع می‌شود. هر گفتمان قواعدی دارد که مشخص می‌کند چه چیزی قابل گفتن است و چه کسی حق روایت دارد. در جنگ ۱۲ روزه، دولت کوشید گفتمان اقتدار و دفاع را تثبیت کند. روابط عمومی‌های دولتی با بیانیه‌ها و پوشش رسانه‌ای این گفتمان را بازتولید کردند. اما در کنار آن امکان شکل‌گیری گفتمان‌های مکمل نیز وجود

می‌رساند. نباید روایت‌ها به زبان بیش‌ازحد رسمی محدود شوند، زیرا چنین زبانی فاقد روح است و نمی‌تواند همدلی ایجاد کند. نباید سکوت بر روابط عمومی‌ها حاکم شود، زیرا سکوت پیامدش بی‌اعتمادی است. نباید روایت‌ها صرفاً واکنشی باشند، بلکه باید بخشی از آمادگی پیشینی سازمان‌ها باشند. و در نهایت، نباید روایت تنها وظیفه دولت تلقی شود؛ زیرا جامعه‌ای که فقط یک صدای رسمی بشنود، به سرعت از آن فاصله می‌گیرد. این درس‌ها در جنگ ۱۲ روزه

عکس:
مجید جنتی
مکان:
تشیع شهدا
میدان انقلاب
تهران
۱۴۰۴



داشت: «همبستگی اجتماعی» که می‌توانست روایت‌های همدلانه میان مردم و سازمان‌ها را بازگو کند، «تاب‌آوری اقتصادی» که می‌توانست نقش صنایع و بانک‌ها را برجسته کند و «پایداری خدمات عمومی» که استمرار خدمات حیاتی مانند آب، برق و بهداشت را نشان دهد. بسیاری از روابط عمومی‌های خصوصی می‌توانستند در این گفت‌وگوهای مکمل مشارکت کنند. برخی چنین کردند، اما بسیاری سکوت را ترجیح دادند.

از این منظر، روایت بحران باید متکثر و انسانی باشد. روایت کلان دولت از اقتدار لازم بود، اما کافی نبود. مردم نیاز داشتند قصه‌هایی از زندگی روزمره خود را در روایت‌ها ببینند. هرچه این پل میان روایت کلان و تجربه‌های خرد بیشتر ساخته شود، اعتماد عمیق‌تر خواهد شد. به همین دلیل، بحران نه تنها عرصه تهدید، بلکه فرصتی برای سازمان‌هاست تا نشان دهند به جامعه اهمیت می‌دهند. هرچا این اهمیت در قالب روایت آشکار شد، سرمایه اجتماعی تقویت شد؛ و هرچا غایب بود، اعتماد آسیب دید. در ادامه بحث‌های پیشین، اکنون می‌توان دید که بحران‌ها تنها زمانی مدیریت می‌شوند که سازمان‌ها از یک سو با شناخت درست نظریه‌ها و الگوهای علمی به میدان بیایند و از سوی دیگر روایت‌های خود را با تجربه زیسته مردم پیوند بزنند. اینجا نظریه «ارتباطات بحران موقعیتی» بیش از هر چیز اهمیت دارد. کومبز (۲۰۰۷) تأکید کرده است که پاسخ ارتباطی سازمان باید متناسب با سه عامل کلیدی طراحی شود: مسئولیت اولیه بحران، سابقه بحران و شهرت رابطه‌ای پیشین. این عوامل مشخص می‌کنند که افکار عمومی تا چه اندازه سازمان را مقصر می‌دانند و چگونه روایت‌های او را قضاوت می‌کند.

در جنگ ۱۲ روزه ایران، دولت توانست با انتخاب قاب «اقتدار و دفاع مشروع»، خود را در خوشه «قربانی» قرار دهد؛ خوشه‌ای که در آن بار مسئولیت مستقیم کمتر است. این روایت، با منطبق ارتباطات بحران موقعیتی هم‌خوان بود و بخشی از اعتماد عمومی را حفظ کرد. اما این الگو در عین حال نشان می‌دهد که اگر بحران در خوشه «قابل پیشگیری» قرار گیرد، یعنی زمانی که سازمان آگاهانه خطری ایجاد کرده یا قانونی را نقض کرده است، بار مسئولیت بسیار بیشتر می‌شود (کومبز و هالیدی، ۲۰۰۲). در چنین شرایطی، روایت‌گری صرفاً احساسی می‌تواند به ضد خود تبدیل شود و به جای اعتماد، بی‌اعتمادی بیافریند. در اینجا باید مفهوم «مرکز کنترل بحران» را محل نظر قرار داد؛ زیرا اگر علت بحران بیرونی باشد، داستان‌گویی می‌تواند با ایجاد همدلی و همذات‌پنداری اعتماد عمومی را تقویت کند. اما اگر علت بحران درونی باشد، همان روایت می‌تواند به عنوان ریاکاری یا تلاش برای فریب تلقی شود (به و کامرون، ۲۰۰۰). بنابراین، روابط عمومی‌ها باید پیش از طراحی روایت، مرکز کنترل بحران را به دقت مشخص کنند. تجربه جنگ ۱۲ روزه نشان داد که موفقیت نسبی روایت دولت به دلیل این بود که افکار عمومی، علت بحران را بیرونی می‌دانست و بنابراین قاب دفاع مشروع برایشان پذیرفتنی بود. عامل دیگری که نباید از آن غفلت کرد، «شدت بحران» است. شدت به میزان آسیبی اشاره دارد که بحران می‌تواند به لحاظ مالی، جسمی، روانی یا زیست‌محیطی ایجاد کند (کومبز، ۲۰۰۷). هرچه شدت بحران بیشتر باشد، فشار افکار عمومی برای شنیدن روایت‌های شفاف و انسانی نیز افزایش می‌یابد. در جنگ ۱۲ روزه، شدت بحران بسیار بالا بود؛ تهدید



باید همه سازمان‌ها در روایت‌سازی مشارکت کنند، روایت‌ها باید به تجربه‌های زیسته مردم نزدیک شوند، و اعتماد به عنوان سرمایه‌ای حیاتی پاسداری شود. نباید سکوت یا تک‌صدایی بر فضای بحران غلبه کند. اگر روابط عمومی‌های ایران این درس‌ها را جدی بگیرند، در بحران‌های آینده نه فقط اطلاع‌رسانی خواهند کرد، بلکه واقعیت اجتماعی بحران را خواهند ساخت

و مردم اعتماد بهتری به آن دارند. به همین دلیل، بساخت روایت و خلق خرده‌روایت‌های معنادار در سازمان‌های خصوصی می‌تواند در سطح کلان نیز بر مدیریت بحران تأثیرگذار باشد. تجربه جنگ ۱۲ روزه نشان داد که بخشی از شرکت‌ها توانستند روایت‌های ارزشمندی بسازند و نقش خود را ایفا کنند، اما بسیاری دیگر همچنان به سکوت یا عملکرد تبلیغاتی بسنده کردند. درحالی‌که بحران ملی مسئولیتی مشترک است، اگر بخش خصوصی سکوت کند، این پیام را به جامعه منتقل می‌کند که تنها دغدغه‌اش سود و زیان اقتصادی است. اما اگر حتی با پیام‌هایی ساده نشان دهد که در کنار مردم ایستاده، به سرمایه اجتماعی خود می‌افزاید و اعتماد ذی‌نفعانش را پایدار می‌سازد. در واقع، بحران و روایت درست از جانب سازمان‌ها، چه دولتی و چه خصوصی می‌تواند آن‌ها را از پستو خارج کند و به عنوان کنشگرانی مسئول در قبال جامعه تثبیت کند. درست در همین نقطه است

مستقیم امنیت و زندگی روزمره مردم باعث شد آنان بیش از همیشه به روایت‌های ملموس نیاز داشته باشند. در چنین شرایطی، زبان رسمی دولت هرچند توانست انسجامی ایجاد کند، اما کافی نبود. روایت‌های سازمانی در سطح خرد، از جمله پیام‌های ساده درباره تداوم خدمات، می‌توانستند شدت بحران را در ذهن مردم قابل تحمل‌تر کنند. اینجاست که سکوت بسیاری از روابط عمومی‌ها به چشم آمد و فرصت اعتمادسازی از دست رفت. از همین منظر، بحران را باید آزمونی برای مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها (CSR) دانست. بحران‌ها فرصتی هستند برای اینکه سازمان‌ها نشان دهند تا چه حد نسبت به جامعه خود احساس تعهد می‌کنند. اگر روابط عمومی‌ها روایت بحران را در چارچوب مسئولیت اجتماعی طراحی کنند، می‌توانند نه تنها اعتماد عمومی را حفظ کنند، بلکه سرمایه اجتماعی خود را نیز افزایش دهند. اما اگر سکوت اختیار کنند یا تنها به سود و زیان اقتصادی بیندیشند، به‌طور ضمنی این پیام را به جامعه منتقل می‌کنند که رفاه عمومی برایشان اهمیتی ندارد. جنگ ۱۲ روزه نشان داد که برخی سازمان‌ها با روایت‌های کوتاه و صادقانه توانستند سرمایه اجتماعی خود را تقویت کنند، اما بسیاری دیگر همچنان روابط عمومی را صرفاً واحد تبلیغات می‌دانستند و نه بخشی از مدیریت بحران؛ نگاهی که باید تغییر کند. افزون بر این، لازم است به نقش بخش خصوصی توجهی ویژه شود. روابط عمومی‌های شرکت‌های خصوصی در سطح ارتباط با عامه مردم جایگاهی نزدیک‌تر و ملموس‌تر دارند و شاید در بسیاری از مواقع روایت‌سازی‌های آنان در بحران اثری پررنگ‌تر از روایت‌های بخش دولتی داشته باشد. دلیل این امر آن است که نگاه جامعه به بخش خصوصی خاکستری است

که وقوع بحران و مدیریت ارتباطی آن می‌تواند هم‌زمان در راستای مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها عمل کند؛ چرا که هر جا ارتباطات بحران با اصول حرفه‌ای‌تر و انسانی‌تر پیش رود، بخش مسئولیت اجتماعی نیز مؤثرتر و پایدارتر خواهد بود. از سوی دیگر، تجربه این جنگ روشن کرد که بحران‌ها الگوهای تکرارشونده دارند. بسیاری از واکنش‌ها شبیه‌اند: انکار اولیه، تلاش برای محدودسازی، جستجوی مقصر و در نهایت تغییرات اجباری. مدل چهارمرحله‌ای جک وولش این الگورا با اصطلاحاتی چون «انکار»، «محدودسازی»، «سرزنش‌گری» و «خون روی زمین» توصیف می‌کند. در جنگ ۱۲ روزه، روابط عمومی‌های دولتی توانستند مرحله انکار را سریع پشت سر بگذارند و با انتشار پیام‌های مداوم، مانع شکل‌گیری خلأ روایت شوند.

اما برخی از روابط عمومی‌های خصوصی و دولتی در همان مرحله انکار باقی ماندند، گویی بحران به آن‌ها ارتباطی ندارد. همین بی‌عملی موجب شد فرصت اعتمادسازی از دست برود. در مقابل، برخی سازمان‌ها با پیام‌های همدلانه در همان آغاز بحران نشان دادند که می‌توان از افتادن در چرخه انکار پرهیز کرد.

این مسئله نشان می‌دهد که روایت بحران باید بخشی از آمادگی پیشینی سازمان‌ها باشد. اگر سازمان‌ها تنها پس از اوج‌گیری بحران به تکاپو بیفتند، ناگزیر وارد چرخه‌های پرهزینه‌ای خواهند شد. اما اگر از قبل نقش‌ها، پیام‌ها و فرآیندهای خود را مشخص کنند، می‌توانند در بحران بدون سردرگمی روایت بسازند. بنابراین، روایت‌گری نباید صرفاً یک واکنش اضطراری باشد، بلکه باید جزئی از برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌ها در حوزه مسئولیت اجتماعی و مدیریت بحران قلمداد شود. از دل همه این تجربه‌ها و نظریه‌ها، یک مفهوم

بیش از همه برجسته می‌شود: اعتماد. اعتماد همان رشته نامرئی است که روایت‌ها را به زندگی مردم گره می‌زند. بدون اعتماد، هیچ روایت رسمی یا خصوصی پایدار نمی‌ماند. اعتماد زمانی ساخته می‌شود که وعده‌ها تحقق یابند، انتظارات برآورده شوند و ارزش‌ها در عمل زندگی شوند. جنگ ۱۲ روزه نشان داد که در ایران این سه سطح تا حدی رعایت شد، اما همچنان نیازمند تقویت است. روایت کلان دولت توانست بخشی از اعتماد ملی را شکل دهد، اما غیبت روایت‌های خرد از سوی سازمان‌های دیگر نشان داد که سرمایه اعتماد همچنان شکننده است.

به همین دلیل، درس اصلی جنگ ۱۲ روزه آن است که روایت بحران باید چندلایه، انسانی و مشترک باشد. دولت می‌تواند روایت کلان اقتدار و دفاع را بسازد، اما این روایت بدون خرده‌روایت‌های انسانی و سازمانی ناقص است. بخش خصوصی و جامعه مدنی باید با روایت‌های خود این تصویر را تکمیل کنند. تنها در این صورت است که می‌توان واقعیتی اجتماعی و چندوجهی ساخت که هم اعتماد بیافریند و هم انسجام ملی را حفظ کند. درس اصلی این بحران آن است که که همان‌طور که فوکو (۱۹۷۷) یادآور می‌شود، قدرت در گفتمان‌ها پراکنده است و هرکس که روایت را کنترل کند، واقعیت را کنترل کرده است.

جنگ ۱۲ روزه نشان داد که این اصل تا چه اندازه درست است. روایت بحران در ایران باید چندلایه، انسانی و مشترک باشد. باید همه سازمان‌ها در روایت‌سازی مشارکت کنند، روایت‌ها باید به تجربه‌های زیسته مردم نزدیک شوند، و اعتماد باید به‌عنوان سرمایه‌ای حیاتی پاسداری شود. نباید سکوت یا تک‌صدایی بر فضای بحران غلبه کند. اگر روابط عمومی‌های ایران این درس‌ها را جدی

این راه تنها با روابط عمومی‌هایی پیموده می‌شود و آینده روایت‌گری ایران وابسته به آن است که روابط عمومی‌ها روایت را نه وظیفه‌ای فرعی، بلکه جوهره مدیریت بحران بدانند. تنها در این صورت است که می‌توانند در میدان نبرد معنا به اندازه میدان نبرد نظامی موفق باشند.

بگیرند، در بحران‌های آینده نه فقط اطلاع‌رسانی خواهند کرد، بلکه واقعیت اجتماعی بحران را خواهند ساخت. واقعیتی که می‌تواند هم اعتماد بیافریند و هم انسجام ملی را حفظ کند؛ و این، در نهایت، مهم‌ترین سلاح یک جامعه در برابر هر بحرانی است.

منابع:

- Bae, J., & Cameron, G. T. (2006). Conditioning effect of prior reputation on perception of corporate giving. *Public Relations Review*, 32(2), 144–150.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor Books.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–186.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2018). Innovation in public relations theory and practice: A transmedia narrative transportation (TNT) approach. *Journal of Communication Management*, 22(4), 382–396.
- Dahlstrom, M. F. (2014). Using narratives and storytelling to communicate science with nonexpert audiences. *PNAS*, 111(Suppl. 4), 13614–13620.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58.
- Fisher, W. R. (1984). Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. *Communication Monographs*, 51(1), 1–22.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison*. Pantheon.
- Gill, R. (2015). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*, 41(5), 662–674.
- Green, M. C., & Brock, T. C. (2000). The role of transportation in the persuasiveness of public narratives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 701–721.
- Heath, R. L. (2000). A rhetorical perspective on the values of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(1), 69–91.
- Kent, M. L. (2015). The power of storytelling in public relations: Introducing the 20 master plots. *Public Relations Review*, 41(4), 480–489.
- Moyer-Gusé, E. (2008). Toward a theory of entertainment persuasion: Explaining the persuasive effects of entertainment-education messages. *Communication Theory*, 18(3), 407–425.
- Shim, K. J., & Yang, S.-U. (2016). The impact of CSR communication on crisis responsibility and perceptions of hypocrisy. *Public Relations Review*, 42(1), 68–70.
- Weiner, B. (2010). The development of an attribution-based theory of motivation: A history of ideas. *Educational Psychologist*, 45(1), 28–36.
- Yang, S.-U., Kang, M., & Johnson, P. (2010). Effects of narratives, openness to dialogic communication, and credibility on engagement in crisis communication through organizational blogs. *Communication Research*, 37(4), 473–497.

بازگشت معنا قبل از فروپاشی

نقش راهبردی روابط عمومی در قلب بحران

فائزه اعتمادگلستانی / دکترای علوم ارتباطات

مقدمه:

بحران‌ها در سازمان‌ها صرفاً تهدیدهای عملیاتی یا اقتصادی نیستند، بلکه بیش از همه بنیان‌های معنایی و هویتی سازمان را مورد تزلزل قرار می‌دهند. همان‌طور که کارل ویک تأکید می‌کند، بحران لحظه‌ای است که «معنا فرومی‌پاشد» و اعضا دیگر نمی‌دانند چه رخ داده و چگونه باید واکنش نشان دهند. در چنین شرایطی، کارکرد حیاتی روابط عمومی آشکار می‌شود: نه تنها به عنوان سخنگوی بحران، بلکه به مثابه «معمار معنا» و شریک استراتژیک مدیران ارشد در برون‌رفت از دل بحران. روابط عمومی در قلب بحران سه نقش کلیدی ایفا می‌کند: بازسازی شناخت جمعی، هدایت معنا (sensegiving)، و روایت‌سازی آینده‌ساز. نخست، در مرحله‌ی «بازخوانی واقعیت» روابط عمومی با شنیدن فعالانه و گردآوری روایت‌های فردی، امکان شکل‌گیری درک مشترک از شرایط را فراهم می‌سازد. دوم، در «بازسازی معنا» هویت سازمانی بازتعریف می‌شود تا انسجام روانی و اجتماعی کارکنان حفظ شود. سوم، در مرحله‌ی «روایت امید» و «روایت‌سازی جمعی»، با طراحی پیام‌های صادقانه و مشارکت ذی‌نفعان، چشم‌انداز مثبت اما واقع‌گرایانه‌ای از آینده ترسیم می‌کند. در نهایت، «تداوم روایت» تضمین می‌کند که بازسازی معنا به فرآیندی مستمر بدل شود، نه اقدامی مقطعی. از منظر مدیریتی، این فرایند یک نقشه‌راه برای رهبران سازمانی فراهم می‌کند تا بحران را به فرصتی برای بازآفرینی هویت سازمانی و احیای سرمایه اجتماعی تبدیل کنند. روابط عمومی در این چارچوب، فقط ابزار ارتباطی نیست، بلکه بازیگر راهبردی است که با ترکیب داده‌های محیطی، احساسات جمعی و روایت‌های فرهنگی، مسیر بازسازی اعتماد و مشروعیت را هموار می‌کند. روایت آینده‌ساز، ابزاری حیاتی برای عبور از بحران است؛ روایتی که نه تنها پاسخ به شرایط اضطراری، بلکه بستری برای خلق چشم‌انداز جدید و تاب‌آوری بلندمدت سازمانی محسوب می‌شود. مدیران باید روابط عمومی را در قلب فرآیند تصمیم‌گیری بحران قرار دهند تا سازمان بتواند از فروپاشی معنا به بازگشت معنا برسد.



عکس:
یوسف مذنب
مکان:
همدلی مردم
پاتریس لومومبا
تهران
۲۳ خرداد ۱۴۰۴

اختلال مواجه کرده و در نهایت به تشدید سردرگمی، بروز خطاهای ادراکی و اتخاذ تصمیم‌های نادرست می‌انجامد.

برهمن اساس رویدادهای بحرانی در صورتی که موجب گسست ارتباطی بشوند، آنچه در معرض تهدید جدی قرار می‌گیرد، صرفاً عملیات یا منابع سازمان نیست! بلکه بنیان‌های معنایی مشترکی است که اعضا بر اساس آن واقعیت را تفسیر و کنش جمعی خود را سازمان‌دهی می‌کنند. به تعبیر کارل ویک نظریه پرداز برجسته جامعه‌شناسی سازمان، «بحران لحظه‌ای است که معنا فرو می‌ریزد» و چارچوب‌های تثبیت شده‌ای که پیش‌تر راهنمای کنشگری افراد

بحران رویدادهایی با احتمال وقوع پایین و پیامدهای بسیار سنگین هستند که اساسی‌ترین اهداف سازمان را مورد تهدید یا ویرانی قرار می‌دهند. این رخدادها به دلیل هزینه‌های هنگفت و پیامدهای روانی ناشی از عدم مواجهه درست با آن‌ها، به عنوان اولویت‌های سازمان در پرداختن به مسائل مدیریتی و استراتژیک آن به شمار می‌آیند. با این حال پژوهش‌ها نشان داده‌اند که هنگام ارزیابی تمرین‌های مدیریت بحران یا در هنگامه بحران‌های واقعی، سازمان‌ها و حتی به طور کلی «انسان‌ها» در سازوکارهای ارتباطی ضعف دارند. به بیان دیگر، ناکارآمدی در فرآیندهای ارتباطی، مسیر پردازش اطلاعات تا حل مسئله را با

بودند، ناکارآمد می‌شوند. در چنین شرایطی سازمان با دو سطح از بحران روبرو می‌شود: نخست، بحران بیرونی که اهداف و منابع آن را به چالش می‌کشد و دوم، بحران درونی «معنا» که موجب سردرگمی، ابهام و ناتوانی در تفسیر موقعیت می‌شود.

در بحران‌های معنایی، افراد دچار حالتی می‌شوند که آن را Cosmology Episode یا لحظه فروپاشی معنایی می‌نامند. همان لحظه‌ای که انسان دیگر نمی‌داند چه اتفاقی افتاده، چرا رخ داده؟ و چگونه باید واکنش نشان بدهد؟ در این لحظه چیزی که بحران را تبدیل به یک رویداد ویرانگر می‌کند، این است که درک آنچه رخ می‌دهد و ابزار بازسازی آن درک، هم‌زمان فرومی‌پاشد. این فروپاشی نه فقط نظم بیرونی، بلکه چارچوب ذهنی درون فرد را از هم می‌پاشد. گویی ساختارهایی که تا قبل از این برای درک موقعیت، تصمیم‌گیری، و یا حتی بقا به آن‌ها تکیه داشتیم، دیگر پاسخ‌گو نیستند. افراد حس می‌کنند در جهانی بی‌منطق، ناشناخته و ناامن رها شده‌اند.

زندگی سازمانی مملو از لحظات ابهام و عدم قطعیت است و به همین دلیل «معنا سازی» در هر شرایطی برای موفقیت سازمان‌ها حیاتی دانسته می‌شود. اگرچه در ادبیات علمی تعاریف متناقضی از «معناسازی» وجود دارد، اما به طور کلی، معناسازی فرایندی است که طی آن رویدادهای مبهم و نامطمئن از طریق یک فرایند پویا، با هدایت نشانه‌های اجتماعی و به واسطه محیط، تفسیر شده و برای آن‌ها «معنا» و «درک» ساخته می‌شود.

ضعف در معناسازی جمعی یک مسئله اساسی در لحظه رخداد بحران و شامل پیچیدگی و دشواری است. ایجاد یک تصویر معقول کار دشواری است؛ چرا که هر فرد بر اساس ارزش‌ها، موقعیت و تجربه‌اش، بخش‌های متفاوتی از محیط را مهم تلقی می‌کند. بسیاری از شکست‌ها ناشی از فروپاشی در معناسازی

جمعی است، زمانی که نشانه‌های حیاتی نادیده گرفته می‌شوند و گروه‌های سازمان از یکپارچه‌سازی اطلاعات موجود بازمی‌مانند. در لحظه‌ای که همه چیز در سازمان بی‌معنا شده، ساختن دوباره معنا دشوار است، زیرا اطلاعات محیطی مبهم بوده و مستعد تفاسیر متعدد است. در این لحظه «روایت‌سازی» به «جای اطلاع‌رسانی» می‌نشیند؛ چراکه تنها یک روایت منسجم می‌تواند دوباره معنا را بازسازی کرده، جهت بدهد و امکان تصمیم‌گیری را فراهم کند.

روایت آینده‌ساز؛ پل عبور از ویرانی

بحران‌ها ابعاد و سطوح گوناگونی دارند. جنگ‌های نظامی، بحران‌های سیاسی، ورشکستگی مالی یا رسوایی‌ها برند، فجایع طبیعی و حتی ورود یک فناوری جدید که کل نظام کاری را تغییر می‌دهد، می‌توانند سازمان را در وضعیت هرج و مرج و بی‌معنایی قرار دهد. در چنین شرایطی، روابط عمومی به عنوان نهاد روایتگر و روایت‌ساز سازمان، نه تنها بازیگر اصلی خط مقدم بحران، بلکه شریک استراتژیک مدیران ارشد سازمان در لحظات بحرانی است. روابط عمومی حرفه‌ای، صرفاً سخنگوی بحران نیست؛ بلکه معمار روایت‌های سازمانی است. واحدی که پیش از بحران، باید سناریوها و چارچوب‌های ارتباطی و اسناد پاسخگویی را آماده کرده باشد و در هنگامه‌ی بحران، بتواند در کنار مدیران ارشد، فرایند معناسازی را طراحی، روایت و هدایت کند.

روابط عمومی حرفه‌ای در بازآفرینی نظم روانی و شناختی در سازمان مسئولیت دارد و ایفای این نقش نیازمند دانش ارتباطی، درک روان‌شناختی از بحران، تسلط بر مخاطب‌پژوهی و همچنین قدرت طراحی روایت‌هایی است که بتواند سازمان را از وضعیت بی‌معنایی نجات بخشد. در سازمانی که به تاب‌آوری می‌اندیشد، روابط عمومی ملزم است نقشه راه



روابط عمومی با تسهیل در
معناسازی و سپس جهت دهی
به معنی کمک می‌کند تا سازمان
با «بازخوانی واقعیت» و «بازسازی
معنا» به سمت «روایت امید»،
«مشارکت جمعی در روایت‌سازی»
و در نهایت «تداوم روایت»
حرکت کند. این فرایند نه فقط
ابزار مدیریت بحران است، بلکه
شالوده‌ای برای بازآفرینی هویت
سازمانی و احیای سرمایه اجتماعی
به شمار می‌آید

مقابله روانی برای کارکنان و مدیران عمل کرده
است. حتی برخی از مدیران به این روایت معتقد
بودند که جنگ، نگاه جهانی به اوکراین را تغییر داده
است و برزند ملی این کشور شده است. در چنین
پارادایمی سازمان‌ها با ترویج نگرش‌هایی برآمده از
«امید به آینده»، از مدیریت سنتی بحران عبور کرده
و وارد فضای جدیدی می‌شوند که در آن «روایت
آینده‌ساز، ۳۶۰ درجه، بادید از بالا» جای پیش‌بینی را
می‌گیرد.

شکل‌گیری مدل‌های تجویزی نیازمند فرایندهای
گسترده پردازش اطلاعات، معناسازی و اجماع
سازمانی است. در این نقطه، روابط عمومی نقش
استراتژیکی برعهده می‌گیرد. نقش روابط عمومی صرفاً
پشتیبانی ارتباطی نیست، بلکه شراکت استراتژیک
در فرایند تصمیم‌گیری و عبور از بحران است.
روابط عمومی با فراهم کردن بستر معناسازی
مشترک، ترسیم چشم‌انداز آینده و تبدیل آن به
روایت‌های عملی، مدل‌های ذهنی تجویزی رهبران
را به عمل سازمانی ترجمه می‌کند. بدین ترتیب،

ارتباطی را (برای لحظات دردناک فروپاشی معنایی)
با هدف توانایی مقابله با خطرات پیش‌بینی نشده،
یادگیری وضعیت موجود و نیز بازگشت مجدد به
شرایط عادی فراهم کند.

در هر شرایطی، اگر سازمان نتواند چشم اندازی
ملموس و الهام بخش از آینده ترسیم کند، در باتلاق
روزمرگی و فرسایش ذهنی کارکنان فرومی‌رود. اما
در دل بحران‌ها روایت آینده‌ساز، فقط یک ابزار بقا
نیست! بلکه ابزاری برای معنا دادن به بحران است.
در چنین موقعیتی روابط عمومی باید بتواند روایتی را
دنبال کند که هم درون سازمان و هم برون سازمان
را بازسازی کند. همانگونه که پیش‌تر نیز ذکر شد، در
بحران مدل‌های ذهنی و روایی گذشته دیگر کارایی
ندارند و سازمان نیازمند چارچوبی جدید برای اقدام
است. در این شرایط، باید به جای تکیه بر الگوهای
توصیفی مبتنی بر گذشته، به سمت «مدل‌های
تجویزی» حرکت کرد؛ مدل‌هایی که به تعبیر مامفورد
نه تنها به توضیح علل و پیامدهای بحران می‌پردازند،
بلکه مسیر آینده را نیز ترسیم می‌کنند. چنین
مدل‌هایی نوعی «نقشه راه شناختی» محسوب
می‌شوند که امکان بازسازی سازمان را پس از بحران
نیز فراهم می‌آورند.

روابط عمومی می‌تواند درباره آینده فرضیاتی بسازد
و از طریق برچسب‌گذاری تغییرات مختل‌کننده
به عنوان «فرصت» به آن معنا دهد و بدین ترتیب
مسیر مثبتی برای واکنش به تغییر ایجاد کند. در یک
مطالعه موردی وینی جانسون و همکارانش (۲۰۲۴)
در دانشگاه دانمارک، در میانه جنگ اوکراین و روسیه،
تلاش کرده‌اند تا نشان بدهند که سازمان‌های
اوکراینی چگونه در شرایط عدم قطعیت مطلق، به
جای جست‌وجوی پاسخ قطعی، به سمت ساخت
چشم‌انداز قابل باور از آینده حرکت کرده‌اند. در این
سازمان‌ها روایت‌های آینده‌ساز به عنوان مکانیزم

باید به آن بدهند. در این مرحله، روابط عمومی باید نقش «شنونده سازمانی» را ایفا کند: گردآوری روایت‌های فردی کارکنان، مستندسازی تجربه‌های زیسته از بحران و ایجاد فضاهای گفت‌وگوی فوری. این شنیدن جمعی، زمینه را برای «تکوین شناخت جمعی» فراهم می‌آورد. بیان‌های ساده‌ای مانند «ما در یک وضعیت بی‌سابقه هستیم... اما این پایان ماجرا نیست» کارکردی حیاتی دارند: آن‌ها شوک اولیه را کاهش داده و مسیر بازسازی معنا را باز می‌کنند.

بازسازی معنا

در گام دوم، با آغاز چالش‌های هویتی و این سوال که «حالا که همه چیز تغییر کرده است ما چه کسی هستیم؟» روابط عمومی به مدیریت سازمان کمک می‌کند تا تعریف جدیدی از «ما که هستیم» ارائه دهد. بحران می‌تواند نقش‌ها، اولویت‌ها و حتی هویت حرفه‌ای سازمان را مخدوش کند. بنابراین، با برگزاری جلسات استراتژیک، مشورت با مشاوران فرهنگی و روان‌شناسان سازمانی و مشارکت مدیران فعال، باید هویت برای موقعیت فعلی بازتعریف شود. این بازتعریف، پیوندی میان گذشته و آینده برقرار می‌سازد و تداوم روانی و انسجام اجتماعی را در میان اعضا حفظ می‌کند. مثالی ساده از این معناسازی؛ «ما هنوز همان تیمی هستیم که بحران پاندمی را با هم پشت سر گذاشتیم. ما متعهدیم، همراهیم و باز هم خواهیم ساخت.» نشان می‌دهد که هویت سازمانی می‌تواند حتی در بستر بحران نیز تقویت شود.

روایت امید

پس از تعریف دوباره «ما که هستیم» نوبت به پاسخ به پرسش بنیادین دیگر است مبنی بر این که «به کجا می‌رویم؟» در این مرحله، روابط عمومی باید چشم‌اندازی ملموس، مثبت، اما واقع‌گرایانه ترسیم

روابط عمومی نه تنها شریک مدیران در مدیریت بحران است، بلکه همکار آن‌ها در بازتعریف آینده سازمان محسوب می‌شود. روابط عمومی با گردآوری و بازنمایی داده‌های محیطی، مدیریت روایت‌ها، و ترجمه نشانه‌های پراکنده به زبان قابل فهم برای مدیران، به رهبران کمک می‌کند تا تصویر روشنی از آینده بسازند. بدون این فرایند، مدل‌های تجویزی به خطر ساده‌انگاری، سوگیری یا فروپاشی درونی گرفتار می‌شوند. یکی از ویژگی‌های کلیدی مدل‌های تجویزی، «توانایی آن‌ها در خلق چشم‌انداز آینده» است. اما این چشم‌انداز زمانی به واقعیت تبدیل می‌شود که در قالب یک روایت معتبر و پذیرفتنی برای ذی‌نفعان درونی و بیرونی بازنمایی شود. روابط عمومی در اینجا از نقش سنتی اطلاع‌رسانی فراتر رفته و به «معمار روایت آینده» بدل می‌شود. مدیریت افکار عمومی با طراحی پیام‌های استراتژیک، و ایجاد همسویی درونی، کمک می‌کند تا مدل تجویزی رهبران به گفتمان غالب در سازمان و جامعه پیرامونی تبدیل شود. این امر برای بازسازی اعتماد و مشروعیت پس از بحران نیز حیاتی است. این فرآیند که در ادبیات نظری با مفهوم «sensing» یا هدایت معنایی توضیح داده شده است، گام به گام سازمان را از بازخوانی واقعیت تا بازتعریف هویت، از خلق روایت امید تا مشارکت جمعی در روایت‌سازی و در نهایت تداوم روایت، هدایت می‌کند.

بازخوانی واقعیت

نخستین گام در روایت‌سازی بحران، کمک به سازمان برای شکل‌دهی به یک درک مشترک از واقعیت جاری است. پژوهش‌های مرتبط با معناسازی یا sensemaking نشان می‌دهند که بحران‌ها اغلب با فروپاشی معنا آغاز می‌شوند، جایی که اعضای سازمان دیگر مطمئن نیستند چه اتفاقی افتاده یا چه معنایی

سطری به خاطراتمان اضافه می‌شود و روزی آن‌ها را با همدیگر روایت خواهیم کرد».

کلام آخر

بحران‌ها همواره لحظاتی هستند که نه تنها ساختارها و فرآیندهای عملیاتی سازمان را به چالش می‌کشند، بلکه بنیان‌های معنایی و هویتی آن را نیز متزلزل می‌سازند. در چنین شرایطی، فقط به یک واحد انتقال پیام تقلیل نمی‌یابد، بلکه به عنوان «معمار معنا» و روایت‌ساز آینده «جایگاهی محوری پیدا می‌کند. روابط عمومی با تسهیل در معناسازی و سپس جهت دهی به معنی کمک می‌کند تا سازمان با «بازخوانی واقعیت» و «بازسازی معنا» به سمت «روایت امید»، «مشارکت جمعی در روایت‌سازی» و در نهایت «تداوم روایت» حرکت کند. این فرایند نه فقط ابزار مدیریت بحران است، بلکه شالوده‌ای برای بازآفرینی هویت سازمانی و احیای سرمایه اجتماعی به‌شمار می‌آید. مدیران ارتباطات و روابط عمومی در قلب این چرخه ایستاده‌اند. آنان شریک استراتژیک مدیران در ساخت معنا و سپس همراه همکارانشان در تداوم معنا هستند. روابط عمومی بازیگر راهبردی است که توانایی ترکیب شواهد عینی، احساسات جمعی و روایت‌های فرهنگی را دارد و می‌تواند سازمان را به سمت بازسازی اعتماد و بازآفرینی مشروعیت اجتماعی نیز هدایت کند. در پایان باید اشاره کرد که پژوهش در حوزه روابط عمومی بحران و معناسازی هنوز در آغاز راه است. نیاز است که در مطالعات آینده، نقش فناوری‌های نوین ارتباطی (رسانه‌های اجتماعی، پلتفرم‌های مشارکتی و سیستم‌های مدیریت اطلاعات) را در تقویت یا تضعیف فرایند sensegiving بررسی کنند. همچنین، بررسی‌های عمیق‌تر درباره‌ی تفاوت‌های فرهنگی و بومی در روایت‌سازی بحران می‌تواند افق‌های جدیدی را برای این حوزه بگشاید.

کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که امید و معنا در بحران باید بر دو اصل استوار باشند: صداقت و تدریج. ابزارهایی چون پیام‌های ویدیویی مدیرعامل، کمپین‌های داخلی، و یادداشت‌های انگیزه‌بخش، نقش مهمی ایفا می‌کنند. به شرط آنکه پیام‌ها صادقانه، تدریجی و بر پایه واقعیت طراحی شوند؛ «شاید امروز ندانیم که شش ماه آینده چه خواهد شد، اما می‌دانیم که باهم می‌مانیم، ادامه می‌دهیم، و هر قدمی هرچند کوچک ما را جلوتر می‌برد.»

روایت‌سازی جمعی

هیچ روایتی اگر فقط به صورت دستوری و از بالا به پایین ساخته شود، تاب‌آور و پایدار نخواهد بود. پژوهش‌ها در حوزه ارتباطات بحران بر اهمیت «مشارکت ذی‌نفعان در فرآیند روایت‌سازی» تأکید دارند. روابط عمومی باید مکانیزم‌هایی برای مشارکت همکاران و ذی‌نفعان بیرونی طراحی کند: از مصاحبه‌های داخلی گرفته تا کمپین‌های تعاملی مانند «دفترچه روایت بقا» یا پروژه‌های جمعی «من و بحران...». چنین اقدامات مشارکتی موجب شکل‌گیری یک روایت چندصدایی، اصیل و عاطفی می‌شود که نه تنها حس تعلق و مالکیت کارکنان را تقویت می‌کند، بلکه اعتماد عمومی به سازمان را نیز بازمی‌سازد.

تداوم روایت

روایت بحران، یک اقدام یک‌باره و حتی مقطعی نیست! بلکه یک فرآیند پیوسته و تدریجی است. روابط عمومی باید با طراحی چرخه‌ای از ارتباطات مستمر همچون بولتن‌های منظم، رصد و پایش ادراک ذی‌نفعان، مستندسازی لحظات گذار و نیز تحلیل محتوای شبکه‌های ارتباطی سازمان، مراقب باشد که روایت سازمان دچار گسست نشود؛ «ما هنوز در میانه مسیر هستیم... هر روزی که می‌گذرد،

اعتماد؛ حلقه پنهان ارتباطات بحران

عادل نجفی / پژوهشگر ارتباطات

مقدمه:

وقتی بحرانی پیش می‌آید، از یک بیماری همه‌گیر گرفته تا بلایای طبیعی مانند سیل و زلزله و یا یک حمله تروریستی یا وقوع جنگ، دولت‌ها تنها با سرعت عمل در واکنش به آن رخداد ارزیابی نمی‌شوند؛ میزان باور شهروندان به عملکرد و گفته‌های یک دولت از شاخصه‌های قضاوت پس از بحران و اعتماد، زیرساخت نامرئی واکنش مؤثر به بحران هاست؛ بدون اعتماد، قوانین نادیده گرفته می‌شوند، شایعات پخش می‌شوند و حتی می‌توان انتظار فروپاشی جوامع را داشت. اما در مقابل با اعتماد، شهروندان همکاری می‌کنند، اقدامات پرهزینه قابل تحمل می‌شوند و نهادهای حاکمیتی می‌توانند جامعه را از خطر عبور دهند.

برای درک بهتر اهمیت روابط عمومی و بحران اعتماد می‌توان به مینی سریال چرنوبیل از شبکه HBO اشاره کرد. در این سریال تلاش می‌شود تا اتفاقاتی را که هنگام غلبه پنهان‌کاری، انکار و مدیریت تصویر بوروکراتیک بر حقیقت در یک بحران رخ می‌دهد، به تصویر کشیده شود. مقامات حادثه‌ای را کم‌اهمیت جلوه دادند و تخلیه‌ها را به تأخیر انداختند؛ این پنهان‌کاری به قیمت جان انسان‌ها تمام شد و اعتماد بلندمدت به نهادها را از بین برد. این سریال یادآوری عمیقی است که محافظت از اعتماد در کوتاه‌مدت اغلب مشروعیت را در درازمدت از بین می‌برد. در این جستار تلاش می‌کنیم تا به زبان ساده، چالش‌های عملی دپارتمان‌های روابط عمومی (PR) به عنوان سکان‌داران ارتباط بخش‌های دولتی با شهروندان را هنگام کم‌رنگ شدن یا شکست اعتماد تشریح کنیم. همچنین با ارایه فهرستی از اقدامات در کوتاه‌مدت به جلوگیری از ریزش اعتماد کمک کنیم تا بتوانیم استراتژی‌های بلندمدت دقیقی را برای بازسازی اعتماد در آینده پیاده‌سازی کنیم. ایده‌ها و راهکارهای این مقاله مبتنی بر یک مطالعه موردی سه ساله در سوئد پیرامون ارتباطات کووید-۱۹ و اعتماد نهادی بهره می‌برد (۱) و با تلفیق مقاله‌های مختلف دیگر (۲) و با الهام از هوش مصنوعی در ذکر نمونه‌ها و تجربه‌های یاد شده به جمع‌بندی و تدوین رسیده است.

عکس:
بیژن عظیمی
مکان:
امیدهرگزمی مید
پاتریس لومومبا
تهران
۲۴ خرداد ۱۴۰۴



بحران‌ها از نظر
عاطفی طاقت فرسا
هستند.
هشدارهای
مداوم و تخییر
قوانین باعث
خستگی و به
تدریج بی تفاوتی
مخاطبان می‌شود.
اگر مردم احساس
کنند که تحت
فشار هستند،
حتی پیام‌های
دقیق و ضروری
را هم نادیده
می‌گیرند

چرا اعتماد مهم است؟

به صورت خلاصه می‌توان اعتماد را شاخص تعیین کننده باور مردم به فعالیت‌های یک دولت در نظر گرفت. مردمانی که به دولت خود اعتماد دارند، در حقیقت به صورت هم‌زمان سه شاخص را در گفت‌وگو با حاکمیت خود تصدیق می‌کنند: آنان بر این باورند که منافع آن‌ها در نظر گرفته می‌شود پس حاکمیت «صادق» است، حاضر به گفتگو است پس حکومت در قبال شهروندان خود «پاسخگو» است و همچنین می‌تواند به وعده‌های خود عمل کند پس حاکمیت «شایستگی» ادامه زمام‌داری را دارد.

در طول بحران‌ها، این سه بُعد به مساله مرگ و زندگی تبدیل می‌شوند. برای مثال، اعتماد تعیین می‌کند که آیا مردم از قوانین فوق‌العاده بهداشت عمومی پیروی می‌کنند؟ در صورت درخواست تخلیه فوری، برای آن اقدام می‌کنند یا اقدامات اضطراری را می‌پذیرند؟

روابط عمومی بحران و بحران روابط عمومی

وقتی شهروندان به دولت خود یا در مقیاس کوچک‌تر وقتی ذی‌نفعان و سهام‌داران یک شرکت به مدیریت بی‌اعتماد هستند، روابط عمومی بحران با موانع بیشتری روبرو می‌شود. از جمله موارد پرتکرار می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

۱. هرج و مرج اطلاعاتی: اطلاعات نادرست، ضد اطلاعات و نویز

پلتفرم‌های اجتماعی شایعات را سریع‌تر از آنکه کانال‌های رسمی بتوانند پاسخ دهند، منتشر می‌کنند. فیک‌نیوزها و حساب‌های کاربری جعلی اغلب روایت‌های ساده، دراماتیک و عامه‌پسندی ارائه می‌دهند که به سرعت فراگیر می‌شوند؛ پیام‌های رسمی که در برخی موارد می‌باید محتاطانه، پیچیده و حتی گاهی همراه با ابهام منتشر شوند، به سختی دست به دست می‌شوند. این امر زمینه هرج و مرج اطلاعاتی را پدید می‌آورد که

با ریشه دواندن اطلاعات نادرست، کار دپارتمان‌های روابط عمومی را سخت‌تر می‌کند.

۲. «شکاف انتظارات» و انتقام شهروندان ناامید

افرادی که بحران را با امیدهای زیاد به مسئولان آغاز می‌کنند، در صورت عدم موفقیت در نتایج، می‌توانند بیشتر از سایرین ناامید شوند. تحقیقات دوران کووید-۱۹ در سوئد نشان داد که رضایت از اطلاع‌رسانی کووید-۱۹ و اعتماد نهادی ارتباط نزدیکی با هم دارند، اما از سوی دیگر رضایت اولیه بالاتر گاهی اوقات منجر به کاهش شدیدتر اعتماد در آینده شده است چرا که انتظارات افزایش یافته ولی برآورده نشده‌اند.

۳. فرسایش اعتبار؛ هر پیامی مشکوک می‌شود

وقتی اعتماد ضعیف باشد، مخاطبان پیام‌ها را با شک و تردید تفسیر می‌کنند. اصلاح یا به‌روزرسانی اقداماتی که قرار است صادقانه انجام شوند، به مدرکی تبدیل می‌شود که «آن‌ها (حاکمیت یا شرکت) چیزی را پنهان می‌کنند». به همین دلیل است که پذیرش عدم قطعیت باید با دقت اما صادقانه مدیریت شود.

۴. دسته‌بندی‌های سیاسی و فیلترهای هویتی

پیام‌های بحرانی در فضایی خنثی منتشر نمی‌شوند؛ آن‌ها هویت‌های سیاسی و اجتماعی را در هم می‌شکنند. «توصیه‌های مبتنی بر علم» یک گروه می‌تواند به «دستور با انگیزه سیاسی» گروه دیگری تبدیل شود. قطب‌بندی، حجم کار تیم روابط عمومی را چند برابر می‌کند: پیام‌های دوران بحران نه تنها برای اطلاع‌رسانی بلکه باید برای ترغیب و جذب نیز باشند.

۵. اختلال در هماهنگی؛ صداها و قوانین متفاوت

اگر سازمان‌های محلی، منطقه‌ای و ملی چیزهای متفاوتی بگویند، شهروندان گیج می‌شوند و اعتماد



وقتی اعتماد ضعیف باشد، مخاطبان پیام‌ها را با شک و تردید تفسیر می‌کنند. اصلاح یا به‌روزرسانی اقداماتی که قرار است صادقانه انجام شوند، به مدرکی تبدیل می‌شود که «آن‌ها (حاکمیت یا شرکت) چیزی را پنهان می‌کنند». به همین دلیل است که پذیرش عدم قطعیت باید با دقت اما صادقانه مدیریت شود

ساده اما واضح برگزار و با برچسب‌گذاری داده‌ها به عنوان «آنچه می‌دانیم»، «آنچه نمی‌دانیم» و «آنچه انجام می‌دهیم» آن‌ها را ساده سازی کنید. در صورت امکان، داده‌های خام (مثلاً در هنگام وقوع بلائی طبیعی تعداد موارد، موجودی‌های عرضه، جدول زمانی) را به اشتراک بگذارید.

شهروندان وقتی متوجه شوند شما به جای پنهان کردن، عدم قطعیت‌ها را مورد اذعان قرار می‌دهید، آن را بهتر تحمل می‌کنند. مطالعه تجربه سوئدی‌ها نشان می‌دهد که رضایت از ارتباطات با مردم، تأثیرات فوری بر سطح اعتماد دارد.

۲. اشتباهات را بپذیرید، سپس به‌طور واضح

عمل کنید

چه باید کرد؟

اگر مشکلی پیش آمد آن را به وضوح بپذیرید، نحوه وقوع آن را توضیح دهید و یک جدول زمانی کوتاه از اقدامات اصلاحی را با نقاط عطف مشخص ارائه دهید. مراحل اصلاح خطا را به صورت عمومی نشان دهید (در مثال وقوع بلائی طبیعی، کامیون‌هایی که

خود را از دست می‌دهند. رویکرد سوئد - که در آن سازمان‌های بهداشتی به جای سیاستمداران، جلسات توجیهی روزانه را هدایت می‌کردند - باعث ایجاد ثبات در پیام‌ها شد، اما سایر سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی برای دستیابی به چنین هماهنگی باید تلاش کنند تا در موضوع بحرانی خود به صدایی واحد برسند.

۶. فشار روانی و خستگی

بحران‌ها از نظر عاطفی طاقت‌فرسا هستند. هشدارهای مداوم و تغییر قوانین باعث خستگی و به تدریج بی‌تفاوتی مخاطبان می‌شود. اگر مردم احساس کنند که تحت فشار هستند، حتی پیام‌های دقیق و ضروری را هم نادیده می‌گیرند.

۷. شکست‌ها رستار از بیانیه‌ها

اگر مردم شاهد کمبودها، خدمات کند یا نوسانات سیاستی باشند، هیچ بیانیه‌ای آن‌ها را متقاعد نخواهد کرد. دپارتمان‌های روابط عمومی باید مراقب باشند که پروپاگاندا بدون عمل مانند یک ترفند تبلیغاتی به نظر می‌رسد که سرانجام بی‌اعتمادی را دامن می‌زند.

همین الان چه باید کرد؟

وقتی اعتماد در حال کاهش است، تیم‌های روابط عمومی باید سریع و آگاهانه برای بازیابی اعتماد اقدام کنند. هدف، جلوگیری از تشدید تنش، بازگرداندن شفافیت و ایجاد فضا برای اصلاحات بلندمدت است. در ادامه برخی اقدامات عملی و قابل اجرا را مرور می‌کنیم.

۱. شفافیت سریع (حتی اگر داده‌ها ناقص

هستند)

چه باید کرد؟

جلسات توجیهی مکرر با هدف به‌روزرسانی‌های

لوازم را تحویل می دهند نشان دهید و جدول زمانی برای ارسال محموله های اضطراری را به روزرسانی کنید).

چرا مفید است؟

پذیرش خطا نشان دهنده صداقت و پاسخگویی است. رفع سریع و قابل مشاهده آن نیز کلمات را به اعتبار تبدیل می کنند.

۳. از پیام رسانی های مورد اعتماد و غیرسیاسی استفاده کنید

چه باید کرد؟

دانشمندان، امدادگران، رهبران جامعه و چهره های محلی مورد احترام را به گفت و گو و ارتباط با شهروندان دعوت کنید. برای دسترسی به گروه های جمعیتی، افرادی که اقبال عمومی بیشتری دارند را به صورت متناوب در فرصت های مختلف به رسانه ها بفرستید. چرا این کار مفید است؟

در نمونه سوئد، جلسات توجیهی روزانه توسط سازمان های بهداشتی - به جای سیاستمداران - به ایجاد حس ارتباط تحت رهبری متخصصان و بی طرفانه کمک کرد.

۴. با همدلی و شفافیت صحبت کنید؛ نه با بار

یک گروه از کارکنان

روابط عمومی ها باید وظیفه

بررسی واقعیت ها را برعهده

داشته باشند تا با بررسی

کانال های اجتماعی، به سرعت

و با استفاده از ادبیات شفاف و

قابل اشتراک گذاری به سرعت به

اطلاعات نادرست و ضد اطلاعات

پاسخ دهند

فنی زیاد.

چه باید کرد؟

سخنگوهای دپارتمان های روابط عمومی باید مهارت استفاده از جملات کوتاه و ساده را آموزش ببینند؛ آن ها می توانند با استفاده از جملات همدلانه ای که اختلال و سختی را تصدیق می کنند، مخاطبان بیشتری را همراه کنند. یک جمله نمونه در یک بیانیه اطلاع رسانی می تواند اینگونه تنظیم شود: «ما می دانیم که شرایط سختی در جریان است. این چیزی است که امروز همه ما می دانیم. این کاری است که ما انجام می دهیم. این نحوه دریافت کمک است.»

چرا مفید است؟

مردم به لحن به اندازه محتوا واکنش نشان می دهند. همدلی، مقاومت را در برابر پیام هایی که نیاز به فداکاری دارند، کاهش می دهد.

۵. یک مرکز پیام واحد ایجاد و آن را تقویت کنید

چه باید کرد؟

دپارتمان های روابط عمومی به سرعت باید وبسایت و فید اجتماعی معتبر (با به روزرسانی های زمان بندی شده) خود را احیا و آن را به طور فعال از طریق کانال های پولی و ارگانیک، اینفلوئنسرها، شبکه های اجتماعی و دولت های محلی تقویت کنند. حساب های رسمی را علامت گذاری کنید تا شهروندان بتوانند منابع اصلی را سریع تر و راحت تر پیدا کنند.

چرا مفید است؟

اطلاعات متمرکز سردرگمی را کاهش و به مردم مرجعی قابل اعتماد می دهد.

۶. واقعیت ها (فکت چک) سریع بررسی شده و

شایعات رد شوند

چه باید کرد؟

یک گروه از کارکنان روابط عمومی ها باید وظیفه



عکس:
محمود رحیمی
مکان:
اصابت موشک
رژیم صهیونیستی
به منازل مسکونی
تهران، خیابان
صابونچی
۲۵ خرداد ۱۴۰۴

محدود به اینترنت دارند و یا به مقامات بی‌اعتماد هستند، دپارتمان‌های روابط عمومی می‌توانند از ظرفیت تیم‌های سیار، سازمان‌های مردم‌نهاد محلی و رهبران مذهبی استفاده کنند. پیام‌ها را به زبان‌های محلی و ادبیات ساده‌تر ترجمه و از طریق کانال‌های کوچک‌تر (رادیو، پیامک، جلسات محلی) منتشر کنید.

چرا مفید است؟

میزان اعتماد یکسان نیست؛ اطلاع‌رسانی هدفمند، اعتبار محلی و انطباق عملی ایجاد می‌کند.

خلق اعتماد پیش از وقوع بحران

راهکارهایی که در بخش قبل به آن اشاره شد، کوتاه‌مدت و برای خرید زمان مناسب بودند. اما اعتماد بلندمدت امری ساختاری است که متکی بر نهادها، رویه‌ها و سابقه عملکرد دستگاه‌ها و شرکت‌ها است. در ادامه سرمایه‌گذاری‌های راهبردی که دولت‌ها (بخش عمومی) و شرکت‌ها

بررسی واقعیت‌ها را برعهده داشته باشند تا با بررسی کانال‌های اجتماعی، به سرعت و با استفاده از ادبیات شفاف و قابل اشتراک‌گذاری به اطلاعات نادرست و ضداطلاعات پاسخ دهند. برای نمونه با ایجاد یک پست تصویری/متنی پیش‌فرض برای هر مورد در سه مرحله «افسانه (خبر نادرست)، واقعیت (روایت صحیح)، منبع» جریان اطلاع‌رسانی را در دست بگیرند. همچنین با صدور دستورالعمل‌های شفاف برای پلتفرم‌های اجتماعی از آن‌ها بخواهید تا ادعاهای دروغین را برچسب‌گذاری یا محدود کنند.

چرا این کار مفید است؟

تکذیب‌های سریع و قابل مشاهده، فرصت انتشار روایت‌های دروغین را کاهش می‌دهد.

۷. به گروه‌های آسیب‌پذیر و شبکه‌های محلی

سریع اطلاع‌رسانی شوند

چه باید کرد؟

برای دسترسی به گروه‌های جمعیتی که دسترسی

بخش خصوصی) باید اکنون انجام دهند تا در بحران بعدی اعتماد مخاطبان را به خود حفظ کنند، بررسی می‌کنیم.

۱. شفافیت به عنوان یک پیش‌فرض

چه باید کرد؟

قوانین و سیاست‌هایی را تصویب یا تقویت کنید که امکان دسترسی به داده‌های باز، برنامه‌های قابل پیش‌بینی و حسابرسی مستقل را فراهم می‌کنند. داشبوردهای عمومی را برای شاخص‌های کلیدی و فهرست‌های بحران ایجاد کنید تا مخاطبان متوجه آمادگی شما برای رخدادهای ناگهانی باشند.

چرا مفید است؟

وقتی شفافیت به صورت سیستماتیک باشد و نه به عنوان یک سیاست کوتاه مدت یا دوره‌ای، اعتماد به دولت یا شرکت شما در طول زمان از گزند تغییرات جان سالم به در می‌برد. تحقیقات سوئدی‌ها نشان می‌دهد که رضایت از پایداری ارتباطات بر اعتماد نهادی در طول زمان تأثیر می‌گذارد.

۲. «انتظارات مدیریت شده» جایگزین رویکردهای

خوش‌بینانه

چه باید کرد؟

از وعده دادن برای رفع سریع مشکلات یا ارایه تضمین‌های مطلق خودداری کنید. سناریوها و احتمالات احتمالی را بیان کنید. به جای شعار، از جدول زمانی و زبان احتمالات ساده استفاده کنید. چرا این کار مفید است؟

وعده دادن بیش از حد، خطر ناامیدی را افزایش می‌دهد. در پژوهش سوئدی‌ها پیرامون ارتباطات بحران در دوران کووید به خوبی مشاهده شد که رضایت اولیه بالاتر توانست انتظارات بالاتری ایجاد کند که با عدم برآورده شدن آن انتظارات، شاهد کاهش شدیدتر اعتماد بودند.

۳. ایجاد سازوکارهای ارتباطی قوی بین سازمانی

چه باید کرد؟

دیپارتمان‌های روابط عمومی را با ایجاد واحدهای دائمی «ارتباطات بحران» تقویت کنید. وظیفه این واحدها ایجاد هماهنگی بین وزارتخانه‌ها، دولت‌های محلی و سازمان‌های مردم‌نهاد است. آن‌ها می‌توانند با سرمایه‌گذاری و برنامه‌ریزی در آموزش‌های مشترک، تمرین الگوهای یکپارچه و مانورهای بین سازمانی در هنگام وقوع بحران‌ها، ارتباطات را حفظ کنند.

چرا مفید است؟

ارسال پیام‌های منسجم در زمان وقوع بحران از سازمان‌ها و بخش‌های مختلف در برابر سردرگمی عمومی گره‌گشا هستند. وقتی اختلاف رویکردها و نظریات سازمان‌ها به صورت علنی مطرح شوند، شهروندان فرض را بر بی‌نظمی یا پنهان‌کاری می‌گذارند.

۴. شبکه پیام‌رسان‌های شخص ثالث

چه باید کرد؟

در دوره‌های آرامش، با کارشناسان مستقل، سازمان‌های مردم‌نهاد، رهبران مذهبی، نخبگان و افراد تأثیرگذار محلی رابطه برقرار کنید و آن را ادامه دهید. ضمن تأمین مالی برنامه‌های اطلاع‌رسانی عمومی از صداهای مستقل برای حضور در جلسات توجیهی و نشست‌های عمومی دعوت کنید. چرا مفید است؟

صدای اشخاص ثالث برای شهروندانی که نسبت به صداهای حکومتی تردید دارند، قانع‌کننده هستند.

۵. سرمایه‌گذاری در سواد رسانه‌ای و مدنی

چه باید کرد؟

تفکر انتقادی و سواد رسانه‌ای را نه تنها در سطح سازمان‌ها که در برنامه‌های درسی مدارس نیز



ارسال پیام‌های منسجم در
زمان وقوع بحران از سازمان‌ها
و بخش‌های مختلف در برابر
سردرگمی عمومی گره‌گشا هستند.
وقتی اختلاف رویکردها و نظریات
سازمان‌ها به صورت علنی مطرح
شوند، شهروندان فرض را بر
بی‌نظمی یا پنهان‌کاری می‌گذارند

بگنجانید؛ با حمایت از کمپین‌های عمومی که به
شهروندان آموزش می‌دهند چگونه منابع خبری را
بررسی و آمار را تفسیر کنند، به مدیریت اعتماد پیش
از وقوع بحران کمک کنید. کتابخانه‌ها و سایر مراکز
عمومی از جمله همکاران مناسب دپارتمان‌های
روابط عمومی برای میزبانی از کارگاه‌های سواد
رسانه‌ای هستند.
چرا مفید است؟

پس از دریافت چنین آموزش‌هایی، جمعیتی
که بتواند اطلاعات نادرست را تشخیص دهد،
کمتر احتمال دارد که در طول بحران‌ها از منابع
رسمی دست بکشد.

۶. طراحی روندها برای مردم، نه برای فرآیندها

چه باید کرد؟

تجربه شهروندان را بسنجید (نه فقط معیارها) - مثلاً
اینکه دریافت کمک، دسترسی به اطلاعات و درک
قوانین چقدر آسان است. طراحی کاربر محور برای
پورتال‌های آنلاین و خدمات اجتماعی دستگاه‌های
حکومتی را در اولویت قرار دهید.

چرا مفید است؟

شهروندان اعتماد را بر اساس تأثیر خدمات بر زندگی
روزمره خود ارزیابی می‌کنند. سیستم‌های سریع و
آسان، اعتماد پایدار ایجاد می‌کنند.

۷. اعتماد یک زیرساخت است

چه باید کرد؟

با اعتماد مانند زیرساخت رفتار کنید. دپارتمان‌های
روابط عمومی با اطلاع‌رسانی درباره عمل به
وعده‌های کوچک در مواقع عادی (مصوبات عادلانه،
بودجه‌های شفاف، خدمات به موقع) ذخایر حسن
نیت ایجاد می‌کنند. روندی که به تدریج می‌تواند به
ظرفیت‌های ارتباطی دائمی شامل اعتماد به بررسی
داده‌ها، اطلاع‌رسانی‌های چندزبانه و بررسی سریع

واقعیت‌ها دست پیدا کند.

چرا مفید است؟

اعتمادی که در مواقع عادی به دست می‌آید،
ذخیره‌ای است که دولت‌ها و شرکت‌های بخش
خصوصی می‌توانند در مواقع بحرانی از آن‌ها استفاده
کنند.

۸. نظارت مداوم اقدام مستمر

چه باید کرد؟

نظرسنجی یکی از ابزارهای دپارتمان‌های روابط عمومی
برای نظارت بر احساسات شهروندان و ردیابی مستمر
اعتماد عمومی است. رضایت از افکارسنجی، واکنش
به روندهای نزولی و عمل براساس نتایج آن‌ها به
ویژه پیش از وقوع بحران‌ها به شکل‌گیری ارتباطات
پایدار کمک می‌کند.

چرا مفید است؟

تجربه مطالعات سوئدی‌ها در خصوص استفاده از
داده‌های نظرسنجی‌ها برای تشخیص میزان رضایت
شهروندان به اعتماد آنان در طول زمان کمک کرد.
آن‌ها از نظرسنجی‌ها به عنوان ابزار نظارت مداوم
برای دریافت هشدار اولیه استفاده کردند تا به موقع
امکان اصلاح مسیر را داشته باشند.

جنگ اوکراین؛ نمونه موردی از خلق اعتماد در بحران

جنگ به مثابه یکی از پدیده‌های چالش آفرین برای دیپلمات‌های روابط عمومی، نکات و مفاهیم مختلفی را در خود جای می‌دهد. فعالان روابط عمومی در فضای جنگی پیام‌هایی را آماده می‌کنند که باید همزمان برای چند گروه از مخاطبان مطلوب باشد: هم‌میهنان در داخل کشور، متحدان بین‌المللی، هم‌وطنان مهاجر و بالاخره رسانه‌های جهانی. درگیری‌های اوکراین که از سال ۲۰۲۲ آغاز شد، نمونه خوبی از تلاش‌های دیپلمات‌های روابط عمومی برای دیده شدن، صداقت و همچنین بسیج نیروهای مردمی بوده است.

چالش‌های روابط عمومی بحران در جنگ

■ روایت‌های رقیب: دشمنان از اطلاعات

نادرست برای ایجاد شک و تردید استفاده می‌کنند. یک ادعای دروغین می‌تواند در شبکه‌های مجازی دارای سوگیری موج ایجاد کند. بنابراین مقابله با آن باید سریع و متناسب باشد.

■ محدودیت‌های زیرساختی: وقتی شبکه‌ها

یا نهادهای حاکمیتی آسیب می‌بینند، ممکن است کانال‌های رسمی قطع شوند؛ مسیرهای جایگزین و تنوع آن‌ها اهمیت دارند تا پیش از بحران درباره آن‌ها چاره‌اندیشی شود.

■ ریسک هر کنش: در جنگ، یک اظهار نظر

نادرست می‌تواند جان انسان‌ها را به خطر بیندازد یا حمایت ائتلاف را کاهش دهد. تیم‌های روابط عمومی باید در عین عملکرد سریع بتوانند دقت عمل را حتی بیشتر از سایر بحران‌ها حفظ کنند.

مثال اوکراین نشان می‌دهد که صداقت - حضور رهبران، پذیرش مشکلات و توضیح گام‌های روبه جلو

- حتی در شرایط چالش برانگیز اتحاد عمومی داخلی می‌تواند یک عامل قدرتمند برای ایجاد اعتماد باشد.

چک لیست بحران آماده کردید؟

بدون تردید در زمان وقوع بحران‌ها هیچکس نمی‌خواهد سهل‌انگاری کند و مرتکب خطایی شود که پیامدهای آن تا از دست رفتن اعتماد عمومی نیز بتواند ادامه داشته باشد. برای جلوگیری از چنین رخدادهایی، آماده‌سازی یک چک لیست کاربردی برای دیپلمات‌های روابط عمومی می‌تواند راهگشا باشد. در ادامه با چک لیست بحرانی بر اساس ملاحظات زمانی آشنا می‌شوید.

اقدامات فوری (۲۴ تا ۷۲ ساعت اول بحران):

- یک مرکز اطلاعات رسمی واحد (مجازی + خط تلفن) ایجاد کنید.
- جلسات توجیهی منظم و دارای زمان‌بندی مشخص برگزار کنید: «می‌دانم / نمی‌دانم / انجام می‌دهم.»
- کارشناسان و پاسخ‌دهندگان میدانی معتبر را جلوی دوربین قرار دهید.
- در صورت وجود خطا، اشتباهات را تصدیق کنید؛ مراحل اصلاحی فوری را شرح دهید.
- پست‌های سریع بررسی واقعیت و رفع جعلیات راه‌اندازی کنید.

اقدامات تثبیتی (۲ تا ۸ هفته اول وقوع بحران):

- هماهنگی پیام‌رسانی یکپارچه در بین سازمان‌ها.
- استقرار ارتباطات محلی با جوامع آسیب‌پذیر.
- نظارت بر احساسات و اطلاعات نادرست.
- گزارش شفاف در مورد اصلاحات عملیاتی (مثال ورود تجهیزات یا ظرفیت بیمارستان).

اقدامات بازیابی و بازسازی (ماه‌ها تا سال‌ها پس از بحران):

- نهادینه کردن اقدامات شفافیت و سیستم‌های

داده باز.

- سرمایه‌گذاری در سوادآموزی مدنی و مشارکت‌های اجتماعی.
- انجام بررسی‌های مستقل و انتشار آن‌ها.
- گنجاندن طراحی کاربر محور در خدمات عمومی.

مدیریت بحران روابط عمومی

دپارتمان‌های روابط عمومی ممکن است پیش از وقوع بحران و یا پس از آن دچار اختلال‌ها و سوء نگرش‌هایی شوند که در تجربیات آتی آن‌ها را بیش از ابعاد واقعی مساله، دچار بحران سازد. برای اجتناب از این بحران‌ها در ادامه ۴ نکته یادآوری می‌گردد:

- فرافکنی و خوش بینی بیش از حد: دستاوردهای کوتاه‌مدت، آسیب‌های بلندمدت.
- مقصریابی: از بین بردن صداقت؛ عدم پذیرش مسئولیت.
- پراکندگی پیام: سردرگمی با ایجاد قوانین مختلف از سوی مراجع مختلف.
- نادیده گرفتن واقعیت‌های محلی: پیام‌های متمرکزی که با شرایط محلی مطابقت ندارند، پذیرفته نمی‌شوند.

در پایان یادآوری این نکته لازم است که ارتباطات نه تنها برای افتاح، بلکه برای اعتماد نیز اهمیت زیادی دارد. تجربه سوئدی‌ها در دوران همه‌گیری کووید ۱۹ و مطالعات مشابه نشان می‌دهند که رضایت شهروندان از ارتباطات و مدیریت آن نه تنها منعکس کننده احساسات فعلی است، بلکه به طور فعال میزان اعتماد را در طول زمان کنترل می‌کند.

به عبارت دیگر سرمایه‌گذاری در ارتباطات، سود حاصل از مشروعیت نهادی را به همراه دارد. باید به خاطر داشت که اعتماد در زمان صلح به دست می‌آید و در بحران هزینه می‌شود. دولت‌ها و شرکت‌هایی که در مواقع عادی، خدمات منصفانه، مؤثر و ارتباطات شفاف را حفظ می‌کنند، بسیج شهروندان و ذی‌نفعان را در مواقع اضطراری آسان‌تر می‌یابند.

از سوی دیگر شناخت پدیده و جنس بحران نیز حائز اهمیت است. یک بیماری همه‌گیر، یک سیل و یک جنگ هر کدام بر ظرفیت‌های نهادی متفاوتی تأکید دارند و نیاز به ترکیب‌های ارتباطی متناسب دارند. اما همه بحران‌ها عناصر سازنده اعتماد مشترکی دارند: صداقت، شایستگی، همدلی و اقدام آشکار.

1. Abdelzadeh, A., & Sedelius, T. (2024). Building trust in times of crisis: A panel study of the influence of satisfaction with COVID-19 communication and management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12531>
2. <https://ornawestonsmyth.com/crisis-management-role-trust-communication>

الزامات مستندسازی در بحران

معصومه سادات معصومی

بحران‌ها همواره به عنوان پدیده‌هایی غیرقابل پیش‌بینی و چندبعدی شناخته می‌شوند که نه تنها سازمان‌ها، بلکه جامعه را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند. در چنین شرایطی، مستندسازی دقیق و نظام‌مند رویدادها، اقدامات و پیامدها نقش اساسی در مدیریت بحران ایفا می‌کند. مستندسازی، فرآیندی است که به ثبت تجارب، تحلیل نتایج و انتقال دانش منجر می‌شود و زمینه را برای یادگیری سازمانی و ارتقای آمادگی در بحران‌های آتی فراهم می‌سازد. در این میان، روابط عمومی‌ها و رسانه‌ها، به ویژه شبکه‌های اجتماعی، به عنوان بازیگران کلیدی در مستندسازی و ارتباطات بحران عمل می‌کنند. یکی از ضعف‌های اصلی در مدیریت بحران، نبود چارچوب استاندارد و معتبر برای ارزیابی و مستندسازی فعالیت‌هاست. بسیاری از گزارش‌های ارزیابی تنها بر «درس‌های مشاهده شده» تمرکز دارند، در حالی که باید به «درس‌های آموخته شده» تبدیل شوند. این فقدان باعث می‌شود چرخه مدیریت بحران - شامل آمادگی، پاسخ، و بازسازی - به‌طور کامل و مؤثر شکل نگیرد.

مستندسازی در شرایط بحران به ویژه جنگ، از جنبه‌های مختلفی حیاتی است؛

بازسازی پس از بحران کمک می‌کند. این اطلاعات برای تخصیص منابع و اولویت‌بندی نیازها ضروری است.

۵- حفظ حافظه جمعی: ثبت تجربیات و داستان‌های افراد در جنگ، به حفظ فرهنگ، هویت، و تاب‌آوری جوامع کمک می‌کند. این اسناد می‌توانند نسل‌های آینده را از تأثیرات جنگ آگاه کنند.

۶- پشتیبانی از امداد رسانی: مستندات دقیق از نیازهای مردم، مناطق آسیب‌دیده، و شرایط بحرانی به سازمان‌های امدادی کمک می‌کند تا پاسخ‌های مؤثرتری ارائه دهند.

۷- آموزش و آگاهی بخشی: اسناد جنگ می‌توانند به عنوان منبعی برای آموزش عمومی، افزایش آگاهی درباره هزینه‌های جنگ، و ترویج صلح استفاده شوند.

۸- حمایت از قربانیان: ثبت اطلاعات مربوط به قربانیان، مفقودین، و آوارگان به شناسایی و حمایت از آن‌ها در فرآیند بازگشت یا جبران خسارت، کمک می‌کند.

۱- ثبت تاریخ و حقیقت: مستندسازی وقایع جنگ، از جمله رویدادها، خسارات، و تجربیات افراد، به حفظ حقیقت تاریخی کمک می‌کند. این اسناد مانع از تحریف یا فراموشی واقعیت‌ها در آینده می‌شوند.

۲- یادگیری و پیشگیری: مستندات دقیق از بحران‌ها، امکان تحلیل اشتباهات و موفقیت‌ها را فراهم می‌کند. این اطلاعات برای برنامه‌ریزی بهتر در آینده و پیشگیری از تکرار خطاها ارزشمند است.

۳- حمایت از عدالت و حقوق بشر: اسناد جنگ می‌توانند به عنوان مدرک در دادگاه‌های بین‌المللی برای پیگیری جنایات جنگی، نقض حقوق بشر، یا جرایم علیه بشریت استفاده شوند.

۴- کمک به بازسازی و بازیابی: مستندسازی خسارات زیرساختی، انسانی، و اقتصادی به برنامه‌ریزی برای



عکس:
مهناز قباخلو
مکان:
بازدید خبرنگاران
خارجی
تهران،
میدان لارمک
۲۱ تیر ۱۴۰۴

با ارائه اطلاعات معتبر و به موقع، روابط عمومی‌ها از گسترش شایعات و روایت‌های نادرست جلوگیری می‌کنند. انتشار بیانیه‌های رسمی، گزارش‌های مستند و محتوای چندرسانه‌ای (مثل ویدئو یا اینفوگرافیک) می‌تواند روایت سازمان را تقویت کند.

۲- مدیریت پیکار روایت‌ها: روایت‌های متعددی از سوی گروه‌های مختلف (رسانه‌ها، رقبای، یا حتی افراد غیرمرتبط) مطرح می‌شود. روابط عمومی‌ها با تحلیل سریع فضای رسانه‌ای و شبکه‌های اجتماعی، می‌توانند روایت‌های رقیب را شناسایی و با استراتژی‌های ارتباطی (مثل انتشار محتوای هدفمند یا پاسخ به شایعات) آن‌ها را خنثی یا مدیریت کنند. این کار نیازمند رصد مداوم و تعامل فعال با مخاطبان است.

۳- مستندسازی دقیق و شفاف: روابط عمومی‌ها با ثبت وقایع، تصمیمات و اقدامات سازمان در طول بحران، یک آرشیو معتبر ایجاد می‌کنند.

مستندسازی در جنگ نه تنها به مدیریت بحران در زمان حال کمک می‌کند، بلکه برای آینده‌نگری، عدالت، و بازسازی جوامع نقش کلیدی دارد.

نقش روابط عمومی‌ها در مستندسازی بحران

مدیریت و کنترل اخبار به عنوان یکی از ارکان کلیدی در مدیریت بحران، نقش مهمی در شکل‌دهی به افکار عمومی، کاهش شایعات و حفظ اعتماد عمومی ایفا می‌کند. بر این اساس روابط عمومی‌ها در مستندسازی بحران با توجه به اهمیت روایتگری و پیکار روایت‌ها در فضای رسانه‌ای امروز نقش کلیدی دارند، این نقش را می‌توان در چند محور اصلی بررسی کرد:

۱- شکل‌دهی به روایت اولیه (اصل روایتگری):

روابط عمومی‌ها با انتشار سریع، شفاف و دقیق اطلاعات، می‌توانند روایت اولیه بحران را شکل دهند. این روایت اولیه اغلب به عنوان مرجع اصلی در ذهن مخاطبان و رسانه‌ها ثبت می‌شود.

اعتراضات ۱۳۹۸ و ۱۴۰۱ انتشار سریع اطلاعات و تعامل در شبکه‌های اجتماعی را مختل می‌کند.

۲- عدم اعتماد عمومی:

سابقه شفافیت ناکافی یا تاخیر در روای اول بودن (سقوط هواپیمای اوکراینی) باعث کاهش اعتماد به روایت‌های رسمی می‌شود.

۳- پیکار روایت‌های رقیب:

رسانه‌های خارجی و شبکه‌های اجتماعی غیررسمی (مانند ایکس و تلگرام) روایت‌های متضاد را تقویت می‌کنند که مدیریت آن‌ها دشوار است.

۴- نبود هماهنگی بین سازمانی:

عدم همکاری بین نهادها (مثل وزارتخانه‌ها و صداوسیما) باعث انتشار اطلاعات متناقض می‌شود. در سیل ۱۳۹۸، گزارش‌های متناقض استانداری‌ها و هلال احمر سردرگمی ایجاد کرد.

۵- کمبود منابع و تخصص دیجیتال:

کمبود ابزارهای پیشرفته رصد رسانه‌ای یا تیم‌های حرفه‌ای برای تولید محتوای چندرسانه‌ای، مستندسازی را کند می‌کند.

تمرکز بر زیرساخت‌های دیجیتال بومی، هماهنگی بین‌نهادی، شفافیت و آموزش تیم‌ها، همراه با استفاده از کانال‌های آفلاین و آنلاین، می‌تواند مستندسازی بحران را بهبود بخشد و اعتماد عمومی را تقویت کند.

جمع‌بندی

مدیریت و کنترل اخبار در بحران نیازمند سرعت، شفافیت، هماهنگی و استفاده هوشمندانه از فناوری است. مستندسازی دقیق نیز به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از این فرآیند، نه تنها به مدیریت بهتر بحران در زمان وقوع کمک می‌کند، بلکه درس‌های ارزشمندی برای آینده فراهم می‌آورد. ایجاد یک سیستم منظم برای جمع‌آوری، ثبت و تحلیل اطلاعات، همراه با تعامل سازنده با رسانه‌ها و مردم، می‌تواند تأثیر بحران را کاهش داده و اعتماد عمومی را حفظ کند.

این مستندات می‌توانند به‌عنوان منبعی برای تحلیل‌های بعدی، پاسخگویی به نهادهای نظارتی یا حتی دفاع حقوقی استفاده شوند. مستندسازی شامل گزارش‌های مکتوب، فایل‌های صوتی- تصویری و داده‌های آماری است که باید قابل استناد و شفاف باشد.

۶- ایجاد اعتماد و اعتبار: با انتشار اطلاعات موثق و

به‌روز، روابط عمومی‌ها اعتماد عمومی را حفظ یا بازسازی می‌کنند. این امر به‌ویژه در بحران‌هایی که احساسات عمومی تحت تأثیر قرار می‌گیرد، اهمیت دارد. روایتگری صادقانه و مسئولانه، از جمله پذیرش خطاها و ارائه راه‌حل‌ها، به تقویت اعتبار سازمان کمک می‌کند.

۷- استفاده از ابزارهای دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی:

در عصر دیجیتال، روابط عمومی‌ها از پلتفرم‌هایی مثل شبکه‌های اجتماعی برای انتشار سریع روایت‌های خود و تعامل با مخاطبان استفاده می‌کنند. این ابزارها امکان انتشار محتوای چندرسانه‌ای و پاسخگویی لحظه‌ای به سؤالات و شایعات را فراهم می‌کنند، که در پیکار روایت‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای دارد.

روابط عمومی‌ها در مستندسازی بحران نه تنها وظیفه ثبت و ضبط دقیق وقایع را دارند، بلکه با روایتگری استراتژیک و مدیریت پیکار روایت‌ها، می‌توانند بر افکار عمومی، رسانه‌ها و ذی‌نفعان تأثیر بگذارند. موفقیت آن‌ها به سرعت عمل، شفافیت، استفاده هوشمندانه از ابزارهای ارتباطی و تعهد به حقیقت بستگی دارد. مستندسازی بحران در روابط عمومی، ابزاری کلیدی برای مدیریت روایت و بازسازی اعتبار است. با توجه به افزایش نقش رسانه‌های اجتماعی در پیکار روایت‌ها این تجربیات می‌توانند الگویی برای بحران‌های آینده باشند.

چالش‌های روابط عمومی‌ها در مستندسازی بحران:

۱- محدودیت‌های اینترنتی و سانسور:

دسترسی محدود به اینترنت یا فیلترینگ (مانند

روابط عمومی بانک

باشگاه روابط عمومی‌ها





عکس:
آرمان امیدیان
مکان:
پرتاب موشک
جاده قم به اراک
۲۷ خرداد ۱۴۰۴

سکوت گلوله‌ها، شلیک روایت‌ها

قاسم پاک نژاد / فعال حوزه روابط عمومی

در جنگ‌ها، گلوله‌ها تنها ابزار نبرد نیستند؛ روایت‌ها نیز می‌جنگند. جنگ تحمیلی ۱۲ روزه اسرائیل علیه ایران، علاوه بر میدان‌های نظامی، در عرصه رسانه‌ای نیز به شدت دنبال شد. رسانه‌ها از تهران تا تل‌آویو، از واشنگتن تا بروکسل، هرکدام با زاویه‌ای خاص به تحلیل، روایت و جهت‌دهی افکار عمومی پرداختند. این مطلب، با تمرکز بر بازتاب رسانه‌ای این جنگ، تلاش دارد نقاط قوت، ضعف‌ها و تأثیرات رسانه‌ها را بر افکار عمومی و سیاست‌گذاری بررسی کند.

رسانه‌های داخلی: انسجام در پیام، ضعف در داده

رسانه‌های رسمی ایران در طول جنگ، رویکردی منسجم و هماهنگ در اطلاع‌رسانی اتخاذ کردند. خبرگزاری‌هایی چون ایسنا، ایرنا و صداوسیما با تأکید بر «تاب‌آوری ملی»، «مدیریت بحران» و «پاسخ قاطع»، تلاش کردند اضطراب عمومی را کنترل کنند. نقاط قوت این رسانه‌ها شامل اطلاع‌رسانی خدما، انتشار نقشه‌های هشدار و پیام‌های امنیتی بود. کمبود داده‌های قابل راستی‌آزمایی، حذف روایت‌های انتقادی، و فاصله با دغدغه‌های کاربران شبکه‌های اجتماعی از ضعف‌های جدی بودند.

تلویزیون ملی نیز با قاب‌بندی آرام‌بخش و گزارش‌های میدانی، نقش مهمی در کاهش تنش ایفا کرد. اما کمبود گفت‌وگوهای چالشی و کندی در اصلاح خطاهای خبری، باعث فرسایش اعتماد بخشی از مخاطبان شد. در مجموع، رسانه‌های داخلی توانستند انسجام پیام را حفظ کنند، اما در رقابت با روایت‌های چندصدایی و داده‌محور، عقب ماندند.

رسانه‌های فارسی‌زبان خارج از کشور: تحلیل محور اما یک‌جانبه

رسانه‌هایی چون یورونیوز فارسی، ایران اینترنشنال و بی‌بی‌سی فارسی، پوشش گسترده‌ای از جنگ ارائه دادند. یورونیوز در گزارشی با عنوان «برندگان و بازندگان واقعی جنگ»، دیدگاه اندیشکده‌هایی چون CSIS و فارن‌افرز را منتشر کرد. این گزارش‌ها با تمرکز بر منطق بازدارندگی، حمله اسرائیل را اقدامی استراتژیک برای جلوگیری از تهدید هسته‌ای ایران دانستند. نقاط قوت این رسانه‌ها شامل تجمیع روایت‌های



رسانه‌های رسمی ایران در طول جنگ، رویکردی منسجم و هماهنگ در اطلاع‌رسانی اتخاذ کردند. خبرگزاری‌هایی چون ایسنا، ایرنا و صداوسیما با تأکید بر «تاب‌آوری ملی»، «مدیریت بحران» و «پاسخ قاطع»، تلاش کردند اضطراب عمومی را کنترل کنند



رسانه‌های فارسی‌زبان خارج از کشور، با تمرکز بر تحلیل‌های استراتژیک، توانستند افکار عمومی بین‌المللی را تحت تأثیر قرار دهند. اما روایت‌های داخلی، با تأکید بر مقاومت و تاب‌آوری، انسجام ملی را تقویت کردند

بین‌المللی، تحلیل‌های چندمنبعی و بررسی پیامدهای ژئوپلیتیک بود. اتکای غالب به منابع غربی، غیبت صدای رسانه‌های ایرانی مستقل و کمبود داده‌های میدانی از داخل کشور، از نقاط ضعف مشهود بود. این رسانه‌ها توانستند افکار عمومی بین‌المللی را به سمت امنیتی‌سازی بحران سوق دهند، اما در بازتاب تجربه زیسته مردم ایران ناکام بودند.

شبکه‌های اجتماعی: سرعت، شایعه، قطبی‌سازی

کردند. در مقابل، رسانه‌های داخلی ایران، آن را «تجاوز هماهنگ شده» و «شکست دشمن» توصیف کردند. این تضاد، شکاف عمیق در برداشت‌های رسانه‌ای را نشان می‌دهد. رسانه‌های فارسی‌زبان خارج از کشور، با تمرکز بر تحلیل‌های استراتژیک، توانستند افکار عمومی بین‌المللی را تحت تأثیر قرار دهند. اما روایت‌های داخلی، با تأکید بر مقاومت و تاب‌آوری، انسجام ملی را تقویت کردند. شبکه‌های اجتماعی، با سرعت بالا و تکثر دیدگاه‌ها، روایت‌های رسمی را به چالش کشیدند، اما در برابر شایعه و دستکاری تصویری آسیب‌پذیر بودند.

در کنار رسانه‌های رسمی، شبکه‌های اجتماعی نقش بی‌بدیلی در شکل‌دهی به روایت‌ها ایفا کردند. ایکس، تلگرام، اینستاگرام و تیک‌تاک، به میدان‌های اصلی تبادل اطلاعات، تحلیل‌های مردمی و گاه شایعه‌پراکنی تبدیل شدند.

در ایکس، کاربران با هشتگ‌هایی چون #جنگ_ایران_اسرائیل و #پاسخ_قاطع، روایت‌های متضادی را منتشر کردند. اتاق‌های پِژواک، برچسب‌زنی‌های هویتی (وطن‌دوست/وطن‌فروش) و قطبی‌سازی شدید، کیفیت گفت‌وگو را کاهش داد. تلگرام با کانال‌های منابع باز (OSINT)، نقشه‌برداری حملات و تحلیل‌های تصویری، نقش جایگزین برای رسانه‌های رسمی ایفا کرد. اما شفافیت پایین مالکیت کانال‌ها و گسترش شایعه، اعتبار اطلاعات را زیر سؤال برد. در اینستاگرام و تیک‌تاک، تصاویر انفجار، ویدیوهای احساسی و روایت‌های شخصی، به سرعت ویروسی شدند. قدرت تصویر در انتقال حس، مخاطب را درگیر کرد، اما مواجهه مداوم با محتوای بحران‌زا، اضطراب جمعی را تشدید کرد.

پیشنهادهایی برای ارتقاء پوشش رسانه‌ای در بحران‌ها

استانداردسازی راستی‌آزمایی: ایجاد تیم‌های Fact-Checking با پروتکل زمان‌بندی برای اصلاح سریع اخبار نادرست.

سواد رسانه‌ای مخاطب: تولید محتوای آموزشی درباره تشخیص شایعه، بررسی منبع و تحلیل تصویری.

پل زدن میان رسانه‌های رسمی و اجتماعی: تعامل فعال با کانال‌های منبع باز OSINT معتبر و انتشار داده‌های خام قابل بررسی.

بهداشت روان رسانه‌ای: کاهش تصاویر شدیداً

مقایسه روایت‌ها: تضاد در چارچوب‌گذاری

رسانه‌های غربی و اسرائیلی، جنگ را در چارچوب «بازدارندگی در برابر تهدید هسته‌ای» صورت‌بندی

عکس:
رحیم قلیچ‌خانی
مکان:
امداد رسانی
شهرک شهید چمران
تهران
۲۳ خرداد ۱۴۰۴



برانگیزاننده و افزودن بخش‌های پرسش‌های پرتکرار برای کاهش اضطراب.
تنوع دیدگاه‌ها: میزبانی میزگردهای چندصدایی با حضور کارشناسان امنیتی، ارتباطات، روان‌شناسی و رسانه.

نتیجه‌گیری

جنگ تحمیلی ۱۲ روزه اسرائیل علیه کشورمان، علاوه بر میدان نبرد، در عرصه رسانه‌ای نیز جنگی تمام‌عیار بود. رسانه‌های رسمی ایران، با انسجام پیام، توانستند بخشی از افکار عمومی را آرام کنند، اما در داده‌محوری و چندصدایی ضعف داشتند. رسانه‌های فارسی‌زبان خارج، با تحلیل‌های بین‌المللی، روایت امنیتی را تقویت کردند، اما تجربه زیسته مردم ایران را کم‌رنگ کردند. شبکه‌های اجتماعی، با سرعت و تکثیر، روایت‌ها را دگرگون کردند، اما در برابر شایعه و قطبی‌سازی آسیب‌پذیر بودند.

در نهایت، جنگ روایت‌ها نشان داد که در عصر اطلاعات، رسانه‌ها نه تنها بازتاب‌دهنده واقعیت، بلکه شکل‌دهنده آن هستند. برای عبور از بحران‌ها، نیازمند رسانه‌هایی که هم دقیق باشند، هم چندصدایی، هم مسئولانه هستیم.

مدیریت بحران رسانه‌ای در جنگ ۱۲ روزه؛ تجربه وزارت اقتصاد

مدیریت تصویر اقتصادی اطمینان بخشی به ذینفعان

رضا خدابنده، میثم طاهری

در جریان جنگ ۱۲ روزه اسرائیل علیه ایران، فضای رسانه‌ای و افکار عمومی کشور با موجی از نگرانی‌ها و التهاب‌های امنیتی و اقتصادی مواجه شد. همزمانی این بحران با فرآیند رأی اعتماد به وزیر جدید امور اقتصادی و دارایی، وضعیت رسانه‌ای را به یک وضعیت پیچیده چندلایه تبدیل کرد. این مقاله با رویکردی تحلیلی-کاربردی، به بررسی عملکرد مرکز روابط عمومی و اطلاع‌رسانی وزارت امور اقتصادی و دارایی در مدیریت هم‌زمان این دو بحران می‌پردازد. این مقاله نشان می‌دهد که این نهاد با بهره‌گیری از اصول ارتباطات بحران، تدوین پیام‌های اقناعی، مدیریت روایت‌های رسانه‌ای و بهره‌برداری از ظرفیت رسانه‌های رسمی و پلتفرم‌های اجتماعی، توانست به دو هدف راهبردی دست یابد:

۱) کاهش نگرانی‌های عمومی درمورد پیامدهای اقتصادی جنگ

۲) ارائه تصویری مقتدر و باثبات از فرآیند استقرار وزیر جدید اقتصاد.

مقدمه

نیز برای داخل کشور به همراه داشت. این تنش کوتاه‌مدت اما پرشدت، نگرانی‌های عمیقی در میان فعالان اقتصادی، تولیدکنندگان و مردم ایجاد کرد. نوسانات نرخ ارز، افزایش قیمت طلا، رشد تورم انتظاری و کاهش اطمینان سرمایه‌گذاران داخلی از جمله آثار فوری این جنگ بود. بازارهای مالی با نوسان روبه‌رو شدند و خرید و فروش‌ها به سمت رفتارهای هیجانی رفت. همچنین، نگرانی از اختلال در تأمین کالاهای وارداتی، به‌ویژه در حوزه کالاهای اساسی و مواد اولیه تولید، فشار مضاعفی را بر بازار و زنجیره تأمین وارد کرد. نکته دیگری که باید بدان توجه داشت این است

در عصر ارتباطات، بحران‌ها نه تنها در عرصه‌های نظامی و اقتصادی رخ می‌دهند، بلکه در فضای رسانه‌ای نیز بازتولید، تقویت یا حتی کنترل می‌شوند. مدیریت بحران در چنین بستری مستلزم استفاده فعال و آگاهانه از ابزارهای رسانه‌ای برای هدایت افکار عمومی، تقویت آرامش و ترسیم تصویری مقتدر از نهادهای دولتی است.

در اواخر خرداد و اوایل تیرماه ۱۴۰۴، پس از تهاجم رژیم صهیونیستی، درگیری نظامی ۱۲ روزه ای میان جمهوری اسلامی ایران و این رژیم رخ داد که علاوه بر ابعاد امنیتی، پیامدهای اقتصادی قابل توجهی

عکس:
محمد مهدی انتظار

مکان:
مجمع نان سحر
تهران.

۴ آتیر ۱۴۰۴



این پژوهش با رویکرد کیفی و در قالب مطالعه موردی انجام شده است. دلیل انتخاب این رویکرد، ماهیت پیچیده و چندبعدی بحران رسانه‌ای در دوران جنگ ۱۲ روزه و نیاز به درک عمیق از زمینه‌ها، فرایندها و معانی نهفته در پیام‌های رسمی وزارت امور اقتصادی و دارایی است

که هم‌زمان با آغاز این تجاوز نظامی، وزارت امور اقتصادی و دارایی نیز در حال انتقال قدرت به وزیر جدید بود. ترکیب این دو موضوع در سطح رسانه‌ای، افکار عمومی مرتبط را با نگرانی‌های چندلایه مواجه ساخت.

اهمیت این تحقیق از آن جهت است که می‌تواند الگویی کاربردی برای روابط عمومی‌ها و دستگاه‌های دولتی در شرایط مشابه فراهم آورد و به غنی‌سازی ادبیات علمی مدیریت بحران رسانه‌ای در ایران کمک کند.

چارچوب مفهومی

تحقیق حاضر از نظریات زیر به عنوان چارچوب نظری

■ نظریه موقعیتی ارتباطات بحران (SCCT):

چارچوبی برای انتخاب استراتژی مناسب ارتباطی بر اساس نوع بحران است. این نظریه بر این اصل استوار است که استراتژی‌های ارتباطی موثر در بحران باید با نوع بحران و سطح تهدیدی که برای اعتبار سازمان ایجاد می‌کند، مطابقت داشته باشند. به عبارت دیگر SCCT به مدیران کمک می‌کند تا استراتژی‌های ارتباطی خود را بر اساس ارزیابی دقیق از شرایط بحران و درک تأثیر آن بر ذینفعان تنظیم کنند.

■ نظریه چارچوب‌سازی (Framing): چگونگی

انتخاب، برجسته‌سازی و تفسیر رویدادها در رسانه‌ها است. این نظریه تبیین می‌کند که چگونه بخش خاصی از محتوای رسانه در یک قالب و بسته بندی ارائه می‌شود به گونه ای که امکان تعبیر و تفسیر مطلوب، معین و مشخص را فراهم و تعبیر دیگر را حذف می‌کند.

■ الگوی افناعت ذهنی (ELM): مدلی برای

استفاده از مسیر مرکزی و جانبی در فرایند افناعت افکار عمومی است.

■ روایت‌سازی استراتژیک: کنترل روایت بحران

برای ایجاد ثبات روانی و انسجام ملی است. روایت‌سازی استراتژیک به معنای ایجاد روایت‌هایی

است که مخاطب بتواند با آن‌ها ارتباط برقرار کند و به صورت ناخودآگاه پذیرای پیام نهفته در آن شود. روایت‌سازی استراتژیک، فرآیندی نظام‌مند و هدفمند در تولید و انتشار محتوا است که با بهره‌گیری از سازوکارهای شناختی و تکنیک‌های ارتباطی به شکل دهی افکار عمومی در راستای یک موضوع معین می‌پردازد.

روشن‌شناسی

این پژوهش با رویکرد کیفی و در قالب مطالعه موردی (Case Study) انجام شده است. دلیل انتخاب این رویکرد، ماهیت پیچیده و چندبعدی بحران رسانه‌ای در دوران جنگ ۱۲ روزه و نیاز به درک عمیق از زمینه‌ها، فرایندها و معانی نهفته در پیام‌های رسمی وزارت امور اقتصادی و دارایی است.

پژوهش حاضر کاربردی است، زیرا هدف آن ارائه راهبردهای عملی به مدیران روابط عمومی و نهادهای دولتی برای مدیریت رسانه‌ای بحران‌های مشابه است.

از منظر روشن‌شناسی، پژوهش کیفی و اکتشافی محسوب می‌شود، چون به جای آزمون فرضیه به کشف الگوها و مضامین از دل داده‌ها می‌پردازد. منابع داده‌ها شامل کلیه بیانیه‌ها، اطلاعیه‌ها، مصاحبه‌ها و سخنرانی‌های رسمی منتشر شده توسط وزارت امور اقتصادی و دارایی در بازه زمانی خرداد تا تیر ۱۴۰۴ (دوره جنگ ۱۲ روزه) است.

تعداد اسناد مورد بررسی، شامل ۱۱۷ سند رسمی منتشر شده در پایگاه اطلاع‌رسانی وزارت اقتصاد (اطلاعیه‌ها، اخبار، سخنرانی وزیر یا مدیران اقتصادی ...) است.

ابزار گردآوری داده نیز شامل جستجوی سیستماتیک در وب‌سایت رسمی و پایگاه خبری وزارت اقتصاد و شبکه‌های اجتماعی رسمی وزارتخانه است.

داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون (Thematic Analysis) براساس مدل شش مرحله‌ای

روایت‌سازی استراتژیک، فرآیندی
نظام‌مند و هدفمند در تولید و
انتشار محتوا است که با بهره‌گیری
از سازوکارهای شناختی و
تکنیک‌های ارتباطی به شکل دهی
افکار عمومی در راستای یک
موضوع معین می‌پردازد



براون و کلارک (۲۰۰۶) کدگذاری شدند.

پس از بررسی‌ها و تبدیل داده‌ها به متن‌های قابل جستجو و برجسته سازی عبارات کلیدی و دسته بندی در گروه‌های معنایی، جدول نهایی کدگذاری تهیه شد.

یافته‌ها

برای انجام این پژوهش، ۱۱۷ سند رسمی شامل، اخبار، اطلاعیه‌ها و گزارش‌های عملکرد وزارت امور اقتصادی و دارایی و سازمان‌های وابسته در دوران جنگ ۱۲ روزه مورد بررسی قرار گرفته است.

تحلیل محتوای این ۱۱۷ سند رسمی خبری نشان داد که این وزارتخانه و دستگاه‌های تابعه در واکنش به بحران از طیفی متنوع از راهبردهای ارتباطی بهره گرفته اند.

جهت بررسی دقیق اخبار و فراهم شدن امکان کدگذاری آنها، ۱۰ مضمون شامل «چارچوب سازی اقتدار اقتصادی»،

«استمرار اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی»، «مشارکت ذی‌نفعان»، «تداوم خدمات»، «شفاف‌سازی عددی و مستندسازی»، «مقابله با شایعات و جنگ روانی»، «اقناع عمومی و آرام‌سازی روانی»، «مدیریت روایت رسانه‌ای»، «فریم همدلی و حمایت اجتماعی» و «هم‌راستاسازی با سیاست‌های کلان» تعریف شد.

در جدول زیر میزان فراوانی تکرار مضامین در اخبار مورد نظر درج شده است.

بررسی مضمون‌ها و کدهای مفهومی به دست آمده، بیانگر پیام‌های رسانه‌ای وزارتخانه در ۱۰ محور اصلی زیر است:

۱. اقناع عمومی و آرام‌سازی روانی

در پیام‌های متعدد، بر کنترل بازار ارز، تأمین کالاهای اساسی و ثبات قیمت‌ها تأکید شد. اخبار مرتبط با اطمینان بخشی نسبت به ذخایر ارزی، کالایی و وضعیت بازار تلاش داشت نگرانی‌های

جدول فراوانی تکرار مضامین در اخبار

تعداد	مضمون
۳۸	چارچوب سازی اقتدار اقتصادی
۳۶	استمرار اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی
۳۴	مشارکت ذی‌نفعان
۳۱	تداوم خدمات
۲۹	شفاف‌سازی عددی و مستندسازی
۲۶	مقابله با شایعات و جنگ روانی
۲۴	اقناع عمومی و آرام‌سازی روانی
۲۳	مدیریت روایت رسانه‌ای
۲۳	فریم همدلی و حمایت اجتماعی
۲۱	هم‌راستاسازی با سیاست‌های کلان

* این جدول بر اساس میزان فراوانی مضامین در اخبار تهیه شده است. اغلب خبرها دارای چند مضمون بوده که همه آنها در این محاسبه، لحاظ شده است.

عمومی را کاهش دهد. این راهبرد به صورت مکرر در اطلاعیه‌ها و اخبار مشاهده شد و یکی از ابزارهای اصلی برای مهار اضطراب اجتماعی بود.

۲. چارچوب‌سازی اقتدار اقتصادی

بخش قابل توجهی از پیام‌ها با تمرکز بر توان نهادی و اقتدار مدیریتی وزارت اقتصاد و سازمان‌های وابسته، تصویری مقتدر از دولت در شرایط جنگی ترسیم کردند. گزارش‌هایی از استمرار خدمات بیمه‌ای، بانکی، مالیاتی و گمرکی در شرایط بحران، نمونه‌های بارز این چارچوب‌سازی بودند.

۳. مدیریت روایت رسانه‌ای

روایت‌های منتشرشده به‌گونه‌ای تنظیم شدند که با برجسته‌سازی عملکرد مثبت دولت (به دور از اغراق) و کم‌رنگ کردن جنبه‌های منفی بحران، روایت مسلط رسانه‌های داخلی را شکل دهند. این روایت‌ها در مقابل روایت رسانه‌های خارجی و معاند، گفتمان جایگزینی ارائه کردند که محور اصلی آن «ثبات و کنترل شرایط» بود.

۴. استمرار اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی

داده‌ها نشان می‌دهد وزارت اقتصاد رویکرد «حضور دائمی در رسانه‌ها» را در پیش گرفت. از صدور اطلاعیه‌ها در موارد ضروری تا پاسخ‌های سریع به پرسش‌های افکار عمومی و پوشش اخبار مربوط به حضور میدانی مدیران اقتصادی، جریان اطلاع‌رسانی بدون وقفه ادامه یافت. این رویکرد مانع از شکل‌گیری خلأ اطلاعاتی شد که می‌توانست زمینه‌ساز شایعه‌پراکنی شود.

۵. شفاف‌سازی عددی و مستندسازی

در چندین پیام رسمی، داده‌ها و اطلاعات دقیق از عرضه ارز، حجم تراکنش‌های مالی، موجودی کالاها، فعالیت گمرک و شاخص‌های بازار ارائه شد. این استفاده از داده‌های کمی، علاوه بر اقناع افکار عمومی، جنبه‌ای مستند و قابل استناد به روایت

دولت افزود و نوعی «اطمینان‌مبندی بر شواهد» ایجاد کرد.

۶. قاب‌همدلی و حمایت اجتماعی

بخشی از پیام‌ها با لحنی صمیمی و همدلانه، بر هم‌سرنوشتی دولت و مردم در بحران تأکید داشتند. این نوع پیام‌ها، نمونه‌ای از فریم ارتباطی هستند که به افزایش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی کمک کردند. وعده حمایت از اقشار آسیب‌پذیر و تأکید بر پرداخت به‌موقع یارانه‌ها در همین چارچوب قرار داشت.

۷. مقابله با شایعات و جنگ روانی

شایعات و اخبار جعلی مربوط به کمبود کالا، پرداخت نشدن حقوق کارکنان دولت یا اختلال در خدمات بانکی، به سرعت از سوی پایگاه‌های خبری وابسته به وزارت اقتصاد تکذیب شد. این تکذیب‌ها معمولاً همراه با ارائه شواهد و داده‌های واقعی بودند که اثربخشی پیام را در مقابله با عملیات روانی دشمن افزایش می‌داد.

۸. مشارکت ذی‌نفعان و نهادهای اقتصادی

در برخی پیام‌ها بر همکاری با اتاق‌های بازرگانی، اصناف، بانک‌ها و شرکت‌های بیمه برای مدیریت بحران تأکید شد. این رویکرد به تقویت هم‌صدایی نهادهای اقتصادی و ایجاد تصویر «همبستگی ملی» کمک کرد.

۹. هم‌راستاسازی با سیاست‌های کلان دولت

وزارت اقتصاد در اطلاعیه‌های خود همواره تلاش داشت اقدامات و سیاست‌های خود را در راستای «سیاست‌های کلان دولت» و چارچوب اقتصاد مقاومتی معرفی کند. این هم‌راستاسازی موجب شد پیام‌ها با گفتمان کلان دولت سازگار باشد و از پراکندگی در روایت جلوگیری شود.

۱۰. دیپلماسی رسانه‌ای اقتصادی (محدود)

اگرچه سهم کمتری داشت، اما برخی پیام‌ها به‌طور



شایعات و اخبار جعلی مربوط به کمبود کالا، پرداخت نشدن حقوق کارکنان دولت یا اختلال در خدمات بانکی، به سرعت از سوی پایگاه‌های خبری وابسته به وزارت اقتصاد تکذیب شد. این تکذیب‌ها معمولاً همراه با ارائه شواهد و داده‌های واقعی بودند که اثربخشی پیام را در مقابله با عملیات روانی دشمن افزایش می‌داد

شکل‌گیری یک «سرمایه نمادین اعتماد» در افکار عمومی کمک کرد. در واقع، دولت از زبان اعداد و مستندات برای مقابله با شایعات استفاده کرد؛ راهبردی که در نظریه مدیریت بحران رسانه‌ای به عنوان یکی از کارآمدترین ابزارهای اقناع شناخته می‌شود. همچنین قاب همدلی و حمایت اجتماعی در پیام‌های مسئولان نقش مهمی ایفا کرد. ارسال پیام‌های همدردی وزیر اقتصاد و رؤسای بانک‌ها به مردم، اعلام حمایت از کسب و کارهای آسیب‌دیده و ارائه کمک‌های بلاعوض، همگی نشان داد که دستگاه اقتصادی کشور صرفاً به ابعاد عددی بحران بسنده نکرده و تلاش کرده است جنبه عاطفی و روانی بحران را نیز مدیریت کند. این موضوع به ویژه در ترکیب با مضمون «اقناع عمومی و آرام‌سازی روانی» اثر دوچندان داشت.

از منظر ارتباطات راهبردی، مشارکت ذی‌نفعان نیز یکی از نقاط مثبت کلیدی بود. ارتباط با بخش خصوصی، اتاق‌های بازرگانی و انجمن‌های صنفی و انعکاس اخبار آنها نشان داد که وزارت اقتصاد سعی داشته پیام‌های خود را نه فقط از زبان دولت، بلکه از زبان کنشگران اقتصادی معتبر در جامعه بازتاب دهد. این رویکرد باعث افزایش مشروعیت پیام‌ها

مستقیم یا غیرمستقیم خطاب به افکار عمومی و رسانه‌های خارجی تنظیم شدند. تأکید بر امنیت بازار ایران و استمرار صادرات، نمونه‌هایی از این دیپلماسی رسانه‌ای محدود بود که به تصویرسازی بین‌المللی اقتصاد ایران کمک کرد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که وزارت امور اقتصادی و دارایی در جریان جنگ ۱۲ روزه موفق شد با اتخاذ مجموعه‌ای از راهبردهای ارتباطی، بحران چندبعدی ناشی از تهدیدات اقتصادی، امنیتی و سیاسی را تا حد زیادی مهار کند. تحلیل کیفی ۱۱۷ سند خبری نشان داد که سه مضمون «چارچوب‌سازی اقتدار اقتصادی»، «استمرار اطلاع‌رسانی و شفاف‌سازی» و «مشارکت ذی‌نفعان» بیشترین بسامد را داشتند.

این مسئله نشان می‌دهد که در شرایطی که افکار عمومی نگران تزلزل نظم اقتصادی و ناتوانی دستگاه‌ها در مدیریت بحران بود، وزارت اقتصاد تلاش کرد تصویری قوی و بایثبات از اقتدار اقتصادی کشور ارائه دهد و این پیام را منتقل کند که دولت نه تنها کنترل اوضاع را در دست دارد بلکه آینده‌ای پایدار نیز قابل تصور است.

یکی از مهم‌ترین نقاط قوت وزارت اقتصاد در این دوره، مدیریت همزمان دو مسئله متفاوت بود: تهاجم جنگ و حواشی ناشی از استقرار وزیر جدید.

در اغلب تجربه‌های بین‌المللی، مدیریت دو بحران یا موازی با دشواری‌های جدی همراه بوده است؛ اما وزارت اقتصاد با بهره‌گیری از ابزارهای ارتباطی چندلایه توانست روایت یکپارچه‌ای بسازد که هم به تثبیت جایگاه وزیر جدید کمک کرد و هم اعتماد نسبی مردم به پایداری اقتصاد را حفظ کرد.

شفاف‌سازی عددی و مستندسازی یکی دیگر از نقاط برجسته عملکرد بود. انتشار مداوم آمار مربوط به ترخیص کالا از گمرک، ذخایر ارزی، عرضه کالاهای اساسی و... علاوه بر ایجاد حس اطمینان، به

می‌شود؛ چراکه طبق نظریه‌های ارتباطات بحران، چندصدایی هماهنگ در شرایط بحرانی می‌تواند اعتماد عمومی را تقویت کند.

با وجود این نقاط قوت، تحلیل‌ها نشان می‌دهد که دو مضمون «هم‌راستسازی با سیاست‌های کلان» و «مدیریت روایت رسانه‌ای» سهم کمتری در اسناد داشتند. همچنین بعد بین‌المللی پیام‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفت که این موضوع باید در تدوین سیاست‌های خبری آینده، بیشتر مورد توجه قرار گیرد.

از منظر نظری، نتایج این پژوهش با اصول «نظریه موقعیتی مدیریت بحران ارتباطات» (SCCT) کاملاً همخوانی دارد. کوومبز بر دو محور اصلی تأکید می‌کند: مدیریت تصویر سازمانی و اطمینان‌بخشی به ذی‌نفعان.

بررسی مضامین پرکاربرد در این مطالعه نشان می‌دهد که وزارت اقتصاد دقیقاً این دو محور را پیاده‌سازی کرده است:

- مدیریت تصویر سازمانی از طریق «چارچوب‌سازی اقتدار اقتصادی» و «شفاف‌سازی عددی»
- اطمینان‌بخشی از طریق «اقناع عمومی»، «قاب‌هدم‌لی» و «مشارکت ذی‌نفعان»

در مجموع، تجربه وزارت اقتصاد در این بحران را می‌توان نمونه‌ای موفق از مدیریت چندبهرانی دانست که توانست با استفاده همزمان از ابزارهای عقلانی (آمار و شفاف‌سازی) و عاطفی (هدم‌لی و حمایت)، افکار عمومی را تا حد زیادی آرام سازد و مانع از بروز نگرانی‌های اقتصادی و بی‌ثباتی روانی ناشی از جنگ در جامعه شود.

هم‌پوشانی مضامین:

نکته ای را که در این تحقیق باید توجه کرد این است که اغلب اخبار و پیام‌ها فقط شامل یک مضمون نبودند بلکه ترکیب دو یا چند مضمون را در خود جای داده بودند. این هم‌پوشانی مضامین، الگوی اصلی راهبرد ارتباطی وزارت اقتصاد را نشان می‌دهد.

بر این اساس، پرتکرارترین هم‌پوشانی‌ها شامل

موارد زیر است:

اقتدار اقتصادی + شفاف‌سازی عددی → بیشترین فراوانی

اقناع عمومی + همدلی اجتماعی → دومین فراوانی بالا

استمرار اطلاع‌رسانی + مقابله با شایعات → سومین فراوانی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

یافته‌های این پژوهش نشان داد که وزارت امور اقتصادی و دارایی در جریان جنگ ۱۲ روزه توانست با بهره‌گیری از رویکردی چندوجهی، همزمان با مدیریت تهدیدات اقتصادی ناشی از جنگ و چالش سیاسی ناشی از تغییر وزیر، تصویر نسبتاً پایداری از وضعیت اقتصادی کشور در فضای رسانه‌ای ترسیم کند. تحلیل کیفی ۱۱۷ سند خبری آشکار ساخت که پیام‌های وزارت اقتصاد بیش از هر چیز بر سه محور اقتدار اقتصادی، شفافیت در اطلاع‌رسانی، و مشارکت ذی‌نفعان متمرکز بوده‌اند.

این ترکیب راهبردی دو کارکرد کلیدی داشت: نخست، اطمینان‌بخشی عقلانی به افکار عمومی از طریق انتشار مداوم داده‌ها و گزارش‌های آماری؛ دوم، اطمینان‌بخشی عاطفی و روانی از طریق پیام‌های همدلانه، حمایتی و مشارکت‌جویانه.

این رویکرد به‌طور مؤثر مانع از گسترش شایعات و تشدید بی‌اعتمادی عمومی شد و از منظر نظری با الگوهای بین‌المللی مدیریت بحران رسانه‌ای، به‌ویژه نظریه موقعیتی کوومبز (SCCT)، انطباق بالایی دارد.

دستاوردهای کلیدی پژوهش

توانایی مدیریت همزمان چندبهرانی: وزارت اقتصاد در شرایطی پیچیده، با موفقیت بحران جنگ و موضوع تغییر وزیر را مدیریت کرد.

■ ترکیب هوشمندانه عقلانیت و عاطفه:

پیام‌ها همزمان بعد داده محور و بعد همدلانه را پوشش دادند.

■ **استفاده از چندصدایی هماهنگ:** حضور بخش خصوصی و اصناف در پیام‌رسانی به مشروعیت بخشی پیام‌ها کمک کرد.

■ **کنترل نسبی فضای شایعات:** انتشار به موقع اطلاعات و واکنش سریع به شایعات، از تشدید جنگ روانی جلوگیری کرد.

این کار موجب افزایش تاب‌آوری اعتماد عمومی در بحران‌های آینده خواهد شد.

۴. تقویت پیوند با ذی‌نفعان و جامعه مدنی:

تجربه جنگ ۱۲ روزه نشان داد که همراهی اتاق‌های بازرگانی، انجمن‌های صنفی و نهادهای بخش خصوصی نقش مهمی در اقناع افکار عمومی داشت. در آینده، این پیوند باید ساختار یافته‌تر و سازمان یافته‌تر ادامه یابد.

۵. سرمایه‌گذاری بر بعد عاطفی پیام‌ها:

پیام‌های همدلانه و انسانی در شرایط بحرانی تأثیر روانی چشمگیری دارند. توصیه می‌شود در کنار آمار و داده‌ها، روایت‌های انسانی و اجتماعی نیز به طور نظام‌مند برجسته شوند.

۶. برنامه‌ریزی پیش‌دستانه برای مدیریت شایعات:

ایجاد یک واحد رصد و پاسخ سریع به شایعات اقتصادی می‌تواند از گسترش اضطراب عمومی پیشگیری کند و جایگاه وزارتخانه‌ها را به عنوان منبع رسمی و معتبر اطلاعات تقویت کند.

در مجموع، تجربه وزارت اقتصاد در جنگ ۱۲ روزه را می‌توان نمونه‌ای موفق از مدیریت بحران رسانه‌ای چندلایه دانست که با وجود کاستی‌ها، توانست بخش عمده‌ای از اهداف اقناع، آرام‌سازی و تثبیت تصویر اقتدار اقتصادی را محقق سازد. این تجربه برای سیاست‌گذاران و مدیران روابط عمومی سایر دستگاه‌ها نیز می‌تواند آموزه‌ای ارزشمند باشد.

پیشنهاد‌های کاربردی

بر اساس این تحقیق، برخی پیشنهادات مطرح می‌شود که هم وزارت اقتصاد و هم سایر وزارتخانه‌ها و دستگاه‌ها می‌توانند از آنها در زمان بحران رسانه‌ای بهره بگیرند.

۱. ایجاد سازوکار یکپارچه روایت ملی:

لازم است در شرایط بحرانی، پیام‌های وزارت اقتصاد با سایر دستگاه‌های کلیدی کشور هم‌راستا باشد و در چارچوب یک «روایت ملی اقتصادی» منسجم بازتاب یابد.

۲. توسعه دیپلماسی رسانه‌ای اقتصادی:

حضور فعال‌تر در رسانه‌های بین‌المللی و استفاده از زبان مشترک جهانی اقتصاد (گزارش‌های شفاف، داده‌های تطبیقی و مقایسه‌ای) می‌تواند تصویر اقتصادی کشور را در خارج تقویت کند.

۳. نهادینه‌سازی فرهنگ داده‌محور در اطلاع‌رسانی:

استمرار در ارائه آمار شفاف نباید صرفاً واکنشی به بحران باشد، بلکه باید به رویه دائمی تبدیل شود.

منابع:

- پایگاه‌های خبری و اطلاع‌رسانی وزارت امور اقتصادی و دارایی، خرداد تا تیر ۱۴۰۴
- مدیریت بحران در رسانه‌ها، نویسنده مریم بختیاری، نشر سمت، ۱۳۹۹
- مدیریت بحران و رسانه‌ها، فریدون وردی‌نژاد، شهلا بهرامی‌رشتیانی، نشر سمت، ۱۳۹۶
- روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، ساروخانی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۱۳۹۳



جنگ روایت‌ها در میدان مجازی

داده‌کاوی رفتار کاربران در جنگ ۱۲ روزه

احمد کارخانه / پژوهشگر ارتباطات

مقدمه:

در بحبوحه یکی از مهم‌ترین بحران‌های امنیتی سال‌های اخیر در غرب آسیا در جنگ تحمیلی صهیونی علیه ایران شبکه‌های اجتماعی در ایران به کانون اصلی بازتاب احساسات جمعی، تبیین هویت ملی و شکل‌گیری گفتمان‌های سیاسی بدل شدند. هم‌زمان با وقایع میدانی، کاربران ایرانی در پلتفرم‌های ایکس، اینستاگرام و تلگرام با مشارکتی بی‌سابقه، به روایت‌گران بحران و کنش‌گران فعال فضای عمومی تبدیل شدند؛ حضوری که نه فقط واکنشی، بلکه دارای جهت‌گیری، هدف و اثرگذاری اجتماعی-سیاسی بود.

عکس:
محمود رحیمی
مکان:
مردم در پشت بام
برای دیدن
فعالیت پافندی
میدان نماز، شهرری
تهران،
۲۴ خرداد ۱۴۰۴



هم‌زمان با
وقایع میدانی،
کاربران ایرانی در
پلتفرم‌های ایکس،
اینستاگرام و
تلگرام با مشارکتی
بی‌سابقه، به
روایت‌گران بحران
و کنش‌گران
فعال فضای
عمومی تبدیل
شدند؛ حضوری
که نه فقط
واکنشی، بلکه
دارای جهت‌گیری،
هدف و اثرگذاری
اجتماعی-سیاسی
بود

این گزارش با اتکا به داده‌کاوی کمی و کیفی در بازه زمانی ۲۳ خرداد تا ۲۳ تیر ۱۴۰۴، تصویری دقیق از تحولات محتوایی، خوشه‌بندی گفتمان‌ها و نقش آفرینی کاربران ارائه می‌دهد. کاربران ایرانی در فضای مجازی، بالاترین نرخ مشارکت را در یک موقعیت بحرانی ثبت کردند، پست‌هایی که مجموع بازدید آن‌ها از ۲.۵ میلیارد بار عبور کرد و ظرفیت بالقوه دیده‌شدن محتوا تا سقف ۳۰ میلیارد بار برآورد شد. در این فضا، تقابل میان حامیان رسمی ساختار حاکمیتی و منتقدان، به گفتمان غالب سیاسی-امنیتی بدل شد.

در اینستاگرام، محتواها عمدتاً روایت‌محور، ملی‌گرایانه و احساسی بودند؛ پلتفرمی که نقشی برجسته در بازنمایی تصویری احساسات جمعی ایفا کرد. تلگرام نیز به بستری پرشتاب برای اطلاع‌رسانی فوری، تحلیل‌های شبه‌رسانه‌ای و تولید محتواهای احساسی تبدیل شد؛ و نشان داد که هنوز در موقعیت‌های بحرانی جایگاهی کلیدی در معماری ارتباطی کشور دارد.

اما این پویایی دیجیتال، تنها محدود به زمان درگیری نبود. در دوره پس از آتش‌بس (از ۴ تا ۲۳ تیرماه) شبکه‌های اجتماعی وارد مرحله‌ای تازه شدند که در آن، الگوهای روایی، کنش‌گری کاربران و قطب‌بندی هویتی دچار تحولاتی معنادار شد. تحلیل روندهای این دوره، سه ویژگی بارز را نشان می‌دهد: نخست، گذار از احساسات همبسته به دوگانه‌سازی‌های هویتی؛ دوم، افزایش سهم کاربران سیاسی و کم‌رنگ شدن حضور کاربران روزمره‌نویس و سوم، ضعف رسانه‌های رسمی در ساخت روایت‌های مؤثر که منجر به تشدید خلأ اعتماد عمومی شد. در مجموع، شبکه‌های اجتماعی در این بحران، نه تنها آینه‌ای از واکنش‌های اجتماعی، بلکه بستری برای تولید معنا و شکل‌دهی به حافظه جمعی بودند. آنچه اکنون حیاتی به نظر می‌رسد، ورود هوشمندانه و راهبردی نهادهای رسانه‌ای و سیاست‌گذاران به جنگ روایت‌هاست؛ جنگی که با ابزار پلتفرم‌های بومی، روایت‌های وحدت‌بخش، و بهره‌گیری از چهره‌های میانه‌رو می‌توان به نفع انسجام ملی و بازسازی سرمایه اجتماعی از آن بهره‌گرفت.

داده‌کاوی فضای مجازی در جنگ تحمیلی رژیم صهیونی در فضای مجازی در دو بازه زمانی ۲۳ خرداد تا پنجم تیرماه ۱۴۰۴ (زمان جنگ تحمیلی) و پس از جنگ در زمان آتش‌بس تا ۲۳ تیرماه مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته است. زیرا که هر یک از این بازه‌های زمانی مشخصات و ویژگی‌های مربوط به خود دارد. در ادامه مشخصات هر یک از دوره‌های زمانی ذکر شده به تفکیک آمده است.

داده کاوی شبکه‌های اجتماعی و خوشه‌بندی کاربران از ۲۳ خرداد تا پنجم تیرماه (زمان جنگ تحمیلی ۱۲ روزه)

۱. حامیان انقلاب اسلامی

توییته‌ها و پست‌هایی با هشتگ‌هایی چون #لبیک_یا_خامنه‌ای / #جمهوری_اسلامی در تلگرام مطالب تسلیت، پیام‌های وحدت و همبستگی تقویت شدند

تصویرسازی از قدرت نظامی و مقاومت تقویت شد

۲. منتقدان سیاسی داخلی

تأکید بر ناکارآمدی، فساد، نابرابری با استفاده از هشتگ‌هایی مثل #ما_شفافیت_می_خواهیم در تلگرام در ایکس: آنالیز سیاست‌های داخلی و واکنش به اخبار جنگ، با نگاه منفی یا خنثی

۳. مخالفان انقلاب و گروه‌های برانداز

در ایکس، با هشتگ‌های ضد نظام

در تلگرام، نشر اخبار اجتماعی با روایتی انتقادی در اینستاگرام کمتر مشاهده این موارد دیده شد

۴. کاربران روزمره/اجتماعی

خوشه چهارم کاربران شامل روزمره نویسان و نویسندگان موضوعات اجتماعی بوده است. در بین کاربران توییتر ۲۳ درصد جزوه این دسته بودند. همچنین ۲۵ درصد کاربران تلگرام از ۲۳ خرداد تا پنجم تیرماه (زمان جنگ

تحمیلی ۱۲ روزه) به روزمره نویسی مسائل اجتماعی پرداختند. ۳۰ درصد کاربران اینستاگرام نیز در ایام مورد اشاره جزو خوشه کاربران روزمره نویس‌ساز می‌گیرند. محتوای مورد انتشار این خوشه بیشتر پست‌های حمایتی یا اظهار نگرانی نسبت به شرایط جنگی و موضوعات روزمره بوده است.

تحلیل نهایی وضعیت محتوای شبکه‌های اجتماعی

۱. فضای غالب و جهت‌گیری:

بیشترین درصد (۷۴ درصد) محتواهای سیاسی در ایکس بود.

در هشتگ‌ها و احساسات غالب، تمایز میان دو جریان مشخص قرار می‌گیرد: جریان حمایت رسمی و جریان مطالبه‌گرانه داخلی.

۲. روایت‌سازی و مقاومت رسانه‌ای:

پلتفرم‌های داخلی روایت رسمی و اعتراضی را مدیریت کردند. (با توجه به قطعی اینترنت بین الملل و پلتفرم‌های خارجی استفاده از پیام رسان‌های داخلی در زمان جنگ ۱۲ روزه تحمیلی ۲۰۰ درصد رشد داشت)

در اینستاگرام محتوا بیشتر احساسی - بصری و تلفیقی با تصویر جنگ و امید بود.

خوشه	محتوای غالب	پلتفرم‌های فعال	ویژگی
حامیان انقلاب	هشتگ‌های انقلابی، پیام‌های همدلی و حماسه	ایکس، تلگرام	تقویت پیام وحدت، تقدیر از سپاه، تصویرسازی مقاومت
منتقدان سیاسی	هشتگ‌هایی چون #ما_شفافیت_می_خواهیم، تحلیل‌های سیاسی	ایکس، تلگرام	نقد ناکارآمدی و مطالبات شفافیت
گروه‌های برانداز	هشتگ‌های ضد نظام	تلگرام، ایکس	حملات نمادین به نظام، روایت براندازانه
کاربران روزمره	بیان احساسات، دغدغه‌های روزمره، دعا و همدلی	اینستاگرام، ایکس	اظهار نگرانی، روایت‌های شخصی

ایکس جایگاه سیاست‌ورزی جدی و بدیلی برای رسانه رسمی محسوب شد.

۳. تأثیر بر افکار عمومی:

لایک‌ها و بازدیدها نشان‌دهنده استقبال بالا از محتواهای حمایتی و مطالبه‌محور بود. تولید محتوای برانداز موضعی، در تلگرام بیشتر قابل رؤیت بود.

۴. نتیجه‌گیری کلان:

جنگ ایران و رژیم صهیونیستی، میدان جدیدی برای نمایش قدرت نرم و روایت‌سازی در شبکه‌های اجتماعی ایجاد کرد. کاربران ایرانی، با تنوع سیاسی و فرهنگی، نقش فعالی در شکل‌دادن به فضای رسانه‌ای ایفا کردند. عملکرد رسانه‌ای در این برهه نشان داد که افکار عمومی دیجیتال، نه تنها نیازمند مدیریت ارتباطی هوشمند، بلکه نیازمند بازتعریف استراتژی حضور، پیام‌سازی و پاسخ‌گویی در فضای آنلاین است.

فضای مجازی ترکیبی از وحدت ملی، مطالبات جدی داخلی، و حضور کم‌رنگ مخالفان بود.

جنگ ایران - اسرائیل به تقویت گفتمان سلطه قدرت داخلی (امنیتی-مقاومتی) کمک کرد.

رسانه‌های اجتماعی بستر اصلی برای روایت‌سازی جنگی، ترویج مقاومت، و مطالبه شفافیت از حاکمیت بودند.

داده‌کاوی شبکه‌های اجتماعی و خوشه‌بندی کاربران از

چهارم تیرماه تا ۲۳ تیرماه ۱۴۰۴

در بازه ۱۹ روزه پس از اعلام آتش‌بس (۴ تا ۲۳ تیرماه ۱۴۰۴)، شبکه‌های اجتماعی شاهد تحولی پیوسته در الگوهای محتوایی، خوشه‌های کاربران و روایت‌های غالب بودند. بر اساس داده‌کاوی دقیق از ایکس، تلگرام و اینستاگرام، سه روند کلیدی قابل شناسایی است:

■ گذار از آرامش احساسی به قطبی‌سازی

هویتی: محتواها ابتدا صبغه‌ای احساسی و میهن‌دوستانه داشتند اما به تدریج با فعال‌سازی کاربران معارض، دوگانه‌های «ملت/نظام» و «ایرانی/افغانی» برجسته شد.

■ افزایش سهم کاربران سیاسی و کاهش حضور

کاربران روزمره‌نویس: در ایکس، محتوای سیاسی به بیش از ۷۷ درصد رسید.

■ ضعف رسانه‌های رسمی در روایت‌سازی مؤثر:

تحلیل‌ها نشان می‌دهد رسانه‌های جریان اصلی در شکل‌دهی به افکار عمومی پس از آتش‌بس عملکردی منفعل داشتند.

این تحولات فرصت‌هایی برای بازسازی سرمایه اجتماعی از طریق روایت‌های وحدت‌بخش فراهم کرده است. توصیه می‌شود دستگاه‌های ذی‌ربط با بهره‌گیری از ظرفیت چهره‌های میانه‌رو، پلتفرم‌های بومی و تولید محتوای احساسی-ملی، به جنگ روایت‌ها؛ ورود فعال، هدفمند و راهبردی داشته باشند.

بخش اول: روند تغییرات محتوایی پس از آتش‌بس

در پی اعلام آتش‌بس میان ایران و رژیم صهیونیستی در تاریخ ۴ تیرماه ۱۴۰۴، تحولات محتوایی در شبکه‌های اجتماعی فارسی‌زبان به ویژه در پلتفرم‌های ایکس، اینستاگرام و تلگرام دستخوش نوسانات معناداری شد. بر اساس داده‌کاوی‌های روزانه انجام‌شده از تاریخ ۴ تیر تا ۲۳ تیرماه، می‌توان این بازه ۱۹ روزه را به سه مرحله اصلی از منظر محتوا، عاطفه و جهت‌گیری کاربران تفکیک کرد:

مرحله نخست: تثبیت روانی (۴ تا ۱۰ تیرماه ۱۴۰۴)

ویژگی‌های بارز این مرحله:

■ کاهش قابل توجه ادبیات خشونت‌محور و

تهدیدآمیز در مقایسه با بازه پیش از آتش بس
 ■ افزایش پست‌ها و پیام‌هایی با بار عاطفی بالا
 از جمله «غم فقدان»، «افتخار به ایستادگی»،
 «احساس آرامش و تسکین»
 ■ بازنمایی روایاتی چون: «پیروزی مقاومت»،
 «شکست دشمن»، «امنیت پس از طوفان»

داده‌های آماری نمونه:

■ در روزهای ۵ تا ۷ تیر، سهم احساسات مثبت
 همچون اعتماد و امید در ایکس به حدود ۲۱
 درصد رسید.

■ هشتگ‌های مهم:

حب_الحسین_یجمعنا

ایران_قوی

بدرقه_کریمانه

وطن_حسینی

ساختار روایی:

در این دوره، نوعی «انسجام درونی» در محتواها
 مشاهده شد که حول مفاهیم همبستگی
 ملی، غرور مذهبی-ملی و امنیت پایدار سامان
 یافت.

مرحله دوم: بازگشت به قطبی‌سازی

(۱۱ تا ۱۸ تیرماه ۱۴۰۴)

ویژگی‌های بارز این مرحله:

■ فعال‌سازی تدریجی خوشه‌های معارض
 روایت‌ساز با محوریت براندازی، ناکارآمدی و
 اختلافات قومیتی
 ■ افزایش محتوای تولیدشده درباره مهاجران
 افغانستانی، دولت‌گریزی و حمله به ساختار
 سیاسی
 ■ تشدید دوقطبی‌های اجتماعی مانند «مردم/
 حاکمیت»، «ایران/افغانی»، «باورمندان به
 مقاومت/سازش‌کاران»

تحلیل ساختاری:

در این مرحله، برخلاف مرحله پیشین، عاطفه غالب
 در پلتفرم‌ها به سمت عصبانیت، بی‌اعتمادی و
 خشم متمایل شد. نقش اینفلوئنسرها در بازتولید
 روایت‌های مهاجرستیزانه به طور معناداری افزایش
 یافت.

مرحله سوم: انفجار رسانه‌ای چندروزه

(۱۹ تا ۲۳ تیرماه ۱۴۰۴)

ویژگی‌های بارز:

■ افزایش کمی شدید تولید محتوا در ایکس
 و تلگرام، با موضوعات جریان‌سازی سریع
 روایی
 ■ بازگشت گسترده به ادبیات دوگانه‌ساز: «ملت
 در برابر حاکمیت»، «مردم در برابر مهاجر»،
 «مبارزه یا سازش»

■ غلبه روایت‌های مهندسی‌شده با پیوند نمادهای
 ملی‌گرایانه و سلطنت‌طلبانه

روند محتوایی:

روند موجود به صورت حرکت از تثبیت روانی به
 قطبی‌سازی عاطفی و سپس انفجار گفتمانی با
 بار سیاسی شدید است. سهم براندازها از جریان
 سیاسی به‌مرور کاهش یافت اما ادبیات اعتراضی و
 قومیت‌محور جایگزین آن شد.

بخش دوم: تحلیل آماری و محتوایی روزانه پس از

آتش بس

بازه زمانی: ۲۴ تا ۲۳ تیر ۱۴۰۴

طی ۱۹ روز پس از اعلام آتش بس در نبرد تحمیلی
 علیه رژیم صهیونیستی، داده‌های برگرفته از سه
 پلتفرم ایکس، اینستاگرام و تلگرام، نشان‌دهنده
 الگوی کاملاً مرحله‌ای و قابل طبقه‌بندی در تولید
 محتوا، میزان بازدید، و نرخ تعامل کاربران است.

فاز اول (۴ تا ۱۰ تیر) - تثبیت روانی و آرام‌سازی فضای

مجازی:

ایکس:

- واژگان پرتکرار: «آتش‌بس»، «پیروزی»، «شهادت»، «سرباز وطن»
- هشتگ‌های شاخص: #ایران_قوی، #وطنم_پاره_تم، #بدرقه_کریمانه
- محتوای غالب: یادبود شهدا، آرام‌سازی افکار عمومی، حمایت از مقاومت

اینستاگرام:

- افزایش ۲۸ درصدی لایک نسبت به روز قبل از آتش‌بس
- محتوای تصویری حاوی غم، سوگواری و بزرگداشت

تلگرام:

- بازنشر گسترده بیانیه‌ها و تحلیل‌های رسمی با لحن پیروزمندانه
- کانال‌های بارویکرد حاکمیتی فعال‌تر بودند (میانگین بازدید روزانه: ۹.۵ میلیون)

فاز دوم (۱۱ تا ۱۸ تیر) - بازگشت تدریجی به قطبی‌سازی:

ایکس:

- اوج‌گیری استفاده از هشتگ‌های مانند #اخراج_افغانی_مطالبه_ملی و #ایران_آریایی
- کلمات پرتکرار: «مهاجرت»، «براندازی»، «سازش»

- افزایش ناگهانی نسبت‌های نفرت‌محور نسبت به اقوام و اقلیت‌ها

اینستاگرام:

- افزایش ۳۶ درصدی محتوای طنز سیاسی و کاریکاتورهای کنایه‌آمیز
- ۳۹ درصدی محتواها دارای مضمون ضدیت با ساختار رسمی حاکمیتی

در مجموع، شبکه‌های اجتماعی در این بحران، نه تنها آینده‌ای از واکنش‌های اجتماعی، بلکه بستری برای تولید معنا و شکل‌دهی به حافظه جمعی بودند. آنچه اکنون حیاتی به نظر می‌رسد، ورود هوشمندان و راهبردی نهادهای رسانه‌ای و سیاست‌گذاران به جنگ روایت‌هاست

تلگرام:

- هشتگ‌های غالب: #مشت_کوبنده، #مرگ_بر_آمریکا
- محتوای خبری جعلی و جهت‌دار افزایش یافت (خصوصاً در کانال‌های ناشناس)

فاز سوم (۱۹ تا ۲۳ تیر) - اوج‌گیری دوباره بحران روایت:

ایکس:

- بازنشر گسترده هشتگ‌های: #Miga #ملت_قوی، #صدای_تفرقه
- کلیدواژه‌های پرتکرار: «خامنه‌ای (آیت‌الله)»، «افغانستان»، «مکانیسم ماشه»، «سوریه»، «عراق»

اینستاگرام:

- تصاویر اغلب با قالب عاطفی و اغراق‌شده منتشر شدند

تلگرام:

- افزایش ۳۷ درصدی بازدید روزانه نسبت به میانگین ماه قبل
- کانال‌های اپوزیسیون با شعارهای بازپس‌گیری کشور فعالیت بالا داشتند



بخش سوم: خوشه بندی کاربران، طیف ها و روایت های غالب

۱. دسته بندی طیفی کاربران بر اساس رویکرد گفتمانی ایکس:

■ کاربران سیاسی فعال:

- حدود ۸۰ درصد کاربران سیاسی فعال ایکس (توییتز) در بازه ۲۲ تیر، تمرکز بر نقد حاکمیت، واکنش به تحولات ژئوپلیتیکی و سیاست خارجی داشتند.
- حدود ۱۳ درصد کاربران سیاسی ایکس به انتشار محتوا در دفاع از نظام و گفتمان مقاومت، با هشتگ هایی چون # ایران_قوی # وحدت_ایرانی و # مشت_کوبنده پرداختند.
- ۷ درصد کاربران کاربران سیاسی فعال ایکس (توییتز) به سایر موضوعات پرداخته اند

■ کاربران روزمره نویس:

- این کاربران که حدود ۱۷ درصد از کل کاربران ایکس (توییتز) بودند به انتشار محتوای احساسی، طنز یا غیرسیاسی پرداختند.
- رویکرد غالب در توییتز بیان گر نگرانی، خشم، انتقاد یا دعوت به آشوب است.

اینستاگرام:

- ۲۹ درصد کاربران ایرانی اینستاگرام محتوایی با رویکرد سیاسی منتشر در بازه زمانی مذکور کردند.
- ۲۱ درصد کاربران ایرانی اینستاگرام محتوای فرهنگی-اجتماعی با محوریت طنز، فرهنگ روز، یا واکنش به اخبار جنجالی منتشر کردند.
- ۳۸ درصد کاربران ایرانی اینستاگرام روزمره نویس و محتوای عمومی اغلب شامل تصاویر خانوادگی، سبک زندگی، یا بازنشر اخبار چالشی منتشر کردند.
- ۱۲ درصد کاربران ایرانی اینستاگرام به انتشار دیگر موضوعات پرداختند.
- رویکرد غالب در اینستاگرام با تأکید بر امید، تسکین روانی و روایت های احساسی

تلگرام:

- ۶۵ درصد کاربران خنثی: اغلب با انتشار خودکار اخبار یا تحلیل بدون موضع گیری
- ۳۵ درصد کاربران سیاسی فعال شامل دو هواداران مقاومت یا گفتمان رسمی و طیف سلطنت طلب و مخالف است.

۲. شناسایی روایت های غالب در هر طیف

طیف کاربران	روایت مسلط	بیان غالب	کلیدواژه های محوری
حامیان نظام	پیروزی مقاومت، انسجام ملی	احساسی و حماسی	# ایران_ استوار، # مشت_کوبنده، # وطنم_پاره_تنم
جریان اپوزیسیون	سقوط قریب الوقوع، بازپس گیری ایران	تصویری، طنز سیاسی	# Miga، # صدای_تفرقه
کاربران نگران از مهاجرت و بحران قومی	تهدید جمعیت مهاجر، لزوم اخراج	هشتگ محور و شعاری	# اخراج_افغانی_مطالبه_ملی، # افغانستان
کاربران فرهنگی	سوگواری، شوک احساسی، روایت های تسکینی	ویدئویی و تصویری	«غم»، «امید»، «فداکاری»



عکس:
نسترن داجو
مکان:
خیابان صابونچی
تهران
۲۵ خرداد ۱۴۰۴

۳. واکنش کاربران خارجی

واکنش مستقیم محدود بوده و عمدتاً در قالب بازنشر روایت‌های ایرانی یا نقل قول از رسانه‌های فارسی‌زبان خارج از کشور دیده شده است. در پلتفرم ایکس، کمتر از ۵ درصد تعاملات منشأ خارجی داشته‌اند که اکثراً در تایم‌لاین کاربران ایرانی بازنشر شده‌اند.

۴. حضور بازیگران کلیدی و اینفلوئنسرها

■ رسانه‌ها و کانال‌های رسمی: با تمرکز بر کنترل روایت، آرام‌سازی فضا، و تأکید بر امنیت ملی
 ■ اینفلوئنسرهای اپوزیسیون: با تولید محتوای سریع، طنز، یا کاریکاتور، موفق به داغ‌کردن ترندها شده‌اند (به‌ویژه در ایکس و تلگرام)
 ■ کاربران عادی: نقش مهم در بازنشر، اما سهم پایین در تولید روایت اصلی

بخش چهارم: نقش رسانه‌های رسمی و کانال‌های پرمخاطب

۱. عملکرد صفحات رسانه‌های رسمی

در ایکس:

■ رسانه‌های رسمی با استفاده از حساب‌های

تأییدشده و فعالان همسو، عمدتاً به انتشار محتوایی با محور «انسجام ملی» و «پایان پیروزمندانه بحران» پرداخته‌اند.

- هشتگ‌های بازنشر شده توسط رسانه‌ها یا کاربران همسو:
 #ایران_قوی
 #مشت_کوبنده
 #وحدت_ایرانی
 #ملت_قوی

■ نرخ بازنشر برای پست‌های رسانه‌ای رسمی پایین‌تر از میانگین کل شبکه بوده است؛ دلیل احتمالی، قالب رسمی، لحن بیانی غیرجذاب و رقابت با محتوای سریع‌تر، گرافیکی‌تر و هیجانی‌تر اپوزیسیون است.

در اینستاگرام:

- رسانه‌های رسمی عمدتاً از قالب‌های ویدئویی کوتاه و تصویری برای روایت‌سازی بهره برده‌اند.
- استفاده از شخصیت‌های ملی، تصاویر میدانی از مناطق جنگ‌زده، یا مصاحبه با مردم از جمله قالب‌های غالب بوده است.
- با وجود تعداد محدود پست رسمی (کمتر از ۵ درصد از کل محتوای منتشرشده)، میزان لایک

۴. ارزیابی اثربخشی

- میزان نفوذ رسانه‌های رسمی در بازه پس از آتش‌بس بیشتر در تلگرام بوده و توانسته‌اند بخش‌هایی از افکار عمومی را آرام سازند.
- در مقابل، رسانه‌های غیررسمی و کانال‌های پرنفوذ با استفاده از قالب‌های چابک و قدرت انتشار همزمان در چند پلتفرم، توانسته‌اند روایت‌های آلترناتیو و براندازانه را برجسته کنند.

جمع بندی در خصوص گلوگاه‌ها و نقاط ضعف در مواجهه با جنگ روایت‌ها در جنگ تحمیلی مریونی

گلوگاه	تحلیل
ناهماهنگی روایی در پلتفرم‌ها	پیام‌های رسمی در تلگرام، اینستاگرام و ایکس یکپارچه نیستند
فقدان پیش‌روایات	معمولاً روایت‌های حاکمیتی در واکنش به روایت‌های رقیب ساخته می‌شوند نه پیش از آن
ضعف در چابکی رسانه‌ای	زمان واکنش رسانه‌های رسمی به ترندهای ایکسی گاهی بیش از ۱۲ ساعت است
کم‌توجهی به قالب‌های عامه‌پسند	تولید محتوای رسمی، اغلب خشک، رسمی و فاقد جذابیت بصری است
روایت رسمی و تعامل با کاربران	لزوم افزایش نقش پلتفرم‌های داخلی در جهت‌دهی به افکار عمومی

و کامنت نسبتاً مطلوب، به‌ویژه در پست‌های احساسی دیده شده است.

در تلگرام:

- رسانه‌های رسمی سهم قابل‌توجهی در تولید محتوا (حدود ۲۰ درصد از محتوای کانال‌های با بیش از ۱۰۰ هزار عضو) داشته‌اند.
- تمرکز اصلی آن‌ها بر آرام‌سازی فضای عمومی، اطلاع‌رسانی صحیح، و مقابله با روایت‌های مهاجرستیز بوده است.

۲. عملکرد کانال‌ها و رسانه‌های غیررسمی

روایت‌های غالب:

- استفاده وسیع از دوگانه‌سازی‌های هیجانی مانند:

«ملت/ رژیم»

«ما/ آنان»

«پهلوی/ جمهوری اسلامی»

«ایران/ افغانستان»

- محتوای تولیدشده اغلب با تم طنز، کاریکاتور، و کلیپ‌های احساسی کوتاه بوده و در پلتفرم‌هایی مانند تلگرام و ایکس با سرعت بسیار بالا بازنشر شده‌اند.

۳. مقایسه روایت رسمی و غیررسمی

شاخص	کانال‌ها/ رسانه‌های غیررسمی	رسانه‌های رسمی
لحن	قطبی‌ساز، هیجانی، هجومی	آرام‌سازی، وحدت‌آفرین
قالب	طنز، کلیپ، کاریکاتور	ویدئو مستند، گزارش رسمی
هدف	تهییج، اعتراض، تجزیه‌روایت	اعتمادسازی، اطلاع‌رسانی
ضریب نفوذ	بسیار بالا در تلگرام و ایکس	بالا در تلگرام، متوسط در ایکس
تاثیرگذاری	لحظه‌ای، ترندمحور	مقطعی، ساختاری

روایت، نه انفعال

راهبردی برای روابط عمومی در مواجهه با بحران‌های ادراکی

زهرا محرابی / رئیس اداره اطلاع‌رسانی سازمان تعزیرات حکومتی

مقدمه:

در عصر اخبار جعلی، شایعه‌سازی‌های لحظه‌ای و بی‌اعتمادی گسترده، روابط عمومی دیگر فقط نهاد اطلاع‌رسانی نیست، بلکه به نقطه ثقل حکمرانی ادراکی بدل شده است. این یادداشت با تمرکز بر نقش روایت‌سازی فعال و کنش‌گرایانه در دستگاه‌های اجرایی، از جمله تجربه سازمان تعزیرات حکومتی، نشان می‌دهد که چگونه روایت هدفمند می‌تواند جایگزین انفعال و انکار در مدیریت بحران‌های رسانه‌ای شود. نویسنده بر اساس تجربه میدانی و یافته‌های پژوهشی روز، پیشنهادهایی برای ارتقاء عملکرد حرفه‌ای روابط عمومی ارائه می‌دهد.

است. نمونه روشن آن، توقع مکرر مردم برای دخالت مستقیم سازمان در کنترل قیمت‌هاست؛ در حالی که قانون و ساختار سازمانی، اختیارات چنین مداخله‌ای را به نداده و تنها با گزارش تخلفات ضابطان رسمی امکان ورود فراهم می‌شود. اگر روابط عمومی نتواند به موقع و صریح این حدود قانونی را به روشنی بیان کند، تصویر سازمان در ذهن مردم به ناچار منفعل، غایب و ناکارآمد به نظر خواهد رسید.

در چنین شرایطی، روابط عمومی دیگر یک بلندگوی خبری نیست؛ بلکه معمار روایت سازمانی است. ما نمی‌توانیم تنها به انتشار اطلاعیه‌های رسمی و واکنش‌های دیرهنگام دل خوش کنیم، چرا که اگر روایت درست و معتبر را خودمان نسازیم، قطعاً روایت دیگری، اغلب مغرضانه و تحریف‌شده، جای آن را خواهد گرفت.

این واقعیت را در ماجرای افزایش ناگهانی قیمت بلیط هواپیما در روزهای منتهی به نوروز به وضوح دیدیم.

در جهانی که «واقعیت» دیگر لزوماً آن چیزی نیست که اتفاق افتاده، بلکه آن چیزی است که مردم باور کرده‌اند، روابط عمومی در دستگاه‌های اجرایی کشور با یک چالش بنیادی مواجه است: چطور می‌توان در برابر بحران‌های ادراکی ایستاد، بدون اینکه به دام انکار، تأخیر یا واکنش‌های تدافعی افتاد؟ پاسخ، در یک واژه نهفته است: روایت.

در دنیای امروز، بحران دیگر رویدادی بیرونی نیست که از دل واقعیت‌های عینی بیرون آید، بلکه بیش از هر چیز محصول «ادراک» و «برداشت عمومی» است. آنچه به چشم مخاطب می‌آید و در ذهن او می‌نشیند، گاه بسیار مهم‌تر از خود واقعیت است. این جابه‌جایی تمرکز از حادثه به ادراک، مبنایی برای بازتعریف نقش روابط عمومی در ساختار حکمرانی سازمانی است.

تجربه سازمان تعزیرات حکومتی بارها نشان داده است که چالش اصلی، نه همیشه ناکارآمدی واقعی، بلکه ناتوانی در مدیریت ادراک و روایت‌سازی

کردن مواضع بخش‌های مختلف سازمان است. نبود هر کدام از این دو، تلاش روابط عمومی را عقیم می‌کند.

از سوی دیگر این تجربه «وحدت در پیام‌رسانی» پیش از هر عامل دیگری در مدیریت بحران اهمیت می‌دهند. وقتی بخش‌های مختلف یک سازمان با زبان‌ها و پیام‌های متفاوت درباره یک موضوع واحد صحبت می‌کنند، بحران عمیق‌تر می‌شود و سرمایه اعتماد عمومی تحلیل می‌رود. برای جلوگیری از این، سازمان تعزیرات حکومتی ساختار ارتباطی متمرکزی ایجاد کرد و سخنگویان واحدی را تعیین نمود تا پیام‌ها یکپارچه و هماهنگ باشد. این وحدت پیام به تقویت اعتبار سازمان در برابر رسانه‌ها کمک شایانی کرد.

اما همه اینها کافی نیست. مسئله بنیادین و شاه‌بیت مدیریت بحران، اعتماد عمومی است. مطالعات کیم، چن و اسمیت (۲۰۱۸) که از

آزادسازی کامل قیمت‌ها شوکی اجتماعی به همراه داشت و فضای افکار عمومی به شدت ملتهب شده بود. در این مقطع حساس، روابط عمومی سازمان با صداقت و شجاعت وارد عمل شد. اطلاعیه فوری، موضع‌گیری شفاف و هماهنگی کامل سخنگویان سازمان، روایت غالب را از مسیر ابهام و شایعه به سمت پاسخ‌گویی و شفاف‌سازی هدایت کرد. این گفت‌وگوی حرفه‌ای، ضمن احترام به دیگر نهادها، نگرانی مردم را بیان کرد و مرزهای مسئولیت سازمان را روشن ساخت. نتیجه، آرامش نسبی در فضای رسانه‌ای، بازتاب مثبت در افکار عمومی، و در نهایت بازنگری سیاست‌های قیمت‌گذاری بود.

در این تجربه، دو عنصر اساسی نقش کلیدی داشتند: شجاعت رسانه‌ای و مهارت ارتباطی. شجاعت یعنی پذیرش مسئولیت، سخن گفتن بدون ترس از تبعات، و جرات در بیان حقیقت؛ مهارت یعنی تنظیم دقیق لحن پیام، زمان‌بندی مناسب انتشار و هم‌راستا



عکس:
تهمینه رحمانی
مکان:
گلپارگان آمبولانس
میدان هفت تیر
تهران
اتیر ۱۴۰۴

مصاحبه‌های عمیق با مدیران ارشد صنایع مختلف حاصل شده، نشان می‌دهد که نقش رهبران سازمانی در القای اعتماد و تعیین لحن ارتباطی در بحران تعیین‌کننده است. تجربه ما نیز همین را تأیید می‌کند؛ حضور مقتدرانه و به موقع مدیران ارشد در رسانه‌ها باعث شد پیام سازمان نه تنها شنیده شود، بلکه باور شود.

در عصری که اخبار جعلی با سرعت نور منتشر می‌شوند، اگر روایت درست با تأخیر همراه باشد، دیگر جایی در ذهن مخاطب نخواهد داشت. بنابراین، سرعت، مهارت و صداقت سه ضلع مثلث طلایی روابط عمومی در بحران‌اند. اما این مثلث، فقط در سایه برنامه‌ریزی دقیق، تمرین سناریوهای بحران، تدوین شیوه‌نامه‌های واکنش سریع و ارزیابی مستمر، به موفقیت خواهد رسید.

در نهایت، باید بپذیریم که بحران دیگر صرفاً یک رویداد منفرد نیست؛ بلکه روندی پیچیده است که از ترکیب اخبار جعلی، روایت‌های ناقص و شبکه‌های اجتماعی بی‌مرز زاده می‌شود. مدیریت بحران، فراتر از کنترل واقعیت، مدیریت ادراک است؛ و این ادراک فقط با گفتن حقیقت به تنهایی شکل نمی‌گیرد، بلکه با «نحوه روایت حقیقت» ساخته می‌شود.

روابط عمومی امروزی، دیگر فقط راوی سازمان نیست؛ بلکه نگهبان سرمایه اجتماعی آن است. برای موفقیت در این نقش، باید با هوشمندی رسانه‌ای، درک حساسیت‌های فرهنگی، تسلط بر تکنیک‌های روایت‌سازی و هماهنگی کامل با بدنه تصمیم‌گیری، روایت‌هایی انسانی، دقیق و به موقع خلق کند.

چند راهبرد کلیدی برای این مسیر وجود دارد: تحلیل ادراکی قبل از بحران: هر سازمان باید «بانک بحران‌های احتمالی» خود را تهیه کند و

سوء برداشت‌های رایج را شناسایی و برای هر کدام روایت پیش‌فرض داشته باشد تا در لحظه بحران سردرگم نشود.

■ خط‌مشی روایت واحد: در شرایط بحران، تنها یک مرجع رسمی باید روایت‌ساز باشد؛ سخنگوی رسانه‌ای آموزش دیده و با مهارت که پیام‌ها را به طور هماهنگ و شفاف منتقل کند. چندصدایی و روایت‌های متناقض سرمایه اعتماد را از بین می‌برند.

■ همدلی به جای دفاع صرف: افکار عمومی در بحران به دنبال همدلی و همراهی‌اند و کمتر گزارش فنی یا توجیه حقوقی می‌خواهند. روابط عمومی باید زبان مردم را بفهمد تا ذهن‌شان را همراه کند.

■ به‌کارگیری ابزارهای پایش هوشمند: پایش مستمر رسانه‌ها، تحلیل داده‌های شبکه‌های اجتماعی و سنجش مداوم اعتماد عمومی ابزارهایی ضروری برای پیش‌بینی و مدیریت بحران‌اند.

■ فعال در سیاست‌گذاری اجرا: روابط عمومی باید در ساختار تصمیم‌سازی سازمان صدایی مؤثر و تأثیرگذار داشته باشد، به خصوص در حوزه‌هایی که مستقیماً بر ادراک عمومی تأثیر می‌گذارند.

در پایان، تجربه سازمان تعزیرات حکومتی در مواجهه با بحران‌های رسانه‌ای، به‌ویژه در موضوعات حساس مانند افزایش قیمت بلیت هواپیما در نوروز، گواه آن است که روابط عمومی موفق، محصول ترکیبی از شجاعت، مهارت، هماهنگی، اعتمادسازی و روایت‌گری مؤثر است. ما به روابط عمومی‌هایی نیازمندیم که نه فقط زبان سازمان، بلکه گوش جامعه و چشم آینده باشند و این، نه یک آرمان دور، بلکه یک ضرورت حرفه‌ای است.



عکس:
مصطفی رودکی
مکان:
ساختمان اساتید سرو
بلوار فردازی
تهران
۲۳ خرداد ۱۴۰۴

روابط عمومی در عصر مخاطره از تصویرسازی تا مسئولیت پذیری

مهراب عالی / رئیس گروه خبر و رسانه سازمان امور مالیاتی

در جهان معاصر، بحران‌ها تنها رویدادهایی گذرا و پیش‌بینی‌ناپذیر نیستند، آن‌ها بخشی از زیست‌جهان روزمره ما شده‌اند. به تعبیر جامعه‌شناس آلمانی، اولریش بک، مادر «جامعه مخاطره‌آمیز» زندگی می‌کنیم. جامعه‌ای که در آن تولید مخاطره، نه یک حادثه استثنایی، بلکه پیامد ناگزیر پیشرفت تکنولوژیک، پیچیدگی سیاست‌های جهانی و حتی شیوه‌های حکمرانی است. در چنین شرایطی هیچ نهاد اجتماعی یا سازمانی، از جمله روابط عمومی‌ها، نمی‌تواند خود را بیرون از میدان بحران بداند.

مخاطره هم‌زمان مواجه می‌شوند:

- **مخاطره عینی:** آسیب‌های انسانی، تخریب زیرساخت‌ها و هزینه‌های اقتصادی.
- **مخاطره ادراکی:** شکل‌گیری روایت‌های رقیب، تضعیف سرمایه اجتماعی و فرسایش اعتماد عمومی.

برای سال‌ها روابط عمومی بیشتر به عنوان ابزاری برای «مدیریت تصویر» و «کنترل رسانه‌ها» تعریف می‌شد. اما در جهان امروز، چنین رویکردی نه تنها ناکافی است بلکه می‌تواند به تضعیف اعتماد عمومی منجر شود. هنگامی که یک بحران اجتماعی یا سیاسی رخ می‌دهد - مانند جنگ ۱۲ روزه اخیر - روابط عمومی‌ها با دو نوع

اگر روابط عمومی صرفاً به «پاسخ‌گویی پسینی» یا «صدور بیانیه‌های تدافعی» بسنده کند، نه تنها قادر به مدیریت بحران نخواهد بود بلکه به بخشی از مشکل بدل می‌شود.

تجربه جنگ ۱۲ روزه نشان داد که در غیاب یک روایت رسمی، معتبر و به‌هنگام، میدان رسانه‌ای به سرعت در اختیار روایت‌های غیررسمی قرار می‌گیرد. فضای مجازی سرشار از اخبار متناقض، تصاویر جعلی و تحلیل‌های اشتباه‌زده بود. روایت‌هایی که هرکدام بخشی از افکار عمومی را به سمت خود جذب کردند. اما سه آسیب اصلی در این تجربه برجسته شد:

■ فقدان مرجع معتبر روایت‌ساز مورد اعتماد عمومی، که بتواند خبر را با سرعت و شفافیت ارائه کند.

■ تأخیر در اعلام آمار و اطلاعات دقیق که زمینه‌ساز شایعه‌پراکنی رسانه‌های بیگانه می‌شد.

■ گاهی غلبه زبان مقصرسازی و اتهام‌زنی به جای باز کردن فضای گفت‌وگو و شنیدن صداهای متفاوت، مخصوصاً پس از پایان جنگ و در شبکه اجتماعی ایکس‌گلبله کرد.

این وضعیت، به خوبی نشان داد که روابط عمومی در بحران، نمی‌تواند تنها یک «بلندگوی سازمان» باشد، بلکه باید کنشگری فعال در بازسازی اعتماد عمومی گردد.

یورگن هابرماس، فیلسوف آلمانی، در نظریه کنش ارتباطی تأکید می‌کند که جامعه مدرن تنها زمانی به پایداری می‌رسد که روابط اجتماعی بر پایه «گفت‌وگوی عقلانی» و «تفاهم بین‌الذنهانی» بنا شود. روابط عمومی‌ها می‌توانند و باید تسهیل‌گر این گفت‌وگو باشند.

در این چارچوب، روابط عمومی‌ها فقط فرستنده پیام، بلکه شنونده فعال و تسهیل‌کننده تعامل است.

مخاطب نه یک مصرف‌کننده منفعل پیام، بلکه

شریک در تولید معنا و بازتعریف روایت است. موفقیت روابط عمومی در بحران، به میزان توانایی آن در ایجاد «میدان گفت‌وگو» نه تعداد بیانیه‌های منتشرشده وابسته است.

اگر بپذیریم که جامعه امروز یک جامعه مخاطره‌آمیز است، روابط عمومی نیز باید خود را به مثابه یک نهاد بازتابی، روایت‌ساز و مسئولیت‌پذیر بازتعریف کند. این بازتعریف، چند الزام کلیدی دارد:

■ پیش‌نگری و روایت‌سازی پیشینی: روابط عمومی باید روایت‌های معتبر را پیش از بحران آماده و تقویت کند.

■ شفافیت، سرعت و انسان‌محوری: در دل بحران، هیچ سرمایه‌ای ارزشمندتر از اعتماد عمومی نیست.

■ ایجاد ساختارهای مشارکتی: بسترهایی که شهروندان بتوانند صدا، نگرانی و روایت خود را بیان کنند.

■ حضور در طراحی سامانه‌های هشدار و مدیریت بحران: روابط عمومی باید بخشی از راه‌حل، نه فقط اطلاع‌رسان بحران باشد.

در نهایت آنچه اولریش بک از آن به عنوان «مخاطره مدرنیته» یاد می‌کند، یادآوری می‌کند که بحران‌ها نه حوادث بیرونی، بلکه بخشی از متن زندگی اجتماعی‌اند. و آنچه هابرماس از «کنش ارتباطی» می‌گوید، راهی است برای عبور از این بحران‌ها، یعنی اعتماد از مسیر گفت‌وگوی عقلانی و شفاف ساخته می‌شود.

بنابراین، روابط عمومی در جهان باید فراتر از کنترل رسانه‌ها عمل کند و به نهادی تبدیل شود که هم در بازنمایی واقعیت صادق و هم در بازسازی اعتماد عمومی کوشا، و هم در مسئولیت‌پذیری اجتماعی پیشرو است. این شاید تنها راهی باشد که بتوان در جهان پرمخاطره امروز، معنای تازه‌ای برای روابط عمومی تعریف کرد.



عکس:
شبنم ملکی
مکان:
بیمارستان فاریابی
کرمانشاه
۲۵ خرداد ۱۴۰۴



روابط عمومی ها و اطلاع رسانی مسئولانه در جنگ ۱۲ روزه

سعید رضایی / مدیر روابط عمومی منطقه ویژه اقتصادی بوشهر

روابط عمومی به عنوان یک ابزار ارتباطی کلیدی، نقشی اساسی در مدیریت بحران و بروز اطلاعات در زمان های بحرانی، به ویژه در شرایط جنگی ایفا می کند. در چنین مواقعی، وظیفه این نهادها فراتر از اطلاع رسانی ساده است و شامل مسئولیت های اجتماعی و اخلاقی قابل توجهی می شود. در شرایط بحرانی، روابط عمومی ها باید به عنوان پل ارتباطی میان سازمان ها و جامعه عمل کنند. این نهادها نه تنها موظف به اطلاع رسانی شفاف و دقیق هستند، بلکه باید احساس اعتماد را در میان ذی نفعان و عموم مردم ایجاد کنند. در زمان بحران، هرگونه اطلاعات نادرست یا ناقص می تواند منجر به گسترش شایعات، افزایش اضطراب و بی اعتمادی عمومی شود. بنابراین، روابط عمومی ها باید با دقت تمام اطلاعات را جمع آوری و تحلیل کرده و به صورت مؤثر و مسئولانه منتشر کنند.

اجتماعی و انسانی اقدامات خود داشته باشند. به عنوان مثال، در شرایط جنگ، روابط عمومی ها باید به نیازهای انسانی مردم پاسخ دهند و با همکاری با نهادهای خیریه و اجتماعی، منابع لازم برای کمک به آسیب دیدگان را تأمین کنند. علاوه بر این، روابط عمومی ها باید به حفظ انسجام اجتماعی توجه کنند. در زمان بحران، احتمال بروز تنش های اجتماعی افزایش می یابد و وظیفه روابط عمومی ها است که با ارائه پیام های وحدت بخش و مثبت، از بروز اختلافات جلوگیری کنند. این امر می تواند از طریق برگزاری کمپین های اجتماعی و فرهنگی انجام شود که هدف آن تقویت همبستگی ملی و محلی است.

یکی از وظایف اصلی روابط عمومی ها در زمان بحران، ارائه اطلاعات صحیح و به موقع به جامعه هدف است. این اطلاعات باید شامل جزئیات مربوط به وضعیت موجود، اقدامات انجام شده توسط سازمان، و راهکارهای پیش رو باشد. همچنین، روابط عمومی ها باید به نیازهای عاطفی و روانی مردم توجه کرده و با ارائه پیام های حمایتی و مثبت، حس امیدواری را تقویت کنند.

مسئولیت اجتماعی روابط عمومی ها

مسئولیت اجتماعی روابط عمومی ها در زمان بحران به معنای تعهد به ارائه اطلاعات صحیح و به موقع است. این نهادها باید درک عمیقی از تأثیرات

لزوم هماهنگی با نهادهای بالادستی سازمان

در زمان بحران، هماهنگی با نهادهای بالادستی سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. روابط عمومی‌ها باید با مدیران ارشد سازمان خود در ارتباط باشند تا استراتژی‌های مناسب برای مدیریت بحران را تدوین کنند. این هماهنگی نه تنها به هم‌افزایی در ارائه اطلاعات کمک می‌کند، بلکه از بروز تضادها و سردرگمی‌ها جلوگیری می‌کند. همچنین، روابط عمومی‌ها باید اطلاعات دقیقی از وضعیت موجود داشته باشند تا بتوانند تصمیمات مناسبی اتخاذ کنند. این اطلاعات شامل تجزیه و تحلیل دقیق وضعیت میدان جنگ، واکنش‌های عمومی و نظرات ذی‌نفعان مختلف است. با توجه به این داده‌ها، روابط عمومی‌ها قادر خواهند بود پیام‌های مؤثری را طراحی کرده و به موقع منتشر کنند.

سنجش و ارزیابی خطرات اطلاعات

یکی از چالش‌های اصلی روابط عمومی‌ها در زمان بحران، سنجش خطرات ناشی از ارائه اطلاعات است. در شرایط جنگ، هرگونه اطلاعات نادرست یا ناقص می‌تواند عواقب جبران‌ناپذیری داشته باشد. بنابراین، روابط عمومی‌ها باید فرآیندهای دقیقی برای ارزیابی صحت اطلاعات قبل از انتشار آن‌ها داشته باشند.

این ارزیابی شامل بررسی منابع اطلاعاتی، تأیید صحت داده‌ها و تحلیل تأثیرات احتمالی انتشار آن‌ها بر روی جامعه است. همچنین، روابط عمومی‌ها باید به دنبال راهکارهایی برای مقابله با شایعات باشند. این امر می‌تواند شامل رصد رسانه‌ها، شبکه‌های اجتماعی و دیگر منابع اطلاعاتی باشد تا هرگونه اطلاعات نادرست را سریعاً شناسایی و اصلاح کنند.

لزوم هماهنگی با نهادهای امنیتی و نظامی کشور

در شرایط جنگ، همکاری با نهادهای امنیتی و نظامی کشور از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. روابط عمومی‌ها باید با این نهادها هماهنگ باشند تا از اطلاعات منتشر شده اطمینان حاصل کنند. این همکاری می‌تواند شامل تبادل اطلاعات دقیق درباره وضعیت امنیتی، تهدیدات احتمالی و اقدامات لازم برای حفاظت از جامعه باشد.

علاوه بر این، روابط عمومی‌ها باید توجه داشته باشند که برخی اطلاعات ممکن است حساسیت بالایی داشته باشند و انتشار آن‌ها ممکن است به امنیت ملی آسیب برساند. بنابراین، ضروری است که قبل از انتشار هرگونه اطلاعات حساس، با نهادهای امنیتی مشورت شود تا از بروز مشکلات جلوگیری شود.

در شرایط بحرانی، نیازهای انسانی مردم به شدت افزایش می‌یابد. روابط عمومی‌ها باید توجه ویژه‌ای به این نیازها داشته باشند و با همکاری نهادهای خیریه و اجتماعی، منابع لازم برای کمک به آسیب‌دیدگان را تأمین کنند. این اقدامات نه تنها به کاهش بار روانی بر روی آسیب‌دیدگان کمک کرد، بلکه حس همبستگی و همکاری را در میان مردم تقویت نمود

”

روابط عمومی‌ها در جنگ ۱۲ روزه

در جنگ ۱۲ روزه، با توجه به فضای پرتنش و عدم قطعیت، شایعات به سرعت در میان مردم گسترش یافت. روابط عمومی‌ها باید با رصد مستمر رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی، این شایعات را شناسایی کرده و پاسخ‌هایی مستند و قانع‌کننده ارائه دهند.

هماهنگی با نهادهای امنیتی و دولتی

در شرایط بحرانی، هماهنگی با نهادهای امنیتی و دولتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. روابط عمومی‌ها باید با این نهادها همکاری نزدیکی داشته باشند تا از صحت اطلاعات منتشر شده اطمینان حاصل کنند. در جنگ ۱۲ روزه، این همکاری به ویژه در زمینه ارائه اطلاعات امنیتی و وضعیت میدان جنگ بسیار حیاتی بود.

روابط عمومی‌ها با برگزاری جلسات مشترک با نهادهای امنیتی، توانستند اطلاعات دقیقی درباره تهدیدات موجود جمع‌آوری کرده و بر اساس آن پیام‌های مؤثری طراحی کنند. این نوع هماهنگی نه تنها به کاهش سردرگمی‌ها کمک کرد، بلکه باعث شد تا جامعه احساس امنیت بیشتری کند.

نتیجه‌گیری

نقش روابط عمومی‌ها در زمان بحران و جنگ بسیار حیاتی است. این نهادها نه تنها مسئولیت دارند که اطلاعات دقیق و شفاف را ارائه دهند، بلکه باید به حفظ انسجام اجتماعی و پاسخگویی به نیازهای انسانی مردم نیز توجه کنند. هماهنگی با نهادهای بالادستی و امنیتی، سنجش خطرات ناشی از ارائه اطلاعات، و مسئولیت اجتماعی روابط عمومی‌ها از جمله عواملی هستند که می‌توانند به موفقیت آن‌ها در مدیریت بحران کمک کنند.

در طول جنگ ۱۲ روزه، یکی از اصلی‌ترین وظایف روابط عمومی‌ها ارائه اطلاعات دقیق و به‌موقع به عموم مردم بود. با توجه به اینکه اخبار و اطلاعات نادرست می‌توانست به افزایش تنش‌ها و اضطراب‌های اجتماعی منجر شود، روابط عمومی‌ها باید با دقت و حساسیت بیشتری عمل می‌کردند. این نهادها با استفاده از کانال‌های مختلف ارتباطی، از جمله رسانه‌های اجتماعی، وب‌سایت‌ها و بیانیه‌های رسمی، تلاش کردند تا اطلاعات صحیحی درباره وضعیت موجود، اقدامات انجام شده و راهکارهای پیش‌رو ارائه دهند.

به عنوان مثال، در روزهای اولیه جنگ، زمانی که اخبار ضد و نقیضی درباره وضعیت امنیتی کشور منتشر می‌شد، روابط عمومی‌ها با انتشار بیانیه‌هایی شفاف و مستند، سعی کردند اطمینان خاطر را به جامعه بازگردانند. این نوع اطلاع‌رسانی نه تنها به کاهش نگرانی‌ها کمک کرد، بلکه اعتماد عمومی را نیز تقویت نمود.

پاسخگویی به نیازهای انسانی

در شرایط بحرانی، نیازهای انسانی مردم به شدت افزایش می‌یابد. روابط عمومی‌ها باید توجه ویژه‌ای به این نیازها داشته باشند و با همکاری نهادهای خیریه و اجتماعی، منابع لازم برای کمک به آسیب‌دیدگان را تأمین کنند. این اقدامات نه تنها به کاهش بار روانی بر روی آسیب‌دیدگان کمک کرد، بلکه حس همبستگی و همکاری را در میان مردم تقویت نمود.

مقابله با شایعات

یکی از چالش‌های اصلی روابط عمومی‌ها در زمان بحران، مقابله با شایعات و اطلاعات نادرست بود.

روایت‌گری، قدرت نرم ما بود

محمد رضا جهانشاهلو / معاون اداره کل روابط عمومی و امور بین‌الملل استانداری البرز

وقتی صدای پهپادها یا جنگنده‌ها در آسمان می‌پیچید، اولین واکنشمان همان بود که هر شهروند دیگری داشت؛ نگرانی برای خانواده‌ها، برای امنیت شهر. اما ما در روابط عمومی فرصت چندانی برای نگرانی نداشتیم. در همان لحظات باید تصمیم می‌گرفتیم چه بگوییم، چه نگوئیم، کدام پیام را منتشر کنیم، چگونه آرامش را به دل افکار عمومی بازگردانیم.

جنگ ۱۲ روزه با رژیم صهیونیستی فقط در جبهه‌های نظامی نبود؛ ما در روابط عمومی، در خط مقدم یک جنگ رسانه‌ای و ادراکی ایستاده بودیم. این یادداشت روایتی است از آن روزهای پراضطراب؛ روزهایی که مسئولیت سخن گفتن به جای دستگاه حاکمیت، معنایی دیگر داشت.

برنامه داشتن، نیمی از پیروزی است

در شرایط بحران، آنچه می‌تواند روابط عمومی را از سردرگمی و واکنش‌های مقطعی نجات دهد، برخورداری از برنامه‌ای مدون، از پیش طراحی شده و تمرین شده است. تجربه نشان داد دستگاه‌هایی که پیش‌تر سناریوهای احتمالی را شبیه‌سازی کرده و آمادگی عملیاتی داشتند، در مواجهه با بحران، حرفه‌ای‌تر، منسجم‌تر و مؤثرتر عمل کردند.

در استانداری البرز، هم‌زمان با آغاز تجاوز ددمنشانه رژیم کودک‌کش، اولین اقدام مؤثر، تشکیل جلسه اضطراری شورای اطلاع‌رسانی استان به ریاست معاون سیاسی، امنیتی و اجتماعی استانداری بود. در این جلسه، با تشخیص ضرورت تحرک رسانه‌ای سریع و هدفمند، مقرر شد تیمی تخصصی از فعالان رسانه‌ای، خارج از ساختار اداری متعارف، مأموریت تولید و انتشار محتوای رسمی و اثربخش در سطح ملی

و شبکه‌های اجتماعی را برعهده گیرد. همین رویکرد باعث شد مرکز راهبردی فضای مجازی و مرکز راهبردی سایبری استان البرز شکل گیرد تا مدیریت تخصصی و متمرکزتری بر فعالیت‌های اطلاع‌رسانی و جنگ روانی در فضای مجازی اعمال شود. اتخاذ این رویکرد و آمادگی ارتباطی اولیه، به‌ویژه در ساعات حساس نخست بحران، زمینه‌ساز آن شد که پیام‌های رسمی استان با انسجام، شفافیت و هماهنگی لازم به افکار عمومی منتقل شود و در برابر موج تحریف، شایعه و عملیات روانی دشمن، روایتی معتبر، منسجم و اقناع‌کننده شکل گیرد.

همین تصمیم و آمادگی اولیه، این امکان را فراهم ساخت تا در همان ساعات ابتدایی بحران، پیام‌ها با انسجام، شفافیت و هماهنگی کامل به افکار عمومی ارائه شود و زمینه شکل‌گیری روایت صحیح در برابر جنگ روانی دشمن فراهم شود.

عکس:
محمد مهدی پور عرب
مکان:
شیرخوارگاه آمنه
تهران
۱۵ مرداد ۱۴۰۴



”

در دوران بحران، رسانه‌ها نقشی دوگانه داشتند؛ از یک سو هم‌سنگرانی مؤثر در انتقال پیام‌های رسمی و ایجاد انسجام افکار عمومی بودند و از سوی دیگر، به دلیل گستردگی و سرعت انتشار اخبار، می‌توانستند چالشی جدی برای مدیریت ارتباطی ایجاد کنند

دستگاه‌ها بدون هماهنگی و اطلاع اعضای شورای اطلاع‌رسانی استان، خبری منتشر نکردند. این تصمیم باعث شد جریان اطلاع‌رسانی متمرکز، منسجم و کنترل‌شده باقی بماند و نقش رسانه به عنوان هم‌سنگر در دفاع رسانه‌ای تقویت شود.

رسانه؛ هم‌سنگر و گاهی چالش

در دوران بحران، رسانه‌ها نقشی دوگانه داشتند؛ از یک سو هم‌سنگرانی مؤثر در انتقال پیام‌های رسمی و ایجاد انسجام افکار عمومی بودند و از سوی دیگر، به دلیل گستردگی و سرعت انتشار اخبار، می‌توانستند چالشی جدی برای مدیریت ارتباطی ایجاد کنند.

در این دوره، تعامل ما با رسانه‌ها تفاوت قابل توجهی داشت. نگارش اطلاعیه‌های دقیق و مستند، برگزاری نشست‌های خبری آنلاین و پاسخگویی سریع و شفاف به سوالات خبرنگاران، باعث حفظ و ارتقای اعتبار اطلاع‌رسانی رسمی شد. با این حال، گاهی عدم هماهنگی کامل بین دستگاه‌های مختلف، موجب انتشار خبرهای نادرست یا متناقض می‌شد که آسیب جدی به اعتماد عمومی وارد کرد.

برای جلوگیری از این مشکلات و حفظ انسجام پیام‌ها، طی مکاتبه‌ای رسمی مقرر شد هیچ‌یک از

روایت‌گری، قدرت نرم مایود

ما آموختیم که در بحران، فقط اطلاعات نیست که منتقل می‌شود؛ بلکه روایت‌ها هستند که در ذهن مردم باقی می‌مانند. هر پیامی که می‌دادیم، تلاش می‌کردیم نه بزرگ‌نمایی کنیم و نه انکار، بلکه فقط واقعی و انسانی باشیم. وقتی نوشتیم: خانواده ما هم در کنار شما، در همان شرایط دشوار این روزها قرار دارند، مردم احساس نزدیکی کردند و این همان قدرت روایت صادقانه است که دل‌ها را به هم متصل می‌کند. و واقعاً این‌طور بود.

اعتماد؛ سرمایه‌ای که باید ساخت

بحران، لحظه سنجش اعتماد عمومی است. ما یاد گرفتیم اگر حرفی نمی‌دانیم، نگوئیم. اگر خبری را هنوز تأیید نکرده‌ایم، انتشار ندهیم. و اگر اشتباهی رخ داد، مسئولانه عذرخواهی کنیم. سکوت یا تکذیب دیرهنگام، دشمن اعتماد است.

شبکه‌های اجتماعی؛ تیغ دولبه

در جنگ ۱۲ روزه، تلگرام، واتساپ، ایکس و حتی اینستاگرام، هم ابزار اطلاع‌رسانی ما و هم میدان نبردی پر از شایعه بودند. کانال‌های جعلی، تصاویر ساختگی، و پیام‌های دشمن‌ساخته، مثل موج هجوم آوردند. ولی حضور به موقع، اطلاع‌رسانی رسمی در فضای مجازی، تولید محتوای ساده و دقیق، و استفاده از زبان محلی، به ما کمک کرد در برخی مناطق مرجع شویم.

اخلاق، خط قرمز مایود

در هر اطلاعاتیه و محتوا، تلاش کردیم شأن خانواده‌های داغ‌دیده، مصدومان و شهروندان را رعایت کنیم. برای ما، رعایت کرامت انسان‌ها

بحران، لحظه سنجش اعتماد عمومی است. ما یاد گرفتیم اگر حرفی نمی‌دانیم، نگوئیم. اگر خبری را هنوز تأیید نکرده‌ایم، انتشار ندهیم. و اگر اشتباهی رخ داد، مسئولانه عذرخواهی کنیم. سکوت یا تکذیب دیرهنگام، دشمن اعتماد است

حتی از سرعت خبررسانی مهم‌تر بود. اگر چیزی را نمی‌توانستیم با صداقت و دقت منتشر کنیم، ترجیح دادیم منتشر نکنیم.

از تجربه تا مسئولیت‌آینده

در این ۱۲ روز، دستگاه‌هایی مانند وزارت بهداشت، نیرو، هلال احمر و سازمان‌های استانی، شهرداری‌ها، نیروی انتظامی و... عملکردهای درخشانی داشتند.

بعضی دیگر اما نشان دادند هنوز به برنامه ارتباطات بحران مجهز نیستند. حالا زمان آن است که این تجربه‌ها را مکتوب و در قالب آیین‌نامه‌ها و آموزش‌های رسمی ثبت کنیم.

جنگ همیشه سخت است، اما سکوت یا آشفتگی ارتباطی می‌تواند سخت‌ترش کند. تجربه ۱۲ روزه به من آموخت که روابط عمومی، اگر از پیش آماده باشد، می‌تواند در قلب بحران، آرامش، شفافیت و همدلی بیافریند.

امیدوارم آنچه نوشتیم، برای آغاز گفت‌وگویی جدی‌تر درباره نقش روابط عمومی‌ها در دفاع ملی تلنگری باشد.



نقش حیاتی روابط عمومی بحران در عصر دیجیتال

علی فروزفر / مدرس ارتباطات

در عصری که اطلاعات، سریع‌تر از سرعت نور حرکت می‌کند، اهمیت روابط عمومی مؤثر در بحران هرگز تا این حد حیاتی نبوده است. سازمان‌های امروزی تنها به اندازه یک توییت، یک ویدیوی همه‌گیر (وایرال) یا یک تیر گمراه‌کننده، از گرفتارشدن در یک کابوس فاصله دارند. همان‌طور که در رویدادهای اخیر - از رسوایی‌های شرکتی گرفته تا بحران‌های بهداشت جهانی - دیده‌ایم، نحوه واکنش یک سازمان می‌تواند اعتبار آن را بسازد یا از بین ببرد. روابط عمومی بحران در طول سال‌ها به‌طور شایان توجهی تکامل یافته است. در گذشته، سازمان‌ها می‌توانستند روایت‌های خود را از طریق مجراهای رسانه‌ای سنتی کنترل و جریان اطلاعات را با دقت مدیریت کنند. با این حال، ظهور رسانه‌های اجتماعی، انتشار اطلاعات را مردمی‌تر کرده و به مصرف‌کنندگان و ذی‌نفعان قدرت می‌دهد تا نظرات و تجربیات خود را در زمان واقعی بیان کنند. چشم‌انداز دیجیتال، نحوه بروز بحران‌ها را تغییر داده است. سکوه‌های رسانه‌های اجتماعی پیام‌ها را تقویت می‌کنند و به اطلاعات اجازه می‌دهند تا به سرعت و اغلب بدون تأیید، پخش شوند. یک اشتباه می‌تواند منجر به سونامی واکنش‌های منفی شود که حتی معتبرترین برندها و سازمان‌ها و حتی حکومت‌ها را نیز درگیر می‌کند.

عکس:
رحیم قلیچ‌خانی
مکان:
شهرک شهیدچمران
تهران
۲۳ خرداد ۱۴۰۴

چیستی بحران

کومبز (۲۰۰۷ ب) بحران را این گونه تعریف می‌کند:

«ادراک یک رویداد غیرقابل پیش‌بینی که انتظارات مهم ذی‌نفعان را تهدید می‌کند و می‌تواند به‌طور جدی بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارد و پیامدهای منفی ایجاد کند».

جنبه‌های کلیدی این تعریف عبارتند از غیرقابل پیش‌بینی بودن، انتظارات، تأثیر جدی/نتایج منفی و ادراک.

مدیران، بحران‌ها را پیش‌بینی می‌کنند اما نمی‌توانند زمان بحران را پیش‌بینی کنند. ما ممکن است بدانیم که احتمالاً یک بحران رخ خواهد داد، اما نمی‌دانیم چه زمانی. بنابراین، باید در هر زمانی برای روبه‌رو شدن با آن آماده باشیم. بحران‌ها معمولاً نحوه انتظار اعضا از یک سازمان برای اقدام را نقض می‌کنند. غذا نباید مصرف‌کنندگان را مسموم کند، قطارها نباید از ریل خارج شوند، و شرکت‌های شیمیایی نباید ابرهای سمی منتشر کنند. نقض انتظارات، اعضای خشمگینی را ایجاد می‌کند که نحوه تعامل خود با یک سازمان را تغییر خواهند داد.

اصطلاح بحران باید برای رویدادها یا تهدیدهای جدی در نظر گرفته شود. یک بحران، ظرفیت ایجاد اختلال در کل سازمان را دارد (کومبز، ۲۰۰۷ ب). در کنار تأثیر جدی، ظرفیت ایجاد پیامدهای منفی نیز وجود دارد. اختلال در کسب‌وکار یا سازمان، یک پیامد منفی است، اما همچنین شامل مرگ، جراحت، خسارت مالی، تبلیغات منفی، ازدست‌دادن اعتبار، و آسیب‌های زیست‌محیطی می‌شود.

بسیاری از این پیامدهای منفی، به هم مرتبط هستند. به‌عنوان مثال، جراحات و خسارت مالی می‌توانند باعث تبلیغات منفی و ازدست‌دادن اعتبار شوند. بحران، یک تهدید جدی است که می‌تواند عملیات سازمانی را مختل کند و/یا ظرفیت ایجاد پیامدهای منفی را دارد.



طرح ارتباطات بحران، یک چارچوب راهبردی است که نحوه ارتباط یک سازمان با ذی‌نفعان خود را در مواقع بحران یا شرایط اضطراری مشخص می‌کند. این، یک رویکرد پیشگیرانه برای مدیریت و کاهش تأثیر رویدادهای نامطلوب است که ممکن است اعتبار، عملیات، یا ایمنی سازمان را تهدید کند

مروری بر گونه‌شناسی بحران

بحران‌ها می‌توانند به شکل‌های مختلفی ظاهر شوند و هر کدام نیازمند یک استراتژی ارتباطی خاص و منعطف هستند. در ادامه فهرستی جامع از انواع بحران‌هایی که نیازمند برنامه ارتباطات بحران^۲ هستند، آورده شده است. این بحران‌ها را می‌توان در چند دسته کلی تقسیم‌بندی کرد:

۱. **بلایا و بحران‌های طبیعی**^۳: (زمین‌لرزه، سیل، طوفان و گردباد، آتش‌سوزی جنگل‌ها، همه‌گیری بیماری‌ها (پاندمی) مانند کووید-۱۹)
۲. **بحران‌های فناوریانه و زیرساختی**^۴: (خرابی گسترده برق^۱، خرابی در شبکه‌های ارتباطی و اینترنت، حادثه در نیروگاه هسته‌ای، نشت مواد شیمیایی یا سمی، خرابی در سامانه حمل‌ونقل (مثلاً سقوط هواپیما یا تصادف قطار))
۳. **بحران‌های اقتصادی و مالی**^۵: (رکود اقتصادی شدید، تورم افسارگسیخته، تحریم‌های بین‌المللی، سقوط بازار سهام یا بحران بانکی)
۴. **بحران‌های اجتماعی و سیاسی**^۶: (اعتراضات، شورش‌ها، و ناآرامی‌های مدنی، کودتا یا

- بحران انسانی
- بحران اقتصادی/مالی
- بحران عملیاتی
- بحران ارتباطی
- بحران اعتباری

بحران‌های نظامی و جنگ به دلیل مقیاس، شدت و ویژگی‌های منحصر به فردشان سزاوار قرار گرفتن در یک دسته مستقل در کنار سایر دسته‌ها هستند. دسته بندی قبلی بیشتر بر بحران‌های سازمانی متمرکز بود، در حالی که یک الگوی جامع‌تر برای تحلیل‌های کلان‌تر باید حتماً این بُعد حیاتی را نیز در نظر بگیرد.

طرح ارتباطات بحران چیست؟

طرح ارتباطات بحران، یک چارچوب راهبردی است که نحوه ارتباط یک سازمان با ذی‌نفعان خود را در مواقع بحران یا شرایط اضطراری مشخص می‌کند. این، یک رویکرد پیشگیرانه برای مدیریت و کاهش تأثیر رویدادهای نامطلوب است که ممکن است اعتبار، عملیات، یا ایمنی سازمان را تهدید کند. این طرح معمولاً شامل شیوه‌نامه‌های از پیش تعیین شده، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، مجراهای ارتباطی و پیام‌های کلیدی است که باید به موقع و مؤثر ارائه شوند. هدف از طرح ارتباطات بحران، ارائه اطلاعات شفاف و منسجم، حفظ اعتماد و اعتبار، رسیدگی به نگرش‌ها و سؤالات و هدایت سازمان در طول بحران با شفافیت و صداقت است.

پیام‌های کلیدی در یک طرح ارتباطات بحران

در مواقع بحران، ارتباط مؤثر از اهمیت بالایی برخوردار است. یک طرح ارتباطات بحران خوب تدوین شده برای هر سازمانی ضروری است تا بتواند از دوران آشفتگی و شرایط بحرانی عبور کند و اعتماد ذی‌نفعان خود را حفظ کند. در کانون چنین طرحی، پیام‌های

بی‌ثباتی سیاسی شدید، حمله تروریستی یا عملیات خرابکارانه، رسوایی‌های سیاسی بزرگ، بحران‌های اخلاقی یا حقوق بشری)

5. **بحران‌های مربوط به امنیت سایبری:** (حمله سایبری به زیرساخت‌های حیاتی (برق، آب، بانک‌ها)، سرقت داده‌های حساس و کلان ملی یا شخصی، اختلال در خدمات دولتی از طریق حمله سایبری)

6. **بحران‌های مربوط به سلامت عمومی:**

(مسمومیت‌های گسترده (مواد غذایی یا دارویی)، شیوع یک بیماری مسری ناشناخته)

7. **بحران‌های زیست‌محیطی:** (فروپاشی زیست‌بوم^{۱۲} یک منطقه (مثلاً نابودی جنگل یا تالاب)، آلودگی شدید هوا یا آب، بحران‌های سیاسی نظامی^{۱۳})

مروری بر بحران‌های سیاسی-نظامی

این بحران‌ها ناشی از درگیری‌های مسلحانه، اقدامات خصمانه دولت‌ها یا گروه‌ها، تروریسم، کودتا، تحریم‌های شدید بین‌المللی و بی‌ثباتی سیاسی عمیق است.

ویژگی‌های کلیدی:

- مقیاس کلان
- تخریب گسترده
- اختلال در زنجیره تأمین
- خطر امنیت جانی
- پیامدهای درازمدت

چگونه جنگ باعث بروز سایر انواع بحران می‌شود؟

این همان دلیلی است که جنگ در دسته بندی قبلی به طور مستقل مطرح نمی‌شود، زیرا به عنوان یک محرک اصلی عمل می‌کند و می‌تواند بحران‌های متعددی بیافریند:

کلیدی، بیانیه‌های بادقت تدوین شده‌ای که اطلاعات حیاتی را منتقل می‌کنند، همدلی را نشان می‌دهند، و ادراکات را شکل می‌دهند، قرار دارند. با درک قدرت پیام‌های کلیدی و نحوه استفاده راهبردی از آن‌ها، سازمان‌ها می‌توانند بحران‌ها را به‌طور مؤثر مدیریت کنند و از موقعیت‌های چالش‌برانگیز، قوی‌تر و امیدوارتر بیرون بیایند.

اصول کلیدی روابط عمومی مؤثر در بحران

برای عبور موفقیت‌آمیز از شرایط بحرانی، روابط عمومی سازمان‌ها باید به چندین اصل کلیدی ارتباطات مؤثر در بحران پایبند باشند:

- ۱. شفافیت:** در مواقع بحران، صداقت، بهترین سیاست است. ارائه اطلاعات روشن و دقیق، اعتماد ذی‌نفعان را ایجاد می‌کند. هنگامی که شرکت‌ها سعی در پنهان کردن یا کم‌اهمیت جلوه‌دادن مسائل دارند، اغلب با حساسیت‌ها و واکنش‌های بیشتری روبه‌رو می‌شوند.
 - ۲. سرعت:** زمان، بسیار مهم است. پاسخ سریع می‌تواند به فرونشاندن شایعات و کاهش خسارت‌ها کمک کند. سازمان‌ها باید یک برنامه مدیریت بحران داشته باشند که امکان اقدام سریع را فراهم کند. به‌عنوان مثال، در طول همه‌گیری کووید-۱۹، بسیاری از شرکت‌ها مجبور شدند پیام‌رسانی و عملیات خود را تقریباً یک‌شبه تطبیق دهند. برندهایی که به سرعت اقدامات ایمنی و تغییرات در خدمات خود (مانند تغییر رویکرد رستوران‌ها به غذای بیرون‌بر) را اطلاع‌رسانی کردند، توانستند وفاداری مشتری را حفظ کنند، درحالی‌که برندهایی که تردید داشتند اغلب با انتقاد و ازدست‌دادن کسب‌وکار مواجه شدند.
- در شرایط بحران نظامی و جنگ نیز سرعت در اطلاع‌رسانی و آماده‌کردن افکار عمومی و تقویت

روحیه مقاومت در آنان، یک اقدام اساسی و راهبردی است.

۳. ثبات: یک پیام واحد در تمام سکوها بسیار مهم است. پیام‌های مختلط و گاهی متضاد می‌توانند منجر به سردرگمی و از بین رفتن اعتماد عمومی شوند. همه سخنگوها و مجراهای ارتباطی باید با پیام اصلی سازمان همسو باشند. یک نمونه اخیر را می‌توان در نحوه مدیریت همه‌گیری کووید-۱۹ توسط سازمان‌های مختلف مشاهده کرد. شرکت‌هایی که پیام ثابتی درمورد شیوه‌نامه‌های ایمنی و سیاست‌های شرکتی داشتند، در مقایسه با شرکت‌هایی که اظهارات متناقضی داشتند، در هدایت ادراکات عمومی بهتر عمل کردند.

۴. همدلی: در عصری که حساسیت‌ها بسیار بالا هستند، نشان دادن همدلی، اقدامی حیاتی است. مردم، به‌خصوص در طول بحران‌ها، می‌خواهند احساس کنند که شنیده و درک می‌شوند. یک رویکرد همدلانه نه تنها سازمان را انسانی می‌کند، بلکه ارتباط با مخاطب را نیز به درجه بالاتری از اثربخشی می‌رساند.

۵. آمادگی: سازمان‌ها باید به‌جای واکنش‌پذیری، پیشگیرانه عمل کنند. این شامل پیش‌بینی بحران‌های بالقوه و تدوین راهبردهایی برای رسیدگی به آن‌ها قبل از تشدید آن‌ها می‌شود. تمرین‌های شبیه‌سازی منظم بحران می‌تواند تیم‌ها را برای سناریوهای مختلف آماده کند و اطمینان حاصل شود که آن‌ها در هنگام وقوع بحران‌های واقعی به‌طور مؤثر واکنش نشان می‌دهند.

۶. اطمینان‌بخشی به ذی‌نفعان: پیام‌های کلیدی برای رسیدگی به نگرانی‌ها و نیازهای ذی‌نفعان طراحی شده‌اند. آن‌ها با انتقال همدلی، نشان دادن یک رویکرد پیشگیرانه، و



گروهی از بازیگران و کنشگران کلیدی از بخش‌های مختلف مانند روابط عمومی، حقوقی، منابع انسانی، و عملیات را شناسایی و گرد هم آورید که تیم ارتباط با بحران را تشکیل می‌دهند. این تیم، بسیار مهم است، زیرا اعضای آن وظیفهٔ اجرای عملیات پاسخ به بحران را بر عهده دارند

از شکست‌های فناورانه و نقص داده‌ها گرفته تا فاجایع زیست‌محیطی و کابوس‌های روابط عمومی است. لازم است نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای خارجی، هر دو، در نظر گرفته شوند. این ارزیابی جامع ریسک یا تهدید اجازه می‌دهد که مسائل را پیش‌بینی و پاسخ‌های خاصی را آماده کنید و در نتیجه، تأثیر بالقوه بر عملیات خود را به حداقل برسانید.

■ مرحلهٔ ۲: ایجاد یک تیم ارتباط با بحران

گروهی از بازیگران و کنشگران کلیدی از بخش‌های مختلف مانند روابط عمومی، حقوقی، منابع انسانی، و عملیات را شناسایی و گرد هم آورید که تیم ارتباط با بحران را تشکیل می‌دهند. این تیم، بسیار مهم است، زیرا اعضای آن وظیفهٔ اجرای عملیات پاسخ به بحران را بر عهده دارند. برای مدیریت مؤثر بحران، هر عضو باید نقش‌ها و مسئولیت‌های تعریف‌شده‌ای داشته باشد و آماده باشد تا تحت فشار عمل کند. جلسات آموزشی منظم می‌تواند تضمین کند که هریک از اعضای تیم، آمادهٔ مدیریت مؤثر بخش خود از طرح بحران است.

تشریح اقدامات انجام شده برای حل بحران، اطمینان‌بخشی را فراهم می‌کنند. پیام‌های خوب‌ساخته شده به حفظ اعتماد و ایجاد اعتمادبه‌نفس کمک می‌کنند و به ذی‌نفعان نشان می‌دهند که منافع و ایمنی آن‌ها در اولویت قرار دارد.

۷. **مدیریت اعتبار**^{۱۹}: در طول یک بحران، اعتبار یک سازمان در معرض خطر است. پیام‌های کلیدی با برجسته کردن تعهد سازمان به شفافیت، پاسخگویی، و شیوه‌های اخلاقی، در شکل‌دهی به ادراک و اعتبار سازمان نقش مهمی دارند. آن‌ها به کاهش تأثیر منفی بحران بر تصویر و اعتبار سازمان کمک می‌کنند.

۸. **هماهنگی واکنش به بحران**: پیام‌های کلیدی به‌عنوان راهنما برای همهٔ سخنگوها و مجراهای ارتباطی درگیر در واکنش به بحران عمل می‌کنند. سخنگویان تضمین می‌کنند که همه، پیام‌های منسجمی را ارسال می‌کنند و از اظهارات متناقض یا گیج‌کننده‌ای که می‌توانند بحران را تشدید کنند، می‌پرهیزند. پیام‌های کلیدی به هماهنگ‌سازی واکنش کل سازمان و ایجاد یک جبههٔ واحد در مواقع چالش برانگیز کمک می‌کنند.

راهنمای گام‌به‌گام برای تدوین یک طرح ارتباط مؤثر در بحران

در اینجا یک راهنمای جامع ارائه شده است که برای هر رهبری که به دنبال تدوین یک راهبرد جامع است که نه تنها به‌طور مؤثر به بحران‌ها می‌پردازد، بلکه تهدیدهای بالقوه را به فرصت‌هایی برای افزایش اعتماد ذی‌نفعان و حفظ منافع آنان تبدیل می‌کند.

■ مرحلهٔ ۱: انجام ارزیابی ریسک یا تهدید

درک تهدیدهای بالقوه در تدوین هر راهبرد دفاعی بسیار مهم است. این مرحله شامل تحلیل کاملی از آنچه که ممکن است به‌صورت نادرست پیش برود،

مرحله ۳: تدوین شیوه‌نامه‌های ارتباطی^{۲۰}

ارتباط مؤثر در طول یک بحران به داشتن شیوه‌نامه‌های واضح و مشخص بستگی دارد. این شامل تعیین نحوه تأیید اطلاعات، تأیید پیام‌ها، و انتقال سنجدیه آن‌ها می‌شود. شما باید سخنگویان رسمی را تعیین کنید و سکوها و مجراهایی - مانند ایمیل، کنفرانس مطبوعاتی، و رسانه‌های اجتماعی - را که از طریق آن‌ها پیام‌ها منتقل می‌شوند، مشخص کنید. این امر، ثبات را تضمین و از انتشار اطلاعات متناقض جلوگیری می‌کند.

مرحله ۴: ایجاد پیام‌های کلیدی

برای هر ریسک یا تهدید شناسایی شده، پیام‌های کلیدی متناسب با مخاطبان مختلف، از جمله کارمندان، مشتریان، سهام‌داران و عموم مردم تهیه کنید. این پیام‌ها باید به نگرانی‌ها و سؤالات هر گروه از ذی‌نفعان پاسخ دهند و درعین حال به‌طور مداوم منعکس‌کننده ارزش‌های شرکت یا سازمان و گام‌های برداشته شده برای مدیریت وضعیت باشند. آماده‌سازی این پیام‌ها از قبل تضمین می‌کند که می‌توانید سریع و مؤثر واکنش نشان دهید و روایت‌ها را در کنترل خود داشته باشید.

مرحله ۵: تهیه بیانیه‌های رسانه‌ای^{۲۱}

در آمادگی برای بحران‌های احتمالی، چندین پاسخ قالب‌بندی شده را که می‌توانند به سرعت با رویدادهای خاص تطبیق داده شوند، تهیه کنید. این پاسخ‌ها باید سناریوهای مختلفی را پوشش دهند و به‌گونه‌ای ساخته شوند که بتوان به راحتی با جزئیات، هم‌زمان با وقوع رویدادها، آن‌ها را به‌روزرسانی کرد. بیانیه‌های آماده می‌توانند زمان پاسخگویی شما را به میزان شایان توجهی افزایش دهند که عاملی حیاتی در حفظ اعتماد عمومی است.

مرحله ۶: آموزش سخنگوها

ارتباط مؤثر به همان اندازه که به پیام مربوط

است، به پیام‌رسان نیز مربوط می‌شود. سخنگویان تعیین شده باید در مورد ظرافت‌های ارتباطات بحران آموزش کافی ببینند. این باید شامل رسیدگی به سؤالات دشوار، مدیریت استرس در طول مصاحبه‌ها، و ارائه ظاهری آرام و مطمئن باشد. آموزش همچنین می‌تواند شامل تعاملات رسانه‌ای شبیه‌سازی شده باشد که به سخنگوها تجربه لازم برای مدیریت شایسته موقعیت‌های واقعی را می‌دهد.

مرحله ۷: ایجاد سامانه‌های نظارتی

سامانه‌های نظارتی جامعی را برای ردیابی پوشش رسانه‌ای و واکنش‌های عمومی در رسانه‌های اجتماعی و سایر سکوها راه‌اندازی و نگهداری کنید. این بازخوردها در زمان واقعی برای ارزیابی درک عموم از بحران و اثربخشی راهبرد ارتباطی شما حیاتی است. این به شما کمک می‌کند تا پیام‌های خود را به صورت پویا تنظیم کنید و به تصورات غلط یا مسائل نوظهور به سرعت پاسخ دهید.

مرحله ۸: تهیه یک ارائه طرح ارتباطات بحران

استراتژی ارتباطات بحران را در چارچوب یک ارائه دقیق تدوین کنید که می‌تواند به عنوان یک راهنمای مرجع سریع برای کل سازمان عمل کند. از نمودارها، منحنی‌ها و جداول برای ترسیم نقش‌ها، فرایندها، و پیام‌های کلیدی استفاده کنید. این، تضمین می‌کند که وقتی بحرانی رخ می‌دهد، همه دقیقاً می‌دانند چه کاری باید انجام شود و چگونه می‌توان برنامه را به‌طور مؤثر اجرا کرد.

مرحله ۹: انجام مانورهای منظم

همان‌طور که مانورهای آتش‌نشانی، سازمان‌ها را برای شرایط اضطراری بالقوه آماده می‌کنند، مانورهای منظم ارتباطات بحران نیز می‌توانند به رفع هرگونه نقص در برنامه‌ها کمک کنند. این مانورها باید سناریوهای مختلف بحران را شبیه‌سازی و هر یک از اعضای تیم بحران را درگیر کنند. تحلیل نتایج این

نقش‌های کلیدی رسانه‌های اجتماعی در مدیریت بحران

- اطلاع‌رسانی سریع و گسترده
- ارتباط دوسویه و دریافت اطلاعات از ناحیهٔ حادثه

- هماهنگی کمک‌های مردمی
- کمک به آرامش روانی و کاهش اضطراب مردم

با وجود مزایای فراوان، باید توجه داشت که انتشار سریع شایعات و اطلاعات نادرست، بزرگ‌ترین تهدید این فضا به شمار می‌آید که می‌تواند هرچ‌ومرج ایجاد و روند مدیریت بحران را با اختلال مواجه کند. بنابراین، تصدیق اطلاعات از منابع معتبر و آگاهی بخشی به مردم برای تشخیص اخبار درست از نادرست، امری ضروری است. به‌طور خلاصه، رسانه‌های اجتماعی به یک ابزار راهبردی و قدرتمند در دست‌ان مدیران بحران و خود مردم تبدیل شده‌اند. استفادهٔ هوشمندانه از این سکوها می‌تواند جان بسیاری را نجات و اثربخشی پاسخ به بحران را به میزان چشمگیری افزایش دهد.

آیندهٔ روابط عمومی بحران

همان‌طور که به آینده نگاه می‌کنیم، چندین روند در حال ظهور است که چشم‌انداز روابط عمومی بحران را شکل می‌دهند. ظهور مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها یکی از این روندهاست. شرکت‌هایی که ابتکارات مسئولیت اجتماعی شرکتی^{۳۲} را در اولویت قرار می‌دهند، نه تنها حسن‌نیت را در جوامع خود تقویت می‌کنند، بلکه در برابر بحران‌های احتمالی نیز سدهای مستحکمی ایجاد می‌کنند. وقتی سازمان‌ها ارزش‌های خود را با ارزش‌های مصرف‌کنندگان و مخاطبان خود همسو می‌کنند، یک پایگاه مشتری وفادار ایجاد می‌شود که می‌تواند در مواقع دشوار به کمک سازمان بیاید.

مانورها بینش‌های ارزشمندی را ارائه می‌دهد که می‌تواند به اصلاح راهبرد شما و بهبود آمادگی تیم کمک کند.

■ مرحلهٔ ۱۰: ارزیابی و به‌روزرسانی برنامه

پس از هر مانور یا بحران واقعی، اثربخشی برنامهٔ ارتباطی خود را به‌طور کامل بررسی و ارزیابی کنید. از همهٔ ذی‌نفعان، بازخوردهای لازم را جمع‌آوری کنید و از این داده‌ها برای اصلاح و بهبود راهبرد خود بهره بگیرید. این فرایند بهبود مستمر تضمین می‌کند که برنامهٔ ارتباطات بحران شما مؤثر و پاسخگو به چالش‌های جدید باقی می‌ماند. با پیروی دقیق از این مراحل، می‌توانید یک برنامهٔ ارتباطات بحران ایجاد کنید که نه تنها بحران‌ها را به‌طور مؤثر مدیریت می‌کند، بلکه انعطاف‌پذیری شرکت یا سازمان را تقویت و در مواقع عدم قطعیت، اعتماد را نزد ذی‌نفعان ایجاد می‌کند.

نقش رسانه‌های اجتماعی در مدیریت بحران

رسانه‌های اجتماعی در ارتباطات بحران، شمشیری دولبه هستند. از یک سو، بستری برای اطلاع‌رسانی و تعامل فوری فراهم می‌کنند، و از سوی دیگر، می‌توانند احساسات منفی و اطلاعات نادرست را تشدید کنند. سازمان‌ها باید با مهارت، از این میدان عبور کنند تا از رسانه‌های اجتماعی برای مدیریت مؤثر بحران بهره ببرند. یکی از آموزنده‌ترین نمونه‌ها، نحوهٔ برخورد برندهای مختلف با واکنش‌های منفی در رسانه‌های اجتماعی است. رسانه‌های اجتماعی، تحولی شگفت‌انگیز در مدیریت بحران ایجاد کرده‌اند. این سکوها دیگر فقط فضایی برای تعاملات اجتماعی نیستند، بلکه به ابزاری حیاتی برای مقابله با بحران‌هایی مانند بلایای طبیعی، حوادث غیرمترقبه، حوادث انسانی، جنگ، خشکسالی و ... تبدیل شده‌اند.

بحران می‌تواند وخیم باشد و منجر به آسیب‌های طولانی‌مدت به اعتبار و اعتماد شود. از طرف دیگر، کسانی که با شفافیت، همدلی، و آمادگی، بحران‌ها را مدیریت می‌کنند، می‌توانند حتی قوی‌تر ظاهر شوند. سرانجام، در عصری که اعتبار، همه‌چیز است، سازمان‌ها باید گام‌های پیشگیرانه‌ای برای حفظ وجهه خود بردارند. زمان اقدام همین الان است، زیرا وقتی بحرانی رخ می‌دهد، برای آماده‌شدن خیلی دیر شده است.

علاوه بر این، نیاز به تنوع در ارتباطات بحران به طور فزاینده‌ای آشکار می‌شود. سازمان‌ها باید اطمینان حاصل کنند که تیم‌های ارتباطات بحران آن‌ها، صداها و دیدگاه‌های متنوع ذی‌نفعان خود را منعکس می‌کنند. این شمول، درک بهتری از مسائل بالقوه را تقویت می‌کند و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به طور مؤثرتری با مخاطبان خود ارتباط برقرار کنند. همان‌طور که دیده‌ایم، عواقب سوءمدیریت در طول

پانوشت‌ها:

1. social media platforms
2. crisis communication plan
3. natural disasters and crises
4. hurricanes and tornadoes
5. technological and infrastructure crises
6. blackout
7. economic and financial crises
8. social and political crises
9. cybersecurity crises
10. public health crises
11. environmental crises
12. ecosystem
13. political-military crises
14. transparency
15. speed
16. stability
17. empathy
18. preparedness
19. reputation management
20. communication protocols
21. media statements
22. corporate social responsibility

منابع:

۱. تیکر، آلیسون، روابط عمومی: اصول و شیوه‌های عمل، ترجمه مجید نوریان، ویراستار: علی فروزفر، انتشارات میلغان، ۱۴۰۱.
2. Baines, Paul et al., *Public Relations; Contemporary Issues and Techniques*, Elsevier, 2004.
3. Coombs, W. Timothy and J. Holland, Sherry, *PR Strategy and Applications*, Wiley-Blackwell, 2010.
4. Cutlip, Scott M. et al., *Effective Public Relations*, Prentice Hall, 2000.
5. <https://www.prezent.ai/blog/crisis-communication-plan>
6. <https://changemanagementinsight.com/examples-of-key-messages-in-a-crisis-communication-plan/>

روزانہ عمومی مسائل

کارگاہ



اولین کلمات، آخرین تأثیر

راهنمای نگارش بیانیه بحران در روابط عمومی

یک بیانیه قوی، فارغ از نوع بحران، از یک ساختار روانشناختی مشخص پیروی می‌کند که هدف آن کنترل روایت، نشان دادن تسلط بر اوضاع و آغاز فرآیند بازسازی اعتماد است

”

عکس:
مهناز قباخلو
مکان:
میدان لانهک
تهران
۱۴۰۴ تیر ۲۰

دو بیانیه، دوسر نوشت

تصور کنید ساعت ۱۰ شب است و تلفن شما زنگ می خورد. خبری فوری به شما می رسد: سرورهای شرکت فرضی شما، «دیتانگارگستر»، که میزبان اطلاعات هزاران کسب و کار کوچک است، مورد حمله هکری قرار گرفته و اطلاعات مشتریان به سرقت رفته است. در عرض یک ساعت، خبر به رسانه ها درز کرده و هشتگ #دیتانگارگستر_هک شد در ایکس داغ شده است. مشتریان وحشت زده و عصبانی، به دنبال پاسخ هستند. شما و تیمتان تمام شب را بیدار می مانید و صبح روز بعد، اولین بیانیه رسمی شرکت را منتشر می کنید: **بیانیه شماره ۱ (شرکت دیتانگارگستر):** «به اطلاع می رساند که شرکت دیتانگارگستر شب گذشته با یک حمله پیچیده سایبری از منشأ خارجی مواجه شده است. تیم فنی ما بلافاصله پروتکل های امنیتی را فعال کرده و در حال ارزیابی ابعاد این تهاجم است. ما به مشتریان خود اطمینان می دهیم که با تمام توان در حال کار برای رفع مشکل و محدود کردن دسترسی های غیرمجاز هستیم. اطلاعات تکمیلی پس از بررسی های فنی اعلام خواهد شد.»

این بیانیه، دقیق، فنی و به ظاهر حرفه ای است. اما یک مشکل اساسی دارد: هیچ روحی ندارد. این بیانیه به داده ها اشاره می کند، اما به انسان ها و احساساتشان (ترس، خشم، بی اعتمادی) توجهی ندارد. نتیجه قابل پیش بینی است: مشتریان آن را یک بیانیه سرد، مبهم و فرار از مسئولیت پذیری تلقی می کنند و بحران اعتماد عمیق تر می شود. حالا سناریو را کمی تغییر دهیم. تصور کنید در همان شرایط، شما بیانیه ای با این مضمون منتشر می کردید:

بیانیه شماره ۲ (رویگرد جایگزین): «ما عمیقاً از اتفاقی که شب گذشته برای سرورهای شرکت و اطلاعات مشتریان عزیزمان رخ داد، متأسفیم و می دانیم که این خبر باعث نگرانی و اضطراب شما شده است. حفظ امنیت اطلاعات شما، مهم ترین وظیفه ماست و ما در این زمینه کوتاهی کرده ایم. تیم ما از همان لحظه اول در حال تلاش بی وقفه برای مهار حمله و ایمن سازی کامل شبکه است. ما متعهد هستیم که شما را به صورت شفاف و لحظه به لحظه در جریان اقدامات خود قرار دهیم. اولین گزارش تکمیلی تا ساعت ۲ بعد از ظهر امروز منتشر خواهد شد.» این بیانیه دوم، سرنوشت بحران را تغییر می دهد. چرا؟ زیرا با یک اصل طلایی در ارتباطات بحران شروع می شود: همدلی و پذیرش مسئولیت. این بیانیه نشان می دهد که شرکت، قبل از آنکه یک نهاد حقوقی باشد، مجموعه ای از انسان هاست که نگرانی انسان های دیگر را درک می کند. در «ساعت طلایی» پس از وقوع یک بحران، اولین کلماتی که از سازمان شما

” در بیانیه اول، هرگز انگشت اتهام را به سمت دیگران (مشتریان، رقبا، تأمین کنندگان) نگیرید، حتی اگر حق با شما باشد. این کار شما را ضعیف و غیرمسئول نشان می دهد. ابتدا خانه خود را مرتب کنید، سپس اگر لازم بود، در مراحل بعدی به نقش دیگران بپردازید

شنیده می‌شود، می‌تواند تأثیری ماندگار بر اعتبار شما بگذارد. این مقاله یک راهنمای عملی و گام‌به‌گام است تا به شما کمک کند همیشه نویسنده «بیانیه شماره ۲» باشید، نه «بیانیه شماره ۱».

بخش اول: کالبدشکافی یک بیانیه بحران موثر (فرمول ۵ مرحله‌ای)

یک بیانیه قوی، فارغ از نوع بحران، از یک ساختار روانشناختی مشخص پیروی می‌کند که هدف آن کنترل روایت، نشان دادن تسلط بر اوضاع و آغاز فرآیند بازسازی اعتماد است. این فرمول را می‌توان در ۵ مرحله خلاصه کرد:

۱. **تصدیق:** آنچه اتفاق افتاده را بپذیرید. اولین قدم، تأیید شفاف و بدون ابهام وقوع رویداد است. از عباراتی که سعی در کوچک‌نمایی بحران دارند (مانند «سوء تفاهم جزئی» یا «اختلال موقت») پرهیز کنید.

■ **مثال خوب:** «تأیید می‌کنیم که امروز صبح در یکی از انبارهای ما

حادثه آتش‌سوزی رخ داده است.»

■ **مثال بد:** «گزارش‌هایی مبنی بر وقوع یک حادثه در یکی از مراکز

ما دریافت شده است.»

۲. **همدلی و تأسف:** نشان دهید که احساسات مردم را درک می‌کنید. این انسانی‌ترین و شاید حیاتی‌ترین بخش بیانیه شماست. قبل از ارائه هرگونه توضیح فنی، به مردم نشان دهید که نگرانی، ترس یا زیان آن‌ها را می‌فهمید.

■ **مثال خوب:** «از صمیم قلب برای تمام مسافرانی که در این تأخیر

طولانی دچار مشکل شدند، متأسفیم و نگرانی آن‌ها را کاملاً درک

می‌کنیم.»

■ **مثال بد:** «شرکت طبق مقررات، خسارت تأخیر پرواز را جبران

خواهد کرد.»

۳. **اقدام:** بگویید که هم‌اکنون در حال انجام چه کاری هستید. مردم می‌خواهند بدانند که شما کنترل اوضاع را در دست دارید. فهرستی از اقدامات فوری که آغاز کرده‌اید را به صورت شفاف بیان کنید. این کار حس تسلط و مسئولیت‌پذیری را منتقل می‌کند.

■ **مثال خوب:** «بلافاصله پس از اطلاع، تیم ایمنی مادر محل حاضر

شد، خط تولید متوقف شد و تحقیقات برای یافتن علت اصلی مشکل

آغاز شده است.»

■ **مثال بد:** «موضوع در دست بررسی است.» (این عبارت یکی از

منفوترترین جملات در ارتباطات بحران است).

۴. **تعهد:** قول بدهید که در آینده چه خواهید کرد. به مخاطبان خود اطمینان

هر بحران، آزمون نهایی شخصیت یک سازمان است. در این آزمون، بیانیه اولیه شما اولین و مهم‌ترین پاسخ شماست. این متن کوتاه، فقط چند پاراگراف کلمه نیست؛ بلکه سنگ بنای تمام ارتباطات بعدی شما و قدرتمندترین ابزار برای کنترل روایت و آرام کردن فضا است

دهید که این پایان ماجرا نیست. به دو چیز متعهد شوید: اطلاع‌رسانی مستمر و جلوگیری از تکرار حادثه.

■ **مثال خوب:** «ما متعهد هستیم که هر دو ساعت یک‌بار، آخرین اطلاعات را از طریق همین کانال به اطلاع شما برسانیم. همچنین، پس از مشخص شدن علت، تمام فرآیندهای خود را برای جلوگیری از تکرار این اتفاق بازبینی خواهیم کرد.»

■ **مثال بد:** «به محض دریافت اطلاعات جدید، اطلاع‌رسانی خواهد شد.»

۵. **منبع اطلاعات:** یک آدرس مشخص برای پیگیری بدهید. برای جلوگیری از انتشار شایعات، یک منبع واحد و رسمی (Single Source of Truth) برای اطلاع‌رسانی معرفی کنید. این می‌تواند یک صفحه در وب‌سایت، یک کانال رسمی در شبکه‌های اجتماعی یا یک سخنگوی مشخص باشد.

■ **مثال خوب:** «برای دریافت جدیدترین و دقیق‌ترین اطلاعات، لطفاً فقط به وب‌سایت رسمی ما به آدرس Company.com/updates مراجعه کنید.»

بخش دوم: گناهان کبیره در نگارش بیانیه (کارهایی که هرگز نباید انجام دهید)

گاهی اوقات، نوشتن برخی جملات از نوشتن بهترین جملات هم مهم‌تر است. از این پنج گناه کبیره پرهیز کنید:

۱. سکوت یا بیان این که «نظری نداریم»: در عصر دیجیتال، سکوت به

گاهی اوقات، نوشتن برخی جملات از نوشتن بهترین جملات هم مهم‌تر است. از این پنج گناه کبیره پرهیز کنید:

- سکوت یا بیان این که «نظری نداریم»
- حدس و گمان
- سرزنش دیگران
- زبان حقوقی و شرکتی
- عذرخواهی بی‌خاصیت



سرعت به عنوان «پنهان کاری» یا «پذیرش گناه» تفسیر می‌شود. حتی اگر اطلاعات کاملی نداشتید، حداقل بیانیه‌ای مبنی بر اینکه از موضوع آگاهید و در حال بررسی هستید (با رعایت فرمول بالا) صادر کنید.

۲. **حدس و گمان:** فقط حقایقی را که ۱۰۰٪ از آن مطمئن هستید بیان کنید. ارائه اطلاعات نادرست که بعداً مجبور به اصلاح آن شوید، اعتبار شما را به کلی از بین می‌برد.

۳. **سرزنش دیگران:** در بیانیه اول، هرگز انگشت اتهام را به سمت دیگران (مشتریان، رقبای، تأمین کنندگان) نگویید، حتی اگر حق با شما باشد. این کار شما را ضعیف و غیرمسئول نشان می‌دهد. ابتدا خانه خود را مرتب کنید، سپس اگر لازم بود، در مراحل بعدی به نقش دیگران بپردازید.

۴. **زبان حقوقی و شرکتی:** از کلمات پیچیده، لحن بوروکراتیک و جملات سنگین که توسط وکیل شرکت نوشته شده، پرهیز کنید. با زبان مردم صحبت کنید، نه با زبان دادگاه.

۵. **عذرخواهی بی‌خاصیت:** از عباراتی

مانند «متأسفیم اگر کسی رنجیده است» یا «از سوء تفاهم پیش آمده پوزش می‌طلبیم» دوری کنید. این عبارات، مسئولیت را از شما سلب کرده و تقصیر را به گردن «احساسات دیگران» می‌اندازد. اگر قرار است عذرخواهی کنید، آن را قاطع و بدون اما و اگر انجام دهید.



نتیجه: بیانیه بحران، اولین قدم برای بازسازی اعتماد

هر بحران، آزمون نهایی شخصیت یک سازمان است. در این آزمون، بیانیه اولیه شما اولین و مهم‌ترین پاسخ شماست. این متن کوتاه، فقط چند پاراگراف کلمه نیست؛ بلکه سنگ بنای تمام ارتباطات بعدی شما و قدرتمندترین ابزار برای کنترل روایت و آرام کردن فضا است.

بهترین راه برای موفقیت در این آزمون، آمادگی قبل از وقوع آن است. همین امروز، پیش‌نویس بیانیه‌هایی را برای محتمل‌ترین بحران‌های سازمان خود (مانند نقص فنی، شکایت مشتری، حادثه کاری) آماده کنید. این الگوهای از پیش آماده شده، در آن لحظات پر استرس و هرج و مرج، به شما کمک می‌کنند تا با سرعت، دقت و همدلی عمل کرده و از یک موقعیت تهدیدآمیز،

فرصتی برای نشان دادن تعهد و مسئولیت‌پذیری سازمان خود بسازید. به یاد داشته باشید: در بحران، سرعت و صداقت، بهترین دوستان شما هستند.

برای مطالعه بیشتر: راهنماهای عملی و فوری

یادگیری اصول نگارش بیانیه بحران یک قدم مهم است، اما دسترسی به ابزارهای عملی در لحظات حساس، می‌تواند تعیین‌کننده باشد. منابع آنلاین زیر به عنوان راهنماهای فوری و کاربردی طراحی شده‌اند تا به شما کمک کنند آموخته‌های این مقاله را به سرعت در عمل به کار بگیرید.

۱. برگه تقلب ارتباطات بحران (Crisis Communications Cheat Sheet) -

انجمن روابط عمومی آمریکا (PRSA)) این منبع که توسط معتبرترین انجمن حرفه‌ای روابط عمومی جهان تهیه شده، یک چک‌لیست فشرده و یک صفحه‌ای از مهم‌ترین اقداماتی است که باید در ساعات اولیه بحران انجام دهید. حتی توصیه می‌شود آن را پرینت گرفته و روی میز کار خود داشته باشید تا در مواقع ضروری هیچ نکته مهمی را از قلم نیندازید.

■ **نحوه دسترسی:** با جستجوی عبارت PRSA Crisis Communications

Cheat Sheet در گوگل، به راحتی می‌توانید به آخرین نسخه آن دسترسی

پیدا کنید.

۲. چگونه یک بیانیه مطبوعاتی بحران بنویسیم (+ الگوهای آماده) - HubSpot اگر

به دنبال الگوهای آماده برای انواع مختلف بحران هستید، این راهنمای آنلاین بهترین انتخاب است. نقطه قوت اصلی آن، ارائه چندین قالب قابل دانلود است که امکان مشاهده ساختار یک بیانیه استاندارد را فراهم می‌کند تا فقط جاهای خالی را با اطلاعات مربوط به بحران خود پر کنید. این یک منبع بسیار عملی و کارراه‌انداز برای صرفه‌جویی در وقت و کاهش خطا در شرایط پرفشار است.

■ **لینک دسترسی:** <https://blog.hubspot.com/marketing/>

crisis-communication-plan-template

۳. چگونه یک بیانیه مطبوعاتی بحران بنویسیم که کار کند - سیژن یکی از

بزرگ‌ترین سرویس‌های توزیع بیانیه‌های مطبوعاتی در جهان است و راهنمای آن‌ها بر اساس تجربه تحلیل هزاران بیانیه واقعی نوشته شده است. این منبع شامل نکات کلیدی و حرفه‌ای در مورد لحن، ساختار، زمان‌بندی و کانال‌های انتشار است. ویژگی ممتاز آن، مقایسه مثال‌های «خوب» و «بد» است که به درک بهتر مفاهیم و جلوگیری از اشتباهات رایج کمک شایانی می‌کند.

■ **لینک دسترسی:** [https://www.cision.com/us/resources/white-](https://www.cision.com/us/resources/white-papers-tip-sheets/how-to-write-a-crisis-press-release/)

[papers-tip-sheets/how-to-write-a-crisis-press-release](https://www.cision.com/us/resources/white-papers-tip-sheets/how-to-write-a-crisis-press-release/)

گوش شنوای فعال در طوفان

راهنمای راهبردی شنیدن اجتماعی
برای روابط عمومی



وقتی بیانیه رسمی، بحران را بزرگ‌تر می‌کند

تصور کنید مدیر ارتباطات یک برند معتبر و قدیمی مواد غذایی در ایران هستید. شرکت شما به تازگی با هزینه بسیار، محصول جدیدی را روانه بازار کرده و کمپین تبلیغاتی آن در تلویزیون و شبکه‌های اجتماعی با موفقیت در حال اجراست. همه چیز عالی به نظر می‌رسد تا اینکه یک شب، ویدیویی کوتاه در ایکس و اینستاگرام وایرال می‌شود.

ویدیویی که کاربری عادی ضبط و منتشر کرده، نشان می‌دهد که از داخل بسته بندی محصول جدید شما، یک شیء خارجی و ناخوشایند پیدا شده است. کاربر بالحنی که ترکیبی از انزجار و ناباوری است، از سابقه اعتماد خود به برند شما می‌گوید و این «کشف» را نشانه‌ای از خیانت به آن اعتماد برمی‌شمارد. در عرض چند ساعت، این ویدیو هزاران بار دیده می‌شود. اینفلوئنسرهای حوزه غذا آن را بازنشر می‌کنند و کاربران دیگر نیز به اشتراک‌گذاری تجربیات منفی مشابه (واقعی یا غیرواقعی) خود با محصولات شما می‌پردازند. هشتگی تمسخرآمیز مرتبط با نام محصول شما، به سرعت در حال تبدیل شدن به ترند اصلی شبکه است.

گروه مدیریت روابط عمومی شما در شرکت، طبق پروتکل، وضعیت را «رصد» می‌کند. تعداد منشن‌ها، نرخ بازدید ویدیو و کامنت‌های منفی به صورت اعداد و ارقام در داشبورد مدیریتی شما بالا می‌رود. پس از یک جلسه طولانی با تیم حقوقی و هیئت مدیره، تصمیم می‌گیرید که یک بیانیه رسمی و احتیاط‌آمیز منتشر کنید. بیانیه در وبسایت یا شبکه‌های اجتماعی شرکت قرار می‌گیرد و در آن، ضمن اشاره به «اهمیت رضایت مشتریان»، این اتفاق یک «مورد نادر و اتفاقی» خوانده شده و به صورت تلویحی، احتمال «شیطنت رقبا» نیز مطرح می‌شود. در پایان نیز به مشتریان اطمینان داده می‌شود که «موضوع در دست بررسی است».

اما این بیانیه، به جای آرام کردن فضا، مانند بنزینی بر آتش عمل می‌کند. کاربران، لحن رسمی و دفاعی آن را حمل بر بی‌اهمیتی به سلامت مردم و نوعی تکبر سازمانی می‌کنند. عبارت «نادر و اتفاقی» به یک «میم» اینترنتی تبدیل می‌شود و موج دوم انتقادها، این بار نه متوجه محصول، بلکه مستقیماً متوجه خود شرکت و نحوه مدیریت بحران آن می‌شود. بحرانی که با یک عذرخواهی ساده و همدلانه می‌توانست در نطفه خفه شود، اکنون به

”

هر بحران روابط عمومی مانند یک نمایش سه پرده‌ای است: پیش از طوفان، در چشم طوفان، و پس از طوفان. گوش دادن اجتماعی در هر یک از این پرده‌ها نقشی حیاتی اما متفاوت ایفا می‌کند

یک چالش بزرگ برای اعتبار چندین ساله برند شما تبدیل شده است. این سناریوی فرضی، داستان تکراری بسیاری از سازمان‌های ایرانی در مواجهه با اولین شوک یک بحران دیجیتال است. مشکل اصلی کجاست؟ مشکل در تفاوت بنیادین میان «رصد کردن» (Monitoring) و «گوش دادن» (Listening) است. گروه مدیریت آن شرکت، اعداد و ارقام را می‌دید (رصد)، اما احساسات پشت آن اعداد را درک نمی‌کرد (گوش دادن). آن‌ها خشم، حس خیانت، ناامیدی و انتظار برای یک پاسخ انسانی و مسئولانه را نشنیدند.

این مقاله برای پر کردن همین شکاف نوشته شده است. قصد داریم بررسی کنیم که چطور «گوش دادن اجتماعی» یا سوشال لیسنینگ یک فناوری، یک مهارت نرم یا ابزار جانبی نیست، بلکه نوعی قابلیت استراتژیک برای تشخیص ریشه‌های یک بحران و پاسخگویی موثر به آن است. در ادامه خواهیم آموخت که چگونه با عبور از داده‌های سطحی و «شنیدن» عمیق صدای مخاطبان، می‌توان از وقوع چنین فجایع ارتباطی پیشگیری و در صورت بروز، آن را به فرصتی برای بازسازی اعتماد تبدیل کرد.

بخش اول: کالبدشکافی بحران با گوش دادن اجتماعی (نقش آن در سه پرده کلیدی)

هر بحران روابط عمومی مانند یک نمایش سه پرده‌ای است: پیش از طوفان، در چشم طوفان، و پس از طوفان. گوش دادن اجتماعی در هر یک از این پرده‌ها نقشی حیاتی اما متفاوت ایفا می‌کند.

پرده اول: پیش از بحران (نقش دیده‌بان و سیستم هشدار سریع)

در این مرحله، گوش دادن اجتماعی مانند یک سیستم رادار عمل می‌کند که امواج ضعیف و دوردست را قبل از تبدیل شدن به یک تهدید جدی شناسایی می‌کند. هدف، رصد و شناسایی فعالانه مسائل قبل از تبدیل شدن آن‌ها به بحران است.

چگونه کار می‌کند؟ با تعریف کلیدواژه‌هایی فراتر از نام برند، می‌توان به گفت‌وگوهای مرتبط گوش داد. برای شرکت غذایی فرضی ما، این کلیدواژه‌ها می‌توانست شامل موارد زیر باشد:

■ **موضوعات صنعتی:** «کیفیت مواد غذایی»، «مشکل بهداشتی»، «بسته‌بندی نامناسب».

■ **شکایات مشتریان:** ترکیب نام برند با کلماتی مانند «خراب بود»،

وقتی بحران آغاز می‌شود، نقش گوش دادن اجتماعی از رادار به قطب‌نما تغییر می‌کند. دیگر هدف پیش‌بینی نیست، بلکه هدایت کشتی در میان امواج سهمگین است



”

گوش دادن
اجتماعی مانند
یک سیستم رادار
عمل می‌کند که
امواج ضعیف و
دوردست را قبل
از تبدیل شدن به
یک تهدید جدی
شناسایی می‌کند



«طعمش عوض شده»، «شکایت داریم»، «فاجعه».

■ فعالیت رقبا: رصد بحران‌هایی که برای رقبای داخلی یا خارجی رخ می‌دهد تا از آن‌ها درس گرفته شود.

■ **مطالعه موردی جهانی (شکست در شنیدن):** بحران Dell Hell در اواسط دهه ۲۰۰۰، شرکت دل، قدرت وبلاگ‌ها و صداهای فردی را نادیده گرفت. زمانی که جف جارویس، وبلاگ‌نویس مشهور، به دلیل خدمات پس از فروش فاجعه‌بار، کمپین «جهنم دل» را آغاز کرد، شرکت دل برای ماه‌ها سکوت کرد. آن‌ها در حال رصد فروش و گزارش‌های رسمی بودند، اما به زمزمه‌های آنلاینی که در حال تبدیل به نوعی فریاد بودند، توجهی نداشتند. این بحران به اعتبار برند دل آسیب جدی زد و به دنیا آموخت که در عصر دیجیتال، صدای یک مشتری ناراضی می‌تواند به اندازه یک سرمقاله در نیویورک تایمز قدرتمند باشد.

■ **پیشنهاد به مدیر روابط عمومی:** یک «نقشه ریسک

گفت‌وگو» (Conversation Risk Map) تهیه کنید.

چه موضوعات حساسی در صنعت شما وجود دارد

که می‌تواند برند شما را درگیر کند؟ با گوش دادن

مداوم به این موضوعات، می‌توانید الگوهای

منفی را قبل از فراگیر شدن شناسایی کرده و

به بخش‌های مربوطه (کنترل کیفیت، خدمات

مشتریان) هشدار دهید.

پرده دوم: حین بحران (نقش قطب‌نما در مرکز طوفان)

وقتی بحران آغاز می‌شود، نقش گوش دادن

اجتماعی از رادار به قطب‌نما تغییر می‌کند. دیگر

هدف پیش‌بینی نیست، بلکه هدایت کشتی در میان

امواج سهمگین است.

چگونه کار می‌کند؟ در این مرحله، سرعت و دقت در

تحلیل داده‌ها حیاتی است:

۱. **تحلیل احساسات (Sentiment Analysis)** آیا لحن

عمومی خشمگین، ناامید، یا طعنه‌آمیز است؟ بیانیه شرکت غذایی ما

به این دلیل شکست خورد که لحن «حقوقی» آن بالحن «احساسی»

مخاطبان همخوانی نداشت.

۲. **شناسایی منابع شایعه:** اطلاعات غلط از کجا منتشر می‌شود؟ کدام اکانت‌ها یا وب‌سایت‌ها در حال دامن زدن به بحران هستند؟ این به شما کمک می‌کند تا تلاش‌های خود را برای اصلاح اطلاعات متمرکز کنید.

۳. ارزیابی لحظه‌ای پاسخ‌ها: پس از انتشار بیانیه، شنیدن اجتماعی به شما می‌گوید که آیا پاسخ شما موثر بوده یا وضعیت را بدتر کرده است. اگر بیانیه شرکت غذایی ما با موج جدیدی از تمسخر مواجه شد، این یک سیگنال واضح برای تغییر فوری استراتژی بود.

■ **مطالعه موردی جهانی (موفقیت در شنیدن):** بحران مرغ در کی اف‌سی در سال ۲۰۱۸، کی اف‌سی در بریتانیا با بحران لجستیکی مواجه شد: مرغ تمام کرد! صدها شعبه تعطیل شدند. هشتگ #KFCCrisis فضای مجازی را پر کرد. اما تیم کی اف‌سی به جای وحشت، به لحن گفت‌وگوها گوش داد. آن‌ها دریافتند که بسیاری از واکنش‌ها، هرچند انتقادی، اما با نوعی طنز و ناپاوری همراه است. پاسخ آن‌ها یک شاهکار بود: یک آگهی تمام صفحه با لوگوی کی اف‌سی که حروف آن به صورت اف‌سی کی (FCK) جابه‌جا شده بود و زیر آن یک عذرخواهی هوشمندانه و صادقانه نوشته شده بود. آن‌ها با درک و همراهی با لحن مخاطب، نه تنها بحران را مهار کردند، بلکه تحسین جهانی را برانگیختند.

■ **پیشنهاد به مدیر روابط عمومی:** یک «اتاق جنگ شنیدن اجتماعی» تشکیل دهید. حتی اگر این اتاق مجازی باشد. تیمی باید مسئول تحلیل لحظه‌ای بازخوردها و ارائه گزارش‌های سریع به تصمیم‌گیرندگان باشد. هر ساعت تاخیر در درک واکنش عمومی، خسارت را به صورت تصاعدی افزایش می‌دهد.

پرده سوم: پس از بحران (نقش معمار در بازسازی)

پس از فروکش کردن طوفان، کار روابط عمومی تمام نمی‌شود. مرحله بازسازی اعتبار آغاز می‌شود و شنیدن اجتماعی در اینجا نقش یک معمار را ایفا می‌کند که بر اساس ارزیابی خسارت‌ها، نقشه بازسازی را طراحی می‌کند.

چگونه کار می‌کند؟

۱. **سنجش آسیب به اعتبار:** گفت‌وگوها درباره برند شما چه تغییری کرده است؟ آیا کلمات سلبی و منفی مانند غیرقابل اعتماد، بی‌کیفیت یا بی‌مسئولیت اکنون بیشتر با نام برند شما همراه شده‌اند؟

پس از فروکش کردن طوفان، کار روابط عمومی تمام نمی‌شود. مرحله بازسازی اعتبار آغاز می‌شود و شنیدن اجتماعی در اینجا نقش یک معمار را ایفا می‌کند که بر اساس ارزیابی خسارت‌ها، نقشه بازسازی را طراحی می‌کند

”



بحران را به عنوان
یک گروه کانونی
عظیم و رایگان
در نظر بگیرید.
گزارش جامعی از
درس‌آموخته‌های
بحران بر اساس
داده‌های شنیدن
اجتماعی تهیه
کرده و آن را به تمام
بخش‌های سازمان
ارائه دهید

۲. **شناسایی نگرانی‌های ماندگار:** چه سوالات و ترس‌هایی پس از بحران در ذهن مخاطبان باقی مانده است؟ برای شرکت غذایی ما، این نگرانی می‌تواند این باشد که «آیا واقعاً نظارت بهداشتی شما کافی است؟»

۳. **ارزیابی کمپین‌های بازسازی:** وقتی کمپین جدیدی برای بازگرداندن اعتماد اجرا می‌کنید، شنیدن اجتماعی به شما می‌گوید که آیا پیام شما باورپذیر است یا خیر.

■ **مطالعه موردی جهانی (بازسازی مبتنی بر شنیدن):** بحران باتری سامسونگ گلکسی نوت ۷ پس از بحران انفجار باتری‌ها، سامسونگ با کوهی از بی‌اعتمادی روبرو بود. آن‌ها می‌توانستند فوری گوشی جدیدی معرفی کنند، اما با گوش دادن به گفت‌وگوهای آنلاین، دریافتند که بزرگترین دغدغه مردم «ایمنی» و «شفافیت» است. بنابراین، استراتژی بازسازی خود را نه بر روی ویژگی‌های محصول جدید، بلکه بر روی پاسخ به این نگرانی‌ها بنا کردند. آن‌ها با انتشار ویدیوها و بیانیه‌های مفصل، فرآیند جدید و بسیار سخت‌گیرانه تست باتری ۸ مرحله‌ای خود را به نمایش گذاشتند. این اقدام، که مستقیماً از دل نگرانی‌های شنیده شده از مردم برآمده بود، نقش مهمی در بازسازی سریع اعتبار این غول فناوری داشت.

■ **تجویز برای مدیر روابط عمومی:** بحران را به عنوان یک گروه کانونی (Focus Group) عظیم و رایگان در نظر بگیرید. گزارش جامعی از درس‌آموخته‌های بحران بر اساس داده‌های شنیدن اجتماعی تهیه کرده و آن را به تمام بخش‌های سازمان ارائه دهید. این گزارش باید به بهبود فرآیندها در تولید، خدمات مشتریان و ارتباطات منجر شود.

بخش دوم: جعبه ابزار مدیر روابط عمومی (راهنمای عملی پیاده‌سازی)

دانستن تئوری کافی نیست. در ادامه، چهار گام عملی برای پیاده‌سازی یک استراتژی موثر شنیدن اجتماعی ارائه می‌شود.

گام ۱: تعریف جهان شنیداری این گام فراتر از رصد نام برند شماست. شما باید به کل زنجیره و اکوسیستم خود گوش دهید. کلیدواژه‌های خود را در چند لایه تعریف کنید:

■ **لایه ۱ (برند):** نام برند، نام محصولات، اسامی مدیران ارشد، شعارهای تبلیغاتی.

■ **لایه ۲ (رقابت):** نام رقبای، محصولات و کمپین‌هایشان (برای شناسایی نقاط ضعف و فرصت‌ها).

■ **لایه ۳ (صنعت):** کلمات کلیدی، هشتگ‌ها و روندهای کلی در صنعت

شما. مثلاً در صنعت بانکداری: «وام خرد»، «مشکلات اپلیکیشن بانک»، «رمز پویا».

■ **لایه ۴ (ریسک):** کلیدواژه‌های مرتبط با بحران‌های احتمالی که در بخش اول بحث شد.

گام ۲: انتخاب ابزار مناسب (Choosing the Right Tools) ابزارهای شنیدن اجتماعی متنوع هستند، از ابزارهای رایگان مانند Google Alerts (که بسیار محدود است) تا پلتفرم‌های جامع سازمانی. هنگام انتخاب ابزار، به این قابلیت‌ها توجه کنید:

■ **پوشش منابع:** آیا پلتفرم، شبکه‌های اجتماعی کلیدی در ایران (اینستاگرام، ایکس، تلگرام)، وبسایت‌های خبری و انجمن‌های گفت‌وگو را پوشش می‌دهد؟

■ **تحلیل احساسات:** آیا ابزار می‌تواند به صورت خودکار لحن مثبت، منفی یا خنثی را به زبان فارسی تشخیص دهد؟ (توجه: این تحلیل‌ها هرگز ۱۰۰٪ دقیق نیستند و نیاز به بازبینی انسانی دارند).

■ **تحلیل روند و شناسایی کلیدواژه‌های پرتکرار:** آیا می‌توانید بفهمید در کنار نام برند شما، چه کلمات دیگری بیشتر استفاده می‌شود. نکته مهم: بهترین ابزار در دستان یک تحلیلگر ضعیف، بی‌فایده است. ارزش واقعی در توانایی تیم شما برای تفسیر داده‌ها نهفته است، نه در پیچیدگی نرم‌افزار.

گام ۳: از داده‌های انبوه تا بینش استراتژیک این هسته مرکزی شنیدن اجتماعی است.

■ **داده:** «این هفته ۱۰۰۰ پست درباره محصول ما منتشر شد.»

■ **اطلاعات:** «از این ۱۰۰۰ پست، ۶۰٪ منفی بودند.»

■ **بینش:** «تحلیل پست‌های منفی نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از شکایات مربوط به شعبه ما در شهر اصفهان است و اوج نارضایتی‌ها بین ساعت ۶ تا ۸ شب، یعنی زمان اوج ترافیک، رخ می‌دهد. به نظر می‌رسد مشکل اصلی، تأخیر در تحویل و پاسخگویی ضعیف در این بازه زمانی است.»

بینش، داستانی است که داده‌ها برای شما تعریف می‌کنند و این داستان است که به تصمیم‌گیری استراتژیک منجر می‌شود.

پس از فروکش کردن طوفان، کار روابط عمومی تمام نمی‌شود. مرحله بازسازی اعتبار آغاز می‌شود و شنیدن اجتماعی در اینجا نقش یک معمار را ایفا می‌کند که بر اساس ارزیابی خسارت‌ها، نقشه بازسازی را طراحی می‌کند



گام ۴: از گزارش تا اقدام گزارش‌های شنیدن اجتماعی نباید در واحد روابط عمومی بایگانی شوند. آن‌ها باید به صورت مداوم و در فرمت‌های قابل فهم برای بخش‌های دیگر ارسال شوند:

■ **برای هیئت‌مدیره:** یک خلاصه مدیریتی یک صفحه‌ای با نمودارهای کلیدی و بینش‌های استراتژیک.

■ **برای واحد محصول:** بازخوردهای مستقیم مشتریان در مورد ویژگی‌ها، ایرادها و پیشنهادهای.

■ **برای واحد خدمات مشتریان:** شناسایی مشکلات پرتکرار و مشتریان بسیار ناراضی برای رسیدگی فوری.

نتیجه: از روابط عمومی واکنشی به روابط عمومی پیش‌بین

در دنیای امروز، اعتبار یک سازمان بیش از هر زمان دیگری شکننده و در دست افکار عمومی دیجیتال است. ما دیگر نمی‌توانیم منتظر بمانیم تا یک بحران در رسانه‌های رسمی منتشر شود و سپس به آن واکنش نشان دهیم. زمین بازی تغییر کرده است؛ بحران‌ها در شبکه‌های اجتماعی متولد می‌شوند، رشد می‌کنند و گاهی در همان جا می‌میرند. شنیدن اجتماعی، از این منظر، تنها مجموعه‌ای از ابزارها و تکنیک‌ها



در دنیای امروز،
اعتبار یک سازمان
بیش از هر زمان
دیگری شکننده
و در دست افکار
عمومی دیجیتال
است. ما دیگر
نمی‌توانیم منتظر
بمانیم تا یک
بحران در رسانه‌های
رسمی منتشر
شود و سپس به
آن واکنش نشان
دهیم

نیست؛ بلکه یک فلسفه مدیریتی است. این فلسفه می‌گوید که سازمان باید از یک برج عاج خودمحور، به یک موجود زنده و شنوا تبدیل شود که نبض محیط خود را به صورت لحظه‌ای احساس می‌کند. این توانایی شنیدن، به روابط عمومی اجازه می‌دهد تا از نقش سنتی خود به عنوان یک «سخنگوی واکنشی» فراتر رفته و به جایگاه یک «مشاور استراتژیک پیش‌بین» ارتقا یابد. سازمانی که گوش می‌دهد، زودتر می‌فهمد، عمیق‌تر درک می‌کند و هوشمندانه‌تر عمل می‌کند. و در نهایت، در دنیایی که مملو از هیاهو است، سازمانی که هنر گوش دادن را بلد است، نه تنها از طوفان‌ها جان سالم به در می‌برد، بلکه از آن‌ها برای قوی‌تر شدن استفاده می‌کند.

منابع برای مطالعه بیشتر

۱. راهنمای نهایی برای سوشال لیسنینگ

(The Ultimate Guide to Social Listening)

- آدرس: <https://blog.hubspot.com/service/social-listening>

- این راهنما بسیار جامع و کاربردی است. از تعریف مفاهیم اولیه شروع کرده، به معرفی ابزارها می‌پردازد و مهم‌تر از همه، یک بخش کامل در مورد نحوه استفاده از شنیدن اجتماعی برای مدیریت بحران و بهبود روابط عمومی دارد.

۲. چگونه یک استراتژی شنیدار اجتماعی بحران بسازیم

(How to build a social listening crisis strategy)

- آدرس:

[/https://sproutsocial.com/insights/social-listening-crisis-strategy](https://sproutsocial.com/insights/social-listening-crisis-strategy)

- این منبع یکی از ابزارهای پیشرو برای مدیریت شبکه‌های اجتماعی است و این راهنمای آن‌ها به طور خاص برای شرایط بحرانی طراحی شده است. شامل مراحل عملی برای آماده‌سازی، شناسایی و پاسخگویی به بحران با استفاده از داده‌های شنیدن اجتماعی است.

۳. راهنمای مدیریت بحران: چگونه در ۶ گام به یک بحران روابط عمومی پاسخ دهیم

- آدرس: <https://www.meltwater.com/en/blog/crisis-management-guide>

- این راهنما یک چک‌لیست ۶ مرحله‌ای بسیار شفاف و عملی برای مدیریت کل فرآیند بحران ارائه می‌دهد که «رصد و شنیدن اجتماعی» یکی از مراحل کلیدی آن است.

دنیای روابط عمومی،
دنیای پویایی است و
برای موفقیت در آن،
باید همواره به دنبال
یادگیری و به‌روزرسانی
دانش خود باشیم.
این مهم، در دوران
حاضر بیش از هر
زمان دیگری به چشم
می‌آید

”

روزانه عموم مالک

معرفی کتاب

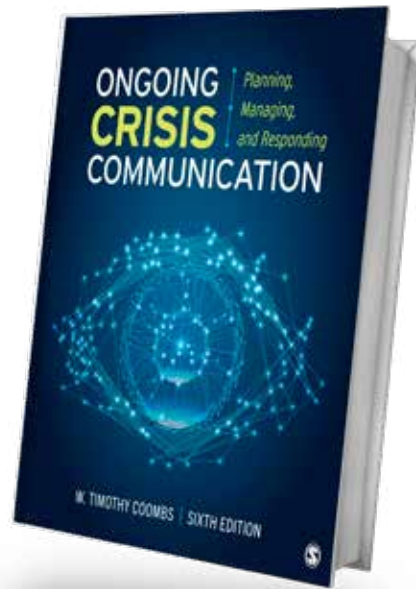


ارتباطات پیوسته در بحران برنامه ریزی، مدیریت و پاسخگویی

ویرایش ششم، ۲۰۲۱ / نویسنده: دلیو. تیموتی کومبز

دلیو. تیموتی کومبز، از برجسته‌ترین محققان رشته ارتباطات بحران (دارای مدرک دکتری از دانشگاه پردو) و استاد قدیمی دانشگاه تگزاس A&M است. او در توسعه نظریه ارتباطات بحران موقعیتی (SCCT) مشارکت داشته و ده‌ها مقاله در مورد مدیریت بحران نوشته است. کتاب کومبز با عنوان «ارتباطات پیوسته در بحران» سال‌هاست که به عنوان یک کتاب درسی استاندارد در رشته ارتباطات بحران مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما ویرایش ششم (۲۰۲۱، SAGE) آن به منبعی جامع برای دوران مدرن تبدیل شده است.

براساس فهرست مطالب، کتاب در ۸ فصل تدوین شده است که عناوین آن عبارتند از فصل ۱: نیاز به دانش بیشتر در مورد مدیریت بحران، فصل ۲: ریسک به عنوان پایه و اساس مدیریت بحران و ارتباطات بحران (به‌روزرسانی‌شده با زمینه ذینفعان، ریسک سازمانی و غیره)، فصل ۳: فرآیند کاهش بحران: ایجاد سازمان‌های مقاوم در برابر بحران و تاب‌آور (اکنون شامل حلقه OODA، «ناشناخته‌های ناشناخته»، هوش مصنوعی، میراث برند، مفاهیم پارابحران)، فصل‌های ۴ و ۵: آمادگی برای بحران، بخش‌های اول و دوم (شامل امنیت روانی، آموزش سناریو، نظارت فناوری، تاب‌آوری، سیستم‌های ارتباطات بحران)، فصل ۶: شناخت بحران‌ها (با نظارت هوش مصنوعی، اثر



مادر اخلاقی، سوگیری‌های اکتشافی)، فصل ۷: پاسخگویی به بحران و فصل ۸: نگرانی‌های پس از بحران و خاتمه (یادگیری سازمانی، روندها، سادگی در مقابل پیچیدگی).

در این ویرایش، کومبیز رویکردی یکپارچه به مدیریت بحران ارائه می‌دهد که تمامی یک چرخه بحرانی را پوشش می‌دهد. برای شناخت بهتر ویژگی‌های کلیدی ویرایش ششم کتاب می‌توان محتوای آن را اینگونه دسته‌بندی کرد:

■ هوش مصنوعی و مدیریت ریسک: بدون تردید در این سال‌ها نمی‌توان مرجع آموزشی را تدوین و از هوش مصنوعی صرف نظر کرد. کومبیز هم در به روزرسانی کتاب خود به سراغ هوش مصنوعی رفته و توضیح داده است که چگونه ابزارهای نسل جدید می‌توانند به تشخیص زود هنگام بحران‌ها کمک کنند، سیستم‌های نظارتی را آگاه سازند و از تصمیم‌گیری در مراحل کاهش و تشخیص بحران پشتیبانی کنند.

■ ادغام با حلقه OODA (مشاهده-جهت‌یابی-تصمیم‌گیری-عمل): فصل سوم کتاب تلاش داشته تا کاهش بحران را از طریق مدل استراتژیک بوید بازتعریف کند. براساس این مدل بر ایجاد تاب‌آوری با چرخه‌ای از ارزیابی و پاسخ مداوم اقدام می‌شود.

■ ایمنی روانی، کنجکاو و آموزش مبتنی بر سناریو: به عنوان یک مرجع آموزشی، کتاب بر آمادگی برای بحران‌ها از طریق پرورش فرهنگ کاری که در آن تیم‌ها می‌توانند آزمایش کنند، صحبت کنند و از قبل یاد بگیرند تأکید دارد.

■ اثر اخلاقی و سوگیری‌های اکتشافی: شاید در موارد مختلفی هر یک از ما بتوانیم وقوع یک بحران را هشدار دهیم اما نسبت به آن ترجیح دهیم سکوت کنیم. در این کتاب راه‌های تشخیص اینکه چگونه افراد ممکن است به دلیل انطباق گروهی یا میانبرهای شناختی، در مورد هشدارها صحبت نکنند یا قضاوت نادرستی داشته باشند به بحث گذاشته شده است.

■ تمرکز گسترده بر روابط اجتماعی: روابط ذینفعان، بحران‌های رسانه‌های اجتماعی و شهرت منعکس کننده محیط‌های رسانه‌ای پیچیده‌ای است که سازمان‌های مدرن با آن مواجه هستند. کومبیز در ویرایش ششم کتاب سعی می‌کند با ساده‌سازی این مفاهیم، امکان تسلط بیشتری برای فعالان روابط عمومی بر روابط اجتماعی ایجاد نماید.

■ اهداف و شایستگی‌های رهبری در بحران: کومبیز در پایان هر فصل

کتاب «ارتباطات
مداوم بحران»
همچنان یک
متن دانشگاهی
پایه است که
به متخصصان
روابط عمومی
فعلی و آینده،
راهنمایی‌های
ساختارمند و
مبتنی بر نظریه
را در تمام مراحل
بحران ارائه
می‌دهد

بخشی را به نکات کلیدی، راهکارهای عملی و رفتارهای رهبری حیاتی در سناریوهای بحرانی اختصاص داده است. برای نمونه، ویرایش ششم به صراحت به این موضوع می‌پردازد که سازمان‌ها چگونه باید ابزارهای هوش مصنوعی و برنامه‌ریزی تاب‌آوری را در برنامه‌های مدیریت بحران دپارتمان روابط عمومی خود بگنجانند. کومبز همچنین در مورد یادگیری سازمانی از بحران‌ها و نقش مدیریت اعتماد پس از بحران بحث می‌کند. این کتاب شامل سوالات بحث‌برانگیز و نمونه‌های موردی (مثلاً درس‌های OSHA) است تا به خوانندگان کمک کند در مورد حوادث واقعی به طور انتقادی فکر کنند.

چرا این کتاب تأثیرگذار است؟

- **مفاهیم بین‌رشته‌ای:** روابط عمومی، روانشناسی سازمانی، هوش مصنوعی، مدیریت ریسک و ارتباطات در این کتاب به هم پیوند می‌خورند و به خوانندگان کمک می‌کند تا از زوایای مختلف با بحران‌ها مقابله کنند.
 - **ترکیب نظری و عملی:** این کتاب در حالی که ریشه در میراث نظریه ارتباطات بحران موقعیتی کومبز دارد، نظریه را با ابزارهای ملموس مانند مینی‌پرونده‌های «چه کار می‌کردید؟»، سوالات بحث‌برانگیز و چک‌لیست‌های شایستگی رهبری ترکیب می‌کند.
 - **به روز بودن و مرتبط بودن:** توجه ویرایش ششم به هوش مصنوعی، رسانه‌های اجتماعی، تاب‌آوری و سوگیری‌های شناختی، منعکس‌کننده ماهیت در حال تحول بحران‌ها در دوران مدرن (مانند بیماری‌های همه‌گیر، بحران‌های سایبری، اطلاعات نادرست) است.
 - **پذیرش دانشگاهی معتبر:** ویرایش ششم همانند نسخه‌های قبلی به طور گسترده به عنوان یک منبع در سطح تحصیلات تکمیلی در سطح جهانی پذیرفته شده و توسط محققان و دانشجویانی که نظریه و راهبردهای ارتباطات بحران را بررسی می‌کنند، به کار گرفته می‌شود.
- جایگاه کومبز به عنوان «استاد آبل» در دانشگاه تگزاس ای اند ام و سردبیر فعلی مجله ارتباطات کسب و کارها به عنوان یک مجله بین‌المللی، اعتبار این کتاب را برجسته‌تر می‌کند. کتاب «ارتباطات مداوم بحران» همچنان یک متن دانشگاهی پایه است که به متخصصان روابط عمومی فعلی و آینده، راهنمایی‌های ساختارمند و مبتنی بر نظریه را در تمام مراحل بحران ارائه می‌دهد. ویرایش ششم، این کتاب را برای عصر دیجیتال مدرن‌سازی کرده و هوش مصنوعی، تشخیص هوشمند، تاب‌آوری و پیچیدگی را در قالبی غنی از نظر آموزشی ارائه می‌دهد.

ارتباطات بحران

راهنمای گام به گام برای مدیریت پیام

عادل نجفی

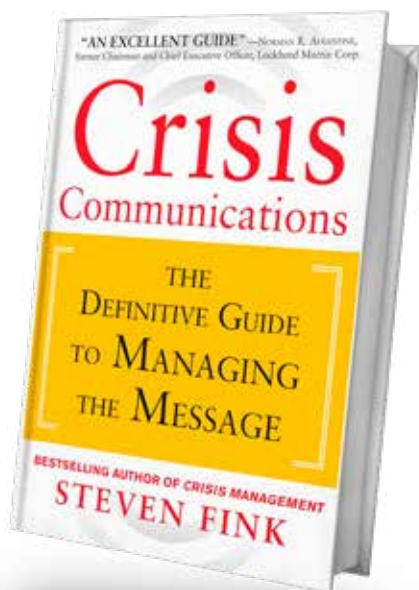
اگر درباره مدیریت بحران به ویژه در زمینه روابط عمومی و رسانه فعالیت داشته باشید، بعید است نام استیون فینک Steven Fink به گوش شما نخورده باشد. فینک، در دهه‌های اخیر نامی شناخته شده در زمینه

مشاوره حرفه‌ای فعالان روابط عمومی بوده و با بنیانگذاری شرکت واژه‌نامه ارتباطات (Lexicon Communications Corporation)، اولین بار با انتشار کتاب تأثیرگذار «مدیریت بحران: برنامه‌ریزی برای امور اجتناب‌ناپذیر» نام خود را مطرح کرد؛ در سال ۲۰۱۳ او با کتاب «ارتباطات بحران: راهنمای گام به گام برای مدیریت پیام» بار دیگر به جامعه فعالان این حوزه بازگشت؛ این بار با یک کتابچه راهنمای کاربردی برای مدیران، مدیران ارتباطات و تیم‌های بحران که با محیط رسانه‌ای مدرن روبه‌رو هستند.

نگاهی اجمالی به ارتباطات بحران

کتاب فینک اگر چه در سال ۲۰۱۳ منتشر شد اما همچنان منبعی کاربردی، مصداقی و بدون هیچ گونه اغراقی همچنان تجویزی است. این

کتاب به گونه‌ای تنظیم شده است که خوانندگان بتوانند از آن هم به عنوان یک روایت مستقیم و هم به عنوان مرجع سریع در بحبوحه بحران استفاده



کنند. فهرست مطالب (و خود متن) نشان می‌دهد که کتاب از چهارچوب بندی کلی به سوی ارایه جزئیات عملیاتی دقیق حرکت می‌کند. این بخش‌ها عبارتند از تعریف بحران‌ها و تفاوت بین مدیریت بحران و ارتباطات بحران؛ تشخیص و درک بحران؛ شکل دهی پیام؛ انتخاب و آموزش سخنگوها؛ مدیریت رسانه‌های اجتماعی و دیجیتال؛ مقابله با تلفات و گرفتاری‌های قانونی؛ محافظت از بن مایه برند و شهرت؛ ارتباطات داخلی و آسیب‌های روانی کارکنان؛ و در نهایت، برنامه‌ریزی، تمرین‌ها و تصمیم‌گیری‌های قابل دفاع در شرایط بحرانی. فینک برای ارایه مصادیق عملیاتی از تجربیات مدیریت ارتباطات در زمان وقوع شرایط بحرانی به سراغ مطالعه موردی تجربیات معاصر در شرکت‌هایی مانند تویوتا و بی‌پی (شرکت نفت بریتانیا) رفته است تا درس‌گفتارها و چک لیست‌های تاکتیکی خود را با آن‌ها تطبیق دهد.

کتاب چه آموزه‌هایی دارد؟

■ **«تعریف اصطلاحات» و «درک بحران»:** فینک تاکید دارد که رهبران بحران ابتدا باید تشخیص دهند که آیا این رویداد یک نقص فنی، خطای انسانی، تهدید اعتباری یا مشکل ناشی از دعوی قضایی است. این مرحله تشخیصی بر همه موارد بعدی از جمله لحن، سرعت، کانال‌های ارتباطی و وضعیت قانونی تأثیرگذار است.

■ **«شکل دهی پیام ارتباطات بحران» و «سخنگویان»:** قلب کتاب فینک را می‌توان فهرست کوتاهی از قوانین تغییرناپذیر در نظر گرفت که عبارتند از: حقیقت را بگویید؛ اگر می‌توانید زود بگویید؛ انسان باشید و پیام‌ها را منسجم نگه دارید. این قوانین همراه با راهنمایی‌های عملی برگرفته از انتخاب‌ها و آموزش‌های قبلی برای محافظت از سخنگوها و فعالان روابط عمومی بحران ارائه می‌کند. او مدیرعامل‌هایی که بدون آمادگی میکروفون را به دست می‌گیرند» رک و بی‌پرده نقد می‌کند.

■ **«حقیقت/ دروغ با سرعت نور»:** کتاب برای همراهی با تغییرات دنیای فناوری در ویرایش‌های جدید با دنیای مدرن همراه شده است. فینک به بررسی چگونگی استفاده از پلتفرم‌های اجتماعی برای پیشی گرفتن از روایت‌ها، چگونگی انتشار محتوای اصلاحی و اینکه شبکه‌های اجتماعی کجا می‌توانند به یک استراتژی مهار کمک کنند و یا آسیب بزنند، پرداخته است. او پلتفرم‌های اجتماعی را به عنوان ابزارهایی برای

کتاب «ارتباطات بحران: راهنمای گام به گام برای مدیریت پیام» به گونه‌ای تنظیم شده است که خوانندگان بتوانند از آن هم به عنوان یک روایت مستقیم و هم به عنوان مرجع سریع در بحبوحه بحران استفاده کنند

استفاده دفاعی و پیشگیرانه معرفی می‌کند.

■ «مقابله با مرگ» و «استرس ناشی از بحران»: دو سرفصلی که بسیاری از کتاب‌های ارتباطات از آن‌ها عبور می‌کنند اما فینک مستقیم به آن‌ها می‌پردازد. او گام به گام عبارات مربوط به اعلان‌های مرگ و میر، ارتباط با خانواده قربانیان و اینکه چگونه رهبران ارشد باید صداقت را با دلسوزی متعادل کنند، ارائه می‌دهد. او همچنین تلاش می‌کند تا با ارائه برخی راهکارها به کاهش فشار تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی بپردازد و ابزارهای شناختی ساده‌ای را برای حفظ قضاوت‌های صحیح معرفی می‌کند.

■ «برنامه‌های ارتباطات بحران» و «اتخاذ تصمیمات قابل دفاع»: فینک تلاش می‌کند تا در مطالب پایانی کتاب، موارد کاربردی‌تری را به بحث بگذارد. به همین دلیل کتاب را با فهرستی از قالب‌ها، چک‌لیست‌های اتاق وضعیت و چهارچوبی برای بررسی‌های پس از اقدام به پایان می‌رساند که تجربه را به جای «بافت زخمی» به حافظه نهادی تبدیل می‌کند.

آشنایی با چک‌لیست‌های فینک

همانطور که در متن اشاره شد، فینک تلاش می‌کند در بخش‌های پایانی کتاب بیشتر بر روی موارد مصداقی و کاربردی تمرکز کند. برای این منظور چک‌لیست‌هایی برای مدیریت بحران ارتباطات در بازه‌های زمانی مختلف ارائه می‌دهد که می‌توانند در اتاق وضعیت بحران به کار گرفته شوند. برای آشنایی با این چک‌لیست‌ها، صرف نظر از مواردی مانند اقدامات فوری، ساعت اول «تثبیت و هماهنگی»، ۲۴ ساعت اول تلاش برای «ارتباط شفاف و مکرر» در ادامه به چک‌لیست سخنگو (بایدها و نبایدهای فوری) و چک‌لیست رسانه‌های اجتماعی اشاره می‌کنیم.

چک‌لیست سخنگو:

■ بیانیه‌ها، انسانی، مختصر و صریح باشند.

■ در صورت وجود ابهام از سوی افکار عمومی آن را بپذیرید و متعهد به پیگیری باشید.

کتاب «ارتباطات بحران: راهنمای گام به گام برای مدیریت پیام» دقیقاً همان چیزی است که عنوان فرعی آن نوید می‌دهد: یک راهنمای میدانی قطعی، خواندنی و کاربردی برای شکل‌دهی پیام آن هم در زمانی که همه چیز در حال فروپاشی است

- از زبان ساده استفاده کنید. از اصطلاحات تخصصی و حقوقی پرهیز کنید.
- پیام‌های کلیدی را تکرار کنید؛ به آنچه مهم است برگردید.
- گمانه‌زنی نکنید.
- نگویید «نظری ندارم»؛ در صورت لزوم توضیح دهید که چرا نمی‌توانید پاسخ دهید.
- در برابر قربانیان یا نگرانی‌ها حالت تدافعی یا بی‌اعتنایی نداشته باشید.

چک لیست رسانه‌های اجتماعی

- پلتفرم‌ها را به طور مداوم رصد کنید تا اطلاعات نادرست رایج را شناسایی کنید.
- ابتدا بیانیه نگهداری و به‌روزرسانی‌ها را در کانال‌های متعلق به خود منتشر کنید.
- به سوالات مستقیم سریع پاسخ دهید؛ سوالات پیچیده را به سخنگو یا واحد حقوقی ارجاع دهید.
- از پست‌ها یا بنرهای پین شده برای به‌روزرسانی‌های مرکزی استفاده کنید.
- تیم‌های اجتماعی را با واحد ارتباطات هماهنگ نگهدارید تا از انتشار پیام‌های متناقض جلوگیری شود.
- پست‌های اجتماعی و پاسخ‌های جامع را برای بررسی‌های قانونی بایگانی و ثبت کنید.

کتاب «ارتباطات بحران: راهنمای گام به گام برای مدیریت پیام» دقیقاً همان چیزی است که عنوان فرعی آن نوید می‌دهد: یک راهنمای میدانی قطعی، خواندنی و کاربردی برای شکل‌دهی پیام آن هم در زمانی که همه چیز در حال فروپاشی است. این کتاب جایگزین منابع دانشگاهی نمی‌شود اما آن‌ها را تکمیل می‌کند چرا که استیون فینک از مشاوره‌های پریسک، تحقیقات رسمی و مصاحبه‌های عمیق بهره می‌برد. کتاب ارتباطات بحران Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message در وهله اول یک راهنما و در وهله دوم یک متن نظری است.

کتاب «ارتباطات بحران: راهنمای گام به گام برای مدیریت پیام» برای همراهی با تغییرات دنیای فناوری در ویرایش‌های جدید با دنیای مدرن همراه شده است

۱

۲۵
خرداد
یکشنبه

۲۴
خرداد
شنبه

۲۳
خرداد/ جمعه
شروع تجاوز
اسرائیل به ایران

۲۸
خرداد
چهارشنبه

۴

۲۷
خرداد
سه شنبه

۲۶
خرداد
دوشنبه

۳۱
خرداد
شنبه

۳۰
خرداد
جمعه

۵

۲۹
خرداد
پنجشنبه

۳
تیر/ سه شنبه
پایان تجاوز
اسرائیل به ایران

۲
تیر
دوشنبه

۱
تیر
یکشنبه

۴

روزشمار اطلاع رسانی جنگ

”

خرداد / جمعه

۲۳



بامداد جمعه (۲۳ خرداد ۱۴۰۴) در پی حمله تروریستی رژیم صهیونیستی به تهران و تعدادی از شهرهای کشور، شماری از فرماندهان نظامی، دانشمندان و مردم غیرنظامی به شهادت رسیدند

- تشکیل «ستاد اطلاع‌رسانی جنگ» و برگزاری اولین جلسه در شورای اطلاع‌رسانی دولت
- تأکید بر ضرورت هماهنگی با دستگاه‌ها و وزارتخانه‌های ارایه دهنده خدمات و ابلاغ برخی راهبردهای رسانه‌ای برای مدیریت افکار عمومی
- تعیین چارچوب‌های کلی راهبرد رسانه‌ای و ارتباطی متناسب در هماهنگی با سایر نهادهای فرابخشی
- تأکید بر تشکیل شورای هماهنگی روابط عمومی دستگاه‌های اجرایی با هدف لازم‌الرعایه بودن برخی الزامات
- ساماندهی کمیته ارتباطات بحران و تعیین وظایف و مأموریت‌ها با هدف تسهیل دسترسی و ارتباطات در شرایط خاص
- برگزاری نشست فوق‌العاده ارکان اطلاع‌رسانی به منظور سیاست‌گذاری و سازماندهی ارکان برای اطلاع‌رسانی دقیق و به موقع و مقابله با جنگ روانی دشمن
- تأکید بر تقویت انسجام ملی و هماهنگی برای استفاده از ظرفیت هنرمندان، ورزشکاران و چهره‌های شاخص رسانه‌ای
- هماهنگی برای حضور مستمر و روزانه سخنگوی دولت در رسانه ملی برای تبیین اقدامات دولت
- حضور دبیرشورای اطلاع‌رسانی دولت به عنوان نماینده شورای اطلاع‌رسانی دولت در قرارگاه رسانه‌ای فضای مجازی با هدف تشریح برنامه‌های رسانه‌ای دولت در حوزه‌های فرابخشی
- بازدید دبیر شورای اطلاع‌رسانی دولت از مرکز افتا (فوریت‌های فناوری و تبادل اطلاعات) به منظور بررسی آخرین وضعیت اطلاع‌رسانی دستگاه‌های اجرایی
- تماس تلفنی با بیش از ۱۱۰ فعال رسانه‌ای (اعم از مدیران رسانه‌های رسمی، پایگاه‌های اطلاع‌رسانی و کانال‌های پرمخاطب یا دارندگان صفحات خبری پرمخاطب در شبکه‌های مجازی) با نگاه‌های مختلف به منظور ساماندهی فرآیند اطلاع‌رسانی و هدفمندسازی تولید محتوا در محکومیت رژیم.
- تدوین و انتشار بیانیه دولت در محکومیت حمله رژیم و اطمینان بخشی به شهروندان در ارتباط با حضور همه‌جانبه دولت در صحنه برای ارایه خدمت متناسب به مردم.
- تدوین و ابلاغ سیاست‌های اطلاع‌رسانی متناسب با شرایط جنگی و بارویکرد زمان‌بندی کوتاه‌مدت
- هماهنگی با شبکه روابط عمومی‌های استانی و ملی از جمله وزارتخانه‌های نفت، نیرو، دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، سازمان انرژی هسته‌ای به منظور ساماندهی ستاد اطلاع‌رسانی

خرداد / شنبه



شنبه / ۲۴ خرداد ماه ۱۴۰۴

- تشکیل جلسه فوق العاده شورای هماهنگی روابط عمومی دستگاه‌های اجرایی با حضور نماینده ستاد کل نیروهای مسلح و وزارت اطلاعات با هدف تبیین شرایط میدان و تبادل نظر در ارتباط با مدیریت افکار عمومی
- تأکید بر اینکه دستگاه‌ها، انسجام در اطلاع‌رسانی را مدنظر قرار داده و با اجتناب از پراکنده‌گویی مقامات و مدیران، رویکرد صدور اطلاعیه در مواقع بجران را دنبال نمایند.
- رصد و پایش اخبار و رویدادهای مرتبط با وظایف و تکالیف دستگاه در رسانه‌ها بویژه در حوزه مربوط به نیازمندی‌های مردم و اهتمام به تبیین درست و صحیح با رویکرد اقدام برای حل مسایل مردم.
- با هدف مدیریت جریان اطلاع‌رسانی از سوی دستگاه‌ها مقرر شد در موضوع حمله دشمن و آسیب‌های ناشی از آن دستگاه‌های اجرایی رویه اطلاع‌رسانی با ابهام مورد توجه قرار دهند.
- هماهنگی با وزارت آموزش و پرورش در ارتباط با بازنگری و اصلاح اطلاعیه برگزاری آزمون‌های سمپاد و نهایی مدارس
- تشکیل جلسه فوق العاده اتاق فکر استراتژی رسانه ای و تحلیل وقایع و ارزیابی پیشنهادات ارتباطی و اطلاع‌رسانی
- تحلیل فضای رسانه ای و استخراج گزاره‌های لازم برای مقابله با جنگ روانی دشمن
- تصویب برنامه‌های عملیاتی برای اجرای کمپین‌های پرچم، سمت ایرانم، در کنار مردم
- همکاری و هم افزایی در کمپین‌های برای ایران و ایرانم

خرداد / یکشنبه

۲۵



یکشنبه ۲۵ خرداد چندین نقطه مسکونی و تجاری تهران هدف حمله رژیم صهیونیستی قرار گرفت
این اصابت ها باعث زخمی و مجروح شدن تعدادی از کودکان، زنان و غیرنظامیان شد

یکشنبه / ۲۵ خرداد ماه ۱۴۰۴

- تشکیل دومین جلسه ستاد اطلاع‌رسانی جنگ و بررسی پیرامون:
 - آسیب‌شناسی اقدامات دستگاه‌ها در اقدامات تبیینی و اطلاع‌رسانی
 - تعیین چارچوب اجرایی و تدوین دستورالعمل برای اجرای مصوبه هیات دولت در ارتباط با تشکیل کارگروه اطلاع‌رسانی و تبلیغات ستاد جنگ
 - بررسی راه‌کارهای راه‌اندازی پویش‌های سراسر «سمت ایرانم» و «برای ایران» (با هدف مبارزه با جنگ روانی دشمن در ایجاد افتراق میان ملت)
- ساماندهی شبکه‌های ارتباطی شورای اطلاع‌رسانی دولت در بخش‌های مختلف:
 - ابلاغ سیاست‌ها و دستورالعمل‌های اطلاع‌رسانی به شبکه هماهنگی روابط عمومی استان‌ها (شهرها)
 - ساماندهی کمیته‌های رسانه‌ای برای مقابله با جنگ روانی دشمن از جمله کمیته‌های شخص رسانه‌ها، رسانه‌های رسمی و اینفلوئنسرها.
- ایجاد جریان خبری در رسانه‌های داخلی به منظور آرایه تصویر حضور دولت در صحنه پس از تشکیل اولین جلسه هیات دولت در جنگ
- تماس تلفنی با دبیران شورای اطلاع‌رسانی استان‌های شمالی کشور و تبیین سیاست‌های رسانه‌ای و مدیریت فضا.
- حضور دبیر شورای اطلاع‌رسانی دولت در قرارگاه امام صادق (ع) شورای عالی امنیت ملی
- حضور رئیس و دبیر شورای اطلاع‌رسانی دولت در جلسه هم‌اندیشی با مدیران رسانه در معاونت مطبوعاتی وزارت ارشاد
- تشکیل اتاق تبادل نظر و هماهنگی دستگاه‌های اجرایی با حضور مدیران و روسای روابط عمومی و اطلاع‌رسانی دستگاه‌های اجرایی اصلی و معاونت‌های رئیس‌جمهور
- تشکیل اتاق خبر روابط عمومی دستگاه‌ها با عضویت مدیران روابط عمومی دستگاه‌های تابعه و وابسته.

خرداد / دوشنبه



رژیم صهیونیستی در ادامه حملات جنایتکارانه عصر روز دوشنبه (۲۶ خرداد ۱۴۰۴) به ساختمان شیشه‌ای صداوسیما در حال پخش زنده اخبار حمله کرد

دوشنبه ۲۶ خرداد ماه ۱۴۰۴

- تشکیل دومین جلسه فوق العاده شورای هماهنگی روابط عمومی دستگاه‌های اجرایی
- بررسی مسایل مبتلابه دستگاه‌ها در اثناء حملات انجام شده و رصد جریان خدمت دستگاه‌های دولتی به مردم.
- تشریح و تبیین دستورالعمل نخست ابلاغی دبیرخانه شورای اطلاع‌رسانی در ارتباط با الزامات و ضرورت‌های لازم‌الرعايه در شرایط ویژه‌ای که در کشور ایجاد شده است.
- تأکید بر ضرورت حضور میدانی وزرا در مراکز ارایه خدمات دستگاه متبوعشان با هدف القاء این مساله که دولت در کنار مردم و برای آرامش آنها در میدان حضور دارد.
- توجه به اقتضائات اطلاع‌رسانی در شرایط بحران، ضرورت توجه همه جانبه به پیامد انتشار هر خبر در عین حفظ چالاکي و آمادگی برای پاسخگویی به شبهات و موضوعات مطروحه در افکار عمومی.
- تبیین راهبردهای کلان نهادهای بالادستی برای مدیران و روسای روابط عمومی و اطلاع‌رسانی دستگاه‌ها با هدف اطلاع و آگاهی آنها از روند تحولات و اخبار.
- تأکید بر ضرورت نامه‌نگاری با نهادهای بین‌المللی متناظر با هر دستگاه به منظور تبیین نقض حقوق بخش‌های مختلف در حملات رژیم
- تشکیل دومین جلسه اتاق فکر استراتژی رسانه ای با حضور صاحب نظران رسانه ای
- بررسی خط رسانه ای رژیم صهیونیستی و تدوین راهبردهای رسانه ای مناسب برای مقابله با آنها
- تأکید بر تبیین حرفه ای و هنرمندانه اقدامات دولت در ایام دفاع ملی
- عیادت جمعی از مدیران و روسای روابط عمومی و اطلاع‌رسانی دستگاه‌های اجرایی از مجروحان جنگی در بیمارستان سینا
- ابلاغ اولین دستورالعمل اطلاع‌رسانی در جنگ به دستگاه‌های اجرایی
- حضور دبیر شورای اطلاع‌رسانی دولت در جلسه صدا و سیمای کمیته اطلاع‌رسانی شورای امنیت ملی

خرداد / سه‌شنبه



سه شنبه / ۲۷ خرداد ماه ۱۴۰۴

■ برگزاری چهارمین جلسه ستاد اطلاع‌رسانی جنگ

■ تدوین دستورالعمل اجرایی و تصویب کمپین رسانه‌ای پرچم

■ تدوین خط خبری الزام رسانه‌ها به اتخاذ رویکرد ملی در حادثه اخیر و تأکید

بر انسجام و همدلی مردم در گزارش‌ها و اخبار

■ تهیه فهرستی از نخبگان، استادان دانشگاه، فعالان مدنی، سیاسی و اجتماعی و

زمینه‌سازی برای حضور آنان در صدا و سیما با هدف القاء همبستگی ملی

■ حضور رئیس شورای اطلاع‌رسانی دولت در صدا و سیما و تبیین آخرین اقدامات دولت

بعد از تجاوز رژیم صهیونیستی

■ حضور دبیر شورای اطلاع‌رسانی دولت در صدا و سیما برای شرکت در جلسه کمیته

رسانه‌ای شورای عالی امنیت ملی هم‌زمان با حمله به ساختمان شیشه‌ای

خرداد / چهارشنبه



بازدید رئیس شورای اطلاع‌رسانی دولت از روزنامه‌های ایران

چهارشنبه ۲۸ خرداد ماه ۱۴۰۴

- بازدید رئیس شورای اطلاع‌رسانی دولت و رئیس امور اطلاع‌رسانی از برخی رسانه‌ها از جمله روزنامه‌های ایران، فرهیختگان و ...
- تشکیل جلسه با معاون وزیر ارتباطات و فناوری اطلاعات برای بررسی زیرساخت‌ها و همکاری متقابل با هدف ایجاد بستری ارتباطی بومی در زمان جنگ.
- ارتباط با فعالان رسانه‌ای بخش خصوصی با هدف فعال‌سازی و بهره‌مندی از ظرفیت‌های مختلف آنها در انتشار تصویر سبوعیت رژیم اشغال‌گر در کشتار مردم بی‌گناه و بی‌پناه
- هماهنگی با قرارگاه‌های رسانه‌ای جبهه انقلاب به منظور حمایت از خط خبری همبستگی ملی
- دریافت اطلاعات از دستگاه‌های اجرایی دارای سیستم پیامکی و احصاء مشخصات آن و همچنین پیگیری راه‌اندازی اطلاع‌رسانی از طریق پیامک در دستگاه‌های فاقد این سیستم.

خرداد / پنجشنبه



ISNA



بازدید رئیس شورای اطلاع رسانی دولت و رئیس امور اطلاع رسانی از خبرگزاری ایسنا

پنجشنبه / ۲۹ خرداد ماه ۱۴۰۴

- بازدید رئیس شورای اطلاع رسانی دولت و رئیس امور اطلاع رسانی از خبرگزاری‌های ایسنا، فارس و روزنامه همشهری.
- اخذ مجوز و اقدام برای ارائه خدمات اینترنتی به فعالان روابط عمومی دستگاه‌های اجرایی با هدف تسهیل آن‌ها در ارتباطات و اطلاع‌رسانی به موقع
- برنامه ریزی برای حضور اعضای محترم هیات دولت در رسانه ملی
- هماهنگی با روابط عمومی استانداری‌ها به منظور توسعه شبکه هماهنگی روابط عمومی دستگاه‌های اجرایی استان‌ها



بازدید رئیس شورای اطلاع رسانی دولت از خبرگزاری‌های فارس

خرداد / جمعه

۳۰



جمعه / ۳۰ خردادماه ۱۴۰۴

- تعیین راهبرد رسانه‌ای با هدف حمله احتمالی رژیم یا آمریکا به مراکز هسته‌ای به منظور اطلاع‌رسانی به مردم برای آرامش بخشی و دستورالعمل‌های سلامت
- ابلاغ راهبرد رسانه‌ای به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی برای تدوین جزوات آموزشی متناسب با شرایط جنگی
- تامین بسته رسانه‌ای و تسهیل در دسترسی به اطلاعات در فرآیند پاسخگویی برای خانم سخنگو



خرداد / شنبه



عیادت دبیر شورای اطلاع رسانی دولت و برخی مدیران مراکز روابط عمومی دستگاه‌های دولتی از مجروحین تجاوز رژیم صهیونیستی به خاک و مردم ایران

شنبه ۳۱/ خرداد ماه ۱۴۰۴

- تشکیل سومین جلسه فوق العاده شورای هماهنگی روابط عمومی دستگاه‌های اجرایی با هدف تبیین سیاست‌های اطلاع‌رسانی در حوزه آمار شهدا، مجروحان و آسیب‌های جنگ، خطوط انتقال آب و برق و همچنین وضعیت بازار
- بررسی روند اتفاقات و رویدادهای مرتبط با آن و همچنین ارائه گزارش مدیران روابط عمومی از وضعیت دستگاه‌ها در فرآیند ارائه خدمت و پاسخگویی به مردم.
- توضیح و تشریح دستورالعمل اطلاع‌رسانی دوم ابلاغی از سوی دبیرخانه شورای اطلاع‌رسانی دولت با هدف الزامات فعالیت روابط عمومی دستگاه‌های اجرایی در شرایط بحران.
- تمرکز بر مقابله با اخبار جعلی، بازنمایی آرامش و همبستگی اجتماعی، هشدار درباره حملات سایبری و تقویت تاب‌آوری ملی و جلوگیری از دوقطبی سازی مورد توجه دستگاه‌ها قرار گیرد.
- بررسی مسایل استان‌های مسافرپذیر، مشکلات آنها و مجموعه اقداماتی که با هدف حل موضوعات این استان‌ها انجام شده است.
- تأکید بر ضرورت حضور بیشتر مسئولان در میان مردم بویژه معاونان دستگاه‌ها با رویکرد تسهیل در فرایندهای انجام کار و حل مشکلات احتمالی یا چاره‌سازی برای مسایلی که مردم در شرایط جنگ با آن مواجهند.
- تأکید بر ضرورت صیانت از فرایند اطلاع‌رسانی با توجه به شرایط خاص کشور.
- حضور رئیس امور اطلاع‌رسانی دولت در جلسه کارگروه عملیات روانی بانک مرکزی به منظور انتشار اخبار مربوط به هک برخی بانک‌ها

تیر / یکشنبه

۱۰



رژیم کودک کش صهیونی با اعلام اینکه ما به مردم ایران صدمه نخواهیم زد این بار هم ثابت کرد
بزرگترین دروغگوی قرن است

یکشنبه / آتیر ماه ۱۴۰۴

- تشکیل اولین جلسه کارگروه اطلاع‌رسانی و تبلیغات ستاد جنگ با حضور وزرا و معاونان رئیس‌جمهور
- سازماندهی نظام اطلاع‌رسانی در دستگاه‌های اجرایی برای تبیین موضوعات و پرهیز از تشتت در اطلاع‌رسانی
- تاکید و الزام حضور میدانی وزرا، معاونان رئیس‌جمهور و روسای سازمان‌های تابعه و انتشار اخبار آنها
- هماهنگی برای حضور مقامات دولتی در رسانه ملی
- تصویب رویکرد کلی خبررسانی مبتنی بر محوریت قراردادان ایران و تمامیت ارضی کشور، اهمیت جان و زندگی همه ایرانیان به ویژه زنان و کودکان و جوانان، بیان هدف شوم دشمن مبنی بر تجزیه ایران
- استفاده از ظرفیت سفرا و رایزنان فرهنگی در سایر کشورها مانند مصاحبه با رسانه‌ها، حضور در همایش‌ها و کنفرانس‌ها برای تبیین واقعیت‌های جنگ و جنایات رژیم صهیونیستی
- تصویب پویش پرچم و مشخص شدن متولیان بخش‌های مختلف
- تشکیل سومین جلسه اتاق فکر شورای اطلاع‌رسانی دولت با هدف طراحی الگوهای مبارزه با جنگ شناختی رژیم
- بررسی افکارسنجی‌های صورت گرفته و ارائه راهکارهای لازم برای مدیریت افکار عمومی
- آسیب‌شناسی صدا و سیما و ارائه راهکارهای عملیاتی برای بهبود فرآیندهای ارتباطی با صدا و سیما
- ابلاغ اجرایی شدن کمپین پرچم و هماهنگی با دستگاه‌های دارای ظرفیت تبلیغات شهری و شهرداری‌ها برای استفاده از مضامین همبستگی ملی ذیل پرچم جمهوری اسلامی ایران در تبلیغات محیطی
- حضور دبیر شورای اطلاع‌رسانی دولت در قرارگاه امام صادق (ع) شورای عالی امنیت ملی

تیر / دوشنبه



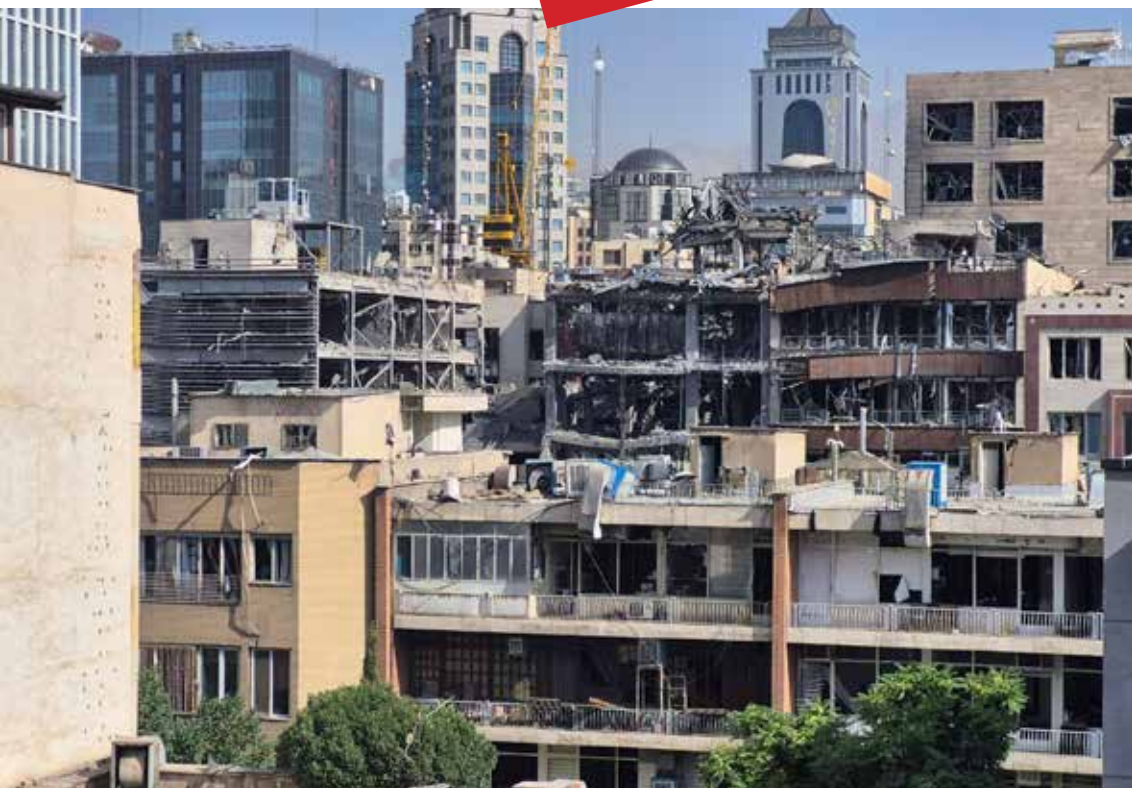
حمله رژیم صهیونیستی به زندان اوین (دوم تیر ۱۴۰۴)

دوشنبه / ۲ تیر ماه ۱۴۰۴

- تشکیل پنجمین جلسه ستاد اطلاع‌رسانی بحران
- تدوین راهبرد و برنامه رسانه‌ای برای القاء آرامش به مردم
- بررسی تولیدات محتوایی رسانه‌های دولت و روابط عمومی دستگاه‌های اجرایی و برنامه‌ریزی برای جلوگیری از موازی‌کاری‌ها
- تأکید بر نقش دولت در توزیع سریع و به‌موقع مایحتاج و کالاهای اساسی میان مردم بویژه در استان‌های مسافرپذیر.
- بازدید دبیر شورای اطلاع‌رسانی دولت از خبرگزاری ایلنا و روزنامه سازندگی
- برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد برای ایجاد تصویر همدلی و همبستگی ملی و ارایه خط خبری به رسانه‌ها در اولویت دادن به امر ملی



تیر / سه شنبه



حملات کور رژیم صهیونیستی به چند ساختمان مسکونی تهران در نیمه شب سوم تیر ماه ۱۴۰۴

سه شنبه / ۳ تیر ماه ۱۴۰۴

■ تشکیل دومین جلسه کارگروه اطلاع‌رسانی و تبلیغات ستاد جنگ با حضور وزرا و معاونان رئیس جمهور

■ بازنمایی گفتمانی وطن و ایران به عنوان محور انسجام بخش جامعه

■ تقدیر از رشادت های نیروه های مسلح

■ برجسته سازی موضوع حیثیت ملی در تمام سیاست های رسانه ای و اطلاع رسانی

■ ایجاد ارتباطات اجتماعی با گروه های ذینفع و جامعه و مخاطب قراردادن مردم در سخنرانی ها، بیانیه ها و اظهارنظرها

■ وزارت بهداشت و وزارت تعاون و کار مکلف شدند ضمن مطالعه از وضعیت اجتماعی و روانی جامعه، برنامه ریزی لازم برای تامین سلامت روان را ساماندهی و اجرا کنند.

■ تشکیل ششمین جلسه ستاد اطلاع‌رسانی جنگ

■ تدوین بیانیه آتش بس

■ تعیین خط خبری حفظ همبستگی ملی، تعمیق و توسعه همدلی

روایت ایستادگی

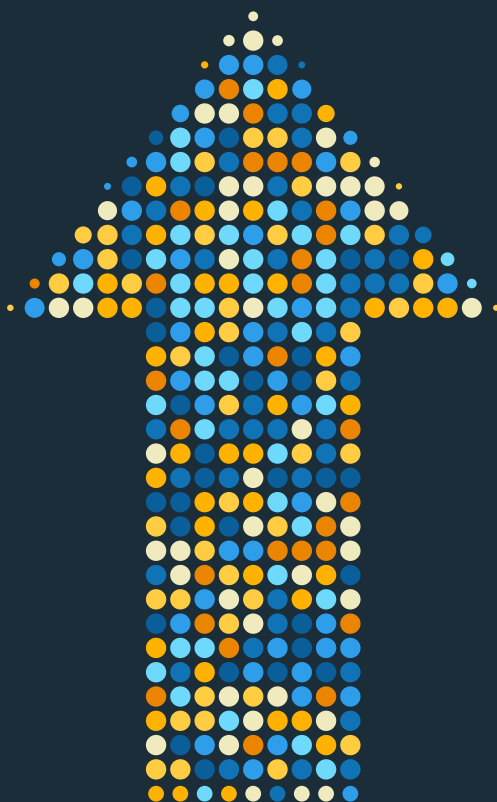
مروری بر اقدامات مدیریت
ارتباطی و اطلاع رسانی دولت
در دفاع ملی

دبیرخانه شورای
اطلاع رسانی دولت

تیرماه ۱۴۰۴



روابط عمومی ایران



دسرخانه شورای
اطلاع رسانی دولت



پژوهش‌ها و مقاله‌ها و همچنین پیشنهادهای خود را برای بهبود فصلنامه با ما در میان گذارید

iranianjournal.pr@gmail.com