

## نقش مدیریت رسانه در تحول بحران از تهدید به فرصت

دکتر طاهر روشندل اربطانی\*

### چکیده

بحران‌ها جزء جدایی‌ناپذیر زندگی اجتماعی به‌شمار می‌روند و روزبه‌روز بر تعداد و تنوع آنها افزوده می‌شود. از سوی دیگر، رسانه‌های جمعی نیز در چند دهه اخیر از چنان رشد و تأثیری در جوامع برخوردار شده‌اند که به بخش جدایی‌ناپذیری از زندگی بشر مبدل گردیده‌اند. رسانه‌ها در عین حال، به دلیل کارکردهای متعدد، به صورت جزئی از انواع بحران‌ها درآمده‌اند چنان‌که بحرانی را نمی‌توان بدون حضور رسانه‌های جمعی در آن تصور کرد. شیوه عملکرد رسانه‌ها در بحران‌ها، به نحوه مدیریت و راهبری آنها برمی‌گردد. به عبارت دیگر، این مدیریت رسانه‌هاست که با اتخاذ راهبرد مشخص در قبال بحران، عملکرد رسانه را در قبال آن رقم می‌زند. مقاله حاضر، بر آن است که با تشریح انواع راهبردهای رسانه‌ای به تبیین نقش رسانه‌های فوق فعال در تبدیل بحران به فرصت بپردازد و راهکارهایی برای سیاستگذاران و مدیران رسانه ملی در جهت ایجاد رسانه‌ای با ویژگی‌های یادشده ارائه دهد.

واژگان کلیدی: بحران، راهبرد انفعالی، راهبرد فعال، راهبرد فوق فعال، راهبرد واکنشی، رسانه

---

\* دکترای مدیریت رسانه، استادیار دانشگاه تهران Email:arbutani@uk.ac.ir

تاریخ دریافت: ۸۷/۳/۴ تجدیدنظر: ۸۷/۵/۲۱ پذیرش نهایی: ۸۷/۷/۲۳

## مقدمه

بسیاری از پدیده‌هایی که انسان و زندگی او را تحت تأثیر مثبت یا منفی قرار می‌دهند ، همزاد بشر هستند و هنگامی که زندگی او از حالت فردی به جمعی تغییر وضعیت می‌یابد، پیچیده‌تر می‌شوند و آثار و تبعات پر دامنه‌ای پیدا می‌کنند. بحران‌ها از دیرباز جزء جدایی‌ناپذیر زندگی بشر بوده‌اند و روزبه‌روز بر تعدد و تنوع آنها افزوده می‌شود. بررسی‌ها حاکی از آن است که همزمان با سیر توسعه جوامع و پیچیده شدن فرایندهای درون آنها، بر تعداد و پیچیدگی بحران‌ها افزوده می‌شود، اما از سوی دیگر ، بشر توانسته با طراحی و به‌کارگیری شیوه‌های مناسب و علم کاربردی مدیریت بحران، تبعات و آثار منفی ناشی از بحران‌ها را در مقایسه با گذشته به شدت کاهش دهد و در موارد متعدد به واسطه به‌کارگیری همین علم، از بروز آنها جلوگیری کند.

بر اساس تحلیل گزارش جهانی حوادث، سطح آسیب‌پذیری مناطق ، ارتباط مستقیمی با فرایند مدیریت بحران دارد. همچنین تعامل و حل بحران‌ها با سطح توسعه‌یافتگی و وجود زیرساخت‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره هر کشور در ارتباط است (طبرسا، ۱۳۸۳، ص ۵۵). در این میان، رسانه‌های جمعی هر کشور یکی از مهم‌ترین زیرساخت‌های فرهنگی آن محسوب می‌شوند که در تعامل با سایر زیرساخت‌ها و مؤلفه‌های توسعه، بیشتر تأثیرگذارند تا تأثیرپذیر.

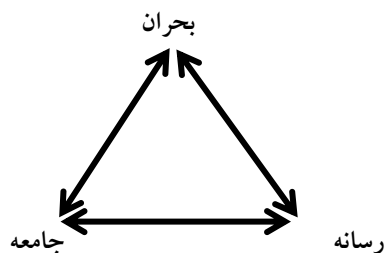
امروزه رسانه‌های جمعی و بویژه تلویزیون از چنان تأثیری در جوامع برخوردار شده‌اند که آنها را به منبع غالب شکل‌دهی به واقعیت‌های اجتماعی مبدل کرده است. رسانه‌ها حضور خود را در تمامی عرصه‌های جامعه اعم از سیاست، اقتصاد، فرهنگ و غیره به منصفه ظهور رسانده‌اند و نقش مهمی در حیات جوامع ایفا می‌کنند. در گذشته استفاده از وسایل ارتباط جمعی بیشتر به منظور گذراندن اوقات فراغت مردم جامعه بود اما امروزه بهره‌گیری از آنها نه تنها یک نیاز بلکه ضرورت است، به‌نحوی که به تأسی از دکارت<sup>۱</sup> که معتقد بود: «فکر می‌کنم، پس هستم، امروزه می‌توان گفت: «ارتباط دارم، پس هستم.» رسانه‌ها به دلیل قابلیت‌های گسترده در جذب مخاطب انبوه و توانایی شکل‌دهی به

---

1. Decart

افکار عمومی، نقش مهمی در ایجاد بحران‌ها دارند؛ به نحوی که به جزء جدایی‌ناپذیر بحران‌ها تبدیل شده‌اند. به این ترتیب می‌توان به مثلث بحران، رسانه و جامعه اشاره کرد که در آن تعامل بین این سه می‌تواند بیانگر نتیجه کار باشد.

### نمودار 1- تعامل «بحران - رسانه - جامعه»



بر اساس نمودار ۱، از سویی، بحران‌ها جزء جدایی‌ناپذیر جوامع و زندگی بشری هستند و از سوی دیگر، رسانه‌ها جزء جدایی‌ناپذیر بحران‌ها به‌شمار می‌روند. همچنین رسانه‌ها عضوی جدانشدنی از زندگی اجتماعی هستند و بر جامعه تأثیر می‌گذارند همان گونه که بحران‌ها بر زندگی اجتماعی اثرگذار هستند. در نهایت اینکه بحران‌ها بر رسانه‌ها نیز اثر می‌گذارند و از این رو می‌توان به وجود نوعی الگوی تعاملی میان این سه قائل شد. رسانه‌ها نه تنها می‌توانند با آگاهی بخشی و ایفای نقش نظارتی خود از بروز بسیاری از بحران‌های بالقوه پیشگیری کنند یا در صورت بروز بحران‌ها به کنترل و مهار آنها بپردازند بلکه فراتر از آن، می‌توانند به فرصت‌سازی از بحران‌ها نیز همت گمارند. فرصت‌سازی از بحران، غایت ارتباطات بحرانی و به تعبیری مدیریت بحران است که الزامات خاص خود را می‌طلبد.

در مقاله حاضر تلاش شده است با بررسی انواع دیدگاه‌ها نسبت به بحران و وضعیت بحرانی، نقش رسانه‌های جمعی در این زمینه تشریح شود و سپس با اتخاذ رویکردی راهبردی، انواع راهبردهای رسانه‌ای به‌منظور مقابله با بحران مورد تحلیل قرار گیرد و در نهایت، راهبردهایی اساسی برای رسانه ملی و راهکارهایی برای مدیران رسانه به‌منظور مدیریت مؤثر بحران‌های مختلف محیطی و فرصت‌سازی از آنها معرفی شود.

### چیستی بحران

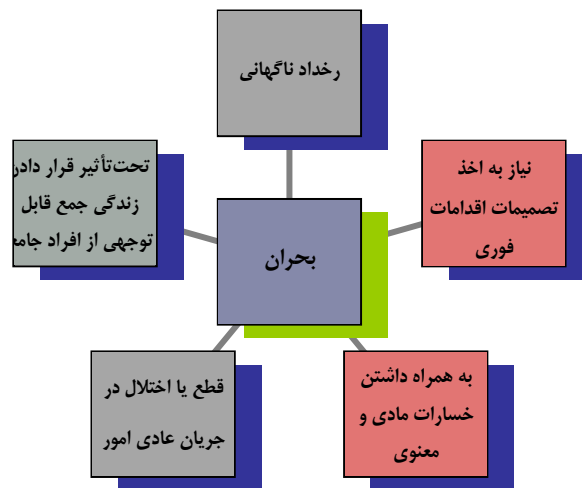
در برخورد اولیه با موضوع بحران، مفهوم آن بدیهی انگاشته می‌شود اما شاید نتوان تعریف جامع و مانعی برای این پدیده یافت. دلیل این امر نیز به دامنه گسترده و همچنین سطوح مختلف بحران برمی‌گردد که تنوع و تعدد دیدگاه‌ها و تعاریف را در نزد صاحب‌نظران موجب شده است. برای مثال از دیدگاه اقتصادی، بحران به برهم خوردن تعادل در بین متغیرهای کلان اقتصادی نظیر عرضه و تقاضا اطلاق می‌شود؛ حال آنکه جامعه‌شناسان هنگامی شرایط را بحرانی می‌دانند که زیرساخت‌های هنجاری، ارزشی، مفروضات و باورهای جامعه دچار آسیب اساسی شوند (هابرماس<sup>۱</sup>، ۱۹۷۳، ص ۱۳۸). بحران، مفهومی خاص برای دلالت بر مصداقی عام همچون بی‌نظمی، دگرگونی، شکنندگی بیش از حد معمول، بی‌ثباتی، تهدید ارزش‌ها و غیره است. بی‌تردید، بحران‌ها پدیده‌هایی پیچیده‌اند که به سرعت حادث می‌شوند و اشاعه می‌یابند و به سرعت تخریب می‌کنند. آنها منافع راهبردی را مورد تهدید قرار می‌دهند، در اولویت‌ها و فوریت‌های تصمیم‌گیری واقع می‌شوند ارتباطی متقابل با ناامنی‌ها و آسیب‌پذیری‌ها برقرار می‌سازند، مرز بین واقعیت و غیرواقعیت را کدر می‌کنند و اذهان و افکار عمومی را به تشویش می‌اندازند. هرمان<sup>۲</sup> (۱۹۶۳)، بحران را حادثه‌ای می‌داند که موجب سردرگمی و حیرت افراد می‌شود، قدرت واکنش منطقی و مؤثر را از آنان سلب می‌کند و تحقق اهدافشان را به خطر می‌اندازد. پرو<sup>۳</sup> (۱۹۸۴)، میان حادثه و بحران تفاوت قائل می‌شود، حادثه را اختلال در جزء یا واحدی از یک نظام بزرگ می‌داند که کارکرد کل نظام را تهدید نمی‌کند اما بحران را اختلالی عمده می‌شمرد که کل نظام را از کار بازمی‌دارد و آن را با اشکالات عمده مواجه می‌سازد و حیاتش را به مخاطره می‌اندازد. بحران به هر وضعیتی اطلاق می‌شود که دارای پنج بعد اساسی باشد. این ابعاد در نمودار ۲ نشان داده شده‌اند.

### نمودار ۲- ابعاد بحران

1. Habermas

2. Herman

3. Perrow



### انواع رویکردها به بحران

سیری در ادبیات مدیریت بحران، نشان‌دهنده آن است که در ارتباط با بحران، سه دیدگاه متمایز وجود دارد که در اینجا به شرح هر یک می‌پردازیم. لازم است یادآوری شود که نوع نگاه نسبت به بحران‌ها در اتخاذ تصمیم در قبال آنها، نقش بسیار مهمی دارد و به تعبیری مهم‌ترین عامل است.

**الف) رویکرد سنتی:** رویکرد سنتی<sup>۱</sup> به بحران، آن را اساساً پدیده و وضعیتی منفی می‌داند که به هر نحو باید از آن پرهیز کرد. این رویکرد، بحران‌ها را دارای ماهیتی کاملاً مخرب و بازدارنده می‌داند و بر همین اساس، گاه تا حد انکار بحران‌ها نیز پیش می‌رود. مدیرانی که چنین رویکردی نسبت به بحران دارند، هیچ‌گونه آمادگی قبلی و برنامه مشخصی برای مقابله با بحران‌های احتمالی ندارند و در صورت مواجهه با آنها، کاملاً خنثی عمل می‌کنند و بهترین رویکرد نسبت به این مقوله‌ها را بی‌توجهی و راندن آنها از ذهن می‌دانند اما غافل از اینکه دیر یا زود با چنین مشکلاتی مواجه خواهند شد و در صورت برخورداری از آمادگی قبلی راحت‌تر خواهند توانست با این مقوله‌ها برخورد

1. classic

کنند. به‌طور کلی مدیران و سازمان‌هایی که از چنین دیدگاهی نسبت به بحران برخوردارند، در مقابل آن آسیب‌پذیری بالایی دارند و هیچ‌گونه سازوکاری برای مقابله با بحران و رویارویی فعال با آن ندارند بلکه کاملاً منفعلانه عمل می‌کنند و به‌عبارت بهتر، تسلیم بحران می‌شوند. این دیدگاه به «بحران‌ستیزی» نیز معروف است.

**ب) دیدگاه قانون طبیعی:** طرفداران دیدگاه قانون طبیعی<sup>۱</sup>، بحران را جزئی از طبیعت زندگی بشری می‌دانند که چه بخواهیم و چه نخواهیم رخ می‌دهد اما نگرش این دسته نیز همچنان، یک نگرش منفی به‌شمار می‌رود با این تفاوت که برخلاف دیدگاه اول، سعی ندارند به انکار و اجتناب از بحران بپردازند بلکه نسبت به آن موضعی کاملاً منطقی اتخاذ می‌کنند. براساس این دیدگاه بحران‌ها به نوعی قانون طبیعی زندگی بشری هستند که گریزی از آنها نیست و به همین دلیل هرچند ماهیتی منفی و مخرب دارند، باید آنها را پذیرفت و به‌هنگام مواجهه با آنها به‌صورت فعال عمل کرد. این دیدگاه به تعبیری، دیدگاه «بحران‌پذیری» نیز محسوب می‌شود. مدیران و سازمان‌هایی که دارای چنین رویکردی نسبت به بحران هستند از تمامی توان و ظرفیت خود برای پیش‌بینی بحران و مقابله مؤثر با آن بهره می‌گیرند. به‌عبارت دیگر چنین مدیرانی می‌کوشند تا آنجا که ممکن است مانع از بروز بحران‌ها شوند و در صورت بروز، آنها را به‌درستی کنترل کنند.

**ج) دیدگاه تعاملی:** دیدگاه تعاملی<sup>۲</sup>، نگاهی کاملاً متفاوت به مقوله بحران دارد و برخلاف دیدگاه‌های قبل، بحران را با دید مثبت می‌نگرد چنان‌که معتقد است نه تنها نباید آن را نفی یا انکار کرد بلکه گاه باید به استقبالش نیز رفت. از این‌رو، این دیدگاه را «بحران‌طلبی» نیز می‌توان نام نهاد. برخلاف دیدگاه اول که دیدگاه سکوت و ثبات است و دیدگاه دوم که دیدگاه مقابله و واکنش به‌شمار می‌رود، دیدگاه تعاملی از پویایی و تغییر و تحرک اجتماعی برخوردار است و بر همین اساس بحران‌ها را بخشی از دیالکتیک اجتماع می‌داند که برای رشد و توسعه جامعه لازم و ضروری است.

طرفداران این دیدگاه، بحران‌ها را ضروری و مفید می‌دانند و آنها را فرایند نیل به بقای اصلح می‌شمردند زیرا در سایه بحران، نهادهای اجتماعی قوی، ابقا و نهادهای

اجتماعی ضعیف و ناکارآمد، مضمحل می‌شوند (روزنتال<sup>۱</sup> و کوزمین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶، ص ۱۱۹). این دسته حتی در مورد بحران‌های طبیعی نیز تا جایی پیش می‌روند که بروز آنها را در خدمت نظام طبیعت می‌دانند. برای مثال، بر مبنای این دیدگاه، زمین‌لرزه‌ها از آن جهت که موجب بالا آمدن سفره‌های آب زیرزمینی و همچنین ذخایر با ارزش طبیعی همچون نفت و گاز می‌شوند، در نگاه کلی، پدیده‌هایی کاملاً مثبت و در راستای نظم حاکم بر طبیعت و جهان هستی قلمداد می‌شوند. براساس نظریه آشوب<sup>۳</sup>، بحران برهم خوردن تعادل و توازن تعریف شده است اما این بی‌نظمی و فقدان تعادل خود در متنی وسیع‌تر نوعی نظم و تعادل را به وجود می‌آورد. به همین خاطر، این نظریه را نظریه «نظم غایی» یا «نظم در بی‌نظمی» نیز نامیده‌اند (گلیک<sup>۴</sup>، ۱۹۸۷، ص ۳۲).

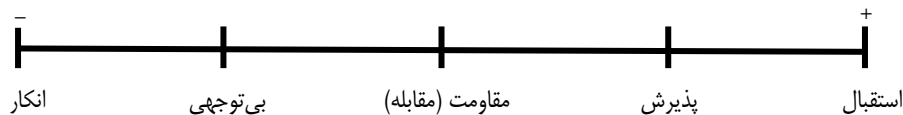
به هر حال دیدگاه تعاملی نسبت به بحران، دیدگاهی کاملاً مثبت است و بحران را صحنه تعامل میان عناصر و عوامل مختلف می‌داند که نتیجه کلی در جهت نوعی نظم و تعادل و پویایی است.

### بحران به مثابه فرصت

با بررسی انواع رویکردهای اتخاذ شده نسبت به بحران، چنین برمی‌آید که نگاه به بحران در طیفی از بی‌اعتنایی و انکار تا پذیرش و تعامل با آن قرار دارد. اگر بحران را نقطه چرخشی در سلسله‌ای از رویدادها و عملیات بدانیم (کاظمی، ۱۳۶۶، ص ۴۰۳)، یا به عبارت ساده‌تر، به مثابه پدیده تغییر<sup>۵</sup> در نظر بگیریم، انواع واکنش‌هایی که در مواجهه با این تغییر می‌توانند اتخاذ شوند، عبارت از این موارد خواهند بود: انکار<sup>۶</sup>، بی‌توجهی<sup>۷</sup>، مقاومت<sup>۸</sup>، پذیرش<sup>۹</sup> و سرانجام پیش‌بینی و استقبال<sup>۱۰</sup>.

- |                  |              |                 |
|------------------|--------------|-----------------|
| 1. Rosenthal     | 2. Kouzmin   | 3. chaos theory |
| 4. Gleick        | 5. change    | 6. denying      |
| 7. ignoring      | 8. resisting | 9. accepting    |
| 10. anticipating |              |                 |

## نمودار ۳- انواع واکنش‌ها در مواجهه با بحران



همان‌گونه که از نمودار ۳ برمی‌آید، انواع واکنش‌هایی که در مواجهه با شرایط بحرانی می‌تواند بروز یابد، در طیفی از انکار تا استقبال قرار دارد. انکار و بی‌توجهی (غفلت)، واکنش‌های طرفداران دیدگاه اول محسوب می‌شوند و پذیرش و استقبال (پیش‌بینی)، واکنش‌های طرفداران دیدگاه سوم. در این میان، افرادی که به دیدگاه دوم قائل هستند، واکنش از نوع مقابله و مقاومت در برابر بحران را اتخاذ می‌کنند. اما شاید واکنش آن دسته که به استقبال از بحران باور دارند، جای سؤال داشته باشد: مگر بحران وضعیت مطلوبی است که به استقبال آن برویم؟

برای درک بهتر مطلب، باید بین پذیرش بحران و نگاه فرصت‌سازی از آن از یک‌سو و ایجاد بحران یا بحران‌آفرینی از سوی دیگر، تفاوت قائل شویم. در اینجا استقبال از بحران به معنای اول است نه به معنای بحران‌سازی. حال این پرسش مطرح می‌شود که آیا می‌توان از بحران فرصت هم به‌وجود آورد؟

اگر مدیریت بحران را به‌عنوان حوزه‌ای از مدیریت راهبردی و بویژه کنترل راهبردی در نظر بگیریم که در واقع، چنین نیز هست (میتروف<sup>۱</sup> و شریواستاوا<sup>۲</sup>، ۱۹۷۸، ص ۶۰)، می‌توانیم بگوییم براساس ادبیات مدیریت راهبردی، هر نظام با محیطی مواجه است که در آن فرصت‌ها و تهدیداتی نهفته است. پس فرصت<sup>۳</sup> و نقطه مقابل آن تهدید<sup>۴</sup> با محیط معنی پیدا می‌کنند. فرصت‌ها عبارت از امکانات یا تحولات پدید آمده در محیط یک نظام هستند که می‌توانند موجب تقویت، توسعه و بالندگی آن شوند. از سوی دیگر، تهدیدها نیز عوامل و محدودیت‌های محیطی‌اند که می‌توانند مانع رشد و توسعه نظام شوند و منابع حیاتی آن را با خطر مواجه کنند. تلاقی فرصت‌های محیطی با نقاط قوت

1. Mitroff

2. Shrivastava

3. opportunity

4. threat



نظام، بر قدرت آن می‌افزاید و متمرکز شدن هر تهدید محیطی بر یکی از ضعف‌های نظام، وجود مسئله‌ای<sup>۱</sup> را در آن هشدار می‌دهد. در بسیاری از موارد، تهدیدهای محیطی علیه قوت‌های نظام، آن را در محدودیت<sup>۲</sup> قرار می‌دهند و تلاقی فرصت‌های محیطی با ضعف‌های نظام بر وجود نوعی آسیب‌پذیری<sup>۳</sup> در آن نظام دلالت می‌کنند (بون<sup>۴</sup>، و کورتز<sup>۵</sup>، ۱۹۹۲، ص ۱۶۱). بنابراین با اتخاذ رویکردی راهبردی نسبت به مقوله بحران درمی‌یابیم که بحران به‌عنوان یک وضعیت محیطی، هم می‌تواند تهدیدی برای جامعه و نظام اجتماعی محسوب شود و آن را با مسائل یا دست‌کم محدودیت‌هایی مواجه سازد و هم می‌تواند به‌مثابه فرصتی برای آن باشد و در صورت بهره‌برداری مناسب و تدابیر صحیح به نتایج مطلوب منتهی شود. در واقع، بحران‌ها از آن جهت که شوک یا ضربه‌ای ناگهانی به نظام‌های اجتماعی وارد می‌کنند و آنها را به تلاش و تدبیر خردمندانانه فرا می‌خوانند، نوعی فرصت تلقی می‌شوند. برای درک بهتر بحران به‌مثابه فرصت، به ذکر نمونه‌هایی از دنیای واقعی می‌پردازیم:

سال‌ها پیش، کارشناسان محیط‌زیست منطقه حفاظت‌شده دشت کویر، متوجه نرخ بالای مرگ‌ومیر در میان آهوهای شدند که در این پناهگاه می‌زیستند. بررسی این وضعیت غیرعادی آنها را متوجه فرضیاتی درباره علت موضوع کرد. در ابتدا چنین به‌نظر می‌رسید که آهوها بر اثر یک عامل خارجی یا تغییر در زیستگاهشان از بین رفته‌اند اما بررسی‌های بعدی، عکس این فرضیه را ثابت کرد؛ به این معنا که آنها به‌دلیل نبود هرگونه تهدید خارجی، به مرور زمان تحرک و چالاکی خود را از دست داده و به موجوداتی تنبل و ضعیف تبدیل شده‌اند که با کوچک‌ترین بیماری مقاومت خود را از دست می‌دهند. با هدف حل این مسئله، چند حیوان درنده به زیستگاه افزوده شد و از آن روز وضعیت به‌گونه دیگری تغییر کرد. آهوهای که پیش از آن کمترین تحرک را در پناهگاه داشتند، از آن روز به بعد پیوسته در حالت آماده باش قرار داشتند و با احساس عامل تهدید در زیستگاه خود، مدام در حرکت و تکاپو بودند. به مرور زمان مسئله به‌وجود آمده در

1. problem

2. constraint

3. vulnerability

4. Boone

5. Kurtz

پناهگاه این حیات وحش از بین رفت. همان‌گونه که مشاهده می‌شود در این منطقه وجود عامل تهدید و ایجاد وضعیت بحرانی در نهایت به فرصتی برای آهوها تبدیل شد. صرف‌نظر از این داستان واقعی، موارد زیادی را در زندگی اجتماعی و حیات بشری می‌توان مثال زد که بحران در نهایت به فرصتی برای جوامع مبدل شده است. در این میان، سرگذشت کشور ژاپن شاید مثال مناسبی باشد. همگان باور دارند ژاپنی که امروزه به یکی از قدرت‌های اقتصادی و جوامع پیشرفته دنیا تبدیل شده، در واقع پس از جنگ جهانی دوم به چنین جایگاهی رسیده است. بحران جنگ برای ژاپن این درس را به همراه داشت که باید برای بازسازی و شکوفایی هرچه بیشتر روی پای خود بایستد و چنین هم شد. ژاپن توانست از بحران به‌وجود آمده، در جهت خودکفایی و غرور ملی، به‌خوبی بهره‌برداری کند.

کشور ما در ناامن‌ترین منطقه دنیا، نقطه‌ای امن است که امروزه در نزد افکار عمومی دنیا به کشوری مستقل و مؤثر از حیث سیاسی و روابط بین‌الملل شهرت دارد؛ این استقلال و نبود وابستگی که برای ما عزت و سربلندی به‌دنبال داشته به‌طور قطع بدون پشت‌سر گذاشتن هشت سال جنگ تحمیلی و ایستادگی در برابر قدرت‌های جهان به‌دست نیامده است. جنگ و ناامنی برای هیچ کشوری خوشایند نیست و تبعات و اثرات منفی و مخرب غیرقابل وصفی، در روند توسعه کشورها بر جای می‌گذارد اما به برکت ایستادگی و مقاومت در برابر جنگ تحمیلی، کشور ما به قدرتی در منطقه تبدیل شد که امروزه در معادلات منطقه‌ای یکی از مؤلفه‌های ثابت به‌شمار می‌رود. بنابراین با نگاه کل‌نگرانه و در مجموع می‌توان گفت که در دل هر بحران، فرصت‌هایی نهفته است و به تعبیری بحران‌ها، فرصت‌هایی هستند که خود را در لباس کار به ما می‌نمایانند.

### رسانه‌های جمعی و بحران

جهان امروز بر اثر انقلاب ارتباطات و گسترش رسانه‌ها به‌گونه‌ای به‌هم پیوسته شده که بحران کوچکی در یک نقطه از آن، اثرات زیادی بر نقاط دیگر دارد (ریچی، ۲۰۰۴،

ص ۶۶۹). همان‌گونه که پیش‌تر در مقدمه بحث اشاره شد، رسانه‌های جمعی به جزء جدایی‌ناپذیر بحران‌ها مبدل شده‌اند و برخی حتی بر این عقیده‌اند که یک مسئله، زمانی به بحران تبدیل می‌شود که در کانون توجه رسانه‌ها قرار گیرد (ویلیامز<sup>۱</sup> و اولینی رانب<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، ص ۲۹۳). به عقیده آرپان<sup>۳</sup> و پومپر<sup>۴</sup> (۲۰۰۳)، هرچند سه عامل ریسک، زمان و کنترل موجب پیچیدگی فرایند ارتباطات در شرایط بحران می‌شوند، در اصل به صلاح نیست که در طول بحران از ارتباطات رسانه‌ای چشم‌پوشی شود.

رسانه‌های جمعی و بویژه تلویزیون، به واسطه قابلیت‌ها و کارکردهایی چون اطلاع‌رسانی، آموزش، سرگرم‌سازی و مهم‌تر از همه، فرهنگ‌سازی می‌توانند نقش بی‌بدیلی در بحران‌ها ایفا کنند. این رسانه‌ها به واسطه کارکردهای خود، می‌توانند در تمامی مراحل بحران‌ها از مرحله قبل از وقوع تا حین و پس از آن نقش‌آفرینی کنند. اگر مدیریت بحران، تدابیری باشد که یک جامعه یا دولت برای استفاده از کلیه منابع موجود به‌منظور حفظ ثبات مورد نظر خود اتخاذ می‌کند، در نتیجه یکی از منابعی که همواره مورد نظر سیاست‌گذاران جامعه قرار می‌گیرد، رسانه‌ها هستند. رسانه‌ها به‌مثابه ابزار واسط حکومت و بدنه جامعه، نقش مهمی در این زمینه دارند.

### تیغ دولبه؛ بحران‌زایی یا بحران‌زدایی

نقش دوگانه رسانه‌ها در بحران‌سازی و بحران‌زدایی، دست‌کم بر صاحب‌نظران عرصه بحران واقعیتهای آشکار است. امروزه در عصر ارتباطات و اطلاعات، هرگاه بحرانی رخ می‌دهد آنچه ذهن را به خود مشغول می‌کند، این است که آیا رسانه‌ها با محرک بحران همراه خواهند شد یا در مهار و برون‌رفت از آن گام برخواهند داشت. به‌عبارتی<sup>۵</sup>، در همان حال که رسانه‌ها می‌توانند ابزاری در خدمت بحران‌زدایی و یا کاهش اثرات آن باشند، می‌توانند ابزاری در خدمت بحران‌سازی و تشدید بحران به‌شمار روند. بالانتین<sup>۵</sup> (۲۰۰۳)، می‌گوید: «تأثیر رسانه‌ها بر تصمیم‌گیری‌های سیاسی و واکنش‌های مخاطبان،

1. Williams

2. Oliniranb

3. Arpan

4. Pompper

5. Ballantine

به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه بازیگران مختلف قرار گرفته است؛ از این‌رو، توانایی رسانه‌ها در جذب مخاطبان انبوه و مشارکت در فرایند شکل‌دهی افکار عمومی، قدرت قابل ملاحظه‌ای برای مداخله در بحران و کشمکش‌ها به آنها بخشیده است. با وجود این، تنها معدودی از حکومت‌ها می‌توانند به ارتباط موفق در دوره بحران افتخار و مباحثات کنند.»

بنابراین رسانه‌های جمعی به‌طور بالقوه، از این قابلیت برخوردارند که بحران را شدت بخشند و حتی گاه بحران‌آفرینی کنند. اما در مورد رسانه‌های موضوع بحث، نظیر رسانه ملی ما که جنبه خدمت عمومی<sup>۱</sup> دارند، بیشتر کارکردهای رسانه در شرایط بحرانی مورد نظر است تا کارکردهای آن. در نتیجه، رسانه‌ها می‌توانند در تمامی مراحل بحران و در انواع بحران‌هایی که بر اساس ابعاد مشخص شده در نمودار ۲ در قلمرو بحث ما قرار دارند، تأثیرات شگرفی برجا بگذارند. در مرحله پیش از بحران، کارکرد آموزش و فرهنگ‌سازی رسانه‌ها بیشتر حائز اهمیت است. رسانه‌ها به واسطه برخورداری از کارکرد نظارت بر محیط و همچنین تفسیر (دومینیک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸) می‌توانند بحران‌های بالقوه و در حال شکل‌گیری را در محیط ملی شناسایی و به مسئولان و کارگزاران گوشزد کنند.

در مرحله وقوع بحران، کارکرد اطلاع‌رسانی و خبری رسانه‌ها و نیز جلب مشارکت همگانی از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا بحران‌ها آبستن شایعات هستند و به‌منظور هدایت افکار عمومی باید به شیوه مدبرانه‌ای اطلاع‌رسانی شود. در نهایت، نقش رسانه‌ها در مرحله پس از بحران نیز نقش درخور توجهی است. در این مرحله، از رسانه‌ها انتظار می‌رود بیشتر به واسطه کارکرد نظارتی خود، بر روند ترمیم و بهبود مجدد اوضاع نظارت داشته باشند و با تحلیل ابعاد و ریشه‌های بحران به‌وجود آمده، از بروز بحران‌های مشابه جلوگیری کنند (دومینیک، ۱۹۹۸).

---

1. public service

2. Dominick

### انواع راهبردهای رسانه‌ای در مواجهه با بحران

پیش‌تر گفته شد که نوع نگرش به مقوله بحران و موضوع بحران‌ساز، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده برای نوع اقدام و عمل در برابر بحران محسوب می‌شود. با بررسی دیدگاه‌های مطرح در زمینه بحران متوجه شدیم که آنها در طیفی از نگرش کاملاً منفی و تهدیدآمیز تا نگرش مثبت و فرصت‌ساز قرار دارند. به عبارت دیگر، بحران از دیدگاه برخی تهدید صرف محسوب می‌شود و از دید برخی دیگر، آن را می‌توان فرصت به‌شمار آورد. چنان‌که گفته شد، واکنش در برابر بحران می‌تواند با انکار، بی‌توجهی و مقاومت و یا با پذیرش و حتی استقبال صورت می‌گیرد.

از سوی دیگر، شیوه اقدام و عمل مدیران در قبال شرایط بحرانی نیز متفاوت است؛ یعنی مدیرانی که نگرش منفی نسبت به بحران دارند و آن را تهدید قلمداد می‌کنند بیشتر تابع شرایط بحرانی هستند و درصدد انطباق<sup>۱</sup> با اوضاع برمی‌آیند اما مدیران دارای نگرش مثبت، بحران را فرصت تلقی می‌کنند و بر همین اساس به دنبال همراه ساختن اوضاع<sup>۲</sup> با خود هستند. با در نظر گرفتن دو بعد نگرش‌های مطرح نسبت به بحران از یک‌سو و میزان انطباق با شرایط بحرانی از سوی دیگر، می‌توان چهار راهبرد عملی را برای مواجهه سازمان‌های رسانه‌ای با بحران معرفی کرد. این چهار راهبرد به شرح زیر عبارتند از:

**الف) راهبرد انفعالی:** براساس راهبرد انفعالی<sup>۳</sup>، رسانه ترجیح می‌دهد به هنگام مواجهه با شرایط بحرانی سکوت اختیار کند و واکنش آن، از نوع انکار یا بی‌توجهی باشد. طرفداران چنین راهبردی عقیده دارند که رسانه با پرداختن به مقولات، در واقع به آنها اعتبار اجتماعی می‌بخشد و آنها را از اهمیت برخوردار می‌سازد. پس در صورت بروز بحران، بهترین شیوه عمل برای جلوگیری از گسترش دامنه بحران این است که سرپوش بر آن گذاشته شود.

**ب) راهبرد واکنشی:** راهبرد واکنشی<sup>۴</sup> با تأکید بر ضرورت پاسخگویی به فشارها و

---

1. adaptation                      2. manipulation                      3. Inactive  
4. reactive

تحرکات محیطی تهدیدکننده، سازمان رسانه‌ای را به واکنش برای حفظ حیات خود ترغیب می‌کند. سازمان‌هایی که از راهبرد واکنشی استفاده می‌کنند، دیدگاه‌های برنامه‌ریزی بلندمدت ندارند (مایلز<sup>۱</sup> و اسنو<sup>۲</sup>، ۱۹۸۴). نوع نگرش حاکم بر سازمان‌هایی که از چنین راهبردی در مواقع بحرانی تبعیت می‌کنند، منفی و تهدیدآمیز است؛ به همین دلیل واکنشی که از چنین مدیران و سازمان‌هایی انتظار می‌رود، نوعی همراهی با بحران است. چنین سازمان‌هایی تا فشار افکار عمومی را در شرایط بحرانی احساس نکنند، واکنش نشان نمی‌دهند و تنها زمانی اقدام می‌کنند که در موقعیت بحران تهدیدی متوجه خود ببینند. براساس چنین راهبردی در ارائه اخبار و اطلاعات مربوط به بحران، باید به صورت گزینشی<sup>۳</sup> عمل کرد.

**(ج) راهبرد فعال:** رسانه‌هایی که در قبال بحران راهبرد فعال<sup>۴</sup> دارند، به محض وقوع آن وارد صحنه عمل می‌شوند و فعالانه در جهت کنترل و مهار بحران برمی‌آیند. چنین سازمان‌هایی که نگرش آنها نسبت به بحران از نوع دوم است، بحران را جزئی از طبیعت بشری می‌پندارند و براساس این، خود را به اقدام فعالانه در مواجهه با بحران‌ها ملزم می‌دانند. در اینجا شیوه عمل از انطباق و همراهی با بحران و اوضاع بحرانی، به سمت همراه ساختن اوضاع با خود سوق می‌یابد. رسانه‌هایی که در شرایط بحرانی راهبرد فعال دارند، به صورت گسترده به بررسی و تحلیل اوضاع پدید آمده می‌پردازند و در ارائه اخبار و اطلاعات به صورت گزینشی عمل نمی‌کنند اما در عین حال، تدابیر لازم را نیز می‌اندیشند. رسانه در چنین شرایطی از تمامی ظرفیت‌های خود برای جلب مشارکت عمومی و ایجاد همبستگی اجتماعی استفاده می‌کند.

**(د) راهبرد فوق فعال:** راهبرد فوق فعال<sup>۵</sup> با تأکید بر کشف فرصت‌های جدید و چشم‌اندازهای نو برای رشد و پویایی، نه تنها وجود بحران‌ها را می‌پذیرد و در مواجهه با آنها فعالانه وارد عمل می‌شود بلکه فراتر از آن، به منظور مقابله با شرایط بحرانی پیش‌بینی‌های لازم را به عمل می‌آورد. رسانه‌هایی که در عالم عمل، مجهز به چنین

1. Miles

2. Snow

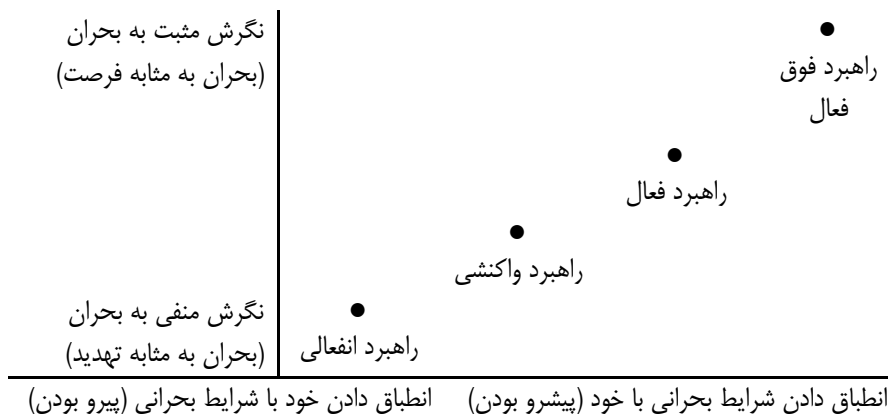
3. selective

4. active

5. proactive

راهبردهایی هستند، اندک‌شمارند. در رسانه‌هایی که راهبرد فوق فعال دارند، نوع نگرش به بحران کاملاً مثبت و فرصت‌آفرین است. سازمان‌های رسانه‌ای با چنین راهبردی، ویژگی‌های ساختاری خاصی نظیر خلاقیت، نوآوری، انعطاف و فقدان تمرکز به خود می‌گیرند. براساس راهبرد فوق فعال‌هر بحران می‌تواند فرصت‌هایی با خود به همراه داشته باشد پس باید مترصد بحران‌ها بود و از قبل پیش‌بینی و آمادگی‌های لازم را برای مواجهه با آنها پیدا کرد تا در صورت بروز بتوان در جهت ایجاد فرصت از آنها بهره‌برداری کرد. رسانه‌های دارای راهبرد فوق فعال نه تنها پیرو شرایط بحرانی نیستند و درصدد انطباق با آن بر نمی‌آیند بلکه به تطبیق شرایط با اهداف و مقاصد خود می‌پردازند و به صورت پیشرو عمل می‌کنند چنین رسانه‌هایی در مرحله بعد از بحران نیز آن را به بوته فراموشی نمی‌سپارند و با بررسی ریشه‌های وقوع، به تجربه‌اندوزی از بحران و کاربست این تجربیات در اوضاع مشابه می‌پردازند. براساس آنچه گفته شد، انواع راهبردهای رسانه‌ای در مواجهه با بحران، در نمودار نشان داده شده است.

#### نمودار 4- انواع راهبردهای رسانه‌ای در مواجهه با بحران



### اعتماد عمومی به رسانه به‌مثابه ماده خام فرصت‌سازی از بحران

رسانه‌های جمعی بویژه رسانه‌های ملی، پاسداران اعتماد عمومی هستند و سرمایه اصلی آنها برای این کار نیز همان اعتماد عمومی<sup>۱</sup> است. یکی از کارکردهای رسانه‌ها، نگهبانی و حراست از حقوق مردم است چنان‌که در اجرای این وظیفه، گاه به سایر نهادها فشار می‌آورند تا به‌نحوی خود را با وضع مورد نظر جامعه تطبیق دهند. در صورت تحقق چنین وضعیتی، رسانه عاملی برای جلب اعتماد افکار عمومی به دولت و نظام حاکم خواهد بود. در واقع اتخاذ راهبرد فعال و فوق‌فعال در مواجهه با بحران زمانی با موفقیت‌ترین خواهد بود که اعتماد عمومی به‌مثابه ماده اولیه لازم برای فرصت‌آفرینی از شرایط بحرانی جامعه وجود داشته باشد. در شرایطی غیر از آنچه ذکر شد، هیچ‌یک از کارکردهای رسانه از اطلاع‌رسانی تا آموزش، فرهنگ‌سازی و جلب مشارکت عمومی تأثیرگذار نخواهد بود؛ زیرا رسانه تحت چنین شرایطی فاقد مشروعیت<sup>۲</sup> لازم در نزد افراد جامعه است. وقتی که رسانه خود با «بحران بی‌اعتمادی» مواجه است، هیچ‌یک از تدابیر و راهبردهای اتخاذ شده از سوی رسانه کارساز نخواهند بود.

کوتاه سخن آنکه در نظام‌های مردم‌سالار، سرمایه اصلی نظام مردم هستند و رسانه‌ها یکی از ارکان مردم‌سالاری به‌شمار می‌روند. از سویی سرمایه اصلی رسانه‌ها اعتماد مردمی است و اعتماد عمومی رابطه مستقیمی با میزان پاسخگویی و امیدواری جامعه دارد. رسانه‌های جمعی و بویژه رسانه‌های عمومی می‌توانند از طریق «پرسشگری» و «پاسخ‌طلبی» از نهادها و مسئولان جامعه، بر میزان پاسخگویی آنها اثر بگذارند و از این طریق، در جلب اعتماد عمومی مؤثر واقع شوند. البته در این زمینه باید بین «پاسخ‌طلبی» و «گزارش‌دهی» تفاوت قائل شد. پاسخ‌طلبی به‌دلیل آنکه با رویکرد انتقادی صورت می‌گیرد، رسانه را به عنصری فعال تبدیل می‌کند اما گزارش‌دهی، رسانه را عنصری منفعل نشان می‌دهد زیرا رویکرد آن در اینجا حمایت‌گری است. البته تلفیقی از پاسخ‌طلبی برای رفع نارسایی‌ها و گزارش‌دهی برای نمایش تلاش‌های مسئولان، ترفند مناسبی برای آرامش‌بخشی و امیددهی و در نهایت اعتمادسازی خواهد بود (احراری، ۱۳۸۴، ص ۱۶۳).

1. public trust

2. legitimacy



پاسخ‌طلبی رسانه با رویکرد انتقاد سازنده باعث اصلاح امور، آرام‌بخشی جامعه، امیددهی و در نهایت اعتمادسازی می‌شود. در نقطه مقابل آن، رسانه با گزارش‌دهی صرف در مورد امور و مسائل بویژه بحران‌های جامعه و برخورداری از رویکرد حمایت‌گری، باعث رویگردانی عموم از رسانه، خوشبینی کاذب، ایجاد انتظارات بیشتر و همچنین سرخوردگی‌های فزاینده در جامعه می‌شود.

امروزه در ادبیات مدیریت دولتی، از حکومتداری خوب<sup>۱</sup> صحبت می‌شود که یکی از مولفه‌های اساسی آن، شفافیت<sup>۲</sup> است. رسانه‌ها می‌توانند در راستای توسعه حکومتداری خوب، به‌عنوان بازوی قدرتمند حکومت در ایجاد شفافیت در جامعه و نیز تقویت اعتماد عمومی عمل کنند. در این زمینه می‌توان به اصل «افشای حداکثری» اشاره کرد که یکی از اصول نه‌گانه آزادی اطلاعات و حق دسترسی به اطلاعات است.

براساس اصل افشای حداکثری، لازم است رویکرد شفافیت‌گرایی و شفافیت‌سازی بر عملکرد رسانه‌ها حاکم باشد. این اصل بر دو پیش‌فرض استوار است:

- تمامی اطلاعاتی که در اختیار نهادهای دولتی است، باید در معرض افشا باشد. این مهم به‌منظور جلوگیری از هرگونه رانت اطلاعاتی حائز اهمیت است.

- تنها در شرایط بسیار استثنایی و خاص می‌توان پیش‌فرض نخست را نادیده گرفت.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مسئله مورد بحث مقاله حاضر این بود که آیا بحران را می‌توان فرصت تلقی کرد و اگر چنین است، نقش رسانه‌ها در تبدیل بحران از مقوله‌ای تهدیدساز به پدیده‌ای فرصت‌ساز چگونه است؟ سیری در ادبیات بحران نشان‌دهنده آن است که امروزه نگاه به بحران از مقوله تهدیدکننده صرف، به پدیده‌ای که می‌تواند فرصت‌هایی نیز دربر داشته باشد، تغییر یافته است؛ هرچند در این میان، بسیاری از صاحب‌نظران این عرصه، به ماهیت مخرب و منفی بحران‌ها توجه دارند. در اینجا با ذکر موارد و مصادیقی سعی شده است مفهوم بحران، به‌مثابه فرصت تبیین شود. در این مورد عملکرد رسانه‌ها در دو مرحله

1. good governance

2. transparency

تمایز معنا پیدا می‌کند: نخست، مرحله‌ای که هنوز بحرانی روی نداده است و رسانه می‌تواند با تشخیص و پیش‌بینی آن، تهدیدهای بالقوه را به فرصت مبدل سازد. برای مثال می‌توان از عملکرد رسانه ملی در فرصت‌سازی از بحران بالقوه انرژی هسته‌ای و تحریم‌های ناشی از آن یاد کرد. مسئله یادشده توانست از فضای بحرانی‌ای که نظام سلطه پدید آورده بود، در جهت وفاق و همبستگی ملی بهره‌برداری کند. عملکرد رسانه‌ها در مرحله حین بحران نیز می‌تواند فرصت‌هایی را برای جامعه به‌همراه داشته باشد. در این مورد نیز می‌توان به عملکرد رسانه ملی در زمین‌لرزه بم اشاره کنیم که توانست به بهترین وجه در جهت جلب مشارکت‌های مردمی و همدردی جامعه با مصیبت‌دیدگان حادثه عمل کند. در نتیجه، این روش به شکل‌گیری نوعی از سرمایه اجتماعی<sup>۱</sup> در جامعه منجر می‌شود زیرا امروزه همدلی و مشارکت اجتماعی به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی در نزد صاحب‌نظران جامعه‌شناسی مطرح‌اند.

از سوی دیگر، گفته شد که نحوه مواجهه رسانه‌ها با موضوعات بحران‌ساز، ریشه در باورها و نگرش‌های مدیران آنها دارد؛ زیرا نوع نگرش‌ها بر رفتارها و اقدامات مدیران تأثیر می‌گذارد و به‌این ترتیب اتخاذ کاربردی عملی در رویارویی با شرایط بحرانی، به‌طور عمده به نوع دیدگاه حاکم بر فضای مدیریتی رسانه بازمی‌گردد. هرچند به هر حال نباید از مختصات و ویژگی‌های شرایط بحرانی غافل شد. براساس نوع نگرش مدیران رسانه به مقوله بحران، انواعی از راهبردهای رسانه‌ای می‌توانند تدوین و اجرا شوند. به این معنی که اگر نگرش به بحران، منفی باشد و با آن به‌مثابه تهدید مواجه شویم، نوع راهبرد، بیشتر انفعالی و حداکثر واکنشی خواهد بود و رسانه تنها در پی انطباق با شرایط بحرانی برخواهد آمد زیرا با اتخاذ چنین کاربردی، قدرت عمل در دست عوامل بحران‌زا خواهد بود. حال اگر نوع نگرش مدیریت رسانه به بحران، مثبت باشد و با آن به‌مثابه فرصت برخورد کند، به‌کارگیری کاربرد فعال و فوق‌فعال، بیشتر خواهد شد. در اینجا برخلاف فرصت‌های قبلی، اختیار و قدرت عمل در دست رسانه است و رسانه می‌تواند به دستکاری و تطبیق شرایط بحرانی با مقاصد و طرح‌های خود

---

1. social capital

بپردازد. رسانه با اتخاذ فوق فعال می‌تواند به فرصت‌سازی از بحران بپردازد و همان‌گونه که گفته شد لازمه این کار آن است که نگاه رسانه به بحران از نوع فرصت باشد نه تهدید. البته این مهم، صرفاً شرط لازم تلقی می‌شود و همان‌گونه که در بخش پایانی مقاله اشاره شد، شرط کافی برای فرصت‌آفرینی در مواقع بحرانی آن است که رسانه از سرمایه اعتماد عمومی نیز برخوردار باشد و گرنه تمامی تلاش‌های آن هدر خواهد رفت. براساس آنچه گفته شد، در خاتمه پیشنهادها و راهکارهایی برای مدیریت رسانه ملی در جهت ایجاد رسانه‌ای با ویژگی‌های فوق فعال در شرایط مواجهه با بحران‌های محیطی ارائه می‌شود:

رسانه فوق فعال، الزامات ساختاری و رفتاری خاص خود را می‌طلبد. بنابراین نه تنها باید تلقی بحران به مثابه فرصت، در نزد مدیران رسانه، به‌عنوان نوعی باور تقویت شود بلکه باید ساختار رسانه نیز متناسب با این مهم شکل گیرد. رسانه فوق فعال، مستلزم ویژگی‌های ساختاری‌ای نظیر پیچیدگی و رسمیت پایین، نبود تمرکز، سلسله مراتب محدود، انعطاف‌پذیری و غیره است؛ زیرا چنین رسانه‌ای به دنبال کشف فرصت‌ها و نوآوری است و برای تحقق چنین مهمی، به‌طور قطع باید ساختارهای منعطفی در سازمان رسانه‌ای وجود داشته باشد.

تقویت نگرش مثبت به بحران در نزد مدیران رسانه، نوعی پیش‌شرط برای شکل‌گیری راهبرد فوق فعال در هنگام مواجهه با اوضاع بحرانی است. از این‌رو، باید برنامه‌هایی با هدف تغییر در دانش یا افزایش اطلاعات و آگاهی‌های مدیران رسانه نسبت به مقوله بحران و مدیریت آن در نظر گرفته شود، زیرا لازمه تغییر در نگرش نسبت به یک موضوع، در وهله اول، تغییر در دانش نسبت به آن موضوع یا مقوله است (دانش ← نگرش ← منش).

با توجه به ظهور رسانه‌های تعاملی، نظیر اینترنت و وبلاگ‌ها که بسط اطلاعات و جریان آزادانه آن را موجب شده‌اند، اتخاذ راهبردهای انفعالی و واکنشی تحت هیچ شرایطی به رسانه ملی توصیه نمی‌شود. در صورت اتخاذ راهبردهای یادشده، اختیار عمل به دست سایر رسانه‌های رقیب و عوامل بحران‌ساز خواهد افتاد و آنها هدایت افکار عمومی را آن‌هم در شرایطی که آن به‌شدت حساس و آسیب‌پذیر است، به‌دست خواهند گرفت.

بحران، می‌تواند فرصتی برای رسانه در جلب اعتماد عمومی باشد. مدیران رسانه برای جلب اعتماد و کسب مشروعیت هرچه بیشتر در نزد افکار عمومی جامعه، باید در شرایط عادی تمامی همت خود را به‌کار بندند؛ زیرا همان گونه که گفته شد اعتماد عمومی، سرمایه و ماده خام رسانه برای کسب موفقیت در شرایط بحرانی است. از آنجا که اعتماد عمومی در گرو پاسخگویی عمومی<sup>۱</sup> است، رسانه ملی باید با اتخاذ رویکرد پرسشگری و پاسخ‌طلبی از مسئولان، به شکل‌گیری اراده پاسخگویی به مسائل و مشکلات مردم در میان نهادهای مسئول کمک کند. باید توجه داشت که بین «آرامش‌بخشی به جامعه» و «آرامش فضای خبری» تفاوت وجود دارد. به این معنا که «آرامش جامعه»، هدف نهایی هر نظام حکومتی است اما «آرامش فضای خبری»، در صورت کاذب بودن موجب بی‌اعتمادی می‌شود.

رسانه فوق‌فعال، ناظر به تمامی مراحل بحران است. متأسفانه در چرخه مدیریت بحران به مرحله قبل و بعد از بحران کمتر توجه می‌شود و تمامی تلاش‌ها از جمله تلاش‌های رسانه، به مرحله حین بحران معطوف است. حال آنکه از رسانه فوق‌فعال انتظار می‌رود نقش دیده‌بانی و نظارت<sup>۲</sup> را در جامعه ایفا کند و با پیش‌بینی وقوع بحران‌ها و هشدار به مسئولان امر، از بالفعل شدن آنها جلوگیری به‌عمل آورد. از رسانه‌های فوق‌فعال انتظار می‌رود با رصد کردن جامعه، بحران‌های پنهان<sup>۳</sup> و خزننده در لایه‌های مختلف را تشخیص داده و با اعطای اعتبار اجتماعی، آنها را در کانون توجه مردم و مسئولان قرار دهند. در این زمینه رسانه‌ها می‌توانند از کارکردهایی چون برجسته‌سازی<sup>۴</sup> بهره‌گیرند.

همچنین از رسانه فوق‌فعال انتظار می‌رود در مرحله پس از بحران نیز به ایفای نقش مؤثر بپردازد. در این خصوص به مدیران رسانه توصیه می‌شود با ارائه گزارش‌های تحلیلی و پیامدی و نه صرفاً بازتابی، به بررسی ریشه‌های بحران بپردازند و از سوی دیگر با پیگیری مطالبات آسیب‌دیدگان از بحران به ترمیم و بهبود مجدد اوضاع کمک‌کنند.

1. public responsiveness

2. monitoring

3. latent crises

4. agenda setting

## منابع

- احراری، ابراهیم. (۱۳۸۴). راهبردهای رسانه‌ای برای پیشگیری از بحران. فصلنامه پژوهش و سنجش، سال ۱۲، (۴۲ و ۴۳).
- طبرسا، غلامعلی. (۱۳۸۳). تبیین شاخص‌های مدیریت حوادث با رویکرد پیشگیری از وقوع بحران، فصلنامه کمال مدیریت، سال ۲، (۴ و ۵).
- کاظمی، سید علی اصغر. (۱۳۶۶). مدیریت بحران‌های بین‌المللی، تهران: انتشارات وزارت امور خارجه و دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- Arpan, L.M. & Pompper, D. (2003). Stormy weather: Testing stealing thunder as a crisis communication strategy to improve communication flow between organization and journalists, **Public Relations Review**, No. 29.
- Ballantine, B. (2003). **Improving the Quality of Risk Management in the European Union: Risk Communication**, EPC working paper.
- Boone, L.E. & Kurtz, D.L. (1992). **Management**, 4<sup>th</sup> ed., New York: McGraw-Hill Publications.
- Dominick, J.R. (1998). **The Dynamics of Mass Communication**, 6<sup>th</sup> ed., New York: McGraw-Hill Publications.
- Gleick, J. Chaos. (1987). **Making of a New Science**. Viking Press.
- Habermas, J. (1973). **Legitimation Crisis**. Boston: Beacon Press.
- Herman, C.F. (1963). Some consequences of crisis, **Administrative Science Quarterly**, No. 8.
- Miles, R.E. & Snow, C. (1984). **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill Publications.
- Mitroff, I. & Shrivastava P. (1978). Effective crisis management., **Academy of Management Executive Journal**, No 1.
- Perrow, C. (1984). **Normal Accidents**. New York: Basic Books Publications.

- Rithchie, B.W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry, **Tourism Management**. No.25.
- Rosenthal, U. & Kouzmin, A. (1996). Crisis management and institutional resilience **Journal of Contingencies and Crisis Management**, Vol 4, No. 3.
- Williams, D. & Oliniranb, A. (2002). Crisis communication in racial issues **Journal of Applied Communication Research**, No. 4.