

مادة : الاتصال وتسيير الأزمة

محور : سيرة اتصال الأزمات

محاضرة 07+08 : الاتصال أثناء وبعد الأزمة

1- الاتصال أثناء الأزمة (العلاجي)

جمع المعلومات والتعامل مع الحدث فور وقوعه
التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي وأهالي الضحايا
التعامل مع وسائل الإعلام
البيان الصحفي أثناء الأزمة

2- الاتصال بعد الأزمة



تمهيد

يتم التعامل مع الأزمة وقت حدوثها بتفعيل الخطط المناسبة لمواجهتها، وفي المرحلة الثانية من الأزمة يقوم الجهاز الاتصالي بالتعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي إلى جانب جمع وتحليل المعلومات عن الأزمة ذاتها، وبذلك تقوم إدارة الاتصالات والتي نعني بها إدارة اتصال المؤسسة ؛ أو العلاقات العامة أو أي وحدة إدارة توكل إليها مهمة الاتصال بـ:

■ جمع المعلومات والتعامل مع الحدث فور وقوعه

تفرض مرحلة وقوع الأزمة الضغط الكبير على المؤسسة وعلى خلية اتصال الأزمة من جوانب متعددة لمعرفة تطورات الأزمة، فهناك ضغط كبير من جانب وسائل الإعلام والجمهور لمعرفة المعلومات والأخبار عن الأزمة . فلا بد على إثر ذلك جمع المعلومات عن الأزمة والاتصال بالسلطات المسؤولة، وبالجمهور سواء المتأثر بالأزمة أو الجمهور الذي يحتاج إلى معلومات عنها.

ويكون ذلك بالعمل بشكل متوازن مع المتحدث الرسمي و مساعدته بعد تحديده من خلال مده بكل المعلومات اللازمة عن الأزمة و الموقف المصاحب، فعند حدوث الأزمة يجب إبلاغ أولا المسؤولين ومدتهم بكافة المعلومات عن الأزمة والتأكد من عدد الجرحى والمصابين والمتوفين في حالة تواجدهم؛ وكذلك التأكد من وسائل الإغاثة؛ وإبلاغ أقارب الضحايا.

ويظهر الدور العلاجي للاتصال المؤسستي في هذه المرحلة من مراحل الأزمة في جمع المعلومات المساندة لموقف المؤسسة وتبيان دورها لخدمة الجمهور، وتحليل موقف الجمهور الداخلي والخارجي و وسائل الإعلام من خلال دراسة ما يصدر عن تلك الوسائل وتحديد موقفها من المؤسسة، وإمداد الإدارة العليا والمسؤولين بكافة المعلومات عن تطورات أحداث الأزمة.

ويتوقف اتصال الأزمة وقت حدوثها على مدى التعاون التنظيمي بين الإدارة العليا والجهاز الاتصالي؛ ومدى الخبرة في التعامل مع الجمهور وإدارة الأزمات، وكذلك مدى التفويض للسلطة وحجم المسؤوليات المسندة له عند تنفيذ اتصالات الأزمة.

قدم " تيمسون وشيرمان عددا من الإجراءات التي تتخذ عند التعامل مع الأزمات وقت حدوثها ومنها:

- 1 تحديد ومعرفة الحقائق المتعلقة بالأزمة.
- 2 توزيع وتنظيم مصادر القوة في إدارة الأزمة.
- 3 إعداد وتجهيز التقارير الصحفية المعدة مسبقا قبل حدوث الأزمة.
- 4 معرفة الضحايا وأقاربهم.
- 5 معرفة الجهات المشاركة والمتضامنة مع المؤسسة.
- 6 التعامل مع استفسارات وسائل الإعلام.
- 7 التحكم في إجراءات التغطية لأحداث الأزمات.
- 8 تنظيم وتنسيق اللقاءات والمؤتمرات.
- 9 عقد لقاءات مع الموظفين .
- 10 التوقع والحرص على ظهور أي تطورات في الموقف.
- 11 عدم إلقاء اللوم على المؤسسة.

الضحايا:

عند وقوع الأزمة مباشرة يقوم اتصال المؤسسة بتحديد الجماهير التي تمثل أطراف الأزمة؛ سواء الجمهور الداخلي أو الخارجي ولاسيما الأفراد المتأثرين مباشرة بالأزمة، فيقوم اتصال المؤسسة بتزويدهم بمختلف المعلومات عن الأزمة وتطورها وعن مجهودات المؤسسة في تعاملها مع كل الأحداث.

● التعامل مع الجمهور الداخلي وقت الأزمات:

نظرًا لأهمية الجمهور الداخلي يجب فتح قنوات الاتصال؛ حيث تساعد هذه الأخيرة على إذاعة المعلومات ونشرها للعاملين بالمؤسسة للتعرف على الأزمة وأبعادها ويكون ذلك بتفعيل الاجتماعات الداخلية وفتح القنوات الاتصالية الداخلية المختلفة ولاسيما الشبكة المعلوماتية الداخلية (الإنترنت اكسترنات المؤسسات) وعليه يجب:

□ إعلام جميع الفاعلين في المؤسسة بحدث الأزمة؛ وتوجيه كل فرد ليكون في موقعه، وعلى أهبة الاستعداد وأداء مهمته كما تم الاتفاق عليه في سيناريوهات الأزمة.

□ بيان إعلامي موجز ودقيق بنوعية حدث الأزمة وتحليل أسبابها وإجراءات المواجهة.

□ إصدار نشرة داخلية بخصوص الحدث.

□ إظهار رغبة المؤسسة بإعلام عمالها بكل ما يحدث على أساس أنهم سفراء لها وهم بمثابة المصدر المرغوب فيه والذي تسعى إليه وسائل الإعلام الجماهيري

للحصول منهم على معلومات أخرى تخص الحدث وتحقق لها السبق الصحفي، كما يمكن أن تلجأ إلى أقارب وأهالي الضحايا للحصول على المعلومات الخاصة بالأزمة.

وتتوجه المؤسسة بالحديث مع عمالها حول الأزمة بحيث نحاول كسب ولائهم

وتعاونهم لتجاوز الأزمة وهناك مجموعة من الإجراءات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند توجيه الخطاب الاتصالي مع العمال أثناء حدوث الأزمة:

1- تحدث إلى العاملين بأسرع ما يمكن، استخدام الإعلانات الداخلية أو المقابلات أو الخطوط الهاتفية الساخنة وذلك حسب طبيعة الأزمة.

2 في حالة التهديد بانفجار قنبلة أطلب من العاملين الامتناع عن مناقشة ذلك التهديد مع أي شخص خارج المنظمة، وأن يتجنبوا الإدلاء بأية تصريحات لوسائل الإعلام.

3 تأكد من أن ما تقوله للعاملين متفق تماما مع ما تقوله لوسائل الإعلام.

4 يتولى مدير الشؤون العامة والإدارة المكلفة باتصال المؤسسة إعلام العاملين بالأزمة.

5 استمر في تعريف العاملين وإخطارهم بما يحدث أثناء الأزمة، وحتى بعد انتهائها.

كما قد يكون من المناسب توجيه الشكر علنًا أو في مقابلة شخصية لبعض العاملين على ما أسهموا به من جهد أثناء مواجهة الأزمة"

إذا كان عدد الضحايا كبيراً فيجب على المؤسسة أن تستعد للتعامل مع أهل الضحايا وذلك من خلال:

- 1 إخبار أقرب الناس للضحية بما يحدث وذلك قبل إبلاغ وسائل الإعلام.
- 2 يجب أن يتم الإبلاغ بواسطة اتصال مباشر من خلال زيارة منزلية لأهل الضحايا أو على الأقل استخدام الهاتف في حالة اتساع دائرة الضحايا.
- 3 تشمل المعلومات المقدمة لأهالي الضحايا : تحديد نوعية وحدة الإصابة تحديد المكان الذي توجد فيه الضحية، وآخر المعلومات المصرح بها من طرف المستشفى عن حالة الضحية.

أهمية الاتصال الداخلي وقت الأزمات

- 1 كسب تأييد الجمهور الداخلي.
- 2 تجنب انتشار الشائعات.
- 3 التأكد على كفاءة الإدارة العليا في مواجهة الأزمة.
- 4 مساعدة العمال في توجيه رسائل فعالة للجماهير المختلفة الخارجية.
- 5 تحمل المسؤوليات اليومية وضمان سير العمل الناتج عن تعاطف العمال مع المؤسسة.
- 6 ضمان اتخاذهم موقفا ايجابيا مع الجمهور الداخلي.

الاتصال الخارجي أثناء الأزمات

استهداف فئات الجمهور المختلفة؛ من أهالي الضحايا وقادة الرأي والسلطات العمومية... الخ. حيث تتولى خلية اتصال الأزمة فتح قنوات اتصال معهم من خلال تخصيص خطوط ساخنة على مدار اليوم للرد على استفساراتهم عن الأزمة ، والعمل على تخفيف الصدمة والمفاجأة وتلبية متطلباتهم وتجهيز أماكن الاجتماعات لهم. فعلى المؤسسة إعلام السلطات العمومية والأجهزة الحكومية حيث تقوم ب :

■ إبلاغ السلطات المحلية بطبيعة الحدث فور وقوعه .

■ إعلام الأجهزة المعنية بالحقائق وتذكر أن وسائل الإعلام قد تتصل بهذه الأجهزة أيضا. خاصة أن بعض الأجهزة الحكومية قد تتدخل في إصدار التصريحات أو الإدلاء بالمعلومات لوسائل الإعلام وأهل الضحايا، إذا كانت تعتقد أن ذلك سيخلق اضطراب أمني، لهذا يجب أن تعمل المؤسسة على التعاون مع الأجهزة الحكومية.

التعامل مع وسائل الإعلام:

تعتبر وسائل الإعلام الطرف المحوري أوقات الأزمات؛ فهي إما مساندة لموقف المؤسسة وقت الأزمة فتسهم في احتوائها، وإما أنها تتسبب في حدوث أزمات متتالية تبدأ بأزمة المصداقية وتشويه الصورة العمومية للمؤسسة.

لهذا على المؤسسة أن تكسب مساندة وتعاون وسائل الإعلام معها في إدارة الأزمة عوض أن تقف الموقف الهجومي أو العدائي،

تظهر وظيفة اتصال الأزمة بوسائل الإعلام في إزالة الغموض المتعلق بالأزمة تفادياً للشائعات ولتحديد المصدر الوحيد للمعلومات؛ على أن تتميز كل المعلومات المقدمة إليها بالصدق والدقة.

ونظراً لأهمية الاتصالات مع وسائل الإعلام والتي تعد نتيجة حتمية ينبغي الإعداد للتعامل معها من خلال مجموعة من القواعد منها:

■ ينبغي التأكد من المعلومات الضرورية مثل أسماء وتليفونات وفاكسات المحررين "بوسائل الإعلام".

■ يراعى ضرورة إصدار نشرات لأغلب وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية.

■ إنشاء مركز للمتحدث الرسمي يتم التعامل مع الإعلاميين من خلاله.

■ إعداد الصور الفوتوغرافية والمطبوعات الخاصة بالأزمة وتقديمها لمندوبي وسائل الإعلام عند الطلب.

■ إجراء المقابلات مع مندوبي وسائل الإعلام من خلال المسؤولين بالمنظمة وعدم رفض إجراء الحوارات معهم.

آليات مواجهة الأزمة في الساعات الأولى من حدوثها

1. ضرورة أن تكون المؤسسة هي المبادرة بالاتصال بتقديم الأخبار والمعلومات عن الأزمة التي تتعرض لها، وهنا تلعب خبرة المسؤولين دورا مهما في استجاباتهم السريعة بالإضافة إلى خصائص الوسيلة والإمكانات المتاحة ومدى توافر المعلومات عن الأزمة.

2. يجب أن تكتمل عناصر الخبر فنبحث : عما يحدث؟ وكيف حدث؟ ولماذا حدث؟ وما هي الإجراءات التي قامت بها المؤسسة ؟ وما هي الخطوات القادمة؟ والحلول المقترحة؟

وغالبا ما تأخذ الرسالة الإعلامية شكل البيان الصحفي أو التصريح أو المؤتمر الصحفي وذلك بتغطية التساؤلات الصحفية الشهيرة: ماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ولماذا؟ ومن ؟ وكيف؟ مع إبراز جهود المؤسسة التي تبذلها للتخفيف من حدة الخسائر ووقوع الحادثة، ومراعاة الصدق في مضمون الرسائل.

3. تصميم الرسائل الإعلامية أثناء الأزمات والكوارث؛ فمن المعروف أن الرأي العام يتذكر الأخبار السيئة أكثر من الأخبار الجيدة أو العادية لهذا يجب هنا التركيز على استرجاع تاريخ المؤسسة أو المنظمة التي تعرضت للأزمة و تبيان دورها الإيجابي الذي تلعبه في المجتمع، مع الحذر من الإبراز المتنامي للايجابيات.

4. استخدام كلمات واضحة بسيطة ومعبرة، والاعتماد على لغة مؤثرة تدل على الثقة بالنفس، بالإضافة إلى استخدام الصور والرسوم والخرائط التوضيحية.

يجب أن لا يتجاوز " البيان الصحفي 250 كلمة، وأن يخلو من المقدمات الطويلة؛ والتفاصيل الفنية؛ ويركز على المعلومات وتقديم التفسير المقنع للجمهور ويوصي خبراء إعلام الأزمات أن يتراوح التصريح الصحفي بين 47 إلى 150 كلمة . (تستغرق نصف دقيقة إلى دقيقة واحدة"

البيان الصحفي أثناء الأزمة

المساحة : يراعى فيها الإيجاز والدقة لأن البيان إذا كان طويل فهو مهدد بأن لا تتم قراءته نهائيا.

العنوان : يلخص المعلومة الأكثر أهمية العرض : يحتوى على فقرة أو فقرتين تجيب على الأسئلة القاعدية للصحفيين "من، ماذا، متى، أين، كيف كم، النتائج، ولماذا ؟ "

التوصيات: يجب أن تكون واضحة ودقيقة؛ ربط الأحداث وتقديم الأرقام من خلال تكوين جمل قصيرة تساعد على قراءة سريعة ومريحة

نموذج لبيان صحفي عن الحادث

التاريخ:

الساعة:

بيان رقم:

ماذا حدث:

أين وقع الحادث:

متى وقع الحادث:

(اليوم، التاريخ، الساعة)

المنتجات ذات العلاقة بالحادث وخصائصها:

.....

فيما تستخدم هذه المنتجات:

الوضع الحالي في ضوء الحقائق:

عدد القتلى أو المصابين:

(لا تذكر الأسماء إلا بعد إخطار أقرب الناس للمصاب أو المتوفى)

التأثير على العاملين:

سير التحقيق من الذي يقوم به:

الأجهزة الحكومية التي أخطرت، والموجودة في الموقع:

.....

معلومات إضافية:

.....

3 - بعد الأزمة: اتصال ما بعد الأزمة

بعد نهاية الاهتمام الإعلامي بالحدث، فإن كل الفاعلين في الأزمة يشرعون في طي صفحاتها ومن جهته فإن التراث المعرفي لاتصال الأزمة اهتم أكثر بالقيادة اللازمة أثناء الطور الإعلامي النقدي بالمقارنة مع النتائج العلاقاتية والاتصالية التي تنتجها الأزمة،

بعض الباحثين لاسيما المتمرسين منهم، أشاروا إلى أهمية اتصال ما بعد الأزمة والذي يتعلق أساسا، ببقاء المؤسسة يقظة وهي تدخل في آن واحد طور "الالتئام والاحتراف" وهو ما يسميه "هورسلي و باركر في نموذجهما الموضح سابقا "تقييم و مراجعة جهود الاتصال" ومباشرة عقب الأزمة، أين تهدأ وسائل الإعلام، تبقى اليقظة واجبة لتفادي حدوث حادث آخر نتيجة هشاشة المنشآت أو لأخطاء بشرية أو استغلال فرصة إعلامية متأخرة مثل "إباحة متأخرة لأسرار من طرف متحدث رئيسي أو إصدار حكم قضائي بعد عدة سنوات، الذكرى السنوية للأزمة أو الكارثة التي تفتح أفقا لحصيلة جديدة أو حادث مشابه تعرضت له مؤسسة أخرى"، لكن يبقى أنه من الصعب إدراك النهاية الإعلامية للأزمة

أ- طور التقييم والمراجعة: (اتصال ما بعد الأزمة)

رغم أنه يكون من المؤلم استخلاص الدروس من الأزمة، فإن اتصال الأزمة كأى إجراء يقام فى إطار تسيير الأزمة، يجب أن يكون موضوعا للتقييم، لاسيما فى المؤسسات المهددة بالأخطار الصناعية التى تتموضع اليوم فى خانة المؤسسات ذات الثقافة الأمنية، أين يسمح التقييم والتدريب التنظيمي على مواجهة الحوادث، بتحسين نظام الأمن، حيث يحظى هذا الطور بنصيب مهم جدا فى حلقة الوقاية وتسيير الأزمة.

إن العودة إلى تقييم تجربة المؤسسة فى تسيير الأزمة (retour d'expérience et debriefing) يسمح بتحليل نقاط الضعف وعجز ميدان الاتصال وتوزيع المعلومات قبل، أثناء وبعد الأزمة و القيام عند الحاجة بتحسينات لمخطط الاتصال.

من يقوم بالتقييم؟

- إن تقييم تأثير الأزمة وخاصة تأثير إجراءات اتصال الأزمة على العلاقات التنظيمية المتبادلة، يبقى غير دقيق نسبيا بالنظر إلى أن تقييم تجربة المؤسسة في مواجهة الأزمة، يضطلع بها أعضاء خلية الأزمة مع إضافة منشط حيادي وذلك انطلاقا من محصلة مقالات وسائل الإعلام وجدول المراقبة والملاحظات (tableau de bord) التي أخذت أثناء الأزمة ويمكن هنا الإشارة بوضوح أن الأطراف المؤثرة والمتأثرة (الجماعات المحلية، وسائل الإعلام، ...) لا تشارك في تقييم التجربة، أين يسمح تبادل الأفكار والتجارب والملاحظات، إثراء الاقتراحات المحسنة لمخطط اتصال الأزمة، حيث تعكف كل مؤسسة بنفسها على القيام بتقييمها الخاص.

ب- طور الالتئام: (Phase de cicatrisation)

يشارك طور الالتئام أساسا في بناء ذاكرة المجموعة، بحيث يتضمن بصفة أساسية، تسيير ما بعد الصدمة أي تسيير عواقب الأزمة، حيث جاء في التقرير الاجتماعي والبيئي لمجمع "Total" سنة 2003 أن "أعراض الضغط الملازمة لما بعد الصدمة، المرتكزة على تكرار وانبعاث وتجدد الحدث والذي تتأخر بدايته أحيانا إلى ستة أشهر بعد الحدث المسبب، يمكن أن يجر إلى تغيير أو إفساد مستمر للتوازن النفسي ونوعية حياة الأفراد الذين كانوا ضحايا الحدث، هذا ما يجعل مواجهة هذه الأعراض، يتطلب مقاربة إستشرافية (إستباقية) وخاصة.

وفي مصنع AZF، فإن مجموع المستخدمين، كانوا متحدين إلى غاية شهر جانفي أي بعد أربعة أشهر من الكارثة، أين "حدث طور انحطاط مجموع المستخدمين، المرتبط بمؤشر ما بعد الصدمة و الهجومات المتكررة لوسائل الإعلام و التي سوف تترجم إلى إرهاب معنوي كبير جدا

توصيات ما بعد الأزمة

وأوصى "كارل ويك" أيضا باتصال ديمقراطي قائم على المشاركة ووجهها لوجه في المؤسسات المهددة بالأخطار و ذلك لمواجهة جماعية للأزمة و ما بعدها و يجعل هذا النوع من الاتصال تأسيس و بناء الثقة بين أعضاء المؤسسة يتم بسهولة كبيرة و هذا الدعم و التفاعلات تبقى ملحة في اتصال ما بعد الأزمة .ويمكن أن نرى فيه مساهمة أساسية في مهمة إحياء الذكرى السنوية لمرور الكارثة ، كرمز للالتئام حيث تتعدد عند اقتراب مواعيدها التداخلات الإعلامية للممثلين السياسيين و عائلات الضحايا و مسيري المؤسسات المتسببة في الكارثة. وزيادة على تقديم الحصيلة المطلوبة في هذا التاريخ، فإن تكريم وتعويض الضحايا و تشجيع الأفراد الذين شاركوا في الإنقاذ، يفرض نفسه في عملية اتصال الأزمة.

ورغم إهماله في غالب الأحيان، فإن اتصال ما بعد الأزمة، له موقعه في سيرورة اتصال الأزمة ، لأن غيابه ينذر بظهور أزمة إعلامية محققة ، كما أن هشاشة الوضعية النفسية لشهود عيان الكارثة ، يمكن أن يكون مصدرا لحادث جديد و مشاكل نفسية مستمرة .