



Tehran, 16-18 August 2022

دانشگاه تهران، ۲۵ تا ۲۷ مردادماه ۱۴۰۱

«با رویکرد درس‌های آموخته از سوانح دو دهه اخیر ایران»



هفتمین کنفرانس جمع مدیریت بحران (HSE)

کارگاه آموزشی

بایدها و نبایدهای سخنگوی حرفه‌ای تیم مدیریت بحران

۲۶ مرداد؛ ۱۳:۳۰ تا ۱۷:۳۰

ویژه مدیران و
کارشناسان



مدرس:

دکتر پروانه پیشنمازی



021 44991167

www.DMHSE.ir

Social Media

CRISIS
MANAGEMENT

NEWS



مقدمه: مفهوم ارتباطات بحران

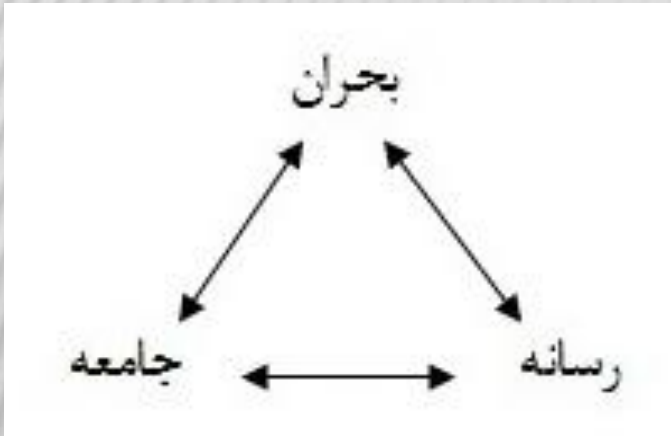
- ❖ ارتباطات بحران یعنی جمع آوری و پخش اطلاعات توسط تیم مدیریت بحران.
- ❖ ارتباطات بحران به روش های مختلف در مدیریت بحران مورد استفاده قرار می گیرد. به طور کلی عبارت ارتباطات بحران دو کاربرد عمده دارد:
- ❖ ۱- ارتباطات بحران به عنوان راهبرد اطلاعاتی به نیاز به جمع آوری و پخش اطلاعات در طول بحران اشاره دارد. اطلاعات برای پر کردن خلاء اطلاعاتی موجود در بحران جمع آوری شده و به تیم مدیریت بحران اجازه می دهد دریابند که چه اتفاقی دارد رخ می دهد و چه اقداماتی لازم است صورت گیرد.
- ❖ ۲- ارتباطات بحران به عنوان راهبرد ارتباطی: یعنی استفاده از پیام ها برای اصلاح روابط با افکار عمومی است.

رسانه و بحران

- پرداختن رسانه ها به بحران و پوشش دادن آن یک مسئله عادی و بسیار معمول است؛ زیرا بحران ها منابع قابل توجه اخبار هستند. پوشش رسانه ای بحران ها معمولاً برای رسانه های جمعی امکان جلب توجه مخاطبشان را از طریق تصاویر جذاب و متنوع و داستانهایی مهیجی که در متن این بحران ها وجود دارد، ایجاد می کند. علاقه ی رسانه ها در پرداختن به بحران ها به حدی رسیده است که در قرن بیست و یکم، یکی از معیارهای اصلی برای ارزیابی اهمیت هر بحران، میزان توجهی است که رسانه ها به آن بحران می کنند.
- هرچه رسانه ها به بحرانی توجه بیشتر کنند آن بحران مهم تر، اصلی تر و خطرناک تر ارزیابی می شود.

بحران، رسانه و جامعه

در ارتباط با اهمیت رسانه در بحران ها یک مدل وجود دارد که به مدل تعاملی "بحران_ رسانه_جامعه" موسوم است. طبق این مدل بحران ها و رسانه ها و زندگی اجتماعی(جوامع) جزء جدایی ناپذیر یکدیگر هستند و بر یکدیگر اثر متقابل میگذارند. به عبارتی بر اساس این مدل، از سویی بحران ها جز جدایی ناپذیر جوامع و زندگی بشری هستند و از سوی دیگر، رسانه ها جزء جدایی ناپذیر بحران ها به شمار می روند. همچنین رسانه ها عضوی جدانشدنی از زندگی اجتماعی هستند و بر جامعه تاثیر می گذارند؛ همان گونه که بحران ها بر رسانه ها نیز اثر می گذارند و از این رو می توان نوعی مدل تعاملی میان این سه قائل شد.



عصر ارتباطات و ارزش اطلاعات

ارتباطات و اطلاعات یک ابزار جدی در مدیریت بحران است که در همه مراحل بحران می تواند نقش کاهنده ایفا کند. انتشار به موقع، دقیق و صحیح اطلاعات به مردم، مسوولان و نیروهای درگیر در امر مدیریت بحران، نقش موثری در واکنش به سوانح دارد.



اهمیت اطلاعات و اطلاع رسانی در بحران های طبیعی

❖ از دهه ۹۰ به بعد خسارات مالی و جانی بحران ها افزایش یافت و این نشان می داد که با دید صرفاً سخت افزاری نمی شود بحران ها را مدیریت کرد.

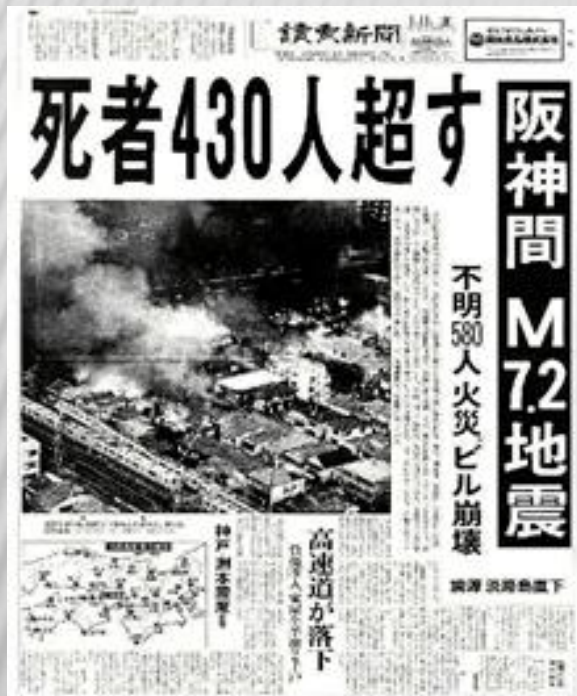


❖ رسانه ها امروزه جزو لاینفک مدیریت بحران هستند.

اهمیت اطلاعات در فرایند مدیریت بحران های طبیعی

◎ زلزله کوبه ژاپن (۱۹۹۵)

در این زلزله که ساعت ۶ صبح اتفاق افتاده بود، ابتدا روزنامه‌ها تعداد کشته‌شدگان این حادثه را در عصر همان روز تنها ۴۳۰ نفر اعلام کردند؛ این در حالی بود که در این رویداد بیش از ۶ هزار نفر تا آن زمان جان خود را از دست داده بودند. مشخص است که برآورد اشتباه از اثرات زلزله تا چه حد می‌توانست در بسیج امکانات منطقه و ارائه خدمات امداد و نجات اخلاص ایجاد کند و به این ترتیب باعث افزایش تلفات زلزله شود.



در ایران زلزله رودبار نقطه عطف توجه به امر اطلاع رسانی شد

- ✓ قانون تشکیل کمیته ملی کاهش اثرات بلایای طبیعی و آئین نامه اجرایی آن تصویب شد؛
- ✓ ستاد حوادث و سوانح غیرمترقبه کشور در وزارت کشور آغاز به کار کرد؛
- ✓ سازمان نظام مهندسی تاسیس شد؛
- ✓ آئین نامه های ساخت و ساز مقاوم و مقررات ملی ساختمان تدوین شد؛
- ✓ استانداردهای مقاوم سازی تعیین شدند؛
- ✓ مراکز علمی - پژوهشی مرتبط با زلزله و علوم زمین تاسیس شدند.



ایران در بحران

بنابر گزارش های منتشر شده از سوی **سازمان ملل متحد**، این سازمان ایران را به دلیل امکان وقوع انواع حوادث طبیعی، غیرطبیعی و انسان ساخت در زمره ۱۰ کشور نخست حادثه خیز دنیا قرار داده؛ به طوری که از مجموع ۴۰ حادثه طبیعی شناخته شده در جهان، امکان وقوع ۳۲ نوع آن در ایران وجود دارد.



سوانح طبیعی ای که در ایران سابقه رخداد دارند

۱. سیل	۹. سنگ ریزش ها	۱۷. طوفان	۲۵. نشست های زمین در نواحی استخراج مواد معدنی
۲. زلزله	۱۰. پیشروی آب دریا	۱۸. آلودگی آب و هوا و محیط زیست	۲۶. ریزش های زیردریایی
۳. سونامی	۱۱. رسوب زایی	۱۹. آفات و بیماری های نباتی	۲۷. لغزش های زیردریایی
۴. نوسانات زمین	۱۲. دگرشکلی سواحل	۲۰. خشکسالی	۲۸. باتلاق زایی
۵. روانه های گلی	۱۳. مرداب زایی	۲۱. آتش سوزی جنگلها	۲۹. آتشفشان
۶. زمین لغزش ها	۱۴. کویرزایی	۲۲. صاعقه	۳۰. آتش سوزی میدان های ذغالی
۷. ریزش های سطحی	۱۵. انجماد و سرمازدگی	۲۳. خطرات ژئوترمال	۳۱. ریزگردها
۸. فرسایش خاک	۱۶. بهمن	۲۴. ریزش حوضه های آهکی	۳۲. طوفندها و پیچندها

بر اساس آمار تلفات انسانی، ایران یکی از ۱۰ کشور آسیب پذیر در مقابل سوانح طبیعی است

رتبه	کشور	تعداد تلفات
۱	هائیتی	۲۳۴۸۶۹
۲	اندونزی	۱۸۰۷۰۵
۳	میانمار	۱۳۹۱۷۳
۴	چین	۱۰۵۵۵۰
۵	پاکستان	۷۹۷۹۳
۶	هند	۵۸۳۲۱
۷	روسیه	۵۷۳۴۳
۸	سريلانكا	۳۶۲۸۴
۹	ایران	۳۴۰۰۰
۱۰	ژاپن	۲۱۲۸۴

چرا نقش اطلاع رسانی و رسانه در بحران مهم است؟

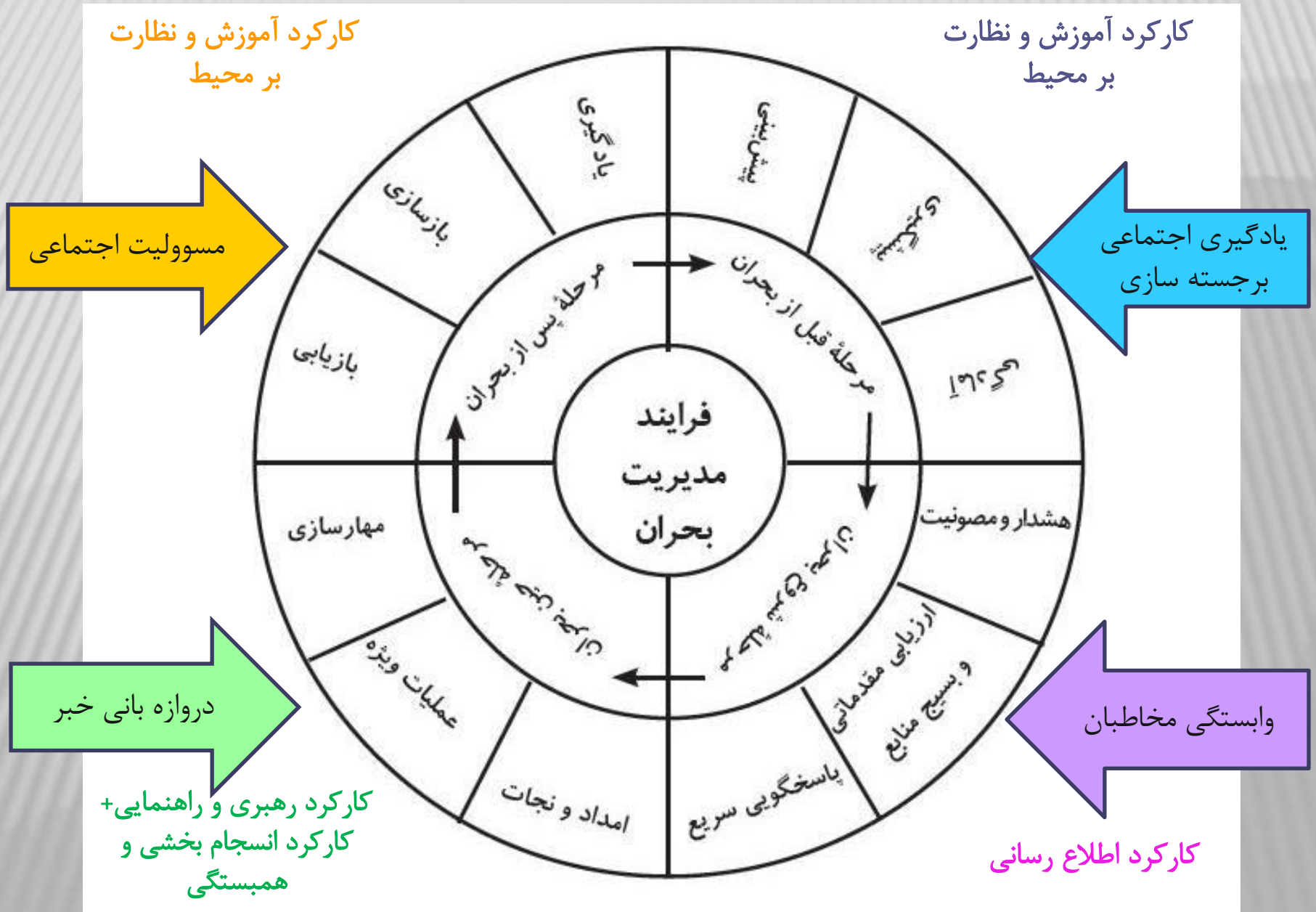
در معرض مخاطرات بودن همه سازمان ها و کشورها

گریزناپذیر بودن مخاطرات و بحران ها

نیاز به رسانه ها ، برای تبدیل نشدن مخاطرات به بحران ها

پیش شرط این نقش، آگاه بودن از مخاطرات و بحران ها و آگاه کردن مردم و مسئولان از طریق ارتباطات بحران و رسانه ها

چرخه مدیریت بحران و کارکردهای رسانه در مراحل مختلف آن



چرا برای مدیریت بحران، باید با رسانه ها تعامل داشت؟

- ✓ پاسخگویی به افکار عمومی: افکار عمومی تشنه دریافت اطلاعات هستند. اگر اطلاعات صحیح، دقیق و درست را به موقع ارائه ندهیم؛ مرجعیت خود را از دست می دهیم از یک سو فرصت سوزی و واگذاری اتفاق می افتد و در نهایت به حسن شهرت سازمان مربوطه خدشه وارد می شود. (واکنش انفعالی) و بالعکس اگر به موقع و صحیح ارتباطات بحران را از طریق رسانه ها برقرار کنیم، فرصت سازی کرده و باعث افزایش اعتبار سازمان می شویم.
- ✓ اگر تعامل رسانه ای درست برقرار نشود، زمینه برای شیوع شایعات، اخبار جعلی (Fake News)، سوء استفاده های رقبا و جریان های معارض فراهم می گردد.
- ✓ خسارات و تلفات و صدمات کاهش می یابد.
- ✓ تسریع و تسهیل در فرایند مدیریت بحران صورت می گیرد.
- ✓ همگرایی بیشتر بین سازمان ها و نهادهای درگیر در مدیریت بحران حاصل می شود.
- ✓ عمل به مسوولیت های حرفه ای و اجتماعی.

نقش دوگانه اطلاعات و رسانه ها در مدیریت بحران ها

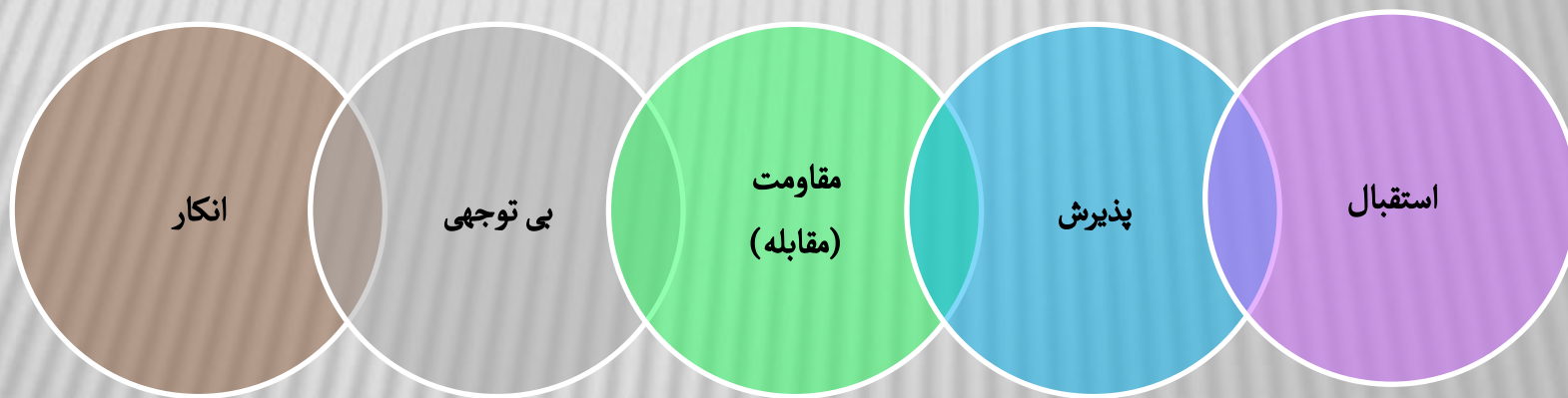


افزایشی
کاهشی

سخنگوی تیم مدیریت بحران در مورد رسانه ها چه چیزهایی باید بداند؟



نگاه و راهبرد به مخاطرات و بحران در طیفی از بی‌اعتنایی و انکار تا پذیرش و تعامل با آن قرار دارد.



رفتارشناسی رسانه در بحران

تامین نیازها و زمینه های کافی برای اطلاع رسانی رسانه ها در مواقع بحرانی از جمله سوانح غیر مترقبه از وظایف روابط عمومی ها، سخنگویان، مدیران و برنامه ریزان سازمان ها، وزارتخانه ها و نهادها است.

زیرا آنها می دانند و یا باید

بدانند که ؛



1- رسانه‌ها حادثه را بومی‌کشد

پنهان نگه داشتن وقایع و حوادث از دید رسانه‌ها در عصر تعدد و کثرت رسانه‌ها، غیر ممکن و دشوار است، رسانه‌ها به این اطلاعات نیاز دارند.



2- سرازیر شدن رسانه‌ها به محل حادثه

حادثه دارای ارزش خبری، سرازیری رسانه‌ها را به محل بحران دربردارد.

3- افزایش نیاز مردم به اطلاعات

بحران هر چقدر بزرگ تر و مهم تر باشد، نیاز و گرایش مردم به دانستن آن بیشتر می شود و رجوع مردم به رسانه ها افزایش می یابد.

4- گسترش شایعات در صورت حبس اطلاعات

در این صورت اگر سازمان ها بتوانند اطلاعات دقیق بحران را پنهان نگه دارند، به دلیل افزایش نیاز مردم به این اطلاعات، به مراجعه آنها به رسانه های جایگزین و ارتباطات میان فردی ، و انتشار سریع اطلاعات کذب و شایعات منجر می شود. **بنابراین باید :**

در قبال خواست مردم و رویه رسانه در بحران تمکین کرد و به جای جلوگیری از انتشار اطلاعات بحرانی آن را مدیریت کرد.

پرسش های رسانه ها در هنگام حوادث غیر مترقبه



- ۱- درباره چرستی حادثه (شدت و وسعت)
- ۲- صدمات و خسارات (جانی و مالی)
- ۳- درباره پاسخ (عملیات نجات و امداد رسانی)
- ۴- درباره ویژگی های حادثه
- ۵- درباره دلایل وقوع حادثه
- ۶- پیامدهای آتی
- ۷- و...

نیازها و گرایش های رسانه ها در بحران

- ❖ رسانه های تلویزیونی خواهان تصویرند و مصاحبه تلفنی نیاز آنها را بر آورده نمی کند.
- ❖ شبکه های رادیویی و خبری می خواهند اولین رسانه هایی باشند که در محل حادثه حاضر می شوند و به سرعت به اطلاعات دسترسی پیدا کنند.
- ❖ رسانه های مکتوب نگران در دسترس بودن ارتباطات تلفنی، اینترنت و فکس هستند تا اطلاعات را به اداره های خود مخابره کنند. همچنین به اطلاعات بیشتر و عمیق تر نیاز دارند.



رسانه‌های مکتوب

- نیاز به ارتباط تلفنی
- جستجوی اطلاعات پیش زمینه
- گزارش‌های تحلیلی و تفسیری
- درخواست مطالب عمیق‌تر و نمودار و جدول
- عکس‌های ویژه و منحصر به فرد



تفاوت نیازهای اطلاعاتی رسانه های محلی و ملی:

رسانه های محلی:

- گزارش همه مراحل حادثه
- ارائه اطلاعات مشخص و دقیق
به ساکنان محلی برای رویارویی
با بحران
- کسب و انتشار سریع اطلاعات

رسانه های ملی:

- توجه به جنبه های منحصر به
فرد یک حادثه خاص (وسعت
حادثه، شمار کشته ها و زخمی
ها...)
- توجه کمتر به جزئیات یا
مکان های خاص

چگونه برای مصاحبه با رسانه ها آماده شویم؟

- ❖ مصاحبه‌ها درک عمومی درباره شما، سازمان شما و خدماتی که ارائه می‌دهید را شکل می‌دهند. بنابراین آمادگی برای مصاحبه با رسانه ها، در واقع از عناصر حیاتی موفقیت در مصاحبه رسانه‌ای است. البته “بداهه‌گویی” برای یک سخنگو امکان‌پذیر است، اما به‌ندرت نتیجه خوبی حاصل می‌شود. تنها در صورتی سخنران یک سخنرانی را بهتر ارائه می‌کند که کاملاً برای آن آماده باشد، به همین ترتیب مصاحبه رسانه‌ای نیز زمانی اثربخش‌تر خواهد بود که سخنگویان برای انجام آن از آمادگی بالایی برخوردار باشند.
- ❖ سخن‌گو با انجام مصاحبه می‌تواند پیام خود را به گوش مخاطبان هدف برساند و این بهترین فرصت برای دستیابی به اهداف سازمان خواهد بود. با این حال کارهای بسیاری وجود دارد که شما باید برای کسب آمادگی انجام دهید:



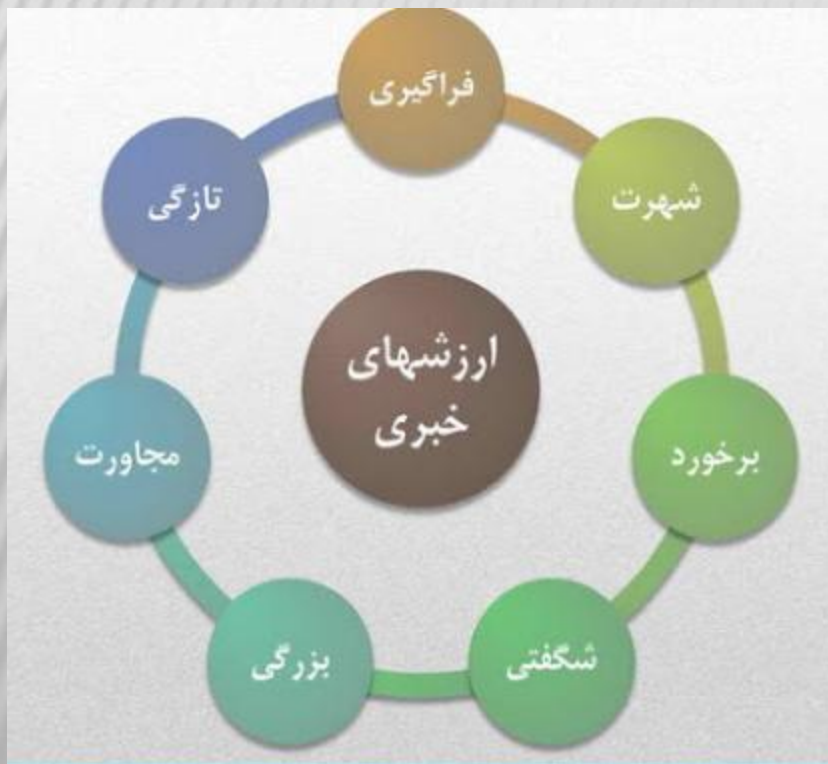
۱. آگاهی از اطلاعات اساسی مورد نیاز
۲. پیش بینی سوال ها
۳. آمادگی برای سوال‌های تهاجمی
۴. از موضع سازمان در خصوص مسائل حساس مطلع باشید
۵. به مسائل روز سازمان اشراف داشته باشید
۶. با استفاده از مهارت‌های کلامی و غیر کلامی یک سخن‌گوی عالی شوید
۷. دوره های آموزش رسانه ببینید

چگونه محتوا و پیامی جذاب برای رسانه ها خلق کنیم؟



برای این که بتوانیم رسانه ها را به همکاری خودمان جلب بکنیم لازم است که محتوا و پیامی جذاب برای رسانه ها تولید کنیم. توجه داشته باشید که رسانه ها فقط مطالبی را منتشر می کنند که برای آنها دارای **”ارزش خبری“** باشد.

ارزش های خبری شامل موارد زیر هستند:



پیش بینی پرسش ها

- یکی از وظایف سخنگویان ،پیش بینی سوالات و آماده کردن جواب احتمالی خبرنگاران است
- جواب ها را در کوتاه ترین زمان متناسب با هر مرحله از بحران بدهید.
- پاسخ ها را کوتاه و با اطلاعات بگویید.
- نگویند پاسخی ندارم و یا در برخی موضوعات مهم نگویند نمی دانم (استثنا هم شاید داشته باشد).
- پاسخ تعدادی از سئوالات بدی که احتمال می دهید خبرنگاران با پرسیدنش شما را غافلگیر و آچمز کنند ، پیش بینی کنید. همیشه از این دست سئوالات و خبرنگاران پیدا می شوند.
- همیشه برای بدترین آماده باشید هیچ گاه قدرت و شدت تخریب بحران را دست کم نگیرید.
- کار صحیح و درست را انجام دهید. هر مدیری در مواجهه با مشکلات تصمیم مهمی باید اتخاذ کند.
- اگر چه در مورد حوادث و بحران های مختلف معمولا نوع سئوالات متفاوت است اما به طور کلی عناصر خبری با توجه به ارزش های خبری آن مورد سوال قرار می گیرند و در هر مرحله از بحران روی برخی از عناصر تاکید و پیگیری می شوند .
- مثلا در دقایق و ساعات اولیه بحران محور سئوالات چه ،کی و کجا و که است اما در مرحله پس از بحران های مثل سقوط هواپیما ،تصادف ،آتش سوری و... خبرنگاران علت و چرایی و چگونگی را مطالبه می کنند.

در پاسخ دهی به عناصر خبری پاسخ دهید

1. چه چیزی
2. چه کسی
3. چه وقت
4. کجا
5. چرا
6. چگونه



چه وقت

چه کسی

کجا

چه چیزی

چرا

چگونه

دیگر ملاحظات کلیدی

- رسانه مناسب با محتوا و موضوع خود انتخاب کنید.
- اهداف مصاحبه را به صورت عملگرایانه تعیین کنید.
- حداکثر سه پیام کلیدی داشته باشید.
- پیام ها را بر اساس نیاز مخاطبان تنظیم کنید.
- پیام خود را حداکثر در ۱۰ واژه خلاصه کنید.
- از عبارات ابهام آمیز، پیچیده و کلی گویی بپرهیزید.
- برای اثربخشی بهتر پیام و اثبات آن به ارائه "توضیح"، "مثال" و "شواهد" بپردازید.
- از ارائه آمار و اطلاعاتی که مطمئن نیستید، بپرهیزید و در صورت الزام؛ از عبارتهایی که عدم قطعیت را می رساند استفاده کنید. مثل: در حدود، حول و حوش، احتمالاً، گمان می رود و...
- از تظاهر، تناقض و تضادگویی اجتناب کنید.
- لحن و زبان بدن مناسب با موقعیت را به کار بگیرید.
- از دروغ، پنهانکاری، عوامفریبی بپرهیزید.

عوامفریبی و تظاهر



مدیران پاچه گلی







لحن و زبان بدن مناسب با موقعیت را به کار بگیرید

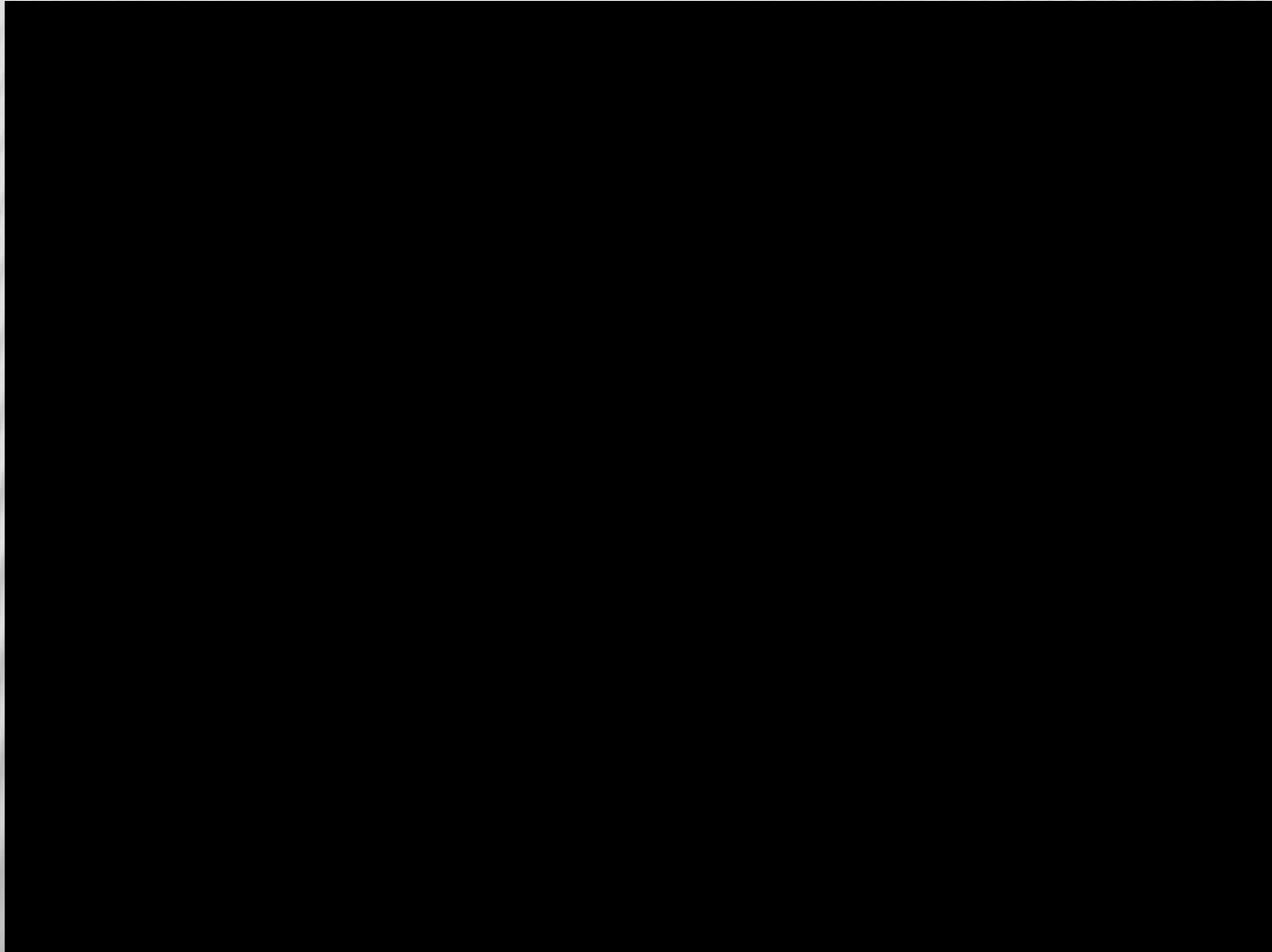


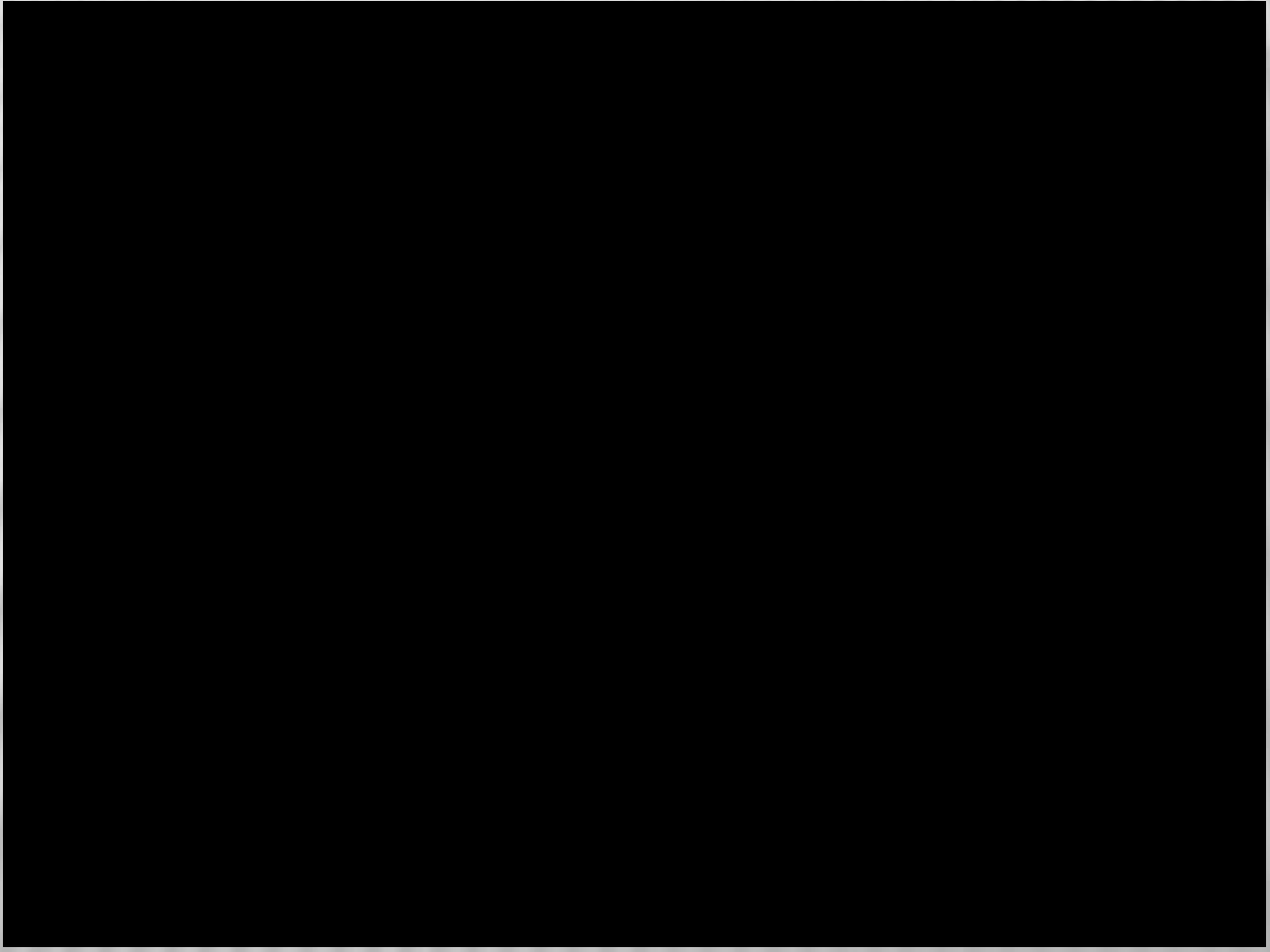
زلزله کرمانشاه در ۳۰۰ سال اخیر بی سابقه بود

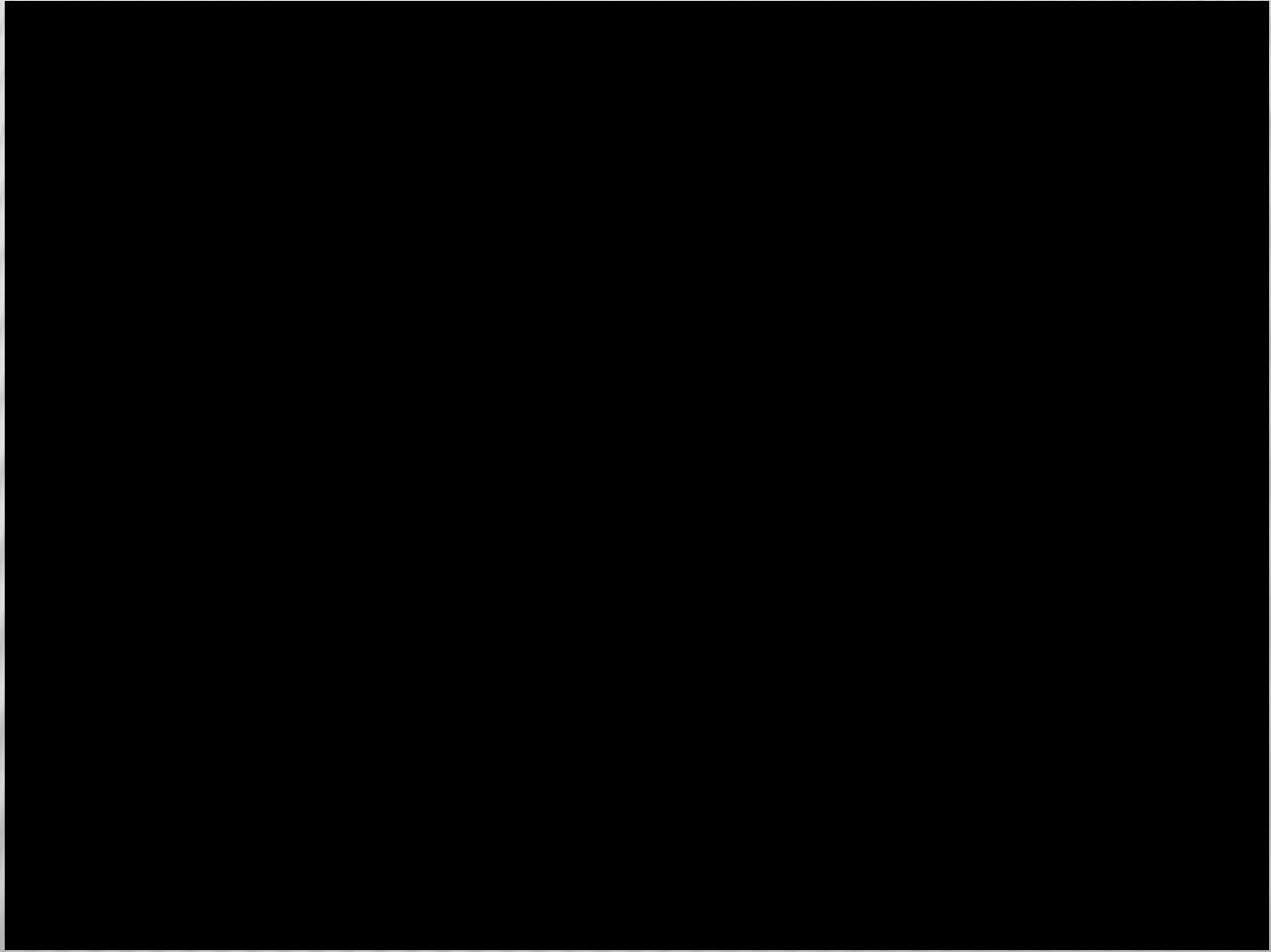
دعا کنید در تهران زلزله نیاید











لحن و زبان بدن مناسب برای مصاحبه با رسانه ها

- ❖ در مصاحبه‌هایی که شما و یا سخنگوی سازمان انجام می‌دهید، دو نکته حائز اهمیت است:
- ❖ چه چیز می‌گویید و
- ❖ چگونه آن را می‌گویید ← لحن بیان
- ❖ هر اندازه که پیام شما صحیح، دقیق، جذاب و گیرا باشد، تا زمانی که پیام تان را با زبان بدن مناسب و لحن قانع‌کننده ابلاغ نکنید، مخاطب تحت تاثیر قرار نمی‌گیرد.



B O D Y L A N G U A G E

تحقیقات آلبرت مہرایان



دیوید نیل و تانیا چارترند (۲۰۱۱)

- هر آنچه یک گوینده به لحاظ جسمی و احساسی (ترس، غم، شادی، خستگی و...) تجربه می کند، به مخاطب انتقال داده و مخاطب نیز آنها را تجربه خواهد کرد. این به این معناست که شما به عنوان سخنگوی سازمان، نباید تنها بر محتوا تکیه داشته باشید. شما باید بر ارتباطات غیرکلامی خود نیز تسلط کافی داشته باشید.
- به عبارتی یک ارتباط موثر و معنادار نیازمند همراهی **زبان بدن** و **صدایی متناسب** با **سخنان** است.
- سه عامل ضروری برای داشتن زبان بدن و صدای قوی و خوب وجود دارد:

1. ارتباط چشمی

2. حالت بدن

3. سرعت ارائه

ارتباط چشمی

❖ ارتباط چشمی با خبرنگار (در مصاحبه تلویزیونی به معنای ارتباط چشمی با دوربین نیست) مهم‌ترین عامل در بهبود زبان بدن است. اگر یک سخنگو نتواند به چشم‌های خبرنگار نگاه کند، خبرنگار هیچ کدام از گفته‌های او را باور نخواهد کرد. البته بدیهی است که این مسئله صرفاً مختص خبرنگار نیست، بلکه برای بینندگان نیز صادق است. به عبارت دیگر وقتی سخن‌گو ارتباط چشمی ضعیفی برقرار می‌کند این خطر وجود دارد که به عنوان فردی غیرقابل اعتماد و یا ضعیف در نظر مخاطب جلوه کند.



ارتباط چشمی مناسب، حکایت از
واقع گرایی و راستگویی دارد



۴۶

ارتباط چشمی
مناسب نشان
میدهد که تمام
توجه شما به
مخاطب است

ارتباط چشمی مناسب،
نشان از ثبات شخصیت و
قدرت گوینده است.

❖ تکنیک:

برخی افراد نمی‌توانند مدت طولانی با خبرنگار ارتباط چشمی داشته باشند این کار به آن‌ها نوعی احساس خیره شدن می‌دهد و شدیداً تمایل دارند نگاهشان را برگردانند اگر این حالت برای شما یا سخنگوی سازمان اتفاق افتاد، تلاش کنید بر برآمدگی بینی خبرنگار، دهان و یا هر دو به‌طور متناوب تمرکز کنید به‌نظر خبرنگار و بینندگان، دقیقاً این‌طور می‌رسد که شما مستقیماً به چشمان خبرنگار نگاه می‌کنید.



نکات مهم:

➤ در مصاحبه های چهره به چهره، تماس چشمی با خبرنگار باشد و گاهی نگاهی به دوربین داشته باشید.

➤ در مصاحبه های تلویزیونی، هرگز به دوربین خیره و معطوف نشوید. مگر زمانی که مصاحبه از راه دور انجام می‌گیرد. این نوع مصاحبه ها از دشوارترین ها هستند، چون فارغ از پارازیت های محیطی، دوربین، بوم صدا و پروژکتور و... باید تمرکزتان روی دوربین باشد.

➤ در مصاحبه هاب اسکایپی، جای دوربین روی کامپیوتر را به یاد داشته باشید و مستقیماً به آن نگاه کنید و به وسط صفحه مانیتور نگاه نکنید.

➤ در مصاحبه از طریق گوشی تلفن همراه، بهتر است ابتدا زاویه مناسب را یافته و آن را ثابت کرده و مستقیم به دوربین گوشی نگاه کنید.

حالت بدن

❖ حالت بدن یکی از اجزاء زبان بدن می‌باشد. حالت بدن نقش مهمی در تقویت زبان بدن ایفا می‌کند. حفظ حالت مناسب کاری ساده به نظر می‌آید، اما در شرایط فشار، به‌ویژه در محیط استودیو کاری دشوار است. مصاحبه‌شونده‌ها از این طرف و آن طرف تکان می‌خورند، خودشان را عقب جلو می‌کنند، کج به یک طرف صندلی تکیه می‌دهند یا ناگهان به سمت جلو حرکت می‌کنند این حرکات همیشه به‌طور ناخودآگاه انجام می‌شود. این یکی از دلایلی است که آموزش رسانه را ضروری می‌سازد، زیرا به ما اجازه می‌دهد خودمان را همان‌طور که دیگران ما را می‌بینند، ببینیم.

❖ تصور کنید در حال تماشای مصاحبه‌ی تلویزیونی یک سخن‌گو هستید. این سخن‌گو در طول مصاحبه: به طرف خبرنگار خم شده‌است؛ خودش را به عقب و جلو تکان می‌دهد؛ سرش را به این طرف و آن طرف حرکت می‌دهد و... شکی نیست که شما به‌عنوان بیننده کاملاً حواستان پرت می‌شود و قادر به تمرکز بر روی آنچه سخن‌گو می‌گوید نیستید. حتی اگر بتوانید بر روی پیام تمرکز کنید به احتمال زیاد آن را باور نخواهید کرد.

حالت بدن می تواند به شما اعتماد به نفس بدهد



❖ حالت بدن قوی و ایستاده نه تنها یک سخن گو را به نظر قوی و قابل اعتماد می سازد، بلکه در او احساس قدرت و اعتماد به نفس ایجاد می کند. من در بسیاری موارد شاهد بودم که وقتی مصاحبه شونده های عصبی در جلوی دوربین تمام قامت و صاف ایستاده اند، به احساس برتری و تسلط دست پیدا کردند. البته آن ها می توانند لحظاتی پیش از مصاحبه راست و کشیده بایستند یا بنشینند، تا این کار به آن ها اعتماد به نفس بیشتری را در زمان مصاحبه بدهد. حالت بدن قوی و درست در زمان شروع مصاحبه، فشار و تنش را آزاد می کند و در اولین لحظات حیاتی مصاحبه به آن ها اطمینان خاطر می دهد.

بهترین حالت بدن برای مصاحبه به حالت ایستاده

❖ در مصاحبه‌های ایستاده دو روش برای اطمینان از حالت درست بدن وجود دارد:

۱. پاهای خود را به اندازه عرض شانه یا کمی بیشتر باز کنید و سپس وزن‌تان را به‌طور مساوی بین هر دو پا توزیع کنید. تلاش کنید زانوهایتان اندکی انعطاف‌پذیر باشد؛ به‌گونه‌ای که صاف و سیخ نباشید بلکه راحت باشید. مدرسان سخنرانی به این حالت موقعیت مرکزی می‌گویند.

۲. بیشتر وزن‌تان را روی یک پا قرار دهید. برای مثال من بیشتر راحت هم که بیشتر وزنم را روی پای چپم بیندازم و سپس از پای دیگر برای حفظ تعادل استفاده کنید.

❖ هر دوی این تکنیک‌ها به شما اجازه می‌دهد سر و شانه‌هایتان را راست نگه دارید و درعین‌حال راحت و آرام باشید. شما باید از تغییر وزن از یک پا به پای دیگر و تاب خوردن به این طرف و آن طرف که می‌تواند حواس بینندگان تلویزیون را پرت کند اجتناب کنید.

نکته: نه خیلی وول بخورید و نه خیلی عصا قورت داده باشید.



حالت بدن برای مصاحبه به حالت نشسته

- ❖ قوز نکنید، بهترین حالت نشستن با زاویه های ۴۵ تا ۹۰ درجه است.
- ❖ پاها روی زمین باشند. پاهای خود را بیش از حد باز یا بسته نگه ندارید.
- ❖ بهتر است پای تان را روی پا نیاندازید.
- ❖ گردن و شانه های خود را بیش از حد متمایل نسازید.
- ❖ لم ندهید.
- ❖ راحت و بانزاکت بنشینید.



“

گذاشتن کف پاها
به روی زمین
استرس شما را
به شدت کاهش
میدهد



نکات مهم در خصوص زبان بدن

- به نحوه ایستادن خود توجه کنیم
- پوشش مناسب داشته باشیم
- تیک ها و عادات عصبی خود را کنترل کنیم
- تکه کلام ها را کنترل کنیم
- از طریق زبان بدن یک ارتباط مناسب را به وجود آوریم
- با توجه به موقعیت ها، میمیک صورت و زبان بدن خود را مدیریت کنیم.
- در همان ۹۰ ثانیه اول میخ خود را بکوبیم.
- از سکون فاصله بگیریم و در طول یک ارتباط بی حرکت نباشیم
- رفتارمان توام با احترام باشد. با دقت گوش کنید و فیدبک بدهید.
- احترام به عقاید مجری و مخاطب را فراموش نکنیم
- آرامش را به مخاطب منتقل کنیم
- دقت کنیم که زبان بدن، متاثر از فرهنگ جوامع است و این مهم را در مواجهه با فرهنگ های مختلف در نظر بگیریم.

نبایدهای زبان بدن



✘ مدام به زمین، دیوار یا سقف نگاه نکنیم

✘ به دوربین زل نزنیم

✘ با اشیا یا موهای سر و صورت خود بازی نکنیم

✘ کسی را با نشان دادن انگشت، مورد خطاب قرار ندهیم

✘ در مقابل مخاطب، به حالت دست به سینه قرار نگیریم

✘ مدام به طرفین حرکت نکنیم یا به اصطلاح تاب نخوریم

✘ به هنگام ایستادن پاها را جفت نکنیم

✘ به مخاطب پشت نکنیم

✘ به مخاطب اخم نکنیم



این یک دروغ ساده نیست!



۱۵ تیر ۱۴۰۰



۸ تیر ۱۴۰۰

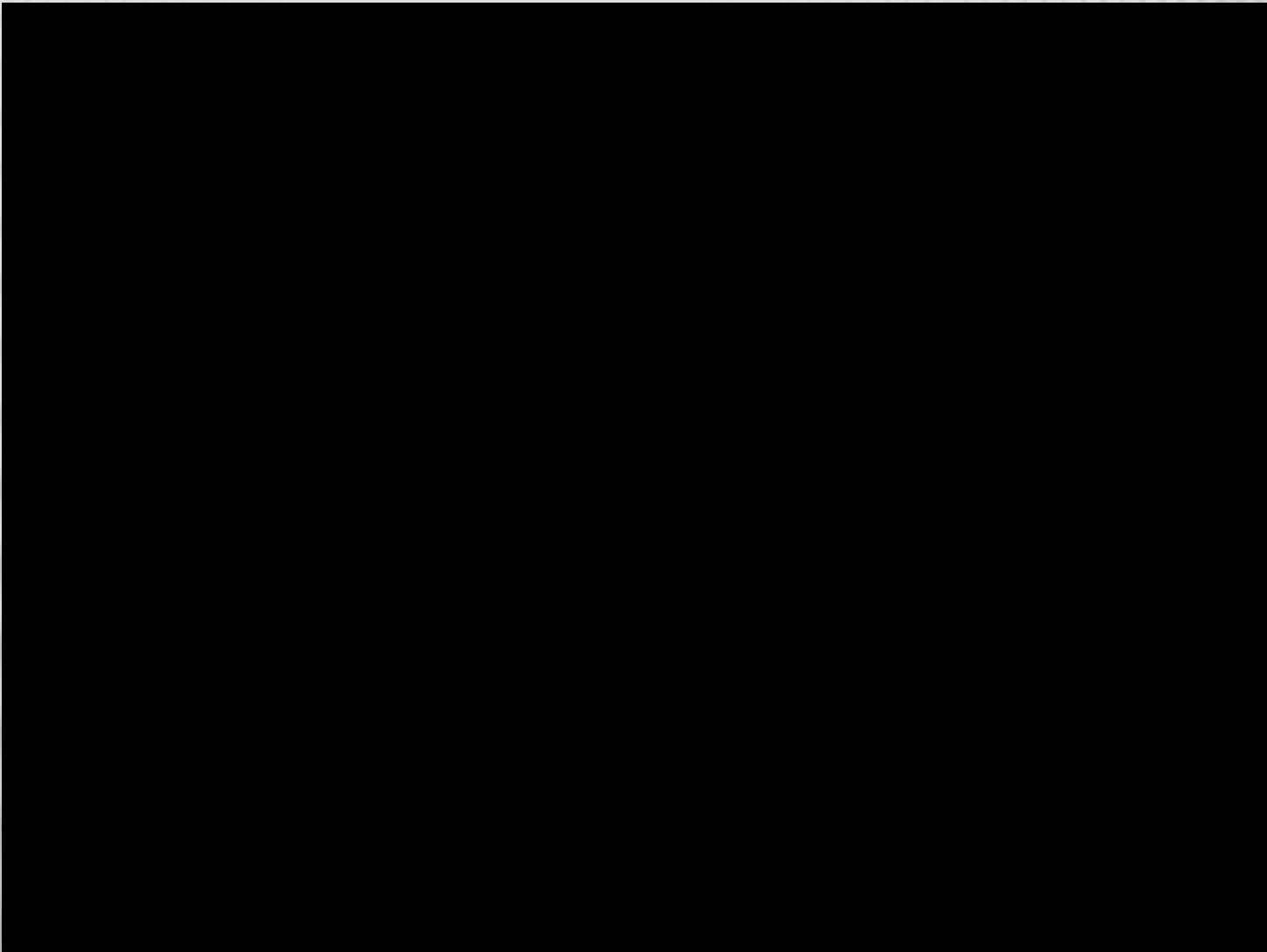
۲ تیر ۱۴۰۰

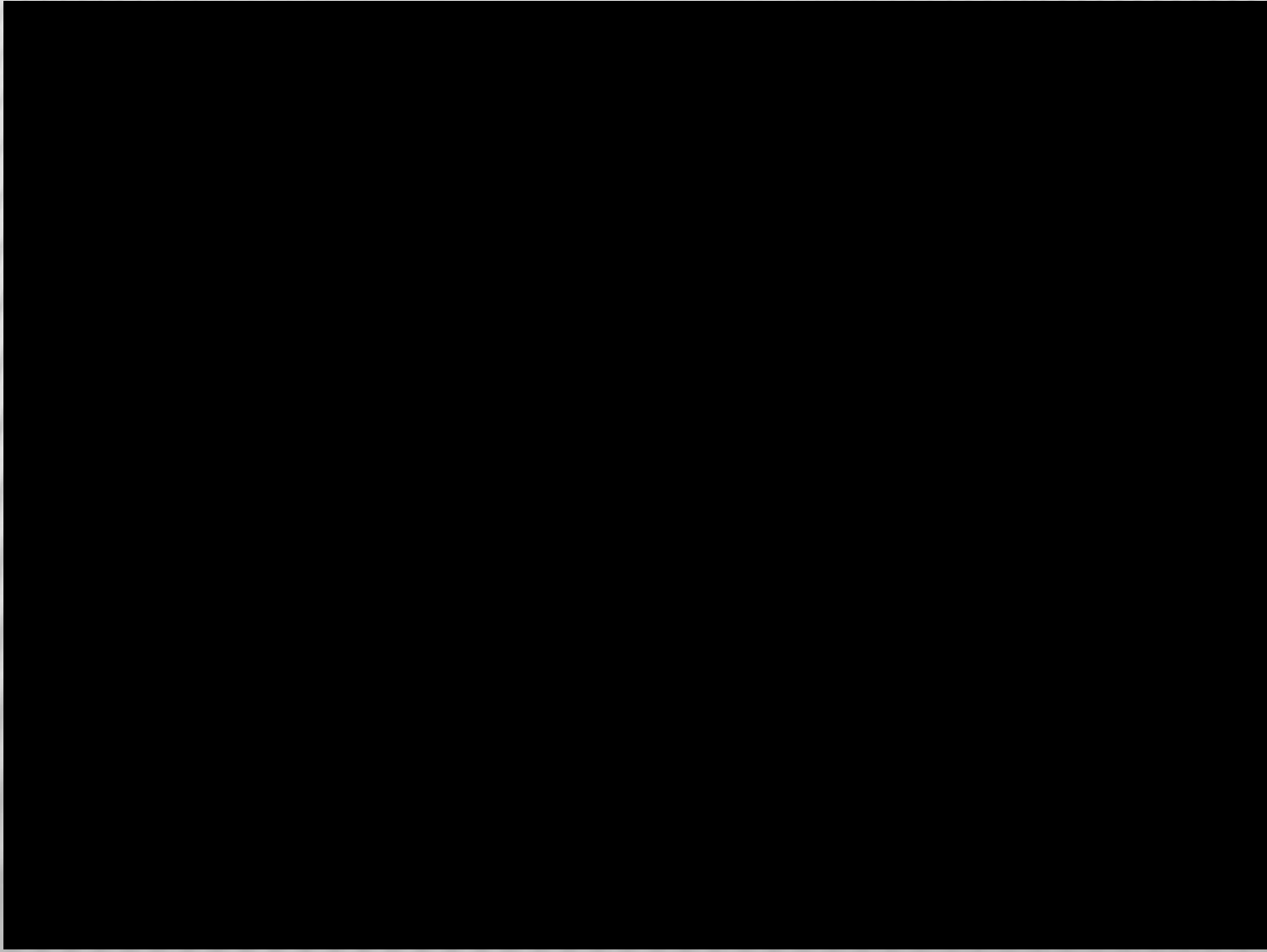


شادا که آن گشاد
شفا جُست و تنگ شد

از توئیتر حسین جنتی







سرعت ارائه

- ❖ سرعت انتقال از شخصی به شخص دیگر و از فرهنگی به فرهنگ دیگر متفاوت است. برای مثال نلسون ماندلا شمرده سخن می‌گفت و همیشه توجه مخاطبانش را حفظ می‌کرد. در مقابل، رهبران سیاسی در بریتانیا با سرعت بیشتری سخن می‌گویند.
- ❖ ممکن است بسیار سریع یا بسیار آهسته سخن بگویید اما در هر دو صورت ارتباط با مخاطب را از دست خواهید داد.
- ❖ سرعت زیاد: پیام را نامفهوم، قدرت فهم، استنتاج و تحلیل را از مخاطب سلب می‌کند. احساس اضطراب، آشفتگی و تشویش را به مخاطب انتقال می‌دهد.
- ❖ سرعت کم: القاء بی‌حسی گوینده، خواب آور بودن

تن صدا یا زیر و بم صدا

نتیجه به کارگیری تن صدای مناسب = پیام به احتمال بیشتری شنیده شده و به آن عمل می شود



xxx
تن صدا
بلندی و
آرامی صدای
شما را اندازه
گیری می کند

لحن مناسب برای مصاحبه

❖ برای دستیابی به لحن مناسب در مصاحبه ها باید از الگوی وایز (WISE) تبعیت کرد:

➤ گرم (Warm)

➤ هوشمندانه (Intelligently)

➤ صادقانه (sleek)

➤ همدلانه (Empathetic)

❖ به جز وایز به موارد زیر هم دقت کنید:

❖ تا حد امکان ساده و همه فهم صحبت کنید

❖ زبانی متناسب با رسانه و مخاطب داشته باشید

❖ از تصاویر ذهنی استفاده کنید

❖ از خشکی بپرهیزید، به مصاحبه خود رنگ بیافزائید (به موقع از احساس و شوخ طبعی استفاده کنید)

❖ تمام عناصر وایز با هم کار می کنند

❖ از پرچانگی بپرهیزید

❖ اگر ناچار به استفاده از اصطلاحات و واژگان تخصصی و فنی هستید، به سادگی آنها را شرح دهید

تکنیک های کنترل مصاحبه

تکنیک پل زدن (The Bridging Technique)

تکنیک پل زدن اهمیت بسزایی در مصاحبه‌های رسانه‌ای دارد با به‌کارگیری این تکنیک همواره می‌توانید در انتقال پیام‌های کلیدی خود موفق شوید و هرگز پس از برگشت از مصاحبه نیاز به عذرخواهی از همکاران در قالب این جملات نخواهید داشت: متأسفم که پیام‌های کلیدی همرو نگفتم چون سوال‌های مناسبی را برای ارائه آن‌ها نیافتم. هر زمان شما تکنیک پل زدن رو به‌خوبی اجرا کنید قادر خواهید بود بدون توجه به سوال‌ها پیام خود را انتقال دهید. پل زدن شامل ۳ مرحله ساده است:

❖ مرحله اول: پاسخ به سوال یا مدیریت سوال

❖ مرحله دوم: پیوند زدن

❖ مرحله سوم: انتقال پیام

مرحله اول: پاسخ دادن یا مدیریت سوال

زمانی که خبرنگار سوالی را از مصاحبه‌شونده می‌پرسد، او دو گزینه اصلی پیش رو دارد:

الف: پاسخ دادن به سوال

ب: مدیریت سوال

بدیهی است که خبرنگار خواستار آنست که شما به سوال پاسخ دهید و این امر باید همیشه گزینه‌ی پیش‌فرض شما باشد. با این حال برخی از سوال‌ها هستند که نمی‌توانید یا نباید به آن‌ها پاسخ دهید زیرا این کار شما یا سازمانتان را دچار مشکل می‌کند. برای مثال شما نباید در موارد زیر به سوال پاسخ دهید:

✓ در مورد موضوعی که درباره آن آگاهی ندارید

✓ وقتی درباره چیزی شواهد و مستندات کافی در دست ندارید و باید با حدس و گمان صحبت کنید

✓ ملاحظات امنیتی

✓ اطلاعاتی که خبرنگار می‌خواهد، محرمانه باشد

✓ سیاست سازمان شما این است که اطلاعات خاصی را فاش نکند

در چنین مواردی باید سوال رو مدیریت کنید یعنی علت پاسخ ندادن به سؤال جو به خبرنگار بیان کنید. خبرنگار دلیل شما را می‌پذیرد هرچند تمایل به شنیدن چنین پاسخی ندارد زیرا نمی‌تواند اطلاعاتی را که می‌خواهد به دست آورد. به هر حال بیان علت عدم پاسخ بهتر از این است که گفته شود من نمی‌توانم در این خصوص اظهار نظر کنم.

مرحله دوم و سوم: پیوند زدن و انتقال دادن پیام

وقتی به سؤالی پاسخ می‌دهید یا آن را مدیریت می‌کنید می‌توانید مستقیماً از عبارات پیوندی مانند موارد زیر استفاده کنید:

- نکته مهم این است که ...
- می‌خواهم این مطلب را نیز اضافه کنم...
- پیام کلیدی من این است که...
- آنچه مشتریان ما بدان اهمیت می‌دهند...
- مهم است به خاطر داشته‌باشیم که...
- به‌همین دلیل است که ما همیشه می‌گوییم...
- توضیح بیشتر این است که...
- اما تمرکز ما این است که...
- هرچند این موضوع واقعیت دارد اما ما نباید فراموش کنیم که...
- بالاین حال...
- اما...

تمامی این عبارات و کلمات به شما امکان می‌دهند مکالمه را به خارج از سؤالی که منفی است یا به پیام شما ربطی ندارد پیوند بزنید و برگردانید پس از آن شما برای انتقال پیامتان آزاد هستید

فن بالگرد

یکی از بهترین روش‌ها برای پاسخ‌دادن به سوال منفی، بسط و تعمیم دادن موضوع است؛ به طوری که تمرکز بحث صرفاً بر شما یا سازمان شما نباشد. در این شیوه شما از خبرنگار دعوت می‌کنید به سطحی بالاتر برود و از موقعیت یک بالگرد به تصویر بزرگ‌تری نگاه کند.

برای مثال سخن‌گوی یک شرکت نفتی هستید و از شما درباره آلودگی ناشی از نقص عملیات سوال شده‌است. شما می‌توانید از فن بالگرد استفاده کنید و این‌گونه پاسخ دهید: صنعت نفت در مجموع با این مسائل گره‌خورده است و ما می‌دانیم که نیازمند بهبود عملیات هستیم به همین دلیل با همدیگر بر روی حل این مسائل کار می‌کنیم.

یا فرض کنید شما نماینده‌ی یک دانشگاه هستید و گزارشگر از شما درباره افزایش نرخ ترک‌تحصیل دانشجویان سال اول سوال می‌کند. شما می‌توانید این‌طور پاسخ دهید: بله ما نسبت به این مسئله نگران هستیم و بسیاری از دانشگاه‌ها با آن دست به گریبان‌اند

فن غارنوردی

- ❖ این فن نقطه مقابل فن بالگرد است. در این فن، شما از خبرنگار می‌خواهید به سطح پائین‌تر درون سازمان شما برود. این فن، زمانی که از شما چیزهای منفی درباره سازمان پرسیده می‌شود مفید خواهد بود.
- ❖ برای مثال فرض کنید شما در دفتر فرانسوی شرکت پست بین‌المللی کار می‌کنید و سال‌هاست که این شرکت ادعا می‌کند بهترین شرکت پست در جهان است، اما اخیراً شرکت در مقایسه با تازه از راه رسیده‌های بازار به شدت آسیب دیده‌است. خبرنگار ممکن است از شما بپرسند آیا شما هنوز بهترین شرکت پست در جهان هستید؟ با استفاده از فن غارنوردی شما می‌توانید مسیر بحث رو به سمت بخش کاری خودتان یعنی دفتر فرانسه سوق دهید و بگویید بله این‌جا در فرانسه مشتریان ما قطعاً این‌طور فکر می‌کنند. اجازه دهید من این توضیح را بدهم که چرا...

تکنیکی کلیدی برای پاسخ‌گویی به سؤال‌های غیر منصفانه خبرنگاران

- ✘ خبرنگاران علاقمند به پرسیدن سوال‌های دو گزینه‌ای هستند (بله یا خیر؟ درست یا غلط سیاه یا سفید). برای مثال: در این جا چه کسی برتر است شما یا شرکت رقیب؟ زمانی که چنین سؤالی را از شما می‌پرسند، وسوسه می‌شوید که به سرعت یکی از دو گزینه‌ای که خبرنگار پیش روی شما قرارداد را انتخاب کنید. برخی مواقع این کار ممکن است درست باشد اما در دیگر موارد شما خودتان را ممکن است در موقعیت خطرناکی قرار دهید. پس به خاطر داشته باشید که همیشه گزینه‌های بیشتری برای پاسخ‌گویی به سوال خبرنگاران وجود دارد بنابراین قبل از این که پاسخ موردنظر را بدهید نفس عمیق بکشید و سپس از این قاعده استفاده کنید: “چیزی که من می‌توانم بگویم این است که...”
- ✘ برای مثال می‌توانید پاسخ را این‌گونه بدهید چیزی که من می‌توانم بگویم این است که ما و شرکت رقیب توانایی‌های متفاوتی داریم.
- ✘ “چیزی که من می‌توانم بگویم این است که...” به شما بستری برای پیدا کردن روش میانه بین دو گزینه ساده‌انگارانه و خطرناک خبرنگار ارائه می‌دهد.

-
- × حدالامکان عبارات منفی را به کار نبرید
 - × بدگویی و بددهنی نکنید
 - × حقیقت صادقانه همیشه دلنشین تر است
 - × عذرخواهی، نوعی خلع سلاح است

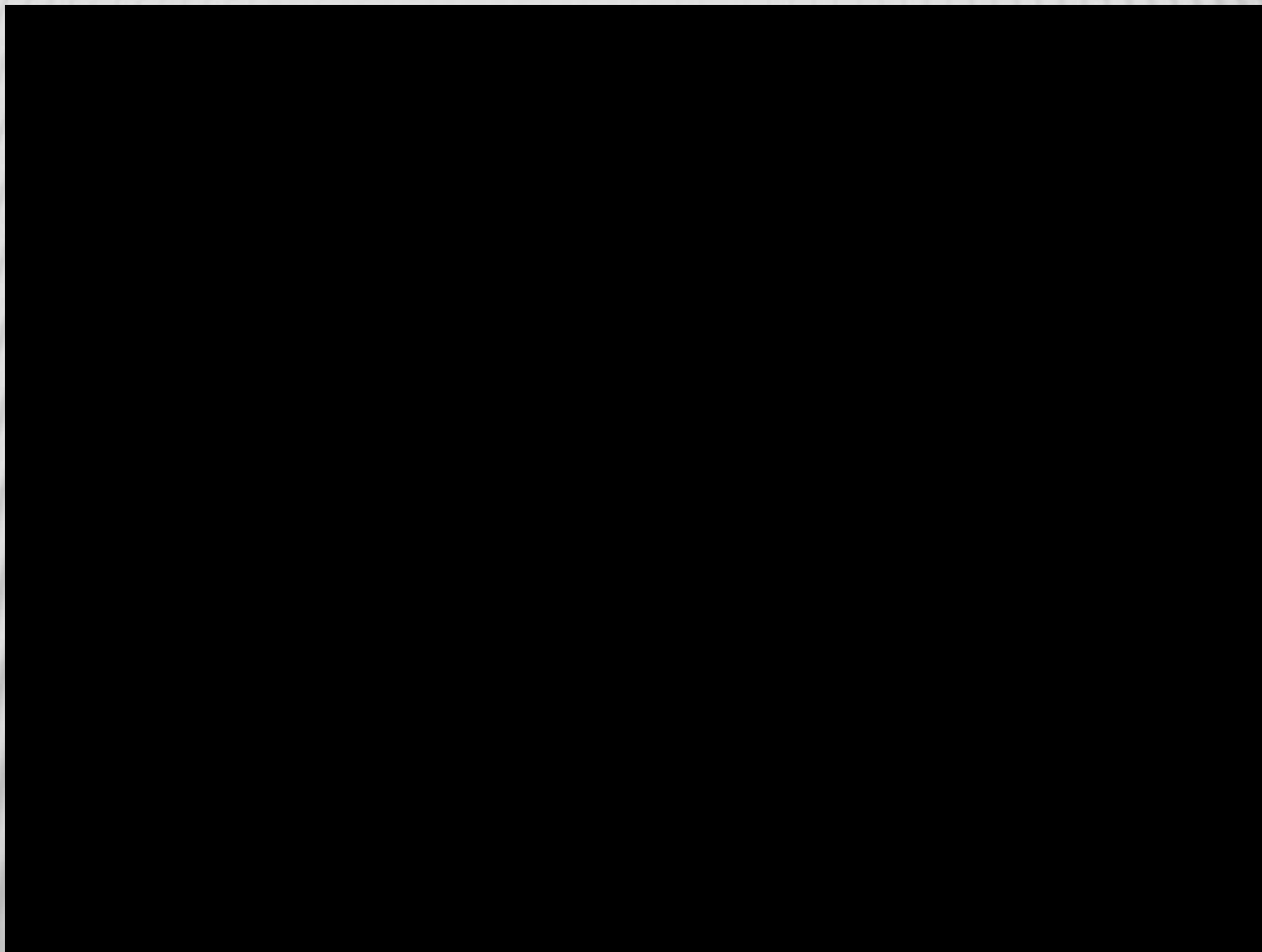
فرمولی برای مصاحبه در مواقع بحرانی

۱. ابراز نگرانی / همدردی

۲. توضیح / عمل و اقدام

۳. دیدگاه

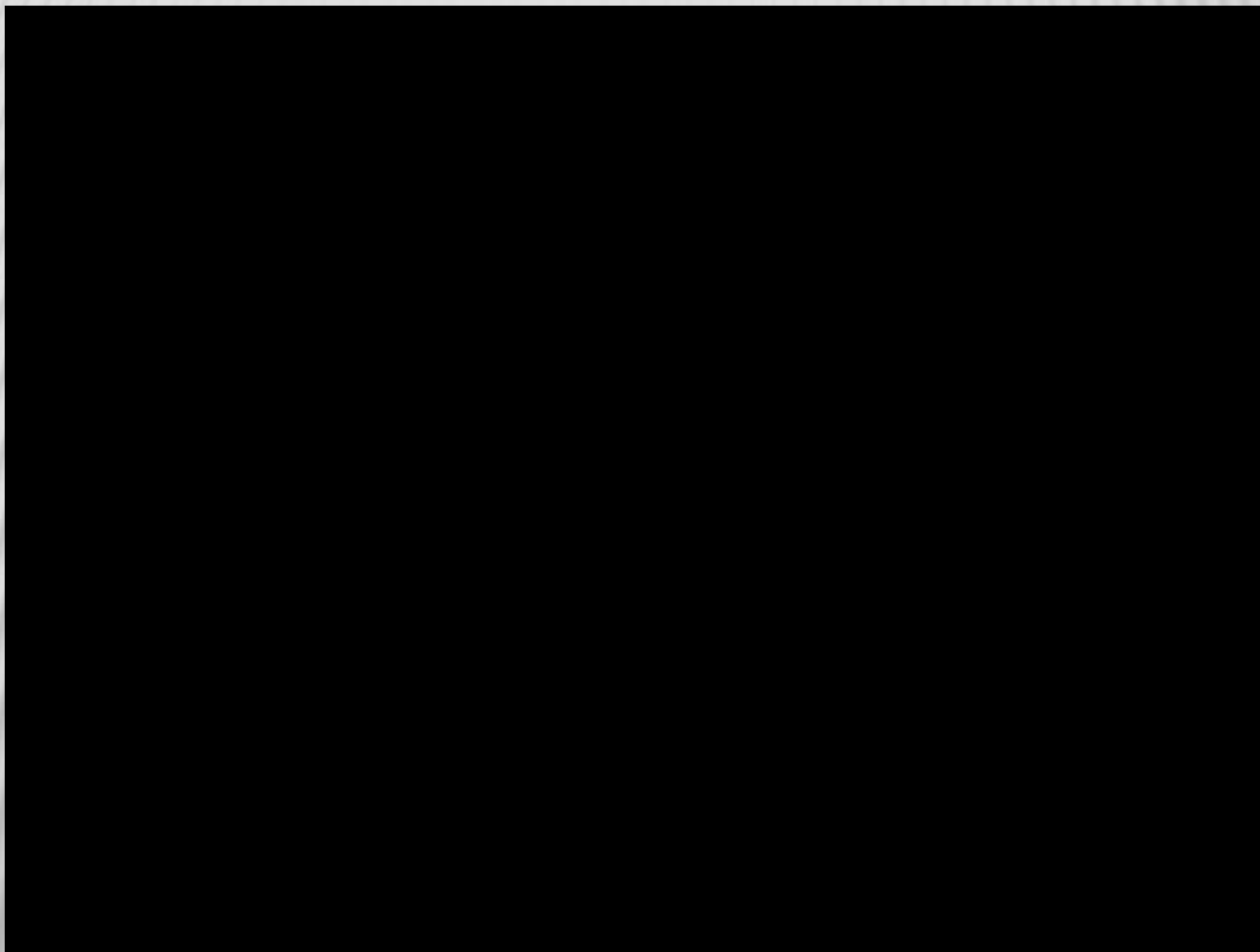
بدگویی و بددهنی نکنید



رامین



حقیقت صادقانه همیشه دلنشین تر است



جمع بندی و نتیجه گیری



Social Media

**CRISIS
MANAGEMENT**



وظایف سخنگویان

- اطلاع رسانی صحیح و دقیق و جامع
- سرعت عمل در هماهنگی و کسب اطلاعات دقیق از تیم بحران و تسریع در اطلاع رسانی
- ارتباط مستمر و حرفه ای با همه رسانه ها در همه مراحل
- تشریح روند مدیریت بحران
- ارائه آمار و اعداد و ارقام بویژه در زمینه خسارات و تلفات و ضایعات
- اعلام کمک های مورد نیاز آسیب دیدگان و راههای ارسال، تحویل و ...
- انتشار هشدارها و پیام های آموزشی

ویژگی‌های سخنگویان

- هوش بالا
- چابکی
- تخصص نسبی در فهم موضوع بحرانی و فهم ادبیات و روند و ملاحظات کار رسانه ای
- مهارت ارتباطی بالا
- اعتماد و جذابیت
- سابقه کافی
- حسن شهرت
- تیپ مناسب

بایدهای قبل از وقوع بحران

- فهم کامل و درست از و مخاطرات و شرایط بحرانی سازمان یا ...
- آگاهی از مخاطبان رسانه های مختلف و نیازها، حساسیت ها، دسترسی ها و انتظارات آنها
- استفاده از همه ظرفیت های رسانه ای (ارتباط، ارتباط، ارتباط داشته باشید. برای ارتباط برقرار کردن باید تمامی مجراهای ارتباطی و وسایل مورد نیاز را شناسایی و در صورت لزوم در اختیار داشته باشید).
- داشتن برنامه بحران و تدوین "سناریوهای محتمل" در هر قسمت از بحران
- توضیح و تشریح و ابلاغ وظایف و مسئولیت های هر یک از واحدها قبل از غافلگیری
- شناخت عوامل موثر بر مراحل مختلف بحران
- آموزش رسانه ای و موضوعی
- مرور تجربیات مشابه خود و دیگران
- طراحی نظام ارتباطی برای هماهنگی و اقدامات در داخل و بیرون رسانه
- شناسایی و داشتن تلفن ها و مجاری ارتباطی منابع خبری مختلف داخلی و خارجی
- یش بینی تغذیه اطلاعاتی خبرنگاران فراتر از اخبار

بایدهای زمان و ساعات اولیه بحران

- شناخت دقیق و سریع نوع بحران و اجرای دقیق و فوری راهبرد مرتبط
- پرهیز از اقدام زود و دیرهنگام؛ اگر موضوعی که هنوز در حد یک بحران مسئله‌ساز نشده است، به دلیل اطلاع‌رسانی غلط، بحران تلقی شود، اقدام نسنجیده متعاقب آن، خود بحران زاست و درمقابل، اگر شرایط بحرانی به سبب اطلاعات غلط، عادی قلمداد شود، سبب واکنش دیرهنگام یا ضعیف آحاد جامعه و تصمیم‌سازان را به دنبال دارد که در آن صورت نیز کارکرد و عوارض و آثار بحران، مسئله‌ساز است.
- انتشار مستمر و دقیق و سریع اخبار و همکاری با همه رسانه‌ها بدون تبعیض و تحریک
- تشریح روند مدیریت از جمله چگونگی مقابله با آثار مخرب بحران
- ارائه آمار و اعداد و ارقام بویژه در زمینه خسارات و تلفات و ضایعات
- انتشار بموقع و مناسب هشدارها و پیام‌های آموزشی
- محتوای مطالبی که می‌گویید با زمان انتشار و پخش رسانه و هویت رسانه "تناسب داشته باشد.
- از اصطلاحات مثبت استفاده کنید. باید محتاط بود که مخاطبان احساس توهین نکنند، سعی کنید مخاطبان را عصبانی نکنید..
- کلمات را متناسب با فهم و در چارچوب ذهنی مخاطب بکار ببرید.
- خود را در غم و اندوه بازماندگان شریک کنید.
- توجه به آرامش و امید

بایدهای زمان و ساعات اولیه بحران

- توسعه تعامل و همکاری با خبرنگاران
- فراهم کردن امکان اعزام و استقرار سریع خبرنگاران به محل بحران و تغذیه اطلاعاتی آنها
- افراد و شخصیت های مورد نیاز را شناسایی و فهرست، منابع، رابطان احتمالی و شماره های دسترسی به آنان را برای مصاحبه های کارشناسی در اختیار رسانه ها قرار دهید
- رصد مستمر رسانه های رقیب و مخالف
- پیش بینی و پیشگیری از شایعات و کنترل و مقابله فوری با آن؛ سخنگو باید در قبال خواست مردم و رویه رسانه در بحران تمکین کرد و به جای جلوگیری از انتشار اطلاعات بحرانی آن را مدیریت کرد.
- رصد مستمر اطلاعات و بررسی تغییرات بحران و انعطاف در عملکرد با تشکیل جلسات فوق العاده مورد نیاز
- سفارش نظرسنجی و اخذ بازخورد از مخاطبان و کارشناسان و استفاده از آن در تصمیم گیری

بایدهای بعد از بحران

- نقش رسانه ها پس از بحران ها اگر بیش تر از مراحل قبل نباشد، کمتر از آن نیست. رسانه ها در این مرحله نیز وظایف بسیار مهمی بر عهده دارند که غفلت از آن ممکن است درباره عملکرد مراحل قبلی آنها نیز ایجاد تردید کند. از جمله این وظایف :
- ادامه اطلاع رسانی دقیق و هوشمندانه از اوضاع بویژه در مورد برنامه های عادی سازی و چرایی حادثه و مقصران احتمالی
- پیگیری وعده های داده شده و سعی در تحقق و اطلاع رسانی آن
- نیازسنجی از مطالبات و خواسته های مردم
- انتشار تصاویر و برنامه های امیدبخش
- القای وجود مدیریت مطلوب برای رفع بحران
- تعامل مدیران با مردم (آسیب دیدگان) و افراد درگیر
- اتخاذ ساز و کارهایی برای تأمین نیازها و مطالبات
- رصد و توجه به رسانه ها بویژه فضای مجازی
- احترام به شخصیت و افکار معترضان و مردم
- اجتناب مدیران و نهادها از بحرانی کردن اوضاع با سخنان و عملکرد خود
- جلوگیری از امنیتی کردن فضا در عین تاکید بر حفظ امنیت
- اجتناب از پخش تصاویر التهاب آفرین
- کنترل احساسات شخصیت های مسئول

بایدهای بعد از بحران

آرام سازی، ابهام زدایی، عادی سازی، اقناع سازی و همراه سازی و از جمله راهبردهای مهم سخنگویان و تیم بحران در دوره بعد از بحران است که باید مورد توجه قرار گیرد.

همچنین ارزیابی عملکرد و شناسایی موارد قوت و ضعف، ثبت تجربیات به دست آمده از بحران و انتقال آن، بررسی دستورالعمل ها و اصلاح آنها و تامین تجهیزات برای اقدام در بحران احتمالی آینده و آموزش و برگزاری جلسه قدردانی از رسانه ها و همکران موفق هم بسیار مهم است.

نبایدها

- پرهیز از ارائه آمار و گمانه زنی ها، پیش از بازدید و تخمین های کارشناسی شده
- تبعیض قایل نشدن بین خبرنگاران و رسانه های مختلف
- عقب نبودن از تحولات میدانی و اطلاعات مردمی (زلزله ازگله)
- ندادن اطلاعات متفاوت و متعارض (آمار و ارقام، اسامی اشخاص و اماکن مختلف و ...)
- ندادن آمار و ارقام از زیاد به کم
- نگفتن واژه ها، عبارت، جملات تحریک آمیز و تشدیدکننده بحران (حق با مشتری حادثه اتوبوس)
- غفلت نکردن از ایفای نقش خود در همه مراحل (تک مرحله ای ندانستن بحران)
- انتشار هشدارها و پیام های آموزشی
- پرهیز از اقدام زود و دیرهنگام (اسید پاشی اصفهان)
- پرهیز از بهره برداری سیاسی در موضوعات ملی
- غافل نشدن از ظرفیت رسانه های مختلف بویژه فضای مجازی
- غافل نشدن از شایعات
- شناخت نادرست یا ناکافی از بحران
- غفلت از مرحله پیش و ژس از بحران
- تاخیر در اطلاع رسانی
- تمرکز بر مرحله حین بحران
- پرداخت رویدادی
- غفلت از نقش آموزشی

تمرین ها

رئیس سازمان مدیریت بحران کشور خبر داد

امضای تفاهتنامه با حوزه علمیه برای کاهش بلایای طبیعی



خبرگزاری فارس - رئیس سازمان مدیریت بحران کشور، گفت: تفاهتنامه‌ای بین این سازمان و حوزه علمیه امضا شد تا با همکاری یکدیگر در کاهش بلایای طبیعی و مدیریت بحران‌ها اقدام کنند. وی افزود: این تفاهتنامه در راستای همکاری بین‌رشته‌ای و تخصصی بین مدیران و علمای است. وی همچنین بیان کرد: این تفاهتنامه در زمینه‌های مختلف از جمله آموزش، پژوهش و اجرای طرح‌ها همکاری خواهد داشت. وی در ادامه گفت: این تفاهتنامه در راستای کاهش تلفات و خسارت‌ها در بلایای طبیعی است. وی افزود: این تفاهتنامه در راستای کاهش تلفات و خسارت‌ها در بلایای طبیعی است. وی افزود: این تفاهتنامه در راستای کاهش تلفات و خسارت‌ها در بلایای طبیعی است.

تمرین ها

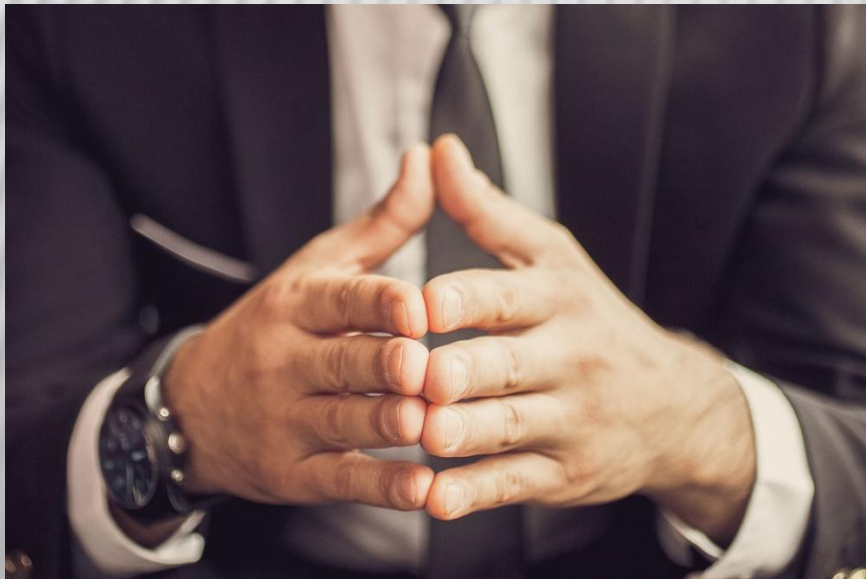


www.TavanaEDU.com

epa

تمرین ها





با تشکر از توجه شما



THANK YOU
FOR YOUR ATTENTION
AND
ANY QUESTIONS?



09121971844



P_pishnamazi@yahoo.com

ارتباط با من



Parvaneh.pishnamazi

