



عنوان جلسه:

جنگ وجودی و فرماندهی روایت



مَد

(مرکز توسعه دانش مسئله محوری)

www.Mtod.ir



طرحی از جلسه: در این جلسه، با گذر از مفاهیم سنتی جنگ نظامی و تبیین ابعاد پیچیده و خطرناک جنگ‌های ترکیبی و شناختی که ذهن و تصمیم انسان‌ها را هدف می‌گیرند، الگوی راهبردی فرماندهی روایت در جنگ وجودی به عنوان مهم‌ترین سپر دفاعی برای حفظ تاب‌آوری و پایداری ملی مورد واکاوی قرار می‌گیرد. تأکید می‌شود که در نبرد بر سر موجودیت (ماندن یا رفتن، امید یا تسلیم)، رسالت نهادها و رسانه‌ها دیگر صرفاً اطلاع‌رسانی خشک و اداری نیست، بلکه معماری معنا و مدیریت ادراک عمومی است تا پیش از تسلط دشمن بر احساسات جامعه، از تبدیل شدن پنجره ابهام به بازار سیاه شایعات جلوگیری شود. با تشریح الگوی معماری عملیاتی در قالب پیش‌روایت، مدیریت چرخه حیات بحران (قبل، حین و پس از بحران) و پایه‌ریزی چهار رکن حیاتی اعتماد اجتماعی (معرفتی، عاطفی، اجرایی و آینده‌محور)، راهکارهایی برای دوری از سه آفت **مبالغه، تأخیر و تناقض** ارائه می‌گردد و ضرورت تشکیل فوری اتاق عملیات روایت با رویکردی انسانی، مستند و پاسخگو برجسته می‌شود؛ چرا که پیروزی در این میدان نیازمند تسلط بر اذهان است و جنگ روایت‌ها هرگز منتظر بخشنامه نمی‌ماند.

چرایی روایت و تفاوت آن با اطلاع‌رسانی صرف

در این بحث، فرماندهی روایت در جنگ وجودی در قالب پانزده محور مورد بررسی قرار می‌گیرد. هدف اصلی، طراحی الگوی رسانه‌ای و راهبردی برای مدیریت ادراک مردم و انگاره‌های ذهنی آنان است تا در نتیجه، اعتماد اجتماعی و محصول جدی آن یعنی پایداری ملی به همراه آید.

پرسش اساسی این است که اصلاً چرا روایت؟ برای روشن‌تر شدن مفهوم روایت، باید گفت که خبر، یک رویداد را توصیف می‌کند؛ روایت اما نسبت آن رویداد یا پدیده موجود را با زندگی مردم بیان می‌کند و از سوی دیگر، به مجموعه اخبار خشک و رسمی که روزانه در معرض آن قرار داریم، معنا می‌بخشد. یکی از دلایل اصلی پایین بودن اثرگذاری کلام و تولیدات، همین بسندگی به اطلاع‌رسانی و غفلت از روایت است. بنابراین، هدف رسانه، صرفاً انتشار پیام نیست، بلکه معماری معنایی است که در ذهن مخاطب و جامعه شکل می‌گیرد؛ معماری‌ای که مبتنی بر فرماندهی روایت و مدیریت اعتماد است.

سه آفت اساسی روایت: مبالغه، تأخیر و تناقض

در مسیر فرماندهی روایت، سه خط قرمز اساسی شناسایی می‌شود که حتی روایت درست را نیز نابود می‌سازند: **مبالغه، تأخیر و تناقض**.

مشاهده می‌شود که در ادوار مختلف، حاکمیت (در معنای مجموع قوا، مجلس و تمام نهادهای فعال) علیرغم وقوع رویدادهای بسیار خوب و خاص در کشور، به واسطه **مبالغه**، اثرگذاری لازم را از دست می‌دهد. برای نمونه، زمانی که دو کیلومتر فیبر کشیده می‌شود، اما اعلام می‌شود که ده‌ها کیلومتر فیبرکشی انجام شده است، مخاطب امروز که به داده‌ها دسترسی دارد، به راحتی مبالغه را تشخیص می‌دهد و اعتماد او از بین می‌رود.

تأخیر نیز یکی دیگر از آفت‌های اساسی است. وقتی ورود به عرصه روایت با تأخیر صورت می‌گیرد و روایت اولیه در ذهن مخاطب نشسته است، هرگونه تلاش بعدی صرفاً دست و پا زدن برای تغییر روایت ابتدایی خواهد بود و این امر، هزینه و زحمت بسیار زیادی را تحمیل می‌کند.



تناقض نیز از آنجا ناشی می‌شود که صدای واحد وجود ندارد. زمانی که یک فرد غیرمسئول مطلبی را بیان می‌کند و فردی دیگر که مسئول و مرتبط با موضوع است، مطلب متفاوتی را مطرح می‌سازد، مخاطب که به مناسبات و سلسله‌مراتب مسئولیت‌ها توجهی ندارد و نباید هم دغدغه‌اش باشد، تنها قولی را که در فضای مجازی می‌شنود، دریافت می‌کند و با تناقض مواجه می‌شود. این تناقض‌ها، آن اتفاق مهمی که در پی مدیریت اعتماد و فرماندهی روایت بود، را از دسترس خارج می‌سازد.

سیر تکاملی جنگ: از نظامی تا وجودی

برای روشن شدن ارتباط این مباحث با موضوع جنگ وجودی، باید ابتدا تعریفی از جنگ ارائه داد. در یک نگاه، جنگ نظامی به عنوان یک پدیده تلخ و نامطلوب مطرح می‌شود که هدف اصلی آن قدرت سخت، زیرساخت و قلمرو است و رسانه در این الگو، صرفاً نقش پشتیبانی از اتفاق سختی را دارد که در میدان رخ می‌دهد.

اما در سال‌های اخیر، اصطلاح **جنگ ترکیبی** بسیار رایج شده است. جنگ ترکیبی، ترکیبی از جنگ سخت و نظامی (اسلحه، بمب و موشک) به علاوه حضور سایبری دشمن است. امروزه مشاهده می‌شود که همزمان با بمب و موشک و تیر و ترکش، زیرساخت ارتباطی، بانک‌ها و حوزه اقتصاد دیجیتال نیز مورد تهاجم قرار می‌گیرند و از سوی دیگر، از طریق شبکه‌های اجتماعی و پیام‌رسان‌های داخلی و خارجی، بمباران ذهنی مخاطب صورت می‌پذیرد. بنابراین، جنگ ترکیبی را باید در چهار بعد **نظامی، سایبری، اقتصادی و رسانه‌ای** تعریف کرد. هرچند این نوع جنگ ریشه در قرون گذشته نیز دارد و نمونه‌هایی از آن وجود داشته، اما عقبه‌اش به اندازه جنگ نظامی نیست.

جنگ **سومی** که در این تحلیل مطرح می‌شود و بسیار متأخرتر از دو نوع پیشین است، **جنگ شناختی** نام دارد که امروزه بر روی بسیاری از کشورها پیاده می‌شود. در جنگ نظامی، بدن انسان به عنوان یک نشانه و یک توان نظامی درگیر می‌شود؛ اما در جنگ شناختی، ادراک مردم، توجه، حافظه و تمامی ابعاد شناختی انسان هدف قرار می‌گیرد و محصول و خروجی آن، **تصمیم انسان** است. این نوع جنگ با نفوذ فناوری شبکه‌های اجتماعی، پیام‌رسان‌ها و فناوری‌های شناختی، بر روی الگوریتم ذهنی انسان در یادگیری، فهم و ادراک کار می‌کند؛ به گونه‌ای که گاه نیازی به شلیک تیر نیست و وقتی ذهن مخاطب درگیر شود، نتیجه به‌طور طبیعی رقم می‌خورد.

جنگ وجودی اما چهارمین و خطرناک‌ترین سطح این سیر تکاملی است. در این مرحله، **موجودیت هویتی** در ذهن جامعه به چالش کشیده می‌شود؛ بدین معنا که جنگ بر سر این پرسش اساسی است: ماندن یا رفتن، اعتماد یا فروپاشی، امید یا تسلیم. در اینجا دیگر هیچ حد وسطی وجود ندارد. جنگ وجودی نمی‌تواند به صورت دفعی و بدون آماده‌سازی ذهن یک کشور رخ دهد و اگر رخ دهد، یا وجود خواهید داشت یا نه؛ یا اعتماد ایجاد می‌شود یا فروپاشی کامل ذهنی و حتی فروپاشی در فضای واقعی اتفاق می‌افتد. عمق نفوذ در ذهن در جنگ وجودی بیشترین و در جنگ نظامی کمترین مقدار را دارد.

پنجره ابهام و بازار سیاه معنا

یکی از نکات بسیار مهم در بحث فرماندهی روایت، مفهوم **بستن پنجره ابهام** است. هدف آن است که پیش از آنکه فضای ابهام به بازار سیاه معنا تبدیل شود، این پنجره بسته شود. شایعه همواره متصل به فضای ابهام است؛ یعنی هر جا ابهام وجود داشته باشد، شایعه به راحتی در آن شکل می‌گیرد. بنابراین، اگر تسلط روایتی در محور عمودی (Y) و زمان در محور افقی (X) در نظر



گرفته شود، از لحظه‌ای که یک پدیده رخ می‌دهد، در واقع پنجره ابهام گشوده می‌شود. هر خبر، صدا یا ابلاغیه جدیدی که منتشر می‌شود، در ابتدای کار، یک پنجره ابهام ایجاد می‌کند.

پس از آن، اگر نخستین تفسیر از آن رویداد، توسط رقیب و با رویکردی احساسی به ذهن مخاطب تزریق شود، این تفسیر به عنوان **روایت اول** شناخته می‌شود و تأثیرگذاری بسیار بالایی دارد. برای نمونه، اگر صدایی شنیده شود و بلافاصله این ذهنیت ایجاد شود که شاید انفجار رخ داده است، در حالی که ممکن است تنها یک لیوان به زمین افتاده باشد یا یک خطای انسانی رخ داده باشد، همین تفسیر اولیه می‌تواند مسیر روایت را تعیین کند. بنابراین، روایت اول به شدت اثرگذار است و اگر دشمن بتواند آن را در اختیار بگیرد، **کنترل میدان ذهنی** را به دست خواهد آورد.

نکته دوم، بحث **بازنشر و اضطرابی** است که برای مخاطب ایجاد می‌شود. وقتی یک اتفاق رخ می‌دهد و یک انگاره ذهنی ایجاد می‌شود، این انگاره به سرعت بازنشر می‌یابد. برای نمونه، صدای انفجاری شنیده می‌شود و منابع محلی مطالبی را مطرح می‌کنند؛ سپس این خبر از صدها کانال مختلف، گروه‌های فامیلی و حتی کانال‌های رسمی خبرگزاری‌ها نقل می‌شود و این ذهنیت ایجاد می‌شود که جنگ دوباره آغاز شده است، در حالی که ممکن است صرفاً یک آزمایش ساده بوده یا مهمات اضافی منهدم شده باشد. این بازنشر، احساسات مردم را برمی‌انگیزد؛ احساس امید یا احساس خشم و ترس.

موضوع بعدی، **پاسخ دیر هنگام و اداری** نهادهای رسمی است. یکی از عواملی که در جنگ وجودی و با نگاه جنگ روایت، به شدت اثرگذار است، **لحن اداری و رسمی** است. این لحن به مخاطب می‌گوید که مرا دنبال نکن. در شرایطی که عطشی ایجاد شده و ذهن مخاطب آماده دریافت پاسخ است، لحن خشک و رسمی، مخاطب را دلزده می‌کند و او را پس می‌زند. این در حالی است که نیاز به **پاسخی انسانی، سریع و مؤثر** وجود دارد.

تبدیل پنجره ابهام به بازار سیاه معنا، زمانی رخ می‌دهد که ما حضور این فضا را نپذیریم یا نتوانیم آن را مدیریت کنیم. بسیاری از مواقع، اساساً وجود چنین فضایی انکار می‌شود و این خود، زمینه را برای گسترش بازار سیاه معنا فراهم می‌آورد. بنابراین، نخستین گام، پذیرش وجود ابهام و سپس اتخاذ تدبیر برای حل آن است.

ویژگی‌های روایت راهبردی؛ حقیقت، احساس و کنش

روایت راهبردی دارای سه ویژگی اساسی است: **حقیقت، احساس و کنش**.

حقیقت در روایت راهبردی به معنای **داده‌های قابل اتکا، شاهد میدانی و اصلاح خطا** است. به جای بیان کلیات و جملات تشریفاتی و جلسه‌ای، باید با دقت و از زاویه دید رسانه‌ای و با ابزار روایت به موضوع پرداخت. داده‌ها باید قابل اتکا باشند و شاهد میدانی داشته باشند. همچنین، اصلاح خطا بخش جدایی‌ناپذیر حقیقت است. در تجربیات و رویدادهای مختلف، مشاهده می‌شود که به محض وقوع یک حادثه، اگر مسئولان به جای حضور در میدان و ارائه شاهد میدانی، پشت دوربین و در فضایی امن به توضیح‌پردازی بپردازند، اثرگذاری لازم حاصل نمی‌شود. حضور در میدان و ارائه شاهد عینی، اعتمادآفرین است و اگر خطایی رخ دهد، امکان اصلاح آن باید وجود داشته باشد؛ چراکه نمی‌توان به طور مطلق گفت که صدا یا حادثه‌ای رخ نداده است.

در بخش **احساس**، روایت راهبردی باید دارای **آرامش** باشد. اگر قرار است درباره موضوعی حزن‌انگیز صحبت شود، باید ابعاد سوگ را در نظر گرفت. سوگ با بدبخت‌نمایی متفاوت است. همچنین، **امید و کرامت انسانی** دو مؤلفه دیگر هستند. برای نمونه، در کشورهای پیشرفته، پروتکل‌های رسانه‌ای به گونه‌ای است که در هنگام وقوع حوادث تلخ، تصاویر واضح و شفاف از اجساد یا



صحنه‌های خشونت‌بار منتشر نمی‌شود؛ چراکه کرامت انسانی قربانیان و سوگ بازماندگان، ایجاب می‌کند که با احترام و متانت برخورد شود. متأسفانه در برخی موارد، تصاویر خشن و فاقد پروتکل در شبکه‌های اجتماعی دست‌به‌دست می‌شود که این امر، احساسات عمومی را جریحه‌دار کرده و اعتماد را تخریب می‌کند.

در بخش کنش، روایت راهبردی باید شامل **راهنمایی‌های عملی، مشارکت اجتماعی و تمرین از پیش با مردم** باشد. این بدان معناست که روایت نباید صرفاً به اطلاع‌رسانی بپردازد، بلکه باید مسیرهای عملی و مشارکتی را نیز ترسیم کند و مردم را برای مواجهه با بحران‌ها آماده سازد.

الگوی معماری عملیاتی؛ ۳ در ۷ در ۵

برای عبور از کلیشه‌های بی‌اثر و دستیابی به یک معماری دقیق و عملیاتی در مدیریت رخدادها، الگوی **۳ در ۷ در ۵** طراحی شده است. این الگو که به عنوان چارچوبی برای معماری انگاره‌های ذهنی مطرح می‌شود، از سه سطح تاکتیکی، عملیاتی و راهبردی تشکیل شده است. اهمیت این الگو در آن است که به جای اطلاع‌رسانی صرف، معماری دقیق و عملیاتی را جایگزین می‌کند. در جنگ وجودی، یکی از عوامل کلیدی تاب‌آوری، همین روایت است؛ روایتی که می‌تواند در شرایط بحرانی، جامعه را پایداری بخشد.

هفت لایه عملیاتی در اتاق فرماندهی روایت

در اتاق فرماندهی روایت، هفت لایه عملیاتی باید مورد توجه قرار گیرد که عبارتند از: **پیش‌روایت، روایت انسانی، ضد شایعه، حافظه، رادار، تحلیل و پاسخ سریع.**

پیش‌روایت به معنای پرداخت زنده و به‌موقع به موضوع است. **روایت انسانی**، روایتی است که لحنی اداری و خشک ندارد و با مخاطب ارتباط عاطفی برقرار می‌کند. **ضد شایعه**، به معنای پایش و تولید خبرهایی است که بتواند به سرعت شایعات را خنثی کند. **حافظه**، به پیش‌زمینه‌های ذهنی هر فرد نسبت به هر پدیده اشاره دارد؛ چراکه هر کس بر اساس تجربیات تاریخی خود، موضوعات را تفسیر می‌کند. **رادار** نیز به تحلیل، روایت مادر، شواهد، توضیح، پاسخ سریع و حافظه‌سازی اطلاق می‌شود.

رادار ادراک، نخستین لایه عملیاتی، به معنای پایش ساعتی شبکه‌ها و شناسایی احساسات غالب جامعه است. بسیاری از مواقع، احساسات مخاطب درک نمی‌شود و صرفاً به اطلاع‌رسانی خشک اکتفا می‌شود؛ در حالی که اگر فضای عاطفی جامعه نادیده گرفته شود، حتی یک پیام ساده نیز می‌تواند برای حاکمیت دردسر جدی ایجاد کند. این امر عمدتاً به عدم پایش و ناآگاهی از وضعیت روانی جامعه بازمی‌گردد.

هسته تحلیل، دومین لایه، به معنای **تبدیل داده خام به مسئله** است. بسیاری از داده‌ها در دسترس هستند، اما مسئله به درستی تعریف نشده است. برای نمونه، اگر ندانیم مردم دقیقاً چه احساسی نسبت به یک تفاهم‌نامه سیاسی دارند، نمی‌توانیم روایت مناسبی طراحی کنیم. بنابراین، باید با ابزارهای تحلیل داده و پایش محتوای مصرف‌شده توسط جامعه (ریلز، استوری، لایک، کامنت، استاتوس و جریان‌های مختلف در پلتفرم‌های داخلی و خارجی)، مسئله را به درستی شناسایی کرد و از محاسبه اشتباه پرهیز نمود.



طراحی جمله مرکزی (روایت مادر)، سومین لایه، به معنای تعیین دال مرکزی روایت است. برای نمونه، در مورد یک شخصیت ملی، باید تصمیم گرفت که بر کدام وجه تأکید شود: وجه مدیریتی، وجه قدسی یا وجه مردمی. این جمله مرکزی باید انسانی، قابل تکرار، قابل دفاع و دارای شاخص‌های ارزیابی‌پذیر باشد.

بانک شواهد، چهارمین لایه، شامل تولید آمار، شاهد میدانی و سند قابل انتشار است.

شبکه توزیع، پنجمین لایه، به هم‌افزایی در رسانه‌های رسمی و قرار دادن مخاطب در معرض محتوا اشاره دارد. بسیاری از تیم‌های موفق، پس از تولید محتوای مناسب، در مرحله توزیع متوقف می‌شوند؛ در حالی که توزیع مؤثر، نیازمند استفاده از بسترهای مختلف از بلیبورد و صداوسیما تا بنرهای داخل تاکسی و فضای مجازی است.

واحد پاسخ سریع، ششمین لایه، وظیفه دریافت بازخورد و اصلاح روایت را بر عهده دارد. حتی اگر تمام مراحل به درستی انجام شده باشد، ممکن است یک کلمه، یک رنگ یا یک نماد، برداشت نادرستی ایجاد کند؛ در این صورت، بدون پاسخ سریع، روایت از دست می‌رود. ایجاد روایت و مصرف آن در جامعه، یک فرایند یک‌باره نیست؛ بلکه چرخه‌ای است که نیازمند پایش مستمر و اصلاح مداوم است.

پنج محصول راهبردی در چرخه حیات بحران

در چارچوب فرماندهی روایت، پنج محصول راهبردی در طول چرخه حیات بحران (قبل، حین و پس از بحران) تعریف می‌شود. این دسته‌بندی بر اساس تجربیات پانزده‌ساله در حوزه مسائل اجتماعی، امنیتی، سیاسی، فرهنگی و هنری کشور شکل گرفته است:

پیش‌روایت؛ محصول راهبردی قبل از بحران

قبل از وقوع هرگونه بحران، نیاز به پیش‌روایت وجود دارد. پیش‌روایت به معنای جا انداختن مفاهیم کلیدی همچون مقاومت و اعتماد در ذهن جامعه، پیش از آنکه حادثه‌ای رخ دهد. به عبارت دیگر، نباید منتظر وقوع بحران ماند تا سپس درباره مقاومت و اعتماد سخن گفت؛ بلکه این مفاهیم باید از پیش در ذهن مخاطب نهادینه شده باشند تا در هنگام بحران، به‌عنوان چارچوب ذهنی عمل کنند. برای نمونه، پس از وقوع زلزله، اگر پیش‌روایت مقاومت و اعتماد در جامعه شکل گرفته باشد، مردم به‌جای انتظار برای حضور تشریفاتی مسئولان، خود را برای مدیریت بحران آماده می‌بینند.

سه محصول راهبردی حین بحران؛ روایت ضد شایعه، روایت انسانی و روایت زنده

در زمان وقوع بحران، سه محصول راهبردی باید به‌صورت هم‌زمان فعال شوند:

نخست، روایت ضد شایعه است که باید با لحنی روشن، غیرتحقیرآمیز و همراه با شاهد، به شایعات پاسخ دهد. ضد شایعه به معنای پاسخ سریع به شایعاتی است که در فضای ابهام شکل گرفته‌اند و باید پیش از آنکه به باور عمومی تبدیل شوند، خنثی گردند.



دوم، **روایت انسانی** است که تمرکز آن بر خانواده‌های داغدار، امدادگران، نیروهای میدانی و تمام کسانی است که در دل بحران حضور دارند. روایت انسانی، برخلاف روایت اداری و خشک، با مخاطب ارتباط عاطفی برقرار می‌کند و **کرامت انسانی** را در مرکز توجه قرار می‌دهد. این روایت، نشان می‌دهد که رنج، ترس و نیاز جامعه دیده شده است و مسئولان به آن توجه دارند.

سوم، **روایت زنده** است که به پوشش دقیق و لحظه‌ای رویدادها بدون ایجاد هیجان زدگی می‌پردازد. روایت زنده باید آرام، دقیق و مبتنی بر واقعیت باشد؛ نه آنکه با بزرگ‌نمایی یا تحریف، احساسات عمومی را تحریک کند. نمونه آن، پوشش خبری حوادثی همچون متروپل یا جنگ‌های اخیر است که در آن، برخی رسانه‌ها با ارائه تصاویر هیجان‌زا، به جای آرام‌بخشی، به تشدید اضطراب دامن زدند.

روایت حافظه؛ محصول راهبردی پس از بحران

پس از فروکش کردن بحران، محصول راهبردی **روایت حافظه** مطرح می‌شود. این روایت، به معنای تبدیل رخداد به **تجربه ملی** یا **آیین** است. به‌گونه‌ای که دیگر برای بحران‌های مشابه (آتش‌سوزی، سیل، زلزله و دیگر حوادث تکراری)، چک‌لیست‌ها و پروتکل‌های مشخصی وجود داشته باشد و این رخداد، به یک تجربه ملی تبدیل شود که نسل‌های بعدی از آن درس بگیرند.

درس‌آموخته‌های راهبردی جهانی و داخلی

بررسی تجربیات جهانی، درس‌های مهمی را در اختیار می‌گذارد. برای نمونه، در موضوع اوکراین و روسیه، مشاهده شد که روایت در روز بحران آغاز نمی‌شود؛ بلکه طراحی پیش‌زمینه‌های روایتی بر اساس مخاطب داخلی و جهانی، سال‌ها پیش از وقوع بحران شکل گرفته است.

برای نمونه، رابطه ایران و اسرائیل، ایران و آمریکا، نظام سلطه در مقابل نظام مقاومت، همواره در چارچوب روایت‌های مشخصی تعریف شده‌اند. یک نظام بر اساس چارچوب خود ایستاده و فضای خود را روایت می‌کند و نظام دیگر نیز بر اساس چارچوب خود. وقتی اتفاقی رخ می‌دهد، این پیش‌زمینه‌های ذهنی، تفسیر مخاطب را شکل می‌دهند. بنابراین، روایت در روز بحران آغاز نمی‌شود، بلکه از سال‌ها قبل، طراحی پیش‌زمینه‌های روایتی بر اساس مخاطب داخلی و بین‌المللی صورت گرفته است. آنقدر باید در ذهن مخاطب جا افتاده باشد که اسرائیل را به‌عنوان یک رژیم غیرقانونی و کودک‌کش بشناسد تا وقتی موشکی به مدرسه‌ای اصابت می‌کند، این باور در ذهن مخاطب بنشیند.

درس دیگر، تجربه کووید ۱۹ است که نشان داد اعتماد با اطلاعاتی که یک‌طرفه تولید نمی‌شود؛ بلکه نیاز به دریافت بازخورد و حضور محلی دارد. بدون حضور میدانی و بدون دریافت بازخورد از بیماران کرونایی، نمی‌توان حال آن‌ها را درک کرد و اعتماد ایجاد نمود.

در جنگ دوازده‌روزه نیز، یک رخداد واحد با دو قاب متفاوت روایت می‌شود: پیروزی نظامی در یک قاب و هزینه انسانی در قاب دیگر. این دو قاب، امکان بازی‌های روایتی متعددی را فراهم می‌آورند. همچنین، پاسخ مبهم، میدان را به خشم تبدیل می‌کند؛ یعنی اگر به شایعات و ابهامات پاسخ روشن داده نشود، خشم عمومی شعله‌ور خواهد شد.



آیین ملی نیز پس از بحران شکل می‌گیرد؛ به این معنا که رخداد، به بخشی از حافظه جمعی و آیین‌های ملی تبدیل می‌شود و هر سال در زمان وقوع آن، جامعه به یادآوری و بازخوانی آن می‌پردازد. این آیین‌ها، نه تنها به تثبیت حافظه جمعی کمک می‌کنند، بلکه پایداری ملی را نیز تقویت می‌سازند.

چهار رکن اعتماد اجتماعی؛ معرفتی، عاطفی، اجرایی و آینده‌محور

پایداری ملی، به‌عنوان محصول نهایی فرماندهی روایت، بر چهار رکن اعتماد اجتماعی استوار است:

نخست، **اعتماد معرفتی** است؛ یعنی باور مخاطب به اینکه داده‌ها و توضیحات رسمی، معتبر، شفاف و واضح هستند. اگر مخاطب احساس کند که اطلاعات رسمی، قابل اعتماد نیست، این رکن فرو می‌ریزد.

دوم، **اعتماد عاطفی** است؛ یعنی احساس جامعه مبنی بر اینکه رنج، ترس و نیاز آن‌ها توسط نظام دیده می‌شود. اگر مخاطب احساس کند که صدای او شنیده نمی‌شود، اعتماد عاطفی شکل نمی‌گیرد. اما اگر فاصله‌ها کاهش یابد و پل‌های ارتباطی شفاف و جدی باشند، اعتماد عاطفی به‌امری عادی تبدیل می‌شود.

سوم، **اعتماد اجرایی** است؛ یعنی باور به اینکه دستگاه‌ها و نهادهای متولی، توان فنی اداره صحنه و حل بحران را دارند. اگر جامعه ببیند که علی‌رغم امکانات محدود، بحران به خوبی مدیریت می‌شود، این رکن تقویت می‌شود.

چهارم، **اعتماد آینده‌محور** است؛ یعنی باور به اینکه پس از بحران، مسیر بازسازی و ادامه زندگی وجود دارد. وقتی آینده ترسیم شود، امید ایجاد می‌شود؛ امید، مقاومت می‌آورد و مقاومت، ایستادگی و پایداری را به همراه دارد. بنابراین، **اعتماد اجتماعی در بحران، همچون سوخت اضطراری عمل می‌کند.** این اعتماد در لحظه حمله با یک بیانیه ساخته نمی‌شود، بلکه باید از قبل تولید و ذخیره شده باشد تا در شرایط بحرانی، به‌کار گرفته شود.

اتاق عملیات روایت و چرخه تحویل ۶ ساعته

اتاق عملیات روایت، ساختاری است که با چرخه تحویل ۶ ساعته، مدیریت روایت را به‌عهده دارد. این اتاق از چهار واحد تشکیل شده است: **واحد رادار، واحد تحلیل، واحد تولید و توزیع و واحد ارزیابی.** وظیفه این اتاق، ارائه گزارش از وضعیت ادراک عمومی بر اساس مصرف در فضای مجازی و کنش‌گری‌های ایجادشده، هر ۶ ساعت یک‌بار است. این گزارش شامل فهرست پنج شایعه اصلی که شکل گرفته و نیاز مخاطب به پاسخ دارد، به همراه بسته پیام اصلی برای سخنگویان است. همچنین، هر ۱۲ ساعت یک گزارش تصویری انسانی از میدان منتشر می‌شود و هر ۲۴ ساعت، جمع‌بندی راهبردی و اصلاح روایت مادر بر اساس بازخوردها انجام می‌پذیرد؛ چراکه ممکن است روایت مادر به اشتباه ترسیم شده باشد و نیاز به اصلاح داشته باشد.

کانون‌های بحران و دسته‌بندی مخاطبان

در مدیریت روایت در جنگ وجودی، **شناسایی کانون‌های بحران** از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

نخستین کانون، **جوانان فعال در شبکه‌های اجتماعی** هستند که به عنوان مخاطب اصلی، باید مورد توجه قرار گیرند.

دومین کانون، **کنش‌گران محلی و مذهبی** هستند که هر یک ویژگی‌های خاص خود را دارند و حتی ممکن است مخاطب‌های پلتفرمی نیز در این دسته قرار گیرند.



سومین کانون، مخاطبان منطقه‌ای و بین‌المللی هستند که باید بر اساس زیست‌بوم و نیازهای ارتباطی آن‌ها، پیام‌ها طراحی شود.

چهارمین کانون، گروه‌های آسیب‌پذیر و داغدار هستند که لحن و شیوه ارتباط با آن‌ها باید با دقت و حساسیت ویژه‌ای انتخاب شود.

پنجمین کانون، خبرنگاران داخلی و خارجی هستند که نقش پل ارتباطی با افکار عمومی را ایفا می‌کنند.

ششمین و هفتمین کانون نیز نخبگان دانشگاهی و رسانه‌ای هستند که به عنوان دسته‌بندی و قشر بندی ویژه، نیازمند توجه و برنامه‌ریزی خاص می‌باشند.

یک پیام تلویزیونی واحد برای همه، همانند چتری است که برای طوفان شن کافی نیست؛ ظاهر دارد اما نجات‌بخش نخواهد بود. بنابراین، باید برای هر کانون، پیام‌های متناسب و بوم‌سازی شده طراحی شود.

پرسش‌های کلیدی در طراحی روایت

برای طراحی یک روایت مؤثر در جنگ وجودی، باید به پنج پرسش کلیدی پاسخ داده شود: **واقعیت چیست؟** (یعنی چه اتفاقی رخ داده و چه بخش‌هایی هنوز قطعی نیست؟) **معنا چیست؟** (یعنی این رخداد چه نسبتی با هویت و امنیت ما دارد و در چه جایگاهی قرار گرفته است؟) **احساس چیست؟** (یعنی چه هیجانی در این شرایط مشروع است و چگونه باید مدیریت شود؟) **کنش چیست؟** (یعنی مردم و دستگاه‌ها در حال حاضر چه کاری باید انجام دهند؟) **افق چیست؟** (یعنی فردا و پس‌ابحران چه تصویری خواهد داشت و چه آینده‌ای در انتظار ماست؟)

خروجی این پرسش‌ها، **فرمول پایه روایت** است که بر اساس آن، تهدید را به عنوان هدف‌گذاری بر روی آرامش مردم تعریف می‌کند و پاسخ را در ترکیب **اقتدار، صداقت و همبستگی** جستجو می‌کند. این ترکیب، هم احساس ایجاد می‌کند و هم کنش‌گری را برمی‌انگیزد.

بایدها و نبایدها؛ گذار از الگوی اداری ضعیف به الگوی حرفه‌ای راهبردی

در الگوی اداری ضعیف، جملاتی مانند «همه چیز تحت کنترل است» یا «دشمن شکست خورد و تمام شد» به کار می‌رود که نه تنها اعتمادآفرین نیست، بلکه **جامعه را نسبت به واقعیت‌ها بی‌اطلاع نگه می‌دارد**. اما در الگوی حرفه‌ای راهبردی، باید گفت که «وضعیت در حال مدیریت است»، «این بخش‌ها قطعی هستند»، «این بخش‌ها هنوز بررسی می‌خواهد» و «به‌روزرسانی بعدی در ساعت مشخصی منتشر خواهد شد». به جای گفتن «به شایعات توجه نکنید» که جمله‌ای کلیشه‌ای و بی‌اثر است، باید سه شایعه اصلی که در فضای مجازی و میان خانواده‌ها، همکاران و گروه‌های دوستی در گردش است، به صراحت نام برده و نادرستی آن‌ها را اثبات کرد. بنابراین، روایت حرفه‌ای نه از سرگیری حقیقت، بلکه مدیریت تدریجی و شفاف واقعیت است و مخاطب را در جریان تحولات قرار می‌دهد، بدون آنکه او را در ابهام رها کند یا با وعده‌های بی‌اساس، اعتمادش را از بین ببرد.

شاخص‌های ارزیابی روایت



بدون شاخص‌های ارزیابی، نمی‌توان موفقیت یا شکست در فرماندهی روایت را سنجید. شاخص‌های کلیدی عبارتند از: **کاهش سرعت رشد شایعات** در بازه ۶ تا ۲۴ ساعته که باید به صورت کمی اندازه‌گیری شود، **افزایش سهم منابع معتبر** در ارجاع کاربران و مخاطبان، و **افزایش بازنشر روایت‌های انسانی و شاهد میدانی**. این شاخص‌ها نشان می‌دهند که روایت راهبردی تا چه اندازه توانسته در ذهن جامعه نفوذ کند و اعتماد عمومی را جلب نماید.

اقدامات سیاستی فوری

برای اجرایی‌سازی فرماندهی روایت در جنگ وجودی، سه اقدام سیاستی فوری ضروری است:

نخست، **تشکیل فوری اتاق فرماندهی روایت** که باید ترکیبی از تحلیل‌گر، جامعه‌شناس و مدیر آن فضا باشد. این اتاق باید پیش از وقوع بحران، سناریوهای مختلف را بررسی کرده و راهکارهای عملیاتی برای هر سناریو داشته باشد.

دوم، **تدوین روایت‌نامه بحران و سناریوهای از پیش رخ‌داد**؛ یعنی برای حملات و بحران‌های احتمالی (از جمله بحران‌های سایبری، نظامی و غیره)، روایت‌نامه‌های مشخصی تدوین شود تا در زمان وقوع، تیم‌ها دچار سردرگمی نشوند.

سوم، **ایجاد سازوکار رسمی برای دریافت بازخورد از مردم**، تا روایت‌ها یک‌طرفه نباشد و بر اساس نیاز و احساس واقعی جامعه، اصلاح و به‌روزرسانی شوند.

جمع‌بندی نهایی: جنگ روایت منتظر بخشنامه نمی‌ماند

در نهایت، باید بر این نکته تأکید کرد که سرعت تحولات در عرصه فناوری، رسانه و ابزارهای ارتباطی به شدت بالا است. اگر نهادها و رسانه‌ها همچنان بر الگوی اطلاع‌رسانی صرف و لحن اداری و خشک پافشاری کنند، در این نبرد روایت‌ها، بازنده خواهند بود. پیروزی در جنگ وجودی نیازمند **تسلط بر اذهان** است و این تسلط، در گرو حرکت از اطلاع‌رسانی به روایت، از کلیشه‌های خشک به معماری معنا، و از پاسخ‌های دیر هنگام به مدیریت چابک و انسانی بحران است. **جنگ روایت، منتظر بخشنامه نمی‌ماند** و هر تأخیر، هر مبالغه و هر تناقض، می‌تواند دستاوردهای بزرگ را در یک چشم برهم زدن از بین ببرد. امید است که با درک این واقعیت، تحول مورد نیاز در حوزه رسانه و روایت، با سرعتی هم‌پای تحولات جهانی، در کشور شکل گیرد و به جای اطلاع‌رسانی صرف، راویانی توانمند برای جامعه و پایداری ملی باشیم.



مِتود

مرکز توسعه دانش مسئله محوری

    Mtood_ir

۰ ۲ ۱ ۹ ۱ ۰ ۹ ۳ ۴ ۲ ۴

۰ ۹ ۰ ۱ ۲ ۱ ۵ ۳ ۹ ۵ ۷

تهران، میدان ولیعصر، بلوار کشاورز، خیابان شوریده
تقاطع خیابان شوریده و پرویز، ساختمان سبحان، پلاک ۵، واحد ۳