

تغییر بازی؛ ارتباطات و پایداری در صنعت معدنکاری

■ مترجم: آیدین زینالزاده؛ کارشناس دفتر امور اکتشاف وزارت صنعت، معدن و تجارت*

◀ درباره‌ی این گزارش:

شرکت مالی بین‌المللی (IFC^۱)، شورای بین‌المللی معادن و فلزات (ICMM^۲) و شرکت برونسویک گروپ^۳ به روش‌های گوناگون با گروه‌های حرفه‌ای ارشد ارتباطات در صنعت معدنکاری کار می‌کنند. هر شرکت و سازمانی متوجه این موضوع است که شرکت‌های معدنی به تمرکز بیشتری به برقراری ارتباط موثر با ذی‌نفعان نیاز دارند و به همین دلیل تصمیم به توسعه درک بهترشان از نحوه‌ی استفاده از ارتباطات برای حمایت از نتایج پایدار تلاش و کسب می‌گیرند. بینش و نگرش این گزارش از گفت‌وگو و مصاحبه با رهبران صنعت و پزشکان و در کنار آن‌ها تجربیات دست اول IFC و گروه برونسویک و ارایه مشاوره در شرایط مختلف از باز شدن یک معدن جدید تا ترکیب و ادغام اقتباس شده است. ممکن است که این گزارش جامعیت نداشته باشد اما ممکن است روند و مثال‌های عینی که در این گزارش آمده برای متخصصان ارتباطات و فعالان معدنی آموزنده باشد.

◀ ارتباطات چگونه از توسعه‌ی پایدار پشتیبانی می‌کنند؟

- ۱- ایجاد محیطی برای گفت‌وگوی ذی‌نفعان موثر: عدم تعامل بزرگ‌ترین خطر است.
- ۲- استفاده از شفافیت برای ایجاد اعتماد: درک نکردن و گوش ندادن

* نایب رییس کمیسیون معدن خانه اقتصاد ایران، مجری کارشناس رادیو اقتصاد و شبکه پنج سیما
1- International Finance Corporation
2- International Council on Mining and Metals
3- Brunswick Group

یک راه مطمئن برای ایجاد بی‌اعتمادی است.

- ۳- یکپارچه‌سازی ارتباطات به منظور افزایش تلاش برای پایداری: ارتباط تنها این نیست که ما حرف بزنیم، بلکه واکنش ما به سوالات و درخواست‌های ذی‌نفعان را نیز شامل می‌شود.
- ۴- اولویت دادن به ارتباطات داخلی و فرهنگ سازمانی: همه سفیر شرکت هستند.
- ۵- پایش اثرات: ما عملکرد مدیر را به چگونگی سرعت در پاسخگویی به شکایات پیوند می‌دهیم.

◀ بخش اول: چشم‌اندازی جدید از ارتباطات

ارتباطات در مواجهه‌ی حوزه‌ی معدن با چالش‌های جدی کسب‌وکار نقش استراتژیکی در تامین امنیت مجوز و انجام عملیات ایفا می‌کنند. از آنجایی که شرکت‌های معدنی، پایداری را در سراسر کسب‌وکار خود ادغام می‌کنند، برقراری ارتباط یک موفقیت کلیدی برای آن‌ها محسوب می‌شود.

◀ تغییر نقش‌ها و تقاضاها:

شرکت‌های معدنی در محیط‌های کسب‌وکار پرچالش و بازار نامتعادل کار می‌کنند که باعث می‌شود هیات مدیره‌ها تصمیم‌های سختگیرانه و محتاطانه اتخاذ کنند. در عین حال، حرکت به سمت ملی‌سازی منابع و ذخایر مواد معدنی و انتظارات روز افزون زیست‌محیطی و اجتماعی بدین معنی است که مجوزهای اجتماعی برای فعالیت‌های معدنی مستقیماً به ارزش درک شده توسط جوامع یا کشورهای میزبان وابسته هستند. بخش



معدن مملو از مثال‌هایی از پروژه‌ها تعطیل شده هستند. زیرا سهام‌داران و ذی‌نفعان به اندازه کافی خود را درگیر نکرده‌اند و اعتماد به نفس آن‌ها ضعیف بوده است. در سال ۲۰۱۲-۲۰۱۳، ارنست و یانگ متوجه شدند که حفظ مجوزهای اجتماعی دومین خطری است که بخش معدن با آن مواجه است. وقتی اعتماد از بین می‌رود، هزینه‌های مالی و اعتباری زیادی در پی دارد. این یک اتفاق بسیار عادی مشترکی است و بازسازی اعتماد از دست رفته نسبت به ایجاد اعتماد کار بسیار دشوارتری است.

نقش ارتباطات در مدیریت این ریسک به دیدگاه و عملکرد فعالان معدنی و ساختار ارتباطات بستگی دارد. عموماً این کار از یک نقش تاکتیکی کوتاه‌مدت شروع می‌شود و به استراتژی بلندمدت ختم می‌شود. حوزه‌ی معدن از نظر چالش‌های عملیاتی و جغرافیایی و همچنین استراتژی و فرهنگ کسب‌وکار بسیار متنوع است. برخی معدنکاران از یک مدل هرمی استفاده می‌کنند که در آن اطلاعات عموماً بین دارایی و سطوح مدیریتی بالا و بالعکس در جریان است. برخی دیگر براساس سیستم عمل می‌کنند. سیستم چرخ‌دنده غیرمتمرکز که در آن گروه‌های خودمختار خوراک اطلاعاتی یک مرکز را تامین می‌کنند و این مرکز مانند یک گروه تولید محتوا و اخبار عمل می‌کند. در این بین انواع مختلف دیگری هم وجود دارند.

صرف‌نظر از ساختار، مصاحبه‌های ما نشان می‌دهند که تقریباً تمام مجموعه‌ی معدنکاری برحسب نیاز به تکامل کاربردهای اختصاصی و فعال‌سازی مجدد ارتباطات با رویکرد یک مدل فعال‌تر و سازمان یافته احتیاج دارند که قادر باشند قبل از این که با آن‌ها دست و پنجه نرم کنند به گفت‌وگو با ذی‌نفعان و پیش‌بینی مسایل پردازند. این چالش باعث ایجاد یک همکاری نزدیک و استراتژیک بین ارتباطات و سایر عملکردهای کسب‌وکار مانند عملیات، منابع انسانی، مسایل حقوقی، زیست‌محیطی، مدیریت ریسک، تدارکات و روابط اجتماعی می‌شود. شرکت‌های معدنی در جست‌وجوی راه‌هایی برای اطمینان از جریان اطلاعات در اطراف گروه‌ها به سمت بالا و همچنین به سمت پایین هستند تا بتوانند در مقابل خطرات و فرصت‌های نوظهور ایستادگی کنند.

در عین حال که صحبت‌های ما نشان می‌داد که عموماً شناخت جهانی بر این اساس است که ارتباطات نقش حیاتی در توسعه و پیشرفت کسب‌وکار دارد، اما تمایل بیشتری نیز برای مشاهده‌ی فرآیندهای بهتر و هم‌ترازی در یک سازمان وجود دارد. در اکثر شرکت‌های معدنی، ارتباطات یک کرسی پشت میز مدیریت به دست آورده و نقش آن در حال تکامل است. با این حال، فقدان عملکرد رسمی، چارچوب حرفه‌ای و معیارهای کسب‌وکار مانند منابع انسانی، روابط حقوقی، زیست‌محیطی و اجتماعی نیز جلب توجه می‌کند. علاوه بر این، توابع دیگری که حکم محصول ارتباطات را دارند (روابط دولت، روابط سرمایه‌گذار، توسعه اجتماعی، محیط‌زیست، تدارکات، منابع انسانی و ساخت‌وساز) امکان سنجش و پایش یکپارچه‌ی نحوه‌ی درگیری موثر و مداوم با ذی‌نفعان برای دستیابی مستقیم به اهداف کسب‌وکار را ندارند.

◀ آموزش مدیریت انتظارات ذی‌نفعان در کانون توجه

ظاهراً محیط ارتباطات پیچیده‌تر است. جهان به واسطه‌ی عصر دیجیتال بسیار شفاف‌تر و صریح‌تر شده است. شرکت‌ها همیشه به تعامل با تعداد زیادی از ذی‌نفعان می‌پردازند اما این شیوه‌ی مدیریتی بسیار عمومی شده است. شرکت‌ها به منظور برقراری ارتباط راحت‌تر و بدون اشکال فرهنگی و اصلاح دیدگاه‌ها به هماهنگی‌های قوی‌تر داخلی نیاز دارند.

مجموعه‌های دولتی، خصوصی، عمومی و جامعه معدنی با این واقعیت جدید روبه‌رو هستند. این تغییرات به واسطه‌ی فرآیندهای شناخته شده‌ی ایجاد شدند. اخبار فراتر از مرزها عمل می‌کنند. حوادث منطقه می‌توانند اثر موج‌داری بر بازار پروژه‌های سراسر جهان داشته باشند. ارتباطات دیجیتال با مخاطبان گسترده‌اش به مردم امکان دسترسی به اطلاعات و تولید اطلاعات جدید می‌دهد. ارتباطات یک شرکت باید به وسیله‌ی ابزاری مثل موبایل در کف دست جا بشوند و دستگاه‌های تلفن همراه امروز به یک پلتفرم مهم برای به اشتراک‌گذاری محتوا تبدیل شده‌اند. در مغولستان، به عنوان کشوری که تجربه‌ی رونق خارق‌العاده معدنکاری را دارد، نفوذ تلفن همراه در مناطق غنی معدنی کویر جنوبی گبی^۴ که ۷۷ درصد مردم آن عشایر دامدار هستند، بسیار بالاست به طوری که استفاده از اینترنت در این منطقه به ۲۳ درصد می‌رسد.

ذهنیت شرکت‌های معدنی از ارتباطات به طور سنتی کسب‌وکار b2b^۵ است اما به نظر می‌رسد که این نگرش در حال تغییر است. درحالی که شرکت‌ها محصولاتشان را به دست مصرف‌کنندگان نهایی نمی‌رسانند، به طور فزاینده‌ای ارزش ساخت و تولید خود را فراتر از شرکای کسب‌وکار و به طور مستقیم در مجموعه‌ای گسترده‌تر از روابط تعاملی در نظر می‌گیرند. رویکرد و گرایش ارتباطاتی آن‌ها به سمت مشتری‌گرایی (مشتری‌مداری) با ارزش ویژه برند، مدیریت شهرت و رابطه متقابل «محصول تولیدی روی میز و مصاحبه‌ی حرفه‌ای با ما» است. این بدان معنی است که عملکرد ارتباطات صرفاً هنرنمایی یا حفاظت از «پیام» است. آن‌ها با در نظر گرفتن سایر کارایی‌ها، در حال طراحی فرصت‌های به اشتراک گذاشتن تجربیات شرکت و اعتمادسازی با همکاران و شرکای بالقوه و همچنین رقیبانشان هستند.

4- Gobi

۵- تجارت Business to Business که معمولاً با نام B2B شناخته می‌شود شامل فروش محصول و یا خدمات یک شرکت به شرکت دیگر است. تکنیک‌های بازاریابی B2B برهمان اصول اساسی بازاریابی مصرف‌کننده تکیه می‌کند، اما با روشی منحصر به فرد اجرا می‌شود. با توجه به این مساله که مصرف‌کنندگان محصولات را نه تنها با توجه به قیمت انتخاب می‌کنند بلکه مواردی از قبیل محبوبیت، وضعیت و دیگر محرک‌های احساسی را نیز در نظر می‌گیرند، درحالی که برای خریداران B2B تنها قیمت و سود بالقوه محصول اهمیت دارد. در بازاریابی b2b^۶ تجارت مجبور به شناخت مشتریان و واسطه‌ها هستند. در تجارت b2b هر آنچه که بتواند امور خرید و فروش را سرعت و سهولت بیشتری دهد از قبیل شرکا و خدمات مرتبط با تجارت همچون تامین‌کنندگان، خریداران، ترانزیستورهای دریایی محصولات، پشتیبانی یا لجستیک، سرویس‌های بازرسی، کاربری‌های نرم‌افزار و... در مکان واحدی جمع می‌گردند. یافتن راه‌های جدید برای ترویج روابط از طریق رسانه‌های اجتماعی در حال حاضر یک موضوع داغ در جهان و بازاریابی B2B است. شبکه‌های اجتماعی راه جدیدی را برای مکالمات و ارتباطات بین کسب‌وکارها ایجاد کرده‌اند. بررسی‌های سازماندهی شده توسط چادویک مارتین بیلی و iModerate نشان داد که احتمال خرید شرکت‌ها از طریق رسانه‌های اجتماعی بسیار زیاد است. شرکت‌های B2B حرفه‌ای و فرصت طلب راه‌های ابتکاری برای استفاده از رسانه‌های اجتماعی به نفع خود یافته‌اند. در این مدل تجارت (b2b) خرده‌فروشی اهمیت و جایگاهی ندارد و خریداران به دنبال خرید عمده محصولات با سود خوب هستند، زیرا خرده‌فروشی خالی از ریسک نیست و خریداران تمایلی برای خرید هر نوع جنسی را از اینترنت ندارند.

منبع: <http://seokar.com/news/what-is-business-to-business-marketing>

رسانه‌های اجتماعی نیز (مانند توئیتر، اینستاگرام و فیس بوک) با ایجاد جوامعی که می‌توانند تغییر ایجاد کنند، در حال تغییر راه مشارکت مردم درگیر با شرکت‌های معدنی هستند. معدن مس و طلا و اویو تولغوی^۶ مغولستان (که سهام‌دار و مدیر عمده‌ی آن ریوتینتو است) در فیس بوک با بیش از ۷۰ هزار طرفدار، یکی از محبوب‌ترین سایت‌ها در این کشور است. تمام مدیران نیازمند سرمایه‌گذاری بیشتری در این زمینه هستند. عموماً علاقه‌مند به شروع این موضوع از طریق پلتفرم‌هایی مانند فیس‌بوک و توئیتر هستند، با این بیم که «قراردادن یک پا در آب» باعث آغاز رویایی آن‌ها با ریسک‌های اعتباری و نیازهای ابزاری بی‌حد و حصر می‌گردد و خطوط ارتباطی با ذی‌نفعانی ایجاد می‌گردد که ممکن است برای فعالیت‌های شرکت حیاتی باشند. نگرانی نیز از جهت فراگیر بودن رسانه‌های اجتماعی مبتنی بر وب برای جوانانی که به آن‌ها گرایش دارند وجود دارد. در عین حال که فرصتی برای تعامل بسیار زیاد است، در عین حال باید تلاش کرد که از نظر گروه‌های آسیب‌پذیر جوامع مانند افراد مسن، بی‌سواد و جوامعی که از لحاظ مسافتی در نقاط دور دست واقع شده‌اند، مورد مراقبت قرار گیرند.

واقعیت ساده این است: در دنیای امروز اگر ما مردم را با خودمان همراه نکنیم و اگر اکثر کسانی که در جوامع میزبان معدنکاری زندگی می‌کنند، از حضور ما بهره‌مند نشوند، ما مجاز به معدنکاری نیستیم.

MMarkCutifani

مدیرعامل شرکت آنگلو آمریکن

بخش دوم: آزاد کردن (رها کردن) و حفظ ارزش از طریق ارتباطات راهبردی

پنج روند از تحقیقات در مورد نقش ارتباطات در زمینه مدیریت ریسک و ارزش افزوده برای همه گروه‌های درگیر خصوصاً ذی‌نفعان شناسایی شده است.

ایجاد محیطی برای گفت‌وگوی ذی‌نفعان موثر:

شرکت‌های معدنی در حال یادگیری این هستند که به درک و شناخت درستی از عدم تطابق مسایل غیرقابل اجتناب در جدول زمان‌بندی و انتظارات ذی‌نفعان مختلف در چشم‌انداز خود دست یابند. عملیات‌های معدنی که چند دهه پابرجا هستند، به آن‌ها فرصت کسب‌وکار منحصر به‌فردی می‌دهند که بتوانند روابط بلندمدت ایجاد کنند. با این حال، آن‌ها نیز باید الزامات کسب‌وکار را دنبال کنند تا بازگشت سرمایه با بیشترین سرعت ممکن انجام شود. در همین حال جوامع طی تغییر نسل‌ها تکامل می‌یابند. در عین حال که آن‌ها مشتاق به دیدن منافع و دستیابی به یک زندگی بهتر برای فرزندان خود هستند که البته ممکن است ترجیح دهند با احتیاط به سمت درک فرآیند، مبادلات و اطمینان از بهره‌گیری از توسعه‌ی معدن حرکت کنند. سیاست‌مداران هرچند سال یکبار و البته مدیران

حوزه‌ی سرمایه در بازه‌های زمانی کوتاه‌تر انتخاب می‌شوند. تمام گروه‌ها فشار زیادی برای نشان دادن نفوذ و نتایج احساس می‌کنند. با این حال، اعتمادسازی که برای همکاری ضروری است، با سرعت پایین‌تری نسبت به باز شدن یک معدن زیرزمینی ایجاد می‌شود. این ارزش‌های مختلف زمانی، باید تایید شوند، مورد احترام واقع شوند و باید از آن‌ها تبعیت شود. بسیاری از توابع روابط اجتماعی مشمول تمرین تعامل مستمر شده‌اند. نیاز به تغییر از ارتباطات یک طرفه به سمت و سوی گفت‌وگوی موثر در حال تبدیل شدن به یک مسئولیت مشترک وزارت ارتباطات و مدیران شرکت‌ها و همکاری دو جانبه است. این امر به جای ارتباطات تاکتیکی موقت و تک منظوره نیازمند یک رویکرد قوی‌تر است. برنامه‌ریزی فعال، کمپین‌های هماهنگ برای تعامل با مخاطبان کلیدی. شنیدن هم به اندازه‌ی صحبت کردن ضروری است. ارتباطات صرفاً آن چیزی نیست که ما می‌گوییم، بلکه نحوه‌ی واکنش ما به تقاضاهای ذی‌نفعان نیز هست. در واقع چالش امروز ما صرفاً تعامل کردن نیست، بلکه چگونگی تعامل کردن نیز هست.

شرکت‌های معدنی درست مثل عملیات فروش محصول به مصرف‌کننده، به طور فزاینده‌ای در حال مدیریت روابط هستند. این امر به مهارت‌های جدید با نقش تکاملی و تحولی و همچنین ساختارهای خاص نیاز دارد. تعداد انگشت شماری از شرکت‌های معدنی در حال ترکیب بازاریابی، توسعه رسانه‌های اجتماعی و تحقیقت مصرف‌کننده با مجموعه مهارت‌های شرکت‌های بزرگ خود هستند. تیم‌های ارتباطی در حال راه‌اندازی مراکز عصبی هستند تا به جز انتشار و اشاعه‌ی اطلاعات، به هماهنگی و یکپارچه‌سازی آن‌ها پردازند. این تیم‌ها طی انجام این کار، که بهترین آن‌ها شامل معرفی و بازنمایی گروه‌های متنوع است، به دنبال رسیدن به یک صدای منسجم‌تر شرکت هستند تا آن را با تاثیر ارتباطات برای پیش‌نمایش کسب‌وکار گره بزنند.

روابط با گروه وسیعی از ذی‌نفعان، مخالفان و همچنین حامیان یک حائل مهم است که در بحران‌ها بروز می‌کند. این یک ضمانت (یا حتی بیمه‌ی) ضروری برای هر شرکت معدنی با هر مقیاسی از فعالیت است که می‌تواند در جهت نمایش دیدگاه‌های مختلف، به درک وسیع‌تری از یک بحران مفید واقع گردد، حتی اگر شامل ذی‌نفعانی باشد که با اقدامات شرکت موافق نیستند.

ارتباطات بحرانی پاسخ‌محور معمولاً خیلی به طول می‌انجامد. اما زمانی که تیم‌های عملیاتی به میدان کشیده می‌شوند، به ویژه هنگامی که بودجه‌ها قطع می‌شوند، تمرکز بر مواردی که خیلی ضروری به نظر نمی‌رسند مانند ایجاد روابط مشکل می‌شود. ما زمانی که صدای سرمایه‌گذاران در می‌آید شروع به پاسخگویی می‌کنیم، کاری که معمولاً در نتیجه‌ی عملکرد سمن‌ها و یا در گزارش‌های چاپ شده در مطبوعات انجام می‌شود.

شفاف‌سازی برای ایجاد اعتماد

صنعت معدنکاری از پاسخگویی برای شفاف‌سازی بیشتر استقبال

۶- OyuTolgoi
NGO - سازمان مردم نهاد

کرده است. طی این اقدام، تصمیم‌گیری‌های کلیدی، معیارهای عملکرد و کمک به اقتصاد محلی و ملی به طور منظم افشا می‌شوند تا بین شرکت و سهام‌داران اعتمادسازی شود. این کار به شرکت‌های پیشرو اجازه داده تا خود را از دیگران متمایز نمایند. تمرکز بر گزارش‌دهی پایداری ذاتا به بخش‌های مختلف شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا در به اشتراک‌گذاری اهداف خود هماهنگ باشند و دید کافی از حوزه‌های مختلف به آن‌ها می‌دهد تا این عملکرد خود را بهبود بخشند. بسیاری از شرکت‌ها فرآیند گزارش‌دهی پایدار را به عنوان راهی برای تغییر فرهنگ داخلی خود توصیف کرده‌اند. اما در برخی موارد ممکن است شرکت‌ها گزارش‌های سرمایه‌گذاری مستقل از منابع شفاف و گزارش‌های تحت وابستگی منابع در زمینه‌ی تاثیر روابط و توسعه‌ی ارایه دهند. چالش این است که برای رسیدن به تعادل مناسب، گزارش‌های ارایه شده باید به عنوان پنجره‌ای به سمت شرکت باشند که از طریق آن به ذی‌نفعان خوشامدگویی شود و اعتماد بنا گردد. این مساله به جلوگیری از هزینه‌های بالقوه‌ی سبز شویی^۸ یا کمپین‌های ریاکارانه‌ی روابط عمومی کمک می‌کند.

در حالی که شرکت‌ها در حال تماشای مزایای شفافیت بیشترشان هستند، شاهد افزایش نیازهای مربوط به هزینه مالی و کارکنان مربوط به گزارش‌های افزایش یافته هستند. سهام‌داران آغاز به پرسش درباره‌ی این موضوع می‌کنند که چه چیزی پشت این اعداد است و در برخی مواقع درباره‌ی تطبیق گزارش‌های ارایه شده با فرهنگ و نگرش کارکنان آن شرکت نیز سوال می‌کنند. فرصت‌هایی برای استفاده از فرآیند گزارش‌دهی برای ایجاد روابطی که فراتر از اعداد است و به سهام‌داران اجازه می‌دهند که تعهد یک شرکت را درک کنند، وجود دارد. به عنوان مثال شرکت نیومونت^۹ در غنا اقدام به اشتراک‌گذاری حوادث و رخدادهای زیست‌محیطی با جوامع جوامع براساس فوریت و مداومت آغاز کرد. این کار فرصتی برای شرکت فراهم آورد تا از گزارش سالانه به عنوان راهی برای تقویت تعهد خود به روابط و مناسبات استفاده کند. شرکت مینرا یاناکوچا^{۱۰} در پرو مطالعه‌ی استنباطی کاملاً صادقانه‌ای را عمومی کرد که منجر به ایجاد سال‌ها بی‌اعتمادی بین شرکت و جوامع محلی شد. این امر آغاز یک تلاش مداوم برای بازسازی روابط از جمله شفافیت بیشتر و پاسخگویی سریع‌تر به سوالات ذی‌نفعان و نگرانی آن‌ها شد. نیومونت در اندونزی سهام‌داران را به مدت یک هفته به یک اردوگاه معدنی دعوت که افراد محلی و بومیان منطقه در آن سایت زندگی و کار می‌کردند. شرکت‌های معدنی به طور فزاینده‌ای بر روی بیان شرح حال خود به شیوه‌ای آزاد، فعال و سازمان یافته سرمایه‌گذاری می‌کنند.

این کار شامل ایجاد محتوای قوی برای حصول اطمینان از این است که ارتباطات، داستانی قوی همراه با حقایق و حکایاتی که نشان‌دهنده‌ی وضعیت کسب‌وکار باشد، نقل می‌کنند. با ساخت به موقع و با بودجه‌ی مناسب برای کارکنان جهت به اشتراک گذاشتن داستان خودشان، شرکت بازخوردهای منظمی در مورد این که آیا ارزش‌ها و مأموریت خود را با

8- Greenwash
9- Newmont
10- Minera Yanacocha

کمال افتخار در کار سازمانی انعکاس داده است یا خیر، دریافت می‌کند. اگر یک عدم تطابق داخلی پیدا شود، به احتمال بسیار زیاد سهام‌داران خارج از شرکت آن را احساس خواهند کرد.

◀ کارت امتیاز شفاف جامعه

معدن ایگل^۱ قبلا در اختیار ریوتینتو بوده که در حال حاضر در اختیار لاندین ماینینگ^۲ است. این معدن در آپر پنینسولای میشیگان واقع گردیده و اولین عملیات سبزریوتینتو در ایالات متحده بود. این معدن در منطقه‌ای واقع شده بود که به دلیل شیوه‌ی زندگی در فضای باز معروف بود، با جمعیتی که شامل تعداد زیادی از ذی‌نفعانی بود که در برابر خارجی‌ها محتاط بودند. بسیاری از آن‌ها به تاریخچه و شیوه‌های زیست‌محیطی غول‌های معدنی جهان اعتماد نداشتند. در برابر این پس زمینه، معدن ایگل کارت امتیازی جامعه را ایجاد کرد. یک ابزار تعاملی که جامعه را قادر می‌سازد به عملکرد شرکت‌ها رای راهی برای شرکت فراهم کنند تا به نگرانی‌های جامعه در زمینه‌ی اثرات شرکت‌ها، به خصوص مسایل مربوط به محیط‌زیست، ایمنی، شفافیت و اقتصاد پاسخ دهند. کارت امتیازی جامعه عملکرد شرکت را در زمینه‌ی اهمیت شرکت و همچنین جامعه پیگیری و پایش می‌کرد. این شیوه در سراسر جهان توسط ذی‌نفعان دارای درجات مختلف آموزش استفاده می‌شود. در میشیگان نرم‌افزاری با استفاده از دستگاه‌های دستی که امکان ثبت لحظه‌ای اولویت‌ها را فراهم می‌آورند، طراحی و اجرا کرده‌اند. شرکت با شفافیت و پاسخگویی در برابر نگرانی‌های جامعه، با هدف نشان دادن واقعیت‌ها به گوش جامعه، نگرانی‌های خود را در می‌یابد و به سمت تغییرات گام بر می‌دارد و در نتیجه شاهد اعتمادسازی و بهبود کسب‌وکار خواهد بود.

- 1- Eagle
- 2- Lundin Mining
- 3- Upper Peninsula

من چندین سال با شرکت‌های معدنی کار می‌کردم و متوجه شدم که عدم درک و توجه به نگرش‌های محلی از حیث زمان و نقاط عطف، مطمئن‌ترین راه برای ایجاد بی‌اعتمادی با ذی‌نفعان است.^۱

۱- نقل قول‌های این چینی این مقاله برگرفته از مصاحبه‌های تحقیقاتی انجام شده به منظور تعمیم اسناد متخصصان معدنی به کل این صنعت است.

◀ یکپارچه‌سازی ارتباطات به منظور افزایش تلاش برای توسعه پایدار و پایداری

در بیشتر شرکت‌های پیشرو، عملکرد ارتباطات یک صندلی در پشت میز تصمیم‌گیری به دست آورده است. در برخی سازمان‌ها، ارتباطات مانند یک فرزند خوانده، هرگز جایگاهی در داخل سازمان ندارد. همه اذعان دارند که ارتباطات مهم است اما اقدامات رییس همیشه انعکاس‌دهنده‌ی

کارشناسان حرفه‌ای در راستای درک نگرانی‌های سهام‌داران نیاز دارند، انجام می‌شود. تیم‌های ارتباطاتی به‌طور فزاینده‌ای کارکنان دیگر را در درک و انتقال نظرات تعداد بی‌شماری از ذی‌نفعان توانمند می‌سازند به‌طوری‌که تصمیم‌گیری را می‌توان با درک دقیق از هر دو محیط داخلی و خارجی انجام داد. آموزش تعامل با ذی‌نفعان برای کارکنان اعم از رهبری شرکت‌های بزرگ به کارکنان جامعه تا زمین‌شناسان اکتشافی به‌عنوان حوزه‌ای معرفی شده که در آن مصاحبه‌کنندگان خواستار سرمایه‌گذاری بیشتری در آن شده‌اند.

◀ اولویت ارتباطات داخلی و فرهنگ سازمانی

بزرگ‌ترین تغییر بر کل شرکت تمرکز دارد تا اطمینان حاصل شود که ارتباطات داخلی برنامه‌ریزی شده، منظم است. تقریباً در تمام جهان، مدیران درباره‌ی نیازشان به سرمایه‌گذاری بیشتر در فعالیت‌های ارتباطاتی داخلی صحبت می‌کنند. یعنی تعامل موثر با کارمندان و شرکای تجاری برای انتقال اطلاعات و ایجاد یک فرهنگ مشترک. با شناسایی شفاف وجود داشت و آن این‌که این ذی‌نفعان داخلی اغلب ارتباطات ناکافی دریافت می‌کنند. در واقع ارتباطات داخلی به نقطه‌ی پوچی تبدیل شده‌اند. به این معنی که کارمندان اطلاعات بیشتری را از طریق اخبار محلی درباره‌ی شرکت به دست می‌آورند تا از طریق کانال‌های داخلی. برخی شرکت‌ها برای حل این مشکل موسیقی‌ها، نغمه‌ها و آهنگ‌هایی تولید کرده‌اند و با استفاده از رادیو تلاش می‌کنند تا به بخش بزرگی از نیروی کار خود دسترسی داشته باشند.

همه یک تلفن همراه دارند که توانایی ارسال پیام متنی دارد. من از کشاورزان محلی پیام‌های متنی و رایانامه دریافت می‌کنم و در عرض ۲۴ ساعت به آن‌ها پاسخ می‌دهم. گاهی ارتباطات مدیران منطقه‌ای را دور می‌زند. پیام‌ها مستقیماً از جامعه به من می‌رسند و ارسال‌کنندگان می‌دانند که پیام‌هایشان مستقیماً به دفتر رییس شرکت می‌رسد.^۱

۱- برگرفته از متن مصاحبه

شرکت‌ها می‌توانند با پلتفرم‌های دسترسی بیشتر به اطلاعات و ارتباطات قوی‌تر مطمئن شوند که کارکنانشان بهترین سفیرانشان هستند یا این‌که متوجه شوند پتانسیل نارضایتی و ریسک اعتباری را دارند. به این شیوه می‌توان روش ارتباط کارکنان را نیز تغییر داد. ما در حال تلاش برای گسترش سریع ارتباطات داخلی هستیم اما تاکنون اقدامات سطحی انجام داده‌ایم. البته وقتی کارکنان از این مساله حمایت کنند، توضیح آن برای دولت مشکل‌تر می‌شود. شرکت‌های مبتکر به تمرکززدایی و پیام‌رسانی انسانی شرکت، بهره‌برداری کارکنان در سطوح مختلف و شرکت‌های تابعه، راستگویی و شنیدن حقایق کمک می‌کنند. علاوه بر ضمانت درک حقایق توسط کارکنان، تاکید بیشتری نیز بر آموزش سخنگویان در سطوح مختلف و معرفی مداوم آن‌ها از طریق ابزارهای ارتباطاتی وجود دارد. استراتژی ما این بود که کارمندان، سفیران شرکت شوند تا با توجه به



این نگرش نیست.

رویکرد رو به جلو به دنبال پاسخگویی به محیط خارجی است که شرکت‌ها را ملزم به واکنش سریع به نیازهای مخاطبان متنوع می‌کند. همچنین نتیجه‌ی راهبردی موثر کارشناسان حرفه‌ای ارتباطات است که اذعان دارند ارتباطات باید بخشی کلیدی از استراتژی مدیریت ریسکشان باشد. ارتباطات به جای صرفاً حمایت از عملکرد کسب‌وکارهای مختلف در انزوا، می‌تواند عملکردهای مختلفی را با هم داشته باشد و به تیم‌ها اجازه می‌دهد که در چشم‌انداز شرکت‌های بزرگ نقش‌آفرینی کنند. به طور مثال دانشکده مدیریت اینسید^{۱۱} که با شرکت‌های متعدد (معدنی، سرمایه‌گذار، کسب‌وکارهای مرتبط با مصرف‌کننده) کار می‌کند، به آموزش ارتباطات میان فرهنگی و یکپارچه‌سازی می‌پردازد که برای مدیران تیم بسیار امیدوارکننده است.

شرکت‌ها برای برآورده کردن انتظارات ذی‌نفعان خود نیاز دارند که از طریق پیام و صوت واحد ارتباط برقرار کنند. همچنین حصول اطمینان از این‌که ارتباطات با مسایل و نگرانی‌های مربوط به مخاطبان مختلف متصل شود نیز ضروری است.

در عین حال که ارتباطات اغلب می‌تواند شکاف‌های اطلاعاتی و یا ادراکی را جبران کند، نمی‌تواند تصمیمات عملیاتی و استراتژیک اساسی که ممکن است ریشه در نگرانی سهام‌داران داشته باشند را اصلاح کند. قطع ارتباط با اولویت‌های ذی‌نفعان می‌تواند پر هزینه باشد. بی‌نظمی ممکن است به یکی از شکل‌های زیر وجود داشته باشد:

- از دست رفتن فرصتی برای حمایت از اهداف کسب‌وکار و استراتژیک با ارتباطات فعال
- بازی «دنبال کردن» و یا «پاک کردن» به عنوان بخش‌های مختلف پیشروی دروغین.
- داشتن رادار ضعیف (یا خراب) برای درک و یا پیش‌بینی نیازهای ذی‌نفعان و پیش‌بینی مسایل پیش از وقوع.

- فقدان پاسخگویی سریع و یکنواخت و پیوستگی بین بخش‌ها. با توجه به در حال تحول بودن صنعت معدنکاری، سرمایه‌گذاری بیشتری در جامعه و ذی‌نفعان و همچنین در افزایش قابلیت‌هایی که

آموزش‌های ارابه شده، در مورد مسایلی مانند توسعه با مردم و گروه‌های مختلف اجتماعی در سطح جامعه صحبت کنند.

درحالی‌که بیشتر شرکت‌ها ترجیح می‌دهند ماموریت‌های ارتباطاتی خارجی و داخلی خود را به صورت مجزا حفظ کنند (ارتباطات کارکنان معمولاً وظیفه‌ی اداره منابع انسانی است)، چند شرکت شروع به ادغام ماموریت‌های ارتباطاتی داخلی و خارجی کردند. یکی از مدیران اظهار داشت: «ارتباطات داخلی و خارجی باید کاملاً به درستی تنظیم شوند. حصول اطمینان از این مساله برای حفظ اعتبار ما بسیار اهمیت دارد».

سنجش و پایش اثرات

شرکت‌های معدنی سردمدار ارتباطات، همیشه با یک چالش روبه‌رو هستند. این چالش، آغاز یک نمونه اجرایی برای ایجاد اثر مستقیم عملکرد ارتباطاتی بر لایه‌های پایینی است. بسیاری اشاره بر این موضوع دارند که ارزش استراتژی ارتباطات (نه فقط تاکتیک) به اندازه کافی به رسمیت شناخته نمی‌شود و منجر به عملکرد وابسته به منابع می‌گردد.

این نظر هم درست بوده که ما در پی استفاده از رسانه‌های اجتماعی در زمینه ارتباطات هستیم. اکثر شرکت‌هایی که موقتا تجربه استفاده از ارتباطات از طریق رسانه‌های اجتماعی را دارند، نگران منابع به ظاهر بی‌پایانی هستند که می‌توانند چنین تعاملاتی را ایجاد کنند. با توجه به بودجه‌ی محدود، کانال‌های تعامل سنتی، گفت‌وگو رو در رو، تعامل رسانه‌ها و برنامه‌های اجتماعی طرفدار بیشتری داشته‌اند. اما تقریباً همه پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که ممکن است اگر این اقدامات تحت سرمایه‌گذاری به پاسخگویی به تاثیرگذاران آنلاین اختصاص داده نشود و یا منجر به آنچه که «آنلاین شدن پیش از تبدیل به واقعیت» گفته می‌شود گردد، می‌تواند به خطری بزرگ تبدیل شود.

در مورد مدیریت بحران، اغلب محاسبه‌ی هزینه‌های مالی و اعتباری یک بحران، که البته اجتناب‌ناپذیر است و یا کند انجام می‌شود، به دلیل استراتژی ارتباطات موثر سازگار با سایر اقدامات شرکت، کاری مشکل است. طبق نوشته‌های یکی از وکلا، یکی از مزایای بحران که اغلب مشکل‌ساز هم نیست به سایر بخش‌های کسب‌وکار نیز سرایت می‌کند که عبارتند از عملیات‌های معدنی هستند که از سرعت آن‌ها کاسته نمی‌شود و یا متوقف نمی‌شوند، حسن نیت جامعه که آسیب ندیده و تحریم‌های دولتی که اعمال نشده‌اند. اما فعالیت‌های ارتباطاتی که منجر به این مسایل می‌شوند، به ندرت مورد تحسین قرار می‌گیرند و البته متوقف هم نمی‌شوند. تمایل به مطرح کردن این مسایل نیز وجود دارد تا سایر شرکت‌ها هم مورد حمایت واقع شوند.

با این حال منافع قابل توجهی در توسعه‌ی روش‌های جدید سنجش و پایش ارزش ارتباطات و ایجاد ارتباط بین شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIها) وجود دارد. درحالی‌که بسیاری از این اقدامات در سنجش‌های آتی، هنوز به صورت ابتدایی و پراکنده اجرا می‌شوند، نمایانگر تلاشی فراتر از سنجش‌های مکرر موفقیت‌های

ارتباطاتی هستند. چیزی که به آن ممیزی یا بازبینی ادراک گفته می‌شود. «کنترل حرارت» ادراکات ذی‌نفعان از فعالیت‌های یک شرکت هنوز هم گسترده‌ترین روش سنجش ارزش تاثیر ارتباطات هستند. بازبینی ادراک معمولاً از معیارهای کمی (مانند تعداد رسانه‌ها) و اقدامات کیفی (مانند محتوای مورد تایید شخص ثالث و یا بیانیه‌های عمومی) انجام می‌شود. یافته‌های ما نشان می‌دهند که مطالعات ادراک روز به روز بیشتر در سطح شرکت‌ها رایج می‌شوند. تعدادی از شرکت‌های معدنی گرایش بیشتری نسبت به همکاری در زمینه توسعه سنجش سفارشی که سعی در پیوند ادراک و ارزش اهداف کسب‌وکار خاص دارد، از خود نشان می‌دهند. روز به روز با حرکت این تلاش‌ها رو به جلو، موفقیت ارتباط ادراک با قیمت سهام و نگرانی‌های سرمایه‌گذار در ارزیابی ارزش به اشتراک گذاشته شده، بیشتر می‌شود.

ما عملکرد مدیران را با میزان سرعت در پاسخگویی آن‌ها به نارضایتی‌ها پیوند می‌دهیم. این یک عنصر کلیدی شاخصی است که در تعیین امتیاز کلی آن‌ها نقش پررنگی دارد.^۱

۱- برگرفته از متن مصاحبه

بخش سوم: ده نکته‌ی برتر - یک راهنمای عملی در جهت استفاده از ارتباطات برای حمایت از توسعه‌ی پایدار

این تحقیق چند روشی که شرکت‌های معدنی پیش گرفته‌اند و موفق به کاهش ریسک، پشتیبانی و بهبود پایداری شده‌اند را معرفی می‌کند. ما ۱۰ نکته که از طریق مطالعات موردی به دست آمده‌اند را معرفی می‌کنیم. این لیست قطعی نیست اما مثال‌هایی از شرکت‌های با تفکر نوآورانه و خلاقانه را ارائه می‌نماید که موفق به حل مسایل و مشکلات پیچیده شده‌اند. همان‌طور که مشاهده خواهید کرد، مساله‌ی پایداری، به عنوان چشم‌انداز ارتباطات و کسب‌وکاری که با گذشت زمان منتفع خواهد شد، به سرعت در حال تحول است.

۱- مخاطبان خود را شناخته و بر روی آن‌ها تاثیرگذار باشید:

ما این فرآیند را صرفاً برای این منظور آغاز کردیم تا اطمینان حاصل کنیم که پیام‌های مربوط به تغییرات آب و هوایی نامتناقض و روشن است و هرکسی می‌داند که چه این پیام‌ها به دست ذی‌نفعان برسد و چه برای یک معلم محلی ارسال شود، هر دوی این گروه‌ها تحت تاثیر پروژه‌ها معدنی قرار خواهند گرفت.^۱

۱- برگرفته از متن مصاحبه

بحث و گفت‌وگو از طریق ارتباطات منجر به سازگاری بالا در چگونگی اولویت‌بندی سطوح کسب‌وکار توسط مخاطبان شد. مخاطبان پراهمیت برای ارتباطات در سطح شرکت‌های بزرگ عبارتند از: سهام‌داران و سرمایه‌گذاران، سازمان‌های جهانی و چندمنظوره، سازمان‌های غیردولتی



▲ شرکت‌کنندگان در کارگاه آموزشی PT Newmont Nusa Tenggara (۲۰۱۲)

بزرگی از مردم امکان صحبت کردن اعطاء کرده است و البته جامعه‌ی هدف نیز تمایلی به تعامل با این شرکت داشته‌اند. بسیاری از شرکت‌ها در حال نظر خواهی منظم از دیدگاه ذی‌نفعان در سطح جامعه هستند.

ریوتینتو سال‌هاست که در پرو، هر ماه با گروه نمایندگان سمن^{۱۵}ها جلسه‌ی صبحانه‌ی کاری تشکیل می‌دهد تا اطلاعات مربوط به فعالیت‌های روز شرکت را با آن‌ها به اشتراک بگذارد. اعضا این گروه عبارتند از یک سمن بین‌المللی بزرگ، یک اتاق فکر محلی، رییس یک گروه گفت‌وگوی محلی، سمن‌های مهم معدنی و سمن خاص فعال در منطقه‌ای که ریوتینتو در آن عملیات معدنی انجام می‌دهد. سمن‌ها سپاسگزار رویکرد ارتباطاتی فعال ریوتینتو و نظرات به اشتراک گذاشته شده هستند و باعث شده که شرکت ریوتینتو درخصوص برخی فعالیت‌ها دست به بازنگری بزند.

۳- ارتباطات را با تعهدات ذی‌نفعان و سایر عملکردها هماهنگ کنید:

ارتباطات به نوبه‌ی خود یک بهینه‌سازی سریع با خروجی‌های بسیار زیاد است، درحالی‌که تعامل اقدامی بلندمدت‌تر است.^۱

۱- برگرفته از متن مصاحبه

یکی از چالش‌هایی که در مصاحبه‌ها به آن اشاره شده است، عدم هماهنگی بین کارکنان ارتباطات و فعالیت‌های تعاملی جامعه در شرکت‌های معدنی است. تعامل به معنی ادغام فعالیت‌ها نیست بلکه به رسمیت شناختن اهداف مشترک و نیاز به همکاری است. بعضی از مصاحبه‌شوندگان درباره مزایای متقابل صحبت می‌کردند و به ویژه این‌که چطور مزایای متقابل به شرکت‌ها کمک می‌کنند که اهداف استراتژیک و مسایل متعددی را که باعث ایجاد تنگناها می‌شود، شفاف‌سازی کنند. با این حال همزمان سازی افق‌های زمانی مختلف و نتایج مورد انتظار هر تعامل، کاری مشکل است. در برخی از موارد، ارتباطات به منابع انسانی گزارش داده‌اند و در موارد دیگر به مدیرعامل و گاهی اوقات به بخش محیط‌زیست و اجتماعی. درحالی‌که این گروه‌ها نیاز به خدمات و پشتیبانی ارتباطات دارند، به اندازه کافی آماده‌ی شکل دادن به چشم‌انداز ارتباطات نیستند. یک استراتژی این است که مشوق‌های ارتباطاتی با شرح شغل و خدمات ادغام شوند تا به سایرین در شرکت‌ها، رابطه و ارزشی که ارتباطات به ارمغان آورده‌اند را درک کنند. این موضوع شامل مشوق‌های به اشتراک‌گذاری اطلاعات نیز می‌شود.

چند شرکت اعلام کرده‌اند که از مطالعات پایه و پیگیرانه برای سنجش و پایش میزان تعامل و پیشرفت در مسایل کلیدی استفاده کرده‌اند. مطالعات خارجی نیز به ارزیابی تعامل با صاحبان سهام کمک می‌کند و مطالعات داخلی هنجارها و سیستم‌ها را تست می‌کنند و هر دو ابزارهایی هستند که به شناسایی راه‌هایی برای اعطای پاداش به رفتارهای خوب و هدایت منابع کمک می‌کنند.

۴- همگام‌سازی شرکت‌ها و ارتقاء ارتباطات به سطح دارایی‌ها:

۱۵- مخفف سازمان مردم‌نهاد و معادل فارسی NGO (مترجم)

بین‌المللی، رسانه‌های ردیف بالا و تمام کارکنان. مخاطبان دارای اولویت برای سطح مالی دارای تنوع بسیار بیشتری هستند اما هدف‌گذاری جغرافیایی نیز اهمیت بیشتری دارد و عبارتند از: جوامع محلی، مسئولین دولتی محلی و ملی، سازمان‌های غیردولتی، کارکنان و البته پیمانکاران.

ارتباطات موثر از طریق تعریف مخاطبان دارای اولویت و درک میزان و سطح نگرانی و نفوذ آن‌ها آغاز می‌شود. نفوذ، ثابت نیست و این موضوع برای بررسی منظم اولویت روابط و میزان ترویج آن‌ها حیاتی است. گاهی اوقات، شنیدن حقیقی و جذاب حرف‌ها، برای نرم کردن نقطه نظرات تند یک منتقد کافی است.

یکی از جنبه‌های نادیده گرفته شده‌ی تعامل با ذی‌نفعان، نیاز به حفظ اسناد و سوابق فعالیت‌های ارتباطاتی، خصوصاً تعهدات عمومی و گفت‌وگوهای دو جانبه است. مراکز اطلاعات عمومی به وسیله‌ی سیستم‌های قدرتمند نگهداری سوابق و جمع‌آوری اعتراضات و پاسخگویی حفظ می‌شوند که در حال حاضر تمرین خوبی برای صنعت معدنکاری است. ثبت و نگهداری وعده‌های داده شده و مکالمات موقت برای شرکت‌ها مشکل است. به خصوص هنگامی که کارکنان و یا شرکای محلی به جای دیگری نقل مکان می‌کنند.

نرم‌افزار بسیار پیچیده‌ای برای ردیابی و طبقه‌بندی ناراضی‌ها طراحی شده اما این نرم‌افزار صرفاً برای ایجاد روابط با شاکی‌ها است تا حدی که بازخورد احترام‌آمیز، به موقع و مفیدی دریافت نمایند.

۲- فرصت‌های بیشتری برای گوش دادن بیابید:

ارتباطات، شرکت‌ها را نجات می‌دهد؛ درگیری، جامعه را دخالت می‌دهد.^۱

۱- برگرفته از متن مصاحبه

شرکت‌ها در حال یافتن راه‌های بیشتری برای در دسترس بودن هستند تا بتوانند در درک مسایل و پاسخ به آن‌ها زیرکانه عمل کنند. این کار شامل استفاده از تکنولوژی و روش‌های سنتی ایجاد روابط است. کارت امتیاز جامعه‌ی اطراف معدن ایگل^{۱۳} متعلق به شرکت لوندین ماینینگ^{۱۴} به گروه

13- Eagle Mine
14- Lundin Mining



▲ مدیران کودلکو در مراسم روز بین‌المللی علیه بیابان‌زایی و خشکسالی همراه با سباستین پینرا (رییس جمهور شیلی)

بخش بزرگی از وظیفه‌ی گروه ارتباطات سازمانی این است که مطمئن شود همه می‌دانند که مدیران ما کجا هستند، ما چه می‌خواهیم، چه می‌کنیم و بدیهی است که چه کارهایی انجام نمی‌دهیم.^۱

۱- برگرفته از متن مصاحبه

ماموریت کسانی که روی اهداف شرکت تمرکز کرده‌اند این است که حس جهت‌گیری به شرکت اعطاء کنند و در این راستا به اقداماتی برای هماهنگی ارتباطات در سراسر شرکت نیاز دارند. این کار باعث ایجاد ثبات، شفافیت و ارتباطات قوی‌تر بین تعامل برای پایداری و جامعه و بهبود عملکرد روابط سرمایه‌گذار می‌شود. شرکت‌های پیشرفته‌تر با منابع انسانی، تدارکات، بخش‌های عمرانی و مهندسی نیز ارتباط برقرار می‌کنند. کسانی که در سطح دارایی‌ها و اموال کار می‌کنند، این‌طور اظهارنظر می‌نمایند که ارتباطات شرکت باید برای تطابق با واقعیت‌ها در این حوزه از طراحی بهتری برخوردار باشد. بدون این کار، ابتکارات بی‌اثر هستند. تعهدات بر ظرفیت‌سازی در محل معدن، در سطح شرکت، مدیریت و کنترل آن متمرکز شده‌اند.

۵- بهینه‌سازی راه‌حل‌ها برای سنجش و پایش آنچه که مهم است:

ارتباطات به دلیل پیچیدگی بسیار زیاد، شاخص‌های عملکرد خوبی ندارند.

مشتریان ما به جمع‌آوری مطالعات مناسب پایه‌ی ما نمی‌پردازند. وقتی آن‌ها خود را در معرض حمله و خطر می‌بینند، راه‌های بسیار محدودی برای دفاع از خود پیدا می‌کنند.

مدیران ارتباطات صنعت معدنکاری با چگونگی سنجش و پایش اثرگذاری و گستره‌ی دامنه‌ی عملکردشان درگیر هستند. شرکت‌ها از ترکیبی از استراتژی‌ها استفاده می‌کنند. اغلب ارتباطات و تعاملات از طریق مطالعات ادراکی (بدین طریق که مستقیماً از ذی‌نفعان درباره‌ی دیدگاه‌هایشان از کار شرکت سوال می‌کنند) و همچنین از طریق شیوه‌های ارزیابی سنتی‌تر تاثیر رسانه‌ها (کثرت و کیفیت پوشش رسانه‌ای) ارزیابی می‌شوند. آن‌ها برای به دست آوردن دیدگاهی متفاوت، در مطالعات ادراکی به طرح سوالات خاص و روش‌هایی که به پایش و سنجش مجوزهای اجتماعی می‌پردازد، استفاده می‌کنند. مطالعات پایه‌ی زیست‌محیطی و اجتماعی و همچنین پیام‌های معتبر برای ایجاد طرح‌های کسب‌وکار واجب و حیاتی هستند و به عنوان شاخص، پتانسیل بالایی برای تاثیر بیشتر در عملکرد ارتباطات دارند.

ما از لحاظ چگونگی ارزیابی ارتباطات در بخش دارایی‌های شرکت و نحوه‌ی اثرگذاری آن‌ها بر یکدیگر به یک شکاف و نارسایی برخورد

کردیم. برخی به چالش تعریف واقعیت/ خروجی‌های بین‌المللی اشاره می‌کنند که انعکاس‌دهنده‌ی واقعیت در کشورها هستند. اما این دیدگاه نه با شفاف شدن روش‌های موجود برای سنجش و پایش اثرات طیف وسیعی از اقدامات ارتباطاتی و نه با انعکاس خروجی‌های استراتژیک تغییر نمی‌کند. در عوض، شرکت‌ها به سمت سنجش و پایش سفارشی در حال حرکت هستند. حرکتی که نه تنها در معدنکاری، بلکه در تمام عرصه‌ها دیده می‌شود.

۶- بروی کارکنان خودتان سرمایه‌گذاری کنید:

هر نفر، سفیر این شرکت است. ما بر روی این که آن‌ها چطور می‌توانند به ما نزدیک شوند، چطور می‌توانند کار کنند، چطور می‌توانند با جوامع ارتباط برقرار کنند و این که مردم بدانند که چطور می‌توانند شکایت کنند، وقت می‌گذاریم. آنچه که یک نفر به عنوان مکالمه روی آن حساب می‌کند ممکن است توسط شخص دیگری به عنوان تعهد در نظر گرفته شود بنابراین آموزش این که چطور به شکایات رسیدگی کنیم بسیار مهم است.^۱

۱- برگرفته از متن مصاحبه

مهارت‌ها و تکنیک‌های موردنیاز برای حصول اطمینان از ارتباطات موثر پیچیده‌تر شده‌اند و فراتر از تهیه‌ی پیام و کار با رسانه برای ایجاد کمپین، مدیریت تیم‌ها در سطح جهانی، برنامه‌های پاسخ به بحران‌های جدی، توسعه‌ی محتوای تاثیرگذار و مدیریت قوی رسانه‌ای در محیط دیجیتال رفته‌اند. شرکت‌های معدنی عملیاتی بر روی برنامه‌های آموزشی هدفدار برای کارکنان در سطوح مختلف سرمایه‌گذاری می‌کنند که بتوانند فعالیت‌های ارتباطاتی انجام دهند. تمام این موارد دست به دست هم می‌دهند تا به منظور اجتناب از تقلید و یا ایجاد شکاف، فرآیندهای استاندارد و نقش‌هایی در سراسر شرکت ایجاد کنند.



▲ صفحه‌ی معدن اوپو تولگوی در فیس بوک - ریوتینتو



▲ سام والش، مدیرعامل ریوتینتو در حال برگزاری دوره آموزشی سهام‌داران و ذی‌نفعان در شهر پرت استرالیا

۷- در آغوش گرفتن گفت‌وگوهای دیجیتالی:

نگرش قدیمی «هرچه کمتر اطلاعات بدیم، بهتر است» دیگر معتبر نیست. اطلاعات با سرعت بسیار بالایی پخش می‌شوند.^۱

۱- برگرفته از متن مصاحبه

رسانه‌های اجتماعی بهترین ابزارهایی برای گوش دادن هستند که تا به حال دنیا به خود دیده است.^۱

۱- برگرفته از متن مصاحبه

در صنعت معدنکاری به تعاملات بیشتری نیاز داریم. این مساله به کشوری مثل پرو که در آن فضای سیاسی از یک رویکرد سازگار در سراسر صنعت معدنکاری بهره‌مند است، کمک خواهد کرد.



▲ توماس کلو، مدیرعامل کودلکو در حال بازدید از El Teniente

(آموزش رسانه، جامعه معدنی و دانشگاه) با هم همکاری کنند، ارتباطات صنعتی می‌تواند بسیار تاثیرگذارتر ظاهر شوند.

۹- جست‌وجوی ارزش‌های مشترک از طریق مشارکت:

شرکت‌های معدنی در خصوص مسایل مربوط به استخراج مواد معدنی و بهره‌برداری از معادن و جوامعی که این شرکت‌ها در آن‌ها کار می‌کنند، به طور فزاینده‌ای در حال همکاری با سازمان‌های جامعه‌ی مدنی، سازمان‌های کمک‌رسانی جهانی و دولت‌ها هستند. این یک فرآیند نسبتاً جدید با فرصت‌ها و تهدیدهای جدید است. ایمنی، بهداشت و محیط‌زیست ارایه‌کننده‌ی فرصت‌های افزایش مشارکت هستند زیرا مدیریت آن‌ها، خود، نیازمند اقداماتی فراتر از اقدامات فردی است.

<http://www.zincsavestives.com>

۱۰- انجام خود تشخیصی‌های منظم و مستمر:

شرکت‌ها با مطرح کردن چند سوال ساده به طور فزاینده‌ای در حال ارزیابی خودشان در طیف وسیعی از واکنش‌های تاکتیکی‌تر، استراتژیکی‌تر و فعال‌تر هستند:

- ارتباطات چقدر به فرآیندهای تصمیم‌گیری نزدیک هستند؟
- در مقابل استراتژی‌های بلندمدت چقدر زمان به بحران‌های کوتاه‌مدت اختصاص داده می‌شود؟

پاسخ‌دهندگان در عین حال که نگرش‌های بسیار متنوعی نسبت به رسانه‌های اجتماعی دارند، آن را به طور کلی پذیرفته‌اند و معتقدند که دست کم امکان نظارت خوب و گوش فرادادن به محتوا در راستای آگاهی از گفت‌وگوهای رسانه‌های اجتماعی را دارند. برخی بیان می‌کنند که در خصوص سودمندی رسانه‌های اجتماعی در بخش کسب‌وکار تردید دارند و ترجیح می‌دهند که حضور کم رنگ‌تری در این حوزه داشته باشند. در صورتی که دیگران معتقدند تلفن‌های همراه و رسانه‌های اجتماعی، تعاملات حیاتی و همچنین فرصتی برای به روز کردن موقعیت، نام تجاری (برند) و القای نظم و انضباط پیام‌ها فراهم می‌آورند.

حضور آنلاین به ویژه در سطح دارایی‌ها واجب و حیاتی است. به عنوان مثال ایجاد صفحه‌ای از یک پروژه‌ی معدنی در فیس‌بوک در زمانی که حادثه‌ای در معدن اتفاق افتاده بود به ابزار اصلی برقراری ارتباط کارگران با خانواده‌هایشان شد. این تجربه اهتمام شرکت را برای در اختیار داشتن چنین پلتفرم‌های که در زمان نیاز فعال شوند، بالا برد.

۸- فعال کردن هرچه بیشتر همکاری‌ها در صنعت معدنکاری:

صنعت معدنکاری اغلب شهرت خود را با کمترین استانداردهای درک مشترک ارایه می‌نماید. سازمان‌های صنعتی و همچنین همکاری‌های دو جانبه، یک راه‌حل حیاتی برای به اشتراک گذاشتن تجربیات هستند. در صورتی که شرکت‌ها موضوعات مربوط به مسایل کلیدی مانند مدیریت آب و گزارش‌دهی را به اشتراک بگذارند و برای ایجاد مهارت و دانش

این گزارش را می‌توان برای برانگیختن انگیزه‌ی گفت‌وگو و یافتن راه‌حل‌های مناسب استفاده کرد. برخی از حوزه‌هایی که ما می‌توانیم مخاطبان را برای شرکت در بحث‌های بیشتر در آنها تشویق کنیم عبارتند از:

- شناسایی انگیزه‌ها و سنجش و پایش کارکنانی که اثرگذاری ارتباطات با اهداف اصلی کسب‌وکار آنها گره خورده است.
- همکاری با منابع انسانی به منظور بهبود چهارچوب حرفه‌ای عملکردهای ارتباطاتی.

- آموزش تعامل با صاحبان سهام برای کارمندان.
- روش‌هایی که طی آنها برای ارزیابی ارزش‌های مشترک، ارتباط ادراک (از بازیابی) با قیمت سهام و نگرانی‌های سرمایه‌گذار مرتبط شوند.
- ردیابی اثربخشی روش‌های فعلی بر ارتباطات در طول زمان.
مطالعات بیشتر در زمینه‌ی بهبود تعامل دلخواه ارتباطات در سراسر شرکت.

منابع:

- 1) Business risks facing mining and metals 2012-2013. Ernst & Young.
- 2) CHANGING THE GAME: CommuniCations& sustainability in the mining industry; Josef Skoldeberg and Veronica Nyhan Jones (The International Finance Corporation (IFC)), the International Council on Mining and Metals (ICMM) and Maria Figueroa Kupcu and Carole Cable (Brunswick Group);
- 3) m2m.riotinto.com
- 4) Walking the Talk: Community Rating of Eagle's Social Performance', Larry Dixon and Luc Zandvliet, Triple R Alliance. 2013.



- آیا پیام‌های ارتباطی داخلی و خارجی به خوبی با یکدیگر هم‌تراز و منطبق هستند؟
- آیا ارتباطات بیشتر موقت و واکنشی هستند یا در حال انجام و تکراری؟
- چگونه می‌توان به صحبت‌های ذی‌نفعان را شنید و به آنها پاسخ داد؟
- ارتباطات چطور سنجیده می‌شوند و پایش می‌گردند؟
- از کانال‌های ارتباطی، از جمله تلفن‌های همراه، رادیو و رسانه‌های اجتماعی، چگونه برای نظارت، پایش، پخش برنامه و تعامل استفاده می‌شود؟

نتیجه‌گیری:

شکی نیست که محیط کسب‌وکار برای شرکت‌های معدنی در سراسر جهان تغییر کرده است و روش‌هایی که شرکت‌ها برای برقراری ارتباطات به منظور موفقیت پیش می‌گیرند مهم‌تر و حساس‌تر شده‌اند. این مطالعه، زمینه‌های در حال ظهور را از طریق مصاحبه با شرکت‌های موردنظرمان برای حمایت از تلاش‌های پایداریشان برای ایجاد نتایج بهتر و اطلاع‌رسانی به تمام مخاطبان مشخص کرده است.

قابل توجه مدیران عامل، مدیران فروش

مدیران بازرگانی و مدیران تبلیغات شرکت‌ها

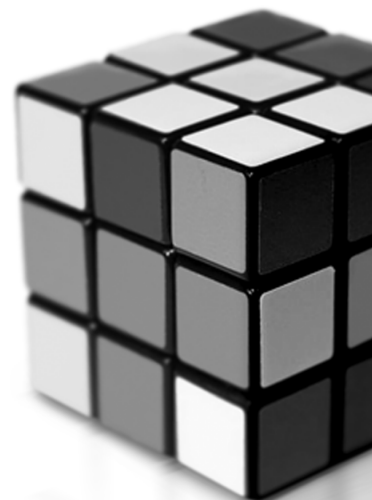
به اطلاع می‌رساند که در زمینه‌های زیر آمادگی همکاری با آن موسسه محترم را داریم:

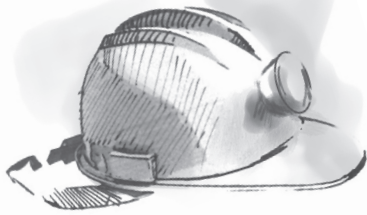
طراحی و چاپ انواع فرم‌های چاپی (بولتن، بروشور، کاتالوگ، فولدر، سربرگ، پاکت و...)
طراحی و تهیه انواع پلات اعم از بنر، کتدمینت، فلکسی‌پیس، رول آپ، پاپ آپ و...
طراحی، چاپ، صحافی سرسید، دفترچه تلفن، دفترچه یادداشت به صورت اختصاصی و...
تهیه و تولید انواع ساک‌های تبلیغاتی دستی ویژه نمایشگاه‌ها (برزنتی، نایلونی، سوزنی و...)
تهیه و ارائه انواع هدایای تبلیغاتی اعم از کیف، کلاسور، خودکار، ساعت، البسه و... به صورت اختصاصی

لازم به توضیح است که بنا به درخواست شرکت در هر یک از موارد فوق طبق تعرفه‌های روز قیمت اجناس و خدمات محاسبه و اعلام خواهد شد و در صورت توافق برگه سفارش تنظیم و کار ارائه خواهد گردید.

email:kargahonar@yahoo.com

تلفن: ۲۱-۸۸۳۲۸۴۱۷ (آقای غیاث)





نگاهی آماری به مقایسه مواد معدنی ایران نسبت به جهان

(رتبه‌بندی از ذخیره تا تولید)

■ مجیدپور مقدم^۱؛ پژوهشگر برتر وزارت صنعت، معدن و تجارت

۱- رتبه‌بندی ذخایر معدنی ایران در مقایسه با جهان:

- ۱-۱- ایران جزو ۱۰ کشور برتر جهان از نظر بیشترین میزان ذخیره مواد معدنی شامل قطعی و احتمالی
- ۱-۲- ایران با داشتن ۶۰ میلیارد تن ذخایر احتمالی و ۴۶ میلیارد تن ذخایر قطعی رتبه اول خاورمیانه و رتبه سوم آسیا و جزو ۱۰ کشور برتر جهان می‌باشد (مهندس برنا، ۹۵).
- ۱-۳- ۷ درصد ذخایر معدنی جهان در ایران جای دارد (مهندس بهرامن، ۹۳).
- ۱-۴- ارزش ذخایر مواد معدنی ایران معادل ۷۷۰ میلیارد دلار برآورد می‌شود.
- ۱-۵- ایران از نظر ذخیره مواد معدنی مقام سوم آسیا و رتبه اول خاورمیانه و چین با در اختیار داشتن ۱۸/۲ درصدی از ذخایر معدنی در مقام اول جهان قرار گرفته است.
- ۱-۶- ایران ۴ درصد خاک دنیا را در اختیار دارد (دکتر جهانگیری، ۹۲).
- ۱-۷- ایران سومین ذخایر بزرگ نفت جهان و دومین ذخایر بزرگ گاز طبیعی را داراست.
- ۱-۸- وجود بیش از ۱۱ معدن فعال در کلاس جهانی، که همگی از ذخایر بزرگ معدنی جهان‌اند.
- ۱-۹- جایگاه اول تا چهارم ذخایر فلزی کشور به استان‌های کرمان، یزد، خراسان جنوبی و آذربایجان شرقی اختصاص دارد که مجموع ذخایر این ۴ استان برابر ۹۲ درصد از ذخایر کل کشور می‌باشد.

مقام معظم رهبری: رتبه اول گاز و نفت جهان هستیم، سرمایه‌های کشورمان، معادن طلا، معادن سیمان، معادن فلزات کمیاب و ارزشمند هستند.

مقدمه:

نشریه معتبر وال استریت ژورنال (جدول ۲) اعلام کرد در سال ۲۰۱۴ ایران رتبه پنجم جهان را از نظر غنی‌ترین کشورهای با ذخایر طبیعی جهان را دارا می‌باشد و رتبه اول جهان را روسیه با منابعی به ارزش ۷۵/۵ تریلیون دلار، ثروتمندترین کشور از نظر منابع طبیعی و سپس رتبه دوم آمریکا و رتبه‌های سوم تا پنجم به ترتیب عربستان و کانادا و ایران می‌باشند، ضمناً ایران ۱۶ درصد از ذخایر گاز طبیعی جهان و حدود ۱۰ درصد ذخایر نفتی جهان را دارا است، همچنین طلوع یک قدرت معدنی بزرگ به نام ایران به نقل از موسسه هالگارتن اند (کمپانی لندن، بهمن ماه ۱۳۹۴) که ایران بیش از ۴۰ محصول معدنی تولید کرده و بیش از ۲۰ فلز با محصولات مرتبط با فلزات را فرآوری کرده است. تخمین زده می‌شود که ۹ درصد از تولید جهانی گچ به ایران تعلق دارد، بیش از ۲ درصد باریت، فلدسپات و سولفور دنیا در این کشور استخراج می‌شود، بیش از ۱ درصد از سیمان، شن صنعتی (یا شیشه)، مولیبدن و نیتروژن جهان از معادن آن به دست می‌آید، همچنان ایران در سال‌های آینده از مهم‌ترین تولیدکنندگان روی باقی خواهد ماند. ایران جزو ۵ کشور برتر جهان با غنی‌ترین ذخایر طبیعی است (نشریه معتبر وال استریت ژورنال، ۲۰۱۴).

Email : Dr.Poormoghadam@yahoo.com