



## روابط عمومی صنعت و راهبردهای پاسخ به بحران؛ تجربه های موفق جهانی و توصیه هایی برای شرکت های ایرانی

### منصور ساعی

یکم مردادماه ۱۴۰۱

نهمین کنفرانس روابط عمومی و صنعت

روابط عمومی صنعت در ایران، تجربه ها و روندها

# چیستی بحران

❖ زمانی که جامعه و سازمان/شرکت از **نظم عادی خارج** و دچار **آشفته‌گی** می‌شود وضعیت **بحرانی** حاکم می‌شود.

▶ بحران لزوماً یک **بلا** و **فاجعه** نظیر زلزله و سیل و آتش‌سوزی نیست بلکه می‌تواند برآیند **فرآیندها، عملیات و روندهای کسب و کار** یا **ناشی از تهدیدهای محیطی** باشد.



سه عنصر مشترک و مهم در تعاریف مفهوم بحران، **تهدید، زمان و غافلگیری** است

# تمایز سه مفهوم مدیریت بحران، ریسک و مساله

- ❖ **مدیریت بحران crisis management**: به فرایند پیش بینی و پیشگیری از وقوع بحران، آمادگی پاسخ و مداخله در بحران و بازسازی بعد از بحران گفته می شود.
- ❖ **مدیریت ریسک Risk management**: مربوط به شناسایی، ارزیابی و پیش بینی و هدایت و کنترل **مخاطرات** ناشی از تصمیم ها، رفتارها، فعالیت ها، عملیات یا تحولاتی است که پتانسیل تبدیل به **بحران**، صدمه به روند و فعالیت های عادی و مطلوب شرکت را در **آینده** دارد.
- ❖ **مدیریت مساله Issues Management**: یک رویکرد پیشگیرانه و سیستماتیک برای شناسایی، پیش بینی و حل چالش ها و مشکلات و تهدیدهای درونی و بیرونی کسب و کار و به حداقل رساندن غافلگیری ها و پیشگیری از **بحران** و کاهش لطمه به شهرت، عملکرد و شرایط مالی است.

مدیریت ریسک و مدیریت مساله می توانند به عنوان زیرمجموعه مدیریت بحران دیده شود

# تمایز سه مفهوم مدیریت بحران، ریسک و مساله

▶ مثال :

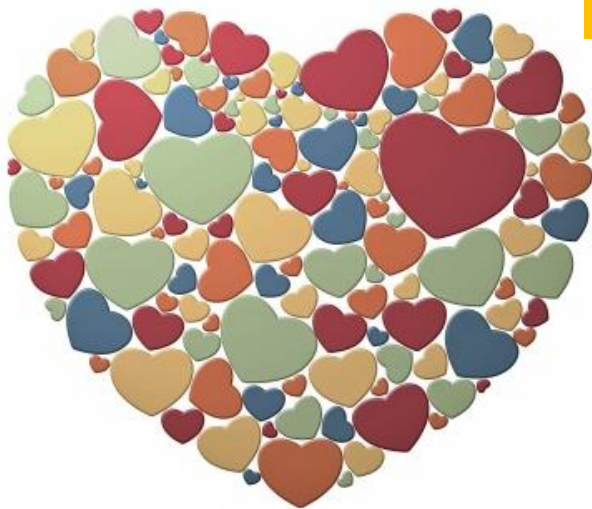
▶ اگر یک شرکت نفتی برنامه ای را برای ارزیابی و مقابله با **احتمال شکسته شدن لوله های نفت در زیر زمین** داشته باشد، یعنی در حال **مدیریت ریسک** است.

▶ در صورت شکسته شدن لوله ها، **بحران** رخ می دهد و **نوع و کیفیت پاسخ** به خسارت های جانی، مالی، زیست محیطی، پاکسازی، واکنش های افکار عمومی، اعتمادسازی و... را می توان **مدیریت بحران** نامید



# تمایز سه مفهوم مدیریت بحران، ریسک و مساله

مثلا، نارضایتی کارکنان و عدم تعلق سازمانی می تواند  
به سازمان صدمات اطلاعاتی، عملیاتی و اقتصادی و...  
بزند



- ✓ **مساله** را طوری **مدیریت کنید** که مجبور نباشید **بحران** را **مدیریت کنید**.
- ✓ اگر **ریسک** و **مساله** را در سازمان نادیده بگیرید (**بکارید**) و حالتی انباشتی پیدا کنند، بحران شکل می گیرد (**درو می کنید**)

## چک لیست برنامه/اقدام ها در چرخه مدیریت بحران

► توقع کنشگری از روابط عمومی در فرآیند بحران منوط به وجود یک چک لیست برنامه ها و اقدام ها در چرخه مدیریت بحران در شرکت است.

چک لیست اقدام/برنامه شرکت ها در چرخه مدیریت بحران در چهار مرحله دسته بندی می شود:

- قبل از بحران
- شروع بحران
- حین بحران
- پس از بحران

# چک لیست قبل از بحران

اقدام ها	شاخص ها	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مساله، ریسک ها و بحران های داخلی و خارجی احتمالی فراروی سازمان شناسایی و دسته بندی شده است و مدیران و سیاستگذاران به آن آگاه هستند.</li> <li>• مدیران و تصمیم گیران از قوانین بالادستی و دستورالعمل ها و برنامه های ملی مدیریت بحران آگاه هستند(سواد بحران)</li> </ul>	آگاهی	قبل از بحران
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برای مواجهه با این بحران، تاکنون تدابیر سیاستی، برنامه ای و آموزشی و اجرایی در سازمان اتخاذ شده است.</li> <li>• دستورالعمل و برنامه ملی / منطقه ای مدیریت بحران و پاسخ با بحران احتمالی تدوین و تمرین شده است.</li> <li>• در چارت سازمانی سازمان، واحد/تیم «مدیریت بحران» وجود دارد.</li> </ul>	آمادگی	

# چک لیست قبل از بحران

مراحل	شاخص ها	اقدام ها
قبل از بحران	حساس سازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• به طور مستمر در جلسات کارشناسی و مدیریتی، با هدف حساس سازی سازمان، مخاطرات و بحران های بالقوه و محتمل مورد بحث، گفتگو و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.</li> <li>• سازمان برنامه مدون و اجرایی برای حساس سازی ذینفعان و مخاطبان سازمان نسبت به مخاطرات احتمالی با هدف تقویت سواد مخاطره/بحران آنها پیگیری می کند.</li> <li>• سواد ریسک/ بحران به توانایی عملی فرد برای درک و ارزیابی ریسک و بحران در راستای تصمیم گیری ماهرانه و آگاهانه گفته می شود.</li> </ul>
	بانک اطلاعاتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در صورت وقوع بحران، مشخص شده است که با کدام افراد و نهادهای درون و برون سازمانی مرتبط شوید.</li> </ul>
	تمهیدات توانمندسازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برای ایجاد و ارتقای تاب آوری سازمان (منابع، امکانات و تجهیزات و...) در مواجهه با بحران های محتمل، برنامه ها و اقداماتی پیش بینی وجود دارد.</li> </ul>



# چک لیست شروع بحران

مراحل	شاخص ها	اقدام ها
شروع بحران	هشداردهی و اقدام سریع	<ul style="list-style-type: none"> <li>در ساعات اولیه وقوع بحران، برای هشداردهی چه اقدامات ارتباطی و رسانه ای روابط عمومی سازمان مشخص و پیش بینی و تمرین شده است</li> <li>برای ارتباطات با رسانه ها سخنگو/سخنگویان در سازمان شما تعیین و مشخص شده است.</li> </ul>
	ارزیابی اولیه	<ul style="list-style-type: none"> <li>در زمان وقوع بحران، سازمان سازمان مکانیزم و تیم ارزیابی اولیه ای از خسارات دارد.</li> </ul>
	تشخیص سناریو	<ul style="list-style-type: none"> <li>سناریوی مشخص مواجهه با بحران در لحظات شروع بحران، مشخص و در دسترس کارکنان است.</li> </ul>
	بسیج امکانات	<ul style="list-style-type: none"> <li>امکانات و منابع موجود در سازمان، پاسخگوی نیازهای بحران است.</li> </ul>

# چک لیست حین بحران

مراحل	شاخص ها	اقدام ها
حین بحران	اطلاع رسانی به هنگام	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامه ریزی رسانه ای بحران (دسته بندی ابزارها و رسانه های هدف از نظر ضریب تاثیر و دسترسی و پوشش و ..) برای کنش و واکنش خبری و اطلاع رسانی به هنگام در شروع بحران پیش بینی و تمرین شده است.</li> <li>• اطلاعات لازم به بخش ها و زیربخش های تابع سازمان / عموم مردم داده می شود</li> </ul>
	پاسخگویی به رسانه ها و مدیریت شایعات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سیاست، راهبرد، اقدام و کنش روابط عمومی، برای مدیریت شایعات و اخبار جعلی در رسانه های جمعی و اجتماعی هنگام شروع بحران مشخص است.</li> <li>• در حین بحران، دستورالعمل و رویه در دسترس بودن روابط عمومی و پاسخگویی به رسانه ها مشخص و تمرین شده است.</li> </ul>
	امداد و نجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در بخش ها و واحدها و مناطق درگیر بحران، برنامه امدادرسانی به انسان ها/ واحدها/ بخش ها و مناطق بحرانی وجود دارد و تمرین شده است.</li> </ul>
	مهارسازی و متقاعدسازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در مناطق درگیر بحران، برنامه و نقشه راه برای کنترل دامنه بحران و جلوگیری از پیشرفت بحران، اقدامات عملی و اطمینان بخش تدوین و تمرین شده است.</li> <li>• اطلاع رسانی شفاف و صادقانه و اقناعی برای گزارش دهی به افکار عمومی و مخاطبان درون سازمان پیش بینی شده است</li> </ul>
	همدلی و آرام سازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اقدام های ارتباطی و رسانه ای برای همدردی، همدلی و کاهش آلام و احساسات و رفتار منفی آسیب دیدگان، از سوی سازمان و روابط عمومی پیش بینی شده است</li> <li>• برای کنترل نارضایتی عمومی ذینفعان از عملکرد سازمان، اقدامات مطلوب و مرتبط پیش بینی شده/ انجام گرفته است.</li> <li>• برای کنترل نارضایتی داخل سازمان، اقدامات مطلوب و مرتبط تدوین و تمرین شده است.</li> </ul>

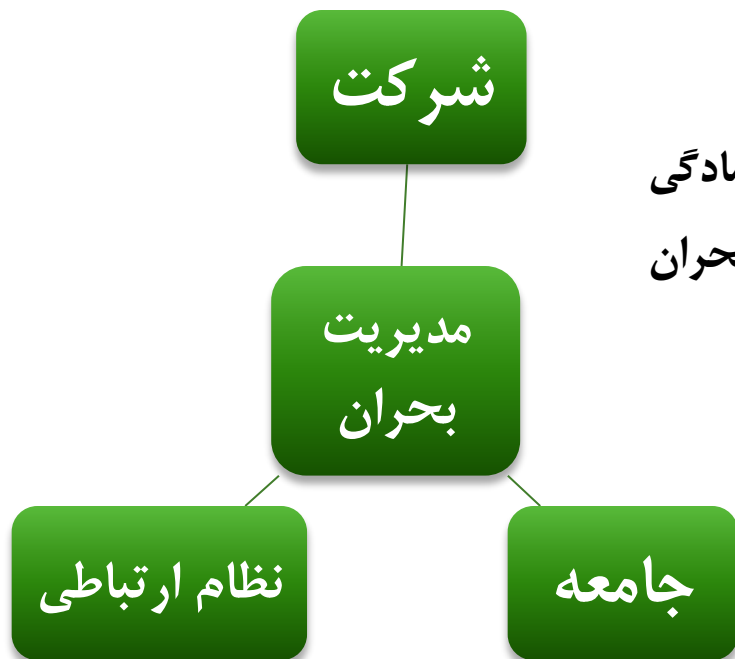
# چک لیست بعد از بحران

مرحله	شاخص ها	اقدام ها
پس از بحران	ارزیابی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارزیابی های دقیق مستمر و دوره ای از عملکرد و تجربه سازمان در مواجهه با بحران انجام می شود.</li> <li>• نقاط ضعف و قوت سازمان در مواجهه با بحران رصد و پایش می شود.</li> </ul>
	مستندسازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستندسازی تجربه و عملکرد سازمان و روابط عمومی (پیروزی ها و ناکامی ها، خسارت ها و جبران ها، کارآمدی ها و ناکارآمدی ها و...) در پاسخ و مدیریت بحران به طور منظم انجام می شود.</li> </ul>
	بازسازی و جبران	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامه اصلاح و جبران آسیب دیده و خسارات تنظیم و اطلاع رسانی شده است.</li> </ul>
	همراه سازی و مشارکت	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اقدام های ارتباطی و رسانه ای برای جلب مشارکت و همراه سازی ذینفعان، تاثیرپذیران و مخاطبان درون و برون سازمانی در مقوله بازسازی و احیا همکاری می کنند</li> </ul>
	امید بخشی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اقدامات امیدبخش سازمان و روابط عمومی پس از بحران برای آسیب دیدگان پیش بینی شده است.</li> </ul>

# پاسخ روابط عمومی به بحران

► یکی از کارکردهای اصلی روابط عمومی کمک به سازمانها و رهبران آنها برای **پاسخ موثر به بحران** است.

**پاسخ موثر به بحران** یعنی تصمیم و رفتار اندیشیده، آمادگی عملیاتی و اجرایی، بسیج منابع، اطلاع رسانی به هنگام به بحران در شروع، حین و بعد از بحران است.



► **پاسخ موثر به بحران** یعنی حفاظت از چیزهای با ارزش برای شرکت/سازمان:

► سهام، عملیات، سرمایه اجتماعی، شهرت و اعتبار، روحیه و بهره وری کارکنان، روابط تجاری، مزیت رقابتی و...

# رویکردهای پاسخ سازمان / روابط عمومی به بحران

- ▶ پذیرش بحران؟
- ▶ انکار بحران؟
- ▶ گریز از بحران؟
- ▶ بر مبنای این سه رویکرد اساس می توان چهار راهبرد عملیاتی «**راهبرد انفعالی و سکوت**»، «**راهبرد واکنشی**»، «**راهبرد فعال**» و «**راهبرد فوق فعال**» را برای پاسخ روابط عمومی ها به بحران در نظر گرفت.

# راهبردهای پاسخ روابط عمومی به بحران

► **راهبرد انفعالی:** روابط عمومی ترجیح می دهد به هنگام مواجهه با شرایط بحرانی **سکوت** اختیار کند و واکنش آن، از نوع **انکار** یا **بی توجه** باشد. طرفداران چنین راهبردی عقیده دارند که روابط عمومی با پرداختن به مقولات **بحرانی**، در واقع به آنها **اعتبار اجتماعی** می بخشد و آنها را از اهمیت برخوردار می سازد. پس در صورت بروز بحران، بهترین شیوه عمل برای جلوگیری از گسترش دامنه بحران این است که بر آن **سرپوش** گذاشته شود.

► **راهبرد واکنشی:** با تاکید بر ضرورت پاسخگویی به فشارها و تحرکات محیطی تهدیدکننده، سازمان، روابط عمومی را به واکنش **غیربرنامه ریزی شده** و **کوتاه مدت** برای حفظ حیات خود ترغیب می کند و سعی می کنند در ارائه **اخبار و اطلاعات** مربوط به بحران، به **صورت گزینشی** عمل می کنند.

# راهبردهای پاسخ روابط عمومی به بحران

▶ **راهبرد فعال:** به محض وقوع بحران، با **پذیرش بحران**، وارد عمل می شوند و فعالانه در جهت پاسخ و مدیریت و مهار بحران برمی آیند و با بررسی، پایش و تحلیل مستمر اوضاع، به جای در پیش گرفتن **رویکرد گزینشی و اطلاع رسانی احتیاطی** در ارائه اخبار و اطلاعات از تمامی ظرفیت های خود برای **خلق روایت اول** و تعیین **دستور کار ارتباطات و رسانه ها**، به اطلاع رسانی جامع و شفاف و بدون تناقض و **جلب اعتماد** می پردازد.

▶ **راهبرد فوق فعال:** با تاکید بر کشف فرصت های جدید و چشم اندازهای نو، برای رشد و پویایی، نه **تنها وجود بحران ها را می پذیرد** و در مواجهه با آنها فعالانه وارد عمل می شود. در سازمان هایی که راهبرد فوق فعال دارند، نوع نگرش به بحران **کاملاً مثبت** و **فرصت آفرین** است. رویکردی آینده نگرانه به پیش بینی و پایش بحران ها دارد.

# تعیین کننده های پاسخ روابط عمومی به بحران

- ▶ وجود/ فقدان برنامه ارتباطات بحران عملیاتی و اقدام محور و آینده نگرانه
- ▶ پذیرش / انکار بحران
- ▶ درک/عدم درک ارزش «زمان» در بحران
- ▶ پاسخ به هنگام و سریع / آهسته و با تاخیر
- ▶ بی تفاوتی/احساس مسئولیت نسبت به ذینفعان بحران

در یک بحران «درک ارزش زمان»، «پذیرش بحران» و «پاسخ سریع و مطلوب» مهم است.

- ✓ پاسخ سریع به ریسک ها و بحران ها، یک راهبرد فعال در روابط عمومی است، زیرا سعی می کند **خلاء** را با بیان واقعیت ها و نه **گزینش کردن** و **کتمان کردن** آنها پر کند.
- ✓ واکنش سریع به بحران معنای واکنش بازتابی یا بدون طرح اندیشیده نیست.
- ✓ پاسخ آهسته به دیگران این امکان را می دهد که خلاء را با **حدس و گمان و اطلاعات نادرست** پر کنند



# درک ارزش زمان

▶ «زمان» در بحران یک «دشمن» است.

▶ درک ارزش زمان به بسیج سریع «منابع» برای پاسخ موثر در یک بحران منجر می شود.

▶ در بحران «زمان بندی پاسخ» حیاتی است. اقداماتی که می توانند به طور موثر از آسیب به اعتماد و شهرت یک دولت و سازمان در روز اول بحران جلوگیری کنند، شاید در روزهای دوم، پنجم یا دهم کاملاً بی اثر باشند.

رونالد آل سوپ:

بحران «سیرترشی» نیست که با گذشت زمان حسابی جا بیفتد

✓ خلاصه ارتباطی و سکوت در زمان بحران بسیار خطرناک است.

✓ سکوت به منتقدان زمان می دهد تا دست برتر را پیدا کنند و سوء ظن عمومی را در مورد مقصر بودن یک شرکت / دولت تقویت کنند

✓ بدون اطلاع رسانی سریع، شایعات و اطلاعات و اخبار اشتباه و غلط و جعلی می توانند به سرعت ویروسی گسترش پیدا کنند.

# درک ارزش زمان-روایت اول

▶ قانون «روایت اول» یا «حرکت اول» در پاسخ به بحران بیانگر درک ارزش زمان در بحران است.

نخستین کسی که بحران را روایت می کند، «برنده» است.

▶ سازمان / شرکت باید **روای نخست** بیان، تشریح و توصیف رویداد بحرانی باشد تا بتواند **دستور کار ارتباطات** را مدیریت کند.

▶ **سکوت** از سوی یک سازمان به عنوان بی تفاوتی یا گناه تلقی می شود و به منتقدان، مخالفان، رسانه ها و رسانه های اجتماعی اجازه می دهد تا **دستور کار ارتباطات** را کنترل کنند.

▶ هر نوع **پاسخ تردیدآمیز، حاشیه ای یا گیج کننده** قربانیان، بازماندگان، منتقدان، مقامات دولتی، سهامداران، بازارهای مالی، کارکنان، مردم با اولویت های خاص را تحریک می کند و به طور فزاینده ای باعث تقویت کنشگری **رسانه های اجتماعی** می شود.

▶ بزرگترین عامل آسیب دیدن اعتبار دولت/شرکت ها در بحران ها **بی تفاوتی** است، به ویژه زمانی که رویداد بحرانی، **قربانیانی** از خود برجای گذاشته باشد.

# ساعات طلایی بحران

- ▶ **۴۵ دقیقه پس از بحران:**
- ▶ **۴۵ دقیقه پس از بحران ساعت طلایی بحران** است که یک دولت/شرکت می تواند **واکنش ذینفعان/افکار عمومی** به بحران را در لحظات اولیه پس از عمومی شدن بحران **تغییر** دهد.
- ▶ در ۴۵ دقیقه اول بحران، تنها تعداد کمی از مردم، خبرنگاران یا توییتتری ها یا اینستاگرامرها از بحران اطلاع دارند یا در حال منتشر کردن یا دنبال کردن یک مطلب هستند.
- ▶ اگر سازمان بتواند **داستان بحران** را در عرض ۴۵ دقیقه پس از عمومی شدن آن طور مؤثر **روایت کند**، حتی با ادامه یافتن بحران در روزهای بعد، **برداشت منفی در میان افکار عمومی** کمتر می شود.
- ▶ اگر بحران بدون **پاسخ مؤثر عمومی** باقی بماند، ذینفعان بیشتری نظرات خود را در مورد **بحران** و **پاسخ ناکافی شرکت** به اشتراک خواهند گذاشت.

# ساعات طلایی بحران

## ▶ شش ساعت پس از بحران:

▶ اگر دولتی/سازمانی نتواند بحران و اقدامات خود در پاسخ آن را در ۴۵ دقیقه اول وقوع بحران تعریف و تشریح کند و تا حداقل ۶ ساعت کنش و واکنشی انجام ندهد؛ ۶ ساعت به اعتبار خود صدمه زده است.

▶ سازمان، حتی اگر بعد از گذشت چند ساعت، به طور مؤثر هم وارد فرآیند مداخله در بحران شود، چون افراد زیادی پیشتر در مورد بحران مطالبی پست کرده اند، به اشتراک گذاشته اند، یا روایت دیگر(در تضاد با روایت سازمان) در مورد این بحران کرده اند، چندین ساعت طول می کشد تا روایت و گزارش سازمان در مورد بحران در جامعه دیده و شنیده شود.

دولت/سازمان نه تنها باید در همان لحظات اول به میدان بیاید، بلکه باید بر این تصور عمومی که بحران برایش اهمیتی ندارد، غلبه کند.

# ساعات طلایی بحران

## ▶ سه روز پس از بحران

- ▶ برای چند روز بعد از بحران، تلویزیون، رادیو، و رسانه های اجتماعی تفسیرها و تحلیل های بیشتری در مورد داستان ارائه می کنند و **موضوع داغ** خواهند ماند؛
- ▶ **شایعات و حدس و گمان** در میان شهروندان، مشتریان، کارمندان و رقبا نیز شکل می گیرد و به اشتراک گذاشته می شود.
- ▶ عملیات و اقدام های ارتباطی و اطلاع رسانی برای **غلبه بر نظرات منفی و روایت های متفاوت** از سازمان در طول این سه روز پس از بحران، باید **بسیار بیشتر از روز اول** ماجرا باشد.
- ▶ اگر در طول این **سه روز** نتوانید داستان / روایت ناهمخوان از بحران را کنترل کنید، باید حداقل دو هفته منتظر **پوشش رسانه ای منفی** باشید.

# ساعات طلایی بحران

## ▶ دو هفته پس از بحران

- ▶ اگر بیش از دو هفته طول بکشد تا دولت/سازمان **داستان بحران**، **تصمیم ها و اقدامات خود در پاسخ** **یک بحران** را اعلام کند، صدمات قابل توجهی و غیرقابل جبران به اعتبار و سرمایه اجتماعی و محبوبیت آن وارد می شود.
- ▶ بعد از گذشت چند روز و دو هفته تعداد قابل توجهی از مردم از بحران مطلع می شوند و موضوع بحران از سوی مخالفان منتقد و تفسیر رسانه ها جهت می شود و مدیریت بحران دشوار می شود.
- ▶ یک اشتباه اساسی سازمان در مواقع بحران، تصمیم گیری در مورد ارتباطات بحران براساس **جدول زمانی رویدادهای معمول/عادی** است.
- ▶ متخصصان روابط عمومی باید به رهبران سازمان بفهمانند که **ذینفعان**، **سکوت** یا **عدم اقدام شرکت** را در پی یک بحران **درک** می کنند.

# دو تجربه جهانی در مدیریت مساله و بحران

# داستان اول:

مدیریت مساله در شرکت باتری سازی انرجایزر

داستان «بلعیدن باتری های سکه ای از سوی خردسالان»

✓ در آمریکا و نحوه مواجهه شرکت «انرجایزر»

✓ با مساله قبل از تبدیل شدن آن به بحران





## داستان مدیریت مساله در انرجایزر

### باتری های سکه ای که خردسالان آمریکایی می بلعیدند

- ▶ با فراگیر شدن تجهیزات و وسایل الکترونیکی مصرفی (کنترل تلویزیون، ریموت ها و...) در خانه های آمریکایی ها، یک **خطر** رو به رشد اما **نادیده گرفته شده**، سربرآورد. کودکان خردسال اقدام به بلعیدن «**باتری های سکه ای**» وسایل الکترونیکی در دسترس در خانه می کردند.
- ▶ باتری های سکه ای **هنگام ترکیب با بزاق دهان کودک**، جریان الکتریکی و شیمیایی شدیدی را ایجاد می کردند که باعث **سوختگی شدید مری** و آسیب شدید به بافت داخلی مری و معده و در بسیاری موارد مرگ کودکان می شدند
- ▶ در سال های **۲۰۰۰ به بعد**، هر ساله، در ایالات متحده، بیش از ۳۵۰۰ مورد از کودکانی که باتری سکه ای بلعیده بودند، به مراکز کنترل مسمومیت گزارش می شد. تا جایی که تعداد موارد مربوط به مرگ و میر ناشی از این **بلعیدن باتری سکه ای** بین سالهای ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۰ **حدود ۴۰۰ درصد** افزایش پیدا کرده بود.

# داستان مدیریت مساله در انرجایزر

- ▶ **مساله ایمنی کودکان** در حال تبدیل به یک بحران و تهدید برای «**صنعت باتری**» تبدیل شده بود. به طور **ناخواسته**، خطر صدمه به تعداد قابل توجهی از کودکان خردسال وجود داشت.
- ▶ این مساله می توانست به «**اعتراض عمومی**» و «**تشدید اقدامات مقررات گذاری یا رگولاتوری**» منجر شود و به «**شهرت و اعتبار**» شرکت های سازنده باتری آسیب بزند.
- ▶ **گروه صنعتی «انرجایزر»** در این زمینه، یک **کمپین مدیریت مساله** را با کمک «**شرکت روابط عمومی فلیشمن هیلارد**» تدوین و اجرا کرد.
- ▶ کمپین به والدین نحوه **جلوگیری از دسترسی کودکان به باتری ها** و **علائم بلعیده شدن** باتری از سوی کودکان و **اقدام های فوری والدین** در چنین شرایطی را یاد می دادند.
- ▶ همزمان با این کمپین این شرکت اعلام کرد که به عنوان نخستین سازنده باتری، به طور داوطلبانه، «**بسته بندی**» خود را مطابق با «**استانداردهای کمیسیون ایمنی محصولات مصرفی**» ایالات متحده آمریکا تغییر خواهد داد.

## داستان مدیریت مساله در انرجایزر

- ▶ با همکاری «سازمان ایمنی کودکان در جهان»، در این کمپین بیش از ۲۰۰۰ موسسه محلی و انجمن و سازمان مردم نهاد نیز مشارکت کردند.
- ▶ کمپین طی یکسال در میان بیش از ۲۲۰ میلیون نفر دیده شد. بعد از یکسال، تحقیقات نشان داد که ۶۶ درصد از والدین کودکان خردسال از مساله ایمنی آگاهی پیدا کرده بودند.
- ▶ شرکت فلیشمن هیلارد و شرکت انرجایزر جایزه ارزشمند «خلاقیت در روابط عمومی سال ۲۰۱۳» را در زمینه «مدیریت مسایل» از سوی انجمن روابط عمومی آمریکا را دریافت کردند.

### نتیجه مدیریت مساله انرجایزر:

- ✓ ایمنی عمومی کودکان را در ایالات متحده آمریکا بهبود بخشیدند.
- ✓ آگاهی والدین را برای مراقبت بیشتر فرزندان ارتقا داد
- ✓ بسته بندی شان را به منظور کاهش دسترسی کودکان تغییر دادند
- ✓ از تبدیل شدن موضوع به بحران و آسیب دیدن شهرت انرجایزر و صنعت باتری جلوگیری کردند.

# داستان دوم: مدیریت بحران در شرکت جنرال موتورز

رسوایی سوئیچ احتراق خودروی شورلت کوبالت



## مدیریت بحران در شرکت جنرال موتورز

- ▶ در اوایل سال ۲۰۱۴ خانم مری بارا، از مدیران اجرایی جنرال موتورز، مدیرعامل این شرکت شد. بلافاصله پس از شروع به کار، بارا متوجه یک مساله شد.
- ▶ شرکت برای بیش از ۱۳ سال، در مورد یک نقص فنی جدی در سوئیچ احتراق در خطوط تولید خودروی «شورلت کوبالت» پنهانکاری کرده بود. ناتوانی جنرال موتورز در حل مشکل سوئیچ احتراق به مدت ۱۳ سال به مثابه یک «رسوایی» بود.

مشکل: هنگامی که خودرو در حال حرکت بود، آن سوئیچ از کار می افتاد، ماشین خاموش می شد و همراه با آن فرمان و کیسه هوا از کار می افتاد.

- ▶ تا آن زمان بیش از ۱۲ نفر بر اثر این نقص فنی در آمریکا کشته شده بودند، اما شرکت هنوز خودروها را فراخوان نکرده بود.
- ▶ بارا پس از انتصاب به عنوان مدیرعامل و آگاهی از مشکل، دستور فراخوان خودروها را صادر کرد. در اواسط سال ۲۰۱۴ جنرال موتورز مجبور شد ۳۵ میلیون دلار خرج کند و بیش از ۲۰ میلیون خودرو را فراخواند.

## مدیریت بحران در شرکت جنرال موتورز

- ▶ مری بارا، با مشورت تیم روابط عمومی شرکت، علاوه بر فراخوان گسترده خودروها، از کسانی که جان خود را در تصادف های ناشی از نقص سویچ احتراق از دست داده اند عذرخواهی کرد
- ▶ قول داد که تحقیقات جامعی صورت گیرد تا مشخص شود که چرا با وجود آگاهی برخی مدیران ارشد جنرال موتورز از نقص سویچ ها، از سال ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۴ تلاش جدی برای رفع این عیب ها انجام نشده است.
- ▶ اقدامات فعلی او ممکن بود برای بازگشت اعتماد و اطمینان سهامداران و ذینفعان و مشتریان، رگولاتورها و سرمایه گذاران جنرال موتور و جبران خسارات به قربانیان کافی نباشد.

## مدیریت بحران در شرکت جنرال موتورز

- ▶ پس از اعلام فراخوان خودروها توسط این شرکت، در طول چهار هفته بیش از سه میلیارد دلار به ارزش سهام سهامداران آسیب زد.
- ▶ از ۷ مارس ۲۰۱۴ که خبر بحران بالا گرفت و فراخوان خودروها افزایش یافت و وزارت دادگستری تحقیق خود را آغاز کرد، تا ۴ آوریل ۲۰۱۴، قیمت سهام جنرال موتورز (که در سال ۲۰۱۳ حدود ۴۲ درصد افزایش یافته بود) ۷.۶ درصد کاهش یافت.
- ▶ در همین حال، ارزش سهام رقبایی نظیر شرکت فورد ۳.۳ درصد افزایش یافت.
- ▶ جنرال موتورز تنها در یک ساعت در روز ۷ آوریل، ۲۰۱۴ حدود ۸٪ درصد از ارزش خود را در بازار نیویورک از دست داد.

## مدیریت بحران در شرکت جنرال موتورز

▶ تحلیل راهبرد پاسخ به بحران داستان جنرال موتورز:

▶ داشتن یک سابقه و قدمت، تیم مدیریتی ارزشمند و معتبر، ارتباطات سیاسی و نفوذ مالی برای محافظت از یک سازمان در برابر صدمات بزرگ شهرت، عملیاتی یا مالی کافی نیست.

▶ هرچه زمان پذیرش و حل بحران به طول بینجامد، پاسخ به آن و حل بحران برای شرکت و رهبران آن سخت تر و دردناک تر و پرهزینه تر خواهد بود.

▶ بیشترین آسیب به شهرت، اعتماد، اطمینان و وضعیت مالی، خودزنی self-inflicted از طریق پنهان کردن مساله ها و بحران و تداوم تولید دارای نقص است.

▶ پاسخ به موقع و موثر و با کیفیت به بحران به کاهش آسیب ها به اعتبار و سرمایه اجتماعی شرکت می زند

▶ پاسخ با تاخیر و نادیده گرفتن و بی توجهی به بحران هزینه های انسانی و مالی و شهرت را در پی دارد.



## توصیه هایی برای پاسخ موثر سازمان/روابط عمومی با بحران در ایران

- ▶ **تدوین برنامه ملی/سازمانی آمایش مساله و بحران:** داشتن برنامه مدیریت و پاسخ به مساله، ریسک و بحران عملیاتی و اقدام محور و آینده نگرانه برای پاسخ به موقع و موثر
- ▶ **راه اندازی یک مکانیسم هشدار و پاسخ موثر، سریع و بسیج منابع و امکانات و اطلاع سانی**
- ▶ **تهیه بانک جامع اطلاعاتی ذینفعان و رقبای مخالفان سازمان:** (فهرست ذینفعان، کارکنان، مشتریان، مخالفان و نه صرفا گروه خاموش برای تعیین نوع و کیفیت پاسخ در شرایط بحرانی
- ▶ **تعیین سخنگو و یا یک مدیر ارشد اجرایی پاسخگو:** با دسترسی کافی به اطلاعات، منابع، اختیارات را به عنوان مسئول آمادگی و پاسخ در برابر بحران

## توصیه هایی برای پاسخ موثر سازمان / روابط عمومی با بحران در ایران

- ▶ **تقویت فرهنگ سازمانی افشای مشکلات و مساله ها:** به قاصدهای شلیک نکنید زیرا اگر کسانی که مشکلات را می بینند جرات بیان نداشته باشند، در نتیجه مشکلات مدفون و پیچیده و انباشته می شود.
- ▶ **سنجش آمادگی شرکت و رهبران برای پاسخ به بحران ها:** با کمک بازی ها، شبیه سازی ، مانورها و تمرین ها میزان آمادگی و چالش های اتخاذ تصمیمات سخت و اقدام سریع در شرایط بحران را تمرین کنید.. به یاد داشته باشید که اگر مدیران ندانند چه کاری باید انجام دهند، **بهترین طرح کمکی** نخواهد کرد.
- ▶ **به مزیت «روایت اول» برای تعیین دستور کار رسانه ها و جامعه توجه کنید:** با اجازه ندهید قبل از شما، رسانه ها، رسانه های اجتماعی، دشمنان یا کارخانه های شایعه سازی بحران را گزارش کنند.
- ▶ **ساعت طلایی واکنش به بحران را در نظر داشته باشید:** تاخیرهای فزاینده صدمات فزاینده افزایشی به شهرت و اعتبار شرکت وارد می کند.

# کلام آخر

- ▶ دولت و سازمان های ایرانی باید روابط عمومی را **یارتشاطر** خود در پاسخ با بحران ها ببیند نه **بار خاطر**.
- ▶ پاسخ موثر و به موقع به بحران، نیازمند باور به **کنشگری روابط عمومی** به عنوان یک **بازیگر** مهم در مدیریت بحران است.

خداقوت

و

شاد باشيد

