

مقالات آموزشی

ایران گانت

تغییر برای توسعه ...

تغییرات سازمانی
آزمون سرنوشت روابط عمومی ها
محمد رضا نعیمی

تغییرات سازمانی، آزمون سرنوشت روابط عمومی ها

مقدمه

این نوشتار تلاش دارد با تبیین مفهوم تغییر در سازمان‌ها به عنوان اصلی اجتناب‌ناپذیر که به انواع و روش‌های مختلف حادث می‌شود، جایگاه و اهمیت واحدهای روابط عمومی را در حفظ و ثبات الگوهای عملکردی تشریح نماید.

همان‌گونه که ملاحظه خواهید نمود، روابط عمومی‌ها در دهه اخیر به همت تلاش‌های انجام گرفته در حوزه نظم و عمل قابل بازگشت به تجارب دهه‌های پیشین نیستند و به عبارت دیگر نهادینه شدن اموری از قبیل پژوهش‌های سازمانی، تحلیل محتوا، نظرسنجی در کنار اطلاع‌رسانی‌های عمومی و همگانی مانند خبر، گزارش و راه‌اندازی پایگاه‌های اینترنتی مسیری بی‌بازگشت را فراروی مدیران آتی سازمان قرار داده است هر چند انتظار در تمامی سازمانی امری مختوم نمی‌باشد اما حداقل انتظار می‌رود که با وجود الزامات مشهودی که در جامعه وجود دارد، ابزارهای محدود کننده کارآیی خود را به طور کامل نداشته باشند.

مفهوم تغییر

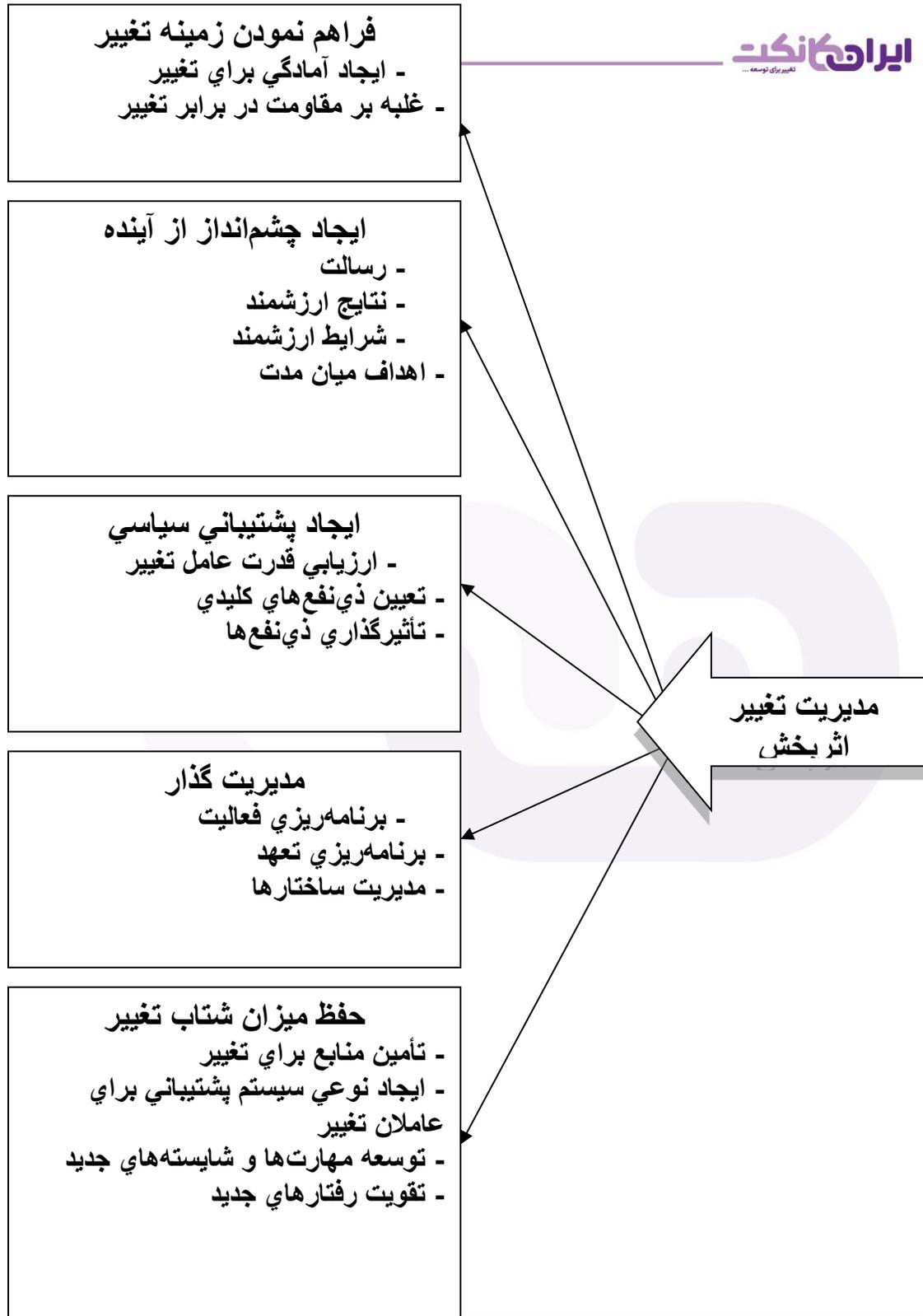
«تغییر» بدین معناست که وضعیت جدید عوامل با وضعیت سابق آن‌ها فرق کند.¹ تبادلات سازمانی به رهبران کمک می‌کند تا تغییر را از این دیدگاه که «تغییر نوعی فرصت است» مدنظر قرار دهند و آن را تحقق بخشند.

انواع تغییرات

تغییر می‌تواند با قصد قبلی و با پیش‌بینی‌های موردنظر و برنامه‌ریزی شده یا تصادفی (غیر برنامه‌ریزی شده) صورت گیرد. میزان تغییر می‌تواند کم یا زیاد باشد. بر حسب گستردگی و وسعت آن، می‌تواند به عناصر متعددی

از سازمان یا فقط به تعداد محدودی از آن اثر می‌گذارد. تغییر می‌تواند سریع یا بطئی و آهسته محقق شود، وضعیت جدید ناشی از تغییر می‌تواند ماهیتی کاملاً متفاوت از حالت سابق داشته باشد یا وضعیت جدید می‌تواند همان ماهیت اولیه همراه با شکل و ویژگی‌های جدیدی باشد که به آن اصطلاحاً تغییر تدریجی می‌گویند. با وجود موارد گفته شده اگر مباحث مربوط به تغییرات سازمانی را که ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم با حوزه‌های عملیاتی روابط عمومی‌ها دارد، در نظر بگیریم، تغییرات امری بدیهی بوده و در عین حال می‌تواند فرصت مناسبی در جهت تعالی سازمانی باشد، زیرا تحول سازمانی، هر نوع تغییری را می‌بایست پذیرا باشد. مجموعه روابط عمومی‌ها به عنوان نقطه حساس سازمان که تعامل ویژه‌ای با ارکان مختلف درون و برون سازمان دارد، می‌تواند تغییرات را برای اثربخشی هدایت نماید. صاحب‌نظران علوم مدیریت برای ایجاد آمادگی در مقابل تغییرات سه روش عمده را پیشنهاد داده‌اند:

- 1- حساس نمودن افراد نسبت به فشارهای ایجاد تغییر یعنی چرا باید تغییر صورت گیرد و این امر را به عنوان یک واقعیت پذیرفت که تغییرات امری اجتناب‌ناپذیر است.
- 2- نشان دادن تفاوت‌ها یا اختلاف‌ها بین وضع موجود امور و وضعیت آینده دور.
- 3- جستجو و بیان انتظارات مثبت و واقع‌بینانه نسبت به مزیت‌های مترتب به تغییر روابط عمومی‌ها
- 4- خصوص در سال‌های اخیر که تجربیات نویی در عرصه‌های مختلف خصوصاً در مدیریت بحران‌های مختلف سازمانی تجربه نموده‌اند، می‌توانند تغییرات سازمانی را هدایت و با به‌کارگیری از فرصت به‌وجود آمده زمینه ایجاد چالش‌های بحرانی را در فعالیت‌های جاری سازمان کنترل و آن را به اثربخشی سازنده سوق دهند



آن چه از جدول فوق استنباط می‌شود این است که مهم‌ترین بخش فعالیت‌های روابط عمومی در مرحله تغییرات سازمانی، دادن اطلاعات وسیع در مورد تغییر و دخالت در برنامه‌ریزی آن و خصوصاً اجرای برنامه‌هاست زیرا یکی از مؤثرین اقدامات برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، دخالت دادن عوامل مؤثر سازمانی در برنامه‌ریزی و اجرای تغییرات است.

در این میان آن چه که روابط عمومی‌ها را تهدید می‌کند، تمایل و افتادن در عرصه توجیه‌گری در خصوص اقدامات و تغییرات بدون اثربخشی است که می‌تواند اعتبار بدست آمده روابط عمومی‌ها در عرصه گردآوری، پردازش و ارزیابی اطلاعات با خطر مواجه نماید.

فراموش نکنیم که پدر روابط عمومی ایران گفته است: «روابط عمومی باید وکیل مدافع سازمان در برابر اذهان عمومی و مدعی‌العموم اذهان عمومی در مقابل سازمان باشد».

تغییرات ملازم تهدید هم می‌باشد

یکی از تغییرات بنیادی که در انتظار روابط عمومی‌ها می‌باشد، نارسایی‌های مربوط به روابط عمومی‌ها در حال حاضر به یک نهضت و نظریه بومی برای رشد و بالندگی این نهاد برمی‌گردد و از آن جا که هدف نهایی روابط عمومی‌ها از اطلاع‌رسانی، بهبود شرایط انسان‌ها است، بنابراین این مهم در تمامی روابط عمومی‌های کشور مشاهده نمی‌شود و با وجود این که فضای روابط عمومی دیجیتال افق دیدی را پیش‌روی مردم و علاقه‌مندان به ارتباطات نوین گشوده است، اما پاره‌ای از نقش روابط عمومی‌ها به عنوان ارزیاب دهنده اخبار سپید و کتمان کردن سیاهی‌ها مشاهده می‌شود.³ بعضی مدیران سازمان‌ها به لحاظ ساختارهای بروکرات، مدیرانی برای روابط عمومی‌ها انتخاب می‌کنند که از میان افراد مورد اعتماد خود بود، بی‌آن که توانایی و کارآمدی آن‌ها در حوزه روابط عمومی و فعالیت‌های مربوط به آن مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد.

فرصت بیشتر از تهدیدهاست، به گذشته برنخواهیم گشت.

این واقعیت را باید پذیرفت که مدیران عالی سازمان‌ها برای موفقیت اجرای برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت خود اهمیت ویژه‌ای خواهند داد، آنان در جست‌وجوی ابتکار عمل و برتری هستند و از طریق روابط عمومی می‌کوشند تا از کنش‌ها و واکنش‌های جامعه پیرامون خود، آگاهی یابند، انتقادات را جمع‌آوری و برای بازسازی و ترمیم امور تلاش کنند.

تمامی مدیران گذشته و آینده در این نکته اشتراک نظر دارند که «تلاش می‌شود به جامعه بقبولانند که به افکار، عقاید، سلیقه‌ها و احساساتشان احترام می‌گذارند و در فراسوی تولید یا خدمات رفاه و بهروزی جامعه و سعادت آحاد آن را طالبند».

رهبران موفق سازمان‌ها، امروزه این امر را بدیهی می‌دانند که پایبندی به اصول روابط عمومی، تنها راه ممکن برای بقای نظام آن‌هاست و این شناخت مخاطبان و مجموعه امکانات انسانی و مادی است که می‌تواند برای افزایش بهره‌وری و کارآیی فعالیت‌ها مؤثر باشد.

به مدد اقداماتی که روابط عمومی‌ها در سال‌هاست گذشته داشته‌اند، این باور پذیرفته شده است که احترام به اندیشه و احساس و آرایه اطلاعات صحیح و صادقانه و اقناع و جلب مشارکت و به‌کارگیری روش‌ها و رویه‌های روابط عمومی است که موجب بالندگی سازمان‌هاست.

یکی از امتیازات مهم روابط عمومی‌ها این است که در گذشته و در شرایط آینده روابط عمومی‌ها به لحاظ ساختاری در سازمان‌ها منبع اطلاعات در سازمان‌ها بوده و این روابط عمومی‌ها می‌باشند که با استفاده از اطلاعات موجود سازمان خود را با تغییرات هماهنگ نمود و این مطابقت را برای اثربخشی هدایت نمایند.

این نکته را نباید از ذهن دور داشت که داشتن اعتبار و وجهه اجتماعی برای سازمان، توجه به مسایل مبتلا به و هنجارهای اجتماعی و ایفای تعهد نسبت به ارزش‌های رایج جامعه، شرکت در امور و به طور خلاصه دفاع از حقوق مردم، از ضرورت‌های بقای یک سازمان است و این وظایف رسالت اصلی روابط‌عمومی‌ها را شامل می‌شود.⁴ مدیران عالی سازمان‌ها نیازمند بهره‌گیری از قدرت افکار عمومی و بسیج آن‌ها برای اهداف سازمان‌ها می‌باشند. اذهان و افکار عمومی نیز به جز اطلاعاتی که موافقان و مخالفان یک سازمان، جامعه نشت می‌دهند، شکل نمی‌گیرد. بنابراین حضور مؤثر و فعال در عرصه اطلاع‌رسانی، خبر، تجزیه و تحلیل، تفسیر و ارائه رهنمودهایی روشن‌گر لازمه آن چیزی است که به آن وجهه‌ی مثبت از سازمان در جامعه گفته می‌شود.

این وظیفه ذاتی روابط‌عمومی‌هاست تا به مدیران این هوشیاری و آگاهی را بدهد که در جامعه پیرامون آن‌ها چه می‌گذرد و مدیران چه باید بکنند و چگونه با ناسازگاری‌های به راه افتاده مقابله کنند، چه باید بگویند، چگونه، کی و به چه وسیله و با چه کسانی باید سخن بگویند به ریشه‌های مشکل بپردازند.

بررسی منابع روابط‌عمومی‌ها نشان می‌دهد که سه گروه در ارتباط مستقیم با روابط‌عمومی‌ها می‌باشند:

1- وسایل ارتباط جمعی

2- مخاطبان و گروه‌های درون سازمانی

3- مخاطبان و گروه‌های بیرون سازمان⁵

وسایل ارتباط جمعی

بررسی این گروه از مخاطبان روابط‌عمومی‌ها نشان می‌دهد که تغییر و تحولات مدیریتی به لحاظ ساختاری نمی‌تواند خللی در ایفای وظایف اطلاع‌رسانی وسایل ارتباط جمعی ایجاد نماید. انبوه منابع اطلاع‌رسانی و همچنین

اطلاعات موجود، بیشتر راه‌های انسداد اطلاع‌رسانی را از مدیران سازمان‌ها سلب نموده و تنها ابزار مدیران برای

رفع انتقادات و شبهات، ارایه اطلاعات است.

روابط عمومی با تحلیل محتوای مطبوعات و رسانه‌های گروهی می‌تواند برای ایجاد تعامل بیشتر مدیران و رسانه‌ها اقدام نماید.

رسانه‌ها دیگر ابزار تبلیغاتی نیستند و به بازار عرضه کالا، خدمات، مکان آموزشی و... تبدیل شده‌اند. مرز بین اقتصاد، سیاست، فرهنگ، جامعه و دانش دیگر به راحتی قابل تفکیک نیست. در گذشته انسان‌های فرهنگی، علمی و سیاسی دارای مرز مشخص بودند، اما این مرز اکنون بسیار به هم نزدیک شده است. ظهور پدیده‌هایی از این نوع به مدد رسانه‌ها و جامعه اطلاعاتی است که اغلب مفاهیم و عرصه‌ها را به چالش کشیده است. شتاب در عرصه ارتباطات، دگرگونی مناسبات و تغییرات اجتماعی، فرهنگی، آموزشی را در پی داشته است.

در جامعه اطلاعاتی، ارتباطات نه از ارتباط‌گیرنده بلکه از «ارتباط‌پذیرنده» آغاز می‌شود. «مخاطب» آغازگر ارتباط است و تا زمانی که چشم‌ها و گوش‌های خود را برای دیدن و شنیدن باز نکند تلاش برای وادار کردن او به شنیدن و دیدن بی‌ثمر خواهد بود.⁶

ایجاد فضای بسته و یا نیمه‌بسته بنا به دلایلی که گفته شد، تداوم فعالیت‌های روابط عمومی به شکل تبلیغاتی صرف تا حد زیادی غیرممکن نموده است.

مخاطبان و گروه‌های درون سازمانی

این گروه‌ها نیازمند اطلاعاتی هستند که از طریق روابط عمومی‌ها در اختیار آنان قرار می‌گیرد و این گروه‌ها به همت روابط عمومی سازمان، برای شناخت حرکت و گرایش‌های افکار عمومی رایج جامعه یاری می‌سازند. ارایه و تبیین اهداف و سیاست‌ها و تحلیل اخبار و رویدادهای سازمان، ایجاد ارتباط مستقیم مدیران و کارکنان به منظور کسب تفاهم بیشتر و اشتراک مساعی و ارج نهادن به حرمت انسانی کارکنان امری است که در این ارتباط همیشه مدنظر بوده است.

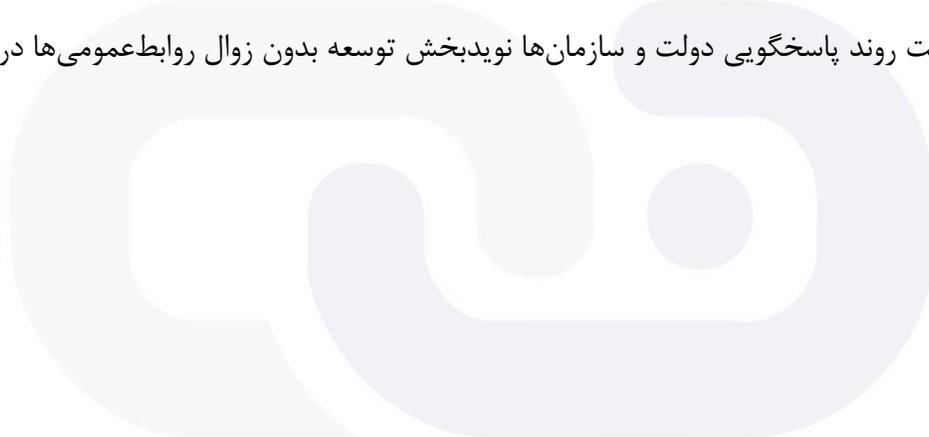
مخاطبان و گروه‌های بیرون سازمان

بررسی این دسته از گروه‌ها نیز نشان می‌دهد که تغییرات سازمانی کمترین تغییر ساختاری را در این گروه‌ها ایجاد می‌کند، زیرا در آن‌چه که به عنوان افکار عمومی می‌شناسیم از این گروه‌ها متجلی می‌شود و این گروه‌های بیرون سازمانی هستند که می‌تواند نقطه تمرکز برنامه‌های مدیریتی سازمان‌ها باشد. در سازمان‌های نوین، اطلاع از این که گروه‌های بیرون سازمان به چه فکر می‌کنند و نظراتشان نسبت به مسایل چگونه است از اهمیت زیادی برخوردار است چرا که بدین وسیله به میزان مقبولیت خود پی برده و از طریق بازسازی خود یا گاه با نفوذ به افکار عمومی آن را جلب و یا به سمت منافع خود سوق می‌دهند.

«دیوید هیوم» فیلسوف، تا بدان حد افکار عمومی را مؤثر می‌دانست که معتقد بود: «افکار عمومی شکل‌دهنده دولت‌ها است» اگر افکار عمومی با سیاست‌ها و برنامه‌های کلان مسؤولان هم‌نوايي داشته باشد، بدون تردید امکان توفیق آنان بیشتر خواهد شد.

نتیجه

وقتی به سال‌های گذشته مراجعه می‌کنیم و روابط عمومی را طی این سال‌ها مورد نقد و بررسی قرار می‌دهیم، فراز و نشیب‌های زیادی در پیش‌روی این نهاد وجود دارد، شاید در آن سال‌هایی که روابط عمومی در خیرمقدم‌گویی و چاپلوسی‌های متزورانه و نقش و لعاب دادن به عملکردهای یک‌سویه و فاقد محتوا خلاصه می‌شده است، عده‌ای در عرصه عمل و علم و اجرای آن و غنابخشی به ادبیات روابط عمومی همت گماردند و با تقویت بدنه روابط عمومی‌ها در سازمان‌ها و با توجه به قرابت فعالیت‌های روابط عمومی با مشارکت‌های مردمی و پاسخگویی، توسعه گفت‌و شنود در جامعه، تقویت روند پاسخگویی دولت و سازمان‌ها نویدبخش توسعه بدون زوال روابط عمومی‌ها در کشور شدند.



منابع

- 1- وتل، فرنچ- سسیل .اچ.بل، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه و نگارش دکتر سید مهدی الوانی، حسن دانایی‌فرد، انتشارات صفا- اشراقی، 1379، صص 112-113
- 2- همان ص 120
- 3- روزنامه شرق، 13 خرداد 1384، ص 15
- 4- روزنامه اطلاعات، 26 بهمن 1383، ص 18
- 5- نصیری قیداری، حسن. مدیریت روابط عمومی، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، 1383، ص 7
- 6- روزنامه ایران، 3 اسفند 1383، ص 14

