

مقالات آموزشی

**ایران گانکت**  
تغییر برای توسعه ...

روابط عمومی توانمند و  
تبدیل محیط پیچیده ناپایدار به محیط مناسب  
دکتر علی اکبر فرهنگی

## روابط عمومی توانمند و تبدیل محیط پیچیده ناپایدار به محیط مناسب<sup>1</sup>

دکتر علی اکبر فرهنگی

در سال‌های اخیر - به حق - روابط عمومی را نبض تپنده سازمان‌های مدرن و جدید تلقی کرده‌اند. روابط عمومی پیونددهنده سازمان با محیط خود است و خواسته‌ها و نیازهای محیط را به سازمان منتقل و اهداف سازمان را به محیط القا می‌کند. می‌توان گفت چنین کار بزرگی را انسان‌های بزرگ می‌توانند انجام دهند و بر همین اساس بنده در سمینارها، نشست‌ها و در نوشته‌های مختلف این بحث را مطرح کرده‌ام که روابط عمومی‌های ما باید از جایگاه ویژه‌ای در داخل سازمان‌ها برخوردار باشند.

روابط عمومی بزرگ‌ترین مشاور و بزرگ‌ترین سازمان اطلاعاتی مدیریتی است. می‌دانید که امروز اطلاعات کلید حرکت است و شاید بشود گفت که سازمان‌هایی که نمی‌توانند اطلاعات به دست بیاورند یا با کمبود اطلاعات مواجهند، اکثراً دچار مشکل می‌شوند.

اگر ما روابط عمومی را به عنوان یک سازمان منتقل‌کننده اطلاعات محیطی به مدیریت و همین‌طور ارتباط‌دهنده مدیریت و سازمان به محیط بدانیم، آن وقت می‌پذیریم که این واحد ارزنده‌ای است و به ناچار باید آن را در طراز بالای سازمان قرار داد.

<sup>1</sup> . گزیده سخنرانی دکتر علی اکبر فرهنگی در اولین سمینار توجیهی و اطلاع‌رسانی روابط عمومی و مدیران کل وزارت کار و امور اجتماعی که آذرماه 1377 برگزار شد.

متأسفانه در سال‌های اخیر تا حدی روابط عمومی مورد بی‌مهری واقع شده است در خیلی از سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های تولیدی و بازرگانی، روابط عمومی مترادف با خدمات شده است و تهیه بلیط هواپیما، تمدید گذرنامه، گرفتن ویزا، چسباندن و کندن اطلاعیه و امثال اینها را جزو وظایف روابط عمومی قلمداد می‌کنند.

بنده همیشه می‌گویم که شأن روابط عمومی بسیار بالاتر از این است که فقط در این چارچوب کار کند. البته ممکن است که به یک بخش از سازمان این خدمات را بدهد، زیرا روابط عمومی خادم سازمان است؛ اما علاوه بر اینف کار اصلی روابط عمومی پیوند سازمان با محیط و محیط با داخل سازمان و آماده کردن محیط برای اهداف سازمانی است.

هشت وظیفه و عملکرد در اکثر کتاب‌های روابط عمومی به عنوان وظایف و عملکردهای روابط عمومی در نظر گرفته شده است که پس از بیان این وظایف به بررسی این می‌پردازیم که چگونه می‌توان این وظایف را به انجام رساند.

در مسائل برنامه‌ریزی سازمانی، روابط عمومی به طور مداوم نقش دارد. همین‌طور در مورد روابط یک سازمان با افراد ذی‌نفع متعدد.

روابط عمومی شکل‌دهنده افکار عمومی است و افکار عمومی جلوی بسیاری از بی‌عدالتی‌ها، زورگویی‌ها و ... را که از سازمان‌های بزرگ ایجاد می‌شود، می‌گیرد. روابط عمومی تحلیل‌گر سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های

سازمان برای جامعه و مصرف‌کنندگان است. حالا مصرف‌کنندگان ممکن است مصرف‌کنندگان کالاها و خدمات و یا ارباب رجوع باشند. روابط عمومی تحلیل‌گر کلیه سیاست‌هاست. هر سیاست و برنامه‌ای را که مدیریت سازمان اجرا می‌کند با یک تست روابط عمومی انجام می‌گیرد. مشخص می‌شود که آیا این برنامه کامل و بهینه است یا خیر؟ آیا این برنامه جواب می‌دهد یا خیر؟ اگر این برنامه جواب نمی‌دهد باید عوض شود.

روابط عمومی مشاور خوبی برای مدیریت در اتخاذ تصمیم، خط مشی و تدوین استراتژی است. تمام مدیران اطلاعات می‌خواهند و این اطلاعات توسط روابط عمومی به آنها داده خواهد شد. روابط عمومی ایجاد کننده و تداوم دهنده ارتباطات دوسویه بین سازمان و محیط است و در نهایت بهترین وسیله آمادگی برای تغییرات سازمانی و تغییرات محیطی است. بنابراین انتظاراتی را که از روابط عمومی داریم خیلی سنگین و بزرگ است و این کار بسیار سنگین ارتباطی و جامعه‌شناختی است که روابط عمومی باید به عهده بگیرد. اگر یک روابط عمومی بخواهد به این اهداف دسترسی پیدا کند خود نیازمند یک ساختار است. باید کار مدیریتی بکند. وظایفی را که یک مدیر دارد عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، کنترل و نظارت و هدایت و رهبری، پس وظایف اصلی، اساسی و کلیدی هر مدیر، در این پنج وظیفه خلاصه می‌شود. البته در برخی کتاب‌های مدیریت وظایفی چون منابع انسانی، گزارش‌دهی و بودجه‌بندی را ذکر می‌کنند و به پنج وظیفه مذکور ضمیمه می‌کنند؛ اما به طور کلی در مورد پنج وظیفه برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، کنترل و رهبری اجماع نظر وجود دارد. یک مدیر بسیار توانمند روابط عمومی اگر قرار باشد این کارها را انجام دهد چه باید بکند؟ باید در وهله اول راهبردی بیندیشد، اندیشه استراتژیک یعنی جامع‌نگر و بلندمدت‌نگر داشته باشد. بنابراین در مدیریت جدید تمام تلاش ما در این

راستاست که به گونه راهبردی (استراتژیک) بیندیشیم. هر اندیشمند راهبردی به طور قطع با دو معما روبه‌رو خواهد بود:

1. من در کجا هستم؟

2. چه چیزهایی دارم؟

ما در روابط عمومی می‌گوییم در چه محیطی داریم کار می‌کنیم و چه امکاناتی در اختیار داریم، پس می‌توانیم بگوییم ما یک طرف عوامل محیط را داریم و در طرف دیگر عوامل سازمان را داریم.

عوامل محیطی یا برای ما فرصت ایجاد می‌کنند یا تهدید. پس با فرصت‌ها و تهدیدها روبه‌رو هستیم. فرصت‌ها برای ما شرایطی در عوامل محیطی به وجود می‌آورند که با کمک آن راحت‌تر می‌توانیم به اهداف استراتژیک خود برسیم و تهدید آن بخش از عوامل محیطی است که ما را از اهدافمان باز می‌دارد و از آن دور می‌کند.

مثلاً فرض کنید در ایران عامل اعتقادی و ایدئولوژیک و ایمانی شهروندان، برای ما یک فرصت ایجاد می‌کند. فرصت این است که مردم و محیط می‌توانند آماده فشارها باشند.

به طور مثال اگر ما بخواهیم برنامه‌های سخت و سنگین را پیاده کنیم، با این آدم‌ها می‌توانیم، اینها فرصت است؛ اما سیاست بین‌المللی برای ما تهدید است دایم برای ما پاپوش و یا مشکل ایجاد می‌کنند تا می‌خواهیم از یک بحرانی بیرون بیاییم، یک بحران دیگر برای ما خلق می‌کنند. این هم برای ما می‌تواند تهدید باشد. می‌گویند مدیر

خوب کسی است که از تهدیدها فرصت بیافریند و این یکی از رموز موفقیت مدیران قوی است.

در عوامل سازمانی، قوت‌ها و ضعف‌ها را داریم. قوت‌ها آن ابعاد و عناصری است که ما را در جهت هدف جلو می‌برد و ضعف‌ها آن گرفتاری‌هایی است که در داخل سیستم‌مان وجود دارد و ما را از هدف باز می‌دارد. مثلاً ممکن است بگوییم در وزارت... مدیران در سطح بالایی در مقایسه با مدیران استراتژیک، به اهداف سازمانی اعتقاد دارند. این یک قوت است و مدیران استراتژیک هر کاری بخواهند بکنند مدیران و کارکنان دنباله‌رو آنان هستند. ضعف ممکن است این باشد که سطح سواد مدیران وزارت... پایین است.

اطمینان محیط کار و زندگی شما یا بالاست و یا اطمینان در آن وجود ندارد. اگر شما بخواهید در یک محیطی که عدم اطمینان کم یا متوسط است و در عین حال محیط پایدار است، دو پارامتر را قرار بدهید، به این نتیجه می‌رسید که در اینجا کنترل محیط در اختیار مدیر است. چون شما به عنوان مدیر وقتی تصمیم‌گیری می‌کنید باید بدانید که با محیط مطمئن سر و کار دارید یا با محیط نامطمئن. محیط مطمئن، محیطی است که اطلاعات به وضوح در آن وجود دارد و به راحتی می‌توانید اطلاعات را در آن جمع‌آوری و از آن استفاده کنید.

یکی از اشکالاتی که در سازمان‌های ما در ایران وجود دارد این است که معمولاً محیط ما، محیط نامطمئنی است. بخشی از نامطمئن بودن محیط به روحیات خودمان و بخشی دیگر نیز به پیچیدگی محیط برمی‌گردد. هر اندازه محیط پیچیده‌تر بشود، عدم اطمینان در آن مشهودتر است. جامعه ما نسبت به ژاپن و آمریکا پیچیده‌تر است. چون در آنجا رفتارها قابل محاسبه‌تر است تا در ایران، روحیه و فرهنگ پیچیده ایرانی باعث شده تا وضوح کمتری

در آن دیده شود و ابهام در آن بیشتر باشد و این به عنوان نقطه قوت باعث شده است که ایرانی هر مهاجمی را در دوران خود حل بکند.

در بعد فرهنگ‌شناسی دانشمندان عقیده دارند که هرچه فرهنگ غنی‌تر بشود، پیچیده‌تر خواهد شد و هرچه ابتدایی‌تر باشد، ساده‌تر خواهد بود. ایران باستان که از نظر تمدنی پیچیده‌تر و پیشرفته‌تر بود و تمدن اسلامی ساده‌تر و پویاتر. این دو تمدن ایرانی و اسلامی وقتی با همدیگر ممزوج شدند در قرن دوم هجری اعجوبه‌هایی در زمینه علم و دانش تحویل جامعه دادند که بنیاد علم را در جهان پی‌ریزی کردند.

بنابراین از یک طرف با عدم اطمینان که ناشی از پیچیدگی و سادگی یک جامعه است و از طرف دیگر با پایداری و ناپایداری در جامعه مواجهیم. پایداری و ناپایداری به تلاطم حاکم بر یک جامعه برمی‌گردد. جامعه پایدار، جامعه‌ای است که در آن تغییرات در آن تند صورت می‌گیرد. با عباراتی چون اطمینان و عدم اطمینان، پایدار و ناپایدار می‌خواهم بگویم که ایران در کدام یک از این عبارات جای می‌گیرد. باید ساختاری را طراحی کنیم که در هر زمینه به عبارات فوق جواب بدهد. آیا روابط عمومی وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها، می‌تواند به این ساختار جواب بدهد؟ اگر نمی‌تواند چه باید کرد تا این توان را پیدا کرد؟

ساختار یا ارگانیک و یا مکانیکی است. ساختار مکانیکی دارای روابط بسیار ساده و اجباری است. به طور مثال رابطه شما با اتومبیل‌تان، رابطه‌ای مکانیکی است تا زمانی که اتومبیل شما بنزین دارد، برق دارد و شما به آن گاز می‌دهید، اتومبیل حرکت نمی‌کند، حتی اگر بخواهید خدای ناکرده آن را به دره بیندازید، اتومبیل هیچ امتناعی

نمی‌کند، اما رابطه شما با اسب ارگانیک است. اسب را هر چه شلاق بزنی در پرتگاه نمی‌رود. آخر سر ممکن است شما را به پرتگاه بیندازد؛ ولی خودش وارد پرتگاه نمی‌شود. پس رابطه شما با اتومبیل یک رابطه مکانیکی و رابطه شما با اسب یک رابطه ارگانیکی است.

این روابط در سازمان‌ها هم وجود دارد. گاه شما ممکن است که بیاپید یک رابطه مکانیکی برای سازمانتان طراحی کنید. ساختارهای مکانیکی در سازمان شامل ساختارهای بروکراتیک (دیوان سالاری) است؛ اما ساختار ارگانیک مثل اسب حساس است و به محیط واکنش نشان می‌دهد. لازم است ساختار ارگانیک باشد، کار شما باید گروهی باشد و این متأسفانه کمتر در سازمان‌ها دیده می‌شود. چرا نظام اداری ما نظام ناکارآمدی است؟ برای این که ساختار اداری ما وارداتی و مکانیکی است. سیستم بروکراسی در آلمان به بهترین وجه اجرا می‌شود؛ اما این سیستم در ایران جواب نمی‌دهد.

بنابراین باید توجه داشت که ضرورت طراحی الگوهای بومی مدیریت در ایران، اجتناب‌ناپذیر است. مدیریت در ایران باید مشارکتی و شورایی و غیرمتمرکز عمل بکند. روابط عمومی از جمله دوایر سازمانی در یک دستگاه است که وظایف سنگینی بر عهده دارد و هماهنگی مدیریت‌های مختلف با رئیس دانشگاه، از جمله وظایف مدیر روابط عمومی است.

بسیاری از خبرنگاران و آگاهان بر این باورند که اگر تا سال 1384 ش ایران با اتفاقات پیش‌بینی نشده ناگواری مواجه نشود، می‌تواند در زمره کشورهای پیشرفتهت قرار گیرد. تا آن موقع کلیه بدهی‌های خارجی پرداخت خواهد

شد و 18 هزار پروژه کوچک و بزرگ به مرحله بهره‌برداری می‌رسند و در آن زمان پول به پیکره اقتصاد جامعه ما سرازیر می‌شود. در حال حاضر سیستم تحت فشار نرخ رشد جمعیت دهه 1350 و 1360 می‌باشد. بنابراین سال 1384 یک نقطه عطف خیلی خوبی برای کشور ایران است. در آن زمان با دارا بودن درآمد نسبتاً بالا، فشار اجتماعی نسبتاً کمتری به مدیران طراز بالای جامعه وارد می‌شود و آنان قادر خواهند بود بهتر و استراتژیک‌تر بیندیشند. در حال حاضر پیش‌زمینه چنین تحولی در حال ایجاد شدن است. در زمینه‌های الکترونیک، خودروسازی، فولاد، پتروشیمی و نساجی تحولاتی حاصل شده است و متخصصان ما به یک خودباوری رسیده‌اند. وظیفه مدیران کل کار و امور اجتماعی استان‌ها این است که این خودباوری را به کارکنان و مدیران القا کنند.

همانطور که گفتم برنامه‌ریزی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل و هدایت و رهبری جزو وظایف یک مدیر است و مدیر برای تحقق این اهداف به اطلاعات نیاز دارد و برای تأمین این اطلاعات، به نبض تپنده‌ای چون روابط عمومی نیاز خواهد داشت. روابط عمومی‌ها می‌توانند با دادن خوراک اطلاعاتی شامل بررسی جراید، ارائه نظرات تحلیلی، سنجش افکار و... به مدیر او را در تصمیم‌گیری استراتژیک یاری رسانند و این میسر نخواهد شد مگر آن که از وجود کارشناسان و متفکران برجسته در روابط عمومی استفاده شود. باید باور داشت که روابط عمومی علم است و آن را باید در دانشگاه آموخت و دانشگاه باید با جامعه ارتباط تنگاتنگ داشته باشد.

یک روابط عمومی توانمند، می‌تواند محیط پیچیده ناپایدار توأم با عدم اطمینان را برای مدیر به محیطی مناسب برای طراحی‌های مدیریتی تبدیل کند که بتواند برنامه‌ریزی بلندمدت و خوب انجام دهد و ساختار منعطفی طراحی

بکند. ساختار سازمانی شما باید منعطف باشد تا بتوانید در مسائل مربوط به تصمیم‌گیری در چارچوب عقلانیت محدود تصمیم‌گیری کنید. ما باید مکانیزمی در داخل سازمان ایجاد کنیم که جریان اطلاعات در آن به درستی حرکت کند. اگر محیط و عوامل سازمانی را خوب بشناسیم، به راحتی می‌توانیم در دامنه عقلانیت محدود تصمیم‌گیری بکنیم، در آن صورت هدایت و نظارت ما در راستای یک رهبری خردمندانه و توانمند در ابعاد سازمانی تحقق پیدا کند.

