

مقالات آموزشی

**ایران گانت**  
تغییر برای توسعه ...

**چگونه مدیران روابط عمومی قدرت  
خود را در سازمان افزایش می دهند؟**

نویسنده: کنت دی پلومن

**مترجم: دکتر پرویز علوی**

## چگونه مدیران روابط عمومی قدرت خود را در سازمان افزایش می دهند؟

چگونگی افزایش قدرت مدیران روابط عمومی در سازمان

قدرت یابی مدیران روابط عمومی در سازمان از طریق حل تعارضات

مترجم: دکتر پرویز علوی

نویسنده: کنت دی. پلومن

دانشکده روزنامه نگار و ارتباطات همگانی - دانشگاه ایالتی سان خوزه

استفاده از حل تضاد و انگیزه های مختلط به مدیران روابط عمومی قدرت می بخشد تا به بخشی از گروه تصمیم گیری یک سازمان تبدیل شوند. نتایج بررسی حاضر، نخست عبارت بود از این که روابط عمومی بخشی از ائتلاف مسلط خواهند شد؛ در صورتی که در مدل جدید همسازی که شامل تاکتیک های حل تضاد است تجربه داشته باشند. نتیجه دوم این بود که مدیریت فوقانی بر فعالیت روابط عمومی و عمل کرد آن بر اساس برنامه کاری متعلق به خودش، تأثیر مستقیم می گذارد. این تأثیر به شیوه ای دوسویه و با استفاده از انگیزه های مختلط صورت می گیرد. هدف اصلی این بررسی پی بردن بیشتر به این مطلب بود که چگونه مدیران روابط عمومی در سازمان ها قدرت پیدا می کنند. قرار گرفتن روابط عمومی در یک ائتلاف مسلط سازمانی «شاید برای حرفه روابط عمومی مهم تر از هر گونه اقدام دیگری برای رشد حرفه ای باشد». (بروم و دوزایر - 1986: 8)

جی.ای.گرونیک و هانت (1984) حتی از این هم فراتر رفتند و اعلام داشتند که بدون این که کارگزاران روابطعمومی در ائتلاف مسلط قرار گیرند، هرگونه فعالیت روابطعمومی توجیه چندانی نخواهد داشت. در صورت صحت فرضیه‌ها و مبانی نظری این اندیشمندان، آن‌گاه تعیین رابطه حل تضاد و روابطعمومی در سازمان به نظر ضروری می‌رسد و تعیین چگونگی شرکت کارگزاران در ائتلاف مسلط سازمان ضرورتی ویژه پیدا می‌کند. در تحقیق حاضر روش‌های حل تضاد مطابق با مدل جدید گرونیک که بر فعالیت دوسویه همساز در فعالیت روابطعمومی مبتنی است، عمل می‌شود. (دوزایر و گرونیک 1995)

### اهمیت موضوع

تعامل میان سازمان و مخاطبانش در نتیجه‌ی ارتباط صورت می‌گیرد و لذا ایجاد تضاد در این موقعیت امری اجتناب‌ناپذیر است. تعداد معدودی از کارگزاران یا محققان روابطعمومی، رابطه میان روابطعمومی و حل تضاد را مورد بررسی قرار داده‌اند. (گوسن و شارپ 1987)

با توجه به فعالیت روابطعمومی، آن را به عنوان مدیریت تضاد با هدف راه حل بُرد- بُرد تشخیص دادند. پژوهشگرانی ه به طور مستقیم این رابطه را مورد بررسی قرار دادند، اهلینگ (1984-1985)، لوزن (1986) و مورفی (1991) بودند. اهلینگ، برپایه مفهوم‌های مندرج در نظریه تصمیم‌گیری، نظریه‌بازی و نظریه حل تضاد، نظریه‌ای را درباره مدیریت روابطعمومی تدوین نمود. لوزن برپایه چهار مدل روابطعمومی گرونیک و هانت (1984)، (مؤسسه مطبوعاتی، اطلاعات عمومی، ناهمساز دوسویه و همساز دوسویه) به بررسی پرداخت و دریافت که سازمان‌ها برای مدیریت تضاد از خصوصیات هر چهار مدل روابطعمومی استفاده می‌کنند. مورفی، نظریه‌بازی را به عنوان علم حل تضاد توصیف کرد. او بر مصالحه‌ی همساز تأکید می‌کند اما محور بودن ناسازگاری منافع شخصی را فراموش نمی‌کند. در نتیجه فعالیت روابطعمومی فعالیت با چند انگیزه مختلط خواهد بود که در آن

«هر طرف نسبت به منافع متعلق به خودش حساسیت نیرومندی دارد، با این وجود هر کدام برای همکاری به شیوه‌ای محدود انگیزه دارند تا از این طریق بتوانند دست کم به نوعی حل تضاد نایل شوند.

### مدل جدید

جدیدترین مدل روابط عمومی، که مدل‌های دوسویه و انگیزه‌های مختلط را در خود دارند، مدل جدیدی از همسازی به میان فعالیت‌های دوسویه است. (دوزایر و دیگران 1995) این مدل بر «بررسی برتر» و تحقیق مورفی (1991) مبتنی است که از نظریه‌بازی برای مطالعه‌ی مدل‌های دوسویه بهره گرفت. بازی با انگیزه مختلط او هر دو روش‌های همساز و ناهمساز را در خود جا داد. به نظر او این روش‌ها برای توصیف فعالیت روابط عمومی‌ها در دنیای واقعی سودمندترند. در انگیزه‌های مختلط، سازمان‌ها منافع خودشان را دنبال و در عین حال واکنش‌های مخاطبان مهم خود را نیز پیش‌بینی می‌کنند.

مطالعه‌ی برتر (گرونیک و دیگران 1991) مشخص کرد که روابط عمومی برتر یک «جهت‌گیری به سوی میانجی‌گری تضاد را در خود دارد و ایجاد ارتباط دوسویه میان یک سازمان و مخاطبانش را ایجاب می‌کند» (کارینگتون 1992:18). در رابطه با همین بررسی، یک فعال روابط عمومی نتیجه گرفت که «ما با کمبود ارتباط‌گرانی که در نظریه‌های مربوط به نگرش‌ها، مذاکره و حل تضاد مهارت داشته باشند؛ روبه‌روایم. وجود این‌گونه ارتباط‌گران برای نتایج بُرد- بُردی که رؤسای سازمان‌های برتر در پی آن می‌باشند، ضرورت دارد». (کارینگتون، 1992:19)

مدیریت فوقانی برای این مهارت‌ها ارزش قائلند و از آن‌ها حمایت می‌کنند و داشتن این مهارت‌ها می‌تواند موجب عضویت مدیر روابط عمومی در ائتلاف مسلط شود.

## حل تضاد

استفاده از تضاد به عنوان پایه‌ای تئوریک برای حل مشکلات روابط عمومی کار تازه‌ای نیست. در یک تحلیل محتوای اخیر از مقالات مرتبط با مؤسسه روابط عمومی که از 1980 تا 1989 در مجله روابط عمومی چاپ شده‌اند، 45 مسأله‌ی مرتبط با تضاد به دست آمد. مسایل اصلی که به مشتری یا مؤسسه ارتباط داشتند به موضوعاتی درباره شناخت کسب و کار یکدیگر، یاری رساندن به جریان پایدار ارتباط و امور مالی مربوط می‌شدند. (بورلند 1993) مهارت‌های ارتباطی که توسط روابط عمومی گسترش یافته‌اند برای حل تضاد حیاتی و ضروری به نظر می‌رسند، در حالی که ارتباط و تضاد برای سازمان‌ها موضوعاتی رایج و متداول می‌باشند. (دوج 1973، رولاف 1987) ارتباط می‌تواند تضاد بیافریند، از عوارض تضاد باشد و در حل تضاد نیز مؤثر افتد. (هاکر و ویلموت 1991) از لحاظ ارتباط، تضاد عبارت است از ناسازگاری‌ها متصور در ذهن طرفین.

حل تضاد برای مدیران روابط عمومی فعالیتی طبیعی به شمار می‌رود؛ زیرا فعالیت‌های ارتباطی روابط عمومی در سازمان با فعالیت‌های ارتباطی در سایر سازمان‌ها پیوند می‌خورد. سازمان‌ها معمولاً در مورد رهبری‌اشان در نوعی تضاد با یکدیگر قرار دارند (رولاف 1987). اگرچه مدیران روابط عمومی برای منافع سازمان‌های خود کار می‌کنند، اما ممکن است به این نتیجه برسند که سایر سازمان‌ها منفعی معقول دارند که در رابطه‌شان با یکدیگر باید در نظر گرفته شود.

تقاضا برای حل تضاد توسط روابط عمومی در عرصه تجارب و سیاست عمومی نیز در حال رشد است (گوسن و شارپ 1987). تضادها در بیشتر سازمان‌ها شکل پیچیده‌تری به خود گرفته و مسایل گوناگونی را دربر می‌گیرد. حل این‌گونه تضادها «توانایی مشتری را برای کارکرد موفقیت‌آمیز در محیطی پویا گسترش می‌دهد». به بیان دیگر، بیشتر سازمان‌ها زمینه مساعدی برای تضاد دارند که بیش از هر زمان نیاز به حل شدن آن‌ها وجود دارد.

مهارت‌هایی در مدیران روابط عمومی برای ارزیابی منافع ناهمگون گروه‌های مختلف ضروری است تا بتوانند جایگزین‌هایی را برای ارضای طرفین دخیل در اختلاف تنظیم کنند. در غیر این صورت، تضادها همچنان حل نشده باقی مانده و افزایش می‌یابند.

نظریه‌بازی در خود اصطلاح انگیزه‌های مختلط را دارد (شلینگ 1980). به نظر شلینگ در یک اختلاف، منافع تضاد و مشترک هر دو وجود دارد. از طریق چانه‌زنی، سازش متقابل یا خودداری از رفتار متقابل تخریب‌کننده می‌توان برنده شد. این نوع بازی‌ها را انگیزه‌های مختلط با طیف همکاری- تضاد می‌نامند.

پس، نقطه‌ی مشترک رشته روابط عمومی و حل تضاد، انگیزه‌های مختلط است. انگیزه‌های مختلط برتری و اولویت منافع سازمان را تشخیص می‌دهد و میان ارتباط دوسویه سازگار و دوسویه ناسازگار در روابط عمومی توازن برقرار می‌کند. این مقیاس توازن‌بخش در هر دو رشته با اصطلاحات و روش‌هایی چون چانه‌زنی، مذاکره، میانجی‌گری، سازش، توافق، خودداری، کناره‌گیری، رقابت، مجادله، همکاری و تشریک مساعی توصیف می‌شود.

کوشیده‌ام در این بررسی برای فعالیت روابط عمومی میان انگیزه‌های مختلط برای حل مشکلات سازمان و ورود به ائتلاف مسلط سازمان پیوندی برقرار سازم. صاحب‌نظران ارتباطات برای توضیح حرکت روابط عمومی به درون ائتلاف مسلط یک سازمان، نظریه‌های دیگری از جمله نظریه ساختاری، مهار قدرت و نظریه آمرانه‌ی محیطی را بررسی نموده‌اند. در این نظریه‌ها کارگزاران روابط عمومی به عنوان مدیران کارآمد راهبردی به طور کامل توضیح داده نشده‌اند. ائتلاف مسلط آن گروه محوری در مدیریت است که مسیر و جهت‌گیری سازمان را مشخص می‌سازد. در این بررسی نظریه مهار قدرت، مدل جدید و راه حل تضاد را مورد تجدید نظر قرار خواهیم داد؛ زیرا صرف‌نظر از هر عامل دیگری، به نظر می‌رسد که قدرت تحت اختیار روابط عمومی توسط ائتلاف مسلط تحمل خواهد شد.

بسیاری از نظریه‌های روابط عمومی بر این باورند که از میان چهار مدل گرونیک و هانت (1981)، مدل فعالیت همساز دوسویه با مشخصه‌ی مدیران کارآمد روابط عمومی هم‌خوانی دارد. اهلینگ (1992) با توجه به این فرض، نظریه مدیریت تضاد را برای روابط عمومی تدوین می‌کند و اظهار می‌دارد که تنها مدیریت ارتباط همساز روابط عمومی، مدیریتی واقعی به شمار می‌رود. در واقع گرونیک (1992) میان روابط عمومی، مدل‌های دوسویه، راه حل تضاد و دستیابی به ائتلاف مسلط پیوندی نیرومند برقرار کرده است. با توجه به مطالب پیش‌گفته می‌توان گفت که گام بعدی برای تدوین نظریه‌ی روابط عمومی آن است که به کاربرد نظریه‌های حل تضاد برای مدل‌های دوسویه روابط عمومی نگاهی بیاندازیم.

### مفهوم‌سازی

این بررسی در گسترش نظریه خود به مفهوم قدرت، مدل‌های روابط عمومی و راه‌حل تضاد بسنده کرد. کاربرد مفهوم قدرت برای درک کامل‌تر آن چه برای روابط عمومی لازم است تا به بخشی از ائتلاف قدرت تبدیل شود، مورد استفاده قرار گرفت. چهار مدل روابط عمومی موجب معرفی سایر عواملی شدند که احتمالاً ورود به ائتلاف مسلط را امکان‌پذیر می‌سازند و سپس، به شکل انگیزه‌های مختلط و مدل جدید همسازی درمی‌آیند. راه‌حل تضاد مورد بحث قرار گرفت و نظریه مهار قدرت بررسی شد و هر دو به عنوان عامل شتاب‌دهنده نهایی برای راه یافتن روابط عمومی به درون ائتلاف قدرت تلقی شدند.

### روابط عمومی

قدرت. قدرت مکتسبه توسط مدیر روابط عمومی در نتیجه حل مشکلات یک سازمان، به نظریه احتمالات راهبردی مربوط می‌شود (سالانیک 1989).

در این نظریه یکی از وجوه قدرت آن وجهی است که قدرت به آن دوایر سازمانی که خود را با مشکلات سازمان وفق می‌دهند تفویض می‌شود. آنان قدرت را توانایی انجام کار می‌دانند؛ که آن را می‌توان به مفهوم قدرت توانایی حل مشکلات تعبیر کرد.

در ضمن پیشنهاد شده است که قدرت آن چیزی نیست که یک شخص در اختیار دارد بلکه برعکس رابطه‌ای است میان افراد (دال 1957). یک شخص تنها با توجه به دیگر بازیگران اجتماعی در یک محیط مشخص اجتماعی قدرتمند محسوب می‌شود. پس قدرت بستر یا رابطه‌ای اختصاصی و مشخص است. بدین ترتیب، قدرت متضمن تعامل میان بازیگران متفاوت و توانایی برای کاربرد برخی ابزار برای رسیدن به تأثیر موردنظر می‌باشد. هر دوی این شرایط- توانایی برای حل مشکلات و قدرت به عنوان یک رابطه- به توانایی و فرآیند اعمال قدرت اشاره دارند و تشخیص منابع قدرت در این جا اهمیت پیدا نمی‌کند (مامبی، 1988). به نظر مامبی در یک سازمان، قدرت کارکرد یکپارچه‌سازی را در مقابل سلطه ایفا می‌کند. (کلنر، 1994)

این توانایی را توسعه‌ی مهارت‌ها یا خدماتی نامیده است که ائتلاف مسلط آن را برای حل مشکلات سازمان حیاتی می‌داند. یک سازمان از طریق این مراوده دایمی قدرت است که خود را می‌سازد و بازسازی می‌کند.

در نظریه احتمال استراتژیک قدرت را مشکلاتی تعیین می‌کنند که سازمان با آن‌ها روبرو است. مشکلاتی که در عین حال بر تصمیم‌های سازمان نیز تأثیر می‌گذارد.

پس قدرت، انطباق سازمان با محیط یا مشکلاتش را تسهیل می‌سازد (مینتزبرگ 1983، سالانیک 1989). در صورتی که ائتلاف مسلط، مایل به تقسیم قدرت خود باشد برای مدیریت وابستگی‌های محیطی‌اش در موقعیت بهتری قرار خواهد گرفت.

بررسی‌های اخیر درباره قدرت در روابط عمومی، بر رابطه حل مشکل و قدرت تأکید نکرده است؛ بنابراین، یافته‌هایشان برای اهداف بررسی ما، یافته‌هایی عام به شمار می‌روند. پولاک (1986) متوجه پشتیبانی معتدل از اداره روابط عمومی شد و دریافت که ائتلاف مسلط کارکرد این نهاد را مهم تلقی می‌کند. اکثر بررسی‌های مربوط به قدرت در روابط عمومی، تقریباً یک جانبه در مورد کارکردهای روابط عمومی را نشان می‌دهند؛ اما ارزش آن حمایت و تفاهم لزوماً یکسان نیست. اخیراً دوزایر و دیگران (1995) در پی‌گیری مطالعات موردی درباره «بررسی برتر»<sup>1</sup> به نتایج زیر رسیدند:

برنامه‌های ارتباطات برتر جنبه‌ی دیگری از قدرت را در خود دارند:

توانایی ارتباط‌گر برای تأثیرگذاری بر تصمیمات مربوط به اهداف، خدمات، سیاست‌ها و رفتارهای سازمان. دپارتمان ارتباطات می‌بایست در دورن ائتلاف مسلط دارای نفوذ و قدرت باشد تا به سازمان برای فعالیت در مسیر مدل دوسویه‌ی همساز کمک نماید.

پی‌گیری مطالعات موردی نشان داد که قدرت دپارتمان ارتباطات را ارزش و حمایتی نشان می‌دهد که آن دپارتمان از ائتلاف مسلط دریافت می‌کند. بخش بزرگی از این ارزش و پشتیبانی برای مدیران روابط عمومی می‌تواند ناشی از استفاده از مهارت‌های مکتسبه از طریق تجربه و آموزش برای حل تضادها یا مشکلات همراه با محیط سازمان باشد.

**ائتلاف مسلط‌آی.** آ.گرونیک بحث خود را در مورد قدرت با این نتیجه دنبال کرده است که تعریف قدرت به تنهایی کافی نیست. درک مفهوم ائتلاف درون یک سازمان که اعمال‌کننده اصلی قدرت است نیز اهمیت دارد. این صاحب‌نظر از اصطلاح «ائتلاف مسلط»<sup>2</sup> برای تشخیص گروهی از افراد استفاده کرد که منابع یک سازمان را کنترل می‌کنند. بسیط‌ترین تعریف از یک ائتلاف به شرح زیر ارایه شد:

گروهی از افراد تعامل گر که به صورتی سنجیده و آگاهانه شکل گرفته است از ساختار رسمی استقلال دارد، عاری از ساختار رسمی درونی است، اعضا از عضویت خود در گروه درک متقابل دارد، مسأله‌گرایند، بر هدف یا اهدافی که دامنه‌شان به ائتلاف کشیده می‌شود متمرکز شده‌اند و عمل هماهنگ عضو را طلب می‌کنند. (استونسون، پیرس و پورتر 1985:261).

این ائتلاف‌ها می‌توانند از عضویت مدیران فوقانی تشکیل شوند یا مجموعه‌ای از افراد سایر دوایر باشند. استونسون و دیگران اظهار داشته‌اند که «آنچه آنان را منحصر به فرد می‌سازد تلاششان برای عمل کردن به شیوه‌ای هماهنگ و خارج از ساختار قانونی رسماً شکل گرفته است». (صفحه 262).

مینتزبرگ (1983) ائتلاف درونی را به عنوان کارمندان؟؟؟ وقتی تعریف کرده است که درباره جهت‌گیری شرکت تصمیم‌گیری می‌کنند و قادرند بر مبنای آن تصمیم‌ها عمل نمایند. ائتلاف‌ها برای «حفاظت و بهبود منافع مستقرشان شکل می‌گیرند». (رابینز 1990:250)

دوزایر و دیگران (1995)، این مفهوم را گسترش بیشتری بخشید و آن را گروه قدرتمندی از افراد درون یک سازمان دانست که بر ساختار آن تأثیر می‌گذارند، مأموریتش را تعیین می‌کنند و از طریق گزینه‌های راهبردی که آن ائتلاف برمی‌گزینند، سازمان را جهت می‌دهند. به دلیل این که روابط عمومی معمولاً بخشی از مدیریت فوقانی نیست (خانم آی.آ.گرونیک، 1992). لذا مستفاد می‌شود که بخشی از ائتلاف مسلط نیز نمی‌باشد. اگرچه مطالعه‌های موردی برای پی‌گیری موضوع دریافتند که ممکن است ارتباط‌گران بخشی از ائتلاف مسلط باشند، اما این مسأله همیشه صدق نمی‌کرد. پس پرسش نخستین و پایه‌ای این تحقیق به شرح زیر است: آیا مدیران روابط عمومی نوعاً بخشی از ائتلاف مسلط‌اند؟

کسب قدرت در یک سازمان

در صورتی که مدیران روابط عمومی همواره بخشی از ائتلاف مسلط نیستند، پس کسب قدرت آن مدیران و حرکتشان به درون ائتلاف مسلط با چه روش‌هایی امکان‌پذیر می‌شود؟ یکی از راه‌های محتمل، آموزش روزافزون است. خانم گرونیک (1992) اعلام داشت: «توانایی برای اتخاذ تصمیم‌های معتبر در روابط عمومی، تا حدودی به شناخت و دانش نظریه ارتباطات و روش‌های تحقیقی بستگی دارد که از طریق تحصیلات این رشته دانشگاهی حاصل می‌شود و در اصل همان مدرک کارشناسی ارشد یا دکترا را شامل می‌شود». اهلینگ (1992) ضمن توافق با این اظهار نظر نتیجه گرفت که «حرفه‌گرایی و حرفه‌ای شدن به مهارت‌های سطح بالایی بستگی دارد که از طریق تحصیلات رسمی عرضه می‌شوند».

جی.ای. گرونیک و آی.آ. گرونیک در اوایل 1989 دریافتند که در مجموع حمایت از روابط عمومی و درک آن با مدل‌های دوسویه کاملاً ماهرانه همبسته شده است. تنها افرادی که تخصص اعمال این چنین مدلی را دارند وارد ائتلاف مسلط خواهند شد. صاحب‌نظران میان ورود به ائتلاف مسلط و تحصیلات و تجربه در روابط عمومی همبستگی نیرومندی را تشخیص دادند. رابطه میان ائتلاف مسلط با تحصیلات و تجربه در روابط عمومی، در مراحل بعدی به طیف حرفه‌ای روابط عمومی - ناهمساز تا همساز - تبدیل شد.

کسب تحصیلات بالاتر به ویژه در رشته روابط عمومی به کارگزاران حرفه‌ای روابط عمومی پیکره‌ای از دانش را عرضه می‌کند که به وسیله آن به طراحی و ارزیابی برنامه‌های ارتباطات با مخاطبان استراتژیک‌شان بپردازند و لذا ارج و قدرت بیشتری بیابند. (خانم گرونیک، 1992).

سایر مؤلفه‌های تحصیلات عالی عبارتند از: مطالعه شخصی، کارگاه‌ها و همایش‌های انجمن حرفه‌ای، مشاوره و رایزنی، کارگاه برای دپارتمان ارتباطات و مسؤولیت‌های فردی (دوزایر و دیگران 1995). نوشته‌های موجود درباره

آموزش و پرورش و تحصیلات روابط عمومی آشکارا نشان می‌دهند که دانش فزاینده‌ی این رشته، توانایی و تخصص کارگزاران را افزایش می‌دهد.

دوزایر و دیگران (1995)، در مطالعات موردی خود برای پی‌گیری این مسأله به دانش در یک زمینه یا صنعت خاص اشاره کرده‌اند. یکی از ارتباط‌گران بسیار موفق می‌گفت که علاوه بر نقش کلیدی تحصیلات، گذراندن سایر دوره‌های تکمیلی در بازاریابی و مدیریت همراه با آموزش تخصصی در زمینه حرفه‌اش نیز در موفقیت او سهیم بوده‌اند. در بررسی‌ای که از 74 مدیر ارشد اجرایی به عمل آمد، لیندمن و لاپتینا (1981) متوجه شدند که یکی از ضعف‌های فعالان و کارگزاران حرفه‌ای روابط عمومی فقدان دانش و شناخت درباره مشکلات حرفه‌ای و عدم تجربه در فعالیت‌های شغلی است.

فاب (1992) اعلام داشت: «روابط عمومی در واقع حرکت برای تبدیل شدن به بخشی از فرآیند مدیریت است». هیث (1999) در رویکردی بسیط‌تر اظهار داشت که اگرچه برنامه‌های روابط عمومی رشته‌های علوم اجتماعی و علوم انسانی را به خاطر ژرفای مفهومی‌شان، در خود جای می‌دهند اما با دوایر حرفه‌ای کسب و کار کارگزاران بیگانه شده و در عین حال برنامه‌ریزی راهبردی شغلی و دیسپلین‌های فنی را نیز کاملاً نادیده می‌گیرند. دوزایر و دیگران (1995) در یک بررسی به منظور پی‌گیری موضوع اشاره کرده است که چندین ارتباط‌گر بر اهمیت شناخت و دانش شغلی تأکید داشته‌اند؛ برای مثال، «یک ارتباط‌گر ارشد در شرکت مصنوعات شیمیایی، بر اهمیت شناخت صنعت شیمیایی تأکید داشت. بدیهی است که شناخت و دانش برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی برای شغل و کسب و کار مربوطه یاری‌بخش کارگزاران روابط عمومی خواهد بود و موجب کسب حمایت مدیریت ارشد از برنامه‌های آنان می‌شود. هر چند شناخت و دانش اضافی در مورد فعالیت‌های شغلی تنها عاملی نیست که به

کارگزاران روابط عمومی که درون ائتلاف مسلط نیستند کمک می‌کند. عموم گرایش حرفه‌ای و تخصصی نسبت به خود این رشته نیز آنان را از ائتلاف دور می‌سازد. (آ.گرونیک 1992).

هنگامی که کارگزاران و فعالان روابط عمومی در رشته مربوطه‌شان کارشناس نبوده و تخصص نداشته باشند، به سختی می‌توانند ائتلاف مسلط را در تصویب برنامه‌های ضعیف‌شان قانع سازند. برگر (1983) افراد شاغل در روابط عمومی را تشویق کرد که سطح حرفه‌ای‌گری خود را نه تنها از طریق درگیر شدن در کسب و کاری که به آن مشغولند، بلکه در عین حال از طریق افزایش کیفیت کاری که انجام می‌دهند، ارتقا ببخشند.

«قدرت بازیگران سازمانی را اصولاً دو مسأله تعیین می‌کند؛ اهمیت آن چه در سازمان انجام می‌دهند و مهارت‌شان در انجام آن کار.» (پفر، 1981).

به نظر پوفر (1981) افراد در درون یک سازمان برای حل مشکلات سازمانی می‌توانند سطوح مختلفی از تخصص و کارشناسی را داشته باشند. هر چند، کنترل بر این دانش است که به قدرت منجر می‌شود. کنترل این سطح تخصص و کارشناسی توسط افراد به چند شیوه صورت می‌گیرد که از جمله آن‌ها می‌توان از عدم ارایه مدرک و سند استفاده از اصطلاحات خاص رشته، متمرکز ساختن تخصص و دانش و حفظ کنترل بر منابع بیرونی تخصصی و کارشناسی. تمام این راه‌ها برای فرد وجود دارد تا قدرت خودش را در درون یک سازمان به حداکثر برساند.

وقتی مدیران روابط عمومی سطح کارشناسی و تخصصی خود را در این رشته افزایش می‌دهند؛ در سازمان قدرت پیدا می‌کنند. با تسلط و مهارت در یک دانش یا رشته تخصصی، وجودشان برای سازمان اجتناب‌ناپذیر می‌شود. تمامی این سه جنبه- تحصیلات، شناخت فزاینده شغلی و تخصص و کارشناسی در رشته روابط عمومی- به کسب قدرت بیشتر کارگزار منجر خواهند شد.

پرسش دوم تحقیق: وقتی مدیران روابط عمومی تحصیلات، تجربه و کارشناسی در روابط عمومی و در فعالیتهای شغلی یک سازمان را به دست می‌آورند، آیا به ائتلاف مسلط وارد خواهند شد؟

### مدل انگیزه مختلط روابط عمومی

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد مدل‌های دوسویه روابط عمومی، بر تحصیلات و تجربه تأکید دارند و این دو عامل را لازمه ارتباط دوسویه می‌دانند. در 1996، پلومن مدلی را برای روابط عمومی تدوین کرد که مدل‌های دوسویه روابط عمومی، مدل جدید همسازی و هفت روش برای مذاکره را دربر می‌گرفت.

### مدل جدید همسازی/ سازگاری منافع

دوزایر و دیگران (1995) شیوه جدیدی را برای سازماندهی فعالیتهای مدل ارتباط دوسویه پیشنهاد کرد که شامل انگیزه‌های مختلط هم می‌شد. دوزایر و دیگران این مدل را «دوسویه» نامیدند؛ که از مدل‌های پیشین دوسویه همساز و ناهمساز گرفته شده بود. از این طریق، آنان برای رسیدن به اهداف همساز از ابزار ناهمساز نیز صرف‌نظر نکردند:

روش‌های ناهمساز گاهی برای حصول بهترین موفقیت برای سازمان‌ها در درون منطقه بُرد- بُرد به کار رفته‌اند. چون چنین فعالیتهایی به نوعی جهان‌بینی همساز وابسته‌اند که به یکپارچگی و تمامیت روابط درازمدت احترام می‌گذارد، مدل دوسویه لزوماً مدلی همساز است و برای سازگاری میان اهداف و منافع عمل می‌کند.

این مدل دوجانبه یا دو بُعدی به منافع خود و دیگری توجه می‌کند. در 1995 پلومن پنج تاکتیک یا روش مذاکره خود را مطرح کرد که در شبکه تضاد و حل تضاد به کار می‌روند. این پنج روش عبارت بودند از مجادله، همکاری، مصالحه، خودداری و توافق. در نظریه‌بازی اصطلاح مجادله یعنی «من می‌برم و تو می‌بازی». همکاری یعنی هر دو طرف برنده می‌شوند. مصالحه یعنی رسیدن به نفع 50/50.

حالت «باخت» برای هر دو طرف است که یک طرف یا دو طرف جایگزین بهتری از معامله با یکدیگر دارند و «توافق» یعنی من می‌بازم و تو می‌بری». این مدل به عنوان پایه‌ای کار رفت تا از طریق آن مدل جدید همساز فعالیت‌های دوسویه گسترش بیشتری پیدا کند و به توسعه مدل انگیزه مختلط برای روابط عمومی منجر شود. (پلومن 1996)

این مدل انگیزه مختلط علاوه بر پنج روش پیش گفته برای مذاکره شامل دو روش اضافی نیز می‌شود: الف) راهشگای مشروط و ب) بُرد بُرد یا عدم معامله راهشگای نامشروط.

### راهشگای نامشروط

این دیدگاه مثبت در کارهای فیشر و براون (1988) ریشه دارد که به معنی «مطلوب بودن برای رابطه و برای خود من» خواهد بود، صرف نظر از این که شما از رهنمودها پیروی کنید یا نکنید. حتی در صورتی که طرف دیگر تضاد، مقابله به مثل نکند سازمان برای مصالحه میان منافع راهبردی هر دو سازمان و مخاطب راهبردی‌اش عمل می‌کند. اگر چه تصمیم به اتخاذ این روش نوع دوستانه تصمیمی یک جانبه است، اما دوسویه خواهد بود زیرا سازمان می‌بایست بر اساس تحقیق انجام شده، منافع مخاطب راهبردی خود را تعیین کند. در ضمن یک موقعیت بُرد- بُرد هم می‌باشد زیرا هر دو طرف متقابلاً از نتیجه این روش نفع می‌برند. اگرچه مخاطب استراتژیک در این تصمیم‌گیری نقشی نداشته و ممکن است از اتخاذ آن اظهار تأسف کرده باشند، اما نتیجه کار نظر او را تأمین می‌کند. نکته اصلی، در منافع مشترک هر دو طرف نهفته است که این روش در مورد آن از هر روش مذاکره دیگری نتیجه بهتری می‌دهد. در صورتی که منافع طرف مقابل به صورت مثبت تأمین نشود، طرف اول نمی‌تواند نقش سودمند و راهشگای نامشروط خود را ایفا کند. منافع مشترک دو طرف امکان می‌دهد که مجموعه‌ی محدودی از گزینه‌ها به شکل نامشروطی راهشگای سودمند از کار درآیند (ارتباط شخصی، شلینگ 1995)

## بُرد- بُرد یا عدم معامله

این روش جایگزین مذاکره از سودمندی و راهگشایی نامشروط فراتر می‌رود. برای رسیدن به توافق به شیوه‌ای مثبت در یک موقعیت متضاد که برای هر دو طرف قابل قبول باشد، حداقل یکی از طرفین از روش عدم معامله پیروی می‌کند. تنها راه برای هر دو طرف در این موقعیت عبارت است از همکاری در وضعیت متقابلاً سودمند یا خودداری از هر گونه توافق تا زمانی که هر دو طرف برای انجام معامله بُرد- بُرد آماده شوند.

در 1989، کاوی اصطلاحات تئوری بازی دوچ (1973) را با آن چه «شش الگوی تعامل انسانی» نامید انطباق داد. پنج الگوی اول را پنج روش مذاکره روابط عمومی که شرح آن گذشته، پوشش می‌دهند. به گفته کاوی: «در صورتی که این افراد به راه‌حلی مبتنی بر تلاش مشترک دست نیابند- راه‌حلی که برای طرفین پذیرفتنی باشد- می‌توانند از حالت بُرد- بُرد فراتر رفته و به عدم معامله و بُرد- بُرد متقابل برسند». افزودن عدم معامله به بُرد- بُرد به این معنی است که اگر راه‌حلی به دو طرف سود نمی‌رساند، پس به توافق می‌رسند که با آن راه‌حل مخالفت کنند که همان عدم معامله است. «به جای سرکردن با تصمیمی که برای هر دو طرف ما نادرست است، توافق نکردن و عدم اقدام بهترین راه خواهد بود.

ممکن است در آینده موقعیتی فراهم شود تا دوباره به هم بپیوندیم». اما با شرط همکاری و تلاش مشترک ترکیب می‌شود لذا در آن لحظه برای مشکل یا تضاد موجود هیچ‌نوع راه‌حل خاصی وجود نخواهد داشت. مدل انگیزه مختلط روابط عمومی (پلومن، 1996) ترکیبی از ارتباط همساز و ناهمساز است. این مدل به درجات هر کدام از انگیزه‌ها بر روی طیف ارتباط همساز و ناهمساز می‌پردازد. ارتباط دوسویه و ارتباط یک‌سویه در هر کدام از این مدل‌ها می‌گنجد. ارتباط دوسویه همساز کاملاً ارتباطی مبتنی بر بُرد- بُرد نیست. این ارتباط می‌تواند مؤلفه‌هایی

چون مصالحه، توافق و حتی خودداری را شامل شود؛ زیرا بخشی از خودداری را راهگشایی نامشروط یا بُرد- بُرد و یا عدم اقدام و معامله تشکیل می‌دهند. به همین ترتیب، ناهمساز دوسویه کاملاً مجادله‌آمیز نیست بلکه می‌تواند شامل عناصری از تمام روش‌های دیگر مذاکره باشد. این مدل با مدل جدید همسازی در روابط عمومی تفاوت دارد. در مدل جدید انگیزه‌های مختلط با هم سازگار نیستند و می‌توانند در کل طول طیف مدل جدید، ایجاد شوند و ارتباط ناسازگار را که از طرف ائتلاف مسلط یا از دیدگاه استراتژیک مخاطبان حاصل می‌شود؛ شامل شود.

هدف این بررسی تأیید و توضیح بیشتر مدل جدید همساز به عنوان فعالیت‌های دوسویه (دوزایر و دیگران 1995) از طریق این هفت مقوله بود. در نتیجه تدوین این مدل، پرسش سوم تحقیق به شرح زیر خواهد بود. پرسش سوم تحقیق: آیا دانش و تجربه در حل مشکلات روابط عمومی شامل مدل انگیزه مختلط روابط عمومی نیز می‌شود و این مدل برای اعضای روابط عمومی در ائتلاف مسلط کاربردی دارد.

### نظریه مهار قدرت

تمام پرسش‌های تحقیق پیشین ممکن است برای پاسخگویی به پرسش اصلی این بررسی کافی نباشند: چگونه مدیران روابط عمومی قدرت خود را در سازمان افزایش می‌دهند؟ آ.گرونیک (1990) و جی.ای.گرونیک (1989) درون ساختار محیط و مدل‌های فعالیت روابط عمومی یک سازمان ضعف و ناپایداری مشاهده کردند. (آ.گرونیک 48 سازمان را در واشنگتن مورد بررسی قرار داد).

شواهد حاکی از آن است که این رابطه ضعیف به مدل جدید حل تضاد در روابط عمومی نیز تسری خواهد یافت. علت این امر آن است که محیط‌های خطرآفرین برای مدیران سازمان‌ها واقعیتی عینی به شمار نمی‌روند. برعکس، مدیران برای مشاهده تنها بخش‌هایی از محیط‌شان به ذهنیت خود روی می‌آورند. آن بخش‌هایی که به طور

گزینشی مورد مشاهده آنان قرار می‌گیرد و محصول طرز فکر خودشان و فرهنگ سازمان می‌باشند و این همان

نظریه مهار قدرت است. نظریه مهار قدرت (چایلد 1972، پفر 1981)، رابطه میان محیط سازمان و مدل‌های دوسویه را کامل‌تر توضیح می‌دهد. در 1963، شیرت و مارچ نظریه‌ای را ارائه دادند که در آن ائتلافی از افراد اهداف سازمان را تعریف و تعیین می‌کنند.

استونسون و دیگران (1985) در کارشان بر روی ائتلاف‌ها، اعلام داشتند: «ائتلاف‌ها برای پیشبرد مقاصد اعضای ائتلاف شکل می‌گیرند». اعضای گروه نخبه قدرت در عین حال می‌کوشد تا محیط‌هایی را برگزیند که به حفظ کنترلشان در جهت‌دهی به سازمان به آن‌ها کمک خواهند کرد. اگر روابط عمومی می‌خواهد بخشی از ائتلاف مسلط باشد، اعضای ائتلاف باید به روابط عمومی به عنوان یاری‌بخش حفظ آن کنترل نگیرند.

به هر حال، ائتلاف مسلط قدرت این را دارد که مدل فعالیت‌های روابط عمومی سازمان را انتخاب کند. آ.گرونیک (1992) از لحاظ آماری دریافت که از رابطه میان ائتلاف مسلط و فعالیت روابط عمومی حمایت چشم‌گیری به عمل می‌آید. البته، این امر به مفهوم عضویت در ائتلاف مسلط نیست. زیرا قبلاً ثابت شده بود که مدیر روابط عمومی به ندرت جزئی از ائتلاف مسلط می‌شود زیرا این کار مستلزم تغییر رادیکال در سازمان خواهد بود. طبق نظریه مهار قدرت، چون ائتلاف مسلط مایل است از منافع متعلق به خود حفاظت و از تغییر در سازمان جلوگیری کند، لذا راه دستیابی کارگزاران روابط عمومی به قدرت از جمله ورود به ائتلاف مسلط را مسدود می‌سازد. پس پرسش نهایی تحقیق در این بررسی به شرح زیر است:

با وجود به رسمیت شناختن فعالیت مدیر روابط عمومی یا هر عامل دیگری که بر آن مدیر تأثیر می‌گذارد، آیا ورود به ائتلاف مسلط کاملاً به برنامه کاری آن ائتلاف بستگی دارد؟

روش (Method)

روش کیفی برای این بررسی به این دلیل در اولویت قرار گرفت که درصدد تفسیر و درک مفهوم نگرش‌ها و رفتار میان فردی در میان مدیر روابط عمومی، مخاطبان بیرونی و مدیریت فوقانی یا ائتلاف مسلط یک سازمان بودیم. در این بررسی، ترکیبی از مصاحبه ژرفانگر و مطالعات موردی به کار رفته است.

### مصاحبه (Interview)

مصاحبه، مکالمه و گفت‌وگوهایی است که هدفی را دنبال می‌کند و فراتر از مجموعه پرسش‌های سلسله مراتبی رسمی است. مصاحبه به نحوه‌ی پاسخگویی مصاحبه‌شونده احترام می‌گذارد. این نوع مصاحبه کیفی را ژرفانگر، طولانی، فشرده، مبتنی بر تلاش مشترک و همکاری، غیررسمی، نیمه ساختاری و غیرساختاری می‌نامند. (لیندولف 1995، پاتون 1990)

خصلت داوطلبانه فرآیند مصاحبه امری حیاتی به شمار می‌رود، به گونه‌ای که تعامل میان پژوهشگر و مصاحبه‌شونده تا جایی که مصاحبه اجازه می‌دهد به شکل آزاد صورت می‌گیرد. کل فرآیند مصاحبه به ایجاد نگاه متقابل میان افراد منجر می‌شود. (برنر 1985).

لیندولف خاطرنشان کرد با وجودی که پژوهشگر می‌خواهد در یک مصاحبه برخی مسایل را پوشش دهد، اما در مصاحبه ساختاربندی نسبتاً اندکی دخالت دارد.

### مطالعه‌های موردی (Case Studies)

ین در 1994، مطالعه موردی را به عنوان «یک تحقیق تجربی تعریف کرد که پدیده‌ای معاصر و جدید را در درون بستر واقعی زندگی مورد بررسی قرار می‌دهد، به ویژه این امر زمانی صورت می‌گیرد که مرزهای میان پدیده و بستر اجتماعی آن کاملاً معلوم و مشخص نباشد. برای مطالعه موردی تقریباً همیشه طرح‌های چند موردی توصیه می‌شود. (ین 1989)

در مطالعات موردی وقتی به گردآوری شواهد می‌پردازیم، معمولاً از شش منبع استفاده می‌کنیم (بین 1989):

اسناد<sup>3</sup>: نامه‌ها، یادداشت‌های نشست‌ها، اسناد داخلی و بریده‌های خبری که به تأیید شواهد حاصل از سایر منابع اصلی کمک می‌کند.

سوابق بایگانی (آرشیو)<sup>4</sup>: نقشه‌ها، فهرست‌ها، پیمایش‌ها، خاطرات روزانه و نمودارها یا سوابق سازمانی.

مصاحبه‌ها<sup>5</sup>: یکی از مهم‌ترین منابع اطلاعات برای مطالعه موردی مصاحبه‌ها می‌باشند. از جمله مصاحبه‌های ژرفانگر با پرسش‌های باز، مصاحبه‌های فرد محور یا گروه محور برای شفاف‌سازی شواهد و مدارک و مصاحبه‌های پیمایشی.

مشاهده مستقیم<sup>6</sup>: دیدار محل برای مشاهده شرایط محیطی و رفتارهای مرتبط با آن؛ در صورت امکان با استفاده از مشاهده‌گران متعدد و همراه با یادداشت برداری‌های گسترده میدانی.

مشاهده مشارکت‌جو<sup>7</sup>: مشاهده‌گر به عضو فعال جمع مورد مشاهده‌اش تبدیل می‌شود و هنگامی که پژوهشگر می‌خواهد به عنوان یک تازه‌وارد واقعیت را درک کند (و البته در معرض تعصب‌های موجود در محیط قرار می‌گیرد) از این روش استفاده می‌شود.

مصنوعات فیزیکی<sup>8</sup>: کامپیوتری، کارهای هنری و سایر مدارک مادی و فیزیکی.

یکی از قوت‌های مطالعات موردی از ضرورت درک پدیده‌های پیچیده اجتماعی ناشی می‌شود. مطالعات موردی هنگامی در اولویت قرار می‌گیرند که چگونگی و چرایی پرسش مطرح شده را نشان دهند، وقتی که محقق بر رویدادها کنترل اندکی دارد و زمانی که توضیح یک پدیده جدید و معاصر در درون بستر زندگی واقعی در کانون توجه قرار می‌گیرد. (بین 1994). نقطه قوت دیگر مطالعات موردی استفاده آن از موارد چندوجهی است. از لحاظ

مطالعه موردی، چندوجهی بودن فرآیندی از ادراکات گردآوری شده از منابع چندگانه اطلاعات و مقایسه آنها برای روشن کردن معنی است. (فلیک 1992). قوت و ضعف مطالعات موردی را می‌توان مطالعه موردی را به پیشنهادات تئوریک تعمیم داد اما این کار در مورد جمعیت‌ها یا جهان عملی نیست.

### رویه‌ها (Procedures)

انجام مصاحبه: در بخش مصاحبه این بررسی، رویکرد راهنمای مصاحبه لیند洛夫 و پاتون (1995) انتخاب شد. این رویکرد راهنمای مصاحبه، از مؤلفه‌های نیمه ساختاری و غیر ساختاری تکنیک‌های مصاحبه استفاده می‌کند. در انجام مصاحبه به شیوه نیمه ساختاری، فهرست مشخصی از پرسش‌ها لازم است که با نظمی مشخص تنظیم شده باشند، اما مصاحبه غیر ساختاری کاملاً با پرسش‌های باز صورت می‌گیرد و به شرکت‌کنندگان امکان می‌دهد تا مکالمه و گفت‌وگو را به هر کجا که می‌خواهند بکشانند.

راهنمای مصاحبه، فهرستی از پرسش‌های مورد پوشش را تنظیم می‌کند و ترتیب و فصل‌بندی دقیق پرسش‌ها را به تشخیص و اختیار مصاحبه‌گر واگذار می‌کند. البته، تمام پرسش‌ها به شیوه‌ای تقریباً همانند از تمام شرکت‌کنندگان پرسیده می‌شوند. هر چند، این انعطاف‌پذیری برای پرسشگر وجود دارد که پرسش‌های اختیاری طرح کند، به پرسش‌های دیگری بپردازد و برای دنبال کردن مسیرهای غیرمنتظره‌ی گفت‌وگو به آن مسیرها برگردد. در میان شرکت‌کنندگان و تجربه و پیش‌زمینه متنوعی وجود داشت و مصاحبه‌گر برای دنبال کردن مسایل مربوط به آن لحظه یا پی‌گیری کل مسایل جدید از حق مانور برخوردار بود (لیند洛夫 1995).

در اصل، رویکرد راهنمای مصاحبه<sup>9</sup> بر اهداف مصاحبه از لحاظ پاسخ دادن به پرسش‌های تحقیقی بر حسب ملاک‌های یک پاسخ مناسب، کافی و مرتبط تأکید می‌ورزد (گوردن 1969).

پرسش‌های مشخص در راهنمای مصاحبه‌های این بررسی یا برای شرکت‌کننده روابط عمومی و یا برای شرکت‌کنندگان ائتلاف مسلط در هر سازمان تنظیم شده بودند. مصاحبه در 14 سازمان با نماینده‌ای از ائتلاف مسلط که با وظیفه و کارکرد روابط عمومی آشنا بود، رییس روابط عمومی و به طور تصادفی با عضو دیگری از دایره روابط عمومی صورت گرفت. مجموع 30 مصاحبه انجام شد که 10 شرکت مصاحبه به صورت ناشناخته و گمنام (بدون نام) بود. در 4 سازمان دیگر مطالعه‌های موردی کاملی صورت گرفت و دست‌کم سه روش از شش روش گردآوری داده‌ها برای هر مورد را شامل شد. مطالعه‌های موردی با نام بودند. یک شرکت یکی از بزرگ‌ترین پیمانکاران دفاعی کشور بود به نام «یونایند دیفنس»، دیگری یکی از شش مؤسسه بزرگ حسابداری بود به نام «دلویت اند تاج» و سومی یک مؤسسه فن‌آوری برتر بود به نام «رادی‌یس» و آخرین آنها شرکت او را کل بود که در آن زمان شرکت پس از میکروسافت در صنعت کامپیوتر محسوب می‌شد. تمامی مطالعه‌های موردی در پاییز 1994 انجام شدند.

برای خود مصاحبه‌ها از یک نمونه متنوع و هدفمند مطابق با الگوی صنعتی استفاده شد. یک مؤسسه آرایشی و یک ایستگاه آزمایشگاه تجربی که در «مطالعه مؤسسات برتر» به عنوان برتر طبقه‌بندی شده بودند، انتخاب شدند. چهار مؤسسه، سه انجمن و یک مؤسسه حکومتی شهری در این بررسی به عنوان برتر دسته‌بندی نشده بودند. چهار تا از شرکت‌های دیگر در «بررسی مؤسسات برتر» اصولاً شرکت نکرده بودند، که عبارت بودند از یک شرکت دارویی؛ یک مؤسسه سهامی که صاحب بانک بود، مؤسسه خرید و فروش اتومبیل و شرکت کارآگاهی و یک شرکت «های-تکنولوژی». مصاحبه در آوریل 1994 با چهار شرکت در تگزاس آغاز شد. دور دوم مصاحبه‌ها در ژوئیه با چهار مؤسسه دیگر در اطراف واشنگتن انجام شد. دو سازمان باقیمانده در نوامبر مورد مصاحبه قرار گرفتند که در اطراف سانفرانسیسکو کالیفرنیا مستقر بودند.

## تحلیل داده‌ها

در این بررسی، روشی ترکیبی از تحلیل تفسیری بر اساس روش مصاحبه ژرفانگر مارشال و راسمن (1989)، روش مصاحبه طولانی مدت مک کراین (1988)، روش مطالعه موردی پین (1989) و فنون تحلیل میلز (1984) مورد استفاده قرار گرفت. برای استفاده از مزایای این رویکردها و در عین حال کنترل نقایص نهفته در هر یک، از شش گام استفاده شد:

- 1- بررسی مسأله کلیدی و رویدادهای جاری در مصاحبه‌های انفرادی یا موردی
  - 2- مقایسه شرکت‌کنندگان ائتلاف مسلط با یکدیگر برای ایجاد الگو
  - 3- مقایسه شرکت‌کنندگان روابط عمومی شرکت‌ها برای ایجاد الگو یا موضوع بحث
  - 4- مقایسه الگوها میان ائتلاف مسلط و شرکت‌کنندگان روابط عمومی
  - 5- پس از گردآوری داده‌ها و الگوهای به‌دست آمده، تلاش برای یافتن توضیحات جایگزین به عمل آمد تا از این طریق با همان الگوهایی که به نظر بسیار بدیهی و روشن می‌رسیدند نوعی تضاد و چالش ایجاد شود.
  - 6- پس از تدوین الگوها، مقایسه یافته‌ها با پایه تئوریک تحقیق صورت گرفت و برای اثبات یا رد مدل مشخصی که از نظریه حاصل می‌شد اقدام به نتیجه‌گیری کردیم.
- همانگونه که از این شش مرحله تحلیل برمی‌آید، برای تحلیل داده‌ها در روش‌های تحقیق کیفی معمولاً فرمول یا ضابطه مشخص وجود ندارد. این فرآیند شامل بررسی، مقوله‌بندی، جدول‌بندی یا باز ترکیب مدارک و شواهد می‌شود که با هدف نشان دادن پیشنهادات اولیه تحقیق صورت می‌گیرند. برای انجام این کار، پژوهشگر به یک استراتژی یا راهبرد تحلیل نیاز دارد که بر پیشنهادات تئوریک راهنما متکی باشد.

راهبرد تحلیلی اولیه‌ی که در اینجا مورد تأکید قرار گرفت ترازسازی الگویی بود. براساس نوشته‌های پین (1989)، این نوع تحلیل داده‌ها حاوی الگوهای مقایسه شده تجربی‌اند که با یک الگوی پیش‌بینی شده همراه می‌شود- در صورتی که قرار باشد که مسأله‌ای را از روی مسأله دیگری پیش‌بینی کنیم و آن مسأله دیگر به واقعیت پیوسته باشد و نتوان توضیحات جایگزین پیدا کرد، آنگاه نتیجه و پیش‌بینی با هم مطابقت پیدا می‌کنند.

### نتایج

پرسش نخست تحقیق: شخص ارشد روابط عمومی، الگوی مسلط برای این بررسی بود که در اغلب اوقات به ائتلاف مسلط تعلق داشت. از 14 سازمان دخیل در این بررسی، 12 نفر از نمایندگان ائتلاف مسلط موافق بودند اما مؤسسه سهامدار در تگزاس و رادیس موافق نبودند. در میان مدیران روابط عمومی، 10 نفر از 14 نفر خود را متعلق به ائتلاف مسلط دانستند.

در دل‌نویس و تاج، ائتلاف مسلط نقش مدیر روابط عمومی را تا حد یک شرکت محلی قبول داشت. مدیر روابط عمومی در نشست‌های شرکا در سان خوزه، دفتر کالیفرنیا شرکت می‌کرد و به عنوان کارشناس بازاریابی و مسایل مشتری نگریسته می‌شد. در مورد یونایتد دیفنس، مدیر ارتباطات خود را جزیی از ائتلاف مسلط تلقی نمی‌کرد. با این حال، او نقش خود را به عنوان نقشی مستقل و جزیی از کمیته عملیات اجرایی که سیاستگذاری شرکت را انجام می‌داد، می‌دانست.

پرسش دوم تحقیق: این پرسش به مدل‌های دوسویه و روش‌های حل تضاد می‌پردازد زیرا بعضی تحصیلات و تجربه‌ها این عنوان را تحت پوشش قرار می‌دهند. تمام سازمان‌ها با این پرسش موافق بودند به جز شرکت رادیس که تجربه تجاری عمومی را از تحصیل و تجربه نداشت. هر چند، با توجه به فعالیت کاری، این شرکت متوجه شد که ماهیت روابط عمومی با تکنولوژی برتر، مستلزم درکی محکم از بسیاری رشته‌های پیچیده از جمله کاربردها،

سیستم‌های عملیاتی، مهندسی، سخت‌افزار و طراحی پردازشگر میکرو می‌باشد. اوراکل و دلویت نیز مسأله شخصیت را به ملاک‌ها اضافه کردند که از مهارت افراد در همراه شدن با سهامداران راهبردی و ملاک‌های ائتلاف مسلط برای عضویت در آن ائتلاف را معنی می‌داد.

پس، از دیدگاه ائتلاف مسلط عضویت در آن گروه عمدتاً به سابقه کارگزار مربوط می‌شد. مدیران روابط عمومی عضویت در ائتلاف مسلط را با توانایی و تجربه در حل مسایل سازمان قرین می‌دانستند. در این مقوله، الگوها میان ائتلاف مسلط و روابط عمومی بیشترین ناهمخوانی و تمایز را نشان می‌دادند. اهمیت بیشتر سابقه برای ائتلاف مسلط از ملاحظه گسترده‌تری ناشی می‌شد و آن کارشناسی برای حل مسایل از نقطه نظر مدیر روابط عمومی بود. سابقه شامل مواردی چون توانایی اولیه، دانش، تجربه و داوری معتبر می‌شد. تمام این عوامل به رابطه اعتمادی که در درازمدت میان ائتلاف مسلط و روابط عمومی به وجود می‌آید کمک می‌کنند.

این الگوی سابقه، کانون توجه مدیر روابط عمومی را بر تجربه به مثابه کارشناس حل مسایل سازمان متمرکز می‌ساخت. عامل مشترک دیگر ائتلاف مسلط، رابطه درازمدت با موضوع مورد نظر و با ائتلاف مسلط بود (انباشت سابقه و رابطه).

در شرکت اسپایس، مدیر روابط عمومی ایجاد روابط را علاوه بر ائتلاف مسلط با مخاطبان راهبردی نیز برای حل مشکلات ارتباطی مدیریت سازمان ضروری و حیاتی می‌دانست. ایجاد رابطه به این شیوه در عین حال به ایجاد زمینه مشترک برای حل مشکلات از طریق انگیزه‌های مختلط و روش‌های حل تضاد کمک شایانی می‌کرد.

پرسش سوم تحقیق: روابط عمومی در میان 14 سازمان مذکور عمدتاً فعالیتی دوسویه بود. این فعالیت روش‌های هفت‌گانه مذاکره در مدل انگیزه مختلط روابط عمومی را شامل می‌شد. به عبارت دیگر، شامل پنج روش اصلی مذاکره به علاوه روش سازنده نامشروط و بُرد بُرد یا عدم معامله و اقدام نیز می‌شد.

مؤسسه آرایشی، مشخصه حل مسایل خود را انطباق با شرایط می‌دانست که از طریق سازش و مصالحه شرکت حفظ و فعال می‌شد. ایستگاه تجربی، شرکت اسپایس و شرکت‌های تکنولوژی، حل مسایل ارتباط درونی را براساس همکاری انجام می‌دادند. شرکت دارویی از بعضی مسایل پرهیز، با سایرین همکاری و با مخاطب مهم در یک مسأله دیگر توافق و سازش می‌کرد. یک انجمن صنایع تولیدی اعلام داشت که از تمام پنج روش اولیه به علاوه روش سازنده نامشروط استفاده کرده است.

مؤسسه City از توافق، مصالحه و همکاری برای حل برخی از مشکلات خود استفاده کرده بود؛ در حالی که از تلاش برای سازندگی نامشروط نیز سخن می‌گفت که روش اضافی بُرد-بُرد یا عدم معامله و اقدام که مقصود از آن خودداری از هرگونه اقدامی است تا زمانی که یک راه‌حل مبتنی بر همکاری و تلاش مشترک پیدا شود را شامل می‌شود.

نمونه استفاده از توافق در مورد این مؤسسه آرایشی کاملاً صدق می‌کند زیرا در مورد موضوع حقوق حیوانات با مخاطب استراتژیک عمده خود که یک گروه حقوق حیوانات بود، به توافق رسید. قانون می‌گوید که به دلایل ایمنی، اجزا و ترکیبات دخیل در مواد آرایشی می‌بایست پیش از فروش برای استفاده انسان آزمایش شوند به ویژه محصولاتی که بر روی پوست انسان کاربرد دارند. یک عضو ائتلاف مسلط اعلام کرد که «یک مهلت قانونی در مورد آزمایش حیوانات را اعلام می‌کنیم تا سرانجام به عدم آزمایش حیوانات برسیم».

به گفته این عضو، اگر در طول زمان ترکیب جدیدی کشف شود این مهلت قانونی را بی‌اعتبار می‌کند و می‌بایست پیش از عرضه محصول به بازار آن را آزمایش کرد. پرهیز از حل مسأله که توسط چند سازمان مورد بررسی به کار رفته بود عبارت است از روش متداول دیگری برای مذاکره. شاید بهترین نمونه پرهیز از حل مسأله در این بررسی را بتوان مخاطبان ضروری سازمان‌ها دانست. مسؤولان انجمن محصولات اعلام داشتند: «ما گروهی از افراد صنایع

را گرد آوردیم تا با گروهی به نام ائتلاف بازیافت ملی مذاکره کنند و از تمام این شرایط گوناگون حل تضاد که از آن نام بردید استفاده کردیم. در آخر به جایی رسیدیم که به عنوان دو تیم مذاکره کننده، نتیجه برای هر دو طرف پذیرفتنی باشد. در عمل، طرف مقابل فکر کرد که ما امتیاز خیلی زیادی به دست آورده‌ایم. در واقع ما طوری رفتار کردیم که این احساس تقویت و پیشنهاد توسط طرف مقابل رد شود.

هیأت مدیره انجمن بازیافت ملی به این تصمیم رسید که در صورت کنار کشیدن از گفت‌وگو، موارد جایگزین برایشان سودمندتر از توافق با تیم مذاکره کننده خواهد بود.

نمونه دیگری از روش‌های مذاکره که توسط شرکت کنندگان در این بررسی مورد استفاده قرار گرفت از طرف مؤسسه‌های تکنولوژی مطرح شد. به هنگام روبه‌رو شدن با جایگزین‌هایی چون خروج از کسب‌وکار یا کاهش فعالیت، این مؤسسه روش مجادله را پیش گرفت. انجمن سرمایه‌گذاران نیویورک از این مؤسسه مذکور به سهامشان اعتبار و رونق دوباره بخشیده بود خوشحال بودند. هر چند، عمل کاهش فعالیت را خود مؤسسه القا می‌کرد. او ناچار شده بود که نیروی کارش را تا حدود زیادی کاهش دهد، جایی هم برای سازش و توافق با کارکنان وجود نداشت. نظر ائتلاف مسلط این بود که کاهش 12/400 نفر به 7/800 نفر بازتاب مناسبی نخواهد داشت. لذا ائتلاف مسلط اعلام داشت که بازسازی مؤسسه بدون حمایت کارکنان امکان‌پذیر نخواهد بود.

پس، اکثر سازمان‌ها از تمام یا برخی روش‌های پنجگانه مذاکره بهره گرفتند. هر چند، The City تأکید داشت که حل مشکلات و مسایل روابط عمومی خود را تا حد استفاده از روش‌های بُرد- بُرد یا عدم معامله در بسیاری از موارد تسری داده است. مدیریت این شرکت اعلام داشت: «در صورتی که من و شما بر روی پروژه‌ای کار می‌کنیم می‌بایست حالت بُرد- بُرد داشته باشد در غیر این صورت آن را انجام نمی‌دهیم. لذا، ما هم احساس برنده شدن می‌کنیم و به این ترتیب دو طرف از هم راضی و خشنود می‌شویم. ما دو طرف برای انجام معامله‌ای در آینده

اشتیاق خواهیم داشت. پس فقط می‌گوییم: اجازه بده توافق کنیم که معامله فعلی را انجام ندهیم یا به بیان دیگر توافق کنیم که توافق نکنیم.»

روش‌های مندرج در مدل سازنده نامشروط متنوع هستند و سازمان‌ها از طریق آن‌ها می‌توانند در مورد بهترین مسیر عمل خود یک جنبه تصمیم بگیرند و در آن مسیر پیش بروند. در این مورد، هیچ‌گونه سازش و مصالحه‌ای وجود ندارد، سازمان تصمیمی می‌گیرد زمان را به عقب بیاندازد تا زمانی که هر دو طرف منازعه برنده شوند یا یک طرفه خودداری یا کناره‌گیری کند و هیچ‌گونه حل و فصلی میان طرفین صورت نگیرد. یک طرف به صورت یک جنبه روش مذاکره‌ای را برمی‌گزیند که مبتنی بر همکاری و تشریک مساعی هر دو طرف خواهد بود. در غیر این صورت مسأله حل نشده باقی خواهد ماند.

دوباره یادآور می‌شویم که تمامی هفت روش مشروحه در این بررسی برای حل مشکلات و مسایل محیطی سهامداران راهبردی و کلیدی عرضه شده‌اند و به مدیران روابط عمومی به عنوان عضو، برای مشارکت در ائتلاف مسلط سازمان‌های خود یاری رسانده‌اند.

**پرسش چهارم تحقیق:** اعضای ائتلاف‌های مسلط و مدیران روابط عمومی که در این بررسی شرکت داشتند همگی بر فعالیت روابط عمومی در سازمانشان تأثیر گذاشته بودند، اگر چه ائتلاف مسلط تأثیر بیشتری گذاشته بود. یک استثنای محتمل، نماینده ائتلاف مسلط شرکت اسپایس بود.

به ادعای او فرهنگ کلی این شرکت را عامل تصمیم‌گیری تشکیل می‌داد. با این وجود، این فرهنگ را ائتلاف مسلط شرکت در اوایل 1932 بنا نهاده بود. یکی از مدیران روابط عمومی «یونایتد دیفنس» عقیده داشت که دانش و تجربه کاری در رشته روابط عمومی، کلیدهای پذیرفته شدن در ائتلاف مسلط بود. با این حال، مدیر ارتباطات

همان شرکت، که به عنوان عضوی موقت از ائتلاف مسلط درآمد، می‌گفت که این به عهده رییس شرکت

خواهد بود که در مورد عضویت کامل تصمیم بگیرد.

اگر چه این مدیر روابط عمومی به عنوان جزیی از ائتلاف مسلط شرکت «اوراکل» به شمار می‌رفت، اما مصاحبه‌شوندگان این نکته را مشخص ساختند که حتی در آن موقعیت، موقتی هم پذیرش ائتلاف مسلط ضرورت دارد. اگر عقیده شخصی اعضای ائتلاف مسلط بر این باشد که مدیران می‌بایست جزیی از آن ائتلاف باشند، آن‌گاه مدیر روابط عمومی هم امکان حضور در آنجا را می‌یابد. شرکت اوراکل و دلوئیت، هر دو تا بر نقشی که شخصیت در ورود به ائتلاف مسلط بازی می‌کند تأکید داشتند. این شرکت‌ها استدلال کردند که شخص باید انطباق‌پذیری و مهارت‌های میان فردی خود را به سایر اعضای ائتلاف مسلط نشان دهد که این امر به الگوی تحصیلی و کارشناسی آن شخص و سازمان برمی‌گردد.

اگر چه الگویی از نفوذ معین ائتلاف مسلط وجود داشت، اما مهار قدرت لزوم شخصی یا ناهمساز نبود. چندین شرکت‌کننده ائتلاف مسلط گفتند که اکثر رؤسای که برنامه کاری سازمان را تنظیم می‌کنند آن را بیشتر به خاطر اهداف حرفه‌ای انجام می‌دهند تا اهداف شخصی. یک عضو ائتلاف مسلط از شرکت «ایستگاه تجربی» گفت: این ائتلاف بر پایه انگیزه شخصیتی حرکت نمی‌کرد.

یک رییس شرکت در پی آن است که برنامه‌اش مورد تشخیص و اجرای جدی قرار گیرد. اولین کار را نه به خاطر پول یا مقام، بلکه برای اجرای کامل و انجام خوب کار می‌کند. اگر چه ائتلاف مسلط هر موردی را برای اهداف حرفه‌ای انجام می‌دهد، اما جدا کردن آن‌ها از اهداف شخصی، دشوار است.

دیگر شرکت‌کنندگان ائتلاف مسلط در توصیف رویکردشان به «انجام یک کار خوب برای خیر عمومی» به الگوی سازندگی نامشروط برگشتند که به اصطلاح «ناهمسازی خیرخواهانه» اشاره داشت. در میان شرکت‌کنندگان ائتلاف مسلط این گرایش وجود داشت که با مشکلات به شیوه‌ای همساز و سازگار برخورد کنند، ولو این که آنان مجبور

باشند که آن هدف را به صورتی ناهمساز عملی سازند. مدل ناهمساز به بهره‌برداری از مخاطب استراتژیک به نفع سازمان عمل می‌کند. ناهمسازی خیرخواهانه یک روش در سازندگی نامشروط است که از طریق آن می‌توان سازمان را به سود مخاطبان استراتژیک خود مورد بهره‌برداری قرار داد به طوری که این عمل برای رابطه دو طرف مناسب و سودمند باشد. مدیران روابط عمومی بیشتر نگران میزان اعتماد درازمدت با ائتلاف مسلط بودند تا مدل فعالیت روابط عمومی. حتی آن مدیران روابط عمومی که ارتباط دوسویه همساز را ترجیح می‌دادند. می‌گفتند که اگر ائتلاف مسلط خواستار روابط عمومی ناهمساز باشد، از همان مدل پیروی خواهند کرد. در شرکت آرایشی، نفوذ ائتلاف مسلط همچنان پابرجا بود و فعالیت روابط عمومی هنوز هم توسط رییس پیشین آن شرکت که طرفدار ارتباط دوسویه بود، اداره می‌شد.

### نتایج بررسی

این یافته‌ها چگونه از پرسش‌های مشخص شده توسط حالت فعلی رشته روابط عمومی و حل تضاد حمایت می‌کنند یا حمایت نمی‌کنند؟ این پرسش‌ها را چگونه باید تغییر داد یا اصلاح کرد؟ از الگوهای مطرح شده در این بررسی چه نتیجه واقعی به دست می‌آید؟

چهار الگوی اصلی موجود در این بررسی از 14 سازمان، حول روابط عمومی و ائتلاف مسلط می‌گشت. از نقطه نظر ائتلاف مسلط و نیز روابط عمومی، کاربرد روابط عمومی با انگیزه‌های مختلط اهمیت دارد. نخست، همگی از روش‌های مذاکره به علاوه روش‌های سازندگی نامشروط و مدل بُرد- بُرد یا عدم معامله استفاده می‌کردند. در وهله دوم، دانش، تجربه و کارشناسی حاصل از فعالیت روابط عمومی با انگیزه‌های مختلط موجب می‌شد که مدیران روابط عمومی قادر به حل مشکلات باشند. سرانجام، با وجود تمامی کارشناسی‌ها و توانایی‌ها، در نهایت دادن قدرت به روابط عمومی و امکان دادن برای ورود به ائتلاف به خود ائتلاف مسلط بستگی داشت.

## نتایج حاصل برای فعالیت و نظریه کنونی روابط عمومی

این یافته‌ها بر پیوندگاه عملی و نظری مدل‌های دوسویه و روش‌های مذاکره و نیز بر نظریه مهار قدرت در رابطه با عضویت روابط عمومی در ائتلاف مسلط تأثیر گذاشتند.

### مدل‌های دوسویه و روش‌های حل تضاد

تحلیل این بررسی نشان داد که روش‌های ارتباط دوسویه و مذاکره به گونه‌ای ناگزیر درهم تنیده‌اند و ما را به نتایج زیر می‌رسانند:

روابط عمومی در صورتی به بخشی از ائتلاف مسلط تبدیل خواهد شد که دانش و تجربه مدل انگیزه‌های مختلط دوسویه در روابط عمومی را داشته باشند. این امر شامل فرآیندهای مذاکره می‌شود که عبارتند از مجادله، خودداری، مصالحه، انطباق، همکاری، سازندگی نامشروط و بُرد- بُرد یا عدم معامله.

هر زمان که برای تعیین مواضع آشکار و منافع نهفته مخاطبان راهبردی که بر یک سازمان مؤثرند تحقیق رسمی یا غیررسمی صورت می‌گیرد، برای پرداختن سازمان به آن مخاطبان وجود برخی روش‌های ارتباطی ضروری می‌شود. در این بررسی، نشان داده‌ام که روش‌های حل تضاد بخش جدایی‌ناپذیر از آن راهبردهای ارتباطی می‌باشند.

اهلینگ (1987) یک چنین فعالیت‌های را در صورتی که دارای ابزار و اهداف راهبردی روابط عمومی باشند در صلاحیت روابط عمومی می‌داند. ابزار راهبردی مستلزم راهبردهایی برای ارتباط و حل تضاد می‌باشند. حالت نهایی و استراتژیک مدیریت روابط عمومی دست یافتن به یک حالت غیر متعارض است که از طریق ابزار نظام ارتباطی کاملاً طراحی شده حاصل می‌شود». (صفحه 29).

به نظر می‌رسد که انگیزه‌های مختلطی که به سطح استراتژیک می‌رسند می‌توانند از عهده شرط اهلینگ برآیند: «گزینه‌های عملی که به طریقی به یک سازمان بقاء، رشد و موفقیت در طول دوره‌ای طولانی از زمان را می‌دهند». (اهلینگ 1987)

### انگیزه‌های مختلط

همان‌طور که دوزایر و دیگران (1955) اعلام داشته‌اند، ترکیب روش‌های همساز و ناهم‌ساز هنگامی متناقض‌نما می‌شوند که دو سر طیف آن را به گونه‌ای سطحی مورد بررسی قرار دهیم. دوزایر و دیگران از طریق فعالیت‌های دوسویه ناهم‌ساز میان دو طرف حاصل می‌شوند. با این وجود، برای یکپارچگی درازمدت این بازی و به خاطر حفظ تداوم رابطه طرفین در درازمدت می‌بایست روش‌های مبتنی بر تشریک مساعی و همکاری را به کار بست تا به نوعی به یکپارچگی رسید که موجب هم‌بستگی میان توافقی‌های مورد احترام دو طرف می‌شود. رابطه درازمدت مذکور در این بررسی اعتمادی بود که میان ائتلاف مسلط و مدیر روابط عمومی برقرار شده بود که به مدیر روابط عمومی امکان حل مشکلات برای سازمان را می‌داد. این رابطه درازمدت بخشی از وضعیت داوری و اعتمادی بود که به مدیر روابط عمومی امکان می‌داد تا بخشی از ائتلاف مسلط شود. حل مشکلات در یک الگوی انگیزه مختلط از طیف ناهم‌ساز تا هم‌ساز را در بر می‌گیرد و لذا یکی تابع دیگری نمی‌شود بلکه این دو عنصر بیشتر به صورت ترکیبی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

هنگامی که بهترین منافع سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهیم، در صورتی که امکان برد سازمان وجود دارد باید مجادله کرد، اما در همان حال برای استحکام روابط درازمدت با مخاطبان استراتژیک و جلوگیری از پی‌آمدهای منفی در آینده می‌بایست عنصر همکاری را وارد کرد. در سازندگی نامشروط براساس خیر درازمدت برای رابطه دو طرف ممکن است به مجادله پرداخت یا از آن پرهیز کرد. یک پرسش مشخص در رابطه با این استفاده کوتاه‌مدت

در مقابل استفاده درازمدت از روش‌های مذاکره می‌تواند برای مطالعات آتی سودمند باشد.

در بررسی روابط عمومی‌های برتر (گرونیک 1992)، شناخت دایره روابط عمومی از فعالیت‌های دوسویه همساز برای کارشناسی مدیر روابط عمومی در مرتبه دوم و شناخت فعالیت دوسویه ناهم‌ساز در رتبه سوم قرار داشت. شاخص عبارت بود از ارتباط برتر. مورفی، پیش‌تر این دو رتبه را به هم پیوند داده بود و آن را انگیزه‌های مختلط نامید، اصطلاحی که از نظریه‌بازی گرفته بود. در انگیزه‌های مختلط در هر دو طرف هنوز هم می‌توانند منافع متعلق به خود را پی‌گیری کنند. سازمان‌ها و مخاطبان راهبردی‌شان هر دو می‌توانند خودخواه (یا مجادله‌گر) و همکاری‌کننده باشند.

این امر منجر به درگیر شدن هر دو طرف در حل مشکل و مصالحه بر سر منافع هم‌پوش شونده‌اشان می‌شود. دوزایر و دیگران (1995) از اصطلاح «مخالفان همکار»<sup>10</sup> نیز تبدیل می‌شوند؛ زیرا می‌دانند منافعشان با توجه به منافع یکدیگر بهتر برآورده می‌شود. مسأله بر سر انگیزه‌های مختلط نیست که در آن روش‌های کوتاه‌مدت ناهم‌ساز با روش‌های بلندمدت هم‌ساز ترکیب و توأم می‌شوند، بلکه مسأله بیشتر عبارت از پی‌بردن به اولویت‌ها و میزان اهمیت هر یک برای منافع مشترک طرف‌های استراتژیک.

### ائتلاف مسلط

در تحلیل نهایی، عضویت در ائتلاف مسلط تمامی پرسش‌های تحقیقی را شامل می‌شود، اما موارد زیر اهمیت ویژه‌ای دارند:

- **نفوذ روابط عمومی بر ائتلاف مسلط:** توانایی برای اداره و هدایت احتمالات حیاتی و مخاطبان استراتژیک به سود ائتلاف مسلط و نیز داشتن تجربه شغلی، دانش و تجربه در رشته و داوری معتبر از مؤلفه‌های حل مشکلات می‌باشند.

- نفوذ ائتلاف مسلط بر روابط عمومی: مدیران مافوق بر فعالیت روابط عمومی تأثیر اصلی را می‌گذارند. در این بررسی، بخش اعظم این تأثیر همساز بود. نگرش و طرز تلقی ائتلاف مسلط لزوماً شخصی یا ناهم‌ساز نبود و عناصری از سازندگی نامشروط را شامل می‌شد.

پس، نیرومندترین الگو در میان چهار الگوی عرضه شده در بخش نتایج عبارت از نفوذ ائتلاف مسلط بر شیوه فعالیت روابط عمومی در سازمان‌هایی بود که در این بررسی شرکت داشتند. در مورد عضویت در ائتلاف مسلط نظرات متنوعی اعلام شد. در مورد این عضویت الگویی پدیدار شد که عضویت در ائتلاف مسلط را وابسته به تجربه مدیران روابط عمومی و توانایی‌اشان در حل مشکلات برای سازمان می‌دانستند. به علاوه، شواهد این بررسی نشان داد که فعالیت روابط عمومی در نهایت مطابق با اولویت‌های ائتلاف مسلط صورت می‌گیرد. آن اولویت‌ها، شخصی یا ناهم‌ساز نیستند. بخشی از فعالیت روابط عمومی را ساختار، محیط یا مدل‌های فعالیت روابط عمومی سازمان توضیح می‌دهد (گرونیک 1989، آ.گرونیک 1990).

در این بررسی دعاوی نظریه مهار قدرت را هم مطرح کردم (آ.گرونیک 1992)، اما این دعاوی تنها در مفهوم مثبت خود قابل قبول‌اند. اگر این الگوها را چکیده‌تر بیان کنیم به اظهار نظر زیر می‌انجامند:

ائتلاف مسلط بر فعالیت روابط عمومی به شیوه انگیزه‌های مختلط دوسویه تأثیر مستقیم می‌گذارد.

هرگونه رابطه درازمدت، میان مدیر روابط عمومی و ائتلاف مسلط یا میان یک سازمان و مخاطبان استراتژیک آن، عمدتاً<sup>۱</sup> به فعالیتی بستگی دارد که برای بقای دو طرف نتیجه مثبت دربر داشته باشد. در این بررسی، نشان داده‌ام که روش‌های کوتاه‌مدت، ناهم‌ساز دوسویه یا مجادله‌آمیز می‌توانند در یک رابطه بلندمدت نقش و تأثیر داشته باشند. هرچند، آن فعالیت‌ها از طریق روش‌های بلندمدت، همساز و دوسویه از اعتبار می‌افتند. روش‌هایی که خودداری، انطباق، مصالحه، همکاری، سازندگی نامشروط و بُرد- بُرد یا عدم معامله را شامل می‌شوند.

## توصیه‌هایی برای تحقیق بعدی

این نتایج تعدادی پرسش را مطرح ساختند که سزاوار بررسی بیشترند. آیا فعالیت‌های ارتباطی کوتاه‌مدت ناهمساز تابعی از فعالیت‌های بلندمدت همسازند یا می‌بایست این فعالیت‌های ارتباطی را جدا از روش‌ها و منافع مورد بررسی قرار داد؟ آیا روابط عمومی کوتاه‌مدت و بلندمدت می‌توانند هم‌زمان متضاد و مکمل یکدیگر باشند؟ آیا حل مشکلات را باید مرحله‌ای تلقی کرد یا باید آن را مطابق با روابط انگیزه مختلط دانست؟ آیا برای مدل انگیزه مختلط روابط عمومی گزینه‌های دیگری هم وجود دارد؟

صرف نظر از هر گزینه دیگری، اگر طرف دیگر موافقت نخواهد کرد چه اقدامی فراتر از سازندگی نامشروط یا بُرد- بُرد و عدم معامله را می‌توان انجام داد؟

- 1 – Excellence Study
- 2 – Cdominat Coalitain
- 3 – Documents
- 4 – Archieve Records
- 5 – Interview
- 6 – Direct Observation
- 7 – Participant Observation
- 8 – Physical Artitectacts
- 9 – Interview guide approach
- 10 – Cooperative Protagonists