



گفتگو با حمید شکری خانقاه

برنامه ریزی در روابط عمومی

در شماره گذشته گزارشی از هفتمین سمپوزیوم روابط عمومی منتشر شد، شعار آن سمپوزیوم «روابط عمومی سرآمد و سرآمدی در روابط عمومی» بود. مطهری نژاد مدیرمسئول، در سرمقاله به تحلیل این شعار و نسبت آن با محتوای مقاله های ارائه شده پرداخت و این نوید را به خوانندگان داد که در شماره آینده بحث «سرآمدی در روابط عمومی» را مطرح می کنیم.

اینک در گفتگو با دو تن از صاحب نظران دو بحث کلیدی در این حوزه را پی گرفته ایم. نخست با حمید شکری خانقاه برنامه ریزی در روابط عمومی را مطرح کرده ایم و سپس با مقتدی عادل فر بحث مدیریت سرآمدی را مطرح کرده ایم.



مسعود صادقی

مدیر روابط عمومی و بازاریابی گروه هنری نقشستان
masoud@minister.com



زندگی‌نامه و پیشینه کاری حمید شکری خانقاه از زبان خودش:

متولد ۱۳۴۷، شهر سقز استان کردستان، متاهل و دارای یک فرزند دختر
مسلط به دو زبان خارجی (فرانسه و انگلیسی)

کارشناس مترجمی زبان فرانسه از دانشگاه علامه طباطبایی
کارشناسی ارشد علوم تربیتی گرایش برنامه‌ریزی، این گرایش تخصصی را نقاط قوت خود می‌دانم که با آن وارد فضای روابط عمومی شدم. شاید اگر رشته من برنامه‌ریزی نبود نمی‌توانستم کتاب «برنامه‌ریزی راهبردی در روابط عمومی» را بنویسم.

ترجمه و تالیف ۲۷ عنوان کتاب در موضوع‌های مختلف، پایان‌نامه دوره‌ی کارشناسی من ترجمه یک کتاب سیاسی به نام «حیواناتی که بر ما حکومت می‌کنند» بود. این کتاب همان سال ۱۳۷۱ در ایران منتشر شد، پس از انتشار این کتاب، کیهان کاریکاتور یک مصاحبه با من کرد و پس از آن از من دعوت به همکاری کرد، بدین ترتیب سه صفحه در اختیار من قرار گرفت که هر ماه باید برای این ۳ صفحه مطلب ترجمه یا تالیف ارائه می‌دادم. این همکاری تا ۲ سال ادامه یافت. سال ۷۴ همکاری من با سرویس اجتماعی روزنامه ایران آغاز شد، همان زمان با روابط عمومی هم آشنا شده بودم. از همین سال ۷۴ وارد روابط عمومی وزارت جهاد شدم و در حوزه پژوهش و تحلیل محتوا مشغول به کار شدم و در مدت کمتر از شش ماه با اینکه رشته‌ام غیر مرتبط بود، مسؤلیت واحد تحلیل محتوا در روابط عمومی جهاد را به من دادند. این غیر مرتبط بودن رشته من باعث شد برای اینکه از کارشناسان ارتباطات عقب نمانم، ناچار بودم مطالعات خود را دو برابر کنم. همان زمان نخستین نشریه ارتباطات و روابط عمومی کشور به نام «ارتباط» در جهاد چاپ می‌شد، که من دبیر شورای سردبیری و سپس سردبیر آن شدم. البته متأسفانه در این چند ساله انتشار این نشریه متوقف شده است.

هم اکنون ۵ کتاب در حوزه روابط عمومی در دست انتشار دارم.
ارایه چندین مقاله و ایراد چندین سخنرانی در همایش‌های علمی با موضوع روابط عمومی از جمله کارهای سال‌های اخیر من است.

پیشینه ۱۲ سال تدریس در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی. تدریس را از جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران آغاز کردم، پس از آن پیوسته در دانشکده خبر به تدریس پرداختم. همچنین در دانشگاه علمی کاربردی زیر مجموعه وزارت جهاد کشاورزی و دانشکده صدا و سیما نیز تدریس کرده‌ام.



• بحث را با کتاب شما «برنامه‌ریزی راهبردی ارتباطی در روابط عمومی» آغاز می‌کنم، درباره محتوای این کتاب بفرمایید.

روابط عمومی هم قائل به نگاه برنامه‌ای برای روابط عمومی نیستند. نکته دیگر اینکه برنامه‌ای هم که برای روابط عمومی تدوین می‌شود، بر اساس الگوی کلاسیک برنامه‌ریزی نیست که یک چارتری را طراحی کنند و جدولی را مشخص کنند و بودجه‌ای تعیین شود. خیلی از دوستان ما اینگونه فکر می‌کنند. یکی دیگر از آسیب‌ها و نقاط کور روابط عمومی‌ها عدم

وجود نگاه راهبردی است. بنابراین نبود تفکر برنامه‌ای و نداشتن نگاه راهبردی هر یک نقص و آسیب جداگانه‌ای هستند که هر دو گریبان روابط عمومی ایران را گرفته‌اند. برخی مدیران روابط عمومی رویکرد برنامه‌ای دارند اما برنامه‌های آنها صرفاً عملیاتی است، تصور می‌کنند که اگر کنفرانس مطبوعاتی برنامه داشتند همین کافی است. بنابراین این دست مدیران

روابط عمومی هم فاقد برنامه راهبردی ارتباطی هستند. در واقع برنامه‌های اینها یک نوع برنامه کلاسیک و البته غریزی با یک جدول زمانبندی CPM آن هم به صورت ناقص است. به عنوان مثال ما در مورد ابزارهای ارتباطی و برگزاری نمایشگاه در دهه فجر، هفته دولت یا مناسبت‌های دیگر برنامه زمانبندی ارایه دهیم که البته به شکلی کاملاً غریزی صورت می‌گیرد

یکی از آسیب‌های جامعه روابط عمومی ایران، عدم وجود تفکر برنامه‌ای در میان دست‌اندرکاران روابط عمومی است. اگر در جاهای نادری این تفکر را ببینیم در اندازه تئوری و نظریه پردازی مانده است. این آسیب جامعه

روابط عمومی را از یک پشتوانه علمی و استاندارد خوب محروم می‌کند. این آسیب من را پنج شش سال پیش من را بر آن داشت تا این جای خالی را پُر کنم. بنابراین نگارش این کتاب را با همین رویکرد به دست گرفتم. تجربه ۱۸ سال کار در فضای پژوهشی، برنامه‌ریزی و کاربردی روابط عمومی شناخت خوبی از فضای روابط عمومی برای من پدید آورده بود. برای رفع این

آسیب در نخستین گام باید جامعه روابط عمومی را توجیه کنیم که روابط عمومی برنامه‌پذیر است. این نکته بزرگترین نکته است. در این چندساله در موقعیت تدریس و دانشگاه تا موقعیت مختلف دیگر همچنان با آن دست در گریبان هستم اینست که خیلی از مدیران ارشد غیر از روابط عمومی اصلاً اعتقاد به برنامه‌پذیر بودن روابط عمومی ندارند و دوم اینکه خود مدیران

نبود تفکر برنامه‌ای و نداشتن نگاه راهبردی هر یک نقص و آسیب جداگانه‌ای هستند که هر دو گریبان روابط عمومی ایران را گرفته‌اند

یعنی فاقد پشتوانه استدلالی، علمی و منطقی برای نیل به یک هدف مشخص است. یک برنامه زمانی برنامه به شمار می‌رود که مبتنی بر فرآیندهای اصولی یک برنامه باشد وقتی در اصول برنامه‌ریزی می‌گوییم مسئله‌شناسی یعنی من نمایشگاه را برای حل چه مسئله‌ای برگزار می‌کنم؟! من باید مسئله‌ای داشته باشم که با برگزاری یک کنفرانس مطبوعاتی می‌توان آن را حل کرد. بنابراین بدون انجام فرآیند مسئله‌شناسی، به سراغ ابزارهای اجرایی می‌روند. روابط عمومی ما هم ابتدای فرآیند برنامه‌ریزی یعنی مسئله‌شناسی ارتباطی و هم انتهای فرآیند که ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها است، هر دو را رها کرده است.

بنابراین هیچیک از این کارهای روابط عمومی را نمی‌توان برنامه‌ریزی به شمار آورد.

همه‌ی تلاش من در این کتاب برای پدید آوردن نگرش راهبردی در روابط عمومی ایران بوده است تا بتوانیم یک روابط عمومی هوشمند داشته باشیم. هوشمند به این معنا که حس‌گرهای آنها در تمامی رویدادها و موقعیت‌های مرتبط به شدت فعال

باشد، کاملاً در چهارچوب برنامه باشند و برای اتفاقات غیر قابل پیش‌بینی هم برنامه داشته باشند. مطالعات من از منابع خارجی نشان می‌دهد آنها روی این مسائل کار کرده‌اند. هم اکنون تمام دولتمردان دنیا به نقش روابط عمومی در فرونشاندن بحران‌ها پی برده‌اند. روابط عمومی در تعیین سرنوشت حکومت‌ها موثر شده‌اند.

• از دید شما فرآیند یک برنامه‌ریزی درست چگونه است از کجا آغاز می‌شود و به کجا می‌انجامد؟

نخستین نقص در جامعه روابط عمومی ضعف مسئله‌شناسی ارتباطی است، اغلب مدیران و کارشناسان روابط عمومی ما نمی‌دانند که مشکلات ارتباطی چیست؟ استراتژیست‌ها جمله مشهوری دارند که: «اگر ندانیم به کجا می‌رویم دیگر فرقی نمی‌کند چه راهی در پیش گرفته‌ایم.» وقتی روابط عمومی نداند که چه مشکلی دارد، هرکاری انجام دهد فرمالیته، ابزاری، مناسبتی و مراسمی است. به همین دلیل سال‌های سال است که به ما می‌گویند روابط عمومی مناسبت‌گرا. چون فاقد مسئله‌شناسی راهبردی ارتباطی هستیم. پس نخستین گام برنامه‌ریزی در روابط عمومی اینست که مدیران مسائل ارتباطی سازمان خود را شناسایی کنند و سپس به واکنش‌های متناسب برای هریک از مسائل بیاورند. باید فرصت، تهدیدها،

نقاط نیرومندی و نارسایی همه را شناسایی کنند. بخشی از این مسئله‌شناسی ارتباطی تحلیل موقعیت است. وقتی اینها شناسایی شد در جدول SWOT قرار می‌گیرد، فرمول علمی و استانداردی دارد که صفات کیفی را به کمی تبدیل می‌کند بر پایه این داده‌های کمی می‌توان یک استراتژی علمی برای سازمان تعریف کرد. این گام نخست است که با یک مجموعه از روش‌های پژوهشی گوناگون به صورت گسترده به شناخت سازمان خود می‌پردازیم. مسئله ارتباطی لزوماً بار منفی ندارد، فرض می‌گیریم سازمانی از دید روابط عمومی بهترین موقعیت را دارد، مردم اعتماد زیادی به آن دارند، مسئله روابط عمومی

نگهداری این اعتماد است. گام دوم تدوین برنامه ارتباطی راهبردی است. حالا که مشخصات، توانایی‌ها و نارسایی‌ها و در پی آن مسائل ارتباطی سازمان خود را شناختیم باید اهداف کلان روابط عمومی را تعیین کنیم. فرض کنید، یک سازمان با مسئله عدم اعتماد مردم رو به رو است هدف روابط عمومی این سازمان ایجاد اعتماد در مردم است.

یا یک از اعتماد زیادی میان مردم برخوردار است، هدف برنامه ارتباطی این سازمان حفظ و نگهداری این اعتماد است. پس اهداف را بر پایه مسئله تعیین می‌کنیم. نقطه کور بسیاری از سازمان‌ها در اینکه هدفی ندارند اینست که هنوز مسئله ارتباطی خود را شناسایی نکرده‌اند. پس از تعیین هدف باید مخاطبان خود را بشناسیم، خواسته‌ها و نیازها، دانسته‌ها و ندانسته‌های آنها را دریابیم و سپس به پیامی که باید به آنها بدهیم بیاوریم و استراتژی انتقال این پیام را تدوین کنیم. در مورد شناخت مخاطب باید بگوییم یکی از اشتباهات سازمان‌ها اینست که هر سال گزارش عملکرد چاپ می‌کنند در حالیکه برخلاف نظر بسیاری از مسؤولان، گزارش عملکرد اصلاً دغدغه مردم نیست. چون به عنوان یک سازمان موظف بودم این کارها را انجام بدهم زیرا حقوق آن را دریافت می‌کنم. شما باید کاری را بگویید که ثمره‌ی آن مستقیم به مردم رسیده است. این کاری که کرده‌اید، چند درصد جایگاه من را به آرامش و استاندارد نزدیک کرده است. اینها را بگویید.

• شاید اصلاً نیازی هم به گفتن نباشد، مشک آنست که خود ببوید، اگر من کاری کرده باشم، مخاطب نتیجه آن را درک می‌کند، نیازی به جار زدن و به رخ کشیدن ندارد. بله این درست است. در این راستا سازمان نهایتاً به بازگویی

از دید برنامه‌ای نخستین نقص در جامعه روابط عمومی ضعف مسئله‌شناسی ارتباطی است، اغلب مدیران و کارشناسان روابط عمومی ما نمی‌دانند که مشکلات ارتباطی چیست؟

اهداف را بر پایه مسئله تعیین می‌کنیم.
نقطه کور بسیاری از سازمان‌ها در اینکه هدفی
ندارند اینست که هنوز مسئله ارتباطی خود را
شناسایی نکرده‌اند.
پس از تعیین هدف، باید مخاطبان خود را
بشناسیم، خواسته‌ها و نیازها، دانسته‌ها
و ندانسته‌های آنها را دریابیم
و سپس به پیامی که باید به آنها بدهیم بیاوریم
و استراتژی انتقال این پیام را تدوین کنیم.



تئوریک جا می‌گیرند. گام سوم ارتباط با مخاطب و اجرای برنامه روابط عمومی است. در این گام وارد عمل و اجرا می‌شویم. برخی از دوستان آنقدر به اشتباه می‌روند که نخست پژوهش را انجام می‌دهند بعد برای آن پروپزال می‌نویسند، پژوهشی که پیشتر پروپزال نداشته، یعنی هدف مشخص نیست، ساختار مشخص نیست. کاملاً روشن است این پژوهش ناکارآمد است. حتی نظر مدیران را به انحراف می‌کشاند. این آفتی است که من در بسیاری از سازمان‌ها دیده‌ام.

گام چهارم مهمترین گام برنامه روابط عمومی است، با اطمینان می‌گویم نزدیک به ۸۰ درصد روابط عمومی‌ها این گام را نادیده می‌گیرند. این گام ارزیابی اثربخشی برنامه‌های ارتباطی سازمان است. باید ببینیم به کجا رسیده‌ام. الان دقت کنید تمام ایزوهایی که در دنیا به سازمان‌ها داده می‌شود، برپایه ۲ شاخص است: یکی نیاز مخاطب که سازمان باید فرآیندی را بر اساس نیاز مخاطب طراحی کند. و دوم رضایت مخاطب. یعنی این فرآیندها تا چه اندازه رضایت مخاطب را برآورده کرده است. روابط عمومی‌ها باید بررسی کنند آیا برنامه‌ها انجام شده، به نتیجه رسیده و این نتیجه به رضایت مخاطب منجر شده است؟!

من در این کتاب این چهار گام در پانزده مرحله تعریف کرده‌ام که برای نخستین بار انجام شده است. این کتاب با تقریباً ۱۰۰ درصد کتاب‌هایی که در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان‌های مختلف دیده می‌شود، یک تفاوت کلیدی دارد که نقص

تحلیل موقعیت می‌پردازد، چون مردم دسترسی به اطلاعات دیگر کشورها ندارند، سازمان یک تحلیل موقعیتی و مقایسه‌ای انجام می‌دهد و آن را بازگو می‌کند تا مخاطب درک درستی پیدا کند. نه این‌که بیاید صرفاً بگوید سال گذشته ما این میزان از زمین‌ها را آباد کرده‌ام، خوب باید این کارها را می‌کردی، شاید اصلاً بیشتر از این میزان باید آباد می‌کردی!
همانطور که اشاره کردم، پس از شناخت مخاطب، پیام خود را برای او مشخص می‌کنم و سپس باید استراتژی انتقال این پیام را تدوین کنم و بر این اساس کانال‌ها و ابزارها و تاکتیک‌ها ارتباطی مناسب را تعیین کنم. تدوین برنامه زمانبندی و جدول بودجه ریزی مراحل بعدی این گام دوم است که همگی در فاز

همه‌ی آنها را برطرف کرده است. این کتاب‌ها شما را تا مرحله استراتژی پیش می‌برند، اینجا برنامه عملیاتی را هم نشان می‌دهد. پیش از این می‌خواستیم نام این کتاب را برنامه‌ریزی کاربردی روابط عمومی بگذاریم. من وقتی در وبلاگ‌های مختلف نظر دوستان را جویا می‌شدم، از آنها یک کتاب برنامه‌ریزی بومی و ایرانی شده به شمار می‌رود. در همین راستا یکی از گام‌های مقدماتی آن فقط در روابط عمومی ایران تعریف می‌شود و آن تثبیت جایگاه و نقش ویژه روابط عمومی در سازمان است. من تاکید کرده‌ام که تا این گام مقدماتی برداشته نشود هرچه تلاش کنیم به چهار گام دیگر نمی‌رسیم. شما باید ابتدا خود را برای سازمان اثبات کنید، بعد وارد برنامه‌ریزی بشوید.

اغلب مدیران روابط عمومی، دلیل ناکامی خود را ضعف دیدگاه و نگرش مدیر ارشد خود می‌دانند. من دقیقاً دیدگاه دیگرگونه‌ای دارم که مدیران روابط عمومی از شنیدن این دیدگاه ناخورسند می‌شوند. من این ناکارآمدی را ناشی از ضعف مدیر روابط عمومی می‌دانم. وقتی یک مدیر ارشد یا یک وزیر، مدیر کل حراست را منصوب می‌کند، این مدیرکل حراست تمام مشکلات امنیتی سازمان را شناسایی می‌کند، برنامه حفاظتی امنیتی به وزیر ارایه می‌دهد. آیا وزیر جرات دارد با تامین اعتبار این برنامه مخالفت کند؟! البته که هرگز چنین جراتی ندارد. چون می‌داند در صورت موافقت نکردن مسؤولیت تمام پیامدها و عواقب برعهده‌ی خود اوست. ما در روابط عمومی تاکنون نتوانسته‌ایم اثرات مخرب و پیامدهای منفی بی‌توجهی

یک بخش اصلی که در برنامه‌ریزی کاربردی روی آن تاکید دارم، مسئله‌شناسی ارتباطی در روابط عمومی یعنی همان گام نخست است که در یک کتاب جداگانه در قالب جلد دوم کتاب «برنامه‌ریزی راهبردی ارتباطی در روابط عمومی» به شکل گسترده‌تری به این بخش را پرداخته‌ام. این کتاب به شناخت مسائل ارتباطی و شیوه‌های پاسخگویی به آنها با نگاه برنامه‌ای پرداخته است و هم اکنون در دست انتشار است.

با این اوصاف جایگاه برنامه‌ریزی در روابط عمومی ایران را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ پرسش من دو بخش است یکی اینکه اکنون این جایگاه چگونه است؟ و دیگر اینکه چگونه باید باشد؟

اگر بخواهم واقع‌گرایانه به این موضوع نگاه کنم، باید



گام چهارم مهمترین گام برنامه روابط عمومی است، با اطمینان می‌گویم نزدیک به ۸۰ درصد روابط عمومی‌ها این گام را نادیده می‌گیرند. این گام «ارزیابی اثربخشی برنامه‌های ارتباطی سازمان» است.

تمام ایزوهایی که در دنیا به سازمان‌ها داده می‌شود، بر پایه ۲ شاخص است: یکی نیاز مخاطب که سازمان باید فرآیندی را بر اساس نیاز مخاطب طراحی کند. و دوم رضایت مخاطب.



من سازمان برنامه محور در بخش روابط عمومی ندیدم. به عنوان نمونه، برای یک سازمان برنامه ارتباطی نوشتیم، شش ماه بعد برای بازبینی نتایج مراجعه کردم. معاون سازمان گفت راستش برنامه اصلا اجرا نشد،

پرسیدم آیا ضعف و مشکلی داشته است؟ پاسخ داد: نخیر، این را محرمانه می‌گویم. مدیرعامل به من گفته اگر این برنامه اجرا بشود، دیگر نه جای من است و نه جای شما! اما آن را نگه دارید برای کلاس کار خوب است.

نظریه‌پردازی است و از سوی دیگر عوامل اجرایی قائل به برنامه نیستند، یک فاصله و گسستی میان برنامه ریزان و عوامل اجرایی وجود دارد. این در همه جای دنیا تا اندازه‌ای وجود دارد اما در کشور ما به شدت وجود دارد.

اما اینکه جایگاه برنامه‌ریزی در روابط عمومی چگونه باید باشد، قطعاً نگاه برنامه‌ریزی برای روابط عمومی یک نگاه مدیریتی ویژه به سازمان است. در واقع هرجایی روابط عمومی موفق‌تری داشته باشد سازمان موفق‌تر خواهد بود. و برعکس. در نظریه‌های ارتباطی هم این بحث مطرح هست که روابط عمومی یکی از نقش‌های ارتباطی مدیر ارشد است، یعنی در واقع مدیر ارشد نقش ارتباطی و اطلاعاتی خود را به روابط عمومی تفویض و واگذار می‌کند. پس ما بخشی از وظایف مدیریت را انجام می‌دهیم بنابراین برنامه‌ریزی ما ناخواسته شامل برنامه‌ریزی کلان سازمانی است و چون در گستره‌ی برنامه‌ریزی کلان سازمان است، قطعاً از اهمیت زیادی برخوردار است و بی‌توجهی به آن مشکلات خاص خود را برای سازمان به همراه دارد.

اما چه کار باید بکنیم؟! من اکنون روی کتابی کار می‌کنم که موضوع آن «استاندارد سازی روابط عمومی» است. این استانداردسازی هم بحث‌های کمی و هم جنبه‌های کیفی را دربرمی‌گیرد. من در این سخنرانی اخیرم ۱۲۰ فرآیند ارتباطی را برای روابط عمومی بازشناسی کرده‌ام. این ۱۲۰ فرآیند هرکدام به ۴۰ تا ۵۰ زیرشاخه تقسیم شده‌اند. این یک نگاه ماتریکسی (ماتریسی) و برنامه‌ای به روابط عمومی است. اگر خواهیم یک راه سریع و آسان برای روابط عمومی پیدا کنیم حرکت به سوی استانداردسازی برنامه‌های روابط عمومی است.

بگویم متأسفانه روابط عمومی ما باوجود تمام تلاش‌ها و زحمات‌ها و تمام جست و خیز ویژه که برای اثبات کردن خودش انجام می‌دهد تنها به دلیل ضعف نگاه برنامه‌ای که دارد، به نتیجه نرسیده است. من هم اکنون تمام وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها را در کشور تک به تک می‌توانم برای شما نام ببرم که از یک روابط عمومی دارای اثرگذاری ۱۰۰ درصد بی‌بهره‌اند. همه یک تفاوت کم و زیادی با هم دارند اما قطعاً نمی‌توانم بگویم اینها موفق هستند، چون نگاه استراتژیک ارتباطی را در خیلی از مدیران نمی‌بینم. اغلب آنهایی که نگاه ارتباطی دارند می‌توان گفت به نوعی با موضوع غریزی برخورد می‌کنند، حالا یکی گزینه ارتباطی نیرومندتری دارد، به نسبت موفق‌تر است و دیگری گزینه ارتباطی ضعیف‌تری دارد، بنابراین ناموفق‌تر است. من سازمان برنامه محور در بخش روابط عمومی ندیدم. به عنوان نمونه من برای یک سازمان برنامه ارتباطی نوشتیم، برپایه قرارداد برای بازبینی نتایج و انجام اصلاحات احتمالی، شش ماه بعد مراجعه کردم. معاون سازمان به من گفت راستش را بخواهید برنامه اصلا اجرا نشد، پرسیدم آیا ضعف و مشکلی داشته است؟ پاسخ داد: نخیر، این را محرمانه می‌گویم مدیرعامل به من گفته اگر این برنامه اجرا بشود، دیگر نه جای من است و نه جای شما! اما آن را نگه دارید برای کلاس کار خوب است. چون از سویی نگاه برنامه ریزان بیشتر معطوف به

ناگزیر بایستی دارای یک برنامه‌ریزی استراتژیک ارتباطی در روابط عمومی باشد، توجه کنید حتی هنگامیکه دیگران بحثی را مطرح می‌کنند، نگاهشان روی برنامه‌ریزی استراتژیک در روابط عمومی است.

چون ما روابط عمومی را به عنوان یک جایگاه حرفه‌ای نپذیرفتیم، هرکس از زاویه‌ای به آن نگاه می‌کند، کسی که در بخش عکاسی است فقط عکاسی را از روابط عمومی می‌بیند، کسی که در بخش پژوهش است، فقط پژوهش را می‌بیند. این تخصص گرایی در عین خوب و مفید بودن اینجا خودش آفتی شده است، از این رو که هیچکدام از این دوستان نیامدند یک نگاه جامعی داشته باشند، در همه‌ی حوزه‌های روابط عمومی خودشان صاحب سبک باشند، صاحب موقعیت باشند تا از یک نگاه حرفه‌ای در جامعه برخوردار شوند. همین نقطه ضعف باعث شده وقتی مشکلی ارتباطی در سازمان بوجود می‌آید کسی از روابط عمومی نمی‌خواهد که این مشکل ارتباطی را حل کند، چون نگاه حرفه‌ای به روابط عمومی وجود ندارد، روابط عمومی را تنها در برگزار کردن مراسم‌ها، نمایشگاه، کنفرانس مطبوعاتی و... دیده‌اند، حالا اینها چه ربطی به حل مشکل ارتباطی دارد؟! نگاه حرفه‌ای را در تجزیه این ابزارها و کانال‌های ارتباطی می‌بینند. یعنی می‌گویند فلانی گرافیکست خوبی است،

نمی‌گویند حرفه‌ای روابط عمومی است. این بزرگترین آفت است. اگر هر کدام از ما توانستیم در جایگاهی قرار بگیریم که ما را به عنوان فرد حرفه‌ای روابط عمومی که می‌تواند مسائل ارتباطی سازمان ما را حل کند، آن زمان است که روابط عمومی‌ها نجات پیدا می‌کنند ولی هر وقت به عنوان یک گرافیکست، کارشناس یا مجری برگزاری نمایشگاه، خبرنگار یا گزارشگر خوب و... دیده شوم نخستین پیامد آن تنزل جایگاه روابط عمومی در نگاه جامعه است. این عکس، خبر، گزارش، اقلام گرافیکی و... همه ابزارهایی برای حل مسائل ارتباطی هستند. به عنوان مثال وقتی شما برای ماهنامه مصاحبه می‌کنید برای ایجاد یک بینش در جامعه روابط عمومی هستید نه اینکه صرفاً از ابزار نشریه و عکس استفاده کنید. یعنی شما می‌خواهید یک نیاز ارتباطی را پاسخ بدهید، ما در آموزش می‌گوییم نخستین کاری که باید انجام شود نیازسنجی آموزشی است، که من چه چیزی را به چه کسی آموزش بدهم و چه زمانی؟ در نگاه ارتباطی هم ما باید به این رویکرد برسیم که چه پیامی را چه

یعنی برای کارها معیار تعریف می‌شود دیگر نباید برپایه غریزه کار شود. باید فرمول و مدل ارتباطی تعریف شود. روابط عمومی‌ها نیاز به مدل ارتباطی دارند که هم اکنون فاقد آن هستند. این بحث را من سال گذشته در کنفرانس روابط عمومی الکترونیک مطرح کردم. بر این اساس هر سازمان متناسب با موضوع و محتوا فعالیت و شرایط خود مدل ارتباطی ویژه خودش را باید داشته باشد، بنابراین مدل ارتباطی روابط عمومی وزارت نفت با مدل ارتباطی روابط عمومی وزارت جهادکشاورزی طبیعتاً متفاوت است. این می‌شود بنابراین استانداردسازی با نگاه مدلیزه کردن باید همراه باشد. این راه گریز از این شرایط نا به سامان روابط عمومی است. کتاب جدید من به مهندسی فرآیندهای روابط عمومی می‌پردازد. در این کتاب استانداردها تعریف می‌شوند، چک لیست‌های از کار روابط عمومی با بیش از ۱۰۰۰ عنوان در یک فضای کاملاً عملیاتی تدوین شده است که

اگر یک روابط عمومی بخواهد نمره قابل قبولی بگیرد باید این ۱۰۰۰ اندی را داشته باشد تا در جایگاه یک روابط عمومی استاندارد قرار بگیرد.

**یک راه سریع و آسان
برای روابط عمومی ایران
حرکت به سوی استانداردسازی
برنامه‌های روابط عمومی است.
یعنی برای کارها معیار تعریف بشود
دیگر نباید برپایه غریزه کار شود**

• شما برخی از آسیب‌های روابط عمومی ایران را ضمن بحث مطرح کردید، به عنوان نمونه نبود تفکر برنامه‌ای و نداشتن نگاه راهبردی. چه آسیب‌های دیگری در این فضا می‌بینید؟

آدم‌هایی که به جامعه روابط عمومی وارد می‌شوند، ثبات ندارند. این یکی از مشکلات عمده‌ی ما است. اغلب مدیران ما چون نگاه تخصصی و نگاه علمی به این موضوع ندارند بر اساس معیارهای دیگری غیر از معیارهای حرفه روابط عمومی منسوب می‌شوند و وقتی جا به جا می‌شوند. من به ندرت دیدم مدیرانی که برگردند در حوزه روابط عمومی کاری انجام بدهند، مگر اینکه یک سازمان دیگر او را برای روابط عمومی جذب کرده باشد. ثبات مدیریتی و ضریب ماندگاری دست‌اندرکاران روابط عمومی در این حرفه کم است. دلیل عمده‌ی این مسئله اینست که شناخت مناسبی از حرفه روابط عمومی وجود ندارد. یعنی هم اکنون کسی به حرفه روابط عمومی به عنوان یک جایگاه حرفه‌ای که زمینه درآمدزایی، چه برای سازمان و چه برای افراد دارد، نگاه نمی‌کند. بیشترین خطاب من به کارشناسان و مدیران روابط عمومی است. در مقاله‌ای که چندی پیش از اینترنت دریافت کرده بودم و ترجمه می‌کردم آمده بود که اگر ایران بخواهد در جامعه بین الملل جایگاهی داشته باشد،



اگر هر کدام از ما توانستیم در جایگاهی قرار بگیریم که ما را به عنوان فرد حرفه‌ای روابط عمومی که می‌تواند مسائل ارتباطی سازمان ما را حل کند، آن زمان است که روابط عمومی‌ها نجات پیدا می‌کنند ولی هر وقت به عنوان یک گرافیکست، کارشناس یا مجری برگزاری نمایشگاه، خبرنگار یا گزارشگر خوب و... دیده شوم نخستین پیامد آن تنزل جایگاه روابط عمومی در نگاه جامعه است

• تصور می‌کنم این کتاب جدید شما با موضوع استانداردهای کارهای روابط عمومی که در دست نگارش است، برای پاسخ به همین نیاز به ارزیابی نوشته می‌شود.

بله، دقیقاً همین است، کتاب استانداردسازی و فرآیند محوری در روابط عمومی نتیجه تجارب بیش از ۱۸ سال کار حرفه‌ای و آموزشی من است. در این کتاب تاکنون فقط ۱۲۰ فرآیند برای روابط عمومی بازشناسی کرده‌ام. فرآیندها و چک لیست‌های آنها مشخص شده است. جدول ماتریکس یعنی نمای شماتیک و تصویری هر کدام را تعریف کرده‌ام. امیدوارم که یک مرجع کاربردی برای روابط عمومی‌ها بشود.

• در آسیب‌شناسی روابط عمومی ایران بحث تخصص و پشتوانه‌های علمی و تخصصی دست‌اندرکاران هم بسیار مطرح می‌شود. با توجه به نگاهی که بر روابط عمومی ایران حاکم بوده است، آیا افرادی که در روابط عمومی فعالیت می‌کنند از تخصص و دانش لازم برخوردارند؟

به دلیل تجربه چندین ساله‌ام که برای آموزش یا فعالیت کاری به تمامی استان‌های کشور رفته‌ام، به نوعی در سازمان‌های مختلف با کارشناسان مختلف و دانشجویان در فضاهای آموزشی، کارگاهی برخورد داشته‌ام، از همین رو با اطمینان می‌توانم بگویم که پشتوانه بسیار بزرگی برای پیشرفت جامعه روابط عمومی داریم. اما اینکه اینها امکان بروز استعداد و به کارگیری توانایی خود را داشته باشند، نه اینچنین نیست، یعنی این توانایی و پشتوانه بالقوه است. به دلیل اینکه نتوانستیم

زمانی به چه کسی برسیم که نگرش او را نسبت به یک موضوع خاص تغییر بدهیم یا تثبیت کنیم و بدین ترتیب در افکار عمومی اثرگذار باشیم. تعریف روابط عمومی از نگاه همه انجمن‌های روابط عمومی در دنیا اینست که روابط عمومی سلسله اقدامات و تلاش‌ها برای تاثیر گذاری بر افکار عمومی بر پایه پژوهش، فرآیندها و ارزیابی است. یعنی همه این موارد از فرآیند، پژوهش، ارزیابی و... در روابط عمومی هست بنابراین روابط عمومی فقط خبر نویسی و برگزاری نمایشگاه، کنفرانس مطبوعاتی، دیگر مراسم‌ها و.. نیست اما آنچه در روابط عمومی ایران می‌بینیم، وقتی یک مدیر منصوب می‌شود، نخستین کار برگزاری یک کنفرانس مطبوعاتی است. کسی نیست از او پرسد مرد مومن این کنفرانس مطبوعاتی برای حل کدام مسئله ارتباطی است؟ اما چون مدیر است باید یک کاری بکند تا بیانی بدهد! هفته دولت است باید حتماً نمایشگاهی برگزار بشود! چرا باید برگزار بشود؟! نگاه ابزاری به روابط عمومی و نگاه اجرایی به روابط عمومی فقط در پایان سال بیان می‌خواهد. الان در سازمان‌های مختلف وقتی روابط عمومی گزارش کار می‌دهد، اعلام می‌کند مثلاً سال گذشته ۵۰۰ خبر ارایه دادم، خوب به چه دلیل ۵ هزار خبر نبوده است؟ باید مشخص شود با این خبرها به چه هدفی رسیدی؟ چه اثری بر جامعه مخاطب گذاشته‌ای. چون گاه برنامه‌ای وجود ندارد چنین ارزیابی‌هایی هم وجود ندارد.

نگرفت، تشکر کرد و رفت، اما روز آخر برای تسویه حساب که رفتیم، دیدم حسابم تسویه شده است. در واقع او پیشنهادهای من را خریده بود. این یک نگاه حرفه‌ای به روابط عمومی است، که در هر جایی باید بروز کند نه لزوماً برای درآمد زایی که طبیعتاً هدف من در این موارد درآمد زایی نبود. اینها برآمده از حس ارتباطی من بود. گاهی پیش آمده من بیلبوردی را دیده‌ام عکس گرفتم، اشکالات را برای مدیر سازمان ارسال کرده‌ام.

در مورد اثرگذاری نمونه دیگری را می‌گویم. چند سال پیش در جلسه‌ای که با مسؤلان شهرداری تهران داشتیم، یکی از مدیران شهرداری از من پرسید برای برون رفت از این بحران اعتبار و جایگاه شهرداری چه کنیم؟ گفتم شما به بخشی از مسؤولیت‌های اجتماعی خود عمل کنید. پرسید مثلاً؟ گفتم به عنوان مثال ۲۰ درصد این تابلوهایی که در تهران اجاره داده‌اید برای انجام مسؤولیت‌های اجتماعی خود به کار بگیرید.

مفاهیم آموزنده و انگیزشی را مطرح کنید. مردم شما را به عنوان نهادی شناخته‌اند که پیوسته به دنبال کسب منافع است. شما حجمی از فضای بصری مردم اشغال کرده‌اید این فضای بصری را به مردم تحمیل کرده‌اید و طبیعتاً درآمدی که از آن کسب کرده‌اید، در برابر آن فضاهای دیگری را بدهید که او لذت ببرد و درک کند که این فضا برای اوست. از آن تاریخ به تدریج این رویکرد در شهرداری ایجاد شد. بنابراین روابط عمومی‌ها باید جایگاه حرفه‌ای خود را باور کنند. و دست‌اندرکاران

روابط عمومی باید خودشان را حرفه‌ای روابط عمومی ببینند. من خیلی جاها می‌بینم برخی یک شرکت تبلیغاتی راه‌اندازی کرده‌اند و تصور می‌کنند، خیلی روابط عمومی شان قوی است، در حالیکه روابط عمومی با آن شرکت تبلیغاتی که آنها راه انداخته‌اند، فرق می‌کند. در این راستا شما باید ویژگی‌های دیگری داشته باشید، مطلب بنویسید، نگرش داشته باشید، زوایای مختلف روابط عمومی را ببینید، نگاه انتقادی داشته باشید، نگاه مسئله‌شناسی ارتباطی داشته باشید. آن زمان می‌توانید یک شرکت فعال در حوزه روابط عمومی داشته باشید. ما هم اکنون در کشور شرکت روابط عمومی نداریم، کمپانی روابط عمومی که بتواند مشکلات ارتباطی سازمان را حل کند، نداریم. اگر بخواهم نقد کنم، هم انجمن روابط عمومی و هم انجمن متخصصان روابط عمومی که خودم عضو آن هستم هردو ناکارآمدی خود را

نگاه حرفه‌ای به روابط عمومی ایجاد کنیم، انگیزه روی آوردن به روابط عمومی کم است. این رشته باید به عنوان یک رشته معتبر از جایگاه خوب درآمد زایی برخوردار باشد. در یکی از شماره‌های یک نشریه معتبر خارجی با موضوع روابط عمومی که سال ۲۰۰۴ میلادی منتشر شده بود، دیدم که روابط عمومی بیست و چهارمین شغل پردرآمد دنیا معرفی شده بود، چند سال بعد از آن تاریخ، همین نشریه روابط عمومی را هفدهمین شغل اثرگذار دنیا معرفی کرد. اگر این آمارها و این موقعیت‌های اعتباری و حرفه‌ای در روابط عمومی ایجاد شود و روابط عمومی جایگاه اصلی خود را پیدا کند، افراد مختلفی جذب آن می‌شوند و خود را به آن موقعیت حرفه‌ای روابط عمومی نزدیک می‌کنند. در یک مصاحبه از من پرسیدند نقش رشته تحصیلی در پیشبرد اهداف روابط عمومی توضیح دهید. گفتم هیچ نقشی ندارد. چون بیشتر کسانی که در روابط عمومی موفق هستند دانش‌آموخته

رشته روابط عمومی نیستند. در رشته‌های علوم انسانی با مطالعه تعداد قابل توجهی از کتاب‌های آن حوزه می‌توان به آن رشته اشراف پیدا کرد، بنابراین کافی است اعتبار و جایگاه لازم برای حرفه روابط عمومی ایجاد شود. الان نقشی که رسانه‌ها و مطبوعات، دانشگاه‌ها و همایش‌های علمی ایفا می‌کنند، در پیشرفت جامعه روابط عمومی اثرگذار است. هر چند که مطالب میان یک سری صاحب‌نظر می‌چرخد اما امید است که بتوانیم جایگاه حرفه‌ای خوبی برای روابط عمومی پدید بیاوریم.

در یکی از شماره‌های یک نشریه معتبر خارجی با موضوع روابط عمومی که سال ۲۰۰۴ میلادی منتشر شده بود، روابط عمومی بیست و چهارمین شغل پردرآمد دنیا معرفی شده بود، چند سال بعد از آن تاریخ، همین نشریه روابط عمومی را هفدهمین شغل اثرگذار دنیا معرفی کرد

راه‌گریز از این موقعیت نامناسب اینست که روابط عمومی‌ها خودشان را به عنوان یک حرفه بسیار تاثیر گذار باور کنند و در این نقش ظاهر بشوند یعنی به رویدادهای محیطی حساس بشوند. من در مالزی بودم تابلوی یک سازمان را دیدم، از دید من به لحاظ رنگ، فونت و جذابیت چند اشکال داشت. وارد سازمان شدم، خودم را معرفی کردم. مدیر روابط عمومی را نیافتم با یکی دیگر از مدیران صحبت کردم، اشکالات را بازگو کردم و گفتم در صورت اصلاح این موارد اثربخشی این تابلو بیشتر می‌شود. نمی‌دانید چقدر استقبال کرد و لذت برد که یک خارجی از آن سوی دنیا آمده و اشکالی که به چشم خود ما نیامده را بازگو می‌کند. در ایران هم من به یک هتل وارد شدم دیدم انبوهی از مشکلات ارتباطی دارد. با مدیرعامل هتل گفتگو کردم، ویژگی‌های خوب و نقایص را بیان کردم، او زیاد تحویل

راه‌گریز از این موقعیت نامناسب
اینست که روابط عمومی‌ها
خودشان را به عنوان یک حرفه
بسیار تاثیرگذار باور کنند
و در این نقش ظاهر بشوند
یعنی به رویدادهای محیطی
حساس بشوند



در این حوزه نشان داده‌اند.

• برخی موسسه‌های خصوصی هم در حوزه روابط عمومی هستند، آنها چگونه؟

آنها هم در این زمینه ناکارآمد بوده‌اند. چون هنوز نگاه حرفه‌ای به روابط عمومی وجود ندارد، نگاه ابزاری است. یعنی وقتی کارنامه این موسسه‌ها را بررسی می‌کنیم، در زمینه پژوهش، تعدادی چند پژوهش برای سازمان‌ها انجام داده است، تعدادی کار تبلیغاتی هم انجام داده است ولی در راستای حل مشکلات ارتباطی کاری انجام نداده است. بیشتر سفارش‌دهنده و سفارش‌گیرنده‌ی کالاهای تبلیغاتی بوده‌اند. البته برخی از همین موسسه‌ها از خود من برای برنامه‌ریزی مسائل و مشکلات ارتباطی دعوت کرده‌اند اما نتیجه‌ی کار در همان تئوری باقی مانده و به اجرا نرسیده است.

• در جریان گفتگو تا اندازه‌ای به نمونه‌هایی از اثربخشی برنامه‌ریزی در روابط عمومی اشاره کردید، آیا در میان تجربه‌های شخصی خود می‌توانید به نمونه‌های دیگری از این دست اشاره کنید؟

بله، برای یک بانک برنامه‌ریزی ارتباطی

روابط عمومی طراحی کردیم، آن بانک هم اکنون این برنامه اجرا می‌کند. برای یک سازمان آموزشی زیرمجموعه دانشگاه تهران برنامه‌ریزی راهبردی ارتباطی طراحی شده است که هم کنون اجرا می‌شود. در وزارت جهاد کشاورزی با اینکه خودم اینجا معاون برنامه‌ریزی روابط عمومی هستم، رضایت ندارم به دلیل عوامل بازدارنده‌ی زیادی که وجود دارد، تغییر مدیریت، جابه‌جایی‌ها و... موفق نبودیم. اما با این حال می‌توان گفت بسیاری از کارهای ما با نگاه برنامه‌ای پیش رفته است. تجربه چند استیضاح و چند موقعیت و رویداد بحرانی در بخش را داشته‌ایم که خوشبختانه توانسته‌ایم با همان نگاه برنامه محور عبور کنیم.

• تا چه اندازه این اصول و نگرش برنامه محور در روابط عمومی وزارت جهاد کشاورزی نهادینه شده است، شما فرمودید موفق نبوده است، آیا به کارگیری چنین اصولی صرفاً جسته و گریخته برای همین رویدادهای موردی بوده است؟

ما در روابط عمومی وزارت جهاد کشاورزی برنامه ارتباطی نوشته‌ایم، برنامه‌ای که بالغ بر ۶۰۰ صفحه است. برپایه این برنامه برای نخستین بار بودجه ارتباطی ما در سال ۹۰ تا نزدیک به ۱۵ برابر افزایش یافت. با این برنامه وزیر، معاونین و مدیران اقناع شدند و پذیرفتند. از نظر اجرایی هم در مجموعه جهاد تا اندازه‌ای این برنامه در حال اجرا است اما من راضی نیستم. جالب است بدانید، از چند سال پیش حتی چند تا از زیرمجموعه‌های وزارت جهاد با همین نگاه برنامه‌ریزی راهبردی اصلاً خودشان برنامه نوشته‌اند. به عنوان مثال بودجه سازمان جنگل‌ها

برای فرهنگ‌سازی را بررسی کرد که چگونه فرهنگ‌سازی موجب قرارگرفتن ماهی در سید غذایی خانوار شده است. به این می‌گویند ارزیابی غیر مستقیم.

• بله درست است، می‌توان با این شاخص‌ها به اثرات برنامه پی برد، پرسش اینجاست که آیا این ارزیابی انجام شده و نتایج مشهود بوده است؟

بله، تاجایی من می‌دانم ارزیابی شده است. اما من شخصا به عنوان برنامه‌ریز راهبردی در حوزه روابط‌عمومی هنوز از عملکرد سازمان‌ها در اجرای برنامه‌های ارتباطی راضی نیستم. چون وقتی با مدیران صحبت می‌کنید، یک سری عوامل بازدارنده بیرونی بر اجرای برنامه تاثیر گذارند، عواملی که خارج کنترل مدیر هستند و به او تحمیل می‌شوند. در یک سازمانی وقتی مدیر سازمان بحث‌های روابط‌عمومی را با نگاه برنامه‌ای شنید، گفت همه برنامه‌ها را کنار بگذارید، من از آقای شکر می‌خواهم یک چتر ارتباطی برای سازمان ما بنویسند.

• آیا این سازمان دولتی بود؟

نه خیر، نیمه خصوصی نیمه دولتی بود.

• به موضوع بحث برگردیم، نمونه‌های تاثیر نگاه برنامه‌ای را می‌فرمودید.

مثلا سال گذشته ۸۰۰ جلد از همین کتاب برنامه‌ریزی راهبردی ارتباطی در اختیار مدیران ارشد جهاد کشاورزی قرار دادیم. یعنی دستور مقامات در یک سمینار این بود که یک جلد از این کتاب در اختیار هریک از مدیران ارشد قرار بگیرد. اتفاقا چندتا از نشریات و وبلاگ‌ها هم این موضوع را انعکاس دادند که تنها کتابی که در اختیار مدیران ارشد قرار گرفت، کتاب برنامه‌ریزی روابط‌عمومی بود. برای اینکه این مدیران ارشد بدانند روابط‌عمومی قابل برنامه‌ریزی است. همین که عنوان را ببینند و ورق بزنند، حتی اگر اصلا هم نخوانند، به آنها گوشزد می‌شود که روابط‌عمومی قابل برنامه‌ریزی است و بدین ترتیب زمینه‌ای می‌شود که توقع آنها از روابط‌عمومی بالا برود.

و مراتب بر پایه همین برنامه تا چندین برابر افزایش یافت. خود من در جلسه دفاعیه این برنامه در معاونت برنامه‌ریزی راهبردی ریاست جمهوری (جایگزین سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی) حضور داشتم، بر این اساس مدیران پذیرفتند که فرهنگ‌سازی یک کالاست و ماندگار است. معاونت برنامه‌ریزی می‌گفت اینها کالای مصرفی هستند ما برای این دست کالاها نمی‌توانیم اینقدر بودجه اختصاص دهیم، اما با استدلال پذیرفتند فرهنگ یک دارایی است، بنابراین این کالا در زمره کالاهای دارای ارزش تملک و دارایی به شمار آمد و بدین ترتیب با آن بودجه موافقت شد. وقتی ما اثبات کردیم درخت یک سرمایه است، با فرهنگ‌سازی می‌توان از قطع کردن و از بین بردن آن جلوگیری کرد و به حفظ و نگهداری جنگل‌ها و مراتع کمک کرد، اثرات این فرهنگ‌سازی به پاسداشت سرمایه و افزایش آن می‌انجامد. این رویکردها به اصلاح نگرش به روابط‌عمومی می‌انجامد. دیگر کسی نمی‌پندارد روابط‌عمومی هزینه است، می‌گوید روابط‌عمومی سرمایه‌گذاری است.

این نکته را هم باید بگویم که اگر خیلی از روابط‌عمومی‌ها در تصویب و جلب موافقت بودجه پیشنهادی خود موفق نیستند یکی از دلایل این عدم توفیق اینست که تمام کارهایی که در روابط‌عمومی انجام می‌شود جنبه مصرفی پیدا می‌کند، سرمایه‌های هزینه‌ای هستند و در زمره بودجه‌های تملک و دارایی قرار نمی‌گیرند، به همین دلیل از ردیف جاری برای آنها هزینه می‌شود و بودجه لازم به آنها اختصاص نمی‌یابد.

• برگردیم به نمونه‌هایی که از تجربه‌های شخصی می‌فرمودید.

در میان مجموعه‌های نفتی برای شرکت‌هایی برنامه‌ریزی ارتباطی انجام شده البته همه‌ی آنها در اجرا موفقیت ۱۰۰ درصدی نداشتند، دلیل آن هم وجود عوامل بازدارنده در اجرا بوده است. برنامه‌ریزی یک بحث است و اجرای آن بحث دیگریست، وقتی خود فرد یا افراد برنامه‌ریزی کننده بالای سر کار نباشند در اجرا مجریان برنامه را با مشکلات خاصی روبه‌رو می‌کنند، البته عوامل بازدارنده‌ای چون جابه‌جایی مدیران، تغییر موقعیت و.. هم طبیعتا موثر هستند.

• در این نمونه‌ها که مثال زدید اثرات اجرای این برنامه‌ریزی ارتباطی هم به چشم آمده است؟

بله، وقتی میزان سپرده گذاری یک بانک در یک بازه زمانی بالا می‌رود، یعنی اثرات مشهود برنامه‌ی ارتباطی، یا در سازمان شیلات وقتی استقبال از مصرف ماهی بالا می‌رود، می‌توان تاثیر برنامه‌ریزی