

# روابط عمومی و کارکنان فاقد روابط عمومی

مجید نیکبخت

کارشناس ارشد روابط عمومی

## مقدمه:

صمیمانه بایکدیگر و به جای الگویی برای دیگر واحدهای سازمان باشند، هر کدام سعی در ایجاد اغتشاش و برهم زدن آرامش واحد خود دارند و این امر تا آنجا ادامه می‌یابد که کارکنان واحدهای دیگر را به تمسخر و تحقیر واحد روابط عمومی می‌کشاند. این مشکل تقریباً در بیشتر سازمان دیده می‌شود و جادارد که مدیران روابط عمومی در نحوه برقراری ارتباط و تقسیم وظایف دقت نظر بیشتری داشته و افرادی را به این کار بگمارند که حداقل بایکدیگر ارتباطی نزدیک و دوستانه برقرار می‌کنند. به همین منظور، این گزارش سعی دارد تا با توجه به این معضلات و تنگناها در جهت رفع آن گامی موثر برداشته و موجبات بهبود این روابط و در نهایت کسب شهرت و اعتبار افزون سازمان‌ها را فراهم آورد.

## محدودیت‌های سازمانی:

علل و عوامل بروز بی‌نظمی در میان کارکنان مشاغل موجود چیست؟ شمار زیادی از سازمان‌ها غالباً در استفاده از مهارت‌ها، دانش و نقش مهم کارمندان خود به بیراهه می‌روند. حقیقت این است که کارمندان امروزی، ضمن آگاهی کامل از این که بقای آنها وابسته به بقای سازمان است، خواهان مشارکت بیشتر، مسوولیت‌پذیری و کنترل کارها در حدی بیش از میزان موجود هستند.

نحوه مشارکت کارمندان در امور سازمان همواره موضوع جالبی را در طول تاریخ روابط کارمندی تشکیل داده است. دوره‌های مختلف زمانی، شکل‌گیری انواع گوناگونی از این همکاری‌ها را در کنار هم یا به جای هم شاهد بوده است، با این حال موانع سازمانی بسیاری همواره روابط کارمندان را تحت تاثیر خود قرار داده است. مشکلات عدیده‌ای که در هر سازمان برای یک یا

مفهوم روابط بین بخش مدیریت و کارمندان در هر سازمان موفق و کارآمد چیزی جز احترام متقابل نمی‌تواند باشد. منافع و دستاوردهای ایده روابط جمعی در واقع بسیار زیاد است و پیش از این مقوله مدیریت با ارایه نمونه‌های زیادی نشان داده‌اند که چگونه ارتباطات گروهی سبب ارتقا سطح کیفی تولیدات، خدمات و نیز ایجاد انگیزه و علاقه در کارمندان و در نهایت، شهرت و اعتبار سازمان می‌شوند.

بنابر این هر سازمان باید دارای دیدگاهی ویژه در این زمینه باشد، سهم کردن افراد در چارچوب یک دیدگاه مشترک به جای تحمیل پیوسته یک عقیده، موجب خواهد شد تا فرد به طور خودکار به اصلاح خود و ایجاد هماهنگی با سایر افراد پرداخته و فعالیت‌های سازمان با موفقیت پیش برود.

اگر سازمانی واقعا در امر توسعه ارتباطات جدی باشد، اولین گام ایجاد ارتباط میان کارکنان آن سازمان به شکلی صحیح و منطقی برداشته شده است. در بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر مدیران در راستای کمک به برقراری ارتباطات نزدیک با کارکنان خود پیشقدم می‌شوند. در چنین وضعیتی کارمندان روابط عمومی به عنوان خبرگان امر ارتباطات، دارای نقش تعیین کننده و اساسی هستند.

اما با ملاحظه عملکرد روابط عمومی سازمان‌ها به این نکته می‌رسیم که واحد روابط عمومی به عنوان اداره‌ای که باید در ایجاد ارتباطات نزدیک با سایر واحدهای سازمان پیشقدم باشد، در درون خود با مشکلاتی پیش پا افتاده و در عین حال عمیق مواجه است. کارکنان اداره روابط عمومی در یک سازمان به جای برقراری روابط



درک هر گونه شکل ارتباطی با یکدیگر محروم بمانند وجود دارد. به نظر می‌رسد، بهترین راه مبارزه با مشکلات موجود، در بین روابط کارمندان را باید در درون سازمان جستجو کرد، چرا که مبارزه در خانه بهترین و مناسب‌ترین راه برای بهبود این روابط است. در واقع راه حل رفع مشکلات را باید در رده‌های پایین سازمان جستجو کرد و به نهایت رسید و در این راه تمامی افراد که دارای خلاقیت هستند باید شرکت جویند. نه یک یا چند نفر بلکه همه باید باهم ببیندیشند و باهمکاری یکدیگر، راه‌های رشد سازمان را پیدا کنند.

از مهمترین مسایل موجود در میان روابط کارمندی این واقعیت است که تأثیر متقابل بین کارکنان در میان یک سازمان پدیدار می‌شود. ارتباطات کارمندی به مدد مفاهیم شفاهی و غیرشفاهی در جهت کسب تجربیات در عالم واقعیت یک فعالیت دو سویه (فرستنده - گیرنده) و بالعکس را دنبال می‌کند.

طبق نظریه «ردفیلد» در کتاب «ارتباطات در بخش مدیریت» هر سازمان خدماتی - تولیدی و پخش کننده (توزیع کننده) عبارت است از: مجموعه‌ای از افراد یا گروه‌هایی که فعالیت آنان به افراد یا گروه‌های دیگر و با کل سازمان مرتبط است. با این حال سیاست توسعه فرهنگ همکاری سازمان یافته در میان کارمندان بدون ایجاد ارتباطات کلی درون سازمانی که نقش تعیین کننده و مهمی را دارند، قابل پی‌گیری نیست.

در عین حال واقعیت مهم این است که افراد نمی‌توانند بدون وجود ارتباطات، در مسیری فعالیت کنند که هم هدفمند و هم هدف‌ساز باشد. علاوه بر این اطلاعات صحیح و پربار باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد تا بتواند به سازمان تعلق داشته و مبلغ هویت آن باشند و نیز در مواقع لزوم در مقابل

همه آنها می‌تواند وجود داشته باشد را می‌توان به پنج دسته تقسیم کرد:

۱- کارمندان از مشاغل دیگر موجود در موسسه مطلع نیستند و نمی‌دانند آنها چه کاری انجام می‌دهند.

گسترش دیدگاه آینده‌نگری در افراد سازمان به وسیله ایجاد تعهد و حسن مشارکت همگانی

گنجاندن این طرح فکری در قالب برنامه اجرایی به منظور کنترل تحولات محیطی بیرون.

تقویت آگاهی‌های کارمندان از اهداف و دیدگاه‌های سازمان.

گسترش هر چه بیشتر مساله ارزیابی در مورد علایق و نیازهای مشترک و متقابل تمامی قسمت‌های سازمان اعم از: مدیریت، کارمندان، سرپرستان، سهامداران، مدیران اجرایی و مشتریان.

استفاده کامل از ظرفیت کارمندان برای تسریع آهنگ رشد و توسعه سازمان.

انجام بازنگری‌ها و مرور پیشرفت‌های حاصله  
**مشکلات و موانع موجود:**

آیا تمامی مدیران از ارزش و اهمیت ارتباطات کارمندی در سازمان خود آگاهند؟

متأسفانه، بسیاری از مدیران زمانی به ابتدایی‌ترین اقدامات ارتباطی با کارمندان خود پی می‌برند که دیگر دیر شده و امور، روندی منفی را طی کرده‌اند. نتیجه این وضع بسیار واضح است. میزان استفاده بهینه از هر موضوعی در اثر کنترل‌های سخت امنیتی کاهش یافته و در اثر ایجاد مانع به بن‌بست می‌رسد.

زمانی که بی‌اعتمادی متقابل احساس می‌شود و هیچ‌گونه سابقه ذهنی هم از نحوه برقراری ارتباط صحیح وجود ندارد. همواره احتمال اینکه کارمندان از

تهاجمات بیرونی مورد استفاده قرار گیرند. ارتباطات صحیح بین کارمندان میزان علاقه و انگیزه را در میان سازمان گسترش می‌دهد و هویت آن را نمایانگر می‌کند و همچنین باعث تقویت و حمایت از آن می‌شود.

### اشکال مختلف مشارکت کارمندان:

توقعات سازمان‌ها از کارمندانشان و خواسته‌های کارمندان از سازمان‌ها در تاریخ روابط کارمندی همواره مورد بحث بوده است. با این حال، احساس نیاز ارتباطی عملانی می‌تواند از این طبقات جدا شود. این امر بیانگر نیاز به ایجاد هماهنگی بین اهداف سازمانی و نیازهای کارمندان است. در واقع کارمندان بیشتر به عملکرد مدیران اعتماد می‌کنند تا به گفته‌های آنان و عملاً هیچ چیز به اندازه رفتارهای ناهماهنگ مدیریتی به احساس تهدید و وجدان کاری کارمندان لطمه وارد نمی‌کند، زیرا اینگونه رفتارها به گونه‌ای بیانگر این تفکر است که مشارکت کارمند امری بی‌معنی و بی‌اهمیت است و به منزله فعالیت حاشیه‌ای برای اهداف کوتاه مدت دیگر در نظر گرفته می‌شود.

ارتباط، سهم مهمی را در این الگو برعهده دارد. «مازلو» در کتاب «انگیزش و شخصیت» چنین می‌گوید: پنهان کردن، سانسور، خیانت و محدود کردن ارتباطات از اساسی‌ترین مشکلات سازمان‌ها هستند که در زیر چند شکل مشارکتی کارمندان که مستلزم طی مسیری طولانی تا مرحله سوددهی هستند، آورده شده است. برخی از خبرگان اینگونه استدلال می‌کنند که بعضی از این نمونه‌ها در سطح ارتباطات کارمندی نمی‌تواند گنجانده شود ولی به نظر کارمندان تمامی این موارد و بسیاری فعالیت‌های دیگر عملاً در مقوله ارتباطات کارمندی جای می‌گیرد و سبب ارتقا سطح مشارکت و رشد موثر آنها می‌شود. این موارد عبارتند از:

ارتباط مکتوب و رودررو از طرف مدیران با کارمندان از طریق تبادل عقاید و نقطه نظرات. اشکال - مشارکت کارمندان شامل: ارایه اطلاعات زمانی، روزنامه‌های خانگی، استفاده از درس‌های آموزشی با موضوعات مربوط به قوانین موجود و قوانین وضع شده جدید، سلامتی و امنیت و عوامل اقتصادی و مالی که کارایی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

کشف رفتارها به منظور جمع‌آوری آرا و خواسته‌های کارمندان در مورد مشکلات ویژه.

یکی از اقدامات موثر برای رفع مشکلات کارمندان

می‌تواند مشارکت فردی کارمند، سرپرستان، کارگران، هیات نمایندگی و نمایندگان مدیران در امور باشد.

### چاپلوسی و تملق در سازمان‌ها:

امروزه در سازمان‌ها به افرادی از جمله مدیران، بیش از حد معمول، ارزش و احترام گذاشته می‌شود. البته این پدیده نیز مثل سایر معضلات مدیریتی از فرهنگ جامعه نشات می‌گیرد.

ریشه رفتاری تملق در نظریه نیازها نهفته است. بدین سان که هر شخص، به تایید و احترام نیاز دارد، و لذا احترام (مثل استفاده از القاب پرطمطراق) موجب خشنودی می‌شود. از سوی دیگر، وقتی افراد به یک شخص تملق می‌گویند، که از آنها انتظار نفع و فایده‌ای داشته باشند. در نتیجه آنان به منظور خوشایند قرار گرفتن یا مقبولیت، دست به چاپلوسی می‌زنند. واضح است، هر گاه مراتب سازمانی افراد تمجید شونده بالاتر باشد، احتمال و میزان انتظار نیز افزایش می‌یابد.

بدین ترتیب، نیات پلید فرصت‌طلبان و سودجویان و میل به احترام مدیران، زمینه گسترش تملق را فراهم می‌سازد. تا حدی که در سازمان‌ها به حالت هنجار و عادت فرهنگی در می‌آید. بدین نحو که هم تملق شونده انتظار تملق دارد و هم افراد عادی نگران آن خواهند بود که مبادا موازین و قواعد را رعایت نکرده باشند. در این شرایط احترام معقول، حمل بر بی‌احترامی تلقی می‌شود. اما هر گاه مدیری از مسوولیت خود برکنار شود، دیگر کمترین توجهی به او نمی‌شود، شخص معزول در برخوردهای اجتماعی احساس شکست و ناکامی خواهد کرد.

توجه به این نکته نیز ضروری است که تملق و چاپلوسی مکانیزمی درست برعکس مکانیزم انتقاد دارد. به این معنی که هر گاه تملق مورد تشویق قرار می‌گیرد، انتقاد در نطفه خفه می‌شود. البته سازمان بدون انتقاد نیز زمینه‌ساز مدیریت مستبدانه و فسادهای سازمانی است. به همین دلیل امروزه اکثر مدیران برای ارتقا توانمندی‌های سازمانی به الگوی مدرن مدیریتی مثل مدیریت مشارکتی می‌اندیشند. این نوع مدیریت بستر مطمئن برای بهبود ارتباطات کارمندی، وحدت سازمان، افزایش اعتماد و وفاداری پرسنل، نوآوری و اثربخشی است.

### موارد مورد نیاز، جهت برقراری ارتباطات سالم کارمندی

برای استفاده کامل از ابزارهای ارتباطی در روابط

عمومی، رابطان باید به خوبی آموزش دیده و از نظر روانی آماده شوند تا بتوانند محیط سالمی را بوجود آورند. عدم وجود اطلاعات در میان کارمندان موجب ترویج بیشترین حد تلفن بازی در سازمان می شود. تلفن بازی نیز سبب تقویت، شایعات، حقایق مشکوک، خبرچینی، مبالغه و ترکیب های مخرب واقعیت ها و ذهنیت ها می شود. برای جلوگیری از این معضلات و برقراری ارتباطات سالم، نکات زیر پیشنهاد می شود:

استفاده منطقی و معقول از ارتباطات و ارسال پیام ها در زمان و مکان مناسب به عبارت ساده تر افراد در هنگام برقراری ارتباط باید تمام شرایط را در نظر گرفته و با توجه به آنها به برقراری ارتباط اقدام ورزند.

توجه دقیق مدیریت به برقراری ارتباط به شکلی که خلاقیت و هوشیاری آنان را زیر سوال نبرد، در غیر این صورت، کارمندان دچار سرخوردگی و سعی در ایجاد کارشکنی می کنند.

درک کلی از جایگاه مناسب سازمان توسط کارکنانی که بایکدیگر ارتباط برقرار می کنند.

برقرار کنندگان ارتباط باید دارای درک مناسب و کلی از اقتصاد و جایگاه سازمان باشند. بنابر این چرایی و چگونگی ایجاد ارتباط و معنا یافتن آن سبب می شود که کارکنان به شکل شفاهی یا اشکال دیگر، مسایل خود را ابراز کنند.

روشن است که روابط عمومی و کارکنان متخصص ارتباطات ضمن پیگیری روابط درون سازمان باید دارای شناختی از عوامل بیرونی همچون فعالیت های رسانه های گروهی بوده تا بتوانند به طور مساوی از این منابع، آگاهی یابند.

در پایان، علی رغم وجود مشکلات و مسایل فراوان، روابط عمومی و کارمندان شاغل در آن باید دارای معلومات کافی و حساسیت لازم در برخورد با پیچیدگی های سازمان باشند.

### نتیجه گیری:

مفهوم ارتباطات کارمندی در هر سازمان، چیزی جز احترام متقابل نمی باشد. ارایه نمونه های زیادی نشان داده اند که چگونه این روابط جمعی سبب ارتقا سطح کیفی خدمات و ایجاد انگیزه و علاقه در کارمندان و در نهایت اعتبار سازمان می شوند. در بسیاری از سازمان های آینده نگر، مدیران در راستای کمک به برقراری ارتباطات نزدیک با کارکنان پیشقدم می شوند.

با ملاحظه به برخی از روابط عمومی ها به این نتیجه می رسیم که واحد روابط عمومی نه تنها الگوی دیگر واحدهای سازمان محسوب نمی شود، بلکه در درون خود نیز با مشکلاتی عمیق مواجه است. این معضلات که بیشتر در روابط کارکنان دیده می شود ناشی از عوامل بسیار متعددی است که عدم توجه به آنها موجبات ضعف در کل سازمان را فراهم می آورد.

شمار زیادی از سازمان ها غالباً در استفاده از مهارت ها، دانش ها و نفس مهم کارمندان خود، به بیراهه می روند. عدم مشارکت، مسوولیت پذیری و کنترل امور توسط کارکنان که نشأت گرفته از کار مدیران می باشد از موضوعاتی است که توجه بیشتری را در این زمینه می طلبد. برخی از این معضلات نیز به مسایل فرهنگی کارمندان و کمبودهای آنان باز می گردد.

به نظر می رسد، دقت بیشتر مدیران روابط عمومی در انتخاب و گزینش افراد و کارمندان واحد روابط عمومی نیاز اصلی بهبود این روند است. براین اساس، برقراری ارتباطات مکتوب و متقابل و تبادل نظر میان آنها و کارکنان، کشف رفتارها در خصوص مشکلات ویژه و جلب مشارکت فردی کارکنان، از جمله اقداماتی است که مدیران روابط عمومی را ملزم به رعایت بیشتر آن می کند. امروزه اکثر مدیران برای ارتقا توانمندی های سازمانی به الگوهای مدرن مدیریتی مثل مدیریت مشارکتی روی آورده اند.

به هر شکل به منظور جلوگیری از این معضلات و برقراری ارتباطات سالم، نیاز به استفاده منطقی و معقول از ارتباطات، توجه دقیق مدیریت به برقراری ارتباطات نزدیک، درک کلی از جایگاه مناسب سازمان توسط کارکنان، پیگیری روابط درون سازمانی توسط کارکنان، و شناخت از عوامل بیرونی، کسب معلومات کافی و حساسیت های لازم، توجه به مسایل فرهنگی کارکنان و چندین و چند عامل دیگر به نظر می رسد.

در نهایت ذکر این نکته که روابط عمومی، کارکنانی را می طلبد که روابط خوبی بایکدیگر برقرار می کنند، بسیار برجسته و قابل بررسی است.

### منابع:

1. management of public relation and communication 1997.

۲. روابط عمومی / دوره نو / شماره ۲ / بهار ۱۳۷۸ / صفحه ۴۲.