

Strategies of Conversation Limiting Factors from the Point of View of Public Relations Managers

Mohaddeseh Amiri Moghadam: Doctoral student of Cultural Sociology, Faculty of Social Sciences, Allameh Tabatabaie University (corresponding author), Tehran, Iran. **email:** f.amiri21@yahoo.com

Hasan Bashir: Professor of Communication and Propaganda Department, Faculty of Education, Culture and Communication, Imam Sadeq University (AS), Tehran, Iran. **email:** bashir@isu.ac.ir

Various organizations and institutions can develop their performance and ensure their continuity through public relations. The performance of public relations also requires the formation of communication, that is, the creation and use of a common language and establishing interactions at different individual and collective levels. This is despite the fact that they face barriers limiting conversation and its management strategies more than other people in different positions in modern organizations. Therefore, the problem of the current research is how public relations managers in Iran understand, identify and describe the limiting factors of conversation and what are the management strategies of these factors from the perspective of public relations managers?

The theoretical framework of the current research is the theory of meaning coordination management by Kronen, the theory of culture-based conversation limits by Manson Kim, the theory of communication integration by Giles, the theory of anxiety-uncertainty by William Gudykunst.

This article has been done in a qualitative way using Brown and Clark's theme analysis method. The sampling was purposeful and the research data was collected through semi-structured interviews with 17 public relations managers working in private, government and charity organizations and institutions.

Data analysis shows that public relations managers consider the conflict of interests, drawing a line between insiders and others, and the difference in background as the most important factors limiting the conversation, and to manage these factors, they use strategies such as equalizing the situation, sacrificing the means for the benefit of the goal, maximum caution, managing the scene and effective negotiation..

Keywords: Communication management, conversation restriction, public relations, communication strategies.

How to cite this paper: Amiri Moghadam, Mohaddeseh, & Hassan Bashir. "Strategies of Conversation Limiting Factors from the Point of View of Public Relations Managers". *Rasaneh*. 34, 132 (1402): 197-228. [In persian]

راهبردهای عوامل محدودکننده مکالمه از دیدگاه مدیران روابط عمومی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۱

نوشته

محدثه امیری مقدم*

حسن بشیر**

چکیده

سازمان‌ها و نهادهای مختلف از طریق روابط عمومی‌ها می‌توانند عملکرد خود را توسعه دهند و تداوم خود را تضمین کنند. عملکرد روابط عمومی‌ها نیز نیازمند شکل‌گیری ارتباطات، یعنی ایجاد و استفاده از زبان مشترک و برقراری تعامل‌هایی در سطوح مختلف فردی و جمعی است. این در حالی است که آن‌ها بیش از سایر افراد در سمت‌های مختلف در سازمان‌های مدرن با موانع محدودکننده مکالمه و راهبردهای مدیریت آن مواجه هستند. بنابراین مسئله پژوهش حاضر این است که مدیران روابط عمومی در ایران چگونه عوامل محدودکننده مکالمه را فهم، شناسایی و توصیف می‌کنند و راهبردهای مدیریت این عوامل از منظر مدیران روابط عمومی چیست؟ چارچوب نظری پژوهش حاضر را نظریه مدیریت هماهنگی معنی از کروئن، نظریه محدودیت‌های مکالمه فرهنگ - مینا از مینسون کیم، نظریه همسازی ارتباطات از گایلز، نظریه اضطراب - عدم قطعیت از ویلیام گادیکانست، تشکیل می‌دهد. این مقاله با شیوه کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک انجام گرفته است. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند بوده و داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۷ نفر از مدیران روابط عمومی شاغل در سازمان‌ها و نهادهای خصوصی، دولتی و خیریه جمع‌آوری شده است. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مدیران روابط عمومی تضاد منافع، خط‌کشی میان خودی‌ها و دیگری‌ها و تفاوت پس‌زمینه را مهم‌ترین عوامل محدودکننده مکالمه برمی‌شمرند و برای مدیریت این عوامل از راهبردهایی همچون برابرسازی موقعیت، قربانی کردن و وسیله به نفع هدف، احتیاط حداکثری، مدیریت صحنه و مذاکره مؤثر استفاده می‌کنند. کلیدواژه: مدیریت ارتباطات، محدودیت مکالمه، روابط عمومی، راهبردهای ارتباطی.

* دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی فرهنگی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)، تهران، ایران f.amiri21@Yahoo.com
** استاد گروه ارتباطات و تبلیغ، دانشکده معارف اسلامی و فرهنگ ارتباطات، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران bashir@isu.ac.ir

نحوه استناد به این مقاله: امیری مقدم، محدثه، و حسن بشیر. "راهبردهای عوامل محدودکننده مکالمه از دیدگاه مدیران روابط عمومی". رسانه. ۳۴، ۱۳۲ (۱۴۰۲): ۲۲۱-۲۵۲.

مقدمه و بیان مسئله

روابط عمومی، برای پاسخ به پیچیدگی بیش از حد ارتباطات میان فردی و میان فرهنگی در عصر جهانی شدن پدید آمده است. سازمان‌ها و نهادهای مختلف از طریق روابط عمومی می‌توانند عملکرد خود را توسعه داده و تدام خود را تضمین کنند. اما این امر به تنهایی اهمیت جایگاه روابط عمومی را روشن نمی‌سازد؛ روابط عمومی‌ها، پل‌های ارتباطی نهادها و سازمان‌ها با یکدیگر و مخاطبان آن‌ها به‌شمار می‌روند. آن‌ها با استفاده از زبان مشترک، برقراری تعامل‌ها را در سطوح مختلف فردی و جمعی برقرار، تعارض‌های ارتباط میان افراد را رفع و نیز با کاهش برخوردها و تنش‌ها، اهداف سازمان‌ها و نهادهای مختلف را تضمین می‌کنند.

مدیران روابط عمومی نقطه اتصال و ارتباط ما با سازمان‌هایی به‌شمار می‌روند که بخش اعظم زندگی ما به آن‌ها وابسته است. آن‌ها از کانال‌های مختلفی برای برقراری این ارتباط استفاده می‌کنند. کانال‌های ارتباطی مدیران روابط عمومی شامل ارتباط چهره‌به‌چهره، ارتباط مجازی و سایر اشکال اشتراک‌گذاری اطلاعات است. اهمیت روابط عمومی در سازمان‌های مدرن به اندازه‌ای است که امروزه در چارت سازمانی همه سازمان‌ها، سمت و جایگاه روابط عمومی تعریف شده است. روابط عمومی وظیفه‌ای مدیریتی است که به استقرار و حفظ ارتباطات دوسویه و تفاهم و همکاری بین سازمان و مخاطبانش کمک می‌کند. روابط عمومی در مدیریت مسائل و مشکلات درگیر شده و نسبت به افکار عمومی حساس است. همچنین بر مسئولیت مدیران در توجه به افکار عمومی حساس است و آنها را در جریان آگاهی‌شان برای تغییر یاری می‌رساند (فاوکس، ۲۰۰۱: ۳). هدف روابط عمومی جلب و حفظ رفتارهای مثبت و موافق گروه‌های اجتماعی و سازمان‌های مستقل برای رسیدن به مأموریت و اهداف سازمان است (آرمور، ۲۰۰۶: ۴).

سازمان‌ها و نهادهای مختلف از طریق روابط عمومی‌ها می‌توانند عملکرد خود را توسعه دهند و تدام خود را تضمین کنند. به هر رو مدیران روابط عمومی به دلیل گسترده بودن شبکه ارتباطاتشان بیش از سایر افراد در سمت‌های مختلف در سازمان‌های مدرن با مسئله موانع محدودکننده مکالمه و راهبردهای مدیریتی آن مواجه هستند. آنها واسطه مدیران و اعضای داخل سازمان و مدیران و اعضای نهادها، سازمان‌ها، گروه‌ها و بخش‌های دیگر هستند و به واسطه باز کردن گره‌های مکالمه و ایجاد زبان مشترک ارتباط میان دو سوی این رابطه را تسهیل می‌کنند.

صاحب‌نظران، روابط عمومی را وظیفه و کار مدیریتی مشخصی می‌دانند که مستلزم و دربرگیرنده مدیریت مشکلات یا مسائل است (ویلکاکس و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۳۷) زیرا امروزه با قرار گرفتن در شبکه‌های عظیم ارتباطی به وسعت جهان، ارتباطات به واسطه وابسته به زمینه بودن آن توسط عوامل و معیارهای مختلفی که این بسترها را تحت تأثیر قرار می‌دهد به شدت در معرض خطر است.

اهمیت دیگر پرداختن به راهبردهای مدیران روابط عمومی در رفع عوامل محدودکننده مکالمه، در بازاریابی در عملکرد سازمان و تطبیق آن با شرایط روز جامعه و خواست مردم است. امروزه نیاز به شناخت و درک متقابل برای دستیابی به مقاصد و اهداف در سازمانها و ادارهها به یک اقدام اساسی در مدیریت تبدیل شده است. این ارتباطات که از آن به عنوان روابط عمومی یاد می‌شود، یکی از مهم‌ترین و با ارزش‌ترین عوامل مؤثر بر سرنوشت هر گروه محسوب می‌شود. به گفته متخصصان و صاحب‌نظران در زندگی مدرن امروزی، ارتباطات به فرایندی ضروری و حیاتی تبدیل شده و به همین دلیل روزه‌به‌روز شاهد توجه بیشتر مدیران ارشد سازمان‌های کوچک و بزرگ به روابط عمومی هستیم که سرمایه‌های مادی و معنوی زیادی را صرف جذب و آموزش متخصصان و کارشناسان با هدف ایفای کاراتر و اثربخش‌تر نقش‌های ارتباطی می‌کنند (الیور، ۱۳۸۸: ۱۲). از این رو لانگ و هزلتون روابط عمومی را یک وظیفه ارتباطی مدیریت می‌دانند که به وسیله آن، سازمان خود را با محیط اطراف وفق می‌دهد، یا آن را تغییر می‌دهد، یا آن را حفظ می‌کند تا به اهداف خود دست یابد (ویلکاکس و دیگران، ۱۳۸۶: ۷). با توجه به آنچه مورد اشاره قرار گرفت می‌توان گفت مسئله پژوهش حاضر این است که مدیران روابط عمومی در ایران چگونه عوامل محدودکننده مکالمه را فهم و شناسایی و توصیف می‌کنند؟ زیرا در شرایطی بسر می‌بریم که به واسطه جهانی شدن بیش از هر زمان دیگری بر اهمیت توسعه ارتباطات در همه سطوح تأکید می‌شود و فهم چستی این چالش‌ها و موانع در بستر فرهنگی جامعه ایرانی اهمیت اساسی دارد. همچنین این پژوهش به این امر می‌پردازد که راهبردهای مدیریت این عوامل از منظر مدیران روابط عمومی چیست؟

پیشینه تحقیق

محقق پژوهشی مشاهده نکرد که به‌طور خاص به نقش ارتباطی مدیران روابط عمومی و فهم راهبردهای عوامل محدودکننده مکالمه پرداخته باشد. اغلب پژوهش‌هایی که با محوریت ارتباطات میان‌فرهنگی روابط عمومی انجام گرفته از منظر علم مدیریت، آسیب‌شناسی و بهینه‌سازی نقش مدیران روابط عمومی بوده و عمدتاً بر الگوسازی و ارائه دستورالعمل متمرکز شده‌اند. در ادامه به برخی از مهم‌ترین پژوهش‌های نزدیک به موضوع مطالعه حاضر پرداخته می‌شود.

پژوهش‌های داخلی

از پژوهش‌های داخلی می‌توان به مقاله خشنودی مطلق (۱۳۸۳) با عنوان "تأثیر روابط عمومی در ایجاد تفاهم و گفت‌وگو" اشاره کرد. او در این مقاله به بیان این امر می‌پردازد که ابزارهای روابط عمومی برای تحقق گفت‌وگو و تفاهم شامل ارتباطات سیاسی، جامعه مدنی، عرصه

عمومی و افکار عمومی است. بر این اساس روابط عمومی می‌تواند یک ارتباط دوسویه برقرار کند. روابط عمومی برای ایجاد تفاهم و گفت‌وگو نیازمند داشتن اطلاعات و شناخت از عملکردهای پیشین واحد روابط عمومی است.

هاشمی و سلگی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان "نقش و جایگاه روابط عمومی سازمانی در ایران" با نگاهی انتقادی، به نقش روابط عمومی در ایران پرداخته و شرح می‌دهند که با توجه به عقب ماندن علم روابط عمومی ایران از جهان و همچنین کمی کردن صرف منابع آن از نمونه‌های خارجی و عدم توجه به فرهنگ بومی و نبود یک سازمان دولتی یا صنفی متولی؛ منجر به آن شده است که روابط عمومی سازمانی در ایران نه علمی باشد نه کاربردی و در هر سازمانی به سلیقه مدیریت ارشد با یک تعریف خاص از روابط عمومی مواجه شویم که شاید هیچ‌یک از آن‌ها ارتباطی با روابط عمومی علمی نداشته باشند.

حبیب‌زاده ملکی (۱۳۸۳) در پژوهشی با عنوان "عوامل مؤثر بر کارایی روابط عمومی‌ها، بررسی تطبیقی دیدگاه‌های مدیران اجرایی و مدیران روابط عمومی" توضیح می‌دهد که مدیران اجرایی و مدیران روابط عمومی، عقیده دارند، نباید نقش روابط عمومی به عنوان بخشی از سازمان تنها در اطلاع‌رسانی خلاصه شود و روابط عمومی در برابر مخاطبان درون و بیرون سازمان مسئول است. به اعتقاد مدیران اجرایی و روابط عمومی، ارسال انتقاد رسانه‌ها از سازمان به مسئولان، ارسال جوابیه به رسانه‌ها بر اساس موازین قانونی و اخلاقی، انعکاس نتایج افکارسنجی، خلاقیت و نوآوری، تسهیل‌کننده ارتباطات درون و بیرون سازمانی، ایجاد حسن تفاهم و اعتماد متقابل با رسانه‌ها، تشکیل بانک اطلاعاتی، گفت‌وگوی سازمان و ایجاد ارتباط دوسویه بین سازمان و محیط، انتشار نشریه آموزشی و خبری، فرهنگ‌سازی، انعکاس نواقص و کاستی‌ها، نفوذ در افکار عمومی و هدایت آن، از جمله عوامل مؤثری هستند که می‌تواند در کارایی روابط عمومی سازمان‌ها مؤثر باشد.

محسنیان‌راد و قدیمی (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان "آسیب‌شناسی روابط عمومی در ایران" بیان می‌کنند که فقدان ساخت‌ها و زیرساخت‌های مادی از جمله فناوری، از یک سو و فقدان مبانی فکری، حقوقی و مدیریتی از سوی دیگر سبب شده روابط عمومی‌ها در ایران در پاسخگویی سیستماتیک و نهادینه‌شده به نیازهای افکار عمومی ناتوان باشند. در نتیجه، کارکردهای روابط عمومی نه تنها در مقابل افکار عمومی، بلکه به عنوان یک خرده‌سیستم در منظر سیستم بزرگ‌تر نیز نامطلوب به نظر می‌رسد. بر اساس یافته‌های به دست آمده از این پژوهش، روابط عمومی‌ها در ایران با «الگوی تبلیغی» سازگارند. «اطلاع‌یابی» از نیازها و انتظارات مشتریان و محیط در حال تغییر، به عنوان فرایند اصلی کار در روابط عمومی‌ها و بستر لازم برای «اطلاع‌رسانی» و برقراری روابط و مناسبات سازنده و دوسویه، عمده‌مورد غفلت قرار گرفته و زیرساخت‌ها و ساختارهای پژوهشی لازم برای تحقق این امر وجود ندارد.

پژوهش‌های خارجی

استن^۱ (۲۰۱۶) در مقاله‌ای با عنوان "گفت‌وگو در باب نقش‌های روابط عمومی: یک مطالعه کیفی در میان متخصصان جوان" به تحلیل گفت‌وگو و جنبه‌های آن در تحقیقات نقش روابط عمومی کارکردگرا می‌پردازد. همچنین این مقاله علاوه بر کاوش در نقش‌های روابط عمومی با توجه به ارتباط گفت‌وگو محور، چگونگی ارتباط گفت‌وگو محور با زمینه‌های فردی یا سازمانی را تحلیل می‌کند. این مطالعه که با روش کیفی و ۲۲ متخصص جوان روابط عمومی در آلمان انجام گرفته، چهار نقش متفاوت را با توجه به جنبه‌های مختلف مکالمه شناسایی می‌کند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهند که عمل مکالمه ممکن است با متغیرهای زمینه‌ای، مانند زندگی شخصی فرد، مرتبط باشد.

استن^۲ (۲۰۰۹) در مقاله‌ای با عنوان "نقش راهبردی روابط عمومی، بازاندیشی راهبردی: یک جریان تحقیقاتی در آفریقای جنوبی" به یک جریان تحقیقاتی آفریقای جنوبی در مورد نقش راهبردی روابط عمومی می‌پردازد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، نقش راهبردی روابط عمومی به نقشی متمرکز بر بازاندیشی تبدیل شده است.

ون رولر و لانژ^۳ (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان "موانع مدیریت ارتباطات در مجموعه اجرایی" بیان می‌کنند اگرچه سال‌هاست که دوره‌های روابط عمومی، تبلیغات و مدیریت ارتباطات برقرار است؛ اما یک نظرسنجی در بین ۲۵ درصد از کل سازمان‌های هلندی با بیش از ۵۰ کارمند نشان می‌دهد که در بیشتر این سازمان‌ها، فعالیت‌های روابط عمومی دارای موقعیت بالایی در ساختار سلسله‌مراتبی سازمان است. با این حال، در تعداد کمی از سازمان‌ها، این وظیفه به قدری خاص و کاربردی است که می‌توان آن را «مدیریت روابط عمومی» نامید و یک تخصص در سطوح مدیریتی و راهبردی تلقی کرد.

بشیر^۴ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "به سوی تعالی در روابط عمومی: شناسایی شیوه‌ها و موانع در سازمان‌های شرکتی، دولتی و غیرانتفاعی کویت" اشاره می‌کند که در این پژوهش تحلیل یافته‌های ۲۱ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با متخصصان روابط عمومی کویتی، نشان داد دست‌اندرکاران روابط عمومی کمتر درگیر مدیریت راهبردی هستند. مدیران روابط عمومی موانع مختلفی از جمله عدم درک مدیران رده‌بالا و فقدان متخصصان واجد شرایط را ایجاد کرده‌اند که باعث ایجاد اختلاف در درک ارتباطات شده است.

آدجی^۵ (۲۰۲۰) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی مدیریت راهبردی روابط عمومی در غنا" با

1. Stehle
2. Steyn
3. Van Ruler & Lange
4. Bashir
5. Adjei

روش ترکیبی نظرسنجی و مصاحبه عمیق داده‌ها را جمع‌آوری کرده است. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد روابط عمومی در غنا به ندرت به صورت راهبردی مدیریت می‌شود، بیشتر در سطح کارمندی انجام می‌شود تا مدیریتی، و این سمت به هنجارهای فرهنگی این کشور به شدت مقید است.

چارچوب نظری

با توجه به اینکه پژوهش حاضر بر دیدگاه مدیران روابط عمومی در خصوص عوامل محدودکننده مکالمه و راهبردهای مدیریت این عوامل متمرکز است، نظریه‌هایی انتخاب شده‌اند که به طور کلی بر عوامل محدودکننده مکالمه در حوزه مطالعات ارتباطات بین فرهنگی متمرکز هستند. بر این مبنا چارچوب نظری پژوهش حاضر متمرکز بر چهار نظریه مدیریت هماهنگی معنی از کرونین^۱ و دیگران (۱۹۸۴)، نظریه محدودیت‌های مکالمه فرهنگ-مبنا از کیم^۲ (۱۹۹۴)، نظریه همسازی ارتباطات از گایلز^۳ (۱۹۹۱) و نظریه اضطراب - عدم قطعیت از گادیکانست^۴ (۱۹۹۵) است.

نظریه مدیریت هماهنگی

کرونین و دیگران (۱۹۸۸: ۶۷) به بررسی نقش فرهنگ در مدیریت هماهنگی معنی می‌پردازند. مدیریت هماهنگی معنی نقدی روشنگر از اعمال فرهنگی وارد می‌سازد. کرونین و دیگران (۱۹۸۸: ۷۲-۷۶) چندین گزاره را در خصوص مدیریت هماهنگی معنی مطرح می‌کنند که استدلال آن این است که «کلیه ارتباطات» هم جنبه فردی و هم جنبه اجتماعی دارند. به طور کلی ارتباطات انسانی ذاتاً ناقص هستند و در شکل تام آن صورت نمی‌گیرند. دستورات اخلاقی به عنوان جنبه‌هایی از ارتباطات ظهور پیدا می‌کنند و گوناگونی فرهنگی برای تفسیر و تأویل از طریق ارتباطات ضروری است. کرونین و دیگران (۱۹۸۸: ۷۸-۷۹) همچنین سه نتیجه فرعی ارائه می‌دهند که فرهنگ در آنها دخیل است: فرهنگ‌ها الگوی ساختارها و کنش‌هایی هستند که همراه با یکدیگر تکامل می‌یابند. فرهنگ‌ها چندصدایی هستند و فعالیت پژوهشی بخشی از عمل اجتماعی است. آنان معتقدند که اگر بنا باشد ما به درک ارتباطات در داخل فرهنگ‌ها و یا میان آن‌ها بپردازیم، لازم است به توصیف بافت فرهنگی اقدام کنیم. همچنین ضروری است به درک تفاسیر افراد از ارتباطاتشان مبادرت ورزیم (گادیکانست و دیگران، ۱۳۸۵).

1. Cronen

2. Kim

3. Giles

4. Gudykunst

نظریه محدودیت‌های مکالمه فرهنگ - مبنا

کیم (۱۹۹۳) در نظریه محدودیت‌های مکالمه فرهنگ- مبنا دو نوع محدودیت را در مکالمه تشخیص می‌دهد: اجتماعی- رابطه‌ای، و وظیفه‌مدار. محدودیت‌های اجتماعی- رابطه‌ای بر ملاحظه دیگران تأکید می‌کند و بر اجتناب از جریحه‌دار کردن احساسات شنوندگان و به حداقل رساندن تحمیل بر آنان تمرکز دارند. محدودیت وظیفه‌مدار به روشنی و شفافیت در ارتباطات توجه نشان می‌دهد. کیم تفاوت‌های میان فرهنگی را در انتخاب راهبردهای ارتباطی تبیین می‌کند. اعضای فرهنگ‌های جمع‌گرا رفتار حمایت‌گرا در ارتباطات رودرو را مهم‌تر از فرهنگ‌های فردگرایی می‌دانند که رفتار هدف‌گرا دارند. برعکس، اعضای فرهنگ‌های فردگرا، روشنی و شفافیت را هنگام تعقیب اهداف، از فرهنگ‌های جمع‌گرا مهم‌تر تصور می‌کنند. کیم (۱۹۹۵) چنین استدلال می‌کند افرادی که دچار خودتعبیری به هم وابسته هستند، نسبت به افرادی که خودتعبیری مستقل را پیشه خود ساخته‌اند، جریحه‌دار نکردن احساسات شنوندگان و به حداقل رساندن تحمیل را، در تعقیب اهداف خود مهم‌تر می‌دانند. افرادی که به هر دو نوع خودتعبیری پای‌بند هستند به محدودیت‌های رابطه‌ای و وضوح گفت‌وگو توجه دارند. کیم (۱۹۹۵) همچنین استدلال می‌کند که هر چه افراد نیاز بیشتری به تأیید داشته باشند، توجه به احساسات شنوندگان و به حداقل رساندن تحمیل به شنوندگان را مهم‌تر تلقی می‌کنند. هر چه افراد نیاز بیشتری به سلطه‌گری داشته باشند، برای روشن بودن ارتباطات اهمیت بیشتری قائل می‌شوند (گادیکانست و دیگران، ۱۳۸۵).

عدم قطعیت و اضطراب

گادیکانست و هامر (۱۹۸۸) از عدم قطعیت و اضطراب برای تبیین سازگاری میان فرهنگی استفاده کرده‌اند و نظریه‌ای عمومی را با استفاده از کاهش عدم قطعیت و اضطراب برای تبیین ارتباطات بین فردی و بین گروهی مؤثر ارائه داده‌اند. ارتباطات میان فرهنگی یکی از انواع ارتباطات بین گروهی در نظریه مدیریت اضطراب و عدم قطعیت است. گادیکانست از مفهوم بیگانه به عنوان یک مفهوم سازمان‌دهنده مرکزی استفاده کرده است. گادیکانست (۱۹۹۳) چنین استدلال می‌کند که علل «بنیادی» و «سطحی» برای ارتباطات مؤثر وجود دارند. مدیریت اضطراب و عدم قطعیت علل بنیادی ارتباطات مؤثر هستند و تأثیر متغیرهای دیگر سطحی (برای مثال، توانایی همدلی با بیگانگان و ایجاد جاذبه برای آنها) بر ارتباطات مؤثر از طریق مدیریت اضطراب و عدم قطعیت صورت می‌گیرد. میزان آگاهی افراد از رفتار خود، تأثیر مدیریت اضطراب و عدم قطعیت‌شان را بر اثربخشی ارتباطات آنها تسهیل می‌کند. گادیکانست (۱۹۹۵) می‌گوید فرایندهای دیالکتیکی در مدیریت اضطراب/عدم قطعیت دخالت دارند. برای مثال، دیالکتیک عدم قطعیت، شامل بدیع بودن و پیش‌بینی‌پذیری است (گادیکانست و دیگران، ۱۳۸۵).

همسازی ارتباطات

گایلز (۱۹۷۳) در نظریه همسازی ارتباطات بر این باور است که گویشوران از راهبردهای زبانی برای کسب تأیید و یا نشان دادن تمایز در تعاملاتشان با دیگران استفاده می‌کنند. راهبردهای عمده‌ای که ارتباطگران بر اساس این انگیزه‌ها مورد استفاده قرار می‌دهند، عبارت‌اند از: همگرایی یا واگرایی گفتار. این «حرکات زبان‌شناختی» به ترتیب برای کاهش یا افزایش فاصله ارتباطی هستند. گایلز و دیگران (۱۹۸۷) نظریه همسازی گفتار را بر حسب گستره پدیده‌های پوشش داده‌شده و دوباره بر حسب‌گذاری شده در نظریه همسازی ارتباطات گسترش دادند. نظریه همسازی ارتباطات با «بافت اجتماعی-تاریخی، تعاملات» آغاز می‌شود. این امر شامل روابط بین گروه‌های دارای تماس با یکدیگر و هنجارهای اجتماعی آنها می‌شود. دومین بخش نظریه همسازی ارتباطات «جهت‌گیری معطوف به همسازی» ارتباطگران است؛ یعنی گرایش آنان به برخورد با اعضای خارج از گروه به صورت بین فردی، بین گروهی یا ترکیبی از هر دو. سه جنبه از جهت‌گیری معطوف به همسازی به این شرح است:

۱. عوامل درون فردی، (برای مثال، هویت‌های اجتماعی و فردی)؛
۲. عوامل بین گروهی، (برای مثال، عواملی که بازتاب جهت‌گیری ارتباطگران با افراد خارج از گروه هستند، مانند سرزندگی و نشاط مشهود در گروه خودی)؛
۳. جهت‌گیری اولیه، (برای مثال، استعداد مشهود برای منازعه، انگیزش معطوف به همسازی بلندمدت نسبت به افراد خارج از گروه).

روابط مشهود بین گروه‌ها برگرایش ارتباطگران به درک برخوردها به صورت بین فردی یا بین گروهی تأثیر می‌گذارد. به همین شکل، اعضای گروه‌های مسلط که هویت‌های اجتماعی ناامن دارند و افراد خارج از گروه را تهدید تلقی می‌کنند، همگرایی اعضای گروه‌های زیردست را امری منفی می‌دانند. همچنین افرادی که به گروه‌های خود وابسته‌اند و با آنها احساس همبستگی می‌کنند، برخورد را به صورت بین گروهی می‌بینند و بر نشانه‌های زبانی گروه‌هایشان تأکید می‌ورزند (گادیکانست و دیگران، ۱۳۸۵).

روش پژوهش

این پژوهش یک تحقیق کیفی است که در آن برای جمع‌آوری داده‌ها و کدگذاری برای تحلیل و تلخیص داده‌ها از روش تحلیل مضمون به شیوه براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شده است. بنابر تعریف کلارک و براون (۲۰۰۶) که در استفاده و ترویج روش تحلیل مضمون به نوعی پیشگام محسوب می‌شوند، می‌توان گفت: روش تحلیل مضمون با تمرکز بر معنا در یک مجموعه داده، این فرصت را در اختیار محقق قرار می‌دهد تا معانی و تجارب جمعی را دریافته

و آن را درک کنند. بنا بر این تعریف، شناسایی معانی و تجارب منحصر به فرد و یا کاملاً فردی، که فقط در یک آیت و یا داده محدود یافت می‌شود، مد نظر این روش نیست. هدف استفاده از این روش شناخت ویژگی‌های مشترک، در میان داده‌هاست. البته هدف روش تحلیل مضمون تنها بررسی تکرارها و موارد مشابه نیست، بلکه شناسایی الگوهایی از معنا مهم است که محقق در رابطه با موضوع خاص و سؤال تحقیق، مورد بررسی قرار می‌دهد (کلارک و براون، ۲۰۰۶). با استفاده از این روش داده‌ها معنادار، طبقه‌بندی، فشرده و قابل تفسیر و بررسی و مقایسه می‌شوند. علاوه بر این، نسبت به سایر روش‌های رایج که اغلب یک رویکرد نظری پشتیبان دارند، وابستگی خاصی به رویکردهای نظری نداشته و انعطاف‌پذیری لازم را فراهم می‌کند.

نمونه‌گیری و روش جمع‌آوری داده‌ها

در این پژوهش بنا بر ماهیت روش پژوهش از شیوه نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. در این شیوه تعداد نمونه‌ها از پیش مشخص نیست و افزودن به آن‌ها تا مرحله رسیدن به یک روایت و تصویر کلی از تحلیل یافته‌ها ادامه دارد. در نمونه‌گیری هدفمند محقق، ویژگی‌های جمعیت را مشخص کرده و افراد دارای این مشخصات را پیدا می‌کند (میرزایی، ۱۳۸۵: ۲۳۹). در این تحقیق با توجه به رویکرد و مسئله پژوهش و نیز بر مبنای ادبیات تجربی و نظری تلاش شد تا نمونه‌های اولیه از میان مدیران روابط عمومی انتخاب شود که در اداره‌ها و نهادهای مختلف دولتی و خصوصی در استان‌های مختلف کشور مشغول به کار بوده و با گروه‌های متعدد و متفاوتی سروکار دارند. سپس سایر نمونه‌ها طی فرایند پژوهش و بر مبنای نیاز پژوهشگر انتخاب شد. این افراد در ابتدا بر مبنای ویژگی‌هایی که داشتند از جمله کار در محیط پر رفت‌وآمد و نیازمند به شبکه روابط گسترده داخلی و بین‌المللی، مراجعات متعدد با سازمان‌ها و نهادهای مختلف، مواجهه با افرادی از دسته‌ها و گروه‌های متفاوت و متنوع اجتماعی (قومیت، زبان، جنسیت، مذهب و...) انتخاب شدند.

به مرور و با افزایش تعداد مصاحبه‌ها و اشارات پاسخگویان در خصوص راهبردهای عوامل محدودکننده مکالمه از دیدگاه مدیران روابط عمومی، نمونه‌ها سمت‌وسوی متفاوتی گرفته و تنوع و غنای بیشتری پیدا کرد و در مجموع با ۱۷ نفر مصاحبه شد. جدول ۱ شامل مشخصات و ویژگی‌های نمونه‌هایی است که طی فرایند نمونه‌گیری نظری انتخاب شده‌اند و به خواست مصاحبه‌شوندگان اسامی به صورت مستعار آمده است. داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته جمع‌آوری شد. برخی مصاحبه‌ها به صورت حضوری و برخی نیز به صورت برخط انجام شدند. مصاحبه‌های ضبط‌شده مکتوب و برخی که اجازه ضبط نداشتند، یادداشت شده‌اند.

جدول ۱. مشخصات نمونه‌های مورد مطالعه

نام	موقعیت در شغل روابط عمومی	سن	تحصیلات	دلیل انتخاب
علی	مدیر روابط عمومی یک فدراسیون ورزشی	۳۴	کارشناسی ارشد علوم ارتباطات	سابقه بالای کاری / تجربه کار در روابط عمومی نهادهای مختلف
آزاده	مدیر روابط عمومی یکی از زیر مجموعه‌های اتاق بازرگانی	۳۸	کارشناسی ارشد علوم ارتباطات	فعالیت در یک نهاد اقتصادی بین‌المللی
ندا	مدیر روابط عمومی یک مجموعه فرهنگی و خبرنگار	۲۵	کارشناسی هنر	فعالیت در یک نهاد فرهنگی که مخاطبانی در کل کشور دارد (توجه به عنصر تنوع قومیتی و زبانی)
نیره	مدیر روابط بین‌الملل و روابط عمومی یک شرکت خصوصی	۳۵	کارشناسی زبان	فعالیت در یک شرکت بین‌المللی
مهدی	مدیر روابط عمومی یک نهاد دولتی و خبرنگار در یکی از استان‌ها	۳۴	کارشناسی تربیت بدنی	فعالیت به عنوان خبرنگار و روابط عمومی، کار کردن با افرادی با تعصب قومیتی و فرهنگی و لزوم مدیریت هواداران و رقبایان
حسین	مدیر روابط عمومی یک مجموعه اقتصادی بین‌المللی	۳۵	کارشناسی مترجمی زبان	فعالیت در یک مجموعه خارج از ایران
مهسا	مدیر روابط عمومی یک شرکت خصوصی	۴۰	کاردانی حسابداری	سابقه کار بالا در روابط عمومی شرکت‌های خصوصی مختلف
محمدحسن	مدیر روابط عمومی یک نهاد آموزشی	۳۶	کارشناسی ریاضی	مواجهه با گروه‌های سنی مختلف
فتانه	مدیر روابط عمومی یک شرکت تجاری نیمه‌دولتی	۳۲	کارشناسی مهندسی کشاورزی	فعالیت در شرکتی که با کشورهای همسایه همکاری دارد
شیدا	مدیر روابط عمومی یک نهاد خبریه و تولیدکننده محتوا	۳۰	کارشناسی جغرافیا	فعالیت در خصوص افراد در حاشیه و محروم
الهام	مدیر روابط عمومی یک برند پوشاک	۳۰	کارشناسی حسابداری	فعالیت در یک شرکت بین‌المللی و همانگی با شعبه‌های برند پوشاک خارج از ایران، اهمیت توسعه ارتباطات در فضای کسب‌وکارهای خصوصی
پرستو	مدیر روابط عمومی یک بیمارستان دولتی	۵۴	کارشناسی ارشد مترجمی زبان انگلیسی	مواجهه با افرادی با حداکثر تنوع به لحاظ قومیتی، دینی، فرهنگی، طبقاتی

نام	موقعیت در شغل روابط عمومی	سن	تحصیلات	دلیل انتخاب
عباس	مدیر روابط عمومی یک تیم ورزشی فوتبالی	۴۹	کاردانی روابط عمومی	کار کردن با افرادی با تعصب قومیتی و فرهنگی و لزوم مدیریت هواداران و رقبیان
محمد	مدیر روابط عمومی یک هولدینگ	۳۵	کارشناسی خبرنگاری	کار کردن در فضای چندفرهنگی، تمرکز بر موضوع تبلیغ و توسعه ارتباط
امیرحسین	مدیر روابط عمومی یک شرکت خصوصی بین‌المللی	۳۱	کارشناسی حقوق	کار کردن در فضای چندفرهنگی
رضا	مدیر روابط عمومی شهرداری در یکی از استان‌ها	۴۳	کارشناسی ارشد مدیریت رسانه	کار کردن در جایگاه پاسخگویی
احمد	مدیر روابط عمومی یک شرکت عمرانی زیرمجموعه وزارت راه	۳۸	کاردانی خبرنگاری	اهمیت حفظ مشتری (حفظ ارتباط با همه گروه‌های هدف)

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، از روش تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری و تحلیل شبکه‌ی مضامین استفاده شده است. برای شناسایی مضامین مصاحبه‌ها ابتدا به پیاده کردن گفت‌وگوها و یادداشت‌برداری پرداخته شد. سپس برای تجزیه و توصیف متن با کدگذاری اطلاعات جمع‌آوری شده، متن به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم و در مرحله بعد مضامین استخراج و پالایش و تشریح شد. در نهایت در مرحله ادغام و ترکیب با توجه به سؤال تحقیق، مضامین تحلیل و طبقه‌بندی شد. مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها طبق جدول ۲ انجام گرفته است.

جدول ۲. فرآیند گام به گام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضامین

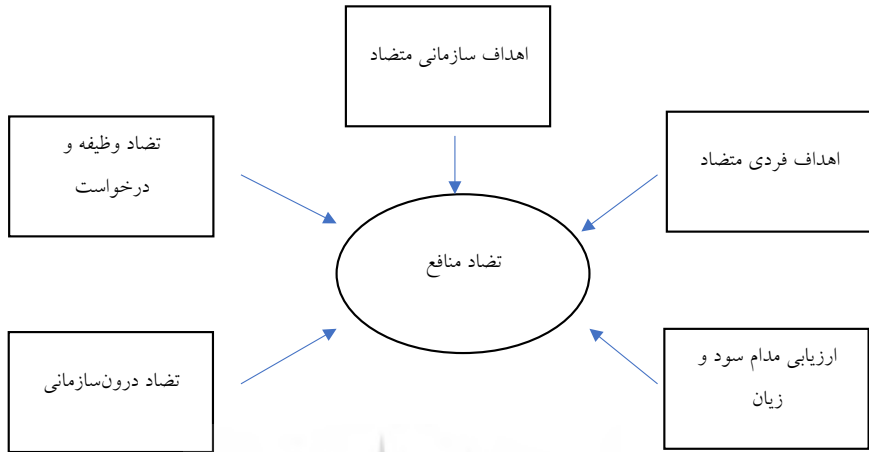
مرحله	گام	اقدام
۱. تجزیه و توصیف متن	آشنا شدن با متن	<ul style="list-style-type: none"> ● مکتوب کردن داده‌ها ● مطالعه اولیه و مجدد داده‌ها ● نوشتن ایده‌های اولیه
	ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری	<ul style="list-style-type: none"> ● پیشنهاد چارچوب کدگذاری ● تفکیک متن به بخش‌های کوچکتر ● کدگذاری ویژگی‌های جالب داده‌ها
	جست‌وجو و شناخت مضامین	<ul style="list-style-type: none"> ● تطبیق کدها یا قالب مضامین ● استخراج مضامین از بخش‌های کدگذاشته متن ● پالایش مضامین
۲. تشریح و تفسیر متن	ترسیم شبکه مضامین	<ul style="list-style-type: none"> ● بررسی و کنترل همخوانی مضامین یا کدهای مستتر ● مرتب کردن مضامین ● انتخاب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر ● ترسیم نقشه(های) مضامین ● اصلاح و تأیید شبکه(های) مضامین
	تحلیل شبکه مضامین	<ul style="list-style-type: none"> ● تعریف و نامگذاری مضامین ● توصیف و توضیح شبکه مضامین
۳. ترکیب و ادغام متن	تدوین گزارش	<ul style="list-style-type: none"> ● تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن ● استخراج نمونه‌های جالب داده‌ها ● مرتبط کردن نتایج تحلیل با سؤال‌های تحقیق و مبانی نظری ● نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها

منبع: جعفری و دیگران، ۱۳۹۰: ۱۷۸

یافته‌های پژوهش

با توجه به مسئله پژوهش تحلیل داده‌ها در دو فاز پیگیری می‌شود. ابتدا شبکه مضامین ناظر بر چستی عوامل محدودکننده مکالمه شناسایی شده، سپس راهبردهای مدیران روابط عمومی برای مدیریت این عوامل صورت‌بندی می‌شود.

مضامین ناظر بر چیستی عوامل محدودکننده مکالمه از منظر مدیران روابط عمومی مضمون نخست. تضاد منافع



شکل ۱. شبکه مضامین تضاد

یکی از پر تکرارترین مضامین در پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان به اهمیت و نقش تضاد منافع در برقراری ارتباطات باز می‌گردد. وجود منافع متعارض میان سازمان با سایر سازمان‌ها و همچنین میان سازمان با مراجعان و مشتریان باعث شده که مدیران روابط عمومی نتوانند به خوبی با افراد و گروه‌های مختلف ارتباط برقرار کنند. به عبارتی یکی از مهم‌ترین مواردی که مدیران روابط عمومی مخل ارتباطات بین فرهنگی برمی‌شمرند منافع متضاد و متعارض است. به نظر پاسخگویان در بسیاری از تعامل‌ها، این منافع است که حرف اول را می‌زند. افراد برای برقراری ارتباط، ابتدا هزینه و سود خود را ارزیابی کرده و همواره به دنبال چانه‌زنی و بالا بردن سود خود و دریافت خدمات بیشتر، حتی به قیمت تخریب طرف مقابل هستند. مدیران روابط عمومی تأکید خاصی بر منافع اقتصادی داشته و معتقدند که به‌خصوص طی سالیان اخیر بیشتر شکایت‌ها، درگیری‌ها و چالش‌های پیش روی مدیران روابط عمومی به تلاش طرف مقابل برای دریافت منفعت اقتصادی بیشتر باز می‌گردد و حتی خود نیز در برقراری ارتباط و نحوه ارتباط‌گیری همواره منافع خود یا سازمان مربوطه را در اولویت قرار می‌دهند.

محمد: پول حرف اول رو میزنه به خاطر همین هم بیشتر مشکلات ما و شکایت‌هایی که دریافت می‌کنیم برمیگرده به کسانی که بیشتر از بقیه در مجموعه‌های ما هزینه کردن.
احمد: سخت‌ترین قسمت کار اون جاست که پای یک پروژه بزرگ وسط باشه و کسی خبردار بشه. پای کلی پول وسطه، اون وقته که دیگه هیچ جوری نمیشه قضیه رو جمع کرد. هیچ ترسی از بیکار شدن ندارم، اما هر بار که یکی حتی از داخل سازمان خبردار میشه که تنخواه ردیف بودجه

برای پروژه خاصی گرفتیم از درودیوار آدم پیدا میشه که مدیر روابط عمومی جدید معرفی می کنن یا شروع میکنن به نقد کردن و تخریب.

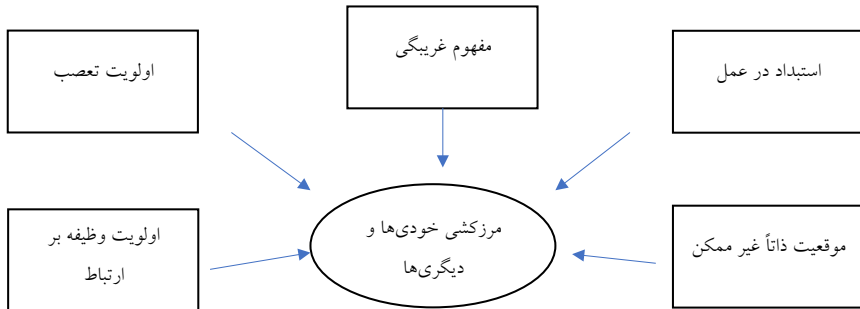
علی: از وقتی که اسپانسر خوب گرفتیم سطح توقعات خیلی بالا رفته. برای برگزاری مراسمها به شدت مشکل پیدا می کنیم. مثلاً زمانی که می خوایم فینال لیگ رو توی یکی از استانها برگزار کنیم، مدیر هیئت و استان میاد میگه که وقتی فلان اسپانسر داری باید سهم ما را هم بدید؛ یعنی عملاً یکبار طرف به من گفت سهم ما رو باید کنار بذاری؛ در حالی که قبل از آمدن اسپانسر توافق شده بوده که در نهایت خودشون مراسم را برگزار کنند.

عباس: هر قدمی که میخوایم برداریم به سری پیدا میشن که بگن پولش رو گرفتید، باید این کارو بکنید، در صورتی که خیلی وقتها اصلاً یک کاری جزو وظایف ما نیست، یا برای ما تعریف نشده یا حتی ممنوعه ولی به واسطه اینکه پول خوبی به تیم تزریق شده باید به همه جوابگو باشیم.

شیدا: من حق میدم بابت نگرانیها یا بعضی وقتها توقعاتی که از ما بابت پاسخگویی میشه، چون بالاخره پول مردم دست ماست و ما هم باید پاسخگو باشیم؛ اما خدا میدونه که بعضی وقتها فقط به خاطر اینکه یه مبلغی توسط یه فرد یا نهادی اهدا شده باید به هزار نفر پاسخگو باشیم. **محمدحسن:** والدینی که به ما مراجعه می کنند، انگار ما رو خریدن. صرفاً چون هزینه کردند، اصلاً همیشه باهاشون صحبت کرد. تصور آدمها این شده که چون ما بابت آموزشی که دریافت می کنیم پول میدیم، شما برده ما هستید و شما فقط باید سکوت کنید و سر تکون بدید. این چیزیه که مدیر مجموعه هم از ما میخواد و خوب واقعاً همیشه هم غیر این هم باشیم، مبلغ کمی پرداخت نمیشه و طرف بابت پولی که میده متوقعه.

نقل قول‌هایی که ذیل این مضمون آورده شد، مثالی است از اینکه بر مبنای تجربه مدیران روابط عمومی می توان گفت مهم ترین عامل شکل گیری ارتباط دستیابی به این منافع است و زمانی که آنها این تصور را داشته باشند که با برقراری ارتباط قرار نیست به هدف خود دست یابند از هر گونه گفت و گو سرباز می زنند. از سوی دیگر چند و چون و شکل ارتباط نیز، تحت تأثیر این عامل قرار دارد. آنها حتی اشاره کردند که بحث تضاد منافع درون خود سازمان هم به شدت پررنگ است و همین موضوع یکی از مهم ترین عرصه‌هایی است که مدیران روابط عمومی را با نگرانی و حس تزلزل در خصوص موقعیت شغلی شان مواجه کرده است.

مضمون دوم. مرزکشی خودی‌ها و دیگری‌ها



شکل ۲. شبکه مضامین مرزکشی خودی‌ها و دیگری‌ها

مصاحبه‌شوندگان اشاره داشتند که به دلیل برخی دیوارهای نامرئی میان گروه‌های مختلف اجتماعی و فرهنگی، برخی موقعیت‌ها به گونه‌ای شکل می‌گیرد که برقراری ارتباط را ذاتاً ناممکن می‌سازد. مثلاً زمانی که پای تعصب زبانی، قومی، نژادی و یا حتی تعصب بر یک مجموعه یا برند یا تیم ورزشی در میان باشد و یا زمینه‌های جنسیت‌زدگی شکل بگیرد. برخی مواقع صدای مدیران روابط عمومی، به دلیل سن پایین‌تر نسبت به سایر مسئولان و سمت‌ها، جنسیت آنها و یا قرار گرفتن در یک موقعیت خاص، اصلاً شنیده نمی‌شود و گویی یک دیوار نامرئی میان آنها و طرف مقابل قرار دارد. مدیران روابط عمومی معتقدند که با خط‌کشی میان خودی‌ها و دیگری‌ها، در عمل برقراری ارتباط ناممکن می‌شود و اینکه چه کسانی خودی‌ها را می‌سازند، ناظر بر موقعیت فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی مراجعان سازمان است. آنها همچنین به موقعیت‌هایی اشاره داشتند که به دلیل تضاد میان ویژگی‌های خود و دیگری، ارتباط را ذاتاً ناممکن می‌کرده است؛ مثلاً زمانی که یکی از پاسخگویان که مدیر روابط عمومی یک تیم فوتبال است، اشاره می‌کند که به دلیل فضای مردانه محیط کار ارتباط او با مراجعان زن ذاتاً ناممکن است.

ندا: به نظرم یکی از بدترین موقعیت‌هایی که به لحاظ ارتباط در جایگاه روابط عمومی قرار گرفتیم، وقت‌هایی بوده که صرفاً به دلیل اینکه من یک زنم کسی بهم توجه نمی‌کنه. از طرف دیگه سنم کمه و انگار که جدی گرفته نمی‌شم و حتی زمانی که تو به جمعی صحبت می‌کنم، انگار که دارم با خودم صحبت می‌کنم.

مهدی: یکی از چیزهایی که خیلی آزاردهنده است، اینه که وقتی مجمع تشکیل میشه میفهمم که برای من اصلاً ارزشی قائل نمیشن. حتی بعضی وقتا به‌وضوح به واسطه قومیتم مورد تحقیر قرار می‌گیرم، مثلاً تو یکی از جلسات خیلی مهمی که داشتیم، زمانی که داشتم برنامه‌های روابط عمومی رو می‌گفتم، خانمی که در مقابل من بود و رئیس من بود، به من یک توهین قومیتی کرد و گفت این چه وضع کار کردن و صرفاً به واسطه اینکه من از قومیت متفاوتی [هستم] با وجود اینکه برنامه خیلی خوبی داشتم، من رو تحقیر کرد.

مهسا: من خیلی پیش میاد که احساس کنم انگار اصلاً وجود ندارم، یا فقط وظیفه من اینه که بقیه رو پر موت کنم، بقیه رو بالا بکشم باعث پیشرفت و پولدار شدن رئیس بشم؛ اما خودم دیده نشم. الهام: یادمه که چند سال پیش یه خانم بازیگری رو برای نمایشگاه مد و لباسمون دعوت کردیم. اما این خانوم وقتی که رفتم باهاش صحبت کردم و سعی کردم ازش برای پیج اینستاگرام فیلم بگیرم، با وجود اینکه هزینه حضورش در این مراسم رو گرفته بود، اینقدر با من بد صحبت کرد و رفتارش غیر محترمانه بود که شب اومدم خونه و گریه کردم و حتی انقدر بهم برخورد که دفعات بعد که بازیگر یا یک سلبریتی مشهور مهمان ما بود، سعی می کردم دستیارهامو جلو بفرستم و حس می کنم که انگار این افراد هر چقدر هم تلاش کنی، حاضر نیستند با تو صحبت کنند و اصلاً کسر شأن می دونن.

رضا: لزومی نمی بینم که همیشه بخوام همه رو راضی نگه دارم. برخلاف اینکه دیگران معتقدند روابط عمومی باید همه رو راضی نگه داره، بعضی وقتا افرادی هستند که اصلاً نمی خوان با شما ارتباط داشته باشند و حتی بعضی وقتا افرادی هستند که صرفاً هدفشون زدن و تخریب شماست؛ حتی اگر بهترین خدمات را ارائه بدید؛ حتی اگر خیلی خوب پاسخگو باشید، یک سری افراد هستند که شما رو بیگانه میدونن و فایده ای نداره. هر چقدر تلاش کنید ممکن است از قیافه شما خوششون نیاد یا صرفاً با شما حال نکنن. تو چنین موقعیتی تلاش برای برقراری ارتباط چه فایده ای داره؟

مضمون سوم. تفاوت پس زمینه



شکل ۳. شبکه مضامین تفاوت پس زمینه

یکی از مهم ترین عوامل محدودکننده مکالمه که در نظریه کیم نیز به آن اشاره شد، وجود سوء تفاهم ها در مکالمه به دلیل تفاوت زمینه های فرهنگی است. مدیران روابط عمومی مورد مصاحبه اشاره کردند که افراد با موقعیت متفاوت، ممکن است سیگنال ها و کدهای ارتباطی را اشتباه برداشت کنند و یا اینکه به دلیل پس زمینه فرهنگی متفاوت، نتوانند به خوبی منظور و مقصود خود را برسانند. این امر به ویژه برای آن دسته از مدیران روابط عمومی که در محیط هایی با تعامل های بین المللی کار می کنند، به شدت قابل توجه است. مدیران روابط عمومی بخش

عمده‌ای از زمان و انرژی خود را، برای رفع این سوء تفاهم‌ها نسبت به خود و سازمان مربوطه‌شان صرف می‌کنند. آنها حتی معتقدند که کلیت حرفه و وظیفه اصلی‌شان به عنوان مدیر روابط عمومی همین امر است.

امیر حسین: شاید مهم‌ترین بخش کار من به عنوان یک روابط عمومی که به شدت برای من چالش برانگیزه، این باشد که با افرادی سروکار دارم که نه با اون‌ها زبان مشترک دارم و نه جز از طریق کار هیچ زمینه و اشتراک و حرفه دیگه‌ای [دارم]. هرچند که من یاد گرفتم که چطور این قضیه رو مدیریت کنم و همیشه رفتار حرفه‌ای داشته باشم. اما همیشه انکار کرد که وقتی که پای معامله می‌ریم و یا زمانی که من قبل از مدیران بالادستی باید زمینه رو برای گفت‌وگو فراهم کنم، [لازمه] در نظر بگیرم که طرف مقابل، به واسطه تفاوت فرهنگی، چه درکی، چه برآوردی از حرف‌های من داره.

پرستو: بخش سخت کار من اینه که مردم خیلی سریع دچار سوء تفاهم میشن. البته باید در نظر گرفت که کسانی که سراغ من میان، به واسطه موقعیت شغلی من، کسانی هستند که تو شرایط عادی و مناسبی قرار ندارند و خوب مسئول بررسی شکایات بیمارستان هم من هستم، همیشه با یک حالت دعوا و جنگی سراغم میان و هر حرف عادی که من می‌زنم رو بد برداشت می‌کنند؛ حتی وقتی که خیلی آروم دارم صحبت می‌کنم، احساس می‌کنند که من دارم اون‌ها رو دعوا می‌کنم یا باهاشون مشکلی دارم و هر چقدر تلاش می‌کنم جو رو آروم کنم، شرایط بدتر میشه. **نیره:** به موردی که الان به ذهنم میاد اینه که مثلاً بارها به من گفتند که تو دعوا داری، در حالی که من اصلاً تو اون موقعیت خیلی آروم بودم تا اینکه یه بار یه نفر به من گفت اینکه دیگران فکر می‌کنند تو دعوا داری سر لهجه من و خب تو لهجه ما هم تن صدای ما بالاست و هم تندتند صحبت می‌کنیم؛ به خاطر همین بقیه فکر می‌کنند که من با آنها دعوا دارم در حالی که اصلاً این طوری نیست.

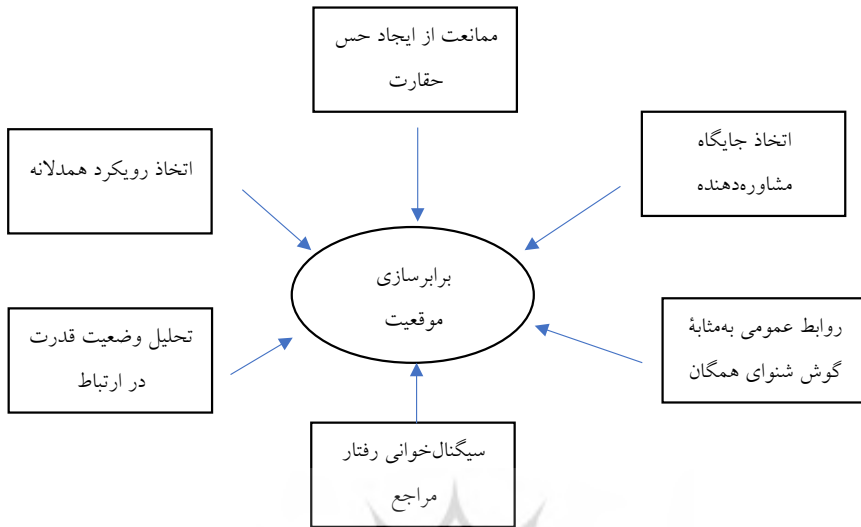
فتانه: وقتی یک ارتباطی شکل میگیره بین من و طرف مقابل، هر جفت ما بک گراند‌های متفاوتی داریم، مثلاً روزی پیش میاد که من مریضم یا حوصله ندارم و یه نفر چند بار تماس می‌گیره و توقع داره که من کارش رو راه بندازم و من نمی‌تونم اینکارو بکنم؛ چون درکی از شرایط من نداره و خیلی وقتاً اصلاً رئیس من اون فرد رو قبول نمی‌کنه ببینه یا اون درخواست رو عملی کنه و طرف مقابل چون این رو نمی‌دونه با من بدتر صحبت می‌کنه.

حسین: کار کردن با آدم‌هایی که با تو تفاوت فرهنگی دارند، وحشتناکه. باید همیشه به چیزهایی فکر کنی که حالت عادی کاملاً ناخودآگاه انجامش می‌دیم و همین مسئله باعث می‌شه که انگار همیشه ذهن هوشیار [باشه] و هیچ وقت آروم‌وقرار نداری و خیلی سخته که مداوم باید شرایط را ارزیابی کنی که مبدا طرف مقابل از حرفات سوء برداشت کنه.

مضامین ناظر بر راهبردهای مدیران روابط عمومی برای مدیریت عوامل محدودکننده مکالمه

در فاز دوم این پژوهش که پس از شرح مضامین استخراج شده ناظر بر چیستی عوامل محدودکننده مکالمه از منظر مدیران روابط عمومی است، به توضیح مضامینی خواهیم پرداخت که به راهبردهای مدیران روابط عمومی برای مدیریت عوامل محدودکننده مکالمه باز می‌گردد. این راهبردها برای رفع موانع ارتباط بین فرهنگی که مورد اشاره قرار گرفت، به کار گرفته می‌شوند.

مضمون نخست. برابری موقعیت



شکل ۴. شبکه مضامین برابری موقعیت

یکی از مضامین تکرار شونده در تحلیل داده‌ها بر اهمیت برابری موقعیت و نگاه از رویه‌رو به مراجع تأکید دارد، به‌ویژه در موقعیت‌هایی که مخاطب یا مراجع سازمان در موقعیت فرودست قرار دارد. پاسخگویان در پاسخ‌های خود اذعان داشتند که به عنوان روابط عمومی، برای برقراری ارتباط مؤثر بر این امر واقف هستند که به‌خصوص زمانی که مراجع یا مخاطب، خود را در موضع فرودست می‌یابد و او ممکن است احساس حقارت یا خودکوک‌چک‌پنداری داشته باشد، باید با اتخاذ رویکرد همدلانه نسبت به وی آگاهانه موضع برابری را اتخاذ کنند. هرچند این امر برای همه پاسخگویان به‌طور برابر و یکسان مشاهده نمی‌شد، مثلاً برای پاسخگویی که روابط عمومی یکی از زیرمجموعه‌های اتاق بازرگانی بود، تأکید بیشتر از موضع قدرت برای بالا بردن سازمان بود؛ اما به‌طور کل همه پاسخگویان معتقد بودند که پیشبرد اهداف سازمان نیازمند اتخاذ رویکرد برابری است. زیرا آنچه که اهمیت دارد، پیشبرد اهداف سازمان است حتی اگر به قیمت کوچک‌شدگی خود مدیر روابط عمومی تمام شود.

از سوی دیگر این افراد به عنصر ارتباط به عنوان محور اصلی شغلشان تأکید داشتند که به‌واسطه شبکه روابط گسترده‌شان و تجربه زیسته‌ای که از شکل‌گیری این روابط داشته‌اند، به‌شدت نسبت به اطرافیان و مراجعان و مخاطبان حساس بوده و به‌خوبی سیگنال‌های رفتاری آنها را می‌خوانند و به همین دلیل، همواره به درکی از وضعیت آنها نائل شده و نسبت به شرایط سایرین بی‌تفاوت نیستند.

آنها اعلام کردند، زمانی که مراجعان از مدیران و سایر کارمندان ناامید می‌شوند، به مدیران روابط عمومی به چشم مهره‌های حل مسئله نگاه می‌کنند و حتی در بیشتر اوقات با آنها از در درد دل و مشاوره گرفتن وارد می‌شوند. برای همین مدیران روابط عمومی کسانی هستند که از اغلب رازها، دست‌های پشت پرده، حواشی و پشت صحنهٔ امور باخبرند. از سوی دیگر آنها معتقدند روابط عمومی با انتقال انتقادات، منجر به بهینه‌سازی عملکرد سازمان می‌شود و روابط عمومی خوب کسی است که همواره خط مشی عملکرد سازمان را تحت تاثیر خود قرار می‌دهد. گزاره‌های زیر از سوی مصاحبه‌شوندگان برای توضیح مضمون حاضر انتخاب شده است.

علی: مهم نیست که من چه سمتی دارم، مجری تلویزیونم، تحصیل کرده‌ام یا قدرت زیادی دارم؛ وقتی باش بیفته خودم رو کوچیک می‌کنم تا کار مجموعه راه بیفته. خیلی وقت‌ها به حرف یا به برخورد بد به شدت وجههٔ سازمان رو خدشه دار می‌کنه. خیلی وقت‌ها مجبور می‌شم که چندین بار یک مطلب رو برای طرف توضیح بدم، آخر هم میره پیش مدیر همون مطلب رو تکرار می‌کنه؛ اما کاریش نمیشه کرد، اینم بخشی از کار ماست و وظیفهٔ من پیش‌برد کاره‌است. گاهی وقتا مجبورم دست خودم رو آلوده کنم که چهرهٔ رئیس خراب نشه. از طرف دیگه این منم که نقطهٔ ضعف سازمان رو می‌فهمم و انتقال میدم. به واسطهٔ همین ارتباطه که معمولاً حدس‌های من درست درمیاد. مثلاً بارها به رییسم بابت نتیجهٔ به اتفاق هشدار دادم؛ اما به حرفم گوش ندادند؛ اما بعداً به حرف من رسیدن. مثلاً به بار در مورد به سرمربی هشدار دادم که اگه از ایران بره علیه ما حجه راه میندازه؛ اما مدیرا گوش نکردن و نهایتاً به حرف من رسیدن.

محمدحسن: خب من دارم با گروه‌هایی کار می‌کنم که وقتی از همه جا نا امید شدن سراغم میان. بالاخره شرایط جامعه بد شده و چاره‌ای جز کنار او آمدن با شرایط نیست. اوایل خیلی زود از هر برخوردی به هم می‌ریختم یا لج می‌کردم با مردم و حتی جواب تلفنشون رو هم نمیدادم؛ اما الان می‌دونم شرایط سخت شده؛ شاید من نتونم مثل باقی همکارام کار خاصی برای رفع مشکل طرف انجام بدم، اما به هر حال می‌تونم جواب طرف رو بدم که حداقل سردرگم نباشه. خودم میدونم که مثلاً این کار وظیفهٔ رئیس دفتر مدیره، اما وقتی طرف شمارهٔ من رو از سایت برمیداره و دیگه راهی پیدا نمی‌کنه، دلم هم می‌سوزه. از طرفی هم خدا رو خوش نیامد که وقتی میشه با به جواب ساده دادن طرف رو راهنمایی کرد؛ بگم ولش کن وظیفهٔ فلانیه.

شیدا: وقتی که وارد این کار شدم، مهم‌ترین چیزی که از من خواسته شد اینه که با همه مراجع‌های مرکز طوری رفتار کنم که به طرف برنخوره. خیلی وقتا پیش میاد که کمک‌جوها اتفاقاً اعتمادبه‌نفس خیلی زیادی دارن، اما خب بیشتر اوقات طرف میاد که به کمکی بگیره. تو این شرایط خدا رو خوش نیامد که من پیام طرف رو ناامید کنم یا مثلاً بی‌محلی کنم و جواب ندم. گاهی وقتا از خونه مجبورم کار کنم، بعضی وقتا هم‌سرم و خانوادم به‌شدت خسته می‌شن و اعتراض می‌کنن، اما همیشه حس می‌کنم کار من قراره به تغییری تو این شرایط دوره زمنه ایجاد کنه. همین که به گزارش بنویسم در مورد زنی که از فقر خودشو رسونده به جایی که کارآفرین شده و بشم عامل امیدواری بقیه، برای من بزرگ‌ترین دستاوردیه. خیلی وقتا اگه من کارم رو خوب انجام ندم، ممکنه باعث اتفاقات تلخی بشه.

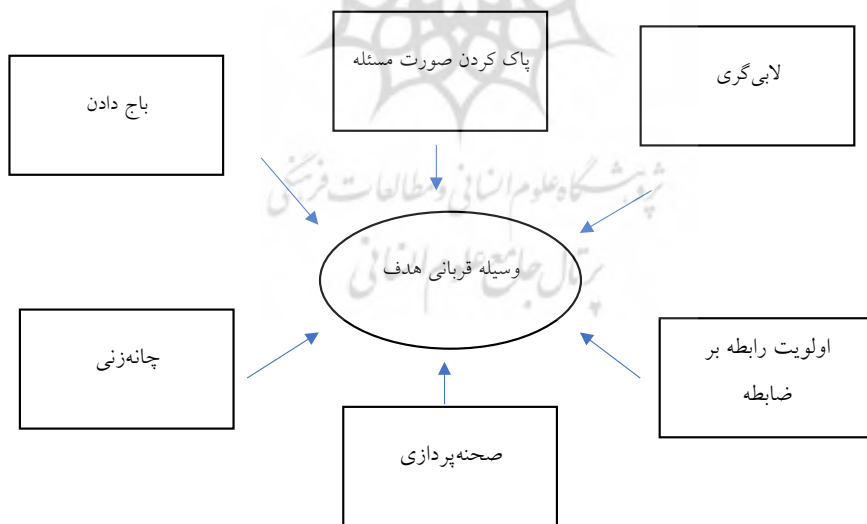
مهسا: تو شرکت ما همه جور آدمی رفت و آمد داره. خیلی وقتا فکر می‌کنن من نوکرشون هستم؛

وقت و بی وقت زنگ میزنن، منم حالشون رو درجا میگیرم؛ اما خیلی وقتا لازمه که کوتاه بیای. هم مجبوری، چون شرایط ایجاب می کنه، هم بالاخره شغل من همینه دیگه؛ اصلاً آسمنش روشه روابط عمومی. شغل من همینه، من باید جواب همه رو بدم حتی اگه طرف نفهم باشه و وقت و بی وقت زنگ بزنه یا تو واتس اپ پیام بده.

مهدی: صادقانه بگم، افتخار خودم میدونم که همیشه پاسخگو باشم. شغل من مستلزم یک سیاست خاصیه. همیشه باید حواست جمع باشه که همه ازت راضی باشن. کارت اینه که خواسته دیگران رو برآورده کنی. توی این سالها تبدیل به یه موجود خونسرد شدم که همیشه داشته به دیگران سرویس می داده؛ اما خب این کار منه من حواسم به همه هست، از آبدارچی گرفته تا وزیر و فلان مدیر بالا رده. خیلی وقتا مجبورم از طرف، جلوی همکار خودم حتی دفاع کنم. نمی گم من مثل یه قهرمانی چیزی هستمها، نه منظورم اینه که روابط عمومی یه شغل خیلی خاصه که کسی درک درستی ازش نداره؛ اما یه چیز در موردش ثابت و اونم پاسخگویی به همه است؛ فارغ از موقعیت و درآمد و ...

فتانه: روابط عمومی شدن یعنی راه رفتن لبه تیغ. همه اش باید مواظب باشی نیفتی، همه اش باید مواظب باشی طرف بهش برنخوره بره پنبهات رو بزنه، همه اش باید در دسترس باشی. من ۲۴ ساعت روز دارم کار می کنم. رئیس رؤسا رفتن خونه استراحت و تعطیلات، اما تو باید جواب بدی، حواست به کانال و پیج باشه و کامنت پاک کنی. هی باید احترام بذاری، مبادا طرف بهش برخورده راه بیفته تو فضای مجازی آبروی مجموعه رو بیره چون بهش برخورده.

مضمون دوم. وسیله قربانی هدف



شکل ۵. شبکه مضامین وسیله قربانی هدف

مدیران روابط عمومی معمولاً خود را مهم‌ترین مهره و جعبه اسرار سازمان خود می‌دانند. از نظر آنها عملکرد ضعیف روابط عمومی به کلی دستاوردهای سازمان را زیر سؤال می‌برد. پوشش نامناسب دستاوردها اهمیت کار مدیران را خدشه‌دار می‌سازد. مدیران روابط عمومی حتی عملکرد خود را از واقعیت مهم‌تر می‌دانند. مدیران روابط عمومی در پاسخ‌هایشان خود را مهم‌ترین تأمین‌کنندگان منافع سازمان برمی‌شمرند. گرفتن اسپانسر و بودجه مستلزم بازنمایی خوب فعالیت‌های نهاد مربوطه است. از سوی دیگر همه ملاحظات اخلاقی ممکن است به نفع منافع سازمان به کلی کنار گذاشته شود. آنها در پاسخ‌هایشان اعلام کردند که در بسیاری از مواقع مجبور به دروغگویی، صحنه‌پردازی، اغراق و بزرگنمایی و لابی‌گری می‌شوند.

لحاظ کردن مقوله قدرت طرف مقابل، به‌ویژه مواجهه با مراجعان و مدیران بالادست و در نتیجه لزوم تواضع در مقابل طرف دیگر و شکل‌گیری روابط مبتنی بر امتیازدهی، رشوه، چاپلوسی نیز از جمله مواردی است که توسط مدیران روابط عمومی مطرح شده است. آنها همچنین اشاره کرده‌اند که آینده‌نگری اقتصادی نیز از جمله راهبردهایی است که آنها برای برقراری ارتباط مؤثر لحاظ می‌کنند. آنها در این زمینه شبکه منافع متعارض را مد نظر داشته و منفعی که ارتباط بین سازمان و طرف مقابل را مخدوش می‌کند، همواره در نظر می‌گیرند. توانایی لابی‌گری یکی از مهم‌ترین مواردی است که آنها مورد اشاره قرار داده و اولویت رابطه بر ضابطه، و تأمین منافع طرف‌های مقابل برای رسیدن به اهداف خویش در شکل‌گیری ارتباط را مد نظر قرار داده‌اند. همچنین آنها اشاره کرده‌اند که در بسیاری از مواقع مجبور به حذف رقیبان بوده‌اند و زمانی که برقراری ارتباط و حل مسألت‌آمیز چالش‌ها وجود نداشته باشد، پاک کردن صورت مسئله آخرین راه در دسترس است.

رضا: چیزی که مهمه اهداف اداره و مجموعه است. به زمانی مسئله با حرف زدن حل میشه، به زمانی با رشوه دادن به زمانی هم دیگه کاری از دست برنمیاد. یا باید دستات رو کنیف کنی یا طرفت رو کامل حذف کنی. خیلی وقتاً به خبر یا مطلب تو به فضای حتی کوچیک مثل تلگرام آبروی همه رو به باد میده. تو چنین شرایطی کاملاً طبیعیه که به هر قیمتی اوضاع رو به نفع خودت و سازمان تغییر بدی.

علی: مهم نیست که من چه سمتی دارم، مجری تلویزیونم، تحصیل کرده‌ام یا قدرت زیادی دارم. وقتی باش بیفته، خودم رو کوچیک می‌کنم تا کار مجموعه راه بیفته. خیلی وقت‌ها به حرف یا به برخورد بد به شدت وجهه سازمان رو خدشه‌دار میکنه ... کار من بازی با آدم‌ها و موقعیت‌ها است. خیلی وقتاً باید همه رو روی انگشت‌هاش بچرخونی تا منافع خودت تأمین بشه. رک بگم تو حوزه روابط عمومی هدف وسیله رو توجیه می‌کنه ... مهم‌ترین سرمایه من کلمات منه، کانتکت گوشه منه، ارتباطات منه. من هر جایی برم به نحوی منافع به عده رو تأمین می‌کنم تا منافع خودم تأمین بشه. مثلاً باید به خبرنگار و سردبیر و مدیر رسانه رشوه بدی، همیشه به کارت هدیه بذاری تو جیبش تا تو رو نزنه، تا وقتی اوضاع به هم میریزه بتونی اوضاع رو کنترل کنی چون به جایی کارت به طرف میفته. وقتی رسانه باهاش همسو باشه دیگه افتادی روی ریل و با خیال راحت جلو میری.

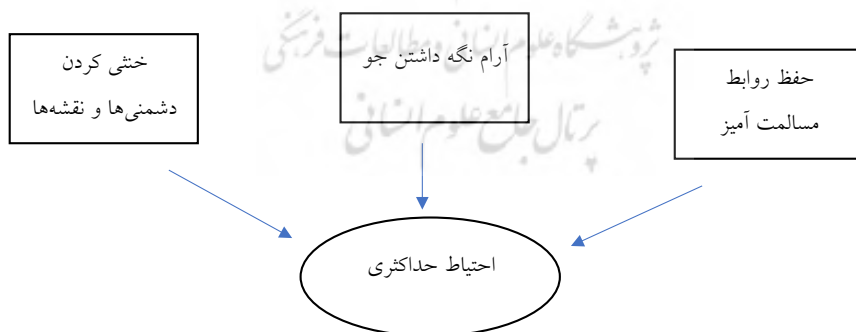
حسین: من اگه ارتباطاتم خوب نبود و با همه خوش اخلاق نبودم، صد سال هم نمیتونستم به جایی که الان هستم برسم. رک بگم باید پاچه خواری رییس رو بکنی، باید وقتی خبرش رو روی سایت و اینستا میزنی بگی جناب آقای دکتر فلان تا طرف ته دلش گنج بره. من قبلاً جایی کار می کردم که خیلی موقعیتم بهتر از اینجا بود اما چون چند بار یادم رفت دکتر قبل اسم مدیر رو بزنم، باهام بد شد و بعد به مدت انقدر اوضاع بهم ریخت که استعفا دادم و بیرون اومدم. ارتباط خوب با مدیر و باقی شرکتها چیزیه که تو رو به همه خواسته‌ها می‌رسونه. الان رییس من بدون اجازه ام آب نمی‌خوره. این حتی فقط مربوط به ایران نیستا، خارجیا هم همینن. ما به مشتری عرب داشتیم، هر وقت میومد ایران اول به هزار دلاری تو جیب من میذاشت چون همیشه تو چتها و تماس‌ها هم خیلی خیلی می‌بردمش بالا.

شیدیا: به غیر از کمک‌جوها خب اگه با خیرین بد صحبت کنیم که دیگه به ما کمک نمی‌کنن. گاهی وقتاً فقط ۱۰۰ تومن میریزه به حساب مجموعه اما هی باید از طرف تشکر کنیم که زده نشه یا مثلاً باز هم این کارو بکنه.

نیره: رک بگم ... اگه طرفت رو درست شناسی و به وقت حواست بهش نباشه، دیگه از پول و قرارداد درست حسابی خبری نیست.

عباس: زمانی که می‌بینم دیگه هیچ راهی وجود نداره، چاره‌ای نیست جز پاک کردن صورت مسئله. **مهدی:** خیلی وقتاً پیش میاد که از دست به مدیر بالارده حرص می‌خورم و دلم نمی‌خواد حتی قیافه طرف رو ببینم اما اگه طرف باهات لج کنه، پدرت درمیاد. مثلاً یکی بود خزانه‌دار نهاد بالادستی ما بود، این با من نه، تازه با خود رییس مشکل پیدا کرد، پدر ما رو درمیاورد تا بودجه می‌داد. بعد به ما که می‌رسید مو رو از ماست می‌کشید بیرون. تو یک سال و نیمی که اونجا بود، رسماً تا جایی پیش رفتیم که با اینکه نهاد دولتی بودیم، واسه حقوق کم میاوردیم که خدا رو شکر بعد به مدت برکنار شد.

مضمون سوم. احتیاط حداکثری



شکل ۶. شبکه مضامین احتیاط حداکثری

یکی از مهم‌ترین مواردی که توسط پاسخگویان به طور مکرر تکرار شد، تأکید بر جلوگیری از

ایجاد دشمن، پیدا کردن دوستان جدید و شبکه روابط گسترده و آرام نگه داشتن جو با جلب مخاطب بود. پاسخگویان بارها از شرایطی نام بردند که مجبور بوده‌اند با هوش و درایت خودشان جو را آرام نگه دارند، به‌ویژه زمانی که پای رسانه‌ها در میان بوده است. این مضمون ناظر بر راهبردهای حل مسئله و رفع موانع مدیران روابط عمومی است.

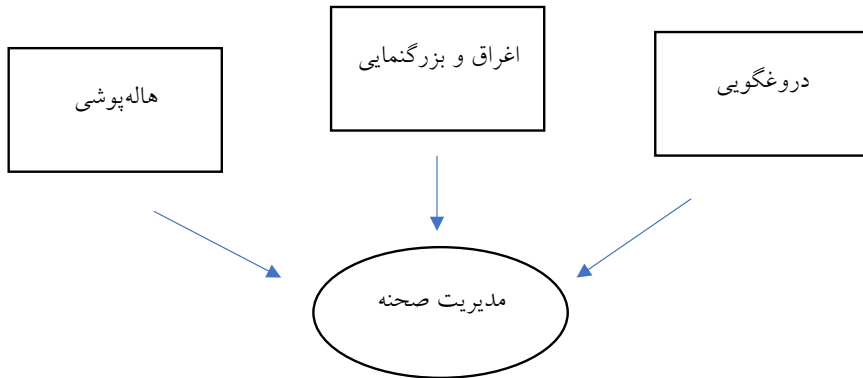
علی: روابط عمومی یعنی راه رفتن توی میدون مین، پاتو کج بذاری خودت و بقیه با هم رفتید هوا. من با نفهم‌ترین و بی‌شعورترین آدم‌ها کار کردم اما مجبور بودم سکوت کنم، چون طرف ابزار رسانه دستش بوده. همه‌اش باید مجیز همه رو بگی و ازشون تعریف کنی تا باهات راه بیان. درسته که خیلی جاها هم جلوی طرف وایسام و یاج ندادم اما دیگه همه میدونن که تو کار ما باید کارت هدیه و سفر بیدی که چهار تا خبرنگار تازه‌کار و غیر حرفه‌ای اوضاع رو برات جهنمی نکنن. کلاً باید دوست همه باشی، اما به هیچکس هم اعتماد نکنی.

محمدحسن: ببین باید حواس جمع باشی. گاهی وقتاً با به هزینه کم میتونی طرف رو بخری. من خودم کارمند زیردستم زیر آیم رو زده، چون مثلاً سر به موضوع کوچیک باهام لج شده، اما من سعی می‌کنم با روی باز جواب همه رو بدم، بالاخره کار خودم راحت‌تر پیش میره. **شیدا:** برای من پیش نیومده که لازم باشه نقش بازی کنم، اما در کل ترجیحم اینه وقتی دیگران در مورد من صحبت میکنن، با ویژگی‌های مثبت منو اسم بیرن.

آزاده: جلب اعتماد تو کار من خیلی مهمه. نه فقط بقیه، بلکه اول رییس‌م. اینجا کلی حرف ردوبدل میشه که اگه رییس بهت اعتماد نداشته [باشد] رسماً نمیتونی دووم بیاری. الان رییس من جووری بهم اعتماد داره که حتی من از مسائل خانوادگی هم خبر دارم چه برسه به کار.

مهسا: چون برای خیلی از قراردادها این منم که اول نامه‌نگاری می‌کنم یا وقت‌ها رو تعیین می‌کنم و ارتباط می‌گیرم. برام خیلی مهمه که بتونم اعتماد طرف مقابل رو جلب کنم. خیلی وقتاً باید مداوم خودمون رو پرزنت کنم و هی مهره‌هام رو جووری بچینم که مقدمات گفت‌وگو فراهم باشه، یه جوورایی خودم رو توی خط مقدم شرکت میدونم که دارم مشتری جوور می‌کنم. **ندا:** من به واسطه کارم کلی دوست پیدا کردم. همین الان باقی همکارای من یک هزارم ارتباطات من رو هم ندارن

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۷. شبکه مضامین مدیریت صحنه

مضمون دیگری که توسط پاسخگویان به عنوان راهبرد برقراری ارتباط و رفع عوامل محدودکننده مکالمه به کار برده شد، مدیریت صحنه است. به نظر می‌رسد، مدیریت صحنه و در کنار آن رو آوردن به دروغگویی، توضیح مضاعف و پنهان کردن نقاط ضعف طی فرایند هاله پوشی، به تعبیر اروینگ گافمن فرایندی که در مدیریت صحنه رخ می‌دهد، از جمله مهم‌ترین راهبردهای مدیران روابط عمومی است. گاهی نیز آنها با گل آلود کردن آب، سعی در پوشاندن نقاط ضعف خود و سازمان مربوطه‌شان داشته و همه تلاش‌شان این است که شرایط را به هر نحوی بسیار مثبت، سازنده و تأثیرگذار نشان دهند. از سوی دیگر آنها همواره نقاط ضعف خود را پنهان کرده و نقاط مثبت خود را بزرگنمایی می‌کنند و در صدد کسب تحسین و توجه سایرین برمی‌آیند.

علی: بدون شک مهم‌ترین بخش کار من چیدن صحنه، اونم به طوری که همه چیز اون طوری به نظر بیاد که مد نظر خودمه. مثلاً یادمه توی یه سری مسابقات جهانی ما هی مداوم می‌رفتیم، نتیجه ضعیف کسب می‌کردیم، از طرف دیگه هم نصف فدراسیون رفته بودن با تیم خوش گذرونی. ما مداوم عکس و خبر از صحبت‌های مسئولین با مدیرای فدراسیون جهانی منتشر می‌کردیم که وانمود کنیم اینها همه رفتن اونجا که یه سری قرارداد ببندن یا بی‌خودی نرفتن؛ اما خودمون می‌دونستیم که جریان چیه. یا مثلاً یادمه به خاطر کرونا تو مسابقات آسیایی فقط چهار تا کشور ضعیف شرکت کردند و ما تو اون مسابقات نقره آوردیم. مداوم مجبور بودیم برای جلب توجه افکار عمومی این خبر رو بزرگ کنیم در حالی که اگه کشورهای اصلی بودن امکان نداشت مدال بیاریم.

آزاده: راستش شاید قسمت فان کار من همین باشه که شرایط رو بهتر از چیزی که هست نشون بدم. یه جورایی مثل تدوین‌گری فیلم میمونه. باید قسمتی که می‌خوای رو با افکت و جلوه ویژه واقعی نشون بدی و اشتباهات و زدوبندها و دزدیا و گند زدنا رو پنهون کنی. نمیگم کارم اخلاقیه‌ها، شاید حتی گاهی وقتا عذاب وجدان هم داشته باشم؛ اما این دقیقاً همون‌جا است که پای هوش و سیاست من وسط میاد.

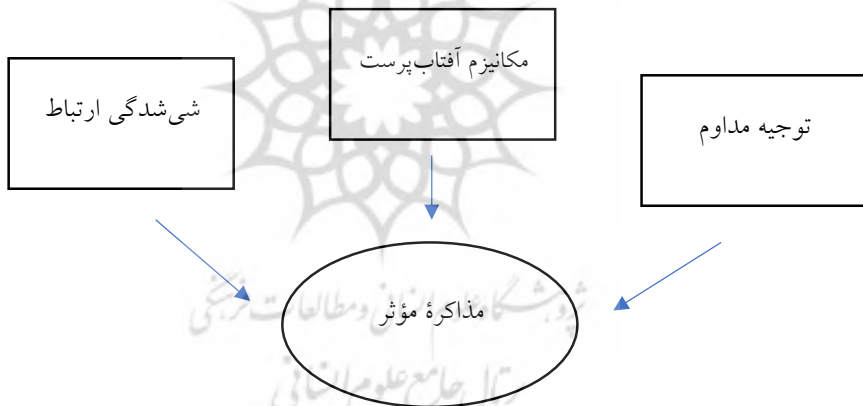
نیره: قانون روابط عمومی همین‌ها باید نقاط ضعف رو بنهون کنی، به جاش هی ویژگی‌های مثبت رو پررنگ کنی.

حسین: رئیس فقط میخواد دیده بشه. من با آدم‌های زیادی کار کردم که شهوت نام دارن. هر کاری می‌کنن که دیده بشن حتی اگه شده از جیب خودشون خرج کنن. طرف عشق میکنه که فلان سمت رو داره. اینجا کار روابط عمومی بزرگ کردن همین عناوینه. طرف هر کاری کنی ازت رضایت نداره تا وقتی که بزرگش کنی و هی بهش پر و بال بدی.

محمدحسن: برای اینکه توجه بقیه رو به خودت جلب کنی، باید هی مداوم شرایط رو مدیریت کنی. من سالی یه همایش راه میندازم، فقط برای اینکه چهارتا مدیر هی به هم جایزه بدن و جلال و جبروت و کارهاشون رو به رخ بکشن؛ اما خب از یه طرف هرچقدر هم کار کنی، بدون اینکه دیده بشه، انگار که کاری نکردی.

شیدا: همیشه گفت که عمداً بزرگنمایی کردم، اما خب این یه بخشی از کاره که خوبیا رو نشون بدی تا همه به سمت اون خوبی جلب بشن؛ یعنی با انتشار یه کار خوب باعث ترویجش بشی. نمیگم کاری که خودمون انجام دادیم رو بزرگ کردم، میخوام در واقع بگم که با نمایش خوبی آدم‌ها و کمک‌هاشون در واقع توجه افراد بیشتری رو به کار خیر جلب کردم.

مضمون پنجم. مذاکره مؤثر



شکل ۸. شبکه مضامین مذاکره مؤثر

می‌توان گفت که نسبت به اهمیت برقراری ارتباط با همه اقشار و گروه‌ها، میان مدیران روابط عمومی، یک اتفاق نظر وجود دارد، آنها برقراری ارتباط مؤثر را جز ذاتی و مهم کار خود می‌دانند حتی اگر به بهای رنگ عوض کردن مداوم‌شان باشد. اما همین امر از سوی دیگر باعث شی‌شدگی ارتباط و اولویت یافتن ارتباط حتی نسبت به خودشان شده است. از این رو آنها همواره خود را در حال توجیه دیگری می‌یابند. آنها باید مداوم در عملکرد خود بازنگری داشته و برای پذیرفته شدن از سوی دیگران از خود انعطاف نشان دهند؛ حتی اگر این

امر خلاف اعتقادات و خواست قلبی‌شان باشد. مضمون مذاکره مؤثر ناظر بر توانایی مدیران روابط عمومی در فرایند اقتناع مدیران و رئیسان و مراجعان است.

علی: ارتباط گرفتن کار منه. من باید مداوم سوءتفاهم‌ها رو برطرف کنم. گاهی باید اتفاقاً علف‌های هرز رو حذف کنم تا کار بقیه خوب پیش بره. به هر حال تنها سرمایه من ارتباطات منه.
آزاده: من با همه ارتباط می‌گیرم که رئیس‌م این کارو نکنه. مثلاً همیشه به رئیس‌م می‌گم جواب خبرنگار رو نده و پاس بده به من، چون می‌دونم ممکنه یه‌ویه حرفی بزنه که خبرنگار ازش حاشیه درست کنه. برای همین بخش صحبت با بقیه رو کلاً خودم هندل می‌کنم.
ندا: این کار منه، دیگه باید هوای همه رو داشت و همه رو نگه داشت. بقیه پشت صحنه کار می‌کنن اینم وظیفه منه که اینجا رو مدیریت کنم.

نیره: خب اگه ارتباط نداشته باشی، رسماً کارت تمومه. باید حواست به همه باشه حتی به دشمنت. **مهدی:** من کار روابط عمومی رو دوست دارم، چون از بچگی دوست و رفیق زیاد داشتم؛ کلاً آدم اجتماعی بودم. حس می‌کنم به واسطه همین که ذاتاً روابط عمومی با اجتماعی بودن گره خورده به سمت این کار کشیده شدم.

حسین: به شبکه قدرتی بین روابط عمومی هست، همه هوای هم رو دارن، چون همه توجیه شدن که اگه میخوای ارتباطات خوب داشته باشی، حواست به کسانی که این نخ رو تو دست دارن باشه. **مهسا:** روابط عمومی اسمش روشه، یعنی با همه آدم‌ها باید ارتباط درست برقرار کنی.
محمدحسن: من از صبح که بیدار میشم، دارم تا شب با تلفن حرف می‌زنم، باید جواب همه رو بدی، باید با همه رفیق بشی حتی اگه خیلی جاها از طرف متنفر باشی، چون اگه ارتباطت رو از دست بدی سخته دوباره ساختنش.

شیدا: ما کلاً نهادمون بیسش ارتباطه. کلاً کار خبریه یعنی ارتباط مؤثر با همه جامعه با همه اقشار با همه تنوعاتش حالا چه برسه به روابط عمومی خبریه.

جمع‌بندی و ارائه روایت نهایی

مسئله پژوهش حاضر، همان‌گونه که مورد اشاره قرار گرفت، این بود که مدیران روابط عمومی در ایران چگونه عوامل محدودکننده مکالمه را فهم و شناسایی و توصیف می‌کنند؟ راهبردهای مدیریت این عوامل از منظر مدیران روابط عمومی چیست؟ هدف از پاسخ به این مسئله این بود که به فهم چستی این چالش‌ها و موانع در بستر فرهنگی جامعه ایرانی بپردازیم و در جهت توسعه ارتباطات در عصر جهانی شدن گام برداریم.

در تحلیل یافته‌ها به این امر پرداختیم که مدیران روابط عمومی چگونه در ایجاد ارتباط بین فرهنگی، موانع مختلف را برطرف کرده و راهبردهای شاخص آنان چیست. بر مبنای آنچه که از تحلیل یافته‌ها برمی‌آید، می‌توان گفت مدیران روابط عمومی خود را سپر بلای کل سازمان و در صف اول کارکنان در مواجهه با مراجعان، مخاطبان، مدیران درون و بیرون از سازمان و همکاران می‌دانند. آنها همچون مهره وزیر در صفحه شطرنج، مهم‌ترین مهره سازمان محسوب شده و حتی در صورت لزوم خود را قربانی می‌سازند.

هدف این افراد برقراری ارتباط مؤثر است و برای رسیدن به این هدف، به طور مداوم در حال چیدن راهبردهای خاص خود هستند. به عبارتی مدیران روابط عمومی خود را به منزله موتور محرک یک سازمان مدرن در نظر می‌گیرند که به واسطه شبکه‌های ارتباطی آنها، این افرادی که مهره‌های این سازمان را تشکیل می‌دهند به هم متصل و سازمان را به سمت اهداف آن هدایت می‌کنند. آنها عنصر وجودی شغل خود را تداوم ارتباط می‌دانند و هر چیزی را که مانع شکل‌گیری این عنصر وجودی شود، طرد می‌کنند و در صدد رفع آن برمی‌آیند. فهم این چشم‌انداز کمک می‌کند تا مدیران بالادستی و مراجعان با در نظر گرفتن همه این عوامل، امکانات و زمینه‌های بهبود عملکرد مدیران روابط عمومی را فراهم کرده و در همه سازمان‌ها و نهادهای مدرن برای رفع موانع شناسایی شده اقدام شود.

خود مدیران روابط عمومی تضاد منافع، مرکزکشی میان خودی‌ها و دیگری‌ها و تفاوت پس‌زمینه فرهنگی و فردی را مهم‌ترین عوامل محدودکننده مکالمه و شکل‌گیری ارتباط می‌دانند و از این رو آنها راهبردهای متفاوتی را اتخاذ می‌کنند که آن را رفع کنند؛ برای مثال آنها در برابر عنصر قدرت نابرابر که به نظر مدیران روابط عمومی سازمان‌ها باعث قطع ارتباط می‌شود، راهبرد برابرسازی قدرت را اتخاذ می‌کنند که مبتنی بر همدلی و همذات‌پنداری و درک متقابل و تلاش برای برقراری عدالت و امتناع از بحران حقارت مخاطب و نیز بازاندیشی در عملکرد سازمان به واسطه ارتباط انتقال انتقادات است.

از سوی دیگر آن‌ها در نظر می‌گیرند، برای رسیدن سازمان به منافع، ارتباط مؤثر از بین رفتن عوامل محدودکننده مکالمه لازم است. بنابراین آنها مقوله قدرت طرف مقابل، آینده اقتصادی سازمان و شبکه منافع متعارض را در نظر می‌گیرند و بالایی‌گری از طریق ارتباطات مؤثر، سازمان را به اهداف آن نزدیک می‌سازند. یکی از مواردی که همواره از سوی مدیران روابط عمومی مدنظر قرار می‌گیرد، امتناع از دشمن‌تراشی و تلاش برای آرام نگه داشتن جو افکار عمومی از طریق جذب مخاطب و جلب اعتماد است. آنها حتی بیش از رؤسای سازمان برای مدیریت صحنه، جهت برقراری ارتباط مؤثر به اقدام‌هایی همچون دروغ‌گویی، توضیح مضاعف و پنهان کردن نقاط ضعف سازمان از طریق هاله‌پوشی و مدیریت صحنه دست می‌زنند. البته نباید فراموش کرد که همه این اقدام‌ها، ذیل این امر که ارتباط مؤثر، عنصر ذاتی و اولیه شغل روابط عمومی را تشکیل می‌دهد، شکل می‌گیرد.

مدیران روابط عمومی کسانی هستند که باید حتی برای سایر اعضای سازمان نیز برقراری ارتباط و گفت‌وگو را تسهیل کنند؛ به ویژه این امر در خصوص مدیران بالادستی به کرات اتفاق می‌افتد. فعالیت مدیران روابط عمومی، به زبان خودشان، یکی از شکننده‌ترین موقعیت‌های شغلی را برای آنها رقم زده و به واسطه شبکه ارتباطی‌شان نوعی تضمین موقعیت را برای‌شان فراهم می‌سازد؛ همین امر نیز آنها را به اتخاذ راهبردهایی که این ارتباط و شبکه ارتباطی را حفظ

کند، سوق می‌دهد. راهبردهای عوامل محدودکننده مکالمه از دیدگاه مدیران روابط عمومی در جدول ۳ به طور خلاصه شرح داده شده است.

جدول ۳. عوامل محدودکننده مکالمه و راهبردهای مدیریتی این عوامل از منظر مدیران روابط عمومی

مقوله اصلی	مقوله فرعی	محورهای تحلیل یافته‌ها
تضاد منافع	<ul style="list-style-type: none"> ● ارزیابی مدام سود و زیان ● اهداف فردی متضاد ● اهداف سازمانی متضاد ● تضاد وظیفه و درخواست ● تضاد درون سازمانی 	مضامین ناظر بر عوامل محدودکننده مکالمه از منظر مدیران روابط عمومی
	<ul style="list-style-type: none"> ● استبداد در عمل ● مفهوم غریبگی ● اولویت تعصب ● اولویت وظیفه بر ارتباط ● موقعیت ذاتا غیر ممکن 	
تفاوت پس‌زمینه	<ul style="list-style-type: none"> ● زمینه فرهنگی ● تجربه زیسته 	
برابرسازی موقعیت	<ul style="list-style-type: none"> ● سیگنال‌خوانی رفتار مراجع ● روابط عمومی به‌مثابه گوش شنوای همگان ● اتخاذ جایگاه مشاوره‌دهنده ● ممانعت از ایجاد حس حقارت ● اتخاذ رویکرد همدلانه ● تحلیل وضعیت قدرت در ارتباط 	مضامین ناظر بر راهبردهای مدیران روابط عمومی برای مدیریت عوامل محدودکننده مکالمه
	<ul style="list-style-type: none"> ● لایب‌گری ● پاک کردن صورت مسئله ● باج دادن ● چانه‌زنی ● صحنه‌پردازی ● اولویت رابطه بر ضابطه 	
احتیاط حداکثری	<ul style="list-style-type: none"> ● حفظ روابط مسالمت‌آمیز ● آرام نگه داشتن جو ● خنثی کردن دشمنی‌ها و نقشه‌ها 	
مدیریت صحنه	<ul style="list-style-type: none"> ● دروغگویی ● اغراق و بزرگنمایی ● هاله‌پوشی 	
اقناع	<ul style="list-style-type: none"> ● شی‌شدگی ارتباط ● مکانیزم آفتاب‌پرست ● توجیه مداوم 	

به طور کلی می‌توان گفت در این پژوهش، مضامین استخراج‌شده ناظر بر این امر است که تفاوت پس‌زمینه فرهنگی، مسئله سود و زیان، کسب قدرت و قرار گرفتن در شبکه ارتباطی

گسترده و سیالیت هرچه بیشتر ارتباطات در دنیای مدرن، همه سازمان‌های مدرن را نیازمند مدیران روابط عمومی کرده است. در این میان اگرچه مدیران روابط عمومی در تلاش هستند تا ضمن رفع موانع ارتباطات میان‌فرهنگی در جهت تسهیل و توسعه و گسترش شبکه ارتباطات خودگام بردارند و تا حد زیادی از تنازعات و تعارضات میان‌سازمانی و میان‌فرهنگی جلوگیری کنند؛ اما پیش‌دآوری‌ها، نبود نگاه انتقادی، قرار گرفتن در سلسله‌مراتب پایین قدرت و غلبه نگاه ابزاری به مدیران روابط عمومی تا حد زیادی عملکرد آنها را با مشکل مواجه کرده است. تلاش پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد کیفی، رسیدن به فهم توصیفی از راهبردهای عوامل محدودکننده مکالمه از دیدگاه مدیران روابط عمومی بوده و قطعاً برای تعمیق یافته‌های پژوهش و فهم هرچه بیشتر موانع و چالش‌های پیش روی مدیران، استفاده از روش‌های ترکیبی در پژوهش‌های بعدی پیشنهاد می‌شود.

منابع

- جعفری، حسن، محمدسعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی، و محمد شیخ‌زاده، "تحلیل مضمون و شبکه مضامین؛ روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی". اندیشه مدیریت راهبردی. ۵، ۱۰ (۱۳۹۰): ۱۵۱-۱۹۸.
- حبیب‌زاده، اصحاب. "عوامل مؤثر بر کارایی روابط عمومی‌ها: بررسی تطبیقی دیدگاه‌های مدیران اجرایی و مدیران روابط عمومی". علوم اجتماعی. ۱۲، ۳۱ (۱۳۸۴): ۱۴۵-۱۶۷.
- خشنودی مطلق، مینا. "تأثیر روابط عمومی در ایجاد تفاهم و گفت‌وگو". بصیرت و تربیت اسلامی. ۱، ۲ (۱۳۸۳): ۱۵۷-۱۶۲.
- محسنیان راد، مهدی، و اسماعیل قدیمی. "آسیب‌شناسی روابط عمومی در ایران". علوم اجتماعی. ۱۶، ۴۷ (۱۳۸۸): ۷۶-۱۲۳.
- میرزایی، خلیل. ۱۳۸۵. کیفی پژوهی، پژوهش، پژوهشگری، پژوهش نامه‌نویسی، تهران: انتشارات فوژان.
- ویلکاس، دنیس، کلنت کردن، فیلیپ آولت، و ورن آیچی. ۱۳۸۶. روابط عمومی: نقش، فرایند و استراتژی. ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی. جلد اول. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ویلیام بی. گادیکانست، کارمن ام‌لی؛ تسوکاسا نیشیدا؛ نائوتو اوگاوا. "نظریه پردازی درباره ارتباطات میان فرهنگی". ترجمه پیروز ایزدی. رسانه. ۱۷، ۶۷ (۱۳۸۵): ۴۹-۹۸.
- هاشمی، شهناز، و محمد سلگی. "نقش و جایگاه روابط عمومی سازمانی در ایران". مدیریت رسانه. ۶، ۴۱ (۱۳۹۷): ۴۷-۶۴.
- لیور، ساندر. ۱۳۸۸. استراتژی روابط عمومی. ترجمه سیدمحمد اعرابی و مرجان فیاضی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

Adjei, Albert. "An Exploration of Strategic Public relations Management in Ghana". *Public relations inquiry*. 10, 1 (2020).

Armour, luke. 2006. "Public Relations Autonomy, University of Akron".

<http://www.forimmediaterelease.biz/armour-paper.pdf>

- Bashir, manaf. "Toward excellence in public relations: identifying practices and barriers in Kuwaiti corporate, governmental and non-profit organizations". *Journal of Public Relations Research*, Volume 31, Issue 3-4: Special Issue on Public Relations in the Middle East, (2019): 118-132.
- Braun, V. and V. Clarke. "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology* 3, 2 (2006): 77-10
- Cronen, Vernon E., 1994. "Coordinated Management of Meaning: Practical Theory for the Complexities and Contradictions of Everyday Life". *The Status of common sense in psychology*. J. Siegfried, Ed. Norwood, NJ: Ablex Press.
- Fawkes, Johanna. 2001. "What is Public Relations?", in *Alison Theaker The public relations handbook*, first published, Routledge.
- Giles, Howard; Coupland, Joustine; Coupland, N. 1991. *Accommodation Theory: Communication, Context, and Consequence*. In Giles, Howard; Coupland, Justine; Coupland, N. (eds.). *Contexts of Accommodation*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Gudykunst, W. 1995. *Anxiety/Uncertainty Management (AUM) Theory, Current Status*. In R. L. Wiseman, *Intercultural Communication Theory*.
- Gudykunst, William B., & et al. "Theorizing about intercultural communication". Translator Pirooz Izadi. *Rasaneh*. 17, 67 (1385): 49-98. [In Persian]
- Habibzadeh, Ashab. "Factors affecting the effectiveness of public relations: a comparative study of the views of executive directors and public relations managers". *Social Sciences*. 12, 31 (1384): 145-167. [In Persian]
- Hashemi, Shahnaz, & Mohammad Solgi. "The role and place of organizational public relations in Iran". *Media management*. 6, 41 (1397): 47-64. [In Persian]
- Jafari, Hasan, Mohammad Saeid Taslimi, Abolhasan Faghihi, & Mohammad Sheykhzadeh. "Theme analysis and theme network: A simple and efficient way to explain patterns in qualitative data". *Sterategic Management Thought*. 5, 10 (1390): 151-198. [In Persian]
- Khoshnoody Motlagh, Mina. "The effect of public relations in creating understanding and dialogue". *Insight and Islamic Education*. 1, 2 (1383): 157-162. [In Persian]
- Kim, M-S. "Cross-Cultural Comparisons of the Perceived Importance of Conversational Constraints". *Human Communication Research*. 21, (1994): 128—131.
- Mirzaei, Khalil. 1385. *Qualitative research, research, researcher, research letter writing*. Tehran: Fozhan Pub. [In Persian]
- Mohsenyanrad, Mehdi, & Esmaeil Ghadimi. "Pathology of public relations in Iran". *Social Sciences*. 16, 47 (1388): 76-123. [In Persian]
- Oliver. Sandra. 1385. *Public relations strategy*. Translator Marjan Fayazi. Tehran: Publications of the Office of Cultural Research. [In Persian]
- Stehle, Helena. "Dialogue in Public Relations Roles: A Q Study Among Young Professionals". *International Journal of Communication* 10 (2016): 4119-4140.
- Steyn, Benita. "The Strategic Role of Public Relations Is Strategic Reflection: A South African Research Stream". *American Behavioral Scientist*, 53, 4 (2009): 516-532.
- van Ruler, Betteke, & de Lange, Rob. "Barriers to communication management in the executive suite". *Public Relations Review*, 29, 2, (2003): 145-158.
- Wilcox, Dennis L., & et al. 1386. *Public relations*. Translators Seyedmohammad Erabi & Davood Izadi. Tehran: Publications of the Office of Cultural Research. [In Persian]