

بنام اچھ نیش  
بنام اچھ نیش



انتشارات ادیبان روز

## ارتباطات داخلی استراتژیک

راهنمای عملی اجرای روش‌های پیشرفته  
برای بهبود فرهنگ محیط کار

### نویسنده:

سوزان دالمن

متس هاید

### مترجم:

علی اصغر روح‌الامین

## مشخصات کتاب

**سرشناسه:** دالمن، سوزان، Dahlman, Susanne  
**عنوان و نام پدیدآور:** ارتباطات داخلی استراتژیک

(راهنمای عملی اجرای روشهای پیشرفته

برای بهبود فرهنگ محیط کار)

نویسنده: سوزان دالمن / متس هاید

مترجم: علی اصغر روح‌الامین

**مشخصات نشر:** تهران: ادیبان روز، ۱۴۰۱

**مشخصات ظاهری:** ۲۲۲ صفحه

**شابک:** ۹۷۸-۶۲۲-۷۵۹۲-۵۶-۶

**وضعیت فهرست‌نویسی:** فیپا

**موضوع:** a Strategic internal communication

practitioner's guide to implementing cutting-edge

methods for improved workplace culture, c. ۲۰۲۱

**موضوع:** راهنمای عملی اجرای روش‌های

پیشرفته برای بهبود فرهنگ محیط کار.

**رده‌بندی کنگره:** HD ۳۰/۳

**رده‌بندی دیویی:** ۶۵۸/۴۵

**شماره کتابشناسی ملی:** ۸۹۶۹۷۵۲

## دست اندرکاران

**صفحه‌آرا:** گلنوش ملاحی

**طراح جلد:** رضا رضوانی

**شمارگان:** ۵۰۰ جلد

**قیمت:** ۱۱۰۰۰۰ تومان

**تاریخ انتشار:** ۱۴۰۱

**نوبت چاپ:** اول

**چاپ و صحافی:** سرمدی

## انتشارات ادیبان روز

ناشر تخصصی کتاب‌های مدیریت،  
بازاریابی، کسب و کار و تبلیغات



کلیه حقوق این اثر متعلق به انتشارات ادیبان روز می‌باشد و هر گونه استفاده از این کتاب (کپی، تکثیر، استفاده در کارگاه‌های آموزشی) بدون اجازه ناشر پیگرد قانونی دارد.

**آدرس:** تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین،

ساختمان ۲۸۶، طبقه اول، واحد ۵،

تلفن ۱۵-۶۶۹۵۶۸۱۲

## پیشگفتار ناشر

ارتباطات داخلی چه معنایی دارد؟ این پدیده چه نقشی را در سازمان‌های کنونی ایفا می‌کند؟ عواقب سوء عملکرد ارتباطات داخلی چیست؟

ارتباطات داخلی جنبه‌های زیادی دارد: جنبه‌های کاری، اجتماعی، رسمی، غیر رسمی، عمودی، افقی، بین کارکنان، بین کارکنان و مدیران، ارتباطات قبل از تغییرات سازمانی، ارتباطات بحران داخلی و غیره. ما به اشکال مختلف کانال‌های ارتباطی مانند اینترنت (درون‌نت)، مجلات کارکنان، بیلبوردهای الکترونیکی و تلویزیون داخلی می‌اندیشیم. کتاب پیش‌رو بخش‌های مختلف یادشده را به هم متصل می‌کند و بر ارزش استراتژیک و اهمیت ارتباطات داخلی تأکید می‌کند. ما ارتباطات داخلی را یک سرمایه استفاده نشده با پتانسیلی بالا برای موفقیت سازمانی می‌دانیم. علاوه بر این، ارتباطات داخلی را پیش‌نیاز اساسی سازمان‌ها می‌دانیم که توسط همه اعضای یک سازمان - مدیران، کارکنان و متخصصان ارتباطات - انجام می‌شود. از دیرباز، تأکید زیادی بر روی کار و عملکرد متخصصان ارتباطات در بحث ارتباطات داخلی وجود داشته است؛ اما در واقع مدیران و کارکنان بیشترین میزان ارزش ارتباطی را تولید می‌کنند؛ با این حال، متخصصان ارتباطات همان کارشناسان ارتباطات در سازمان‌ها هستند که سازمان را از نظر استراتژیک یاری می‌کنند.

این کتاب بر اساس همکاری بین سوزان دالمن، مشاور ارشد ارتباطات و متس هاید، استاد ارتباطات استراتژیک در دانشگاه لوند نوشته شده است. از این‌رو، این کتاب دارای یک رویکرد منحصر به فرد است که هر دو جنبه عملی و آکادمیک ارتباطات داخلی را تحت پوشش قرار می‌دهد. این کتاب پاسخی است به تقاضای مخاطبان برای کتابی

که جنبه‌های استراتژیک ارتباطات داخلی را در عمل پوشش دهد و به این ترتیب کتابی آرمانی برای متخصصان و نیز برای دانشجویان سطح پیشرفته است.

**سوزان دالمن** مدیرعامل شرکت دالمن کامیونیکیشن است و تجربه گسترده‌ای در بهبود ارتباطات داخلی دارد. او این تجربه را در پی کار در کنار رهبران و کارشناسان ارتباطات به دست آورده است. دالمن از فرایندهای تغییر پشتیبانی می‌کند، مدیریت ارتباطی را گسترش می‌دهد و برنامه‌های آموزشی را برای مدیران و گروه‌های مدیریتی اجرا می‌کند. او همچنین شبکه‌ها و انجمن‌های حرفه‌ای را برای مدیران ارتباطات اجرایی ارائه می‌دهد. او به طور منظم برنامه‌های آموزشی و سمینارهایی را از طرف انجمن ارتباطات سوئدی - که یک شبکه عضو متخصصان ارتباطات حرفه‌ای است - برگزار می‌کند.

**متس هاید** استاد ارتباطات استراتژیک در دانشگاه لوند است. او یک رهبر فکری مشهور جهانی در زمینه ارتباطات استراتژیک است و بیش از ۱۲۰ اثر را از جمله ۱۵ کتاب و یک کتاب درسی برجسته در مورد ارتباطات استراتژیک منتشر کرده است.

تیلور و فرانسیس

گروه تیلور و فرانسیس

<http://taylorandfrancis.com>

## درباره نویسندگان و مترجم

علی اصغر روح الامین (دانش آموخته MBA مدیریت کسب و کار) از دانشگاه اصفهان و مدیر منابع انسانی اندیشکده آرما است.

هدف از ترجمه این کتاب اهمیت استراتژیک و بالایی ارتباطات داخلی در افزایش بهره‌وری و موفقیت سازمان‌ها و همچنین مغفول ماندن آن در بین مدیران، کارکنان و متخصصان ارتباطات است.

از ویژگی‌های منحصر به فرد این کتاب این است که برای تفهیم هر چه بیشتر مباحث، مطالب آن بر اساس تجربیات و مصاحبه با مدیران ارتباطات در چندین سازمان سوئدی بوده و شامل مثال‌هایی از این موارد است. همچنین این کتاب شامل چند متن با نکات عملی در مورد نحوه رسیدگی به چالش‌های مختلف در مورد ارتباطات داخلی است.

امید که محتوای این کتاب ارزشمند، مورد توجه و استفاده همه سازمان‌ها برای توسعه و بهبود ارتباطات داخلی خود، قرار گیرد.

وبگاه مترجم: [megathink.ir](http://megathink.ir)

**سوزان دالمن** مدیرعامل شرکت دالمن کامیونیکیشن AB است و تجربه گسترده‌ای در بهبود ارتباطات داخلی دارد. او این تجربه را با کار کردن در کنار رهبران و کارشناسان ارتباطات هم در سازمان‌های خصوصی و هم در سازمان‌های دولتی به دست آورده است تا ارتباط درونی و رهبری ارتباطات را گسترش دهد و فرهنگ تغییر را ایجاد کند. او به مشاوره می‌پردازد، مدیران را آموزش می‌دهد و برای مدیران، گروه‌های مدیریتی و متخصصان ارتباطی سخنرانی می‌کند، مروره‌های کلی را انجام می‌دهد، ارتباطات را تحلیل می‌کند و شبکه‌ها را برای مدیران ارتباطی اجرا می‌کند. او همچنین سال‌ها

متخصصین ارتباطات را از طرف سازمان حرفه‌ای انجمن ارتباطات سوئدی آموزش داده است. افزون بر این، سوزان عضو هیئت مشاورهٔ دپارتمان ارتباطات استراتژیک در دانشگاه لوند است.

سوزان مشاور ارشد ارتباطات و نایب رئیس آژانس ارتباطات نوردیسک کامیونیکیشن<sup>۱</sup> AB بوده است که در زمینهٔ ارتباطات استراتژیک و داخلی تخصص دارد. او همچنین در جایگاه مدیر ارتباطات در تجارت بین‌المللی خصوصی، از جمله ریاست بخش ارتباطات داخلی گروه آلفا لاول و شرکت‌های آکیا، ولوو و پرستروپ مشغول به کار بوده است.

وبگاه: [www.susannedahlman.com](http://www.susannedahlman.com)

متس هاید استاد ارتباطات استراتژیک در دپارتمان ارتباطات استراتژیک در کالج هلسینبورگ دانشگاه لوند است. ارتباطات داخلی حوزهٔ تخصصی و مورد علاقهٔ او است. این علاقه زمانی شروع شد که او به‌عنوان یک MBA آینده‌نگر، خواندن دوره‌های نظریهٔ سازمانی و رهبری را در اوایل دههٔ ۱۹۹۰ آغاز کرد. او همان اوایل متوجه شد که ارتباطات، اساس هستی و موفقیت یک سازمان است.

متس تحقیقاتی را در زمینهٔ رسانه‌های دیجیتال و یادگیری سازمانی، تغییر ارتباطات و ارتباطات بحران به انجام رسانده است. او به‌تازگی یکی از بزرگ‌ترین پروژه‌های تحقیقاتی جهان در زمینهٔ ارتباطات استراتژیک را به پایان رسانده است: سازمان‌های ارتباطی (۲۰۱۸-۲۰۱۴). او مدیر پروژهٔ مذکور بود. متس نویسنده و نویسندهٔ همراه بیش از ۱۰۰ اثر منتشر شده - ۱۵ کتاب و تعداد زیادی از فصل‌های کتاب و مقالات بین‌المللی - بوده است. کتاب *مقدمه‌ای بر ارتباطات استراتژیک* در مارس ۲۰۱۸ توسط راتلج، ناشر بین‌المللی کتاب منتشر شد که متس و جسر فالکیمر نویسندگان آن هستند. کتاب *ارتباطات بحران داخلی* در سال ۲۰۱۹ توسط همین ناشر منتشر شد که این کتاب با همکاری شارلوت سیمونسون نوشته شده است.

متس علاوه بر اینکه یک محقق و معلم است، به عنوان مشاور با سخنرانی، مشاوره و قراردادهای شبکه‌ای مشغول به کار است. او قبلاً به عنوان مشاور در آژانس ارتباطات نوردیک کامیونیکیشن AB- که در زمینه ارتباطات داخلی تخصص دارد- کار کرده است.

وبگاه: [www.isk.lu.se/mats-heide](http://www.isk.lu.se/mats-heide)



فهرست مندرجات

صفحات	عنوان
۱۳	پیشگفتار
۱۷	مقدمه: ارزش ارتباطات داخلی
۳۵	فصل ۱- استراتژی ارتباطی و تغییر
۷۵	فصل ۲- نقش ارتباطی مدیر
۱۰۷	فصل ۳- نقش ارتباطی کارکنان
۱۳۹	فصل ۴- نقش و وظیفه متخصصان ارتباطات
۱۶۹	فصل ۵- ارتباطات دیجیتال
۱۸۹	فصل ۶- سنجش ارتباطات
۲۱۱	فصل ۷- خلاصه و راه پیش رو

## پیشگفتار:

ارتباطات، اساس یک سازمان و موفقیت آن است؛ بنابراین مهم است که سازمان‌ها رویکردی مدرن به ارتباطات داخلی خود داشته باشند؛ یعنی همه کارکنان و مدیران مسئول ارتباطات هستند. متخصصان ارتباطات حرفه‌ای مسئول ارتباطات استراتژیک هستند و به عنوان پشتیبان سازمان در مسائل ارتباطی عمل می‌کنند. این افراد همچنین در اغلب موارد نقش و مسئولیت رسمی در زمینه ارتباطات دارند و در بیشتر موارد دارای تحصیلات رسمی در حوزه ارتباطات هستند. در اغلب موارد، مسئولیت ارتباطات داخلی برعهده بخش ارتباطات است، اما ممکن است این مسئولیت به بخش منابع انسانی نیز محول شود.

در این کتاب می‌خواهیم درک جدیدی را از اهمیت کار با ارتباطات داخلی و نحوه تعامل آن با ارتباطات خارجی ارائه کنیم. به عنوان مثال، می‌توان این تعامل را در نقش کارکنان به عنوان سفیرانی که با گروه‌های خارجی مختلف مانند مشتریان، شهروندان، کاربران، همسایگان، سیاستمداران و روزنامه‌نگاران تعامل دارند، مشاهده کرد. این تعاملات باعث برجستگی، تأیید و تغییر درک یا تصویر گروه‌های خارجی از سازمان می‌شوند. درکی که کارکنان مربوطه نسبت به سازمان خود دارند به طرق مختلف به ذی‌نفعان خارجی - که به صورت حرفه‌ای و خصوصی با آن‌ها ملاقات می‌کنند - ارائه و ابلاغ خواهد شد. این تعاملات به نوبه خود بر اعتبار، نام تجاری، تصویر و مشروعیت سازمان آن‌ها تأثیرگذار خواهد بود.

نحوه احساس وابستگی کارکنان به سازمان خود نیز رابطه مشخصی با نام تجاری سازمان دارد و متأثر از تصویر سازمان در جهان اطرافش است. اینکه رسانه‌های جمعی درباره سازمان به طور مطلوب یا نامطلوب بحث کنند، به نوعی بردرک کارکنان از سازمان

خود تأثیر می‌گذارد. این مسئله نیز به نوبه خود بر نحوه احساس وابستگی کارکنان به سازمان و سطح مشارکت و تمایل آن‌ها برای مشارکت همه‌جانبه تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، ارتباط مستقیمی بین ارتباطات داخلی و موفقیت یک سازمان وجود دارد.

بنابراین، باید کارکنان به عنوان منبع مهمی در نظر گرفته شوند که می‌توانند تا حد زیادی بر درک گروه‌های خارجی از سازمان تأثیر بگذارند. اگر کارکنان احساس کنند که مشارکت فعالانه‌ای در امور سازمانی دارند، احتمال اینکه از سازمان تعریف کنند و به عنوان نماینده سازمان عمل کنند بالا می‌رود. از طرف دیگر، کارکنان ارتباط نزدیکی با واقعیت دارند و قادر به درک سریع تغییرات هستند. این تماس نزدیک در درازمدت برای بقای سازمان بسیار مهم است. تحقیقات به طور مستمر نشان داده‌اند که بحران‌های بزرگ در نتیجه عدم توجه مدیریت به کارکنان به عنوان یک منبع مهم و گوش نکردن به دیدگاه‌هایی که مطرح کرده‌اند، رخ داده‌اند. به طور خلاصه، تغییر نگرش نسبت به ارتباطات داخلی به این معنی است که متخصصان ارتباطات از نقش عملیاتی به نقش شرکای استراتژیک تغییر مسیر خواهند داد.

بدون ارتباط داخلی، هیچ پیش‌نیازی برای موجودیت و فعالیت سازمان وجود نخواهد داشت.

نکته آغازین کتاب حاضر این است که ارتباطات درونی اساس موجودیت و موفقیت یک سازمان هستند. با این وجود، ارتباطات داخلی اغلب بدیهی تلقی می‌شوند و مشکل‌ساز نیستند. در عین حال، بسیاری از متخصصان ارتباطات و متخصصان منابع انسانی شاهد نیاز آشکار به درک بهتر ارتباطات داخلی و نیاز به تأمل در زمینه این شکل از ارتباطات و توسعه آنها هستند. روی آوردن سریع به ادبیات پژوهشی برای دریافت کمک به زودی آشکار خواهد کرد که تعداد کتاب‌های مرتبط در این زمینه بسیار اندک است. به زبان ساده، فضای زیادی برای انتشار کتاب‌های بیشتر در مورد ارتباطات داخلی وجود دارد.

این کتاب در نتیجه یک همکاری طولانی‌مدت بین ما به وجود آمده است.

سوزان مشاور ارتباطات در شرکت خود دالمن کامیونیکیشن و متس نیز استاد ارتباطات استراتژیک در دانشگاه لوند است. مدت مدیدی است که شاهد کمبود کتاب‌های خوب در زمینه ارتباطات داخلی بوده‌ایم. بارها در جلسات مان با مدیران، متخصصان ارتباطات و متخصصان منابع انسانی، با نیاز به کتاب‌های بیشتری مواجه شده‌ایم که دیدگاهی مدرن در مورد ارتباطات داخلی ارائه کنند و بر اساس تجربه و پژوهش باشند. کتاب‌های زیادی در زمینه‌های ارتباطات داخلی، ارتباطات استراتژیک، بازاریابی و منابع انسانی وجود دارند که رویکردی بسیار ساده در برابر مسائل پیچیده دارند (مانند کتاب‌های آشپزی که از دستورالعمل‌های ساده در زمینه مشکلات دشوار عمل می‌کنند) یا از نظرتوری بسیار پیشرفته هستند. این کتاب به عنوان پل ارتباطی بین این دو نوع کتاب نوشته شده است. هدف ما این بوده است که کتابی بنویسیم که خواندن آن آسان باشد، اما همچنان خواننده را به تأمل و توسعه درک و دانش خود دعوت کند. به عبارت دیگر، این کتاب به شما نمی‌گوید چه کاری انجام دهید تا به موفقیت برسید؛ بلکه کتابی است که بیشتر سعی می‌کند مفاهیم و مدل‌های قدیمی ارتباطات داخلی را به چالش بکشد. ما ادعا نمی‌کنیم که تغییرراهی که با ارتباطات کار می‌کنیم آسان است؛ بلکه جاده‌ای طولانی و پیچیده است که برای رسیدن به مقصد به شرکت‌کنندگان فعال زیادی نیاز دارد.

اگرچه ممکن است کلیشه‌ای به نظر برسد، این کتاب تنها توسط نویسندگان به وجود نیامده است. این کتاب بر اساس گفت‌وگوها، ایده‌ها و دیدگاه‌های بسیاری از افراد مختلف پدید آمده است که همه آن‌ها برای به وجود آمدن آن مهم بوده‌اند. از همه کسانی که با مثال‌ها و تجربه‌های عینی خود ما را یاری کرده‌اند و نیز همه کسانی که در این مدت ما را همراهی کرده‌اند، بسیار سپاسگزاریم.

امیدواریم خواندن این کتاب لذت بخش باشد و با مطالعه آن به بینش‌هایی عالی در این مورد برسید که چگونه می‌توانید ارتباطات داخلی را برای سازمان خود توسعه دهید و در نتیجه به موفقیت و اهداف استراتژیک خود دست یابید.

آریلد و اسکانور، سوئد، آوریل ۲۰۲۰

سوزان دالمن و متس هاید

## مقدمه

### ارزش ارتباطات داخلی

شیوه‌های ارتباطی مؤثر با بازدهی بالاتر برای سهامداران، افزایش حق بیمه بازار و درآمد بیشتر به ازای هر کارمند همراه است؛ بنابراین شرکت‌هایی که ابتکار عمل داشته باشند و برای بهبود عملکرد ارتباطی کارکنان خود سرمایه‌گذاری کنند، خودشان را در موقعیتی برای به دست آوردن یک مزیت قابل توجه در برابر رقبای خود قرار می‌دهند. این نقل قول از گزارشی از شرکت مشاوره جهانی واتسون وایت<sup>۱</sup> انتخاب شده است که تحقیقات سالانه‌ای را از سال ۲۰۰۳ در مورد رابطه بین ارتباطات داخلی مؤثر و نتایج مالی قوی در سازمان‌های بین‌المللی بزرگ انجام داده است. علیرغم ارتباط مستقیم بین ارتباطات داخلی و نتایج سازمان، ارزش ارتباطات داخلی اغلب مورد تردید است یا بدیهی تلقی می‌شود و بنابراین منابع کافی به ارتباطات داخلی اختصاص داده نشده است.

### یک سرمایه استفاده نشده

اما تعریف ارتباطات داخلی چیست و پیامدهای نبود ارتباطات داخلی چیست؟ اغلب زمانی که به ارتباطات داخلی می‌اندیشیم، کانال‌های ارتباط داخلی مختلف مانند اینترانت، خبرنامه‌ها، تابلوهای اعلانات دیجیتال و صفحه‌نمایش تلویزیون به ذهن مان می‌رسد. به عبارت دیگر، ما بیشتر جنبه‌های تاکتیکی و عملیاتی ارتباطات داخلی را در نظر می‌گیریم. همچنین ممکن است به رهبری، همکاری، فرایندهای نوآوری و کار استراتژیک فکر کنیم و ارتباطات داخلی را به جنبه‌های استراتژیک یک سازمان متصل کنیم.

کار در زمینه ارتباطات داخلی پیچیده است؛ زیرا جنبه‌های مهمی از آن وجود دارد که مربوط به امور کاری، اجتماعی، رسمی، غیررسمی، عمودی و افقی هستند. ارتباطات داخلی بین کارکنان و مدیران و نزدیک‌ترین مدیران‌شان اتفاق می‌افتد و ممکن است به ارتباطات قبل از تغییر و در حین تغییر، ارتباطات بحران درونی و غیره مربوط شود. همچنین ارتباطات داخلی مستلزم مشارکت، آزادی و گفت‌وگوست. به علاوه، این جنبه‌های ارتباطات داخلی گاهی اوقات با شرایط و نیازهای متفاوت افرادی که در سازمان کار می‌کنند در تضاد است. شاید این پاسخی مناسب به این سؤال باشد که چرا تعداد کمی از سازمان‌ها عملاً رویکردی کل‌نگر به ارتباطات داخلی دارند.

در این کتاب، قصد داریم برخی از مهم‌ترین جنبه‌های ارتباطات داخلی را مورد تأکید قرار دهیم، آن‌ها را به یکدیگر پیوند داده و ارزش و اهمیت یک رویکرد کل‌نگر را نشان دهیم. ما ارتباطات داخلی را به عنوان سرمایه‌ای استفاده نشده می‌بینیم که پتانسیل بالایی برای موفقیت یک سازمان دارد. این مسئله در کتاب ما نشان داده شده است.

## اساسی برای عملکردها

ارتباطات داخلی مناسب کارکردی اساسی در توانایی اجرای عملیات روزانه و توسعه سازمان‌های موفق دارد. یکی از مهم‌ترین اهداف ارتباطات داخلی مؤثر، ایجاد انگیزه در کارکنان و مدیران در تلاش برای کار در جهت دستیابی به اهداف سازمان است. ارتباطات داخلی اندیشمندانه که در عمل به خوبی کار می‌کند به همه کارکنان کمک می‌کنند تا به پتانسیل کامل خود برسند. این کار فرصتی را برای کارکنان فراهم می‌کند تا در پیشرفت و موفقیت همکاری داشته باشند و به آن‌ها اجازه می‌دهد که درگیر کارها شوند. علاوه بر این، آن دسته از ارتباطات داخلی که عملکرد مناسبی دارند، رهبری و همکاری مؤثر را ممکن می‌سازند. مهم‌تر از همه، ارتباطات داخلی خوب یک فرهنگ سازمانی ایجاد می‌کند که شایستگی‌های کل سازمان را شناسایی می‌کند و به کار می‌گیرد.

ارتباطات داخلی مناسب باعث بهبود کارکرد سازمان‌ها در دریافت نشانه‌های بحران‌های آینده و استفاده از دانش کارکنان می‌شود. در نهایت و احتمالاً مهم‌ترین مورد برای شرکت‌های خصوصی این است که سازمان‌هایی با ارتباطات داخلی مؤثر احتمالاً عملکردی سه و نیم برابر بهتر از رقبای خواهند داشت. همچنین، ارتباطات عملکرد معناداری نیز دارند. همان‌طور که در نقل قول بعدی نشان داده شده است، سازمان‌ها یا مدیران و کارکنان‌شان از طریق ارتباطات داخلی مستمر، درک و معنای خاصی از چگونگی طرز فکر و عملکرد اعضای سازمان ایجاد می‌کنند. در نتیجه برقراری ارتباط با دیگران، به تدریج درک درستی از ما پدیدار می‌شود که قبل از اینکه افکارمان را به زبان بیاوریم این درک وجود نداشت. این افکار به خودی خود وجود ندارند بلکه در همکاری با افراد دیگر به وجود می‌آیند.

تحقیقات از ارزش بالای ارتباطات داخلی قوی به شدت حمایت می‌کنند. تأکید بر روی برخی دیدگاه‌ها یا ارزش‌ها به‌طور ویژه جالب هستند و در ادامه مورد بحث و بررسی قرار خواهند گرفت.

فرض بر این است که سازمان‌ها برای یافتن طرز تفکر خود باید بارها و بارها در میان خود به گفت‌وگو بپردازند.

## فرهنگ

سازمان‌های موفق یک فرهنگ کلی مشارکتی را ایجاد می‌کنند و گسترش می‌دهند که از رفتارهای منطبق با استراتژی سازمان حمایت کرده و آنها را تشویق می‌کنند؛ یعنی سازمانی که استراتژی آن نیازهای نوآورانه برای توسعه فرهنگی که تفکر خلاق، گفت‌وگو، آزادی و به اشتراک گذاشتن ایده‌ها را تحریک کرده و ممکن می‌سازد، ساخته شده است. فرهنگ رابطه تنگاتنگی با ارتباطات دارد، چراکه فرهنگ در ارتباط با روابط بین اعضای سازمان نشان داده شده و تولید، ایجاد و بازآفرینی می‌شود. حتی ارتباط با گروه‌های خارجی و آنچه در مورد سازمان در رسانه‌های جمعی و رسانه‌های اجتماعی نوشته می‌شود، بر فرهنگ سازمانی و نحوه درک کارکنان تأثیر می‌گذارد.



بر اساس تحقیقات انجام شده توسط واتسون ویات ورلدواید<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۴، شرکت‌هایی که رابطه نزدیک بین فرهنگ و استراتژی سازمانی را درک می‌کنند، به احتمال بیشتری به سود مالی دست می‌یابند. علاوه بر این، گزارش شده است که موفق‌ترین شرکت‌ها دیگر بر ارتباط یک طرفه مدیریت با کارکنان تمرکز ندارند، بلکه به جای آن برای ایجاد حس مشترک تمرکز می‌کنند که از طریق گفت‌وگوی مستمر حاصل می‌شود.

## مشارکت

نمونه‌ای از تحقیقاتی که اهمیت ارتباطات داخلی مناسب را در عملیات یک سازمان نشان می‌دهند، از تحقیقات آنا کالاک و نینا پولوشکی وکیچ حاصل شده است که یک شرکت چندملیتی مواد غذایی با ۵۰۰ کارمند را مورد بررسی کمی قرار داده‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد که ارتباط مثبت و شفاف بین رضایت کارکنان از ارتباطات درونی و مشارکت کارکنان وجود دارد. همچنین کوین راک و مری ولش (محققان حوزه ارتباطات) دریافته‌اند که مشارکت کارکنان با مدیریت ارشد و نیز با کارکنان و مدیران بالادستی به شدت تحت تأثیر ارتباطات داخلی است.

## ارتباط استراتژیک

تحقیقات کوین راک و شان ترینر نشان می‌دهند که ارتباطات جامع و استراتژیک در مورد اهداف و چشم‌اندازهای سازمان برای ایجاد تعامل مهم تراز ارتباط با مدیر مافوق است. این یافته با تصورات قبلی در تضاد است. این تحقیق استدلال می‌کند که ارتباطات منظم در مورد چشم‌انداز سازمان و اهداف آتی برای کارکنان مهم تر است و کارکنان نیز به نوبه خود تعامل خود را تقویت می‌کنند. علاوه بر این، ریچارد لوس و استیون نایس نشان می‌دهند که این ارتباط داخلی کارآمد مستلزم ارتباطات استراتژیک است؛

یعنی می‌توان گفت که ارتباطات به اهداف کلی سازمان مرتبط بوده و نتایج آن مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

## فضای باز ارتباطات

عامل دیگری که تعامل کارکنان را تقویت می‌کند، امکان رساندن صدای خود به گوش دیگران است. وجود فضای ارتباطی باز که در آن ارتباط دوطرفه بین کارکنان، مدیران و رهبران تشویق می‌شود، شانس مشارکت بیشتر را افزایش می‌دهد.

### رهبری که گوش می‌دهد

لوس و نایس تأکید می‌کنند که رهبران در سازمان‌های بسیار کارآمد به نظرات و پیشنهادهای کارکنان گوش می‌کنند و این موارد را به‌وضوح در توسعه استراتژی سازمانی می‌گنجانند. همچنین این‌گونه سازمان‌ها سیستم خوبی برای برقراری ارتباط و پاداش دهی دارند که چیزی فراتر از صرف پرداخت حقوق بالا است. این مسئله ناشی از به‌وجد آوردن محیط کار، فرهنگ و امکانات برای آموزش و توسعه بیشتر است.

### احساس «ما» بودن

در نهایت، روابط در سازمان‌های بسیار کارآمد و موفق بر اساس مشارکت غیررسمی در کل سازمان ایجاد و حفظ می‌شوند. این مسئله به‌نوبه خود باعث ایجاد احساس «ما» می‌شود که باعث می‌شود کارکنان در تمام سطوح سازمان احساس کنند که برای رسیدن به اهداف‌شان در کنار یکدیگر کار می‌کنند.

### بررسی رهبری استراتژیک

ما اغلب با متخصصان ارتباطات، متخصصان منابع انسانی و مدیرانی روبه‌رو می‌شویم که در مفاهیم قدیمی ارتباطات داخلی گیر کرده‌اند. آن‌ها اغلب ارتباطات را به یک سؤال در مورد توزیع اطلاعات در بین کارکنان بخش‌های مختلف کاهش می‌دهند. این افراد معنای ارتباط را حمایت از کارکنان با اطلاعاتی که برای انجام وظایف خود نیاز

دارند می‌دانند و درکی کلی از اهداف سازمان و استراتژی‌های بلندمدت دارند. به عنوان مثال، براساس این طرز تفکر، هدف از ارتباطات «محدود» است؛ یعنی حصول اطمینان از اینکه یک پیام خاص حداقل به ۸۰ درصد از کارکنان می‌رسد. ارتباطات داخلی در این مثال به معنی همان چیزی است که قبلاً ارتباطات برنامه‌ریزی شده نامیده می‌شد؛ یعنی چیزی که هدف آن به تلاش‌های ارتباطی از جمله ایجاد درک بهتر از استراتژی جدید مربوط بود. همچنین مفهوم مذکور به این معنی است که سازمان‌ها ارتباط سلسله‌مراتبی را حفظ کنند که در آن اطلاعات باید از بالا به پایین و در طول سازمان منتقل شوند.

### تعریف ارتباطات داخلی استراتژیک

وقتی در این کتاب از ارتباطات داخلی صحبت می‌کنیم، منظور ما تعریف زیر است: ارتباطات داخلی استراتژیک به معنی کار آگاهانه و به‌طور مداوم فکری است که جهت استراتژیک سازمان را پشتیبانی و هدایت می‌کند و آن را توسعه و تغییر می‌دهد. ما به خوبی می‌دانیم که مرز ترسیم شده بین ارتباطات داخلی و خارجی مصنوعی است و در عمل نمی‌توان آن را به راحتی پیدا کرد. با این حال، تمایز بین ارتباطات داخلی و خارجی دارای ارزش آموزشی و عملی است. با ادامه صحبت در مورد ارتباطات داخلی و خارجی، می‌توانیم فرایندها را به راحتی درک کرده و بر توسعه آن‌ها تمرکز کنیم.

### شرایط امیدوارکننده و چالش‌ها

فرصت‌های متخصصان ارتباطات برای توسعه و تقویت جایگاه خود در سازمان بسیار امیدوارکننده است. این مسئله در یک پروژه تحقیقاتی بزرگ چهارساله با عنوان «سازمان‌های ارتباطی» (۲۰۱۸-۲۰۱۴) - که توسط محققان در بخش ارتباطات راهبردی دانشگاه لوند سوئد انجام شد - نشان داده شده است. حدود ۹۰ درصد از شرکت‌کنندگان در پروژه تحقیقاتی سازمان‌های ارتباطی معتقدند که ارتباطات یک پیش‌نیاز مهم برای یک سازمان موفق است. این یک آمار مایه دلگرمی در زمینه آینده کار با ارتباطات داخلی استراتژیک است.

درعین حال، نتایج پروژه تحقیقاتی نیز نشان می‌دهند که بسیاری از افراد بیش از حد به آنچه می‌توان با ارتباطات به دست آورد ایمان دارند. به نظر می‌رسد بسیاری بر این باورند که متخصصان ارتباطات می‌توانند با عصای جادویی خود وارد شوند و تمام مشکلات آن‌ها را حل کنند. نتایج پروژه تحقیقاتی نیز نشان می‌دهد که دیدگاه انتقال ارتباطات در سازمان‌ها غالب است؛ براساس این دیدگاه، ارتباطات پس از رسیدن پیام به گیرنده پایان می‌یابد. اطلاعات خیلی زیاد یا خیلی کم به مدیران کمک نخواهد کرد تا در مورد یک موضوع بحث کنند، مقدار اطلاعات نمی‌تواند شکاف بین مدیریت ارشد و کسب‌وکار اصلی را کاهش دهد و اطلاعات بین کارکنان تفاهم ایجاد نمی‌کند.

### نیاز به به‌روزرسانی کار

بسیاری از سازمان‌ها در مورد ارتباطات داخلی به روش سنتی کار می‌کنند. آن‌ها تمرکز بیش از حدی بر راه‌حل‌های فنی و کانال‌های ارتباطات دیجیتال دارند که فضای نسبتاً کمی را برای مشارکت و درک متقابل باقی می‌گذارد. بسیاری از سازمان‌ها علاقه زیادی به رهبری قوی دارند و بسیاری نیز در توسعه مهارت‌های ارتباطی مدیران خود سرمایه‌گذاری کرده‌اند تا با ارتباطات داخلی خود ارزش بیشتری ایجاد کنند. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها هنوز هم با ادغام جنبه‌های مرتبط با مدیریت ارتباطی در سایر فرایندهای سازمانی مانند توسعه رهبری، دستور و مدیریت به چالش کشیده می‌شوند. اغلب، تلاش‌های مربوط به مسئولیت‌های ارتباطی مدیران به شدت از سایر امور مربوطه جدا هستند و بنابراین معنایی را که در تضاد با این وضعیت دریافت می‌کردند، دریافت نمی‌کنند. برای مثال، این عادی است که امور آموزشی و توسعه برای مدیران به علوم جدید در مورد مدیریت ارتباطی محدود نشود، بلکه در عوض بر بهبود مهارت‌های ارائه مدیران، مهارت‌های فناوری اطلاعات و کامپیوتر یا نحوه ارائه بازخورد به کارکنان و نحوه برخورد با تعارضات متمرکز باشد. این یک نقص است؛ زیرا اندازه و پیچیدگی مسئولیت‌های ارتباطی یک مدیر را دست کم می‌گیرد. بدون پشتیبانی در تمام فرایندهای ارتباطی، مدیران قادر به دستیابی به پتانسیل کامل خود نیستند.

بسیاری از سازمان‌ها نیز با ایجاد ارتباط با مدیران برای تعامل با کانال‌ها و پیام‌های ارتباطی مکانیکی به چالش کشیده می‌شوند. بسیاری از حامیان سازمان می‌خواهند با پیام‌های مختلف با مدیران و سایر گروه‌ها ارتباط برقرار کنند و این کار را از طریق کانال‌های دیجیتال انجام می‌دهند که باعث افزایش جریان پیام‌های همگام نشده - به خصوص برای مدیران - شده است. این مسئله به نوبه خود منجر به وقوع استرس و سردرگمی در بین مدیران و سایر کارکنان شده است.

در راستای نگاه ساده شده به نقش و ارزش ارتباطات، بسیاری از افراد ارتباطات داخلی را به عنوان چیزی در نظر می‌گیرند که متخصصان ارتباطات باید در ابتدای دوران شغلی خود در این زمینه کار کنند. ارتباطات داخلی وظیفه متخصصان ارتباطی جوان در نظر گرفته می‌شود؛ یعنی کسانی که به تازگی فارغ التحصیل شده‌اند و اولین شغل حرفه‌ای ارتباطی خود را شروع کرده‌اند. علاوه بر این، کسانی که با ارتباطات داخلی کار می‌کنند و مسئول آن هستند به ندرت تخصص لازم را برای انجام کامل وظایف خود دارا هستند. آن‌ها اغلب یک رتبه پایین‌تر، مأموریت بسیار کم، دانش ناکافی در مورد سازمان و منابع ناکافی دارند. ممکن است علاقه و گاهی اوقات حتی شایستگی برای بالا بردن مشکل به سطح بعدی وجود داشته باشد؛ اما اغلب به دست آوردن پشتیبانی ضروری دشوار است. این امر اهمیت ویژه‌ای دارد؛ چرا که مدیران رهبری و ارتباطات ممکن است انتظارات کم یا نامشخصی را از متخصصان ارتباطات داشته باشند که این متخصصان فاقد توانایی و یا اختیار اجرای آن باشند.

انتظار می‌رود مدیران و متخصصان باتجربه‌تر ارتباطات زمان بیشتری را در رسانه‌های جمعی، ساخت برند و توسعه و حفظ روابط مثبت با طرف‌های مهم خارجی در مقایسه با کار با ارتباطات داخلی در اختیار داشته باشند. این مسئله در جریان تحقیقات سازمان‌های ارتباطی که نشان می‌دهد بسیاری از متخصصین ارتباطات در زمینه ارتباطات خارجی کار می‌کنند مورد بررسی قرار گرفته است. این مسئله نتیجه فرضیه‌ای

از مدیریت اجرایی است مبنی براینکه متخصصان ارتباطات عمدتاً با ارتباطات خارجی کار می‌کنند. این پیش‌فرض - چه گفته و چه ناگفته - بستری را ایجاد می‌کند که در آن متخصصان ارتباطات عمدتاً به صورت بیرونی کار می‌کنند؛ چراکه آن‌ها برای برآوردن انتظارات مدیریت پاداش دریافت می‌کنند. این مسئله به نوبه خود موقعیت پایین‌تری برای ارتباطات داخلی نسبت به ارتباطات خارجی ایجاد می‌کند و این‌طور به نظر می‌رسد که برای موفقیت سازمان مهم‌تر در نظر گرفته شده و منجر به این می‌شود که به ارتباطات خارجی منابع بیشتری اختصاص داده شود و گاهی اوقات پاسخ‌های سریع‌تری به تلاش‌های آن‌ها داده می‌شود که منجر به یک ماریچ منفی می‌شود (شکل ۱ را ببینید). صلاحیت پایین، دستورالعمل‌ها و منابع اندک برای هدایت و توسعه ارتباطات داخلی، یک پیشگویی خودانجام ایجاد می‌کند که در آن نتایج از قبل و حتی قبل از اینکه کار شروع شود مشخص شده است.

جالب است بدانید آن دسته از متخصصان ارتباطی که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند اهمیت بنیادین ارتباطات داخلی را تشخیص دادند و تمایل داشتند بیشتر در این حوزه کار کنند؛ اما احساس می‌کردند که فاقد زمان و منابع مورد نیاز هستند. ما معتقدیم که افرادی که مسئول ارتباطات هستند، ابتدا باید در مورد اهمیت ارتباطات داخلی تأمل کنند و سپس تلاش کنند مدیریت و گاهی اوقات خودشان را متقاعد کنند که باید منابع بیشتری به ارتباطات داخلی اختصاص داده شود. در فهرست زیر تعدادی از موقعیت‌هایی را معرفی می‌کنیم که در آن شرایط بسیار بدی برای کار با ارتباطات داخلی وجود دارد؛ بنابراین اهمیت ویژه‌ای دارد که این شرایط را تغییر دهیم تا به‌طور موفقیت‌آمیز با ارتباطات داخلی کار کنیم.



#### شرایط بد برای ارتباطات داخلی:

- انتظارات پایین مدیریت از کار متخصصان ارتباطات
- ارتباطات خارجی از جایگاه بالاتری برخوردار است
- متخصصان ارتباطی جوان مسئول کار با ارتباطات داخلی هستند
- منابع کم
- اختیار اندکی برای پیشبرد توسعه ارتباطات داخلی وجود دارد
- متخصصان ارتباطات شایستگی کمی در کار با سوالات مدیریت استراتژیک و مسائل مدیریتی دارند
- متخصصان ارتباطات دانش اندکی در مورد عملکردهای اصلی سازمان دارند
- دانش اندک از نحوه عملکرد ارتباطات داخلی در سازمان که منجر به در اولویت قرار دادن اقدامات اشتباه می شود

#### نقاط ضعف و پیامدهای منفی

ارتباطات داخلی در سازمان های سوئدی نقاط ضعف زیادی دارند. رفع برخی از نقاط ضعف ساده تر است؛ حال اینکه برخی دیگر دشوارتر و سخت تر هستند و به زمان و منابع بیشتری برای برطرف کردن آنها نیاز است. یکی از شرایط مهم تری برای رفع این

کاستی‌ها، تهیه نقشه‌های واضح و ظریف از کاستی‌ها و زمینه‌های توسعه در سازمان است. تنها زمانی که نقشه کامل می‌شود می‌توانید مسائل مورد نظر - راه‌گشایی کرده و آن را اصلاح کنید. همچنین رتبه‌بندی و اولویت‌بندی آنچه در ابتدا اصلاح خواهد شد مهم است. نقاط ضعف شناسایی شده باید به عنوان چالشی برای سازمان تلقی شوند که اگر به درستی مورد توجه قرار گیرند، می‌توانند به شکل‌گیری فرصت‌های جدیدی برای توسعه و افزایش امکانات برای کار متفکرانه و عاقلانه به منظور ایجاد موفقیت منجر شوند. توسعه ارتباطات داخلی با عملکرد خوب مستلزم یک دیدگاه تصویر کلی، یعنی یک رویکرد کل‌نگر است. باید اهداف، نیازها و شرایط، نقطه شروع سازمان‌ها و کسانی که در آن کار می‌کنند (عاملان) باشد. نباید بر این مسئله تمرکز شود که کدام کانال‌ها جدیدترین، جالب‌ترین یا پیشرفته‌ترین کانال‌ها هستند.

پیام‌ها یا سؤالات و اطلاعاتی که لازم است سازمان‌ها با آنها آشنا باشند، در مورد آن سخن بگویند و آنها را درک کنند، یکی دیگر از نقاط تمرکز مهم برای ساختن یک سیستم ارتباطات داخلی با عملکرد خوب است. این پیام‌ها هم عملکردی (آنچه برای انجام کار خود باید بدانید) و هم کاربردی (تشریح راه روبه‌جلو، از جمله چشم‌انداز، اهداف، تغییرات و نتایج) هستند.

باید کانال‌ها و روش‌های مختلف ارتباطی بر اساس اثرات مطلوب انتخاب شوند. آیا می‌خواهید آگاهی را در مورد چیزی افزایش دهید یا رفتاری را تغییر دهید؟ آیا کانال‌های یکسانی برای هر چیزی که مدیران سازمان و فرد نیاز دارند در مورد آن مکاتبه کنند یا آنچه می‌خواهید به آن دست یابید، وجود دارد؟ آیا جلساتی برای بحث در مورد مهم‌ترین سؤالات و نحوه انجام این جلسات وجود دارد؟ آیا فضایی برای بحث و گفت‌وگو وجود دارد یا تمام وقت صرف به اشتراک‌گذاری یک طرفه اطلاعات از چند نفر می‌شود؟

مدیریت و مدیران عالی از مهم‌ترین کانال‌های ارتباطات داخلی هستند. آن‌ها باید عملکرد خوبی داشته باشند تا ارتباطات داخلی مناسبی را به‌ویژه در زمینه چشم‌انداز و اهداف سازمان ایجاد کنند. محققانی با اسامی کوین راک و شان ترینر نشان می‌دهند که



ارتباطات جامع‌ترو استراتژیک در مورد چشم‌انداز و اهداف سازمان برای مشارکت فرد اهمیت بیشتری نسبت به ارتباطات مدیر مافوق دارد که این یافته برخلاف ایده‌های قبلی است. طبق این تحقیق، ارتباطات منظم در مورد چشم‌انداز سازمان و اهداف آینده، معنای بیشتری برای کارکنان ایجاد می‌کند و به نوبه خود مشارکت آن‌ها را تقویت می‌کند.

تجربه به ما نشان می‌دهد که کاستی‌ها در تمام بخش‌های سیستم ارتباطات داخلی - هم در ارتباط بین حامیان مختلف (آن‌هایی که در سازمان کار می‌کنند) و هم از نظر پیام‌ها و کانال‌های مختلف - طبیعی هستند.

در ادامه چند نمونه از ضعف‌های رایج در ارتباطات داخلی آورده شده است که در فصل‌های آینده بیشتر به آن خواهیم پرداخت:

#### حامیان/ذی‌نفعان (کسانی که در سازمان کار می‌کنند)

- نقش‌ها و مسئولیت‌های ارتباطی نامشخص و ناگفته
- عدم وجود ارتباط متقابل (ارتباط بین بخش‌های مختلف سازمان)؛ تفکر سیلو
- ارتباط نامناسب بین مدیریت ارشد و سایر کارکنان

#### کانال‌ها و روش‌ها

- تمرکز بیش از حد بر روی کانال‌های مکانیکی (به جای کانال‌های «شخصی»); اعتماد بیش از حد به راه‌حل‌ها و کانال‌های فنی
- مونولوگ‌های زیاد و گفت‌وگوی بسیار کم
- جلسات ناکارآمد
- مدیرانی که در برقراری ارتباط «ناتوان» هستند
- چند کانال مکتوب
- ایمیل بیش از حد

#### پیام‌ها

- اطلاعات بسیار کم در مورد سؤالات مهم
- اطلاعات بیش از حد در مورد سؤالات بی‌اهمیت (نویز)
- پروتکل به جای پیام
- عدم مدیریت آگاهانه پیام‌های استراتژیک
- پراکنده

- غیرواضح
- آرام و سطحی

پیام‌های بسیار مثبت و صداقت بسیار کم، به‌عنوان مثال در مورد مشکلات و چالش‌های مختلف (چه در داخل و چه در خارج)

یک سیستم ارتباط داخلی توسعه‌نیافته با کاستی‌های عمده پیامدهای منفی بسیاری به‌ویژه برای فضای ارتباطی دارد که به‌نوبه خود برکل فرهنگ مشارکتی تأثیر می‌گذارد. نقص در ارتباطات داخلی می‌تواند منجر به جو ارتباطی شود که به‌صورت زیر درک می‌شود:

- بسته
- بی‌تأمل
- ناآگاه
- آهسته
- سلسله‌مراتبی
- بوروکراتیک
- جوی که در آن تعداد کمی جرئت به اشتراک گذاشتن نظرات و ایده‌های خود را دارند و شایعات در حال پخش شدن هستند
- فاقد جامعیت

در شکل ۲، نقاط ضعف رایج در ارتباطات داخلی نشان داده شده است.



شکل ۲: نقاط ضعف رایج در ارتباطات داخلی

### پیامدهای جدی ارتباطات داخلی ضعیف

ارتباطات داخلی ضعیف پیامدهای منفی بسیاری بر توانایی سازمان در رسیدن به اهدافش دارد:

- انگیزه و رضایت شغلی پایین در بین کارکنان که احتمال مشارکت و موفقیت را کاهش می‌دهد.
- رفتار مرزبندی شده بین بخش‌ها و واحدهای مختلف
- زیربهبینه‌سازی اهداف، به این معنی که مشکلات جزئی بدون فکر کردن به تصویر کلی حل خواهند شد
- محصولات و خدمات با کیفیت پایین‌تر
- جو کاری بدتر
- مشکلات در اجرای موفقیت آمیز کار تغییر و توسعه؛ چراکه مدیران میانی و مدیران خط اول به اندازه کافی درگیر تغییراتی که رهبری در مورد آن‌ها تصمیم گرفته، نیستند.

- فرهنگ سکوت، به این معنی که انتقاد یا اطلاعات منفی به مدیریت منتقل نمی شود
  - عدم به اشتراک گذاشتن دانش و یادگیری بین کارکنان واحدهای درون یک سازمان
  - تعداد اندک نوآوری های توسعه یافته داخلی
  - اعتماد کم به مدیریت
  - کاهش احتمال اینکه کارکنان به عنوان سفیران سازمان عمل کنند
- این نکات به جنبه های استراتژیک عملیات یک سازمان مرتبط هستند و به ندرت با اطلاعات بیشتر قابل رفع خواهند بود. اغلب عکس این حالت صادق است و اطلاعات بیشتر منجر به ناامنی بیشتر و در نهایت سردرگمی می شود. ارتباطات داخلی فقط در مورد توزیع اطلاعات از مدیریت به کارکنان نیست، بلکه شامل ارتباطات، تفسیر و درک می شود و بنابراین مستلزم گفت و گو و گوش دادن متقابل است. این مسئله چنین فرض می کند که متخصصان ارتباطات کار خود را بر ارتباطات داخلی متمرکز می کنند و اینکه مدیریت ارشد، ارزش ارتباطات داخلی با عملکرد مناسب را تشخیص می دهد.

## پیام اصلی این کتاب

یکی از پیام های اصلی این کتاب این است که ارتباطات داخلی یک جنبه استراتژیک از سازمان ها و عملکردهای آنها است. ارتباطات داخلی یک حوزه استراتژیک در سازمان ها است که مدیران و گرداندگان ارتباطات و سایر افراد در پست های مافوق باید توجه بیشتری به آن داشته باشند. به عبارت دیگر، ارتباطات داخلی بخشی از رهبری و مدیریت اهداف سازمانی خاص است. به همین دلیل است که عنوان این کتاب *ارتباطات داخلی استراتژیک* است.

یکی دیگر از پیام های کتاب حاضر این است که کارکنان مهم ترین متخصصان ارتباطات یک سازمان هستند. آنها با یکدیگر و با سایر افراد خارج از سازمان ارتباط برقرار

می‌کنند. امروزه مرز بین سازمان و محیط اطراف آن مبهم‌تر از قبل شده است. ارتباطات داخلی و خارجی به طور متقابل بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. ارتباطی که به سمت گروه‌های بیرونی (مانند مشتریان و شهروندان) متمایل است بر کارکنان تأثیر می‌گذارد. این مسئله ارتباطات خودکار در داخل پژوهش نامیده می‌شود. برای مثال، زمانی که سازمانی یک جای خالی را اعلام می‌کند، کارکنان برای دستیابی به این پست مشارکت خواهند کرد، و در بهترین حالت، هویت و غرور آنها در سازمان تقویت خواهد شد. به طور مشابه، مباحث داخلی به طرق مختلف از طریق شبکه‌های کارکنان منتشر خواهد شد. ارتباطات فردی کارکنان می‌تواند تأثیرات زیادی از طریق رسانه‌های اجتماعی داشته باشد.

در مجموع، این بدان معنا است که ما باید به طور جدی در مورد این مسئله که کارکنان برجسته‌ترین متخصصان ارتباطات سازمان هستند، بحث کرده و آن را درک کنیم. ما همگی ارتباطاتی را که بین پرسنل و مشتریان یک سازمان اتفاق می‌افتد تجربه کرده‌ایم. آنچه پرسنل در مورد سازمان و نحوه برخورد با آن‌ها در سازمان بیان می‌کنند، بسیار بیشتر از هر تبلیغی بر تصویر کلی سازمان تأثیر می‌گذارد.

## هدف کتاب

این کتاب یکی از معدود کتاب‌هایی است که تصویری کلی از ارتباطات داخلی ارائه می‌دهد. هدف کتاب شرح و بحث نقش ارتباطات داخلی در سازمان‌ها است. همچنین هدف این کتاب کمک به متخصصان ارتباطات در ایجاد معنا و پتانسیل برای ارتباطات داخلی از یک دیدگاه کل‌نگر است. هدف دیگر، نشان دادن این مسئله است که ارتباطات داخلی چگونه می‌تواند به سایر عملکردهای پشتیبانی از جمله مواردی مانند کیفیت، منابع انسانی و فناوری اطلاعات مرتبط باشد. هدف ما ارائه راهنمایی به سازمان‌هایی است که می‌خواهند ارتباطات داخلی خود را توسعه و بهبود بخشند. با این کتاب، ما می‌خواهیم اشکال مختلف ارتباطات داخلی را ادغام کنیم و ارزش و اهمیت نگاه کل‌نگر را نشان دهیم. به عبارت دیگر، هدف این کتاب تأمل،

بحث و گفت‌وگو در مورد نوآوری است؛ اما در عین حال ایده‌های ملموس و راه‌حل‌های عملی را نیز برای انواع مختلف مشکلات، چالش‌ها و معضلات ارائه می‌کند. هدف ما ارائه راه‌حل‌های ساده و سریع به مشکلات پیچیده نیست؛ زیرا ما صرفاً باور نداریم که چنین راه‌حل‌هایی وجود دارند؛ بنابراین، این کتاب هیچ راه‌حل ساده‌ای ارائه نمی‌دهد. ما برخی از مفاهیم قدیمی را که تمایل دارند نحوه مدیریت ارتباطات داخلی در سازمان‌ها را بدون هیچ فکری کنترل کنند، زیر سؤال خواهیم برد. شعار ما این است که تفکر فعال در مورد ایده‌هایی که ما آن‌ها را بدیهی تلقی می‌کنیم، رفتار ما و اینکه چگونه مشکلات را حل می‌کنیم، برای پیشرفت ما لازم است.

ما به تحقیق در مورد اشکال مختلف ارتباطات داخلی اشاره خواهیم کرد؛ اما این کار را به روشی ساده و مختصر انجام خواهیم داد. همچنین کتاب بر اساس تجربیات خودمان و مصاحبه با مدیران ارتباطات در چندین سازمان سوئدی بوده و شامل مثال‌هایی از این موارد است. همچنین این کتاب شامل چند متن با نکات عملی در مورد نحوه رسیدگی به چالش‌های مختلف در مورد ارتباطات داخلی است.

## مخاطبان هدف

این کتاب برای کسانی مناسب است که به طور حرفه‌ای به عنوان متخصصان ارتباطات، مدیران، پرسنل منابع انسانی، رهبری پروژه، کارکنان، مدیران تغییر و توسعه دهندگان سازمانی ارتباطات در سازمان‌ها کار می‌کنند. همچنین مخاطب هدف این کتاب کسانی هستند که در حال گذراندن دوره‌ها و برنامه‌های ارتباطات استراتژیک داخلی، رسانه و ارتباطات، امور مالی کسب‌وکار و مدیریت منابع انسانی هستند.