



دکتر شهبان دخت خوارزمی

سخنرانی خانم دکتر خوارزمی در نشست انجمن روابط عمومی ایران

انسان و روابط عمومی

- بهره‌وری و کارایی تمام صنایع ایران، بدلیل ضعف مدیریت پایین است و در مقایسه با استانداردهای جهانی، واقعاً با یک وضع فاجعه‌آمیز مواجه هستیم.
- بین دانش و نظریه‌های مدیریت علمی آموزش داده شده و کاربرد آن، شکاف عظیم وجود دارد و خصوصاً در زمینه مدیریت منابع انسانی از همه عقب‌تریم.

مؤثر برای تأثیرگذاری مثبت بر افکار عمومی، ذینفعان و کارکنان می‌باشد. نکته این تعریف آن است که واقعاً هیچ فعالیتی به اندازه روابط عمومی با انسان سر و کار ندارد. حال چه انسان در درون سازمان و چه انسان بیرون سازمان باشد، جالب‌تر آنکه با پیچیده‌ترین عامل مدیریت هم سر و کار دارد که مداوم در حال رشد است. در سیر تحول سازمان‌ها از ابتدا تا به امروز، وارد عصر

انسان و روابط عمومی با نگاهی به دایرةالمعارف «امریکانا» در تعریف، روابط عمومی اینگونه می‌خوانیم که، حوزه‌ای است از فعالیت که هدفش برقراری تفاهم دوجانبه بین سازمان و ذینفعانش است. در واقع هدف، جلب حمایت سیاسی و مالی ذینفعان و کارکنان در جهت تحقق رسالت سازمان است و یکی از وظایف مدیر روابط عمومی به عنوان مشاور مدیر عالی سازمان، در شناسایی راه‌های

سازمان‌های پیچیده شده‌ایم. در سازمان‌های اولیه و جوامع ساده، کارکنان ساده، یکدست و از نظر فرهنگی دارای ارزش‌های همسان بودند و نیز از بعد سیاسی، کمتر منافعتشان در تضاد با هم یا با سازمان قرار داشت. حال این وضعیت تغییر پیدا کرده است و دارای ترکیبی پیچیده از کارکنانی نه چندان ساده، با ارزش‌های متفاوت و منافعی که در حال گسترش اند، شده است. این ارزشها و منافع کاملاً در تضاد و تعارض با یکدیگرند و افراد درون سازمان آن را تشدید می‌کنند.

از سوی دیگر در بیرون سازمان‌های اولیه و جوامع ساده، گروه ذینفعان محدود و به راحتی شناخته شده یا قابل شناختند. آنها از نظر ارزش‌ها و منافع، تضاد و تنوع زیادی ندارند و تقریباً یکدست هستند. حال امروز رانگاه می‌کنیم؛ ذینفعان متعدد، پراکنده و بسیاری از آنها ناشناس یا شناختشان دشوار است و کلاً دارای ارزش‌ها و منافع بسیار متنوع و اغلب در تعارض با سازمان می‌باشند. روابط عمومی با چنین وضعیتی هم اکنون سر و کار دارد. محیط فعالیت سازمان‌ها به سمت پیچیدگی و بحران رفته، لذا می‌رود تا از حالت حمایتی به رقابتی تحول پیدا کند که شرایطی نامطمئن و غیر قابل پیش بینی است. حال شما به عنوان مدیران روابط عمومی می‌خواهید رابطه سازمان را با افراد درونی و بیرونی به گونه‌ای سامان دهید که منافع سازمان به هم نخورد و همکاری و حمایت اینها را جلب کنید. در چنین شرایطی نمی‌توان با دانش، تخصص و مهارت‌های سازمان‌های ساده، فعالیت روابط عمومی را تنظیم کرد. بلکه در سطح دیگر اندیشه‌هایی که تحت عنوان «اندیشه‌های نو در مدیریت منابع انسانی» امروزه در مدیریت مطرح شده، پاسخی به این تحولات است. لذا بیش از همیشه لزوم تجدید نظر، بازنگری و خانه تکانی در اندیشه‌های مدیران درون سازمان و مدیر روابط عمومی احساس می‌شود تا بتوانند توفیقی کسب نمایند.

● **اندیشه‌های نو در مدیریت منابع انسانی که در مدیریت مطرح است، پاسخی به تحولات امروزی دنیاست. لذا پیش از همیشه لزوم تجدید نظر، بازنگری و خانه تکانی در اندیشه‌های مدیران درون سازمان و مدیر روابط عمومی احساس می‌شود تا بتوانند توفیقی کسب کنند.**

مدیریت منابع انسانی

قبل از ورود به این بحث نکته‌ای که به عنوان فرض لازم است ارائه شود این است که عقب ماندگی کشور ما از جهان پیشرفته ریشه در عقب ماندگی مدیریتمان دارد. چرا که ما نتوانسته‌ایم مدیریت علمی را در فرهنگ سازمانی، جذب بکنیم، لذا تا این مشکل حل نشود، در هر کدام از عوامل دیگر هم دست کاری کنید، نتیجه نخواهد داد. بهره‌وری و کارایی تمام منابع ایران، به دلیل ضعف مدیریت پایین است و در مقایسه با استانداردهای جهانی، واقعاً با یک وضع فاجعه‌آمیز مواجه هستیم. بین دانش و نظریه‌های مدیریت علمی آموزش داده شده در ایران و کاربرد آن، شکاف عظیم وجود دارد. از سوی دیگر در میان حوزه‌های مدیریت، در زمینه مدیریت منابع انسانی از همه عقب‌تر هستیم. با نگاهی عمیق به مفاهیم مدیریت منابع انسانی که از کشورهای پیشرفته آمده می‌بینیم که دقیقاً این اندیشه‌ها و باورها در خزانه معرفتی جامعه ما (به صورت ادبی، دینی و عرفانی) وجود داشته است. یعنی این مفاهیم آشنا را ما نتوانسته‌ایم تبدیل کرده و در سازمان‌هایمان در زمینه مدیریت منابع انسانی به کار بندیم و حالا مجبوریم اینها را از جایی دیگر، قرض بگیریم. همچنین وقتی تحول مدیریت منابع انسانی را در دنیا دنبال می‌کنیم، متوجه می‌شویم که این اندیشه‌ها و مفاهیم انسان دوستانه، از روی نوع دوستی خلق

نشده‌اند بلکه تحت فشار پاسخگویی به ضرورت‌های محیطی در حل سازمان‌هایی که هدف اصلی‌شان، پیشینه‌سازی سود بوده، شکل گرفته‌اند. بنابراین ثابت شده که اگر این مفاهیم جذب شوند، سازمان‌ها می‌توانند در محیطی که تحت چند الزام مهم، فعالیت می‌کنند، تنها از این طریق قادرند به حداکثر سود برسند. یکی از الزامات رقابت است که در خود نوآوری، تولید کیفیت و سرعت را به همراه دارد. یعنی در واقع برای اینکه سازمان‌ها، کالاها و خدمات بهتر، جدیدتر و سریعتر ارائه دهند و بتوانند در برابر رقیبشان از مزیت رقابت بیشتر برخوردار شوند، چاره‌ای جز اینکه در زمینه مدیریت منابع انسانی، این اندیشه‌ها را به کار گیرند، ندارند لذا در اینجا به نکاتی در این زمینه اشاره می‌کنیم:

اولین نکته این است که نگاه به عامل انسانی در سازمان و جایگاهش تغییر کرده است. این خیلی مسئله مهمی است. شما همه جا، در مدیریت منابع انسانی و در ادبیات جدید می‌بینید صحبت از این است که عامل انسانی صدرنشین عوامل توسعه و تحول است. یعنی هر سازمانی که بخواهد دست به تحول و توسعه بزند باید از عوامل انسانی شروع کند. جواب این مسئله و باور را در صحبت با اکثر مدیران ما مورد تأیید و اعتقادشان می‌بینیم. ولی برای اثبات این باور کافی است بنگریم که فرضاً از ۱۰ ساعت وقت مدیر، چند درصد به دو عامل مهم تکنولوژی و پول (به معنای عام) می‌گذرد و چند درصد صرف مسائل انسانی می‌شود. هرگاه دیدید در صد بالایی از وقت مدیر به مسائل انسانی می‌گذرد، بدانید که این باور به عمل تبدیل شده، در غیر این صورت در حد شعار است. مثل خیلی شعارهایی که مادر محیط‌های مدیریتی‌مان به عنوان واقعیت از آن اسم می‌بریم. معیار عملی این باور را در برنامه‌های استراتژیک یکی از سازمان‌های بزرگ که مدیر عامل آن مدعی توجه به عامل انسانی بود دیدم، که تنها در یک صفحه اول به عنوان شعار آمده

● **با نگاهی عمیق به مفاهیم مدیریت انسانی که از کشورهای پیشرفته آمده می‌بینیم که دقیقاً این اندیشه‌ها و باورها در خزانه معرفتی جامعه ما به صورت ادبی، دینی و عرفانی وجود داشته است و حالا مجبوریم آنها را از جایی دیگر قرض بگیریم.**

● **در ایران اگر فردی ورشکسته شود، جرأت بیان ندارد، در حالیکه در خارج اگر به جایی مراجعه کند فوراً استخدام می‌شود تا از تجربه و دانشی که در اثر ورشکستگی آموخته، استفاده شود.**

بود و بعد دیگر اثری از عامل انسانی در هیچ بخش از برنامه استراتژیک وجود نداشت. دومین نکته که ما می‌بینیم، توجه یا نگاه تازه‌ای است به عامل انسانی. ما فکر می‌کنیم صحبت از منابع انسانی یا سرمایه‌های انسانی، تنها در کارکنان سازمان و انسان‌های درون آن خلاصه می‌شوند؛ الان می‌گویند کلیه ذینفعان و سهامداران شامل منابع انسانی اند و این را باید در چهارچوب فعالیت مدیریت منابع انسانی به آن توجه کنیم. باور دیگری که مطرح می‌شود این است که انسان در سازمان باید حق داشته باشد و در تعیین سرنوشت سازمانی خودش مشارکت نماید؛ در غیر این صورت اگر این سرنوشت را از بالا تعیین کنند، تحققش دشوار خواهد بود. این سرنوشت سازمانی تجلی‌اش در برنامه، استراتژی و چشم اندازهاست و همه افراد حق مشارکت در این فرآیند را دارند و بدون آن مشارکت شما نمی‌توانید کاری بکنید. پس این نوع مشارکت نیاز دارد به اینکه شما فضایی در سازمانتان ایجاد کرده باشید که تمام کارکنان و منابع انسانی‌تان به شما متعهد و وفادار باقی بمانند. به عبارت دیگر

«مدیریت تعهد و وفاداری» مهمترین و وسیعترین کار در سازمان است.

سومین نکته مزیت رقابتی است. سازمان‌های پیشرفته فقط در یک چیز می‌توانند مزیت رقابتی کسب کنند و آن این است که سریعتر و تندتر از رقبایشان یادگیرند. یعنی سرعت و نرخ یادگیری، مزیت رقابتی شده است و سازمانی که توانایی یادگیری‌اش بالاتر از دیگر سازمان‌هاست، از راه‌های بیشتری یاد می‌گیرد که به چند مورد آن اشاره می‌کنیم:

۱- یادگیری از خطا، اشتباه و شکست؛ در سازمان‌ها یادگیری از خطا، شکست و اشتباه را سازماندهی می‌کنند و به جای اینکه آن را بد و نامطلوب به حساب آورند یک امر طبیعی قلمداد کرده، تنبیه نمی‌شود و البته تشویق هم نمی‌شود. اگر اتفاق افتاد به عنوان فرصت برای یادگیری تلقی می‌شود. حال این را مقایسه کنید با فرهنگی که اشتباه، خطا و شکست در آن یک ضد ارزش است نه یک فرصت. به عنوان مثال در شرکت TBM، ۱۵ میلیون دلار، یک مدیرش که مسئول پروژه‌ای بود، شکست خورد و به نتیجه نرسید. مسئول آن مدیر نزد مدیر عامل رفت و با توجه به ضرر وارده به شرکت خواهان اخراجش شد. مدیر عامل گفت: اخراجش کنم من ۱۵ میلیون دلار رویش سرمایه‌گذاری کرده‌ام. مثال دیگر در سیلیکان با ۲ هزار شرکت و ۲ میلیون جمعیت در سال ۱۹۹۶ حجم فروش آن ثروتی معادل ۲۰۰ میلیارد دلار بود که مطمئناً با تغییر در روش مدیریتی، برخورد درست باخطاء و اشتباه و شکست امکان‌پذیر است.

در ایران اگر فردی ورشکسته شود، جرأت بیان ندارد. به هر جا که مراجعه می‌کند، اگر متقاضی استخدام یا دریافت وام و اعتبار باشد، مطمئن باشید کسی به او بهایی نمی‌دهد. ولی در سیلیکان اگر یک آدم ورشکسته به یک شرکت مراجعه کند، فوری استخدام می‌شود. می‌گویند آن چیزی که این شخص در اثر ورشکستگی آموخته و تجربه کسب کرده، از هیچ طریق دیگری

● در روانشناسی دو نوع طیف شخصیتی برای افراد قائل است، یک طرف شخصیت‌هایی است که می‌گویند کنترل سونوشت من دست خودم است و زمانی که رفتاری یا مشکلی پیش می‌آید علت را در درون خودش جستجو می‌کند، در طرف دیگر شخصیت‌هایی است که می‌گویند کنترل سرنوشت دست یک عامل بیرونی است و زمانی که اتفاقی می‌افتد، بلافاصله آن را به گردن عامل بیرونی می‌اندازند، این موضوع در مورد سازمانها و جوامع هم صدق می‌کند.

قابل وصول نیست. و این برای ما فوق العاده با ارزش است.

۲- یادگیری از روش مشاهده مشتری؛ نه نظر خواهی و یا شناخت مشتری آنها می‌گویند آنچه که شما از مشاهده مشتری یاد می‌گیرید، از هیچ طریق دیگر یاد نمی‌گیرید و این برای سازمان یادگیرنده قبلی قابل اهمیت است. مثلاً شرکت تویوتا در نوآوری کوچک، ماشین خود، یک تیم ورزیده از مهندسان و طراحان را کنار راننده گذاشته تا مشاهدات خود را ثبت کنند سپس یک جلسه عمومی می‌گذارد. آنچه که از دل این جلسه بیرون می‌آید، ایده برای نوآوری بعدی و اصلاح می‌باشد. اگر دوستان ایران خودرو ما به جای تحول، در صدد رفع نواقص با روش مشاهده مشتری بر آیند، کمک شایانی به این صنعت می‌کنند.

مشتری هنوز در ذهنیت ما قرار نگرفته است. مشتری انسانی است، که ما به رغم تمامی شعارهایی که در زمینه ارزش والای انسان داریم، در مورد ارباب رجوع، کارمند و مشتری این امر صدق نمی‌کند و به آن اهمیت نمی‌دهیم. این در حالی است که به زودی

مجبوریم به محض آمدن رقیب خارجی، به مفهوم واقعی مشتری و جایگاهش پی ببریم و در نظام باورهای ما قرار بگیرد.

سازمان یادگیرنده مدام خودش را با بهترین‌های خودش مقایسه میکند و دقیقاً هم شناخت کافی به بهترین خود دارد. لذا به طور سیستماتیک به ارزیابی خود و تجربه‌هایش با آن سازمان و شرکت می‌پردازد و از خود می‌پرسد که چگونه او به این درجه رسیده و من در این مرحله مانده‌ام. کافی است به این سوالات پاسخ داده و بعد شروع به اصلاح آن نماید. بنابراین براساس این شناخت و پیگیری سیستماتیک، بهترین تلاش خود را برای بهبود انجام می‌دهد.

سازمان یادگیرنده، سازمان تعالی جوست. لذا نمی‌تواند به وضع موجود راضی شود، چرا که می‌داند وقتی محیط متحول می‌شود، راضی شدن به وضع موجود، منافعشان را در خطر قرار می‌دهد.

«مدیریت تحول» و «مدیریت ارتباط» از بحث‌های خیلی مهمی است که بحث مدیریت منابع انسانی را به کلی متحول کرده است. به طور خلاصه سازمان‌ها به کمک عامل انسانی، در فکر بهبود وضعشان هستند تا هر چیزی را که ارزش افزوده تولید می‌کند به دور انداخته و چیزی را جایگزین نکنند که مزیت رقابتی آورده و بهره‌وری و کارایی را ارتقاء می‌دهد. جالب است گفته شود که دیدگاه‌های توسعه به تازگی تغییر پیدا کرده است. یعنی اگر قبلاً تحقق توسعه در تغییر شاخص‌های کلان بود، الان نظریه پردازان توسعه تمام بحث‌شان این است که اگر کشوری می‌خواهد توسعه پیدا کند، از طریق بنگاه‌ها و سازمان‌ها قابل تحقق است. لذا تمام این مفاهیم چه در زمینه مدیریت منابع انسانی و چه در زمینهای دیگر به ما راه حل می‌دهد تا وضع موجود را به هم بریزیم و یک طرح جدید و خانه تکانی مستمر در اندیشه‌هایمان به وجود بیاوریم.

رقابت جهانی

● مشتری هنوز در ذهنیت ما قرار نگرفته است و به‌ارباب رجوع اهمیت نمی‌دهیم، در حالی که به محض آمدن رقیب خارجی، به مفهوم واقعی مشتری و جایگاهش پی خواهیم برد.

مدیران روابط عمومی در سازمان‌هایی کار می‌کنند که به زودی دوره حیات سازمانی‌شان شروع خواهد شد. در واقع این سازمان‌ها، مهمترین مسئله برایشان، بالا بردن بهره‌وری، کارایی و کیفیت و پایین آوردن هزینه تمام شده است، سپس مسئله رقابت با رقیب جهانی مطرح است.

سازمان تجارت جهانی را واقعاً جدی بگیرید. درست است که پیوستن ایران به این سازمان فعلاً در برنامه سوم به دلیل ملاحظات سیاسی کنار گذاشته شده ولی این یک روند اجتناب‌ناپذیر است. هم اکنون ۴۰ کشور عضو سازمان تجارت جهانی نشده‌اند، ولی به محض عضویت ایران یا هر کشور دیگر، تمام موانع رقابت از بین می‌رود و آن موقع است که تمامی سیستم‌ها و راه و روش‌هایی که ما داریم، می‌بایست متحول شود و این چیزی است که محیط فعالیت سازمان‌ها را در ایران تغییر می‌دهد.

ویژگی‌های تحول

برای اینکه ما توسعه پیدا کنیم، نظام رفتاری و فکری توسعه یافته باید کسب نماییم. مدیر روابط عمومی اگر قرار است عامل ایجاد تحول در سازمانش باشد که به نظر فلسفه وجودی این تشکل، همان است - این طور نیست که فقط در محدوده نقش‌های سنتی خودش باقی بماند. ابتدا تحول باید از خود «مدیر روابط عمومی» به عنوان یک فرد اثرگذار و عامل تحول شروع شود. لذا در اینجا چند ویژگی محورهای تحول را که لازم است، عنوان می‌کنیم:

اولین ویژگی که ما احتیاج داریم پیدا کنیم، «دید

سیستمی» است که چند ویژگی مهم دارد. ابتدا نگاه کل نگر است. یعنی منافع خود را در چهارچوب منافع کل دیدن و بعد باور به اینکه در صورت پایداری سیستم است که من نیز پایدار خواهم ماند. نکته دیگر آن که بدون دید سیستمی، رفتارها قانونمند نمی‌شود، لذا بحث قانونمندی را به عنوان یک بحث جدی چه در سطح کلان و چه در سازمان هایمان داریم. دید سیستمی در واقع لازمه دستیابی به دید قانونمند است. چرا که وقتی ما از قانونی که محدود کننده است، پیروی می‌کنیم، در حقیقت از منافع خود به خاطر منافع جمع می‌گذریم و این دقیقاً دید سیستمی داشتن است.

نکته آخر که دید سیستمی به ما می‌دهد، حساس بودن به «فیدبک و باز خورد» است. ما اگر دید سیستمی داشته باشیم، به آثار و پیامدهای رفتارمان و همچنین تأثیر حضورمان در دیگران حساسیم و مدام در حال گرفتن بازخوردیم، چون بدون آن اموراتمان نمی‌گذرد.

دومین ویژگی که مدیر روابط عمومی یا هر مدیر و انسان دیگری، می‌بایست داشته باشد، نگاه آینده ساز است چند نگاه نسبت به آینده وجود دارد:

۱- نگاه منفعل است که می‌گوید، آینده دست من نیست. سرنوشت مقدر است. من نه می‌توانم آینده و سونوستم را بشناسم و نه قادر به تأثیر گذاری بر آن هستم.

۲- نگاه فعال است که می‌گوید، این طور نیست که آینده را نتوان شناخت. من می‌توانم براساس روندهای گذشته، آینده را بشناسم و برای مواجهه با آن آماده شوم.

۳- نگاه آینده ساز است که می‌گوید من نه تنها می‌توانم آینده را بشناسم و در آن تأثیر بگذارم، بلکه آینده مطلوب را خودم می‌سازم.

بحث مدیریت استراتژیک مفهومی است که می‌گوید هر فرد و سازمانی لازم است تصویر روشنی از

● گاهی از خود بیرون بیاییم و به عنوان یک فرد بیرونی به خودمان نگاه کرده و خود را مورد ارزیابی قرار دهیم، حال به عنوان فرد سازمان یا جامعه، موضوع و سوژه نقد بشویم.

آینده‌اش داشته باشد. و چشم انداز مطلوبی که فرضاً تا پنج سال دیگر می‌خواهد به آن برسد، باید بر اساس شناخت، تجزیه و تحلیل موقعیت خود، نقاط قوت و ضعفش و تحلیل درست محیط اطراف، برنامه ریزی لازم را بکند. حال سؤال این است که ما به عنوان یک ملت، کدام نگرش را نسبت به آینده داریم؟

سومین ویژگی، وسواس به یادگیری است؛ تأکید به یادگیری باید جای خود را در زندگی، ذهنیت و سازمان ما باز کند. بحث این است که ما نیاز درونی به بهبود مستمر را در سازمان هایمان و خودمان ایجاد کنیم. و لحظه‌ای آرام نگیریم. اگر تغییر مثبتی در ما اتفاق نمی‌افتد، آن آرامش تن دادن به وضع موجود، برای جامعه‌ای مثل ایران خیلی خطرناک است. حال در کنار آن سازمان هایی داریم که موفقند و معتقدند که دلیلی ندارد وضع موجود را به هم بزنند، بترسند از دام موفقیت. نمونه‌های تاریخی دام موفقیت خیلی زیاد است. انگلستان سردمدار انقلاب صنعتی با یک امپراتوری بزرگ در دام موفقیت افتاد. فکر می‌کرد همیشه این وضع خواهد ماند. غافل از اینکه دیگران می‌آیند و از او جلو می‌زنند. الان ۲۰ سالی است که کوشش می‌کند عقب ماندگی‌اش را جبران کند ولی واقعاً نمی‌تواند. حال به جز سازمان هایی که گرفتار دام موفقیت می‌شوند، آن سازمان هایی که ناموفقند باید در واقع دید تا چه حد این وضع برای آنها قابل ادامه است. به هر حال در سازمان‌ها یادگیری باید به عنوان یک ارزش، حاکم باشد و نیز به عنوان یک شیوه زندگی، چهارچوب ذهنی، شیوه تفکر درباره امور و تنها راه رشد و تعالی باید باشد. این امر خود به خود

صورت نمی‌گیرد؛ راه‌اندازی فرآیند یادگیری و تبدیل آن به ارزش، ابتدا به انرژی، فکر همت و حمایت نیاز دارد. با احراز این شرایط است که مدیران حامی یادگیری از رشد، پیشرفت و بهبود کارکنانشان لذت می‌برند.

چهارمین ویژگی، تمرین تأمل است. به این معنا که هر کاری می‌کنیم، دو سؤال از خودمان بکنیم. هر چیزی از سطوح رفتار فردی گرفته تا پروژه عظیم چند میلیاردی. بعد از اتمام کار، ابتدا از خود بپرسید چرا چنین نتایجی به دست آمد؟ چه اقدامات و کارهایی کردم که به اینجا رسید؟ یعنی یک نوع ارزیابی سیستماتیک از تجربه موفق یا ناموفق خود بکنیم. ولی سؤال اساسی‌تر این است که اصلاً چرا من این کار را کردم؟ یعنی یک علت یابی در درون خودتان؛ یک کاوش سخت و دردناک در درون مدل‌های ذهنی‌تان، نظام اعتقاداتتان، باورها و ارزش‌هایی که محرک آن رفتار بوده است، بنمایید حاصل این نوع تأمل و سؤال به شیوه سیستماتیک، یک نوع بصیرت یا درک عمیق درونی است که فوق‌العاده با ارزش می‌باشد. اگر نتیجه این کار را به صورت دسته جمعی در سازمان انجام داده و مستند کنیم، به گونه‌ای که قابل انتقال باشد، ما به دریایی از دانش بومی دست پیدا می‌کنیم که آن نیز خیلی با ارزش است. بحث بر سر مدیران عامل سازمان‌هاست. اگر در طول ۲۰ سال گذشته با چند میلیارد دلاری که در سازمان‌هایشان هزینه کردند، به این شیوه تأمل می‌کردند و حاصل آن مستنداتی از تجربه‌های مدیریتی قابل انتقال می‌شد، این محصول فرآیند دانش‌آفرینی در درون سازمان‌هایمان در اختیار مدرسان و محققان قرار گرفت و ما صاحب‌الگویی مدیریت ایرانی بودیم.

پنجمین ویژگی نگاه بافاصله به خود است؛ ما عادت به نقد نداریم و اینکه از خود بیرون بیاییم و به عنوان یک فرد بیرونی به خودمان نگاه کرده و خود را مورد ارزیابی قرار دهیم. حال به عنوان فرد سازمان یا

● مدیر روابط عمومی اگر قرار است عامل ایجاد تحول در سازمانش باشد، نباید در محدوده نقش سنتی خودش بماند و باید تحول را از خودش شروع کند.

جامعه، موضوع و سوژه نقد خود بشویم. یعنی یک نقد و ارزیابی بدون غرض و خالی از تأسف، عینی و دلسوزانه برای شناخت نقاط ضعف خود به کار بندیم. در چهارچوب نظریه توسعه وقتی مسائل ایران مطرح می‌شد، همیشه برای هر کاری که اتفاق می‌افتد ما می‌گفتیم دست توطئه‌گران در کار است. در صورتی که در روانشناسی یک ویژگی داریم که دو نوع طیف شخصیتی برای افراد قائل است. یک طرف شخصیت‌هایی قرار دارند که می‌گویند کنترل سرشت من دست خودم است. و وقتی یک مشکل، گرفتاری یا اشتباهی برای آنها پیش می‌آید علت را در درون خودشان جستجو می‌کنند. چون می‌گویند هر اتفاقی که افتاده، من مسئولم. آن طرف طیف، تیپ‌های شخصیتی هستند که می‌گویند کنترل سرنوشت دست یک عامل بیرونی است. در نتیجه وقتی یک اتفاق می‌افتد، بلافاصله آن را به گردن عامل بیرونی می‌اندازند، در مورد جوامع هم صدق می‌کند. جوامعی که کانون کنترل سرنوشتشان دست عامل بیرونی است. گناه تمام عقب‌ماندگی‌ها و مشکلات خود را به گردن یک عامل خارجی چون استکبار، امپریالیزم و شیطان بزرگ می‌اندازند. ولی دسته دیگر که کانون کنترل سرنوشتشان را در درون خود می‌بینند، می‌گویند هر چه که من الان دارم، بازتابی از عملکرد خود من و محصول آن است. دسته اول کارش راحت است. برای اینکه وضعیتش بهتر بشود، باید به حذف عامل خارجی پردازد و تا شیطان بزرگ، امپریالیزم و توطئه‌گران همگی از بین نروند، وضعیتش بهتر نمی‌شود. پس دست

روی دست می‌گذارند تا آن عامل خارجی حذف شود که البته عامل خارجی هم به این راحتی حذف نمی‌شود و اگر هم حذف شود، مطمئن باشید یک عامل خارجی دیگر جایش را می‌گیرد. دسته دوم نه، کارشان خیلی سخت است. یعنی وقتی مسئولیت وضعیت خودشان را به گردن گرفتند، باید آستین‌ها را بالا بزنند. حال دیگر نسبت به واقعیت‌ها، شناخت پیدا کرده‌اند و باید یک یک به برطرف کردن ضعف عملکرد یا علل اصلی عقب ماندگی و مشکلات خود بپردازند. این دسته آدم‌ها کسانی هستند که خیلی راحت تن به نقد خود می‌دهند و مدام در حال نقد وضع خودشان هستند و بسیار انتقاد پذیرند. آنهایی که کانون کنترل سرنوشتشان در بیرون از خودشان است. اینها انتقادپذیر نیستند، یعنی اصلاً تحمل انتقاد را ندارند.

ششمین ویژگی، قابلیت رویارویی با پدیده‌های منفی است. بحث سر این است که دنیای امروز، دنیای ابهام، عدم اطمینان و دنیایی است که افراد مدام در معرض خلاء شکست و اشتباه قرار می‌گیرند که تمامی اینها، تجربه‌های تلخ و پدیده‌های منفی است. می‌گویند انسان معاصر به ویژه اگر مدیر باشد، باید بیاموزد، در شرایطی که همه چیز برایش مبهم است و راحت نمیتواند تصمیم گرفته و پیش بینی آینده را بکند، در نتیجه احتمال خطا و شکست خیلی زیاد است. لذا مجبور است تا ریسک کرده و تصمیم بگیرد و همچنین در چنین وضعی آشفته و دست پاچه نشود تا از نیروهای عقلی و منطقی اش در شرایطی که ابزار و امکانات لازم برای تصمیم‌گیری منطقی وجود ندارد استفاده بکند.

هفتمین ویژگی، خوشبینی سرسختانه است؛ می‌گویند آینده را کسانی ساخته‌اند که حتی در شرایط سخت و ناهموار، سرسختانه خوشبین بوده‌اند. یعنی آماده بوده‌اند تا جانشان که عزیزتر از هر چیزی است، در راه فعالیت بگذارند که نتایجش معلوم نیست. الان تمام این بحث‌های کار آفرینی که مطرح است، حول محور

این چیزهاست. حال اگر بشر قبل از حرکتی عواقب را می‌سنجید هنوز هم در قعر غارها به سر می‌بردیم. زندگی گردابی است پر آشوب که هر دم، تعادل در آن از دست می‌رود و از نو باز می‌گردد. منازعه‌ای است مستمر و بدون پیروزی قطعی. تاریخ نشان داده است که روح بشر برای مواجهه با چنین دنیایی کاملاً آمادگی دارد. واقعاً باید سرسختانه خوشبین بود؛ مخصوصاً برای جامعه‌ای مثل ایران ویژگی بسیار خوبی است و مدیران روابط عمومی نیز همواره باید برای رفع پدیده‌های منفی خوشبینی را به خاطر داشته باشند.

نکته‌ای که در این جا لازم به ذکر است، اینست که انسان معاصر باید بیاموزد که هرگاه ساعت زندگی‌اش خوابید، آن را از نو کوک کند. چون بحث بر سر آن است که هر کس ساعت زندگی‌اش در یک زمانی می‌خوابد. یکی در برابر مصیبت و اتفاق بد و دیگری در سن بازنشستگی.

با مطالعه در تاریخ، انسان‌های تاریخ ساز کسانی بودند که وقتی ساعت زندگی‌شان از کوک افتاد؛ هنر، مهارت فردی‌شان در این بوده که این ساعت را دوباره کوک کرده‌اند و اوج موفقیتشان در واقع مرحله بعدی زندگی‌شان بوده است. اما وقتی ساعت زندگی می‌خوابد چگونه می‌توان کوکش کرد؟

می‌گویند با یادگیری یک چیز تازه، یعنی چیزی که هرگز در زندگی‌تان با آن برخورد نکرده‌اید. یک کار هنری، فعالیت ورزشی یا علمی. یعنی چیزی که در زندگی‌تان نبوده و حالا یک دفعه شما می‌خواهید این را وارد زندگی کنید.

به هر حال دنیای امروز احتیاج به یک نگاه تازه با سیستم فکری نو دارد.

شما مدیران روابط عمومی چون بیشتر در معرض این تحولات و در گود مشکلات و مسائل هستید، نیاز بیشتری به این خانه تکانی در اندیشه‌هایتان دارید.

برگردان نوار پربوش معصومی