

آشنا یا کار آشنا؟

تاملی در دشواری‌های شایسته‌سالاری

مرتضی فیروزآبادی

«حاکمیت روابط در انتخاب همکاران و مدیران» در ایران یک فرهنگ عمومی است. حتی کم‌اثرترین افراد جامعه نیز به این آسیب دچارند. هر گاه بخواهند برای خود همکاری انتخاب کنند، ابتدا سراغ آشنایان و دوستان می‌روند. این پدیده در انتصابات حکومتی اصلاً شایسته نیست، اما نباید انتظار داشت بدنه حکومت متفاوت از فرهنگ عمومی جامعه رفتار کند؛ بدنه حکومت عملاً خود جزئی از جامعه است.

■ **۱- وزن بالای اعتماد:** عنصر اعتماد در تصمیم‌گیری‌های ما ایرانی‌ها نقش بسیار بالایی دارد. مستقل از اینکه برخی افراد زود اعتماد می‌کنند و برخی دیر؛ از بیان حرف‌های علمی، مشورت‌ها و... گرفته تا انتصاب افراد. شناخت تصمیم‌گیرنده از فرد مقابلش بسیار مهم و کلیدی است. اینکه چرا اعتماد چنین نقش مهمی دارد، موضوعی مجزا است اما نکاتی که در ادامه می‌آید، از علل تشدیدکننده اثر اعتماد هستند.

■ **۲- فقدان نظام اندازه‌گیری کار:** در ایران نظام و امکان اندازه‌گیری کار نداریم. نمی‌توانیم بسیاری از کارها را بسنجیم و حتی فرآیند انجام آن را تعیین کنیم. اگر می‌توانستیم کارها را اندازه بگیریم (یعنی بدانیم دقیقاً از کسی که می‌خواهد یک کار را به‌عهده بگیرد چه می‌خواهیم و با چه شاخصی عملکردش را می‌سنجیم) این مسئله تا حدودی قابل حل بود. اصلاً در آن حالت دیگر مهم نبود که ما آشنایان را بیاوریم یا نیاوریم بلکه مهم این بود که کار به بهترین نحو انجام شود. البته طبیعی است که ارزیابی و سنجش کار در امور فکری و محتوایی بسیار دشوار است.

■ **۳- فقدان نظام سنجش توانایی افراد:** مهمتر از سنجش کار فقدان اندازه‌گیری توانایی افراد است. ما هیچ شاخص دقیقی برای اندازه‌گیری توانایی نیرو نداریم. یعنی نمی‌توانیم توانایی‌ها، دانش و از همه مهمتر شخصیت یک فرد را اندازه بگیریم. یک مدیر یا یک مسئول کوچک یا بزرگ علاقه ندارد با تجربه و خطا کارهایش را پیش ببرد. اگر او آزمون و خطا کند، خودمان محکومش می‌کنیم. نه فرصت دارد و نه منابع و نه امکانش را. لذا با محافظه‌کاری با گزینش

است که ما یک انسان را با شخصیتی سالم تحویل جامعه بدهیم.

مقوله مهارت هم مهم نقش بسیار مهمی دارد. بخشی از بی‌کاری ادعایی در کشور، در حقیقت بی‌کاری نیست. وجود افرادی است که توانایی حقیقی برای کار را ندارند. یعنی در مهارت‌ها ضعیف هستند. مثلاً توانایی نوشتن یک نامه، سخن گفتن در جلسات و... البته سنجش مهارت آسان‌تر و شدنی‌تر است.

گرایش به تفاهم و همفکری: مدیران دوست دارند نیروهایشان، آنها را از نظر فکری درک کنند. یعنی نیاز نباشد تا اشتراک فکری و همچنین الگوی کاری، نوع نگاه‌ها و... را مکرراً توجیه کنند. وجود این موارد هم‌افزایی بسیاری در پیشبرد کار ایجاد می‌نماید. بویژه با توجه به نکته دوم، یعنی سنجش ناپذیری کارها و در نتیجه افزایش وزن و نقش نیروها در کار، اهمیت این مطلب دوچندان می‌شود. مدیر دوست ندارد که هر روز وقتی را برای توجیه نیروهایش صرف نماید. باید این واقعیت را پذیرفت که این جنس رابطه، اگر به‌عنوان عامل اصلی در انتخاب نیرو تاثیرگذار نباشد، حتماً به‌عنوان یکی از مهمترین عوامل باید مورد توجه قرار بگیرد. مدیریت یعنی تعامل (در کشور ما) و تسهیل تعامل مستلزم درک مشترک، اعتماد متقابل، شناخت و... است.

اعتقادات انقلابی و انتخاب نیرو: در برخی مناصب و مسؤلیت‌ها، تشخیص و بصیرت نیرو نقش مهمی دارد. یعنی بسیار از تصمیمات وابسته به نگرش این فرد است. حتی در بسیاری از سطوح کارشناسی، نقش نگرش‌های ارزشی بسیار کلیدی است. در نظام مدیریت منابع انسانی کشور، به غلط این شاخص، یک مولفه حاشیه‌ای است. در حالی که در عرصه واقعی، برای مدیران حزب‌اللهی این نکته امری ضروری است. تشخیص و ارزیابی این موضوع مقوله‌ای بسیار دشوار است و شاید به جرات بتوان گفت که شناخت از نزدیک، مطمئن‌ترین راه است.

مجموعه این نکات، تاملی است در باب انتخاب همکاران و مدیران در ایران. اما در هر حال بخشی از انتخاب‌های رابطه‌ای براساس هیچکدام از این مولفه‌ها شکل نگرفته و حقیقتاً پارتی بازی است. شاید چاره اساسی این موضوع شکل‌دهی نظام پاسخگویی باشد. با وجود پاسخگویی دیگر کسب مقامات کشوری به خودی خود موضوعیت ندارد و هر کس قبل از پذیرش باید به فکر جواب‌دهی باشد. پاسخگویی ناگزیر شایسته‌سالاری را به دنبال خواهد آورد.

نیرو برخورد می‌کند و حق هم دارد. یعنی به حداقلی که اطمینان دارد، اکتفا می‌کند. کسانی که تجربه کار اجرایی را دارند، می‌دانند که هزینه اشتباه در انتخاب نیرو چقدر بالاست. موارد زیر در تکمیل این نکته ضروری است:

ناتوانی نظام دانشگاهی در معرفی توانایی‌ها: نظام دانشگاهی ما اصلاً شاخص خوبی برای سنجش توانایی افراد، حتی دانش آنها نیست. آیا یک مدیر می‌تواند به صرف اینکه کسی دارای مدرک لیسانس، فوق لیسانس را از بهترین دانشگاه‌های کشور است، او را خوب و کار آشنا تلقی کند؟ تجربه نشان داده است که این شاخص اگرچه تا حدودی نشان‌گر برخی واقعیت‌ها است، کافی نیست. علت مسئله هم روشن است. مدرک دانشگاه به معنی گذراندن واحدهای مشخص درسی‌ای است که محتوای اغلب آنها کارآمدی لازم برای حل مسائل کشور ندارد و نهایتاً انجام یک پایان‌نامه که معلوم نیست چقدر با مسائل کشور مرتبط است. در حالی که یک مدیر، مسؤؤل حل یک مسئله در کشور است. علاوه بر این خروجی دانشگاه بویژه در مقاطع پایین، از جنس دانستن است و نه از جنس توانستن.

شخصیت، توانمندی‌ها، مهارت‌ها: یک عامل مهم در نیروی کار شخصیت اوست. داشتن روحیه همکاری، اهل تعامل بودن، پیگیر بودن، نداشتن خلأهای شخصیتی مثل حسادت و بدبینی، کم‌روبی و... از ویژگی‌ها مفید و حتی لازم برای نیروی کار است. محیط کار، معمولاً محیط همکاری است و از این تحقق همکاری منوط به شخصیت افراد است. نظام آموزش و پرورش توجهش به مقوله پرورش بسیار محدود است و از این وجه دارای آسیب‌های فراوانی است. یعنی آموزش و پرورش ما خروجی‌های سالم شخصیتی را تحویل جامعه نمی‌دهد. شخصیت هم مقوله‌ای نیست که بتوان با یک جلسه و گفتگو و مصاحبه آن را تشخیص دهد. در بهترین حالت باید از تست‌های روانشناسی استفاده کرد که بواسطه هزینه‌های مالی و عواقب اجتماعی آن، چندان شایسته و پسندیده و به صرفه نیست. راه اصولی‌اش اصلاح نظام آموزشی