

### ساخت‌های مثبت و منفی تجربه‌زدگی در انتخاب مدیران بخش دولتی

در بسته «شایستگی‌های» لازم برای احراز پست‌های مدیریتی در سطح سازمانی و ملی (از جمله وزرا) در بخش دولتی، «تجربه کاری» یکی از معیارهای بسیار کلیدی محسوب می‌شود؛ زیرا به نظر می‌رسد «تجربه کاری» جوهره خطا- آزمایشی بودن تصمیم‌گیری‌های مدیران را کاهش می‌دهد. اگرچه مطالعات متعددی به تبیین نقش «تجربه کاری» در ارتقای عملکرد مدیریتی پرداخته‌اند؛ ولی کمتر مطالعه‌ای به پیامدهای منفی اتکای بیش از حد به «تجربه کاری» در انتخاب مدیران سازمانی و ملی در بخش دولتی پرداخته است. هدف این نوشته، واکاوی تبعات منفی «تجربه‌زدگی» (اتکای بیش از حد بر تجربه) در انتخاب مدیران سازمانی ملی (از جمله وزرا) است. نویسنده مدعی است در انتخاب مدیران ملی بایستی مدل «شایستگی-ظرفیت-عملکرد» را ملاک قرار داد. ادعای نویسنده در این مدل آن است که «تجربه کاری» (با سابقه کاری متفاوت است) صرفاً یک شایستگی است (در کنار تحصیلات، مهارت، دانش و تعهدات حرفه‌ای) که به عنوان یک معیار در کسب شرایط احراز پست مدیریتی باید مد نظر قرار داد. وقتی می‌توان گفت این تجربه دارای کیفیت است که به ظرفیت (روان‌شناختی، خطامشی‌سازی، اندیشیدن، تعامل، ترک قدرت مدیریت پروژه‌های ملی و...) تبدیل شود تا عملکرد را رقم زند؛ در غیر این صورت آن تجربه مفید نبودنش بیشتر از مفید بودنش است. از این رو تأکید زیاد بر تجربه (اگر واقعاً تجربه باشد نه اینکه فردی سه سال در سازمان گوشت، کارشناس بازرسی سلامت گوشت بوده، ۵ سال ریاست دایره کارگزینی یک نهاد نظامی را بر عهده داشته، ۵ سال عهده دار مدیریت یک باشگاه فوتبال بوده و ۵ سال بعد نمایندگی (مجلس) مردم یک منطقه را تقبل کرده و در نهایت به پست وزارت یک وزارتخانه فرهنگی منصوب شده است، این فرد فقط سابقه کاری دارد نه تجربه کاری. بر این اساس تأکید زیاد بر تجربه‌ای که اندوخته نشده معیار خوبی برای انتخاب مدیران نخواهد بود.

«تجربه‌زدگی» در انتخاب مدیران هم پیامدهای مثبت در پی دارد هم پیامدهایی منفی بر آن مترتب است. نویسنده پیامدهای منفی «تجربه‌زدگی» افراطی را واکاوی کرده که ممکن است در مورد همه افراد باتجربه صادق نباشد. از این‌رو ابتدا برخی از پیامدهای مثبت تجربه کاری مورد بحث قرار می‌گیرد.

### **پسایندهای مثبت تجربه کاری**

بی‌تردید نقش تجربه کاری در افزایش عملکرد مدیران مورد تأیید پژوهش‌های متعددی قرار گرفته است. تجربه کاری به ثبات و جدیت در نگرش کاری، قضاوت حکیمانه و کاهش رفتارهای منفی مدیریتی منجر می‌شود. تجربه کاری در بهبود بهره‌وری سازمانی و وزارتی و در شکل‌گیری باورهای خوداتکایی، در زمان واکنش به چالش‌های مرتبط به کار و همین‌طور در تقویت عملکرد شغلی مؤثر است. در همین راستا، ایجاد ظرفیت مدیریت عواطف، کاهش رفتارهای خصمانه نسبت به همکاران، افسردگی در کار و در نهایت کاهش تعارضات کار-زندگی را پیامدهای مثبت مجهز بودن مدیران به تجربه کاری ذکر کرده‌اند.

### **پسایندهای منفی تجربه کاری**

در قاموس مدیریت رمز موفقیت گروه‌ها، تیم‌ها، سازمان‌ها، دولت‌ها و حکومت‌ها برخورداری از مدیران و رهبران شایسته ذکر می‌شود. گفته می‌شود آنجا که تمدنی شکل گرفته یا فروریخته ردپای مدیران و رهبران دولتی را می‌توان یافت. بنابراین اهمیت و نقش مدیران در عملکرد هستارهای سازمانی (گروه، تیم، سازمان، کشور) محور اصلی بسیاری از پژوهش‌ها بوده است. همان‌طور که گفته شد برای این که مدیران و رهبران بتوانند کشتی سازمانی خود را هدایت کنند نیازمند «شایستگی‌هایی» هستند، یکی از شایستگی‌ها (علاوه بر دانش، تعهدات حرفه‌ای و مهارت) تجربه است. در اهمیت «تجربه کاری» فراوان گفته شده است؛ اما در این بخش می‌خواهیم استدلال کنیم که تجربه گذشته لزوماً کلید موفقیت‌های مدیریتی آینده نیست و بعضاً برخی از تجارب مدیریتی، تبعات منفی رفتاری، نگرشی و گفتاری متعددی در پی دارد. تقاضاهای به شدت در حال تغییر قرن بیست و یکم؛ از جمله تغییرات در ترکیب جمعیتی، تحول در انتظارات و خواسته‌های ارباب رجوع، مشتری و شهروندان، ظهور فناوری‌های جدید در حوزه‌های مختلف، جهانی‌سازی و تهدید حدود حکومت‌داری در کشورها، شکل‌گیری بازارهای جدید، نگرش‌های جدید به کار، خانواده، چرخ بسیاری از تجارب قبلی را از کار می‌اندازد. کسی که سال‌ها تجربه کار دفتری داشته و اکنون کار با رایانه را نمی‌داند، «تجربه کاری پیشین» وی

نه تنها مفید به فایده نیست بلکه عادات فکری، رفتاری معطوف به سبک و سیاق کاری قبلی او را در استفاده از فناوری رایانه دچار دردسرهای متعددی خواهد کرد. کسی که اسلحه به دست در میدان زمینی تن به تن جنگیده، تجربه وی در جنگ‌های الکترونیک شاید چندان به کار نمی‌آید. کسی که سال‌های سال هدایت تیم کوهنوردی را بر عهده داشته است نمی‌تواند «تجربه کاری» خود را در دفتر طرح و برنامه وزارت کشور به کار برد. کسی که سال‌ها آواز می‌خوانده، تجربه آوازخوانی و رهبری تیم آوازخوانی، در خط‌مشی‌سازی مدیریت شهری چندان به کار نمی‌آید. فردی که سال‌ها هدایت نیروهای نظامی و انتظامی را بر عهده داشته سخت است که بتواند تجربه خود را در آن فضای خاص در مدیریت یک سازمان دانشگاهی که مختصات خاصی دارد به کار گیرد. چنین تجربه‌ای ممکن است با ذات و روح چنین سازمانی سازگار نباشد. از این رو طبقه‌بندی‌های مختلفی از تجربه کاری وجود دارد.

### تبعات منفی اتکای افراطی به تجربه کاری

به طور کلی تبعات منفی تجربه‌زدگی مدیریتی در سطح سازمانی و ملی را می‌توان در سه ساحت «نگرشی، گفتاری و رفتاری» طبقه‌بندی کرد. تبعات نگرشی اشاره به اثراتی دارد که «تجربه کاری» یا سابقه کاری در نوع نگاه، پارادایم فکری، سبک اندیشیدن فرد به جای می‌گذارد. به عبارت دیگر شابلون فکری فرد در اثر عوامل متعددی شکل می‌گیرد که بی‌تردید تجربه نقش بسیار مهمی در این پدیده دارد. نگرش‌ها زیر ساخت گفتارها و کردارهای انسان‌ها هستند. تلاش نظام‌های تعلیم و تربیت، شکل‌دهی مطلوب به نظام نگرشی و فکری افراد است.

تبعات گفتاری اشاره به اثراتی دارد که تجربه‌اندوزی در شکل، صیغه و محتوای کلام و گفتارها افراد بر جای می‌گذارد. جلوات نگرش‌ها و افکار در زبان متجلی می‌شود و زبان سیستمی از علائم است که رابطه دال و مدلول را برقرار می‌کند. بی‌تردید تجربه کاری در شکل‌دهی سیستم زبانی افراد نقش مهمی دارد.

تبعات رفتاری اشاره به آثاری دارد که تجربه کاری در نحوه عمل، محتوای عمل و عناصر عمل دارد. رفتار انسان‌ها با توجه به تجربه‌ای که می‌اندوزند متفاوت است. بنابراین می‌توان در پرتو سه‌گانه «نگرش، گفتار و کردار» تبعات «تجربه‌زدگی» مدیران را تحلیل کرد. بر این اساس می‌توان تبعات اصلی «تجربه‌زدگی» در مدیران سازمانی و ملی را به شرح زیر تحلیل کرد: (۱) تبختر نگرشی (۲) کبر بی‌نیازی از علم و دانش جدید (۳) غنای بوروکراتیک سنی (۴) بی‌اعتمادی نگرشی به علم و دانش (۵) خود بسندگی کاذب (۶) اندیشیدن سیلویی. همین‌طور می‌توان تبعات گفتاری را به طرق زیر ترسیم کرد: (۱) حجب زبانی (۲) گوش ندادن به دیگران (۳) رسوب گفتاری

۴) کنایه‌زنی کلامی (۵) تزریق حس نادانی به دیگران. نگرش و زبان رفتارها را شکل می‌دهند، از این رو می‌توان تبعات رفتاری تجربه‌زدگی را به این شرح برشمرد: روحیه محافظه‌کاری شدید، خودبسندگی کاذب مدیریتی، تصمیم‌گیری فردگرایانه، پژوهش‌های تزیینی در سازمان و خودشیفتگی به موفقیت‌های گذشته.

**حسن دانائی فرد**

۱۳۹۹/۰۱/۰۵