

گفت‌وگو با دکتر شهیندخت خوارزمی نظریه پرداز مدیریت

کارآمدی در سیاست گذاری فرهنگی و تغییر انگاره‌های ذهنی

در تکاپو برای یافتن شیوه‌های تغییر انگاره‌های ذهنی، مدیران آینده‌پژوه و... با دکتر شهیندخت خوارزمی نظریه‌پرداز برجسته کشورمان گفت‌وگو کردیم. دکتر خوارزمی در اظهاراتش افق‌های نو و گسترده‌ای را در برابر مشتاقان می‌گشاید.



* مدیران کشورمان تا چه حد به مسئولیت اجتماعی خود عمل می‌کنند و اساساً این مفهوم در ادبیات مدیریتی ما تا چه حد جا افتاده است؟

- اجازه دهید نخست مسئولیت اجتماعی تعریف شود. مسئولیت اجتماعی، در ادبیات مدیریت در دو سطح تعریف شده است. در سطح اول، شامل مسئولیت مدیران در قبال مسائل اجتماعی درون سازمان می‌شود. در این سطح، با میزان حساسیت و توجه مدیران به مسائل اجتماعی ذینفعان داخلی سازمان از جمله کارکنان و خانواده‌های آنان سنجیده می‌شود. در سطح بعدی، به مسئولیت مدیران در قبال مسائل اجتماعی بیرون از سازمان توجه دارد. در این سطح مسئولیت اجتماعی معنایی گسترده‌تر دارد و مواردی بسیار مهم چون تخصیص منابع در سازمان، برای حل مشکلات اجتماعی و فرهنگی جامعه و احساس مسئولیت مدیران در قبال پی‌آمدهای زیست‌محیطی فعالیت‌های سازمان خویش و اجرای برنامه‌هایی جهت کاهش آسیب‌های زیست‌محیطی و توجه به مسائل اخلاقی از جمله داشتن سلامت اخلاقی و مبارزه با فساد را دربر می‌گیرد. تا آنجا که من می‌دانم، و پروژه‌های تحقیقاتی دانشجویانم نشان می‌دهند، مدیران کشورمان در این دو سطح، از نظر دغدغه مسئولیت اجتماعی وضع چندان مطلوبی ندارند. البته مدیرانی را می‌شناسم که در فعالیت‌های خیریه‌ای به معنای سنتی و مدرن آن فعالیت دارند و در نهادهای مدنی نیز عضویت دارند، و مدیرانی هستند که عملکردی درخشان در زمینه فعالیت‌های فرهنگی-اجتماعی داشته‌اند، و یا مدیرانی هستند که به مسائل اجتماعی کارکنان شان توجه دارند، ولی نمی‌توان ادعا کرد که مسئولیت اجتماعی در معنایی که اشاره شد، به طور جدی در دستور کار مدیران کشورمان قرار گرفته باشد. درباره علت این امر می‌توان جداگانه بحث کرد. سؤال مهم این است: آیا اندیشه‌ای چنین متعالی می‌تواند در فضایی رشد کند و به الگوی تفکر و رفتار مدیران تبدیل شود که اثرزی اصلی مدیران صرف جنگیدن و مقابله با فشارهایی می‌شود که بقای آنان را تهدید می‌کند؟ فضای حاکم بر سازمان‌های کشور، فضایی است

نامن و پرنوسان و پر آشوب. نامنی و نوسانات و آشوب‌های آن نیز از منطق قابل فهمی پیروی نمی‌کند. در چنین فضایی به دشواری می‌توان به مسئولیت اجتماعی پرداخت.

- مفهوم مسئولیت اجتماعی به معنای گسترده امروزی آن، در ادبیات مدیریتی ایران نیز چندان جا نیفتاده است. استادان و صاحب‌نظرانی معدود سعی دارند آن را در فرهنگ مدیریت کشور اشاعه دهند و اندیشه‌ها و مفاهیم آن را در مباحث علمی و در درس‌های خود معرفی می‌کنند و یا دانشجویان را به پژوهش درباره آن تشویق می‌کنند. ولی این کوشش‌ها نیز پراکنده و ناکافی و بدون انسجام است.

* شیوه‌های تغییر انگاره‌های ذهنی و الگوهای تفکر در کشورمان کدام است؟

- تغییر انگاره‌های ذهنی و الگوهای تفکر، سخت‌ترین و کندترین نوع تحول است و این نوع تحول، در همه کشورها،

تابع قوانین واحدی است و فرایند مشابهی را طی می‌کند. البته، شکی نیست که چنین فرایندی از فرهنگ حاکم بر جامعه تأثیر می‌پذیرد. در بستر فرهنگ است که الگوهای اندیشه و تفکر و رفتار در افراد شکل می‌گیرد. این بستر فرهنگی، می‌تواند در کشورها متفاوت باشد. در واقع، در ارتباط با تحول‌پذیری انگاره‌های ذهنی و الگوهای تفکر، پیوستاری از فرهنگ‌ها داریم. در یک سوی پیوستار، فرهنگ‌های تحول‌ستیز و حافظ وضع موجود قرار دارند که تحول را بر نمی‌تابند و در سوی دیگر، فرهنگ‌های تحول‌آفرین و جویای نوآوری و نوسازی قرار دارند که پویایی و تحول را رمز بقا و موفقیت می‌دانند. به نظر من، تعیین جایگاه فرهنگ ایران روی این پیوستار، کار چندان آسانی نیست. تجربه شخصی من نشان می‌دهد که ایرانیان، تحول‌جو و نوپرست هستند. و تجربه تاریخی نشان داده است که فرهنگ ایران ذاتاً در برابر ضرورت تحول، از خود پویایی و انعطاف و توانایی خلاقیت سازنده بالایی نشان داده است. هر چند طی سه دهه گذشته، سیاست‌های مدیریت و توسعه فرهنگی تحت تأثیر ملاحظات سیاسی و الزامات قدرت، در مواردی بسیار با تحول‌ستیزی آشکار و نهان خود، راه را بر پویایی فرهنگی بسته است. افزون بر آن، مدیریت فرهنگی به دلیل نداشتن انسجام و استمرار لازم در سیاست‌گذاری و اجرا ناتوانی در جلب اعتماد ملی، نتوانسته است در عرصه‌های رسمی و عمومی، الگوهای فکری و رفتاری مردم را در جهت انطباق خلاق جامعه با ضرورت‌های زمانه حاضر، هدایت کند. نکته مهم این است که کارآمدی در سیاست‌گذاری فرهنگی می‌تواند اهرم بسیار پرتوانی برای



تغییر انگاره‌های ذهنی و الگوهای رفتاری باشد. اما، فارغ از تأثیر فرهنگ، تحول فکری و رفتاری بخشی به طور ناخودآگاه و طبیعی و بخشی دیگر برنامه‌ریزی شده و آگاهانه رخ می‌دهد. واقعیت این است که مغز و به پیروی از آن ذهن انسان مانند سیستمی باز عمل می‌کند که در تعامل با محیط، مدام در حال یادگیری و بازسازی خویش است. هر قدر محیط پیچیده‌تر باشد و جریان اطلاعات سریع‌تر و غنی‌تر باشد، این تحول پرشتاب‌تر خواهد بود. با دسترسی روزافزون افراد به فضاهای مجازی و تکنولوژی‌های دیجیتال، و استفاده از فرصت‌های بی‌شمار آموزشی درون‌مرزی و برون‌مرزی، محیط برای یادگیری غنی‌تر و مساعدتر شده و در نتیجه فضای مناسبی برای جریان طبیعی تحول فکری و رفتاری به وجود آمده است. کیفیت سیاست‌های توسعه ارتباطات در کشور و عملکرد سازمان‌های مسؤل در زمینه ICT، نقش مهمی در ایجاد فضاهای و محیط‌های غنی یادگیری و در نتیجه آسان‌سازی و شتاب بخشیدن به روند تحول فکری و رفتاری افراد جامعه به ویژه در مناطق محروم ایفا می‌کند.

- از سوی دیگر، فرد خود می‌تواند جریان تحول انگاره‌های ذهنی و الگوهای تفکر خویش را رهبری کند. گام نخست آن است که فرد آن دسته از انگاره‌های ذهنی و الگوهای تفکر و رفتار خویش را که می‌تواند راه را بر توسعه و پیشرفت خودش و اجتماع یا سازمانی که به آن تعلق دارد و از آن مهم‌تر، جامعه سد کند، شناسایی کرده و مورد بازنگری قرار دهد. به معنایی دیگر، تلاش کند واقع‌بینانه به سطحی مناسب از خودآگاهی دست یابد. از این طریق می‌تواند الگوها و انگاره‌های مطلوب و نامطلوب را مدام شناسایی و ارزیابی کرده و ضرورت تحول الگوها و مدل‌های ناکارآمد و آسیب‌رسان را احساس کند. به بیانی دیگر، شرط لازم برای تحول مدل‌های ذهنی آن است که بدانیم و یقین یابیم که این مدل‌ها کارآمد نیستند و باید جای خود را به الگوها و انگاره‌هایی دهند که کارسازتر و مفیدترند. بدون این یقین فرایند تحول آغاز نمی‌شود. خودآگاهی انتقادی و احساس ضرورت و نیاز، گام اول تحول فکری و رفتاری است. در گام‌های بعدی باید دانش و مهارت لازم برای تغییر این الگوها کسب شود. ادبیات مدیریت تحول به ویژه آن بخشی که بر توسعه و تحول فرد تأکید دارد، در این زمینه دانش و معرفت مفیدی را ارائه می‌دهد که می‌تواند برای اجرای برنامه‌های تحول فکری افراد به ویژه مدیران مفید باشند. به هر حال، در جهان معاصر در همه کشورها، اشاعه دانش موجود درباره راه و روش توسعه و تحول فردی در همه سطوح آموزشی ضروری است. انسان معاصر به دلیل واقعیت انکارناپذیر حضور و زندگی در فضایی که پرشتاب در حال تحول است، و قرار داشتن در شرایطی که در آن هر دم قواعد بازی فعالیت‌ها تغییر می‌کند، مجبور است همواره الگوهای فکری و رفتاری خود را مورد بازنگری و بازاندیشی قرار دهد و آنچه را که ناکارآمد و مسئله‌ساز است، بموقع شناسایی کرده

و اخلاقی بسیار حساس است. چنین فضیلتی می‌تواند با منافع قدرت سازگار نباشد. یعنی خردورزانی این چنین در صورتی به سراغ پست‌های اجرایی می‌روند که آرمان‌هایی بلند و متعالی داشته باشند و بخواهند برای کشورشان و یا جامعه بشری خدمتی انجام دهند. به بیانی دیگر، خردورزان، مصلحان جامعه و افرادی متعالی و آرمان‌گرا هستند و مرحله پرداختن به نیازها و منافع شخصی را پشت‌سر گذاشته و برای خود چیزی نمی‌خواهند. در شرایط کنونی، به نظر نمی‌رسد که پست‌های مدیریت اجرایی در سازمان‌های دولتی کشور، برای چنین افرادی جاذبه‌ای داشته باشد.

- در میان مدیران بخش خصوصی، نمونه‌هایی دیده‌ام. در این میان، محسن خان خلیلی را مدیری خردورز و فرزانه می‌دانم. در این باره بحث بسیار است.

- اما، مدیرانی آینده‌نگر و توسعه‌گرا را شاید بتوان در میان مدیران ایرانی جوانی یافت که هم اکنون سازمان‌ها و بنگاه‌های کوچکی را اداره می‌کنند که با بازارهای جهانی سر و کار دارند و یا در فضاهای پرتحول و پیچیده مجازی فعالیت دارند. شمار این افراد چندان کم نیست. در مورد ایرانیان خارج از کشور، بحث چیز دیگری است.

- ولی شاید پاسخ درست سؤال شما این باشد: مدیران کنونی را به حال خود رها سازیم. منابع موجود را صرف پرورش مدیران آینده کنیم. این افراد در میان کودکان و نوجوانان و جوانانی قرار دارند که هم اکنون در نظام آموزش رسمی کشور در حال تحصیل‌اند. نمی‌دانم نظام آموزش و پرورش و نظام آموزش عالی ایران تا چه حد توانایی رویارویی با چالش‌های سخت بازار کار آینده را دارد و آیا این دو نظام از قابلیت‌های لازم برای پرورش نسلی شایسته برای ایران آینده برخوردار هستند یا نه.

*** آیا آموزش‌های چند دهه گذشته و تجارب عملی به شکل‌گیری جامعه مدیران خردمند انجامیده است؟**

- آموزش مدیریت در کشور طی سه دهه گذشته بسیار رونق یافته است. اغلب مدیران یا در رشته مدیریت، مدرک کارشناسی ارشد دارند و یا در این زمینه دوره‌هایی را گذرانده‌اند. شمار سازمان‌های متولی آموزش مدیریت نیز چندان کم نیست. دانش مدیریت نوین نیز تا حدی انتقال یافته است. اما، نمی‌توان گفت که کیفیت این آموزش‌ها به گونه‌ای بوده است که نسلی از مدیران خردمند پرورش یافته باشد. روش‌های آموزش مدیریت در کشور، بر انتقال دانش متمرکز است نه تغییر الگوهای فکری و رفتاری. در فلسفه آموزشی نیز پرورش مدیران خردمند جایی ندارد. استادان مدیریت نیز توانایی لازم برای چنین کاری را کسب نکرده‌اند. مثالی از تجربه خودم می‌آورم. من ۱۸ سال است که با سازمان مدیریت صنعتی همکاری دارم. این سازمان در توسعه مدیریت همواره پیشگام بوده است و به دلیل آشنایی عمیقی که با این سازمان دارم، می‌توانم ادعا کنم که بهترین و پیشرفته‌ترین مؤسسه آموزش مدیریت در کشور است و



و با الگوهای کارسازتر و مفیدتر و مناسب‌تری جایگزین نماید. این کار نیازمند دانش و مهارتی است که باید بیاموزد. شاید مهم‌ترین نیاز آموزشی انسان معاصر، یادگیری راه و رسم تحول فکری و رفتاری باشد.

- نکته مهمی که باید اشاره کنم این است که اگر الگوها و مدل‌های فکری و رفتاری مطلوب و نامطلوب، در چارچوب الزامات توسعه ملی، درست تعریف نشوند، با آموزش راه و رسم تحول به کسانی که شاید در تشخیص آن چه باید کنار رود و آن چه باید جایگزین شود نتوانند درست عمل کنند، خیانت بزرگی مرتکب خواهیم شد.

*** مدیران آینده‌نگر، خردورز و توسعه‌گرا را در کجا جستجو کنیم؟**

- پرسش سختی است. نمی‌دانم در میان مدیران ارشد کنونی سازمان‌های دیوان سالار دولتی و یا در دستگاه‌های اجرایی کشور، مدیرانی یافت می‌شوند که آینده‌نگر و توسعه‌گرا باشند. در چنین سازمان‌هایی دغدغه اصلی مدیران، آینده‌نگری و توسعه نیست. اغلب مدیران ارشد چنین سازمان‌هایی آن‌قدر در پست خود نمی‌مانند که بتوانند برای آینده سازمان‌های خویش برنامه توسعه طراحی و اجرا کنند. در انتصاب چنین مدیرانی نیز معیارهایی این‌گونه در نظر گرفته نمی‌شود. اغلب با ملاحظات سیاسی انتخاب می‌شوند. و نرخ جابه‌جایی‌شان نیز بسیار بالاست. چنین مدیرانی بیشتر سعی می‌کنند طی فرصت کوتاهی که در اختیار دارند، یا خواسته‌های مقامات بالا و رهبران سیاسی جناح‌هایی را تأمین کنند که آنان را بر گزیده‌اند و یا منافع کوتاه مدت خودشان را دنبال می‌کنند. در این دسته از مدیران نمی‌دانم خردورزی به چه معناست.

- من خردورزی را فضیلتی می‌دانم که عقلانیت را با احساس مسئولیت اجتماعی و انسانیت ترکیب کرده باشد. در نتیجه، خردورزی به عقلانیت ناب محدود نمی‌شود. دارنده این فضیلت، در تصمیم‌های مهم و سرنوشت‌ساز خویش، مصالح کوتاه‌مدت و بلندمدت طیف وسیعی از ذینفعان کنونی و نسل‌های آینده را در نظر می‌گیرد؛ از نظر انسانیت، رتبه بالایی دارد؛ نسبت به مسائل زیست‌محیطی

کیفیت طراحی و اجرای برنامه‌هایش چیز دیگری است. ولی این سازمان نیز نمی‌تواند ادعا کند که دغدغه‌اش پرورش خردورزی در مدیران بوده است. در این سازمان، سعی کردم این بحث را دنبال کنم ولی موفق نشدم. در آغاز همکاریم با سازمان، ایده را با عنوان «الگوهای معرفتی مدیران» مطرح کردم. با نظر مساعد دکتر مرعشی مدیرعامل وقت، درباره این موضوع، با حضور ایشان و تنی چند از استادان، چندین جلسه بحث و گفت‌وگو کردیم. ولی به نتیجه نرسید. چند سال بعد تحت عنوان «زیرساخت فکری» گروهی تشکیل شد و در چارچوبی تازه بحث را ادامه دادیم. با حضور استادان بیشتری جلسات پرباری برگزار شد و متن گفت‌وگوها نیز مستند گردید. هدف، دستیابی به راهکارهای عملی برای تحول برنامه‌های آموزشی سازمان بود. اما، به محض آن که گروه برای طراحی دوره و درس به ایده‌های اجرایی نزدیک شد، مدیر آموزش وقت، به بهانه اقتصادی نبودن این گونه بحث‌ها، جلسات را تعطیل کرد! چندی بعد، با آمدن دکتر نصیرزاده به عنوان معاون آموزشی سازمان و مشاهده آماده بودن فضای فکری حاکم بر سازمان، بار دیگر ایده را مطرح کردم. این بار پیشنهاد کردم برنامه‌ها و دوره‌هایی با عنوان «مدیریت و فرزاندگی» طراحی و اجرا شود. این فضا نیز خیلی زود به هم ریخت و مدیریت عوض شد و این ایده نیز با مخالفت مدیریت جدید سازمان مواجه شد. البته من و چند تن از همکارانم در همه درس‌هایمان سعی داریم به جای تمرکز بر انتقال دانش، تحول فکری مدیران را هدف قرار دهیم. ولی کافی نیست. در این زمینه باید سازمان یافته و متمرکز و یکپارچه گام برداشت.

- آموزش و توسعه مدیریت در کشور از آسیب‌های جدی رنج می‌برد.

- نکته دیگر این که مدیران خردمند در کشور سرمایه انسانی تلقی نمی‌شوند و اغلب از امتیازها محرومند. این در حالی است که برای افرادی عاری از فضیلت خردورزی به معنایی که تعریف شد، میدان باز است. اصولاً خردمندی در جامعه کنونی ایران، فضیلت به شمار نمی‌آید. هرگاه دغدغه قدرت و ثروت بر امور حاکم شود، جایی برای خردورزی نمی‌ماند!

*** در گستره کشمکش برای تغییر انگاره‌ها و مدل‌های تفکر توسعه‌ستیز و جایگزین نمودن الگوهای فکری توسعه‌خواه کدامین سو برتری یافته‌اند؟**

- منظورتان را نمی‌فهمم. آیا کشمکشی آشکار می‌بینید؟ در محافل قدرت، همه ادعای توسعه‌خواهی دارند. اما، در محافل اجرایی درباره اندیشه توسعه و تعاریف و شاخص‌ها و الگوهای آن، اختلاف نظر بسیار است. در حال حاضر، در زمینه اندیشه توسعه، کشور دچار نوعی هرج و مرج و آشفتگی فکری است که برای فرایند توسعه ملی آسیب رسان است. در واقع، دغدغه قدرت و تحکیم مبانی آن بر دغدغه توسعه اشراف دارد. در چنین فضایی، سخن گفتن

درباره جایگزینی انگاره‌های توسعه‌ستیز با مدل‌های توسعه‌خواه، معنای خود را از دست می‌دهد. این بحث زمانی معنا می‌یابد که عزم راهبردی حکومت، بر تحقق توسعه استوار شده باشد، آن هم در چارچوب مدل مفهومی و الگوی تعریف شده‌ای از توسعه که مورد توافق صاحب‌نظران و کارگزاران باشد. در حال حاضر چنین عزمی وجود ندارد. اما، در سطحی دیگر، بخش مهمی از مردم آگاه می‌دانند چه می‌خواهند و تعریف روشنی از ایران توسعه یافته در ذهن دارند. در میان این گروه، زمینه‌های فکری مساعدی برای جذب افکار و رفتارهای توسعه‌خواه به وجود آمده است.

- اما، بعضی اندیشه‌ها، در گذر زمان تکلیف‌شان روشن می‌شود. توسعه و توسعه‌خواهی با ذات تحول جامعه بشری و فرایند آن هم خوان است. به نظر نمی‌رسد در دهه‌های آینده بر سر ضرورت آن در جامعه‌ای مناقشه‌ای وجود داشته باشد. ولی توسعه‌ستیزی، ماهیتی واکنشی دارد. بر آمده از منازعات قدرت است و واکنشی است برخاسته از منازعه گروه‌های متخاصم بر سر کسب قدرت. با طبیعت تکاملی جامعه بشری ناسازگار است.

*** اگر آینده را ادامه گذشته بدانیم این به مفهوم تلقی ویژه‌ای از تجربه است. در این چارچوب فکری چه تعبیری از تجربه دارید؟**

- چرا فکر می‌کنید آینده ادامه گذشته است؟ به روند امور و پدیده‌ها در چند دهه گذشته نگاه کنید. نشانه گسست بیشتر است یا شواهد پیوستگی؟ اگر آینده را ادامه گذشته بدانیم، خطای فکری بزرگی مرتکب شده‌ایم که به انحرافات جدی در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی می‌انجامد. منابع با ارزش و کمیاب جامعه را به پروژه‌هایی اختصاص خواهیم داد که خیلی زود متوجه می‌شویم که پاسخگوی مسائل و نیازهای جدید نخواهند بود. و پروژه‌هایی را نادیده می‌گیریم که با ذات مسائل نوظهور جامعه هم خوانی دارند. کافی است به مسائل شهر تهران نگاه بیفکنیم. ترافیک و آلودگی و کیفیت پائین زندگی شهری و معضل انرژی و آسیب‌های اجتماعی و... هزاران مسئله دیگر از الگوی مدیریت شهری بر می‌خیزد که مبتنی بر همان پیش فرض غلط است. نخواستیم یا نتوانستیم گسست‌ها را درست بشناسیم و تعریف کنیم. بخش مهمی از این گسست‌ها، تکنولوژی بنیان‌اند. تکنولوژی‌های نوین آن‌ها را رقم می‌زنند. در تکنولوژی‌های نوین تهدیدها و فرصت‌هایی است که بدون فهم و درک عمیق آن‌ها نمی‌توانیم مسائل پیچیده جامعه امروز را مدیریت کنیم.

- اما، سؤال شما درباره جایگاه تجربه است. تجربه در ادبیات مدیریت دانایی، جایگاهی ویژه دارد. دانایی پنهانی است که دارندگان آن سرمایه فکری سازمان یا جامعه تلقی می‌شوند. و این نوع دانایی طی تجربه‌های وجودی کسب شده است. زیرساختی است که شایستگی‌های حرفه‌ای جدید بر پایه آن استوار می‌شود. شالوده خردورزی است. بدون تجربه‌های غنی و گسترده نمی‌توان به خرد دست یافت.

مدیران طراحی شده بود. سازمان. استادانی را برای اجرای این دوره تربیت کرد. حتی یک کارگاه با عنوان «کارگاه تشخیص مسائل استراتژیک» نیز برگزار شد. وزیر تغییر کرد. در جلسه معارفه وزیر جدید، در سخنرانی خود، وضعیت را به کویری تشنه تشبیه کردم که با رگباری تند، جوانه چند گیاه سر از خاک در آورده است. از وزیر جدید خواستم این جوانه‌ها را نخشکاند و از آن‌ها مراقبت کند! هم این برنامه را متوقف کرد و هم این مدیران را کنار گذاشت! به برخی از آنان پست‌هایی کوچک در ستادهای اجرایی وزارت خانه داده شد. چندی پیش در جلسه‌ای، چند تن از این مدیران را دیدم. خسته و خالی از امید. احساس تلخی به من دست داد و رنجی که قابل توصیف نیست!

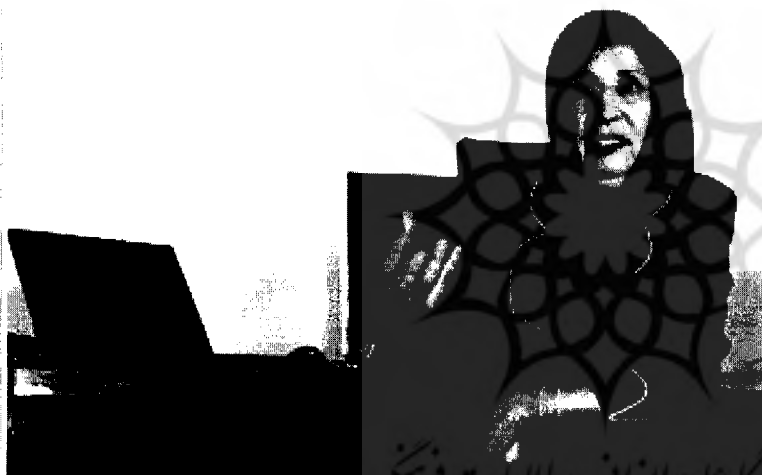
*** برای تشکیل سرمایه‌دانی در کشور برنامه راهبردی نداریم. با توجه به حذف برخی رشته‌های علوم انسانی**

- ترکیب تجربه با دانش و مهارت‌های حرفه‌ای جدید و مورد نیاز، سرمایه انسانی را تشکیل می‌دهد که بدون آن هیچ سازمان و جامعه‌ای نمی‌تواند پیشرفت کند. بر پایه این استدلال می‌توان ادعا کرد که نیروهای مجرب در کنار نیروهای جوان و شایسته، بهتر می‌توانند برای مسائل پیچیده راه حل مناسب بیابند. حذف تجربه از فرایندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، خطای مدیریتی جبران‌ناپذیری است. از این واقعیت مهم در مدیریت کشور غفلت شده است.

- با توجه به شتاب گیح‌کننده تحولات، افراد مجرب و صاحبان تجربه باید خود را با جریان پرشتاب منسوخ شدن دانش و مهارت، انطباق دهند. ارزش یادگیری مستمر را دست‌کم نگیرند. مدام مشغول آموختن باشند. از هر کس، به ویژه جوانان بیاموزند. و با جلب اعتماد جوانان، تجربه خود را به آنان منتقل کنند در این زمینه از الگوهای سنتی کشورمان مانند الگوی اوستا- شاگردی و مرید- مرادی و مرشدی در ترکیب با دانش و تجربه جهانی در زمینه مربی‌گری (coaching) و حامی‌گری (mentoring) می‌توان درس گرفت. همه این‌ها از اهمیت و ارزش تجربه و ضرورت انتقال آن به دیگران حکایت می‌کنند.

*** مدیریت افراد شایسته در زمینه حفظ و بالندگی سرمایه‌های دانایی کشور به ویژه در حوزه مدیران تا چه حد اعمال شده است؟**

- تجربه من در سی سال گذشته حکایت از رنجی عمیق دارد که از مشاهده دو فرایند برخاسته است. فرایند طولانی و پرهزینه و پرفرازونشیب تشکیل سرمایه انسانی و فرایند ضربتی حذف این سرمایه از جریان رهبری و مدیریت کشور. نخست شاهد بودم که چگونه مدیرانی جوان و کم‌تجربه ولی با توانایی‌های بالقوه و بسیار با استعداد، وارد سیستم مدیریتی کشور شده‌اند. و از طریق دست و پنجه نرم کردن با مسائل پیچیده و در جریان اجرای پروژه‌های بزرگ و پر هزینه و پرمخاطره، به مدیرانی شایسته و توانمند و دارای قابلیت رهبری سازمان‌های پیچیده تبدیل شده‌اند و درست زمانی که دانش و تجربه کافی را برای رساندن سازمان خویش به سطح استانداردهای جهانی کسب کرده‌اند، با تغییر دولت نه تنها از پست‌های اجرایی حذف شده‌اند، بلکه به افرادی تبدیل شده‌اند سرخورده، افسرده و دچار بحران هویت. مدیران بسیاری را از این نوع می‌شناسم که اغلب به اجبار برای خود کسب و کاری راه انداخته‌اند و به جای داشتن انگیزه‌های متعالی چون خدمت به پیشرفت صنعت و اقتصاد کشور، به تاجرانی ناراضی و بی‌چهره و بی‌هویت تبدیل شده‌اند. در زمانی که در وزارت معادن و فلزات بودم، نسلی از مدیران برجسته‌ای تربیت شد که هم‌تراز رقبای جهانی خود بودند. تازه قواعد اداره واحدهای بزرگ فولاد و معدن را آموخته بودند و وزارت خانه نیز قصد داشت به کمک سازمان مدیریت صنعتی برای آنان دوره آموزشی خاصی اجرا کند که با روش action learning ویژه این



از برنامه آموزش عالی کشور، نمی‌دانم بر سر برنامه‌های آموزش مدیریت چه خواهد آمد. با چنین وضعی در کشور، سرمایه‌دانی چگونه باید تشکیل شود؟

- برای آن بخش از سرمایه‌ای که به طور خود انگیخته و یا تصادفی تشکیل شده، نیز ارزشی قائل نیستیم. از آن بدتر، دارندگان دانایی را بر اساس ملاحظات قدرت، تهدید تلقی می‌کنیم و آنان را کنار می‌گذاریم. و در انتخاب مدیران، بیشتر ملاحظات سیاسی و امنیتی (آن هم با تعریفی محدود و خاص) در نظر گرفته می‌شود. تا معیارهای شایستگی حرفه‌ای. پست‌های مهم را به افرادی می‌دهیم که خودی باشند. حلقه خودی‌ها هم آن قدر تنگ تعریف شده که افراد مجرب و شایسته بسیاری از آن کنار گذاشته می‌شوند. در چنین شرایطی، حفظ و بالندگی سرمایه انسانی و سرمایه دانایی چه معنایی می‌تواند داشته باشد؟