

## جانشین پروری راهی به سوی موفقیت در سازمان‌های مردم نهاد

یکی از خصوصیت‌های سازمان‌های مردم نهاد این است که در بسیاری موارد دوره همکاری اعضا کوتاه است. گاهی داوطلبان تنها یک یا دو سال همکاری فعال دارند و پس از آن، به صورت موقت یا برای همیشه، همکاریشان محدود یا متوقف می‌شود. مثلاً در گروه‌های مردم نهاد دانشجویی، بسیاری از اعضا بعد از تمام شدن درسشان، وقت و انرژی کمتری برای حضور در سازمان خواهند داشت. نکته آن است که حجم بزرگی از دانش و تجربه سازمان نزد همین اعضاست و با رفتن آنها، سازمان عملاً آن اطلاعات را از دست خواهد داد.

راه حل مناسب برای این مشکل رایج، طراحی و پیاده سازی یک سیستم «جانشین پروری (Succession Planning)» در موسسه است.

این مقاله شامل پنج گام کلیدی برای جانشین پروری در سازمان‌هاست تا دانش و اطلاعات پست‌های کلیدی به موقع به فرد جانشین انتقال داده شده و سرمایه دانش و اطلاعات و مهارت‌های سازمانی حفظ شود.

### یک- کلیدی‌ترین اعضا چه کسانی هستند؟

برای تهیه لیست اعضای کلیدی سازمان می‌توان از سوال زیر کمک گرفت:

- اگر فرض کنیم که قرار است سازمان‌مان را به شهر یا کشور دیگری منتقل کنیم و از بین همه اعضا فقط سه (یا پنج)

نفر را با خود ببریم، این اعضا چه کسانی خواهند بود؟

با توجه به منابع محدود و -احتمالاً- اندازه کوچک سازمان، بهتر است جانشین پروری را از همین سه (یا پنج) پست‌های کلیدی آغاز کنیم و در سری دوم، برای سه (یا پنج) نفر بعدی برنامه‌ریزی و اقدام کنیم.

### دو- انتظار از هر پست کلیدی چیست؟

پیدا کردن کلیدی‌ترین اعضا، به معنای یافتن حیاتی‌ترین پست‌های سازمان نیست و در قدم دوم باید بفهمیم که این افراد کلیدی (۱) چه کاری انجام می‌دهند، (۲) چه دانشی دارند و (۳) خصوصیات فردی آنها چیست. به مجموعه این اطلاعات، شرح شغل می‌گوییم. بهتر است متناسب با هر شخص کلیدی یک -یا گاهی دو- پست کلیدی تعریف کنیم و شرح شغل آن را بنویسیم. برای این کار سوال‌های زیر به ما کمک می‌کند:

• نقش هر عضو کلیدی چیست؟

- انتظارات سازمان از او چیست؟ چه مسئولیت‌هایی به عهده دارد؟
- چه کارهایی انجام می‌دهد که فرد دیگری در سازمان به سادگی از عهده آن کارها بر نمی‌آید؟
- برای انجام آن کارها چه خصوصیات شخصی ویژه‌ای دارد؟

### سه - آیا اعضا با مشاغل کلیدی در ارتباط هستند؟

- بعد از آن که متوجه شدیم چه مشاغل حیاتی‌ترین فعالیت‌های سازمان را شامل می‌شوند، بهتر است تلاش کنیم اعضا مختلف سازمان هرچه بیشتر با این مشاغل و فعالیت‌ها در ارتباط باشند. اگر این مشاغل کلیدی تنها توسط عده‌ای محدود انجام شود و بقیه فرصت آشنایی با این کارها را نداشته باشند، دو مشکل پیش خواهد آمد:
- نخست آن که، ممکن است در مقطعی از زمان حجم فعالیت‌های سازمان زیاد شود و در این صورت کل پیشرفت و موفقیت سازمان محدود به میزان وقت و انرژی اعضای معدودی است که کارهای کلیدی را انجام می‌دهند. در این صورت ممکن است این افراد به دلیل کار زیاد خسته و دلزده شوند.
  - دوم، اگر اعضای مختلف فرصت آشنایی با مشاغل کلیدی را نداشته باشند، نه خود فرد و نه سازمان این فرصت را نخواهند داشت که استعداد و علاقه اعضا در خصوص فعالیت‌های کلیدی را شناسایی کنند .
- به همین جهت، بهتر است در خصوص کارهای کلیدی سازمان تا جای ممکن باز عمل کنیم و شرایطی را فراهم کنیم که همه اعضا فرصت آشنایی و اظهار نظر و همکاری را داشته باشند .

### چهار - جانشین‌ها باید چگونه انتخاب شوند؟

- در انتخاب جانشین‌ها بهتر است به این نکات توجه داشته باشیم:
- خصوصیات شخصیتی فرد چقدر با شغل مورد نظر متناسب است؟
  - دانش و تجربه پیشین عضو مستعد چقدر مفید و مرتبط خواهد بود؟
  - برنامه آینده شخص جایگزین برای حضور در سازمان چیست و برآورد می‌کنیم برای چند سال دیگر حضورش در سازمان ادامه داشته باشد؟
  - محبوبیت او بین سایر اعضا تیم چگونه است؟ آیا می‌تواند با اعضا ارتباط خوبی برقرار کند؟
- چه کسی جانشین‌ها را انتخاب کند؟

## پنج- انتقال دانش به جانشین چطور باید انجام شود؟

به صورت سنتی، مهارت‌ها از طریق ارتباط **استاد / شاگردی** انتقال می‌یافته است؛ در کشور ما و بسیاری از جوامع دیگر، یک شاگرد علاقمند نزد استادکار خبره مدتی شاگردی می‌کرده تا آرام آرام و در عمل با فوت و فن کار آشنا شود. هنوز هم در آموزش هنر روش استاد-شاگردی استفاده می‌شود و در آموزش دانشجویان پزشکی کشورمان بخش مهمی از یادگیری از طریق حضور آن‌ها در شرایط واقعی درمانی به عنوان دستیار صورت می‌گیرد. در جانشین‌پروری هم، بهترین روش انتقال دانش و اطلاعات، چیزی شبیه به همین روش استاد-شاگردی و دست و پنجه نرم کردن در شرایط واقعی است. معمولاً جانشین، مدتی به عنوان **دستیار** مشغول است تا به مرور زمان با جزئیات کار آشنا شود.

البته در جانشین‌پروری، این طور نیست که آموزش‌دهنده الزاماً «استاد» باشد و یادگیرنده هم کاملاً «شاگرد»؛ هر دو نفر از یکدیگر یاد می‌گیرند، با این تفاوت که یکی زمان بیشتری را صرف کرده و با جزئیات بیشتری آشناست و دیگری تازه کار است. به این روش مربی‌گری می‌گویند. مربی در زبان انگلیسی به عنوان coach و یا mentor شناخته می‌شود. در انجام مربی‌گری و انتقال دانش به صورت عملی، بهتر است آموزش‌دهنده به نکات زیر توجه کند:

**علاقه درونی به کمک کردن و انتقال دانش را در خود تقویت کند:** افرادی که از انتقال تجربه خود به دیگران و به اشتراک گذاشتن آنچه در طی زمان آموخته‌اند لذت می‌برند، موفقیت بیشتری در انجام مربی‌گری دارند.

**دانسته‌ها را کاربردی (حتی قصه‌وار) توضیح دهد:** یکی از راه‌های خوب برای انتقال دانش، صحبت کردن غیررسمی و صمیمی در مورد فعالیت‌های مربوط به یک شغل کلیدی و به اشتراک گذاشتن تجربیات است. راه دیگر این است که عضو جانشین در بعضی جلسات کاری مربی خود، شرکت کند. مربی نه فقط در این شرایط می‌تواند بستر اعتماد سازی را میان مخاطبین و جانشین ایجاد کند، بلکه فرد جانشین می‌تواند از نحوه برقراری ارتباطات تا موضوعات مورد بحث چیزهای زیادی فرا گیرد.

**یادگیرنده را در معرض انجام دادن فعالیت‌های مرتبط قرار دهد:** تا جانشین یک سمت دست به عمل نزنند خیلی سؤال‌ها برای او پیش نخواهد آمد. از این جهت بهتر است تا جای امکان از او خواسته شود که فعالیت مورد نظر را انجام دهد. **ایجاد فضایی امن برای پرسش سؤال‌های کلیدی:** آموزش‌دهنده باید مهارت گوش کردن موثر را داشته باشد و با گشاده‌رویی به سؤال‌های یادگیرنده جواب دهد.

**ارائه بازخورد موثر:** مربی باید هر از گاهی برداشت و ارزیابی کلی خود را از عملکرد جانشین به وی اطلاع دهد و در بعضی کارهای کلیدی نظرش را راجع به نقاط قوت و زمینه‌های بهبود وی به صورت باز اما صمیمی ارائه دهد. به این شکل مسیر یادگیری وی را به سمتی هدایت خواهد کرد که بر کلیدی‌ترین مسایل متمرکز باشد.

شش - با کسی که سازمان را ترک می‌کند چگونه باید رفتار شود؟

**قدردانی موقع خداحافظی:** به شکلی خداحافظی و قدردانی کنیم که تمایل به همکاری در فرد باقی بماند و همیشه خود را عضوی از گروه احساس کند. لازم است تاکید کنیم که در آینده هم مشتاق همکاری با او خواهیم بود و برای همیشه قدردان زحمات وی هستیم.

**حفظ همکاری به شکل بسیار انعطاف پذیر:** تا جای ممکن تلاش کنیم رابطه شخص با سازمان کاملاً قطع نشود و به صورت خیلی اندک ادامه پیدا کند. مثلاً، به او پیشنهاد دهیم که در صورت تمایل زمان کوتاهی در ماه را به ما اختصاص دهد و دانشش را به اعضا جدید انتقال دهد.

**یاد کردن از اعضای قدیم:** لازم است هر از گاهی از اعضای قدیم یاد کنیم و مثلاً در برنامه‌های غیررسمی سازمان از آنها دعوت کرده و تاکید کنیم که اگرچه در حال حاضر امکان همکاری با ما را ندارند، همیشه عضوی از «خانواده» سازمان خواهند بود.

برگرفته از: [partoschool.org](http://partoschool.org)

نگارنده: بابک شاه منصوری



بسیج دانشجویی دانشگاه گیلان