



جانشین‌پروری، مفهومی ناآشنا برای مدیران

دکتر خنیفر در گفت‌وگوی اختصاصی با سازمان برتر

دانش مدیریت در طول تاریخ مسیر درازی طی نموده و از جمله دانش‌های بشری است که از یک سو دیرینگی دارد و از سوی دیگر روز به روز بر ابعاد، مؤلفه‌ها، محورها، رشته‌ها، و حوزه‌های مطالعاتی آن افزوده می‌شود. تا چند دهه پیش، مدیریت سیستم‌های اطلاعات مدیریت یا تکنولوژی اطلاعات مطرح نبود، ولی این مسائل امروزه تبدیل به گرایش‌های مهمی در عرصه دانش مدیریت شده‌اند. از طرفی، برخی مفاهیم و ابعاد مدیریت قدمتی هم‌پای دانش مدیریت و تاریخ بشر دارند که از جمله آن‌ها می‌توان به «جانشین‌پروری» اشاره کرد. به دلیل اهمیت این موضوع، گفت‌وگویی با دکتر حسین خنیفر، دانشیار دانشگاه تهران، انجام دادیم که به نظر خوانندگان گرامی می‌رسد.

عنوان شاگرد ویژه افلاطون باید قبل از هر چیز گوش کردن اثربخش را فرا می‌گرفت. با خاتمه این دوره ۳ ساله، ارسطو تا توانست از افلاطون سؤال کرد!

■ در ادیان چطور؟ آیا مسئله جانشین‌پروری مطرح بوده است؟

□ در ادیان نیز مسئله معاونت و جانشین‌پروری همواره مطرح بوده است. به عنوان مثال، در آیین یهودیت حضرت موسی از خداوند متعال درخواست می‌کند که برادرش هارون را به دلیل زبان‌آوری همراه او کند تا مردم او را تکذیب نکنند.

■ آقای دکتر، به نظر شما پیشینه جانشین‌پروری به چه زمانی بر می‌گردد؟

□ از نظر بنده بحث جانشین‌پروری همواره در طول تاریخ بشر مطرح بوده و شاید بتوان رد پای آن را از دوره قبل از میلاد مسیح و زمانی که سقراط حکیم افلاطون را به شاگردی پذیرفت دنبال کرد- شاگردی که بعدها کل مباحث شفاهی استاد را مکتوب کرد. افلاطون نیز توانست توانایی‌های ارسطو را تشخیص دهد و جانشینی شایسته برای خود تربیت کند؛ البته با این شرط که ارسطو طی ۳ سال تدریس افلاطون فقط گوش بسپارد و سؤالی نپرسد چرا که به

در دین اسلام نیز واقعه غدیر روشن‌ترین گواه و مصداق در اهمیت جانشین‌پروری است که طی آن رسول اکرم (ص) علی (ع) را که از کودکی پرورش داده بود به عنوان جانشین خود معرفی می‌کند تا قافله مسلمانان را به سلامت به پیش ببرد.

■ توانایی کشف استعداد چه نقشی در جانشین‌پروری دارد؟

□ شاید بتوان گفت که مهم‌ترین رکن جانشین‌پروری «تشخیص آدم‌های آینده‌ساز» یا «کشف استعدادهای پنهان» است. می‌گویند روزی ابن سینا کنار در نانوائی بود. کودکی را دید که از نانوا کمی آتش طلب می‌کند تا با آن تنور مادرش را روشن کند. نانوا به او می‌گوید که ظرف یا وسیله‌ای برای بردن آتش بیاورد. پسر هم فوراً با دو

دست خود مشت‌ی خاک برمی‌دارد و به نانوا می‌گوید آتش را روی آن قرار بده. سپس به سرعت آتش را به خانه می‌رساند و تنور را با آن روشن می‌کند.

ابن سینا که از کار کودک متحیر مانده بود ملتسمانه از پدر او می‌خواهد تا تربیت و آموزش کودک را به وی بسپارد. این کودک «ابوالحسن بهمینار ابن مرزبان دیلمی» بود که کتاب علمی-فلسفی «التحصیل» را در خصوص تغییر و دگرگونی هستی نوشت. هزاران نمونه دیگر از این دست وجود دارند که حاصل کشف استعداد و پرورش بوده‌اند.

■ کجا می‌توان به دنبال استعدادها گشت؟

□ به نظر من یک مدیر باید همواره نیروهای تحت فرمان خود را به دقت زیر نظر داشته باشد تا بتواند توانایی بالقوه موجود در آنها

▼ هیچ کس کلید جایی که برایش زحمت کشیده یا نسبت به آن تعلق خاطر دارد را به راحتی دست دیگران نمی‌سپارد.



همانند دوی امدادی، زمانی سازمان موفق می‌شود که دوندۀ بعدی (جانشین) قسمت خود را خوب «بدود».

■ آیا جانشین پروری باید مستمر باشد یا یک بار برای همیشه؟

□ فکر کنم پاسخ این سؤال کاملاً مشخص است شما باید همیشه به دنبال یک جانشین مناسب برای خود باشید. ارتقا به مقام بالاتر، شروع کسب و کار جدید، بیماری، فوت، و... هر یک می‌توانند دلیلی باشند که فردا من و شما سر کاری که امروز هستیم نباشیم و وقتی نبودیم، آن کار نباید معطل بماند. پس همواره باید یک جانشین مناسب «در آستین» داشت. حمایت از افراد نخبه و توانمند، ارائه آموزش‌های کیفی و مداوم، ایجاد انگیزه و علاقه در افراد، و انتخاب بهترین‌ها هنگام انتصاب‌ها از جمله مواردی هستند که می‌توانند شما را در استمرار بخشیدن به فرایند جانشین‌پروری کمک کنند.

را شناسایی کند. به عبارت دیگر، یکی از راه‌های یافتن افراد مستعد این است که به نیروهای داخل سازمان توجه داشته باشیم. راه دوم، مراجعه به بانک‌های اطلاعات نیرو در سازمان‌های مربوطه و تلاش برای گزینش بهترین و مستعدترین نیروها از بین آن‌ها است که البته باید چنین بانک‌های اطلاعاتی از قبل تهیه شده و موجود باشند.

■ بحث جانشین‌پروری از چه زمانی به یک دغدغه سازمانی تبدیل شد؟

□ این اصطلاح در سال ۱۹۷۰ رسماً وارد ادبیات مدیریت شد و از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفت. دانشمندانی مانند «بنیس»، «بلوک»، «کانتر»، و «مک کله‌لند» آن را به عنوان بخش اصلی اثربخشی سازمانی و مدیریتی و جزئی از اهداف توانمندسازی کارکنان به شمار می‌آورند.

■ از نظر جنابعالی جانشین‌پروری چه

مزایای دارد؟

□ جانشین‌پروری اگر به شیوه درست و اصولی انجام شود می‌تواند روش‌های سنتی و تبارگرایانه را در انتصاب‌ها از بین ببرد. به عبارت دیگر، زمانی که شما به فکر آینده سازمان یا شرکت خود باشید، سعی می‌کنید تا جایی که ممکن است فرد اصلح را به جای خود برگزینید و نگران قوانین دست و پا گیر یا به دنبال انتخاب دوست و آشنا برای این منظور نخواهید بود. همچنین، این امر سبب می‌شود که افراد کمتر میل به ترک سازمان شما پیدا کنند (حفظ مغزافزارها) و انگیزه و دلگرمی بیشتری برای کار کردن داشته باشند (حفظ دل‌افزارها).

■ از لحاظ بهبود عملکرد سازمان چه

مزایای را متصور می‌شوید؟

□ فردی که به عنوان جانشین انتخاب می‌شود قرار است با افکاری تازه‌تر و توان و انگیزه بیشتر کار را ادامه دهد. این مسئله موجب ارتقای کیفیت کار سازمان و افزایش توان رقابتی آن می‌شود و عمر آن را طولانی‌تر می‌کند. به علاوه، فرد تازه نفس راحت‌تر و سریع‌تر می‌تواند با تغییرات همگام شود.

■ به نظر شما نقاط ضعف جانشین‌پروری در

سازمان‌ها و شرکت‌های ایران کدامند؟

□ فکر می‌کنم به عنوان اولین نقطه ضعف باید به فقدان یک بانک اطلاعاتی جامع و به‌روز

از نیروی کار یا نیروی آماده به کار اشاره کرد. علاوه بر این، مدیران ما، به ویژه در بخش دولتی، یک ترس موهوم از نیروهای کیفی دارند و فکر می‌کنند اگر به آن‌ها پر و بال بدهند موقعیت خود را از دست خواهند داد. از سوی دیگر، مکانیزم دقیقی هم برای تعیین شغل و شاغل وجود ندارد. در بخش خصوصی هم یک تفکر کوتاه مدت حاکم شده که فقط به دنبال کسب منفعت آنی است و شاید بتوان گفت که اصلاً کاری به آینده ندارد، چه برسد به یافتن و پرورش جانشین.

■ چطور می‌توانیم جانشین‌پروری را در

سازمان‌های خود نهادینه کنیم؟

□ این کار نیاز به فرهنگ‌سازی دارد. مدیران استراتژیک سازمان‌ها باید در زمینه مزایای ملی و بین‌المللی جانشین‌پروری آموزش ببینند و آگاهی‌های لازم را کسب کنند. همچنین، لازم است جو اعتماد نسبت به یکدیگر و نسبت به آینده ایجاد شود. مدیر باید آشنایی کاملی با سازمان خود پیدا کند، توانایی نیروهایش را به دقت بررسی نماید، انگیزه رشد و تعالی را در آن‌ها به وجود آورد، و فضای شکوفا شدن را برایشان فراهم کند. امروزه در ادبیات جهانی مدیریت، مسئله شناسایی، نگه‌داشت، ارتقای مداوم، و به قدرت رساندن منابع انسانی از طریق جانشین‌پروری امری پذیرفته شده است که در برخی کشورها گاه بین ۴ تا ۵ سال طول می‌کشد.



این نهال برای بالندگی به مراقبت نیاز دارد.

■ در پایان چه صحبتی با مدیران بخش دولتی و خصوصی دارید؟

■ تنها نکته‌ای که لازم می‌دانم به این عزیزان یادآور شوم این است که فکر کردن به یک جانشین برای تصدی پست و حرفه امروز می‌تواند نشانه بلوغ فکری و دید وسیع و آینده‌نگر یک مدیر باشد و فکر می‌کنم با تمام چالش‌هایی که برشمرديم، باز هم استقرار یک نظام تربیت جانشین، تشکیل خزانه استعدادها، ایجاد گردش شغلی برنامه‌ریزی شده، آموزش، و خروج از دایره بسته تکرار روش‌ها و مدل‌های منسوخ جذب و نگاه‌داشت نیروها در نهایت به نفع همه ما خواهد بود و این مهم صد در صد دست‌یافتنی است.



The most important thing in communication is hearing what isn't said.

مهم‌ترین چیز در برقراری ارتباط شنیدن ناگفته‌ها است.

(پیتر دراگر، از بزرگان علم مدیریت)



■ اجرای نظام جانشین‌پروری چه الزاماتی دارد؟

■ جانشین‌پروری باید در دو سطح برنامه‌ریزی شود. در سطح مدیریت کلان لازم است قبل از هر چیز مدیران استراتژیک سازمان این مقوله را بپذیرند و ضمن آشنایی دقیق با آن و تلاش برای جلب حمایت از درون و بیرون سازمان، در جهت ترویج و عملیاتی کردن آن گام بردارند.

در سطح عملیات و اجرا نیز باید از طریق برقراری ارتباط با مجموعه، ایجاد انگیزه در منابع انسانی، و معنادار کردن شغل در جهت اجرای برنامه گام برداشت.

الگوهای جانشین‌پروری روز به روز زیادتر و متنوع‌تر می‌شوند و با چالش‌هایی روبه‌رو هستند که غالباً می‌توان آن‌ها را رفع نمود.

■ ممکن است به چند مورد از این چالش‌ها در ایران اشاره کنید؟

■ به نظرم خصلت تنبلی مزمن سازمانی، بی‌اعتمادی و نگرانی از وجود نیروهای کیفی، مردپروری سازمانی و غفلت از جانشین‌های تأثیرگذار، تکبر سازمانی و علاقه افراطی به حلقه «بله قربان‌گوها» به جای نیروهای کیفی، عشیره‌گرایی در ساختارهای سازمانی و عدم باورمندی به نیروهای شایسته، بالا بردن بی‌مورد ضریب امنیت شغلی به جای پایداری سازمان با نیروهای کیفی، علاقه به دریافت گزارشات مثبت از جانب زیردستان، و رواج روحیه کارنمایی از جمله این چالش‌ها هستند، که البته کم هم نیستند.