

## بهره برداری از شبکه‌های غیر رسمی کارکنان

اگر باهوش‌ترین کارکنان شما برای حل مسائل و توسعه‌ی ایده‌های مرتبط با حیطةی کاریشان دور هم جمع می‌شوند، شاید بهترین کار دور ماندن از جمع آن‌هاست. کارکنان به آسانی می‌توانند بینش‌های خود را به صورت الکترونیکی به اشتراک بگذارند و اغلب تمایلی به دخالت مدیران اجرایی در این بینش‌ها ندارند. اگر روزی شبکه‌های خانگی محققین یا «انجمن‌های علمی» کاملاً غیررسمی بوده‌اند، امروزه به صورت فزاینده‌ای با ساختارهای مدیریتی رسمی شرکت‌ها تلفیق شده‌اند.

شبکه‌های غیررسمی کارکنان یا انجمن‌ها، روشی ارزان و اثربخش برای اشتراک دانش و ایده‌های تخصصی است؛ اما ارتباطات در صورت وجود مسئولیت روشن و عدم دخالت مدیریت، بهتر کار می‌کند. انجمن‌های اثربخش، مسائل واقعی مدیران را برطرف می‌کند.

### طراحی راهبردی انجمن‌ها

برخلاف استقلال و خود سازمان‌دهی که سال‌ها پیش رایج بود، امروز انجمن‌ها به ساختارهای حقیقی احتیاج دارند. ما چهار اصل را برای طراحی و تلفیق انجمن‌های اثربخش ارائه می‌کنیم.

#### • تمرکز بر مسائلی که برای سازمان اهمیت دارد

انجمن‌های پایدار، مشکلات حقیقی پیش روی مدیران عالی را برطرف می‌کنند. در دنیای سازمان‌های غیرانتفاعی، سازمان ملل متحد ۱۲ انجمن را ایجاد کرد که مسائل مهم اجتماعی و اقتصادی در هند را اداره می‌کنند. تبادل راه‌حل میان افراد از سازمان‌های دولتی و غیردولتی (NGO)، اداره‌ی مسائلی مانند تغذیه، آموزش و پرورش و جلوگیری از آیدز، از اهداف این انجمن‌ها هستند که در حال حاضر هر کدام بیش از ۳۰۰۰ تا ۴۰۰۰ عضو دارند. آن‌ها کارمندان پایه‌ای را قادر ساختند آن‌چه را که درباره‌ی اجرا و پیاده‌سازی برنامه‌های سازمان‌های دولتی و سیاست‌گذار آموخته بودند، به اشتراک بگذارند. بینش عملی اعضا به صورت فزاینده‌ای بر تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌ها نفوذ پیدا کرد و باعث اتخاذ برنامه‌های بسیار اثربخش شد.

#### • تعیین اهداف انجمن و دستیابی به آن‌ها

اهداف رسمی، نه تنها باعث جلوگیری از تبادل ایده‌ها و اطلاعات نمی‌شوند، بلکه باعث نیرو گرفتن انجمن‌ها و حفظ تمرکز و دلیلی برای شرکت در جلسات می‌شوند. مهم‌تر از آن، باعث مشخص شدن نقش انجمن‌ها در سازمان می‌شوند.

## • ارائه‌ی حاکمیت واقعی

انجمن‌ها مانند گروه‌ها برای یکپارچه شدن با سازمان، نیازمند ایجاد روابط رسمی مستحکم با مدیران عالی سازمان هستند. شرکت‌ها اغلب مدیری را برای حمایت از هر انجمن متخصص می‌کنند. در صورتی که این مدیر اهداف و ارزش انجمن را درک نکند و دارای کانال قوی برای جلب حمایت مدیران ارشد نباشد، این روش تبدیل به حاکمیت ملال‌آوری می‌شود؛ اما در صورتی که مدیر انجمن را در راه تأمین چشم‌اندازهای بلندمدت هدایت کند می‌تواند اثربخش باشند.

## • تعیین انتظارات بالای مدیریتی

اگرچه انتظارات مدیریتی ناملموس، بر گروه تأثیر و نفوذ قوی دارد؛ اما حمایت‌های مدیر منسوب شده‌ی سازمان نیز در صورتی که واقعاً درگیر انجمن نشود بی‌فایده است.

## حداکثرسازی تأثیر انجمن‌ها

سازمان‌ها به صورت سنتی توجه کمی را صرف انجمن‌ها می‌کنند. به این دلیل که مشارکت در آن‌ها، فعالیتی حاشیه‌ای که برای اعضا و نه فقط برای شرکت منفعت دارد، تصور می‌شود؛ اما پژوهش‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌ها می‌توانند فعالیت اثربخش انجمن‌ها را از چهار راه افزایش دهند.

## • تعیین زمان کار واقعی برای مشارکت در انجمن‌ها

بزرگ‌ترین شکایت رهبران انجمن‌ها از نداشتن زمان کافی برای انجام وظایف است. رهبری انجمن فعالیتی فوق‌برنامه محسوب می‌شود که معمولاً اولویت کمتری نسبت به سایر امور دارد. در حال حاضر بسیاری از شرکت‌ها رهبری انجمن را به عنوان جزئی رسمی در شرح وظایف مشاغل و ارزیابی عملکردها لحاظ کرده‌اند. در پژوهش‌ها مشخص شده است که رهبر انجمن، زمانی بین نصف روز تا یک روز در هفته یا به طور میانگین ۱۷٪ زمانش را صرف وظایف رهبری انجمن می‌کند. در تعداد کمی از سازمان‌ها، رهبری انجمن به عنوان شغل تمام‌وقت در نظر گرفته می‌شود.

برخی از شرکت‌ها، پاداش‌های اختیاری برای همکاری با انجمن‌ها در نظر می‌گیرند و برخی دیگر، رهبری انجمن را به عنوان گامی الزامی در مسیر شغلی لحاظ می‌کنند.

## • آموزش رهبران انجمن نسبت به نقش‌هایشان

هدایت انجمن با هدایت گروه متفاوت است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد برای شرکت‌ها، آموزش تخصصی مهارت‌های لازم برای هدایت انجمن‌ها ارزشمند است.

## • برگزاری رویدادهای چهره به چهره

در دهه‌ی گذشته، بسیاری از سازمان‌ها از راه انجمن‌ها به عنوان روشی آزاد توانستند دانش را گسترش دهند. همه‌ی کارکنان مجبور بودند در جلسات مربوط به خود شرکت کنند؛ اما امروزه بیشتر جلسات انجمن‌ها شامل کارمندان از راه دور هستند. مادامی که اعضا از بسترهای مخصوص برای پیوند دادن کارکنان از راه دور استفاده کنند، انجمن‌های اثربخش نیز از جلسات چهره به چهره استفاده می‌کنند که معمولاً از اهداف خاصی تمرکز دارند. ارتباطات چهره به چهره موجب ایجاد اعتماد و انعکاس نیازهای اعضا، یاری رساندن به آن‌ها، تصحیح اشتباهات و آموزش فرد توسط دیگران می‌شود.

## • استفاده از ابزارهای ساده

اکثر انجمن‌ها به ابزارهای پیچیده احتیاج ندارند و اغلب آن‌ها فقط از چند ابزار ساده مانند فروم‌های گفت‌وگو، کتابخانه‌های اسنادی، کنفرانس‌های از راه دور و تقاضای برگزاری جلسات برخط استفاده می‌کنند که در این جلسات، اعضا می‌توانند اسناد مورد بحث را مشاهده و ویرایش کنند. بر اساس یافته‌ها، سادگی و راحتی استفاده و آشنایی اعضا با ابزار، موضوع بسیار مهم‌تری نسبت به دل‌فریب بودن ابزارها است.

زمانی که انجمن‌های ابتدایی شروع به ظهور کردند به عنوان راهی ارزان‌قیمت برای توزیع دانش و به اشتراک‌گذاری بهترین عملکردها شناسایی شدند. بسیاری بر این عقیده هستند که آن‌ها باید خودگردان و خودکفا باشند و بالاتر از دامنه‌ی دید رادارهای سلسله‌مراتب سازمان پرواز کنند. همچنین رشد و جلوه‌ی آن‌ها باید با کمترین دخالت مدیران اجرایی همراه باشد. نکته‌ای که به نظر می‌رسد همیشه کاربرد خواهد داشت؛ اما زندگی کسب‌وکار همیشه در حال پیچیده‌تر شدن است و انجمن‌ها برای ایجاد و حفظ تمایز در بلندمدت، نیاز به ساختار بیشتر و نظارت مدیران اجرایی پیدا کرده‌اند.

با وجود این موضوع، انجمن‌ها هنوز هم نسبت به سایر منابع، ساختارهایی کارا تر و ارزان‌تر هستند و نیاز کمتری به نظارت و دخالت دارند. زمانی که سازمان با کمبود بودجه و مدیران با روندهای کاهشی روبرو هستند، انجمن‌ها می‌توانند منابع ارزشمندی برای هماهنگی بین واحدهای سازمانی فارغ از مرزها باشند. انجمن‌ها آن‌چنان که در دید اول به نظر می‌رسند، غیررسمی و آزاد نیستند. امکان مشارکت و همکاری جهانی از راه سامانه‌های فناوری اطلاعات میسر شده است و انجمن‌های موفق نیاز بیشتری به آن‌ها دارند. آن‌ها به سامانه‌های انسانی نیاز دارند که بر اهداف و توجه اعضا متمرکز باشند و آن‌ها را با سازمان یکپارچه کنند. این سامانه‌ها باید به حد کافی کارا باشند تا زمان گران‌بهای متخصصین حفظ شود.