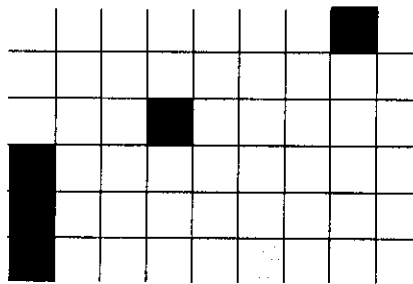


سازمانها - در اغلب اوقات - ناتوانی‌هایی که از آنها ناامید هستند و افرادی که توان تعادل اجتماعی ندارند را کنار می‌زنند. با این همه، افراد یک سازمان می‌توانند در یک ماتریس ساده کم و بیش دسته بندی شوند.

تحقیقات ما نشان داد که بدون توجه به نوع سازمان مورد مطالعه، همه علاقه مند هستند تا با ستاره دوست داشتنی کنار کنند و هیچکس نمی‌خواست که با احمق ناتوان کار کند (که خیلی هم تعجب آور نبود). اما هنگامی که افراد با گزینش بین عوضی‌های توانمند و احمق‌های دوست داشتنی روبرو بودند، اتفاق جالبی افتاد. اگر از مدیران در این رابطه پرسیم - چنانکه به عنوان بخشی از تحقیق و تدریس خود از بسیار از آنها چنین پرسیدیم - اغلب شنیدیم که وقتی انجام رساندن کاری اهمیت دارد، توانمندی به ایجاد علاقه مندی منجر می‌شود. یکی از مدیران انفورماتیک یک شرکت مهندسی معظم چنین می‌گوید که: «اگر عوضی، توانمند باشد می‌توانم بی‌علاقه‌گی به او را نادیده بگیرم، اما نمی‌توانم آدم ناتوان را آموزش بدهم». یا طبق نظر یک مدیر دیگر: «بسیاری من توانمندی و تخصصی که همراه خود سر میز مذاکره می‌آورید، مهم است. اگر علاوه بر آن فرد دوست داشتنی هم باشید، چه بهتر!»

اما علی‌رغم آنچه ممکن است افراد در مورد انتخابهای خود اعلام کنند، مشخص شد که عکس قضیه در عمل و در سازمانهایی که مطالعه کردیم صادق است. احساسات شخصی - به معنی روابط کار - محور و نه دوستی‌ها - به نسبت آنچه مورد اذعان قرار می‌گیرد، نقشی بسیار مهمتر در شکل‌گیری روابط کاری داشتند. واقعیت این است که، احساسات به مانند یک دروازه عمل می‌کنند. ما فهمیدیم که اگر فردی به شدت منفور است، توانمندی‌های او تقریباً مطرح نیست و در هر صورت افراد علاقه مند کار با او نیستند. از سوی دیگر، اگر فردی مورد علاقه است، همکاران او به دنبال یافتن اندک توانمندی در وی به جستجو می‌پردازند. این یافته‌ها مختص به موارد حاد نبود و در تمام موارد مشاهده می‌شد. کلاً، اندکی علاقه مندی بیشتر از اندکی توانمندی در جذاب کردن افراد برای همکاری موثر است.

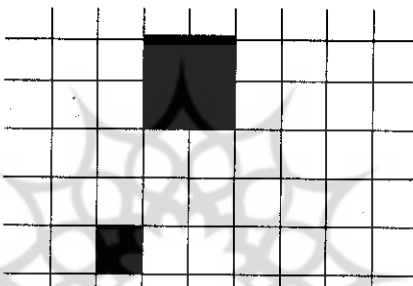
البته، در انتخاب همکار، توانمندی از علاقه مندی مهمتر است. اما چرا بسیاری مدعی



شکل‌گیری شبکه‌های اجتماعی

مترجم: امیرحسین نوکلی

منبع: HARVARD BUSINESS REVIEW, JUNE 2005



علاقه مندی است (آیا کار با فلانی لذت بخش است؟). روشن است هر دو عامل، مهم هستند. آنچه چندان روشن نیست درجه اهمیت و نحوه اهمیت آنها است.

برای درک عمیق‌تر پاسخ‌های احتمالی به این پرسشها، ما چهار سازمان را مطالعه کردیم که منعکس‌کننده طیف گسترده‌ای از ویژگیها بودند - انتفاعی و غیرانتفاعی، بزرگ و کوچک، آمریکای شمالی و اروپا. ما از افراد پرسیدیم تا تعداد تعاملهای کاری با دیگر افراد سازمان را مشخص کنند. بعد پرسیدیم تا تمام دیگر افرادی که در شرکت هستند را براساس شرایط علاقه مندی شخصی و نحوه انجام کارها امتیاز دهند.

این دو شاخص - توانمندی و علاقه مندی - ترکیب شد و چهارگونه متمایز را شکل داد: عوضی توانمند، فردی است با دانش فراوان ولی کار با او لذت بخش نیست؛ احمق دوست داشتنی، که فردی است که دانش زیادی ندارد اما همراهی با او لذت بخش است؛ ستاره دوست داشتنی، که فردی است باهوش و دوست داشتنی؛ و احمق ناتوان، که خوب... مشخص است چه نوع فردی است. واضح است که این گونه‌ها کاریکاتورهایی بیش نیستند. معمولاً

یکی از بزرگترین چالشهای مدیریت ناشی از تنشهای ذاتی هر سازمان است. قربت انسانها از آن روست که طیفی از توانیها و با هماهنگی هم می‌توانند فعالیتهای پیچیده را انجام دهند. اما این طیف توانمندیها بدون تردید به تقسیم بندی سازمان به سیلوهای دانش و تخصصی منجر خواهد شد.

اگر بگویم که رفع این تنشها برای موفقیت در فضای دانش - محور و همکاری امروز کسب و کار، حیاتی است اغراق نکرده ایم. چگونه باید اطمینان یابیم که اطلاعات مرتبط بین دو بخش سازمان که فرهنگ متفاوت دارند منتقل خواهد شد؟ چگونه باید انسانها را تشویق کرد تا از واحدهای در حال رقابت برای منابع محدود سازمانی به همکاری با هم بپردازند؟ چگونه باید اطمینان یابیم که ارزش همکاری بین گروههای مختلف بیشتر و نه کمتر از مجموع عملکرد آنها خواهد بود؟

پاسخ به چنین پرسشهایی نه در بررسی نمودارهای سازمانی بلکه بیشتر در فهم شبکه‌های اجتماعی غیر رسمی و نحوه ظهور آنها است. بدون تردید، سازمانها چنان طراحی شده‌اند تا تعامل افراد با هم به روشهای مورد لزوم را برای رسیدن به اهداف مشخص ممکن سازند. اما تمام انواع تقابلهای مرتبط با کار و روابط سازمانی منعکس‌کننده بخشی از این ساختارهای طراحی شده هستند. حتی در چارچوب ساختارهای رسمی مانند گروه‌های چند منظوره، روابط غیر رسمی نقشی اساسی بازی می‌کنند.

در این مقاله، به دنبال آن هستیم تا برخی مطالب پیرامون نحوه شکل‌گیری شبکه‌های غیررسمی در شرکتها را بررسی کنیم؛ یعنی نحوه انتخاب افراد برای همکاری را بیابیم. بعد به بحث در مورد برخی مزایا و معایب این پدیده پرداخته و روشهایی برای کاهش آثار منفی این امر و تشدید آثار مثبت آن معین کنیم.

همکاران را چگونه انتخاب می‌کنیم؟

اگر به افراد در انتخاب همکاران امکان گزینش دهیم، آنها به دلایل مختلف فردی را بر فرد دیگر ترجیح خواهند داد. اما در اغلب موارد، انسانها همکاران خود را مطابق با دو شاخص انتخاب می‌کنند. یکی از این دو شاخص توانمندی کاری است. شاخص دیگر،

هستند که چنین است؟ یکی از مدیران بازاریابی می گوید: «انتخاب احمق دوست داشتنی بر عوضی توانمند، غیرحرفه ای است؟ به همین دلیل هم افراد حاضر نیستند به آن اذعان کنند». اما با این همه، آیا چنین گزینشی غیرحرفه ای است؟ آیا دوری از یک عوضی توانمند هنگامی که می خواهیم کاری انجام دهیم، اشتباه است؟ برخی اوقات، بلی. شاید فرصت استفاده از دانش یک عوضی توانمند را از دست بدهیم، اما ترجیح می دهیم تا با رفتارهای نامأنوس او هم روبرو نشویم. شاید حتی از او اجتناب کنیم تا لذت دانش برتر داشتن را از او بگیریم.

اما دلایل توجیهی برای اجتناب از عوضی ها وجود دارد. برخی اوقات کسب اطلاعات لازم از او به دلیل رفتارهایش سخت است. از سوی دیگر، دانش ایجاب می کند تا توضیح بیشتر پیرامون مطلب لازم باشد اما ممکن است این نوع تعامل با یک عوضی توانمند، مشکل باشد. علاوه بر این، برای یادگیری، اغلب باید نقاط ضعف خود را آشکار کنید، که انجام این کار - بویژه اگر شما از نحوه تاثیر این امر بر آبروی خود نزد او و دیگرانی که احتمالاً آزادانه با او تعامل دارند نگران باشید - پیش یک عوضی توانمند می تواند سخت باشد. اما، احمق دوست داشتنی هرچند دانش و توانمندی محدودی دارد، بدون نیت اخذ برتری به دیگران، کمک می کند.

گرایش به علاقه مندی: مزایا و معایب

بعضی افراد مورد علاقه همه هستند. در دیگر موارد، علاقه مندی امری نسبی است و دوست یک فرد می تواند در نظر دیگری احمقی بیش نباشد. این امر ناشی از احساسات مثبت ذاتی ما نسبت به شرایطی است که در برابر آنها قرار می گیریم. این وجه تمایز را باید در ذهن حفظ کرد تا این گرایش افراد مبنی بر انتخاب علاقه مندی بر توانمندی در گزینش همکاران را مدیریت کنیم.

مدتها است که روانشناسان اجتماعی می توانند که بر افرادی که مشابه ما هستند، افرادی که با آنها آشنا هستیم، افرادی که احساسات مثبت متقابل با ما دارند، و افرادی که جذابیت ذاتی - صوری یا شخصیتی - دارند، بیشتر علاقه مند می شویم. هر یک از این منابع علاقه مندی شخصیتی، می تواند منشأ شکل گیری شبکه های غیررسمی اجتماعی

محسوب شود.

علاقه مندی ما به افرادی که مشابه ما هستند - مشابهت در گذشته، اعتقادات، منافع روشهای شخصی - یکی از یافته های جدی علوم اجتماعی است. این افراد در ما احساسات خوبی به وجود می آورند چون ویژگیها و رفتارهای ما را به نوعی تایید می کنند. اما علاوه بر مزایای روانشناختی، مزایای تجاری برای همکاری افراد مشابه وجود دارد. ارزشهای مشابه آنها، روشهای فکر آنها، و روشهای تبادل اطلاعات ایشان به جریان یافتن خوب و سریع طرحها کمک می کند.

البته اگر افراد به جای مشابهت با هم آشنا باشند هم مزایایی به وجود می آید. هنگامی که برای انجام فعلیتی با افرادی که از قبل آشنایی دارید وارد عمل می شوید، نیاز به اتلاف وقت برای تعیین توقعات از آنها یا تشریح گفتار خود ندارید. علاوه بر این، چون نسبتاً با آنها راحت هستید، بیشتر مستعد پذیرش تفاوتهای ایشان خواهید بود.

ما همچنین علاقه مند به همکاری با افرادی هستیم که به ما علاقه مند هستند. این امر به شکل گیری چرخه ای منجر می گردد که در آن افراد بیشتر مستعد شنیدن افکار جدید، مستعد کمک، و آماده اعتماد در مقایسه با شرایط معمول هستند. اگر با فردی همکاری کنیم که شخصیت جذابی دارد - یعنی چنین فضایی مثبتی شکل می گیرد. شما می دانید که آزادانه به منابع ذهنی او دسترسی دارید، و این امر بستگی به محدودیت یا گستردگی آن منابع ندارد، و می توانید آزادانه دانش خود را با او به مشارکت بگذارید.

یکی از معایب همکاری با افرادی که مشابه هستند محدودیت طیف چشم اندازهایی است که یک گروه همگون در حل مشکلات به همراه خواهند آورد. اگر مجموعه همکاران متنوع باشد، علی رغم تنشها که ناشی از تفاوتها است، مجموعه ای از چشم اندازها، می تواند به رویکردهای مبتکرانه برای انجام فعالیتها منجر شود.

گروههایی که روحیه مشابه ندارند اما صرفاً متشکل از افرادی با آشنایی زیاد با همدیگر هستند، فرصت تجمع چشم اندازهای جدیدی که از سوی فعالان جدید ممکن است را از بین می برد. همکاری با همان افراد گذشته می تواند

بحثها را خاموش کند.

معایب دیگری در گرایش ما به سمت افراد آشنا نیز وجود دارد. این افراد، هرچه قدر افراد خوبی باشند، الزاماً افرادی نیستند که بتوانند فعالیتهای لازم را به درستی انجام دهند. دانش لازم یا تخصص مورد نیاز ممکن است نزد دیگری وجود داشته باشد که در واقعیت، ما را دوست ندارد یا چندان جذاب نیست.

از دیگر خطرات کار با افرادی که به آنها علاقه مند هستیم، این است که ممکن است آنها خوشگذران باشند و کاری انجام ندهند. فرد مجرب می گفت که بعد از استخدام مدیران بر اساس علاقه مندی «تیم من برای خوشگذرانی خیلی مستعد بود، اما کیفیت کار آنها به صورت جدی زیر سوال می رفت. اگر تنها افرادی را که به شما علاقه مند هستند به کار بگیرید، در آن صورت مرگ شرکت فراخواهد رسید».

بنابراین، هدف استفاده از علاقه مندی ضمن اجتناب از آثار منفی، گزینش همکاران مبتنی بر علاقه مندی است. توجه فرمایید که در مورد روابط رسمی کاری صحبت نمی کنیم. در هر صورت شما فرودست رئیس خود قرار داشته و با افراد هم عرض خود بدون توجه به اینکه به آنها علاقه دارید یا نه، کار می کنید. ما در مورد انتخاباتهای غیررسمی صحبت می کنیم که تعاملات کار - محور هستند. با این همه، این بدان معنی نیست که مدیران اجرایی کارهایی می کنند که تاثیر مثبت بر تعاملات ایشان داشته و شبکه های غیررسمی حیاتی در این بین رشد می کنند. ما سه رویکرد اصلی پیشنهاد می کنیم. اول، تاحد ممکن، در روابط حیاتی احساس دوستی و علاقه مندی ایجاد کنید. دوم، به دقت افرادی که همیشه دوست داشتند را در پلهای سازمانی قرار دهید. سوم، روی احمق ها کار کنید. روش اول مبتنی بر این تفکر است که علاقه مندی به یک فرد می تواند وابسته به شرایط باشد. روشهای دوم و سوم بر این تفکر قرار دارد که احمق بودن یا دوست داشتنی بودن می تواند ویژگی شخصیتی یک فرد باشد و ربطی به شرایط نداشته باشد.

ایجاد علاقه مندی

باتوجه به نقش محوری احساسات ما در مورد افراد در روابط کاری، آیا مدیران می توانند کاری برای ایجاد احساسات مثبت بین خود

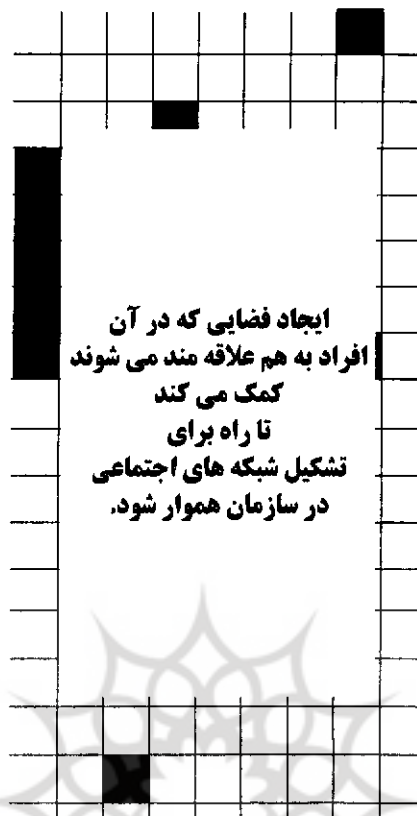
گروه از هم جدا نگهداری شدند تا محبت بین گروه شکل گیرد و از سوی دیگر، فعالیتهای رقابتی بین دو گروه برای ایجاد کینه بین آنها انجام شد. بعد، برای اینکه بفهمد ایجاد فضای لذت بخش به کاهش دشمنی منجر می شود، فعالیتهای رقابتی تعطیل شد و پسرها برای انجام فعالیتهای آرام مانند تماشای یک فیلم سینمایی در کنار هم قرار گرفتند. در عمل دشمنی ها افزایش یافت و در هر گوشه دعوی رخ داد. شریف فهمید که چیز دیگری نیاز است و آن شرایطی است که پسرها را مجبور به همکاری با هم می کند. بدین ترتیب، چند کار طراحی کرد. به عنوان مثال، یکی از خودروهایی که بچه ها را به جایی منتقل می کرد خراب شد و همه آنها مجبور بودند که آن را به بالای یک تپه هل دهند تا دوباره به حرکت درآید. به مرور زمان، شرایطی از این دست، دشمنی ها را کم کرد و در اواخر تجربه، تعداد پسرهایی که می گفتند با افراد گروه مقابل دوستان نزدیک هستند به چهار برابر رسید.

تجربیات شرکتها در ایجاد چنین شرایطی مبتنی بر همین قاعده آسیب پذیری روانشناسی است. چنین روشهایی می تواند مشکل را هم باشد، چون ابتکار هم لازم است لحظه ای که چنین شرایطی ساختگی به نظر برسند، تاثیر خود را از دست خواهند داد. چالش مدیران، بر این اساس، یافتن مستمر راههایی برای بهره گیری از این مفهوم قدیمی است.

تشدید علاقه ها

مدیران برای بهره گیری موثر از افرادی که بدون توجه به شرایط مورد علاقه هستند چه باید بکنند؟ شاید بهترین روش برای بهره گیری از ویژگیهای شخصیتی این افراد ایجاد «محورهای تاثیر» است. این محورها افرادی هستند که به دلیل علاقه مندی تعداد زیادی از افراد می توانند فاصله های بین گروههای مختلف که در غیر این صورت نمی توانند تعامل کنند را کم کنند.

از این افراد لزوماً به دلیل مشابهت یا آشنایی با خود، خورشمان نمی آید. به احتمال بیشتر، به دلیل خواص شخصیتی، توانمندیهای اجتماعی، و «خوی» آنها به آنها جذب می شویم. چنین افرادی لزوماً بهترین بهره وری را ندارند (هرچند ممکن است داشته باشند و در واقع همان ستاره محبوب باشند). در اغلب موارد، به دلیل زمانی



می کنند. شخصیت آنها به علاوه وابستگی های سازمانی آنها معمولاً متفاوت است. اما اگر شما گروهی برای خلق محصولی جدید شکل دهید، این گروه شامل بازاریابها و محققان هر دو خواهد بود و بدین ترتیب هویت آنها به عنوان گروه طراح فلان محصول بر هویت مستقل راههای فرا - طبیعی می تواند به افزایش همکاری رسمی و غیررسمی منجر شود.

تشویق محبت. اغلب شرکتها علی رغم باز - تعریف مشابهتها موفق به ظهور نمی شوند. اگر به دلیل عدم مشابهت فراوان با گذشته های مشکل دار، بین افراد کینه و بی اعتمادی وجود داشته باشد، شما موفق به ایجاد علاقه به صرف دعوت افراد به یک جلسه هفتگی یا ایجاد یک گروه همکاری، نخواهید شد. تشویق احساسات مثبت در چنین شرایطی روشهای قوی تری طلب می کند.

یکی از این روشها تجربه همکاری شدید بین افراد است. در یک تجربه معروف که بیش از ۴۰ سال قبل توسط مظفر شریف روانشناس اجتماعی انجام شد، گروه های پسر ۱۱ و ۱۲ ساله در یک کمپ دور هم آمدند. در ابتدا، آنها به صورت اتفاقی به دو گروه تقسیم شدند. این دو

انجام دهند؟ پاسخ به گونه ای تعجب آور، مثبت است.

تشویق به شناخت. در یکی از آزمایشهای شناخته شده روانشناسی، اگر به فردی عکسی از خودش نشان دهیم و بعد همان عکس را دوباره به او نشان دهیم، در بیشتر موارد او عکس دوم را ترجیح می دهد چون این همان تصویری است که وی همیشه در آینه ملاحظه می کند! از آنجا که انسانها علاقه مند به تصاویری هستند که عادت به رؤیت آنها دارند، به همین ترتیب گرایش به علاقه مندی به افرادی که همیشه دور و برشان هستند پیدا می کنند چون این افراد همیشه آشنا به نظر می رسند. آشنایی، به نوبه خود، یکی از دلایلی است که نزدیکی فیزیکی تاثیر شدیدی بر شدت علاقه مندی افراد به هم دارد. تحقیقات نشان داده که رؤیت مکرر یک فرد معمولاً تعامل را تسهیل کرده و لذت بخش می کند.

قدرت آشنایی برای ایجاد احساسات مثبت بین افراد تاثیر جدی بر طراحی فضاهای کاری نیز دارد. این امر می تواند شامل هر چیز از مخلوط کردن فضاهای کاری افراد تا خلق فضا برای تشویق بحثهای غیررسمی را شامل شود.

همچنین می توانید با طراحی فرایندهایی که به سادگی فرصت آشنایی برای افراد به وجود می آورند و تعامل راحت بین آنها ممکن می سازد به همین هدف برسید. همکاری یا «کمک به همکار» یک فرایند مدیریت دانش است که در آن اعضای یک گروه با هدف اخذ تجارب دیگر همکاران قبل از شروع یک طرح، عمل می کنند و شامل برخی تعاملات اولیه - مانند یک میهمانی - در شب قبل از شروع کار است. این به افراد امکان می دهد تا مستقل در کار و در زمانی که احساسات خاصی به هم ندارند، اندکی با هم آشنا شوند. جمع شدن روز آخر هفته در محل کار می تواند فراتر از یک تجربه برای تشدید فرهنگ سازمانی و اخلاق کاری محسوب شود. این تعاملات فرصتی برای افرادی با فعالیتهای متفاوت و جایگاههای سازمانی مختلف برای آشنایی است که به تسهیل و مشارکت دانش بین آنها در آینده منجر خواهد شد.

باز - تعریف مشابهت. شباهتها می تواند به صورت طبیعی شکل بگیرد. به عنوان مثال پنهان نیست که بازاربها و محققان از هم اجتناب

که برای تعامل با دیگران صرف می کنند، در واقع اندکی بهره وری کمتر نسبت به سایرین خواهند داشت. اما توانمندی آنان در ایجاد روابط مثبت کاری بین گروههایی که در غیر این صورت گرایش به قطع ارتباط دارند، می تواند برای موفقیت سازمان حیاتی محسوب شود. مدیران می توانند چند کار برای افزایش بهره وری افراد انجام دهند.

الف - شناسایی. مدیران دقیق می دانند که فردی در نقش «محور تاثیر» در سازمان آنها وجود دارد یا خیر. اما اغلب مدیران دقت کافی برای ایجاد ابعاد احساسی کار و شناسایی افراد ندارند. یکی از کارکنان بخش انفورماتیک شرکتی را در نظر آورید. وی فردی بود که خرابیهای زیرساختهای شرکت را اصلاح می کرد. هرچند توان فنی کمتری نسبت به سایر همکاران خود داشت، به گفته یکی از همکارانش، «سودی بین کاربران شرکت و مشکلات بود. چون همه او را دوست داشتند و می توانست دغدغه ها و عصبانیت کاربران را تحمل کند و متخصصان رایانه را از کاربران جدا نگه دارد تا آنها بتوانند کار خود را انجام دهند». بعد از اخراج او به دلیل کاهش بهره ها، کار وی بین افرادی که توانمندیهای بیشتری داشتند، تقسیم شد. نتیجه؟ به گفته یکی همکاران «فاجعه بود».

به توجه کرد که اغلب برای یک مدیر که چند پله بالاتر قرار دارد شناسایی و ارزیابی ارزشهای یک فرد مشکل خواهد بود. یک ابزار افزایش ارزشیابی جامع اثرات است که شامل پرسشهایی در مورد جوهر رفتاری افراد است. یک رویکرد نظام - مند دیگر تحلیلهای شبکه های اجتماعی از طریق نظرسنجی هایی است که در آن پرسشها چنان طراحی شده اند که اطلاعات پیرامون روابط بین کارکنان و ساختار شبکه شکل گرفته را نشان دهند

ب - از آنها مراقبت کنید. حتی هنگامی که یک محور تاثیر، شناسایی شده است و ارزش آن در شرکت مشخص است، اهمیت که شاید کمی نشده باشد. هنگامی که در مورد محرکهای تاثیر، صحبت می شود، اعضای یک گروه مدیریت در یک شرکت فناوریهای نوین همه اعلام کردند که «طرف را اخراج کردیم!». یکی از آنها گفت: «حقیقت این است که همه او را دوست داشتند، و می خواستند برای او کاری انجام دهند». ملاحظه می شود که ولو همه اذعان به نقش سزنده او

داشته اند نتوانستند از خروج وی از سازمان جلوگیری کنند.

ج - آنها را در جاهای راهبردی قرار دهید. روشن است، شما علاقه مند به اتلاف توانمندیهای یک محور تاثیر با قراردادن وی در شغلی که ارتباط کمی با دیگران دارد نیستید. چنین افرادی باید در جایگاهی باشند که افرادی از بخشهای مختلف سازمان را که در همکاری با هم مقاومت می کنند به هم ارتباط دهند. محورهای تاثیر، در جایگاه های مرکزی برای تلفیق نظرات جدید موثر خواهند بود. به عنوان مثال، فکر کنید یک برنامه طراحی شده برای منتقل کردن روشهای جدید یا قواعد در سطح یک سازمان تهیه شده است. افراد را چگونه برای مشارکت انتخاب می کنید؟ آیا مدیران را برمی گزینید؟ آیا از ستاره ها بهره می گیرید؟ آیا افرادی را انتخاب می کنید که به آنها گوش می دهند و اشیاعه دهندگان خوب نظریه های جدید هستند؟

روی عوضی ها کار کنید

عوضی های توانمند فرصتهای از دست رفته سازمان هستند چون تجربیات آنها مورداستفاده قرار نمی گیرد. رفتار با عوضی ها آنقدر ناراحت کننده است که همکاران به سادگی نمی توانند به آنها نزدیک شوند. با این افراد چه باید کرد؟

۱ - نقش آنها را دوباره ارزیابی کنید: بهره وری فردی یک عوضی توانمند بالا است. اما او در بهره وری کل سازمان چه نقشی دارد؟ آیا به افراد کمک می کند تا با او کار کنند یا کار را خفه می کند یکی از بانکهای سرمایه گذاری برای ورود به بازاری بسیار رقابتی فردی را استخدام کرد. متأسفانه آنچه این مستخدم جدید را پدید آورده آن بازار کرده بود به بیگانگی بسیاری نیز منجر شده بود. به مرور زمان، روشن شد که رفتارهای این مستخدم جدید خلاف فرهنگ احترام و مؤدبانه ای بود که برای شرکت ارزشی دیرینه بود. پس چه باید کرد؟

۲ - رفتار خوب را پاداش دهید و رفتار بد را مجازات کنید. اگر نقش عوضی توانمند چشمگیر است، شاید ارزش داشته باشد تا او را به ستاره ای قابل تحمل تبدیل کنیم (ولو ستاره دوست داشتنی نشود). تغییر رفتار افراد بالغ هیچگاه کاری ساده نیست ولی برخی کارها شدنی است. عوضی هایی که می توانند تو دل برو باشند - اما ترجیح می دهند تا هنگام لزوم چنین باشند -

ممکن است به محرکهایی واکنش نشان دهند. مستخدم جدید بانک سرمایه گذاری از جمله این افراد بود. او می توانست در حضور مشتریان تو دل برو باشد اما نمی توانست همکاران را به خود جلب کند. بنابراین، هنگامی که زمان ارتقای وی رسید، بانک او را ارتقا نداد.

۳ - مریی باشید. هرچند این فرد می توانست استعفا دهد و توانمندیهای درآمذزای خود را به جای دیگری ببسرد، او چنین نکرد. رئیس او جایگاه مریی را انتخاب کرد و رفتارهای بد او را به او تذکر داد و صبر نکرد تا یک سال بعد هنگام ارزشیابی سالانه چنین کند. رئیس در تشریح جزئیات و نحوه رفتار مخرب او موثر بود و اطلاعاتی که به او داد که فردی با ساختار روانی وی آنها را به خوبی درک می کرد. در نهایت نیز وی سال بعد ارتقا یافت. (متأسفانه همیشه افرادی هستند که موردعلاقه قرار نمی گیرند چون از لحاظ اجتماعی ناتوان هستند و احتمالاً هیچگاه نمی توانند تو دل برو باشند. برای آنها، آموزش توانمندیهای تعامل انسانی به جای مربیگری مبتنی بر محرک و انگیزه می تواند ترجیح داده شود).

تغییر جایگاه. اگر افراد موردعلاقه می توانند سازمانی را با ایفای نقشهای خاص ارتقا بخشند، عوضی های توانمند احتمالاً هنگامی موثرند که مستقل، کار کنند.

روشن است که موردعلاقه بودن بدان معنی نیست که فرد برای سازمان ارزشمند است. همه ما فردی را می شناسیم که سایرین به آنها علاقه مندند اما بهره وری آنها به صورت مستمر نامناسب است و در نهایت نیز همکاران ایشان از آنها متنفر می شوند چون به طور دائم کار خود را انجام نمی دهند. ما همه همکاری را که رابطه ایجاد کرده و بعد این رابطه در چارچوب سازمانی به بن بست می رسد را می شناسیم.

با این همه، اشتباه گرفتن فردی با بهره وری بالا و لو اینکه از دانش وی به هیچ صورت استفاده نشود، ممکن است. مدیران بسیاری هستند که نمی توانند مزایای فرد موردعلاقه در سازمان را بفهمند چون این مزایا در ازای کاهش بهره وری ایجاد می گردند. ایجاد فضایی که در آن افراد به هم علاقه مند می شوند کمک می کند تا همه کارکنان با شادمانی بیشتر و بهره وری بالاتر کار کنند و این امر تشکیل شبکه های اجتماعی قوی را ممکن می سازد. □