

نقش فناوری اطلاعات در انسجام سازمانی

دکتر علی رضائیان*

چکیده

سازوکار فرماندهی و کنترل عمودی، سازمان‌هایی را که به نوآوری از پایین به بالا برای رقابتی ماندن نیاز دارند، تخریب می‌کند. در عین حال، انسجام روزافزون سازمانی یک ضرورت به شمار می‌آید. فناوری اطلاعات به سازمان‌های پیشرو در خلاقیت برای مقابله با چالش تلفیق افقی کمک می‌کند.

در این مقاله، دربارهٔ چهار جزء مهم تلفیق افقی شامل ۱- تلفیق عملیاتی از طریق استانداردسازی زیرساخت فناوری؛ ۲- تلفیق فکری از طریق توسعه پایگاه دانش مشترک؛ ۳- تلفیق اجتماعی از طریق اتحاد جمعی برای عملکرد؛ ۴- تلفیق عاطفی از طریق ایجاد هدف و هویت مشترک، برای کسب انسجام بدون استفاده از سلسله مراتب بحث شده است. این چهار زمینهٔ تلفیق همزمان متمایز از یکدیگر و به هم وابسته‌اند. چالش پیش روی مدیران، مدیریت این روابط به هم وابسته است؛ به گونه‌ای که هم نیروزایی ایجاد کند.

واژه‌های کلیدی: همبستگی، انسجام، عملیاتی، فکری، اجتماعی، عاطفی هم نیروزایی

مقدمه

یکی از بنیادی‌ترین و پایدارترین تنشها در همه سازمان‌ها به استثنای سازمان‌های بسیار کوچک - استقلال هر واحد و توانمندسازی آن از یک سو، و همبستگی و انسجام سازمانی به طور کلی از سوی دیگر است [۱:۱۰۱]. این نقش با پیچیدگی فزاینده سازمانی رشد می‌کند و شدت آن در سازمان‌های بزرگ و متنوع، در تراز جهانی به اوج خود می‌رسد. نتایج مطالعه‌ای که بر روی این گونه سازمان‌ها صورت پذیرفته، حاکی از آن است که ایجاد تعادل موفقیت‌آمیز میان این فشارها، با اجرای چهار نوع تلفیق افقی برای کسب انسجام و همبستگی بدون استفاده از سلسله مراتب امکان‌پذیر است. [۲:۷۲۴]

طی دهه گذشته، بسیاری از شرکتهای بزرگ در گوشه و کنار جهان بر ایجاد واحدهای نسبتاً مستقل و مدیران توانمند از طریق شکستن غول‌های عظیم و نیرومند سازمان‌های خود به واحدهای کوچک کارآفرین اقدام کرده‌اند. بسیاری از آنها از این سازماندهی مجدد، منافع سرشاری کسب کرده‌اند. واحدهای مقتدر و آزاد از کنترل‌های دیوانسالاری مرکزی، سرعت و کیفیت پاسخگویی خود به تقاضاهای محیطی بهبود بخشیده و نوآوری روبه افزایشی را رشد داده‌اند. این شرکتهای توانسته‌اند سربار سطح کل شرکت را کاهش دهند و فراگردهای اداره داخلی آن را منظمتر و شفافتر سازند. البته توانمندسازی واحدهای فرعی به پراکندگی نیز منجر می‌شود و نقصانهایی را در انسجام و همبستگی درونی به همراه می‌آورد. مدیران مستقل واحدها برای در میان گذاشتن دانش یا سایر منابع خود با دیگران، محرکهای کمتری داشته‌اند؛ به ویژه در ارزیابی عملکردشان به جای آنکه سهم هر واحد در عملکرد کل سازمان دیده شود، به طور عمده بر نحوه عملکرد واحد خود متمرکز بوده‌اند. [۳:۳۹۱]

امروزه در سازمان‌های گوناگون، توجه مدیریت به جنبه تلفیق، و انسجام بخشیدن به تلاشها جلب شده است. اکنون، سازمان‌ها با دستیابی به مزایای حاصل از تقویت توان رقابتی هر واحد به منظور کسب منافع حاصل از هماهنگی و تبادل دانش و تجربه میان واحدها، توان تلفیق خود را بهبود می‌بخشند. [۴:۲۳]

تا کنون بسیاری از سازمان‌ها و شرکتها در جهت تلفیق حرکت کرده‌اند ولی پژوهشها حاکی از آن است که عوامل پیش برنده‌ای که چنین تغییری را در سازمان‌های مختلف الزامی می‌سازند با هم متفاوت‌اند.

برای برخی از سازمان‌ها، مهمترین محرک از جانب مشتریانی است که نیازهای آنان نه به یک واحد بلکه به چند واحد مربوط می‌شود. در شرکت مهندسی ای‌بی‌بی که در سطح جهانی فعالیت می‌کند، ۱۳۰۰ شرکت کوچکی که در اواخر دهه ۱۹۸۰ توسط بررسی بارنویک^۱ ایجاد شده بود، توسط مدیر عالی اجرایی آن یورگن سترمن^۲ به چهارصد شرکت تقلیل یافته است. دلیل عمده این امر، ارائه خدمت کارآمدتر به مشتریان بوده است. [۵:۳۲]

برای سایر سازمان‌ها و شرکتها، عوامل پیش برنده اصلی تلفیق و همبستگی، آثار تغییر مبتنی بر فناوری در مدیریت نوآوری است. برای مثال؛ شرکت سونی برای تغییر سرگرمیهای خانگی مبتنی بر صنایع الکترونیکی مصرفی، و تبدیل فناوری قیاسی آنها از انفرادی به شبکه با محتوای دیجیتالی، نیاز به تلفیق بخشهایی داشت که به طور تاریخی براساس محصول تفکیک شده بودند. شرکت سونی مجبور شد تمام محصولات صوتی و تصویری (به علاوه نرم‌افزارهای فیلم و موسیقی) خود را به دیجیتالی تبدیل کند تا با رایانه‌های شخصی، دستگاه‌های بازی ویدیویی و تلفنهای همراه سازگار شوند و کاربران از طریق این وسایل بتوانند به آنها دسترسی داشته

1. Percy Barnevik

2. Jorgen Centerman

باشند. شرکت سونی با چنین تغییر بنیادی مبتنی بر فناوری، وارد کسب و کار رایانه شخصی - یعنی دروازه تثبیت شده شبکه جهانی اینترنت شد و رایانه‌های VAIO را به بازار ارائه داد. این شرکت برای توسعه فراگرد نوآوری جامع به گونه‌ای گام برداشت که رایانه‌های VAIO توانستند بدون وقفه با تمام محصولات سونی کار کنند. [۵:۳۱]

نیاز به تلفیق افقی

از یک منظر، هیچ چیزی جدیدی به وقوع نپیوسته است، زیرا نیاز به تلفیق برای حفظ موازنه تفکیک درونی از قدیم مطرح بوده است ولی شرایط امروز امکانهایی جدید را فراهم ساخته و برخی از موانع سنتی را از میان برداشته‌اند. [۶:۱۹۱]

مهمترین تغییر، پیدایش شبکه و توانمندیهای مبتنی بر فناوری اطلاعات همراه آن است. در میان گذاشتن اطلاعات با دیگران، همواره در قلب برنامه تلفیق قرار داشته است ولی اکنون، فناوری این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد که به نیازهای تلفیق به طرقی پاسخ دهند که حتی در هفت سال گذشته تصور آن هم ممکن نبود. [۷:۳۵۷]

در ضمن، برخی از ابزارهای تلفیق پیشین نظیر جایجایی افراد ستادی و مسیرهای شغلی ساختار یافته اهمیت کمتری یافته‌اند. پیش از این، مدیران در شرکتهای متنوع هم سطح نظیر میتسوشیتا و هیولت پکارد که در عرصه‌های گوناگون و کسب و کارها و مکانهای جغرافیایی مختلف کار کرده بودند، شبکه روابط شخصی خود را به صورت عاملی برای حفظ و انسجام شرکت به کار می‌گرفتند [۸:۳۲].

گرچه چنین شبکه‌هایی هنوز هم برای جامعه‌پذیری افراد و ایجاد انسجام سازمانی ابزاری قوی به شمار می‌آیند ولی کمتر متداول‌اند. بخشی از این امر به دلیل آن است که استخدام مادام‌العمر و تحرک و جایجایی کارکنان برحسب تقاضا را دیگر نمی‌توان مفروض دانست.

پیراستن مؤثر و قوی مدیریت میانی که بسیاری از سازمان‌ها در دهه ۱۹۹۰ عهده‌دار آن شدند، آنان را از منبع مهم و اغلب ناشناخته انسجام سازمانی محروم ساخت.

مدیران رده میانی که زمانی نقش‌های گسترش مرز و هماهنگی را ایفا می‌کردند، اکنون وجود ندارد.

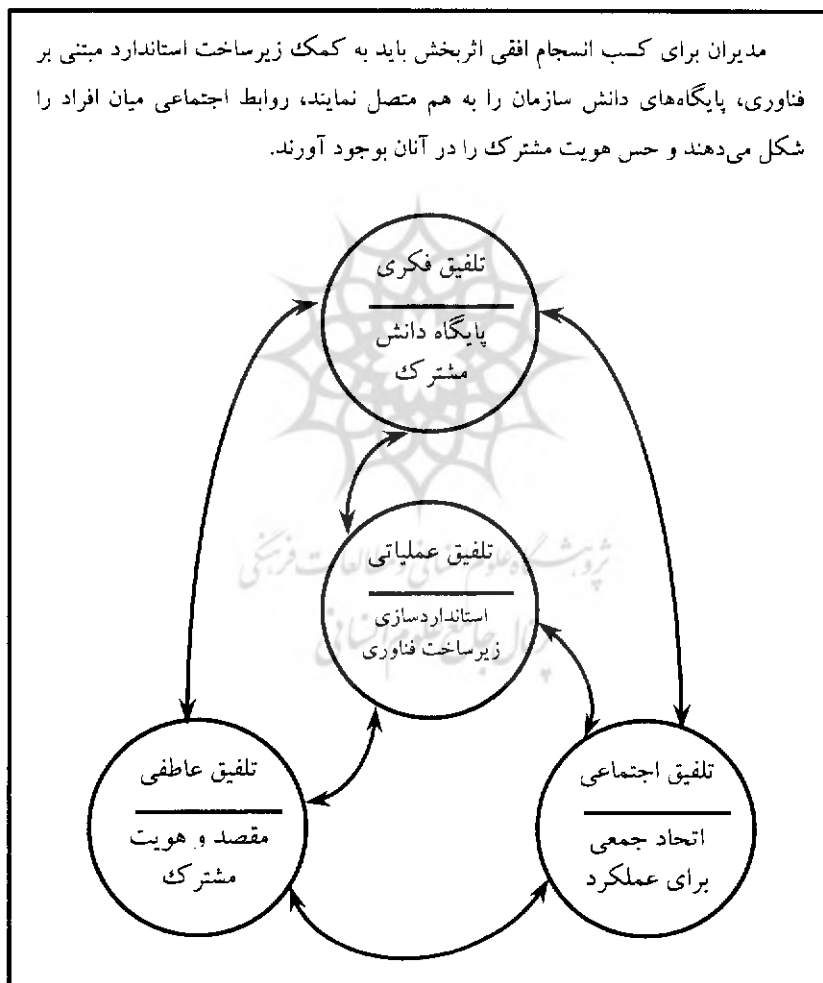
البته شاید بتوان گفت که مهمترین تغییر، در فلسفه مدیریت رخ داده است. در گذشته، تلفیق فعالیت‌هایی که به طور تخصصی صورت می‌پذیرفتند، از طریق فراگردهای عمودی مدیریت انجام می‌شد؛ به گونه‌ای که کسب و کارها، وظایف یا واحدهای جغرافیایی مختلف تشویق شوند تا در منابع خود با یکدیگر سهیم گردند و فعالیت‌های خویش را هماهنگ سازند. به همین منظور، همه آنها زیر نظر یک رئیس و یک سیستم برنامه‌ریزی و کنترل متداول در می‌آمدند [۹:۴۸]. گرچه همواره نسبت به سازوکارهای تلفیق افقی شناخت وجود داشته، در عمل فراگردهای اصلی عمودی به عنوان سازوکارهای دست دوم و تقویتی در نظر گرفته می‌شوند [۱۰:۳۹].

مهمترین تغییری که پژوهشگران در نحوه برخورد سازمان‌ها یا موضوع تلفیق مشاهده کرده‌اند، این است که سازمان‌ها از سازوکارهای عمودی سنی سلسله مراتب و سیستم‌های رسمی، دوری جسته و به فراگردهای افقی که انسجام را براساس استقلال و توانمندسازی واحدهای فرعی ایجاد می‌کنند، روی آورده‌اند [۵:۳۳].

اجزاء حیاتی چهارگانه تلفیق افقی

سازمان‌ها چگونه همه اجزاء را بدون آن که نیروی حیاتی آنها تخریب شود، با هم دوباره تلفیق می‌کنند؟ پژوهشگران، در این مورد چهار زمینه اقدام را شناسایی کرده‌اند: ۱- تلفیق عملیاتی از طریق استانداردسازی زیرساخت فناوری، ۲- تلفیق

فکری از طریق توسعه پایگاه دانش مشترک؛ ۳- تلفیق اجتماعی از طریق اتحاد جمعی برای عملکرد؛ ۴- تلفیق عاطفی از طریق ایجاد هدف و هویت مشترک (نمودار ۱). این چهار زمینه، همزمان متمایز از هم و به هم وابسته‌اند. چالش پیش روی مدیران، مدیریت این روابط وابسته به هم است؛ به گونه‌ای که نیروافزایی ایجاد کند [۶۴:۱۱].



نمودار ۱. چهارچوبی برای انسجام سازمانی

تلفیق افقی از طریق استاندارد سازی زیر ساخت فناوری

بسیاری از سازمان‌ها در دهه ۱۹۹۰ تحت تأثیر باز مهندسی در منطقی ساختن زیر ساختارهای تولید و توزیع خود، تا حدودی پیشرفت‌هایی داشته‌اند. اکنون کانون تمرکز تلفیق عملیاتی به وظایف پشتیبانی مانند مالی، منابع انسانی، برنامه ریزی و خدمات تغییر یافته است. تنگنای منطقی کردن و تلفیق این فعالیتها، در سیستمهای فناوری اطلاعات نهفته است.

در این میان، بسیاری از سازمان‌ها این محدودیت را تشخیص داده و در بهنگام کردن زیر ساختهای فناوری اطلاعات پراکنده خود، پیشرفت‌هایی داشته‌اند، ولی استاندارد سازی وظایف پشتیبانی، هنوز یک مطلوب دور از دسترس است.

برای مثال؛ شرکت اوراکل^۱ که در سطح بین الملل به سرعت گسترش یافته، به شعب ملی مستقلی تبدیل شده است. که هر شعبه سیستمهای متفاوتی را برای مدیریت عملیات به کار می‌گیرد. حتی تا اواخر سال ۱۹۷، شرکت اوراکل ۹۷ سرور برای نامه الکترونیکی داشت که هفت برنامه ناسازگار با یکدیگر را پیش می‌بردند. هر کشوری سیستم برنامه ریزی منابع کسب و کار و ایستگاه بر روی وب به زبان محلی خاص خود را داشت و حتی برخی، رنگی نماد شرکت اوراکل را بنا به سلیقه مدیر محلی عوض کرده بودند.

سازمان اوراکل به رغم داشتن محصول یکسان در سطح جهان، نرم افزارها را با بسته بندی، دسته بندی و قیمت گذاری متفاوتی در هر بازار ارائه می‌داد. و برای تعیین این که اوراکل در یک روز معین، چند نفر را در سطح جهان به کار گرفته است، کسی می‌بایست ۶۰ پایگاه اطلاعاتی دارای «فرمت»های متفاوت را جستجو می‌کرد، به این ترتیب، تا به دست آوردن عدد مورد نظر، تعداد افراد نیز تغییر کرده بود.

در سال ۱۹۹۷، مدیر عالی اجرایی اوراکل، آقای لری الیسون^۱، مسیر شرکت را برای مرحله بعدی فناوری اطلاعات تبیین کرد. وی پیش بینی کرد که صنعت رایانه مانند آب و برق به صورت مایحتاج همگانی در خواهد آمد. سخت افزارها، داده‌ها، و نرم افزارهای کاربردی در یک محل به صورت متمرکز قرار خواهند گرفت و هر مشتری، از طریق شبکه جهانی اینترنت و با استفاده از رایانه شخصی و یک جستجوگر شبکه، قابلیت دسترسی به آنها را پیدا خواهد کرد؛ بنابراین، شرکت اوراکل باید خدمات جامع مانند برنامه‌ریزی منابع کسب و کار، مدیریت روابط با مشتریان و مدیریت زنجیره عرضه ارائه دهد. همان گونه که مدیر عالی اجرایی اوراکل تشریح می‌کند: «اگر کسی بخواهد خودرو خریداری کند، آیا موتور آن را از «بی. ام. و»، و شاسی را از «جگوار» و شیشه پاک کن‌ها را از «فورد» خواهد خرید؟» البته جواب منفی است. هم اکنون نرم افزارهای موجود در بازار چنین وضعیتی دارند؛ باید مشاوران فنی استخدام شوند تا همه آنها را یکپارچه سازند. مدیر عامل اوراکل برای متقاعد کردن مشتریان نسبت به ارزش ایجاد زیر ساخت عملیاتی از طریق نرم افزارهای کاربردی استاندارد بر روی شبکه، نرم افزار اوراکل را پایگاه آزمون «بتا» قرار داد.

شعار وی این بود که «هر کس حاصل دسترنج خود را می‌خورد» و رسماً یک میلیون دلار، یعنی ده درصد درآمد خود را نتیجه صرفه جویی در هزینه‌ها اعلان داشت.

شرکت اوراکل تا سال ۲۰۰۱ به این هدف رسید. اکنون تمام نامه‌های الکترونیکی در یک سیستم کلی استاندارد که در ستاد شرکت در ایالات کالیفرنیا قرار دارد، متمرکز شده است و برای پردازش آنها از دو «سرور» استفاده می‌شود.

اکنون قیمت‌ها و تخفیف‌ها که زمانی به صورت محلی تعیین می‌شدند، در سطح جهانی استاندارد شده‌اند و از طریق شبکه جهانی اینترنت قابل کنترل می‌باشد. برنامه ریزی منابع کسب و کار که در هر یک از کشورهای اروپایی با دیگر کشورها تفاوت داشت نیز، استاندارد شده است و از طریق یک منبع منفرد مرکزی صورت می‌پذیرد.

ایستگاه‌های محلی گوناگون بر روی شبکه با یک ایستگاه منفرد جهانی به نام «اوراکل دات کام» «oracle.com» جایگزین شده است و در خارج از ایالات متحده به زبانهای چندگانه انجام می‌شود.

شرک اوراکل در استاندارد سازی زیر ساختهای مبتنی بر فناوری خود موفق بوده است؛ در حالی که سایر شرکتها فقط پیشرفت اندکی داشته‌اند. چه چیز شرکت اوراکل را از سایر شرکتها متمایز می‌سازد؟ در پاسخ می‌توان گفت که مهمترین عامل، تعهد مدیر عامل مقتدر این شرکت است که این طرح ابتکاری را نخستین الویت خود قرار داده بود. وی برای غلبه بر اعتراض‌های مدیران محلی و برای انطباق نیازها و کمکهایشان، مجبور شد آنان را در طراحی سیستمهای استاندارد مشارکت دهد و آنگاه به آنان حق انتخاب بدهد؛ آنان می‌توانستند سیستمهای استاندارد متمرکز را بدون هزینه انتخاب یا با همان سیستمهای محلی خود کار کنند (با پذیرش هزینه کامل و بدون تعدیل در راندمانی که انتظار می‌رفت داشته باشند)، بدون استثناء، مدیران محلی گزینه اول را برگزیدند.

استاندارد سازی فراگردهای عملیاتی همیشه ابزار قدرتمند تلفیق بوده ولی تا کنون امکان ایجاد مدیریت متمرکز برای سیستمهای فناوری اطلاعات استاندارد وجود نداشته است. زمانی بیشترین منافع از استاندارد سازی حاصل می‌شود که استاندارد سازی به طور کامل صورت پذیرد نه ناقص. در واقع، نرم افزار اوراکل، نسبت به سایر سیستمها، امکان استاندارد سازی بیشتری را فراهم کرده است ولی

بیشتر شرکتها هنوز هم می‌توانند از زیر ساختهای مبتنی بر فناوری مزایای بیشتری را کسب کنند.

تلفیق فکری از طریق پایگاه دانش مشترک بسیاری از شرکتها با هدف مدیریت دانش، سیستمهای مبتنی بر فناوری اطلاعات ایجاد کرده‌اند که اساساً پایگاه دادهای برای تبادل اطلاعات در سراسر سازمان است. به هر حال، چنین سیستمهایی نخستین گام در برقراری یک پایگاه دانش مشترک‌اند تا واقعاً سرمایه‌های فکری سازمان با هم تلفیق گردند. از آن جا که علاقه و کشش کاربر باید مکمل عوامل پیش برنده مبتنی بر فناوری باشد، تلفیق اثر بخش دانش، پیوند راهبردی روشن و ارتباطات فشرده‌ای را طلب می‌کند؛ برای مثال، سیستم "جامع تروفلس"^۱، سیستمی است که هم پایگاه داده و هم سیستمی برای آزمون افکار و فرضیه‌هاست و فرصتهایی را نیز برای افراد فراهم می‌آورد تا با هم از طریق ساز و کارهای متنوع از قبیل اتاقهای گفتگو، خبرنامه‌ها و همایش‌های اختصاصی، فکرهای جدیدی ایجاد کنند.

آنچه موجب موفقیت این سیستم شده، صرفاً زیر ساخت فناوری اطلاعات در تراز جهانی آن یا تلاش زیاد و سرمایه گذاری برای بهنگام نگه داشتن اطلاعات آن نبوده بلکه رابطه میان سیستم و راهبرد شرکت نیز در این میان، نقش مهمی داشته است. به کمک این سیستم و تمام ابزارها، فنون و داده‌های مرتبط با آن، پژوهش و فکرها به طور مستقیم با عمل پیوند می‌خورده‌اند. این ارتباط، گذشته از غلبه بر مقاومت آغازین مدیران عالی و کارکنان خلاق را به استفاده از سیستم تروفلس تشویق کرد.

عامل دیگری که در موفقیت سیستم سهیم بود، تلاشهای شرکت برای برقراری روابط متقابل شخصی یا «پیوندهای ظریف برای تشویق تبادل دانش میان کارکنان

بوده است. شرکت، همایش‌های بسیاری برای گفتگو برگزار کرده است؛ از جمله ملاقات‌های ضمنی در روزهای صبحانه در روزهای جمعه یا روزهای «استراحت هیأت مدیره» و ... شعار شرکت در این همایش‌ها این بوده است: «مهمترین نقش مدیران، ایجاد دوستی‌هاست.» مدیران ارشد سازمان، اوقات شخصی قابل ملاحظه‌ای را صرف ایجاد اعتماد در درون سازمان کردند تا تلفیق فکری را پایدار سازند.

ترکیب و همبستگی اجتماعی از طریق پیوندهای عملکرد جمعی گرچه یادگیری و سهم شدن در دانش دیگران به صورت افقی در همایش‌های «همکار با همکار» حاصل می‌شود، ولی مدیریت عملکرد و تخصیص منبع، هنوز به روابط رئیس با کارمند اختصاص دارد.

پژوهش‌ها حاکی از آن است که با گسترش تعامل‌های «همکار با همکار» در مناطقی که ارتباطات عمودی سنتی در سازمان وجود دارد، مزیت‌های زیادی را می‌توان به دست آورد.

مدیر عالی اجرایی یکی از سازمان‌ها می‌گوید: «در ارزیابی عملکرد کارکنان، نحوه تعامل میان دو کارمند هم‌ردیف با سیاق تعامل کارمند با سرپرست بسیار متفاوت است؛ بنابراین، بهترین راه برای کسب بهترین جواب برای هر مسأله، این است که بخواهیم کارکنان یکدیگر را به چالش بکشند و در عین حال، از یکدیگر حمایت کنند؛ به جای آن که بخواهیم از یک فراگرد چالشی سلسله‌مراتبی استفاده کنیم.» [۱۳:۱۰۶]

مدیران هر واحد کسب و کار مستقل، با مدیر عالی سازمان، قرار داد عملکرد سالانه امضا می‌کنند و آن‌گاه، آنان آزادی عمل دارند تا نتایج را به هر صورتی که میل دارند، بدست آورند. برنامه‌های «چالش همکار» می‌طلبد مدیران پیش از آن که با مدیر عالی قرار داد امضا کنند، برنامه‌های خود از جمله سرمایه‌گذاری را به تصویب همکاران برسانند. اکنون به جای آن که مدیریت کارکنان را به چالش

و ادارند، کارکنان یکدیگر را به چالش می کشانند. [۱۴:۸۳۳]

انسجام و همبستگی عاطفی از طریق هویت مشترک و معنابخشی سرانجام، آزمون واقعی انسجام و همبستگی سازمانی در گرو اقدام جمعی است. پایگاه دانش مشترک باید بتواند اقدام‌های هماهنگ و متوازن بخشهای مختلف سازمان را موجب شود؛ و گرنه کتابخانه‌های گران قیمت و بدون مراجعه خواهد بود. در صورتی که روابط همکاران با یکدیگر مبتنی بر اعتماد و دوستی باشند، اقدام جمعی عالی امکان پذیر خواهد بود؛ و گرنه، باشگاهی انحصاری به وجود خواهد آمد. [۱۵:۳۰]

به طور تاریخی هماهنگی و توازن فعالیتهای جمعی، وجود سلسله مراتب را ضروری می‌ساخت. رئیس واحد می‌توانست فعالیتهای بخشهای مختلف سازمان را از طریق دستورات مستقیم و هم از راه برنامه ریزی و کنترل رسمی، هماهنگ سازد. [۱۶:۱۷] با این همه برای بسیاری از سازمان‌ها، سلسله مراتب دیگر اثر بخشی سابق را ندارد؛ زیرا کارآفرینی و ابتکارات، سطح عملیاتی را تخریب می‌کند و توان انطباق با عدم اطمینان و تحولات سریع محیطی را نیز ندارند. [۱۷:۴۲]

اقدام جمعی منعطف و سیال، زیر ساختهای استاندارد و سهیم شدن در دانش، اعتماد طرفین را طلب می‌کند. همبستگی عاطفی نیز محرک موفقیت در بسیاری از سازمان‌ها بوده است. همبستگی عاطفی میان افراد با یکدیگر و با سازمان می‌تواند حاصل سه ویژگی متمایز باشد:

۱. فرهنگ موفق که حاصل تمرکز شدید بر برقراری روابط خوب با ارباب رجوع

است؛

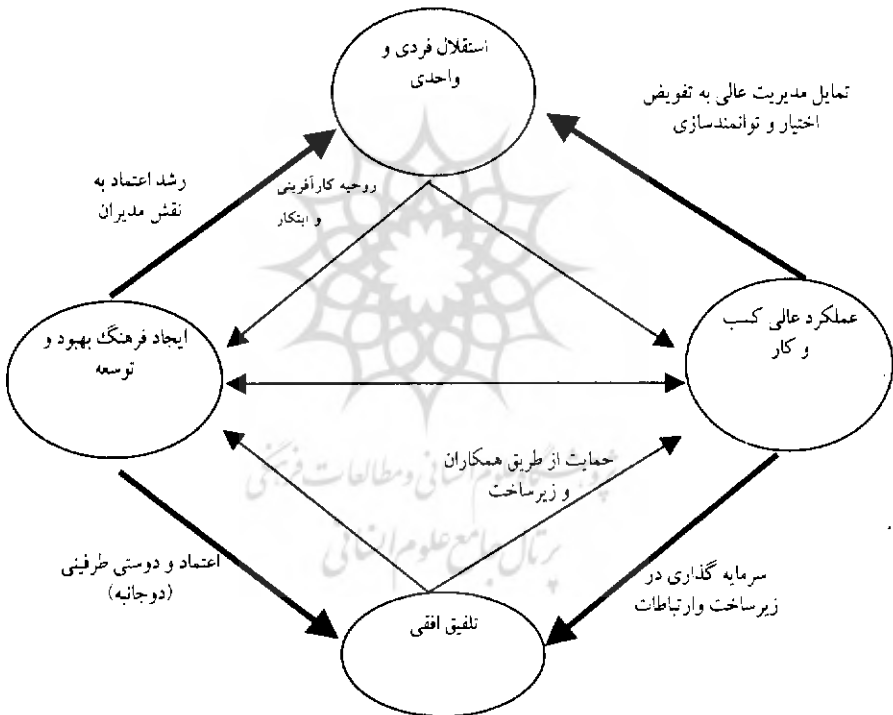
۲. هویت که با جذب افراد با استعداد و ایجاد حس تعلق در آنان به دست می‌آید

و

۳. وحدت که ناشی از تفکر سیستمی و سیستم جبران زحمات عادلانه است.

رشد و تکامل توأمان فعالیت‌های کارآفرینانه و همبستگی و انسجام افقی

پژوهش‌های صورت پذیرفته حاکی است که استقلال واحدی و فردی، با همبستگی و انسجام افقی در یک فراگرد پویا توأمان رشد می‌یابند. در این تکامل پویاست که همبستگی و انسجام افقی از تلفیق عمودی متمایز می‌شود. همبستگی و انسجام افقی به جای ایجاد مانع بر سر راه ابتکارهای از پایین به بالا، فراگرد تقویت‌کننده‌ای را ایجاد می‌کند که استقلال و انسجام بتوانند در آن شکوفا شوند؛ نمودار شماره (۲) این تکامل را نشان می‌دهد.



نمودار ۲. تکامل توأمان استقلال و تلفیق افقی [۵:۳۷]

مدیران نیاز به اعتماد نسبت به این امر دارند که استقلال و تلفیق افقی، به فراگردی حیاتی ختم می‌شود که از طریق آن، نتایج مشترکشان یعنی عملکرد عالی کسب و کار و تعمیق فرهنگ همکاری مبتنی بر اعتماد - در طی زمان یکدیگر را تقویت خواهند کرد.

تلفیق توانمند سازی و حمایت، موجب بهبود عملکرد کسب و کار می‌شود و دو نتیجه اصلی به بار می‌آورد: نخست آن که مدیران عالی نسبت به راهبرد تفویض اختیار به رهبران کسب و کار، اعتماد روز افزونی پیدا می‌کنند؛ دوم آن که شرکت منابع بیشتری برای سرمایه گذاری در ایجاد زیر ساختهای تلفیق - از جمله سیستمهای فناوری اطلاعات - و برای ساخت ساز و کارهای گفتگو و ارتباطات به دست می‌آورد. این سرمایه گذاریها موجب تقویت بیشتر ساز و کارها و فراگردهای انسجام و همبستگی افقی می‌شوند.

به محض این که اسباب تلفیق و همبستگی افقی تکمیل شود، فرهنگ همکاری مبتنی بر اعتماد به تدریج پدیدار می‌شود. یکی از پژوهشگران تغییر فرهنگ را چنین توصیف می‌کند در زندگی شخصی به عنوان پدر، مادر، برادر و خواهر می‌دانیم که چقدر دوست داریم به نزدیکان خود کمک کنیم تا موفق شوند. چرا باور نداریم که مشابه آن می‌تواند در زندگی کاری ما رخ دهد؟ این پیشرفت غیر منتظره هنگامی تحقق می‌یابد که افراد از کمک به موفقیت همکاران خود، بسیار خرسند شوند.

با توسعه و گسترش چنین فرهنگی، اعتماد به نفس مدیران نیز زیاد می‌شود و آنها برای خود، هدفهای دشوارتری تعیین می‌کنند و از طریق ابتکارهای شخصی و حمایت همکاران، بدانها دست می‌یابند. موفقیت آنان موجب تقویت حس استقلال و روحیه کارآفرین می‌شود؛ به علاوه، چنین فرهنگی، اعتماد و دوستی دو جانبه و فراگردهای گروه همکاران در تلفیق و همبستگی افقی را تقویت می‌کند. [۱۸:۴۱]

نتیجه گیری

تکامل حیاتی توأمان "استقلال" و "تلفیق و همبستگی افقی" به زمان نیاز دارد. ادغام عمودی - یعنی واحدهای مختلف را زیر نظر یک رئیس قرار دادن و سیستم برنامه ریزی و کنترل متداول را برقرار کردن را می‌توان به شکلی نسبتاً سریع، به اجرا در

آورد ولی ایجاد اعتماد به نفس در افراد و به وجود آوردن اعتماد و دوستی میان آنان، فقط از طریق اقدام مستمر و تقویت در طی زمان قابل دستیابی است. برای مدیران ارشد سازمان، ایجاد همبستگی و انسجام افقی بزرگترین چالش به شمار می‌آید. آنان در پیش بردن فراگرد تلفیق باید عمل کنند ولی درباره نتایج آن باید صبور باشند. منافع غائی برای کسانی که به این چالش خوب پاسخ دهند، دستیابی به قابلیت پیشرفت سازمانی و بهبود پایدار عملکرد کسب و کار خواهد بود.



منابع

1. Rumelt, R.P. "Inertia and Transformation", in Resource – Based and Evolutionary Theories of the Firm, ed. C. M. Montgomery, Boston: Kluwer Academic Publishers, 1995, 101-132.
2. Prahalad C.K. and Y. Doz, The Multi – national Mission: Balancing Local Demands and Global Vision, New York: Free Press 1987.
3. Ghoshal, S. and C.A. Bartlett, The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management, New York: Harper – Collins, 1997.
4. Ghoshal, S. and C.A. Bartlett, "Rebuilding Behavioral Context: A Blue print for Corporate Renewal," Sloan Management Review, 37 (Winter 1996): 23 – 36.
5. Ghoshal Sumantra and Lynda Gratton, "Integrating the Enterprise", Sloan Management Review, 44, no. 1 (Fall 2002): 31-38.
6. Daft R.L. and R.H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Information Processing and Organizational Design", in vol. 6, Research in Organizational Behavior, eds. L.L Cummings and B.M. Staw (Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1984), 191 – 234.
7. Shulman, A.D., "Putting Group information Technology in its Place: Communication and Good work Group Performance," in Handbook of Organization Studies, eds S.R. Clegg, C. Hardy and W.R. Nord (Landon: Sage, 1996), 357 – 374.
8. Kanter, R.M. The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation, New York: Siman and Schuster, 1983.
9. Chandler, A.D., Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise, Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1962.
10. Bartlett, C.A. and S. Ghoshal, Managing Across Borders: The Transactional Solution, Boston: Harvard Business School Press, 1988
11. Doz y. and G.Hamel, Alliance Advantage: The Art of Creating Value

- Through Partnering, Boston: Harvard Business School Press, 1988.
12. Govindarajan V., and A.Gupta, "The Quest for Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage" San Francisco Jossey – Bass, 2001.
 13. Hansen, M.T. and B Von Oetinger, "Introducing T-Shaped Managers: Knowledge Management's Next Generation," Harvard Business Review, 79 (march 2001): 106-116.
 14. Ouchi, W.G., "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," Management Science, 25 (September, 1979): 833-848.
 15. Pfeffer J., and R.I. Sutton, The Knowing Doing Gap: How Smart Companies Turn knowledge into Action, Boston: Harvard Business School Press, 2000.
 16. Williamson, O.E. Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York: Free Press, 1995.
 17. Brown, S.L. and K.M. Eisenhardt, Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos, Boston: Harvard Business School Press, 1998.
 18. Bandura, Albert, Self – Efficacy: The Excise of Control, Now York: Freeman, 1997.