

هم افزایی و اهمیت آن در سازمانها

هم افزایی و اهمیت آن در سازمانها
(Synergy))

مقدمه

هم افزایی از مسائل نوین و مهم در علوم مدیریتی و بویژه نظریات مدیریت، نظیر بحث سیستم ها می باشد. علیرغم اهمیت سینرژی در نظام مدیریت، اطلاعات و تحقیقات ارائه شده نسبت به سایر شاخه های مدیریت و سازمان بسیار ناچیز است.

تعریف مفاهیم

به معنای "کار و فعالیت" میباشد. "Ergy" که پیشوندی است به معنای "با هم" و "syn" کلمه سینرژی از دو بخش تشکیل یافته است: "یا" تلاش گروهی" می باشد. "work/function together" به معنای "synergy" پس کلمه

سینرژی در فرهنگ انگلیسی بصورت زیر تعریف شده است:

The additional energy or greater effect that is produced by two or more people combining their energy .

را در فارسی به صورت زیر میتوان تعریف کرد: "Synergy"

همکاری مجزای چند عامل به طوری که اثر کلی آنها از جمع اثرات آنها که به صورت مستقل به دست میآید بیشتر باشد.

این مفهوم یکی از مهمترین عناصر معیارهای تشکیل استراتژی های مختلف را شکل داده و به شکل ویژه ای برای برانگیختن رشد جمعی در واقع چند شاخگی استفاده گردیده است. هر چند بسیاری از استراتژی های گسترش سازمانها شکست خوردند و "علم اهمیت اولیه خودش را از دست داد. در همین زمان نظامهای synergy مدیریت " مرکز توجه خود را به تجارت تغییر داد و مفهوم استراتژی ساختاری شروع به واگذار کردن میدان به عقائد فرایند محور در مورد تجارت و سازمانها کردند. تحقیقات و مطالعات اخیر نشان داده که سازمانهای عظیم که از چند واحد تشکیل گردیده اند میتوانند تقاضای دوگانه خود برای هماهنگی میزان توازن و تعاون و تفاهم محلی را همزمان متعادل سازند. اگر شبکه های ارگانیک واحدهای وابسته به هم را به جای ساختاری خشک و مقرراتی سازمانهای هرمی سنتی تأسیس کنند.

اهمیت سینرژی

آدمی ترکیب موزون از اعضا و قوای مختلف است. گرچه دست، پا، گوش، قلب و هر یک از اعضا و اندام او مستقل و مجزاست، اما تمامی اعضا در ترکیبی هماهنگ و همگون، در خدمت او قرار گرفته اند. اساساً کمال جسم انسان به همین هماهنگی و همراهی اجزا وابسته است.

ناهماهنگی و عدم همراهی هر یک از آنها نقص تلقی شده و جسم را در خدمت اهداف والای او قرار نمی دهد. از همین روست که آدمی در پرورش و تقویت جسم خویش نیز باید همه اعضا را در نظر بگیرد، به کار اندازد و در جهتی واحد قرار دهد. عدم توجه به یک عضو در مقابله با اعضای دیگر و محدود کردن و یا گاه از دست دادن عضوی از بدن، نتیجه ای جز کاهش توان بدن آدمی ندارد همین امر در مورد هماهنگی و همراهی توان وجودی آدمی نیز صادق است. انسان، روحی واحد است که از قوای مختلف، مجزا و حتی در ظاهر مخالف یکدیگر تشکیل شده است. شجاعت، عدالت، شهوت، غضب و نظایر آن در انسان وجود دارد، اما مسئولیت او در این میان و آنچه که مسیر تکامل و تعالی را برایش هموار میسازد، توجه متعادل به تمامی قوا و رعایت اعتدال و دوری از افراط و تفریط است. اگر تنها به یکی از قوا توجه شود، ضمن تضعیف قوای دیگر، با انسانی روبرو خواهیم بود که از مرز اعتدال و کمال به دور است. به عنوان نمونه، توجه صرف به شهوت و غضب، شجاعت و عدالت را در شخص نابود میکند و

حتی می‌تواند آدمی را تا سر حد بهائم به سقوط بکشاند. از سوی دیگر همه جانبه کنار گذاشتن اینها نیز ضمن تخریب قوا و صفات دیگر، کمال انسان را خدشه دار میکند. کمال انسان در این است که همه قوای او به طور همه جانبه و با هم و در جهت هدفی والا رشد کند.

سینرژي با نگاه متقابل به انسان و سازمان

اگر به صورت سیستمی نیز به انسان نگاه کرده و او را به عنوان نوعی سیستم در نظر بگیریم، جز به این واقعیت نمی‌رسیم که یگانگی و یکپارچگی این سیستم هنگامی تحقق می‌یابد که تمامی اجزا و قوای آن در ارتباطی اندام با یکدیگر، هماهنگ و هم سو عمل کنند. این حقیقت نه تنها در مورد انسان بلکه در مورد اجتماع و تمامی واحدها و نهادهای تشکیل دهنده آن نیز صادق است. شرکت‌ها و سازمان‌های صنعتی و بنگاههای تجاری نیز سرشتی همچون انسان دارند. ضرورت تشکیل سازمانها در رشد و توسعه و تغییر آنها، تا کنون نهادهایی را در جامعه بشری پدید آورده است که در عین داشتن هویتی واحد از اجزا و واحدهای مختلفی تشکیل شده است. تولید، مهندسی، آموزش و فروش، بازاریابی، مالی، پرسنلی، خرید، تحقیق و توسعه و برنامه ریزی که هر سازمان بسته به اهداف تأسیس، کارکنان، نوع فرایند کاری و بسیاری عوامل دیگر، دارای واحدهایی نظیر آنهاست. این واحدهای سازمانی را به منزله اعضای آدمی و فرهنگ سازمانی و ارتباطی را میتوان به منزله قوای آدمی در نظر گرفت. سازمان موفق سازمانی است که بین واحدهای مجزا و مستقل خود هماهنگی و همکاری برقرار کند و روحیه بیگانه فرهنگ سازمانی را در تمامی آنها پدید آورد. این کار وظیفه و حتی هنری است که امروزه آن را رسالت و مأموریت رهبری سازمان میداند.

آنچه که امروزه «کار تیمی» نام دارد و اساس پیشرفت حرکت‌های سازمانی تلقی می‌شود، نه تنها مستلزم هماهنگی و همکاری اعضا و افراد یک واحد است، بلکه در گستره ای فراگیر، در بردارنده هماهنگی، تفاهم و هم سوئی واحدهای مختلف سازمان و حرکت یکپارچه تمامی آنها به سوی هدف است. امروزه رهبر سازمان در واقع مدیر تیم سازمان است. کمال و رشد سازمان به چگونگی انجام وظیفه و مسئولیت تمامی واحد در جهت نیل به اهداف سازمان بستگی دارد.

عقب ماندگی، سستی و ناهمراهی هر واحد از واحد های دیگر سازمان و یا عدم تعادل در توزیع مناسب بار مسئولیت ها و حرکت ها در دراز مدت به ضرر سازمان خواهد بود.

"جک وشل" مربی تیم جنرال الکتریک، روحیه تیمی را مقدم بر پیشرفت و ترقی بخش خاصی از تیم می‌داند. او می‌گوید: "فرض کنید در سازمانی گروه تولید بهترین ها در حوزه خود هستند، ولی با دیگر بخش ها گفتگو و تبادل اندیشه نمی‌کنند. اگر بازده این گروه 100 تا 120 ولی نتیجه کلی تیم 65 باشد بهتر است که چنین گروه یا فردی را با کسانی جانشین ساخت که روحیه تیمی دارند و با هماهنگی و هم اندیشی با دیگران بازده نهایی را به 90 یا 100 می‌رسانند".

دور ماندن هر یک از واحد های سازمان از چرخه فرآیندهای موثر و اصلی آن به منزله حذف یکی از اعضا یا قوای آدمی است که نتیجه آن، توزیع ناهمگون فعالیت ها بر دوش دیگر واحد ها و بروز عدم تعادل در سیستم سازمانی است. این وضعیت در نهایت به دل زدگی اعضا و شکست کلی تیم خواهد انجامید. تصور کنید که بخش تولید سازمانی وظایف خود را بسیار خوب و بهنگام انجام داده و کالا یا محصول مورد نظر را فراتر از پیش بینی های برنامه، آماده عرضه می‌کند. اگر این سازمان فاقد واحد بازاریابی یا فروش قوی و هماهنگ با واحد تولید باشد، نتیجه کلی چیزی جز هزینه انبار داری، زمان ناشی از آن و اختلال در کل عملیات سازمانی نخواهد بود. در این حالت رهبری سازمان نه می‌تواند به داشتن واحد تولیدی نیرومند خود بنازد و نه می‌تواند توقع انجام مسئولیت فروش را از واحد تولید داشته باشد. عدم وجود برنامه ریزی مناسب برای تولید ناهم‌هنگ و ناهم‌سویی بخش تحقیق و توسعه با هدف اصلی سازمان و مثالهای گوناگون نظیر آن، منجر به بروز بحران و عدم دستیابی به اهداف سازمان خواهد شد. موفقیت و پیروزی یک سازمان جز با به میدان آمدن توان تمامی واحدها و حرکت و هماهنگ تمام اجزای سازمان در جهتی متحد و هم‌راستا با هدف وجودی سازمان، میسر نیست.

در غیر اینصورت سازمانی با نفرت و واحد های بسیار وجود خواهد داشت که برخی از آنها به گوشه ای خزیده اند و از حرکت جمعی بازمانده اند و بخش هایی نیز مجبور به برداشتن بار آنها و تحمل فشارهای دو چندان خواهند بود.

در تیم فوتبالی که مربی صرفاً بر خط حمله فشار می‌آورد و به آن توجه دارد و بیشترین توجه بدان سو متمرکز شده است و خط دفاع اساساً راهبرد بازی را در نیافته و به بازی گرفته نشده، تیم احتمالاً در مواقعی از بازی به پیشروی و حتی به گل نیز دست می‌یابد ولی خطر ضد حمله و تهاجم قوی و ناتوانی خط دفاع در مقابله با حریف هر لحظه تیم را تهدید می‌کند. سرنوشت چنین تیمی در پایان بازی طولانی، از پیش تعیین شده و قابل تشخیص است. در این حالت، تهدید و تویخ مهاجمین نه تنها سودی در بر ندارد بلکه بر

دلسردی، کناره گیری و بی انگیزگی آن ها می افزاید و جنبه های قوت تیم نیز به هدر می رود.

این مشکل همانند درد در بدن آدمی است که تمامی اعضا را درگیر کرده و از انجام وظیفه عادی و همیشگی خویش نیز باز می دارد. مربی چنین تیمی باید با توجیه خط دفاع، آن را در جهت هدف کلی تیم به کار گیرد و بار سنگین بازی را بر شانه های همه افراد تیم تقسیم کند. اگر چنین شود، تیم با مصداق حقیقی و نتیجه ثمر بخش کارگروهی روبه رو خواهد بود در غیر این صورت، مربی با تیمی متشتت که توان جمعی آنها حتی کمتر از جمع تمامی اعضای آن است روبرو خواهد بود.

هم افزایی سازمانی، تنها با مشارکت و هماهنگی همه افراد و همه واحد های سازمان به دست می آید. اگر همه افراد و واحد های سازمان در حوزه و سطح کاری و در مسیر اصلی سازمان و راهبرد رهبری سازمان قرار گرفته و تلاش و فعالیت روزمره آن ها در جهت نیل به هدف تعیین شده سازمان باشد، مجموع توان سازمان از مجموع نفرات و واحد های آن بسیار بیشتر خواهد بود. بی دلیل نیست که امروزه بسیاری از شرکت های کم تعداد و کوچک در صحنه رقابت جهانی جولان می دهند و به سازمان های عریض و طویل و بی رمق، ناهماهنگ و کند فائق می آیند. غایب بودن بر خي از واحد های سازمانی در عرصه فعالیت های اصلی سازمان و انجام برخی ظواهر کاری برای حفظ حضور در جمع و منتفع شدن از منافع جمعی، نه تنها مغایر با مفهوم هم افزایی سازمانی است، بلکه وجود و استمرار چنین حالتی در سازمان ها، واحد های درگیر و در صحنه را دچار تزلزل و سستی می کند و به کاهش انگیزه و تحرک سازمانی می انجامد. در این وضعیت، معدل بازده کل از مجموع نفرات و واحد های سازمانی بسیار کمتر است. کمال انسانی در سایه هماهنگی و همراهی کلیه اعضا و قوای او بدست می آید هر عضو باید در جای اصلی خود نشسته باشد و از هر توانی در حد و اندازه های آن بهره برداری شود. تعادل و تعامل حیاتی نیز بایستی بین آنها برقرار باشد، تنها در این حالت است که بازده و تأثیر افکار و اعمال یک انسان می تواند بسیار بیشتر از یک نفر باشد. به غیر از این نگرش نمی توان به موفقیت پایدار رسید، سازمانها و شرکت ها نیز سرنوشتی مشابه انسان دارند. نقش هم افزایی در استفاده بهینه از امکانات

یک بنگاه یا شرکت، هنگامی به هم افزایی دست می یابد که از منابع خویش، بویژه منابع منحصر به فرد استفاده بهینه کند. استفاده بهینه به معنای صرفه جویی و یامصرف نکردن نیست بلکه منابع را باید در جای صحیح به کار برد. وجود هم افزایی در داراییهای نامشهود شرکتها و بنگاهها بیشتر نمود دارد. داراییهای نامشهود نظیر مارک، علامت تجاری، آگاهی مشتری، تخصص تکنولوژیکی و فرهنگ کار جمعی در مواردی بسیار مفیدتر و ارزشمندتر از داراییهای مشهود و مادی نظیر ساختمان و ابزار تولید هستند.

بسیاری از داراییهای نامشهود به صورت مجانی وبدون هزینه اند، یعنی در یک قسمت از شرکت تولید شده ویا به وجود می آیند. در بسیاری از موارد بنگاههای مرتبط که به صورت شبکه ای به تولید می پردازند از داراییهای نامشهود دیگر بنگاههای مرتبط با خود نیز استفاده می کنند. علاوه برآن داراییهای نامشهودی که در قسمتی از شرکت به وجود می آیند، در همه قسمتها مورد استفاده قرار می گیرند، بدون اینکه از ارزش حقیقی آنها کاسته شود. در مواردی نیز این ارزش افزوده می شود. مورد مشابه این وضعیت را می توان در تحصیلات افراد یافت. اگر فردی که دانشی کسب می کند را در نظر بگیریم، این فرد ممکن است این دارایی را در راههای بسیار و موارد گوناگون به کار برد. فرض کنید فردی در یک زبان خارجی مهارت پیدا می کند. این فرد با این علم به کسب و کار می پردازد و مخارج زندگی خود را تامین می کند و شهرتی به دست می آورد. در هیچکدام از این موارد از دانش فرد کم نمی شود، بلکه با تکرار و تمرین بیشتر به میزان تجربه و دانش او افزوده می شود. در شرکتها نیز فرایندهای مشابه روی می دهد. مثلاً فرهنگ جمعی مشترک که در بین افراد وجود دارد، یک عنصر مهم برای پیشبرد کار و نیل به اهداف سازمان می باشد. این فرهنگ، مانند روح در بدن آدمی است. در سازمان این فرهنگ زمینه ساز به هم پیوستگی و اتحاد بخشها و زیر مجموعه های سازمانی می شود و بازده کل را بالا می برد. در حالیکه میزان ارزش آن دست نخورده باقی می ماند. این همان چیزی است که از آن به عنوان تصویر مشترک یا امکانات مشاع یاد می شود و از عوامل ایجاد کننده ی هم افزایی در سازمانهاست.

اجتماع بنگاهها نیز در بعضی از موارد به ایجاد هم افزایی می انجامد. هنگامی که بنگاههای هم هدف با هم کار می کنند، اگر بعضی از ضعیف باشند، از توان بقیه بنگاهها سود می برند و کمبود خویش را جبران می (R&D آنها از نظر بازاریابی و فرایند تحقیق و توسعه) کنند. این یکی از مزایای هماهنگی و همکاری در کار تیمی و شبکه ای می باشد. به وجود آمدن این نظریات در قالب علم مدیریت، تغییراتی را در نظام مدیری سازمانها به وجود آورده و رده های سازمانی را به میزان زیادی تغییر داده است.

ضرورت وجود هم افزایی

ضرورت هم افزایی را می توان در پنج مورد زیر خلاصه کرد:

- 1- ایجاد هم افزایی در سازمانها به توزیع همگون و هماهنگ بار فعالیتها کمک می کند و تعادل سازمان را افزایش می دهد.
- 2- هماهنگی فعالیتها و عدم توزیع ناهمگون بار فعالیتها بر دوش دیگر واحدها از دلزدگی اعضا و شکست فعالیتها جلوگیری می کند.
- 3- سینرژی موجب جلوگیری از بروز بحران در سازمان می شود.
- 4- بحرانهایی ایجاد شده در سازمانها اغلب بر دوش بخشی خاص می باشد(بدون وجود هماهنگی و دید سیستمی) که تویخ یا تهدید بخشی خاص نه تنها سودی در بر ندارد، بلکه موجب کارکرد نامناسبتر آن قسمت نیز می شود. مدیر با ایجاد هماهنگی و یاری گرفتن از مزایای هم افزایی از بروز این بحرانها جلوگیری می کند.
- 5- و در نهایت، نباید فراموش کنیم که افزایش بازده کلی، جلوگیری از متشتت شدن بخشها و افزایش توان سازمان در گروه هم افزایی می باشد.

دکتر فریدون وردی نژاد