

ایجاد دوسوتوانی در یک سازمان

قابلیت یک شرکت برای اجرای همزمان راهبرد امروز و در عین حال توسعه راهبرد فردا از زمینه ای که کارمندان شرکت در آن کار می کنند نشات می گیرد.

رکود فناوریانه، آشفتگی سیاسی و عدم قطعیت اقتصادی پنج سال اخیر، دوباره اهمیت سازگاری - توانایی حرکت سریع به سمت فرصتهای جدید، تنظیم شدن بازارهای بی ثبات و جلوگیری از خودراضی بودن را به مدیران نشان داده است. اما در حالی که سازگاری مقوله ای مهم است، اما کافی نیست. شرکت های موفق فقط زیرک، مبتکر و فعال نیستند؛ آنها در بهره برداری از ارزش دارایی های اختصاصی خود، گسترش سریع مدل های تجاری موجود خود و کم کردن هزینه های عملیات های موجود نیز به خوبی عمل می کنند. به عبارتی دیگر، آنها توانایی مهمی دارند که ما آنرا همراستایی دادن می نامیم - یک حس واضح از چگونگی خلق ارزش در کوتاه مدت و اینکه چگونه فعالیتها باید به منظور تحویل آن ارزش، هماهنگ شوند و جریان یابند.

برای موفقیت یک شرکت در درازمدت، شرکت باید در سازگاری و همراستایی تسلط یابد - صفتی که بعضاً به عنوان دوسوتوانی از آن یاد می شود. به عنوان مثال شرکت نوکیای فنلاند تلاش می کند تا آرایه وسیعی از پیشنهادات فناوری جدید موبایل را آزمایش کند و در عین حال، سرمایه گذاری بر هدست های غالب خود را ادامه دهد. در جستجوی داروهای جدید بسیار موثر، GlaxoSmithKline Plc در حال کسب تجربه با مدل های سازمانی جایگزین، شرکای اتحادیه و فن آوری ها است و همچنین برای به حداکثر رساندن بازده از سبد نمونه کار دارویی موجود خود سخت تلاش می کند.

مشکل این است که پیدا کردن تعادل و توازن مناسب بین سازگاری و همراستایی دشوار است. تمرکز بیش از حد بر همراستایی و نتایج کوتاه مدت، خوب به نظر می رسد، اما تغییرات در صنعت دیر یا زود پیش می آیند. Lloyds

TSB Bank Plc، مستقر در بریتانیا، بازده های چشمگیری را در طول دهه 1980 و 1990 به سهامداران تحویل داد، که این امر تا حد زیادی از طریق تمرکز یکجانبه مدیر عامل، برایان پیتمن روی بازده سهام حاصل شد. اما توجه کمی به درک نیازهای در حال تغییر مشتری و یا روحیه نیروی کار معطوف شد که در نهایت عملکرد شرکت را تحلیل برد. از سال 1998 تا 2003، Lloyds TSB، 60٪ از ارزش بازار خود را از دست داد.

به طور مشابه، توجه بیش از حد به بعد سازگاری این معادله به معنای ساخت تجارت فردا به خرج تجارت امروز است. مورد Ericsson سوئد را در نظر بگیرید که توسعه فناوری صنعت تلفن را هدایت نموده است. اریکسون یکی از اولین سیستم های موبایل آنالوگ را توسعه داد؛ توسعه سیستم جهانی ارتباطات سیار را هدایت نموده است؛ و پیشگام سیستم رادیویی بسته عمومی و استانداردهای فن آوری تلفن همراه نسل سوم بوده است. اما رشد چشمگیر فروش در تجارت سیستم های اریکسون، یک ساختار سازمانی پرهزینه و متورم را از دید آنها پنهان نمود. در اوج کار خود، سازمان R&D، 30000 نفر را در تقریباً 100 مرکز فناوری با تلاش مضاعف به کار گرفت. به عبارت دیگر، سازگاری بر همراستایی ترجیح داده شد و سقوط متعاقب در صنعت مخابرات به این معنی بود که اریکسون بیشتر از همیشه به مشکل خود. از زمان اوج خود در سال 2000، اریکسون حدود 60000 کارمند را اخراج کرده و بیشتر مراکز فناوری خود را به منظور بازگرداندن سودآوری در مشاغل فعلی خود تعطیل کرده است.

درباره این تحقیق

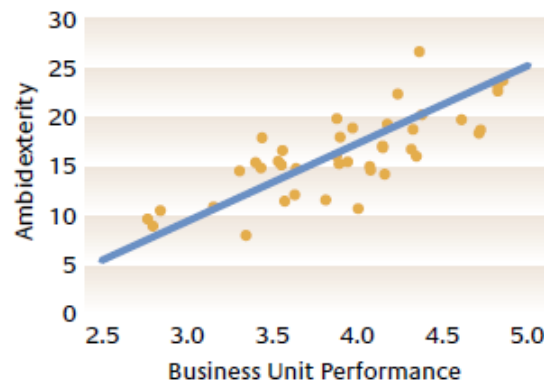
دوسو توانی برای چندین دهه به عنوان یک ویژگی سازمانی مطلوب در نظر گرفته شده است، اما معمولاً این مفهوم تنها با تفکیک ساختاری فعالیت ها مرتبط و همراه است. ما یک روش تکمیلی برای تفکر در مورد دوسوتوانی ارائه می دهیم که از طریق زمینه سازمانی یک شرکت و همچنین از طریق ساختار آن ظهور می یابد.

تحقیق ما طی یک دوره سه ساله ب همکاری محققان مرکز سازمان های مؤثر (دانشکده تجارت مارشال، دانشگاه کالیفرنیا جنوبی) و شرکت Booz Allen Hamilton و با همکاری مجمع جهانی اقتصادی انجام شد. ما یک طرح تحقیقاتی چند مرحله ای نظام مند، متشکل از (1) مصاحبه ها با مدیران اجرایی برتر در 10 شرکت چند ملیتی؛ (2) مصاحبه ها در دو تا هفت واحد تجاری در هر شرکت؛ (3) توسعه یک نظرسنجی دقیق

برای اندازه گیری زمینه سازمان، دوسو توانی و عملکرد؛ (4) اجرای نظرسنجی در یک نمونه طبقه بندی شده تصادفی از 50-500 کارمند در چهار سطح سلسله مراتبی در هر واحد تجاری؛ (5) شناسایی و درک ویژگی های اصلی این زمینه از طریق تجزیه و تحلیل کیفی یادداشت های مصاحبه و تجزیه و تحلیل کمی از داده های پیمایش. و (6) جلسات بازخورد در هر شرکت اتخاذ نمودیم. تعداد کل شرکت کنندگان در این نظرسنجی 4195 نفر در 41 واحد تجاری در 10 شرکت چند ملیتی بود.

دوسوتوانی و عملکرد

برای بررسی ارتباط بین دوسوتوانی و عملکرد، دو گروه جداگانه از افراد را تحت نظرسنجی قرار دادیم. در هر تجارت، درمورد همراستایی و سازگاری شرکت آنها، با مدیران میان رده مصاحبه کردیم و از آنها خواستیم تا عوامل مختلفی را رتبه بندی کنند. سپس رتبه های کلی همراستایی و سازگاری را ضرب کردیم تا به معیار دوسوتوانی این شرکت برسیم. به همین ترتیب، ما از مجموعه ای از مدیران ارشد خواستیم تا عملکرد شغلی را رتبه بندی کنند. ما ارتباط بین دوسوتوانی و عملکرد در 41 واحد تجاری را بررسی کردیم و فهمیدیم که بسیار معنادار است ($P < 0.01$, $R = 0.76$)، همانطور که در شکل زیر نشان داده شده است.



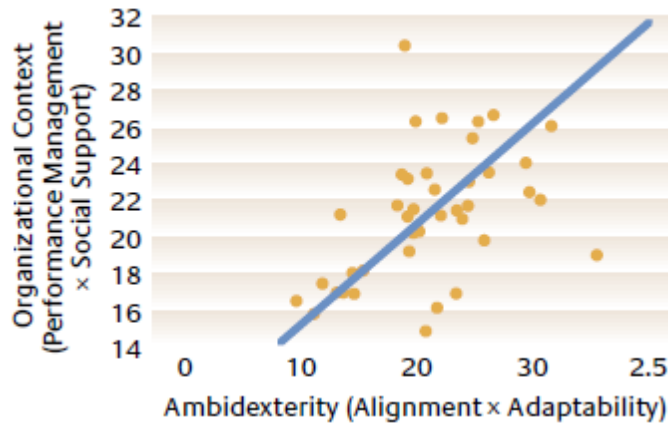
توجه: عملکرد واحد تجاری در یک مقیاس از 1 (بسیار کم) تا 7 (بسیار بالا) اندازه گیری می شود. دوسوتوانی، ضرب همراستایی و سازگاری است، که هر یک در یک مقیاس از 1 (بسیار کم) تا 7 (بسیار زیاد) اندازه گیری شده اند.

زمینه سازمانی و دوستوانی

مرحله دوم تجزیه و تحلیل آماری در صدد آزمایش دو فرضیه بود. اولین فرضیه استدلال می نمود که یک زمینه سازمانی حمایتی - که مشخصه آن، ترکیبی از مدیریت عملکرد و پشتیبانی اجتماعی است - با سطح بالاتری از همبستگی همراه خواهد شد. برای آزمایش این فرضیه، از پاسخ دهندگان، سؤالاتی در مورد طیف وسیعی از عوامل زمینه ای پرسیدیم، که از میان آنها، دو شاخص ایجاد کردیم - یکی برای مدیریت عملکرد و دیگری برای پشتیبانی اجتماعی. ما این دو را ضرب کردیم تا یک شاخص کلی برای زمینه سازمانی ایجاد کنیم. همبستگی بین زمینه سازمانی و دوستوانی در 41 واحد تجاری بسیار معنادار بود ($P < 0.01$, $R = 0.55$)، همانطور که در سمت راست نشان داده شده است.

فرضیه دوم استدلال می کرد که دوستوانی، ارتباط بین زمینه و عملکرد سازمانی را تعدیل می کند. برای آزمایش این فرضیه، ما یک سری از تحلیل های رگرسیون را انجام دادیم، که نشان داد (الف) دوستوانی با عملکرد همبستگی دارد، (ب) زمینه سازمانی با همگرایی مرتبط است، (ج) زمینه سازمانی با عملکرد و مرحله بحرانی مرتبط است، (د) هنگامی که دوستوانی و زمینه سازمانی در کنار هم به عنوان پیش بینی کننده عملکرد مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند، فقط دوستوانی تأثیر معناداری دارد. این مقوله به عنوان واسطه گری کامل شناخته می شود و نشان می دهد که تأثیر زمینه سازمانی بر عملکرد، فقط از طریق ایجاد دوستوانی رخ می دهد.

برای توصیف کامل تحقیق و تحلیل های آماری، لطفاً به C.B. Gibson و J. Birkinshaw، "سوابق، پیامدها و نقش میانجیگری دوستوانی سازمانی"، مجله آکادمی مدیریت، شماره 47 مراجعه کنید. 2 (2004): 209-



توجه: دوسوتوانی، ضرب همراستایی و سازگاری است که هر یک در یک مقیاس از 1 (بسیار کم) تا 7 (بسیار زیاد) اندازه گیری می شوند. زمینه سازمانی، ضرب مدیریت عملکرد و حمایت اجتماعی است که هر یک در یک مقیاس از 1 (بسیار کم) تا 7 (بسیار بالا) اندازه گیری می شوند.

دو شکل از دوسوتوانی

مفهوم دوسوتوانی سازمانی سالهاست که وجود دارد، اما شواهد نشان می دهد که بسیاری از شرکت ها در اعمال آن مشکل دارند. رویکرد استاندارد، ایجاد دوسوتوانی ساختاری است، یعنی ایجاد ساختارهای جداگانه برای انواع مختلف فعالیتها. به عنوان مثال، واحدهای اصلی تجارت، مسئولیت ایجاد همراستایی با محصولات و بازارهای موجود را به عهده می گیرند؛ و گروه R&D و گروه توسعه تجارت، جستجوی بازارهای جدید، توسعه فن آوری های جدید و پیگیری روندهای نوظهور صنعت را بر عهده می گیرد. این استدلال می گوید که تفکیک ساختاری ضروری است، زیرا دو مجموعه فعالیت به قدری متفاوت هستند که نمی توانند به طور مؤثر همزیستی کنند.

اما تفکیک می تواند به جداسازی نیز منجر شود و بسیاری از گروه های R&D و توسعه تجارت به دلیل عدم پیوند با تجارت های اصلی، نتوانسته اند ایده های خود را مقبول نمایند. بسیاری از شرکتها، انواع مدل های دوسوتوانی ساختاری را آزمایش کرده اند. برخی از این شرکت ها، افراد را از مشاغل فعلی خود بیرون می آورند تا برای مدت زمانی محدود در یک تیم وظیفه-متقابل اختصاصی کار کنند. سایر شرکت ها، انواع مختلف فعالیتها را در یک واحد تجاری واحد تفکیک می کنند - برای مثال، یک تیم توسعه تجارت کوچک مرتبط با یک واحد تجاری ایجاد می

کنند. این رویکردها از شکل شدید تفکیک که در ساختارهای دوگانه معمول است، جلوگیری می کنند. اما با این حال آنها ماهیت بالا به پایین خود را حفظ می کنند، به این دلیل که برای قضاوت در مورد این که چگونه به بهترین شکل، زمان کارکنان بین یک مجموعه از فعالیت ها و مجموعه دیگر تقسیم شود، بر مدیران واحد تجاری متکی هستند.

در تلاش برای توجه بیشتر به این پدیده، ما مفهوم دوسوتوانی زمینه ای را توسعه داده ایم و مورد کاوش قرار داده ایم که خواستار اینست که تک تک کارمندان، فعالیتهای همراستایی-محور و تطبیق-محور را در زمینه کارهای روزمره خود انتخاب کنند. کار (به "درباره این پژوهش" مراجعه کنید). در واحدهای تجاری که یا انحصاراً همتراز هستند یا انحصاراً تطبیقی، کارکنان دارای دستورالعمل های واضح هستند و بر همین اساس پاداش می گیرند. اما در یک واحد تجاری که دوسو توان است، سیستم ها و ساختارها انعطاف پذیر تر هستند و به کارمندان این امکان را می دهند که از قضاوت خودشان در مورد چگونگی تقسیم وقت خود بین فعالیتهای سازگاری و ترازوی محور استفاده کنند. به عنوان مثال، آیا به منظور تأمین سهمیه، آنها باید بر روی خواسته های مشتری فعلی تمرکز کنند، یا باید مشتریان جدیدی را با نیازهای کمی متفاوت پرورش دهند؟ برای پرورش این نوع از دوسوتوانی در سطح فردی، باید توجه بسیار بیشتری به بعد انسانی معطوف توجه شود.

دوسو توانی زمینه ای از دوسو توانی ساختاری از بسیاری جهات مهم متفاوت است (رجوع کنید به " دوسو توانی ساختاری در مقابل دوسو توانی زمینه ای "، ص 50)، اما این دو رویکرد به بهترین شکل مکمل هم هستند. در واقع، بسیاری از شرکتهای موفق، از جمله Hewlett-Packard، 3M و Intel، از ترکیب هر دو روش برای ارائه همزمان نیازهای همراستایی و سازگاری استفاده می کنند.

دوسوتوانی زمینه ای تحقیق ما، که شامل مصاحبات با طیف گسترده ای از کارمندان، اعم از مدیران اجرایی ارشد تا کارگران خط مقدم بود، چهار رفتار دوسو توان در افراد را شناسایی کرد:

افراد دوسو توان، نوآوری می نمایند و نسبت به فرصتهایی فراتر از محدوده شغل های خود هشیار هستند. به عنوان مثال، یک مدیر فروش منطقه ای برای یک شرکت بزرگ رایانه ای، در بحث و بررسی ها با یک مشتری بزرگ، از نیاز به یک ماژول نرم افزاری جدید که هیچ شرکتی در حال حاضر ارائه نمی دهد، آگاه شد. به جای تلاش برای فروش به مشتری یا کار دیگر، سعی کرد تا روی یک ماژول جدید کار کند؛ به محض رسیدن به پیشرفت، او تمام وقت به سمت توسعه محصول روی آورد.

افراد دوسو توان، همکاری می کنند و به دنبال فرصتهایی هستند تا تلاش های خود را با تلاش های دیگران ترکیب کنند. مدیر بازاریابی یک شرکت بزرگ نوشیدنی در ایتالیا در درجه اول در حمایت از یک شرکت تابعه تازه خریداری شده شرکت مشغول شد و وی از عدم تماس با همتایانش در کشورهای دیگر ناامید شد. او به جای اینکه منتظر بماند کسی در دفتر مرکزی فعالیت کند، بحث و گفتگو را با همتایان در سایر کشورها آغاز نمود که منجر به ایجاد یک انجمن بازاریابی در اروپا شد. این گروه به صورت سه ماهه برای بحث و تبادل نظر در مورد موضوعات، به اشتراک گذاری بهترین شیوه ها و همکاری در برنامه های بازاریابی ملاقات کردند.

افراد دوسو توان، کارگزار هستند و همیشه به دنبال ایجاد پیوندهای داخلی هستند. در یک بازدید روزمره از دفتر مرکزی در سنت لوئیس، یک مدیر کارخانه کانادایی برای یک شرکت بزرگ محصولات مصرفی، بحث و گفتگو درباره برنامه هایی را برای سرمایه گذاری 10 میلیون دلاری در کارخانه جدید تولید نوار شنید. وی در مورد این طرح ها بیشتر پرس و جو کرد، و هنگام بازگشت به کانادا، با مدیر منطقه ای در مانیتوبا تماس گرفت که او می دانست به دنبال راه هایی برای ساختن تجارت خود است. با حمایت های سخاوتمندانه از سوی دولت منیتوبا، مدیر منطقه ای در مزایده شرکت کرد و در نهایت سرمایه گذاری 10 میلیون دلاری را برنده شد.

افراد دوستوان، عملکرد چند وظیفه دارند که راحت تر می توانند بیش از یک کلاه بپوشند. به عنوان مثال، از مدیر عملیات ها در فرانسه برای یک توزیع کننده عمده قهوه و چای در ابتدا خواسته شد که کارخانه را به اندازه ممکن به کار اندازد، اما وی، شناسایی خدمات جدید ارزش افزوده برای مشتریان خود را نیز بر عهده گرفت. وی برای خود نقش دوگانه ای ایجاد کرد، مدیریت عملیات ها برای چهار روز در هفته و توسعه یک ماژول الکترونیکی امیدوارکننده که به طور خودکار مشکلات قریب الوقوع را در داخل یک دستگاه فروش قهوه گزارش می داد. او بودجه شرکتی را ترتیب داد، یک پیمانکار فرعی را پیدا کرد تا بتواند نرم افزار را توسعه دهد و سپس ماژول ها را در عملیات شخصی خود هدایت کند. این ماژول به حدی خوب کار کرد که مدیران عملیات در چندین کشور دیگر متعاقباً آن را اتخاذ کردند.

این چهار صفت - که به طور جمعی یک کارمند دوسو توان را توصیف می کنند - چندین مشترکات مهم دارند. اولاً آنها شامل عمل کردن خارج از محدودیت های باریک شغل فرد و اتخاذ عمل برای منافع گسترده تر سازمان می شوند. دوماً، آنها افرادی را توصیف می کنند که به طور کافی انگیزه مند و مطلع هستند که به طور خود به خودی بدون جستجوی جایگاه یا حمایت از مقامات ارشد خود عمل نمایند. سوماً، آنها موجب تشویق عملی می شوند که شامل سازگاری با فرصت های جدید می شود اما به وضوح همراستا با راهبرد کلی تجارت است. این رفتارها، جوهره دوسو توانی هستند - و آنها توضیح می دهند که چگونه یک ظرفیت دوگانه برای همراستایی و تطبیق پذیری می توانند در بافت یک سازمان در سطح فردی در هم تنیده شوند.

دوسو توانی ساختاری در مقابل دوسو توانی زمینه ای

دیدگاه سنتی درباره دوسو توانی سازمانی، حول محوریت یک تفکیک ساختاری ابتکارها و فعالیتها می چرخد. مفهوم همبستگی زمینه ای، که در سطح فردی تجلی می یابد، نشانگر یک فرایند مکمل است

| دوسو توانی زمينه ای | دوسو توانی ساختاری | |
|--|--|---|
| کارمندان منفرد، زمان خود را بین فعالیت های همراستایی-محور و تطبیق پذیری-محور تقسیم می کنند | فعالیت های همراستایی-محور و تطبیق پذیری-محور در واحدها و تیم های جداگانه انجام می شوند | چگونه دوسوتوانی به دست می آید؟ |
| در خط مقدم – توسط فروشنده، سرپرست های کارخانه، کارگران دفتر | در راس سازمانی | در چه جایی تصمیمات در مورد تقسیم بندی بین همراستایی و تطبیق پذیری گرفته می شوند |
| توسعه زمینه سازمانی که افراد در آن عمل کنند | تعریف ساختار، انجام موازنه ها (سبک سنگین کردن) بین همراستایی و تطبیق پذیری | نقش مدیریت |
| توسعه زمینه سازمانی که افراد در آن عمل کنند | نسبتاً به طور مشخص تعریف شده | ماهیت نقش ها |
| دانشمندان شغلی بیشتر | متخصصان بیشتر | مهارت های کارمندان |

با این وجود، توانایی فرد در نمایش دوسوتوانی به واسطه زمینه سازمانی که فرد در آن فعالیت می کند، تسهیل می شود (یا محدود می شود)، بنابراین دوسوتوانی متنی نیز می تواند به عنوان یک توانایی سازمانی با مرتبه بالاتر درک شود. در سطح سازمانی، دوسو توانی زمینه ای می تواند به عنوان جهت گیری جمعی کارکنان به سمت پیگیری همزمان همراستایی و سازگاری تعریف شود. توسعه این امر در رفتارهای صدها نفر به شیوه های گفته شده در بالا و در روالهای نانوشته مشخص شده است. از این منظر، این مشابه با مفهوم تثبیت شده جهت گیری بازار است، که یک جهت گیری جمعی افراد در سراسر یک تجارت به سوی جمع آوری، تفسیر و انتشار دانش بازار است. و درست همانند جهت گیری بازار، دوسوتوانی، یک توانمندی بالقوه مهم برای کمک به عملکرد بلند مدت است.

بنابراین یک سازمان دو طرفه چگونه به نظر می رسد؟ مسیرهای بیشماری برای دو طرف وجود دارد، اما دو نمونه از شرکتهایی که واحدهای آنها در تحقیقات ما در مورد دوسوتوانی زمینه ای و عملکرد، رتبه بسیار بالایی گرفتند را در نظر بگیرید:

رنو، شرکت خودروسازی فرانسوی یک تحول اساسی را در دهه 1990 تجربه نمود. وقتی لوئیس شوویتزر در سال 1992 مدیرعامل شد، این شرکت با مالکیت دولتی در حال فروپاشی بود. Schweitzer, هزینه ها را از طریق بستن

تعدادی از کارخانه های به خوبی عمومی شده کاهش داد، اما وی همچنین در توسعه محصولات جدید (که منجر به مدل هایی مانند Espace و Megane شد) سرمایه گذاری کرد و جستجوی یک شریک استراتژیک را آغاز کرد تا رنو را به رتبه برتر برساند. پس از ادغام ناکام با Volvo در سال 1993، رنو در سال 1998، کنترل Nissan دارای مشکل را به دست آورد و در کمال تعجب بسیاری از ناظران، به سرعت عملکرد خود را متحول کرد. تا سال 2001، اتحادیه رنو-نیسان به رده های رهبران صنعت پیوسته بود و یکی از سودآورترین شرکت های اتومبیل در جهان بود. این تحول چگونه صورت گرفت؟ Schweitzer یک استراتژی ساده و مداوم ایجاد کرد که وی آن را "هفت هدف استراتژیک" نامید. فرایندهای برنامه ریزی و بودجه بندی استراتژیک و پاداش ها و برنامه های خرید و فروش سهام، همگی با این اهداف همراستا بودند. مخابره این پیام به تعبیر یکی از مدیران اجرایی "به طور سختگیرانه سازگار" بود. در همان زمان، شرکت آنچه را که یکی از مدیران اجرایی آن را "تمایل عمیق برای سازگاری" نامید، توسعه داد. این هفت هدف استراتژیک هر دو یا سه سال یک بار به روز رسانی می شدند، این سازمان دارای یک سبک غیررسمی مدیریت بود که در آن بیان دیدگاه های جایگزین تشویق می شد و مدیران یک رویکرد خود-انتقادی ایجاد کردند و همواره به دنبال بهبود بودند. نتیجه کار، یک سازمان بود که بدون از دست دادن همراستایی، در انجام مداوم سازگاری های کوچک با استراتژی خود مهارت پیدا می کرد.

به عنوان نمونه دوم، Oracle Corp. شرکت نرم افزاری پیشرو در جهان با بیش از 10 میلیارد دلار درآمد است. رشد سریع Oracle، و حضور مداوم بنیانگذار آن، لری الیسون، یک سبک کارآفرینانه را در مدیریت ایجاد کرد که از ساختارها و فرآیندهای رسمی در هر کجا امکان پذیر بود اجتناب می کرد. و شاید به همین دلیل، مفهوم دوسوتوانی با مدیران ارشد آن به راحتی مطابقت پیدا می کند. همانطور که یکی از آنها گفت: "ما با سازگاری، همراستا شده ایم."

این شرکت "توانایی قابل توجهی برای یک رویکرد جدید" را نشان داده است. جابجایی Oracle به تجارت الکترونیکی در سال 1999 و جابجایی کنونی آن به خدمات را در نظر بگیرید. Oracle این قابلیت سازگاری را با استخدام افراد بسیار باهوش، تنظیم اهداف تهاجمی اما واقعی و جلوگیری از رسمی سازی بیش از حد به دست آورد.

همانطور که یکی از مدیران اجرایی توضیح داد، "حرکت با این سرعت بالا، برقراری فرایندهای رسمی را غیرممکن می‌سازد. در عوض، بسیاری از افراد، تصمیمات یک‌جانبه‌ای را اتخاذ می‌کنند. «در عین حال، اهداف، برنامه‌های تنظیم هدف و سیستم‌های تشویقی به دقت همراستا می‌شوند. یکی از مدیران اظهار داشت: "کارمندان در همه خطوط تجارت، ایده‌روشنی از اهداف شرکت دارند."

رنو و Oracle تنها نمونه از این دست نیستند. Tesco Plc، فروشگاه‌های زنجیره‌ای مواد غذایی پیشرو در انگلستان، حاشیه‌های سود پیشرو در صنعت را از طریق یک استراتژی عملیاتی کاملاً هماهنگ ارائه می‌دهد و در عین حال تلاش می‌کند تا توسعه مفاهیم فروشگاه جدید و خطوط جدید محصول را پیش ببرد. شرکت 3M به دلیل شیوه‌های کاری بسیار نوآورانه اش مشهور است و همچنین از طریق سیستم‌های کنترل مالی و بهبود مداوم نظام مند خود، حاشیه‌های چشمگیری را ارائه می‌دهد. یک زمینه سازمانی دوسو توان را می‌توان با وسایل مختلفی به دست آورد، اما همه آنها یک چیز مشترک دارند: آنها به افراد در سازمان کمک می‌کنند تا نوآوری، همکاری، مهارت‌کارگزاری و توانایی‌های چندوظیفه‌ای را نشان دهند.

ایجاد دوسوتوانی زمینه‌ای

چگونه مدیران می‌توانند در مورد ایجاد دوسو توانی زمینه‌ای در سازمانهای خود تفکر کنند؟ Sumantra Ghoshal و Chris Bartlett، زمینه را بعنوان مجموعه‌ای از محرک‌ها و فشارهای اغلب نامرئی تعریف می‌کنند که به افراد انگیزه می‌دهند تا به روشی معین عمل کنند. 5 در طول آن خط تفکر، مدیران ارشد، زمینه سازمانی را از طریق سیستم‌ها، مشوق‌ها و کنترل‌هایی که بر آنها اعمال می‌شود، و از طریق اقداماتی که روزانه انجام می‌دهند شکل می‌دهند. سپس زمینه از طریق رفتارها و نگرشهای افراد در سراسر سازمان تقویت می‌شود.

Ghoshal و Bartlett استدلال می‌کنند که چهار مجموعه از صفات - کشش، نظم و انضباط، پشتیبانی و اعتماد - برای تعریف زمینه سازمانی با یکدیگر تعامل دارند. در کنار هم، این صفات، دو بعد زمینه سازمانی را ایجاد می‌کنند: اولی، مدیریت عملکرد (ترکیبی از کشش و نظم و انضباط)، مربوط به تحریک افراد برای تحویل نتایج با کیفیت بالا و

پاسخگو کردن آنها برای اقداماتشان است؛ دوم، حمایت اجتماعی (ترکیبی از پشتیبانی و اعتماد)، به فراهم نمودن امنیت و وسعت مورد نیاز برای عمل افراد مرتبط می شود.

مدیریت عملکرد و پشتیبانی اجتماعی به همان اندازه مهم و تقویت کننده یکدیگر هستند. حضور پررنگ هر یک، زمینه سازمانی با کارایی بالا را ایجاد می کند که به یک سازمان واقعاً دوسو توان می انجامد. اما اگر عدم تعادل در این خصوصیات سازمانی وجود داشته باشد یا فقدان هر دو وجود داشته باشد، یک سازمان کمتر از حد بهینه وجود خواهد داشت. (به "چهار نوع زمینه سازمانی" مراجعه کنید).

به عنوان مثال، یک جهت گیری تقاضامند و نتیجه محور که فاقد حمایت اجتماعی است، زمینه فرسودگی را ایجاد می کند. بسیاری از افراد در چنین سناریویی برای مدت زمان محدود عملکرد خوبی خواهند داشت، اما ماهیت فرد گرایانه و اقتدار-محور آن به طور معمول منجر به سطح بالایی از جایجا شدن کارمندان می شود و دستیابی به دوسو توانی را دشوار می سازد. در مقابل، حمایت اجتماعی قوی بدون انتظارات برای عملکرد بالا، یک زمینه باشگاه-کشور ایجاد می کند که کارمندان از آن بهره مند می شوند و از یک محیط دانشگاهی بهره مند می شوند، اما به ندرت از پتانسیل های خود بهره می برند. شرکت هایی که در این موقعیت قرار دارند نیز دارای دوسو توانی ضعیف هستند و نتایج رضایت بخش اما ناچیزی را به بار می آورند. عدم وجود اخلاق عملکرد-بالا و حمایت اجتماعی، زمینه سازمانی عملکرد ضعیف را ایجاد خواهد کرد. بعید به نظر می رسد که کارمندان با هم همراستا باشند و یا سازگار باشند، چه برسد به این که دو سوتوان باشند.

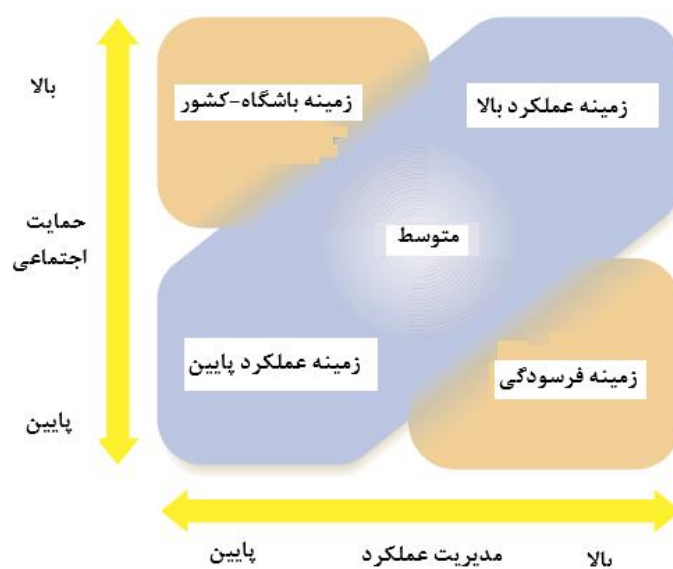
ایجاد زمینه سازمانی با کارایی بالا

در حالی که عوامل مدیریت عملکرد و پشتیبانی اجتماعی مستقیماً عملکرد بالایی ایجاد نمی کنند، آنها به رفتارهای فردی و جمعی که به مرور زمان باعث ایجاد دوسو توانی می شوند شکل می دهند و این منجر به عملکرد برتر می شود. چالش های ساختن چنین زمینه ای با کارایی بالا توسط پرونده های رنو و Oracle نشان داده شده است.

تحول رنو در طی دهه 1990 شامل یک جابجایی از باشگاه-کشور به زمینه عملکرد (کارایی) بالا بود. تا سال 1990، کارکنان، شرکت را به عنوان مکانی راحت و ایمن برای کار و دارای یک جو غیررسمی می دیدند.

چهار نوع زمینه سازمانی

هرچقدر یک شرکت بر مدیریت عملکرد و پشتیبانی اجتماعی بیشتر تأکید کند، احتمال دارد که کارکنان آن رفتار دوسو توان - همراستا و تطبیقی داشته باشند - و به احتمال بیشتر سازمان به عملکرد و کارایی بالا دستیابی پیدا می کند. کمبود مدیریت عملکرد و یا حمایت اجتماعی، موجب عکس عمل ذکر شده می شود.



در طی 10 سال بعد، تعدادی از تغییرات به ارمغان آورده شدند، اولاً از طریق ابتکارات از بالا به پایین حول محور کاهش هزینه و کیفیت و تمرکز بیشتر بر اهداف اصلی استراتژیک و تعهد به آن. یکی از مدیران اجرایی اظهار نظر کرد که واحد تجاری وی به عنوان یک سازمان از نوع "کماندو" اداره می شود - مصاحبه های ارزشیابی و ارزیابی به صورت هرمی انجام می شود و غرامت دهی [اکنون] برای اهداف کوتاه مدت لحاظ می شود. " بسیاری از این تغییرات از طریق یک تیم اجرایی جدید که ساختار بیشتری به افراد می داد نهادینه شدند و همین امر منجر به تمرکز روی محصولات جدید و فرصت های جدید به عنوان وسیله ای برای تحویل اهداف بلند پروازانه تر شد. به بیان کمی متفاوت، تأکید در طی این دوران گذار بر مدیریت عملکرد و نیز بر ساخت حمایت اجتماعی بود که در اوایل دهه 1990 وجود

داشت. در واقع، دو هدف از هفت هدف Schweitzer مربوط به زمینه سازمانی داخلی (توسعه یک گروه منسجم و باز؛ کار موثرتر با هم) بود.

Oracle چیزی بین زمینه های عملکرد بالا و فرسودگی قرار داشت. انتظارات عملکرد بسیار زیاد بود، افراد به خوبی پاداش می گرفتند و سبک کار، رقابتی و تهاجمی بود. به عنوان مثال، یک مدیر اجرایی، این تجارت را با "موتور یک ماشین فراری" مقایسه می کرد که دور بسیار بالا می چرخد، اما ممکن است در هر لحظه بسوزد (فرسوده شود). "اما در عین حال، از نظر حمایت اجتماعی، کارمندان با بیان توسعه یک سیستم کارت امتیازی متوازن و انجمن های رهبری که در آن، 275 مدیر برتر جمع می شدند تا ایده های خود را به اشتراک بگذارند، امتیاز نسبتاً بالایی به شرکت می دادند.

اختلاف بین این دو شرکت، سه نکته حیاتی را مطرح می کند:

اول، هیچ مسیر واحد به سوی دوسو توانی وجود ندارد: رنو، دوسو توانی را با ایجاد زمینه عملکرد حول حمایت اجتماعی موجود خود به دست آورد؛ Oracle، ابتدا یک زمینه عملکرد را ایجاد کرد، سپس به دنبال راه هایی برای ایجاد پشتیبانی و اعتماد در سراسر سازمان گشت.

دوم، هیچ مدل رهبری واحد برای سازمان دوسوتوان وجود ندارد. Larry Ellison، کاریزماتیک و کارگردان است. Louis Schweitzer، قدرت کمتری ندارد، اما او بیشتر به شیوه دانشگاهی کار می کند.

سوم، با وجود همه اختلافات، رنو و Oracle هر دو مجموعه ای واضح و ساده از اولویت ها را به نمایش گذاشتند. در تحلیل پیمایشی ما، کارکنان Oracle بر تنظیم هدف، ارزیابی عملکرد فردی و مدیریت ریسک تأکید کردند؛ کارمندان رنو، تخصیص سرمایه، استخدام و بینش را مطرح کردند. بدیهی است که انتخاب عناصر کانونی، مهم است، اما حتی مهمتر از آن، شواهد ما سازگاری را نیز نشان می دهند.

فرار از زمینه های زیر سطح بهینه

بسیاری از شرکت ها خود را در زمینه هایی می یابند که به طور موثری از دوسو توانی و عملکرد بالا پشتیبانی نمی کنند. این شرکت ها باید به دنبال راه هایی برای مهندسی تغییرات شگرف در رفتارهایی باشند که آنها را تشویق می کنند.

برای مثال، زمینه فرسودگی بر مدیریت عملکرد بسیار تأکید می کند که سیستم های پشتیبانی اجتماعی یا آن را فراموش می کنند یا هرگز در جای خود قرار نمی دهند. سرانجام، عملکرد نیز دچار مشکل می شود، زیرا کارمندان فرسوده و ناامید نه ظرفیت و نه مشوق برای اجرا یا نوآوری ندارند. Clifford Chance Llp, بزرگترین شرکت حقوقی دنیا، در اکتبر 2002 به صراحت به این مرحله رسید، زمانی که یک یادداشت داخلی به اخبار درز کرد که نشان می داد: از کارکنان در دفتر نیویورک انتظار می رفت که 2420 ساعت در سال - یاتقریباً 10 ساعت در هر روز ثبت کنند. این یادداشت به صراحت بیان می کرد که "تنش ساعات قابل ثبت، غیرانسانی است و ما را به سوی استعفا از مسئولیت های حرفه ایمان می کشاند".

شرکت Scotch (نام واقعی آن نیست)، یکی از بزرگترین شرکت های محصولات مصرفی در دنیا، نمونه ای دیگر از این شرکت ها در جهان است. Scotch در طی اواخر دهه 1990 از طریق استراتژی تمرکز روی تعداد کمی از برندهای اصلی و ثبت سریع آنها در جهان به سرعت رشد کرد. با این حال، تا سال 2000، رشد کند شد و مدیران شرکت های تابعه خارجی شروع به سر و صدا در مورد برخی از نگرانی های خود کردند مدیران، تأثیر محدودی بر موقعیت های جهانی در بازارهای محلی خود داشتند. دستشان از منابع کوتاه بود؛ و احساس می کردند که فرایند برنامه ریزی استراتژیک نیز از بالا به پایین است. در همان زمان، اهداف رشد از آنها تقاضا می شد و و تحمل ناچیز و کمی در برابر شکست وجود داشت. تأکید بر مدیریت عملکرد به رشد سفت و سخت منجر شده بود، اما مدیران اجرایی، نگران مرحله بعدی رشد می شدند. مدیریت ارشد Scotch متوجه پتانسیل فرسودگی شغلی شد و نوآوری های مختلفی را برای افزایش کیفیت حمایت اجتماعی ارائه شده توسط زمینه سازمانی پیشنهاد کرد، از جمله

تغییرات در فرایند برنامه ریزی استراتژیک، معرفی سیستم ها برای به اشتراک گذاشتن بهترین روشها در بین شرکتهای تابعه و پالایش برنامه های توسعه حرفه ای.

زمینه کشور-باشگاه - که در آن یک حس قوی پشتیبانی و اعتماد وجود دارد، اما هیچ کس خیلی سخت کار نمی کند و عملکرد متوسط تحمل می شود - می تواند به همان اندازه زمینه فرسودگی، موجب عملکرد ناکارآمد شود. بسیاری از سازمان های دولتی، دانشگاه ها و شرکت های تحت مالکیت دولتی به طور طبیعی به این رده می رسند، زیرا روی تعداد منصفانه ای از سازمانهای تجاری کار می کنند. مثلاً، Lufthansa AG در اواخر دهه 1980 چنین فرهنگی داشت، تا حد زیادی به این دلیل که به عنوان شرکت هواپیمایی دولتی، شکست نخوردن بسیار مهم بود. زمانی که Jurgen Weber در سال 1991 مدیر عامل شد، به وضوح نشان داد که شرکت بسیار به ورشکستگی نزدیک است. او یک بعد مدیریت عملکرد را لحاظ کرد و این زمینه موجب جابجایی به سوی عملکرد عالی شد.

تشخیص زمینه سازمانی شما

شرکت شما از نظر زمینه سازمانی چه رتبه ای دارد؟ برای دریافت یک نشانه سریع، به سوالات زیر پاسخ دهید، میانگین نمرات خود را محاسبه کرده و پاسخ های خود را روی نمودار بکشید.

| مدیران در سازمان من... | نه هرگز | تا حد بسیار بالا | | | | | | |
|---|---------|------------------|---|---|---|---|---|---|
| | | طبیعی | | | | | | |
| تنظیم اهداف چالش برانگیز / تهاجمی | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| مطرح نمودن چالش های خلاقانه برای افراد به جای تعریف وظایف ظریف ایجاد نقطه انعطاف پذیری برای افراد. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| استفاده از اهداف تجاری و معیارهای عملکرد برای اجرای تجارت های آنها | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| مسئول نگهداشتن افراد به خاطر عملکردشان. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| تشویق و پاداش دادن به کار سخت از طریق جبران تشویقی. | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

امتیاز متوسط برای زمینه مدیریت عملکرد

ارزیابی زمینه حمایت اجتماعی

| مدیران در سازمان من... | نه هرگز | | طبیعی | | تا حد بسیار بالا | | |
|---|---------|---|-------|---|------------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| وقف کردن تلاش قابل توجه برای توسعه شرکت های تابعه | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| سوق دادن تصمیم گیری ها به سوی پایین ترین سطح مناسب | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| داشتن دسترسی به اطلاعاتی که آنها برای تصمیم گیری های خوب به آنها نیاز دارند | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| تکرار سریع بهترین شیوه ها در سراسر مرزهای سازمانی | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| تلاش مناسب در برخورد با شکست به عنوان فرصتی برای یادگیری نه چیزی که موجب شرمندگی باشد | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| تمایل و توانایی برای اتخاذ ریسک های محتاطانه | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

امتیاز متوسط برای زمینه حمایت اجتماعی.....



به طور مشابه، Cowes Ltd. (نام واقعی آن نیست)، یک شرکت لبنیاتی اروپایی تحت مالکیت دولتی سابق، محصولات مزرعه ای را به شرکت های کالاهای مصرفی، به طور معمول در حوزه یک مجموعه اکید از مقررات سهمیه بندی ها می فروخت. در رویارویی با مقررات زدایی قریب الوقوع، فرهنگ کشور-باشگاه Cowes، شرکت را در یک موقعیت غیررقابتی قرار داد. مدیران ارشد این امر را فهمیدند و دو نکته برجسته را مطرح کردند: آنها شرکت را به واحدهای سود و زیان مجزا تجزیه کردند و یک طرح پرداخت برای عملکرد را برای مدیران واحد نهادینه کردند و فرآیندهای نوآوری را برای جستجوی منابع جدید رشد خط-بالا معرفی کردند.

اگرچه استراتژی های به کار گرفته شده توسط Cowes و Lufthansa، Scotch به شیوه ای از بالا به پایین آغاز شدند و هرکدام- با تأکید بر مدیریت عملکرد در کنار پشتیبانی اجتماعی - به دنبال خلق زمینه ای با کارایی بالا بودند که در آن، رفتار دوسو توان بر اساس سطح فردی تشویق می شد و پاداش داده می شد.

در برخی از شرکت ها، نه تنها نگرانی اندک برای عملکرد وجود دارد، بلکه همچنین هیچ اعتماد به نفس یا پشتیبانی در میان کارمندان وجود ندارد. این کار برای کشور-باشگاه و فرسودگی است و به منزله زمینه ای با عملکرد ضعیف است که در آن دوسو توانی غیرممکن است. مثلاً در یک شرکت که ما مطالعه کردیم، شواهدی از پیامهای متناقض از مدیریت رده بالا (که ایجاد اعتماد را دشوار می کرد) و این احساس که این تجارت فاقد جاه طلبی یا تمرکز لازم برای تولید انعطاف است، وجود داشت. همانطور که یک مدیر گفت، "هیچ دید کلی وجود ندارد، هر بخش، بینش و اهداف خود را ترسیم می کند." در یک شرکت دیگر، شواهدی مبنی بر عدم پیگیری در هنگام استفاده از سیستم های مدیریت وجود داشت (که ایجاد نظم و انضباط را سخت می کرد). به طور مثال، ابتکارات جدید بسیاری وجود داشت، که طبق گفته یک مدیر: ظرف کمتر از یک سال "مسئولیت پذیری و انرژی از دست رفته بود". سیستم های پشتیبانی، از نظر ارائه آموزش، جلسات بازخورد و اطلاعات مربوط به وظایف می توانستند در هر دو شرکت شناسایی شوند، اما به تنهایی برای توسعه یک زمینه سازمانی مؤثر کافی نبودند.

شرکت هایی که خود را در یک زمینه با کارایی کم می یابند باید اولویت فوری را بر توسعه مدیریت عملکرد بهبودیافته قرار دهند. قبل از اینکه خطر فرسودگی ایجاد شود، سازوکارهای پشتیبانی اجتماعی می توانند مورد پیگیری قرار گیرند.

مسیرهایی به دوسوتوانی

برای مدیران اجرایی که به دنبال ساختن یک سازمان دوسو توان هستند، در واقع، پنج درس کلیدی وجود دارد که از کار ما مطرح می شود.

زمینه سازمانی خود را تشخیص دهید. قبل از اینکه یک سازمان بتواند قدم به سمت یک زمینه با کارایی بالا بردارد، باید کشف نماید که از نظر مدیریت عملکرد، حمایت اجتماعی و تعادل بین این دو، در چه جایگاهی قرار دارد. یک ابزار ساده تشخیصی (به "تشخیص محتوای سازمانی خود"، صفحه 53 مراجعه کنید) که شامل پاسخ های یک مجموعه بزرگ از افراد در سراسر شرکت می شود، یک تحلیل کمیته پایه و مفید را تولید خواهد کرد. مکمل این تحلیل، یک بررسی کیفی تر در مورد زمینه در سازمان می باشد. تا حدی که این دو تحلیل یکدیگر را تقویت کنند، تصویری معتبر از این که چه تغییراتی در چه خطوطی برای حرکت سازمان به سمت عملکرد بالا نیاز است، پدیدار می شود.

روی چند اهرم متمرکز شوید و آنها را به طور سازگار و هماهنگ به کار بگیرید. ما هیچ شواهدی نیافتیم مبنی بر اینکه اهرم های سازمانی خاص، مانند جبران تشویقی یا مدیریت به طور سازگار با موفقیت در ارتباط باشند. روشهای زیادی برای ایجاد زمینه سازمانی که امکان دوسو توانی را ایجاد کند وجود دارد. با این حال، شرکت ها با عملکرد بالاتر، شرکت هایی هستند که به طور سازگار و هماهنگ روی تنها چند اهرم متمرکز می شوند. به عنوان مثال، Scotch تصمیم گرفت تا روی اهرم های در نظر گرفته شده برای تقویت جانب حمایت اجتماعی این معادله

تمرکز کند: توسعه حرفه ای، انتقال دانش و فرایند برنامه ریزی استراتژیک مشارکتی تر. هر قدر این مفاهیم به طور سازگارتر به کار برده شوند، معنی دار بودن تغییرات در جریان برای کارمندان در سراسر سازمان آسان تر خواهد بود. سازگاری و هماهنگی حیاتی است، زیرا زمینه سازمانی به خود خود موجب خلق عملکرد و کارایی بالا نمی شود، بلکه دوسو توانی در سطح فردی را میسر می سازد که با گذشت زمان منجر به کارایی بالا می شود.

در تمام سطوح شرکت، ادراک و فهم ایجاد کنید. در پژوهش نظرسنجی خود، دریافتیم که هر قدر پاسخ دهنده در سلسله مراتب شرکتی، رتبه پایین تری داشته باشند، رتبه پایین تری به ویژگی دوسو توانی سازمانی می دهد - الگویی که ما آن را اثر فرسایشی می نامیم. به طور جالب توجه، دامنه اثر فرسایش با عملکرد شرکت تغییر می کرد. در شرکتهایی با عملکرد پایین، کارمندان خط مقدم، زمینه سازمانی را به طور میانگین 1.5 امتیاز کمتر در مقیاس 7 نقطه ای نسبت به همکاران خود در مدیریت ارشد رتبه بندی می کردند. در شرکت های دوسو توان تر و دارای عملکرد بالاتر، اختلاف امتیاز نوعاً 0.5 امتیاز یا کمتر بود.

مؤلفه مصاحبه این مطالعه نشان داد که اثر فرسایشی، معیاری برای سازگاری و کیفیت برقراری ارتباط در سازمان است. یعنی، برای موثر بودن زمینه سازمانی در خلق دوسو توانی، پیام آن باید به طور شفاف و سازگار در سراسر سازمان منتشر شود. نوآوری ها دارای تاثیر حداقل بر ظرفیت افراد برای دوسو توانی خواهند بود مگر این که کارمند سطح پایین تر به طور ریشه ای نوآوری های مدیریت ارشد را درک نماید.

دوسو توانی زمینه ای و دوسو توانی ساختاری را به عنوان مکمل یکدیگر در نظر بگیرید. تقریباً کلیه تحقیقات قبلی در مورد دوسو توانی بر تفکیک ساختاری بین فعالیتهایی با محوریت همراستایی و با محوریت تطبیق پذیری متمرکز شده بود. شواهدی وجود دارد که نشان می دهد این رویکرد می تواند بسیار مؤثر باشد، اما شواهدی نیز وجود دارد که نشان می دهد می تواند به همان اندازه مشکلاتی را خلق کند. به عنوان مثال، بسیاری از شرکت های بزرگ، از جمله British American Tobacco ، Royal & SunAlliance و British Airways،

واحدهای سرمایه گذاری شرکتی را در طول رونق دات-کام ایجاد کردند تا ایده های جدید تجاری را پرورش دهند، اما چون این واحدها فاقد بافت پیوندی کافی با تجارت اصلی بودند، در نهایت از استراتژی شرکت منفصل و بی ارتباط شدند.

دوسو توانی زمینه ای، جایگزین دوسو توانی ساختاری نیست بلکه مکمل آن است. تفکیک ساختاری بین این دو می تواند در برخی زمان ها ضروری باشد، اما باید موقتی صورت گیرد و ابزاری برای ارائه ابتکار جدید فضا و منابع برای شروع باشد. هدف نهایی باید هرچه سریعتر با سازمان اصلی یکپارچگی داشته باشد. دوسو توانی زمینه ای می تواند فرآیندهای تفکیک و انسجام مجدد را تقویت کند.

نوآوری های دوسو توانی زمینه ای را به عنوان "محرک رهبری" در نظر بگیرید نه به عنوان مقوله های "رهبری-محور". دوسو توانی فقط از طریق ساختار رسمی یا از طریق بیان بینش یک رهبر کارزماتیک بوجود نمی آید. بلکه، تا حد زیادی از طریق ایجاد یک زمینه حمایتی حاصل می شود که در آن، افراد انتخاب های شخصی خود را در مورد نحوه و مکان تمرکز انرژی خود صورت می دهند. رهبری، به عبارت دیگر، تبدیل به یک مشخصه می شود که توسط همه افراد در سازمان نشان داده می شود. 9 انگیزه به سوی دوسو توانی می تواند گاهی اوقات توسط ابتکارات از بالا به پایین هدایت شود، اما هدف این است که رهبری اجازه دهد تا در همه سطوح و برای همه سازمان پدیدار شود.

REFERENCES

1. A number of business writers have used the term "ambidexterity" over the years. See R.B. Duncan, "The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation," in "The Management of Organization Design: Strategies and Implementation. Volume 1," eds. R.H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (New York: North-Holland, 1976), 167-188; E. McDonough III and R. Leifer, "Using Simultaneous Structures To Cope With Uncertainty," *Academy of Management Journal* 26, no. 4 (1983): 727-735; M.L. Tushman and C.A. O'Reilly III, "The Ambidextrous Organization: Managing Evolutionary and Revolutionary Change," *California Management Review* 38, no. 4 (1996): 8-30; and C.A. O'Reilly III and M.L. Tushman, "The Ambidextrous Organization," *Harvard Business Review* 82 (April 2004): 74-82. For a full description of the research and statistical analyses, please refer to C.B. Gibson and J. Birkinshaw, "The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity," *Academy of Management Journal* 47, no. 2 (2004): 209-226.
2. Duncan argued that ambidexterity should be managed through "dual structures." The concept of structural separation between different types of activities is also evident in much of the organization literature. See P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration" (Boston: Harvard University Press, 1967); P.F. Drucker, "Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles" (New York: Harper & Row, 1985); and J.R. Galbraith, "Designing the Innovating Organization," *Organizational Dynamics* 10 (winter 1982): 5-25.
3. The term "contextual ambidexterity" is new, but a number of similar ideas can be found in the literature. See P.S. Adler, B. Goldoftas and D.I. Levine, "Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System," *Organization Science* 10 (January 1999): 43-68; and S. Ghoshal and C.A. Bartlett, "Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management," *Strategic Management Journal* 15 (summer 1994): 91-112.
4. The concept of market orientation emerged in the early 1990s. See B.J. Jaworski and A.K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing* 57 (July 1993): 53-70; and J.C. Narver & S.F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing* 54 (October 1990): 20-35.
5. See S. Ghoshal and C.A. Bartlett, "The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management" (New York: Harper Business, 1997).
6. The term "country-club context" was first used by Robert Blake and Jane Mouton to describe a particular type of individual in their managerial grid. While their work focused on the individual level of analysis, there are strong parallels with our work on contextual ambidexterity. See R.R. Blake and J.S. Mouton, "Corporate Excellence Through Grid Organization Development: A Systems Approach" (Houston: Gulf Publishing Co., 1968).
7. This example is taken from H. Bruch and S. Ghoshal, "Lufthansa: The Challenge of Globalization," London Business School teaching case, ECCH no. 396-142-1 (Bedfordshire, United Kingdom: European Case Clearing House, 2000).
8. See A. Campbell, J. Birkinshaw, A. Morrison and R. van Basten Batenburg, "The Future of Corporate Venturing," *MIT Sloan Management Review* 45 (fall 2003): 30-37.
9. For additional insights on this approach to leadership, see J. O'Toole, "When Leadership Is an Organizational Trait" in "The Future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders," eds. W. Bennis, G.M. Spreitzer and T.G. Cummings (San Francisco: Jossey-Bass, 2001); B.A. Pasternack and J. O'Toole, "Yellow-Light Leadership: How the World's Best Companies Manage Uncertainty," *Strategy+Business* 28 (second quarter 2002); and B.A. Pasternack, P.F. Anderson and T.D. Williams, "Leadership as an Institutional Trait," *Strategy+Business* 26 (second quarter 2000): 11.