

پندارهایی درباره «تناسب» سازمانی

منبع: FINANCIAL TIMES, NOV 29TH, 1999

مترجم: محمدعلی طوسی

وقایت فزاینده، فن‌شناسیهای تازه اطلاعات، پیدایش اقتصاد دانش پایه و گسترش افقهای جهانی، جملگی بسیاری از شرکتهای بزرگ را به آزمایش دوباره شکل‌های تازه سازمان‌دادن خود ناگزیر ساخته است. پنداره‌ها متفاوت هستند، شرکتهای می‌کشند تا به شکل شبکه‌ای، واقعی، افقی، یا استوار بر طرح خود را سازماندهی کنند. ولی طرح‌کردن همه این پنداره‌ها در آغاز سده تازه، بیان نیازی است به پروردن شکل‌های نخت‌تر، پرنرمش‌تر، و هوشمند سازمان‌دهی است.

بسیاری از مفسران دگرگونی سازمانی زمان کنونی را با پیدایش سازمان‌بخشی در هشتاد سال پیش در شرکتهای بزرگ آمریکایی مانند دوپان و جنرال‌موتورز مقایسه می‌کنند. این شرکتهای (در آن روزگار) راهبردهای خود را از توجه بر یک فعالیت به گونه‌گونی فعالیتها تبدیل کردند. آنها پی بردند که پس از این دگرگونی نیاز به ساختارهای

تازه‌ای دارند که با این دگرگونی سازگار باشند. به دنبال این گونه‌گونی، نامتمرکز کردن عملیات به بخشهای تولیدی مشخص پدیدار شد. در حالی که کسب و کار در سراسر جهان در نیمه سده نوزدهم به شدت متنوع گردید، به گونه‌ای فزاینده به سوی بخش‌کردن سازمان گام برداشت. همانگونه که «الفرد چندلر» تاریخ‌نگار بزرگ کسب و کار درباره این فراگرد می‌نویسد: «ساختار به دنبال راهبرد گام برمی‌دارد».

(STRUCTURE FOLLOWS STRATEGY)

ضرورت دنبال‌روی ساختار از راهبرد هم‌اکنون یک واقعیت پذیرفته شده است. ولی پس از نزدیک به یک سده از ابتکارهای دوپان و جنرال‌موتورز، پی‌می‌بریم همانگونه که بخشی‌کردن سازمان نیاز به گسترش و تازه‌شدن دارد، به همان میزان هم موضوع «تناسب» و جو‌رودن هم نیاز به دگرگونی دارد. شکل‌های تازه سازماندهی به گونه‌ای ریشه‌ای

سیمای سنتی کسب و کار را به چالش می‌کشاند و نیاز به پنداره پویا و فراگیرتری از تناسب را پیش می‌آورد.

ساختار دیگر یک متغیر وابسته ساده از راهبرد نیست. این دو اکنون به صورت دوهمنای برابر دیده می‌شوند. چیزی بیش از ساختار و راهبرد باید با یک دیگر تناسب پیدا کنند؛ این یک همکاری در کل و جامعیت سازمان است. تناسب به هم بافتن ایستای متغیرها نیست، بلکه فرگشت به هم پیوسته یک کلیت پیچیده است. این نوشته اهمیت پنداره‌های تازه تناسب ابتکار سازمانی را با استفاده از بررسی شکلها و نمونه‌هایی اروپایی از شرکتهای ای.بی.بی.بی. پی.پی.آموکو و یونیلور نشان خواهد داد.

پنداره تازه تناسب در زیر نفوذ پنداره مکملها قرار دارد که از سوی اقتصاددانان پال میلگروم و جان رابرتز پرورده شده است. پنداره مکملها به‌توان بالقوه اثر تقویت متقابل اشاره دارد هنگامی که یک یا چند رویه کسب و کار به یکدیگر وصل می‌شوند. زمانی رویه‌ها مکمل هستند که اجرای بیشتر یکی از آنها بازدهی انجام‌دادن دیگری را افزایش دهد. به‌سختن دیگر، رویه‌ها سرشت هم‌افزایی دارند: دو به اضافه دو بیش از چهار پدید می‌آورد.

ولی مکمل یکدیگر بودن با هم‌افزایی همانند نیست. در مرتبه نخست، میلگروم و رابرتز تاکید بر هم‌افزاییهای جفت و دوگانه ندارند (برای نمونه میان ساختار و راهبرد) بلکه بر هم‌افزاییهای میان مجموعه‌هایی از چندین رویه دارند. الگوهای کامیاب کسب و کار - مانند شیوه تولید ژاپنی‌ها در دهه ۱۹۸۰، ویژه‌کاری پرنرمش سازندگان حرفه‌ای ایتالیایی، کسب‌وکارهای جسور فن‌شناسی پیشرفته در دره سیلیکان - جملگی نظام‌های به هم پیوسته کامل رویه‌ها را دربر دارند. در این نمونه‌ها، تنها ساختار و راهبرد جای ندارند، که فراگرد، فرهنگ و زمینه‌ای که به عملکرد پاری می‌دهند موردنظر هستند.

در این نوشته، ما توجه خود را بر مکملها متمرکز ساخته‌ایم - میان راهبرد، ساختار، و فراگردها - ما نشان خواهیم داد که، برپایه نظریه مکملها، می‌توان به یک چرخه راستین عملکرد بالا میان راهبرد، ساختار، و فراگرد دست یافت (به‌نگاره ۱ که در پی می‌آید نگاه کنید).

نخستین رویارو گردد؟

● سکون نظامهایی که زیر تراز بهینه کار می‌کنند و کیفی‌های نخستین دگرگونی بدین معنی است که دگرگونی کل نظام احتمال دارد که نادر باشد؛
● باین همه، دست‌یابی به یک چرخه واقعی از رویه‌های مکمل به بهره‌های عملکرد بالا منتهی خواهد شد، که این برای تغلیب رقیبان دشوار خواهد بود. به دلیل آنکه باید بر کل نظامهای پیچیده و غیرشفاف تکیه کنند؛

● چرخه واقعی مکملها باید در حرکت قرار گیرد، چون دگرگونیهای افزایشی پیوسته در راهبرد نیاز به آن خواهد داشت تا با دگرگونیهای برابر و متناسب در ساختارها و فراگردها همراه گردند.

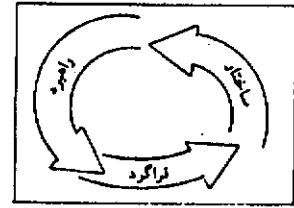
سازمانهای نوآفرین

تا چه اندازه این پیش‌گوییها در عمل درست درمی‌آیند؟ پنداره مکملها با اطمینان یافته‌های عمده برنامه پژوهش «انیتفورم» را درباره شکلهای ابتکاری سازمان‌دهی در سراسر جهان گزارش می‌کند. این برنامه پژوهشی شامل یک بررسی از شرکت‌های بزرگ و میان‌اندازه اروپا، ژاپن، و ایالات متحده آمریکا است. بعلاوه، مجموعه‌ای از هیجده بررسی رخداد عمقی از شرکت‌هایی که در ابتکار سازمانی درگیر بوده‌اند مورد توجه قرار گرفته است.

نتیجه‌های بخش اروپایی این بررسی (که ۴۵۰ کسب و کار اروپایی را دربر می‌گرفت) در تا از پیش‌گوییهای عمده را که از نظریه مکملها برخاسته است تایید می‌کند. این دو عبارتند از اینکه دگرگونی سراسری و در کل نظام به‌راستی نادر است، و اینکه برای دگرگونی بخشی کیفی‌هایی پدید می‌آیند.

بررسی ما بر سه عنصر مکمل بالقوه که با شکلهای تازه سازمان‌دهی پیوسته هستند متمرکز گردید:

- **دگرگونی راهبردی:** بویژه به‌سوی تنوع کمتر و تاکیدی که بر شایستگیهای اصلی متمرکز است گام برمی‌دارد. بهره‌گرفتن فزاینده از کسب و کارهای مشترک و اتحاد‌های شرکتی برای آسان‌کردن دست‌یابی به منابع؛ اعتماد بیشتر بر واگذاری کار به خارج از شرکت در فعالیتهای غیرراهبردی موجود در زنجیره ارزش؛
- **دگرگونی ساختاری:** بویژه در زمینه کاستن از لایه‌های مدیریت برای دست‌یابی به لاغرکردن و چابک‌سازی سازمانی، افزایش نامتمرکزکردن



نگاره ۱ - چرخه راستین دگرگونی مکملها

این تاکید بر نظامهای به‌هم پیوسته ما را به دومین بصیرت اضافی از پنداره مکملها هدایت می‌کند - توان بالقوه برای هم‌افزاییهای منفی - هم‌افزایی به‌طور سنتی به جنبه مثبت تاکید می‌گذارد، پنداره مکملها به جنبه منفی آن نیز هشدار می‌دهد. الگوی میلگروم و رابرتز مقرر می‌دارد که یک رویه ویژه برای فراهم‌آوردن سودمندیهای کامل نه‌تنها به مکملهای خود وابسته است، بلکه ممکن است در صورت غیبت آن مکملها نتیجه‌های منفی هم به‌بار آورد. بدین ترتیب، در حالی که تحویل «به‌موقع» قطعه‌ها به خط تولید به‌صورت یک بخش از نظام به‌هم پیوسته نتیجه شگفتی‌انگیز دارد اگر با خط تولید، اطلاعات و رویه‌های منابع انسانی متناسب وجود نکرده می‌تواند آشفتگی کامل پدید آورد.

برپایه اهمیتی که نظامهای دارای پیوندهای با سرشت هم‌افزایی دارند و همچنین باتوجه به خطرهای هم‌افزایی منفی، می‌توان به پیش‌گوییهای قدرتمندی دست یافت. چون سودمندیهای حاصل از دگرگونی به نظامی کامل از رویه‌های مکمل دارد، بنابراین:

● آزمایشهای محلی و ابتکارهای تدریجی و جدای از هم احتمال ندارند کامیاب گردند. دگرگونی کامیاب برای تغییر سراسری در نظام به‌احتمال نیاز به رهبری نیرومند از رده‌های بالا دارد؛

● حتی دگرگونیهای سراسری در نظام به‌احتمال از یک دوره کاهش عملکرد گذر خواهد کرد چون در این فراگرد نظامهای مکمل قدیمی مختل می‌شوند و نظامهای تازه هم هنوز به کمال خود نرسیده‌اند؛

● به‌آسانی می‌توان در نظامی از مکملهایی که زیر تراز بهینه عمل می‌کنند گیرافتاد، زیرا هرگامی بیرون از نظام موجود به‌سوی نظامی به‌احتمال بهتر و برتر احتمال دارد با کاهش عملکرد

بخشی‌گردن و تناسب سازمان به دگرگونی نیاز دارد.

شکلهای تازه سازماندهی به گونه‌ای ریشه‌های سیمای سنتی کسب و کار را به چالش می‌کشاند.

ساختار سازمان دیگر یک متغیر وابسته ساده از راهبرد نیست بلکه به‌صورت دوهمتای برابر دیده می‌شوند.

رقابت فزاینده، پیدایش اقتصاد دانش پایه و گسترش افقهای جهانی بسیاری از شرکت‌های بزرگ را به آزمایش درباره شکلهای تازه سازمان‌دهی خود ناگزیر کرده است.

عملیاتی و راهبردی برای بهترکردن پاسخگویی سازمانی؛ و استفاده بیشتر از شکلهای سازماندهی طرحی یا قالبهای کارگرومی برای افزایش دانش افقی و سهم‌کردن منابع؛

● **دگرگونی فراگرد:** بویژه سرمایه‌گذاری بالا در شکلهای تازه‌ای از فن‌شناسی اطلاعات؛ افزایش تاکید بر ارتباطات عمودی برای پاسخگویی و ارتباطات افقی برای سهم‌شدن در دانش و آگاهیها؛ و سرمایه‌گذاری معقول در گروه‌سازی، تعیین مساموریت و آموزش‌دادن، برای فراهم‌آوردن مهارتها و به‌هم پیوستگی میان افراد برای به‌کارانداختن ساختارهای افقی و تخت‌تر.

این پژوهش به ابتکارهای گسترده‌ای در همه عنصرهای مربوط به شکلهای تازه سازمان‌دهی در طول سالهای ۹۶-۱۹۹۲ پی برد. در زمینه راهبردی، گرایش عمومی به‌سوی سپردن کار به بیرون سازمان و انجام کسب و کارهای مشترک، همراه با کاهش محدود در تنوع و

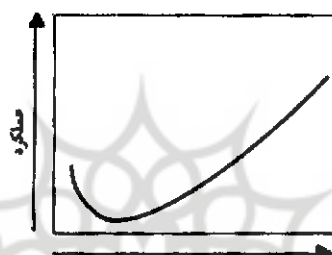
بستن چرخه:

نظریه مکملها بر اهمیت کامل کردن مجموعه دگرگونی راهبردی، ساختاری و فراگردی تاکید می‌گذارد. شرکت بزرگ نوازم مصرفی انگلیسی - هلندی یونیلور بیش از یک دهه درگیر این فراگرد دگرگونی بوده است. در زمینه راهبرد، شرکت به طور پیوسته قلمروهای شایستگی اصلی خود را از دهه ۱۹۸۰ افزایش داده، و خریدهای مهمی چون شرکت «کلون کلاین» و «چیپور - پاندزه» را به پایان قطعی رسانده، در حالی که کسب و کارهای حاشیهای چون مواد شیمیایی خاص را به فروش رسانیده است. از آغاز دهه ۱۹۹۰، شرکت تاکید خود را نیز متوجه فراگردهای تازه کرده است. فراگردهای نوآفرینهای تازه که تکیه بر مرکزهای نوآفرینی غیرمتمرکزی دارد که در سراسر جهان پدید آمده‌اند و مورد پشتیبانی شبکه‌های بین‌المللی محصول قرار دارند، آهنگ پدیدآوردن محصولات تازه را تندتر کرده‌اند. فراگردهای راهبرد تازه، هم در مرکز و هم در درون کسب و کارها پدید آمده و پرورده شدند.

دگرگونیهای ساختاری عمده «یونیلور» تا سال ۱۹۹۶ به عقب افتاد، آنگاه با برنامه «ساختاردهی تازه برای عملکرد برجسته» آغاز گردید. ساختار تازه به شورایی اجرایی تازه تاسیس مسئولیت نظارت راهبردی بر قلمروهای محصول در سراسر جهان را واگذار کرد، و در همان حال مسئولیت سوددهی و عملیات را نامتمرکز کرد و آن را به «گروههای کسب و کاری» سپرد که به طور نوعی براساس سرازین منطقه‌ای سازمان داده شده بودند. مسئولیتها روشن تر شدند، لایه‌های سازمانی از میان برداشته شدند، و تصمیمها به شیوه‌ای منسجم و یکپارچه در سطح بازارهای منطقه‌ای گرفته می‌شدند. یونیلور هم‌اکنون یک شرکت «چندمحل چندملیتی» است.

ساختاردهی تازه برای عملکرد برجسته، چرخه راهبرد، ساختار و فراگرد را کامل کرد. از سال ۱۹۹۷، عملکرد شرکت یونیلور فزونی گرفته، و در همه زمینه‌های عمده کار، رقیبان خود را پس زده است. این اتفاق تنها به سبب دگرگونیهای ساختاری حاصل نگردید. دگرگونیهای ساختاری بر فراگردهای بهتر و راهبرد متمرکزتر برای کار تکیه کردند. داستان یونیلور تاکید دارد که عملکرد بالا و برجسته به مجموعه‌ای از مکملها نیاز دارد که به هم

عملکردی بسیاری فراهم آورد سرمایه‌گذاری در فن‌شناسی اطلاعات بود. در غیر این صورت، ترکیب بخشی یا جزئی کل عاملهای نظام به طور نوعی به پیامدهای منفی عملکرد منتهی شد. اثری به صورت منحنی «جی» پدید آمد که مقرر می‌دارد دگرگونی بخشی یا جزئی به پایین آمدن عملکرد می‌انجامد، و تنها دگرگونی جامع و فراگیر نتیجه‌های مثبت بالا فراهم می‌سازد. (به نگاره شماره ۲ نگاه کنید). این بدان سبب است که به هنگام از میان برداشتن نظامی از مکملها، عملکرد کاهش می‌یابد، در حالی که نظام بعدی هنوز با هزینه‌های گزاف در حال جانسخت شدن نظام قدیم است.



نگاره شماره ۲ - منحنی «جی» دگرگونی و عملکرد

نتیجه‌گیری عمده از بررسی دایره شکل‌های تازه سازمان‌دهی نشان می‌دهد در حالی که بسیاری از شرکتها به سوی ساختارهای تخت‌تر، پرنرمش‌تر، و هوشمند گام برمی‌دارند، شمار اندکی از آنها این کار را به صورت یکپارچه و به هم پیوسته انجام می‌دهند. و تنها شرکت‌هایی که این کار را به صورت یکپارچه و به هم پیوسته انجام می‌دهند به یادداشت‌های آن دست می‌یابند. ابتکارهای بخشی و جزئی به طور نوعی هزینه‌ای بیش از ارزش خود پدید می‌آورند.

مکمل بودن در عمل

نتیجه بررسی ما، پیشگوییهای نظریه مکملها را تایید می‌کند که این دگرگونی در کل نظام است که بالاترین نتیجه را پدید می‌آورد، و چنین دگرگونی جامع و فراگیر هم نادر است و سخت می‌توان آن را تقلید کرد و کپی‌های عملکردی نخستین را دربر دارد. گواه ما از بررسی رخداد در شرکت‌های ای.بی.بی.بی.، آماکو و یونیلور این بصیرتها را تایید می‌کند و در همان حال روشن‌بینی و ادراک وسیعی از نیازهای عملی اداره کردن مکملها را برقرار می‌دارد.

گونه‌گونی مشاهده شد. در قلمرو ساختارگرایشی گسترده در سراسر اروپا به نامتمرکز کردن تصمیم‌گیری عملیاتی (ولی کمتر در تصمیم‌گیری راهبردی) و استفاده بیشتر از ساختارهای طرحی و میزان درخور توجهی از کاهش لایه‌های مدیریت دیده شد. در دگرگونی فراگردی، در هر سه زمینه گامهای بسیاری برداشته شده بود، و سرمایه‌گذاری درخور توجهی در فن‌شناسیهای اطلاعاتی مانند برگه‌های لوتوس و اینترنت، برای پشتیبانی از شبکه داخلی صورت گرفت. دگرگونیهای بسیاری در کسب و کار اروپایی دیده شد. با این همه، همانگونه که نظریه مکملها پیشگویی می‌کند، بخش عمده‌ای از این دگرگونیها به صورت بخشی و تکه‌تکه و نه به صورت سراسری در نظام صورت گرفته است. این دگرگونیهای بخشی و تدریجی اغلب با نتیجه‌های منفی عملیاتی همراه بوده است.

دگرگونی بخشی، و نه سراسری نظام:

در حالی که بسیاری از شرکتها دست‌کم شماری از ابتکارهای تازه را به کار گرفتند، تنها تعداد اندکی از آنها به یک دگرگونی سراسری و فراگیر نظام دست زدند. نیمی از آنها به دگرگونی عمده در همه زمینه‌های راهبرد پرداختند؛ اندکی بیش از یک چهارم شرکتها به دگرگونیهای عمده‌ای در عنصرهای دگرگونی در قلمرو فراگرد دست زدند؛ و یک پنجم آنها در دگرگونیهای ساختاری گامهای بلند برداشتند. با این همه، تنها ۵ درصد توانستند در هر سه زمینه به ابتکارهای عمده‌ای دست بزنند. بدین سان، حتی از میان شرکت‌های معدودی که دگرگونیهای ساختاری عمده را در پیش گرفتند، سه‌چهارم آنها این دگرگونیها را به صورت یک جنبش سراسری نظام که شامل دگرگونی فراگردی و راهبردی باشد تبدیل نکردند.

نتیجه‌های دگرگونی سراسری نظام:

تحلیل مالی ما از عملکرد شرکتها نشان داد که دگرگونی سراسری نظام بهترین نتیجه را فراهم آورده است. ۵ درصد شرکت‌هایی که هر سه نوع دگرگونی را ترکیب کردند (راهبردی، ساختاری، و فراگردی) به یک ۶۰ درصدی از به‌گشت عملکرد دست پیدا کردند. به رغم این نتیجه‌ها، شمار اندکی از شرکتها خود را توانای به تقلید از این دگرگونی سراسری نظام یافتند. تنها عامل دگرگونی که به تنهایی توانست سودمندیهای

پیوند دادن این مکملها چندین سال تلاش دقیق پایه گذاری را ضرور می سازد.

رهبری نیرومند:

چشم انداز مکملها، رهبران نیرومند را که دارای آرزوهای بلند، منسجم و به هم پیوسته هستند سخت گرامی و باارزش می شمارد. هنگامی که «پرسی بارونیک» در سال ۱۹۸۸ با اقدام شرکت براون باوری سوئیس با شرکت اسیای سوئد به تاسیس شرکت «اسیا براون باوری» دست زد، او از یک فرصت نیکو برای دگرگونی سریع و سراسری برخوردار شد که به ندرت می توانست برای گروه سامان یافته ای چون یونیلور فراهم آید. بارونیک به سرعت در هر سه زمینه عمل کرد - راهبرد، ساختار، و فراگرد.

راهبرد بارونیک ترکیب کردن مقیاس جهانی با حضور محلی بود. شرکت ای.بی.بی.بی. تازه تاسیس، زندگی خود را با یک رشته از کارهای مشترک و خرید شرکت های تازه آغاز کرد. عمده این تلاشها خرید کسب و کارهای تولید قدرت و مهندسی احتراق که گروه قدرت و خودکارکردن را تشکیل می دادند، هر دو حضور ای.بی.بی.بی. را در آمریکای شمالی که یک سوم بازار جهانی است آسان و عملی ساختند. در همان زمان بارونیک ساختار دوبر (ماتریسی) جهانی معروف خود را با ۱۱۰۰ شرکت نامتمرکز تولیدی و ستاد مرکزی بسیار کوچک شده و فشرده معرفی کرد. فراگردهای تازه به کار برده شدند که برپایه آنها بر تصمیم گیری و مسئولیت پذیری سریع تاکید داشتند. این فراگردها از سوی نظام گزارش دهی «چرتکه ای» (ABACUS) که وضعی معیار شده و شفاف دارد تضمین شدند.

سیمای برجسته رهبری بارونیک برای دست یافتن به دگرگونی ریشه ای و شتابان در هر سه قلمرو راهبرد، ساختار و فراگرد جنبه ای حیاتی و ضروری داشت. او برای گفت و گوهای پیوسته چهره به چهره با مدیران خود در سراسر جهان شهرت بالا داشت، و سالی ۲۰۰ روز در مسافرت می گذراند. بارونیک محبوب ترین مدیر در جهان شد، و شرکت ای.بی.بی.بی. نمونه سازمانی شد که در آن مدیران بین المللی پرورش می یافتند. با این همه، ما باید متوجه باشیم که نقش بارونیک نقشی بسیار نامعمول بود و حتی الگویی وی را نمی توان در شرکت ای.بی.بی.بی. الگویی پایدار به شمار آورد.

خطرهای منحنی جی:

بارونیک مکملهای خود را به سرعت به هم پیوند زد؛ یونیلور آنها را گام به گام برپا داشت. فراگرد دگرگونی در شرکت نفی بی.بی.بی. که اکنون به نام بی.بی.آماکو خوانده می شود، خطرهای شتاب کردن در این زمینه را، جز در اوضاع و احوال نامعمول، آشکار می سازد.

در سال ۱۹۹۰، رابرت هورتون به ریاست هیات مدیران و مدیر ارشد اجرایی شرکت بی.بی.بی. منصوب شد و برنامه دگرگونی گسترده ای را به نام «طرح ۱۹۹۰» به راه انداخت. در زمینه راهبرد، شرکت بر آن شد تا کسب و کارهای غیراصولی را رها کند و انجام دادن کارهای خدماتی را به شرکتهای بیرونی واگذارد. در زمینه ساختار، وظیفه های دفتر مرکزی به طور ریشه ای کاهش یافت و اقتدار سازمانی نامتمرکز گردید و به جوهرهای کسب و کار جهانی سپرده شد. دگرگونیهای فراگردی در شعار «گشودگی»^(۱) جای داده شدند: اندیشیدن آزاد، اثرگذاری شخصی، سپردن اختیار، و پیوندهای شبکه ای. گروه های شبکه ای به هم مرتبط و دارای اختیار، ابزار عمده مدیریت شدند.

به سبب پدید آمدن رکود و پریشان شدن ناشی از دگرگونی، سودهای شرکت به شدت کاهش یافتند. در سال ۱۹۹۲، پس از ۲۵ سال خدمت در شرکت، هورتون استعفا داد. گرچه طرح ۱۹۹۰ جنبشی بود که ویژه هورتون بوده ولی دیوید سایمون، جانشین وی، به گونه ای درخور، آن را دنبال کرد. شمار سایمون در سه واژه عملکرد، شهرت و گروهها خلاصه شده بود. عملکرد باید از نو فزونی گیرد، ولی تاکید هورتون بر کار گروهی نباید همچنان ادامه یابد؛ جانشین سایمون، جان براون، به ضرورت همان منطق را در اداره داخلی شرکت به کار بست، در حالی که یک رشته ادغامها و کسب و کارهای مشترک را آغاز کرد. بدین سان، براون در حالی که شبکه ای کارکردن و اندیشه های گروهی از راه تاکید بر دشواری گسائی جمعی را پرورش می داد، جنبش نامتمرکز کردن را دنبال کرد. در سال ۱۹۹۷، سودهای شرکت به دو برابر سود زمان پیش از هورتون و به هشت برابر سود زمان هورتون افزایش یافت.

برکناری هورتون تا حدودی نتیجه سبک کار و بسخت بد وی بود. ولی سرنوشت وی نیز نمایشی از خطرهای منحنی جی بود. پس از ترک هورتون، فراگرد در شرکت بی.بی.بی. بیشتر همانند

شرکت یونیلور شده، برپا داشتن ساختمانی براساس به کار بردن پیوسته آجر روی آجر به گونه ای که سرانجام شرکت را در وضعی قرار داد تا بتواند شرکت آماکو را خریداری کند و سومین شرکت بزرگ نفتی جهان گردد.

فرگشت پیوسته و هم آهنگ مکملها:

کامیابی بارونیک در دگرگونی تند و سریع مکملها به اوضاع و احوال بحرانی یک ابرادغام وابسته بود. ولی حتی در شرکت ای.بی.بی.بی. میراث بارونیک بدون دگرگونی باقی نماند. چرخه واقعی مکملها باید که در حرکت قرار می گرفت: راهبرد، ساختار و فراگرد هر سه در فرگشت به هم پیوسته و هماهنگ.

هنگامی که بارونیک در سال ۱۹۹۷ کناره گرفت، جانشین وی «گوران لینداهل» با تقویت پایه بخشی کردن ساختار دوبر، راهبرد کار در تراز جهانی را یک گام به جلو برد. چهاربخش فرآورده اصلی (به نام «قسمتهای کسب و کار») به هفت بخش افزایش یافت و لایه های هم آهنگی منطقه ای هم از میان برداشته شد. واحدهای عملیاتی بسیار نامتمرکز باقی ماندند، ولی بر فراگردهای شبکه ای میان واحدها و همکاری باهم از نو تاکید گذاشته شد.

دگرگونیهای پس از بارونیک برانباشت تجربه گذشته استوار شدند، چیزی متفاوت از آنچه سایمون و براون در بی.بی.بی. عمل کردند. لینداهل بر دوام و استمرار کار در قالب ترکیبی از جهانی کردن کسب و کار با نامتمرکز کردن اداره کردن و حفظ نظام گزارش دهی «چرتکه ای» تاکید دارد.

به سخن دیگر، این دگرگونیها اهمیت فرگشت پیوسته و هماهنگ مکملها را در شرکتهای بزرگ و پابرجا آشکار می سازند. دگرگونی به هم پیوسته و یک پارچه به جای دگرگونی ریشه ای ناپیوسته. «لینداهل» ضرورت چنین دگرگونی پیوسته را در تعریف یک چرخه زندگی ساختاری برای پنج سال به خوبی تشخیص می دهد. هم اکنون دگرگونی اضافی دیگری برای شرکت ای.بی.بی.بی. در دست طراحی است. □

پانویسها

۱. در گذشته نه چندان دور گفته می شد که ساختار به دنبال وظیفه گام برمی دارد.

(FORMS FOLLOW FUNCTION)

1 - OPEN = OPEN THINKING, PERSONAL IMPACT, EMPOWERING, AND NETWORKING.