

■ Management

Décryptage  L'OEIL DU CHERCHEUR

Η μήτρα, μια αποτελεσματική οργάνωση με δύσκολη εφαρμογή

Το μοντέλο αυτό δίνει τη δυνατότητα σε υπαλλήλους με διαφορετικό υπόβαθρο να ενώσουν τις δεξιότητές τους στο πλαίσιο ενός κοινού έργου. Μπορεί όμως να αποτελέσει και πηγή συγκρούσεων ανάμεσα στους μάνατζερ.

«**Η** δημοκρατία είναι η χειρότερη μορφή διακυβέρνησης αλλά το λιγότερο κακό σύστημα», δήλωνε ο Winston Churchill. Όπως και το δημοκρατικό καθεστώς, η οργάνωση μήτρας παρουσιάζει μειονεκτήματα αλλά δεν έχει βρεθεί ακόμη καλύτερη λύση για την καθοδήγηση των σύγχρονων εταιρειών. Κατέληξε, ως εκ τούτου, να επιβληθεί ως το κυρίαρχο μοντέλο στους μεγάλους ομίλους και να υιοθετηθεί από τους περισσότερους από αυτούς – Michelin, LVMH, Saint-Gobain ή ακόμη και Schneider Electric.

Η οργάνωση αυτή γεννήθηκε στον αεροναυτικό τομέα στις ΗΠΑ στο τέλος της δεκαετίας του 1950. Προκειμένου να αντιμετωπίσουν μια όλο και πιο σύνθετη παραγωγή, οι μεγάλες βιομηχανίες αναθεώρησαν την παραδοσιακή «γραφειοκρατική» ή «διαχωριστική» οργάνωση. Στη συνέχεια πολλοί αμερικανοί ερευνητές θα θεωρητικοποιήσουν αυτή τη μικρή επανάσταση και θα την αναδείξουν σε μοντέλο αναφοράς.^{1,2}

Πολυσχιδήεις ομάδες. Η αρχή της μήτρας συνίσταται στον συνδυασμό των λειτουργιών της επιχείρησης (Έρευνα και Ανάπτυξη, μάρκετινγκ, εμπορική ανάπτυξη κ.λπ.), των υποδιαιρέσεων (προϊόντα, γεωγραφικές ζώνες, πελατείες κ.λπ.) και των έργων. Ένας μισθωτός μπορεί, ως εκ τούτου, να εξαρτάται από δύο τουλάχιστον αρχές: τον ιεραρχικά ανώτερο στη λειτουργία (ή υποδιαιρέσή) του και τον υπεύθυ-

νο του έργου, ο οποίος καθορίζει τους στόχους και πλαισιώνει την ομάδα εργασίας του. Ιδανικά, ο στόχος είναι να ευνοηθούν οι πολυεπίπεδες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και να προωθηθεί η συνεργασία τους σε ειδικά προγράμματα, όπως η σύλληψη ενός οχήματος. Τα μέλη αυτών των ομάδων – που δεν σταματούν να αλλάζουν σύνθεση – ανταπαρθέτουν τις απόψεις και τις μεθόδους τους, ενώ εκμεταλλεύονται την ευκαιρία αυτή για να διευρύνουν το πεδίο δεξιοτήτων τους. Ένα άλλο επιχείρημα υπέρ αυτού του τρόπου οργάνωσης είναι ότι η μετάβαση από το ένα έργο στο άλλο μπορεί να αποτελέσει πηγή κινήτρου για όσους δεν αντέχουν τη ρουτίνα.

Καλύτερη ετοιμότητα. Από τη δεκαετία του 1990, το μοντέλο αυτό γενικήθηκε λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της διεθνοποίησης των εταιρειών. Ένας άλλος παράγοντας έπαιξε επίσης ρόλο: η επιτάχυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων λόγω της εντατικοποίησης του ανταγωνισμού.³ Η δομή μήτρας επιβλήθηκε σταδιακά στις υπηρεσίες, ιδιαίτερα στη διαφήμι-

ση ή στην ασφάλιση. Το 2010 η Axa πρόσθεσε στην οργάνωσή της δύο επαγγελματικούς κλάδους (ασφάλιση ζημιών και ασφάλιση ατόμων). Στόχος της ήταν η αύξηση της ετοιμότητας με την προμηθοποίηση της ταχύτερης κυκλοφορίας των καλύτερων πρακτικών ανάμεσα στις τοπικές μονάδες.

Η οργανωτική μήτρα, όμως, δεν λειτουργεί χωρίς συγκρούσεις και προϋποθέτει ότι οι μάνατζερ επιδεικνύουν μεγάλη ωριμότητα. Το σύνθετο αυτό μοντέλο οδήγησε σε παρεκτροπές. Κατά τη διάρκεια του συνεδρίου του 2011 του Κέντρου Παρατήρησης Στελεχών της Γαλλικής Δημοκρατικής Εργατικής Συνομοσπονδίας, ένας συνδικαλιστής της Alcatel-Lucent ανέφερε τα εξής για το συγκεκριμένο μοντέλο: Στις εγκαταστάσεις της Lannion στη Βρετανία είχε διαπιστώσει ότι 286 εργαζόμενοι επιχειρήσεων μεγάλου τζίρου έπρεπε να δώσουν αναφορά σε 49 μάνατζερ που ήταν καταγεγραμμένοι σε 17 εγκαταστάσεις στον κόσμο. Πρόκειται για αριθμούς που αγγίζουν τα όρια της τρέλας. Η αμφιβήτηση της ενιαίας διοίκησης – που

ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ

Πρόκειται για την αρχαιότερη μορφή οργάνωσης της εργασίας, η οποία θεωρητικοποιήθηκε τη δεκαετία του 1920 από τον γερμανό κοινωνιολόγο Max Weber. Στήριζεται σε μια πυραμιδική δομή της εξουσίας και σε διαδικασίες που διαχειρίζονται με ακρίβεια τις δραστηριότητες. Η αποτελεσματικότητά της οφείλεται στον συνολικό έλεγχο που ασκείται από την ιεραρχία και στους κανόνες που στοχεύουν στην τυποποίηση της εργασίας. Η αυστηρότητά της, όμως, εμποδίζει τη γρήγορη προσαρμογή στις οικονομικές αλλαγές.

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΜΕΤΑ ΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΟΥ 19ΟΥ ΑΙΩΝΑ

Το μοντέλο αυτό, το οποίο συνέστησε ο αμερικανός μηχανικός Frederick Taylor, ανταποκρίνεται σε μια ανάγκη εξειδίκευσης της εργασίας. Η επιχείρηση διαιρείται σε λειτουργίες: παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη, εμπόριο... Χάρη στην ομαδοποίηση των ομοιογενών καθηκόντων, το μοντέλο αυτό αυξάνει την ποιότητα εκτέλεσης και την απόδοση. Δεν έχει, ωστόσο, ευελιξία. Φαίνεται να είναι περισσότερο προσαρμοσμένο στις επιχειρήσεις παραγωγής ενός μόνο προϊόντος ή στις επιχειρήσεις που εξελίσσονται σε σταθερά οικονομικά περιβάλλοντα.

ΑΠΟ ΤΟΥΣ MICHEL BARABEL ΚΑΙ OLIVIER MEIER

θεωρητικοποιήθηκε το 1916 από τον γάλλο Henri Fayol⁴— τοποθετούσε τους εργαζομένους υπό την ευθύνη πολλών ανωτέρων. Η κατάσταση επιδειωνόταν όταν αυτοί έδιναν αντιφατικές εντολές γιατί οι εργαζόμενοι δεν ήξεραν σε ποιον να υπακούσουν.

Μακρές διευθετήσεις. Θεωρητικά, η δομή μήτρας στηρίζεται σε μια ισορροπημένη σχέση ανάμεσα στην ομάδα εκτέλεσης και στην ομάδα έργου. Επαφίεται στην καθεμία να κατανοήσει τις απαιτήσεις της άλλης και να ποντάρει στη συμπληρωματικότητα, χωρίς να προσπαθήσει να επιβάλει την εξουσία της ή μια οποιαδήποτε ιεραρχική υπεροχή. Καμιά φορά, όμως, στην πραγματικότητα δεν μπορεί να ισχύσει κάτι τέτοιο. Εφόσον η εξουσία δεν ανήκει πια σε ένα άτομο, η λήψη αποφάσεων απαιτεί συχνά μακρές διευθετήσεις μεταξύ των υπευθύνων.

Αυτό το ασταθές περιβάλλον μπορεί να προκαλέσει σύγχυση, δημιουργώντας ένα πρόσφορο έδαφος για τους αγώνες επιρροής, τις στρατηγικές συμμαχίας, την ευνοιοκρατία. Εδώ ευδοκιμούν οι καμουφλαρισμένες συμπεριφορές και η πνευματική χειραγώγηση. Εξάλλου, το γεγονός ότι οι μάντζερ επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους αποτελεί δύναμη πηγή συγκρούσεων. Το σημείο αυτό επισημαί-

νει ο κοινωνιολόγος Nicolas Flamant στο άρθρο του με τίτλο «On ne sait plus qui est le chef»⁵.

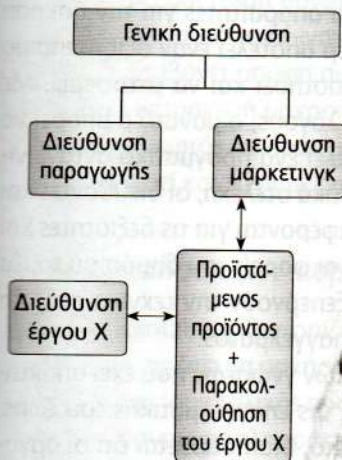
Το κλίμα αυτό προκαλεί στρες και δυσφορία στην εργασία. Εφόσον ο συντονισμός δεν εξασφαλίζεται πάντα με σιγουριά, οι εργαζόμενοι καταρρέουν υπό το βάρος των απαιτήσεων. Και όταν η στρατηγική των έργων υπερισχύει της εκτελεστικής στρατηγικής, η εργασία δεν γίνεται μόνο πιο αφηρημένη αλλά συχνά αντιτίθεται και στις τεχνικές αναφορές που δικαιολογούσαν προηγουμένως τη θέση του ειδικού. Το αποτέλεσμα είναι έλλειψη κινήτρων στους εργαζομένους, η οποία συμβάλλει στη μείωση της απόδοσης της επιχείρησης.⁶

Οπισθοδρόμηση. Σε αντίθεση με τον επιδιωκόμενο στόχο, η οργάνωση μήτρας μπορεί, επομένως, να οδηγήσει σε ένα πλεόνασμα γραφειοκρατίας—πολλαπλασιασμός των συνεδριάσεων για τον συντονισμό, σύνθετες διαδικασίες απόφασης— και, ως εκ τούτου, σε μια αύξηση του κόστους, σε τέτοιο σημείο, που ορισμένες επιχειρήσεις επιστρέφουν σε μια πιο συγκεντρωτική δομή, όπως έκανε η Alcatel-Lucent. Στο

πλαίσιο του σχεδίου της Performance 2013 με στόχο την εξοικονόμηση 1,25 εκατομμυρίων ευρώ, ο όμιλος απλοποίησε, πράγματι, την οργάνωσή του: Ενοποίησε τις δραστηριότητες γύρω από προϊόντα και υπηρεσίες-κλειδιά των τηλεπικοινωνιών, θέσπισε μία και μοναδική οργάνωση των πωλήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και ένα κεντρικό διοικητικό σύστημα για τις λειτουργίες βοήθειας και υποστήριξης.

Αντιστροφή της λογικής. Τελικά, όμως, δεν πρέπει τόσο να θεθεί υπό αμφισβήτηση το μοντέλο όσο οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εφαρμόζεται. Ο σύμβουλος Eric Delavallée εξηγεί: «Οι οργανώσεις μήτρας δεν μπορούν παρά να βοηθούν ως συγκερασμός δύο δομών που είναι φυλακισμένες στο παραδοσιακό ιεραρχικό μοντέλο».⁷ Τιποτε δεν προβλέπεται για την επικοινωνία των μάντζερ μεταξύ τους, οι οποίοι εγκλωβίζονται πολύ συχνά σε μια επικοινωνία *top-down* (από πάνω προς τα κάτω). Ωστόσο, στην οργάνωση μήτρας, η λογική του μάντζερ πρέπει να τεθούν στην υπηρεσία των συνεργατών τους. Χρειάζεται, επομένως, να εξελιχθούν η νοοτροπία και οι συμπεριφορές.

Συνέντευξη στη Nathalie Queruel



Η ΜΗΤΡΑ ΣΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΕΠΟΧΗ

Το σύστημα αυτό, το οποίο γενικεύτηκε τη δεκαετία του 1990, συνίσταται στην ταυτόχρονη χρήση δύο μορφών οργάνωσης (γενικά της λειτουργικής και της διαιρετικής), ώστε να υπάρξει όφελος από τα αντίστοιχα πλεονεκτήματά τους. Επιτρέπει σε πολυμελείς ομάδες να εργαστούν και να συνδυάσουν τις σφαιρικές και τοπικές προοπτικές. Αυτό εξηγεί το ενδιαφέρον που παρουσιάζει η μήτρα για τις διεθνείς επιχειρήσεις ή για τις επιχειρήσεις που διαχειρίζονται σύνθετα έργα. Οι συγκρούσεις, όμως, που παράγονται από τη διπλή εξουσία καθιστούν δύσκολη την καθοδήγησή τους.

Η ΔΟΜΗ ΚΑΤΑ ΥΠΟΔΙΑΙΡΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑ ΤΗ ΔΕΚΑΕΤΙΑ ΤΟΥ 1930

Κάθε υποδιαίρεση (προϊόντα, πελατίες, γεωγραφικές ζώνες) διαθέτει τους δικούς της πόρους (πώληση, μάρκετινγκ, παραγωγή). Η γενική διεύθυνση οδηγεί τη στρατηγική, συντονίζει και αξιολογεί την απόδοση των επιχειρησιακών μονάδων. Αυτή η αποκέντρωση της εξουσίας παρουσιάζει πλεονεκτήματα: εγγύτητα στην αγορά και ευέλικτη διαχείριση της επιχείρησης. Μία υποδιαίρεση μπορεί, ως εκ τούτου, να αναδιοργανωθεί χωρίς να επηρεαστεί η λειτουργία των υπολοίπων.

Η ΑΥΡΙΑΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΤΑ ΔΙΚΤΥΟ

Η ευέλικτη αυτή δομή, η οποία παρουσιάστηκε από τους Gilles Pâché και Claude Paraponaris, κινητοποιεί ανάλογα με το έργο διάφορες δεξιότητες που διαθέτουν οι εξωτερικοί εταίροι. Οι συνεργασίες αυτές, είτε είναι μόνιμες είτε ευκαιριακές, μπορούν να πραγματοποιηθούν τόσο σε επίπεδο σύλληψης όσο και σε επίπεδο κατασκευής ή διανομής. Η «εταιρεία-δίκτυο» εστιάζει στο βασικό της καθήκον. Αναπτύσσεται στους τομείς της υφαντουργίας, της μόδας και καμιά φορά του τομέα κατασκευών και δημοσίων έργων.

1. Paul Lawrence και Jay Lorsch, *Organization and environment*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1967.
2. Jay Galbraith, *Designing complex organizations*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1973.
3. Christopher A. Bartlett και Sumantra Ghoshal, «Matrix management», *Harvard Business Review*, Ιούλιος-Αύγουστος 1990.
4. Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod.
5. Nicolas Flamant, «On ne sait plus qui est le chef. Travailler et diriger dans l'industrie spatiale», *Terrain*, 2002, τ. 39.
6. Paul Mayer, «L'organisation détraquée», *Revue française de gestion*, 2007, τ. 33.
7. Eric Delavallée, *Structures matricielles ou millefeuilles?*, www.questions-de-management.com, Σεπτέμβριος 2002.