

■ Management

s' inspirer

ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΗΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Τι θα συνέβαινε εάν οι μάνατζερ ήταν καταδικασμένοι σε εξαφάνιση; Προωθώντας την αυτοοργάνωση και τη μόνιμη αναδιανομή των ευθυνών, η ολοκρατία επιθυμεί να καταργήσει την ιεραρχία και τις θέσεις. Πρόκειται για μια εξέλιξη που επικροτείται από τις νεοφυείς επιχειρήσεις αλλά αντιμετωπίζεται με επιφύλαξη από τους μεγάλους ομίλους.

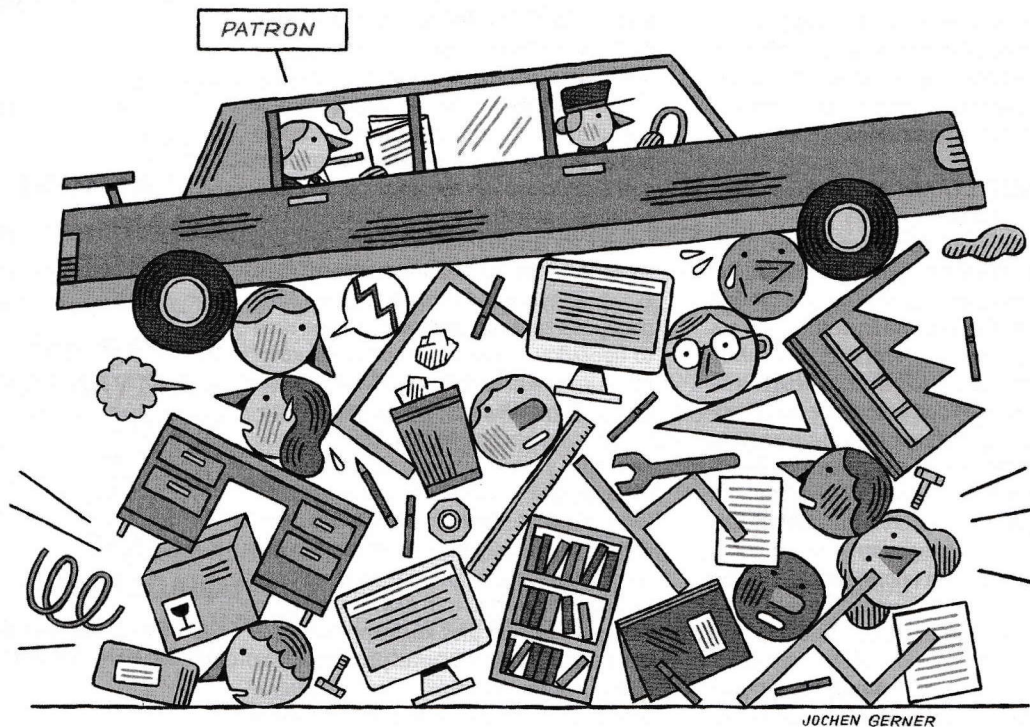
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΣΤΗΝ EVE YSERN

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται το φαινόμενο οι μάνατζερ να βρίσκονται σε μια αργή και δυσμενή πορεία πτώσης. Στην αρχή έχασαν το κύρος που πήγαζε από τη θέση τους, με συνέπεια να μπορούν να βασίζονται πλέον μόνο σε ένα κύρος που πηγάζει από τις δεξιότητες. Σήμερα τίθεται σε αμφισβήτηση η ίδια η χρησιμότητά τους. Στις ψηφιακές και συνεχώς κινούμενες οργανώσεις μήτρας υπάρχει πράγματι η τάση να θεωρούνται ενοχλητικοί. Κατά συνέπεια, αναδύθηκε μια θεωρία των οργανώσεων που αντιμετωπίζεται ευνοϊκά από έναν αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων και δεν ζητάει τίποτα λιγότερο από την κατάργηση της θέσης των προϊσταμένων. Το μοντέλο αυτό δεν αποτελεί μια φανταστική ουτοπία ονειροπόλων. Η σύλληψη και η εφαρμογή του οφείλονται σε έναν αμερικανό επιχειρηματία, τον Brian Robertson. Ήδη από το 2001, στην Ternary Software, την εταιρεία έκδοσης λογισμικών του, κατάργησε την ιεραρχική πυραμίδα. Θεωρητικοποίησε την προσέγγισή του ονομάζοντάς την ολοκρατία (από τις λέξεις *όλος*, η οποία υποδηλώνει ταυτόχρονα το σύνολο και το μέρος ενός συνόλου –όπως ένα άτομο ή μια ζωντανή κυψέλη–, και *κράτος*, η οποία δηλώνει την εξουσία). Το μανιφέστο του *Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy* απέκτησε δημοσιότητα το 2007 χάρη σε ένα άρθρο της *Wall Street Journal*.¹

ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΜΕΝΑ ΚΙΝΗΤΡΑ. Για τον Brian Robertson, το σύστημα *top-down* που γεννήθηκε με τη Βιομηχανική Επανάσταση και τον τείλορισμό –όπου η σύλληψη και ο έλεγχος (που ανήκει στην αρμοδιότητα των στελεχών) διακρίνονται από την εκτέλεση (που προορίζεται για τους υπαλλήλους)– δεν είναι πια προσαρμοσμένο στον σύγχρονο κόσμο. Η ολοκρατία έχει σκοπό να παραχωρήσει την εξουσία διακυβέρνησης στον ίδιο τον οργανισμό και όχι σε ορισμένα μέλη της, να υποκαταστήσει την αυταρχικότητα του ηγέτη με τη συλλογική κινητοποίηση των δεξιοτήτων. Οι αρχές αυτές διευκρινίστηκαν από τον Didier A. Depireux: διανομή της εξουσίας που δεν ανήκει πια αποκλειστικά στους μάνατζερ, υπεροχή της συλλογικής διάνοιας έναντι των απομονωμένων δεξιοτήτων, αξιοποίηση της αυτονομίας και της υπευθυνότητας.² • • •

ΑΠΟ ΤΟΥΣ MICHEL BARABEL
ΚΑΙ OLIVIER MEIER

s' inspirer



JOCHEN GERNER

ΑΦΟΥ ΕΧΑΣΑΝ ΤΟ ΚΥΡΟΣ ΠΟΥ ΑΠΟΡΡΕΙ ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΣΗ ΤΟΥΣ, ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΤΩΡΑ ΤΗΝ ΑΜΦΙΣΒΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥΣ.

••• Η νέα οργάνωση τείνει να απελευθερώσει τα κίνητρα κάθε εργαζομένου, να τον ωθήσει σε περαιτέρω δέσμευση και να ενθαρρύνει την ανάληψη κινδύνων. Όμως, οι επικριτές του συστήματος αναρωτιούνται μήπως η ολοκρατία είναι ο πιο σύντομος δρόμος προς την αποδιοργάνωση.

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ. Αντιθέτως, απαντούν οι υποστηρικτές της! Η ολοκρατία είναι ένα πολύ οργανωμένο σύστημα. Ο Robertson τη συγκρίνει με το ανθρώπινο σώμα, όπου οι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύουν τα όργανα, καθένα από τα οποία έχει ένα ειδικό καθήκον, ενώ ταυτόχρονα συνδέεται με το σύνολο. Έτσι, προκύπτει μια δομή με κύκλους έργων που είναι αυτοοργανωμένοι και καθοδηγούνται από έναν μανάτζερ, ο οποίος εγγυάται τον στόχο που καθορίστηκε για τον κύκλο αυτό. Σε αντίθεση, όμως, με μια κλασική επιχείρηση, όπου ένας εργαζόμενος δεν μπορεί παρά να ανεβαίνει στην ιεραρχία, η ολοκρατία αρνείται το σύνθημα «μανάτζερ για μία μέρα, μανάτζερ για πάντα!». Οι αποστολές ανατίθενται κάθε φορά σε διαφορετικούς υπαλλήλους, οι οποίοι αναλαμβάνουν «ρόλους μανάτζμεντ», χωρίς ωστόσο, να αποκτούν πρόσβαση στην αμετακίνητη θέση. Ας σημειωθεί ότι ένα άτομο

μπορεί επίσης να κατέχει διάφορα αξιώματα και να συνεισφέρει σε πολλούς κύκλους ως προϊστάμενος, ειδικός ή συνέταιρος.

Το ολοκρατικό μοντέλο παρουσιάζει επιπλέον την ιδιαιτερότητα ότι είναι εξελικτικό. Κάθε εβδομάδα λαμβάνουν χώρα συνεδριάσεις για να επανεξεταστεί η καταλληλότητα των έργων. Οι διαδικασίες μπορούν να αλλάξουν ανά πάσα στιγμή για να προσαρμοστούν στο περιβάλλον της επιχείρησης διότι τίθεται μόνιμως το ζήτημα της καταλληλότητας.

Σήμερα ο Brian Robertson προωθεί τη μέθοδό του στη Holacracy One, μια συμβουλευτική εταιρεία στο μανάτζμεντ (holacracy.org). Προκάλεσε το ενδιαφέρον ήδη σε πολλές επιχειρήσεις και μάλιστα μεγάλες. Μεταξύ των (μεγάλων) νεοφυών αμερικανικών επιχειρήσεων που υιοθέτησαν το μοντέλο μπορεί να αναφερθεί η Medium, η εταιρεία του Evan Williams (του συνιδρυτή του Twitter) ή ακόμη η Zappos. Στις 3 Ιανουαρίου 2014, η πρωτοπόρος εταιρεία στη διαδικτυακή πώληση υποδημάτων ανακοίνωσε την κατάργηση όλων των πόσων του μανάτζερ. Έδωσε τέλος στην ιεραρχική γραμμή και στους στομφώδεις τίτλους. Σύμφωνα με τα διευθυντικά στελέχη, η ενέργεια αυτή είχε στόχο να εμποδίσει την εταιρεία τους από το

0

ΜΑΝΑΤΖΕΡ

για 1.500 υπαλλήλους διαθέτει η Zappos, η πρωτοπόρος εταιρεία στη διαδικτυακή πώληση υποδημάτων.

★

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ:

Διατήρηση της ευελιξίας και του νεοφυούς πνεύματος της επιχείρησης.

s' inspirer

να γίνει πολύ αυστηρή, πολύ γραφειοκρατική και δύσκολη στον χειρισμό. Με τους 1.500 μισθωτούς της, η Zappos είναι σήμερα η μεγαλύτερη επιχείρηση που υιοθέτησε την κατάργηση της ιεραρχίας.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΟΤΗΤΕΣ. Η προσέγγιση προσέλκυσε πολλές νεοφυείς, καθώς και μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, επειδή αποδείχθηκε πως προσαρμόζεται ιδιαίτερα καλά στις ευέλικτες δομές, όπου οι αξίες της αυτονομίας, της υπευθυνότητας και της δέσμευσης είναι ήδη υπαρκτές. Στη Γαλλία την υιοθέτησαν μερικές επιχειρήσεις. Η εταιρεία μισκότων Roult κατάργησε, για παράδειγμα, τους επιχειρησιακούς διευθυντές της για να ενθαρρύνει μια οργάνωση που δομείται γύρω από εργασιακές συλλογικότητες. Η Agesys, μια εταιρεία υπηρεσιών πληροφορικής, δοκιμάζει πειραματικά από την αρχή του 2014 μια νέα μορφή μάνατζμεντ. Στο εξής κάθε εργαζόμενος μπορεί να γίνει υπεύθυνος έργου, υπό την προϋπόθεση να είναι εκλεγμένος από τους συναδέλφους του λόγω της τεχνικής του δεξιότητας και της γνώσης που έχει για τον πελάτη. Μπορεί επίσης να επιλέξει τον μάνατζερ που θα τον στηρίξει στην επαγγελματική του εξέλιξη. Πρόκειται για έναν τύπο μάνατζμεντ που, σύμφωνα με τον Christophe Thuillier, διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες της γενιάς Y, η οποία θέλει να βιώσει ευχαρίστηση και να βρίσκει νόημα στην εργασία της.

As αναγνωριστεί, ωστόσο, ότι το μοντέλο φαίνεται να εφαρμόζεται δύσκολα στις μεγάλες και πολύ μεγάλες επιχειρήσεις. Σε μια τέτοια περίπτωση, οι περιβόητοι «κύκλοι του μάνατζμεντ» δεν θα μετρούσαν πια δεκάδες αλλά χιλιάδες... Το σύστημα είναι τόσο καλά οριοθετημένο και η ποιοτική του διαδικασία τόσο απαιτητική, που οι επιχειρήσεις θα αναγκάζονταν να ζητήσουν τη συμβολή συμβουλευτικών εταιρειών. As μην ξεχνάμε εξάλλου ότι καμιά φορά η κουλτούρα της ιεραρχίας είναι τόσο βαθιά ριζωμένη σε αυτές τις μεγάλες εταιρείες, που φαίνεται πως είναι δύσκολο να αλλάξει. Φανταστείτε την αντίδραση ενός διευθυντικού στελέχους που επενδύει στην εταιρεία του εδώ και είκοσι χρόνια όταν θα του ανακοίνωναν την κατάργηση όλων των πόστων του μάνατζερ, εκ των οποίων και το δικό του! Θα βίωνε μια τέτοια εξέλιξη ως υποβίβαση, ενώ η απογοήτευση που θα του γεννιόταν θα κινδύνευε να καταλήξει σε μια ολοκληρωτική απόλυση κινήτρων. Όμως, το μέγεθος και η κουλτούρα της επιχείρησης δεν συνιστούν τα μοναδικά εμπόδια στη θέσπιση της ολοκρατίας...

ΚΑΙ ΤΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΕ ΤΟ ΖΗΤΗΜΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ;

Ορισμένα στοιχεία που συγκροτούν το μοντέλο δυσκολεύουν πράγματι τη διατήρησή του. Για παράδειγμα, η μόνιμη αμφισβήτηση των στόχων και των μέσων μπορεί μακροπρόθεσμα να αποδειχθεί εξαντλητική: Οι εργαζόμενοι, από τους οποίους απαιτείται να επενδύουν πολλά, μπορεί να κουρασθούν, ενώ κινδυνεύουν να εμφανίσουν προβλήματα υγείας... Σύμφωνα με τον Janice Klein, λέκτορα του MIT, παρόμοιες εμπειρίες έλαβαν ήδη χώρα κατά το παρελθόν, χωρίς να παρατηρηθεί κανένα σημαντικό πλεονέκτημα. Για τον εν λόγω ερευνητή, ο άνθρωπος έχει ανάγκη από μάνατζμεντ και δεν διαθέτει την πειθαρχία που απαιτείται για την αυτοδιαχείριση.³ Επιπλέον, σύμφωνα με τον σύμβουλο επιχειρήσεων Harrison Monarth, το μοντέλο της έλλειψης ιεραρχίας αρνείται μια ουσιαστική πλευρά της ανθρώπινης φύσης: την επιθυμία για διαφοροποίηση από τους άλλους και αγώνα για την απόκτηση μιας καλύτερης κοινωνικής θέσης.⁴ Λόγω έλλειψης μέσων για την επίτευξη αυτών των στόχων, οι εργαζόμενοι μπορεί να αντισταθούν, κάτι που θα έβλαπτε τελικά τη συνεργασία και την καινοτομία στη διάρκεια του χρόνου. Η τελευταία κριτική που θα μπορούσε να ασκηθεί στο συγκεκριμένο μοντέλο αφορά τον ανεπαρκή προσανατολισμό προς τον πελάτη: Ο χρόνος που αφιερώνουν οι εργαζόμενοι για να σκεφτούν τον τρόπο οργάνωσής τους αντικαθιστά τον χρόνο που θα αφιέρωναν για να βοηθήσουν τους πελάτες τους!

Τελικά, μια ολοκρατική επιχείρηση λειτουργεί σχεδόν όπως το Twitter: Όλος ο κόσμος μπορεί να στείλει ένα tweet, ενώ αναδύονται ηγέτες χωρίς η κυριαρχία τους να είναι θεσμική ή διαρκής, ενώ η ιεραρχία αυτή επαναπροσδιορίζεται με φυσικό τρόπο, με το απλό παιχνίδι δεξιοτήτων μεταξύ των ατόμων. Όπως το Twitter, η ολοκρατία είναι μια έννοια πρόσφατη και προσαρμοσμένη στην ψηφιακή τεχνολογία, στο κινούμενο περιβάλλον και στην ανάγκη νοήματος που εκφράζεται από τους εργαζομένους. Όπως συνέβη και με το Twitter, το μέλλον θα δείξει εάν το μοντέλο αυτό θα διαρκέσει. •



**ΠΟΛΥ
MANATZMENT
ΚΑΙ ΛΙΓΗ
ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ,
ΠΟΛΛΗ
ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΚΑΙ
ΛΙΓΗ ΣΥΛΛΟΓΙ-
ΚΟΤΗΤΑ,
ΠΟΛΛΕΣ
ΝΟΥΘΕΣΙΕΣ
ΚΑΙ ΛΙΓΕΣ
ΦΙΛΟΔΟΣΙΕΣ.**

**GARY HAMEL, LA FIN DU
MANAGEMENT, VUIBERT**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Jacyne Badal, «Can a Company Be Run as a Democracy?», *Wall Street Journal*, 23 Απριλίου 2007.
2. Didier A. Depireux, *Holacracy or a New Form of Governance in the Service of Collaboration and Performance in the Supply Chain*, Abcal, UCL Louvain, Belgique, 16 Μαΐου 2014.
3. Janice Klein, «Holacracy: Pros and Cons of a Radical Challenge to the Traditional Organization», *HR Review*, 31 Ιανουαρίου 2014.
4. Harrison Monarth, «A Company Without Job Titles Will Still Have Hierarchies», *Harvard Business Review*, 28 Ιανουαρίου 2014.