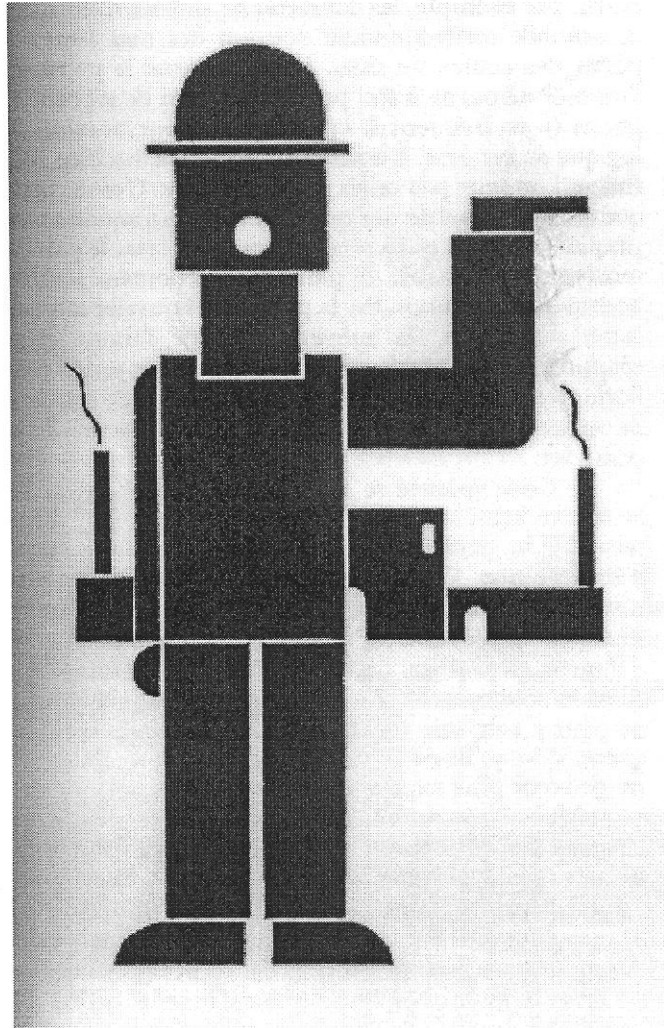


ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΜΟΡΦΩΝ



6.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Η πολυμορφία και η πολυπλοκότητα των οργανώσεων καθιστά εξαιρετικά ανεπαρκή την επιλογή ενός και μοναδικού κριτηρίου (για παράδειγμα: το μέγεθος⁶⁸, το περιβάλλον, η τεχνολογία⁶⁹, η στρατηγική⁷⁰, οι όροι άσκησης της εξουσίας, κ.λπ.), για την ταξινόμηση των οργανωσιακών μορφών, κατά συνέπεια είναι επιβεβλημένη η συστηματική διερεύνηση περισσότερων του ενός κριτηρίων, ούτως ώστε να επιτυγχάνεται αφενός μεν μια τυπολογία επαρκώς καθολική και ακριβής που να επιτρέπει τη ταξινόμηση του συνόλου των οργανώσεων, αφετέρου δε μια καλύτερη κατανόηση των παραγόντων που εξασφαλίζουν τη συνοχή μιας οργάνωσης και το συντονισμό της.

Οι κυριότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες των οργανωσιακών μορφών, σύμφωνα με την πρόσφατη επί του θέματος βιβλιογραφία, παρουσιάζονται συνοπτικά στο κατωτέρω Σχήμα 6.1.

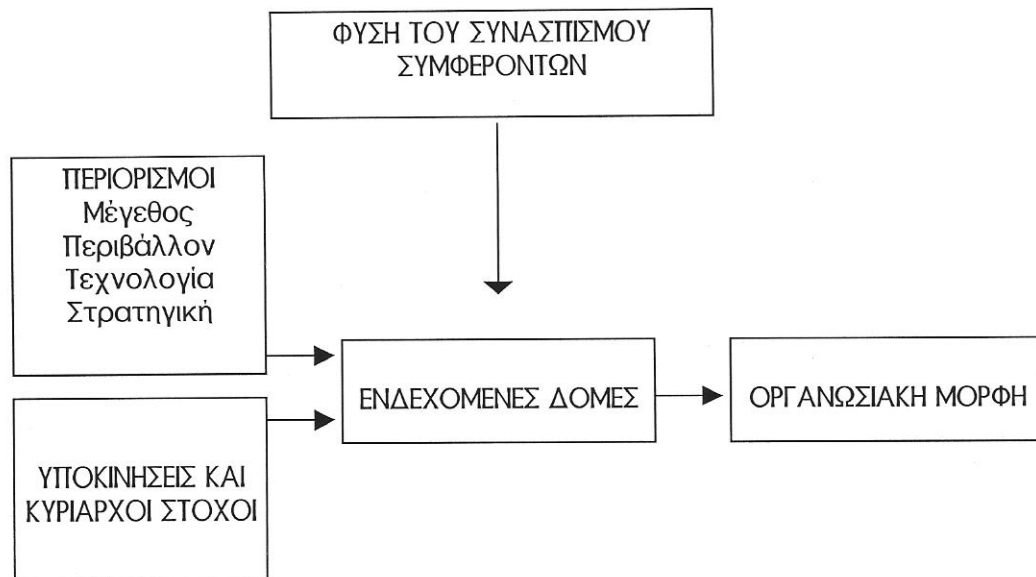
⁶⁸ Υπό την έννοια ότι υφίσταται μια λειτουργική σχέση μεταξύ του μεγέθους και της δομικής διαφοροποίησης μιας οργάνωσης.

⁶⁹ Για τις επιδράσεις του περιβάλλοντος και της τεχνολογίας στη δομή των οργανώσεων, βλ. Κεφάλαιο 3 και 4 στις παρούσες σημειώσεις.

⁷⁰ Βλ. αναλυτικότερα, Alfred Chandler, *Strategy and Structure*, Doubleday, New York 1966 και Raymond Miles, Charles Snow, *Organizational Strategy, Structure and Process*, MacGraw Hill, New York 1978

ΣΧΗΜΑ 6.1

Προσδιοριστικοί Παράγοντες των Οργανωσιακών Μορφών



Πηγή: Claude Ménéard, *L' économie des organisations*, La Découverte, Paris 1990, σελ. 91.

Στις επόμενες ενότητες του παρόντος κεφαλαίου θα παρουσιάσουμε την ερευνητική εργασία του Henry Mintzberg, η οποία απέβλεπε στη σύνθεση και μορφοποίηση των προηγούμενων θεωριών για τη δομή των οργανώσεων (από την J. Woodward ως τον O. Williamson) και στη θεμελίωση μιας τυπολογίας των οργανωσιακών μορφών, που να περιλαμβάνει το σύνολο των οικονομικών οργανώσεων. Η τυπολογία του H. Mintzberg θεμελιώνεται αφενός μεν σ' έναν σαφή διαχωρισμό μεταξύ των διαφόρων τύπων μηχανισμών συντονισμού, αφ' ετέρου δε στη χρησιμοποίηση, ως ταξινομητικού κριτηρίου, της δομικής και ιεραρχικής διάταξης των τμημάτων (των συστατικών μερών) μιας οργάνωσης.

6.2 Οι Συντονιστικοί Μηχανισμοί στις Οργανώσεις

Σύμφωνα με τον H. Mintzberg: “Η δομή μιας οργάνωσης μπορεί απλά να οριστεί ως το συνολικό άθροισμα των χρησιμοποιούμενων μέσων για τον καταμερισμό της εργασίας σε διακριτά έργα και για την εν συνεχεία εξασφάλιση του αναγκαίου συντονισμού μεταξύ αυτών των έργων”⁷¹. Οι συντονιστικοί μηχανισμοί αποτελούν τα μέσα δια των οποίων οι οργανώσεις συντονίζουν την εργασία τους, άρα θα πρέπει να θεωρούνται ως θεμελιώδη στοιχεία της δομής.

Οι συντονιστικοί μηχανισμοί είναι οι ακόλουθοι⁷²:

- Η αμοιβαία ρύθμιση, όπου ο συντονισμός επιτυγχάνεται με την απλή διαδικασία της άτυπης επικοινωνίας (όπως για παράδειγμα ο συντονισμός μεταξύ δύο κωπηλατών μιας κωπηλατικής λέμβου).
- Η άμεση επίβλεψη, κατά την οποία ένα άτομο έχει αναλάβει την υπευθυνότητα του συντονισμού της εργασίας των άλλων, μέσω εντολών, διαταγών και ελέγχου.
- Η τυποποίηση της εργασιακής διαδικασίας, όπου ο συντονισμός επιτυγχάνεται με τον προγραμματισμό ή/και τον προσδιορισμό του περιεχομένου και της διαδικασίας της εργασίας των ατόμων που έχουν αναλάβει αλληλοεξαρτώμενα έργα (οι τεχνικές νόρμες των οποίων έχουν προσδιοριστεί από την τεχνοδομή).
- Η τυποποίηση των εκροών, όπου ο συντονισμός επιτυγχάνεται διαμέσου της προδιαγραφής των αποτελεσμάτων των διαφόρων εργασιών (για παράδειγμα οι διαστάσεις και τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος) ή/και της απόδοσης που πρέπει να επιτευχθεί.

⁷¹ Βλ. Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs 1979

⁷² Βλ. Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations*, Free Press, New York 1989

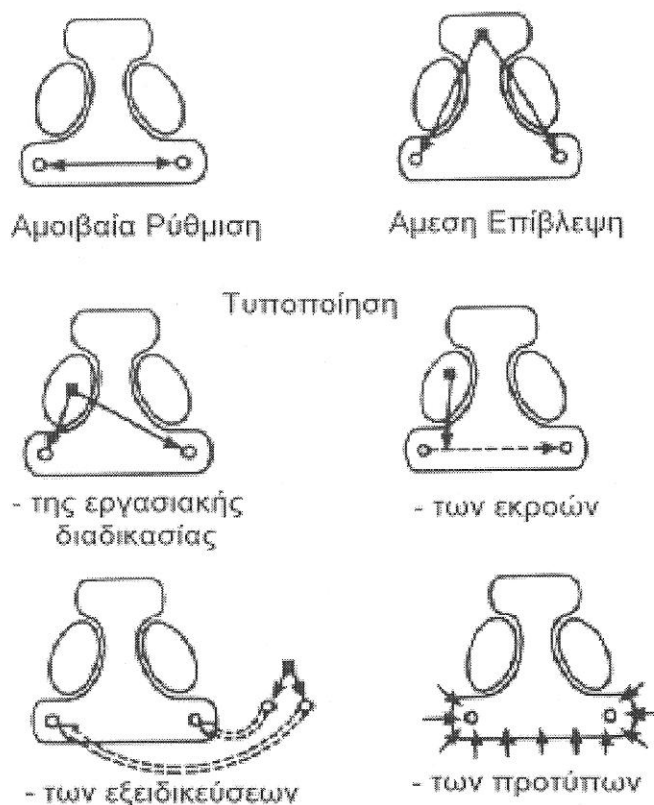
- Η τυποποίηση των εξειδικεύσεων (καθώς και της γνώσης), που αποσκοπεί στον καθορισμό του απαιτούμενου εκπαιδευτικού επιπέδου εκείνου που εκτελεί μια εργασία, ούτως ώστε ο συντονισμός να επιτυγχάνεται δυνάμει της σχετικής εκπαίδευσης που έχουν λάβει οι εργαζόμενοι (όπως για παράδειγμα ο συντονισμός μεταξύ ενός χειρουργού και ενός αναισθησιολόγου).

- Η τυποποίηση των προτύπων (κανόνων), που προσδιορίζουν την εργασία κατά τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε οι λειτουργίες κάθε μέλους της οργάνωσης να είναι σύμφωνες με την κυρίαρχη ομάδα αξιών και πεποιθήσεων που διέπουν την οργάνωση.

Οι ανωτέρω έξι μηχανισμοί με τους οποίους συντονίζεται η εργασία στο εσωτερικό των οργανώσεων και δια των οποίων τα άτομα επικοινωνούν και ανταλλάσσουν γνώσεις, εμπειρίες και προσδοκίες, παρουσιάζονται στο ακόλουθο Σχήμα 6.2.

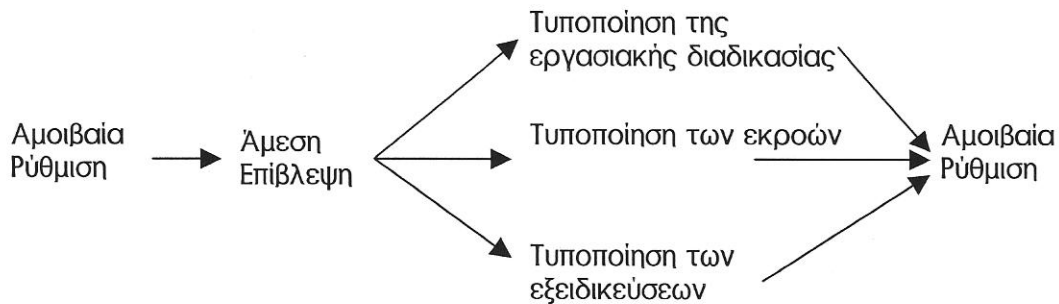
ΣΧΗΜΑ 6.2

Οι Συντονιστικοί Μηχανισμοί



Πηγή: Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management : Inside Our Strange World of Organizations*, Free Press, New York 1989, σελ. 102.

Στο μέτρο που η εκτελούμενη εργασία από μια οργάνωση γίνεται ολοένα και πιο πολύπλοκη, οι χρησιμοποιούμενοι μηχανισμοί συντονισμού εξελίσσονται σταδιακά και διαδέχονται ο ένας τον άλλο, για να καταλήξουν στο σημείο αφετηρίας, ήτοι στην αμοιβαία ρύθμιση που λαμβάνει χώρα σχεδόν κατά τρόπο αυτόματο στις απλές καταστάσεις και καθίσταται αναπόφευκτη στις εξαιρετικά δύσκολες και πολύπλοκες καταστάσεις, βλ. το κατωτέρω Σχήμα 6.3.

ΣΧΗΜΑ 6.3**Η Διαδοχή των Μηχανισμών Συντονισμού****6.3 Η Ταξινόμηση των Οργανωτικών Μορφών****6.3.1. Τα Συστατικά Μέρη των Οργανώσεων**

Η βασική θεωρητική υπόθεση του Henry Mintzberg είναι ότι κάθε οικονομική οργάνωση χαρακτηρίζεται από την μονιμότητα των συστατικών μερών της, όμως ο συνδυασμός τους και κυρίως η ιεράρχησή τους τείνουν στη διαμόρφωση μιας έντονης διαφοροποίησης των οργανωτικών μορφών. Με βάση την υπόθεση αυτή, ο H. Mintzberg επιχειρεί τη σύνδεση της δομής των οργανώσεων με τη λειτουργία τους, ενσωματώνοντας στην τυπολογία του το σύνολο σχεδόν της βιβλιογραφίας για τις οργανώσεις⁷³.

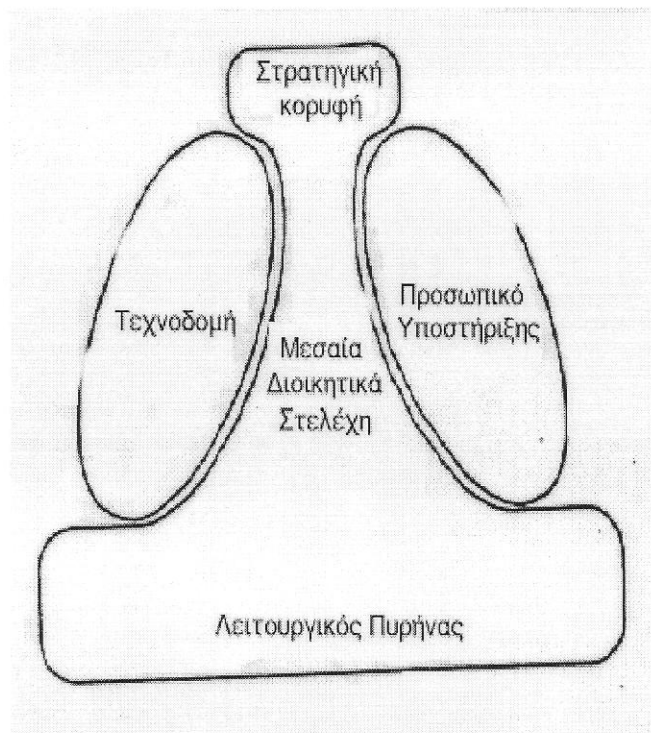
Σύμφωνα λοιπόν με την ανωτέρω υπόθεση, οι οργανώσεις αποτελούνται από πέντε συστατικά μέρη, που παρουσιάζονται στο Σχήμα 6.4.

⁷³ Βλέπε, Sytse Douma, Hein Schreuder, *Economic Approaches to Organizations*, Prentice Hall, New York 1991, σελ. 36-43, Ρόη Παναγιωτοπούλου, *Η Επικοινωνία στις Οργανώσεις*, εκδ. Κριτική, Αθήνα 1997, σελ. 271-278 και Jacques Rojot, Alexander Bergmann,

- Ο λειτουργικός πυρήνας
- Η στρατηγική κορυφή
- Τα μεσαία διοικητικά στελέχη (η μεσαία ιεραρχική γραμμή)
- Η τεχνοδομή
- Το προσωπικό υποστήριξης

ΣΧΗΜΑ 6.4

Τα Συστατικά Μέρη των Οργανώσεων



Αναλυτικότερα⁷⁴:

Ο λειτουργικός πυρήνας είναι επιφορτισμένος με όλες τις δραστηριότητες που αφορούν την παραγωγική διαδικασία, εξασφαλίζοντας τον εφοδιασμό με εισροές (υλικά, πληροφορίες και ανθρώπινο δυναμικό), τη μετατροπή τους σε προϊόντα ή/και υπηρεσίες, καθώς και τη διανομή τους.

Η στρατηγική κορυφή πρέπει να εξασφαλίζει ότι η οργάνωση εκπληρώνει αποτελεσματικά την αποστολή της, έχοντας ως κύριο στόχο, αφενός μεν την λειτουργία της οργάνωσης ως ολοκληρωμένης και συνεκτικής ενότητας, αφετέρου δε την ικανοποίηση των απαιτήσεων αυτών που την ελέγχουν (για παράδειγμα, ιδιοκτήτες, δημόσιοι φορείς, κ.λπ.). Επίσης, αναπτύσσει τη στρατηγική της οργάνωσης (κατάκτηση νέων αγορών, επέκταση, εξαγορά άλλων επιχειρήσεων, συγχώνευση, κ.λπ.), αναλαμβάνει την προώθηση (ή τη διαχείριση) των δημόσιων σχέσεων της οργάνωσης με το εξωτερικό περιβάλλον της, ενώ ταυτόχρονα εξασκεί ορισμένες λειτουργίες άμεσης επίβλεψης και ελέγχου, μέσω της κατανομής των πόρων, της ρύθμισης των συγκρούσεων και της διάχυσης με κατάλληλο τρόπο της πληροφόρησης.

Τα μεσαία διοικητικά στελέχη, δηλαδή όλοι οι εργαζόμενοι που βρίσκονται ιεραρχικά μεταξύ της στρατηγικής κορυφής και του λειτουργικού πυρήνα με στόχο τη διασύνδεση αυτών των δύο συστατικών μερών της οργάνωσης, μέσω της διαβίβασης εντολών και πληροφοριών, καθώς και της εφαρμογής των προγραμματισθέντων σχεδίων. Η μεσαία ιεραρχική γραμμή τυπικά αρχίζει από τους διευθυντές των τμημάτων και καταλήγει στους επιστάτες.

Η τεχνοδομή αποτελείται από τους ειδικούς αναλυτές, οι οποίοι αν και απομακρυσμένοι από την εργασιακή διαδικασία του λειτουργικού πυρήνα, την

⁷⁴ Βλ. επίσης, Henry Mintzberg, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*,

επιηρεάζουν καθοριστικά, δεδομένου ότι η αποστολή τους είναι να την καταστήσουν αποδοτικότερη. Παρά το γεγονός ότι τα μέλη που απαρτίζουν την τεχνοδομή βρίσκονται διασπαρμένα σ' όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, από το ανώτατο έως το κατώτατο επίπεδο, εντούτοις δυνάμεθα να τα ταξινομήσουμε σε δύο βασικές κατηγορίες: αυτούς που ασχολούνται με την προσαρμογή της οργάνωσης στους περιορισμούς του εξωτερικού της περιβάλλοντος και εκείνους που ελέγχουν την εργασιακή διαδικασία μέσω της τυποποίησης (των διαδικασιών, των αποτελεσμάτων και των εξειδικεύσεων). Η τεχνοδομή περιλαμβάνει τα τμήματα στρατηγικού σχεδιασμού, χρηματοοικονομικού ελέγχου και τήρησης λογιστικών βιβλίων, επιχειρησιακής έρευνας, εργασιακών σχέσεων, εκπαίδευσης, καθώς και τα γραφεία καθορισμού προτύπων χρόνων και μεθόδων.

Το *προσωπικό υποστήριξης* έχει ως κύριο στόχο την ανάληψη δραστηριοτήτων και την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών, που δεν έχουν άμεση αλλά επιβοηθητική σχέση με τη διαδικασία παραγωγής αγαθών ή / και υπηρεσιών και οι οποίες συνήθως λαμβάνουν χώρα στα σύνορα της οργάνωσης με το εξωτερικό περιβάλλον της (για παράδειγμα το τμήμα υποδοχής, νομικών υπηρεσιών, δημόσιων σχέσεων, κ.λπ.). Οι λειτουργίες του προσωπικού υποστήριξης - που αποτελείται από ειδικευμένες και συχνά πολυάριθμες μονάδες - συμβάλλουν αφενός μεν στην διαχείριση των συστημάτων εφοδιασμού και στην αναπαραγωγή των δραστηριοτήτων της οργάνωσης, αφετέρου δε στη μείωση της αβεβαιότητας.

Τα συστατικά μέρη κάθε οργάνωσης αλληλοεξαρτώνται και συνδέονται μεταξύ τους με κάθετες και οριζόντιες διασυνδέσεις, λειτουργώντας ως ένα σύστημα ροής υλικών, πληροφόρησης και εξουσίας, αλλά επίσης και ως ένα σύστημα διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Κατά συνέπεια, δεν υφίσταται μια ιδανική μορφή οργάνωσης, καθώς ανάλογα με τις καταστάσεις που

αντιμετωπίζει - και οι οποίες προσδιορίζονται από παράγοντες ενδεχομενικότητας (ηλικία/μέγεθος της οργάνωσης, περιβάλλον, τεχνολογικό σύστημα, όροι άσκησης της εξουσίας) - ένα συστατικό μέρος καθίσταται επικυρίαρχο ως προς τα υπόλοιπα. Ο τρόπος με τον οποίο αυτή η επικυριαρχία επιδρά στη διαρρύθμιση των υπολοίπων συστατικών μερών, προσδιορίζοντας τη σχηματική διάταξή τους, επιτρέπει τη δημιουργία μιας τυπολογίας οργανωτικών μορφών.

6.3.2. Οι Βασικές Μορφές της Οργανωτικής Δομής

Από την προσαρμογή των λειτουργικών παραμέτρων στους παράγοντες ενδεχομενικότητας, προκύπτουν έξι βασικές μορφές οργάνωσης ή δομικές μορφοποιήσεις:

- Η απλή δομή
- Η μηχανιστική γραφειοκρατία
- Η επαγγελματική γραφειοκρατία
- Η τμηματοποιημένη (διαφοροποιημένη) δομή
- Η συγκυριακή δομή (adhocracy)⁷⁵
- Η ιεραποστολική δομή (missionary)

Σε κάθε μία από τις έξι βασικές μορφές οργάνωσης αντιστοιχεί ένας πρωταρχικός συντονιστικός μηχανισμός, σύμφωνα με το κατωτέρω Σχήμα 6.4.

⁷⁵ Η συγκυριακή δομή χαρακτηρίζει τις αποκαλούμενες καινοτομικές οργανώσεις. Βλ. Sytse Douma, Hein Schreuder, ό.π. και Henry Mintzberg, (1989), ό.π.

ΣΧΗΜΑ 6.4**Αντιστοιχία Οργανωτικών Μορφών και Συντονιστικών Μηχανισμών**

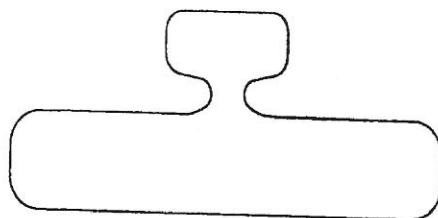
Οργανωτική Μορφή	Πρωταρχικός Συντονιστικός Μηχανισμός
Απλή δομή	↔ Άμεση επίβλεψη
Μηχανιστική γραφειοκρατία	↔ Τυποποίηση της εργασιακής διαδικασίας
Επαγγελματική γραφειοκρατία	↔ Τυποποίηση των εξειδικεύσεων
Τμηματοποιημένη δομή	↔ Τυποποίηση των εκροών
Συγκυριακή δομή	↔ Αμοιβαία ρύθμιση
Ιεραποστολική δομή	↔ Τυποποίηση των προτύπων (κανόνων)

Αναλυτικότερα:

- Η *απλή δομή* χαρακτηρίζεται από την πλήρη κυριαρχία της στρατηγικής κορυφής (συνήθως ο ιδιοκτήτης) και εμφανίζεται σε ευέλικτες και με υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας οργανώσεις που έχουν μικρό μέγεθος ή βρίσκονται στη φάση της αρχικής τους ανάπτυξης. Δεδομένου ότι οι οργανώσεις αυτές παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό πολυπλοκότητας, η διαδικασία λήψης αποφάσεων έχει συγκεντρωτικό χαρακτήρα και βασίζεται στην άμεση σχέση (υποβάθμιση των τυπικών κανόνων και κανονισμών) ενός “διευθυντή ορχήστρας” με το σύνολο των μελών της οργάνωσης. Σ’ αυτή την οργανωτική μορφή (για παράδειγμα μικρά καταστήματα λιανικής πώλησης, βιοτεχνίες, νέες εταιρείες παραγωγής λογισμικού) είναι πλήρως υποβαθμισμένα και μάλλον ανύπαρκτα δύο συστατικά μέρη: η τεχνοδομή και το προσωπικό υποστήριξης, βλέπε το ακόλουθο Σχήμα 6.5.

ΣΧΗΜΑ 6.5

Η Απλή Δομή



Αν και αυτός ο τύπος οργάνωσης παρουσιάζει ευελιξία, αφοσίωση και “αίσθηση αποστολής” των μελών της, εντούτοις έχει μειονεκτήματα (για παράδειγμα υψηλό βαθμό συγκεντρωτισμού, σύγχυση των στρατηγικών και λειτουργικών στόχων) και είναι εξαιρετικά ευάλωτη στις αντίξοες συγκυρίες και στα κτυπήματα της μοίρας: “μια καρδιακή προσβολή μπορεί κυριολεκτικά να εξαφανίσει τον πρωταρχικό συντονιστικό μηχανισμό της οργάνωσης”.

- Η *μηχανιστική γραφειοκρατία* χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία της τεχνοδομής (τυποποίηση της εργασιακής διαδικασίας) και εμφανίζεται σε μεγάλο μέγεθος οργανώσεις με μαζική παραγωγή, οι οποίες λειτουργούν σε απλό και σταθερό περιβάλλον (για παράδειγμα χαλυβουργία, αυτοκινητοβιομηχανία, σιδηρόδρομοι, ξενοδοχειακός τομέας, κ.λπ.). Δεδομένου ότι οι διαδικασίες στον λειτουργικό πυρήνα είναι έντονα τυποποιημένες και επαναλαμβανόμενες, λόγω της φύσης των προς εκτέλεση έργων, υφίσταται μια τάση συγκεντροποίησης της εξουσίας και άσκησής της σύμφωνα με τυπικούς κανόνες και κανονισμούς, με κύριο στόχο την εξασφάλιση μιας απρόσκοπτης ροής των εισροών και την αποτελεσματική κατανομή τους. Σ’ αυτή την μορφή οργάνωσης υπάρχουν πολλά επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας και σε συνδυασμό με το συγκεντρωτικό χαρακτήρα της

λήψης αποφάσεων, καθιστούν την προσαρμογή της, ως προς τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της, εξαιρετικά δυσχερή.

Η μηχανιστική γραφειοκρατία, παρά τις αργές αντιδράσεις της αναφορικά με τις απαιτούμενες εσωτερικές οργανωσιακές αλλαγές, παραμένει η πιο αποτελεσματική δομή, όταν ένα σύνολο απλών και επαναλαμβανόμενων έργων, πρέπει να εκτελεστούν με ακρίβεια και σταθερότητα από τα μέλη της οργάνωσης.

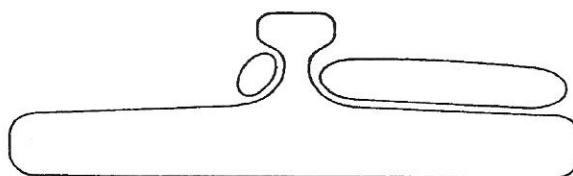
- Η επαγγελματική γραφειοκρατία έχει ως βασικά χαρακτηριστικά της, την κυριαρχία του λειτουργικού πυρήνα, που αποτελείται από επαγγελματίες (ερευνητές, γιατρούς, καθηγητές, κ.λπ.) οι οποίοι συχνά αναλαμβάνουν και τις αρμοδιότητες της τεχνοδομής και τον συντονισμό της μέσω της τυποποίησης των εξειδικεύσεων, που σε αντίθεση με την μηχανιστική γραφειοκρατία, προκαθορίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. Η εύρυθμη λειτουργία και η εκπλήρωση των στόχων, απαιτεί αποκεντρωμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων, χρησιμοποίηση όσο το δυνατόν λιγότερων τυπικών κανόνων - ούτως ώστε να επιτυγχάνεται η ευελιξία των επιλογών - και ενεργή συμμετοχή του υψηλά ειδικευμένου προσωπικού. Αυτή η δομική μορφοποίηση εμφανίζεται σε οργανώσεις που λειτουργούν σε σύνθετο αλλά συγχρόνως σταθερό περιβάλλον (για παράδειγμα, βιβλιοθήκες, ερευνητικά κέντρα, νοσοκομεία, πανεπιστημιακά ιδρύματα, κ.λπ.) και έχουν αποκεντρωμένη δομή, τόσο οριζόντια όσο και κάθετα, καθώς η εξουσία που απορρέει από την αρμοδιότητα (και τη γνώση), υποκαθιστά την εξουσία της γραμμικής ιεραρχίας που υπάρχει στην μηχανιστική γραφειοκρατία.

Η ισχυρή αυτονομία που διαθέτουν τα μέλη του λειτουργικού πυρήνα, λόγω του ελέγχου που εξασκούν επί της ίδιας της εργασίας τους - η συνθετότητα της οποίας δεν επιτρέπει ένα στενό τεχνοκρατικό έλεγχο και τείνει στην αυτοαναπαραγωγή της - και της σχέσης τους με τον πελάτη, αφενός μεν

καθιστά ιδιαίτερος σημαντική τη διαχείριση των εσωτερικών συγκρούσεων, αφετέρου δε συντελεί στην αναβάθμιση του ρόλου του προσωπικού υποστήριξης, επειδή οι επαγγελματίες εξαρτώνται από την υποστήριξη διαφόρων υποβοηθητικών ειδικοτήτων κατά την εκτέλεση του έργου τους⁷⁶, βλέπε Σχήμα 6.6.

ΣΧΗΜΑ 6.6

Η Επαγγελματική Γραφειοκρατία



- Η τμηματοποιημένη δομή εμφανίζεται σε οργανώσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά πεδία ταυτόχρονα και αποτελείται από ένα σύνολο σχετικά αυτόνομων μονάδων, παρόμοιο με την πολυλειτουργική μορφή εσωτερικής οργάνωσης (η μορφή Μ, που έχει διεξοδικά αναλυθεί από τον Ο. Williamson⁷⁷). Αυτή η οργανωτική μορφή (βλέπε ενδεικτικά την ανάλυση της οργανωτικής δομής της General Motors, στην εισαγωγή του δεύτερου μέρους στις παρούσες σημειώσεις), χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία των μεσαίων

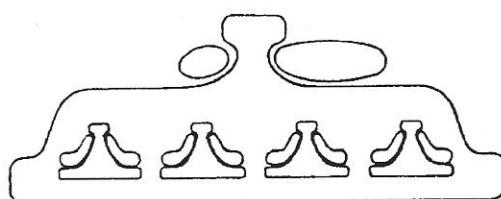
⁷⁶ Βλέπε, Ρόη Παναγιωτοπούλου, ό.π. σελ. 274 και Jacques Rojot, Alexander Bergmann, ό.π., σελ. 137-138.

⁷⁷ Η ανάγκη μείωσης του συναλλακτικού κόστους, το οποίο δημιουργείται από τη συλλειτουργία ενός μεγάλου αριθμού συντελεστών παραγωγής στο πλαίσιο της πρώτης μορφής εσωτερικής οργάνωσης των μεγάλων επιχειρήσεων - η μορφή U (Unitary) - είχε ως συνέπεια την εμφάνιση της μορφής Μ (multi - divisional). Βλέπε αναλυτικότερα, Oliver E. Williamson, "The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes", *Journal of Economic Literature*, Vol. 19, 1981, σελ. 1537 - 1568 και του ίδιου, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York 1985 σελ. 281 - 294.

διοικητικών στελεχών και ο πρωταρχικός συντονιστικός μηχανισμός είναι η τυποποίηση των εκροών. Στη σχηματική αναπαράσταση της τμηματοποιημένης δομής, βλέπε το κατωτέρω Σχήμα 6.7, παρατηρούμε την ύπαρξη των σχετικά αυτόνομων μονάδων στο εσωτερικό της οργάνωσης, οι οποίες έχουν την δομή της μηχανιστικής γραφειοκρατίας, δεδομένου ότι η παραγωγή τους απευθύνεται σε διακριτά τμήματα της εγχώριας ή της διεθνούς αγοράς.

ΣΧΗΜΑ 6.7

Η Τμηματοποιημένη Δομή



- Η συγκυριακή δομή (adhocracy)⁷⁸, εμφανίζεται σε οργανώσεις που λειτουργούν σε σύνθετο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, γεγονός που προκαλεί μια ισχυρή οριζόντια διαφοροποίηση των έργων και ασχολούνται αφενός μεν με την εκτέλεση ερευνητικών προγραμμάτων και την επίλυση ειδικών προβλημάτων ενός συγκεκριμένου πελάτη, η αποκαλούμενη επιχειρησιακή συγκυριακή δομή (για παράδειγμα γραφεία συμβούλων, παραγωγή κινηματογραφικών ή τηλεοπτικών ταινιών, κατασκευαστές πρωτοτύπων, διαφημιστικά γραφεία κ.λ.π.), αφετέρου δε με την έρευνα και την παραγωγή πολύπλοκων προϊόντων υψηλής τεχνολογίας, η αποκαλούμενη διοικητική συγκυριακή δομή (χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η NASA - National Aeronautics and Space Agency).

⁷⁸ Ο H. Mintzberg δανείζεται τον όρο από το βιβλίο, *Το Σοκ του Μέλλοντος*, του Αλβιν Τόφλερ που εκδόθηκε το 1970.

Αυτές οι καινοτομικές οργανώσεις, αποτελούνται από ευέλικτες, διεπιστημονικές και συχνότατα διατμηματικές ομάδες μικρού μεγέθους, που συγκροτούνται σε προσωρινή βάση για την εκτέλεση συγκεκριμένων εξειδικευμένων έργων ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες. Κατά συνέπεια, χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αποκέντρωσης των αποφάσεων (ο πρωταρχικός συντονιστικός μηχανισμός είναι η αμοιβαία ρύθμιση), ούτως ώστε να διατηρείται η ευελιξία της οργάνωσης, η συνοχή της οποίας βασίζεται κυρίως στην υποστήριξη εκ μέρους των συμμετεχόντων των κοινών προς επίτευξη στόχων, παρά στις σχέσεις τυπικής ιεραρχίας και ως εκ τούτου ευνοείται η ανάπτυξη της εσωτερικής δημοκρατίας και η μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Η κυριαρχία του προσωπικού υποστήριξης σ' αυτή την οργανωτική μορφή, ερμηνεύεται από την αποκεντρωμένη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, την εξ αντικειμένου ελάχιστη δυνατότητα τυποποίησης και τον υψηλό βαθμό εξειδίκευσής του, ο οποίος του επιτρέπει να αναλαμβάνει αρκετές από τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των υπόλοιπων συστατικών μέρων.

- Η ιεραποστολική δομή (missionary), έχει ως βασικά χαρακτηριστικά της, την ύπαρξη ενός ισχυρού συναισθήματος αποστολής και ιδεολογίας (ενδεικτικά παραδείγματα αυτής της μορφής οργάνωσης αποτελούν τα ισραηλινά κιμπούτζ, ορισμένες ιαπωνικές επιχειρήσεις, οι εργατικοί συνεταιρισμοί, κ.λ.π.), και τον συντονισμό της μέσω της τυποποίησης των προτύπων, σε τέτοιο βαθμό ώστε τα μέλη της οργάνωσης να εστερνίζονται ένα κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών, το οποίο κατευθύνει και ταυτόχρονα συντονίζει τις δραστηριότητές τους.

Η τυπολογία των οργανωτικών μορφών που ανέπτυξε ο Henry Mintzberg είχε καθοριστική συμβολή στην κατανόηση των παραγόντων που

εξασφαλίζουν την ολοκλήρωση μιας οργάνωσης και τον συντονισμό της⁷⁹, καθώς δεν την θεώρησε ως μια συνάθροιση ατόμων, οι σχέσεις των οποίων προσδιορίζονται εξωγενώς - από την τεχνολογία, το μέγεθος, την αγορά κ.λ.π. - αλλά την προσέγγισε ως ένα δομημένο σύνολο συμμετεχόντων, που αποτελείται από συνεκτικά υποσύνολα⁸⁰ - ετερογενή μεταξύ τους - τα οποία δρουν, συνεργάζονται και συγκρούονται, είτε μεμονωμένα είτε σε συνασπισμούς, στο πλαίσιο της οργάνωσης που παρομοιάζεται με πολιτική αρένα⁸¹.

Βεβαίως, θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι οργανωτικές μορφές που περιγράψαμε ανωτέρω, δεν εμφανίζονται με την “καθαρή” τους μορφή, καθώς οι οργανώσεις συχνά χρησιμοποιούν ένα μίγμα συντονιστικών μηχανισμών, χωρίς κανένα να καθίσταται πρωταρχικός, κατά συνέπεια εμφανίζονται υβριδικές οργανωτικές μορφές στο μεταίχμιο των ιδεότυπων.

⁷⁹ Για μια απόπειρα εμπειρικής επαλήθευσης της τυπολογίας του H. Mintzberg, βλέπε D. Miller, P. Friesen, *Organizations : a Quantum View*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1984.

⁸⁰ Ο προσδιορισμός αυτών των υποσυνόλων (ομάδων), βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στις λειτουργίες τους και γι' αυτόν τον λόγο περιορίζεται η επεξηγηματική δυνατότητα της τυπολογίας του H. Mintzberg.

⁸¹ Βλ. αναλυτικότερα, Henry Mintzberg, *Power in and Around Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1983 και Ρόη Παναγιωτοπούλου, *ό.π.*