



[Παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή
της αυτό-οργάνωσης»
«Factors which affect the implementation of
self-management»]

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία
της Κουργιαντάκη Χαρίλειας
Α.Μ. 201219012

Εξεταστική επιτροπή: Βασίλης Μουστάκης (επιβλέπων)
Θωμάς Κοντογιάννης
Νικόλαος Μπιλάλης

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
Ενότητα 1 ^η : Η εφαρμογή της αυτό-οργάνωσης σε διεθνή κλίμακα.	4
Ενότητα 2 ^η : Προσδιορισμός των κριτηρίων για τη χαρτογράφηση της διεθνούς εμπειρίας στην αυτό-οργάνωση.	8
Ενότητα 3 ^η : Καταγραφή των θετικών και των αρνητικών σημείων από εμπειρίες σε αυτό-οργάνωση.	12
Ενότητα 4 ^η : Εμπειρικά παραδείγματα εφαρμογής συστήματος αυτό-οργάνωσης.	16
Η εμπειρία της Morning Star Company.....	16
Η εμπειρία της W. L. GORE and Associates.....	20
Η εμπειρία της Motorola Inc.....	21
Η εμπειρία της Corning S.A.....	23
Η εμπειρία του Kibbutz Σαμάρ – The Date Plantation.....	28
Η εμπειρία της Ορχήστρας Δωματίου «Ορφέας».....	30
Οδηγός εφαρμογής αυτό-οργάνωσης.....	35
Ενότητα 5 ^η : Προβλήματα που είναι δυνατόν να παρουσιαστούν από την εφαρμογή ή μη της αυτό-οργάνωσης.....	50
Ενότητα 6 ^η : Υβριδική συνύπαρξη της κλασσικής διοίκησης με την αυτό-οργάνωση.....	58
Η περίπτωση της Whole Foods Market.	59
Η περίπτωση της Netflix Inc.....	62
Η περίπτωση των Harrah's.	64
Ενότητα 7 ^η : Συμπεράσματα.	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται, εξετάζονται και αναλύονται διάφορα θέματα που αφορούν στην αυτό-οργάνωση των επιχειρήσεων. Η εργασία είναι δομημένη σε 7 ενότητες:

Η πρώτη ενότητα αφορά στην εφαρμογή της αυτό-οργάνωσης σε διεθνή κλίμακα, και περιλαμβάνει την έννοια της αυτό-οργάνωσης γενικά, τους ορισμούς που έχουν αποδοθεί στην αυτό-οργάνωση και την ιστορική εξέλιξη του συγκεκριμένου συστήματος οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στον προσδιορισμό των κριτηρίων για την χαρτογράφηση της διεθνούς εμπειρίας στην αυτό-οργάνωση που συνοδεύονται από παραδείγματα περιπτώσεων αυτό-οργάνωσης για ανά ζεύγη σε κάθε περίπτωση, ώστε να υπάρχει δυνατότητα συγκριτικής ανάλυσης των περιπτώσεων.

Η τρίτη ενότητα αφορά την καταγραφή των θετικών και αρνητικών σημείων από την εμπειρία της αυτό-οργάνωσης και αναφέρεται στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που κατεγράφησαν κατά την εφαρμογή του συστήματος αυτού σε διάφορες επιχειρήσεις στη διάρκεια του χρόνου.

Η τέταρτη ενότητα αφορά στην εξέταση καλών πρακτικών (best practices) στην αυτό-οργάνωση, με την παρουσίαση, ανάλυση και σύγκριση περιπτώσεων επιχειρήσεων που λειτουργούν υπό αυτό το μοντέλο οργάνωσης και την κατάληξη σε συγκεκριμένο οδηγό εφαρμογής, όπου προτείνεται σε ποιες περιπτώσεις είναι κατάλληλη η εφαρμογή της αυτό-οργάνωσης και σε ποιες όχι. Για τον σκοπό αυτόν, γίνεται αναλυτική παρουσίαση περιπτώσεων αυτό-οργάνωσης σε σχέση με τα προαναφερθέντα κριτήρια και σύγκριση ανά ζεύγη των περιπτώσεων αυτών και ακόμη παρουσιάζονται και αναλύονται τα χαρακτηριστικά των ομάδων οι οποίες έχουν αναπτύξει επιτυχώς σύστημα αυτό-οργάνωσης. Συγχρόνως περιγράφεται ένας οδηγός επιτυχούς εφαρμογής ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης, σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, που πηγάζει από τη διεθνή εμπειρία σε θέματα αυτό-οργάνωσης.

Η πέμπτη ενότητα αναφέρεται σε προβλήματα που είναι δυνατόν να παρουσιαστούν από την εφαρμογή ή μη της αυτό-οργάνωσης. Η περιγραφή των πιθανών προβλημάτων από την εφαρμογή ή μη της αυτό-οργάνωσης, ή ακόμη και της λανθασμένης εφαρμογής της και συνοδεύεται από την παρουσίαση συγκεκριμένων περιπτώσεων-παραδειγμάτων, όπου αναλύονται οι ιδιαιτερότητες των περιπτώσεων των περιπτώσεων αυτών.

Η έκτη ενότητα αναφέρεται στην υβριδική συνύπαρξη της κλασσικής διοίκησης με την αυτό-οργάνωση και ειδικότερα στην παρουσίαση και στην ανάλυση περιπτώσεων επιχειρήσεων όπου εφαρμόζονται συγχρόνως και τα δύο μοντέλα διοίκησης. Αυτή περιλαμβάνει την περιγραφή και σύγκριση περιπτώσεων εφαρμογής ενός υβριδικού συστήματος οργανωτικής δομής, τόσο μεταξύ των επιχειρήσεων που το εφαρμόζουν, όσο και σε σχέση με τα δύο συστήματα οργάνωσης αυτούσια. Επιπλέον, στην ενότητα αυτή αναφέρονται τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία που το υβριδικό σύστημα παρουσιάζει από τον συνδυασμό των δύο ξεχωριστών συστημάτων οργάνωσης.

Τέλος, στην έβδομη ενότητα συνοψίζονται τα βασικά σημεία της προηγούμενης ανάλυσης των θεμάτων σχετικά με την αυτό-οργάνωση των επιχειρήσεων, μέσω συμπερασμάτων που προκύπτουν από τις παραπάνω αναφορές.

Η εφαρμογή της αυτό-οργάνωσης σε διεθνή κλίμακα.

Εκτός από μερικές σπάνιες περιπτώσεις, η πλήρης ικανοποίηση των πελατών είναι το κλειδί για την εξασφάλιση της εμπιστοσύνης των πελατών και τη δημιουργία ανώτερης μακροπρόθεσμης οικονομικής απόδοσης. (Jones & Sasser, 1995, σ. 88).

Για πολλά χρόνια τώρα, η ικανοποίηση του πελάτη είναι το βασικό κριτήριο μέτρησης των επιδόσεων των υπηρεσιών management, με τους διευθυντές και τους ακαδημαϊκούς να τονίζουν τη σημασία της ικανοποίησης των πελατών για την οργανωτική επιτυχία (π.χ., Grove & Fisk, 1997, Tornow & Wiley, 1991). Προσπαθώντας να βελτιώσουν το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών τους, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, ιδίως όσες δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών, έχουν αναδιαρθρώσει την οργανωτική δομή τους, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα και πιο έγκαιρα στις ανάγκες των πελατών τους. Μια μορφή που μπορεί να πάρει μια τέτοια αναδιάρθρωση, είναι αυτή που ξεφεύγει από μια ιεραρχική διάταξη «από πάνω προς τα κάτω» και επιλέγει ένα πεπλατυσμένο οργανωτικό σύστημα αυτό-οργανωμένων ομάδων (Daft & Lewin, 1993). Υπάρχουν πολλοί λόγοι για την αναδιάρθρωση σε αυτό-οργανωμένες ομάδες, όπως για παράδειγμα, ότι τα άτομα που εργάζονται σε αυτό-οργανωμένες ομάδες αισθάνονται μεγαλύτερη ιδιοκτησία της εργασίας τους, είναι πιο ευέλικτα ως ομάδα, συντονίζονται ταχύτερα με τις ανάγκες των πελατών τους, και ως εκ τούτου, η ανταπόκρισή τους να είναι περισσότερο προσαρμοσμένη σ' αυτές. (Donnellon, 1996).

Επιπλέον, έχει προταθεί ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε αυτό-οργανωμένες ομάδες έχουν υψηλότερα επίπεδα της συνολικής ικανοποίησης και απόδοσης (Peters & Waterman, 1982) και επομένως αυτό αποτελεί κίνητρο καλύτερης απόδοσης των εργαζομένων. Όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών, αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, διότι παλαιότερες έρευνες υποστήριξαν ότι ο τρόπος που οι πελάτες αντιλαμβάνονται έναν οργανισμό και διενεργούν συναλλαγές με αυτόν, επηρεάζεται έντονα από τις οργανωτικές συμπεριφορές και την επακόλουθη συμπεριφορά των εργαζομένων του (Brown, Fisk, και Bitner, 1994, Schneider & Bowen, 1985). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που απολαμβάνουν την πλήρη άσκηση των αρμοδιοτήτων τους, έχει αποδειχθεί ότι διαθέτουν τους περισσότερους ικανοποιημένους πελάτες (Sparks, Bradley, & Callan, 1997). Συνδυάζοντας τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι το περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται μια ομάδα πρέπει να ενισχύει την ικανοποίηση τόσο των εργαζομένων, όσο και των πελατών και έτσι συνδέεται στενά με την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού.

Η χρήση των αυτό-οργανωμένων ομάδων έχει αυξηθεί στις τελευταίες δύο δεκαετίες κι αυτό οφείλεται σε δύο κυρίως λόγους. Πρώτος λόγος είναι η συρρίκνωση και ο ορθολογισμός των διαδικασιών παραγωγής και εξυπηρέτησης πελατών και η μετατροπή των εργαζομένων σε υπεύθυνους για μεγαλύτερης γκάμας δραστηριότητες, μεταφέροντας σ' αυτούς περισσότερες αρμοδιότητες που σχετίζονται με διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν τους πελάτες. Δεύτερος λόγος είναι όπως αναφέρεται και παραπάνω- η αυξανόμενη υιοθέτηση από μέρους των οργανισμών πολιτικών ολικής ποιότητας όσον αφορά τη διοίκηση και την εξυπηρέτηση των πελατών, γεγονός που εστιάζεται στην ανεξαρτητοποίηση και την υπευθυνότητα των εργαζομένων (Hackman and Wageman,

1995). Ως αποτέλεσμα, η τάση προς τη χρησιμοποίηση αυτό-οργανωμένων ομάδων έχει γενικευθεί και όπως αναφέρουν οι Lawler και Finegold (2000), ποσοστό 72% των top-1000 αμερικάνικων εταιριών χρησιμοποιούν αυτό-οργανωμένες ομάδες, σε σχέση με το ποσοστό του 27% που ίσχυε για το 1987. Για πολλούς οργανισμούς, η χρήση αυτό-οργανωμένων ομάδων είναι η απάντηση στον αυξανόμενο ανταγωνισμό.

Ο όρος αυτό-οργάνωση χρησιμοποιείται σε πολλά και διαφορετικά πεδία δραστηριοτήτων, όπως στις επιχειρήσεις, στην εκπαίδευση, στη ψυχολογία, στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, στην ιατρική και στην υγειονομική περίθαλψη, στη διαχείριση πολυκατοικιών και κτιριακών συγκροτημάτων, στην πολιτική οικονομία και στην κοινωνιολογία. Η έννοια όμως της αυτό-οργάνωσης διαφέρει μεταξύ των δραστηριοτήτων στις οποίες χρησιμοποιείται.

Ειδικά στο πεδίο των επιχειρήσεων ο όρος αυτό-οργάνωση αφορά στις μεθόδους, στις δεξιότητες και στις στρατηγικές, με τις οποίες τα ίδια τα άτομα μπορούν να διοικούν και να διευθύνουν αποτελεσματικά, αποκλειστικά τις δικές τους δραστηριότητες προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και περιλαμβάνει την τοποθέτηση στόχων, την λήψη αποφάσεων, την εστίαση σε συγκεκριμένο σκοπό, το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, τη διαχείριση συγκεκριμένου χρόνου, την παρακολούθηση εργασιών, την αυτό-αξιολόγηση, την αυτό-παρέμβαση, την αυτό-ανάπτυξη κ.λ.π., δηλαδή, τις γνωστές εκτελεστικές διαδικασίες.

Η αναφορά σ' ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης, αφορά σε μια «κατάσταση» της οργάνωσης της εργασίας, όπου ομάδες εργαζομένων είναι μόνιμα και συλλογικά υπεύθυνες για μια πλήρη σειρά των εργασιών στην παραγωγή διαδικασία ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που προορίζεται για εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες. Οι ομάδες είναι υπόλογες για τα αποτελέσματά τους και τα μέλη της ομάδας έχουν, εντός ορισμένων ορίων και εκτός από τα καθήκοντα της παραγωγής τους, ορισμένες αρμοδιότητες διαχείρισης (Roy, 1999). Σε αντίθεση με άλλες μορφές των ομάδων εργασίας, οι ομάδες του συστήματος αυτό-οργάνωσης έχουν την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την οργάνωση της εργασίας τους. Αυτή η μεταφορά της εξουσίας στις ομάδες, δίνει στις ομάδες αυτές μεγαλύτερη ελευθερία να αποφασίζουν πώς να διεξάγουν τις δραστηριότητές τους.

Στη βιβλιογραφία οι όροι self-management και self-managed team, έχουν διάφορες έννοιες, ανάλογα με το βαθμό αυτονομία των ομάδων. Είναι λοιπόν απαραίτητο να διευκρινιστούν η έννοια, ο ρόλος και λειτουργία των διαφόρων τύπων ομάδων που μπορεί να απαρτίζουν τη δομή ενός οργανισμού και περιγράφονται στη βιβλιογραφία ως self-management και self-managed team.

Η αυτό-διαχειριζόμενη ομάδα (self-managed team ή self-regulated team) είναι μια ομάδα ανθρώπων που συνεργούν, υπό τις δικές τους μεθόδους και τρόπους, για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, που ορίζεται από παράγοντες management, εκτός της ομάδας. Οι αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες είναι ομάδες αλληλεξαρτώμενων ατόμων που μπορούν να αυτό-ρυθμίζουν τη συμπεριφορά τους σε ολόκληρους τομείς δράσης (Cumming & Griggs, 1977, Goodman, Devadas, και Hughson, 1988). Βασικά χαρακτηριστικά των ομάδων αυτών είναι τα εξής: (1) πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση (Goodman et al, 1988), (2) η ύπαρξη εργαζομένων με αλληλοεξαρτώμενα έργα που είναι υπεύθυνοι για την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή υπηρεσίας, (3) η διακριτική ευχέρεια των εργαζομένων στις αποφάσεις, για την ανάθεση εργασιών, των μεθόδων για την εκτέλεση

του έργου και τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων (Goodman et al., 1988). Συνήθως, τα μέλη των αυτό-διαχειριζόμενων ομάδων έχουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων που σχετίζονται με την εργασία της ομάδας και επιπλέον, η αυτό-διαχειριζόμενη ομάδα ανατροφοδοτείται με πληροφορίες (feedback) σχετικές με τις επιδόσεις της (Wall, Kemp, Jackson, & Klegg, 1986). Αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες είναι δυνατόν να έχουν ή να μην έχουν άμεσες εποπτικές αρχές. Σύμφωνα με τον Thompson (2007, pp.9) στις αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες ο manager προσδιορίζει τους στόχους της ομάδας και η ομάδα επιλέγει τους τρόπους επίτευξης των στόχων. Στις ομάδες αυτές, η δομή τους επικεντρώνεται στην παραγωγικότητα και στην ποιοτική αναβάθμιση. Επιπλέον, στις ομάδες αυτές, η ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά τους είναι υψηλότερη, η συνεισφορά τους αυξημένη και παρατηρούνται λιγότερες απουσίες και λάθη (Yeatts, Cread, Ray, DeWitt, & Queen, 2004, pp. 216, Speitzer, Cohen, & Ledford, 1999, pp. 535).

Η αυτό-διοικούμενη ομάδα (self-directed team ή self-designed team) είναι μια ομάδα ανθρώπων που συνεργούν, υπό τις δικές τους μεθόδους και τρόπους, για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, τον οποίον όμως ορίζει η ίδια η ομάδα, ενώ συγχρόνως, η ομάδα χειρίζεται τις αποζημιώσεις, την πειθαρχία και γενικώς, ενεργεί ως κέντρο κέρδους ορίζοντας το δικό της μέλλον. Οι αυτό-διοικούμενες ομάδες εξυπηρετούν τον πλέον δυναμικό νεωτερισμό σε σχέση με την οργανωτική δομή των οργανισμών και ενισχύουν τη δέσμευση και την παρακίνηση των εργαζομένων, ενώ συγχρόνως παρέχουν ευκαιρίες για μάθηση και αλλαγές (Thompson, 2007, pp. 11).

Λιγότερο συχνά στη βιβλιογραφία, απαντάται και ο όρος αυτό-διακυβερνώμενες ομάδες (self-government teams), για να περιγράψει ομάδες που εκτελούν δραστηριότητες, διαχειρίζονται οι ίδιες τις διαδικασίες εκτέλεσης των δραστηριοτήτων τους, οργανώνουν την ίδια την ομάδα και ακόμη σχεδιάζουν την συνολική οργανωτική δομή του οργανισμού (Thompson, 2007, pp.11).

Το 1990, η Development Dimensions International, η Association for Quality and Participation και η Industry Week διεξήγαγαν μια μελέτη σχετικά με την τρέχουσα πρακτική που περιβάλλει τις αυτό-οργανωμένες ομάδες. Η μελέτη προσδιόρισε μια αυτό-οργανωμένη ομάδα, ως «Μια ομάδα εργαζομένων που έχουν «ημέρα με την ημέρα» την ευθύνη για τη διαχείριση τους και την εργαστούν που εκτελούν. Μέλη της αυτό-οργανωμένης ομάδας συνήθως χειρίζονται τις αναθέσεις των εργασιών, σχεδιάζουν και προγραμματίζουν την εργασία, τη λαμβάνουν αποφάσεις σχετικές με την παραγωγή και αναλαμβάνουν δράσεις για την αντιμετώπιση προβλημάτων. Τα μέλη των αυτό-οργανωμένων ομάδων λειτουργούν με ένα ελάχιστο βαθμό άμεσης εποπτείας και ως εκ τούτου, οι ομάδες αυτές δεν αφορούν κύκλους ποιότητας ή διατμηματικές ομάδες εργασίας. Οι αυτό-οργανωμένες ομάδες που χαρακτηρίζονται από:

- ✓ Πρόσωπο-με-πρόσωπο αλληλεπίδραση φυσικών ομάδων εργασίας.
- ✓ Την ευθύνη για την παραγωγή ενός συγκεκριμένου προϊόντος.
- ✓ Την ευθύνη για μια σειρά από αλληλοεξαρτώμενες εργασίες.
- ✓ Τον έλεγχο της διαχείρισης και εκτέλεσης των καθηκόντων.

Όλες οι αυτό-οργανωμένες ομάδες παρουσιάζουν δύο κοινά χαρακτηριστικά:

- Την αυτονομία: αφορά το βαθμό στον οποίο τα μέλη των ομάδων ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης, απολαμβάνουν ουσιαστική ελευθερία, ανεξαρτησία και διακριτικότητα στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και ο οποίος προσδιορίζει το

μέγεθος της αυτονομίας τους. Παρά το γεγονός ότι το περιεχόμενο της αυτονομίας διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και από ομάδα σε ομάδα, με τον όρο αυτονομία νοείται η αίσθηση ελευθερίας και ανεξαρτησίας που αντιλαμβάνεται το κάθε μέλος της ομάδας.

- Τις επιπτώσεις: αφορά την αίσθηση των μελών της ομάδας ότι η εργασία τους ως ομάδα είναι ιδιαίτερα σημαντική για τον οργανισμό και αντανακλά την σπουδαιότητα των αποτελεσμάτων της ομαδικής εργασίας στο σύνολο των δράσεων του οργανισμού. Με άλλα λόγια, όλα τα μέλη μιας ομάδας σ' ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης θεωρούν ότι η εργασία που τους έχουν αναθέσει είναι ιδιαίτερα σημαντική για την πρόοδο τόσο των συναδέλφων τους, όσο και του οργανισμού.

Στην παρούσα εργασία με τον όρο αυτό-οργάνωση περιγράφεται η οργανωτική δομή ενός οργανισμού που στηρίζεται στη λειτουργία τουλάχιστον αυτό-διαχειριζόμενων ομάδων.

Μια κοινή παρανόηση είναι ότι οι αυτό-οργανωμένες ομάδες (SMWT s) ξεκίνησαν στην Ιαπωνία ως μια φυσική εξέλιξη από τους κύκλους ποιότητας (δηλαδή, ομάδες εργαζομένων που συνεργάζονται εθελοντικά για να επιλύσουν προβλήματα ποιότητας). Σε αντίθεση με αυτή την πεποίθηση, οι ομάδες αυτό-οργάνωσης στην πραγματικότητα έχουν τις ρίζες τους στα ορυχεία άνθρακα της Μεγάλης Βρετανίας στα τέλη της δεκαετίας του 1940, όπως αναφέρεται στο έργο των Eric Trist και Ken Bamforth (και αργότερα από τον Fred Emery), ερευνητές του Tavistock Institute στην Αγγλία. Ομάδες αυτού του τύπου εμφανίστηκαν επίσης στη Σουηδία, κυρίως στη Volvo Corporation στη δεκαετία του 1950. Στις ΗΠΑ, οι ομάδες αυτό-οργάνωσης εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στην Procter & Gamble Co και στην General Foods στη δεκαετία του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970 και χρησιμοποιήθηκαν εκτενώς στη Rushton Quality-of-Work Project στην Pennsylvania's Rushton Mining Company το 1970 (μια προσπάθεια στην πραγματικότητα καθοδηγούμενη από την Trist Tavistock). Ομάδες αυτού του τύπου εμφανίστηκαν επίσης στη Σουηδία, κυρίως στη Volvo Corporation στη δεκαετία του 1950.

Προσδιορισμός των κριτηρίων για τη χαρτογράφηση της διεθνούς εμπειρίας στην αυτό-οργάνωση

Προκειμένου να επιτευχθεί μια αντιπροσωπευτική εικόνα της διεθνούς εμπειρίας στην αυτό-οργάνωση, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν τα κριτήρια στα οποία στηρίζεται μια αξιόπιστη χαρτογράφηση της εμπειρίας αυτής. Η διεθνής εμπειρία της εφαρμογής ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης περιλαμβάνει θετικές και αρνητικές εμπειρίες από την εφαρμογή του συγκεκριμένου οργανωτικού συστήματος. Με δεδομένο ότι η αποτελεσματικότητα της οποιασδήποτε οργανωτικής μορφής ή οργανωτικού συστήματος εξαρτάται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, είναι απαραίτητο να επισημανθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος της αυτό-οργάνωσης και οδηγούν στη θετική ή αρνητική εμπειρία του συστήματος αυτού.

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με το σύστημα της αυτό-οργάνωσης των ομάδων ενός οργανισμού, συναντώνται δημοσιεύσεις που αναφέρουν αρκετά διαφορετικά κριτήρια, για τα οποία παρουσιάζονται παραδείγματα αυτό-οργάνωσης και τα οποία θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στη χαρτογράφηση της διεθνούς εμπειρίας στην αυτό-οργάνωση. Αυτό είναι επακόλουθο του γεγονότος που προαναφέρεται, ότι η αποτελεσματικότητα οποιασδήποτε οργανωτικής δομής εξαρτάται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

Στην παρούσα εργασία, αναφέροντας τα κριτήρια χαρτογράφησης της διεθνούς εμπειρίας της αυτό-οργάνωσης, ουσιαστικά περιγράφονται οι παράγοντες-συνθήκες εφαρμογής των διαφόρων περιπτώσεων αυτό-οργάνωσης, όπως έχουν καταγραφεί στις διάφορες μελέτες. Τα κριτήρια που παρουσιάζονται είναι απαραίτητα στη σύγκριση μεταξύ περιπτώσεων οργανισμών που εφαρμόζουν σύστημα αυτό-οργάνωσης, προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα και ένας χρήσιμος οδηγός για τη σωστή εφαρμογή της αυτό-οργάνωσης. Η παρουσίαση αυτή γίνεται ανά ζεύγη οργανισμών, έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτή η μεταξύ τους σύγκριση. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στην παρούσα εργασία για τη χαρτογράφηση της διεθνούς εμπειρίας στην αυτό-οργάνωση είναι:

Η κουλτούρα

Στο βιβλίο «International Dimensions of Organizational Behavior» 4^η έκδοση (South Western, 2002), η Nancy Adler (ειδικός του διεθνούς management) ορίζει την έννοια κουλτούρα ως κάτι το οποίο:

- ✓ Είναι αποδεκτό και μοιράζεται μεταξύ των μελών μιας κοινωνικής ομάδας,
- ✓ Μεταλαμπαδεύεται από γενεά σε γενεά,
- ✓ Διαμορφώνει συμπεριφορές και δομεί την αντίληψη του ατόμου για τον κόσμο.

Σύμφωνα με την έρευνα των Bradley L. Kirkman, Cristina B. Gibson και Debra L. Shapiro (2001), η οποία εξετάζει την εφαρμογή και τη λειτουργικότητα των ομάδων εργασίας και ειδικότερα των ομάδων που εφαρμόζουν σύστημα αυτό-οργάνωσης, σε διαφορετικές πολιτισμικές συνθήκες, η κουλτούρα ενός συνόλου ανθρώπων (όπως ένας λαός), διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή της αυτό-οργάνωσης. Αυτό οφείλεται

στο γεγονός ότι η εφαρμογή της αυτό-οργάνωσης απαιτεί από τους εργαζόμενους την ανάληψη μεγαλύτερης υπευθυνότητας και αυτονομίας από τα συνηθισμένα επίπεδα ενός ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης. Όταν μια ομάδα αυτό-οργανώνεται, θέτει η ίδια τους στόχους της, παρακολουθεί την πρόοδο αποφέρουν οι προσπάθειές της, προσαρμόζει τη συμπεριφορά της στην επίτευξη των στόχων και συχνά αυτό-επιβραβεύει ή αυτό-κατακρίνει τα αποτελέσματα της δράσης της. Αυτές οι ενέργειες γίνονται εύκολα ή δύσκολα αποδεκτές, ανάλογα με τις πολιτισμικές αξίες του συνόλου.

Από το πλήθος των χαρακτηριστικών της κουλτούρας των λαών, αυτά που σύμφωνα με την έρευνα αυτή θεωρούνται ότι συμβάλλουν αρνητικά ή θετικά στην εφαρμογή της αυτό-οργάνωσης είναι:

- ✓ **Οι κοινωνικές ανισότητες:** η ύπαρξη κοινωνικών ανισοτήτων σε μια κοινωνία, είναι σημαντικός παράγοντας για την ομαλή εφαρμογή της αυτό-οργάνωσης. Εργαζόμενοι σε χώρες με έντονες κοινωνικές ανισότητες, συνήθως έχουν αποδεχτεί την υποταγή σε εντολές ανωτέρων τους κοινωνικά και θεωρούν οποιαδήποτε ανάληψη πρωτοβουλίας ως ανυπακοή προς τους θεωρητικά ανωτέρους τους. Οι εργαζόμενοι αυτοί αποφεύγουν την ανάληψη πρωτοβουλιών, αποποιούνται των ευθυνών τους με πρόσχημα τις άνωθεν εντολές και συμμορφώνονται πλήρως με τις εντολές των προϊσταμένων τους. Η συμπεριφορά όμως αυτή είναι εντελώς αντίθετη από αυτήν που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι ως μέλη ομάδων αυτό-οργάνωσης, όπου κάθε μέλος της ομάδας οφείλει να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να οργανώνει την εργασία του όπως θεωρεί αυτός πιο αποδοτικά και γενικά έχει την πλήρη και αποκλειστική ευθύνη των πράξεών απέναντι στον εαυτόν του και στην ομάδα. Αντίθετα, για εργαζόμενους από χώρες με λιγότερο έντονες κοινωνικές ανισότητες, είναι ευκολότερα αποδεκτό να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα πρότυπα συμπεριφοράς των ομάδων αυτό-οργάνωσης. Παράδειγμα της σημαντικότητας της κουλτούρας από την άποψη αυτήν, αποτελεί η Motorola και το υποκατάστημά της για την παραγωγή τσιπ στις Φιλιππίνες, όπου οι εργαζόμενοι ακόμη και μετά τη συγκρότηση της οργανωτικής δομής σε σύστημα αυτό-οργάνωσης, δυσανασχετούσαν και αντιδρούσαν σε κάθε μορφής εξουσία που τους ανέθεταν στα πλαίσια των ομάδων τους και πάρα τις υψηλότερες απολαβές των νέων καθηκόντων τους.
- ✓ **Η σπουδαιότητα στην εργασία έναντι της μη εργασίας:** ο προσανατολισμός των ατόμων προς την ικανοποίηση που προσφέρει η εργασία έναντι της ικανοποίησης της αφιέρωσης του διαθέσιμου χρόνου σε δραστηριότητες «μη εργασίας», αποτελεί τον άλλο σημαντικό παράγοντα-χαρακτηριστικό της κουλτούρας ενός λαού στο βαθμό αποδοχής ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης. Με άλλα λόγια, η αξία που αποδίδει το άτομο στην εργασία του και ο χρόνος που είναι πρόθυμος να θυσιάσει για αυτήν εις βάρος άλλων δραστηριοτήτων όπως η οικογενειακή και κοινωνική ζωή, συμβάλλει σημαντικά στην εδραίωση ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης. Για παράδειγμα, λαοί όπως οι Ιάπωνες, οι Κορεάτες, οι Αμερικάνοι και οι Γερμανοί, φαίνονται πιο πρόθυμοι να θυσιάσουν ελεύθερο χρόνο προς όφελος της εργασίας, από ότι άλλοι λαοί με διαφορετική κουλτούρα, όπως οι μεσογειακοί και οι λατινοαμερικάνοι που αξιολογούν ως σημαντικότερο τον χρόνο που

αφιερώνουν σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την οικογενειακή και κοινωνική πλευρά της καθημερινότητάς τους.

Ο βαθμός εφαρμογής και έκταση εφαρμογής της αυτό-οργάνωσης

Ένα από τα κριτήρια για την χαρτογράφηση της διεθνούς εμπειρίας στην αυτό-οργάνωση, που χρησιμοποιούνται στην παρούσα εργασία είναι ο βαθμός και η έκταση εφαρμογής ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης σ' έναν οργανισμό. Όπως αναφέρεται και παραπάνω, ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης χαρακτηρίζεται από τον βαθμό αυτονομίας των ομάδων από τις οποίες αποτελείται και επομένως η σύγκριση των διαφόρων περιπτώσεων οργανισμών που εφαρμόζουν σύστημα αυτό-οργάνωσης πρέπει να γίνεται μεταξύ οργανισμών με παρόμοιο βαθμό αυτονομίας των ομάδων του. Έτσι λοιπόν, είναι απαραίτητο να διακρίνουμε τους οργανισμούς σε αυτούς που εφαρμόζουν πλήρη αυτό-οργάνωση, όπου δεν υπάρχει κανένα είδος ιεραρχικής δομής και οι ομάδες που απαρτίζουν το σύστημα αυτό-οργάνωσης προσδιορίζουν οι ίδιες τους στόχους που υπηρετούν και σ' αυτούς που εφαρμόζουν σύστημα μερικής αυτό-οργάνωσης, όπου οι ομάδες που τους απαρτίζουν υπηρετούν στόχους που καθορίζονται από την κεντρική διοίκηση. Το σύστημα αυτό-οργάνωσης που εφαρμόζει ένας οργανισμός μπορεί να είναι οριζόντιας ή κάθετης διάταξης και τα μέλη των ομάδων να ανήκουν σε διαφορετικά επίπεδα και τμήματα οργάνωσης της εταιρίας.

Παράδειγμα εφαρμογής συστήματος πλήρους αυτό-οργάνωσης αποτελεί ο οργανισμός Morning Star Company, όπου δεν υφίσταται κανενός είδους ιεραρχική δομή, τα μέλη των ομάδων προσδιορίζουν τα καθήκοντα και τους στόχους που υπηρετούν, οργανώνουν τον τρόπο εργασίας τους και ρυθμίζουν τις σχέσεις με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Από την άλλη πλευρά, παράδειγμα εφαρμογής συστήματος μερικής αυτό-οργάνωσης αποτελεί ο οργανισμός Whole Foods Market, η σημαντικότερη εταιρία στην αγορά υγιεινών τροφών των Η.Π.Α., του οποίου τα διάφορα καταστήματα λειτουργούν ως αυτοτελή κέντρα κέρδους αποτελούμενα από 10 περίπου ομάδες self-managed, ενώ οι ηγέτες των ομάδων αυτών σε κάθε κατάσταση και σε κάθε περιοχή συνιστούν από μόνοι τους μια ομάδα.

Ο συνδικαλισμός

Σημαντικό κριτήριο στη χαρτογράφηση της διεθνούς εμπειρίας αποτελεί η λειτουργία συνδικαλισμού στα πλαίσια του οργανισμού. Αυτό είναι προφανές, από τη στιγμή που οποιεσδήποτε αλλαγές στην οργανωτική δομή ενός οργανισμού που επηρεάζουν τις σχέσεις των εργαζομένων με την διοίκηση, τις συνθήκες εργασίας τους και αμοιβές τους, προκαλούν την αντίδραση των συνδικάτων. Η ύπαρξη συνδικαλισμού μέσα σε έναν οργανισμό δεν είναι απαγορευτικό στοιχείο στην εφαρμογή συστήματος αυτό-οργάνωσης. Στην διεθνή εμπειρία αυτό-οργάνωσης υπάρχουν περιπτώσεις οργανισμών, όπου οι εργαζόμενοι έχουν αναπτύξει συνδικαλιστικές ενώσεις, ενώ παράλληλα εφαρμόζεται σύστημα αυτό-οργάνωσης. Παράδειγμα οργανισμού όπου υπάρχει έντονος συνδικαλισμός, αποτελεί η Corning Incorporated, η οποία δραστηριοποιείται στην παραγωγή βασικών εξαρτημάτων υψηλής τεχνολογίας στους τομείς των τηλεπικοινωνιών, των ηλεκτρονικών και των βιο-επιστημών, από γυαλί και κεραμικά. Η εταιρία αυτή αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση και αξιολογήθηκε ως η δέκατη τρίτη πιο αξιοθαύμαστη εταιρία

στις ΗΠΑ, από το περιοδικό Fortune (7 Φεβρουαρίου 1994) και αναφερόταν ως μία από τις «100 Best Companies to Work στην Αμερική» στο βιβλίο των Robert Levering και Milton Moskowitz, που δημοσιεύτηκε το 1993.

Καταγραφή των θετικών και των αρνητικών σημείων από εμπειρίες σε αυτό-οργάνωση

Η καταγραφή των θετικών και των αρνητικών σημείων από τις εμπειρίες στην αυτό-οργάνωση αφορά στα πλεονεκτήματα και στα μειονεκτήματα που εμφάνισε κατά την έως σήμερα εφαρμογή του το σύστημα αυτό-οργάνωσης σε σχέση με το παραδοσιακό σύστημα της ιεραρχικής δομής.

Τα πλεονεκτήματα του συστήματος αυτό-οργάνωσης σε σχέση με το κλασσικό ιεραρχικό μοντέλο διοίκησης, είναι τα εξής:

- Χαμηλότερο κόστος: η εξοικονόμηση πόρων από τις αμοιβές των managers μειώνει το κόστος παραγωγής και διοίκησης. Εναλλακτικά, οι πόροι αυτοί μπορούν να διαμοιρασθούν στην αύξηση των μισθών των εργαζομένων, το οποίο αποτελεί κίνητρο που συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Μεγαλύτερη συναδελφικότητα: η έλλειψη τίτλων και προαγωγών, αφαιρεί από τους εργαζόμενους κάθε κίνητρο για συναδελφικά «μαχαιρώματα», φθόνο και άλλες ψυχοπαθητικές συμπεριφορές, προωθώντας την συναδελφικότητα, την ομόνοια και την ομαδικότητα.
- Δημιουργική πρωτοβουλία: η ελευθερία δράσης των εργαζομένων αποτελεί κίνητρο γι' αυτούς να δράσουν δημιουργικά και ακόμη να συνδράμουν τους συναδέλφους τους, αφού αυτή η συμπεριφορά κεφαλαιοποιείται στη δημόσια εικόνα τους.
- Μεγαλύτερη αφοσίωση: λίγοι εργαζόμενοι συμβαίνει να φεύγουν από την εταιρία για να προσληφθούν από ανταγωνιστές, ενώ ακόμη και οι προσωρινά προσλαμβανόμενοι στην εταιρία είναι αφοσιωμένοι σ' αυτήν.
- Μεγαλύτερη εξειδίκευση: λόγω του γεγονότος ότι ο κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για την ποιότητα της εργασίας του, υποχρεούται να επενδύσει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του και έτσι αποκτά μεγαλύτερη εξειδίκευση.
- Καλύτερες αποφάσεις: προωθώντας την ειδίκευση στις πρώτες βαθμίδες των εργαζομένων, αντί να δημιουργεί κλιμακούμενες αποφάσεις, από ιεραρχικά οργανωμένους managers, οι οποίοι μπορεί να μην γνωρίζουν λεπτομερώς τα προβλήματα, το self-management προάγει εξυπνότερες και αμεσότερες αποφάσεις.
- Αυξημένη ευκαμψία: οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται άμεσα και λειτουργούν σε ομάδες, προκειμένου να αντιμετωπίσουν κάποια πρόκληση και αν πειραματιστούν σε νέες ιδέες.

Αντίθετα, τα μειονεκτήματα της αυτό-οργάνωσης σε σχέση με το κλασσικό μοντέλο management είναι τα εξής:

- Δυσκολότερη προσαρμογή: η προσαρμογή των εργαζομένων που έχουν εργασθεί υπό καθεστώς ιεραρχικής οργάνωσης, όταν βρεθούν σε περιβάλλον αυτό-οργάνωσης, είναι δυσκολότερη.
- Θέματα συνεργασίας: αυτά μπορούν να προκύψουν όταν ορισμένοι εργαζόμενοι δεν μεταδίδουν έντονα και με σαφήνεια τα μηνύματα συνεργασίας προς τους συναδέλφους τους, οι οποίοι με τη σειρά τους δεν αντιλαμβάνονται τις προσδοκίες των πρώτων, με συνέπεια η αυτό-οργάνωση να καταντά αναποτελεσματική.

- Θέματα ανέλιξης: χωρίς την ύπαρξη ιεραρχικής ανέλιξης, οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να αποτιμήσουν και να εκτιμήσουν την πρόοδό τους, σε σχέση με τους συναδέλφους τους.
- Χρονοβόρα ενσωμάτωση: χρειάζεται χρόνος για να ενσωματωθεί πλήρως ένας εργαζόμενος σ' ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης. Συχνά, αυτό απαιτεί περισσότερο από έναν χρόνο. Γι' αυτό χρειάζεται να εκπαιδεύονται διαρκώς νέα άτομα στην αυτό-οργάνωση, προκειμένου να μην καθυστερεί περισσότερο η ενσωμάτωσή τους.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΥΤΟ-ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Χαμηλότερο κόστος	Δυσκολότερη προσαρμογή
Μεγαλύτερη συναδελφικότητα	Προβλήματα συνεργασίας
Δημιουργική πρωτοβουλία	Προβλήματα ανέλιξης
Μεγαλύτερη αφοσίωση	Χρονοβόρα ενσωμάτωση
Μεγαλύτερη εξειδίκευση	
Καλύτερες αποφάσεις	
Μεγαλύτερη ευκαμψία	

Μια άλλη άποψη για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης, περιλαμβάνει (με βάση Howell, 2001):

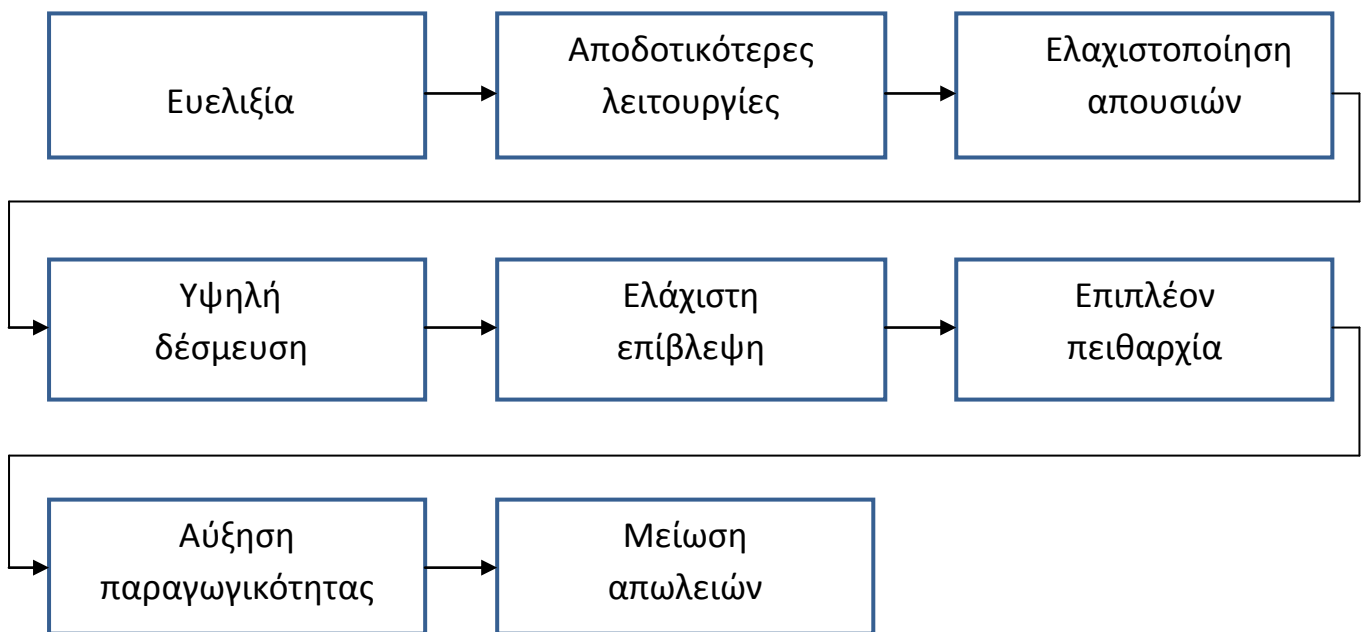
Τα πλεονεκτήματα:

- Η εξοικονόμηση κόστους: Οργανισμοί όπως RCAR Electronics στις ΗΠΑ ανέφεραν ετήσια εξοικονόμηση 10 εκατομμυρίων δολαρίων, λόγω της εφαρμογής των αυτό-διαχειριζόμενων ομάδων.
- Καινοτομία: Τα μέλη της ομάδας έχουν την ελευθερία να επανεξετάσουν και να βελτιώσουν τις εργασιακές πρακτικές.
- Αποτελεσματική λήψη αποφάσεων: Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες μπορούν να αναπτύξουν πιο γρήγορα ή πιο αποτελεσματικά δεξιότητες λήψης αποφάσεων.
- Αυξημένη παραγωγικότητα: Οι ομάδες εργάζονται για έναν κοινό στόχο και είναι υπεύθυνες για τις δικές τους ενέργειες. Όταν είναι επιτυχής, οι αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες μπορεί να είναι 15-20 τοις εκατό πιο παραγωγικές από τους άλλους τύπους ομάδας.
- Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών: Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες ωφελούν την οργανωτική δομή και απόδοση, μέσω της βελτίωσης των στοιχείων για τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση πελατών. Οι εταιρείες ανέφεραν σημαντικά χαμηλότερες αποδόσεις και παραπόνων πελατών.
- Δέσμευση: Τα μέλη της ομάδας μπορούν να αφοσιωθούν περισσότερο στα καθήκοντά τους, ως άμεσο αποτέλεσμα της αυξημένης αυτονομίας και της ευθύνης που κατέχουν.

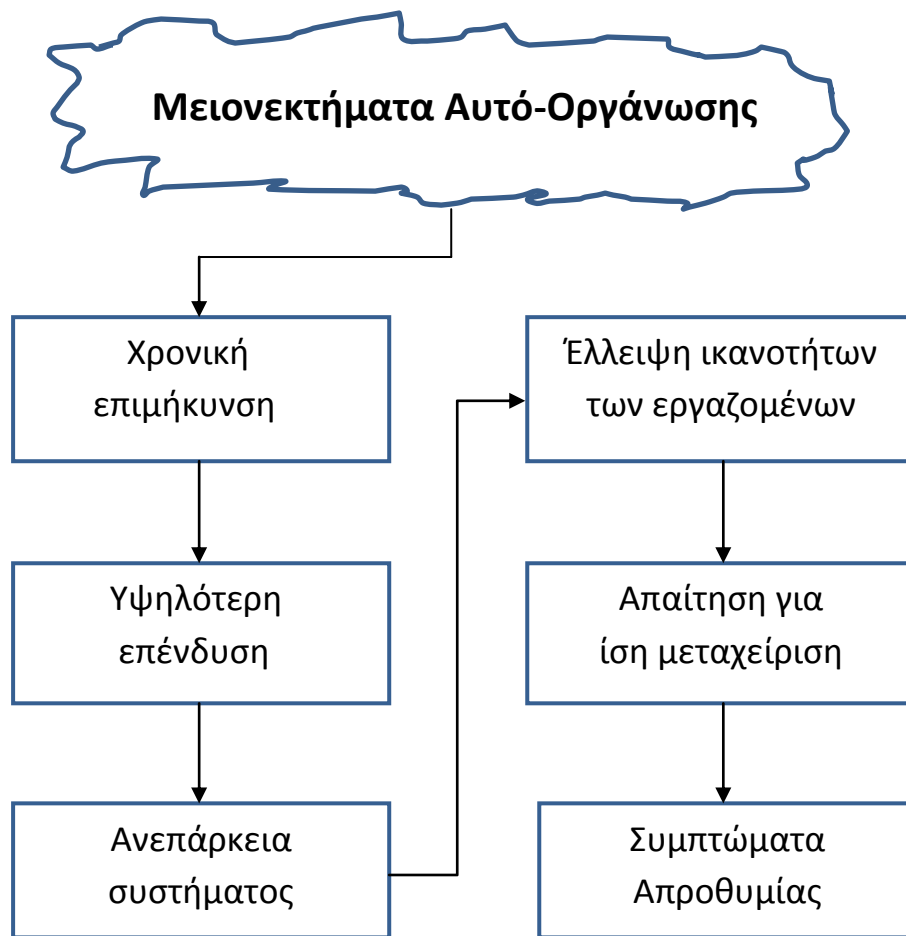
- Κίνητρο: Τα μέλη της ομάδας έχουν μοιραστεί ή έχουν αναλάβει ίση ευθύνη, ώστε τα μέλη να είναι υπόλογοι για τις πράξεις τους.
- Αυξημένη συμβατότητα μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων: Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες μπορεί να ανακουφίσουν το άγχος για τον ηγέτη, ο οποίος είναι τότε σε θέση να επικεντρωθεί σε άλλα καθήκοντα. Η ομάδα είναι αμοιβαία υποστηρικτική και τα μέλη μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο, αντί να απευθύνονται στον επικεφαλής της ομάδας για την παροχή συμβουλών.

Αμέσως παρακάτω ακολουθούν διαγράμματα από διάφορες μελέτες, που παρουσιάζουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της αυτό-οργάνωσης.

Πλεονεκτήματα Αυτό-Οργάνωσης



Πλεονεκτήματα της Αυτο-Οργάνωσης
Rasel-Bankofinfo.com



Μειονεκτήματα της Αυτο-Οργάνωσης
Rasel-Bankofinfo.com

Εμπειρικά παραδείγματα εφαρμογής συστήματος αυτό-οργάνωσης.

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούν και θα αναλυθούν περιπτώσεις καλών πρακτικών (best practices) εφαρμογής συστήματος αυτό-οργάνωσης, με σκοπό τελικά, να εξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα, που θα χρησιμεύσουν ως οδηγός σωστής εφαρμογής της αυτό-οργάνωσης. Η παρουσίαση αυτή, με εξαίρεση την πρώτη περίπτωση που αφορά την εταιρία Morning Star, θα γίνεται ανά ζεύγη οργανισμών που λειτουργούν με σύστημα αυτό-οργάνωσης, σε αντιστοιχία με τα προαναφερθέντα κριτήρια χαρτογράφησης της διεθνούς εμπειρίας στην αυτό-οργάνωση, έτσι ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση μεταξύ παρόμοιων περιπτώσεων και ο εντοπισμός συγκεκριμένων χαρακτηριστικών. Η ξεχωριστή αναφορά στην Morning Star γίνεται γιατί η εταιρία αυτή αποτελεί το πιο κλασικό παράδειγμα εφαρμογής της αυτό-οργάνωσης, στο μέγιστο βαθμό και έκταση.

Η εμπειρία της Morning Star Company

Σύμφωνα με το άρθρο του Gary Hamel, «First Let's Fire all the Managers» που είναι δημοσιευμένο στο τεύχος Δεκεμβρίου 2011 του «Harvard Business Review», το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στην εταιρία «Morning Star Company» διαφέρει από τα περισσότερα συνηθισμένα μοντέλα διοίκησης, αφού πολύ απλά δεν υπάρχουν managers (First Let's Fire all the Managers όπως τιτλοφορείται το άρθρο). Σε αντίθεση λοιπόν με τα συνηθισμένα μοντέλα διοίκησης, η δομή της εταιρίας αποτελείται μόνο από υπαλλήλους, οι οποίοι δεν λογοδοτούν σε κάποιον συγκεκριμένο προϊστάμενό τους, παρά μόνο στο σύνολο του δυναμικού της εταιρίας, μέσω αναφορών που συντάσσει κάθε εργαζόμενος για τις αποφάσεις, τις ενέργειες και τις επιπτώσεις αυτών στην πορεία της εταιρίας και που οι αναφορές αυτές γίνονται γνωστές σ' όλα τα μέλη της εταιρίας. Επιπλέον, ο συντονισμός και η ανάθεση των αρμοδιοτήτων κάθε εργαζόμενου επιτυγχάνονται και προσδιορίζονται από την συνεργασία και τη συζήτηση μεταξύ των συναδέλφων. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να ξοδεύει τα χρήματα της εταιρίας όπως νομίζει, προκειμένου να προμηθευτεί τα εργαλεία που χρειάζεται για την εκπλήρωση της αποστολής του. Δεν υπάρχουν προαγωγές και τίτλοι, ενώ οι αποζημιώσεις υπολογίζονται από ομάδες εργαζομένων.

Για την επιτυχή και συνεχώς ανοδική πορεία της από το 1970 έως σήμερα και προκειμένου αυτή να λειτουργεί κάτω από το συγκεκριμένο μοντέλο, η εταιρία βασίζει τη λειτουργία της σε ορισμένους άξονες-αρχές. Αρχικά, πρέπει ο εργαζόμενος να είναι απόλυτα αφοσιωμένος στην αποστολή του. Επίσης, είναι απαραίτητη η αगाστή συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων. Οι αρμοδιότητες επιμερίζονται με βάση τις ικανότητες των εργαζομένων και κατόπιν συνεννόησης μεταξύ τους. Επομένως, υπάρχει εθελοντική ανάληψη αρμοδιοτήτων ανάλογα με τις ικανότητες των εργαζομένων χωρίς την ανάθεση από κάποιο ανώτερο στέλεχος. Ο κάθε εργαζόμενος έχει ελευθερία δράσης προκειμένου να επιτύχει στην αποστολή του και η μόνη υποχρέωση που έχει, είναι η ενημέρωση των επιπτώσεων της δράσης αυτής, στην πορεία της εταιρίας μέσω της σύνταξης σχετικής αναφοράς. Προκειμένου να υπάρχει εμπλουτισμός της εταιρίας με νέα στελέχη, είναι απαραίτητο αυτά να εκπαιδεύονται από παλαιότερα στελέχη στον συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας της εταιρίας.

Συνοψίζοντας, η δομή της Morning Star Company, ως η κλασικότερη περίπτωση αυτό-οργάνωσης χαρακτηρίζεται από:

- Την παντελή έλλειψη αφεντικών.
- Οι εργαζόμενοι διαπραγματεύονται τις αρμοδιότητές τους με τους συναδέλφους τους.
- Κάθε εργαζόμενος μπορεί να διαχειριστεί και να ξοδέψει τα χρήματα της εταιρίας.
- Κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για την προμήθεια των απαραίτητων για την εκτέλεση της αποστολής του εργαλείων.
- Δεν υπάρχουν τίτλοι και προαγωγές.
- Οι αποφάσεις αποζημιώσεων λαμβάνονται από ομάδες συναδέλφων.

Από την άλλη πλευρά, ο αποτελεσματικός τρόπος λειτουργίας μιας τέτοιου είδους επιχείρησης επιτυγχάνεται με τις παρακάτω διαδικασίες και προϋποθέσεις:

- Κάθε εργαζόμενος απολαμβάνει την πλήρη και ουσιαστική πληροφόρηση σε σχέση με οτιδήποτε μπορεί να αφορά τις αρμοδιότητές του.
- Κάθε εργαζόμενος υποχρεούται στην κατάρτιση συγκεκριμένης αναφοράς όπου παρουσιάζονται οι δραστηριότητές του, πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι τους και οι επιπτώσεις αυτών στους συνολικούς στόχους της εταιρίας.
- Οι διαφωνίες μεταξύ συναδέλφων αρχικά γίνεται προσπάθεια να επιλυθούν μεταξύ αυτών με συζήτηση και ανταλλαγή επιχειρημάτων. Αν δεν υπάρξει συμφωνία, μεσολαβεί κάποιος κοινά αποδεκτός συνάδελφος να υποστηρίξει τη μια ή την άλλη άποψη. Αν εξακολουθεί να υπάρχει διαφωνία, οι διαφορετικές απόψεις υποβάλλονται σε 6μελή επιτροπή συναδέλφων, που αποφασίζει υπέρ της μιας ή της άλλης άποψης. Σε τελευταίο στάδιο καταφεύγουν στον πρόεδρο.

Σημαντική είναι η συνεισφορά στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή των θεωρητικών αρχών ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης του Morning Star Institute, όπου εκπαιδεύονται στελέχη στις αρχές του συστήματος αυτού. Σύμφωνα με τον Frederic Laloux, στέλεχος του ινστιτούτου, υπάρχουν ορισμένες λανθασμένες αντιλήψεις σχετικά με την έννοια και την φύση ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης:

Εσφαλμένη αντίληψη 1: Δεν υπάρχει καμία δομή, καμία διαχείριση, δεν υπάρχει ηγεσία.

Οι άνθρωποι που είναι νέοι στην ιδέα της αυτό-οργάνωσης, μερικές φορές εσφαλμένα υποθέτουν ότι αυτό σημαίνει απλά την έλλειψη της ιεραρχίας από την οργάνωση και τη λειτουργία των πάντων με δημοκρατική συναίνεση. Βεβαίως, η έννοια της αυτό-οργάνωσης περιλαμβάνει πολύ περισσότερα. Η αυτό-οργάνωση, όπως και το παραδοσιακό μοντέλο της πυραμидικής ιεραρχίας που αντικαθιστά, λειτουργεί με μια αλληλένδετη σειρά των δομών, των διαδικασιών και των πρακτικών, οι οποίες ενημερώνουν πώς οι ομάδες συστήνονται, πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις, πώς οι ρόλοι καθορίζονται και κατανέμονται, πώς προσδιορίζονται οι μισθοί, πώς οι άνθρωποι προσλαμβάνονται ή απορρίπτονται, και ούτω καθεξής.

Αυτό που συχνά προβληματίζει σχετικά με την αυτό-οργάνωση τις οργανώσεις αρχικά, είναι ότι δεν είναι όλα δομημένα σύμφωνα με τα αυστηρά control-minded ιεραρχικά πρότυπα της Νευτώνειας επιστήμης. Είναι πολύπλοκα, συμμετοχικά, διασυνδεδεμένα, αλληλεξαρτώμενα και συνεχώς εξελισσόμενα συστήματα, όπως τα οικοσυστήματα στη φύση. Τα πρότυπα ακολουθεί τις ανάγκες και όχι το αντίστροφο. Οι

ρόλοι αναλαμβάνονται, απορρίπτονται, και ανταλλάσσονται συνεχώς. Η ισχύς διανέμεται. Οι αποφάσεις λαμβάνονται στο σημείο προέλευσης του προβλήματος. Οι καινοτομίες μπορούν να ξεπηδήσουν από όλες τις πλευρές. Οι συναντήσεις γίνονται όταν αυτό είναι απαραίτητο. Οι προσωρινές ομάδες εργασίας δημιουργούνται αυτόματα και αυθόρμητα και γρήγορα διαλύονται πάλι. Εδώ είναι το πώς ο Chris Rufer, ο ιδρυτής και πρόεδρος της Morning Star, μιλά για τη δομή ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης των οργανισμών:

«Τα σύννεφα σχηματίζονται και στη συνέχεια να πάνε μακριά, γιατί οι ατμοσφαιρικές συνθήκες, οι θερμοκρασίες, αναγκάζουν τα μόρια υγρασίας του νερού είτε να συμπυκνωθούν ή να εξατμιστούν. Οι οργανισμοί θα πρέπει να λειτουργούν παρόμοια. Οι δομές πρέπει να εμφανίζονται και να εξαφανίζονται με βάση τις δυνάμεις που ενεργούν στον οργανισμό. Όταν οι άνθρωποι είναι ελεύθεροι να δράσουν, θα είστε σε θέση να καταλάβουμε τις δυνάμεις και να ενεργούν με τρόπους που ταιριάζουν καλύτερα με την πραγματικότητα».

Τα καθήκοντα του management, δηλαδή του καθορισμού και της επίτευξης των στόχων, του σχεδιασμού, της διοίκησης, του ελέγχου και της αξιολόγησης δεν έχουν εξαφανιστεί. Απλά δεν είναι πλέον συγκεντρωμένα σε ειδικούς ρόλους διαχείρισης. Επειδή λοιπόν, τα καθήκοντα της διοίκησης είναι ευρέως κατανεμημένα και όχι στενά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι υπάρχει περισσότερη διοίκηση και ηγεσία στην αυτό-οργάνωση των οργανισμών, ακριβώς εξαιτίας της απουσίας διοικητών πλήρους απασχόλησης.

Εσφαλμένη αντίληψη 2: Όλοι είναι ίσοι.

Μεγάλο μέρος του διάχυτου φόβου, της απληστίας, των αλληλοκατηγοριών και της δυσaráσκείας που συχνά υπάρχει στις οργανώσεις, πηγάζουν από την άνιση κατανομή της εξουσίας.

Είναι ενδιαφέρον, πώς ο συνδυασμός δομών και των διαδικασιών της αυτό-οργάνωσης δεν επιλύουν το ζήτημα της άνισης κατανομής της δύναμης, αλλά το ξεπερνούν. Μια προσπάθεια για την επίλυση του προβλήματος της ανισότητας δύναμης θα απαιτούσε να δοθεί σε όλους, η ίδια δύναμη. Οι συνεταιρισμοί, για παράδειγμα, μέσω της ίσης ιδιοκτησίας, προσπαθούν να επιλύσουν το πρόβλημα της άνισης κατανομής της εξουσίας. Η σωστή ερώτηση λοιπόν δεν είναι πώς είναι δυνατόν, όλοι να έχουν ίση δύναμη, αλλά μάλλον, πώς είναι δυνατόν όλοι να είναι ισχυροί. Η εξουσία δεν αντιμετωπίζεται ως ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος, όπου η δύναμη που έχει κάποιος, είναι κατ' ανάγκη ισχύς που έχει αφαιρεθεί από κάποιον άλλο. Αντίθετα, αν αναγνωρίζεται ότι όλοι είναι διασυνδεδεμένοι μεταξύ τους, όσο πιο ισχυρός είναι ο ένας, τόσο πιο ισχυρός θα μπορεί να γίνει και ο άλλος.

Έτσι, παρουσιάζεται το εξής παράδοξο: είναι δυνατόν οι άνθρωποι να κατέχουν διαφορετικά επίπεδα εξουσίας και όμως ο καθένας να είναι ισχυρός. Αυτό το παράδοξο δεν μπορεί να γίνει κατανοητό με την παρομοίωση που γίνεται συχνά, των οργανισμών με καλοδομημένες μηχανές. Σε μια μηχανή, μια μικρή στροφή από το μεγάλο γρανάζι στην κορυφή μπορεί να κάνει πολλά μικρά γρανάζια να περιστρέφονται. Το αντίστροφο όμως δεν ισχύει. Το μικρό γρανάζι στο κάτω μέρος θα είναι αδύνατον να μετακινήσει το μεγαλύτερο γρανάζι. Είναι αυτή ακριβώς η αντίληψη στην αυτό-οργάνωση των οργανισμών. Το θέμα δεν είναι να είναι όλοι ίσοι, αλλά να επιτρέπεται σε όλους τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τη δυνατότερη και υγιέστερη εκδοχή του εαυτού τους.

Αντίθετα, σε μια ιεραρχική δομή όπου τα αφεντικά έχουν εξουσία πάνω τους υφισταμένους τους, είναι δυνατόν να προκύψουν ιεραρχίες στην ανάπτυξη, στην ικανότητα, στο ταλέντο, στην εμπειρία και στην αναγνώριση των προσπαθειών. Αυτό είναι ένα σημείο που ο συγγραφέας management Gary Hamel σημειώνει για την Morning Star:

Η Morning Star είναι μια συλλογή από φυσικά δυναμικές ιεραρχίες. Δεν υπάρχει μία επίσημη ιεραρχία. Υπάρχουν πολλές άτυπες ιεραρχίες. Σε οποιοδήποτε θέμα κάποιος συνάδελφος έχει ισχυρότερο λόγο από ό,τι άλλοι, ανάλογα με την εμπειρία και την προθυμία τους να βοηθήσουν. Αυτά είναι ιεραρχίες της επιρροής, όχι θέσης και είναι κατασκευασμένες από κάτω προς τα πάνω. Στη Morning Star, κάποιος συσσωρεύει ισχύ αποδεικνύοντας τεχνογνωσία, βοηθώντας τους συναδέλφους και προσθέτοντας αξία. Όταν σταματήσει να κάνει αυτά τα πράγματα, η επιρροή του πέφτει, όπως και η αμοιβή του.

Επομένως, πραγματικά, αυτοί οι οργανισμοί κάθε άλλο παρά «επίπεδοι» δεν είναι, μια λέξη που συχνά χρησιμοποιείται για οργανισμούς με ελάχιστη ή καμία ιεραρχία. Αντίθετα, είναι ζωντανοί οργανισμοί, που κινούνται προς όλες τις κατευθύνσεις και που επιτρέπουν σε οποιονδήποτε να ερευνήσει για ευκαιρίες. Πόσο ψηλά θα φτάσει κάποιος, εξαρτάται από τα ταλέντα, τα ενδιαφέροντα, το χαρακτήρα και την υποστήριξη που θα αποκομίσει από τους συναδέλφους. Δεν είναι πλέον τεχνητά περιορισμένος από το οργανόγραμμα.

Εσφαλμένη αντίληψη 3: Πρόκειται για την ενδυνάμωση-ενίσχυση-εξουσιοδότηση.

Πολλές οργανώσεις σήμερα ισχυρίζονται ότι αντιλαμβάνονται την έννοια της ενδυνάμωσης, δηλαδή της εκχώρησης αρμοδιοτήτων, ευθυνών και εξουσίας στους εργαζόμενους. Εδώ όμως παρουσιάζεται η ειρωνεία της δήλωσης αυτής. Αν οι εργαζόμενοι πρέπει να ενισχυθούν με κάποια μορφή εξουσίας, είναι επειδή ακριβώς, ο σχεδιασμός του συστήματος συγκεντρώνει τη δύναμη στην κορυφή και κάνει τους ανθρώπους στα χαμηλότερα επίπεδα ουσιαστικά ανίσχυρους, εκτός εάν οι ηγέτες είναι αρκετά γενναιόδωροι, ώστε να μοιραστούν λίγη από τη δύναμή τους. Στην αυτό-οργάνωση των οργανισμών, οι εργαζόμενοι δεν έχουν εξουσιοδοτηθεί από την καλή διάθεση των άλλων ανθρώπων. Η ενδυνάμωση ψήνεται στον ίδιο τον ιστό του οργανισμού, στη δομή, τις διαδικασίες και τις πρακτικές της. Τα άτομα δεν χρειάζεται να αγωνιστούν για την εξουσία. Μπορούν απλά να έχουν. Για τους ανθρώπους που βιώνουν την αυτό-οργάνωση για πρώτη φορά, η διαδρομή μπορεί να είναι γλυκόπικρη. Με την ελευθερία έρχεται η ευθύνη: δεν μπορεί πλέον ο εργαζόμενος να αποποιηθεί των προβλημάτων, ενώ για σκληρές ή δύσκολες αποφάσεις, δεν μπορεί να πλέον να επαφίεται στα αφεντικά να ασχοληθούν με αυτά. Ο καθένας πρέπει να «μεγαλώσει» και να αναλάβει την πλήρη ευθύνη για τις σκέψεις και τις δράσεις του. Πρώην ηγέτες και διαχειριστές, μερικές φορές βρίσκουν ότι είναι μια τεράστια ανακούφιση, το γεγονός ότι δεν χρειάζεται να ασχοληθούν πλέον, με τα προβλήματα όλων των άλλων.

Πολλοί από τους κορυφαίους στοχαστές και επαγγελματίες στον τομέα οργανωτικού σχεδιασμού, εστιάζουν σήμερα την ενέργειά τους για το ζήτημα του πώς μπορεί οι ηγέτες να γίνουν πιο συνειδητοποιημένοι. Το σκεπτικό είναι ότι αν μόνο οι ηγέτες μπορούσαν να ενδιαφέρονται περισσότερο, να συμπεριφέρονται πιο ταπεινά, να ενεργούν πιο δυναμικά, να είναι καλύτεροι ακροατές, με μεγαλύτερη επίγνωση της σκιάς

που ρίχνει η εξουσία που κατέχουν, θα ασκούσαν την εξουσία τους πιο προσεκτικά και θα δημιουργούσαν πιο υγιείς και πιο παραγωγικούς φορείς.

Αν δεν μπορούμε να σκεφτούμε έξω από την πυραμίδα του συμβατικού ιεραρχικού συστήματος, τότε πράγματι, όπως ο Robertson παρατηρεί, το καλύτερο που μπορούμε να κάνουμε είναι να προσπαθήσουμε να μπαλώσουμε τις ανθυγιεινές συνέπειες της ανισότητας της δύναμης, με πιο φωτισμένη ηγεσία. Πρωτοπόρος η αυτό-οργάνωση των οργανισμών αποδεικνύει ότι είναι δυνατό να ξεπεραστεί το πρόβλημα της ανισότητας δύναμης και όχι απλώς να καλυφτεί. Μπορούμε να ανακαλύψουμε εκ νέου τις βασικές δομές και οι πρακτικές των οργανώσεων να γίνει ο καθένας ισχυρός και κανείς δεν ανίσχυρος.

Εσφαλμένη αντίληψη 4: Η αυτό-οργάνωση είναι ακόμα σε πειραματικό στάδιο

Μια άλλη κοινή παρερμηνεία είναι ότι η αυτό-οργάνωση μπορεί να εξακολουθεί να είναι μια πειραματική μορφή διαχείρισης. Αυτό δεν ισχύει πλέον. Η αυτό-οργάνωση έχει αποδείξει την αξία της και στις μικρές και στις μεγάλες κλίμακες οργανισμών και σε διάφορα είδη της βιομηχανίας. Η WL Gore, μια χημική κατασκευαστική εταιρεία περισσότερο γνωστή για το Gore-Tex υφάσματά της, λειτουργεί υπό καθεστώς αυτό-οργάνωσης, από την ίδρυσή της στα τέλη της δεκαετίας του 1950. Η Whole Foods, με 60.000 εργαζόμενους και 9 δισεκατομμύρια δολάρια σε έσοδα της, λειτουργεί περισσότερα από 300 καταστήματα με αυτό-οργανωμένες μονάδες (το υπόλοιπο της οργάνωσης έχει πιο παραδοσιακές ιεραρχικές δομές). Κάθε κατάστημα αποτελείται από περίπου οκτώ μονάδες με αυτό-οργάνωση, όπως η παραγωγή, τα θαλασσινά και το check-out (οι κεντρικές υπηρεσίες λειτουργούν με ένα παραδοσιακό σύστημα εξουσίας και ιεραρχίας).

Η Ορχήστρα Δωματίου Ορφέας λειτουργεί από την ίδρυσή της το 1972, με εντελώς ξεκάθαρο σύστημα αρχών αυτό-οργάνωσης. Η ορχήστρα, με διαμονή στο Carnegie Hall της Νέας Υόρκης, έχει κερδίσει διθυραμβικές κριτικές και θεωρείται ευρέως ως μία από τις μεγάλες ορχήστρες του κόσμου. Λειτουργεί χωρίς διευθυντή ορχήστρας. Οι μουσικοί της ορχήστρας λαμβάνουν όλες τις καλλιτεχνικές αποφάσεις, από την επιλογή του ρεπερτορίου μέχρι το πώς ένα κομμάτι πρέπει να εκτελεστεί. Μπορούν να αποφασίζουν ποιος θα προσληφθεί, πού θα παίξουν και με τους οποίους θα συνεργαστούν.

Εικονικές και εθελοντικές οργανώσεις εφαρμόζουν σύστημα αυτό-οργάνωσης σε τεράστιες κλίμακες. Το 2012, η Wikipedia είχε 100.000 ενεργούς συνεισφέροντες. Εκτιμάται ότι περίπου ο ίδιος αριθμός-100.000 άτομα-έχουν συνεισφέρει στο Linux. Αν οι αριθμοί αυτοί θεωρούνται μεγάλοι, επισκιάζονται από άλλες εθελοντικές οργανώσεις. Οι Ανώνυμοι Αλκοολικοί έχουν σήμερα 1,8 εκατομμύρια μέλη που συμμετέχουν σε πάνω από 100.000 ομάδες σε όλο τον κόσμο, όπου η κάθε μία από αυτές λειτουργεί εξ ολοκλήρου με σύστημα αυτό-οργάνωσης αναφορικά με τις δομές και πρακτικές.

Η εμπειρία της W. L. GORE and Associates.

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1958 από τους Bill και Vieve Gore για να εξερευνήσει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες για τα πολυμερή των φθοροανθράκων. Από τότε παράγει μια συνεχή ροή καινοτόμων προϊόντων. Το 1997, το European Patent Office συμπεριέλαβε αρκετά προϊόντα της εταιρείας, σε μια έκθεση καινοτόμων προϊόντων στη Χάγη.

Εκτός όμως από τις καινοτομίες στα προϊόντα, η εταιρεία οφείλει την ανάπτυξή της και στις οργανωτικές καινοτομίες της ίδιας της εταιρείας. Μάλιστα σύμφωνα με τους αναλυτές η μοναδικότητα της εταιρείας εστιάζεται στην καινοτομία της τόσο στα προϊόντα, όσο και στις οργανωτικές και λειτουργικές της αρχές. Η οργανωτική δομή της εταιρείας είναι επίπεδη, επιτρέποντας τη συχνή και άμεση επικοινωνία μεταξύ των συνεργατών. Ουσιαστικά η εταιρεία λειτουργεί με την ανάπτυξη ενός συνόλου από μικρές ομάδες δράσης. Οι ομάδες που είναι οργανωμένες γύρω από αυτό που θεωρείται ευκαιρία για την παραγωγή καινοτόμου προϊόντος, είναι μικρές σε μέγεθος ως ένα υποκατάστημα, όπου οι συνεργάτες σ' αυτό δεν ξεπερνούν τα 200 άτομα. Όταν γίνονται νέες προσλήψεις στην εταιρεία, επιλέγεται κάποιος μέντορας (καθοδηγητής), που βοηθά τους νεοπροσλαμβανομένους να αναπτυχθούν και να επιλέξουν μια ομάδα όπου θα μπορούν να προσφέρουν τα μέγιστα. Οι συνεργάτες έχουν ηγέτες αντί για αφεντικά, μια θέση με κύρος, για την οποία οι συνεργάτες επιλέγουν το άτομο που την κατέχει. Κάθε συνεργάτης μπορεί να γίνει ηγέτης, όταν προβάλλει μια ιδέα για την παραγωγή ενός καινοτόμου προϊόντος, η οποία να προσελκύσει το ενδιαφέρον άλλων συνεργατών, να δημιουργήσουν μια ομάδα και να την υλοποιήσουν. Τα μέλη μιας ομάδας αξιολογούνται μεταξύ τους, δημιουργώντας συνθήκες όπου η ομάδα είναι το επίκεντρο και κάθε συνεργάτης αισθάνεται υπεύθυνος απέναντί της. Οι συνεργάτες ενθαρρύνονται ώστε να αφιερώνουν το 10% του χρόνου τους στην εξεύρεση καινοτόμων ιδεών. Η οργανωτική κουλτούρα στην Gore στηρίζεται σε τέσσερις αρχές: 1) δικαιοσύνη μεταξύ των συνεργατών και με όσους έρχονται σε επαφή, 2) ελευθερία στην ενθάρρυνση, στη βοήθεια και στην πρόσβαση στη γνώση άλλων συνεργατών, για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και της υπευθυνότητας, 3) δυνατότητα στους συνεργάτες, να δημιουργούν τις δικές δεσμεύσεις και να τις τηρούν και 4) συμβουλευτική συνδρομή των άλλων συνεργατών, προτού αναληφθεί κάποια δράση που μπορεί να βλάψει τη φήμη της εταιρείας.

Η οργανωτική καινοτόμος δομή της Gore έχει δώσει την ευκαιρία στην εταιρεία, να βραβευτεί αρκετές φορές, ως μια από τις εταιρείες που προσφέρουν ελκυστικό περιβάλλον εργασίας. Η Gore έχει συμπεριληφθεί αρκετές φορές στις «100 Best Companies to Work for in America», ενώ το 2004 και 2005 κατετάγη 1^η στη λίστα με τις «100 Best Companies to Work for in U.K.». Επίσης, το 2004 επελέγη από την Fast Company, ως «The Most Innovative Company in America».

Οι εμπειρίες των Motorola Inc και Corning S.A.

Μεταξύ των καταγεγραμμένων εμπειριών αυτό-οργάνωσης, σε αντιστοιχία με το κριτήριο της ανάπτυξης συνδικαλιστικής δράσης, μέσα σε έναν οργανισμό, που εφαρμόζει σύστημα αυτό-οργάνωσης, ξεχωρίζουν δύο παγκόσμιας κλάσης εταιρίες, η Corning και η Motorola, διαφορετικές από πολλές απόψεις, παρόμοιες σε άλλες. Μια βασική διαφορά των δύο εταιριών είναι το γεγονός ότι στην Corning οι εργαζόμενοι είναι συνδικαλισμένοι, ενώ στην Motorola όχι. Το βασικό κοινό χαρακτηριστικό τους, που τους έχει οδηγήσει σε τεράστια επιτυχία, είναι η αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού τους, εφαρμόζοντας μοντέλο οργάνωσης self-management.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια μελέτη σχετικά με το πώς οι δύο εταιρείες, η Motorola Inc και η Corning S.A., χρησιμοποιούν διαφορετικές στρατηγικές για τη δημιουργία και τη χρήση της αυτό-διοίκησης των ομάδων εργασίας. Στην περίπτωση της

Motorola, η ανώτερη διοίκηση αποφάσισε να στηρίξει καινοτόμα προγράμματα εργασίας μόνο μετά την ικανοποίησή της για τα αποτελέσματα του χρόνου παραγωγής. Στην περίπτωση της Corning, η κορυφαία διοίκηση έπαιξε σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του ρόλου και των ωφελημάτων των εποπτικών αρχών και των εργαζομένων.

Ξεκινώντας την παρουσίαση από την Corning, αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρία αυτή έχει γίνει πρότυπο προς μίμηση, βαθμολογήθηκε ως η δέκατη τρίτη πιο αξιοθαύμαστη εταιρία στην Αμερική από το περιοδικό Fortune (7 Φεβρουαρίου 1994) και αναφερόταν ως μία από τις «The 100 Best Companies to Work στην Αμερική» στο βιβλίο των Robert Levering and Milton Moskowitz, που δημοσιεύθηκε το 1993. Η εταιρία κατέχει ηγετική θέση παγκοσμίως και δραστηριοποιείται στην παραγωγή βασικών εξαρτημάτων υψηλής τεχνολογίας στους τομείς των τηλεπικοινωνιών, των ηλεκτρονικών και των βιοεπιστημών από γυαλί και κεραμικά.

Η Corning είναι ιδιαίτερα γνωστή για τις τεράστιες βελτιώσεις τους στις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης κατά τα τελευταία χρόνια. Παρ' όλα αυτά, τα προγνωστικά για την Corning δεν ήταν πάντα ευνοϊκά. Οι αρχές έως και τα μέσα του 1980 ήταν δύσκολα για την Corning. Τα κέρδη και τα λειτουργικά περιθώρια κέρδους μειώθηκαν σε 3%, και αναγκάστηκαν να κλείσουν ή να πουλήσουν πολλές μονάδες. Αλλά μετά από τρομερές προσπάθειες και σε μεγάλο βαθμό με την αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων, πρώτα με ποιοτικούς κύκλους, στη συνέχεια, με τη συνολική ποιότητα των διορθωτικών μέτρων των ομάδων, και πιο πρόσφατα με τις συνεργασίες στο χώρο εργασίας, κατάφερε να ανακάμψει. Η Corning έχει τώρα αυτό-διοικούμενες ομάδες εργασίας (SMWTS) σχεδόν σε όλες τις είκοσι οκτώ εγχώριες μονάδες της.

Η μονάδα Erwin Ceramics είναι μια μη συνδικαλισμένη μονάδα, που βρίσκεται κοντά στο Corning, Νέα Υόρκη, η οποία αρχικά άνοιξε το 1973. Απασχολεί περίπου 1.000 εργαζόμενους, οι οποίοι παράγουν βιομηχανικά κεραμικά, κυρίως για την αυτοκινητοβιομηχανία. Στα παλιά τα χρόνια, το εργοστάσιο είχε παραδοσιακές στάσεις εργασίας. Εάν ένας εργαζόμενος παραβίαζε τους άτυπους κανόνες της ομάδας εκφράζοντας ένα ενδιαφέρον για να κάνει καλύτερα τη δουλειά, ο εργαζόμενος αυτός γελοιοποιείτο. Τώρα ο καθένας ενδιαφέρεται έντονα στο να κάνει μια εξαιρετική δουλειά. Το πρόγραμμα των SMWT υπάρχει και αυξάνεται, από το 1989. Ήταν μια παρενέργεια της δέσμευσης της Corning για Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η οποία ξεκίνησε το 1983. Στο εργοστάσιο Erwin, σχεδόν το ήμισυ των υπαλλήλων, εμπλέκονται με την αυτό-διοίκηση των ομάδων εργασίας. Είναι είτε μέλη της ομάδας, είτε ηγέτες της ομάδας, ή παρέχουν υπηρεσίες εκπαίδευσης και υποστήριξης για τις ομάδες. Η μονάδα έχει οκτώ ομάδες που ποικίλουν σε μέγεθος από περίπου 10 έως 25 άτομα. Αυτές οι ομάδες έχουν την ευθύνη για τη λήψη πολλών από τις αποφάσεις που παλαιότερα θα είχαν ληφθεί από τον προϊστάμενο ή διευθυντή. Σύμφωνα με τη Νέα Δήλωση Αποστολής για την Εταιρική Σχέση, με ημερομηνία 30 Οκτωβρίου 1990: "Όλοι οι υπάλληλοι θα εκπαιδεύονται και θα εξουσιοδοτούνται στη λήψη λειτουργικών αποφάσεων, σε ένα πολύ ευρύ φάσμα δράσεων, για τις οποίες, αυτοί και οι ομάδες εργασίας τους, είναι υπεύθυνοι." Οι ομάδες παρακολουθούν τις δικές τους επιδόσεις τους σε σχέση με καθορισμένους στόχους και προβαίνουν στην αξιολόγηση των μελών τους από ομότιμα μέλη της ομάδας τους, σε σχέση με την ανατροφοδότηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Από την άλλη πλευρά, η Motorola μια παγκόσμια ηγέτης εταιρία στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και των ηλεκτρονικών συστημάτων, είχε μια απίστευτη επιτυχία με την συνολική προσπάθεια αναβάθμισης της ποιότητας και είναι γνωστή για τη σημαντική επένδυσή της στην κατάρτιση των εργαζομένων της, μέσω του Πανεπιστημίου Motorola. Η εταιρία αυτή κατετάγη έκτη πιο αξιοθαύμαστη εταιρία στην Αμερική από το περιοδικό Fortune (7 Φεβρουαρίου 1994) και συγκαταλεγόταν στις «The 100 Best Companies to Work στην Αμερική».

Η οργάνωση self-management της Motorola βασίζεται σε ομάδες αυτό-διοικούμενες εργασίας, που ονομάζονται «Συνειδητοποιημένες Ομάδες» και αποτελούνται από 4 έως 120 άτομα, με συννηθέστερο τους 40 εργαζόμενους. Αυτές οι ομάδες είναι συγκροτημένες από εργαζόμενους του ίδιου τμήματος και είναι αποκλειστικά υπεύθυνες για την υλοποίηση των προκαθορισμένων από τους διευθυντές στόχων. Οι ομάδες αυτές μετρούν οι ίδιες την παραγωγικότητά τους και χειρίζονται τα τυχόν πειθαρχικά παραπτώματα εντός της ομάδας. Επίσης διατηρούν επαφές με τους πελάτες της εταιρίας, οι οποίοι ανταποκρίνονται ευνοϊκότερα στην άμεση επαφή και την ταχύτερη εξυπηρέτησή τους από τους εργαζόμενους. Καθώς η οργάνωση της αυτό-διοίκησης στην εταιρία αναπτυσσόταν στη διάρκεια των χρόνων, οι διευθυντές ή οι επιβλέποντες των κατώτερων τμημάτων μετατράπηκαν σε εκπαιδευτές ή συνδέσμους με τα άλλα τμήματα. Η ωριμότητα των εργαζομένων στην εταιρία πηγάζει σε μεγάλο βαθμό από την συνεχή εκπαίδευση, την έρευνα και τη συγκριτική αξιολόγηση και τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των ομάδων. Όπως και η Corning έτσι και η Motorola είναι πραγματικά «οργανισμοί εκμάθησης». Οι ομάδες αποφασίζουν, αναλαμβάνουν κινδύνους, δοκιμάζουν νέες ευκαιρίες και μαθαίνουν από τα λάθη τους.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι αυτές οι ομάδες ήταν απόλυτα υπεύθυνες για όλες τις αποφάσεις σχετικά με την κίνηση το 1990, της μετεγκατάστασης της μονάδας, από το παλιό εργοστάσιο τους στο Arcade στο νέο εργοστάσιο. Αυτός ο μνημειώδης ξεριζωμός ολοκληρώθηκε εγκαίρως, εντός προϋπολογισμού και επετεύχθη, με έναν τρόπο που ήταν σχεδόν αόρατος σε πολλούς πελάτες τους. Στην προηγούμενη μονάδα, εδώ και δεκαετίες παλαιά εγκατάσταση, η επίτευξη ποιότητας 6 σίγμα ήταν σχεδόν αδύνατη. Το νέο εργοστάσιο είναι απίστευτα καθαρό και αποτελεί μνημείο τέχνης, κάτι για το οποίο οι εργαζόμενοι στο σύνολό τους, δεν μπορεί παρά να είναι υπερήφανοι. Ενώ η Motorola έχει ως αιχμή του δόρατος τις Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας (QITs), δεν ήταν πραγματικά πρωτοπόρος στο κίνημα προς την αυτό-οργάνωση των ομάδων εργασίας. Υπάρχει μία διαφορά. Η Motorola, η οποία είναι διάσημη για την ad hoc QITs της, διοργανώνει έναν ετήσιο διαγωνισμό ομάδων για την «Απόλυτη Ικανοποίηση των Πελατών» όπου σήμερα συμμετέχουν οι 40.000 από τους 107.000 υπαλλήλους της σε όλο τον κόσμο. Ωστόσο, οι περισσότερες από αυτές είναι προσωρινές QITs διατμηματικές ομάδες που είχαν συγκροτηθεί για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος του πελάτη και στη συνέχεια διαλύθηκαν. Οι αυτό-οργανωμένες ομάδες, από την άλλη πλευρά, είναι φυσικά ομάδες εργαζομένων από το ίδιο τμήμα που συνεργάζονται σε μόνιμη βάση και που λαμβάνουν πολλές από τις επιχειρησιακές αποφάσεις που προηγουμένως λαμβάνονταν από κάποιον προϊστάμενό τους.

Η αυτό-οργάνωση των ομάδων της Motorola αναπτύχθηκε σε επίπεδο βάσης σε παραρτήματα όπως η Elma. Όταν ήρθε η ώρα για την επανεξέταση της απόδοσης του

παραρτήματος, ο καθένας στην Elma γνώριζε ότι η εταιρική διοίκηση θα ήταν ιδιαίτερα αυστηρή στις μετρήσεις της ποιότητας και χρόνου του κύκλου. Οι άνθρωποι στο εργοστάσιο Elma έφτασαν να πιστεύουν ότι ο μόνος τρόπος για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί ήταν μέσω της αυτό-οργάνωσης των ομάδων. Στην πραγματικότητα, μόνο όταν το εργοστάσιο ήταν σε θέση να αποδείξει στην εταιρική διοίκηση ότι οι ομάδες θα μπορούσαν να ήταν μια οικονομική επιτυχία, ήρθε η υποστήριξη από την διοίκηση. Όπως το έθεσε ένας από τους διοικούντες: «Είδαν την παρέλαση να έρχεται και στη συνέχεια έτρεξαν να μπουν μπροστά απ' αυτήν!».

Στην Elma, καθώς τα μέλη της ομάδας ωρίμαζαν στην ικανότητά τους να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις, οι ηγέτες της ομάδας άρχισαν να διαδραματίζουν διαφορετικούς ρόλους. Οι επικεφαλής των ομάδων άρχισαν να ξοδεύουν λιγότερο χρόνο επιβλέποντας τις διάφορες εργασίες και ακολούθησαν το ρόλο των εκπαιδευτών και των συνδέσμων με τις άλλες ομάδες και τμήματα.

Η ωριμότητα των μελών της ομάδας πηγάζει σε μεγάλο βαθμό από την συνεχή εκπαίδευση, την έρευνα και συγκριτική αξιολόγηση με άλλους οργανισμούς. Όπως η Corning, η Motorola είναι πραγματικά «μια οργάνωση της μάθησης». Οι ομάδες αναλαμβάνουν κινδύνους, δοκιμάζουν νέες εμπειρίες, και μαθαίνουν από τα λάθη τους. Μετρούν τη δική τους παραγωγικότητα, την ποιότητα και την ικανότητα να χειρίζονται τα προβλήματα πειθαρχίας στο εσωτερικό. Επίσης, οι ομάδες έχουν σημαντική επαφή με εξωτερικούς πελάτες. Συνήθως, οι πελάτες όταν συναντώνται με τα μέλη της ομάδας, είναι ενθουσιασμένοι με την ανταπόκριση των εργαζομένων, και συχνά αγοράζουν περισσότερα προϊόντα.

Πρόσφατα, το εργοστάσιο εφάρμοσε ένα σύστημα αύξησης των μισθών βασιζόμενο στην ομάδα. Το αποτέλεσμα ήταν να αναπτυχθεί ένας ορισμένος βαθμός υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των οκτώ ομάδων. Οι ομάδες συγκρίθηκαν σε πέντε διαστάσεις απόδοσης: απόδοση, συνολική άμεση εργασία, σφάλματα, χρόνο του κύκλου, και την κατάρτιση και οι καλύτερες από αυτές έλαβαν μεγαλύτερο ποσοστό αυξήσεων. Σε κάθε ομάδα, οι αυξήσεις διαφέρουν μεταξύ των μελών της ομάδας με βάση αξιολογήσεις από ομότιμους κριτές τους.

Ένα θέμα που είναι κρίσιμο για την επιτυχία της προσπάθειας κάθε ομάδας αυτό-οργάνωσης είναι τι συμβαίνει με τις παραδοσιακές εποπτικές αρχές, όταν οι ομάδες αναλάβουν πολλές από τις επιχειρησιακές αποφάσεις. Καμία από τις εποπτικές αρχές στην Elma δεν απολύθηκαν ως αποτέλεσμα των αλλαγών σε ένα ομαδικό περιβάλλον. Ένα μέρος από τις εποπτικές αρχές (37%) έγιναν αρχηγοί της ομάδας και ένα μικρό ποσοστό (5%) έγιναν οι συντονιστές της ομάδας, επιβλέποντας αρκετές ομάδες. Η Motorola αναφέρεται σε αυτό το ρόλο ως «Plant within a Plant Manager». Αρκετοί αποδέχτηκαν διοικητικές ή τεχνικές θέσεις, όπως ειδικοί κατάρτισης (12%) ή υπάλληλοι αποθήκης (12%). Αρκετοί από τους αρχικούς επόπτες εγκατέλειψαν τις διευθυντικές θέσεις τους και έγιναν οι εργαζόμενοι-μέλη σε μια ομάδα.

Όπως στην Elma, έτσι και στην Corning's Erwin κανένας επόπτης δεν έχασε τη δουλειά του ή απολύθηκε ως συνέπεια της μετατροπής του συστήματος οργάνωσης, σε ομάδες αυτό-οργάνωσης. Υπήρχαν όμως δύο χρήσιμες δικλείδες ασφαλείας. Σχεδόν οι μισοί (44%) των αρχικών εποπτικών αρχών μεταφέρθηκαν ή προωθήθηκαν σε άλλες εγκαταστάσεις της Corning που δεν έχουν σύστημα αυτό-οργάνωσης. Αυτό δεν αποτελεί

έκπληξη, για την πολιτική της Corning όπου μεταφέρονται άνθρωποι από τη μία μονάδα στην άλλη αρκετά συχνά. Περίπου το 19% αποδέχτηκε τεχνικές θέσεις στο εργαστήριο, στο μηχανουργείο, σε μηχανική υποστήριξη, ή ως εξειδικευμένοι μηχανικοί ή ηλεκτρολόγοι. Περίπου το 15% αποδέχτηκε διοικητικές θέσεις είτε ως προπονητής της ομάδας, σύμβουλος, ή μέσα στην ομάδα ως διαμεσολαβητής με την ομάδα υποστήριξης. Περίπου το 11% εξελίχθηκαν σε επικεφαλής της ομάδας και το 4% έγινε συντονιστής των ομάδων που είναι υπεύθυνος για περισσότερο από μία ομάδες. Περίπου το 7% έγιναν εργάτες στην ομάδα και περίπου το 4% παραιτήθηκαν για να βρουν μια άλλη δουλειά πιο κοντά στο σπίτι τους. Καμία από αυτές τις εποπτικές αρχές δεν πήραν πρόωρη σύνταξη.

Αυτές οι αλλαγές προσωπικού στην Erwin έγιναν σταδιακά σε διάστημα μερικών ετών. Κατά το σχεδιασμό του περιβάλλοντος των ομάδων, η εταιρεία συμπύκνωσε τη διοικητική δομή μέσω μεταθέσεων κλπ. σε αυτό που ήταν απολύτως απαραίτητο για την υποστήριξη των ομάδων. Ορισμένοι πρότειναν ότι οι επόπτες δεν ήταν απαραίτητοι σ ένα περιβάλλον αυτό-οργάνωσης με τις ομάδες να λαμβάνουν όλες τις σημαντικές αποφάσεις. Αυτό όμως δεν συνέβη στην περίπτωση του Erwin. Αντίθετα οι επόπτες φάνηκαν χρήσιμοι στη μετάβαση, επειδή ήταν εξοικειωμένοι με το σύνολο των τεχνικών και διοικητικών συστημάτων και μπόρεσαν να περάσουν αυτή τη γνώση στους εργαζόμενους. Μερικές πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι ο ρόλος του επικεφαλής της ομάδας είναι ριζικά διαφορετική από εκείνη ενός επόπτη. Η άποψη αυτή ισχύει, καθώς οι εποπτικές αρχές συμμετέχουν περισσότερο στον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διοίκηση και τον έλεγχο, ενώ οι ηγέτες της ομάδας επικεντρώνονται περισσότερο στην προπόνηση, υποστήριξη, συμμετοχή και την ανάθεση. Ωστόσο στην Corning δεν πιστεύουν ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ ενός καλού ηγέτη της ομάδας και ενός καλού επόπτη. Οι καλές εποπτικές αρχές ενεργούν πάντα σαν τους ηγέτες της ομάδας.

Ποιες όμως ήταν οι επιπτώσεις στα οικονομικά μεγέθη των δύο εταιρειών από την εφαρμογή του συστήματος αυτό-οργάνωσης;

Στο εργοστάσιο Erwin της Corning, η παραγωγικότητα αυξήθηκε κατά 17% κατά το οικονομικό έτος 1991-1992, που ισοδυναμούσε με την αξία της παραγωγής δύο μηνών, ενώ οι υπάλληλοι ήταν ευτυχείς γνωρίζοντας ότι η εταιρεία δεν θα απέλυε κανέναν, λόγω της βελτίωσης της παραγωγικότητας. Τα ελαττωματικά προϊόντα μειώθηκαν 38% κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Τα στοιχεία τους έδειχναν ότι τα ποσοστά ελαττωματικών μειώθηκαν κατά 66% σε σύγκριση με το περιβάλλον συστήματος πριν την αυτό-οργάνωση. Παράλληλα, είχε μειωθεί ο κύκλος ημερών από την ημέρα αποστολής των πρώτων υλών από τους προμηθευτές έως την αποστολή των έτοιμων προϊόντων προς τους πελάτες, από 53 ημέρες σε 40. Επιπλέον, τα τελικά προϊόντα παραδίδονται τώρα στους πελάτες εντός των οριζόμενων προθεσμιών σε ποσοστό 99%. Το κόστος αποθεμάτων είχε μειωθεί. Το εργοστάσιο που χρειάζονταν προηγουμένως τρεις αποθήκες για την αποθήκευση αποθεμάτων, τώρα είχε μειωθεί σχεδόν κατά τα δύο τρίτα (60%), γεγονός το οποίο αποτελούσε μια σημαντική εξοικονόμηση κόστους. Επιπλέον, οι δαπάνες για τη λειτουργία του εργοστασίου μειώθηκαν κατά 350 χιλιάδες δολάρια ετησίως το 1991 και τα λειτουργικά έξοδα κατά 64 δολάρια ανά ώρα λειτουργίας. Το 1992, το ετήσιο κόστος μειώθηκε κατά 850.000\$.

Στις αρχές του 1980, οι απουσίες των εργαζομένων έφταναν στο 7%, αλλά μετά, το ποσοστό έπεσε στο 1,6%. Υπήρξαν πολύ λιγότερες απρόβλεπτες απουσίες, καθώς τα

προγραμματισμένα ρεπό συζητιούνταν από τα μέλη της ομάδας και οι αποφάσεις λαμβάνονταν με ομοφωνία. Από την άποψη της ασφάλειας, η συχνότητα των αναφερόμενων ασθενειών και τραυματισμών στην OSHA (Οργανισμός Επαγγελματικής Ασφάλειας και Υγείας) μειώθηκε κατά 51%. Άλλα αποτελέσματα ήταν λιγότερο αναμενόμενα. Για παράδειγμα, το κόστος των υπερωριών δεν έπεσε. Στην πραγματικότητα, οι υπερωρίες αυξήθηκαν, εξαιτίας των απαιτούμενων ωρών εκπαίδευσης.

Οι πωλήσεις δεν αυξήθηκαν ως αποτέλεσμα της νέας προσπάθειας επανασχεδιασμού, αλλά παρέμειναν σταθερές για κάποιο χρονικό διάστημα, μέχρις ότου οι πελάτες να αναγνωρίσουν τις πολλές βελτιώσεις. Τέλος, το εργατικό δυναμικό και το κόστος εργασίας της Corning δεν έχουν αλλάξει πολύ, ως αποτέλεσμα του προγράμματος των ομάδων τους.

Όσον αφορά την ποιότητα, σφάλματα στο εργοστάσιο Elma ήταν 20% το 1987 και η απόδοση ήταν 80%. Το 1992, τα σφάλματα ήταν κάτω του 1% και η απόδοση ήταν 99%. Το 1987, υπήρχαν 0,2 ελαττωματικά ανά μονάδα το 1992, μόνο το 0,01. Το Δεκέμβριο του 1986, τα σφάλματα ανήλθαν στο 3% των πωλήσεων και το 1992 ήταν λιγότερα από 1%. Ο χρόνος ανακύκλωση των αποθεμάτων μειώθηκε κατακόρυφα από 32 ημέρες από την παραλαβή της παραγγελίας του πελάτη έως την παράδοση των τελικών προϊόντων σε 3 ημέρες. Το σύστημα αυτό-οργάνωσης επέτρεψε στην εταιρεία να επαναφέρει το 1990 μία από τις παραγωγικές δραστηριότητές τους, που στο παρελθόν είχε δώσει εργολαβία στην Ταϊβάν. Οι χώροι αποθήκευσης μειώθηκαν από μεγάλους χώρους σε μικρότερους. Το 1985, ο κύκλος αποθεμάτων ήταν έξι φορές, αλλά τώρα ξεπερνούσε τις 15 φορές ανά έτος.

Στο παρελθόν, το κόστος των υπερωριών ήταν αρκετά υψηλό. Οι εργαζόμενοι συχνά δούλευαν επιπλέον έξι ώρες την εβδομάδα, αν εργάζονταν σε βάρδια, αλλά και για όσους εργάζονταν δύο βάρδιες, 12 ώρες υπερωριακής απασχόλησης, δεν ήταν ασυνήθιστο. Επειδή η ανάγκη για παραπάνω εργασία μειώθηκε δραματικά, δεν υπήρχαν πλέον υπερωρίες. Από την άποψη του συνολικού άμεσου κόστους εργασίας, το κόστος εργασίας ανά έτοιμο προϊόν μειώθηκε περίπου στο ήμισυ από το 1987, λιγότερο ως αποτέλεσμα βελτίωσης του εξοπλισμού και περισσότερο ως αποτέλεσμα της μη ύπαρξης ανάγκης επίλυσης προβλημάτων εργαζομένων και μεγαλύτερης παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Motorola, το κόστος της μη συμμόρφωσης ως ποσοστό επί των πωλήσεων βελτιώθηκε κατά 100% κατά τα έτη 1989-1992.

Όσον αφορά στις πωλήσεις, οι μηνιαίες πωλήσεις ανά εργαζόμενο σχεδόν διπλασιάστηκαν μεταξύ Δεκεμβρίου 1990 και Μαρτίου 1992. Σύμφωνα με τη διοίκηση των καταστημάτων, ακόμη και αν η προσέγγιση ομάδων τέθηκε σε εφαρμογή το 1986, χρειάστηκαν περίπου τέσσερα χρόνια για να μετρηθούν ποσοτικά οι σημαντικές βελτιώσεις.

Ένα λιγότερο αναμενόμενο αποτέλεσμα σχετίζεται με τις απουσίες. Σε αντίθεση με την εμπειρία της Corning, απουσίες στην Elma αυξήθηκαν σε σχέση με το προηγούμενο εργασιακό περιβάλλον. Τα περισσότερα αποτελέσματα από τα φύλλα της απουσιών έδειχναν ότι οφείλονταν στο άγχος το οποίο προκαλεί διάφορες παθήσεις.

Πόσο κοστίζει για να εφαρμοστεί σύστημα αυτό-οργάνωσης; Το κόστος είναι σημαντικό και μπορεί να χωριστεί σε τρεις τουλάχιστον κατηγορίες: εκπαίδευση, ώρες συνεδριάσεων και κεφαλαιουχικές δαπάνες.

Το 1989, οι εργαζόμενοι στο εργοστάσιο της Motorola Elma, λάμβαναν λιγότερο από μία ημέρα εκπαίδευσης ανά έτος. Το 1991, αυτό είχε αυξηθεί σε περίπου έξι και μισό. Από εκτιμώμενο ποσό των 250,000 δολαρίων για ετήσιες δαπάνες κατάρτισης, το ποσό των 100 χιλιάδων δολαρίων καταβαλλόταν για την Πολιτεία της Νέας Υόρκης, μέσω της Western New York Economic Development Corporation (WNYEDC). Οι εργαζόμενοι δαπανούσαν 5% της ημερήσιας εργασίας τους, ή μισή ώρα σε συνεδριάσεις της ομάδας, σε εργάσιμες ώρες. Από την άποψη των κεφαλαιουχικών δαπανών, το κόστος κατασκευής και μετεγκατάστασης στο νέο εργοστάσιο Elma ήταν απόρρητες, αλλά προφανώς μεγάλες.

Οι εργαζόμενοι της Corning ξόδευαν, κατά μέσο όρο, μία ημέρα την εβδομάδα (ή περίπου 20% του χρόνου τους) για κατάρτιση κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους εφαρμογής και 10 έως 15% στα επόμενα έτη. Βεβαίως, χρειάζονταν πολλές γνώσεις για να αναπτύξουν μια πιο συμμετοχική, συνεργατική, με γνώμονα την ποιότητα, εστιασμένη στον πελάτη κουλτούρα.

Στο εργοστάσιο Erwin, ο προϋπολογισμός της εκπαίδευσης ήταν \$ 500.000 ανά έτος. Οι ομάδες συναντιούνταν καθημερινά για να συζητήσουν τα σχέδιά τους, για έως και μία ώρα την ημέρα. Πολλά καταστήματα είχαν επικαλυπτόμενες βάρδιες των 30 λεπτών, κατά τις οποίες οι εξερχόμενες και εισερχόμενες ομάδες μπορούν να ανταλλάσσουν πληροφορίες, και ακόμη και τότε η εισερχόμενη ομάδα μπορούσε να συνεχίσει να συζητά για 15 λεπτά πριν την έναρξη βάρδιας. Στο Corning, οι εργαζόμενοι αμείβονται για αυτό το επιπλέον μισάωρο επικαλυπτόμενου χρόνου βάρδιας.

Οι κεφαλαιουχικές δαπάνες έχουν μεταβληθεί δραματικά από κατάσταση σε κατάσταση ανάλογα με το αν πρόκειται μόνο για μικρές αλλαγές, αναγκαίες για την αυτό-οργάνωση των ομάδων λειτουργίας ή τη δημιουργία μιας εντελώς νέας μονάδας. Για παράδειγμα, το εργοστάσιο Erwin ξόδεψε πρόσφατα \$ 3.2 εκατομμύρια για να αναδιοργανώσει τη διάταξη του ώστε να καταστεί πιο ευνοϊκό για την αυτό-οργάνωση των ομάδων.

Πολλά από τα καταστήματα Corning διαπίστωσαν ότι το επιτυχές πρόγραμμα της αυτό-οργάνωσης των ομάδων τους συνέβαλε στη δημιουργία ενός οικονομικά υγιέστερου καταστήματος. Το εργατικό δυναμικό τους αυξήθηκε και πάλι, υπάρχουν πλέον ρήτρες ασφάλειας της απασχόλησης σε πολλές από τις συμβάσεις με τους εργαζόμενους, οι εργαζόμενοι δεν απολύονται επειδή η εργασία είναι πιο σταθερή και όχι εποχιακή και οι εργαζόμενοι συχνά λαμβάνουν αμοιβή που αυξάνει ανάλογα με την αύξηση της γνώσης τους στη δουλειά, τις δεξιότητες, και την ευθύνη. Σε γενικές γραμμές, η αντίληψη είναι ότι, ενώ οι δαπάνες είναι σημαντικές, είναι διαχειρίσιμες, επειδή οι προκύπτουσες μακροπρόθεσμες βελτιώσεις είναι εξαιρετικά σημαντικές.

Σε πολλούς οργανισμούς, υπάρχουν διευθυντές, ηγέτες των συνδικάτων και εργαζόμενοι που αντιστέκονται σ αυτή την αλλαγή των ομάδων αυτό-οργάνωσης. Αυτές οι ομάδες γίνονται ένα σημαντικό εμπόδιο. Στην Corning, τα ταξίδια για συγκριτική αξιολόγηση σε εταιρείες που είχαν εφαρμόσει επιτυχώς τις ομάδες είχαν τόσο θεαματικά αποτελέσματα που πραγματικά και οι περισσότεροι επικριτές ενθουσιαστήκαν με τα αποτελέσματα της νέας προσέγγισης.

Ένα ερώτημα που τέθηκε στο Corning ήταν, το αν θα υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας. Η εμπειρία τους απέδειξε ότι μόλις οι εργαζόμενοι πειστούν ότι μπορεί να λειτουργήσει, θα το υποστηρίξουν, σε μεγάλο βαθμό λόγω της

υπερηφάνειας τους για την εταιρεία. Όταν δουν ότι μπορούν να βοηθήσουν να κάνουν το κατάστημα τους καλύτερο από ό, τι ήταν όταν για πρώτη προσελήφθησαν θα στηρίξουν την προσπάθεια των ομάδων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιληφτούν τα σημαντικά οφέλη που θα έχουν σε αντάλλαγμα για τη βοήθεια τους στη δημιουργία της νέας αυτής προσέγγισης. Στο εργοστάσιο της Corning, όταν η διοίκηση μείωσε τον αριθμό των ταξινομήσεων εργασίας από 21 σε μία ως μέρος του συστήματος αποζημίωσης με βάση τις δεξιότητές τους, οι περισσότεροι εργαζόμενοι έλαβαν αύξηση των μισθών για την εκμάθηση της νέας δουλειάς.

Η εμπειρία των Kibbutz Σαμάρ και της Ορχήστρας Δωματίου «Ορφέας»

Δύο άτυπες περιπτώσεις πολύ επιτυχημένων συστημάτων αυτό-οργάνωσης, που είναι πρόδρομοι μιας ευρείας κίνησης των οργανισμών προς τα συστήματα αυτό-οργάνωσης στο μέλλον, είναι ένα κιμπούτς στο Ισραήλ και μια αμερικανική ορχήστρα στην Νέα Υόρκη. Από συνεντεύξεις, αναλύσεις εγγράφων, και παρατηρήσεις προέκυψαν τα ακόλουθα δεδομένα που περιγράφουν τις δύο οργανώσεις.

Kibbutz Σαμάρ – The Date Plantation

Το kibbutz Σαμάρ αποτελείται από πολλές ομάδες αυτό-οργάνωσης εκ των οποίων μία διαχειρίζεται μια φυτεία που βρίσκεται περίπου 18 χλμ βόρεια του Eilat, της νοτιότερης πόλης της Ισραήλ. Σε αυτό το ξηρό έρημο τοπίο, με μέση ετήσια συγκέντρωση βροχής περίπου μια ίντσα και καλοκαιρινές θερμοκρασίες κατά μέσο όρο 106-βαθμούς F, δημιουργήθηκε μία κοινότητα από περίπου 160 μέλη, παιδιά, εθελοντές και επίδοξους υποψηφίους για κιμπούτς.

Υπάρχουν δύο κύριες αρχές στις οποίες βασίστηκε αρχικά το κιμπούτς. Πρώτον, η συμμετοχή είναι εθελοντική και όλες οι προσπάθειες του κιμπούτς πρέπει να ανταποκρίνονται στις ατομικές ανάγκες. Δεύτερον, η συλλογική κοινωνική ευημερία και η αποτελεσματικότητα πρέπει να αποτελεί προσωπική προτεραιότητα του κάθε μέλους.

Αν και τα περισσότερα kibbutz, θεωρούν αδύνατο να επεκτείνουν τις οικονομικές τους δραστηριότητες χωρίς την απασχόληση μισθωτής εργασίας και κατά συνέπεια, να καταργήσουν την παραδοσιακή πολιτική της αυτό-απασχόλησης, τα μέλη του Kibbutz Σαμάρ τηρούν πιστά την πολιτική της αυτό-οργάνωσης. Μάλιστα, για να αποφύγουν το κιμπούτς να μετατραπεί σε μια μεγάλη γραφειοκρατία, αποφάσισαν να περιορίσουν το μέγεθος του πληθυσμού του κιμπούτς με την εισαγωγή μόνο λίγων νέων μελών κάθε χρόνο. Έτσι, ελλείπει ενός συμπληρωματικού εργατικού δυναμικού, οποιαδήποτε απόφαση για την επέκταση της οικονομικής δραστηριότητας του κιμπούτς σημαίνει ότι τα σημερινά μέλη θα πρέπει να εργαστούν περισσότερο ή να γίνουν πιο αποτελεσματικά.

Η δομή του κιμπούτς έχει παραμείνει ευέλικτη και αντί-ιεραρχική. Όλα τα μέλη είναι ισότιμα και η ψήφος τους έχει την ίδια αξία. Η αποδοχή της προσωπικής ευθύνης και η συνειδητή έκφραση της προσωπικής ηθικής του καθενός είναι οι κανόνες καθοδήγησης. Ως εκ τούτου, δεν υπάρχουν καταστατικά, ούτε επίσημα λειτουργούσες επιτροπές, παρά μόνο πέντε κανόνες που επηρεάζουν το στυλ ζωής των ατόμων, αλλά είναι μείζονος σημασίας. Τρεις γραπτοί κανόνες αφορούν τη φιλοξενία των επισκεπτών, τις διαδικασίες για την εισαγωγή νέων μελών και την απαρτία της γενικής συνέλευσης. Ένα άγραφος

κανόνας, όμως, απαιτεί από τα μέλη να εργαστούν, αλλά δεν υπάρχει επίσημη κύρωση ενάντια σε ένα μέλος που αδυνατεί να υπακούσει, (Liskin, 2000). Όπως και στα άλλα 265 ισραηλινά κιμπούτς, όλες οι τελικές αποφάσεις σχετικά με το κιμπούτς στο σύνολό της είναι στα χέρια της γενικής συνέλευσης που αποτελείται από όλα τα μέλη.

Η γενική συνέλευση, για παράδειγμα, αποφασίζει αν πρέπει ή όχι να αποδεχτούν έναν υποψήφιο. Η γενική συνέλευση έχει την εξουσία να εκδιώξει ένα μέλος, αν και την τελευταία φορά που συνέβη αυτό, ήταν πριν περισσότερο από είκοσι χρόνια, όταν το κιμπούτς ήταν ακόμα του στάδιο της διαμόρφωσης. Ωστόσο, όταν πρόκειται για προσωπικά ζητήματα, η γενική συνέλευση κάνει απλώς μια σύσταση για τα υπάρχοντα μέλη και όχι μια τελική οδηγία. Έτσι, τα άτομα στην πραγματικότητα έχουν το δικαίωμα του βέτο πάνω από τις αποφάσεις των συνελεύσεων σε όλα τα προσωπικά θέματα. Για παράδειγμα, το συγκρότημα μπορεί να αποφασίσει ότι ένα μέλος πρέπει να αποφεύγει τα ταξίδια στο εξωτερικό, για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα του έτους αλλά το μέλος μπορεί να εξακολουθεί να ταξιδεύει χωρίς κυρώσεις χρησιμοποιώντας τη χρηματοδότηση του κιμπούτς.

Με δεδομένη την απουσία της άκαμπτης δομή της ιεραρχίας και της λήψης αποφάσεων, τα μέλη είναι υπεύθυνα για το έργο τους. Θέσεις εργασίας δεν έχουν ανατεθεί. Κάθε μέλος αποφασίζει σχετικά με το είδος των εργασιών που αυτός ή αυτή θα κάνει, τη φύση της εργασίας, την ποσότητα της ευθύνης που αναλογεί στην εργασία, τον αριθμό των ωρών εργασίας, το χρονοδιάγραμμα του έργου και τις ημέρες αδείας. Αυτό που είναι ίσως το πιο εντυπωσιακό στοιχείο αυτού του συστήματος της αυτό-ανάθεσης μέσα σε ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης, είναι το γεγονός, ότι κάθε μέλος αποφασίζει πόσα χρήματα θα λάβει από το δημόσιο κορβανά για προσωπικά έξοδα!

Ωστόσο υπάρχουν δύο μηχανισμοί ελέγχου για τη συμπεριφορά του ατόμου. Ο πρώτος είναι το δίκαιο της Πολιτείας και ο δεύτερος είναι η ισχυρή άτυπη ατομική και ομαδική πίεση. Για τα πιο αμφιλεγόμενα ζητήματα λαμβάνεται μέριμνα έξω από τις συγκεντρώσεις της μονάδας, σε συνεδριάσεις μεταξύ του προσώπου στον οποίο εστιάζεται το πρόβλημα και μερικά από τα μέλη του κιμπούτς που μπορεί να εμπλέκονται στην υπόθεση, ή που έχουν μόνο ένα ισχυρό ενδιαφέρον για το θέμα. Είναι σε αυτές τις συνεδρίες που τα άτομα μαθαίνουν ότι η συμπεριφορά τους αποκλίνει σε μεγάλο βαθμό από το πνεύμα του κιμπούτς. Οι συνεδρίες επιχειρούν σαφώς να επηρεάσουν το άτομο, ώστε να αλλάξει τη συμπεριφορά του / της μέσω ορθολογικών και ηθικών επικλήσεων, αλλά αυτές τις συνεδρίες και δεν οδηγούν σε εντολές ή κυρώσεις.

Το κιμπούτς είναι οικονομικά υγιές. Ο ετήσιος κύκλος εργασιών του είναι περισσότερο από \$ 5M. Τα έσοδα προέρχονται από εμπορικές δραστηριότητες, όπως γαλακτοκομία, σιδηρουργία, καλλιέργεια λαχανικών, των ψαριών, της έρευνας και της εκπαίδευσης στο Κέντρο για Μελέτες της Ερήμου, υπηρεσίες πληροφορικής, καθώς και από ένα μεγάλο αριθμό επαγγελματιών που δουλεύουν σε γειτονικές πόλεις και κιμπούτς. Οι περισσότερες επιχειρήσεις διαχειρίζονται επικερδώς. Η κύρια οικονομική επιχείρηση του κιμπούτς, όμως, είναι η φυτεία από χουρμαδιές η οποία, όπως και οι άλλες επιχειρήσεις που έχουν περισσότερα από ένα ή δύο μέλη, είναι δομημένη σε σύστημα αυτό-οργάνωσης.

Η φυτεία Σαμάρ είναι μια επιτυχημένη φυτεία, σε σχέση με την τεχνολογία και τις οικονομικές προοπτικές. Εν ολίγοις, η φυτεία Kibbutz Σαμάρ είναι κερδοφόρα και τα κέρδη αυξάνονται συνεχώς, υπερτερώντας όλων των περιφερειακών ανταγωνιστών.

Η φυτεία καλύπτει περίπου 10.000 στρέμματα και απασχολεί 6-7 εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης και 3-4 έκτακτους εργαζόμενους που παράγουν τέσσερις διαφορετικούς τύπους, βιολογικής καλλιέργειας. Ορισμένες ημέρες αρκούν 10 εργαζόμενοι για την εργασία και άλλες ημέρες μόνο 3-4 εργαζόμενοι φτάνουν. Τα μέλη πλήρους ωραρίου κατέχουν πτυχία σε μια σειρά από επαγγέλματα και έχουν γνώση της γεωργίας. Έχουν μεγάλη εμπειρία στην εργασία τους και στις περισσότερες περιπτώσεις έχουν γίνει καλοί φίλοι. Τα μέλη της μερικής απασχόλησης έρχονται και φεύγουν όπως επιθυμούν, αλλά για να αποκτήσουν μια υπεύθυνη θέση πρέπει να μείνουν αρκετό καιρό για να μάθουν την τέχνη.

Η Ορχήστρα Δωματίου Ορφέας

Η δεύτερη περίπτωση αυτό-οργάνωσης που περιγράφεται εδώ είναι η ορχήστρα δωματίου «Ορφέας». Είναι θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα και «μουσικό κιμπούτς» (Traub, 1996), δεδομένου ότι έχει ιδιαίτερες πτυχές που το διαφοροποιούν από άλλες ορχήστρες και μοιάζει στις οργανωτικές διαδικασίες του Kibbutz Σαμάρ που αναφέρθηκε προηγουμένως. Ίσως το πιο σημαντικό είναι ότι η ορχήστρα δωματίου «Ορφέας» λειτουργεί χωρίς διευθυντή ορχήστρας (μαέστρο).

Η ορχήστρα ιδρύθηκε το 1972 από τον Julian Fifer, έναν τσελίστα, ο οποίος αποφοίτησε από το Columbia University και μερικούς φίλους που επίσης αποφοίτησαν από το ίδιο πανεπιστήμιο ή από την περίφημη Julliard School of music. Αυτοί οι μουσικοί αντιπαθούσαν την ιδέα της συνεργασίας με τις συμβατικές ορχήστρες στην οποία ο μαέστρος αποφασίζει και κατευθύνει όλους τους μουσικούς και υπαγορεύει πώς θα πρέπει να εκτελεστεί ένα μουσικό κομμάτι. Στόχος τους ήταν να αντιγράψουν τη λειτουργία των ομάδων σε μικρό χώρο, όπου υπάρχει ελευθερία της έκφρασης, (Leonhardt, 1999). Αλλά, ήθελαν να χρησιμοποιήσουν μια δημοκρατική διαδικασία για να διαμορφώσουν τις επιδόσεις τους ως ομάδα. Πίστευαν ότι τα μέλη θα πρέπει να κατέχουν την ίδια δύναμη και ότι η ηγεσία πρέπει να εναλλάσσεται μεταξύ όλων των μελών της ομάδας. Συμφώνησαν ότι η Αρχή είναι αναγκαία, αλλά ότι θα μπορούσε να δημιουργηθεί χωρίς την μόνιμη μορφή εξουσίας.

Αρχικά, τα μέλη του Ορφέα ήταν όλοι τους μουσικοί στα 20 τους, που ήθελαν να παίξουν χωρίς την διεύθυνση ενός μαέστρου. Σήμερα, η ορχήστρα αποτελείται από 26 μόνιμους και περίπου 20 «μερικής απασχόλησης» εξειδικευμένους επαγγελματίες μουσικούς, οι οποίοι θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν ως σολίστ παίκτες στις περισσότερες από τις κορυφαίες ορχήστρες του κόσμου. Για να γίνει κάποιος ένα μέλος του «Ορφέα», δεν αρκεί να είναι ένας εξαιρετικός μουσικός. Υπάρχουν και άλλες απαιτούμενα προσόντα, που πρέπει να κατέχει ένα υποψήφιο μέλος, γεγονός που αποτελεί έκπληξη, για έναν οργανισμό που πρέπει οπωσδήποτε να προσλάβει όσο το δυνατόν πιο ταλαντούχους μουσικούς. Ο «Ορφέας» αναζητά υποψηφίους οι οποίοι επίσης έχουν την ικανότητα να καθοδηγήσουν, τη δυνατότητα να ακολουθήσουν τον ηγέτη, τη ικανότητα να ανταλλάσσουν απόψεις αποτελεσματικά και την ικανότητα να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι. Αυτές δεν είναι δεξιότητες που απαιτούνται από τους μουσικούς που συμμετέχουν σε συμβατικές ορχήστρες, όπου ο μαέστρος έχει την απόλυτη εξουσία της λήψης αποφάσεων.

Τα νέα μέλη αρχίζουν πάντα ως μουσικοί με μερική απασχόληση. Έχουν κριθεί από τους πλήρους απασχόλησης μουσικούς για την ποιότητα της απόδοσής τους και την ικανότητά τους να καθοδηγούν και να καθοδηγούνται. Αυτό μπορεί να διαρκέσει έως και 7-8 χρόνια για ένα μέλος της μερικής απασχόλησης για να καταστεί πλήρους απασχόλησης μέλος. Κάθε μέλος της ορχήστρας παίρνει ένα σταθερό μισθό, καθώς και πρόσθετες αμοιβές για κάθε συνεδρία που συμμετέχει, όπου περιλαμβάνονται οι πρόβες της ορχήστρας και οι παραστάσεις. Ωστόσο, προκειμένου να παραμείνει πλήρες μέλος, κάθε μουσικός πρέπει να εκτελέσει τουλάχιστον το 35% των συναυλιών του «Ορφέα». Αυτή η αμοιβή για τη ρύθμιση των συμμετοχών είναι αποτέλεσμα μακρών συζητήσεων μετά την ανακάλυψη ότι η ένταξη στον «Ορφέα» είναι πολύ χρονοβόρα και δεν ήταν οικονομικά αρκετά ικανοποιητική με τη χρήση συμβατικών μεθόδων πληρωμής. Αυτή η λύση επιτρέπει στους παίκτες να συμμετέχουν σε πολλές από τις συναυλίες της ορχήστρας και για τους μερικής απασχόλησης μουσικούς, να διατηρήσουν τις θέσεις εργασίας σε άλλες μουσικές ομάδες.

Δομή της ορχήστρας έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Στην αρχή, όλοι οι παίκτες είχαν λόγο σε θέματα μουσικής και επίσης για την καριέρα και διοικητικά θέματα. Το 1990 η πρακτική αυτή τελείωσε όταν Julian Fifer, ο ιδρυτής της ορχήστρας, ο οποίος ήταν μέχρι τότε πρώτος μεταξύ ίσων, έγινε ο πρώτος εκτελεστικός διευθυντής πλήρους απασχόλησης. Αυτή ήταν το αποτέλεσμα της αύξησης της ορχήστρας και της ανάγκης επίσπευσης των διαδικασιών λήψης αποφάσεων σχετικά με θέματα όπως ο προγραμματισμός μιας συναυλίας, οι συμβάσεις κλπ. Σήμερα ο «Ορφέας» ως οργάνωση αποτελείται από μια αυτό-διοικούμενη ορχήστρα, όπου όλες οι μουσικές αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά και μια ομάδα διαχείρισης που περιλαμβάνει ένα διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από δεκαοκτώ μέλη, οι περισσότεροι από τους οποίους εκλέγονται άμεσα από το σύνολο των μελών του «Ορφέα», με τους μουσικούς να έχουν μια σημαντική επιρροή.

Επιπλέον, οι παίκτες συμμετέχουν και στο διοικητικό συμβούλιο και στη διαχείριση ώστε να μπορούν να επηρεάσουν κάθε σημαντική απόφαση. Επιπλέον, η διοίκηση δεν μπορεί να παρέμβει σε οποιαδήποτε απόφαση σχετικά με μουσική παράσταση. Αξίζει να σημειωθεί, ότι η συμμετοχή στην ορχήστρα πρέπει ακόμα να αποφασιστεί από τους μουσικούς και όχι από τη διαχείριση.

Η διάκριση μεταξύ των μουσικών και διαχείρισης είναι λεπτή. Ένα σημαντικό πρόβλημα εμφανίστηκε όταν κάποιοι μουσικοί προσπάθησαν να επιβάλουν τις δικές τους ιδέες χωρίς να ακούν τους άλλους. Σε μια τέτοια περίπτωση, από δύο βιολιστές έπρεπε να αφαιρεθεί ο ρόλος του ηγέτη, όταν έγιναν πάρα πολύ αυταρχικοί.

Όσον αφορά τα θέματα που αφορούν τις δραστηριότητες του οργανισμού, όμως, οι μουσικοί μπορούν να εκφράζουν τις σκέψεις τους, αλλά δεν κατέχουν την εξουσία για την τελική λήψη αποφάσεων. Όμως, όταν υπήρξε μια διαφωνία μεταξύ των μουσικών και του εκτελεστικού διευθυντή σχετικά με το χρονικό διάστημα που η ορχήστρα αφιερώνει στη διεθνή περιοδεία της, η συνέπεια ήταν ο εκτελεστικός διευθυντής να αντικατασταθεί, αποδεικνύοντας ότι οι απόψεις του συνόλου των μελών εξακολουθούν να είναι πολύ ισχυρές.

Η Ορχήστρα Δωματίου «Ορφέας» είναι εξαιρετικά επιτυχημένη. Θεωρείται να είναι ένας από τις καλύτερες ορχήστρες δωματίου στον κόσμο. Για ορισμένους σημαντικούς κριτικούς, ο «Ορφέας» είναι η μεγαλύτερη ορχήστρα δωματίου, που ο κόσμος έχει ακούσει

ποτέ (Taitte, 1992). Η ορχήστρα εκτελεί περίπου 50-60 συναυλίες ετησίως και έχει εμφανιστεί σε σχεδόν 40 χώρες. Έχει κερδίσει με συνέπεια το κοινό και τα υψηλότερα βραβεία κριτικών και εκτελεί σε πλήρη σύνθεση σε αίθουσες συναυλιών, όπως το Carnegie. Επιπροσθέτως, η ορχήστρα έχει μία από τις πιο εκτεταμένες συμβάσεις ηχογραφήσεων στην κλασική μουσική βιομηχανία, πραγματοποιώντας τέσσερις ηχογραφήσεις ετησίως για την Deutsche Grammophon.

Σύγκριση μεταξύ Kibbutz Σαμάρ και Ορχήστρας Δωματίου «Ορφέας»

Υπάρχουν πολλές διαφορές μεταξύ Kibbutz Σαμάρ και Ορχήστρας Δωματίου «Ορφέας». Αυτές κυμαίνονται από τη γενική φιλοσοφία του κοινόχρηστου προς ένα άτομο στυλ ζωής, με πλήρες ωράριο έναντι των μελών με μερική απασχόληση, σε ένα περιορισμένο ποσό της κατάρτισης σε σχέση με μια δέσμευση για τη δια βίου επαγγελματική κατάρτιση. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές ομοιότητες μεταξύ των δύο οργανισμών που οδηγούν σε κάποια γενικά συμπεράσματα σχετικά με τις ομάδες αυτό-οργάνωσης:

1. **Μερική ή πλήρη κυριότητα.** Το γεγονός ότι και οι δύο οργανισμοί ανήκουν στα μέλη τους, έχουν τον έλεγχο της διαχείρισης του οργανισμού και, κατά συνέπεια, μπορούν να αποφύγουν τις συγκρούσεις που προκύπτουν στις παραδοσιακές οργανώσεις λόγω των διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών και οικονομικά συμφέροντα των μεγάλων μετόχων.
2. **Εθελοντική συμμετοχή.** Τα μέλη και των δύο οργανισμών επιλέγουν εθελοντικά να ενταχθούν και δεν γίνονται δεκτά, μόνο και μόνο επειδή έχουν τα κατάλληλα προσόντα για τη δουλειά. Επιπλέον, έχουν παρόμοια φιλοσοφία σχετικά με τη φύση της εργασίας και των ρόλων τους. Χωρίς μια κοινή φιλοδοξία για την αριστεία, από την άποψη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας και χωρίς την θέληση να αναλάβουν την ευθύνη, δεν θα μπορούσε να υπάρξουν κοινό όραμα και κοινοί στόχοι.
3. **Μακροχρόνια διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου** για τα νέα μέλη. Οι υποψήφιοι του Kibbutz, ζητούν να συμμετάσχουν επίσημα στο κιμπούτς ως μέλη, όταν νιώθουν ότι είναι έτοιμοι για την επιχείρηση και μετά από ανεπίσημες διαβουλεύσεις με τα μέλη του κιμπούτς. Η πλήρης ένταξη είναι ένα μεγάλο βήμα, δεδομένου ότι τα νέα μέλη θα δεσμευτούν να ζήσουν στο κιμπούτς για το υπόλοιπο της ζωής τους. Επειδή η πλήρης ένταξη δίνει το δικαίωμα στα μέλη να έχουν δωρεάν πρόσβαση στα δημόσια χρήματα και η πρόσβαση αυτή απαιτεί μεγάλη εμπιστοσύνη εκ μέρους όλων των μελών του κιμπούτς, η περίοδος δοκιμασίας παρέχει μια σημαντική στιγμή για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας και την κρίση του κάθε υποψηφίου.
Οι υποψήφιοι μουσικοί συμμετέχουν συνήθως στην ορχήστρα ως πλήρη μέλη μετά από 6-8 χρόνια συμμετοχής με βάση τη μερική απασχόληση και κατόπιν πρόσκλησης. Ο λόγος για τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου είναι το γεγονός ότι η ορχήστρα είναι περιορισμένη σε μέγεθος και τα μέλη τείνουν να διατηρήσουν τις θέσεις τους εφ' όρου ζωής.
4. **Πλήρης ικανοποίηση, σύμφωνα με τους Hackman και Oldham από τα χαρακτηριστικά της εργασίας** (Hackman 1990, Hackman και Oldham, 1976):

- Ποικιλία ικανοτήτων: Τα μέλη και των δύο ομάδων ασχολούνται με όλες τις πτυχές της παραγωγής, από την απόφαση να εφαρμόσουν μια διαδικασία, μέχρι τον έλεγχο της ποιότητας και της εμπορίας της. Επίσης, εναλλάσσονται στην ηγεσία. Ως εκ τούτου, οι δεξιότητές τους ποικίλουν από τις επαγγελματικές, ως τη λήψη αποφάσεων, τις διευθυντικές και τις επικοινωνιακές.
 - Σπουδαιότητα της εργασίας: Τα μέλη και των δύο ομάδων ασχολούνται με δραστηριότητες που είναι σημαντικές για αυτούς ή και την κοινότητα γύρω τους. Τα μέλη της ομάδας της φυτείας λειτουργούν το πιο σημαντικό οικονομικό σκέλος του κιμπούτς. Η επιρροή στον τρόπο που εκτελείται ένα μουσικό κομμάτι, είναι ένα πολύ σημαντικό επίτευγμα για κάθε επαγγελματία μουσικό.
 - Ταυτότητα της εργασίας: τα μέλη και στις δύο ομάδες ολοκληρώνουν κανονικά τα καθήκοντά τους πλήρως και, συνεπώς, μπορούν να δουν τα τελικά αποτελέσματα. Οι καλλιεργητές μαζεύουν τους καρπούς από τα δέντρα και τους στέλνουν με το πλοίο στην αγορά και οι μουσικοί σχεδιάζουν και κάνουν πρόβες στα μουσικά κομμάτια, τα οποία αναπαράγουν σε συναυλίες.
 - Αυτονομία: Τα μέλη και στις δύο ομάδες συμμετέχουν ισότιμα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι καλλιεργητές στο κιμπούτς έχουν σχεδόν απεριόριστη ελευθερία στην επιλογή, το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την κατανομή της συμμετοχικής δουλειάς τους. Τα μέλη της ορχήστρας έχουν την ελευθερία να συμβάλλουν στην ερμηνεία του μουσικού κομματιού, κάτι που δεν είναι προνόμιο σε μουσικούς σε συμβατική ορχήστρα.
 - Σχόλια ανατροφοδότησης (Wall, Kemp, Τζάκσον, & Klegg, 1986): Τα μέλη και των δύο ομάδων να λαμβάνουν ανατροφοδότηση από το κοινό ή από τους πελάτες σχετικά με τις επιδόσεις τους. Οι καλλιεργητές λαμβάνουν τα σχόλιά τους απευθείας από παράπονα ή επαίνους των πελατών και έμμεσα από τις δημιουργούμενες τιμές της αγοράς σε σύγκριση με τις τιμές που επιτυγχάνονται από τους ανταγωνιστές. Οι μουσικοί λαμβάνουν την ανατροφοδότηση τους από το κοινό και τους κριτικούς.
5. Εναλλαγή ηγεσίας. Τα μέλη και των δύο οργανισμών εναλλάσσουν μεταξύ τους την ηγεσία. Στη φυτεία, ο εκλεγμένος ηγέτης κρατά τη θέση του ή της μέχρι κάποιο άλλο μέλος να εκφράσει ενδιαφέρον για το ρόλο ή ο ηγέτης να εκφράσει την επιθυμία να αντικατασταθεί. Δεδομένου ότι ηγεσία δεν τους παρέχει το δικαίωμα σε επιπλέον οφέλη και ακόμη απαιτεί μεγαλύτερη ευθύνη, υπάρχουν λίγες εθελοντές για τη δουλειά. Στην ορχήστρα, οι επικεφαλείς απολαμβάνουν οφέλη από επιπλέον ανταμοιβές και υπάρχουν μέλη που ενδιαφέρονται για τη δουλειά. Κατά συνέπεια, ο ηγετικός ρόλος εναλλάσσεται πιο συχνά και συνήθως με την εκτέλεση κάθε κομματιού.
6. Εμπιστοσύνη. Τα μέλη της ομάδας απολαμβάνουν υψηλά επίπεδα διαπροσωπικής εμπιστοσύνης. Αυτό επιτυγχάνεται με τη μακρά περίοδο της ένταξής τους στην οργάνωση και τις εντατικές σχέσεις εργασίας τους. Ο χρόνος που περνούν μαζί και

οι εντατικές σχέσεις τείνουν να ενισχύσουν τις γνώσεις των μελών της ομάδας μεταξύ τους και, κατά συνέπεια, τη διαπροσωπική εμπιστοσύνη τους. Τα μέλη της ομάδας της φυτείας δεν έχουν κανένα άμεσο και απτό κίνητρο για να ακολουθήσουν τις συμβουλές του ηγέτη. Το κίνητρο των μελών της ορχήστρας, να ακολουθήσουν τον ηγέτη, είναι η προσδοκία τους ότι ο ηγέτης, με τη σειρά τους, θα τους ακολουθήσουν όταν είναι στην ηγετική θέση. Τα μέλη και των δύο ομάδων επιτρέπουν στον ηγέτη να ασκεί επιρροή εμπειρογνώμονα, γιατί τον εμπιστεύονται για να τους βοηθήσει στην ενίσχυση των προσωπικών, καθώς και των συλλογικών αποτελεσμάτων της ομάδας τους.

7. Εντατική πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία (Goodman et. Al., 1988). Όλα τα μέλη, και στις δύο οργανώσεις, έχουν μια σχεδόν απεριόριστη πρόσβαση μεταξύ τους, σε συνεχή βάση. Αυτό είναι κυρίως αποτέλεσμα της δομής του δικτύου και του μικρού μεγέθους των οργανισμών, που επιτρέπουν τέτοια εντατική επικοινωνία. Είναι επίσης αποτέλεσμα της ικανοποίησης όλων των βασικών χαρακτηριστικών των θέσεων εργασίας, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, αναγκάζουν τα μέλη της ομάδας να ασχολούνται με όλες τις πτυχές της εργασίας και να αναλάβουν την ευθύνη για τα τελικά αποτελέσματα. Τα μέλη του Kibbutz μοιράζονται το ζωτικό χώρο τους πάρα πολύ. Ως εκ τούτου, θα συνεχίσουν την άτυπη διαπροσωπική επικοινωνία τους σε ένα κοινωνικό και εργασιακό πλαίσιο.

Οδηγός εφαρμογής αυτό-οργάνωσης

Ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης ορίζεται ως μια ομάδα εργαζομένων υπεύθυνη για μια συνολική παραγωγική διαδικασία, που προσφέρει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε εσωτερικούς ή εξωτερικούς χρήστες (Wellins, Byham, & Wilson, 1991). Δύο ή περισσότερα άτομα εργάζονται μαζί σε ένα συγκεκριμένο στόχο μέσω αλληλένδετων δραστηριοτήτων. (Larson & LaFasto, 1989). Ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας, όταν:

- η συγκεκριμένη δράση συνδυάζει διαφορετικούς κλάδους και λειτουργίες,
- τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παράγουν απαιτούν άμεση ανάπτυξη,
- το περιβάλλον αλλάζει ταχύτατα,
- η καινοτομία και η μάθηση αποτελούν προτεραιότητες,
- η ολοκλήρωση της δράσης απαιτεί την ατομική συνεισφορά στο σύνολο, και
- το έργο απαιτεί λίγη επίβλεψη (Forsyth, 1999)

Σύμφωνα με Hackman (1990), οι επιτυχημένες ομάδες σ' ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης καλύπτουν τρία κριτήρια. Πρώτον, τα αποτελέσματα του έργου είναι αποδεκτά από τα μέλη της ομάδας και τους ενδιαφερόμενους φορείς. Δεύτερον, η επιτυχία ορίζεται ως η διατήρηση και η ενίσχυση της ικανότητας των μελών της ομάδας για τις μελλοντικές εργασίες μαζί. Τέλος, οι επιτυχημένες ομάδες καλύπτουν τις ανάγκες των μελών της ομάδας, αντί να δημιουργούν απογοήτευση (Forsyth, 1999).

Μια ανασκόπηση της έρευνας σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ομάδων σ' ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης αποκαλύπτει 10 χαρακτηριστικά των ομάδων αυτών (Axelrod, 2000, Bradford, 1978, Brilhart, 1983, Ciulla, 1998, Cranton, 1998, Fairholm, 1991, Fisher, 1995, Hackman, 1990, Huber, 1997, Huszycz, 1996, Jewell & Reitz, 1981, Larson & LaFasto, 1989, Purser & Cabana, 1998, Wellins et al, 1994, Wellins et al, 1991):

- ✓ Ο ξεκάθαρος σκοπός: Τα μέλη της ομάδας πρέπει να καταλαβαίνουν το στόχο της ομάδας και το πώς αυτός ταιριάζει στο συνολικό έργο. Πρέπει να έχουν σαφή κατεύθυνση και να κατανοούν τη φύση και την πολυπλοκότητα της προσπάθειας τους. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να αποδέχονται το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε η ομάδα και ότι αυτός ο σκοπός έχει σημασία και νόημα.
- ✓ Τα προσόντα κάθε μέλους της ομάδας: τα ταλέντα, οι στάσεις, οι συμπεριφορές, οι πεποιθήσεις, οι αξίες και η προσωπικότητα που κάθε μέλος φέρνει στην ομάδα επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της ομάδας. Η δυναμική της ομάδας τροφοδοτείται από τις ατομικές διαφορές, η κοινωνική κατάσταση, η δύναμη, η πίεση προς την ομοιομορφία και η προθυμία για συνεργασία επηρεάζουν το έργο της ομάδας. Η επιτυχία συχνά εξαρτάται από τη δική τους ετοιμότητα να συνεργαστούν με τους άλλους.
- ✓ Η ενιαία δέσμευση: ομάδες με ισχυρή προσήλωση στο στόχο, όπου τα μέλη της συμμερίζονται κοινές αξίες και πεποιθήσεις σχετικά με το σκοπό τους και την προσωπική αλληλεπίδραση συνιστούν ένα υψηλό επίπεδο συνεκτικότητας και συμμετοχής στην ομάδα.
- ✓ Οι ισχυρές σχέσεις: Επιτυχείς ομάδες αναπτύσσουν να ενισχύουν τις επικοινωνιακές, εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις στην επίτευξη των στόχων

τους. Αυτό απαιτεί τη συνεργασία πέρα από τα σύνορα και την αλληλεξάρτηση που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των εργασιών.

- ✓ Η επικοινωνία: η ανοικτή επικοινωνία, που περιλαμβάνει την πραγματική ακρόαση, υποστηρίζει πολιτισμένη διαφωνία και εποικοδομητική επίλυση των συγκρούσεων. Τα μέλη κάθε επιτυχούς ομάδας συμφωνούν σχετικά με τις διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων και διαπραγματεύονται μεταξύ τους τα όρια εργασίας. Οι αποτελεσματικές ομάδες μοιράζονται πλήρως τις πληροφορίες που διαθέτουν.
- ✓ Η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία: Ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης συμβάλλει στην ενίσχυση της προσωπικής και της ομαδικής αξιοπιστίας. Οι ομάδες αυτές λειτουργούν ανεπίσημα και παρέχουν ψυχολογική ασφάλεια για τα μέλη τους. Ομάδες με ισχυρή εμπιστοσύνη και αξιοπιστία προωθούν την ανάληψη κινδύνων.
- ✓ Η υπευθυνότητα: Αποτελέσματα, υπευθυνότητα και υψηλά πρότυπα άριστης απόδοσης οδηγούν τις επιτυχημένες ομάδες. Τα μέλη μοιράζονται την ευθύνη για τα αποτελέσματα, και ο καθένας συνεισφέρει ανάλογα.
- ✓ Η ηγεσία: Επιτυχείς ομάδες εργασίας ευδοκιμούν όταν οι ηγέτες δημιουργούν περιβάλλοντα που καλλιεργούν τη δημιουργικότητα, τα επιτεύγματα, και τις σχέσεις. Αυτοί οι ηγέτες δρουν υποστηρικτικά των ομάδων, προσδιορίζουν αρχές και χρησιμεύουν ως προπονητές και διαμεσολαβητές. Καθοδηγούν τις διαδικασίες της ομάδας που ισορροπούν τις δράσεις με την οικοδόμηση σχέσεων και ενισχύουν την ικανότητα της ομάδας για αλλαγή.
- ✓ Η ξεκάθαρη ανάθεση ρόλων και ευθυνών: τα μέλη των επιτυχημένων ομάδων, με την ξεκάθαρη ανάθεση ρόλων και ευθυνών, κατανοούν το αντικείμενο της εργασίας τους και ποιο ακριβώς μέρος της συλλογικής δράσης πρέπει να ολοκληρώσουν και έτσι απολαμβάνουν την κοινή εργασία. Έτσι, συνειδητοποιούν ότι οι ατομικές προσπάθειες συμβάλλουν στη μεγαλύτερη οργάνωση με ουσιαστικό τρόπο.
- ✓ Οι φυσικοί παράγοντες: οι επιτυχείς ομάδες εξαρτώνται από το μέγεθος, τους υλικούς πόρους και το φυσικό περιβάλλον που λειτουργούν. Η επίδραση αυτών των παραγόντων συχνά σχετίζεται με τη φύση του που επιτελούν.

Εκτός από αυτά τα εσωτερικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων σ' ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης, τα εξωτερικά χαρακτηριστικά, όπως το οργανωτικό πλαίσιο, τα συστήματα ανταμοιβής, ο ανταγωνισμός και η αυτονομία της ομάδας εντός της οργανωτικής δομής επηρεάζουν επίσης την επιτυχία των ομάδων του συστήματος.

Παράλληλα όμως με τα παραπάνω χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ομάδων αυτό-οργάνωσης, που επιτρέπουν την αποτελεσματική αυτό-οργάνωση (δεξιότητες άριστη επικοινωνία, στερεά ομαδική εργασία, καλή κρίση), υπάρχουν και πολλές, λιγότερο προφανείς ικανότητες που επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να δραστηριοποιηθεί σε υψηλό επίπεδο σε ένα αυτό-οργανωμένο οικοσύστημα. Σύμφωνα λοιπόν με τον Doug Kirkpatrick, στέλεχος του «Morning Star Self-Management Institute», οι λιγότερο προφανείς αυτές ικανότητες είναι:

1. Η ανάληψη πρωτοβουλιών: Αυτό το χαρακτηριστικό ζήτησαν ρητώς στις «Αρχές Συναδελφικότητας» στη Morning Star. Είναι πολύ δύσκολο για κάποιον, να παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση στους συναδέλφους του ή να προκαλέσει θετικές

αλλαγές στις διαδικασίες χωρίς την προθυμία να αναλάβει την πρωτοβουλία να το πράξει. Η ανάληψη πρωτοβουλιών περιλαμβάνει τη βούληση και την ικανότητα να εκφράζεσαι ανοικτά, όταν είναι απαραίτητο.

2. Η ανοχή για την αναστάτωση: Η αυτό-οργάνωση μπορεί να προκαλεί μια παροδική αναταραχή στον τρόπο εργασίας, καθώς οι νέοι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίσουν καινούργιους ανθρώπους, να εκτελούν νέες διαδικασίες, και να μάθουν ένα νέο τρόπο εργασίας. Η προσαρμογή τους λοιπόν στο νέο περιβάλλον απαιτεί χρόνο και προσπάθεια. Πρέπει λοιπόν να γίνουν κάποιες επιλογές, σχετικά με τις απαιτήσεις από άλλους συναδέλφους και με το χρονοδιάγραμμα και το πεδίο εφαρμογής των εν λόγω απαιτήσεων.
3. Η συνείδηση: Χρειάζεται πραγματική προσπάθεια για να βρει κάποιος την ενέργεια που χρειάζεται για να επιδιώκει συνεχώς, με συνέπεια, με επιμονή και υπομονή την ολοκλήρωση της προσωπικής του αποστολής, κάθε μέρα. Είναι παρόμοια με την ενέργεια που οι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν για να δημιουργήσουν εντελώς νέες επιχειρήσεις από τις νέες ιδέες. Η συνείδηση οδηγεί στην ευαισθητοποίηση και την παρουσία και είναι η πηγή της εμπιστοσύνης στην ικανότητα ενός ατόμου να εκπληρώνει την αποστολή του, ακόμη και υπό αντίξοες συνθήκες.
4. Η συνεισφορά στη νοοτροπία: Ο Peter Drucker μίλησε για μια συνεισφορά-συμβολή στη νοοτροπία το 1966 το βιβλίο του, «The Effective Executive». Μισό αιώνα αργότερα, η νοοτροπία έχει εφαρμογή στον καθένα που θέλει να είναι ένας αποτελεσματικός αυτό-manager σε μια αυτό-οργάνωση των επιχειρήσεων. Αυτή η ικανότητα αναφέρεται στις Colleague Principles της Morning Star, οι οποίες δημιουργούν μια θετική υποχρέωση για τα άτομα, να μοιράζονται τις σχετικές πληροφορίες με τους συναδέλφους, ακόμη και όταν αυτό δεν εκφράζεται ρητά.
5. Η ευαισθησία στην απόσταση ισχύος (Low Power Distance Sensitivity): αναφέρεται στην έννοια της διαφορετικότητας μεταξύ των ατόμων ανάλογα με τη θέση που κατέχουν και της αντίληψης ότι ορισμένα άτομα έχουν περισσότερη δύναμη από κάποια άλλα. Σε ένα περιβάλλον αυτό-οργάνωσης, (όπου η συνεργασία είναι μεγάλης αξίας), υπάρχει μια ανεπίσημη ιεραρχία της αξιοπιστίας, η οποία πηγάζει από την εμπειρία, την εμπιστοσύνη, την επικοινωνία, και μια σειρά από άλλους παράγοντες. Αυτό δεν είναι το ίδιο πράγμα με ένα σύστημα ιεραρχικής εξουσίας με βάση την αρχή εντολών ή τον έλεγχο των άλλων. Τα μέλη μιας αποτελεσματικής ομάδας αυτό-οργάνωσης θα βρουν τρόπους να εκφραστούν απέναντι στον καθένα, όσον αφορά την οργάνωση και θα ακουστούν από οποιοδήποτε από τα άλλα μέλη της ομάδας επιθυμεί να μιλήσει μαζί τους. Ο αποκλεισμός συναδέλφων με βάση την αντίληψη για την θέση που κατέχουν, αποτελεί διακοπή της ροής πληροφοριών, δηλαδή την ψυχή του φορέα αυτό-οργάνωσης. Η επικοινωνία είναι το παν.

Σύμφωνα με την άποψη της Corning για να εφαρμοστεί με επιτυχία ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης, θα πρέπει:

1. Να δοθεί η δυνατότητα στους εργαζόμενους που αντιδρούν καλοπροαίρετα στην αυτό-οργάνωση, να προβούν σε συγκριτική αξιολόγηση επισκεπτόμενοι άλλες εταιρείες που εφαρμόζουν επιτυχημένα σύστημα αυτό-οργάνωσης.

2. Να πεισθούν οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας, ότι υποστηρίζοντας ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης, βελτιώνονται ο τόπος και συνθήκες εργασίας τους, παράλληλα με την ανάπτυξη της εταιρίας.
3. Να παρουσιαστούν στους εργαζόμενους, τα απτά οφέλη που θα υπάρξουν από την εφαρμογή ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης.
4. Να εφαρμοστεί ένα σύστημα αμοιβών βασισμένο στις ικανότητες των εργαζομένων, το οποίο μπορεί να λειτουργήσει ακόμα και με έμπειρους ειδικούς, εάν πεισθούν, να εγκαταλείψουν τα καθήκοντα χαμηλού επιπέδου και να μάθουν να εκτελούν άλλα υψηλότερου επιπέδου καθήκοντα.
5. Να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα επιμερισμού κοινών στόχων και ωφελειών, το οποίο μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία μιας μεγάλης ομάδας ή την αίσθηση της οικογένειας, όπου όλα τα μέλη αγωνίζονται για τον ίδιο στόχο.
6. Να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να θυσιάσουν μέρος των υπερωριών με αντάλλαγμα μια πιο ικανοποιητική ζωή στο σπίτι.
7. Να διευκρινιστεί στα μεσαία στελέχη, η σημαντικότητα του νέου ρόλου που αναλαμβάνουν, γεγονός το οποίο αποτελεί ζωτικής σημασίας θέμα για την ανώτατη διοίκηση.
8. Να εφαρμοστούν συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης και ανταμοιβής των εποπτικών αρχών (δηλαδή, των ηγετών της ομάδας και των συντονιστών) τα οποία να αντανakλούν τη νέα αντίληψη για την οργανωτική δομή της εταιρίας.
9. Να υπάρξει συνεργασία με τα συνδικάτα από την αρχικά βήματα σχεδιασμού της νέας οργανωτικής προσπάθειας.
10. Να υπάρχει συνεχής ορατή δέσμευση από την κορυφή της διοίκησης και την ηγεσία των συνδικάτων στην νέα οργανωτική δομή, ώστε να αποφευχθούν βήματα οπισθοδρόμησης.

Επιπλέον, η Motorola από την πλευρά της, προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης, προτείνει:

1. Να υπάρχουν οι απολύτως απαραίτητες βαθμίδες διοίκησης της εταιρίας.
2. Να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι στην αποδοχή οριζόντιας κινητικότητας σε σχέση με την καριέρα τους.
3. Να υπάρχει η δυνατότητα σε κάθε ομάδα αυτό-οργάνωσης, να αναλαμβάνει βαθμιαία, ορισμένες λειτουργίες που αφορούν την υποστήριξη αυτής.

Επιπλέον των παραπάνω, η επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης στηρίζεται και στη διαδικασία και τον τρόπο μετάβασης από την ιεραρχική δομή στο σύστημα της αυτό-οργάνωσης.

Η μεταβατική περίοδος από την ιεραρχική δομή σε μια δομή αυτό-οργάνωσης, είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη ομάδων αυτό-οργάνωσης, γιατί επαναπροσδιορίζει τους παραδοσιακούς ρόλους των μάντζερ και των εργαζομένων και μπορεί να διαρκέσει μέχρι και 24 μήνες (Joinson, 1999). Αρχικά, οι managers, έχοντας συνηθίσει σε μονομερή εξουσία, αντιμετωπίζουν σημαντική σύγχυση, καθώς αγωνίζονται να υπερνικήσουν τον πειρασμό να διατηρήσουν τον έλεγχο (Hirschhorn, 1991). Ο αντίκτυπος για τους managers είναι αισθητός νωρίς και αυτό απαιτεί σημαντική προσαρμογή από όλους τους managers, τομεακούς managers, καθώς και επόπτες πρώτης γραμμής. Αυτή η αρχική προσαρμογή είναι σε απάντηση στην εναλλαγή εξουσίας και τις απαιτήσεις του νέου ρόλου που αντιμετωπίζουν οι managers.

Καθώς αρχίζει η μετάβαση προς το περιβάλλον αυτό-οργάνωσης, τα υπάρχοντα διοικητικά στελέχη πρέπει να αρχίσουν να αλλάζουν τη συμπεριφορά τους για να ταιριάζει με το νέο τους ρόλο. Για να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον που ευνοεί την ανάπτυξη της αυτό-οργάνωσης, οι managers θα πρέπει να λειτουργούν περισσότερο σαν σύμβουλοι, που καθοδηγούν, εφόσον δεν έχουν την εντολή και την αρχή ελέγχου. Συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι οι διαχειριστές θα πρέπει να μην καταφεύγουν σε τακτικές επιρροής που βασίζονται στη δύναμη, να χρησιμοποιούν τη νέα μορφή ηγεσίας και να παρέχουν στα μέλη της ομάδας μεγαλύτερη πρόσβαση σε οργανωτικές πληροφορίες. Επίσης, θα πρέπει σε επίπεδο αυτό –παρακολούθησης, οι managers να ενεργοποιήσουν την ικανότητά τους να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές κατά τη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου. Έτσι, οι managers με υψηλή προσαρμοστικότητα θα προσαρμοστούν εύκολα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και θα αναλάβουν τις απαραίτητες επιρροές συμπεριφοράς, ενώ οι managers με χαμηλή προσαρμοστικότητα, θα μείνουν προσκολλημένοι στις παραδοσιακές συμπεριφορές επιρροής. Με τη σειρά του, η επάρκεια του manager για την ανάληψη των νέων συμπεριφορών είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή μετάβαση στο περιβάλλον αυτό-οργάνωσης. Αναλύοντας περισσότερο τις παραπάνω αλλαγές της διευθυντικής συμπεριφοράς, σημειώνονται τα παρακάτω:

Έλεγχος των πληροφοριών

Η διαμόρφωση των σχέσεων μέσα σ' έναν οργανισμό, καθορίζεται συχνά από τη θέση που κατέχουν τα άτομα εντός του οργανισμού. Αλλαγές στη διάταξη των μονάδων εργασίας, μεταβάλλουν τις σχέσεις που διέπουν όλο το φάσμα της αλληλεπίδρασης, του ελέγχου των πόρων, καθώς και της πρόσβασης στις πληροφορίες. Στην παραδοσιακή μορφή οργάνωσης, οι managers συνήθως ελέγχουν την πρόσβαση στις πληροφορίες. Ωστόσο, με την αυξημένη συμμετοχή σε ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης, έρχεται η απαίτηση για μεγαλύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες για τα μέλη της ομάδας (Kirkman και Rosen, 1999). Η έρευνα έδειξε ότι, όταν οι ομάδες εργασίας να έχουν απεριόριστη πρόσβαση σε πληροφορίες, τα αποτελέσματά τους αξιολογούνται πιο θετικά (Magjuka και Baldwin, 1991). Πιο συγκεκριμένα, οι Yeatts και Hyten (1998) βρήκαν ότι οι διευθυντές χαμηλής απόδοσης ομάδων αυτό-οργάνωσης, απέκρυπταν πληροφορίες από τα μέλη των ομάδων και έτσι μείωναν την ικανότητά τους να εκτελούν τις τεχνικές και διευθυντικές θέσεις. Η πρόσβαση στις πληροφορίες είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της ομάδας και γι' αυτό οι managers θα πρέπει να αναθεωρήσουν τη ροή πληροφοριών στο χώρο εργασίας, έτσι ώστε αυτός να συμπεριλαμβάνει όλα τα μέλη της ομάδας εργασίας.

Τακτική επιρροής

Οι τακτικές επιρροής είναι συγκεκριμένοι τύποι προληπτικής συμπεριφοράς επιρροής που χρησιμοποιείται για την άσκηση επιρροής (Yukl, 1994). Υπάρχουν ενδείξεις τόσο για αρνητικές όσο και για θετικές επιπτώσεις από τη χρήση από μέρους των managers της τακτικής επιρροής. Εργασία από τον Yukl et al. (1996) έδειξε ότι η απάντηση ενός υποτακτικού στην προσπάθεια επιρροής του διευθυντή μπορεί να διαφέρει μεταξύ της αντίστασης και της δέσμευσης. Όταν χρησιμοποιούνται σωστά, οι τακτικές επιρροής είναι επωφελής για οργανωτικά μέλη.

Αν και η ειδική έρευνα σχετικά με το θέμα των τακτικών επιρροής στο περιβάλλον της αυτό-οργάνωσης είναι περιορισμένη, η ιδέα των διευθυντικών συμπεριφορών που επηρεάζουν την ανάπτυξη της ομάδας είναι ένα μείζον θέμα ενδιαφέροντος έρευνας (βλ Edmondson, 1999). Στο παραδοσιακό περιβάλλον, η χρήση από έναν διευθυντή τακτικών επιρροής θα επηρεάσει τα αποτελέσματα των κατωτέρων του. Αντίθετα, κατά τη μετάβαση προς το περιβάλλον της αυτό-οργάνωσης, οι τομεακοί διευθυντές και οι επικεφαλείς των ομάδων πρέπει να χρησιμοποιούν τακτικές επιρροής που θα δημιουργήσουν ενδυνάμωση στα μέλη της ομάδας, θα ενθαρρύνουν την εκπαίδευση της ομάδας και θα παρουσιάζουν τους εαυτούς τους ως υποστηρικτές των δραστηριοτήτων της ομάδας.

Η ανάπτυξη συστήματος αυτό-οργάνωσης, θα απαιτήσει τη χρήση τακτικών επιρροής, που θα ενθαρρύνουν τις θετικές συμπεριφορές των μελών της ομάδας, όπως η δέσμευση. Η δέσμευση έχει προσδιοριστεί ως ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης και ως αποτρεπτικό της αποφυγής της εργασίας, η οποία εμφανίζεται συχνά στις ρυθμίσεις των ομάδων εργασίας (Pearce και Ravlin, 1987). Σε μια μελέτη των αποτελεσμάτων της επιρροής, ο Yukl και συνεργάτες ανέφεραν ότι η δέσμευση σ' ένα έργο ήταν πιο πιθανή, όταν ο παράγοντας επηρεασμού που χρησιμοποιείτο ήταν η διαβούλευση και η εμπνευσμένη προτροπή, παρά μια ισχυρή μορφή της λογικής της πειθούς (Yukl et al., 1996). Επιπλέον, σε μια μελέτη της Terper et al. (1998) προτείνεται ότι η χρήση από κάποιον διευθυντή της ορθολογικής τακτικής (ορθολογική πειθώ, και διαβούλευση) και μαλακής τακτικής (εμπνευσμένη προτροπή και απόκτηση της εύνοιας) μεταδίδουν τον σεβασμό για την ικανότητά των υφισταμένων να καταλαβαίνουν τους διευθυντικούς στόχους, την αναγνώριση των τεχνικών γνώσεων των υφισταμένων, καθώς και την επιθυμία να την ενίσχυση εργασιακών συναδελφικών δεσμών. Αντίθετα, η χρήση από κάποιον διευθυντή της σκληρής τακτικής επιρροής (συμμαχιών, νομιμοποίησης και πίεσης) οδηγεί στη συμμόρφωση των υφισταμένων στις διευθυντικές συμπεριφορές (Yukl et al., 1996), προκαλεί υποψίες σχετικά με το ενδιαφέρον του διευθυντή για τα συμφέροντα των κατωτέρων του (Tyler, 1994) και εγείρει ερωτήματα σχετικά με την ικανότητα των κατωτέρω και την παρακίνηση (Terper et al., 1998). Έτσι, η χρήση της διευθυντικής τακτικής επιρροής φαίνεται να αναπτύσσει τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τη μετάβαση σ' ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης. Οι διευθυντές πρέπει να είναι ενήμεροι για τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους, καθώς και για τις επιπτώσεις των αλλαγών αυτών, στην καταλληλότητα της επιλογής τους για τις τακτικές επιρροής. Συγκεκριμένα, στη συνεργασία με τις ομάδες ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης, η ικανότητα ενός διευθυντή να επηρεάζει, με βάση μαλακές τακτικές επιρροής, πρέπει να αντικαταστήσει την παλαιά

λειτουργία ελέγχου, με βάση τις σκληρές τακτικές επιρροής. Επομένως οι τακτικές επιρροής των διευθυντικών στελεχών είναι σημαντικές στη μετάβαση από το ιεραρχικό μοντέλο σ' ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης.

Ανταλλαγή Ηγεσίας

Οι ηγέτες δεν αλληλεπιδρούν ομοιόμορφα με όλους τους υφισταμένους (μέλη), αλλά αναπτύσσουν μοναδικές σχέσεις (ανταλλαγές) με κάθε μέλος (Graen και Cashman, 1975). Η κεντρική ιδέα της LMX είναι ότι η αποτελεσματική ηγεσία συμβαίνει όταν οι ηγέτες και οι οπαδοί είναι σε θέση να αναπτύξουν ώριμες (υψηλή LMX) σχέσεις, που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αμοιβαίας εμπιστοσύνης, σεβασμού και υποχρεώσεων (Graen και Uhl-Bien, 1991). Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι σχέσεις υψηλής LMX μπορούν να βοηθήσουν στη μετάβαση προς το περιβάλλον ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης. Η LMX έχει συνδεθεί με την επίτευξη σημαντικών αποτελεσμάτων, όπως η απόδοση και η ικανοποίηση, η αποτελεσματικότητα της ομάδας εργασίας, η δέσμευση στην οργάνωση δέσμευση και η καινοτομική συμπεριφορά (Gerstner και Day, 1997). Ωστόσο, η LMX έχει επίσης συσχετιστεί με τα αποτελέσματα μη-απόδοσης, όπως η συμπάθεια και η αντίληψη της ηγετικής ομοιότητας (Liden et al., 1993). Παρ' όλα αυτά, οι υψηλής ποιότητας σχέσεις «ηγέτη-μέλους» θα στηρίξουν τα μέλη της ομάδας κατά τη μετάβαση προς το περιβάλλον της αυτό-οργάνωσης. Graen και Uhl-Bien (1991) υποστήριξαν τη χρήση των λέξεων "ανταλλαγή ηγεσίας" με τα μέλη που επιδεικνύουν πρωτοβουλία, υπευθυνότητα και μια προθυμία να μοιράζονται τις διαχειριστικές ευθύνες. Συνήθως, στα μέλη των ομάδων αυτό-οργάνωσης δίδεται σημαντική ευθύνη και αυτονομία για τις καθημερινές εργασίες κατά τρόπο σύμφωνο με την ανταλλαγή ηγεσίας (Manz και Sims, 1993). Κατά συνέπεια, ένας manager μπορεί να αναζητήσει την αναγνώριση όλων των μελών της ομάδας αυτό-οργάνωσης ως η «ομάδα», με την οποία θα παρουσιάσει υψηλή LMX συμπεριφορές. Ως εκ τούτου, ένας διευθυντής ο οποίος επεκτείνει το «status» «ομάδα» σε όλα τα μέλη της ομάδας αυτό-οργάνωσης, θα συμβάλει στην ανάπτυξη του συστήματος αυτό-οργάνωσης.

Στυλ ηγεσίας

Μια σημαντική σύγχυση υπάρχει αναφορικά με την ευθύνη της ηγεσίας σ' ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης. Υπάρχει ανάγκη για εξωτερική ηγεσία; Αν ναι, είναι αυτό σε σύγκρουση με την έννοια της αυτό-καθοδήγησης; Οι Manz και Sims (1984) είδαν την ασυνέπεια μεταξύ της έννοιας της εξωτερικής ηγεσίας της ομάδας και την αυτό-καθοδηγούμενη φύση της ομάδας. Παρόλα αυτά, κρίνεται ότι η ηγεσία είναι απαραίτητη λόγω του συνεχιζόμενου επαναπροσδιορισμού των ζωνών των υφισταμένων, ή των ορίων της ηγεσίας (Mills, 1983). Επιπλέον, η εξωτερική ηγεσία της ομάδας έχει συνδεθεί με τα θετικά αποτελέσματα των μελών της ομάδας, όπως η βελτιωμένη αίσθηση του προσωπικού ελέγχου (Hackman, 1990), η μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους και η μεγαλύτερη ισχύς (Guzzo et al., 1993).

Οι Sims και Lorenzi (1992) αναφέρουν την παράδοξη φύση του να οδηγείς άλλους να αποτελέσουν ομάδα αυτό-οργάνωσης. Κατά τη μετάβαση σε ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης, οι διευθυντές είναι επίσης σε μεταβατικό στάδιο, που κινούνται από το ρόλο του manager σε εκείνον του ηγέτη. Οι διευθυντές πρέπει να κάνουν την υπέρβαση και να

ενθαρρύνουν την αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της ομάδας ενώ θα υπηρετούν ως σύμβουλοι ή εκπαιδευτές στις δραστηριότητες της ομάδας. (Edmondson, 1999).

Ως αποτέλεσμα των τροποποιήσεων στο ρόλο κατά τη μετάβαση σ' ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης, το στυλ ηγεσίας θεωρείται ως ένα σημαντικός παράγοντας επιτυχούς μετάβασης. Τρία βασικά στυλ ηγεσίας συνιστούν διακριτές θέσεις στο φάσμα της ηγεσίας με το επίπεδο της επιρροής του ηγέτη να χρησιμεύει ως απαιτούμενη μεταβλητή. Η ηγεσία υπό τον όρο «laissez-faire» υποδηλώνει την απουσία της ηγεσίας (Bryman, 1992), ή περιγράφει την παθητική ηγεσία, στην οποία οι ηγέτες συνήθως απέχουν από τη συμμετοχή στην ατομική ή στην ομαδική λήψη αποφάσεων (Bass, 1985). Ο Gerstner (1998) σημειώνει ότι η αρνητική ηγεσία, που συγκεκριμενοποιείται με τη «laissez-faire» διάσταση της ηγεσίας, έχει αρνητική επίδραση επί των μέτρων απόδοσης της ομάδας εργασίας. Ως εκ τούτου, η ηγεσία του laissez-faire, δεν θα παρέχει επαρκή καθοδήγηση ή υποστήριξη για την ανάπτυξη των ομάδων στο σύστημα αυτό-οργάνωσης.

Η συναλλακτική ηγεσία, η οποία συνδέεται συχνά με τον όρο «management» (Bass, 1985), περιλαμβάνει βραχυπρόθεσμη επίλυση προβλημάτων και τη λήψη βραχυπρόθεσμων αποφάσεων (Bryman, 1992). Η συναλλακτική ηγεσία στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό σε διαχειριστικές παρεμβάσεις. Δυστυχώς, αυτή η έμφαση στη λήψη αποφάσεων από τον ηγέτη, αντιδιαστέλλεται με τη βασική έννοια του συστήματος αυτό-οργάνωσης. (Manz και Sims, 1984). Οι ηγέτες σ' έναν μετασχηματισμό, οφείλουν να εντείνουν την παρακίνηση και να δημιουργούν μια αίσθηση υψηλότερου σκοπού και, ως εκ τούτου, να βελτιώνουν τις επιδόσεις των μελών, ώστε να ξεπερνούν τις προσδοκίες (Bass, 1985) και έτσι να επηρεάζουν άμεσα την δραστηριότητα της ομάδας (Guzzo et al., 1993). Επιπλέον, οι ηγέτες ενός μετασχηματισμού, πρέπει να χρησιμοποιούν το χάρισμα και την έμπνευση για να παρέχουν την αίσθηση του οράματος, η οποία καθιστά το στυλ ηγεσίας τους κατάλληλο για την ανάπτυξη του συστήματος αυτό-οργάνωσης.

Ο ηγέτης πρέπει να ακολουθήσει ορισμένους ρόλους για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική ηγεσία στις ομάδες αυτό-οργάνωσης. Ένας από αυτούς είναι η καθοδήγηση. Δηλαδή, ένας ανώτερος υπάλληλος, ο οποίος συντονίζει και στηρίζει έναν λιγότερο έμπειρο εργαζόμενο (προστατευόμενος) παρουσιάζοντας τις ιδέες, ακούοντας τον καλά και με συμπάθεια και να εφαρμόζοντας τη σωστή καθοδήγηση στις ομάδες αυτό-οργάνωσης. Μια τέτοια καθοδήγηση αναμένεται από έναν ηγέτη σ' ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης. Ο ρόλος του καθοδηγητή (μέντορα) μπορεί να διαιρεθεί σε δύο λειτουργίες, της καριέρας και ψυχολογικών λειτουργιών.

Η λειτουργία της καριέρας περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

Coaching του λιγότερο έμπειρου εργαζόμενου, ώστε να αναπτύξει τις δεξιότητες και να επιτύχει τους στόχους της εργασίας. Ενεργώντας απλά ως αντηχείο για τις ιδέες, ο προστατευόμενος θα ήταν απρόθυμος να τις μοιράζεται με τους προϊσταμένους του.

Παροχή προστασίας από τους πιθανούς κινδύνους για τη φήμη του.

Lobbying για να τον πάρει / προκλητική και ορατά αναθέσεις της

Παρουσίαση του νέου εργαζόμενου σε άτομα με επιρροή εντός του οργανισμού.

Πρώθηση του προστατευόμενου, με τον ορισμό του ως υποψήφιο για τις πιθανές εξελίξεις και τις πράξεις προαγωγής.

Οι ψυχολογικές λειτουργίες περιλαμβάνουν:

Το να μοιραστεί με τον προστατευόμενο τις προσωπικές του εμπειρίες.

Το να αποτελεί ένα πρότυπο για τον προστατευόμενο.

Την παροχή αποδοχής και φιλίας.

Την παροχή συμβουλών προς τον προστατευόμενο, σχετικά με τις ανησυχίες και τις αβεβαιότητες, ώστε να βοηθήσει την ενίσχυση της εμπιστοσύνης προς τον εαυτό του. Υπάρχει και μια άλλη αντίληψη, που ονομάζεται άτυπη καθοδήγηση, η οποία βοηθά επίσης στην επιτυχή υλοποίηση των ομάδων αυτό-οργάνωσης. Αυτή περιλαμβάνει:

Ανώτερα στελέχη, που επιλέγουν προσωπικά κάποιον εργαζόμενο, ως προστατευόμενο αυτών. Πολλοί οργανισμοί στηρίζονται σε αυτό το φαινόμενο.

Πιο αποτελεσματική σχέση mentoring, πέρα από την άμεση επαφή «αφεντικό-υφιστάμενος».

Η σχέση αφεντικό-υφισταμένου έχει την εγγενή σύγκρουση συμφερόντων καθώς ο προϊστάμενος αξιολογεί άμεσα τις επιδόσεις του υφισταμένου, περιορίζοντας την ανοικτή και ουσιαστική επικοινωνία.

Σίγουρα υπάρχουν οφέλη για την καθοδήγηση, τα οποία περιλαμβάνουν:

Ο καθοδηγητής αποκτά πρόσβαση στις στάσεις και τα συναισθήματα των υφισταμένων.

Ο προστατευόμενος μπορεί να είναι μια εξαιρετική πηγή των σημάτων έγκαιρης προειδοποίησης για τον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων. Η δημιουργία μιας win-win σχέσης μεταξύ καθοδηγητή και προστατευόμενου είναι προς όφελος του προγράμματος.

Ορισμένα θέματα που συναντώνται σε ένα πρόγραμμα καθοδήγησης είναι:

Πρώτον, το γεγονός, όπως μια έρευνα δείχνει, ότι οι μειονότητες και οι γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό να επιλεγούν ως «προστατευόμενος». Έτσι, μόνο ένας περιορισμένος αριθμός εργαζομένων μπορούν να απολαύσουν τα οφέλη της καθοδήγησης.

Δεύτερον, οι σύμβουλοι έχουν την τάση να επιλέγουν προστατευόμενους που έχουν παρόμοιο με τον εαυτό τους background, φύλο, εκπαίδευση, φυλή, θρησκεία και εθνικότητα.

Έτσι, τα οφέλη της άτυπης καθοδήγησης, μειονεκτούν κάτω από το βάρος των επίσημων προγραμμάτων καθοδήγησης, βάσει των προαναφερομένων περιορισμών.

Υπάρχουν και διάφοροι άλλοι σημαντικοί ρόλοι ενός ηγέτη ομάδων αυτό-οργάνωσης, που περιλαμβάνουν:

Την επικοινωνία και να εκπροσώπηση των συμφερόντων της ομάδας.

Την παροχή βοήθειας προς κάθε μέλος να αναπτύξει και να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του.

Την επίδειξη της ανησυχίας για κάθε μέλος της ομάδας.

Τη διευκόλυνση των διαδικασιών της ομάδας.

Τη γνώση των μεθόδων εργασίας της ομάδας.

Την ικανότητα να βοηθήσει την ομάδα να διατηρήσει την εστίασή της.

Την παροχή υποδείγματος για τη συμπεριφορά, τις προσωπικές αξίες, την ενέργεια και τις δράσεις των μελών της ομάδας.

Αυτό-παρακολούθηση: μια διαφοροποιούμενη μεταβλητή

Οι διευθυντές ποικίλουν στην ικανότητά τους να πραγματοποιήσουν επιτυχώς τη μετάβαση στο περιβάλλον της αυτό-οργάνωσης και η ικανότητά τους στην αυτό-παρακολούθηση προβάλλεται ως σημαντική μεταβλητή στη διαδικασία. Ο Snyder (1974) ορίζει την αυτό-παρακολούθηση, ως αυτό-παρατήρηση και αυτό-έλεγχο καθοδηγούμενο

από περιστασιακές ενδείξεις για την κοινωνική σκοπιμότητα. Το επίπεδο αυτό-παρακολούθησης επηρεάζει την ικανότητα ενός ατόμου να κατασκευάσει ένα πρότυπο κοινωνικής συμπεριφοράς κατάλληλη για ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Εν ολίγοις, αυτοί με υψηλή αυτό-παρακολούθηση έχουν τη δυνατότητα να μεταβάλλουν στρατηγικά, την επιρροή της συμπεριφοράς τους, ενώ αυτοί με χαμηλή την αυτό-παρακολούθηση δεν έχουν αυτή την ικανότητα και δεν μπορούν να προσαρμόσουν την συμπεριφορά τους στο νέο περιβάλλον (Deluga, 1990). Σε οργανισμούς που έχουν υιοθετήσει σύστημα αυτό-οργάνωσης, οι managers αναμένεται να δημιουργήσουν συνθήκες για την ενίσχυση της ανάπτυξης του συστήματος αυτό-οργάνωσης και η ικανότητα αυτό-παρακολούθησης ενός διευθυντή χρησιμεύει στον συντονισμό, που επηρεάζει την επιτυχία του και τον χρόνο που απαιτείται για να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον.

Η έρευνα των Zaccaro et al (1991), δείχνει ότι η κοινωνική διορατικότητα και η ευελιξία της συμπεριφοράς, είναι σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Τα δύο προαναφερθέντα χαρακτηριστικά συνεργούν για να καταστήσουν τους διαχειριστές ικανούς να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις και, ως εκ τούτου, να παρέχουν καλύτερη ηγεσία. Η κοινωνική διορατικότητα είναι η ικανότητα του ηγέτη να αναγνωρίζει την αλλαγή και η ευελιξία στην συμπεριφορά είναι η ικανότητά του να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του, ώστε να ταιριάζει με την μεταβαλλόμενη κατάσταση. Οι ηγέτες με υψηλή αυτό-παρακολούθηση είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις νέες καταστάσεις πιο αποτελεσματικά από ότι αυτοί με χαμηλή αυτό-παρακολούθηση και η αυτό-παρακολούθηση συνδέεται με την βαθμολόγηση της ηγεσίας (Zaccaro et al., 1991). Η υψηλή αυτό-παρακολούθηση εμφανίζει ένα υψηλό επίπεδο κοινωνικής διορατικότητας και ευελιξίας της συμπεριφοράς, οι οποίες θα βοηθήσουν στην μετάβαση ενός διευθυντή σε ένα περιβάλλον αυτό-οργάνωσης.

Η επιτυχής / ανεπιτυχής μετάβαση

Καθώς τα μέλη της ομάδας γίνονται πιο υπεύθυνα για τις τομεακές δραστηριότητες, οι διευθυντικές συμπεριφορές είναι πολύ σημαντικές. Αυτή η αυξημένη σημασία συμβαίνει επειδή τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν καλά το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αλλά αναζητούν στοιχεία από το διευθυντή για το πώς να προχωρήσουν. Αν ο διαχειριστής κάνει τις απαραίτητες προσαρμογές συμπεριφοράς μειώνοντας τη δυνατότητά του στη λήψη αποφάσεων και μεταβάλλοντας την επιρροή της συμπεριφοράς του, τα μέλη της ομάδας έχουν περισσότερες πιθανότητες να αναλάβουν πιο επιθετικά για την πρόσθετη ευθύνη. Ωστόσο, αν ο διαχειριστής παραλείψει να πραγματοποιήσει τις αναγκαίες προσαρμογές συμπεριφοράς, ή συνεχίσει τις παραδοσιακές συμπεριφορές θα δημιουργήσει αβεβαιότητα στα μυαλά των μελών της ομάδας, αφήνοντας τα μέλη της ομάδας σε ένα νέο περιβάλλον, χωρίς την απαραίτητη διαχειριστική συμπεριφορά υποστήριξης και είναι λιγότερο πιθανό να αναλάβουν την πρόσθετη ευθύνη. Σημαντικό εδώ είναι η αξιολόγηση των μελών της ομάδας για τη συμπεριφορά του διευθυντή, η οποία πρέπει να παρέχει την υποστήριξη για τις δραστηριότητες της ομάδας. Μια ανεπιτυχής μετάβαση είναι αποτελέσματα της αδυναμίας ενός διευθυντή για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις συμπεριφοράς του περιβάλλοντος αυτό-οργάνωσης, με τη διατήρηση της χρήσης των παραδοσιακών συμπεριφορών, οι οποίες δεν παρέχουν τις απαραίτητες υποστηρικτικές δράσεις για την ανάπτυξη της ομάδας. Ως αποτέλεσμα, οι χαμηλότερου

επιπέδου διευθυντές / επόπτες που ανταγωνίζονται τη μετάβαση, θα αντιμετωπίσουν την επανεκπαίδευση, μετακίνηση, ή σε μια ακραία κατάσταση, τον τερματισμό της απασχόλησης. Ωστόσο, εάν ένας διαχειριστής ανώτερου επιπέδου έχει δυσκολία με τη μετάβαση, αυτός ή αυτή μπορεί να αποφασίσει κατά της περαιτέρω χρήσης της αυτό-οργάνωσης.

Συνέπειες για την έρευνα και την πρακτική

Σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, δεδομένου ότι τα υφιστάμενα στελέχη είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή μετάβαση, οι προσπάθειες κατάρτισης πρέπει να επικεντρώνονται στην παροχή στους managers μιας ρεαλιστικής προεπισκόπησης των επικείμενων αλλαγών, η οποία θα πρέπει να περιλαμβάνει τη σύγκριση του ρόλου του διευθυντή πριν και μετά τη μετάβαση. Επίσης, τα υπάρχοντα διοικητικά στελέχη πρέπει να αποδεχθούν την ιδέα ότι τα μέλη της ομάδας αλληλεπιδρούν με τους εργαζόμενους και τα στελέχη εκτός της ακτίνας ελέγχου του διαχειριστή. Ως παράδειγμα, αν η έννοια της αυτό-οργάνωσης είναι νέα για τον οργανισμό, η ανώτερη διοίκηση θα θέλει να παρακολουθεί την πρόοδο της ομάδας, μιλώντας με τους τομεακούς διευθυντές και τα μέλη της ομάδας άμεσα, για να τονίσουν την αξία της συμμετοχής τους.

Η διευθυντικές συμπεριφορές επηρεασμού είναι το κλειδί για μια επιτυχημένη μετάβαση. Οι επιχειρήσεις θα επωφεληθούν από τις πληροφορίες κατά την άσκηση της τακτικής επηρεασμού, τις LMX, το στυλ ηγεσίας, καθώς και την πρόσβαση σε πληροφορίες πριν από την εισαγωγή σε σύστημα αυτό-οργάνωσης και κατά τη διάρκεια της διαδικασίας μετάβασης. Η συλλογή αυτών των δεδομένων μπορεί να χρησιμεύσει στη μέτρηση της προόδου στο περιβάλλον της αυτό-οργάνωσης. Επί του παρόντος, οι οργανώσεις αγωνίζονται για τη διαδικασία ανάπτυξης της ομάδας λόγω της απουσίας των αποδεκτών μέτρων. Υποστηρίζεται έντονα, ότι η μέτρηση της αλλαγής στην τακτική επιρροή, τον αριθμό των LMX σχέσεων, του στυλ ηγεσίας και της δυνατότητας κάθε μέλους της ομάδας για πρόσβαση σε πληροφορίες θα παράσχει μια ένδειξη της ανάπτυξης της ομάδας που βασίζεται σε διάφορες ευρέως αποδεκτές μεθόδους. Περαιτέρω, η πληροφορία αυτή μπορεί να χρησιμεύσει ως βάση για την ενεργητική κατάρτιση των managers. Συνήθως, οι οργανώσεις εστιάζουν τις αρχικές προσπάθειες κατάρτισης στους εργαζόμενους πρώτης γραμμής, καθώς και η εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών εμφανίζεται μόνο αφού προκύψουν προβλήματα. Ωστόσο, οι οργανώσεις πρέπει να δουν την αξία της αναστροφής αυτής της τάσης. Η κατάρτιση πριν από την εφαρμογή θα μπορούσε να επικεντρωθεί σε θέματα όπως η ανταλλαγή πληροφοριών και η επίδραση της ανάθεσης ηγετικών συμπεριφορών στην ανάπτυξη της ομάδας και την αποτελεσματικότητα. Υπό το φως της σημασίας των διευθυντικών συμπεριφορών επηρεασμού, οι οργανώσεις που εργάζονται με ή θεωρώντας το σύστημα αυτό-οργάνωσης ως μια παρέμβαση θα μπορούσε να επωφεληθεί από την έρευνα σχετικά με τη χρήση της τακτικής επηρεασμού, τις LMX και το στυλ ηγεσίας στο περιβάλλον της αυτό-οργάνωσης. Η γνώση σε αυτόν τον τομέα μπορεί να χρησιμεύσει για τη βελτίωση της επίπονης διαδικασίας μετάβασης.

Με βάση όλες τις παραπάνω απόψεις σχετικά με την κατάλληλη εφαρμογή της αυτό-οργάνωσης σ' έναν οργανισμό, προτείνονται τα παρακάτω υποδείγματα για τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθηθούν:

Καθιέρωση ομάδων αυτό-οργάνωσης στον οργανισμό σας

Δεν είναι διόλου ασυνήθιστο, να μεσολαβούν πολλά χρόνια μεταξύ του χρόνου που ένας οργανισμός αποφασίζει να χρησιμοποιήσει σύστημα αυτό-οργάνωσης και του χρόνου που πραγματικά υλοποιείται ο στόχος αυτός και επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πολύ συχνά, οι οργανώσεις αναμένουν τα αποτελέσματα εν μία νυκτί, χωρίς να αντιλαμβάνονται το μέγεθος της συνολικής διαδικασίας με την έννοια, του επανασχεδιασμού ολόκληρου του οργανισμού, δηλαδή συστημάτων που μετρούν και ανταμείβουν τις επιδόσεις (για παράδειγμα: αποζημίωση), του τρόπου σχεδιασμού της εργασίας και της προσφοράς της απαιτούμενης εκπαίδευσης και ευκαιριών ανάπτυξης στα μέλη της ομάδας. Τα παρακάτω βήματα παρέχουν μια επισκόπηση των βασικών βημάτων που είναι αναγκαίο να ακολουθήσει ένας οργανισμός, για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος αυτό-οργάνωσης. Τα βήματα αυτά προϋποθέτουν ότι δεν υπάρχει προηγούμενη γνώση των θεμάτων που σχετίζονται με την αυτό-οργάνωση.

1. **Προσανατολισμός των ανώτερων διοικητικών και συνδικαλιστικών στελεχών,** (εφόσον υφίστανται). Αυτό το βήμα εισάγει τη γενική έννοια και τη λογική για την αλλαγή, αναμεταδίδει τα οφέλη που άλλοι οργανισμοί έχουν αποκομίσει, περιγράφει τις παγίδες που ελλοχεύουν και κατακτά την συναίνεση της ηγεσίας (συμπεριλαμβανομένης των συνδικαλιστών) και την υποστήριξη για συμμετοχή στην εξερεύνηση.
2. **Μάθετε περισσότερα για το πώς χρησιμοποιούν οι άλλοι σύστημα αυτό-οργάνωσης.** Αυτό το βήμα μπορεί να απαιτήσει εκδρομές, αναγνώσεις, και προσωπικές συνεντεύξεις. Σε αυτό το βήμα ένας οργανισμός μπορεί να ανακαλύψει ότι μια άλλη εταιρία που χρησιμοποιεί σύστημα αυτό-οργάνωσης είναι πρόθυμη να αναλάβει το ρόλο του μέντορα στη διαδικασία αυτή. Αυτή η βοήθεια μπορεί να περιλαμβάνει συνεχή διάλογο και ανατροφοδότηση, καθώς και αμεσότερη υποστήριξη.
3. **Αποφασίστε αν θα προχωρήσει ή όχι.** Είναι η οργάνωση είναι έτοιμη να προχωρήσει με το σχεδιασμό και την υλοποίηση; Αν όχι, να καθοριστεί πότε θα μπορούσε να είναι περισσότερο εφικτό για τον οργανισμό να ξεκινήσει αυτές τις ομάδες. Αν ναι, προχωρήστε στο βήμα 4.
4. **Καθιέρωση της αρχιτεκτονικής του οργανισμού.** Η οργανωτική αρχιτεκτονική περιλαμβάνει στοιχεία όπως οι αξίες, οι κατευθυντήριες αρχές, η αποστολή, το όραμα, τα χαρακτηριστικά της υποδομής, καθώς και τα στοιχεία των συστατικών της εργασίας. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, με τη συμβολή και την αντίδραση από τους άλλους μέσα στον οργανισμό, επιτελούν συνήθως αυτό το έργο.
5. **Εκπαιδεύστε όλους εκείνους που ενδεχομένως θα επηρεαστούν από την αλλαγή.** Αυτή η εκπαίδευση πρέπει να περιλαμβάνει την καταγραφή κάθε θέματος που προκαλεί την δυσαρέσκεια της ηγεσίας με το υπάρχον καθεστώς, το όραμά τους για την αλλαγή αυτού στο μέλλον, καθώς και μια συνοπτική περιγραφή των βημάτων που θα πρέπει να ληφθούν για την έναρξη εφαρμογής του συστήματος αυτό-

οργάνωσης. Είναι σημαντικό να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου με τις ανάγκες των εποπτικών αρχών πρώτης γραμμής.

6. **Δημιουργήστε μια «ομάδα κρούσης» του συστήματος αυτό-οργάνωσης.** Αυτή η ομάδα εργασίας θα πρέπει να αποτελείται από άτομα από όλα τα επίπεδα της οργάνωσης και να είναι αντιπροσωπευτική του έργου του οργανισμού. Θα είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση της προσπάθειας αυτής. Πριν προχωρήσετε, η ομάδα εργασίας θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη προς όλες τις εργασίες που σημειώθηκαν κατά τα προηγούμενα βήματα. Επίσης, να θυμάστε ότι είναι κρίσιμης σημασίας για τους επόμενες πρώτης γραμμής να συμμετέχουν σε όλες τις πτυχές του έργου της ομάδας εργασίας, χωρίς να έχει σημασία το επίπεδο εκπροσώπησης που θα έχουν στην ομάδα εργασίας.
7. **Προγραμματίστε την εφαρμογή. Αυτό το βήμα περιλαμβάνει:**
 - i. **Ανάπτυξη μιας λεπτομερούς δομής συστήματος ομάδων αυτό-οργάνωσης.** Η ομάδα εργασίας θα πρέπει πρώτα να αποφασίσει σχετικά με την καταλληλότητα των ρόλων. Μπορεί να χρειαστεί η πρόσθεση ή η αφαίρεση κάποιου ρόλου, ή η μετονομασία των τίτλων των ρόλων για να ταιριάζουν καλύτερα με την αρχιτεκτονική του οργανισμού. Στη συνέχεια, η ομάδα εργασίας θα πρέπει να περιγράψει συγκεκριμένες αρμοδιότητες σε κάθε ρόλο που είναι κατάλληλος για το έργο της οργάνωσης, την ικανότητά του να στηρίζει τις ομάδες αυτό-οργάνωσης, το είδος της ηγεσίας που υποστηρίζεται μέσα στη δομή, τον ορισμό του οργανισμού του κάθε ρόλου, καθώς και τα διάφορα στάδια της αυτό-οργάνωσης. Τέλος, θα πρέπει να περιγράψει το ρόλο του «συντονιστή/προπονητή» της ομάδας, που θα υποστηρίξει την δομή της ομάδας αυτό-οργάνωσης, που έχει αναπτυχθεί.
 - ii. **Οργανωτικά συστήματα αξιολόγησης.** Αυτά περιλαμβάνουν συστήματα εντός των ανθρώπινων πόρων και των τομέων οικονομικής διαχείρισης. Όλα τα συστήματα πρέπει να στηρίζουν τη δομή που έχει σχεδιαστεί στο Βήμα 7α.
 - iii. **Ανάπτυξη του σχεδίου εφαρμογής.** Αυτό το σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνει την κατάρτιση, τον επανασχεδιασμό οργανωτικών συστημάτων (από το Βήμα 7β), του χρόνου, των πόρων, των οικονομικών επενδύσεων, και ούτω καθεξής. Σκεφτείτε μια ποικιλία από επιλογές, όπως η εγκατάσταση πιλοτικών ομάδων, σταδιακά, κατά τη μετατροπή, έως την ολοκληρωτική εγκαθίδρυση.
 - iv. **Παροχή κατάρτισης ευαισθητοποίησης** σε ολόκληρη την οργάνωση που θα θέσει κοινές προσδοκίες και θα προσανατολίσει τους εργαζόμενους στις λεπτομέρειες του σχεδίου υλοποίησης.
8. **Εφαρμογή του σχεδίου. Ακολουθήστε το σχέδιο εφαρμογής.**
9. **Αξιολογήστε το πρόγραμμα.** Υπάρχουν δύο επίπεδα αξιολόγησης. Αυτά είναι η αξιολόγηση της δομής της ομάδας αυτό-οργάνωσης (συμπεριλαμβανομένου του επανασχεδιασμού των οργανωτικών συστημάτων για την υποστήριξη της έννοιας) και η αξιολόγηση του σχεδίου υλοποίησης.

10. **Αποφασίστε ποιος θα παρακολουθεί τη διαχρονική απόδοση της προσπάθειας αυτής.** Μόλις αυτό έχει προσδιοριστεί, μπορεί να διαλυθεί η ομάδα εργασίας. Δεν είναι ασυνήθιστο, να απαιτηθούν αρκετά χρόνια για να ολοκληρώσετε αυτά τα βήματα. Μια σειρά από παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν αυτό το χρονοδιάγραμμα. Μερικά από αυτά είναι το μέγεθος ενός οργανισμού, ο αριθμός των ομάδων στη διοργάνωση, και το στάδιο της αυτό-οργάνωσης αυτών των ομάδων πριν από το Στάδιο 1. Ωστόσο, πολλοί οργανισμοί μπορούν να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη ήδη από το Βήμα 4.

Εισάγοντας την αυτό-οργάνωση στην ομάδα εργασίας σας.

Αν ο οργανισμός σας δεν είναι έτοιμος να αγκαλιάσει μια πρωτοβουλία που θα καλύπτει ολόκληρο τον οργανισμό, ο επικεφαλής της ομάδας ή διευθυντής τμήματος μπορεί ακόμα να οδηγήσει μια ομάδα προς την αυτό-οργάνωση. Εδώ είναι μερικά βήματα που θα επιτρέψουν να συμβεί αυτό.

1. **Προσδιορίστε αν ή όχι κάποιος εντός του οργανισμού έχει εμπειρία στην ανάπτυξη ομάδων αυτό-οργάνωσης.** Στρατολογήστε την υποστήριξη του ατόμου. Εάν είναι απαραίτητο, ζητήστε βοήθεια από το εξωτερικό.
2. **Προσανατολίστε** την ομάδα εργασίας προς την έννοια της αυτό-οργάνωσης και στους ρόλους που παρουσιάζονται.
3. **Συλλέξτε πληροφορίες** για τα στοιχεία της οργανωτικής αρχιτεκτονικής που υπάρχουν σήμερα (βλέπε Βήμα 4 στην προηγούμενη ενότητα).
4. **Αξιολογήστε** κατά πόσον ή όχι, η ομάδα εργασίας μπορεί να λειτουργήσει σε όλους τους ρόλους. Για παράδειγμα, εάν ο οργανισμός δεν έχει ένα όραμα ή μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο, θα ήταν δύσκολο να πραγματοποιηθεί ο ρόλος, «συμμετοχή στις στρατηγικές του οργανισμού.» Χρησιμοποιήστε τις πληροφορίες που συλλέγονται στη Φάση 3 ως ένας πόρος στην πραγματοποίηση αυτής της αξιολόγησης.
5. **Καθορίστε τις ευθύνες για αυτούς τους ρόλους που υπάρχουν μετά το Βήμα 4.**
6. **Δημιουργήστε ένα σχέδιο δράσης** που θα περιγράφει τη σειρά με την οποία οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες θα πρέπει να ενσωματωθούν στην τρέχουσα εργασία της ομάδας.
7. **Εφαρμογή του σχεδίου.**
8. **Αξιολόγηση του σχεδίου** (βλέπε Βήμα 9 στην προηγούμενη ενότητα).

Δεν είναι ασυνήθιστο για να πάρει τουλάχιστον ένα χρόνο για να ολοκληρώσετε αυτά τα βήματα. Μια σειρά από παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν αυτή χρονοδιάγραμμα. Μερικά από αυτά είναι το μέγεθος της ομάδας, το είδος της εργασίας που κάνει, ο βαθμός αυτονομίας που βιώνουν η ομάδα και ο ηγέτης της και το στάδιο της ομάδας της αυτό-

οργάνωσης πριν στο βήμα 1. Ωστόσο, η ομάδα θα συνειδητοποιήσει τα οφέλη ήδη από το Βήμα 5.

Δεν συνιστάται η επιλογή της εφαρμογής συστήματος αυτό-οργάνωσης αποκλειστικά, σε μια ομάδα, εις βάρος της προσπάθειας αυτής για ολόκληρο τον οργανισμό. Ωστόσο, μερικές φορές τα ανώτερα στελέχη πρέπει να έχουν απτά αποτελέσματα για την τόνωση του ενδιαφέροντος τους. Μια προσέγγιση αποκλειστικής ομάδας θα μπορούσε να τοποθετηθεί ως μια πιλοτική μελέτη. Στις περισσότερες περιπτώσεις, είναι σημαντικό να ενημερώνουν τις οργανωτικές ηγεσίες, για το τι η ομάδα προτίθεται να κάνει. Ωστόσο, κάποιες φορές, το να ζητάς συγχώρεση, είναι προτιμότερο παρά να ζητάς άδεια, στη διαδρομή προς την επιτυχία.

ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΠΑΡΑΠΑΝΩ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΜΕ ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΑΥΤΟ-ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Επειδή η αυτό-οργάνωση δεν είναι μια νέα μέθοδος της συμμετοχής των εργαζομένων, η ομάδα ή ο οργανισμός σας μπορεί να έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο στον τομέα αυτό ήδη. Έτσι, πώς μπορεί το μοντέλο που παρουσιάζεται παραπάνω να ενισχύσει τις υπάρχουσες προσπάθειές σας; Μια προσέγγιση θα ήταν να αξιολογήσει τις τρέχουσες προσπάθειές σας έναντι των παραπάνω ρόλων και τις αντίστοιχες αρμοδιότητές τους. Αυτό θα βοηθήσει να εντοπιστούν τα κομμάτια που θα μπορούσαν να λείπουν. Μια δεύτερη προσέγγιση είναι να χρησιμοποιήσει το μοντέλο για να αναζωογονήσει μια αδιέξοδη προσπάθεια. Αυτό θα απαιτούσε την κατανόηση της τρέχουσας αρχιτεκτονικής και τα στοιχεία που θα μπορούσαν να λείπουν από αυτό του οργανισμού.

Προβλήματα που είναι δυνατόν να παρουσιαστούν από την εφαρμογή ή μη της αυτό-οργάνωσης.

Παρά τα ενδεχόμενα οφέλη τους, οι επιτυχείς αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες δεν είναι χωρίς τα προβλήματα τους. Ίσως να είναι δύσκολο να δημιουργηθεί ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης, ιδιαίτερα αν δεν υπάρχει η σχετική με τη χρήση αυτό-διαχειριζόμενων ομάδων κουλτούρα σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, η ομάδα μπορεί να είναι δύσκολο να αλληλεπιδράσει με άλλα μέρη του οργανισμού, λόγω των διαφορετικών πρακτικών εργασίας τους. Άτομα νέα στις αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες μπορεί να είναι ανήσυχοι αν αντιλαμβάνονται ότι μπορεί να τους αποδοθεί πρόσθετη ευθύνη. Αντίθετα, οι ηγέτες της ομάδας μπορεί να αισθάνονται ότι ο ρόλος τους απειλείται από την αφαίρεση κάποιου ποσοστού ευθύνης μακριά από αυτούς. Ο καθένας μπορεί να χρειάζεται πρόσθετη εκπαίδευση για να αποκτήσει μία επιπλέον δεξιότητα που μπορεί να απαιτείται από τη νέα του ομάδα. Ίσως μπορεί να υπάρξει περιττή επικοινωνία στις αυτό-διαχειριζόμενες ομάδες, επειδή συχνά δεν υπάρχει σαφής η δομή για την επικοινωνία, την παροχή καθοδήγησης ή τη λήψη αποφάσεων. Κατά συνέπεια, μπορεί να ζητείται η καθοδήγηση από όλη την ομάδα και οι αποφάσεις να λαμβάνονται από τη συζήτηση και όχι με αναφορά σε μια ηγετική ομάδα που έχει την εξουσία να λαμβάνει αποφάσεις, όπως ίσως ο κανόνας σε ένα σχέδιο ή σε μια λειτουργική ομάδα. Ο επικεφαλής της ομάδας πρέπει να παρέχει μία αρχική δομή επικοινωνίας, μέχρι η ομάδα να θεσπίσει τους κανόνες και τις νόρμες της. Τέλος, ένα συχνά παρουσιαζόμενο πρόβλημα με τις ομάδες αυτό-οργάνωσης, είναι αυτό των «freeloaders». Δηλαδή, εάν ένα μέλος μιας ομάδας δεν ανταποκρίνεται στις ευθύνες του, αυτό μπορεί να επηρεάσει το έργο των άλλων μελών της ομάδας, και ως εκ τούτου, την παραγωγικότητα της ομάδας ως σύνολο.

Ο προγραμματισμός, η προετοιμασία, η συνεχής επικοινωνία και η παρακολούθηση είναι όλα απαραίτητα για τη μετάβαση προς το σύστημα της αυτό-οργάνωσης. Για να παραμείνει μια αυτό-διαχειριζόμενη ομάδα επιτυχής, τα μέλη της πρέπει να είναι ανεκτικοί με τα λάθη, να επιτρέπουν την εκμάθηση και ακόμη να υπάρχει εμπιστοσύνη τόσο στο εσωτερικό των ομάδων μεταξύ των μελών της ομάδας, όσο και στον επικεφαλής της ομάδας. Αυτό θα επιτρέψει την ανάληψη κινδύνων, που πρέπει να ληφθούν και την ανταλλαγή πληροφοριών, και θα προωθήσει μια προθυμία για την αποδοχή της αλλαγής.

Από τα προαναφερθέντα, γίνεται φανερό, ότι η εφαρμογή ενός μοντέλου αυτό-οργάνωσης δεν είναι πάντα και υπό όλες τις προϋποθέσεις η ενδεδειγμένη μορφή οργάνωσης για κάθε εταιρία. Όπως αναρωτιέται στον τίτλο του άρθρου του αναρτημένο στο Forbes (25-09-2012) ο Rick Wartzman: «If self-management is such a great idea, why aren't more companies doing it?» Προφανώς κάτι ανάλογο θα ισοδυναμούσε με το τέλος της επιστήμης της διοίκησης των επιχειρήσεων. Σε περιπτώσεις που οι προϋποθέσεις δεν ευνοούν την εφαρμογή της αυτό-οργάνωσης, είναι πιθανό να δημιουργηθούν προβλήματα όπως:

1. Συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων εργασίας, σε περιπτώσεις που η φύση των δραστηριοτήτων δεν επιτρέπει τον σαφή διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων, αλλά αντίθετα υπάρχουν επικαλύψεις δραστηριοτήτων και αρμοδιοτήτων.

2. Αντιδράσεις από τα παλαιότερα στελέχη της εταιρίας, που έχουν συνηθίσει σε συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας και με συγκεκριμένες απαιτήσεις και υποχρεώσεις και οι οποίοι ίσως θεωρούν ότι οι νέες αλλαγές θα αποβούν εις βάρος τους.
3. Αύξηση του κόστους εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού στο νέο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.
4. Αύξηση του κόστους υπερωριών λόγω του απαιτούμενου χρόνου για την ενημέρωση της επόμενης βάρδιας από την προηγούμενη. (περίπτωση Corning).
5. Αρνητική επίδραση στην ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων, όπως στο παράδειγμα της Motorola, όπου παρατηρήθηκε αύξηση των απουσιών των εργαζομένων που οφείλονταν σε ασθένειες λόγω άγχους.

Από την άλλη πλευρά, η μη εφαρμογή της οργάνωσης self-management σε μια επιχείρηση, ενώ οι συνθήκες για την εφαρμογή της είναι ιδανικές, θα μπορούσε να δημιουργήσει τα παρακάτω προβλήματα:

1. Μη ορθολογική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας, αφού θα απασχολούσε χωρίς λόγο, ανώτερα στελέχη για την επίβλεψη και την καθοδήγηση των εργαζομένων, τη στιγμή που αυτά θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν σε άλλες δραστηριότητες.
2. Στέρηση από τους εργαζόμενους της δυνατότητας ελευθερίας, δημιουργίας και ενδιαφέροντος για την εργασία τους, θέματα που αποτελούν πολύ σημαντικό κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.
3. Στέρηση της δυνατότητας της ίδιας της επιχείρησης να επωφεληθεί από μεγάλο αριθμό προτάσεων για αναβάθμιση των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, που είναι σίγουρο ότι θα υπέβαλαν οι εργαζόμενοι, ως οι πλέον ειδικοί, λόγω της καθημερινής ενασχόλησής τους. Τη δυνατότητα αυτήν θα την είχε η επιχείρηση αν εφαρμόζε self-management, γιατί οι εργαζόμενοι θα είχαν την ελευθερία και το ενδιαφέρον να αναπτύξουν νέες ιδέες.

Τα παραπάνω προβλήματα αυτά, που είναι δυνατόν να εμφανιστούν από την εφαρμογή ή μη ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης, εντοπίζονται στη σύγκριση των εμπειριών αυτό-οργάνωσης που έχουμε αναφέρει και ειδικότερα, στα πρώτα έτη εφαρμογής της νέας οργανωτικής δομής. Αμέσως παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες συγκεκριμένες περιπτώσεις από αυτά.

Μερικά προβλήματα Ηγεσίας και Λύσεις στην Corning

Σε πολλούς οργανισμούς, υπάρχουν διευθυντές, ηγέτες των συνδικάτων και εργαζόμενοι που αντιστέκονται σ αυτή την αλλαγή των ομάδων αυτό-οργάνωσης. Αυτές οι ομάδες γίνονται ένα σημαντικό εμπόδιο. Στην Corning, τα ταξίδια για συγκριτική αξιολόγηση σε εταιρείες που είχαν εφαρμόσει επιτυχώς τις ομάδες είχαν τόσο θεαματικά αποτελέσματα που πραγματικά και οι περισσότεροι επικριτές ενθουσιαστήκαν με τα αποτελέσματα της νέας προσέγγισης.

Ένα ερώτημα που τέθηκε στο Corning ήταν, το αν θα υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας. Η εμπειρία τους απέδειξε ότι μόλις οι εργαζόμενοι πειστούν ότι μπορεί να λειτουργήσει, θα το υποστηρίξουν, σε μεγάλο βαθμό λόγω της υπερηφάνειας τους για την εταιρεία. Όταν δουν ότι μπορούν να βοηθήσουν να κάνουν το κατάστημα τους καλύτερο από ό, τι ήταν όταν για πρώτη προσελήφθησαν θα στηρίξουν την

προσπάθεια των ομάδων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιληφτούν τα σημαντικά οφέλη που θα έχουν σε αντάλλαγμα για τη βοήθεια τους στη δημιουργία της νέας αυτής προσέγγισης. Στο εργοστάσιο της Corning, όταν η διοίκηση μείωσε τον αριθμό των ταξινομήσεων εργασίας από 21 σε μία ως μέρος του συστήματος αποζημίωσης με βάση τις δεξιότητές τους, οι περισσότεροι εργαζόμενοι έλαβαν αύξηση των μισθών για την εκμάθηση της νέας δουλειάς.

Ένα σημαντικό πρόβλημα στην Corning ήταν ότι δεν συντάσσονταν όλοι οι εργαζόμενοι υπέρ ενός συστήματος με βάση τις δεξιότητες. Ειδικότερα, στο Τμήμα Συντήρησης οι εργαζόμενοι φοβήθηκαν ότι τα περισσότερα από τα καθήκοντά τους, θα έπρεπε να δοθούν σε άλλους εργαζόμενους. Η λύση ήταν να προστατευτούν οι θέσεις εργασίας τους, αλλά σε τροποποιημένη μορφή. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι αυτοί θα μπορούσαν να μάθουν πρόσθετες δεξιότητες υψηλού επιπέδου, ενώ ταυτόχρονα θα παρέδιδαν καθήκοντα που είναι κατώτερου επιπέδου σε άλλους εργαζομένους. Επιπλέον, η Corning είχε χρησιμοποιήσει μια παραλλαγή της κατανομής του κέρδους που ονομάζεται Goal Sharing από το 1991. Οι εργαζόμενοι δικαιούνταν να λάβουν ετησίως μπόνους μέχρι περίπου 10% των ετήσιων αποδοχών τους, με βάση έναν συνδυασμό των επιδόσεων των μονάδων της επιχείρησης και του εταιρικού επιπέδου απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων. Το πρόγραμμα είχε ως στόχο να προωθήσει μια μακροπρόθεσμη προοπτική και τις συνεχείς ετήσιες βελτιώσεις. Μια πιθανή πηγή της αντίστασης στην νέα προσέγγιση της εταιρικής σχέσης, ήταν ο φόβος μεταξύ ορισμένων εργαζομένων ότι το εισόδημα θα μειωνόταν, επειδή το ποσό της υπερωριακής αμοιβής θα μειωνόταν, καθώς οι εργασίες έγιναν πιο αποτελεσματικές. Όπως αποδείχθηκε, πολλοί από τους υπαλλήλους αυτούς, ήταν πρόθυμοι να θυσιάσουν την αμοιβή των υπερωριών τους, σε αντάλλαγμα μια περισσότερο ικανοποιητική οικογενειακή ζωή.

Ένα μεγάλο εμπόδιο στην Corning ήταν ο φόβος των μεσαίων στελεχών ότι η δουλειά τους θα κινδύνευε από την προσέγγιση των ομάδων αυτό-οργάνωσης. Η ανώτατη διοίκηση ήταν σε θέση να διευκρινίσει στα μεσαία στελέχη, τον διαφορετικό αλλά πάντα απαραίτητο ρόλο τους. Ομοίως, ο ρόλος των εποπτικών αρχών έπρεπε να αλλάξει. Αυτό επιτεύχθηκε εν μέρει από την αλλαγή του τρόπου ανταμοιβής των εποπτών. Στα προηγούμενα χρόνια, οι εποπτικές αρχές ανταμείβονταν για την τήρηση της οργάνωσης, της τάξης και της υπακοής και συμμόρφωσης των εργαζομένων. Τώρα ανταμείβονται για την παροχή πόρων, για τη διαδικασία εταιρικής σχέσης και τη διαπροσωπική καθοδήγηση στους ανθρώπους.

Ένα άλλο δίλημμα που αντιμετώπιζε η ανώτατη διοίκηση στην Corning πίσω στη δεκαετία του 1980 ήταν για το αν θα συμμετάσχει το Συνδικάτο και αν ναι, πόσο. Η διοίκηση αποφάσισε το Συνδικάτο να συμμετάσχει ουσιαστικά από την αρχή και εξακολουθεί να πιστεύει ότι ήταν η καλύτερη απόφαση που έλαβε, αν όχι η μόνη. Οι ηγέτες των συνδικάτων αξίζουν ένα μεγάλο μέρος της πίστωσης για την πρόοδο της Corning. Αυτοί οι ηγέτες των συνδικάτων θα δυσκολεύονταν να επανεκλεγούν, μέχρι να εμφανιστούν τα απτά οφέλη για τους εργαζόμενους, αποδεικνύοντας ότι αυτό ήταν μια προσέγγιση "win-win" τόσο για την εταιρεία, όσο και για αυτούς.

Ένα πρόβλημα σε πολλούς οργανισμούς είναι η "οπισθοδρόμηση". Πολλοί οργανισμοί θα μπορούσαν να έχουν επιτυχία στη συμμετοχική διαχείριση ή αυτό-οργάνωση των ομάδων, αλλά επειδή τα συστήματα οργάνωσης αυτά αγωνίζονται εναντίον

παραδόσεων δεκαετιών, την πολιτική και την καχυποψία, οι βαρυτικές αυτές δυνάμεις φαίνεται να τραβούν την νέα αντίληψη για την οργάνωση πίσω. Στην Corning, ένας από τους ισχυρότερους παράγοντες που εμπόδισαν την οπισθοδρόμηση, υπήρξε η ορατή δέσμευση για το νέο τρόπο από την ανώτατη διοίκηση και την ηγεσία του Συνδικάτου. Και οι δύο εμφάνισαν τη δέσμευσή τους διερευνώντας τυχόν περιπτώσεις υπαναχωρήσεων και αποπροσανατολισμού των συναδέλφων τους.

Μερικά προβλήματα Ηγεσίας και Λύσεις στην Motorola

Επίσης, από την εμπειρία της Motorola για την αυτό-οργάνωση των ομάδων, φαίνεται ότι στα πρώτα στάδια, οι διοικητές του υποκαταστήματος δεν αντιλαμβάνονταν μεγάλη υποστήριξη από την εταιρική διοίκηση. Αυτό που φάνηκε σημαντικό στην ανώτερη διοίκηση, ήταν τα αποτελέσματα και μόνο όταν τα αποτελέσματα του υποκαταστήματος ήταν σημαντικά βελτιωμένα, έγινε πιο ανοικτή στις καινοτομίες.

Ένα άλλο πρόβλημα στο υποκατάστημα Elma ήταν η υπέρβαση των επιπέδων ιεραρχίας του εργοστασίου. Η μείωση του αριθμού των επιπέδων διοίκησης από πέντε σε τρία δημιούργησε ένα πιο ενδυναμωμένο εργατικό δυναμικό και πολύ καλύτερη επικοινωνία. Με τα ενδιάμεσα επίπεδα διοίκησης να έχουν μειωθεί, οι ευκαιρίες για την προώθηση έγιναν λιγότερες και πιο αραιές. Ως εκ τούτου, η διεύθυνση του εργοστασίου προσπάθησε να δείξει τους υπαλλήλους ότι μια οριζόντια μετακίνηση μπορούσε να αποτελεί σχεδόν ίδια επιβράβευση όπως μια κάθετη.

Αμέσως παρακάτω παρουσιάζεται ένας πίνακας με τις επιπτώσεις της εφαρμογής ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης στις δύο εταιρίες, σε σχέση με τους εργαζόμενους, όπου είναι δυνατή και η συγκριτική ανάλυση των δύο εμπειριών.

Πίνακας σχετικά με την τύχη των πρώην εποπτών στις δύο εταιρίες:

	Υποκατάστημα Elma της Motorola	Υποκατάστημα Erwin της Corning
Έγιναν μέλη των ομάδων	56%	18%
Έγιναν συντονιστές των ομάδων	5%	4%
Αποδέχτηκαν τεχνικές θέσεις	12%	19%
Αποδέχτηκαν καθοδηγητικές θέσεις	12%	15%
Μετατέθηκαν/προήχθησαν σε άλλα υποκαταστήματα	0%	44%
Αντάλλαξαν βάρδιες	5%	0%
Παραιτήθηκαν	10%	4%
Συνταξιοδοτήθηκαν πρόωρα	0%	0%
Απελύθησαν	0%	0%

Πηγή: Liebowitz, S. Jay-Holden, Kevin T.
Society for the Advancement of Management

Μερικά προβλήματα Ηγεσίας και Λύσεις στην Kibbutz Σαμάρ

Ενώ αναφορικά με τις αρχές όπου στηρίζεται η οργάνωση της φυτείας είναι αρχές αυτό-οργάνωσης, υπάρχει ένας ηγέτης της ομάδας. Αυτός είναι ένα μέλος της ομάδας ο οποίος έχει επιλεγεί από την ομάδα για να καθοδηγήσει τη φυτεία για απροσδιόριστο χρονικό διάστημα. Ο ηγέτης δεν έχει επίσημη νομική ιδιότητα, δηλαδή την εξουσία που ασκούν κανονικά οι διαχειριστές, όπως την ικανότητα να επιβραβεύει και να τιμωρεί, ή την ευθύνη για την κατανομή των σπάνιων πόρων. Αντ' αυτού ο ηγέτης λειτουργεί μόνο ως εμπειρογνώμονας.

Αντιμέτωπος με αυτή την δύσκολη κατάσταση στην εργασία, ο επικεφαλής της ομάδας έχει να αντιμετωπίσει τρία εργασιακά προβλήματα:

Πρώτον, να σχεδιάσει μια εργάσιμη ημέρα, γεγονός πολύ δύσκολο, δεδομένου ότι ο ηγέτης δεν ξέρει σίγουρα ποια μέλη θα εμφανιστούν. Επιπλέον, τα μέλη που δείχνουν να επιθυμούν να εργαστούν, μπορεί να αποφασίσουν να σταματήσουν την εργασία τους σε κάθε δεδομένη στιγμή.

Δεύτερον, η επιρροή του ηγέτη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι προβληματική. Τα μέλη της ομάδας είναι όλοι οι επαγγελματίες που κατανέμουν την εργασία μεταξύ τους, σύμφωνα με την ειδικευση τους. Για παράδειγμα, ένα μέλος είναι υπεύθυνο για την άρδευση και ένας άλλος για τον έλεγχο των παρασίτων. Υπάρχουν, επίσης, γεωργικοί και εποχιακοί κύκλοι που υπαγορεύουν προτεραιότητες εργασίας. Ωστόσο, κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να αποφασίσει ότι ο ίδιος έχει τα προσόντα να απαντήσει σε προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία και μπορεί ως εκ τούτου, η προτεραιότητα στην εργασία να είναι διαφορετική από αυτήν που έχει επιλέξει ο ηγέτης.

Τρίτον, δεν υπάρχουν εξωτερικά κίνητρα για τα μέλη της ομάδας. Έτσι σε απουσία εξωτερικών κινήτρων και δεδομένης της αδυναμίας να επιβάλει κυρώσεις, ο ηγέτης είναι πολύ δύσκολο να προσελκύσει μέλη του κιμπούτς, που δεν εργάζονται κανονικά στην φυτεία, αλλά είναι απαραίτητα για να βοηθήσουν κατά τη διάρκεια της υψηλής περιόδου.

Για να αποκτήσουν τον έλεγχο και τη μείωση των αβεβαιοτήτων αυτών ο ηγέτης εφαρμόζει ορισμένες τεχνικές για την επικοινωνία, τη λήψη αποφάσεων και την ηγεσία. Πρώτον, η ομάδα απολαμβάνει μια ελεύθερη ροή της επικοινωνίας, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί ανά πάσα στιγμή. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν σε εξέλιξη συζητήσεις μεταξύ των μελών πλήρους ωραρίου κατά τη διάρκεια της εργασίας, κατά τα διαλείμματα της εργασίας και μετά τη δουλειά. Δεύτερον, οι περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται με ομοφωνία και μετά την άτυπη σύσκεψη ανάμεσα σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη της ομάδας. Αν η συναίνεση είναι αδύνατο να επιτευχθεί, θα προσπαθήσουν να καταλήξουν σε πλειοψηφία, με την ελπίδα ότι θα πείσουν την μειονότητα αργότερα. Επίσημες αποφάσεις με πλειοψηφία σπάνια γίνονται. Αλλά προκειμένου να μην περιορίζουν τη δημιουργικότητα και τον ενθουσιασμό για μια συγκεκριμένη ιδέα, κάθε ομάδα μέλος μπορεί να λάβει την ελευθερία της επιδίωξης της νέας ιδέας από το σχεδιαστήριο και να προχωρήσουν στην εφαρμογή. Ένα καλό παράδειγμα είναι το μέλος της ομάδας που πήρε επάνω του την ευθύνη για την τεχνολογία της φυτείας. Τρίτον, ο ηγέτης χρησιμοποιεί ένα συνδυασμό χαρισματικών και τροποποιημένων στυλ ηγεσίας που αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία, όπως εφαρμόζεται στη Samar:

- Διατύπωση της αποστολής και των στόχων - ο ηγέτης ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν νέα σενάρια για το μέλλον της φυτείας. Διευκολύνει συζητήσεις μέσα στην ομάδα, όπου τα μέλη συνεισφέρουν νέες ιδέες και εναλλακτικές στρατηγικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων της φυτείας. Για παράδειγμα, ορισμένοι από τους στόχους που εξετάζονται είναι:
 1. η αύξηση του μεγέθους της φυτείας με τη φύτευση νέων τύπων των αγαθών.
 2. η αύξηση της ανταγωνιστικότητά της με την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και των νέων μεθόδων εργασίας.
 3. η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών με την εφαρμογή καλύτερων μεθόδων ελέγχου των παρασίτων στην οργανική διαδικασία και
 4. η χρήση καλύτερων συστημάτων ελέγχου της ποιότητας.
- Ο ρόλος του ηγέτη είναι να διευκολύνει τις δυνατότητες λήψης αποφάσεων της ομάδας.
- Συμβουλευτικός της λήψης αποφάσεων - Ο ηγέτης είναι ένας εμπειρογνώμονας για το θέμα της αυξανόμενης φυτείας και αυτός διαβουλεύεται με όλα τα μέλη που συμμετέχουν στη φυτεία, ανά πάσα στιγμή, προσπαθώντας να τους πουλήσει τις ιδέες του. Ωστόσο, ο ηγέτης πρέπει μερικές φορές να υποτάξει τις ιδέες του για να διατηρήσει τη συνοχή της ομάδας και τη συμμετοχή των μελών, που οδηγούν στην ικανοποίησή τους.
- Σχεδιασμός εργασίας – τα μέλη επωφελούνται από την πλήρη ελευθερία να υπαγορεύσουν τις δικές τους καθημερινές δραστηριότητες. Ο ηγέτης συλλέγει σχετικές πληροφορίες και τις διαδίδει στα μέλη της ομάδας, έτσι ώστε να μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν για να βελτιώσουν την ποιότητα της εργασίας τους.
- Ανάπτυξη της ομάδας και κίνητρα για την ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και την υποστήριξη της ατομικότητας των μελών, ενώ απαιτείται η δέσμευσή τους για την ομάδα τους. Τα μέλη παρακινούνται κερδίζοντας την υποστήριξη της ομάδας και με την απόλαυση περισσότερων ωφελειών από τις απώλειες από τη συμμετοχή τους στην ομάδα, λόγω της θετικής ανταπόκρισης τους με τις καθιερωμένες νόρμες της ομάδας.
- Εκπαίδευση των μελών της ομάδας και αποτελώντας ένα πρότυπο. Ο ηγέτης είναι εργατικός, χρησιμοποιεί το χιούμορ ως μηχανισμό κριτικής και ανατροφοδότησης διορθώσεων, ενώ χρησιμοποιεί την εμπειρογνωμοσύνη για την παρακολούθηση της ποιότητας των επιδόσεων. Η ποσότητα μετράται από την ημερήσια παραγωγή και δεν χρησιμοποιείται ως ένα μέτρο της απόδοσης του ατόμου.

Η χρήση αυτών των στοιχείων δείχνουν σαφώς ότι η επιτυχία της «μέρα με τη μέρα» λειτουργία, μετριέται από την άποψη της κοινωνικής αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των μελών, περισσότερο από οποιαδήποτε οικονομική αποτελεσματικότητα, οικονομικά ή τεχνικά επιτεύγματα.

Δεν υπάρχουν προσωπικά οικονομικά κίνητρα για τα μέλη για να εργαστούν σκληρότερα. όλα τα κίνητρα είναι ανεπίσημα και προέρχονται από το εσωτερικό της ομάδας ή του ατόμου. Στα μέλη δεν έχει δοθεί υπευθυνότητα, αλλά την έχουν αναλάβει. Πράγματι, αυτό είναι μία από τις βασικές αρχές και όλοι οι υποψήφιοι για ένταξη αναμένεται να επιδείξουν την προθυμία τους να το πράξουν. Εκείνοι που παίρνουν την

πρωτοβουλία σε γεωργικές δραστηριότητες, αποδεικνύουν την ικανότητά τους να διοικούν, αποκτούν επαγγελματική και τεχνική εμπειρία και δείχνουν τις ικανότητες τους στη λήψη αποφάσεων, γίνονται προφανείς υποψήφιοι για ένα ηγετικό ρόλο. Τα ιδιαίτερα ενεργά μέλη επιβραβεύονται με το να γίνουν άτυποι ηγέτες και με το να κερδίζουν το σεβασμό της κοινότητας. Εκτός από τα κοινωνικά κίνητρα να εργαστούν σκληρά, υπάρχουν επίσης τα εσωτερικά προσωπικά κίνητρα για να μάθουν και να αναπτυχθούν. Η ανάγκη να μάθουν και να αναπτύξουν νέες γνώσεις και τεχνολογίες στον τομέα της ειδικότητάς τους, δίνει το κίνητρο στα μέλη να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια τους στην εργασία τους και να προσπαθήσουν να υπερέχουν με αποτέλεσμα σε μια θέση ευθύνης.

Η Kibbutz Σαμάρ, ενώ μια πολύπλευρη οντότητα, αντιπροσωπεύει μια αυτό-οργανωμένη οργάνωση σε αυτό-οργανωμένες ομάδες.

Μερικά προβλήματα Ηγεσίας και Λύσεις στην Ορχήστρα Δωματίου «Ορφέας»

Οι διαχειριστικές διαδικασίες της ορχήστρας Ορφέας έχουν εξελιχθεί κατά τη διάρκεια των ετών. Στην αρχή, έπρεπε να εκτελέσουν ένα κομμάτι, στο οποίο όλα τα μέλη είχαν κάνει πρόβες μαζί. Ολόκληρη η ορχήστρα λειτουργούσε λίγο πολύ ως μία ομάδα αυτό-οργάνωσης, ωστόσο, λόγω του μεγέθους της ορχήστρας, οι πρόβες μπορούσαν να είναι εξαιρετικά χρονοβόρες. Οι πρόβες σταματούσαν συνεχώς, καθώς οι μουσικοί είχαν διαφωνίες σχετικά με το πώς θα έπρεπε να εκτελέσουν το κομμάτι. Το αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία του λεγόμενου «συνόλου πυρήνα», δηλαδή, ενός αντιπροσωπευτικού σώματος μουσικών.

Το «σύνολο πυρήνα», αποτελείται από περίπου δέκα παίκτες που επιλέγονται εκ περιτροπής για να αντιπροσωπεύσουν τα διάφορα τμήματα (βιολιά, βιόλες, βιολοντσέλα, κλπ). Αυτοί κάνουν πρόβες και καθορίζουν τα βασικά καλλιτεχνικά σημεία που αφορούν το κομμάτι. Αν και δεν υπάρχει διευθυντής ορχήστρας (μαέστρος), σε κάθε ορχήστρα υπάρχει αυτός που είναι γνωστός ως «προεξάρχων», ρόλος του οποίου είναι να δώσει κάποιες ενδείξεις στους υπόλοιπους παίκτες. Στις πρόβες του «συνόλου πυρήνα», του Ορφέα, αυτός ο προεξάρχων, που είναι συνήθως ο πρώτος βιολιστής, οδηγεί τη διαδικασία της κατάληξης της εκτέλεσης από την ορχήστρα σε μια φωνή. Τις περισσότερες φορές, ο επιλεγμένος «προεξάρχων» από τη στιγμή που τον επέλεξαν έχει δουλέψει με το συγκεκριμένο κομμάτι, ώστε αυτός / αυτή να μπορεί να δείχνει τότε το κομμάτι ξεκινά και τελειώνει και να προτείνει την αρχική μορφή της παράστασης. Κατά τη διάρκεια των προβών, όταν ανακύπτουν διαφωνίες, τα μέλη προσπαθούν να συνομιλήσουν, μέχρι να επιτευχθεί συναίνεση. Εάν δεν μπορεί να επιτευχθεί συναίνεση, τότε ψηφίζουν. Όταν ένα κομμάτι περιλαμβάνει έναν σολίστ που παίρνει το ρόλο του «προεξάρχοντος», το κομμάτι θεωρείται ότι είναι δικό του και ότι το άτομο έχει την πρωταρχική επιρροή.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο αυτής της διαδικασίας είναι ότι η θέση του προεξάρχοντος εναλλάσσεται μεταξύ των μελών της ορχήστρας. Με αυτό τον τρόπο, ο Ορφέας καταφέρνει όλα τα μέλη να είναι έτοιμα για το ρόλο του ηγέτη ή του «οπαδού». Ο ηγέτης, είναι ένας άνθρωπος που γνωρίζει τι είδους βοήθεια να περιμένει από αυτούς των οποίων ηγείται. Ο «οπαδός» είναι ένα άτομο ξέρει τι είδους ανάδραση για να δώσει στην προεξάρχοντα (Lubans, 1999). Επιπλέον, αυτή η εναλλαγή βοηθά τα μέλη της να δημιουργήσουν την κοινωνική αρμονία και συνοχή, δεδομένου ότι κάθε άτομο αντιλαμβάνεται τόσο τον ρόλο του ηγέτη όσο και το ρόλο του οπαδού.

Εκτός από τον προεξάρχοντα, ο πυρήνας της ομάδας αποτελείται από έναν εκπρόσωπο από κάθε όργανο, του οποίου ο ρόλος είναι να την μεταφέρει τη γνώμη του για το πώς πρέπει να εκτελείται το κομμάτι, με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργάνου. Μετά τις πρόβες αυτή / αυτός θα έχει συνάντηση με το υπόλοιπο των μουσικών του τμήματος για να εξηγήσει τους λόγους για την επιλογή του να εκτελέσει ένα κομμάτι σε ένα συγκεκριμένο τρόπο. Επιπλέον, κατά τη διάρκεια της πρόβας πλήρη και πραγματική συναυλίες, αυτός / αυτή θα είναι αυτός που θα δώσει το υπόλοιπο των μέσων κάποιες νύξεις (αόρατη στο ακροατήριο). Χρησιμοποιώντας αυτή τη διαδικασία, η ορχήστρα έχει καταφέρει να μειώσει σημαντικά το συνολικό χρόνο πρόβων καθώς και τις συγκρούσεις.

Όταν μια πλήρης πρόβα λαμβάνει χώρα, το κομμάτι έχει ήδη σχηματιστεί και το σύνολο της διαδικασίας ρέει πιο γρήγορα και ομαλά. Κατά τη διάρκεια της πλήρους πρόβας κάθε μουσικός έχει ακόμα το δικαίωμα να εκφράσει τη γνώμη του σχετικά με οποιοδήποτε στοιχείο του κομματιού και οι αλλαγές γίνονται συχνά, αλλά οι περισσότερες από τις διαφωνίες διευθετούνται κατά τη διάρκεια της πρόβας του πυρήνα του ομίλου.

Ως αποτέλεσμα αυτής της ειδικής διαδικασίας, ο Ορφέας έχει καταφέρει να δώσει στις παραστάσεις του ένα πολύ μοναδικό στυλ. Συναυλίες δεν μοιάζουν με αυτές της συμβατικής ορχήστρας. Το κοινό είναι σε θέση να διακρίνει τη διαφορά και να αντιληφτεί την ελευθερία της έκφρασης που είναι πίσω από μια παράσταση του Ορφέα. Όπως λένε οι επικριτές, ο Ορφέας έχει επιτύχει το μεγαλείο του, όχι από την απουσία της σταθερής ηγεσίας, αλλά εξαιτίας αυτής.

Υβριδική συνύπαρξη της κλασσικής διοίκησης με την αυτό-οργάνωση.

Θεωρητικά, η συνύπαρξη των δύο αυτών μορφών οργάνωσης στην ίδια επιχείρηση είναι δύσκολη, ιδιαίτερα όταν μια νέα επιχείρηση ήδη εφαρμόζει σύστημα αυτό-οργάνωσης. Στην προκειμένη περίπτωση δεν υπάρχει λόγος αντικατάστασης του συστήματος οργάνωσης, αφού η υπάρχουσα τάση είναι ιεραρχικά οργανωμένες επιχειρήσεις να υιοθετούν την αυτό-οργάνωση και όχι το αντίθετο. Η δυσκολία της συνύπαρξης αυτής οφείλεται στους παρακάτω κυρίως λόγους:

1. Η επιτυχής εφαρμογή της αυτό-οργάνωσης βασίζεται πρωτίστως στην αφοσίωση της κορυφής της διοίκησης στην ιδέα της αυτό-οργάνωσης. Πρέπει πρώτα οι διοικούντες να πιστεύουν σ' αυτή την μορφή οργάνωσης, για να μπορούν να πείσουν, να εκπαιδεύσουν και να εξοικειώσουν τους εργαζόμενους σ' αυτήν.
2. Βασική προϋπόθεση της αυτό-οργάνωσης είναι η «κουλτούρα» των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και καταρτίζονται για να λειτουργούν αυτό-διοικούμενοι και μάλιστα η εκπαίδευση αυτή αποτελεί σημαντικό κόστος για την επιχείρηση. Απαραίτητη λοιπόν προϋπόθεση της αυτό-οργάνωσης είναι το ομοιόμορφο πνεύμα της απόλυτης συνεργασίας μεταξύ ατόμων και ομάδων, που πρέπει να κυριαρχεί.
3. Η δυσκολία διαχωρισμού των πεδίων εφαρμογής των δύο συστημάτων στην ίδια επιχείρηση, αποτελεί εμπόδιο στην σύγχρονη εφαρμογή τους.

Εξαιρέσεις από τον παραπάνω κανόνα, είναι δυνατόν να παρατηρηθούν μόνο σε περιπτώσεις όπως:

1. Σε επιχειρήσεις που λειτουργούν με την κλασσική μορφή management, μπορεί να δημιουργηθούν ειδικές ομάδες αυτό-διοικούμενες για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων και μόνο με σύντομη διάρκεια ζωής.
2. Σε περιπτώσεις επιχειρήσεων, όπου υπάρχουν υποκαταστήματα και δεν υπάρχει μεταξύ τους επικοινωνία (σε διαφορετικές χώρες), μπορεί να λειτουργούν υπό διαφορετικά καθεστώτα, γιατί όπως έχει προαναφερθεί η επιτυχία της αυτό-οργάνωσης εξαρτάται και από την κουλτούρα των εργαζομένων, όπως αυτή διαμορφώνεται μέσα από φυλετικές, θρησκευτικές, πολιτισμικές και άλλες διαδικασίες.

Παρά ταύτα, η υπάρχουσα εμπειρία αποδεικνύει ότι υπάρχουν περιπτώσεις, ιεραρχικά οργανωμένων εταιριών, που υιοθέτησαν στοιχεία αυτό-οργάνωσης προκειμένου να αντιμετωπίσουν θέματα ανταγωνιστικότητας. Στην ουσία όμως, οι επιχειρήσεις αυτές παραμένουν ιεραρχικά οργανωμένες και δομημένες. Αυτό οφείλεται, στο γεγονός ότι ορισμένοι θεωρούν παράτολμη και επικίνδυνη την πλήρη μετατροπή μιας έντονα ιεραρχικά οργανωμένης επιχείρησης σε επιχείρηση οργανωμένη υπό μορφή αυτό-οργάνωσης. Για τον λόγο αυτό προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα του αυτό-οργάνωσης εφαρμόζοντας το σύστημα αυτό σε συγκεκριμένες και περιορισμένες συνθήκες.

Παραδείγματα εταιρίας αυτού του είδους αποτελούν ορισμένες από τους πιο ισχυρούς «παίκτες» στον τομέα του λιανικού εμπορίου, όπως η Amazon, η Apple i Tunes και η Netflix. Οι εταιρίες αυτές φαίνονται κατά κάποιο τρόπο ως self-organized στην αντιμετώπιση των πελατών τους, παρέχοντας εξελισσόμενες προτάσεις βασισμένες στις

αγοραστικές συνήθειες ομάδων «κοινά σκεπτόμενων» πελατών. Στην πραγματικότητα όμως πρόκειται για ιεραρχικά δομημένες επιχειρήσεις.

Σημαντικό παράδειγμα ανάλογης μεικτής οργάνωσης αποτελεί και η εταιρία Harrah's, η οποία εκμεταλλεύεται καζίνο και ξενοδοχείο. Η εταιρία αυτή, θέλοντας να εξυπηρετήσει κατά τον καλύτερο τρόπο τους VIPS πελάτες της, αντί να έχει «σκιά» τους μια ομάδα εργαζομένων για να τους εξυπηρετεί, δίνει λεπτό προς λεπτό, πληροφορίες σχετικές με τους σημαντικούς πελάτες, στους εργαζόμενους πρώτης γραμμής, για το ποιος είναι ποιος, πόσο καλά παίζει, ποιος εξυπηρετείται καλύτερα σε σχέση με κάποιον άλλον και διάφορες άλλες σημαντικές πληροφορίες και στη συνέχεια οι εργαζόμενοι αυτοί ενεργούν ανάλογα με συγκεκριμένους κανόνες, αλλά με διακριτική ευχέρεια εξυπηρετώντας έτσι κατά τον καλύτερο τρόπο τους VIPS πελάτες. Κατά αυτόν τον τρόπο, ελαχιστοποιούνται οι εντολές οι προερχόμενες από τους προϊσταμένους και οι εργαζόμενοι λειτουργούν αυτό-διοικούμενοι.

Τέλος, το πείραμα της BP αποτελεί ένα ακόμη παράδειγμα μεικτής οργάνωσης. Σύμφωνα με το πείραμα αυτό, η BP επινόησε ένα σύστημα ενδοεταιρικής αγοράς πιστώσεων ρύπων, προκειμένου να επιτύχει τους περιβαλλοντικούς στόχους της εταιρίας. Κανονικά, η περιβαλλοντική πολιτική της εταιρίας αποτελεί μία απολύτως ιεραρχική και στενά ρυθμιζόμενη διαδικασία, με προκαθορισμένη έκβαση και managers να δίνουν συγκεκριμένες οδηγίες για την επίτευξη του στόχου, τις οποίες αναμένεται να υλοποιήσουν οι εργαζόμενοι. Λειτουργώντας με μορφή αυτό-οργάνωσης οι διάφορες μονάδες της επιχείρησης, αντάλλαξαν σε μια ελεύθερη αγορά τις πιστώσεις των ρύπων, συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων της μειωμένης ρύπανσης του περιβάλλοντος και εξοικονομώντας χρήματα στη εταιρία.

Παρά τα σημαντικά παραδείγματα που αναφέρονται παραπάνω, οι εταιρίες αυτές δεν έχασαν την έντονα ιεραρχική τους οργάνωση, αλλά απλώς χρησιμοποίησαν τα προτερήματα της αυτό-οργάνωσης.

Η περίπτωση της Whole Foods Market.

Η Whole Foods Market - "America's Healthiest Grocery Store" αποτελεί ένα σημαντικό παράδειγμα εξαιρετικής διαχείρισης νεωτερισμών. Δεν εφαρμόζει εξαιρετικές πρακτικές μόνο στην ίδια την εταιρεία, αλλά αναγνωρίζεται και ως «2012's Retail Innovator of the Year». Η Whole Foods Market αναγνωρίζονταν για τις αρχές ελεύθερης αγοράς και του empowerment management. Τον Φεβρουάριο του 2013, η Whole Foods Market αναγνωρίστηκε ως 19^η στο «World's Most Admired Companies» του Fortune.

Η Whole Foods Market αποτελείται από δώδεκα γεωγραφικές περιοχές, η κάθε μία με τον δικό της πρόεδρο, περιφερειακή διοικητική ομάδα, ηγεσία σε επίπεδο καταστήματος και μέλη ομάδας σε επίπεδο καταστήματος. Εσωτερικά η Whole Foods Company είναι δομημένη πάνω σε μια ιεραρχία 4 βαθμίδων εργαζομένων: εργαζόμενοι καταστήματος, εργαζόμενοι εγκαταστάσεων, τα περιφερειακά γραφεία και την παγκόσμια έδρα του. Κάθε κατάσταση μεριμνά για τις προτεραιότητες σε επίπεδο καταστήματος, περιφερειακό επίπεδο και παγκόσμιο, καθώς και για τις προαγωγές, τις πολιτικές και τα πρότυπα.

Κάθε κατάσταση Whole Foods Market παραχωρεί ένα μέρος του προϋπολογισμού του για την ανάπτυξη και την αξιολόγηση του προσωπικού. Ενώ κάποιο μέλος της ομάδας

απασχολείται στο Whole Foods, αυτός ή αυτή αποκτά δικαίωμα πρόσβασης στο διαδικτυακό «Πανεπιστήμιο της Whole Foods Market», μια διαδικτυακή πύλη που παρέχει πληροφορίες για τη σύνδεση των εργαζομένων με τις βασικές αξίες της εταιρείας και τις περαιτέρω γνώσεις σχετικά με τα προϊόντα. Όταν προσλαμβάνεται ένα νέο μέλος της ομάδας, το αναθέτουν σε έναν καθοδηγητή-μέντορα. Σε επίπεδο καταστήματος, η εταιρεία χρησιμοποιεί ένα σύστημα «ομάδας ηγετών» σε αντιδιαστολή με τους «διευθυντές». Κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να λάβει περαιτέρω εκπαίδευση σε διάφορα τμήματα. Σε κάθε μέλος της ομάδας παρέχεται ιατρική, οδοντιατρική κάλυψη, όραμα και ασφάλεια ζωής. Τα μέλη της ομάδας έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν μετά από 400 ώρες υπηρεσίας στην Whole Foods Market. Όσο για τη συνταξιοδοτική αποταμίευση, όλα τα άτομα άνω των 18 έχουν το δικαίωμα να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα 401k αποταμιεύσεων «Growing Your Future». Σε όλα τα μέλη της ομάδας παρέχεται έκπτωση 20% και κατανέμεται μια ορισμένη ποσότητα άδειας μετά αποδοχών. Τα οφέλη αυτά συσσωρεύονται με το χρόνο, παρακινώντας τα μέλη της ομάδας να παραμείνουν στην εταιρεία.

Συνολικά, η Whole Foods Market αποτελείται από δεκαεπτά εταιρείες, που η κάθε μία ειδικεύεται σε διαφορετικά προϊόντα. Στη δεκαετία του 1990, ενώ νέα καταστήματα άρχισαν να ανοίγουν και να λειτουργούν, άλλα καταστήματα αλυσίδων για φυσικά τρόφιμα αποκτήθηκαν για οριζόντια ολοκλήρωση. Υπήρχε μια αυξημένη ζήτηση για φυσικά προϊόντα διατροφής, η οποία οδήγησε σε περαιτέρω επέκταση της Whole Foods Market. Το 2007, Whole Foods Market εξαγόρασε την Wild Oats Market, κύριο ανταγωνιστή της εταιρείας. Η Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου αμφισβήτησε αυτήν την συγχώνευση με το σκεπτικό ότι παραβίασε τους αντιμονοπωλιακούς νόμους, με την κατ' ουσία, εξάλειψη του ανταγωνισμού και την αύξηση των τιμών στην αγορά υγιεινών τροφών. Ωστόσο, μετά από ανάλογη διαμάχη στα δικαστήρια, επιτεύχθηκε ένας συμβιβασμός και η συγχώνευση προχώρησε. Η συγχώνευση αυτή προέβλεπε την οριζόντια ολοκλήρωση της Whole Foods Market, καθώς και περισσότερο έλεγχο επί των ανταγωνιστών και τον ανταγωνισμό των τιμών στην αγορά υγιεινών τροφών.

Ο οργανωτικός σχεδιασμός της Whole Foods Market.

- ✓ Η Whole Foods Market αποτελείται από διαφορετικά τμήματα.
- ✓ Ένα κοινό σημείο τους, είναι ότι υπάρχει ένα φράγμα της επικοινωνίας με τους περιφερειακούς διευθυντές.
- ✓ Το σύστημα κατάρτισης του προϋπολογισμού, μπορεί να είναι διαφορετικό σε όλη την έκταση της εταιρείας, ανάλογα με την έδρα του καταστήματος.
- ✓ Σε κάθε κατάσταση οι εργαζόμενοι οι οποίοι αναφέρονται ως "μέλη της ομάδας".
- ✓ Τα μέλη περνούν από μια εκτενή διαδικασία συνέντευξης, που διαρκεί 90 ημέρες και καταλήγει σε ψηφοφορία μεταξύ των ήδη μελών της ομάδας για το αν θα προσληφθούν.

Η Whole Foods Market είναι ένας «οργανισμός μάθησης» εμπνέοντας και παρακινώντας τους ανθρώπους του, προσφέροντας σ' αυτούς μια αποστολή, ενισχύοντας τους εργαζόμενους, καθιστώντας τους κοινωνούς των γνώσεων και ανταλλάσσοντας πληροφορίες σχετικές με την υγεία και τα βιολογικά τρόφιμα και την αμφισβητώντας το status quo.

Η οργανωτική δομή της Whole Foods Market.

Η Whole Foods Market έχει προσαρμοστεί σε μια τμηματική οργανωτική δομή για τη διαχείριση της επιχείρησης. Είναι οργανωμένη σε ομάδες διοίκησης ανά περιφέρεια, που τους επιτρέπει να λαμβάνουν αποφάσεις γρήγορα και να προσαρμόζονται εύκολα στις περιβαλλοντικές αλλαγές ή στις μεταβολές της αγοράς. Υπάρχουν κάποια σαφή πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σε αυτό το είδος της εταιρικής διακυβέρνησης.

Πλεονεκτήματα:

- ✓ αυξημένος στρατηγικός και επιχειρησιακός έλεγχος κατά την εξέταση θεμάτων εντός της περιοχής.
- ✓ γρήγορες απαντήσεις στις αλλαγές της αγοράς.
- ✓ ιδιαίτερη προσοχή στην περιοχή και τις τάσεις τους εντός αυτής της περιοχής, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό όταν πρόκειται για ένα παντοπωλείο που πουλάει βιολογικά τρόφιμα.
- ✓ η κατανομή των πόρων δεν είναι τόσο μεγάλο θέμα, διότι κάθε περιοχή έχει την ευθύνη για τη συνεργασία με τους δικούς της τοπικούς βιοκαλλιεργητές, ή προμηθευτές από την εν λόγω περιοχή, κ.λπ.
- ✓ δίνει τη δυνατότητα για πιο διευθυντικές θέσεις σε όλη την εταιρεία, προωθώντας έτσι νέες ιδέες και γνώσεις.

Μειονεκτήματα:

- ✓ το αυξημένο κόστος από τη διάθεση πολλαπλών διευθυντικών θέσεων, με σχεδόν παρόμοιες αρμοδιότητες, σε διαφορετικές περιοχές.
- ✓ η ανάπτυξη ανταγωνισμού μεταξύ των περιφερειών που μπορεί να αποπροσανατολίζει από το γενικό στόχο της Whole Foods.
- ✓ η απόδοση μεγαλύτερης βαρύτητας στη βραχυπρόθεσμη απόδοση παρά στη μακροχρόνια.
- ✓ η ύπαρξη ασυνεπειών σε όλη τη διαχείριση της εταιρείας, με δεδομένη την έλλειψη επικοινωνίας.

Η Whole Foods Market αποτελεί επίσης μια παγκόσμια δομή της μήτρας (matrix), επειδή διαθέτει τμήματα όχι μόνο με βάση τη γεωγραφική αρμοδιότητα, αλλά και τμήματα σε όλο τον κόσμο. Για παράδειγμα:

- Παγκόσμιος Αντιπρόεδρος Επικοινωνίας.
- Πρόεδρος της Βορειοανατολικής Περιφέρειας.
- Παγκόσμιος Αντιπρόεδρος Σχέσεων Επενδυτών.
- Πρόεδρος της περιοχής της Φλόριντα.

Προβλήματα με τη στρατηγική διαφοροποίησης στην παγκόσμια παρουσία της.

- ✓ Ασυνέπεια στην εκπαίδευση των μελών της ομάδας από διάφορα μέρη του κόσμου, για τη οποία απαιτείται η γνώση σχετικά με τη συγκεκριμένη περιοχή ή την κουλτούρα του τόπου όπου εδρεύει το κατάστημα.
- ✓ Απαιτείται εκτεταμένη συνεργασία από όλα τα ανώτερα στελέχη διαχείρισης, που είναι δύσκολο όταν υπάρχουν πολλά άτομα σε διευθυντικές θέσεις.

- ✓ Είναι δύσκολο να επινοηθεί ένας τρόπος για την ισότιμη αξιολόγηση των μελών της ομάδας και τη διαχείριση του συνόλου της επιχείρησης.
- ✓ Οι προσπάθειες παρακίνησης μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των μελών της ομάδας των διαφορετικών περιοχών.

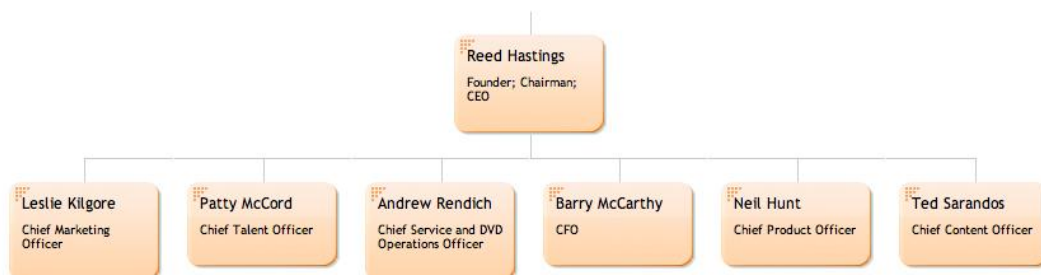
Μετά από μερικά χρόνια που η Whole Foods έχει παγκόσμια παρουσία, έχει πλέον αρχίσει να προσαρμόζει ένα χωρίς φραγμούς οργανωτικό σχεδιασμό, που επιτρέπει στην επιχείρηση να επικοινωνεί με τα μέλη της ομάδας, με τους πελάτες, καθώς και με τη διαχείριση ανεξάρτητα από την κουλτούρα, τη λειτουργία, ή τους στόχους. Επικεντρωμένη σε ένα μόνο στόχο, η Whole Foods Market μπορεί να προσαρμόζεται ταχύτερα στις αλλαγές της αγοράς και να δημιουργεί συνθήκες win-win με τους προμηθευτές, πελάτες και συνεργάτες.

Η περίπτωση της Netflix.

Η Netflix Inc δραστηριοποιείται στην αγορά ψυχαγωγίας home video και στο ευρύτερο κλάδο της ψυχαγωγίας βίντεο. Οι οριζόντιες αγορές περιλαμβάνουν αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία και θέατρα video entertainment αγορές. Όλες οι τέσσερις αγορές μαζί απαρτίζουν τον κλάδο παραγωγής. Ο συνδυασμός ενοικιάσεων βίντεο και πωλήσεων λιανικής, προσδιορίζουν την αξία της Netflix στην αγορά, στα 26,7 δις δολάρια το 2008.

Οργανωτική Δομή

Η Netflix έχει μια λειτουργική οργανωτική δομή, η οποία είναι τμηματοποιημένη, περισσότερο ανάλογα με τους στόχους των δράσεων της εταιρείας, παρά ανάλογα με τα τμήματα ή τις περιοχές των πελατών. Η δομή είναι συγκεντρωτική, καθώς ο Διευθύνων Σύμβουλος Reed Hastings έχει άμεσο έλεγχο πάνω στα έξι τμήματα, όπου το καθένα διαθέτει τους δικούς του managers. Η οργανωτική ροή πέρα από αυτό το σημείο δεν είναι δομημένη. Η οργανωτική δομή της Netflix παρουσιάζεται στο παρακάτω οργανόγραμμα.



Οργανόγραμμα Netflix Inc.
CogMap.com

Όπως εμφανίζεται στο παραπάνω οργανόγραμμα, η Netflix Inc χρησιμοποιεί υβριδικό σύστημα management, στο οποίο συνυπάρχουν η ιεραρχική δομή στην κορυφή της εταιρείας και το σύστημα αυτό-οργάνωσης των ομάδων, στα επιμέρους τμήματα.

Οργανωτικοί έλεγχοι

Αντικατοπτρίζοντας το μοντέλο management της εταιρείας, οι έλεγχοι που διενεργούνται από τη Netflix, όσον αφορά την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των εργαζομένων, θεωρούνται ως «αντι-έλεγχοι». Το σύνθημα είναι «Πλαίσιο, όχι Έλεγχος» (Siegler), πράγμα που σημαίνει ότι ο έλεγχος στους εργαζόμενους είναι ελάχιστος και ότι περισσότερο οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για τις πράξεις τους, αναμένοντας έτσι, να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά και ανεξάρτητα. Αυτή η μορφή οργανωτικού ελέγχου καθιστά τη Netflix μοναδική στον κόσμο των επιχειρήσεων, ενώ επίσης είναι εξαιρετικά επιτυχής, έτσι ώστε να φαίνεται ότι δεν υπάρχει καμία ανάγκη για αλλαγές.

Παρά το γεγονός ότι δεν υπάρχει σημαντικός έλεγχος από τη διοίκηση στην οργανωτική δομή, εξακολουθούν να υπάρχουν τεστ και πολιτικές που εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι δεν κάνουν κατάχρηση της ελευθερίας τους και παραμένουν καινοτόμοι και παραγωγικοί. Η Netflix υλοποιεί το «Τεστ Keeper», που χρησιμοποιείται από τους διαχειριστές για την αξιολόγηση των εργαζομένων. Το πρόσωπο που εφαρμόζει το τεστ, δηλαδή ο υπεύθυνος, αναρωτιέται: "Για ποιους από τους ανθρώπους μου, αν μου έλεγαν ότι θα φύγουν μέσα σε δύο μήνες για μια ανάλογη θέση εργασίας σε μια παρόμοια εταιρεία, εγώ θα αγωνιζόμουν σκληρά για να τους κρατήσω στη Netflix" (Siegler).

Αυτό δείχνει πόσο αυστηρή η Netflix είναι σχετικά με τους εργαζόμενους, ώστε να παραμένουν χρήσιμοι και να αναγνωρίζουν την τεράστια ευθύνη τους, ενεργώντας με τον πλέον κατάλληλο και πιο αποδοτικό τρόπο. "Για εμάς, δεν μετρά το πόσο πολλά βράδια ή τα Σαββατοκύριακα οι εργαζόμενοι είναι στις θέσεις τους. Εμείς προσπαθούμε να μετράμε τους ανθρώπους από το πόσο πολύ, πόσο γρήγορα και πόσο καλά κάνουν τη δουλειά τους, ιδιαίτερα υπό προθεσμία» (Siegler). Ενώ αυτή μπορεί να φαίνεται ως μια υποτιμητική και εκφοβιστική προσέγγιση για τον έλεγχο και την αξιολόγηση των εργαζομένων, με την πρόσληψη «εκπληκτικών-άριστων εργαζομένων», το μεγαλύτερο κίνητρό τους είναι «τυχόν ζητήματα επιλύονται πριν συμβούν», έτσι ώστε η αποτελεσματικότητα να έχει βελτιστοποιηθεί.

Οργανωτικές Αξίες

Δίδεται μια τεράστια έμφαση στην αξία των «εκπληκτικών συναδέλφων» και τη σημασία τους σε ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον. «Το εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον δεν είναι παιδικός σταθμός, εσπρέσο, οφέλη για την υγεία, γεύματα σουσι, ωραία γραφεία, ή μεγάλη αποζημίωση και μόνο για εκείνους που είναι αποτελεσματικοί στην προσέλκυση εκπληκτικών συναδέλφων» (Siegler).

Αυτό δείχνει ότι η υπ' αριθμόν ένα προτεραιότητα στη Netflix είναι η συσσώρευση μιας πρωτοφανούς ομάδας εργασίας. Υπάρχουν επίσης εννέα αξίες, τις οποίες κάθε «εκπληκτική συνάδελφος» γνωρίζει ότι η Netflix αναζητά στο προσωπικό της. Αυτές οι αξίες-χαρακτηριστικά είναι η κρίση, η επίδραση, η περιέργεια, η καινοτομία, το θάρρος, το πάθος, η ειλικρίνεια και η ανιδιοτέλεια. (Siegler).

Υπάρχει ελευθερία για διαφορετικά στυλ και τεχνικές, αλλά ζώντας καθημερινά με αυτές τις εννέα αξίες για τις δεξιότητες, οι εργαζόμενοι στο Netflix κατασκευάζουν τον ιδανικό χώρο εργασίας και βοηθούν την επιχείρησή τους να συνεχίζει να αυξάνεται.

Μια άλλη βασική πτυχή του πολιτισμού Netflix είναι ότι οι αξίες είναι ακριβώς ότι αξίζουν. Σε συνδυασμό με τις απαιτούμενες αξίες που αφορούν τους εργαζόμενους,

υπάρχουν βασικές αξίες της επιχείρησης που όλοι οι εργαζόμενοι αναμένεται να τηρούν και να συμμορφώνονται. Οι βασικές σταθερές αξίες περιλαμβάνουν την αποδοτικότητα στο χώρο εργασίας, την έμφαση στην αποτελεσματικότητα πάνω από τη προσπάθεια, τις καλύτερες πρακτικές διαχείρισης, τις πρακτικές διατήρησης, καθώς και μια μεγάλη έμφαση σε ένα μεγάλο μισθό, αντί για δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών και τα μπόνους (Siegler).

Όλα αυτά μαζί, δημιουργούν ένα αποτελεσματικό, παραγωγικό και αειφόρο περιβάλλον εργασίας. Η μεγάλη έμφαση της επιχείρησης σχετικά με τη σημασία των αμοιβαίως κατανοητών αξιών, παρουσιάζεται στο 128 σελίδων εσωτερικό έγγραφο που αναγράφει τις αξίες λέξη προς λέξη, μαζί με τις προσδοκίες της Netflix για τους εργαζόμενους, σχετικά με όλες τις άλλες πτυχές της απόδοσης στο χώρο εργασίας. Όμως, τελικά «οι πραγματικές αξίες της εταιρείας, σε αντίθεση με αυτές που είναι ωραίο να τις ακούς, φαίνονται από το ποιος ανταμείβεται, ποιος προάγεται και ποιος είναι ελεύθερος να φύγει». (Siegler).

Η περίπτωση των Harrahs

Η Harrahs ιδρύθηκε το Μάιο του 1937 στη Νεβάδα από τον William Fisk Harrah, ένα εικοσιεξάχρονο επιχειρηματία. Μέχρι το 2002, το HET μεγάλωσε και έγινε ένας σημαντικός παράγοντας στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών, που αποτελείται από 26 καζίνο σε 17 διαφορετικές πόλεις. Ο Phil Satre, ο οποίος έγινε Διευθύνων Σύμβουλος το 1984, επικεντρώθηκε αρχικά στη στρατηγική γύρω από τους ανθρώπους. Κατά την περίοδο κυριαρχίας του, η Harrahs ανέπτυξε ένα πρόγραμμα επιβραβεύσεων που βασιζόταν σε κάρτες παρακολούθησης (παρόμοια με ένα πρόγραμμα τακτικών επιβατών) σε κάθε μία από τις ιδιοκτησίες της. Ωστόσο, το πρόγραμμα αυτό λειτουργεί ανεξάρτητα και ως εκ τούτου πήρε εντελώς διαφορετικές μορφές σε κάθε ιδιοκτησία.

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1990, το HET αισθάνθηκε τις ανταγωνιστικές πιέσεις και εμφάνιζε σημαντικές απώλειες στο μερίδιο αγοράς. Η HET ήταν στο σταυροδρόμι για να αποφασιστεί αν θα ήθελε να μιμηθεί την προσέγγιση αυτή ή να ανακαλύψει νέους τρόπους ανταγωνισμού. Σε μια προσπάθεια να αποφευχθεί το τεράστιο κόστος ανάπτυξης, η Harrahs αποφάσισε ενάντια στο να ακολουθήσει την πολιτική των ανταγωνιστών της και προσπάθησε να γίνει ηγέτης της αγοράς στην οικοδόμηση και τη διατήρηση στενών σχέσεων με τους πελάτες.

Ωστόσο, ο Phil Satre κατανόησε ότι για να πετύχει στην προσπάθειά του να φέρει τα πάνω κάτω, θα έπρεπε να υιοθετήσει ένα πιο ριζοσπαστικό νέο επιχειρηματικό σύστημα και την ίδια στιγμή να απορρίψει την παρούσα λειτουργική προσέγγιση που υπήρχε στο παρελθόν, όπου η εταιρεία και οι άνθρωποι της ήταν σχεδόν σε αιχμαλωσία.

Για το θέμα αυτό, πρέπει να αναλυθεί η συνολική διαδικασία μετασχηματισμού από την πολιτική της παρακολούθησης της «στρατηγικής του ηγέτη», στο να γίνει η ίδια, ένας ηγέτης της καινοτομίας στον κλάδο των τυχερών παιχνιδιών.

Η Ηγεσία της HET

Ένα χρόνο μετά την αμφισβήτηση των αναλυτών για τη βιωσιμότητα της εταιρείας, ο Φιλ Satre κατάλαβε ότι χρειαζόταν ένα άτομο που δεν θα είχε μόνο ένα σαφές όραμα, αλλά και θα διέθετε την απαραίτητη ικανότητα και την αποφασιστικότητα για την

αντιστροφή της μοίρας της εταιρείας. Η διερεύνηση των βασικών αιτίων των φτωχών απόδοσης της HET, απαιτούσαν ένα ιδιαίτερο είδος του ατόμου, που θα μπορούσε να ταρακουνήσει συθέμελα τις οργανωτικές δομές και να σπάσει την κάπως εσωστρεφή νοοτροπία, των εργαζομένων της HET.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος αναγνώρισε επίσης ότι τα προβλήματα του δεν θα μπορούσαν να επιλυθούν με την απλή δημιουργία μιας επιπλέον θέσης μάρκετινγκ. Για να έχει απόλυτη αξιοπιστία η διαδικασία μετασχηματισμού, έπρεπε να φέρει κάποιον εκτός της εταιρείας, ως τον COO. Αυτό ήταν ένα κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για ένα άτομο, αφού για να επιφέρει τις απαραίτητες αλλαγές, στο λειτουργικό τομέα της επιχείρησης, θα πρέπει να είναι εφοδιασμένο με την εξουσία να επιβάλλει την μέθοδό του. Ο Διευθύνων Σύμβουλος κατέληξε σε μια επιλογή τόσο αντισυμβατική, που δεν ενημέρωσε ούτε καν το συμβούλιο γι' αυτήν, μέχρι να θεωρηθεί τελειωμένη υπόθεση.

Η επιλογή έκπληξη αφορούσε τον Gary Loveman, έναν καθηγητή του Χάρβαρντ με ειδίκευση στο «σχέσεις-marketing» και ο οποίος επικοινωνήσε με τον Satre με ένα αυτόκλητη πρόταση για την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων HET του. Δεδομένων των κινδύνων που περιελάμβανε η πρόταση, ήταν μια τολμηρή, αλλά απαραίτητη κίνηση που θα μπορούσε να κάνει ένα πρόσωπο εκτός εταιρείας, που θα μπορούσε να δει τα προβλήματα της εταιρείας, χωρίς να έχει καμία ψυχική προκατάληψη. Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα του νέου COO, ήταν το γεγονός ότι δεν είχε να εκτοπίσει ήδη υπάρχοντα νοητικά μοντέλα ή την αίσθηση ότι έπρεπε να ακολουθήσει τους άγραφους κανόνες και έτσι μπορούσε να επιτρέψει στον εαυτό του να προσεγγίσει την εταιρεία, χωρίς κανένα περιορισμό σχετικά με τα αναγκαία μέτρα για να επίτευξη της ανάπτυξης της αγοράς.

Αρχικά, οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους HET ήταν απρόθυμοι να εμπιστευθούν τον νέο CEO τους, ιδιαίτερα καθώς πίστευαν ότι ο καθηγητής του Χάρβαρντ δεν είχε τα απαραίτητα προσόντα για να πετύχει στις επιχειρήσεις των τυχερών παιχνιδιών. Δεν ήταν όμως εντελώς λάθος στην πρώτη τους αξιολόγηση. Μέχρι τότε, ο Loveman είχε υπό τη διοίκησή του μόνο μία γραμματέα και έναν επιστημονικό συνεργάτη και τώρα ήταν υπεύθυνος των 26 καζίνο, για 15.000 δωμάτια ξενοδοχείων, για περισσότερα από 100 εστιατόρια και 40.000 εργαζόμενους.

Για να προκύψει ένα νέο και καινοτόμο περιβάλλον, ο Loveman έπρεπε πρώτα να αποβάλλει τις παλιές συνήθειες και πρότυπα συμπεριφοράς των υπαλλήλων που δεν ευθυγραμμίστηκαν με το όραμά του, τη δημιουργία μιας εθνικής φίρμας, που πραγματικά θα ενέπνεε εμπιστοσύνη στους πελάτες. Για παράδειγμα, μια από τις πρώτες σημαντικές αποφάσεις του ως COO ήταν να αντικαταστήσει τους υπεύθυνους marketing. Έδωσε σχεδόν ολόκληρο το τμήμα του Corporate Marketing, αφού κατάλαβε από την αρχή ότι ποτέ δεν επρόκειτο να υποστηρίξει το πρόγραμμα αλλαγής του. Το να προσπαθήσει να αλλάξει την υπάρχουσα στάση των ανθρώπων, θα ήταν εξαιρετικά απίθανο και μια χαμένη μάχη εξ αρχής.

Κατά συνέπεια, για να γίνει το όραμά του πραγματικότητα, ο Loveman επιθυμούσε ένα διαφορετικό είδος υπαλλήλου, που θα είχε το σθένος και τη δύναμη, να εκτελέσει συγκεκριμένο είδος εργασίας. Προσέλαβε λοιπόν τους καλύτερους και εξυπνότερους από τους ειδικούς στις σχέσεις με τους πελάτες, έξω από τον τομέα της βιομηχανία των τυχερών παιχνιδιών. Αυτή ήταν μια ενδιαφέρουσα και έγκυρη επιλογή, με δεδομένο ότι η εταιρεία

ενισχύθηκε με νέους ανθρώπους, με διαφορετικά ταλέντα και ένα φρέσκια έξωθεν εικόνα. Με την πρόσληψη νέων ανθρώπων για να δουν το πρόβλημα από διαφορετική οπτική γωνία, ήταν ένα καλό τρόπο για να σπάσει την εγγενή «ομαδικής σκέψης» νοοτροπία. Ξαφνικά, οι εργαζόμενοι επικεντρώθηκαν στους πελάτες, τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους, αντί να ακολουθούν την καθημερινή ρουτίνα της επιχείρησης.

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό του στυλ ηγεσίας του Loveman, που ευνοούσε την καινοτομία ήταν να ασχοληθεί ο ίδιος με πρωτοβουλίες που ένιωθε ότι ήταν καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη του οράματος. Για παράδειγμα, ανέλαβε την προεδρία του πρόσφατα δημιουργηθέντος συμβουλίου marketing, που έφερε σε επαφή ανθρώπους του τομέα marketing με εξωτερικούς φορείς, εταιρίες δημοσίων σχέσεων, καθώς και υψηλόβαθμα πρόσωπα του τομέα της τεχνολογίας. Η δημιουργία αυτής της διατμηματικής ομάδας μεγάλου ειδικού βάρους, ήταν ζωτικής σημασίας για την επικοινωνία με τους εργαζόμενους που πρότειναν μια νέα ιδέα μάρκετινγκ και αποτελούσε μια κορυφαία προτεραιότητα για τη νέα διοίκηση. Επιπλέον, η σύνθεση αυτών των ομάδων κρίθηκε εξαιρετικά σημαντική, δεδομένου ότι μεγάλο μέρος του marketing βασιζόταν στα συστήματα της τεχνολογίας που έπρεπε να διαχειρίζονται Πληροφορίες Τεχνολογίας (IT). Τα μέλη αυτού του συμβουλίου αντελήφθησαν ότι το μάρκετινγκ του HET βασιζόταν στη συνεργασία μεταξύ των κεντρικών εταιρικών και των τομεακών κέντρων εξουσίας και ότι όλοι λάμβαναν αποφάσεις, για τις οποίες όφειλαν να λογοδοτήσουν αναλόγως. Δεδομένου ότι για ένα ανώτερο διευθυντικό στέλεχος, ο σημαντικότερος πόρος είναι ο χρόνος, ένα σχέδιο ή μια πρωτοβουλία θεωρούνται εξαιρετικά σημαντικά από το μεσαίου και χαμηλού επιπέδου προσωπικό, αν το στέλεχος αυτό τονίζει με την φυσική του παρουσία στις συνεδριάσεις, τη σημαντικότητα του σχεδίου.

Η Στρατηγική της HET

Στη Harrah, η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων επικεντρώνεται κυρίως στους πελάτες της και την αντίστοιχη συμπεριφορά τους. Η εταιρεία συλλέγει πληροφορίες σχετικά με τους 26 εκατομμύρια πελάτες, από τη χρήση απ' αυτούς, των προσωποποιημένων καρτών συχνότητας-τζόγου, που ονομάζονται «Total Rewards». Αυτά τα δεδομένα με τη σειρά τους χρησιμοποιούνται στη συνέχεια για τη βελτίωση της βάσης δεδομένων της εταιρίας, η οποία περιελάμβανε 90 στοχοθετημένα δημογραφικές στρώματα, καθένα από τα οποία λαμβάνει κατάλληλα προσαρμοσμένο κίνητρο με e-mail, για να επισκεφθεί κάποιο από τα 26 Harrah. Η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει 75,6% των εσόδων από τα τυχερά παιχνίδια του, από συγκεκριμένους πελάτες. Στην τελευταία ετήσια έκθεσή του, το Het δήλωσε: «Ξέρουμε τι αρέσει στους πελάτες μας», Στη συνέχεια παρασχέθηκαν παραδείγματα του είδους της λεπτομέρειας, που η εταιρεία παρακολουθεί: «Στον Tom αρέσει NASCAR, στον Clint Χολμς οι παχιές μπριζόλες, στους Joyce και Τεντ, η θέα στον ωκεανό, . . .».

Αυτή η συνεχής σάρωση για αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον μέσω της ανάλυσης των δεδομένων των πελατών τους δίνει στη Harrah ένα σαφές πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Κάθε απόκλιση ή αλλαγή στην κυρίαρχη συμπεριφορά του πελάτη, θα επισημανθεί αμέσως από το σύστημα της εταιρίας και αυτή είναι σε θέση να προσαρμόσει γρήγορα τη στρατηγική της, ώστε να ικανοποιήσει αυτές τις νέες συνθήκες. Για το ίδιο θέμα, οι ανταγωνιστές της θα χρειαστούν εβδομάδες, αν όχι μήνες, να

παρατηρήσουν μια παρόμοια μετατόπιση του πελάτη, καθιστώντας έτσι δύσκολο να αναπροσαρμόσουν τις στρατηγικές τους τόσο άμεσα. Αυτή η εγγύτητα προς τον πελάτη και η χρήση μιας θετικής και μιας αρνητικής ανάδρασης, επιτρέπουν στην HET να επιβεβαιώνει ότι όλα πάνε σύμφωνα με το σχέδιο, γεγονός που σημαίνει ότι η στρατηγική είτε λειτουργεί σωστά, είτε θα πρέπει να ρυθμιστεί κατάλληλα. Ωστόσο, ένα από τα μειονεκτήματα αυτού του συστήματος είναι ότι δεν πληροφορεί την Harrah αρκετά, για τις υποβόσκουσες μελλοντικές ανάγκες των πελατών. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι ίσως ποτέ να μην είχαν την επιθυμία να φάνε σε ένα εξωτικό εστιατόριο, αλλά αν το δοκίμαζαν, θα μπορούσε πραγματικά να τους αρέσει. Έτσι, ο πελάτης δεν είναι σε θέση να ενημερώσει ρητά για τις μελλοντικές ανάγκες του, αλλά για αυτό που είναι σημαντικό γι' αυτόν, αυτήν τη στιγμή. Από την άλλη πλευρά, τα συστήματα της HET εξελίσσονται συνεχώς, για να είναι πιο αποτελεσματικά και να συλλέγουν όλο και περισσότερα στοιχεία για τους πελάτες τους. Αυτό, στην ουσία, θα οδηγήσει την εταιρεία ακόμη πιο κοντά στο θρυλικό «ένα-προς-ένα» σχέσης με τον πελάτη.

Είναι ενδιαφέρον, ότι Harrah χρησιμοποιεί επίσης τη βάση δεδομένων του για να αποφασίσει πότε να εγκαταλείψει μια πελατειακή σχέση. Εμπειρικά στοιχεία δείχνουν ότι ένα σημαντικό μέρος της τακτικής πελατειακής βάσης της εταιρείας είναι πάρα πολύ ακριβό για την εξυπηρέτηση και η HET κατά συνέπεια, θα πρέπει να διακόψει τη σχέση. Μέχρι πρόσφατα, ήταν δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να εντοπίζουν εύκολα αυτές τις ασύμφορες και μη κερδοφόρες περιπτώσεις και ως εκ τούτου, ήταν δύσκολο να βελτιωθεί η συνολική αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ της HET. Τώρα, η HET είναι σε θέση να προβλέψει με ακρίβεια την αξία του κάθε ατόμου για την εταιρεία και εκτιμάται ότι θα εξοικονομήσει περισσότερα από 20 εκατομμύρια δολάρια σε ετήσια βάση, μέσω της αντίστοιχης αύξησης της αποτελεσματικότητας του marketing. Η διατήρηση αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την εταιρεία, σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, είναι ένας από τις κύριες προτεραιότητές της. Η HET επιτυγχάνει αυτό με την προστασία των καινοτόμων διαδικασιών και τη γνώση μέσω ιδιόκτητων μέσων - που έχουν κερδίσει επτά διπλώματα ευρεσιτεχνίας για διάφορα μέρη των συστημάτων τους παρακολούθησης των πελατών, που δίνει στην επιχείρηση την απαραίτητη ασφάλεια, χωρίς να χρειαστεί ποτέ να φοβούνται από ανταγωνιστικές προσπάθειες. Αυτό που είναι ακόμη καλύτερο, είναι ότι η Harrah μπορεί να χορηγεί άδειες πνευματικής ιδιοκτησίας ή να διεκδικεί κάποια άλλη μορφή αποζημίωσης, εάν άλλες επιχειρήσεις τυχερών παιχνιδιών προσπαθήσουν να αντιγράψουν το σύστημα Harrahs.

Η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων και ο οργανωτικός σχεδιασμός της HET.

Σύμφωνα με τον Γκάρι Λάβμαν, ένα από τα μεγαλύτερα επιτεύγματα του στη διαδικασία ανάκαμψης της HET ήταν η αλλαγή νοοτροπίας από την ενστάλαξη μιας αξιοκρατίας. Κατά τις πρώτες ημέρες της εταιρείας, οι άνθρωποι θεωρούνται επαρκείς, εφόσον πληρούσαν τις ελάχιστες απαιτούμενες προδιαγραφές της εργασίας. Ο Loveman διεξήγαγε προσωπικά επαναξιολογήσεις για το ταλέντο με το σύνολο του λειτουργικού και εταιρικού προσωπικού και χρησιμοποίησε αυτές τις ευκαιρίες για να ενσταλάξει μια διαφορετική έννοια στην εκτελεστική του νοοτροπία. Το επιχείρημά του ήταν ότι «γιατί να σπαταλάς το χρόνο σου, προσπαθώντας να κάνεις ένα μετά βίας ικανοποιητικό άτομο, επιτυχημένο; Δεν θα ήταν προτιμότερη μια περίπτωση, όπου οι εργαζόμενοι είναι τόσο

καλοί, που σε πιέζουν και σε διδάσκουν ορισμένα πράγματα;». Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η βιομηχανία των καζίνο μπορεί να περιγραφεί ως «people business», είναι προφανές ότι το να διαθέτεις μια ικανή και παρακινούμενη εργατική δύναμη, είναι πλεονέκτημα για μια εταιρεία στο να παραμένει επικεφαλής στον ανταγωνισμό.

Μια άλλη σημαντική πτυχή των αλλαγών στην κουλτούρα της HET προς ένα περισσότερο καινοτόμο κλίμα, ήταν αυτή που σχετίζεται με την αντιμετώπιση των ανθρώπων ως περιουσιακά στοιχεία, αντί να τους αντιμετωπίζει ως απλό κέντρο-κόστους. Παρά τις πολλές δηλώσεις των ανώτατων διοικητικών στελεχών σε ετήσιες εκθέσεις ή εταιρικά έντυπα, ο αριθμός των επιχειρήσεων που επενδύουν στη βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων του εργατικού δυναμικού τους είναι πολύ λίγες. Ο Loveman πίστευε ότι αυτό ήταν μια μεγάλη ευκαιρία και επικεντρώθηκε στη μείωση των λανθασμένων ενεργειών των εργαζομένων στην HET. Όχι μόνο άλλαξε τη διαδικασία πρόσληψης για να εξασφαλίσει μια καλύτερη αντιστοιχία μεταξύ των ικανοτήτων των ανθρώπων και των απαιτήσεων της θέσης εργασίας, αλλά επιπλέον, εξασφάλισε επίσης ότι οι υποψήφιοι προς πρόσληψη, γνώριζαν τις ιδιαιτερότητες της θέσης για την οποία θα προσλαμβάνονταν. Αυτό επιτεύχθηκε με την προσφορά προς τους υποψηφίους μιας "προεπισκόπησης της δουλειάς», με την οποία θα γνώριζαν τη δουλειά που θα έκαναν πριν καν αρχίσουν να εργάζονται. Επιπλέον, οι εποπτικές αρχές ήταν παρούσες για να υποστηρίξουν τους νέους πιθανούς υπαλλήλους, με τακτικούς ελέγχους μαζί τους, για να εξακριβώσουν αν είναι ευχαριστημένοι με το εργασιακό τους περιβάλλον.

Η HET εκτίμησε ότι για να βελτιωθεί η προθυμία των εργαζομένων της να εργαστούν σε όλες τους λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης και ως εκ τούτου να βελτιωθεί η εσωτερική επικοινωνίας στην εταιρία, θα έπρεπε να αλλάξει το σύστημα management. Από το 1999, ο Loveman άρχισε να αμείβει με ένα μόνονος κάθε εργαζόμενο εκτός της διοίκησης του καζίνο, αν βελτίωνε τις επιδόσεις του στην εξυπηρέτηση των πελατών της κατά 3% σε σχέση με την ίδια περίοδο, του προηγούμενου χρόνου. Η εταιρεία κατέβαλε 40 εκατομμύρια δολάρια σε μόνονους στους εργαζόμενους σε όλο το σύστημα, δίνοντας κατά μέσο όρο από \$ 75 έως \$ 300 στον καθένα. Βεβαίως, αυτή η αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα δεν θα ήταν ποτέ δυνατή, αν ο Loveman δεν κατείχε την απαραίτητη εξουσία της θέσης COO. Οι έρευνες ικανοποίησης των πελατών δημοσιεύονταν τακτικά σε χώρους των εργαζομένων και οι εργαζόμενοι μπορούσαν να ελέγξουν την πρόδοό τους. Μια θετική πτυχή αυτών μηχανισμούς ανάδρασης ήταν ότι ήταν αυτοτροφοδοτούμενη. Αυτό σημαίνει ότι εργαζόμενοι ενθαρρύνονταν να εξασφαλίσουν τη σωστή παροχή υπηρεσιών και σε άλλα τμήματα, όχι μόνο το δικό τους. Για παράδειγμα, εάν οι εργαζόμενοι παρατηρούσαν ότι οι πελάτες δεν ήταν ευχαριστημένοι με την απόδοση του τμήματος «βαλέ», άλλα τμήματα θα χρησιμοποιούσαν συναδελφική πίεση για την βελτίωση της παροχής υπηρεσιών της υπηρεσίας αυτής. Με δεδομένο ότι οι πληρωμές των μόνονους εξαρτιόνταν από την αποτίμηση του συνολικής απόδοσης του τμήματος και όχι μόνο για την ατομική απόδοση, αυτή η τακτική αντικατέστησε τη νοοτροπία που υπαγόρευε το «ο καθένας για τον εαυτόν του», που περιόριζε το ενδιαφέρον των εργαζομένων αποκλειστικά στους τομείς ευθύνης τους, με τη νοοτροπία που υπαγόρευε το ενδιαφέρον των εργαζομένων και για την απόδοση των υπολοίπων. Αυτή η ευθυγράμμιση των στόχων του management και των εργαζομένων στην πρώτη γραμμή, επιτεύχθηκε με τη χρήση των συλλογικών στόχων επιδόσεων και όχι ατομικών. Και πάλι, ένας από τους

βασικούς παράγοντες επιτυχίας στην περίπτωση της HET, είναι η προώθηση ενός περιβάλλοντος όπου οι άνθρωποι έχουν αξιολογηθεί στη συνολική απόδοση της εταιρείας, η οποία ενθαρρύνει τους ανθρώπους να εφαρμόζουν τη δική τους πρωτοβουλία, τις γνώσεις και τις δεξιότητες.

Η εξεύρεση και πρόσληψη των «κατάλληλων» εργαζομένων ήταν μόνο ένα μέρος της επιτυχούς Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού της HET. Ο Loveman αποφάσισε να αναπτύξει ένα «πρόγραμμα διδακτέας ύλης υπηρεσιών», το οποίο προέκυψε από την έρευνα της εταιρείας για τους καλύτερους πελάτες, σε θέματα που πραγματικά αποτελούν κίνητρα γι' αυτούς και οδήγησε στην αφοσίωσή τους. Για το πρώτο φορά στην ιστορία της εταιρείας, κάθε εργαζόμενος έπρεπε να παρακολουθήσει αυτή την εκπαίδευση. Στο τέλος του προγράμματος, όλοι έπρεπε να περάσουν επιτυχώς ένα τεστ, είτε να τερματιστεί η σταδιοδρομία τους. Αυτό που έκανε αυτό το έργο μοναδικό ήταν το γεγονός ότι η εταιρεία κατέβαλε στους εργαζόμενους επιπλέον μισθούς τους ενώ βρίσκονταν στην εκπαίδευση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

1. Η ανάπτυξη των συστημάτων αυτό-οργάνωσης οφείλεται κυρίως, στην ανάγκη των επιχειρήσεων να αφουγκρασθούν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών και να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, που αποτελεί το κλειδί για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.
2. Ο όρος αυτό-οργάνωση αφορά στις μεθόδους, στις δεξιότητες και στις στρατηγικές, με τις οποίες τα ίδια τα άτομα μπορούν να διοικούν και να διευθύνουν αποτελεσματικά, αποκλειστικά τις δικές τους δραστηριότητες προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και περιλαμβάνει την τοποθέτηση στόχων, την λήψη αποφάσεων, την εστίαση σε συγκεκριμένο σκοπό, το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, τη διαχείριση συγκεκριμένου χρόνου, την παρακολούθηση εργασιών, την αυτό-αξιολόγηση, την αυτό-παρέμβαση, την αυτό-ανάπτυξη κ.λ.π., δηλαδή, τις γνωστές εκτελεστικές διαδικασίες.
3. Τα κριτήρια χαρτογράφησης της διεθνούς εμπειρίας της αυτό-οργάνωσης, ουσιαστικά περιγράφουν τους παράγοντες-συνθήκες εφαρμογής των διαφόρων περιπτώσεων αυτό-οργάνωσης, όπως έχουν καταγραφεί στις διάφορες μελέτες. Τα κριτήρια που παρουσιάζονται είναι απαραίτητα στη σύγκριση μεταξύ περιπτώσεων οργανισμών που εφαρμόζουν σύστημα αυτό-οργάνωσης, προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα και ένας χρήσιμος οδηγός για τη σωστή εφαρμογή της αυτό-οργάνωσης. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στην παρούσα εργασία για τη χαρτογράφηση της διεθνούς εμπειρίας στην αυτό-οργάνωση είναι: η κουλτούρα που διαπνέει τόσο τα άτομα της επιχείρησης, όσο και το γενικότερο κοινωνικό περιβάλλον, ο βαθμός και η έκταση εφαρμογής της αυτό-οργάνωσης και η ύπαρξη συνδικαλισμού μέσα στην επιχείρηση.
4. Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν τα συστήματα αυτό-οργάνωσης, όπως αποδεικνύεται από την έως τώρα εφαρμογή τους, περιλαμβάνουν: το χαμηλότερο κόστος διοίκησης, την αυξημένη συναδελφικότητα, τη δημιουργική πρωτοβουλία, τη μεγαλύτερη αφοσίωση, την αυξημένη εξειδίκευση, τη βελτίωση των αποφάσεων και τη μεγαλύτερη ευκαμψία στις αποφάσεις. Αντίθετα στα μειονεκτήματα περιλαμβάνονται: η δυσκολότερη προσαρμογή στις απαιτήσεις του συστήματος, ορισμένα προβλήματα συνεργασίας, που μπορεί να εμφανισθούν, τα προβλήματα ανέλιξης και προαγωγών και η χρονοβόρα ενσωμάτωση των διαδικασιών αυτό-οργάνωσης.
5. Σύμφωνα με τον Frederic Laloux, στέλεχος του ινστιτούτου της Morning Star, υπάρχουν ορισμένες λανθασμένες αντιλήψεις σχετικά με την έννοια και την φύση ενός συστήματος αυτό-οργάνωσης:
 - **Εσφαλμένη αντίληψη 1:** Δεν υπάρχει καμία δομή, καμία διαχείριση, δεν υπάρχει ηγεσία. Τα καθήκοντα του management, δηλαδή του καθορισμού και της επίτευξης των στόχων, του σχεδιασμού, της διοίκησης, του ελέγχου και της αξιολόγησης δεν έχουν εξαφανιστεί. Απλά δεν είναι πλέον συγκεντρωμένα σε ειδικούς ρόλους διοίκησης. Επειδή λοιπόν, τα καθήκοντα της διοίκησης είναι ευρέως καταναμημένα και όχι στενά, μπορεί να υποστηριχθεί ότι υπάρχει περισσότερη διοίκηση και

ηγεσία στην αυτό-οργάνωση των οργανισμών, ακριβώς εξαιτίας της απουσίας διοικητών πλήρους απασχόλησης.

- **Εσφαλμένη αντίληψη 2:** Όλοι είναι ίσοι. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν σύστημα αυτό-οργάνωσης, κάθε άλλο παρά «επίπεδοι» δεν είναι, μια λέξη που συχνά χρησιμοποιείται για οργανισμούς με ελάχιστη ή καμία ιεραρχία. Αντίθετα, είναι ζωντανοί οργανισμοί, που κινούνται προς όλες τις κατευθύνσεις και που επιτρέπουν σε οποιονδήποτε να ερευνήσει για ευκαιρίες. Πόσο ψηλά θα φτάσει κάποιος, εξαρτάται από τα ταλέντα, τα ενδιαφέροντα, το χαρακτήρα και την υποστήριξη που θα αποκομίσει από τους συναδέλφους. Δεν είναι πλέον τεχνητά περιορισμένος από το οργανόγραμμα.
 - **Εσφαλμένη αντίληψη 3:** Πρόκειται για την ενδυνάμωση-ενίσχυση-εξουσιοδότηση. Συχνά, ορισμένες επιχειρήσεις εκχωρούν αρμοδιότητες, ευθύνες και εξουσία στους εργαζόμενους. Αυτό όμως δεν αποτελεί την πεμπτούσια της αυτό-οργάνωσης. Η εκχώρηση αυτή σ' ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης δεν οφείλεται στην γενναιοδωρία των διοικούντων, αλλά ενυπάρχει και αναπτύσσεται μέσα από το ίδιο το σύστημα.
 - **Εσφαλμένη αντίληψη 4:** Η αυτό-οργάνωση είναι ακόμα σε πειραματικό στάδιο. Μια άλλη κοινή παρερμηνεία είναι ότι η αυτό-οργάνωση μπορεί να εξακολουθεί να είναι μια πειραματική μορφή διαχείρισης. Αυτό δεν ισχύει πλέον. Η αυτό-οργάνωση έχει αποδείξει την αξία της και στις μικρές και στις μεγάλες κλίμακες οργανισμών και σε διάφορα είδη της βιομηχανίας.
6. Σύμφωνα με Hackman (1990), οι επιτυχημένες ομάδες σ' ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης καλύπτουν τρία κριτήρια. Πρώτον, τα αποτελέσματα του έργου είναι αποδεκτά από τα μέλη της ομάδας και τους ενδιαφερόμενους φορείς. Δεύτερον, η επιτυχία ορίζεται ως η διατήρηση και η ενίσχυση της ικανότητας των μελών της ομάδας για τις μελλοντικές εργασίες μαζί. Τέλος, οι επιτυχημένες ομάδες καλύπτουν τις ανάγκες των μελών της ομάδας, αντί να δημιουργούν απογοήτευση (Forsyth, 1999).
 7. Μια ανασκόπηση της έρευνας σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ομάδων σ' ένα σύστημα αυτό-οργάνωσης αποκαλύπτει 10 χαρακτηριστικά των ομάδων αυτών: α) ο ξεκάθαρος σκοπός, β) η ενιαία δέσμευση των μελών, γ) Οι ισχυρές σχέσεις, δ) η επικοινωνία μεταξύ των μελών, ε) η εμπιστοσύνη και η αξιοπιστία μεταξύ των μελών, στ) η υπευθυνότητα των μελών, ζ) η ηγεσία που υποστηρίζει τις ομάδες, η) η ξεκάθαρη ανάθεση ρόλων και ευθυνών και θ) οι φυσικοί παράγοντες, όπως το μέγεθος της επιχείρησης και των ομάδων, οι πόροι που διαθέτουν και το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.
 8. Στην παρούσα εργασία παρουσιάστηκαν διάφορες απόψεις σχετικές με τα χαρακτηριστικά των ομάδων και των μελών τους, τις προϋποθέσεις, τις συνθήκες και τον τρόπο εφαρμογής ενός επιτυχημένου συστήματος αυτό-οργάνωσης. Είναι φανερό, ότι αυτές διαμορφώνουν ένα γενικό πλαίσιο κανόνων για την επιτυχία του συστήματος αυτό-οργάνωσης. Από εκεί και πέρα, κάθε περίπτωση είναι μοναδική και θα πρέπει οι παραπάνω κανόνες να προσαρμόζονται σ' αυτήν την διαφορετικότητα των περιπτώσεων.
 9. Τα προβλήματα που είναι δυνατόν να παρουσιαστούν από την εφαρμογή της αυτό-οργάνωσης, περιλαμβάνουν: συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων εργασίας,

αντιδράσεις από τα παλαιότερα στελέχη, αύξηση του κόστους εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού, αύξηση του κόστους υπερωριών και αρνητική επίδραση στην ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, η μη εφαρμογή της αυτό-οργάνωσης μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα, όπως η μη ορθολογική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού, η στέρηση από τους εργαζόμενους της δυνατότητας ελευθερίας, δημιουργίας και ενδιαφέροντος για την εργασία τους και η στέρηση της δυνατότητας της ίδιας της επιχείρησης να επωφεληθεί από μεγάλο αριθμό προτάσεων για αναβάθμιση των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

10. Θεωρητικά, η συνύπαρξη των δύο αυτών μορφών οργάνωσης στην ίδια επιχείρηση είναι δύσκολη, ιδιαίτερα όταν μια νέα επιχείρηση ήδη εφαρμόζει σύστημα αυτό-οργάνωσης. Η δυσκολία της συνύπαρξης αυτής οφείλεται στους παρακάτω κυρίως λόγους: α) η επιτυχής εφαρμογή της αυτό-οργάνωσης βασίζεται πρωτίστως στην αφοσίωση της κορυφής της διοίκησης στην ιδέα της αυτό-οργάνωσης, β) βασική προϋπόθεση της αυτό-οργάνωσης είναι η «κουλτούρα» των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και καταρτίζονται για να λειτουργούν αυτό-διοικούμενοι και μάλιστα η εκπαίδευση αυτή αποτελεί σημαντικό κόστος για την επιχείρηση και γ) η δυσκολία διαχωρισμού των πεδίων εφαρμογής των δύο συστημάτων στην ίδια επιχείρηση, αποτελεί εμπόδιο στην σύγχρονη εφαρμογή τους.
11. Εξαιρέσεις από τον παραπάνω κανόνα, είναι δυνατόν να παρατηρηθούν μόνο σε περιπτώσεις όπως: α) Σε επιχειρήσεις που λειτουργούν με την κλασική μορφή management, μπορεί να δημιουργηθούν ειδικές ομάδες αυτό-οργάνωσης για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων και μόνο με σύντομη διάρκεια ζωής αυτών και β) σε περιπτώσεις επιχειρήσεων, όπου υπάρχουν υποκαταστήματα και δεν υπάρχει μεταξύ τους επικοινωνία (σε διαφορετικές χώρες).
12. Παρά ταύτα, η υπάρχουσα εμπειρία αποδεικνύει ότι υπάρχουν περιπτώσεις, ιεραρχικά οργανωμένων εταιριών, που υιοθέτησαν στοιχεία αυτό-οργάνωσης προκειμένου να αντιμετωπίσουν θέματα ανταγωνιστικότητας. Στην ουσία όμως, οι επιχειρήσεις αυτές παραμένουν ιεραρχικά οργανωμένες και δομημένες. Αυτό οφείλεται, στο γεγονός ότι ορισμένοι θεωρούν παράτολμη και επικίνδυνη την πλήρη μετατροπή μιας έντονα ιεραρχικά οργανωμένης επιχείρησης σε επιχείρηση οργανωμένη υπό μορφή αυτό-οργάνωσης. Για τον λόγο αυτό προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα του αυτό-οργάνωσης εφαρμόζοντας το σύστημα αυτό σε συγκεκριμένες και περιορισμένες συνθήκες.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Moshe Banai, John Nirenberg, Moshe Menachem, *Leadership in Self-Managing Organizations: Orpheus and a Date Plantation*, Journal of Leadership & Organizational Studies, 2000, 7:3, δημοσίευση από την Sage Publications.
<http://jlo.sagepub.com/>
- Tata J, Prasad S., *Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness*, Journal of Managerial Issues
Έκδοση: Pittsburg State University -Department of Economics, 22 Ιουνίου 2004.
<http://www.freepatentsonline.com/article/Journal-Managerial-Issues/120612562.html>
- Ruth Wageman, *Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams*, Volume 26, Issue 1, Summer 1997, Pages 49–61, Organizational Dynamics, Science Direct.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261697900279>
- Edward A. Merritt, Dennis E. R, *The Effect of Self-Managing Teams on Manager Commitment and Organizational Tenure in Private Clubs*, California State Polytechnic Cornell University, Pomona.
http://www.cpp.edu/~jis/2003/Merritt_Reynolds.pdf
- Cohen, S.G. and Ledford, G.W., Jr. (1991). *The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment*. Los Angeles, CA: Center for Effective Organizations, University of Southern California, Human Relations, New York, Jan 1994, Vol. 47, N° 1, pg. 13, 31 pgs.
<http://www.eresearchcollaboratory.com/Team%20effectiveness%20experiment.doc>
- Paul S. Goodman, Uriel J. Haran, *Self-Managing Teams*, Carnegie Mellon University, 2009, (Forthcoming in Encyclopedia of Group Processes and Intergroup Relations, J.M.Levine and M.A.Hogg (editors). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2009.)
<http://repository.cmu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2015&context=tepper>
- Steven E. Markham, Ina S. Markham, *SELF-MANAGEMENT AND SELF-LEADERSHIP REEXAMINED: A LEVELS-OF-ANALYSIS PERSPECTIVE*, The Leadership Quarterly Volume 6, Issue 3, Autumn 1995, Pages 343–359
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984395900136>
- Bradley L, Kirkman Cristina, B. Gibson, Debra L. Shapiro, *“Exporting” Teams: Enhancing the Implementation and Effectiveness of Work Teams in Global Affiliates*, Organizational Dynamics, Vol. 30, No. 1, pp. 12–29, 2001, Elsevier Science, Inc.
www.organizational-dynamics.com
- James Heskett, *Are We Ready for Self-Management*, HBS Working Knowledge Αναρτημένο 1 Σεπτεμβρίου 2006.
<http://hbswk.hbs.edu/item/5507.html>
- Rick Wartzman, *If Self-Management Is Such a Great Idea, Why Aren't More Companies Doing It?* Drucker Institute Αναρτημένο 25 Σεπτεμβρίου 2012.
<http://www.forbes.com/sites/drucker/2012/09/25/self-management-a-great-idea>

- Frederic Laloux, *Misperceptions of Self-Management*, The Morning Star Self-Management Institute,
Αναρτημένο 12 Ιουνίου 2014.
<http://www.self-managementinstitute.org/>
- Frederic Laloux, *Reinventing Organizations*, The Morning Star Self-Management Institute.
Αναρτημένο 4 Ιουνίου 2014.
<http://www.self-managementinstitute.org/>
- Gary Hamel, «First Let's Fire all the Managers», Harvard Business Review, σελίδες 48 – 60 από το τεύχος του Δεκεμβρίου 2011.
<http://self-managementinstitute.org/index.php/about-us/chris-j-rufer/>
- Liebowitz, S. Jay, Holden, Kevin T., Are self-managing teams worthwhile? A tale of two companies.
Publication: 03/22/1995
Name: SAM Advanced Management Journal
Publisher: Society for the Advancement of Management
<http://www.freepatentsonline.com/article/SAM-Advanced-Management-Journal/17765190.html>
- Self-management - Wikipedia, the free encyclopedia,
Τελευταία τροποποίηση 16 Δεκεμβρίου 2014.
<http://en.wikipedia.org/wiki/Self-management>
- Stephen R. Covey in "Turn the Ship Around"
<http://self-managementinstitute.org/#sthash.ZTWALJcw.dpuf>
- Doug Kirkpatrick, *Five Crucial Competencies of Self-Management*, The Morning Star Self-Management Institute,
Αναρτημένο 17 Απριλίου 2014
<http://www.self-managementinstitute.org/five-crucial-competencies-of-self-management>
- David Ticoll, *Get Self-Organized*, Harvard Business Review
Δημοσίευση Σεπτέμβριος 2004
<https://hbr.org/2004/09/get-self-organized/ar/>
- Mark M. Chatfield, *Self-Directed and Self-Managed Teams*, Interaction Research Institute, Inc.
<http://irism.com/selfteam.htm>
- Lori I. Silverman, Annabeth I. Propst, *Ensuring Success: a model for self-managed teams*, 1996, Partners for Progress and Fuller & Propst Associates,
http://saferpak.com/teamwork_articles/ensuring_success.pdf
- Nancy K. Franz, *Self-Directed Work Teams: The Antidote for "Heroic Suicide"*, Extension Journal, Inc., April 2004, Volume 42, Number 2.
<http://www.joe.org/joe/2004april/tt1.php>
- Pulko T., *Challenges of inexperienced, Self-Directed Work Teams on their way to the high performance*, University of Ljubljana Faculty of Economics, Ιούνιος 2009.
<http://www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/pulko156.pdf>

- Rasel, *Advantages and Disadvantages of Self Managed Teams*, Organizational Behavior, Bankofinfo, 19 Δεκεμβρίου 2013.
<http://bankofinfo.com/advantages-and-disadvantages-of-self-managed-teams/>
- www.corning.com
- http://www.motorola.com/us/consumers/About_Motorola
- Whole Foods Market, Inc.,
http://intlstrategicmgmt-wfm.blogspot.gr/2013_05_01_archive.html
http://en.wikipedia.org/wiki/Whole_Foods_Market
- Krengel A, Dudek A, Momboisse R, Paik T, Martin T, *NETFLIX: A Company Analysis*, Santa Clara University, 2010.
http://mgmtclarity.files.wordpress.com/2010/04/capstone_final_report.pdf
- Klugsberger P, *“What made Harrahs an Innovation Leader?”*, Strategy Implementation, 20 Ιουνίου 2005.
http://www.urbino.net/downloadFiles/SI050620_PKlugsberger_Harrahs.pdf