

δικά τους συμφέροντα και δίκτυα ευθυγραμμισμένων συμφερόντων διαρκώς σχηματίζονται και διαλύονται.

Τα επόμενα δύο κεφάλαια επεκτείνουν αυτήν τη συζήτηση, αντιμετωπίζοντας τις πιο ανεπίσημες, συγκαλυμμένες, πολιτικές και πολιτιστικές πλευρές της οργανωσιακής ζωής.

## Ερωτήσεις συζήτησης και εργασίες

- 1 Αναλογιστείτε την ακόλουθη δήλωση:  
Αρχίζοντας από το μηδέν, υποβαθμίζουμε το γεγονός πως ο σημαντικός ανασχεδιασμός πρέπει να προγραμματιστεί και να εφαρμοστεί σε ένα πλαίσιο της πραγματικότητας που δεν θα εξαφανιστεί. Τα προγράμματα ανασχεδιασμού των νοσοκομείων προσκρούουν στη δύναμη των γιατρών. Τα κυβερνητικά προγράμματα συχνά καταπνίγονται από ένα πλαίσιο στο οποίο οι άνθρωποι δεν μπορούν να δουν την ανάγκη για ριζική αλλαγή. Σε οργανισμούς κατασκευών και υπηρεσιών, σχέδια για εφαρμογή ενός νέου τρόπου επιχειρείν συχνά υποσκάπτονται από τον τρόπο σκέψης και τις νοοτροπίες των παλιών τρόπων. Αυτές οι πραγματικότητες πρέπει να διαχειριστούν ευεργετικά και να αλληλατούν αν είναι να πετύχουν οι νέες πρωτοβουλίες.

(Morgan, 1994)

Σε ποιο βαθμό αυτά ή παρόμοια ζητήματα ισχύουν στον δικό σας οργανισμό ή σε κάποιο άλλο που γνωρίζετε καλά; Πώς μπορούν αυτά τα θέματα να διαχειριστούν;

- 2 Παρά τη συζήτηση για δίκτυα και εικονικούς οργανισμούς, οι περισσότεροι οργανισμοί προσαρμόζονται σε πιο παραδοσιακά είδη δομών. Γιατί;

## Παράδειγμα προς μελέτη ●●●

### Η Mitsubishi Motors αναθεωρεί την οργάνωση

Η εταιρία Mitsubishi Motors (MMC) ανακοίνωσε σχέδια για να αναθεωρήσει την οργανωτική της δομή. Οι αλλαγές θα δουν τη δομή της εταιρίας να μικραίνει από τα 230 τμήματα σε 131 τμήματα, κάτι που ευελπιστούν ότι τα επιταχύνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και θα διευκρινίσει τις αρμοδιότητες.

Η MMC επιβεβαιώνει τις παρακάτω κατευθυντήριες αρχές που ακολουθεί στο επιχειρείν, οι οποίες είναι ίδιες από τότε που ιδρύθηκε η εταιρία, τη δεκαετία του 1930. Αναγνώρισε ότι έχουν υπάρξει δραματικές μεταβολές στις αξίες, τη δομή της κοινωνίας και του περιβάλλοντος από τότε που οι πρώτες της αξίες ανακοινώθηκαν, κι

έτσι μερικές αναθεωρήσεις είναι απαραίτητες για να τις επικαιροποιήσει.

**Shoki Hoko** – Αγωνίσου για να επιβιώσεις την κοινωνία, τόσο υλικά όσο και πνευματικά, καθώς συνεισφέρεις στη διατήρηση του παγκόσμιου περιβάλλοντος.

**Shoji Komei** – Διατήρησε τις αρχές της διαφάνειας και της ειλικρίνειας, επιχειρώντας με ακεραιότητα και δικαιοσύνη.

**Ritsugyo Boeki** – Εξάπλωσε την επιχείρηση, βιοσιμμένος σε μια παγκόσμια προοπτική που περιλαμβάνει τα πάντα.

Για να υποστηρίξει την επιθυμία της να αποκαταστήσει

την καταναλωτική πίστη στην εταιρία και μια πεποίθηση στο πώς οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται, η MMC δημιούργησε έναν αριθμό πρωτοβουλιών αναδόμησης.

#### **Ανοικοδομώντας την εμπιστοσύνη, εφαρμόζοντας τη μεταρρύθμιση**

- Μια Επιτροπή Επιχειρηματικής Ηθικής, που αποτελείται κυρίως από ειδικούς εκτός της εταιρίας, θα δημιουργηθεί για να επιβλέπει τις προσπάθειες της εταιρίας να συμμορφωθεί με τη δέσμευσή της του να δώσει ύψιστη σημασία στους πελάτες, την ασφάλεια και την ποιότητα.
- Ένα νέο Γραφείο Ζητημάτων Ποιότητας θα χειρίζεται ζητήματα σχετικά με τη διασφάλιση της ποιότητας και τη διαχείρισή της, ενώ, ταυτόχρονα, ένα νέο Γραφείο Προώθησης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, υπαγόμενο στον Διευθύνοντα Σύμβουλο, θα προωθήσει και θα βελτιώσει τα θέματα ποιοτικού ελέγχου και συμμόρφωσης σε ολόκληρη την εταιρία.
- Μια Επιτροπή Εταιρικής Αναδόμησης, ηγούμενη από ένα Γραφείο Εταιρικής Αναδόμησης, διορισμένο και αποτελούμενο από εξωτερικούς επενδυτές, θα στηθεί, υπαγόμενο απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο για ένα χρόνο και στις διαλειτουργικές ομάδες που δημιουργήθηκαν για όλα τα ζητήματα σχετικά με το σχέδιο αναζωογόνησης. Οι ομάδες θα εξαπλωθούν σε όλη τον οργανισμό και θα κάνουν τομή στις προτάσεις στην Επιτροπή Εταιρικής Αναδόμησης.

#### **Οργανισμός απευθείας υπό τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και του Επιχειρησιακού Διευθυντή**

- Ο Διευθύνων Σύμβουλος θα επιβλέπει τμήματα σχετικά με τη συνολική διοίκηση, ενώ ο Επιχειρησιακός Διευθυντής θα επιβλέπει τμήματα που εμπλέκονται με την εκτέλεση των επιχειρηματικών λειτουργιών. Νεο ιδρυθέντα τμήματα που αναφέρονται στον Δι-

ευθύνοντα Σύμβουλο περιλαμβάνουν το Γραφείο Προώθησης της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, τα Κεντρικά Γραφεία Χρηματοοικονομικών Ομίλων, τα Γραφεία Εταιρικής Στρατηγικής Ομίλου και τη γραμματεία της Επιτροπής Εταιρικής Αναδόμησης.

- Νεο-ιδρυθέντα τμήματα που θα αναφέρονται απευθείας στον Επιχειρησιακό Διευθυντή περιλαμβάνουν το Γραφείο Ζητημάτων Ποιότητας, το Γραφείο Εταιρικού Προσωπικού, τα Κεντρικά Γραφεία Προϊόντων Ομίλου, το Τμήμα Ελέγχου και Λογιστικής Εγχώριων Λειτουργιών και το Τμήμα Παραγωγής, Ελέγχου και Λογιστικής.

#### **Άλλα τμήματα που θα δημιουργηθούν/αναδιοργανωθούν**

- Γραφείο Προώθησης Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, το οποίο επίσης περιλαμβάνει την Επιτροπή Επιχειρηματικής Ηθικής.
- Κεντρικά Γραφεία Χρηματοοικονομικών Ομίλου που θα περιλαμβάνουν τα Τμήματα Ελέγχου και Λογιστικής, Εξωτερικού και Εσωτερικού.
- Γραφείο Εταιρικής Στρατηγικής Ομίλου.
- Γραφείο Θεμάτων Ποιότητας.
- Γραφείο Εταιρικού Προσωπικού.
- Κεντρικά Γραφεία Προϊοντικών Λειτουργιών.
- Γραφείο Παραγωγής και Προμηθειών.
- Γραφείο Παγκόσμιας Εξυπηρέτησης Πελατών.
- Κεντρικά Γραφεία Εγχώριων Λειτουργιών.
- Κεντρικά Γραφεία Λειτουργιών Εξωτερικού.

Εν συντομία, όλες οι λειτουργίες θα υπάγονται στον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή στον Επιχειρησιακό Διευθυντή. Ο σκοπός είναι να διασαφηνιστούν οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες για κάθε μέρος της επιχείρησης. Πιο λεπτομερείς πληροφορίες μπορείτε να βρείτε από: <http://media.mitsubishi-motors.com/pressrelease/e/corporate/detail1069.html>.

(Αυτό το παράδειγμα χρονολογείται από τις 22 Ιουνίου 2004).

#### **Άσκηση παραδείγματος**

- 1 Πώς θα κατηγοριοποιούσατε αυτές τις αλλαγές με όρους των τύπων αλλαγής που συζητήθηκαν στο Κεφάλαιο 2;
- 2 Επιχειρήστε να αντιστοιχήσετε τις προτάσεις στους τύπους της οργανωσιακής δομής που συζητήθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο.
- 3 Ποια μπορεί να είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των προτεινόμενων δομικών αλλαγών της Mitsubishi;