

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ο ΡΟΛΟΣ & Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΜΑΛΑΜΑΤΙΝΑ ΖΟΛΩΤΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ

ΠΑΤΡΑ 2010

Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛΙΔΕΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ (1^ο)	
1.0. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	7
1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	7
1.2. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	8
1.2.1. ΜΑΝΑΤΖΕΡ & ΗΓΕΤΗΣ: ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ & ΔΙΑΦΟΡΕΣ	9
1.2.2. ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	12
1.2.3. Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ (2^ο)	
2.0. ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΩΝ & ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	17
2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ & ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	17
2.2. ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΟΜΑΔΩΝ	20
2.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	23
2.4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΩΝ	25
2.5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	26
2.6. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	27
2.7. ΟΜΑΔΑ & ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	29
2.8. ΤΥΠΟΙ ΟΜΑΔΩΝ	32
2.9. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΑΤΟΜΟΥ & ΟΜΑΔΑΣ	34
2.10. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ (3^ο)	
3.0. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	42
3.1. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ	44
3.2. ΕΙΔΗ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	46
3.3. Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	51
3.4. ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ (4^ο)	
4.0. ΟΜΑΔΑ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	55
4.1. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	55
4.2. ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	58
4.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	64

4.4.	Η ΣΥΛΛΗΨΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ & Η ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ	65
4.4.1.	Η ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ	67
4.4.2.	ΑΠΟΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ – ΑΜΦΙΔΡΟΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	67
4.4.3.	ΜΟΝΟΔΡΟΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	69
4.4.4.	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	70
4.5.	Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	71
4.5.1.	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΜΕΣΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	71
4.5.2.	ΔΙΚΤΥΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	73
4.5.3.	Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ (5^ο)		
5.0.	ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΜΑΔΑ	80
5.1.	ΗΓΕΤΗΣ & ΗΓΕΣΙΑ	81
5.2.	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΕΡΑ ΑΠΟ ΤΟ ΣΤΥΛ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ	87
5.3.	ΘΕΤΙΚΟΣ – ΑΡΝΗΤΙΚΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	90
5.4.	ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΟΥ ΝΟΙΑΖΟΝΤΑΙ & ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ	91
5.5.	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟΣ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ – ΗΓΕΤΙΚΟΣ – ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΗΣ	97
5.6.	ΣΤΑΘΕΡΟΣ – ΑΣΤΑΘΗΣ	100
5.7.	ΑΛΛΑ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	101
5.8.	ΒΑΣΙΚΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ	104
5.9.	ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΥΛ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	104
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ (6^ο)		
6.0.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	108
6.1.	ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	110
6.2.	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	112
6.3.	ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΕΙΓΜΑ	116
6.4.	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ / ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ	117
6.5.	ΔΕΙΓΜΑ / ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	117
6.6.	ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	118
6.7.	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	119
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ		134
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		136

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγκεκριμένη μελέτη θα περιγράψει και θ' αναλύσει τη λειτουργία της ομάδας στο χώρο εργασίας καθώς και το ρόλο της. Ουσιαστικά θα γίνει μια προσπάθεια να προσεγγιστεί θεωρητικά, αλλά και πρακτικά η έννοια της ομάδας στα πλαίσια της οργάνωσης, η φιλοσοφία του σχηματισμού ομάδας μέσα σε έναν οργανισμό, όπως επίσης τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της συγκρότησής της. Ουσιαστικά οι ομάδες και η ομαδική εργασία είναι τόσο χρήσιμες σήμερα όσο ποτέ άλλοτε, αφού όπως είναι γνωστό οι οργανισμοί διαρκώς μεταβάλλονται σε μία προσπάθεια να συμβαδίσουν με τη ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και τις συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος. Η σύσταση λοιπόν εργασιακών ομάδων καλύπτει τις ανάγκες του οργανισμού για ευελιξία στη λειτουργία και συμβάλλει ενεργά στην επιβίωσή του. Όλο και περισσότερα άτομα συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, ενώ παράλληλα σχηματίζονται ομάδες για την επίλυση των προβλημάτων. Τα διαχωριστικά εμπόδια μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού δεν υπάρχουν πλέον και άτομα από διαφορετικά τμήματα συνεργάζονται με τη μορφή ομάδων για να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

Σκοπός της παρούσας μελέτης μας, είναι ο καθορισμός της έννοιας της ομάδας, προσεγγίζοντας τον όρο τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά και δίνοντας με ακρίβεια στον αναγνώστη τη δυνατότητα να κατανοήσει τη σημασία της ομάδας για την ανάπτυξη και την επιτυχία μιας επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.0. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Είναι γνωστό ότι όποια ενέργεια λαμβάνει χώρα στον οργανισμό, έχει μια επίδραση στη συμπεριφορά των ατόμων. Η επίδραση αυτή επεκτείνεται ακόμα στους πελάτες και τους προμηθευτές. Με άλλα λόγια το γεγονός αυτό έχει σχέση με την επιβίωση του ίδιου του οργανισμού, αφού τα ανθρώπινα προβλήματα αποτελούν την κύρια αιτία της επιτυχίας και της αποτυχίας του οργανισμού. Η οργανωτική συμπεριφορά είναι αρκετά σπουδαία ως πεδίο μελέτης για τους μάνατζερ, υπαλλήλους και πελάτες. Η κατανόηση της βοηθάει τους μάνατζερ και υπαλλήλους να γίνουν αποτελεσματικοί στο έργο τους.

Οι προκλήσεις του αιώνα που διανύουμε είναι πολλές και περίπλοκες. Το περιβάλλον είναι αβέβαιο και ασταθές. Με βάση αυτό κατανοούμε ότι η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς πρέπει να λάβει υπόψη αυτό το δυναμικό περιβάλλον, που συνεχώς αλλάζει και μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν και να επιζήσουν οι επιχειρήσεις. Οι σημερινές κύριες τάσεις στο χώρο εργασίας είναι οι ακόλουθες:

1. Η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού αλλάζει, οι επιχειρήσεις αποτελούνται από εργαζόμενους που ανήκουν σε διάφορες εθνικότητες.
2. Οι προσδοκίες και οι επιθυμίες των πελατών αλλάζουν, ενδιαφέρονται για την ποιότητα των προϊόντων και τη παροχή υπηρεσιών.
3. Η δομή και η λειτουργία των οργανισμών αλλάζει, π.χ. παγκοσμιοποίηση, ιεραρχικά επίπεδα, τεχνολογία πληροφοριών.
4. Ο ρόλος των μάνατζερ αλλάζει, γίνονται συντονιστές στην ομαδική εργασία και παράλληλα συντονίζουν το έργο των εργαζομένων.

Η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς παρέχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα στους μάνατζερ:

1. Συστηματοποιεί τη σκέψη του μάνατζερ σχετικά με τη συμπεριφορά των ατόμων στην εργασία.
2. Παρέχει στους μάνατζερ τη δυνατότητα να αναλύουν και να συζητούν με άλλους της εμπειρία τους από την εργασία.
3. Δίνει τη δυνατότητα στους μάνατζερ να ανακαλύψουν τεχνικές για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των ευκαιριών που συχνά παρουσιάζονται στους χώρους εργασίας.

1.2. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς αρχίζει με την κατανόηση της φύσης και λειτουργίας του οργανισμού. Οργανισμός είναι ένα σύστημα, στο οποίο έχουν συγκεντρωθεί άτομα που εργάζονται μαζί για να εκπληρώσουν ένα κοινό σκοπό. Τα άτομα αλληλεπιδρούν για να πραγματοποιήσουν στοιχειώδεις λειτουργίες του οργανισμού. Η δομή του οργανισμού χρησιμοποιεί το έργο ξεχωριστών ομάδων και τμημάτων για να συντονίζει και να κατευθύνει την πορεία της ίδιας της οργάνωσης. Οι οργανισμοί είναι μηχανισμοί μέσα από τους οποίους τα άτομα προσπαθούν και συνεργάζονται, για να εκπληρώσουν έναν ή περισσότερους του ενός σκοπούς. Η λειτουργία του οργανισμού εξαρτάται από τα άτομα, τα οποία συνιστούν τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού, ενώ η τεχνολογία, οι πληροφορίες και τα χρήματα αποτελούν τους υλικούς πόρους. Ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων συνδράμει στη καλύτερη ανάπτυξη της εταιρίας όσον αφορά τις εσωτερικές της διαδικασίες και τη στρατηγική που θέλει να εφαρμόσει στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Ο μάνατζερ λοιπόν αποτελεί τον πρωταρχικό μηχανισμό, ο οποίος λειτουργεί στη βάση συγκεκριμένου προγραμματισμού, προκειμένου να είναι αποδοτικός.

Ο ίδιος με γνώμονα τον παραπάνω προγραμματισμό πρέπει απλά να λειτουργήσει ορθολογικά στην πορεία που χαράσσει η εταιρεία. Από την άλλη ο ηγέτης είναι ο δεύτερος μηχανισμός, ο οποίος αναγνωρίζει τις ανάγκες των ατόμων πριν οι τελευταίες εκφραστούν και κινείται ανεξάρτητα και αυτόβουλα. Πολλές φορές μάλιστα δίνει την αίσθηση στα άτομα ότι οι ενέργειες στις οποίες θέλει να προβεί είναι αυτές ακριβώς που τα άτομα έχουν ανάγκη.

1.2.1. ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ: ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ

Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια να αναλυθούν τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν ο μάνατζερ και ο ηγέτης και θα επισημανθούν κάποιες ομοιότητες και διαφορές τους σε σχέση με την οργανωτική συμπεριφορά.

- **Το Όραμα:** Κάθε μάνατζερ πρέπει να έχει ένα όραμα. Το όραμα που δημιουργεί, προκαλεί το ενδιαφέρον του προσωπικού και του παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων. Το όραμα αποτελεί μία ιδέα, η πραγματοποίηση της οποίας είναι πιθανή και συνιστά στόχο και ακρογωνιαίο λίθο για την επιβίωση της ομάδας και κατ' επέκταση της οργάνωσης. Από την άλλη πλευρά ο ηγέτης δεν πρέπει να έχει ένα όραμα για να επιβιώσει η ομάδα του, διότι το όραμά του μπορεί να οδηγήσει την ομάδα στην καταστροφή. Ο ηγέτης εμπνέει την ομάδα από το όραμα και την προσωπικότητά του, αλλά δεν έχει ανάγκη το όραμα για να κερδίσει το σεβασμό της ομάδας. Τον κερδίζει από τον ίδιο του το χαρακτήρα. Αντίθετα ο μάνατζερ μέσω των ιδεών και των οραμάτων του κερδίζει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό της επιχείρησης. Βασική ακόμη προϋπόθεση για τον μάνατζερ είναι να πετυχαίνει τους στόχους του για να χαρακτηριστεί επιτυχημένος, ενώ ο ηγέτης είτε πετύχει είτε αποτύχει στην επίτευξη των στόχων της ομάδας του χαρακτηρίζεται χαρισματικός από τη στιγμή που κατόρθωσε να πείσει την ομάδα του να ακολουθήσει τον ίδιο και το όραμά του. Ο ηγέτης δηλαδή χρησιμοποιεί την ομάδα για να επιτύχει προσωπικούς του στόχους.

- **Η σημασία της επικοινωνίας:** Οι μάνατζερς επικοινωνούν με βάση τα στοιχεία που προβλέπονται από κανονισμούς του οργανισμού και από προσωπικές γνώσεις, ενώ οι ηγέτες επικοινωνούν με τον τρόπο που οι ίδιοι θα επιλέξουν, χωρίς περιορισμούς, ανεξάρτητα από το αν έχουν ή όχι γνώσεις πάνω στις θεωρίες της επικοινωνίας. Ο μάνατζερ διδάσκεται την έννοια της επικοινωνίας, ο ηγέτης την έχει έμφυτη. Ο ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να είναι μορφωμένος, αρκεί να έχει «λέγειν», χάρισμα που ενεργοποιείται αυθόρμητα, καθώς είναι έμφυτο. Από την άλλη πλευρά οι μάνατζερς επικοινωνούν στηριζόμενοι στις γνώσεις τους και ψάχνουν να βρουν όλες τις λύσεις χρησιμοποιώντας τις διαθέσιμες σε αυτούς πηγές (π.χ. βιβλία).
- **Ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μέσω πράξεων:** Ο ηγέτης αποκτάει την εμπιστοσύνη της ομάδας του μέσα από την σιγουριά που πηγάζει από τα λεγόμενά του, ταυτίζεται με τα πιστεύω του και τα οράματά του και τα ακολουθεί πιστά ό,τι και να γίνει. Αντίθετα ο μάνατζερ αν το θέλει η εταιρεία που αντιπροσωπεύει αναθεωρεί ανά πάσα στιγμή τις θεωρίες του, πράγμα που τον καθιστά ιδιαίτερα ευάλωτο και τον κάνει να χάνει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων που διοικεί.
- **Λειτουργία μέσα από την αυτο-εκτίμηση:** Ο ηγέτης εκτιμάει τον εαυτό του δεν καταπιέζεται και δεν ελέγχεται από τίποτα. Αυτό τον γεμίζει εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση με αποτέλεσμα όλες οι ενέργειές του να διέπονται από σιγουριά και να μην δέχονται εύκολα επιρροές από εξωτερικούς παράγοντες. Αυτή η γεμάτη αυτοπεποίθηση εικόνα του μεταφέρεται και στην ομάδα του, η οποία νιώθει σίγουρη κάτω από τη διοίκησή του. Αντίθετα ο μάνατζερ έχει να αντιμετωπίσει πολλές αντιξοότητες και προκειμένου να μην χάσει τη θέση του κάνει πολλές υποχωρήσεις. Αυτό καθιστά τη θέση του ιδιαίτερα αναλώσιμη, καθώς ο ίδιος ενταγμένος μέσα σε ένα σύστημα ελέγχου και κριτικής, νιώθει ανασφαλής. Άλλωστε ο ίδιος δεν είναι σε θέση να λειτουργεί αυτόνομα και αυτόβουλα, απλά είναι υποχρεωμένος να δράσει με

τον τρόπο που του υπαγορεύει η διοίκηση του οργανισμού. Έτσι χάνει την αυτοεκτίμησή του γεγονός που βιώνει και η ομάδα του με αποτέλεσμα να χάσει το σεβασμό και την δυνατότητα επιβολής.

- **Η σημασία των συνεργατών:** Τα μεγάλα πράγματα δεν μπορεί κάποιος να τα επιτύχει μόνος του και αυτό ισχύει και για τους δύο. Δηλαδή ούτε ο ηγέτης αλλά ούτε και ο μάνατζερ μπορεί να φτάσει στην επίτευξη κάποιων στόχων, χωρίς τη συνδρομή κάποιων συνεργατών. Ωστόσο, τα άτομα αυτά θα πρέπει να έχουν σεβασμό και εμπιστοσύνη τόσο στον ηγέτη όσο και στο μάνατζερ και πάνω απ' όλα να πιστέψουν σε αυτούς για να τους βοηθήσουν να πετύχουν τους στόχους τους.

- **Η σημασία του δικτύου:** Η επιτυχία τόσο του ηγέτη όσο και του μάνατζερ βασίζεται στην ανάγκη για την ύπαρξη ενός ισχυρού δικτύου υποστήριξης. Αυτό πρέπει να λειτουργεί άψογα και να στηριχτεί στη καλή επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα που το συνιστούν. Βέβαια είναι σημαντικό να υπάρχει πρόσβαση του δικτύου στην κορυφή, καθώς και συχνή επαφή με το μάνατζερ ή τον ηγέτη. Βασική προϋπόθεση ωστόσο για όλα τα παραπάνω αποτελεί η επιθυμία πραγματοποίησης των κοινών στόχων.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι ο μάνατζερ, με του οποίου τα στυλ διοίκησης θα ασχοληθούμε παρακάτω, πρέπει αν θέλει να είναι πετυχημένος να έχει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Πρέπει δηλαδή να διακρίνονται σε αυτόν κάποια έμφυτα χαρακτηριστικά και να είναι σε θέση σε κάποιες περιστάσεις να αψηφά τους νόμους και τους κανονισμούς και να πράττει με επαγγελματικό ρίσκο στηριζόμενος στις απόψεις του και το ένστικτο του. Όλα τα στυλ διοίκησης είτε είναι καλά είτε όχι για να εφαρμοστούν δεν έχουν μόνο την ανάγκη των γνώσεων του μάνατζερ, αλλά και των ικανοτήτων του ηγέτη, ο οποίος οδηγεί χωρίς να σκέφτεται το αποτέλεσμα με βάση το ένστικτό του, πράγμα που εμπνέει τις ομάδες να τον ακολουθήσουν χωρίς να σκέφτονται που

μπορεί να οδηγηθούν. Αντίθετα το πρόβλημα για το μάνατζερ είναι ότι έχει να πείσει και τα ανώτερα από αυτόν στελέχη, και φοβούμενος για τη θέση του σταματάει την προσπάθεια αυτονόμησής του. Όμως, εάν έχει την αυτοπεποίθηση του ηγέτη, σίγουρα θα είναι σε θέση να πετύχει κάποιους περαιτέρω στόχους.

Οι έννοιες «ηγέτης» και «ηγεσία» δεν αποτελούν μόνο θέματα έρευνας στην Οργανωτική Ψυχολογία, αλλά συνδέονται με θεμελιακά κοινωνικά φαινόμενα, όπως το πολιτικό και εκπαιδευτικό σύστημα κάθε χώρας, αλλά και γενικότερα με το σύστημα διοίκησης. Η ιστορία βρίθει από τις διαφοροποιήσεις του όρου «ηγέτης», διαφοροποιήσεις άμεσα συνυφασμένες με τις εκάστοτε συνθήκες κάθε εποχής. Έτσι λοιπόν από το μοντέλο του αυταρχικού ηγέτη των παρελθοντικών χρόνων προχωρήσαμε και φτάσαμε στον ανθρωπιστικό ηγέτη του σήμερα ο οποίος δρα κυρίως σε συμμετοχικές οργανώσεις. Το ερώτημα που κατά καιρούς είχε απασχολήσει τους ερευνητές, το αν δηλαδή ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται, δεν έχει δοθεί κατά τρόπο που να οριοθετηθεί ορθά τη σχέση ηγεσίας και ηγέτη, αφού πέρα από τα φυσικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, υπάρχουν και άλλες μεταβλητές που επηρεάζουν την άσκηση της ηγεσίας. Ειδικότερα η θεώρηση του φαινομένου ηγέτης στο χώρο της Οργανωτικής Ψυχολογίας, μας κάνει να δεχτούμε ότι ο ηγέτης είναι ένα πρόσωπο, το οποίο είναι ενταγμένο σε μία εργασιακή ομάδα, μέσα στην οποία του έχει ανατεθεί ένας ρόλος. Ηγεσία λοιπόν είναι ένα σχήμα σχέσεων μεταξύ προσώπων με κάποιο ρόλο.

1.2.2. ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Η οργανωτική συμπεριφορά είναι ένας θεσμός που βασίζεται στις παρακάτω αρχές:

1. **Στην αρχή της ιεραρχίας:** Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των υπαλλήλων και η χρήση μεθόδων ελέγχου.

2. **Αρχή ορθολογικότητας:** Υπάρχουν σταθεροί κανόνες με συνέχεια και συνέπεια.

3. **Αρχή καταμερισμού εργασίας:** Οι αρμοδιότητες είναι αυστηρά και ακριβώς κατανεμημένες μεταξύ των απασχολούμενων.

4. **Αρχή της τυποποίησης:** Οι διαδικασίες και τα έγγραφα είναι ενιαία.

Με βάση αυτή την αρχή στην ελληνική δημόσια διοίκηση προέκυψαν τα εξής φαινόμενα¹:

Ο νεποτισμός: Οι θέσεις καταλαμβάνονται με βάση τις συγγένειες, τις φιλίες και χρησιμοποιούνται εκτός επιτρεπτών ορίων περιουσιακά στοιχεία του δημοσίου.

Η διαφθορά: Ορισμένοι δημόσιοι υπάλληλοι χρηματίζονται και παραβιάζουν τους νόμους προς όφελος δικό τους ή για όφελος τρίτων από τους οποίους έχουν συμφέρον. Αυτό μπορεί να μην είναι κοινή πρακτική όλων, αλλά συμβαίνει έστω και σε μικρά επίπεδα.

Ο νομικισμός: Αντί το κράτος να είναι ο προστάτης του πολίτη είναι υπονομευτής κάθε πρωτοβουλίας και νεωτερισμού. Παράλληλα, τα διάφορα όργανα της διοίκησης δεν επικοινωνούν μεταξύ τους, λόγω των πολυπληθών ρυθμίσεων.

Ο συγκεντρωτισμός: Δηλαδή η περιφέρεια αδυνατεί να λάβει πρωτοβουλίες, όλη η εξουσία συγκεντρώνεται στην τοπική αυτοδιοίκηση. Ο συγκεντρωτισμός οδηγεί σε οικονομικές ανισότητες δημιουργώντας το μοντέλο βοράς-νότος.

¹ Fred L (1995), Organizational Behaviour, 7th Edition. N. York Mc Graw Hill

1.2.3. Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Η προσεκτική μελέτη και κατανόηση της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα στους οργανισμούς αποτελεί σήμερα επιτακτική ανάγκη. Η θεώρηση αυτή για την οργανωτική συμπεριφορά μπορεί να βασιστεί στις ακόλουθες υποθέσεις:

1. Η οργανωτική συμπεριφορά ακολουθεί τις αρχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς.
2. Οι οργανισμοί είναι κοινωνικά συστήματα.
3. Η οργανωτική συμπεριφορά επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες
4. Η οργανωτική συμπεριφορά επηρεάζεται από τη δομή και τις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού.

Η κατανόηση και η μάθηση της οργανωτικής συμπεριφοράς επιτυγχάνεται καλύτερα μέσα από την εμπειρία. Μια από τις καλύτερες πηγές της εμπειρικής μάθησης είναι ο χώρος εργασίας, καθώς μέσα σε αυτόν παρέχεται στο άτομο η δυνατότητα να διακρίνει συμπεριφορές, να προβληματιστεί πάνω σε αυτές και να τις κατανοήσει καλύτερα. Γι' αυτό η οργανωτική συμπεριφορά συγκαταλέγεται ανάμεσα στις εφαρμοσμένες επιστήμες.

Οι εφαρμογές της οργανωτικής συμπεριφοράς αναφέρονται στη στήριξη και την ανάπτυξη της παγκοσμιοποιημένης αγοράς. Η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς, λοιπόν, μπορεί να βοηθήσει όλους τους οργανισμούς να γίνουν πιο ευέλικτοι και πιο ανταγωνιστικοί και με δυνατότητα προσαρμογής ανάλογα με τα δεδομένα της παγκόσμιας αγοράς. Άλλωστε, αυτό συνδράμει και στην κατανόηση των διεθνών πιέσεων και απαιτήσεων των σύγχρονων πελατών.

Μια άλλη εφαρμογή της οργανωτικής συμπεριφοράς συνδέεται με την υποδοχή και προσθήκη των αλλοδαπών εργαζόμενων στους οργανισμούς, οι οποίοι μεταφέρουν στους χώρους εργασίας τη δική τους κουλτούρα, τα δικά τους πιστεύω, τις αξίες και τα πρότυπα τους. Η κατανόηση της συμπεριφοράς των

εργαζόμενων μέσα στον εργασιακό τους χώρο θα συνδράμει στη ομαλή ένταξη και προσαρμογή των ατόμων αυτών στην κουλτούρα της εταιρίας και γενικότερα στις ανάγκες και απαιτήσεις της ελληνικής αγοράς εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει πιο εύκολα μέσα από την εκπαίδευση, το προγραμματισμό, το διαχωρισμό αρμοδιοτήτων, την ανάθεση ξεκάθαρων καθηκόντων αλλά και μέσα από τη σωστή διαδικασία προσαρμογής των ξένων εργαζόμενων στις τάξεις των ελλήνων. Τέλος, η οργανωτική συμπεριφορά καθορίζει νέα στρατηγική πορεία για τον εργασιακό χώρο κατευθύνοντας τον προς τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, δείχνοντας ότι όλες οι νέες δράσεις του πρέπει να περνάνε μέσα από τη διοίκηση ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.0. ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οι ομάδες και η ομαδική εργασία είναι τόσο χρήσιμες σήμερα όσο ποτέ άλλοτε, αφού όπως είναι γνωστό οι οργανισμοί γίνονται πολυπλοκότεροι λόγω της συνεχώς αυξανόμενης τεχνολογικής ανάπτυξης, της ανάγκης για ευελιξία στη λειτουργία τους και ακόμα λόγω των συνεχών αλλαγών του περιβάλλοντος. Ακόμα, όλο και περισσότερα άτομα συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων, ενώ παράλληλα σχηματίζονται ομάδες για την επίλυση των προβλημάτων. Τα διαχωριστικά εμπόδια μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού δεν υπάρχουν πλέον και άτομα από διαφορετικά τμήματα συνεργάζονται με τη μορφή ομάδων για να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τη σπουδαιότητα που έχει για τον οργανισμό η ομαδική εργασία, τον τρόπο ανάπτυξης μιας ομάδας, τους διάφορους τύπους ομάδων, την αποτελεσματικότητα της ομάδας και τα διάφορα είδη ομάδων που υπάρχουν στον οργανισμό.

2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σήμερα λίγα άτομα εργάζονται σε οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και απαρхайωμένη τεχνολογία. Τα περισσότερα άτομα εργάζονται σε επιχειρήσεις στις οποίες ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας μεταβάλλεται και το περιβάλλον τους είναι πολύπλοκο, βέβαιο και ευμετάβλητο. Οι συνθήκες αυτές απαιτούν ευέλικτη και δυναμική δομή του οργανισμού, καθώς επίσης και τη χρησιμοποίηση ομάδων για την επίλυση των προβλημάτων και την προσαρμογή τους στις αλλαγές. Η σημερινή τάση στη λειτουργία των οργανισμών είναι να μετατίθεται η υπευθυνότητα στους υπαλλήλους, οι οποίοι βρίσκονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα και εργάζονται ομαδικά για τη βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης. Μπορεί ένα άτομο να είναι σπουδαίο

στην εργασία του, αυτό όμως που μετράει είναι η επιτυχία του οργανισμού ως συνόλου και όχι η προσωπική του επιτυχία.

Μια ομάδα λοιπόν είναι ένα σχετικά μόνιμο σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων τα οποία:

- Ø έχουν ένα κοινό σκοπό,
- Ø αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο,
- Ø εξαρτώνται το ένα από το άλλο και
- Ø αισθάνονται κάποια ικανοποίηση από την αμοιβαία συνεργασία τους.²

Αν, για παράδειγμα, πέντε άτομα παίζουν μπάσκετ για να περάσουν την ώρα, τα άτομα αυτά δεν αποτελούν ομάδα. Αν όμως τα πέντε άτομα παίζουν μαζί κάθε Σάββατο και έχουν έναν κοινό σκοπό να κερδίσουν την αντίπαλη ομάδα, τότε τα άτομα αυτά αποτελούν μια ομάδα. Επομένως, ακρογωνιαίο λίθο για μια ομάδα αποτελεί η εκπλήρωση ενός κοινού σκοπού μέσω της αλληλεξάρτησης των μελών της.

Η ομαδική εργασία βέβαια περιλαμβάνει και τις Ομάδες Καθήκοντος (Task Groups), οι οποίες συγκροτούνται για να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο έργο. Όταν λοιπόν το έργο αυτό περατωθεί, τότε οι ομάδες αυτές μην έχοντας λόγο ύπαρξης, διαλύονται.

Ο Kinlaw (1991) γράφει ότι η ομαδική εργασία είναι ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα πρέπει να εργαστούν και να συνεργαστούν μαζί, έτσι ώστε να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν θα μπορούσαν να παραχθούν από ένα μόνο άτομο.³

² R.Coffey.C.Cook, Ph.Hunsaker, Management and Organizational Behavior , 2nd Ed., Boston : Irwin, 1997

³ Dennis Kinlaw, Developing Superior Work teams, USA Lexington Books, 1991.

Οι ομάδες επομένως έχουν ένα αποτέλεσμα συνέργιας (synergy), που σημαίνει ότι το έργο που παράγει το σύνολο είναι μεγαλύτερο από εκείνο που θα παρουσίαζε το άθροισμα των μερών του.

Ο σχηματισμός των ομάδων είναι πολύ χρήσιμος για τον οργανισμό και τα μέλη του, γιατί εκπληρώνουν σπουδαία καθήκοντα.

Ο Perry Johnson (1990) υποστηρίζει τη λογική του σχηματισμού των ομάδων με τα παρακάτω επιχειρήματα.⁴

α. Δύο ή περισσότερα άτομα αποδίδουν καλύτερα από ένα.

β. Το αποτέλεσμα του συνόλου (ομάδα) είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του (άτομα).

γ. Τα άτομα στην ομάδα γνωρίζονται μεταξύ τους και αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την μεταξύ τους βοήθεια και συνεργασία.

δ. Η ομαδική εργασία προωθεί την καλύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία.

Τέλος ο Daft (1996) διατυπώνει και αυτός τους λόγους για τους οποίους ο σχηματισμός των ομάδων είναι σπουδαίος. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι οι ομάδες⁵:

α. Βοηθούν στην ενθάρρυνση των καινοτομιών και της δημιουργικότητας,

β. Παίρνουν καλύτερες αποφάσεις απ' αυτές που λαμβάνουν τα μεμονωμένα άτομα,

γ. Αυξάνουν την αφοσίωση και τη δέσμευση που χρειάζεται για την υλοποίηση των αποφάσεων,

⁴ Perry Johnson, Rob Kantner and Marcia Kikora, TQM Team- Building and Problem Solving, Southfield, MI, 1990.

⁵ Daft R(1996), Organization Theory and Design, West Publishing Company

δ. Παρέχουν περισσότερες ευκαιρίες αλληλεπίδρασης και

ε. Αυξάνουν τη συνεκτικότητα των μελών της.

2.2. ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΟΜΑΔΩΝ

Μέσα στις πολυπληθείς ανθρώπινες κοινωνίες η ύπαρξη ομάδων αποτελεί αναγκαία και ικανή συνθήκη για την εύρυθμη λειτουργία τους. Έτσι, η δημιουργία ομάδων ερμηνεύεται από την επιστήμη της Ψυχολογίας μέσα από τις εξής θεωρίες:

Θεωρία Κοινωνικής μάθησης: ο άνθρωπος από τη στιγμή της γέννησης του μαθαίνει να εξαρτάται από άλλα άτομα, καθώς μεγαλώνει και αναπτύσσεται μέσα σε κοινωνικές ομάδες, όπως η οικογένεια. Όντας λοιπόν μέλος ποικίλων κοινωνικών ομάδων, παίρνει από αυτές γνώσεις και πληροφορίες, αναπτύσσει συναισθηματικές και φιλικές σχέσεις και ψυχαγωγείται.

Θεωρία Κοινωνικής σύγκρισης: η ανάγκη του ατόμου για σωστές και ακριβείς απόψεις, όσον αφορά το περιβάλλον και τις ικανότητες του, επιτυγχάνεται μέσα από τη σύγκριση του με τις επιδόσεις άλλων ατόμων. Αυτή η σύγκριση αποτελεί μια κοινωνική πραγματικότητα, μέσα από την οποία το άτομο μαθαίνει να επιβιώνει και να αναζητάει διαρκώς τρόπους βελτίωσης του τρόπου ζωής του. Αυτό φαίνεται πιο καθαρά, όταν κάποιος βρεθεί σε μια διαφορετική κοινωνική ομάδα, όπου δεν μπορεί να αναγνωρίσει τους κοινά αποδεκτούς κανόνες συμβίωσης ή αν κάποια ενέργεια είναι σωστή ή λανθασμένη.

Θεωρία Κοινωνικής ανταλλαγής: η ομαδική συμβίωση έχει πολλά θετικά και αρνητικά σημεία. Το βασικό πλεονέκτημα της είναι ότι η ομάδα δίνει στο άτομο ταυτότητα, κύρος και υλικά αγαθά, ενώ ανάμεσα στα βασικά μειονεκτήματα της ομαδικής ζωής μπορεί να αναφερθεί το γεγονός ότι το άτομο χάνει την ατομικότητα του, τον προσωπικό του χρόνο και τις ευκαιρίες που του

παρουσιάζονται, καθώς παύει να λειτουργεί ως μονάδα και αφιερώνει το καλύτερο του μέρος στο όνομα της ομαδική προαγωγής (Black, 2000)⁶.

Οι Mitchell & Larson (1987) διατύπωσαν μια περισσότερο πρακτική άποψη για τη δημιουργία ομάδων. Σύμφωνα λοιπόν μ' αυτή⁷:

- Οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη για επικοινωνία με τους συνανθρώπους τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη της κοινωνικότητας τους και τη συνακόλουθη σύναψη κοινωνικών σχέσεων.
- Οι ομάδες προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες στο άτομο τόσο για τον εαυτό του όσο και για το εξωτερικό περιβάλλον.
- Οι ομάδες προσφέρουν φιλία, αναγνώριση, κύρος και υλικά αγαθά.
- Το άτομο οδηγείται στην επίτευξη στόχων, τους οποίους θα ήταν αδύνατο να προσεγγίσει μόνο του.
- Πολλές φορές ζητείται στα άτομα να ενταχθούν σε μια ομάδα, λόγω περιστάσεων, κυρίως στους εργασιακούς χώρους. Πρόκειται για τις αποκαλούμενες *τυπικές* ομάδες, οι οποίες δημιουργούνται καθ' υπόδειξη και όχι αυθόρμητα, όπως οι υπόλοιπες ομάδες.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι η συγκρότηση των ομάδων αφορά άλλα ζητήματα, όπως, η εγγύτητα των ατόμων στους εργασιακούς τους χώρους και η ύπαρξη κοινών ενδιαφερόντων και δραστηριοτήτων και φυσικά η ικανοποίηση κάποιων αναγκών.

Εγγύτητα ατόμων μέσα στον εργασιακό χώρο: πολλές φορές τα άτομα συγκροτούν ομάδες, επειδή εργάζονται στη ίδια αίθουσα ή στον ίδιο όροφο της εταιρίας. Έτσι, μπορεί να δημιουργηθούν ομάδες λόγω της στενής καθημερινής επαφής, χωρίς ωστόσο να υπάρχουν οι προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω για τη δημιουργία ομάδας.

⁶ Black(2000), Management, Prentice Hall

⁷ Mitchell & Larson (1987), Strategic Management, McGraw Hill

Υπαρξη κοινών ενδιαφερόντων και δραστηριοτήτων: τα άτομα πολλές φορές σχηματίζουν ομάδες λόγω της ύπαρξης κοινών ενδιαφερόντων και δραστηριοτήτων που πραγματοποιούν. Για παράδειγμα οι μάνατζερ ενός τμήματος παραγωγής, έχοντας κοινά ενδιαφέροντα, αποτελούν συνήθως μέλη επίσημων ή ανεπίσημων ομάδων (Κάντας, 1995- Ζαβλανός, 1999)⁸.

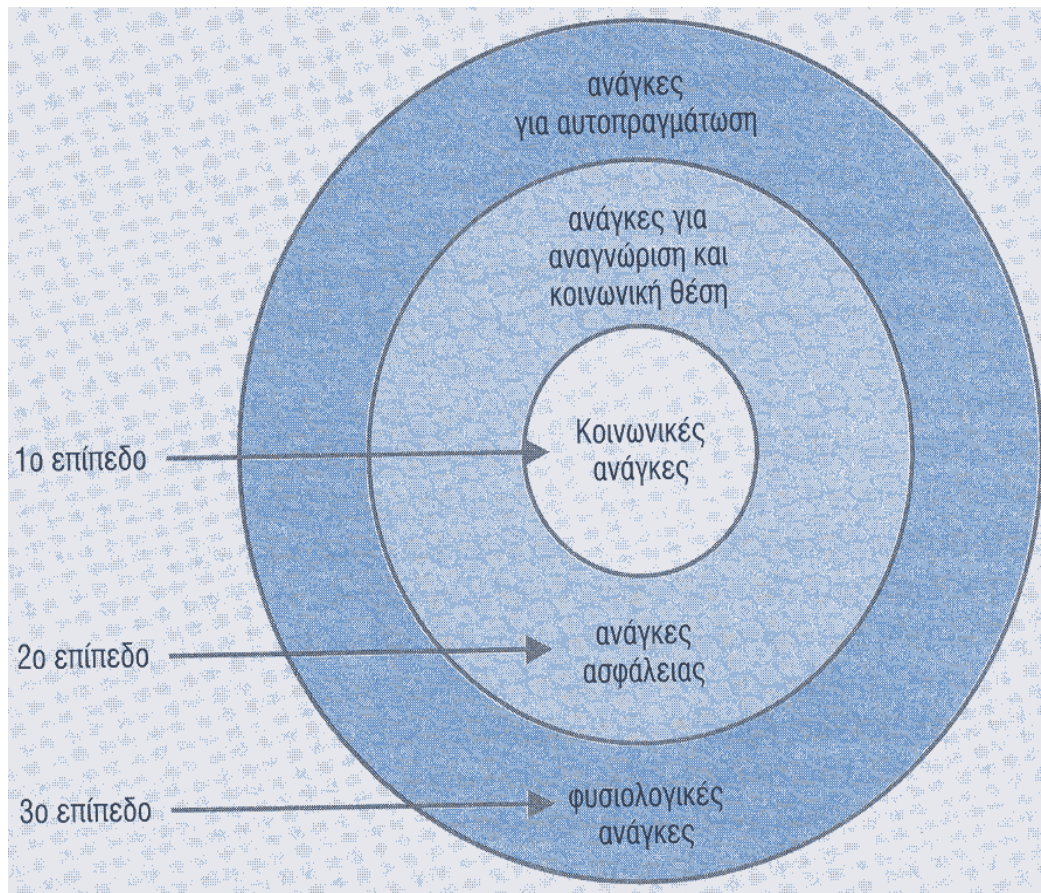
Ικανοποίηση αναγκών: τα άτομα μέσα στην ομάδα ικανοποιούν πολλές ανάγκες τους, οι οποίες κυμαίνονται από τις φυσιολογικές ως και ψυχοπνευματικές. Έτσι λοιπόν τα άτομα αρχικά ικανοποιούν τις κοινωνικές ή τις διαπροσωπικές τους ανάγκες, για να αισθάνονται ασφάλεια και κοινωνική αναγνώριση. Στο τέλος ικανοποιούνται οι ανάγκες για αύξηση της αμοιβής του εργαζόμενου και οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.

Οι παραπάνω ανάγκες μπορούν, να απεικονιστούν στα παρακάτω διάγραμμα, Σχήμα 1. Στο παρακάτω διάγραμμα παρατηρούμε ότι ο σχηματισμός των ομάδων βοηθάει πρωταρχικά τα μέλη να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές ή τις διαπροσωπικές τους ανάγκες. Τα μέλη που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές αισθάνονται ασφάλεια και θεωρούν ότι είναι σπουδαία στην κοινωνία. Με άλλα λόγια ικανοποιούν το δεύτερο επίπεδο των αναγκών.

Στη συνέχεια γίνεται ένα πέρασμα στις ανάγκες του τρίτου επιπέδου, δηλαδή τις φυσιολογικές ανάγκες για την αύξηση της αμοιβής τους από την εργασία και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση. Η τελευταία πραγματοποιείται με τη βοήθεια και την ενθάρρυνση που παρέχεται από τον επόπτη στα άτομα προκειμένου να αναπτυχθούν προσωπικά.

⁸ Ζαβλανός, Μ., (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Ίων.- Κάντας, Α., (1995). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

ΣΧΗΜΑ:1



2.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ο τρόπος λειτουργίας και η απόδοση της ομάδας αποτελεί συνισταμένη των χαρακτηριστικών της. Σύμφωνα λοιπόν με το Baron (Baron et al, 1992) τα κυριότερα χαρακτηριστικά της ομάδας μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

Ø Το μέγεθος της ομάδας: το μέγεθος της ομάδας έχει επίδραση στην απόδοση της, καθώς επίσης και στο βαθμό συμμετοχής των μελών της ομάδας στο έργο. Έτσι, λοιπόν η επίδοση της μειώνεται, όσο αυξάνεται ο αριθμός των μελών της, εκτός αν υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ τους (Payne, 1990).

Ø Η δομή της ομάδας: η δομή της ομάδας αναφέρεται στη ιεραρχία, την κατανομή και διαμόρφωση των ρόλων μέσα σε αυτή. Επίσης, περιλαμβάνει τη

δημιουργία υπό-ομάδων (κλίκες) μέσα στους κόλπους της κύριας ομάδας, τη συνοχή της ομάδας και τις μορφές επικοινωνίας μεταξύ των μελών της.

Ø Οι κοινωνικοί κανόνες (norms) της ομάδας: οι κανόνες της ομάδας έχουν σημαντική επίδραση στις σκέψεις και τις πράξεις των μελών της (Baron et al, 1992). Οι κοινά αποδεκτές στάσεις, συμπεριφορές και οι αντιλήψεις αναμένονται και πολλές φορές απαιτούνται από τα μέλη της ομάδας. Ο ρόλος των κοινωνικών κανόνων γίνεται πιο εύκολα κατανοητός, αν παρατηρήσει κανείς τη συμπεριφορά των φανατικών μελών των διαφόρων οργανώσεων, πολιτικών, θρησκευτικών και άλλων, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από τυφλή και άκριτη τήρηση των κανόνων της οργάνωσης. Στις περιπτώσεις αυτές, ιδιαίτερα όταν οι ομάδες είναι μεγάλες, μπορεί να εμφανιστεί και το φαινόμενο της απώλειας προσωπικότητας (deindividuation), το οποίο χαρακτηρίζεται από τη πλήρη ανυπακοή στους ευρύτερους κοινωνικούς κανόνες. Ο Van Dusen, Gerald C. (1997)⁹ μέσα από πειράματα, έδειξε πως η ένταξη σε μεγάλες ομάδες ευνοεί την εμφάνιση του αισθήματος της ανωνυμίας. Έτσι, το άτομο σταματάει να νιώθει πλέον υπεύθυνο για τη δική του συμπεριφορά, με αποτέλεσμα να οδηγείται σε παρορμητικές ενέργειες, οι οποίες μπορεί να πάρουν και βίαιο χαρακτήρα, όπως βανδαλισμοί, διαδηλώσεις, λεηλασίες και άλλα.

Ø Η συνοχή της ομάδας (cohesiveness): Ο βαθμός συνοχής της ομάδας εξαρτάται από το βαθμό αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ των μελών της, από τις προηγούμενες επιτυχίες ή αποτυχίες της, από το βαθμό που τα μέλη συμμερίζονται κάποιους κοινούς στόχους και τέλος από το βαθμό που οι συγκροτούντες την ομάδα έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά (π.χ καταγωγή, μόρφωση κ.λ.π). Οι ομάδες με υψηλή συνοχή απαρτίζονται από μέλη με καλό βαθμό επικοινωνίας, τα οποία όμως δέχονται και τις μεγαλύτερες επιδράσεις της ομάδας στη συμπεριφορά και την επίδοσή τους. Η υψηλή συνοχή της ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη ή χαμηλότερη επίδοση, ανάλογα με τους

⁹ B. W. Tuckman and M. Jensen, "Stages of Small Group Development Revisited", Groups and Organization Studies, 1977.

κοινωνικούς αγώνες που έχει διαμορφώσει η τελευταία (Mitchell & Larson, 1987).

Οι Guzzo & Shea (1992) διατύπωσαν την άποψη ότι μια πραγματική ομάδα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

Ø Να αναγνωρίζεται ως υφιστάμενη οντότητα από τα μέλη της αλλά και από άτομα που τη γνωρίζουν.

Ø Να υπάρχει κάποιος βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών της

Ø Να υπάρχει μια διαφοροποίηση μεταξύ καθηκόντων και ρόλων (Κάντας, 1995).

2.4. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΩΝ

Ο σχηματισμός των ομάδων περνά από διάφορα στάδια ανάπτυξης. Ο Tuckman προσδιορίζει πέντε στάδια ανάπτυξης.¹⁰

1. **Στάδιο σχηματισμού (Forming)**. Τα μέλη γνωρίζονται μεταξύ τους και διατυπώνουν τους στόχους και τις διαδικασίες εκτέλεσης του έργου. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο προσανατολισμού, γιατί η ομάδα δεν έχει ακόμα ωριμάσει.

2. **Στάδιο ανακατατάξεων (Storming)**. Στο στάδιο αυτό τα μέλη είναι πιθανόν να έχουν συγκρουόμενες απόψεις σχετικά με το ποιος είναι υπεύθυνος για το συντονισμό της ομάδας, σε τι συνίσταται η ευθύνη καθενός από τα μέλη της ομάδας και ποιες είναι ακόμα οι προτεραιότητες στην πραγματοποίηση του έργου. Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ικανός να επιλύει αυτές τις συγκρούσεις. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο αντιθέσεων.

3. **Στάδιο ομαλοποίησης (Norming)**. Μετά την επίλυση των παραπάνω προβλημάτων τα μέλη της ομάδας αρχίζουν να διατυπώνουν τα πρότυπα

¹⁰ B. W. Tuckman and M. Jensen, "Stages of Small Group Development Revisited", Groups and Organization Studies, 1977.

συμπεριφοράς. Για παράδειγμα , η αποδοχή του συντονιστή της ομάδας, η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η συνεργασία κλπ. Τα πρότυπα πρέπει να δεχθούν τα μέλη. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο συνεκτικότητας της ομάδας.

4. **Στάδιο απόδοσης (Performing).** Στο στάδιο αυτό τα μέλη της ομάδας είναι ικανά να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα που τους

ανατίθενται. Στο στάδιο αυτό παίρνουμε τα αναμενόμενα αποτελέσματα που θέλουμε από την ομάδα. Εδώ η ομάδα χαρακτηρίζεται από ωριμότητα.

5. **Στάδιο διάλυσης (Adjourning).** Στο στάδιο αυτό η ομάδα διαλύεται και τα μέλη αναζητούν άλλους συνεργάτες, άτομα ή ομάδες. Αυτό βεβαίως συμβαίνει αν η διάρκεια του έργου είναι καθορισμένη.

2.5. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ο μάνατζερ είναι το άτομο που συντονίζει την πορεία των εργασιών της ομάδας. Αποτελεί τον καθοδηγητή, τον σύμβουλο και τον υποστηρικτή των εργασιών της. Η συνεισφορά του στον τομέα ανάπτυξης της ομάδας θεωρείται καίρια. Πιο αναλυτικότερα ο μάνατζερ πρέπει:

α. Να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας φιλικό, αντικειμενικό και δίκαιο που να εμπνέει εμπιστοσύνη ανάμεσα στα άτομα. Αυτό σημαίνει ότι οι σκοποί του τμήματος και της επιχείρησης πρέπει να είναι αποδεκτοί από τα άτομα. Ακόμα, ο μάνατζερ πρέπει να δίνει σε όλα τα άτομα της ομάδας πρωτοβουλία, ώστε να συμμετέχουν όλοι στη λήψη των αποφάσεων, να υπάρχει συνεννόηση και ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των μελών και τέλος τα άτομα να αισθάνονται προσωπική ικανοποίηση από την εργασία.

β. Να ενθαρρύνει και να ακούει ιδέες και γνώμες από τα μέλη της ομάδας, όπως επίσης να δέχεται και να επιβραβεύει ιδέες που μπορεί να είναι καλύτερες από τις δικές του.

γ. Να δείχνει με τις ενέργειές του ότι δεν αντιλαμβάνεται τα προβλήματα μόνο από την δική του πλευρά ή πλευρά των ανωτέρων του, αλλά μπαίνει και στη θέση των μελών της ομάδας.

δ. Να προσπαθήσει με τη συμπεριφορά και τις ενέργειές του να γίνει αρεστός και αποδεκτός από τα μέλη της ομάδας.

2.6. ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΡΡΟΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ο Hackman (1992) υποστηρίζει πως η επιρροή της ομάδας πάνω στα μέλη της ασκείται μέσω δύο (2) ερεθισμάτων και πέντε (5) μηχανισμών. Τα δύο αυτά είδη ερεθισμάτων είναι: α) *τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος* (ambient stimuli), τα οποία ισχύουν για όλα τα μέλη της ομάδας. Πιο συγκεκριμένα αναφερόμαστε στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, τα υλικά με τα οποία εργάζεται και τα χαρακτηριστικά του χώρου, που επηρεάζουν τα άτομα και β) *τα διακριτικά ερεθίσματα* (discretionary stimuli), τα οποία αφορούν συγκεκριμένα μέλη της ομάδας, όπως μηνύματα ενθάρρυνσης ή αποθάρρυνσης, οι αμοιβές και οι οδηγίες.

Όπως προαναφέρθηκε, τα άτομα μέσα στους οργανισμούς δέχονται τις επιδράσεις των εξής πέντε μηχανισμών:

1. Η ομάδα παρέχει το πλαίσιο για τη σκέψη και τη δράση του ατόμου. Καταλυτικός θεωρείται ο ρόλος των ερεθισμάτων που προέρχονται από το περιβάλλον, καθώς, αν και περνούν απαρατήρητα, ωστόσο συμβάλλουν στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του ατόμου. Δείχνουν στα μέλη της ομάδας ποια είναι τα εφικτά αποτελέσματα και τον τρόπο, με τον οποίο μπορούν να επιτευχθούν. Επιπλέον, δημιουργούν ή μειώνουν τα κίνητρα των ατόμων και τους παρέχουν ικανοποίηση ή απογοήτευση και δυσαρέσκεια.

2. Η ομάδα διεγείρει το άτομο ή καταστέλλει τη διέγερση του. Πρόκειται για ερεθίσματα που προέρχονται από το περιβάλλον, τα οποία έχουν την ικανότητα να κατευθύνουν τον ενθουσιασμό και την ορμή του ατόμου ρυθμίζοντας με αυτό τον τρόπο την απόδοση του. Έτσι, ο ρόλος της ομάδας μπορεί άλλοτε να είναι υποβοηθητικός ή παρωθητικός για το άτομο, ενώ άλλοτε εντελώς αποθαρρυντικός ή αποτρεπτικός.

3. Η ομάδα ενισχύει άμεσα τις συγκεκριμένες ατομικές συμπεριφορές. Στην περίπτωση αυτή η ομάδα παρέχει επιλεκτικά κάποια διακριτικά ερεθίσματα. Όταν πρόκειται για μια νέα εργασία ή εργασία, η οποία δεν έχει τυποποιημένη μορφή, η μέθοδος αυτή μπορεί να έχει καλά αποτελέσματα. Ωστόσο, επειδή η προσέγγιση αυτή απαιτεί διαρκή εγρήγορση, ώστε να δίνονται τα ερεθίσματα-αμοιβές την κατάλληλη στιγμή στο κατάλληλο άτομο, δεν είναι εφικτό να εφαρμοστεί στην πλειοψηφία των περιπτώσεων. Ακόμη, εκτός από τα παραπάνω η άμεση επιβράβευση μπορεί να οδηγήσει στην εκδήλωση της επιθυμητής συμπεριφοράς, μόνο όταν η τελευταία είναι αξιοσημείωτη. Άλλωστε πολλές φορές το άτομο, όταν είναι μόνο του και η συμπεριφορά του δεν παρακολουθείται, μπορεί να επιστρέψει σε προηγούμενες ή ακόμα και εντελώς ανεπιθύμητες συμπεριφορές. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί πως μια μέθοδος, η οποία περιλαμβάνει τη συνεχή παρατήρηση του ατόμου, είναι πιθανό να δημιουργήσει στο τελευταίο το αίσθημα του περιορισμού ή ακόμα και της στέρησης της προσωπικής του ελευθερίας και να προκαλέσει την ανοιχτή αντίδραση του.

4. Η ομάδα επιδρά έμμεσα στη συμπεριφορά των ατόμων και διαμορφώνει τις πεποιθήσεις και τις στάσεις τους. Αν ένα άτομο μέσα από την επιρροή της ομάδας διαμορφώσει την πεποίθηση ότι μια ορισμένη μορφή συμπεριφοράς μπορεί να οδηγήσει σε κάποια επιθυμητά για το ίδιο αποτελέσματα, είναι πολύ πιθανό να επιδείξει αυθόρμητα αυτή τη συμπεριφορά. Ο χειρισμός αυτός των επιθυμητών για το άτομο αποτελεσμάτων θεωρείται ο πιο αποτελεσματικός

μηχανισμός διαμόρφωσης της ατομικής συμπεριφοράς, καθώς , εκτός των άλλων, έχει λιγότερο κίνδυνο για την εκδήλωση αντιδράσεων από την πλευρά του ατόμου. Τέλος, μια συμπεριφορά, η οποία διαμορφώνεται με αυτό τον τρόπο έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να διαρκέσει και να αφομοιωθεί από το άτομο.

5. Οι ομάδες δημιουργούν ισχυρές δομές που διαμορφώνουν και κατευθύνουν τη συμπεριφορά. Η κάθε ομάδα διαμορφώνει τους δικούς της κοινωνικούς κανόνες (norms). Με αυτό τον τρόπο δηλαδή συντονίζεται και μπορεί να ρυθμίζει τη συμπεριφορά των μελών της. Ωστόσο, το πρόβλημα που εμφανίζουν οι κοινωνικοί κανόνες είναι ότι, ενώ από τη μία συμβάλλουν στο συντονισμό και τη λειτουργικότητα της ομάδας, από τη άλλη εμπεριέχουν τον κίνδυνο να καταπνίξουν κάθε ανανεωτική ιδέα και καινοτομία, η οποία δεν εντάσσεται στο αυστηρό πλαίσιο τους. Γιατί η καινοτομία και η ανανέωση στην ομάδα είναι δυνατό να εγκαθιδρυθούν, όταν καλλιεργηθούν ειδικοί κοινωνικοί κανόνες που προτρέπουν προς κάτι τέτοιο, ενώ παράλληλα καλλιεργηθούν κάποια οράματα και ένα ευρύτερο κλίμα δημιουργικότητας στο πλαίσιο κλίματος διασφάλισης των μελών της ομάδας (West, 1990).

2.7. ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΧΩΡΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι ομάδες που σχηματίζονται σε έναν εργασιακό χώρο αξιολογούνται, εκτός των άλλων, με γνώμονα την παραγωγικότητα τους. Ωστόσο, κοινωνικοί ψυχολόγοι μέσα από παρατηρήσεις σχετικά με την παραγωγικότητα ατόμου και ομάδας κατέληξαν στα παρακάτω συμπεράσματα:

Ø Όσον αφορά την παραγωγικότητα, η σύγκριση μεταξύ ατόμου και ομάδας για το ποιος έχει καλύτερη απόδοση αποτελεί ένα θέμα προς διερεύνηση. Όταν λοιπόν τα άτομο έχει καλή και σφαιρική γνώση του αντικειμένου του, τότε σαφέστατα θα έχει καλύτερη απόδοση από ότι μια ομάδα πολλών ατόμων με ελλιπείς γνώσεις. Ένα άτομο, το οποίο έχει τις ικανότητες να αντεπεξέρχεται με

επιτυχία στην αντιμετώπιση δύσκολων και σύνθετων προβλημάτων είναι πιθανό να έχει εξίσου καλή απόδοση, όπως και μια ομάδα κάτω από τις ίδιες περιστάσεις. Ωστόσο, η ομάδα έχει τη δυνατότητα να επιλύει δύσκολα προβλήματα σε μικρότερο χρόνο από ότι το μεμονωμένο άτομο, όπως επίσης έχει καλύτερη απόδοση, όσον αφορά τον πλούτο και την ποικιλία των προτεινόμενων λύσεων. Βέβαια για όλα αυτά έχει μεγαλύτερο κόστος σε ανθρωποώρες.

Ø Οι εργασιακές ομάδες απαρτίζονται από άτομα, τα οποία διαθέτουν ποικίλες γνώσεις και ικανότητες και φυσικά είναι διαφορετικής δυναμικότητας. Όταν, λοιπόν η συνδρομή του κάθε ατόμου στο έργο της ομάδας δεν μπορεί να αξιολογηθεί, τότε η απόδοση τους και συνεπώς η ομαδική απόδοση θα είναι μειωμένη.

Ø Η παρουσία των άλλων κατά τη διάρκεια της εργασίας του ατόμου έχει κάποιο αντίκτυπο στην απόδοση του. Πιο συγκεκριμένα, όταν το άτομο έχει να κάνει ένα σχετικά εύκολο ή απλό έργο, το οποίο ταυτόχρονα μπορεί να γνωρίζει καλά, τότε η παρουσία των άλλων θα έχει θετικό αντίκτυπο, δηλαδή το άτομο θα έχει καλή απόδοση. Στην περίπτωση όμως που το έργο, που έχει αναλάβει το άτομο είναι δύσκολο ή δεν το γνωρίζει καλά, η παρουσία των άλλων θα επηρεάσει αρνητικά την απόδοση του. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι οι παραπάνω διαπιστώσεις αφορούν κυρίως τους νέο-προσληφθέντες σε μια εργασιακή θέση, καθώς, όπως είναι λογικό, ένας καινούριος υπάλληλος δεν είναι δυνατό να έχει την ίδια απόδοση με έναν παλιότερο υπάλληλο, ιδιαίτερα, όταν αξιολογείται. Βέβαια, ισχύει και η άλλη άποψη, σύμφωνα με την οποία ακόμα και ένας πεπειραμένος υπάλληλος θα μπορούσε να έχει μειωμένη απόδοση στη περίπτωση που αισθάνεται ότι δεν αξιολογείται από κανέναν.

Ø Σε μια ομάδα εργασίας τα άτομα ασχολούνται με την συνεισφορά των άλλων και προβαίνουν σε αξιολογήσεις. Όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, το άτομο πολλές φορές μειώνει τη δική του απόδοση, όταν καταλάβει

ότι κάποιοι άλλοι μπορούν να κάνουν τη δική του δουλειά, χωρίς το ίδιο να έχει καμία επίπτωση (φαινόμενο "τζαμπατζή"). Με μειωμένη απόδοση εμφανίζεται επίσης, όταν αισθάνεται ότι άδικα κάποιοι προσπαθούν να επωφεληθούν από τη δική του εργασία (φαινόμενο κοροΐδου).

Ø Τα δύο παραπάνω φαινόμενα βρίσκουν καθημερινά εφαρμογή σε μεγάλο βαθμό στις δημόσιες υπηρεσίες ερμηνεύοντας εν μέρει τη χαμηλή αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Στις υπηρεσίες αυτές η έλλειψη σαφή διαχωρισμού και αξιολόγησης του έργου και της απόδοσης του κάθε εργαζομένου, καθώς και η απουσία κινήτρων, ευνοούν την ανάδυση τέτοιων φαινομένων και δικαιολογούν την παρούσα κατάσταση του δημοσίου τομέα.

Ø Έχει βρεθεί πως τα μεμονωμένα άτομα έχουν καλύτερη απόδοση, όσον αφορά την εκτέλεση κάποιου έργου, από ότι οι διάφορες επιτροπές. Αυτό πιθανότατα οφείλεται στη διάχυση ευθύνης, την απώλεια κινήτρων, καθώς και τη αποφυγή έργου από ορισμένα από αυτά. Βέβαια, πρέπει να συμπληρωθεί πως οι παραπάνω επιτροπές εμφανίζουν ποικιλία ιδεών, γεγονός όμως που δεν αυξάνει την αποδοτικότητα τους σε σύγκριση με το μεμονωμένο άτομο.

Εκτός από τα παραπάνω, πρέπει να γίνει μνεία και στη σημασία των συστημάτων αμοιβών και τον τρόπο που αυτά εμπλέκονται στην απόδοση τόσο του ατόμου όσο και της ομάδας. Η αμοιβή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση του ατόμου και θέτει ζητήματα ισότητας όσον αφορά την παροχή εργασίας. Έτσι, συχνά στους εργασιακούς χώρους οι εργαζόμενοι στερούνται ουσιαστικών κινήτρων, τα οποία θα τους οδηγήσουν στην αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης, λόγω των ανισοτήτων που συναντιούνται στα εργασιακά περιβάλλοντα. Η ύπαρξη λοιπόν κάποιας μορφής ανισότητας μπορεί να απαλειφθεί με το να μειώσει το άτομο τη δική του προσπάθεια. Γενικότερα οι έρευνες έχουν δείξει πως η μείωση των προσπαθειών του ατόμου σε περίπτωση ανισοτήτων στον εργασιακό χώρο επιλύουν την παραπάνω ανισότητα, καθώς οι τελευταίοι θεωρούν πως οι προσπάθειες και τα προσόντα

τους γίνονται περισσότερο συγκρίσιμα με των υπολοίπων. Εδώ και αρκετά χρόνια οι εταιρίες στην πλειοψηφία τους έχουν υιοθετήσει το σύστημα αμοιβής δύο επιπέδων (two-tiered wage plan). Πρόκειται για μια νέα μορφή συλλογικής σύμβασης εργασίας, σύμφωνα με την οποία οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι παίρνουν χαμηλότερες αμοιβές για το ίδιο έργο από αυτές που παίρνουν οι παλιότεροι υπάλληλοι. Αυτός ο διαχωρισμός επιτρέπει στις περισσότερες περιπτώσεις την εξίσωση των νέων υπαλλήλων με τους παλιούς και κάνει τις επιχειρήσεις πιο ανταγωνιστικές, γιατί μπορούν να επιβιώσουν μέσα από το σύγχρονο ανταγωνισμό με σχετικά χαμηλό κόστος. Τα συστήματα των δύο αμοιβών έχουν και οικονομική διάσταση και μπορούν να αποτελέσουν αποτελεσματική μέθοδο μείωσης του λειτουργικού κόστους. Ωστόσο, αυξάνουν τις πιθανότητες για απώλεια κινήτρων, λόγω της δημιουργούμενης ανισότητας.

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο μέσα στα πλαίσια της ομάδας αποτελεί ένα πολυδιάστατο ζήτημα, η έκβαση και ο καθορισμός του οποίου καθορίζεται από ποικίλους παράγοντες. Παρακάτω θα γίνει μια προσπάθεια σύντομης παρουσίασης τους (Κάντας, 1995).

2.8. ΤΥΠΟΙ ΟΜΑΔΩΝ

Οι ομάδες διακρίνονται σε επίσημες και ανεπίσημες.

Επίσημες ή τυπικές ομάδες: πρόκειται για ομάδες με επίσημο χαρακτήρα, οι οποίες ορίζονται από τον ίδιο τον οργανισμό. Ο σχηματισμός τους εξυπηρετεί την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου καθήκοντος ή κάποια άλλη λειτουργία του οργανισμού. Συνεπώς, πρωταρχικός σκοπός της επίσημης ομάδας είναι η εκτέλεση του έργου που της έχει ανατεθεί με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Ο επικεφαλής- υπεύθυνος της ομάδας δίνει εγγυήσεις για την τήρηση της πειθαρχίας και τη συνεκτικότητα της.

Τα είδη των επίσημων ομάδων είναι τα εξής:

1. **Λειτουργική ομάδα (Functional).** Η ομάδα αυτή ορίζεται από την επιχείρηση και αποτελείται από άτομα που πραγματοποιούν όμοια καθήκοντα, όπως είναι, για παράδειγμα, άτομα που απαρτίζουν το τμήμα πωλήσεων μιας επιχείρησης. Οι ομάδες αυτές αποτελούν μέρος του οργανογράμματος και αποτελούνται από μάνατζερ και υφισταμένους που εργάζονται μαζί για να εκπληρώσουν τους στόχους του οργανισμού.

2. **Ομάδα καθήκοντος ή έργου (Task).** Η ομάδα καθήκοντος δημιουργείται από τον οργανισμό, για να εκπληρώσει ένα καθήκον. Ένα παράδειγμα είναι η ομάδα έργου. Η ζωή της διαρκεί μέχρις ότου λήξει το έργο,

3. **Επιτροπή (Committee).** Η επιτροπή δημιουργείται από τον οργανισμό και έχει ένα συγκεκριμένο σκοπό. Χρησιμοποιείται, για να επιλύει συγκρούσεις που συμβαίνουν μέσα στον οργανισμό, να προτείνει λύσεις στο μάνατζμεντ και να παίρνει αποφάσεις.

Ανεπίσημες ή άτυπες ομάδες: Η ανεπίσημη ομάδα σχηματίζεται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικές επίσημες ομάδες, αλλά που έχουν όμως κοινά ενδιαφέροντα. Οι ανεπίσημες ομάδες γίνονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μελών τους, που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν από τον επίσημο οργανισμό.

Τα άτομα των ανεπίσημων ομάδων συνδέονται μεταξύ τους γιατί

α. εργάζονται στην ίδια περιοχή,

β. έχουν παρόμοια ενδιαφέροντα έξω από την εργασία και

γ. έχουν την ανάγκη ή την επιθυμία να εργάζονται με φίλους.

Ο ηγέτης-συντονιστής αναδύεται μέσα από την ίδια την ομάδα και δεν τοποθετείται από τη διοίκηση του οργανισμού. Ο σκοπός των ανεπίσημων ομάδων είναι η ικανοποίηση των μελών της,

Υπάρχουν δύο τύποι ανεπίσημων ομάδων:

1. **Ομάδα με κοινά ενδιαφέροντα** (interest group). Η ομάδα αυτή αποτελείται από άτομα, τα οποία έχουν κοινά ενδιαφέροντα που συνδέονται ή όχι με την εργασία. Είναι παρόμοια με την ομάδα έργου, γιατί έχει περιορισμένη διάρκεια.)

2. **Ομάδα ομότιμων** (Peer group). Η ομάδα αυτή είναι παρόμοια με την προηγούμενη και περιλαμβάνει άτομα από όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Η διαφορά με την προηγούμενη είναι ότι η ομάδα με κοινά ενδιαφέροντα υπάρχει μέσα στον εργασιακό χώρο, ενώ η ομάδα ομότιμων υπάρχει κυρίως έξω από τον εργασιακό χώρο. Αποτελείται δηλαδή από άτομα που συνδέονται μεταξύ τους λόγω κοινών χαρακτηριστικών, όπως μπορεί να είναι η θρησκεία, η πολιτική τοποθέτηση κλπ.

Οι ανεπίσημες ομάδες παρέχουν στα μέλη τους κοινωνική ικανοποίηση, ασφάλεια και ταυτότητα με την έννοια ότι μοιράζονται μεταξύ τους παρόμοιες αξίες, στάσεις και σκοπούς.¹¹

2.9. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑΣ

Το θέμα της παραγωγικότητας του μεμονωμένου ατόμου και της ομάδας, ως οργανωμένου συνόλου δραστηριοτήτων συγκεντρώνει το ενδιαφέρον στα εργασιακά περιβάλλοντα. Ο όρος "παραγωγικότητα" αφορά την επίδοση του ατόμου ή της ομάδας σε ένα συγκεκριμένο έργο (task) και πιο συγκεκριμένα την υιοθέτηση ενός συνόλου κανόνων, οι οποίοι πρέπει να τηρηθούν για την επίτευξη κάποιου στόχου (Wieke & Meerfens, 1994). Η Shaw (1932) έκανε

¹¹ Thomas Quick, Successful Team Building, New York: Amacon, 1992.

διάφορα πειράματα, τα οποία την οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι οι ομάδες αποδίδουν καλύτερα από τα μεμονωμένα άτομα, όσον αφορά τον αριθμό των σωστών λύσεων σε κάποια προβλήματα που τους τέθηκαν. Ωστόσο, τα μεμονωμένα άτομα χρειάζονται πολύ λιγότερο χρόνο για την εξεύρεση λύσης στα ίδια προβλήματα. Συμπλήρωσε ακόμα ότι οι ομάδες μαθαίνουν γενικά γρηγορότερα, κάνουν λιγότερα λάθη, εμφανίζουν καλύτερη μνημονική ανάκληση και παραγωγικότητα και τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους είναι πιο ποιοτικά. Πρέπει να σημειωθεί όμως πως οι ομάδες μειονεκτούν σε σχέση με τα άτομα, όσον αφορά την παραγωγικότητα ανά άτομο.

Σε γενικές γραμμές έχει διαπιστωθεί ότι η σχέση ανάμεσα στην παραγωγικότητα και τον αριθμό των ατόμων, τα οποία εμπλέκονται σε ένα έργο, είναι πολύπλευρη, γιατί η εκτέλεση ενός έργου είναι συνισταμένη τόσο του αριθμού των ατόμων όσο και του είδους του έργου. Ο Steiner (1972) πρότεινε ένα μοντέλο, που καλύπτει πολλές διαφορετικές περιπτώσεις. Αναφέρθηκε αρχικά στη *δυναμική παραγωγικότητα* (potential productivity), μιας ομάδας, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως η κορυφή της πυραμίδας της αποδοτικότητας της. Αυτό το είδος της παραγωγικότητας εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες: α) τους πόρους (resources) των ατόμων-μελών της ομάδας και β) τις απαιτήσεις του έργου (task demands). Στον πρώτο παράγοντα (πόροι) συγκαταλέγονται οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και τα όργανα που έχουν στη διάθεση τους τα άτομα που προσπαθούν να ολοκληρώσουν ένα έργο. Ο δεύτερος παράγοντας (απαιτήσεις έργου) έχει να κάνει με το τελικό αποτέλεσμα του έργου, αυτό δηλαδή που τελικά αξιολογείται, το τελικό αποτέλεσμα. Έτσι, λοιπόν με βάση τους πόρους και τις απαιτήσεις του έργου ορίζεται η δυναμική παραγωγικότητα. Η πραγματική παραγωγικότητα με τον παρακάτω τύπο:

Πραγματική παραγωγικότητα = Δυναμική παραγωγικότητα – Απώλειες διαδικασίας

Εκείνο που πρέπει σε αυτό το σημείο να παρατηρηθεί είναι ο παράγοντας "απώλεια διαδικασίας", ο οποίος διαφοροποιεί την πραγματική από τη δυνητική παραγωγικότητα. Πιο συγκεκριμένα απώλειες είναι τα σημεία εκείνα, στα οποία η ομάδα δεν είχε και τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση. Οι απώλειες διαδικασίας μπορούν να διακριθούν σε δύο είδη: *απώλειες συντονισμού* (coordination losses), οι οποίες προκύπτουν από την έλλειψη συντονισμού ανάμεσα στα μέλη της ομάδας (π. χ στο τράβηγμα του σκοινιού μπορεί το κάθε άτομο να τραβούσε σε διαφορετική χρονική στιγμή) και *απώλειες κινήτρων* (motivation losses), οι οποίες αφορούν τη διάθεση ή τη θέληση των μελών της ομάδας να καταβάλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια.

Οι απώλειες διαδικασίας μπορούν να κάνουν την εμφάνιση τους κάτω από ποικίλες συνθήκες, όπως στην περίπτωση που κάποια ικανά μέλη της ομάδας δεν μπορούν να επιβάλλουν τις απόψεις τους, λόγω έλλειψης αυτοπεποίθησης ή κύρους. Επιπρόσθετα η αύξηση του αριθμού των μελών μιας ομάδας από κάποιο σημείο και μετά δε λειτουργεί προσθετικά, όσον αφορά την επίδοση της ομάδας.

Ο Ringelmann (Brown,1988) έφτασε στο συμπέρασμα πως τα άτομα κατά την ομαδική εργασία καταβάλλουν μικρότερη προσωπική προσπάθεια. Βέβαια ισχύει και το αντίθετο, δηλαδή τα άτομα τείνουν να έχουν πολύ καλύτερη απόδοση, όταν εργάζονται υπό την παρουσία άλλων. Πρόκειται για ένα φαινόμενο που αποκαλείται *κοινωνική διευκόλυνση* (social facilitation) και έχει παρατηρηθεί και στα ζώα. Ο ίδιος παρατήρησε επίσης, έπειτα από τη διεξαγωγή κάποιων πειραμάτων, ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεγέθους ομάδας και ατομικής προσπάθειας. Δηλαδή, όσο αυξάνεται ο αριθμός των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα, τόσο μειώνεται η ατομική επίδοση των μεμονωμένων ατόμων, αφού υπάρχουν και άλλοι που κάνουν την ίδια δουλειά, οπότε το άτομο δεν πρέπει να καταβάλλει και την μέγιστη δυνατή προσπάθεια. Το φαινόμενο αυτό αποκαλείται *κοινωνική οκνηρία* (social loafing) και η κύρια αιτία για την

εμφάνιση του είναι το γεγονός ότι υπάρχει συνεργασία και είναι δύσκολο να υπάρξει ξεχωριστή αξιολόγηση για κάθε άτομο ως μονάδα. Ο αμερικανός ψυχολόγος Zajonc (1965) υποστήριξε πως η απλή παρουσία των άλλων βελτιώνει την επίδοση, όταν πρόκειται για εύκολα και ήδη καλά εκμαθημένα έργα. Το αντίθετο ισχύει για κακώς εκμαθημένα και πιο δύσκολα έργα. Ο Zajonc εξηγεί το παραπάνω φαινόμενο λέγοντας πως η παρουσία των άλλων προκαλεί διέγερση στο άτομο που ενεργεί με αποτέλεσμα το τελευταίο να επιδεικνύει την κυρίαρχη απόκριση (dominant response), τη συμπεριφορά δηλαδή που εμφανίζεται αυθόρμητα πριν από οποιαδήποτε άλλη. Αυτή η αυθόρμητη συμπεριφορά στα εύκολα έχει αποδειχτεί σωστή, ενώ στα δύσκολα έργα είναι λανθασμένη.

Παρόμοιο με το παραπάνω είναι και το φαινόμενο του "τσαμπατζή" (free riding), σύμφωνα με το οποίο το άτομο επωφελείται και μειώνει τις προσπάθειες του, αν και γνωρίζει ότι η προσπάθεια του μπορεί να διαχωριστεί και να αξιολογηθεί, επειδή ταυτόχρονα γνωρίζει ότι κάποιος άλλος θα κάνει οπωσδήποτε το έργο του ενώ ο ίδιος θα πάρει την αμοιβή που προβλέπεται. Η διαφορά αυτού του φαινομένου από εκείνο της κοινωνικής οκνηρίας είναι ότι στην περίπτωση του "τσαμπατζή" η μειωμένη επίδοση δεν έχει επίπτωση ούτε στις αμοιβές ούτε στην απόδοση της ομάδας, ενώ στην περίπτωση της κοινωνικής οκνηρίας η απώλεια κινήτρων και η μειωμένη επίδοση δεν έχει αντίκτυπο στην αξιολόγηση του ατόμου από τον εαυτό του και τους άλλους, αλλά στην απόδοση της ομάδας. Τέλος ένα παρεμφερές φαινόμενο-παραλλαγή του παραπάνω είναι αυτό που αποκαλείται "φαινόμενο του κοροΐδου" (sucker effect). Σε αυτή την περίπτωση το άτομο γνωρίζει ότι κάποιο άλλο μέλος της ομάδας επωφελείται από τη δική του εργασία και αποκομίζει κέρδη. Έτσι, στην προσπάθεια του να μην πιαστεί κοροΐδο μειώνει τη δική του επίδοση, προκειμένου να μην νιώσει ότι αδικείται.

Σε όλους τους εργασιακούς χώρους μπορούμε να παρατηρήσουμε τα παραπάνω φαινόμενα. Άλλωστε, σε ένα χώρο εργασίας "ανοιχτού πεδίου", όπου δεν υπάρχουν διαχωριστικά μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και όλοι οι εργαζόμενοι έχουν οπτική επαφή μεταξύ τους θα περιμέναμε να εμφανιστεί το φαινόμενο της κοινωνικής διευκόλυνσης. Σε μια πολυπρόσωπη εταιρία που μελετά κάποιο θέμα ή σε μια ομάδα, η οποία αναγκαστικά αναλαμβάνει κάποιο έργο, θα περιμέναμε εκδηλώσεις κοινωνικής οκνηρίας. Το μέλος μιας ομάδας που απουσιάζει συστηματικά από τις εργασίες και εμφανίζεται μόνο κατά την παράδοση του έργου αποτελεί "φαινόμενο τσαμπατζή". Είναι επίσης πολύ πιθανό κάποια μέλη της ίδιας ομάδας να αισθάνονται κορόιδα έναντι του τσαμπατζή και να μειώνουν την εργασία τους, ώστε να επανεγκατασταθεί το αίσθημα της ισότητας (Κάντας, 1995).

2.10. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Πρωταρχικός σκοπός μιας ομάδας πρέπει να είναι η επιτυχημένη εκπλήρωση των στόχων της και η επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας. Όλα αυτά τα στοιχεία συνθέτουν την εικόνα μιας επιτυχημένης ομάδας με υψηλά επίπεδα απόδοσης. Επιπρόσθετα, η ομάδα πρέπει να διατηρεί τις ανθρώπινες πηγές της, οφείλει δηλαδή να αφήνει τα μέλη της ικανοποιημένα και στον τομέα των καθηκόντων που αυτά εκτελούν αλλά και στο επίπεδο των διαπροσωπικών τους σχέσεων. Ωστόσο, για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική πρέπει τα άτομα να διαθέτουν ορισμένες δεξιότητες:

- Ø δεξιότητες για την επίλυση προβλημάτων
- Ø διαπροσωπικές δεξιότητες
- Ø σεβασμό και
- Ø αμοιβαιότητα.

Αλλά και η δομή της ίδιας της επιχείρησης και η λειτουργία του τομέα του μάνατζμεντ πρέπει να διευκολύνουν την ομάδα να εκπληρώνει τους στόχους της. Επιπλέον, πρέπει να δίνεται έμφαση στη σπουδαιότητα της αφοσίωσης στο έργο που πρέπει να έχουν τα μέλη κατά τη διάρκεια της εκπλήρωσης του. Τέλος, ο στόχος της πρέπει να είναι σαφής και κατανοητός από όλα τα μέλη της. Ποικίλα εξωτερικά γεγονότα επηρεάζουν το έργο των ομάδων, κυρίως όταν υφίστανται αλλαγές στον χώρο των επιχειρήσεων. Γι' αυτό το λόγο οι ομάδες πρέπει να προσαρμόζονται σε αυτές τις αλλαγές, προκειμένου να είναι αποτελεσματικές. Ένας τρόπος για να αντιμετωπιστούν αυτές οι επιρροές είναι η οργάνωση των ομάδων κατά τέτοιο τρόπο που να διατηρείται ανάμεσα στα μέλη της η εμπιστοσύνη, η συνεργασία και η συνεκτικότητα.¹²

Εμπιστοσύνη: αποτελεί το σπουδαιότερο και σημαντικότερο στοιχείο που πρέπει να υπάρχει μεταξύ των μελών της ομάδας. Όλα τα μέλη της ομάδας, λοιπόν, πρέπει να είναι πρόθυμα να κάνουν θυσίες για το καλό της ομάδας. Εκείνο όμως που πρέπει να τονιστεί είναι ότι η εμπιστοσύνη κερδίζεται και δεν επιβάλλεται. Συνεπώς, η ανάπτυξη και ακόμη περισσότερο η διατήρηση της επιτυγχάνεται μέσα από:

1. τη σωστή επικοινωνία μέσα στην ομάδα, καθώς και την αντικειμενική και αξιόπιστη ανατροφοδότηση
2. την υποστήριξη και τη βοήθεια στα μέλη της ομάδας και
3. την αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης.

Συνεργασία: αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική ομαδική συνεργασία. Ο βαθμός συνεργασίας εξαρτάται άμεσα από τη γνησιότητα και την ακεραιότητα της εξάρτησης, που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Άλλωστε, η καλή συνεργασία συμβάλλει στο μέγιστο βαθμό στην επίτευξη των στόχων της ομάδας.

¹² John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, 3rd. ed., Boston, MA: Irwin 1993.

Συνεκτικότητα: αφορά το βαθμό προσέγγισης και συνοχής ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Έχει διαπιστωθεί πως ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα εμφανίζουν περισσότερο ικανοποιημένα μέλη σε αντίθεση με τις ομάδες με χαμηλή συνεκτικότητα. Αν η παραπάνω συνοχή των μελών είναι αρκετά μεγάλη, τα τελευταία παραμένουν στην ομάδα, ενώ στην αντίθετη περίπτωση (μικρή συνοχή) τα μέλη εγκαταλείπουν την ομάδα. Επίσης, η ποιότητα και η ποσότητα της επικοινωνίας είναι μεγαλύτερη στις ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα από ότι στις ομάδες με χαμηλή συνεκτικότητα. Τα ίδια ισχύει και στο θέμα της αποτελεσματικής επίτευξης των στόχων. Σε αυτό το σημείο βέβαια πρέπει να αναφερθεί πως η συνεκτικότητα της ομάδας δεν σχετίζεται με την υψηλή παραγωγικότητα, γιατί τα άτομα μπορεί να έχουν ένα δικό τους πρότυπο χαμηλής απόδοσης. Τέλος, η συνεκτικότητα της ομάδας επηρεάζεται και από παράγοντες, όπως η συχνότητα της αλληλεπίδρασης, το μέγεθος της ομάδας, η ομοιογένεια των μελών της ομάδας και ο εξωτερικός ανταγωνισμός. Η αύξηση της συνεκτικότητας εξαρτάται άμεσα και από το ρόλο του μάνατζερ, ο οποίος πρέπει:

- Ø να πείσει όλα τα μέλη να αποδεχτούν τους στόχους της ομάδας
- Ø να εξασφαλίσει την ομοιογένεια των μελών
- Ø να βελτιώσει την αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας
- Ø να ελαττώσει το μέγεθος της ομάδας
- Ø να προσφέρει αμοιβή για τα αποτελέσματα της ομάδας ως σύνολο.

Άλλωστε, αποτελεσματική είναι η ομάδα, η οποία μπορεί και συνδυάζει τα υψηλά επίπεδα απόδοσης με την ικανοποίηση των μελών της. Έτσι, ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα επιτυγχάνουν καλύτερα στους στόχους τους.¹³

¹³ H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*. New York: Free Press, 1994.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.0. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ο ρόλος της ομαδικής εργασίας θεωρείται από τους μάνατζερ βασικός για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Ωστόσο, ομάδες αυτές επηρεάζονται από ποικίλους παράγοντες οι οποίοι συνοπτικά είναι οι εξής:¹⁴

- **Η σύνθεση της ομάδας.** Μια ομάδα πρέπει να αποτελείται από άτομα με διάφορες γνώσεις και δεξιότητες, τα οποία πρέπει είναι σε θέση να εκπληρώνουν με επιτυχία τα καθήκοντα τους. Επιπλέον, πολύ βασική θεωρείται η ύπαρξη ομοιογένειας μεταξύ των μελών, καθώς επίσης και πολύ καλές διαπροσωπικές δεξιότητες.
- **Το μέγεθος της ομάδας.** Το μέγεθος της ομάδας επηρεάζει, όπως είναι φυσικό, την απόδοση της. Όταν το μέγεθος της ομάδας είναι μεγάλο, υπάρχει ποικιλία διαθέσιμων γνώσεων και δεξιοτήτων, όμως ταυτόχρονα αυξάνεται και η πιθανότητα να δημιουργηθούν συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Να σημειωθεί επίσης πως όσο αυξάνεται το μέγεθος μιας ομάδας, τόσο μειώνεται η φιλική ατμόσφαιρα και η ικανοποίηση των μελών της, παράγοντες, η ύπαρξη των οποίων αυξάνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας.
- **Τα πρότυπα της ομάδας.** Τα πρότυπα που ασπάζονται τα μέλη ομάδας έχουν την ισχύ κανόνων, οι οποίοι καθορίζουν και καθοδηγούν τη συμπεριφορά τους. Τα άτομα λοιπόν που απαρτίζουν μια ομάδα αποδέχονται ένα σύνολο προτύπων που καθοδηγεί τη συμπεριφορά και τη στάση τους. Επομένως, τα πρότυπα επηρεάζουν ουσιαστικά τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητά της και υποδεικνύουν ποια είναι η

¹⁴ R. A. Guzzo and G. P. Shea, Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3, 2nd. ed., Palo Alto, Calif: Consulting Psychologists Press, 1992.,

κατάλληλη συμπεριφορά και τι πρέπει να αποφευχθεί. Γενικότερα ο ορισμός αυτών των προτύπων αποτελεί έργο των μελών της ομάδας και δεν μπορεί να καθοριστεί και να επιβληθεί από τον μάνατζερ. Αντίθετα ο συντονιστής ή ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να ενθαρρύνει και να βοηθήσει τα άτομα να υιοθετήσουν πρότυπα, τα οποία συμβαδίζουν με τους σκοπούς του οργανισμού. Ταυτόχρονα ο μάνατζερ πρέπει να επιβραβεύει με αμοιβές την επιθυμητή συμπεριφορά, να προσλαμβάνει νέα μέλη, τα οποία θα έχουν την ικανότητα να εκδηλώνουν την επιθυμητή συμπεριφορά και να διοργανώνει συναντήσεις, προκειμένου να συζητιούνται θέματα, που αφορούν την πρόοδο και τους τρόπους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

- **Οι πηγές και η τεχνολογία.** οι ομάδες χρειάζονται τη συνδρομή πηγών, όπως το χρήμα, η τεχνολογία, ο χώρος κλπ, οι οποίες συνδράμουν στην πραγματοποίηση του έργου τους. Ιδιαίτερα η τεχνολογία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την πραγματοποίηση μιας εργασίας, καθώς μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας.

- **Η έννοια του "ρόλου" στην ομάδα.** Απαραίτητη κρίνεται η ύπαρξη ρόλων μέσα στους κόλπους της ομάδας. Άλλωστε, και η ίδια η έννοια του ρόλου δικαιολογεί τη σημαντικότητα του, δηλαδή την ύπαρξη κάποιων χαρακτηριστικών συμπεριφορών που εκδηλώνει το άτομο μέσα στα πλαίσια της ομάδας. Λέμε λοιπόν πως ένα άτομο καταλαμβάνει ένα συγκεκριμένο ρόλο, όταν σε σχέση με κάποια ειδική κοινωνική θέση, τα πρότυπα της συμπεριφοράς του είναι διαφορετικά από αυτά που εφαρμόζονται στους συναδέλφους του. Ωστόσο, η εκτέλεση του ρόλου επηρεάζεται και από τις προσδοκίες των μάνατζερ και άλλων ατόμων, τα οποία προσπαθούν να ελέγξουν την κατάσταση. Άλλωστε μέσα σε μια ομάδα η συμπεριφορά του ατόμου που έχει κάποιο ρόλο δέχεται τις επιρροές της συμπεριφοράς των άλλων ατόμων. Αν όμως τα άτομα αντιμετωπίσουν δυσκολίες στην πραγματοποίηση των ρόλων τους, αυτό συνεπάγεται αρνητικές επιδράσεις στην απόδοση της ομάδας.

- **Η κουλτούρα και η δομή.** Η απόδοση της ομάδας επηρεάζεται άμεσα από την οργανωτική κουλτούρα και τη δομή της. Αν δηλαδή η κουλτούρα του οργανισμού είναι ατομικιστική δίνοντας έμφαση στην απόδοση του ατόμου ως μονάδας, τότε η ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας της ομάδας ως συνόλου είναι αδύνατη, καθώς η ατομικιστική νοοτροπία εμποδίζει την ομαδική ευημερία. Τέλος, όσον αφορά τον παράγοντα "δομή" της ομάδας, έχει διαπιστωθεί πως η ευλυγισία ή η ακαμψία του επηρεάζει αντίστοιχα θετικά ή αρνητικά την απόδοση της ομάδας¹⁵.

3.1. Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Η ηγεσία (leadership), ως έννοια και ως συμπεριφορά, κατέχει κεντρική θέση μέσα στους εργασιακούς χώρους. Αναφέρεται σε διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσοτέρων προσώπων. Η βιομηχανική ψυχολογία ξεκινάει από την παραδοχή ότι η ίδια η άσκηση της διοίκησης συνιστά μια μορφή ηγεσίας, γιατί έχει όλα τα χαρακτηριστικά της αλληλεπίδρασης και της επιρροής, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Ισχύει βέβαια και το αντίθετο, δηλαδή η άσκηση της διοίκησης δε συνδέεται με το ηγετικό στοιχείο, κάτι που όμως παρατηρείται σε μικρότερη κλίμακα. Οι Katz & Kann (1978) υπό το πρίσμα των κοινωνικών επιστημών μελέτησαν το φαινόμενο της ηγεσίας μέσα στους κόλπους της οργάνωσης και έφτασαν στο συμπέρασμα ότι το τελευταίο εμφανίζεται με τρεις μορφές: α) ως χαρακτηριστικό της θέσης, β) ως χαρακτηριστικό του ατόμου και γ) ως κατηγορία συμπεριφοράς. Η έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνει πάντοτε την ύπαρξη ενός προσώπου που ασκεί επιρροή και κάποιων άλλων που δέχονται αυτή την επιρροή. Η μορφή αυτή της επιρροής πηγάζει από τη θέση και όχι από το άτομο που την ασκεί. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι η περίπτωση του

¹⁵ Ζαβλανός, Μ., (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Ίων.

ηγέτη, ο οποίος ασκεί τυπικά και μόνο τα καθήκοντα που του υπαγορεύει η θέση του, χωρίς την παρέμβαση του προσωπικού στοιχείου, είναι σπάνια.

Ο ηγέτης της ομάδας, δηλαδή το άτομο που συντονίζει τη λειτουργία της και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της:

Ø αποτελεί το συνδετικό κρίκο, το επίσημο εκείνο πρόσωπο, που κάνει τις επαφές μεταξύ της ομάδας και του οργανισμού

Ø αναλαμβάνει την ευθύνη για τη διατήρηση των αρχείων όλων των συζητήσεων

Ø συντονίζει όλες τις δραστηριότητες της ομάδας, διευκολύνει τις συναντήσεις και αναθέτει τα καθήκοντα στα μέλη.

Ø ενδιαφέρεται περισσότερο για την απόδοση της ομάδας παρά για τη δική του προσωπική προβολή μέσω της απόδοσης του.

Ο Kinlaw (1991) ανέφερε ότι ο ηγέτης μιας ομάδας συνδέεται με τρεις κύριους ρόλους της ομάδας:¹⁶

1. Το ρόλο του *εισηγητή*, σύμφωνα με τον οποίο ο ηγέτης αναλαμβάνει την εισαγωγή των διαφόρων δραστηριοτήτων και διαδικασιών που απαιτούνται για το σχηματισμό και τη λειτουργία των αποτελεσματικών ομάδων. Ωστόσο, η επιτυχία αυτής της ενέργειας απαιτεί και τη συνεργασία όλων των μελών της ομάδας, προκειμένου να γίνουν αποδεκτοί οι στόχοι και οι άλλοι κανόνες λειτουργίας της.

2. Το ρόλο του *προτύπου*, ο οποίος συνίσταται στην εκδήλωση μιας συμπεριφοράς από την πλευρά του ηγέτη, που θα αποτελέσει πρότυπο-μοντέλο για τους υπόλοιπους. Έργο των υπόλοιπων είναι να αξιολογήσουν και να εκτιμήσουν τον τρόπο με τον οποίο διευθύνει την εργασία της ομάδας και πραγματοποιεί τα δικά του καθήκοντα. Επομένως, η συμπεριφορά του θα επηρεάσει και τη συμπεριφορά των υπόλοιπων μελών της ομάδας.

¹⁶ Dennis Kinlaw, *Developing Superior Work Teams*.

3. Το ρόλο του *συντονιστή*, ο οποίος συνίσταται στο συντονισμό και την οργάνωση της λειτουργίας της ομάδας. Έτσι, ο ηγέτης συμβουλεύει και βοηθάει τα μέλη της ομάδας να αποσαφηνίσουν τα προβλήματα τους, να αναπτύξουν εναλλακτικές στρατηγικές και δεξιότητες, να κατανοήσουν την πολιτική της ομάδας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Κάντας β, 1997-Ζαβλανός, 1999)¹⁷.

3.2. ΕΙΔΗ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Μέσα στους οργανισμούς δημιουργούνται διάφορα είδη ομάδων για την κάλυψη των αναγκών τους. Υπάρχουν τρία είδη ομάδων που χρησιμοποιεί κάθε οργανισμός. Τα

Παρακάτω θα γίνει μια προσπάθεια συνοπτικής παρουσίασης των τριών βασικών ειδών ομάδων, που μπορεί να συναντήσει κανείς σε έναν οργανισμό, και κατανόηση της χρησιμότητάς τους.¹⁸

- **Κύκλος ποιότητας (Quality circle):** Ο κύκλος ποιότητας είναι μια μικρή ομάδα, η οποία δημιουργείται από άτομα που βρίσκονται στον ίδιο εργασιακό χώρο ή τμήμα του οργανισμού και έχουν ως κοινό στοιχείο την πραγματοποίηση παρόμοιων καθηκόντων. Τα άτομα που συνιστούν τους κύκλους ποιότητας έχουν τακτικές και εθελοντικές συναντήσεις με σκοπό να προσδιορίσουν, να αναλύσουν και να προτείνουν λύσεις στα υφιστάμενα προβλήματα. Οι λύσεις αυτές όμως δεν μπορούν να υλοποιηθούν, καθώς οι ομάδες αυτές δεν διαθέτουν την ανάλογη εξουσία. Έτσι, το πρόβλημα και η λύση του υποβάλλονται στο μάνατζερ για περαιτέρω διερεύνηση. Κάθε κύκλος ποιότητας επιλέγει ένα συγκεκριμένο τύπο προβλήματος, το οποίο καλείται να επιλύσει. Τα προβλήματα που περιλαμβάνει δεν αναφέρονται μόνο στην ποιότητα αλλά καλύπτουν και άλλους τομείς, όπως για παράδειγμα την

¹⁷ Ζαβλανός, Μ., (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Ίων.- Κάντας, Α., (1995). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

¹⁸ R. Coffey, C. Cook, Ph. Hunsaker, *Management and Organizational Behavior*

παραγωγικότητα, το κόστος ασφάλειας και άλλα. Να σημειωθεί ότι τα μέλη της ομάδας πληρώνονται επιπλέον στην περίπτωση που οι συναντήσεις τους για την εξεύρεση λύσης σε ένα πρόβλημα γίνουν μετά το κανονικό ωράριο εργασίας.

Πρωταρχικός σκοπός του κύκλου ποιότητας είναι η βελτίωση των στάσεων, των προσωπικών ικανοτήτων και της συμπεριφοράς του ατόμου σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Ο ρόλος της ομάδας στον κύκλο ποιότητας είναι σημαντικός, καθώς συμβάλλει στην καλλιέργεια και τον αυτοσεβασμό των ατόμων, βοηθάει τους υπαλλήλους να αλλάξουν κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους και συνδράμει στην εγκαθίδρυση του αυτοσεβασμού και τη βελτίωση της σχέσης ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη και τους υφισταμένους τους. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί πως η ομάδα του κύκλου ποιότητας έχει τη δυνατότητα να μειώνει τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον και να ενθαρρύνει ταυτόχρονα την ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων στην εργασία τους.

- **Αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα (Self-managed team):** Η αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα αποτελείται από πέντε (5) έως δεκαπέντε (15) άτομα, καθένα από τα οποία διαθέτει διαφορετικές δεξιότητες και ταλέντα και όλοι μαζί εργάζονται καθημερινά, προκειμένου να παράγουν ένα ολοκληρωμένο έργο, αγαθό ή υπηρεσία. Το έργο αυτών των ομάδων συχνά συνίσταται στην εκτέλεση διαφόρων διοικητικών καθηκόντων, όπως για παράδειγμα το χρονοπρογραμματισμό της εργασίας των υπαλλήλων, τον έλεγχο των υλικών και της ποιότητας, την ασφάλεια, την πρόσληψη νέων υπαλλήλων και άλλα.

Μια αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

α) Τα μέλη της ομάδας έχουν πρόσβαση σε όλες τις πηγές, όπως πληροφορίες, όργανα, μηχανές, καθώς και άλλα υλικά, τα οποία είναι απαραίτητα για τη εκτέλεση ενός ολοκληρωμένου έργου.

β) Η αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα στρατολογεί μέλη, τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων, όπως για παράδειγμα, οικονομικές, τεχνικές,

μάρκετινγκ κλπ. Η δύναμη της ομάδας συνίσταται στην εξάλειψη των εμποδίων που υπάρχουν μεταξύ των τμημάτων, των λειτουργιών και των ειδικοτήτων.

γ) Η ομάδα διαθέτει την εξουσία που απαιτείται στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Αυτό σημαίνει πως τα μέλη της έχουν την ελευθερία να προγραμματίζουν, να επιλύουν προβλήματα, να θέτουν προτεραιότητες, να διαχειρίζονται χρήματα και άλλα. Σημαντική κρίνεται επίσης η ύπαρξη αυτονομίας στις κινήσεις της ομάδας, προκειμένου η τελευταία να μπορεί να κάνει αυτό που είναι αναγκαίο. Κάτι τέτοιο συνεπάγεται πως θα μπορεί να προγραμματίζει, να ελέγχει και να βελτιώνει τις δικές της διαδικασίες στην εργασία, θα έχει τη δυνατότητα να διατυπώνει τους δικούς της σκοπούς και να επιβλέπει η ίδια την εργασία που εκτελεί. Γι' αυτό το λόγο τα μέλη μιας αυτοδιαχειριζόμενης ομάδας χρειάζονται καλή εκπαίδευση και υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης από τα διοικητικά στελέχη.

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια τα αποτελέσματα που προέρχονται από τη δουλειά των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων είναι γενικά τα ακόλουθα:

Ø Αυξάνουν την παραγωγικότητα της ομάδας σε ποσοστό τουλάχιστον 30%

Ø Συντελούν στην αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων

Ø Βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων και

Ø Ελαττώνουν το λειτουργικό κόστος με αποτέλεσμα η επιχείρηση να παραμένει ανταγωνιστική.

Βέβαια η σωστή λειτουργία μιας αυτοδιαχειριζόμενης ομάδας προϋποθέτει και δέσμευση από την πλευρά του μάνατζμεντ των υψηλών κλιμακίων, καθώς επίσης και αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσα στους μάνατζερ και τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Άλλωστε, οι αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εξουδετερώνουν ένα ή περισσότερα διοικητικά επίπεδα, προωθούν την οριζόντια δομή και δημιουργούν επίπεδους (flatter) οργανισμούς με πολύ καλά αποτελέσματα. Ο τρόπος αυτός λειτουργίας της αυτοδιαχειριζόμενης ομάδας

και τα αποτελέσματα που αυτός έχει συνιστούν πλεονεκτήματα, τα οποία ωφελούν τη λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι, βελτιώνεται η ταχύτητα πραγματοποίησης των διαφόρων διαδικασιών, η αποδοτικότητα, ο χρόνος απάντησης και η ποιότητα λήψης των αποφάσεων, γεγονός που αυξάνει και την ικανοποίηση των πελατών. Επιπρόσθετα, η συνεργασία των υπαλλήλων γίνεται πολύ καλύτερη ποιοτικά και ποσοτικά, αφού δεν υπάρχουν όρια μεταξύ των τμημάτων. Ταυτόχρονα όμως αναπτρώνεται και το ηθικό των ίδιων των υπαλλήλων, καθώς τα άτομα τώρα συμμετέχουν στις διάφορες ομάδες του οργανισμού. Φυσικά, όπως είναι λογικό, σημειώνονται και ποικίλα προβλήματα, τα οποία απορρέουν από τη λειτουργία των ομάδων. Έτσι, συχνά συναντάται το φαινόμενο οι μάνατζερ των μεσαίων κλιμακίων να νιώθουν ότι απειλείται η θέση τους. Άλλες πάλι φορές οι ομάδες αυτές δεν λειτουργούν σωστά, καθώς οι υπάλληλοι τους σπαταλούν αρκετό από το χρόνο εργασίας τους για τις συναντήσεις.

- **Διατμηματική ομάδα (Cross-functional team):** η διατμηματική ομάδα αποτελείται από υπαλλήλους, οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικές λειτουργίες του οργανισμού και βρίσκονται σε διαφορετικό ή ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Τα άτομα αυτών των ομάδων ασχολούνται με την πραγματοποίηση διαφορετικών καθηκόντων, όπως για παράδειγμα την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας στον οργανισμό, τη συνεργασία με τους πελάτες και τους προμηθευτές, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και άλλα. Οι διατμηματικές ομάδες χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό στη διαχείριση ολικής ποιότητας. Έχουν τη δυνατότητα επίσης να συντονίζουν και να πραγματοποιούν ολόκληρο το έργο από την αρχική έως την τελική του φάση, διευκολύνοντας τη λειτουργία του οργανισμού, σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μεθόδους, στις οποίες η ομάδα σχεδιασμού του προϊόντος παρέδιδε την εργασία της στην ομάδα παραγωγής κ.ο.κ.

Οι διατμηματικές ομάδες διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις επιτροπές (committees) και τις ομάδες έργου (task-force).

Επιτροπές: αποτελούν ένα είδος διατμηματικής ομάδας, η οποία έχει σαν βασικό έργο την ενασχόληση με επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες. Για παράδειγμα η επιτροπή επιλογής προσωπικού σε έναν οργανισμό απαρτίζεται από μέλη, τα οποία έχουν διαφορετικές ειδικότητες και συνεπώς μπορούν να συνδράμουν σε διαφορετικά επίπεδα στο έργο της ομάδας.

Ομάδες έργου: πρόκειται για ειδικές ομάδες, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να ασχολούνται με την επίλυση ιδιαίτερων προβλημάτων. Για παράδειγμα η επιτροπή, οποία συστήνεται για να διερευνήσει τα αίτια μιας αεροπορικής τραγωδίας αποτελείται από άτομα που προέρχονται από κυβερνητικές υπηρεσίες, από τους πιλότους της εταιρίας, από μηχανικούς και άλλους.

Οι διατμηματικές ομάδες παρουσιάζουν πολλά πλεονεκτήματα:

Ø Ταχύτητα στην ανάπτυξη των προϊόντων. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι γίνεται αντικατάσταση της σειριακής ανάπτυξης των προϊόντων με την παράλληλη ανάπτυξη, σύμφωνα με την οποία πολλά καθήκοντα εκτελούνται στην ίδια στιγμή

Ø Εστίαση της παροχής στις ανάγκες των πελατών.

Ø Αύξηση της δημιουργικότητας. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα, που απαρτίζουν μια ομάδα, έχουν διαφορετικές εμπειρίες και δεξιότητες, τις οποίες χρησιμοποιούν για την εκτέλεση του έργου.

Ωστόσο, οι διατμηματικές ομάδες εμφανίζουν και κάποια μειονεκτήματα, τα οποία μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

Ø Υπάρχει δυσκολία, όσον αφορά την ανταλλαγή και την αποδοχή των ιδεών των άλλων ατόμων, τα οποία προέρχονται από διαφορετικά τμήματα με διαφορετικές εμπειρίες, τρόπο λειτουργίας και δραστηριότητες.

Ø Οι συγκρούσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Αυτό έγκειται στο γεγονός ότι τα άτομα, τα οποία προέρχονται από διαφορετικά τμήματα, έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις στη μεθοδολογία επίλυσης των προβλημάτων. (Ζαβλανός, 1999).

Ο Quick¹⁹ στο βιβλίο του αναφέρει τα οφέλη που προκύπτουν από τη λειτουργία των ομάδων τόσο για τα μέλη τους όσο και για τον οργανισμό γενικότερα. Τα οφέλη αυτά έχουν να κάνουν με τους παράγοντες:

1. Συνεργασία: στη συνεργασία το ένα μέλος υποστηρίζει το άλλο, ο ατομικός ανταγωνισμός ελαττώνεται και τα άτομα ταυτίζονται με την ομάδα.
2. Επικοινωνία: τα άτομα έχουν πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες, οι οποίες μεταφέρονται ελεύθερα και παντού.
3. Πηγές: γίνεται αξιοποίηση των επιμέρους πηγών, του ταλέντου και των δυνατοτήτων των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα.
4. Αποφάσεις: οι αποφάσεις είναι καλύτερες, αφού τα άτομα συνεργάζονται μεταξύ τους.
5. Αφοσίωση: τα άτομα που συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων αισθάνονται περισσότερο αφοσιωμένα στον οργανισμό, γιατί θεωρούν ότι τα αποτελέσματά του είναι προϊόν και του δικού τους μόχθου.
6. Ποιότητα: η ποιότητα των προϊόντων βελτιώνεται, αφού τα άτομα που συμμετέχουν στην ομάδα θέλουν να έχουν αποτέλεσμα όσο γίνεται καλύτερο.

3.3. Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Τα άτομα, που συνθέτουν τις ομάδες μέσα στους οργανισμούς, υιοθετούν συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές και θέτουν στόχους με βάση τη φιλοσοφία και τα πιστεύω της ομάδας. Συχνά η αλλαγή αυτή στις στάσεις, τη

¹⁹ Thomas Quick(1999), Successful Team Building. Prentice Hall

συμπεριφορά και τους στόχους τους εμφανίζεται πιο έντονη, όταν στην ομάδα υπάρχει κάποιος ανεπίσημος ηγέτης. Άλλωστε η ομάδα έχει τη δική της προσωπικότητα, στάση και σκοπό, στοιχεία που συνθέτουν την ιδιαίτερη φυσιογνωμία της. Ο βαθμός εκδήλωσης τους είναι πάνω από το άθροισμα όλων αυτών των χαρακτηριστικών που παρουσιάζουν ξεχωριστά τα συγκεκριμένα μέλη της ομάδας. Πρόκειται δηλαδή για αυτό που αποκαλείται *δυναμική των ομάδων*. Πιο συγκεκριμένα η δυναμική των ομάδων αναφέρεται στην αλληλεπίδραση των ατόμων, τα οποία συνθέτουν την ομάδα, σύμφωνα με την οποία το ένα άτομο εξαρτάται από το άλλο, όμως όλοι μαζί μεταξύ τους αποδέχονται θεμελιώδεις ιδέες και δραστηριότητες της ομάδας.

Για να είναι η δυναμική της ομάδας αποτελεσματική πρέπει να έχει τα παρακάτω στοιχεία:

- κοινό σκοπό,
- αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών και
- γνώσεις σχετικά με τις αμοιβές, το κόστος και τα αποτελέσματα.

Χαρακτηριστικά παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση μιας ομάδας μαθητών σε ένα σχολείο. Η έννοια λοιπόν της δυναμικής της ομάδας αποτελεί σημαντικό δομικό στοιχείο της, το οποίο ενδυναμώνει τις σχέσεις των μελών της διευκολύνοντας τη λειτουργία της. Έτσι, οι μάνατζερ πρέπει να εξετάζουν πως μεταβάλλεται αυτή η δυναμική από ομάδα σε ομάδα και να παρατηρούν τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα κατά το σχηματισμό και τη μετέπειτα λειτουργία της. Επίσης, πρέπει να γνωρίζουν τον τρόπο σχηματισμού της ομάδας και στη συνέχεια τον τρόπο συντήρησης και ενθάρρυνσης των προσπαθειών της ομάδας, ώστε να είναι αποτελεσματική.²⁰

²⁰ John Newstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, 9th. ed., New York: Mc Graw - Hill, 1993.

3.4. ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους κάποιους συγκεκριμένους κανόνες σε σχέση με την ανάπτυξη των ομάδων. Αναλυτικότερα οι επιχειρήσεις πρέπει:

1. Να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας φιλικό, αντικειμενικό και δίκαιο το οποίο θα διέπεται από σιγουριά και εμπιστοσύνη ανάμεσα στα άτομα. Αυτό σημαίνει ότι οι σκοποί του τμήματος και της επιχείρησης πρέπει να είναι αποδεκτοί από την μεγάλη πλειοψηφία των ατόμων. Βέβαια και ο ίδιος ο μάνατζερ πρέπει να ενθαρρύνει τα άτομα της ομάδας του να αναπτύσσουν πρωτοβουλία, όπως επίσης να υπάρχει υπευθυνότητα στις κινήσεις τους. Σημαντικότερο στοιχείο για ανάπτυξη της ομάδας αποτελεί εξάλλου και ο βαθμός συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η ευελιξία στις επικοινωνιακές διαδικασίες, ενώ τέλος τα άτομα πρέπει να νιώθουν ασφάλεια και ικανοποίηση στο χώρο εργασίας τους.
2. Η εταιρία θα πρέπει να λειτουργεί δημοκρατικά σε σχέση με την έκφραση και την ανάπτυξη ιδεών και απόψεων και να διακατέχεται από ευελιξία σε σχέση με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των στελεχών της.
3. Η οργάνωση οφείλει ν' αναγνωρίζει τα λάθη της και να μην προσπαθεί να μεταθέτει τις ευθύνες συνεχώς στα διάφορα κλιμάκια της.
4. Τέλος, η οργάνωση πρέπει να προσπαθεί, ώστε οι απόψεις, οι κινήσεις και οι αποφάσεις της να γίνονται αποδεκτές μέσα από δημοκρατικές διαδικασίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.0. ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

4.1. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Η ομάδα συντίθεται από άτομα, δηλαδή από κοινωνιόψυχολογικές μονάδες, καθεμία από τις οποίες, όσον αφορά την επικοινωνία, έχει τη μοναδικότητα της, ενώ ταυτόχρονα η ύπαρξη ξεχωριστών ψυχολογικών αναγκών επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τον τρόπο συμπεριφοράς της. Οι εργασιακές ομάδες, οι οποίες συγκροτούνται στα πλαίσια της τυπικής ή της άτυπης οργάνωσης είναι ομάδες αποτελούμενες από άτομα με ιδιαίτερη συνοχή, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με ψυχολογικά και συναισθηματικά στοιχεία. Επιπρόσθετα, η συγκρότηση των ομάδων από διαφορετικά μεμονωμένα άτομα ικανοποιεί και την ανάγκη των τελευταίων να ανήκουν σε μια ομάδα. Μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης οι ομάδες των εργαζομένων εμφανίζουν ανομοιομορφίες, όσον αφορά την ηλικία, το χρόνο υπηρεσίας, το φύλο, τη νοοτροπία και άλλα. Αυτά τα στοιχεία δυσχεραίνουν την ένταξη τους σε μια οργανωμένη προσπάθεια για την επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης, ενώ ταυτόχρονα προκαλούν ποικίλες δυσκολίες στη διαδικασίες της επικοινωνίας: α) μεταξύ των μελών της ομάδας, β) μεταξύ των μελών της διοίκησης και γ) μεταξύ της ομάδας και της διοίκησης.

Η επικοινωνία είναι μια κοινωνική διαδικασία κατά την οποία δύο ή περισσότερα άτομα ανταλλάσσουν πληροφορίες και μοιράζονται το νόημα των πληροφοριών αυτών. Στα πλαίσια μιας εργασιακής ομάδας πρωταρχικός σκοπός της επικοινωνιακής διαδικασίας είναι η επίτευξη μιας συντονισμένης δράσης.²¹ Άλλωστε, χωρίς αυτή η ομάδα θα έμοιαζε με απλή συγκέντρωση εργαζομένων, οι οποίοι εκτελούν διαφορετικό έργο ο καθένας και δεν έχουν τίποτα κοινό. Έναν ακόμη σκοπό της επικοινωνίας αποτελεί και η διάχυση των πληροφοριών (sharing of information). Το πληροφοριακό υλικό βοηθάει τα μέλη της ομάδας

²¹ Otis W. Baskin and Craig E. Aronoff, *Interpersonal Communication in Organizations* (Santa Monica, Calif.: Goodwear, 1980), p 2

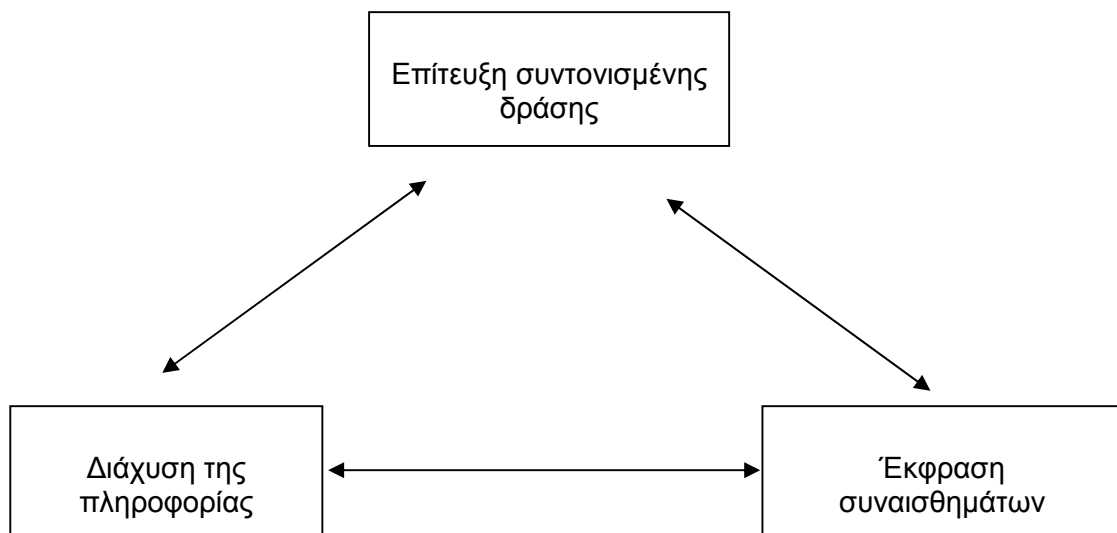
να αντιληφθούν και να κατανοήσουν τους στόχους της κάτι που δίνει στα άτομα την αίσθηση ότι έχουν ένα σκοπό και κινούνται προς κάποια κατεύθυνση. Ακόμη μέσω της πληροφόρησης τα άτομα της ομάδας λαμβάνουν κατευθυντήριες γραμμές για το ποια είναι τα συγκεκριμένα καθήκοντά τους. Τέλος, τα άτομα πρέπει να ενημερώνονται για τ' αποτελέσματα της εργασίας τους, όπως γίνεται και στην αξιολόγηση της απόδοσής τους.(Performance appraisal)

Η επικοινωνία αποτελεί εξάλλου απαραίτητη προϋπόθεση για τη λήψη αποφάσεων στα πλαίσια της ομάδας. Η πληροφόρηση και η ανταλλαγή του πληροφοριακού υλικού χρειάζονται για να διαγνωστούν τα προβλήματα, να προταθούν και υιοθετηθούν εναλλακτικές λύσεις, να ληφθούν αποφάσεις και στο τέλος να γίνει αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Τέλος η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη μιας εργασιακής ομάδας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον παράγοντα συναίσθημα. Άλλωστε, η οργανωτική επικοινωνία δεν αρκείται στην απλή συλλογή γεγονότων και δεδομένων, καθώς οι άνθρωποι χρειάζεται να επικοινωνούν μέσω της έκφρασης συναισθημάτων, όπως χαρά, θυμός, θλίψη, σιγουριά και φόβος.

Παρακάτω απεικονίζονται σχηματικά οι τρεις σκοποί της ομαδικής επικοινωνίας (Σχήμα 1).

Σχήμα 1

Οι τρεις σκοποί της οργανωτικής επικοινωνίας



Βασική προϋπόθεση λοιπόν για την ανάπτυξη και τη καλή λειτουργία μιας ομάδας είναι η επικοινωνία. Συγκεκριμένα τα άτομα θα πρέπει να μπορούν να έχουν ευχέρεια στη διαδικασία ανάπτυξης της επικοινωνίας προκειμένου να μπορέσουν και να λειτουργήσουν στα πλαίσια μιας ομάδας αλλά και να τη βοηθήσουν να επιτύχει τους στόχους της. Στη συγκεκριμένη ενότητα θα κάνουμε μια γενικότερη επισκόπηση της επικοινωνίας εστιάζοντας στη χρησιμότητα της για την επίτευξη στόχων της ομάδας. Ο κάθε άνθρωπος αποτελεί και μία ξεχωριστή οντότητα, με τα δικά του χαρακτηριστικά όσον αφορά τον τρόπο επικοινωνίας του με τους άλλους. Ο κάθε ένας θέτει τις δικές του προτεραιότητες στην επικοινωνιακή του συμπεριφορά, τις δικές του αξίες και τις δικές του επιδιώξεις. Πολύ σημαντικό ρόλο λοιπόν σε αυτό το κομμάτι παίζουν οι προσωπικές του εμπειρίες αλλά και η ηλικία του. Με την πάροδο του χρόνου, ο τρόπος τόσο της κωδικοποίησης και της αποκωδικοποίησης του μηνύματος, όσο και η αντιμετώπιση του ίδιου του μηνύματος αλλάζει αισθητά. Το άτομο μέσα στα χρόνια και αναλόγως τους ρόλους που υιοθετεί αντιμετωπίζει με διαφορετικό τρόπο τους πομπούς. Ουσιαστικά για πράγματα που σε κάποιο χρονικό σημείο της ζωής του τον ενδιέφερε ν' ακούει και να συλλέγει πληροφορίες σε κάποιο άλλο μπορεί να αδιαφορεί, θεωρώντας τα ως ανάξια λόγου. Μέσα λοιπόν σε μια ομάδα προκειμένου να διαχέονται σωστά τα μηνύματα και οι δέκτες να τα συλλέγουν και να τα' αναλύουν, θα πρέπει οι εμπλεκόμενοι να λαμβάνουν υπόψη τους διάφορους εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με δεδομένα που χαρακτηρίζουν τους πομπούς. Στις επόμενες ενότητες θα δούμε τις νόρμες που διέπουν τη διαδικασία της επικοινωνίας, όπως και τα στοιχεία που επηρεάζουν τα μέλη μιας ομάδας που προσπαθεί σε καθημερινή βάση ν' επικοινωνεί.

4.2. ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία, όπως προαναφέρθηκε αποτελεί μια κοινωνική διαδικασία κατά την οποία ανταλλάσσονται μηνύματα και πληροφορίες. Η διαδικασία αυτή είναι κοινωνική, καθώς σε αυτή εμπλέκονται δύο ή περισσότερα άτομα και συντελείται σταδιακά, με την πάροδο του χρόνου. Η επικοινωνία αποτελεί συνισταμένη τριών παραγόντων, η ύπαρξη των οποίων θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση για τη διεξαγωγή της. Πρόκειται για τον **πομπό ή πηγή του μηνύματος**, τον **παραλήπτη ή δέκτη του μηνύματος** και του **καναλιού ή δικτύου** επικοινωνίας. Η συμβολή καθενός από τους παραπάνω θεωρείται σημαντική, καθώς, εάν ένας παράγοντας δεν λειτουργήσει σωστά, τότε και η επικοινωνία δεν θα έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση ενός μάνατζερ, ο οποίος θέλει να δώσει οδηγίες και κατευθύνσεις στα μέλη της ομάδας του προκειμένου να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο έργο. Το παραπάνω παράδειγμα θα γίνει περισσότερο κατανοητό με την αναλυτική παρουσίαση των τριών παραγόντων που συντελούν στη διεξαγωγή της επικοινωνίας.

- **Πομπός:** Πρόκειται για το άτομο, την ομάδα ή την οργάνωση που ενδιαφέρεται να επικοινωνήσει με κάποιον άλλο παράγοντα. Ιδιαίτερα στα πλαίσια της ομάδας ή της οργάνωσης, ένα άτομο μπορεί να στείλει ένα μήνυμα σε κάποια άλλη ομάδα ή οργάνωση εκ μέρους της δικής του. Ο πομπός του μηνύματος είναι υπεύθυνος για την προετοιμασία, την κωδικοποίηση και την εισαγωγή του μηνύματος στο κατάλληλο κανάλι μετάδοσής του. Βέβαια, υπάρχουν και περιπτώσεις που ο δέκτης του μηνύματος επιλέγει την πηγή της πληροφόρησής του. Αυτό ισχύει στην περίπτωση που κάποιο άτομο λαμβάνει μια απόφαση αναζητώντας προηγουμένως στοιχεία από άτομα-πηγές τα οποία γνωρίζει και εμπιστεύεται.²² Στα πλαίσια μιας ομάδας εργασίας ή μιας οργάνωσης

²² Charles A. O'Reilly III , "Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information", *Academy of Management Journal*, December 1982, pp756-771.

η πηγή, από την προέρχεται η πληροφόρηση είναι ο μάνατζερ, ο οποίος δίνει κατευθυντήριες γραμμές στους υφισταμένους του.

- **Κωδικοποίηση:** Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία κατά την οποία το περιεχόμενο του μηνύματος μεταφράζεται από ιδέα ή σκέψη σε σύμβολα και μπορούν να μεταδοθούν. Τα σύμβολα αυτά μπορεί να είναι λέξεις, αριθμοί, φωτογραφίες, ήχοι και φυσικές κινήσεις του σώματος (π.χ χειραψίες). Για παράδειγμα ο μάνατζερ της ομάδας μπορεί να δίνει οδηγίες, χρησιμοποιώντας ως σύμβολα αγγλικές λέξεις, συνήθως προφορικά ή γραπτά. Επομένως ο πομπός-μάνατζερ θα πρέπει να κωδικοποιήσει το μήνυμα σε σύμβολα, τα οποία ο δέκτης θα είναι σε θέση να κωδικοποιήσει από τη δική του πλευρά κατάλληλα. Αυτό σημαίνει λοιπόν πως τόσο ο πομπός (μάνατζερ) όσο και ο δέκτης (μέλος ομάδας) να αποδώσουν στα σύμβολα την ίδια σημασία. Η διαδικασία αυτή είναι πολύ σημαντική για τη επιτυχή έκβαση της επικοινωνιακής διαδικασίας στα πλαίσια της ομάδας και του οργανισμού. Ένα κοινό λάθος που παρατηρείται κατά τη διαδικασία αυτή απορρέει από την αίσθηση που έχουν οι άνθρωποι ότι χρησιμοποιώντας τα σύμβολα της ίδιας γλώσσας, τα σύμβολα αυτά έχουν την ίδια σημασία για όλους τους χρήστες της. Ωστόσο, η έμφυτη ασάφεια κάποιων συστημάτων συμβόλων μπορεί να οδηγήσει σε λάθη στην αποκωδικοποίηση και παρερμηνείες. Για παράδειγμα στην προφορική επικοινωνία κάποιες λέξεις έχουν διαφορετική σημασία για διαφορετικούς ανθρώπους. Αν λοιπόν ο μάνατζερ μιλάει Αγγλικά και οι υφιστάμενοί του μιλούν μόνο Γερμανικά, το μήνυμα δεν θα γίνει ποτέ κατανοητό. Το νόημα των λεγόμενων του αποστολέα του μηνύματος μπορεί να έχουν διαφορετική σημασία, καθώς εξαρτώνται και από παράγοντες, όπως εκφράσεις του προσώπου του.

- **Μετάδοση του μηνύματος:** Μετάδοση είναι μια διαδικασία τα σύμβολα τα οποία συνιστούν το μήνυμα στέλνονται στον δέκτη του. Το μέσο είναι το **κανάλι** δια μέσου του οποίου πραγματοποιείται η μετάδοση. Το κανάλι για την πρόσωπο με πρόσωπο συνομιλία δύο ατόμων είναι τα ηχητικά κύματα. Η ίδια

συνομιλία μπορεί να διεξαχθεί και μέσω τηλεφώνου, μόνο που στην περίπτωση αυτή τα μέσα επικοινωνίας θα αποτελούν όχι μόνο τα ηχητικά κύματα αλλά και ο ηλεκτρισμός και οι τηλεφωνικές γραμμές. Ο μάνατζερ λοιπόν μπορεί να χρησιμοποιήσει την άμεση επαφή, το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και φωνητικά μηνύματα για να επικοινωνήσει με τα άτομα της ομάδας του.

Τα μέσα επικοινωνίας κυμαίνονται από αυτά που αναπτύσσονται σε προσωπικό επίπεδο (π.χ ομιλία ή επαφή) έως τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (εφημερίδες, περιοδικά και τηλεοπτικές μεταδόσεις). Ωστόσο, κάθε μέσο έχει διαφορετικές δυνατότητες για μεταφορά της πληροφορίας. Για παράδειγμα η κατά πρόσωπο επικοινωνία έχει πολύ περισσότερες δυνατότητες για μεταφορά του αντικειμένου της πληροφόρησης από ένα γράμμα, καθώς δεν περιορίζεται στη απλή μετάδοση λέξεων. Επιπλέον το μέσο μετάδοσης του μηνύματος καθορίζει το βαθμό επιρροής του μηνύματος προς τον δέκτη του. Έτσι, η τηλεφωνική επαφή με έναν πιθανό πελάτη έχει περισσότερες πιθανότητες να οδηγήσει σε επιτυχημένη εργασιακή συμφωνία από την επαφή μέσω ενός γράμματος. Επομένως, είναι πάρα πολύ σημαντικό ο αποστολέας του μηνύματος να επιλέξει το μέσο που είναι πιθανό ότι θα ανταποκριθεί στον τύπο του μηνύματος που χρειάζεται να σταλεί και να γίνει κατανοητό.

- **Αποκωδικοποίηση του μηνύματος:** Αποκωδικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία το μήνυμα ερμηνεύει το νόημά του. Ο δέκτης του μηνύματος χρησιμοποιεί τις γνώσεις και την εμπειρία του για να ερμηνεύσει τα σύμβολα του μηνύματος λειτουργώντας, όπως ένα λεξικό ή ένα βιβλίο με κώδικες. Έτσι, ενώ μέχρι τώρα ο δέκτης του μηνύματος τηρούσε παθητική στάση, αρχίζει να δραστηριοποιείται με την αποκωδικοποίηση των φράσεων. Φυσικά, εάν ο δέκτης προσδίδει στα σύμβολα διαφορετικό νόημα από αυτό που θέλει ο αποστολέας του μηνύματος, τότε η επικοινωνιακή διαδικασία δεν μπορεί να καρποφορήσει. Στο παράδειγμά μας, εάν ο υπάλληλος δεν καταλαβαίνει τη γλώσσα ή ακόμα και μία λέξη, τότε δεν είναι σε θέση να

κατανοήσει τις εντολές του μάνατζερ-πομπού και έτσι ελλοχεύει ο κίνδυνος να εκτελέσει την εργασία του με λάθος τρόπο ή να μην την εκτελέσει καθόλου.

- **Ο δέκτης του μηνύματος:** τον δέκτη ενός μηνύματος μπορεί να αποτελέσει ένα μεμονωμένο άτομο, μία εργασιακή ομάδα, μία ολόκληρη οργάνωση ή ακόμη και ένα άτομο, το οποίο αντιπροσωπεύει μία ομάδα. Ο δέκτης λοιπόν αποφασίζει εάν θα αποκωδικοποιήσει το μήνυμα, εάν θα κάνει προσπάθεια να το κατανοήσει ή εάν θα απαντήσει σε αυτό. Επιπλέον ένα άτομο στο οποίο απευθύνεται το μήνυμα μπορεί να μην το λάβει καθόλου, ενώ ένα άλλο άτομο στο οποίο δεν απευθύνεται σκόπιμα το μήνυμα να το λάβει. Αυτό το φαινόμενο από το κανάλι επικοινωνίας και τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται από την πηγή αλλά και από το επίπεδο προσοχής του δυνητικού δέκτη. Έτσι, ο υπάλληλος μπορεί να χρησιμοποιεί την ίδια γλώσσα με το μάνατζερ, ωστόσο να θέλει να αντιληφθεί το νόημα του μηνύματός που του στέλνει.

Το κλειδί λοιπόν για την κατάλληλη λήψη του μηνύματος αποτελεί η καλή ακρόασή του. Εάν δηλαδή, ο δέκτης δεν δώσει την δέουσα προσοχή στον πομπό, στο μήνυμα ή το μέσο, τότε το μήνυμα χάνεται. Η προσοχή είναι μία ενεργή διαδικασία και αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την καλή επικοινωνία. Επομένως καθίσταται επιτακτική ανάγκη να υπάρχει μεγάλος βαθμός προσοχής και προσπάθειας τόσο από την πλευρά του πομπού του μηνύματος τόσο και από την πλευρά του δέκτη του. Επιπλέον η έκφραση συναισθημάτων κατά τη διάρκεια της αποστολής και λήψης του μηνύματος καταλαμβάνει σημαντικό βαθμό της επικοινωνιακής διαδικασίας. Άλλωστε, τα συναισθήματα μπορεί να αποτελούν μέρος του μηνύματος επηρεάζοντας την αποκωδικοποίησή του. Για παράδειγμα, εάν οι κατευθύνσεις του μάνατζερ είναι κωδικοποιημένες αφήνοντας την αίσθηση του συναισθηματικά επείγοντος και δοθούν υψώνοντας τον τόνο της φωνής, τότε το μέλος της ομάδας θα σπεύσει να τις ακολουθήσει. Εάν, όμως, οι ίδιες οδηγίες δοθούν με ήπιο τόνο, τότε ο δέκτης το μηνύματος δεν θα αντιληφθεί το επείγον της κατάστασης και μπορεί

να μην ενεργήσει γρήγορα. Επιπλέον, καθώς το μήνυμα αποκωδικοποιείται, ο δέκτης μπορεί να αφήσει τα συναισθήματά του να αποδώσουν σε αυτό εντελώς διαφορετικό νόημα από αυτό που θα ήθελε ο πομπός του. Τέλος, η συναισθηματικά φορτισμένη ανατροφοδότηση που μπορεί να πάρει ο πομπός του μηνύματος υπάρχει πιθανότητα να επιφέρει αλλαγές σε ένα μήνυμά του που έπεται.

- **Ανατροφοδότηση:** Η ανατροφοδότηση είναι μία διαδικασία κατά την οποία ο δέκτης του μηνύματος επιστρέφει το μήνυμα στον πομπό, κάτι που αποτελεί απόδειξη ότι το έλαβε. Η ανατροφοδότηση ελέγχει το μήνυμα λέγοντας στην πηγή του εάν ο δέκτης έλαβε και κατάλαβε το περιεχόμενό του. Σχετικά με το παράδειγμά μας, ο υπάλληλος μπορεί να απαντήσει στις οδηγίες του μάνατζερ με μία προφορική ή γραπτή απάντηση δείχνοντας ότι κατανόηση ή όχι το περιεχόμενο του μηνύματος. Ωστόσο, με το απλό φωνητικό μήνυμα, αυτός ο κύκλος της ανατροφοδότησης λείπει, κάτι που μπορεί να δυσχεράνει την επικοινωνία.

- **Ο Θόρυβος:** Θόρυβο μπορεί να αποτελέσει οποιαδήποτε ενόχληση που λαμβάνει χώρα κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας και η οποία συναντάται σε οποιοδήποτε στάδιό της. Ο βασικότερος τύπος θορύβου αποκαλείται **κανάλι θορύβου** και έχει να κάνει με το μέσο της επικοινωνίας.²³ Όταν, λοιπόν, αυτή η παρέμβαση σχετίζεται με τη διαδικασία κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης του μηνύματος, δίνει ασαφή και ελλιπή αποτελέσματα. Τα συναισθήματα λόγου χάρη που εμπλέκονται στη διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να αποτελέσουν ένα είδος θορύβου. Έτσι, ο υπάλληλος μπορεί να μην ακούσει με ακρίβεια τις οδηγίες του μάνατζερ εξαιτίας του θορύβου που προέρχεται από ένα μηχάνημα καθαρισμού του χώρου.

Η επικοινωνιακή διαδικασία λαμβάνει χώρα, όταν η πληροφορία ή το νόημά της έχει μοιραστεί τουλάχιστον ανάμεσα σε δύο άτομα. Έπειτα, πρέπει να

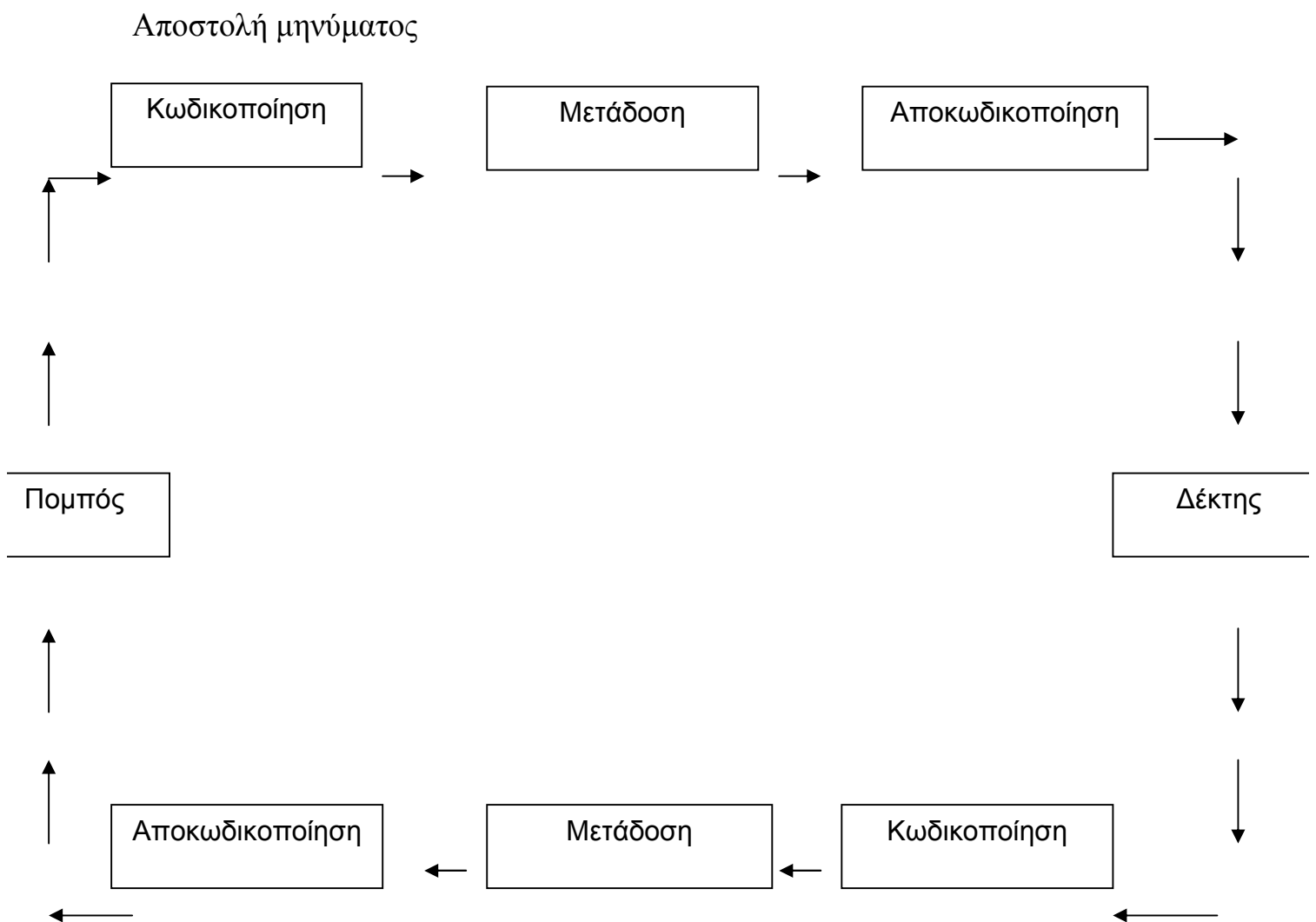
²³ See Jerry C. Wofford, Edwin A. Gerloff, and Robert C. Cummins, *Organizational Communication* (New York: McGraw-Hill, 1977).

συμπεριλάβει την απάντηση από το δέκτη του μηνύματος, ο οποίος με τη σειρά του οφείλει να στείλει πίσω το δικό του μήνυμα στον αποστολέα του. Βέβαια, ο πομπός δεν είναι σε θέση να γνωρίζει εάν το μήνυμα έχει διαβιβαστεί με τον τρόπο που επιθυμούσε, εάν δεν υπάρξει ανατροφοδότηση από τον δέκτη του.

Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται η παραπάνω επικοινωνιακή διαδικασία

Σχήμα 2

Η διαδικασία της επικοινωνίας

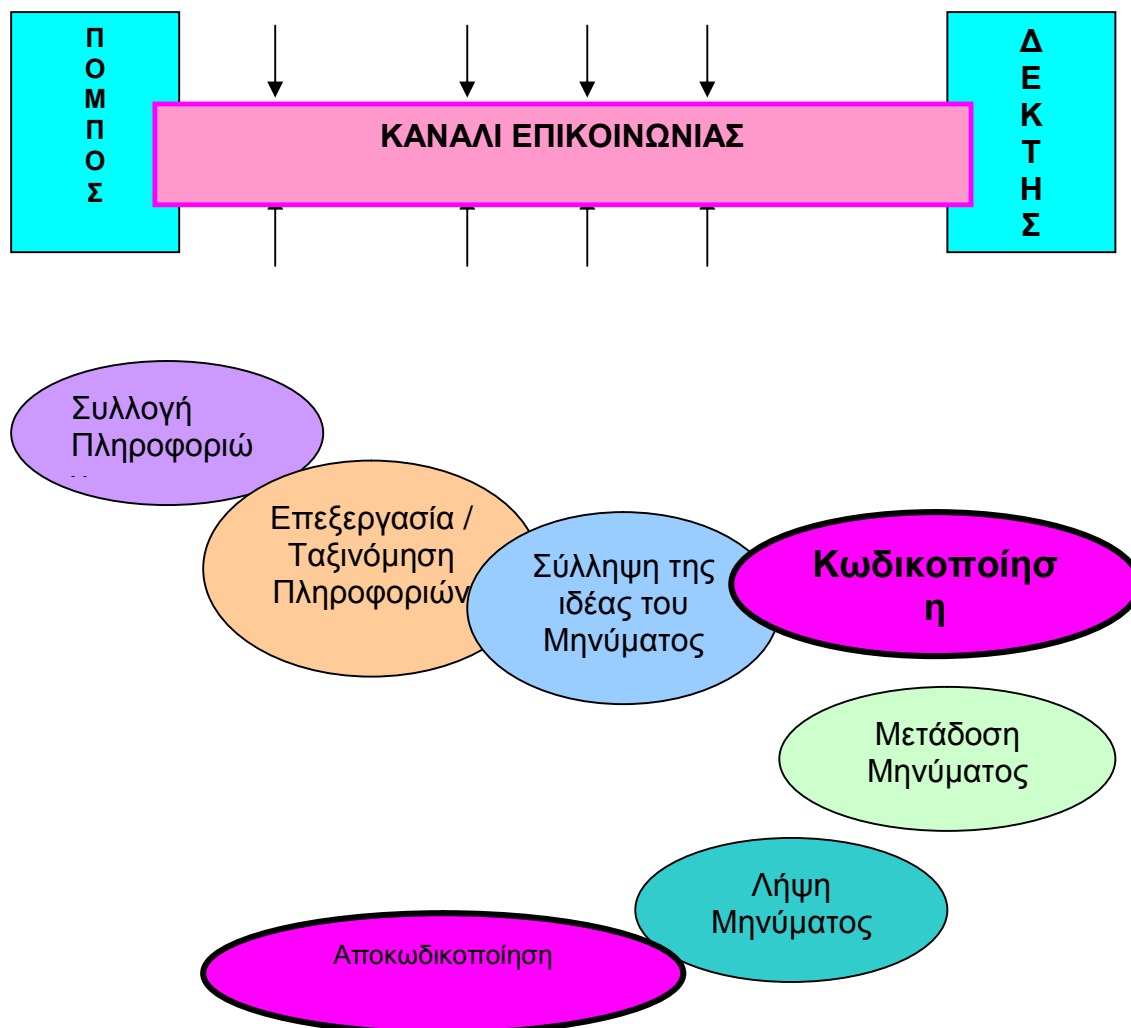


Η διαδικασία η οποία θα ακολουθηθεί για την αποστολή και λήψη του μηνύματος, μοιάζει με μία αλυσίδα. Έτσι, όπως οι διαφορετικοί κρίκοι μιας αλυσίδας είναι αλληλένδετα μεταξύ τους, έτσι και η διαδικασία της επικοινωνίας αποτελείται από διάφορες φάσεις οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους επηρεάζοντας άμεσα η μία την έκβαση της άλλης.

4.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΘΟΡΥΒΟΣ

Σχήμα 3



Είναι απαραίτητο να μιλήσουμε λίγο διεξοδικότερα για τις διαφορετικές αυτές φάσεις της διαδικασίας της επικοινωνίας. Σύμφωνα με το παραπάνω σχεδιάγραμμα (Σχήμα2), βλέπουμε ξεκάθαρα την πορεία που ακολουθεί το μήνυμα από την αποστολή του μέχρι την παραλαβή του. Πριν προχωρήσουμε στην επιμέρους ανάλυση του σχήματος, θα πρέπει να αναφερθούμε λεπτομερώς στην αρχική φάση της σύλληψης και της μορφοποίησης του μηνύματος.

4.4. ΣΥΛΛΗΨΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ

Ο ανθρώπινος νους έχει την ιδιότητα και την ικανότητα να συλλαμβάνει ερεθίσματα τα οποία και ταξινομεί σε μία ή περισσότερες ιδέες. Η αντίληψη αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα χαρίσματα του ατόμου. Είναι σε θέση να συλλέξει άπειρες πληροφορίες από τα στοιχεία που τον περιβάλλουν και ανάλογα με τις εμπειρίες του και τις σταθερές που του θέτουν εξωτερικοί παράγοντες, όπως η κοινωνική του θέση, η καταγωγή του, το φύλλο του, κλπ, να τα ταξινομεί, να τα ερμηνεύει και το κυριότερο απ' όλα να τα προωθεί με τη μορφή μηνύματος.

Η ταξινόμηση των ερεθισμάτων είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις προσωπικές προτεραιότητες που θέτει ο καθένας και κυρίως με τις ανάγκες του²⁴. Αυτή είναι και η άποψη των περισσότερων ψυχολόγων, ότι δηλαδή η αντίληψη του καθενός είναι αλληλένδετη των αναγκών του, εξ' ου και το γεγονός ότι ο καθένας μπορεί να αντιλαμβάνεται διαφορετικές καταστάσεις ή τις ίδιες αλλά με διαφορετικό τρόπο.

Όλες αυτές οι πληροφορίες, οι αποθηκευμένες και ταξινομημένες κατά ιδέες, αποτελούν τα συστατικά για την νοητική σύνταξη του μηνύματος προς αποστολή. Από τη στιγμή που γίνεται η επιλογή αποστολής μηνύματος, ο αποστολέας οφείλει να περάσει στη φάση κωδικοποίησης του μηνύματος.

²⁴ Leavitt H., (1972), "Managerial Psychology", The University Chicago Press.

Πρέπει να κάνει δηλαδή μία σωστή επιλογή των συμβόλων, τα οποία θα χρησιμοποιήσει προκειμένου δώσει τη σωστή μορφή στο μήνυμα. Μιλώντας για μία σωστή μορφή, εννοούμε μία μορφή τέτοια, η οποία θα είναι εύκολα μεταδίδσιμη και αποκωδικοποιήσιμη από τον παραλήπτη του μηνύματος. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η επικοινωνία θεωρείται επιτυχής.

Η γλώσσα εξάλλου παίζει τον σημαντικότερο ρόλο στην ορθή και έγκυρη κωδικοποίηση μίας ιδέας. Αν πάλι το μήνυμα συνοδεύεται και από άλλα επικοινωνιακά μέσα, όπως είναι οι χειρονομίες, οι κινήσεις ή ακόμα και η εμφάνιση, τότε το ποσοστό της πλήρους κατανόησης από τον παραλήπτη είναι πολύ σημαντικό. Εφόσον η κατανόηση του μηνύματος από τον παραλήπτη είναι το βασικό χαρακτηριστικό της σωστής επικοινωνίας, είναι απόλυτα κατανοητό το γεγονός ότι ο πομπός κωδικοποιεί το μήνυμά του κυρίως βάσει της ικανότητας αποκωδικοποίησης του παραλήπτη²⁵.

Ωστόσο, η γλώσσα, εκτός από το κύριο μέσο επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων, μπορεί να αποτελέσει και ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα αποκωδικοποίησης. Δεν έχει ιδιαίτερη σημασία το γεγονός ότι ο πομπός και ο δέκτης μπορεί να μιλάνε την ίδια γλώσσα. Οι διαφορετικές διάλεκτοι καθώς και το διαφορετικό επίπεδο καλλιέργειας και μόρφωσης αποτελούν παράγοντες που δυσχεραίνουν την σωστή επικοινωνία πομπού και δέκτη, καθώς η χρήση μιας ανακριβούς λέξης ή φράσης, μπορεί να αποδώσει ένα εντελώς διαφορετικό νόημα και να οδηγήσει σε αναληθή συμπεράσματα. Στην περίπτωση αυτή φυσικά πρόκειται για μία ανολοκλήρωτη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων αυτών. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει τον προηγούμενο ισχυρισμό για τη σημασία που έχει ο προσδιορισμός του παραλήπτη πριν την κωδικοποίηση του μηνύματος²⁶.

²⁵ Ζαβλανός Μ(1990), Εποπτεία Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα

²⁶ Brownell J(1986), Building Active Listening Skills, Englewood Cliffs, N.J.Prentice Hall

4.4.1. Η ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ

Από την στιγμή που έχει ολοκληρωθεί η κωδικοποίηση του μηνύματος από τον αποστολέα του και πριν φτάσει στον αποδέκτη του, περνάει από την φάση μετάδοσης. Η φάση αυτή είναι μία από τις σημαντικότερες γιατί, όσο επιτυχής και αν είναι η κωδικοποίηση, αν η μετάδοση του μηνύματος δεν ολοκληρωθεί – απόλυτα ή και ως ένα βαθμό - τότε υφίσταται πάλι το πρόβλημα της μη ολοκλήρωσης της διαδικασίας της επικοινωνίας. Η μετάδοση του μηνύματος πραγματοποιείται μέσα από τα λεγόμενα κανάλια επικοινωνίας (Σχήμα 1), τα οποία μπορούν να πάρουν πολλές μορφές. Εάν για παράδειγμα η επικοινωνία είναι μηχανική, τότε τα κανάλια είναι τα καλώδια των τηλεπικοινωνιών. Αν πάλι η επικοινωνία δεν έχει μηχανική μορφή, τότε το κανάλι μπορεί να αποτελέσει και ο ίδιος ο αέρας. Όσον αφορά την γλωσσική επικοινωνία, το κανάλι είναι η ανθρώπινη φωνή. Μπορεί επίσης να υπάρξει και συνδυασμός των καναλιών – παραδείγματος χάρη η τηλεφωνική επικοινωνία, όπου αφενός ένα πρώτο κανάλι αποτελούν τα τηλεφωνικά καλώδια, από την άλλη όμως εξίσου σημαντικό κανάλι είναι και η ανθρώπινη φωνή.

4.4.2. ΑΠΟΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ-ΑΜΦΙΔΡΟΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η τελευταία αναγκαία και απαραίτητη φάση στη διαδικασία της επικοινωνίας είναι η αποκωδικοποίηση του μηνύματος από τον παραλήπτη. Μιλώντας για αποκωδικοποίηση, εννοούμε την ερμηνεία του μηνύματος. Τα σύμβολα δηλαδή τα οποία και επέλεξε ο πομπός για την κωδικοποίηση του μηνύματος, φτάνουν στον εγκέφαλο του δέκτη και ερμηνεύονται σύμφωνα με τις προσωπικές του εμπειρίες κα δυνατότητες. Μία επικοινωνία, προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχής, πρέπει το αποκωδικοποιημένο μήνυμα να προσεγγίζει και αν είναι δυνατόν να ταυτίζεται με τα δεδομένα που είχε επιλέξει ο αποστολέας. Στην περίπτωση που

τελικά το αποτέλεσμα της αποκωδικοποίησης δεν προσεγγίζει το αρχικά απεσταλμένο μήνυμα, τότε η επικοινωνία δεν είναι απόλυτα επιτυχής, εφόσον το ερμηνευμένο μήνυμα έχει πολλά στοιχεία των χαρακτηριστικών του παραλήπτη και όχι του αποστολέα. Πρόκειται λοιπόν για στοιχεία τα οποία θα έπρεπε να είχε αποφύγει ο πομπός, καθώς δεν έγιναν αντιληπτά από το δέκτη και έτσι η επικοινωνία παρέμεινε ανολοκλήρωτη. Το είδος του μηνύματος αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική παράμετρο, καθώς επηρεάζει την αντίληψη του λήπτη. Άρα το μήνυμα πρέπει να περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όχι μόνο του αποδέκτη αλλά και της κοινωνικής, επαγγελματικής ή άλλης ομάδας στην οποία αυτός ανήκει²⁷.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί το γεγονός της διαφορετικότητας των ατόμων όσον αφορά τη διάλεκτο που χρησιμοποιούν για να επικοινωνήσουν, καθώς τέτοιου είδους διαφορές είτε έγκεινται σε κοινωνικό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο, δυσχεραίνουν την επιτυχημένη διεξαγωγή της επικοινωνίας. Πρόκειται για ένα σύνολο λέξεων και εκφράσεων, οι οποίες αποκτούν ένα νόημα διαφορετικό, αφού γίνονται αντιληπτά από το δέκτη με βάση τα δεδομένα που υπάρχουν στο μυαλό του. Τέτοια είναι η περίπτωση, παραδείγματος χάριν, ενός μεγάλου αθλητικού κέντρου. Ο αποστολέας καλείται να κωδικοποιήσει ένα μήνυμα, το οποίο θα απευθύνεται σε έναν μεγάλο αριθμό παραληπτών. Πρέπει λοιπόν να φροντίσει, ώστε η αποκωδικοποίηση να μπορεί να γίνει με κάποιες κοινές σταθερές αποκωδικοποίησης και επικοινωνίας που ανήκουν στα διαφορετικά μέλη των διαφορετικών ομάδων των δεκτών. Υπάρχει, βέβαια, η δυνατότητα ο λήπτης να απαντήσει στον αποστολέα και οι όροι να αντιστραφούν. Το γεγονός ότι ο λήπτης απαντά στον αποστολέα αποτελεί ένα μέσο ανατροφοδότησης για τον τελευταίο, καθώς αντιλαμβάνεται τον βαθμό κατανόησης και αποκωδικοποίησης του μηνύματος. Αυτή η

²⁷ Hamlin S(1998), How to talk so people listen, N.York:Harper and Row

δυνατότητα, δηλαδή να μπορεί ο αποστολέας να αλλάζει θέση με τον λήπτη, είναι η λεγόμενη αμφίδρομη επικοινωνία (**Two Ways Communication**)²⁸.

4.4.3. ΜΟΝΟΔΡΟΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Όπως προαναφέρθηκε, υπάρχει περίπτωση η επικοινωνία να είναι ατελής για κάποιο λόγο. Η επικοινωνία λοιπόν η οποία δεν έχει ολοκληρωθεί ή ακόμα και αυτή για την οποία ο αποστολέας δεν περιμένει κάποια απάντηση από τον δέκτη, είναι η λεγόμενη μονόδρομη επικοινωνία. Είναι η περίπτωση όπου ο αποδέκτης του μηνύματος έχει ρόλο παθητικό και όχι ενεργό όπως συμβαίνει στην περίπτωση μίας αμφίδρομης επικοινωνίας. Έτσι, μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος δεν μπαίνει στην διαδικασία απάντησης να απαντήσει σε αυτό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μονόδρομης επικοινωνίας αποτελούν οι παρουσιαστές τηλεοπτικών εκπομπών. Οι τελευταίοι στέλνουν διαφόρων ειδών μηνύματα στους θεατές, οι οποίοι αποτελούν τους δέκτες των μηνυμάτων. Ωστόσο, οι θεατές από την πλευρά τους, αποτελούν παθητικούς δέκτες, αφού, ακόμα και να κωδικοποιήσουν το μήνυμα του τηλεπαρουσιαστή, δεν πρόκειται να μπουν στη διαδικασία να δώσουν κάποια απάντηση. Εκτός του ότι δεν τίθεται θέμα απάντησης, υπάρχει και ένα άλλο ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα. Ορίσαμε παραπάνω, ως ένα μέρος της διαδικασίας της κωδικοποίησης την συλλογή στοιχείων των δυνατοτήτων του λήπτη στο να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα (η κοινωνική του θέση, το επάγγελμά του, κλπ). Ο τηλεπαρουσιαστής απευθύνεται όμως σε ένα μη συγκεκριμένο σύνολο ανθρώπων. Δεν γνωρίζει τον ακριβή αριθμό τους και βέβαια δεν είναι σε θέση να γνωρίζει τα ιδιαίτερα στοιχεία του κάθε ατόμου ξεχωριστά προκειμένου να επιλέξει τους τρόπους κωδικοποίησης του μηνύματος οι οποίοι απευθύνονται στο σύνολο του ακροατηρίου του.

²⁸ Hamlin S(1998), How to talk so people listen, N.York:Harper and Row

Στην μονόδρομη επικοινωνία (One Way Communication), δεν υφίσταται αντιστροφή ρόλων μεταξύ πομπού και δέκτη. Τελικά, το είδος της επικοινωνίας καθορίζεται από τη στάση του αποδέκτη του μηνύματος . Εάν, λοιπόν ο παραλήπτης του μηνύματος είναι παθητικός τότε έχουμε μονόδρομη επικοινωνία, καθώς δεν υπάρχει επιστροφή της πληροφορίας. Εάν πάλι ο τελευταίος είναι ενεργός και απαντήσει στον αποστολέα του μηνύματος , τότε μιλάμε για αμφίδρομη επικοινωνία, αφού οι δύο συντελεστές ανταλλάσσουν πληροφορίες²⁹.

4.4.4. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Εμπόδια κατά τη διεξαγωγή της επικοινωνίας αποτελούν οι λεγόμενοι «θόρυβοι» (Σχήμα 1). Οι τελευταίοι παρεμβαίνουν τόσο κατά τη διαδικασία της αποστολής όσο και της λήψης και αποκωδικοποίησης του μηνύματος. Οι θόρυβοι αυτοί μπορεί να προέρχονται από εξωτερικά αίτια ή από αίτια εσωτερικά κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας.

- *Εξωτερικά αίτια:* πρόκειται για τον αποκαλούμενο μηχανολογικό θόρυβο, ο οποίος προκαλείται από φυσικά αίτια που δυσχεραίνουν την σωστή και ολοκληρωμένη μετάδοση του μηνύματος. Τέτοιου είδους επικοινωνιακά εμπόδια μπορεί να είναι ο θόρυβος από ένα διερχόμενο αυτοκίνητο ή κάποιο πρόβλημα στις τηλεπικοινωνίες.
- *Εσωτερικά αίτια:* σε αυτή την κατηγορία ανασταλτικών για την επικοινωνία παραγόντων εντάσσονται οι αποκαλούμενοι εννοιολογικοί θόρυβοι. Αυτοί προέρχονται από τις διαφορετικές έννοιες που προσδίδει ο παραλήπτης στις λέξεις που συνιστούν το μήνυμα. Η λέξη «αγάπη» για παράδειγμα, επιδέχεται διαφορετικές ερμηνείες ανάλογα με τον τύπο του αποδέκτη. Δηλαδή, η ερμηνεία του μηνύματος είναι άρρηκτα συνδεδεμένη,

²⁹ Jarvenpaa, S.L. and Leidner, D.E. (1998) Communication and trust in Global virtual teams, Journal of Computer Mediated Communications 3,(4)

όπως προαναφέρθηκε, με τις ιδέες, τις εμπειρίες, τις ανάγκες και γενικότερα την αντίληψη του κάθε ατόμου. Πρόκειται για τα λεγόμενα κοινωνιοψυχολογικά εμπόδια τα οποία, πρέπει να τονιστεί ότι διαφέρουν από άτομο σε άτομο.

4.5. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

4.5.1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΜΕΣΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Στα πλαίσια της επιχειρησιακής επικοινωνίας, η οποία και εφαρμόζεται και στην περίπτωση μιας ομάδας, θεμέλιο λίθο αποτελεί η κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων για την συλλογή πληροφοριών. Είναι τόσο σημαντικό το γεγονός αυτό, ώστε επηρεάζει άμεσα την απόδοσή τους στον ρόλο που τους έχει αποδοθεί στα πλαίσια της ομάδας.

Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια συνοπτικής προσέγγισης κάποιων τρόπων, οι οποίοι χρησιμοποιούνται προκειμένου να διεξαχθεί η επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και τις εργασιακές ομάδες του οργανισμού³⁰³¹.

- **Έρευνα για τις απόψεις των εργαζομένων:** η έρευνα αυτή αποσκοπεί κυρίως στη διάγνωση των αναγκών των εργαζομένων σε διάφορα επίπεδα. Έτσι, μέσ' απ' αυτή τη διαδικασία γίνεται μία προσπάθεια για τη βελτίωση τόσο του ηθικού και της ψυχολογίας των εργαζομένων όσο και του εξοπλισμού των διαφόρων τμημάτων στα πλαίσια της ομαδικής εργασίας.
- **Πληροφοριακές συναντήσεις:** πρόκειται για συναντήσεις με χαρακτήρα πληροφορικό-ενημερωτικό. Κατά τη διάρκειά των συναντήσεων αυτών τα μέλη της ομάδας ενημερώνονται για την πορεία των εργασιών, για τους στόχους και τις επιδιώξεις τόσο της ομάδας τους όσο και ολόκληρης της οργάνωσης. Η

³⁰ Kimble, C., Li, F., and Barlow, A. (2000) Effective virtual teams trough communities of Practice. Unpublished manuscript, Strathclyde Business School, University of Strathclyde, Glasgow, Scotland.

³¹ Dartnell(2000) "Office Administration Handbook" New York: McGraw-Hill

παραπάνω διαδικασία αφορά όλα τα άτομα ανεξάρτητα από τη θέση, το ρόλο ή τις δραστηριότητές τους.

- **Επιστολές προς τους εργαζομένους:** Αυτή η μορφή εσωτερικής επικοινωνίας έχει προσωπική χροιά. Απευθύνεται μεμονωμένα σε κάθε άτομο και συνήθως αναφέρεται σε θέματα απόδοσης ή επίπληξης των ατόμων για συγκεκριμένες συμπεριφορές ή ενέργειές τους στα πλαίσια της ομάδας. Οι επιστολές αποτελούν αυστηρά προσωπικό δεδομένο του κάθε ατόμου και γι' αυτό το λόγο το περιεχόμενό τους γίνεται γνωστό μόνο στον παραλήπτη τους και τον άμεσο προϊστάμενό του.
- **Σύστημα των εισηγήσεων:** Με το σύστημα αυτό τα μέλη της ομάδας έχουν τη δυνατότητα να συλλέξουν μια μεγάλη ποσότητα πληροφοριακού υλικού. Πρόκειται για μία από τις σημαντικότερες πηγές πληροφόρησης των μελών της ομάδας, καθώς, εκτός από τη συλλογή πληροφοριών, υπάρχει η δυνατότητα ανταλλαγής ιδεών και απόψεων, όπως επίσης δίνεται το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση των κινήσεων και στόχων της ομάδας.
- **Εκδόσεις – Δημοσιεύσεις:** Πρόκειται για έναν εσωτερικό τρόπο επικοινωνίας της εργασιακής ομάδας. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις οι εκδόσεις διευκολύνουν την επικοινωνία της ομάδας τόσο με τις άλλες εργασιακές ομάδες, και κατ' επέκταση το σύνολο του οργανισμού, όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον.
- **Παροχή συμβουλών στα μέλη της ομάδας:** Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται αποκλειστικά ως επικοινωνιακή διαδικασία μέσα στα πλαίσια της ομάδας. Στηρίζεται στην άμεση επαφή με τα μέλη της ομάδας και τους παρέχει ένα σύστημα συμβουλών και υποστήριξης. Τα θέματα τα οποία πραγματεύεται άπτονται των εξωτερικών γεγονότων που επηρεάζουν ωστόσο τη λειτουργία της ομάδας αλλά και προβλημάτων και καταστάσεων εντός του εργασιακού χώρου.

- **Συνέντευξη:** Πρόκειται ξεκάθαρα για ένα είδος εσωτερική επικοινωνίας στα πλαίσια μιας εργασιακής ομάδας. Έχει το στοιχείο της προσωπικής επικοινωνίας-επαφής ανάμεσα στον συνεντευκτή και τον συνεντευξιαζόμενο. Αυτό το είδος επικοινωνίας χρησιμεύει κυρίως σε θέματα αξιολόγησης. Συγκεκριμένα όταν οι επιχειρήσεις κάνουν ετήσιους απολογισμούς σε σχέση με το προσωπικό, χρησιμοποιούν τις άμεσες συνεντεύξεις, προκειμένου να δουν το πώς νοιώθουν για παράδειγμα οι διάφορες ομάδες και κυρίως οι συμμετέχοντες μεταξύ τους αλλά και σε σχέση με τους προϊσταμένους τους. Συγχρόνως δίνουν τη δυνατότητα της αξιολόγησης στους εργαζόμενους και σε σχέση με την ομάδα που ανήκουν αλλά και γενικότερα σε σχέση με τον οργανισμό στο σύνολο του.
- **Οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας:** Τα οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας (Audiovisual) αποτελούν ένα παραστατικό τρόπο απεικόνισης των διαδικασιών και του τρόπου λειτουργίας της ομάδας. Αποτελούν έναν ισχυρό μέσο, το οποίο ενισχύει απόλυτα το μήνυμα που η ομάδα θέλει να περάσει στα μέλη της. Στα οπτικοακουστικά μέσα εντάσσονται οι αφίσες, οι οργανωτικοί χάρτες, οι προβολές ταινιών της ομάδας, κλπ.

4.5.2. ΔΙΚΤΥΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Η επικοινωνία ενώνει άτομα και ομάδες σε ένα κοινωνικό σύστημα. Σε πρώτη φάση λοιπόν η επικοινωνιακή διαδικασία είναι συνδεδεμένη με τα καθήκοντα των ατόμων και συνεπώς την αναπτυξιακή διαδικασία του οργανισμού. Έτσι, τα άτομα λαμβάνουν μέσω των δικτύων τις πληροφορίες που τους είναι απαραίτητες για να εκτελέσουν σωστά την εργασία τους και να συνεργαστούν με τα άλλα άτομα. Με την πάροδο του χρόνου αυτές οι σχέσεις επικοινωνίας εξελίσσονται σε ένα σύγχρονο κοινωνικό σύστημα, το οποίο απαρτίζεται από επικοινωνιακά δίκτυα μικρών ομάδων και από μεγαλύτερα δίκτυα, όπως είναι οι ίδιες οι οργανώσεις. Αυτές οι κατασκευές δικτύων επικοινωνίας συνδράμουν τόσο στη ροή και το περιεχόμενο της επικοινωνίας όσο και στη δομή του ίδιου

του οργανισμού.³² Τέλος, οι τρόποι και το περιεχόμενο της επικοινωνίας στηρίζει την κουλτούρα, τα πιστεύω, και το σύστημα αξιών της ομάδας και του οργανισμού συμβάλλοντας στην καλή λειτουργία του.

- **Δίκτυα επικοινωνίας μεταξύ μικρών ομάδων.** Η διερεύνηση της διαπροσωπικής επικοινωνίας μέσα στις μικρές ομάδες μπορεί να γίνει μέσα από τη μελέτη των μορφών επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της εργασίας, όπως επίσης και από τη ροή της πληροφορίας από κάποια μέλη της προς την ομάδα ως σύνολο.³³

α. Στο **σύστημα «ρόδα»** (wheel network) η πληροφορία ρέει ανάμεσα στο άτομο που βρίσκεται στο τέλος της συζήτησης και σε αυτό που βρίσκεται στο μέσο. Τα άτομα λοιπόν που βρίσκονται στα άκρα του επικοινωνιακού μηνύματος δεν επικοινωνούν απευθείας μεταξύ τους. Αυτό το είδος επικοινωνίας είναι χαρακτηριστικό για μία εργασιακή ομάδα, στην οποία τα μέλη δεν αναπτύσσουν άμεσα την επικοινωνιακή διαδικασία, αλλά η τελευταία διεξάγεται μέσω του μάνατζερ της ομάδας.

β. Στο **σύστημα «αλυσίδα»** (chain network) τα άτομα επικοινωνούν με όλους τους άλλους, ανώτερους ή κατώτερους, εκτός από τα άτομα που βρίσκονται στα άκρα της επικοινωνίας. Τα τελευταία μπορούν να επικοινωνήσουν με ένα μόνο άτομο. Αυτό το σύστημα επικοινωνίας εφαρμόζεται όπου υπάρχει κάθετη ιεραρχία, στην οποία το μεγαλύτερο μέρος του πληροφοριακού υλικού κατευθύνεται είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω κατά μήκος της αλυσίδας.

γ. Κάθε άτομο στο **κυκλικό σύστημα** (circle network) έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί με οποιοδήποτε άτομο και από τις δύο πλευρές αλλά όχι με κανέναν άλλο.

δ. Τέλος, το **σύστημα «όλων των δικτύων»** (all-channel network) όλα τα άτομα επικοινωνούν με όλες τις κατευθύνσεις και με οποιονδήποτε μέλος. Αυτό

³² Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. (New York: John Wiley and Sons, 1978)

³³ Wofford, Gerliff, and Cummins, *Organizational Communication*; and Marvin E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 1981, pp 150-161

το σύστημα επικοινωνίας συναντάται στις άτυπες ομάδες, οι οποίες δεν έχουν τυπική δομή, ηγέτη ή καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσουν.

Η επικοινωνία μπορεί πιο εύκολα να διαστρεβλωθεί από τους λεγόμενους «θορύβους», όταν το πληροφοριακό υλικό έχει μεγάλο όγκο ή η απόσταση που πρέπει να διανύσει είναι μεγάλη. Η τεχνολογική εξέλιξη με τα προηγμένα ηλεκτρονικά συστήματα, όπως E-mails και άλλα ηλεκτρονικά δίκτυα, μειώνουν το φαινόμενο. Ωστόσο, μία σχετικά κεντρική θέση στην επικοινωνία δίνει στο άτομο τη δυνατότητα να έχει επαφή με όλο και περισσότερα άτομα, μπορεί να ελέγχει τη ροή της πληροφορίας και έχει την ευκαιρία να γίνει ίσως και ο ηγέτης της ομάδας. Αυτή η ηγετική θέση είναι εντελώς ξεχωριστή και μακριά από τη δομή της τυπικής ομάδας. Παρόλ' αυτά η κεντρική θέση σε μια ομάδα μπορεί μακροπρόθεσμα να εξελιχθεί και σε ηγετική για μία τυπική ομάδα.

Τα δίκτυα επικοινωνίας σχηματίζονται αυτόματα ή φυσιολογικά ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους εργαζόμενους. Τα δίκτυα αυτά σπάνια είναι μόνιμα και αλλάζουν καθώς τα καθήκοντα των ατόμων και οι αλληλεπιδράσεις τους μεταβάλλονται. Το έργο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της μορφής του δικτύου της επικοινωνίας. Έτσι, εάν το πρωταρχικό έργο της ομάδας είναι η λήψη αποφάσεων, το σύστημα «όλων των δικτύων» μπορεί να αναπτυχθεί προκειμένου να συγκεντρωθούν οι κατάλληλες πληροφορίες και να εκτιμηθούν όλες οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

Για την πραγματοποίηση της επικοινωνίας πρέπει να συντελέσουν τουλάχιστον δύο πρόσωπα, ο εκδότης του μηνύματος και ο αποδέκτης του. Η επικοινωνία μέσα στην οργάνωση μπορεί να έχει τρεις κύριες κατευθύνσεις³⁴:

- **Καθοδική επικοινωνία**, η οποία ξεκινάει από κάποιο ανώτερο κλιμάκιο και κατευθύνεται προς ένα ή περισσότερα κατώτερα κλιμάκια. Fisher, K. and Fisher, M. (1998) διατύπωσαν την άποψη πως η καθοδική επικοινωνία ως προς το περιεχόμενο της διακρίνεται σε πέντε τύπους: α. τις οδηγίες, οι οποίες

³⁴ Fisher, K. and Fisher, M. (1998). The distributed mind. New York: American Management Association.

αφορούν το τι πρέπει να γίνει και πως πρέπει να γίνει, β. *τη λογική* του απαιτούμενου έργου, που συνίσταται στο πως αυτό συνδέεται με την όλη λειτουργία της οργάνωσης, γ. *τις διαδικασίες*, που αναφέρονται σε κανόνες, πρακτικές μεθόδους επιτέλεσης του έργου, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, δ. *την ανατροφοδότηση*, η οποία αφορά τη μέχρι τώρα επίδοση του ατόμου ή της ομάδας και ε. *την ιδεολογική ενημέρωση*, η οποία αφορά του αίσθημα του στόχου και του σκοπού. Η καθοδική επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε προφορικά, μέσω τηλεφώνου ή συνάντησης, είτε γραπτά, με εντολές και οδηγίες. Το βασικό μειονέκτημα που εμφανίζει αυτός ο τρόπος επικοινωνίας, είναι το ότι αποτελεί μονόδρομο, με συνέπεια να μειώνεται η αποτελεσματικότητα του και να δίνει αφορμή για την ανάπτυξη ψιθύρων ή φημών.

- **Ανοδική επικοινωνία**, η οποία ξεκινάει από τα κατώτερα κλιμάκια και κατευθύνεται προς τα ανώτερα. Αυτός ο τρόπος επικοινωνίας μπορεί να έχει τη μορφή ερωτήσεων, παραπόνων ή παρατηρήσεων. Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τη οργάνωση και γι' αυτό το λόγο πρέπει να ενθαρρύνεται η υιοθέτηση της. Ωστόσο, ο ανοδικός τρόπος επικοινωνίας πρέπει να χρησιμοποιείται με μέτρο, κάτι που συνεπάγεται τη μετάβαση της ίδιας της διοίκησης στους εργασιακούς χώρους. Σε διαφορετική περίπτωση, η άκριτη υιοθέτηση της παρεμποδίζει ουσιαστικά την επικοινωνία.

- **Πλάγια ή οριζόντια επικοινωνία**, η οποία αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ των ατόμων, τα οποία ανήκουν στα ίδια επίπεδα ή κλιμάκια της οργάνωσης. Πρόκειται στην ουσία για μια άτυπη μορφή επικοινωνίας, η οποία πραγματοποιείται με συζητήσεις, τηλεφωνικές συνδιαλέξεις ή ανταλλαγή σύντομων σημειωμάτων. Η πλάγια επικοινωνία είναι συνήθως ταχύτερη, όμως υπόκειται σε διαστρεβλώσεις και παρερμηνείες.

Ο όρος δίκτυα επικοινωνίας (Networks of Communication) αναφέρεται στο βαθμό πρόσβασης που έχουν τα μέλη μια οργάνωσης στους διαύλους επικοινωνίας, δηλαδή στο πόσο μπορούν αυτά να παρέμβουν στην επικοινωνία

μεταξύ των μελών της ομάδας. Τα πιο συνηθισμένα δίκτυα επικοινωνίας εμφανίζουν διαφορές ως προς το βαθμό κεντρικότητας τους (συγκέντρωση ή αποκέντρωση), δηλαδή το βαθμό που κάποιο άτομο ή άτομα έχουν περισσότερες διαύλους επικοινωνίας από κάποια άλλα στο ίδιο δίκτυο. Η αποτελεσματικότητα των δικτύων επικοινωνίας εξαρτάται από τη μορφή του έργου (δύσκολο ή εύκολο έργο).

Η επιλογή του κατάλληλου και αποδοτικότερου δικτύου επικοινωνίας αποτελεί συνισταμένη πολλών παραγόντων. Γιατί κάποια από αυτά εξασφαλίζουν ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων, δεν έχουν όμως ακρίβεια στη ποικιλία και στη διοίκηση. Άλλα πάλι ανεβάζουν το ηθικό της ομάδας, όμως έχουν μικρή ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων. Συνεπώς η επιλογή του κατάλληλου δικτύου επικοινωνίας εξαρτάται από τις επιδιώξεις και τους στόχους της ομάδας.

4.5.3. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ

Οι επιτροπές σε μια ομάδα αποτελούνται το λιγότερο από δύο μέλη και ο αριθμός τους δεν έχουν κάποιον περιορισμό. Οι επιτροπές αποτελούν σχήματα τυπικής οργάνωσης και συγκροτούνται για την εξυπηρέτηση κάποιου στόχου και καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων στους οργανισμούς αλλά και στα πλαίσια της δημόσιας και τοπικής διοίκησης. Οι αυξημένες ανάγκες σε πληροφορίες, συμβάλλουν στην δημιουργία των επιτροπών, οι οποίες όμως θα απαρτίζονται από μέλη με ιδιαίτερα εξειδικευμένες γνώσεις. Ας μην ξεχνάμε ότι πρόκειται για συλλογικά όργανα συλλογής πληροφοριών ποιότητας. Τα μέλη των επιτροπών αυτών λαμβάνουν αποφάσεις οι οποίες βασίζονται στην αμφίδρομη επικοινωνία των μελών τους μεταξύ τους ή της επιτροπής με το εξωτερικό γενικότερο περιβάλλον.

Οι επιτροπές διακρίνονται από τις συναντήσεις στα πλαίσια μίας υπηρεσίας. Οι συναντήσεις αυτές μπορούν να έχουν χαρακτήρα ενημερωτικό ή

συμβουλευτικό. Μπορούν επίσης να είναι μόνιμες ή και έκτακτες. Η λήψη των αποφάσεων των επιτροπών αυτών πραγματοποιείται άμεσα ή έμμεσα. Όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα, τότε μιλάμε για έναν ιδιαίτερα αποφασιστικό ρόλο των επιτροπών αυτών. Όταν όμως μιλάμε για έμμεση λήψη αποφάσεων, τότε οι επιτροπές δεν είναι τίποτε άλλο από τυπικά όργανα για λήψη αποφάσεων τις οποίες όμως δεν λαμβάνουν οι ίδιες. Από την σύνθεση και την διάρθρωση των επιτροπών εξαρτάται απόλυτα και η επιτυχής λειτουργία τους. Η επιτροπή καλόν θα ήταν να μην αποτελείται από περισσότερα από 7 μέλη καθότι μετά γίνεται ιδιαίτερα δυσκίνητη στην επεξεργασία των πληροφοριών και στην λήψη των αποφάσεων. Επίσης, προκειμένου η εργασία της επιτροπής μέσα σε μια ομάδα να είναι αποδοτική, θα πρέπει τα μέλη της να προέρχονται από όλα τα στρώματα του οργανισμού έτσι ώστε να καλύπτεται ένα μεγάλο φάσμα αναγκών των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό είναι ζωτικής σημασίας για την σωστή ψυχολογία των ατόμων της ομάδας.

Σε σχέση με τις εσωτερικές συγκρούσεις σε μια ομάδα Το κάθε μέλος ξεχωριστά, θα αντιδράσει στα πλαίσια της επιτροπής με τον δικό του ξεχωριστό τρόπο. Η συμπεριφορά του είναι η αντανάκλαση των αναγκών του. Οφείλει όμως να προσαρμόσει τις προσωπικές του ανάγκες σε αυτές της ομάδας. Τρεις είναι οι σκοποί οι οποίοι πρέπει να καλυφθούν:

- Ø Ο σκοπός της επιτροπής
- Ø Ο σκοπός των διαφορετικών ομάδων στις οποίες ανήκουν τα μέλη της επιτροπής
- Ø Οι καθαρά προσωπικοί σκοποί των μελών της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5.0. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑ

Σε προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στη σχέση ομάδας και ηγεσίας, το θέμα αυτό όμως δεν εξαντλείται με μια απλή αναφορά. Στη συγκεκριμένη ενότητα θα κάνουμε μια πιο εκτεταμένη αναφορά στη σχέση του ηγέτη αλλά και την επιτυχημένη ανάπτυξη της ομάδας δίνοντας βαρύτητα στον ηγέτη μάνατζερ και αναπτύσσοντας μ' αυτό τον τρόπο τη γενικότερη φιλοσοφία της διοικητικής εποπτείας και της σχέσης της με την επίτευξη των στόχων μιας ομάδας. Ουσιαστικά θα δούμε το κάθε στυλ ηγεσίας πως επηρεάζει μια ομάδα αλλά και πως επηρεάζει στην ανάπτυξη της και την επιτυχημένη λειτουργία της.

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με τα ηγετικά στυλ διοίκησης, δηλαδή θα αναλύσουμε όλα τα είδη ηγεσίας που χρησιμοποιούνται από τους μάνατζερ προκειμένου να επιβληθούν στο προσωπικό, ώστε να βοηθήσουν την εταιρεία να επιτύχει. Πριν όμως αναφερθούμε στα στυλ ας δούμε τι εννοούμε με τον όρο στυλ διοίκησης. Όταν λέμε στυλ διοίκησης, εννοούμε τον τρόπο και τη μέθοδο να διοικούμε, με το να εφαρμόζουμε σχέδια και να παρακινούμε τους ανθρώπους. Τα στυλ διαμορφώνονται και από την πολιτική της εταιρείας. Ο ηγέτης δεν μπορεί να λειτουργεί ανεξέλεγκτα στον τρόπο που διοικεί. Πρέπει να είναι υποχρεωμένος να ακολουθεί τις αξίες της εταιρείας τους νόμους και τους κανόνες, σε αυτούς να βασίζεται και βάση αυτών να πορεύεται όταν διοικεί.³⁵ Με βάση αυτούς πρέπει να διαμορφώνει τη συμπεριφορά του και τον τρόπο που διοικεί το προσωπικό του³⁶. Δεν είναι πάντα δεδομένο ότι το στυλ που επιλέγει ο ηγέτης θα γίνει αποδεκτό από τις αρχές και τους κανόνες της εταιρείας, γι' αυτό το σωστό στυλ διοίκησης είναι αυτό που γίνεται και αποδεκτό και από όλα τα άτομα του οργανισμού.

³⁵ ron kaufman, active learning 2000

³⁶

5.1. ΗΓΕΤΗΣ - ΗΓΕΣΙΑ

«Οι μάνατζερ είναι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα να κινούνται σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι άνθρωποι που κάνουν πάντα το σωστό».³⁷

Πριν προχωρήσουμε στα στυλ Διοίκησης, και επειδή έχουμε ήδη αναφερθεί εκτενώς σε δύο έννοιες, τις έννοιες του μάνατζερ και του ηγέτη θα πρέπει κάπου εδώ να τις ξεχωρίσουμε και να διευκρινίσουμε καλύτερα που συνδέονται και που όχι. Οι Ηγέτες δεν πρέπει να σκέφτονται τον εαυτό τους σαν μάνατζερ ή σαν υπεύθυνο, αλλά σαν ηγέτη μίας ομάδας. Με το να σκέφτονται τον εαυτό τους σαν μάνατζερ ή σαν υπεύθυνο τοποθετούν τον εαυτό τους σε μία θέση παραδοσιακής αρμοδιότητας με μόνο σεβασμό στη θέση τους από τους άλλους και όχι στο ίδιο τους το άτομο, το θέμα είναι η δύναμή τους να μην απορρέει από τη θέση τους αλλά από αυτό που ίδιοι είναι. Από την άλλη ο μάνατζερ πρέπει να ενισχύει τη θέση του και να υποχρεώνει τους πάντες να την σέβονται, αλλά αν θέλει να είναι επιτυχημένος πρέπει να έχει και τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη δηλαδή να τον σέβονται και σαν άτομο και σαν άνθρωπο, να τον εμπιστεύονται και όχι να τον φοβούνται λόγω της εξουσίας που του δίνει η θέση του. Με βάση τους ορισμούς των δύο λέξεων ο μάνατζερ πρέπει: α) Να είναι οδηγητής. β) Να συνδέει τους ανθρώπους. γ) Να μπορεί να ελέγχει τα πάντα, και να έχει τον έλεγχο των πάντων. δ) Να δημιουργεί το ενδιαφέρον του προσωπικού για τη δουλειά, να τους ενισχύει το ηθικό να τους κάνει να δουλεύουν με όρεξη, να αγαπάνε αυτό που κάνουν. Ο ηγέτης από την άλλη πρέπει: α) Να οδηγεί πάντα προς μια κατεύθυνση, μία ιδέα, ένα όραμα, μία σκέψη. β) Να έχει όραμα, καλή κρίση και να είναι αποτελεσματικός.

Με το παρακάτω παράδειγμα θα προσπαθήσουμε να αποδώσουμε καλύτερα τη διαφορά που έχουν μεταξύ τους. Το air-condition είναι ένας μηχανισμός που ανάλογα με τις ανάγκες μας και το πώς νοιώθουμε το κατευθύνουμε, δηλαδή

³⁷ warren bennis ph. d. - on becoming a leader

στη ζέστη χαμηλώνουμε και στο κρύο αυξάνουμε τον μετρητή προκειμένου να έχουμε εκείνη τη στιγμή τη θερμοκρασία που θέλουμε. Φανταστείτε τώρα ένα air-condition το οποίο ανάλογα με τις συνθήκες και με βάση ότι γνωρίζει τις ανάγκες μας να έκανε από μόνο του τις αυξομειώσεις της θερμοκρασίας. Ο μάνατζερ λοιπόν είναι ο πρώτος μηχανισμός δηλαδή πρέπει να τον προγραμματίσει η εταιρία για να αποδώσει, και αυτός απλώς πρέπει να λειτουργήσει σωστά στα μονοπάτια τα οποία όμως του χάραξε η εταιρεία. Από την άλλη ο ηγέτης είναι ο δεύτερος μηχανισμός, ο οποίος αναγνωρίζει τις ανάγκες της ομάδας πριν του τις εκφράσει και κινείται αυτόβουλος, μάλιστα πολλές φορές κάνει την ομάδα να πιστεύει ότι αυτό που αυτός θέλει, το έχει αυτή ανάγκη. Ας αναλύσουμε τώρα κάποια χαρακτηριστικά που πρέπει να υπάρχουν και στους δύο και θα δούμε τις διαφορές αλλά και τις ομοιότητες:

Το Όραμα: Το όραμα πρέπει να υπάρχει σε κάθε μάνατζερ. Η δημιουργία στόχων. Το όραμα δημιουργεί εξάρτηση στο προσωπικό, ενδιαφέρον και κίνητρα. Ένα είδος οράματος είναι μία νέα ιδέα που είναι πιθανή η πραγματοποίησή της. Σε αντίθεση ο ηγέτης δεν πρέπει να έχει ένα όραμα για να επιβιώσει η ομάδα του, διότι το όραμά του μπορεί να οδηγήσει την ομάδα στην καταστροφή ο ηγέτης εμπνέει την ομάδα από το όραμά του αλλά και από την προσωπικότητά του, το θέμα είναι ότι δεν έχει ανάγκη το όραμα για να κερδίσει το σεβασμό της ομάδας, τον κερδίζει από τον ίδιο του το χαρακτήρα. Αντίθετα ο μάνατζερ μέσω των ιδεών και των οραμάτων του κερδίζει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό της επιχείρησης. Βασική ακόμη προϋπόθεση για τον μάνατζερ είναι να πετυχαίνει τους στόχους του για να χαρακτηριστεί σαν επιτυχημένος, από την άλλη ο ηγέτης πετύχει δεν πετύχει χαρακτηρίζεται σαν χαρισματικός από τη στιγμή που έπεισε την ομάδα του να τον ακολουθήσει στο όραμά του, ο ηγέτης χρησιμοποιεί την ομάδα για να επιτύχει προσωπικούς στόχους που θεωρεί ότι είναι καλοί και για τους άλλους.

Η σημασία της επικοινωνίας: Οι μάνατζερ επικοινωνούν με βάση το τι προβλέπεται από κανονισμούς και από προσωπικές γνώσεις, ο ηγέτης επικοινωνεί με όποιο τρόπο θέλει χωρίς περιορισμούς ασχέτως αν έχει ή όχι γνώσεις πάνω στις θεωρίες της επικοινωνίας. Ο μάνατζερ διδάσκεται την έννοια της επικοινωνίας ο ηγέτης την έχει έμφυτη. Ο ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να είναι μορφωμένος αρκεί να έχει «λέγειν» πράγμα που του είναι έμφυτο, αντίθετα η μάνατζερ επικοινωνούν μέσω των γνώσεων τους και ψάχνουν να βρουν όλες τις λύσεις μέσα από τα βιβλία.

Ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μέσω πράξεων: Ο ηγέτης αποκτάει την εμπιστοσύνη της ομάδας του από την σιγουριά που έχει σε αυτά που λέει, ταυτίζεται με τα πιστεύω του και τα οράματά του και τα ακολουθεί πιστά ότι και να γίνει, αντίθετα ο μάνατζερ αν το θέλει η εταιρεία που αντιπροσωπεύει αναθεωρεί ανά πάσα στιγμή τις θεωρίες του, πράγμα που τον κάνει να χάνει την εμπιστοσύνη των ανθρώπων που διοικεί.

Λειτουργία μέσα από την αυτό-εκτίμηση: Ο ηγέτης εκτιμάει τον εαυτό του δεν καταπιέζεται και δεν ελέγχεται από τίποτα , και αυτό τον κάνει να έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του να μην πτοείτε και να μην επηρεάζεται από τίποτα. Πράγμα που περνάει στην ομάδα του η οποία το νοιώθει αυτό και έτσι νοιώθει σίγουρη κάτω από τη διοίκησή του. Αντίθετα ο μάνατζερ έχει να πολεμήσει πολλά και προκειμένου να μην χάσει τη θέση του κάνει πολλές υποχωρήσεις, πράγμα που τον κάνει να νοιώθει εξάρτημα μιας μηχανής, να μην νοιώθει καλά με τον εαυτό του και να νοιώθει ότι δεν μπορεί να πράττει όπως αυτός θέλει αλλά όπως του υπαγορεύουν, έτσι χάνει την αυτοεκτίμησή του πράγμα που περνάει στο προσωπικό χάνοντας έτσι το σεβασμό και την δυνατότητα επιβολής.

Η σημασία των συνεργατών: Τα μεγάλα πράγματα δεν μπορεί κάποιος να τα επιτύχει μόνος του, αυτό ισχύει και για τους δύο δηλαδή ούτε ο ηγέτης αλλά ούτε και ο μάνατζερ μπορεί να πετύχουν από μόνοι τους κάποια πράγματα,

έχουν ανάγκη τους συνεργάτες τα άτομα που θα πιστέψουν σε αυτούς και θα στους βοηθήσουν να πετύχουν τους στόχους τους.

Η σημασία του δικτύου: Για να επιτύχει ο ηγέτης ή ο μάνατζερ υπάρχει η ανάγκη να έχει από κάτω του ένα ισχυρό δίκτυο το οποίο να λειτουργεί άψογα, να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του δικτύου, και επιθυμία πραγματοποίησης των κοινών στόχων. Βασικό είναι το δίκτυο να μπορεί να έχει πρόσβαση στην κορυφή και να έρχεται σε επαφή με το μάνατζερ ή τον ηγέτη.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι ο μάνατζερ με του οποίου τα στυλ διοίκησης θα ασχοληθούμε παρακάτω πρέπει αν θέλει να είναι πετυχημένος να έχει χαρακτηριστικά του ηγέτη, να έχει δηλαδή έμφυτα χαρακτηριστικά και να μπορεί να ξεφεύγει κάποιες φορές από νόμους και κανονισμούς και να πράττει με επαγγελματικό ρίσκο με βάση τις απόψεις του και το ένστικτο του. Όλα τα στυλ διοίκησης είτε είναι καλά είτε όχι για να εφαρμοστούν δεν έχουν μόνο την ανάγκη των γνώσεων του μάνατζερ αλλά και των ικανοτήτων του ηγέτη, ο οποίος οδηγεί χωρίς να σκέφτεται το αποτέλεσμα με βάση το ένστικτό του, πράγμα που εμπνέει τις ομάδες να τον ακολουθήσουν χωρίς να σκέφτονται το πού τους πάει. Αντίθετα το πρόβλημα για το μάνατζερ είναι ότι έχει να πείσει και ανώτερα στελέχη από αυτόν, και φοβούμενος τη θέση του κάπου φρενάρει, αν όμως έχει την αυτοπεποίθηση του ηγέτη σίγουρα θα πετύχει κάποια πράγματα.³⁸

Οι έννοιες «ηγέτης» και «ηγεσία» δεν αποτελούν μόνο θέματα έρευνας στην διοικητική ψυχολογία, αλλά συνδέονται με θεμελιακά κοινωνικά φαινόμενα, όπως το πολιτικό εκπαιδευτικό σύστημα κάθε χώρας, αλλά και γενικότερα με το διοικητικό σύστημα. Μέσα στην ιστορία ο όρος ηγέτης έχει διαφοροποιηθεί πολλές φορές έχοντας πάρει πολλές μορφές και έχοντας παραλαχθεί ανάλογα με τις συνθήκες της εποχής. Έτσι λοιπόν από το μοντέλο του αυταρχικού ηγέτη

³⁸ <http://www.analytictech.com/mb021/leadersh.htm>

των παρελθόντων χρόνων προχωρήσαμε και φτάσαμε στον ανθρωπιστικό ηγέτη του σήμερα σε μία συμμετοχική οργάνωση. Το ερώτημα που κατακαιρούς είχε απασχολήσει τους ερευνητές, το αν δηλαδή ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται, δεν έχει δοθεί κατά τρόπο που να οριοθετηθεί ορθά η σχέση ηγεσίας και ηγέτη, αφού πέρα από τα φυσικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και άλλες μεταβλητές, επηρεάζουν την άσκηση της ηγεσίας. Ειδικότερα η θεώρηση του φαινόμενου ηγέτης στο χώρο της διοικητικής ψυχολογίας, μας κάνει να δεχτούμε ότι ο ηγέτης είναι ένα πρόσωπο, το οποίο είναι ενταγμένο σε μία εργασιακή ομάδα, μέσα στην οποία του έχει ανατεθεί ένας ρόλος. Ηγεσία είναι ένα σχήμα σχέσεων μεταξύ προσώπων με κάποιο ρόλο.

Αρκετές φορές έχει αμφισβητηθεί ο όρος ηγέτης, ειδικά σε ιδιαίτερα υψηλά πνευματικές ομάδες οι οποίες θεωρείται ότι έχουν αρκετά υψηλή πνευματική ικανότητα οπότε και δεν χρειάζονται να έχουν κάποιο άτομα να τα καθοδηγεί και να τα επιβλέπει, αφού έχουν τη δυνατότητα από μόνα τους να επιλύουν τα προβλήματα τα οποία τους παρουσιάζονται. Το θέμα είναι ότι ο ηγέτης κι αν εμφανίζεται κάτω από οποιαδήποτε σχήμα συμμετοχής ή αυταρχικής διοίκησης, ως πρόεδρος, ή αντιπρόσωπος, ή οργανωτής, η ανάγκη της σύνδεσης των ατόμων - προσώπων που αποτελούν τις ομάδες για να δραστηριοποιηθούν στην πραγμάτωση κάποιου στόχου, κάνει αναγκαία και την ύπαρξη της ηγεσίας.

Δεν είναι δυνατόν να οριοθετήσουμε τον όρο ηγεσία, ηγέτης, στυλ διοίκησης, δεν υπάρχουν συγκεκριμένα δεδομένα και σταθερές που προσδιορίζουν αυτούς τους όρους και αυτό γιατί ο επιτυχημένος «ηγέτης» και η επιτυχημένη «ηγεσία» προσδιορίζονται ανάλογα με τους σκοπούς, αλλά και τις περιστάσεις κάτω από τις οποίες κλήθηκε ο ηγέτης να δράσει, δηλαδή για να προσδιορίσουμε τον καλό ή τον κακό ηγέτη πρέπει να δούμε και τις συνθήκες που τον επηρέασαν, ώστε να κάνει τις κινήσεις που έκανε και τον χαρακτήρισαν. Αυτό πρέπει να ισχύει πάντα, οπουδήποτε δηλαδή έχουμε ηγεσία και ηγέτη, πρέπει να τον κρίνουμε πάντα με βάση τις συνθήκες που δουλεύει, το περιβάλλον το γενικό, δηλαδή

περιβάλλον το οποίο ίσως επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τον τρόπο με τον οποίο διοικεί, αλλά και με το αποτέλεσμα της διοίκησής του. Το περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης έδρασε ή αναμένεται να δράσει, επηρεάζει και το αποτέλεσμα των πράξεων του. Έχει αποδειχτεί δηλαδή, ότι αυτό το οποίο κάνει ένα καλό ηγέτη σε μία κατάσταση, μπορεί να αποδειχτεί βλαβερό για κάποια άλλη. Επομένως μπορούμε να θεωρήσουμε ότι οι αναδειχθέντες ως μεγάλοι ηγέτες στην ιστορία, αναδείχτηκαν μεγάλοι γιατί συνάντησαν ευνοϊκές συγκυρίες σε σχέση με τα ειδικά χαρακτηριστικά του καθενός. Ειδικότερα, οι μεγάλοι ηγέτες, με βάση τους χαρακτηρισμούς, ήσαν άνθρωποι με ποικιλία προσόντων και διαφορετικά χαρακτηριστικά στοιχεία που τους βοήθησαν να ασκήσουν επιτυχημένη διοίκηση σε όμοιες οι διαφορετικές καταστάσεις.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω είναι χρήσιμη η παρουσίαση των συμπερασμάτων, από την έρευνα των θεωρητικών τάσεων, σε σχέση με το πρόβλημα ηγέτης και ηγεσία:

α) Συχνά αποφεύγεται η διάκριση μεταξύ ηγέτη εκλεγμένου από την ομάδα και ηγέτη που ασκεί διοίκηση με εξουσιοδότηση «άνωθεν». Αυτό γιατί θεωρούνται δύο ταυτόσημες έννοιες δηλαδή η επιλογή από άνωθεν ενός ηγέτη συνήθως ταυτίζεται με τις απόψεις της ομάδας. Αυτόν δηλαδή που χαρακτηρίζει για καλό ηγέτη η ομάδα, είναι αυτός που επιλέγει και η διοίκηση. Βέβαια αυτό δεν ισχύει πάντα.

β) Υπάρχει η τάση να μετράμε ένα ηγέτη για καλό ή κακό με βάση πάντα υλικά αγαθά, για παράδειγμα την ποσότητα παραγωγής στη βιοτεχνία και όχι τα χαρακτηριστικά που έχει ως άνθρωπος και την αποδοχή που έχει από το σύνολο των εργαζομένων. Υπάρχει η τάση, ειδικά οι ελληνικές εταιρείες, να κρίνουν από το σύντομο αποτέλεσμα των πράξεων του ηγέτη, και να μην έχουν υπομονή να τον χαρακτηρίσουν από τις μελλοντικές του πράξεις, άρα μπορούν εύκολα να, χαρακτηρίσουν θετικά ή αρνητικά ένα στυλ διοίκησης ενός ηγέτη.

γ) Δεν αναγνωρίζεται ότι πολλές φορές στην πράξη, ο εκλεγμένος ηγέτης δεν ανταποκρίνεται πάντα με επιτυχία σε όλες τις καταστάσεις και ότι αυτός ανταποκρίνεται μόνο στα αισθήματα της ομάδας, αφού είναι γνωστό ότι μια άρρωστη ομάδα επιλέγει άρρωστο ηγέτη π.χ. η άρρωστη προπολεμική κοινωνία έδωσε εξουσία στον άρρωστο ηγέτη Αδόλφο Χίτλερ. Τέλος με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι η εξαγωγή ενός ορισμού της ηγεσίας που να ανταποκρίνεται σ' όλες τις θεωρητικές θέσεις για την έννοια, δεν είναι δυνατή, αφού εξαρτάται από τη σκοπιά που βλέπει κανείς το πρόβλημα αυτό. Ακόμη προκύπτει η αναγκαιότητα της ύπαρξης της ηγεσίας, σαν ένα σύστημα ή μια σειρά λειτουργιών που συνδέει συνήθως ετερογενή στοιχεία σε ομάδα και τα προσανατολίζει σε κάποιο στόχο.

5.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΕΡΑ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ

Προτού κατηγοριοποιήσουμε τα διάφορα στυλ διοίκησης πρέπει να δώσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κάθε μάνατζερ ανεξάρτητα από το στυλ διοίκησης που χρησιμοποιεί. Για να θεωρηθεί αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία θα αναφέρουμε και θα αναλύσουμε:

α) Ο μάνατζερ πρέπει να είναι άνθρωπος που να έχει ισχυρό χαρακτήρα, πρέπει να πραγματοποιεί πάντα αυτά που υπόσχεται. Οι εταιρείες δεν θα πετύχουν ότι θέλουν από μόνες τους, έχουν τους μάνατζερ να κάνουν αυτά που οι εταιρείες επιθυμούν να γίνουν. Ο μάνατζερ πρέπει πάντα να κάνει ότι χρειάζεται προκειμένου να πετύχει τους στόχους του.

β) Ο καλός μάνατζερ πάντα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να βγάζει από τους συνεργάτες του τον καλύτερο τους εαυτό, να βγάζει τα καλύτερα στοιχεία τους τα οποία θα είναι όφελος για την εταιρεία.

γ) Υπάρχουν άτομα με ισχυρό χαρακτήρα αλλά η συμπεριφορά τους είναι πάντα άσχημη ή και το αντίθετο, άτομα με ανίσχυρο χαρακτήρα αλλά καλή συμπεριφορά προς τους άλλους. Οι εταιρείες δεν χρειάζονται μάνατζερ ούτε με τον ένα ούτε με τον άλλο συνδυασμό, αυτό που χρειάζονται είναι μάνατζερ που έχουν ισχυρό χαρακτήρα αλλά που ξέρουν και να φέρονται στο προσωπικό, με τον κατάλληλο τρόπο.

δ) Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ένα ηθικό άτομο με ισχυρό όραμα για το μέλλον, ένα όραμα που θα φέρει την εταιρεία στην κορυφή.

ε) Ο καλός μάνατζερ πρέπει να έχει διαμορφωμένα πιστεύω, ισχυρά πιστεύω για βασικά πράγματα όπως είναι η ζωή, ο θάνατος, η θρησκεία η οικογένεια και οι άλλες αξίες τις ζωής. Αυτό τον κάνει πιο ισχυρό σαν προσωπικότητα και ένα άτομο που μπορεί να επιβληθεί στους άλλους.

στ) Ο μάνατζερ πρέπει να είναι τίμιος σε οτιδήποτε κάνει μέσα και έξω από την επιχείρηση πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του στους προϊστάμενους αλλά και στους υφιστάμενους του.

ζ) Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ανταγωνιστικός και να έχει πάντα την επιθυμία να νικάει, να θέλει η εταιρεία που αντιπροσωπεύει να είναι πάντα πρώτη, οι εταιρίες θέλουν μάνατζερ νικητές και όχι άτομα ηττοπαθή που φοβούνται να ρισκάρουν. η) Ο μάνατζερ πρέπει να κοιτάει πάντα μπροστά να έχει όνειρα και φιλοδοξίες να είναι αισιόδοξος και να μην πτοείται από τις αποτυχίες.

θ) Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ανοιχτόμυαλος έτοιμος να δεχτεί κάθε πρόταση που θα είναι καλή για την εταιρεία, να μην "θάβει" ιδέες που δεν είναι δικές του φοβούμενος για την θέση του, να δέχεται και να εφαρμόζει οτιδήποτε είναι για το συμφέρον της εταιρείας. ι) Να είναι ο εμπνευστής των υπολοίπων, να δίνει κουράγιο και όταν οι άλλοι απογοητεύονται αυτός να τους ενισχύει και να τους δίνει κουράγιο για το μέλλον.

ια) Να είναι ονειροπόλος τόσο όσο χρειάζεται ώστε να κάνει σχέδια για το μέλλον, μεγαλεπήβολα σχέδια που θα φέρουν την εταιρεία στην κορυφή.

ιβ) Να διατηρεί και να προστατεύει τους νόμους, τους κανόνες, τα ήθη της εταιρείας να μην αφήνει κανένα να τα σπilώνει προκειμένου να βοηθήσει την εταιρεία να διατηρήσει την κουλτούρα της και τις αρχές της. Βέβαια καλό είναι να έχει κριτικό πνεύμα ώστε να μπορεί να ξεχωρίσει το σωστό από το λάθος να αναγνωρίζει το τι πρέπει να αλλάξει και τι όχι στην εταιρεία.

ιγ) Να τον ενδιαφέρει να μαθαίνουν οι άλλοι από αυτόν, να τους μεταφέρει τις γνώσεις του να τους διδάσκει τα πάντα χωρίς το φόβο ότι θα χάσει τη θέση από ένα επίδοξο σφετεριστή του πόστου του, αυτό βέβαια χρειάζεται να έχει μεγάλη εμπιστοσύνη στον εαυτό του.

ιδ) Πρέπει να έχει τη δύναμη να αναγνωρίζει το σωστό και το λάθος ποιο αξίζουν και ποιο όχι στην εταιρεία, ποιους πρέπει να επαινεί και ποιους όχι, δηλαδή να έχει κριτικό πνεύμα και να είναι δίκαιος.

Θα ήταν σημαντικό να γράψουμε και για τα χαρακτηριστικά του μάνατζερ με βάση το στρατιωτικό μοντέλο διότι πολλές εταιρείες οι οποίες έχουν στρατιωτική δομή έχουν και κάποια επιπρόσθετα χαρακτηριστικά για το τι πρέπει να είναι ο μάνατζερ, κάποια μοιάζουν με τα προηγούμενα αλλά εμείς θα δώσουμε και τα 23 για να έχουμε ολοκληρωμένη εικόνα: θάρρος, αυτοπεποίθηση, να δίνουν κουράγιο στους άλλους, φιλοδοξίες, αποφασιστικότητα, δίκαιοι, ωριμότητα, ευγένεια, τακτική, να είναι απρόβλεπτοι, ήρεμοι, δυναμικότητα, να αποδεικνύουν ότι λένε, ικανότητα, να διευκρινίζουν τα πράγματα, να είναι ντόμπροι, χιουμορίστες, δημιουργικότητα, να μπορούν να κινούνται ανάλογα με τις περιστάσεις, να αναζητούν πάντα το καλύτερο, πειθαρχημένοι, καλοί συνεργάτες και να ακολουθούν τους τύπου και τους κανόνες.³⁹

³⁹ <http://www.nwlink.com>

5.3. ΘΕΤΙΚΟΣ - ΑΡΝΗΤΙΚΟΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης με τους οποίους οι μάνατζερ πλησιάζουν τους υπαλλήλους τους.

Ο θετικός τρόπος προσέγγισης. Οι θετικοί μάνατζερ χρησιμοποιούν για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους, να δουλέψουν με περισσότερο ζήλο αλλά και να έχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα: Ανταμοιβές, σωστή εκπαίδευση του προσωπικού και φυσικά επιδιώκουν να κάνουν τους υπαλλήλους τους να νοιώθουν ανεξάρτητοι και ελεύθεροι σε αυτό που κάνουν. Βασισμένοι σε αυτά τα δεδομένα θεωρούν ότι το προσωπικό θα βρει περισσότερα κίνητρα ώστε να εργαστεί με μεγαλύτερο ζήλο.

Ο αρνητικός τρόπος προσέγγισης. Εδώ ο μάνατζερ στηρίζει την διοίκηση που ασκεί στο προσωπικό του σε ποινές, δηλαδή διοικεί μέσω του εκφοβισμού και μέσω της δύναμης που του δίνει η θέση που έχει στην εταιρεία, αυτό το είδος διοίκησης το χαρακτηρίζουμε ως αρνητικό. Ακόμα και αν αυτό το στυλ ενισχύει τη θέση του μάνατζερ και κάνει πιο πειθαρχημένο το προσωπικό, πρέπει να χρησιμοποιείται προσεκτικά διότι μπορεί να ρίξει το ηθικό του προσωπικού το οποίο ναί μεν θα πειθαρχεί στις «προσταγές» του μάνατζερ αλλά αυτό που κάνει δεν θα το κάνει με καθαρό μυαλό αλλά και με ελεύθερο πνεύμα. Αυτό το στηρίζουμε στο ότι κάθε φορά που θα πάει να κάνει μια δουλειά θα φοβάται τις ποινές, τη μείωση του μισθού, την ταπείνωση μπροστά στο άλλο προσωπικό ακόμα και την απόλυση. Αυτοί οι μάνατζερ που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ πιστεύουν ότι η εξουσία τους αυξάνεται μέσω του φόβου που προκαλούν στο προσωπικό τους.

Πρέπει να τονίσουμε εδώ ότι τα παραπάνω δύο στυλ δεν χαρακτηρίζουν οπωσδήποτε δύο διαφορετικούς ανθρώπους, μπορεί κάλλιστα ένας μάνατζερ να είναι και το ένα και το άλλο δηλ. σε κάποιες περιπτώσεις να χρησιμοποιεί το ένα στυλ και σε κάποιες άλλες το άλλο. Οι μάνατζερ που δουλεύουν συνέχεια το αρνητικό χαρακτηρίζονται ως αυθεντικοί, ενώ αντίθετα οι μάνατζερ που χρησιμοποιούν συνέχεια το θετικό χαρακτηρίζονται ως πραγματικοί ηγέτες. Όπως

καταλαβαίνουμε οι θετικά σκεπτόμενοι μάνατζερ, σχετίζονται με τους συμμετοχικούς ή με τους μάνατζερ του ελεύθερου πνεύματος, ενώ οι μάνατζερ αρνητικού στυλ με τους αυταρχικούς μάνατζερ.

5.4. ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΠΟΥ ΝΟΙΑΖΟΝΤΑΙ ΚΑΙ ΟΙ ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ

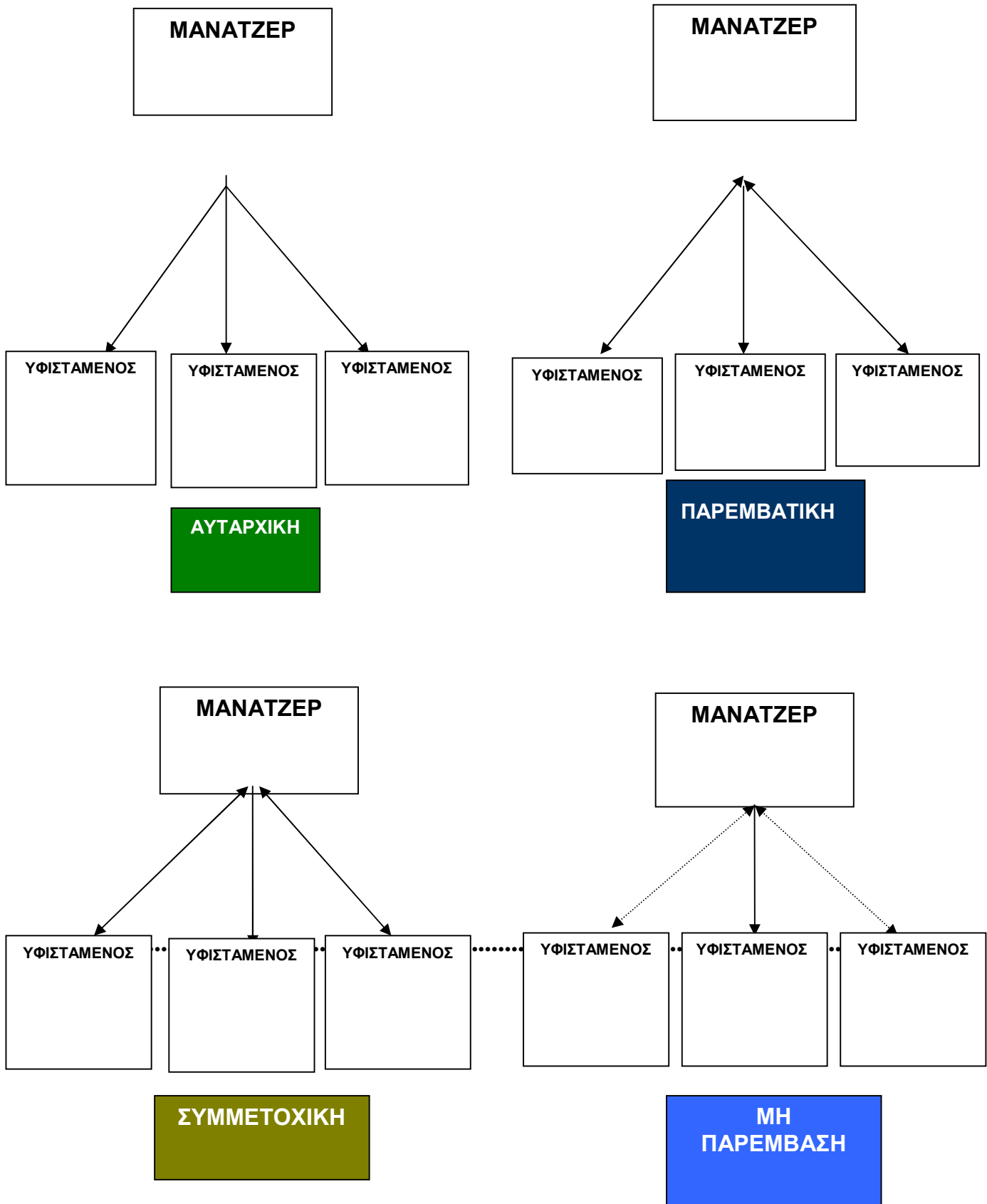
Έχουμε δύο ακόμα στυλ τα οποία είναι αρκετά σημαντικά και είναι τα ακόλουθα:

Οι μάνατζερ που νοιάζονται. Οι μάνατζερ αυτού του στυλ είναι οι μάνατζερ που νοιάζονται για τις ανάγκες του προσωπικού, και σε επίπεδο δουλείας αλλά και σε προσωπικό επίπεδο. Αυτοί δουλεύουν σε ομαδικό επίπεδο, βοηθούν τους υπαλλήλους τους με τα προβλήματά τους, και ασχολούνται με τα προσωπικά τους. Εδώ βλέπουμε μία ομοιότητα με το συμμετοχικό στυλ διοίκησης.

Ο μάνατζερ της δομής. Σε αυτό το στυλ διοίκησης οι μάνατζερ πιστεύουν ότι όλα λειτουργούν σωστά για την εταιρεία όταν, οι εργαζόμενοι ασχολούνται όλη μέρα με τη δουλεία τους, δεν έχουν προσωπική στιγμή δικιά τους κατά την ώρα εργασίας, αλλά και συγχρόνως όταν δεν τους επιτρέπεται να τους απασχολούν τα προσωπικά τους προβλήματα και θεωρούν σκόπιμο να μην ασχολούνται με αυτά.

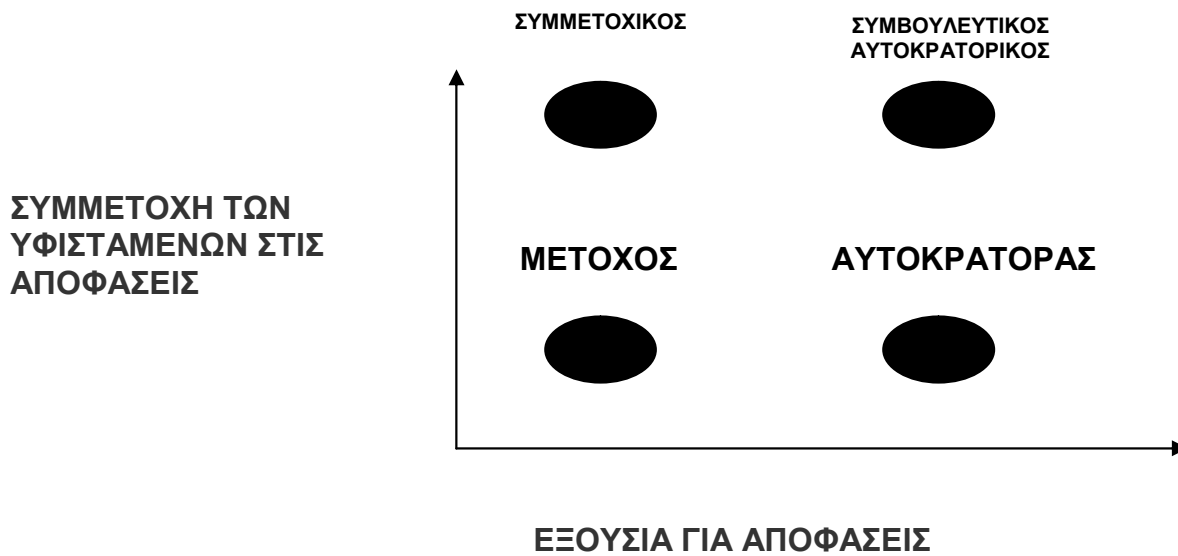
Αυτό που πρέπει να τονίσουμε εδώ παίρνοντας και μία πρώτη ιδέα από τα διάφορα στυλ που υπάρχουν είναι ότι μεταξύ κάποιων στυλ υπάρχουν μεγάλες ομοιότητες, βέβαια αυτό δεν θα μας εμποδίσει στο να αναφερθούμε και να τα αναλύσουμε όλα. Το Υποστηρικτικό στυλ είναι πιο αποτελεσματικό όταν ισχύει μία ενδιάμεση κατάσταση δηλαδή όταν τα πράγματα δεν είναι ούτε πολύ καλά ούτε πολύ άσχημα για τον μάνατζερ. Το δομικό στυλ είναι καλύτερο σε περιπτώσεις που η κατάσταση είναι πολύ ευνοϊκή ή μη πολύ ευνοϊκή για τον μάνατζερ. Ας δούμε τώρα κάποια σχήματα τα οποία αναφέρονται στα στυλ τα οποία ήδη αναλύσαμε και

χαρακτηρίζουν την δομή αυτών των συστημάτων όπως και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν⁴⁰.



⁴⁰ Κατσαλής(2000) -ΗΓΕΣΙΑ ΕΕΔΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕΛ. 7

BONOMA / SLEVIN



ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ :

1. Ο ΗΓΕΤΗΣ.

2. ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ.

3. Η ΕΡΓΑΣΙΑ.

4. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

-
1. ΑΥΤΑΡΧΙΚΟΣ
 2. ΔΟΜΗΜΕΝΟΙ
 3. ΜΗ ΔΟΜΗΜΕΝΟΙ
 4. Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ -
ΒΑΘΜΟΙ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ

1. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟΙ
2. ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟΙ
3. ΔΟΜΗΜΕΝΟΙ
Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ -
ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

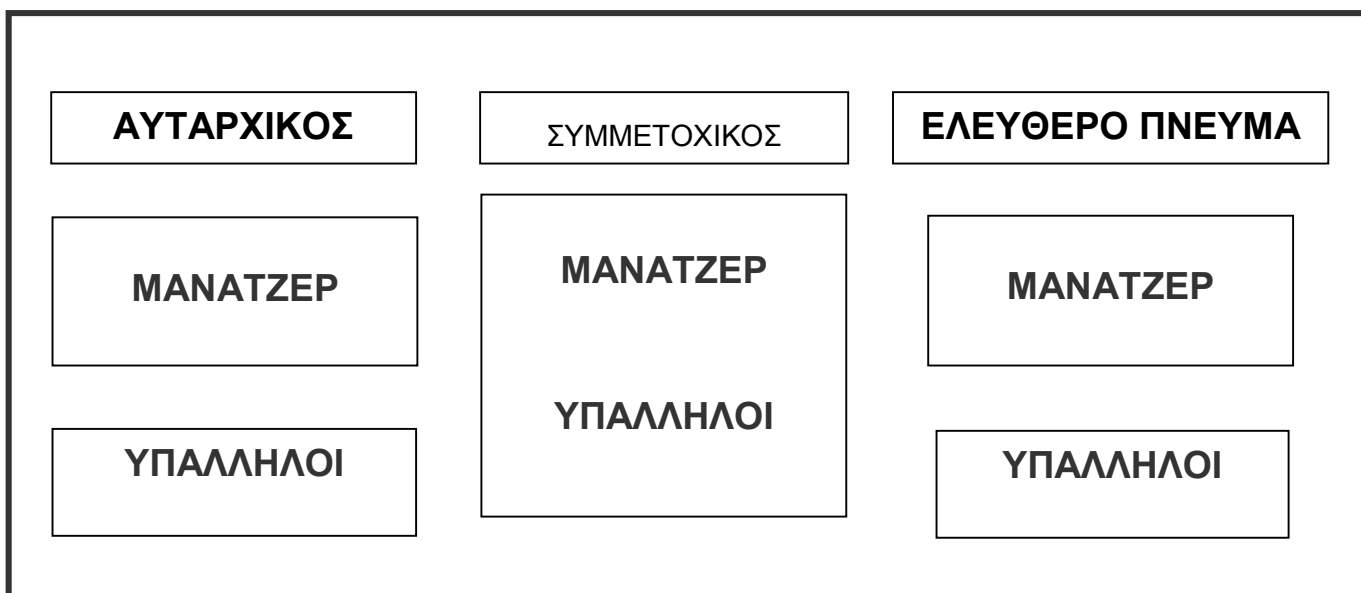
Στη συνέχεια του υπό-κεφαλαίου θα ασχοληθούμε με τα διάφορα στυλ διοίκησης, θα αναλύσουμε το πώς χρησιμοποιούνται από τους μάνατζερ πώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους προς την ομάδα, δηλαδή ανάλογα με το κάθε στυλ πώς συμπεριφέρεται ο μάνατζερ μέσα στην ομάδα, πώς αντιλαμβάνεται το κάθε στυλ, πώς το αντιμετωπίζουν τα άτομα της ομάδας. Τα στυλ διοίκησης είναι το μέσο και η διαδικασία προώθησης κατεύθυνσης για την εταιρεία, τα στυλ διοίκησης που υπάρχουν είναι τα εξής:

Αυταρχικός. Αυτός ο τύπος διοίκησης είναι όταν ο μάνατζερ λέει στην ομάδα του τι θέλει αυτός να γίνει και πώς θέλει να γίνει, χωρίς να ζητάει ή να είναι ανοιχτός στις συμβουλές των υπαλλήλων του. Ο πιο ενδεδειγμένος τρόπος να το χρησιμοποιεί ο μάνατζερ, είναι όταν έχει όλες τις πληροφορίες και τις γνώσεις για το αντικείμενο το οποίο ασχολείται, γνωρίζει όλα τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να έχει, αλλά και τον τρόπο να τα επιλύσει, έχει μπροστά του τον απαιτούμενο χρόνο οπότε ότι και να του συμβεί να έχει το χρόνο να το επιλύσει και τέλος οι εργαζόμενοι είναι πλήρως ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας και γενικά από το περιβάλλον το οποίο δουλεύουν.

Κάποιοι θεωρούν ότι αυτό το είδος διοίκησης δεν είναι το πιο ενδεδειγμένο διότι ο μάνατζερ φέρεται με άσχημο τρόπο στην ομάδα χρησιμοποιεί άσχημη γλώσσα όταν τους μιλάει, τους βρίζει και τους κακομεταχειρίζεται. Συγχρόνως τους διοικεί με απειλές και χρησιμοποιεί συνέχεια την ισχύ που του δίνει η θέση του μέσα στην εταιρεία κάνοντας κατάχρηση της εξουσίας του. Αυτό το στυλ δεν είναι το καταλληλότερο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από έναν μάνατζερ στην προσπάθεια του να διοικήσει το προσωπικό του - να διοικήσει ανθρώπους- είναι ένα απαράδεκτο και μη επαγγελματικό στυλ διοίκησης. Στην πραγματικότητα αν θέλει ο μάνατζερ να έχει ικανοποιημένους τους υπαλλήλους του και να έχουν αυτοί τα σωστά κίνητρα για να εργαστούν έχοντας αυξημένα ποσοστά απόδοσης, πρέπει να χρησιμοποιεί το συμμετοχικό στυλ διοίκησης.

Συμμετοχικός. Σε αυτό το είδος διοίκησης ο μάνατζερ συνεργάζεται όταν χρειάζεται να παρθεί μία σοβαρή ή οποιαδήποτε απόφαση για την εταιρεία με έναν ή περισσότερους υπαλλήλους της ομάδας που διοικεί. Φυσικά ο μάνατζερ ο οποίος είναι και εξουσιοδοτούμενος από την εταιρεία να παίρνει αποφάσεις θα πάρει την τελική απόφαση σε οτιδήποτε αφορά τα σχέδια της εταιρείας. Το να χρησιμοποιεί αυτό το στυλ ο μάνατζερ δεν σημαίνει αδυναμία διοίκησης, αντίθετα δείχνει ωριμότητα του μάνατζερ σεβασμό σε αυτό που κάνει ,αλλά και σεβασμό στο προσωπικό του. Αυτό το είδος είναι ενδεδειγμένο να χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που ο μάνατζερ δε γνωρίζει απόλυτα το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται έχει τις μισές από τις πληροφορίες που χρειάζεται, οπότε έχει και την ανάγκη του προσωπικού του το οποίο έχει τις υπόλοιπες πληροφορίες και έχει την δυνατότητα να τον συμπληρώνει σε οτιδήποτε απορίες έχει. Αυτό το σύστημα επιτρέπει στον μάνατζερ να νοιώθει αλλά και να αποτελεί μέρος της ομάδας που διοικεί αλλά και να παίρνει καλύτερες αποφάσεις.

Με ελεύθερο πνεύμα. Σε αυτό το στυλ ο μάνατζερ επιτρέπει στο προσωπικό του να παίρνει από μόνο του τις αποφάσεις. Φυσικά ο μάνατζερ θα είναι αυτός που στο τέλος, αφού κρίνει και αναλύσει τις αποφάσεις του προσωπικού, θα πάρει την τελική απόφαση. Αυτό το είδος χρησιμοποιείται όταν το προσωπικό είναι αρκετά έμπειρο και ικανό να παίρνει από μόνο τις αποφάσεις για ζητήματα που απασχολούν την εταιρεία. Δεν είναι δυνατόν ο μάνατζερ να τα κάνει όλα μόνος του και να παίρνει αποφάσεις για όλα, πρέπει να δίνει προτεραιότητες και να δίνει και την ευκαιρία στο προσωπικό του εφόσον μπορεί να έχει τον πρώτο λόγο σε ορισμένα θέματα. Πρέπει να τονίσουμε εδώ ότι κάποιοι μάνατζερ χρησιμοποιούν και συνδυάζουν και τα τρία, βέβαια πάντα κάποιο από αυτά κυριαρχεί στις προτιμήσεις του και το χρησιμοποιεί περισσότερο από τα άλλα.



Πρέπει σε αυτό το σημείο να τονίσουμε ένας καλός μάνατζερ τα χρησιμοποιεί και τα τρία με βάσει τις συνθήκες που επικρατούν μεταξύ των υπαλλήλων, του μάνατζερ αλλά και των διαφόρων καταστάσεων που ισχύουν καθημερινά σε μία ομάδα. Κάποιες από αυτές τις συνθήκες είναι οι παρακάτω:

α) Σε έναν νέο υπάλληλος που μόλις μαθαίνει τη δουλειά, ο μάνατζερ πρέπει να χρησιμοποιήσει το αυταρχικό στυλ προκειμένου να μην δώσει πολύ αέρα στον νέο υπάλληλο που μόλις ήρθε στην εταιρεία, να του επιβληθεί από την αρχή και να του δείξει ποιόν πρέπει να υπακούει, ποιος είναι το αφεντικό αλλά και ότι πρέπει να εργαστεί για να κερδίσει την εμπιστοσύνη του μάνατζερ του για να καλυτερέψουν γι' αυτόν οι συνθήκες στην συνέχεια. Φυσικά ο μάνατζερ πρέπει να είναι δίπλα του σε ότι χρειαστεί, να τον συμβουλεύει και να τον βοηθάει μέχρι να είναι απόλυτα έτοιμος. Η κατάσταση που έχει να αντιμετωπίσει εδώ ο μάνατζερ είναι ένας νέος υπάλληλος σε ένα νέο περιβάλλον.

β) Χρησιμοποιείται το συμμετοχικό στυλ σε μία ομάδα εργατών που ξέρει τη δουλειά της. Ο Μάνατζερ γνωρίζει το αντικείμενο του αλλά θέλει να δημιουργήσει μία ομάδα η οποία θα είναι έτοιμη να δράσει και χωρίς αυτόν σε οποιαδήποτε κατάσταση. Οι υπάλληλοι ξέρουν το αντικείμενο αλλά θέλουν να αποτελούν μέρος της ομάδας. Η κατάσταση χρειάζεται χρόνο.

γ) Χρησιμοποιείται το φιλελεύθερο είδος όταν οι εργάτες ξέρουν πιο πολλά από τον μάνατζερ. Δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του, οι εργάτες χρειάζεται να παίρνουν ευθύνες και να κατευθύνουν τη δουλειά μόνοι τους αφού τη γνωρίζουν καλά, ο μάνατζερ μπορεί να ασχολείται με άλλα πράγματα.

δ) Χρησιμοποιούνται και τα τρία. Αναφέρεται στους εργαζόμενους ότι το υπάρχον σύστημα δεν λειτουργεί σωστά και ότι πρέπει να αλλαχτεί (αυταρχικός). Ρωτάται η γνώμη τους, τους ζητείται να κάνουν προτάσεις, και να δημιουργήσουν ένα νέο σύστημα με τη βοήθεια του μάνατζερ τους (συμμετοχικός) και αφήνεται η ελευθερία προκειμένου να δημιουργήσουν το νέο σύστημα (ελεύθερο-πνεύμα).

Τις διάφορες καταστάσεις κάτω από τις οποίες ο μάνατζερ χρησιμοποιεί ένα σύστημα, επηρεάζονται από κάποιους παράγοντες: α) Ο χρόνος που έχει, για να εφαρμόσει τις ιδέες του. β) Οι σχέσεις μάνατζερ, υπαλλήλων να βασίζονται στην εμπιστοσύνη και το σεβασμό. γ) Το ποίος έχει τη γνώση, ο μάνατζερ ή οι υπάλληλοι. δ) Πόσο καλά εκπαιδευμένοι είναι οι υπάλληλοι, πόσο καλά γνωρίζει το αντικείμενο ο μάνατζερ. ε) Οι εσωτερικές αντιπαραθέσεις. στ) Η εσωτερική πίεση. ζ) Το αντικείμενο ενασχόλησης είναι δομημένο ή όχι, πολύπλοκο ή απλό. η) Υπάρχει καλή εκπαίδευση του μάνατζερ αλλά και των υπαλλήλων.

5.5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟΣ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ - ΗΓΕΤΙΚΟΣ – ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΗΣ

Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε τα παραπάνω τέσσερα διαφορετικά στυλ διοίκησης.

Διαχειριστικός. Είναι ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί το διαχειριστικό στυλ, δηλ. παρέχει υποστήριξη στο προσωπικό του, και στο επίπεδο της δουλειάς αλλά και σε προσωπικά τους προβλήματα. Επικοινωνεί με το προσωπικό το οποίο

νοιώθει, μιλάει, μπορεί.. Όλα τα παραπάνω βοηθούν τον μάνατζερ να επικοινωνεί. Ο μάνατζερ δεν παίζει το ρόλο του καταπιεστή δεν κατακρίνει το προσωπικό όταν δεν μπορεί για κάποιο λόγο να κάνει κάτι, αντίθετα το διευκολύνει το συμβουλεύει και του συμπαραστέκεται κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες. Ο μάνατζερ συμμετέχει ενεργά σε κάθε φάση της παραγωγής, και προσπαθεί να είναι πάντα παρόν και να αποτελεί ένα στήριγμα γι' αυτούς. Φυσικά αυτό δεν σημαίνει ότι τους αφήνει ελεύθερους να παίρνουν αποφάσεις από μόνοι τους, απλώς είναι πάντα εκεί για να τους συμβουλέψει, εάν χρειαστεί. Ο Διαχειριστικός μάνατζερ έχει καθαρά υποστηρικτικό στυλ προς το προσωπικό του.

Διοικητικός. Ο διοικητικός μάνατζερ δεν ξεκινάει ποτέ κάτι χωρίς να θεσπίζει στόχους τους οποίους φυσικά επιβάλλει στο προσωπικό του χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα απόκλισης. Βασικό του μέλημα είναι η καλή οργάνωση της δουλειάς και η θέσπιση προγράμματος βάση του οποίου πρέπει όλοι να λειτουργούν μέσα στην εταιρεία. Τοποθετεί χρονικά όρια για οποιαδήποτε πλάνο σχεδιάζει για την εταιρεία. Χρονικό πλάνο το οποίο το προσωπικό είναι υποχρεωμένο να ακολουθεί επακριβώς, το οποίο νοιώθει άνετα μαζί του, του μιλάει για τα προσωπικά του προβλήματα, τον εμπιστεύεται και τον νοιώθει σαν δικό του άνθρωπο. Ο μάνατζερ που ακολουθεί αυτό το στυλ θέλει να έχει την πλήρη διοίκηση και τον έλεγχο του προσωπικού του, δεν αφήνει κανένα περιθώριο ελεύθερης σκέψης.

Ηγετικός. Ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί ένα ηγετικό στυλ, και αυτομάτως χαρακτηρίζεται και ηγέτης έχει τα εξής χαρακτηριστικά: α) Είναι διαθέσιμος πάντα για τα προβλήματα του προσωπικού του. β) Είναι ακροατής των κινήσεων του προσωπικού του, δηλαδή τους δίνει πλήρη ελευθερία. γ) Είναι ικανός να αντιμετωπίσει κάθε πρόβλημα που μπορεί να του προκύψει μέσα στην εταιρεία, χωρίς ποτέ να πανικοβάλλεται. δ) Απλοποιεί με την εμπειρία του και τις γνώσεις του κάθε δύσκολη κατάσταση μέσα στην εταιρεία. ε) Είναι

ανεκτικός στις διαφωνίες με τους προϊστάμενούς ή τους υφιστάμενούς του, αφού αφήνει να κοπάσουν τα πράγματα και μετά ενεργεί, οπότε και δεν δημιουργεί ποτέ οξύτητες και δύσκολες καταστάσεις που θα οδηγούσαν ίσως αν το προκαλούσε, στην καταστροφή κάποιου σχεδίου ή κάποιων πλάνων που είχε στο μυαλό του για την εταιρεία. στ) Αναλαμβάνει πάντα τις ευθύνες του και φυσικά δεν είναι ευθυνόφοβος, ξέρει να αναγνωρίζει τα λάθη του. ζ) Αναγνωρίζει την δουλειά των άλλων και προωθεί τις καλές δουλείες χωρίς να φοβάται για επίδοξους διεκδικητές της θέσης του διότι έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του. η) Προτιμάει να αντιμετωπίζει τους άλλους πρόσωπο με πρόσωπο διότι ξέρει ότι πλεονεκτεί και ότι έχει τη δυνατότητα να πετύχει αυτό που θέλει μέσα από προσωπικές συζητήσεις.

Γραφειοκράτης. Ο τύπος του γραφειοκράτη είναι ο αόρατος δηλαδή το προσωπικό δεν τον βλέπει ποτέ, δεν είναι κοντά στους υπαλλήλους και δεν συμμετέχει στα προβλήματα της δουλειάς ή στα προσωπικά τους. Είναι ο τύπος του ομιλητή, συνηθίζει να μιλάει χωρίς **ουσία** μόνο και μόνο γιατί πιστεύει ότι όσο περισσότερα εξηγεί τόσο καλύτερα θα καταλάβει το προσωπικό τι θέλει από αυτούς, αυτό το κάνει γιατί δεν τους εμπιστεύεται πιστεύει ότι μόνο αυτός είναι ικανός και ξέρει καλά τα πράγματα. Αποφεύγει τις συγκρούσεις, αλλά και τον διάλογο είναι απόμακρος και κανείς δεν μπορεί να τον πλησιάσει σε περίπτωση που τον χρειάζεται. Συνηθίζει να περιπλέκει τα πράγματα γιατί δίνει μεγάλη σημασία σε θέματα διαδικαστικά, αρνείται να φύγει από οροθετημένα κλισέ που του έχει υπαγορεύσει η εταιρεία να δουλέψει. Δεν ανέχεται διαφωνίες δεν δέχεται κανείς να του φέρνει αντίρρηση, αυτό που λέει θεωρεί ότι είναι πάντα το σωστό και ότι κανείς δεν ξέρει περισσότερα από αυτόν οπότε και δεν μπορεί να του αντιπροτείνει σε κάτι που έχει ήδη αυτός σκεφτεί. Δεν έχει εμπιστοσύνη σε κανέναν, γι' αυτό και δεν ανοίγεται, φοβάται για τη θέση του και γι' αυτό το λόγο τείνει να "πνίγει" τις ιδέες που δεν είναι δικές του, και θεωρεί ότι αυτοί που τις πρότειναν αποτελούν μελλοντικούς διεκδικητές της θέσης του. Πιστεύει ότι ποτέ δεν φταίει, γι' αυτό όταν κάνει λάθος ψάχνει για

εξιλαστήρια θύματα προκειμένου να αποδείξει ότι κάποιος άλλος εκτός από τον ίδιο ευθύνεται για ότι συνέβη και θεωρήθηκε από τους προϊσταμένους του ως αρνητικό γεγονός για την εταιρεία. Συνηθίζει όταν και εφόσον μπορεί, να οικειοποιείται τις δουλείες των υφισταμένων που θεωρούνται ως καλές από την εταιρεία και να κλέβει τη δόξα από τους άλλους διατηρώντας έτσι τη θέση του και κερδίζοντας την εύνοια των ανωτέρων του. Προτιμά να αναφέρει και να του αναφέρουν για τα πάντα, κάνει υπομνήματα και έγγραφα για τα πάντα προκειμένου όπως αυτός πιστεύει να είναι έτσι καλυμμένος.

5.6. ΣΤΑΘΕΡΟΣ – ΑΣΤΑΘΗΣ

Τα παραπάνω δύο στυλ τα οποία συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται και να χαρακτηρίζονται ως διαφορετικά στυλ, είναι μια συνέχεια του στυλ του ηγέτη και του γραφειοκράτη αφού όλα τα παρακάτω που θα αναφέρουμε αποτελούν και στοιχεία των δύο προηγούμενων μοντέλων που ήδη αναφέραμε.⁴¹

Σταθερός: α) Παραδέχεται τα λάθη του. β) Ανοιχτός. γ) Τηρεί τις υποσχέσεις του. δ) Έχει ένα απλό γραφείο, το οποίο είναι ανοικτό πάντα σε όλους. ε) Σκέφτεται πέρα από τον εαυτό του και τους άλλους. στ) Είναι δίκαιος σε όλους. ζ) Είναι αποφασιστικός και καθοδηγητής. η) Είναι κοινωνικός με όλους. θ) Είναι απλός και προσιτός, όλοι μπορούν ανά πάσα στιγμή να έρθουν σε επαφή μαζί του.

Ασταθής: α) Θεωρεί τον εαυτό του αλάνθαστο και κατηγορεί τους άλλους για οτιδήποτε κακό συμβαίνει στην εταιρεία. β) Είναι μυστικοπαθής, κρατάει τις ιδέες του για τον εαυτό του, φοβάται τους πάντες και πιστεύει ότι όλοι θέλουν να του πάρουν τη θέση. γ) Δεν τηρεί ποτέ τις υποσχέσεις του, τις χρησιμοποιεί μόνο και μόνο για να πείσει τους άλλους για κάτι, πράγμα που τον κάνει αναξιόπιστο και πολύ γρήγορα κανείς δεν τον εμπιστεύεται. δ) Έχει πολυτελές γραφείο, γιατί είναι επιδειξιμανής και πιστεύει ότι όσο πιο πολυτελές είναι το

⁴¹ ΕΕΔΕ - σημειώσεις από το σεμινάριο ηγέτης, σελ. 6,32,40,42

γραφείο του τόσο πιο πολύ θα τον σέβονται οι άλλοι, συγχρόνως θέλει να ξεχωρίζει και να δηλώνει το γραφείο του την ανωτερότητα του. ε) Είναι δίκαιος μόνο με αυτούς που φοβάται δηλαδή με τους ανώτερους του. στ) Αναθέτει τις αποφάσεις σε επιτροπές προκειμένου να μην έχει αυτός την ευθύνη για τίποτα. ζ) Είναι απομονωμένος και τελείως ακοινωνήτος. η) Είναι φαντασμένος και πιστεύει ότι είναι ανώτερος.

5.7. ΑΛΛΑ ΣΤΥΛ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ανθρωπιστικός. Ο διευθυντής που διοικεί την ομάδα του με τον ανθρωπιστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Δίνει σ' αυτά προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα. Μέσα σ αυτό το πλαίσιο ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας κατά τρόπο που να ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφιστάμενων, μέχρι και οι ανάγκες ευημερίας τους. Ο διευθυντής ή ο μάνατζερ, που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ στη διοίκηση αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό που αποδέχονται τα μέλη της οργάνωσης, αντίθετα με τον αυταρχικός ηγέτη που επιμένει στην αύξηση της παραγωγής και πιέζει για το σκοπό αυτό τα άτομα. Αντίθετα ο μάνατζερ που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό στυλ ηγείται δίνοντας πάντα πρώτος το καλό παράδειγμα στους υπαλλήλους του. Ο μάνατζερ με το να μην δίνει τόσο μεγάλη σημασία στην παραγωγή ειδικά στην αύξηση της, μειώνει τις προστριβές με τους εργατές οι οποίοι σίγουρα αν πειστούν περισσότερο από ότι μπορούν θα έρθουν σε ρήξη με τον μάνατζερ: «Είναι δύσκολο να πιέξεις τους ανθρώπους να παράγουν παραπάνω από ότι μπορούν, γιατί αν γίνει αυτό πεισμώνουν και αντιστέκονται στην πίεση». Στο ανθρωπιστικό στυλ οι υφιστάμενοι νοιώθουν άνετα με τους ρυθμούς που οφείλουν να ακολουθήσουν, και έτσι ενθαρρύνονται αντί να πιέζονται. Ο μάνατζερ είναι ο μεγαλύτερος αδερφός και όχι ο αυστηρός πατέρας. Υπάρχει μια σύμπνοια και ενότητα μέσα στην εταιρεία, οι εργατές

θέλουν να παράγουν παραπάνω διότι νοιώθουν ευχάριστα στο χώρο εργασίας τους, βέβαια στην πραγματικότητα παράγουν λιγότερο. Ο προϊστάμενος δεν επιζητά την αύξηση της παραγωγής αλλά την αποδοχή των εργαζομένων.

Laissez-Faire. Το έχουμε ήδη αναφέρει και σαν ανοιχτόμυαλο μάνατζμεντ, ή σαν ηγετικό στυλ, επειδή όμως υπάρχουν μεγάλες διαφορές θα αναφερθούμε σ' αυτό. Στα στυλ που ήδη έχουμε εξετάσει πάντα υπάρχει η κόντρα της διοίκησης για την παραγωγή σε σχέση με τις ανάγκες του προσωπικού. Ο Laissez-Faire μάνατζερ δεν ασχολείται με αυτή την κόντρα, δεν τον ενδιαφέρει τίποτα από τα δύο γιατί απλώς είναι έξω από τα πράγματα. Δηλαδή ενώ αποτελεί μέλος της οργάνωσης, είναι έξω από αυτήν. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν, και αυτός όντως δίνει λίγα. Η προσέγγιση αυτή εφαρμόζεται σπάνια, στις οργανώσεις που δεν έχουν εργασίες με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα και που σε κάθε περίπτωση παρουσιάζουν διαφορετικά προβλήματα. Είναι περισσότερο κοινή σε οργανώσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα.

Αυτό το σύστημα όπως πολλοί πιστεύουν δεν εννοούσε ακριβώς αυτό αλλά κάτι διαφορετικό, το θέμα είναι ότι στην δική του θεωρεία ανήκει το στυλ διοίκησης που περιγράφουμε. Ο μάνατζερ που ασκεί αυτό το στυλ διοίκησης, έχει μικρή επιρροή στους άλλους δεν ασχολείται με την οργάνωση, αποποιείται των ευθυνών. Δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τα άτομα ή την οργάνωση, απλώς εκτελεί χρέη συνδετικού κρίκου μεταξύ της διοίκησης και των εργαζόμενων, δηλαδή μεταφέρει τις εντολές. Θέλει να αποφεύγει να εμπλέκεται σε οργανωτικά πράγματα, αλλά και να βλέπει όσο λιγότερο γίνεται το δικό του προϊστάμενο. Αφήνει τους υφισταμένους του να τα βγάζουν πέρα μόνοι τους, ακόμα και όταν χρειάζονται τη βοήθεια του.⁴²

⁴² Beemon D.R and T.W.Sharkey(1987), The use and abuse of Corporate politics, Business Horizons

Πειστικός ηγετικός τρόπος διοίκησης. Το πειστικό στυλ βρίσκεται κάπου ενδιάμεσα σε σχέση με τα προηγούμενα, δηλαδή δείχνει μέτριο ενδιαφέρον και για την παραγωγή αλλά και για τα άτομα. Με αυτό τον τρόπο ο μάνατζερ βρίσκει συμβιβαστικές λύσεις ώστε και η διοίκηση να είναι ικανοποιημένη αλλά και οι εργαζόμενοι. Βέβαια με αυτό τον τρόπο βρίσκεται σε σύγκρουση και με το στόχο της εταιρείας για αύξηση της παραγωγής αλλά και με το στόχο των εργατών για καλύτερες σχέσεις και συνθήκες εργασίας. Ο μάνατζερ δεν κατευθύνει τα πράγματα ούτε προς την παραγωγή ούτε προς τους εργαζόμενους, αλλά ούτε και τον χαρακτηρίζει μια νωθρότητα και αδιαφορία, βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις για να συμβιβάζει τις καταστάσεις.

Με αυτό τον τρόπο υπάρχει η δυνατότητα να έχουμε μία καλή παραγωγή χωρίς να πιέζονται οι εργαζόμενοι. Σκοπός αυτού του στυλ δεν είναι να βρεθεί η καλύτερη δυνατή λύση για τους ανθρώπους ή την παραγωγή, αλλά η μέση λύση. Ο πειστικός μάνατζερ ενδιαφέρεται εξίσου και για την παραγωγή αλλά και για το προσωπικό. Με βάση αυτό το στυλ υποτίθεται ότι το προσωπικό θα είναι ευχαριστημένο και δεν θα πιέζεται, έτσι ο μάνατζερ μπορεί να επικοινωνεί καλά και με τους εργαζόμενους και με τη διοίκηση.⁴³

Δημοκρατικός τρόπος συμπεριφοράς. Το δημοκρατικό στυλ έχει ως βασική προϋπόθεση ότι και τα δύο θέματα που απασχολούν τη διοίκηση λειτουργούν άψογα, δηλαδή και το προσωπικό νοιώθει καλά δηλαδή υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ των μελών της εταιρείας, αλλά και συγχρόνως η παραγωγή είναι αυξημένη και αυτό γιατί οι υπάλληλοι νοιώθουν ενεργά μέλη της εταιρείας, την πονάνε και την νοιώθουν σαν δικιά τους και έτσι δουλεύουν όσο περισσότερο μπορούν για το καλό της εταιρείας. Αυτό βέβαια είναι ένα αποτέλεσμα των καλών σχέσεων μεταξύ των διοικούντων και των διοικούμενων.⁴⁴

⁴³ Lawer E.E(1992), The empowerment of service workers, What, Why, How and When, Sloan Management Review, 1992

⁴⁴ Κώστας τζωρτζακης / Αλεξια τζωρτζακη, (1992) ,Οργάνωση και Διοίκηση –Εκδόσεις ΤΕΗ Πειραιά σελ 52 - 55

5.8. ΒΑΣΙΚΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛΑ

Όλοι οι ορισμοί γύρω από τα στυλ διοίκησης δίνουν έμφαση σε τρία βασικά στοιχεία, τους ανθρώπους, τα συστήματα και τις διαδικασίες. Η μεγάλη πληθώρα που υπάρχει στον ορισμό της ηγεσίας μπορεί να ταξινομηθεί στις παρακάτω θεωρίες. Αυτές είναι: α) Ηγεσία που δίνει έμφαση στις ομαδικές διαδικασίες. β) Ηγεσία που δίνει έμφαση στη προσωπικότητα του ατόμου και στα αποτελέσματα αυτής. γ) Ηγεσία που δίνει έμφαση στη τέχνη της συμμόρφωσης. δ) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην άσκηση της επιρροής ε) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πράξη ή τη συμπεριφορά. στ) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πειθώ. ζ) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην επίτευξη του στόχου. η) Ηγεσία που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης. θ) Ηγεσία που δίνει έμφαση στο διαφοροποιημένο ρόλο. ι) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία. Το ηγετικό πρότυπο μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μία ιδιαίτερη μορφή συμπεριφοράς, την οποία κατά κύριο λόγο χρησιμοποιεί ο ηγέτης και με την οποία μπορεί να παρακινήσει την ομάδα να εκτελέσει ένα έργο.⁴⁵

5.9 ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΣΤΥΛΑ ΣΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Όπως προαναφέραμε υπάρχουν πάρα πολλά στυλ διοίκησης, το θέμα είναι ότι κάποια σχετίζονται μεταξύ τους και έχουν πάρα πολλές ομοιότητες. Γι' αυτό και θα τα κατηγοριοποιήσουμε σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με τις επιπτώσεις που έχουν στην συμπεριφορά των υφισταμένων⁴⁶.

Αυταρχικό στυλ. Στο αυταρχικό στυλ και σε οποιοδήποτε στυλ που αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο σαν ρομπότ και όχι σαν άνθρωπο, η αντιμετώπιση των υφισταμένων είναι η εξής: α) Προσφέρουν ότι ακριβώς τους

⁴⁵ Κωστας τζωρτζακης / Αλεξια τζωρτζακη, (1992) ,Οργάνωση και Διοίκηση –Εκδόσεις ΤΕΗ Πειραιά σελ 52 - 55

⁴⁶ Mitzberg H(1980), The structuring of organizations, Prentice Hall

ζητάνε, δεν προσφέρουν ούτε παραπάνω ούτε λιγότερο δηλαδή όσο χρειάζεται για να διατηρήσουν τη δουλειά τους. Αυτό συνήθως ονομάζεται ελάχιστη συμμόρφωση ή ελάχιστος συμβιβασμός. β) Οι υφιστάμενοι νοιώθουν αδικημένοι, οπότε αυτό τους κάνει να γίνονται ή μαχητικοί ή αποξενωμένοι ή οκνηροί και συνήθως το τρίτο. Πολλοί βέβαια θεωρούν ότι έτσι είναι από τη φύση τους, αντίληψη που είναι λανθασμένη γιατί έτσι τους κάνει το σύστημα που τους διοικεί. γ) Το σύστημα αυτό τους οδηγεί πολλές φορές σε σύγχυση και σε επιθετική συμπεριφορά, πράγμα το οποίο είναι το χειρότερο για μια εταιρεία δηλ. να αποτελείται από νευρικούς και επιθετικούς εργαζόμενους που είναι ανά πάσα στιγμή έτοιμη για καυγά. δ) Οι εργαζόμενοι αποξενώνονται και η έλλειψη αφοσίωσης στην εταιρεία είναι εμφανής.

Ανθρωπιστικό. Στο ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης οι εργαζόμενοι:

α) Νοιώθουν μέρος της εταιρείας.

β) Μπορούν και επικοινωνούν ελεύθερα με τους ανωτέρους τους πράγμα που τους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύσσουν κοινωνικές και συναισθηματικές σχέσεις και τους κάνει να νοιώθουν την εταιρεία σαν το σπίτι τους και να δουλεύουν με ζήλο γι' αυτήν.

γ) Οι υφιστάμενοι σε ένα τόσο ωραίο περιβάλλον αποφεύγουν τις προστριβές προκειμένου να μην βιώσουν την απόρριψη από αυτόν τον τόσο ωραίο χώρο στον οποίο εργάζονται. *Laisser-Faire*:

α) Ο εργαζόμενος επειδή η εταιρεία είναι ανοργάνωτη και χωρίς διοίκηση κοιτάει τον εαυτό του, ασχολείται δηλαδή μόνο με τις απολαβές του και όχι με το καλό της εταιρείας. β) Υπάρχει μεταβίβαση μηνυμάτων στους υφιστάμενους, αλλά υπάρχει και πλήρη αδιαφορία στην λήψη αυτών και στη σωστή αποκρυπτογράφηση τους. γ) Οι υφιστάμενοι αναλαμβάνουν κάποιες ευθύνες, οι οποίες είναι όμως επιφανειακές γιατί δεν υπάρχει κανένας έλεγχος από την κορυφή. δ) Στους υφιστάμενους δεν αρέσει αυτό το στυλ διοίκησης διότι η

έλλειψη πρωτοβουλίας από τον ανώτερο δεν τους βοηθάει να πετύχουν τους στόχους τους.

Πειστικό στυλ. Το στυλ αυτό έχει σαν σκοπό να επιτύχει το κέρδος για την εταιρεία αλλά και να ικανοποιήσει τους εργαζόμενους, η αντίδραση των εργαζομένων είναι η εξής: α) Τους αρέσει αυτή η κατάσταση και προσπαθούν να διατηρήσουν τις ισορροπίες. β) Δουλεύουν τόσο όσο χρειάζεται ώστε να μην χαλάσει η παραπάνω ισορροπία. γ) Η επικοινωνία είναι τόσο ελεύθερη όσο χρειάζεται για να διατηρηθεί η παραπάνω ισορροπία .

Δημοκρατικό στυλ. Επειδή η διοίκηση σε αυτό το στυλ θέλει και ευνοεί την συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση της εταιρείας οι εργαζόμενοι το αντιλαμβάνονται ως εξής: α) Δεν δουλεύουν, δεν σκέπτονται για το καλό της οργάνωσης επειδή τους το επιβάλουν αντίθετα το κάνουν επειδή το θέλουν, χαίρονται να δουλεύουν παραπάνω από ότι χρειάζεται για το καλό της εταιρείας, επειδή η εταιρία τους φέρεται με τον καλύτερο τρόπο και της το ανταποδίδουν. β) Ταυτίζονται με την εταιρεία, την θεωρούν σαν δικιά τους γι' αυτό και βάζουν τα δυνατά τους να πετύχουν το καλύτερο επιθυμητό αποτέλεσμα, πράγμα που θα είναι και προς όφελος τους.⁴⁷

⁴⁷ Κωστας τζωρτζακης / Αλεξια τζωρτζακη, (1992) ,Οργάνωση και Διοίκηση –Εκδόσεις ΤΕΗ Πειραιά σελ 52 - 55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

6.0. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η Μεθοδολογία της έρευνας αναλύεται μέσα από τρεις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε μία μελέτη: το θετικισμό, τη φαινομενολογία και την ενεργητική μελέτη. Υπάρχουν ποικίλα μέσα μεθοδολογίας έρευνας. Εδώ θα επικεντρωθούμε στα τρία πιο βασικά, το θετικισμό, τη φαινομενολογία και την ενεργητική μελέτη.

Ο θετικισμός και η φαινομενολογία είναι φιλοσοφικές έννοιες των κοινωνικών επιστημών. Κάθε φιλοσοφική έννοια έχει τις δικές της αρχές και αξίες και στηρίζεται σε διαφορετικές ερευνητικές απόψεις. Φυσικά κάθε ερευνητής ακολουθεί κάποιες από τις φιλοσοφικές αυτές έννοιες. Συχνότερα οι ερευνητές στηρίζονται στην αντίστροφη φιλοσοφία κατά τη διάρκεια της μελέτης τους δηλαδή αντιστρέφουν τα γεγονότα προκειμένου να δούνε τι θα γινόταν στην πραγματικότητα αν τα γεγονότα θα συνέβαιναν διαφορετικά. Ο θετικισμός σαν φιλοσοφία παρουσιάζει πως πραγματικά είναι τα γεγονότα και πώς θα έπρεπε να τα μελετήσουμε στηριζόμενοι σε λογικά επιχειρήματα προκειμένου να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα .

Κάποια από τα βασικά συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο είναι: 1) Ότι ο ερευνητής πρέπει να λειτουργεί ανεξάρτητα και ανεπηρέαστα προκειμένου να καταλήξει σε σωστά συμπεράσματα. 2) Ο ερευνητής πρέπει να στηρίζεται μόνο σε στοιχεία τα οποία απορρέουν από την ερευνά του και όχι από τα προσωπικά του πιστεύω και τις αξίες που τον χαρακτηρίζουν. 3) Ο ερευνητής πρέπει να δίνει σημασία μόνο στα γεγονότα. Συγχρόνως πρέπει να γνωρίζει τις γνώμες άλλων ερευνητών να έχει γνώση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας του θέματος που αναλύει άλλα και της νομοθεσίας που το διέπει αν υπάρχει. Ο ερευνητής εφόσον έχει γνώση όλων των παραπάνω πρέπει να έχει την αφαιρετική ικανότητα να κρατάει από όλα τα στοιχεία που γνωρίζει μόνο αυτά που πραγματικά των ενδιαφέρουν. 4) Ο

ερευνητής πρέπει να υποστηρίξει το θέμα του χρησιμοποιώντας λειτουργικά μέσα όπως ερωτηματολόγια έχοντας ένα μεγάλο δείγμα προκειμένου να προχωρήσει σε στατιστική ανάλυση.

Αντίθετα με τον θετικισμό η φαινομενολογική έρευνα παρουσιάζει τον κόσμο να στηρίζεται μόνο σε κοινωνικά θεμέλια και όχι σε αντικειμενικά . Γι αυτό το λόγο ο ερευνητής δεν χρειάζεται να στηριχτεί σε ανάλυση συμπεριφορών και γεγονότων αλλά σε φαινομενικά κριτήρια όπως η εμπειρία . Ο ερευνητής μπορεί να μελετάει τους γύρω του ακόμα και τον ίδιο του τον εαυτό, όποτε όμως τον “συμφέρει” μπορεί να αφαιρέσει τον εαυτό του από αυτή τη μελέτη.

Από την άλλη στην φαινομενολογική μέθοδο ο ερευνητής πέρα από την επιφάνεια των γεγονότων πρέπει να ερευνήσει και τους δευτερεύοντες παράγοντες στους οποίους στηρίζονται αυτά τα γεγονότα. Πρέπει να ελέγχει το κάθε στοιχείο σαν μια ολοκληρωμένη εικόνα , και να παράγει τις δικές του ιδέες και αντιλήψεις . Σε γενικές γραμμές η φαινομενολογική έρευνα βασίζεται σε γνώμες και αντιλήψεις άλλων πάνω στις οποίες πρέπει να στηρίζεται ο ερευνητής για να διαμορφώσει τις δικές του ιδέες και απόψεις για το θέμα.

Η τρίτη ερευνητική μέθοδος είναι η δραστική έρευνα. Αυτή η μέθοδος δανείζεται πολλά από τις προηγούμενες. Η βασική παράμετρος αυτής της μεθόδου είναι η βάση για την αλλαγή . Η αλλαγή είναι ο βασικός στόχος μιας έρευνας. Το κλασικό μοντέλο της δραστικής μελέτης στηρίζεται σε πέντε βασικές παραμέτρους: σκοπός και επιλογή, μελέτη, αλλαγή βασισμένη σε στοιχεία - πληροφορίες αλλά και την αίσθηση του ερευνητή, προσωπική άποψη στην έρευνα, γνώσεις.

Σκοπός και επιλογή: Σημαίνει ότι η δραστική έρευνα δεν δέχεται την επιστήμη απόλυτα ανεξάρτητη από τις αξίες και τονίζει τη σημασία της πιθανότητας σε σχέση με την πρόβλεψη. Οι άνθρωποι πρέπει να έχουν ξεκάθαρες αξίες προκειμένου να έχουν ποιο ξεκάθαρες βλέψεις αλλά και να μπορούν να τις επιτύχουν.

Μελέτη: Η δραστική έρευνα είναι ένας συνδυασμός επίλυσης ρεαλιστικών και πρακτικών προβλημάτων . Οπότε η έρευνα βοηθάει στην επίλυση προβληματικών καταστάσεων, χρησιμοποιώντας υπαρκτές θεωρίες και όχι κατασκευασμένες. Η μελέτη επικεντρώνεται στο πρόβλημα αλλά και στην επίλυση του.

Αλλαγή βασισμένη σε στοιχεία - πληροφορίες αλλά και την αίσθηση του ερευνητή: Αυτή η παράμετρος βοηθάει στην περίπτωση που η αλλαγή είναι ο απόλυτος στόχος του ερευνητή . Ο ερευνητής κάνει συστηματική συλλογή στοιχείων μέχρι να επιτύχει το στόχο του.

Προσωπική άποψη στην έρευνα: Η προσωπική άποψη στην έρευνα παίζει ρόλο προκειμένου να βάλει ο ερευνητής την δική του σφραγίδα στην έρευνα.

Γνώσεις: Ο ερευνητής προτού αρχίσει την ερευνά του πρέπει να αυξήσει τις γνώσεις του προκειμένου να επιτύχει τον στόχο του δηλαδή να επιλύσει τα προβλήματα του οργανισμού που αναλύει.

Ο μελετητής πρέπει να επικεντρωθεί στην δραστική έρευνα συμπεριλαμβάνοντας και άλλους ανθρώπους σε αυτήν και στη διαδικασία αλλαγής να συμπεριλάβει όλα τα τμήματα του οργανισμού. Πρέπει να λάβει υπόψη του τους ανθρώπινους παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση χρησιμοποιώντας τεστ, συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια.

6.1. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η ποσοτική έρευνα είναι αυτή που χρησιμοποιούνται στατιστικά μοντέλα για να αναλυθούν τα αποτελέσματα της. Η ποσοτική έρευνα γίνεται κυρίως με το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα ειδικό έντυπο που περιλαμβάνει συνήθως τυποποιημένες ερωτήσεις για τη συλλογή συγκεκριμένων στοιχείων. Αποτελεί την πιο δημοφιλή μέθοδο συλλογής πρωτόγεννων στοιχείων. Βέβαια, η χρήση του ερωτηματολογίου είναι συνυφασμένη με τη διενέργεια

δημοσκοπήσεων. Εν τούτοις, ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται και σε πειραματικές μελέτες, αλλά και έρευνες. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου είναι ένας από του σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των στοιχείων που θα συλλέγουν. Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία που περιγράφεται παρακάτω για να πάρει το ερωτηματολόγιο την τελική του μορφή. Αυτή έχει 7 στάδια τα οποία είναι⁴⁸:

1. Προκαταρκτικές αποφάσεις. Ο ερευνητής πρέπει να καθορίσει
 - Ø Τι είδους πληροφορίες είναι αναγκαίο να συλλέγουν
 - Ø Από ποιους θα συλλέγουν
 - Ø Με ποια μέθοδο θα συλλέγουν οι πληροφορίες
2. Αποφάσεις για το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Αυτές αφορούν περισσότερο στις πληροφορίες που θα συλλέγουν, παρά στη μορφή και στο ύφος της κάθε ερώτησης χωριστά. Σε αυτό εδώ το στάδιο πρέπει να εξετάσουμε αν μια ερώτηση είναι αναγκαία και μετά αν η ερώτηση είναι ικανοποιητική – επαρκής, ώστε να μας δώσει τις απαιτούμενες πληροφορίες
3. Αποφάσεις για την διατύπωση των ερωτήσεων. Το στάδιο αυτό αφορά στη φρασεολογία και το λεξιλόγιο που θα χρησιμοποιηθούν για να διατυπωθεί η κάθε ερώτηση.
4. Αποφάσεις για το τύπο των ερωτήσεων. Στο στάδιο αυτό ο ερευνητής πρέπει να αποφασίσει για το τύπο των ερωτήσεων. Υπάρχουν τρεις τύποι ερωτήσεων.
 - Ø Ανοιχτές, είναι αυτές που δίνουν την δυνατότητα και την ελευθέρια στον ερωτώμενο να απαντήσει στην ερώτηση όπως αυτός νομίζει, χρησιμοποιώντας τις δικές του λέξεις
 - Ø Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, αυτές παρέχουν την δυνατότητα

⁴⁸ Mc Daniel, C & Gates,R (1995) “Marketing Research Essentials”, West Publishing Company

στον ερωτώμενο να επιλέξει μεταξύ πολλών προεπιλογών απαντήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις η απάντηση θα είναι μόνο μια, ενώ σε άλλες, μπορεί να δοθούν περισσότερες από μια απαντήσεις.

Ø Οι διχοτομικές ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο μια από τις δυο δυνατές απαντήσεις.

5. Αποφάσεις για τη σειρά των ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις πρέπει να έχουν μια λογική σειρά. Συνήθως αρχίζουν με κάποιες ερωτήσεις γενικού περιεχομένου και για να γνωρίζει ο ερευνητής κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά και στην συνέχεια πάει στις γενικές ερωτήσεις και από εκεί σε κάποιες πιο ειδικές.

6. Αποφάσεις για τη διάταξη και εμφάνιση του ερωτηματολογίου. Ένα ερωτηματολόγιο πρέπει να έχει μια επαγγελματική εμφάνιση, έτσι ο ερευνητής πρέπει να προσέξει την στοίχιση των ερωτήσεων τις γραμματοσειρές κ.τ.λ.

7. Αποφάσεις για το προέλεγχο και την αναθεώρηση του ερωτηματολογίου. Σκοπός είναι να γίνει ένας προέλεγχος έτσι ώστε να διορθωθούν τυχόν λάθη ή ατέλειες. συνήθως δίνεται ένα μικρό δείγμα στην αγορά ώστε να δουν τις αντιδράσεις του κοινού πριν αρχίσει η ερευνά.

6.2. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η ποιοτική έρευνα αποτελείται από την σε βάθος συνέντευξη, την ομάδα εστίασης ενδιαφέροντος, τις συγκεκαλυμμένες τεχνικές και την παρατήρηση. Η χρήση αυτών παρουσιάζει αλματώδη αύξηση την τελευταία δεκαετία, τόσο στις ΗΠΑ, όσο και στην Ευρώπη.

1. ΣΕ ΒΑΘΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, ο ερευνητής πραγματοποιεί μια «πρόσωπο με πρόσωπο» συνέντευξη με τον ερωτούμενο, η οποία συνήθως διαρκεί 30-45 λεπτά. Ο ερευνητής δεν έχει μια σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων που

πρέπει να απαντήσει ο ερωτώμενος, όπως συμβαίνει με τη χρήση του ερωτηματολογίου. Αντίθετα έχει την ευχέρεια να δημιουργήσει ερωτήσεις, να ζητήσει διευκρινίσεις για συγκεκριμένες απαντήσεις και γενικώς να προσπαθήσει να συλλέξει τις καλύτερες, κατά το δυνατόν πληροφορίες. Η σε βάθος συνέντευξη θεωρείται ως η καταλληλότερη τεχνική για τη συλλογή πληροφοριών στις εξής περιπτώσεις⁴⁹:

- Ø Όταν απαιτείται απόλυτη και πλήρης διευκρίνιση για τις συμπεριφορές, επιθυμίες, τάσεις, γνώμες διαθέσεις και ανάγκες των καταναλωτών.
- Ø Όταν το προς μελέτη θέμα θεωρείται προσωπικό και «απόρρητο»
- Ø Όταν το προς ερευνά θέμα θεωρείται ευαίσθητο και συναισθηματικό
- Ø Όταν η φύση του θέματος μπορεί να αναγκάσει τους ερωτούμενους να συμφωνήσουν με τη γνώμη των μελών μια ομάδας και να δώσουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις
- Ø Όταν απαιτείται λεπτομερείς κατανόηση πολύπλοκο αποφάσεων ή και συμπεριφορών.
- Ø Όταν οι συνεντεύξεις γίνονται με επαγγελματίες για τη φύση της δουλειά τους.

Το μεγάλο πλεονέκτημα είναι η πληθώρας των πληροφοριών που μπορεί να συλλέξει κανείς. Από την άλλη, απαιτούνται ερευνητές που να διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα, αλλά και κάποιες ειδικές δεξιότητες.

2. ΟΜΑΔΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ (FOCUS GROUP)

Στην μέθοδο αυτή ένας μικρός αριθμός ατόμων συνήθως 8 – 12, συγκεντρώνονται σε κάποιο χώρο, για να μιλήσουν για το θέμα, που ενδιαφέρει τον ερευνητή. Ο χώρος αυτός είναι ειδικά διαμορφωμένος με την ύπαρξη

⁴⁹ Tull, D. & Hawkins, D. (1987) “Marketing research: Measurements and Method”, 4th Edition, McMillian Publishing

μονόδρομου καθρέπτη, για να είναι δυνατή η παρακολούθηση της συζήτησης από τον ερευνητή, καθώς και όλων των απαραίτητων οπτιακουστικών μέσων. Η συζήτηση κατευθύνεται από τον συντονιστή και διαρκεί συνήθως από μια έως τρεις ώρες. Η τεχνική μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για τις παρακάτω περιπτώσεις

- Ø Για τη γέννηση ιδεών σχετικών με την ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Ø Για την αξιολόγηση νέων προϊόντων
- Ø Για την ανάπτυξη της επικοινωνιακής και διαφημιστής στρατηγικής ενός προϊόντος
- Ø Για το σχεδιασμό ερωτηματολογίου
- Ø Για τη δημιουργία υποθέσεων που μπορούν να ελέγχουν στατιστικά μεταγενέστερα.

Η σύνθεση των συμμετεχόντων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αντανakλά τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχο για τη οποία ενδιαφέρεται ο ερευνητής. Οι συμμετέχοντες συνήθως επιλέγονται με τέτοιο τρόπο ώστε η ομάδα που θα προκύψει να είναι σχετικά ομοιογενής για να περιορίζονται όσο το δυνατόν οι αντεγκλήσεις και οι συγκρούσεις. Ο ρόλος του συντονιστή είναι πολύ κρίσιμος για τη συνολική διαδικασία. Σε γενικές γραμμές, ο συντονιστής, πρέπει να προσπαθεί να κινηθεί σε τρία επίπεδα:

1. Να δημιουργήσει την κατάλληλη άνετη ατμόσφαιρα μεταξύ των συμμετεχόντων, να καθιερώσει τους στόχους της ομάδας και να θεσμοθετήσει τους κανόνες συμπεριφοράς.
2. Να προκαλέσει έντονες συζητήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε θέματα ‘κλειδιά’
3. Να συνοψίσει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και να καθορίσει την έκταση της συμφωνίας τους με τις απαντήσεις αυτές.

3. ΣΥΓΚΕΚΑΛΥΜΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

Οι συγκεκριμενικές τεχνικές έχουν τη βάση τους στη θεωρία ότι η περιγραφή αντικειμένων απαιτεί ερμηνεία και η ερμηνεία που δίνεται από τον ερωτώμενο εκφράζει τη στάση του, τις αξίες του και τα πιστεύω του. όσο πιο αφηρημένο είναι το αντικείμενο που πρέπει να περιγράψει τόσο πιο αναγκασμένος είναι να αποκαλύψει τον εσωτερικό του κόσμο ώστε να κάνει την περιγραφή. Οι τεχνικές όπως οι εξής⁵⁰:

- Ø Συσχετισμός λέξεων. Στη μέθοδο αυτή ο ερευνητής παρουσιάζει μια κατάσταση με διάφορες λέξεις και ζητάει από τον ερωτώμενο να πει την πρώτη λέξη που έρχεται στο μυαλό του. Η κατάσταση των λέξεων περιλαμβάνει λέξεις που είναι ουδέτερες, ώστε να μην αποκαλυφθεί ο σκοπός της μελέτης.
- Ø Συμπλήρωση φράσης. Στην τεχνική αυτή, ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει μια ημιτελή φράση με τις πρώτες σκέψεις που έρχονται στο μυαλό του. Οι απαντήσεις αυτές καταγράφονται «λέξη προς λέξη» και στη συνέχεια αναλύονται.
- Ø Συμπλήρωση ιστορίας. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μιας ημιτελής ιστορίας, την οποία καλείται να συμπληρώσει
- Ø Συμπλήρωση εικόνας. Στη μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μια εικόνα που παρουσιάζει ένα ή περισσότερα άτομα σε κάποια κατάσταση. Ένα ή περισσότερα από αυτά τα άτομα φαίνεται να έχει – έχουν εκφέρει μια γνώμη ή να έχει – έχουν πει κάτι., ενώ τα άλλα άτομα φαίνονται να είναι έτοιμα να απαντήσουν ή να σκέφτονται κάτι.. Ο ερωτώμενος πρέπει να συμπληρώσει αυτές τις απαντήσεις ή σκέψεις. Όπως και στις προηγούμενες τεχνικές, ο ερωτώμενος δίνει απαντήσεις που αντανακλούν

⁵⁰ Dibb, Simkin, Pride and Ferrell, 1994 “Marketing, concepts and strategies” Houghton Mifflin

το υποσυνείδητο του.

- Ø Έλεγχος θεματικής αντίληψης. Στην τεχνική αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μια εικόνα ή σειρά εικόνων που πρέπει να μελετήσει για ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Στη συνέχεια καλείται να γράψει μια ιστορία στην οποία να περιγράφει τι νομίζει ότι συμβαίνει ή ότι θα συμβεί στην εικόνα. Ο τρόπος με τον οποίο άπαντα οδηγεί στην ερμηνεία του, καθώς και στη στάση του, για το αντικείμενο της μελέτης.

4. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ

Αυτή η μέθοδος είναι η παρατήρηση και καταγραφή της συμπεριφοράς δίχως λεκτική επικοινωνία. Οι πληροφορίες που μπορούν να συγκεντρωθούν είναι απεριόριστες. Πρέπει να σχεδιάζεται και να εκτελείται συστηματικά και προγραμματισμένα. Υπάρχουν τρεις λόγοι που κάνουν την παρατήρηση την επιθυμητή μέθοδο συλλογής στοιχείων.

1. Οι καταναλωτές πολλές φορές δεν μπορούν να θυμηθούν συμπεριφορές ή λόγους συμπεριφορών
2. Σε αρκετές περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα στην κατανάλωση «αρνητικών» προϊόντων, οι καταναλωτές δεν επιθυμούν να δώσουν απαντήσεις ή έχουν την τάση να αποκρύπτουν τον συνολικό όγκο κατανάλωσης των προϊόντων αυτών.

6.3. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΕΙΓΜΑ

Το δείγμα ορίζεται από τους Mc Daniel, C & Gates,R στο βιβλίο τους «Marketing Research Essentials», ως το αριθμητικό δεδομένο, βάση του οποίου ο ερευνητής επιλέγει με τυχαίο ή όχι τρόπο το μέγεθος των ερωτώμενων το οποίο πρόκειται να έχει η έρευνα την οποία θα διεξάγει. Ουσιαστικά το δείγμα βοηθά τον ερευνητή να βάλει σε συγκεκριμένες ασφαλιστικές δικλίδες την

έρευνα του, να έχει μια σαφή εικόνα της γνώμης της ομάδας που επέλεξε να ερευνήσει και σε γενικές γραμμές να μπορεί να αποδείξει αριθμητικά ότι όντως οι ερωτώμενοι είναι ικανοποιητικού αριθμού οπότε και οι απαντήσεις όντως επιβεβαίωσαν και τα ερευνητικά μας ερωτήματα και τις υποθέσεις μας⁵¹.

6.4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ / ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ

Στόχος της επικείμενης έρευνας είναι να διαπιστωθεί αν με βάση το επιλεγμένο μοντέλο η εξεταζόμενη εταιρία είναι ένας οργανισμός που μαθαίνει και να προταθούν διορθώσεις και βελτιώσεις όπου και αν χρειάζεται. Η επιλογή της ποσοτικής έρευνας έγινε με κριτήριο την αντικειμενική παρουσίαση της εταιρίας ως ενός οργανισμού που μαθαίνει. Σύμφωνα με τον Παρασκευόπουλο (1993), η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής θέλει να ερευνήσει σε βάθος έναν οργανισμό αλλά και όταν θέλει να έχει μια άποψη από το σύνολο του. Η ποσοτική έρευνα είναι η πλέον κατάλληλη μεθοδολογία για την παρούσα έρευνα, αφού η διερεύνηση ενός προβλήματος δεν είναι ο σκοπός και στόχος της έρευνας αλλά η γενίκευση και η καθιέρωση των μεταβλητών που αποτελούν το εξεταζόμενο μοντέλο και η εφαρμογή αυτού. Εναλλακτική μέθοδος θα ήταν η ποιοτική διερεύνηση του προβλήματος όπου συνεντεύξεις θα οδηγούσαν στην παράθεση του ‘προβλήματος’ από την οπτική των συμμετεχόντων⁵².

6.5. ΔΕΙΓΜΑ / ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ

Επιλέξαμε σαν δείγμα το σύνολο του προσωπικού τριών (3) διαφορετικών εταιρειών του ίδιου κλάδου. Κάθε εταιρεία έχει περίπου τον ίδιο αριθμό ατόμων και πιο συγκεκριμένα, η πρώτη έχει 29 άτομα προσωπικό, η

⁵¹ Mc Daniel, C & Gates, R (1995) “Marketing Research Essentials”, West Publishing Company

⁵² Παρασκευόπουλου Ι.(1993), *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*, Τόμος 1, Αθήνα.

δεύτερη 33 άτομα και η τρίτη 38 άτομα. Τα άτομα αυτά προέρχονται από διάφορες βαθμίδες της εταιρίας. Η εστίαση μόνο σε διοικητικά ή μόνο σε χαμηλόβαθμα στελέχη είναι λανθασμένη, αφού η κάθε πλευρά μπορεί να εξέφραζε μια δική της άποψη, χωρίς να λάβει υπόψη της και την άλλη γνώμη μέσα στην επιχείρηση. Η εστίαση και στους δυο θα δώσει μια πιο εμπειριστατωμένη θέση σε σχέση με το τι συμβαίνει στον οργανισμό και το πώς λειτουργεί ως οργανισμός μάθησης. Η στρατηγική της δειγματοληψίας είναι δειγματοληψία ευκολίας (opportunity sampling) ⁵³.

6.6. ANAMENOMENOI ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

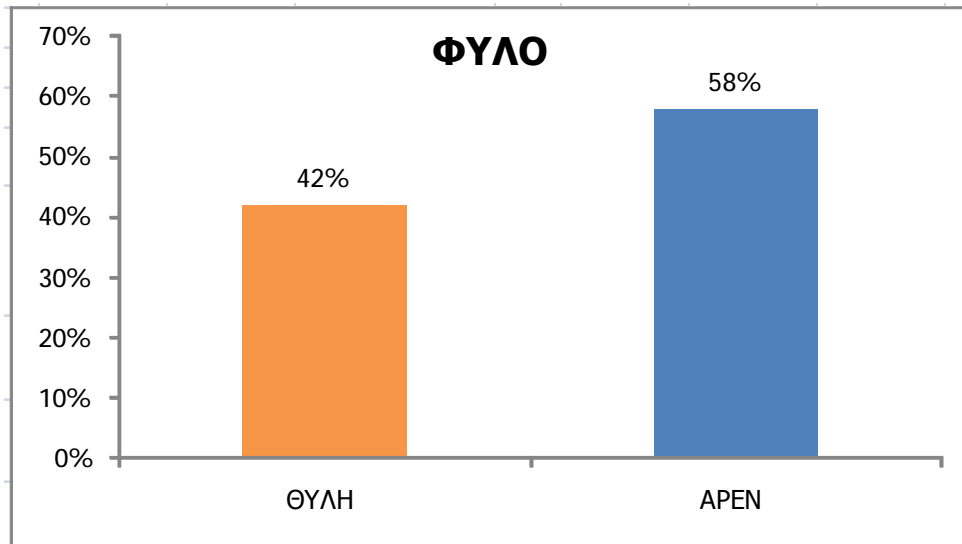
Ένας περιορισμός ήταν η πίεση του χρόνου για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας στο προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο. Η επίλυση του συγκεκριμένου περιορισμού υφίστανται με την χρήση του χρονοδιαγράμματος. Το συγκεκριμένο πλάνο δράσης θα τηρηθεί για την ομαλή διεξαγωγή της έρευνας, αφήνοντας παράλληλα χρόνο δράσης για επίλυση αναπάντεχων δυσκολιών (π.χ. ελλιπής αριθμός συμπληρωμένων ερωτηματολογίων).

⁵³ Fondaneche D., (2000), Guide for Statistical Analysis, England, Prentice Hall Publishing, pp.24-28

6.7. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

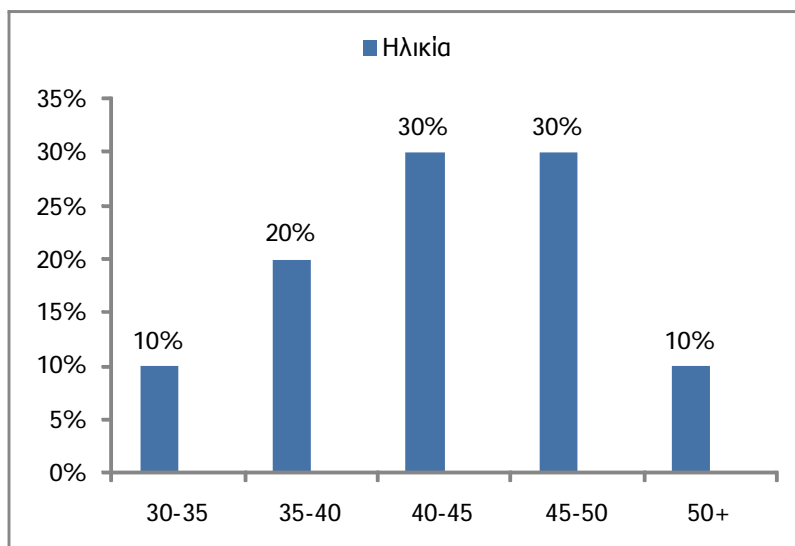
6.7.1. Δημογραφικές Ερωτήσεις

A. ΦΥΛΟ



Στο παραπάνω γράφημα, παρουσιάζονται τα σχετικά αποτελέσματα, όσον αφορά το φύλο των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, δείχνει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα, είναι άνδρες και γυναίκες, με τους άνδρες να υπερτερούν έναντι των γυναικών με ποσοστά 42% & 58%. Οι άνδρες είναι λίγο περισσότεροι.

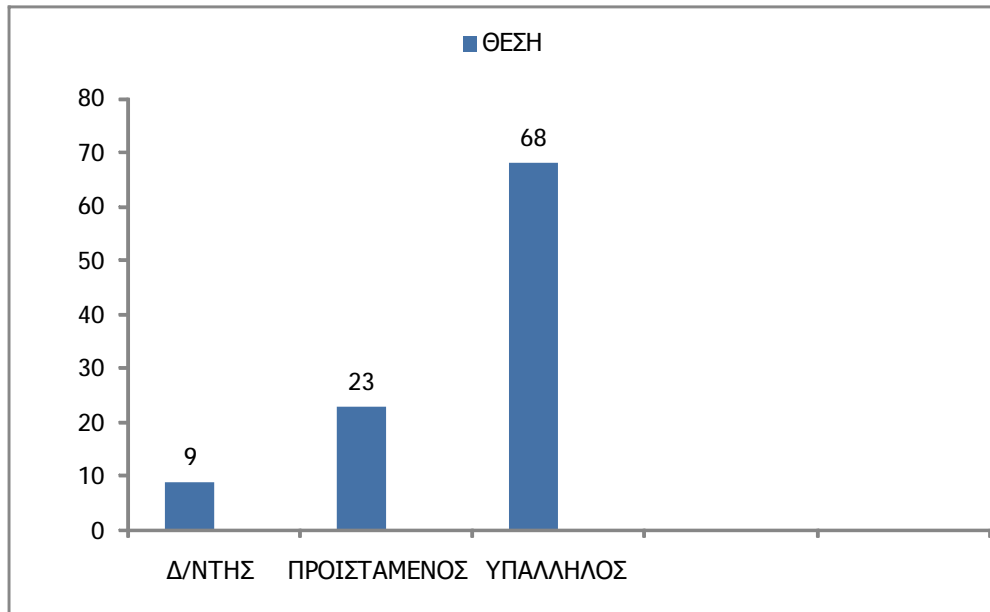
B. ΗΛΙΚΙΑ



Όσον αφορά τις ηλικίες των ερωτηθέντων στην έρευνα, το 10% είναι από 25 έως 30 ετών, το 20% από 30 έως 35 ετών, το 30% από 35 έως 40 ετών, το 30% από 40 έως 45 ετών και το 10% από 45 ετών και άνω.

Οι ηλικίες που έχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά, είναι μεταξύ 35 και 45 ετών.

Γ. ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

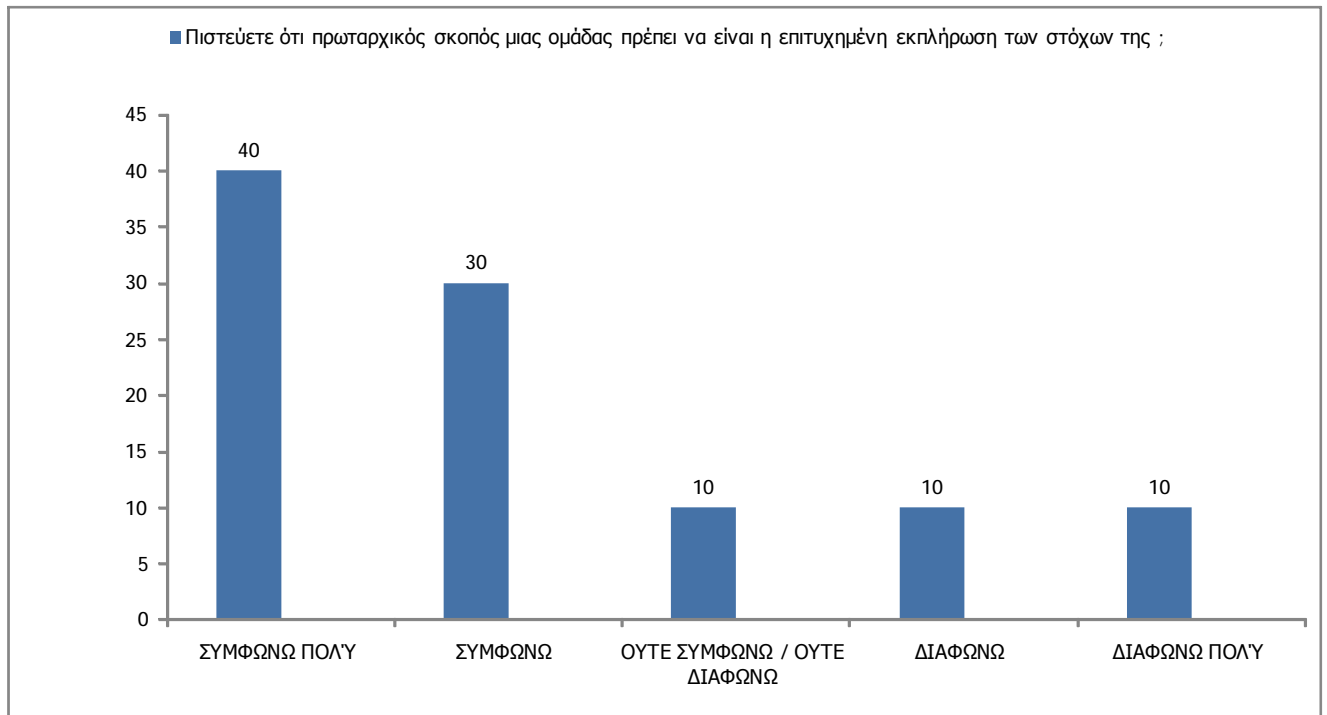


Στο παραπάνω γράφημα φαίνεται, ότι από τους 100 ερωτηθέντες, οι 9 κατέχουν διευθυντική θέση, οι 23 είναι προϊστάμενοι και 68 είναι υπάλληλοι.

6.7.2. Γενικές Ερωτήσεις

Ερώτηση 1:

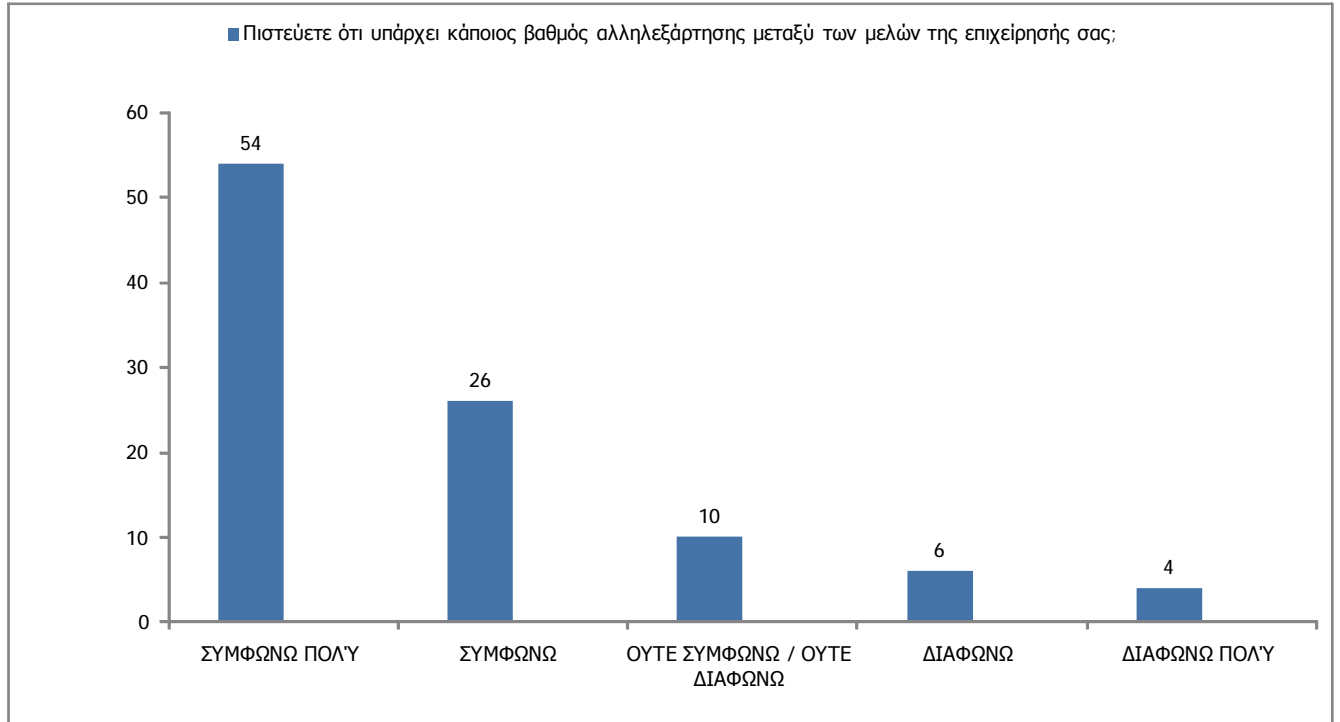
Πιστεύετε ότι πρωταρχικός σκοπός μιας ομάδας πρέπει να είναι η επιτυχημένη εκπλήρωση των στόχων της ;



Στην ερώτηση αν ο πρωταρχικός σκοπός μιας ομάδας πρέπει να είναι η επιτυχημένη εκπλήρωση των στόχων της, το παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζει τα αποτελέσματα, όπου η πλειοψηφία (40 άτομα) δήλωσε ότι συμφωνεί πολύ, 30 άτομα απλά συμφωνούν, 10 δεν πήραν συγκεκριμένη θέση, 10% διαφώνησαν και τέλος 10 διαφώνησαν πολύ.

Ερώτηση 2:

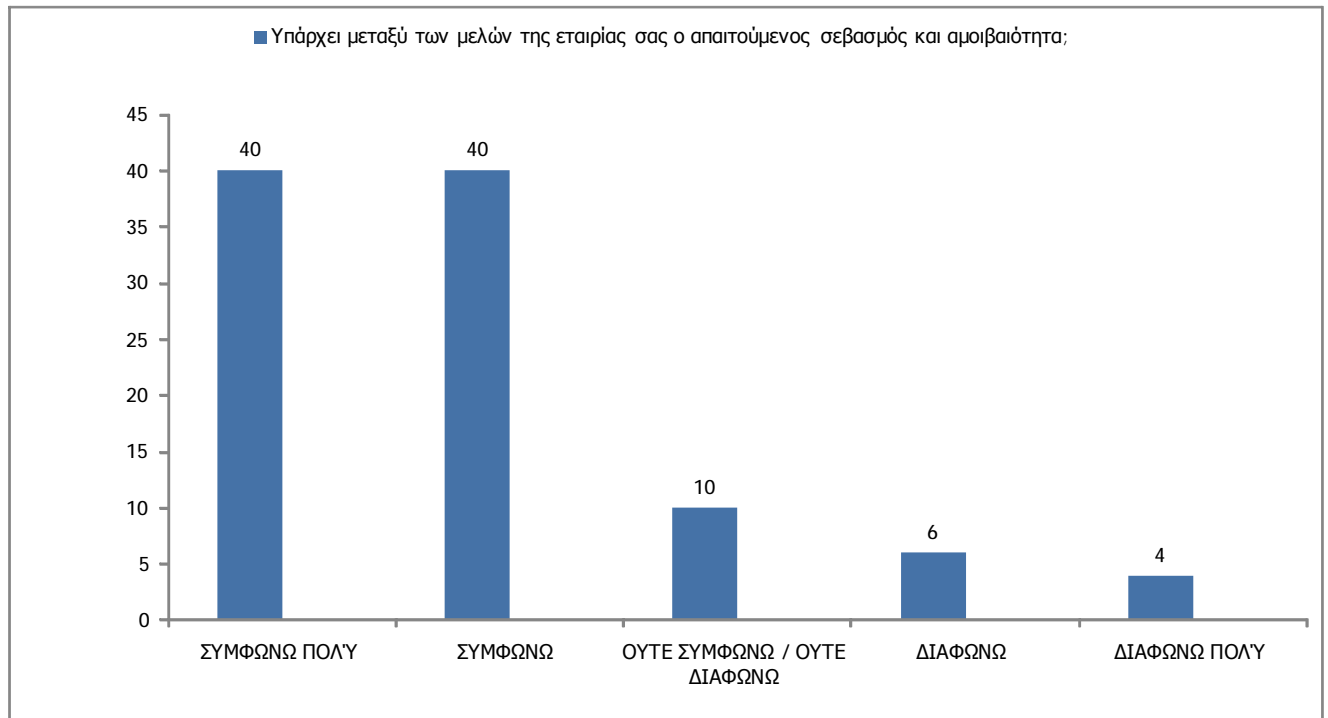
Πιστεύετε ότι υπάρχει κάποιος βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών της επιχείρησής σας;



Στην ερώτηση όσον αφορά αν υπάρχει βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών της επιχείρησής, 54 άτομα δήλωσαν ότι συμφωνούν πολύ, 26 επίσης συμφωνούν, 10 δεν παίρνουν θέση, 6 διαφωνούν και 4 διαφωνούν πολύ.

Ερώτηση 3:

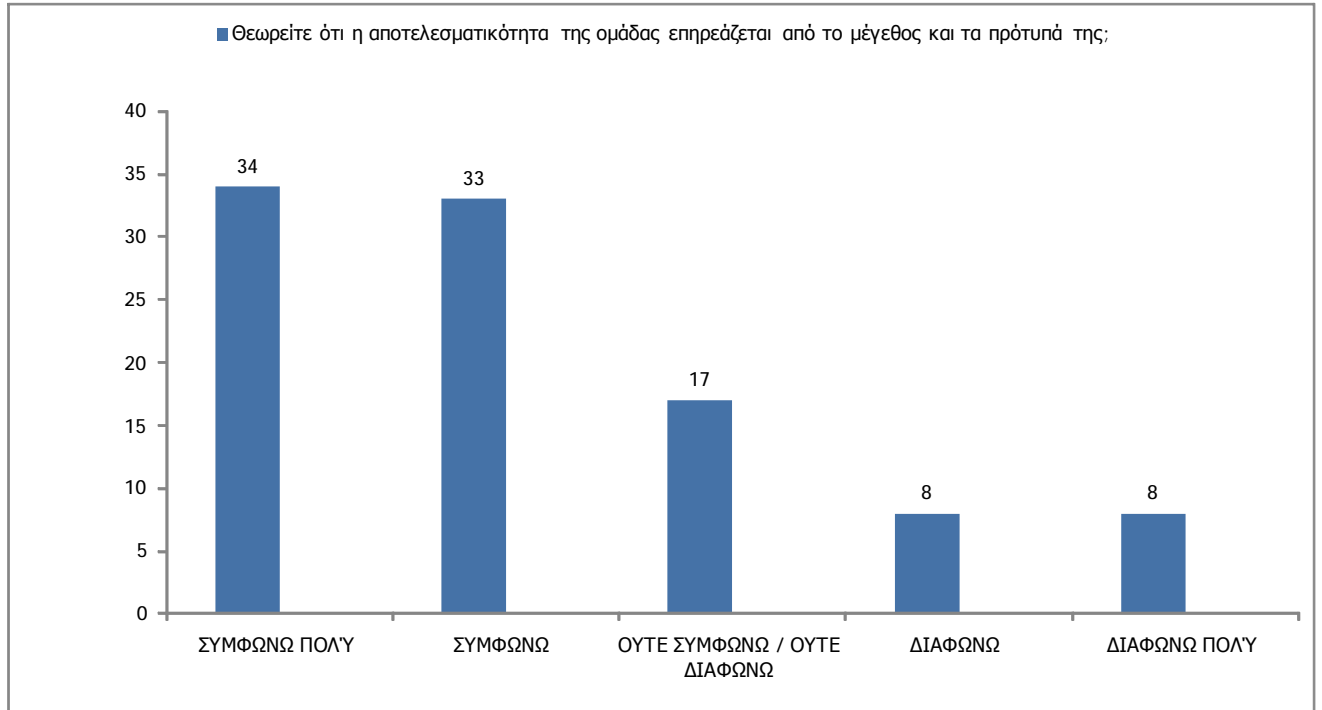
Υπάρχει μεταξύ των μελών της εταιρίας σας ο απαιτούμενος σεβασμός και αμοιβαιότητα;



Σχετικά με το αν υπάρχει μεταξύ των μελών της εταιρίας ο απαιτούμενος σεβασμός και αμοιβαιότητα ένα ποσοστό 40% δήλωσε ότι συμφωνεί πολύ, το 40% επίσης συμφώνησε, το 10% δεν έλαβε συγκεκριμένη θέση, το 6% διαφώνησε και το 4% διαφώνησε πολύ.

Ερώτηση 4:

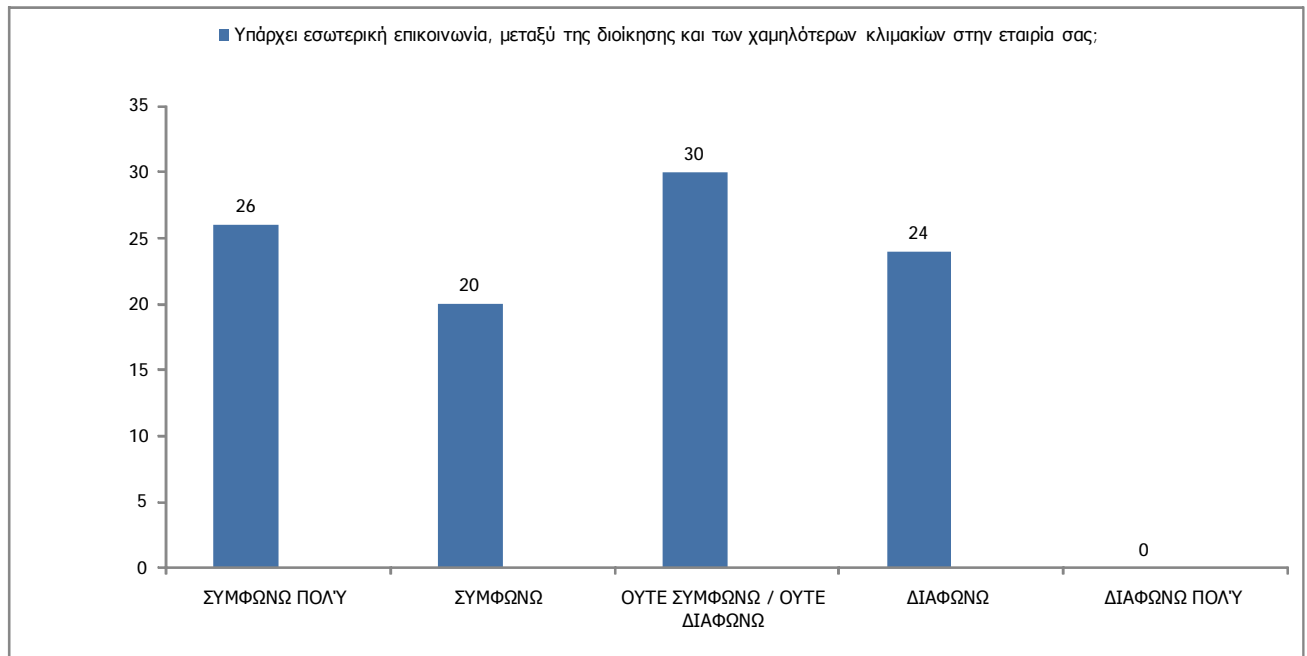
Θεωρείτε ότι η αποτελεσματικότητα της ομάδας επηρεάζεται από το μέγεθος και τα πρότυπά της;



Σε σχετικό ερώτημα για το αν θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι η αποτελεσματικότητα της ομάδας επηρεάζεται από το μέγεθος και τα πρότυπά της, το 34% ποσοστό το οποίο καλύπτει και την πλειοψηφία, δήλωσε ότι συμφωνεί πολύ, το 33% απάντησε πως επίσης συμφωνεί, το 17% κράτησε ουδέτερη θέση μη συμφωνώντας αλλά ούτε και διαφωνώντας, το 8% είπε ότι διαφωνεί με κάτι τέτοιο και τέλος το υπόλοιπο 8% διαφώνησε πολύ με το ερώτημα.

Ερώτηση 5:

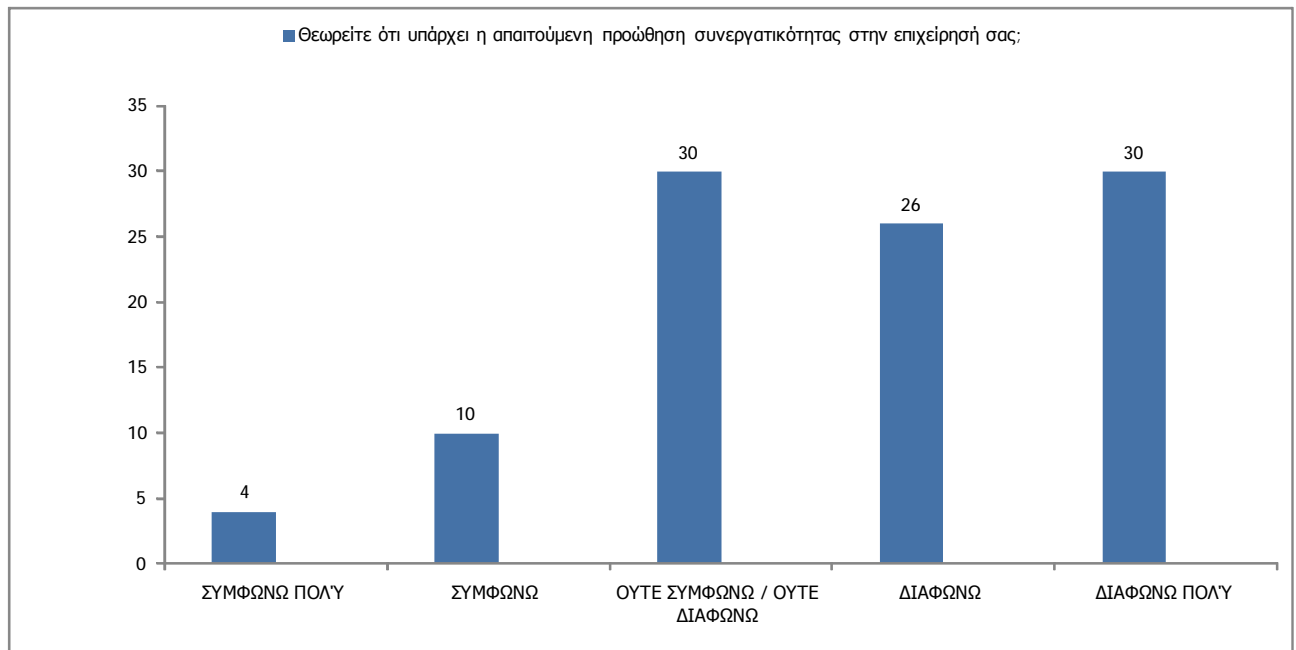
Υπάρχει εσωτερική επικοινωνία, μεταξύ της διοίκησης και των χαμηλότερων κλιμακίων στην εταιρία σας;



Σχετικά με το αν υπάρχει εσωτερική επικοινωνία, μεταξύ της διοίκησης και των χαμηλότερων κλιμακίων στην εταιρία, το 26% συμφωνεί πολύ ότι είναι ξεκάθαρα με τις υποχρεώσεις όπου έχει απέναντί του ο δήμος, το 20% επίσης συμφωνεί με αυτό, το 30% δεν πήρε θέση συγκεκριμένη μη συμφωνώντας ούτε διαφωνώντας, το 24% διαφώνησε, ενώ κανείς δεν είπε ότι διαφωνεί πολύ.

Ερώτηση 6:

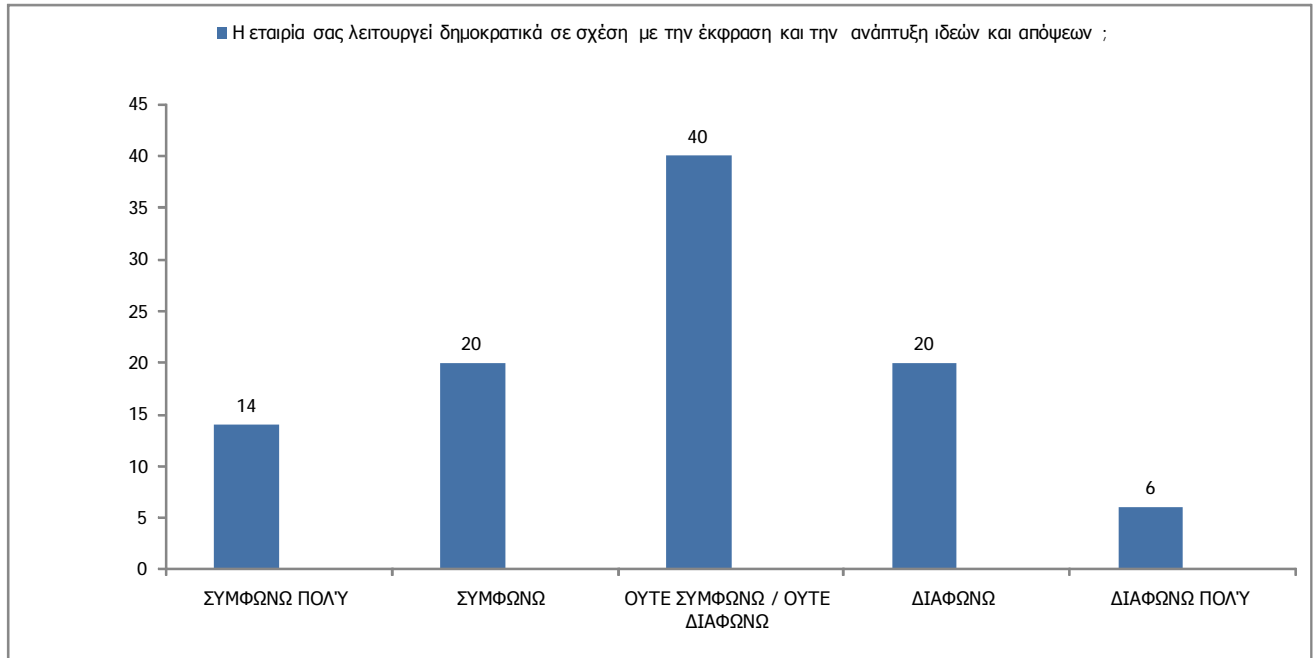
Θεωρείτε ότι υπάρχει η απαιτούμενη προώθηση συνεργατικότητας στην επιχείρησή σας;



Στο παραπάνω ερώτημα, οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι υπάρχει η απαιτούμενη προώθηση συνεργατικότητας στην επιχείρησή. Το 4% συμφώνησε πολύ, το 10% επίσης συμφώνησε, το 30% δεν συμφώνησε ούτε και διαφώνησε, το 26% διαφώνησε και το 30% διαφώνησε πολύ.

Ερώτηση 7:

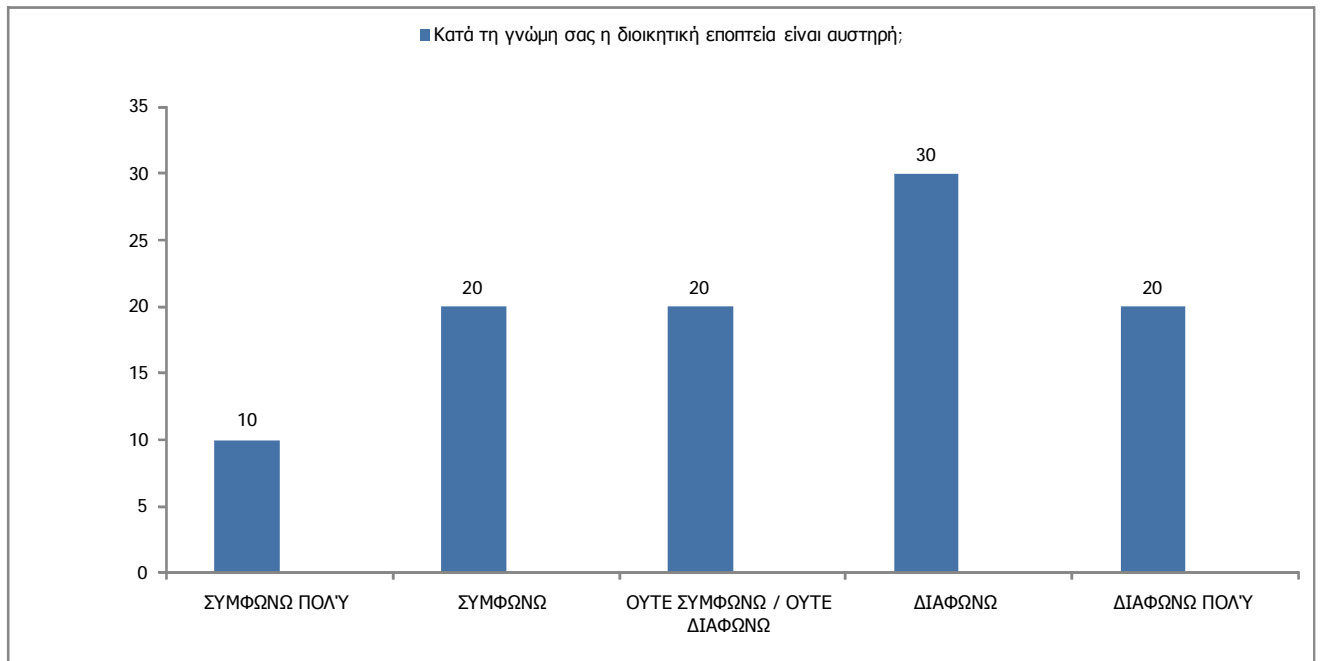
Η εταιρία σας λειτουργεί δημοκρατικά σε σχέση με την έκφραση και την ανάπτυξη ιδεών και απόψεων ;



Το 14% συμφώνησε πολύ με το ότι εταιρία λειτουργεί δημοκρατικά σε σχέση με την έκφραση και την ανάπτυξη ιδεών και απόψεων, το 20% συμφώνησε με αυτό, το 40% με τις περισσότερες δοσμένες απαντήσεις δεν πήρε θέση, το 20% διαφώνησε και το 6% διαφώνησε πολύ.

Ερώτηση 8:

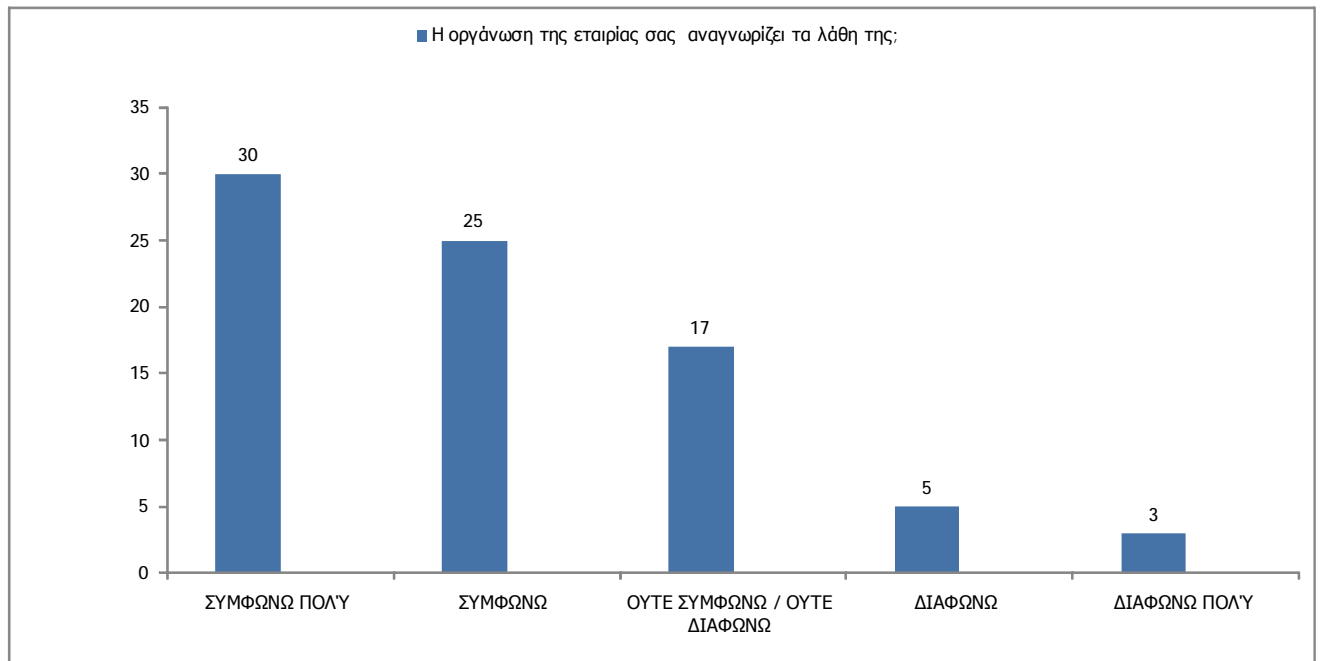
Κατά τη γνώμη σας η διοικητική εποπτεία είναι αυστηρή;



Εδώ καταγράφονται τα αποτελέσματα σχετικά με το αν η διοικητική εποπτεία είναι αυστηρή. Το 10% συμφώνησε πολύ με αυτό, το 20% επίσης συμφώνησε, το 20% δεν πήρε θέση, το 30% με την πλειοψηφία των απαντήσεων διαφώνησε και το 20% διαφώνησε πολύ.

Ερώτηση 9:

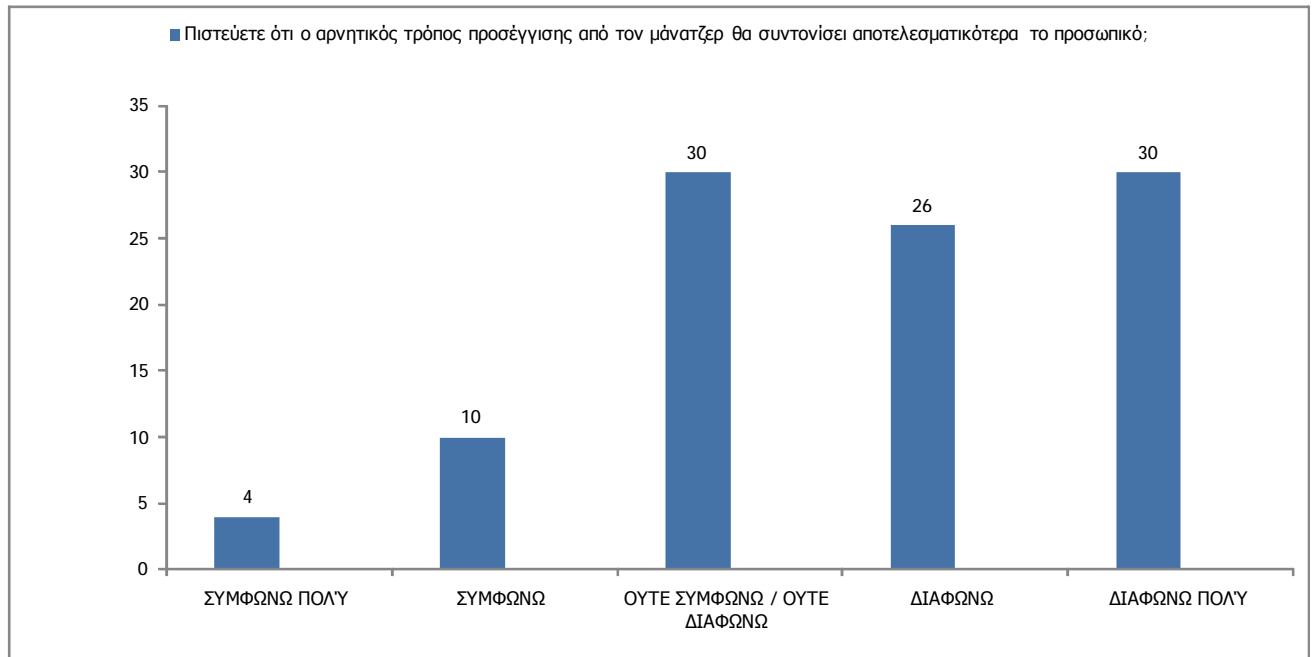
Η οργάνωση της εταιρίας σας αναγνωρίζει τα λάθη της;



Στο παραπάνω ερώτημα τέθηκε το ερώτημα αν η οργάνωση της εταιρίας αναγνωρίζει τα λάθη της. Όπως φαίνεται και από το σχετικό γράφημα με τα καταρτιζόμενα αποτελέσματα, παρατηρούμε ότι ένα ποσοστό της τάξης του 50% , ποσοστό το οποίο έχει και τις πιο πολλές απαντήσεις, δήλωσε ότι συμφωνεί πολύ με κάτι τέτοιο, ένα 25% απάντησε ότι επίσης συμφωνεί, ένα 17% στη συνέχεια ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, ένα 5% διαφώνησε με το ερώτημα και τέλος ένα μόλις 3% διαφώνησε πολύ.

Ερώτηση 10:

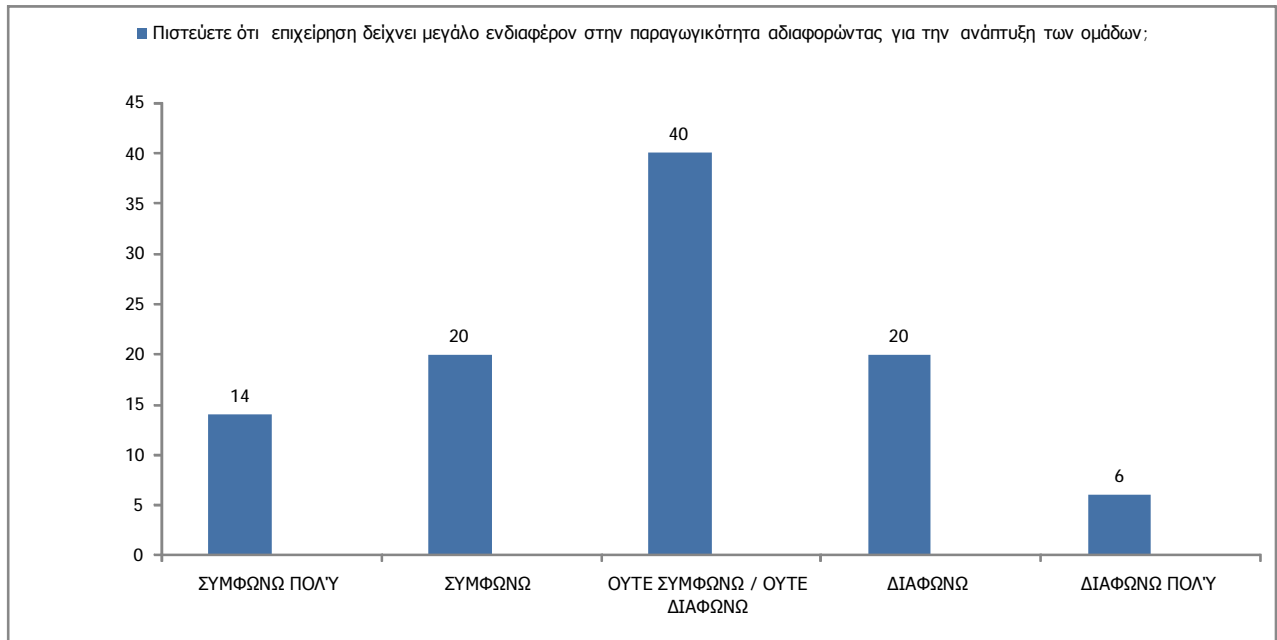
Πιστεύετε ότι ο αρνητικός τρόπος προσέγγισης από τον μάνατζερ θα συντονίσει αποτελεσματικότερα το προσωπικό;



Παραπάνω, τέθηκε το ερώτημα αν ο αρνητικός τρόπος προσέγγισης από τον μάνατζερ μπορεί να συντονίσει αποτελεσματικότερα το προσωπικό. Το 4% συμφώνησε πολύ, το 10% επίσης συμφώνησε, το 30% δεν συμφώνησε ούτε και διαφώνησε, το 26% διαφώνησε και το 30% διαφώνησε πολύ.

Ερώτηση 11:

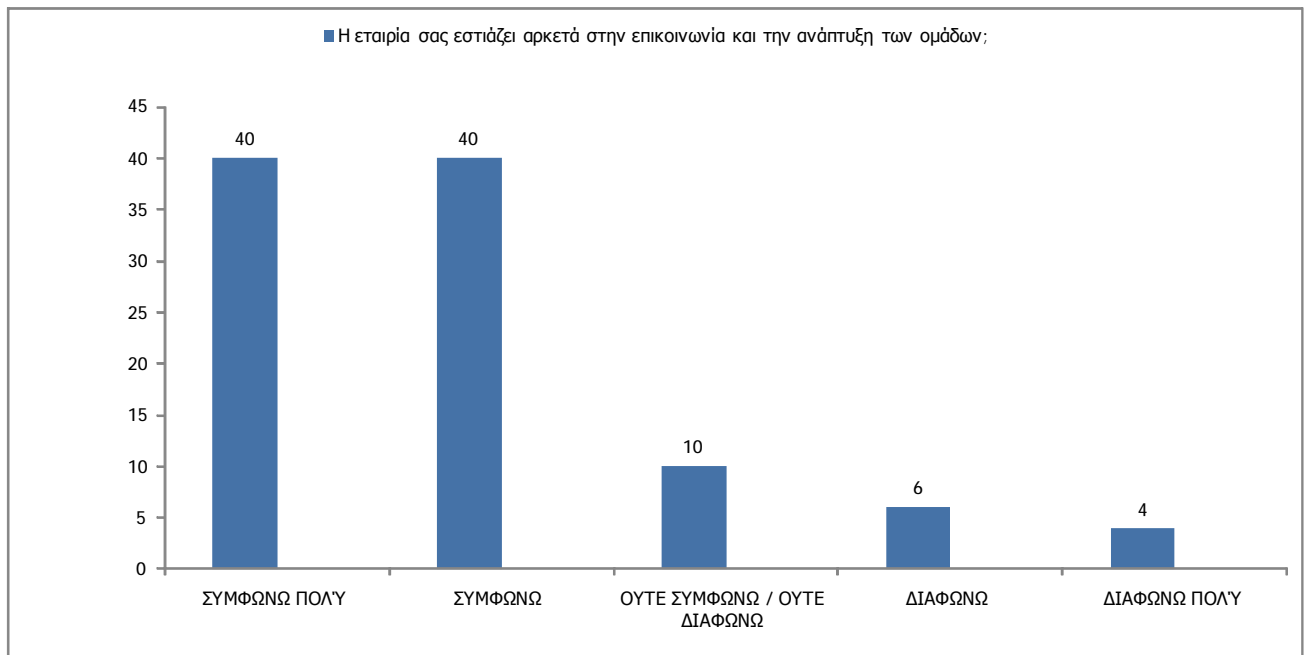
Πιστεύετε ότι επιχείρηση δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον στην παραγωγικότητα αδιαφορώντας για την ανάπτυξη των ομάδων;



Το 14% συμφώνησε πολύ με το ότι η επιχείρηση δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον στην παραγωγικότητα αδιαφορώντας για την ανάπτυξη των ομάδων, το 20% συμφώνησε με αυτό, το 40% με τις περισσότερες δοσμένες απαντήσεις δεν πήρε θέση, το 20% διαφώνησε και το 6% διαφώνησε πολύ.

Ερώτηση 12:

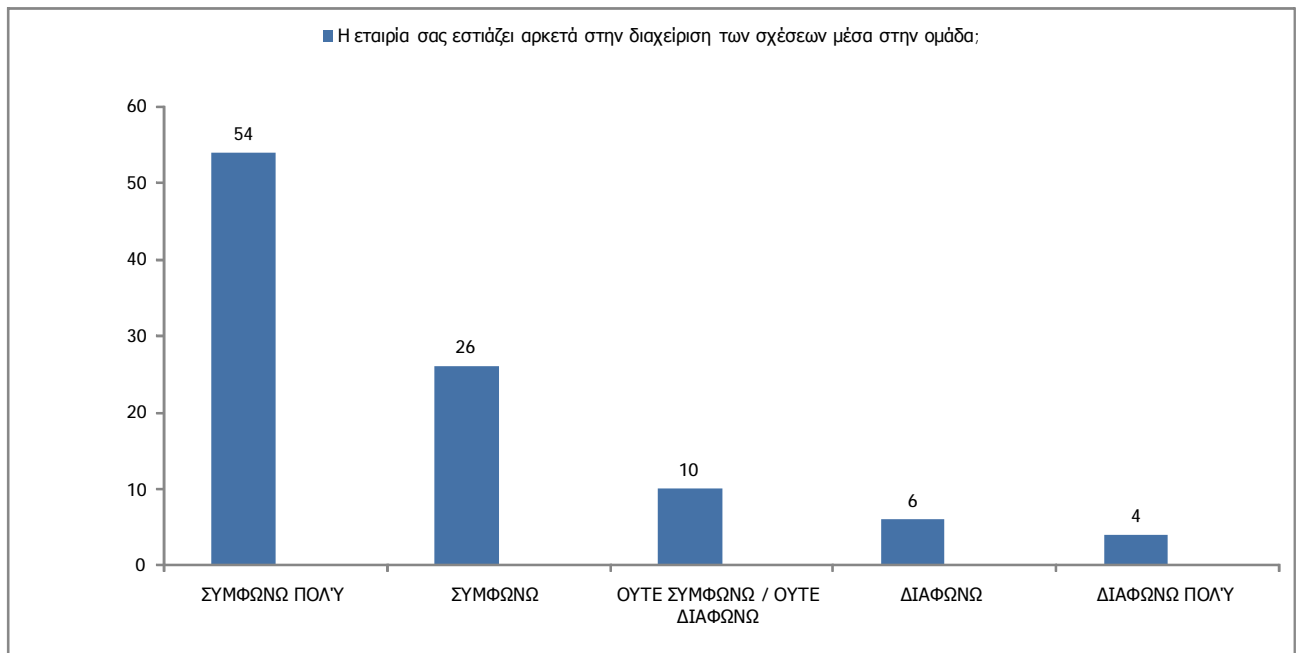
Η εταιρία σας εστιάζει αρκετά στην επικοινωνία και την ανάπτυξη των ομάδων;



Σχετικά με το αν η εταιρία εστιάζει αρκετά στην επικοινωνία και την ανάπτυξη των ομάδων, ένα 40% δήλωσε ότι συμφωνεί πολύ, το 40% επίσης συμφώνησε, το 10% δεν έλαβε συγκεκριμένη θέση, το 6% διαφώνησε και το 4% διαφώνησε πολύ.

Ερώτηση 13:

Η εταιρία σας εστιάζει αρκετά στην διαχείριση των σχέσεων μέσα στην ομάδα;



Όσον αφορά το αν η εταιρία εστιάζει αρκετά στην διαχείριση των σχέσεων μέσα στην ομάδα, το 54% με πλειοψηφία απαντήσεων δήλωσε ότι συμφωνεί πολύ, το 26% επίσης συμφωνεί, το 10% δεν παίρνει θέση, το 6% διαφωνεί και το 4% επίσης διαφωνεί πολύ.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση την ανάλυση μας κατανοούμε ότι η φύση της συλλογικής δράσης σ' έναν οργανισμό συνεπάγεται τη δημιουργία και τη λειτουργία πολυάριθμων ομάδων μέσω των οποίων επιτυγχάνονται αποτελέσματα. Η μελέτη μας στο σύνολο της μας έδειξε ότι η ομάδα είναι το άλφα και το ωμέγα για μια επιχείρηση, απλά το πρόβλημα είναι ότι η ομαδική εργασία επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία και την ηγεσία. Συγκεκριμένα η έλλειψη επικοινωνίας στο εσωτερικό μιας ομάδας αποτελεί αιτία διάλυση της, από την άλλη η διάλυση των ομάδων αποτελεί λόγο διάλυσης και ενός οργανισμού. Από την άλλη η έλλειψη ηγετικής μορφής σε μια ομάδα ή ο περιορισμός του ηγέτη αποτελεί λόγω αποσυντονισμού των ομάδων.

Μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα, είδαμε ότι η έλλειψη ομάδων λόγω αυταρχισμού και έλλειψης επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσει την εταιρία στη μείωση του μεριδίου της αλλά και στη μείωση των πωλήσεων της. Η ενίσχυση του οργανισμού με νέο διευθυντή αλλά και με αλλαγή νοοτροπίας μπορεί να είναι ένα μέσο ώστε να βοηθήσει μέσα από την εκπαίδευση αλλά και τη ταύτιση της διαχείρισης των αναγκών με τη κουλτούρα της εταιρίας ν' επιλυθούν τα προβλήματα.

Η ομαδικότητα σημαίνει ότι οι άνθρωποι βάζουν στην άκρη τα προσωπικά τους θέλω και λειτουργούν σα γρανάζια στο βωμό της επίτευξης των στόχων μιας εταιρίας. Αυτό το τελευταίο μπορεί να βοηθήσει την εκάστοτε εταιρία να μειώσει τις αποχωρήσεις σημαντικών στελεχών της.

Όταν ο ηγέτης επικοινωνεί και με τα' ανώτερα από αυτών κλιμάκια αλλά και με τους υφισταμένους του μπορεί να διαμορφώσει το περιβάλλον της επιχείρησης ώστε και η ομάδα που διοικεί αλλά και οι άλλες ομάδες να λειτουργήσουν στρατηγικά και να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Αν προσπαθήσει κάποιος αυθαίρετα και χωρίς συγκεκριμένη οργάνωση να επιβάλει την ομαδική δουλειά τότε το αποτέλεσμα σίγουρα θα είναι αρνητικό. Οι ομάδες πετυχαίνουν όταν τα στελέχη που της αποτελούν μπορούν ν' επικοινωνήσουν αλλά και να νοιώσουν άνετα και μέσα στο τμήμα που ανήκουν αλλά και μέσα στην εταιρία την οποία εργάζονται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. B. W. Tuckman and M. Jensen, "Stages of Small Group Development Revisited", *Groups and Organization Studies*, 1977.
2. Bailey, M. & Luetkehans, L. (1998) Distance Learning 198. Proceedings of the Annual Conference on Distance Teaching and Learning, 14th, Madison, WI, August 5-7, 1998.
3. Barbara Geisler (2002), Virtual Teams Introduction, ELSEVIER pp.1-16
4. Beemon D.R and T.W.Sharkey(1987), The use and abuse of Corporate politics, *Business Horizons*
5. Belanger, F. and Jordon. D. (2000). Evaluation and implementation of distance learning: technologies, tools and techniques. Hershey, PA: Idea Group Publishing. Boettcher, J. (1997). Internet pitfalls. *Syllabus*, November/December, 46-52.
6. Bennis (1990), *On Becoming a Leader*, Addison Wesley
7. Black(2000), *Management*, Prentice Hall
8. Brownell J(1986), *Building Active Listening Skills*, Englewood Cliffs, N.J.Prentice Hall
9. Cascio, W.F. (2000). Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive*, August, 81-90.
- 10.Charles A. O'Reilly III , "Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information", *Academy of Management Journal*, December 1982, pp756-771.
- 11.Cyrs, T. (1997). Teaching and learning at a distance: What it takes to effectively design, deliver and evaluate programs. *New Directions for Teaching and Learning*, Jossey Bass Publishers, Fall, No. 71.
- 12.D.S.Pugh(1990), *Organization theory*, Penguin books, 2^ο μέρος
- 13.Daft R(1996), *Organization Theory and Design*, West Publishing Company

14. Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. (New York: John Wiley and Sons, 1978)
15. Dartnell (2000) "Office Administration Handbook" New York: McGraw-Hill
16. Dennis Kinlaw, *Developing Superior Work teams*, USA Lexington Books, 1991.
17. Dennis Kinlaw, *Developing Superior Work Teams* USA Lexington Books, 1991.
18. Fisher, K. and Fisher, M. (1998). *The distributed mind*. New York: American Management Association.
19. Fisher, K. and Fisher, M. (1998). *The distributed mind*. New York: American Management Association.
20. Fred L (1995), *Organizational Behaviour*, 7th Edition. N. York Mc Graw Hill
21. Gilbert, S. (1996). Making the most of a slow revolution. *Change*, 28 (2) 10-23.
22. Guri-Rosenblit, S. (1999). *Distance and Campus Universities: Tensions and interactions*. New York: International Association of Universities and Elsevier Science LTD, 1999.
23. H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*. New York: Free Press, 1994.
24. Hamlin S (1998), *How to talk so people listen*, N.York: Harper and Row
25. <http://www.analytictech.com/mb021/leadersh.htm>
26. <http://www.nwlink.com>¹
27. Jarvenpaa, S.L. and Leidner, D.E. (1998) Communication and trust in Global virtual teams, *Journal of Computer Mediated Communications* 3,(4)
28. John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, 3rd. ed., Boston, MA: Irwin 1993.
29. Katzenbach, J. and Smith, D. (1993). *The wisdom of teams*. Boston: Harvard Business Press.

30. Kimble, C., Li, F., and Barlow, A. (2000) Effective virtual teams through communities of Practice. Unpublished manuscript, Strathclyde Business School, University of Strathclyde, Glasgow, Scotland.
31. Κωστας τζωρζακης / Αλεξια τζωρτζακη, (1992) ,Οργάνωση και Διοίκηση – Εκδόσεις ΤΕΗ Πειραιά σελ52 - 55
32. Lawer E.E.(1992), The empowerment of service workers, What, Why, How and When, Sloan Management Review, 1992
33. Leavitt H., (1972), “Managerial Psychology”, The University Chicago Press.
34. Lipnack J. and Stamps, J. (1999). Virtual teams: The new way to go. Strategy and Leadership, Jan/Feb, 14-19. Morgan, G. (1997). Images of organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
35. Lipnack, J. and Stamps, J.(1997). Virtual teams. New York: John Wiley and Sons, Inc.
36. Mitchell & Larson (1987), Strategic Management, McGraw Hill
37. Mitzberg H(1980), The structuring of organizations, Prentice Hall
38. Norton, B. and Smith, C. (1997). Understanding the virtual organization. Hauppauge, New York:
39. Otis W. Baskin and Craig E. Aronoff, *Interpersonal Communication in Organizations* (Santa Monica, Calif.: Goodwear, 1980), p 2
40. Perry Johnson, Rob Kantner and Marcia Kikora, TQM Team- Building and Problem Solving, Southfield, MI, 1990.
41. Peters, O. (1994). Distance education and industrial production: A comparative interpretation in outline. In: D. Keegan (ed.), Otto Peters on Distance Education, London: Routledge 107-127.
42. R. A Guzzo and G. P. Shea, Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3, 2nd. ed., Palo Alto, Calif: Consulting Psychologists Press, 1992.,

- 43.R. Coffey, C. Cook, Ph. Hunsaker, Management and Organizational Behavior
- 44.R.Coffey.C.Cook, Ph.Hunsaker,Management and Organizational Behavior , 2nd Ed., Boston : Irwin, 1997
- 45.See Jerry C. Wofford, Edwin A. Gerloff, and Robert C. Cummins, *Organizational Communication* (New York: McGraw-Hill, 1977).
- 46.Thomas Quick(1999), Successful Team Building. Prentice Hall
- 47.Thomas Quick, Successful Team Building, New York: Amacon, 1992.
- 48.Warren bennis,On becoming a Leader New York: American Management Association.
- 49.Wofford, Gerliff, and Cummins, Organizational Communication; and Marvin E. Shaw, Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior, 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 1981, pp 150-161
- 50.ΕΕΔΕ - σημειώσεις από το σεμινάριο ηγέτης, σελ. 6,32,40,42
- 51.Ζαβλανός Μ(1990), Εποπτεία Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
- 52.Ζαβλανός, Μ., (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά..*
53. Ίων.- Κάντας, Α., (1995).*Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία.* Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- 54.Κατσαλής(2000) -ΗΓΕΣΙΑ ΕΕΔΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕΛ. 7
- 55.Pon kaufman, Active learning 2000, New York: American Management Association.
- 56.Van Dusen, Gerald C. (1997). The virtual Campus: Technology and reform in Higher Education. ASHE-ERIC Higher Education Report Volume 25, No 5. Washington DC: The George Washington University, Graduate School of Education and Human Development.
- 57.Young, J.R. (2002) "Hybrid teaching seeks to end the divide between traditional and online instruction. The Chronicle of Higher Education, available at <http://www.chronicle.com/free/v48/i28/28a03301.htm>.