

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

**ΘΕΜΑ : «Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ
ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ»
(ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ 5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ)**



Εισηγητής:

Κος. Γατομάτης Παναγιώτης

Σπουδαστές:

Παράσχος Διονύσιος
Βασιλακοπούλου Θεοδώρα
Καλοπίσης Βασίλειος

ΡΙΘΜΟΣ
ΣΑΓΟΓΗΣ

2716

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδες

Εισαγωγή.....	1
---------------	---

(ΜΕΡΟΣ Α')

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1.0 Θεωρίες οργάνωσης	4
1.1 Τυπική και μη τυπική οργάνωση	6
1.2 Άτυπη οργάνωση	8
1.3 Η δυναμική των ομάδων στην οργάνωση.....	8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

2.0 Τι είναι ομάδα.....	11
2.1 Διακρίσεις ομάδων.....	12
2.2 Τυπικές ομάδες.....	12
2.3 Άτυπες ομάδες.....	16
2.4 Διαφορές τυπικών – άτυπων ομάδων.....	20

(ΜΕΡΟΣ Β')

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.0 "Αποτελεσματική συμμετοχή". Το κλειδί.....	23
3.1 Λόγοι που η ομαδική συνεργασία είναι ουσιαστική.....	24
3.2 Στάδια ανάπτυξης της ομάδας.....	25
3.3 Συνεκτικότητα της ομάδας.....	30
3.4 Η ηγεσία των ομάδων.....	35

3.5 Το υπόδειγμα Vroom-Yetton.....	36
------------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

4.0 Η δυναμική των ομάδων.....	42
4.1 Διαδικασίες λήψης αποφάσεων.....	43
4.2 Ρόλοι και συμπεριφορές των μελών της ομάδας.....	49
4.3 Κανόνες συμπεριφοράς ομάδων.....	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

5.0 Η προσέγγιση της αποδοχής-έμμεση προσέγγιση.....	63
5.1 Η προσέγγιση καταλύτη και ρυθμιστή	65
5.2 Η προσέγγιση της αντιπαράθεσης.....	65
5.3 Η προσέγγιση της συνταγής.....	66
5.4 Ο παράλληλος οργανισμός ή το παράλληλο σύστημα.....	67

(ΜΕΡΟΣ Γ΄)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ – ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

6.0 Συγκρούσεις ρόλων.....	71
6.1 Συγκρούσεις ομάδων.....	77
6.2 Τρόποι (στυλ) διευθέτησης διαπροσωπικών συγκρούσεων.....	80
6.3 Βήματα διευθέτησης συγκρούσεων μεταξύ ομάδων.....	87
6.4 Το GRID της ομαδικής συνεργασίας.....	89
6.5 Ένα πλαίσιο για τη μελέτη της απόδοσης.....	94

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΕΡΕΥΝΑ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

7.0 Έρευνα σχετική με το ρόλο και τη λειτουργία της ομάδας στον εργασιακό χώρο	98
7.1 Συμπεράσματα – παρατηρήσεις.....	119
7.2 Επίλογος	120
7.2.1 Σκοπός – Δομή	120
7.2.2 Γενικά	123

ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1.....	15
Σχήμα 2.....	19
Σχήμα 3.....	26
Σχήμα 4.....	33
Σχήμα 5.....	34
Σχήμα 14.....	40
Σχήμα 6.....	48
Σχήμα 12.....	61
Σχήμα 7.....	73
Σχήμα 8.....	75
Σχήμα 9.....	83
Σχήμα 10.....	86
Σχήμα 11.....	88
Σχήμα 13α.....	93

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1.....	29
Πίνακας 2.....	39
Πίνακας 3.....	57
Πίνακας 4.....	58
Πίνακας 5.....	79

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε οργανισμός για να λειτουργήσει, χρειάζεται ένα ανθρώπινο δυναμικό. Τα άτομα που αποφασίζουν να έλθουν και να εργασθούν σ' έναν οργανισμό, επιθυμούν να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες τους. Οι ανάγκες αυτές είναι βιολογικές, ψυχολογικές και κοινωνικές. Από τη μία μεριά, η υποχρέωση του ατόμου να προσφέρει συγκεκριμένο έργο, έναντι του οποίου θα λάβει κάποιες συγκεκριμένες ανταμοιβές από τον οργανισμό, τον αναγκάζει να αναλάβει κάποιο πόλο, να αποκτήσει ένα καθορισμένο τύπο συμπεριφοράς. Όμοιοι ή σχεδόν όμοιοι ρόλοι (ομαδοποιημένα καθήκοντα) διαφόρων ατόμων, που θα οδηγήσουν στην επίτευξη συγκεκριμένου έργου, έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ομάδας (ανθρωπίνων – εργαζομένων) που θα αποκαλείται ομάδα "εργασίας". Το τι κάνουν οι εργαζόμενοι αυτοί, πώς θα το κάνουν και ποια συμπεριφορά πρέπει να δείξουν για να εκτελέσουν την εργασία τους, καθορίζεται από τον οργανισμό.

Από την άλλη πλευρά, η ανάγκη του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, κυρίως κοινωνικές και ψυχολογικές, μέσα στον οργανισμό, τον οδηγεί σε επαφή με τους άλλους εργαζομένους. Μέσα από τις διαπροσωπικές και εργασιακές σχέσεις το άτομο πιστεύει ότι είναι δυνατή η ικανοποίηση των πιο πάνω αναγκών. Αποτέλεσμα ατής της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι η δημιουργία "εργασιακών" ομάδων μεταξύ τους.

Στην παρούσα εργασία έχει γίνει αναφορά στο πρώτο κεφάλαιο στην οργάνωση καθώς και σε διάφορες θεωρίες οργάνωσης. Στο δεύτερο κεφάλαιο η ανάλυση εστιάζεται στις εργασιακές ομάδες, αναλύει τον ορισμό της ομάδας σε τι διακρίνεται καθώς και στη διαφορά τυπικής και άτυπης ομάδας. Αυτό είναι και το α' μέρος της εργασίας.

Στο δεύτερο μέρος περιλαμβάνεται το τρίτο κεφάλαιο που αναφέρεται στο ρόλο της ομαδικής συνεργασίας στο χώρο εργασίας, υποδηλώνοντας το "κλειδί" για αποτελεσματική ομαδική συνεργασία. Γίνεται λόγος επίσης για τους λόγους που η ομαδική συνεργασία είναι ουσιαστική, για τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας, τη

συνεκτικότητα και τέλος την ηγεσία της ομάδας. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μελέτη της λειτουργίας της ομαδικής συνεργασίας. Ακόμη αναφερόμαστε στη δυναμική των ομάδων, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τέλος γίνεται μία ανάπτυξη σχετικά με τον ρόλο και τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μία προσέγγιση σχετικά με τις διαδικασίες για την ανάπτυξη της ομάδας. Δηλαδή, αναφερόμαστε σε πέντε (5) προσεγγίσεις οι οποίες, η κάθε μία με διαφορετικό τρόπο προσεγγίζουν την διαδικασία για την ανάπτυξη της ομάδας.

Τέλος το τρίτο (γ') μέρος και τελευταίο της εργασίας περιλαμβάνει το έκτο κεφάλαιο στο οποίο γίνεται αναφορά στις διαπροσωπικές και διομαδικές συγκρούσεις καθώς και στην πολιτική αντιμετώπισή τους. Συγκεκριμένα, στις συγκρούσεις ρόλων και ομάδων, στους τρόπους (στυλ) και στα βήματα διευθέτησης των διαπροσωπικών και διομαδικών συγκρούσεων, τη μέθοδο GRID αξιολόγησης της ομαδικής συνεργασίας. Και τέλος στο πλαίσιο για την μελέτη απόδοσης. Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, το έβδομο, δίνονται τα αποτελέσματα της έρευνα που πραγματοποιήσαμε προκειμένου να δοθεί μια εμπειρισταωμένη άποψη πάνω στο ρόλο και τη λειτουργία της ομάδας στον εργασιακό χώρο. Ακόμα εντοπίζουμε το πρόβλημα της διοίκησης ως προς τον προσανατολισμό στην ομάδα ή στο άτομο και αναφερόμαστε σε προσωπικές μας εμπειρίες, προτείνοντας λύσεις για το πώς μια διοίκηση μπορεί να πετύχει χρησιμοποιώντας τους ανθρώπους της.

Κεφάλαιο 1

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1.0 Θεωρίες οργάνωσης

Τα θέματα, που αναφέρονται στην οργάνωση της εργασίας και την ένταξη του ατόμου μέσα σε αυτή, απασχολούν την επιστημονική σκέψη από τα πρώιμα στάδια της ανθρώπινης κοινωνικής οργάνωσης όταν άρχισε η διάκριση μεταξύ της ατομικής και συλλογικής εργασίας να γίνεται αισθητή.

Παρόλη όμως τη διαχρονική ατή αναζήτηση για την επιλογή των καλύτερων μεθόδων οργάνωσης της εργασίας παρά μόνο μέσα από τις σύγχρονες αναζητήσεις, που ουσιαστικά έχουν τις ρίζες τους στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Από τα πρώτα χρόνια του αιώνα μας και μέχρι σήμερα, έχει διατυπωθεί ένας αρκετά μεγάλος αριθμός τέτοιων θεωριών, οι οποίες μάλιστα διακρίνονται από τα χαρακτηριστικά του επιστημονικού κλάδου που την ερεύνησε και τις αξιοποίησε. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο σήμερα μπορεί να ανατρέξει ο καθένας στη διεθνή βιβλιογραφία οργάνωσης της εργασίας και να βρει ανάλογες κοινωνιολογικές ψυχολογικές και διοικητικές θεωρίες, οι οποίες ξεκινώντας από διαφορετικές επιστημονικές αφετηρίες επιχειρούν να ερμηνεύσουν το ζήτημα αυτό. Οι πλέον σημαντικές από αυτές μπορούν να ταξινομηθούν ως ακολούθως :

α) Οι κοινωνιολογικές θεωρίες, μέσα από τις οποίες επιδιώκεται η διερεύνηση των μεταβλητών εκείνων, που προσδιορίζουν τις δομές των οργανώσεων σε γενικά πλαίσια αρχικά και στην οργάνωση της εργασίας ειδικότερα.

β) Οι ψυχολογικές θεωρίες, μέσα από τις οποίες προσδοκάται η αναζήτηση των μεταβλητών εκείνων, που επιδρούν σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο στο χώρο εργασίας και έχουν σε σημείο αναφοράς το ανθρώπινο δυναμικό και τις ψυχικές του λειτουργίες.

γ) Οι διοικητικές θεωρίες, μέσα από τις οποίες αναζητήθηκε αρχικά, από την αρχαιότητα ακόμη, η τεχνική της οργάνωσης της συλλογικής εργασίας, αλλά που στην εποχή μας επιζητάται μέσω αυτών η ερμηνεία της οργάνωσης μέσα από οικονομικά μοντέλα και έχει πάρει τη μορφή του γνωστού μας "επιστημονικού

·μάνατζμεντ" που γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη στη διάρκεια του μεσοπολέμου. Στη συνέχεια θα προβούμε σε ορισμένες ουσιώδεις επιστημάνσεις, οι οποίες βοηθούν στην κατανόηση του ζητήματος της οργάνωσης της εργασίας όπως :

i. Η κοινωνιολογική συμβολή των MAX WEBER με τη διάκριση των τριών κατηγοριών οργάνωσης (του χαρισματικού, του παραδοσιακού και του ορθολογικού) και την ανάλυση της γραφειοκρατικής οργάνωσης στο καπιταλιστικό και σοσιαλιστικό σύστημα.

ii. Η από την πλευρά της πολιτειολογίας θεώρηση της οργάνωσης της Amitai Atzioni που επισημαίνει, ότι οι ανάγκες της οργάνωσης δεν είναι πάντα ταυτόσημες με τις ανάγκες των μελών της, σημείο που έχει κρίσιμη σημασία επιβολής κάθε εξουσιαστικής οργάνωσης.

iii. Η δυσλειτουργική θεώρηση το γραφειοκρατικού μοντέλου μέσω των χαρακτηριστικών της, του ALRIN W. GOYLDNER.

iv. Η κριτική στάση του MICHAEL CROZIER που ταυτίζει τη γραφειοκρατική οργάνωση με την επικρατούσα λαϊκή αντίληψη για "άχρηστη διαδικασία που καταπιέζει την προσωπικότητα" που οδηγεί στο συγκεντρωτισμό και την αλλοτρίωση των ατόμων.

v. Η τεχνολογική ερμηνεία της οργάνωσης και της απροδοτικότητας, της JOAN WOODWARD.

vi. Η θεωρία της συμπτωματικότητας της οργάνωσης, των P.R. LAWRENCE & Z.W. LORSCH.

vii. Η κοινωνικο-ψυχολογική θεώρηση του CHARLES BRYCE PERROW που δίνει έμφαση στη διαφορετικότητα των στόχων ανάμεσα στα άτομα και τις ομάδες (επικαλύπτοντας του LAWRENCE & LORSCH) θέτοντας τελεολογικά ερωτηματικά για τους σκοπούς μιας οργάνωσης ή μιας επιχείρησης.

viii. Η μαρξιστική και τεχνολογική ανάλυση του ALAIN TOURAINE.

ix. Η δεικτική και κριτική θεωρία του CYRIL NORTHOTE PARKINSON.

x. Η ιεραρχική και χιουμοριστική θεώρηση του LAURENCE JOHN PETER που βασιζόμενη στα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου περνούν στην

οργάνωση και στην εργασία δημιουργώντας την ιεραρχολογία. την ψευδοπροαγωγή, την προώθηση του υπαλλήλου κ.λ.π. οδηγώντας στο "αξίωμα PETER" του 1969, "ότι κάθε υπάλληλος ανυψώνεται στην ιεραρχία ως το επίπεδο της ανικανότητάς του". Φθάνοντας τέλος στο "σύνδρομο της τελευταίας θέσεως" ομάδα αποτελεί μια έννοια της επιστημονικής γνώσης, οι διαστάσεις της οποίας έχουν και κοινωνιολογικό και οικονομικό και ψυχολογικό-ψυχαναλυτικό περιεχόμενο και ενδιαφέρον.

Με βάση την ψυχολογική-ψυχαναλυτική διάσταση της δυναμικής των ομάδων ως αναφερθούμε σε δύο βασικές παραδοχές που αναφέρει ο ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ :

α) Οι εργασιακές ομάδες έχουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα από το άθροισμα της απόδοσης των ατόμων, αν αυτά ενεργούσαν ανεξάρτητα. Αυτό οφείλεται στο φαινόμενο της συνεργείας, δηλαδή στον αποτελεσματικό συνδυασμό των πληροφοριών, των γνώσεων, των ικανοτήτων, των συναισθημάτων και των προσπαθειών των ατόμων που την αποτελούν. Κατ' αυτό τον τρόπο έχει γίνει εφικτό να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από τις εργασιακές ομάδες προβλήματα υψηλού βαθμού πολυπλοκότητας.

β) Η ομάδα είναι πηγή ικανοποίησης των αναγκών των ατόμων και επακόλουθα συμβάλλει στη διάθεσή τους για απόδοση και δημιουργεί τις προϋποθέσεις της αφοσίωσής τους στην επιχείρηση. Εξάλλου, μέσα στην ομάδα τα άτομα έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους και να βελτιώσουν ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητά τους.

1.1 Τυπική και μη τυπική οργάνωση

Οι άνθρωποι, η συμπεριφορά τους και οι μεταξύ τους δεσμοί υπάγονται σε ένα μεγάλο σύστημα κοινωνικών σχέσεων του οποίου μια τυπικά οργανωμένη επιχείρηση δεν είναι παρά υποσύστημα. Ο BARNARD θεωρεί πως μια οργάνωση είναι "τυπική" όταν οι δραστηριότητες δύο ή περισσότερων ατόμων συντονίζονται συνειδητά προς την επίτευξη ενός δοσμένου αντικειμενικού σκοπού. Έχει

διαπιστωθεί ότι η ουσία της τυπικής οργάνωσης είναι ο συνειδητός κοινός σκοπός και ότι υπάρχει τυπική οργάνωση όταν τα άτομα :

1. Είναι ικανά να επικοινωνούν μεταξύ τους.
2. Είναι πρόθυμα να ενεργήσουν και
3. Έχουν ένα κοινό σκοπό.

Αυτή η ερμηνεία καλύπτει κάθε είδος ομαδικής δράσης για ένα σκοπό κοινό που θα μπορούσε να εφαρμόζεται σε δραστηριότητες όπως είναι ένα παιχνίδι χαρτιών ή η διακίνηση ατόμων με κάποιο κοινό μεταφορικό μέσο, που δεν μπορούν βέβαια να θεωρηθούν τυπικές οργανώσεις. Ακόμα, προχωρεί πέρα από την αντίληψη του συμπλέγματος στόχου – δραστηριότητας – εξουσίας. Αν ο καθορισμός των ρόλων και οι γραμμές εξουσίας ορίζουν την πορεία των υπεύθυνων ενεργειών και της υπεύθυνης λήψης αποφάσεων, ο σκοπός τους έχει απόλυτα πραγματοποιηθεί.

Έτσι, λέγοντας "τυπική οργάνωση εννοούμε το σύνολο των αρχών και κανονισμών που είναι απαραίτητο για τη λειτουργία της οργανώσεως και γίνεται με βάση την ειδίκευση, γενίκευση και τυποποίηση των ενεργειών και της ανθρώπινης συμπεριφοράς".

Υπάρχει όμως και η μη τυπική οργάνωση η οποία όπως έχει υπογραμμίσει ο BARNARD προηγείται αναγκαστικά της τυπικής οργάνωσης, αποτελεί τη βάση της και έχει στενή σχέση με αυτήν. Δηλαδή, οι τυπικές οργανώσεις δημιουργούν συμπληρωματικές μη τυπικές οργανώσεις. Οι εσωτερικές σχέσεις εξουσίας που δεν μπορούν να απεικονιστούν σε διαγράμματα, οι άγραφοι κανόνες οργανωτικής συμπεριφοράς, η ανάγκη να μπουν τα μέλη της οργάνωσης "στο πετσί του ρόλου τους" και άλλα χαρακτηριστικά φαινόμενα οδηγούν στη δημιουργία μη τυπικών οργανώσεων. Έτσι η μη τυπική οργάνωση αναφέρεται σε ομάδες δύο ή περισσότερων ατόμων που επικοινωνούν λίγο-πολύ τακτικά με σκοπό την ανταλλαγή πληροφοριών, την ευχαρίστηση ή την κατάληξη σε μια συμφωνία γνώμων, όσο αφορά σε μελλοντικές ενέργειες και οι άνθρωποι απολαμβάνουν ικανοποίηση από τη συμμετοχή τους σε αυτή.

1.2 Άτυπη οργάνωση

Άτυπη οργάνωση σύμφωνα με τον C.I. BARNARD είναι η κοινή δράση των ατόμων, χωρίς την ενσυνείδητη επιδίωξη κοινού σκοπού, αν και αυτή δύναται να συνεπάγεται κοινά αποτελέσματα. Σύμφωνα όμως με αυτήν την ερμηνεία, όλων των ειδών οι ομάδες εντάσσονται στη σφαίρα της άτυπης οργάνωσης, ακόμη και οι επιβάτες ενός αεροπλάνου ή οι άνθρωποι που περπατούν σε κάποιο δρόμο.

Σ' έναν οργανισμό πέρα από την τυπική οργάνωση υπάρχει και η άτυπη που διέπει τις σχέσεις των μελών και τις αλληλεπιδράσεις. Τέτοιες σχέσεις σχηματίζονται βάση του φύλου, της ηλικίας, της προελεύσεως ή της μορφής της εργασίας. Υπάρχει όμως μέσα σε κάθε οργανισμό και ένας άλλος κύκλος σχέσεων άτυπης οργάνωσης, που αν και δεν έχει επίσημη εμφάνιση εν τούτοις ασκεί βασική επίδραση πάνω σε όλη τη λειτουργία της τυπικής οργάνωσης και δεν ρυθμίζεται από τους κανόνες της.

Η άτυπη οργάνωση περιγράφει τις σχέσεις που πραγματικά υπάρχουν. Είναι αυτή που αναφέρεται στις δραστηριότητες που συντελούνται τώρα και στις άτυπες αλληλεπιδράσεις που διαμορφώνονται τώρα στις μεταξύ τους σχέσεις και όχι σε αυτές που καθορίστηκαν ή που έπρεπε να υπάρχουν.

Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι η οργανωτική θεωρία θεωρούσε παλαιότερα αρνητική την άτυπη οργάνωση, όμως αυτή πληρεί ουσιαστικά τα κενά που αφήνει η τυπική οργάνωση.

1.3 Η δυναμική των ομάδων στην οργάνωση

Τα στοιχεία που ενδιαφέρουν την ψυχαναλυτική σκέψη της δυναμικής των ομάδων στην οργάνωση της εργασίας και δίνουν το στίγμα και το πεδίο δράσης είναι τα εξής :

- Ερμηνεία και επεξήγηση των επιθετικών στάσεων του εργαζομένου στους χώρους δουλειάς, διότι επηρεάζουν σοβαρότατα την παραγωγικότητα.
- Στο διαγνωστικό επίπεδο της ηγεσίας να μπορεί να επισημάνει την αυτοπεποίθηση του εργαζομένου, ώστε να τη χρησιμοποιήσει σαν κινητήριο παραγωγικό μοχλό.

- Στον εντοπισμό της "θετικής" ή της "αποθεματικής εξάρτησης" του εργαζομένου ειδικά όταν υπάρχουν δυσμενείς ή και επικίνδυνες εργασιακές λειτουργίες, ώστε να ενσωματώνεται το άτομο στο παραγόμενο έργο.
- Στην ανύψωση του ηθικού του εργαζομένου, που παρά τα όσα η κοινωνιολογική ανάλυση πρεσβεύει, άπτεται κυρίως της ψυχαναλυτικής υπόστασης του ατόμου, που χωρίς τον συνυπολογισμό της οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.
- Στην προσπάθεια διατήρησης της ατομικότητας του εργαζομένου, που συχνά τον χαρακτηρίζει σαν "αιρετικό" της ομάδας και κάποιες φορές τον απομονώνει διότι αποτελεί φορέα δημιουργικότητας μέσα στους εργασιακούς χώρους.
- Στην αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με τον ψυχισμό και την "κατά μονάς εργασία" (όπως λ.χ. τον νυχτοφύλακα, τον καλλιτέχνη κ.α.) που μπορεί να αφορούν αριθμητικά μικρό πληθυσμό, έχουν όμως τη δική τους ψυχαναλυτική εμπειρία.
- Στη μελέτη των αντιδράσεων του εργαζομένου απέναντι στη σχέση "προσωπικός και εργάσιμος ρυθμός", συχνά σε συνάρτηση με τη μονοτονία της εργασίας ή τη ρουτίνα εξαιτίας της πολύχρονης ίδιας απασχόλησης ή με το "εργάσιμο τέμπο" (αυτό που αποκαλούμε εγρήγορση) κ.λ.π. που η παραγνώρισή τους συντελεί δυσμενώς στην παραγωγικότητα.
- Στον ορθολογικό τρόπο αντιμετώπισης των διλημάτων ηθικής συνείδησης- που αντιμετωπίζουν συχνά οι εργαζόμενοι κατά την άσκηση των καθηκόντων τους- και ιδίως στις περιπτώσεις που ο εργαζόμενος έχει μεγάλη πρωτοβουλία ή ευχέρεια επιλογών και η απόφαση ανάγεται αποκλειστικά στη ψυχαναλυτική ερμηνεία της ανθρώπινης προσωπικότητας.

Κεφάλαιο 2

ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

2.0 Τι είναι ομάδα.

Ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα, που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού στόχου.

Μ' αυτήν την έννοια οι υπάλληλοι ενός λογιστηρίου, οι υπάλληλοι του τμήματος σπουδαστικού συν/τος μιας τράπεζας, οι τηλεφωνήτριες του ΟΤΕ, ο σύλλογος προστασίας του περιβάλλοντος, ο σύλλογος γονέων και κηδεμόνων ενός σχολείου ή οι εργάτες σε ένα τμήμα παραγωγής, αποτελούν ομάδα. Δεν αποτελεί ομάδα όμως ένα σύνολο ατόμων που ταξιδεύει μ' ένα λεωφορείο της "γραμμής" ή οι φίλαθλοι σε ένα γήπεδο.

Κάθε μέλος μιας ομάδας επηρεάζει τη συμπεριφορά όλης της ομάδας και τους στόχους της αλλά και το ίδιο επηρεάζεται από τις επιδιώξεις και τις δραστηριότητες της ομάδας.

Ακόμα τα άτομα για να αποτελούν ομάδα θα πρέπει να έχουν :

1. Κοινά δίκτυα επικοινωνίας, μέσα από τα οποία θα λαμβάνουν πληροφορίες που τα αφορούν. Αν κάποιο άτομο δεν μπορεί να επικοινωνήσει ή να καταλάβει τα άλλα μέλη της ομάδας, τότε δεν μπορεί να αποτελεί, στην ουσία, μέλος αυτής της ομάδας.

2. Κοινή αίσθηση συλλογικής ταυτότητας. Η αίσθηση αυτή είναι απαραίτητη για να λειτουργήσει μια ομάδα και να υιοθετήσει ένα συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν το συναίσθημα ότι ανήκουν και συμμετέχουν σε μία ομάδα, πρέπει δηλαδή να αποκτήσουν ένα αίσθημα του τύπου "ΕΜΕΙΣ" αντί του τύπου "ΕΓΩ".

3. Κοινούς στόχους. Αυτό σημαίνει, ότι κάθε μέλος επιθυμεί την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ακόμα, ότι αντιλαμβάνεται πως κάθε άλλο μέλος επιδιώκει αυτό το στόχο. Εδώ πρέπει δηλαδή να επικρατεί η αίσθηση του "ΠΡΕΠΕΙ" ή

."ΟΦΕΙΛΩ ΝΑ..." και να είναι αρκετά ισχυρή, ώστε να συμπεριφέρονται τα μέλη σύμφωνα με τον επιβαλλόμενο τρόπο μέσα στην ομάδα.

2.1 Διακρίσεις ομάδων

Με βάση τις σχέσεις που επιβάλλονται από τον οργανισμό στα μέλη μιας ομάδας, ή τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ατόμων για την ικανοποίηση κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών οι ομάδες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες : την "τυπική" και την "άτυπη".

Τα άτομα που ο οργανισμός συναθροίζει, ομαδοποιεί και στα οποία επιβάλλει συγκεκριμένο τρόπο δράσης και συμπεριφοράς καθώς επίσης και τους παρέχει εξουσία και τα επιφορτίζει με ευθύνη ώστε να επιτύχουν συγκεκριμένο αποτέλεσμα (παραγωγή, υπηρεσία), συγκροτούν μια τυπική ομάδα. Η ύπαρξη και λειτουργία της τυπικής ομάδας μπορεί να είναι μόνιμη ή προσωρινή ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκεται από τον οργανισμό. Η τυπική ομάδα είναι προσανατολισμένη προς τον οργανισμό και είναι επίσης προσανατολισμένη προς το "έργο". Την ύπαρξη τυπικών ομάδων δείχνει, συνήθως το πρόγραμμα μιας επιχείρησης.

2.2 Τυπικές ομάδες

Οι τυπικές ομάδες , ανάλογα με το αντικείμενο εργασιών που τους έχει αναθέσει ο οργανισμός, και τις τυπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών για την επίτευξη των στόχων τους, διακρίνονται ως εξής :

- Κάθετη ομάδα (ή ομάδα εργασίας).
- Οριζόντια ομάδα
- Ομάδα συγκεκριμένης δραστηριότητας ή ειδικού έργου.
- Επιτροπή.
- Ομάδα ειδικού σκοπού ή ενός σημαντικού έργου.

Η κάθετη ομάδα εργασίας αποτελείται από τον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του και μπορεί να περιλαμβάνει τρία ή και περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα. Η συμμετοχή στην ομάδα αυτή ορίζεται από τον οργανισμό και έχει

διάρκεια ζωής συνήθως μόνιμη, όση δηλαδή και η ανάγκη του οργανισμού να εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία. Έτσι για παράδειγμα, το λογιστήριο, η διεύθυνση πωλήσεων, το τμήμα προσωπικού, η διεύθυνση παραγωγής αποτελούν ομάδες εργασίες.

Η οριζόντια ομάδα αποτελείται από εργαζομένους σε διαφορετικά τμήματα ή διαφορετικής ειδικότητας, περίπου στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Η διάρκεια της ομάδας αυτής είναι συνήθως προσωρινή. Ειδικότερα η ομάδα ειδικού έργου (TASK FORCE) είναι προσωρινή ομάδα που αποτελείται από άτομα διαφορετικών τμημάτων ή ειδικοτήτων και συνεργάζονται για να λύσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα που αφορά περισσότερα τμήματα. Η ομάδα που συστήνεται για να διαπιστώσει τους λόγους και τις αιτίες της υπέρβασης του ορίου ελαττωματικών εξαρτημάτων σε μια βιομηχανική μονάδα, αποτελεί μια τέτοια ομάδα. Η ομάδα αυτή μπορεί να αποτελείται από άτομα που συνεργάζονται στο συγκεκριμένο τμήμα παραγωγής, στο τμήμα ελέγχου εξαρτημάτων της αποθήκης. Άλλο παράδειγμα ομάδας ειδικού έργου αποτελείται από εργαζομένους στην παραγωγή, στο τμήμα προσωπικού, το τμήμα υγιεινής και ασφάλειας και τον εκπρόσωπο των εργαζομένων.

Η επιτροπή είναι κι αυτή μια οριζόντια ομάδα, που συνήθως έχει μακρά διάρκεια ζωής και συστήνεται από τον οργανισμό για την επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται τακτικά. Η συμμετοχή (στην ομάδα αυτή), των μελών γίνεται συνήθως, με βάση τον τίτλο ή την θέση που κατέχει το άτομο, και όχι με βάση την ειδικότητα, όπως γίνεται στις ομάδες ειδικού έργου. Παράδειγμα τέτοιας ομάδας αποτελεί η επιτροπή προμηθειών σε ένα δημόσιο ή οργανισμό, η επιτροπή επίλυσης εργασιακών διαφορών. Οι επιτροπές αυτές έχουν συνήθως μόνιμη διάρκεια, σε αντίθεση με τις επιτροπές που δημιουργούνται για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος (ad hoc committee) και διαλύονται μόλις προτείνουν λύση.

Ός μέρος της οριζόντιας δομής του οργανισμού οι επιτροπές και οι ομάδες ειδικού έργου προσφέρουν τα εξής πλεονεκτήματα :

1. Δίνουν ευκαιρία – δυνατότητα στα μέλη να ανταλλάξουν πληροφορίες.

2. Κάνουν νέες προτάσεις για το συντονισμό των οργανικών μονάδων που εκπροσωπούνται σε αυτές.

3. Αναπτύσσουν νέες ιδέες και λύσεις για τα υπάρχοντα προβλήματα.

4. Βοηθούν στην ανάπτυξη νέων οργανωσιακών πρακτικών και πολιτικών.

Ο τρίτος τύπος αναφέρεται στη σύσταση ομάδας, εκτός της τυπικής οργανωσιακής δομής για να αναλάβει ένα σπουδαίο έργο (PROJECT TEAM) π.χ. την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων σε άλλους βιομηχανικούς τομείς, και διαρκεί όσο χρόνο χρειάζεται για να ολοκληρωθεί το συγκεκριμένο έργο.

Τα μέλη στην ομάδα αυτή έχουν τη δική τους δομή αναφοράς και θεωρούν ότι αποτελούν μια ξεχωριστή οντότητα μέσα στον οργανισμό .

Το πόσο μια τυπική ή και άτυπη ομάδα θα είναι αποτελεσματική ή όχι εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Παράγοντες που σχετίζονται με τις στρατηγικές και τα συστήματα οργανισμού μέσα στον οποίο λειτουργεί η ομάδα, αλλά και παράγοντες που αφορούν στον τύπο της ομάδας, στο μέγεθός της, στη σύνθεσή της και στις διαδικασίες που αναπτύσσει η ίδια η ομάδα. Σχετικό είναι το **σχήμα 1**.

<u>Στοιχεία Οργανισμού</u>	<u>Τύπος Ομάδας</u>	<u>Διαδικασίες Ομάδας</u>
- Δομή	Τυπική - Εργασίας	- Στάδια Ανάπτυξης
- Περιβάλλον	- Ειδικού έργου	- Συνεκτικότητα
- Κουλτούρα	- Επιτροπή	- Νόρμες (πρότυπα)
- Στρατηγική	- Ειδικού Σκοπού	- Διευθέτηση συγκρούσεων
- Συστήματα ανταμοιβών και ελέγχου.	Άτυπη Ομάδα Φίλων	
- Διαδικασίες ηγεσίας επικοινωνίας	- Ομάδα κοινών ενδιαφερόντων	
	- Ομάδα ειδικών προσωπικών συμφερόντων	
	<u>Χαρακτηριστικά Ομάδας</u>	<u>Αποτελεσματικότητα Ομάδας</u>
	- Μέγεθος	- Παραγωγική εκροή
	- Ρόλοι	- Προσωπική ικανοποίηση των μελών.
	<u>Σύνθεση Ομάδας</u>	
	- Γνώσεις και ικανότητες	
	- Κόστος	
	- Οφέλη	

ΣΧΗΜΑ 1^ο

Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας

2.3 Άτυπες ομάδες

Η άτυπη ομάδα δημιουργείται από άτυπες σχέσεις (σχέσεις δηλαδή συνεργασίας και αλληλεπίδρασης που δεν προβλέπονται ή ορίζονται από τον οργανισμό). Η άτυπη ομάδα είναι προσανατολισμένη προς τον άνθρωπο.

Είναι μια "κοινωνική" ομάδα. Σαν κύρια αιτία δημιουργίας της άτυπης ομάδας είναι οι ανθρώπινες ανάγκες. Τέτοιες ανάγκες, που είναι δυνατό να ικανοποιηθούν τα άτομα που ανήκουν σε μια ομάδα είναι :

1. Ανάγκη για ασφάλεια και σιγουριά. Δεν είναι σπάνιες οι φορές που το άτομο νοιώθει κάποια απειλή (από τη Διοίκηση) σχετικά με τη βεβαιότητα για τη μελλοντική απασχόλησή του, ή τις οικονομικές απολαβές του, ή ακόμα που νοιώθει απειλή από το συναγωνισμό των συναδέλφων του. Αυτό το αίσθημα ανασφάλειας προκαλείται από τέτοιους φόβους, είναι λογικό να μειώνεται αν όχι να εξαφανίζεται, όταν το άτομο ενωθεί με άλλα άτομα και επιδιώξουν την κοινή τους υπεράσπιση. Συχνά οι άτυπες ομάδες βάζουν περιορισμούς στη Διοίκηση σχετικά με απολύσεις, τιμωρίες, μειώσεις μισθών, επίπεδα παραγωγικότητας κ.λ.π. ή ακόμα αντιτίθενται σε νέες προσλήψεις.

2. Κοινωνικές διεργασίες. Το άτομο έχει ανάγκη να ανήκει κάπου, να είναι σε μια ομάδα που θα αποτελείται από συγκεκριμένα άτομα, σε κάποιο χώρο ίδιου κύρους και κοινωνικής θέσης που θα μπορεί να φανεί σαν "πρόσωπο-εγώ" ή να συζητήσει τους προβληματισμούς του για τη δουλειά ή τις φιλοδοξίες τους κ.λ.π. Σήμερα η τεχνολογική εξέλιξη που επιβάλλει "ειδικούς" τρόπους για να εργάζεται κάποιος, η πολυπλοκότητα των λειτουργιών του οργανισμού καθώς και το αυξημένο μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται σε έναν οργανισμό, κάνει την ικανοποίηση της ανάγκης για κοινωνικές επαφές και ανθρώπινες σχέσεις ιδιαίτερα επιτακτική.

3. Ταύτιση. Είναι η ανάγκη (που πηγάζει από την τάση ομαδικότητας του ανθρώπου) να ταυτιστεί το άτομο με συγκεκριμένη ομάδα που έχει κοινές προσδοκίες, εμπειρίες, ίδια ενδιαφέροντα και συναισθήματα. Είναι πολύ πιθανό η ικανοποίηση της ανάγκης αυτής να οδηγήσει το άτομο στην επιθυμία για

επηρεασμό των παραγόντων στους οποίους βασίζεται η ομάδα. Τα άτομα αυτά δένει η "κοινή μοίρα" μέσα στον εργασιακό χώρο.

4. Ικανότητα. Συνήθως το άτομο που έχει μόλις προσληφθεί δεν γνωρίζει κάθε τεχνική λεπτομέρεια στη δουλειά του ή σε όλες τις λεπτομέρειες μιας σωστής συμπεριφοράς (που απαιτείται από τη Διοίκηση). Γι' αυτό η συμμετοχή του σε μια ομάδα θα τον βοηθήσει να μάθει πώς να κάνει καλύτερα κάτι, (χωρίς να το μάθει το "αφεντικό" ή πώς να αποφύγει "στραβοπατήματα" στη συμπεριφορά του. Σχετικό είναι το **σχήμα 2**.

Οι άτυπες ομάδες διακρίνονται ανάλογα με την αιτία που κάνει τα άτομα να ενωθούν μεταξύ τους, στις εξής κατηγορίες :

- Ομάδα φίλων
- Ομάδα κοινών ενδιαφερόντων ή επιδιώξεων
- Ομάδα ειδικών-προσωπικών συμφερόντων

Η ύπαρξη των ομάδων στον εργασιακό χώρο έχει όπως είναι αναμενόμενο, και θετικές και αρνητικές επιπτώσεις για τον οργανισμό.

Οι θετικές επιπτώσεις είναι :

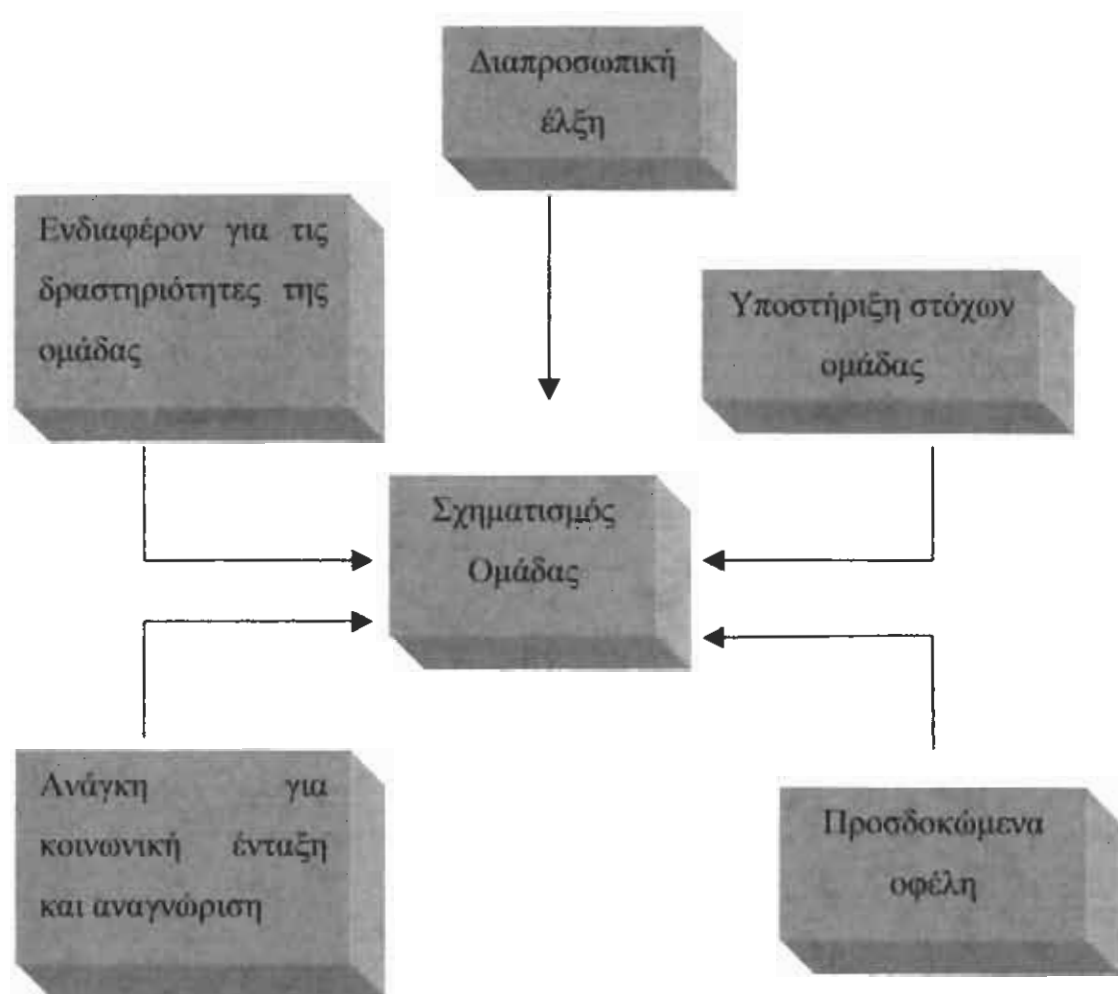
1. Βοηθά στη διατήρηση, μεταξύ των μελών της, κοινών κοινωνικών και πολιτιστικών αξιών, κάτι που είναι δύσκολο να επιτύχει ο οργανισμός με τις τυπικές διαδικασίες του.
2. Παρέχει κοινωνική ικανοποίηση, κύρος και σιγουριά στα μέλη.
3. Βοηθά στην καλύτερη, αμεσότερη και πιο αξιόπιστη επικοινωνία των μελών.
4. Βοηθά τα μέλη να λύσουν εργασιακά αλλά και διαπροσωπικά προβλήματα.

Οι αρνητικές επιπτώσεις των άτυπων ομάδων προκύπτουν από την εξ' αντικειμένου αδυναμία του οργανισμού να ελέγξει πλήρως τη συμπεριφορά και τις διεργασίες μιας ομάδας ατόμων, που δεν έχει δημιουργήσει ο ίδιος και το πιο σημαντικό να ελέγξει μια ομάδα που έχει συνήθως διαφορετικούς ή και αντίθετους στόχους.

Οι αρνητικές επιπτώσεις των άτυπων ομάδων είναι :

1. Ενθάρρυνση των μελών να υιοθετήσουν πρότυπα συμπεριφοράς και απόδοσης, που συχνά έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα.

2. Σύγκρουση με τις μεθόδους που ακολουθεί η ομάδα, όταν αυτές είναι διαφορετικές από αυτές που επιθυμεί ο οργανισμός να εφαρμόζονται.
3. Σύγκρουση στόχων (τυπικής και άτυπης ομάδας).
4. Διάδοση φημών που είναι δυνατό να μειώσουν το ηθικό όλων των εργαζομένων.
5. Αντίδραση στην εισαγωγή αλλαγών.
6. Αύξηση του χρόνου που χρειάζεται για να ολοκληρωθούν οι απαραίτητες δραστηριότητες για την ολοκλήρωση των εργασιών.



ΣΧΗΜΑ 2°

Προσωπικά κίνητρα σχηματισμού ομάδας

2.4 Διαφορές Τυπικών-Άτυπων ομάδων

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι υπάρχουν βασικές διαφορές ανάμεσα στις δύο μορφές ομάδων (τυπικών και άτυπων) οι οποίες περιληπτικά συνοψίζονται στις παρακάτω:

1. Ξεκινώντας από τους στόχους των ομάδων βλέπουμε πως η τυπική ομάδα με τη δημιουργία της, έχει σαν σκοπό την εξυπηρέτηση των προσδοκιών της, καθώς και την αποκόμιση κέρδους, ενώ αντίθετα η άτυπη ομάδα ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση και ασφάλεια των μελών της.

Ένας ακόμη στόχος της τυπικής ομάδας, είναι η εξασφάλιση της επάρκειας (ύπαρξη ατόμων σε συγκεκριμένο εργασιακό τομέα με απαιτούμενες αναγκαίες ικανότητες).

2. Ο προγραμματισμός είναι η βασική αρχή της τυπικής ομάδας, στον οποίο δίνει ιδιαίτερη σημασία ο οργανισμός, για την επίτευξη των στόχων του. Αντίθετα στην άτυπη ομάδα, δεν παρουσιάζεται το παραπάνω φαινόμενο και όλα δείχνουν να είναι αυθόρμητα.

3. Η επιρροή πάνω στα μέλη της τυπικής ομάδας, έχει σχέση με τις χρηματικές αμοιβές, καθώς και με την παροχή μιας θέσης εξουσίας, η οποία είναι πιθανή με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η άτυπη ομάδα όμως επηρεάζει την προσωπικότητα των μελών της. Μέσα σ' αυτή τα άτομα αποκτούν εμπειρίες, που τους είναι χρήσιμες για την περαιτέρω πορεία τους στην επιχείρηση.

4. Η επικοινωνία στην τυπική ομάδα έχει μορφή τυπικών καναλιών, ρέει από την κορυφή προς τα κάτω, ενώ στην άτυπη ομάδα είναι άμεση, πρόσωπο με πρόσωπο και παίρνει τη μορφή κουτσομπολιού, γίνεται δηλαδή χρήση όλων των καναλιών.

5. Ο ηγέτης είναι διορισμένος από τον οργανισμό, για την τυπική ομάδα, σε αντίθεση με την άτυπη, όπου ο ηγέτης αναδεικνύεται άμεσα από αυτή.

6. Οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών στην άτυπη ομάδα, είναι αυθόρμητες, ενώ στην τυπική ομάδα, καθορίζονται από την συγκεκριμένη θέση και την εργασία τους.

- 7. Στην τοπική ομάδα, η απειλή και η χρήση χρηματικών αμοιβών, είναι τα κύρια μέσα, για να ασκηθεί έλεγχος στα μέλη της, ενώ η άτυπη ομάδα, χρησιμοποιεί κοινωνικές κυρώσεις για να ασκήσει τον έλεγχό της.

Κεφάλαιο 3

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

(Μ Ε Ρ Ο Σ Β ')

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3 ο

Ο Ρ Ο Λ Ο Σ Τ Η Σ Ο Μ Α Δ Ι Κ Η Σ Σ Υ Ν Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α Σ

3.0 "Αποτελεσματική συμμετοχή". Το κλειδί.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι στον αέρα πλανάται πνοή αλλαγής. Η αλλαγή: η δραστηριοποίηση των ανθρώπινων πόρων για να ενισχυθούν τα αποτελέσματα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η δημιουργικότητα, η καινοτομία. Οι στόχοι: μεγαλύτερα κέρδη, διαρκής ανάπτυξη και αποτελεσματικός ανταγωνισμός σε μια παγκόσμια οικονομία. Οι αλλαγές φθάνουν στην καρδιά της ίδιας της ομαδικής συνεργασίας. Δεν μπορούμε να θεωρήσουμε πια δεδομένο ότι η αποτελεσματική ομαδική συνεργασία θα γίνει αυτόματα αν συγκεντρώσουμε ικανό προσωπικό, ακόμα κι αν οι στόχοι είναι σαφείς. Η ιστορία των σπορ είναι γεμάτη παραδείγματα ομάδων που απέτυχαν παρότι είχαν συγκεντρώσει όσον το δυνατόν περισσότερους σούπερ-σταρ για να κερδίσουν. Η "χημεία" δεν ήταν σωστή. Οι σταρ δεν μπορούσαν να συντονίσουν τις προσπάθειές τους για να επιτύχουν το γενικό στόχο, τη νίκη της ομάδας. Αυτή η χημεία φαίνεται να λείπει και από τις ομάδες των επιχειρήσεων. Βέβαια, η ατομική ικανότητα είναι απαραίτητη για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης. Αλλά ίσως για πρώτη φορά σε τόσο μεγάλη κλίμακα οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν ότι τα ταλέντα που έχουν δεν τα αξιοποιούν όσο πρέπει και ότι πολλές φορές πάνε χαμένα.

Υπάρχει σχεδόν ομοφωνία για το ποιο είδος αλλαγής χρειάζεται. Ο παράγοντας που μπορεί να κάνει τη διαφορά είναι η ενίσχυση της συμμετοχής όλων των μελών της επιχείρησης προς τα κάτω, και προς τα πλάγια του οργανογράμματος. Ποιος το λέει αυτό;

Οι Ντράκερ, Ιακόκκα, Κρόσμπυ, Πέτερς, Τζένεν, Αούτσι, Νάισμπιτ, διεθνείς ενώσεις και οι Γιαπωνέζοι. Ο Μάρσαλ Μακ Λούαν το ονόμασε το παγκόσμιο χωριό. Και οι πληροφορημένοι διοικητές αρχίζουν να λένε το ίδιο. Όταν τόσο διαφορετικοί άνθρωποι συμφωνούν, πρέπει να τους πιστέψουμε. Αυτή η ομοφωνία

είναι μοναδική. Στο παρελθόν οι διαφορές απόψεων κάλυπταν τα κακώς κείμενα των επιχειρήσεων.

Όμως είναι ένα πράγμα να ξέρουμε τι είναι σημαντικό για να επιτύχουμε τη βελτίωση, και άλλο να την επιτύχουμε. Μπορούμε να το θεωρήσουμε δεδομένο ότι τα περισσότερα μέλη των επιχειρήσεων θέλουν να συμμετάσχουν όσο το δυνατό περισσότερο και πιο παραγωγικά και ότι κάτι τα εμποδίζει. Γιατί αποδεικνύεται τόσο δύσκολο να ενισχύσουμε την ποσότητα και την ποιότητα της συμμετοχής;

Γιατί τόσο καλές προσεγγίσεις απέτυχαν ή έδωσαν τόσο αμφισβητήσιμα αποτελέσματα; Η αυξημένη συμμετοχή δεν επιτεύχθηκε με την άμιλλα για "επιτυχία" (όπως ισχυρίστηκε ο Πέτερς) ούτε με αλληλεπίδραση μέσω τρίτων. Η άποψη του Μπλανσάρ ότι οι σωστά χρησιμοποιημένοι έπαινοι και οι επιπλήξεις σε επαφές ενός λεπτού μπορούν να βελτιώσουν την συμμετοχή και την ανάμειξη, δεν έχει γίνει απόλυτα δεκτή. Άλλες προσπάθειες να επιτύχουμε τη συμμετοχή είχαν παρόμοια τύχη όπως π.χ. οι κύκλοι ποιότητας, η θύελλα των ιδεών, η θεωρία Z κ.λ.π. Διάφορες προσεγγίσεις που ήταν κάποτε δημοφιλείς, έχουν τώρα ατονήσει.

Το κοινό χαρακτηριστικό όλων αυτών των προσεγγίσεων είναι ότι χρησιμοποιούν άμεσους τρόπους για να βελτιώσουν τη συμμετοχή. Πειστικές εκκλήσεις, άμεσο χειρισμό με ανταμοιβές και επιπλήξεις ή ανάκληση των παραδοσιακών σχέσεων εξουσίας. Καμιά δεν έχει στόχο να ενισχύσει τη συμμετοχή διδάσκοντας στα μέλη δεξιότητες αποτελεσματικής συμπεριφοράς που είναι ουσιαστικές για την υπεύθυνη συμμετοχή. Καμιά δεν βοηθά τα μέλη της επιχείρησης να συνειδητοποιήσουν τα εμπόδια που παρουσιάζονται μέσα στο κλίμα της ομάδας τους. Καμιά δεν λέει τι πρέπει να κάνουν.

3.1 Λόγοι που η ομαδική συνεργασία είναι ουσιαστική.

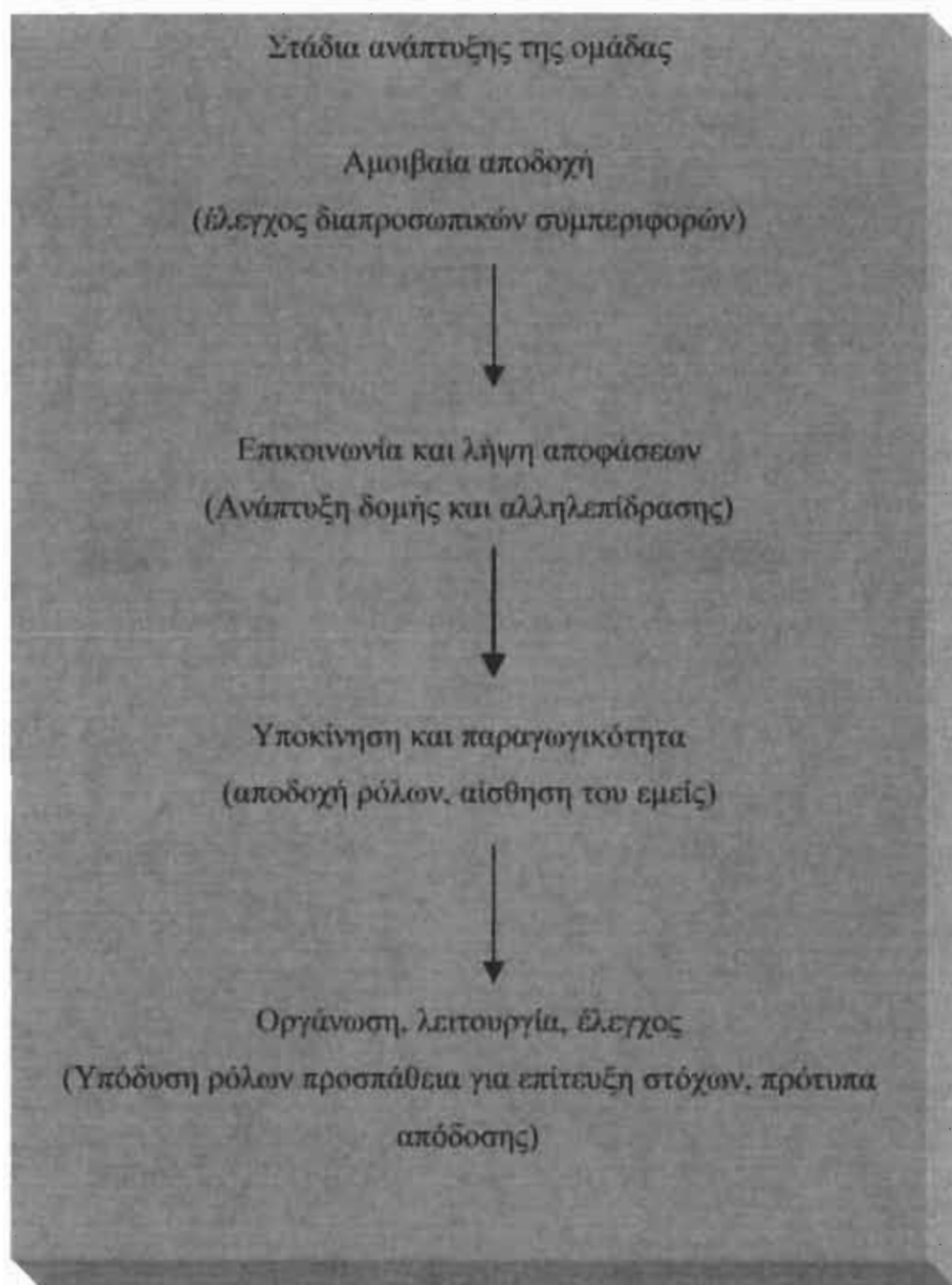
Πολλές επιχειρήσεις συνειδητοποίησαν ότι οι άνθρωποι είναι ο πιο σημαντικός στρατηγικός τους πόρος. Μολονότι παρόμοιες απόψεις αναφέρονται εδώ και πολλά χρόνια, οι ανερχόμενες δυνάμεις της μεταβιομηχανικής κοινωνίας - όπως οι υπολογιστές και η απελευθέρωση από τους κανονισμούς- απαιτούν τώρα σοβαρή προσοχή.

Η πρόσβαση στις λειτουργικές πληροφορίες που επιτρέπει ο υπολογιστής εξάλειψε την ανάγκη να παρέχουμε πληροφορίες μέσα από τα στενά κανάλια της ιεραρχίας. Ο υπολογιστής έσπασε την πυραμίδα, μείωσε τον αριθμό των βαθμίδων της ιεραρχίας και αντικατέστησε τα διοικητικά στελέχη με άμεσα πρόσβαση σε πληροφορίες. Οι δεξιότητες συμμετοχής, λοιπόν, είναι απαραίτητες για να εκμεταλλευτούμε αυτό το νέο άνοιγμα. Η διεθνής εμπορική κοινότητα δημιουργεί τώρα έντονη πρόκληση για όσους έχουν χρησιμοποιήσει προσωπικό και διευθυντές σαν εργαλεία παραγωγής. Υπάρχουν άνθρωποι σε άλλες χώρες που εργάζονται με λιγότερα χρήματα. Ακόμα χειρότερα, πολλές ξένες χώρες φαίνονται να έχουν αναπτύξει φιλοσοφίες διοίκησης καλύτερες από τις δικές μας. Οι δεξιότητές τους για αποτελεσματική συμμετοχή είναι καλύτερες.

Η απελευθέρωση από τους κανονισμούς είναι άλλος ένας παράγοντας. Ο κανονισμός γραπτός, αυταρχικός. Παρουσιάζονται νέες εποχές ελευθερίας για δράση και εγχειρήματα και οι δεξιότητες συμμετοχής έγιναν ακόμα πιο αναγκαίες για την επιτυχία. Πολλά έχουν γραφτεί για την τελειότητα και τα οράματα στις επιχειρήσεις. Οποσδήποτε η προβολή ενός μοντέλου ή ενός ιδανικού έχει αξία. Όμως όταν προσπαθούμε αυτό το ιδανικό να το κάνουμε πράξη, τότε συγκρούεται με το κλίμα που υπάρχει.

3.2 Στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Ένα σύνολο ατόμων για να λειτουργήσει ως ομάδα, (για να επικοινωνήσουν δηλαδή τα άτομα επαρκώς και να κατανοεί το κάθε μέλος το ρόλο του, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του συναδέλφου του, να δέχεται την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά των συναδέλφων του) ώστε να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά, χρειάζεται χρόνο. Ο χρόνος αυτός είναι απαραίτητος για να ωριμάσει η ομάδα. Γενικά κάθε νέα ομάδα θεωρείται ανώριμη, ενώ μια ομάδα που λειτουργεί για αρκετό χρόνο θεωρείται ώριμη. Για να προχωρήσει μια ομάδα από τη φάση ανωριμότητας, χρειάζεται να περάσει κάποια συγκεκριμένα στάδια ανάπτυξης όπως απεικονίζεται στο **σχήμα 3**.



ΣΧΗΜΑ 3°

Στάδια ανάπτυξης ομάδας

Το πρώτο στάδιο είναι η αμοιβαία αποδοχή. Στο στάδιο αυτό τα μέλη της ομάδας γνωρίζονται μεταξύ τους και αρχίζουν να ελέγχουν ποιες διαπροσωπικές συμπεριφορές είναι αποδεκτές ή όχι μεταξύ τους. Αν υπάρχει μεγάλη και συχνή αλληλεπίδραση στην αρχή, τότε ο χρόνος που χρειάζεται για την αμοιβαία αποδοχή των μελών μεταξύ τους είναι μικρός. Στην αντίθετη περίπτωση, θα χρειαστεί περισσότερος χρόνος. Στο στάδιο αυτό, το κάθε μέλος εξαρτάται από το άλλο για να δείξει την κατάλληλη συμπεριφορά (που θα είναι αποδεκτή) και να έχει τις καλύτερες στάσεις. Οι βασικοί κανόνες, για τη δημιουργία ομάδας, αρχίζουν να καθορίζονται και αναπτύσσεται μια πρώτη δομή της ομάδας.

Η ομάδα, στη συνέχεια αναπτύσσει δίκτυα επικοινωνίας και τα μέλη της συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Αυτό είναι το δεύτερο στάδιο ανάπτυξης. Κατά τη διάρκεια και μετά το πρώτο στάδιο μπορεί η ομάδα να μην έχει σύμπνοια ή ταυτότητα, και να μην έχουν προσδιορισθεί ακόμη οι κατάλληλες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών. Με το πέρασμα του χρόνου όμως κάποια μέλη της ομάδας προσπαθούν να προβάλλουν τους εαυτούς τους για να γίνουν αποδεκτοί ως ηγέτες και να παίζουν ένα ρόλο στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργήσει η ομάδα. Αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών είναι η ομάδα να αρχίζει να αποκτά μια δομή από μόνη της. Μέσα από την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων, αυτή η δομή γίνεται πιο σαφής και η ομάδα προχωρά στο τρίτο στάδιο ανάπτυξης.

Το τρίτο στάδιο, υποκίνηση και παραγωγικότητα, χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι τα μέλη της ομάδας αποδέχονται μεταξύ τους, το τι προσπαθεί η ομάδα να κάνει. Κάθε μέλος αρχίζει να αναγνωρίζει και να αποδέχεται το ρόλο του και να κατανοεί το ρόλο των συναδέλφων του. Τα μέλη επίσης αναπτύσσουν άνετες σχέσεις μεταξύ τους και έτσι δημιουργείται μια αίσθηση ομαδικής ταυτότητας. (αίσθηση του ΕΜΕΙΣ).

Στο τέταρτο στάδιο, έλεγχος και οργάνωση, τα μέλη της ομάδας παίζουν πια τους ρόλους που έχουν αποδεχθεί και κατευθύνουν τις ομαδικές τους προσπάθειες προς την επίτευξη του στόχου. Η δομή της ομάδας πια είναι σαφής και

καθορισμένη και έχει γίνει ουσιαστικά ένας μηχανισμός για την επίτευξη του στόχου.

Στην πραγματικότητα βέβαια, αυτή η σειρά των σταδίων ανάπτυξης διαφέρει από ομάδα σε ομάδα. Ο χρόνος, τα προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών, η συχνότητα των αλληλεπιδράσεων, κ.λ.π. μπορούν να επηρεάσουν το πώς θα ωριμάσει η ομάδα. Πρόσφατα εμπειρικά ευρήματα, έχουν αποδείξει ότι τα στάδια 1 και 2, για παράδειγμα, συχνά χαρακτηρίζονται από μια έντονη προσπάθεια για δράση που διευκολύνει την εξέλιξη προς το τρίτο στάδιο.

Το τέταρτο στάδιο χαρακτηρίζεται από την έντονη δραστηριότητα των μελών για την επίτευξη των ομαδικών στόχων.

Ο Ε.Η. SCHEIN έχει προτείνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει μια ομάδα για να θεωρηθεί ώριμη ή ανώριμη. Στον πίνακα που έχει προτείνει προσφέρεται και κλίμακα διαβάθμισης, με βάση την οποία το στέλεχος ή ο υπεύθυνος της ομάδας μπορεί να προσδιορίσει το βαθμό ωριμότητας της ομάδας.

Πίνακας 1.

<u>Ανώριμη ομάδα</u>		<u>Ωριμη ομάδα</u>
	<u>Μηχανισμοί ανάδρασης</u>	
Ανεπαρκείς Μηχανισμοί Ανάδρασης	1 2 3 4 5	Άριστοι / πλήρεις μηχανισμοί ανάδρασης
	<u>Διαδικασίες λήψης αποφάσεων</u>	
Μη ικανοποιητικές Διαδικασίες λήψης αποφάσεων	1 2 3 4 5	πολύ ικανοποιητικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων
	<u>Συνεκτικότητα</u>	
Μικρή συνεκτικότητα	1 2 3 4 5	Άριστη συνεκτικότητα
	<u>Οργάνωση και διαδικασίες</u>	
Καθόλου ευέλικτη	1 2 3 4 5	Πολύ ευέλικτη
	<u>Αξιοποίηση του δυναμικού συνεισφοράς των μελών της</u>	
Ελάχιστη αξιοποίηση δυναμικού	1 2 3 4 5	Άριστη αξιοποίηση δυναμικού
	<u>Επικοινωνία</u>	
Ελάχιστη (φτωχή) επικοινωνία	1 2 3 4 5	Άριστη επικοινωνία
	<u>Στόχοι αποδεκτοί από τα μέλη</u>	
Μη ξεκάθαροι στόχοι Μη αποδεκτοί	1 2 3 4 5	Πολύ σαφείς στόχοι Αποδεκτοί
	<u>Αίσθηση αλληλεξάρτησης με άτομα που διαθέτουν εξουσία</u>	
Καμία αλληλεξάρτηση	1 2 3 4 5	Υψηλή αλληλεξάρτηση
	<u>Συμμετοχή όσον αφορά στα λειτουργίες της ηγεσίας</u>	
Μηδαμινή συμμετοχή	1 2 3 4 5	Υψηλή συμμετοχή
	<u>Αποδοχή της μειωπληφίας, είτε πρόκειται για άτομα, είτε για απόψεις ατόμων</u>	
Μη αποδοχή	1 2 3 4 5	Υψηλή Αποδοχή

ΠΙΝΑΚΑΣ 1^{ος}

Χαρακτηριστικά Ωριμης / Ανώριμης ομάδας

3.3 Συνεκτικότητα της ομάδας

Το στοιχείο αυτό χαρακτηρίζει το βαθμό των διαπροσωπικών σχέσεων και της έλξης μεταξύ των μελών μιας ομάδας, δηλαδή το πόσο αυτά είναι αφοσιωμένα στην ομάδα αλλά και δεμένα μεταξύ τους. Έτσι, ένας υψηλός βαθμός συνεκτικότητας, σε αντίθεση με έναν χαμηλό, σημαίνει το πλήρες σχεδόν "δέσιμο" των μελών μεταξύ τους.

Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν αυτό το βαθμό συνεκτικότητας, τόσο αρνητικά όσο και θετικά.

Παράγοντες που αυξάνουν τη συνεκτικότητα είναι:

1. Η ελκυστικότητα των ίδιων των μελών:
Υψηλό κύρος, αίσθηση ότι η μεταξύ τους αλληλεπίδραση τους ανταμείβει.
2. Η ομοιότητα των μελών όσον αφορά στις τάσεις, στα ενδιαφέροντα, στα "πιστεύω" και στις αξίες τους.
3. Η ελκυστικότητα των στόχων της ομάδας:
Ξεκάθαροι, σχεδόν όμοιοι με τους ατομικούς στόχους των μελών, ίδια αντίληψη για τους τρόπους επίτευξης των στόχων.
4. Η επίτευξη των στόχων.
5. Οι ευχάριστες ομαδικές δραστηριότητες,
6. Η κοινή άποψη των μελών για το στυλ ηγεσίας της ομάδας.
7. Η ομάδα να έχει μικρό μέγεθος, ώστε να διευκολύνεται η διαπροσωπική επικοινωνία.
8. Η φιλική / ομαδική ατμόσφαιρα.
9. Το απειλητικό "εξωτερικό" περιβάλλον, που βοηθά στη ισχυροποίηση της ομαδικής ταυτότητας και στην αποσαφήνιση των ομαδικών στόχων (όπως: απειλές της Διοίκησης, απειλές από άλλες ομάδες, απειλές εκτός οργανισμού).

Παράγοντες που μειώνουν τη συνεκτικότητα:

1. Τα ίδια τα μέλη, ως άτομα-προσωπικότητες δεν είναι ελκυστικά: χαμηλό κύρος, δεν προκαλούν ευχάριστες ομαδικές αλληλεπιδράσεις.

2. Μεγάλη διαφορά στις αξίες, στάσεις, ενδιαφέροντα και "πιστεύω" μεταξύ των μελών.
3. Ανταγωνισμός μεταξύ των μελών, μέσα στη ομάδα.
4. Το στυλ ηγεσίας δεν είναι αποδεκτό από τα μέλη της ομάδας
5. Έλλειψη ευχάριστων ομαδικών δραστηριοτήτων
6. Το μεγάλο μέγεθος της ομάδας που δυσκολεύει την επικοινωνία (καθυστερημένη αποστολή μηνυμάτων, παρανοήσεις, φήμες κ.τ.λ.)
7. Συμμετοχή σε άλλες ομάδες ή δραστηριοποίησης των μελών εκτός της ομάδας.
8. Ομαδικοί στόχοι, αντίθετοι με τους επιδιωκόμενους, από τα μέλη, προσωπικούς στόχους.
9. Προσπάθειες κυριαρχίας από ένα ή περισσότερα μέλη, για επιβολή θέσεων απόψεων και τρόπου δράσης της ομάδας.

Από τους παράγοντες που αναφέρθηκαν πιο πάνω, γίνεται κατανοητό ότι μια ομάδα μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο συνεκτική για διάφορους λόγους κάθε φορά. Εκείνο που έχει σημασία να τεθεί ως ερώτημα, είναι τότε η συνεκτικότητα είναι επιθυμητή στον οργανισμό.

Από έρευνες έχουν προκύψει τα εξής : οι περισσότερο συνεκτικές ομάδες, επειδή ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στα μέλη τους, επίτυγχάνουν μεγαλύτερη συμμόρφωση προς τα πρότυπα της ομάδας. Έτσι, ανάλογα με αυτά τα πρότυπα μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο παραγωγικές από ότι οι μη συνεκτικές ομάδες. Επομένως, είναι καθοριστικό, το πόσο υπάρχει η σύμπτωση στόχων της άτυπης ομάδας με τους στόχους της τυπικής ή του οργανισμού γενικότερα. Έτσι, ένας υψηλός βαθμός συνεκτικότητας είναι επιθυμητός για τον οργανισμό ή την τυπική ομάδα στο βαθμό που αφενός η σύμπτωση στόχων είναι η μεγαλύτερη δυνατή, και αφ' ετέρου τα πρότυπα ή το επίπεδο απόδοσης της ομάδας είναι υψηλό (και άρα αναμένεται υψηλή παραγωγικότητα).

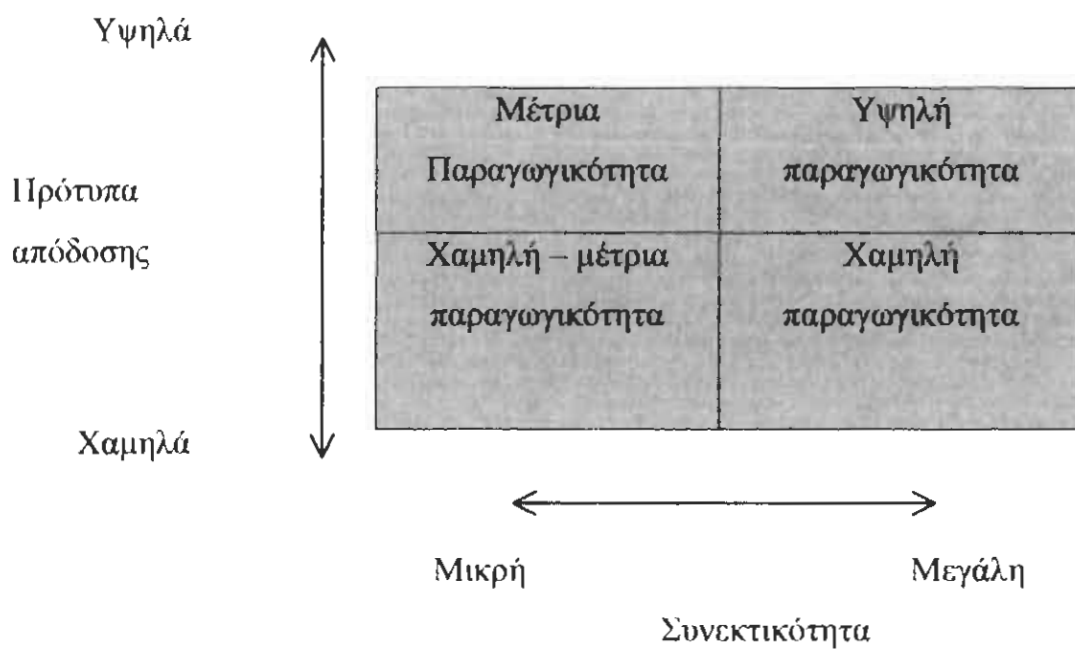
Το **σχήμα 4** δείχνει τη σχέση μεταξύ του επιπέδου συνεκτικότητας και επιπέδου συμφωνίας με τους στόχους του οργανισμού και το **σχήμα 5** δείχνει τη σχέση μεταξύ βαθμού συνεκτικότητας και προτύπων απόδοσης της ομάδας.

- Ανάλογα με το πόσο ο οργανισμός επιθυμεί μια υψηλή συνεκτικότητα ή όχι, τα στελέχη του θα πρέπει να δραστηριοποιηθούν ώστε να επιτύχουν αυτόν τον επιθυμητό βαθμό συνεκτικότητας. Ο πίνακας 2 παρουσιάζει μερικές στρατηγικές τόσο για την αύξηση της συνεκτικότητας όσο και για τη μείωσή της.

Συμφωνία με τους στόχους του οργανισμού			
	Μ	Μικρή	Μεγάλη
Βαθμός Ομαδικής Συνεκτικότητας	Ι	Απόδοση	Απόδοση πιθανώς
	Κ	προσανατολισμένη του	προσανατολισμένη προς την
	Ρ	από τους στόχους του	επίτευξη των στόχων του
	Ο	οργανισμού.	οργανισμού
	Σ		
	Μ	Απόδοση πιθανώς	απόδοση προσανατολισμένη
	Ε	προσανατολισμένη	προς την επίτευξη των
	Γ	μακριά από τους	στόχων του οργανισμού
	Α	στόχους του	
	Λ	οργανισμού	
Ο			
Σ			

ΣΧΗΜΑ 4^ο

Η σχέση μεταξύ ομαδικής συνεκτικότητας και συμφωνίας με τους στόχους του οργανισμού

ΣΧΗΜΑ 5^ο

Σχέση μεταξύ βαθμού συνεκτικότητας και προτύπων απόδοσης της ομάδας.

3.4 Η ηγεσία των ομάδων

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο ηγέτης της ομάδας έχει την τελική ευθύνη για την επιτυχία. Το θέμα είναι να χρησιμοποιεί τους πόρους της ομάδας αποτελεσματικά για να παράγει θετικά αποτελέσματα. Οι ηγέτες ερμηνεύουν την εντολή της ευθύνης τους με διαφορετικούς τρόπους:

- ◆ Μερικοί πιστεύουν ότι πρέπει να ασκούν εξουσία για να αποσπάσουν συμμόρφωση.
- ◆ Άλλοι πιστεύουν ότι μια ευχαριστημένη ομάδα χωρίς συγκρούσεις μπορεί να είναι πολύ παραγωγική.
- ◆ Άλλοι πάλι ερμηνεύουν το ρόλο τους με ιεραρχικό τρόπο, ότι πρέπει να χειρίζονται τη ροή μηνυμάτων και εντολών από τους επάνω.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι ηγέτες έχουν συμφιλιωθεί με τους κινδύνους που υπάρχουν στην άσκηση της εξουσίας. Έχουν μετριάσει την εξουσία τους ή τη δικαιολογούν ή την ανταλλάσσουν με οφέλη ή κρύβουν τα πραγματικά τους κίνητρα.

Όταν τα μέλη της ομάδας ασκούν ηγεσία, εισέρχονται στο παιχνίδι και οι δικές τους αξίες. Αργά ή γρήγορα καθώς δημιουργούνται οι συνήθειες και κάθε μέλος αναπτύσσει πρότυπα απόδοσης και προσδοκίες για τον εαυτό του και τους άλλους, παίρνει μορφή το κλίμα της ομάδας. Η εξέλιξη αυτή μπορεί να γίνει άνετα, ή με συγκρούσεις, αλλαγές στα πρόσωπα και αντικαταστάσεις. Είναι επίσης δυνατό να υπερβαίνει την εξουσία κατά την επιδίωξη υψηλότερων στόχων. Ο ηγέτης και τα μέλη μπορεί να έχουν μαγευτεί τόσο από το ιδανικό, που η δέσμευσή τους να το επιδιώκουν γίνεται αχαλίνωτη. Η διαδικασία της μετάβασης από "αυτό που είμαστε τώρα" σε "αυτό που μπορούμε να γίνουμε", δεν είναι απλή. Όμως όπως συμβαίνει σε όλες τις δουλειές, υπάρχουν τρόποι που εξασφαλίζουν περισσότερη επιτυχία. Οι τελικές μετρήσεις της επιτυχία είναι απλές:

- ◆ Η παραγωγικότητα που επιτυγχάνουν τα μέλη συλλογικά
- ◆ Η δημιουργικότητα και οι καινοτομίες που επιτυγχάνουν όταν κάνουν τα πράγματα καλά και όταν κάνουν τα σωστά πράγματα.

- ◆ Η ικανοποίηση που αισθάνονται. Η διαδικασία είναι ίδια είτε ο ηγέτης είναι άμεσος προϊστάμενος είτε ο γενικός διευθυντής. Και το καθήκον του ηγέτη προς τη επιχείρηση και προς τα μέλη της ομάδας θα εκτελεστεί.

3.5 Το υπόδειγμα Vroom-Yetton

Με βάση την αλληλεπίδραση των παραγόντων που διαμορφώνουν μια κατάσταση στην επιχείρηση έχουν προταθεί διάφορα υποδείγματα "περιστασιακής" ηγεσίας, πώς δηλαδή πρέπει να συμπεριφερθεί ο ηγέτης. Οι V.Vroom και Ph.Yetton προτείνουν τα δικά τους στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την περίπτωση. Το υπόδειγμά τους εξηγεί πώς οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, στηριζόμενοι σε τρία κριτήρια:

- Στην ποιότητα της απόφασης (τι αποτέλεσμα θα έχει στην απόδοση της ομάδας)
- Στην αποδοχή της απόφασης, από τους υφισταμένους και τη διάθεσή τους να την υλοποιήσουν.
- Στο χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση.

Το υπόδειγμα αυτό εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων, προτείνοντας ότι η λήψη αποφάσεων είναι από τα πιο σημαντικά πράγματα που κάνει ένας ηγέτης. Το να γνωρίζει κανείς πότε να ζητήσει από άλλους να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης απόφασης, ή πότε να πάρει την απόφαση μόνο του είναι πολύ σοβαρό θέμα ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να ξέρει πότε οι συμβουλές των άλλων χρειάζονται και πότε να τους συμβουλευθεί είναι χάσιμο χρόνου.

Οι Vroom & Yetton, προσδιορίζουν πέντε κύρια στυλ λήψης αποφάσεων, ή διαφορετικά, πέντε στυλ ηγεσίας:

- Δύο αυταρχικού τύπου (τα A_1 και A_2).
- Δύο συμβουλευτικού τύπου (τα Σ_1 και Σ_2).
- Ένα ομαδικού τύπου (O).

Στο Λ_1 στυλ, ο ηγέτης αποφασίζει μόνο του, χωρίς να ζητά ή επιδιώκει κάποια βοήθεια από τα μέλη της ομάδας με τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του εκείνη τη στιγμή.

Στο Λ_2 στυλ, ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφισταμένους-συνεργάτες του.

Στο Σ_1 στυλ, ο ηγέτης παίρνει την απόφαση αφού έχει συμβουλευθεί – πάρει γνώμες, προτάσεις από τους υφισταμένους-συνεργάτες του, σε ατομικό επίπεδο.

Στο Σ_2 στυλ, το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Συλλέγονται οι αναγκαίες πληροφορίες, ακούγονται οι απόψεις και οι προτάσεις όλων και στη συνέχεια ο ηγέτης αποφασίζει.

Στο Ω στυλ, το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους), και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

Για το πότε είναι κατάλληλο το κάθε στυλ ηγεσίας χρειάζεται να γίνει από τον ηγέτη μια σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις αυτές όπως τις προτείνουν οι Vroom & Yetton, είναι ουσιαστικά κριτήρια για την ορθότητα και την αποδοχή της απόφασης.

Οι ερωτήσεις αυτές είναι:

A. – Έχει σημασία ποια απόφαση θα ληφθεί;

Υπάρχουν αποφάσεις που είναι ποιοτικά καλύτερες από τη συγκεκριμένη;

B. – Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για να ληφθεί μια ορθή απόφαση;

Γ. – Γνωρίζω ακριβώς ποιες πληροφορίες χρειάζονται;

Ποιος τις έχει, πώς να τις πάρω;

Οι υφιστάμενοι-συνεργάτες μου έχουν αρκετές πληροφορίες για το πρόβλημα;

Δ. – Είναι κρίσιμο σημείο για να υλοποιηθεί η απόφαση, η αποδοχή της από τους υφισταμένους-συνεργάτες;

E. – Αν έπαιρνα την απόφαση μόνος μου, είναι σίγουρο ότι θα την αποδέχονταν;

Z. – Μπορώ να εμπιστευθώ τους άλλους ότι θα βασίσουν την απόφασή τους σε υπολογισμούς-εκτιμήσεις και στοιχεία που θα είναι συνεπείς με τους στόχους της επιχείρησης;

H. – Είναι πιθανή η σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων μου, όσον αφορά το ποια απόφαση θα ληφθεί (είναι προτιμητέα);

Η εφαρμογή αυτών των ερωτήσεων-κριτηρίων οδηγεί στη δημιουργία ενός δέντρου λήψης αποφάσεων, όπως στο σχήμα 14, όπου προτείνεται (σε κάθε "κόμβο" του δέντρου) και το κατάλληλο, κάθε φορά στυλ ηγεσίας.

Η έρευνα έχει αποδείξει ότι το υπόδειγμα αυτό εφαρμόζεται στην πράξη. Όμως οι μάνατζερ φαίνεται να υιοθετούν περισσότερο τα συμβουλευτικά στυλ, όταν το υπόδειγμα προτείνει το αυταρχικό στυλ λήψης απόφασης. Επίσης έχει διαπιστωθεί σε έρευνες ότι τα ανώτερα στελέχη είναι περισσότερο "συμμετοχικά" απ' ό τι τα κατώτερα.

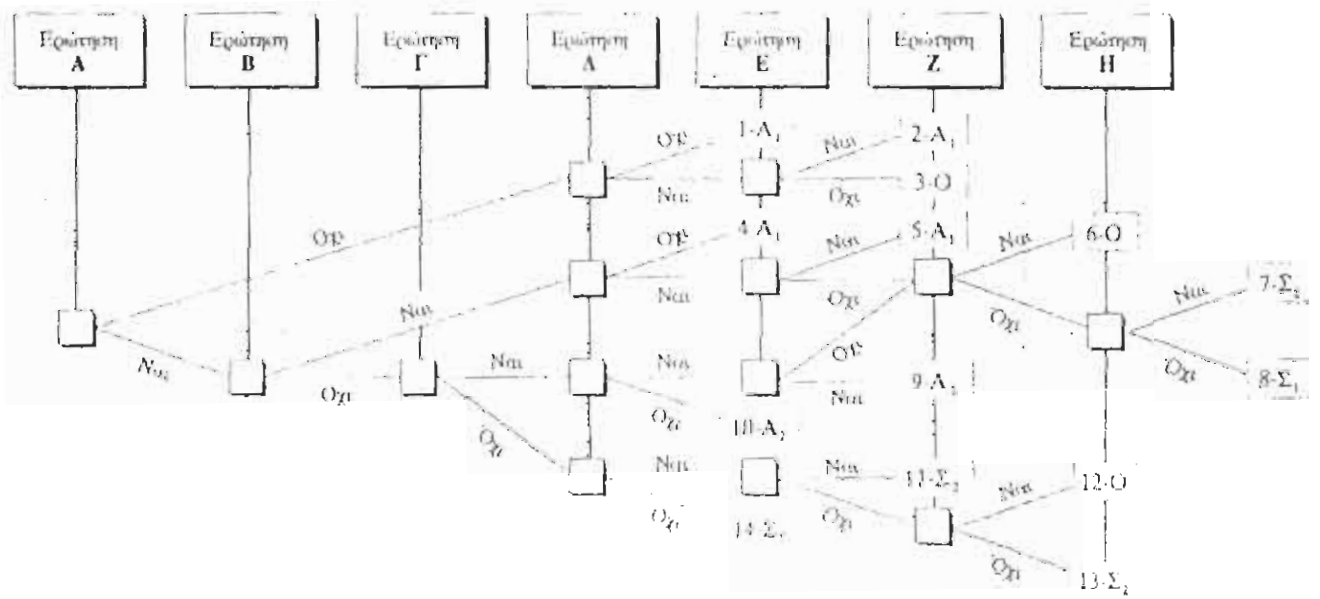
- Ενέργειες για την αύξηση της συνεκτικότητας
- Παρακινείτε τα μέλη της ομάδας να συμφωνήσουν με τους ομαδικούς στόχους
- Αυξήστε την ανομοιογένεια μεταξύ των μελών
- Αυξήστε τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών (αθλητικές και κοινωνικές εκδηλώσεις, περιοδικές συναντήσεις, πρόγραμμα "υποδοχής", μεταφορά από και προς την επιχείρηση καντίνα προσωπικού)
- Μειώστε το μέγεθος της ομάδας
- Εισάγετε (ευνοείτε) τον ανταγωνισμό με άλλες ομάδες.
- Διανείμετε τις ανταμοιβές μεταξύ των μελών της ομάδας κι όχι σε μεμονωμένα άτομα
- Ευνοείτε την ύπαρξη φυσικής απομόνωσης από άλλες ομάδες
- Αναθέστε ολόκληρα έργα στην ομάδα
- Ευνοείτε την ανάπτυξη κοινής εικόνας με την επαγγελματική συμπεριφορά και ένδυση.

Ενέργειες για μείωση της συνεκτικότητας

- Προκαλέστε διαφωνία μεταξύ των μελών, για τους στόχους της ομάδας.
- Αυξήστε την ετερογένεια της ομάδας
- Διανείμετε ανταμοιβές και κίνητρα σε μεμονωμένα άτομα κι όχι στην ομάδα, σαν σύνολο
- Καταργείτε την απομόνωση μεταξύ των ομάδων
- Φέρτε μέσα στην ομάδα ένα ανταρχικό άτομο
- Διαλύστε την ομάδα

ΠΙΝΑΚΑΣ 2^{ος}

Στρατηγικές για την αύξηση της συνεκτικότητας της ομάδας



ΣΧΗΜΑ 14
Το υπόδειγμα Vroom - Yetton

Κεφάλαιο 4

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

4.0 Η δυναμική των ομάδων

Η μελέτη των διεργασιών, των αλληλεπιδράσεων και των δυνάμεων που αναπτύσσονται εξαιτίας τους μέσα στις ομάδες ορίζεται ως Δυναμική των Ομάδων. Αρκετοί άνθρωποι πιστεύουν ότι οι ομαδικές διεργασίες είναι αναπόφευκτα λιγότερο αποδοτικές, περισσότερο χρονοβόρες, περιορίζουν την ατομική πρωτοβουλία και δράση και δημιουργούν ομοιομορφία στη σκέψη. Πολλές φορές από αυτές τις βαθιά ριζωμένες απόψεις είναι αβάσιμες ή ισχύουν για πολύ λιγότερες περιπτώσεις απ' ότι αρχικά πιστευόταν.

Η δουλειά του Stoner, για παράδειγμα, που συγκρίνει το ριψοκίνδυνο χαρακτήρα των ομαδικών αποφάσεων με εκείνων των ατομικών αποφάσεων, αποτελεί ένα καλό παράδειγμα στο σημείο αυτό. Παρόλο που οι λόγοι δεν έχουν κατανοηθεί πλήρως, είναι βέβαιο ότι, αντίθετα με τη γνώμη που επικρατεί κάτω από ορισμένες συνθήκες οι ομάδες παίρνουν πιο ριψοκίνδυνες αποφάσεις από ότι το άτομο μόνο του.

Όλοι μας ήμασταν κάποτε μέλη μιας ομάδας (οικογένειας, παρέας, αθλητικής ομάδας, ομάδας εργασίας κ.λ.π.) αλλά σπάνια αφιερώναμε λίγο χρόνο για να παρατηρήσουμε αυτό που συνέβαινε ή για να εξηγήσουμε το λόγο για τον οποίο τα μέλη της ομάδας συμπεριφέρονταν με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Λίγοι είναι αυτοί που συνειδητοποιούν ότι, σε οποιαδήποτε ομάδα, υπάρχουν τουλάχιστον δύο κατηγορίες προβλημάτων που παρουσιάζονται σε μια δεδομένη στιγμή. Η πρώτη είναι ο λόγος ύπαρξης της ομάδας (π.χ. για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος). Τα προβλήματα αυτά ονομάζονται προβλήματα περιεχομένου ή στόχων. Μια δεύτερη εξίσου σημαντική κατηγορία προβλημάτων αφορά τους τρόπους με τους οποίους η ομάδα προχωρά για την επίτευξη των στόχων της. Τα προβλήματα αυτά ονομάζονται προβλήματα διαδικασίας.

Όταν παρατηρούμε σε τι ακριβώς αναφέρεται μια ομάδα, συγκεντρώνουμε την προσοχή μας στο περιεχόμενο. Όταν προσπαθούμε να παρατηρήσουμε με ποιο τρόπο η ομάδα χειρίζεται την επικοινωνία μεταξύ των μελών της, (δηλαδή ποιος μιλάει και πόσο ή ποιος μιλάει σε ποιον), συγκεντρώνουμε την προσοχή μας στη διαδικασία. Το περιεχόμενο της συζήτησής μας δίνει συχνά χρήσιμα στοιχεία σχετικά με τη διαδικασία επίλυσης που σκέφτονται να ακολουθήσουν τα μέλη της ομάδας, όταν δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν άμεσα ένα πρόβλημα. Συχνά, οι ομάδες δίνουν την εντύπωση ότι αφιερώνουν πολύ χρόνο συζητώντας για πράγματα, τα οποία εξωτερικά, δεν έχουν καμία σχέση με το προκείμενο πρόβλημα. Το ότι τα μέλη συζητούν για την αποτυχία των προηγούμενων συναντήσεων πιθανόν να σημαίνει ότι δεν είναι ικανοποιημένα με την απόδοση της ομάδας. Υποθέτουμε πως είναι λιγότερο απειλητικό να εκφράσουμε τις απόψεις μας για τις προηγούμενες συναντήσεις (κάπου-κάπου), απ' ό,τι για τις σημερινές.

4.1 Διαδικασίες λήψης αποφάσεων

Είτε το συνειδητοποιούμε είτε όχι, οι ομάδες παίρνουν διαρκώς αποφάσεις. Μερικές από αυτές συνειδητά, και σε σχέση με τα προς εκτέλεση έργα, και μερικές φορές κάπως ασυναίσθητα, χωρίς καμιά αναφορά στην ομαδική διαδικασία ή τα πρότυπα λειτουργίας.

Είναι σημαντικό να παρατηρήσουμε τον τρόπο με τον οποίο παίρνονται οι αποφάσεις σε μια ομάδα, να αξιολογήσουμε την καταλληλότητά τους, και να εκτιμήσουμε αν τα αποτελέσματα των δεδομένων μεθόδων είναι πραγματικά αυτά στα οποία απέβλεπαν τα μέλη της ομάδας.

Όλοι ξέρουμε πόσο δύσκολο είναι να αλλάξουν οι ομαδικές αποφάσεις. Όταν κάποιος πει "αφού αυτό δεν αποφασίσαμε να κάνουμε;", οποιαδήποτε ερώτηση που γεννά την αμφισβήτηση "εξοντώνεται".

Μόνο αν επαναλάβουμε τη δόμηση της σκέψης, καταλάβουμε πώς φτάσαμε σε μια απόφαση και εξετάσαμε αν η μέθοδος αυτή ήταν σωστή ή όχι, μπορούμε να αλλάξουμε την απόφαση.

Ορισμένες μέθοδοι με βάση τις οποίες οι ομάδες παίρνουν τις αποφάσεις είναι οι εξής:

- Ξαφνικά: "νομίζω ότι πρέπει να δείξουμε έναν πρόεδρο"... σιωπή.
- Η αυτοεπιτρεπόμενη πρωτοβουλία: "Αν μου επιτρέπεται, νομίζω ότι πρέπει να εξετάσουμε την οικολογική διάσταση του εγχειρήματος..."
- Η απόφαση της μειοψηφίας: "Έχει κανένας αντίρρηση;" ή "Συμφωνούμε όλοι;"
- Διερεύνηση γνώμης: "Για να δούμε τι γνώμη έχει ο καθένας. Εσείς τι πιστεύετε;"
- Έλεγχος συμφωνίας: διερεύνηση των αντίθετων απόψεων, και του αν οι απόψεις αυτές είναι αρκετά δυνατές, ώστε να παρεμποδίσουν την εφαρμογή της απόφασης. Δεν πρέπει να προσποιούμαστε πως ακούμε προσεκτικά α όσα λέγονται ("ας ακούσουμε τον Τ. μέχρι να τελειώσει) και στη συνέχεια να κάνουμε αυτό που είχαμε σκοπό να κάνουμε από την αρχή. ("Καλώς, τώρα που είχαν όλοι την ευκαιρία να μιλήσουν, ας εφαρμόσουμε την αρχική απόφαση").

Ένα ερώτημα το οποίο τίθεται συχνά, είναι κατά πόσο η απόφαση στην οποία καταλήγει η ομάδα είναι η σωστή, συγκριτικά με την απόφαση που θα μπορούσαν να πάρουν, μεμονωμένα, τα μέλη της ομάδας. Η απάντηση εδώ έχει να κάνει με το κατά πόσο τα μέλη της ομάδας πραγματικά συνεισφέρουν στη λήψη της απόφασης αφ' ενός και αφ' ετέρου κατά πόσο αποφεύγεται το φαινόμενο της "αγελαίας σκέψης".

Όταν μια ομάδα συνέρχεται για τη λήψη μιας σοβαρής απόφασης έχει μεγάλη σημασία για την ορθότητα της απόφασης να αλληλοεπηρεάζονται τα μέλη σε μεγάλο βαθμό. Δηλαδή να παρέχουν στοιχεία, πληροφορίες, να επιχειρηματολογούν, να κάνουν τοποθετήσεις, να κάνουν ερωτήσεις, να απαντούν σε ερωτήσεις, να κριτικάρουν, να απορρίπτουν, να διατυπώνουν αμφιβολίες ώστε

να αποφευχθεί ο κίνδυνος, η απόφαση να είναι ενός μέλους ή κάποιων μελών που οι άλλοι αλλιώς συμφωνούν και αποδέχονται.

Ο κίνδυνος αυτός υπάρχει στις πολύ συνεκτικές ομάδες που απαιτούν μεγάλη συμμόρφωση από τα μέλη, συμφωνούν με την απόφαση που έχει γίνει από κάποιο μέλος. Δεν κριτικάρουν την πρόταση και δεν φέρνουν αντιρρήσεις, ακόμα κι αν έχουν σοβαρές διαφωνίες για την προτεινόμενη λύση ενός προβλήματος. Η τάση αυτή των μελών, στις πολύ συνεκτικές ομάδες, να χάνουν τη δύναμη για αξιολόγηση των όσων ακούγονται ή προτείνονται, είναι γνωστή ως αγέλαια σκέψη (πιο απλά ένας τρόπος σκέψης, που όλοι λένε ΝΑΙ σε αυτό που προτείνει κάποιος).

Το φαινόμενο αυτό μελετήθηκε από τον J. Janis, ο οποίος αναφέρει παραδείγματα αγέλαιας σκέψης που η απόφαση της ομάδας αποδείχθηκε τελείως λάθος, με σοβαρότατες αρνητικές συνέπειες, όπως στην περίπτωση του Pearl Harbor (για το αμερικάνικο ναυτικό το 1941), στην περίπτωση του Κόλπου των Χοίρων ή για τον πρόεδρο Kennedy, στην περίπτωση της εμπλοκής των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής στον πόλεμο του Vietnam, ή στην περίπτωση της καταστροφής του διαστημοπλοίου Challenger το 1986 κ.λ.π.

Στο σχήμα 6, παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα αγέλαιας σκέψης. Για να αποφευχθεί όσο γίνεται περισσότερο το φαινόμενο της αγέλαιας σκέψης, ο J. Janis προτείνει τις εξής ενέργειες, από την πλευρά του αρχηγού της ομάδας.

- Δώστε σε κάθε μέλος της ομάδας το ρόλο εκείνο που αξιολογεί κάνοντας κριτική. Ενθαρρύνετε τις αντιρρήσεις.
- Αποφύγετε, ως ηγέτης, να ταχθείτε έστω και μερικώς σε μια συγκεκριμένη πορεία δράσης.
- Δημιουργήστε υποομάδες με διαφορετικό ηγέτη, για να ασχοληθούν με το ίδιο πρόβλημα.
- Αφήστε τα μέλη της ομάδας να συζητήσουν το πρόβλημά τους με τους υφισταμένους τους και να σας αναφέρουν τις αντιδράσεις τους.
- Καλέστε εξωτερικούς ειδικούς, να παρακολουθήσουν πώς λειτουργεί η ομάδα και να αντιδράσουν στις διαδικασίες και τις αποφάσεις της ομάδας.
- Κάντε εναλλακτικά σενάρια για τις προθέσεις των ανταγωνιστριών ομάδων.

- Κάντε συναντήσεις "άλλης μιας ευκαιρίας-για συζήτηση-ακόμη", αφού έχει επιτευχθεί ομοφωνία ή ομοθυμία στα κύρια θέματα.

Το δεύτερο ερώτημα που τίθεται είναι να η ομάδα παίρνει καλύτερες αποφάσεις από τα άτομα. Είναι γενικά παραδεκτό ότι οι ομάδες χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να λύσουν ένα πρόβλημα, από ότι το μέσο μέλος της ομάδας. Σε πολλές περιπτώσεις κάποια μέλη μπορούν να προτείνουν λύσεις ενώ κάποια άλλα όχι, άρα αν ακουστούν οι απόψεις των τελευταίων, θα χαθεί χρόνος για να συζητηθούν προτάσεις που στο τέλος θα απορριφθούν. Αυτό είναι σημαντική απώλεια, γιατί ο χρόνος και η ενέργεια της ομάδας θα μπορούσαν να επενδυθούν σε άλλες, πιο παραγωγικές δραστηριότητες. Από την άλλη πλευρά τα άτομα με τις σωστές λύσεις θα χρειαστούν χρόνο για να πείσουν όλα τα μέλη της ομάδας να δεχθούν τις προτάσεις τους – και εδώ έχουμε πάλι απώλεια χρόνου – (για κάτι που αν το έκαναν μόνο τους θα τους έπαιρνε λιγότερο χρόνο).

Το να συνέρχεται η ομάδα για τη λήψη απόφασης ή την επίλυση προβλημάτων, σημαίνει, όπως είναι προφανές εργατοώρες, άρα, κόστος για τον οργανισμό. Δικαιολογείται αυτό το κόστος για την απόφαση που παίρνει η ομάδα; Αν το πρόβλημα που αντιμετωπίζεται είναι απλό, αν δεν είναι απαραίτητες πολλές πληροφορίες, αν υπάρχει ο κατάλληλος από την άποψη γνώσεων και εμπειρίας και αν υπάρχει μεγάλη πίεση χρόνου, τότε η ατομική λήψη απόφασης φαίνεται να είναι καλύτερη. Όμως υπάρχουν περιπτώσεις επίλυσης προβλημάτων ή λήψης αποφάσεων που η ομαδική διαδικασία κρίνεται ως καλύτερη.

Κατά τον Vroom αυτές είναι όταν :

- Απαιτείται μια πραγματικά καλή απόφαση
- Ο ηγέτης δεν έχει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες για να πάρει μόνος του τη πιο σωστή απόφαση
- Το πρόβλημα είναι ανοιχτό και χωρίς δομή
- Η αποδοχή της απόφασης από την ομάδα είναι κρίσιμη
- Δεν είναι πιθανό ότι μια αυταρχική απόφαση θα είναι αποδεκτή
- Εμπλέκονται προσωπικοί στόχοι των υφισταμένων
- Είναι πιθανή μια σύγκρουση για τη συγκεκριμένη απόφαση

- > Δεν υπάρχει πίεση χρόνου
- > Επιθυμείται η ανάπτυξη των υφισταμένων, μέσα από την ομαδική διαδικασία λήψης απόφασης
- > Οι συμμετέχοντες είναι επαγγελματίες

Όταν τα μέλη της ομάδας συζητούν την ανάγκη να αλλάξουν το κλίμα τους, αντιμετωπίζουν δύο τουλάχιστον ανάγκες: 1^ο βελτίωση των ατομικών δεξιοτήτων συμμετοχής, ώστε να έχουν αυτοκατευθυνόμενα πρότυπα ποιότητας και ποσότητας και 2^ο μηχανισμών για την αλλαγή από το τωρινό επίπεδο ποιότητας και ποσότητας συμμετοχής σε νέο αίμα πιο αποτελεσματικό.

Χαρακτηριστικά ομάδας

Μεγάλη συνεκτικότητα
 Έλλειψη διαδικασιών
 για
 Έρευνα και
 αξιολόγηση
 Μεγάλη ομοιογένεια
 μελών
 Πίστη από εξωτερική
 απειλή
 Χαμηλή αυτοεκτίμηση
 λόγω:
 Πρόσφατων αποτυχιών,
 δυσκολιών στην εξεύρεση
 λύσης
 Ηθικών διλημάτων

Συμπτώματα αγελαίας σκέψης

- Ψευδαισθηση οι η ομάδα είναι άτρωτη
- Ομαδική χρήση λογικής
- Πίστη στην ηθική της ομάδος
- Στερεότυπα (όσον αφορά τις άλλες ομάδες).
- Άμεση πίστη στους διαφωνούντες
- Αυτολογοκρισία
- Ψευδαισθηση ομοθυμίας
- Αυτοκαθοριζόμενοι προστάτες της ορθής σκέψης κάποιου
- Απόρριψη οποιασδήποτε άλλης ιδέας ή άποψης έξω από την ομάδα

Συμπτώματα λανθασμένης διαδικασίας σκέψης

- Ατελής έρευνα εναλλακτικών προτάσεων
- Ατελής έρευνα στόχων.
- Αποτυχία στην εξέταση των κινδύνων που εμπεριέχει η προτεινόμενη απόφαση
- Φτωχή έρευνα πληροφοριών
- Έλλειψη επαναξιολόγησης των εναλλακτικών προτάσεων
- Άρνηση εξέτασης διαφορετικών ενδεχομένων

ΣΧΗΜΑ 6^ο

Υπόδειγμα αγελαίας σκέψης

4.2 Ρόλοι και συμπεριφορές των μελών της ομάδας

Η συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας μπορεί να εξεταστεί με βάση το σκοπό ή τη λειτουργία της. Όταν ένα μέλος λέει ή κάνει κάτι, γιατί το κάνει; ποιος είναι ο σκοπός του; ποια η συμβολή του στην ομαδική επίτευξη του έργου; η βελτίωση και αποκατάσταση ορισμένων σχέσεων ανάμεσα στα μέλη (συντήρηση της ομάδας), ή η επίτευξη ενός προσωπικού στόχου και η κάλυψη μιας προσωπικής ανάγκης, ανεξάρτητα από τα προβλήματα μιας ομάδας; (εσωστρεφής συμπεριφορά).

Καθώς η ομάδα μεγαλώνει οι ανάγκες των μελών της γίνονται ένα με τους στόχους της, θα παρατηρηθεί μικρότερο ποσοστό εσωστρεφούς συμπεριφοράς στην επίτευξη του έργου και στη συντήρηση της ομάδας.

Με τον όρο "ρόλος" εννοείται η προσδοκώμενη συμπεριφορά από το μέλος της ομάδας, ανάλογα με τη θέση την οποία κατέχει και το έργο που του έχει ανατεθεί. Το κάθε μέλος της ομάδας, ανεξάρτητα αν ανήκει σε άτυπη ή τυπική ομάδα θα πρέπει να παίζει το ρόλο (ή διαφορετικά να επιδείξει εκείνη τη συμπεριφορά) που θα συντελέσει, αφ' ενός μεν στην επίτευξη του στόχου της ομάδας και αφ' ετέρου στη διατήρηση της ομάδας.

Οι ρόλοι λοιπόν μπορεί να είναι "μόνιμοι" έτσι όπως τους καθορίζει ο οργανισμός – για καταμερισμό της εργασίας και ανάθεση ευθύνης – ή να είναι "προσωρινοί", να μην είναι δηλαδή σαφώς καθορισμένοι από τον οργανισμό ή την ομάδα, αλλά τα άτομα να εκτιμούν ότι πρέπει να συμπεριφερθούν έτσι ώστε να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος (έργο ή διατήρηση της ομάδας ή προσωπικός στόχος).

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΙ ΡΟΛΟΙ

Οι πιο συνήθεις ρόλοι που σχετίζονται με το έργο της ομάδας, γνωστοί ως εργασιακοί ρόλοι βασίζονται στους ακόλουθους τύπους συμπεριφοράς.

1. ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ

Για να λειτουργήσει μια ομάδα, ορισμένα άτομα πρέπει να είναι πρόθυμα να πάρουν κάποιες πρωτοβουλίες. Εκφράσεις όπως "Ας φτιάξουμε μια ημερήσια διάταξη" ή "Είναι ώρα να προχωρήσουμε σε επόμενο θέμα", ίσως ακούγονται απλοϊκές, χωρίς αυτές όμως η αποτελεσματικότητα της ομάδας θα μειωνόταν σημαντικά. Τα μέλη είτε θα σιωπούσαν είτε θα κουβέντιαζαν με τους διπλανούς τους.

2. ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ή ΠΑΡΟΧΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Η σαφής και αποτελεσματική μετάδοση πληροφοριών, γεγονότων και απόψεων, παίζει σημαντικό ρόλο για την επίτευξη όλων των στόχων της ομάδας. Εκφράσεις όπως: "Έχω ορισμένες πληροφορίες που πιθανόν να βοηθήσουν" ή "η γνώμη μου πάνω στο θέμα είναι...", είναι πολύ σημαντικές για τη λήψη αποφάσεων που να στηρίζονται σε ολοκληρωμένες πληροφορίες. Οι ερωτήσεις που αποσκοπούν στη διερεύνηση πληροφοριών δεν βοηθού μόνο αυτόν που διερευνά αλλά και ολόκληρη την ομάδα.

3. ΔΙΕΥΚΡΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ

Συχνά, πολλά χρήσιμα πληροφοριακά στοιχεία πηγαίνουν χαμένα σε μια ομάδα εργασίας, αν δεν υιοθετηθεί η σωστή συμπεριφορά. Δύο παραδείγματα θετικής συμπεριφοράς είναι τα εξής:

"Ας δούμε τώρα ένα επεξηγηματικό παράδειγμα πάνω σε αυτό που μόλις προανέφερα" και "Ας εξετάσουμε προσεκτικά τη ιδέα αυτή, πάνω στην οποία θα βασιστούμε στη συνέχεια". Τα παραδείγματα αυτά φανερώνουν μια συμπεριφορά που ενισχύει την προσοχή και τη συνεργασία.

4. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Στη διάρκεια της συνάντησης της ομάδας, είναι πολύ χρήσιμο να κάνει κάποιος κάθε τόσο μια ανασκόπηση των όσων ειπώθηκαν. Αυτό δίνει σε ολόκληρη την ομάδα την ευκαιρία να σταματήσει για λίγο, να "κάνει ένα βήμα πίσω" για να

δει πόσο μακριά προχώρησε, σε πιο σημείο βρίσκεται, και τι χρειάζεται ακόμα για να ολοκληρώσει το έργο της.

5. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ

Πολλές φορές η εργασία μιας ομάδας πρέπει να καταλήγει σε μια απόφαση που να είναι κοινά αποδεκτή από όλους σε διάφορα σημεία της συζήτησης, η πρόταση: "Καταλήξαμε τελικά σε μια απόφαση πάνω σε αυτό το σημείο:", μπορεί να είναι πολύ χρήσιμοι. Ακόμα και αν η ομάδα δεν είναι ακόμα έτοιμη για να πάρει απόφαση, η παραπάνω ερώτηση υπενθυμίζει σε όλους ότι είναι απαραίτητο να καταλήξουν σε μια απόφαση και στην περίπτωση αυτή, προσθέτει θετική ένταση στην ομάδα.

– ΡΟΛΟΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ

Οι ρόλοι διατήρησης που υιοθετούν τα μέλη μιας ομάδας, σχετίζονται με τη σωστή λειτουργία της ομάδας ώστε να επικρατεί το κατάλληλο κλίμα και να υπάρχουν οι καλές σχέσεις που επιτρέπουν τη μέγιστη αξιοποίηση των πόρων. Μερικοί από τους βασικούς τύπους αυτής της συμπεριφοράς που επιδεικνύουν τα άτομα είναι:

1. ΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ

Η τήρηση της πειθαρχίας είναι μια βασική λειτουργία διατήρησης της ομάδας. Χωρίς αυτήν, οι πληροφορίες χάνονται, γίνεται φάσαρία και τα μέλη που ενδιαφέρονται λιγότερο αποκόπτονται και παύουν να συμμετέχουν στη συνάντηση. Οι προτάσεις: "Ας αφήσουμε τον Τ. να τελειώσει την άποψή του" και "Αν μίλαγε ο καθένας με τη σειρά του, θα ήταν πιο εύκολο να παρακολουθήσω και να προσθέσω ορισμένες σκέψεις στη συζήτησή μας", θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην τήρηση της πειθαρχίας.

2. ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ

Χάρη στην ενθάρρυνση, μπορούν να ακουστούν και να εξεταστούν από την ομάδα όλες οι σχετικές με το θέμα πληροφορίες. "Ξέρω ότι δεν είχατε ακόμα την ευκαιρία να το επεξεργαστείτε στο μυαλό σας, αλλά συνεχίστε να σκέφτεστε

δυνατά, και εμείς θα προσπαθήσουμε να σας βοηθήσουμε", "πριν κλείσουμε το θέμα αυτό, μήπως έχεις να προσθέσεις τίποτα Μ.;"

3. ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ

Οι δύο αυτές συμπεριφορές είναι πολύ σημαντικές, αλλά παρουσιάζουν αρκετές δυσκολίες, επειδή η κατάχρησή τους ή η λανθασμένη χρήση τους μπορούν να μειώσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Αν η προσπάθεια εναρμόνισης των προβλημάτων και οι παραχωρήσεις των μελών αποσκοπούν στο "καμουφλάρισμα" ορισμένων σημαντικών προβλημάτων, η δημιουργικές λύσεις θα είναι λίγες και η ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων θα ελαττωθεί. Η εναρμόνιση και οι παραχωρήσεις θα πρέπει να γίνονται με σκοπό να βοηθηθούν όλοι να συνεισφέρουν στο έργο της ομάδας και να διατηρηθεί ένα ήπιο κλίμα.

4. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

Μια τέτοια συμπεριφορά ενεργεί σαν ένα είδος λειτουργίας που αποβλέπει στην συνολική διατήρηση. Στόχος της είναι να προσδιοριστεί κατά πόσο έχουν καλυφθεί οι ανάγκες της ομάδας για συμπεριφορά που αποσκοπεί στην επίτευξη του έργου και στη διατήρησή της. Όλες οι ομάδες φτάνουν κάποτε στο σημείο όπου "κάτι δεν πάει καλά" ή "κάτι δεν μοιάζει να είναι σωστό". Στο σημείο αυτό, οι αποτελεσματικές ομάδες σταματούν, ελέγχουν τις δικές τους διαδικασίες και καθορίζουν νέα πρόσωπα. "Έχω χάσει το νόημα της συζήτησης. Αν συμφωνούν όλοι, ίσως θα ήταν χρήσιμο να κάνει κάποιος μια ανασκόπηση των όσων ελέγχθησαν τα τελευταία δέκα λεπτά".

Για να είναι αποτελεσματική μια ομάδα χρειάζεται τα μέλη της να μπορούν να παίξουν έναν ή και περισσότερους κάθε φορά ρόλους, τόσο εργασιακούς όσο και (ρόλους) διατήρησης της ομάδας.

ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ: ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΕΣΩΣΤΡΕΦΟΥΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Η διαδικασία που αναπτύχθηκε ως τώρα σχετίζεται με την προσπάθεια της ομάδας να δουλέψει αποτελεσματικά με την "διευκολυντική" λειτουργία των παραγόντων "έργο" και "διατήρηση".

Σε μια ομάδα όμως υπάρχουν πολλές δυνάμεις που παρεμποδίζουν ή καταστρέφουν την αποτελεσματική εργασία, και αντιπροσωπεύουν ένα είδος συναισθηματικού υποστρώματος.

Τα συναισθηματικά αυτά προβλήματα προκαλούν μια ποικιλία από εσωστρεφείς συμπεριφορές οι οποίες παρεμποδίζουν ή καταστρέφουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Ωστόσο, δεν μπορούμε να τις αγνοήσουμε ή να διατάξουμε να εξαφανιστούν. Είναι προτιμότερο να τις αναγνωρίσουμε, να φροντίσουμε να δημιουργούνται οι απαραίτητες συνθήκες που επιτρέπουν στις ίδιες αυτές συναισθηματικές ενέργειες να διοχετευτούν στην κατεύθυνση των προσπαθειών της ομάδας.

ΠΟΙΑ ΟΜΩΣ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ;

- Το πρόβλημα της ταυτότητας: Ποιος είμαι εγώ; Πώς πρέπει να παρουσιάζομαι στους άλλους; Ποιο ρόλο θα πρέπει να παίξω στην ομάδα;
- Το πρόβλημα της δύναμης και του ελέγχου: Ποιος έχει τη δύναμη στην περίπτωση αυτή; Πόση δύναμη, έλεγχο και επιρροή έχω εγώ; Πόσο χρειάζομαι;
- Το πρόβλημα των στόχων: Ποιες από τις ανάγκες και τους στόχους μου μπορεί να ικανοποιήσει η ομάδα; Μπορώ να ικανοποιήσω εδώ κάποιες από τις ανάγκες μου; Με ποιον από τους στόχους της ομάδας μπορώ να ασχοληθώ ιδιαίτερα;
- Το πρόβλημα της αποδοχής και της εμπιστοσύνης: Είμαι αποδεκτός από τους άλλους; Αποδέχομαι τους άλλους; Με συμπαθούν οι άλλοι; Συμπαθώ τους άλλους; Πόσο κοντά στους άλλους θέλω να πλησιάσω;

Συνήθως οι εγωκεντρικές συμπεριφορές τείνουν να εκδηλώνονται περισσότερο σε ορισμένα κυρίως σημεία της ζωής της ομάδας. Στην αρχή της ζωής της νεοσύστατης ομάδας, είναι φυσικό να υπάρχουν πολλά παραδείγματα εσωστρεφούς συμπεριφοράς. Τα μέλη είναι ακόμα ξένα μεταξύ τους και πρέπει πρώτα να γνωριστούν. Συχνά αυτό συμβαίνει σε κοινωνικές εκδηλώσεις που γίνονται μετά τη συνάντηση της ομάδας: "Δεν πάμε μετά τη δουλειά για καφέ;".

Σε λιγότερο έντονο βαθμό, το ίδιο φαινόμενο μπορεί να παρατηρηθεί στην αρχή της συνάντησης μιας παλαιάς ομάδας. Τα πρώτα λεπτά, τα μέλη συζητούν μεταξύ τους σε "πηγαδάκια" και προσπαθούν να δουν "πού βρίσκονται" σε σχέση με την τελευταία συνάντηση.

Επίσης, εσωστρεφής συμπεριφορά παρατηρείται όταν ένα νέο μέλος έρχεται στην ήδη υπάρχουσα ομάδα. Η κατάσταση αυτή είναι παρεμφερής με εκείνη που δημιουργείται όταν ένα αδελφάκι γεννιέται σε μια οικογένεια. Ίσως όλοι χαίρονται ειλικρινά για το "νεόφερτο", ("χρειαζόμαστε πραγματικά τη συμβολή του"), ωστόσο όμως η ομάδα δεν είναι πια η ίδια. Η παλιά ισορροπία έχει αλλάξει και χρειάζεται να δημιουργηθεί μια άλλη νέα.

Τίποτα από αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω δεν μοιάζει με ένα συναισθηματικό υπόστρωμα που θα μπορούσε να καταστρέψει την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας. Ενώ όλα τα προβλήματα μπορούν να παρατηρηθούν σε μια ομάδα, η πιθανότητα της καταστρεπτικής τους δράσης είναι μεγαλύτερη τη στιγμή που αυτή βρίσκεται κάτω από έντονη πίεση. Στην περίπτωση αυτή, τα μέλη της ομάδας οπισθοδρομούν σε ένα χαμηλότερο στάδιο ανάπτυξης και υιοθετούν ανάλογη συμπεριφορά. Οι περισσότεροι άνθρωποι χειρίζονται την αγωνία τους με διαφορετικούς τρόπους, πράγμα που προκαλεί πολλών ειδών αντιδράσεις στις ομάδες.

Οι ακόλουθοι τύποι συμπεριφοράς οφείλονται στο στρες και στην προσπάθεια επίλυσης των δύσκολων προβλημάτων.

1. ΣΚΛΗΡΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ: Θυμός, εχθρότητα, αυτοεπιβεβαίωση με κάθε τρόπο.

Διαπληκτισμοί με τους άλλους.

Επιβολή ποινών στους άλλους.

Έλεγχος των άλλων.

Άρνηση της εξάρτησης.

2. ΤΡΥΦΕΡΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ: Αγάπη, συμπόνια, προθυμία προσφοράς βοήθειας, ανάγκες συμμετοχής σε κοινωνικές σχέσης.

Προσφορά υποστήριξης και βοήθειας στους άλλους & προσφορά υποστήριξης από τους άλλους & σχηματισμός ζευγαριών και συμμετοχή σε κοινωνικές σχέσεις.

3. ΑΡΝΗΣΗ ΚΑΘΕ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ: Απομάκρυνση από τους άλλους, χρήση μόνο της λογικής.

Ο κάθε άνθρωπος έχει το δικό του διαφορετικό στυλ για να αντιμετωπίσει την πίεση και να εκφράσει το συναίσθημα. Έτσι, δημιουργούνται τρεις βασικοί τύποι συμπεριφοράς ή ρόλοι που τα άτομα επιθυμούν να παίξουν ή πιέζονται να υιοθετήσουν:

- Ο τύπος του "φιλικού υποστηρικτή". Αποδέχεται τα τρυφερά και αρνείται τα σκληρά συναισθήματα. "Ας μη μαλώνουμε, ας βοηθήσουμε ο ένας τον άλλο". Μπορεί να δώσει και να δεχθεί τρυφερότητα αλλά δεν αποδέχεται την εχθρότητα και τις διαμάχες.
- Ο τύπος του "σκληρού μαχητή". Αποδέχεται τα σκληρά και αρνείται τα τρυφερά συναισθήματα. "Ας το πολεμήσουμε". Δεν μπορεί να εκφραστεί με τρυφερά ή φιλικά συναισθήματα.
- Ο τύπος του "λογικού διερευνητή". Αρνείται κάθε είδους συναίσθημα. "Ας το σκεφτούμε λογικά". Δεν μπορεί να εκφραστεί με τρυφερά ή εχθρικά συναισθήματα. Έτσι, κλείνει τα μάτια και τα αυτιά σε πολλά από αυτά που συμβαίνουν γύρω του. Σχετικός είναι ο πίνακας 3.

Οι φιλικό υποστηρικτές θα δημιουργήσουν το ζεστό και φιλικό τους κόσμο, μόνο αν επιτρέπουν την αποκάλυψη και επίλυση διαφορών και αντιμαχιών. Πιστεύουν ότι ο καλύτερος τρόπος για να πλησιάσουν τους άλλους είναι να αποδεχθούν τις διαφορές αλλά και τις ομοιότητες στη συμπεριφορά τους.

Οι σκληροί μαχητές θα δημιουργήσουν το δικό τους κόσμο της διαμάχης και σκληρότητας, μόνο αν μπορέσουν να πετύχουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης, μέσα στο οποίο θα ενεργήσουν.

Οι λογικοί διερευνητές θα δημιουργήσουν το δικό τους κόσμο κατανόησης και λογικής, μόνο αν μπορέσουν να παραδεχθούν ότι τα συναισθήματά τους, όσο και των άλλων (σκληρά και τρυφερά), αποτελούν επίσης παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά στην ικανότητά μας να κατανοήσουμε τις διαπροσωπικές καταστάσεις.

Οι τρεις παραπάνω τύποι είναι "καθαροί" τύποι. Ένας μέσος άνθρωπος έχει στοιχεία και από τους τρεις. Αυτό που διαφέρει από το ένα άτομο στο άλλο, είναι η μεγαλύτερη έμφαση που δίνει σε έναν τύπο συμπεριφοράς. Σχετικός ο πίνακας 4.

Φιλικός υποστηρικτής. Ένας σμος αμοιβαίας αγάπης, υπερρότητας, στοργής μπννας

2. Σκληρός μαχητής ένας κόσμος διαμάχης, διαπληκτισμών, δύναμης, αυτοεπιβεβίωσης με κάθε τρόπο

3. Λογικός – διερευνητής ένας κόσμος λογικής κατανόησης, συστημάτων γνώσης

Συμπεριφορά που αποβλέπει στην επίτευξη έργου – διατήρηση ομάδας

ομοιογενίζει. Διαχωρίζει μορφώνεται στους ενισμούς από ενδιαφέρον ισορροπεί

Παίρνει πρωτοβουλίες. Συντονίζει. Πιέζει για αποτελέσματα Πιέζει για την κατάληξη σε συμφωνία. Διερευνά τις διαφορές. Συμμορφώνεται στους κανονισμούς

Συγκεντρώνει πληροφορίες. Διασαφηνίζει ιδέες και λέξεις Συστηματοποιεί Ενεργεί Αξιολογεί τη λογική των προτάσεων που γίνονται

Βάσεις πάνω στις οποίες αξιολογούνται οι άλλοι

Ποιος έχει φιλική και ποιος εχθρική συμπεριφορά; Ποιος βοηθά και ποιος εμποδίζει τους άλλους;

Ποιος είναι δυνατός και ποιος αδύναμος; Ποιος είναι κερδισμένος και ποιος χιμμένος;

Ποιος είναι έξυπνος και ποιος όχι; ποιος είναι ακριβής και ποιος ανακριβής; Ποιος σκέφτεται καθαρά και ποιος όχι;

Μέθοδοι επιρροής

Καθησυχάζει Επικαλείται τη συμπόνια

Δίνει διαταγές Προσφέρει προκλήσεις Απειλεί

Επικαλείται τους κανόνες και κανονισμούς. Επικαλείται τη λογική. Αναφέρεται σε γεγονότα και αναμφισβήτητες γνώσεις

Προσωπικοί φόβοι

Ποιος δεν θα τον αγαπούν οι άλλοι; Ποιος θα παρασυρθεί από εχθρικά κινήματα

Ότι θα χάσει την ικανότητά του / της για να παλεύει (δύναμη) Ότι θα γίνει μαλακός /ή και συναισθηματικός.

Ότι στον κόσμο του δεν θα επικρατεί τάξη. Ότι θα παρασυρθεί από συναισθήματα αγάπης ή μίσους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3^{ος}

Βασικοί τύποι ή ρόλοι ατόμων μέσα στην ομάδα (για την αντιμετώπιση πιέσεων)

Για την διατήρηση –
ανάπτυξη της ομάδας

Για την επίτευξη
ομαδικού στόχου

Ατομικοί ρόλοι (ή για τη
επίτευξη προσωπικών
στόχων.

Αυτός που ενθαρρύνει
Αυτός που εξομαλύνει
Αυτός που συμβιβάζει
Αυτός που δημιουργεί
διατηρεί την ομάδα
Αυτός που καθορίζει τα
πρότυπα
αυτός που παρατηρεί και
σχολιάζει
Ο οπαδός

Αυτός που αναλαμβάνει
προτοβουλία
αυτός που ψάχνει
πληροφορίες
Αυτός που ζητά γνώμες
Αυτός που δίνει τη
γνώμη του
Αυτός που συντονίζει
Αυτός που
προσανατολίζει
Αυτός που αξιολογεί –
κρίνει
Αυτός που κάνει το
γραμματέα
Ο διαδικαστικός
Ο εργασιομανής

Αυτός που
μπλοκάρει τις
ενέργειες ή τη
διαδικασία
Αυτός που ψάχνει
για αναγνώριση
Αυτός που αμύνεται
– απολογείται
Αυτός που ψάχνει
για βοήθεια –
υποστήριξη
Αυτός που
υπερασπίζεται ειδικά
/ συγκεκριμένα
συμφέροντα
Αυτός που θέλει να
κυριαρχεί – να
"κουμαντάρει".
Ο επιθετικός
Ο εγωπαθής -
"εξυπνάκιας".

ΠΙΝΑΚΑΣ 4^{ος}
Τυπολόγια ρόλων

4.3 Κανόνες συμπεριφοράς ομάδων.

Ένας κανόνας συμπεριφοράς ομάδας, είναι ουσιαστικά μια πρότυπη διαγωγή μεταξύ των μελών της (GROUP NORM) και αναφέρεται στα "πιστεύω" της ομάδας. Είναι άγραφες προσδοκίες ή κώδικες διαγωγής και χρησιμεύουν σαν πρότυπα, με βάση τα οποία θα αξιολογηθούν η συμπεριφορά και η απόδοση των μελών μιας ομάδας.

Οι κανόνες αυτοί περιορίζουν, όπως είναι λογικό, την ατομική πρωτοβουλία και δημιουργικότητα αλλά ταυτόχρονα βοηθούν στη μεγαλύτερη προβλεψιμότητα της ομάδας και στο συντονισμό των ομαδικών δραστηριοτήτων. Τα πρότυπα διαγωγής των ομάδων αναπτύσσονται για τέσσερις κυρίως λόγους:

- Βοηθούν στην επιβίωση της ομάδας.
- Απλοποιούν τις απαιτήσεις και κάνουν τη συμπεριφορά των μελών μέσα στην ίδια ομάδα πιο προβλέψιμη.
- Βοηθούν την ομάδα όταν βρεθεί σε δύσκολες καταστάσεις (παραβίαση όρων εργασιακού συμβολαίου, παραβίαση αρχών ασφαλείας, νομικών διατάξεων κ.λ.π.).
- Παρέχουν ένα πλαίσιο για το τι είναι σωστό και τι λάθος.
- Προσδιορίζουν τις κύριες αξίες της ομάδας.

Οι τρόποι με τους οποίους μια ομάδα αναπτύσσει κανόνες συμπεριφοράς παρουσιάζονται στο ακόλουθο **σχήμα 12**. Οι πιο συνηθισμένοι, γενικοί κανόνες συμπεριφοράς αφορούν:

- Στην κοινωνική διαγωγή (για τη δημιουργία ευχάριστης κοινωνικής ατμόσφαιρας, όπως π.χ. ευγένεια προς πελάτη και συνάδελφο, σεβασμό στον προϊστάμενο, κ.ο.κ.).
- Στο ντύσιμο (π.χ. στρατός, νοσοκομεία, τράπεζες, διοικητικό, εργατοτεχνικό προσωπικό).
- Στην απόδοση (πόσο γρήγορά θα δουλεύουν, πόσο πολύ θα παράγουν).
- Στην ανταμοιβή (πώς θα κατανέμονται οι αμοιβές στα μέλη της ομάδας – αρχή της ίσης μεταχείρισης, αρχή της ανταμοιβής με βάση τη συνεισφορά του καθενός και αρχή της υποστήριξης του αδυνάτου).

- Την αμοιβαιότητα (αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ των μελών).

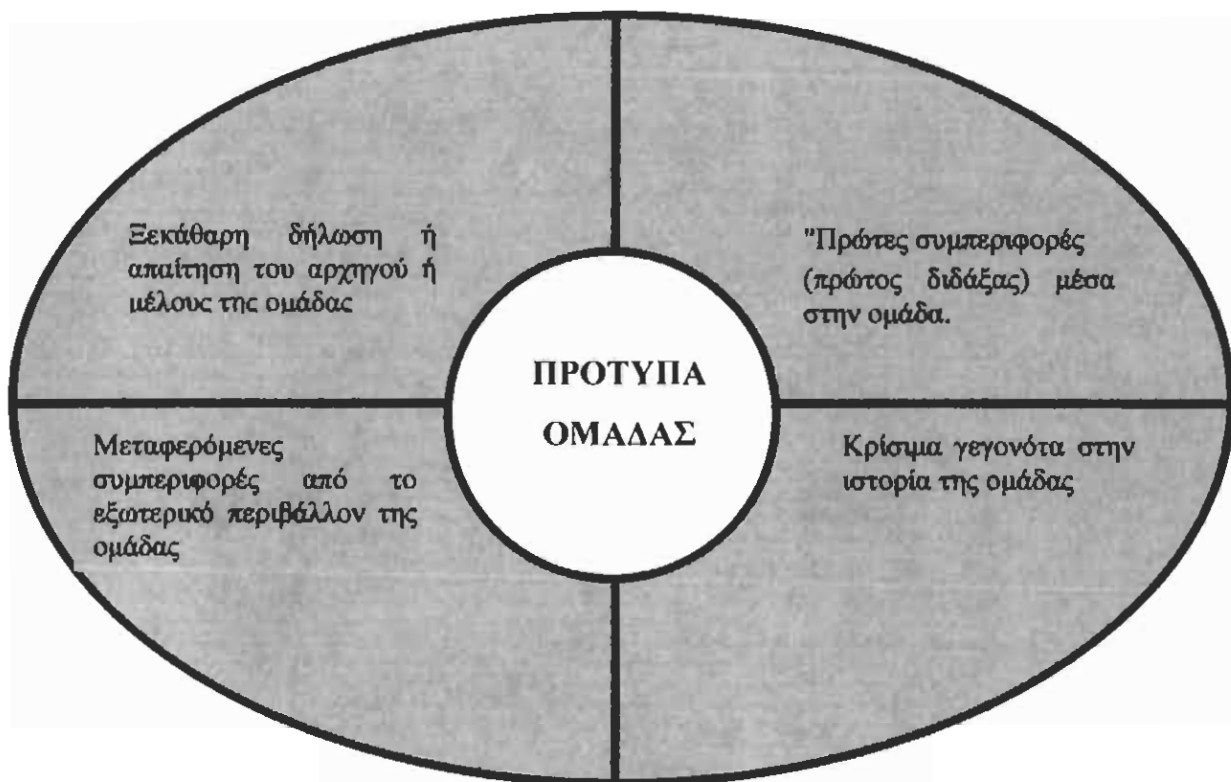
Οι κανόνες συμπεριφοράς που καθορίζονται από την ομάδα, μπορεί να μην είναι ανάλογοι με τα "πιστεύω" ή τις απόψεις όλων των μελών της ομάδας. Οι κανόνες αυτοί γίνονται αποδεκτοί σε διαφορετικό βαθμό από τα μέλη, ανάλογα με το πόσο εκτιμούν ότι τα εξυπηρετούν ή είναι προς το συμφέρον τους. Για να ισχύσουν οι κανόνες συμπεριφοράς θα πρέπει να γίνουν αποδεκτοί από τα περισσότερα μέλη της ομάδας και να είναι σαφώς διατυπωμένοι.

Η συμμόρφωση προς τους κανόνες αυτούς, είναι απαραίτητη για τη διατήρηση και λειτουργία της ομάδας. Άτομα τα οποία αποκλίνουν από αυτή τη συμπεριφορά τηρούνται από την ομάδα που είτε τα αγνοεί είτε τα γελοιοποιεί είτε τα αποβάλλει.

Οι αρχηγοί ή ηγέτες των ομάδων είναι συνήθως σε καλύτερη θέση για να παραβιάζουν τα πρότυπα, δείχνοντας έτσι την υπεροχή τους ή ότι αυτοί έχουν το δικαίωμα να διαφοροποιούνται έναντι των απλών μελών (π.χ. ο προϊστάμενος μπορεί να καθυστερεί να έρθει στη δουλειά του ή να καπνίζει σε χώρους που απαγορεύεται για όλους). Η παραβίαση όμως των προτύπων διαγωγής από τους αρχηγούς των ομάδων είναι πολύ κακό παράδειγμα προς τα απλά μέλη και αποτελεί την απαρχή γενικής παραβίασής τους.

Από έρευνα, έχει διαπιστωθεί ότι τα περισσότερο έξυπνα μέλη της ομάδας είναι λιγότερο πιθανό να συμμορφωθούν με τα πρότυπα διαγωγής από ότι τα λιγότερο έξυπνα.

Από την άλλη πλευρά, άτομα με εξουσιαστικές – αυταρχικές προσωπικότητες είναι περισσότερο πιθανό να συμμορφωθούν με τα πρότυπα συμπεριφοράς της ομάδας σχετικά με τα άτομα που είναι λιγότερο αυταρχικά.



Σχήμα 12°

Πηγές δημιουργίας προτύπων ομάδας

Κεφάλαιο 5

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΙΑ
ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΑΣ

5.0 Η προσέγγιση της αποδοχής – έμμεση προσέγγιση

τα εμπόδια στην αποτελεσματική ομαδική συνεργασία είναι πάρα πολλά, εκτεταμένα και επίμονα. Το γεγονός αυτό οδήγησε σε σειρά πειραμάτων πριν μερικά χρόνια στα οποία έγιναν τα πρώτα βήματα για την ανάπτυξη της ομάδας. Ανάπτυξη της ομάδας σημαίνει να κάνει κάποιος σκόπιμες ενέργειες για να επισημάνει και να αφαιρέσει εμπόδια στην αποτελεσματική συνεργασία και να τα αντικαταστήσει με την κατάλληλη συμπεριφορά, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετική απόδοση.

Από εκείνα τα πρώτα πειράματα και μετά, πολλοί άνθρωποι έχουν κάνει σοβαρές προσπάθειες να βρουν τον "καλύτερο" τρόπο να αναπτύξουν ομάδες. Από τις προσπάθειές τους έχουν προέλθει πέντε διαφορετικά μοντέλα. Για να καταλάβετε καλύτερα σκεφτείτε τον εαυτό σας σαν σύμβουλος που εργάζεται σε μια ομάδα και τη βοηθά να επισημάνει, να αφαιρέσει και να αντικαταστήσει όσα εμπόδια υπάρχουν στην ομαδική συνεργασία της.

Συνοψίζουμε τα πέντε μοντέλα στο κεφάλαιο αυτό.

Η προσέγγιση της αποδοχής – Η έμμεση προσέγγιση.

Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στο ότι:

1. Κάθε μέλος μιας ομάδας αισθάνεται κάποτε σύγχυση.
2. Τα μέλη δεν έχουν πολλές ευκαιρίες να κάνουν γνωστά τα αισθήματά τους για την ομάδα ή τα άλλα μέλη της.

Όσο περνά ο καιρός χτίζουν γύρω τους τείχη και η ομάδα αναπτύσσει συνήθειες συμπεριφοράς που την κρατούν μακριά από θέματα που πονούν.

Η προσέγγιση της αποδοχής έχει σκοπό να λύσει τέτοια προβλήματα. Εδώ ο ρόλος του συμβούλου είναι να δώσει στα μέλη τη δυνατότητα να εκφράσουν τα συναισθήματά τους. Βοηθά κάθε μέλος:

1. Να μάθει, τι συναισθηματικές αντιδράσεις προκαλεί στους άλλους.
2. Να εκφράσει τα συναισθήματά του για τους άλλους.

Ο στόχος είναι να εξαλείψει τις συναισθηματικές εντάσεις που υπάρχουν μέσα στην ομάδα. Η προσέγγιση της αποδοχής συχνά φέρνει τους ανθρώπους κοντύτερα τον ένα στον άλλο και προωθεί τη συνοχή και το υψηλό ηθικό. Όμως στην αρνητική πλευρά, υπάρχει ο κίνδυνος να συγκεντρωθεί στις ανθρώπινες σχέσεις σαν να είναι αυτές ο στόχος. Η κάθαρση της ειλικρίνειας συνήθως ανακουφίζει τις εντάσεις που υπάρχουν, όμως είναι πιθανό η ομάδα να συζητήσει θέματα παραγωγικότητας.

Μια άλλη αδυναμία της προσέγγισης αυτής είναι ότι δημιουργεί εξάρτηση από το σύμβουλο. Εφόσον ο σύμβουλος είναι ο παράγοντας της αλλαγής, η ομάδα αρχίζει να εξαρτάται από αυτόν αντί να αναπτύξει τις δικές της δεξιότητες συμμετοχής.

Στα προγράμματα αποδοχής υπάρχει ο κίνδυνος οι ανθρώπινες σχέσεις να γίνουν ο στόχος. Η κάθαρση της ειλικρίνειας συνήθως ανακουφίζει τις εντάσεις που υπάρχουν, αλλά σταματά εκεί γιατί η έλλειψη καθοδήγησης είναι προϋπόθεση για την παρέμβαση αυτή. Δεν υπάρχουν πολλές πιθανότητες η ομάδα να φθάσει σε θέματα παραγωγικότητας. Μολονότι μπορεί να είναι αλήθεια ότι ακόμα και ένα τυφλό κοτόπουλο θα βρει ένα κόκκο καλαμπόκι, δεν αρκεί να βασιζόμαστε στην τύχη για να εξασφαλίσουμε σωστά αποτελέσματα.

Άλλη αδυναμία της προσέγγισης αυτής είναι ο κίνδυνος εξάρτησης από τρίτον. Εφόσον ο σύμβουλος έχει γίνει ο φορέας της αλλαγής, η ομάδα αρχίζει να εξαρτάται από αυτόν αντί να αναπτύξει τις δικές της δεξιότητες συμμετοχής.

Είναι δυνατό να συνδυάσουμε μια παρέμβαση τέτοιου είδους, για να αποκαλύψουμε και να χειριστούμε τις αξίες με μια περιεχομένου που να δίνει την κατεύθυνση αλλά τέτοια ενέργεια μοιάζει "παπιστική":

"Με φέρνεις στο σημείο να χαμηλώσω τις αντιστάσεις μου και μετά με φορτίζεις με νέα υποχρέωση". Όμως τα προβλήματα τη δεξιότητας συμμετοχής και

της εξάρτησης από το σύμβουλο παραμένουν, ακόμα κι αν ο παραπάνω συνδυασμός ξεπεράσει τη δυσκολία που αναφέραμε.

5.1 Η προσέγγιση καταλύτη και ρυθμιστή.

Ένας άλλος τρόπος ανάπτυξης της ομάδας είναι να δώσουμε στο σύμβουλο περισσότερη ευθύνη να μιλήσει με κάθε μέλος της ομάδας χωριστά, ή να δώσει κάποιο ερωτηματολόγιο ή κάποιο είδος ερευνητικού οργάνου. Συνοψίζει τις απαντήσεις και τις ξαναδίνει στην ομάδα χωρίς ονόματα, σε μια συνεδρίαση. Μπορεί να κάνει διαδικαστικές προτάσεις, πώς να εξετάσει η ομάδα τα στοιχεία της έρευνας και να κρίνει τις επιπτώσεις τους στην αποτελεσματικότητά της.

Η καταλυτική παρέμβαση υποφέρει από τους ίδιους περιορισμούς όπως και η Παρέμβαση της αποδοχής. Μολονότι η κατεύθυνση είναι διακριτική, η εξάρτηση συνεχίζεται γιατί οι δεξιότητες συμμετοχής δεν έχουν ενισχυθεί. Και εδώ το θέμα περιεχομένου είναι αδύνατο και ο χειρισμός του αποτελέσματος φαίνεται τεχνητός. Αν η ομάδα αισθανθεί ότι ο αρχηγός της και ο σύμβουλος συμμαχούν για να την κατευθύνουν προς ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, τα μέλη θα χάσουν την εμπιστοσύνη τους και έτσι η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας και του συμβούλου θα υποφέρουν. Δεν είναι εύκολο να εκφυρσοκροτήσει ένα όπλο αργά.

5.2 Η προσέγγιση της αντιπαράθεσης.

Η προσέγγιση της αντιπαράθεσης χρησιμοποιείται όταν ο σύμβουλος θεωρεί ότι η δουλειά του είναι:

1. Να υποδείξει ποιες υποθέσεις για αξίες προκαλούν εντάσεις ή προστριβές.
2. Να προκαλέσει αυτούς που τις έχουν να αντιμετωπίσουν ο ένας τον άλλον και να τις τερματίσουν.

Ο σύμβουλος μπορεί να θίξει το θέμα πιο έντονα ώστε τα μέλη να μην το προσπεράσουν. Αυτή η ενέργεια δεν καθρεφτίζει ούτε εκφράζει συναισθήματα, όπως η προσέγγιση αποδοχής, ούτε συγκεντρώνει ερευνητικά στοιχεία, όπως η προσέγγιση του ρυθμιστή. Η προσέγγιση της αντιπαράθεσης αναγκάζει τους ανθρώπους να επισημάνουν τις "πραγματικές" αξίες που θέλουν να έχουν και λέει

ότι χρειάζεται να λεχθεί ώστε οι άλλοι να επωφεληθούν. Το άτομο που κάθεται στο σκαμνί ίσως διστάζει να πει ελεύθερα τι έχει στο νου του, αλλά ο στόχος είναι οι αξίες αυτές να έρθουν στο φως όπου μπορούν να ενισχυθούν ή να αλλάξουν αν χρειάζεται.

Αντιπαράθεση σημαίνει να δει κανείς τη διαφορά απόψεων, δηλαδή τη διαφορά στις αξίες, τα κίνητρα, τα στοιχεία ή τις αντιλήψεις. Κάθε πορεία έχει κινδύνους. Μπορεί να θεωρηθεί σαν μια έξυπνη εισαγωγή που χαιρετίζει τη συμμετοχή αντί σαν μια πραγματική αντιπαράθεση, με πιθανότητα τα τωρινά στυλ ηγεσίας να μην ταιριάζουν με το σύστημα αξιών ενός προγράμματος πρωτοβουλιών.

Όταν τα πρώτα βήματα για τη συνειδητοποίηση έχουν γίνει, η ομάδα μπορεί να διατηρήσει την πορεία της και το αποτέλεσμα προμηνύεται ευνοϊκό. Δυστυχώς, η ενίσχυση των δεξιοτήτων συμμετοχής δεν είναι φανερό και η επιχείρηση μπορεί να φθάσει να εξαρτάται από το σύμβουλο για να προωθήσει και να διατηρήσει τη διαδικασία αλλαγής.

5.3 Η προσέγγιση της συνταγής.

Η προσέγγιση της συνταγής είναι αυτή στην οποία ο σύμβουλος εργάζεται με κάθε άτομο χωριστά. Μελετά:

1. Τη δομή και τα καθήκοντα του καθενός.
2. Τις ικανότητες κάθε μέλους της ομάδας.

Κοιτάζει επίσης τα θέματα που συζητά η ομάδα. Με βάση αυτά, δίνει οδηγίες πώς ο οργανισμός μπορεί να γίνει ισχυρότερος ενεργώντας με διαφορετικό τρόπο. Μπορεί να προτείνει να δημιουργήσουν νέες θέσεις εργασίας ή να κάνουν αλλαγές στη λογοδοσία ή στα καθήκοντα, να ενώσουν τα γραφεία όλων των μελών της ομάδας ή να συνεδριάζουν Δευτέρα πρωί αντί Παρασκευή απόγευμα ή περισσότερο ή λιγότερο συχνά. Επίσης οι συστάσεις του μπορεί να έχουν πιο προσωπικό χαρακτήρα.

Οι παρεμβάσεις συνταγής λένε στις ομάδες ή στα μέλη τι να κάνουν. Το σύστημα αξιών ελέγχου και εξουσίας που λειτουργεί κατά τη χρησιμοποίηση της

εξωτερικής συνταγής έρχεται σε αντίθεση με την επιδίωξη της αλλαγής μέσα από ενεργό συμμετοχή. Στο σημείο που συγκρούονται το μήνυμα της αλλαγής με το κλίμα που υπάρχει στην ομάδα, εισέρχονται πολλά σημεία δυναμικού.

1. Οι άνθρωποι έχουν την τάση να αντιστέκονται σε μια αλλαγή που τους επιβάλλεται.
2. Τα μέλη αισθάνονται ότι παραβιάζονται καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί νόμιμα.
3. Ο συντονισμός καθορίζεται από εξωτερικούς φορείς.
4. Τα μέλη της ομάδας αναγνωρίζουν τις αδυναμίες στο καθεστώς που υπάρχει και βρίσκουν γρήγορα εξηγήσεις γιατί δεν "λειτουργούν οι νέες συνταγές".
5. Τα μέλη της ομάδας δεν μπορούν να δουν πως οι αλλαγές που προτείνει η συνταγή θα βελτιώσουν το υπάρχον καθεστώς και έτσι συνεχίζουν να αντιστέκονται.

Γι' αυτούς τους λόγους, συχνά λείπει η ενεργητικότητα που απαιτείται για την εφαρμογή. Η εξαναγκαστική συμμόρφωση μπορεί να ενισχυθεί – και συχνά αυτή γίνεται η πορεία για την εφαρμογή. Ο χειρισμός των συγκρούσεων που αναπόφευκτα θα παρουσιαστούν κατά την εφαρμογή θα γίνει με τις ίδιες αξίες και δεξιότητες που έφεραν την ομάδα στο σημείο να χρειάζεται εξωτερική βοήθεια.

Τα μεγάλα πλεονεκτήματα της λύσης αυτής είναι ότι μπορούμε να ζητήσουμε τη βοήθεια ειδικών όποτε τη χρειαζόμαστε χωρίς να πρέπει να προσλάβουμε κάποιον μόνιμα. Επειδή η συνταγή έρχεται απ' έξω μπορούμε να θεωρήσουμε ότι καθρεφτίζει τις ανάγκες της εταιρίας αντί να καλύπτει ίδια συμφέροντα. Επιπλέον, αν δεν υπάρχουν οι πόροι για να εφαρμοστεί, μπορούν και αυτοί να έλθουν απ' έξω ανάλογα με τις ανάγκες.

5.4 Ο παράλληλος οργανισμός ή το παράλληλο σύστημα.

Άλλη μια προσέγγιση που επιδιώκει να ενισχύσει την ομαδική συνεργασία λέγεται παράλληλος οργανισμός ή παράλληλο σύστημα. Είναι η ομαδοποίηση των ανθρώπων με βάση όχι ιεραρχική που κοιτούν από την αρχή ένα πρόβλημα χωρίς

τους περιορισμούς της θέσης τους, των ίδιων συμφερόντων τους ή της γενικής αμηχανίας.

Οι παράλληλοι οργανισμοί παίρνουν πολλές διαφορετικές μορφές: ομάδες εργασίας, σύστημα matrix οργάνωσης, λειτουργικές ομάδες εκτός ιεραρχίας, διαπειθαρχικές επιτροπές κ.τ.λ. Τα παραδείγματα αυτά δείχνουν τις δυνατότητες που έχει ο παράλληλος οργανισμός. Είναι βασικά στρατηγική ισχύος, και απαιτεί το είδος χειρισμού να μπουν στην ομάδα υποστηρικτές και να αποκλειστούν οι αμετάπειστοι. Αυτά τα κρυφά κίνητρα όμως μπορεί να προκαλέσουν καχυποψία σε όλη την επιχείρηση και να γίνουν αιτία για την αντίσταση στην αλλαγή.

Η άποψη στην οποία στηρίζεται ο παράλληλος οργανισμός είναι ότι η "ασυνήθιστη" ομαδοποίηση των ανθρώπων επιτρέπει ελεύθερη εξέταση παλιού κλίματος. Δηλαδή επιτρέπει να δούμε καλύτερα τα θέματα, χωρίς να δεσμευόμαστε από την παράδοση, τα προηγούμενα, τις παλιές συνήθειες, τα ίδια συμφέροντα και την αντίσταση στην αλλαγή. Η νέα εστίαση είναι:

1. Στο χαρακτήρα του ίδιου του προβλήματος.
2. Στο τι απαιτείται για να κινητοποιηθούν τα μέλη του οργανισμού που έχουν τις σχετικές γνώσεις.

Όταν μια τέτοια αναφορά "συνταγής" επανεξεταστεί με τον τρόπο αυτό, τα μέλη του παράλληλου οργανισμού μπορούν να αμφισβητήσουν πιο αποτελεσματικά τον παραδοσιακό. Θα είναι σε θέση να δείξουν ακριβώς πώς μπορούν να εφαρμοστούν οι υποδείξεις και να αντληθούν οφέλη από αυτές. Σε μερικές περιπτώσεις χρειάζονται και άλλες ενέργειες για να ξεπεραστεί η αντίσταση της ομάδας στις υποδείξεις του παράλληλου οργανισμού. Θα πρέπει λοιπόν να διατεθεί χρόνος ώστε οι ομάδες του παραδοσιακού οργανισμού να κληθούν να δείξουν πώς θα εφαρμόσουν τις λύσεις που προτείνει ο παράλληλος οργανισμός. Όταν σκεφτούν διεξοδικά τι θα έκαναν αν ενεργούσαν σύμφωνα με τις υποδείξεις του παράλληλου οργανισμού, τα μέλη του παραδοσιακού θα αναγκαστούν να αντιμετωπίσουν πραγματικές καταστάσεις αλλά υπό την

προοπτική του "σαν να". αυτό συχνά τα πείθει ότι μπορούν να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα αν ακολουθήσουν τις υποδείξεις του παράλληλου οργανισμού.

Όλες οι εναλλαγές που περιγράψαμε στο κεφάλαιο αυτό έχουν κάποιο χαρακτήρα επιβολής. Η ηγεσία αντιλαμβάνεται την ανάγκη για αλλαγή αλλά προσπαθεί να την επιβάλλει σε αυτούς που επηρεάζονται και όχι να την επιτύχει μέσω αυτών.

Η ανάγκη ίσως είναι επιτακτική, αλλά η αυθαίρετη επιβολή είναι πιθανό να προκαλέσει προβλήματα υποστήριξης στο σημαντικό στάδιο της εφαρμογής. Πραγματική ηγεσία σημαίνει να μπορούμε να δούμε τις δυνατότητες που υπάρχουν και να μπορούμε να αποσπάσουμε συνεργασιμότητα.

Κεφάλαιο 6

**ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ & ΔΙΟΜΑΔΙΚΕΣ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ – ΠΟΛΙΤΙΚΗ
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ**

ΜΕΡΟΣ Γ΄
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6
ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ & ΔΙΟΜΑΔΙΚΕΣ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ – ΠΟΛΙΤΙΚΗ
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

6.0 Συγκρούσεις ρόλων.

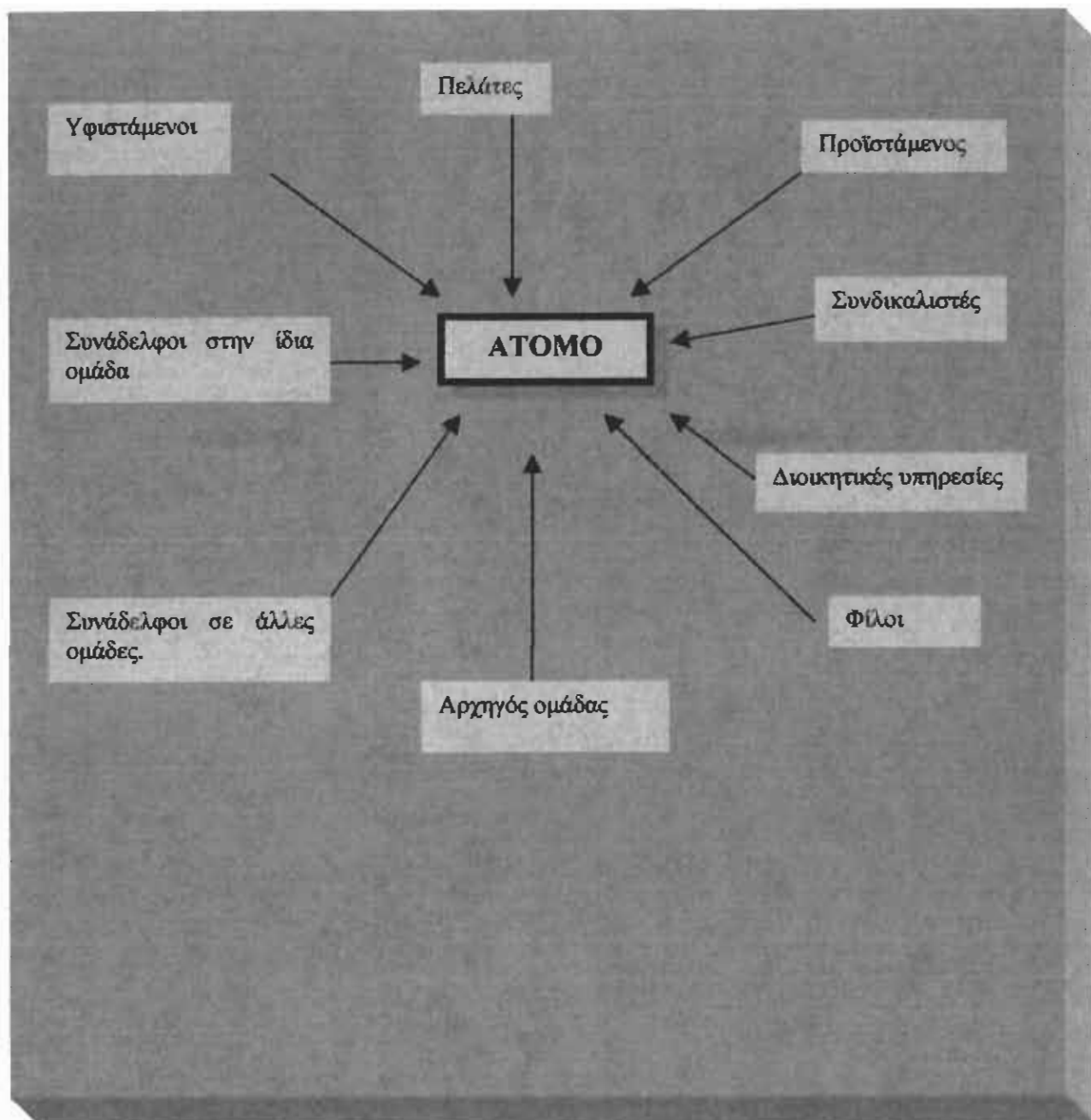
Για να πετύχει ο κάθε οργανισμός του στόχους του πρέπει τα μέλη του να προβούν σε συγκεκριμένες ενέργειες και να αναπτύξουν συγκεκριμένες σχέσεις. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τη "δομή ρόλων" του οργανισμού.

Ρόλος είναι οι αναμενόμενες συμπεριφορές που σχετίζονται με τα άτομα που κατέχουν συγκεκριμένη θέση (εργασίας) στη δομή του οργανισμού. Ο ρόλος περιγράφει, επίσης ως το άτομο αντιλαμβάνεται την κατάσταση και τις υποχρεώσεις – δικαιώματά του στην επιχείρηση. Η έννοια του ρόλου είναι σπουδαία για να κατανοήσει κανείς το πώς λειτουργεί μια ομάδα και πώς αναπτύσσονται οι διαδικασίες μέσα σε αυτήν και πώς ακόμη καταλήγει να έχει την α ή τη β συμπεριφορά.

Ο ρόλος ή ρόλοι που ένα άτομο υποδύεται σε μια ομάδα επηρεάζεται από το συνδυασμό: (α) οργανωσιακών παραγόντων, όπως οι απαιτήσεις του έργου, το στυλ ηγεσίας, η θέση στο δίκτυο επικοινωνίας και (β) προσωπικών παραγόντων, όπως οι αξίες, οι στάσεις, η υποκίνηση, η ικανότητα και η προσωπικότητα.

Ο ρόλος που ένα άτομο υποδύεται σε μια ομάδα μπορεί να είναι τελείως διαφορετικός από το ρόλο που το ίδιο αυτό άτομο υποδύεται σε άλλες ομάδες. Πέρα από τις σχέσεις ρόλου, που το άτομο αναπτύσσει με τα άλλα άτομα στην ομάδα του (συνάδελφοι, προϊστάμενοι, υφιστάμενοι) θα έχει και κάποιες σχέσεις που σχετίζονται με τα άτομα έξω από την ομάδα του. Τέτοια άτομα μπορεί να είναι μέλη άλλων ομάδων εργασίας, συνδικαλιστές, προμηθευτές, πελάτες. Αυτά τα άτομα αποτελούν το "πλαίσιο ρόλου" του ατόμου. Το πλαίσιο ρόλου περιλαμβάνει

όλες τις επαφές με εκείνους που το άτομο έχει ουσιαστικές αλληλεπιδράσεις σχετικές με την εκτέλεση του ρόλου του. Σχετικό είναι το **σχήμα 7**.



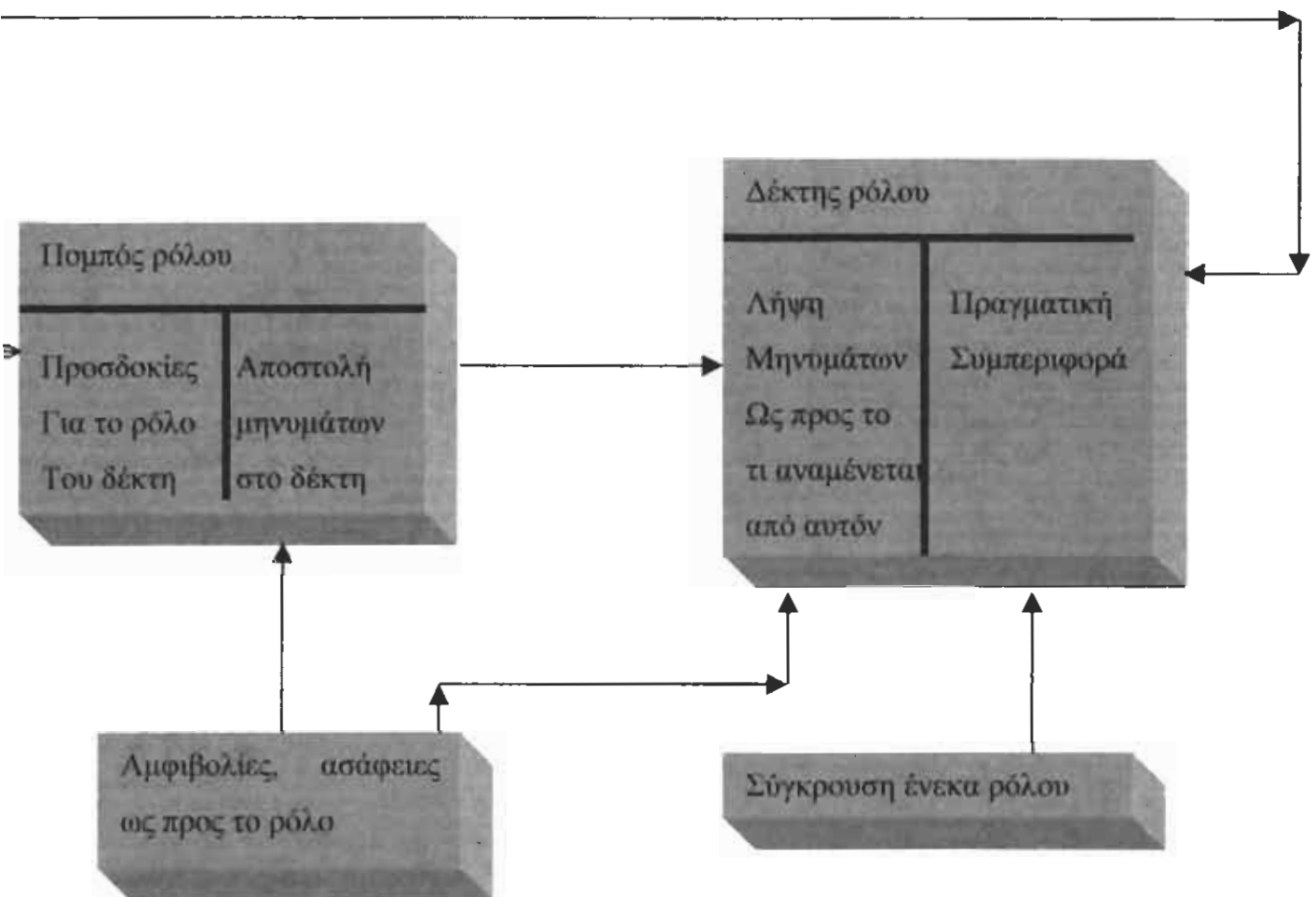
Σχήμα 7^ο

Ένα πιθανό πλαίσιο ρόλου, στον εργασιακό χώρο

Τα άτομα που αποτελούν το πλαίσιο ρόλου, του συγκεκριμένου ατόμου επηρεάζονται από τη συμπεριφορά του και έχουν κάποιες προσδοκίες απ' αυτό, όσον αφορά στο τι πρέπει ή δεν πρέπει να κάνει. Τα άτομα αυτά απλά λειτουργούν ως πομποί, όταν ασκούν πιέσεις στο συγκεκριμένο άτομο δέκτη για το πώς πρέπει να συμπεριφερθεί για να ικανοποιήσει τις προσδοκίες τους. Έτσι δημιουργούνται συγκρουστικές καταστάσεις ένεκα ρόλων, αφού τόσο οι πομποί όσο και ο δέκτης ρόλου αλληλοεπηρεάζονται. Εάν δυο άτομα μπορούν να επιβραβεύσουν το ένα το άλλο (κατά την εκτέλεση του ρόλου του), πιθανότατα θα αναζητήσουν μια διευθέτηση της σύγκρουσης τύπου Κερδίζω-Κερδίζω. Στις περισσότερες των περιπτώσεων ο πομπός και ο δέκτης ρόλου είναι διαφορετικά άτομα, όμως υπάρχουν περιπτώσεις που το ίδιο το άτομα είναι και ο πομπός και ο δέκτης ρόλου. Η συνείδηση του κάθε ανθρώπου δημιουργεί τα πρέπει και δεν πρέπει και έτσι λειτουργεί ως πομπός ρόλου.

Ένα επεισόδιο ρόλου περιλαμβάνει:

1. Τις προσπάθειες από έναν ή περισσότερους πομπούς να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του δέκτη.
2. Τις απαντήσεις του δέκτη, ο οποίος με τη σειρά του επηρεάζει τις μελλοντικές προσδοκίες του πομπού, π.χ. οι προσδοκίες του μάνατζερ μεταφράζονται σε πιέσεις προς τους υφιστάμενους του. Ο υφιστάμενος έχει και συναισθηματικές και διανοητικές απαντήσεις σε αυτές τις πιέσεις. Οι συναισθηματικές περιλαμβάνουν αυτό που αισθάνεται ο υφιστάμενος, σε σχέση με αυτό που επιδιώκει ο μάνατζερ. Αυτό σημαίνει ότι υφιστάμενος απαντά τόσο με συναισθήματα όσο και με σκέψεις στον προϊστάμενο. Αυτές ανατροφοδοτούν τη σκέψη του μάνατζερ. Αυτή η ανατροφοδότηση επηρεάζει τις μελλοντικές προσδοκίες του, καθώς και τις πιέσεις που ασκεί στους υφιστάμενους του. (σχήμα 8).

Σχήμα 8^ο

Επεισόδιο ρόλου και συγκρουστική κατάσταση ένεκα ρόλου

Σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται όταν δύο ή περισσότερες ασυμβίβαστες πιέσεις ασκούνται σε ένα άτομο. Απαντώντας σε κάποιες πιέσεις είναι δύσκολο για κάποιον να απαντήσει σε άλλα ή σε όλα τα είδη των ασκούμενων πιέσεων. Η ένταση της σύγκρουσης των ρόλων εξαρτάται από τη δύναμη των πιέσεων που ασκούνται από τους πομπούς και την επιθυμία του δέκτη να ανταποκριθεί. Υπάρχουν 4 είδη συγκρούσεων ρόλων:

1. Ένεκα υπαιτιότητας του πομπού: εμφανίζεται όταν τα "πρέπει" από κάποιο πομπό είναι ασυμβίβαστα μεταξύ τους. Όταν οι ρόλοι που "στέλνει" είναι συμβιβαστοί μεταξύ τους.
2. Ένεκα υπαιτιότητας περισσοτέρων του ενός πομπού: εμφανίζεται όταν οι πιέσεις που ασκούνται από κάποιον πομπό θεωρούνται ως ασυμβίβαστες, με τις πιέσεις κάποιου άλλου ή κάποιων άλλων πομπών.
3. Ένεκα (προσωπικών) συγκρούσεων του δέκτη: εμφανίζεται όταν οι πιέσεις για κάποιο ρόλο σχετίζονται με τη συμμετοχή του σε έναν οργανισμό ή ομάδα και αυτός είναι ασυμβίβαστος με την ταυτόχρονη συμμετοχή του σε κάποιο άλλο ομαδικό οργανισμό.
4. Ένεκα (προσωπικών) συγκρούσεων του δέκτη: εμφανίζεται μεταξύ των ασκούμενων πιέσεων σε έναν δέκτη και στις δικές του ανάγκες, απόψεις, αξίες και ικανότητες.

Οι συγκρούσεις ρόλων είναι συχνά μικρές και προκαλούν εντάσεις οι οποίες, ίσως είναι απαραίτητες για τη βελτίωση και ανάπτυξη του οργανισμού και ταυτόχρονα τη δημιουργία ικανών και ώριμων ατόμων. Οι έντονες συγκρούσεις είναι δυνατό να έχουν αντίστροφα αποτελέσματα για τα άτομα και τον οργανισμό π.χ. μείωση όγκου εργασιών και μειωμένη αποδοτικότητα. Τα άτομα που υφίστανται έντονες συγκρούσεις για μία περίοδο χρόνου, υπόκεινται σε υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους, έντασης δυσανασχέτησης και έχουν σχετική έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντι στους προϊσταμένους και στον οργανισμό γενικότερα.

6.1 Συγκρούσεις ομάδων

Αναφέρεται σε συγκρούσεις και διαφορές μεταξύ ομάδων, τμημάτων ή διευθύνσεων μέσα σε ένα οργανισμό. Οι αιτίες που δημιουργούνται αυτές οι συγκρούσεις είναι:

- Αλληλεξαρτήσεις καθηκόντων
- Εξαρτήσεις στόχων
- Μη ύπαρξη σωστών κριτηρίων εκτίμησης, απόδοσης και ανταμοιβών
- Διαφορές μεταξύ ομάδων
- Προβλήματα σε σχέση με την κατανομή κοινών πόρων που βρίσκονται σε περιορισμένα μεγέθη.

Πιο συγκεκριμένα, για τις επιμέρους αυτές αιτίες, πρέπει να τονιστούν ορισμένα σημεία που αναλύουν την κάθε μία από αυτές. Η αλληλεξάρτηση καθηκόντων είναι μία από τις πρωτεύουσες αιτίες εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων, ανεξάρτητα με το αν αυτές σχετίζονται με προσωπικό βρισκόμενο στην ίδια βαθμίδα της ιεραρχίας ή σε διαφορετική βαθμίδα. Η αιτία αυτή αναφέρεται στο βαθμό σύμφωνα με τον οποίο δύο ομάδες ή άτομα βασίζονται η μία πάνω στην άλλη για εξυπηρέτηση, πληροφόρηση και παροχή μέσων, ώστε να καταφέρουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Παρόλο που κάτι τέτοιο υπονοεί μια συνεργατική κατάσταση, οι ομάδες σε μια επιχείρηση μπορεί α φθάσουν σε εντονότερες συγκρούσεις. Μια αύξηση των απαιτήσεων, είναι δυνατό να οδηγήσει στο μέγιστο της πίεσης στη μια ή και στις δυο ομάδες, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις αναγκαίες πρόσθετες υπηρεσίες ή στην παροχή αυτών των υπηρεσιών, σχετικά συντομότερα. Η πίεση αυτή, είναι δυνατό να αυξήσει την ένταση και τις απογοητεύσεις και να οδηγήσει σε συγκρούσεις μεταξύ ομάδων. Ένας ακόμα παράγοντας ο οποίος συμβάλλει στην ανάπτυξη συγκρούσεων, είναι και οι ασάφειες και οι ελλείψεις προγραμματισμού που επικρατούν μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων, σχετικά με τα καθήκοντά τους και το πώς αυτά θα πρέπει να εκτελούνται.

Η δεύτερη αιτία αναφέρεται σε καταστάσεις στις οποίες μια ομάδα πρέπει να βασίζεται σε κάποια άλλη ομάδα για εξυπηρέτηση, πληροφόρηση ή παροχή μέσων.

Η ανεξάρτητη ομάδα έχει μικρό κίνητρο να συνεργασθεί, σε σχέση με την εξαρτημένη ομάδα. Έτσι έχουμε δημιουργία της πίεσης από την εξαρτημένη ομάδα προς την ανεξάρτητη, με σκοπό την απόκτηση της απαιτούμενης βοήθειας. Καταστάσεις αυτού του τύπου οδηγούν συχνά στη δημιουργία αρνητικού κλίματος και σε αρνητική στάση μεταξύ των ομάδων.

Οι συγκρούσεις που έχουν σαν βάση την τρίτη αιτία, σχετίζονται με την αξιολόγηση και την ανταμοιβή των αλληλεξαρτώμενων ομάδων. Η σύγκρουση δημιουργείται από το γεγονός ότι σαν βάση αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζομένων λαμβάνονται κριτήρια που υποκινούν τα άτομα για προσπάθεια επίτευξης ατομικών και όχι κοινών στόχων. Όσο μεγαλύτερη είναι η αλληλεξάρτηση των ομάδων και η έμφαση που δίνει η Διοίκηση του οργανισμού, στη διακεκριμένη παρά στην από κοινού λειτουργία των ομάδων, τόσο περισσότερο μεγαλώνει η ένταση της σύγκρουσης που αργά ή γρήγορα θα αναπτυχθεί μεταξύ τους.

Οι συγκρούσεις που οφείλονται σε διαφορές ομάδων, αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο οι ομάδες εκτελούν διαφορετικά καθήκοντα αλλά και στον τρόπο που αυτές συνεργάζονται. Αποτέλεσμα αυτών των διαφορών είναι ότι οι ομάδες, είναι δυνατό να διαφέρουν όσον αφορά τους στόχους, το χρόνο επίτευξής τους, στην τυπική οργάνωση και στις διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτές οι διαφορές είναι χρήσιμες για την κατανόηση των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων π.χ. μεταξύ τμημάτων πωλήσεων και παραγωγής κ.λ.π.

Όσον αφορά στην Πέμπτη αιτία, οι συγκρούσεις αναφέρονται σε ομάδες οι οποίες βασίζονται σε κάποιους κοινούς πόρους οι οποίοι όμως δεν είναι αρκετοί για να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες τους. (π.χ. Συγκρούσεις σε σχέση με παραχώρηση κάποιου φυσικού χώρου-δωματίου, σ' έναν όροφο ενός κτιρίου μεταξύ τριών διαφορετικών τμημάτων, κατανομή κεντρικών υπηρεσιών εξυπηρέτησης: όπως γραμματειακή υποστήριξη ή δυνατότητα πρόσβασης και χρήσης σε Η/Υ).

Συνοπτικά, οι θετικές και αρνητικές πλευρές των συγκρούσεων στον **πίνακα**

Χαρακτηριστικά της σύγκρουσης μεταξύ των ομάδων	Θετικά αποτελέσματα	Αρνητικά αποτελέσματα
Ανταγωνισμός	Αυξάνει τα κίνητρα. Συμβάλλει στη δημιουργία ενός συστήματος ελέγχου και ισορροπιών. Αυξάνει τον αριθμό των ιδεών που συναγωνίζονται τις καθιερωμένες	Μειώνει τα κίνητρα. Δυνατό να στερήσει από ανώτερα κλιμάκια Διοίκησης την πληροφόρηση
Απόκρυψη και παραμόρφωσης πληροφορίας		Μειώνει την ποιότητα των λαμβανομένων αποφάσεων
Προσφυγή στους ανώτερους για αποφάσεις	Ο μάνατζερ καθίσταται ενήμερος σχετικά με τις λειτουργίες τους και τους υφισταμένους του. Δυνατό να οδηγηθεί σε αντιπαράθεση με κάποιο μάνατζερ ο οποίος δρα σαν διαιτητής μιας διαφοράς.	Ο μάνατζερ είναι δυνατό να υπερφορτωθεί με αναφορές. Είναι επίσης δυνατό να οδηγηθεί στην έκδοση αποφάσεων χωρίς πλήρη γνώση του θέματος
Σταθερότητα και τυπικότητα στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων	Δυνατό να αυξήσουν τη σταθερότητα του συστήματος	Μειώνει την προσαρμοστικότητα και το βαθμό θετικής ανταπόκρισης στις επιχειρούμενες αλλαγές
Μείωση του ρυθμού αλληλεπίδρασης μεταξύ των ομάδων. Μικρή εμπιστοσύνη, υποψία, εχθρικότητα	Δυνατό να επιλυθεί ένα πρόβλημα εάν μια ομάδα ή ένα άτομο χρησιμοποιηθεί για την εξασφάλιση του απαραίτητου συνδέσμου. Αυξημένη συνεκτικότητα σε κάθε ομάδα, η οποία συμβάλλει στη συνεργασία των μελών της ομάδας.	Παρεμποδίζει το συντονισμό και την εκτέλεση των διαφόρων καθηκόντων. Ανησυχία, φόβος, άγχος και αυξημένος δείκτης αποχώρησης εργαζομένων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5^{ος}

Θετικά και αρνητικά αποτελέσματα διομαδικών συγκρούσεων.

6.2 Τρόποι (στυλ) διευθέτησης διαπροσωπικών συγκρούσεων

τέτοια στυλ είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν όταν οι ίδιοι οι μανάτζερ αποτελούν πρόσωπα σύγκρουσης, ή όταν εμπλέκονται σε μια σύγκρουση, όπως π.χ. στη σύγκρουση δυο υφισταμένων.

Υπάρχουν πέντε στυλ διευθέτησης των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Αυτά είναι:

Στυλ αποφυγής: Είναι η τάση να αποσύρεται κάποιος ή να παραμένει ουδέτερος σε καταστάσεις συγκρούσεων. Ένα στέλεχος που κατατάσσεται σε αυτήν την κατηγορία είναι δυνατό να ενεργεί σαν σύνδεσμο επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, αναμεταδίδοντας τα μεταξύ τους μηνύματα. Όταν υπάρχουν ανεπίλυτες συγκρούσεις, οι οποίες επηρεάζουν τα καθήκοντα για τα οποία το στέλεχος είναι υπεύθυνο, η τάση της αποφυγής θα έχει αρνητικά αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση της οργανικής μονάδας στην οποία προΐσταται. Θετικά αποτελέσματα από την υιοθέτηση αυτού του στυλ μπορούν να εμφανιστούν όταν:

- Το θέμα που έχει προκύψει είναι μικρής εμβέλειας και σημασίας και για το οποίο ούτε πολύς χρόνος, ούτε ενεργητικότητα αξίζει να διατεθεί, ώστε να αντιμετωπισθεί η σχετική σύγκρουση.
- Η δύναμη του ενός των συγκρουόμενων είναι σχετικά μικρή, σε σχέση με τα άλλα άτομα και έτσι υπάρχει μικρή δυνατότητα να επιτύχει κάποια αλλαγή.
- Κάποιοι άλλοι έχουν τη δυνατότητα να διευθετήσουν τη σύγκρουση αποτελεσματικά.

Συμβατικό στυλ: Είναι η τάση να θυσιάζει κάποιος τη θέση του, με το να ζητά λύσεις τεμαχίζοντας τις διαφορές σε καταστάσεις συγκρούσεων. Υπάρχουν πολλά προβλήματα από την άκαιρη και πρόωρη χρήση του συμβιβαστικού στυλ.

Πρώτο όταν το στέλεχος ενθαρρύνει το συμβιβασμό σε διάφορα εκφρασμένα θέματα χωρίς να διαχωρίζει ή να υιοθετεί κάποιο από αυτά. Ο πρόωρος συμβιβασμός οδηγεί στην πρόωρη διάγνωση και στο μη σωστό προσδιορισμό της φύσης της πραγματικής σύγκρουσης. Πολλές φορές τα πρώτα

θέματα που προκύπτουν δεν αποτελούν τις πραγματικές αιτίες, αλλά τις αφορμές των προβλημάτων.

Δεύτερο, είναι η τάση να αποδέχεται τις παρουσιαζόμενες θέσεις, παρά να ερευνά για όλες εκείνες τις πρόσθετες εναλλακτικές λύσεις οι οποίες θα είναι αποδεκτές από όλους.

Τρίτο, όταν ο συμβιβασμός μπορεί να είναι ακατάλληλος για τη συγκεκριμένη κατάσταση ή για επιμέρους τμήματά της και πιθανό να υπάρχουν καλύτεροι τρόποι διευθέτησης των συγκρούσεων, από εκείνους που προτείνονται από κάθε πλευρά. Ίσως να είναι καλύτερο να υιοθετηθεί η τεχνική επίλυση προβλημάτων, στην προσπάθεια αναζήτησης πρόσθετων εναλλακτικών λύσεων. Συνεπώς, η σύγκρουση για κάτι δυνατό να χρειάζεται και δυναμικό και συμβιβαστικό στυλ. Το στυλ αυτό, είναι επιθυμητό όταν, τα δύο μέρη αναγνωρίζουν ότι:

- Υπάρχει δυνατότητα να επιτευχθεί συμφωνία στην οποία κάθε πλευρά θα βρεθεί σε καλύτερο (ή στάσιμο) σημείο, από το αν δεν επιτευχθεί συμφωνία.
- Περισσότερες από μία συμφωνίες μπορούν να επιτευχθούν.
- Κάποιοι από τους στόχους τους μπορεί να παραμείνουν αντίθετοι ή κάποια από τα συμφέροντά τους να μην ικανοποιηθούν σε σχέση με τις διαφορετικές συμφωνίες που είναι δυνατό να επιτευχθούν.

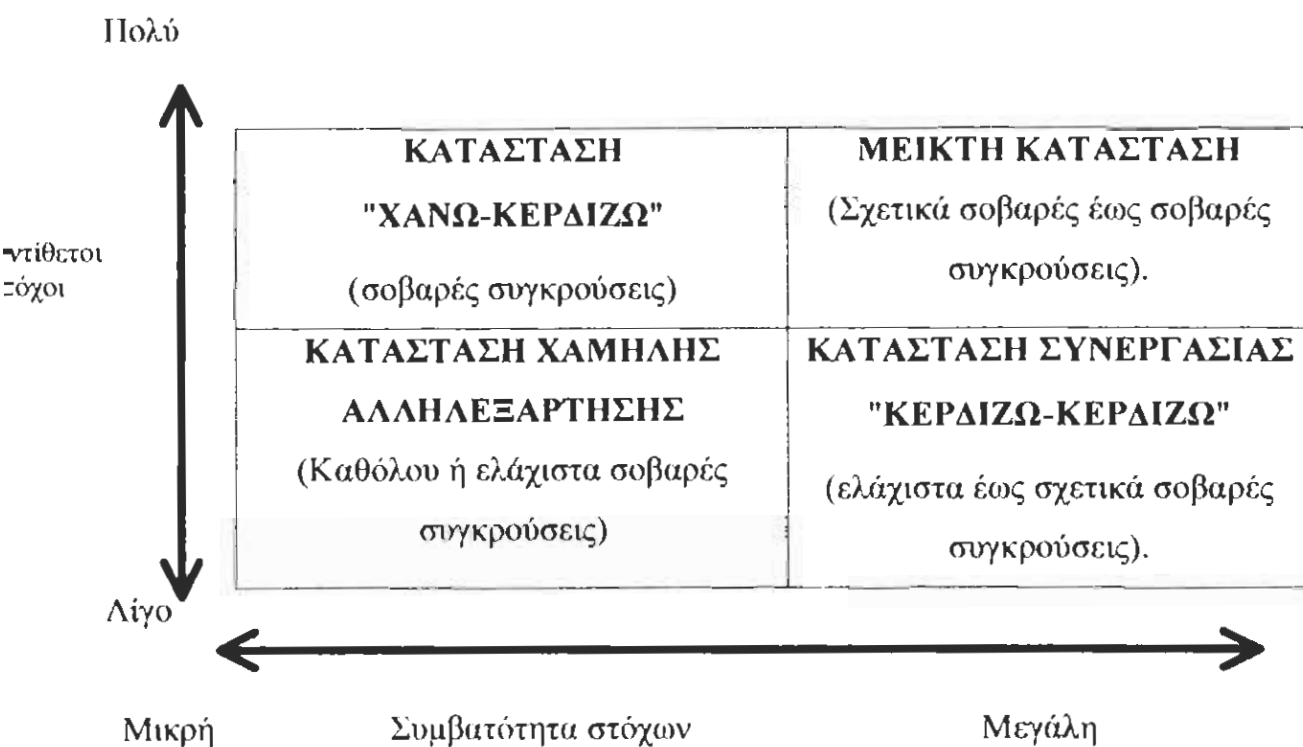
Ο συμβιβασμός αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο των διαπραγματεύσεων. Οι διαπραγματεύσεις είναι μια διαδικασία, σύμφωνα με την οποία δύο ή περισσότερα άτομα ή ομάδες, που έχουν κοινούς αλλά και ταυτόχρονα συγκροτημένους στόχους, αναπτύσσουν και συζητούν προτάσεις που σχετίζονται με τους ίδιους μιας πιθανής συμφωνίας. Φυσικά η συνολική διαδικασία των διαπραγματεύσεων είναι δυνατό να συμπεριλαμβάνει τη χρήση και των πέντε στυλ, που χρησιμοποιούνται για τη διευθέτηση συγκρούσεων. Τα κυρίαρχα στυλ για αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις είναι ο συμβιβασμός και η συνεργασία.

Στυλ εξομάλυνσης: Είναι η τάση να ελαχιστοποιείται η φανερή διάσταση των πραγματικών ή των θεωρούμενων διαφορών σε καταστάσεις συγκρούσεων, ενώ ταυτόχρονα δίνεται έμφαση στα κοινά συμφέροντα. Το στυλ αυτό απλά

ενθαρρύνει τα άτομα να καλύπτουν και να αποφεύγουν, τη έκφραση των συναισθημάτων. Αλλά ένα τέτοιο στυλ διευθέτησης δεν φαίνεται να είναι γενικά αποτελεσματικό. Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό, σε βραχυχρόνια βάση όταν:

- Τα μέρη είναι σε μια δύναμη "εκρηκτική" συναισθηματική κατάσταση σύγκρουσης και η εξομάλυνση χρησιμοποιείται για την εκτόνωσή της.
- Η διατήρηση της αρμονίας και της αποφυγής οποιασδήποτε διαταραχής είναι πολύ σημαντική.
- Οι συγκρούσεις βασίζονται πρωταρχικά στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων και τα οποία είναι δυνατό να αντιμετωπισθούν με το κλίμα του ανταγωνισμού που ήδη επικρατεί.

Πιστικό στυλ: Είναι η τάση χρησιμοποίησης εξαναγκασμού (ή της δύναμης ανταμοιβών ή ποινής) για την κυριαρχία πάνω σε κάποια ομάδα συνθλίβοντας έτσι τις διαφορές που υφίστανται σε καταστάσεις συγκρούσεων. Αυτό απαιτεί την αποδοχή της θέσης κάποιου άλλου. Η επιτυχής χρήση αυτού του στυλ οδηγεί σε αποτελέσματα τα οποία είναι ικανοποιητικά για ένα μόνο από τα συμβαλλόμενα μέρη. ο μάνατζερ που ακολουθεί αυτό το δρόμο υποθέτει ότι οι συγκρούσεις που αντιμετωπίζει εμπεριέχονται στο **σχήμα 9**, στο τετράγωνο I (ΧΑΝΩ-ΚΕΡΔΙΖΩ). Η υπέρμετρη υιοθέτηση εξαναγκασμού μειώνει τα κίνητρα των ατόμων των οποίων τα ενδιαφέροντα δεν έχουν ληφθεί υπόψη. Επιπλέον σχετική με το θέμα πληροφόρηση και τυχόν άλλες εναλλακτικές λύσεις παραμελούνται.



Σχήμα 9^ο

Μοντέλο σύγκρουσης

Ορισμένες καταστάσεις στις οποίες το πιεστικό στυλ φαίνεται σκόπιμο όταν:

- Υπάρχουν οριακές καταστάσεις και απαιτούνται γρήγορες ενέργειες.
- Πρέπει να ακολουθηθούν μη δημοφιλείς πορείες δράσης, για την μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα του οργανισμού και της επιβίωσης του.
- Μερικοί προσπαθούν να εκμεταλλευτούν κάποιον και το πρόσωπο αυτό πρέπει να πάρει γρήγορες αποφάσεις για την αυτοπροστασία του.

Συνεργατικό στυλ: Προϋποθέτει την επιθυμία για αναγνώριση των αιτιών που υποβόσκουν, την ανοικτή ενημέρωση όλων και την έρευνα για εναλλακτικές λύσεις που αμοιβαία θεωρούνται ενεργητικές.

Περιορισμοί στη χρήση αυτού του στυλ διευθέτησης είναι:

- Τα χρονικά όρια εμποδίζουν συχνά την αντιπαράθεση των αισθημάτων και των θεμάτων που εμπλέκονται σε κάποια σύγκρουση.
- Τα πρότυπα των ομάδων, π.χ. η κοινή αίσθηση ότι οι μάνατζερ δεν θα εκφράσουν αρνητικά αισθήματα έναντι άλλων.

Η χρήση αυτού του στυλ επηρεάζεται από το σύστημα διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου. Ο συνεργαζόμενος-υποστηρικτικός μάνατζερ χρησιμοποιεί περισσότερο αυτό το στυλ, παρά κάποιος που ακολουθεί τον αυταρχικό τρόπο διοίκησης.

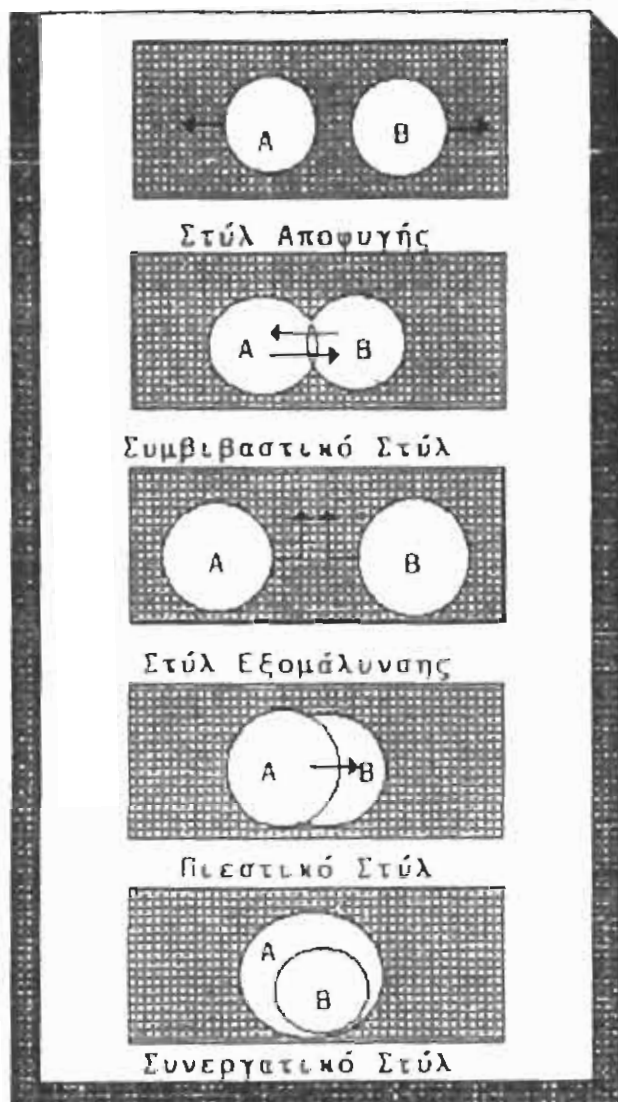
Για την επιτυχημένη εφαρμογή αυτού του στυλ διευθέτησης των συγκρούσεων, θα πρέπει ο μάνατζερ να:

1. Λάβει και δώσει όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες για το κύριο σημείο σύγκρουσης.
2. Εξετάζει τη περίπτωση συμβιβασμού με την ανάλυση των πραγματικών προβλημάτων και τον εντοπισμό διαμόρφωση των εναλλακτικών λύσεων.
3. Μην υποθέτει ποτέ ότι γνωρίζει αυτό που κάποιο άλλο πρόσωπο σκέφτεται, έως ότου ελέγξει πλήρως τι είναι αυτό που πραγματικά σκέφτεται.
4. Μην αποδίδει ποτέ τίτλους (συνήθως προβληματικούς) σε κάποια από τα πρόσωπα της σύγκρουσης, να ξεχάσει το παρελθόν και να κοιτάξει το παρόν και το μέλλον.

Το συνεργατικό στυλ είναι επιθυμητό όταν:

1. Τα άτομα έχουν κοινούς στόχους.
2. Η ομοφωνία θα οδηγούσε στην καλύτερη για το συγκεκριμένο θέμα λύση.
3. Υπάρχει ανάγκη για τη λήψη υψηλής ποιότητας αποφάσεων.

Στο **σχήμα 10**, δίνονται διαγραμματικά τα πέντε στυλ. διευθέτησης συγκρούσεων.



ΕΜΑ 10ο

γλ διεθέτησης διαπροσωπικών συγκρούσεων

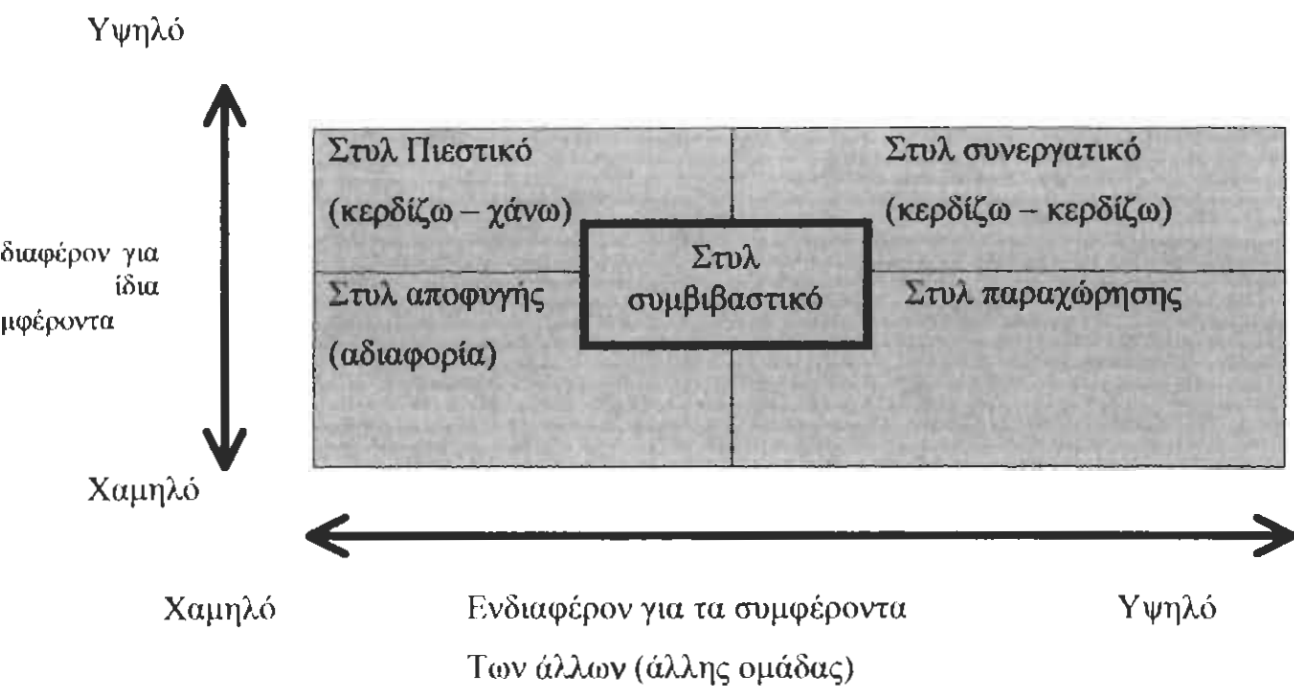
6.3 Βήματα διευθέτησης συγκρούσεων μεταξύ ομάδων.

Οι μάνατζερ των τυπικών ομάδων και οι αρχηγοί των άτυπων ομάδων έχουν την υποχρέωση να αναλάβουν πρωτοβουλία και να προβούν σε ενέργειες για τη διευθέτηση της σύγκρουσης που έχει δημιουργηθεί μεταξύ της δικής τους ομάδας και κάποιας άλλης ή άλλων. Με βάση τις δικές τους προτιπές και ενέργειες οι ομάδες θα πρέπει να ακολουθήσουν τα εξής βήματα:

1. Κάθε ομάδα, ανεξάρτητα, αναπτύσσει το δικό της πλαίσιο ή υπόδειγμα σχέσεων με την άλλη.
2. Οι δύο ή περισσότερες ομάδες συναντιόνται, για να συμφωνήσουν και να καταλήξουν σε ένα κοινό-αποδεκτό πλαίσιο σχέσεων.
3. Κάθε ομάδα, ανεξάρτητα, περιγράφει την παρούσα σχέση με την άλλη.
4. Οι ομάδες συναντώνται για να συμφωνήσουν και να καταλήξουν στον τύπο και τη φύση των σχέσεών τους.
5. Αναπτύσσεται από τις ίδιες ομάδες συγκεκριμένο σχέδιο ενεργειών για να επιτευχθεί η κοινά αποδεκτή (άριστη) σχέση μεταξύ τους.
6. Σε προκαθορισμένη ημερομηνία γίνεται έλεγχος της προόδου στη σχέση τους και τροποποιούνται τα επί μέρους σχέδια, αν τούτο είναι αναγκαίο.

Σε κάθε περίπτωση, καθοριστικό παράγοντα στη διευθέτηση της σύγκρουσης μεταξύ των ομάδων, αποτελεί ο βαθμός ενδιαφέροντος, που δείχνεται από την κάθε ομάδα για τα δικά της συμφέροντα ή επιδιώξεις (στόχοι) αλλά και για τα συμφέροντα της άλλης.

Με βάση αυτές τις δύο μεταβλητές του ενδιαφέροντος, κάθε ομάδα μπορεί να εκτιμήσει το πιθανό επίπεδο στο οποίο θα βρεθεί, και άρα πώς θα συμπεριφερθεί αν υπολογίσει το δικό της επίπεδο ενδιαφέροντος ή αν εκτιμήσει πώς πρέπει να συμπεριφερθεί αν μπορεί να υπολογίσει ή να υποθέσει το ενδιαφέρον της άλλης ομάδας, για τα δικά της συμφέροντα. Στο σχήμα 11 παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα διευθέτησης διομαδικής σύγκρουσης με βάση αυτές τις δύο μεταβλητές ενδιαφέροντος. Το υπόδειγμα αυτό μπορεί θεωμάσια να υιοθετηθεί και για συγκρούσεις σε ατομικό επίπεδο.

Σχήμα 11^ο

Υπόδειγμα διευθέτησης διομαδικής σύγκρουσης

Συνοπτικά, μερικοί τρόποι με τους οποίους οι μάνατζερ μπορούν να ελέγξουν, να περιορίσουν ή και να διευθετήσουν τη σύγκρουση είναι:

- Να δώσουν περισσότερους πόρους στην ομάδα.
- Να διευρύνουν την αλληλεπίδραση των ομάδων και να τις συντονίζουν συχνότερα και σε μεγαλύτερο βαθμό.
- Να θέσουν ανώτερους – πιο υψηλούς στόχους.
- Να πείσουν α συγκρουόμενα μέρη να συμβιβαστούν ή να συνεργαστούν.
- Να φέρουν αντιμέτωπες τις συγκρουόμενες ομάδες, ώστε να διαπραγματευτούν για τη σύγκρουση.
- Να πείσουν τις συγκρουόμενες ομάδες να δεχθούν τη διαμεσολάβηση τρίτου προσώπου.

6.4 Το GRID της ομαδικής συνεργασίας.

Η ορθή ομαδική συνεργασία φέρνει την επιτυχία στους τομείς που τα αποτελέσματα παίζουν σημαντικό ρόλο όπως είναι η παραγωγικότητα, η δημιουργικότητα και η ικανοποίηση. Η κακή ομαδική συνεργασία κάνει σφάλματα. Δύο είναι τα σημαντικά χαρακτηριστικά της επιτυχίας – το περιεχόμενο και η διαδικασία. Το περιεχόμενο είναι ο θέμα στο οποίο η ομάδα κάνει τις προσπάθειές της. Είναι το σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων, πληροφοριών και επίγνωσης που η ομάδα χρησιμοποιεί για να επιτύχει τα αποτελέσματά της. Διαδικασία είναι ο τρόπος με τον οποίο οι ομάδες χρησιμοποιούν το περιεχόμενο – η δυναμική που αναπτύσσουν για να θέσουν πρότυπα απόδοσης, να μοιραστούν ευθύνες, να θέσουν στόχους, να χωρίσουν τις προσπάθειες, να αλληλεπιδράσουν και να κριτικάρουν τις συνέπειες των ενεργειών της ομάδας. Μολονότι είναι δυνατό να βελτιωθεί το περιεχόμενο, η διαδικασία είναι το χαρακτηριστικό εκείνο που έχει τη μεγαλύτερη δυνατότητα για βελτίωση.

Το GRID της ομαδικής συνεργασίας φαίνεται στο **σχήμα 13**. Είναι ένας συστηματικός τρόπος ανάλυσης των σχημάτων που υπάρχουν. Χρησιμοποιώντας το GRID αυτό, η ομάδα μπορεί να αντιληφθεί ου βρίσκεται τώρα και πού θέλει να πάει.

Το GRID της ομαδικής συνεργασίας είναι ένα διδιάστατο πλαίσιο. Το ενδιαφέρον για την παραγωγή, δηλαδή την επίτευξη αποτελεσμάτων, είναι η μία διάσταση. Η δεύτερη είναι το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους – ανώτερους συναδέλφους και προϊσταμένους – με τους οποίους και μέσω των οποίων η ομάδα επιτυγχάνει αποτελέσματα. Το ενδιαφέρον δεν είναι μηχανική μέτρηση της παραγωγής ή συμπεριφορά προς τους ανθρώπους. Δείχνει το χαρακτήρα ή την ισχύ των συλλογικών υποθέσεων και αξιών πίσω από κάθε ομαδική προσέγγιση.

Μια ομάδα μπορεί να δείξει το ενδιαφέρον της για την παραγωγή (ή για τα αποτελέσματα) ορίζοντας ποσοτικούς στόχους επιμένοντας στην επίτευξή τους, ερευνώντας νέους τρόπους αποτελεσματικότητας ή υιοθετώντας νέες μεθόδους χειρισμού του περιεχομένου. Η παραγωγή είναι αυτό που η επιχείρηση προσλαμβάνει υπαλλήλους για να επιτύχει.

Αφού τα αποτελέσματα επιτυγχάνονται με και μέσω άλλων, οι υποθέσεις που κάνουμε για τους ανθρώπους είναι σημαντικές για τον καθορισμό της αποτελεσματικότητας. Το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους φαίνεται με πολλούς τρόπους, π.χ. η αμοιβαία εμπιστοσύνη και υποστήριξη, συμμετοχή, κατανόηση, ανοικτή επικοινωνία, σεβασμό και αντιμετώπιση των συνθηκών εργασίας, οφέλη και δικαιοσύνη στη μισθολογική πολιτική.

Ανάλογα με τον τύπο του ενδιαφέροντος, τα μέλη της ομάδας μπορούν να ανταποκριθούν με ενθουσιασμό ή μνησικακία, δέσμευση ή αντίσταση, προθυμία ή δισταγμό. Το GRID της ομαδικής συνεργασίας μετρά αυτά τα ενδιαφέροντα σε μια κλίμακα εννέα βαθμών. Το χαμηλό ενδιαφέρον είναι το 1, ένα μέτριο ενδιαφέρον είναι το 5 και του υψηλό 9. Ο τρόπος που οι αξίες της ομάδας ταιριάζουν μεταξύ τους ορίζει την ποιότητα της ομαδικής συνεργασίας. Όταν εξηγήσουμε τις επιλογές που διατίθενται, η ομάδα μπορεί να καταλάβει πού βρίσκεται τώρα και τι μπορεί να κάνει.

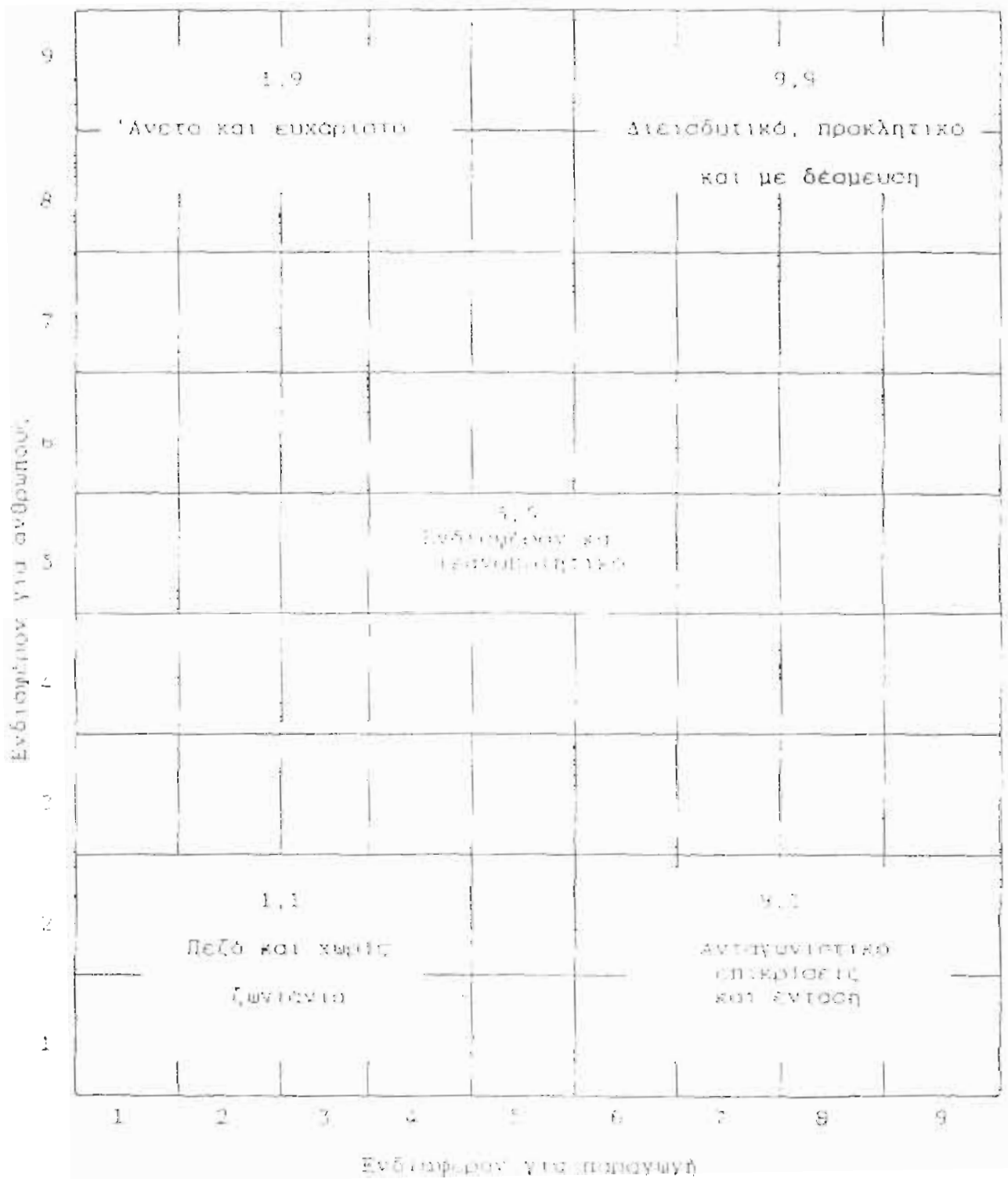
Μολονότι υπάρχουν πολλοί και διάφοροι τρόποι με τους οποίους συνδυάζονται αυτά τα δύο ενδιαφέροντα, επτά συνδυασμοί είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για να καταλάβουμε το κλίμα μιας ομάδας. Αυτοί είναι:

1. 9,1 – Μέγιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή, ελάχιστο για τους ανθρώπους. Το ατομικό και συλλογικό ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα κυριαρχεί έναντι του ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους. Το κλίμα που προκύπτει πιθανό να έχει συγκρούσεις, εγωισμούς, ανταγωνισμό, συναγωνισμό και επικρίσεις.
2. 1,9 – Ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή, μέγιστο για τους ανθρώπους. Τα ευχάριστα συναισθήματα προέχουν των αποτελεσμάτων. Οι ομάδες ασχολούνται με ανταμοιβές και πλεονεκτήματα, συνθήκες εργασίας, άνεση, φιλικότητα και αποφυγή συγκρούσεων.
3. 1,1 – Ελάχιστο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Ο σκοπός της ομάδας είναι η επιβίωση και οι αποκρίσεις έχουν σκοπό να εξασφαλίσουν τη συμμόρφωση με τις εντολές και τους στόχους που τίθενται από τους ανωτέρους. Η αυτοπροστασία, η ατομικότητα, η χαμηλή ανοχή κινδύνων είναι πιθανές συνήθειές της.
4. 5,5 – Ένα μέτριο ενδιαφέρον και για τις δύο κλίμακες δίνει αυτόν τον τρόπο της μέσης οδού. Η "ομαδικότητα" είναι συχνά το αποτέλεσμα, για τα μέλη της ομάδας χαιρετίζουν το κατεστημένο και καταφεύγουν σε κανονισμούς και πολιτικές για να ελαχιστοποιήσουν τη σύγκρουση και να εξασφαλίσουν αποδοχή και συμμόρφωση στην επιχείρηση και μεταξύ τους.
5. 9,9 – Εδώ τα δύο ενδιαφέροντα ενοποιούνται σε υψηλό επίπεδο, σε ομαδική προσέγγιση. Η ομάδα και τα μέλη της προσανατολίζονται σε στόχους και αναζητούν αποτελέσματα με συμμετοχή, ανάμειξη και δέσμευση για όλους όσους μπορούν να συμβάλλουν.
6. 9+9 – Ο πατερναλισμός – Τα ενδιαφέροντα είναι υψηλά και για τα αποτελέσματα και για τους ανθρώπους αλλά αθροιστικά. Αυτό σημαίνει ότι αντί για ενοποίηση των δύο ενδιαφερόντων σε υψηλό επίπεδο όπως στο 9,9 σε ένα υψηλό ενδιαφέρον για τη παραγωγή ακολουθείται από υψηλό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους όταν επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Έτσι τα δύο ενδιαφέροντα μολονότι συνυπάρχουν ταυτόχρονα, εφαρμόζονται χωριστά.

Η επιδίωξη ελέγχου του τύπου 9,1 εξουδετερώνεται με τον καλό χειρισμό των ανθρώπων όσον αφορά μισθούς, οφέλη και συνθήκες εργασίας. Αυτό το στυλ επικεντρώνεται στον ηγέτη ή στην επιχείρηση, με ισχυρό υπόγειο ρεύμα ελέγχου. Ανταμείβει τη συμμόρφωση και επικρίνει ή απορρίπτει όσους δεν συμμορφώνονται. Με την ανταμοιβή, ο αρχηγός ανακουφίζεται από την ενοχή που ίσως αισθάνεται επειδή δεν αναμιγνύει τα μέλη και εκείνα γίνονται υπάκουα έναντι κάποιου τιμήματος.

7. Ο οπορτουνισμός – Εδώ χρησιμοποιούνται εναλλακτικά αρκετά στυλ ανάλογα με τα άτομα. Είναι συμπεριφορά 5,5 προς τους συναδέλφους και 1,9 προς την εξουσία.

Τα κίνητρα του ατόμου είναι να βρίσκεται στην κορυφή, να είναι το νούμερο ένα, αλλά οι στόχοι του είναι προσωπικοί και όχι παραγωγικοί όσον αφορά την επιχείρηση. Η δημιουργία κλίκας, η προώθηση της καριέρας και παρόμοια ατομικά συμφέροντα έρχονται πριν από τα αποτελέσματα της ομάδας.



6.5 Ένα πλαίσιο για τη μελέτη της απόδοσης

Το πλαίσιο του GRID της ομαδικής συνεργασίας μας δίνει τη δυνατότητα να αναγνωρίσουμε το κλίμα της ομάδας και το αντίκτυπο που έχει στην απόδοση. Δύο διαστάσεις της ομαδικής συνεργασίας επηρεάζουν σημαντικά τη συμμετοχή: η άσκηση ισχύος και εξουσίας και οι συνήθειες και τα πρότυπα.

Αρκετές πρόσθετες διαστάσεις της ομαδικής συνεργασίας επηρεάζουν επίσης στη συμμετοχή αλλά σε μεγάλο βαθμό προκύπτουν από τους τρόπους που χρησιμοποιούνται η ισχύς και η εξουσία και από τον τρόπο που οι συνήθειες και τα πρότυπα ρυθμίζουν καταστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές περιλαμβάνουν:

- ◆ Στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς, βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις των δραστηριοτήτων μιας ομάδας.
- ◆ Δομή και διαφοροποίηση, τον τρόπο που χωρίζονται και συντονίζονται οι ευθύνες της δουλειάς για να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας.
- ◆ Αναπλήρωση και κριτική, εξέταση και μελέτη της απόδοσης της ομάδας.
- ◆ Ηθικό και συνοχή, τα συναισθήματα που έχουν τα μέλη ως προς την ομάδα και το πνεύμα και την προθυμία να τη βοηθήσουν να επιτύχει τους σκοπούς της.

Για να επιτύχουμε σωστά αλλαγή και υψηλή συμμετοχή, πρέπει να χειριστούμε όλες αυτές τις διαστάσεις.

Το GRID της ομαδικής συνεργασίας επιτρέπει μια κοινή γλώσσα. Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι πολύπλοκη. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της ομαδικής συνεργασίας. Κάθε μέλος φέρνει στην ομάδα τις δικές του προσωπικές απόψεις για το πώς θα δουλέψει με τους άλλους. Μπορεί να επιδιώκει να είναι αποτελεσματικός, να αποφύγει την αποτυχία, να γίνει αρεστός, να επιβιώσει, να κερδίσει την έγκριση κ.ο.κ.

Αυτές οι προσωπικές απόψεις επηρεάζονται από το κλίμα της ομάδας, το οποίο θα υποστηρίζει μερικές και θα αντιτίθεται σε άλλες. Οι πιο ισχυροί παράγοντες, που έχουν αντίκτυπο στις προσωπικές απόψεις, είναι οι τρόποι με τους οποίους χρησιμοποιούνται η ισχύς και η εξουσία και οι τρόποι με τους οποίους

εξελίσσονται οι συνήθειες για να ελέγξουν τι είναι αποδεκτή και αναμενόμενη συμπεριφορά για τα μέλη.

Όταν οι προσωπικές αξίες διαφωνούν με τις αξίες της ομάδας, τότε τα μέλη παραιτούνται ή μένουν δυσαρεστημένα. Όταν το κλίμα της ομάδας και οι προσωπικές αξίες συμφωνούν, τότε τα μέλη είναι ικανοποιημένα και θέλουν να παραμείνουν στην επιχείρηση. Αυτή η τελευταία περίπτωση μπορεί να είναι ή να μην είναι ορθή από την άποψη της παραγωγικότητας, της δημιουργικότητας και τη ικανοποίησης, τα συλλογικά αποτελέσματα των ομαδικών προσπαθειών.

Το GRID της ομαδικής συνεργασίας παρέχει πλαίσιο αναφοράς για να εντοπίσουμε και συνεπώς να ορίσουμε το κλίμα της ομάδας, όσον αφορά την ισχύ και την εξουσία που ασκείται και τις συνήθειες και τα πρότυπα που κυρίως ακολουθούνται.

Η χρήση του GRID της ομαδικής συνεργασίας για να περιγράψει τις ενέργειες της ομάδας έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Δίνει στην ομάδα τη δυνατότητα να εντοπίσει και να ορίσει τι τρέχον κλίμα της. Επίσης, να ορίσει το ιδανικό το οποίο θέλει να φτάσει. Το κοινό όραμα των δυνατοτήτων απελευθερώνει τα άτομα, ιδιαίτερα όταν καταλάβουν τον αντίκτυπο, που έχει κάθε θέση στην παραγωγικότητα, τη δημιουργικότητα και την ικανοποίηση.

Το κλίμα γίνεται πιο φανερό όταν η ομάδα αναλαμβάνει δράση. Οι διαστάσεις της δράσης της ομαδικής συνεργασίας – όπως ο καθορισμός στόχων, η κατανομή εργασίας, η κριτική – προκαλούν αποτελέσματα καλά ή κακά που καθρεφτίζουν τα χαρακτηριστικά του κλίματος της ομάδας. Όταν υπάρχει συνέπεια στη συμπεριφορά, τα αποτελέσματα επικυρώνουν τη θέση που έχει η ομάδα στο GRID της ομαδικής συνεργασίας.

Όπως συμβαίνει και με το θέμα του κλίματος της ομάδας, υπάρχουν πολλές ιδιότητες που μπορούμε να δείξουμε μόνο όταν υπάρχει δράση. Για παράδειγμα, το ιξώδες είναι ιδιότητα των υγρών που μπορεί να μετρηθεί και να εκτιμηθεί μόνο όταν υπάρχει ροή ή ταχύτητα. Η μάζα είναι ιδιότητα της ύλης που παρουσιάζεται μόνο όταν μπορούμε να τη μετρήσουμε όταν αντικατασταθεί με κάποιο μέσο. Χρησιμοποιούμε τις συνέπειες της δράσης για να αξιολογήσουμε την ιδιότητα. Το

ίδιο συμβαίνει και με την ομαδική συνεργασία: οι ενέργειες που κάνουμε και οι συνέπειές τους είναι ουσιαστικές για να ορίσουμε τις ιδιότητες του κλίματος. Και το GRID της ομαδικής συνεργασίας παρέχει κλίμακα μέτρησης που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα μέλη της ομάδας σαν κοινή γλώσσα.

Συνοπτικά έχουμε τις παρακάτω σχέσεις:

- Ατομικές απόψεις που διαμορφώνονται από το κλίμα της ομάδας.
- Κλίμα της ομάδας που παρέχει περιοριστικό ή απελευθερωτικό περιβάλλον.
- Διαστάσεις της ομαδικής δράσης που καθρεφτίζουν το χαρακτήρα και το ορισμό του κλίματος.
- Μεταβλητές των αποτελεσμάτων της ομαδικής συνεργασίας, που εκφράζονται με όρους παραγωγικότητας, δημιουργικότητας και ικανοποίησης.

Πού ταιριάζει η συμμετοχή στο μοντέλο αυτό; Χωρίς αυτή, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η δημιουργικότητα μένουν ανεκμετάλλευτες. Η συνεργασία είναι αδύνατη. Η παραγωγικότητα, η δημιουργικότητα και η ικανοποίηση παρεμποδίζονται και για την ομάδα και για τα μέλη.

Το κλίμα της ομάδας μπορεί να ενθαρρύνει ή να αποθαρρύνει τη συμμετοχή. Όμως η εμφάνισή της μπορεί να διαμορφώσει το κλίμα το οποίο θέτει τους περιορισμούς. Τέλος, η συμμετοχή είναι η ενέργεια πίσω από την ομαδική συνεργασία.

Κεφάλαιο 7

ΕΡΕΥΝΑ - ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

ΕΡΕΥΝΑ - ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

7.0 Έρευνα σχετική με το ρόλο και τη λειτουργία της ομάδας στον εργασιακό χώρο.

Η ομάδα μας θέτοντας σε εφαρμογή το πρακτικό μέρος της πτυχιακής εργασίας, δηλαδή επισκεπτόμενοι τις παρακάτω επιχειρήσεις και θέτοντας στους αρμόδιους προϊσταμένους το ερωτηματολόγιο, ολοκλήρωσε το τελευταίο και σημαντικότερο μέρος αυτής της εργασίας. Το παρακάτω ερωτηματολόγιο τέθηκε σε προϊσταμένους πέντε διαφορετικών επιχειρήσεων. Θέτοντας λοιπόν ένα ερωτηματολόγιο περιλαμβανόμενο από 14 ερωτήσεις, καταλήξαμε στα εξής συμπεράσματα:

MARKS & SPENCER

Η πρώτη εταιρία έχει αντικείμενο την πώληση έτοιμων ενδυμάτων. Ο προϊστάμενος κ. Στασινός ως ότι καλύτερο τη δημιουργία ομάδων στην εργασία, διότι κατά την άποψή του και την εμπειρία του, δεν υπάρχει σωστή συνεννόηση και συνεργασία. Υποστηρίζει πως κάποιος αναδεικνύεται ηγέτης σε μια ομάδα κυρίως από τα χαρακτηριστικά του ως άτομο και ύστερα από τις ικανότητές του ως εργαζόμενος. Είναι υπέρ της πίστωσης χρόνου προς τους εργαζομένους προκειμένου να δείξουν τις ικανότητές τους, θεωρεί ως οντία προβλήματα στις ομάδες τις διακρίσεις, την κακή συμπεριφορά και τον εγωισμό των μελών και ως κύριο μέσο αντιμετώπισής τους, τη συζήτηση. Τέλος υποστηρίζει ότι για να έχει επιτυχία μια ομάδα πρέπει να υπάρχει αλληλοεκτίμηση και αλληλοσεβασμός.

ΒΑΡΝΑΚΙΩΤΗΣ

Η δεύτερη επιχείρηση, έχει σαν αντικείμενο εργασιών εμπορία καλλυντικών και λειτουργεί με ομάδες εργασίας. Η κύρια αντιπρόσωπός της και υπεύθυνη Κα. Σιδέρη Όλγα, υποστηρίζει ότι η ανάγκη για αλληλοβοήθεια και

αλληλοσυμπλήρωση των γνώσεων, οδηγεί στη δημιουργία ομάδων στην εργασία. Η θέση του κάθε ατόμου μέσα στην ομάδα, εξαρτάται από: α) τις γνώσεις του, β) την προϋπηρεσία και γ) την εμπειρία του. Θεωρεί ως κυριότερο λόγο δημιουργία αρνητικού κλίματος μεταξύ των ομάδων τον ανταγωνισμό. Ο ρόλος του ηγέτη και του μάνατζερ είναι να κατευθύνει, να ισορροπεί, να ελέγχει και να καθοδηγεί. Όσον αφορά τις ομάδες ειδικού ελέγχου, μας τονίζει πως εφ' όσον τηρούνται κάποιες προϋποθέσεις, είναι εξίσου αποτελεσματικές σαν ομάδες εργασίας. Κατά την άποψή της, η ύπαρξη άμιλλας, φιλικότητας και σύμπνοιας της ομάδας, επιφέρει επιτυχές αποτέλεσμα στην ομαδική συνεργασία. Δεν χρησιμοποιεί συγκεκριμένους τρόπους για τη διευθέτηση των διαπροσωπικών συγκρούσεων διότι ο καθένας έχει ένα προσωπικό στυλ να διευθετεί καταστάσεις, καλό-κακό, αυταρχικό. Και τέλος στην περίπτωση διαπίστωσης της δράσης κάθε ομάδας, χρησιμοποιεί κλίμακα μέτρησης. Δηλαδή από το 4 (ο αρχάριος) μέχρι το 10 (ο άριστος).

FIDELITY

Η τρίτη επιχείρηση έχει σαν αντικείμενο εργασιών τον τουρισμό και απασχολεί 35 εργαζόμενους πράγμα που αναπόφευκτα οδηγεί σε δημιουργία ομάδων μεταξύ τους, όπως υποστηρίζει η διευθύντρια της εταιρίας Ν. ΒΑΡΘΑΛΗ. Θεωρεί ότι η δημιουργία ομάδων φέρνει κυρίως θετικά αποτελέσματα όπως η καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών και η αλληλοκάλυψη των εργαζομένων. Επίσης θεωρεί ως κυριότερους λόγους δημιουργίας αρνητικού κλίματος στις ομάδες τον κακό καταμερισμό της εργασίας και τις μισθολογικές διαφορές. Υποστηρίζει πως ο ηγέτης παίζει το ρόλο του εμπνευστή στην ομάδα, ενώ ο μάνατζερ είναι αυτός που οδηγεί με επίσημο τρόπο και στρατηγική τις άτυπες αποφάσεις της ομάδας. Δεν είναι υπέρ της πίεσης του εργαζομένου απ' τον προϊστάμενό του γιατί δεν μπορεί έτσι να ξεδιπλώσει τις πραγματικές του ικανότητες και θεωρεί τη συζήτηση ως τον καλύτερο τρόπο για την αντιμετώπιση διαπροσωπικών συγκρούσεων.

ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ

Η τέταρτη επιχείρηση εφαρμογής, είναι σούπερ-μάρκετ. Το ερωτηματολόγιο τέθηκε στο διευθύνον σύμβουλο της επιχείρησης Κος. ΛΑΖΑΡΗ. Η έλλειψη εμπειρίας πρώτον, η έλλειψη ικανότητας για δημιουργία στόχων και σκοπών δεύτερον, η συγκεκριμένη παιδεία τρίτον και η ειδίκευση τέλος, οδήγησαν στη δημιουργία ομάδας στην εργασία. Σαν βασικούς παράγοντες που προσδιορίζουν τη θέση του κάθε ατόμου σαν μέλος μέσα σε μια ομάδα, θεωρεί: 1) την εμπειρία, 2) την ειδίκευση, 3) την πρωτοβουλία, 4) την δυνατότητα επίτευξης και δημιουργίας στόχων. Υποστηρίζει πως η ομαδική συνεργασία είναι ευχής έργο σε κάποια επιχείρηση. Η ικανότητα να θέτεις και να υλοποιείς στόχος, η συμμετοχή, η αλληλοκατανόηση, είναι ότι καλύτερο σε ένα χώρο εργασίας. Η υποκρισία, ο ανταγωνισμός, η προσωπική προβολή, ο εγωισμός, είναι σημαντικοί λόγοι δημιουργίας αρνητικής στάσης μεταξύ των ομάδων. Το επιτυχές αποτέλεσμα μιας ομαδικής συνεργασίας οφείλεται στην ειλικρίνεια, την πειθαρχία, τη συλλογικότητα. Τέλος, δεν χρησιμοποιεί κλίμακα μέτρησης όταν θέλει να διαπιστώσει τη δράση κάθε ομάδας. Απλώς διαπιστώνει το γενικό κλίμα που δημιουργείται, το ήρεμο πνεύμα και τη διάθεση που κάθε ομάδα αναλαμβάνει τις υποχρεώσεις της.

SUBARU

Η πέμπτη εταιρία είναι αντιπροσωπεία και έκθεση καινούριων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων και οι εργαζόμενοί της αποτελούν μια ομάδα εργασίας. Κατά την άποψη του υπευθύνου της επιχείρησης Κος. ΙΩΣΗΦ ΣΥΝΕΤΟΥ είναι αναπόφευκτο να δημιουργηθεί ομάδα σε μια επιχείρηση όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται σε καθημερινή επαφή και έχουν κοινούς στόχους. Μιλάει κι αυτός για την αλληλοκάλυψη ως βασικό πλεονέκτημα της δημιουργίας ομάδας στον εργασιακό χώρο. Θεωρεί τις ιεραρχικές διαφορές ως τον βασικότερο λόγο για τη δημιουργία προστριβών στις ομάδες αν και δεν τίθεται τέτοιο ζήτημα στην δική του επιχείρηση και υποστηρίζει πως τέτοια προβλήματα μπορούν να λυθούν με αλλαγή θέσης εργασίας, έστω προσωρινά, σε κάποιον εργαζόμενο προκειμένου να

απομακρυνθεί από αυτόν με τον οποίο έχει πρόβλημα. Τέλος θεωρεί την εμπειρία των μελών της ομάδας ως το βασικότερο παράγοντα επιτυχίας μιας ομαδικής συνεργασίας.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Πιστεύετε πως συγκεκριμένες ανθρώπινες ανάγκες οδηγούν στην δημιουργία ομάδος στην εργασία;
 2. Αναφέρατε μερικούς από τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη θέση κάθε ατόμου σαν μέλος μέσα σε μια ομάδα.
 3. Ποια η άποψή σας σχετικά με τη μορφή της άτυπης ομάδας, ποια τα αποτελέσματα της δημιουργίας της στο δικό σας εργασιακό περιβάλλον (θετικά ή αρνητικά).
 4. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της ομαδικής συνεργασίας;
 5. Ποιοι είναι οι λόγοι δημιουργίας αρνητικού κλίματος και αρνητικής στάσης μεταξύ των ομάδων με αποτέλεσμα συχνές αλληλοσυγκρούσεις;
 6. Ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη στην ομάδα και ποιος ο ρόλος του μάνατζερ;
 7. "Ο άνθρωπος πρέπει να έχει την ευκαιρία να ελέγχει και να προσαρμόζει την επίδοσή του, χωρίς να εκτίθεται στην αυταρχικότητα και την πίεση του προϊσταμένου του". Συμφωνείτε ή διαφωνείτε και γιατί;
 8. Τι γνωρίζετε για τις ομάδες ειδικού έργου (project) ή αλλιώς επιτροπές, είναι εξίσου αποτελεσματικές σαν ομάδες εργασίας;
 9. Συχνά οι ομάδες δίνουν την εντύπωση ότι αφιερώνουν πολύ χρόνο για να συζητήσουν για την αποτυχία των προηγούμενων συναντήσεων. Εσείς θα το υποστηρίζατε αυτό;
 10. Περιγράψτε με μια λέξη πού μπορεί να οφείλεται το επιτυχές αποτέλεσμα μιας ομαδικής συνεργασίας.
 11. Κατά πόσο η απόφαση στην οποία καταλήγει η ομάδα αντιπροσωπεύει στην πραγματικότητα την άποψη των μελών της εργασίας. Τι γνωρίζετε για τη δημιουργία υπόγειων συμφερόντων μες στην ομάδα;
 12. Χρησιμοποιείτε κάποιους συγκεκριμένους τρόπους για την διευθέτηση των διαπροσωπικών συγκρούσεων; Με τι κριτήρια γίνεται η επιλογή σας;
 13. Υπάρχει σύγκρουση, συνεργασία ή ανταγωνισμός μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων στο δικό σας εργασιακό χώρο;
 14. Χρησιμοποιείτε κλίμακα μέτρησης για τις ομάδες εργασίας όταν θέλετε να διαπιστώσετε τη δράση κάθε ομάδος;
-
-

MARKS & SPENCER

ΕΜΠΟΡΙΟ ΕΤΟΙΜΩΝ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ

ΜΑΙΖΩΝΟΣ κ' ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ

Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ
Κος. ΣΤΑΣΙΝΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

1. Σίγουρα, όπως είναι η ανάγκη για συνεργασία, για αλληλοσυμπλήρωση, συνδημιουργία, την ανταλλαγή απόψεων και γνώσεων και για κοινωνικότητα.
2. Μερικοί από τους παράγοντες αυτούς είναι οι γνώσεις του, οι ιδιαιτερότητές του, η ψυχική του ηρεμία και φιάθεση, το πνεύμα συνεργασίας και οργάνωσης, και η καλλιέργειά του.
3. Είναι κάτι κακό διότι δεν υπάρχει σωστή συνεννόηση, δεν παίρνονται αποφάσεις έγκαιρα, δεν υπάρχει κλίμα συνεργασίας στην ομάδα.
4. Η παραγωγικότητα, αλληλοκάλυψη, το καλό κλίμα στην εργασία και στις μεταξύ των εργαζομένων σχέσεις.
5. Είναι η κακή συμπεριφορά, οι διακρίσεις, ο εγωισμός και η έλλειψη αποδοχής της προωπικότητας του άλλου.
6. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να οδηγεί την ομάδα και στο πρόσωπό του να συγκεντρώνεται η εμπιστοσύνη όλων των υπολοίπων. Ενώ του μάνατζερ είναι η οργάνωση και η καλή λειτουργία του συνόλου.
7. Συμφωνώ, διότι δίνοντάς του χρόνο, του δίνουμε τη δυνατότητα να ζυγίσει τις ικανότητές του, να δει τι μπορεί να προσφέρει και ύστερα πιο άνετα να προσεγγίσει την υπόλοιπη ομάδα.
8. Οι ομάδες ειδικού έργου αναλαμβάνουν βραχυπρόθεσμους στόχους. Δεν είναι πάντα εξίσου αποτελεσματικές και αυτό διότι τα όσα αναφέρουν είναι συνήθως από ατομικά συμφέροντα όμως η ψυχολογία της ομάδας διαφέρει κατά πολύ και έχει διαφορετικά γνωρίσματα.
9. Δεν αφιερώνεται πολύς χρόνο σε τέτοιες συζητήσεις, αλλά και όταν αφιερώνεται είναι για πράγματα άσχετα από αυτά που φέρνουν την αποτυχία.
10. Αλληλοεκτίμηση και αλληλοσεβασμός.
11. Συνήθως δεν την αντιπροσωπεύει και αυτό γιατί υπάρχουν τα υπογεια συμφέροντα.
12. Συνήθως χρησιμοποιώ τα συμπεράσματα που βγάζω μετά από σκέψη και ύστερα συζητώ τα προβλήματα που έχουν δημιουργηθεί.

13. Υπάρχουν και τα τρία, τα οποία μάλιστα είναι αναπόφευκτο να συμβούν κατά την άποψή μου.
14. Όχι, αλλά χρησιμοποιώ όσο είναι ανθρωπίνως δυνατό τη λογική και τις ανάγκες κάθε ομάδας. Δηλαδή προσπαθώ να διακρίνω τι προσφέρει η κάθε ομάδα αλλάζοντας τις θέσεις εργασίας σε τακτά χρονικά διαστήματα.

ΒΑΡΝΑΚΙΩΤΗΣ

ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ

ΡΗΓΑ ΦΕΡΡΑΙΟΥ

ΥΠΕΥΘΥΝΗ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
Κα. ΣΙΔΕΡΗ ΟΛΓΑ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

1. Πιστώ πως ναι. Η ανάγκη για αλληλοβοήθεια και αλληλοσυμπλήρωση των γνώσεων, οδηγούν στη δημιουργία ομάδος στην εργασία.
2. Θα αναφέρω τους εξής παράγοντες: Τις γνώσεις (σπουδές), την προϋπηρεσία και την εμπειρία του κάθε ατόμου.
3. Μια άτυπη ομάδα, δεν είναι οργανωμένη όπως είναι μια παραγωγική ομάδα. Η ύπαρξή της σε ένα εργασιακό περιβάλλον, υπάρχει πείπτωση να επιφέρει είτε θετικές είτε αρνητικές συνέπειες.
4. Τα πλεονεκτήματα είναι άπειρα από τη συνεργασία. Από τη στιγμή που: α) οι αποφάσεις παίρνονται με συναίνεση όπου καθένας συμφωνεί γενικά και δεσμεύεται να συνεργασθεί, β) η ομάδαέχει την ικανότητα να επιλέγει τις σωστές μεθόδους και διαδικασίες, γ) γίνεται σωτή κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων, και δ) υπάρχει υψηλός βαθμός ευπευθυνότητας των μελών της, επακολουθεί αύξηση των κερδών της επιχείρησης καθώς και της παραγωγικότητάς της.
5. Ο κυριότερος λόγος δημιουργίας αρνητικού κλίματος μεταξύ των ομάδων, είναι ο ανταγωνισμός.
6. Ο ρόος του ηγέτη και του μάνατζερ, είναι να κατευθύνει τους εργαζόμενους, να ελέγχει, να ισορροπεί και να καθδηγεί.
7. Συμφωνώ, γιατί κάθε ένας είναι ανεξάρτητη προσωπικότητα με πρωτοβουλίες, και ο αυταρχισμός εξουδετερώνει την πρωτοβουλία.
8. Εφ' όσον υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών και ακούνε ο ένας τον άλλον, και εάν γίνεται σωστή αξιοποίηση της γνώσεως και ικανοτήτων των μελών της, πιστεύω πως ΝΑΙ, είναι εξίσου αποτελεσματικές σαν ομάδες εργασίας.
9. Ναι, θα το υποστήριζα.
10. Στην σύμπνοια της ομάδος, στην φιλικότητα, στην άμιλλα.
11. α) Αν η ομάδα δουλεύει αποφασιστικά και με γνώση στην πραγματικότητα, β) Προσωπικά συμφέροντα που επηρεάζουν αποφάσεις υπάρχουν παντού!!

12. Όχι, ο καθένας έχει ένα προσωπικό στυλ να διευθετεί καταστάσεις, καλό-κακό, αυταρχικό-χιουμοριστικό-επιτακτικό κ.τ.λ.
13. Βέβαια, και αλίμονο αν δεν υπήρχε ανταγωνισμός και συνεργασία.
14. Βέβαια, από 4 (αρχάριος) μέχρι το 10 (ο άριστος). Από (1-3) κρίνονται από τις αιτήσεις και δεν προσλαμβάνονται. Αν από λάθος κρίση προσληφθούν και κριθούν από το 1-3, απολύονται. Το 4 και πλέον εκπαιδεύεται.

FIDELITY A.E.T.E.

ΓΡΑΦΕΙΟ ΓΕΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΟΔΟΣ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ

ΖΑΚΥΝΘΟΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ

Κα. ΝΕΚΤΑΡΙΑ ΒΑΡΘΑΛΗ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

1. Ναι, όπως είναι η ανάγκη για αναγνώριση. Ένα μέλος μιας ομάδας μπορεί να βρει αναγνώριση, να αισθανθεί ότι αποκτά μια ταυτότητα και γενικά να δείξει ότι είναι ένα άξιο μέλος του συνόλου.
2. Οι κυριότεροι παράγοντες που προσδιορίζουν τη θέση του ατόμου μέσα σε μια ομάδα, είναι το ενδιαφέρον του για συμμετοχή στις διάφορες δραστηριότητες της ομάδος. Ένας άλλος βασικός γνώμονας είναι η ευθυνότητα του ατόμου και η εμπειρία.
3. Κατά την άποψή μου η άτυπη ομάδα είναι από τις πιο συνηθισμένες μορφές συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων μας επιχείρησης. Στην δική μας εταιρία, τα αποτελέσματα της δημιουργίας άτυπων ομάδων μεταξύ των εργαζομένων, έχουν φέρει κυρίως θετικά αποτελέσματα. Κυριότερο από αυτά είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών μας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η αλληλοκάλυψη μεταξύ των εργαζομένων, λόγω αδράνειάς του.
4. Τα πλεονεκτήματα είναι κυρίως η αλληλοβοήθεια, η αλληλοσυννεόηση, η ανταλλαγή απόψεων και γνώσεων, με συνέπεια την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης και προσήλωση σε συγκεκριμένους στόχους.
5. Οι λόγοι δημιουργίας αρνητικού κλίματος μεταξύ των ομάδων, είναι κάποιες μεγάλες διαφορές στη μισθοδοσία με αποτέλεσμα η κατώτερη μισθοδοτικά ομάδα να αισθάνεται πως αδικείται, έστω και αν αντί τυπικά δεν ισχύει. Επίσης, ο μη σωστός καταμερισμός της εργασίας με την τοποθέτηση λάθος ατόμων σε λάθος θέσεις, είναι αρνητικός παράγοντας.
6. Ο ηγέτης παίζει καθοριστικό ρόλο μέσα σε μια ομάδα, διότι εμπνέει και καθοδηγεί την ομάδα στη λήψη απόφασεων και στην πραγματοποίηση στόχων. Ο μάνατζερ λαμβάνει τις απόψεις και τις αποφάσεις της ομάδας μέσω του ηγέτη της και τις προωθεί με επίσημο τρόπο και συγκεκριμένη στρατηγική προκειμένου να πραγματοποιηθούν.

7. Συμφωνώ, διότι όταν ο προϊστάμενος εμπιστεύεται τις γνώσεις του εργαζομένου και τον αφήνει να παίρνει κάποιες πρωτοβουλίες, αυτό ανεβάζει την απόδοσή του. Στην περίπτωση όπμως πίεσης του εργαζομένου από τον προϊστάμενο, αυξάνεται το άγχος του εργαζόμενου τόσο για το αν θα κάνει σωστά αυτό που του λένε, όσο και για τυχόν απόλυσή του, με αποτέλεσμα τη μείωση της αποδοτικότητάς του.
8. Οι ομάδες ειδικού έργου είναι συγκεκριμένες ομάδες με σκοπό την επίτευξη ορισμένων βραχυπρόθεσμων στόχων. Το αν αυτές είναι αποτελεσματικές, εξαρτάται από την εμπειρία και τις δυνατότητες των μελών που τις απαρτίζουν.
9. Ναι, για την αποφυγή τυχόν λαθών στο μέλλον.
10. Οφείλεται στις καλές σχέσεις, στην ελευθερία ανταλλαγής απόψεων και στην έλλειψη αυταρχισμού από τον ηγέτη.
11. Δεν την αντιπροσωπεύει πάντα, διότι η ομάδα λαμβάνει υπόψη της διάφορες απόψεις των μελών της, προκειμένου να καταήξει στην πιο κατάλληλη και πιο συμφέρουσα για την εργασία. Βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχουν διάφορες απόψεις, απ' τις οποίες επιλέγεται αυτή ου πλειοψηφεί. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις συγκρούσεων, οι οποίες προέρχονται συνήθως από άτομα που έχουν ηγετικές διαθέσεις και θέλουν να υπερισχύσει η δική τους άποψη.
12. Δεν χρησιμοποιώ συγκεκριμένους τρόπους για τη διευθέτηση των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Η αντιμετώπιση διαφόρων συγκρούσεων, επιτυγχάνεται μέσω του διαλόγου. Συζητώντας με το κάθε άτομο ξεχωριστά και λαμβάνοντας υπόψη τη μόρφωση και το χαρακτήρα του, έχεις μια θετική επίδραση.
13. Στον συγκεκριμένο εργασιακό μας χώρο, επικρατεί ένα κλίμα συνεργασίας και ευγενούς άμιλλας. Όχι ανταγωνισμού.
14. Φυσικά, διότι αυτό που με ενδιαφέρει κυρίως στην απόδοση μιας ομάδας είναι το οικονομικό αποτέλεσμα που θα αποφέρει.

ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ (Α.Β.)

ΣΟΥΠΕΡ - ΜΑΡΚΕΤ

ΑΚΤΗ ΔΥΜΑΙΩΝ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Κος. ΛΑΖΑΡΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

1. Η δημιουργία ομάδος στην εργασία εξαρτάται κατά τη γνώμη μου από το είδος της εργασίας, το αντικείμενο αυτής και τη φύση της. Ανάλογα λοιπόν με τη μορφή της εργασίας υπάρχουν συγκεκριμένες ανθρώπινες ανάγκες που οδηγούν στη δημιουργία ομάδος στην εργασία. Αυτές οι ανθρώπινες ανάγκες μπορεί να είναι η έλλειψη ολοκληρωμένων γνώσεων στο αντικείμενο, η έλλειψη εμπειρίας, η έλλειψη ικανότητας για δημιουργία στόχων και σκοπών, η συγκεκριμένη παιδεία, η ειδίκευση.
2. Παράγοντες που προσδιορίζουν τη θέση του ατόμου σαν μέλος μέσα σε μια ομάδ είναι οι γνώσεις του, η εμπειρία του, η ειδίκευσή του, η πρωτοβουλία, η υπευθυνότητα, η δυνατότητα επίτευξης στόχων, η δυνατότητα δημιουργίας σκοπών, η αποτελεσματικότητά του.
3. Άτυπη ομάδα υπάρχει σε πολλές μορφές εργασίας. Τα αποτελέσματα της άτυπης ομάδας στο δικό μας εργασιακό χώρο είναι θετικά. Τα θετικά της δημιουργίας αυτής της ομάδας είναι ότι θέτουν σκοπούς και στόχους που πρέπει και μπορούν να πετύχουν σε συγκεκριμένο χρόνο, παράγοντας υπεύθυνα και ορθά το μέρος της εργασίας για το οποίο έχουν επιλεγεί, έχουν τοποθετηθεί, έχουν δεχθεί και το οποίο τους γεμίζει, το αγαπούν και το παλεύουν. Τα αρνητικά της δημιουργίας αυτής της ομάδας είναι η έλλειψη συλλογικότητας, η έλλειψη κατανόησης, ότι αποτελούν ο καθένας τους τον κρίκο της αλυσίδας που αν για κάποιο λόγο είτε εσκεμμένα είτε σκόπιμα είτε λόγω έλλειψης γνώσης, απειρίας κάποιος κρίκος δημιουργήσει λάθος και δεν το πει με κάθε ειλικρίνεια και ευθύτητα, το αποκρύψει, γίνεται αιτία τότε η ομάδα να οδηγηθεί σε αποτυχία, σε αναποτελεσματικότητα.
4. Η ομαδική συνεργασία είναι ευχής έργο σε κάποια επιχίρηση, σε ένα χώρο εργασίας. Αυτό το ακθημερινό πάρε-δώσε, η αλληλοβοήθεια, η αλληλοκατανόηση, η συμμετοχή, η παρουσία, η προθυμία, η ικανότητα να θέτεις στόχους, να υλοποιείς στόχους μετά από ομαδική συνεργασία είναι ο καλύτερος σ' ένα χώρο εργασίας.

5. Ο ανταγωνισμός, η υποκρισία, η προσωπική προβολή, η έλλειψη κατανόησης, η έλλειψη στήριξης της ομάδας, η έλλειψη γνώσεων, η αμάθεια, ο εγωισμός, είναι λόγοι που δημιουργούν αρνητικό κλίμα και αλληλοσυγκρούσεις.
6. Ο ηγέτης είναι αυτός που κατευθύνει την ομάδα στο να θέστυν στόχους και να τους φτάνουν. Αυτός έχει την ευθύνη της κατανομής της εργασίας, του ορισμού καθηκοντολογίας, της δημιουργίας κανονισμού λειτουργίας της ομάδας και την επίβλεψη της πορείας της υλοποίησης εργασιών, αντικειμένων στόχων. Ο μάνατζερ κρίνει και ευθύνεται για το αποτέλεσμα των στόχων θετικών ή αρνητικών.
7. Η εργασιακή συνείδηση, η εργασιακή αξιοπρέπεια, ο σεβασμός στον εαυτό μας και στους άλλους μπορεί να μας κάνει σαν εργαζόμενους να ελέγχουμε την επίδοσή μας, να μπορούμε να βελτιώνουμε την απόδοσή μας χωρίς να έχουμε ανάγκη μιας αυταρχικής και πιεσμένης παρουσίας προϊσταμένου.
8. Οι επιτροπές συστήνονται, ορίζονται για ένα συγκεκριμένο έργο, συγκεκριμένης χρονικής διάρκειας. Επειδή συνήθως τα άτομα ου αποτελούν αυτές τις επιτροπές ασχολούνται και με κάποιο άλλο αντικείμενο, θεωρούν τη συμμετοχή τους στην επιτροπή αγγαρεία, κινούνται κυρίως αδιάφορα και καμια φορά ανεύθυνα ή με αμάθεια, έτσι που πολλές φορές όχι μόνο δεν είναι αποτελεσματικές αλλά μπορούν να δημιουργήσουν και προβλήματα λειτουργικά ή υπηρεσιακά στο χώρο εργασίας.
9. Η αποτυχία δεν είναι κάτι αφύσικο στο χώρο εργασίας. Η αποτυχία και τα λάθη είναι αυτά που σε μαθαίνουν όχι όμως όταν γίνονται πάγια τακτική. Η αποτυχία πρέπει να μας απασχολεί ότνα βρίσκουμε τα αίτια αυτήε και σε επόμενες κινήσεις μας τα αποφεύγουμε για να μην έρθουμε σε μια ακόμη αποτυχία. Η αποτυχία δεν πρέπει να μας καταρρακώνει και να χρονοτριβούμε, γιατί έτσι χάνουμεε χρόνο.
10. Στην συνεργασία, τη συλλογικότητα, την πειθαρχία, την ειλικρίνεια, την προθυμία.
11. Δυστυχώς ή ευτυχώς κάποια υπόγεια συμφέροντα συναντιώνται συχνά σε μια ομάδα εργασίας. Είναι η προσωπική προβολή, η προσωπική εξέλιξη, η

αναρρίχηση στα σκαλοπάτια που οδηγούν σε κινήσεις πίσω από την πλάτη της ομάδας ή κάτω από το τραπέζι.

12. Η συζήτηση, η ειλικρίνεια, η υπευθυνότητα των πράξεων αι λόγων, χρησιμοποιούνται στη διευθέτηση. Δεν υπάρχουν κριτήρια γιατί κάθε διαπροσωπική σύγκρουση αντιμετωπίζεται ξεχωριστά. Κυρίως λειτουργούμε και προσπαθούμε να δημιουργούμε ειρηνικό εργασιακό κλίμα.
13. Υπάρχει και πάντα έχει ως λόγο το φόρτο εργασίας, το φόρτο αντικειμένων, τον όγκο εργασίας, την πίεση χρόνου, την αποφυγή ευθύνης ή την μεταφορά ευθύνης από τη μία ομάδα στην άλλη. Είναι καθημερινός "πόλεμος" ρουτίνας ίσως σε κάποιους εργασιακούς χώρους.
14. Όχι. Μπορείς απλώς να διαπιστώνεις τη γενική συμπεριφορά, το γενικό κλίμα που δημιουργείται, το ήρεμο πνεύμα και τη διάθεση ε την οποία η κάθε ομάδα αναλαμβάνει τις υποχρεώσεις της.

SUBARU

ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
(ΕΚΘΕΣΗ-ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ)

ΣΑΡΑΚΙΝΑΔΟ ΖΑΚΥΝΘΟΥ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ
Κος. Ι. ΣΥΝΕΤΟΣ

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

1. Σαφώς και οδηγούν στη δημιουργία ομάδας στην εργασία κάποιες ανθρώπινες ανάγκες όπως η ανάγκη που έχει κάποιος να είναι μέρος ενός συνόλου και να συμμετέχει ενεργά στις αποφάσεις του κερδίζοντας παράλληλα και σεβασμό και αναγνώριση.
2. Η θέση του κάθε ατόμου μέσα σε μια ομάδα εξαρτάται κυρίως από την εμπειρία του, τις γνώσεις του και την εμπιστοσύνη και το σεβασμό που εμπνέει προς τους συνεργάτες του.
3. Είναι αναπόφευκτο να δημιουργηθεί άτυπη ομάδα μέσα σε μια εταιρία με πολλούς εργαζόμενους καθώς είναι αποτέλεσμα της καθημερινής επαφής μεταξύ τους αλλά και της ύπαρξης κοινών ενδιαφερόντων και στόχων στον εργασιακό τους χώρο. Τα αποτελέσματα είναι θετικά από την άποψη ότι υπάρχει αλληλοκάλυψη σε στιγμές αδράνειας.
4. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι η αποφυγή πανικού και η αλληλοσυμπλήρωση των εμπειριών και των ικανοτήτων των μελών της ομάδας.
5. Ένας λόγος είναι οι ιεραρχικές διαφορές αλλά και οι διαφορετικοί στόχοι που μπορεί να έχουν οι ομάδες.
6. Ο μάνατζερ περνάει μέσω του ηγέτη στόχους της επιχείρησης και αυτός τους πραγματοποιεί.
7. Συμφωνώ διότι υποτίθεται πως από τη στιγμή που προσλαμβάνεται κάποιος σε μια επιχείρηση σημαίνει πως έχει κάποιες δυνατότητες που μόνο με ευνοϊκές συνθήκες μπορούν να φανούν.
8. Είναι ομάδες που δημιουργούνται προσωρινά μέχρι την αποπεράτωση κάποιου συγκεκριμένου στόχου, συνήθως βραχυπρόθεσμου, και σίγουρα είναι πιο αποτελεσματικές διότι αποτελούνται αποπολύ εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό προκειμένου να μην υπάρξει αποτυχία.
9. Δεν νομίζω ότι σπαταλούν πολύ χρόνο για τέτοιες συζητήσεις διότι υπάρχουν συνεχόμενες υποχρεώσεις που δεν τους αφήνουν να επαναπαυθούν.

10. Ανάλογη εμπειρία.
11. Το κατά πόσο οι αποφάσεις είναι αντιπροσωπευτικές εξαρτάται από τη συνοχή της ομάδας. Όσον αφορά τη δημιουργία υπόγειων συμφερόντων αυτό μάλλον οφείλεται σε κάποιες ηγετικές διαθέσεις κάποιων μελών της.
12. Πολλές φορές αλλάζουμε θέση προσωρινά σε κάποιο υπάλληλο ή χορηγούμε κάποια μικρή άδεια.
13. Υπάρχει συνεργασία γιατί μ'νο έτσι μπορεί να βγει προς τα έξω μια καλή εικόνα της εταιρίας.
14. Το να εργάζεται ικανοποιητικά μια ομάδα το βλέπουμε στο κατά πόσο επιτυγχάνεται ο στόχος της εταιρίας αφού σε όλους αναλογεί κάποιο ποσοστός συμμετοχής σε αυτόν.

7.1 Συμπεράσματα - Παρατηρήσεις

Στο στάδιο της έρευνάς μας, παρουσιάζοντας το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, διαπιστώσαμε τα εξής :

Τέσσερις από τις εταιρίες που ερευνήσαμε καταλήγουν στο γεγονός ότι η ομαδική συνεργασία είναι θετικός παράγοντας σ' ένα χώρο εργασίας. Η ανάγκη για συνδιαλλαγές και κοινωνικές επαφές, για αλληλοβοήθεια και αλληλοσυμπλήρωση γνώσεων, καθώς και για μια ενεργό συμμετοχή μέσα σ' ένα σύνολο ατόμων, και όχι μόνο, επιφέρουν τη δημιουργία ομάδας στην εργασία.

Παράλληλα, εφ' όσον τηρούνται κάποια κριτήρια, δηλαδή αν επικρατεί ένα κλίμα συνεργασίας, ευγενούς άμιλλας και σύμπνοιας στην κάθε ομάδα, κλίμα αλληλοεκτίμησης και ελευθερία ανταλλαγής απόψεων, μόνο τότε το αποτέλεσμα μια ομαδικής συνεργασίας θα είναι επιτυχές.

ΑΝΤΙΘΕΤΑ, ο προϊστάμενος της εταιρίας ετοιμών ενδυμάτων αντιδρά στη δημιουργία ομάδας στην εργασία. Σύμφωνα με τις απόψεις του, δεν υπάρχει σωστή συνεννόηση, οι αποφάσεις δεν παίρνονται έγκαιρα και το κλίμα συνεργασίας είναι ανύπαρκτο μέσα σε μια ομάδα. Υποστηρίζει δηλαδή, ότι αποτελούν ο καθένας τους τον κρίκο αλυσίδας που αν για κάποιο λόγο, είτε εσκεμμένα, είτε σκόπιμα, είτε λόγω έλλειψης γνώσεων, απειρίας κάποιος κρίκος δημιουργήσει λάθος και δεν το πει με κάθε ειλικρίνεια και ευθύτητα, το αποκρύψει, γίνεται η αιτία η ομάδα να οδηγηθεί σε αποτυχία, σε αναποτελεσματικότητα.

Ακόμη, η οποιαδήποτε τελική απόφαση που ξεδιπλώνεται από κάθε ομάδα, πρέπει να αντιπροσωπεύει την άποψη όλων των μελών της. Αυτό επιτυγχάνεται με τη αποφυγή υπογείων συμφερόντων, προσωπικής προβολής, κλίμα ανταγωνισμού και γενικότερα την αποφυγή της αναρρίχησης στα σκαλοπάτια που οδηγούν σε κινήσεις πίσω από την πλάτη της ομάδας.

Το "κλειδί" μιας ομαδικής συνεργασίας είναι:

α) η ύπαρξη κοινών αποδεκτών στόχων, β) η ανοικτή και άμεση επικοινωνία, γ) ο αμυβαίος σεβασμός και εμπιστοσύνη, δ) η προθυμία, η αλληλοβοήθεια, ε) η ικανότητα να θέτεις και να υλοποιείς στόχους.

Προτείνεται λοιπόν η δράση της κάθε ομάδας να έχει τις εξής κατευθύνσεις προκειμένου να οδηγηθεί σε θετικά αποτελέσματα:

- 1) Την αποφυγή κλίματος ανταγωνισμού, υπεκρίσιας, προσωπικής προβολής, έλλειψη στήριξης της ομάδας.
- 2) Να γίνεται σωστός καταμερισμός εργασίας (σωστά άτομα με σωστές θέσεις) και να μην υπάρχουν μεγάλες διαφορές από άποψη μισθοδοσίας.
- 3) Αποδοχή της προσωπικότητας του κάθε ατόμου και αποφυγή διακρίσεων και αυταρχισμού.
- 4) Πάνω απ' όλα, να υπάρχει διάλογος, προκειμένου να οδηγηθούν στην αντιμετώπιση διαφόρων συγκρούσεων.

Ως γενικό συμπέρασμα των όσων αναφέρθηκαν, μέσω της ομαδικής συνεργασίας απορέουν θετικές επιπτώσεις. Η ποιότητα παραγωγής σαφώς και είναι καλύτερη, η ομάδα έχει την ικανότητα να εναρμονίζει ατομικές και ομαδικές ανάγκες, υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ των μελών που έτσι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα αισθήματα και ιδέες. Εξάλλου η ατμόσφαιρα που διαμορφώνεται είναι ανεπίσημη, άνετη, χωρίς φανερή ένταση και τα μέλη εμπλέκονται και ενδιαφέρονται χωρίς να πλήτουν.

7.2 Επίλογος

7.2.1 Σκοπός - Δομή

Καταλήγοντας, θα πρέπει να αναφερθούμε σε δύο σημαντικές παραμέτρους, προκειμένου να είναι επιτυχής μια ομαδική συνεργασία: στο σκοπό και στη δομή μιας ομάδας.

Οι ομάδες και οι οργανισμοί υπάρχουν επειδή οι άνθρωποι μαζί μπορούν να επιτύχουν περισσότερα και λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις παρά όταν ο ίδιος αριθμός ατόμων εργάζεται ατομικά. Με άλλα λόγια, το σύνολο λειτουργεί καλύτερα από ότι το άθροισμα των μελών.

Κάθε ομάδα επιδιώκει βασικά δύο αντικειμενικούς σκοπούς και από αυτή τη διπλή δραστηριότητα, παράγονται οι αλληλεπιδράσεις, μεταξύ των μελών της ομάδας.

- Αντικειμενικός σκοπός του έργου, είναι ο τελικός σκοπός για τον οποίο έχει συσταθεί η ομάδα. Δηλαδή, η εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου.
- Αντικειμενικός σκοπός της επιβίωσης, είναι η επιθυμία της ομάδας να διατηρηθεί σαν ομάδα. Διότι και η ομάδα αισθάνεται την ανάγκη της αυτοσυντήρησης.

Ο σκοπός του έργου για να αποτελέσει κίνητρο στα μέλη της ομάδας, πρέπει να έχει τις εξής ιδιότητες:

- Να είναι σαφής.
- Να είναι ανάλογος, δηλαδή να είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες της ομάδας και των μελών της.
- Να είναι αποδεκτός, δηλαδή να συμφωνεί με τα προσωπικά κίνητρα των μελών της ομάδας.

Ο σκοπός της ομάδας, για να αποτελέσει κίνητρο για τα μέλη της δεν πρέπει να αποτελεί το άθροισμα ή τη σύνθεση αντικειμενικών σκοπών των μελών, αλλά να είναι το ερέθισμα, διαφορετικό από κάθε άλλο μέρος που θα του επιτρέψει στο τέλος να πετύχει τον προσωπικό του αντικειμενικό σκοπό.

Η δομή είναι το χώρισμα των δραστηριοτήτων μέσα στην ομάδα. Πρέπει να γνωρίζουμε τη δομή κάθε ομάδας, για να τοποθετήσουμε κάθε μέλος σε μία θέση που να έχει την πιο μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας.

Η δομή εντάσσει κάθε άτομο σ' ένα καθορισμένο σημείο που λέγεται θέση. Με βάση αυτή τη θέση θα παίζει ο καθένας και ένα ρόλο, δηλαδή θα παρουσιάσει ένα τύπο ιδιαίτερο συμπεριφοράς. Έτσι κάθε ρόλος, ή κάθε συμπεριφορά καθορίζεται από την προσωπικότητα του μέλους και από τη θέση που κατέχει μέσα στην ομάδα. Όταν η δομή δεν είναι σαφής, υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθούν συγκρούσεις ρόλων.

Κριτήρια για τη διάρθρωση της δομής μπορεί να είναι:

- Η εξουσία: έτσι η δομή καθορίζεται σε συνάρτηση με τις σχέσεις εξουσίας.
- Η συμπάθεια: η δομή καθορίζεται σε συνάρτηση με τις σχέσεις συμπάθειας, οπότε τη λέμε κοινωνιομετρική δομή.

- Η δυνατότητα ενέργειας: στην περίπτωση αυτή η δομή καθορίζεται σε συνάρτηση με τη δυνατότητα ενέργειας των διαφόρων μελών της ομάδας, με τα μέσα που διαθέτει η ομάδα.
- Σε συνάρτηση με την επικοινωνία.
- Σε συνάρτηση με το διάφορο βαθμό αλληλεγγύης, ή συνάρτησης κάθε μέλους έναντι της ομάδας.

Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, όπως παραπάνω είπαμε παράγονται από το διπλό σκοπό που έχει η ομάδα και συνεπώς από τη διπλή της δραστηριότητα, δηλαδή:

- α) Από τη δραστηριότητα που σχτίζεται ε το έργο της ομάδας, για το οποίο έχει συσταθεί και
- β) Από τη δραστηριότητα που σχηματίζεται με την επιβίωση της ομάδας σαν ομάδα.

Τα κριτήρια αποτελεσματικής ανάπτυξης της ομάδας είναι:

- Πρέπει να αντιμετωπίζονται τα πραγματικά θέματα.
- Οι δεξιότητες της αποτελεσματικής συμμετοχής είναι ουσιαστικές για να εξασφαλίσουν την επιτυχία.
- Δεν πρέπει να δημιουργηθεί συνεχής εξάρτηση από εξωτερική πηγή. Η αλλαγή που αποκρίνεται στην παρουσία ή απουσία τρίτου είναι εφημερη (δηλαδή η ομάδα επιστρέφει στην αρχική της κατάσταση όταν η εξωτερική δύναμη αποσυρθεί).
- Οι υποδείξεις, οι τεχνικές και οι μόδες προσθέτουν στο διαρκή κίνδυνο της αυταπάτης.
- Η προσπάθεια πρέπει να είναι δραστήρια και συμμετοχική. Δεν θα προκύψει δέσμευση με παθητικά προγ/τα που επιβάλλονται σε αυτούς που αφορούν και όχι μέσω αυτών.
- Ο προσανατολισμός πρέπει να είναι στα αποτελέσματα. Η ικανοποίηση χωρίς παραγωγικότητα είναι παροδική.
- Το περιεχόμενο και η διαδικασία πρέπει να ενοποιηθούν.

- Αντί για ενδοστρεφείς εξετάσεις των προβλημάτων πρέπει να κυριαρχεί το αίσθημα της εξωτερίκευσης.

7.2.2 Γενικά

Καθώς τα καθήκοντα αυξάνονται γίνονται πιο πολύπλοκα, η εξειδίκευση είναι απαραίτητη και η αλληλεξάρτηση ανθρώπων και ομάδων είναι κρίσιμη. Αυτά τα στοιχεία είναι έτσι οργανωμένα ώστε οι στόχοι να εκπληρώνονται και η οντότητα που προκύπτει είναι ένας οργανισμός. Η επικοινωνία βοηθά το έλεγχο και συντονίζει τη δουλειά του οργανισμού μέσω ενός τυπικού, εξωτερικού συστήματος και ενός ανεπίσημου εσωτερικού συστήματος. Το εξωτερικό σύστημα υπάρχει για την επίτευξη των στόχων και το εσωτερικό σύστημα εξυπηρετεί έναν προσωπικό σκοπό αυτοδιατήρησης που έχει σαν αποτέλεσμα το ότι οι άνθρωποι αισθάνονται καλύτερα τόσο για τον εαυτό τους όσο και για τους άλλους. Επειδή αυτά τα συστήματα λειτουργούν ταυτόχρονα, ένα τροποποιημένο σύστημα προβάλλει, το οποίο συνδυάζει τα καλά στοιχεία και των δυο.

Η επικοινωνία ρέει προς τα πάνω, προς τα κάτω και οριζοντίως ή πλαγίως. Αυτές οι ροές συχνά προκαλούν την ικανότητα της διεύθυνσης να τις παραστήσει γραφικά. Για να αντιμετωπίσει τα προβλήματα επικοινωνίας στις εταιρίες η διεύθυνση θα πρέπει (1) να προσπαθήσει να εξισορροπήσει το εξωτερικό και εσωτερικό σύστημα, (2) να χρησιμοποιεί τα συστήματα για αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων και των σκοπών διατήρησης και (3) να εκφράσει με παράδειγμα το ενδιαφέρον τους για αποτελεσματική επικοινωνία.

Περνώντας όμως και στις δικές μας εμπειρίες, από την τωρινή μας εργασία διαπιστώσαμε ότι για να επιτύχει μια οργάνωση (επιχείρηση) τα καλύτερα αποτελέσματα μέσω των ανθρώπων της, πρέπει να καλυφθούν κάποιες απαιτήσεις τους, όπως: Οι αντικειμενικοί στόχοι ή οι σκοποί τους οποίους η οργάνωση επιδιώκει να επιτύχει, πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και να μεταβάλλονται ή να προσαρμόζονται μόνο όταν αλλάξουν οι συνθήκες. Να γίνονται γνωστοί σ' όλη τη κλίμακα της ιεραρχίας, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται δέσμευση και συμφωνία ως προς την αξία τους, τη λογικότητά τους και τη δυνατότητα επίτευξής τους.

Ακόμα πρέπει να έχουν συγκεκριμένους στόχους τα τμήματα και τα άτομα. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να πηγάζουν από τους γενικούς στόχους της επιχείρησης και να έχουν γίνει αντιληπτές οι μεταξύ τους σχέσεις. Να έχει διαπιστωθεί με σαφήνεια η αλληλεξάρτηση όλων των τμημάτων μέσα στην επιχείρηση και να υπάρχει πλαίσιο και κλίμα συνεργασίας. Παρόμοια πρέπει να επισημαίνεται και να αναγνωρίζεται συγκεκριμένα ο στρατηγικός ρόλος και η συμβολή των ατόμων.

Και φυσικά, η ουσιαστική συμμετοχή, το βασικότερο χαρακτηριστικό. Το άτομο πρέπει να παίζει έναν "πραγματικό" ρόλο στον προσδιορισμό του ποιοι είναι οι στόχοι του, και γενικότερα οι στόχοι της ομάδας του, και πώς μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα. Κάτι τέτοιο γίνεται όταν υπάρχει ελευθερία στην εργασία.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- "ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ" :
R.R.BLAKE – J. MOUSTON – R.L. ALLEN
- "ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ" : Π. ΛΥΤΡΑΣ
- "ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ" : Σ. ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ
- "ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR" : DAVID A.BUCHAMA-ANDRZEY,
ΛΤΤACZYNSKI, AN INTRODUCTORY TEXT FORWORD BY LYPTON
- "ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ" : ΚΟΡΝΗΛΙΑΣ –
ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ
- "ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ" : Κ&Α ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ
- "ΟΜΛΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ & ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ" : ΠΑΡΑΠΙΑΝΤΑΚΗΣ
- "ΕΠΙΧ/ΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ" : Π. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ
- "MANATZMENT – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ" :
Χ.ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ
- "ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ" : Λ. ΧΥΤΗΡΗΣ PH.D
- "ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ" : Μ. ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ