

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

---

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

**<<Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ  
ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ>>.**



**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ΚΑΤΕΡΙΝΑ  
ΧΑΛΚΙΟΠΟΥΛΟΥ ΣΤΕΦΑΝΙΑ  
ΨΑΡΑΚΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ**

**ΠΑΤΡΑ 2007**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....</b>	<b>2</b>
-------------------------	----------

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>5</b>
----------------------	----------

### (ΜΕΡΟΣ Α') ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1. Ο Θεωρίες Οργάνωσης.....	7
1.1 Τυπική Οργάνωση.....	9
1.2 Άτυπη Οργάνωση.....	12
1.3 Η δυναμική των ομάδων στην οργάνωση.....	15

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

2. Ο Τι είναι ομάδα.....	17
2.1 Διακρίσεις ομάδων.....	17
2.2 Τυπικές ομάδες... ..	18
2.3 Άτυπες ομάδες.....	19
2.4 Διαφορές τυπικών και άτυπων ομάδων.....	20

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΙΣΑΓΩΓΗ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΥΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το κλειδί " αποτελεσματική συμμετοχή ".....	24
3.1 Λόγοι που η ομαδική συνεργασία είναι ουσιαστική.....	25
3.2 Στάδια ανάπτυξης της ομάδας .....	27
3.3 Συνεκτικότητα των ομάδων.....	34
3.4 Το υπόδειγμα Vroom - Yetton .....	36
3.5 Η ηγεσία της ομάδας .....	41

(ΜΕΡΟΣ Β')

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

4. Ο Η δυναμική των ομάδων.....	45
4.1 Διαδικασίες λήψης αποφάσεων.....	46
4.2 Ρόλοι και συμπεριφορές των μελών της ομάδας.....	48
4.3 Κανόνες συμπεριφοράς των ομάδων.....	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

5.0 Η προσέγγιση της αποδοχής - έμμεση προσέγγιση.....	53
5.1 Η προσέγγιση του καταλύτη ή ρυθμιστή.....	54
5.2 Η προσέγγιση της αντιπαράθεσης.....	54
5.3 Η προσέγγιση της συνταγής.....	55
5.4 Ο παράλληλος οργανισμός ή το παράλληλο σύστημα.....	56

(ΜΕΡΟΣ Γ')

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΜΑΔΙΚΕΣ  
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ - ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

6. Ο Συγκρούσεις ρόλων.....	60
6.1 Συγκρούσεις ομάδων.....	61
6.2 Τρόποι (στυλ) διευθέτησης διαπροσωπικών συγκρούσεων....	64
6.3 Βήματα διευθέτησης συγκρούσεως μεταξύ ομάδων.....	67

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΕΡΕΥΝΑ - ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

7.0 Έρευνα σχετική με το ρόλο και τη λειτουργία της ομάδας στον εργασιακό χώρο.....	69
- Ερωτηματολόγιο-Απαντήσεις επιχειρήσεων.....	70
7.1 Συμπεράσματα / Παρατηρήσεις / Προσωπικές Εμπειρίες....	79

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Βιβλιογραφία.....	82
-------------------	----

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε οργανισμός, για να λειτουργήσει, χρειάζεται ένα ανθρώπινο δυναμικό. Τα άτομα που αποφασίζουν να έλθουν και να εργασθούν σ' ένα 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 ρόλο, 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 αποκλείεται ομάδα "εργασίας". Το τι κάνουν οι εργαζόμενοι αυτοί, πως 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 αυτής 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 της 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 καθεμία με διαφορετικό τρόπο προσεγγίζουν την διαδικασία για την ανάπτυξη της ομάδας. Τέλος στο 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 έρευνας που πραγματοποιήσαμε προκειμένου να δοθεί μια εμπειριστατωμένη άποψη πάνω στο ρόλο και τη λειτουργία της ομάδος 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 πως μια διοίκηση μπορεί να πετύχει χρησιμοποιώντας τους ανθρώπους της.

# ΜΕΡΟΣ Α'

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

### Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

#### 1.0 Θεωρίες οργάνωσης

Τα θέματα, που αναφέρονται στην οργάνωση της εργασίας και την ένταξη του ατόμου μέσα σ' 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 αυτή 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 20ου 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 σε ομαδικό επίπεδο στο χώρο της εργασίας και έχουν σε σημείο αναφοράς το ανθρώπινο δυναμικό και 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 επιζητάτε 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 επισημάνσεις, οι οποίες Βοηθούν στην κατανόηση του ζητήματος της οργάνωσης της εργασίας όπως:

α) 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.

β) η από την πλευρά της πολιτειολογίας θεώρηση της οργάνωσης της Amitai Etzioni 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.

γ) η δυσλειτουργική θεώρηση του γραφειοκρατικού μοντέλου μέσω των χαρακτηριστικών της , του ALRIN W. GOYLDNER.

δ) η κριτική στάση του MICHAELCROZIER 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.

ε) η τεχνολογική ερμηνεία της οργάνωσης και της αποδοτικότητας της JOAN WOODWARD.

ζ) η θεωρία της συμπτωματικότητας της οργάνωσης των P.R LAWRENCE και Z.W. LORSCH.

θ) η κοινωνικό-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.

ι) Η μαρξιστική και τεχνολογική ανάλυση του ALAIN TOURAINE.

κ) η ιεραρχική και χιουμοριστική θεώρηση του LAURENCE JJOHN 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" αποτελεί μια έννοια της επιστημονικής γνώσης, οι διαστάσεις της οποίας έχουν και κοινωνιολογικό και οικονομικό και 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 απ' το άθροισμα της απόδοσης των ατόμων, αν αυτά ενεργούσαν ανεξάρτητα. Αυτό οφείλετε στο φαινόμενο της συνεργίας, δηλ. 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 προσωπικότητάς τους.

### **1.1 Τυπική οργάνωση.**

Οι άνθρωποι, η συμπεριφορά τους και οι μεταξύ τους δεσμοί υπάγονται σ' 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 και θα μπορούσε να εφαρμόζεται σε δραστηριότητες όπως είναι ένα παιχνίδι χαρτιών ή 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. Δηλ. 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 σ' αυτή.

## **ΔΟΜΗΣΗ ΤΥΠΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ**

Ο Η. Minzberg αναφέρει: « η δομή της οργανώσεως μπορεί να ορισθεί σαν το σύνολο των τρόπων, με τους οποίους υποδιαιρείται η εργασία με σαφείς προσπάθειες και μετά επιδιώκεται ο συντονισμός αυτών». Αυτό ισχύει φυσικά πολύ περισσότερο για την τυπική παρά για την άτυπη οργάνωση.

Πιο συγκεκριμένα με την τυπική οργάνωση επιδιώκεται:

1) Η υποδιαίρεση της επιχειρήσεως σε υποκαταστήματα διαφορετικών διοικητικών βαθμίδων και η ανάθεση σ' αυτά συγκεκριμένων λειτουργιών έτσι ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη του συνόλου των στόχων, υπό στόχων κ.λ.π., της οργανώσεως. Η διαδικασία αυτή έχει αναλυτικό χαρακτήρα και έγκειται στην διαφοροποίηση των επί μέρους ενεργειών (ειδίκευση).

2) Η ενοποίηση αυτών των υποσυστημάτων σε ενιαίο οργανικό σύνολο ώστε να επιτυγχάνεται συνολική δράση. Η διαδικασία αυτή έχει συνθετικό χαρακτήρα και

έγκειται στην ολοκλήρωση της οργανώσεως μέσω διαφόρων μηχανισμών αυτοματισμού.

Όσον αφορά την διαφοροποίηση των ενεργειών, αυτή επιτυγχάνεται:

**α ) Μέσω του οριζόντιου διαφορισμού**

Δηλαδή διαίρεση του συνόλου των εργασιών , με την δημιουργία ειδικευμένων τμημάτων, θέσεων κ .λ .π. σ' όλο το πλάτος της οργανώσεως, πάντα με βάση την συνοχή και συνάφεια των ενεργειών.

**β ) Μέσω του κάθετου διαφορισμού**

Σύμφωνα με αυτόν τον τρόπο οι διάφορες διοικητικές λειτουργίες ανατίθενται στα διάφορα υποσυστήματα των διαφορετικών βαθμίδων με αποτέλεσμα την δημιουργία των ιεραρχικών βαθμίδων . Ο κάθετος διαφορισμός αναφέρεται στην συγκέντρωση ή αποκέντρωση εξουσίας , εκχώρηση αρμοδιοτήτων για λήψη αποφάσεων.

Όσον αφορά την επίτευξη της ολοκλήρωσης της οργανώσεως ο Mintzberg αναφέρει τους εξής μηχανισμούς συντονισμού.

**- Αμοιβαία διερεύνηση**

Τα άτομα συντονίζουν από μόνα τους τις εκτελούμενες από αυτά εργασίες , με βάση την αμοιβαία κατανόηση και συνεννόηση . Το σύστημα αυτό του συντονισμού συναντάται κυρίως στις άτυπες ομάδες.

**- Απ' ευθείας επίβλεψη**

Ένα συγκεκριμένο άτομο είναι υπεύθυνο για την εργασία των υπολοίπων, οι οποίοι συνήθως είναι υφιστάμενοί του. Ο συντονισμός γίνεται μέσω οδηγιών, επιβλέψεων, διορθώσεως ποινών κ.λ.π.

**- Προτυποποίηση εργασίας**

Το σύνολο των απαραίτητων ενεργειών για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας είναι σαφώς καθορισμένο ή προγραμματισμένο π. χ. η εργασία του εργάτη στη γραμμή συναρμολόγησης.

**- Προτυποποίηση εκροών**

Το αποτέλεσμα της εργασίας π.χ. ένα προϊόν ή μία υπηρεσία είναι εκ των προτέρων καθορισμένο , το αρμόδιο δε άτομο επιλέγει για την περάτωσή της μόνο του τους τρόπους δράσεως.

**- Προτυποποίηση ικανοτήτων**

Οι ικανότητες (δεξιότητες) ή η γνώση είναι δυνατόν να είναι καθορισμένες, όταν η εκπαίδευση που προηγείται είναι και αυτή καθορισμένη π.χ. ένας λογιστής μέσω της παιδείας του έχει προτυποποιημένες γνώσεις.

Ενώ η προτυποποίηση εκροών και εργασίας επιτυγχάνουν άμεσο συντονισμό των επιτελούμενων ενεργειών, η προτυποποίηση ικανοτήτων επιτυγχάνει αυτόν έμμεσα.

## **1.2 Άτυπη οργάνωση**

Η άτυπη οργάνωση έχει σαν πλαίσιο δράσεως τον χώρο της επιχειρήσεως, δρα δε παράλληλα με την τυπική, τα κενά της οποίας πληρεί με την ύπαρξή της. Το φαινόμενο της άτυπης οργάνωσης διαπιστώθηκε πριν από 50 περίπου χρόνια. Οι ερευνητές παρατήρησαν ότι οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται με διαφορετικό τρόπο από εκείνο που απαιτούσε η τυπική οργάνωση. Μια τέτοια συμπεριφορά δεν εξηγείται ούτε προβλεπόταν από τις υπάρχουσες μέχρι τότε θεωρίες. Τα πρώτα συμπεράσματα έγιναν γνωστά από τον E.Mayo, τον F. J. Roethlisberges και συνεργάτες του HARVARD. Ένα φαινόμενο, που έγινε σχετικά γρήγορα αντιληπτό ήταν ότι μέσα σε μεγάλες οργανώσεις, τα μέλη τους καταναλώνουν ένα μεγάλο ποσοστό των προσπαθειών τους σε δραστηριότητες, οι οποίες δεν αξιοποιούν άμεσα τους στόχους της τυπικής οργάνωσης. Γνωστό παράδειγμα αποτελεί ότι οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στους στόχους της οργάνωσης, η πολύ γνωστή μέθοδος των περιορισμών της παραγωγής, κατά την οποία οι εργαζόμενοι καθορίζουν την μέγιστη ποσότητα παραγωγής κατ' άτομο.

Συμπερασματικά αποδείχθηκε ότι το μεγαλύτερο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς του ατόμου είναι ελεγχόμενο από τους κανόνες της τυπικής και άτυπης οργάνωσης. Η άτυπη οργάνωση είναι στην πραγματικότητα ένα σύνολο μικρών κοινωνικών ομάδων, αποτελούμενων από τα άτομα που δρουν στην επιχείρηση. Οι ομάδες αυτές δημιουργούνται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μελών τους. Η πιο σημαντική είναι η ικανοποίηση του κοινωνικού αισθήματος.

### **1.2.1 Η ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΑΝ ΠΗΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ**

Έχει επανειλημμένα παρατηρηθεί στις έρευνες που έγιναν ότι τα μέλη που βρίσκονται σε μια ομάδα έχουν μια πολύ γρήγορη αντίληψη των πραγμάτων. Με άλλα λόγια επικοινωνούν εύκολα και γρήγορα μεταξύ τους. Το συναντάμε άλλωστε

στην καθημερινή μας ζωή. Η επικοινωνία ή η ανάγκη για πληροφορίες γύρω απ' τον κόσμο είναι ίσως μια από τις βασικές αιτίες της ύπαρξης της ομάδας. Το άτομο μέσα απ' την ομάδα παίρνει πληροφορίες τέτοιες, που αν δεν ήταν μέλος της, δεν θα έπαιρνε. Π.χ. ένας φοιτητής που θέλει ν' αποφασίσει για την επιλογή ενός μαθήματος μπορεί να αντλήσει πληροφορίες γι' αυτό, είτε από τον ίδιο τον καθηγητή που το διδάσκει, είτε από τις επίσημες ανακοινώσεις του Πανεπιστημίου (πληροφορίες τυπικής οργάνωσης). Συνήθως όμως ο τρόπος που χρησιμοποιείται είναι να πάρει τις σημειώσεις ρωτώντας τους συναδέλφους που έχουν πάρει το μάθημα αυτό. (πληροφορίες από την άτυπη οργάνωση).

Για να επιτευχθεί η σωστή ροή των, πληροφοριών δεν πρέπει το μέγεθος της ομάδας να είναι μεγάλο. Έτσι ο Humans μας λέει ότι «Άτυπη ομάδα είναι ένας αριθμός ατόμων που επικοινωνούν συχνά μεταξύ τους και είναι τόσα ώστε ένα άτομο να έχει την δυνατότητα να επικοινωνήσει με τα άλλα μέλη, όχι από δεύτερο χέρι, δηλαδή μέσω άλλων, αλλά πρόσωπο με πρόσωπο». Ο δε Bass αναφέρει ότι σε μια ομάδα για να υπάρξει συνοχή δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τον αριθμό των 11 ατόμων. Λέγοντας δε συνοχή εννοούμε την έλξη που νοιώθει το ένα μέλος για τ' άλλα και για την ίδια την ομάδα. Έχει γίνει αντιληπτό ότι το μέγεθος, η συνοχή και η ποιότητα των επικοινωνιών αλληλοεπηρεάζονται.

Οι παρακάτω ενδεικτικές και καθόλου περιοριστικές σχέσεις σκοπό έχουν να κάνουν πιο παραστατικό το κύκλωμα αλληλοεπηρεασμού των τριών αυτών μεγεθών.

- 1) Μικρό μέγεθος - καλή ποιότητα επικοινωνιών - μεγάλη συνοχή
- 2) Μεγάλο μέγεθος - μικρή συνοχή - κακή ποιότητα επικοινωνιών

Δηλαδή υπάρχει μια αντίστροφη σχέση ανάμεσα στο μέγεθος και στην συνοχή όπως επίσης και ανάμεσα στο μέγεθος και την ποιότητα των επικοινωνιών.

Υπάρχει λοιπόν ένα άτυπο σύστημα πληροφοριοδοτήσεως που διεισδύει σε όλες τις μορφές οργανώσεων. Η διοίκηση των επιχειρήσεων δεν έχει άλλη εκλογή παρά να αναγνωρίσει την ύπαρξή του και να αντιληφθεί ότι μπορεί να αποτελέσει μια εξαιρετικά αποτελεσματική και ισχυρή δύναμη στη μεταβίβαση πληροφοριών. Τα δύο βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος αυτού πληροφοριοδοτήσεως είναι:

- 1) Η μεγάλη ταχύτητα
- 2) Η συχνή διαστρέβλωση των πληροφοριών

Η ταχύτητα οφείλεται στο γεγονός ότι σε αντίθεση με την τυπική οργάνωση όπου οι πληροφορίες μεταβιβάζονται από άτομο σε άτομο, εδώ οι πληροφορίες μεταβιβάζονται σε μερικά άτομα, τα οποία με τη σειρά τους τις μεταβιβάζουν σε

άλλες ομάδες. Έτσι η μετάδοση των πληροφοριών έχει ταχύτητα που ακολουθεί μορφή γεωμετρική ς προόδου.

## 1.2.2 ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΑΤΥΠΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Όπως κάθε κοινωνική ομάδα έτσι και η άτυπη έχει την ιεραρχία της. Η διαφορά της με αυτή της τυπικής βρίσκεται κυρίως στον τρόπο αξιολογήσεως των μελών της για την κατάταξή τους στα διάφορα επίπεδα. Εδώ είναι πιο έντονο το συναισθηματικό στοιχείο παρά το ορθολογικό που χαρακτηρίζει την τυπική. Έχουμε και εδώ οπωσδήποτε ιεράρχηση των ατόμων με βάσει την συμπεριφορά τους και τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της ομάδας αλλά με κριτήρια περισσότερο κοινωνικά και ανθρώπινα.

### ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ ΤΗΣ ΤΥΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

<p>Η τυπική οργάνωση εκφράζει ένα πρότυπο μέγεθος. Το οργανωτικό σχήμα καθορίζει θέσεις και ρόλους , ο διαφορισμός των οποίων δίνει την διοικητική πυραμίδα.</p>	<p>Η άτυπη οργάνωση εκφράζει την κοινωνική πραγματικότητα μέσα στην οργάνωση, κυρίως επισημαίνονται οι μη καθοριζόμενες σχέσεις μεταξύ μελών και ομάδων , που δραστηριοποιούνται από παραγωγικό κύκλωμα.</p>
<p>Η δομή της τυπικής οργάνωσης είναι ορθολογική, με βάση την υλοποίηση του προδιαγραμμένου οργανωτικού έργου. Στηρίζεται στην αρχή της οικονομικότητας και διέπεται από τον τεχνικό – οικονομικό ορθολογισμό.</p>	<p>Η δομή της άτυπης οργάνωσης βασίζεται στο αυθόρμητο συναισθηματικό στοιχείο , που διέπει τις σχέσεις των μελών της οργάνωσης καθιερώνοντας των κοινωνικό ορθολογισμό.</p>
<p>Έχει σαν χρόνο δράσεως την επιχείρηση. Είναι αποκομμένη από τον κοινωνικό χώρο, τα μέλη της δε δρουν με σαφώς καθορισμένες και</p>	<p>Έχει σαν χώρο δράσεως την επιχείρηση . Τα μέλη της ομαδοποιούνται για την υλοποίηση κοινού στόχου, ο οποίος δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί από</p>

προγραμματισμένες σχέσεις.	την τυπική οργάνωση. Συνήθως η υλοποίησή του οδηγεί και στην διάλυση της ομάδας.
Η θέση του μέλους της τυπικής οργάνωσης στην επιχειρηματική ιεραρχία προσδιορίζεται από την αξιολόγηση της συμβολής του στην εκτέλεση των προγραμματισμένων στόχων.	Η θέση του μέλους στην ιεραρχία της άτυπης ομάδας είναι συνάρτηση της συμβολής του στην υλοποίηση των στόχων της.

Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η τυπική και άτυπη οργάνωση της επιχείρησης προσδιορίζουν τη δομή της. Συνεπώς προκύπτει η σχέση:

**ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ+ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ =ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

### **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 εργαζόμενου ώστε να τη χρησιμοποιήσει σαν κινητήριο παραγωγικό μοχλό.
- Στον εντοπισμό της "θετικής" ή της "αποθεματικής εξάρτησης" του εργαζομένου ειδικά όταν υπάρχουν δυσμενείς η και επικίνδυνες εργασιακές λειτουργίες, ώστε να ενσωματώνεται το άτομο στο παραγόμενο έργο.
- Στην ανύψωση του ηθικού του εργαζόμενου, 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 εργαζόμενου 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 και) που μπορεί να αφορούν αριθμητικά μικρό πληθυσμό έχουν όμως τη δική τους ψυχαναλυτική ερμηνεία.
- Στη μελέτη των αντιδράσεων του εργαζόμενου 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,



### 2.0 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Η φύση της οργανωμένης συλλογικής δράσης συνεπάγεται τη δημιουργία και τη λειτουργία πολυάριθμων ομάδων μέσω των οποίων επιτυγχάνονται αποτελέσματα . Συνεπώς ως ομάδα θα μπορούσε να οριστεί ένας αριθμός ατόμων που συνδέονται μεταξύ τους με ένα δίκτυο τυπικών και άτυπων σχέσεων. Ωστόσο, τα μέλη αυτά αναπτύσσονται μέσα σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο και δραστηριοποιούνται συντονισμένα προς την κατεύθυνση της επίτευξης συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Τα μέλη αυτά για να αποτελέσουν ομάδα θα πρέπει να διακατέχονται από ορισμένα συναισθήματα όπως να :

- επηρεάζονται αμοιβαία
- γνωρίζουν ο ένας τις ψυχολογικές αντιδράσεις του άλλου
- θεωρούν (αντιλαμβάνονται) τους εαυτούς τους ως ομάδα

Στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων , οι ομάδες λαμβάνουν τυπική και άτυπη μορφή και υπόσταση. Συνεπώς διακρίνονται σε τυπικές και άτυπες. Οι μεν πρώτες διακρίνονται σε μόνιμες και προσωρινές και οι δε σε φιλικές και ομάδες κοινού ενδιαφέροντος.

#### 2.1 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.

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 άτομα 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, να επικρατεί δηλαδή 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.

## **2.2 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.

Στην κατηγορία των τυπικών ομάδων δύο είναι τα κύρια είδη:

- Μόνιμες και
- Προσωρινές

Πρώτον, οι αποκαλούμενες μόνιμες ουσιαστικά αποτελούν μέρη της οργανωτικής δομής, ή σύνθεσή τους παραμένει αρκετά σταθερή στο χρόνο και έχουν συγκεκριμένη ευθύνη ως προς την υλοποίηση συγκεκριμένης λειτουργίας και έργου της οργάνωσης. Μόνιμες ομάδες είναι τα διάφορα τμήματα του οργανισμού, μόνιμες επιτροπές διοίκησης ή συντονισμού

Δεύτερον, στις τυπικές ομάδες περιλαμβάνονται οι προσωρινές ομάδες οι οποίες έχουν την ευθύνη υλοποίησης συγκεκριμένου έργου σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

## **2.3 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 δηλ. και η ανάγκη του οργανισμού να εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία.

Έτσι για παράδειγμα, το λογιστήριο, η διεύθυνση πωλήσεων, το τμήμα προσωπικού, αποτελούν ομάδες εργασίας.

Η οριζόντια ομάδα αποτελείται από εργαζομένους σε διαφορετικά τμήματα, περίπου στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο.

Η διάρκεια της ομάδας αυτής συνήθως είναι προσωρινή. Ειδικότερα η ομάδα ειδικού έργου (TASK FORCE) είναι συνήθως 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 εργάζονται στο συγκεκριμένο τμήμα παραγωγής, στο τμήμα ελέγχου εξαρτημάτων της αποθήκης.

Η επιτροπή είναι και 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 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.

Ως 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 σ' 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 σ' 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 του οργανισμού μέσα στο 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.

## **2.4 Άτυπες ομάδες**

Η άτυπη ομάδα δημιουργείται από τις άτυπες σχέσεις (σχέσεις δηλ. 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 νιώθει κάποια απειλή (από τη Διοίκηση) σχετικά με τη βεβαιότητα για την μελλοντική απασχόλησή του, ή τις οικονομικές απολαβές του, ή ακόμη που νιώθει τέτοια απειλή και από τον συναγωνισμό των συναδέλφων του. Αυτό το

αίσθημα ανασφάλειας που 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 στην 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 ν' 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.

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 άτυπων 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 λύνουν 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.

## **2.5 Διαφορές Τυπικών και Άτυπων ομάδων.**

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

### **ΤΥΠΙΚΗ ΟΜΑΔΑ**

- Αποτελείται από μία ομάδα ατόμων.
- Δημιουργείται με σκοπό την εκπλήρωση κάποιων αποστολών.
- Κάθε ομάδα έχει ένα καταστατικό χάρτη με βάση τον οποίο κάθε εργαζόμενος αναλαμβάνει μια συγκεκριμένη θέση.
- Έχει νόμιμη εξουσία από τον οργανισμό μέσα στον οποίο υπάρχει.
- Η επικοινωνία γίνεται μέσω των διαύλων.
- Και τέλος η εξουσία εκχωρείται από πάνω προς τα κάτω δηλαδή από τη κορυφή της οργάνωσης όπου είναι ο ηγέτης.

## **ΑΤΥΠΗ ΟΜΑΔΑ**

- Αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα που συνεργάζονται ως ομάδα, η οποία δεν έχει διοριστεί επίσημα από την επιχείρηση.
- Τα μέλη αναλαμβάνουν την υποχρέωση να ασκήσουν ορισμένες δραστηριότητες οι οποίες αποβλέπουν στην εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού.
- Υπάρχει δυνατότητα ικανοποίησης διάφορων ψυχολογικών αναγκών από την επιχείρηση προς τους εργαζομένους.
- Η επικοινωνία γίνεται ανεπίσημα με διαδόσεις.
- Και τέλος δεν υπάρχει τυπική εκχώρηση οργανωτικής εξουσίας

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αποτελεσματικότητα είναι κάτι που όλοι επιθυμούμε και όλοι εκτιμούμε.

Δύο είναι οι τρόποι για να την αυξήσουμε

- (1) να συγκεντρωθούμε στο άτομο, και
- (2) να εστιάσουμε την προσοχή μας στην ομάδα.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις οι περισσότεροι άνθρωποι εργάζονται σε ομάδες, σχεδόν κανείς πια δεν εργάζεται απομονωμένος. Για τους περισσότερους από εμάς το αν θα επιτύχουμε αποτελέσματα εξαρτάται από το πόσο καλά μπορούμε να συντονίσουμε τις προσπάθειες μας με τους άλλους.

Τα άτομα που έχουν ισχυρή, θετική προσωπικότητα χαρακτηρίζονται από τους συναδέλφους σαν «εξαιρετικά» ή «πολύ αποτελεσματικά» άλλωστε αυτός είναι ο λόγος που δίνουμε τόση έμφαση στην επιλογή και την ανάπτυξη των ατόμων. Όταν όμως τα αποτελεσματικά άτομα αλληλεπιδρούν, μερικές φορές δημιουργούν αποτελεσματική ομάδα και άλλες όχι. Ο προσωπικός ανταγωνισμός, οι αντικρουόμενοι στόχοι, η επιφανειακή υπακοή στο προϊστάμενο ή οι μη σαφείς στόχοι μπορεί να δημιουργήσουν πρόβλημα.. Η ομάδα μπορεί να είναι παραγωγική αν το κλίμα της είναι ισχυρό και θετικό.

Για να ξεκινήσει η ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας, πρέπει το κάθε μέλος της ομάδας να καταλαβαίνει και τη δυναμική της ομαδικής συνεργασίας και τις βασικές διαστάσεις με τις οποίες θα μετρηθεί η απόδοση της ομάδας. Όταν τα μέλη κατανοήσουν ποια είναι η ομαδική εξαιρετική συνεργασία, τότε μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους με εντυπωσιακή ταχύτητα.

#### ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΤΗΣ ΚΑΛΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΙΝΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Η αλλαγή όπως η δραστηριοποίηση των ανθρώπινων πόρων για να ενισχυθούν τα αποτελέσματα, η παραγωγικότητα και η ποιότητα όπως επίσης και η διαρκής ανάπτυξη ή και ο αποτελεσματικός ανταγωνισμός οδηγούν στην ομαδική συνεργασία. Δεν μπορούμε να θεωρήσουμε δεδομένο ότι η αποτελεσματική ομαδική



συνεργασία θα γίνει αυτόματα αν συγκεντρώσουμε ικανό προσωπικό, ακόμη και αν οι στόχοι είναι σαφείς.

Μπορούμε να θεωρήσουμε δεδομένο ότι τα περισσότερα μέλη των επιχειρήσεων θέλουν να συμμετέχουν όσο το δυνατό περισσότερο και πιο

παραγωγικά στον εκάστοτε οργανισμό, και ότι κάτι τα εμποδίζει. Η άποψη του Μπλανσάρ ότι οι σωστά χρησιμοποιημένοι έπαινοι και οι επιπλήξεις μπορούν να βελτιώσουν τη συμμετοχή και την ανάμιξη δεν έχει γίνει απόλυτα δεκτή. Βέβαια καμία από αυτές τις προσεγγίσεις δεν βοηθά τα μέλη της επιχείρησης να συνειδητοποιήσουν τα εμπόδια που παρουσιάζονται μέσα στο κλίμα της ομάδας τους.

### **3.1 ΜΕΡΙΚΟΙ ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΕΙΝΑΙ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΗ**

Είναι πλέον σίγουρο ότι η μεγάλη οικονομική ευρωστία και ρευστότητα, τα περιουσιακά στοιχεία, μια εξέχουσα θέση στην αγορά, ακόμα και μια καινοτομία που δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι πράγματα που μπορούν να ξεπεραστούν ή να ανατραπούν από τη μια στιγμή στην άλλη. Όταν όμως οι άνθρωποι και γενικότερα οι ομάδες αποτελέσουν τα γερά θεμέλια ενός οργανισμού και όταν έχουν την ικανότητα, εκπαίδευση, κίνητρο και ευελιξία που απαιτείται, τότε ακόμη και η βαθύτερη κρίση να υπάρξει στους οργανισμούς μπορεί όχι μόνο να ξεπεραστεί αλλά και να μετατραπεί σε ευκαιρία. Στη σημερινή εποχή το πεδίο των επιχειρήσεων αλλάζει, μεταβάλλεται ταχύτατα με καθοριστικές συνέπειες για τους ανθρώπους. Απόρροιας των μεταβολών αυτών σε συνάρτηση με το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης είναι η σύγχρονη λειτουργία των επιχειρήσεων σε κοινωνικό, τεχνολογικό και οικονομικό επίπεδο με κύρια ζητούμενα την ανταγωνιστικότητα και εν τέλει την αποδοτικότητα. Κύριο κλειδί για την επίτευξη όλων των παραπάνω που προαναφέρθησαν είναι οι εργαζόμενοι δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι οι οποίοι αποτελούν την κινητήρια δύναμη ενεργοποίησης και αξιοποίησης των συντελεστών και που αναμφισβήτητα πολλές επιχειρήσεις το συνειδητοποίησαν.

Οι λόγοι τώρα που κάνουν την ομαδική συνεργασία αποτελεσματική είναι:

- 1) Η πρόσβαση στις λειτουργικές πληροφορίες που επιτρέπει ο υπολογιστής είναι ένας λόγος που εξάλειψε την ανάγκη να παρέχουμε πληροφορίες μέσα

από την ιεραρχία. Ο υπολογιστής έσπασε την πυραμίδα, μείωσε τον αριθμό των βαθμίδων της ιεραρχίας και αντικατέστησε τα διοικητικά στελέχη με άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες.

- 2) 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 και φυσικά οι δεξιότητές τους για αποτελεσματική συμμετοχή είναι καλύτερες.
- 3) Η απελευθέρωση από τους κανονισμούς είναι ένας άλλος παράγοντας. Ο κανονισμός είναι γραπτός και αυταρχικός.

Παρουσιάζονται νέες εποχές ελευθερίας για δράση και εγχειρήματα και οι δεξιότητες συμμετοχής έγιναν πιο αναγκαίες. Το σημαντικό για την επίτευξη επιτυχών αποτελεσμάτων είναι ο συντονισμός, η επικοινωνία, και η συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας.

Ωστόσο πέρα από τους λόγους που αναφέρθησαν και κάνουν την ομαδική συνεργασία αποτελεσματική πρέπει τα μέλη που αποτελούν την ομάδα να διακατέχονται από ορισμένα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την προσωπικότητά τους.

Τα χαρακτηριστικά προσδιορίζουν:

- αυτό που το άτομο είναι ικανό να προσφέρει σε αυτή
- αυτό που το άτομο είναι διατεθειμένο να προσφέρει
- το βαθμό στον οποίο το άτομο θα επιδράσει στα άλλα μέλη της ομάδας, για την επίτευξη των στόχων της.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι τα άτομα για να συνθέσουν μια αποτελεσματική ομάδα χρειάζεται να διαθέτουν γνώσεις και ικανότητες σε σχέση με το έργο αυτής καθώς και γνώσεις, ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που θα τους επιτρέψουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά ως μέλη της. Μερικά σημαντικά από αυτά τα στοιχεία είναι η ικανότητα λήψης αποφάσεων, επικοινωνίας, σύνθεσης και ανάλυσης, διαχείρισης του χρόνου, χειρισμού συγκρούσεων, η κοινωνικότητα, η εξωστρέφεια, η αποδοχή και ο σεβασμός των άλλων, η ενσυναίσθηση, η εμπιστοσύνη.

Εκτός όμως των παραπάνω, σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι ο συμβιβασμός μεταξύ των προσωπικών αναγκών και στόχων των μελών με τους στόχους της ομάδας. Πολλές φορές μέλη της ομάδας προσπαθούν να

ικανοποιήσουν προσωπικούς στόχους σε βάρος της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι :

- η δημιουργία εντυπώσεων σε κάποιο ανώτερο ή άλλα μέλη της ομάδας
- η προώθηση στόχων μιας υπο-ομάδας που λειτουργεί στα πλαίσια της ομάδας
- η προσωπική κυριαρχία ή επιβολή πάνω στην ομάδα
- η υπεροχή ως προς τα μέλη της ομάδας.

Αν ήταν χρήσιμο να περιγραφεί με τρεις διαστάσεις η προσωπικότητα ενός ιδανικού μέλους ομάδας, τότε αυτές είναι η λογική το συναίσθημα και ο δυναμισμός ή ενεργητικότητα. Ασφαλώς η ισορροπία μεταξύ αυτών των τριών διαστάσεων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία του ατόμου στα πλαίσια της ομάδας.

### **3.2 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

Ασφαλώς η ώριμη και αποτελεσματική ομάδα δεν δημιουργείται αυτόματα. Αντίθετα, από τη δημιουργία μέχρι την ωριμότητά της περνά διάφορα στάδια ανάπτυξης. Η γνώση των σταδίων ανάπτυξης μιας ομάδας είναι χρήσιμη για τη κατανόηση της συμπεριφοράς της και την αντιμετώπιση προβλημάτων που συνδέονται με αυτή. Υπάρχουν τέσσερα στάδια που συνθέτουν μια απλουστευμένη αλλά χρήσιμη, εικόνα της δυναμικής της ομάδας.

#### **Α)Στάδιο Σχηματισμού.**

Μετά την επιλογή των μελών , ένα σύνολο ατόμων σχηματίζεται σε ομάδα . Η οποία ομάδα πρέπει να αποκτήσει ταυτότητα όμως βρίσκεται σε πολύ χαμηλό επίπεδο ωριμότητας. Η ταυτότητα θα σχετίζεται άμεσα με την εργασία που έχει αναλάβει η ομάδα , αλλά η αφομοίωση αυτής της εργασίας απαιτεί χρόνο. Οι στόχοι και οι κανόνες δεν είναι ακόμη καθορισμένοι , τα μέλη δεν γνωρίζουν τη συμπεριφορά των άλλων στην ομάδα και τα καθήκοντα είναι αόριστα. Αφού σχηματιστεί η ομάδα και καθοριστεί η εργασία τους , στη συνέχεια απαιτείται χρόνος για να γνωριστούν τα μέλη μεταξύ τους και να κατανοήσουν τις ικανότητες , τη μόρφωση και την εμπειρία των υπολοίπων . Η φάση αυτή ονομάζεται

στάδιο αμοιβαίας αποδοχής, διότι κατά τη διάρκεια του βασική ενασχόληση των μελών που αποτελούν την ομάδα είναι η αλληλογνωριμία των μελών, ο προσδιορισμός των λόγων δημιουργίας της ομάδας, η σύνθεση της. Η διαδικασία της αμοιβαίας αποδοχής είναι χρονοβόρα και η διοίκηση δε θα πρέπει να περιμένει ότι ένα σύνολο μεμονωμένων ατόμων θα εξελιχθεί αμέσως σε πλήρως λειτουργική ομάδα. Θα πρέπει να περάσει κάποιο χρονικό διάστημα ώστε τα μέλη της ομάδας να εμπιστευθούν ο ένας τον άλλον, να βασιστούν να γνωρίσουν τις ικανότητες και τις γνώσεις των υπολοίπων και να μην υπάρχει επιφυλακτικότητα μεταξύ τους.

Μερικές φορές, η πρώτη φάση διαμόρφωσης μιας είναι πολύ δύσκολη, επειδή τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτήν δεν είναι βέβαια για την επάρκεια των ικανοτήτων τους. Δηλαδή, μπορεί να μην έχουν κατανοήσει πλήρως την εργασία που τους έχει ανατεθεί, να μην είναι βέβαια για την επάρκεια των διαθέσιμων πόρων και να μην γνωρίζουν αν είναι ικανά να ολοκληρώσουν τη συγκεκριμένη εργασία. Οι ομάδες θα πρέπει να αναπτύσσουν δικό τους τύπο ηγεσίας, καθώς και μια διαδικασία συμμετοχής, δηλαδή, ταυτότητα ομάδας. Αυτή η ταυτότητα μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της σχέσης που δημιουργείται ανάμεσα στα άτομα και στην εργασία που έχουν αναλάβει. Στο τέλος της πρώτης φάσης, τα άτομα αποτελούν ομάδα με ξεκάθαρη ταυτότητα. Επίσης, τα μέλη έχουν αρχίσει να εμπιστεύονται το ένα το άλλο και μπορούν τώρα να αντιμετωπίσουν την εργασία με αυξημένη αυτοπεποίθηση. Ωστόσο, οι ομαδικές διαδικασίες βρίσκονται ακόμα σε εξέλιξη και θα πρέπει να συμβούν ορισμένα ακόμα σημαντικά γεγονότα για να μπορέσει η ομάδα να ασχοληθεί ενεργά με την εργασία της.

Καθώς η ομάδα αναπτύσσει ορισμένες δραστηριότητες, ανακύπτουν σοβαρές προσωπικές και επαγγελματικές διαφορές. Μια από τις βασικές ευθύνες του ηγέτη της ομάδας είναι να εξομαλύνει τις διαφορές απόψεων και να περιορίζει τις επιπτώσεις των προσωπικών διαφωνιών. Η ομάδα θα πρέπει να επινοήσει κάποιο μηχανισμό λήψης αποφάσεων και επίτευξης ομοφωνίας ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις.

### **B) Στάδιο Αντιπαράθεσης.**

Σε αυτό το στάδιο, κύριο χαρακτηριστικό είναι η αντιπαράθεση και οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας σε ότι αφορά τους στόχους, τους κανόνες, τους ρόλους και την ηγεσία. Στα πλαίσια αυτής της αντιπαράθεσης, τα

περισσότερα μέλη προσπαθούν να διατηρήσουν την ατομικότητά τους έναντι της ομάδας. Αυτό συνήθως συνεπάγεται τη δημιουργία υπό-ομάδων (κλίκες) μεταξύ μελών με κοινά κυρίως χαρακτηριστικά (ηλικιακά, χαρακτήρας, ειδικευση). Οι διεργασίες όμως αυτού του σταδίου οδηγούν σε περισσότερο ρεαλιστικό ορισμό των στόχων και των διαδικασιών της ομάδας. Δυστυχώς αρκετές ομάδες παραμένουν αρκετό χρόνο σε αυτό το στάδιο ή δεν το ξεπερνούν ποτέ.

### **Γ)Στάδιο Διαμόρφωσης Κανόνων.**

Αφού η ομάδα αποκτήσει ευδιάκριτη ταυτότητα και τα μέλη της μάθουν να εμπιστεύονται και να υποστηρίζουν το ένα το άλλο και να κατανοήσουν το αντικείμενό τους, τότε η ομάδα εισέρχεται σε άλλο στάδιο.

Σε αυτό το στάδιο τα μέλη της ομάδας συνειδητοποιούν την αλληλεξάρτησή τους, τους κοινούς στόχους, την αναγκαιότητα της συνοχής της ομάδας και αποδέχονται τους ρόλους τους, κατανοώντας συγχρόνως τους ρόλους των άλλων. Έτσι, προκύπτει η αναγκαιότητα διαμόρφωσης κανόνων, διαδικασιών και πρακτικών σχετικά με το πώς θα λειτουργεί η ομάδα, πώς θα λαμβάνονται οι αποφάσεις, πώς θα επιλύονται τα προβλήματα που ίσως υπάρξουν, ποιες είναι οι αποδεκτές συμπεριφορές, πώς θα αξιολογεί τα αποτελέσματα της, ποιο είναι το επιθυμητό ύψος απόδοσης πώς θα συνδέονται με το περιβάλλον της. Στη συνέχεια, η ομάδα ορίζει το πρόβλημα και αρχίζει να προσδιορίζει τις εναλλακτικές λύσεις. Σε αυτό το σημείο, τα μέλη χρειάζονται και, συνεπώς, συλλέγουν τις κατάλληλες πληροφορίες για αξιολόγηση. Η ομάδα πρέπει, ταυτόχρονα, να ελέγχει τα όρια των πόρων που της έχουν διατεθεί. Αν οι πόροι είναι ανεπαρκείς, τότε η ομάδα πρέπει είτε να διαλυθεί είτε να ζητήσει περισσότερους πόρους από τη διοίκηση.

Αυτή η συνεργασία έχει ως αποτέλεσμα να γνωρίζονται τα μέλη καλύτερα μεταξύ τους και να διαπιστώνουν τα όρια των ανθρώπινων πόρων ως προς τις ικανότητες, τη μόρφωση και την προηγούμενη εμπειρία τους.

Τα μέλη της ομάδας συνδέονται όλο και περισσότερο μεταξύ τους, η ταυτότητα της ομάδας ενισχύεται και το εσωτερικό περιβάλλον της χαρακτηρίζεται από συνεχώς μεγαλύτερη εμπιστοσύνη.

Συνεπεία της ανταλλαγής εμπειριών, η ομάδα αναπτύσσει αποτελεσματικές μεθόδους και διαδικασίες για την επίλυση προβλημάτων. Σε αυτό το στάδιο ίσως εξακολουθεί να υπάρχει κάποιος ανταγωνισμός μεταξύ των μελών της ομάδας.

Όταν αυτός ο ανταγωνισμός αντικατασταθεί από την συνεργασία , τότε η ομάδα προχωρά στο επόμενο στάδιο.

#### Δ)Στάδιο Ωριμότητας.

Σε αυτό το στάδιο , η ομάδα έχοντας πλέον αποσαφηνίσει τους στόχους και τα καθήκοντα της και έχοντας καθορίσει τις διαδικασίες και τους κανόνες λειτουργίας της, συγκεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων της. Τα μέλη αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και καταβάλλουν προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα στάδιο ωριμότητας της ομάδας με την έννοια ότι έχει αποκρυσταλλωθεί η δομή της και οι διαδικασίες λειτουργίας της , έχουν αναπτυχθεί οι σχέσεις μεταξύ των μελών της και η συνοχή της.

Έτσι, το μεγαλύτερο μέρος των προσπαθειών της συγκεντρώνεται στην απόδοση έργου. Βέβαια, σε τακτά χρονικά διαστήματα αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της, πράγμα που μπορεί να την οδηγήσει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων, των ρόλων, των καθηκόντων, των διαδικασιών και των κανόνων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω στάδια για την ανάπτυξη της ομάδας όταν αυτά τηρηθούν και εφαρμοστούν κατάλληλα η ομάδα και γενικότερα η συνεργασία θα γίνει αποτελεσματική. Ιδιαίτερα για να διατηρηθεί στο στάδιο της ωριμότητας χρειάζεται συνεχώς προσπάθεια από όλα τα μέλη της και φυσικά από τον ηγέτη .

Τέλος, ερχόμαστε στο τελευταίο στάδιο εξέλιξης μιας ομάδας που ονομάζεται φάση ελέγχου.

Η ομάδα έχει πάρει ήδη την τελική μορφή της , τα άτομα που δεν ταίριαζαν με την ομάδα έχουν αποχωρήσει και όσοι παραμένουν έχουν συνδεθεί στενά μεταξύ τους . Αυτό το στάδιο λειτουργεί κανονικά σε σχέση με το προηγούμενο. Δηλαδή η ομάδα έχει εδραιωθεί και εφαρμόζονται κανόνες που προσδιορίζουν την αναμενόμενη συμπεριφορά. Οι κανόνες της ομάδας είναι τρόποι συμπεριφοράς , ιδέες ή γνώμες που αναμένεται να είναι αποδεκτοί και επιθυμητοί μέσα σε μια ομάδα. Η ομάδα είναι σε θέση να επιβάλλει κυρώσεις όταν αυτοί οι κανόνες παραβιάζονται. Αυτές οι κυρώσεις μπορεί να κυμαίνονται από απλές συστάσεις στα μέλη μέχρι και μεγάλες πιέσεις. Η ομάδα που βρίσκεται σε προχωρημένο στάδιο μπορεί να ολοκληρώσει κάποια εργασία δυσκολότερη και πιο σύνθετη επειδή λειτουργούν πιο αυτόνομα , αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Έτσι τα χαρακτηριστικά που θα προκύψουν αργότερα και θα αναδείξουν **την ομάδα ως αποτελεσματική** θα είναι:

- ✓ Αίσθηση κοινής αποστολής και κοινού οράματος και κατανόηση της αλληλεξάρτησης.
- ✓ Άνετη , ανεπίσημη ατμόσφαιρα, θετικό κλίμα.
- ✓ Ύπαρξη κοινά αποδεκτών και αισιόδοξων στόχων , αφοσίωση των μελών σε αυτούς και ικανότητα επαναπροσδιορισμού αυτών όταν κρίνεται αναγκαίο.
- ✓ Εναρμόνιση ατομικών και ομαδικών στόχων.
- ✓ Ικανότητα επιλογής σωστών μεθόδων , διαδικασιών και κανόνων ανάλογα με την περίπτωση και αλλαγής αυτών όταν χρειάζεται.
- ✓ Ανοιχτή και αποτελεσματική επικοινωνία.
- ✓ Ελεύθερη έκφραση συναισθημάτων , ιδεών , απόψεων κ.λ.π.
- ✓ Ικανότητα επίτευξης συναίνεσης μέσω διαλόγου και επιχειρημάτων.
- ✓ Ικανότητα αυτοκριτικής και καθορισμός κατώτατου ανεκτού ορίου αποτελεσματικότητας .
- ✓ Ομαδική μάθηση μέσω ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών , επιτυχιών αποτυχιών και λαθών.
- ✓ Αξιοποίηση των γνώσεων , ικανοτήτων , εμπειριών και διαθέσεων όλων των μελών.
- ✓ Ικανοποίηση και παρακίνηση των μελών.
- ✓ Ικανότητα εξασφάλισης συνοχής της ομάδας.
- ✓ Ενθάρρυνση των πρωτοβουλιών της ανάληψης κινδύνου και της δημιουργικότητας .
- ✓ Αφοσίωση και υπευθυνότητα των μελών.
- ✓ Αμοιβαίος σεβασμός , αυτό-σεβασμός και αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών.
- ✓ Ενέργεια – δυναμισμός.
- ✓ Αποτελεσματική ηγεσία.

Εκτός όμως από όλα αυτά τα χαρακτηριστικά και σύμφωνα με την εξέλιξη της ομάδας βασισμένη στα στάδια ανάπτυξής της σίγουρα θα υπάρξουν και κάποια συμπτώματα λόγω αδυναμίας .

Οι Kootz και O'Donnell αναφέρουν σαν προβλήματα των ομάδων :

- το υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα ,
- την αναποφασιστικότητα ,
- το συμβιβασμό των μελών σε ένα ελάχιστο κοινό παρονομαστή,
- την επιβολή ενός ατόμου πάνω στην ομάδα,

- τη διαίρεση της ευθύνης,
- και την τυραννία της μειοψηφίας.

Ένα από τα σημαντικά προβλήματα λειτουργίας των ομάδων που έχει εκτεταμένα συζητηθεί από τους θεωρητικούς είναι η ομαδική σκέψη (groupthink). Ως ομαδική σκέψη ορίζουμε <<τη μείωση της διανοητικής αποδοτικότητας, του ελέγχου της πραγματικότητας, του ηθικού και της κρίσης που προκύπτουν από τις ενδο-ομαδικές πιέσεις >>.

Η ομαδική σκέψη προκύπτει από τις πιέσεις που ασκεί η ομάδα στα άτομα που την αποτελούν για συμβιβασμό και επίτευξη συμφωνίας. Τα άτομα κάτω από αυτή την πίεση οδηγούνται σε μη ρεαλιστική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, αποφάσεων ή δράσης. Ιδέες και προτάσεις που δεν βοηθούν στην επίτευξη ενός τέτοιου συμβιβασμού, παρά το γεγονός ότι είναι πιο ρεαλιστικές και σωστές απορρίπτονται. Έτσι η ομάδα αναπτύσσει μια δυναμική σκέψης και καταλήγει σε συμπεράσματα και αποφάσεις ή δράση, όχι με κριτήριο το αποτέλεσμα τους, αλλά με κριτήριο ότι αυτές μπορούν να επιτύχουν συμφωνία και συναίνεση. Ουσιαστικά ομαδική σκέψη είναι ένα ψυχοδυναμικό φαινόμενο (πίεση για συμμόρφωση, υποβολή των μελών, πόλωση) που οδηγεί την ομάδα σε μειωμένο καταλογισμό ή ικανότητα ορθολογικής και ρεαλιστικής σκέψης και συμπεριφοράς. Αυτό το πρόβλημα οδήγησε να παρθούν λανθασμένα πολύ σημαντικές πολιτικές και επιχειρησιακές αποφάσεις.

Για τον εντοπισμό τέτοιων περιπτώσεων την ομάδα, ο Irving Janis διαπιστώνει μια σειρά συμπτωμάτων της ομαδικής σκέψης που είναι τα παρακάτω:

- ✓ Η ψευδαίσθηση της τελειότητας της ομάδας .
- ✓ Εκλογίκευση των πάντων και υποτίμηση γεγονότων και αντικειμενικών πληροφοριών.
- ✓ Ψευδαίσθηση ηθικών ερεισμάτων .
- ✓ Υποτίμηση εξωτερικών παραγόντων (του περιβάλλοντος) .
- ✓ Πίεση για συμμόρφωση και ισχυρά πρότυπα σκέψης.
- ✓ Ψευδαίσθηση ομοφωνίας .
- ✓ Αυτό-λογοκρισία.
- ✓ Εμπόδια στη σκέψη άλλων.
- ✓ Μικρός αριθμός εναλλακτικών λύσεων και άρνηση επανεξέτασης αποφάσεων που έχουν ληφθεί ή εναλλακτικών που έχουν απορριφθεί.
- ✓ Αγνόηση ή υποτίμηση κινδύνων.



Η δυναμική της ομαδικής σκέψης είναι αρκετά εύκολο να αναπτυχθεί.

Αυτό σημαίνει ότι ο υπεύθυνος και όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να φροντίζουν για την αντιμετώπισή του όταν εκδηλωθεί. Τα όσα έχουν μέχρι τώρα αναφερθεί για τους παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας ασφαλώς συμβάλλουν άμεσα ή έμμεσα στην πρόληψη ή την αποδυνάμωση του φαινομένου.

Εκτός όμως, αυτών, υπάρχουν κάποιες ειδικές ενέργειες που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της ομαδικής σκέψης.

Κάποιες ενέργειες είναι οι :

- ✓ Ενθάρρυνση του κάθε μέλους της ομάδας να αξιολογεί ανοικτά και κριτικά την κάθε ιδέα ή πρόταση.
- ✓ Τα μέλη με μεγάλη επιρροή πρέπει στην αρχή να τηρούν ουδέτερη στάση ως προς διαφορές, ιδέες, λύσεις ή προτάσεις.
- ✓ Συζήτηση των ζητημάτων με άτομα εκτός ομάδας για συγκέντρωση γνώμων και αντιδράσεων.
- ✓ Χρήση εξωτερικών συμβούλων για αξιολόγηση των απόψεων της ομάδας.
- ✓ Ανάθεση του ρόλου του <<δικηγόρου του διαβόλου>> σε ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας.
- ✓ Χρήση υπό-ομάδων για την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων.
- ✓ Επανεξέταση της απόφασης πριν την υλοποίηση.

Ωστόσο για να υλοποιηθούν οι ενέργειες για την αντιμετώπιση της ομαδικής σκέψης πρέπει στους χώρους των κοινωνικών οργανώσεων, οι σχέσεις μεταξύ των ομάδων να είναι καλές για την επίτευξη των κοινών τελικών στόχων και σκοπών της κάθε οργάνωσης. Ο συντονισμός και η συνεργασία μεταξύ των ομάδων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα της συνολικής αποτελεσματικότητας της οργάνωσης και της ικανοποίησης των μελών τους. Εκτός όμως αυτών των μηχανισμών, υπάρχει μια σημαντική διάσταση των διομαδικών σχέσεων. Η διάσταση αυτή είναι το κλίμα και η κουλτούρα που αφορά στις εν λόγω σχέσεις και η γενική στρατηγική θεώρησης τους. Αυτή η διάσταση αφορά τη στρατηγική επιλογή μεταξύ της συνεργασίας ή του ανταγωνισμού ως βάση ανάπτυξης των σχέσεων μεταξύ των ομάδων. Σαφώς η στρατηγική αυτή επιλογή εξαρτάται από την εκάστοτε περίπτωση. Όμως, όταν οι ομάδες δεν έχουν κοινό τελικό στόχο, όπως πρέπει να έχουν οι ομάδες της ίδιας οργάνωσης, τότε η στρατηγική του ανταγωνισμού όχι μόνο δεν είναι αποτελεσματική, αλλά πολλές φορές οδηγεί σε πόλωση, ακόμη και στην

καταστροφή. Ασφαλώς, η έννοια του ανταγωνισμού δεν έχει την έννοια της άμιλλας η οποία αναμφισβήτητα συνδέεται με θετικά αποτελέσματα.

### **3.2.1 ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΚΕΨΗ**

Πολλές φορές η αποτελεσματική λειτουργία προσκρούει σε ορισμένα προβλήματα οποία τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν υπόψη τους ώστε να τα εντοπίζουν και να τα αντιμετωπίζουν συνεχώς.

- το υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα,
- την αναποφασιστικότητα,
- τον συμβιβασμό των μελών σε ένα ελάχιστο κοινό παρανομαστή,
- την επιβολή ενός ατόμου πάνω στην ομάδα,
- τη διαίρεση της ευθύνης,
- και την τυραννία της μειοψηφίας.

Ένα από τα σημαντικά προβλήματα λειτουργίας της ομάδας που έχει εκτεταμένα συζητηθεί είναι η **ομαδική σκέψη**.

Η ομαδική σκέψη προκύπτει από τις πιέσεις που ασκεί η ομάδα στα άτομα που την αποτελούν για συμβιβασμό και επίτευξη συμφωνίας. Τα άτομα κάτω από αυτή τη πίεση οδηγούνται σε μη ρεαλιστική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων ή ακόμα και αποφάσεων. Ιδέες και προτάσεις που δεν βοηθούν στην επίτευξη ενός τέτοιου συμβιβασμού, παρά το γεγονός ότι είναι πιο ρεαλιστικές και σωστές απορρίπτονται. Έτσι η ομάδα αναπτύσσει μια δυναμική σκέψης και καταλήγει σε συμπεράσματα και αποφάσεις όχι με κριτήριο το αποτέλεσμά τους, αλλά με κριτήριο ότι αυτές μπορούν να επιτύχουν συμφωνία και συναίνεση.

### **3.3 ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**

Συνοχή θα μπορούσε να ορισθεί η ιδιότητα της ομάδας να διατηρεί τις στενές και πολλές σχέσεις μεταξύ των μελών της, έτσι ώστε να έχουν διάθεση να παραμείνουν και να καταβάλλουν προσπάθειες στα πλαίσιά της. Δηλαδή, η συνοχή εκφράζει τη δυναμικότητα της ομάδας να ελκύει προς αυτήν τα μέλη της. Αυτό το χαρακτηριστικό της ομάδας είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιβίωση και την αποτελεσματικότητά της.

Συγκεκριμένα έχει παρατηρηθεί ότι:

- η συνοχή της ομάδας ελαττώνει τις συγκρούσεις και τις τριβές μεταξύ των μελών της και επιτυγχάνει έτσι μεγαλύτερη συναίνεση, αφοσίωση, αποτελεσματικότερη επικοινωνία και ικανοποίηση.
- όταν υπάρχει συνοχή στην ομάδα, τα μέλη τείνουν να μειώσουν τις απουσίες και τις αποχωρήσεις από την επιχείρηση.
- όταν υπάρχει συνοχή στην ομάδα, τα πρότυπα (νόρμες)απόδοσης τείνουν να τίθενται σε υψηλά επίπεδα.

### **3.3.1 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΟΧΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.**

- η συμφωνία των μελών πάνω στους στόχους της ομάδας,
- η συχνότητα των σχέσεων - επαφών μεταξύ των μελών,
- η διαπροσωπική σχέση μεταξύ των μελών,
- οι υψηλές αποδόσεις της ομάδας,
- ο ανταγωνισμός της ομάδας με άλλες ομάδες.

Αντίθετα οι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στη συνοχή της ομάδας είναι :

- το μεγάλο μέγεθος,
- η μη συμφωνία σε ότι αφορά τους στόχους της ομάδας,
- η κυριαρχία και η επιβολή ενός ή περισσότερων μελών πάνω στην ομάδα, -η ύπαρξη κλίματος ανταγωνισμού μεταξύ των μελών της ομάδας,
- οι κακές εμπειρίες των μελών από τη λειτουργία ή την αντιμετώπιση της ομάδας.

### **3.3.2 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

- παρακινείστε τα μέλη της ομάδας να συμφωνήσουν με τους ομαδικούς στόχους,
- αυξήστε την ομοιογένεια των μελών,
- αυξήστε τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών( κοινωνικές εκδηλώσεις και περιοδικές συναντήσεις),

- μειώστε το μέγεθος της ομάδας
- εισάγετε τον ανταγωνισμό με τις άλλες ομάδες,
- διανείμετε τις ανταμοιβές μεταξύ των μελών της ομάδας και όχι σε μεμονωμένα άτομα,
- φροντίστε για την ύπαρξη φυσικής απομόνωσης από άλλες ομάδες,
- αναθέστε ολόκληρα έργα στην ομάδα

ευνοείτε την ανάπτυξη κοινής εικόνας με την επαγγελματική συμπεριφορά

### **3.3.3 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

- προκαλέστε διαφωνία μεταξύ των μελών, για τους στόχους της ομάδας,
- αυξήστε την ετερογένεια της ομάδας,
- διανείμετε ανταμοιβές και κίνητρα σε μεμονωμένα άτομα, και όχι στην ομάδα σαν σύνολο,
- καταργείστε την απομόνωση μεταξύ των ομάδων,
- φέρτε μέσα στην ομάδα ένα αυταρχικό άτομο,
- διαλύστε την ομάδα.

## **3.4 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ - ΣΤΥΛ ΛΗΨΕΩΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ(ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ VROOM & YETTON)**

Μέχρι τώρα τα μοντέλα που προσπαθούν να περιγράψουν τα διάφορα στυλ ηγεσίας, όπως αυτά των LIKERT, BLAKE χαρακτηρίζονται από την αδυναμία να συνδέσουν τη συμπεριφορά του ηγέτη με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Αυτό το κενό προσπάθησαν να καλύψουν οι VROOM και YETTON αναπτύσσοντας ένα κανονιστικό μοντέλο. Αυτό το μοντέλο περιέχει τα παρακάτω πέντε στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στη συμμετοχή ή μη των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων.

- Το πρώτο αυταρχικό στυλ I, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του την απόφαση χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που διαθέτει και την μεταβιβάζει στους υφισταμένους για εκτέλεση.
- Το δεύτερο αυταρχικό στυλ II, που σημαίνει ότι ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του την απόφαση, αφού πρώτα συμπληρώσει τις πληροφορίες που διαθέτει με αυτές που μπορεί να συγκεντρώσει από τους υφισταμένους, είτε κάνοντας γνωστό σε αυτούς το πρόβλημα, είτε όχι.
- Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ III, κατά το οποίο ο ηγέτης παίρνει μεν την απόφαση μόνος, όμως συζητά το πρόβλημα με τον κάθε υφιστάμενο ατομικά και ζητά τις απόψεις του σχετικά με τις λύσεις. Οι απόψεις των υφισταμένων μπορεί να επηρεάσουν, ή όχι την απόφαση του ηγέτη.
- Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ IV, που σημαίνει ότι ο ηγέτης συζητά το πρόβλημα σε ομάδες, από τις οποίες ζητά τις απόψεις τους και τις συμβουλές τους για τη λύση του και κατόπιν μόνος του λαμβάνει την απόφαση.
- Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ V, σύμφωνα με το οποίο, οι αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά. Ο ηγέτης εισηγείται το πρόβλημα στην ομάδα και μετά από συζήτηση η απόφαση λαμβάνεται συλλογικά από όλα τα μέλη της.

Οι VROOM και YETTON πιστεύουν ότι όλα τα παραπάνω στυλ, μπορούν να υιοθετηθούν από τον ηγέτη σε διάφορες καταστάσεις. Το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας προσδιορίζεται από επτά παράγοντες.

1. Τη σπουδαιότητα της απόφασης,
2. Τις πληροφορίες που διαθέτει ο ηγέτης για το πρόβλημα,
3. Ο ορισμός του προβλήματος,
4. Η σπουδαιότητα της συναίνεσης των υφισταμένων που απαιτεί η αποτελεσματική υλοποίηση της απόφασης,
5. Ο βαθμός αποδοχής της απόφασης από τους υφισταμένους αν τη λάβει από μόνος του ο ηγέτης,
6. Ο βαθμός αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από τους υφισταμένους που σχετίζονται με το πρόβλημα,
7. Η ύπαρξη σύγκρουσης μεταξύ των μελών της ομάδας που πηγάζει από τις διάφορες λύσεις που προτιμούν για το πρόβλημα.

Ο συνδυασμός των στυλ ηγεσίας με τους παραπάνω παράγοντες γίνεται με τη βοήθεια ενός δένδρου αποφάσεων. Η επιλογή του αποτελεσματικού στυλ γίνεται με τις απαντήσεις (ναι-όχι).

Το μοντέλο των VROOM και YETTON είναι απλό και έχει πρακτική χρησιμότητα, Όμως απαιτεί σωστή εκτίμηση των απαντήσεων στις κρίσιμες ρωτήσεις που περιέχει. Οι σωστές απαντήσεις απαιτούν τη καλή γνώση από τον ηγέτη του σε ότι έχει σχέση με την προσωπικότητα, τους στόχους και τη συμπεριφορά των υφισταμένων καθώς επίσης και τη καλή γνώση του προβλήματος και των επιπτώσεων της απόφασης που πρόκειται να πάρει.

### 3.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ VROOM ΚΑΙ YETTON

Με βάση την αλληλεπίδραση των παραγόντων που διαμορφώνουν μια κατάσταση στην επιχείρηση έχουν προταθεί διάφορα υποδείγματα «περιστασιακής» ηγεσίας, πώς δηλαδή να συμπεριφερθεί ο ηγέτης. Οι VROOM και YETTON προτείνουν τα δικά τους στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την περίσταση. Το υπόδειγμα τους εξηγεί πως οι ηγέτες θα πρέπει να παίρνουν τις αποφάσεις τους, στηριζόμενοι σε τρία κριτήρια.

- Στην ποιότητα της απόφασης( τι αποτέλεσμα θα έχει στην επίδοση της ομάδας).
- Στην αποδοχή της απόφασης, από τους υφισταμένους και τη διάθεσή τους να 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 μόνος του είναι πολύ σοβαρό θέμα ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να ξέρει πότε οι συμβουλές των άλλων χρειάζονται και πότε το να τους συμβουλευθεί είναι χάσιμο χρόνου.

Οι VROOM και YETTON προσδιορίζουν πέντε κύρια στυλ λήψης αποφάσεων ή διαφορετικά, πέντε στυλ ηγεσίας.

Όπως αναφέραμε και πιο πάνω υπάρχουν **δύο στυλ αυταρχικού τύπου, δύο συμβουλευτικού τύπου, και ένα στυλ ομαδικού τύπου.**

Στο στυλ του αυταρχικού τύπου ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις απαραίτητες πληροφορίες από τους συνεργάτες του. Ουσιαστικά δε ζητά κάποια ιδιαίτερη βοήθεια από τα μέλη της ομάδας.

Στο στυλ του συμβουλευτικού τύπου ο ηγέτης παίρνει την απόφαση αφού έχει πάρει ιδέες, γνώμες και προτάσεις από τους υφισταμένους του, εδώ κατά κύριο λόγο το πρόβλημα βρίσκεται στην ομάδα.

Στο στυλ του ομαδικού τύπου ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος(δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους), και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού.

Βέβαια και σε αυτό το στυλ το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα.

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 και 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 τι 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 από τους υφιστάμενους- συνεργάτες?

**Ε.-** Αν έπαιρνα την απόφαση μόνος μου, είναι σίγουρο ότι θα την αποδέχονταν?

**Z.-** Μπορώ να εμπιστευτώ 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 μια σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων μου, όσον αφορά ποια απόφαση θα ληφθεί?

Η έρευνα έχει αποδείξει ότι το υπόδειγμα αυτό γενικά εφαρμόζεται στην πράξη.

Όμως οι μάνατζερς φαίνεται να υιοθετούν περισσότερο το συμβουλευτικό στυλ, όταν το υπόδειγμα προτείνει το αυταρχικό στυλ απόφασης. Επίσης έχει διαπιστωθεί σε έρευνες ότι τα ανώτατα στελέχη είναι περισσότερο «συμμετοχικά» από ότι τα κατώτερα.

### **3.1.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

Η θεωρία των στόχων αποτελεί ουσιαστικά μια προέκταση στο χώρο της ηγεσίας, της θεωρίας των προσδοκιών του VROOM που αναφέρεται στο ζήτημα της παρακίνησης. Η κεντρική ιδέα της θεωρίας των προσδοκιών του VROOM, που έχει ήδη παρουσιασθεί, είναι ότι η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί συνάρτηση της έντασης της επιθυμίας τους να αποκτήσουν ορισμένες ανταμοιβές (υλικές και μη) και των αντιλήψεών τους για τη πιθανότητα ότι οι προσπάθειες τους θα τους οδηγήσουν σε τέτοια αποτελέσματα, από τα οποία θα προκύψουν οι επιθυμητές ανταμοιβές. Η θεωρία των στόχων προσπαθεί να εξηγήσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στη βάση αυτής της υπόθεσης.

Υποστηρίζει λοιπόν ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός ο οποίος μπορεί να συνδέσει τους επιθυμητούς στόχους με τους στόχους της οργάνωσης.

### **3.1.3 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΑΜΥΝΑΣ**

Η ένταση και η ενσωμάτωση ενός ατόμου μέσα στην ομάδα, δεν είναι πάντα πάρα πολύ εύκολο πράγμα και αυτό γιατί πολλές φορές απειλείται ή νομίζει το άτομο ότι απειλείται η υπόστασή του μέσα στην ομάδα και τότε για να αμυνθεί θέτει σε ενέργεια τους αμυντικούς μηχανισμούς της προσωπικότητάς του. Οι μηχανισμοί αυτοί, που συνοδεύονται βέβαια και από ανάλογη συμπεριφορά είναι

#### **1) Μηχανισμός αναπλήρωσης.**

Όταν το άτομο βρίσκεται σε μια μειονεκτική κατάσταση και δεν μπορεί να ικανοποιήσει κάποια από τις επιδιώξεις του τότε προσπαθεί να αναπληρώσει την ανεπάρκειά του αυτή με το να αναπτύξει δραστηριότητα σε έναν άλλο τομέα πιστεύοντας ότι εκεί μπορεί να επιτύχει. Οι τύποι αυτοί προκαλούν πολλές φορές ταραχές στους σκοπούς της ομάδας.



## **2) Μηχανισμός επίθεσης.**

Το άτομο αναπτύσσει μία συμπεριφορά επίθεσης με λόγια ή πράξεις, γιατί είναι απογοητευμένο. Γιατί δεν έχει την ικανότητα να επιτύχει στους σκοπούς της ομάδας και ταυτόχρονα δεν έχει και άλλες ικανότητες, για να κάνει αναπληρώσεις. Αρχίζει λοιπόν να δυστροπεί και να αναπτύσσει επίθεση. Η επίθεση αυτή μπορεί να πάρει τη μορφή ειρωνείας, έκρηξης, οργής ή αρνητικής στάσης.

## **3) Μηχανισμός φυγής.**

Τα άτομα που δεν μπορούν να συμβαδίζουν με τις ικανότητες των άλλων ή νομίζουν ότι δεν μπορούν, δεν αντιδρούν πάντα επιθετικά.

Τα άτομα αυτά καταφεύγουν στη «φυγή». Έτσι αποφεύγουν τη κατάσταση που έθετε σε αμφισβήτηση τις ικανότητές τους, φεύγουν μακριά από τη σύγκριση που τους είναι τόσο δυσάρεστη. Για αυτό, τα άτομα αυτά συνήθως δεν συμμετέχουν σε μία ομάδα και αν συμμετέχουν, αποτραβιούνται γιατί αισθάνονται κάποιο φόβο για την ανεπάρκειά τους.

Δεν έχει σημασία αν πράγματι είναι ανεπαρκείς, αν πράγματι δεν έχουν ικανότητες. Πολύ μεγάλη σημασία για τη συμπεριφορά ενός ατόμου είναι το πώς αυτό αισθάνεται, το πώς αυτό το ίδιο εκτιμά και αξιολογεί τον εαυτό του. Στη περίπτωση αυτή ένα κατάλληλο ηγετικό στέλεχος μπορεί να βοηθήσει πολύ τέτοια άτομα ή για να αναπτύξουν τις ήδη υπάρχουσες ικανότητές τους (αλλά που δεν έχουν αξιοποιηθεί), ή για να αναπληρώσουν με άλλες ικανότητες που έχουν.

## **4) Μηχανισμός προβολής.**

Είναι ένας από τους πιο σπουδαίους μηχανισμούς αυτοάμυνας.

Για να μην πληγώσει το εγώ του, ασυνείδητα προβάλλει την αποτυχία του σε κάποιο άλλο πρόσωπο ή κατάσταση. Βρίσκει δε πολύ ευλογοφανή επιχειρήματα για να δικαιολογήσει την αποτυχία του.

## **3.2 Η ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

Η ηγεσία στην ομάδα μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη ή συγχρόνως και τα δύο και να ασκείται από ένα ή περισσότερα μέλη της. Ο τυπικός ηγέτης αφορά τις

λειτουργικές ομάδες και τις ομάδες καθηκόντων, ενώ ο άτυπος ηγέτης αφορά όλα τα είδη των ομάδων.

Ο τυπικός ηγέτης ορίζεται επίσημα από την τυπική δομή της οργάνωσης, ενώ ο άτυπος αναδεικνύεται από τα ίδια τα μέλη της ομάδας. Ο τυπικός ηγέτης έχει ως έργο τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας προς την επίτευξη των στόχων και είναι υπεύθυνος για αυτό. Η δύναμη που χρησιμοποιεί για τον επηρεασμό της συμπεριφοράς των μελών είναι δύναμη τιμωρίας και ανταμοιβής και προέρχεται από τη θέση του στην ιεραρχία. Αυτό βέβαια, δεν αποκλείει ο τυπικός ηγέτης να διαθέτει και άλλα είδη δύναμης, που διαθέτει ο άτυπος ηγέτης. Βέβαια, η ταύτιση της τυπικής ηγεσίας με την άτυπη θα ήταν ιδανική περίπτωση. Πρέπει εδώ να τονισθεί ότι τα τελευταία χρόνια δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην έννοια της αυτό-διοικούμενης ομάδας. Αυτές οι ομάδες είναι ασφαλώς ιδανικές, αφού επιτρέπουν τη μείωση των ιεραρχικών επιπέδων και των διοικητικών θέσεων και ταυτόχρονα αυξάνουν την συμμετοχή και την ικανοποίηση όλων.

Προϋποθέτουν, όμως, την ωριμότητα των ατόμων και της ομάδας να αυτό-διοικηθούν.

Είτε τυπική, είτε άτυπη είναι η ηγεσία, είτε ατομική είτε συλλογική, συμβάλλει καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, αφού αυτή έχει σαν ρόλο τη δημιουργία οράματος, την καθοδήγηση, την παρακίνηση, την εμπύχωση και γενικά τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας προς τη συνοχή, την ανάπτυξή της και την επίτευξη των στόχων της.

Βέβαια δημιουργούνται κάποια βασικά ερωτήματα, όπως, Πώς δημιουργείται η διάθεση των ανθρώπων για να ασκήσουν ηγεσία.

Ποιες είναι οι συγκεκριμένες επιμέρους ικανότητες που συνθέτουν την ηγετική ικανότητα και πώς αυτές αναπτύσσονται.

## ΜΕΡΟΣ Β'

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

#### Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα των ομάδων στον επιχειρησιακό χώρο προκύπτει από το γεγονός ότι έχουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα, από ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων που τις αποτελούν, αν το καθένα λειτουργούσε μεμονωμένα. Αυτό οφείλεται κυρίως στις παρακάτω τέσσερις ειδικές δυνατότητες που δημιουργεί η ομάδα όταν είναι ώριμη και λειτουργεί αποτελεσματικά.

**Πρώτον**, στην ομάδα δημιουργούνται φαινόμενα συνεργίας. Αυτό σημαίνει ότι οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι πληροφορίες, η δημιουργική σκέψη, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι προσπάθειες των ατόμων μπορούν να συνδυασθούν αποτελεσματικά στα πλαίσια της ομάδας και να οδηγήσουν έτσι σε καλύτερα αποτελέσματα από ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ιδίων ατόμων όταν δρουν μεμονωμένα. Η ολότητα, δηλαδή είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μερών της.

**Δεύτερον**, η ομάδα συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη του συντονισμού και της αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας. Η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και οργανισμών και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος έχουν ως συνέπεια τη σημαντική αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκότητας και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων, που με τη σειρά τους δημιουργούν μεγαλύτερες ανάγκες συντονισμού, ενοποίησης της δράσης και ευελιξίας των επί μέρους τμημάτων και ατόμων. Αυτή η αναγκαιότητα μπορεί να ικανοποιηθεί αποτελεσματικά κυρίως με τη δημιουργία και τη λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων. Η τυπική οργάνωση (διαίρεση εργασίας, τμήματα, περιγραφή καθηκόντων, ιεραρχικά επίπεδα, σχέσεις εξουσίας, διαδικασίες, ροές εργασιών), όσο ανεπτυγμένη κι αν είναι από μόνη της, δεν μπορεί να προσδιορίσει και να περιγράψει όλες εκείνες τις σχέσεις, τις λειτουργίες και τις ενέργειες που απαιτεί η συντονισμένη δράση των ατόμων με διαφορετικές γνώσεις, ικανότητες, εμπειρίες, ανάγκες, αντιλήψεις, αξίες. Ο

προϊστάμενος επίσης δεν είναι δυνατόν να λύσει αυτό το πρόβλημα από μόνος του, παρεμβαίνοντας καθοδηγητικά σε κάθε περίπτωση λίγο ή πολύ σημαντική. Πράγματι, αν οι εργαζόμενοι κάνουν μόνο ότι προβλέπει η τυπική οργάνωση και οι οδηγίες του προϊσταμένου, είναι βέβαιο ότι δεν θα υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Έτσι, είναι αναγκαίο τα άτομα να λειτουργούν ώριμα και αποτελεσματικά στα πλαίσια ομάδων, ώστε να λύνονται τα προβλήματα συντονισμού και πολυπλοκότητας.

Έκτος όμως των παραπάνω, **τρίτη** σημαντική δυνατότητα της ομάδας είναι η ουσιαστική συμβολή της στην ικανοποίηση των ατόμων, πράγμα απαραίτητο για τη βελτίωση της διάθεσής τους για απόδοση. Η ομάδα δημιουργεί σημαντικές προϋποθέσεις και ευνοϊκό κλίμα για την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών καθώς και ορισμένων αναγκών του <<εγώ>> και αυτό-ολοκλήρωσης. Για παράδειγμα, πολλά άτομα μπορούν να αυτό-προσδιορισθούν μόνο σε σχέση με άλλα, πράγμα που το προσφέρει η ομάδα. Επίσης μέσω αυτής επιτυγχάνεται καλύτερη συναίνεση και αφοσίωση των ατόμων στην επιχείρηση.

**Τέταρτον**, η λειτουργία της ομάδας αποτελεί εκτός των άλλων μια σημαντική αναπτυξιακή διαδικασία για τα μέλη της. Τα άτομα έχουν την δυνατότητα να αναπτύξουν τις γνώσεις τους, τις ικανότητές τους και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους μέσω της συν-λειτουργίας με άλλα άτομα στα πλαίσια της ομάδας.

Στο μέλλον οι ομάδες θα γίνονται όλο και περισσότερο σημαντικές, αφού οι λιτές δομές με λίγα ιεραρχικά επίπεδα, οι οριζόντιες και οι ευέλικτες δομές ουσιαστικά στηρίζονται στην ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος και της ομαδικής συνεργασίας.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και οργανισμών προσδιορίζεται σημαντικά από την ύπαρξη και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων. Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε προϊστάμενος, εκτός των άλλων, πρέπει να βοηθήσει και να βοηθήσει τους υφισταμένους τους να λειτουργούν αποτελεσματικά ως μέλη ώριμων ομάδων. Μόνο όταν οι άνθρωποι λειτουργήσουν ως ώριμες, υπεύθυνες και αφοσιωμένες ομάδες είναι δυνατόν να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Όταν οι ίδιοι ως ομάδα αναλάβουν την ευθύνη κάνουν δική τους υπόθεση την υλοποίηση του έργου και μπορέσουν να λειτουργήσουν συντονισμένα, συλλογικά και συνεργατικά θα είναι δυνατόν να επιτευχθούν τα φαινόμενα συνεργίας, η ικανοποίηση και η ανάπτυξή τους. Ο ρόλος του

προϊσταμένου εδώ συνίσταται στο να δημιουργήσει, μέσω της ηγετικής του λειτουργίας, όλες τις προϋποθέσεις δημιουργίας και ανάπτυξης ώριμων και αποτελεσματικών ομάδων. Αυτό βέβαια για να το πετύχει, χρειάζεται ειδικές γνώσεις και ικανότητες .

### **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 οι ομαδικές διεργασίες είναι αναπόφευκτα λιγότερο αποδοτικές, περισσότερο χρονοβόρες, περιορίζουν την ατομική πρωτοβουλία και δράση και δημιουργούν ομοιομορφία στη σκέψη. Πολλές φορές απ' αυτές τις βαθιά ριζωμένες απόψεις είναι αβάσιμες ή ισχύουν για πολύ λιγότερες περιπτώσεις απ' ό,τι αρχικά πιστευόταν. Η δουλειά του Stoner, για παράδειγμα, που συγκρίνει το ριψοκίνδυνο χαρακτήρα των ομαδικών αποφάσεων μ' εκείνον των ατομικών αποφάσεων, αποτελεί ένα καλό παράδειγμα στο σημείο αυτό. Παρ' όλο που οι λόγοι δεν έχουν κατανοηθεί πλήρως είναι βέβαιο ότι, αντίθετα με την γνώση 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 αφιερώνουμε λίγο χρόνο για να παρατηρήσουμε αυτό που συνέβαινε ή για να εξηγήσουμε το λόγο για τον οποίο τα μέλη της ομάδας συμπεριφερόταν με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Λίγοι είναι αυτοί που συνειδητοποιούν ότι σε οποιαδήποτε ομάδα, υπάρχουν τουλάχιστον δυο 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 στους 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, (δηλ. ποιος μιλάει σε ποιον), συγκεντρώνουμε

την προσοχή μας στη διαδικασία. Το περιεχόμενο της συζήτησης 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 τους συναντήσεων πιθανό να σημαίνει ότι δεν είναι ικανοποιημένα με την απόδοση της ομάδας.

#### **4.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Όλοι οι συγγραφείς συμφωνούν ότι απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών επιλογών. Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό η λήψη των αποφάσεων είναι η διαδικασία επιλογής μεταξύ δύο ή περισσότερων εναλλακτικών λύσεων. Η αναγκαιότητα αυτής της επιλογής προκύπτει από την απόσταση που υπάρχει μεταξύ μιας υφιστάμενης και μιας επιθυμητής κατάστασης. Οι εναλλακτικές αναφέρονται στον τρόπο, την πορεία, τις ενέργειες, τα μέσα, το χρόνο κ .λ .π .μέσω των οποίων η υφιστάμενη κατάσταση θα οδηγηθεί προς την επιθυμητή ή μη επιθυμητή κατάσταση που θα γίνει υφιστάμενη (πραγματικότητα). Για παράδειγμα, υφιστάμενη κατάσταση είναι η παρούσα παραγωγικότητα στην επιχείρηση Ε.

Επιθυμητή κατάσταση είναι μια παραγωγικότητα υψηλότερη κατά 20% της παρούσας . Απόφαση είναι η επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών που είναι ικανές να οδηγήσουν στην αύξηση της παρούσας παραγωγικότητας κατά 20%

Ο Η. SIMON, δίνει ένα πληρέστερο ορισμό της λήψης αποφάσεων όταν υποστηρίζει ότι αυτή συνίσταται:

**α )** στην εξεύρεση ευκαιριών για λήψη μιας απόφασης (διαφορά υφιστάμενης – επιθυμητής κατάστασης,

**β )** στην εξεύρεση πιθανών τρόπων δράσης (εναλλακτικές)

**γ )** στην επιλογή μεταξύ τρόπων δράσης (απόφαση).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η λήψη αποφάσεων αποτελεί μια διανοητική διεργασία η οποία προηγείται της δράσης του ατόμου ή της οργάνωσης.

Αρκετές θεωρίες υποστηρίζουν ότι η συμμετοχή του ίδιου του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στο χώρο της εργασίας του τον κάνουν να αισθάνεται περισσότερο υπεύθυνος και να έχει διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση. Πρακτικά η

υλοποίηση αυτής της θέσης στον επιχειρησιακό χώρο, έχει μέχρι τώρα επιχειρηθεί με δύο τρόπους, πρώτο , τις αυτόνομες και ημι-αυτόνομες ομάδες εργασίας και δεύτερο , πιο πρόσφατα , με τους κύκλους ποιότητας.

Οι αυτόνομες ομάδες εργασίας εφαρμόστηκαν από αρκετές εταιρείες, χωρίς όμως η χρήση τους να γενικευθεί. Η αυτόνομη ομάδα συνίσταται σε δύο βασικά στοιχεία. **Πρώτον**, ο σχεδιασμός της εργασίας δεν γίνεται με βάση το άτομο αλλά την ομάδα. Δηλαδή δεν υπάρχουν θέσεις εργασίας που καταλαμβάνει το κάθε άτομο, αλλά προσδιορίζεται από ένα έργο ή μια δραστηριότητα την εκτέλεση της οποίας αναλαμβάνει μια ομάδα. **Δεύτερον**, η ομάδα έχει την ευθύνη και εξουσία για το πώς , πότε και ποιοι θα εκτελέσουν το έργο. Λειτουργεί δηλαδή με μια ουσιαστική αυτονομία από τη διοίκηση μέσα στα πλαίσια όμως των στόχων της επιχείρησης και σε συντονισμό και συνεργασία με άλλες ομάδες. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ουσιαστικά αφού οι ίδιοι λαμβάνουν αρκετές αποφάσεις που αφορούν το χώρο της εργασίας τους και τους ίδιους στα πλαίσια αυτού.

#### **4.1.1 ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Από ορθολογικής σκοπιάς έχει διαμορφωθεί μια διαδικασία που μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στη λήψη περισσότερο αποτελεσματικών αποφάσεων. Αν και δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των συγγραφέων σε ότι αφορά τον αριθμό και την ονομασία των σταδίων της εν λόγω διαδικασίας, στην ουσία όλοι συμφωνούν. Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα πέντε βασικά βήματα αυτής:

##### **ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ**

Το σημείο εκκίνησης ή το πρώτο στάδιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι ο εντοπισμός του προβλήματος για το οποίο απαιτείται απόφαση . Σύμφωνα με τον ορισμό, ο εντοπισμός έχει σαν περιεχόμενο τη διαπίστωση από το στέλεχος μιας διαφοράς μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης, μέγεθος, αξία κ.λ.π. της επιχείρησης. Για παράδειγμα η διαπίστωση της διαφοράς μεταξύ υφιστάμενου και επιθυμητού ύψους πωλήσεων αποτελεί πρόβλημα ή ευκαιρία για απόφαση.

Επίσης η ύπαρξη χρηματικών πλεονασμάτων και η επιθυμία επένδυσής τους για καλύτερη αξιοποίησή τους, αποτελεί πρόβλημα ή ευκαιρία για απόφαση.

##### **ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ /ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ**

Ο εντοπισμός του προβλήματος για απόφαση δε σημαίνει αυτόματα και τον ορισμό αυτού. Ο ορισμός του προβλήματος απαιτεί τη συγκεκριμένη περιγραφή και

κυρίως τη διάγνωση των αιτιών ή των μεταβλητών που προσδιορίζουν το πρόβλημα ή τη ευκαιρία.

Ο σωστός ορισμός του προβλήματος αποτελεί το κρίσιμο σημείο για τη λήψη απόφασης αφού αυτός καθορίζει στη συνέχεια τα επόμενα στάδια.

### **ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ**

Μετά τον ορισμό του προβλήματος, ακολουθεί το στάδιο της συγκέντρωσης των εναλλακτικών λύσεων. Σε αυτό το στάδιο, ερευνώνται όλες οι μεταβλητές που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με το πρόβλημα, εντοπίζονται και αναλύονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών με σκοπό να εντοπισθούν δυνατές εναλλακτικές μέσα από τις οποίες θα προκύψει η απόφαση. Εναλλακτική σημαίνει δυνατή πορεία, τρόπος, ενέργεια, μέσο, κ.λ.π. που μπορεί να μειώσει ή να εξαλείψει τη διαφορά μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης, να αντιμετωπίσει δηλαδή το πρόβλημα σύμφωνα με τον ορισμό του.

### **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΛΥΣΕΩΝ**

Το τέταρτο στάδιο της διαδικασίας είναι η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων.

Πρώτο στοιχείο της αξιολόγησης των εναλλακτικών είναι η δυνατότητα της εφαρμογής της από την επιχείρηση

Δεύτερο στοιχείο της αξιολόγησης είναι ο προσδιορισμός των ωφελειών και του κόστους της κάθε εναλλακτικής σε σχέση πάντα με το πρόβλημα, αλλά και με το σύστημα των αξιών και των πολιτικών της επιχείρησης.

Τρίτο στοιχείο είναι ο προσδιορισμός των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της κάθε εναλλακτικής λύσης σε σύγκριση με τις άλλες.

### **ΕΠΙΛΟΓΗ**

Το τελευταίο στάδιο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων. Στο στάδιο της επιλογής το άτομο ή η ομάδα σε αρκετές περιπτώσεις έχει να επιλέξει χρησιμοποιώντας την κρίση και τη διαίσθησή του και την στάση του ως προς τον κίνδυνο.

## **4.2 ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

Η αποτελεσματικότητα της κάθε ομάδας εκτός των άλλων εξαρτάται σημαντικά από το συνδυασμό των ρόλων που αναλαμβάνουν και αναπτύσσουν τα μέλη της στα



πλαίσια αυτής. Αυτοί οι ρόλοι θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες.

Στην **πρώτη** κατηγορία ανήκουν οι ρόλοι των μελών που είναι απαραίτητοι και συνδέονται άμεσα με την εκτέλεση των καθηκόντων και την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Βασικοί τέτοιοι ρόλοι είναι:

**Ανάπτυξη πρωτοβουλιών**. Πρόκειται για σύνολο πρωτοβουλιακών ενεργειών που αφορούν τη δράση και την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Παίζοντας αυτό το ρόλο τα μέλη αναπτύσσουν δράση, ιδέες, προτείνουν λύσεις, διαδικασίες και μεθόδους επίτευξης των στόχων.

**Αναζήτηση πληροφοριών**. Ο ρόλος αυτός αναφέρεται στις ενέργειες των μελών που αποσκοπούν ή βοηθούν στην αναζήτηση πληροφοριών σχετικών με το έργο της ομάδας.

**Παροχή πληροφοριών**. Ρόλος που αφορά την παροχή πληροφοριών προς την ομάδα που αφορούν το έργο της και είναι αναγκαίες ή χρήσιμες σε αυτό.

**Διευκρίνιση και επεξεργασία**. Ο ρόλος αυτός έχει σαν περιεχόμενο τη διευκρίνιση, αποσαφήνιση και επεξεργασία των δεδομένων.

**Ανακεφαλαίωση - Σύνοψη**. Πρόκειται για την ανακεφαλαίωση και σύνοψη της συζήτησης ή του έργου της ομάδας, έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτό στα μέλη, το σημείο στο οποίο αυτή βρίσκεται.

**Εξακρίβωση συμφωνίας**. Είναι ο ρόλος μέσω του οποίου η ομάδα, όταν χρειάζεται, διαπιστώνει τα σημεία συμφωνίας ή διαφωνίας μεταξύ των μελών της, έτσι ώστε να συνεχίσει αποτελεσματικά τη δράση της.

Στη **δεύτερη** κατηγορία, περιλαμβάνονται οι ρόλοι που συνδέονται άμεσα και συμβάλουν στην συντήρηση, στη συνοχή, στην αποτελεσματική λειτουργία και την ανάπτυξη της ομάδας. Τέτοιοι ρόλοι είναι:

**Εναρμόνιση**: είναι οι προσπάθειες για τη μείωση της έντασης, την επίτευξη των συγκρούσεων και των τριβών μεταξύ των μελών, ώστε να διατηρείται η συνοχή και το καλό κλίμα της ομάδας.

**Ενθάρρυνση**: Συχνά μέλη της ομάδας διστάζουν για ψυχολογικούς λόγους δεν καταφέρνουν να συμμετέχουν ενεργά σε αυτή. Έτσι άλλα μέλη αναλαμβάνουν να τους ενθαρρύνουν να εκφράσουν τις ιδέες, σκέψεις, προτάσεις τους κ.λ.π., να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να αναπτύξουν ουσιαστική συμμετοχή στην ομάδα.

**Επίτευξη συναίνεσης**: Αυτός ο ρόλος αφορά τις ενέργειες που γίνονται για τη μείωση των διαφορών, την ανάπτυξη επιχειρηματολογίας, τη σύγκλιση των

απόψεων και το διάλογο ,έτσι ώστε να επιτευχθεί συμφωνία , συναίνεση ή συμβιβασμός μεταξύ των μελών της ομάδας.

**Καθορισμός διαδικασιών και κανόνων :** Αυτός ο ρόλος συνιστάται στον καθορισμό των διαδικασιών και κανόνων με βάση τους οποίους λειτουργεί η ομάδα καθώς και στον καθορισμό προτύπων (standards), με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί το έργο της ομάδας.

**Δημιουργία κλίματος:** Ορισμένα μέλη , ιδιαίτερα κοινωνικά συνήθως , αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας , την ανάπτυξη καλών κοινωνικών και φιλικών σχέσεων μεταξύ των μελών , για την εμπύχωση και την ανύψωση του ηθικού τους και γενικά για τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.

Τέλος η **τρίτη** κατηγορία: περιλαμβάνει τους ρόλους που εξυπηρετούν το άτομο, γι 'αυτό αποκαλούνται και προσωπικοί ρόλοι. Παράδειγμα τέτοιων ρόλων είναι:

«**ΠΑΙΖΕΙ**»: Όταν ένα μέλος δεν παίρνει στα σοβαρά το έργο της ομάδας ή ενοχλεί τα άλλα μέλη και γενικά «παίζει» στα πλαίσια της ομάδας.

**Θέτει εμπόδια :**Είναι οι ενέργειες που αποσκοπούν στο να θέσουν εμπόδια στην αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.

**Κυριαρχία :** είναι το σύνολο των ενεργειών που κάνει ένα μέλος για να κυριαρχήσει ή να επιβληθεί πάνω στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του.

Σχετικά με τους παραπάνω ρόλους , είναι χρήσιμο να γίνουν τρεις βασικές παρατηρήσεις. **Πρώτον :** οι ρόλοι της πρώτης και δεύτερης κατηγορίας είναι χρήσιμοι και απαραίτητοι για την αποτελεσματικότητα της ομάδας , ενώ οι ρόλοι της τρίτης κατηγορίας είναι αρνητικοί. **Δεύτερον** , κάθε μέλος της ομάδας ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του , τις ανάγκες και τις ικανότητές του έχει κάποιες κλίσεις προς συγκεκριμένους ρόλους . **Τρίτον** , ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης της ομάδας , το έργο , το κλίμα και το περιβάλλον πρέπει να διαμορφώνεται ο πλέον κατάλληλος συνδυασμός των παραπάνω ρόλων , ώστε να επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας.

Εκτός των παραπάνω , για κάθε μέλος της ομάδας υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος ρόλος που συνδέεται άμεσα με την υλοποίηση του έργου και των στόχων της. Αυτός ο ρόλος ουσιαστικά περιλαμβάνει τα καθήκοντα και τις ευθύνες , τις ενέργειες και τις συμπεριφορές του μέλους.

**Πρώτον**, υπάρχει ο <<προσδοκώμενος ρόλος>> δηλαδή το ρόλο που η κάθε ομάδα ή ευρύτερη οργάνωση αναμένει από ένα μέλος της να παίξει. Αυτός ο ρόλος

συνήθως προσδιορίζεται με την ονομασία της θέσης και την περιγραφή καθηκόντων .

**Δεύτερον**, υπάρχει ο <<αντιλαμβανόμενος ρόλος>> δηλαδή αυτό που το ίδιο το μέλος αντιλαμβάνεται ως ρόλο του.

**Τρίτον**, υπάρχει ο <<ασκούμενος ρόλος>>, δηλαδή αυτό που τελικά το μέλος πραγματοποιεί ως συμπεριφορά ή δράση . Η αποτελεσματικότητα της ομάδας ασφαλώς απαιτεί την ταύτιση αυτών των τριών ρόλων. Όμως πολλές φορές υπάρχει διαφορά μεταξύ τους .Συχνά ο αντιλαμβανόμενος ρόλος δεν προσδιορίζεται συγκεκριμένα ή δεν επικοινωνείτε σωστά ή ακόμη το μέλος δεν το αντιλαμβάνεται σωστά. Έτσι , υπάρχει διαφορά μεταξύ αναμενόμενου και αντιλαμβανόμενου ρόλου, με αποτέλεσμα την ύπαρξη του φαινομένου της <<σύγχυσης ρόλου>>. Επίσης , αρκετές φορές υπάρχει διαφορά μεταξύ αντιλαμβανόμενου ρόλου και ασκούμενου ρόλου, που μπορεί να προκύψει λόγω των πολλών ή αντιφατικών καθηκόντων , οδηγιών, που το μέλος πρέπει να ακολουθήσει. Έτσι δημιουργείται η <<σύγχυση ρόλων>> για το μέλος της ομάδας. Αυτά τα δύο φαινόμενα επιδρούν αρνητικά στην ικανοποίηση και ηθικό του ατόμου , αφού δημιουργούν σε αυτό άγχος , εκνευρισμό και αβεβαιότητα .

### **4.3 ΚΑΝΟΝΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**

Βασικό χαρακτηριστικό των ομάδων που προσδιορίζει την αποτελεσματικότητά τους είναι οι κανόνες σύμφωνα με τους οποίους λειτουργούν. Οι κανόνες αποτελούν πρότυπα (standards) σύμφωνα με τα οποία τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους , έτσι ώστε να είναι αποδεκτή από την ομάδα. Ουσιαστικά , οι κανόνες λένε στα μέλη τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνουν. Αυτοί οι κανόνες, που μπορεί να είναι τυπικοί ή άτυποι, αφορούν στον τρόπο λειτουργίας της ομάδας (λήψη αποφάσεων, συζητήσεις,) στο ύψος της επιθυμητής και επιδιωκόμενης απόδοσης, στους τρόπους και διαδικασίες εκτέλεσης των καθηκόντων στην αξιολόγηση των επιδόσεων, στις σχέσεις μεταξύ των μελών, τις συμπεριφορές. Το είδος των κανόνων και ο βαθμός συμμόρφωσης των μελών της ομάδας σε αυτές, είναι φανερό ότι προσδιορίζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητά τους. Αυτοί διευκολύνουν το συντονισμό και τη λειτουργία της ομάδας, κάνουν φανερές και

συγκεκριμένες τις απαιτήσεις της ομάδας από το κάθε μέλος , βοηθούν στην επίλυση διαπροσωπικών διαφορών.

Η δημιουργία των κανόνων της ομάδας είναι είτε αποτέλεσμα συνειδητών αποφάσεων της ή της διοίκησης της οργάνωσης, είτε αποτέλεσμα της επανάληψης συμπεριφορών που με το χρόνο καταλήγουν να γίνουν κανόνες.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η κάθε ώριμη ομάδα, σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να εντοπίζει και να θέτει σε εφαρμογή εκείνους τους κανόνες και τις διαδικασίες που, δεδομένων των χαρακτηριστικών της εκάστοτε περίπτωσης (μέγεθος ομάδας, έργο, χαρακτηριστικά μελών ) θα οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα.

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 περισσότερα μέλη της ομάδας και να είναι σαφώς διατυπωμένο. Η συμμόρφωση προς τους κανόνες αυτούς, είναι απαραίτητη για τη διατήρηση και λειτουργία της ομάδας. Άτομα τα οποία αποκλίνουν απ' αυτή τη συμπεριφορά τηρούνται από την ομάδα που είτε τα αγνοεί είτε τα αποβάλλει. Οι αρχηγοί ή ηγέτες των ομάδων είναι συνήθως σε καλύτερη θέση για να παραβιάζουν τα πρότυπα, δείχνοντας έτσι την υπεροχή τους.

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.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΟΣ

Ως ανάπτυξη της ομάδας θα μπορούσαμε να ορίσουμε το να κάνει κάποιος σκόπιμες ενέργειες για να επισημάνει και να αφαιρέσει εμπόδια στην αποτελεσματική ομαδική συνεργασία και να αντικαταστήσει με την κατάλληλη συμπεριφορά η οποία μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετική απόδοση.

Ωστόσο για να δημιουργηθεί να ωριμάσει και να γίνει αποτελεσματική μια ομάδα απαιτείται η ύπαρξη χρόνου. Έτσι γνωρίζοντας και κατανοώντας ορισμένα στάδια ανάπτυξης της τη βοηθούμε να κατανοήσουμε συμπεριφορές και να αντιμετωπίσουμε προβλήματα που ίσως υπάρξουν .

Αποτέλεσμα των προσπαθειών κάποιων ατόμων που ασχολήθηκαν με την ανάπτυξη της ομάδας ήταν η δημιουργία τεσσάρων διαφορετικών σταδίων. Για να το καταλάβετε καλύτερα, σκεφθείτε τον εαυτό σας σαν σύμβουλο που εργάζεται με μια ομάδα και τι 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 κτίζουν γύρω τους τείχη και η ομάδα αναπτύσσει συνήθειες συμπεριφοράς που την κρατούν μακριά από θέματα που πονούν. Η προσέγγιση της αποδοχής έχει στόχο 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 δημιουργεί 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 που επιφέρει η ειλικρίνεια είναι πιθανόν να ανακουφίσει 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.

### **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 πως 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 αδύναμο και ο χειρισμός του αποτελέσματος φαίνεται τεχνητό. Αν η ομάδα διαισθανθεί ότι ο αρχηγός της και ο σύμβουλος συμμαχούν για να την κατευθύνουν προς ένα ορισμένο αποτέλεσμα, τα μέλη θα χάσουν την εμπιστοσύνη τους και έτσι η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας και του συμβούλου θα υποφέρουν.

### **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 δείξει το θέμα πιο έντονα ώστε τα μέλη της ομάδας 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 την αντιπαράθεση και να διατηρήσει την διαδικασία αλλαγής.

### **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 πως ο οργανισμός μπορεί να γίνει ισχυρότερος ενεργώντας με διαφορετικό τρόπο. Μπορεί να προτείνει να δημιουργήσουν νέες θέσεις ή να

Κάνουν αλλαγές στη λογοδοσία ή στα καθήκοντα να ενώσουν τα γραφεία όλων των μελών της ομάδας. 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 χρησιμοποίησή 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 οπότε 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.

### **Ο παράλληλος οργανισμός ή το 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 ιδίων 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. Είναι βασικά στρατηγική ισχύος και απαιτεί το είδος



του χειρισμού να μπουν στην ομάδα υποστηρικτές και να αποκλειστούν οι αμετάπειστοι. Αυτά τα κρυφά κίνητρα όμως μπορεί να προκαλέσουν καχυποψία σ' 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 να δούμε καλύτερα τα θέματα, χωρίς να δεσμευόμαστε από την παράδοση, τα προηγούμενα, τα ίδια συμφέροντα. 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 πως μπορούν να εφαρμοστούν οι υποδείξεις και να αντληθούν οφέλη απ' 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 πως θα εφαρμόσουν τις λύσεις που προτείνει ο παράλληλος οργανισμός . Όταν σκεφθούν διεξοδικά τι θα έκαναν αν ενεργούσαν σύμφωνα με τις υποδείξεις του παράλληλου οργανισμού , τα μέλη του παραδοσιακού θα αναγκαστούν να αντιμετωπίσουν πραγματικές καταστάσεις αλλά από την προοπτική του «σαν να». Αυτό συχνά τα πείθει ότι μπορούν να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα αν ακολουθήσουν τις υποδείξεις του παράλληλου οργανισμού.

Η ηγεσία αντιλαμβάνεται την ανάγκη για αλλαγή αλλά προσπαθεί να την επιβάλλει σε αυτούς που επηρεάζονται και όχι να την επιτύχει μέσω αυτών. Πραγματική ηγεσία σημαίνει να μπορούμε να δούμε τις δυνατότητες που υπάρχουν και να μπορούμε να αποσπάσουμε συνεργασιμότητα.

## ΜΕΡΟΣ Γ'

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

#### ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

Ως σύγκρουση θα μπορούσε να οριστεί η κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας.

Ωστόσο οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες:

- στις διαπροσωπικές συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ατόμων
- στις ομαδικές συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ομάδων.
- από οργανωσιακής σκοπιάς , οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες όπως:
- ιεραρχικές συγκρούσεις
- λειτουργικές συγκρούσεις
- συγκρούσεις επιτελικών – γραμμικών στελεχών
- συγκρούσεις μεταξύ της τυπικής και άτυπης οργάνωσης.

Σε ότι αφορά στο χειρισμό των συγκρούσεων , σημαντικός είναι ο διαχωρισμός μεταξύ διαπροσωπικών και ομαδικών συγκρούσεων, διότι τα προβλήματα , οι διαδικασίες και οι τεχνικές για την κάθε περίπτωση διαφέρουν.

Οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων και των ομάδων αποτελούν σύνηθες και καθημερινό φαινόμενο στο χώρο της εργασίας. Άτομα και ομάδες με διαφορετικές αξίες, εμπειρίες, γνώσεις, ικανότητες, αντιλήψεις, καθήκοντα, ανάγκες και στόχους , είναι υποχρεωμένα να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα σε ότι αφορά τις δομές , τις διαδικασίες, τις τεχνικές, τους κανόνες κ.λ.π. Συνεπώς οι συγκρούσεις αποτελούν φυσικό επακόλουθο αυτής της κατάστασης.

Η παραδοσιακή αντίληψη θεωρεί τις συγκρούσεις σαν ένα αρνητικό φαινόμενο που πρέπει να αποφεύγεται λόγω των δυσλειτουργιών που δημιουργεί και των αρνητικών επιπτώσεων στην αποτελεσματικότητα. Πιο συγκεκριμένα , η

παραδοσιακή αντίληψη που χαρακτηρίζει ακόμη το μεγαλύτερο αριθμό διοικητικών στελεχών, πιστεύει ότι:

- οι συγκρούσεις μπορούν να αποφευχθούν
- οι συγκρούσεις πηγάζουν από τα προβλήματα προσωπικότητας των ατόμων και την αποτυχημένη ηγεσία
- οι συγκρούσεις δημιουργούν δυσλειτουργίες στην οργάνωση και έχουν γενικά αρνητικές συνέπειες
- οι συγκρούσεις λύνονται με φυσική απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών ή με την παρέμβαση των ανωτέρων.

Αντίθετα όμως, η εξέλιξη των κοινωνικών επιστημών οδήγησε στην ανάπτυξη της σύγχρονης αντίληψης του μάνατζμεντ για τις συγκρούσεις και θεωρεί ότι:

- ✓ οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες
- ✓ οι συγκρούσεις αυτές καθαυτές δεν είναι ούτε καλές ούτε κακές, δηλαδή μπορεί να έχουν είτε αρνητικές, είτε θετικές συνέπειες
- ✓ οι συγκρούσεις οφείλονται κυρίως στην πολυπλοκότητα των οργανωτικών δομών, διαδικασιών, κανόνων, τεχνικών, συστημάτων
- ✓ οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπισθούν θετικά με την εξάλειψη των αιτιών που τις προκαλούν και την επίλυση των προβλημάτων.

Ωστόσο υπάρχουν και θετικές συνέπειες της σύγχρονης αντίληψης των συγκρούσεων:

- ενεργοποιεί τα άτομα για μεγαλύτερη δράση
- αποτελεί κινητήρια δύναμη θετικών αλλαγών στην οργάνωση
- αποτελεί αναπτυξιακή εμπειρία.

Από τα όσα προηγήθηκαν, γίνεται πλέον φανερό ότι ο χειρισμός των συγκρούσεων αποτελεί βασικό καθήκον του προϊσταμένου –ηγέτη, καθώς και των υπολοίπων μελών των ομάδων. Η αποτελεσματικότητα του εν λόγω χειρισμού ασφαλώς συμβάλλει στη συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας και της επιχείρησης. Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος – ηγέτης συνεπώς, εκτός του ότι πρέπει να τον διακρίνει η σύγχρονη αντίληψη για τις συγκρούσεις, χρειάζεται να διαθέτει ικανότητες σχετικά με το χειρισμό τους στην πράξη.

## **6.1. Συγκρούσεις Ρόλων**

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

Ρόλος είναι οι αναμενόμενες συμπεριφορές που σχετίζονται με τα άτομα που κατέχουν συγκεκριμένη θέση εργασίας στη δομή του οργανισμού.

Η έννοια του ρόλου είναι σπουδαία για να κατανοήσει κανείς το πώς λειτουργεί μια ομάδα και πώς αναπτύσσονται οι διαδικασίες μέσα σε αυτήν .

Ωστόσο ο ρόλος ή οι ρόλοι που ένα άτομο υποδύεται επηρεάζεται από το συνδυασμό διαφόρων παραγόντων όπως: οργανωσιακών π.χ. στυλ ηγεσίας, καθώς και προσωπικών όπως οι αξίες, στάσεις , υποκίνηση.

Ο ρόλος που ένα άτομο υποδύεται σε μια ομάδα μπορεί να είναι τελείως διαφορετικός από το ρόλο που το ίδιο το άτομο υποδύεται σε άλλες ομάδες. Δηλαδή πέρα από τις σχέσεις ρόλου που έχει το άτομο με την ομάδα του (συνάδελφοι, υφιστάμενοι) θα έχει και κάποιες σχέσεις με άλλα άτομα έκτος ομάδας όπως(προμηθευτές, πελάτες).

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. Ωστόσο υπάρχουν τέσσερα είδη συγκρούσεων ρόλων:

1. Ένεκα υπαιτιότητας του πομπού: εμφανίζεται όταν τα "πρέπει" από κάποιο πομπό είναι ασυμβίβαστα μεταξύ τους.
2. Ένεκα υπαιτιότητας περισσότερων 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 την συμμετοχή του σ' ένα οργανισμό ή ομάδα και αυτός είναι ασυμβίβαστος με την ταυτόχρονη συμμετοχή του σε κάποια άλλο ομαδικό οργανισμό.
4. Ένεκα (προσωπικών) συγκρούσεων του δέκτη: εμφανίζεται όταν υπάρχουν ασυμβατότητες μεταξύ των ασκούμενων πιέσεων σ'ένα 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

## **6.2. Συγκρούσεις ομάδων**

Για τον επιτυχή χειρισμό της κάθε σύγκρουσης από τον προϊστάμενο – ηγέτη , βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών που την δημιουργούν. Αν αυτές οι αιτίες δεν εντοπισθούν επακριβώς, είναι τυχαίο γεγονός το να αντιμετωπισθεί θετικά η σύγκρουση. Συνήθως στην πράξη οι κυριότερες πηγές συγκρούσεων είναι:

### **Συγκρουόμενοι στόχοι.**

Δύο στόχοι είναι συγκρουόμενοι όταν η επίτευξη του ενός συνεπάγεται τη μη επίτευξη του άλλου. Έτσι , όταν δύο άτομα ή δύο ομάδες έχουν στόχους που η επίτευξη των μεν αποκλείει την επίτευξη των δε, τότε το κάθε μέρος αναπτύσσει μια τέτοια συμπεριφορά που στοχεύει να υλοποιήσει το στόχο του εις βάρος του στόχου του αντίπαλου μέρους και έτσι δημιουργείται η σύγκρουση. Πρέπει εδώ να τονισθεί ότι σημασία έχει η αντίληψη των μερών για τη σχέση μεταξύ των στόχων τους. Δηλαδή, η συμπεριφορά τους προσδιορίζεται από το αν αντιλαμβάνονται τους στόχους τους σαν αλληλοσυγκρουόμενους , με την έννοια ότι η επίτευξη του ενός εμποδίζει στην επίτευξη του άλλου. Επίσης συχνά τα άτομα και οι ομάδες στην ίδια οργάνωση δεν αντιλαμβάνονται ότι οι στόχοι τους ουσιαστικά αποτελούν επιμέρους στόχους των συνολικών κοινών στόχων της οργάνωσης και με αυτή την έννοια δεν μπορεί να είναι συγκρουόμενοι.

Η ανώτερη διοίκηση καθορίζει , τους επιχειρηματικούς στόχους και τα πλαίσια αυτών των στόχων. Τα μεσαία στελέχη καθορίζουν τους στρατηγικούς και τακτικούς στόχους και τα κατώτερα στελέχη επιβλέπουν τις καθημερινές λειτουργίες για την επίτευξη των στόχων. Δεν υπάρχει ασυμβατότητα των στόχων ανάμεσα στα επίπεδα της οργάνωσης. Η ιδανική κατάσταση , όμως είναι , ένα σπάνιο ή σχεδόν ανύπαρκτο φαινόμενο. Στην πράξη , η ασυμβατότητα των στόχων αποτελεί την πιο συνηθισμένη αιτία συγκρούσεων στην οργάνωση. Αυτό οφείλεται σε δύο κυρίως λόγους:

1. Τα στελέχη δεν αντιμετωπίζουν αυτήν τη διαδικασία με ουδετερότητα: έχουν τους δικούς τους στόχους , οι οποίοι έρχονται σε σύγκρουση ή

τουλάχιστον επηρεάζουν το χρονικό προγραμματισμό και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

2. Υπάρχουν εγγενείς διαφορές στους στόχους των μονάδων ενός οργανισμού: δεν έχουν όλες τους ίδιους στόχους, τα ίδια χρονικά πλαίσια επίτευξής τους ή τα ίδια πρότυπα απόδοσης. Επομένως, αυτό που θεωρείται επιτυχία για ένα καινούργιο τμήμα μπορεί να αποτελεί καθαρή αποτυχία για κάποιο άλλο τμήμα που ήδη υπάρχει. Οι διαφορές μεταξύ των μονάδων είναι η αιτία των συγκρούσεων ανάμεσα στις ομάδες.

Ένα παράδειγμα θα έκανε την κατανόηση καλύτερη.

Ο γενικός διευθυντής ενός μεγάλου πολυκαταστήματος θέλει να αυξήσει τις πωλήσεις του Ιουλίου, ο οποίος συνήθως είναι ήσυχος εμπορικά μήνας ανάμεσα στην αρχή του καλοκαιριού και στην αγοραστική μανία λόγω της επιστροφής παιδιών στα σχολεία κατά το τέλος Αυγούστου. Αποφασίζει, λοιπόν, να διατηρήσει τις εκπτώσεις στο τμήμα υποδημάτων, επειδή αυτό το τμήμα είναι στο πίσω μέρος του δευτέρου ορόφου του πολυκαταστήματος. Πιστεύει ότι, αν δελεάσει τους καταναλωτές να επισκεφτούν το πίσω μέρος του δευτέρου ορόφου, τότε αυτοί θα κάνουν περισσότερες αγορές ώσπου να φθάσουν εκεί. Επειδή το τμήμα υποδημάτων είναι το πιο απομονωμένο τμήμα του καταστήματος, μόνο μια σοβαρή έκπτωση θα προσελκύσει τους καταναλωτές στο δεύτερο όροφο. Γι' αυτόν το λόγο, ο διευθυντής αποφασίζει να προσφέρει μαζί με την αγορά ενός ζευγαριού παπουτσιών και ένα δεύτερο ζευγάρι ως δώρο. Ο υπεύθυνος του τμήματος υποδημάτων, όμως έχει θέσει ως στόχο της μονάδας του την πώληση όσο το δυνατό περισσότερων παπουτσιών, γιατί οι αμοιβές των πωλητών του τμήματός του εξαρτώνται από την συνολική αξία των πωλήσεων που πραγματοποιεί κάθε υπάλληλος. Όταν ο γενικός διευθυντής ανακοινώνει την προσφορά υποδημάτων, όπου στο ένα ζευγάρι παπούτσια θα δίνεται ακόμα ένα δώρο, ο υπεύθυνος του τμήματος υποδημάτων αρχικά εκπλήσσεται και κατόπιν εξοργίζεται. Αυτή η οργή οφείλεται στους διαφορετικούς στόχους που έχουν τα δύο στελέχη.

### **Περιορισμένοι πόροι.**

Άλλη αιτία σύγκρουσης μέσα σε έναν οργανισμό είναι ο ανταγωνισμός για τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Η ανώτερη διοίκηση είναι υπεύθυνη για την κατανομή των διαθέσιμων πόρων στα τμήματα και τις μονάδες της οργάνωσης. Αυτή η κατανομή δεν είναι πάντα εύκολη, διότι κάθε τμήμα απαιτεί την υποστήριξη

στις δικές του εργασίες και δραστηριότητες. Επομένως , καθώς οι επιχειρήσεις δημιουργούν τμήματα υπηρεσιών που προσφέρουν κάποιον κοινό αλλά περιορισμένο πόρο σε πολλά άλλα τμήματα , ο ανταγωνισμός για την απόκτηση αυτού του πόρου αυξάνεται . Παράδειγμα ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων είναι οι απαιτήσεις για την αξιοποίηση των μέσων επεξεργασίας δεδομένων . Οι συγκρούσεις σχετίζονται συνήθως με την απόκτηση των εξής πόρων:

- χρηματοδότηση έργων
- χώρος γραφείων
- χρόνος συμβούλων
- χρήση εγκαταστάσεων, εργαλείων, εξοπλισμού
- ευκαιρίες για έργα
- μέσα για την επεξεργασία δεδομένων

Όταν η ανώτερη διοίκηση κατανέμει τους διαθέσιμους πόρους ανάμεσα σε ανταγωνιζόμενα τμήματα , ορισμένοι μπορεί να πιστεύουν ότι αδικήθηκαν . Αυτά τα άτομα δε θα ενεργήσουν με φανερά επιθετικό τρόπο . αλλά με παθητικά επιθετικό τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι θα ανταποδώσουν την αδικία με έλλειψη συνεργασίας, απόκρυψη απαραίτητων δεδομένων και την ελάχιστη δυνατή απόδοση. Η ομάδα που πιστεύει ότι δεν πήρε τους πόρους που της αναλογούσαν μπορεί να αποδιοργανώσει την αποτελεσματική διεξαγωγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

#### **Διαφορετικές αντιλήψεις / αξίες:**

Οι διαφορετικές αντιλήψεις και τα διαφορετικά πιστεύω των ατόμων και των ομάδων , σε ότι αφορά τους στόχους , τους τρόπους υλοποίησής τους , τα μέσα , τις διαδικασίες , τους κανόνες , τα πρότυπα , τις τεχνικές , τα συστήματα , στον επιχειρησιακό χώρο, συχνά αποτελούν πηγές σύγκρουσης. Η σχέση ανάμεσα στα τμήματα ενός σύγχρονου οργανισμού βασίζεται στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων και των ομάδων. Επειδή η απόδοση ενός τμήματος επιδρά στην απόδοση κάποιου άλλου , είναι απαραίτητο να υπάρχει συμβατότητα στα πρότυπα απόδοσης των δύο τμημάτων. Αν δεν υπάρχει αυτή η συμβατότητα , τότε είναι δύσκολο να ολοκληρωθούν με επιτυχία οι εργασίες του ενός ή και των δύο τμημάτων.

#### **Κακή επικοινωνία:**

Είναι απίθανο όλα τα τμήματα και τα άτομα μέσα σε έναν οργανισμό να αφομοιώνουν με τον ίδιο τρόπο. Οι ομάδες κατέχουν διαφορετικές πληροφορίες , λόγω της φύσης των εργασιών κάθε τμήματος. Μεγάλο μέρος της επικοινωνίας

μεταξύ των ομάδων αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στη λήψη αποφάσεων. Επειδή τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται σε ένα τμήμα μπορεί να μην είναι γνωστά σε κάποιο άλλο, οι αποφάσεις που λαμβάνονται στο πρώτο τμήμα μπορεί να μην είναι κατανοητές από το δεύτερο. Η έλλειψη πληροφοριών, η κακή μετάδοση, σύλληψη και μετάφραση των μηνυμάτων δεν επιτρέπουν την αλληλοκατανόηση μεταξύ των ατόμων και συνεπώς οδηγούν σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις.

#### **Οργανωτική δομή:**

Πολλές φορές οι οργανωτικές αδυναμίες οδηγούν σε σημαντικές συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων. Σημαντικές τέτοιες οργανωτικές αδυναμίες είναι:

- η μη σαφής κατανόηση της ανάλυσης των συνολικών στόχων της οργάνωσης στους επιμέρους στόχους των τμημάτων αυτής.
- ο μη σαφής καθορισμός των καθηκόντων και των ρόλων.
- η έλλειψη διαδικασιών συντονισμού και πληροφόρησης.

#### **Ζωτικός χώρος:**

Στο χώρο των οργανώσεων ο χώρος δεν έχει την κυριολεκτική έννοια, αλλά την έννοια της σφαίρας επιρροής. Το κάθε μέλος της οργάνωσης έχει μια δική του σφαίρα επιρροής ή ελέγχου. Όταν αυτή η σφαίρα παραβιάζεται από άλλα μέλη που επιθυμούν την επέκταση της δικής τους σφαίρας επιρροής, τότε συνήθως προκαλείται σύγκρουση. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα παιχνίδι ανταγωνισμού μεταξύ των μελών της οργάνωσης, με στόχο τη δύναμη ή εξουσία.

### **6.3. ΤΡΟΠΟΙ (ΣΤΥΛ)ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

#### **Στρατηγικές χειρισμού των συγκρούσεων:**

Οι δυνατοί τρόποι χειρισμού των διαπροσωπικών και ομαδικών συγκρούσεων διακρίνονται σε τρεις βασικές λογικές που ουσιαστικά εκφράζουν τρεις διαφορετικές στρατηγικές αντιμετώπισής τους.

#### **1.Ζημιά-Ζημιά.**

Η λογική τούτης της στρατηγικής είναι η επίλυση της σύγκρουσης εις βάρος και των δύο συγκρουόμενων μερών, με την έννοια ότι τα δύο μέρη δεν μετακινούνται από τις θέσεις τους.



Βασικοί μέθοδοι χειρισμού αυτής της κατηγορίας είναι:

**Συμβιβασμός:** Ο συμβιβασμός ως στυλ διαπραγμάτευσης χαρακτηρίζεται από μια ενδιάμεση στάση όσον αφορά ατομικούς στόχους και το ενδιαφέρον για στόχους τρίτων. Στο συμβιβασμό, τα εμπλεκόμενα μέρη προσπαθούν να φθάσουν αμοιβαία σε κοινά αποδεκτές αποφάσεις. Η συγκεκριμένη διαχείριση διαφωνιών χρησιμοποιείται όταν οι στόχοι των ενδιαφερόμενων μερών αποκλείονται αμοιβαία ή όταν οι πρωταγωνιστές είναι το ίδιο ισχυροί. Γενικότερα ο συμβιβασμός δεν ενδείκνυται για την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων τα οποία απαιτούν αποτελεσματική εναρμόνιση στόχων των πρωταγωνιστών. Για να εντοπίσουμε το καταλληλότερο στυλ διαπραγμάτευσης, πρέπει να γίνει προσδιορισμός των συνθηκών που επικρατούν στον οργανισμό, αφού οι μεταβλητές του περιβάλλοντος επιδρούν άμεσα στην μέθοδο διοίκησης διαφωνιών, που χρησιμοποιεί το κάθε στέλεχος.

**Διαιτησία:** Η σύγκρουση επιλύεται μέσω της διαιτησίας ενός τρίτου μέρους, το οποίο προσπαθεί να επιλύσει τις διαφορές << παίρνοντας και δίνοντας >> και στα δύο μέρη.

**Κανονισμοί:** Πολλές φορές για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων διαμορφώνονται και τίθενται σε εφαρμογή συγκεκριμένοι και λεπτομερείς κανονισμοί συμπεριφοράς, με σκοπό να επιλύουν αυτόματα τις διαφορές ή τις συγκρούσεις.

**Αποφυγή:** Με το φυσικό διαχωρισμό των συγκρουόμενων μερών ή την εξάλειψη ή την μείωση των λειτουργικών σχέσεών τους στο χώρο της εργασίας πολλές φορές γίνεται προσπάθεια να αποφευχθούν οι συγκρούσεις. Ωστόσο η αποφυγή χαρακτηρίζεται από χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για ατομικούς όσο και για στόχους τρίτων. Χρησιμοποιείται όταν η διαφωνία αναφέρεται σε θέματα μικρής σημασίας ή σε θέματα τακτικής ή ελιγμών σε σχέση με τους άλλους εμπλεκόμενους. Είναι το καταλληλότερο στυλ διαπραγμάτευσης όταν το κόστος της διοίκησης σύγκρουσης είναι μεγαλύτερο από το όφελος επίλυσης της.

**Δωροδοκία:** Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η σύγκρουση επιλύεται με αμοιβή ενός από τα συγκρουόμενα μέρη για να αλλάξει συμπεριφορά. Αυτή η αμοιβή προσλαμβάνει την έννοια της <<δωροδοκίας>>.

## **2.Κέρδος – Ζημιά.**

Αυτή η στρατηγική επίλυσης των συγκρούσεων θέλει να εκφράσει τον ανταγωνισμό . Τα μέρη επιλύουν τις διαφορές τους μέσω του ανταγωνισμού μέχρι την επικράτηση του ισχυρότερου. Αυτή η στρατηγική επίλυσης των διαφορών συνδέεται άμεσα με την παιδεία και το κλίμα του ανταγωνισμού που χαρακτηρίζουν τον επιχειρησιακό χώρο. Παραδείγματα τέτοιων στρατηγικών συνήθως βρίσκει κανείς στις σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου και μεταξύ των διαφόρων τμημάτων. Αυτή η στρατηγική έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για την οργάνωση. Σημαντικά πλεονεκτήματα είναι τα κίνητρα που δημιουργεί στα άτομα και στις ομάδες ο ανταγωνισμός για καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας , και η αύξηση της συνοχής της ομάδας που βρίσκεται σύγκρουση. Παράλληλα , όμως , αυτή η στρατηγική επίλυσης των συγκρούσεων χαρακτηρίζεται από σημαντικά μειονεκτήματα από τα οποία το κυριότερο είναι ότι κάποιο μέρος οπωσδήποτε χάνει, διακόπτεται η επικοινωνία και αναπτύσσεται η μυστικότητα μεταξύ των συγκρουόμενων μερών, επιχειρούνται αποπροσανατολισμοί των αντιπάλων, οι κρίσεις γίνονται πολύ υποκειμενικές πράγματα που όταν συμβαίνουν στον επιχειρησιακό χώρο έχουν αρνητικές επιπτώσεις στη συνολική αποτελεσματικότητα.

## **3.Κέρδος- Κέρδος:**

Αυτή η στρατηγική είναι η πλέον αποτελεσματική για την επίλυση των συγκρούσεων. Επιδιώκει την εξάλειψη των αιτιών των συγκρούσεων και τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των στόχων και των αναγκών όλων των συγκρουόμενων μερών. Ο βασικός τρόπος επίλυσης της σύγκρουσης σύμφωνα με αυτή τη στρατηγική είναι η ουσιαστική αντιπαράθεση μεταξύ συγκρουόμενων, έτσι ώστε να αναπτυχθεί επικοινωνία , να γίνει αντιληπτός ο κοινός στόχος και η αλληλεξάρτηση μεταξύ των συγκρουόμενων, οι παρεξηγήσεις και να εντοπισθούν οι δυνατότητες ταυτόχρονης ικανοποίησης των αναγκών και των στόχων όλων των μερών. Πρόκειται ουσιαστικά για μια στρατηγική συνεργασίας για την επίλυση της σύγκρουσης.

## **6.4. ΒΗΜΑΤΑ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΟΜΑΔΩΝ**

Οι μάνατζερ των τυπικών ομάδων ή οι αρχηγοί των άτυπων ομάδων έχουν την υποχρέωση ν' 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 προτροπές και ενέργειες οι ομάδες θα πρέπει να ακολουθήσουν τα εξής βήματα:

Ο R.Beck hard προτείνει την παρακάτω απλή διαδικασία για μια αποτελεσματική αντιπαράθεση μεταξύ των ομάδων ώστε να μειωθούν ή και να εξαλειφθούν οι συγκρούσεις και να βελτιωθούν οι σχέσεις τους.

**Στάδιο 1<sup>ο</sup>** .Οι ηγέτες των δύο ομάδων συναντώνται και ο προϊστάμενος τους παίζοντας το ρόλο του συμβούλου –διευκολυντή , τους ζητά να κάνουν γνωστό , αν δέχονται σαν κοινό στόχο την αναζήτηση της εξάλειψης ή της μείωσης των εντάσεων μεταξύ των ομάδων και τον εντοπισμό μέτρων για να βελτιώσουν τις σχέσεις τους.

**Στάδιο 2<sup>ο</sup>** . Μετά την αποδοχή των παραπάνω και από τις δύο ομάδες , η κάθε ομάδα συγκεντρώνεται ξεχωριστά , με σκοπό να διατυπώσει από τη μια πώς τα μέλη της αντιλαμβάνονται , αισθάνονται και κρίνουν την αντίπαλη ομάδα και από την άλλη πώς πιστεύουν ότι η άλλη ομάδα αντιλαμβάνεται τη δική τους.

**Στάδιο 3<sup>ο</sup>** . Σε αυτό το στάδιο οι ομάδες συγκεντρώνονται και οι δύο μαζί , όπου ένας εκπρόσωπος από κάθε ομάδα παρουσιάζει τα όσα διαπιστώθηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Σε αυτό το στάδιο εκτός των διευκρινιστικών ερωτήσεων δεν επιτρέπεται καμία συζήτηση.

**Στάδιο 4<sup>ο</sup>** . Σε αυτό το στάδιο οι ομάδες συγκεντρώνονται ξεχωριστά και αξιολογώντας τα όσα ειπώθηκαν στο προηγούμενο στάδιο, εντοπίζουν κατά σειρά προτεραιότητας τα σημεία τριβής που πρέπει να λυθούν σε συνεργασία με την άλλη ομάδα.

**Στάδιο 5<sup>ο</sup>** . Εδώ οι ομάδες συνεδριάζουν και από κοινού διαμορφώνουν μια λίστα κοινών σημείων τριβής για επίλυση και καθορίζουν , επίσης , τις διαδικασίες και τις ευθύνες για την υλοποίηση της προόδου των σχέσεων.

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

- Να δώσουν περισσότερους πόρους στις ομάδες

- Να πείσουν τα συγκρουόμενα μέρη να συμβιβαστούν ή να συνεργασθούν
- Να φέρουν αντιμέτωπες τις συγκρουόμενες ομάδες ώστε να διαπραγματευθούν για τη σύγκρουση.
- Να πείσουν τις συγκρουόμενες ομάδες να δεχθούν τη διαμεσολάβηση τρίτου προσώπου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

#### ΣΤΟΧΟΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ

Πρωταρχικός σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να παρουσιάσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο πως λειτουργούν οι ομάδες στους επιχειρησιακούς χώρους.

Η παρούσα ανάλυση της μελέτης της διοίκησης του δυναμικού στις συγκεκριμένες εταιρίες πραγματοποιήθηκε, μέσω πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας. Στόχος της ενότητας αυτής, είναι η περιγραφή και παρουσίαση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε για την συλλογή και κατεργασία των δεδομένων, με την βοήθεια των οποίων έγινε η εκπόνηση της εργασίας.

Η άντληση των πρωτογενών στοιχείων έγινε μέσω της μεθόδου των ερωτηματολογίων με συνέντευξη . Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν στις επιχειρήσεις Παπαθανασίου Γ. - Καρύτσας Σ. Ο.Ε. που έχει έδρα το Αγρίνιο, και η οποία έχει σαν αντικείμενο εργασιών το εμπόριο-επεξεργασία σιδήρου -μεταλλικών κατασκευών. Η δεύτερη επιχείρηση Α.Β.Ε.Ξ. Α.Ε που έχει έδρα την Πάτρα , έχει ως αντικείμενο εργασιών την επεξεργασία –εμπόριο ξύλου.

Στην επιχείρηση **Παπαθανασίου Γ-Καρύτσας Σ. Ο.Ε.** η οποία ασχολείται με το εμπόριο σιδήρου και διαφόρων μετάλλων ο Κοσ Καρύτσας Σ. που είναι ένα από τα διοικητικά στελέχη, και διευθύνει τις δύο ομάδες στην παραγωγή και τη μία ομάδα στο λογιστήριο μας απάντησε στα ερωτήματά μας ως εξής: Η ανάγκη του ανθρώπου ως κοινωνικού ον εξ ορισμού , είτε στο περιβάλλον της εργασίας , είτε στο κοινωνικό περιβάλλον , οδήγησε τον άνθρωπο στην δημιουργία ομάδας.. Βασικούς παράγοντες που προσδιορίζουν τη θέση του κάθε ατόμου σαν μέλος μέσα σε μια ομάδα θεωρεί:

1. την εκπαίδευση- μόρφωση
2. την αντίληψη να κατανοεί ορισμένες καταστάσεις
3. καθώς και τις σχέσεις του με τα άλλα μέλη διαφορετικών ομάδων.

Η δημιουργία άτυπης ομάδας υποστηρίζει , δεν επιφέρει πάντα αρνητικά αποτελέσματα ,αλλά εξαρτάται από το κλίμα της εταιρίας (θετικό ή αρνητικό), και η επιρροή της δεν είναι τόσο μεγάλη , όσο η επιρροή οργανωμένων τυπικών ομάδων. Συμφωνεί , με την προϋπόθεση μη αυταρχικότητας από την πλευρά του εργοδότη και οφείλει την αποτελεσματικότητα της ομαδικής συνεργασίας στην καλή συνεργασία

και στις ικανότητες των μελών της ομάδας . Ο ανταγωνισμός και κυρίως οικονομικά κίνητρα οδηγούν στη δημιουργία αρνητικού κλίματος στην ομάδα. Στις ομάδες project, εξαρτάται το αποτέλεσμα της εργασίας τους από την σωστή επιλογή των μελών που απαρτίζουν την κάθε ομάδα project. Και τέλος , τα πλεονεκτήματα μιας ομαδικής συνεργασίας εάν η ομάδα είναι λειτουργική είναι : Άνετη , ανεπίσημη ατμόσφαιρα, θετικό κλίμα, ελεύθερη έκφραση συναισθημάτων , ιδεών , ανταλλαγή απόψεων.

Στην επιχείρηση Α.Β.Ε.Ξ. Α.Ε. η οποία έχει ως αντικείμενο εργασιών το εμπόριο –επεξεργασία ξύλου με έδρα την Πάτρα, η διευθύντρια προσωπικού της επιχείρησης στο ερωτηματολόγιο που της τέθηκε μας πληροφόρησε ότι η ανάγκη επικοινωνίας πρώτον, καταμερισμού των έργων δεύτερον και η ανάγκη σιγουριάς του να ανήκει κανείς κάπου τέλος , οδήγησαν στην δημιουργία ομάδας στην εργασία. Η δημιουργία άτυπης ομάδας , υποστηρίζει, δεν επιφέρει πάντα αρνητικά αποτελέσματα αλλά εξαρτάται από την ίδια την τυπική οργάνωση .Η αυταρχικότητα του προϊσταμένου πολλές φορές πρέπει να επιβάλλεται εξ’ αναγκασμού λόγω μη υπακοής των εντολών του. Οι συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων οφείλονται κυρίως στην προσπάθεια της κάθε ομάδας να επιβάλλει την άποψή της. Δεν απορρίπτει τις ομάδες project , παρά καθορίζει το αποτέλεσμα του έργου τους, από το είδος της συνεργασίας των μελών της κάθε ειδικής ομάδας. Τέλος, το κλειδί της αποτελεσματικής συνεργασίας βρίσκεται πίσω από τη λέξη εργατικότητα.

### **Παρουσίαση Ερωτηματολογίου**

#### **Οι ερωτήσεις που περιελάμβανε το ερωτηματολόγιο είναι οι εξής:**

1) Πιστεύεται πως συγκεκριμένες ανθρώπινες ανάγκες οδηγούν στην δημιουργία ομάδος στην εργασία.

2)Αναφέρατε μερικούς από τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη θέση του κάθε ατόμου σαν μέλος μέσα σε μια ομάδα .

3)Ποια η άποψη σας σχετικά με τη μορφή της άτυπης ομάδας, ποια τα αποτελέσματά της δημιουργίας της στο δικό σας εργασιακό περιβάλλον (θετικά ή αρνητικά).

**4)** Ποια είναι τα πλεονεκτήματα μιας 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 . Συμφωνείται ή διαφωνείτε και γιατί ?

**8)** Τι γνωρίζεται 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 τους συναντήσεων . Εσείς θα το υποστηρίζατε αυτό?

**10)** Περιγράψτε με μια λέξη που μπορεί να οφείλεται το επιτυχές αποτέλεσμα μιας ομαδικής συνεργασίας?

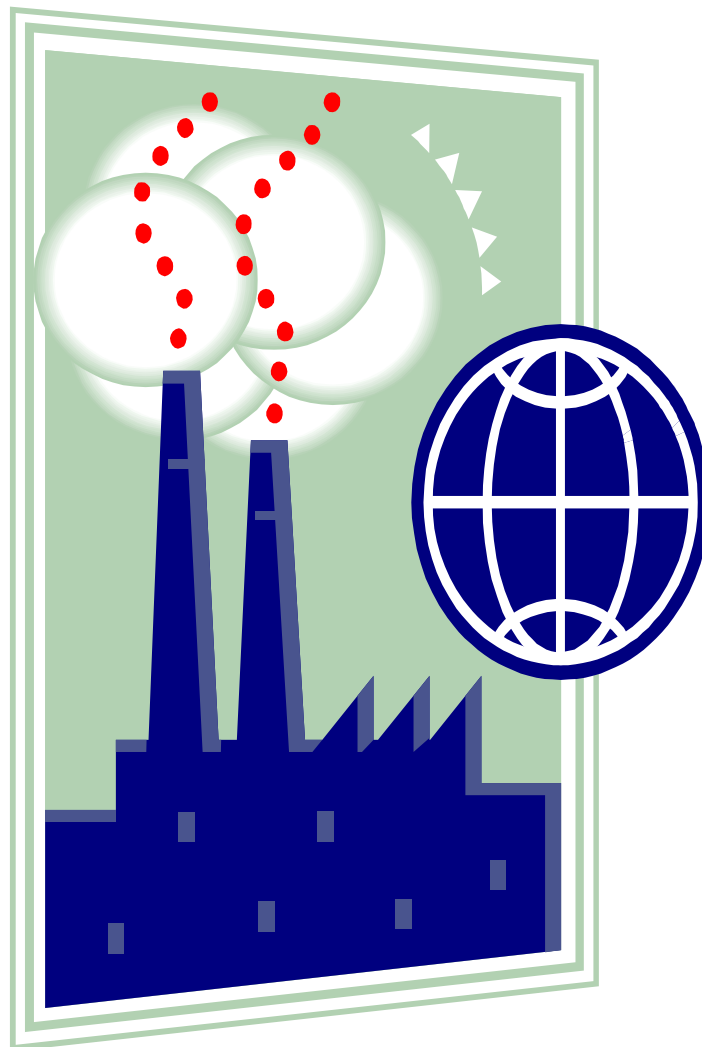
**11)** Κατά πόσο η απόφαση στην οποία καταλήγει, ομάδα αντιπροσωπεύει στην πραγματικότητα την άποψη των μελών της ομάδας εργασίας. Τι γνωρίζεται για την δημιουργία υπογείων συμφερόντων μες στην ομάδα .

**12)** Χρησιμοποιείτε κάποιους συγκεκριμένους τρόπους για την διευθέτηση των διαπροσωπικών συγκρούσεων . Με τι κριτήρια γίνεται η επιλογή τους?

**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 την δράση κάθε ομάδας.

**Α.Β.Ε.Ε Α.Ε**  
**ΕΜΠΟΡΙΟ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΞΥΛΟΥ**  
**ΑΚΤΗ ΔΥΜΑΙΩΝ ΠΑΤΡΑ**



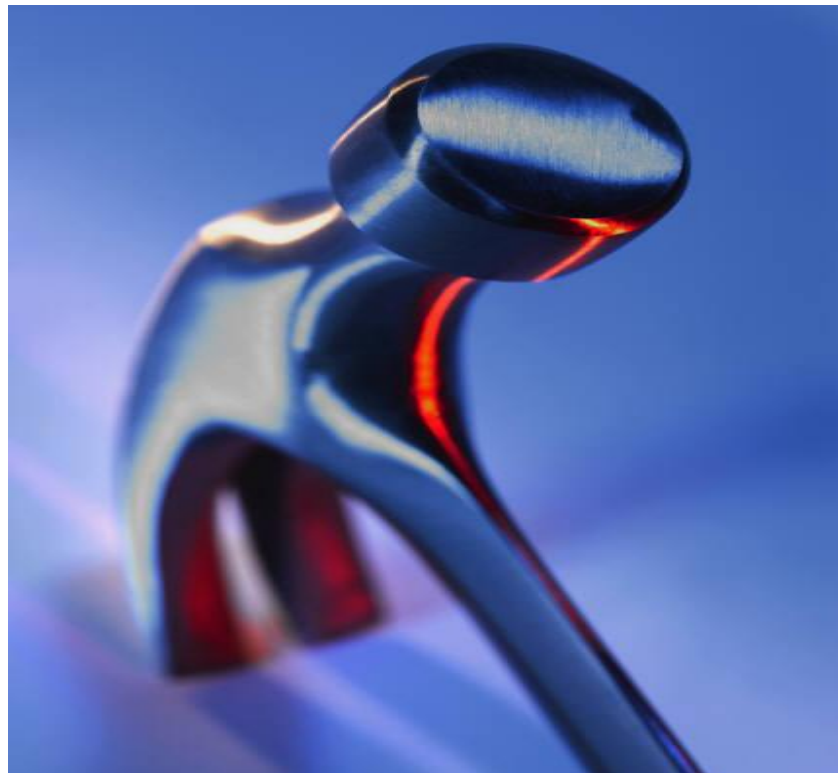


## Απαντήσεις Ερωτηματολογίου

1. Ναι, φυσικά η ανάγκη επικοινωνίας καταμερισμού των έργων, αλληλοβοήθειας και η ανάγκη της σιγουριάς, του να ανήκει κάπου ο εργαζόμενος .
2. Η ειδικότητα, η παραγωγικότητα και η επικοινωνία φυσικά.
3. Η άτυπη ομάδα που προωθείται από εργαζομένους μπορεί να λειτουργήσει και θετικά και αρνητικά . Η επικοινωνία της με την τυπική οργάνωση για το αν θα είναι θετική ή αρνητική εξαρτάται από την ίδια την τυπική οργάνωση . Αν τις δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα , μπορεί να λειτουργήσει θετικά, μη δημιουργώντας ιδιαίτερο πρόβλημα στην επιχείρηση.
4. Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης σε μικρό χρονικό διάστημα αυξάνοντας την παραγωγικότητα και τα κέρδη της επιχείρησης.
5. Οι συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων είναι σύνηθες φαινόμενο και προκαλούνται λόγω του ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετική προσωπικότητα από τον άλλον.
6. Εξ' ορισμού ο ρόλος του ηγέτη είναι να οδηγεί αυτούς που τον ακολουθούν και να δημιουργεί πάντα με δημοκρατικό τρόπο. Αντιθέτως ο ρόλος του manager είναι απλώς να κατευθύνει και να βγάζει σε πέρας τα καθήκοντά του και τις καθημερινές εργασίες. Συμπερασματικά , ο ρόλος του ηγέτη έχει πιο μακροχρόνια αποτελέσματα , ενώ ο ρόλος του manager είναι περισσότερο καθημερινός.
7. Αυτό είναι το πιο σωστό , αλλά πολλές φορές χρειάζεται η αυταρχικότητα και πίεση εξαναγκαστικά λόγω μη υπακοής των εντολών μου.
8. Δεν ξέρω για πόσο χρόνο χρειάζεται, εκείνο που υποστηρίζω είναι ότι χρειάζεται να κουβεντιάζουν για τις αποτυχίες για να αποφύγουν μελλοντικές αποτυχίες.

9. Αναμφισβήτητα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας είναι ο χαμένος χρόνος . Ο χρόνος που κατασπαταλάται σε συζητήσεις και σε διαφορετικές απόψεις μεταξύ των μελών.
10. Εργατικότητα.
11. Εξαρτάται πάντα από τα μέλη που αποτελούν την ομάδα. Οι αποφάσεις των ομάδων είναι κυρίως αντιπροσωπευτικές ολόκληρης της ομάδας.
12. Η προσπάθεια για συνεργασία μέσα από την ηρεμία και το κλίμα μιας ομαλής συζήτησης πιστεύω είναι οι καλύτεροι τρόποι, διευθέτησης των διαπροσωπικών συγκρούσεων.
13. Πολλές φορές εκτός από μια ομαλή συνεργασία δημιουργείται και μεταξύ των ομάδων και ένα αρνητικό κλίμα, το οποίο οφείλεται , άλλες φορές σε ανταγωνισμό και άλλες φορές σε οικονομικά κίνητρα.
14. Όχι

**ΠΑΠΑΘΑΝΑΣΙΟΥ Γ. –ΚΑΡΥΤΣΑΣ Σ. Ο.Ε.**  
**ΕΜΠΟΡΙΟ ΣΙΔΗΡΟΥ –ΜΕΤΑΛΛΩΝ**  
**ΑΓΡΙΝΙΟ**



## Απαντήσεις Ερωτηματολογίου

1. Ο Κος Καρύτσας απαντώντας στο ερωτηματολόγιο μας εξηγεί :πως στην εταιρία είναι απαραίτητη η δημιουργία ομάδων γιατί εκτός του ότι ο άνθρωπος είναι από τη φύση του κοινωνικό όν και αποτέλεσμα αυτού θέλει στο περιβάλλον της εργασίας του να συνεργάζεται με άλλα άτομα αλλά και η κάθετος παραγωγή οδηγεί στη δημιουργία ομάδος απαραίτητα.
2. Σαν βασικούς παράγοντες που προσδιορίζουν τη θέση του κάθε ατόμου σαν μέλος μέσα σε μία ομάδα θεωρεί την μόρφωση , την αντίληψη στις σχέσεις του με τα άλλα άτομα , την πολιτική που χρησιμοποιεί και κυρίως τις ικανότητες που αναπτύσσει μέσα στη συγκεκριμένη ομάδα.
3. Η δημιουργία άτυπης ομάδας υποστηρίζει, δεν επιφέρει πάντα αρνητικά αποτελέσματα , αλλά εξαρτάται από το κλίμα της εταιρίας( θετικό ή αρνητικό), και η επιρροή της δεν είναι τόσο μεγάλη , όσο η επιρροή οργανωμένων τυπικών ομάδων.
4. Καλύτερη ποιότητα παραγωγής , αύξηση της παραγωγικότητας και η επιτυχία της οφείλεται στον συγχρονισμό των μελών και στην αλληλοκατανόηση.
5. Ο ανταγωνισμός και κυρίως οικονομικά κίνητρα αν και φροντίζουμε τις περισσότερες φορές να αποφεύγονται οδηγούν στη δημιουργία αρνητικού κλίματος στην ομάδα .
6. Ο manager έχει πάντα την γενικότερη ευθύνη και το γενικό σχεδιασμό ενός κλάδου της επιχείρησης ή ολόκληρης της επιχείρησης και αναθέτει στον αρχηγό τις επιμέρους δραστηριότητες και ο αρχηγός από την πλευρά του εφαρμόζει τις εντολές του.
7. Φυσικά και συμφωνώ και γιατί έτσι γίνεται απλούστερη η εργασία του και δεν θα επρόκειτο ποτέ να αποδώσει κάτω από την πίεση και την αυταρχικότητα του εργοδότη όπως θα απόδιδε από μόνος του. Ο καλύτερος κριτής του λογικού ανθρώπου είναι ο ίδιος του ο εαυτός . Έτσι καλύτερα αποτελέσματα θα έχουμε όταν ο προϊστάμενος βοηθήσει τον

υφιστάμενό του να βελτιώσει την αποδοτικότητά του ,παρά να τον φορτώσει με επιπλήξεις. Το σίγουρο είναι ότι μια επιχείρηση η οποία θεωρεί τους εργαζομένους της το κλειδί της επιτυχίας της , δεν ευνοεί το αυταρχικό κλίμα , αλλά το διάλογο την επικοινωνία , την συμπαράσταση και την κατανόηση. Σε όλα αυτά έχει παίξει καθοριστικό ρόλο η ηγεσία της αφού είναι χαρισματική , δημοκρατική και το βασικότερο , προσφέρει όραμα στους υπαλλήλους της.

8. Οι ομάδες ειδικού έργου, είναι αυτές που αναλαμβάνουν την διεκπεραίωση ενός έργου σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα . Κατά την άποψή μου είναι εξίσου αποτελεσματικές με τις άλλες ομάδες εργασίας , διότι η μόνη διαφορά μεταξύ τους είναι ο χρόνος , που στην μία περίπτωση είναι ορισμένος και στην άλλη όχι.
9. Σίγουρα το να συζητάς και να αναλύεις τους λόγους που οδήγησαν στην αποτυχία είναι θετικό αλλά όχι σπαταλώντας πολύ χρόνο και χάνοντας έτσι την ευκαιρία να ξαναπροσπαθήσουμε με καλύτερα αποτελέσματα.
10. Στην συνεννόηση.
11. Όταν η ομάδα είναι υγιής , σίγουρα οι αποφάσεις αντιπροσωπεύουν τις απόψεις όλων ή της πλειοψηφίας . Όσον αφορά τα υπόγεια συμφέροντα δεν έχουν αυτά θέση στην υγιή ομάδα, στην ομάδα δηλαδή που καταρτίζεται από άτομα που συνεννοούνται και αποβλέπουν στο καλό της ομάδας και μόνο.
12. Ο μόνος τρόπος για να αντιμετωπίσεις τις συγκρούσεις ανάμεσα στα άτομα είναι η συζήτηση. Η προσπάθεια για συνεργασία μέσα από την ηρεμία και το κλίμα μιας ομαλής συζήτησης πιστεύω είναι οι καλύτεροι τρόποι , διευθέτησης των διαπροσωπικών συγκρούσεων.
13. Σίγουρα όταν η επιχείρηση είναι μεγάλη και απασχολεί πολλά άτομα και αφού υπάρχουν αρκετές ομάδες εργασίας κάποια στιγμή θα δημιουργηθεί αρνητικό κλίμα, που μπορεί να οφείλεται στον ανταγωνισμό και άλλες φορές σε οικονομικά κίνητρα. Όταν όμως η διοίκηση λειτουργεί αποτελεσματικά αυτό το αρνητικό κλίμα δεν υφίσταται.

14. Βεβαίως, διότι η εταιρία μας έχει καθιερώσει κίνητρα για τους εργαζομένους της. Βασικός στόχος εφαρμογής αυτών των κινήτρων είναι να δημιουργηθεί κλίμα αναγνώρισης ώστε να εμπυχώνεται το ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο με τη σειρά του ως ένδειξη ευχαρίστησης και ικανοποίησης θα προσπαθήσει να αποδώσει τα μέγιστα δυνατά.

## **7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ – ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ**

### **ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ**

Από την ανάλυση που προηγήθηκε , καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές έχουν όλο και μεγαλύτερο αντίκτυπο στις διοικητικές ομάδες σ' όλο τον κόσμο. Οι παλιοί άνετοι τρόποι διεξαγωγής της εργασίας δεν υπάρχουν πια. Όποια ομάδα αγνοεί την ανάγκη να σκεφθεί την αποτελεσματικότητά της , θα αντιμετωπίσει την αντίφαση να έχει συνήθειες από το παρελθόν με σχέδια για το μέλλον.

- Η ομάδα που καταλαβαίνει ότι η νέα γενιά θέλει η δουλειά να είναι ελκυστική είναι σε καλύτερη θέση να προσελκύσει ταλέντα.
- Η ομάδα που καταλαβαίνει ότι χρειάζεται αλλαγές για να χειριστεί προκλήσεις όπως ο παγκόσμιος ανταγωνισμός ή η αποδέσμευση από τους κανονισμούς είναι προετοιμασμένη και μπορεί να αντιμετωπίσει μια νέα γενιά ικανών ανταγωνιστών.
- Η ομάδα που καταλαβαίνει τις δυνατότητες της τεχνολογίας, της στιγμιαίας πληροφόρησης και της επικοινωνίας μπορεί να τεθεί επικεφαλής του αγώνα.

Ένας από τους κύριους ανεκμετάλλετους πόρους των εμπορικών βιομηχανικών , σωματειακών και κρατικών οργανισμών είναι η δυναμική της συνεργασίας των ανθρώπων - με μια λέξη της ομαδικής συνεργασίας .

Οι περισσότεροι άνθρωποι παραδέχονται πρόθυμα ότι η ενίσχυση της ομαδικής συνεργασίας είναι σημαντική και αναγκαία. Όμως στην πράξη οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν αναλαμβάνουν ανάπτυξη ομάδα και λίγοι ξέρουν τι να κάνουν γι 'αυτό .Μερικές μπλέκουν στα γρανάζια της καθημερινής δραστηριότητας, άλλοι δεν θέλουν να θίξουν το κατεστημένο και άλλοι πάλι χαλαρώνουν τις προσπάθειες όταν αποκτήσουν κάποιο πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, που μεταβάλλεται τόσο γρήγορα, αν αποφεύγει κανείς ή αγνοεί την ανάγκη της αυξημένης αποτελεσματικότητας στην ομαδική συνεργασία διακινδυνεύει ορισμένα πράγματα. Ένα είναι ότι η ομάδα και τα μέλη της απομονώνονται από τις αλλαγές που συμβαίνουν γύρω τους . Άλλο είναι ότι οι υπάρχοντες απαρχαιωμένοι τρόποι συνεχίζουν να κυριαρχούν στις αποφάσεις. Οι δεξιότητες συμμετοχής παραμένουν ανεπαρκείς. Όταν γίνουν προσπάθειες για προσαρμογή , οι ίδιοι τρόποι σκέψης και οι ίδιες διαδικασίες που δημιούργησαν την υπάρχουσα κατάσταση της ομάδας, δρουν πάλι για να αντισταθούν στις προσπάθειες

ή να τις αποδυναμώσουν. Η απλή επιθυμία για βελτίωση δεν αρκεί για να διατηρήσει την προσπάθεια της αλλαγής. Απαιτείται κάποια ενέργεια που θα σπάσει το κατεστημένο .Η αποτελεσματικότητα προκύπτει όταν έχουμε έναν ισχυρό ηγέτη, μια σαφή αποστολή και τεχνικά ικανούς υφιστάμενους .Όμως για να αποκτήσει συνεργία η ομάδα , απαιτούνται περισσότερα πράγματα. Το κύριο θέμα είναι πως ενεργούν μαζί τα μέρη - η συμμετοχή .Είναι το βασικό θέμα της παραγωγικότητας, της δημιουργικότητας και της ικανοποίησης.

Η ομαδική συνεργασία προχωρεί σε ευθεία ομοιόμορφη κίνηση εκτός αν κάποιος μηχανισμός αλλαγής μεταβάλλει την πορεία της.

Οι στρατηγικές της αλλαγής περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

### **1.Επανάσταση**

Αλλάζουμε τα μέλη μιας ομάδας στην προσπάθεια να αποκτήσουμε νέα συστήματα αξιών . Συχνά έτσι αντικαθιστούμε τα παλιά προβλήματα με νέα .

### **2.Εξέλιξη**

Συχνά υιοθετούμε νέες μόδες που γυρνούν γύρω από το πρόβλημα αλλά το αφήνουν χωρίς λύση .

### **3.Συστηματική αλλαγή βασισμένη στη θεωρία**

Συνειδητοποιούμε την ανάγκη για αλλαγή, ορίζουμε μοντέλο ή ιδανικό και υιοθετούμαι μια από τις διάφορες μεθοδολογίες αλλαγής για να το επιτύχουμε . Αυτό επιτρέπει μια πιο ουσιαστική και μόνιμη αλλαγή .

**Τ α κριτήρια της αποτελεσματικής ανάπτυξης της ομάδας είναι :**

1. Πρέπει να αντιμετωπίζονται τα πραγματικά θέματα .
2. Οι δεξιότητες της αποτελεσματικής συμμετοχής είναι ουσιαστικές για να εξασφαλίσουν την επιτυχία.
3. Δεν πρέπει να δημιουργηθεί συνεχής εξάρτηση από εξωτερική πηγή .Η αλλαγή που αποκρίνεται στην παρουσία ή την απουσία τρίτου είναι εφήμερη ( δηλαδή η ομάδα επιστρέφει στην αρχική της κατάσταση όταν η εξωτερική δύναμη αποσυρθεί) .
4. Οι υποδείξεις, οι τεχνικές και οι μόδες προσθέτουν στο διαρκή κίνδυνο της αυταπάτης.
5. Η προσπάθεια πρέπει να είναι δραστήρια και συμμετοχική. Δεν θα προκύψει δέσμευση με παθητικά προγράμματα που επιβάλλονται σε αυτούς που αφορούν και όχι μέσω αυτών.



6. Ο προσανατολισμός πρέπει να είναι στα αποτελέσματα .Η ικανοποίηση χωρίς παραγωγικότητα είναι παροδική .
7. Το περιεχόμενο και η διαδικασία πρέπει να ενοποιηθούν .
8. Αντί για ενδοστρεφείς εξετάσεις των προβλημάτων πρέπει να κυριαρχεί το αίσθημα της εξωτερίκευσης .

### **Τα βήματα για την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι:**

1. Διαμορφώστε μια αντίληψη των δυνατοτήτων .
2. Διαγνώστε το παρόν βάζοντας στην άκρη τις αυταπάτες.
3. Κλείστε το χάσμα με ενεργό διαδικασία που περιλαμβάνει δεξιότητες συμμετοχής.

Σε αυτό το σημείο έχουμε συμπληρώσει το " κύκλο ".Το κύκλο της ομαδικής συνεργασίας .Παρουσιάσαμε τη δημιουργία ομαδικής συνεργασίας σαν ρεαλιστική δυνατότητα που οποιαδήποτε διοικητική ομάδα μπορεί να επιτύχει.

Περνώντας όμως και στις δικές μας εμπειρίες, στην διάρκεια της πρακτικής μας άσκησης αλλά και από την τωρινή μας εργασία διαπιστώσαμε ότι για να επιτύχει μία 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 πετύχει , πρέπει να' ναι 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 επίτευξή τους.

Ακόμα, πρέπει να έχουν συγκεκριμένους στόχους τα τμήματα και τα άτομα.

Οι στόχοι αυτοί πρέπει να πηγάζουν από τους γενικούς στόχους τις 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 τους .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 πως μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα κάτι τέτοιο γίνεται όταν υπάρχει ελευθερία στην εργασία .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

### Ελληνική και Ξένη Βιβλιογραφία

1. Ζευγαρίδης Σ., (1973) , Θεωρία Οργανώσεων , εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
2. Θεοδωράτος Ε., (1988), Οργάνωση και Διοίκηση Ι.
3. Κανελλόπουλος Χ.,(1990), Μάνατζμεντ- Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα.
4. Λαδόπουλος Ι.,(1995), Θέματα Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Κ Σμπίλιας, Αθήνα.
5. Μπουραντάς Δ., (2002),Μάνατζμεντ , εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
6. Μπουραντάς Δ., - Παπαλεξανδρή Ν., (1998), Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων , εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
7. Τζωρτζάκης Κ., & Τζωρτζάκη Α., (1992), Οργάνωση και Διοίκηση , Αθήνα.
8. Σπυρόπουλος Γ., (1994), Εργασιακή Σχέση , εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα.
9. Σπυρόπουλος Γ., (1998), Εργασιακές Σχέσεις και Εξελίξεις στην Ελλάδα , Ευρώπη και στο Διεθνή Χώρο.
10. Χολέβας Γ.,(1998), Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, θεωρία και πράξη, εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα.
11. Λιαρμακόπουλος Μ., Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα.
12. Φαναριώτης Π., Επιχειρησιακή Επικοινωνία, Αθήνα.
13. Λύτρας Π., Εργασιακές Σχέσεις, Αθήνα.
14. Smith J. & Davis G.E.,(1992):Human Resource Planning, Human Resource Management.
15. Beumont P., (1993), Human Resource Management, Sage Publications.