

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:
**“Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ
ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ
ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΑ ΤΗΣ”.**

Εισηγητής:

Κος. ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

Επιμέλεια εργασίας:

ΔΡΙΜΑΛΑ ΕΛΕΝΗ

ΠΑΤΡΑ 2010

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η λειτουργία ενός οργανισμού – επιχείρησης βασίζεται στην ομαδική εργασία του ανθρώπινου δυναμικού του. Το κάθε άτομο μέσα σε έναν οργανισμό προσδιορίζεται από συγκεκριμένες ανάγκες, που καθορίζονται από το εξωτερικό του περιβάλλον, και από την ύπαρξη του στον συγκεκριμένο οργανισμό. Αποτέλεσμα της ικανοποίησης των αναγκών αυτών είναι η δημιουργία άτυπων ομάδων στο εσωτερικό του οργανισμού. Οι ομάδες αυτές έχουν θετικές και αρνητικές επιπτώσεις μέσα σε έναν οργανισμό ενώ υπάρχουν και βασικές διαφορές ανάμεσα σε αυτές και στις τυπικές. Επίσης στη λειτουργία μιας ομάδας πολύ σημαντικό ρόλο έχει ο ηγέτης, δηλαδή ο συντονιστής της. Είναι το άτομο αυτό, το οποίο πρέπει να διαθέτει ικανότητα ευελιξίας, έτσι ώστε να μπορεί να αλλάζει το στυλ του, με βάση τα χαρακτηριστικά των ατόμων, του έργου, του περιβάλλοντος κ.λ.π. Επιπλέον δεν θα πρέπει να ξεχάσουμε να αναφέρουμε ότι μέσα σε έναν οργανισμό όπως είναι λογικό δημιουργούνται συχνά συγκρούσεις, διαφωνίες ανάμεσα στα άτομα. Οι συγκρούσεις έχουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδες
Πρόλογος	2
Εισαγωγή	7

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1.0 Θεωρίες Οργάνωσης	9
1.1 Τυπική Οργάνωση	10
1.2 Άτυπη Οργάνωση	13
1.3 Η Δυναμική των Ομάδων στην Οργάνωση	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

2.0 Τι είναι Ομάδα	20
2.1 Διακρίσεις Ομάδων	21
2.2 Τυπικές Ομάδες	22
2.3 Άτυπες Ομάδες	24

2.4 Διαφορές Τυπικών-Άτυπων Ομάδων	28
--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.0 Το κλειδί «αποτελεσματική συμμετοχή»	30
3.1 Λόγοι που η Ομαδική Συνεργασία είναι ουσιαστική.	33
3.2 Στάδια Ανάπτυξης της Ομάδας	36
3.3 Συνεκτικότητα των Ομάδων	39
3.4 Η Ηγεσία των Ομάδων.	42

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

4.0 Η Δυναμική των Ομάδων	48
4.1 Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων	50
4.2 Ρόλοι και Συμπεριφορές των Μελών της Ομάδας.	57
4.3 Κανόνες Συμπεριφοράς των Ομάδων	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.

5.0	Η Προσέγγιση της Αποδοχής- Έμμεση Προσέγγιση	59
5.1	Η Προσέγγιση Καταλύτη και Ρυθμιστή	60
5.2	Η Προσέγγιση της Αντιπαράθεσης	60
5.3	Η Προσέγγιση της Συνταγής	63
5.4	Ο Παράλληλος Οργανισμός ή το Παράλληλο Σύστημα.	64

ΜΕΡΟΣ Γ΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ-ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ.

6.0	Συγκρούσεις Ρόλων	66
6.1	Συγκρούσεις Ομάδων	75
6.2	Τρόποι Διευθέτησης Διαπροσωπικών Συγκρούσεων.	85
6.3	Βήματα Διευθέτησης Συγκρούσεων μεταξύ Ομάδων.	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΡΕΥΝΑ- ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

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

• Ερωτηματολόγιο-Απαντήσεις Επιχειρήσεων	92
7.1 Συμπεράσματα-Παρατηρήσεις	104
7.2 Επίλογος	105

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Βιβλιογραφία	108
--------------------	-----

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 αποκαλείται 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.

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.

Με βάση την ψυχολογική – ψυχαναλυτική διάσταση της δυναμικής των ομάδων ας αναφερθούμε σε δύο βασικές παραδοχές που αναφέρει ο Κωνσταντίνος Λυμπερόπουλος:

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 η διακίνηση ατόμων με κάποιο κοινό μεταφορικό μέσο, που δεν μπορούν βέβαια να θεωρηθούν τυπικές οργανώσεις. Ακόμα, προχωρεί πέρα από την αντίληψη του συμπλέγματος στόχου- δραστηριότητας-εξουσίας. Αν ο καθορισμός των ρόλων και οι γραμμές εξουσίας ορίζουν την πορεία των υπεύθυνων ενεργειών και της υπεύθυνης λήψης αποφάσεων, ο σκοπός τους έχει απόλυτα πραγματοποιηθεί.

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

Υπάρχει όμως και η μη τυπική οργάνωση η οποία όπως έχει υπογραμμίσει ο BARNARD προηγείται αναγκαστικά της τυπικής οργάνωσης, αποτελεί τη βάση της και έχει στενή σχέση με αυτήν. 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.

Επιπλέον θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτό που κάνει τους ανθρώπους να προβαίνουν στη συγκρότηση τυπικών οργανώσεων είναι η συνεργασία ενός συνόλου ατόμων που οδηγεί στη δημιουργία μιας μορφής οργάνωσης. Μία οργάνωση θεωρείται τυπική (ή επίσημη), όταν οι ενέργειες δύο ή περισσότερων ατόμων συντονίζονται ενσυνείδητα για την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν καθοριστεί. Σύμφωνα με την άποψη αυτή μια τυπική οργάνωση διακρίνεται από μια μη τυπική οργάνωση με βάση δύο κριτήρια: **την ενσυνείδητη συνεργασία** των μελών της και την ύπαρξη **συγκεκριμένου στόχου**. Βασικός στόχος μιας οργάνωσης είναι η επιβίωση.

Κατά μία άλλη αντίληψη, η επίσημη οργάνωση είναι <<μια διοικητική σχεδίαση που προϋποθέτει σκοπούς, πολιτική και, χωρίς να αναφέρονται σε συγκεκριμένα άτομα>>. Από τον ορισμό αυτό προκύπτει πως τα σχολεία, τα νοσοκομεία, οι επιχειρήσεις και γενικά όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί είναι οι τυπικές οργανώσεις, επειδή δρουν μέσα στον κοινωνικό χώρο. Επιδιώκουν συγκεκριμένους στόχους και βασίζονται σε ένα σύνολο αρχών και κανονισμών.

Υπάρχουν επίσης, και συγγραφείς που υποστηρίζουν ότι οι τυπικές οργανώσεις δεν είναι τίποτα άλλο παρά <<συστήματα στα οποία άνθρωποι και κεφάλαιο συνδυάζονται σκόπιμα για την επίτευξη ρητού σκοπού>>.

Αλλά τι είναι αυτό που κάνει τους ανθρώπους να προβαίνουν στη συγκρότηση τυπικών οργανώσεων.

Επειδή, οι διαθέσιμοι πόροι είναι περιορισμένοι και η ειδίκευση της εργασίας, η συνδυασμένη δράση και οι συλλογικές αποφάσεις είναι τρόποι που θα συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας, γίνονται φανεροί οι λόγοι σύστασης τυπικών οργανώσεων. Από οργανωτική πλευρά τα διοικητικά στελέχη πρέπει να αποφύγουν σφάλματα όπως:

- τον κακό σχεδιασμό-προγραμματισμό,
- την αποτυχία να αποσαφηνίσουν τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διοίκησης,
- την αποτυχία εκχώρησης εξουσίας στα κατώτερα επίπεδα του οργανισμού,
- την εκχώρηση ευθύνης χωρίς εξουσία,
- τη διατήρηση υπερβολικών γραφειοκρατικών διαδικασιών που προκύπτουν από τη δημιουργία πολλών επιπέδων διοίκησης και
- την ανεπαρκή εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.

1.2 ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

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*.

Οι άνθρωποι σχηματίζουν μικρές ομάδες και αναπτύσσουν κοινωνικές σχέσεις, για να ικανοποιούν ανάγκες και επιθυμίες τους. Αυτό είναι γνωστό ως άτυπη οργάνωση και υπάρχει σε μεγαλύτερη ή μικρότερη έκταση, εντός κάθε τυπικής οργάνωσης. Οι κοινωνικές ομάδες αναπτύσσουν μοντέλα συμπεριφοράς, πεποιθήσεις και στόχους, οι οποίοι είναι διαφορετικοί και καμιά φορά, αντίθετοι από τις απαιτήσεις της τυπικής οργάνωσης.

Η άτυπη οργάνωση σε αντίθεση με την τυπική δεν διαθέτει κανονισμούς λειτουργείας. Η ύπαρξη της στηρίζεται στο αυθόρμητο συναισθηματικό στοιχείο και η δραστηριότητα της καθοδηγείται από <<άτυπους>> κανόνες καθήκοντα και

υποχρεώσεις. Η διάρκεια της δεν είναι σταθερή και η ύπαρξη της εξαρτάται από το χρόνο πραγματοποίησης των στόχων, για τους οποίους συστήθηκε. Η ανεπίσημη οργάνωση έχει ως πλαίσιο δράσης τον εργασιακό χώρο και δρα παράλληλα και ταυτόχρονα με την τυπική οργάνωση. Αποτελείται από μικρές ομάδες που συγκροτούνται, για να καλύψουν ανάγκες τους όπως είναι οι φιλίες, οι <<κλίκες>> και οι εκδηλώσεις αλληλοβοήθειας.

Τα **βασικά αίτια** σύνδεσης ενός μέλους μιας τυπικής οργάνωσης με μια ανεπίσημη ομάδα είναι:

- Η ικανοποίηση του κοινωνικού αισθήματος
- Οι κοινοί στόχοι
- Η ταύτιση αντιλήψεων.

Η άτυπη οργάνωση μπορεί να συμβάλει θετικά ή αρνητικά στο έργο της επίσημης οργάνωσης και ειδικότερα:

- **Στην αποδοτικότητα**, επειδή το αυθόρμητο και το συναισθηματικό στοιχείο μπορεί να επηρεάσει, θετικά ή αρνητικά την απόδοση.
- **Στις αλλαγές** που θέλει να εισάγει η διοίκηση του οργανισμού.
- **Στη διοίκηση**, επειδή οι ηγέτες των άτυπων ομάδων έχουν την ευχέρεια, να υποκινούν ανάλογα τα μέλη των ομάδων.

Για τους προαναφερόμενους λόγους η διοίκηση μιας τυπικής οργάνωσης οφείλει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα αιτήματα και τις ανάγκες μεταξύ της τυπικής οργάνωσης και των άτυπων σχέσεων που αναπτύσσονται. Επίσης, δεν πρέπει να παραβλέπουμε το γεγονός ότι οι δύο τύποι οργάνωσης αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοβοηθούνται με αποτέλεσμα να πραγματοποιούνται οι συγκεκριμένοι στόχοι του οργανισμού. Με άλλα λόγια, οι δύο μορφές οργάνωσης συνθέτουν τη δομή και τη δράση κάθε ομαδικής δραστηριότητας. Συνεπώς, είναι ζωτικής σημασίας να προσπαθεί το ηγετικό στέλεχος να εκμεταλλευτεί τις ευεργετικές πλευρές των άτυπων οργανώσεων και να εξασφαλίσει τη βεβαιότητα ότι η τυπική οργάνωση συναντά, όσο το δυνατό πιο πολύ, τις ανάγκες των μελών της. Αν αυτό δε γίνεται, οι άνθρωποι θα προσέχουν και θα πιστεύουν περισσότερο την άτυπη με μια συνακόλουθη μείωση της αποδοτικότητας στην τυπική οργάνωση.

Διαφορές μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης.

Η **τυπική οργάνωση** διαθέτει χαρακτηριστικά στοιχεία, όπως ρητούς σκοπούς, κανόνες, κανονισμούς, επίσημη δομή και όρια, τα οποία δε συναντούμε στην άτυπη οργάνωση.

Η **ανεπίσημη οργάνωση** δημιουργείται και δραστηριοποιείται εκεί που οι άνθρωποι ζουν μαζί. Το αντίστροφο δεν μπορεί να γίνει, δηλαδή μια τυπική οργάνωση να δημιουργηθεί και να λειτουργήσει στο πλαίσιο μιας άτυπης οργάνωσης.

Οι δύο μορφές οργάνωσης επιχειρούν να ρυθμίσουν βάσει κανόνων τη συμπεριφορά των μελών τους. Όμως, ενώ οι κανόνες της άτυπης οργάνωσης στηρίζονται στα ήθη, στο συναίσθημα και στις κοινές αντιλήψεις των μελών της, στην περίπτωση της τυπικής οργάνωσης οι κανόνες αυτοί ανακύπτουν από νομοθετικές διατάξεις και οδηγούν αναγκαστικά σε μια <<τυπική>> ρύθμιση της συμπεριφοράς των μελών της. Σχετικά με τον τρόπο επιβολής κυρώσεων παρατηρούμε ότι στην επίσημη οργάνωση ακολουθείται τυπική διαδικασία και το είδος της ποινής που επιβάλλεται εξαρτάται από τις ισχύουσες διατάξεις. Αντίθετα, στην άτυπη οργάνωση δεν τηρείται επίσημη διαδικασία και τα μέλη που παραβαίνουν τους άτυπους κανόνες της τιμωρούνται συνήθως με κοινωνική απομόνωση από την υπόλοιπη ομάδα.

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 γεωμετρικής πρόοδου.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗ ΤΗΣ ΤΥΠΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΤΥΠΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.

Η τυπική οργάνωση εκφράζει ένα πρότυπο μέγεθος. Το οργανωτικό σχήμα καθορίζει θέσεις και ρόλους , ο διαφορισμός των οποίων δίνει την διοικητική πυραμίδα.

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. Η δομή της τυπικής οργάνωσης είναι ορθολογική, με βάση την υλοποίηση του προδιαγραφμένου οργανωτικού έργου. Στηρίζεται στην αρχή της οικονομικότητας και διέπεται από τον τεχνικό – οικονομικό ορθολογισμό.

Η δομή της άτυπης οργάνωσης βασίζεται στο αυθόρμητο συναισθηματικό στοιχείο , που διέπει τις σχέσεις των μελών της οργανώσεως καθιερώνοντας των κοινωνικό ορθολογισμό. Έχει σαν χρόνο δράσεως την επιχείρηση και είναι αποκομμένη από τον κοινωνικό χώρο. Τα μέλη της ομαδοποιούνται για την υλοποίηση κοινού στόχου, ο οποίος δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί από προγραμματισμένες σχέσεις. 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 ή 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.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.0 Τι είναι Ομάδα

Ομάδα είναι δύο η 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.

2.1 Διακρίσεις Ομάδων

Η συνηθέστερη τεχνική τυποποίηση των ομάδων επιτρέπει τη διάκριση σε *πρωτογενείς* και *δευτερογενείς* ομάδες.

(α) Οι πρωτογενείς ομάδες, συνήθως ολιγομελείς, διακρίνονται από τις άμεσες, υψηλές σε συχνότητα και σταθερότητα προσωπικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη τους. Παραδείγματα πρωτογενών ομάδων είναι η οικογένεια και οι ομάδες συνομηλίκων.

(β) Οι δευτερογενείς ομάδες, συνήθως τεχνητές, συγκροτούνται από πολυάριθμες επιμέρους μονάδες, προσδιορίζονται από προδιαγεγραμμένους στόχους και οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη τους δεν είναι τόσο σταθερές και συχνές όσο στις πρωτογενείς ομάδες. Η περίπτωση της σχολικής τάξης αποτελεί ένα από τα συνηθέστερα παραδείγματα δευτερογενούς σχολικής ομάδας.

Μια λειτουργική ταξινόμηση των ομάδων διακρίνει τις ομάδες σε **τυπικές** και **άτυπες**.

(α) Οι **τυπικές** ομάδες προκύπτουν από συμβατικές υποχρεώσεις, προσδιορισμένες επίσημες προδιαγραφές και στοχεύουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οργανώνονται εσωτερικά με συγκεκριμένη δομή, ορισμένες φορές ετεροπροσδιορισμένη, και η λειτουργία τους προβλέπεται από επίσημες διατάξεις και προδιαγραφές.

(β) Οι **άτυπες** ομάδες αναπτύσσονται χωρίς συγκεκριμένη οργάνωση. Προκύπτουν ως ανάγκη των μελών τους να διαπεραιώσουν μια συγκεκριμένη στόχευση.

Η διάκριση των ομάδων σε τυπικές και άτυπες δεν είναι αυστηρή, ούτε αποκλειστική. Υπάρχει ενδεχόμενο στα πλαίσια μια τυπικής ομάδας να αναπτυχθούν εσωτερικές άτυπες ομάδες. Έτσι επί παραδείγματι στα πλαίσια μιας σχολικής τάξης

(τυπική ομάδα) είναι δυνατό να αναπτυχθούν επιμέρους άτυπες ομάδες, οι οποίες θα συγκροτούνται στη βάση κάποιων κοινών χαρακτηριστικών ή διαπροσωπικών σχέσεων.

2.2 Τυπικές Ομάδες

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

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

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

2.3 Άτυπες Ομάδες

Οι άτυπες ομάδες εργασίας αποτελούνται από άτομα που εργάζονται δίπλα-δίπλα. Μετά από λίγο καιρό, αυτοί οι άνθρωποι γίνονται μεταξύ τους, κάτι σαν «δεύτερη οικογένεια», περνώντας αρκετό χρόνο εργαζόμενοι μαζί, συχνά πιο πολύ από τον χρόνο που περνά κανείς με την οικογένεια ή τους φίλους του. Καμιά φορά συναντιούνται επίσης εκτός εργασίας. Από το καθημερινό μοίρασμα της εργασίας γεννιέται μια αίσθηση κοινού συμφέροντος, νιώθουν ασφαλείς μαζί, ή τουλάχιστον νιώθουν ότι ο άλλος είναι εκεί δίπλα τους. Συχνά χρησιμοποιούνται παρατσούκλια ή μια κοινή αργκό, και νιώθουν προσβεβλημένοι όταν ακούν το αφεντικό να μιλάει όπως αυτοί, με τα ίδια παρατσούκλια, τις ίδιες κουβέντες, μιας και κάτι τέτοιο συνιστά μια παραβίαση της μεταξύ τους κοινότητας.

Οι “πονηροί” άτυποι υποκινητές

“Ακόμα κι ένας εργοδότης θα ‘πρεπε να τρέμει έναν τέτοιο άνθρωπο. Είναι ισχυροί και αφοσιωμένοι στο σκοπό τους, και μπορούν να κάνουν τους συναδέλφους τους να αντιπαρατεθούν στην εργοδοσία. Γυρνούν το κάθε τι υπέρ τους». - Jane Bergstedt στο περιοδικό *Chef* (ένα σουηδικό έντυπο για managers και αφεντικά).

Όταν τα αφεντικά και η διευθύνοντες σύμβουλοι συζητούν για τις άτυπες ομάδες στους χώρους εργασίας, αυτό που λένε είναι πώς θα αναγνωρίσουν και θα εντοπίσουν τους «άτυπους υποκινητές». Πρόκειται για μια μάλλον απλουστευτική προσέγγιση, ίσως αποτέλεσμα της οπτικής τους για τον κόσμο ως πρόβατα και ποιμένες. Όμως υπάρχουν στην πραγματικότητα εργάτες που έχουν περισσότερη επιρροή απ’ ότι άλλοι συνάδελφοί τους, κάποιιοι που τους υπολογίζουν περισσότερο από άλλους, και τους ακούν κι ας μην έχουν πάντα τη πιο δυνατή φωνή. Όμως όπου υπάρχουν υποκινητές, υπάρχουν και υποκινούμενοι. Αν ένας «υποκινητής» ξαφνικά

αρχίσει να υπερασπίζεται τα συμφέροντα των αφεντικών, ο εργάτης αυτός θα πρέπει να ψάξει σύντομα για άλλους ανθρώπους να «υποκινήσει».

Αυτοί οι εργάτες, οι «άτυποι υποκινητές», είναι συχνά κεντρικές φιγούρες του χώρου εργασίας, είτε λόγω της εμπειρίας τους, χάρη στη θέση τους στην παραγωγική διαδικασία, είτε ως αποτέλεσμα της κοινωνικής θέσης τους. Είναι, πολύ απλά, συμπαθητικά και κοινωνικά ανταγωνιστικά άτομα που γνωρίζουν τα κατατόπια. Η θέση στην παραγωγική διαδικασία είναι κάτι που τα αφεντικά μπορούν εύκολα να κατευθύνουν και σίγουρα το κάνουν. Ένα παράδειγμα: σε έναν φούρνο στον νότο της Σουηδίας, το αφεντικό έβαλε κάποιους νέους στην αρχή της αλυσίδας, με την πρόθεση να αυξήσει τον ρυθμό. Σκέφτηκε ότι οι νεαροί θα γίνονταν εύκολα «δουλευταράδες» αναγκάζοντας έτσι ολόκληρη τη συλλογικότητα να αυξήσει τον παραγωγικό ρυθμό, μιας και κατείχαν τη θέση κλειδί στην παραγωγική διαδικασία. Ταυτόχρονα, συναντήθηκαν και επικοινωνήσαν με πολλούς άλλους φουρνάρηδες. Πιο κάτω, στην αλυσίδα παραγωγής εργαζόνταν πολλές γυναίκες, και ήταν προφανές ότι η διαίρεση της εργασίας έγινε βάσει της υπόθεσης ότι άνδρες και γυναίκες δύσκολα θα αγωνίζονταν μαζί. Παρόλα αυτά, ο ρυθμός δεν αυξήθηκε. Ποιες είναι οι συνθήκες που γεννούν τους «υποκινητές» αυτούς, και υπό ποιες συνθήκες η επιρροή τους αυξάνεται; Το περιοδικό Chef καταλογίζει τέσσερα σημεία:

1. Ανίκανα αφεντικά
2. Οριζόντια οργάνωση
3. Μεταβλητή ή ασαφής οργάνωση
4. Οργάνωση χωρίς στόχους

Πρόκειται για μια εν μέρει σωστή, αλλά υπερβολικά απλουστευτική εξήγηση. Τα τέσσερα σημεία θέλουν να πουν ότι ισχυρά αφεντικά που δεν διαπραγματεύονται τίποτα, με ξεκάθαρους στόχους είναι η καλύτερη απάντηση από την μεριά της εταιρίας, όμως αυτός ο τύπος διοίκησης βρίσκεται στο τέλος του. Είναι σημαντικό να δειχθεί ότι η σύγκρουση είναι πάντοτε μεταξύ εργατών και αφεντικών/εταιριών κι όχι μεταξύ εργατών και «κακών» αφεντικών. Όταν το αφεντικό είναι καλό, είναι μόνο γιατί θέλει να χρησιμοποιήσει την «καλοσύνη» του για να πειθαρχήσει την εργασία. Μια πρόσφατη τάση, ολοένα και πιο κοινή τα τελευταία χρόνια, είναι να επιβραβεύονται

περισσότερο οι εργάτες για την αύξηση της προσπάθειας.

Οπότε, πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτό το μοντέλο; Ένας τρόπος είναι να υιοθετήσουμε τη στρατηγική του Chef για να ξεφορτωθούμε τους «άτυπους υποκινητές», να κάνουμε το αφεντικό να παραιτηθεί. Ένα νέο αφεντικό είναι ευκολότερο να αντιμετωπιστεί, καθώς δεν έχει την ίδια γνώση της εργασίας ή των μεταξύ μας συζητήσεων. Η περιγραφή τους για τους «πονηρούς» άτυπους υποκινητές είναι εξαιρετικά παρεμφερής με την αντίληψη που έχουμε εμείς για τα περισσότερα αφεντικά. Ένα άλλο πράγμα που αξίζει να σημειώσουμε είναι ότι τα αφεντικά συχνά συζητούν για το πώς να αντιμετωπίσουν τους άτυπους υποκινητές και πώς να τους πάρουν με το μέρος τους, όμως ποτέ δε θα κάνουν μια ανάλογη συζήτηση για τα συνδικάτα. Κάτι τέτοιο υποδεικνύει ότι έχουν πλέον μάθει πώς να χειριστούν τις τυπικές [formal] ταξικές οργανώσεις όπως τα συνδικάτα, αλλά είναι οι άτυπες που τους δημιουργούν ακόμη προβλήματα. Κι αυτό με τη σειρά του σημαίνει ότι η απρόσωπη αντίσταση των άτυπων ομάδων είναι ένα ζωτικό σημείο του ταξικού αγώνα, ακόμα κι αν μένει ολωσδιόλου απαρατήρητη από την Αριστερά ή το Συνδικαλιστικό Κίνημα.

Από όλα τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι 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. 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.

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. 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.

2.4 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

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.0 Το κλειδί η «αποτελεσματική συμμετοχή»

Είναι όμως εύκολη η εκτίμηση της αποδοτικότητας μιας ομάδας και σε ποιό βαθμό; Η μέτρηση της αποδοτικότητας που είναι εστιασμένη στην ελάχιστη απαιτούμενη απόδοση του εργαζομένου είναι λιγότερο επιτυχής από αυτήν που εστιάζεται στην επίτευξη του στόχου που έχει προσανατολισμό στο μέλλον και αποτελεί μηχανισμό ανάπτυξης της δημιουργικότητας και της παραγωγικότητας ατόμου και ομάδας.

Ένας συντελεστής κατάκτησης της υψηλής απόδοσης είναι να ανεβάσουμε τη στάθμη υποκίνησης, συμμετοχής και δέσμευσης του ατόμου και της ομάδας. Το καλύτερο παράδειγμα υποκίνησης είναι όταν ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας εργάζονται από κοινού και με τον ίδιο ζήλο για την προσέγγιση οποιουδήποτε ομαδικού στόχου, πράγμα που λειτουργεί ως «υποκίνηση χωρίς λόγια». Επίσης, η συμμετοχή του εργαζομένου στην σύνταξη των στόχων της ομάδας που ανήκει αυξάνει την αυτουποκίνησή του, το ενδιαφέρον για την εργασία του και τη δέσμευσή του στην επίτευξη του στόχου.

Αναμφισβήτητα, ένας σημαντικός παράγοντας υψηλής απόδοσης της ομάδας είναι η σωστή επικοινωνία μεταξύ των μελών της και των άλλων συνεργαζόμενων ομάδων. Ο ρόλος της πολλές φορές υποτιμάται και θεωρείται δεδομένος και σωστός. Οπωσδήποτε η επικοινωνία μέσα στην ομάδα δεν πρέπει να περιορίζεται στην κοινωνική της χροιά. Η ομάδα εργασίας πρέπει να μοιράζεται και να ανταλλάσσει ιδέες, γνώμες, πληροφορίες χρήσιμες στην υποστήριξη των ατόμων για την εκτέλεση κάθε αναλαμβανόμενου έργου.

Σύμφωνα με τον Slavin , η μάθηση που βασίζεται στην ομαδική εργασία αναφέρεται σε εκπαιδευτικές τεχνικές κατά τις οποίες οι συμμετέχοντες "εργάζονται και μαθαίνουν από κοινού ως μέλη μιας μικρής ομάδας, ώστε να επιτύχουν έναν κοινό στόχο". Οι ομάδες αυτές είναι δυνατό να ποικίλουν ανάλογα με τον αριθμό μελών, τη σύνθεση (ομοιογενείς ή ετερογενείς ως προς την ικανότητα), το φύλο (ίδιου ή διαφορετικού φύλου) και τον τύπο της συνεργασίας.

Την έννοια του κοινού στόχου τοποθετούν στο επίκεντρο της συνεργασίας και οι Johnson & Johnson, προσδιορίζοντας τη συνεργασία ως "προσπάθεια επίτευξης κοινών στόχων" (shared goals, Johnson & Johnson, 1975). Οι ίδιοι ερευνητές χρησιμοποιούν τον όρο "κοινωνική αλληλεξάρτηση" (social interdependence), για να προσδιορίσουν τη σχέση αμοιβαιότητας που διέπει τα αποτελέσματα στα οποία κατατείνουν οι ενέργειες κάθε μέλους της ομάδας. Συγκεκριμένα, οι Johnson και Johnson διακρίνουν δύο τύπους σχέσης: τη θετική ή συνεργατική, και την αρνητική ή ανταγωνιστική. Μιλούν για θετική αλληλεξάρτηση, όταν τα μέλη μιας ομάδας αισθάνονται ότι είναι δεμένα μεταξύ τους κατά τρόπο ώστε ο ένας να μην μπορεί να επιτύχει τον επιδιωκόμενο σκοπό χωρίς τους άλλους, και χωρίς να εντάξει την προσπάθειά του στις προσπάθειες της ομάδας.

Ο Dillenbourg επιχειρώντας να επεξεργαστεί βαθύτερα το νόημα της ομαδικής εργασίας επισημαίνει τη διάκριση του όρου "συνεργασία" (collaboration) από τον όρο "σύμπραξη" (cooperation), παρατηρώντας ότι μια ομαδική δραστηριότητα καθίσταται συνεργατική όταν:

- τα συνεργαζόμενα μέλη συνδέονται με μια ισότιμη (ή αλλιώς συμμετρική) σχέση και μπορούν να εκτελέσουν δραστηριότητες της ίδιας εμβέλειας.

- τα συνεργαζόμενα μέλη έχουν κοινό στόχο. Εν μέρει οι στόχοι προσδιορίζονται έξωθεν ως κοινοί, αλλά στην ουσία είναι θέμα προς διαπραγμάτευση, διαδικασία που συμβάλλει στο να υπάρχει συναντίληψη για το ποιοι είναι αυτοί οι στόχοι.

- τα συνεργαζόμενα μέλη ασχολούνται από κοινού με το έργο. Δε συνιστά συνεργασία (collaboration) αλλά σύμπραξη (cooperation) το να έχεις ανεξάρτητους επιμέρους στόχους (κάθετος καταμερισμός της εργασίας).

Αντίθετα, στη συνεργασία ο καταμερισμός της εργασίας βασίζεται στη διαφοροποίηση των ρόλων, που όμως δεν είναι σταθεροί και αμετάβλητοι, αλλά τα

μέλη της ομάδας μπορούν να εναλλάσσονται (οριζόντιος καταμερισμός της εργασίας).

Επιχειρώντας να προσδιορίσουμε τη φύση της συνεργασίας είναι χρήσιμο να περιγράψουμε και τι σημαίνει "καλή" συνεργασία. Η καλή συνεργασία δεν είναι κάτι που συμβαίνει αυτόματα μόλις δύο ή περισσότερα άτομα αποφασίσουν να δουλέψουν μαζί για έναν κοινό σκοπό. Σχετική εμπειρική έρευνα έχει δείξει πως η συχνή εμπλοκή, και μόνο, των μαθητών σε συνεργατικές δραστηριότητες δε σημαίνει αυτόματα την καλλιέργεια αντίστοιχων δεξιοτήτων, αλλά είναι αναγκαία η οργάνωση της εμπειρίας τους και ο προσδιορισμός σαφών κανόνων συνεργασίας στο πλαίσιο διδακτικών παρεμβάσεων*

Οι ερευνητές Johnson & Johnson (1975) προσδιορίζουν ως στοιχεία της επικοινωνίας που προάγει τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας τα ακόλουθα:

- τα συνεργαζόμενα μέλη παρέχουν στους άλλους την αναγκαία βοήθεια και υποστήριξη
- τα συνεργαζόμενα μέλη μοιράζονται τις αναγκαίες πληροφορίες και πηγές
- τα συνεργαζόμενα μέλη δίνουν την αναγκαία ανατροφοδότηση
- τα συνεργαζόμενα μέλη αμφισβητούν τις θέσεις των άλλων, με στόχο να βελτιώσουν την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος

Με βάση τα παραπάνω, κατά τους Johnson και Johnson, βασικά στοιχεία μιας "καλής" συζήτησης είναι τα συνεργαζόμενα μέλη, πρώτον, να τηρούν ενεργητική στάση, στο πλαίσιο της οποίας οφείλουν να μοιράζονται με τους άλλους τις πληροφορίες που γνωρίζουν, και δεύτερον, να τηρούν κριτική στάση απέναντι στα λεγόμενα των άλλων. Ανάλογες θέσεις έχουν διατυπώσει και οι Barnes & Todd (1995), αναφέροντας ως χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής επικοινωνίας τα εξής:

- να αναγνωρίζουν τη συμβολή των άλλων
- να επεκτείνουν, ή να τροποποιούν τις ιδέες των άλλων
- να θέτουν υπό αμφισβήτηση, χωρίς να απορρίπτουν εκ των προτέρων τις ιδέες των άλλων

*Τρούκη 2003

- να διατυπώνουν υποθέσεις
- να αναζητούν στοιχεία για να στηρίζουν τις θέσεις τους

Σύμφωνα με τους Barbieri & Light (1992), η ρητή λεκτική έκφραση ενός σχεδίου αποφάσεων και ενεργειών και η διαπραγμάτευση γύρω από τις εναλλακτικές λύσεις διασφαλίζει την ισότιμη συμμετοχή των συνεργαζομένων μελών στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, όπως υπογραμμίζει η Ann Cale Kruger η έννοια της συνεργασίας δεν πρέπει να ταυτίζεται μόνο με τη συμφωνία και την κοινή αποδοχή μιας λύσης, αλλά να συμπεριλαμβάνει και τη διαδικασία κριτικής και απόρριψης.

Όπως προκύπτει από τις παραπάνω επισημάνσεις, απαιτείται η σε βάθος εξέταση της επικοινωνίας που αναπτύσσεται μεταξύ των συνεργαζομένων μελών, προκειμένου να προσδιοριστεί η ποιότητά της.

3.1 Λόγοι που η ομαδική συνεργασία είναι ουσιαστική.

- Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο μόνος που αποτελεί διατηρήσιμο και ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση γιατί:
 - Επιτρέπει την γρήγορη ανταπόκριση σε απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος
 - Είναι δύσκολο και χρονοβόρο να αναπτυχθεί
 - Είναι δύσκολο να αντιγραφεί

«Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων στηρίζεται πλέον στην προσέλκυση, επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη ταλέντων>>

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Αν και οι άνθρωποι πάντα θεωρούνταν κεντρικός παράγοντας επιτυχίας ενός οργανισμού, υπάρχουν ολοένα και περισσότερες έρευνες που ενισχύουν αυτή την θέση ειδικά στο επίπεδο της στρατηγικής.

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (ΔΑΔ).

- Προσλήψεις και αποχωρήσεις
- Δέσμευση και συμμετοχή εργαζομένων
 - Αφοσίωση
 - Προσπάθεια
- Καινοτομία
- Συμπεριφορά προς τους πελάτες
- Εργασιακές ικανότητες

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 αναφέρθηκαν 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, καθώς και 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 Στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Στάδια Ανάπτυξης της Ομάδας

Θεωρία Bass & Ryterband (1979)

- **Ανάπτυξη Αμοιβαίας Εμπιστοσύνης:** Στην αρχή, ο φόβος και η έλλειψη εμπιστοσύνης οδηγούν τα μέλη σε αμυντική και τυπική / απρόσωπη συμπεριφορά .
- **Επικοινωνία και Λήψη Αποφάσεων:** Τα μέλη που έχουν αποδεχθεί το ένα το άλλο, αρχίζουν να εκδηλώνουν συναισθήματα. Κανόνες τίθενται, η επικοινωνία αναπτύσσεται και παράλληλα στρατηγικές επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων.
- **Παρακίνηση και Παραγωγικότητα:** Τα μέλη συνεργάζονται αντί να ανταγωνίζονται το ένα το άλλο, εμπλέκονται ουσιαστικά με την εργασία και αποδίδουν .
- **Έλεγχος και Οργάνωση:** Η κατανομή της εργασίας συμφωνείται βάσει ικανοτήτων. Το σχήμα είναι ευέλικτο και τα μέλη μπορούν να λειτουργούν και ανεξάρτητα

Στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Αμοιβαία αποδοχή

(έλεγχος διαπροσωπικών συμπεριφορών)



Επικοινωνία και λήψη αποφάσεων

(Ανάπτυξη δομής και αλληλεπίδρασης)



Υποκίνηση και παραγωγικότητα

(αποδοχή ρόλων, αίσθηση του εμείς)



Οργάνωση, λειτουργία, έλεγχος

(Υπόδυση ρόλων προσπάθεια για επίτευξη στόχων, πρότυπα απόδοσης)

Στάδια Ανάπτυξης της Ομάδας

Θεωρία Woodcock (1979)

- **Η μη ανεπτυγμένη Ομάδα:** Κυριαρχούν τα συναισθήματα που δημιουργούν εμπόδια. Οι στόχοι δεν είναι ξεκάθαροι. Η ηγεσία είναι ασταθής. Οι αδυναμίες των μελών «κρύβονται» και τα λάθη χρησιμοποιούνται για κριτική και όχι σαν ευκαιρίες βελτίωσης.
- **Η Ομάδα που πειραματίζεται:** Τα μέλη αρχίζουν να θέλουν να δοκιμάσουν και να ρισκάρουν. Ακούνε περισσότερο το ένα το άλλο. Δημιουργείται αίσθημα εσωστρέφειας που οδηγεί και σε απόρριψη άλλων ομάδων ή εκτός ομάδας ατόμων.
- **Η ενωμένη Ομάδα:** Η ομάδα αποφασίζει να λειτουργήσει πιο συστηματικά και να καθορίσει κανόνες και διαδικασίες. Οι βελτιωμένες σχέσεις βοηθούν σε αυτό.
- **Η ώριμη Ομάδα:** Αναπτύσσεται η ευελιξία και η ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική. Η ενέργεια αξιοποιείται με βέλτιστο τρόπο και η ανάπτυξη είναι προτεραιότητα, μέσα σε κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Στάδια Ανάπτυξης της Ομάδας

Θεωρία Tuckman (1965)

- **Μορφοποίηση (Forming):** Οι άνθρωποι έρχονται σε επαφή και είναι επιφυλακτικοί και ανήσυχτοι. Προσπαθούν να γνωριστούν και να καθιερωθούν.
- **Καταιγίδες (Storming):** Περίοδος διαφωνιών, αντιθέσεων και καυγάδων. Τα μέλη νιώθουν πιο σίγουρα και προκαλούν το ένα το άλλο. Το στάδιο αυτό είναι σημαντικό γιατί εκλύεται η απαραίτητη ενέργεια για την αλλαγή προς τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Η επικοινωνία έχει αρχίσει να αναπτύσσεται.
- **Τυποποίηση (Norming):** Είναι ξεκάθαρη η ταυτότητα της ομάδας και καθορίζονται κανόνες, οδηγίες, ρόλοι και δομή. Στο στάδιο αυτό πρέπει να εμπλακεί η Διοίκηση για την εξασφάλιση της ορθότητας της τυποποίησης .
- **Λειτουργία (Performing):** Η ομάδα είναι σε θέση να λειτουργήσει αποδοτικά και να επιτύχει τους στόχους. Τα μέλη είναι ανοιχτά το ένα προς το άλλο και η αμοιβαία εμπιστοσύνη έχει αναπτυχθεί .

- **Διακοπή (Adjourning):** Εφόσον ο κύκλος ζωής της ομάδας έχει ολοκληρωθεί με την επίτευξη του στόχου ή τα μέλη έχουν αποχωρήσει.

3.3 Συνεκτικότητα των Ομάδων

Δυναμική της ομάδας ονομάζεται η θεωρητική και πρακτική διερεύνηση των ομάδων που διαθέτουν δομή αμοιβαίων επαφών και επικοινωνίας, π.χ. ομάδες εργασίας, ομάδες συναδέλφων, επιτροπές. Ακόμη, δυναμική της ομάδας ονομάζονται όλα τα κοινωνικά – ψυχολογικά φαινόμενα και κανόνες που εμφανίζονται στις ομάδες. Κάθε επιχείρηση αποτελείται από έναν αριθμό ομάδων που τα μέλη τους συνδέονται μεταξύ τους με τυπικές ή άτυπες σχέσεις και επιδιώκουν όλοι μαζί τους κοινούς σκοπούς. Όσοι ασκούν διοίκηση προκειμένου να επιτύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, πρέπει να κατανοούν τον τρόπο συσχετισμού των ομάδων μεταξύ τους, το βαθμό συνοχής των ομάδων, το βαθμό συμμόρφωσης προς τα πρότυπα των ομάδων, δηλαδή τη **δυναμική των ομάδων** τους.

Ειδικότερα, χρειάζεται να διακρίνουν τις **άτυπες ομάδες** που δημιουργούνται απαραίτητα μέσα στις τυπικές και επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την αποτελεσματικότητά τους. **Οι άτυπες ομάδες** σχηματίζονται αυθόρμητα εξαιτίας της κοινωνικότητας που χαρακτηρίζει την ανθρώπινη φύση, κατόπιν προσωπικής επιλογής για την επιτυχία κοινών στόχων. Σε αντίθεση, **οι τυπικές ομάδες** σχηματίζονται συνειδητά μετά από καθορισμένα σχέδια, για την εξυπηρέτηση προκαθορισμένων στόχων, με συγκεκριμένους ρόλους και καθήκοντα που επιβάλλονται από την οργανωτική δομή. Τα χαρακτηριστικά των ομάδων (τυπικών ή άτυπων) τα οποία πρέπει να καλλιεργούνται συστηματικά, είναι η **συνεκτικότητα** της ομάδας και η **συμμόρφωση των μελών της ομάδας** προς τα πρότυπά της. Η **συνεκτικότητα (συνοχή)** της ομάδας είναι το αίσθημα του «εμείς» σε αντίθεση με το αίσθημα του «εγώ» και αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο τα μέλη μιας ομάδας επιθυμούν να παραμείνουν στην ομάδα.

Οι συνθήκες που επηρεάζουν τη συνεκτικότητα είναι: το μέγεθος της ομάδας, η εξάρτηση των μελών από την ομάδα, η επιτυχία των στόχων της, το γόητρό της, η πίεση και το αυταρχικό «μάνατζμεντ», οι επικοινωνίες, το κοινό υπόβαθρο των μελών της κ.ά. Η συμπεριφορά των μελών της ομάδας από πρότυπα (νόρμες συμπεριφοράς) τα οποία εξασφαλίζουν τη συμμόρφωσή τους στους κοινούς στόχους που επιδιώκουν.

Συνεκτικότητα της ομάδας (γνωστή επίσης ως συνοχή) είναι η δύναμη που φέρνει τα μέλη των ομάδων πιο κοντά. Η συνεκτικότητα έχει δυο διαστάσεις: τη συναισθηματική (ή προσωπική) και την σχετική με το στόχο. Η συναισθηματική πλευρά της συνοχής, η οποία έχει μελετηθεί συχνότερα, πηγάζει από την σύνδεση που νιώθουν ότι έχουν τα μέλη με τα μέλη άλλης ομάδας αλλά και με την ομάδα τους σαν σύνολο. Δηλαδή, πόσο θέλουν τα μέλη να περνάνε χρόνο με τα μέλη άλλων ομάδων. Ανυπομονούν για την επόμενη συνάντηση των ομάδων.

Η συνεκτικότητα του στόχου αναφέρεται στον βαθμό που τα μέλη της ομάδας μοιράζονται τους ομαδικούς στόχους και δουλεύουν μαζί για να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Δηλαδή, υπάρχει η αίσθηση ότι η ομάδα εργάζεται ομαλά σαν μια μονάδα ή διαφορετικά άτομα παίρνουν διαφορετικές κατευθύνσεις.

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

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 Η ηγεσία των Ομάδων

Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ηθική, οραματισμό, δύναμη και πνευματικότητα, ως μέσα κριτικής στα θέματα ηγεσίας, που αφορούν τα ανώτατα στελέχη, τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα. Η άσκηση ηγεσίας είναι εξουσιοδοτημένη ενέργεια που σκοπό έχει την από κοινού επίτευξη ενός στόχου. Πρέπει, δε, απαραίτητα να υπάρχει στόχος, γιατί: *«Όταν δεν ξέρεις που πάς, τότε οποιοδήποτε σχέδιο μπορεί να σε πάρει εκεί»*

Άσκηση ηγεσίας (**Leadership**) είναι μια απ' αυτές τις ιδέες που ο καθένας ξέρει και σκέφτεται, αλλά δύσκολα περιγράφεις γιατί για τον καθένα σημαίνει διαφορετικά πράγματα. Νομίζω ότι η άσκηση ηγεσίας δεν είναι μόνο χαρακτηριστικές ιδιότητες και ικανότητες που φέρει κάποιος. Ούτε μόνο ορισμένες μεταβλητές σε μια υπόθεση. Δεν είναι επίσης απλώς ένα ανώτερο αξίωμα μια υψηλή θέση, δεν είναι μόνο πολιτική, ενόραση, ή μόνο ηθική, αλλά όλα αυτά μαζί. Η άσκηση ηγεσίας προσπαθεί να απαντήσει στα ερωτήματα, τι πραγματικά συμβαίνει γύρω μας. Τι γίνεται ακριβώς και βοηθά τον κόσμο να μην σκαλώνει, αλλά να προχωρεί μπροστά. Έτσι οι κύριες διαστάσεις της είναι το **θάρρος, η ενόραση, η ηθική, η πνευματικότητα και η ελπίδα.**

Στόχος της ηγεσίας είναι ο επιμερισμός της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας ώστε να τείνουν προς την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της. Στόχος του ηγέτη/συντονιστή είναι να εξασφαλίζει την

«εθελοντική», πρόθυμη και αποτελεσματική συνεργασία των ατόμων που συντονίζει, ώστε οι πράξεις τους και η γενικότερη συμπεριφορά τους να έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

Η επιλογή μιας συγκεκριμένης μορφής ηγεσίας εξαρτάται από την προσωπικότητα του ηγέτη/συντονιστή, τη φιλοσοφία που χαρακτηρίζει τις πράξεις του και, τέλος, από άλλους παράγοντες που αναφέρονται στο ενδοομαδικό περιβάλλον.

Συγκεκριμένα, η επιλογή εξαρτάται από:

- α) το σύστημα αξιών του ηγέτη/συντονιστή,
- β) την πίστη του στους συνεργάτες του,
- γ) τις κλίσεις του.

Οι παράγοντες που αναφέρονται στο ενδοομαδικό περιβάλλον είναι:

- α) η συμπεριφορά των συνεργατών,
- β) η φύση των έργου,
- γ) το μέγεθος της οργάνωσης,
- ε) η αποτελεσματικότητα της ομάδας,
- στ) η ταχύτητα λήψης αποφάσεων.

Τα μοντέλα ηγεσίας/συντονισμού

Έχουν προσδιοριστεί από τους θεωρητικούς τα παρακάτω μοντέλα:

1. **Αυταρχικό:** Ο ηγέτης παίρνει μόνος του αποφάσεις, τις μεταβιβάζει στους συνεργάτες του και περιμένει συμμόρφωση προς τις διαταγές αυτές.
2. **«Καλοκάγαθο»-Αυταρχικό:** Ο ηγέτης δείχνει συγκαταβατική εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του και τους υποκινεί ανταμείβοντας ή εκφοβίζοντάς τους.
3. **Δημοκρατικό:** Ο ηγέτης σε κάθε απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις των συνεργατών του, τους συμβουλεύεται για τις ενέργειες και τις αποφάσεις και ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους.
4. **Εξουσιοδοτικό:** Ο ρόλος του ηγέτη παρουσιάζεται πολύ περιορισμένος, δίνοντας στους συνεργάτες μεγάλο βαθμό ανεξαρτησίας και ελευθερίας.

Πότε ασκείται αποτελεσματική ηγεσία/αποτελεσματικός συντονισμός;

1. Ο Likert διαπίστωσε, με βάση έρευνες, ότι οι συντονιστές που εφαρμόζουν το παραπάνω μοντέλο «4» είχαν μεγαλύτερη επιτυχία και οι ομάδες που διοικούνταν με αυτό το σύστημα ήταν αποτελεσματικότερες και παραγωγικότερες.

2. Οι Vroom και Yetton υποστηρίζουν ότι το αποτελεσματικό στιλ ηγεσίας/συντονισμού προσδιορίζεται από επτά παράγοντες:

α) τη σπουδαιότητα της απόφασης, β) τις πληροφορίες που διαθέτει ο ηγέτης για το πρόβλημα, γ) τον σωστό ορισμό του προβλήματος, δ) τη σπουδαιότητα της συναίνεσης, ε) το βαθμό αποδοχής της απόφασης από τους συνεργάτες, στ) το βαθμό αποδοχής των στόχων της οργάνωσης από όσους συμμετέχουν, ζ) την αντιμετώπιση της ενδεχόμενης σύγκρουσης μεταξύ των μελών της ομάδας, που πηγάζει από τις διάφορες λύσεις που προτιμούν για το πρόβλημα.

3. Ο Robert House υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική ηγεσία επιτυγχάνεται όταν οι συντονιστές παίρνουν μέτρα για να δημιουργήσουν μια κατάσταση στην οποία ικανοποιούνται αποτελεσματικά οι λανθάνουσες και οι έκδηλες επιθυμίες των μελών της ομάδας. Δηλαδή, αποτελεσματικός είναι ο συντονιστής ο οποίος μπορεί να συνδέει τους επιθυμητούς στόχους των μελών με τους στόχους της οργάνωσης και να δημιουργεί όλες εκείνες τις συνθήκες που κάνουν πιο δυνατή την υλοποίηση των στόχων και, κατά συνέπεια, την ικανοποίηση των συμμετεχόντων.

Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, ο συντονιστής πρέπει να καθορίζει τα καθήκοντα, να απομακρύνει τα εμπόδια που παρακωλύουν την εκτέλεση της εργασίας, να επιδιώκει τη συμμετοχή των μελών της ομάδας στον καθορισμό των στόχων, να προάγει τη συνοχή της ομάδας και της ομαδικής προσπάθειας, να αυξάνει τις ευκαιρίες για προσωπική ικανοποίηση κατά την εκτέλεση της εργασίας, να ελαττώνει τις περιττές πιέσεις και τους εξωτερικούς ελέγχους, και να ενεργεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνονται αυτές οι ενέργειες στις προσδοκίες των μελών.

Συμπεράσματα

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις παραπάνω θεωρίες για το πώς πρέπει ένας συντονιστής να διοικεί αποτελεσματικά είναι τα παρακάτω:

- Το μοντέλο συντονισμού που θα υιοθετηθεί έχει μεγάλη σημασία για την αποτελεσματικότητα-αποδοτικότητα της ομάδας.
- Γενικά, το δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας/συντονισμού, σε συνδυασμό με την προσήλωση στην επίτευξη των στόχων της ομάδας, φέρνει τα καλύτερα αποτελέσματα. Ωστόσο, ο ακριβής τρόπος συντονισμού που θα επιλεγεί μπορεί να είναι αποτελεσματικός για μια συγκεκριμένη περίπτωση, ενώ να μην είναι για κάποια άλλη. Δηλαδή, ο συντονιστής θα πρέπει να αξιολογήσει την κάθε κατάσταση και να επιλέξει τον πλέον κατάλληλο τρόπο συντονισμού. Κάθε συντονιστής λοιπόν πρέπει να διαθέτει ικανότητα ευελιξίας, έτσι ώστε να μπορεί να αλλάζει το στίλ του με βάση τα χαρακτηριστικά των ατόμων, του έργου, του περιβάλλοντος κ.λπ.

Οι ικανότητες και η λειτουργία του συντονιστή

Οι πιο σημαντικές ικανότητες που απαιτείται να διαθέτει ένα ηγετικό στέλεχος/ένας συντονιστής είναι:

1. Ικανότητα επικοινωνίας και κυρίως ικανότητα «να ακούει».
2. Ικανότητα μάθησης ή ανάπτυξης γνώσεων και ικανοτήτων, του ιδίου και των μελών.
3. Ικανότητα έμπνευσης και δημιουργίας οράματος.
4. Ικανότητα εμπύχωσης της ομάδας στην προσπάθεια για την επίτευξη στόχων.
5. Ικανότητα ανάπτυξης της ομάδας και διατήρησης της συνοχής της.
6. Ικανότητα αξιολόγησης και επιβράβευσης.
7. Ικανότητα μεταβίβασης εξουσίας και αποκέντρωσης καθηκόντων.
8. Ικανότητα επιλογής και διατήρησης σωστών συνεργατών.
9. Ικανότητα σύλληψης, σχεδιασμού και υλοποίησης αλλαγών.
10. Ικανότητα ανάλυσης των τάσεων του περιβάλλοντος και πρόγνωσης.

ΕΞΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ

1. Δείξε εμπιστοσύνη στους συνεργάτες σου. Δεν πρέπει να έχεις την απαίτηση να σου συμπαρασταθούν, αν νομίζουν ότι δεν τους εμπιστεύεσαι.
2. Πρέπει να είσαι διορατικός. Ενώ μερικοί υπεύθυνοι δεν το πιστεύουν, ο σχεδιασμός σε μακροπρόθεσμη βάση αποδίδει. Οι άνθρωποι θέλουν να ακολουθούν κάποιον που ξέρει πού τους οδηγεί.
3. Διατήρησε την ψυχραιμία σου. Οι καλύτεροι συντονιστές δείχνουν το κουράγιο τους σε ώρες μάχης.
4. Οι συνεργάτες πρέπει να νιώθουν ότι ξέρεις καλά αυτά που λες.
5. Ενθάρρυνε την έκφραση των απόψεων. Τα στελέχη δεν θα δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους, αν φοβούνται να μιλήσουν.
6. Να απλοποιείς. Χρειάζεται να δεις μπροστά σου μια ολοκληρωμένη εικόνα ενός θέματος, για να καθορίσεις την πορεία σου και να μπορέσεις να παρακινήσεις τους άλλους.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗ

1. Δίνει εντολές σαφείς, ακριβείς, αναλυτικές (ενημερώνει).
2. Εξηγεί τη σκοπιμότητα των εντολών, φανερώνει τη σημασία τους (ζητά συμμετοχή).
3. Καθοδηγεί τους συνεργάτες στη σωστή εκτέλεση (εκπαιδεύει).
4. Ενθαρρύνει, ακούει, συζητά τις απόψεις ή αντιρρήσεις τους (ακούει).
5. Παρακολουθεί την εκτέλεση των εντολών, επισημαίνει, διορθώνει λάθη, αναλαμβάνει ευθύνες (ελέγχει).
6. Προωθεί την πρωτοβουλία και το αίσθημα ευθύνης των συνεργατών (ενθαρρύνει).
7. Προστατεύει τους συνεργάτες από αυθαιρεσίες-παρεμβάσεις τρίτων (αναλαμβάνει ευθύνες).
8. Καταξιώνεται και αναγνωρίζεται από τους συνεργάτες και δεν επιβάλλεται λόγω θέσης (κερδίζει εμπιστοσύνη).
9. Προβάλλει τους συνεργάτες του, εξασφαλίζει ηθικές ανταμοιβές (ανταμείβει).

10. Προετοιμάζει ορισμένους συνεργάτες για να αναλάβουν ηγετικά καθήκοντα (προωθεί).

Όμως, για να πετύχει μια ομάδα, δεν αρκεί να λειτουργεί μόνο ο συντονιστής αποτελεσματικά. Ευθύνη έχουν και τα μέλη.

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

4.0 Η δυναμική των ομάδων

Είναι δύσκολο σε μια ομάδα η κοινή παρουσία ατόμων να μετατραπεί σε ενεργή συμμετοχή και ακόμη δυσκολότερο σε υψηλή απόδοση ομάδας. Ο κάθε εργαζόμενος κουβαλάει μαζί του τις εμπειρίες, τα σύμβολα, τα πρότυπα, τις αξίες, τις επιθυμίες, τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, την ηθική του και τη δικιά του στάση απέναντι στην εργασία.

Είναι αλήθεια πως αν ένα άτομο ή μια ομάδα δεν έχουν δέσμευτεί σε συγκεκριμένο και καθορισμένο επίπεδο απαιτήσεων συσχετιζόμενο με το στόχο, υπάρχει πάντα ο πειρασμός της σκέψης και δυστυχώς και της πράξης «ας αφήσω τον άλλον ή την άλλη ομάδα να το κάνει αυτό».

Η σύσταση της ομάδας ή των ομάδων στην περίπτωση μεγάλης επιχείρησης ή οργανισμού είτε από πλευράς απλών εργαζομένων είτε από πλευράς ηγετών είναι πολύ σημαντική και αποτελεί το θεμέλιο της καλής λειτουργίας της ομάδας. Εκείνο όμως που έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα στην απόδοση μιας ομάδας είναι:

1. η συνεχής υποκίνηση όλων για διαρκή εξέλιξη και βελτίωση σε ατομική ή ομαδική βάση
2. η αμείωτη διάθεση για συμμετοχή στα δρώμενα και τα επιτεύγματα της ομάδας
3. η αντικατάσταση του ατομικού στόχου από αυτόν της ομάδας
4. η ανάπτυξη της ευγενούς άμιλλας και του πνεύματος αρμονικής συνεργασίας και
5. η μετατροπή του «εγώ» και οι «άλλοι» σε «εμείς».

Η κάθε ομάδα για να επιτύχει τους στόχους της θα πρέπει να έχει το δικό της μοναδικό προφίλ και τη δικιά της δυναμική. Τον κατάλληλο ηγέτη, τον καλύτερο συνδυασμό ανθρώπων που ο καθένας τους θα έχει το σωστό ρόλο, τη δυνατότητα εναλλαγής ρόλων και εναρμόνισης των προσωπικών στόχων με αυτούς της ομάδας.

Τέλος, η δυναμική μιας ομάδας με υψηλή απόδοση παρουσιάζεται όχι μόνο με τον αν η ομάδα έφτασε τους στόχους της, αλλά κυρίως με το ενδιαφέρον των μελών της για συνεχή πληροφόρηση και βελτίωση, διατήρηση του ομαδικού πνεύματος στη συνεργασία, θετική στάση στις αλλαγές και διαρκή ετοιμότητα με σκοπό την επιτυχέστερη αντιμετώπιση των έκτακτων και απρόβλεπτων προβλημάτων.

Οι περισσότεροι κοινωνικοί ψυχολόγοι συμφωνούν ότι ο Lewin θεωρείται πατέρας της δυναμικής των ομάδων. Τα κύρια σημεία της “θεωρίας του πεδίου” ή του “δυναμικού πεδίου” που ανέπτυξε ο Lewin μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- α) οι αλληλεπιδράσεις των ατόμων εξαρτώνται από την οργάνωση του πεδίου,
- β) η ανάλυση της δυναμικής της ομάδας προχωρεί από το ολικό στο μερικό,
- γ) η δυναμική της ομάδας αναλύεται με ψυχολογικές και κοινωνικές παραμέτρους.

Ο Lewin ενσωμάτωσε στη θεωρία του στοιχεία από τη θεωρία της “μορφής” (Gestalt) και της “ολότητας”. Ο ίδιος δε παρατηρεί ότι το όλο δεν είναι μόνο “κάτι παραπάνω” από το σύνολο των μελών, αλλά ότι “το όλον διαφέρει από το σύνολο των μελών”.

Η Δυναμική των ομάδων μελετά την πορεία της ομάδας εξετάζοντας τις δυνάμεις που αναπτύσσονται μέσα και έξω από αυτήν και συμβάλλουν ή δυσχεραίνουν την επίτευξη των στόχων της. Ως μεθοδολογία χρησιμοποιεί την παρατήρηση και καταγραφή όσων διαδραματίζονται στις ομάδες, χωρίς ωστόσο να επιχειρεί να τα εξηγήσει. Οι ειδικοί της δυναμικής των ομάδων μελετούν την ανθρώπινη συμπεριφορά στις ομάδες σε τρία επίπεδα:

- **Σε επίπεδο ομάδας.** Μελετούν το επίπεδο συμμετοχής των μελών τους, τους τρόπους της μεταξύ τους επικοινωνίας, τις αξίες τους, τη δομή και τη συνοχή

των ομάδων, τον προσανατολισμό και την πορεία τους, τους τρόπους που χρησιμοποιούν για να επιτύχουν στους σκοπούς τους, τις ιεραρχίες που αναπτύσσονται στο εσωτερικό τους. Μελετούν δηλαδή τις “δυνάμεις” που δρουν μέσα στις ομάδες.

- **Σε επίπεδο μελών της ομάδας.** Μελετούν το ψυχολογικό υπόβαθρο των μελών της ομάδας, εξετάζοντας στοιχεία όπως η αλληλοεκτίμηση των μελών, οι ρόλοι που καλούνται να παίξουν, ο βαθμός ικανοποίησης αλλά και αφοσίωσής τους στην ομάδα. Μελετούν τις “δυνάμεις” που πηγάζουν από τα μέλη της ομάδας και τη μεταξύ τους αλληλόδραση.
- **Σε επίπεδο σχέσεων με άλλες ομάδες.** Μελετούν τις σχέσεις των ομάδων με ευρύτερα κοινωνικά σύνολα, τόσο τα μεγαλύτερα όπως η κοινωνία, όσο και τα μικρότερα όπως μια άλλη ομάδα. Ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τα όρια και τις επιδράσεις μεταξύ των ομάδων.

Η Δυναμική των ομάδων μέσα από την καταγραφή δεδομένων και πληροφοριών μας δίνει τη δυνατότητα να προβλέψουμε την πιθανή πορεία διαφορετικών ομάδων σε διαφορετικές καταστάσεις. Ωστόσο, η προβλεψιμότητα αυτή είναι σχετική στο βαθμό που μικρές αλλαγές στοιχείων της ομάδας είναι ικανές να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στην πορεία της και στην αποτελεσματικότητά της. Ο Freud αναλύει την έννοια της ομαδικής ψυχής με βάση τους ψυχικούς μηχανισμούς του “εγώ”. Αλλά αξίζει να μνημονεύσουμε την άποψη του Kurt Lewin σχετικά με τη Δυναμική της ομάδας: “μια ομάδα αποτελεί ένα δυναμικό σύνολο ατόμων βασισμένο στην αλληλεξάρτηση κι όχι στην ομοιότητα ανάμεσα στα άτομα. Ο Lewin δίνει έμφαση στην “αλληλεξάρτηση” ανάμεσα στα μέλη θεωρώντας την ισχυρότερη από την αλληλόδραση.

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 δύο κατηγορίες προβλημάτων που παρουσιάζονται σε μια δεδομένη στιγμή.

Η πρώτη είναι ο λόγος ύπαρξης της ομάδας (π.χ. για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος). Τα προβλήματα αυτά ονομάζονται προβλήματα περιεχομένου ή στόχων.

Μια δεύτερη εξίσου σημαντική κατηγορία προβλημάτων αφορά 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 συζήτησής μας δίνει συχνά χρήσιμα στοιχεία σχετικά με τη διαδικασία επίλυσης που σκέφτονται να ακολουθήσουν τα μέλη της ομάδας, όταν δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν άμεσα, ένα πρόβλημα. Συχνά οι ομάδες δίνουν την εντύπωση ότι αφιερώνουν πολύ χρόνο συζητώντας για πράγματα τα οποία εξωτερικά δεν έχουν καμία σχέση με το προκείμενο πρόβλημα. Το ότι τα μέλη συζητούν για την αποτυχία των προηγούμενων τους συναντήσεων πιθανό να σημαίνει ότι δεν είναι ικανοποιημένα με την απόδοση της ομάδας.

4.1 Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων.

Λέγεται συχνά ότι οι μάνατζερ πρέπει να αποφασίζουν ορθολογικά. Τι σημαίνει, όμως, αυτό στην πράξη; Ποια είναι η ορθολογική διαδικασία λήψης αποφάσεων; Ποιες άλλες παράμετροι υπεισέρχονται στη διαδικασία αυτή που χρήζουν εξέτασης; Εν τέλει, πώς λαμβάνεται μια ορθολογική απόφαση;

Καθημερινά οι μάνατζερ των επιχειρήσεων λαμβάνουν αποφάσεις. Η λέξη “μάνατζερ” φέρνει στο μυαλό εικόνες ανθρώπων που καθορίζουν τι πρέπει να γίνει, ποιος θα το κάνει, πότε, πού και, ενίοτε, πώς. Με άλλα λόγια, η λήψη αποφάσεων είναι η κυριότερη δουλειά που κάνουν οι μάνατζερ. Από την ορθολογικότητα των αποφάσεών τους κρίνεται η επιβίωση της εταιρείας τους αλλά και η εργασιακή ποιότητα ζωής των υφισταμένων τους.

Η αλήθεια είναι ότι η «πλήρης ορθολογικότητα» στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι ανέφικτη. Αυτό συμβαίνει για τέσσερις κύριους λόγους. Πρώτον, οι αποφάσεις αφορούν στο μέλλον το οποίο είναι αβέβαιο. Δεύτερον, είναι δύσκολο να βρεθούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις ενός προβλήματος. Τρίτον, είναι δύσκολο να αναλυθεί αρκούντως κάθε εναλλακτική λύση. Τέταρτον, η πληροφόρηση που χρειάζεται ο μάνατζερ είναι ουσιαστικά πάντοτε ατελής και, παράλληλα, δεν επαρκούν ο χρόνος και τα χρήματα.

Οι αποφάσεις διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: Στις **προγραμματισμένες (programmed decisions)** και τις **μη προγραμματισμένες (nonprogrammed decisions)**. Οι πρώτες αναφέρονται σε προβλήματα ρουτίνας όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται βάσει προκαθορισμένων πολιτικών, διαδικασιών ή κανόνων (π.χ. πρόσληψη εργαζομένων). Οι δεύτερες έχουν να κάνουν με προβλήματα που ανακύπτουν κατά περιόδους τα οποία είναι φύσει δύσκολο να οριοθετηθούν (π.χ. εισαγωγή νέου προϊόντος στην αγορά). Σε αυτήν την κατηγορία εμπίπτουν συνήθως οι στρατηγικές αποφάσεις. Επίσης, οι αποφάσεις δεν λαμβάνονται εν κενώ αλλά υπό τρεις συνθήκες οι οποίες είναι η **βεβαιότητα (certainty)**, ο **κίνδυνος (risk)** και η **αβεβαιότητα (uncertainty)**.

Στην περίπτωση της **βεβαιότητας**, οι μάνατζερ είναι σίγουροι για το αποτέλεσμα της απόφασής τους. Υπάρχει η απαραίτητη, πλήρης και αξιόπιστη πληροφόρηση και οι σχέσεις αιτίας – αιτιατού είναι εξακριβωμένες. Σε συνθήκες **κινδύνου**, οι μάνατζερ δεν μπορούν να προβλέψουν επακριβώς το αποτέλεσμα της απόφασής τους, αλλά διαθέτουν αρκετή (όχι όμως πλήρη) πληροφόρηση ώστε να είναι σε θέση να προβλέψουν την πιθανότητα η απόφαση να οδηγήσει στη λύση του προβλήματος. Τέλος, στην περίπτωση της **αβεβαιότητας**, υπάρχει ευάριθμη πληροφόρηση σχετικά με τις εναλλακτικές αποφάσεις και τα αποτελέσματά τους και γίνεται έτσι πασιφανές ότι αυτή η περίπτωση παρουσιάζει τις μεγαλύτερες δυσκολίες για τους μάνατζερ. Επομένως, *η χρήση της πλήρους ορθολογικότητας είναι μη εφικτή.*

Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τον Herbert Simon, οι μάνατζερ δρουν με περιορισμένη ορθολογικότητα (bounded rationality) κατά τη λήψη αποφάσεων.

Σύμφωνα με τον Simon, οι μάνατζερ παίρνουν την καλύτερη δυνατή απόφαση που μπορούν εντός των περιορισμών πληροφόρησης, χρόνου, χρημάτων και ικανότητας κατά περίπτωση. Αντί να ψάχνουν για την άριστη λύση επιλέγουν τη πρώτη που θα ανακαλύψουν ότι εξυπηρετεί επαρκώς τις ανάγκες τους (satisficing).

Έτσι, έχοντας κατά νου όλα τα παραπάνω, το ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων (rational model of decision making) αποτελείται από τα παρακάτω τέσσερα στάδια:

- α) ανάλυση της κατάστασης
- β) εύρεση εναλλακτικών λύσεων
- γ) αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης
- δ) εφαρμογή και έλεγχος της απόφασης

α) **Ανάλυση της κατάστασης.** Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό του προβλήματος και των στόχων. Ο καθορισμός του προβλήματος είναι η σημαντικότερη ενέργεια που έχει να κάνει ο μάνατζερ δεδομένου ότι *σε περίπτωση που το πρόβλημα καθορισθεί εσφαλμένα τότε όλη η διαδικασία ακυρώνεται.*

Για παράδειγμα, η μείωση των πωλήσεων ενός προϊόντος, μολονότι είθισται να χαρακτηρίζεται ως πρόβλημα, είναι ενίοτε το σύμπτωμα αναποτελεσματικής επικοινωνιακής υποστήριξης. Επομένως, σε αυτήν την περίπτωση, η μείωση των πωλήσεων είναι το σύμπτωμα και η αναποτελεσματική επικοινωνία είναι το πρόβλημα. Ο καθορισμός των στόχων είναι η επόμενη ενέργεια. Τα περισσότερα προβλήματα αποτελούνται από πολλά στοιχεία και είναι μάλλον δύσκολο για έναν μάνατζερ να βρει μια πλήρως ικανοποιητική λύση. Επομένως, πρέπει να σταθμίσει τα διάφορα στοιχεία του προβλήματος και αναλόγως να καθορίσει τον στόχο.

β) **Η εύρεση εναλλακτικών λύσεων.** Ένα συχνό λάθος που γίνεται σε αυτό το στάδιο είναι να μην βρίσκονται όσο γίνεται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις. Αυτό είναι κάτι που μειώνει φυσικά την πιθανότητα να βρεθεί η καλύτερη λύση.

γ) **Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης.** Η αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων γίνεται βάσει ποσοτικών (quantitative) αλλά

και ποιοτικών (qualitative) παραμέτρων. Οι ποσοτικές παράμετροι μπορούν να εκφραστούν αριθμητικά, π.χ., το σταθερό κόστος λειτουργίας, ενώ οι ποιοτικές είναι δύσκολο να εκφραστούν αριθμητικά, π.χ., η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων.

Πολλές φορές οι μάνατζερ παραβλέπουν τις ποιοτικές παραμέτρους επειδή είναι δύσκολο να μετρηθούν. Αυτή όμως η πρακτική μπορεί να έχει σημαντικές αρνητικές συνέπειες στην επιχείρηση σε περίπτωση που μία ποιοτική παράμετρος είναι κρίσιμης σημασίας. Έτσι, οι μάνατζερ πρέπει να ποσοτικοποιούν όποτε είναι δυνατό τις ποιοτικές παραμέτρους ή, τουλάχιστον, να συλλέγουν όσο γίνεται περισσότερες πληροφορίες γύρω από αυτές. Με δυο λόγια, όπως είχε πει ο Einstein, «ό,τι μπορεί να μετρηθεί δεν αξίζει πάντα αλλά και ό,τι αξίζει δεν μπορεί πάντα να μετρηθεί». Κατά την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων εξετάζεται αν η λύση είναι εφικτή, ικανοποιητική καθώς και οι συνέπειες της στην υπόλοιπη επιχείρηση.

Αφού γίνει η αξιολόγηση επιλέγεται η καλύτερη εναλλακτική λύση. Αυτό μπορεί να γίνει με τη χρήση της πείρας που έχει ο μάνατζερ, του πειραματισμού (experimentation) και της έρευνας και ανάλυσης. Σημειώνουμε σε αυτό το σημείο ότι η πείρα, ως μέθοδος επιλογής της καλύτερης λύσης, είναι υπερεκτιμημένη στον κόσμο των επιχειρήσεων και η χρησιμότητά της αδιαμφισβήτητη πολλές φορές επιφέρει αρνητικές συνέπειες. Καταρχάς, είναι λογικό να πούμε ότι η πείρα είναι χρήσιμη στην περίπτωση που το μέλλον προσομοιάζει στο παρελθόν. Όπως όμως ακούμε και διαβάζουμε καθημερινά η εποχή που ζούμε είναι εποχή ταχύτατων αλλαγών και «το μέλλον δεν είναι όπως παλιά». Έτσι, η πείρα μπορεί να αποτελέσει κακό οδηγό των αποφάσεων διότι οι αποφάσεις αξιολογούνται βάσει του μέλλοντος ενώ η πείρα ανήκει στο παρελθόν.

δ) Εφαρμογή και έλεγχος της απόφασης. Σε αυτό το στάδιο ο μάνατζερ διακριβώνει τις παραδοχές, τις προϋποθέσεις και τα προβλήματα που ενδεχομένως θα προκύψουν κατά την εφαρμογή της λύσης.

Η εφαρμογή της λύσης δεν σημαίνει απλά και μόνο ότι ο μάνατζερ δίνει τις ανάλογες εντολές. Πρέπει να βρεθούν οι απαραίτητοι πόροι και να κατανεμηθούν κατάλληλα. Να καταρτιστούν προϋπολογισμοί και χρονοδιαγράμματα καθώς και να υπάρξει εκχώρηση αρμοδιοτήτων στα κατάλληλα πρόσωπα. Σε τελική ανάλυση, μια απόφαση

είναι τόσο καλή όσο καλό είναι το σχέδιο εφαρμογής της. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο ο μάνατζερ να θεωρεί ότι αφού η απόφαση έχει ληφθεί τότε η εφαρμογή της θα επακολουθήσει «αυτόματα». Εάν, όμως, οι υφιστάμενοι του δεν μπορούν ή δεν θέλουν να πραγματοποιήσουν την απόφαση τότε ακόμη και η καλύτερη απόφαση θα μείνει στα χαρτιά. Επιπλέον, πρέπει να υπάρχει και ανάλογος έλεγχος. Βαίνουν τα πράγματα όπως σχεδιάστηκαν; Τι συμβαίνει στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ως απόρροια της απόφασης; Η λήψη αποφάσεων είναι δυναμική διαδικασία.

Η ομαδική λήψη αποφάσεων

- Πολλές αποφάσεις στις επιχειρήσεις λαμβάνονται ομαδικά.
- Είναι πολλές σπάνιες οι περιπτώσεις που μια επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί επιτροπές στην λήψη αποφάσεων.
- Μελέτες δείχνουν ότι τα διοικητικά στελέχη καταναλώνουν 40% και περισσότερο από το χρόνο τους σε συνεδριάσεις.
- Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ένα μεγάλο μέρος αυτού του χρόνου αφιερώνεται
 - στον προσδιορισμό των προβλημάτων
 - στην εξεύρεση λύσεων και
 - στον καθορισμό των μέσων εφαρμογής αυτών των λύσεων.
- Τόσο οι ατομικές όσο και οι ομαδικές αποφάσεις έχουν τα δικά τους δυνατά σημεία.
- Ούτε η μία περίπτωση, όμως, ούτε η άλλη είναι ιδανική για όλες τις καταστάσεις.

Πλεονεκτήματα των ομαδικών αποφάσεων

- Παρέχεται πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση.
 - Μια ομάδα μπορεί να προσφέρει περισσότερη ποικιλία εμπειριών και προοπτικές στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, από ό,τι ένα άτομο που δρα μόνο του.
- Παράγονται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις.
 - Οι ομάδες έχουν μεγαλύτερη ποσότητα και ποικιλία πληροφοριών και επομένως μπορούν να προσδιορίσουν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις από ότι ένα άτομο.
- Αυξάνεται η αποδοχή των λύσεων
 - Όταν οι άνθρωποι καλούνται να πάρουν μέρος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων τότε είναι πιθανό όχι μόνο να δεχτούν την απόφαση μα και να ενθαρρύνουν και άλλους για την αποδοχή της.
- Αυξάνεται η νομιμότητα.
 - Η διαδικασία της ομαδικής λήψης αποφάσεων είναι σύμφωνη με τα δημοκρατικά ιδεώδη και ως εκ τούτου μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο νόμιμη από ότι αποφάσεις που παίρνονται από ένα άτομο.

Μειονεκτήματα των ομαδικών αποφάσεων

- Είναι χρονοβόρα διαδικασία
 - Μία ομάδα χρειάζεται πάντα περισσότερο χρόνο από ότι ένα άτομο για την λήψη μίας απόφασης.
- Η μειοψηφία κυριαρχεί
 - Τα μέλη μιας ομάδας δεν είναι ποτέ απόλυτα ίσα. Διαφέρουν ως προς την θέση, την πείρα, την επιρροή. Αυτό δίνει την ευκαιρία σε ένα ή περισσότερα μέλη να χρησιμοποιούν το πλεονέκτημα τους σε βάρος άλλων στην ομάδα.

- Πιέσεις για συμφωνία
 - Στις ομάδες υπάρχουν κοινωνικές πιέσεις. Η επιθυμία των μελών μιας ομάδας να γίνουν αποδεκτά μπορεί να καταπνίξει κάθε φανερή διαφωνία και να ενθαρρύνει συμμόρφωση στις απόψεις της πλειοψηφίας
- Ασαφή ευθύνη.
 - Τα μέλη μιας ομάδας όταν παίρνουν μια απόφαση μοιράζονται την ευθύνη για το τελικό αποτέλεσμα και έτσι η ατομική ευθύνη κάθε μέλους της ομάδας μετριάζεται.

4.2 Ρόλοι των μελών της ομάδας

Οι άνθρωποι μέσα στις ομάδες, όπως και γενικότερα στη ζωή τους, παίζουν άλλοτε πιο συνειδητά κι άλλοτε ασυνείδητα, κάποιους ρόλους. Συνήθως οι ρόλοι αυτοί βρίσκονται σε άμεση αλληλοσυσχέτιση ανάμεσα στην εικόνα που έχουμε για τον εαυτό μας, στο τι πιστεύουμε ότι περιμένουν οι άλλοι από εμάς και στο τι πραγματικά προσδοκούν οι άλλοι από εμάς. Για παράδειγμα, μπορεί εύκολα να διακρίνει κανείς μέσα σε μία ομάδα πολλούς διαφορετικούς ρόλους: τον ρόλο του κακού - άτακτου παιδιού, τον μητρικό - προστατευτικό ρόλο, το ρόλο του ηγέτη - αρχηγού, το ρόλο του υποστηρικτή - “κολώνα” της ομάδας, το ρόλο του θύματος, κλπ. Όλοι οι ρόλοι μπορεί να είναι χρήσιμοι και παραγωγικοί για την ομάδα ακόμη κι αν είναι “αρνητικοί”.

4.3 Κανόνες συμπεριφοράς των ομάδων

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 οδηγήσουν 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 διατυπωμένοι. Η συμμόρφωση προς τους κανόνες αυτούς, είναι απαραίτητη για τη διατήρηση και λειτουργία της ομάδας. Άτομα τα οποία αποκλίνουν απ' αυτή τη συμπεριφορά τμηωρούνται 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 ΟΜΑΔΑΣ

5.0 Η Προσεγγίση της Αποδοχής-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.

5.1 Η προσέγγιση καταλύτη και ρυθμιστή.

Ένας άλλος τρόπος ανάπτυξης της ομάδας είναι να δώσουμε στο σύμβουλο περισσότερη ευθύνη να μιλήσει με κάθε μέλος της ομάδας χωριστά, ή να δώσει κάποιο ερωτηματολόγιο ή κάποιο είδος ερευνητικού οργάνου. Συνοψίζει τις απαντήσεις και τις ξαναδίνει στην ομάδα χωρίς ονόματα, σε μια συνεδρίαση. Μπορεί να κάνει διαδικαστικές προτάσεις 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 διστάσει 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.

5.2 Η προσέγγιση της αντιπαράθεσης

Η αντιπαράθεση είναι φυσικό και αναπόφευκτο επακόλουθο σε κάθε ομάδα. Η άποψη ότι η αντιπαράθεση δεν είναι μόνο θετική δύναμη σε μια ομάδα, αλλά είναι επίσης απολύτως απαραίτητη για την αποτελεσματική απόδοση μιας ομάδας *.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.

Λειτουργική και Δυσλειτουργική Αντιπαράθεση

Λειτουργική Αντιπαράθεση: Αντιπαράθεση που υποστηρίζει τους στόχους της ομάδας και βελτιώνει την απόδοσή της.

Δυσλειτουργική Αντιπαράθεση: Αντιπαράθεση που αποτελεί εμπόδιο στην απόδοση της ομάδας

Ορισμός της Αντιπαράθεσης

Αντιληπτή Αντιπαράθεση

Η συναίσθηση μίας ή περισσότερων πλευρών σχετικά με την ύπαρξη συνθηκών που δημιουργούν ευκαιρίες για αντιπαραθέσεις.

Αισθητή Αντιπαράθεση

Συναίσθηματική συμμετοχή σε μια αντιπαράθεση που δημιουργεί άγχος, ανησυχία, απογοήτευση ή εχθρικότητα.

Υποχωρητικότητα

Η θέληση της μίας πλευράς σε μια αντιπαράθεση να θέσει το συμφέρον της αντίπαλης πλευράς πάνω από τα δικά της.

Συμβιβασμός

Η κατάσταση στην οποία όλες οι πλευρές μιας αντιπαράθεσης έχουν τη θέληση να θυσιάσουν από κάτι.

Τεχνικές Επίλυσης Αντιπαραθέσεων

- Επίλυση προβλημάτων
- Υπερκείμενοι στόχοι
- Επέκταση πόρων
- Αποφυγή
- Εξομάλυνση
- Συμβιβασμός
- Προστακτικές εντολές
- Αλλοίωση της ανθρώπινης μεταβλητής
- Αλλοίωση των δομικών μεταβλητών

- **Λειτουργικά Αποτελέσματα από την Αντιπαράθεση**

- Αυξημένη απόδοση ομάδας
- Βελτιωμένη ποιότητα αποφάσεων
- Παρακίνηση για δημιουργικότητα και καινοτομία
- Ενθάρρυνση για ενδιαφέρον και περιέργεια
- Παροχή ενός μέσου επίλυσης προβλημάτων
- Δημιουργία ενός περιβάλλοντος για αυτο-αξιολόγηση και αλλαγή
- Δημιουργία Λειτουργικών Αντιπαραθέσεων
- Ανταμείψτε τη διαφωνία και τιμωρήστε την αποφυγή αντιπαράθεσης.

- **Δυσλειτουργικά Αποτελέσματα από την Αντιπαράθεση**

- Ανάπτυξη δυσaréσκειας
- Μειωμένη ομαδική αποτελεσματικότητα
- Καθυστερημένη επικοινωνία
- Μειωμένη ομαδική συνεκτικότητα
- Οι εσωτερικές διαμάχες ανάμεσα στα μέλη της ομάδας υπερνικούν τους στόχους της ομάδας

5.3 Η προσέγγιση της συνταγής

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

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

Κοιτάζει επίσης τα θέματα που συζητά η ομάδα. Με βάση αυτά, δίνει οδηγίες 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 χρησιμοποίηση της εξωτερικής συνταγής έρχεται σε αντίθεση με την επιδίωξη της αλλαγής μέσα από ενεργό συμμετοχή.

Στο σημείο που συγκρούονται το μήνυμα της αλλαγής με το κλίμα που υπάρχει στην ομάδα, εισέρχονται πολλά σημεία δυναμικού:

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

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

Τα μεγάλα πλεονεκτήματα της λύσης αυτής είναι ότι μπορούμε να ζητήσουμε τη βοήθεια ειδικών 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.

5.4 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 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.

6.0 Συγκρούσεις ρόλων

Ρόλοι. Οι άνθρωποι μέσα στις ομάδες, όπως και γενικότερα στη ζωή τους, παίζουν άλλοτε πιο συνειδητά κι άλλοτε ασυνείδητα, κάποιους ρόλους. Συνήθως οι ρόλοι αυτοί βρίσκονται σε άμεση αλληλοσυσχέτιση ανάμεσα στην εικόνα που έχουμε για τον εαυτό μας, στο τι πιστεύουμε ότι περιμένουν οι άλλοι από εμάς και στο τι πραγματικά προσδοκούν οι άλλοι από εμάς. Για παράδειγμα, μπορεί εύκολα να διακρίνει κανείς μέσα σε μία ομάδα πολλούς διαφορετικούς ρόλους: τον ρόλο του κακού - άτακτου παιδιού, τον μητρικό - προστατευτικό ρόλο, το ρόλο του ηγέτη - αρχηγού, το ρόλο του υποστηρικτή - “κολώνα” της ομάδας, το ρόλο του θύματος, κλπ. Όλοι οι ρόλοι μπορεί να είναι χρήσιμοι και παραγωγικοί για την ομάδα ακόμη κι αν είναι “αρνητικοί”.

Τι είναι ρόλος και από τι επηρεάζονται ;

Ρόλος είναι η αναμενόμενη συμπεριφορά που σχετίζεται με τα άτομα που κατέχουν συγκεκριμένη θέση στη δομή του οργανισμού.

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

Τι είναι το πλαίσιο ρόλου και τι το επεισόδιο ρόλου;

Το πλαίσιο ρόλου περιλαμβάνει όλες τις επαφές με εκείνους (πομποί) που το άτομο (δέκτης) έχει ουσιαστικές αλληλεπιδράσεις σχετικά με την εκτέλεση του ρόλου του. Τα άτομα που αποτελούν το πλαίσιο ρόλου του συγκεκριμένου δέκτη (ατόμου) επηρεάζονται από τη συμπεριφορά του και έχουν κάποιες προσδοκίες από αυτόν όσον αφορά το τι πρέπει να κάνει και τι όχι. Τα άτομα αυτά αποτελούν τους πομπούς όταν ασκούν πιέσεις στο συγκεκριμένο άτομο (δέκτη) για το πώς θα συμπεριφερθεί

Ένα επεισόδιο ρόλου περιλαμβάνει :

- i. Τις προσπάθειες από ένα ή και περισσότερους να επηρεάσουν την συμπεριφορά του δέκτη
- ii. Τις απαντήσεις του δέκτη ο οποίος με την σειρά του επηρεάζει τις μελλοντικές προσδοκίες του πομπού.

Πότε εμφανίζονται η σύγκρουση ρόλων και τι είδη συγκρούσεων υπάρχουν ;

Σύμβαση ρόλων εμφανίζονται όταν δύο ή και περισσότερες ασυμβίβαστες πιέσεις ασκούνται σε ένα άτομο. Η ένταση της σύγκρουσης ρόλων εξαρτάται από τη δύναμη των πιέσεων που ασκούνται από τους πομπούς και την επιθυμία του δέκτη να ανταποκριθεί.

Υπάρχουν 4 είδη συγκρούσεων ρόλων :

- Ένεκα υπαιτιότητας του πομπού : Εμφανίζονται όταν τα «πρέπει» και τα «δεν πρέπει» από κάποιο πομπό είναι ασυμβίβαστα μεταξύ τους. Όταν οι ρόλοι που «στέλνει» είναι ασυμβίβαστοι μεταξύ τους.
- Ένεκα υπαιτιότητας περισσότερων του ενός πομπού : Εμφανίζονται όταν οι πιέσεις που ασκούνται από κάποιον πομπό θεωρούνται ως ασυμβίβαστες με τις πιέσεις κάποιου άλλου ή κάποιων άλλων πομπών.
- Ένεκα πίεσης για επίτευξη συγκρουόμενων στόχων : Εμφανίζονται όταν οι πιέσεις για κάποιο ρόλο σχετίζονται με την συμμετοχή του σε ένα οργανισμό ή ομάδα και

αυτός είναι ασυμβίβαστος με την ταυτόχρονη συμμετοχή του σε κάποια άλλη ομάδα ή οργανισμό.

- Ένεκα (προσωπικών) συγκρούσεων του δέκτη : Εμφανίζονται όταν υπάρχουν ασυμβίβαστες μεταξύ των ασκούμενων πιέσεων σε 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 την βελτίωση και ανάπτυξη του οργανισμού και ταυτόχρονα την δημιουργία ικανών και ώριμων ατόμων.

Τι ορίζεται σύγκρουση, ποιες οι συνήθεις πηγές σύγκρουσης σε μια επιχείρηση ποιες οι κύριες αιτίες συγκρούσεων και ποια τα τυπικά συμπτώματά τους ?

Η σύγκρουση ορίζεται ως το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο άτομο με τον εαυτό του, ή μεταξύ δύο ατόμων ή και περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων / οργανισμών. Οι πιο συνήθεις πηγές συγκρούσεων είναι στις σχέσεις μεταξύ στελεχών στην ίδια βαθμίδα, μεταξύ προϊσταμένων, μεταξύ γραμμικών και επιτελικών στελεχών μεταξύ συλλόγου εργαζομένων και διοίκησης κ.ά.

Ποια τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα των διομαδικών συγκρούσεων

Χαρακτηριστικά της σύγκρουσης μεταξύ ομάδων	Θετικά αποτελέσματα	Αρνητικά αποτελέσματα
Ανταγωνισμός	Αυξάνει τα κίνητρα. Συμβάλει στην δημιουργία ενός συστήματος ελέγχου και ισορροπιών. Αυξάνει τον αριθμό	Μειώνει τα κίνητρα. Δυνατότητα να στερήσει από ανώτατα κλιμάκια Διοίκησης την

	των ιδεών που συναγωνίζονται τις καθιερωμένες	πληροφόρηση
Απόκρυψη και παραμόρφωση της πληροφορίας.	-	Μειώνει την ποιότητα των λαμβανομένων αποφάσεων
Προσφυγή στους ανωτέρους για αποφάσεις.	Ο μάνατζερ καθίσταται περισσότερο ενήμερος σχετικά με τις λειτουργίες και τους υφισταμένους του. Δυνατό να οδηγήσει σε αντιπαράθεση με κάποιο μάνατζερ ο οποίος δρα σαν διαιτητής μιας διαφοράς.	Ο μάνατζερ είναι δυνατό να υπερφορτωθεί με αναφορές. Είναι επίσης δυνατό να οδηγηθεί στην έκδοση αποφάσεων χωρίς πλήρη γνώση του θέματος.
Σταθερότητα και τυπικότητα στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων	Δυνατό να αυξήσουν τη σταθερότητα του συστήματος	Μειώνει την προσαρμοστικότητα και το βαθμό θετικής ανταπόκρισης στις επιχειρούμενες αλλαγές
Μείωση του ρυθμού αλληλεπίδρασης μεταξύ των ομάδων. Μικρή εμπιστοσύνη, υποψία, εχθρικότητα	Δυνατό να επιλυθεί ένα πρόβλημα εαν μια ομάδα ή ένα άτομο χρησιμοποιηθεί για την εξασφάλιση του απαραίτητου συνδέσμου Αυξημένη συνεκτικότητα σε κάθε ομάδα η οποία συμβάλει στη συνεργασία των μελών της ομάδας.	Παρεμποδίζει το συντονισμό και την εκτέλεση των διαφόρων καθηκόντων. Ανησυχία, φόβος, άγχος και αυξημένος δείκτης αποχώρησης εργαζομένων

Κύριες αιτίες συγκρούσεων είναι :

- Παρανόηση λόγω κακής επικοινωνίας
- Διαφορετικές / αντίθετες προσωπικότητες
- Διαφορετικές αξίες και στόχοι
- Απόδοση κάτω ή πάνω του προτύπου
- Διαφορές για την μέθοδο εκτέλεσης των εργασιών
- Ασαφή όρια ευθύνης
- Ασαφή όρια εξουσίας
- Έλλειψη / αδυναμία συνεργασίας
- Ανταγωνισμός για περιορισμένους πόρους
- Μη συμμόρφωση σε κανόνες και πολιτικές

Τυπικά συμπτώματα των συγκρούσεων είναι η επιφυλακτικότητα, η αμφιταλάντευση, η επιθετικότητα, η αδιαφορία, το άγχος και η αγωνία.

∅ *Που οδηγούν οι συγκρούσεις στην διαδικασία λήξης απόφασης και στην άσκηση ελέγχου ;*

Όσον αφορά την διαδικασία οι έντονες συγκρούσεις οδηγούν σε προκατειλημμένες απόψεις και παραμορφώσεις της πραγματικότητας προκαλώντας αύξηση της σύγκρουσης παρά επίλυσή της. Στην άσκηση ελέγχου οι μάνατζερ είναι δυνατόν να δυσανασχετούν με τις συγκρούσεις γιατί επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Οι συγκρούσεις είναι δυνατόν όμως να οδηγήσουν σε καλύτερες αποφάσεις. Αυτές μπορούν να κατευθύνουν τα στελέχη στην έρευνα τρόπων για τον περιορισμό ή την καινοτομία και την αλλαγή. Επίσης με συγκρούσεις απόψεων είναι δυνατόν να δώσουν στα άτομα ευκαιρίες για εξασφάλιση χρηματικών και προσωπικών ανταμοιβών. Από άποψη ελέγχου οι συγκρούσεις μπορούν να προσαρμόσουν τις διοικητικές διαδικασίες ή τις διαδικασίες επηρεασμού της συμπεριφοράς των μελών του οργανισμού. Επιπλέον οι συγκρούσεις δίνουν στους μάνατζερ πληροφορίες

σχετικές με τις λειτουργίες και δείχνουν που ενδεχομένως χρειάζονται διορθωτικές ενέργειες.

Ποιες οι θετικές και ποιες οι αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων ?

Θετικές επιπτώσεις

- Νέες ιδέες
- Οδηγούν σε καινοτομίες και αλλαγές
- Καλύτερες αποφάσεις
- Τονίζουν την ανάγκη προσαρμογής διοικητικών διαδικασιών
- Γίνονται σαφείς οι αιτίες ενός προβλήματος.
- Αυξάνουν την συμμετοχή
- Επικοινωνία
- Δυναμώνουν τις σχέσεις όταν λυθούν θετικά και για τις δύο πλευρές
- Πιθανότατα να αυξήσουν την παραγωγικότητα

Αρνητικές επιπτώσεις

- Σπατάλη ενέργειας
- Μειώνουν το ηθικό
- Συντελούν στην πόλωση μεταξύ ατόμων / ομάδων
- Μεγαλώνουν / βαθαίνουν τις διαφορές
- Εμποδίζουν την συνεργασία
- Δημιουργούν ανεύθυνη συμπεριφορά
- Δημιουργία δυσπιστίας και υποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων
- Έχουν σαν αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγικότητας
- Οδηγούν σε προκατειλημμένες αποφάσεις

Έτσι λοιπόν πρέπει να υπάρχει καθοδήγηση και κατάλληλη διευθέτηση των συγκρούσεων ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα αρνητικά τους αποτελέσματα και να μεγιστοποιηθούν τα θετικά.

Ποίοι οι τρόποι (στυλ) διευθέτησης διαπροσωπικών συγκρούσεων ?

Υπάρχουν πέντε στυλ διευθέτησης των διαπροσωπικών συγκρούσεων :

1)Στυλ αποφυγής : Είναι η τάση να αποσύρεται κάποιος ή να παραμένει ουδέτερος σε καταστάσεις συγκρούσεων. Τα στελέχη που κατατάσσονται σε αυτή την κατηγορία λειτουργούν ως σύνδεσμος επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων αναμεταδίδοντας τα μεταξύ τους μηνύματα. Όταν υπάρχουν ανεπίλυτες συγκρούσεις οι οποίες επηρεάζουν τα καθήκοντα για τα οποία το στέλεχος είναι υπεύθυνο, η τάση αποφυγής θα έχει αρνητικά αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση της οργανικής μονάδας που προϊσταται.

Θετικά αποτελέσματα από την υιοθέτηση αυτού του στυλ μπορούν να εμφανιστούν όταν : Α) Το θέμα που έχει προκύψει είναι μικρής εμβέλειας και σημασίας για το οποίο ούτε πολύς χρόνος ούτε ενεργητικότητα αξίζει να διατεθεί, ώστε να αντιμετωπιστεί η σχετική σύγκρουση.

Β) Η δύναμη του ενός των συγκρουόμενων είναι σχετικά μικρή

Γ) Κάποιοι άλλοι έχουν την δυνατότητα να διευθετήσουν τη σύγκρουση αποτελεσματικά

2)Συμβιβαστικό στυλ : Είναι η τάση να θυσιάζει κάποιος την θέση του με το να ζητά λύσεις τεμαχίζοντας τις διαφορές σε καταστάσεις συγκρούσεων.

Προβλήματα που προκύπτουν από την άκαιρη και πρόωρη χρήση του συμβιβαστικού στυλ δημιουργούνται όταν :

Α) Το στέλεχος που ενθαρρύνει τον συμβιβασμό σε διάφορα εκφρασμένα θέματα χωρίς να διαχωρίζει ή να υιοθετεί κάποιο από αυτά

Β) Υπάρχει τάση το στέλεχος να αποδέχεται της αρχικά παρουσιαζόμενες θέσεις παρά να ερευνά για όλες εκείνες τις εναλλακτικές λύσεις οι οποίες θα είναι αποδεκτές από όλους.

Γ) Όταν ο συμβιβασμός μπορεί να είναι ακατάλληλος για την συγκεκριμένη κατάσταση ή για επιμέρους τμήματα της .

Το στυλ αυτό είναι επιθυμητό όταν τα δύο μέρη αναγνωρίζουν ότι :

α) Υπάρχει δυνατότητα να επιτευχθεί συμφωνία στην οποία κάθε πλευρά θα βρεθεί σε καλύτερο στάσιμο σημείο από το αν δεν επιτευχθεί συμφωνία

β) Περισσότερες από δύο συμφωνίες μπορούν να επιτευχθούν

γ) Κάποιοι από τους στόχους του μπορούν να παραμείνουν αντίθετοι ή κάποια από τα συμφέροντά τους να μην ικανοποιηθούν σε σχέση με τις διαφορετικές συμφωνίες που δυνατό να επιτευχθούν

3) Στυλ εξομάλυνσης : Είναι η τάση να ελαχιστοποιείται η φανερή διάσταση των πραγματικών ή των θεωρημένων διαφορών καταστάσεις συγκρούσεων ενώ ταυτόχρονα δίνεται έμφαση στα κοινά συμφέροντα. Το στυλ αυτό ενθαρρύνει τα άτομα να καλύπτουν και να αποφεύγουν την έκφραση των συναισθημάτων. Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό σε βραχυχρόνια βάση, όταν :

A) Τα μέρη είναι σε δύναμη «εκρηκτική» συναισθηματική κατάσταση σύγκρουσης και η εξομάλυνση χρησιμοποιείται για την εκτόνωση της.

B) Η διατήρηση της αρμονίας και της αποφυγής οποιασδήποτε διαταραχής είναι πολύ σημαντική

Γ) Οι συγκρούσεις βασίζονται πρωταρχικά στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων και τα οποία είναι αδύνατο να αντιμετωπισθούν με το κλίμα του ανταγωνισμού που ήδη επικρατεί.

4) Πιστικό στυλ : Είναι η τάση χρησιμοποίησης εξαναγκασμού για την κυριαρχία πάνω σε μία ομάδα συνθλίβοντας έτσι τις διαφορές που υφίστανται σε καταστάσεις συγκρούσεων. Αυτό απαιτεί την αποδοχή της θέσης κάποιου άλλου. Τα αποτελέσματα που επέρχονται είναι ικανοποιητικά μόνο για ένα από τα συμβαλλόμενα μέρη. Η υπέρμετρη υιοθέτηση εξαναγκασμού μειώνει τα κίνητρα των ατόμων των οποίων τα ενδιαφέροντα δεν έχουν ληφθεί υπ'όψη.

- Καταστάσεις που το πιστικό στυλ φαίνεται σκόπιμο είναι όταν :

A) Υπάρχουν οριακές καταστάσεις και απαιτούνται γρήγορες ενέργειες

B) Πρέπει να ακολουθηθούν μη δημοφιλείς πορείες δράσης για την μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα του οργανισμού και της επιβίωσης του.

Γ) Μερικοί προσπαθούν να εκμεταλλευτούν κάποιον και το πρόσωπο αυτό πρέπει να πάρει γρήγορες αποφάσεις για την αυτοπροστασία του.

5) Συνεργατικό στυλ : Προϋποθέτει την επιθυμία για αναγνώριση των αιτιών που υποβόσκουν, την ανοιχτή ενημέρωση όλων και την έρευνα για εναλλακτικές λύσεις που αμοιβαία θεωρούνται ευεργετικές.

Περιορισμοί αυτού του στυλ :

A) Τα χρονικά περιθώρια

B) Τα πρότυπα των ομάδων

Η χρήση αυτού του στυλ επηρεάζεται από το σύστημα διοίκησης και το στυλ ηγεσίας του προϊστάμενου. Για την επιτυχημένη εφαρμογή αυτού του στυλ διευθέτησης των συγκρούσεων θα πρέπει ο μάνατζερ να :

α) Λάβει και να δώσει όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες για το κύριο σημείο σύγκρουσης.

β) Εξετάσει την περίπτωση συμβιβασμού, με την ανάλυση των πραγματικών προβλημάτων και τον εντοπισμό – διαμόρφωση των εναλλακτικών λύσεων.

γ) Μην υποθέτει ποτέ ότι γνωρίζει αυτό που κάποιο άλλο άτομο πρόσωπο σκέφτεται έως ότου ελέγξει πλήρως τι είναι αυτό που πραγματικά σκέφτεται.

δ) Μη αποδίδει ποτέ τίτλους (συνήθως προσβλητικούς) σε κάποια από τα πρόσωπα της σύγκρουσης να ξεχάσει το παρελθόν και κοιτάξει το παρόν και το μέλλον.

Το συνεργατικό στυλ είναι επιθυμητό όταν :

- i. Τα άτομα έχουν κοινούς στόχους
- ii. Η ομοφωνία θα οδηγήσει σε καλύτερη για το συγκεκριμένο θέμα λύση
- iii. Υπάρχει ανάγκη για την λήψη υψηλής ποιότητας απόφασης

6.1 Συγκρούσεις Ομάδων

Τέλος, υπάρχει η κατηγορία της σύγκρουσης ομάδων. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, σε έναν οργανισμό είναι αναπόφευκτο να μην δημιουργηθούν ομάδες, και υπό-ομάδες μέσα σε αυτές. Κάθε ομάδα και υπό-ομάδα περιέχει άτομα που τους συνδέουν κοινά χαρακτηριστικά, ιδιότητες, ενδιαφέροντα και σκοποί, που δρουν και ως διαφοροποιητικοί παράγοντες από τα άτομα που δεν ανήκουν σε αυτές (αυτό που με ενώνει με αυτό το άτομο σε αυτήν την ομάδα με διαφοροποιεί/ χωρίζει από αυτό το άτομο που δεν ανήκει σε αυτήν την ομάδα). Οι ομάδες και οι υπό-ομάδες ενδέχεται με την δημιουργία των συγκεκριμένων συνθηκών να οδηγηθούν σε σαφή ρήξη, να συγκρουστούν τα συμφέροντά τους. Στην περίπτωση αυτή έχουμε τη σύγκρουση πολλών ατόμων, που μπορεί να αφορά τα καθήκοντά τους, τις εξαρτήσεις στόχων, την ύπαρξη βασικών διαφορών μεταξύ των ομάδων, προβλήματα αναφορικά με την κατανομή κοινών πόρων, ή ακόμα και την απουσία ύπαρξης κριτηρίων κατάλληλων για την εκτίμηση της απόδοσης και της ανταμοιβής του κάθε εργαζομένου. Τα αίτια θα αναφερθούν πιο αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο, παρόλα αυτά, και σε αυτήν τη περίπτωση κρίνεται απαραίτητη έως και

αναγκαία η παρέμβαση ενός τρίτου, ουδέτερου ατόμου που θα διευθετήσει ή συμβιβάσει την κατάσταση.

Αιτίες των Συγκρούσεων

Οι αντιθέσεις πρέπει να αντιμετωπιστούν εγκαίρως και σωστά, ώστε να μην επωαστούν σε συγκρούσεις. Αυτό επιτυγχάνεται πιο εύκολα, αν είναι γνωστή η πηγή τους. Οι πηγές αντιθέσεων που μπορούν να αποτελέσουν αίτιο σύγκρουσης έχουν διάφορες μορφές και χρειάζεται η σωστή μελέτη της κάθε περίπτωσης συγκρούσεων για να εντοπιστούν τα σωστά αίτια, όπως επίσης και σωστό προγραμματισμό και οργάνωση για την εξάλειψη ή τουλάχιστον ελαχιστοποίηση των αιτιών πιθανών συγκρούσεων.

Ο Ζαβλανός στην αναζήτηση των αιτιών των συγκρούσεων διακρίνει τις ακόλουθες πηγές αντιθέσεων:

i. Προβλήματα επικοινωνίας. Η κακή επικοινωνία, οι δυσκολίες που παρουσιάζονται σε αυτήν, η ανεπαρκής ανταλλαγή πληροφοριών, όλα αυτά συντελούν στη δημιουργία εκνευρισμού και μη θετικής προδιάθεσης και αρνητικών συναισθημάτων απέναντι στο άτομο που έχει απέναντί του ένας εργαζόμενος.

ii. Προβλήματα στη δομή του οργανισμού. Ο Corwin ερευνώντας σχετικά, βρήκε ότι το μέγεθος ενός οργανισμού σχετίζεται θετικά με τον αριθμό των αντιθέσεων, δηλαδή ότι όσο μεγαλύτερο μέγεθος έχει ένας οργανισμός, τόσο περισσότερες θα είναι οι συγκρούσεις και τόσο υψηλότερος θα είναι ο ρυθμός της έντασης των συγκρούσεων. Σύμφωνα με μελέτη του Corwin, “το μέγεθος της επιχείρησης, η διαφοροποίηση στη δομή και η ανομοιογένεια στο προσωπικό, συμβάλλουν στην οργανωτική ένταση, ενώ οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και η συμμετοχή στο σύστημα εξουσίας αυξάνουν τις αντιθέσεις μόνο στην περίπτωση που αυτές υπάρχουν”, προβλήματα στη δομή του οργανισμού, αντιθέσεις μεταξύ ομάδων, ανθρώπινοι παράγοντες, γνωστικές αντιθέσεις, συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη των αποφάσεων, κλπ), για αυτό και είναι σημαντικό για το διευθυντή ή τον μάνατζερ ενός οργανισμού να είναι σε θέση να τις διακρίνει, ώστε να επέμβει εγκαίρως.

iii. Αντιθέσεις μεταξύ των διαφόρων ομάδων. Παρόλο που θεωρείται ότι οι ομάδες μπορούν να διευθετούν τα προβλήματά τους μόνες τους, μεταξύ των διαφόρων ομάδων αναπτύσσεται ένα αίσθημα ανταγωνισμού, που μπορεί να αποτελέσει αιτία ρήξης και σύγκρουσης. Αυτό είναι κάτι ανεπιθύμητο, ιδίως όταν οι εμπλεκόμενες στη σύγκρουση ομάδες καλούνται να συνεργαστούν για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

iv. Ανθρώπινοι παράγοντες. Η αιτία αυτή των συγκρούσεων σχετίζεται με την προσωπικότητα που έχει και προβάλλει ο κάθε εργαζόμενος σε έναν οργανισμό. Ο τρόπος με τον οποίο αντιδράει, η ικανοποίηση που δέχεται από την εργασία του, από τη θέση του μέσα στον οργανισμό, η φιλοδοξία και ο αυτοσεβασμός είναι μόνο μερικά από τα παραδείγματα του ανθρώπινου ψυχισμού που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, άρα και τις ισορροπίες σε έναν οργανισμό.

v. Γνωστικές αντιθέσεις. Και αυτή η αιτία σχετίζεται με την ανθρώπινη αντίδραση. Οι αποφάσεις λαμβάνονται όχι μόνο βάσει ορθολογικών, αντικειμενικών και επιστημονικών στοιχείων, αλλά και βάσει εμπειριών προηγούμενων από πλευράς του ατόμου που λαμβάνει την απόφαση. Επίσης, την απόφασή του θα επηρεάσουν η εκπαίδευσή του, η ψυχολογική του κατάσταση τη δεδομένη στιγμή, καθώς και το κοινωνικό του υπόβαθρο. Οι αφανείς αυτοί λόγοι συνθέτουν τη γνωστική αντίδρασή του, και δεν είναι κατανοητοί και αντιληπτοί από τους υπολοίπους πάντα. Αυτό οδηγεί συχνά σε συγκρούσεις, καθώς μπορεί να υποπτευθούν διαφορετικά κίνητρα από αυτά που όντως έχει, και να δημιουργηθούν παρεξηγήσεις και ένταση.

vi. Συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο βαθμός συμμετοχής τους, καθώς ακόμα και το ενδεχόμενο συμμετοχής τους προκαλεί εντάσεις σε έναν οργανισμό.

vii. Άλλες αιτίες, όπως η έλλειψη πληροφοριών, η ασάφεια στην περιγραφή ενός ρόλου, οι προσωπικές διαφορές και αντιπαραθέσεις μεταξύ ατόμων και το περιβάλλον, μπορούν επίσης να σταθούν αιτίες και αφορμές για αντιθέσεις και συγκρούσεις.

Ο Χυτήρης, αντίστοιχα, ως κύριες αιτίες συγκρούσεων σε έναν οργανισμό αναγνωρίζει τις ακόλουθες:

1. παρανόηση, που προκαλείται από κακή επικοινωνία
2. διαφορετικές ή αντίθετες προσωπικότητες
3. διαφορετικές αξίες, διαφορετικοί στόχοι
4. διαφορές για τη μέθοδο εκτέλεσης των εργασιών
5. ασαφή όρια αναφορικά με την ευθύνη και την εξουσία
6. έλλειψη ή αδυναμία συνεργασίας
7. ανταγωνισμό για περιορισμένους πόρους, ή σημαντικές μειώσεις σε αυτούς, όπως σημειώνει σχετικά ο Bennett
8. μη συμμόρφωση στους κανόνες και τις πολιτικές
9. προσωπικούς λόγους ή προβλήματα
10. διαφωνίες σχετικά με τις ανταμοιβές
11. διαφωνίες σχετικά με τους αντικειμενικούς στόχους και την πορεία του οργανισμού
12. απόδοση των εργαζομένων, πάνω/ κάτω από το πρότυπο

Πιο αναλυτικά, στην περίπτωση των διαπροσωπικών συγκρούσεων, οι πιθανές αιτίες είναι οι διαφωνίες πάνω στις πολιτικές, στα σχέδια και στους αντικειμενικούς στόχους που θα ακολουθήσει μια εταιρεία, και σαφώς και οι προσωπικοί λόγοι και συναισθηματικές αντιδράσεις που έχει το ένα άτομο για το άλλο. Στην περίπτωση της σύγκρουσης μεταξύ ομάδων, η πρώτη πιθανή αιτία είναι η αλληλεξάρτηση καθηκόντων ή οι εξαρτήσεις στόχων. Μέσα σε έναν οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν οι κύριοι και επιμέρους στόχοι, οι διάφορες ομάδες πρέπει να συνεργάζονται σε μερικές περιπτώσεις ή σε κάποιες άλλες να εξαρτώνται η μία από την άλλη για κύριο κομμάτι της εργασίας τους, όπως για πληροφόρηση ή παροχή συγκεκριμένων μέσων. Σε αυτές τις περιπτώσεις μπορεί να δημιουργηθεί ένταση, ή ακόμα και σοβαρή σύγκρουση, που θα έχει σημαντικές επιπτώσεις στον οργανισμό, καθαρά εξαιτίας της αλληλεξάρτησης που διέπει μια τέτοια σχέση.

Ενδεχόμενοι λόγοι για αύξηση της έντασης μπορεί να σταθεί η ασάφεια, ή η έλλειψη προγραμματισμού μεταξύ των ομάδων, ή μια αύξηση των απαιτήσεων της μιας εκ μέρους της άλλης.

Άλλες αιτίες για σύγκρουση ομάδων σημειώνει την απουσία κατάλληλων κριτηρίων για αποτίμηση απόδοσης και ανταμοιβής, τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων ομάδων, και το πρόβλημα της σωστής κατανομής των πόρων.

Οι διαφορές μεταξύ των ομάδων που υπάρχουν σε έναν οργανισμό μπορεί να αποτελέσουν αιτία σύγκρουσης, καθώς στοιχεία όπως η έκφραση των στόχων και ο επιθυμητός χρόνος επίτευξής τους μπορεί να διαφέρει από ομάδα σε ομάδα. Κάτι τέτοιο θα προκαλέσει ένταση, διαφωνίες και εν τέλει σύγκρουση ανάμεσά τους.

Τέλος, τα επιμέρους τμήματα ή ομάδες ενός οργανισμού, για τη σωστή διαχείριση και λειτουργία τους, χρειάζονται διάφορα μέσα και διάφορους πόρους. Δεδομένου ότι ο οργανισμός/ επιχείρηση διαθέτει συγκεκριμένους πόρους ή συγκεκριμένη ποσότητα αυτών, η σωστή κατανομή πόρων σε κάθε ομάδα/ τμήμα είναι μεν απόφαση του διοικητικού τμήματος, αλλά υπόκειται στις επικρίσεις των διαφόρων ομάδων που βασίζονται στους πόρους αυτούς για τη σωστή διεκπεραίωση της εργασίας τους. Έτσι δημιουργούνται διαφωνίες και εντάσεις μεταξύ των διαφόρων τμημάτων για την απόκτηση του αναγκαίου υλικού. Οι εντάσεις αυτές γίνονται πιο έντονες, όπως παρατηρεί ο Bennett, στην περίπτωση που γίνονται περικοπές στους πόρους και απαιτείται αναδιανομή των εναπομείναντων, και στην περίπτωση που αποκτούνται νέοι πόροι και απαιτείται η διανομή τους στις ομάδες.

Επιπλέον λόγους και αιτίες για συγκρούσεις γράφει ο Bennett σε σχετικό κεφάλαιο σε βιβλίο του, όπου σημειώνει τη μη σωστή επικοινωνία ως αιτία δημιουργίας ασαφειών στους αντικειμενικούς στόχους ενός τμήματος, ή ακόμα και του οργανισμού. Επίσης, με τη μη σωστή και διαρκή επικοινωνία η περιγραφή ενός ρόλου δεν θα είναι ακριβής, και έτσι το άτομο που καλείται να τον εκπληρώσει δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί στις προσδοκίες και απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντός του. Επιπροσθέτως, η φτωχή συνεργασία και η έλλειψη συνοχής και ομαδικού πνεύματος συνιστούν μια ακόμη αιτία για συγκρούσεις. Αν και τα όρια αυτής της αιτίας αλληλοκαλύπτονται με αιτίες που έχουν ήδη αναφερθεί, αποτελεί μεμονωμένη αιτία. Έχει παρατηρηθεί, κυρίως σε μικρές επιχειρήσεις, ότι η δημιουργία ομαδικού πνεύματος συμβάλλει θετικά και καθοριστικά στη σωστή επικοινωνία και συνεργασία των εργαζομένων, μέχρι το βαθμό της συμφιλίωσης ή συμβιβασμού χωρίς την επέμβαση τρίτου. Επιπροσθέτως, η φτωχή συνεργασία και η έλλειψη συνοχής και ομαδικού πνεύματος συνιστούν μια ακόμη αιτία για συγκρούσεις. Αν και τα όρια αυτής της αιτίας αλληλοκαλύπτονται με αιτίες που έχουν ήδη αναφερθεί, αποτελεί μεμονωμένη αιτία.

Έχει παρατηρηθεί, κυρίως σε μικρές επιχειρήσεις, ότι η δημιουργία ομαδικού πνεύματος συμβάλλει θετικά και καθοριστικά στη σωστή επικοινωνία και συνεργασία των εργαζομένων, μέχρι το βαθμό της συμφιλίωσης ή συμβιβασμού χωρίς την επέμβαση τρίτου ατόμου. Η ζητούμενη αυτή συνοχή είναι σαφώς πιο δύσκολο να επιτευχθεί σε έναν μεγάλο οργανισμό. Παρόλα αυτά, σε οργανισμούς που τους διέπουν ιδεαλιστικοί στόχοι, όσο μεγάλοι και αν είναι, παρατηρείται μεγαλύτερος βαθμός συνοχής, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν παρατηρούνται συγκρούσεις. Οι εντάσεις απλώς φαίνονται να εξομαλύνονται ως ένα βαθμό. Επίσης ρόλο για τη συνοχή παίζει και η οργανωτική δομή ενός οργανισμού. Σε οργανισμούς με μεγάλο αριθμό τμημάτων που δρουν ανεξάρτητα, ή σε μεγάλο βαθμό ανεξάρτητα το ένα από το άλλο, η δημιουργία συνοχής και ομαδικού πνεύματος είναι πιο δύσκολη και εξαρτάται σαφώς από το διευθυντικό μέρος του οργανισμού να προσπαθήσει για τη δημιουργία αυτού. Μια τέτοια προσπάθεια θα ήταν η επιπλέον παροχή ορισμένων υπηρεσιών στους εργαζομένους, όπως εσωτερικός παιδικός σταθμός για φύλαξη των μικρών παιδιών των εργαζόμενων μητέρων, ή η δημιουργία δραστηριοτήτων εντός και εκτός του εργασιακού χώρου, που θα απευθύνονται σε όλους τους εργαζόμενους και θα δημιουργούν το αίσθημα του ανήκειν μεταξύ τους.

Έναν τελευταίο λόγο που σημειώνει ο Bennett είναι η εισαγωγή/ πρόσληψη στον οργανισμό νέων ατόμων. Κάτι τέτοιο μπορεί ενδεχομένως να δημιουργήσει εντάσεις, ξεκινώντας από το επίπεδο των διαπροσωπικών σχέσεων, άμα τα νέα αυτά άτομα έχουν διαφορετικό παρελθόν, και διαφορετικές απόψεις και οπτικές γωνίες από το ήδη υπάρχον προσωπικό.

Επιπτώσεις των Συγκρούσεων

Δεδομένης της ύπαρξης των αιτιών για σύγκρουση, είναι σχετικά ασφαλής η υπόθεση ότι θα δημιουργηθεί ένταση σε έναν οργανισμό, και πιθανώς και σύγκρουση. Σε έναν οργανισμό, είναι απαραίτητο και χρήσιμο να ανιχνεύονται σημάδια τα οποία είναι προάγγελοι των επικείμενων συγκρούσεων. Τα εμπειρικά, αυτά σημάδια που μαρτυρούν ότι υπάρχει ένταση, αντιπαράθεση και σύγκρουση μέσα σε έναν οργανισμό παρατίθενται στη συνέχεια, όπως τα σημειώνει ο Bennett

- συχνές διαφωνίες ανάμεσα στους εργαζομένους, που δεν επιλύονται
- προβλήματα στην επικοινωνία
- μη εποικοδομητικός ανταγωνισμός μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών ή τμημάτων
- εργαζόμενοι που παρουσιάζουν μη ελαστική και μη ανεκτική συμπεριφορά απέναντι σε άλλα μέλη του προσωπικού
- συνάδελφοι που κατακρατούν πληροφορίες ο ένας από τον άλλον
- άδικη κριτική που ασκείται σε συγκεκριμένα άτομα
- υπερβολικά επίσημες διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων .

Τα σημάδια αυτά πρέπει να αναζητούνται από τους υπευθύνους των εκάστοτε τμημάτων, ή του οργανισμού, γιατί είναι αποδεδειγμένο ιστορικά ότι οι συγκρούσεις έχουν αρνητικές επιπτώσεις σε μια επιχείρηση. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν έχουν και θετικές επιπτώσεις. Στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, όπου αναλύονται τρεις διαφορετικές θεωρήσεις των συγκρούσεων, παρουσιάζεται και σχηματικά το άριστο, έως και επιθυμητό, επίπεδο σύγκρουσης, με τα ανάλογα αποτελέσματα και επιπτώσεις. Αναφερόμενη και ως λειτουργική σύγκρουση, σε γενικές γραμμές μπορεί να ειπωθεί ότι παράγει νέες ιδέες και προωθεί την εξέλιξη του οργανισμού, ευνοώντας τη μάθηση και τη δημιουργικότητα.

Πιο αναλυτικά, η σύγκρουση μπορεί να συνίσταται στην ισχυρή ανταλλαγή απόψεων, διαφορετικών γνώμων από διαφορετικές πλευρές μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτές μπορεί να αφορούν από τη φύση των διαπροσωπικών σχέσεων έως την αναδιατύπωση των στόχων ενός τμήματος, ή και του οργανισμού. Η ανταλλαγή αυτή μπορεί να οδηγήσει στην πρόταση νέων ιδεών, που με τη σειρά τους

να αποτελέσουν μια ώθηση προς τα εμπρός για τον οργανισμό. Σαφής προϋπόθεση για να συμβεί κάτι τέτοιο είναι τα εμπλεκόμενα άτομα να είναι ανοιχτά στις νέες αυτές ιδέες, είτε είναι συνάδελφοι στην ίδια ομάδα ή στο ίδιο τμήμα, είτε είναι ανώτεροι ιεραρχικά και υπεύθυνοι και με αρκετή αρμοδιότητα για να υιοθετήσουν αυτές τις ιδέες.

Μία ακόμη θετική επίπτωση είναι ότι οι συγκρούσεις οδηγούν σε αλλαγές και καινοτομίες. Άμεση απόρροια του προαναφερθέντος, η υιοθέτηση των νέων ιδεών, ή η τροποποιημένη υιοθέτησή τους συνεπάγεται μια αλλαγή στον οργανισμό, στους στόχους του, στη δομή ή οργάνωσή του, στον προσανατολισμό του, ή και στον τρόπο που αντιμετωπίζει και συμπεριφέρεται στους εργαζόμενους σε αυτόν.

Επιπλέον, από τη λειτουργική σύγκρουση, μπορεί ο οργανισμός να καταφέρει να πάρει καλύτερες και πιο άρτιες αποφάσεις. Η σύγκρουση, όταν έχει εποικοδομητικό, ή έστω, όχι αρνητικό χαρακτήρα, μπορεί να οδηγήσει τις διευθυντικές αρχές να πάρουν καλύτερες αποφάσεις, που θα προσανατολίσουν τον οργανισμό σε μια πιο ευνοϊκή για τον ίδιο και τους εργαζόμενους σε αυτόν πορεία.

Ακόμα, οι συγκρούσεις, αν μη τι άλλο, δίνουν έμφαση στην ανάγκη για προσαρμογή των διοικητικών διαδικασιών. Η ύπαρξη και μόνο των συγκρούσεων καθιστούν σαφές ότι υπήρχε κάποιο πρόβλημα και ότι το διοικητικό τμήμα στο συγκεκριμένο οργανισμό δεν κατάφερε να το εντοπίσει ή να το εξομαλύνει και διευθετήσει εγκαίρως. Άμεσα προκύπτει από αυτό ότι οι διοικητικές διαδικασίες, τουλάχιστον, πρέπει να αναπροσαρμοστούν.

Μια πέμπτη θετική επίπτωση των συγκρούσεων είναι ότι γίνεται σαφής η παρουσία κάποιου προβλήματος μέσα στον οργανισμό, και μερικές φορές και η αιτία του. Ο μάνατζερ ή ο διευθυντής, με κύριο στόχο την επίλυση της σύγκρουσης, δεν πρέπει να προσπαθήσει να επιλύσει την επιφανειακή όψη του προβλήματος, αλλά, αφού έχει καταστεί σαφές ότι υπάρχει ένα πρόβλημα, να αναζητήσει τις αιτίες του, αν αυτές δεν είναι φανερές, και να αποπειραθεί να τερματίσει το πρόβλημα και πηγή έντασης και συγκρούσεων μέσα στον οργανισμό.

Οι συγκρούσεις, στις επιμέρους θετικές επιπτώσεις που μπορούν να έχουν, δύνανται να δημιουργήσουν πιο στενές σχέσεις, άπαξ και επιλυθεί η αιτία σύγκρουσης και το πρόβλημα. Ακόμα, ενδέχεται να αυξήσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε επιμέρους διαδικασίες, την ανταλλαγή πληροφοριών, και να πυροδοτήσουν αυθόρμητες (θετικές) αντιδράσεις. Το τελευταίο θα ωφελήσει την επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό, που είναι ένας από τους πιο κύριους παράγοντες για την ομαλή διεξαγωγή της λειτουργίας του. Επιπλέον, ενδέχεται να οδηγήσουν σε μια αύξηση της παραγωγής.

Από την άλλη πλευρά, η σύγκρουση και η αντίθεση μπορεί να έχουν καταστρεπτικό χαρακτήρα. Στην περίπτωση αυτή, γίνεται λόγος για μη λειτουργική, ή καταστρεπτική, σύγκρουση. Ο μη λειτουργικός τύπος σύγκρουσης οδηγεί στη δημιουργία αρνητικού κλίματος στον εργασιακό χώρο και επηρεάζει αρνητικά τη συνοχή της ομάδας.

Πιο αναλυτικά, μια βασική αρνητική επίπτωση των συγκρούσεων είναι η μείωση του ηθικού. Η απολαβή ευχαρίστησης και ικανοποίησης από το χώρο και αντικείμενο εργασίας του είναι ένα βασικό στοιχείο που επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοση ενός ατόμου. Σε περίπτωση σύγκρουσης, η ικανοποίηση αυτή μειώνεται, σε περίπτωση που το πρόβλημα δεν επιλυθεί ικανοποιητικά για το ίδιο το άτομο. Από τη στιγμή που μειώνεται η ικανοποίηση που απολαμβάνει από την εργασία του, και δεδομένης της αρνητικής ατμόσφαιρας στο χώρο εργασίας του, είναι λογικό να υποτεθεί η μείωση του ηθικού και της απόδοσής του. Αυτή η επίπτωση έχει τόσο πιο σοβαρό χαρακτήρα και βαρύτητα, όσο πιο μεγάλη και γενικευμένη ήταν η μη λειτουργική σύγκρουση, ακόμα και αν επιλύθηκε με κάποιον τρόπο.

Οι συγκρούσεις επίσης δημιουργούν ή ενισχύουν την πόλωση μεταξύ των εμπλεκόμενων ατόμων ή ομάδων. Λογικό και αυτονόητο, αυτό ισχύει κυρίως όταν οι αιτίες που οδήγησαν στη σύγκρουση αυτή δεν επιλυθούν, και μείνουν εκκρεμότητες.

Τότε παρατηρείται μια ήπια ως ισχυρή ρήξη στις διαπροσωπικές ή διατμηματικές σχέσεις. Αυτό με τη σειρά του, έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ορθή λειτουργία του οργανισμού, καθώς ιδίως στην περίπτωση των διατμηματικών σχέσεων, η συνεργασία και οι καλές σχέσεις και επικοινωνία είναι καίριας και ζωτικής σημασίας για αυτόν.

Μερικές ακόμη από τις αρνητικές επιπτώσεις των συγκρούσεων είναι ότι, ακόμα και στην περίπτωση που επιλυθεί το εκάστοτε πρόβλημα, ενδέχεται οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ατόμων ή ομάδων να μην εξαλειφθούν, κάτι αναμενόμενο άλλωστε, αλλά αντιθέτως να μεγαλώσουν. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι μια από τις αιτίες που οδηγούν σε σύγκρουση. Ενδέχεται, επομένως, μετά τη σύγκρουση, τα αρνητικά συναισθήματα που τρέφει ένα άτομο για κάποιο άλλο, όχι μόνο να μην εξαλειφθούν, αλλά να γίνουν πιο έντονα, καθιστώντας και τις διαφορές πιο βαθιές. Επιπλέον, οι συγκρούσεις δημιουργούν υποψία και δυσπιστία μεταξύ των εμπλεκόμενων στη σύγκρουση, κάτι που έχει αντίκτυπο στην περαιτέρω μεταξύ τους σχέση, άρα και στον οργανισμό.

Οι παράγοντες που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο αποτελούν τροχοπέδη στη σωστή συνεργασία μέσα σε έναν οργανισμό. Αυτό αποτελεί μια ακόμη αρνητική επίπτωση των συγκρούσεων. Η μείωση του βαθμού συνεργασίας επηρεάζει αρνητικά τη λειτουργικότητα του οργανισμού, και επομένως και το αποτέλεσμα των εργασιών του.

Ακόμα, η σύγκρουση που θα λάβει χώρα, θα δημιουργήσει αρνητικά συναισθήματα στους εμπλεκόμενους, ή και στους υπεύθυνους ενός τμήματος. Από τη συμπεριφορά και από τα λεγόμενα κάποιου, οι υπόλοιποι συνάδελφοί του, ή ο υπεύθυνος ενός τμήματος θα επηρεαστούν αρνητικά απέναντί του, ή απέναντι στις ιδέες τις οποίες αυτός πρεσβεύει. Κάτι τέτοιο μπορεί να οδηγήσει σε προκατειλημμένες αποφάσεις, δηλαδή αποφάσεις που δεν έχουν παρθεί ορθολογικά, με τα σωστά κριτήρια (έστω και αφανή), και που ουσιαστικά δεν θα εξυπηρετούν το συμφέρον του οργανισμού.

Μία σύγκρουση μπορεί να προκαλέσει ανεύθυνη συμπεριφορά. Και πάλι τον πρώτο λόγο έχει ο ανθρώπινος παράγοντας. Ένα άτομο που εμπλέκεται σε μια

σύγκρουση μπορεί να μη διαθέτει τις σωστές εσωτερικές διεργασίες για να ανταπεξέλθει σε μια σύγκρουση και μπορεί να προβεί σε ανεύθυνη συμπεριφορά.

Τέλος, πολλοί θεωρούν την ίδια τη σύγκρουση σπατάλη ενέργειας. Αυτό από μόνο του είναι αρνητικό στοιχείο, καθώς η ενέργεια που θα ξοδευτεί στη διενέργεια μιας σύγκρουσης, και αντίστοιχα η ενέργεια που θα χρειαστεί για την επίλυσή της και την εξάλειψη των αιτιών/ προβλήματος, θα μπορούσε, σύμφωνα με τα διευθυντικά στελέχη ή και το μάνατζερ, να διοχετευτεί σε έναν πιο δημιουργικό σκοπό, ή έστω κάπου όπου δεν θα είχε αρνητικές επιπτώσεις για τον οργανισμό και τους σε αυτόν εργαζόμενα άτομα. Ως αποτέλεσμα τούτου, υπάρχουν πολλοί θεωρητικοί που πρεσβεύουν ότι οι συγκρούσεις μειώνουν την παραγωγικότητα σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση.

6.2 Τρόποι Διευθέτησης Διαπροσωπικών Συγκρούσεων

Αφότου έχει υπάρξει η σύγκρουση και έχουν αναγνωρισθεί τα αίτια, σειρά έχει να διευθετηθεί η εν λόγω σύγκρουση – αντίθεση. Κάνοντας τη διάκριση ανάμεσα στη βαρύτητα των συγκρούσεων και ξεκινώντας από πιο ήπιες μορφές σύγκρουσης, θα μπορούσαμε να σημειώσουμε αυτές τις προτάσεις – λύσεις για τη διευθέτηση και αντιμετώπιση των συγκρούσεων που μπορούν να παρουσιαστούν σε έναν οργανισμό.

Καταρχήν, για τις ήπιες αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις, υπάρχει η μέθοδος της *αποφυγής*, με άλλα λόγια, αυτό που όντως λαμβάνει χώρα είναι η αποφυγή της απάντησης σε μια αντιπαραθέση, η απομόνωση, η αναβολή. Αν και φαίνεται άνευ βαρύτητας, η μέθοδος αυτή επιτρέπει στο διευθυντή ή μάνατζερ να κάνει σαφές ότι δεν θέλει συνέχεια σε μια αντίθεση – σύγκρουση, χρησιμοποιώντας τη σιωπή για να δηλώσει τη θέση του. Παρόλα αυτά, σε ρεαλιστικό επίπεδο, η μέθοδος αυτή έχει καλύτερα αποτελέσματα σε θεωρητικά παραδείγματα και εφαρμογές, παρά σε πραγματικές συγκρούσεις. Στην περίπτωση που όντως εφαρμόζεται σε πραγματικές περιπτώσεις αντιπαραθέσεων, το μόνο που καταφέρνει είναι την επιφανειακή λύση ενός προβλήματος, και αυτό μόνο στην καλύτερη των περιπτώσεων. Η περίπτωση

εφαρμογής αυτής της μεθόδου από μία από τις εμπλεκόμενες στη σύγκρουση πλευρές είναι επίσης συχνό φαινόμενο. Στην ουσία διατηρεί μια ουδέτερη στάση, αγνοώντας την ένταση της σύγκρουσης και την προστριβή που έχει δημιουργηθεί. Η χρήση βίας (εξαναγκασμός) είναι μια άλλη μορφή αντιμετώπισης μιας ήπιας σύγκρουσης εκ μέρους του διευθυντή. Όπως γίνεται σαφώς αντιληπτό, η συγκεκριμένη μέθοδος έχει πολλά αρνητικά. Όπως σημειώνει ο Ζαβλανός, στη μέθοδο αυτή, όπου “ο διευθυντής χρησιμοποιεί τη βία για τη διευθέτηση των αντιθέσεων, το ένα μέρος, δηλ. ο διευθυντής, βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση έναντι του άλλου. Στον εξαναγκασμό το ένα μέρος προσπαθεί να επιβάλει την άποψή του στο άλλο μέρος με την απειλή του φόβου, της οικονομικής ή άλλης ζημιάς ή με τη χρησιμοποίηση άλλων σιωπηλών ή ρητών απειλών>>

Άλλες μέθοδοι που λογίζονται ως βία είναι η καταπίεση, η κυριαρχία και η επιβολή ή κατάχρηση. Όλες από αυτές έχουν αρνητική χροιά, όπως και αρνητικό αποτέλεσμα στον εργασιακό χώρο. Παρόλο που μπορεί να επιβληθεί ο διευθυντής με αυτούς τους τρόπους, στην ουσία ο οργανισμός υφίσταται και μια ζημία, καθώς έχει παρατηρηθεί ότι η παραγωγικότητα και η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων μειώνονται απότομα, ενώ παράλληλα παρατηρείται και αύξηση της αντίστασης.

Ένας τρίτος τρόπος είναι η μεσολάβηση ενός τρίτου ατόμου, που θα προσπαθήσει να εξομαλύνει τις αντιθέσεις και διαφορές. Αυτή η μέθοδος, της μεσολάβησης και διαιτησίας είναι αρκετά απλή: οι δύο εμπλεκόμενες στη σύγκρουση πλευρές απευθύνονται σε ένα τρίτο πρόσωπο, θεωρούμενο και από τις δύο ως ουδέτερο (και συνήθως με ανώτερη εξουσία από αυτούς). Στη συνέχεια, καθεμιά από τις πλευρές του εξηγούν τη δικιά τους οπτική γωνία, τα δικά τους επιχειρήματα, και στο τέλος του ζητάν να αποφασίσει. Συνήθως, στο σημείο αυτό οι δύο αντιμαχόμενες πλευρές έχουν συμφωνήσει ότι η τελική απόφαση/ υπόδειξη του τρίτου αυτού ατόμου (διαμεσολαβητή) θα είναι δεσμευτική και για τις δύο πλευρές και ότι δεν θα μπορούν να παρρεκλίνουν από αυτήν. Στην ουσία, ο μεσολαβητής υποδεικνύει λύσεις που να συμβιβάζουν την κατάσταση. Σε σχετική έρευνά του, ο Latour έδειξε ότι ο μέσος άνθρωπος θεωρεί τη μέθοδο αυτή της διαιτησίας την πιο αποτελεσματική μέθοδο διευθέτησης μιας διαφοράς, ενώ ο Kriesburg σημείωσε ότι στην περίπτωση που τα εμπλεκόμενα στη σύγκρουση άτομα έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν μόνα τους το

μεσολαβητή, τότε στην περίπτωση αυτή είναι πιο πιθανό να δεχτούν την απόφασή του.

Επιπλέον, υπάρχει η μέθοδος των ορθολογιστικών προσεγγίσεων. Απλοί τρόποι εφαρμογής της μεθόδου αυτής είναι η διαπραγμάτευση και ο συμβιβασμός, η αντιμετώπιση και προσπάθεια από κοινού επίλυσης ενός προβλήματος. Χρήσιμο εργαλείο στη μέθοδο αυτή θεωρείται η πειθώ, καθώς με αυτήν καλούνται οι δύο πλευρές να πείσουν την άλλη ότι δεν αντιτίθενται στον επιδιωκόμενο σκοπό ουσιαστικά. Με την εφαρμογή αυτής της μεθόδου, κυρίως αναζητείται ο από κοινού συμβιβασμός.

Παρατηρείται ανταλλαγή πληροφοριών, ενώ τα στάδια για την επίλυση ενός προβλήματος, όπως τα διατύπωσαν οι Blake και Mouton είναι τα εξής:

Καταρχήν ορίζεται το πρόβλημα. Ακολουθεί η εξέταση του προβλήματος, και στη συνέχεια η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων. Οι εμπλεκόμενες πλευρές συζητάνε τις εναλλακτικές λύσεις, την πρακτική αξία και δυνατότητα εφαρμογής τους. Η αναζήτηση και αξιολόγηση των διαφόρων λύσεων επίσης περιέχει την εκτίμηση της πιθανότητας επιτυχίας τους. Στο τέλος, μετά από συζήτηση και κοινό συμβιβασμό, επιλέγεται η καλύτερη - υπό τις συνθήκες – και για τις δύο πλευρές λύση. Ο Deutsch, αντίστοιχα σημείωσε ότι ο συμβιβασμός θα είναι πιο αποτελεσματικός εάν οι εμπλεκόμενες πλευρές έχουν ισχυρότερα συμφέροντα για να συνεργαστούν (άρα και ισχυρότερα κίνητρα), παρά, ανταγωνιστικά τους συμφέροντα, καθώς και εάν οι εμπλεκόμενες πλευρές έχουν δυνατότητες διαπραγμάτευσης και επικοινωνίας.

Άλλη μέθοδος που μπορεί να υιοθετηθεί από το μάνατζερ, προκειμένου να εξομαλυνθεί μια αντιπαράθεση είναι να φανεί εξυπηρετικός, προσφέροντας βοήθεια με τις άλλες πλευρές. Θυσιάζοντας τα δικά του συμφέροντα, ο μάνατζερ/ διευθυντής προτάσσει το φιλικό του πρόσωπο, προκειμένου να αποφευχθεί η κλιμάκωση.

Η τελευταία λύση που προτείνει ο Ζαβλανός είναι η τεχνική της *συνεργασίας*, κατά την οποία και τα οι δύο εμπλεκόμενες πλευρές έχουν συμφέρον να συνεργαστούν για την εκπλήρωση των στόχων όχι μόνο της μίας πλευράς (η κάθε πλευρά για τα δικά της), αλλά επίσης έχουν συμφέρον και κέρδος και από την εκπλήρωση των στόχων της άλλης ομάδας. Τα αμοιβαία αυτά οφέλη μπορούν να αποτελέσουν κινητήριο δύναμη στη συνεργασία των ομάδων.

Σε σχετικό κεφάλαιο, ανάμεσα σε ήδη αναφερθείσες λύσεις, ο Bennett προτείνει και τη σύσταση διαπραγματευτικών επιτροπών, τη βελτίωση της ροής των πληροφοριών και την ανακατανομή του προσωπικού, τη μεταφορά δηλαδή συγκεκριμένων ατόμων σε άλλα τμήματα (redeployment), ώστε να αποφευχθούν περαιτέρω συγκρούσεις.

Έτσι, στην περίπτωση των διαπροσωπικών συγκρούσεων ο Χυτήρης αναφέρει ότι αποτέλεσμα μπορεί να έχει η μέθοδος της αποφυγής λήψης κάποιας στάσης απέναντι σε κάποιο πρόβλημα (τήρηση ουδετερότητας, αποφυγή), με τον συμβιβασμό, σημειώνοντας ότι αυτό συμβαίνει όταν καμία από τις εμπλεκόμενες πλευρές δεν είναι αρκετά ισχυρή για να επιβάλει τις απόψεις της στην άλλη πλευρά.

Παράλληλα, για τη χρήση του συμβιβασμού, σημειώνει ότι ενδέχεται αυτός να δημιουργήσει προβλήματα, αν εφαρμοστεί σε λάθος χρονική στιγμή, δηλαδή πρόωρα. Το πρώτο πρόβλημα του πρόωρου συμβιβασμού είναι η μη σωστή εκτίμηση της κατάστασης όταν το στέλεχος προτείνει κάποια συμβιβαστική λύση. Άμα δεν έχει εκτιμηθεί σωστά η κατάσταση και το εν λόγω πρόβλημα, τότε οι λύσεις που θα προταθούν δεν θα λύνουν πραγματικά το πρόβλημα. Ένα δεύτερο πρόβλημα είναι η παρατηρούμενη τάση του αρμοδίου για την επίλυση του προβλήματος να αποδέχεται τις απόψεις και θέσεις που του παρουσιάστηκαν αρχικά, χωρίς να ψάχνει και για εναλλακτικές, που ενδεχομένως θα είχαν καλύτερο αποτέλεσμα. Τέλος, το τρίτο πρόβλημα που μπορεί να παρουσιαστεί με τον πρόωρο συμβιβασμό είναι ότι μπορεί με την κατάλληλη μελέτη της κατάστασης, το στέλεχος να αποφάσιζε ότι ο συμβιβασμός δεν είναι εξαρχής η κατάλληλη λύση για αυτό το πρόβλημα.

Επιπλέον προτείνει τη μέθοδο εξομάλυνσης, της ελαχιστοποίησης των φανερών διαστάσεων των διαφορών, έστω και αν είναι μόνο ένας επιφανειακός τρόπος επίλυσης μιας αντιπαράθεσης, τη μέθοδο άσκησης μορφής βίας, και τη μέθοδο της συνεργασίας.

Αντίστοιχα, για την περίπτωση της σύγκρουσης ομάδων/ τμημάτων, ή διομαδικής σύγκρουσης, ο Χυτήρης προτείνει ότι οι διευθυντές ή μάνατζερ των τμημάτων που έχουν εμπλακεί στη σύγκρουση πρέπει, ενεργώντας κατάλληλα και προτρέποντας, να οδηγήσουν τις ομάδες “να ακολουθήσουν τα εξής βήματα:

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

6.3 Βήματα διευθέτησης συγκρούσεων μεταξύ ομάδων.

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 1ο .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 2ο . Μετά την αποδοχή των παραπάνω και από τις δύο ομάδες , η κάθε ομάδα συγκεντρώνεται ξεχωριστά , με σκοπό να διατυπώσει από τη μια πωσ τα μέλη της αντιλαμβάνονται , αισθάνονται και κρίνουν την αντίπαλη ομάδα και από την άλλη πωσ πιστεύουν ότι η άλλη ομάδα αντιλαμβάνεται τη δική τους.

Στάδιο 3ο . 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 4ο. 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 5ο. 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

ΕΡΕΥΝΑ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

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

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

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 Marks & Spencer και ZARA που βρίσκεται στην Πάτρα και έχουν ως αντικείμενο την πώληση έτοιμων ενδυμάτων.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο αποτελείται από 12 ερωτήσεις. Αρχικά αναφέρονται τα στοιχεία της επιχείρησης, όπως επωνυμία και νομική μορφή της επιχείρησης, κ.λ.π Στη συνέχεια δίνονται πληροφορίες για τις τεχνικές παρακίνησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις στους εργαζόμενους και στα στελέχη τους, καθώς και πια κατά την γνώμη τους είναι και η πιο σημαντική για αυτούς. Οι λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες αυτές αποφάσισαν να εισάγουν κάποια τεχνική παρακίνησης και η στρατηγική σημασία των τεχνικών αυτών διερευνάται. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε με προσωπική συνέντευξη. Το σύνολο σχεδόν των ερωτήσεων (μεταβλητών) του ερωτηματολογίου είναι ποιοτικές.

Στόχος της έρευνας μας είναι να ελέγξουμε αν οι άτυπες ομάδες μπορεί να επιδρούν θετικά, αρνητικά ή και τα δύο στη λειτουργία της επιχείρησης, τη σχέση μεταξύ διαφορετικών άτυπων ομάδων και αν τελικά είναι στο χέρι της διοίκησης της επιχείρησης να δημιουργεί τις προϋποθέσεις ώστε οι άτυπες ομάδες να λειτουργούν ευνοικά ως προς τους στόχους που η ίδια η επιχείρηση έχει θέση.

Marks & Spencer

Η εταιρεία έχει ως αντικείμενο την πώληση ετοιμών ενδυμάτων. Τα Marks & Spencer είναι ένα από τα πλέον, αν όχι το περισσότερο αναγνωρίσιμο brand της Αγγλίας.

Τα Marks & Spencer με ιστορία πάνω από 100 χρόνια έχουν αποδείξει ότι προσφέρουν στους πελάτες τους μοναδική ποιότητα, φιλική εξυπηρέτηση, καινοτομία και προσιτές τιμές. Διακρίνονται επίσης για το ευγενικό και πρόθυμο προσωπικό που είναι πάντα στη διάθεση του πελάτη. Η υπεύθυνη προσωπικού με την οποία μιλήσαμε υποστηρίζει ότι η ανάγκη για αλληλοβοήθεια και αλληλοσυμπλήρωση των γνώσεων, οδηγεί στην δημιουργία ομάδων στην εργασία. Θεωρεί ως κυριότερο λόγο δημιουργίας αρνητικού κλίματος μεταξύ των ατόμων μιας ομάδας τον **ανταγωνισμό, την υποκρισία, την προσωπική προβολή** ενώ αντίθετα, η ομαδική εργασία, η ειλικρίνεια, η συλλογικότητα επιφέρουν θετικά αποτελέσματα. Είναι υπέρ της πίστωσης χρόνου προς τους εργαζομένους προκειμένου να δείξουν τις ικανότητες τους, και πιστεύει ότι όλα τα προβλήματα που προκύπτουν κατά καιρούς μπορούν να λυθούν μέσα από τη συζήτηση. Ο ρόλος του ηγέτη και του μάνατζερ είναι να κατευθύνει, να ελέγχει και να καθοδηγεί. Οι συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων οφείλονται κυρίως στην προσπάθεια της κάθε ομάδας να επιβάλλει την άποψή της. Τέλος, το κλειδί της αποτελεσματικής συνεργασίας σύμφωνα με την προσωπική της άποψη και πείρα βρίσκεται πίσω από τη λέξη *εργατικότητα*.

ZARA

Η αλυσίδα Zara είναι μια από τις σημαντικότερες εταιρείες διεθνούς μόδας. Ανήκει στην Inditex, έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους διανομής παγκοσμίως. Ο πελάτης αποτελεί το κέντρο του ιδιαίτερου μοντέλου επιχειρηματικότητας, το οποίο περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, την κατασκευή, τη διανομή και την πώληση μέσω του δικού της μεγάλου δικτύου καταστημάτων. Η εταιρεία έχει ως αντικείμενο την πώληση ετοιμών ενδυμάτων. Η υπεύθυνη πωλήσεων υποστηρίζει ότι η ανάγκη του ανθρώπου ως κοινωνικού ον εξ ορισμού, είτε στο περιβάλλον της εργασίας, είτε στο κοινωνικό περιβάλλον, τον οδηγεί 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. Θεωρεί ως κυριότερο λόγο δημιουργίας αρνητικού κλίματος μεταξύ των ομάδων τον ανταγωνισμό και τα οικονομικά κίνητρα ενώ η ύπαρξη φιλικότητας, κατανόησης και ομαδικής συνεργασίας επιτυγχάνουν θετικά αποτελέσματα. Δεν χρησιμοποιεί συγκεκριμένους τρόπους διεύθυνσης των διαπροσωπικών συγκρούσεων διότι ο καθένας έχει ένα προσωπικό στυλ να διευθετεί καταστάσεις, καλό-κακό, αυταρχικό. Το κλειδί της αποτελεσματικής συνεργασίας, με βάση την προσωπική της άποψη βασίζεται στην *αλληλοεκτίμηση*, στον *αλληλοσεβασμό* και στην *αλληλοβοήθεια*.

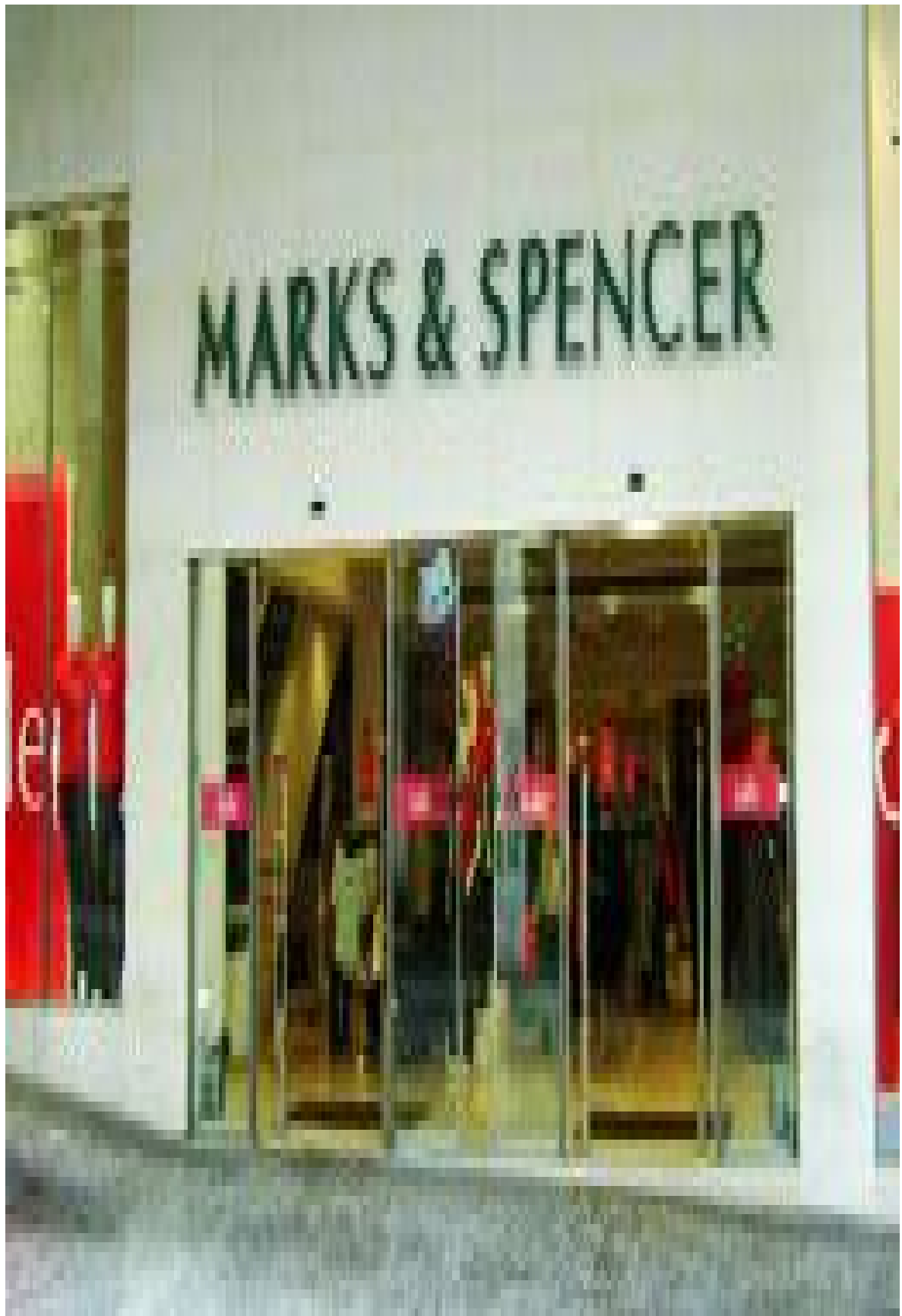
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- 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) Περιγράψτε με μια λέξη που μπορεί να οφείλεται το επιτυχές αποτέλεσμα μιας ομαδικής συνεργασίας?
- 9) Κατά πόσο η απόφαση στην οποία καταλήγει η ομάδα αντιπροσωπεύει στην πραγματικότητα την άποψη των μελών της ομάδας εργασίας. Τι γνωρίζεται για την δημιουργία υπογείων συμφερόντων μες στην ομάδα .
- 10) Χρησιμοποιείτε κάποιους συγκεκριμένους τρόπους για την διευθέτηση των

διαπροσωπικών συγκρούσεων . Με τι κριτήρια γίνεται η επιλογή τους?

11) Υπάρχει σύγκρουση, συνεργασία ή ανταγωνισμός μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων στο δικό σας εργασιακό χώρο.

12) Χρησιμοποιείτε κλίμακα μέτρησης για τις ομάδες εργασίας όταν θέλετε να διαπιστώσετε την δράση κάθε ομάδας.



ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

1. Ναι, φυσικά η ανάγκη επικοινωνίας καταμερισμού των έργων, αλληλοβοήθειας, αλληλοσυμπλήρωσης και η ανάγκη της σιγουριάς, του να ανήκει κάπου ο εργαζόμενος καθώς και η ανταλλαγή απόψεων και γνώσεων είναι ανάγκες για δημιουργία ομάδων.

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. Σίγουρα όμως η δημιουργία τέτοιων ομάδων έχει πολλές φορές σαν αποτέλεσμα την κακή συνεννόηση, το να μην παίρνονται έγκαιρα οι αποφάσεις και τέλος να μην υπάρχει γενικότερα κλίμα συνεργασίας.

4. Τα πλεονεκτήματα μιας ομαδικής συνεργασίας είναι η 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. Επίσης η υποκρισία, η προσωπική προβολή ή έλλειψη αποδοχής της προσωπικότητας του άλλου είναι κάποιοι ακόμα λόγοι.

6. Ο ρόλος του ηγέτη και του μάνατζερ είναι να κατευθύνει τους εργαζομένους, να τους <<ελέγχει>> να ισορροπεί τις καταστάσεις και τα γεγονότα και να καθοδηγεί.

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. Στην εργατικότητα.

9. 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.

10. 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.

11. Σίγουρα κάποια στιγμή θα δημιουργηθεί αρνητικό κλίμα, που μπορεί να οφείλεται στον ανταγωνισμό, στην προσωπική προβολή και άλλες φορές σε οικονομικά κίνητρα. Όταν όμως η διοίκηση λειτουργεί αποτελεσματικά αυτό το αρνητικό κλίμα δεν υφίσταται.

12. 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.



ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

1. Σίγουρα, όπως είναι η ανάγκη για συνεργασία για αλληλοσυμπλήρωση συνδημιουργία, την ανταλλαγή απόψεων και γνώσεων και για κοινωνικότητα.
2. Μερικοί από τους λόγους αυτούς είναι οι γνώσεις του, οι ιδιαιτερότητές του ,η ψυχική του ηρεμία και διάθεση, το πνεύμα συνεργασίας και οργάνωσης.
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 ομαδική συνεργασία είναι ευχής εργο σε κάποια επιχείρηση, σε ένα χώρο εργασίας. Αυτό το καθημερινό πάρε-δώσε, η αλληλοβοήθεια, η αλληλοκατανόηση, η συμμετοχή, η προθυμία, η ικανότητα να θέτεις στόχους, να υλοποιείς στόχους μετά από ομαδική συνεργασία είναι ότι καλύτερο σε έναν χώρο εργασίας.
5. Ο ανταγωνισμός, η υποκρισία, η προσωπική προβολή, η έλλειψη κατανόησης, η έλλειψη στήριξης της ομάδας, η έλλειψη γνώσεων, τα οικονομικά κίνητρα, η αμάθεια, είναι μερικοί από τους λόγους που δημιουργούν αρνητικό κλίμα και αλληλοσυγκρούσεις.
6. Ο ηγέτης παίζει καθοριστικό ρόλο μέσα σε μια ομάδα, διότι εμπνέει και καθοδηγεί την ομάδα στην λήψη αποφάσεων και στην πραγματοποίηση στόχων. Ο μάνατζερ προωθεί με επίσημο τρόπο και συγκεκριμένη στρατηγική τις απόψεις και τις αποφάσεις της ομάδας που λαμβάνει μέσω του ηγέτη της.
7. Συμφωνώ, διότι όταν ο προϊστάμενος εμπιστεύεται τις γνώσεις του εργαζόμενου και τον αφήνει να παίρνει κάποιες πρωτοβουλίες, αυτό ανεβάζει την απόδοση του. Στην περίπτωση όμως πίεσης του εργαζόμενου από τον προϊστάμενο, αυξάνεται

το άγχος του εργαζόμενου τόσο για το αν θα κάνει σωστά αυτό που του λένε, όσο και για τυχόν απόλυσή του, με αποτέλεσμα την μείωση της αποδοτικότητας του.

8. Αλληλοβοήθεια, αλληλοσεβασμός.

9. Το κατά πόσο οι αποφάσεις είναι αντιπροσωπευτικές εξαρτάται από τη συνοχή της ομάδας. Όσον αφορά τη δημιουργία υπόγειων συμφερόντων αυτό μάλλον οφείλεται σε κάποιες ηγετικές διαθέσεις κάποιων μελών της.

10. Η συζήτηση, η ειλικρίνεια, η υπευθυνότητα των πράξεων και λόγων, χρησιμοποιούνται στη διευθέτηση. Δεν υπάρχουν κριτήρια για κάθε διαπροσωπική σύγκρουση, η καθεμια αντιμετωπίζεται ξεχωριστά. Κυρίως λειτουργούμε και προσπαθούμε να δημιουργούμε ειρηνικό εργασιακό κλίμα.

11. 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.

12. Όχι. Μπορείς απλά να διαπιστώσεις τη γενική συμπεριφορά, το γενικό κλίμα που δημιουργείται, το ήρεμο πνεύμα και τη διάθεση με την οποία η κάθε ομάδα αναλαμβάνει τις υποχρεώσεις της και από το κατά πόσο επιτυγχάνεται ο στόχος της εταιρείας.

7.1 Συμπεράσματα-Παρατηρήσεις

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

Η ανάγκη για συνδιαλλαγές και κοινωνικές επαφές, για αλληλοβοήθεια και αλληλοσυμπλήρωση γνώσεων καθώς και για μια ενεργό συμμετοχή μέσα σε ένα σύνολο ατόμων, και όχι μόνο, επιφέρουν τη δημιουργία ομάδας στη εργασία. Παράλληλα, εφόσον τηρούνται κάποια κριτήρια, δηλαδή αν επικρατεί ένα κλίμα συνεργασίας, ευγενούς άμιλλας και σύμπνοιας στην κάθε ομάδα, κλίμα αλληλοεκτίμησης και ελευθερία ανταλλαγής απόψεων, μόνο τότε το αποτέλεσμα μιας ομαδικής συνεργασίας θα είναι επιτυχές.

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

Το κλειδί μιας ομαδικής συνεργασίας είναι:

- η ύπαρξη κοινών αποδεκτών στόχων
- η ανοικτή και άμεση επικοινωνία
- ο αμοιβαίος σεβασμός και εμπιστοσύνη
- η προθυμία και η αλληλοβοήθεια
- η ικανότητα να θέτεις και να υλοποιείς στόχους.

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

1. Την αποφυγή κλίματος ανταγωνισμού, υποκρισίας, προσωπικής προβολής, έλλειψη στήριξης της ομάδας.
2. Να γίνεται σωστός καταμερισμός εργασίας και να μην υπάρχουν μεγάλες διαφορές από άποψη μισθοδοσίας.
3. Πάνω απ'όλα να υπάρχει διάλογος, προκειμένου να οδηγηθούν στην αποφυγή διακρίσεων και αυταρχισμού.

Ως γενικό συμπέρασμα των όσων αναφερθήκαν, μέσω της ομαδικής συνεργασίας απορρέουν θετικές επιπτώσεις. Η ποιότητα παραγωγής σαφώς και είναι καλύτερη, η ομάδα έχει την ικανότητα να εναρμονίζει ατομικές και ομαδικές ανάγκες, υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ των μελών που έτσι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα αισθήματα και ιδέες.

7.2 Επίλογος

Καταλήγοντας, θα πρέπει να αναφερθούμε σε σημαντικές παραμέτρους προκειμένου να είναι επιτυχής μια ομαδική συνεργασία: στο σκοπό και στη δομή μιας ομάδας. Οι ομάδες και οι οργανισμοί υπάρχουν γιατί οι άνθρωποι μαζί μπορούν να επιτύχουν περισσότερα και λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις παρά όταν ο ίδιος ο αριθμός ατόμων εργάζεται ατομικά. Με άλλα λόγια, το σύνολο λειτουργεί καλύτερα από ότι το άθροισμα των μελών.

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

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

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

Η δομή είναι το χώρισμα των δραστηριοτήτων μέσα στην ομάδα. Πρέπει να γνωρίζουμε τη δομή κάθε ομάδας, για να τοποθετήσουμε κάθε μέλος σε μια θέση που να έχει την πιο μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας. Η δομή εντάσει κάθε άτομο σ' ένα καθορισμένο σημείο που λέγεται θέση. Κάθε ρόλος ή κάθε συμπεριφορά καθορίζεται από την προσωπικότητα του μέλους και από την θέση που κατέχει μέσα στην ομάδα. Όταν η δομή δεν είναι σαφής, υπάρχει κίνδυνος να δημιουργηθούν συγκρούσεις ρόλων.

Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι καθώς τα καθήκοντα αυξάνονται γίνονται πιο πολύπλοκα, η εξειδίκευση είναι απαραίτητη και η αλληλεξάρτηση ανθρώπων και ομάδων είναι κρίσιμη. Αυτά τα στοιχεία είναι έτσι οργανωμένα ώστε οι στόχοι να εκπληρώνονται και η οντότητα που προκύπτει είναι ένας οργανισμός. Για να επιτύχει μια οργάνωση (επιχείρηση) τα καλύτερα αποτελέσματα μέσω των ανθρώπων της, πρέπει να καλυφθούν κάποιες απαιτήσεις τους όπως: οι αντικειμενικοί στόχοι ή οι σκοποί τους οποίους η οργάνωση επιδιώκει να πετύχει πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και να μεταβάλλονται ή να προσαρμόζονται μόνο όταν αλλάξουν οι συνθήκες. Να γίνονται γνωστοί σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται δέσμευση και συμφωνία ως προς την αξία τους, τη λογικότητα τους και τη δυνατότητα επίτευξή τους.

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 της επιχείρησης και να έχουν γίνει αντιληπτές οι μεταξύ τους σχέσεις. Να έχει διαπιστωθεί με σαφήνεια η αλληλεξάρτηση όλων των τμημάτων μέσα στην επιχείρηση και να υπάρχει πλαίσιο και κλίμα συνεργασίας μεταξύ 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

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία

- Γιαννούτσου Ν. και Τρούκη Ε. Ο Ρόλος της Τεχνολογίας στην Αναδιοργάνωση και Ενίσχυση της συνεργασίας
- Ζαβλανός, Μύρων Μ., Ph.D., *Οργανωτική Συμπεριφορά*, εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Θεοδωράτος Ε. (1988) *Οργάνωση και Διοίκηση Ι*.
- Μπουραντάς Δ., (2002), *Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Πετρίδου Ε. Βασικές Έννοιες του Μάνατζμεντ, εκδόσεις Ζυγός.
- Σπυρόπουλος Γ., (1998), *Εργασιακές Σχέσεις και Εξελίξεις στην Ελλάδα*
- Τζωρτζάκης Κ., & Τζωρτζάκη Α., (1992), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Αθήνα
- Φαναριώτης Π., *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*, Αθήνα.

Ιστοσελίδες

- www.interbooks.gr (Χυτήρης Interbooks, Οργανωσιακή Συμπεριφορά)
- Anoiktmathisi.gr (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (Ανοικτή Μάθηση), Ηγεσία, Συντονισμός και Παρακίνηση)
- Staxiologimata.blogspot.com (Michael Argyle Ψυχολογία της Συμπεριφοράς.)
- [Kastoria teikoz.gr](http://Kastoria.teikoz.gr)
- www.nsph.gr (Π.Πάντζου, Η Δυναμική των Ομάδων)
- www.elesme.gr (Διαμαντόπουλος Α. Ψυχολογία της Ομάδα)