

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ & ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ : Σ.Δ.Ο

ΤΜΗΜΑ : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



ΘΕΜΑ: "Ο ρόλος και η λειτουργία της ομάδας στην
εργασία" (έρευνα σε 4 τουλάχιστον επιχ/σεις).

Εισηγήτρια:

Β. ΝΑΣΙΑΡΑ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ
ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΠΟΥΛΟΥ Ι. ΜΑΓΔΑ
ΚΑΜΠΙΤΣΗ Π. ΜΑΡΙΝΑ
ΖΑΦΕΙΡΟΠΟΥΛΟΣ Γ. ΣΩΤΗΡΗΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	2205
----------------------	------



Π ε ρ ι ε χ ό μ ε ν α

Σ ε λ ί δ α

(ΜΕΡΟΣ Α')

Εισαγωγή.....	6-7
---------------	-----

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

1.0 Θεωρίες Οργάνωσης.....	9-12
1.1 Τυπική Οργάνωση.....	12-13
1.2 Άτυπη Οργάνωση.....	13-14
1.3 Η δυναμική των ομάδων στην οργάνωση.....	14-15

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2

ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

2.0 Τι είναι ομάδα.....	17-18.
2.1 Διακρίσεις ομάδων.....	18
2.2 Τυπικές ομάδες.....	19-21
2.3 Άτυπες ομάδες.....	21-25
2.4 Διαφορές τυπικών & άτυπων ομάδων.....	26-27

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3

3.0 Το κλειδί "αποτελεσματική συμμετοχή".....	29-31
3.1 Λόγοι που η ομαδική συνεργασία είναι ουσιαστική.....	31-32.
3.2 Στάδια ανάπτυξης της ομάδας	32-35
3.3 Συνεκτικότητα των ομάδων.....	35-41
3.4 Η ηγεσία της ομάδας	41-42
3.5 Το υπόδειγμα Vroom - Yetton	42-44

(ΜΕΡΟΣ Β')

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

4.0 Η δυναμική των ομάδων.....	47-48
4.1 Διαδικασίες λήψης αποφάσεων.....	48-53
4.2 Ρόλοι και συμπεριφορές των μελών της ομάδας.....	54-61
4.3 Κανόνες συμπεριφοράς των ομάδων.....	61-66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

**ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

5.0 Η προσέγγιση της αποδοχής - έμμεση προσέγγιση.....	68-70
5.1 Η προσέγγιση του καταλύτη ή ρυθμιστή.....	70
5.2 Η προσέγγιση της αντιπαράθεσης.....	70-71
5.3 Η προσέγγιση της συντοχής.....	71-73
5.4 Ο παράλληλος οργανισμός ή το παράλληλο σύστημα.....	73-75

(ΜΕΡΟΣ Γ')

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

*ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ & ΔΙΟΜΑΔΙΚΕΣ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ – ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ*

6.0 Συγκρούσεις ρόλων.....	77-82
6.1 Συγκρούσεις ομάδων.....	82-84
6.2 Τρόποι (στύλ) διευθέτησης διαπροσωπικών συγκρούσεων.....	84-91
6.3 Βήματα διευθέτησης συγκρούσεως μεταξύ ομάδων.....	91-93
6.4 Το GRID της ομαδικής συνεργασίας.....	93-99
6.5 Το πλαίσιο για την μελέτη απόδοσης.....	99-102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΕΡΕΥΝΑ -- ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

7.0 Έρευνα σχετική με το ρόλο και τη λειτουργία της ομάδας στον εργασιακό χώρο	105 - 109
– Ερωτηματολόγιο-Απαντήσεις επιχ/σεων.....	110
7.1 Συμπεράσματα / Παρατηρήσεις / Προσωπικές Εμπειρίες.....	123-125

Πίνακες

Σελίδα

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 - Χαρακτηριστικά ώριμης / ανώριμης ομάδας36

ΠΙΝΑΚΑΣ 2 -Στρατηγικές για την αύξηση της συνεκτικότητας της ομάδας.45

ΠΙΝΑΚΑΣ 3 - Βασικοί τύποι ή ρόλοι ατόμων μέσα στην ομάδα.....62

ΠΙΝΑΚΑΣ 4 - Τυπολόγια ρόλων.....63

ΠΙΝΑΚΑΣ 5 - Θετικά & Αρνητικά αποτελέσματα διομαδικών συγκρούσεων.85

Σχήματα

<i>ΣΧΗΜΑ 1 – Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας</i>	<i>22.</i>
<i>ΣΧΗΜΑ 2 – Προσωπικά κίνητρα σχηματισμού ομάδας</i>	<i>24..</i>
<i>ΣΧΗΜΑ 3 – Στάδια ανάπτυξης ομάδας</i>	<i>33.</i>
<i>ΣΧΗΜΑ 4 – Η σχέση μεταξύ ομαδικής συνεκτικότητας & συμφωνίας με τους στόχους του οργανισμού.....</i>	<i>39.</i>
<i>ΣΧΗΜΑ 5 – Σχέση μεταξύ βαθμού συνεκτικότητας & προτύπων απόδοσης της ομάδας.....</i>	<i>40</i>
<i>ΣΧΗΜΑ 6 – Υπόδειγμα Αγέλαιας Σκέψης.....</i>	<i>51.</i>
<i>ΣΧΗΜΑ 7 – Ένα πιθανό πλαίσιο ρόλου , στον εργασιακό χώρο.....</i>	<i>79.</i>
<i>ΣΧΗΜΑ 8 – Επεισόδιο ρόλου & συγκρουστική κατάσταση ένεκα ρόλου.....</i>	<i>81</i>
<i>ΣΧΗΜΑ 9 – Μοντέλο Σύγκρουσης.....</i>	<i>89</i>
<i>ΣΧΗΜΑ 10 – Στύλ διευθέτησης διαπροσωπικών συγκρούσεων.....</i>	<i>92</i>
<i>ΣΧΗΜΑ 11 – Υπόδειγμα διευθέτησης διομαδικής σύγκρουσης.....</i>	<i>94.</i>
<i>ΣΧΗΜΑ 12 – Πηγές δημιουργίας προτύπων ομάδας.....</i>	<i>65</i>
<i>ΣΧΗΜΑ 13 – Το GRID της ομαδικής συνεργασίας.....</i>	<i>96</i>
<i>ΣΧΗΜΑ 14 – Το υπόδειγμα Vroom - Yetton.....</i>	<i>46</i>

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. Ομοιοί 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 ποιά 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 τ' 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 ριζισμό 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 κάθε μία με διαφορετικό τρόπο προσεγγίζουν την διαδικασία για την ανάπτυξη της ομάδας.

Τέλος το τρίτο (γ') μέρος και τελευταίο της εργασίας περιλαμβάνει το έκτο κεφάλαιο στο οποίο γίνεται αναφορά στις διαπροσωπικές και διαομαδικές συγκρούσεις καθώς και στην πολιτική αντιμετώπισής τους. Συγκεκριμένα, στις συγκρούσεις ρόλων και ομάδων, στους τρόπους (στυλ) και στα βήματα διευθέτησης των διαπροσωπικών και διαομαδικών συγκρούσεων, τη μέθοδο GRID αξιολόγησης της ομαδικής συνεργασίας. Και τέλος στο πλαίσιο για την μελέτη αποδοσης. Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας το εβδομο δίνονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήσαμε προκειμένου να δοθεί μια εμπειριστική άποψη πάνω στο ρόλο και τη λειτουργία της ομάδας στον εργασιακό χώρο. Άκρως 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.

κεφάλαιο 1

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1ο

Η Ο Ρ Γ Α Ν Ω Σ Η

1.0 Θεωρίες οργάνωσης

Τα θέματα, που αναφέρονται στην οργάνωση της εργασίας και την ένταξη του ατόμου μέσα σ'αυτή, απασχολούν την επιστημονική σκευή από τα πρώτα στάδια της ανθρώπινης κοινωνικής οργάνωσης. Στην αρχή η διακρίση μεταξύ της ατομικής και συλλογικής εργασίας να γίνεται αδιόλητη.

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 ερευνάει και τις αξιοποιεί. 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 αφητηρίες 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 οργάνωσεων 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 επιζητάται μέσω αυτών η ερμηνεία της οργάνωσης μέσα από οικονομικά μοντέλα και έχει πάρει τη μορφή του γνωστού μας "επιστημονικού μάντζιμεντ" που γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη στη διάρκεια του μεσοπολέμου. Στη συνέχεια θα προσβούμε σε ορισμένες ουσιαστικές επιστημονικές, οι οποίες βοηθούν στην κατανόηση του ζητήματος της οργάνωσης της εργασίας όπως:

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

β) η από την πλειοψηφία της πολιτεολογίας θεώρηση της οργάνωσης της Αρισταίας Έπισησι που επιστημονίζει, ότι οι ανάγκες της οργάνωσης δεν είναι πάντα ταυτόσημες με τις ανάγκες των μελών της, σημείο που έχει κρίσιμη σημασία επιβολής κάθε εξουσιαστικής οργάνωσης.

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

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

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

ζ) η θεωρία της συμπεριματικότητας της οργάνωσης των P.R LAWRENCE & Z.W. LORSCH.

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

ι) Η μαρξιστική και τεχνολογική ανάλυση του ALAIN TOURAINE.

κ) η δεικτική και κριτική θεωρία του CYREL NORTHCOOTE PARKINSON.

λ) η ιεραρχική και χιουμφοριστική θεώρηση του LAURENCE JOHN PETER που βασιζόμενη στα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του ανθρώπου περνούν στην οργάνωση και στην εργασία δημιουργώντας την ιεραρχολογία, την ψευδοπρο-αγωγή την προώθηση του υπαλλήλου κ.λ.π. οδηγώντας στο "αξίωμα PETER" του 1969, "ότι κάθε υπάλληλος ανυψώνεται στην ιεραρχία ως το επίπεδο της ανικανότητάς του". Φθάνοντας τέλος στο "σύνδρομο της τελευταίας θέσεως" ομάδων αποτελεί μια έννοια της επιστημονικής γνώσης. οι διαστα-σεις της οποίας έχουν και κοινωνιολογικό και οικονομικό και ψυχολογικο-ψυχοαναλυτικό περιεχόμενο και ενδιαφέρον.

Με βάση την ψυχολογική-ψυχοαναλυτική διαίσθηση της δυναμικής των ομάδων ως αναφερθούμε σε δυο βασικές παραδοχές που αναφέρει ο ΚΩΝΣΤΑ-ΝΤΙΝΟΣ ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ:

α) Οι εργασιακές ομάδες έχουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν μεγα-λύτερο αποτέλεσμα απ'το άθροισμα της απόδοσης των ατόμων, αν αυτά ενερ-γούσαν ανεξάρτητα. Αυτό οφείλεται στο φαινόμενο της συνεργειας, δηλ. στον αποτελεσματικό συνδυασμό των πληροφοριών, των γνώσεων των ικανότη-των, των συναισθημάτων και των προσπαθειών των ατόμων που την αποτελούν. Κατ' αυτό τον τρόπο έχει γίνει εφικτό να αντιμετωπίζονται αποτελεσμα-τικά 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 και μη τυπική οργάνωση.

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

Έτσι, λέγοντας "τυπική οργάνωση εννοούμε το σύνολο των αρχών και κανονισμών που είναι απαραίτητα για τη λειτουργία της οργάνωσης 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 οργάνώσεις δημιουργούν συμπληρωματικές μη τυπικές οργάνώσεις. Οι εσωτερικές σχέσεις εξουσίας που δεν μπορούν να απεικονιστούν σε διαγράμματα, οι άγραφτοι 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 οργάνωσης. 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 καταλήξη σε μια συμφωνία γνώμων, όσο αφορά σε μελλοντικές ενέργειες και οι άνθρωποι απολαμβάνουν ικανοποίηση από τη συμμετοχή τους σ'αυτή.

1.2 Άτυπη οργάνωση

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

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

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

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

1.3 Η δυναμική των ομάδων στην οργάνωση

Τα στοιχεία που ενδιαφέρουν την ψυχαναλυτική οκείνη 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 επιστράψει 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 προσβύει, άπτεται κυρίως της ψυχαναλυτικής υπόστασης του ατόμου, που χωρίς τον συμπολογισμό 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 μόνας εργασία" (όπως λ.χ. τον νυχτοφύλακα, τον καλλιτέχνη κ.) που μπορεί να αφορούν αριθμητικά μικρό πλήθος έχουν όμως τη δική τους ψυχαναλυτική εομπνεία.

-Στη μελέτη των αντιδράσεων του εργαζόμενου απέναντι στη σχέση "προσωπικός και εργασιακός ρυθμός", συχνά σε συνάρτηση με τη μονοτονία της εργασίας ή τη ρουτίνα εξαιτίας της πολυχρόνης ήδυσε απασχόλησης ή με το "εργασιακό τέμπλο" (αυτό που αποκαλούμε εγρήγορση) κ.λ.π. που η παραγνώρισή τους συντελεί σιτισμένως 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.

κε φ ά λ α ι ο 2

Ο Ι ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2ον

Ο Ι Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α Κ Ε Σ Ο Μ Α Δ Ε Σ

2.0 Τι είναι ομάδα.

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

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

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

Ακόμα τ'άτομα για να αποτελούν ομάδα θα πρέπει να έχουν:

1. Κοινά δίκτυα επικοινωνίας, μέσα από τα οποία θα λαμβάνουν πληροφορίες που τ'αφορούν. Αν κάποιο άτομο δεν μπορεί να επικοινωνήσει ή να καταλάβει τ'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 μία 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. Εξώ 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.

3.1 Διακρίσεις ομάδων.

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

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

2.2 Τυπικές ομάδες.

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

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

Η κάθετη ομάδα εργασίας αποτελείται από τον προϊστάμενο και τους υφιστάμενους 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, η διεύθυνση παραγωγής αποτελούν ομάδες εργασίας.

Η οριζόντια ομάδα αποτελείται από εργαζόμενους σε διαφορετικά τμήματα ή διαφορετικής ειδικότητας, περίπου στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Η διάρκεια της ομάδας αυτής συνήθως είναι προσωρινή. Ειδικότερα η ομάδα ειδικού έργου (TASK FORCE) είναι προσωρινή ομάδα που αποτελείται από άτομα διαφορετικών τμημάτων ή ειδικοτήτων και συνεργάζονται για να λύσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα που αφορά περισσότερα τμήματα. Η ομάδα που συστήνεται για να διαπιστώσει τους λόγους και τις αιτίες της υπέρβασης του ορίου ελαστικιστικών εξαρτημάτων σε μια βιομηχανική μονάδα, αποτελεί μια τέτοια ομάδα. Η ομάδα αυτή μπορεί ν'αποτελείται από άτομα που εργάζονται στο συγκεκριμένο τμήμα παραγωγής, στο τμήμα ελέγ-

χου εξαρτημάτων της αποθήκης. Άλλο παράδειγμα ομάδας ειδικού έργου αποτελείται από εργαζόμενους στην παραγωγή, στο τμήμα προσωπικού, το τμήμα υγιεινής και ασφάλειας και τον εκπρόσωπο των εργαζομένων.

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 κατεχει το άτομο, και όχι με βάση την ειδικότητα, όπως γίνεται στις ομάδες ειδικού έργου. Παράδειγμα τέτοιας ομάδας αποτελεί η επιτροπή προμηθειών σ'ένα δημόσιο ή οργανισμό, η επιτροπή επίλυσης εργασιακών διαφορών. Οι επιτροπές αυτές έχουν συνήθως μόνιμη διάρκεια, σ'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 ν'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 ν'αναλάβει ένα σπουδαίο έργο (PROJECT TEAM) π.χ. την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, ή την ανάπτυξη 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.

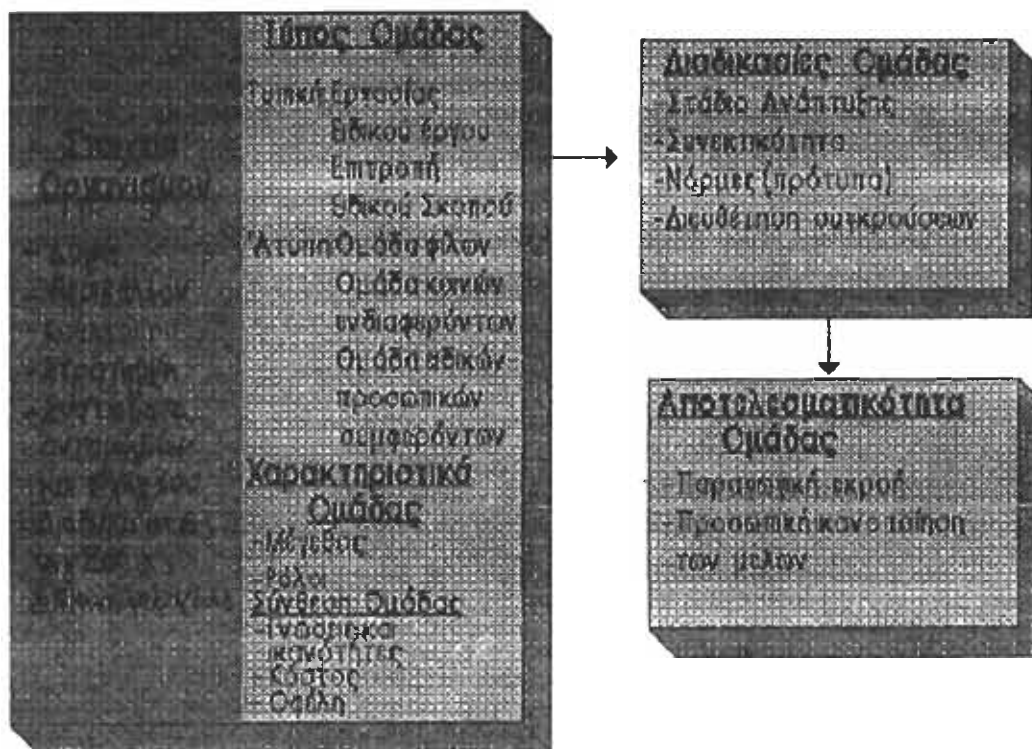
Το πόσο μια τυπική ή και ατυπη ομάδα θα είναι αποτελεσματική ή όχι εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Παράγοντες που σχετίζονται με τις στρατηγικές και τα συστήματα του οργανισμού μέσα στο οποίο λειτουργεί η ομάδα, αλλά και παράγοντες που αφορούν στον τύπο της ομάδας, στο μέγεθός της, στη σύνθεσή της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

2.3 Άτυπες ομάδες

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

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

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



ΣΧΗΜΑ 1ο

Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας

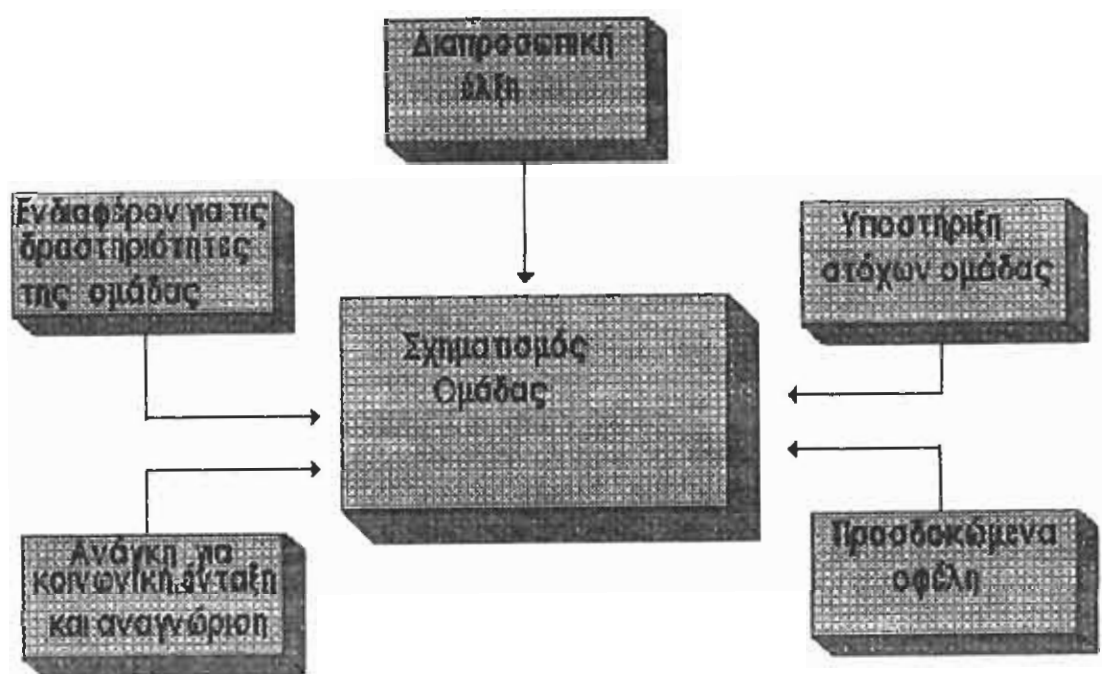
2. Κοινωνικές διεργασίες. Το άτομο έχει ανάγκη ν'ανήκει κάπου, να είναι σε μιά ομάδα που θα αποτελείται από συγκεκριμένα άτομα, σε κάποιο χώρο ιδίου κύρους και κοινωνικής θέσης που θα μπορεί να φανεί σαν "πρόσωπο-εγώ" ή να συζητήσει τους προβληματισμούς του για τη δουλειά ή τις φιλοδοξίες τους κ.λ.π.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

3. Ταύτιση. Είναι η ανάγκη (που πηγάζει από την τάση ομαδικότητας του ανθρώπου) να ταυτιστεί το άτομο με συγκεκριμένη ομάδα που έχει κοινές προσδοκίες, εμπειρίες, ίδια ενδιαφέροντα και συναισθήματα. Είναι πολύ πιθανό η ικανοποίηση της ανάγκης αυτής να οδηγήσει το άτομο στην επιθυμία για επηρεασμό των παραγόντων στους οποίους βασίζεται η ομάδα. Τα άτομα αυτά δένει η "κοινή μοίρα" μέσα στον εργασιακό χώρο.

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

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

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



ΣΧΗΜΑ 2ο
Προσωπικά κίνητρα σχηματισμού ομάδας

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 μία 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. Σύγκριση με τις μεθόδους που ακολουθεί η ομάδα, όταν αυτές είναι διαφορετικές από αυτές που επιθυμεί ο οργανισμός να εφαρμόζονται.

3. Σύγκριση 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-Άτυπων ομάδων.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

κε φ ά λ α ι ο 3

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

(Μ Ε Ρ Ο Σ Β ')

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3ο

- Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.0 "Αποτελεσματική συμμετοχή ". Το κλειδί.

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

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

Οι Ντράκερ, Ιακόκκα, Κρόσμπυ, Πέτερς, Τζενεν, Αούτσι, Νάισμπιτ, διεθνείς ενιάτεις και οι Γαπωνέζοι. Ο Μάρσαλ Μάκ Λούαν το ονόμασε το Παγκόσμιο Χωριό. Και οι πληροφορημένοι διοικητές αρχίζουν να λένε το ίδιο. Όταν τόσο διαφορετικοί άνθρωποι συμφωνούν, πρέπει να τους πιστέψουμε. Αυτή η ομοφωνία είναι μοναδική. Στο παρελθόν οι διαφορές απόψεων κάλυπταν τα κακώς κείμενα των επιχειρήσεων.

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

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

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

3.1 Λόγοι που η ομαδική συνεργασία είναι ουσιαστική.

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

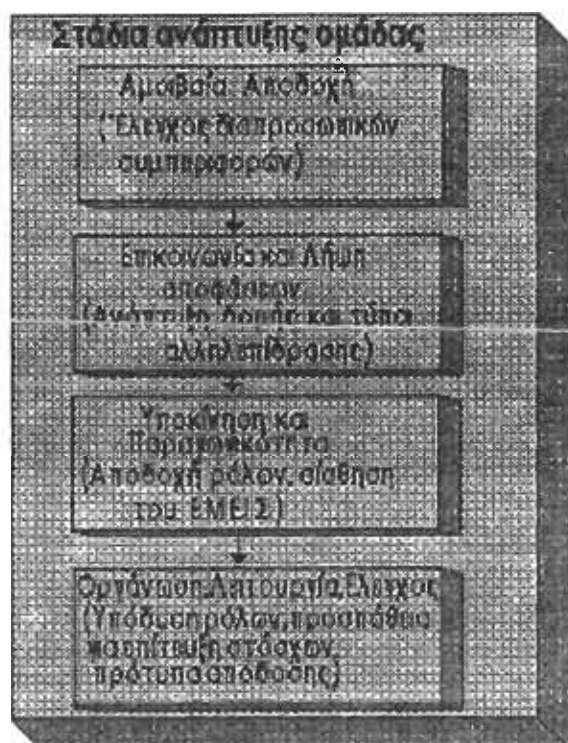
Η πρόσβαση στις λειτουργικές πληροφορίες που επιτρέπει ο υπολογιστής εξαλείφει την ανάγκη να παρέχουμε πληροφορίες μέσα από τα στενά κανάλια της ιεραρχίας. Ο υπολογιστής έσπασε την πυραμίδα, μείωσε τον αριθμό των βαθμίδων της ιεραρχίας και αντικατέστησε τα διοικητικά στελέχη με άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες.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

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

3.2 Στάδια ανάπτυξης της ομάδας.

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

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



ΣΧΗΜΑ 3ο
Στάδια ανάπτυξης ομάδας

και αναπτύσσεται μια πρώτη δομή της ομάδας.

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

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

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

Στην πραγματικότητα βέβαια, αυτή η σειρά των σταδίων ανάπτυξης διαφέρει από ομάδα σε ομάδα. Ο χρόνος, τα προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών, η συχνότητα των αλληλεπιδράσεων, κ.λ.π. μπορούν να επηρεάσουν το

πώς θα ωριμάσει η ομάδα. Πρόσφατα εμπειρικά ευρήματα, έχουν αποδείξει ότι τα στάδια 1 και 2, για παράδειγμα, συχνά χαρακτηρίζονται από μια έντονη προσπάθεια για δράση που διευκολύνει την εξέλιξη προς το τρίτο στάδιο.

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

Ο Σ.Η. SCHEIN έχει προτείνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει μια ομάδα για να θεωρηθεί ώριμη ή ανώριμη. Στο πίνακα που έχει προτείνει προσαρτάται και κλίμακα διαβάθμισης, με βάση την οποία το στέλεχος ή ο υπεύθυνος της ομάδας μπορεί να προσδιορίσει το βαθμό ωριμότητας της ομάδας. Πίνακας 1.

3.3 Συνεκτικότητα της ομάδας.

Το στοιχείο αυτό χαρακτηρίζει το βαθμό των διαπροσωπικών σχέσεων και της ελξης μεταξύ των μελών μιας ομάδας, δηλαδή το πόσο αυτά είναι σφικτωμένα στην ομάδα αλλά και δεμένα μεταξύ τους. Έτσι, ένας υψηλός βαθμός συνεκτικότητας, σε αντίθεση με ένα χαμηλό, σημαίνει το πάχος σχεδόν "θεαίμα" των μελών μεταξύ τους.

Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν αυτόν τον βαθμό συνεκτικότητας, τόσο αρνητικά όσο και θετικά.

Παράγοντες που αυξάνουν τη συνεκτικότητα είναι:

1. Η ελκυστικότητα των ιδίων των μελών:

υψηλό κύρος, αίσθηση ότι η μεταξύ τους αλληλεπίδραση τους ανταμείβει.

Ανώριμη Ομάδα	Μηχανισμοί ανάδρασης					Ώριμη Ομάδα
Ανεπαρκείς Μηχανισμοί Ανάδρασης	1	2	3	4	5	Άριστοι/πλήρεις μηχανισμοί ανάδρασης
Μη ικανοποιητικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων	1	2	3	4	5	Πολύ ικανοποιητικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων
Μικρή συνεκτικότητα	1	2	3	4	5	Άριστη συνεκτικότητα
Καθόλου ευέλικτη	1	2	3	4	5	Πολύ ευέλικτη
Ελάχιστη αξιοποίηση δυναμικού	1	2	3	4	5	Άριστη αξιοποίηση δυναμικού
Ελάχιστη (φτωχή) επικοινωνία	1	2	3	4	5	Άριστη επικοινωνία
Μη ξεκάθαροι στόχοι / Μη Αποδεκτοί	1	2	3	4	5	Πολύ σαφείς στόχοι/ Αποδεκτοί
Καμία αλληλεξάρτηση	1	2	3	4	5	Υψηλή αλληλεξάρτηση
Μηδαμινή συμμετοχή	1	2	3	4	5	Υψηλή συμμετοχή
Μη αποδοχή	1	2	3	4	5	Υψηλή αποδοχή

ΠΙΝΑΚΑΣ 1ος
Χαρακτηριστικά ώριμης/ανώριμη ομάδας

2. Η ομοιότητα των μελών όσον αφορά στις τάσεις, στα ενδιαφέροντα, στα "πιστεύω" και στις αξίες τους.

3. Η ελκυστικότητα των στόχων της ομάδας:

ξεκάθαροι, σχεδόν όμοιοι με τους ατομικούς στόχους των μελών ίδια αντίληψη για τους τρόπους επίτευξης των στόχων.

4. Η επίτευξη των στόχων.

5. Οι ευχάριστες ομαδικές δραστηριότητες.

6. Η κοινή άποψη των μελών για το στυλ ηγεσίας της ομάδας.

7. Η ομάδα να έχει μικρό μέγεθος, ώστε να διευκολύνεται η διαπροσωπική επικοινωνία.

8. Η φιλική /ομαδική ατμόσφαιρα.

9. Το απειλητικό "εξωτερικό" περιβάλλον, που βοηθά στην ενδυνάμωση της ομαδικής ταυτότητας και στην αποσαφήνιση των ομαδικών στόχων (όπως: απειλές της διοίκησης, απειλές από άλλες ομάδες, απειλές εκτός οργανισμού).

Παραγόντες που μειώνουν την συνεκτικότητα:

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

2. Μεγάλη διαφορά, στις αξίες, στάσεις ενδιαφέροντα και "πιστεύω" μεταξύ των μελών.

3. Ανταγωνισμός μεταξύ των μελών, μέσα στην ομάδα.

4. Το στυλ ηγεσίας δεν είναι αποδεκτό από τα μέλη της ομάδας

5. Έλλειψη ευχάριστων ομαδικών δραστηριοτήτων.

6. Το μεγάλο μέγεθος της ομάδας που δυσκολεύει την επικοινωνία (καθιστημένη αποστολή μηνυμάτων, παρανοήσεις, φήμες κ.τ.λ)

7. Συμμετοχή σ' άλλες ομάδες ή δραστηριοποίηση των μελών εκτός της ομάδας.

8. Ομαδικός στόχος αντίθετος με τους επιδιωκόμενους, από τα μέλη, προσωπικούς στόχους.

9. Προσπάθειες κυριαρχίας από ένα ή περισσότερα μέλη, για επιβολή θέσεων ή απόψεων και τρόπου δράσης της ομάδας.

Από τους παραγοντές που αναφέρθηκαν πιο πάνω, γίνεται κατανοητό

ότι μια ομάδα μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο συνεκτική για διαφορετικούς λόγους. Κάθε άτομο, βέβαια, που έχει σπουδαίο να ταξιδεύει με ασφάλεια, είναι τότε η συνεκτικότητα είναι επιθυμητή στον οργανισμό:

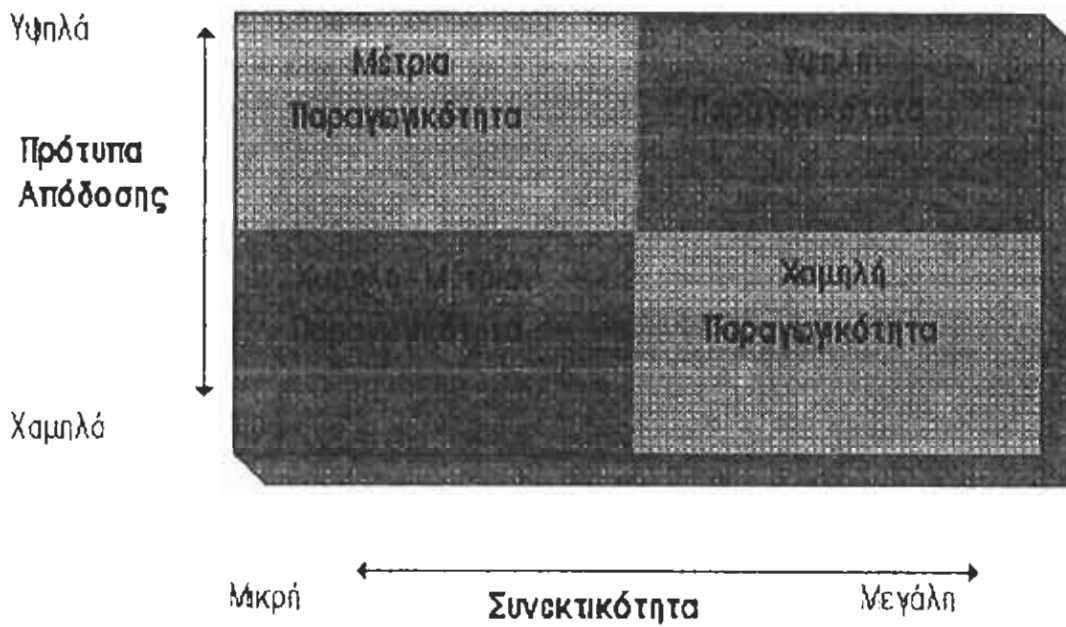
Από έρευνες έχουν προκύψει τα εξής: οι περισσότερες συνεκτικές ομάδες, επειδή ασκούν μεγαλύτερη επίδραση στα μέλη τους, επιτυγχάνουν μεγαλύτερη συμμόρφωση προς τα πρότυπα της ομάδας. Έτσι, αναλογα με αυτά τα πρότυπα μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο παραγωγικές απ' ό,τι οι μη συνεκτικές ομάδες. Επιπλέον είναι καθολικά, το πώς υπάρχει η πληρότητα στόχων της ατυπής ομάδας με τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού γενικότερα. Έτσι, ένας υψηλός βαθμός συνεκτικότητας είναι επιθυμητός για τον οργανισμό ή την τυπική ομάδα στο βαθμό που κρίνεται η πληρότητα στόχων είναι η μεγαλύτερη δυνατή, και ως αποτέλεσμα τα πρότυπα ή το επίπεδο απόδοσης της ομάδας είναι υψηλό (και ερα αναμένεται υψηλή παραγωγικότητα).

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

Βαθμός Ομαδικής Συνεκτικότητας	Μ	Μικρή	Μεγάλη
	Ι Κ Ρ Ο Σ Μ Ε Υ Α Λ Ο Σ	Απόδοση προς τους στόχους μακροπρόθεσμο στόχους του οργανισμού	Απόδοση προς τους στόχους μακροπρόθεσμο στόχους του οργανισμού
		Απόδοση προς τους στόχους βραχυπρόθεσμο στόχους του οργανισμού	Απόδοση προς τους στόχους βραχυπρόθεσμο στόχους του οργανισμού

ΣΧΗΜΑ 4ο

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



ΣΧΗΜΑ 5ο
 Σχέση μεταξύ βαθμού συνεκτικότητας και
 Πρωτύπων απόδοσης της ομάδας

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

3.4 Η ηγεσία των ομάδων

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

- * Μερικοί πιστεύουν ότι πρέπει να ασκούν εξουσία για να αποσπάσουν συμμόρφωση.

- * Άλλοι πιστεύουν ότι μια ευχαριστημένη ομάδα χωρίς συγκρούσεις μπορεί να είναι πολύ παραγωγική.

- * Άλλοι πάλι ερμηνεύουν το ρόλο τους με ιεραρχικό τρόπο, ότι πρέπει να χειρίζονται τη ροή μηνυμάτων και εντολών από τους επάνω.

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

Όταν τα μέλη της ομάδας ασκούν ηγεσία, εισέρχονται στο παιχνίδι και οι δικές τους αξίες. Άργα ή γρήγορα καθώς δημιουργούνται οι συνήθειες και κάθε μέλος της ομάδας αναπτύσσει πρότυπα απόδοσης και προσδοκίες για τον εαυτό του και του άλλους, παίρνει μορφή το κλίμα της ομάδας. Η εξέλιξη αυτή μπορεί να γίνει άνετα, ή με συγκρούσεις, αλλαγές στα πρόσωπα και αντικαταστάσεις. Είναι επίσης δυνατό να υπερβαίνει την εξουσία κατά την επιδίωξη υψηλότερων στόχων. Ο ηγέτης και τα μέλη μπο-

ρεί να έχουν μανευτεί τόσο από το ιδανικό, που η δεσμεύση τους να το επιδιώξουν γίνεται αχαλίνωτη. Η διαδικασία της μεταβασης από "αυτό που είμαστε τώρα σε "αυτό που μπορούμε να γίνουμε" δεν είναι απλή. Όμως όπως συμβαίνει σε όλες τις δουλειές υπάρχουν τρόποι που εξασφαλίζουν περισσότερη επιτυχία. Οι τελικές μετρήσεις της επιτυχίας είναι απλές:

- * Η παραγωγικότητα που επιτυγχάνουν τα καλά πλλλονικά.
- * Η δημιουργικότητα και οι καινοτομίες που επιτυγχάνουν όταν κάνουν τα πράγματα καλά και όταν κάνουν τα σωστά πράγματα.
- * Η ικανοποίηση που αισθάνονται. Η διαδικασία είναι ίδια είτε ο

ηγέτης είναι άμεσος προϊστάμενος είτε ο γενικός διευθυντής. Και το καθήκον του ηγέτη προς την επιχείρηση και προς τα μέλη της ομάδας θα εκτελεστεί.

3.5 Το υπόδειγμα Vroom-Yetton

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

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

Το υπόδειγμα αυτό εξισώνει την ηγεσία με τη λήψη αποφάσεων, προτείνοντας ότι η λήψη αποφάσεων είναι από τα πιο σημαντικά πράγματα που

κάνει ένας ηγέτης. Το να γνωρίζει κανείς πότε να ζητήσει από άλλους να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης απόφασης, ή πότε να πάρει την απόφαση μόνος του είναι πολύ σοβαρό θέμα ηγεσίας. Ο ηγέτης πρέπει να ξέρει πότε οι συμβουλές των άλλων χρειάζονται και πότε το να τους συμβουλευθεί είναι χάσιμο χρόνου.

Οι Vroom & Yetton, προσδιορίζουν πέντε κλίμακες για λήψη αποφάσεων ή διαφορετικά, πέντε στυλ ηγεσίας:

- *Δύο αυταρχικού τύπου (τα A1 και A2).
- *Δύο συμβουλευτικού τύπου (τα S1 και S2).
- *Ένα ομαδικού τύπου (O).

Στο A1 στυλ, ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, χωρίς να ζητά ή επιδιώκει κάποια βοήθεια από τα μέλη της ομάδας, με τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του εκείνη τη στιγμή, στη διάθεσή του εκείνη τη στιγμή.

Στο A2 στυλ, ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφιστάμενους-συνεργάτες του.

Στο S1 στυλ, ο ηγέτης παίρνει την απόφαση αφού έχει συμβουλευθεί-πάρει ιδέες, γνώμες, προτάσεις από τους υφιστάμενους-συνεργάτες του, σε ατομικό επίπεδο.

Στο S2 στυλ, το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Συλλέγονται οι αναγκαίες πληροφορίες, ακούγονται οι απόψεις και προτάσεις όλων και στη συνέχεια ο ηγέτης αποφασίζει.

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

Για το πότε είναι κατάλληλο το κάθε στυλ ηγεσίας χρειάζεται να γίνει από τον ηγέτη μιά σειρά διαγνωστικών ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις αυτές

όπως τις προτείνουν οι Vroom & Yetton, είναι ουσιαστικά κριτήρια για την αρρότητα και την αποδοχή της απόφασης.

Οι ερωτήσεις αυτές είναι:

A.-Έχει σημασία ποιά απόφαση θα ληφθεί;

Υπάρχουν απαντήσεις που είναι, ποσοτικά καλύτερες από τη συγκεκριμένη;

B.-Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες για να ληφθεί μια καλή απόφαση;

Γ.-Γνωρίζω ακριβώς τι πληροφορίες χρειάζονται;

Πού τις έχει, πως να τις πάρω;

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

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

Ε.-Αν επάρκως την απόφαση ληφθεί, είναι πιθανό ότι θα την αποδεχόνταν;

Ζ.-Μπορώ να εμπιστευτώ τους άλλους ότι θα βασισουν την απόφαση τους σε υπολογισμούς-εκτιμήσεις και στοιχεία που θα είναι συνεπή με τους στόχους της επιχείρησης;

Η.-Είναι πιθανή μια συγκρούση μεταξύ των υφιστάμενων μου, όσον αφορά το ποιά απόφαση θα ληφθεί (είναι προτιμότεα);

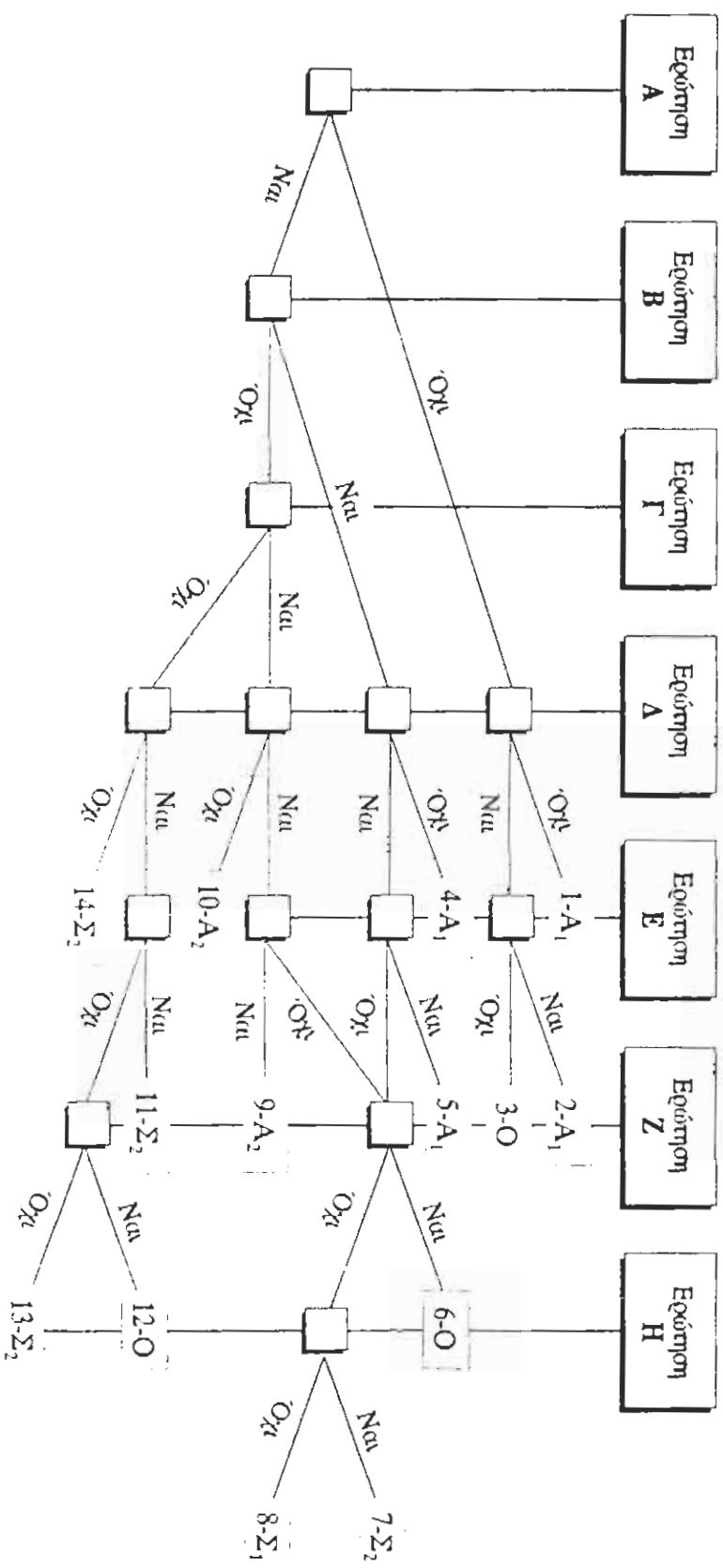
Η εφαρμογή αυτών των ερωτήσεων-κριτηρίων οδηγεί στη δημιουργία ενός δέντρου λήψης αποφάσεων, όπως στο Σχήμα 14, όπου προτείνεται (σε κάθε "κόμβο" του δέντρου) και το κατάλληλο, κάθε φορά στυλ ηγεσίας.

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

- Ενέργειες για την αύξηση της συνεκτικότητας
 - Παρακινείτε τα μέλη της ομάδας να συμφωνήσουν με τους ομαδικούς στόχους
 - Αυξήστε την ομοιογένεια των μελών
 - Αυξήστε τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών (Αθλητικές και κοινωνικές εκδηλώσεις, περιοδικές συναντήσεις, πρό-γραμμα "υποδοχής", μεταφορά από και προς την επιχείρηση καντίνα προσωπικού, κ.λ.π)
 - Μειώστε το μέγεθος της ομάδας
 - Εισάγετε (ευνοείτε) τον ανταγωνισμό με άλλες ομάδες
 - Διανεύμετε τις ανταμοιβές μεταξύ των μελών της ομάδας κι όχι σε μεμονωμένα άτομα (ομαδικά κίνητρα)
 - Ευνοείτε την έκδοση περιοδικών και εφημερίδων
 - Φροντίστε για την ύπαρξη φυσικής απομόνωσης από άλλες ομάδες
 - Αναθέστε "ολόκληρα" έργα στην ομάδα
 - Ευνοείτε την ανάπτυξη κοινής εικόνας με την επαγγελματική συμπεριφορά και την ένδυση
- Ενέργειες για μείωση της συνεκτικότητας
 - Προκαλέστε διαφωνία μεταξύ των μελών, για τους στόχους της ομάδας
 - Αυξήστε την ετερογένεια της ομάδας
 - Διανεύμετε ανταμοιβές και κίνητρα σε μεμονωμένα άτομα, κι όχι στην ομάδα, σαν σύνολο
 - Καταργείστε την απομόνωση μεταξύ των ομάδων
 - Φέρτε μέσα στην ομάδα ένα αυταρχικό άτομο
 - Διαλύστε την ομάδα

ΠΙΝΑΚΑΣ 2ος

Στρατηγικές για την αύξηση της συνεκτικότητας της ομάδας



ΣΧΗΜΑ 14
Το υπόδειγμα Vroom - Yetton

κεφάλαιο 4

**Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

4.0 Η δυναμική των ομάδων.

Η μελέτη των διεργασιών, των αλληλεπιδράσεων και των δυνάμεων που αναπτύσσονται εξαιτίας τους μέσα στις ομάδες ορίζεται ως Δυναμική των Ομάδων. Αρκετές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε ομάδες εργασίας είναι αναποφευκτα λιγότερο αποδοτικές, περισσότερο χρονοβόρες, περιορίζουν την ατομική πρωτοβουλία και δράση και δημιουργούν ομοιομορφία στη σκέψη. Πολλές φορές απ'αυτές τις βαθιά ριζωμένες απόψεις είναι αβάσιμες ή ισχύουν για πολύ λιγότερες περιπτώσεις απ'ότι αρχικά πιστευόταν.

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

Όλοι μας είμαστε κάποτε μέλη μιας ομάδας (οικογένειας, παρέας, αθλητικής ομάδας, ομάδας εργασίας κ.λ.π.) αλλά σπανία αφιερώνουμε λίγο χρόνο για να παρατηρήσουμε αυτή 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, ο'οποιαδήποτε ομάδα, υπάρχουν τουλάχιστον δυο κατηγορίες προβλημάτων που παρουσιάζονται σε μια δεδομένη στιγμή. Η πρώτη είναι ο λόγος ύπαρξης της ομάδας (π.χ. για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος). Τα προβλήματα αυτά ονομάζονται προβλήματα περιεχομένου ή στόχων. Μια δεύτερη εξίσου σημαντική κατηγορία προβλημάτων αφορά στους τρόπους με τους

οποίους η ομάδα προχωρά για την επίτευξη των στόχων της. Τα προβλήματα αυτά ονομάζονται προβλήματα διαδικασίας.

Όταν παρατηρούμε σε τι ακριβώς αναφέρεται μια ομάδα, συγκεντρώνουμε την προσοχή μας στο περιεχόμενο.

Όταν 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. ποιός μιλάει και πότε ή ποιός μιλάει σε ποιόν), συγκεντρώνουμε την προσοχή μας στη διαδικασία. Το περιεχόμενο της συζήτησης μας δίνει συχνά χρήσιμα στοιχεία σχετικά με τη διαδικασία επίλυσης που σκέφτονται να ακολουθήσουν τα μέλη της ομάδας, όταν δυσκολεύονται ν' 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. Υποθέτουμε πως είναι λιγότερο απειλητικό να εκφράσουμε τις απόψεις μας για τις προηγούμενες συναντήσεις (κόπου-κόπου), απ'ότι για τις σημερινές.

4.1 Διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

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

Είναι σημαντικό να παρατηρήσουμε τον τρόπο με τον οποίο παίρνονται οι αποφάσεις σε μια ομάδα, να αξιολογήσουμε τη καταλληλότητά τους, και να εκτιμήσουμε αν τ'αποτελέσματα των δεδομένων μεθόδων είναι πραγματικά

αυτά στα οποία απέβλεπαν τα μέλη της ομάδας.

Όλοι ξέρουμε πόσο δύσκολο είναι ν'αλλάξουν οι ομαδικές αποφάσεις. Όταν κάποιος πει "Αφού αυτό δεν αποφασίσαμε να κάνουμε;" οποιαδήποτε ερώτηση που γεννά των αμφισβήτηση"εξοντώνεται".

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

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

*Ξαφνικά : "νομίζω ότι πρέπει να δείξουμε έναν πρόεδρο"...σωπή.

*Η αυτοεπιτρεπόμενη πρωτοβουλία : "Αν μου επιτρέπεται, νομίζω ότι πρέπει να εξετάσουμε την οικολογική διάσταση του εγχειρήματος.."

*Η απόφαση της μειοψηφίας: "Έχει κανένας αντίρρηση;" ή "Συμφωνούμε όλοι;"

*Διερεύνηση γνώμης : "Για να δούμε τι γνώμη έχει ο καθένας. Εσείς τι πιστεύετε ; ..."

*Έλεγχος συμφωνίας : Διερεύνηση των αντίθετων απόψεων, και του αν οι απόψεις αυτές είναι αρκετές δυνατές, ώστε να παρεμποδίσουν την εφαρμογή της απόφασης. Δεν πρέπει να προσποιούμαστε πως ακούμε προσεκτικά τα όσα λέγονται, ("ας ακούσουμε τον Τ. μέχρι να τελειώσει") και στη συνέχεια να κάνουμε αυτό που είχαμε σκοπό να κάνουμε από την αρχή. ("Καλώς, τώρα που όλοι είχαν την ευκαιρία να μιλήσουν, ας εφαρμόσουμε την αρχική απόφαση")

Ένα πρώτο ερώτημα στο οποίο τίθεται , συχνά είναι κατά πόσο η απόφαση στην οποία καταλήγει η ομάδα είναι η σωστή, συγκριτικά με την απόφαση που θα μπορούσαν να πάρουν, μεμονωμένα , τα μέλη της ομάδας. Η απόφαση εδώ έχει να κάνει με το κατά πόσο τα μέλη της ομάδας πραγματικά

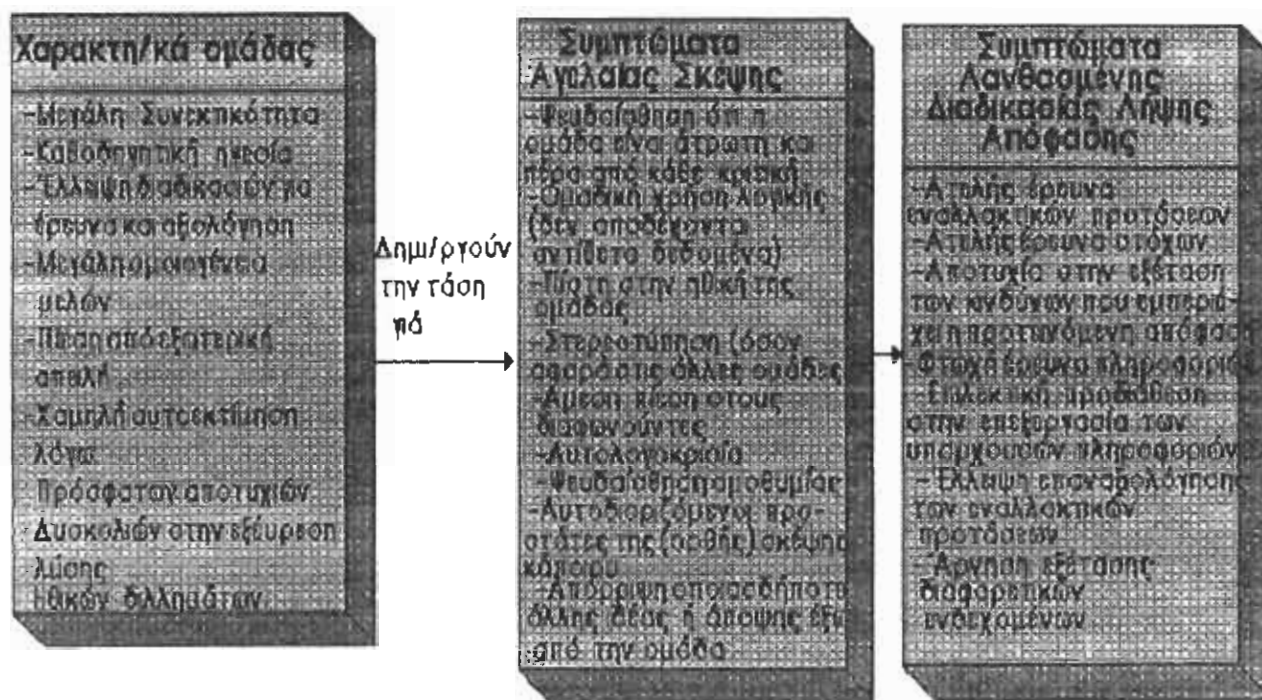
συνεισφέρουν στη λήψη της απόφασης αφ' ενός και αφετέρου κατά πόσον αποφεύγεται το φαινόμενο της "αγέλαιας σκέψης".

Όταν μιά ομάδα συνέρχεται για τη λήψη μιάς σοβαρής απόφασης έχει μεγάλη σημασία για την ορθότητα της απόφασης να αλληλοεπηρεάζονται τα μέλη σε μεγάλο βαθμό. Δηλαδή να παρέχουν στοιχεία, πληροφορίες, να επικριματολογούν, να κάνουν παραθετήσεις, να κάνουν ερωτήσεις, να απαντούν σε ερωτήσεις, να κριτικάρουν, να απορρίπτουν, να διατυπώνουν αμφιβολίες ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος, η απόφαση να είναι απόφαση ενός μέλους ή κάποιων μελών που οι άλλοι αλλιώς συμφωνούν και αποδέχονται.

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

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

Στο σχήμα 6 παρουσιάζεται ένα υπόδειγμα αγέλαιας σκέψης :Για να αποφευχθεί, όσο γίνεται περισσότερο, φαινόμενο της αγέλαιας σκέψης ο



ΣΧΗΜΑ 6ο
Υπόδειγμα Αγελαίας Σκέψης

J.Janis προτείνει τις εξής ενέργειες, από την πλευρά του αρχηγού της ομάδας.

*Δώστε σε κάθε μέλος της ομάδας το ρόλο εκείνον που αξιολογεί κάνοντας κριτική.Ενθαρρύνετε τις αντιρρήσεις.

*Αποφύγετε, ως ηγέτης, να ταχθείτε έστω και υερικώς με μια συγκεκριμένη πορεία δράσης.

*Δημιουργήστε υποομάδες με διαφορετικό ηγέτη, για να ασχοληθούν με το ίδιο πρόβλημα.

*Αιήστε τα μέλη της ομάδας να συζητήσουν το πρόβλημά τους με τους υφισταμένους τους και να σας αναφέρουν τις αντιδράσεις τους.

*Καλέστε εξωτερικούς ειδικούς, να παρακολουθήσουν πως λειτουργεί η ομάδα και ν'αντιδράσουν στις διαδικασίες και τις αποφάσεις της ομάδας.

*Κάντε εναλλακτικά σενάρια για τις προθέσεις των ανταγωνιστικών ομάδων.

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

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

επιπλέον λιγότερο χρόνο).

Το να συνεχιστεί η ομάδα για τη λήψη απόφασης ή την επίλυση προβλημάτων σημαίνει, όπως είναι προφανές εργαζόμενος, άρα, κόστος για τον οργανισμό. Δικαιολογείται αυτό το κόστος για την απόφαση που παίρνει η ομάδα; Αν το πρόβλημα που αντιμετωπίζεται είναι απλό, αν δεν είναι απαιτούμενες πολλές πληροφορίες, αν υπάρχει ο κατάλληλος καπετάνιος, αν υπάρχουν και πληροφορίες, και αν υπάρχει μεγάλη πίεση χρόνου, τότε η απόφαση λήψη απόφασης γίνεται να είναι καλύτερη. Όμως υπάρχουν περιπτώσεις επίλυσης προβλημάτων ή λήψης αποφάσεων που η ομαδική διαδικασία γίνεται ως η καλύτερη.

Κατά τον Vroom αυτές είναι όταν:

- *Απαιτείται μια πραγματικά καλή απόφαση.
- *Ο ηγέτης δεν έχει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες για να πάρει τον καλύτερο δυνατό απόφαση.
- *Το πρόβλημα είναι ανοικτό και χωρίς δομή.
- *Η απόφαση της απόφασης από την ομάδα είναι καλύτερη.
- *Δεν είναι πιθανό ότι μια αυταρχική απόφαση θα είναι απόδοσης.
- *Επιπλέον, ποσοπικώς, στόχοι των υφιστάμενων.
- *Είναι πιθανό μια συζήτηση για τη συγκεκριμένη απόφαση.
- *Δεν υπάρχει άμεση ανάγκη.
- *Επιθυμείται η ανάπτυξη των υφιστάμενων, μέσω από την ομαδική διαδικασία λήψης απόφασης.
- *Οι συμμετέχοντες είναι επαγγελματίες.

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

4.2 Ρόλοι και συμπεριφορές των μελών της ομάδας

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

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

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

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

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΙ ΡΟΛΟΙ

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

1. ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ.

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

2. ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ή ΠΑΡΟΧΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ.

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

3. ΔΙΕΥΚΡΙΝΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΚΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ.

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

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

4. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.

Στη διάρκεια της συνάντησης της ομάδας, είναι πολύ χρήσιμο να κάνει κάποιος κάθε τόσο, μια ανασκόπηση των όσων ελέγχθηκαν. Αυτό δίνει σ'ολοκλήρη την ομάδα την ευκαιρία να σταματήσει για λίγο, να " κάνει ένα βήμα

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

5. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ.

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

- ΡΟΛΟΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ

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

1. ΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ

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

2. ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ

Χάρη στην ενθάρρυνση, μπορούν ν'ακουστούν και να εξετασθούν απ'την ομάδα, όλες οι σχετικές με το θέμα πληροφορίες. "Ξέρω ότι δεν είχατε

ακόμα την ευκαιρία να το επεξεργαστείτε στο μυαλό σας, αλλά συνεχίστε να σκέφτεστε δυνατά, κι εμείς θα προσπαθήσουμε να σας βοηθήσουμε". "Πριν κλείσουμε το θέμα αυτό, μήπως έχεις να προσθεσεις τίποτα Μ.;"

3. ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ

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

4. ΚΛΕΘΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ

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

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

ΑΤΟΜΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ: ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΕΠΩΣΤΡΕΦΟΥΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Η διαδικασία που αναπτυχθηκε ως τώρα σχετίζεται με την προσπάθεια της ομάδας να δουλέψει αποτελεσματικά με τη "δυσκολυντική" λειτουργία των παραγόντων "ρόλου" και "διατάραξη".

Σε μια ομάδα είναι απαραίτητο πολλοί άνθρωποι που παρεμβαίνουν να καταστρέψουν την αποτελεσματική εργασία, και αντιπροσωπεύουν ένα είδος συναισθηματικού υποστρώματος.

Τα συναισθηματικά αυτά προβλήματα προκαλούν μια ποικιλία από εσωστρεφείς συμπεριφορές οι οποίες παρεμποδίζουν ή καταστρέφουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Ωστόσο, δεν μπορούμε να τις αγνοήσουμε, ή να διατάξουμε να εξαφανισθούν. Είναι προτιμότερο, να τις αναγνωρίσουμε, να βρούμε τρόπο να δημιουργηθούν οι απαραίτητες συνθήκες που επιτρέπουν στις ίδιες αυτές συναισθηματικές ενέργειες να διέχονται στην καθημερινή των προσπαθειών της ομάδας.

ΠΩΣ ΟΜΩΣ ΕΙΝΑΙ ΑΥΤΑ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ;

* Το πρόβλημα της ταυτότητας : Ποιος είμαι εγώ; Πως πρέπει να παρουσιάζω στους άλλους; Ποιο ρόλο θα πρέπει να παίξω στην ομάδα;

* Το πρόβλημα της δύναμης και του ελέγχου: Ποιος έχω τη δύναμη στην περίπτωση αυτή; Ποση δύναμη, έλεγχο και επιρροή έχω εγώ; Πόσο χρειάζομαι;

* Το πρόβλημα των στόχων: Ποιες απ' τις ανάγκες και στόχους μου μπορεί να ικανοποιήσει η ομάδα; Μπορώ να ικανοποιήσω εδω κάποιες απ' τις ανάγκες μου; Με ποιόν απ' τους στόχους της ομάδας μπορώ να ασχοληθώ ιδιαίτερα;

* Το πρόβλημα της αποδοχής και της εμπιστοσύνης: Είμαι αποδεκτός απ' τους άλλους; Αποδέχομαι τους άλλους; Με συμπαθούν οι άλλοι; Συμπαθώ τους άλλους; Πόσο κοντά στους άλλους θέλω να πλησιάσω;

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

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

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

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

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

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

Διαπληκτισμοί με τους άλλους

Επιβολή ποινών στους άλλους

Ελεγχος των άλλων

Άρνηση της εξάρτησης

2. ΤΡΥΦΕΡΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ: Αγάπη, συμπόνια, προθυμία προσφοράς βοή-

θειας, ανάγκη συμμετοχής σε κοινωνικές σχέσεις.

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

3. ΑΡΝΗΣΗ ΚΑΘΕ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ

ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΣΗ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ - ΧΡΗΣΗ ΜΟΝΟ ΤΗΣ ΛΟΓΙΚΗΣ

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

* Ο τύπος του "φιλικού υποστηρικτή". Αποδέχεται τα τρυφερά, και αρνείται τα σκληρά συναισθήματα. "Ας μη μαλώνουμε, ας βοηθήσουμε ο ένας τον άλλο". Μπορεί να δώσει και να δεχθεί τρυφερότητα αλλά δεν αποδέχεται την εχθρότητα και τις διαμάχες.

* Ο τύπος του "σκληρού μαχητή". Αποδέχεται τα σκληρά και αρνείται τα τρυφερά συναισθήματα. "Ας το πολεμήσουμε". Δεν μπορεί να εκφραστεί με τρυφερά ή φιλικά συναισθήματα.

* Ο τύπος του "Λογικού διερευνητή". Αρνείται κάθε είδους συναισθημα. "Ας το σκεφτούμε λογικά". Δεν μπορεί να εκφραστεί με τριψήφια ή εχθρικά συναισθήματα. Έτσι, κλείνει τα μάτια και τα αυτιά σε πολλά από αυτά που συμβαίνουν γύρω τους. Σχετικός είναι ο πίνακας 3.

Οι φιλικί υποστηρικτές θα δημιουργήσουν το ζεστό και φιλικό τους κόσμο, μόνο αν επιτύχουν την αποκάλυψη κι επίλυση διαφορών και αντιμαχών. Πιστεύουν ότι ο καλύτερος τρόπος για να πλησιάσουν τους άλλους είναι να αποδεχτούν τις διαφορές αλλά και τις αμοιβαίες στη συμπεριφορά τους.

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

Οι Λογικοί διερευνητές θα δημιουργήσουν το δικό τους κόσμο κατανοητής και λογικής, μόνο αν υπάρξουν να παραδεχτούν ότι τα συναισθήματά τους, έσα και των άλλων (φίληρα και τριψήφια) αποτελούν επίσης παράγοντες που συμβάλλουν σημαντικά στην ικανότητα μας να κατανοήσουμε τις διαπροσωπικές καταστάσεις.

Οι τρεις παραπάνω τύποι είναι "καθαροί" τύποι. Ένας μένεις άνθρωπος έχει στοιχεία κι απ' τους τρεις. Αυτό που διαφέρει από το ένα άτομο στο άλλο, είναι η μεγαλύτερη έμφαση που δίνει σ' ένα τύπο συμπεριφοράς. Σχετικός ο Πίνακας 4.

4.3 Κανόνες συμπεριφοράς ομάδων

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

1. Φιλικός-υποστηρικτής	2. Εκληρρός μαχητής	3. Λογικός-διερευνητής
'Ενας κόσμος αμοιβαίας αγάπης, τρυφερότητας, στοργής, συμπόνιας.	'Ενας κόσμος διαμάχης, διαπληκτισμών, δύναμης, αυτεπιβεβαίωσης με κάθε τρόπο.	'Ενας κόσμος λογικής κατανόησης, συστημάτων γνώσης.

Συμπεριφορά που αποβλέπει στην επίτευξη έργου - διατήρηση ομάδας

Εναρμονίζει Παραχωρεί Συμμορφώνεται στους κανονισμούς από ενδιαφέρον Ενθαρρύνει	Παίρνει πρωτοβουλίες Συντονίζει Πιέζει για τ'αποτελέσματα Πιέζει για την κατάληξη σε συμφωνία Διερευνά τις διαφορές. Συμμορφώνεται στους κανονισμούς	Συγκεντρώνει πληροφορίες Διασαφηνίζει ιδέες και λέξεις Συστηματοποιεί Ενεργεί Αξιολογεί τη λογικότητα των προτάσεων που γίνονται.
--	--	---

Βάσεις πάνω στις οποίες αξιολογούνται οι άλλοι

Ποιός έχει φιλική και ποιός εχθρική συμπεριφορά; Ποιός βοηθά και ποιός βλάπτει τους άλλους;	Ποιός είναι δυνατός και ποιός αδύναμος; Ποιός είναι κερδισμένος και ποιός χαμένος;	Ποιός είναι έξυπνος και ποιός όχι; Ποιός είναι ακριβής και ποιός ανακριβής; Ποιός σκέφτεται καθαρά και ποιός όχι;
--	---	---

Μέθοδοι επιρροής

Καθηουκάζει Επικαλείται τη συμπόνια	Δίνει διαταγές Προσφέρει προκλήσεις Απειλεί	Επικαλείται τους κανόνες και κανονισμούς Επικαλείται τη λογική Αναφέρεται σε "γεγονότα" και αναμφισβήτητες γνώσεις
--	---	--

Προσωπικοί φόβοι

'Ότι δεν θα τον/την αγαπούν οι άλλοι 'Ότι θα παρασυρθεί από εχθρικά συναισθήματα.	'Ότι θα χάσει την ικανότητά του/της για να παλεύει (δύναμη) 'Ότι θα γίνει "μαλακός"/ή και συναισθηματικός.	'Ότι στον κόσμο του δεν θα επικρατεί πια η τάξη. Ότι θα παρασυρθεί από συναισθήματα αγάπης ή μίσους.
--	---	---

ΠΙΝΑΚΑΣ 3ος

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

Για την ανάπτυξη -
διατήρηση της ομάδας

Για την επίτευξη
ομαδικού στόχου

Ατομικοί ρόλοι
(ή για την επί-
τευξη προσωπικών
στόχων)

Αυτός που ενθαρρύνει

Αυτός που αναλαμβάνει

Αυτός που μπλοκάρει

Αυτός που εξομαλύνει

πρωτοβουλία

τις ενέργειες ή τη

Αυτός που συμβιβάζει

Αυτός που ψάχνει

διαδικασία

Αυτός που δημιουργεί

πληροφορίες

Αυτός που ψάχνει

διατηρεί την ομάδα

Αυτός που δίνει

γι'αναγνώριση

Αυτός που καθορίζει

πληροφορίες

Αυτός που αμύνεται-

τα πρότυπα

Αυτός που ζητά γνώμες

απολογείται

Αυτός που παρατηρεί

Αυτός που δίνει τη

Αυτός που ψάχνει για

και σχολιάζει

γνώμη του

βοήθεια -

Ο οπαδός

Αυτός που συντονίζει

υποστήριξη

Αυτός που

Αυτός που

προσανατολίζει

υπερασπίζεται

Αυτός που αξιολογεί-

ειδικά/συγκεκριμένα

κρίνει

συμφέροντα

Αυτός που κάνει το

Αυτός που θέλει να

γραμματέα

κυριαρχεί - να

Ο διαδικαστικός

"κουμαντάρει"

Ο εργασιομανής

Ο επιθετικός

Ο εγωπαθής -

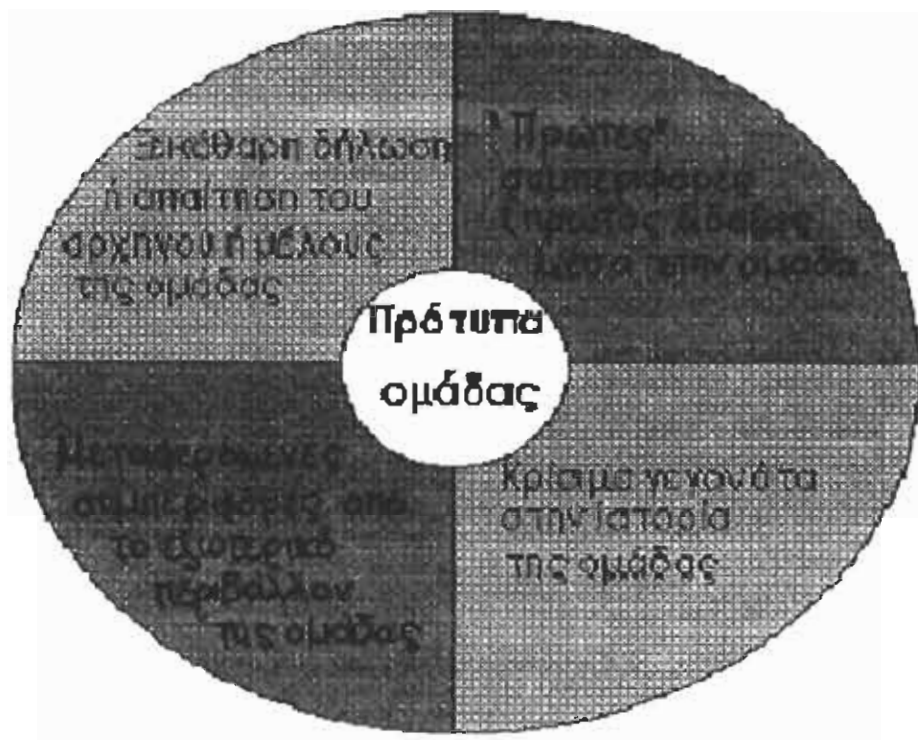
"εξυπνάκίας"

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

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

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

- * Στην κοινωνική διαγωγή (για τη δημιουργία ευχαρίστης κοινωνικής ατμόσφαιρας, όπως π.χ. ευγένεια προς παλάτη και συναδέλφους, σεβασμό στον προέστημενο κ.ο.κ.)
- * Στο ντυσιμο (π.χ. σπατάς, νασκουσία, τραπεζες, διοικητικό, εργατοχνηκό προσωπικό).
- * Στην απόδοση (πόσο γρήγορα θα δουλεύουν, πόσο πολύ θα παράγουν).
- * Στην ανταμοιβή (πως θα καταναμενεται οι αμοιβές στα μέλη της ομάδας – αρχή της ίσως μεταχείρησης, αρχή της ανταμοιβής με βάση τη συνεισφοράς του καθ'ένος και αρχή της υποστήριξη του αδύνατου).
- * Την αμοιβαιότητα (αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ των μελών).



ΣΧΗΜΑ 12ο
Πηγές δημιουργίας προτύπων ομάδας

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 ευνοϊκότητα προς τους κανόνες ομάδας, είναι απαραίτητη για τη διατήρηση και λειτουργία της ομάδας. Άτομα τα οποία αποκλείονται από αυτή τη συμπεριφορά τρέφονται από την ομάδα που είτε πνίγονται, είτε τα γελοιοποιεί είτε τ'αποβάλλει.

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

Από έρευνα έχει διαπιστωθεί ότι τα περισσότερα εξυπνα μέλη της ομάδας είναι λιγότερο πιθανό να συμμορφωθούν με τα πρότυπα διαγωγής απ' ό,τι τα λιγότερο εξυπνα. Από την άλλη πλευρά άτομα με εθνοκεντρικές - αυτοαρχικές προσωπικότητες είναι περισσότερο πιθανό να συμμορφωθούν με τα πρότυπα συμπεριφοράς της ομάδας σχετικά με τ' άτομα που είναι λιγότερο αυτοαρχικά.

κε φ ά λ α ι ο 5

**ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 5ο

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΑΣ

5.0 Η προσέγγιση της αποδοχής-έμμεση προσέγγιση

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

Από εκείνα τα πρώτα πειράματα και μετά, πολλοί άνθρωποι έχουν κάνει σοβαρές προσπάθειες να βρουν τον "καλύτερο" τρόπο να αναπτύξουν ομάδες. Από τις προσπάθειες τους έχουν προέλθει πέντε διαφορετικά μοντέλα. Για να καταλάβετε καλύτερα σκεφθήτε τον εαυτό σας σαν σύμβουλο που βοηθάτε με μια ομάδα και τη βοηθά να επιστημονεί, να αφαιρέσει και να αντικαταστήσει όσα εμπόδια υπάρχουν στην ομαδική συνεργασία της. Σινορίζουμε τα πέντε μοντέλα στο κεφάλαιο αυτό.

Η προσέγγιση της αποδοχής - Η έμμεση προσέγγιση.

Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στο ότι:

1. Κάθε μέλος μιας ομάδας αισθάνεται κάποια συγχυση.
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 αντιμέτωπους τον ένα στον άλλον και προωθεί τη συνοχή και το υψηλό ηθικό. Όμως στην ασηντική πλευρά, υπάρχει ο κίνδυνος να συγκεντρωθεί στις ανθρώπινες σχέσεις σαν να είναι αυτές ο στόχος. Η καθάρση της ειλικρινούς αντίθωσ 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 καθάρση που επιφέρει η ειλικρινεία είναι πιθανό να ανακουφίζει τις εντάσεις που υπάρχουν, αλλά σκαματα εκεί γιατί η ελλείψη καθοδήγησης είναι προϋπόθεση για την παρέμβαση αυτή. Δεν υπάρχουν πολλές πιθανότητες η ομάδα να φθάσει σε θέματα παραγωγικότητας. Μολονότι μπορεί να είναι αληθεία ότι ακόμα ένα τυφλό κοτόπουλο θα βρει ένα κοκκο καλάμπόκι, δεν αρκεί να βασιζόμαστε στην τύχη για να εξασφαλίσουμε σωστά αποτελέσματα.

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

Είναι δυνατό να συνδυάσουμε μια παρέμβαση τέτοιου είδους, για να αποκαλύψουμε και να χειριστούμε τις αξίες με μια περιεχομένου που να δίνει την κατεύθυνση αλλά τέτοια ενέργεια μοιάζει π α π ε ι σ τ ι κ ή: "Με φέρνεις στο σημείο να χαμηλώσω τις αντιστάσεις μου και μετά με φορτίζεις με νέα υποχρέωση". Όμως τα προβλήματα της δεξιότητας συμμετοχής και της εξάρτησης από το σύμβουλο παραμένουν, ακόμα κι αν ο παραπάνω συνδυασμός ξεπεράσει τη δυσκολία που αναφέραμε.

5.1 Η προσέγγιση καταλύτη και ρυθμιστή.

Ένας άλλος τρόπος ανάπτυξης της ομάδας είναι να δώσουμε στο σύμβουλο περισσότερη ευθύνη να μιλάει 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 εξεταστεί η ομάδα τα στοιχεία της έρευνας και να κρίνει τις επιπτώσεις τους στην αποτελεσματικότητα της.

Η καταλυτική παρέμβαση υποφέρει από τους ίδιους περιορισμούς όπως και 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 αποτελεσματικός φαίνεται τεχνητό. Αν η ομάδα διαπισθάνθει 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. Δεν είναι εύκολο να εκπυροκρατήσει ένα όπλο αργά.

5.2 Η προσέγγιση της αντιπαράθεσης

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

1. Να υποδειξει ποιες υποθέσεις για αξίες προκαλούν εντάσεις η προστριβές.

2. Να προκαλέσει αυτούς που τις έχουν να αντιμετωπίσουν ο ένας τον άλλον και να τις τερματίσουν.

Ο σύμβουλος μπορεί να δείξει το θέμα πιο έντονα ώστε τα μέλη της ομάδας να μην το προσπεράσουν. Αυτή η ενέργεια δεν καθραϊτίζει ούτε εκθραϊζει συναισθήματα, όπως η προσέγγιση αποδοχής, ούτε συγκenτρώνει ερευνητικά στοιχεία, όπως η προσέγγιση του ρυθμιστή. Η προσέγγιση της αντιπαράθεσης αναγκάζει τους ανθρώπους να επιστημονούν τις "πραγματικές" αξίες που θέλουν να έχουν και λέει ότι χρειάζεται να ληχθεί ώστε οι άλλοι να επωφεληθούν. Το άτομο που κάθεται στο σκαμνί ίσως διστάζει να πει ελεύθερα τι έχει στο νου του, αλλά ο στόχος είναι οι αξίες αυτές να έρθουν στο ρω όπου μπορούν να ενισχυθούν η να αλλάξουν αν χρειάζεται.

Αντιπαράθεση σημαίνει να δει κανείς τη διαφορά απόψεων, δηλαδή τη διαφορά στις αξίες, τα κίνητρα, τα στοιχεία ή τις αντιλήψεις. Κάθε πορεία έχει κινδύνους. Μπορεί να θεωρηθεί σαν μια εξυπνη εισαγωγή που χαιρετίζει τη συμμετοχή αντί σαν μια πραγματική αντιπαράθεση, με πιθανότητα τα τωρινά στυλ ηγεσίας να μην ταυριάζουν με το σύστημα αξιών ενός προγραμματισμένου 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 εξατράται από το σύμβουλο για να προωθήσει την αντιπαράθεση και να διατηρήσει την διαδικασία αλλαγής.

5.3 Η προσέγγιση της συνταγής.

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

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

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

Οι παρεμβάσεις συνταγής λένε στις ομάδες ή στα μέλη τι να κάνουν. Το σύστημα αξιών ελέγχου και εξουσίας που λειτουργεί κατά τη χρησιμοποίηση της εξωτερικής συνταγής έρχεται σε αντίθεση με την επιδίωξη της αλλαγής μέσα από ενεργό συμμετοχή. Στο σημείο που συγκρούονται το αμνηστικό 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 αδιεξέδικτα της λύσης αυτής είναι ότι μπορούμε να ζητήσουμε τη βοήθεια ειδικών, οπότε τη χρειαζόμαστε χωρίς να πρέπει να προσλάβουμε κάποιον υόνιμο. Επειδή η συνταγή ερχεται απ' έξω μπορούμε να θεωρούμε ότι καθρεφτίζει τις ανάγκες της εταιρίας αυτή να καλύπτει ίδια συμφέροντα. Επιπλέον, αν δεν υπάρχουν οι πόροι για να εφαρμοστεί, μπορούν και αυτοί να έλθουν απ' έξω ανάλογα με τις ανάγκες.

3.4 Ο παράλληλος οργανισμός ή το παράλληλο σύστημα.

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

Οι παράλληλοι οργανισμοί παίρνουν πολλές διαφορετικές μορφές: ομάδες εργασίας, σύστημα σατινκ οργανωσης, λειτουργικές ομάδες εκτός ιεραρχίας, διαπειθαρχικές επιτροπές κ.τ.λ. τα παραδείγματα αυτά δείχνουν τις δυνατότητες που έχει ο παράλληλος οργανισμός. Είναι βασικό στρατηγική ισχύος, και απαιτεί το είδος του χειρισμού να μπουν στην ομάδα υποστηρίστες και να αποκλειστούν οι αρετάπειστοι. 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 στριμξίζεται ο παράλληλος οργανισμός είναι ότι η "ασυνήθιστη" αμαδοποίηση των ανθρώπων επιτρέπει ελεύθερη εξέταση παλιού κλίματος. Δηλαδή επιτρέπει να δούμε καλύτερα τα θέματα, χωρίς να δεσμευόμαστε από την παράδοση, τα προηγούμενα, τις παλιές συνήθειες, τα ίδια συμφέροντα και την αντίσταση στην αλλαγή. Η νέα εστίαση είναι:

1. Στο χαρακτήρα του ίδιου του προβλήματος.

2. Στο τι κοιμίζεται για να κινητοποιήσουν το αίσιο του θρόνου αυτού που είχαν τις "χρειακές γνώσεις".

Όταν μια τέτοια ανώτερη "συνταγή" επαναεξεταστεί 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 προς 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 σκεδούν διεξοδικά τι θα έκαναν αν ενεργούσαν σύμφωνα με τις υποδείξεις του παράλληλου οργανισμού, τα μέλη του παραδοσιακού θα αναγκαστούν να αντιμετωπίσουν πραγματικές καταστάσεις αλλά από την προοπτική του "σαν να". Αυτό συχνά τα πείθει ότι μπορούν να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα αν ακολουθήσουν τις υποδείξεις του παράλληλου οργανισμού.

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

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

κεφάλαιο 6

**ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ &
ΔΙΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ**

ΜΕΡΟΣ Γ'

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ & ΔΙΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ
- ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ.

6.0 Συγκρούσεις Ρόλων

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

Ρόλος είναι οι αναμενόμενες συμπεριφορές που σχετίζονται με τίποτα που κατέχουν συγκεκριμένη θέση (εργασίας) στη δομή του οργανισμού.

Ο ρόλος περιγράφει, επίσης πως το άτομο αντιλαμβάνεται την κατάσταση και τις υποχρεώσεις-δικαίωμα του στην επιχείρηση. Η έννοια του ρόλου είναι σπουδαία για να κατανοήσει κανείς το πως λειτουργεί μια ομάδα και πως αναπτύσσονται οι διαδικασίες μέσα σ' αυτήν και πως ακόμη καταλήγει να έχει την α ή τη β συμπεριφορά.

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

Ο ρόλος που ένα άτομο υποδύεται σε μια ομάδα μπορεί να είναι τελείως διαφορετικός από το ρόλο που το ίδιο αυτό άτομο υποδύεται σ' άλλες ομάδες. Πέρα από τις σχέσεις ρόλου, που το άτομο αναπτύσσει με τ'άλλα άτομα στην ομάδα του (συνάδελφοι, προϊστάμενοι, υφιστάμενοι) θα έχει και κάποιες σχέσεις που σχετίζονται με το ρόλο του με άτομα έξω από την ομάδα του. Τέτοια άτομα μπορεί να είναι μέλη άλλων ομάδων εργασίας,

συνδικαλιστές, προμηθευτές, πελάτες. Αυτά τ'άτομα αποτελούν το "πλαίσιο ρόλου" του ατόμου. Το πλαίσιο ρόλου περιλαμβάνει όλες τις επαφές με εκείνους που το άτομο έχει ουσιαστικές αλληλεπιδράσεις, σχετικές με την εκτέλεση ρόλου τους. Σχετικό είναι το σχήμα 7.

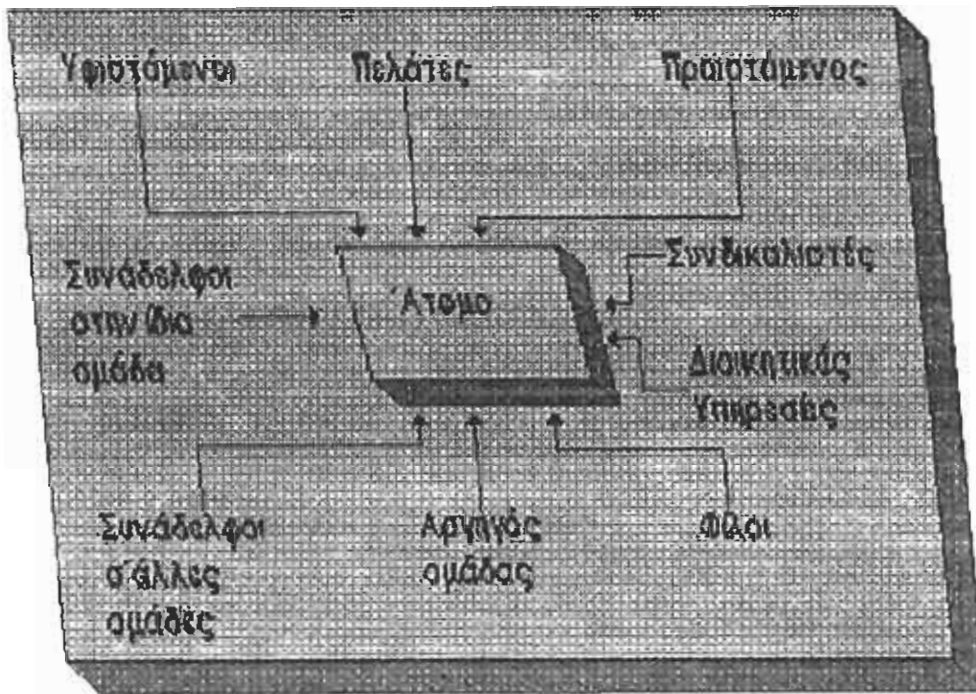
Τα άτομα που αποτελούν το πλαίσιο ρόλου, του συγκεκριμένου ατόμου προσπαθούν από τα πλαίσια τους και έχουν κατανόηση προσδοκί' ει επ' αυτό, όσον αφορά στο τι πρέπει ή δεν πρέπει να κάνει. Τ'άτομα αυτά απλά λειτουργούν ως πουλοί, όταν ασκούν πιέσεις στο συγκεκριμένο άτομο δέκτη για το πως πρέπει να συμπεριφερθεί για να ικανοποιήσει τις προσδοκίες τους. Έτσι δημιουργούνται συγκρουστικές καταστάσεις ενσωκ ρόλων, αφού τόσο οι πουποί όσο και ο δέκτης ρόλου αλληλοεπηρεάζονται. Εάν δυο άτομα μπορούν να επιβραβεύσουν το ένα το άλλο (κατά την εκτέλεση του ρόλου του), πιθανότατα θα αναζητήσουν μια διευθέτηση της συγκρούσε του τύπου Κερδίζω-Κερδίζω. Στις περισσότερες των περιπτώσεων ο πουπός και ο δέκτης ρόλου είναι διαφορετικά άτομα, όμως υπάρχουν περιπτώσεις που το ίδιο το άτομο είναι και ο πουπός και δέκτης ρόλου. Η συνείδηση του κάθε ανθρώπου δημιουργεί τα πρέπει και δεν πρέπει και έτσι λειτουργεί ως πουπος ρόλου.

Ένα επεισόδιο ρόλου περιλαμβάνει:

1. Τις προσπάθειες από ένα ή περισσότερους πουπούς να επηρεάσουν την συμπεριφορά του δέκτη.

2. τις απαντήσεις του δέκτη, ο οποίος με τη σειρά του επηρεάζει τις μελλοντικές προσδοκίες του πουπού, π.χ. οι προσδοκίες του μάνατζερ μεταφράζονται σε πιέσεις προς του υφιστάμενους του. Ο υφιστάμενος έχει και συναισθηματικές και διανοητικές απαντήσεις σ'αυτές τις πιέσεις.

Οι συναισθηματικές περιλαμβάνουν αυτό που αισθάνεται ο υφιστάμενος, σε

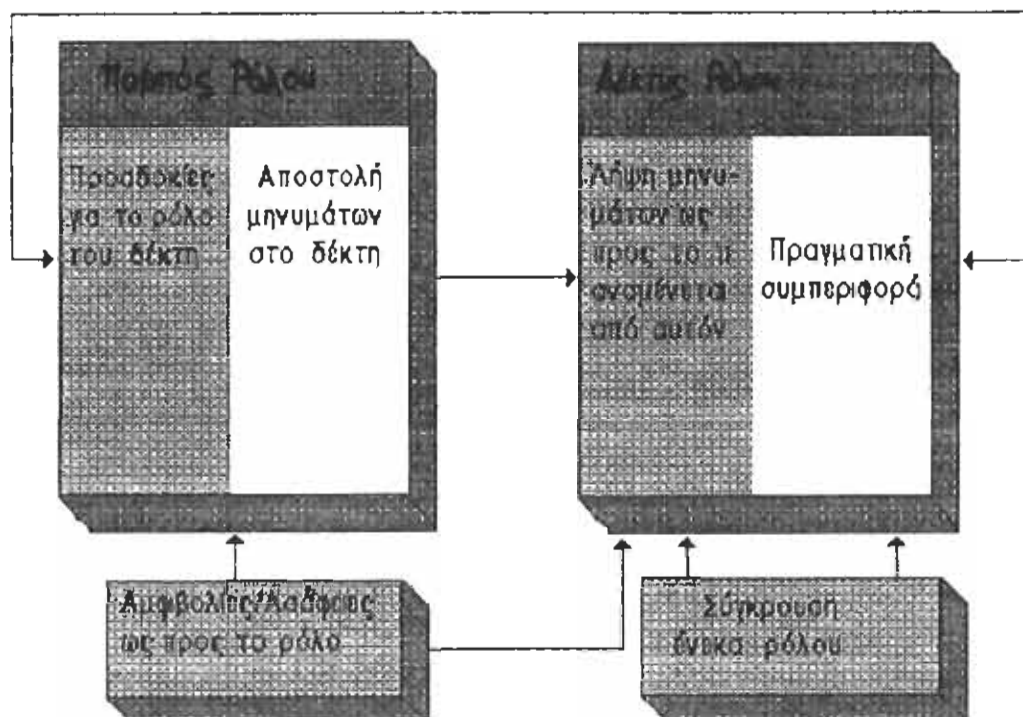


ΣΧΗΜΑ 7ο
Ένα πιθανό πλαίσιο ρόλου, στον εργασιακό χώρο

σχέση με αυτό που επιδιώκει ο μανατζερ. Αυτό σημαίνει ότι ο υφιστάμενος απαντά τόσο με συναισθήματα όσο και με σκέψεις στον προϊστάμενο. Αυτές ανατροφοδοτούν τη σκέψη του μανατζερ. Αυτή η ανατροφοδότηση επηρεάζει τις μελλοντικές προσδοκίες του, καθώς και τις μελλοντικές προσδοκίες του, καθώς και τις πιέσεις που ασκεί στους υφιστάμενούς του. (σχήμα 8)

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

1. Ένεκα υπαιτιότητας του πομπού: εμφανίζεται όταν τα "πρέπει" από κάποιον πομπο είναι ασυμβατά μεταξύ τους. Όταν οι ρόλοι που υφίσταται είναι συμβατά μεταξύ τους.
2. Ένεκα υπαιτιότητας περισσότερων του ενός πομπού: εμφανίζεται όταν οι πιέσεις που ασκούνται από κάποιον πομπο θεωρούνται ως ασυμβατές, με τις πιέσεις κάποιου άλλου ή κάποιων άλλων πομπών.
3. Ένεκα (προσωπικών) συγκρούσεων του δέκτη: εμφανίζεται όταν οι πιέσεις για κάποιο ρόλο σχετίζονται με την συμμετοχή του σ'ένα οργανισμό ή ομάδα και αυτός είναι ασυμβατός με την ταυτόχρονη συμμετοχή του σε κάποιο άλλο ομαδικό οργανισμό.
4. Ένεκα (προσωπικών) συγκρούσεων του δέκτη: Εμφανίζεται όταν υπάρχουν ασυμβατότητες μεταξύ των ασκούμενων πιέσεων σ'ένα δέκτη και στις δικές του ανάγκες, απόψεις, αξίες και ικανότητες.



ΣΧΗΜΑ 8ο
Επεισόδιο ρόλου και συγκρουστική κατάσταση ένεκα ρόλου

Οι συγκεκριμένες ρόλοι είναι συχνά μικρές και προκαλούν εντάσεις με άλλους, καθώς είναι απαραίτητες για τη βελτίωση και ανάπτυξη του οργανισμού και ταυτόχρονα τη δημιουργία ικανών και υγιών ατόμων. Οι έντονες συγκρούσεις είναι δυνατό να έχουν αντίθετα αποτελέσματα για τα άτομα και τον οργανισμό ολόκληρο, όπως εγρήγορση και μέριμνα επιδοκιμαστικά ή απροσεχία και αδιαφορία, απώλεια ενσυναίσθησης, απώλεια εμπιστοσύνης, απώλεια ηθικών αξιών, απώλεια σε άλλα επίπεδα κοινωνικών σχέσεων, εντάσεις, απώλεια εμπιστοσύνης και συχνά πολλαπλά άλλα επιπτώματα, προκλήσει επίσης προστάσεων και την ανάπτυξη νέων ιδεών.

4.1 Συγκρούσεις ομάδων

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

- αλληλεξίτητες ανάμεσα στην ομάδα
- εθνοτικές διαφορές
- οι διαφορές στην αντιμετώπιση εργασιών, απόδοσης και κατανομών
- διαφορές μεταξύ ομάδων
- η αλληλεξίτητη σχέση με την ομάδα που είναι αλληλοεξαρτώμενη από την ομάδα που αναφέρεται με κλάδο.

Πιο συγκεκριμένα, για τις επιπτώσεις αυτές πρέπει να ληφθούν υπόψη αρκετά στοιχεία που αναλύουν των κάθε μια από αυτές.

Η αλληλεξίτητη κατάσταση είναι μία από τις ποικιλότερες αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων, ανεξάρτητα από το αν αυτές σχετίζονται με προσωπικό βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα ή με διαφορετικές βαθμίδες. Η αιτία αυτή αναφέρεται στο έδαφος σύμφωνα με τον οποίο δύο ομάδες ή άτομα βασίζονται ή μία πάνω στην άλλη για εξυπηρέτηση πληροφορήσει και παροχή μέσων, ώστε να καταφέρουν να επιτύχουν τους

στόχους τους. Παρόλο που κάτι τέτοιο υπονοεί μια συνεργατική κατάσταση οι ομάδες σε μία επιχείρηση μπορεί να φθάσουν σε εντονότερες συγκρούσεις. Μια αύξηση των απαιτήσεων, είναι δυνατό να οδηγήσει στο μέγιστο της πίεσης στη μια ή και στις δύο ομάδες, ώστε να είναι σε θέση ν' ανταποκριθούν στις αναγκαίες πρόσθετες υπηρεσίες ή στην παροχή αυτών των υπηρεσιών, σχετικά συντακτικά. Η πίεση αυτή, είναι δυνατό να αυξήσει την ένταση και τις απογοητεύσεις και να οδηγήσει σε συγκρούσεις μεταξύ ομάδων. Ένας ακόμα παράγοντας ο οποίος συμβάλλει στην ανάπτυξη συγκρούσεων, είναι και οι ασάφειες και οι ελλείψεις προγραμματισμού που επικρατούν μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων, σχετικά με τα καθήκοντά τους και το πως αυτά θα πρέπει να εκτελούνται.

Η δεύτερη αιτία αναφέρεται σε καταστάσεις στις οποίες μία ομάδα πρέπει να βασίζεται σε κάποια άλλη ομάδα για εξυπηρέτηση, πληρωσότητα ή παροχή μέσων. Η ανεξάρτητη ομάδα έχει μικρό κίνητρο να συνεργασθεί σε σχέση με την εξαρτημένη ομάδα. Έτσι έχουμε τη δημιουργία πίεσης από την εξαρτημένη ομάδα προς την ανεξάρτητη, με σκοπό την απόκτηση της απαιτούμενης βοήθειας. Καταστάσεις αυτού του τύπου οδηγούν συχνά στη δημιουργία αρνητικού κλίματος και σε αρνητική στάση μεταξύ των ομάδων.

Οι συγκρούσεις που έχουν σαν βάση την τρίτη αιτία, σχετίζονται με την αξιολόγηση και την ανταμοιβή των αλληλεξαρτωμένων ομάδων. Η σύγκρουση δημιουργείται από το γεγονός, ότι σαν βάση αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζομένων λαμβάνονται κριτήρια που υποκινούν τ' άτομα για προσπάθεια επίτευξης ατομικών και όχι κοινών στόχων. Όσο μεγαλύτερη είναι η αλληλεξάρτηση των ομάδων και η έμφαση που δίνει η Διοίκηση του οργανισμού, στη διακεκριμένη παρά στην από κοινού λειτουργία των ομάδων,

τόσο περισσότερο μεγαλώνει η ένταση της συγκρούσης που αργά ή γρήγορα θ' αναπτυχθεί μεταξύ τους.

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

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

Συνοπτικά, οι θετικές και αρνητικές πλευρές των συγκρούσεων στον πίνακα 5.

6.2 Τρόποι (στυλ) διεύθεσης διαπροσωπικών συγκρούσεων.

Τέτοια στυλ είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν όταν οι ίδιοι οι μαντατζέρς αποτελούν πρόσωπα σύγκρουσης, ή όταν εμπλέκονται σε μια σύγκρουση όπως π.χ. στη σύγκρουση δύο υφιστάμενων.

Υπάρχουν πέντε στυλ διεύθεσης των διαπροσωπικών συγκρούσεων.

Αυτά είναι:

Στυλ αποφυγής: Είναι η τάση να αποσύρεται κάποιος ή να παραμένει

Χαρακτηριστικά της σύγκρουσης μεταξύ ομάδων	Θετικά αποτελέσματα	Αρνητικά αποτελέσματα
Ανταγωνισμός	Αυξάνει τα κίνητρα. Συμβάλλει στη δημιουργία ενός συστήματος ελέγχου και ισορροπιών. Αυξάνει τον αριθμό των νέων ιδεών που συναγωνίζονται τις καθιερωμένες	Μειώνει τα κίνητρα. Δυνατό να στερήσει από ανώτερα κλιμάκια Διοίκησης την πληροφόρηση
Απόκρυψη και Παραμόρφωση Πληροφορίας	-	Μειώνει την ποιότητα των λαμβανόμενων αποφάσεων
Προσφυγή στους ανωτέρους για αποφάσεις	Ο Μάνατζερ καθιστάται ενήμερος σχετικά με τις λειτουργίες και τους υφισταμένους του. Δυνατό να οδηγηθεί σε αντιπαράθεση με κάποιο μάνατζερ, ο οποίος δρά σαν διαιτητής μίας 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 αυξηθούν τη σταθερότητα του συστήματος	Μειώνει την προσαρμοστικότητα και το βαθμό θετικής ανταπόκριση στις επιχειρούμενες αλλαγές.
Μείωση του ρυθμού αλληλεπίδρασης μεταξύ των ομάδων Μικρή εμπιστοσύνη, υποψία, εχθρικότητα	Δυνατό να επιλυθεί ένα πρόβλημα εάν μιά ομάδα ή ένα άτομο χρησιμοποιηθεί για την εξασφάλιση του απαραίτητου συνδέσμου Αυξημένη συνεκτικότητα σε κάθε ομάδα, η οποία συμβάλλει στη συνεργασία των μελών της ομάδας	Παρεμποδίζει το συντονισμό και την εκτέλεση των διαφόρων καθηκόντων Ανησυχία, φόβος, άγχος και αυξημένος δείκτης αποχώρησης εργαζομένων

ΠΙΝΑΚΑΣ 5ος

Θετικά και αρνητικά αποτελέσματα διομαδικών συγκρούσεων

ουδέτερος σε καταστάσεις συγκρούσεων. Ένα στέλεχος που κατατάσσεται σ'αυτή την κατηγορία είναι δυνατό να ενεργεί σαν συνδεσμος επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, αναμεταδίδοντας τα μεταξύ τους μηνύματα. Όταν υπάρχουν ανεπίλυτες συγκρούσεις, οι οποίες επηρεάζουν τα καθήκοντα για τα οποία το στέλεχος είναι υπεύθυνο, η τάση της αποφυγής θα έχει αρνητικά αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση της οργανικής μονάδας στην οποία προϊσταται. Θετικά αποτελέσματα από την υιοθέτηση αυτού που στηλ. προτείνει να εφαρμοστούν είναι:

*Το θέμα που έχει προκύψει είναι μικρής εμβέλειας και σημασίας και για το οποίο ούτε πολύς χρόνος, ούτε ενεργητικότητα αξίζει να διατεθεί, ώστε να αντιμετωπισθεί η σχετική σύγκρουση.

*Η δύναμη του ενός των συγκρουομένων είναι σχετικά μικρή, σε σχέση με τ'άλλα άτομα κι έτσι υπάρχει μικρή δυνατότητα να επιτύχει κάποια αλλαγή.

*Κάποιοι άλλοι έχουν τη δυνατότητα να διευθετήσουν τη σύγκρουση αποτελεσματικά.

Συμβεβλητικό στυλ: Είναι η τάση να θυσιάζει κάποιος τη θέση του, με το να ζητά λύσεις παραχίζοντας τις διαφορές σε καταστάσεις συγκρούσεων. Υπάρχουν πολλά προβλήματα από την άκαιρη και πρόωπη χρήση του συμβεβλητικού στυλ.

Πρώτο όταν το στέλεχος ενδιαφέρει το συμβιβασμό σε διάφορα εκκαταμένα θέματα, χωρίς να διαχωρίζει ή υιοθετεί κάποιο από αυτά. Ο πρόωρος συμβιβασμός οδηγεί στην πρόωπη διάγνωση και στο μη σωστό προσδιορισμό της φύσης της πραγματικής σύγκρουσης. Πολλές φορές τα πρώτα θέματα που προκύπτουν δεν αποτελούν τις πραγματικές αιτίες, αλλά τις αφορμές των προβλημάτων.

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

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

*Υπάρχει δυνατότητα να επιτευχθεί συμφωνία στην οποία κάθε πλευρά θα βρεθεί σε καλύτερο (ή ισότιμο) σημείο, από το αν δεν επιτευχθεί συμφωνία.

*Περισσότερες από μία συμφωνίες μπορούν να επιτευχθούν.

*Κάποιοι από τους στόχους τους μπορεί να παραμείνουν αντίθετοι ή κάποια από τα συμφέροντά τους να μην ικανοποιηθούν σε σχέση με τις διαφορετικές συμφωνίες που είναι δυνατό να επιτευχθούν.

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

Στυλ εξομάλυνσης: Είναι η τάση να ελαχιστοποιείται η φανερή διαστολή των πραγματικών ή των θεωρούμενων διαφορών σε καταστάσεις συγκρούσεων, ενώ ταυτόχρονα δίνεται έμφαση στα κοινά συμφέροντα. Το στυλ αυτό απλά ενθαρρύνει τ' άτομα να καλύπτουν και ν' αποφεύγουν, την έκφραση των συναισθημάτων. Αλλά ένα τέτοιο στυλ διαμετρικής δεν φαίνεται να είναι, γενικό αποτελεσματικό. Το στυλ αυτό είναι αποτελεσματικό, σε βαθμολογία βάση όταν:

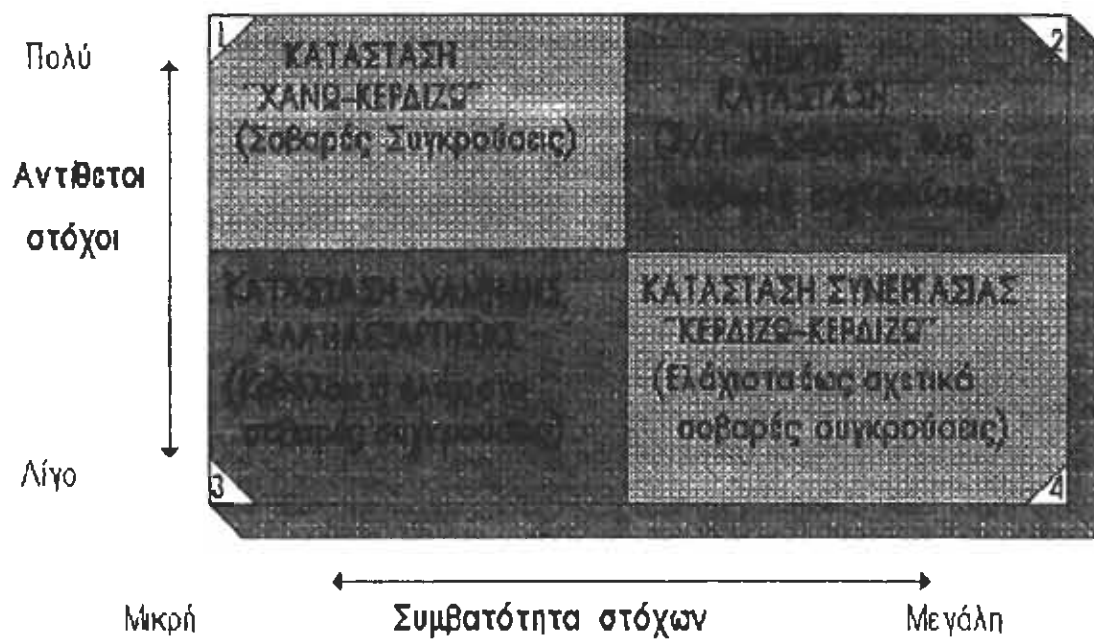
*Τα μέρη είναι σε μια δύσκολη "εκρηκτική" συναισθηματική κατάσταση συγκρούσεως και η εξομάλυνση χρησιμοποιείται για την εκτόνωση της.

*Η διατήρηση της αρμονίας και της αποφυγής οποιαδήποτε διαταραχής είναι πολύ σημαντική.

*Οι συγκρούσεις βασίζονται πρωταρχικά στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων και τα οποία είναι δυνατό ν' αντιμετωπισθούν με το κλίμα του ανταγωνισμού που ήδη επικρατεί.

Πιεστικό Στυλ: Είναι η τάση χρησιμοποίησης εξαναγκασμού (ή της δύσκολης ανταρσίας ή ποινής) για την κυριαρχία πάνω σε κάποια ομάδα συνθλιβοντας έτσι τις διαφορές που υφίστανται σε καταστάσεις συγκρούσεων. Αυτό απαιτεί την αποδοχή της θέσης κάποιου άλλου. Η επιτυχής χρήση αυτού του στυλ οδηγεί σε αποτελέσματα τα οποία είναι ικανοποιητικά για ένα μόνο από τα συμβαλλόμενα μέρη. Ο μάνατζερ που ακολουθεί αυτό το δρόμο υποθέτει ότι οι συγκρούσεις που αντιμετωπίζει εμπεριέχονται στο Σχήμα 9, στο τετράγωνο 1 (ΧΑΛΩ-ΚΕΡΑΙΣΩ). Η υπερμετρη υιοθέτηση εξαναγκασμού μειώνει τα κίνητρα των ατόμων των οποίων τα ενδιαφέροντα δεν έχουν ληφθεί υπόψη. Επιπλέον σχετικά με το θέμα πληροφόρηση και τυχόν άλλες εναλλακτικές λύσεις παραμελούνται.

Ορισμένες καταστάσεις στις οποίες το πιεστικό στυλ φαίνεται σκόπιμο όταν:



ΣΧΗΜΑ 9ο
Μοντέλο Σύγκρουσης

4. Μην αποδίδει ποτέ τίτλους (συνήθως προβληματικούς) σε κάποια από τα πρόσωπα της σύγκρουσης, να ξεχάσει το παρελθόν και να κοιτάζει το παρόν και το μέλλον.

Το συνεργατικό στυλ είναι επιθυμητό όταν:

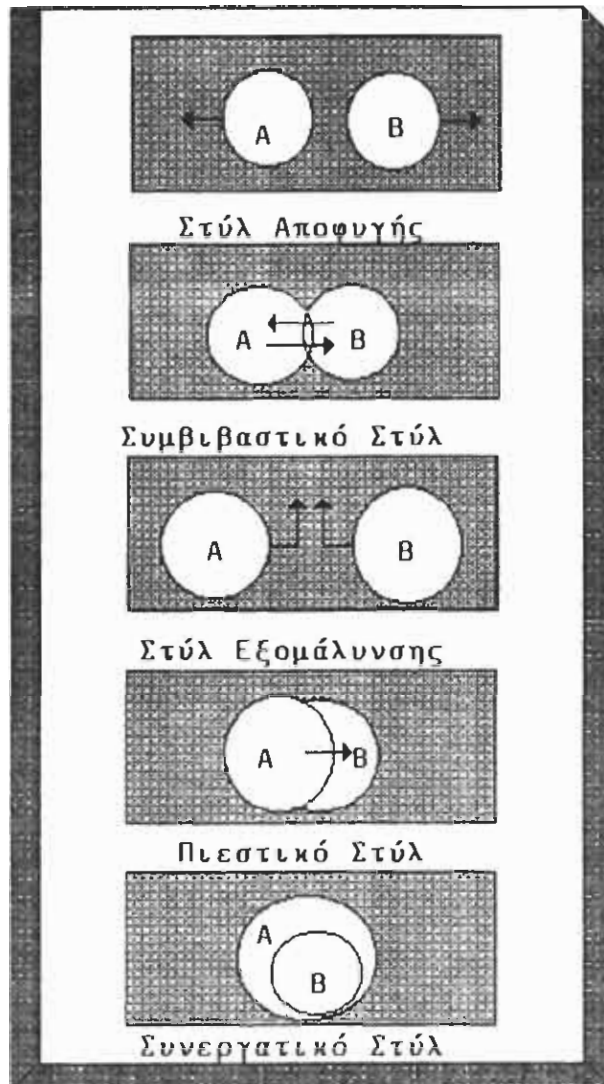
1. Τα άτομα έχουν κοινούς στόχους.
2. Η φυσικότητα θα οδηγούσε στην καλύτερη για το συγκεκριμένο θέμα λύση.
3. Υπάρχει ανάγκη για τη λήψη υψηλής ποιότητας αποφάσεων.

Στο σχήμα 10 δίνονται διαγραμματικά τα πέντε στυλ διευθετησης συγκρούσεων:

6.3 Βήματα διευθετησης συγκρούσεων μεταξύ ομάδων

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

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



ΣΧΗΜΑ 10ο
 Στύλ διεθέτησης διαπροσωπικών συγκρούσεων

Σε κάθε περίπτωση, καθοριστικοί παράγοντες στη διεύθυνση της συγκρούσεως μεταξύ των ομάδων αποτελεί ο βαθμός ενδιαφέροντος, που δείχνεται από την κάθε ομάδα για τα δικά της συμφέροντα ή επιδιώξεις (στόχοι) αλλά και για τα συμφέροντα της άλλης.

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

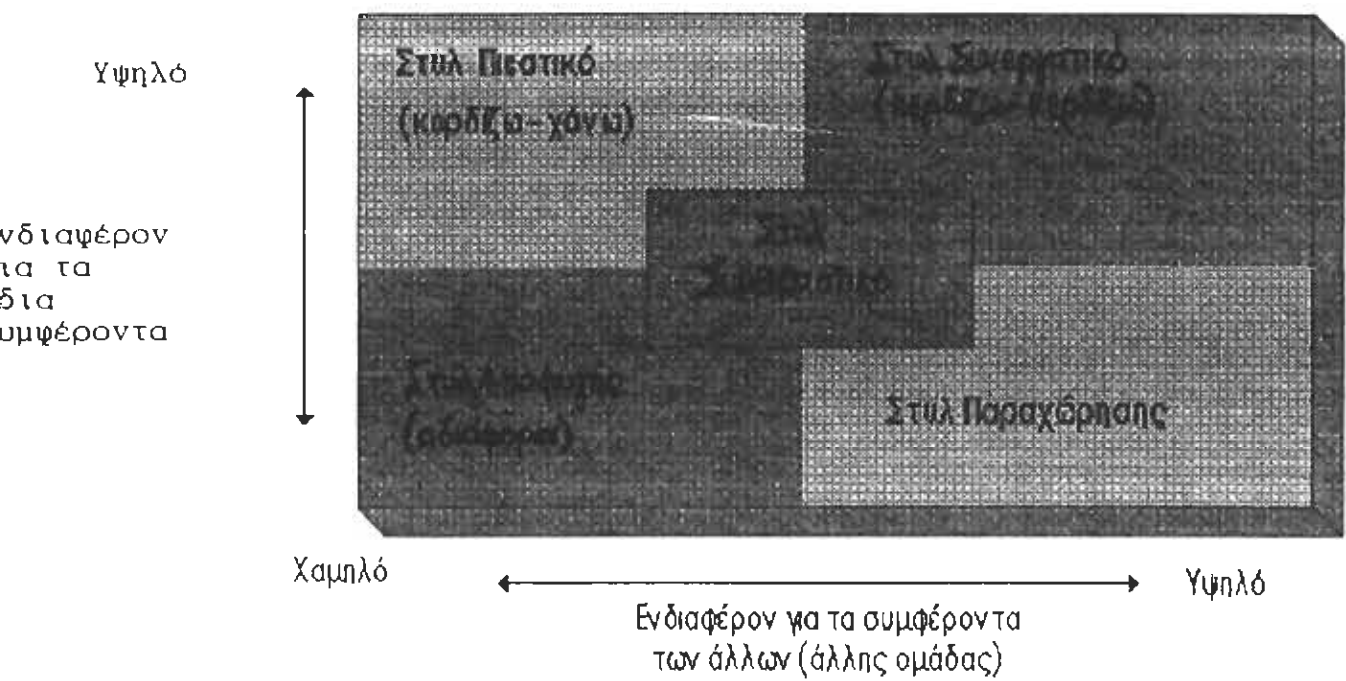
Συνοπτικά, μερικοί τρόποι με τους οποίους οι ρομπότς μπορούν να ελεγχθούν, να περιοριστούν ή και να διευθετησουν τη σύγκρουση είναι:

- *Να δώσουν περισσότερους πόρους στις ομάδες.
- *Να διευρύνουν την αλληλεπίδραση των ομάδων και να τις επικοινωνούν συχνότερα και σε μεγαλύτερο βαθμό.
- *Να θέσουν ανώτερους – πιο υψηλούς στόχους.
- *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.

6.4 Το GRID της ομαδικής συνεργασίας.

Η ορθή ομαδική συνεργασία φέρνει την επιτυχία στους τομείς που τα αποτελέσματά παίζουν σημαντικό ρόλο όπως είναι η παραγωγικότητα, η δη-



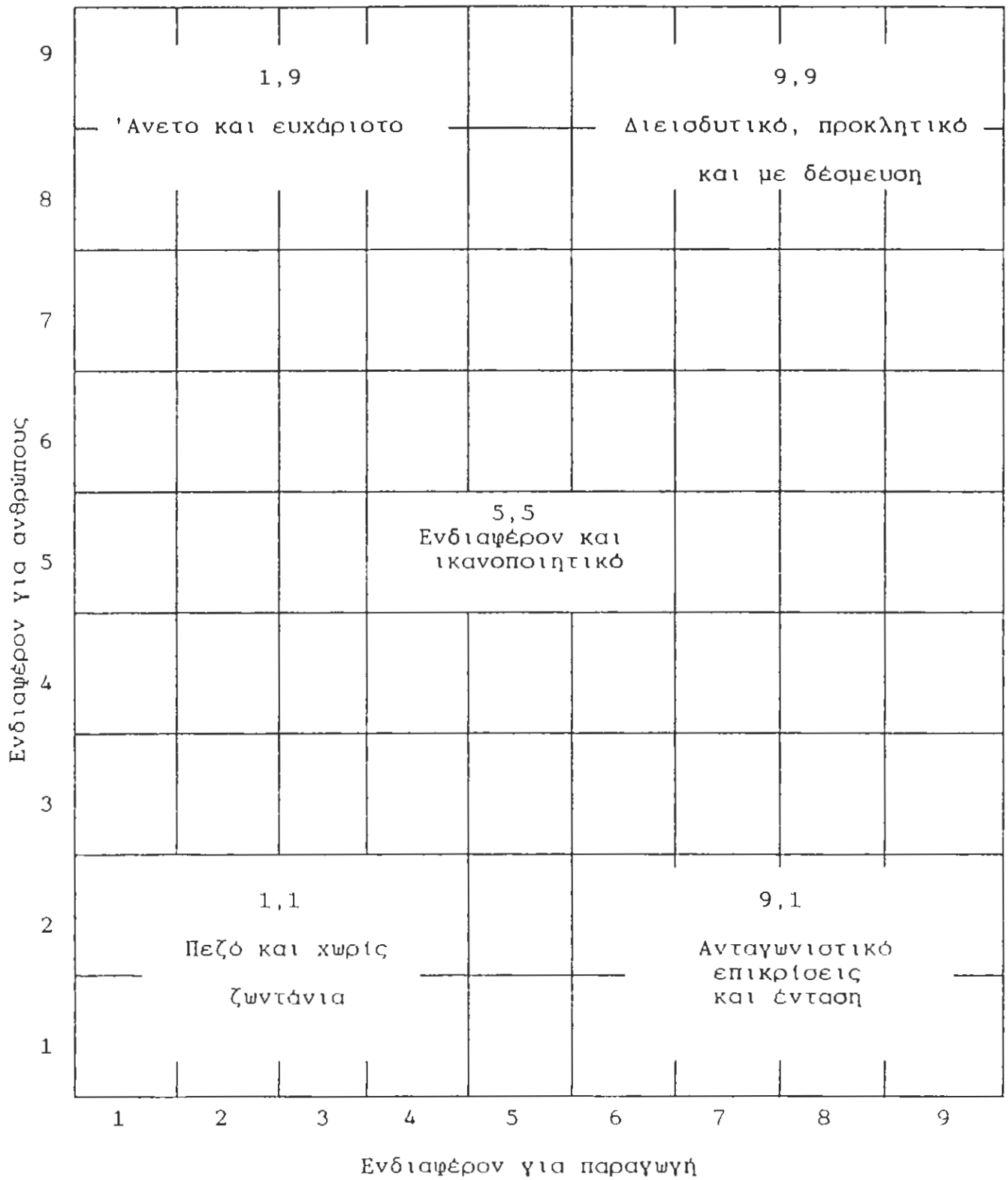
ΣΧΗΜΑ 11ο
 Υπόδειγμα διευθέτησης διομαδικής σύγκρουσης

μιουργικότητα και η ικανοποίηση. Η κακή ομαδική συνεργασία κάνει σφάλματα. Δύο είναι τα σημαντικά χαρακτηριστικά της επιτυχίας- το περιεχόμενο και η διαδικασία. Το περιεχόμενο είναι το θέμα στο οποίο η ομάδα κάνει τις προσπάθειές της. Είναι το σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων, πληροφοριών και επίγνωσης που η ομάδα χρησιμοποιεί για να επιτύχει τα αποτελεσμάτά της. Διαδικασία είναι ο τρόπος με τον οποίο οι ομάδες χρησιμοποιούν το περιεχόμενο-η δυναμική που αναπτύσσουν για να θέσουν πρότυπα απόδοσης, να μοιραστούν ευθύνες, να θέσουν στόχους, να χωρίσουν τις προσπάθειες, να αλληλεπιδράσουν και να κριτικάρουν τις συνέπειες των ενεργειών της ομάδας. Μόλις ότι είναι δυνατό να βελτιωθεί το περιεχόμενο, η διαδικασία είναι το χαρακτηριστικό εκείνο που έχει τη μεγαλύτερη δυνατότητα για βελτίωση.

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

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

Μιά ομάδα μπορεί να δείξει το ενδιαφέρον της για την παραγωγή (ή για τα αποτελέσματα) ορίζοντας ποσοτικούς στόχους επιμένοντας στην



Σχήμα 13α Το GRID της Ομαδικής Συνεργασίας

επιτεύξη τους, ερευνώντας νέους τρόπους αποτελεσματικότητας ή υποθετώντας νέες μεθόδους χειρισμού του περιεχομένου. Η παραγωγή είναι αυτό που η επιχ/ση προσλαμβάνει υπαλλήλους για να επιτύχει.

Αφού τα αποτελέσματα επιτυγχάνονται με και μέσω άλλων, οι υποθέσεις που κάνουμε για τους ανθρώπους είναι σημαντικές για τον καθόρισμό της αποτελεσματικότητας. Τα επιτόκια για τους ανθρώπους φαίνεται να αλλάζουν τρόπους, π.χ. αμοιβαιότητα εμπιστοσύνη και υποστήριξη, συμμετοχή, κατανόηση, ανοικτή επικοινωνία, σεβασμό και αντιμετώπιση των συνθηκών εργασίας υγιή και δίκαιη στη μισθολογική πολιτική.

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

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

1) 9,1- Μέγιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή, ελάχιστο για τους ανθρώπους. Το ατομικό και συλλογικό ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα κυριαρχεί έναντι του ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους. Το κλίμα που προκύπτει είναι πιθανό να έχει συγκρούσεις, εγωισμούς, ανταγωνισμό, συναγωνισμό και επικρίσεις.

2) 1,9- Ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή, μέγιστο για τους ανθρώπους. Τα ευχάριστα συναισθήματα προέχουν των αποτελεσμάτων. Οι ομα-

δες ασχολούνται με ανταμοιβές και πλεονεκτήματα, συνθήκες εργασίας, άνεση, φιλικότητα και αποφυγή των συγκρούσεων.

3) 1,1- Ελάχιστο ενδιαφέρον τόσο για τους ανθρώπους.Ο σκοπός της ομάδας είναι η επιδίωξη και οι αποκρίσεις έχουν σκοπό να εξασφαλίσουν τη συμμόρφωση με τις εντολές και τους στόχους που τίθενται από τους ανώτερους.Η αυτοπροστασία, η ατομικότητα, η κοινή ανοχή των κινδύνων είναι πρώτες συνθήκες της.

4) 3,3- Ένα μέτριο ενδιαφέρον και για τις δύο κλίμακες δίνει αυτό τον τρόπο της μέσης οδού.Η "ομαδικότητα" είναι συχνά το αποτέλεσμα, για τα μέλη της ομάδας χαιρετίζουν το καταστημένο και καταφεύγουν σε κανονισμούς και πολιτικές για να ελαχιστοποιήσουν την σύγκρουση και να εξασφαλίσουν αποδοχή και συμμόρφωση στην επιχ/ση και μεταξύ τους.

5) 9,9- Εδώ τα δύο ενδιαφέροντα αναπτύσσονται σε υψηλό επίπεδο, με αμοιβαία προσέγγιση.Η ηγεσία και τα μέλη τους προσανατολίζονται σε στόχους και αναζητούν αποτελέσματα με συμμετοχή, αναμείξη και δεσμευση για όλους όσους μπορούν να συμβάλουν.

6) 9+9- Ο παρτενοριακός-Τα ενδιαφέροντα είναι υψηλά και για τα αποτελέσματα και για τους ανθρώπους αλλά αδροιστικά.Αυτό σημαίνει ότι αντί για ενσωμάτωση των δύο ενδιαφερόντων σε υψηλό επίπεδο όπως στο 9,9, σε ένα υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή ακολουθείται από υψηλό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους όταν επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Έτσι τα δύο ενδιαφέροντα μολονότι συνυπάρχουν ταυτόχρονα, εφαρμόζονται χωριστά.

Η επιδίωξη ελέγχου του τύπου 9,1 εξουδετερώνεται με τον καλό χειρισμό των ανθρώπων όσον αφορά μισθούς, οφέλη και συνθήκες εργασίας.Αυτό το στυλ επικεντρώνεται στον ηγέτη ή στην επιχ/ση, με ισχυρό υπόγειο ρεύμα ελέγχου.Ανταμείβει τη συμμόρφωση και επικρίνει ή απορρίπτει όσους δεν

συμμορφώνονται. Με την ανταμοιβή ο αρχηγός ανακουφίζεται από την ενοχή που ίσως αισθάνεται επειδή δεν αναμνησεί τα μέλη και εκείνα γίνονται υπάκουα έναντι κάποιου τμήματος.

7)-Ο πορτσουτσισμός-Εδώ χρησιμοποιούνται εναλλακτικά αρκετά στιλ ανάλογα με τα άτομα. Είναι συμπεριφορά 5,5 προς τους συναδέλφους και 1,9 προς την εξουσία.

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

6.5 Ένα πλαίσιο για τη μελέτη της απόδοσης

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

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

*Στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς, βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις των δραστηριοτήτων μιας ομάδας.

*Δομή και διαχωροποίηση, το τρόπο που χειρίζονται και συντονίζονται οι ευθύνες της δουλειάς για να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας.

*Αναλήφηση και κριτική, εξέταση και μελέτη της απόδοσης της ομάδας.

*Ηθικό και αλληλεγγύη, τα κινήτρά που έχουν τα μέλη ως προς την ομάδα και το πνεύμα και την προθυμία να τη βοηθήσουν να επιτύχει τους σκοπούς της.

Το κλίμα της ομάδας επηρεάζεται από τον τρόπο που οι μέλη της συμπεριφέρονται μεταξύ τους και με την ηγεσία.

Το κλίμα της ομάδας επηρεάζεται επίσης από τον τρόπο που οι μέλη της συμπεριφέρονται μεταξύ τους. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της ομαδικής συνεργασίας. Κάθε μέλος φέρνει στην ομάδα τις δικές του προσωπικές απόψεις για το πως θα διαλυθεί με τους άλλους. Μπορεί να επιδιώκει να είναι αποτελεσματικός, να απομυνηθεί τον εαυτό του, να είναι καλός, να είναι καλός με τον εαυτό του.

Αυτές οι προσωπικές απόψεις επηρεάζονται από το κλίμα της ομάδας, το οποίο, σε διαφορετικές μέσους και σε διαφορετικά, σε κάποιο, σε κάποιο, σε κάποιο, που είναι αποτέλεσμα της προσωπικής συμπεριφοράς, είναι οι τρόποι με τους οποίους διαπραγματεύονται ή ταχίζονται, οι οποίοι και οι τρόποι με τους οποίους εμβαδύνονται οι απόψεις, να είναι οι οποίοι και οι να αποδεκτά και αναμενόμενα συμπεριφορές για τα μέλη.

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

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

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

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

Όπως συμβαίνει και με το θέμα του κλίματος της ομάδας, υπάρχουν πολλές ιδιότητες που μπορούμε να δείξουμε μόνο όταν υπάρχει δράση. Για παράδειγμα, το λεγόμεν είναι ιδιότητα των υγρών που μπορεί να μετρηθεί και να εκτιμηθεί μόνο όταν υπάρχει ροή ή ταχύτητα. Η μαζα είναι ιδιότητα της ύλης που παρουσιάζεται όταν μπορούμε να τη μετρήσουμε όταν αντικατασταθεί με κάποιο μέσο. Χρησιμοποιούμε τις συνέπειες της δράσης για να αξιολογήσουμε την ιδιότητα. Το ίδιο συμβαίνει και με την ομαδική συνεργασία: οι ενέργειες που κάνουμε και οι συνέπειές τους είναι ουσιαστικές για να ορίσουμε τις ιδιότητες του κλίματος. Και το GRID της ομαδικής συνεργασίας παρέχει κλίμακα μέτρησης που μπορούν να χρησι-

μπουηθούν τα μέλη της ομάδας σαν κοινή γλώσσα.

Συνοπτικά λοιπόν έχουμε τις παρακάτω σχέσεις:

- * Ατομικές απόψεις που διαμορφώνονται από το κλίμα της ομάδας.
- * Κλίμα της ομάδας που παρέχει περιοριστικό ή απελευθερωτικό περιβάλλον.
- * Διαπτώσεις της ατομικής προσπάθειας που καθορίζονται από χαρακτηριστικά του ατομικού κλίματος.
- * Μεταβλητές των αποτελεσμάτων της ομαδικής συνεργασίας, που εκφράζονται με όρους παραγωγικότητας, δημιουργικότητας και ικανοποίησης.

Που ταιριάζει η συμμετοχή στο μοντέλο αυτό: Η συμμετοχή είναι το κλειδί. Την απαντά η πολλαπλή προσπάθεια. Χωρίς αυτή οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η δημιουργικότητα μένουν ανεικμεταλλεύτες. Η συνεργασία είναι αδύνατη. Η παραγωγικότητα, η δημιουργικότητα και η ικανοποίηση παρεμποδίζονται και για την ομάδα και για τα μέλη.

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

κεφάλαιο 7

ΕΡΕΥΝΑ - ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ



Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 7ο

ΕΡΕΥΝΑ - ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

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

Η ομάδα μας θέτοντας σε εφαρμογή το πρακτικό μέρος της πτυχιακής εργασίας , δηλαδή επισκεπτόμενοι της παρακάτω επιχ/σεις και θέτοντας στους αρμόδιους προϊσταμένους το ερωτηματολόγιο ολοκλήρωσε το τελευταίο και σημαντικότερο μέρος αυτής της εργασίας .

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο τέθηκε σε προϊσταμένους πέντε διαφορετικών επιχειρήσεων . Θέτοντας λοιπόν ένα ερωτηματολόγιο περιλαμβανόμενο από 14 ερωτήσεις , καταλήξαμε στα εξής συμπεράσματα :

Η *πρώτη* επιχ/ση , η οποία έχει σαν αντικείμενο εργασιών την εμπορία παλαιών μετάλλων και λειτουργεί με ομάδες εργασίας , υποστηρίζει ο κύριος αντιπροσωπός της και υπεύθυνος των εργασιακών σχέσεων Κος Γ.ΜΠΟΣΙΟΣ ότι η κάθετος παραγωγή οδηγεί στην δημιουργία ομάδος στον χώρο της εργασίας .Σαν προσδιοριστικοί παράγοντες θέτει π.χ για τον ηγέτη α) Θεωρητική κατάρτιση , β) Πρακτική κατάρτιση και γ) Διοικητικά προσόντα . Συνιστά την ελαχιστοποίηση της άτυπης ομάδας στο χώρο εργασίας διότι δημιουργεί αρνητικά αποτελέσματα . Υποστηρίζει ότι ο manager έχει την γενικότερη ευθύνη και το γενικό σχεδιασμό ενός κλάδου της επιχ/σης και ο ηγέτης εφαρμόζει τις εντολές του . Οι διάφορες αλληλοσυγκρούσεις που δημιουργούνται στο χώρο της εργασίας κυρίως ξεκινούν από το μέρος του εργοδότη (κακή διοίκηση) , είναι κυρίως μισθολογικού περιεχομένου , δεν συνίσταται η σπατάλη χρόνου για συζητήσεις , επίσης και δεν υφίσταται η αυταρχικό-

τητα του εργοδότη απέναντι στους εργαζομένους .

Τέλος , τα πλεονεκτήματα της ομαδικής συνεργασίας είναι α) Καλύτερη ποιότητα παραγωγής , β) Αύξηση της παραγωγικότητας και η επιτυχία της οφείλεται στον *συγχρονισμό* .

Η *δεύτερη* επιχ/ση , η οποία έχει σαν αντικείμενο Λογιστικές-Φορολογικές και Φοροτεχνικές εργασίες αποτελείται από μία ομάδα εργασίας . Η Κα Ε.ΣΦΥΡΗ η οποία διευθύνει - ελέγχει και καθοδηγεί την ομάδα , υποστηρίζει ότι για την διεκπεραίωση της εργασίας πέρα από την συνεργασία είναι και η ανάγκη για συνενόηση. Η θέση του κάθε ατόμου μέσα στην ομάδα εξαρτάται από : α) Τις γνώσεις του, β) Την ικανότητά του , να οργανώνει σωστά την ομάδα , γ) Να συντονίζει την εργασία του και δ) Ο παράγοντας " πείρα " για κάθε άτομο . Στοχεύει : στην καλύτερευση της εργασίας μέσω της ανταλλαγής απόψεων , αποφυγή αλληλοσυγκρούσεων μέσα από την συζήτηση και αλληλοκατανόηση . Δεν προτείνει την απόρριψη των ομάδων project , για την ολοκλήρωση ενός έργου , όπως η πρώτη επιχ/ση , αλλά συμφωνεί στο ότι η *συνεννόηση* παίζει το βασικό ρόλο .Και τέλος , υποστηρίζει ότι ο προϊστάμενος οφείλει να βοηθήσει τον υφισταμένο του , να βελτιώσει την αποδοτικότητά του παρά να τον φορτώσει με επιπλήξεις .

Η *τρίτη* επιχ/ση έχει σαν αντικείμενο εργασιών Συστήματα Επεξεργασίας Πληροφοριών και αποτελείται από πολλές ομάδες εργασίας .Εμείς επικεντρώσαμε το ενδιαφέρον μας στο τμήμα λογιστηρίου της επιχ/σεως και συζητήσαμε με τον προϊστάμενο του τμήματος Κο Ν.ΔΗΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟ .Οι ανάγκες δημιουργίας ομάδος στην εργασία , υποστηρίζει πως είναι :

1) Η ανάγκη αλληλοσυμπλήρωσης των γνώσεων και 2) Η ανάγκη ευρηματικότητας των μελών .Σαν προσδιοριστικούς παράγοντες της θέσεως του κάθε ατόμου σαν μέλος σε μία ομάδα , ορίζει : 1) Διοικητικές ικανότητες , 2) Ειδικές γνώσεις και 3)Επιδεξιότητα εφαρμογής .Υπονομεύει την άτυπη ομάδα διότι επιδρά αρνητικά , επίσης την κακή διοίκηση για την δημιουργία αρνητικού κλίματος στην ομάδα , ενώ υποστηρίζει την στρατηγική ελαστικότητας του προισταμένου προς τους υφισταμένους και οφείλει το επιτυχές αποτέλεσμα μίας ομαδικής συνεργασίας στην *αλληλοκατανόηση*.

Η *τέταρτη* επιχ/ση εφαρμογής , ασχολείται με το εμπόριο , ανακύκλωση και επεξεργασία μετάλλων προωθώντας τις πωλήσεις μετάλλων στο εξωτερικό .Ο project manager της επιχ/σης Κος Κ.ΑΘΥΜΑΡΙΤΗΣ , ο οποίος διευθύνει τις τέσσερις ομάδες εργασίας στην παραγωγική διαδικασία , μας απάντησε στα ερωτήματά μας ως εξής : Η ανάγκη του ανθρώπου ως κοινωνικό ον εξ ορισμού , είτε στο περιβάλλον της εργασίας , είτε στο κοινωνικό περιβάλλον , οδήγησε τον άνθρωπο στην δημιουργία ομάδας .Σαν βασικούς παράγοντες που προσδιορίζουν τη θέση του κάθε ατόμου σαν μέλος μέσα σε μία ομάδα .θεωρεί 1) Την μόρφωση , 2) Την αντίληψη , 3)Τις σχέσεις του με τα άλλα άτομα , 4) Την πολιτική που χρησιμοποίησε & κυρίως τις ικανότητες που αναπτύσσει μέσα στην συγκεκριμένη ομάδα .Η δημιουργία άτυπης ομάδας υποστηρίζει , δεν επιφέρει πάντα αρνητικά αποτελέσματα ,όπως υποστηρίζουν οι άλλες επιχ/σεις που εξετάσαμε , αλλά εξαρτάται από το κλίμα της εταιρίας (θετικό ή αρνητικό) , και η επιρροή της δεν είναι τόσο μεγάλη , όσο η επιρροή οργανωμένων τυπικών ομάδων .Συμφωνεί , με την προϋπόθεση μη αυταρχικότητας από την πλευρά του εργοδότη και οφείλει την αποτελεσματικότητα της ομαδικής συνεργασίας

στην καλή συνεργασία και στις ικανότητες των μελών της ομάδας .Ο ανταγωνισμός και κυρίως οικονομικά κίνητρα οδηγούν στη δημιουργία αρνητικού κλίματος στην ομάδα .Στις ομάδες project , εξαρτάται το αποτέλεσμα της εργασίας τους από την σωστή επιλογή των μελών που απαρτίζουν την κάθε ομάδα project .Και τέλος , τα πλεονεκτήματα μιάς ομαδικής συνεργασίας έαν η ομάδα είναι λειτουργική είναι:

- 1) Η ανταλλαγή απόψεων ,
- 2) Περισσότερη γνώση και ικανότητα , σε βαθμό συνεργασίας , ώστε οι ικανότητες του ενός , να συμπληρώνουν τις ικανότητες του άλλου .

Η πέμπτη και τελευταία επιχ/ση , εφαρμογής , έχει σαν αντικείμενο εργασιών την πώληση καινούργιων και μεταχειρισμένων αυτοκινήτων καθώς και την επισκευή συντήρηση αυτοκινήτων .Το ερωτηματολόγιο τέθηκε στο διευθύνων σύμβουλο της επιχ/σης Κο ΛΑΖΑΝΑ .Η ανάγκη επικοινωνίας πρώτον , καταμερισμού των έργων δεύτερον , αλληλοβοηθείας τρίτον , και η ανάγκη σιγουριάς του να ανήκει κανείς κάπου τέλος , οδήγησαν στην δημιουργία ομάδας στη εργασία .Η δημιουργία άτυπης ομάδας , υποστηρίζει , δεν επιφέρει πάντα αρνητικά αποτελέσματα αλλά εξαρτάται από την ίδια την τυπική οργάνωση .Η αυταρχικότητα του προϊσταμένου πολλές φορές πρέπει να επιβάλλεται εξ' αναγκασμού λόγω μη υπακοής των εντολών του .Οι συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων οφείλονται κυρίως στην προσπάθεια της κάθε ομάδας να επιβάλλει την αποψη της .Δεν απορρίπτει τις ομάδες project , παρά καθορίζει το αποτέλεσμα του έργου τους , από το είδος της συνεργασίας των μελών της κάθε ειδικής ομάδας .Και τέλος , το κλειδί της αποτελεσματικής συνεργασίας βρίσκεται πίσω από τη λέξη *εργατικότητα* .

Εάν λοιπόν αναλύσουμε τις απόψεις και των πέντε επιχειρήσεων , θα καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι αν και σε μικρό βαθμό , οι απόψεις τους δίστανται .
Αλλά , καλύτερα ας περάσουμε να δούμε κάθε μία επιχείρηση ξεχωριστά :

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

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

ΚΥΚΛΟΜΕΤΑΛΛΕ. Π.Ε

ΕΜΠΟΡΙΟ Π.ΜΕΤΑΛΛΩΝ & ΣΙΔΗΡΩΝ

ΘΕΣΗ ΠΑΤΗΜΑ - 19300 - ΑΣΠΡΟΠΥΡΓΟΣ



*ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ*

Γ.ΜΗΟΣΙΟΣ

Α Π Α Ν Τ Η Σ Ε Ι Σ (1)

1. Οποιοδήποτε, η κάθετος παραγωγή. Ότι δηλ. πρέπει να εργασθούν ομαδικά, σημειωταίων ότι στην ομάδα αυτή θα υπάρχει καταμερισμός εργασίας, έτσι ώστε να περάσει η παραγωγή από τα ανάλογα στάδια για να φτάσει στην τελική φάση, επιταχυνώντας έτσι την αύξηση της παραγωγικότητας.

2. Για παράδειγμα το αναμενόμενο στον επικεφαλής (ηγέτη) της ομάδας (ο οποίος και κατευθύνει) κρίνεται με βάση τα εξής: 1. θεωρητική κατάρτιση (σπουδές) στην εργασία, 2. Πρακτική κατάρτιση και 3. Διοικητικά προσόντα (κατεύθυνση εργατών, επιβολή εξουσίας, κτλ.)

3. Συνιστάται η ελαχιστοποίηση της δημιουργίας άτυπων ομάδων στο εργασιακό περιβάλλον, διότι για παράδειγμα την ώρα του διαλλείματος, δημιουργούνται συζητήσεις οι οποίες αφορούν κάποια προβλήματα στις εργασιακές σχέσεις, οι οποίες με την συζήτηση υπερβαλλονται. και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, τη δημιουργία μικροπροβλημάτων σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις, τη δημιουργία μειωμένης απόδοσης, στάσεων εργασίας λευκή απεργία, κτλ. Επιπλέον περισσότερα αρνητικά αποτελέσματα προκαλεί, κατά την άποψη μου η δημιουργία άτυπων ομάδων.

4. Είναι 1. καλύτερη ποιότητα παραγωγής και 2. αύξηση της παραγωγικότητας.

5. Αυτό πολλές φορές οφείλεται στην κακή διοίκηση από μέρος του εργοδότη. Δηλ., τα συνήθως κίνητρα κατά στην άποψη μου που οδηγούν τις ομάδες σε αλληλοσυγκρούσεις είναι κυρίως μισθολογικού περιεχομένου και κατά βάση οι διάφορες μισθολογικές.

6. Ο manager έχει πάντα την γενικότερη ευθύνη και το γενικό σχεδιασμό ενός κλάδου της επιχείρησης ή ολοκληρής της επιχείρησης, και αναθέτει στον αρχηγό τις επιμέρους δραστηριότητες και ο αρχηγός από την πλευρά του εφαρμόζει τις εντολές του.

7. Φυσικά και συμφωνώ, και γιατί 1. έτσι γίνεται απλούστερη η εργασία του και 2. δεν θα επρόκειτο ποτέ να αποδοσει κάτω από την πίεση και την αυταρχικότητα του εργοδότη, όπως θα απόδιδε από μόνος του.

8. Όχι, παρόλο που μπορεί να είναι εξειδικευμένες με το αντικείμενο, που θα χειριστούν, διότι το χρονικό διάστημα είναι περιορισμένο, επηρεαζόμενες από κάποιες αναποδοξίες. Και ακόμα για να βρούμε μια καλέττη, η απόδοσή τους δεν είναι η αναμενόμενη διότι 1. έχουν ελλιπή πρακτικής πείρας, 2.ο περιορισμένος χρόνος τους δημιουργεί ορισμένες ανασφάλειες, και βεβαιωμένες ενέργειες που έχουν αρνητικά αποτελέσματα.

9. Δεν θα την υποστηρίξα διότι είναι χαμένος χρόνος, γιατί είναι ευθύνη του manager και του ηγέτη.

10. Ο συγχρονισμός.

11. Όχι, δεν είναι πάντα αντιπροσωπευτική. Και αυτό γιατί υποσχόμαστε τα συμφέροντα ενός εκάστου, τα οποία δεν είναι πάντα οικονομικά τα κίνητρα, αλλά επηρεάζονται και από άλλους, εξωγενείς παράγοντες, όπως ανταγωνισμός, καταβολές κλπ.

12. Ναι, παντοτε χρησιμοποιούμε κάποιους συγκεκριμένους τρόπους, οι οποίοι είναι ανάλογα κάθε φορά με το είδος των διαπροσωπικών σχέσεων, προσπαθώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο να συμβιβάζεις τις διαφωνίες που υφίστανται.

13. Ο ανταγωνισμός, διότι θέλει η κάθε ομάδα να παρουσιάσει υψηλότερο βαθμό απόδοσης (ποιοτικής και ποσοτικής) με στόχο να κερδίσουν καλύτερες αποδοχές ή την εύνοια του manager.

14. Βεβαίως, διότι κυρίως αυτό που με ενδιαφέρει στην απόδοση μιας ομάδας είναι το οικονομικό αποτέλεσμα που θα αποφέρει.

ΣΧΟΛΙΟ: Οι απόψεις μου σαν εργοδότης είναι άκρως αντίθετες με τις ιδεολογικές μου πεποιθήσεις.

LOGFOR S.A

ΛΟΓΙΣΤΕΣ - ΦΟΡΟΤΕΧΝΕΣ Α.Ε

ΚΟΡΙΝΘΟΥ 158 - ΠΑΤΡΑ



ΔΙΕΥΘΥΝΟΝ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

ΕΣΦΥΡΗ

Α Π Α Ν Τ Η Σ Ε Ι Σ (2)

3) Σε μια ομάδα εργασίας , πέρα από την συνεργασία για την διεκπεραίωση της εργασίας , υπάρχει και η ανάγκη για συνενόηση . Όταν κάποια άτομα λειτουργούν ως ομάδα στο χώρο εργασίας τους καλύπτουν την ανάγκη τους να συναναστρέφονται με άλλα άτομα , να συζητούν , να ανταλλάσσουν απόψεις . Αυτό ανήκει στο κοινωνικό μέρος της συνεργασίας .

3) Η θέση του ατόμου μέσα στην εργασιακή ομάδα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως :

- α) Τις γνώσεις του .
- β) Την ικανότητα του να οργανώνει την ομάδα .
- γ) Την ικανότητα του να συντονίζει την εργασία μέσω της ομάδας .
- δ) Σας σοβαρότερος παράγοντας κατά την αποψη μου είναι και η πείρα του ατόμου , γιατί η καλύτερη γνώση της εργασίας αποκτάται μεροπείρας .

3) Η ατυχη ομάδα στο χώρο της εργασίας , συνήθως έχει αρνητικά αποτελέσματα , γιατί εκεί δεν υπάρχει ο έλεγχος αν τα άτομα αυτά μπορούν να λειτουργήσουν μαζί και υποσεί δύο άτομα που έχουν τα ίδια ελλείμματα να βρεθούν μαζί σε μια ατυχη ομάδα και να επηρεάσουν αρνητικά το αποτέλεσμα της εργασίας . Π.Χ (κουτσουμπολιά κατά το διαλλείμα , σχηματισμός του εργοστάσιου , ζηλοφθονία για κάποιον άλλον εργαζόμενο κ.α)

- 4) Αν η συνεργασία είναι πετυχημένη , έχει πολλά πλεονεκτήματα όπως :
- α) Το κάθε άτομο στην εργασία που τον ενδιαφέρει (επιμερισμός έργων)
 - β) Πιό γρήγορα αποτελέσματα .
 - γ) Καλύτερευση της εργασίας , μέσω της ανταλλαγής απόψεων .
 - δ) Δυνατότητα για μεγαλύτερες δουλειές .
- 5) Οι λόγοι για αρνητική στάση μπορεί να είναι :
- α) Μη σωστή επιλογή ατόμων , για την κατάρτιση της ομάδας , και

β) Όχι σωστός συντονισμός ,απο τον προισταμενο με αποτέλεσμα να υπάρχουν κόντρες και ζηλοφθονίες ανάμεσα στα άτομα της ομάδος .

6)Ο ρόλος του ηγέτη είναι πιο μακροχρόνιος και πιο ισχυρός από το ρόλο του μανάτζερ. Ο ηγέτης είναι αυτός που ακουγοντας τις αποψεις και τις γνώμες του μανάτζερ , παίρνει τις τελικες αποφάσεις.

7)Ο καλύτερος ναητής του λογικού ανθρώπου είναι ο ίδιος που είναι εαυτός. Έτσι καλύτερα αποτελεσματα θα έχουμε όταν ο προϊστάμενος βοηθήσει τον υφισταμενο του να βελτιώσει την αποδοτικότητα του,παρα να τον φορτώσει με επιπλήξεις.

8)Οι ομάδες ειδικού έργου , είναι αυτές που αναλαμβάνουν την διεκπεραίωση ενός έργου σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα .Κατά την αποψη μου είναι εξίσου αποτελεσματικές με τις άλλες ομάδες εργασίας, διότι η μονη διαφορά μεταξύ τους είναι ο χρόνος , που στην μια περίπτωση είναι εφικμένη και στην άλλη όχι .

9)Σίγουρα το να συζητάς και να αναλύεις τους λόγους που οδήγησαν στην αποτυχία , είναι θετικό αλλά όχι σπαταλώντας πολύ χρόνο και χάνοντας έτσι την ευκαιρία να ξαναπροσπαθήσουμε με καλύτερα αποτελέσματα .

10)Στην συννερόση .

11) Όταν η ομάδα είναι υγιής , σίγουρα οι αποφάσεις αντιπροσωπεύουν τις απόψεις όλων ή τις πλειοψηφιας. Όσο αναφορά τα υπογελα συμφέροντα δεν έχουν αυτά θέση στην υγιή ομάδα , στην ομάδα οπλάση που καταρτίζεται από άτομα που συννεοούνται και αποβλέπουν στο καλό της ομάδας και μονο.

12)Ο μονος τρόπος για να αντιμετωπίσεις τις συγκρούσεις ανάμεσα στα άτομα είναι η συζήτηση .Τώρα σύμφωνα με τον χαρακτήρα ,τη μόρφωση ,τη θέση μέσα στο χώρο εργασίας κ.α συζητάς με το κάθε άτομο

διαφορετικά για να έχεις θετικά αποτελέσματα .

13) Όχι, ο δικός μου εργασιακός χώρος αποτελείται από μία ομάδα πέντε ατόμων , τα οποία συννενοούνται άψογα μεταξύ τους , χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν χρειάζεται συχνά να γίνονται συζητήσεις .

14) Όχι, γιατί ο χώρος εργασίας μου δεν αποτελείται από πολλές ομάδες που συνεργάζονται μεταξύ τους .

I . B . M ΕΛΛΑΣ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ Α.Ε.

ΚΗΦΙΣΙΑΣ 284 - 15232 - ΧΑΛΑΝΔΡΙ



ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

Ν.ΔΗΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΣ



Α Π Α Ν Τ Η Σ Ε Ι Σ (3)

1. Ναι η ανάγκη αλληλοσυμπλήρωσης των γνώσεων και της ευριματικότητας των μελών.
2. Διοικητικές ικανότητες, ειδικές γνώσεις & επιδεξιότητα εφαρμογής
3. Ασυντηκιά επειδή δεν υπάρχει καθορισμός μαθήκωντων.
4. Αποδοτική γιατί σημαζε κώκτος χρόνος-αλλοθλοκίλιαμ πρ θανάκτακας λαδων.
5. Κακή διαίκηση-κακός καταμερισμός εργακίας και αρμοδιόκτων.
6. Ο ρόλος του project manager είναι καθοδηγηκτικός και οργανωκτικός.
7. Ναι γιατί χωρίς καταπίεση αποδίδει τα μέγνιστα.
8. Ναι ανσυντρέκουν οι λόγοι και προυποθέσεις που αναφέρώνται στα προηγούμενα:
 9. Εάν υπάρχουν αποτυχίες είναι σημαντικό να εξετασθούν τα αίτια, όσος χρόνος και αν χρειαστεί .
 10. Αλλοθλοκτακωκτακ.
 11. Εξαρτάται από την ευρίτητα των αντιλήκτων του manager.
 12. Εξαρτάται από τα πραγμακικά περιστακικά.
 13. Όχι.
 14. Όχι.

Γ. ΑΘΥΜΑΡΙΤΗΣ & ΥΙΟΙ

A.B.E.E.M

ΕΜΠΟΡΙΟ & ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΛΛΩΝ

ΘΕΣΣΗ ΤΖΑΒΕΡΔΕΛΑ - ΑΣΗΡΟΠΥΡΓΟΣ



PROJECT MANAGER

K. ΑΘΥΜΑΡΙΤΗΣ

Α Π Α Ν Τ Η Σ Ε Ί Σ (4)

1. Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό έν εξ ορισμού, είτε στο περιβάλλον της εργασίας είτε στο κοινωνικό τους περιβάλλον. Έχει ανάγκη να ανήκει σε κάποια ομάδα, σε κάποιο κοινωνικό σύνολο. Σίγουρα, μέσα στην εργασία δημιουργούνται ομάδες, είτε τυπικές είτε άτυπες. Οι τυπικές ομάδες είναι προσχεδιασμένες και επιλέγονται από την διοίκηση για περισσότερους παραγωγικούς σκοπούς. Οι άτυπες είναι ομάδες ανθρωπων που δημιουργούνται καθαρά από τα μέλη μιας ομάδας και καθαρά από τις υγιείς και συμπάθειες που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών τους.

2. Θρεψίμενοι από τους βασικούς παράγοντες είναι: η μίμηση, η αντίληψη του ανθρώπου, οι σχέσεις που μπορεί να έχει μαζί με τα άλλα άτομα, η πολιτική που χρησιμοποιεί το κάθε άτομο, το πως προβάλλει τον εαυτό του, και κυριώτερα οι ικανότητες που αναπτύσσει μέσα στην συγκεκριμένη ομάδα.

3. Η άτυπη ομάδα μπορεί να βασίζεται σε σχέσεις φίλης και τυχαίας θείας ή σε κοινές πολιτικές πεποιθήσεις ή οτιδήποτε άλλο. Έτσι λοιπόν μία άτυπη ομάδα δεν είναι οργανωμένη όπως είναι μια παραγωγική ομάδα, ή μια συνδικαλιστική ομάδα. Παρόλαυτα η επιρροή της μπορεί να είναι σημαντικότερη απ'ότι οι προηγούμενες ομάδες. Η δημιουργία της στο εργασιακό χώρο-περιβάλλον- μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα αν το κλίμα της εταιρίας είναι θετικό ή αρνητικά αποτελέσματα αν το κλίμα της εταιρίας είναι αρνητικό. Η επιρροή της μπορεί να είναι σημαντική αλλά συνήθως δεν είναι τόσο ασφαλισμένες όσο είναι η επιρροή οργανωμένων τυπικών ομάδων.

4. Εάν η ομάδα είναι λειτουργική και τα μέλη της ομάδας έχουν διαφορετική πείρα, διαφορετικές ικανότητες και γνώσεις τότε η ομαδική συνεργασία θα έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Όπως ανταλλαγή απόψεων, πε-

ρισσότερη γνώση και ικανότητα, πράγματα τα οποία θα οδηγήσουν σε σωστές αποφάσεις και σύνολα σε περισσότερη εφαρμογή αυτών των αποφάσεων.

Βασική προϋπόθεση είναι η ομάδα να συνεργάζεται και οι ικανότητες του ενός να συμπληρώνουν τις ικανότητες του άλλου. Είναι γεγονός πως η συνεργασία μιας ομάδας έχει καλύτερα αποτελέσματα απ'ότι μεμονωμένες προσπάθειες των ατόμων. Ασκεί αυτή η συνεργασία να έχει καλύτερα έσοδα και να υπάρχει δημοκρατικό πνεύμα μες στην ομάδα.

5. Πολλοί υποθέτουν να είναι οι λόγοι δημιουργίας αρνητικού κλίματος και αρνητικής στάσης μεταξύ των ομάδων σε μια επιχείρηση. Το πιο πιθανό είναι να αλληλοσυγκρούονται οι στόχοι των ομάδων π.χ. η ομάδα μαρκετινγκ να χρειάζεται να πουλήσει το προϊόν σε χαμηλή τιμή και με τα τάδε χαρακτηριστικά ενώ η ομάδα παραγωγής να μην έχει την δυνατότητα να παράγει με αυτή την τιμή, λόγω κόστους, όπως επίσης να μην μπορεί να προσφέρει τα προστιθέμενα χαρακτηριστικά που ζητάει η ομάδα μαρκετινγκ. Με αυτό τον τρόπο οι ομάδες αλληλοσυγκρούονται, επικρατεί αρνητική στάση, και μόνο με την συζήτηση και επικοινωνία υποθέτουμε να ληθεί.

6. Σε γενικό ο ρόλος του ηγέτη είναι να οδηγεί αυτούς που τον ακολουθούν και να δημοσιονεί πάντα με δημοκρατικό τρόπο. Αντιθέτως ο ρόλος του manager είναι απλώς να κατευθύνει και να βγαίνει σε πέρας τα καθήκοντά του και τις καθημερινές εργασίες. Συμπερασματικά, ο ρόλος του ηγέτη έχει πιο μακροχρόνια αποτελέσματα, ενώ ο ρόλος του manager είναι περισσότερο καθημερινός.

7. Βεβαίως και συμφωνώ με την προϋπόθεση ότι πάντα αυτός ο άνθρωπος πρέπει να έχει μια αντίληψη και για πλατυτέρη μόρφωση και όχι πάντα με την αυστηρότητα της ακαδημαϊκής μόρφωσης, αλλά γενική μόρφωση, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ελευθερίες που του δίνονται. Ο καλύτερος

τρόπος για να ελεγχθείς έναν άνθρωπο είναι να ορίζεις ορισμένους στόχους για την δουλειά του και φυσικά κάποιο χρόνο για να επιταχθεί. Βεβαίως σε όλο αυτό το διάστημα θα δώσεις και κάποιες ελευθερίες για να πετύχει τους στόχους όπως νομίζει αυτός καλύτερα. Και μόνο έτσι είναι δημιουργικός και αποτελεσματικός. Η δημοκρατία για ανθρώπους με πλατύτερη αντίληψη είναι βασική προϋπόθεση για να δημιουργήσουν.

8. Η βασική θεωρία μιας ομάδας ειδικού έργου από την στιγμή εμφάνισης εργασίας είναι ότι έχουν δημιουργηθεί σε κάποια προκαθορισμένη βάση σε ορισμένο χρονικό διάστημα, όσο αργά το έργο να ολοκληρωθεί. Το αποτέλεσμα τους λοιπόν είναι αυξημένη λειτουργικότητα. Βασική προϋπόθεση για να δουλέψει καλά μια ομάδα ειδικού έργου είναι η σωστή επιλογή των μελών που θα απαρτίζουν την ομάδα.

9. Αναμφισβήτητο από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα της ομάδας εργασίας είναι ο χαμένος χρόνος. Ο χρόνος που καταναλώνεται σε συζητήσεις και σε διαφορετικές απόψεις μεταξύ των μελών. Βεβαίως το κατά πόσο αφιερώνουν πολύ χρόνο για τις αποτυχίες τους οι ομάδες ισχυρά εξαρτάται από τις "αποτυχίες που έχουν" και από το πόσο μπορούν να συνεργαστούν μεταξύ τους, έτσι ώστε αποφυγή διαφωνιών και επίτευξη κοινών στόχων.

10. Αναμφισβήτητο οφείλεται στην καλή συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας και τις ικανότητες της ομάδας.

11. Εξαρτάται πάντα από τα μέλη που αποτελούν την ομάδα. Οι αποφάσεις των ομάδων είναι κυρίως αντιπροσωπευτικές ολόκληρης της ομάδας.

12. Η προσπάθεια για συνεργασία μέσα από την ηρεμία και το κλίμα μιας ομαλής συζήτησης πιστεύω είναι οι καλύτεροι τρόποι, διευθέτησης των διαπροσωπικών συγκρούσεων.

13. Πολλές φορές εκτός από μια ομαλή συνεργασία δημιουργείται και μεταξύ των ομάδων και ένα αρνητικό κλίμα, το οποίο οφείλεται, άλλες φορές σε ανταγωνισμό και άλλες φορές σε οικονομικά κίνητρα.

14. Όχι

L A Z A N A S S P O R T.

ΕΜΠΟΡΙΟ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ FORD

25ης ΜΑΡΤΙΟΥ 12 - ΠΑΡΑΛΙΑ ΠΑΤΡΩΝ

26200 - ΠΑΤΡΑ

ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

Κ. ΛΑΖΑΝΑΣ

1. Ναι, φυσικά η ανάγκη επικοινωνίας καταμερισμού των εργασιών, αλληλοβοήθειας και η ανάγκη της σιγουριάς, του να ανήκει κάποιος εργαζόμενος

2. Η Ειδικότητα και η Παραγωγικότητα.

3. Η άτυπη ομάδα που προωθείται από εργαζόμενους 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 της δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα, μπορεί να λειτουργήσει θετικά, μη δημιουργώντας ιδιαίτερο πρόβλημα στην επιχείρηση.

4. Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης σε μικρό χρονικό διάστημα αυξάνοντας την παραγωγικότητα και τα κέρδη της επιχείρησης.

5. Οι συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων είναι συνήθως ραινομένο, και προκαλούνται λόγω του ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετική προσωπικότητα από τον άλλον, έτσι επιδιώκοντας να επιβάλλει η κάθε ομάδα την άποψή της δημιουργούνται συγκρούσεις.

6. Ο μάνατζερ υποβάλλει τις αποφάσεις του στον ηγέτη και αυτές τις υλοποιεί.

8. Όχι πάντα, και αυτό εξαρτάται από τα μέλη που αποτελούν την διαφορετικά για να έχεις θετικά αποτελέσματα .

ομάδα project και από τον οργανισμό στον οποίο θα εκτελέσουν το έργο.

Με λίγα λόγια εξαρτάται η επιτυχία της από το κατά πόσο καλή θα είναι η συνεργασία.

7. Αυτό είναι το πιο σωστό, αλλά πολλές φορές χρειάζεται η αυταρχικότητα και πίεση, εξαναγκαστικά λόγω μη υπακοής των εντολών μου.

9. Δεν ξέρω για πόσο χρόνο χρειάζεστε, εκείνο που υποστηρίζω.

Είναι ότι χρειάζεται να κουβεντιάζουν για τις αποτυχίες για να απο-
φύγουν μελλοντικές αποτυχίες.

10. Εργατικότητα .

11.Στις δικές μου ομάδες εργασίας οι αποφάσεις είναι πάντα αντι-
προσωπικές υλολήρης της ομάδας.

12.Ναι . κάποιος υπεύθυνος πέρα από την ομάδα .

13. Σε διαφορετικές ομάδες της ίδιας επιχείρησης, πρέπει να υπάρχει
να υπάρχει άμεση συνεργασία και λίγος ανταγωνισμός.

14. Όχι.

7.1--Συμπεράσματα - Παρατηρήσεις -Προσωπικές Εμπειρίες

Οι κοινωνικές , οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές έχουν όλο και μεγαλύτερο αντίκτυπο στις διοικητικές ομάδες σ'όλο τον κόσμο .Οι παλιοί άνετοι τρόποι διεξαγωγής της εργασίας δεν υπάρχουν πιά .Όποια ομάδα αγνοεί την ανάγκη να σκεφθεί την αποτελεσματικότητα της , θα αντιμετωπίσει την αντίφαση να έχει συνήθειες από το παρελθόν με σχέδια για το μέλλον .

- Η ομάδα που καταλαβαίνει ότι η νέα γενιά θέλει η δουλειά να είναι ελκυστική είναι σε καλύτερη θέση να προσελκύσει ταλέντα .

- Η ομάδα που καταλαβαίνει ότι χρειάζεται αλλαγές για να χειριστεί προκλήσεις όπως ο παγκόσμιος ανταγωνισμός ή η αποδέσμευση από τους κανονισμούς είναι προετοιμασμένη και μπορεί να αντιμετωπίσει μία νέα γενιά ικανών ανταγωνιστών .

- Η ομάδα που καταλαβαίνει τις δυνατότητες της τεχνολογίας , της στιγμιαίας πληροφόρησης και της επικοινωνίας μπορεί να τεθεί επικεφαλής του αγώνα .

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

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

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον , που μεταβάλλεται τόσο γρήγορα , αν αποφεύγει κανείς ή αγνοεί την ανάγκη της αυξημένης αποτελεσματικότητας στην ομαδική συνεργασία διακινδυνεύει ορισμένα πράγματα . Ένα είναι ότι η ομάδα και τα μέλη της απομεινώνονται από τις αλλαγές που συμβαίνουν γύρω τους .Άλλο είναι ότι οι υπάρχοντες απρχαιωμένοι τρόποι συνεχίζουν να κυριαρχούν στις αποφάσεις .Οι δεξιότητες συμμετοχής παραμένουν ανεπαρκείς .Όταν γίνου προσπάθειες για προσαρμογή , οι ίδιοι τρόποι σκέψης και οι ίδιες διαδικασίες που δημιούργησαν την υπάρχουσα κατάσταση της ομάδας , δρούν πάλι για να αντισταθούν στις προσπάθειες ή να τις αποδυναμώσουν . Η απλή επιθυμία για βελτίωση δεν αρκεί για να διατηρήσει την προσπάθειά της αλλαγής .Απαιτείται κάποια ενέργεια που θα σπάσει το κατεστημένο .Η αποτελεσματικότητα προκύπτει όταν έχουμε έναν ισχυρό ηγέτη , μία σαφή αποστολή και τεχνικά ικανούς υφιστάμενους .Όμως για να αποκτήσει συνεργία η ομάδα , απαιτούνται περισσότερα πράγματα .Το κύριο θέμα είναι πως ενεργούν μαζί τα μέρη - η συμμετοχή .Είναι το βασικό θέμα της παραγωγικότητας , της δημιουργικότητας και της ικανοποίησης .

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

Οι στρατηγικές της αλλαγής περιλαμβάνουν τα ακόλουθα :

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

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

3.Συστηματική Αλλαγή βασισμένη στη θεωρία .Συνιδητοποιούμε τη ανάγκη για αλλαγή , ορίζουμε μοντέλο ή ιδανικό και υιοθετούμαι μία από τις διάφορες μεθοδολογίες αλλαγής για να το επιτύχουμε .Αυτό επιτρέπει μία πιά ουσιαστική και μόνιμη αλλαγή .

Τα κριτήρια της αποτελεσματικής ανάπτυξης της ομάδας είναι :

1.Πρέπει να αντιμετωπίζονται τα πραγματικά θέματα .

2.Οι δεξιότητες της αποτελεσματικής συμμετοχής είναι ουσιαστικές για να εξασφαλίσουν την επιτυχία .

3.Δεν πρέπει να δημιουργηθεί συνεχής εξάρτηση από εξωτερική πηγή .Η αλλαγή που αποκρίνεται στην παρουσία ή την απουσία τρίτου είναι εφήμερη (δηλαδή η ομάδα επιστρέφει στην αρχική της κατάσταση όταν η εξωτερική δύναμη αποσυρθεί) .

4.Οι υποδείξεις , οι τεχνικές και οι μόδες προσθέτουν στο διαρκή κίνδυνο της αυταπάτης .

5.Η προσπάθεια πρέπει να είναι δραστήρια και συμμετοχική .Δεν θα προκύψει δέσμευση με παθητικά προγ/τα που επιβάλλονται σε αυτούς που αφορούν και όχι μέσω αυτών .

6.Ο προσανατολισμός πρέπει να είναι στα αποτελέσματα .Η ικανοποίηση χωρίς παραγωγικότητα είναι παροδική .

7.Το περιεχόμενο και η διαδικασία πρέπει να ενοποιηθούν .

8.Αντί για ενδοστρεφείς εξετάσεις των προβλημάτων πρέπει να κυριαρχεί το αίσθημα της εξωτερικευσης .

Τα βήματα για την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι :

1.Διαμορφώστε μιά αντίληψη των δυνατοτήτων .

2.Διαγνώστε το παρόν βάζοντας στην άκρη τις αυταπάτες .

3.Κλείστε το χάσμα με ενεργό διαδικασία που περιλαμβάνει δεξιότητες συμμετοχής .

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

Περνώντας όμως και στις δικές μας εμπειρίες , στην διάρκεια της πρακτικής μας άσκησης αλλά και από την τωρινή μας εργασία διαπιστώσαμε ότι για να επιτύχει μία οργάνωση (επιχείρηση) τα καλύτερα αποτελέσματα μέσω των ανθρώπων της , πρέπει να καλυφθούν κάποιες απαιτήσεις τους , όπως : Οι αντικειμενικοί στόχοι ή οι σκοποί τους οποίους η οργάνωση επιδιώκει να πετύχει , πρέπει να'ναι συγκεκριμένοι και να μεταβάλλονται ή να προσαρμόζονται μόνο όταν αλλάζουν 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 επιτευξή τους .

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

Και φυσικά , η *ουσιαστική συμμετοχή* το βασικότερο χαρακτηριστικό . Το άτομο πρέπει να παίζει έναν " πραγματικό " ρόλο στον προσδιορισμό του ποιοί 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 .

*****ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ*****

-**"ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ "**: "R.R BLAKE-J.SMOUTON-R.L ALLEN "

-**"ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ "**: ΠΛΥΤΡΑΣ.

-**"ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ "**: Σ.ΖΕΥΓΑΡΙΑΔΗΣ

-**"ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR "**: DAVID A.BUCHAMAY-ANDRZEY, ΑΤΤΑCΖΥΝSKI, AN INTRODUCTORY TEXT FORWARD BY LYPTON

-**"ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ "**: ΚΟΡΝΗΛΙΑΣ-ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ.

-**" ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ "**: Κ & Α ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ .

-**"ΟΜΑΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ & ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ "**: ΠΑΡΑΠΑΝΤΑΚΗΣ.

-**"ΕΠΙΧ/ΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ "**: Π.ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ.

-**"ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ "** Χ.ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ.

-**"ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ "**: Α.ΧΥΤΗΡΗΣ ΡΗ.Δ

-**"ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ "**: Μ.ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ.

