



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΜΣ Οργανωτική και Οικονομική Ψυχολογία

Μεταπτυχιακή εργασία

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

Ειρήνη Καλογρίδη

Αθήνα

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ	4
1.1	ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ	4
1.2	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΠΗΓΩΝ	5
2	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	5
2.1	ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	5
2.2	Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	8
2.3	ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	9
2.4	ΜΑΝΑΤΖΕΡ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗΣ: ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ	10
2.4.1	<i>Η σπουδαιότητα της οργανωτικής συμπεριφοράς για το μάνατζερ</i>	12
3	ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	13
3.1	ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	13
3.1.1	<i>Ομάδα (team) και ένωση ατόμων (group)</i>	15
3.2	ΛΟΓΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΟΜΑΔΩΝ	17
3.3	ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	20
3.4	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΜΑΔΩΝ	21
3.4.1	<i>Ο ρόλος του μάνατζερ στην ανάπτυξη της ομάδας</i>	22
4	ΟΦΕΛΟΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ	23
5	ΤΥΠΟΙ ΟΜΑΔΩΝ	26
6	Η ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	33
6.1	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	34
7	ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑΣ	38
8	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	42
8.1	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	44
9	ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	46
10	Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	49
10.1	Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	49
10.2	ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ	52
10.3	Ο ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	55
11	ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	56
11.1	Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	56
11.2	ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	58
11.3	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΜΕΣΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	67
11.4	ΔΙΚΤΥΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	69
11.5	Ο ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	75
11.6	Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	76
11.7	Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ	79
11.7.1	<i>Ο πρόεδρος της επιτροπής</i>	80
11.7.2	<i>Μέλη της επιτροπής</i>	81
11.8	Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ	82
12	Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ	84
12.1	ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ	84
12.2	ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ	86
12.3	ΤΑ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	92
12.3.1	<i>Ο θετικός-αρνητικός μάνατζερ</i>	94
12.3.2	<i>Οι μάνατζερ που νοιάζονται και οι μάνατζερ της δομής</i>	95
12.4	ΤΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΕΓΜΑ	100

13	ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (VIRTUAL TEAMS).....	104
13.1	ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	105
13.2	ΛΟΓΟΙ ΥΠΑΡΞΗΣ ΤΩΝ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ Η ΦΥΣΗ ΤΟΥΣ.....	106
13.3	ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΥΝΗΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ.	107
13.4	ΤΑ ΕΠΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΕΙΔΗ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	109
13.5	Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	110
13.6	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΙΣ ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ.	113
13.7	ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	113
14	CASE STUDY	115
14.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ	115
14.2	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ.....	120
15	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	126
16	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	128

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι ομάδες και η ομαδική εργασία έχουν αποδειχτεί πολύ χρήσιμες, καθώς ανταποκρίνονται με αρκετά μεγάλη επιτυχία στις απαιτήσεις της σύγχρονης πραγματικότητας. Άλλωστε, οι οργανισμοί εμφανίζονται ολοένα και πολυπλοκότεροι, λόγω της αυξανόμενης τεχνολογικής ανάπτυξης, της ανάγκης για ευελιξία στη λειτουργία τους αλλά και λόγω των συνεχών αλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον. Στην εργασία αυτή λοιπόν γίνεται μια προσπάθεια σύντομης παρουσίασης της σημαντικότητας της ομάδας για τον εργασιακό χώρο. Πιο συγκεκριμένα παραθέτονται οι λόγοι που οδηγούν στη σύσταση ομάδων, καθώς και η χρησιμότητα των διαφόρων τύπων ομάδων μέσα στην οργάνωση. Ποικίλοι είναι εξάλλου οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας, η οποία συγκρίνεται με αυτή του μεμονωμένου ατόμου, όπως επίσης σημαντική είναι και η κοινωνική επιρροή που βιώνει η τελευταία.

Ωστόσο, μία επιτυχημένη ομαδική προσπάθεια δεν μπορεί να μην ενέχει το στοιχείο της επικοινωνίας. Άλλωστε, η επιτυχημένη επικοινωνιακή διαδικασία είναι συνυφασμένη με την επίτευξη των στόχων της ομάδας και την ικανοποίηση των μελών της. Ο τύπος του μάντζερ, εξάλλου, και η προσωπικότητά του είναι άμεσα συνδεδεμένες με την εύρυθμη λειτουργία της ομάδας και συνεπώς του οργανισμού στο σύνολό του. Η παράθεση, λοιπόν, των διαφόρων τύπων μάντζερ και η χρησιμότητα του καθενός για την ομάδα συνδράμει στην κατανόηση του δίπολου «είδος διοίκησης-πορεία ομάδας». Σε μία εποχή, ωστόσο, ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης και έντονων ρυθμών ζωής δεν θα μπορούσαν να λείπουν οι αποκαλούμενες «δυναμικές-εικονικές ομάδες». Πρόκειται για εργασιακές ομάδες που λειτουργούν από απόσταση με την χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας. Η παρουσία τους στην στο δυναμικό των σημερινών οργανισμών είναι ανεκτίμητη, καθώς εκμηδένισαν τις αποστάσεις και συνέβαλλαν σημαντικά στην εξοικονόμηση χρόνου.

Η παραπάνω θεωρητική τοποθέτηση εφαρμόστηκε στη μελέτη μίας περίπτωσης (Case study). Στα πλαίσια της έγινε μία προσπάθεια παρουσίασης της χρησιμότητας της ομάδας στα πλαίσια ενός μεγάλου οργανισμού. Ο τελευταίος αντιμετώπιζε σοβαρά λειτουργικά προβλήματα, καθώς είχε θέσει στο περιθώριο τις εργασιακές ομάδες δίνοντας πρωτοβουλία μόνο σε λίγα υψηλόβαθμα στελέχη. Ωστόσο, μετά την αλλαγή διοίκησης και την ορθολογική χρησιμοποίηση των

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

εργασιακών ομάδων ο οργανισμός απέκτησε ευελιξία και κατόρθωσε να κυριαρχήσει στο χώρο δραστηριοποίησής του.

1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ

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

1.1 Στόχος και σκοπός

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να καταδείξει τη χρησιμότητα έννοιας της ομάδας προσεγγίζοντας τον όρο και θεωρητικά και πρακτικά και δίνοντας μ' ακρίβεια στον αναγνώστη τη δυνατότητα να κατανοήσει τη σημασία της ομάδας για την ανάπτυξη και την επιτυχία ενός οργανισμού. Οι στόχοι, λοιπόν, της μελέτης είναι συνοπτικά οι ακόλουθοι:

1. Προσδιορισμός της έννοιας ομάδα.
2. Καθορισμός των αρμοδιοτήτων ομάδας.
3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα μιας ομάδας.
4. Λειτουργία της ομάδας στα πλαίσια ενός οργανισμού (θεωρητική και πρακτική προσέγγιση).

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

5. Σύνδεση της ομάδας με την ανάπτυξη του οργανισμού.
6. Σχέση εργασιακής ομάδας και αποτελεσματικότητας.
7. Σημαντικότητα των δυνητικών ομάδων για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

1.2 Μεθοδολογία συγκέντρωσης πηγών.

Η παρούσα μελέτη θα βασιστεί στην πρωτογενή ερευνητική διαδικασία και θα κινηθεί γύρω από την παρακάτω υπόθεση: **Αν οι ομάδες λειτουργούν αποτελεσματικά μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης, τότε η τελευταία θα είναι πιο παραγωγική και λειτουργική.**

Η μελέτη της σημαντικότητας του ρόλου της ομάδας στο χώρο εργασίας έγινε κυρίως σε θεωρητικό επίπεδο. Για την ανάλυση των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική έρευνα, καθώς οι παράμετροι που διερευνήθηκαν δεν ήταν δυνατόν να μελετηθούν με αριθμητικά δεδομένα. Για τη συγκέντρωση του υλικού χρησιμοποιήθηκαν βιβλιοθήκες και ακαδημαϊκά site, ενώ από την άλλη ανατρέξαμε σε κλαδικές μελέτες και site όπως της ICAP, προκειμένου να βρεθούν Case Studies τα οποία θα πλαισιώσουν το πρακτικό κομμάτι της έρευνας.

2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

2.1 Ορισμός της οργανωτικής συμπεριφοράς.

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

1. Η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού αλλάζει: οι επιχειρήσεις αποτελούνται από εργαζόμενους που ανήκουν σε διάφορες εθνικότητες.
2. Οι προσδοκίες και οι επιθυμίες των πελατών μεταβάλλονται: ενδιαφέρονται για τη ποιότητα των προϊόντων και τη παροχή υπηρεσιών.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

3. Η δομή και η λειτουργία των οργανισμών αλλάζει: παγκοσμιοποίηση, ιεραρχικά επίπεδα, τεχνολογία πληροφοριών.
4. Ο ρόλος των μάνατζερ αλλάζει: γίνονται συντονιστές στην ομαδική εργασία και παράλληλα συντονίζουν το έργο των εργαζομένων.

Οργανωτική συμπεριφορά είναι η μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στα καθορισμένα από τον οργανισμό πλαίσια και κανόνες. Πρόκειται για ένα λεπτό όριο που ενώνει την ανθρώπινη συμπεριφορά και αυτή του οργανισμού και τον οργανισμό ως οντότητα.¹ Η προσπάθεια κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς απέναντι στον οργανισμό αλλά και της συμπεριφοράς του ίδιου του οργανισμού είτε απέναντι στο μεμονωμένο άτομο είτε ως εκδήλωση της ιδιαίτερης φυσιογνωμίας του, φανερώνει πως αυτές οι τρεις «περιοχές» συσχετίζονται. Για παράδειγμα μπορεί να μελετηθεί η συμπεριφορά ενός μέλους του οργανισμού μεμονωμένα. Όμως, επειδή ο οργανισμός ασκεί επιρροή απέναντι στο άτομο και επηρεάζεται από αυτό, δεν μπορεί να βγει ένα ασφαλές κα έγκυρο συμπέρασμα για την ανθρώπινη συμπεριφορά, εάν η τελευταία απομονωθεί από τον οργανισμό.

Το σχήμα 1 απεικονίζει τον παραπάνω ισχυρισμό για την οργανωτική συμπεριφορά. Δείχνει, λοιπόν, την ύπαρξη δεσμών ανάμεσα στην ανθρώπινη συμπεριφορά και τις ήδη υπάρχουσες ρυθμίσεις του οργανισμού, τα κοινά σημεία που μπορεί να υπάρξουν μεταξύ τους, όπως επίσης και την σχέση του οργανισμού ως οντότητας και του περιβάλλοντός του.

Κάθε άτομο, λοιπόν, αποτελεί ένα μοναδικό σύνολο, το οποίο περιλαμβάνει το παρελθόν του, τα βιώματά του, κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και εμπειρίες τις οποίες απέκτησε από την παραμονή του σε άλλους οργανισμούς-εταιρίες. Έτσι, βασικό μέλημα του μάνατζερ είναι να μελετήσει τα ξεχωριστά εκείνα χαρακτηριστικά του μεμονωμένου ατόμου, τα οποία θα έχουν αντίκτυπο στις ήδη υπάρχουσες δομές και ρυθμίσεις του οργανισμού. Παράλληλα θα πρέπει να ανακαλύψει τα στοιχεία εκείνα που σχετίζονται με τις προσδοκίες και τους προσωπικούς του στόχους.

Ωστόσο, το ίδιο το άτομο δεν εργάζεται σε έναν χώρο απομονωμένο, καθώς συναναστρέφεται με άλλα άτομα, όπως επίσης αναπτύσσει σχέσεις και με τον ίδιο τον οργανισμό με ποικίλους τρόπους. Αυτές οι επαφές περιλαμβάνουν και τους μάνατζερ, τους συνεργάτες τους, τις επίσημες πολιτικές κα διαδικασίες του οργανισμού, καθώς και τις ποικίλες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στα πλαίσιά του. Με την πάροδο του χρόνου κα το ίδιο το άτομο αλλάζει στα πλαίσια μιας λειτουργίας

¹ Cummings, L., (1978), *Toward Organizational Behavior*.

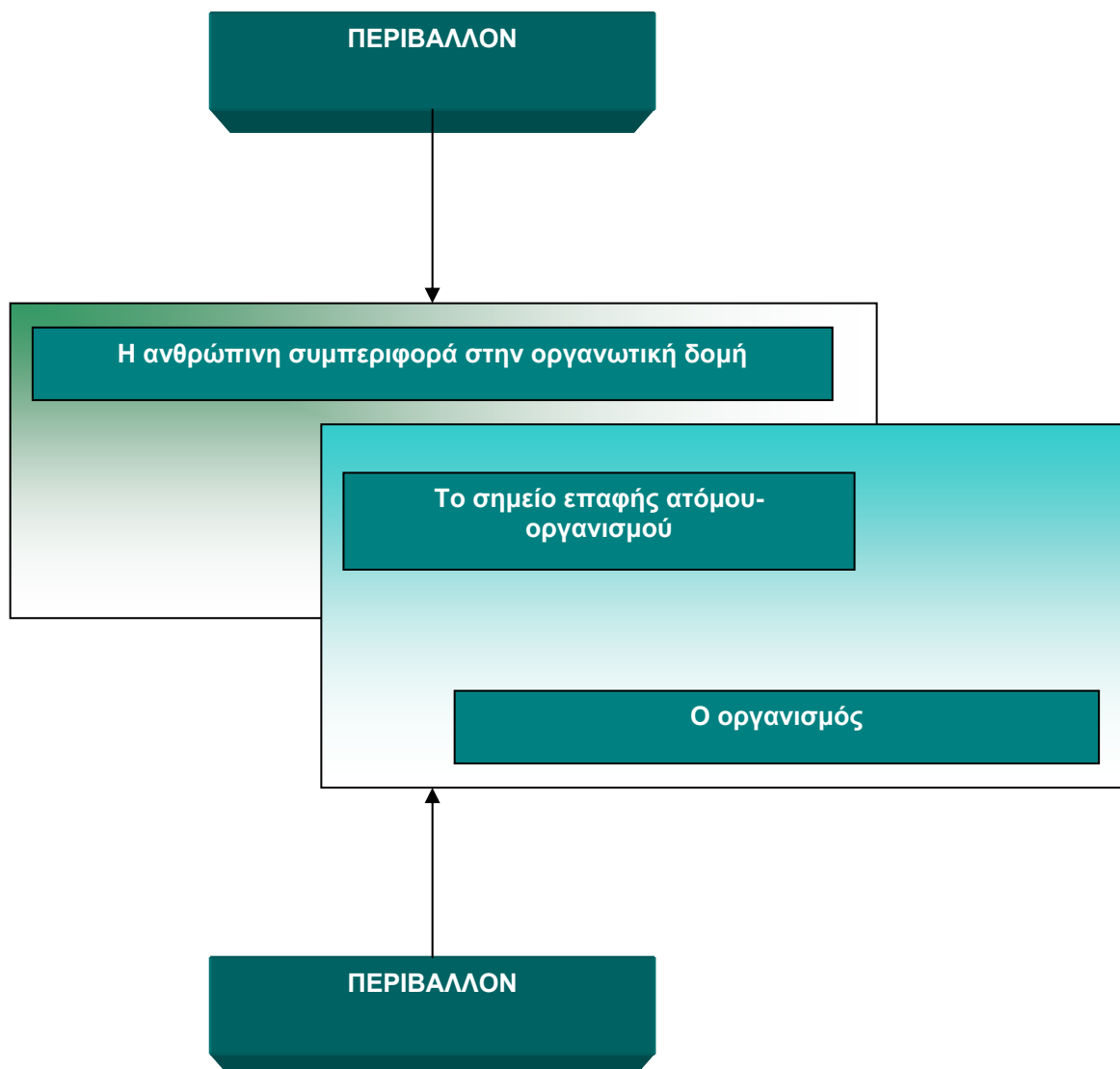
Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

ταυτόχρονα βασισμένης στις προσωπικές εμπειρίες και την ωριμότητα του από τη μια και στην εργασιακή εμπειρία του και τον οργανισμό από την άλλη. Ο οργανισμός από την πλευρά του επηρεάζεται από την παρουσία ή την απουσία του μεμονωμένου ατόμου. Αυτό σημαίνει ότι οι μάνατζερς οφείλουν να λάβουν υπόψη τους και την αλληλεπίδραση που υφίσταται ανάμεσα στο άτομο και τον οργανισμό.

Παρόλ' αυτά ένας οργανισμός υφίσταται πριν από την παρουσία του μεμονωμένου ατόμου σε αυτόν και συνεχίζει να υπάρχει και μετά την αποχώρηση του ατόμου από τα πλαίσιά του. Έτσι, πολύ σημαντική κρίνεται η μελέτη της δομής και της κουλτούρας της εταιρίας, καθώς και η κατανόηση παραγόντων, όπως η αξιολόγηση της απόδοσης, τα συστήματα ανταμοιβών, η λήψη αποφάσεων, ο τρόπος επικοινωνίας και προγραμματισμός και η δομή της εταιρίας προκειμένου να διαπιστωθεί γιατί τα άτομα αποχωρούν ή παραμένουν στην εργασία.

Σχήμα 1

Η φύση της Οργανωτικής Συμπεριφοράς



Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

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

- ✚ Συστηματοποιεί τη σκέψη τους σχετικά με τη συμπεριφορά των ατόμων στην εργασία.
- ✚ Τους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύσσουν συζητήσεις με τα μεμονωμένα άτομα αναλύοντας τις εμπειρίες τους από την εργασία με αποτέλεσμα την οικοδόμηση μιας ουσιαστικής σχέσης που με τη σειρά της θα οδηγήσει σε καλή συνεργασία.
- ✚ Αποτελεί γι' αυτούς μία ευκαιρία να ανακαλύψουν τεχνικές για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και να εκμεταλλευτούν τις τυχόν ευκαιρίες που συχνά παρουσιάζονται στους χώρους εργασίας.²

2.2 Η σημαντικότητα της Οργανωτικής Συμπεριφοράς.

Η σημαντικότητα της οργανωτικής συμπεριφοράς, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, είναι δεδομένη. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες σημαντικές λεπτομέρειες, οι οποίες πρέπει να διατυπωθούν, καθώς θα καταστήσουν ακόμη πιο σαφές το θέμα αυτό.

Ένας μεγάλος αριθμός ατόμων γεννιέται και εκπαιδεύεται σε οργανισμούς, έχει υλικά αποκτήματα από οργανισμούς και πεθαίνει όντας μέλος οργανισμών. Πολλές δραστηριότητες του καθορίζονται από ποικίλους οργανισμούς, οποίοι σχηματίζουν τις κυβερνήσεις. Έτσι, λοιπόν, βασισμένοι στη λογική ότι οι οργανισμοί επηρεάζουν τόσο δραστικά την ανθρώπινη ζωή, καθίσταται σαφές ότι είναι απαραίτητο να κατανοηθεί ο τρόπος λειτουργίας τους καθώς και η αιτιολογία της.

Τα άτομα στις σχέσεις τους με τους οργανισμούς υιοθετούν ποικίλους ρόλους και έχουν διάφορες ιδιότητες. Για παράδειγμα μπορεί κανείς να παίζει το ρόλο του καταναλωτή, του υπαλλήλου ή του επενδυτή. Ωστόσο, εφόσον η παρούσα εργασία ασχολείται με το ρόλο της εργασιακής ομάδας στα πλαίσια των εταιριών, θα υιοθετηθεί η επιρροή της οργανωτικής συμπεριφοράς πάνω στην ιδιότητα του μάνατζερ. Και η αξία της οργανωτικής συμπεριφοράς φαίνεται από το γεγονός μπορεί να απομονώνει σημαντικές οπτικές (π.χ ευκαιρίες, αξίες, προβλήματα, προκλήσεις) της εργασίας του μάνατζερ και να προσφέρει εξίσου σημαντικές

² Moorhead D., & Griffen R., W., (2004), *Organizational behavior*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

προοπτικές της ανθρώπινης πλευράς του μάντζμεντ: τους ανθρώπους ως οργανισμούς, τους ανθρώπους ως πηγές και τους ανθρώπους ως ανθρώπους.

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

Η παραπάνω θεώρηση καταδεικνύει ξεκάθαρα ότι η οργανωτική συμπεριφορά μπορεί να διαδραματίσει έναν ζωτικό ρόλο για την εργασία του μάντζμεντ. Ωστόσο, οι τελευταίοι θα πρέπει να υιοθετήσουν μια σφαιρική στάση απέναντι σε αυτή κατανοώντας τις διαφορετικές οπτικές, υποθέσεις και υποσχέσεις της.³

2.3 Οι Αρχές της Οργανωτικής συμπεριφοράς

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

1. **Στην αρχή της ιεραρχίας:** Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ υπαλλήλων και χρήση μεθόδων ελέγχου.
2. **Αρχή ορθολογικότητας:** Υπάρχουν σταθεροί κανόνες με συνέχεια και συνέπεια.
3. **Αρχή καταμερισμού εργασίας:** Οι αρμοδιότητες είναι αυστηρά και ακριβώς κατανεμημένες μεταξύ των απασχολούμενων.
4. **Αρχή της τυποποίησης:** Οι διαδικασίες και τα έγγραφα είναι ενιαία.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

Με βάση αυτή την αρχή στην ελληνική δημόσια διοίκηση προέκυψαν τα εξής φαινόμενα: ⁴

- **Ο νεποτισμός:** Οι θέσεις καταλαμβάνονται με βάση τις συγγένειες, τις φιλίες και χρησιμοποιούνται εκτός επιτρεπτών ορίων περιουσιακά στοιχεία του δημοσίου.
- **Η διαφθορά:** Ορισμένοι δημόσιοι υπάλληλοι χρηματίζονται και παραβιάζουν τους νόμους προς όφελος δικό τους ή για όφελος τρίτων από τους οποίους έχουν συμφέρον. Αυτό μπορεί να μην είναι κοινή πρακτική όλων αλλά συμβαίνει έστω και σε μικρά επίπεδα.
- **Ο νομικισμός:** Το κράτος, αντί να είναι ο προστάτης του πολίτη, εμφανίζεται ως υπονομευτής κάθε πρωτοβουλίας και νεωτερισμού. Παράλληλα τα διάφορα όργανα της διοίκησης δεν επικοινωνούν μεταξύ τους, λόγω των πολυπληθών ρυθμίσεων.
- **Ο συγκεντρωτισμός:** Η περιφέρεια αδυνατεί να λάβει πρωτοβουλίες με αποτέλεσμα όλη η εξουσία να συγκεντρώνεται στην τοπική αυτοδιοίκηση. Ο συγκεντρωτισμός οδηγεί σε οικονομικές ανισότητες δημιουργώντας το μοντέλο βοράς-νότος.

2.4 Μάνατζερ και Ηγέτης: ομοιότητες και διαφορές.

Ο **μάνατζερ**, λοιπόν, αποτελεί τον πρωταρχικό μηχανισμό, ο οποίος λειτουργεί στη βάση συγκεκριμένου προγραμματισμού, προκειμένου να είναι αποδοτικός. Ο ίδιος με γνώμονα τον παραπάνω προγραμματισμό πρέπει απλά να λειτουργήσει ορθολογικά στην πορεία που χαράσσει ο οργανισμός. Από την άλλη ο **ηγέτης** αποτελεί τον δεύτερο μηχανισμό, ο οποίος αναγνωρίζει τις ανάγκες των ατόμων πριν οι τελευταίες εκφραστούν και κινείται ανεξάρτητα και αυτόβουλα. Πολλές φορές μάλιστα δίνει την αίσθηση στα άτομα ότι οι ενέργειες στις οποίες θέλει να προβεί είναι αυτές ακριβώς που τα άτομα έχουν ανάγκη.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι ο μάνατζερ, με του οποίου τα στυλ διοίκησης θα ασχοληθούμε παρακάτω, πρέπει αν θέλει να είναι πετυχημένος να έχει

³ Coffey R., E., Cook C., W., Hunsaker P., L., (1994), *Management and Organizational Behavior*.

⁴ Fred L., (1995), *Organizational Behavior*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Πρέπει δηλαδή να διακρίνονται σε αυτόν κάποια έμφυτα χαρακτηριστικά και να είναι σε θέση σε κάποιες περιστάσεις να αψηφά τους νόμους και κανονισμούς και να πράττει με επαγγελματικό ρίσκο στηριζόμενος στις απόψεις του και το ένστικτο του. Όλα τα στυλ διοίκησης είτε είναι καλά είτε όχι για να εφαρμοστούν δεν έχουν μόνο την ανάγκη των γνώσεων του μάνατζερ αλλά και των ικανοτήτων του ηγέτη, ο οποίος οδηγεί χωρίς να σκέφτεται το αποτέλεσμα με βάση το ένστικτό του, πράγμα που εμπνέει τις ομάδες να τον ακολουθήσουν χωρίς να χωρίς περαιτέρω σκέψη για την κατάληξη της πορείας τους. Αντίθετα το πρόβλημα για το μάνατζερ είναι ότι έχει να πείσει και ανώτερα από αυτόν στελέχη, και φοβούμενος για τη θέση του σταματάει την προσπάθεια αυτονόμησής του. Όμως, εάν έχει την αυτοπεποίθηση του ηγέτη, σίγουρα θα είναι σε θέση να πετύχει κάποιους περαιτέρω στόχους.

Οι έννοιες «ηγέτης» και «ηγεσία» δεν αποτελούν μόνο θέματα έρευνας στην Οργανωτική Ψυχολογία, αλλά συνδέονται με θεμελιακά κοινωνικά φαινόμενα, όπως το πολιτικό και εκπαιδευτικό σύστημα κάθε χώρας, αλλά και γενικότερα με το σύστημα διοίκησης. Η Ιστορία βρίθει από τις διαφοροποιήσεις του όρου «ηγέτης», διαφοροποιήσεις άμεσα συνυφασμένες με τις εκάστοτε συνθήκες κάθε εποχής. Έτσι λοιπόν από το μοντέλο του αυταρχικού ηγέτη των παρελθόντων χρόνων προχωρήσαμε και φτάσαμε στον ανθρωπιστικό ηγέτη του σήμερα ο οποίος δρα κυρίως σε συμμετοχικές οργανώσεις. Ωστόσο, δεν έχει δοθεί ακόμη μια ικανοποιητική απάντηση στο ερώτημα, εάν ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται, με αποτέλεσμα να μην έχει οριοθετηθεί ορθά η σχέση ηγεσίας και ηγέτη. Άλλωστε, τα φυσικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και άλλες μεταβλητές επηρεάζουν την άσκηση της ηγεσίας. Ειδικότερα η θεώρηση του φαινομένου ηγέτης στο χώρο της Οργανωτικής Ψυχολογίας, μας κάνει να δεχτούμε ότι ο ηγέτης είναι ένα πρόσωπο, το οποίο είναι ενταγμένο σε μία εργασιακή ομάδα, μέσα στα πλαίσια της οποίας του έχει ανατεθεί ένας ρόλος, αυτός του αρχηγού και καθοδηγητή. Με βάση τα παραπάνω φτάνει κανείς στο συμπέρασμα πως η ηγεσία αποτελεί ένα σχήμα σχέσεων μεταξύ προσώπων, καθένα από τα οποία έχει κάποιο ρόλο.⁵

⁵ Montanna P., J., & Charnov B., H., (2000) *Management*.

2.4.1 Η σπουδαιότητα της οργανωτικής συμπεριφοράς για το μάνατζερ.

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

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

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

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

Στα πλαίσια της μελέτης της χρησιμότητας της οργανωτικής συμπεριφοράς εντάσσεται και το ζήτημα της προσθήκης των αλλοδαπών εργαζόμενων στους οργανισμούς, οι οποίοι μεταφέρουν στους χώρους εργασίας τη δική τους κουλτούρα, τα δικά τους πιστεύω, τις αξίες και τα πρότυπα τους. Η κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζόμενων αυτών μέσα στον εργασιακό τους χώρο θα συνδράμει στη ομαλή ένταξη και προσαρμογή των ατόμων αυτών στην κουλτούρα της εταιρίας και γενικότερα στις ανάγκες και απαιτήσεις της ελληνικής αγοράς εργασίας. Αυτό μπορεί να γίνει πιο εύκολα μέσα από την εκπαίδευση, το προγραμματισμό, το διαχωρισμό

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

αρμοδιοτήτων, την ανάθεση ξεκάθαρων καθηκόντων αλλά και μέσα από τη σωστή διαδικασία προσαρμογής των ξένων εργαζόμενων στις τάξεις των ελλήνων.

Η οργανωτική συμπεριφορά καθορίζει νέα στρατηγική πορεία για τον εργασιακό χώρο κατευθύνοντας τον προς τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, δείχνοντας ότι όλες οι νέες δράσεις του πρέπει να βασίζονται στη διοίκηση ποιότητας.⁶

3 ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

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

Στη συνέχεια, λοιπόν, θα γίνει μία προσπάθεια να καταδειχθεί η σπουδαιότητα της ομαδικής εργασίας για τον οργανισμό με έμφαση στον τρόπο ανάπτυξής της, την αναφορά στους διάφορους τύπους ομάδων, την αποτελεσματικότητά τους.

3.1 Ορισμός της ομάδας και της ομαδικής εργασίας

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

⁶ Κάντας Α., (1999), *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

επιχείρησης. Μπορεί ένα άτομο να είναι σπουδαίο στην εργασία του, αυτό όμως που μετράει είναι η επιτυχία του οργανισμού ως συνόλου και όχι η προσωπική του επιτυχία.

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

- ✚ έχουν ένα κοινό σκοπό,
- ✚ αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο,
- ✚ εξαρτώνται το ένα από το άλλο και
- ✚ αισθάνονται κάποια ικανοποίηση από την αμοιβαία συνεργασία τους.⁷

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

Ο Kinlaw (1991) έγραψε ότι η ομαδική εργασία είναι ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα πρέπει να εργαστούν και να συνεργαστούν μαζί, έτσι ώστε να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν θα μπορούσαν να παραχθούν από ένα μόνο άτομο.⁸

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

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

Ο Perry Johnson (1990) υποστηρίζει τη λογική του σχηματισμού των ομάδων με τα παρακάτω επιχειρήματα.⁹

α. Δύο ή περισσότερα κεφάλια αποδίδουν καλύτερα από ένα.

⁷ Coffey R., Cook C., Ph. Hunsaker, (1999), *Management and Organizational Behavior*.

⁸ Kinlaw D., (1991), *Developing Superior Work teams*.

⁹ Johnson P., Kantner R., & Kikora M., (1990), *TQM Team- Building and Problem Solving*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

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

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

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

Τέλος ο Daft (1996) διατυπώνει και αυτός τους λόγους για τους οποίους ο σχηματισμός των ομάδων είναι σπουδαίος. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι οι ομάδες.¹⁰

α. Βοηθούν στην ενθάρρυνση των καινοτομιών και της δημιουργικότητας,

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

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

δ. Παρέχουν περισσότερες ευκαιρίες αλληλεπίδρασης και

ε. Αυξάνουν τη συνεκτικότητα των μελών της.

3.1.1 Ομάδα (team) και ένωση ατόμων (group)

Ο όρος «ομάδα» στα πλαίσια των οργανισμών έχει χρησιμοποιηθεί, μελετηθεί και γραφτεί με ποικίλους τρόπους, όπως «αυτό-κατευθυνόμενες ομάδες» (self-directed teams), «αυτόνομες ενώσεις ατόμων» (autonomous work groups), «συμμετοχική διοίκηση» (participative management) κ.α. Ωστόσο, οι ομάδες (teams) και οι ενώσεις ατόμων (groups) είναι δύο διαφορετικές έννοιες, παρόλο που συνήθως χρησιμοποιούνται για να εκφράσουν παρόμοιες λειτουργίες.

Η **ένωση ατόμων (group)** αποτελεί ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων, τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Κάθε άτομο, λοιπόν, δέχεται τις επιδράσεις των άλλων ατόμων αλλά και το ίδιο επηρεάζει τα υπόλοιπα μέλη της ένωσης.¹¹ Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να καταστεί σαφές πως η έννοια της «αλληλεπίδρασης» είναι καθοριστική, καθώς μπορεί τα άτομα να εργάζονται στο ίδιο χώρο και τα γραφεία τους να βρίσκονται το ένα δίπλα στο άλλο, αλλά, εάν δεν αλληλεπιδρούν δεν μπορούν να αποτελέσουν μέλη της ίδιας ένωσης. Βέβαια, η ένωση αυτή έχει στόχους. Αυτό όμως δεν σημαίνει απαραίτητα ότι τα μέλη της

¹⁰ Daft R., (1996), *Organization Theory and Design*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

πρέπει να έχουν ένα κοινό σκοπό-στόχο ή τα ίδια κίνητρα. Μπορεί να συμμαρύνονται ένα μέρος του σκοπού αυτού μπορεί όμως και να μην τα αφορά καθόλου. Οι άνθρωποι, λοιπόν, αυτοί βρίσκονται στη συγκεκριμένη ένωση γιατί τους προσφέρει κάποια οφέλη ή γιατί ικανοποιούν κάποιες ανάγκες απλά όντας μέλη. Φυσικά, η ποιότητα της αλληλεπίδρασης και η απόδοση αυτής της ένωσης (group) μπορεί να επηρεάζεται από την έλλειψη ενδιαφέροντος και κοινού σκοπού. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί πως οι ενώσεις αυτές των ατόμων έχουν περιορισμένο αριθμό μελών, καθώς θα ήταν αδύνατον να υπάρξει αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων.

Από την άλλη πλευρά οι εργασιακές **ομάδες (teams)** αποτελούν έναν μικρό ατόμων, τα οποία συγκεντρώνονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Έτσι, έχοντας ένα κοινό σκοπό και χρησιμοποιούν τις δυνατότητες και ικανότητές τους για την εκπλήρωσή του και θεωρούν τους εαυτούς τους αμοιβαία μετρήσιμους.¹² Ο περιορισμένος αριθμός ατόμων συνδράμει στην ποιοτικότερη αλληλεπίδρασή τους και την καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους. Γιατί τα μέλη μια πολυμελούς ομάδας έχουν περιορισμένες δυνατότητες επιρροής και δεν αισθάνονται το ίδιο χρήσιμα, καθώς χάνονται μέσα στην πολυφωνία και την αδυναμία επαφής με όλα τα μέλη. Ανεξάρτητα, όμως από το όνομα και τον ορισμό μία πλήρως αναπτυγμένη εργασιακή ομάδα είναι αυτοκατευθυνόμενη, αυτοδιοικούμενη και αυτόνομη. Εάν δεν μπορεί να έχει αυτά τα χαρακτηριστικά και κάποιο άτομα εκτός ομάδας πρέπει να δίνει οδηγίες, τότε δεν μπορεί να θεωρηθεί πραγματική ομάδα.¹³

Οι ομάδες (teams) περιλαμβάνουν ανθρώπους με διαφορετικές ικανότητες κατάλληλες για την εκπλήρωση των εργασιών της. Υπάρχουν τρία είδη ικανοτήτων, τα οποία είναι απαραίτητα για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη της ομάδας. Έτσι, χρειάζεται άτομα με τεχνικές ή χειριστικές ικανότητες, τα οποία θα ασχολούνται με την υλοποίηση των εργασιών της. Επίσης στην κατεύθυνση αυτή θα βοηθούσαν και κάποιες μηχανολογικές, επιστημονικές, νομικές ή διοικητικές ικανότητες. Το δεύτερο είδος ικανοτήτων σχετίζεται με την επίλυση προβλημάτων και την λήψη αποφάσεων, κάτι που θα βοηθήσει την ομάδα να αναγνωρίσει τα προβλήματα, να καθορίσει τις προτεραιότητες, να εκτιμήσει τις εναλλακτικές λύσεις, να αναλύσει τα μειονεκτήματα και να φτάσει στη λήψη αποφάσεων για την πορεία που θα ακολουθηθεί. Η τρίτη κατηγορία αφορά τις προσωπικές ικανότητες του κάθε ατόμου να χειρίζεται τη ροή της επικοινωνίας, να αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις, να κατευθύνει τις ερωτήσεις και

¹¹ Shaw M., E., (1981), *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*.

¹² Katzenbach J., R., & Smith D., K, (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*.

¹³ Wageman R., (2001), *How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Handson Coaching*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

τη συζήτηση, να παρέχει στήριξη και να αναγνωρίζει τα ενδιαφέροντα όλων των μελών της ομάδας. Φυσικά, δεν είναι δυνατόν όλα τα μέλη της να έχουν όλες αυτές τις ικανότητες. Ωστόσο, καθώς η ίδια η ομάδα αναπτύσσεται, εξελίσσεται και ωριμάζει, τα άτομα που την συνιστούν αποκτούν όλο και περισσότερες από τις προαναφερθείσες ικανότητες.¹⁴

3.2 Λόγοι δημιουργίας ομάδων

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

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

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

Θεωρία Κοινωνικής ανταλλαγής: η ομαδική συμβίωση έχει πολλά θετικά και αρνητικά σημεία. Το βασικό πλεονέκτημα της είναι ότι η ομάδα δίνει στο άτομο ταυτότητα, κύρος και υλικά αγαθά, ενώ ανάμεσα στα βασικά μειονεκτήματα της ομαδικής ζωής μπορεί να αναφερθεί το γεγονός ότι το άτομο χάνει την ατομικότητα του, τον προσωπικό του χρόνο και τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται, καθώς παύει να λειτουργεί ως μονάδα και αφιερώνει το καλύτερο του μέρος στο όνομα της ομαδικής προαγωγής (Black, 2000).¹⁵

¹⁴ Marks M., Mathieu J., & Zaccaro S., (2001), A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Process.

¹⁵ Black., G., (2000), *Management*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

Οι Mitchell & Larson (1987) διατύπωσαν μια περισσότερο πρακτική άποψη για τη δημιουργία ομάδων. Σύμφωνα λοιπόν μ' αυτή: ¹⁶

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

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

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

Ύπαρξη κοινών ενδιαφερόντων και δραστηριοτήτων: τα άτομα πολλές φορές σχηματίζουν ομάδες λόγω της ύπαρξης κοινών ενδιαφερόντων και δραστηριοτήτων που πραγματοποιούν. Για παράδειγμα οι μανάτζερ ενός τμήματος παραγωγής, έχοντας κοινά ενδιαφέροντα, αποτελούν συνήθως μέλη επίσημων ή ανεπίσημων ομάδων ¹⁷.

¹⁶ Mitchell & Larson (1987), *Strategic Management*.

¹⁷ Ζαβλανός, Μ., (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά* – Κάντας Α., (1995), *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

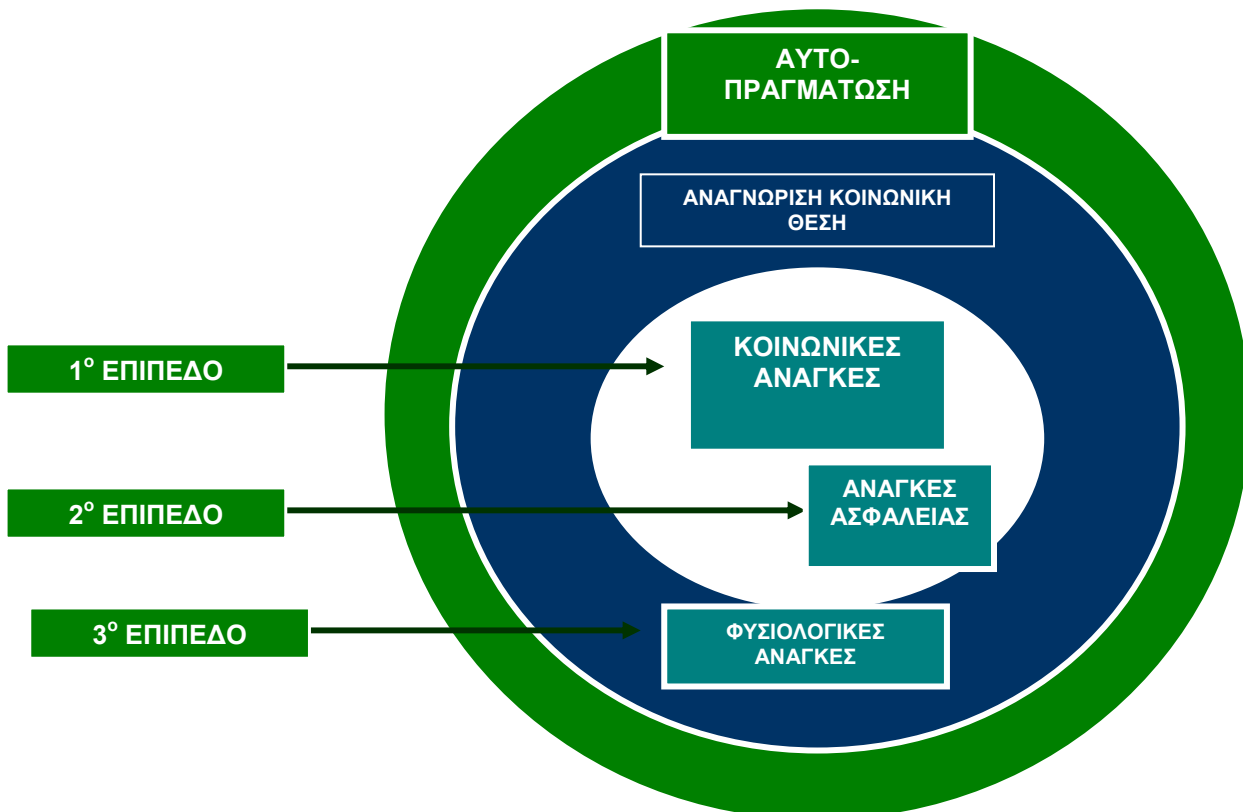
Ικανοποίηση αναγκών: τα άτομα μέσα στην ομάδα ικανοποιούν πολλές ανάγκες τους, οι οποίες κυμαίνονται από τη φυσιολογικές ως και ψυχοπνευματικές. Έτσι λοιπόν τα άτομα αρχικά ικανοποιούν τις κοινωνικές ή τις διαπροσωπικές τους ανάγκες, για να αισθάνονται ασφάλεια και κοινωνική αναγνώριση. Στο τέλος ικανοποιούνται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

Οι παραπάνω ανάγκες μπορούν, να απεικονιστούν στο σχήμα 2. Έτσι, παρατηρούμε ότι ο σχηματισμός των ομάδων βοηθάει πρωταρχικά τα μέλη να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές ή τις διαπροσωπικές ανάγκες. Τα μέλη που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές αισθάνονται ασφάλεια και θεωρούν ότι έχουν σημαντικό ρόλο μέσα στην κοινωνία. Με άλλα λόγια ικανοποιούν το δεύτερο επίπεδο των αναγκών.

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

Σχήμα 2

Οι ανάγκες του ατόμου



3.3 Τα χαρακτηριστικά της ομάδας

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

- ✚ *Το μέγεθος της ομάδας:* το μέγεθος της ομάδας έχει επίδραση στην απόδοση της, καθώς επίσης και στο βαθμό συμμετοχής των μελών της ομάδας στο έργο. Έτσι, λοιπόν η επίδοση της μειώνεται, όσο αυξάνεται ο αριθμός των μελών της, εκτός αν υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ τους (Payne, 1990).
- ✚ *Η δομή της ομάδας:* η δομή της ομάδας αναφέρεται στη ιεραρχία, την κατανομή και διαμόρφωση των ρόλων μέσα σε αυτή. Επίσης, περιλαμβάνει τη δημιουργία υπο-ομάδων (κλίκες) μέσα στους κόλπους της κύριας ομάδας, τη συνοχή της ομάδας και τις μορφές επικοινωνίας μεταξύ των μελών της.
- ✚ *Οι κοινωνικοί κανόνες (norms) της ομάδας:* οι κανόνες της ομάδας έχουν σημαντική επίδραση στις σκέψεις και τις πράξεις των μελών της (Baron et al, 1992).¹⁸ Οι κοινά αποδεκτές στάσεις, συμπεριφορές και οι αντιλήψεις αναμένονται και πολλές φορές απαιτούνται από τα μέλη της ομάδας. Ο ρόλος των κοινωνικών κανόνων γίνεται πιο εύκολα κατανοητός, αν παρατηρήσει κανείς τη συμπεριφορά των φανατικών μελών των διαφόρων οργανώσεων, πολιτικών, θρησκευτικών και άλλα, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από τυφλή και άκριτη τήρηση των κανόνων της οργάνωσης. Στις περιπτώσεις αυτές, ιδιαίτερα όταν οι ομάδες είναι μεγάλες, μπορεί να εμφανιστεί και το φαινόμενο της απώλειας προσωπικότητας (deindividuation), το οποίο χαρακτηρίζεται από τη πλήρη ανυπακοή στους ευρύτερους κοινωνικούς κανόνες. Ο Van Dusen, Gerald C. (1997)¹⁹ μέσα από πειράματα, έδειξε πως η ένταξη σε μεγάλες ομάδες ευνοεί την εμφάνιση του αισθήματος της ανωνυμίας. Έτσι, το άτομο σταματάει να νιώθει πλέον υπεύθυνο για τη δική του συμπεριφορά, με αποτέλεσμα να οδηγείται σε παρορμητικές ενέργειες, οι οποίες μπορεί να πάρουν τη μορφή βανδαλισμών, λεηλασιών κ.α.
- ✚ *Η συνοχή της ομάδας (cohesiveness):* Ο βαθμός συνοχής της ομάδας εξαρτάται από το βαθμό αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ των μελών της, από τις προηγούμενες επιτυχίες ή αποτυχίες της, από το βαθμό που τα μέλη συμμερίζονται κάποιους κοινούς στόχους και τέλος από το βαθμό που οι

¹⁸ Baron, R.S., Kerr, N.L., & Miller, N., (1992), *Group process, group decision, group action*.

¹⁹ Tuckman B., W., & Jensen M., (1997), *Stages of Small Group Development Revisited*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

συγκροτούντες την ομάδα έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά (π.χ καταγωγή, μόρφωση κ.λ.π). Οι ομάδες με υψηλή συνοχή απαρτίζονται από μέλη με καλό βαθμό επικοινωνίας, τα οποία όμως δέχονται και τις μεγαλύτερες επιδράσεις της ομάδας στη συμπεριφορά και την επίδοση τους. Η υψηλή συνοχή της ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη ή χαμηλότερη επίδοση, ανάλογα με τους κοινωνικούς αγώνες που έχει διαμορφώσει η τελευταία (Mitchell & Larson, 1987).

Οι Guzzo & Shea (1992)²⁰ διατύπωσαν την άποψη ότι μια πραγματική ομάδα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- ✚ Να αναγνωρίζεται ως υφιστάμενη οντότητα από τα μέλη της αλλά και από άτομα που τη γνωρίζουν.
- ✚ Να υπάρχει κάποιος βαθμός αλληλεξάρτησης μεταξύ των μελών της
- ✚ Να υπάρχει μια διαφοροποίηση μεταξύ καθηκόντων και ρόλων (Κάντας, 1995).

3.4 Ανάπτυξη ομάδων

Ο σχηματισμός των ομάδων περνά από διάφορα στάδια ανάπτυξης. Ο Tuckman προσδιορίζει πέντε στάδια ανάπτυξης.²¹

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

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

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

²⁰ Guzzo, R.A., & Shea, G.P., (1992). *Group performance & intergroup relations of originations*. Στο M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds). *I Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.

²¹ Tuckman B. W. & Jensen M., (1997), *Stages of Small Group Development Revisited*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

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

4. **Στάδιο απόδοσης (Performing)**. Στο στάδιο αυτό τα μέλη της ομάδας είναι Ικανά να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα που τους ανατίθενται. Στο στάδιο αυτό παίρνουμε τα αναμενόμενα αποτελέσματα που θέλουμε από την ομάδα. Εδώ η ομάδα χαρακτηρίζεται από ωριμότητα.

5. **Στάδιο διάλυσης (Adjourning)**. Στο στάδιο αυτό η ομάδα διαλύεται και τα μέλη αναζητούν άλλους συνεργάτες, άτομα ή ομάδες. Αυτό βεβαίως συμβαίνει αν η διάρκεια του έργου είναι καθορισμένη.²²

3.4.1 Ο ρόλος του μάνατζερ στην ανάπτυξη της ομάδας

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

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

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

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

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

²² Coffey R., E., Curtis W., Cook, P., Hunsaker L., (1994), *Management and Organizational Behavior*.

4 ΟΦΕΛΟΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Η ύπαρξη των ομάδων μέσα στους οργανισμούς θεωρείται πλέον δεδομένη και οι ίδιες έχουν γίνει τόσο δημοφιλείς, ώστε πολλές εταιρίες τις χρησιμοποιούν απλά μιμούμενες τις υπόλοιπες εταιρίες και όχι γιατί οι ομάδες έχουν γι'αυτές μία συγκεκριμένη αξία. Ωστόσο, ο βασικός λόγος για τον οποίο ένας οργανισμός θα έπρεπε να προτιμάει τις εργασιακές ομάδες είναι τα οφέλη που μπορούν να του αποφέρουν (ενδυνάμωση της απόδοσης, οφέλη για τους υπαλλήλους, μειωμένο κόστος και ενδυνάμωση του οργανισμού).

Το όφελος από την ύπαρξη των ομάδων στα πλαίσια του οργανισμού συνίσταται στα εξής:

- ✚ Ενδυνάμωση της απόδοσης του οργανισμού: Η ενδυνάμωση της απόδοσης του οργανισμού μπορεί να γίνει εμφανής με σε διάφορους τομείς, όπως την βελτίωση της παραγωγικότητας, την ισότητα και την εξυπηρέτηση των πελατών. Η εργασία σε ομάδες παρέχει στα άτομα τη δυνατότητα να αποφεύγουν την άσκοπη σπατάλη χρόνου, συμβάλλει στη μείωση των λαθών και έχει καλύτερη επίδραση στους πελάτες. Μια τέτοιου είδους ενδυνάμωση μπορεί να προέλθει επιλέγοντας τα θετικά στοιχεία της εργασίας του κάθε ατόμου με νέους τρόπους και επιδιώκοντας την διαρκή βελτίωσή τους προς όφελος της ομάδας.
- ✚ Οφέλη για τους εργαζόμενους: Ο οργανισμός ως σύνολο αλλά και τα μέλη του ξεχωριστά αποτελούν αποδέκτες των θετικών επιδράσεων της ομαδικής εργασίας. Ιδιαίτερη προσοχή, ωστόσο, θα πρέπει να δοθεί στη νέα γενιά των εργαζομένων του οργανισμού και στις διαφορές που αυτή εμφανίζει σε σχέση με τους παλαιότερους εργαζόμενους, στη συμπεριφορά της απέναντι στην εργασία, στη σημασία που έχει αυτή για την προσωπική τους ζωή και στις επιδιώξεις τους. Σε γενικότερο πλαίσιο, πάντως, οι νεότεροι εργαζόμενοι τείνουν να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι τόσο από την εργασία τους όσο και από τον οργανισμό, δείχνουν μικρότερο σεβασμό τα άτομα που τους διοικούν ή τους προϊστάμενούς τους και αναζητούν από την εργασία τους κάτι περισσότερο από την απλή χρηματική αμοιβή. Η ύπαρξη της εργασιακής ομάδας, λοιπόν, μπορεί να καλλιεργήσει στα άτομα αυτά το αίσθημα του αυτοέλεγχου, της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, να τους ενδυναμώσει την αίσθηση της αναγνώρισης της εργασίας τους και να τα κάνει να αισθανθούν υπερήφανες και ολοκληρωμένες προσωπικότητες, στις οποίες αξίζει να στηριχτεί ο οργανισμός. Σε αντίθεση με το σύστημα διοίκησης που βασιζόταν στην παραδοσιακή δομή με κινητήριες δυνάμεις την αυστηρή ιεραρχία και τους μάνατζερ, οι εργασιακές ομάδες παρέχουν στα άτομα την ελευθερία να

αναπτυχθούν, να αποκτήσουν το σεβασμό των υπόλοιπων και να δείξουν ότι μπορούν να προσφέρουν κάτι διαφορετικό στον κόσμο που τα περιβάλλει.²³ Το αποτέλεσμα όλου αυτού είναι οι εργαζόμενοι έχουν καλύτερη εργασιακή ζωή, λιγότερο στρες στην εργασία και κάνουν μικρότερη χρήση των βοηθητικών προγραμμάτων για υπαλλήλους.

✚ Μείωση του κόστους: Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν τις εργασιακές ομάδες ορθολογικά εμφανίζουν μείωση των λαθών τους, έχουν λιγότερες αποχωρήσεις εργαζομένων και απουσίες. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα αισθάνονται πως έχουν κάποια συμβολή στην πορεία της εταιρίας, θέλουν να συνεισφέρουν προς αυτή την κατεύθυνση γιατί αισθάνονται άξια γι' αυτό, είναι δεμένα με την ομάδα και δεν επιθυμούν να την απογοητεύσουν.

✚ Οργανωτική ενδυνάμωση: Η αλλαγή νοοτροπίας και κουλτούρας του οργανισμού που εκδηλώθηκε με το πέρασμά την αυστηρά ιεραρχική δομή του σε αυτή της δομής στηριγμένης στις ομάδες είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση των καινοτομιών, της δημιουργικότητας και της ευελιξίας του.²⁴ Η ύπαρξη των ομάδων μείωσε την γραφειοκρατία και την ιεραρχική δομή των μεγάλων οργανισμών με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται πιο κοντά και να έχουν μεγαλύτερη επαφή με τα υψηλόβαθμα στελέχη. Επιπλέον, με αυτό τον τρόπο θεωρούν την κάθε προσπάθειά τους σημαντική και έτσι είναι πολύ πιθανό η μελλοντική του συνεισφορά να είναι μεγαλύτερη. Από την άλλη πλευρά και το περιβάλλον της ομάδας αποτελεί μια διαρκή πρόκληση για καινοτομία και δημιουργική επίλυση των προβλημάτων. Στα πλαίσια, λοιπόν, του διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού οι οργανισμοί οφείλουν να υιοθετήσουν την καινοτόμο διαδικασία των ομάδων. Άλλωστε, οι τελευταίες παρέχουν ευελιξία και γρήγορη αντίδραση.

Ωστόσο, η ύπαρξη των ομάδων μέσα στους οργανισμούς είχε και κάποια αρνητικά αποτελέσματα.

Το κόστος, λοιπόν, των εργασιακών ομάδων έγινε αισθητό από τη στιγμή που οργανισμός έκανε την στροφή και πλέον άρχισε να βασίζει τη λειτουργία του στην ομάδα. Οι μάντζερς άρχισαν να εκφράζουν την απογοήτευσή τους και φάνηκαν συγχυσμένοι σχετικά με το ποιος είναι ο νέος τους ρόλος, ιδιαίτερα εάν είχαν αναπτυχθεί με βάση την παλιά παραδοσιακή ιεραρχική φιλοσοφία. Πολλοί

²³ Manz C., C., & Sims H., P., (1993), *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performance Companies*.

²⁴ Ancona D., Bresman H., & Kaeufer K., (2002), *The Competitive Advantage of X-Teams*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

μάλιστα αισθάνονταν εντελώς εκτός εργασίας αφού οι ομάδες ανέλαβαν πλέον αρκετά από τα καθήκοντά τους.²⁵

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται άχρηστοι κατά τη διάρκεια την αλλαγής της κουλτούρας της εταιρίας. Άλλωστε, κάποιες παραδοσιακές ενώσεις ατόμων, όπως για παράδειγμα οι σύμβουλοι για τεχνικά θέματα, μπορεί να αισθάνονται ότι η θέση τους δεν έχει πλέον καμία χρησιμότητα, καθώς οι εργασιακές ομάδες αναθέτουν αυτές τις εργασίες στους τεχνικούς τους. Έτσι, νέοι ρόλοι και μισθοί θα χρειαστεί να αναπτυχθούν για το τεχνικό προσωπικό σε αυτές τις περιπτώσεις. Συχνά τα άτομα αυτά τοποθετούνται σε μία ομάδα ή μία μικρή ένωση ομάδων και γίνονται μέλη τους συμμετέχοντας κανονικά σε όλες τις δραστηριότητές τους.

Άλλο ένα πρόβλημα που σχετίζεται με τις εργασιακές ομάδες είναι η καθυστέρηση που παρατηρείται με την πλήρη ανάπτυξή τους. Η πλήρης ανάπτυξη του κύκλου της ομάδας που περιλαμβάνει την ωρίμανση, την ικανότητα και την αποτελεσματικότητά τους αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία με αποτέλεσμα να επιβραδύνονται και οι ρυθμοί λειτουργίας του οργανισμού. Εάν, λοιπόν, τα υψηλόβαθμα στελέχη της διοίκησης δεν είναι διατεθειμένα να ακολουθήσουν αυτή την αργή διαδικασία, οι ομάδες μπορεί να διαλυθούν και ο ίδιος ο ορφανισμός να επιστρέψει στην παλιά ιεραρχική του δομή με σημαντικές απώλειες στο ανθρώπινο δυναμικό του.

Ωστόσο, το πιο μεγάλο κόστος από την ύπαρξη των ομάδων είναι η πρόωρη απομόνωσή τους. Γιατί οι υψηλόβαθμοι μάνατζερς ποτέ δεν αφήνουν τις ομάδες να φτάσουν σε επίπεδο πλήρους ανάπτυξης σταματώντας απότομα αυτή τη διαδικασία. Έτσι, δεν έχουν την δυνατότητα να εντοπίσουν τα οφέλη της εργασίας των μεσαίων και κατώτερων στελεχών. Αποτέλεσμα όλου αυτού είναι οι εργαζόμενοι να μην έχουν ιδιαίτερη εμπιστοσύνη στους μάνατζερς και την λήψη αποφάσεων για την εταιρία.²⁶ Οι απώλειες τόσο στην παραγωγικότητα όσο και στην απόδοση του οργανισμού είναι πολύ δύσκολο να αποκατασταθούν. Συνεπώς οι διοίκηση του οργανισμού πρέπει να είναι απόλυτα σίγουρη πριν κάνει το μεγάλο βήμα να βασίσει τη λειτουργία του στις ομάδες.

²⁵ Katzenbach J., R., & Smith D., K., (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*.

²⁶ Colquitt J., Noe R., & Jackson C., (2002), *Justice in Teams : Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate*.

5 ΤΥΠΟΙ ΟΜΑΔΩΝ

Μέσα στους οργανισμούς δημιουργούνται διάφορα είδη ομάδων για την κάλυψη των αναγκών τους. Παρακάτω θα γίνει μια προσπάθεια συνοπτικής παρουσίασης των τριών βασικών ειδών ομάδων, που μπορεί να συναντήσει κανείς σε έναν οργανισμό, και κατανόηση της χρησιμότητάς τους.²⁷

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

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

✚ **Αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα (Self-managed team):** Η αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα αποτελείται από πέντε (5) έως δεκαπέντε (15) άτομα, καθένα από τα

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

οποία διαθέτει διαφορετικές δεξιότητες και ταλέντα και όλοι μαζί εργάζονται καθημερινά, προκειμένου να παράγουν ένα ολοκληρωμένο έργο, αγαθό ή υπηρεσία. Το έργο αυτών των ομάδων συχνά συνίσταται στην εκτέλεση διαφόρων διοικητικών καθηκόντων, όπως για παράδειγμα το χρονοπρογραμματισμό της εργασίας των υπαλλήλων, τον έλεγχο των υλικών και της ποιότητας, την ασφάλεια, την πρόσληψη νέων υπαλλήλων και άλλα.

Μια αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

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

β) Η αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα στρατολογεί μέλη, τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων, όπως για παράδειγμα, οικονομικές, τεχνικές, μάρκετινγκ κλπ. Η δύναμη της ομάδας συνίσταται στην εξάλειψη των εμποδίων που υπάρχουν μεταξύ των τμημάτων, των λειτουργιών και των ειδικοτήτων.

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


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

- Αυξάνουν την παραγωγικότητα της ομάδας σε ποσοστό τουλάχιστον 30%
- Συντελούν στην αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων
- Βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων και

²⁷ Coffey R., Cook C., Ph. Hunsaker, (1997) *Management and Organizational Behavior*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

- Ελαττώνουν το λειτουργικό κόστος με αποτέλεσμα η επιχείρηση να παραμένει ανταγωνιστική. Βέβαια η σωστή λειτουργία μιας αυτοδιαχειριζόμενης ομάδας προϋποθέτει και δέσμευση από την πλευρά του μάνατζερ των υψηλών κλιμακίων, καθώς επίσης και αμοιβαία εμπιστοσύνη ανάμεσα στους μάνατζερ και τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Άλλωστε, οι αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες εξουδετερώνουν ένα ή περισσότερα διοικητικά επίπεδα, προωθούν την οριζόντια δομή και δημιουργούν επίπεδους (flatter) οργανισμούς με πολύ καλά αποτελέσματα. Ο τρόπος αυτός λειτουργίας της αυτοδιαχειριζόμενης ομάδας και τα αποτελέσματα που αυτός έχει συνιστούν πλεονεκτήματα, τα οποία ωφελούν τη λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι, βελτιώνεται η ταχύτητα πραγματοποίησης των διαφόρων διαδικασιών, η αποδοτικότητα, ο χρόνος απάντησης και η ποιότητα λήψης των αποφάσεων, γεγονός που αυξάνει και την ικανοποίηση των πελατών. Επιπρόσθετα, η συνεργασία των υπαλλήλων γίνεται πολύ καλύτερη ποιοτικά και ποσοτικά, αφού δεν υπάρχουν όρια μεταξύ των τμημάτων. Ταυτόχρονα όμως αναπτρώνεται και το ηθικό των ίδιων των υπαλλήλων, καθώς τα άτομα τώρα συμμετέχουν στις διάφορες ομάδες του οργανισμού. Φυσικά, όπως είναι λογικό, σημειώνονται και ποικίλα προβλήματα, τα οποία απορρέουν από τη λειτουργία των ομάδων. Έτσι, συχνά συναντάται το φαινόμενο οι μάνατζερ των μεσαίων κλιμακίων να νιώθουν ότι απειλείται η θέση τους. Άλλες πάλι φορές οι ομάδες αυτές δεν λειτουργούν σωστά, καθώς οι υπάλληλοι τους σπαταλούν αρκετό από το χρόνο εργασίας τους για τις συναντήσεις.

 **Οι ομάδες εργασίας (work teams):** οι ομάδες εργασίας αποτελούν μόνιμες εργασιακές ομάδες, οι οποίες απαρτίζονται από άτομα με διαφορετικές ειδικότητες. Η ομάδα αυτή καλείται να κάνει την καθημερινή εργασία σε μια συγκεκριμένη περιοχή του οργανισμού για την οποία ορίζεται και υπεύθυνη. Για παράδειγμα σε ένα νοσοκομείο κάποιες νοσοκόμες και τεχνικοί είναι υπεύθυνοι για τους ασθενείς ενός συγκεκριμένου ορόφου ή πτέρυγας. Όλοι αυτοί αποτελούν μία ομάδα εργασίας, η οποία είναι υπεύθυνη για τον εντοπισμό και τη διερεύνηση των οποιωνδήποτε προβλημάτων, για την εκτίμηση των εναλλακτικών και την εξεύρεση λύσεων ή την πρόταση αλλαγών. Η διαφορά της εργασιακής ομάδας από μία ομάδα που φροντίζει τους ασθενείς είναι ότι η τελευταία έχει το δικαίωμα να αποφασίσει για το ποιος είναι ο ορθότερος τρόπος για να γίνει μία εργασία, με ποια σειρά και από ποια άτομα. Όταν, λοιπόν η ομάδα φτάσει στο σημείο να αποφασίζει μόνη της για τον τρόπο πραγματοποίησης των καθημερινών της εργασιών τότε αποτελεί μια αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα.

✚ **Οι ομάδες διοίκησης (management teams):** οι ομάδες διοίκησης απαρτίζονται από μάνατζερς οι οποίοι ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού. Η λειτουργία τους είναι σχεδόν μόνιμη, αφού συνεχίζουν να υπάρχουν και μετά την ολοκλήρωση του έργου τους. Οι ομάδες διοίκησης πρέπει να επιστήσουν την προσοχή τους στις ομάδες εκείνες που έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στη συνολική λειτουργία του οργανισμού. Έτσι, πρωταρχικό στόχο τους έχουν την παροχή συμβουλών και την καθοδήγηση των παραπάνω ομάδων, ώστε οι τελευταίες να είναι αυτοδιοικούμενες και να λαμβάνουν μόνες τους αποφάσεις. Άλλος ένας σημαντικός στόχος των ομάδων διοίκησης είναι ο συντονισμός της εργασίας των παραπάνω ανεξάρτητων ομάδων.²⁸

Στις ομάδες διοίκησης συγκαταλέγονται και οι υψηλόβαθμες διοικητικές ομάδες (**Top-management teams**). Το έργο τους μπορεί να διαφέρει ολοκληρωτικά από αυτό μιας εργασιακής ομάδας. Πρόεδροι ή επικεφαλείς τμημάτων μπορεί να χειρίζονται διαφορετικά κομμάτια μιας συνολικής διαδικασίας, τα οποία δεν σχετίζονται μεταξύ τους και δεν χρειάζονται συντονισμό. Ωστόσο, αυτό το είδος της ένωσης ατόμων είναι απίθανο να αποτελέσει μια ομάδα. Άλλωστε, τα υψηλόβαθμα στελέχη διαθέτουν ικανότητες και χαρακτηριστικά που τους επέτρεψαν να καταλάβουν αυτές τις θέσεις και επομένως είναι δύσκολο γι'αυτά να αλλάξουν το στυλ και να θυσιάσουν την ανεξαρτησία τους στο βωμό της ομάδας.²⁹

✚ **Ομάδες επίλυσης προβλημάτων (problem-solving teams):** πρόκειται για ομάδες, η ύπαρξη των οποίων είναι προσωρινή, καθώς συστήνονται για την αντιμετώπιση ενός συγκεκριμένου προβλήματος. Οι ομάδες αυτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν οποιεσδήποτε μεθόδους προκειμένου να φτάσουν στην επίλυση του προβλήματος. Αφού, λοιπόν, λύσουν το υπάρχον πρόβλημα στη συνέχεια διαλύονται και τα μέλη τους επιστρέφουν στην αρχική τους εργασιακή θέση. Η ύπαρξή τους στα πλαίσια των σύγχρονων οργανισμών είναι πολύ συχνή, καθώς τα προβλήματα αποτελούν μέρος της καθημερινότητά τους. Οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων με μεγάλες επιτυχίες στην αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων είναι συνήθως διατμηματικές, καθώς αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις και πρέπει να αποτελούνται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικά λειτουργικά τμήματα του οργανισμού. Τέτοιου είδους ομάδες είναι και οι αποκαλούμενες ομάδες

²⁸ Hart E., (1996), Top Teams.

²⁹ Byrne J., (1999), The Global Corporation Becomes the Leaderless Corporation.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων (**crisis teams**), οι οποίες δημιουργούνται σε περιόδους κρίσεως για τον οργανισμό και δίνουν κατευθύνσεις στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού προκειμένου να ξεπεραστεί η κρίση.

🚦 **Ομάδες ανάπτυξης προϊόντων (Product Development teams):** οι ομάδες ανάπτυξης προϊόντων αποτελούν ένα συνδυασμό εργασιακών ομάδων και ομάδων επίλυσης προβλημάτων, οι οποίες ασχολούνται με τη δημιουργία νέων σχεδίων για προϊόντα ή υπηρεσίες που θα ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών του οργανισμού. Η ύπαρξή τους είναι συνήθως προσωρινή, καθώς τις περισσότερες φορές διαλύονται μετά την ολοκλήρωση του σχεδιασμού του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Καθώς, λοιπόν, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός και η ηλεκτρονική αποθήκευση, διαδικασία και ανάκτηση των δυνατοτήτων αυξάνεται, οι εταιρίες κάνουν εντατικές προσπάθειες για την μείωση του χρόνου ανάπτυξης των προϊόντων τους. Ωστόσο, οι παραπάνω γρήγοροι ρυθμοί ανάπτυξης των νέων προϊόντων επιφέρουν και ποικίλα προβλήματα για τις ομάδες που ασχολούνται με την ανάπτυξή τους. Το πιο σημαντικό από αυτά εντοπίζεται στον τομέα της επικοινωνίας και του συντονισμού στον τομέα της τυπικής διαδικασίας ανάπτυξης των προϊόντων. Αυτό μπορεί να επιλυθεί μόνο με τη δημιουργία αυτοδιαχειριζόμενων διατμηματικών ομάδων παραγωγής προϊόντων.³⁰

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

³⁰ Dimancescu D., & Dwenger K., (1996), Smoothing and Product Development Path.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

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

Επιτροπές: δημιουργούνται από τον οργανισμό και έχουν ένα συγκεκριμένο σκοπό, την ενασχόληση με επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες. Για παράδειγμα η επιτροπή επιλογής προσωπικού σε έναν οργανισμό απαρτίζεται από μέλη, τα οποία έχουν διαφορετικές ειδικότητες και συνεπώς μπορούν να συνδράμουν σε διαφορετικά επίπεδα στο έργο της ομάδας, το οποίο στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η στελέχωση του οργανισμού με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.

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

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

Οι διατμηματικές ομάδες παρουσιάζουν πολλά πλεονεκτήματα:

- Ταχύτητα στην ανάπτυξη των προϊόντων. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι γίνεται αντικατάσταση της σειριακής ανάπτυξης των προϊόντων με την παράλληλη ανάπτυξη, σύμφωνα με την οποία πολλά καθήκοντα εκτελούνται στην ίδια στιγμή
- Εστίαση της παροχής στις ανάγκες των πελατών.
- Αύξηση της δημιουργικότητας. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα, που απαρτίζουν μια ομάδα, έχουν διαφορετικές εμπειρίες και δεξιότητες, τις οποίες χρησιμοποιούν για την εκτέλεση του έργου.

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

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

- Υπάρχει δυσκολία, όσον αφορά την ανταλλαγή και την αποδοχή των ιδεών των άλλων ατόμων, τα οποία προέρχονται από διαφορετικά τμήματα με διαφορετικές εμπειρίες, τρόπο λειτουργίας και δραστηριότητες.
- Οι συγκρούσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Αυτό έγκειται στο γεγονός ότι τα άτομα, τα οποία προέρχονται από διαφορετικά τμήματα, έχουν διαφορετικές προσεγγίσεις στη μεθοδολογία επίλυσης των προβλημάτων.³¹

Ωστόσο μέσα στα πλαίσια του οργανισμού αναπτύσσονται και οι λεγόμενες **άτυπες ή ανεπίσημες ομάδες**. Οι τελευταίες αποτελούνται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικές επίσημες ομάδες, αλλά που έχουν όμως κοινά ενδιαφέροντα. Οι ανεπίσημες ομάδες δημιουργούνται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των μελών τους, οι οποίες δεν είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν από τον επίσημο οργανισμό. Τα άτομα των ανεπίσημων ομάδων εργάζονται στην ίδια περιοχή, έχουν παρόμοια ενδιαφέροντα έξω από την εργασία και έχουν την ανάγκη ή την επιθυμία να εργάζονται με φίλους. Ο ηγέτης-συντονιστής αναδύεται μέσα από την ίδια την ομάδα και δεν τοποθετείται από τη διοίκηση του οργανισμού. Ο σκοπός των ανεπίσημων ομάδων είναι η ικανοποίηση των μελών της.

Υπάρχουν δύο τύποι ανεπίσημων ομάδων:

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

Οι ανεπίσημες ομάδες παρέχουν στα μέλη τους κοινωνική ικανοποίηση, ασφάλεια και ταυτότητα με την έννοια ότι μοιράζονται μεταξύ τους παρόμοιες αξίες, στάσεις και σκοπούς.³²

³¹ Ζαβλανός Μ., (1999), *Οργανωτική Συμπεριφορά*.

³² Quick T., (1992), *Successful Team Building*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

Ο Quick (1999) στο βιβλίο του αναφέρει τα οφέλη που προκύπτουν από τη λειτουργία των ομάδων τόσο για τα μέλη τους όσο και για τον οργανισμό γενικότερα. Τα οφέλη αυτά έχουν να κάνουν με τους παράγοντες:³³

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


6 Η ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η εμπλοκή της ομάδας ως οντότητας και διαδικασίας στην ουσιαστική λειτουργία του οργανισμού αποτελεί μία ιδιαίτερα δύσκολη υπόθεση. Προϋποθέτει, λοιπόν, σκληρή δουρεία, χρόνο, εκπαίδευση και υπομονή. Ωστόσο, η μετάβαση από την παραδοσιακή οργανωτική δομή, η οποία βασίζεται στην ιεραρχία, σε δομή βασισμένη σε ομάδες αποτελεί μια συνολική αλλαγή κουλτούρας για τον οργανισμό και είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ικανότητά του να προσαρμόζεται γρήγορα στις απαιτήσεις των καιρών. Επομένως, οποιαδήποτε προσπάθεια προσαρμογής της παραπάνω καινοτόμου διαδικασίας στις ήδη υπάρχουσες το πιο πιθανό είναι ότι θα αποβεί καταστροφική για τη λειτουργία του. Σε αυτό το κεφάλαιο, λοιπόν, θα γίνει μία προσπάθεια να παρουσιαστούν οι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτή την οργανωτική αλλαγή.

³³ Quick T., (1999), *Successful Team Building*.

6.1 Σχεδιασμός της αλλαγής

Η αλλαγή από την παραδοσιακή ιεραρχική δομή της εταιρίας και σε δομή βασισμένη σε ομάδες χρειάζεται ανάλυση, σωστό σχεδιασμό, προετοιμασία και εκπαίδευση. Αυτός ο σχεδιασμός πραγματοποιείται συνήθως σε δύο φάσεις: η πρώτη αφορά την απόφαση για το αν ο οργανισμός θα στηρίξει τη λειτουργία του σε ομάδες και η δεύτερη λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας του για την εμπλοκή της ομάδας στη λειτουργία του.³⁴

 **Η λήψη της απόφασης:** πριν ληφθεί η απόφαση για το αν ο οργανισμός θα βασίσει ή όχι τη δομή και λειτουργία του στις ομάδες, η διοίκηση θα πρέπει να εισάγει στον οργανισμό το κατάλληλο γι' αυτή την αλλαγή ηγετικό σχήμα, να αναπτύξει μία επιτροπή διεύθυνσης και να διενεργήσει μία επιτόπια μελέτη (βλέπε πίνακα 1).

Πίνακας 1

Τα τέσσερα βήματα σχεδιασμού της αλλαγής δομής του οργανισμού³⁵

Βήμα 1: Εισαγωγή κατάλληλης ηγεσίας
Βήμα 2: Ανάπτυξη διευθυντικών επιτροπών
Βήμα 3: Διενέργεια επιτόπιας μελέτης
Βήμα 4: Λήψη ή απόρριψη της απόφασης

Στις περισσότερες περιπτώσεις η ηγεσία αποτελείται από έναν ειδικό σε θέματα διοίκησης, από κάποιο άτομο ειδικό σε θέματα λειτουργίας ή κάποιο άλλο πρόσωπο κατάλληλο για την οργάνωση αυτής της αλλαγής, το οποίο ανήκει συνήθως στα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη. Ανεξάρτητα, όμως από τη θέση που κατέχει στην εταιρία, ο ηγέτης αυτής της αλλαγής θα πρέπει: 1. να διαθέτει ισχυρή πίστη ότι ο κάθε εργαζόμενος θα θέλει να είναι υπεύθυνος για την δική του εργασία, 2. να είναι ικανός να συμμετέχει στη φιλοσοφία της ομάδας, 3. να δημιουργήσει ένα όραμα συμβατό με το περιβάλλον της

³⁴ www.vivendiuniversal.com, (2002), 2001-The Year In Brier, Company Profile, Executive Bio, Our Leaders, The Group History, What We Do.

³⁵ Orsburn J.,D., Morgan L., & Musselwhite E., with Perrin C., (1990), Self-Directed Work Teams: New American Challenge.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

ομάδας, 4. να είναι δημιουργικός και θα έχει την ικανότητα να ξεπερνάει τις δυσκολίες που του παρουσιάζονται.

Ο ηγέτης της οργανωτικής αλλαγής χρειάζεται τη στήριξη μίας διευθυντικής επιτροπής, η οποία θα διερευνήσει την ετοιμότητα του οργανισμού να ενταχθεί στο περιβάλλον της ομάδας και θα τον καθοδηγήσει στον τομέα του σχεδιασμού και της προετοιμασίας για την αλλαγή. Η παραπάνω επιτροπή μπορεί να αποτελείται από δύο έως δέκα μέλη σε επίπεδο μάνατζερ, τα οποία θα έχουν καλή γνώση της λειτουργίας του οργανισμού ως συνόλου και θα ανήκουν σε διαφορετικά τμήματά του. Κύριο μέλημά της είναι η επισκέψεις σε ανάλογες ηλεκτρονικές διευθύνσεις, η συχνή επαφή τους με επιτυχημένες εργασιακές ομάδες, η συγκέντρωση στοιχείων και η ανάλυσή τους και επαφή και συνεργασία με συμβούλους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αλλαγής.

Μία επιτόπια έρευνα, εξάλλου, πριν τη λήψη της απόφαση για αλλαγή της δομής του οργανισμού κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να καταλάβει η επιτροπή εάν πράγματι οι ομάδες θα αποβούν χρήσιμες για τη συγκεκριμένη φύση της εργασίας, καθώς και εάν οι εργαζόμενοι θέλουν και έχουν την ικανότητα να εργαστούν σε περιβάλλον ομάδας. Επιπλέον, η επιτροπή θα πρέπει να διερευνήσει εάν οι μάνατζερς των διαφόρων τμημάτων είναι διατεθειμένοι να ενταχθούν στη φιλοσοφία της ομάδας και να συνδράμουν στην ομαλή λειτουργία της, εάν η δομή και η κουλτούρα του οργανισμού επιτρέπει την μετατόπιση του βάρους λειτουργίας στις ομάδες, εάν η αγορά στη οποία απευθύνεται ο οργανισμός είναι ανερχόμενη ή τουλάχιστον σταθερή προκειμένου να ακολουθήσει την αυξανόμενη παραγωγική δυνατότητα των ομάδων. Τέλος, τα μέλη της επιτροπής οφείλουν να ελέγξουν εάν όλη η κοινότητα των εργαζομένων θα στηρίξει τις μεταβατικές ομάδες.

Αφού, λοιπόν, έχει εγκαθιδρυθεί η ηγεσία, έχουν αναπτυχθεί οι επιτροπές και έχει γίνει η ανάλογη μελέτη, τότε μπορεί να ληφθεί η απόφαση για την εισαγωγή των ομάδων στη δομή του οργανισμού ή η απόρριψή τους. Σε αυτό το σημείο η επιτροπή και η διοίκηση της εταιρίας θα πρέπει από κοινού να αποφασίσουν αν οι συνθήκες είναι ώριμες για την εισαγωγή αυτής της αλλαγής. Ωστόσο, εάν η feasibility μελέτη δείξει ότι υπάρχουν αμφιβολίες για το αν η ενότητα του οργανισμού είναι έτοιμη να δεχτεί τις αλλαγές αυτές, τότε η επιτροπή μπορεί να αναβάλει την εμπλοκή των ομάδων κατά τη διάρκεια που συντελούνται αλλαγές στο προσωπικό, την οργανωτική δομή ή στις

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

συνθήκες της αγοράς. Η επιτροπή τέλος μπορεί να αποφασίσει για την εισαγωγή προγραμμάτων εκπαίδευσης και αλλαγής νοοτροπίας για υπαλλήλους και μάντζερς ως προετοιμασία για την επερχόμενη εμπλοκή τους σε ομάδες.

✚ **Προετοιμασία για την εμπλοκή της ομάδας:** από τη στιγμή που λήφθηκε η απόφαση για την αλλαγή της δομής του οργανισμού, χρειάζεται να γίνουν αρκετές αλλαγές. Η προετοιμασία αυτή περιλαμβάνει πέντε βήματα: ξεκαθάρισμα της αποστολής της ομάδας, επιλογή του τόπου που θα γίνουν οι αρχικές εργασίες της, προετοιμασία του σχεδίου της ομάδας, σχεδιασμός και μεταφορά των αρμοδιοτήτων και της εξουσίας, δημιουργία ενός αρχικού σχεδίου.

Η ομάδα, λοιπόν, έχει μία συγκεκριμένη αποστολή και γι'αυτό θέτει ένα στόχο, ο οποίος συνδέεται με το μακροπρόθεσμο όφελος του οργανισμού από την ένταξή του σε περιβάλλον ομάδων. Πρέπει ωστόσο να είναι συνεπής με την στρατηγική του οργανισμού καθώς υπάρχει αρχικά και από κοινού μια σειρά αμφιβολιών τόσο για την ομάδα όσο και για τους ειδικούς, τους μεσαίους κατηγορίας μάντζερς και το υποστηρικτικό προσωπικό. Επιπλέον, η ομάδα πρέπει να θέσει τις παραμέτρους ή τα όρια μέσα στα οποία θα συντελεστεί η αλλαγή. Η αποστολή της έχει ιδιαίτερο χαρακτήρα καθώς προσπαθεί να εστιάσει στην ενέργεια των ανθρώπων που θα χρειαστούν γι'αυτή την αλλαγή. Έτσι, μπορεί να δώσει ιδιαίτερο βάρος στην συνεχή πρόοδο, στην εμπλοκή των υπαλλήλων, στην αύξηση της απόδοσης των ατόμων, στον ανταγωνισμό, στην ικανοποίηση των πελατών και στη συνεισφορά στην κοινωνία. Η steering επιτροπή πρέπει να εμπλέξει σε αυτή τη διαδικασία πολλούς ανθρώπους από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού προκειμένου να ενισχυθεί η προσπάθεια αλλαγής.

Από την στιγμή που εγκαθιδρύθηκε η αποστολή της ομάδας, η επιτροπή θα πρέπει να ασχοληθεί με την επιλογή του χώρου που θα γίνουν οι εργασίες της. Η επιλογή του χώρου θεωρείται καίρια καθώς αποτελεί το έναυσμα για την επιτυχία της συνολικής προσπάθειας για αλλαγή της δομής του οργανισμού. Ο ιδανικότερος χώρος σε πρώτη φάση θα ήταν εκείνος στον οποίο θα συντονίζονται εργαζόμενοι διαφόρων κατηγοριών, εκείνος που θα εμφανίζει βελτιωμένες αποδόσεις ή υψηλή επίτευξη στόχων, εκείνος που τα άτομα θα αποδέχονται την ιδέα να εργάζονται σε ομάδες. Επίσης σημαντικός

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

παράγοντας είναι και η παράδοση ή το ιστορικό επιτυχιών και προσωπικό που είναι έτοιμο να εκπαιδευτεί, ιδιαίτερα στον τομέα των διαπροσωπικών ικανοτήτων.³⁶

Το επόμενο βήμα της επιτροπής είναι η δημιουργία μίας ομάδας, η οποία θα σχεδιάσει τις υπόλοιπες. Πρόκειται ουσιαστικά για ομάδα αποτελούμενη από υπαλλήλους, προϊστάμενους και μάντζερς οι οποίοι θα ασχοληθούν με τις λεπτομέρειες του σχεδιασμού και της καλής λειτουργίας άλλων ομάδων. Αρχικά, λοιπόν, θα ασχοληθούν με την επιλογή των κατάλληλων ατόμων για κάθε ομάδα, με την εκπαίδευση των απλών μελών και των μάντζερς, με την αλλαγή της διαδικασίας εργασίας σύμφωνα με το σχεδιασμό της ομάδας και με την υλοποίηση των σχεδίων για την μετατροπή τους σε αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες. Η ομάδα συντονισμού χρειάζεται περίπου τρεις μήνες εκπαίδευση από την επιτροπή διεύθυνσης, επισκέψεις σε μέρη που ήδη λειτουργούν με βάση την ομάδα καθώς επίσης θα πρέπει να αφιερώσει αρκετό χρόνο στην εκπαίδευση .

Ο σχεδιασμός και η μεταφορά του βάρους λειτουργίας από τη διοίκηση στις ομάδες είναι η πιο σημαντική και ταυτόχρονα δύσκολη φάση της οργανωτικής αλλαγής του οργανισμού. Η δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι η δομή αυτή είναι εντελώς διαφορετική από το παραδοσιακό-ιεραρχικό σύστημα διοίκησης, γι' αυτό και ο χρόνος που απαιτείται για να υλοποιηθεί εκτιμάται στις περισσότερες περιπτώσεις γύρω στα πέντε χρόνια. Άλλωστε, οι ομάδες καλούνται να υιοθετήσουν νέες δεξιότητες, να λάβουν καινούριες αποφάσεις όσον αφορά την εργασία και το πιο σημαντικό είναι ότι ουσιαστικά πρόκειται για μία αλλαγή στην κουλτούρα της εταιρίας.

Το τελευταίο στάδιο του σχεδιασμού της εισαγωγής των ομάδων στη δομή του οργανισμού είναι η δημιουργία και συγγραφή ενός πλάνου για τις πρώτες εργασιακές ομάδες. Το αρχικό αυτό πλάνο (draft plan) θα συνδυάζει το έργο των steering επιτροπών και της ομάδας σχεδιασμού και θα αποτελεί το βασικό έντυπο καθοδήγησης του έργου τόσο των ομάδων σχεδιασμού όσο και των πρώτων εργασιακών ομάδων. Αυτό θα περιλαμβάνει έξι μέρη:

A. μέρος: προτείνει την διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την επιλογή των ατόμων που θα απαρτίζουν τις ομάδες,

B. μέρος: περιγράφει τους ρόλους και τις ευθύνες των μελών των ομάδων,

³⁶ Mans & Sims (1993), Business Without Bosses.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

Γ. μέρος: εξηγεί τι είδους εκπαίδευση θα χρειαστούν οι διάφορες ομάδες,

Δ. μέρος: εντοπίζει ποιες εργασιακές διαδικασίες θα πρέπει να περιληφθούν,

Ε. μέρος: περιγράφει ποια άλλα οργανωτικά συστήματα θα εμπλέκονται και

ΣΤ. μέρος: θέτει τις βάσεις για τη δημιουργία ενός μεγάλου βασικού σχεδίου για τα επόμενα δύο-τρία χρόνια.

Από τη στιγμή, λοιπόν, που η steering επιτροπή και η διοίκηση της εταιρίας αποδεχτούν αυτό το σχέδιο, ο οργανισμός είναι έτοιμος να ξεκινήσει την διαδικασία της αλλαγής.³⁷

7 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΑΤΟΜΟΥ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑΣ

Το θέμα της παραγωγικότητας του μεμονωμένου ατόμου και της ομάδας, ως οργανωμένου συνόλου δραστηριοτήτων συγκεντρώνει το ενδιαφέρον στο εργασιακό περιβάλλον. Ο όρος "παραγωγικότητα" αφορά την επίδοση του ατόμου ή της ομάδας σε ένα συγκεκριμένο έργο (task) και πιο συγκεκριμένα την υιοθέτηση ενός συνόλου κανόνων, οι οποίοι πρέπει να τηρηθούν για την επίτευξη κάποιου στόχου.³⁸ Άλλα πειράματα, σχετικά με την παραγωγικότητα των ομάδων οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι οι τελευταίες αποδίδουν καλύτερα από τα μεμονωμένα άτομα, όσον αφορά τον αριθμό των σωστών λύσεων σε κάποια προβλήματα που τους τέθηκαν. Ωστόσο, τα μεμονωμένα άτομα χρειάζονται πολύ λιγότερο χρόνο για την εξεύρεση λύσης στα ίδια προβλήματα. Συμπλήρωσε ακόμα ότι οι ομάδες μαθαίνουν γενικά γρηγορότερα, κάνουν λιγότερα λάθη, εμφανίζουν καλύτερη μνημονική ανάκληση και παραγωγικότητα και τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους είναι πιο ποιοτικά. Πρέπει να σημειωθεί όμως πως οι ομάδες μειονεκτούν σε σχέση με τα άτομα, όσον αφορά την παραγωγικότητα ανά άτομο.

Σε γενικές γραμμές έχει διαπιστωθεί ότι η σχέση ανάμεσα στην παραγωγικότητα και τον αριθμό των ατόμων, τα οποία εμπλέκονται σε ένα έργο, είναι πολύπλευρη, γιατί η εκτέλεση ενός έργου είναι συνισταμένη τόσο του αριθμού των ατόμων όσο και του είδους του έργου. Ο Steiner (1972) πρότεινε ένα μοντέλο, που καλύπτει πολλές διαφορετικές περιπτώσεις.³⁹ Αναφέρθηκε αρχικά στη *δυναμική παραγωγικότητα* (potential productivity), μιας ομάδας, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως η κορυφή της πυραμίδας της αποδοτικότητας της. Αυτό το είδος της παραγωγικότητας εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες: α) τους πόρους

³⁷ Labarre P., (1999), *The Company Without Limits*.

³⁸ Wike H.A.M., & Meerfens R., W., (1994), *Group Performance*.

³⁹ Steiner, I.,D., (1972), *Group processes and productivity*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

(resources) των ατόμων-μελών της ομάδας και β) τις απαιτήσεις του έργου (task demands). Στον πρώτο παράγοντα (πόροι) συγκαταλέγονται οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και τα όργανα που έχουν στη διάθεση τους τα άτομα που προσπαθούν να ολοκληρώσουν ένα έργο. Ο δεύτερος παράγοντας (απαιτήσεις έργου) έχει να κάνει με το τελικό αποτέλεσμα του έργου, αυτό δηλαδή που τελικά αξιολογείται, το τελικό αποτέλεσμα. Έτσι, λοιπόν με βάση τους πόρους και τις απαιτήσεις του έργου ορίζεται η δυνητική παραγωγικότητα. Ωστόσο, η πραγματική παραγωγικότητα μπορεί να υπολογιστεί με βάση τον παρακάτω τύπο:

Πραγματική παραγωγικότητα = Δυνητική παραγωγικότητα - Απώλειες διαδικασίας

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

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

Οι κοινωνικοί ψυχολόγοι μέσα από παρατηρήσεις σχετικά με την παραγωγικότητα ατόμου και ομάδας κατέληξαν στα παρακάτω συμπεράσματα:

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

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

πιθανό να έχει εξίσου καλή απόδοση, όπως και μια ομάδα κάτω από τις ίδιες συνθήκες. Ωστόσο, η ομάδα έχει τη δυνατότητα να επιλύει δύσκολα προβλήματα σε μικρότερο χρόνο από το μεμονωμένο άτομο, όπως επίσης έχει καλύτερη απόδοση, όσον αφορά τον πλούτο και την ποικιλία των προτεινόμενων λύσεων. Βέβαια, όλη αυτή η διαδικασία έχει μεγαλύτερο κόστος σε ανθρωποώρες.

- ✚ Οι εργασιακές ομάδες απαρτίζονται από άτομα, τα οποία διαθέτουν ποικίλες γνώσεις και ικανότητες και φυσικά είναι διαφορετικής δυναμικότητας. Όταν, λοιπόν, η συνδρομή του κάθε ατόμου στο έργο της ομάδας δεν μπορεί να αξιολογηθεί, τότε η απόδοση τους και συνεπώς η ομαδική απόδοση θα είναι μειωμένη.
- ✚ Η παρουσία των άλλων κατά τη διάρκεια της εργασίας του ατόμου έχει κάποιο αντίκτυπο στην απόδοση του. Πιο συγκεκριμένα, όταν το άτομο έχει να κάνει ένα σχετικά εύκολο ή απλό έργο, το οποίο ταυτόχρονα μπορεί να γνωρίζει καλά, τότε η παρουσία των άλλων δεν θα το επηρεάσει, δηλαδή το άτομο θα έχει καλή απόδοση. Στην περίπτωση όμως που το έργο, που έχει αναλάβει το άτομο είναι δύσκολο ή δεν το γνωρίζει καλά, τότε η παρουσία των άλλων θα έχει αρνητικό αντίκτυπο την απόδοση του. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι οι παραπάνω διαπιστώσεις αφορούν κυρίως τους νεοπροσληφθέντες σε μια εργασιακή θέση, καθώς, όπως είναι λογικό, ένας καινούριος υπάλληλος δεν είναι δυνατό να έχει την ίδια απόδοση με έναν παλιότερο, ιδιαίτερα, όταν αξιολογείται. Βέβαια, ισχύει και η άλλη άποψη, σύμφωνα με την οποία ακόμα και ένας πεπειραμένος υπάλληλος θα μπορούσε να έχει μειωμένη απόδοση στη περίπτωση που αισθάνεται ότι δεν αξιολογείται από κανέναν.
- ✚ Σε μια ομάδα εργασίας τα άτομα ασχολούνται με την συνεισφορά των άλλων και προβαίνουν σε αξιολογήσεις. Το άτομο, λοιπόν, πολλές φορές μειώνει τη δική του απόδοση, όταν καταλάβει ότι κάποιοι άλλοι μπορούν να κάνουν τη δική του δουλειά, χωρίς το ίδιο να έχει καμία επίπτωση. Πρόκειται για το αποκαλούμενο φαινόμενο του «τσαμπατζή» (free riding effect), ο οποίος, αν και γνωρίζει ότι η προσπάθειά του μπορεί να αξιολογηθεί, ωστόσο αφήνει κάποιο άλλο άτομο να εκτελέσει το έργο του γνωρίζοντας ταυτόχρονα ότι ο ίδιος θα πάρει την αμοιβή που προβλέπεται. Παρεμφερής με την παραπάνω είναι και η περίπτωση του εργαζόμενου-κορόιδου, όπου αντίστοιχα εμφανίζεται το φαινόμενο του κορόιδου (sucker effect). Πρόκειται για το μέλος

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

εκείνο της ομάδας, η απόδοση του οποίου είναι μειωμένη και αισθάνεται ότι άδικα κάποιοι προσπαθούν να επωφεληθούν από τη δική του εργασία. Έτσι, στην προσπάθειά του να μην πιαστεί κορόιδο σκόπιμα μειώνει ακόμη περισσότερο την απόδοσή του. Τα δύο παραπάνω φαινόμενα βρίσκουν καθημερινά εφαρμογή σε μεγάλο βαθμό στις δημόσιες υπηρεσίες ερμηνεύοντας εν μέρει τη χαμηλή αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Στις υπηρεσίες αυτές η έλλειψη σαφή διαχωρισμού και αξιολόγησης του έργου και της απόδοσης του κάθε εργαζομένου, καθώς και η απουσία κινήτρων, ευνοούν την ανάδυση τέτοιων φαινομένων και δικαιολογούν την παρούσα κατάσταση του δημοσίου τομέα.

- ✚ Έχει βρεθεί πως τα μεμονωμένα άτομα έχουν καλύτερη απόδοση, όσον αφορά την εκτέλεση κάποιου έργου από ότι οι διάφορες επιτροπές. Αυτό πιθανότατα οφείλεται στη διάχυση ευθύνης, την απώλεια κινήτρων, καθώς και τη αποφυγή έργου από ορισμένα από αυτά. Βέβαια, πρέπει να συμπληρωθεί πως οι παραπάνω επιτροπές εμφανίζουν ποικιλία ιδεών, γεγονός όμως που δεν αυξάνει την αποδοτικότητα τους σε σύγκριση με το μεμονωμένο άτομο.
- ✚ Εκτός από τα παραπάνω, πρέπει να γίνει μνεία και στη σημασία των **συστημάτων αμοιβών** και τον τρόπο που αυτά εμπλέκονται στην απόδοση τόσο του ατόμου όσο και της ομάδας. Η αμοιβή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση του ατόμου και θέτει ζητήματα ισότητας όσον αφορά την παροχή εργασίας. Έτσι, συχνά στους εργασιακούς χώρους οι εργαζόμενοι στερούνται ουσιαστικών κινήτρων, τα οποία θα τους οδηγήσουν στην αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης, λόγω των ανισοτήτων που παρατηρούνται στα εργασιακά περιβάλλοντα. Η ύπαρξη λοιπόν κάποιας μορφής ανισότητας μπορεί να απαλειφθεί με το να μειώσει το άτομο τη δική του προσπάθεια. Γενικότερα οι έρευνες έχουν δείξει πως η μείωση των προσπαθειών του ατόμου σε περίπτωση ανισοτήτων στον εργασιακό χώρο επιλύουν την παραπάνω ανισότητα, καθώς οι τελευταίοι θεωρούν πως οι προσπάθειες και τα προσόντα τους γίνονται περισσότερο συγκρίσιμα με των υπολοίπων. Εδώ και αρκετά χρόνια οι εταιρίες στην πλειοψηφία τους έχουν υιοθετήσει το **σύστημα αμοιβής δύο επιπέδων** (two-tiered wage plan). Πρόκειται για μια νέα μορφή συλλογικής σύμβασης εργασίας, σύμφωνα με την οποία οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι παίρνουν χαμηλότερες αμοιβές για το ίδιο έργο από αυτές που παίρνουν οι παλιότεροι υπάλληλοι. Αυτός ο διαχωρισμός επιτρέπει στις περισσότερες περιπτώσεις την εξίσωση των νέων υπαλλήλων με τους παλιούς και κάνει τις επιχειρήσεις πιο ανταγωνιστικές, γιατί μπορούν

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

να επιβιώσουν μέσα από το σύγχρονο ανταγωνισμό με σχετικά χαμηλό κόστος. Τα συστήματα των δύο αμοιβών έχουν και οικονομική διάσταση και μπορούν να αποτελέσουν αποτελεσματική μέθοδο μείωσης του λειτουργικού κόστους. Ωστόσο, αυξάνουν τις πιθανότητες για απώλεια κινήτρων, λόγω της δημιουργούμενης ανισότητας.⁴⁰

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο μέσα στα πλαίσια της ομάδας αποτελεί ένα πολυδιάστατο ζήτημα, η έκβαση και ο καθορισμός του οποίου καθορίζεται από ποικίλους παράγοντες. Στη συνέχεια θα γίνει μια προσπάθεια σύντομης παρουσίασης των παραγόντων που συμβάλουν στην αποτελεσματική ομαδική εργασία.

8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

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

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

Αλλά και η δομή της ίδιας της επιχείρησης και η λειτουργία του τομέα του μάνατζμεντ πρέπει να διευκολύνουν την ομάδα να εκπληρώνει τους στόχους της. Επιπλέον, πρέπει να δίνεται έμφαση στη σπουδαιότητα της αφοσίωσης στο έργο που πρέπει να έχουν τα μέλη κατά τη διάρκεια της εκπλήρωσης του. Τέλος, ο στόχος της πρέπει να είναι σαφής και κατανοητός από όλα τα μέλη της.

⁴⁰ Κάντας Α., (1995), *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

Ποικίλα εξωτερικά γεγονότα επηρεάζουν το έργο των ομάδων, κυρίως όταν υφίστανται αλλαγές στον χώρο των επιχειρήσεων. Γι' αυτό το λόγο οι ομάδες πρέπει να προσαρμόζονται σε αυτές τις αλλαγές, προκειμένου να είναι αποτελεσματικές. Ένας τρόπος για να αντιμετωπιστούν αυτές οι επιρροές είναι η οργάνωση των ομάδων κατά τέτοιο τρόπο που να διατηρείται ανάμεσα στα μέλη της η εμπιστοσύνη, η συνεργασία και η συνεκτικότητα.⁴¹

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

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

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

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

⁴¹.Ivancevich J., M., & Matteson M., T., (1993), *Organizational Behavior and Management*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

μέγεθος της ομάδας, η ομοιογένεια των μελών της ομάδας και ο εξωτερικός ανταγωνισμός. Η αύξηση της συνεκτικότητας εξαρτάται άμεσα και από το ρόλο του μάνατζερ, ο οποίος πρέπει:

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

Άλλωστε, αποτελεσματική είναι η ομάδα, η οποία μπορεί και συνδυάζει τα υψηλά επίπεδα απόδοσης με την ικανοποίηση των μελών της. Έτσι, ομάδες με υψηλή συνεκτικότητα επιτυγχάνουν καλύτερα στους στόχους τους.⁴²

8.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας

Ο ρόλος της ομαδικής εργασίας θεωρείται από τους μάνατζερ βασικός για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Ωστόσο, ομάδες αυτές επηρεάζονται από ποικίλους παράγοντες οι οποίοι συνοπτικά είναι οι εξής:⁴³

🚩 **Η σύνθεση της ομάδας.** Μια ομάδα πρέπει να αποτελείται από άτομα με διάφορες γνώσεις και δεξιότητες, τα οποία πρέπει είναι σε θέση να εκπληρώνουν με επιτυχία τα καθήκοντα τους. Επιπλέον, πολύ βασική θεωρείται η ύπαρξη ομοιογένειας μεταξύ των μελών, καθώς επίσης και πολύ καλές διαπροσωπικές δεξιότητες.

🚩 **Το μέγεθος της ομάδας.** Το μέγεθος της ομάδας επηρεάζει, όπως είναι φυσικό, την απόδοση της. Όταν το μέγεθος της ομάδας είναι μεγάλο, υπάρχει ποικιλία διαθέσιμων γνώσεων και δεξιοτήτων, όμως ταυτόχρονα αυξάνεται και η πιθανότητα να δημιουργηθούν συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Να σημειωθεί επίσης πως όσο αυξάνεται το μέγεθος μιας ομάδας, τόσο μειώνεται η

⁴² Mintzberg H., (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*.

⁴³ Guzzo R., A., & Shea G., P., (1992), *Group performance and intergroup relations in organizations*. In. Dunnette M., D., & Hough L., M., (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

φιλική ατμόσφαιρα και η ικανοποίηση των μελών της, παράγοντες, η ύπαρξη των οποίων αυξάνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

✚ **Τα πρότυπα της ομάδας.** Τα πρότυπα που ασπάζονται τα μέλη ομάδας έχουν την ισχύ κανόνων, οι οποίοι καθορίζουν και καθοδηγούν τη συμπεριφορά τους. Τα άτομα λοιπόν που απαρτίζουν μια ομάδα αποδέχονται ένα σύνολο προτύπων που καθοδηγεί τη συμπεριφορά και τη στάση τους. Επομένως, τα πρότυπα επηρεάζουν ουσιαστικά τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα της και υποδεικνύουν ποια είναι η κατάλληλη συμπεριφορά και τι πρέπει να αποφευχθεί. Γενικότερα ο ορισμός αυτών των προτύπων αποτελεί έργο των μελών της ομάδας και δεν μπορεί να καθοριστεί και να επιβληθεί από τον μάνατζερ. Αντίθετα ο συντονιστής ή ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να ενθαρρύνει και να βοηθήσει τα άτομα να υιοθετήσουν πρότυπα, τα οποία συμβαδίζουν με τους σκοπούς του οργανισμού Ταυτόχρονα ο μάνατζερ πρέπει να επιβραβεύει με αμοιβές την επιθυμητή συμπεριφορά, να προσλαμβάνει νέα μέλη, τα οποία θα έχουν την ικανότητα να εκδηλώνουν την επιθυμητή συμπεριφορά και να διοργανώνει συναντήσεις, προκειμένου να συζητούνται θέματα, που αφορούν την πρόοδο και τους τρόπους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

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

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

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

δυσκολίες στην πραγματοποίηση των ρόλων τους, αυτό συνεπάγεται αρνητικές επιδράσεις στην απόδοση της ομάδας.

🚩 **Η κουλτούρα και η δομή.** Η απόδοση της ομάδας επηρεάζεται άμεσα από την οργανωτική κουλτούρα και τη δομή της. Αν δηλαδή η κουλτούρα του οργανισμού είναι ατομικιστική δίνοντας έμφαση στην απόδοση του ατόμου ως μονάδας, τότε η ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας της ομάδας ως συνόλου είναι αδύνατη, καθώς η ατομικιστική νοοτροπία εμποδίζει την ομαδική ευημερία. Τέλος, όσον αφορά τον παράγοντα "δομή" της ομάδας, έχει διαπιστωθεί πως η ευλυγισία ή η ακαμψία του επηρεάζει αντίστοιχα θετικά ή αρνητικά την απόδοση της ομάδας.⁴⁴

9 ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Τα άτομα, που συνθέτουν τις ομάδες μέσα στους οργανισμούς, υιοθετούν συγκεκριμένες στάσεις και συμπεριφορές και θέτουν στόχους με βάση τη φιλοσοφία και τα πιστεύω της ομάδας. Συχνά η αλλαγή αυτή στις στάσεις, τη συμπεριφορά και τους στόχους τους εμφανίζεται πιο έντονη, όταν στην ομάδα υπάρχει κάποιος ανεπίσημος ηγέτης. Άλλωστε η ομάδα έχει τη δική της προσωπικότητα, στάση και σκοπό, στοιχεία που συνθέτουν την ιδιαίτερη φυσιογνωμία της. Τα στοιχεία αυτά έχουν επίδραση πάνω στο σύνολο των χαρακτηριστικών που έχουν ξεχωριστά τα συγκεκριμένα μέλη της ομάδας. Πρόκειται δηλαδή για αυτό που αποκαλείται *δυναμική* των ομάδων. Πιο συγκεκριμένα η δυναμική των ομάδων αναφέρεται στην αλληλεπίδραση των ατόμων, τα οποία συνθέτουν την ομάδα, σύμφωνα με την οποία το ένα άτομο εξαρτάται από το άλλο, όμως όλοι μαζί μεταξύ τους αποδέχονται θεμελιώδεις ιδέες και δραστηριότητες της ομάδας.

Οι ομάδες, λοιπόν, αναπτύσσονται μέσα από μία διαδικασία που περιλαμβάνει τέσσερα στάδια:⁴⁵

🚩 **Αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της:** τα μέλη της ομάδας μοιράζονται πληροφορίες για τους εαυτούς τους, αναπτύσσουν συζητήσεις πάνω σε διάφορα ζητήματα που σχετικά ή άσχετα με τον οργανισμό. Ωστόσο, αυτές οι συζητήσεις είναι πολύ πιθανό να μην είναι εποικοδομητικές, καθώς τα μέλη δεν έχουν μεταξύ τους οικειότητα και δεν μπορούν να αξιολογήσουν τα σχόλια των άλλων. Καθώς τα μέλη γνωρίζονται περισσότερο, οι

⁴⁴ Ζαβλανός, Μ., (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*.

⁴⁵ Bass B., M., & Ryterband E., C., (1979), *Organizational Psychology*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

συζητήσεις αγγίζουν πιο ευαίσθητα θέματα, όπως οι πολιτικές της εταιρίας ή διάφορα πρόσφατα αμφιλεγόμενα θέματα. Σε αυτό το στάδιο τα μέλη της ομάδας μπορεί να έχουν κάποιες διαφωνίες, αφού βρίσκονται ακόμη σε επίπεδο διερεύνησης των απόψεων των άλλων πάνω σε διαφορετικά θέματα, μαθαίνουν τις αντιδράσεις, αντιλαμβάνονται τις γνώσεις των άλλων ατόμων και την εξειδίκευσή τους. Μέσα από διαδικασία της συζήτησης τα άτομα αρχίζουν να αντιλαμβάνονται πόσες ομοιότητες υπάρχουν ανάμεσα στα πιστεύω και τις αρχές των άλλων μελών και τις δικές τους και σε τι βαθμό μπορούν να έχουν εμπιστοσύνη ο ένας στον άλλο. Ακόμα μπορεί να αναπτύξουν συζητήσεις σχετικά με τις προσδοκίες τους από τη δράση της ομάδας πάντα σε σύγκριση με τις προηγούμενες εμπειρίες τους μέσα στον οργανισμό.⁴⁶ Τελικά η συζήτηση μεταφέρεται στο κομμάτι της εργασίας της ομάδας. Έτσι, από τη στιγμή που η συζήτηση γίνεται πιο σοβαρή, η ομάδα είναι πλέον έτοιμη να περάσει στο επόμενο στάδιο, αυτό της επικοινωνίας και της λήψης αποφάσεων.

- 🚦 **Επικοινωνία και λήψη αποφάσεων:** σε αυτό το στάδιο κάθε μέλος της ομάδας έχει αποδεχτεί την ύπαρξη των υπόλοιπων. Έτσι, τώρα τα άτομα συζητούν για τα συναισθήματά τους πιο ανοιχτά. Μάλιστα μπορεί να δείχνουν μεγαλύτερη ανοχή σε αντίθετες από τις δικές τους απόψεις και να αναζητούν διαφορετικές ιδέες που θα τους οδηγήσουν σε μια λογικότερη λύση. Αυτή η αίσθηση ότι είναι μέλη της ίδιας ομάδας αρχίζει να δημιουργεί νόρμες συμπεριφοράς. Τα μέλη πλέον συμφωνούν για το ποιοι είναι οι στόχοι της ομάδας και αρχίζουν να υιοθετούν ρόλους και να αναλαμβάνουν καθήκοντα για φτάσουν στην επίτευξή τους.
- 🚦 **Κίνητρα και παραγωγικότητα:** το κέντρο βάρους σε αυτό το στάδιο είναι διαφορετικό και μεταφέρεται από τις προσωπικές ανησυχίες του ατόμου στην ανάληψη δράσης προς όφελος της ομάδας. Τα μέλη, λοιπόν, αρχίζουν και συνεργάζονται μεταξύ τους προσφέροντας αμοιβαία βοήθεια το ένα στο άλλο για την επίτευξη των επιμέρους στόχων. Τα κίνητρα τους πλέον είναι υψηλά και έτσι, επιδίδονται στην δημιουργική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Σε αυτό το στάδιο επομένως η ομάδα ολοκληρώνει το έργο της και περνάει στο τελευταίο στάδιο ανάπτυξής της.
- 🚦 **Έλεγχος και οργάνωση:** η ομάδα πλέον φτάνει στη αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων της. Οι εργασίες βασίζονται στην αμοιβαία συμφωνία

⁴⁶ Long S., (1984), *Early Integration in Groups: A Group to Join a Group to Create*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

και γίνονται σύμφωνα με τις ικανότητες μελών της. Στις ώριμες ομάδες οι δραστηριότητες των μελών γίνονται αυθόρμητα και είναι ευέλικτες, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει η δυνατότητα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και διόρθωση τυχόν σφαλμάτων. Τα χαρακτηριστικά αυτά της ευελιξίας, του αυθορμητισμού και της αυτό-διόρθωσης είναι σημαντικά για μία ομάδα που θέλει να παραμείνει παραγωγική για μεγάλο χρονικό διάστημα.⁴⁷

Τα παραπάνω στάδια αφορούν τις συγκροτημένες και επιτυχημένες ομάδες. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετές ομάδες που δεν κατορθώνουν να φτάσουν στο τελικό στάδιο και διαλύονται ή άλλες που δεν φτάνουν ούτε στα ενδιάμεσα στάδια. Αυτό συμβαίνει τις περισσότερες φορές καθώς τα μέλη αναγκάζονται να περνούν τυπικά στις εργασίες του επόμενου σταδίου, ενώ ουσιαστικά δεν έχουν ολοκληρώσει τη διαδικασία του προηγούμενου. Σε αυτές τις περιπτώσεις επικρατεί απογοήτευση και οι προσδοκίες των μελών ματαιώνονται, ενώ τα ίδια εμφανίζουν μειωμένη απόδοση.⁴⁸ Άλλωστε, μία ομάδα που περνάει πραγματικά και από τα τέσσερα στάδια ανάπτυξης γίνεται ώριμη και αποδοτική. Τα μέλη της είναι ανεξάρτητα, συνεργάσιμα, συντονισμένα, συνεπή στα καθήκοντά τους, έχουν κίνητρα για την εργασία, αναγνωρίζουν τα λάθη τους και έχουν τη δυνατότητα να τα διορθώσουν και αναπτύσσουν ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ τους.⁴⁹ Η διαδικασία αυτή δεν είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα, εάν η ομάδα κάνει μία καλή και σταθερή προσπάθεια και επιστήσει την προσοχή της στο διαδικαστικό κομμάτι.

Καθώς οι εργασιακές συνθήκες μεταβάλλονται και οι σχέσεις των ανθρώπων αλλάζουν, είτε κατά τη διάρκεια της συμμετοχής τους στην ομάδα είτε όταν μία εργασία τελειώνει και αρχίζει μία καινούρια, οι ομάδες ίσως χρειάζεται να ξαναβιώσουν ένα ή περισσότερα στάδια ανάπτυξης. Αυτό γίνεται προκειμένου να αποκτήσουν τα χαρακτηριστικά της συνεκτικότητας και της παραγωγικότητας που χαρακτηρίζουν μία ώριμη ομάδα.⁵⁰

Παρόλο που τα τέσσερα στάδια ανάπτυξης δεν είναι μεμονωμένα και διαφορετικά για κάθε ομάδα, πολλές από αυτές προχωράνε σε σχετικά προβλέψιμες μεταβάσεις σε διαφορετικές δραστηριότητες όντας στο μέσο του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός έργου. Μια ομάδα, λοιπόν, μπορεί να φτάσει στην αντιμετώπιση ενός προβλήματος σε λιγότερο χρόνο από αυτόν που λογικά προβλέπεται. Συνήθως

⁴⁷ Waller M., Conte J., Gibson C., & Carpenter M., (2001), The effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance.

⁴⁸ Obert S., L., (1983), Developmental Patterns of Organizational Task Groups: A Preliminary Study.

⁴⁹ Lester S., Meglino B., & Korsgaard, (2002), The Antecedents and Consequences of Group Potency: A Longitudinal Investigation of Newly Formed Work Groups.

⁵⁰ Webber S., S., & Donahue L., (2001), Impact of Highly and Less Job-Related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

στις περιπτώσεις αυτές οι ομάδες χρειάζεται να επανεξετάσουν κάποια θέματα, στα οποία δεν δόθηκε η δέουσα σημασία, να αλλάξουν τρόπο δράσης και να σημειώσουν σημαντική πρόοδο. Η ομάδα μπορεί να ακολουθήσει αυτό τον σύντομο λειτουργίας ώσπου να φτάσει στο τελευταίο στάδιο.⁵¹

Με βάση την παραπάνω παράθεση, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μεριμνούν προκειμένου να υπάρχουν οι απαραίτητες για την ανάπτυξη των ομάδων προϋποθέσεις. Αναλυτικότερα οφείλουν:⁵²

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

10 Η ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

10.1 Η φύση της σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις κάνουν την εμφάνισή τους στα πλαίσια της αλληλεπίδρασης των ομάδων μέσα στον οργανισμό. Η πιο απλή τους μορφή είναι η διαφωνία, ωστόσο, όταν πρόκειται για διαφωνία πάνω σε σημαντικά θέματα, το αποτέλεσμα είναι η

⁵¹ Adler N., (1997), *International Dimensions of Organizational Behavior*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

σύγκρουση. Σε αρκετές περιπτώσεις ακόμα και οι διαφωνίες ανάμεσα σε κάποια μέλη των ομάδων πάνω σε πολιτικά θέματα ξεπερνούν τα όρια και γενικεύονται σε συγκρούσεις μεταξύ ομάδων. Πιο συγκεκριμένα, λοιπόν, η σύγκρουση λαμβάνει χώρα, όταν ένα άτομο ή μια ομάδα θεωρεί ότι οι προσπάθειές της να επιτύχει ένα στόχο εμποδίζονται από κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα. Για παράδειγμα σύγκρουση μπορεί να ξεσπάσει με αφορμή τον αριθμό των ηλεκτρονικών υπολογιστών που αγοράστηκαν για κάθε τμήμα με πρόφαση το επιχείρημα ότι κάποιο από τα τμήματα ευνοήθηκε σε σύγκριση με τα άλλα. Σε άλλη περίπτωση κάποιο μέλος της ομάδας μπορεί να αναπτύξει ανταγωνιστική συμπεριφορά απέναντι σε ένα άλλο μέλος, καθώς θεωρεί ότι θα σταθεί εμπόδιο στην προσπάθειά του να επιτύχει το σκοπό του.⁵³

Παρόλο που στις περισσότερες περιπτώσεις οι συγκρούσεις έχουν αρνητικά αποτελέσματα, ωστόσο επιφέρουν και κάποια οφέλη για την ομάδα και κατ' επέκταση τον οργανισμό. Γιατί μία κατάσταση απόλυτης ηρεμίας δημιουργεί κλίμα απάθειας και η ομάδα χαρακτηρίζεται από νωθρότητα. Άλλωστε, όταν η σύγκρουση εστιάζεται σε συγκεκριμένα σημεία και είναι ήπιας μορφής, μπορεί να οδηγήσει στην ανάδυση νέων ιδεών, να προάγει τον συναγωνισμό μεταξύ των μελών και να ενεργοποιήσει θετικές συμπεριφορές. Παρόλ' αυτά οι μάνατζερ των εταιριών που λειτουργούν με αποκλειστικό γνώμονα το κέρδος (profit-orientated) θεωρούν τις συγκρούσεις δυσλειτουργικές, ενώ οι μάνατζερ των οργανισμών που δεν ρίχνουν το βάρος μόνο στο κέρδος (non-for-profit) πιστεύουν πως οι συγκρούσεις οδηγούν στη λήψη καλύτερων αποφάσεων.⁵⁴

Στο σχήμα 3 απεικονίζεται η σχέση μεταξύ ανταγωνισμού και σύγκρουσης. Ο ανταγωνισμός προκύπτει, όταν οι ομάδες αγωνίζονται για την επίτευξη του ίδιου σκοπού, έχουν αναπτύξει μεταξύ τους από ελάχιστα έως ανύπαρκτα στοιχεία ανταγωνισμού και συμπεριφέρονται σύμφωνα με τους κανόνες και τις διαδικασίες της ομάδας. Από την άλλη πλευρά, όταν η σύγκρουση λαμβάνει χώρα, οι στόχοι της μίας ομάδας κινδυνεύουν να μην πραγματοποιηθούν εξαιτίας των πιέσεων που δέχονται από αυτούς των άλλων, εγκαθιδρύεται ανοιχτός ανταγωνισμός μεταξύ τους και οι κανόνες και διαδικασίες τηρούνται ελάχιστα ή καθόλου. Οι στόχοι της ομάδας, λοιπόν, γίνονται πάρα πολύ σημαντικοί, ο ανταγωνισμός αυξάνεται, οι κανόνες καταστρατηγούνται και η σύγκρουση είναι γεγονός.⁵⁵

⁵² Newstrom J., & Davis K., (1993), *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*.

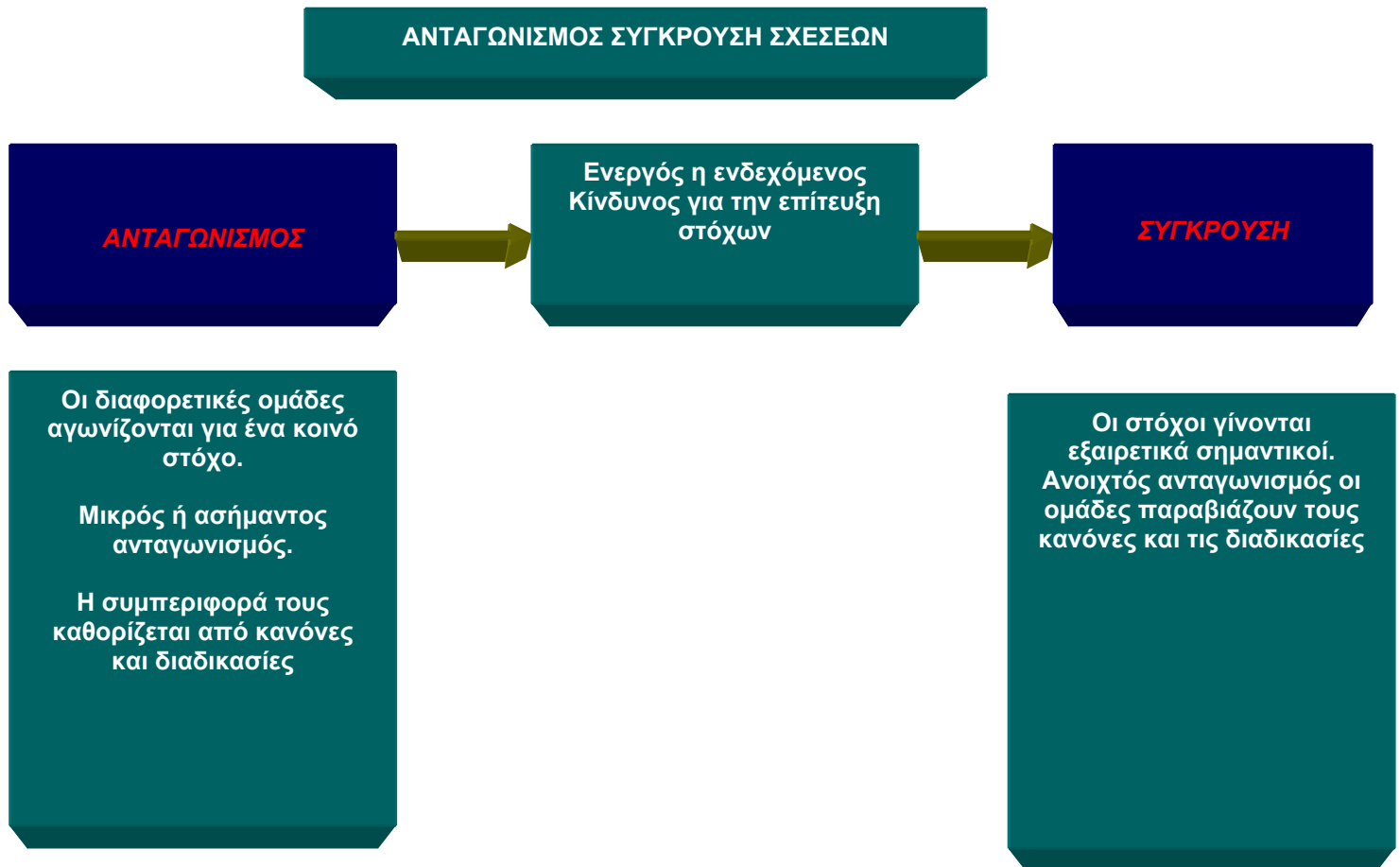
⁵³ Nelson R., E., (1989), *The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations*.

⁵⁴ Schwenk C., R., (1990), *Conflict in Organizational Decision Making: An Exploratory Study of Its Effects in For-Profit and Not-for Profit Organizations*.

⁵⁵ Hunsaker P., L., & Cook C., W., (1986), *Managing Organizational Behavior*.

Σχήμα 3

Η σχέση ανταγωνισμού-σύγκρουσης



10.2 Αντιδράσεις απέναντι στη σύγκρουση

Οι πιο συχνές αντιδράσεις απέναντι στη σύγκρουση είναι η αποφυγή της, η διευθέτηση της, ο συναγωνισμός, η συνεργασία και ο συμβιβασμός.⁵⁶ Οποτεδήποτε πάντως και αν προκύψει η σύγκρουση είτε σε επίπεδο ομάδων είτε σε επίπεδο οργανισμών οι βασικοί πρωταγωνιστές της είναι οι άνθρωποι. Σε αρκετές περιπτώσεις μάλιστα τα άτομα λειτουργούν ως εκπρόσωποι της ομάδας που ανήκουν, καθώς έχουν την αίσθηση ότι κάνουν με τον καλύτερο τρόπο την δουλειά τους συνεισφέροντας ταυτόχρονα στην επίτευξη του στόχου της ομάδας.

Οι αντιδράσεις μπορούν να διαφοροποιηθούν με γνώμονα δύο διαστάσεις: το πόσο σημαντικοί και πόσο συμβατοί είναι οι στόχοι για την ομάδα. Οι αντιδράσεις αυτές απεικονίζονται στο σχήμα 4. Η σημαντικότητα της επίτευξης ενός στόχου μπορεί να είναι είτε υψηλή είτε χαμηλή. Η συμβατότητα του στόχου έχει να κάνει με το βαθμό που οι ομάδες μπορούν να φτάσουν ταυτόχρονα στην επίτευξη του στόχου, χωρίς η μία να προβάλλει εμπόδια στο έργο της άλλης. Ωστόσο, οι στόχοι των ομάδων μπορεί να είναι συμβατοί, ασύμβατοι ή να βρίσκονται κάπου ενδιάμεσα.

- 🚩 **Αποφυγή της σύγκρουσης:** η σύγκρουση μπορεί να αποφευχθεί όταν η αλληλεπίδραση ανάμεσα στις ομάδες είναι σχετικά ασήμαντη και οι στόχοι είναι ασύμβατοι, όπως φαίνεται στην αριστερή γωνία του σχήματος 4. Επειδή, λοιπόν, οι ομάδες δεν αγωνίζονται για να επιτύχουν ταυτόχρονα τον ίδιο στόχο και τα θέματα που τους απασχολούν δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικά, οι ομάδες αποφεύγουν την αλληλεπίδραση.
- 🚩 **Διευθέτηση της σύγκρουσης:** οι ομάδες φτάνουν στη διευθέτηση της σύγκρουσης, όταν οι στόχοι τους είναι συμβατοί αλλά οι αλληλεπίδραση δεν θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την συνολική προσπάθεια επίτευξης του στόχου, όπως απεικονίζεται στην κάτω δεξιά γωνία του σχήματος 4. Οι αλληλεπιδράσεις αυτού του τύπου μπορεί να περιλαμβάνουν συζητήσεις για το πώς οι ομάδες μπορούν να φτάσουν ανεξάρτητα η κάθε μία στην εκπλήρωση των στόχων της στο λιγότερο δυνατό χρόνο καταβάλλοντας μικρή προσπάθεια. Τέτοιου είδους αλληλεπιδράσεις είναι σχεδόν φιλικές.
- 🚩 **Ανταγωνισμός:** οι ομάδες αναπτύσσουν μεταξύ τους ανταγωνισμό, όταν οι επιδιωκόμενοι στόχοι είναι συμβατοί και οι αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους για την εκπλήρωση του σκοπού τους είναι σημαντικές (βλέπε σχήμα 4-κάτω αριστερή γωνία). Εάν, λοιπόν, πολλές ομάδες αγωνίζονται για να επιτύχουν τον ίδιο στόχο αλλά μόνο μία μπορεί να

τον πετύχει, είναι φυσικό να λειτουργούν ανταγωνιστικά, να αγνοούν κανόνες και διαδικασίες και τελικά να φτάνουν στη σύγκρουση.⁵⁷

✚ **Συνεργασία:** οι ομάδες καταφεύγουν στη λύση της συνεργασίας, όταν η αλληλεπίδραση ανάμεσα τους είναι σημαντική για την επίτευξη του στόχου και ο ίδιος ο στόχος είναι συμβατός για όλες, όπως φαίνεται στην πάνω δεξιά γωνία του σχήματος 4. Η σύγκρουση σε αυτή την περίπτωση μπορεί να αποφευχθεί με τη συζήτηση και την αναθεώρηση των γενικών στόχων, προκειμένου να βρεθεί η λύση που θα ικανοποιεί τις επιμέρους ανάγκες των ομάδων. Με μια πρώτη ματιά, κάτι τέτοιο φαίνεται απλοϊκό. Ωστόσο, η πραγματικότητα είναι εντελώς διαφορετική, καθώς οι ομάδες τις περισσότερες φορές δεν συμφωνούν για τους στόχους, τη σημαντικότητά τους και ιδιαίτερα για τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξή τους. Όταν η αλληλεπίδραση αναπτύσσεται σε καθεστώς συνεργασίας, οι στόχοι μπορεί να διαφέρουν αλλά παραμένουν συμβατοί. Έτσι, ενώ αρχικά οι ομάδες δυσκολεύονταν να βρουν τρόπους επίτευξης των κοινών στόχων, στη συνέχεια έδειξαν προθυμία να αναπτύξουν συνεργασία, καθώς οι αλληλεπιδράσεις ήταν σημαντικές για την επίτευξή τους. Οι σχέσεις συνεργασίας μπορεί να οδηγήσουν σε νέες και καινοτόμες ιδέες για την επίλυση διαφορών μεταξύ ομάδων.

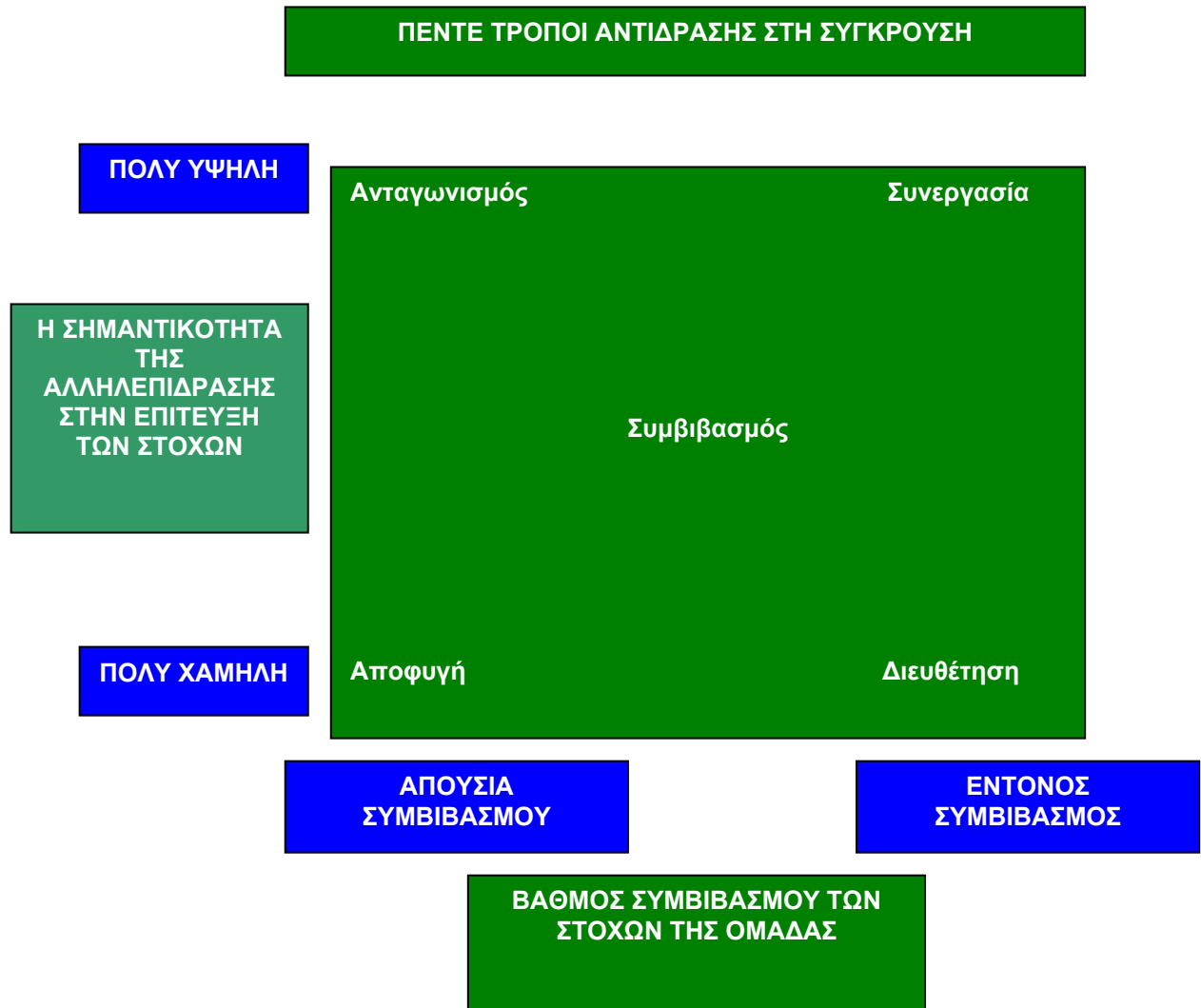
✚ **Συμβιβασμός:** ο συμβιβασμός επέρχεται, όταν οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ομάδων για την επίτευξη του στόχου είναι σχετικά σημαντικές, ενώ οι στόχοι δεν είναι ούτε εντελώς συμβατοί ούτε ασύμβατοι. Στην περίπτωση του συμβιβασμού οι ομάδες αναπτύσσουν μεταξύ τους αλληλοεπίδραση προσπαθώντας ταυτόχρονα να φτάσουν στην επίτευξη των στόχων τους. Ωστόσο, στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας οι ομάδες δεν επιδιώκουν με επιθετικό τρόπο να πετύχουν το σκοπό τους γιατί οι αλληλεπιδράσεις δεν είναι σημαντικές για επίτευξή του (συνεργατικός ή ανταγωνιστικός τρόπος). Από την άλλη πλευρά οι ομάδες μπορεί να αποφεύγουν ή να μην επιθυμούν την διευθέτηση, καθώς οι αλληλεπιδράσεις είναι κατά κάποιο τρόπο και σημαντικές. Συχνά, λοιπόν, κάθε ομάδα κάνει μία υποχώρηση και εξαιτίας του γεγονότος της σχετικής σημαντικότητας των αλληλεπιδράσεων, δεν μετανιώνει για τις αποφάσεις της.

Σχήμα 4

Πέντε τρόποι αντίδρασης στη σύγκρουση.

⁵⁶ Moorhead G., & Griffin R., W., (2004), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*.

⁵⁷ Kohn A., (1986), *How to Succeed Without Even Vying*.



10.3 Ο χειρισμός της σύγκρουσης

Η επίλυση της σύγκρουσης ή η παρακίνησή της είναι ένα θέμα που απαιτεί λεπτό χειρισμό και γνώση των δυνατικών συνεπειών της.⁵⁸ Όταν η δυναμική σύγκρουση θα αποβεί ζημιογόνα, τότε ο μάνατζερ οφείλει να προσανατολιστεί προς τη **λύση** της. Έτσι, μια σύγκρουση που προκαλεί δυσλειτουργία στην ομάδα και δεσμεύει το χρόνο και την εργασία των ατόμων, πρέπει να επιλύεται προκειμένου να χρησιμοποιηθούν τα παραπάνω στοιχεία πιο εποικοδομητικά. Η σύγκρουση επίσης πρέπει να επιλύεται, όταν αποσκοπεί μόνο στην επίτευξη των επιδιώξεων της ομάδας και όχι του οργανισμού ως συνόλου. Ωστόσο, ο μάνατζερ θα πρέπει να ανησυχεί, αν απουσιάζει εντελώς η σύγκρουση, καθώς η οργάνωση θα διέπεται από στασιμότητα και οι εργαζόμενοι θα ικανοποιούνται απόλυτα από την υπάρχουσα κατάσταση. Επίσης μπορεί να σημαίνει πως οι ομάδες δεν είναι πρόθυμες να αλλάξουν τις παραδοσιακές και από κοινού αποδεκτές πεποιθήσεις του οργανισμού.

Από την άλλη πλευρά η **παρακίνηση** της σύγκρουσης από το μάνατζερ είναι άμεσα συνδεδεμένη με το δημιουργικό και εποικοδομητικό πνεύμα λειτουργίας της ομάδας. Η κίνηση αυτή αποσκοπεί στην έκφραση διαφορετικών ιδεών και απόψεων, κατάσταση που δημιουργείται κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης, και η διερεύνησή τους. Επιπλέον, όταν όλες οι ομάδες έχουν ενδιαφέρον για το φλέγον ζήτημα, τότε είναι πολύ πιθανό να εκφράσουν τις κρυμμένες απόψεις και αμφιβολίες τους σχετικά με αυτό. Αλλά και οι ίδιες οι ομάδες από την πλευρά τους έχουν τη δυνατότητα να μπουν στην καρδιά του θέματος και να βρουν επιτύχουν την επίλυσή του με μοναδικό τρόπο. Έτσι, η σύγκρουση μπορεί να είναι καταλυτική για την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της αλλαγής στον οργανισμό.

Για την παρακίνηση μίας σύγκρουσης χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι, όταν, βέβαια, η τελευταία είναι ελεγχόμενη. Οι τελευταίες περιλαμβάνουν την αλλαγή του φυσικού τόπου εργασίας της ομάδας, ώστε να αναπτυχθούν περισσότερες αλληλεπιδράσεις, δίνοντας έμφαση στην διάχυση των πληροφοριών και στην εφαρμογή αλλαγών μεταξύ των ομάδων. Επιπλέον, προγράμματα εκπαίδευσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ενισχύσουν την πληροφόρηση των μελών για τα πιθανά προβλήματα που μπορούν προκύψουν κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης και της λήψης αποφάσεων.

Σε γενικότερο πλαίσιο ο μάνατζερ, όποιον από τους δύο τρόπους και να επιλέξει για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης, οφείλει να ενδυναμώσει τη συνεργασία ανάμεσά στις συγκρουόμενες ομάδες. Έτσι, θα πρέπει να καταστήσει σαφές στα άτομα ότι οι στόχοι τους δεν διαφέρουν και τόσο πολύ και να τους βοηθήσει να

⁵⁸ De Dreu C., K., W., & Annelies E., M., Van Vianen, (2001), Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

κατανοήσουν ότι οι επιμέρους στόχοι των ομάδων αποτελούν τμήματα του συνολικού στόχου του οργανισμού. Γι' την επίτευξη, λοιπόν, αυτού του κοινού στόχου οφείλουν να συνδράμουν όλες οι ομάδες άσχετα αν αυτή η προσπάθεια μπορεί να οδηγήσει στην πορεία σε κάποιες συγκρούσεις.⁵⁹

11 ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

11.1 Ο σκοπός της επικοινωνίας στα πλαίσια της ομάδας

Η ομάδα συντίθεται από άτομα, δηλαδή από κοινωνιοψυχολογικές μονάδες, καθεμία από τις οποίες, όσον αφορά την επικοινωνία, έχει τη μοναδικότητα της, ενώ ταυτόχρονα η ύπαρξη ξεχωριστών ψυχολογικών αναγκών επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα τον τρόπο συμπεριφοράς της. Οι εργασιακές ομάδες, οι οποίες συγκροτούνται στα πλαίσια της τυπικής ή της άτυπης οργάνωσης είναι ομάδες αποτελούμενες από άτομα με ιδιαίτερη συνοχή, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με ψυχολογικά και συναισθηματικά στοιχεία. Επιπρόσθετα, η συγκρότηση των ομάδων από διαφορετικά μεμονωμένα άτομα ικανοποιεί και την ανάγκη των τελευταίων να ανήκουν σε μια ομάδα. Μέσα στα πλαίσια της οργάνωσης οι ομάδες των εργαζομένων εμφανίζουν ανομοιομορφίες, όσον αφορά την ηλικία, το χρόνο υπηρεσίας, το φύλο, τη νοοτροπία και άλλα. Αυτά τα στοιχεία δυσχεραίνουν την ένταξη τους σε μια οργανωμένη προσπάθεια για την επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης, ενώ ταυτόχρονα προκαλούν ποικίλες δυσκολίες στη διαδικασίες της επικοινωνίας: α) μεταξύ των μελών της ομάδας, β) μεταξύ των μελών της διοίκησης και γ) μεταξύ της ομάδας και της διοίκησης.⁶⁰

Η επικοινωνία είναι μια κοινωνική διαδικασία κατά την οποία δύο ή περισσότερα άτομα ανταλλάσσουν πληροφορίες και μοιράζονται το νόημα των πληροφοριών αυτών. Στα πλαίσια μιας εργασιακής ομάδας πρωταρχικός σκοπός της επικοινωνιακής διαδικασίας είναι η επίτευξη μιας συντονισμένης δράσης.⁶¹ Άλλωστε, χωρίς αυτή η ομάδα θα έμοιαζε με απλή συγκέντρωση εργαζομένων, οι οποίοι εκτελούν διαφορετικό έργο ο καθένας και δεν έχουν τίποτα κοινό. Έναν ακόμη σκοπό της επικοινωνίας αποτελεί και η διάχυση των πληροφοριών (sharing of information). Το πληροφοριακό υλικό βοηθάει τα μέλη της ομάδας να αντιληφθούν και να κατανοήσουν τους στόχους της κάτι που δίνει στα άτομα την αίσθηση ότι έχουν ένα σκοπό και κινούνται προς κάποια κατεύθυνση. Ακόμη μέσω της πληροφόρησης τα

⁵⁹ Nugent P., (2002), *Managing Conflict: Third-Party Interventions for Managers*.

⁶⁰ Maes J., D., Weldy T., G., & Icenogle M., L., (1997), *A Managerial Perspective: Oral Communication Competency Is Most Important for Business Students in the Workplace*.

⁶¹ Baskin O., W., & Aronoff C., E., (1980), *in Organizations..*

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

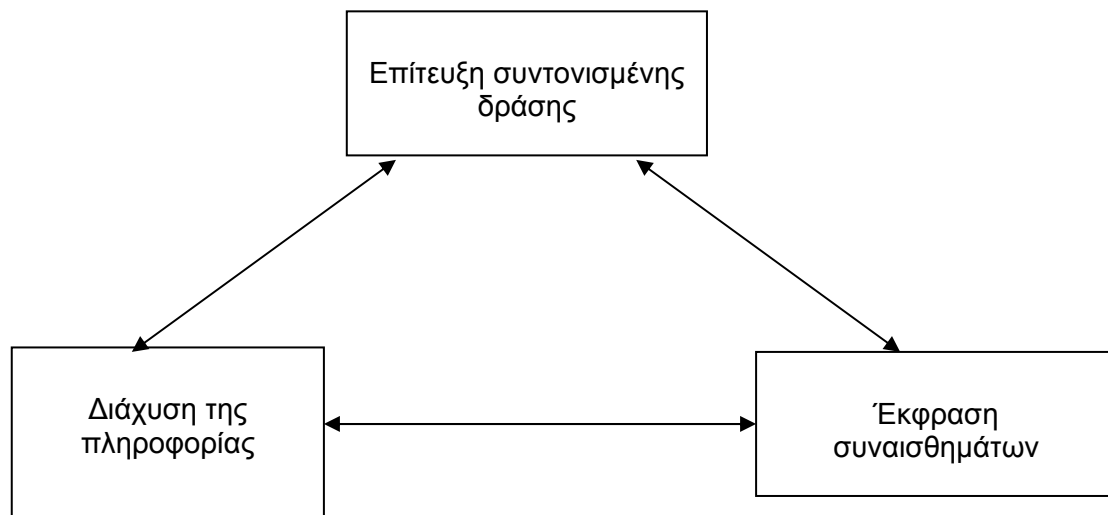
άτομα της ομάδας λαμβάνουν κατευθυντήριες γραμμές για το ποια είναι τα συγκεκριμένα καθήκοντά τους. Τέλος, τα άτομα πρέπει να ενημερώνονται για τ' αποτελέσματα της εργασίας τους, όπως γίνεται και στην αξιολόγηση της απόδοσής τους (performance appraisal).

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

Παρακάτω απεικονίζονται σχηματικά οι τρεις σκοποί της ομαδικής επικοινωνίας (Σχήμα 5)

Σχήμα 5

Οι τρεις σκοποί της οργανωτικής επικοινωνίας



Βασική προϋπόθεση λοιπόν για την ανάπτυξη και τη καλή λειτουργία μιας ομάδας είναι η επικοινωνία. Συγκεκριμένα τα άτομα θα πρέπει να μπορούν να έχουν ευχέρεια στη διαδικασία ανάπτυξης της επικοινωνίας προκειμένου να μπορέσουν και

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας


να λειτουργήσουν στα πλαίσια μιας ομάδας αλλά και να τη βοηθήσουν να επιτύχει τους στόχους της. Στη συγκεκριμένη ενότητα θα γίνει μια γενικότερη επισκόπηση της επικοινωνίας εστιάζοντας στη χρησιμότητα της για την επίτευξη στόχων της ομάδας. Άλλωστε, κάθε άνθρωπος αποτελεί και μία ξεχωριστή οντότητα με τα δικά της χαρακτηριστικά, όσον αφορά τον τρόπο επικοινωνίας με τους άλλους. Ο κάθε ένας θέτει τις δικές του προτεραιότητες στην επικοινωνιακή του συμπεριφορά, τις δικές του αξίες και τις δικές του επιδιώξεις. Πολύ σημαντικό ρόλο λοιπόν σε αυτό το κομμάτι παίζουν οι προσωπικές του εμπειρίες αλλά και η ηλικία του. Με την πάροδο του χρόνου, ο τρόπος τόσο της κωδικοποίησης και της αποκωδικοποίησης του μηνύματος, όσο και η αντιμετώπιση του ίδιου του μηνύματος αλλάζει αισθητά.

11.2 Οι Διαδικασία της επικοινωνίας

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

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

εμπιστεύεται.⁶² Στα πλαίσια μιας ομάδας εργασίας ή μιας οργάνωσης η πηγή, από την προέρχεται η πληροφόρηση είναι ο μάνατζερ, ο οποίος δίνει κατευθυντήριες γραμμές στους υφισταμένους του.

 **Κωδικοποίηση:** Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία κατά την οποία το περιεχόμενο του μηνύματος μεταφράζεται από ιδέα ή σκέψη σε σύμβολα και μπορούν να μεταδοθούν. Τα σύμβολα αυτά μπορεί να είναι λέξεις, αριθμοί, φωτογραφίες, ήχοι και φυσικές κινήσεις του σώματος (π.χ χειραψίες). Ο ανθρώπινος νους λοιπόν έχει την ιδιότητα και την ικανότητα να συλλαμβάνει ερεθίσματα-σύμβολα, τα οποία και ταξινομεί σε μία ή περισσότερες ιδέες. Η αντίληψη αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα χαρίσματα του ατόμου. Είναι σε θέση να συλλέξει άπειρες πληροφορίες από τα στοιχεία που τον περιβάλλουν και ανάλογα με τις εμπειρίες του και τις σταθερές που του θέτουν εξωτερικοί παράγοντες, όπως η κοινωνική του θέση, η καταγωγή του, το φύλλο του, κλπ, να τα ταξινομεί, να τα ερμηνεύει και το κυριότερο απ' όλα να τα προωθεί με τη μορφή μηνύματος. Για παράδειγμα ο μάνατζερ της ομάδας μπορεί να δίνει οδηγίες, χρησιμοποιώντας ως σύμβολα αγγλικές λέξεις, συνήθως προφορικά ή γραπτά. Επομένως ο πομπός-μάνατζερ θα πρέπει να κωδικοποιήσει το μήνυμα σε σύμβολα, τα οποία ο δέκτης θα είναι σε θέση να κωδικοποιήσει από τη δική του πλευρά κατάλληλα. Αυτό σημαίνει λοιπόν πως τόσο ο πομπός (μάνατζερ) όσο και ο δέκτης (μέλος ομάδας) να αποδώσουν στα σύμβολα την ίδια σημασία. Η διαδικασία αυτή είναι πολύ σημαντική για τη επιτυχή έκβαση της επικοινωνιακής διαδικασίας στα πλαίσια της ομάδας και του οργανισμού.

Η ταξινόμηση των ερεθισμάτων είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις προσωπικές προτεραιότητες που θέτει ο καθένας και κυρίως με τις ανάγκες του⁶³. Αυτή είναι και η άποψη των περισσότερων ψυχολόγων, ότι δηλαδή η αντίληψη του καθενός είναι αλληλένδετη των αναγκών του, εξ' ου και το γεγονός ότι ο καθένας μπορεί να αντιλαμβάνεται διαφορετικές καταστάσεις ή τις ίδιες αλλά με διαφορετικό τρόπο.

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

⁶² O'Reilly III C., A., (1982), *Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information*.

⁶³ Leavitt H., (1972), *Managerial Psychology*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

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

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

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

Έτσι, ένα κοινό λάθος που παρατηρείται κατά τη διαδικασία αυτή απορρέει από την αίσθηση που έχουν οι άνθρωποι ότι χρησιμοποιώντας τα σύμβολα της ίδιας γλώσσας, τα σύμβολα αυτά έχουν την ίδια σημασία για όλους τους χρήστες της. Ωστόσο, η έμφυτη ασάφεια κάποιων συστημάτων συμβόλων μπορεί να οδηγήσει σε λάθη στην αποκωδικοποίηση και παρερμηνείες. Για παράδειγμα στην προφορική επικοινωνία κάποιες λέξεις έχουν διαφορετική σημασία για διαφορετικούς ανθρώπους. Αν λοιπόν ο μάνατζερ μιλάει Αγγλικά και οι υφιστάμενοί του μιλούν μόνο Γερμανικά, το μήνυμα δεν θα γίνει ποτέ κατανοητό. Το νόημα των λεγόμενων του αποστολέα του μηνύματος μπορεί

να έχουν διαφορετική σημασία, καθώς εξαρτώνται και από παράγοντες, όπως εκφράσεις του προσώπου του.

🌈 **Μετάδοση του μηνύματος:** Μετάδοση είναι μια διαδικασία τα σύμβολα τα οποία συνιστούν το μήνυμα στέλνονται στον δέκτη του. Η μετάδοση του μηνύματος πραγματοποιείται μέσα από τα λεγόμενα κανάλια επικοινωνίας (Σχήμα 6), τα οποία μπορούν να πάρουν πολλές μορφές. Εάν για παράδειγμα η επικοινωνία είναι μηχανική, τότε τα κανάλια είναι τα καλώδια των τηλεπικοινωνιών. Αν πάλι η επικοινωνία δεν έχει μηχανική μορφή, τότε το κανάλι μπορεί να αποτελέσει και ο ίδιος ο αέρας. Όσον αφορά την γλωσσική επικοινωνία, το κανάλι είναι η ανθρώπινη φωνή. Μπορεί επίσης να υπάρξει και συνδυασμός των καναλιών – παραδείγματος χάρη η τηλεφωνική επικοινωνία- όπου αφενός ένα πρώτο κανάλι αποτελούν τα τηλεφωνικά καλώδια, από την άλλη όμως εξίσου σημαντικό κανάλι είναι και η ανθρώπινη φωνή. Ο μάνατζερ λοιπόν μπορεί να χρησιμοποιήσει την άμεση επαφή, το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και φωνητικά μηνύματα για να επικοινωνήσει με τα άτομα της ομάδας του.

Από την στιγμή, λοιπόν, που έχει ολοκληρωθεί η κωδικοποίηση του μηνύματος από τον αποστολέα του και πριν φτάσει στον αποδέκτη του, περνάει από την φάση μετάδοσης. Η φάση αυτή είναι μία από τις σημαντικότερες γιατί, όσο επιτυχής και αν είναι η κωδικοποίηση, αν η μετάδοση του μηνύματος δεν ολοκληρωθεί – απόλυτα ή και ως ένα βαθμό - τότε υφίσταται πάλι το πρόβλημα της μη ολοκλήρωσης της διαδικασίας της επικοινωνίας.⁶⁴

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


⁶⁴ Goodman P., S., & Darr E., D., (1996), Exchanging Best Practices Through Computer-Aided Systems.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

αποστολέας του μηνύματος να επιλέξει το μέσο που είναι πιθανό ότι θα ανταποκριθεί στον τύπο του μηνύματος που χρειάζεται να σταλεί και να γίνει κατανοητό.

Ωστόσο, υπάρχει περίπτωση η επικοινωνία να είναι ατελής για κάποιο λόγο. Η επικοινωνία, λοιπόν, η οποία δεν έχει ολοκληρωθεί ή ακόμα και αυτή για την οποία ο αποστολέας δεν περιμένει κάποια απάντηση από τον δέκτη, είναι η λεγόμενη μονόδρομη επικοινωνία. Είναι η περίπτωση όπου ο αποδέκτης του μηνύματος έχει ρόλο παθητικό και όχι ενεργό, όπως συμβαίνει στην περίπτωση μίας αμφίδρομης επικοινωνίας. Έτσι, μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος δεν μπαίνει στην διαδικασία απάντησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μονόδρομης επικοινωνίας αποτελούν οι παρουσιαστές τηλεοπτικών εκπομπών. Οι τελευταίοι στέλνουν διαφόρων ειδών μηνύματα στους θεατές, οι οποίοι αποτελούν τους δέκτες των μηνυμάτων. Ωστόσο, οι θεατές από την πλευρά τους, αποτελούν παθητικούς δέκτες, αφού, ακόμα και αν κωδικοποιήσουν το μήνυμα του τηλεπαρουσιαστή, δεν πρόκειται να μπουν στη διαδικασία να δώσουν κάποια απάντηση. Πέρ' απ' αυτό, υπάρχει και ένα άλλο ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα. Παραπάνω έγινε αναφορά στις δυνατότητες του λήπτη (π.χ κοινωνική θέση, επάγγελμα κ.α) με βάση τις οποίες κωδικοποιεί το μήνυμα. Ο τηλεπαρουσιαστής, όμως, απευθύνεται σε ένα μη συγκεκριμένο σύνολο ανθρώπων. Δεν γνωρίζει τον ακριβή αριθμό τους και βέβαια δεν είναι σε θέση να γνωρίζει τα ιδιαίτερα στοιχεία του κάθε ατόμου ξεχωριστά προκειμένου να επιλέξει τους τρόπους κωδικοποίησης του μηνύματος οι οποίοι απευθύνονται στο σύνολο του ακροατηρίου του.

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

 **Αποκωδικοποίηση του μηνύματος:** Αποκωδικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία το μήνυμα ερμηνεύει το νόημά του. Ο δέκτης του μηνύματος χρησιμοποιεί τις γνώσεις και την εμπειρία του για να ερμηνεύσει τα


σύμβολα του μηνύματος λειτουργώντας, όπως ένα λεξικό ή ένα βιβλίο με κώδικες. Έτσι, ενώ μέχρι τώρα ο δέκτης του μηνύματος τηρούσε παθητική στάση, αρχίζει να δραστηριοποιείται με την αποκωδικοποίηση των φράσεων. Τα σύμβολα δηλαδή τα οποία και επέλεξε ο πομπός για την κωδικοποίηση του μηνύματος, φτάνουν στον εγκέφαλο του δέκτη και ερμηνεύονται σύμφωνα με τις προσωπικές του εμπειρίες και δυνατότητες. Μία επικοινωνία, προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχής, πρέπει το αποκωδικοποιημένο μήνυμα να προσεγγίζει και, αν είναι δυνατόν, να ταυτίζεται με τα δεδομένα που είχε επιλέξει ο αποστολέας. Στην περίπτωση που τελικά το αποτέλεσμα της αποκωδικοποίησης δεν προσεγγίζει το αρχικά απεσταλμένο μήνυμα, τότε η επικοινωνία δεν είναι απόλυτα επιτυχής, εφόσον το ερμηνευμένο μήνυμα έχει πολλά στοιχεία των χαρακτηριστικών του παραλήπτη και όχι του αποστολέα.⁶⁵ Πρόκειται λοιπόν για στοιχεία τα οποία θα έπρεπε να είχε αποφύγει ο πομπός, καθώς δεν έγιναν αντιληπτά από το δέκτη και έτσι η επικοινωνία παρέμεινε ανολοκλήρωτη. Το είδος του μηνύματος αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική παράμετρο, καθώς επηρεάζει την αντίληψη του λήπτη. Άρα το μήνυμα πρέπει να περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όχι μόνο του αποδέκτη αλλά και της κοινωνικής, επαγγελματικής ή άλλης ομάδας στην οποία αυτός ανήκει.

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

⁶⁵ Hollis D., R., (1996), The Shape of Things to Come: The Role of IT.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

αποκωδικοποίησης του μηνύματος. Αυτή η δυνατότητα, δηλαδή να μπορεί ο αποστολέας να αλλάζει θέση με τον λήπτη, είναι η λεγόμενη αμφίδρομη επικοινωνία (**Two Ways Communication**). Έτσι, στο παράδειγμά μας, εάν ο υπάλληλος δεν καταλαβαίνει τη γλώσσα ή ακόμα και μία λέξη, τότε δεν είναι σε θέση να κατανοήσει τις εντολές του μάνατζερ-πομπού και έτσι ελλοχεύει ο κίνδυνος να εκτελέσει την εργασία του με λάθος τρόπο ή να μην την εκτελέσει καθόλου.⁶⁶

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

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

⁶⁶ Knight M., (1999), Writing and Other Communication Standards in Undergraduate Business Education: A Study of Current Program Requirements, Practices, and Trends.

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

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

✚ **Ο Θόρυβος:** Θόρυβο μπορεί να αποτελέσει οποιαδήποτε ενόχληση που λαμβάνει χώρα κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας και η οποία συναντάται σε οποιοδήποτε στάδιό της. Ο βασικότερος τύπος θορύβου αποκαλείται **κανάλι θορύβου** και έχει να κάνει με το μέσο της επικοινωνίας.⁶⁷ Όταν, λοιπόν, αυτή η παρέμβαση σχετίζεται με τη διαδικασία κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης του μηνύματος, δίνει ασαφή και ελλιπή αποτελέσματα. Τα συναισθήματα λόγου χάρη που εμπλέκονται στην εσκεμμένη διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να αποτελέσουν ένα είδος θορύβου. Έτσι, ο υπάλληλος μπορεί να μην ακούσει με ακρίβεια τις οδηγίες του μάνατζερ εξαιτίας του θορύβου που προέρχεται από ένα μηχανήμα καθαρισμού του χώρου.

Η επικοινωνιακή διαδικασία λαμβάνει χώρα, όταν η πληροφορία ή το νόημά της έχει μοιραστεί τουλάχιστον ανάμεσα σε δύο άτομα. Έπειτα, πρέπει να συμπεριλάβει την απάντηση από το δέκτη του μηνύματος, ο οποίος με τη σειρά του οφείλει να στείλει πίσω το δικό του μήνυμα στον αποστολέα του. Βέβαια, ο πομπός δεν είναι σε θέση να γνωρίζει εάν το μήνυμα έχει διαβιβαστεί με τον τρόπο που επιθυμούσε, εάν δεν υπάρξει ανατροφοδότηση από τον δέκτη του.

Οι λεγόμενοι «θόρυβοι», λοιπόν, (Σχήμα 6) παρεμβαίνουν τόσο κατά τη διαδικασία της αποστολής όσο και της λήψης και αποκωδικοποίησης του μηνύματος. Οι θόρυβοι αυτοί μπορεί να προέρχονται από εξωτερικά αίτια ή από αίτια εσωτερικά κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας.

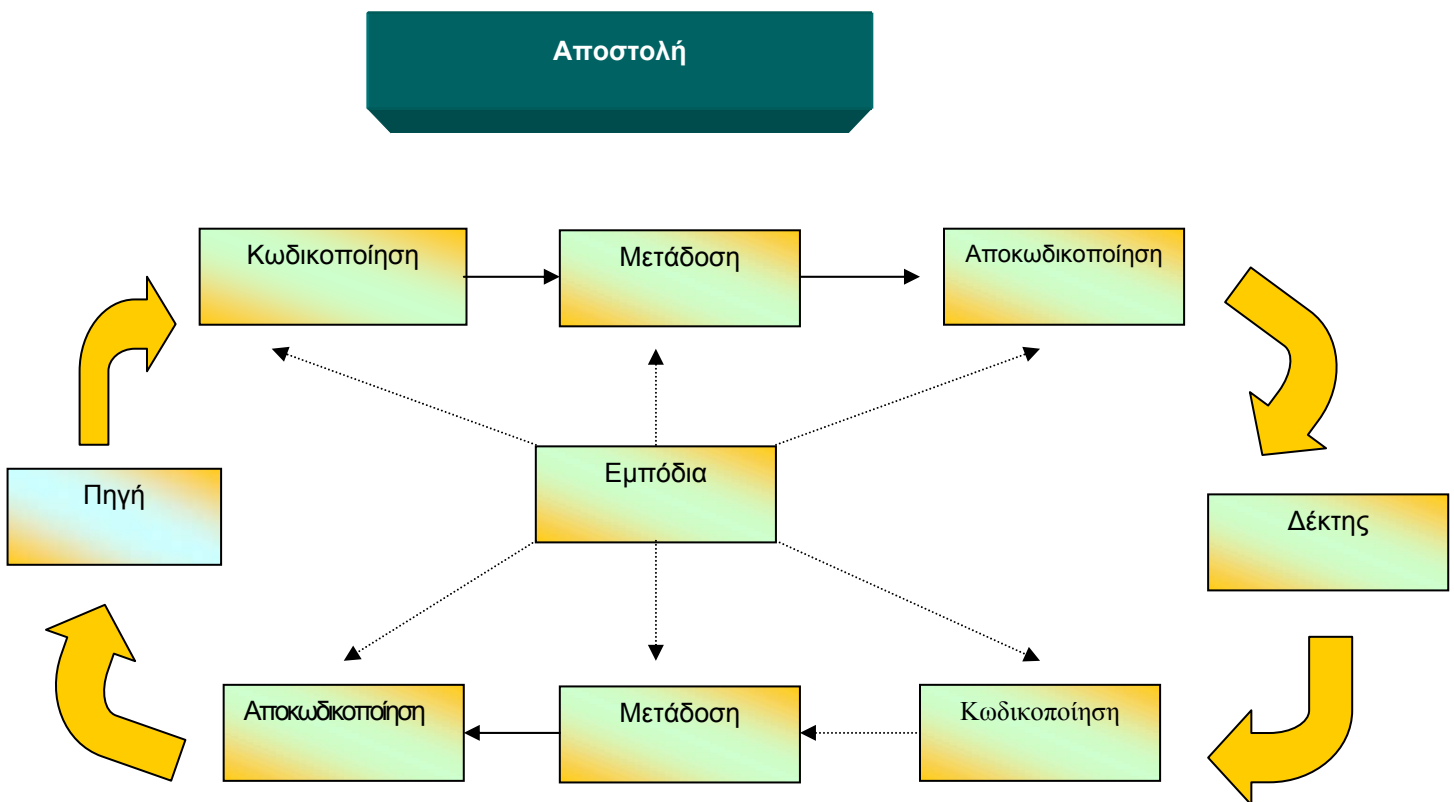
⁶⁷ See Wofford J., C., Gerloff E., A., & Cummins R., C., (1977), *Organizational Communication*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

- ✚ **Εξωτερικά αίτια:** πρόκειται για τον αποκαλούμενο μηχανολογικό θόρυβο, ο οποίος προκαλείται από φυσικά αίτια που δυσχεραίνουν την σωστή και ολοκληρωμένη μετάδοση του μηνύματος. Τέτοιου είδους επικοινωνιακά εμπόδια μπορεί να είναι ο θόρυβος από ένα διερχόμενο αυτοκίνητο ή κάποιο πρόβλημα στις τηλεπικοινωνίες.
- ✚ **Εσωτερικά αίτια:** σε αυτή την κατηγορία ανασταλτικών για την επικοινωνία παραγόντων εντάσσονται οι αποκαλούμενοι εννοιολογικοί θόρυβοι. Αυτοί προέρχονται από τις διαφορετικές έννοιες που προσδίδει ο παραλήπτης στις λέξεις που συνιστούν το μήνυμα. Η λέξη «αγάπη» για παράδειγμα, επιδέχεται διαφορετικές ερμηνείες ανάλογα με τον τύπο του αποδέκτη. Δηλαδή, η ερμηνεία του μηνύματος είναι άρρηκτα συνδεδεμένη, όπως προαναφέρθηκε, με τις ιδέες, τις εμπειρίες, τις ανάγκες και γενικότερα την αντίληψη του κάθε ατόμου. Πρόκειται για τα λεγόμενα κοινωνιοψυχολογικά εμπόδια τα οποία, πρέπει να τονιστεί ότι διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται η παραπάνω επικοινωνιακή διαδικασία

Σχήμα 6

Η διαδικασία της επικοινωνίας



Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

Η διαδικασία η οποία θα ακολουθηθεί για την αποστολή και λήψη του μηνύματος, μοιάζει με μία αλυσίδα. Έτσι, όπως οι διαφορετικοί κρίκοι μιας αλυσίδας είναι αλληλένδετα μεταξύ τους, έτσι και η διαδικασία της επικοινωνίας αποτελείται από διάφορες φάσεις οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους επηρεάζοντας άμεσα η μία την έκβαση της άλλης. Είναι απαραίτητο, λοιπόν να γίνει μία πιο διεξοδική αναφορά στις διαφορετικές αυτές φάσεις της διαδικασίας της επικοινωνίας. Σύμφωνα με το παραπάνω σχεδιάγραμμα (Σχήμα 6), βλέπουμε ξεκάθαρα την πορεία που ακολουθεί το μήνυμα από την αποστολή του μέχρι την παραλαβή του. Πριν προχωρήσουμε στην επιμέρους ανάλυση του σχήματος, θα πρέπει να αναφερθούμε λεπτομερώς στην αρχική φάση της σύλληψης και της μορφοποίησης του μηνύματος.

11.3 Επικοινωνιακά μέσα προσέγγισης των εργαζομένων

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

Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια συνοπτικής προσέγγισης κάποιων τρόπων, οι οποίοι χρησιμοποιούνται προκειμένου να διεξαχθεί η επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και τις εργασιακές ομάδες του οργανισμού⁶⁸.

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

⁶⁸ Dartnell, G., (2000), *Office Administration Handbook*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας


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

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

περάσει στα μέλη της. Στα οπτικοακουστικά μέσα εντάσσονται οι αφίσες, οι οργανωτικοί χάρτες, οι προβολές ταινιών της ομάδας, κλπ.⁶⁹

11.4 Δίκτυα επικοινωνίας των ομάδων

Η επικοινωνία ενώνει άτομα και ομάδες σε ένα κοινωνικό σύστημα. Σε πρώτη φάση λοιπόν η επικοινωνιακή διαδικασία είναι συνδεδεμένη με τα καθήκοντα των ατόμων και συνεπώς την αναπτυξιακή διαδικασία του οργανισμού. Έτσι, τα άτομα λαμβάνουν μέσω των δικτύων τις πληροφορίες που τους είναι απαραίτητες για να εκτελέσουν σωστά την εργασία τους και να συνεργαστούν με τα άλλα άτομα. Με την πάροδο του χρόνου αυτές οι σχέσεις επικοινωνίας εξελίσσονται σε ένα σύγχρονο κοινωνικό σύστημα, το οποίο απαρτίζεται από επικοινωνιακά δίκτυα μικρών ομάδων και από μεγαλύτερα δίκτυα, όπως είναι οι ίδιες οι οργανώσεις. Αυτές οι κατασκευές δικτύων επικοινωνίας συνδράμουν τόσο στη ροή και το περιεχόμενο της επικοινωνίας όσο και στη δομή του ίδιου του οργανισμού.⁷⁰ Τέλος, οι τρόποι και το περιεχόμενο της επικοινωνίας στηρίζει την κουλτούρα, τα πιστεύω, και το σύστημα αξιών της ομάδας και του οργανισμού συμβάλλοντας στην καλή λειτουργία του.

 **Δίκτυα επικοινωνίας μεταξύ μικρών ομάδων.** Η διερεύνηση της διαπροσωπικής επικοινωνίας μέσα στις μικρές ομάδες μπορεί να γίνει μέσα από τη μελέτη των μορφών επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της εργασίας, όπως επίσης και από τη ροή της πληροφορίας από κάποια μέλη της προς την ομάδα ως σύνολο.⁷¹ Τέσσερα τέτοιες μορφές απεικονίζονται στο σχήμα 8 που ακολουθεί.

⁶⁹ Nurden R., (1997), Graduates Must Master the Lost Art of Communication.

⁷⁰ Katz D., & Kahn R., L., (1978), *The Social Psychology of Organizations*.

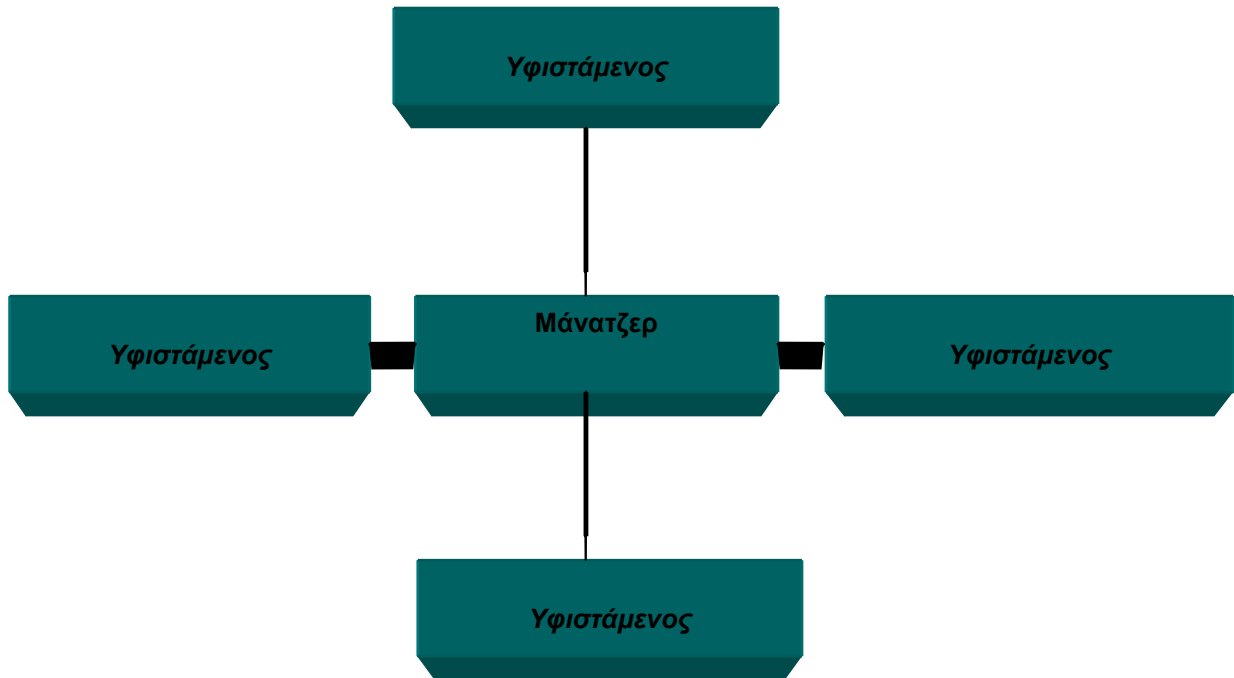
⁷¹ Wofford, Gerliff, and Cummins, *Organizational Communication*; and Shaw Marvin E., (1981), *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

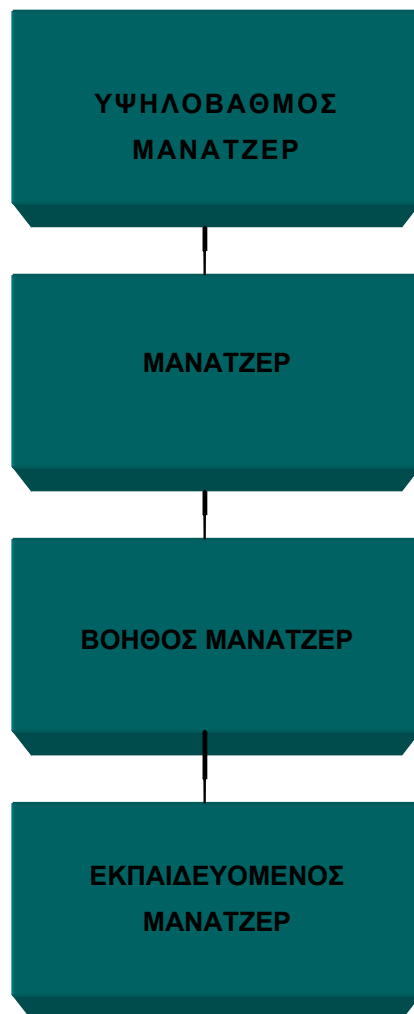
Σχήμα 7

Δίκτυα επικοινωνίας

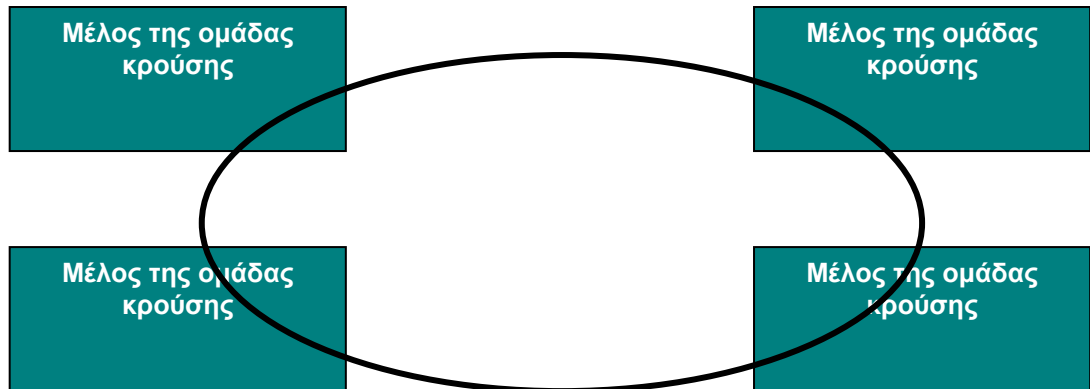
Ρόδα



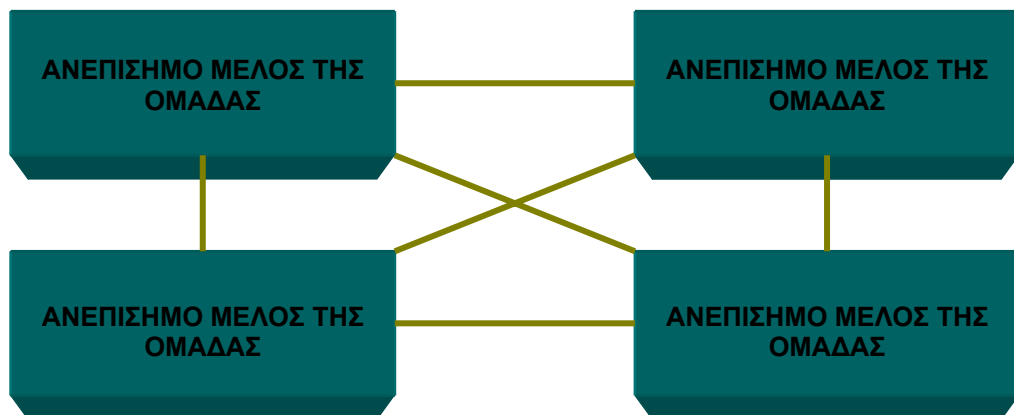
Αλυσίδα



Κύκλος



Όλα τα δίκτυα



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

β. Στο **σύστημα «αλυσίδα»** (chain network) τα άτομα επικοινωνούν με όλους τους άλλους, ανώτερους ή κατώτερους, εκτός από τα άτομα που βρίσκονται

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

στα άκρα της επικοινωνίας. Τα τελευταία μπορούν να επικοινωνήσουν με ένα μόνο άτομο. Αυτό το σύστημα επικοινωνίας εφαρμόζεται όπου υπάρχει κάθετη ιεραρχία, στην οποία το μεγαλύτερο μέρος του πληροφοριακού υλικού κατευθύνεται είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω κατά μήκος της αλυσίδας.

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

δ. Τέλος, στο **σύστημα «όλων των δικτύων»** (all-channel network) όλα τα άτομα επικοινωνούν με όλες τις κατευθύνσεις και με οποιονδήποτε μέλος. Αυτό το σύστημα επικοινωνίας συναντάται στις άτυπες ομάδες, οι οποίες δεν έχουν τυπική δομή, ηγέτη ή καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσουν.

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

Τα δίκτυα επικοινωνίας σχηματίζονται αυτόματα ή φυσιολογικά ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στους εργαζόμενους. Τα δίκτυα αυτά σπάνια είναι μόνιμα και αλλάζουν καθώς τα καθήκοντα των ατόμων και οι αλληλεπιδράσεις τους μεταβάλλονται. Στον πίνακα 2 απεικονίζονται οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ανάπτυξη των δικτύων επικοινωνίας. Το έργο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση της μορφής του δικτύου της επικοινωνίας. Έτσι, εάν το πρωταρχικό έργο της ομάδας είναι η λήψη αποφάσεων, το σύστημα «όλων των δικτύων» μπορεί να αναπτυχθεί προκειμένου να συγκεντρωθούν οι κατάλληλες πληροφορίες και να εκτιμηθούν όλες οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

Το περιβάλλον (ο τύπος του δωματίου στον οποίο εργάζεται ή συναντιέται η ομάδα, τοποθέτηση των θέσεων και των τραπέζιων, η γεωγραφική διασπορά κ.α) μπορούν να επηρεάσουν τη συχνότητα και τρόπο της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα άτομα της ομάδας. Εάν για παράδειγμα ο χώρος εργασίας κάποιων μελών της ομάδας βρίσκεται τρεις ορόφους κάτω από το χώρο που απασχολείται η πλειοψηφία των ατόμων της, τότε είναι λογικό τα μέλη αυτά να αναπτύξουν πιο ασθενείς επικοινωνιακούς δεσμούς.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

Προσωπικοί παράγοντες επηρεάζουν επίσης την ανάπτυξη του επικοινωνιακού δικτύου. Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται η τεχνική κατάρτιση, η εξωστρέφεια, οι ικανότητες ανάπτυξης συνομιλίας, καθώς και ο βαθμός στον οποίο εξοικείωσης που έχουν τα άτομα μεταξύ τους. Για παράδειγμα σε μία ομάδα η οποία ασχολείται κυρίως με τεχνικά προβλήματα το άτομο που είναι περισσότερο καταρτισμένο μπορεί να επηρεάσει την κατεύθυνση της επικοινωνίας κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας και τα δίκτυα επικοινωνίας σχετίζονται με τη σύνθεση, το μέγεθος, τις νόρμες και το βαθμό συνοχής της. Έτσι, οι νόρμες μίας ομάδας σε μία οργάνωση μπορεί να ενθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα, ενώ οι νόρμες μιας άλλης οργάνωσης μπορεί να την αποθαρρύνουν.

Το αποτέλεσμα, εξάλλου, των προσπαθειών της ομάδας είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τη συντονισμένη δράση των μελών της, και τα δίκτυα επικοινωνίας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση της ομάδας. Γι' αυτό το λόγο οι μάνατζερ οφείλουν χειριστούν έτσι τη ροή της πληροφορίας και τη ανάπτυξη των δικτύων επικοινωνίας, ώστε να αναπτυχθούν αποδοτικές και εποικοδομητικές σχέσεις ανάμεσα στα άτομα της ομάδας και του οργανισμού. Για παράδειγμα οι μάνατζερ πρέπει να κανονίσουν τα γραφεία και ο χώρος εργασίας των ατόμων να επιτρέπει την εύκολη επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας.⁷²

Πίνακας 2

Παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη των μικρών ομαδικών δικτύων

Παράγοντας	Παράδειγμα
Καθήκον	Λήψη αποφάσεων, Διαδοχική παραγωγή
Περιβάλλον	Είδος χώρου, τοποθέτηση επίπλων, διασπορά των μελών
Προσωπικά χαρακτηριστικά	Κατάρτιση, εξωστρέφεια, ικανότητες επικοινωνίας, βαθμός οικειότητας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας
Παράγοντες ομαδικής απόδοσης	Σύνθεση, μέγεθος, νόρμες, συνεκτικότητα

⁷² Saftner J., T., (1999), Talk the Talk: how well do you communicate?

11.5 Ο χειρισμός της επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας, όσο εύκολη και αν φαίνεται επιφανειακά, στην πράξη δεν είναι, καθώς τα μηνύματα δεν γίνονται πάντοτε κατανοητά. Σε αυτό το σημείο έρχεται να προστεθεί και ο παράγοντας **εγκυρότητα (fidelity)** στην επικοινωνία. Πρόκειται για το βαθμό ανταπόκρισης που υπάρχει ανάμεσα στην στο νόημα που προσδίδει στο μήνυμα η πηγή και σε αυτό που γίνεται αντιληπτό από τον δέκτη. Ο βαθμός αυτός κατανόησης του περιεχομένου του μηνύματος με τον ίδιο τρόπο τόσο από τον πομπό όσο και από το δέκτη μπορεί να βρεθεί σε όλα τα στάδια της επικοινωνιακής διαδικασίας (από την πηγή έως και την ανατροφοδότηση). Επιπλέον, μία ομάδα ή μία οργάνωση μπορεί να έχει χαρακτηριστικά που εμποδίζουν τη ροή της επικοινωνίας. Στον πίνακα 3 απεικονίζονται τα σημαντικότερα εμπόδια κατά τη διάρκεια της επικοινωνιακής διαδικασίας.


Πίνακας 3

Εμπόδια στην επικοινωνία

Πηγή προβλήματος	Είδος προβλήματος
Πομπός	Φιλτράρισμα
Κωδικοποίηση και Αποκωδικοποίηση	Έλλειψη κοινής εμπειρίας, σημασία λέξεων, διάλεκτοι, προβλήματα μεσολάβησης.
Δέκτης	Επιλεκτική προσοχή, κριτική με βάση τις αρχές, έλλειψη αξιόπιστων πηγών, παρερμηνείες
Ανατροφοδότηση	Παραμέληση
Παράγοντες της ομάδας/οργάνωσης	Θόρυβος, διαφορές στάτους, πίεση χρόνου, επικοινωνιακές κατασκευές

11.6 Η βελτίωση της επικοινωνιακής διαδικασίας

Η βελτίωση της επικοινωνιακής διαδικασίας είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κατανόηση των προβλημάτων της οργάνωσης. Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια προσέγγισης των προβλημάτων αυτών και πρόταση λύσεων μελετώντας τις πηγές τους.⁷³

 **Πομπός:** ο πομπός του μηνύματος μπορεί σκόπιμα να κρατήσει ή να φιλτράρει την πληροφορία υποθέτοντας πως η τελευταία δεν είναι απαραίτητη για το δέκτη. Ωστόσο, αυτό μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την ελλιπή κατανόηση του μηνύματος ή ακόμα και την παρερμηνευσή του. Για παράδειγμα κατά τη διάρκεια μίας συνέντευξης αξιολόγησης της απόδοσης ενός μέλους της ομάδας ο μάνατζερ μπορεί να μη θεωρεί απαραίτητο να γίνουν γνωστές στον αξιολογούμενο όλες οι παράμετροι που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση. Ωστόσο, εάν ο υπάλληλος τις είχε υπόψη του, θα ήταν σε θέση να αντιληφθεί και να εξηγήσει συγκεκριμένες συμπεριφορές και έτσι θα μπορούσε να αλλάξει την οπτική του μάνατζερ με αποτέλεσμα η αξιολόγησή του να είναι πιο ακριβής. Το φιλτράρισμα της πληροφορίας είναι πιο πιθανό να εμφανιστεί στην ηλεκτρονική επικοινωνία, που πραγματοποιείται μέσω E-mails ή Voice mails, καθώς συνήθως συντάσσονται με συντομία ή είναι περιληπτικά. Το φιλτράρισμα της πληροφορίας μπορεί να προκαλέσει ανεπανόρθωτη ρήξη στην επικοινωνία ακόμα και στην περίπτωση που αυτή είναι συνεχής (follow up).

Το φιλτράρισμα της πληροφορίας και όλες οι αρνητικές επιπτώσεις του μπορούν να αποφευχθούν, αρκεί οι φορείς της επικοινωνίας να κατανοήσουν για ποιο λόγο συμβαίνει. Έτσι, αυτό μπορεί να είναι αποτέλεσμα της έλλειψης κατανόησης της θέσης του δέκτη από την πλευρά του πομπού, ο οποίος αισθάνεται την ανάγκη να προστατεύσει τη θέση του περιορίζοντας την πρόσβαση του δέκτη στην πληροφόρηση. Σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να υπάρχει αμφιβολία για τον τρόπο που πρόκειται να χρησιμοποιήσει ο δέκτης το πληροφοριακό υλικό. Ωστόσο, πρωταρχικός σκοπός του πομπού έπρεπε να είναι το μήνυμα. Έτσι, ο τελευταίος θα πρέπει να αποφασίσει ποιο περιεχόμενο του μηνύματος θέλει να κατανοήσει ο δέκτης και να του στείλει τέτοια ποσότητα πληροφοριών, ώστε και να κατανοήσει το μήνυμα και να μην έχει τη δυνατότητα να το παρερμηνεύσει (**overload**). Τέλος, είναι πολύ σημαντικό ο πομπός να δείξει εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του δέκτη, ότι

⁷³ Quoted in Like It or Not, You've Got Mail, (1999), *Business Week*.

δηλαδή ο τελευταίος είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει την πληροφορία κατάλληλα.

🚩 **Κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση:** Τα προβλήματα στην κωδικοποίηση και την αποκωδικοποίηση λαμβάνουν χώρα, καθώς το μήνυμα μεταφράζεται με σύμβολα που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της μεταβίβασής του. Τα προβλήματα αυτά, όπως προαναφέρθηκε στον πίνακα 3 αφορούν την έλλειψη κοινών εμπειριών ανάμεσα στον πομπό και το δέκτη του μηνύματος, τη απόδοση διαφορετικής σημασίας σε κάποιες λέξεις ή τη χρήση διαλέκτων, όπως επίσης και προβλήματα που σχετίζονται με το μέσο της επικοινωνίας.

Τα προβλήματα, λοιπόν, που αφορούν τη **σημασία** των λέξεων (semantics), όταν τα μέλη της ομάδας προσδίδουν διαφορετικό νόημα ο καθένας για τις ίδιες λέξεις που χρησιμοποιούν. Για παράδειγμα ένα μέλος της ομάδας μπορεί να χρησιμοποιήσει τη φράση «πρέπει να απαλλαγούμε από αυτά τα προβλήματα». Με έναυσμα αυτή τη φράση ο άμεσος προϊστάμενός του μπορεί να θεωρήσει ότι ο συγκεκριμένος εργαζόμενος χρειάζεται περισσότερη εκπαίδευση, ενώ ο διευθυντής του μπορεί να την θεωρήσει ως σοβαρό λόγο απόλυσης.

Η ειδική ή τεχνική γλώσσα που χρησιμοποιείται στο εμπόριο, σε κάποιο επάγγελμα, κοινωνική ομάδα ή τόπο είναι η **διάλεκτος** (jargon). Πρόκειται για μια υβριδική ή συγκεκριμένη γλώσσα μίας ομάδας. Για παράδειγμα μια ομάδα ειδικών πάνω στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές χρησιμοποιεί λέξεις, το νόημα και η σημασία των οποίων δεν είναι κατανοητά σε άτομα που δεν ασχολούνται με αυτό τον τομέα. Ωστόσο, πολλά άτομα στην προσπάθειά τους να επικοινωνήσουν με τα μέλη μιας άλλης ομάδας με συναφές αντικείμενο εργασίας χρησιμοποιούν τους όρους με τέτοιο τρόπο, ώστε το νόημα του μηνύματος δεν γίνεται κατανοητό από το δέκτη και η επικοινωνία αποβαίνει άκαρπη.

🚩 **Δέκτης:** Πολλά επικοινωνιακά προβλήματα έχουν τη ρίζα τους στο δέκτη του μηνύματος. Αυτά σχετίζονται κυρίως με την επιλεκτική προσοχή, με κρίσεις επηρεασμένες από τις αρχές του δέκτη, την αξιοπιστία των πηγών και τις παρερμηνείες.

Τα προβλήματα που αφορούν την επιλεκτική προσοχή λαμβάνουν χώρα, όταν ο δέκτης του μηνύματος δίνει προσοχή μόνο στα σημεία που τον

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

ενδιαφέρουν, κάτι που παρατηρείται συχνά στην προφορική επικοινωνία. Έτσι, στα πλαίσια μίας συνάντησης της ομάδας κάποια μέλη μπορεί να δώσουν σημασία σε ορισμένα θέματα που συζητήθηκαν, καθώς το μυαλό τους ταλάνιζαν άλλα θέματα. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο δέκτης του μηνύματος, στη συγκεκριμένη περίπτωση ο μάνατζερ της ομάδας, μπορεί να αυξήσει τον τόνο της φωνής του σε κάποια σημεία της ομιλίας του, τα οποία θεωρεί καίρια ή να προσφέρει ανταμοιβή.

Οι κριτική του μηνύματος που γίνεται με βάση τις αρχές και τις αξίες του δέκτη επηρεάζεται από το βαθμό στον οποίο το μήνυμα ενδυναμώνει ή αντιτίθεται στα προσωπικά του πιστεύω. Εάν, δηλαδή, το μήνυμα ενδυναμώνει τα πιστεύω του δέκτη, τότε ο τελευταίος μπορεί να δώσει πολύ μεγάλη προσοχή στο μήνυμα, χωρίς διεξοδική διερεύνηση. Από την άλλη πλευρά, εάν τα στοιχεία του μηνύματος έρχονται σε αντίθεση με τα πιστεύω του, τότε μπορεί και να το απορρίψει εντελώς. Έτσι, ο προϊστάμενος πωλήσεων μπορεί να προβλέψει ότι οι ανάγκες της αγοράς βρεφικά προϊόντα πρόκειται να αυξηθούν μέσα στα επόμενα χρόνια αγνοώντας τις έρευνες που αναφέρουν ότι παρατηρείται μείωση του αριθμού γεννήσεων.

Ο δέκτης του μηνύματος μπορεί επίσης να ασκήσει κριτική για την αξιοπιστία της πηγής του. Εάν δηλαδή το άτομο που στέλνει το μήνυμα είναι ένας αξιοσέβαστος επιστήμονας, ο δέκτης θα δώσει ιδιαίτερη προσοχή στο μήνυμα και θα το πιστέψει. Όμως, εάν στο πρόσωπο του αποστολέα βλέπει ένα άτομο άγνωστο στον οποίο κανείς δεν δείχνει σεβασμό, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να υποτιμήσει το μήνυμά του.

Τέλος, ο δέκτης του μηνύματος μπορεί να παρερμηνεύσει τις πληροφορίες που δέχεται, εάν η ποσότητά του είναι μεγάλη. Στα πλαίσια μίας ομάδας, η οποία εντάσσεται σε μία μεγάλη οργάνωση, αυτό μπορεί να συμβεί ευκολότερα, καθώς τα άτομα λαμβάνουν πληροφόρηση με διάφορα μέσα, όπως μηνύματα μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή από τον προϊστάμενό τους, από συναδέλφους και από πηγές εκτός της οργάνωσης.

Έτσι, πολλοί μάνατζερ λαμβάνουν πάνω από εκατό μηνύματα καθημερινά, τα οποία αδυνατούν να κωδικοποιήσουν, να ερμηνεύσουν και να απαντήσουν. Έτσι, χρησιμοποιούν τον επιλεκτικό τρόπο επεξεργασίας τους ή κρίνουν με βάση τα πιστεύω και τις αξίες τους όποια από αυτά κρίνουν σημαντικά.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

Παρόλο που αυτός ο τρόπος ίσως είναι και ο πιο εύκολα εφαρμόσιμος σε περιβάλλοντα, όπου υπάρχει καταιγισμός μηνυμάτων, κάποιο ζωτικό μέρος του πληροφοριακού υλικού χάνεται.⁷⁴

- ✚ Ο σκοπός της ανατροφοδότησης είναι ο έλεγχος-επαλήθευση του μηνύματος. Έτσι, ο δέκτης του στέλνει ένα μήνυμα πίσω στην πηγή, ως ένδειξη ότι έλαβε το πρώτο μήνυμα του αποστολέα και ότι έχει καταλάβει το περιεχόμενό του. Η έλλειψη ανατροφοδότησης μπορεί να προκαλέσει τουλάχιστον δύο προβλήματα: α. πρώτα απ' όλα η πηγή μπορεί να χρειάζεται να στείλει ένα ακόμη μήνυμα, καθώς δεν έχει λάβει απάντηση για το πρώτο, β. η πηγή μπορεί να δράσει στέλλοντας ένα διαφορετικό μήνυμα θεωρώντας ότι ο δέκτης δεν αντιλήφθηκε το νόημα του προηγούμενου.

Η σημασία της ανατροφοδότησης είναι πάρα πολύ μεγάλη. Γι' αυτό, όταν απουσιάζει η πηγή πρέπει να την αναζητά ενεργά και ο δέκτης πρέπει να δείχνει ανταπόκριση. Πολύ συχνά μάλιστα

11.7 Η επικοινωνία στις επιτροπές μίας ομάδας

Οι επιτροπές σε μια ομάδα αποτελούνται τουλάχιστον από δύο μέλη και ο αριθμός τους ποικίλει και είναι συνάρτηση του μεγέθους της ομάδας, χωρίς ωστόσο να υπάρχει κάποιος περιορισμός. Οι επιτροπές αποτελούν σχήματα τυπικής οργάνωσης και συγκροτούνται για την εξυπηρέτηση κάποιου στόχου και καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Οι αυξημένες ανάγκες σε πληροφορίες, συμβάλλουν στην δημιουργία των επιτροπών, οι οποίες όμως θα απαρτίζονται από μέλη με ιδιαίτερα εξειδικευμένες γνώσεις. Ας μην ξεχνάμε ότι πρόκειται για συλλογικά όργανα συλλογής πληροφοριών ποιότητας. Τα μέλη των επιτροπών αυτών λαμβάνουν αποφάσεις οι οποίες βασίζονται στην αμφίδρομη επικοινωνία των μελών τους μεταξύ τους ή της επιτροπής με το εξωτερικό γενικότερο περιβάλλον.

Οι επιτροπές χρησιμοποιούνται συνήθως:

- ✚ Για την επίλυση διαφορών μέσα στην ίδια την ομάδα
- ✚ Για τη διατύπωση προτάσεων προς το μάντζερ και την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού

⁷⁴ Caudron S., (1990), *Monsanto Responds to Diversity*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

- ✚ Για τη διατύπωση ιδεών και καινοτόμων λύσεων για προβλήματα που αφορούν την ομάδα και κατ' επέκταση την επιχείρηση
- ✚ Για την λήψη αποφάσεων πάνω σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα που ταλανίζει την ομάδα.

Η χρήση των επιτροπών στις σύγχρονες επιχειρήσεις αποδεικνύει περίτρανα την αξία και τη συμβολή τους. Μπορεί πολλοί να έχουν συνδέσει την ύπαρξή τους με σπατάλη χρόνου ή ενέργειας, αλλά, εάν χρησιμοποιηθούν ορθολογικά, μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμα εργαλεία αξιοποίησης της δημιουργικής δύναμης των εργαζομένων. Μελέτες έχουν δείξει πως οι επιτροπές μπορούν να παίρνουν πιο αποτελεσματικές αποφάσεις κατά μέσο όρο απ' ότι τα μεμονωμένα άτομα. Και αυτό συμβαίνει καθώς οι επιτροπές διαθέτουν μεγαλύτερη ποσότητα πληροφοριών, χάρι στις γνώσεις και την πείρα που έχουν τα μέλη τους. Βέβαια, αυτό δε σημαίνει πως όλα τα μέλη έχουν την ίδια πληροφόρηση ή πείρα γι' αυτό και ο βαθμός συνεισφορά τους είναι διαφορετικός. Βασική λειτουργία των επιτροπών λοιπόν είναι να φιλτράρουν τις ακραίες πληροφορίες συγκρατώντας αυτές που είναι ωφέλιμες για τη λειτουργία τους.

Η αποτελεσματικότητα μίας επιτροπής είναι συνισταμένη πολλών παραγόντων, όπως η ικανότητα του προέδρου της, η σύσταση της ομάδας και η φύση της εργασίας που έχει αναλάβει κ.α. Πολλοί σύγχρονοι οργανισμοί διαπιστώνουν πως οι επιτροπές είναι τόσο σημαντικές για τη λειτουργία του, ώστε δίνουν στα μέλη τους την ευκαιρία να παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα για την ηγεσία μιας επιτροπής και τις ικανότητες συμμετοχής σε αυτή.

11.7.1 Ο πρόεδρος της επιτροπής

Ο πρόεδρος της επιτροπής αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της για την καλή λειτουργία της, καθώς οι ικανότητές του εξασφαλίζουν την επιτυχημένη ή όχι πορεία της ομάδας. Έτσι, ο πρόεδρος πρέπει να έχει τις απαραίτητες ικανότητες, οι οποίες θα τον βοηθήσουν να κατευθύνει σωστά τις ομαδικές διαδικασίες, αφού εκείνος ουσιαστικά καθορίζει την πορεία της ομάδας. Βασική ευθύνη του, λοιπόν, είναι να παρέχει στα άτομα την δυνατότητα έκφρασης των απόψεών τους, ώστε να ακούγονται διαφορετικές γνώμες και απόψεις, ενώ ταυτόχρονα να καλλιεργείται η δημιουργικότητα της ομάδας. Ο ικανός πρόεδρος μπορεί να κατευθύνει την ενέργεια της ομάδας σε δημιουργικές και αποτελεσματικές πράξεις για την επίλυση ενός προβλήματος. Πολλές φορές μάλιστα δημιουργούνται συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, οι οποίες αποτελούν εκφράσεις δημιουργικής ενέργειας. Σε αυτή

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

την περίπτωση ρόλος του προέδρου της επιτροπής είναι να μετατρέψει τις παραπάνω συγκρούσεις σε συνολικά επιτεύγματα.

Ένα μέλος λοιπόν της ομάδας για να μπορέσει να γίνει πρόεδρος της επιτροπής θα πρέπει:

- ✚ Να μπορεί να συντάσσει ημερήσια διάταξη πριν από τη συνεδρίαση,
- ✚ Να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας σε κάθε διαδικασία της επιτροπής,
- ✚ Να μην μπαίνει στη διαδικασία της κριτικής των απόψεων και των ιδεών των μελών της επιτροπής, καθώς η κρίση είναι ευθύνη της ομάδας,
- ✚ Να κατευθύνει με προσοχή τα μέλη της ομάδας προς τους στόχους του οργανισμού ακολουθώντας το συμφωνημένο χρονοδιάγραμμα.
- ✚ Να βρίσκεται σε διαρκή επαγρύπνηση και να ενεργεί γρήγορα για την επίλυση προσωπικών συγκρούσεων.
- ✚ Να επιμένει στην αξιολόγηση των ιδεών μόνο με βάση την επαγγελματική τους αξία,
- ✚ Να φροντίζει να τηρείται αρχείο με τα επιτεύγματα της επιτροπής,
- ✚ Να ανταμείβει τα μέλη της ομάδας για την ολοκλήρωση ενός έργου.

Ο πρόεδρος-ηγέτης της επιτροπής επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας και από την εργασία που το καθένα εκτελεί. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας και μοναδικός τύπος ηγεσίας για όλες τις ομάδες, καθώς υπάρχουν μεταβλητές που καθορίζουν τους τύπου ηγεσίας, οι οποίοι αρμόζουν στην κάθε περίπτωση.

11.7.2 Μέλη της επιτροπής

Από την σύνθεση και την διάρθρωση των επιτροπών εξαρτάται απόλυτα και η επιτυχής λειτουργία τους. Ο αριθμός των μελών που τη συνιστούν δεν πρέπει να ξεπερνάει τα 7, καθώς στη συνέχεια γίνεται ιδιαίτερα δυσκίνητη στην επεξεργασία των πληροφοριών και στην λήψη των αποφάσεων. Επίσης, τα μέλη της θα πρέπει να προέρχονται από όλα τα στρώματα του οργανισμού έτσι ώστε να καλύπτεται ένα μεγάλο φάσμα αναγκών των εργαζομένων και η εργασία της επιτροπής μέσα στην ομάδα να είναι αποδοτική. Το γεγονός αυτό είναι ζωτικής σημασίας για την σωστή ψυχολογία των ατόμων της ομάδας.

Η συμμετοχή στις δραστηριότητες μιας επιτροπής αποτελεί μία ιδιαίτερα χρήσιμη λειτουργία. Όπως προαναφέρθηκε, τα μέλη της επιτροπής ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά στρώματα του οργανισμού και πρέπει να διακρίνονται από

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

προθυμία και να έχουν ικανότητες. Επομένως, τα κριτήρια επιλογής των μελών μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- ✚ Στην προθυμία τους να συνεργάζονται και όχι να ανταγωνίζονται μεταξύ τους,
- ✚ Στις ικανότητες επικοινωνίας που έχουν ή μπορούν να αποκτήσουν,
- ✚ Στην εθελοντική προσφορά τους και την προθυμία τους να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους,
- ✚ Στις τεχνικές δεξιότητες ή τις γνώσεις που διαθέτουν και απαιτούνται για το έργο της ομάδας,
- ✚ Στην ικανότητά τους να αφοσιώνονται σε ένα έργο.⁷⁵

11.8 Η σύγκρουση των στόχων στα πλαίσια μιας επιτροπής

Είναι πολύ φυσικό και στα πλαίσια της επιτροπής να παρατηρείται το στοιχείο της σύγκρουσης. Κάθε μέλος, λοιπόν, ξεχωριστά, θα διαφωνήσει, θα αντιδράσει ή θα προσπαθήσει να πείσει πως η δική του άποψη είναι εκείνη που ταιριάζει καλύτερα για μία συγκεκριμένη περίπτωση, οπότε θα επέλθει και σύγκρουση. Άλλωστε, η συμπεριφορά του κάθε μέλους της αποτελεί αντανάκλαση των αναγκών του. Ωστόσο, στην περίπτωση αυτή οφείλει να προσαρμόσει τις προσωπικές του ανάγκες, τα πιστεύω και τα θέλω του στα αντίστοιχα της ομάδας στην οποία εντάσσεται. Έτσι, οι σκοποί που πρέπει να καλυφθούν είναι οι εξής:

- ✚ Ο βασικός σκοπός της επιτροπής, ο οποίος δικαιολογεί την ύπαρξή της
- ✚ Ο σκοπός των διαφορετικών ομάδων, στις οποίες ανήκουν τα μέλη της επιτροπής
- ✚ Οι καθαρά προσωπικοί σκοποί των μελών της.

Η σύγκρουση στα πλαίσια των ομάδων και επιτροπών αποτελεί ένα συχνά εμφανιζόμενο και πολυδιάστατο φαινόμενο. Πολλά είναι τα αίτια που ευνοούν την εμφάνιση συγκρούσεων, όπως και τα στάδια που συνοδεύουν την εκδήλωσή τους. Η σύγκρουση λοιπόν ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας μέσα σε έναν εργασιακό χώρο μπορεί να πάρει τις ακόλουθες μορφές:

- **Σύγκρουση σχέσεων (relationship conflict):** πρόκειται για μια μορφή σύγκρουσης, η οποία πηγάζει από τις διαπροσωπικές διαφορές, που λαμβάνουν χώρα ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Οι παραπάνω διαφορές μπορεί να

⁷⁵ Fletcher W., (1999), Speak out and Remove all doubt, *Management Today*..

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

αφορούν τη δυσαρέσκεια κάποιων από τα μέλη για κάποιους άλλους και πολλές φορές εκδηλώνονται με τη μορφή ενοχλήσεων, απογοητεύσεων και εντάσεων.

- **Σύγκρουση καθηκόντων (task conflict):** είναι ένα είδος σύγκρουσης που δημιουργείται ως απόρροια των διαφορετικών απόψεων και γνώμων, όσον αφορά τα καθήκοντα της ομάδας. Οι συγκρούσεις καθηκόντων πολλές φορές μοιάζουν με έντονες συζητήσεις ή εκδηλώσεις ενθουσιασμού αλλά σε καμία περίπτωση δε συνδέονται με αρνητικά διαπροσωπικά συναισθήματα, τα οποία συνήθως συναντιούνται στη σύγκρουση σχέσεων.
- **Σύγκρουση διαδικασίας (process conflict):** αυτή αναφέρεται σε διαφορές απόψεων για το ποια διαδικασία πρέπει να ακολουθηθεί για την εκτέλεση ενός έργου. Πιο συγκεκριμένα πρόκειται για θέματα καθηκόντων, όπως τι προτιμάει να κάνει κάποιος και τι ποσοστό υπευθυνότητας έχουν τα διάφορα άτομα.⁷⁶

Στο παρελθόν η ερευνητική διαδικασία περιοριζόταν σε μια στατική θεώρηση του φαινομένου της σύγκρουσης. Στην πραγματικότητα όμως, θα ήταν καλό να εξεταστεί σε ποιο βαθμό, τότε και εάν όντως αναδύεται η σύγκρουση αυτή. Άλλωστε, η ουσιαστική θεώρηση του φαινομένου και η κατανόηση της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στα είδη της σύγκρουσης και την απόδοση της ομάδας μπορεί να γίνει μέσα από τη εξέταση της χρονικής περιόδου εμφάνισης της σύγκρουσης και των μορφών που παρατηρήθηκαν μέσα στο πέρασμα του χρόνου.

Πολλές έρευνες έχουν συνδέσει τη σύγκρουση στα πλαίσια της ομάδας με τα στάδια, μέσα από τα οποία περνάει η επίλυση των προβλημάτων της. Ο Gersick (1988, 1989) υποστήριξε πως μέσα στα πλαίσια των ομάδων διατηρείται ένα είδος ισορροπίας, όπου οι προσωρινές φάσεις ανατροπής αναδύονται σε περιορισμένα χρονικά διαστήματα, χωρίς ποτέ να ενσωματώνονται στις βασικές δραστηριότητες της ομάδας ή να εμφανίζονται απαραίτητα σε προοδευτικά γραμμική διάταξη.⁷⁷

Όταν ο σκοπός της ομάδας έχει διατυπωθεί με σαφήνεια από τη διοίκηση της οργάνωσης και τον επικεφαλής της ομάδας, η επιλογή των μέσων, τα οποία θα συμπληρώσουν το σκοπό της ομάδας ή της οργάνωσης αποτελούν αποκλειστικό ζήτημα της ίδιας της ομάδας (Hackman, 1992-Wageman, 1996).⁷⁸ Ωστόσο, κατά τη διάρκεια των αρχικών σταδίων της αλληλεπίδρασης, τα μέλη των ομάδων πρέπει να ενθαρρύνονται να εστιάσουν τις προσπάθειες τους στα διοικητικά ή διαδικαστικά χαρακτηριστικά του έργου. Τέλος, πρόσφατες έρευνες έδειξαν πως οι επιτυχημένες

⁷⁶ Ross D., Shaw M., Mackenzie S., & Wittenberg C., (1999), And Justice for all.

⁷⁷ Gersick, C., (1989), *Making time: predictable transitions in task groups.*

⁷⁸ Wageman, R., (1996), *The effects of team design and leader behavior on self managing teams: A field study.* - Hackman, J., R., (1992), *Group influences of individuals in organizations.* Στο M.D.

ομάδες παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα διαδικαστικής σύγκρουσης στα πρώτα στάδια του σχηματισμού της ομάδας.⁷⁹

12 Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

12.1 Ορισμός και έννοια της ηγεσίας στην ομάδα.

Η ηγεσία (leadership), ως έννοια και ως συμπεριφορά, κατέχει κεντρική θέση μέσα στους εργασιακούς χώρους. Αναφέρεται σε διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων. Η βιομηχανική ψυχολογία ξεκινάει από την παραδοχή ότι η ίδια η άσκηση της διοίκησης συνιστά μια μορφή ηγεσίας, γιατί έχει όλα τα χαρακτηριστικά της αλληλεπίδρασης και της επιρροής, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Ισχύει βέβαια και το αντίθετο, δηλαδή η άσκηση της διοίκησης δε συνδέεται με το ηγετικό στοιχείο, κάτι που όμως παρατηρείται σε μικρότερη κλίμακα. Οι Katz & Kahn (1978) υπό το πρίσμα των κοινωνικών επιστημών μελέτησαν το φαινόμενο της ηγεσίας μέσα στους κόλπους της οργάνωσης και έφτασαν στο συμπέρασμα ότι το τελευταίο εμφανίζεται με τρεις μορφές: α) ως χαρακτηριστικό της θέσης, β) ως χαρακτηριστικό του ατόμου και γ) ως κατηγορία συμπεριφοράς. Η έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνει πάντοτε την ύπαρξη ενός προσώπου που ασκεί επιρροή και κάποιων άλλων που δέχονται αυτή την επιρροή. Η μορφή αυτή της επιρροής πηγάζει από τη *θέση* και όχι από το άτομο που την ασκεί. Ωστόσο, πρέπει να αναφερθεί ότι η περίπτωση του ηγέτη, ο οποίος ασκεί τυπικά και μόνο τα καθήκοντα που του υπαγορεύει η θέση του, χωρίς την παρέμβαση του προσωπικού στοιχείου, είναι σπάνια.⁸⁰

Η ηγεσία, λοιπόν, στα πλαίσια της ομάδας μπορεί να εμφανίζεται ταυτόχρονα με δύο μορφές: ως **διαδικασία** και ως **κθήμα**.⁸¹

Ως διαδικασία, η ηγεσία συνδέεται με την μη καταναγκαστική επιρροή με σκοπό την καθοδήγηση και το συντονισμό των δραστηριοτήτων των μελών της ομάδας, προκειμένου να φτάσουν στην επίτευξη των στόχων τους. Ως κθήμα, η ηγεσία περιλαμβάνει ένα σύνολο χαρακτηριστικών, τα οποία υιοθετούνται από εκείνους που

⁷⁹ Jehn, K.A., & Mannix, E.A., (2001), The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance.

⁷⁹ Katz, D., & Kahn, R.L., (1978), The social psychology of organizations.

⁸⁰ Yukl G., & Van Fleet D., D., (1992), Theory and Research on Leadership in Organizations, in M.D Dunnette and L., M., Hough (eds.).

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

θεωρούν ότι μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν με επιτυχία.⁸² Για έναν οργανισμό η έννοια της ηγεσίας είναι ζωτική, καθώς ασκεί πολύ μεγάλη επιρροή στη συμπεριφορά τόσο του μεμονωμένου ατόμου όσο και της ομάδας.⁸³ Επιπλέον, επειδή οι προσπάθειες της ομάδας για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος είναι συνήθως ταυτόσημες με αυτές του ηγέτη, δεν υφίσταται διάσταση ανάμεσα στα θέλω και τους στόχους της ομάδας και στα σχέδια της ηγεσίας της.

Η ηγεσία δεν περιλαμβάνει ούτε χρήση της εξουσίας για την επιβολή απόψεων ούτε οποιοδήποτε είδους καταναγκασμό. Έτσι, ένας μάνατζερ που στηρίζεται αποκλειστικά στη δύναμή του και την επίσημη εξουσία που έχει για να κατευθύνει και τη συμπεριφορά των υφισταμένων του, δεν ασκεί πραγματική ηγεσία. Όμως ένας μάνατζερ ή ένας προϊστάμενος έχει ή δεν έχει τη δυνατότητα να γίνει ηγέτης. Τέλος είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο ηγέτης μπορεί να έχει τα χαρακτηριστικά που του αποδίδονται (attributed) ή απλά να θεωρείται ότι τα έχει.

Ο ηγέτης της ομάδας, λοιπόν, το άτομο που συντονίζει τη λειτουργία της και επηρεάζει την αποτελεσματικότητά της:

- ✚ αποτελεί το συνδετικό κρίκο, το επίσημο εκείνο πρόσωπο, που κάνει τις επαφές μεταξύ της ομάδας και του οργανισμού,
- ✚ αναλαμβάνει την ευθύνη για τη διατήρηση των αρχείων όλων των συζητήσεων,
- ✚ συντονίζει όλες τις δραστηριότητες της ομάδας, διευκολύνει τις συναντήσεις και αναθέτει τα καθήκοντα στα μέλη,
- ✚ ενδιαφέρεται περισσότερο για την απόδοση της ομάδας παρά για τη δική του προσωπική προβολή μέσω της απόδοσης του.

Ο Kinlaw (1991) ανέφερε ότι ο ηγέτης μιας ομάδας συνδέεται με τρεις κύριους ρόλους της ομάδας.⁸⁴

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

⁸² Jago A., G., (1982), *Leadership in Theory and Research*.

⁸³ Sorcher M., & Brant J., (2002), *Are You Picking the Right Leaders?*

⁸⁴ Kinlaw D., (1991), *Developing Superior Work Teams*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

2. Το ρόλο του *προτύπου*, ο οποίος συνίσταται στην εκδήλωση μιας συμπεριφοράς από την πλευρά του ηγέτη, που θα αποτελέσει πρότυπο-μοντέλο για τους υπόλοιπους. Έργο των υπόλοιπων είναι να αξιολογήσουν και να εκτιμήσουν τον τρόπο με τον οποίο διευθύνει την εργασία της ομάδας και πραγματοποιεί τα δικά του καθήκοντα. Επομένως, η συμπεριφορά του θα επηρεάσει και τη συμπεριφορά των υπόλοιπων μελών της ομάδας.
3. Το ρόλο του *συντονιστή*, ο οποίος συνίσταται στο συντονισμό και την οργάνωση της λειτουργίας της ομάδας. Έτσι, ο ηγέτης συμβουλεύει και βοηθάει τα μέλη της ομάδας να αποσαφηνίσουν τα προβλήματα τους, να αναπτύξουν εναλλακτικές στρατηγικές και δεξιότητες, να κατανοήσουν την πολιτική της ομάδας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.⁸⁵

12.2 Ηγέτης και ηγεσία

«Οι μάνατζερ είναι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα να κινούνται σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι άνθρωποι που κάνουν πάντα το σωστό».⁸⁶

Πριν γίνει αναφορά στα συλ διοίκησης, κρίνεται απαραίτητο να προσδιοριστούν οι έννοιες του μάνατζερ και του ηγέτη, οι οποίες πρέπει κάπου εδώ να διαχωριστούν και να διευκρινιστεί καλύτερα σε ποια σημεία συνδέονται και σε ποια όχι.

Οι Ηγέτες δεν πρέπει να θεωρούν τους εαυτούς τους ως μάνατζερ ή ως υπεύθυνους κάποιου τμήματος, κάτι που αυτόματα παραπέμπει στη διαδικασία της παραδοσιακής αρμοδιότητας. Σε αυτή την περίπτωση ο σεβασμός απορρέει μόνο από τη θέση τους. Κανείς δεν δίνει σημασία στον παράγοντα άνθρωπο ή στην προσωπικότητά τους με συνέπεια η δύναμη και η εξουσία τους να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη θέση που κατέχουν. Με αυτό τον τρόπο εκμηδενίζεται η ισχύς και η αξία που οι ίδιοι έχουν ως προσωπικότητες. Βέβαια, υπάρχει και η άλλη οπτική, με βάση την οποία ο μάνατζερ πρέπει να ενισχύει τη θέση του και να υποχρεώνει τους πάντες να την σέβονται. Ωστόσο, αν θέλει να είναι επιτυχημένος, πρέπει ταυτόχρονα να έχει και τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη δηλαδή να τον σέβονται και σαν άτομο και σαν άνθρωπο, να τον εμπιστεύονται και όχι να τον φοβούνται λόγω της εξουσίας που του δίνει η θέση του.

⁸⁵ Ζαβλανός, Μ., (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*.- Κάντας, Α., (1995), *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*..


⁸⁶ Bennis W., (1990), *On becoming a Leader*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

Με βάση τους ορισμούς των δύο λέξεων ο μάνατζερ πρέπει: α) να είναι καθοδηγητής, β) να ενώνει τους ανθρώπους, γ) να μπορεί να ελέγχει τα πάντα, και να ασκεί έλεγχο πάνω σε όλα, δ) να προκαλεί το ενδιαφέρον των συνεργατών του για την εργασία, να τους ενισχύει το ηθικό να τους κάνει να εργάζονται με όρεξη και να αγαπάνε αυτό που κάνουν. Ο ηγέτης από την άλλη πρέπει: α) να οδηγεί πάντα προς μια κατεύθυνση, μία ιδέα, ένα όραμα, μία σκέψη, β) να έχει όραμα, καλή κρίση και να είναι αποτελεσματικός.

Παρακάτω θα δοθεί ένα παράδειγμα με βάση το οποίο θα γίνει μία προσπάθεια να αποδοθεί καλύτερα η διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στο μάνατζερ και τον ηγέτη. Το air-condition είναι ένας μηχανισμός που ανάλογα με τις ανάγκες του ο άνθρωπος το κατευθύνει, δηλαδή όταν έχει ζέστη το χαμηλώνει και όταν έχει κρύο αυξάνει τον μετρητή προκειμένου να έχει εκείνη τη στιγμή την επιθυμητή θερμοκρασία. Θα ήταν, ωστόσο ιδανικό το συγκεκριμένο μηχάνημα να αναγνωρίζει αυτόματα τις ανάγκες του ανθρώπου και ανάλογα με τις συνθήκες να ρυθμίζει τη θερμοκρασία. Ο μάνατζερ λοιπόν είναι ο πρώτος μηχανισμός, ο οποίος πρέπει να προγραμματιστεί από την εταιρία για να μπορέσει να αποδώσει. Ο τελευταίος, λοιπόν, απλά πρέπει να λειτουργήσει σωστά στα μονοπάτια τα οποία που χάραξε γι' αυτόν η εταιρεία. Από την άλλη πλευρά ο ηγέτης είναι ο δεύτερος μηχανισμός, ο οποίος αναγνωρίζει τις ανάγκες της ομάδας πριν του τις εκφράσει και κινείται αυτόβουλα. Μάλιστα πολλές φορές κάνει την ομάδα να πιστεύει ότι εκείνο που ο ίδιος θέλει, η ομάδα το έχει ανάγκη.

Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια ανάλυσης κάποιων χαρακτηριστικών που πρέπει να έχουν τόσο ο μάνατζερ όσο και ο ηγέτης και εντοπισμού των ομοιοτήτων και διαφορών τους

 **Το Όραμα:** Κάθε μάνατζερ πρέπει να έχει ένα όραμα. Το όραμα προκαλεί το ενδιαφέρον του προσωπικού, του παρέχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων. Το όραμα αποτελεί μία ιδέα, η πραγματοποίηση της οποίας είναι πιθανή και συνιστά στόχο και ακρογωνιαίο λίθο για την επιβίωση της ομάδας και κατ' επέκταση της οργάνωσης. Για παράδειγμα η DEC, η οποία είχε σαν όραμά της να δημιουργήσει ένα δίκτυο, το πέτυχε και υπάρχει ακόμα σαν εταιρεία, ενώ αντίθετα οι σιδηροδρομικές εταιρείες που δεν είχαν οράματα δεν μπόρεσαν να επιβιώσουν. Από την άλλη πλευρά ο ηγέτης δεν πρέπει να έχει ένα όραμα για να επιβιώσει η ομάδα του, διότι το όραμά του μπορεί να οδηγήσει την ομάδα στην καταστροφή. Ο ηγέτης εμπνέει την ομάδα από το

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

όραμά του αλλά και από την προσωπικότητά του αλλά δεν έχει ανάγκη το όραμα για να κερδίσει το σεβασμό της ομάδας. Τον κερδίζει από τον ίδιο του το χαρακτήρα. Αντίθετα ο μάνατζερ μέσω των ιδεών και των οραμάτων του κερδίζει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό της επιχείρησης. Βασική ακόμη προϋπόθεση για τον μάνατζερ είναι να πετυχαίνει τους στόχους του για να χαρακτηριστεί επιτυχημένος, ενώ ο ηγέτης είτε πετύχει είτε αποτύχει στην επίτευξη των στόχων της ομάδας του χαρακτηρίζεται χαρισματικός από τη στιγμή που κατόρθωσε να πείσει την ομάδα του να ακολουθήσει τον ίδιο και το όραμά του. Ο ηγέτης δηλαδή χρησιμοποιεί την ομάδα για να επιτύχει προσωπικούς του στόχους, οι οποίοι ότι είναι κατάλληλοι και για τους άλλους.

- 🚩 **Η σημασία της επικοινωνίας:** Οι μάνατζερ επικοινωνούν με βάση αυτά που προβλέπονται από τους κανονισμούς και από τις προσωπικές τους γνώσεις. Ο ηγέτης επικοινωνεί με όποιο τρόπο θέλει, χωρίς περιορισμούς ανεξάρτητα από αν είναι καταρτισμένος ή έχει εμπειρία πάνω σε θεωρίες και συστήματα επικοινωνίας. Ο μάνατζερ διδάσκεται την έννοια της επικοινωνίας, ενώ ο ηγέτης την έχει έμφυτη. Ο ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να είναι μορφωμένος, αρκεί να διαθέτει την δυνατότητα της πειθούς και «λέγειν», στοιχεία που λειτουργούν αυθόρμητα και αυτόματα, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν. Αντίθετα οι μάνατζερ επικοινωνούν μέσω των γνώσεων τους και ψάχνουν να βρουν όλες τις πιθανές λύσεις μέσα από τη βιβλιογραφία.
- 🚩 **Ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μέσω πράξεων:** Ο ηγέτης αποκτάει την εμπιστοσύνη της ομάδας του από την σιγουριά που αποπνέουν τα λεγόμενα του. Άλλωστε, ταυτίζεται με τα πιστεύω και τα οράματά του και τα ακολουθεί πιστά ό,τι και να γίνει. Αντίθετα ο μάνατζερ μπορεί να αναθεωρήσει ανά πάσα στιγμή τις θεωρίες του, αν το θέλει η εταιρεία που αντιπροσωπεύει, πράγμα που τον καθιστά ευάλωτο χάνοντας την εμπιστοσύνη των ανθρώπων που διοικεί.
- 🚩 **Λειτουργία μέσα από την αυτο-εκτίμηση:** Ο ηγέτης εκτιμάει τον εαυτό του δεν καταπιέζεται και δεν ελέγχεται από τίποτα. Αυτό τον γεμίζει εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση με αποτέλεσμα όλες οι ενέργειές του να διέπονται από σιγουριά και να μην δέχονται εύκολα επιρροές από εξωτερικούς παράγοντες. Αυτή η γεμάτη αυτοπεποίθηση εικόνα του μεταφέρεται και στην ομάδα του, η οποία νιώθει σίγουρη κάτω από τη διοίκησή του. Αντίθετα ο μάνατζερ έχει να αντιμετωπίσει πολλές αντιξοότητες και προκειμένου να μην χάσει τη θέση του

κάνει πολλές υποχωρήσεις.⁸⁷ Αυτό καθιστά τη θέση του ιδιαίτερα αναλώσιμη, καθώς ο ίδιος ενταγμένος μέσα σε ένα σύστημα ελέγχου και κριτικής, νιώθει ανασφαλής. Άλλωστε ο ίδιος δεν είναι σε θέση να λειτουργεί αυτόνομα και αυτόβουλα, απλά είναι υποχρεωμένος να δράσει με τον τρόπο που του υπαγορεύει η διοίκηση του οργανισμού. Έτσι χάνει την αυτοεκτίμησή του γεγονός που βιώνει και η ομάδα του με αποτέλεσμα να χάσει το σεβασμό και την δυνατότητα επιβολής.

🚦 **Η σημασία των συνεργατών:** Κανένας μεγάλος στόχος δεν είναι αποτέλεσμα της προσωπικής προσπάθειας ενός μεμονωμένου ατόμου. Αυτό ισχύει και στη συγκεκριμένη περίπτωση, καθώς ούτε ο ηγέτης αλλά ούτε και ο μάνατζερ μπορούν φτάσουν από μόνοι τους στην επίτευξη κάποιου στόχου. Έχουν απόλυτη ανάγκη τους συνεργάτες, τα άτομα που θα πιστέψουν σ' αυτούς και θα στους βοηθήσουν να πετύχουν τους στόχους τους.

🚦 **Η σημασία του δικτύου:** Για να επιτύχει ο ηγέτης ή ο μάνατζερ είναι απαραίτητο ενισχύεται από ένα ισχυρό δίκτυο, το οποίο θα λειτουργεί άψογα. Ανάμεσα στα τμήματα του δικτύου πρέπει απαραίτητα να υπάρχει επικοινωνία, όπως επίσης και η επιθυμία πραγματοποίησης κοινών στόχων. Βέβαια, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί το δίκτυο να μπορεί να έχει πρόσβαση στην κορυφή και να έρχεται σε επαφή με το μάνατζερ ή τον ηγέτη.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι ο μάνατζερ πρέπει, αν θέλει να είναι πετυχημένος, να έχει χαρακτηριστικά του ηγέτη, να έχει δηλαδή έμφυτα χαρακτηριστικά και να μπορεί να ξεφεύγει κάποιες φορές από νόμους και κανονισμούς, ενώ ταυτόχρονα οφείλει να πράττει με επαγγελματικό ρίσκο με βάση τις απόψεις του και το ένστικτο του. Όλα τα συλ διοίκησης, είτε είναι καλά είτε όχι, για να εφαρμοστούν δεν έχουν μόνο την ανάγκη των γνώσεων του μάνατζερ αλλά και των ικανοτήτων του ηγέτη, ο οποίος οδηγεί χωρίς να σκέφτεται το αποτέλεσμα με βάση το ένστικτό του, πράγμα που εμπνέει τις ομάδες να τον ακολουθήσουν χωρίς να σκέφτονται που θα οδηγηθούν. Αντίθετα το πρόβλημα για το μάνατζερ είναι ότι έχει να πείσει και ανώτερα από αυτόν στελέχη, και φοβούμενος για τη θέση του περιορίζεται σε κινήσεις και πρωτοτυπία. Το ίδιο άτομο, εάν εμπνεόταν από την αυτοπεποίθηση του ηγέτη σίγουρα θα είχε πιο επιτυχημένη πορεία και καλύτερα αποτελέσματα.⁸⁸

⁸⁷ Quoted in Some Managers Are More Than Bosses-They Are Leaders, Too, (1999) *Wall Street Journal*.

⁸⁸ <http://www.analytictech.com/mb021/leadersh.htm>

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

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

Αρκετές φορές έχει αμφισβητηθεί ο όρος ηγέτης, ειδικά στα πλαίσια ομάδων με υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο και πνευματικό επίπεδο. Οι τελευταίες θεωρούν ότι έχουν την ικανότητα να ενεργούν αυτόβουλα, χωρίς την καθοδήγηση και την επίβλεψη κάποιου ατόμου. Άλλωστε, μπορούν να χειριστούν οποιοδήποτε πρόβλημα και να το επιλύσουν από μόνες τους, βασιζόμενες στην ικανότητα και το υψηλό επίπεδο των μελών τους. Ωστόσο, αυτό που κάνει αναγκαία την ύπαρξη της ηγεσίας είναι το γεγονός ότι ένας ηγέτης μπορεί να εμφανίζεται κάτω από οποιαδήποτε σχήμα συμμετοχής ή αυταρχικής διοίκησης, ως πρόεδρος, αντιπρόσωπος ή οργανωτής, καλύπτοντας την ανάγκη σύνδεσης των ατόμων - προσώπων που αποτελούν τις ομάδες και παροτρύνοντάς τα να δραστηριοποιηθούν για την πραγμάτωση κάποιου στόχου.

Δεν είναι δυνατόν να οριοθετηθούν οι έννοιες «ηγεσία», «ηγέτης», «στυλ διοίκησης», καθώς δεν υπάρχουν συγκεκριμένα δεδομένα και σταθερές που προσδιορίζουν αυτούς τους όρους. Αυτό συμβαίνει γιατί ο επιτυχημένος «ηγέτης» και η επιτυχημένη «ηγεσία» προσδιορίζονται ανάλογα με τους σκοπούς αλλά και τις περιστάσεις κάτω από τις οποίες κλήθηκαν να δράσουν. Δηλαδή για να προσδιοριστεί ο καλός ή τον κακός ηγέτης πρέπει να μελετηθούν και οι συνθήκες που τον επηρέασαν, οι οποίες τον οδήγησαν στις συγκεκριμένες ενέργειες που με τη σειρά τους του έδωσαν το χαρακτηρισμό «επιτυχημένος» ή «αποτυχημένος». Κάτι τέτοιο, λοιπόν, ισχύει πάντα, οπουδήποτε δηλαδή εμφανίζεται ηγεσία και ηγέτης

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

πρέπει να ασκείται κριτική πάντα με βάση τις συνθήκες που εργάζεται, το περιβάλλον το οποίο ίσως επηρεάζει θετικά ή αρνητικά τον τρόπο με τον οποίο διοικεί αλλά και το αποτέλεσμα της διοίκησής του. Το περιβάλλον στο οποίο ο ηγέτης έδρασε ή αναμένεται να δράσει, επηρεάζει και το αποτέλεσμα των πράξεων του. Έχει αποδειχτεί δηλαδή, ότι αυτό το οποίο αναδεικνύει έναν καλό ηγέτη κάτω από συγκεκριμένες περιστάσεις, μπορεί να αποδειχτεί βλαβερό για κάποιον άλλο με άλλες συνθήκες. Έτσι, όλοι οι μεγάλοι ηγέτες της που ανέδειξε η Ιστορία ευνοήθηκαν από συγκεκριμένες συγκυρίες συνδυάζοντας πάντα με αυτές και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Ειδικότερα, οι μεγάλοι ηγέτες, με βάση τους ειδικούς επιστήμονες που ασχολήθηκαν με την ανάλυσή τους, ήταν άνθρωποι με ποικιλία προσόντων και διαφορετικά στοιχεία χαρακτήρα, τα οποία τους βοήθησαν να ασκήσουν επιτυχημένη διοίκηση κάτω από παρόμοιες ή διαφορετικές καταστάσεις.⁸⁹

Συνοψίζοντας την παραπάνω σύντομη διερεύνηση των θεωρητικών τάσεων για τις έννοιες «ηγέτης» και «ηγεσία» μπορεί κανείς να βγάλει κάποια συμπεράσματα.

α) Συχνά αποφεύγεται η διάκριση μεταξύ ηγέτη εκλεγμένου από την ομάδα και ηγέτη που ασκεί διοίκηση με εξουσιοδότηση «άνωθεν». Αυτό γιατί θεωρούνται δύο ταυτόσημες έννοιες, δηλαδή η επιλογή από άνωθεν ενός ηγέτη συνήθως ταυτίζεται με τις απόψεις της ομάδας. Αυτόν, λοιπόν, που η ομάδα χαρακτηρίζει «καλό ηγέτη», είναι και το άτομο που επιλέγει η διοίκηση, χωρίς κάτι τέτοιο να ισχύει πάντα.

β) Ένας ηγέτης χαρακτηρίζεται καλός ή κακός με βάση ποσοτικές μετρήσεις, όπως την ποσότητα παραγωγής στη βιοτεχνία, και όχι τα χαρακτηριστικά που έχει ως άνθρωπος και την αποδοχή που απολαμβάνει από το σύνολο των εργαζομένων. Ειδικά στις ελληνικές εταιρείες, υπάρχει η τάση να κρίνουν τον ηγέτη από το σύντομο αποτέλεσμα των πράξεων του, και να μην δίνουν πίστωση χρόνου, ώστε να τον χαρακτηρίσουν από τις μελλοντικές του πράξεις. Με αυτό τον τρόπο μπορούν εύκολα να, χαρακτηρίσουν θετικά ή αρνητικά και το στυλ διοίκησης που αυτός εφαρμόζει.

γ) Δεν αναγνωρίζεται ότι πολλές φορές στην πράξη, ο εκλεγμένος ηγέτης δεν ανταποκρίνεται πάντα με επιτυχία σε όλες τις καταστάσεις αλλά μόνο στα αισθήματα της ομάδας και έτσι μια «άρρωστη» ομάδα επιλέγει έναν «άρρωστο» ηγέτη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η άρρωστη προπολεμική κοινωνία, η οποία έδωσε εξουσία στον άρρωστο ηγέτη Αδόλφο Χίτλερ. Τέλος, με βάση τα παραπάνω προκύπτει ότι η εξαγωγή ενός ορισμού της ηγεσίας που να ανταποκρίνεται σ' όλες τις θεωρητικές θέσεις για την έννοια δεν είναι δυνατή, αφού εξαρτάται από τη σκοπιά

⁸⁹ Kirkpatrick S., A., & Locke E., A., (1991), Leadership: Do Traits Matter?

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

που βλέπει κανείς την έννοια αυτή. Ωστόσο, επιβάλλεται η ύπαρξη της ηγεσίας ως έννοιας και λειτουργίας, καθώς αποτελεί ένα σύστημα ή μια σειρά λειτουργιών που συνδέει συνήθως ετερογενή στοιχεία σε μια ομάδα και τα προσανατολίζει προς κάποιο στόχο.

12.3 Τα γενικά χαρακτηριστικά του μάνατζερ

Πριν γίνει η κατηγοριοποίηση των διαφόρων στυλ διοίκησης, πρέπει να αναφερθούν τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κάθε μάνατζερ ανεξάρτητα από το στυλ διοίκησης που χρησιμοποιεί. Έτσι:

- ✚ Ο μάνατζερ πρέπει να είναι άνθρωπος με ισχυρό χαρακτήρα, ο οποίος θα είναι σε θέση να πραγματοποιεί πάντα αυτά που υπόσχεται. Οι εταιρείες ως οντότητες δεν έχουν από μόνες τους τη δυνατότητα να επιτύχουν τους στόχους τους. Στηρίζονται κατά κύριο λόγο τους μάνατζερ, οι οποίοι κάνουν πράξη αυτά οι εταιρείες επιθυμούν. Ο μάνατζερ, λοιπόν, πρέπει πάντα να προβαίνει σε όλες τις ενέργειες που θεωρούνται απαραίτητες προκειμένου ο οργανισμός να πετύχει τους στόχους του.
- ✚ Ο καλός μάνατζερ πάντα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να βγάξει από τους συνεργάτες του τον καλύτερο τους εαυτό, να αναδεικνύει τα καλύτερα στοιχεία τους, τα οποία θα ωφελήσουν την ομάδα και κατ' επέκταση τον οργανισμό.
- ✚ Υπάρχουν άτομα με ισχυρό χαρακτήρα αλλά η συμπεριφορά τους είναι πάντα άσχημη ή και το αντίθετο, άτομα με ανίσχυρο χαρακτήρα αλλά καλή συμπεριφορά προς τους άλλους. Οι εταιρείες δεν χρειάζονται μάνατζερ ούτε με τον ένα ούτε με τον άλλο συνδυασμό. Έχουν δηλαδή την ανάγκη ενός μάνατζερ με ισχυρό χαρακτήρα και πρόποσα συμπεριφορά απέναντι στα άλλα μέλη της ομάδας.
- ✚ Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ένα ηθικό άτομο με ισχυρό όραμα για το μέλλον, ένα όραμα που θα φέρει την εταιρεία στην κορυφή.
- ✚ Ο καλός μάνατζερ πρέπει να έχει ισχυρά διαμορφωμένα πιστεύω για βασικά θέματα, όπως είναι η ζωή, ο θάνατος, η θρησκεία η οικογένεια και οι άλλες αξίες τις ζωής. Αυτό τον κάνει πιο ισχυρό σαν προσωπικότητα και τον καθιστά άτομο που μπορεί να επιβληθεί στους άλλους.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

- ✚ Ο μάνατζερ πρέπει να είναι τίμιος σε οτιδήποτε κάνει μέσα και έξω από την επιχείρηση, πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στους συνεργάτες του στους προϊστάμενους αλλά και στους υφιστάμενους του.
- ✚ Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ανταγωνιστικός και να έχει πάντα την επιθυμία για νίκη, να θέλει η εταιρεία που αντιπροσωπεύει να είναι πάντα πρώτη. Άλλωστε και οι ίδιοι οι οργανισμοί θέλουν τους μάνατζερ νικητές και όχι άτομα ηττοπαθή που φοβούνται να ρισκάρουν.
- ✚ Ο μάνατζερ πρέπει να κοιτάει πάντα μπροστά, να έχει όνειρα και φιλοδοξίες να είναι αισιόδοξος και να μην πτοείται από τις αποτυχίες.
- ✚ Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ανοιχτόμυαλος, έτοιμος να δεχτεί κάθε πρόταση που θα είναι ωφέλιμη για την εταιρεία. Επίσης οφείλει να μην αποκρύπτει τις ιδέες που δεν είναι δικές του φοβούμενος για την θέση του και να δέχεται και να εφαρμόζει οποιαδήποτε ιδέα που εξυπηρετεί το συμφέρον της εταιρείας.
- ✚ Κάθε μάνατζερ πρέπει να είναι ο εμπνευστής των υπολοίπων, να τους παροτρύνει, και όταν οι άλλοι απογοητεύονται αυτός να τους ενισχύει δίνοντας ευοίωνα μηνύματα για το μέλλον.
- ✚ Ο μάνατζερ πρέπει να είναι ονειροπόλος στο βαθμό που χρειάζεται, ώστε να κάνει μεγαλεπήβολα σχέδια για το μέλλον, σχέδια που θα φέρουν την εταιρεία στην κορυφή.
- ✚ Επίσης, οφείλει να διατηρεί και να προστατεύει τους νόμους, τους κανόνες και τα ήθη της εταιρείας και να μην αφήνει κανένα να τα σπιλώνει, συνδράμοντας με αυτό τον τρόπο στην προσπάθεια του οργανισμού να διατηρήσει την κουλτούρα της και τις αρχές της. Βέβαια καλό είναι να έχει κριτικό πνεύμα ώστε να μπορεί να ξεχωρίσει το σωστό από το λάθος και να διακρίνει τι πρέπει να αλλάξει και τι όχι στην εταιρεία.
- ✚ Επιπλέον πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον για τη μάθηση των άλλων. Έτσι, είναι απαραίτητο να φροντίζει να μαθαίνουν οι άλλοι από τις πράξεις του, να τους μεταφέρει τις γνώσεις του να τους διδάσκει τα πάντα χωρίς το φόβο ότι θα χάσει τη θέση από ένα επίδοξο σφετεριστή του πόστου του. Κάτι τέτοιο, βέβαια, προϋποθέτει μεγάλη αυτοπεποίθηση και πίστη στις πράξεις και τις ενέργειές του.

- ✚ Ο μάνατζερ πρέπει να έχει τη δύναμη να αναγνωρίζει το σωστό και το λάθος, την αξία των συνεργατών του μέσα στην ομάδα, ποιους πρέπει να επαινέσει και ποιους όχι και πότε, δηλαδή πρέπει να διέπεται από κριτικό πνεύμα και να είναι δίκαιος.⁹⁰

12.3.1 Ο θετικός-αρνητικός μάνατζερ

Οι μάνατζερ προσεγγίζουν τα μέλη της ομάδας τους χρησιμοποιώντας διάφορους τρόπους. Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια σύντομης παρουσίασης των τρόπων αυτών.

- ✚ **Ο θετικός τρόπος προσέγγισης.** Οι θετικοί μάνατζερ χρησιμοποιούν θετικούς τρόπους για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους να δουλέψουν με περισσότερο ζήλο αλλά και να έχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων μεθόδων προσέγγισης αποτελούν οι ανταμοιβές, η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού, και η βασική τους επιδίωξη είναι να κάνουν τους υπαλλήλους τους να αισθάνονται ανεξάρτητοι και ελεύθεροι να ασκήσουν τα καθήκοντά τους. Βασισμένοι σε αυτά τα δεδομένα θεωρούν ότι τα μέλη της ομάδας τους θα έχουν περισσότερα κίνητρα με αποτέλεσμα να εργάζονται με μεγαλύτερο ζήλο.
- ✚ **Ο αρνητικός τρόπος προσέγγισης.** Εδώ ο μάνατζερ στηρίζει την διοίκηση που επιβάλλει στο προσωπικό του ποινές. Σε αυτή την περίπτωση, λοιπόν, η διοίκηση ασκείται μέσω του εκφοβισμού και της ισχύος που πηγάζουν από τη θέση κατέχει ιεραρχικά ο μάνατζερ στην εταιρία. Αυτό το είδος διοίκησης χαρακτηρίζεται ως αρνητικό. Ακόμα και αν αυτό το στυλ ενισχύει τη θέση του μάνατζερ και καθιστά πιο πειθαρχημένο το προσωπικό, πρέπει να χρησιμοποιείται προσεκτικά διότι μπορεί να ρίξει το ηθικό του. Γιατί το τελευταίο θα πειθαρχεί στις «προσταγές» του μάνατζερ αλλά η πειθαρχία του αυτή θα είναι αποτέλεσμα εξαναγκασμού. Επομένως, η απουσία του καταναγκαστικού στοιχείου μπορεί να έχει ανεξέλεγκτες συνέπειες για τη λειτουργία της ομάδας και κατ' επέκταση και της εταιρίας ως συνόλου, καθώς τα άτομα δεν έχουν μάθει να πειθαρχούν συνειδητά ούτε είναι σε θέση να χειριστούν την ελευθερία τους. Έτσι, κάθε φορά που θα πρέπει να γίνει μία ενέργεια, τα άτομα θα φοβούνται τις ποινές, τη μείωση του μισθού, την ταπείνωση μπροστά στο άλλο προσωπικό ακόμα και την απόλυση. Έτσι, οι

⁹⁰ <http://www.nwlink.com>.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

μάνατζερ που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ πιστεύουν ότι η εξουσία τους αυξάνεται μέσω του φόβου που προκαλούν στο προσωπικό τους.⁹¹

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι τα παραπάνω δύο στυλ δεν χαρακτηρίζουν οπωσδήποτε δύο διαφορετικούς ανθρώπους. Ένας μάνατζερ, δηλαδή, μπορεί να υιοθετεί ταυτόχρονα και το ένα και το άλλο στυλ διοίκησης κρίνοντας από την περίπτωση. Οι μάνατζερ που δουλεύουν συνέχεια το αρνητικό χαρακτηρίζονται ως αυθεντικοί, ενώ αντίθετα οι μάνατζερ που χρησιμοποιούν συνέχεια το θετικό χαρακτηρίζονται ως πραγματικοί ηγέτες. Όπως γίνεται, λοιπόν, κατανοητό, οι θετικά σκεπτόμενοι μάνατζερ ταυτίζονται με τους συμμετοχικούς ή με τους μάνατζερ του ελεύθερου πνεύματος, ενώ οι μάνατζερ αρνητικού στυλ με τους αυταρχικούς.⁹²

12.3.2 Οι μάνατζερ που νοιάζονται και οι μάνατζερ της δομής

🚦 **Οι μάνατζερ που νοιάζονται.** Οι μάνατζερ αυτού του στυλ είναι οι άνθρωποι εκείνοι που αντιλαμβάνονται τις ανάγκες του προσωπικού τους και ενδιαφέρονται γι' αυτό τόσο στα πλαίσια της εργασίας αλλά και σε προσωπικό επίπεδο. Αυτοί εργάζονται σε ομαδικό επίπεδο, βοηθούν τους υπαλλήλους τους στην επίλυση των προσωπικών ή εργασιακών τους προβλημάτων. Σε αυτό το σημείο, λοιπόν, αυτού του είδους οι μάνατζερ μοιάζουν με αυτούς που υιοθετούν το συμμετοχικό στυλ διοίκησης, δηλαδή τη θετική προσέγγιση της διοίκησης των εργαζομένων.

🚦 **Ο μάνατζερ της δομής.** Σε αυτό το στυλ διοίκησης οι μάνατζερ πιστεύουν ότι όλα λειτουργούν σωστά για την εταιρεία όταν, οι εργαζόμενοι ασχολούνται όλη μέρα με τη δουλειά τους και δεν μπορούν να ασχοληθούν με οτιδήποτε δεν σχετίζεται με το αντικείμενο εργασίας κατά τη διάρκεια της. Ταυτόχρονα δεν επιτρέπεται να απασχολούν είτε τον μάνατζερ είτε κάποιο άλλο μέλος της ομάδας με κάποιο προσωπικό τους θέμα και θεωρούν σκόπιμο να μην ασχολούνται με αυτά.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο είναι το γεγονός των ομοιοτήτων ανάμεσα στα διάφορα στυλ διοίκησης που υιοθετούν οι μάνατζερ. Για παράδειγμα το Υποστηρικτικό στυλ είναι πιο αποτελεσματικό, όταν ισχύει μία ενδιάμεση κατάσταση, δηλαδή όταν τα πράγματα δεν είναι ούτε πολύ καλά ούτε πολύ άσχημα για τον μάνατζερ. Από την άλλη πλευρά το Δομικό στυλ είναι καλύτερο σε περιπτώσεις που η κατάσταση είναι πολύ ευνοϊκή ή λιγότερο ευνοϊκή για τον μάνατζερ. Ας δούμε τώρα κάποια σχήματα

⁹¹ Kent R., L., & Moss S., E., (1994), Effects of Sex and Gender Role on Leader Emergence.

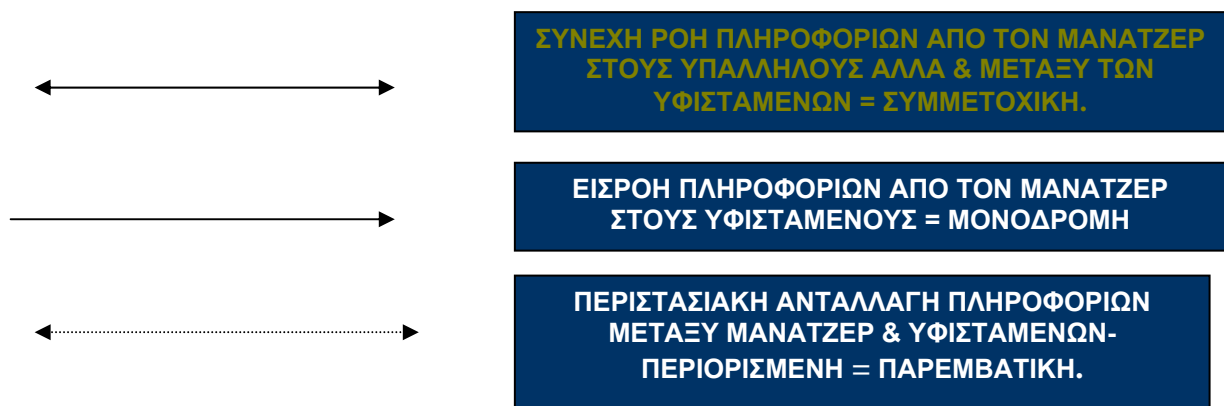
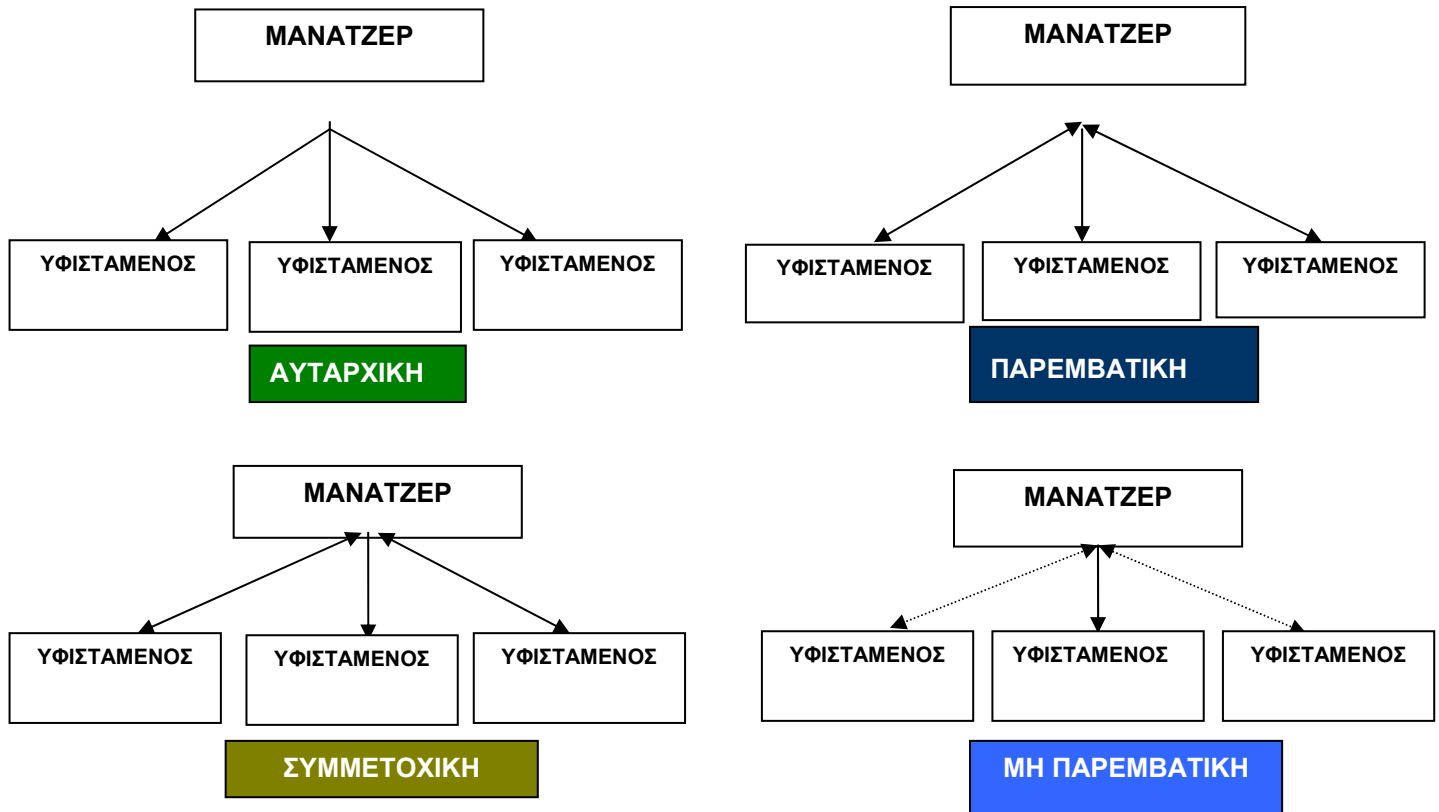
⁹² Gerard B., M., (1999), *What Makes a Great Manager?*

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

τα οποία αναφέρονται στα συλ τα οποία ήδη αναλύσαμε και χαρακτηρίζουν την δομή αυτών των συστημάτων όπως και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν.⁹³

Σχήμα 8

Τα συλ διοίκησης του μάνατζερ



⁹³ Κατσάλης Α., (2000), *Ηγεσία*, ΕΕΔΕ-ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

Στη συνέχεια αυτού του κεφαλαίου θα γίνει μία περαιτέρω προσπάθεια ανάλυσης των διαφόρων στυλ διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα θα καταδειχτεί πως αυτά χρησιμοποιούνται από τους μάνατζερ, με ποιον τρόπο επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους απέναντι την ομάδα (δηλαδή ανάλογα με το κάθε στυλ πώς συμπεριφέρεται ο μάνατζερ μέσα στην ομάδα), πώς αντιλαμβάνεται η ομάδα το κάθε στυλ και ποια στάση τηρούν απέναντι σε αυτά. Τα στυλ διοίκησης, άλλωστε, ενσαρκώνουν το μέσο και τη διαδικασία που χρησιμοποιεί η εταιρία, προκειμένου να κατευθύνει την διοικητική πορεία της.

Τα στυλ διοίκησης (βλέπε σχήμα 8) που υπάρχουν συνοψίζονται στα εξής:

Αυταρχικός τύπος διοίκησης. Πρόκειται για τον τύπο εκείνο της σύμφωνα με τον οποίο ο μάνατζερ επιβάλλει στην ομάδα του τι θέλει ο ίδιος να γίνει και με ποιον τρόπο επιθυμεί, χωρίς να ζητάει τη συμβολή ή να είναι ανοιχτός στις ιδέες των υφισταμένων του. Αυτός ο τρόπος διοίκησης μπορεί να στεφθεί από επιτυχία, όταν ο μάνατζερ που τον εφαρμόζει έχει όλες τις πληροφορίες και τις γνώσεις πάνω στο αντικείμενο με το οποίο ασχολείται, γνωρίζει όλα τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν αλλά και τον τρόπο επίλυσής τους, έχει μπροστά του τον απαιτούμενο χρόνο, οπότε ό,τι και να του συμβεί μπορεί να το αντιμετωπίσει και οι εργαζόμενοι είναι πλήρως ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας και το εργασιακό τους περιβάλλον.⁹⁴

Κάποιοι θεωρούν ότι αυτό το είδος διοίκησης δεν είναι το πιο ενδεδειγμένο διότι ο μάνατζερ φέρεται με άσχημο τρόπο στην ομάδα, χρησιμοποιεί απρεπή γλώσσα όταν απευθύνεται στους υφισταμένους του, τους βρίζει και τους κακομεταχειρίζεται. Συγχρόνως τους διοικεί με απειλές και χρησιμοποιεί συνέχεια την ισχύ που του παρέχει η θέση του μέσα στην εταιρεία κάνοντας κατάχρηση της εξουσίας του. Γι' αυτό το συγκεκριμένο στυλ δεν είναι το καταλληλότερο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από έναν μάνατζερ στην προσπάθεια του να διοικήσει το προσωπικό του - να διοικήσει ανθρώπους. Στην πραγματικότητα, αν ο μάνατζερ θέλει να ικανοποιήσει τα μέλη της ομάδας του, ώστε τα τελευταία να έχουν σωστά κίνητρα για να εργαστούν και να εμφανίσουν υψηλά ποσοστά απόδοσης, πρέπει να χρησιμοποιεί το συμμετοχικό στυλ διοίκησης.

Συμμετοχικός τύπος διοίκησης. Σε αυτό το είδος διοίκησης ο μάνατζερ συνεργάζεται, όταν χρειάζεται να ληφθεί μία σοβαρή ή οποιαδήποτε απόφαση για την εταιρεία με έναν ή περισσότερους υπαλλήλους της ομάδας που διοικεί. Φυσικά ο μάνατζερ, ο οποίος είναι και εξουσιοδοτούμενος από την εταιρεία να παίρνει

⁹⁴ Williams G., & Miller R., (2002), *Change the Way You Persuade*.

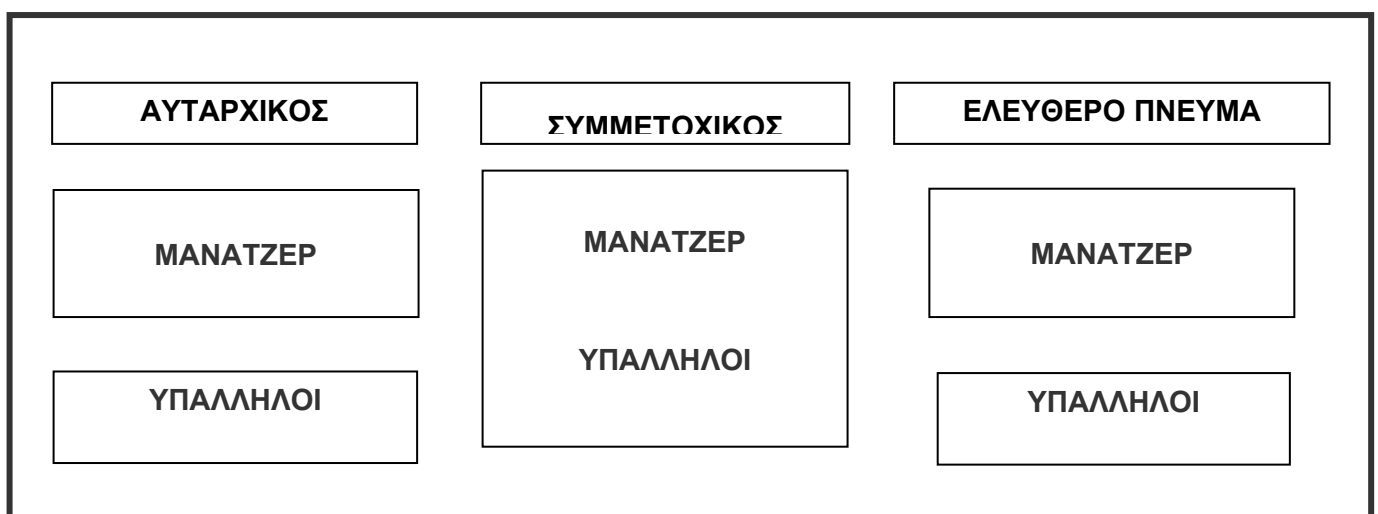
Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

αποφάσεις, θα πάρει την τελική απόφαση σε οτιδήποτε αφορά τα σχέδια της εταιρείας. Αυτό το στυλ δε συνεπάγεται αδυναμία διοίκησης. Αντίθετα καταδεικνύει την ωριμότητα του μάνατζερ, το σεβασμό του για την εργασία που κάνει και τα καθήκοντα και τις ευθύνες που έχει αναλάβει, και απολαμβάνει το σεβασμό από το προσωπικό του. Αυτό το είδος ενδείκνυται να χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που ο μάνατζερ δεν είναι απόλυτα πληροφορημένος για το αντικείμενο εργασίας του, οπότε έχει και την ανάγκη του προσωπικού του προκειμένου να του παρέχει τις υπόλοιπες πληροφορίες και έχει την δυνατότητα να τον συμπληρώνει σε οτιδήποτε απορίες έχει. Αυτό το σύστημα δίνει τη δυνατότητα στον μάνατζερ να νιώθει και να αποτελεί μέρος της ομάδας που διοικεί αλλά και να παίρνει καλύτερες αποφάσεις.

Διοίκηση με ελεύθερο πνεύμα. Σε αυτό το στυλ ο μάνατζερ επιτρέπει στο προσωπικό του να παίρνει από μόνο του τις αποφάσεις. Φυσικά ο μάνατζερ θα είναι αυτός που στο τέλος, αφού τις κρίνει και τις αναλύσει, θα πάρει την τελική απόφαση. Αυτό το είδος χρησιμοποιείται, όταν το προσωπικό είναι αρκετά έμπειρο και ικανό να παίρνει από μόνο τις αποφάσεις για ζητήματα που απασχολούν την εταιρεία. Δεν είναι δυνατόν ο μάνατζερ να τα κάνει όλα μόνος του και να παίρνει αποφάσεις για όλα. Αντίθετα, πρέπει να δίνει προτεραιότητες και να παρέχει και την ευκαιρία στο προσωπικό να συμμετέχει ενεργά στις εξελίξεις, αφού μπορεί να έχει τον πρώτο λόγο πάνω σε ορισμένα ζητήματα.

Σχήμα 9

Τα τρία στυλ διοίκησης



Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

Στο σημείο αυτό βέβαια πρέπει να τονιστεί υπάρχουν μάνατζερ που υιοθετούν συνδυαστικά και τα τρία παραπάνω στυλ διοίκησης. Ωστόσο, ακόμα και σε αυτή την περίπτωση, κάποιο από αυτά κυριαρχεί στις προτιμήσεις τους και χρησιμοποιείται περισσότερο από τα άλλα. Ένας καλός μάνατζερ χρησιμοποιεί και τα τρία στυλ διοίκησης κρίνοντας με βάση τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σ' εκείνον και τους υφισταμένους του καθώς και τις διάφορες καταστάσεις που βιώνει στα πλαίσια της καθημερινότητας της ομάδας.

Κάποιες από αυτές τις συνθήκες είναι παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω:⁹⁵

α) Σε έναν νέο υπάλληλο που μόλις μαθαίνει τη δουλειά, ο μάνατζερ πρέπει να χρησιμοποιήσει το αυταρχικό στυλ προκειμένου να μην είναι ανεξέλεγκτος. Η κατάσταση που έχει να αντιμετωπίσει εδώ ο μάνατζερ είναι ένας νέος υπάλληλος σε ένα νέο περιβάλλον. Πρέπει επομένως να του επιβληθεί από την αρχή και να του δείξει ποιος είναι ο προϊστάμενός του και από ποιον πρέπει να παίρνει εντολές. Επιπλέον, πρέπει να καταστεί σαφές στο νέο μέλος ότι οφείλει να εργαστεί για να κερδίσει την εμπιστοσύνη του μάνατζερ του, ώστε να βελτιωθούν γι' αυτόν οι συνθήκες στην συνέχεια. Φυσικά πρέπει να είναι δίπλα του σε ό,τι χρειαστεί, να τον συμβουλεύει και να τον βοηθάει μέχρι να φτάσει στο σημείο να μπορεί να στηριχτεί στον εαυτό του για παίξει το ρόλο για τον οποίο τον επέλεξε ο οργανισμός.

β) Σε μία ομάδα εργατών που γνωρίζει τη δουλειά της ο μάνατζερ πρέπει χρησιμοποιήσει το συμμετοχικό στυλ. Άλλωστε, ο ίδιος γνωρίζει το αντικείμενο του αλλά θέλει να δημιουργήσει μία ομάδα, η οποία θα είναι έτοιμη να δράσει και χωρίς αυτόν σε οποιαδήποτε περίπτωση. Οι υπάλληλοι από την πλευρά τους γνωρίζουν το αντικείμενο αλλά θέλουν να αποτελούν μέρος της ομάδας και να νιώθουν τη σιγουριά και τις κατευθύνσεις του μάνατζερ. Παρόλ' αυτά ακόμα και σε αυτή την περίπτωση απαιτείται χρόνος προκειμένου ο μάνατζερ να σχηματίσει μια ξεκάθαρη εικόνα για το ρόλο του κάθε ατόμου μέσα στην ομάδα.

γ) Το φιλελεύθερο είδος διοίκησης χρησιμοποιείται, όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλύτερα από το μάνατζερ τη φύση της εργασίας. Δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του. Τα άτομα χρειάζεται να παίρνουν ευθύνες και να κατευθύνουν τη δουλειά μόνα τους, αφού τη γνωρίζουν καλά. Σε αυτή την περίπτωση ο μάνατζερ μπορεί να ασχολείται με άλλα πράγματα, πιο πολύπλοκα και κυρίως διοικητικά.

⁹⁵ Yannarino F., J., & Dubinsky A., J., (1994), Transformational Leadership Theory : Using Levels of Analysis to Determine Boundary Conditions.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

δ) Η ταυτόχρονη χρήση και των τριών στυλ διοίκησης εφαρμόζεται κατά περίπτωση ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν. Έτσι, όταν αναφέρεται στους εργαζόμενους ότι το υπάρχον σύστημα δεν λειτουργεί κατάλληλα και πρέπει να απαλλαγούν από την παρουσία του, τότε χρησιμοποιείται το αυταρχικό στυλ. Όταν ο μάνατζερ ζητάει τη γνώμη των υφισταμένων του, οι οποίοι καλούνται να κάνουν προτάσεις και να δημιουργήσουν ένα νέο σύστημα με τη βοήθεια του μάνατζερ τους, τότε λειτουργεί ο συμμετοχικός τρόπος διοίκησης. Τέλος, όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να δημιουργήσουν το νέο σύστημα, τότε εφαρμόζεται η διοίκηση με ελεύθερο πνεύμα.

Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες ο μάνατζερ χρησιμοποιεί ένα σύστημα επηρεάζονται και από κάποιους παράγοντες: α) τον χρόνο που διαθέτει, για να εφαρμόσει τις ιδέες του, β) τις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στο μάνατζερ και τους υφισταμένους του, οι οποίες πρέπει να διέπονται από εμπιστοσύνη το σεβασμό, γ) την αντίληψη για το ποιος έχει τη γνώση, ο μάνατζερ ή οι υπάλληλοι, δ) το βαθμό εκπαίδευσης των υπαλλήλων και το πόσο καλά γνωρίζει το αντικείμενο ο μάνατζερ. ε) τις εσωτερικές αντιπαραθέσεις, στ) την εσωτερική πίεση, ζ) το αν αντικείμενο ενασχόλησης είναι δομημένο ή όχι, πολύπλοκο ή απλό.

Ορισμένοι θεωρητικοί πιστεύουν ότι δεν παίζει τόσο μεγάλο ρόλο στυλ διοίκησης αλλά το αποτέλεσμα που θα έχει στο έργο του ο μάνατζερ. Ο τελευταίος, λοιπόν, είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων της ομάδας του και πρέπει με κάθε κόστος να εκτελέσει όσο το δυνατόν καλύτερα τα καθήκοντά του. Σύμφωνα με το επιστημονικό μάνατζμεντ και τις θεωρίες των ανθρωπίνων σχέσεων ο σκοπός του μάνατζερ είναι να φέρει εις πέρας το έργο του με τη βοήθεια των καλύτερων μελών της ομάδας του. Η θεωρία αυτή είναι πάρα πολύ σημαντική, και πολλοί μετέπειτα θεωρητικοί είπαν ότι το ταίριασμα που έκανε ανάμεσα στο καθήκον και το τον παράγοντα άνθρωπο είχε ιδιαίτερη σημασία για την μετέπειτα εξέλιξη της έρευνας πάνω στον τομέα της διοίκησης.⁹⁶

12.4 Το Διοικητικό Πλέγμα.

Το «Διοικητικό Πλέγμα» αποτελεί ένα μοντέλο που συνδυάζει τα διάφορα στυλ διοίκησης σε μία προσπάθεια να προσεγγίσει το καταλληλότερο για την ομάδα. Το συγκεκριμένο πλέγμα στον κάθετο άξονα μας δείχνει το ενδιαφέρον για προσωπικό ενώ στον οριζόντιο το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Δεδομένων εννέα

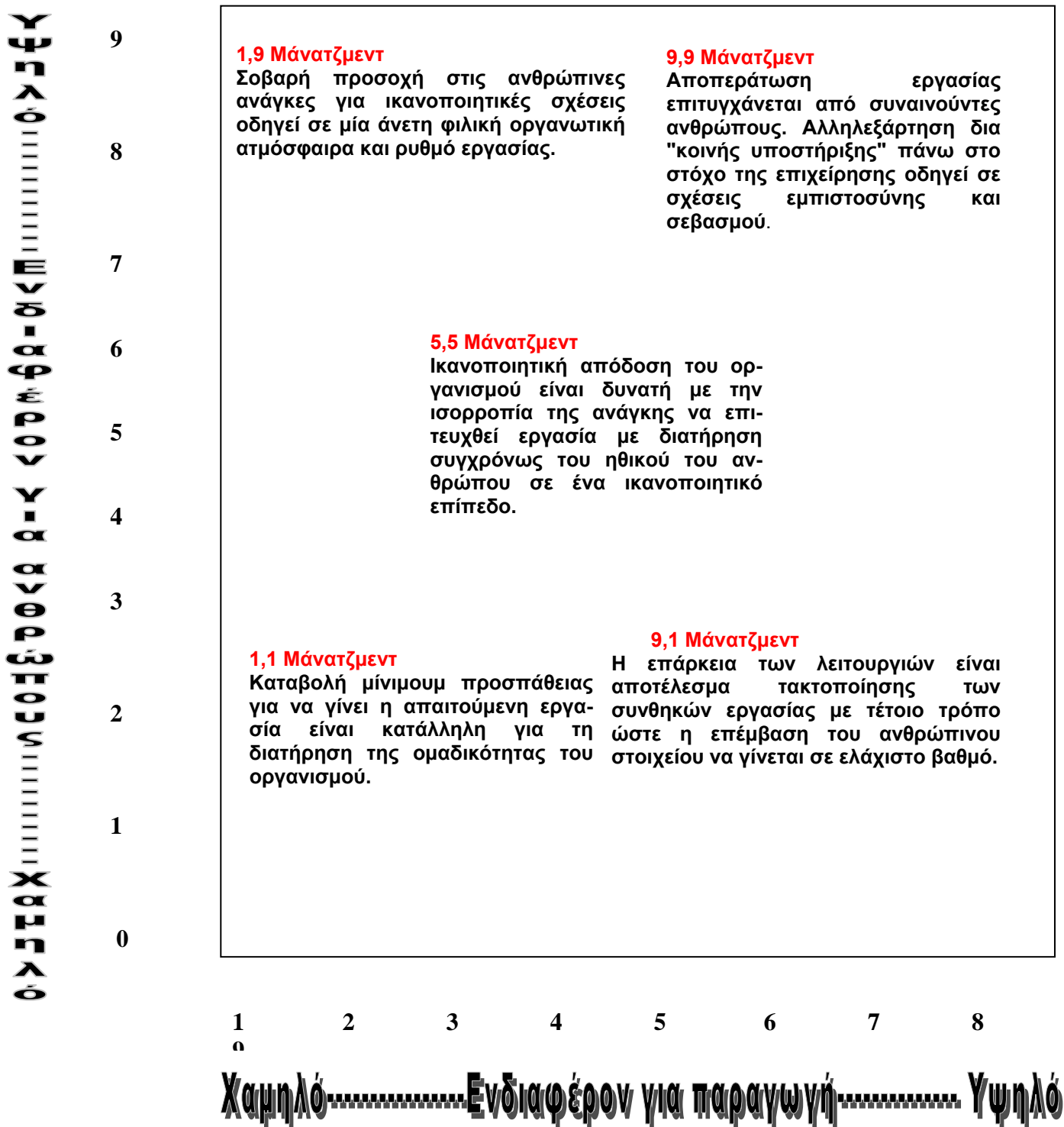
⁹⁶ Bennis Warren, (1990), *On becoming a Leader*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

δυνατών επιλογών κατά μήκος του κάθε άξονα, υπάρχουν 81 διαφορετικές θέσεις μέσα στις οποίες μπορεί να πέσει το στυλ ενός ηγέτη (Βλέπε σχήμα 7).

Σχήμα 10

Διοικητικό Πλέγμα



Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

Το πλέγμα μας παρουσιάζει πέντε βασικά ηγετικά στυλ, για το καθένα δίνονται δύο ψηφία. Το πρώτο ψηφίο δηλώνει το ενδιαφέρον του μάνατζερ για την παραγωγή ή το καθήκον και το δεύτερο το ενδιαφέρον του για τις ανθρώπινες σχέσεις. Οι ερευνητές του μοντέλου κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι διοικούντες αποδίδουν καλύτερα κάτω από 9,9 στυλ σε αντίθεση με το 9,1 (προσανατολισμός προς το καθήκον) ή τον 1,9 (προσανατολισμός προς τον υφιστάμενο). Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια σύντομης παρουσίασής τους.⁹⁷

Ο Μάνατζερ του καθήκοντος (9,1). Αυτός ο μάνατζερ παίρνει 9 για το ενδιαφέρον του στην παραγωγή και το καθήκον και 1 για το ενδιαφέρον του στις ανθρώπινες σχέσεις. Αυτός ο άνθρωπος ενδιαφέρεται μόνο για την αυξημένη παραγωγή και η επιτυχία της εταιρείας και βλέπει τους εργαζόμενους σαν εργαλεία για την επίτευξη των στόχων του. Επιθυμεί από τα μέλη της ομάδας του να κάνουν αυτό που ο ίδιος θέλει, όταν θέλει, χωρίς πολλές ερωτήσεις, ενώ όταν κάποιος προβάλλει αντιρρήσεις, αντικαθιστάται.

Ο Μάνατζερ της λέσχης (1,9). Σε αντίθεση με το προηγούμενο στυλ αυτό το είδος μάνατζερ λέσχης έχει ένα μικρό βαθμό ενδιαφέροντος για την παραγωγή και υψηλό ενδιαφέρον για τις ανθρώπινες σχέσεις. Μάλιστα, εάν ερωτηθεί, θα απαντήσει πως σκοπός του στην εταιρεία είναι να έχει τους υφισταμένους του ικανοποιημένους για να μπορούν να εργάζονται με μεγαλύτερη όρεξη αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την παραγωγή. Ωστόσο, αυτό το στυλ διοίκησης, επειδή δεν στηρίζεται σε φιλικές σχέσεις αλλά σε σχέσεις επαγγελματικού επιπέδου, δεν πετυχαίνει το στόχο του, δηλαδή αύξηση της παραγωγής, αφού οι ανθρώπινες σχέσεις δεν συνδέονται απαραίτητα με τον παράγοντα παραγωγικότητα.

Αδύνατος Μάνατζερ (1,1). Ο Μάνατζερ αυτός αφήνει τα πράγματα στην τύχη τους. Δεν ασχολείται ούτε με την παραγωγή ούτε με τους εργαζόμενους, αδυνατεί να κάνει το οτιδήποτε, οπότε και ο εργαζόμενος δουλεύει μόνο για βιοποριστικούς λόγους. Αν, λοιπόν, οι εταιρείες είχαν περισσότερους από ένα αδύναμους μάνατζερ, θα αδυνατούσαν να λειτουργήσουν.

Μάνατζερ του Εκκρεμούς (5,5). Εδώ έχουμε τον τύπο του μάνατζερ που προσπαθεί να ασχολείται μία τον οργανισμό και μία με τον εργαζόμενο. Είναι όμως κοινά αποδεκτό ότι κατά βάθος είναι μάνατζερ καθήκοντος, δηλαδή απλώς διάβασε κάπου ή παρακολούθησε κάποιο σεμινάριο το οποίο τον επηρέασε και έμαθε ότι δεν μπορεί να παραμελεί τα αισθήματα των εργαζόμενων.

⁹⁷.Pugh D., S., (1990), *Organization theory*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

Συνεργατικός Μάνατζερ (9,9). Ο συνεργατικός μάνατζερ θεωρεί ότι μπορεί να ασχοληθεί εξίσου και με τα δύο, και ότι τίποτα δεν τον εμποδίζει να καταπιάνεται με τα προβλήματα των εργατών αλλά και την αύξηση της παραγωγής. Λειτουργεί ομαδικά και δίνει την δυνατότητα στους ανθρώπους να εργάζονται ελεύθερα και με πολλές αρμοδιότητες.

Με βάση το παραπάνω μοντέλο οι μετέπειτα έρευνες καθόρισαν 4 ηγετικά συστήματα το καθένα από τα οποία καθορίζει και το ρόλο του ηγέτη μέσα στην ομάδα. Συγκεκριμένα:

Σύστημα 1- Εκμεταλλευτικό – Εξουσιαστικό: Οι μάνατζερ έχουν εμπιστοσύνη και πίστη στους υφισταμένους τους. Ο έλεγχος επικεντρώνεται στον ανώτατο μάνατζερ. Εδώ προωθείται η έννοια της ομάδας όμως οι τελικές αποφάσεις δεν λαμβάνονται μέσα από τη συμμετοχικότητα και σε επίπεδο ομάδας αλλά από τον ίδιο τον προϊστάμενο ή από τα ανώτερα κλιμάκια.

Σύστημα 2-Φιλανθρωπικό – Εξουσιαστικό: Οι μάνατζερ έχουν συγκαταβατική πίστη και εμπιστοσύνη απέναντι στους υφιστάμενους τους. Στο συγκεκριμένο σύστημα η έννοια της ομάδας έχει τυπική χροιά, καθώς ο μάνατζερ απλά χρησιμοποιεί τους εργαζόμενους σαν όργανα προκειμένου να πετύχει τους στόχους του.

Σύστημα 3-Συμβουλευτικό: Οι μάνατζερ ναι μεν έχουν ουσιαστική αλλά όχι ολοκληρωμένη εμπιστοσύνη και πίστη στους υφιστάμενους τους. Η άτυπη οργάνωση είναι δυνατόν να είναι παρούσα και μπορεί να ενισχύει ή να αντιστέκεται στην τυπική οργάνωση. Εδώ ο μάνατζερ δεν επηρεάζει πολύ την ομάδα, ουσιαστικά δε χαίρει της εκτίμησης της, όποτε δεν μπορεί ν' επιβληθεί και σ' αυτή. Εδώ ο μάνατζερ συμβουλεύει την ομάδα αλλά δε μπορεί να την καθοδηγήσει

Σύστημα 4-Συμμετοχικό: Οι μάνατζερ έχουν πλήρη εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους τους. Η τυπική και η άτυπη οργάνωση ταυτίζονται και όλοι συνδράμουν στην επιτυχία του. Το συγκεκριμένο συλ προωθεί την ομαδικότητα, το «σχήμα» όλοι έχουν άποψη και όλοι συμμετέχουν. Ο προϊστάμενος επιβλέπει καθοδηγεί ενώ συγχρόνως ακούει τους υφισταμένους του και τους εμπιστεύεται.

13 ΔΥΝΗΤΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (VIRTUAL TEAMS)

Μετά την ολοκλήρωση της παρουσίασης της ομάδας ως οντότητας και την κατάδειξη της σημαντικότητάς της για τον οργανισμό, θα κλείσουμε το θεωρητικό μέρος της μελέτης μας με τη παρουσίαση της σύγχρονης μορφής των ομάδων τις λεγόμενες εικονικές ομάδες. Η αναφορά αυτή θεωρείται απαραίτητη, καθώς αποτελούν το μέλλον των οργανισμών αλλά και γενικότερα εντάσσονται στην φιλοσοφία της σύγχρονης διοικητικής των ομαδικών δράσεων και λειτουργιών.

Η βιομηχανική εποχή χαρακτηρίζεται από ιεραρχικές οργανώσεις, οι οποίες βασίζονται στην ηγεσία και στη διαστρωμάτωση της διάχυσης των εντολών και των κατευθύνσεων προς το προσωπικό. Οι κανόνες αποτελούν τη βάση της λειτουργίας τους. Ο ρόλος των εργαζομένων και οι αρμοδιότητες τους είναι εστιασμένες, ενώ η πληροφόρηση τους δεν είναι άμεση αλλά έμμεση και κατευθυνόμενη από τον προϊστάμενο τους. Οι επιχειρήσεις απαιτούν τη σκληρή δουλειά και όχι την ισορροπία μεταξύ εργασίας και σπιτικής ζωής⁹⁸.

Αντίθετα με τη βιομηχανική περίοδο οι πιο ευέλικτοι οργανισμοί του παρελθόντος λειτουργούσαν διαφορετικά με βάση τις ομάδες, οι οποίες κατευθύνονται από τη δύναμη των εργαζόμενων και όχι από τη δύναμη της διοίκησης και του ηγέτη. Οι ομάδες στους οργανισμούς λειτουργούν πιο δημοκρατικά και είναι πιο ευέλικτες, έχοντας μια κοινή αποστολή, μοιράζοντας αρμοδιότητες, παίρνοντας από κοινού αποφάσεις και λειτουργώντας με μεγαλύτερη ευελιξία στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

Το μοντέλο των ιδανικών ομάδων του σήμερα χαρακτηρίζεται από μια παγκοσμιοποιημένη φιλοσοφία παρά από μια δια-τμηματική. Οι πληροφορίες πηγαίνουν απευθείας στον εργαζόμενο, ενώ αναζητάται από τους υπευθύνους των επιχειρήσεων η ισορροπία μεταξύ της σπιτικής ζωής και της εργασίας. Το ζητούμενο, βέβαια, είναι η διαρκής βελτίωση της πορείας τους. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προωθούν τους εργαζόμενους με υψηλού επιπέδου ειδικευμένες και εστιασμένες ικανότητες, εστιάζοντας στην ευελιξία και στη συνεχή εκπαίδευση. Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες αποτελούν το κλειδί για τη μάθηση, την αλλαγή αλλά και την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών πιέσεων.

⁹⁸ Fisher, K., & Fisher, M., (1998), *The distributed mind*.

13.1 Ορισμός των δυνητικών ομάδων

Από την παραπάνω σύντομη αναφορά στη λειτουργία των οργανισμών έγινε κατανοητό πως οι ομάδες δεν αποτελούν ένα νέο φαινόμενο, ουσιαστικά είναι το μέσο με το οποίο ο οργανισμός θα θέσει τις βάσεις αλλά και θα δώσει εξουσίες στους εργαζόμενους. Με αυτό τον τρόπο θα συνδράμει στην βελτίωσή τους ως εργαζομένων, καθώς οι τελευταίοι να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και συνεπώς θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ομάδας τους και κατ' επέκταση του οργανισμού στο σύνολό του. Πολλοί οργανισμοί προχώρησαν στη δημιουργία δομημένων ομάδων, οι οποίες διαφέρουν από τις ιεραρχικές και γραφειοκρατικές που συνηθίζουν να δημιουργούν οι βιομηχανικές μονάδες. Η διαφορετικότητα τους αυτή οφείλεται στην χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας και των επικοινωνιακών μέσων, τα οποία επέφεραν δραματικές αλλαγές στη φύση και στη λειτουργία της ομαδικής εργασίας.⁹⁹ Οι παραδοσιακές ομάδες άρχισαν ν' αντικαθιστώνται από τις **δυνητικές ομάδες (virtual teams)**, οι οποίες μπορούν να λειτουργούν πέρα από τα όρια του χρόνου, του τόπου ή των οργανωτικών δομών.¹⁰⁰

Οι δυνητικές ομάδες απαρτίζονται από άτομα που μπορεί να μην συναντηθούν και ποτέ στον ίδιο χώρο εργασίας. Τα μέλη τους συνήθως έχουν συμπληρωματικές ικανότητες ή τον κατάλληλο συνδυασμό ικανοτήτων προκειμένου να φέρουν σε πέρας την εργασία που τους έχει ανατεθεί. Οι ικανότητες αυτές χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: 1. **τεχνικές ή λειτουργικές**, 2. **ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων** και 3. **διαπροσωπικές ικανότητες**.¹⁰¹ Οι στόχοι και η απόδοση της εικονικής ομάδας είναι δύο παράμετροι που πρέπει να συμπορεύονται και να είναι ξεκάθαροι. Επίσης, τα μέλη της οφείλουν πρέπει να είναι πιστά απέναντι στο στόχο τους και να αναπτύξουν μια κοινή οπτική ή μέθοδο για το πώς θα κινηθούν για να επιτύχουν το σκοπό τους.

Η εργασία τους γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή με τη βοήθεια των σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών συστημάτων. Έτσι, οι εργαζόμενοι μπορεί να βρίσκονται σε οποιοδήποτε μέρος του πλανήτη και να μπορούν να συνομιλούν και να βλέπουν το συνομιλητή του χάρη στο χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας. Τα μέλη της ομάδας, λοιπόν, έχουν τη δυνατότητα να βλέπουν το ίδιο σχέδιο, να εκτυπώνουν ή να λαμβάνουν οδηγίες από απόσταση και συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στη γρηγορότερη λήψη αποφάσεων.¹⁰² Άλλωστε, τα σύνορα των σύγχρονων οργανισμών πολλές φορές ξεπερνούν τα εδαφικά όρια των κρατών και επομένως τα

⁹⁹ Katzenbach, J. & Smith, D., (1993), *The wisdom of teams*.

¹⁰⁰ Geisler B., (2002), *Virtual Teams Introduction*.

¹⁰¹ www.seanet.com

¹⁰² Lipnack, J., & Stamps, J., (1997), *Virtual teams*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

μέλη τους εργάζονται μέσα στα όρια που ο οργανισμός τους καθορίζει βασιζόμενοι σε συγκεκριμένες λειτουργίες και ασπασζόμενα την φιλοσοφία του. Επιπλέον, οι σύγχρονες στρατηγικές, όπως οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές κ.α προωθούν τις συνεργασίες μεταξύ των οργανισμών ακόμα και αυτών που είναι ανταγωνιστικοί μεταξύ τους κάτι που καθιστά επιτακτική την παρουσία των εικονικών ομάδων.¹⁰³ Σε αυτό το σημείο, βέβαια, θα πρέπει να γίνει ένας σαφής διαχωρισμός ανάμεσα στα άτομα που συνιστούν τις εικονικές ομάδες και σε αυτά που απλά εργάζονται από το σπίτι. Η διαφορά έγκειται στο ότι τα μέλη των εικονικών ομάδων είναι άτομα που εργάζονται είτε στο δικό τους χώρο (π.χ γραφείο, σπίτι) ή σε μικρές ομάδες στο γραφείο αλλά σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.

13.2 Λόγοι ύπαρξης των δυνητικών ομάδων και η φύση τους.

Η ύπαρξη των εικονικών ομάδων θεωρείται αποτελεί πλέον μία αναγκαιότητα για τους σύγχρονους παγκόσμιους οργανισμούς. Οι λόγοι που τις καθιστούν αναγκαίες σχετίζονται κυρίως με τις διαφορές στο χρόνο και το χώρο που δραστηριοποιούνται τα μέλη τους. Έτσι:¹⁰⁴

- ✚ Οι εικονικές ομάδες αποτελούνται από τους καλύτερους υπαλλήλους, οι οποίοι μπορεί να βρίσκονται σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου,
- ✚ Οι εργαζόμενοι βρίσκουν σε αυτές περισσότερη ευελιξία,
- ✚ Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη τη σύγχρονη τεχνολογία προκειμένου να λειτουργήσουν ορθολογικά,
- ✚ Μια περισσότερο ευέλικτη ομάδα είναι πιο ανταγωνιστική και ανταποκρίνεται καλύτερα στην αγορά.
- ✚ Οι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί, καθώς καταναλώνουν λιγότερο χρόνο στην επικοινωνία και τα ταξίδια,
- ✚ Η «παγκόσμια ημέρα» διαρκεί είκοσι τέσσερις ώρες ενώ μία κανονική εργασιακή ημέρα διαρκεί οκτώ,
- ✚ Η εικονική ομάδα καλύπτει την ανάγκη του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο απαιτεί διεθνή συνεργασία και ανταγωνισμό.
- ✚ Οι προσδοκίες των εργαζομένων βελτιώνονται, εξαιτίας της οργανωτικής συμμετοχής,
- ✚ Η δυνατότητα απόκτησης γνώσεων και εμπειριών σε ένα διεθνές εργασιακό περιβάλλον είναι μεγαλύτερη,

¹⁰³ Lipnack J., & Stamps J., (1999), *Virtual teams: The new way to go*. Strategy and Leadership. 4-19-
Morgan, G., (1997), *Images of organizations*, Thousand Oaks.

¹⁰⁴ www.managementhelp.org.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

✚ Το κόστος των εικονικών ομάδων είναι σαφώς μικρότερο, καθώς δεν περιλαμβάνει διαρκείς μετακινήσεις.

Ωστόσο, εκείνο που έχει μεγάλη σημασία είναι ότι πλέον έχει αλλάξει η φύση της εργασίας των ομάδων προσαρμοζόμενη στις σημαντικές μεταβολές της λειτουργίας των σύγχρονων διεθνών οργανισμών. Έτσι, οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων στα πλαίσια του οργανισμού και εκείνες με τους πελάτες, προμηθευτές και μάνατζερς άλλων οργανισμών γίνονται πλέον σημαντικές, καθώς οι οργανισμοί ανακάλυψαν την αξία της εργασίας που στηρίζεται στη συνεργασία. Τέλος δόθηκε έμφαση στην γνώση της διοίκησης που θα αποφέρει μελλοντικά οφέλη, με την έννοια ότι τα μέλη της ομάδας θα αποκτήσουν εμπειρία ευεργετική για τον οργανισμό ως σύνολο. Επομένως δεν είναι τόσο χρήση της τεχνολογίας που κάνει την καινοτομία στις εικονικές ομάδες όσο και η αλλαγή στη φύση τους, η οποία δημιουργεί νέες προκλήσεις για τους μάνατζερ και τα μέλη τους. Άλλωστε, οι περισσότερες δυνητικές ομάδες λειτουργούν με διάφορους τρόπους συμπεριλαμβανομένης και της άμεσης επαφής (μέσω συναντήσεων).¹⁰⁵

13.3 Οι αρχές της δυνητικής ομάδας και η θεωρία των συστημάτων.

Η εφαρμογή της θεωρίας των συστημάτων στις εικονικές ομάδες καθορίζει τις αρχές που διέπουν τις ομάδες, τους σκοπούς και τις σχέσεις των εισερχομένων και των εξερχόμενων πληροφοριών και τις παραγωγικές διαδικασίες.¹⁰⁶ Οι άνθρωποι είναι εκείνοι που καθορίζουν τη λειτουργία των δυνητικών ομάδων, τα συστήματα είναι αυτά που βοηθούν στη λειτουργία τους, επηρεάζουν τη φιλοσοφία τους και αναπτύσσουν τα κανάλια ροής και μετάδοσης των πληροφοριών. Η φύση και η ποικιλία των συνδέσεων μέσα στις εικονικές ομάδες αποτελεί τη βάση για το διαχωρισμό τους από τις παραδοσιακές ομάδες. Στον πίνακα 4 που ακολουθεί απεικονίζονται οι αρχές λειτουργίας μιας δυνητικής ομάδας (From Virtual Teams, Lipnack and Stamps, 1997).¹⁰⁷

¹⁰⁵ www.groupjazz.com.

¹⁰⁶ Cascio, W.,F., (2000), *Managing a virtual workplace*.

¹⁰⁷ Lipnack, J., & Stamps, J. (1997), *Virtual teams*.

Πίνακας 4

Οι αρχές λειτουργίας των δυναμικών ομάδων

ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ			
	Εισερχόμενα	Διαδικασίες	Παραγωγή Εξερχόμενων
Άνθρωποι	Ανεξάρτητα μέλη	Διάχυση Ηγεσίας	Αναπτυσσόμενα επίπεδα
Σκοποί	Στόχοι	Ανεξάρτητα επίπεδα	Ξεκάθαρα αποτελέσματα
Συνδέσεις	Πολυμορφικά μέσα	Όχι συγκεκριμένα όρια	Σχέσεις εμπιστοσύνης

Τα εισερχόμενα στοιχεία χρειάζονται για την ανάπτυξη των δυναμικών ομάδων και συμπεριλαμβάνουν ανεξάρτητα μέλη, συγκεκριμένους στόχους και πολυμορφικά μέσα επικοινωνίας.¹⁰⁸ Μέσα από την ανάπτυξη των διαδικασιών, τα μέλη διαχέουν την ηγεσία και καθορίζουν ανεξάρτητες δράσεις, οι οποίες λειτουργούν πέρα από τα όρια του οργανισμού. Τα εξερχόμενα συμπεριλαμβάνονται στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού, εστιάζοντας στους στόχους και στις εσωτερικές σχέσεις εμπιστοσύνης.

Οι δυναμικές ομάδες βασίζονται σ' εξειδικευμένα άτομα τα οποία αναφέρονται σε συγκεκριμένες γνωστικές περιοχές. Τα μέλη διαχέουν την ηγεσία θεωρώντας την ως ένα κομμάτι των διαδικασιών και όχι ως αυτοσκοπό ή καθοριστικό παράγοντα. Οι δυναμικές ομάδες στηρίζουν τους οργανισμούς, αφού θεωρούν τους εαυτούς τους ως κομμάτι τους αλλά και εργαλείο-μέσο για τη λειτουργία τους, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλουν στην ευκολότερη και ταχύτερη προώθηση των μελών και των τμημάτων.

Τρία είναι τα στοιχεία που επιτρέπουν στις εικονικές ομάδες να πετυχαίνουν. Το πρώτο αφορά τους κοινούς στόχους, το δεύτερον σχετίζεται με τις ανεξάρτητες διαδικασίες και το τρίτο έχει να κάνει με τα εστιασμένα αποτελέσματα. Οι εικονικές

¹⁰⁸ Bailey, M., & Luetkehans, L., (1998), *Distance Learning 98. Proceedings of the Annual Conference on Distance Teaching and Learning*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

ομάδες πρέπει να έχουν ξεκάθαρους στόχους εξαιτίας των χωρίς σύνορα λειτουργιών τους. Άλλωστε, οι κοινοί στόχοι βοηθούν στη καλύτερη εφαρμογή των διαδικασιών από τις εικονικές ομάδες. Από την άλλη οι ανεξάρτητες διαδικασίες συνδράμουν στην αποτελεσματικότητα της σύνδεσης των ανεξάρτητων αποτελεσμάτων. Τέλος χωρίς εστιασμένα αποτελέσματα δεν υφίσταται εικονική ομάδα.

Ολοκληρώνοντας θα πρέπει να αναφερθεί πως οι συνδέσεις που βασίζονται στη τεχνολογία είναι αυτές που δίνουν στις εικονικές ομάδες διαφορετική δυναμική από τις ομάδες που δρουν στον ίδιο εργασιακό χώρο μέσα στα χωρικά πλαίσια του ίδιου οργανισμού. Πολυμορφικά μέσα όπως δίκτυα, τηλέφωνα, υπολογιστές κ.λ.π αποτελούν τα κανάλια-συνδέσεις στις επαφές μεταξύ των μελών των εικονικών ομάδων. Αυτές οι συνδέσεις, βοηθούν τις εικονικές ομάδες να διαφέρουν. Μέσα από αυτές οι άνθρωποι αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης αλλά και καθορίζουν τον τρόπο συμπεριφοράς της εικονικής ομάδας. Η εμπιστοσύνη είναι ένας εκ των βασικών παραγόντων για την ανάπτυξη και τη διάχυση των σχέσεων μέσα σε μια εικονική ομάδα, ακόμα και αν τα άτομα δεν συνδέονται μεταξύ τους ή δεν έχουν καν γνωρισθεί. Η εμπιστοσύνη βοηθά στην αντικατάσταση της ιεραρχίας, της ηγεσίας αλλά και του γραφειοκρατικού ελέγχου.¹⁰⁹

13.4 Τα επτά βασικά είδη δυναμικών ομάδων

Όπως προαναφέρθηκε τα μέλη των δυναμικών ομάδων πρέπει να διαθέτουν τρεις κατηγορίες ικανοτήτων. Με βάση, λοιπόν, αυτές τις ικανότητες μπορούμε να διακρίνουμε επτά διαφορετικά είδη δυναμικών ομάδων:¹¹⁰

- 🚦 Ομάδες δικτύων (Networked teams): αποτελούνται από άτομα που συνεργάζονται για να επιτύχουν ένα κοινό στόχο ή σκοπό. Ωστόσο, οι δυναμικές αυτές ομάδες είναι συχνά διασκορπισμένες και η λειτουργία τους είναι ρευστή.
- 🚦 Παράλληλες ομάδες (Parallel Teams): οι ομάδες αυτές συστήνονται για μικρό χρονικό διάστημα προκειμένου να συμβάλλουν με τις προτάσεις τους στη βελτίωση μίας διαδικασίας ή ενός συστήματος. Η έννοια του μέλους σε αυτές είναι σαφής.
- 🚦 Ομάδες ανάπτυξης έργου ή προϊόντος (Project or Product Development Teams): οι συγκεκριμένες δυναμικές ομάδες ασχολούνται με την ολοκλήρωση

¹⁰⁹ Guri-Rosenblit S., (1999), *Distance and Campus Universities: Tensions and interactions*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

μίας εργασίας που έχουν αναλάβει για κάποιον πελάτη με καθορισμένα χρονικά όρια. Τα καθήκοντά τους σε αυτή την περίπτωση ξεφεύγουν από τα συνηθισμένα και τα αποτελέσματα είναι συγκεκριμένα και μετρήσιμα. Η ομάδα σε αυτή την περίπτωση έχει το δικαίωμα να λάβει αποφάσεις.

- ✚ Εργασιακές ή ομάδες παραγωγής (Work or Production Teams): οι ομάδες αυτές εκτελούν προκαθορισμένες και συνεχείς εργασίες και συνήθως αφορούν έναν τομέα του οργανισμού. Η έννοια του μέλους σε αυτές είναι καθορισμένη.
- ✚ Ομάδες service (Service Teams): αυτές λειτουργούν υποστηρικτικά προσφέροντας υποστηρικτικές υπηρεσίες στους πελάτες της εταιρίας ή στον ίδιο τον οργανισμό. Οι δυνητικές αυτές ομάδες ασχολούνται κυρίως με τεχνικά ζητήματα.
- ✚ Ομάδες διοίκησης (Management Teams): τα μέλη των ομάδων αυτών εργάζονται σε καθημερινή βάση με γνώμονα τη συνεργασία σε ένα λειτουργικό και αρκετά στρατηγικό κομμάτι του οργανισμού.
- ✚ Ομάδες δράσης (Action Teams): οι ομάδες αυτές προσφέρουν άμεσες απαντήσεις-λύσεις σε επείγουσες περιπτώσεις, οι οποίες απαιτούν άμεση λύση.

13.5 Η ανάπτυξη της επικοινωνίας στις δυνητικές ομάδες

Η ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τομέα της ηλεκτρονικής επικοινωνίας στους σύγχρονους οργανισμούς. Η εργασία, λοιπόν, ακολουθεί πλέον τους γρήγορους αυτούς ρυθμούς και οι εργαζόμενοι μπορούν να κάνουν την εργασία τους ακόμη και αν δεν βρίσκονται στο χώρο της εταιρίας.

Στο περιβάλλον, λοιπόν, των δυνητικών ομάδων υπάρχουν **τρεις μεγάλες κατηγορίες μέσω επικοινωνίας:**¹¹¹

1. Συστήματα συνεδριάσεων μέσω βίντεο,
2. Συστήματα Λογισμικού και
3. Ενδοδικτυακά ή Διαδικτυακά συστήματα.

Φυσικά, οι δυνητικές ομάδες πέρα από τα σύγχρονα αυτά μέσα επικοινωνίας χρησιμοποιούν και τα απλά Fax, E-mail, Voicemail και κάποιες φορές την άμεση επικοινωνία (συνήθως στις συναντήσεις τους). Επιπλέον, η λήψη αποφάσεων μέσω λογισμικού επιτρέπει την ανωνυμία και δεν ευνοεί διακρίσεις μεταξύ της κοινωνικής και ειδικής θέσης των μελών. Έτσι, τα τελευταία δείχνουν συχνά μεγαλύτερη διάθεση

¹¹⁰ Kurland N., B., & Bailey D., E., (1999), *Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime.*

¹¹¹ Schilling S., L., (1999), *Implementing a successful telework program.*

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

για συμμετοχή στην εργασία και τη λήψη αποφάσεων, κάτι που εδραιώνει την δημοκρατία στα πλαίσια των οργανώσεων.

Η έρευνα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας εξ αποστάσεως έχει καταλήξει ότι αυτή διέπεται από **τέσσερις βασικές αρχές**:

- ✚ Τα στάνταρτς διαθεσιμότητας και αναγνώρισης είναι καθορισμένα και σεβαστά από όλους.
- ✚ Τα μέλη της δυνητικής ομάδας φροντίζουν να αντικαθιστούν τις απώλειες περιεχομένου στα πλαίσια της επικοινωνίας τους.
- ✚ Τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν πάντα τα σύγχρονα επικοινωνιακά μέσα.
- ✚ Ο αποστολέας των μηνυμάτων επικοινωνίας θέτει προτεραιότητες σε αυτή, δηλαδή καθορίζει τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει για την επικοινωνία με συνεργάτες στο εσωτερικό του οργανισμού και αυτά που θα επικοινωνήσει με τους εξωτερικούς συνεργάτες.

Η αποτελεσματικότητα των συναντήσεων των δυνητικών ομάδων βασίζεται στην εκπλήρωση τεσσάρων βασικών ρόλων:

1. Κάποιο υψηλόβαθμο στέλεχος της διοίκησης καθορίζει τους στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Γι' αυτό το λόγο συνεργάζεται με τον επικεφαλής της δυνητικής ομάδας προκειμένου να αναπτύξουν από κοινού το πρόγραμμα και να χαράξουν τη στρατηγική της ομάδας για την επίτευξη του σκοπού αυτού.
2. Τα μέλη της δυνητικής ομάδας πρέπει να είναι προετοιμασμένα για τις συζητήσεις και η συμμετοχή τους σε αυτές να είναι ουσιαστική.
3. Τα μέλη που ασχολούνται με τις υποστηρικτικές εργασίες προσαρμόζουν την τεχνολογία στους στόχους της συγκεκριμένης συνάντησης. Τα άτομα αυτά, λοιπόν, είναι υπεύθυνα για την ομαλή διεξαγωγή της συνάντησης.
4. Οι τεχνολόγοι προσφέρουν εξίσου τις γνώσεις και υπηρεσίες τους για την διεξαγωγή της συνάντησης. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα, όταν η τεχνολογία που χρησιμοποιείται είναι πολύπλοκη, χρειάζεται και η συνδρομή πιο εξειδικευμένων τεχνολόγων.

Οι Duarte & Snyder, (1999) προχώρησαν στην δημιουργία ενός πίνακα (Πίνακας 5), στον οποίο γίνεται μία συνοπτική απεικόνιση των μορφών τεχνολογίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με τον τύπο της συνάντησης.¹¹²

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

Πίνακας 5

Η καθοδήγηση των συναντήσεων των δυναμικών ομάδων

Τεχνολογία	Διάχυση πληροφοριών	Συζήτηση και brainstorming	Συνεργασιμότητα και λήψη αποφάσεων	Συνεργασιμότητα και παραγωγή προϊόντων
Φωνητικά μηνύματα	Σε ένα βαθμό αποτελεσματικό	Καθόλου αποτελεσματικό	Καθόλου αποτελεσματικό	Καθόλου αποτελεσματικό
Διάσκεψη με ακουστικά μέσα	Αποτελεσματικό	Σε ένα βαθμό αποτελεσματικό	Σε ένα βαθμό αποτελεσματικό	Καθόλου αποτελεσματικό
Ηλεκτρονικό Ταχυδρομείο	Αποτελεσματικό	Σε ένα βαθμό αποτελεσματικό	Καθόλου αποτελεσματικό	Καθόλου αποτελεσματικό
Πίνακας δελτίων	Σε ένα βαθμό αποτελεσματικό	Σε ένα βαθμό αποτελεσματικό	Καθόλου αποτελεσματικό	Καθόλου αποτελεσματικό
Διάσκεψη σε πραγματικό χρόνο (χωρίς τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων)	Αποτελεσματικό	Σε ένα βαθμό αποτελεσματικό	Καθόλου αποτελεσματικό	Σε κάποιο βαθμό αποτελεσματικό
Τηλεοπτική διάσκεψη χωρίς τη χρήση κοινών εγγράφων	Αποτελεσματικό	Σε ένα βαθμό αποτελεσματικό	Αποτελεσματικό	Σε κάποιο βαθμό αποτελεσματικό
Διάσκεψη σε πραγματικό χρόνο με χρήση ηλεκτρονικών μέσων, κειμένων και γραφικών	Αποτελεσματικό	Αποτελεσματικό	Αποτελεσματικό	Αποτελεσματικό
Ηλεκτρονική διάσκεψη με χρήση οπτικοακουστικών μέσων, κειμένων και γραφικών	Αποτελεσματικό	Πάρα πολύ αποτελεσματικό	Πάρα πολύ αποτελεσματικό	Αποτελεσματικό
Συνεργασία για την λήψη γραπτών σημειώσεων με χρήση οπτικοακουστικών μέσων	Αποτελεσματικό	Αποτελεσματικό	Σε ένα βαθμό αποτελεσματικό	Πάρα πολύ αποτελεσματικό

¹¹²Duarte D., L., & Snyder N., T., (1999), *Mastering virtual teams: Strategies, tools and techniques that succeed*.

13.6 Η έννοια της εμπιστοσύνης στις δυνητικές ομάδες.

Η ερευνητική πορεία παλαιότερων ετών είχε φτάσει στο συμπέρασμα πως οι εργασιακές ομάδες στα πλαίσια των οργανισμών καλλιεργούν την εμπιστοσύνη με αποτρεπτικά μέτρα (π.χ ποινές), με τη γνώση (π.χ ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών) και την αναγνώριση (π.χ τα άτομα έχοντας γνώση μπορούν να μπουν στην θέση του άλλου μέλους). Ωστόσο, παρόλο για τους τρεις παραπάνω παράγοντες υπάρχει επιστημονική τεκμηρίωση, η έννοια της εμπιστοσύνης στις δυνητικές ομάδες δεν είναι και τόσο προφανής. Γιατί τα μέλη της δυνητικής ομάδας τείνουν να εγκαθιδρύσουν ή όχι σχέσεις εμπιστοσύνης από την αρχή. Έτσι, οι πρώτες αλληλεπιδράσεις των ατόμων κρίνονται κρίσιμες με αποτέλεσμα τα πρώτα ηλεκτρονικά μηνύματα να καταδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο θα κινηθούν τα μέλη της ομάδας καθ' όλη τη διάρκεια του συγκεκριμένου έργου.

Έτσι, οι δυνητικές ομάδες που αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη στον μέγιστο βαθμό έχουν τα εξής χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

- 🚩 Αφετηρία για τις αλληλεπιδράσεις τους αποτελεί μία σειρά από κοινωνικά μηνύματα (καθιστούν γνωστή την παρουσία τους και παρέχουν πληροφορίες για το παρελθόν τους), πριν η ομάδα εστιαστεί στο κυρίως μέρος της εργασίας της. Αυτή η σειρά των αλληλεπιδράσεων έχει τη μορφή «ηλεκτρονικής προσέγγισης» και φαίνεται να είναι σημαντική για την δημιουργία εμπιστοσύνης βασισμένης στη γνώση
- 🚩 Οι ρόλοι των μελών της δυνητικής ομάδας είναι καθορισμένοι και σαφείς. Αυτή η ανάθεση ρόλων παρέχει στα άτομα τη δυνατότητα να γνωριστούν μεταξύ τους θέτοντας τις βάσεις για την εγκαθίδρυση εμπιστοσύνη βασισμένης στην αναγνώριση.
- 🚩 Τα μηνύματα των μελών της δυνητικής ομάδας διέπονται από συνέπεια ενθουσιασμό και έντονη διάθεση για δράση. Άλλωστε, έχει βρεθεί πως ένα αισιόδοξο μέλος έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει και τα υπόλοιπα μέλη.¹¹³

13.7 Εμπόδια στη λειτουργία των δυνητικών ομάδων

Η **εμπιστοσύνη** και η **ταυτοποίηση** των εμπλεκομένων είναι δύο βασικοί παράγοντες για τη φυσική λειτουργία των δυνητικών ομάδων. Η ταυτοποίηση παίζει σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία ενώ συγχρόνως βοηθά στο περιορισμό των

¹¹³ Coutu D., L., (1998), *Organization: Trust in virtual teams*.

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

συνόρων. Ο δυνητικός κόσμος, όμως, διαφοροποιείται από τον συμβατικό, καθώς απουσιάζει το στοιχείο της κοινωνικότητας, μια και τα εμπλεκόμενα μέλη δεν έχουν άμεση επαφή. Γι' αυτό το λόγο η διάχυση των πληροφοριών θεωρείται απαραίτητη προκειμένου να διατηρείται η ισορροπία ανάμεσα μέλη της. Ωστόσο, η διαδικασία διάχυσης των πληροφοριών δεν υπόκειται σε κανόνες-νόρμες κάτι που αποτελεί εμπόδιο για την ομαλή λειτουργία τους. Έτσι, οι δυνητικές ομάδες πρέπει ν' αναπτύξουν επίπεδα εμπιστοσύνης και κανονισμούς λειτουργίας οι οποίοι θα είναι ικανοί να βοηθήσουν στη λειτουργία του οργανισμού, αφού κάτι τέτοιο δεν μπορεί να βασιστεί στις ήδη υπάρχουσες νόρμες.

Πέρα από τα θέματα της εμπιστοσύνης και της ταυτοποίησης, υπάρχουν και πολλά **τεχνολογικά προβλήματα**, τα οποία περιορίζουν την εύρυθμη λειτουργία των δυνητικών ομάδων. Γιατί οι τελευταίες χρειάζονται καλή υποδομή βασισμένη σε σύγχρονα μέσα επικοινωνίας, όπως συστήματα συνομιλιών, πληροφορίες, βίντεο, τηλεοράσεις, υπολογιστές κ.λ.π, το κόστος των οποίων είναι υψηλό και περιοριστικό για πολλούς οργανισμούς. Έτσι, οι σύγχρονοι οργανισμοί καλούνται, αφού κάνουν την επιλογή των μέσων που θα υποστηρίξουν τη λειτουργία των δυνητικών ομάδων τους, να σκεφτούν και το κόστος αγοράς του εξοπλισμού τους. Επιπλέον, τα προαναφερόμενα τεχνολογικά εργαλεία **δεν είναι φορητά** αλλά ακόμη και αν είναι θα πρέπει να υπάρξει μέριμνα για την συντήρηση και ανανέωσή τους, λόγω της υπερβολικής ευαισθησίας και της εύκολης φθοράς τους. Τέλος, δεν πρέπει να παραλειφθεί ότι **η κουλτούρα** των οργανισμών αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο στη καλή λειτουργία των δυνητικών ομάδων, καθώς η πλειοψηφία των μάνατζερ δεν έχει δεν έχει οικειοποιηθεί τη φιλοσοφία των δυνητικών ομάδων αφού η διαχείριση τους απαιτεί τεχνική κατάρτιση και ειδικές γνώσεις¹¹⁴.

¹¹⁴ Jarvenpaa S.,L., & Leidner, D.,E., (1998), *Communication and trust in Global virtual teams*.

14 CASE STUDY

Παρακάτω θα γίνει μία προσπάθεια παρουσίασης ενός παραδείγματος, ως απόρροια των παραπάνω θεωρητικών προσεγγίσεων. Η δυσκολία στην επιλογή του Case Study είχε να κάνει με την ανάγκη συσχέτισης των εννοιών «ομάδα», «ηγεσία» και «επικοινωνία». Βασικός στόχος του συγκεκριμένου παραδείγματος είναι να διερευνηθεί η σπουδαιότητα της επικοινωνίας και της ηγεσίας για τη διάπλαση και την ανάπτυξη μιας ομάδας και να καταδειχτεί πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη της ομάδας και της ομαδικής εργασίας για έναν οργανισμό. Με βάση αυτό το συλλογισμό καταλήξαμε στην επιλογή του παραδείγματος της Ericsson.

Η Ericsson ξεκίνησε τη λειτουργία της στην Αυστραλία στις Αρχές του 1900. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '50 η Ericsson Αυστραλίας ήταν καθιερωμένη ως μιας αυτόνομη θυγατρική και λειτουργούσε λίγο πολύ με την παρούσα μορφή της από τότε. Η μητρική εταιρία δούλευε στενά με τις λειτουργίες των Κύριων Τοπικών Εταιριών. Ακόμα και σήμερα η μητρική εταιρία ασκεί σημαντικό έλεγχο σ' αυτές. Οι MLCs (Major Local Companies) έχουν πάντως την κύρια ευθύνη για την τοπική αγορά τους. Η Ericsson Αυστραλίας κατατάσσεται στις MLCs, καθώς αποτελεί το 5% περίπου των συνολικών λειτουργιών της Ericsson μ' ένα κύκλο εργασιών περίπου 450\$ εκατομμύρια για το οικονομικό έτος 1993-1994. Η εταιρία απασχολεί 2100 ανθρώπους, 1400 από τους οποίους στα κεντρικά γραφεία της στο Broadmeadows της Μελβούρνης. Παγκοσμίως η Ericsson απασχολεί 69500 ανθρώπους.

14.1 Εισαγωγή στο πρόβλημα

Η Ericsson Αυστραλίας αναγκάστηκε να χάσει κάποιο μέρος από το μερίδιο της στις αρχές του 1990, όταν στην αγορά αποφάσισε να εισαχθεί η Telecom αλλά και η Optus. Οι δύο αυτές εταιρίες μπόρεσαν να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά και να περιορίσουν την ισχύ της Ericsson λόγω κυρίως της οργανωτικής ευελιξίας τους αλλά και λόγω της καλής διαχείρισης των ομάδων στο εσωτερικό της. Συγκεκριμένα και οι δύο αυτές ανταγωνίστριες εταιρίες είχαν αναπτύξει ένα αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης και διαχείρισης, το οποίο ελεγχόταν από την εταιρία που αντιπροσώπευε τη «μητρική» επιχείρηση στην Αυστραλία. Η αναφορά στη φιλοσοφία διοίκησης των δύο ανταγωνιστικών εταιριών γίνεται προκειμένου να καταστεί σαφές ότι τα αίτια της προαναφερόμενης πτωτικής πορείας της Ericsson μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- ✚ Αρκετά μεγάλος αριθμός υψηλόβαθμων στελεχών αποχώρησε από την εταιρία και προσχώρησε στην ανταγωνίστρια Telecom. Ο λόγος της

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

αποχώρησής τους, όπως διαπιστώθηκε μέσα από έρευνα που διεξήγαγε η Ericsson στο εσωτερικό της, ήταν ότι δεν τους δινόταν η δυνατότητα να διαχειρισθούν την ομάδα τους, όπως οι ίδιοι επιθυμούσαν. Ουσιαστικά η ομαδική δραστηριότητα και πρωτοβουλία ήταν περιορισμένη, αφού κανένα Τμήμα δε μπορούσε να λειτουργήσει αυτόνομα, χωρίς να ζητήσει «άδεια» από τη διοίκηση της εταιρίας, και η τελευταία από τη πλευρά της από τη μητρική εταιρία. Παράλληλα, ο συνεχής έλεγχος μείωνε τις αρμοδιότητες των μάνατζερ, δεν άφηνε να δείξουν τις ηγετικές τους ικανότητες, ενώ συγχρόνως περιόριζε την εργασία σε ομαδικό επίπεδο. Η παραπάνω διαδικασία είχε ως αποτέλεσμα κανένα τμήμα να μην είναι παραγωγικό, να έχει μειωμένη αναπτυξιακή δραστηριότητα και παντελή απουσία δυνατότητας για επέκταση των δραστηριοτήτων του. Όπως είναι, λοιπόν, κατανοητό, όλη αυτή η δυσκινησία δε βοηθούσε την εταιρία αλλά αντίθετα την καθιστούσε από στάσιμη έως οπισθοδρομική. Για παράδειγμα το 1992 η Alcatel πούλησε το σύστημα της «System 12» στην Telecom, με αποτέλεσμα αυτή η αγορά να κάνει την εταιρία περισσότερο ανταγωνιστική. Ο λόγος που η Ericsson δε μπόρεσε να προβεί σ' αυτή την αγορά ήταν η εσωτερική γραφειοκρατία της. Γιατί η ομάδα που είχε αναλάβει αυτή την εργασία δεν κατόρθωσε να φτάσει ποτέ στην παρουσίαση της πρότασής της, αφού χρειάστηκε χρόνος για να δοθεί έγκριση από την διοίκηση του οργανισμού και την μαμά-εταιρία. Αυτό το γεγονός καταδεικνύει περίτρανα ότι η ομαδική εργασία ήταν από τυπική έως ανύπαρκτη, ενώ συγχρόνως οι προϊστάμενοι των τμημάτων αποτελούσαν έρμια των αυστηρών και απολυταρχικών διαθέσεων της διοίκησης της εταιρίας.

- ✚ Ο οργανισμός, όπως προαναφέρθηκε, χρησιμοποιούσε το παραδοσιακό στυλ διοίκησης, ενώ ταυτόχρονα οι διαδικασίες που χρησιμοποιούσε τον έκαναν να είναι πατερναλιστικός και γραφειοκρατικός. Η εταιρία εστίαζε το ενδιαφέρον της στη μηχανολογία και τη τεχνολογία. Στη κορυφή της εταιρίας υπήρχε αποτελεσματική επικοινωνία, αλλά λίγη πληροφόρηση σχετικά με τον οργανισμό ή τις λειτουργίες του κάτι που περνούσε στα άλλα ιεραρχικά στρώματα.
- ✚ Η εταιρία βασιζόταν στις λεγόμενες **Λειτουργικές ομάδες (Functional groups)**. Οι ομάδες αυτές ορίζονταν από την επιχείρηση και αποτελούνταν από άτομα που πραγματοποιούσαν όμοια καθήκοντα. Έτσι, στο οργανόγραμμα της εταιρίας εμφανίζονταν να αποτελούνται από μάνατζερ και κατώτερα ιεραρχικά στελέχη, που συνεργάζονταν για την εκπλήρωση των

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

στόχων του οργανισμού. Η παρουσία τους στην εταιρία ήταν πολύτιμη. Οι προϊστάμενοι αυτών των ομάδων παροτρύνονταν να υιοθετούν το αυταρχικό στυλ διοίκησης της ομάδας τους, καθώς και οι ίδιοι διοικούνταν απολυταρχικά από τη κορυφή της πυραμίδας. Η επικοινωνία στο εσωτερικό της λειτουργούσε ελάχιστα, ωστόσο υπήρχαν διαρκώς παρεμβολές από την ανώτατη διοίκηση. Το αποτέλεσμα ήταν οι ομάδες να μη πετυχαίνουν τους στόχους τους, να παρατηρούνται αποτυχημένες απόπειρες επίτευξης στόχων και σε γενικές γραμμές να υπάρχει αναποτελεσματικότητα. Οι μάνατζερ, λοιπόν, των ομάδων αυτών, μην έχοντας την δυνατότητα να εκφράσουν τις ιδέες και στερούμενοι της στοιχειώδους ελευθερίας κινήσεων αποχωρούσαν από την εταιρία.

Με βάση, λοιπόν, την παραπάνω θεώρηση γίνεται κατανοητό ότι η Ericsson Αυστραλίας είχε να αντιμετωπίσει ουσιαστικά λειτουργικά προβλήματα, που εστιάζονταν στο ανθρώπινο δυναμικό της και τη διοίκηση.

Η εταιρία, λοιπόν, δεν είχε την ικανότητα να κρατήσει στους κόλπους της τα αξιόλογα στελέχη της, καθώς τα τελευταία χρειαζόνταν αυτονομία και πρωτοβουλία στις κινήσεις τους και ιδιαίτερα στο κομμάτι διαχείρισης της ομάδας τους. Άλλωστε, ο διαρκής παρεμβατισμός και η έλλειψη ομαδικότητας στις κινήσεις του οργανισμού καθιστούσε από μόνος του την παρουσία των στελεχών αυτών τυπική. Συγχρόνως οι πιο ηγετικές μορφές ένωσαν περιορισμένες, καθώς δεν είχαν τη δυνατότητα να αναπτύξουν συγκεκριμένες τεχνικές διοίκησης, λόγω του συνεχούς περιορισμού από τα ανώτερα κλιμάκια. Μέσα σ' αυτά τα λειτουργικά πλαίσια γίνεται κατανοητό πως η έννοια της ομάδας, με την ουσιαστική της μορφή, δεν υπήρχε και οι συγκρούσεις ήταν συχνές κυρίως εξαιτίας της έλλειψης εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των χαμηλότερων κλιμακίων. Άλλωστε, οι ομάδες ακολουθώντας το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης της εταιρίας δεν αναγνωρίζονταν ως υφιστάμενες οντότητες ούτε από τα ίδια τα μέλη τους γεγονός που μείωνε ακόμη περισσότερο την αξία τους. Επιπλέον, δεν υπήρχε ουσιαστικό δέσιμο μεταξύ των μελών τους και τα τελευταία αισθάνονταν ως απλά εκτελεστικά όργανα των εντολών της διοίκησης. Συνεπώς οι έννοιες αλληλεξάρτηση και δημιουργικό πνεύμα δεν υπήρχαν, καθώς τους έλλειπε η αναγνωρισιμότητα της δουλειάς τους και η επιβράβευση.

Τα μέλη των τυπικών ομάδων που υπήρχαν, λοιπόν, λόγω της αυστηρής διοικητικής εποπτείας δεν βίωναν καμία διαφοροποίηση μεταξύ καθηκόντων και ρόλων. Άλλωστε όποια απόφαση και να έπαιρναν οι ομάδες επηρεαζόταν από τη

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

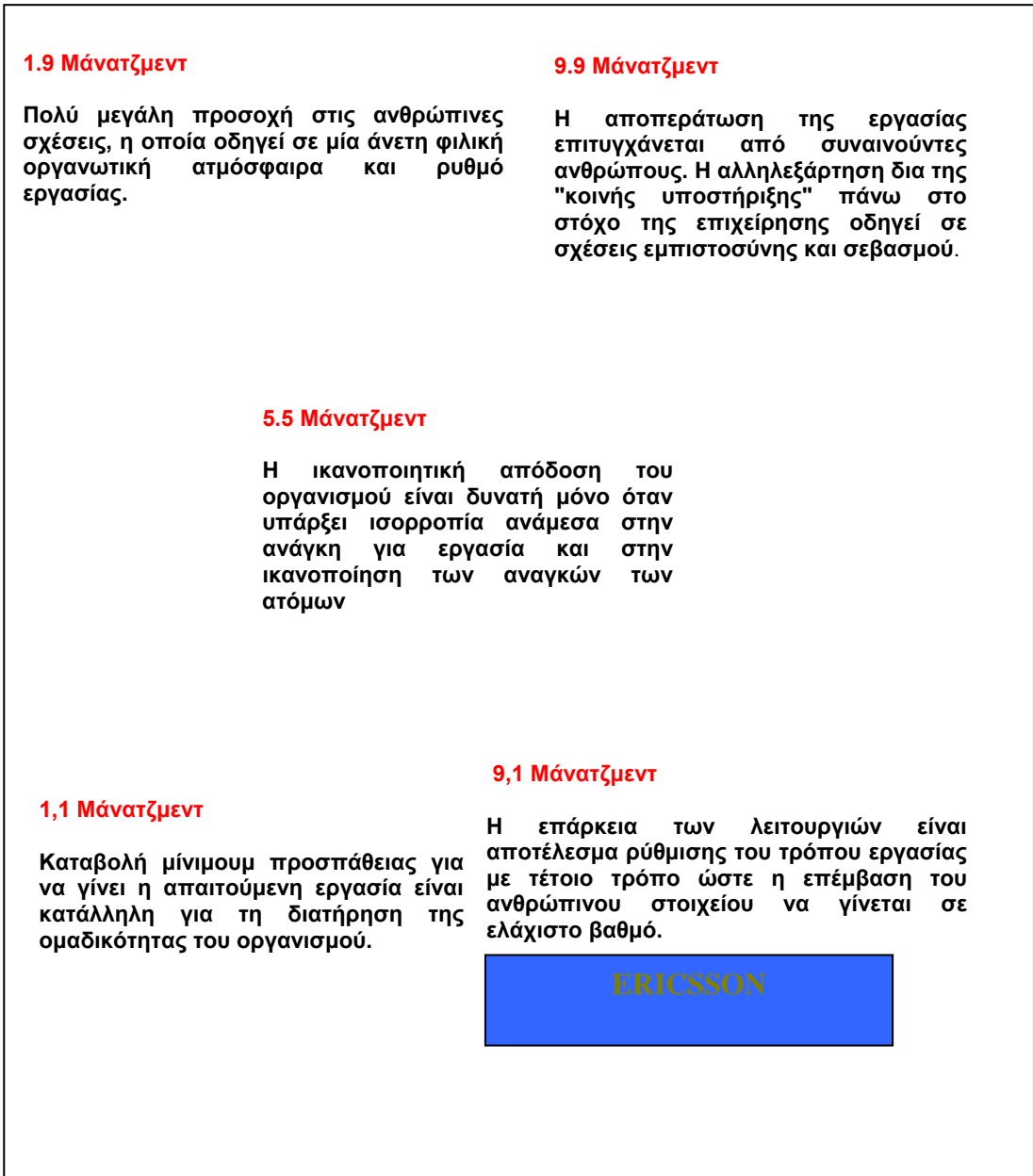
διοίκηση της εταιρίας. Επιπλέον, το αυταρχικό στυλ της εταιρίας αντιμετώπιζε τον εργαζόμενο μέσα στην ομάδα σαν ρομπότ και όχι σαν άνθρωπο. Έτσι, τα μέλη της ομάδας πρόσφεραν ό,τι ακριβώς τους ζητούσαν, χωρίς να δίνουν ούτε περισσότερα ούτε λιγότερα από αυτά που χρειάζονταν για να διατηρήσουν τη δουλειά τους (ελάχιστη συμμόρφωση ή ελάχιστος συμβιβασμός). Αισθάνονταν αδικημένα, οπότε αυτό τα έκανε να γίνονται ή μαχητικά ή να αποξενώνονται ή να είναι οκνηρά (συνήθως το τρίτο). Πολλοί, βέβαια, θεωρούν ότι η οκνηρότητα είναι στοιχείο της φύσης του εργαζομένου, αντίληψη λανθασμένη, καθώς είναι γνωστό ότι το σύστημα διοίκησης είναι εκείνο που καθιστά τον εργαζόμενο είτε οκνηρό είτε ενεργό και δραστήριο μέλος του οργανισμού. Το σύστημα διοίκησης, λοιπόν, της Ericsson οδηγούσε πολλές φορές τους εργαζόμενους σε σύγχυση και επιθετική συμπεριφορά, πράγμα που είχε αρνητικό αντίκτυπο στη συνολική λειτουργία του οργανισμού, καθώς οι νευρικοί και επιθετικοί εργαζόμενοι αναζητούν πάντα ευκαιρίες για βίαια ξεσπάσματα. Το αποτέλεσμα όλου αυτού ήταν οι τελευταίοι να αποξενώνονται από την εταιρία και η έλλειψη αφοσίωσή τους σε αυτή να γίνεται ολοένα και πιο εμφανής. Σύμφωνα, λοιπόν, με τη θεωρία του διοικητικού πλέγματος που παρουσιάστηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο η εταιρία έδινε μεγαλύτερη βαρύτητα στον παράγοντα παραγωγικότητα αδιαφορώντας για την ανάπτυξη των ομάδων και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Σχήμα 11

Διοικητικό πλέγμα

Α
Β
Γ
Δ
Ε
ΣΤ
Ζ
Η
Θ
Κ
Λ
Μ
Ν
Ξ
Ο
Π
Ρ
Σ
Τ
Υ
Φ
Χ
Ψ
Ω
Α
Β
Γ
Δ
Ε
ΣΤ
Ζ
Η
Θ
Κ
Λ
Μ
Ν
Ξ
Ο
Π
Ρ
Σ
Τ
Υ
Φ
Χ
Ψ
Ω

9
8
7
6
5
4
3
2
1
0



1 2 3 4 5 6 7 8
 Χαμηλό.....Ενδιαφέρον για παραγωγή.....Υψηλό

14.2 Αντιμετώπιση του προβλήματος

Η μητρική εταιρία βλέποντας ότι η Ericsson Αυστραλίας είχε μία αυξανόμενη πτωτική πορεία αποφάσισε να προβεί σε καινοτόμες αλλαγές. Έτσι, προχώρησε σε ριζική αλλαγή της διοίκησης της θυγατρικής εταιρίας. Βασική αποστολή του νέου διοικητικού σχήματος ήταν η ανάπτυξη δράσης που θα έβγαζε την εταιρία από την αδιέξοδη κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει. Η διαφορά σε στην παρούσα φάση ήταν ότι το νέο διοικητικό σχήμα είχε αυτονομία καθώς η κεντρική διοίκηση δεν θα αναμιγνυόταν καθόλου στη λήψη αποφάσεων και στην ανάπτυξη δράσης.

Μεθοδολογία

Ο νέος Γενικός Διευθυντής προχώρησε στην διεξαγωγή μίας μικρής έρευνας με σκοπό να διαγνωστούν οι βαθύτερες αιτίες του προβλήματος και να αναδυθούν επιπλέον δυσλειτουργικές παράμετροι που ως τότε δεν είχαν εντοπιστεί. Έτσι, δημιουργήθηκε μία ομάδα αποτελούμενη από άτομα που ανήκαν σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού και είχαν διαφορετικές ειδικότητες. Η ομάδα αυτή ήταν υπεύθυνη για την διεξαγωγή της ερευνητικής διαδικασίας.

Αρχικά, λοιπόν, διενεργήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις στους μάνατζερ και επικεφαλείς Τμημάτων. Οι συνεντευκτές επικεντρώθηκαν σε ερωτήσεις που αφορούσαν τους παράγοντες που οδήγησαν την εταιρία σε αδιέξοδο, στον ρόλο του ηγέτη και των μάνατζερ, στην ενδο-εταιρική επικοινωνία, στην δημιουργία ομάδων και στη μετατόπιση του κέντρου βάρους της λήψης αποφάσεων από την κεντρική διοίκηση στις ομάδες. Επιπλέον, διατυπώθηκαν ερωτήσεις που αφορούσαν τις δυνητικές ομάδες και τη σπουδαιότητα της εργασίας από απόσταση.

Οι συνεντεύξεις ήταν δομημένες και πραγματοποιήθηκαν με τρεις τρόπους:

- α. Πρόσωπο με πρόσωπο συνεντεύξεις, οι οποίες μαγνητοφωνήθηκαν (άμεση επαφή),
- β. Τηλεφωνικές συνεντεύξεις, απ' τις οποίες κρατήθηκαν σημειώσεις,
- γ. Συνεντεύξεις μέσω E-mail (με ανταλλαγή E-mail) με τη μορφή ερωταπαντήσεων και αφορούσαν κυρίως στελέχη, ο χώρος εργασίας των οποίων ήταν ιδιαίτερα απομακρυσμένος από το κεντρικό κτίριο της εταιρίας.

Στη συνέχεια οι υπεύθυνοι για τη διεξαγωγή της έρευνας δημιούργησαν ερωτηματολόγια, στηριζόμενοι στις σημειώσεις τους από τις συνεντεύξεις. Τα ερωτηματολόγια περιλάμβαναν κλειστού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες βαθμολογούνταν με βάση μία επταβάθμια κλίμακα Likert (1= Διαφωνώ απόλυτα,

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

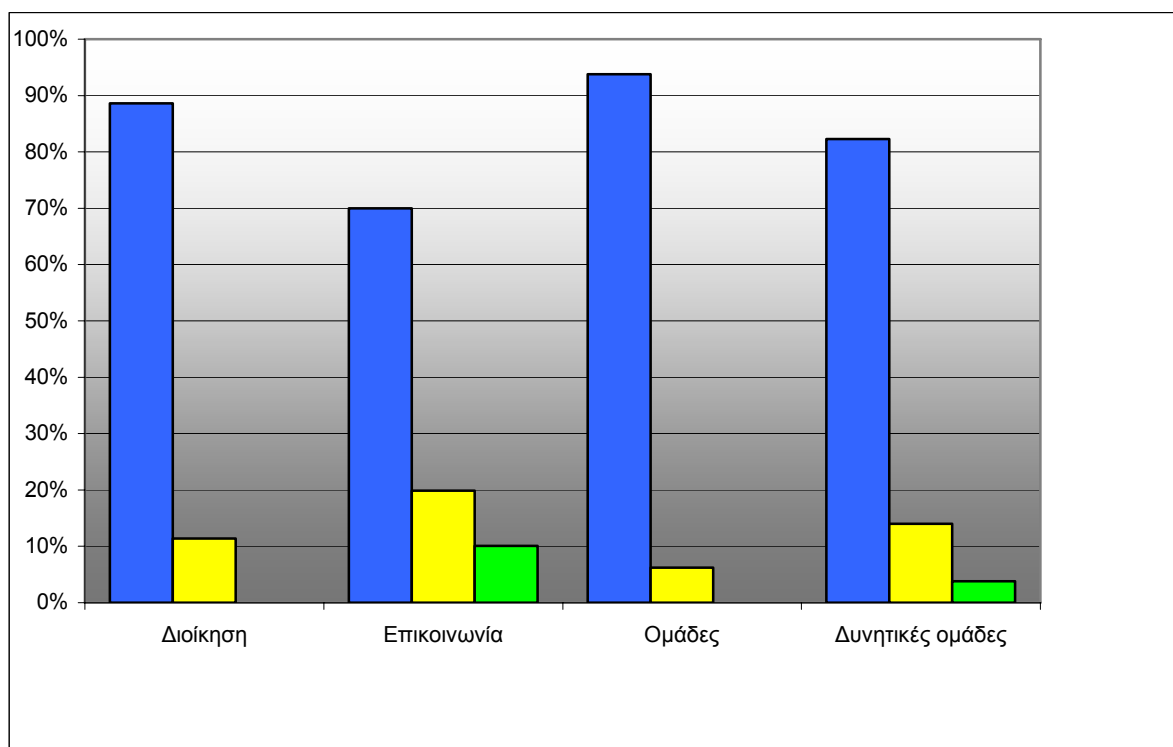
7=Συμφωνώ απόλυτα). Στη συνέχεια τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στους μάνατζερ και τους υπεύθυνους τμημάτων προκειμένου να δοθούν σε όλα τους εργαζόμενους του οργανισμού. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, τα ερωτηματολόγια συγκεντρώθηκαν από την υπεύθυνη για τη διεξαγωγή της έρευνας ομάδας και οι απαντήσεις κατηγοριοποιήθηκαν με βάση τη συχνότητα και την ομοιότητά τους. Αυτή η κατάταξη αποσκοπούσε στη μείωση του αριθμού των παραπλήσιων απαντήσεων και στην επιλογή των εκείνων που αφορούσαν τις βασικές παραμέτρους της έρευνας.

Με βάση αυτή την κατηγοριοποίηση η ερευνητική ομάδα κατέληξε στα εξής συμπεράσματα (βλέπε γράφημα 1):

- ✚ Η μεγάλη πλειοψηφία των ατόμων (88,6%) θεωρούσε ότι οι διαδικασίες της εταιρίας ήταν ιδιαίτερα χρονοβόρες. Ο τρόπος διοίκησης και λήψης αποφάσεων την καθιστούσε εξαιρετικά δυσκίνητη. Το αποτέλεσμα ήταν να μην έχει τη δυνατότητα γρήγορων ελιγμών και συνεπώς να μην μπορεί να ανταποκριθεί στους γρήγορους ρυθμούς της αγοράς. Το 11,4% δήλωσε αδιαφορία για την παρούσα κατάσταση του οργανισμού απόρροια κυρίως της απογοήτευσης που βίωνε για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- ✚ Στον τομέα της επικοινωνίας το 70% των ατόμων υποστήριξε ότι αυτή είναι ανύπαρκτη μεταξύ της διοίκησης του οργανισμού και των κατώτερων ιεραρχικά στελεχών, το 19,9% απάντησε ότι η επικοινωνία αφορούσε την επιβεβαίωση για την εκτέλεση των εργασιών, ενώ το 10,1% θεωρούσε ότι η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και μάνατζερ ήταν εντελώς τυπική. Έτσι, κάτω από αυτές τις συνθήκες, όπως είναι κατανοητό, το ενδιαφέρον για την εργασία περιοριζόταν σε καθαρά τυπικό επίπεδο, ενώ επιπλέον δεν υπήρχε «δέσιμο» και τα συστήματα ανταμοιβών και επιβραβεύσεων δεν λειτουργούσαν.
- ✚ Η συντριπτική πλειοψηφία ατόμων, ποσοστό 93,8%, απάντησε πως ο ρόλος και η λειτουργία των ομάδων εντασσόταν στην καθαρά τυπική και διαδικαστική δομή του οργανισμού, ωστόσο οι τελευταίες θα ήταν χρήσιμες εάν λειτουργούσαν αυτόνομα και με λιγότερα άτομα. Το 6,2% θεωρούσε ότι η ένταξή του σε ομάδες ήταν άσκοπη.
- ✚ Ιδιαίτερο ενδιαφέρον είχαν οι απαντήσεις που αφορούσαν τις δυνητικές ομάδες. Έτσι, το 82,3% απάντησε ότι οι δυνητικές ομάδες είναι απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού ιδιαίτερα όσον αφορά την εξοικονόμηση χρόνου. Το 14% των ερωτηθέντων έδειξε ότι αγνοεί τον τρόπο λειτουργίας τέτοιων ομάδων, ενώ 3,8% θεωρούσε την ύπαρξή τους ανούσια.

Γράφημα 1

Απαντήσεις ερωτηματολογίων



Λύση προβλήματος

Η νέα διοίκηση της εταιρίας στηριζόμενη στα αποτελέσματα της έρευνας προχώρησε στην υλοποίηση των αλλαγών. Έτσι,

- ✚ Αρχικά προχώρησε στη μείωση το προσωπικό μια και διαπίστωσε ότι οι ομάδες οι οποίες υπήρχαν μέχρι τότε ήταν πολυπληθείς και υπήρχε έλλειψη επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό τους όσο και με την διοίκηση της εταιρίας.
- ✚ Δημιούργησε μικρές εργασιακές ομάδες με συγκεκριμένη αποστολή και αυτονομία στη λήψη αποφάσεων. Τα μέλη τους προέρχονταν από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού και είχαν διάφορες ειδικότητες. Με αυτό

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

τον τρόπο οι ομάδες λειτουργούσαν αυτόνομα, καθώς διέθεταν την εμπειρία και την κατάρτιση πάνω σε διαφορετικά γνωστικά πεδία.

- ✚ Ανέπτυξε ένα επικοινωνιακό σύστημα («αλυσίδα») με βάση το οποίο όλα τα στελέχη είχαν τη δυνατότητα ουσιαστικής και άμεσης επικοινωνίας τόσο με τα ανώτερα όσο και με τα κατώτερα στελέχη του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο προσδοκούσε στην βελτίωση της επικοινωνίας σε ενδο-ομαδικό και δια-ομαδικό επίπεδο.
- ✚ Προχώρησε στη σύσταση δυναμικών ομάδων, τα μέλη των οποίων βρίσκονταν σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Στην ανάπτυξή του συνέβαλλε σημαντικά και η ανανέωση του εξοπλισμού του οργανισμού και η ενίσχυσή του με σύγχρονα μέσα επικοινωνίας.
- ✚ Ανάπτυξε ένα πρόγραμμα συμμετοχής των εργαζόμενων στο οποίο όλοι οι εμπλεκόμενοι είχαν άποψη και μέσα από τη πολιτική του brainstorming, η κάθε ομάδα άρχισε σταδιακά να λειτουργεί αυτοβούλα με τις κατευθύνσεις του προϊσταμένου της, δημιουργώντας ένα πλάνο για την επίτευξη του σκοπού που της είχε ζητηθεί έβγαζε ένα πλάνο με βάση αυτό που της είχε ζητηθεί. Στη συνέχεια συστήνονταν επιτροπές και ο Διευθυντής εξέταζε το πλάνο έκανε διορθωτικές κινήσεις και οι ομάδες προχωρούσαν στην υλοποίηση του σχεδίου τους. Μ' αυτό το τόπο όλοι ένιωθαν μέσα στις ομάδες τους χρήσιμοι και οι ομάδες έγιναν αποτελεσματικές. Τώρα, λοιπόν, ο οργανισμός έδινε μεγαλύτερη βαρύτητα στα άτομα και τις ομάδες με αποτέλεσμα οι εργασίες να υλοποιούνται ευκολότερα και σε μικρότερο χρονικό διάστημα. Το αυταρχικό στυλ έγινε πιο δημοκρατικό και η διάχυση των απόψεων έγινε καθημερινότητα για τον οργανισμό.
- ✚ Σε σχέση με την ηγεσία και τη διαχείριση των ομάδων δημιουργήθηκε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Σχεδόν όλοι μάνατζερ και υπεύθυνοι τμημάτων παρακολούθησαν ένα πρόγραμμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο είχε διάρκεια γύρω στον ενάμιση χρόνο. Αυτή η πρωτοβουλία είχε σαν στόχο της να προκαλέσει τις υπάρχουσες οργανωσιακές στάσεις και τρόπους σκέψης. Η παραδοσιακή τυφλή αφοσίωση σ' αυτό που έλεγαν οι μάνατζερ έπρεπε ν' αλλάξει, έπρεπε όσοι διοικούσαν ομάδες να μάθουν ν' ακούν το προσωπικό τους και να σέβονται τις ανάγκες του. Τα επίπεδα τα οποία προσπάθησαν ν' αλλάξουν για την εταιρία μέσα από τη καλύτερη διοίκηση των ομάδων ήταν τα ακόλουθα:

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

1. Διαχείριση των σχέσεων μέσα στην ομάδα: Περιορισμός των συγκρούσεων μέσα από τη βελτίωση της επικοινωνίας αλλά και τη καλύτερη διαχείριση των σχέσεων μέσα από τη δημοκρατικότητα των διαδικασιών.
2. Εστίαση στον παράγοντα άνθρωπο: Όλοι οι προϊστάμενοι θ' έπρεπε να μάθουν ν' ακούν τα προβλήματα των υφισταμένων τους και να εστιάζουν στον άνθρωπο και όχι στη παραγωγή και στο κέρδος.
3. Ανάπτυξη των ομάδων: Όλα αυτά τα οποία διδάχτηκαν οι προϊστάμενοι είχαν σαν στόχο να τους βοηθήσουν ν' αναπτύξουν τις ομάδες τους αλλά και να δημιουργήσουν και άλλες. Η σωστή διαχείριση και ανάπτυξη των ομάδων θ' οδηγούσε την εταιρία στην επιτυχία.
4. Ποιότητα στην Επικοινωνία: Οι προϊστάμενοι έμαθαν να διαχειρίζονται καλύτερα την επικοινωνία στο εσωτερικό των ομάδων τους, κατανοώντας ότι αποτελούσε αυτοσκοπό για την επιτυχία.

Αποτελέσματα

Οι συγκεκριμένες στρατηγικές συνέβαλλαν στην αναβάθμιση της εταιρίας τόσο σε διοικητικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο παροχής υπηρεσιών. Η αλλαγή νοοτροπίας και τρόπου διοίκησης της εταιρίας έκανε τον οργανισμό πιο ευκίνητο και αποκατέστησε την εικόνα του στην αγορά. Η Ericsson Αυστραλίας μεταβαλλόταν σταδιακά σε μία σύγχρονη ανερχόμενη δύναμη. Η εισαγωγή των ομάδων συνέβαλε στην ταχύτερη λήψη αποφάσεων και την καλύτερη εκτέλεση των εργασιών. Άλλωστε τώρα δεν χρειαζόταν συντονισμός των εργασιών από την κεντρική διοίκηση αλλά μία απλή αναφορά της προόδου ή των πιθανών εναλλακτικών λύσεων στα τυχόν προβλήματα.

Η επικοινωνία εμφανίστηκε σαφώς βελτιωμένη, καθώς όλα τα στελέχη του οργανισμού μπορούσαν να απευθυνθούν απευθείας σε οποιοδήποτε άτομο. Η στάση των μάντζερ άλλαξε ριζικά. Έτσι, οι τελευταίοι εγκατέλειψαν το αυταρχικό στυλ διοίκησης και έδωσαν έμφαση στον παράγοντα άνθρωπο και στο συνδυασμό της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης του εργαζόμενου. Αυτή η αλλαγή συνέβαλλε στην αύξηση της παραγωγικότητας των μεμονωμένων ατόμων και τη συνακόλουθη αύξηση της παραγωγικότητας της ομάδας. Εξάλλου η εισαγωγή των δυναμικών ομάδων στη λειτουργία του οργανισμού ήταν καθοριστική. Οι ομάδες αυτές οι οποίες λειτουργούσαν με τη βοήθεια της σύγχρονης τεχνολογίας

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

συνέβαλλαν στη μείωση των εξόδων της εταιρίας κυρίως από τις μετακινήσεις και εκμηδένισαν το χρόνο, καθώς δεν χρειαζόταν να συγκεντρώνονται για να κάνουν τη δουλειά τους και για να λαμβάνουν οδηγίες για τον τρόπο δράσης τους.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα έδωσε μία νέα πνοή στην εταιρία. Οι μάνατζερ είχαν τη δυνατότητα να μνηθούν σε σύγχρονους τρόπους διοίκησης και να αναπτύξουν δεξιότητες που ως τώρα δεν μπόρεσαν να χρησιμοποιήσουν. Το νέο αυτό πληροφοριακό υλικό σε συνδυασμό με την εμπειρία τους έκανε να αντιμετωπίσουν την ομάδα τους με διαφορετικό τρόπο και να αντιληφθούν τη σημαντικότητά της για το μέλλον του οργανισμού.

Γενικότερα, η επανένταξη του οργανισμού στη σύγχρονη αγορά και η αποκατάσταση της εικόνας του στο αγοραστικό κοινό ήταν αποτέλεσμα ριζικών αλλαγών και εισαγωγής καινοτομιών στη δομή και λειτουργία του. Προς αυτή την κατεύθυνση καθοριστικό ρόλο έπαιξε η εισαγωγή ομάδων και η βελτίωση της επικοινωνίας στο εσωτερικό του.

15 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παραπάνω ανάλυση κατέδειξε ότι η φύση της συλλογικής δράσης σ' έναν οργανισμό συνεπάγεται τη δημιουργία και τη λειτουργία πολυάριθμων ομάδων μέσω των οποίων επιτυγχάνονται οι στόχοι του. Η παρούσα μελέτη στο σύνολο της έδειξε ότι η ομάδα αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για έναν οργανισμό. Βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ομαδική εργασία είναι η επικοινωνία και η ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα η έλλειψη επικοινωνίας στο εσωτερικό μιας ομάδας αποτελεί αιτία διάλυση της και η διάλυση των ομάδων συνεπάγεται και το τέλος του οργανισμού. Από την άλλη η έλλειψη ηγετικής μορφής σε μια ομάδα ή ο περιορισμός του ηγέτη αποτελεί λόγω αποσυντονισμού των ομάδων.

Μέσα από το παράδειγμα της Ericsson, φάνηκε ότι η έλλειψη ομάδων λόγω αυταρχισμού και ανυπαρξίας επικοινωνίας είχε οδηγήσει την εταιρία στη μείωση του μεριδίου της αλλά και στη μείωση των πωλήσεων της. Η ενίσχυση του οργανισμού με νέα διοίκηση αλλά και με αλλαγή νοοτροπίας βοήθησε μέσα από την εκπαίδευση αλλά και τη ταύτιση της διαχείρισης των αναγκών με τη κουλτούρα της μητρικής εταιρίας ν' επιλυθούν τα προβλήματα.

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι ο οργανισμός αποτελείται από ομάδες και ότι οι εργαζόμενοι αναλώνουν το 50% του ημερήσιου χρόνου τους μέσα σε ομάδες όπου προσπαθούν εργαστούν και ταυτόχρονα ν' αντιμετωπίσουν ό,τι πρόβλημα προκύψει. Όταν οι τελευταίες δε λειτουργούν, τότε το αποτέλεσμα είναι να μη λειτουργεί όλος ο μηχανισμός της εταιρίας. Η ομαδικότητα σημαίνει ότι οι άνθρωποι βάζουν στην άκρη τα προσωπικά τους θέλω και λειτουργούν σαν συνδεδετικοί κρίκοι μιας αλυσίδας στην άκρη της οποίας βρίσκεται η επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αυτό το τελευταίο βοήθησε και την Ericsson να μειώσει τις αποχωρήσεις σημαντικών στελεχών της.

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

Ο ρόλος της ομάδας στο χώρο εργασίας

Η παρουσία της ομάδας στους εργασιακούς χώρους θεωρείται απαραίτητη για την εύρυθμη λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων. Αποτελεί ένα τρόπο δράσης, ο οποίος υιοθετείται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, γεγονός που επιβεβαιώνει τη δυναμική παρουσία και τον καταλυτικό τους ρόλο. Στην παρούσα εργασία παρουσιάστηκαν με σύντομο τρόπο κάποιες διαστάσεις της ομαδικής εργασίας καθώς και οι παράγοντες που λαμβάνουν χώρα στην επιτυχημένη πορεία της ομάδας και συνεπώς του οργανισμού. Φυσικά το ζήτημα της ομαδικής εργασίας δεν εξαντλείται εδώ αλλά αφήνει πολλά περιθώρια για περαιτέρω μελλοντική ερευνητική προσέγγιση.

16 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Adler N., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 3rd ed. Boston: PWS Kent 1997, pp. 132-133.
2. Ancona D., Bresman H., & Kaeufer K., The Competitive Advantage of X-Teams, *Sloan Management Review*, Spring 2002, pp. 33-42.
3. Bailey, M., & Luetkehans, L., *Distance Learning 98. Proceedings of the Annual Conference on Distance Teaching and Learning*, 14th, Madison, WI, August 5-7, 1998.
4. Baron, R.S., Kerr, N.L., & Miller, N.,. *Group process, group decision, group action*. Bucking: Open University Press, 1992.
5. Baskin O., W., & Aronoff Craig E., *Interpersonal Communication in Organizations*, Santa Monica, Calif.: Goodwear, 1980, p 2.
6. Beemon D.,R, & Sharkey T.,W., *The use and abuse of Corporate politics*, Business Horizons, 1987.
7. Belanger, F. & Jordon D., *Evaluation and implementation of distance learning: technologies, tools and techniques*, Hershey, PA: Idea Group Publishing, 2000.
8. Bennis W., *On becoming a Leader*, Adisson Wesley 1990.
9. Black., G., *Management*, Prentice Hall, 2000.
10. Boettcher, J., *Internet pitfalls*, Syllabus, November/December 1997, pp. 46-52.
11. Brown, R., *Group processes*. Oxford: Blackwell, 1988.
12. Brownell, J., *Building Active Listening Skills*, Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hill, 1986.
13. Cascio, W.,F., *Managing a virtual workplace*, The Academy of Management Executive, August 2000, pp. 81-90.
14. Caudron Shari, *Monsanto Responds to Diversity*, Personnel Journal, November 1990, pp 72-78; *Trading Places at Monsanto*, Training and Development Journal, April 1993, pp. 45-49.
15. Charles A. O'Reilly III , *Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information*, Academy of Management Journal, December 1982, pp756-771.
16. Coffey R., Cook C, Ph. Hunsaker, *Management and Organizational Behavior*, 2nd Ed., Boston : Irwin, 1997.
17. Coffey R., E., Cook C., W., .Hunsaker Ph., L., *Management and Organizational Behavior* , 2nd Ed., Boston : Irwin 1994.

18. Colquitt J., Noe R.& Jackson C., Justice in Teams : Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, 2002, vol. 55, pp. 83-95.
19. Coutu D., L., *Organization: Trust in virtual teams*, 1998. (On Line), 38 (9), p. 76, Available: Proquest-ABI Inform.
20. Cummings L., *Toward Organizational Behavior*, Academy of Management Review, 1978. For recent updates see Conn. Greenwich: JAI Press, *Research in Organizational Behavior* and J. Wiley and Sons, *Trends in Organizational Behavior*.
21. Cyr, T., *Teaching and learning at a distance: What it takes to effectively design, deliver and evaluate programs: New Directions for Teaching and Learning*, Jossey Bass Publishers, Fall, No. 71, 1997.
22. Daft, R., *Organization Theory and Design*, West Publishing Company, 1996.
23. Dartnell, G., *Office Administration Handbook*, New York: McGraw-Hill, 2000.
24. De Dreu C., K., W., & Annelies E., M., Van Vianen, Managing Relationship Conflict and the Effectiveness of Organizational Teams, *Journal of Organizational Behavior*, 2001, vol.22, pp. 309-328.
25. Dimancescu D., & Dwenger K., , Smoothing and Product Development Path, *Management Review*, 1996, pp. 36-41.
26. Doise, W., & Moscovici, S., *Les decisions en groupe*. Στο S. Moscovici (Ed), *Psychologie sociale*, Paris, Presses Universitaires de France, 1984.
27. Duarte D., L., & Snyder N., T., *Mastering virtual teams: Strategies, tools and techniques that succeed*, CA: Jossey-Bass, Inc, San Francisco 1999.
28. Dunnette & L.M. Hough (Eds). I *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd Edition, vol. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1999
29. Fisher, K. and Fisher, M., *The distributed mind*, New York: American Management Association, 1998.
30. Fletcher W., Speak out and Remove all doubt, *Management Today*, 1999, (On Line), Available: <http://proquest.umi.com>.
31. Fred L ., *Organizational Behaviour*, 7th Edition. N. York Mc Graw Hill, 1995.
32. Geisler Barbara, *Virtual Teams Introduction*, ELSEVIER, 2002, pp.1-16.
33. Gerard B., M., *What Makes a Great Manager?* 1999. (On Line), Available: <http://www.ee.ed.ac>
34. Gersick, C., Making time: predictable transitions in task groups. *Academy of management Journal*, 1989, 32: 274-309.

35. Gersick, C., Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management journal*, 1988, 31, 9-41.
36. Gilbert, S., *Making the most of a slow revolution*, Change, 1996, 28 (2) 10-23.
37. Goodman P., S., & Darr E., D., Exchanging Best Practices Through Computer-Aided Systems, *Academy of Management Executive*, 1996, pp. 7-18.
38. Gordes, C.L., Mallinger M., & Kahn, R., Identifying sources of occupational stress among dentists. *Journal of Occupational Psychology*, 1978, 51, 227-234.
39. Guri-Rosenblit, S., *Distance and Campus Universities: Tensions and interactions*, New York: International Association of Universities and Elsevier Science LTD, 1999.
40. Guzzo R., A., & Shea G., P., *Group performance and intergroup relations in organizations*. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol 3, 2nd. ed., Palo Alto, Calif: Consulting Psychologists Press, 1992.
41. Guzzo, R.A., & Shea, G.P., *Group performance & intergroup relations of organizations*. Στο M.D. Dunnette & Hough L., M., (Eds). I *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd Edition, vol. 3. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992.
42. H.A.M. Wilke & Meerfens, R.W., *Group Performans*. London: Routledge, 1994.
43. Hackman, J., R., *Group influences of individuals in organizations*, 1992, στο M.D.
44. Hamlin, S., *How to talk so people listen*, N. York: Harper and Row, 1998.
45. Hart E., Top Teams, *Management Review*, February 1996, pp. 43-47. Quoted in J. Byrne, The Global Corporation Becomes the Leaderless Corporation, *Business Week*, 30th August 1999, p. 90.
46. Hollis D., R., The Shape of Things to Come: The Role of IT, *Management Review*, 1996, p. 62.
47. <http://www.analytictech.com/mb021/leadersh.htm>
48. <http://www.nwlink.com>.
49. Hunsaker P., L., & Cook C., W., *Managing Organizational Behavior*, Mass: Addison-Wesley 1986, pp. 498-502.
50. Ivancevich John M., & Matteson Michael T., *Organizational Behavior and Management*, 3rd. ed., Boston, MA: Irwin 1993.

51. Jago A., G., Leadership in Theory and Research, *Management Science*, 1982, pp.315-336.
52. Janis, I.L., *Victims of groupthink*. Boston: Houghton Mifflin, 1972 (2η έκδοση, 1982).
53. Jarvenpaa, S.,L., & Leidner, D.,E., Communication and trust in Global virtual teams, *Journal of Computer Mediated Communications*, 1998, 3,(4).
54. Jehn, K.A., & Mannix, E.A., (2001), The dynamic nature of conflict: a longitydinal study of intragroup conflict and group performance. *Journal of the Academy of Management*, 44, No 2, 238-251.
55. Johnson P., Rob and Kikora Kantner and Marcia, *TQM Team- Building and Problem Solving*, Southfield, MI, 1990.
56. Katz, D., & Kahn, R.L., *The social psychology of organizations* (2nd Edition), New York:John Wiley 1978.
57. Katzenbach R., & Smith D., K., *The Wisdom of Teams: Creating the High- Performance Organization*, Boston: Harvard Business School Press, 1993 p. 45.
58. Kaufman Ron, *Active learning*, New York: American Management Association 2000.
59. Kent R., L., & Moss S., E., Effects of Sex and Gender Role on Leader Emergence, *Academy of Management Journal*, 2002, vol. 37, no. 5, pp. 1335-1346.
60. Kimble, C., Li, F., & Barlow, A., *Effective virtual teams trough communities of Practice*, Unpublished manuscript, Strathclyde Business School, University of Strathclyde, Glasgow, Scotland 2000.
61. Kinlaw D., *Developing Superior Work teams*, USA Lexington Books, 1991.
62. Kinlaw Dennis, *Developing Superior Work Teams*, USA Lexington Books 1991.
63. Kirkpatrick S., A., & Locke E., A., Leadrship: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, 1991, pp.48-60.
64. Knight M., Writing and Other Communication Standards in Undergraduate Business Education: A Study of Current Program Requirements, Practices, and Trends, *Business Communication Quarterly*, 1999, p.10.
65. Kogan, N., & Wallach M.A., The risk-shift phenomenon in small decision making groups: a test of the information exchange hypothesis, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1964, 3, 75-84.
66. Kohn A., How to Succeed Without Even Vying, *Psychology Today*,1986, pp. 22-28.

67. Kurland N., B., & Bailey D., E., *Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime*, Organizational Dynamics, 1999. On Line, 28 (2), pp. 53-68, Available: Proquest-ABI Inform.
68. Lawer E., E., *The empowerment of service workers: What, Why, How and When*, Sloan Management Review, 1992.
69. Leavitt H., J., *Managerial Psychology*, The University Chicago Press 1972.
70. Leawitt, H.J., *Some effects of certain communication patterns of group performers*, Ph. D. thesis, Massachussets Institute of technology 1949.
71. Lester S., Meglino B., Korsgaard M., A., The Antecedents and The Consequences of Group Potency: A Longitudinal Investigation of Newly Formed Work Groups, *Academy of Management Journal*, 2002, vol. 45, no. 2, pp. 352-368.
72. Lewin, K., *Field theory in social science*. New York: Harper and Row 1951.
73. Lipnack J. and Stamps, J. *Virtual teams: The new way to go*. Strategy and Leadership, 1999, Jan/Feb, 14-19; Morgan, G., *Images of organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications 1997.
74. Long S., *Early Integration in Groups: A Group to Join a Group to Create*, Human Relations, 1984, p. 311-332.
75. Maes J., D., Weldy T., G., & Icenogle M., L., A Managerial Perspective: Oral Communication Competency Is Most Important for Business Students in the Workplace, *Journal of Business Communication* 1997, pp. 67-80.
76. Manz C., C., & Sims H., P., *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performance Companies*, New York, John Wiley and Sons, 1993 p 1.
77. Marks M., Mathieu J., & Zaccaro S., A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Process, *Academy of Management Review*, 2001, vol 26, no 3, pp. 356-376.
78. Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planners*. New York: Free Press, 1994.
79. Mitchell, T.R., & Larson, J.R., *People in organizations*. 3rd Edition. New York: McGraw-Hill 1987.
80. Mitzberg, H., *The structuring of organizations*, Prentice Hall 1980.
81. Montanna P., J., & Charnov B., H., *Management*, 3rd Ed., New York USA 2000.
82. Moorhead G., & Griffin R., W., *Organizational behavior, Managing People*, 7th Edition, 2004.

83. Moorhead G., & Griffin R., W., *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Houghton Mifflin Company Boston New York, 2004.
84. Moorhead, G., & Griffin, R., W., , *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 7th ed., Boston New York 2004.
85. Nelson R., E., The Strength of Strong Ties: Social Networks and Intergroup Conflict in Organizations, *Academy of Management Journal*, 1989, pp, 377-401.
86. Newstrom J., & Davis K., *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, 9th. ed., New York: Mc Graw - Hill, 1993.
87. Newstrom, J., & Davis, K., *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, 9th Edition. New York: MacGraw-Hill 1993.
88. Norton, B. & Smith, C., *Understanding the virtual organization*, Hauppauge, New York 1997.
89. Nugent P.,, Managing Conflict: Third-Party Interventions for Managers, *Academy of Management Executive*, 2002, vol. 16, no. 1, pp. 139-148.
90. Nurden R., Graduates Must Master the Lost Art of Communication, *The European*, 1997, p.24.
91. O'Reilly Charles A., III , *Variations in Decision Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information*, *Academy of Management Journal*, December 1982, pp756-771.
92. Obert S., L., Developmental Patterns of Organizational Task Groups: A Preliminary Study, *Human Relations* 1983, pp. 37-52.
93. Orsburn J.,D., Morgan L., & Musselwhite E., with Perrin C., Self-Directed Work Teams: New American Challenge, Homewood, Ill. Business One Irwin,1990, . 35-49. Quoted in Polly Labarre, *The Company Without Limits*, Fast Company 1999, p. 165.
94. Otis W. Baskin and Craig E. Aronoff, , *Interpersonal Communication in Organizations*, Santa Monica, Calif.: Goodwear, 1980, p. 2.
95. Payne, R., The effectiveness of research teams: a review. Στο M.A. West, & J.L., Farr (Eds), *Innovation and creativity at work*. Chichester: John Wiley 1990.
96. Perry Johnson, Rob Kantner and Marcia Kikora, *TQM Team- Building and Problem Solving*, Southfield, MI, 1990.
97. Peters, O., *Distance education and industrial production: A comparative interpretation in outline*. In: D., Keegan (ed.), *Otto Peters on Distance Education*, London: Routledge 1994, pp. 107-127.
98. Pugh D., S., *Organization theory*, Penguin books, 2nd part 1990.

99. Quick T., *Successful Team Building*, Prentice Hall, 1999
100. Coffey R. E., C. W. Cook, P. L. Hunsaker, *Management and Organizational Behavior*, Austen Press, 1994.
101. Ross D., Shaw M., Mackenzie S., Wittenberg C., And Justice for all, *HR Magazine*, 1999, (On Line), Available: <http://proquest.urni.com>.
102. Saftner J., T., Talk the Talk: how well do you communicate?, *Career World*, 1999, (On Line), Available: <http://proquest.umi.com>. Quoted in Like It or Not, You've Got Mail, *Business Week* 1999, p.184.
103. Russell L., Moss K., S., Effects of Sex and Gender Role on Leader Emergence, *Academy of Management Journal*, 1994, vol. 37, no. 5, pp. 1335-1346.
104. Schilling S., L., Impementing a successful telework program, *Compensation & Benefit Management*, 1999. On Line, 15 (4), pp.58-60, Available: Proquest-ABI Inform.
105. Schwenk C., R., *Conflict in Organizational Decision Making: An Exploratory Study of Its Effects in For-Profit and Not-for Profit Organizations* Management Science, 1990, pp. 436-448.
106. Shaw M., E., *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3rd edition, New York: McGraw-Hill, 1981. p. 11.
107. Shaw, M. EA comparison of individuals and small groups. *American Journal Psychology* 1992, 44,491-504.
108. Some Managers Are More Than Bosses-They Are Leaders Too, *Wall Street Journal*, 1999, p.B1.
109. Sorcher M., & Brant J., Are You Picking the Right Leaders? *Harvard Business Review*, 2002, pp.78-85.
110. Steiner, I.,D., *Group processes and productivity*. New York: Academic Press, 1972.
111. Stoner, J.A.F., *A comparison of individual and group decisions involving risk*, Massachussettes Institute of Technology, School of Industrial Management, Unpublished Master's thesis 1961.
112. Torrington, D., & Hall, L. *Personnel management. A new approach*. London: Prentice-Hall International 1987.
113. Tuckman B., W., & Jensen M., *Stages of Small Group Development Revisited*, Groups and Organization Studies, 1977.
114. Tuckman, B., W., & Jensen, M., *Stages of Small Group Development Revisited*, Groups and Organization Studies 1997.

115. Van Dusen, Gerald C., *The virtual Campus: Technology and reform in Higher Education*, ASHE-ERIC Higher Education Report Volume 25, No 5; Washington DC: The George Washington University, Graduate School of Education and Human Development 1997.
116. Wageman R., How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching, *Organization Science*, 2001, Vol. 12, no 5, pp. 559-577.
117. Wageman, R., The effects of team design and leader behaviour on self managing teams: A field study. Working paper, Columbia university, New York 2003.
118. Waller M., Conte J., Gibson C., & Carpenter M., The effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance, *Academy of Management Review*, 2001, vol. 26, no. 4, pp. 586-600.
119. Webber S., S., & Donahue L., Impact of Highly and Less Job-Related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Management*, 2001, vol. 27, pp 141-162.
120. West, M.,A., (1990),The social psychology of innovation in groups. Στο M.A. West, & Farr J.L., (Eds), *Innovation and productivity at work*. Chichester: John Wiley. West M.A. & Farr J.L. (Eds), *Innovation and productivity at work*. Chichester: John Wiley 1997.
121. Wike H.A.M., & Meerfens R.,W., *Group Performance*. London: Routledge. 1994.
122. Williams G., & Miller R., *Change the Way You Persuade*, Harvard Business Review, 2002, pp. 65-75.
123. Wofford J., C., Gerloff E., A., & Cummins R., C., *Organizational Communication* New York: McGraw-Hill, 1977.
124. Wofford, Gerliff, and Cummins, *Organizational Communication*; and Marvin E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill 1981, pp 150-161.
125. www.vivendiuniversal.com, *2001-The Year In Brier, Company Profile, Executive Bio, Our Leaders, The Group History, What We Do*, Vivendi Web site, June 2002.
126. www.groupjazz.com.
127. www.management help.org.
128. www.seanet.com.

129. Yannarino F., J., & Dubinsky A., J., Transformational Leadership Theory : Using Levels of Analysis to Determine Boundary Conditions, *Personnel Psychology* 1994, vol. 47, pp. 787-800.
130. Young, J.R., *Hybrid teaching seeks to end the divide between traditional and online instruction*. The Chronicle of Higher Education 2002, available at <http://www.chronicle.com/free/v48/i28/28a03301.htm>.
131. Yukl G., & Van Fleet D., D., Theory and Research on Leadership in Organizations, in M.D Dunnette and L., M., Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1992, vol. 3 pp.
132. Zajonc, R.B., *Social facilitation*. Science 1965, 149, 269-274.
133. Γεώργας, Δ., *Κοινωνική Ψυχολογία*. Τόμος Α και Β. Αθήνα, 1995.
134. Zimbardo, P.,. The human choice: individuation, reason and order versus deindividuation, impulse and chaos. Στο W. J., &D. Levine (Eds). Nebraska Symposium on Motivation, vol. 17. Lincoln University Of Nebraska Press 1969.
135. Ζαβλανός Μ, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Ιών, 1999.
136. Ζαβλανός, Μ., *Οργανωτική Συμπεριφορά*.. Ίων, 1999.- Κάντας, Α., *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 1995.
137. Κάντας Α., *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. 1995.
138. Κάντας Α., *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 1995.
139. Κάντας, Α., *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα 1998.
140. Κατσαλής, Α., *Ηγεσία*, ΕΕΔΕ, ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ 2000, σελ. 7.
141. Κόντης, Θ., *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*, Σύγχρονη Εκδοτική 1999.
142. Παπαστάμου, Σ., *Εγχειρίδιο κοινωνική ψυχολογίας*. Οδυσσέας: Σειρά Κοινωνικής Ψυχολογίας 1989.
143. Τζωρτζακης Κώστας & Τζωρτζακη Αλεξία, *Οργάνωση και Διοίκηση* – Εκδόσεις ΤΕΙ Πειραιά 1992, σελ 52 – 55.