

77 2000-0259
Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: Σ.Σ.Ο.Ε.(ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΥΝ. ΟΡΓΑΝ.)

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ (GROUP DYNAMICS)

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: ΓΑΡΓΑΝΗΣ Κ.
ΓΕΝΙΔΟΥΝΙΑΣ Κ.
ΓΡΑΜΜΕΝΟΠΟΥΛΟΣ Β

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΓΚΙΚΑΣ

ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙ
ΟΚΤΩΜΒΡΙΟΣ 1997



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

| ΚΕΦΑΛΑΙΟ | ΣΕΛΙΔΑ |
|---|---------|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 - 2 |
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ | 3 - 4 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ | |
| 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΑΣ | 5 |
| 1.2 ΜΕΓΕΘΟΣ ΟΜΑΔΑΣ | 5 - 6 |
| 1.3 ΡΟΛΟΙ | 6 - 7 |
| 1.3.1 ΕΙΔΗ ΡΟΛΩΝ | 7 - 8 |
| 1.3.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΡΟΛΩΝ | 8 - 9 |
| 1.4 STATUS | 9 - 10 |
| 1.5 ΣΥΝΘΕΣΗ - ΔΟΜΗ ΟΜΑΔΑΣ | 10 - 11 |
| 1.6 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ | 11 |
| 1.7 ΙΕΡΑΡΧΙΑ | 11 - 12 |
| 1.8 ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΟΜΑΔΩΝ ΓΕΝΙΚΑ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΑ | 12 - 13 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ | |
| 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ | 14 |
| 2.2 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ | 14 - 15 |
| 2.3 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ | 15 - 18 |
| 2.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΩΡΙΜΗΣ ΟΜΑΔΑΣ | 18 - 19 |
| 2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 19 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ | 20 - 21 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ | |
| 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ | 22 |
| 3.2 ΑΝΑΓΚΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΟΜΑΔΩΝ | 22 - 23 |
| 3.3 ΠΟΙΑ ΦΑΙΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΔΕΙΚΝΟΥΝ ΤΗΝ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ | 23 - 24 |
| 3.4 ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΩΝ | 24 - 25 |
| 3.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ | 25 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ | |
| 4.1 ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΟΜΑΔΩΝ | 26 - 28 |
| 4.2 ΝΟΡΜΕΣ | 28 - 30 |
| 4.3 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΚΩΔΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ | 30 - 31 |
| 4.4 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ | 31 - 32 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ | |
| 5.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ | 33 |
| 5.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ | 33 - 34 |
| 5.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ | 34 - 37 |
| 5.4 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ | 37 - 38 |
| 5.5.1 ΔΟΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ | 38 - 39 |
| 5.5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ | 39 |
| 5.6 ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ | 39 - 40 |
| 5.7 ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ | 40 - 41 |
| 5.8 ΝΕΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ | 41 - 42 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΕΜΠΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ | 43 - 44 |

| | |
|--|--|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ | |
| 6.1 | ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗΣ ΑΤΟΜΩΝ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ 45 - 47 |
| 6.2 | ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΝΕΩΝ ΜΕΛΩΝ 48 - 49 |
| 6.3 | ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΟΜΑΔΩΝ 50 - 52 |
| 6.4 | ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ 53 - 55 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ | |
| 7.1 | ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ 56 |
| 7.2 | ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΟΡΟΙ 56 - 57 |
| 7.3 | ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ 57 - 58 |
| 7.4 | ΛΟΙΠΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΕΣ 59 - 60 |
| 7.5 | ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ 60 |
| 7.6 | ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ 60 - 61 |
| 7.7.1 | ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ 61 - 62 |
| 7.7.2 | ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ 62 - 63 |
| 7.7.3 | Η ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ HETZBERG 63 - 64 |
| 7.7.4 | ΛΟΙΠΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ 64 |
| 7.7.5 | ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ 64 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ | |
| 8.1 | ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ 65 |
| 8.2 | ΣΥΝΔΕΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑΣ 65 - 66 |
| 8.3 | ΠΡΟΒΛΗΜΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ 66 - 67 |
| 8.4 | Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ 67 - 70 |
| 8.5 | ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 70 - 71 |
| 8.6 | ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ 71 |
| 8.7 | ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ 71 - 73 |
| 8.8 | Η ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ 73 |
| 8.9 | ΑΙΤΙΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ 73 - 75 |
| 8.10 | ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ 75 - 77 |
| 8.11 | ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 77 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ | |
| 9.1 | ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΝΟΧΗΣ 78 |
| 9.2 | ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ 79 |
| 9.2.1 | ΘΕΤΙΚΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΝΟΧΗΣ 79 - 80 |
| 9.2.2 | ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΝΟΧΗΣ 81 |
| 9.3 | ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΟΧΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ 81 - 82 |
| 9.4 | ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΟΧΗ 82 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ | |
| 10.1 | ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ 83 |
| 10.2 | ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ 83 - 88 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ | |
| 11.1 | ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ 89 - 92 |
| CASE STUDY | |
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 93 | |
| ΠΡΩΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ : Κος Μ. ΜΑΡΩΠΑΚΗΣ 94 - 95 | |
| ΔΕΥΤΕΡΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ : Κος Α. ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ 96 - 97 | |
| ΤΡΙΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ : Κος Ι. ΧΑΡΑΜΗΣ 98 - 100 | |
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ 101 - 102 | |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια μελέτη της δυναμικής των ομάδων μέσα στον επιχειρησιακό χώρο. Με άλλα λόγια γίνεται μια προσπάθεια να αναλύσουμε μια παράμετρο της επιστήμης της Οικονομικής και Διοικητικής των Επιχειρήσεων επιχειρώντας να δώσουμε μια απάντηση στα προβλήματα δημιουργίας, λειτουργίας, ανάπτυξης, επέκτασης, κ.λ.π., των οικονομικών ομάδων μέσα από την σκοπιά της ομάδας με την ευρύτετη έννοια του όρου.

Ο εικοστός αιώνας, αναμφισβήτητα, χαρακτηρίζεται από μια αλματώδη ανάπτυξη της επιστήμης και της τεχνολογίας. Η έκρηξη αυτή δεν θα μπορούσε να μην συμπαρασύρει και την διοίκηση των επιχειρήσεων στον ξέφρενο αυτών ρυθμό της. Πολλοί μάλιστα μιλάνε για μια επανάσταση στον χώρο της θεωρητικής οικονομίας που έχει επηρεάσει σημαντικά τον σύγχρονο τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς. Δεν έχουμε παρά να κοιτάξουμε γύρω μας και θα δούμε εκατομύρια προϊόντα να μας κατακλύζουν από παντού. Οτιδήποτε και εάν κάνουμε, οπουδήποτε και εάν είμαστε το μάτι μας συλλαμβάνει πολλαπλάσιους ερεθισμούς που προτρέπουν άμεσα και έμμεσα σε κατανάλωση. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες σύμφωνα με τελευταίες στατιστικές μελέτες υπολογίζονται σε πολλά εκατομύρια ανά τον κόσμο, αποτελούν, κατά κύριο λόγο, τους παραγωγούς αυτών των προϊόντων και τα συμφέροντά τους εξαρτώνται από την εμπορική επιτυχία τους σε παγκόσμιο, εθνικό ή τοπικό επίπεδο ανάλογα φυσικά με το μέγεθός τους. καθοδηγητές τους η επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων που αναπτύσσει θεωρίες, μεθόδους, τρόπους που μπορούν να εφαρμοστούν στην σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα και να επιτύχουν το υψηλότερο αποτέλεσμα. Μια από αυτές τις μεθόδους η οποία έχει έντονη εφαρμογή στην πράξη είναι η ανάπτυξη ομάδων μέσα στην ίδια την επιχείρηση, καθώς και η ευρύτερη ομαδική συνεργασία σε διεπιχειρησιακό επίπεδο.

Η γέννηση των ομάδων χάνεται στα βάθη των αιώνων. Είναι παράλληλη όμως με την ίδια την δημιουργία του ανθρώπου από τα πρώιμα εξελικτικά του στάδια ως τα πιο σύγχρονα. Εάν κοιτάξουμε πίσω στον χρόνο θα δούμε τον σημαντικότερο ρόλο που διαδραμάτισε η ομάδα στην ιστορία της ανθρωπότητας. Πολλοί μιλάνε για προσωπικότητες που σημάδεψαν και σφράγισαν την ιστορική εξέλιξη των γεγονότων. Αναφέρονται σε ανθρώπους σύμβολα. Όπως ο Μ. Αλέξανδρος, ο Σωκράτης, ο Περικλής, ο Γαλιλαίος, ο Μέγας Ναπολέωντας και μία σειρά από άλλα ονόματα. Παραλείπουν όμως να τόνισουν ότι πίσω από όλους αυτούς βρίσκονταν πάντα μία μικρή ή μεγάλη ομάδα ατόμων που τους στήριξαν, τους καθοδигούσαν και τους βοηθούσαν στο δύσκολο έργο τους. Κανείς άνθρωπος δεν γεννήθηκε, δημιουργήθηκε, αναδείχθηκε από το πουθενά. Παντού και πάντα η ζωή του σημαδεύεται από ομάδες που αποτελούν πυρήνα ακόμα και των πιο ασήμαντων δραστηριοτήτων.

Ο άνθρωπος από τη στιγμή που γεννιέται εντάσσεται σε μία ομάδα, αυτή της οικογένειας. Εκεί έρχεται σε μια πρώτη επαφή με τα πράγματα, μαθαίνει τους γλωσσικούς κώδικες επικοινωνίας των γονιών του, αναπτύσσει τις πρώτες κοινωνικές σχέσεις. Αμέσως επόμενο στάδιο στην ανάπτυξή του είναι η κοινωνικοποίησή του μέσα στο σχολείο όπου ο μαθητής αποτελεί μέλος τυπικών (σχολική τάξη) και άτυπων (φιλικές παρέες) ομάδων μέσω των οποίων αποκτάει καινούργια ερεθίσματα, υιοθετεί νέους κώδικες συμπεριφοράς και διαμορφώνει την πνευματική οντότητά του.

Απο εκεί και πέρα μέχρι το φυσιολογικό θάνατό του εξακολουθεί να αποτελεί μέλος πολλαπλών ομάδων, επαγγελματικών ή διαπροσωπικών που επηρεάζουν στον μέγιστο βαθμό τον τρόπο ζωής και διαμόρφωσης των σκέψεών του.

Η επιστήμη της διοίκησης επισημαίνοντας από την μια μεριά τη σπουδαιότητα του αισθήματος της ομαδικότητας και των σκευσιών που απορρέουν από αυτό και έχοντας, από την άλλη, στόχο να επιτύχει την καλύτερη οργάνωση των επιχειρησιατικών μονάδων προσπαθεί να επιτύχει την εφαρμογή της ομαδικής συνεργασίας στην παραγωγική διαδικασία.

Ακολουθώντας τα προλήματα και τις μελέτες συγγενών επιστημών όπως της Κοινωνιολογίας και της Ψυχολογίας η επιχείρηση δομεί τις λειτουργίες της σε πρότυπα ομάδων από τα υψηλότερα έως τα πιο χαμηλά κλιμάκιά της.

Σκοπός και βασική ιδέα αυτής της συνεργασίας είναι να περιγράψει το θεωρητικό πλαίσιο πάνω στο οποίο βασίζεται η έννοια της επιχειρησιακής ομάδας και να απαντήσει σε βασικά ερωτήματα που θα τεθούν υπόψη του αναγνώστη και θα προσελκίσουν την προσοχή του.

Τελειώνοντας το εισαγωγικό σημείωμα θα θέλαμε να επισημάνουμε ότι και η παρούσα εργασία αποτελεί αποτέλεσμα μιας ομαδικής δουλειάς που επιτελέστηκε με φιλότιμες προσπάθειες όλων των ατόμων της τριμελούς ομάδας μας.

Θα θέλαμε επίσης να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Μεσσηλογίου Κα Γ.Γκίκα για την βοήθεια που με αυτήν μας εισήγαγε στο πνεύμα της ομαδικής συνεργασίας και της επιστημονικής σκέψης.

* ΠΡΟΛΟΓΟΣ *

Στις σελίδες που ακολουθούν δεν θα προβούμε απλά σε μία θεωρητική ανάλυση των στοιχείων της ομάδας αλλά θα επιχειρήσουμε μία θεωρητική προσέγγιση και μία πραγματιστική θεώρηση του συνόλου των λειτουργιών της ομάδας στον επιχειρησιακό χώρο, με δεδομένο το δυναμικό της χαρακτήρα, καθώς και του τρόπου με τον οποίο δραστηριοποιείται και εξελίσσεται στη διάρκεια του χρόνου. Βέβαια, μπορεί να αντιληφθεί κανείς πόσο δύσκολη είναι η ανάλυση της λειτουργίας της ομάδας, ως μηχανισμού που δομείται στη βάση διαφορετικών και πολλές φορές συγκρουόμενων συμπεριφορών, διαφορετικών προσωπικοτήτων, νοοτροπιών και γενικότερα όλων εκείνων των στοιχείων που αποτελούν μέρος κάθε ατόμου ως αυθύπαρκτης οντότητας.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας επιχειρείται μία σφαιρική προσέγγιση της έννοιας της ομάδας και των συγγενικών της εννοιών. Στη συνέχεια εξετάζεται το θέμα του μεγέθους της ομάδας και ειδικότερα οι παράγοντες που το προσδιορίζουν. Ακολούθως η μελέτη επεκτείνεται στους ρόλους που τα άτομα μέλη καλούνται να διαδραματίσουν. Αμέσως μετά εξετάζουμε τη δομή και τη σύνθεση της ομάδας με τη βοήθεια των εννοιών ομοιογένεια και ετερογένεια. Σε συνάφεια με το προηγούμενο θέμα βρίσκεται και αυτό των σχέσεων εξουσίας μεταξύ των στοιχείων που τη συγκροτούν και παρατίθενται τα βασικά στοιχεία που εξασφαλίζουν τη δημιουργία αρμονικού και ήπιου κλίματος. Βασικό επίσης είναι το θέμα της ιεραρχίας που υπάρχει και λειτουργεί μέσα στην οργάνωση. Τέλος γίνεται ο διαχωρισμός μεταξύ τυπικών ή άτυπων ομάδων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο διερευνούμε τον τρόπο ανάπτυξης της ομάδας (Group development). Επίσης αναφέρονται τα συνήθη στάδια από τα οποία διέρχεται η ομάδα στη φάση της δημιουργίας της και τονίζεται η συμπεριφορά που πρέπει να έχει ο ηγέτης συναρτήσει του ρόλου του.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στις επιχειρησιακές ανάγκες που καθιστούν επιτακτική τη δημιουργία ομάδων. Γίνεται επίσης μία κατηγοριοποίηση των πλεονεκτημάτων και ωφελειών που αντλεί μία επιχείρηση ή ευρύτερα μία οργάνωση από τη δημιουργία ομάδων και αναφέρονται οι αρνητικές διαστάσεις της λειτουργίας του.

Το τέταρτο κεφάλαιο πραγματεύεται το θέμα της στοχοθεσίας και προσδιορίζουμε τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν του στόχους μιας ομάδας και τη διαδικασία καθορισμού τους. Στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους κώδικες συμπεριφοράς που υπάρχουν στο πλαίσιο της οργανωμένης ομάδας και η διαφοροποίησή τους στο επίπεδο των ατόμων και των ομάδων. Τέλος αναλύονται οι μηχανισμοί που αναγκάζουν τα άτομα να συμμορφωθούν με τα πρότυπα και τις επιταγές της ομάδας.

Το πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται στη διερεύνηση της επικοινωνιακής διαδικασίας σε διαπροσωπικό επίπεδο αλλά και στο πλαίσιο της ομάδας. Είναι μελετώνται τα στάδια επικοινωνίας καθώς και διαδικασία ανάδρασης (feedback). Επίσης αναφέρονται οι τρόποι βελτιστοποίησης της επικοινωνίας και πληροφόρησης ως παράγοντα και ταυτόχρονα συνέπεια της αποτελεσματικότητας .

Το έκτο κεφάλαιο αναλύεται σε τέσσερις ενότητες και αναφέρεται στα κριτήρια ένταξης και επιλογής των ατόμων στις ομάδες . Στη δεύτερη ενότητα εξετάζεται η ένταξη του ατόμου στην ομάδα αυτή τη φορά όμως από την πλευρά των ατόμων και προσδιορίζονται οι παράμετροι που θα οδηγήσουν το άτομο στην ένταξή του σε μία ομάδα . Στη συνέχεια εξετάζουμε τη διαδικασία προγραμματισμού της λειτουργίας της ομάδας ενώ πιο κάτω παρουσιάζονται τα στάδια της εκπαίδευσής της .

Στο επόμενο κεφάλαιο αναφέρεται ο ρόλος της ηγεσίας στην ομάδα με την παρουσίαση διαφόρων θεωρητικών υποδειγμάτων που κατά καιρούς εμφανίστηκαν και δίδεται έμφαση στις διάφορες λειτουργίες και κύρια σε αυτή της υποκίνησης .

Το ζήτημα των συγκρούσεων μεταξύ των ατόμων - μελών της ομάδας εξετάζεται στο όγδοο κεφάλαιο μέσα από την παράθεση, και την ανάλυση της υψής των προβλημάτων που ενδεχομένως να συναντήσει μία ομάδα στη διάρκεια της ζωής της . Επίσης διατυπώνονται και κάποιοι μέθοδοι για την επίλυση των προβλημάτων αυτών .

Στο ένατο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια και το περιεχόμενο της συνοχής μεταξύ των μελών της ομάδας και τονίζονται οι ευεργετικές της συνέπειες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας .

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξετάζεται στο δέκατο κεφάλαιο και αναλύονται οι παράγοντες που την προσδιορίζουν καθώς και η μεταξύ τους σχέση .

Στο τελευταίο κεφάλαιο εγκαταλείπουμε τη στενή έννοια της ομάδας ατόμων και επεκτεινόμαστε στην έρευνα ομάδων που αποτελούνται από επιχειρήσεις , οπότε παρατίθενται οι αρνητικές και θετικές διαστάσεις της διεπιχειρησιακής συνεργασίας .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

**ΟΡΙΘΜΕΤΗΣΗ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ
ΕΙΣΗ ΟΜΑΔΩΝ**

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Στη σύγχρονη αστική κοινωνία ο απόλυτα μοναχικός άνθρωπος ανήκει στο χώρο της φαντασίας . Στην πραγματικότητα δε συναντάται ποτέ και πουθενά , γιατί ο άνθρωπος γεννιέται , επιβιώνει , εργάζεται , αναπαράγεται , πεθαίνει πάντοτε ανάμεσα σε άλλους . Ο γενικός αυτός κανόνας ισχύει και για την οργανωμένη επιχειρηματική δράση , η οποία συνεπάγεται τη δημιουργία και τη λειτουργία πολυάριθμων ομάδων μέσω των οποίων επιτυγχάνονται αποτελέσματα .

Η παραπάνω διαπίστωση έχει οδηγήσει πολλούς μελετητές στη προσπάθεια μελέτης και κατα συνέπεια ορισμού της έννοιας της ομάδας . Είναι , σύμφωνα με το καθηγητή Δ. Μπουραντά (1) "σαν ομάδα θα μπορούσε να οριστεί ένας αριθμός ατόμων , που αναπτύσσονται σχέσεις μεταξύ τους , επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και θεωρούν (αντιλαμβάνονται) τους εαυτούς τους σαν μέλη ομάδας " . Κατά τους Edgar F. Huse και James L. Bowditch (2) "ομάδα , κατά την ψυχολογική έννοια , είναι ένας οποιοσδήποτε αριθμός ατόμων οι οποίοι: (α) έχουν ένα κοινό σκοπό ή αντικειμενικό στόχο, (β) επικοινωνούν μεταξύ τους προκειμένου να επιτύχουν το σκοπό αυτό , (γ) έχουν συναίσθηση της ύπαρξης ο ένας του άλλου και (δ) αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως μέλη της ομάδας . Σύμφωνα , τέλος , με τον Robert Kreitner " πρώτον , μία ομάδα πρέπει να αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα προκειμένου να θεωρηθεί ως μία κοινωνική ομάδα . Δεύτερον , τα άτομα πρέπει ελεύθερα να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους κατά κάποιο τρόπο " .

Κατά συνέπεια , συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω , σαν ομάδα μπορεί να χαρακτηριστεί ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων , που αλληλεπιδρούν ελεύθερα μεταξύ τους , μοιράζονται το αίσθημα της ύπαρξης κοινής ταυτότητας και επιδιώκουν την εκπλήρωση ενός κοινού στόχου (σχήμα 1.1).

1.2 ΜΕΓΕΘΟΣ ΟΜΑΔΑΣ (1), (2), (3)

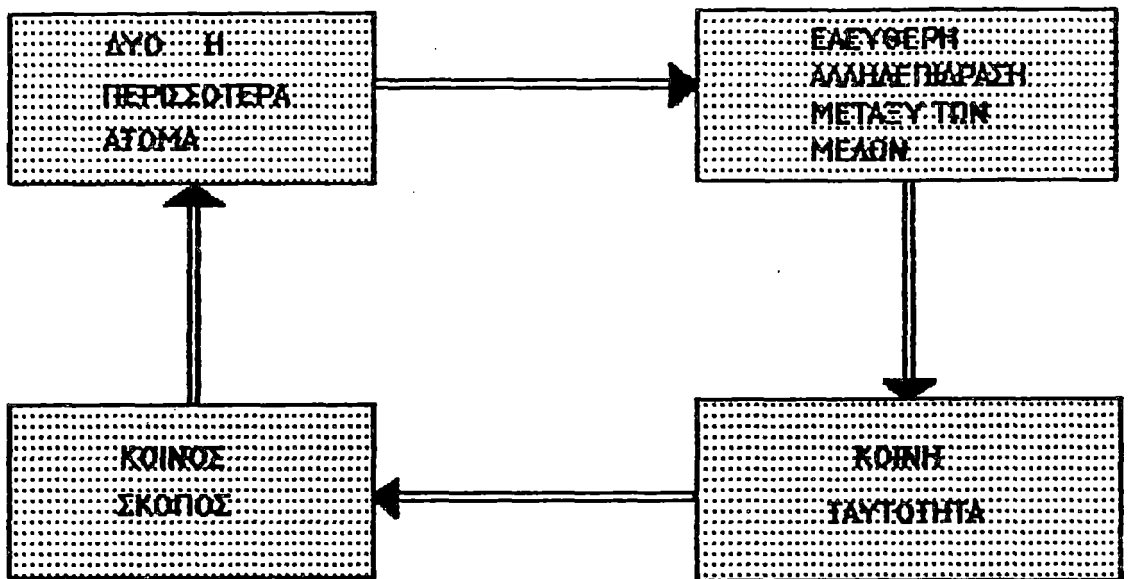
Το μέγεθος της ομάδας επηρεάζει το βαθμό συμμετοχής , ομοφωνίας , την ποιότητα των ιδεών , την ικανοποίηση και την ανάγκη ύπαρξης ηγέτη . Η άποψη των μελετητών για το θέμα του μεγέθους είναι σχεδόν ομόφωνη . Όσο μικρότερος ο αριθμός των ατόμων , που συγκροτούν μία ομάδα , τόσο περισσότερο αποτελεσματική και λειτουργική είναι αυτή .

Όσο το μέγεθος της ομάδας αυξάνει τόσο μειώνονται οι ευκαιρίες συμμετοχής . Σύμφωνα με έρευνες , η ποιότητα των αποφάσεων κι ο αριθμός των πρωτότυπων ιδεών αυξάνει μέχρι και τη προσθήκη του δωδέκατου μέλους . Όταν όμως το μέγεθος της ομάδας υπερβεί τα δεκαπέντε μέλη ,

(1) MANAGEMENT, ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΒΕΡΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ , Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ
ΣΕΛ. 241

(2) BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS : A SYSTEM APPROACH TO MANAGING
EDGAR F. HUSE JAMES L. BOWDITCH ΣΕΛ. 7

(3) THE WISDOM OF TEAMS JON R. KATZENBACH
DOUGLAS K. SMITH



ΣΧΗΜΑ 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

τότε εμφανίζονται σημάδια παρακμής κι αρχίζει φθίνουσα πορεία . Οι μεγαλύτερες ομάδες παρουσιάζουν εσωτερική αναρχία και οι συγκρούσεις συχνά λαμβάνουν μεγάλες διαστάσεις . Οι μεγάλες επίσης σε μέγεθος ομάδες αντιμετωπίζουν προβλήματα πρακτικής φύσης , όπως για παράδειγμα η εύρεση κατάλληλα διαρρυθμισμένου χώρου συναντήσεων και η αντιμετώπιση των γνωστών προβλημάτων συμπεριφοράς , που εμφανίζονται όταν συγκεντρώνονται πολλά άτομα στον ίδιο χώρο. Για όλους αυτούς τους λόγους οι μεγάλες ομάδες φτάνουν πολύ γρηγορότερα από τις μικρές στο σημείο διάλυσης και αποσύνθεσής τους . Ακόμα όμως κι αν παραταθεί χρονικά η λειτουργία τους , αυτή θα βασίζεται κυρίως στη δημιουργία και δράση, εντός των πλαισίων τους , μικρότερων υποομάδων .

Για να αποφευχθούν τα παραπάνω προβλήματα , πρέπει κατά τη δημιουργία της ομάδας να ληφθούν σοβαρά υπόψη ορισμένοι παράγοντες , που θα καθορίσουν το μέγεθος , το οποίο θα αποδώσει περισσότερο . Οι παράγοντες αυτοί είναι η φύση του έργου , που πρέπει να επιτελεστεί , η ικανότητα των ηγετών της ομάδας , το στάδιο ανάπτυξής της , οι ικανότητες των μελών , που την αποτελούν , καθώς και η διάθεσή τους. Θα πρέπει τέλος να επιχειρηθεί η εξισορρόπηση των μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων , που προκύπτουν από το συγκεκριμένο μέγεθος καθώς και η εξασφάλιση περιττού αριθμού μελών , προκειμένου να αποφευχθεί το αδιέξοδο της ισοψηφίας σε περίπτωση έλλειψης ομοφωνίας.

1.3 ΡΟΛΟΙ

Σύμφωνα με το Shakespeare "Όλος ο κόσμος είναι μια σκηνή και όλοι οι άντρες και οι γυναίκες είναι απλά ηθοποιοί". Η αλήθεια της μεταφοράς αυτής που χρησιμοποιεί ο Shakespeare γίνεται εύκολα αντιληπτή, αν αναλογιστεί κανείς τους ρόλους που καθημερινά καλείται να διαδραματίσει σε όλους τους τομείς δραστηριότητάς του. Αναμφίβολα βέβαια, η αναλογία αυτή μεταξύ θεάτρου και πραγματικής ζωής μπορεί να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα και να βρει πρακτική εφαρμογή στο χώρο των επιχειρήσεων.

Μπορεί βέβαια οι εργαζόμενοι να μην έχουν προκαθορισμένα σενάρια, κατέχουν όμως επίσημες θέσεις στην επιχειρησιακή ιεραρχία και οφείλουν να ακολουθούν τις πολιτικές και τους κανόνες που οι θέσεις αυτές συνεπάγονται. Επιπλέον, εργασιακές οδηγίες και διαδικαστικά εγχειρίδια (manuals) καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο μια εργασία πρέπει να επιτελεστεί. Συννοώντας, κάθε εργαζόμενος πρέπει να ανταποκριθεί στις επιταγές ενός ή περισσότερων επιχειρησιακών ρόλων. Αν η επιχείρηση είναι σωστά δομημένη και καθένας διαδραματίζει με τον κατάλληλο τρόπο το ρόλο του, τότε υπάρχει αναμφίβολα μεγαλύτερη πιθανότητα για επιχειρησιακή επιτυχία.

Όλες οι παραπάνω διαπιστώσεις, καθώς επίσης και η ανάγκη για την παραπέρα λεπτομερή μελέτη του θέματος των ρόλων, επιβάλλουν το σαφή προσδιορισμό της έννοιας των ρόλων. Σύμφωνα με τους κοινωνικούς επιστήμονες η έννοια του ρόλου χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει (Α) ένα σύνολο προσδοκιών αναφορικά με το τι πρέπει ή δεν πρέπει να κάνει ένα άτομο που καταλαμβάνει κάποια θέση και (Β) την πραγματική συμπεριφορά του ατόμου που καταλαμβάνει τη θέση. Η κεντρική ιδέα είναι ότι κάθε άτομο που καταλαμβάνει μια θέση και διαδραματίζει ένα ρόλο συμπεριφέρεται όμοια με τον καθένα που καταλαμβάνει την ίδια θέση. Ρόλος, συνεπώς, είναι ένας

κοινωνικά καθορισμένος τρόπος συμπεριφοράς σε μια συγκεκριμένη θέση. Η ίδια η κοινωνία, μέσα από τους μηχανισμούς της επιβραβεύει αυτούς που ανταποκρίνονται και προσαρμόζονται στους ρόλους τους και τιμωρεί αυτούς που αρνούνται να συμμορφωθούν στις επιταγές τους.

1.3.1 ΕΙΔΗ ΡΟΛΩΝ

Οι διάφοροι ρόλοι, ανάλογα με το περιεχόμενό τους, δηλαδή τη δραστηριότητα στην οποία αναφέρονται και το είδος της συμπεριφοράς που επιβάλλουν μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες (1). Οι κατηγορίες αυτές είναι:

Α) Λειτουργικοί ρόλοι (work roles). Οι ρόλοι αυτοί συνδέονται άμεσα με την εκτέλεση των καθηκόντων και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Παράδειγμα τέτοιων ρόλων είναι:

--Ανάπτυξη πρωτοβουλιών (initiate): περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ιδεών, την πρόταση λύσεων, διαδικασιών και μεθόδων διευκόλυνσης της λειτουργίας της ομάδας και επίτευξης των στόχων της.

--Αναζήτηση-παροχή πληροφοριών (inform): περιλαμβάνουν την αναζήτηση, συγκέντρωση και παροχή πληροφοριών που αφορούν το έργο της ομάδας και είναι αναγκαίες γι' αυτά.

--Διευκρίνιση κι επεξεργασία (clarify): περιλαμβάνουν τις ενέργειες διευκρίνισης, αποσαφήνισης κι επεξεργασίας των δεδομένων.

--Ανακεφαλαίωση-σύνοψη (summarize): περιλαμβάνουν τη σφαιρική θεώρηση του έργου της ομάδας και της συνειδητοποίησης-κατανόησης του σημείου στο οποίο αυτή βρίσκεται.

--Εξακρίβωση συμφωνίας: περιλαμβάνουν τις ενέργειες εξακρίβωσης της συμφωνίας ή διαφωνίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας προκειμένου να εξασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία της.

Β) Ρόλοι συντήρησης, που συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη της ομάδας (maintenance roles).

Παραδείγματα τέτοιων ρόλων είναι:

--Εναρμόνιση (harmonize): περιλαμβάνουν τις ενέργειες μείωσης της έντασης και χειρισμού των συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας.

--Ενθάρρυνση (encourage): περιλαμβάνουν τις ενέργειες ενθάρρυνσης των μελών που διστάζουν να συμμετάσχουν ενεργά στη λειτουργία της ομάδας.

--Επίτευξη συναίνεσης (compromise): περιλαμβάνουν τις ενέργειες μείωσης των διαφορών, ανάπτυξης επιχειρηματολογίας και σύγκλισης των απόψεων ώστε να καταστεί δυνατή η συναίνεση μεταξύ των μελών της ομάδας.

--Καθορισμός διαδικασιών και κανόνων (clarify): περιλαμβάνουν το σαφή προσδιορισμό των κανόνων και των διαδικασιών που διέπουν τη λειτουργία της συγκεκριμένης ομάδας.

--Δημιουργία κλίματος: περιλαμβάνουν τις πρωτοβουλίες δόμησης καλών κοινωνικών και φιλικών σχέσεων μεταξύ των μελών καθώς και εξασφάλιση της αποδοτικής λειτουργίας των μηχανισμών επικοινωνίας που η ομάδα διαθέτει.

Γ) Ρόλοι που δημιουργούν πρόβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία της ομάδας (blocking roles). Παραδείγματα τέτοιων ρόλων είναι:

--Παίζει: περιλαμβάνουν τις ενέργειες ενόχλησης των υπόλοιπων μελών της ομάδας.

(1) MANAGEMENT, ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ
ΣΕΛ. 252 - 254

--θέτει εμπόδια (blocking): οι ενέργειες που αποσκοπούν στο να θέσουν εμπόδια στη σωστή κι αποδοτική λειτουργία της ομάδας.

--Κυριαρχία (dominate): περιλαμβάνουν τις προσπάθειες επιβολής ή κυριαρχίας πάνω στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, οι ρόλοι της πρώτης και δεύτερης κατηγορίας είναι αποδεκτοί κι επιθυμητοί, ενώ αντίθετα αυτοί της τρίτης θεωρούνται αρνητικοί κι αποφευκτέοι.

Ακόμα όμως κι όταν ένας ρόλος αποδοθεί σε συγκεκριμένο μέλος της ομάδας, παρουσιάζει μια διαφοροποίηση, η οποία έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία τριών διαστάσεων του (ιδίου και αυτού ρόλου). Έτσι γίνεται λόγος για τον "προσδοκόμενο", "αντιλαμβανόμενο" και "παιζόμενο" ρόλο. Η πρώτη διάκριση αναφέρεται στο ρόλο που η ομάδα προσδοκά ότι θα παίξει το άτομο, η δεύτερη στο ρόλο που το άτομο αντιλαμβάνεται ότι πρέπει να παίξει και η τρίτη στο ρόλο που τελικά διαδραματίζει το άτομο.

1.3.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΡΟΛΩΝ (1), (2)

Η παραπάνω διάκριση των ρόλων σε "προσδοκόμενους", "αντιλαμβανόμενους" και "παιζόμενους", καθώς και άλλοι παράγοντες συνυφασμένοι με το ανθρώπινο στοιχείο έχουν σαν αποτέλεσμα την εμφάνιση προβλημάτων που αφορούν στη σωστή κατανομή και λειτουργία των ρόλων. Τα προβλήματα αυτά κατηγοριοποιούνται ως εξής:

Α) Σύγχυση ρόλων: το πρόβλημα αυτό εμφανίζεται όταν ο ρόλος είναι ασαφής. Με άλλα λόγια, συχνά ο αντιλαμβανόμενος ρόλος δεν προσδιορίζεται συγκεκριμένα ή δεν μεταβιβάζεται σωστά ή ακόμη το μέλος δεν τον αντιλαμβάνεται σωστά. Το φαινόμενο αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το μέλος να μη γνωρίζει τι ακριβώς του ζητείται να κάνει. Η σύγχυση των ρόλων αποτελεί βασικό πρόβλημα τόσο για το μεμονωμένο άτομο-μέλος που πρέπει να το αντιμετωπίσει, όσο και για την επιχείρηση που περιμένει από το μέλος ν' αποδώσει.

Β) Σύγκρουση ρόλων: το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται όταν τα μηνύματα που συνθέτουν τον ανατιθέμενο ρόλο είναι αντιφατικά ή αμοιβαίως αποκλειόμενα. Υπάρχει με άλλα λόγια διάσταση μεταξύ "αντιλαμβανόμενου" και "παιζόμενου" ρόλου.

Μια συνηθισμένη μορφή εμφάνισης του φαινομένου είναι η σύγκρουση μεταξύ δυο διαφορετικών ρόλων που το άτομο καλείται να διαδραματίσει. Σύγκρουση τέτοιου είδους υπάρχει ανάμεσα σε διαφορετικούς ρόλους που το άτομο καλείται να διαδραματίσει ως μέλος της ίδιας ομάδας, ανάμεσα σε ρόλους που πηγάζουν από τη συμμετοχή σε διαφορετικές ομάδες, καθώς και ανάμεσα σε ρόλους που επιτάσσει η συμμετοχή σε κάποια ομάδα καθηκόντων (task group) και σε αυτούς που επιτάσσει η μόνιμη λειτουργική θέση του ατόμου στην επιχείρηση.

Σύγκρουση όμως μπορεί να υπάρξει κι όταν το άτομο γίνεται δέκτης συγκρουόμενων απαιτήσεων που προέρχονται από διάφορες πηγές, μέσα στα πλαίσια του ίδιου ρόλου. Το μέλος της ομάδας που βρίσκεται αντιμέτωπο με μια τέτοια κατάσταση αδυνατεί να συγκεκριμενοποιήσει το περιεχόμενο του ρόλου του και κατ'επέκταση να τον φέρει εις πέρας κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Σύγκρουση επίσης μπορεί να δημιουργηθεί όταν η ίδια και αυτή πηγή στέλνει σαφή προσδιορισμένα αλλά αντιφατικά μηνύματα. Μπορεί, τέλος, να

(1) INTERPERSONAL PROCESSES, GROUPS AND CONFLICTS, CHAPTER 14, Σ. 521-522

(2) MANAGEMENT, ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ. Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Σ. 254

εμφανιστεί σε προσωπικό επίπεδο, όταν δηλαδή παρατηρείται διάσταση ανάμεσα στις επιταγές του ρόλου και τις προσωπικές αξίες, ανάγκες, κανόνες συμπεριφοράς και ηθική του ατόμου.

Η σύγκρουση ρόλων, με όποια μορφή κι αν εμφανίζεται αυτή αντιμετωπίζεται με ιδιαίτερο ενδιαφέρον από όλες τις επιχειρήσεις. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι η σύγκρουση μπορεί να εμφανιστεί σε μια ποικιλία περιστάσεων και να οδηγήσει σε μια σειρά αρνητικών συνεπειών, όπως φτωχή απόδοση, stress κ.α..

Γ) Υπερφόρτωση ρόλων: τελευταία αλλά όχι λιγότερο σημαντική συνέπεια της ακατάλληλης οργάνωσης και κατανομής των ρόλων αποτελεί η υπερφόρτωση. Αυτή εμφανίζεται όταν οι απαιτήσεις του ρόλου ξεπερνούν τις ικανότητες του ατόμου. Μπορεί επίσης να εμφανιστεί ως αποτέλεσμα της ανάληψης πολλών ρόλων από το ίδιο άτομο.

Τα τρία προαναφερθέντα προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν βραστικά με τη συμβολή των απαραίτητων μεθόδων και τη χάραξη των κατάλληλων στρατηγικών. Οι απόλυτα σαφείς και λογικές απαιτήσεις καθώς και τα σαφώς προσδιορισμένα μηνύματα περιορίζουν αισθητά το φαινόμενο της σύγχυσης των ρόλων. Οι συνεπείς προσδοκίες που λαμβάνουν υπόψη τους άλλους ρόλους και το προσωπικό σύστημα αξιών του ατόμου μειώνουν τις συγκρούσεις ρόλων. Τέλος, η υπερφόρτωση ρόλων μπορεί να αντιμετωπιστεί αναγνωρίζοντας και λαμβάνοντας υπόψη τις ικανότητες και τα όρια του ατόμου.

1.4 STATUS

Με τον όρο status υποδηλώνεται η νομική, κοινωνική ή επαγγελματική θέση του ατόμου σε σχέση με τους άλλους. Στον επιχειρησιακό ειδικότερα χώρο η έννοια του status αναφέρεται στην κοινωνική θέση του ατόμου απέναντι στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και στο κύρος που αυτό απολαμβάνει μέσα από τη συμβολή του στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων της συγκεκριμένης ομάδας. Το status σαν έννοια λειτουργεί κι εμφανίζεται μέσα από τα τυπικά κι άτυπα συστήματα. Συγκεκριμένα:

--Τυπικά συστήματα status: το κύρος του ατόμου μέσα στην ομάδα επιβεβαιώνεται κατά πρώτο λόγο μέσω του τίτλου που αυτό φέρει καθώς και τους συνεργάτες με τους οποίους συνυπάρχει και συνλειτουργεί. Εκδηλώνεται επίσης μέσω του ύψους της αμοιβής, του είδους και της ποσότητας των fringe benefits που απολαμβάνει (π.χ. αυτοκίνητο εταιρείας), την αυτονομία ωραρίου που του παραχωρείται, τη θέση και το είδος του γραφείου που καταλαμβάνει κ.α..

--Άτυπα συστήματα status: αυτά εμφανίζονται στη διαπροσωπική επικοινωνία (π.χ. χρήση ενικού ή προστακτικής), στις συναναστροφές (π.χ. η γραμματέας του προέδρου είναι πρόσωπο με υψηλότερο status από ότι η γραμματέας του διευθυντή), στο βαθμό που το άτομο μπορεί να ασκήσει επιρροή στις νόρμες της ομάδας ή ακόμα και να αποκλίνει από αυτές.

Τόσο τα τυπικά όσο και τα άτυπα συστήματα status διαμορφώνονται από ορισμένους παράγοντες που επηρεάζουν την κοινωνική θέση του ατόμου στην εργασία. Τέτοιοι παράγοντες είναι: (1)

Α) Εσωεπιχειρησιακοί παράγοντες:

--ο τύπος της εργασίας και τα προσόντα που απαιτούνται για αυτή, ανάλογα με το παραγωγικό κύκλωμα.

--οι συνθήκες της εργασίας.

--ο μισθός που αναλογεί στη δεδομένη θέση εργασίας.

--η αρχαιότητα του ατόμου στην ομάδα.

Β) Εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες:

--το επίπεδο εκπαίδευσης των ατόμων.

--το γόητρο που αντλείται από την εργασία λόγω της προσφοράς της στο κοινωνικό σύνολο.

--το γόητρο της επιχείρησης (prestige).

Με βάση όλα τα παραπάνω το status δημιουργεί μια από τα τρία είδη σχέσεων που ακολουθούν:

α) ανώτερος

β) ίσος

γ) κατώτερος.

Η σημασία του status είναι διττή, θετική αλλά και αρνητική, θετική, γιατί η κατάκτηση υψηλότερης κοινωνικής θέσης (status) αποτελεί κίνητρο δραστηριοποίησης των μελών μιας ομάδας. Αρνητική, γιατί η κατάκτηση υψηλότερης κοινωνικής θέσης από κάποιον άλλον μπορεί να επιδιωχθεί μέσω της καθυστέρησης αυτού, με τακτικές όπως η παρακράτηση σημαντικών πληροφοριών ή ιδεών. Το φαινόμενο αυτό δημιουργεί μια δυσάρεστη κατάσταση για την επιχείρηση, η οποία θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτική για τη χρησιμοποίηση του "διαφορισμού της κοινωνικής θέσης ως παράγοντα υποκίνησης".

1.5 ΣΥΝΘΕΣΗ - ΔΟΜΗ ΟΜΑΔΑΣ

Το μεγαλύτερο μέρος των ερευνών που μέχρι σήμερα έχουν διεξαχθεί σχετικά με την σύνθεση και δομή της ομάδας, προσανατολίζονται προς την μελέτη του ζητήματος της ομοιογένειας ή ετερογένειας των μελών αυτής. Μια ομάδα χαρακτηρίζεται ως ομοιογενής όταν απαρτίζεται από μέλη που έχουν τα ίδια ενδιαφέροντα, κοινούς στόχους, παραπλήσιες ικανότητες, ανήκουν στην ίδια κοινωνική θέση και έχουν τον ίδιο βαθμό και ποιότητα μόρφωσης. Ως ετερογενής, αντίθετα, χαρακτηρίζεται μια ομάδα που αποτελείται από ουσιαστικά διαφοροποιημένα, σε διάφορα θέματα, μέλη.

Η ομοιογένεια μειώνει την επιρροή που το άτομο-μέλος μπορεί να ασκήσει στην ομάδα ενώ αυξάνει τον βαθμό αποδοχής του, αφού δεν διαφέρει ουσιαστικά σε τίποτα από τα λοιπά μέλη της ομάδας. Η ομοιογένεια επίσης αυξάνει την παραγωγικότητα, κυρίως σε περίπτωση απλής εργασίας, αφού η ομάδα δρα ως μια ολότητα με αυστηρά καθορισμένες δυνατότητες και στόχους.

Η ετερογένεια έχει τα αντίθετα ακριβώς επακόλουθα. Έτσι, μπορεί να αυξάνει την επιρροή που το άτομο ασκεί στην ομάδα, παράλληλα όμως μειώνει την αποδοχή του από τα λοιπά μέλη, αφού μεταξύ τους υπάρχουν ουσιαστικές διαφοροποιήσεις. Βασικό όμως πλεονέκτημα της ετερογένειας είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας σε περίπτωση δύσκολης εργασίας. Τα μέλη μιας ετερογενούς ομάδας αλληλοσυμπληρώνουν τις αδυναμίες τους αλλά και τις ικανότητές τους, με αποτέλεσμα την αυξημένη ικανότητα αντιμετώπισης δύσκολων καταστάσεων.

(1) Ο πλέον μελετημένος παράγοντας ομοιογένειας ή ετερογένειας είναι το φύλο. Μια αναλυτική θεώρηση παλαιότερης εργαστηριακής έρευνας (Wood, 1987) καθόρισε τις δύο κατηγορίες παραγόντων διαφοροποίησης της απόδο-

(1) JOURNAL OF MANAGEMENT, vol.17, No2, 1991, σελ.345-381.

σης ανάμεσα σε ομάδες αποτελούμενες αποκλειστικά από άνδρες και αποκλειστικά από γυναίκες. Οι δύο αυτές κατηγορίες είναι:

α) Το περιεχόμενο της εργασίας και κατά πόσο ανταποκρίνεται στα ενδιαφέροντα και τις ικανότητες ενός εκ των δύο φύλων.

β) Στην ενδοομαδική συμπεριφορά, δηλαδή στην τάση των ανδρών να κάνουν προτάσεις και στην αντίστοιχη των γυναικών α συμπεριφέρονται φιλικά και να συμφώνουν με τους άλλους. Οι Goktere και Schneier με την σειρά τους δεν βρήκαν σημαντικές διαφορές στην αναλογία ανδρών και γυναικών που λειτουργούν ως ηγέτες σε μικτές ομάδες.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η ομοιογένεια οδηγεί σχετικά εύκολα στο συμβιβασμό και ενδείκνυται σε περιπτώσεις καθηκόντων ρουτίνας. Αντίθετα για πολύπλοκα καθήκοντα και εφαρμογή νεωτεριστικών μεθόδων κρίνεται περισσότερο αποτελεσματική η δημιουργία ομάδων με έντονο το στοιχείο της ετερογένειας. Υπάρχουν, τέλος, συγγραφείς που προτείνουν την επιδίωξη ετερογένειας ως προς τις επαγγελματικές εμπειρίες των μελών μιας ομάδας και ομοιογένεια ως προς τις διανοητικές τους ικανότητες.

1.6 ΣΧΕΣΕΙΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ

Οι σχέσεις εξουσίας εντός μιας ομάδας πρέπει να διέπονται από ορισμένες αρχές που εξασφαλίζουν την δημιουργία ομαλού και αρμονικού κλίματος. Οι αρχές αυτές είναι:

-- Τα μέλη που ανήκουν στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια της ομάδας πρέπει να ενθαρρύνουν την συμμετοχή των εργαζομένων στην επιλογή και τον σχεδιασμό της δράσης, αντί να προωθούν εντολές από την κορυφή χωρίς να παίρνουν και να χρησιμοποιούν ιδέες από την βάση.

-- Η παροχή αυτονομίας εξασφαλίζει την καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων

-- Η παροχή ελευθερίας και η αποδοχή της ανάληψης πρωτοβουλίας από τα μέλη της ομάδας έχει ως αποτέλεσμα αυτά να γίνονται περισσότερο επινοητικά και δημιουργικά.

-- Τα ανώτερα ιεραρχικά μέλη πρέπει να έχουν εμπιστοσύνη ότι τα λοιπά μέλη μπορούν να ασκήσουν υπεύθυνη αυτοκαθοδήγηση και αυτοέλεγχο στα πλαίσια του προκαθορισμένου σχεδίου δράσης.

-- Η πρωτοβουλία των εργαζομένων πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν πόρος κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία του έργου και την πρόοδο της ομάδας.

-- Πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι ευαισθησίες των μελών, οι επιδιώξεις τους, οι προδιαθέσεις τους, οι ανάγκες και τα κίνητρά τους, ενώ πρέπει να υπάρχει μέριμνα για την πρόοδο και την εξέλιξη του κάθε μέλους σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ικανότητές του.

1.7 ΙΕΡΑΡΧΙΑ (1)

Στο θέμα της ιεραρχίας πρέπει να γίνει διάκριση μεταξύ αυτής των τυπικών και των άτυπων ομάδων.

Στις τυπικές ομάδες, η αξιολόγηση των μελών τους διέπεται από τον

(1) ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΙΟΡΔΑΝΗΣ ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, ΣΕΛ. 43 - 45

τεχνικο-οικονομικό ορθολογισμό. Η θέση του μέλους της τυπικής ομάδας προσδιορίζεται από την αξιολόγηση της συμβολής του στην εκτέλεση των προγραμματισθέντων στόχων. Έχουμε δηλαδή ιεράρχηση των ατόμων με βάση τη συμπεριφορά τους και συμβόλη τους στην επίτευξη των στόχων της ομάδας, με κριτήρια καθαρά ορθολογικά.

Στις άτυπες ομάδες παρατηρείται διαφοροποίηση κυρίως ως προς τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούνται τα μέλη τους. Ο ορθολογισμός υποχώρει αισθητά και δίνει σε μεγάλο βαθμό την θέση του στο συναισθηματικό στοιχείο. Η ιεράρχηση των ατόμων γίνεται βέβαια με βάση τη γενικότερη συμπεριφορά τους και το βαθμό συμβολής τους στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων της ομάδας. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται είναι όμως περισσότερο κοινωνικά, περισσότερο ανθρώπινα.

Για την κατανόηση της ιεραρχίας στις άτυπες ομάδες είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί το κοινωνιόγραμμα, ο πίνακας δηλαδή που δημιουργείται όταν το κάθε μέλος μιας ομάδας καλείται να κρίνει και αξιολογήσει τα υπόλοιπα (σχήμα 1.2). Ο βαθμός εκτίμησης που χαίρει το κάθε μέλος το κατατάσσει στην ιεραρχία της ομάδας.

1.8 ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΟΜΑΔΩΝ ΓΕΝΙΚΑ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΑ (1), (2)

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της παρούσας εργασίας, ο απόλυτα μοναχικός άνθρωπος ανήκει σήμερα στη σφαίρα της φαντασίας, αφού στην πραγματικότητα δεν συναντάται πουθενά. Στο ευρύτερο λοιπόν κοινωνικό πλαίσιο υπάρχει ένα αναρίθμητο σύνολο ομάδων, μέσα από μια ή περισσότερες εκ των οποίων δραστηριοποιείται ο σύγχρονος άνθρωπος. Κάτω λοιπόν από τον ευρύτερο τίτλο "κοινωνικές ομάδες" περιλαμβάνεται μια ποικιλία ομάδων, κάθε μια εκ των οποίων οριοθετείται από το συγκεκριμένο αντικείμενο ενδιαφέροντός της, τις ικανότητες των μελών της και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ αυτών, καθώς και τους άμεσους ή έμμεσους στόχους που η κάθε ομάδα επιδιώκει να εκπληρώσει. Κάνουμε έτσι λόγο για ομάδες όπως η οικογένεια, οι συμμαθητές, η παρέα, ένας τοπικός επαγγελματικός σύλλογος, μια ομάδα επιχειρηματικών στελεχών, ένας ακαδημαϊκός όμιλος, η κομματική οργάνωση γειτονιάς ενός κόμματος κ.α.. Τα ανθρώπινα αυτά σύνολα διαρθρώνουν το κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου και του προσφέρουν διεξόδους δραστηριοποίησης.

Ειδικότερα στον χώρο ενδιαφέροντός μας, δηλαδή αυτόν των επιχειρήσεων, διακρίνουμε δύο βασικά είδη ομάδων. Τις τυπικές και τις άτυπες.

-- ΤΥΠΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ: Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται με σκοπό να επιτελέσουν παραγωγική εργασία. Μπορεί να ονομάζονται ομάδες εργασίας, επιτροπές ή απλά ομάδες. Οποιο όμως και εάν είναι το όνομά τους, οι τυπικές ομάδες συνήθως σχηματίζονται με σκοπό να συμβάλλουν στην επιτυχία ενός ευρύτερου οργανωτικού πλαισίου. Οι τυπικές ομάδες έχουν την τάση να είναι περισσότερο ορθολογικά δομημένες και λιγότερο επιρρεπείς στην ρευστότητα από τις άτυπες. Η συμμετοχή ενός μέλους σε μια τυπική ομάδα δεν γίνεται με την μορφή εθελούσιας ένταξής του, αλλά το μέλος τοποθετείται σε αυτή με βάση τις ιδιαίτερες ικανότητές του και τις ανάγκες του ευρύτερου οργανωτικού πλαισίου.

(1) MANAGEMENT 4TH EDITION, ROBERT KREITNER

(2) MANAGEMENT, ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΟΓΡΑΜΜΑ

| ΚΡΙΝΟΝΤΑΙ ΚΡΙΝΟΥΝ | A | B | Γ | Δ | Ε | Z | H | ΣΥΝΟΛΟ |
|----------------------|----|----|----|----|----|----|----|--------|
| A | - | 1 | 4 | 5 | 2 | 6 | 3 | 21 |
| B | 3 | - | 6 | 4 | 2 | 5 | 1 | 21 |
| Γ | 1 | 2 | - | 4 | 3 | 5 | 6 | 21 |
| Δ | 6 | 5 | 4 | - | 3 | 2 | 1 | 21 |
| Ε | 3 | 2 | 1 | 5 | - | 4 | 6 | 21 |
| Z | 6 | 2 | 1 | 4 | 3 | - | 5 | 21 |
| H | 6 | 2 | 3 | 4 | 1 | 5 | - | 21 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 25 | 14 | 19 | 26 | 14 | 27 | 22 | — |
| ΙΕΡΑΡΧΙΑ | 3 | 6 | 5 | 2 | 6 | 1 | 4 | — |

ΣΧΗΜΑ 1.2.1

ΑΤΥΠΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕΛΩΝ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ



ΣΧΗΜΑ 1.2.2

Οι τυπικές ομάδες με την σειρά τους διακρίνονται σε δύο υποκατηγορίες:

α) Λειτουργικές ή ιεραρχικές ομάδες (company): αυτές αποτελούν ζωτικά μέρη της οργανωτικής δομής, η σύνθεσή τους παραμένει αναλλοίωτη στον χρόνο και επιβαρύνονται με την υλοποίηση συγκεκριμένης λειτουργίας και έργου της οργάνωσης. Παράδειγμα τέτοιων ομάδων αποτελούν οι μόνιμες επιτροπές συντονισμού ή διοίκησης.

β) Ομάδες καθηκόντων ή εργασίας (task): οι ομάδες αυτές σχηματίζονται για να εκπληρώσουν συγκεκριμένα καθήκοντα ή εργασίες. Έχουν κατά κανόνα προκαθορισμένη διάρκεια ζωής, η οποία τελειώνει από τη στιγμή που θα επιτελεστεί το συγκεκριμένο έργο που τις επιβαρύνει. Η ηγεσία σε μια ομάδα καθηκόντων αναδεικνύεται στην πορεία εκτέλεσης του έργου.

-- ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ: Κατά τον Maslow, η ανάγκη του ανήκειν αποτελεί ένα πανίσχυρο κίνητρο. Οι άνθρωποι γενικά νιώθουν έντονη την ανάγκη να κερδίσουν την συμπάθεια των άλλων, να αισθανθούν ως μέλος μιας ολότητας. Μια ομάδα λοιπόν χαρακτηρίζεται ως άτυπη, όταν πρωταρχικός λόγος δημιουργίας της είναι η φιλία. Οι ομάδες αυτές συνήθως δημιουργούνται αυθόρμητα. Κατά κύριο λόγο ικανοποιούν ανάγκες εκτίμησης, αφού το άτομο σχηματίζει καλύτερη εικόνα για τον εαυτό του όταν γίνεται αποδεκτό, αναγνωρίζεται και συμπάθεται από τους άλλους. Κάποιες φορές βέβαια μια άτυπη ομάδα μπορεί να εξελιχθεί σε τυπική, όπως π.χ. στην περίπτωση μιας ομάδας φίλων που αποφασίζουν να συνεταιριστούν επιχειρηματικά.

Όπως και οι τυπικές, έτσι και οι άτυπες ομάδες διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

α) Ομάδες συμφερόντων: είναι γνωστές και ως κλίκες που όρουν στον επιχειρησιακό χώρο. Η δημιουργία και η ύπαρξή τους αποβλέπει στην από κοινού δράση ή πίεση των μελών τους, ώστε να επιτύχουν δικά τους συμφέροντα.

β) Ομάδες φιλίας: διαρκούν περισσότερο από τις ομάδες συμφερόντων, η δημιουργία τους στηρίζεται στις σχέσεις φιλίας και συμπάθειας μεταξύ των μελών τους και αποσκοπούν στην ικανοποίηση κυρίως κοινωνικών αναγκών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

**ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ
ΟΜΑΔΑΣ**

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

2.1.1

Οι διαφορές μεταξύ πέντε ατόμων , που για πρώτη φορά συναντιούνται για να σχηματίσουν μία ομάδα και μιας άλλης ομάδας , που λειτουργεί σαν μία καλή μηχανή για χρόνια , είναι τεράστιες . Τα άτομα που θα σχηματίσουν μία νέα ομάδα δεν γνωρίζουν πως θα συνεργαστούν μαζί και πειραματίζονται για τη διαμόρφωση των ρόλων τους μέσα στο πλαίσιο της συνεργασίας τους εντός της ομάδας . Στη δεύτερη περίπτωση , τα μέλη της ομάδας έχουν αρκετή εμπειρία , είναι γνώστες των χαρακτηριστικών των υπόλοιπων μελών και είναι πιο ασφαλείς για το ρόλο τους στην ομάδα . Η πρώτη ομάδα θεωρείται ανώριμη ενώ η δεύτερη ώριμη . Ασφαλώς η ώριμη ομάδα δεν δημιουργείται αυτόματα . Για να αναπτυχθεί μία ομάδα , και να φτάσει στην ωριμότητα , πρέπει να περάσει κάποια συγκεκριμένα στάδια ανάπτυξης .

2.1.2

Στη βιβλιογραφία συχνά αναφέρονται τέσσερα στάδια ανάπτυξης , που συνθέτουν μία απλουστευμένη εικόνα της δυναμικής της ομάδας . Το πέρασμα απ' αυτά τα στάδια συνθέτει τη διαδικασία απ' την ανωριμότητα στην ωριμότητα μιας ομάδας . Η διαδικασία αυτή διαφέρει από ομάδα σε ομάδα , αλλά είναι γενικά συνάρτηση του χρόνου και της συχνότητας συνεργασίας της . Τα τέσσερα βασικά στάδια , που αναφέρονται και είναι πιο αντιπροσωπευτικά είναι : α) το στάδιο του σχηματισμού (forming) β) το στάδιο της αντιπαράθεσης (storming) , γ) το στάδιο διαμόρφωσης κανόνων (norming) και δ) το στάδιο της ωριμότητας (performing) . Σε κάθε στάδιο ανάπτυξης η ομάδα μπορεί να προσπεράσει ένα στάδιο ή να υποχωρήσει σε ένα προηγούμενο . Επίσης η ομάδα είναι δυνατόν να διαλυθεί σε κάθε στάδιο (1) (σχήμα 1) .

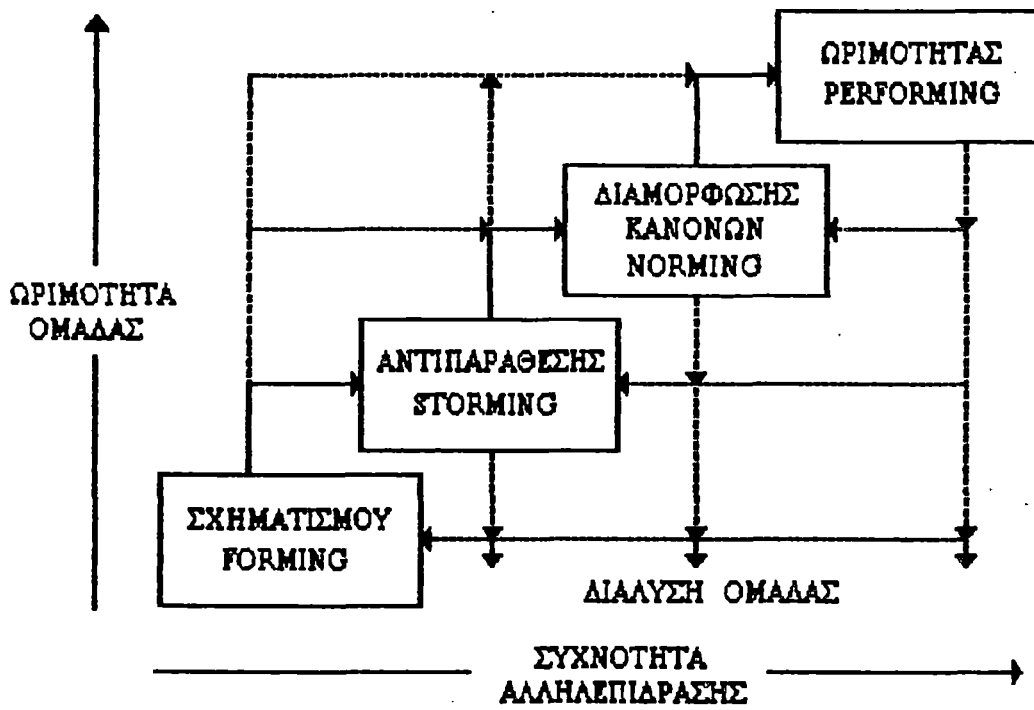
Η γνώσεις αυτών των σταδίων ανάπτυξης μιας ομάδας είναι χρήσιμη για την καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς της και για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που συνδέονται με αυτήν .

2.2 ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

2.2.1

Κάθε επιχειρηματίας , διοικητής ή ηγέτης , που έχει στον ελεγχό του μία ομάδα πρέπει να την βοηθήσει ώστε η εξέλιξή της να είναι φυσιολο-

(1) MANAGEMENT 3RD EDITION RICKY W. GRIFFIN PAGE 518



ΣΧΗΜΑ 2.1 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

γική χωρίς ανωμαλίες και ανεπιθύμητες συνέπειες . Το πέρασμα απ' τα στάδια ανάπτυξης δεν είναι πάντα ανώδυνο . Εργο και υποχρέωση κάθε ηγέτη μίας ομάδας είναι να τη βοηθήσει με το καλύτερο τρόπο , ιδίως στις πρώτες φάσεις της ζωής της , ώστε να περιορισθούν στο ελάχιστο τα προβλήματά της . Είναι πολύ δύσκολο να κρατηθεί παραγωγικό και υγιές ένα πολύπλοκο σύστημα εσωτερικών σχέσεων στην ομάδα .

2.2.2

Η παραπάνω δυσκολία καθιστά αναγκαίο για τον ηγέτη , απ' τις πρώτες φάσεις δημιουργίας των ομάδων , να αφήσει ελεύθερη την ικανότητα της ομάδας να μιλάει για το τι κάνει και πως τα πάει . Τέτοιες συζητήσεις δεν πρέπει να είναι προσωπικές ή πολύ συχνές , αλλά πρέπει να γίνονται μέσα στα πλαίσια της ομάδας με την παρουσία όλων των μελών της . Οποτε μία ομάδα βιώνει ασυνήθιστες δυσκολίες κατά την διαδικασία ανάπτυξής της , πρέπει να είναι ικανή να σταματήσει και να εξετάσει τις λειτουργίες της .

Επίσης ο manager πρέπει να επιδιώκει τη συμμετοχή του στην ομάδα και να επιθυμεί να αναλάβει και αυτός ευθύνες αλλά και να κάνει προτάσεις χωρίς αυτό όμως να σημαίνει ότι θα έχει τον πρώτο λόγο σ' αυτήν (1) .

Οι συζητήσεις στην ομάδα είναι διαφορετικές στα διάφορα στάδια ανάπτυξής της . Στα πρώτα στάδια τα μέλη της ομάδας επιφυλλάσσονται . Κανένας δε θέλει να συζητήσει κάτι προσωπικό , που θα τον κάνει ευάλωτο σε προσωπικές επιθέσεις , γι αυτό συζητήσεις που στρέφονται σε κρυμμένα αισθήματα είναι ακατάλληλες . Αλλά συζητήσεις για την ατμόσφαιρα που επικρατεί , ο τρόπος που κάποια αντικείμενα συζητούνται καθώς και για τις δυσκολίες πληροφόρησης και για τη συμμετοχή των μελών στην ομάδα πρέπει να γίνονται ελεύθερα .

Καθώς η ομάδα αναπτύσσεται η φύση των συζητήσεων μεταβάλλεται . Οι συζητήσεις στρέφονται σε θέματα όπως οι κώδικες συμπεριφοράς της ομάδας που έχουν επίδραση στην αποτελεσματικότητά της , η πιθανή έλλειψη αλληλοποστήριξης των μελών της και σταδιακά κινείται σε εξέταση των ατόμων , των τύπων τους και στην επίδρασή τους στην ομάδα . Τέτοιου είδους συζητήσεις μέσα στην ομάδα βοηθούν στη βελτίωση της εκτέλεσης των λειτουργιών τους , στην ανάπτυξη της ομάδας και στο ευκολότερο περασμά της απ' τα διάφορα στάδια .

Λαμβανομένου υπόψη των παραπάνω , θα ακολουθήσει αναφορά και εξέταση των τεσσάρων βασικών σταδίων ανάπτυξης .

2.3 ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ (STAGES OF GROUP DEVELOPMENT)

2.3.1 ΣΤΑΔΙΟ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ (FORMING)

Στο πρώτο στάδιο ανάπτυξης ένα σύνολο ατόμων σχηματίζει μία ομάδα , η οποία όμως βρίσκεται σε επίπεδο ανωριμότητας . Αυτό το στάδιο

(1) MANAGING FOR EXCELLENCE BRADFORD COHEN PAGE 201

είναι περίοδος δοκιμασίας και εξάρτησης . Βασικές δραστηριότητες της ομάδας είναι η αλληλογνωριμία των μελών της , ο προσδιορισμός των λογών της δημιουργίας της και της σύνθεσής της . Τα μέλη της ομάδας αρχίζουν να γνωρίζονται μεταξύ τους και προσπαθούν να καταλάβουν ποιά ατομικά τους στοιχεία και χαρακτηριστικά είναι αποδεκτά και ποιά ανεπιθύμητα απ'τα άλλα μέλη . Σ'αυτό το σημείο , τα μέλη είναι πολύ εξαρτημένα μεταξύ τους για να προσδιορίσουν τα στοιχεία εκείνα που πρέπει να γίνουν αποδεκτά στην ομάδα .

Οι στόχοι δεν είναι ακόμα καθορισμένοι , τα μέλη δεν γνωρίζουν τη συμπεριφορά των άλλων στην ομάδα και τα καθήκοντα είναι αόριστα . Τα μέλη κάνουν προσπάθειες για επιβεβαίωση της ύπαρξης και της ταυτότητάς τους στην ομάδα καθώς και να δημιουργήσουν εντυπώσεις . Η επικοινωνία είναι επιφανειακή και τα άτομα κυρίως σκέφτονται πως θα συμπεριφερθούν και θα επενδύσουν το χρόνο , τις γνώσεις και τις ικανότητές τους στα πλαίσια της ομάδας (1) . Επίσης σ'αυτό το στάδιο καθιερώνονται οι βασικοί γενικοί κανόνες για τη λειτουργία της ομάδας , οι οποίοι πρέπει να είναι αποδεκτοί απ'τα μέλη της καθώς διαμορφώνεται μία πειραματική δομή της ομάδας . Σε όλες τις επιχειρήσεις όταν δημιουργείται μία ομάδα για ένα σκοπό , σπάνια τα μέλη της γνωρίζονται τόσο καλά ώστε να συνεργαστούν . Γι αυτό , πάντα δίνεται στην ομάδα και τον ηγέτη της ένα χρονικό διάστημα μερικών εβδομάδων ώστε να γνωριστούν καλύτερα .

Στη Reebok για παράδειγμα , δημιουργήθηκε μία ομάδα για να χειριστεί τη νέα επιχείρηση αθλητικών ειδών . Ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας γνωριζόντουσαν ελάχιστα και γι αυτό έπρεπε να αφιερώσουν κάποιες εβδομάδες για να γνωριστούν καλύτερα .

Στο στάδιο του σχηματισμού μπαίνουν οι βάσεις για μία πετυχημένη ή καταδικασμένη μελλοντική πορεία της ομάδας .

2.3.2 ΣΤΑΔΙΟ ΑΝΤΙΠΑΡΑΘΕΣΗΣ (STORMING)

Σ'αυτό το στάδιο εσωτερικές συγκρούσεις και επιθετικότητα είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της λειτουργίας της ομάδας . Η αντιπαράθεση και οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας αφορούν τους στόχους της , τα καθήκοντα και τους ρόλους , που θα πάρει το κάθε άτομο , τις διαδικασίες και τους κανόνες που θα διέπουν την συνεργασία και τη λειτουργία της ομάδας . Επίσης διαφωνίες υπάρχουν για την ηγεσία της ομάδας και για την πειραματική δομή , που είχε αρχίσει να αναδύκνυεται απ'το στάδιο του σχηματισμού .

Στα πλαίσια αυτής της αντιπαράθεσης , τα μέλη επιθυμούν να διατηρήσουν την ατομικότητά τους μέσα στην ομάδα . Συνήθως σε τέτοιες περιπτώσεις υπάρχει μεγάλη έλλειψη ενότητας και συχνά δημιουργούνται υποομάδες μεταξύ των μελών εκείνων με κοινά χαρακτηριστικά . Ταυτόχρονα κάποια μέλη της ομάδας αρχίζουν να υποδεικνύουν τον εαυτό τους ώστε να αναγνωριστούν ως ηγέτες της ομάδας ή τουλάχιστον να χειριστούν μεγάλους και σπουδαίους ρόλους σ'αυτήν (2) .

(1) MANANTZMENT : ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ , Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ
ΣΕΛ. 256

(2) MANAGEMENT 3RD EDITION RICKY W. GRIFFIN PAGE 519

Οι διεργασίες του σταδίου της αντιπαράθεσης οδηγούν τις περισσότερες φορές σε ρεαλιστικότερο ορισμό των στόχων και των διαδικασιών της ομάδας. Δυστυχώς όμως αρκετές ομάδες παραμένουν για μεγάλο σχετικά χρονικό διάστημα σ' αυτό το στάδιο ή ακόμα δε ξεπερνούν ποτέ (1).

Στην ομάδα της Reebok κάποια μέλη πρότειναν γρήγορη επέκταση στην αγορά, ενώ άλλα διαφώνησαν για μία πιο αργή. Η πρώτη υποομάδα επιβλήθηκε με καταστροφικά αποτελέσματα. Εξαιτίας της βιασύνης η ποιότητα των προϊόντων ήταν κακή και οι παραδόσεις καθυστερούσαν. Ως αποτέλεσμα ο ηγέτης απολύθηκε και ένας νέος μάνατζερ στελέχωσε τη θέση του. Ελάχιστες ομάδες μπορούν να επιβιώσουν όταν μένουν για πολύ χρόνο σ' αυτό το στάδιο. Παρόλα αυτά όμως χρειάζεται η αντιπαράθεση και οι συγκρούσεις στα πρώτα στάδια ζωής της ομάδας ώστε να αποφευχθούν αυτές αργότερα.

2.3.3 ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΝΟΝΩΝ (NORMING)

Στο τρίτο στάδιο αναπτύσσεται η συνοχή και διαμορφώνονται οι κανόνες συμπεριφοράς. Σ' αυτό το στάδιο τα μέλη της ομάδας συνειδητοποιούν την αλληλεξάρτησή της, τους κοινούς στόχους, αποδέχονται τους ρόλους τους, κατανοώντας συγχρόνως τους ρόλους των άλλων. Επίσης τα μέλη αρχίζουν να αναπτύσσουν μέσα στην ομάδα την έννοια της συνοχής.

Απ' τα παραπάνω, προκύπτει η αναγκαιότητα για διαμόρφωση των κανόνων, διαδικασιών και πρακτικών σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας, τη λήψη των αποφάσεων, για το ποιες είναι οι αποδεκτές συμπεριφορές και ποιες όχι, για τον τρόπο αξιολόγησης του αποτελέσματός της, για τον προσδιορισμό του επιθυμητού ύψους απόδοσης και άλλα θέματα όπως η επικοινωνία της με το περιβάλλον και ο τρόπος διαμόρφωσης του μηχανισμού επαναπληροφοριοδοτήσεως (feedback).

Περνώντας μία ομάδα απ' το στάδιο της σύγκρουσης στο στάδιο αυτό δε σημαίνει ότι οι αντιπαράθεσεις τελείωσαν. Υπάρχει περίπτωση να ξαναγυρίσει η ομάδα στο δεύτερο στάδιο. Για παράδειγμα αν επιλεγεί ένα μέλος ως ηγέτης και αυτό αργότερα παραβιάσει σημαντικούς κανόνες τότε θα επανέλθουν συγκρούσεις καθώς η ομάδα θα απορρίψει τον ηγέτη αυτόν και θα αναζητήσει κάποιον καταλληλότερο (2).

Μερικές φορές είναι απαραίτητο να διωχθούν μέλη της ομάδας και να δημιουργηθεί μία νέα δομή και ένα νέο σύστημα για τη λειτουργία της ομάδας ώστε να μπορεί να λειτουργήσει ελεύθερα. Για να περάσει η ομάδα στο τελευταίο στάδιο, πρέπει κάθε μέλος να γνωρίζει το ρόλο του, να έχει αναδειχθεί ο ηγέτης και όλα τα μέλη να συνεργάζονται για την περάτωση των στόχων που έχει θέσει η ομάδα.

Στο παράδειγμα με τη Reebok ο νέος ηγέτης έδωσε αρκετά άτομα από την ομάδα και δημιούργησε ένα νέο σύστημα και δομή για τον χειρισμό των διαφόρων αντικειμένων. Οι υπόλοιποι υπάλληλοι θέχτηκαν τη νέα προσέγγιση του μάνατζερ και αφιερώθηκαν στις δουλειές τους.

(1) MANATZMENT : ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΒΕΛΤΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ , Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ
ΣΕΛ. 256

(2) MANAGEMENT 3RD EDITION , RICKY W. GRIFFIN , PAGE 519

2.3.4 ΣΤΑΔΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PERFORMING)

Το στάδιο αυτό , συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία και ως στάδιο ωριμότητας και αυτό διότι μία ομάδα που βρίσκεται σ' αυτό το σημείο έχει ωριμάσει και είναι ικανή να παράγει ικανοποιητικό αποτέλεσμα ελλείψει συγκρούσεων , δυσπιστίας και γενικά χαρακτηριστικών μιας ανώριμης ομάδας .

Το στάδιο της απόδοσης είναι το τελευταίο στάδιο της ανάπτυξης μιας ομάδας . Η ομάδα έχει ήδη αποσαφηνήσει τους στόχους της , έχει καθορίσει τις διαδικασίες και τους κανόνες λειτουργίας της . Είναι επικεντρώνει την προσπάθειά της στην επίτευξη των στόχων της . Τα μέλη αναλαμβάνουν τα καθήκοντα και τους ρόλους τους , αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και καταβάλουν προσπάθειες προς αυτήν την κατεύθυνση .

Η βασική δομή της ομάδας έχει αποκρυσταλλωθεί και δεν είναι πια πρόβλημα και αντικείμενο αντιπαράθεσης . Αντίθετα αυτή έχει γίνει μηχανισμός για την πραγματοποίηση των σκοπών της ομάδας . Επίσης έχουν αναπτυχθεί οι σχέσεις μεταξύ των μελών και η συνοχή τους . Το μεγαλύτερο μέρος των προσπαθειών συγκεντρώνεται στην απόδοση έργου .

Βέβαια σε τακτά χρονικά διαστήματα αξιολογεί την αποτελεσματικότητά της , κάτι που είναι πιθανό να οδηγήσει την ομάδα σε επαναπροσδιορισμό των στόχων , των ρόλων , των καθηκόντων , των διαδικασιών και των κανόνων (1) . Σκοπός βέβαια αυτού του επαναπροσδιορισμού και αναπροσανατολισμού είναι η βελτιστοποίηση του παραγόμενου έργου της , και η καλύτερη αξιοποίηση των μελών της και των δυνατοτήτων τους .

Τα αθλητικά είδη της Reebok τώρα επεκτείνονται στην αγορά και η Reebok ξεπέρασε με επιτυχία τα όποια προβλήματα εμφανίσθηκαν στην αρχή .

2.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΩΡΙΜΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Πότε όμως μπορεί μία ομάδα να χαρακτηριστεί ως ώριμη , ικανή δηλαδή να εκπληρώσει τους στόχους για τους οποίους έχει σχηματισθεί ;

Για να θεωρηθεί μία ομάδα ώριμη πρέπει να υπάρχει ωριμότητα σ' όλους τους τομείς της και σε κάθε μέλος της ξεχωριστά. Μόνο όταν μία ομάδα έχει τα χαρακτηριστικά που αναλύονται παρακάτω μπορεί να θεωρηθεί ώριμη (2) .

Τα μέλη της ομάδας έχουν συνείδηση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεών τους καθώς και των άλλων μελών σε σχέση πάντα με τους σκοπούς της ομάδας . Επίσης γνωρίζουν τα θετικά στοιχεία και τις αδυναμίες όλων των μελών . Αυτές οι διαφορές στα άτομα γίνονται δεκτές χωρίς να χαρακτηρίζονται ως κακές ή καλές .

Η ομάδα έχει αναπτύξει εξουσία και διαπροσωπικές σχέσεις που αναγνωρίζονται και γίνονται δεκτές απ' τα μέλη της αφού όλα μαζί έχουν αποφασίσει για τα παραπάνω θέματα . Αποφάσεις που αφορούν την ομάδα βγαίνουν μέσα από λογική και δημοκρατική συζήτηση . Γνώμες και απόψεις

(1) MANAGEMENT : ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ , Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ
ΣΕΛ. 257

(2) MANAGEMENT FOURTH EDITION , ROBERT KREITNER , PAGE 472

της μειοψηφίας καθώς και διαφωνίες αναγνωρίζονται και ενθαρρύνονται. Δε γίνονται προσπάθειες για να πειστούν οι αποφάσεις ή να προκύψει μία ψευδής συμφωνία, που δεν αντιπροσωπεύει τα μέλη.

Οι συγκρούσεις σε μία ώριμη ομάδα γίνονται μόνο για την αποτελεσματικότητά της και τους στόχους που πρέπει να έχει. Επίσης, συγκρούσεις μπορούν να γίνουν για τις μεθόδους που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της. Συγκρούσεις που αφορούν τη σύνθεση της ομάδας, τις διαδικασίες της ή τις διαπροσωπικές της σχέσεις βρίσκονται στο ελάχιστο. Και το κυριότερο τα μέλη γνωρίζουν και έχουν συνείδηση των διαδικασιών της ομάδας και των ρόλων τους σ' αυτήν.

Ένα κρυμμένο αλλά πολύ σημαντικό πλεονέκτημα μιας ώριμης ομάδας είναι ότι η ατομικότητα δυναμώνεται και δεν εξαφανίζεται όπως πολλοί υποθέτουν. Το δικαίωμα του κάθε ατόμου εκφράζεται ελεύθερα, προστατεύεται και είναι ιδίως σημαντικό για την αντιμετώπιση της τυφλής υπακοής στα συμφέροντα της ομάδας.

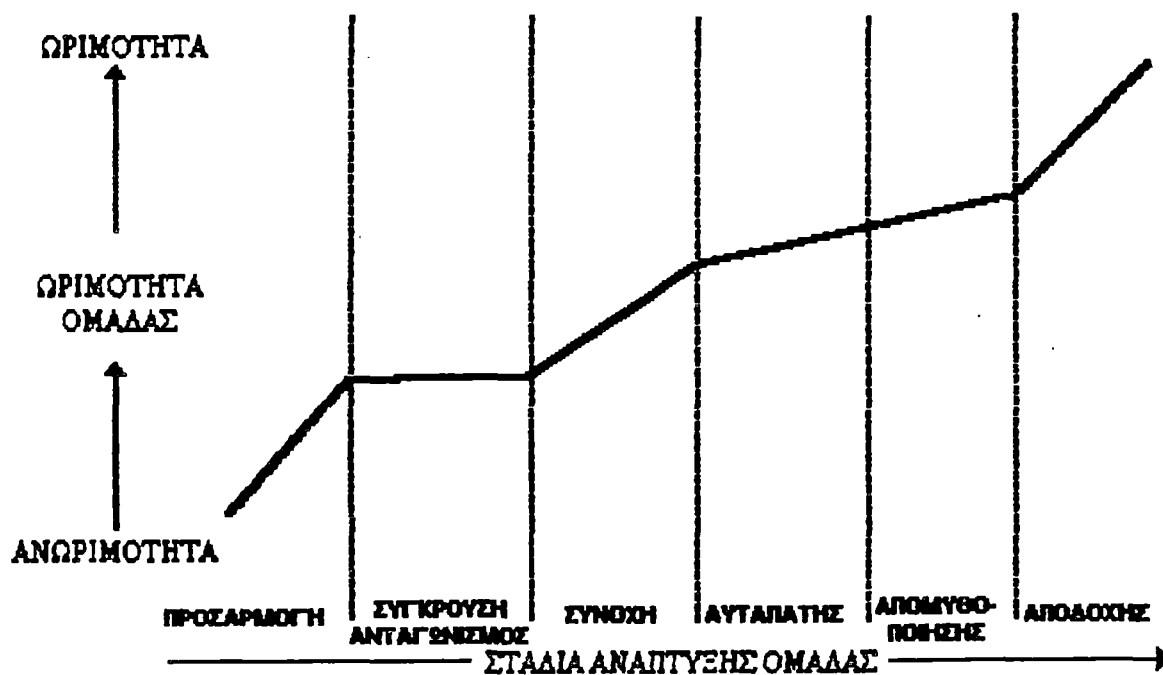
2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ακριβώς όπως είναι αδύνατον για ένα παιδί να φτάσει στην ενηλικίωση χωρίς να περάσει το στάδιο της εφηβείας, έτσι και οι νέες ομάδες θα ανακαλύψουν ότι δεν υπάρχει σύντομος δρόμος στην πορεία για την ωριμότητά τους. Κάποιες συγκρούσεις και προβλήματα είναι αναπόφευκτα κατά την ανάπτυξη της ομάδας (group development), όμως αυτά μπορούν να ελαχιστοποιηθούν αν τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν τη διαδικασία ανάπτυξης (development process) (1).

(1) MANAGEMENT FOURTH EDITION, ROBERT KREITNER, PAGE 479

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α
ΕΞΙ ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

- A1] Μερικοί ειδικοί έχουν καθορίσει έξι στάδια στην ανάπτυξη της ομάδας (σχήμα 1.2). Οι προσπάθειες στα πρώτα τρία στάδια γίνονται για να ξεπεραστούν τα εμπόδια για την αβεβαιότητα στην εξουσία. Αφού ξεπεραστεί το πρώτο αυτό εμπόδιο, η νέα πρόκληση για την ομάδα είναι η αβεβαιότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα σε αυτήν. Το δεύτερο εμπόδιο πρέπει να ξεκαθαριστεί στα επόμενα τρία στάδια αν η ομάδα επιθυμεί να φτάσει στην ωριμότητα. Κάθε στάδιο φέρνει αντιμέτωπους τον ηγέτη και τα μέλη, που συμμετέχουν στην ομάδα με ένα μοναδικό συνδυασμό προβλημάτων αλλά και ευκαιριών.
- A2] Στάδιο προσαρμογής (orientation) : Στο στάδιο αυτό υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα για την εξουσία, τους στόχους και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι προσπάθειες της ομάδας επικεντρώνονται στο "σπάσιμο του πάγου". Τα μέλη δέχονται οποιαδήποτε ηγεσία σε αυτό το σημείο. Πολλές φορές ηγέτες που αναδεικνύονται σε αυτό το στάδιο θεωρούν δεδομένη την μονιμότητα της ηγεσίας.
- A3] Στάδιο σύγκρουσης και ανταγωνισμού (conflict and challenge): καθώς αποσαφηνίζονται η φιλοσοφία, η πολιτική και οι στόχοι του ηγέτη που αναδείχθηκε στο πρώτο στάδιο, μέλη ή υποομάδες, επιθυμούν διαφορετικές προσεγγίσεις και αλληλοσυγκρούονται για τον έλεγχο. Σ' αυτό το στάδιο τα μέλη αναδιανέμουν και ξεκαθαρίζουν τους ρόλους τους ως μέρος μιας γενικότερης ανακατανομής δύναμης και εξουσίας. Ομάδες αυτού του σταδίου που δεν μπορούν να ωριμάσουν παραπέρα είναι αντικείμενα κοροϊδίας και αστειών για την ανικανότητά τους να πετύχουν τους στόχους τους. (όπως λέγεται, μία καμήλα είναι ένα άλογο σχεδιασμένο από μία ομάδα).
- A4] Στάδιο συνοχής (Cohesion) : Οι αλλαγές στην εξουσία που άρχισαν απ' το προηγούμενο στάδιο έχουν ολοκληρωθεί με ένα νέο ηγέτη ή ακόμα των προηγούμενων με διαφορετική πάντως αντιμετώπιση στην εξουσία και στην σύνθεση. Το αίσθημα της ενότητας γίνεται φανερό αφού κάθε μέλος αρχίζει να ενδιαφέρεται ειλικρινά για τους σκοπούς της ομάδας. Το τρίτο στάδιο διαρκεί συνήθως λίγο, διαφορετικά η ομάδα είναι πιθανό να μη προχωρήσει στο επόμενο.
- A5] Στάδιο πλάνης και αυταπάτης (delusion) : Το αίσθημα της ομάδας ότι έχει περάσει το χειρότερο εμφανίζεται αμέσως μετά στο στάδιο της συνοχής. Προβλήματα που μπορεί να επηρεάσουν την αρμονική κατάσταση στην ομάδα αποκρύβονται ή αντιμετωπίζονται επιφανειακά. Εκ μέρους των μελών υπάρχει μεγάλη συμμετοχή και ενεργητικότητα καθώς πιστεύουν ότι όλα τα δύσκολα προβλήματα έχουν λυθεί.



ΣΧΗΜΑ 2.2

A6] Στάδιο απομυθοποίησης (disillusion) : Στο στάδιο αυτό εμφανίζονται υποομάδες καθώς η ψευδαίσθηση της απεριόριστης καλής θέλησης φεύγει . Μέλη με κρυφές επιθυμίες ανταγωνίζονται την ομάδα για καλύτερη απόδοση και είναι έτοιμοι να αποκαλύψουν τις προσωπικές τους αδυναμίες εάν είναι απαραίτητα . Παρουσιάζονται συμπτώματα καθυστερήσεων και απουσιών μελών που μειώνουν τη συνοχή της ομάδας .

A7] Στάδια αποδοχής (acceptance) : Συχνά ένα έμπιστο μέλος με επιρροή στην ομάδα , που θέλει το καλό της αναδύκνεται στο έκτο στάδιο για να την βοηθήσει να ξεπεράσει τις συγκρούσεις και να αποκτήσει συνοχή . Το μέλος αυτό που θα λειτουργήσει ως καταλύτης , δεν είναι ο ηγέτης . Μεγαλύτερη και αμοιβαία κατανόηση βοηθάει τα μέλη να προσαρμοστούν στις καταστάσεις χωρίς να προκαλούν προβλήματα . Οι απαιτήσεις των μελών είναι περισσότερο ρεαλιστικές από ποτέ . Αφού η σύνθεση της εξουσίας είναι γενικότερα αποδεκτή , οι υποομάδες ασχολούνται με άλλα αντικείμενα που δεν επηρεάζουν τη συνοχή της ομάδας . Κατά συνέπεια , οι ομάδες που βρίσκονται στο έκτο στάδιο είναι συνήθως πολύ αποτελεσματικές .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ
ΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΩΝ**

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η ομάδα έχει καταφέρει να επιζήσει μέσα στους αιώνες κι έχει επιτύχει σε όλες τις μορφές να αποτελέσει τον πυρήνα μέσα από τον οποίο ασκεί το σύνολο των δραστηριοτήτων του ο άνθρωπος. Η επιχείρηση δεν θα μπορούσε να μην περιλαμβάνει μέσα στις τάξεις τις τυπικές ή άτυπες ομάδες. Οι επιχειρησιακές ανάγκες άλλωστε οδηγούν προς αυτήν την κατεύθυνση. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει μια παρουσίαση αυτών των αναγκών. Παράλληλα θα γίνει μια συνεκτίμηση των θετικών και αρνητικών διαστάσεων που εμφανίζονται με την δημιουργία τους.

3.2 ΑΝΑΓΚΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΟΜΑΔΩΝ

Ο πρώτος που είπε ότι η εργασία μέσα στην επιχείρηση αποτελεί μια ομαδική δραστηριότητα ήταν ο Elton Mayo. Στήριξε μάλιστα την άποψή του στη θέση ότι το άτομο έχει μια έμφυτη ανάγκη να αποτελεί μέλος μιας ομάδας. Κατά τον Mayo το αίσθημα του να ανήκει κανείς σε μια ομάδα (sense of belonging) αποτελεί το σπουδαιότερο κίνητρο ανθρώπινης συμπεριφοράς. (1)

Στις μέρες μας όμως περισσότερο από κάθε άλλη φορά, έχει γίνει κατανοητό ότι όχι μόνο τα άτομα αλλά και οι ίδιες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθος τους, έχουν την ανάγκη να αποτελούν μια ενότητα ομάδων. Σε κάθε περίπτωση η ύπαρξη των ομάδων αναμφίβολα εξασφαλίζει τον καλύτερο συνδυασμό των ποικίλων ικανοτήτων, εμπειριών και ανθρώπινης κρίσης που μπορεί να τεθούν στην υπηρεσία των επιχειρησιακών στόχων. Οι επιχειρησιακές ομάδες είναι σίγουρα πιο παραγωγικές από ότι ένα άτομο ή έστω ένα σύνολο ατόμων γιατί υπάρχουν μεγάλες δυνατότητες επέκτασης και ανάπτυξης. Τα μέλη τους είναι δεσμευμένα να επιτελέσουν το καθένα ένα συγκεκριμένο έργο που συμπληρώνει και βοηθάει το συνολικό έργο των ομάδων. Όπως λένε και οι Katzenbach και Smith στο βιβλίο "The Wisdom of Teams" : "Teams and performance are an unbeatable combination."

Από την άλλη, μια σύγχρονη επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει έναν εντονότατο ανταγωνισμό στην προσπάθειά της να επιβληθεί ή έστω να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά. Οι νέες συνθήκες απαιτούν: άριστη ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας ανάλογα φυσικά με το είδος της επιχείρησης, διαρκής ανάπτυξη και μεταρρύθμιση, έλεγχο του εργατικού δυναμικού, συνεργασία και καλές σχέσεις, όσο είναι δυνατόν, με τους προμηθευτές και τους πελάτες. Όλα αυτά αναγκάζουν την επιχείρηση να αλλάξει το ύφος και την συμπεριφορά της σε όλα τα κλιμάκια της οργάνωσής της, με συνέπεια το μεμονωμένο άτομο να μην μπορεί να ακολουθήσει τις αλλαγές. Αντίθετα όμως μια ομάδα έχει τις λειτουργίες και τους αμυντικούς μηχανισμούς να προσαρμόζεται στις νέες καταστάσεις και να μεταβάλλει και αυτή ανάλογα την συμπεριφορά της. Η χρησιμότητα των ομάδων φαίνεται ιδιαίτερα στις νεοσύστατες επιχειρήσεις που για να μπορέσουν να σταθούν στα πόδια τους και να ανταπεξέλθουν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στηρίζονται στην ομαδική εργασία και στο ομαδικό πνεύμα.

Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι οι μεταβολές στον σύγχρονο επιχειρησιακό χώρο δεν είναι απλές ούτε συμβαίνουν σε τακτά μεγάλα χρονικά διαστήμα-

τα. Το αντίθετο οι μεταβολές αυτές είναι πολύπλοκες και μπορούν να αλλάξουν τα δεδομένα τόσο ποιοτικά και ποσοτικά όσο και χρονικά από την μια στιγμή στην άλλη. Η αστραπιαία αλλαγή απαιτεί συνεχή πληροφόρηση και ένα τεράστιο όγκο γνώσεων για να γίνει δυνατή η παρακολούθησή της. Στη συνέχεια χρειάζεται η προσαρμοστική αντίδραση της επιχείρησης στην αλλαγή προκειμένου να βγει αλώβητη από τις δυσχερείς, τις περισσότερες φορές, συνέπειες της αλλαγής και να ακολουθήσει το δρόμο της. Όπως καταλαβαίνουμε όλα αυτά είναι αδύνατον να πραγματοποιηθούν από ένα και μόνο άτομο ή ακόμα και από άτομα τα οποία δεν λειτουργούν ομαδικά.

Το συμπέρασμα το οποίο βγαίνει είναι ότι η επιχείρηση έχει ανάγκη την ύπαρξη των ομάδων μέσα στους κόλπους της. Στηρίζοντας και βοηθώντας τις ομάδες βοηθάει τον ίδιο της τον εαυτό να επιβιώσει και να πετύχει τους στόχους της.

3.3 ΠΟΙΑ ΦΑΙΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΔΕΙΚΝΟΥΝ ΤΗΝ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Το ερώτημα που τίθεται τώρα είναι ποιες ωφέλειες έχει για την επιχείρηση η ύπαρξη ομάδων. Απαντώντας σε αυτό το ερώτημα παρακάτω θα παραθέσουμε μια σειρά αποτελεσμάτων που επιφέρει η δημιουργία ομάδων στον επιχειρησιακό χώρο.

α) Επιτυγχάνεται μια διαδικασία αλληλοσυμπλήρωσης των ικανοτήτων και των εμπειριών κάθε ατόμου-μέλους της ομάδας, κάτι που καθαρά υπερβαίνει τα όρια που μπορεί να έχει ένα μόνο άτομο μέσα στην ομάδα. Αυτό συμβαίνει γιατί γίνεται ένας συνδυασμός ικανοτήτων και γνώσεων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις που έχει η επιχείρηση από την ομάδα.

β) Αναπτύσσονται διαυγείς στόχοι και μέθοδοι επιτυχίας αυτών γιατί η ομάδα στηρίζεται στη επικοινωνία μεταξύ των μελών η οποία δίνει τις λύσεις σε χρονοβόρα πρόβλήματα και αναπτύσσει την πρωτοβουλία. Σαν αποτέλεσμα η ομάδα μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις για συλλογή πληροφοριών και στις επιχειρησιακές προκλήσεις με μεγαλύτερη ταχύτητα, ακρίβεια και αποτελεσματικότητα σε αντιδιαστολή με το μεμονωμένο άτομο που μπορεί να μπερδεύει στον ιστό των μεγάλων επιχειρησιακών σχέσεων και συνδυασμών.

γ) Η ομάδα παρουσιάζει έναν μοναδικό κοινωνικό συνδυασμό που δυναμώνει το οικονομικό και οργανωτικό ύψος της εργασίας. Μια πραγματική ομάδα δεν αναπτύσσεται παρά μόνο εάν οι άνθρωποι μέσα σε αυτήν δουλέψουν σκληρά για υπερπηδήσουν τα εμπόδια που στέκονται στο δρόμο για μια επιτυχημένη επιλογή του τρόπου με τον οποίο θα εκτελεστεί η εργασία. Υπερβαίνοντας όλα αυτά τα εμπόδια, οι άνθρωποι μέσα στις ομάδες δημιουργούν κλίμα εμπιστοσύνης και αυτοπεποίθησης ανάμεσα στις τόσες άλλες ιδιότητες. Επίσης θέτουν σε εφαρμογή και αναπτύσσουν τις δυνάμεις τους, ψυχικές και σωματικές, προκειμένου να προωθήσουν τον σκοπό της ομάδας πέρα από κάθε ατομικότητα. Ένα σύνολο ατόμων γίνεται πραγματική επιχειρησιακή ομάδα όταν υπερπηδά αυτά τα εμπόδια.

δ) Τελειώνοντας, μεταξύ αστείου και σοβαρού, μπορούμε να πούμε, ότι μια ομάδα προσφέρει ευχαρίστηση και διασκέδαση στο άτομο. Μέσα στην ομάδα ο άνθρωπος αναπτύσσει τις κοινωνικές του σχέσεις, μειώνει το άγχος και γίνεται μια προσπάθεια να παρουσιαστεί αν όχι η ευχάριστη πλευρά των δυσκολιών που μπορεί να αντιμετωπίσει κανείς στην εργασία του.

3.4 ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΩΝ

Τα θετικά στοιχεία που επιφέρει η δημιουργία ομάδων μέσα στην επιχείρηση έχουν αποδειχτεί πολλές φορές στην πραγματικότητα και δεν θέτουν καμία αμφισβήτηση. Από την άλλη όμως υπάρχει και ο αντίποδας της παραπάνω θέσης που υποστηρίζει ότι και με την ύπαρξη ομάδων δημιουργούνται προβλήματα και μάλιστα πολύ πιο έντονα από ότι με την ανυπαρξία ομάδων. Παράλληλα όμως παρατηρούνται και αντιδράσεις στην δημιουργία ομάδων από τα άτομα και μερικές φορές από τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Οι απόψεις αυτές στηρίζονται σε τρία βασικά επιχειρήματα τα οποία θα παραθέθουν παρακάτω.

α) Η ΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΟΤΙ ΑΛΛΕΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΟΥΝ ΚΑΛΥΤΕΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΟΤΙ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ * ΕΝΑ ΣΥΝΟΛΟ ΟΜΑΔΩΝ.

Μερικοί άνθρωποι δεν πιστεύουν ότι οι ομάδες μπορούν πραγματικά να τα καταφέρουν καλύτερα από ότι τα άτομα και εάν αυτό συμβεί μόνο σε ασυνήθιστες και απρόβλεπτες συνθήκες. Υποστηρίζουν ότι δημιουργούν περισσότερες ζημιές παρά οφέλη γιατί τα μέλη τους χάνουν τον χρόνο τους σε αντιπαραγωγικές συζητήσεις και διασκέψεις δημιουργώντας πολλά προβλήματα και ελάχιστα αποτελέσματα. Άλλοι με την σειρά τους πιστεύουν ότι οι ομάδες πιθανόν να είναι από μια άποψη χρήσιμες για τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση, αλλά στην πράξη αποτελούν εμπόδια για την εργασία, την παραγωγικότητα και την λήψη αποφάσεων. Ειδικά σε μεγάλους οργανισμούς και επιχειρήσεις η ύπαρξη μικρών εξειδικευμένων ομάδων δημιουργεί πρόσθετο πονοκέφαλο για τους επικεφαλής που ουσιαστικά τους αποπροσανατολίζει από τους στόχους που έχουν τεθεί.

Από την άλλη πλευρά πολλοί λένε ότι στην πραγματικότητα οι ομάδες εργάζονται χωρίς κοινό στόχο. Δεν είναι ασυνήθιστο άλλωστε ομάδες να αποδέχονται στόχους που δεν είναι ρεαλιστικοί και δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας. Καμία ομάδα δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά, να επιβιώσει εάν δεν μπορεί να ανταποκριθεί στην πρόκληση να επιτύχει έναν πραγματοποιησιμο στόχο.

β) ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΥΛ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ ΡΙΣΚΙΝΩΝΕΣ * ΑΚΟΜΑ ΚΑΙ ΔΥΣΑΡΕΣΤΕΣ.

Πολλοί άνθρωποι φοβούνται ή δεν τους αρέσει να δουλεύουν σε ομάδες. Άλλοι προτιμούν τον μοναχικό δρόμο και θεωρούν ότι αποδίδουν καλύτερα με τις δικές τους δυνάμεις. Στην πραγματικότητα η δυσφορία για την ύπαρξη ομάδων υπάρχει γιατί τις θεωρούν πολύ χρονοβόρες, ριψοκίνδυνες και αναποτελεσματικές σε πολλές περιπτώσεις.

Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, οι ομάδες αντιπροσωπεύουν ένα ριψοκίνδυνο σύστημα που μειώνει τις προσωπικές δυνατότητες του κάθε ατόμου και δεν τον αφήνει να εκφραστεί όπως εκείνος επιθυμεί. Μερικά άτομα αισθάνονται δυσάρεστα ακόμα και να μιλήσουν μέσα στην ομάδα ενώ άλλοι φοβούνται να δεσμευτούν σύμφωνα με τους κανόνες της ομάδας με την πεποίθηση ότι δεν μπορούν να κρατήσουν αυτές τις δεσμεύσεις. Τέλος υπάρχει και μια μερίδα ανθρώπων που υποστηρίζουν ότι δεν τους αρέσει η ιδέα να βασίζονται στους άλλους, να αναγκάζονται να ακούν και πολλές φορές να συμφωνούν με τις αντίθετες από τις δικές τους απόψεις ή να ανέχονται τα λάθη κάποιων άλλων.

Θέλοντας να αιτιολογήσουμε την αρνητική αυτή στάση απέναντι στην ομάδα θα πρέπει να σκεφτούμε γενικότερα και να αναλογιστούμε τον έντονο εγωκεντρισμό και ατομικισμό που προβάλλει η σύγχρονη κοινωνία. Η εποχή μας

είναι μια περίοδος υπέρβασης των ορίων σε όλα τα επίπεδα. Υπάρχει η άποψη ότι ο άνθρωπος πρέπει να ξεπερνάει τις δυνάμεις του, να κυριαρχεί και να υποσκελίζει οποιοδήποτε εμπόδιο βρεθεί στον δρόμο του. Πρωτεύουσα σημασία έχει η προσωπική επιτυχία και μετά έρχεται η συλλογική. Δύσκολα κανείς στις μέρες μας βάζει το συμφέρον της ομάδας μπροστά από το προσωπικό συμφέρον.

γ) ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΠΟΥ ΔΥΣΧΕΡΑΙΝΟΥΝ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΝΘΙΣΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.

Υπάρχουν περιπτώσεις που η ίδια η επιχείρηση δείχνει απροθυμία να δημιουργήσει ομάδες πράγμα που προκαλεί εξασθένιση της παραγωγικής διαδικασίας. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις στερούνται επιτακτικών στόχων που θα υποκινήσουν τους εργαζόμενούς τους. Συνήθως ακολουθούν τέτοιου είδους συμπεριφορά ενδιαφερόμενες περισσότερο για εσωτερική πολιτική κατανάλωση ή για εξωτερική πολιτική δημοσίων σχέσεων παρά για να δεσμευτούν σε ένα ξεκάθαρο σύστημα στόχων που θα μπορεί να εξισορροπήσει τις επιχειρησιακές απαιτήσεις όλων όσων συσχετίζονται με αυτήν: πελάτες, μέτοχοι, εργαζόμενοι.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην προηγούμενη ανάλυσή μας παραθέσαμε από την μια τα αίτια που οδηγούν στην δημιουργία επιχειρησιακών ομάδων δίνοντας παράλληλα το θετικό στίγμα αυτής της γέννησης, και από την άλλη εξετάσαμε τις αρνητικές διαστάσεις της και τα εμπόδια-αντιδράσεις που βρίσκει στον δρόμο της.

Βασικό συμπέρασμα το οποίο βγαίνει από αυτήν την μελέτη είναι ότι η ομάδα αποτελεί σίγουρα ένα σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης και επέκτασης της επιχείρησης. Δεν θα πρέπει όμως να πάρουμε την αποτελεσματικότητα της ομάδας σαν κάτι δεδομένο. Η σύγχρονη επιχειρησιακή πραγματικότητα κρύβει κινδύνους, παγίδες, απρόβλεπτες μεταβλητές που μπορούν να λειτουργήσουν σαν μπουμερανγκ εναντίον της αξιοπιστίας της ομάδας. Πρέπει να καταλάβουμε ότι η ομάδα δεν είναι η λύση σε κάθε τωρινή ή μελλοντική ανάγκη. Πολύ περισσότερο δεν μπορεί να λύσει κάθε πρόβλημα και να αντιμετωπίσει κάθε παράμετρο που εμφανίζει η παραγωγική διαδικασία. Παράλληλα όμως αποτελεί την πιο ασφαλή οδό που μια σύγχρονη επιχείρηση μπορεί να ακολουθήσει προκειμένου να αυξήσει τις πιθανότητές της για μια αποτελεσματική λειτουργία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

**ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΟΜΑΔΩΝ
ΝΟΡΜΕΣ
ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ**

4.1 ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΟΜΑΔΩΝ

Όπως αναφέραμε οι ομάδες , όπου και αν αυτές υπάρχουν αποτελούν ένα μέσο για την πραγμάτωση και την επίτευξη στόχων . Οι στόχοι είναι εκείνοι , που ενεργοποιούν τα άτομα , τα οποία συγκροτούν την ομάδα , αφού χωρίς αυτούς δεν θα είχε λόγο ύπαρξης. Είναι αδύνατο να φαναστούμε μία ομάδα να λειτουργεί , δίχως να έχει θέσει σαφείς στόχους και κατευθύνσεις ,στις οποίες θα προσανατολιστεί η δραστηριότητα του κάθε ατόμου.

Οι στόχοι , που θα θέσει η κάθε ομάδα πρέπει να διαμορφώνονται με βάση κάποιες προϋποθέσεις , που είναι απαραίτητες προκειμένου να λειτουργήσει η ομάδα και να υλοποιήσει τις επιδιώξεις της. Ειδικότερα οι στόχοι , που θα θέσει η ομάδα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι , σαφείς , χρονικά προσδιορισμένοι , αιτιόδοξοι ,εφικτοί και κυρίως να βασίζονται στην κοινή αποδοχή. (1)

Πιο αναλυτικά οι στόχοι μίας ομάδας πρέπει να είναι συγκεκριμένοι διότι έτσι μόνο ορίζεται ακριβώς το πεδίο δράσης των ατόμων , ενώ ταυτόχρονα αποφεύγεται ο κίνδυνος να δρουν τα άτομα προς κατευθύνσεις διαφορετικές από αυτές , που επιτάσσει η οργάνωση της ομάδας.

Επίσης οι στόχοι πρέπει να χαρακτηρίζονται από σαφήνεια , διότι έτσι γίνεται ευκολότερα η κατανόησή τους και μειώνονται οι πιθανότητες να ενεργούν τα άτομα με λανθασμένο τρόπο επειδή δεν έχουν αντιληφθεί σε ποιούς στόχους πρέπει να ανταποκριθούν.

Ωστόσο υπάρχει και η επίσης σωστή άποψη πως οι στόχοι μίας ομάδας μπορεί να μην είναι σαφώς προσδιορισμένοι στα μέλη της και αυτή να λειτουργεί εξίσου σωστά. Ο στόχος μίας ομάδας μπορεί να είναι πρωταρχικά κοινωνικός και σε υψηλό βαθμό προσανατολισμένος στην εργασία ή και να μην έχει κατανοηθεί . Για παράδειγμα οι έφηβοι , που δημιουργούν διάφορες ομάδες (μερικές φορές ασυνείδητα (ως αντικοινωνικές) και εκδηλώνουν τις αντιθέσεις τους σε σχέση με τις απόψεις των γονέων τους ή των μεγαλύτερων γενικά , καταπολεμούν έτσι χωρίς οι ίδιοι να το γνωρίζουν το χάσμα των γενεών. (2)

Οι στόχοι μίας ομάδας πρέπει να είναι χρονικά προσδιορισμένοι διότι έτσι τα άτομα λειτουργούν συστηματικά και με την προοπτική της πραγμάτωσης των στόχων τους σε χρονικά προσδιορισμένα όρια αφού εκλείπει το στοιχείο της αοριστίας και της αβεβαιότητας.

Ακόμα είναι πολύ σημαντικό οι στόχοι που θέτει κάθε ομάδα να είναι αφενός αιτιόδοξοι και αφετέρου εφικτοί , διότι η μεν αιτιοδοξία παραινεί και ενθαρρύνει τα άτομα να εργαστούν , αλλά η υπεραιτιοδοξία και το απραγματοποίητο ενός στόχου δημιουργεί ουτοπικές παραστάσεις χωρίς να εξυπηρετεί κάποια σκοπιμότητα.

Οι στόχοι κάθε ομάδας μπορούν να χωριστούν σε τρεις βασικές κατηγορίες. Πρώτα οι στόχοι και ανάγκες έργου δηλαδή αυτοί , που αφορούν την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου , με το οποίο ασχολείται η ομάδα , δεύτερο οι στόχοι και ανάγκες της ομάδας , που εξυπηρετούν και διασφαλίζουν τα απαραίτητα για την ύπαρξή της χαρακτηρι-

(1) MANAGEMENT ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ , Δ. ΜΠΟΥΡΝΤΑΣ

(2) BEHAVIOR IN ORGANIZATION A SYSTEM APPROACH TO MANAGING

E. HUSE J. BOWDITCH

στικά και τρίτο οι στόχοι και οι ανάγκες του κάθε ατόμου που συμμετέχει στην ομάδα. Τα τρία αυτά είδη στόχων, που αποτελούν άλλωστε και χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας, βρίσκονται σε άμεση σχέση αλληλεξάρτησης σε βαθμό ώστε οποιαδήποτε μεταβολή ενός εξ αυτών των στόχων, συνεπάγεται μεταβολή της λειτουργίας και των στόχων της ομάδας, ενώ η πραγμάτωση του ενός διευκολύνει την πραγμάτωση των υπολοίπων (σχήμα 4.1).

Ο τελεολογικός προσδιορισμός της ομάδας λειτουργεί ενίοτε και ως παράγων υποκίνησης των μελών της ομάδας προκειμένου να λειτουργήσουν στο πλαίσιο της ως ανεξάρτητες μονάδες αλλά και ως σύνολο. Η σωστή διαδικασία θέσπισης στόχων απαιτεί τουλάχιστον τέσσερα βήματα :

- α) Ορισμός των στόχων
- β) Θέσπιση εξειδικευμένων στόχων
- γ) Διαμόρφωση προκλητικών στόχων, που λειτουργούν και ως παράγοντες υποκίνησης.
- δ) Παροχή ανάδρασης (επαναπληροφόρησης feedback)

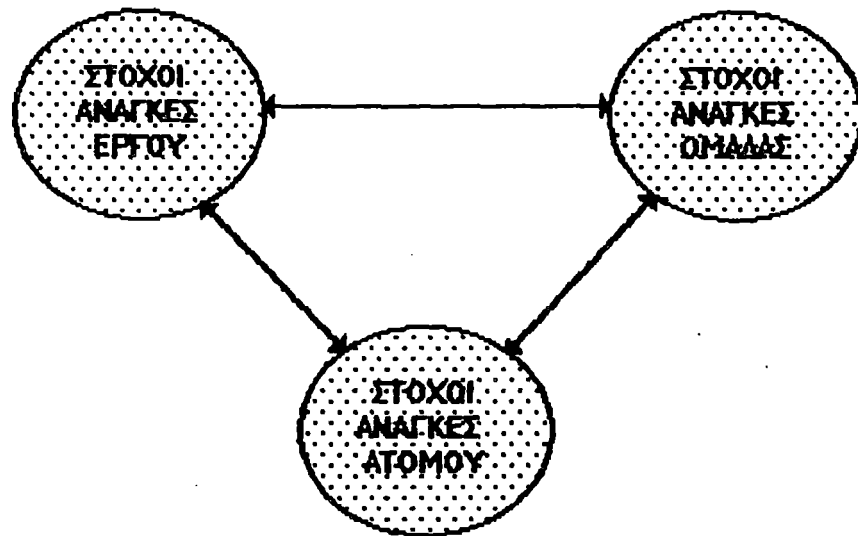
Οι στόχοι πέρα από απαραίτητοι για την ύπαρξη και την εύρυθμη λειτουργία της ομάδας συντελούν και στην μεγαλύτερη δραστηριοποίηση των ατόμων και καταπολέμηση της ανίας πολλών ειδών εργασίας επειδή παρέχουν πρόκληση για προσπάθεια και δίνουν νόημα στην εργασία των ατόμων. Είναι πολλές φορές παρατηρούμε ότι αυξάνεται η εργατικότητα ατόμων, που συμμετέχουν σε μία ομάδα εργασίας και έχουν επαφή με μηχανισμούς ανάδρασης ή επαναπληροφοριοδότησης διότι έτσι αυξάνεται η αναγνώρισή τους από το περιβάλλον. Επίσης πολλές φορές παρουσιάζεται μέσα από τους προσδιορισμένους στόχους ένας αυθόρμητος ανταγωνισμός μεταξύ των ατόμων, που προσπαθούν να τους φέρουν σε πέρας γεγονός, που βοηθά στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, ενώ έχουν αναφερθεί και αισθήματα μεγαλύτερης αυτοπεποίθησης και υπερηφάνειας, και μεγαλύτερη προθυμία να δεχθεί το άτομο μελλοντικές προκλήσεις.

Είναι καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι στόχοι αυξάνουν την αποδοτικότητα της ομάδας για τέσσερις βασικούς λόγους :

- α) Επειδή κατεύθουν την προσοχή και τη δράση
- β) Ενεργοποιούν τις προσπάθειες
- γ) Αυξάνουν την επιμονή των ατόμων για την επίτευξη των στόχων τους
- δ) Υποκινούν την ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών

Μία μέθοδος για την επίτευξη των στόχων μίας ομάδας είναι ο διαχωρισμός τους σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους. Με τη μέθοδο αυτή τα άτομα αντιλαμβάνονται τις προτεραιότητες, που πρέπει να θέσουν προκειμένου να ανταπεξέλθουν στους απότερους στόχους της ομάδας. Επίσης μπορούμε να συναντήσουμε κύριους ή δευτερεύοντες ενδιάμεσους ή τελικούς στόχους. Οι δευτερεύοντες και οι ενδιάμεσοι στόχοι φαινομενικά μπορεί να δίνουν την εντύπωση πως δεν είναι τόσο σημαντικοί όμως αποτελούν τις απαραίτητες εκείνες προϋποθέσεις προκειμένου να φθάσουμε στην πραγμάτωση των τελικών στόχων για την επίτευξη των οποίων δημιουργήθηκε και η ομάδα.

Διαπιστώνουμε λοιπόν πόσο σημαντικό είναι για μία ομάδα να θέτει αρχικά τους στόχους της, να τους διασπά σε επιμέρους στόχους να τους κατανέμει μεταξύ των μελών της μέσα από τους ρόλους, που τους αναθέτει και τελικά να καταλήγει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.



ΣΧΗΜΑ 4.1 ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΕΙ Η ΟΜΑΔΑ

Αυτή η πορεία άλλωστε είναι και η πεμπτουσία της ανθρωπίνης συνεργασίας, που είναι απαραίτητη για την επιβίωση την πρόοδο και την ευημερία.

4.2 ΝΟΡΜΕΣ

Από τη στιγμή, που ο άνθρωπος συνειδητοποίησε πως πρέπει να οργανωθεί σε κοινότητες μαζί με άλλους ανθρώπους δημιούργησε και κάποιους κανόνες, που καθιστούν δυνατή την αρμονική συμβίωσή του με άλλους ανθρώπους. Συνεπώς κάθε ομάδα κατά τη διαδικασία της δόμησής της πρέπει να περάσει από ένα στάδιο διαμόρφωσης κανόνων, οι οποίοι θα διέπουν τη λειτουργία και τη δραστηριοποίηση των μελών της. Οι κανόνες αυτοί είναι οι λεγόμενες νόρμες (norms), που αποτελούν ένα σημαντικό στοιχείο της διαδικασίας της συμμόρφωσης με τα πρότυπα της ομάδας (σχήμα 4.2).

"Οι νόρμες είναι γενικά πρότυπα επικοινωνίας, που βοηθούν τα άτομα να κρίνουν τι είναι σωστό ή λάθος, καλό ή κακό στη δοσμένη κοινωνική κατάσταση" (1), όπως αναφέρει ο Robert Kreitner, κατά τους F. Huse και J. Bowditch νόρμες είναι "τα πρότυπα έναντι του οποίου ελέγχεται η καταλληλότητα των συμπεριφορών των μελών της ομάδας (2).

Κατά τους ίδιους συγγραφείς μερικές νόρμες είναι επιτακτικές (pivotal), που σημαίνει ότι το μέλος της ομάδας ή της οργάνωσης οφείλει να συμμορφωθεί με αυτές. Για παράδειγμα ένα μέλος ενός επιχειρησιακού οργανισμού, που δεν πιστεύει στην αξία του να ολοκληρώνεις την εργασία σου, δεν πρόκειται να επιβιώσει σε αυτό τον οργανισμό". Άλλες αντίθετα είναι "σχετικές και δεν είναι απαραίτητο ένα μέλος της ομάδας να τις αποδεχθεί ως το τμήμα της συμμετοχής του στην ομάδα αλλά θεωρούνται προαιρετικά ως αξίες προς αποδοχή. Συνήθως αυτές αναφέρονται σε πρότυπα επικοινωνίας ή ενδυμασίας έτσι ώστε το μέλος της ομάδας, που δεν τις ακολουθεί να μην επικρίνεται δημόσια από την οργάνωση.

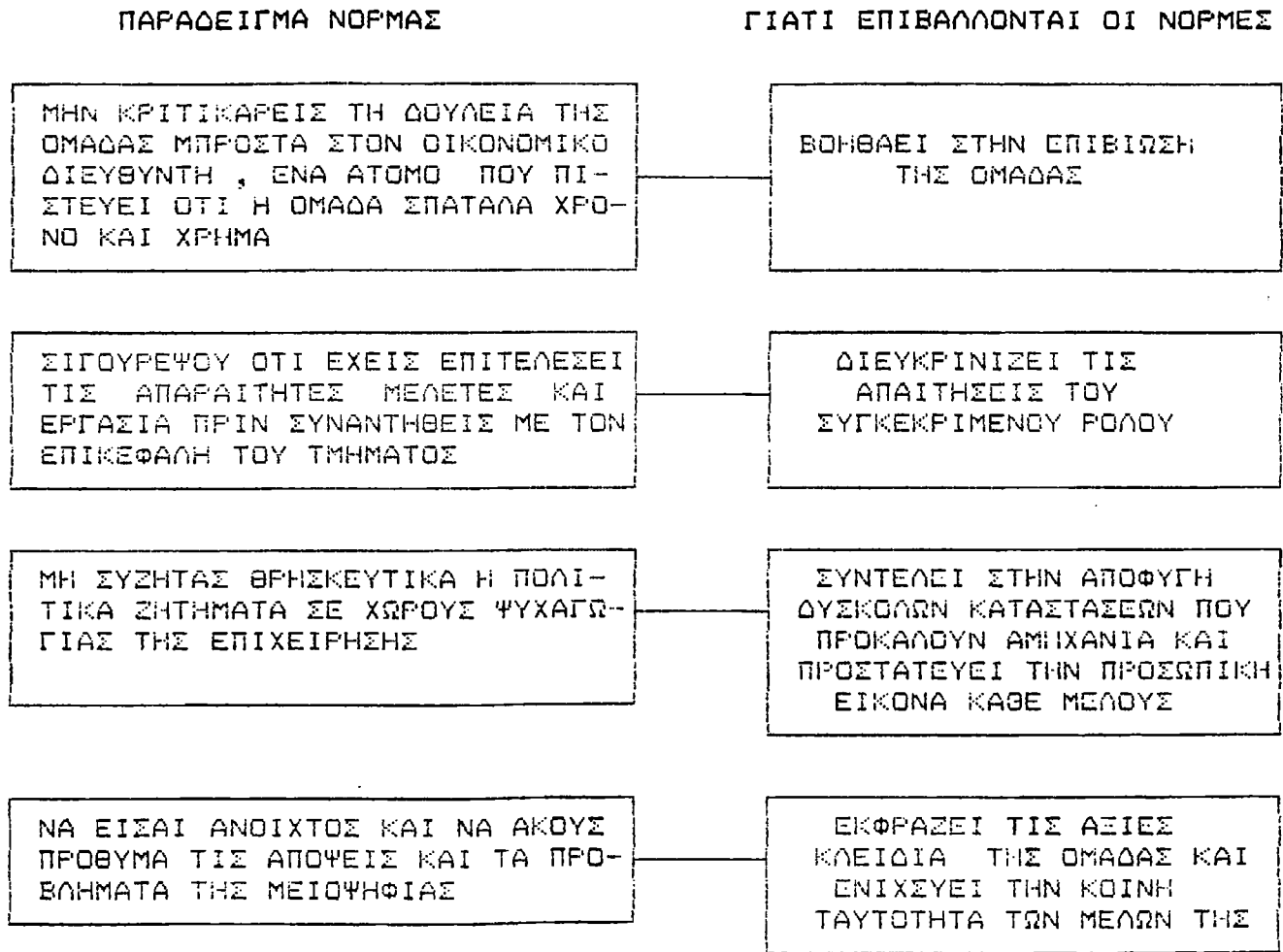
Είναι προφανές ότι οι νόρμες δεν υπάρχουν από μόνες τους, αλλά δημιουργούνται κάτω από συγκεκριμένες διαδικασίες στο στάδιο δημιουργίας της ομάδας. Σε κάποια περίπτωση η διαδικασία καθιέρωσης τους μπορεί να γίνει συνειδητά από τα μέλη της ομάδας αφού καθορίζουν τις ανάγκες, που θέλουν να ικανοποιούν οι νόρμες. Η διαδικασία αυτή έχει ένα τυπικό στοιχείο και είναι μία σημαντική στιγμή στη ζωή της κάθε ομάδας. Σε άλλες περιπτώσεις νόρμες μπορεί να αποτελούν ακόμα και απλές συνήθειες των μελών της ομάδας. Εδώ μπορούμε να πούμε ότι οι νόρμες δημιουργούνται μέσα από την καθημερινή λειτουργία της ομάδας και εξυπηρετούν ανάγκες, δίχως να έχουν διατυπωθεί επίσημα κατά την τυπική διαδικασία διαμόρφωσης νορμών. Για παράδειγμα η ώρα προσέλευσης των εργαζομένων (σε μία ομάδα εργασίας) στο χώρο της δουλειάς τους είναι ένας κανόνας, που έχει δημιουργηθεί με μία τυπική διαδικασία, ενώ ο ρυθμός της δουλειάς είναι κάτι που δοκιμάζεται και είναι καθιερωμένο να έχει δεσμευτικό χαρακτήρα για κάθε άτομο.

Όπως αναφέραμε οι νόρμες είναι σημαντικές για τη λειτουργία της ομάδας και δίχως αυτές θα ήταν δύσκολος αν όχι αδύνατος ο συντονισμός των ενεργειών μεταξύ των ατόμων, που την αποτελούν. Οι βασικοί λόγοι, που χρησιμοποιούνται οι νόρμες και καθιστούν αναγκαία την ύπαρξή τους μέσα στο πλαίσιο της οργάνωσης της ομάδας είναι οι εξής:

(1) MANAGEMENT FOURTH EDITION ROBERT KREITNER

(2) BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS A SYSTEM APPROACH TO MANAGING
E. HUSE J. BOWDITCH

ΟΙ ΝΟΡΜΕΣ ΕΠΙΒΑΛΛΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΟΥΣ ΡΟΛΟΥΣ (1)



ΣΧΗΜΑ 4.2

- α) διευκολύνουν την επιβίωση της ομάδας
- β) απλοποιούν και αποσαφηνίζουν τις υποχρεώσεις στις οποίες πρέπει να ανταπεξέλθουν τα άτομα μέσα από τους ρόλους τους
- γ) βοηθούν τα μέλη της ομάδας να αποφεύγουν τις δύσκολες καταστάσεις στις οποίες ενδεχομένως να περιέλθουν
- δ) εκφράζουν τις αξίες - κλειδιά της ομάδας και υπερτονίζουν τη μοναδικότητά της.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι οι νόρμες δεν είναι σταθερές μέσα στην ομάδα αλλά ακολουθούν μία δυναμική πορεία εξέλιξης . Κατά περιόδους οι ομάδες συνέρχονται (και αυτό συμβαίνει κυρίως όταν μία ομάδα δεν λειτουργεί όπως θα έπρεπε) και εξετάζουν αν τα μέλη τους έχουν αντιληφθεί πραγματικά τη σημασία , που έχουν οι νόρμες και αν είναι αναγκαίο τις αναπροσαρμόζουν στις εκάστοτε συνθήκες , που έχουν δημιουργηθεί και που διαμορφώνονται.

Οι νόρμες όπως αναφέρουν οι E. Huse και J. Bowditch επιδρούν σε πολλαπλά επίπεδα της συμπεριφοράς των ατόμων κατά την δραστηριοποίησή τους μέσα στο πλαίσιο της ομάδας .

- α) Πιο συγκεκριμένα οι νόρμες επιδρούν στις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων και ρυθμίζουν την παρεμβολή του προσωπικού ή μη στοιχείου. Δηλαδή επεμβαίνουν στις διαδικασίες επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων , στον τρόπο με τον οποίο το ένα άτομο επηρεάζει το άλλο στο χώρο της εργασίας, καθώς και στο αν και κατά πόσο πρέπει να επεμβαίνει ο υποκειμενισμός του καθενός μέσα σε αυτόν το χώρο.
- β) Οι νόρμες ρυθμίζουν τις λειτουργίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων καθώς προσδιορίζουν τις θέσεις εκείνες , που έχουν τους αντίστοιχους ρόλους.
- γ) Καθορίζουν τις σχέσεις εξουσίας δηλαδή τις σχέσεις , που αναπτύσσονται μεταξύ θέσεων με άνιση κατανομή δύναμης . Σε αυτό το επίπεδο καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου φορέα μίας θέσης προς άλλες ανώτερες ή κατώτερες.
- δ) Επεμβαίνουν στο κύρος (status) , που έχει κάθε άτομο-μέλος της ομάδας δηλαδή προσδιορίζουν κατά κάποιο τρόπο την ιεραρχία της ομάδας . Κατανέμοντας κατά μία έννοια και τις αρμοδιότητες των ατόμων.
- ε) Τέλος οι νόρμες ορίζουν τις σχέσεις , που έχουν τα άτομα-μέλη της ομάδας κατά τη συνεργασία τους για την επίτευξη του αποτελέσματος.

αντικειμενική σημασία , που να ισχύει σε κάθε ομάδα , η κάθε νόρμα έχει μία ιδιαίτερη σημασία για κάθε ομάδα και αξιολογείται με διαφορετικό τρόπο. Έτσι π.χ. σε ορισμένες ομάδες εργασίας , όπως στο χώρο του γραφείου , η ενδυμασία παίζει σημαντικό ρόλο για τα άτομα ενώ σε άλλες περιπτώσεις , όπως μία ομάδα εργασίας αγροτών έχει δευτερεύοντα σημασία .

Οι νόρμες προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες για τις οποίες δημιουργήθηκαν δεν αρκεί απλά και μόνο να υπάρχουν αλλά και να εφαρμόζονται για το λόγο αυτό στα πλαίσια κάθε ομάδας υπάρχει ένας μηχανισμός ελέγχου (τυπικός ή άτυπος) των μελών , των οποίων η συμπεριφορά τους υπερβαίνει τα όρια , που ορίζουν οι νόρμες.

Από όσα είπαμε για τις νόρμες είναι εύκολο κανείς να αντιληφθεί τη σημασία , που έχουν για την ομάδα . Ομως οι νόρμες δεν επιφέρουν μόνο στην ομάδα συνέπειες αλλά και στο ίδιο το άτομο . Είναι τα άτομα συμμετέχοντας σε μία ομάδα και καθώς συμμορφώνονται στις νόρμες της ομάδας αυτής εθίζονται στο να λειτουργούν με ένα ομαδικό πνεύμα και να εντάσσονται στην κοινωνία αφού η ομάδα άλλωστε αποτελεί και τη μικρογραφία της .

4.3 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΚΩΔΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Οι νόρμες όπου κι αν υπάρχουν δεν είναι παγιωμένες φόρμες συμπεριφοράς , που να ισχύουν αντικειμενικά για κάθε ομάδα , αλλά και για κάθε άτομο στο εσωτερικό της ομάδας . Οι ομάδες αποδίδουν στις νόρμες τους μία ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα ανάλογα με το πως η κάθε μια τις έχει αξιολογήσει . Αυτό συμβαίνει διότι σε μεγάλο βαθμό οι νόρμες διαμορφώνονται μέσα από την εμπειρική ενασχόληση και αντικατοπτρίζουν συγκεκριμένες ανάγκες που εξυπηρετούν .

Οι νόρμες λοιπόν δεν παραμένουν σταθερές αλλά διαφοροποιούνται και μάλιστα αυτό συντελείται σε δύο επίπεδα . Στο επίπεδο του ομαδικού χώρου και στο επίπεδο του χρόνου .

Στο πρώτο επίπεδο η διαφοροποίηση είναι ορατή κυρίως μεταξύ διαφορετικών ατόμων στο εσωτερικό της ίδιας ομάδας . Είναι διαφορετικές ομάδες έχουν και διαφορετικές νόρμες , που διέπουν και συντονίζουν τη λειτουργία τους - όπως π.χ. το προσωπικό μιας επιχείρησης μπορεί να λειτουργεί με διαφορετικές νόρμες από ότι το προσωπικό μιας άλλης αντίστοιχης επιχείρησης . Επίσης η διαφοροποίηση συναντάται στις περιπτώσεις , που η ίδια νόρμα γίνεται αντιληπτή με διαφορετικό τρόπο από άτομα , που ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες και ρυθμίζει τη συμπεριφορά τους με διαφορετικό τρόπο από άτομα , που ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες και ρυθμίζει τη συμπεριφορά τους με επίσης διαφορετικό τρόπο .

Στο δεύτερο επίπεδο , στο επίπεδο του χρόνου , η διαφοροποίηση είναι έκδηλη μεταξύ διαφορετικών περιόδων στη ζωή μιας ομάδας . Είναι προφανές ότι ορισμένες νόρμες δεν έχουν διαχρονική αξία και σε κάποιο σημείο καθίστανται ανενεργές ή σε τελική ανάλυση δεν έχουν λόγο ύπαρξης . Αυτό είναι δυνατό να συμβεί διότι η λειτουργία της ομάδας δεν είναι μία στατική διαδικασία αλλά ακολουθεί μία δυναμική πορεία εξέλιξης . Κάποιες νόρμες στο πλαίσιο αυτής της πορείας ενδέχεται να μην εξυπηρετούν με τρόπο ικανοποιητικό τις ανάγκες για τις οποίες δημιουργήθηκαν ή ακόμα και αυτές οι ανάγκες να έχουν εκλείψει και να έχουν αντικατασταθεί από άλλες καινούριες .

Για τó λόγο αυτό οι ομάδες σε διάφορες στιγμές της ζωής τους καλούνται να επαναπροσδιορίσουν τους κώδικες συμπεριφοράς , προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες , που έχουν διαμορφωθεί . Για παράδειγμα η εισαγωγή νέας τεχνολογίας σε μία επιχείρηση καθιστά απαραίτητη μία αναπροσαρμογή των κανόνων , που ρυθμίζουν την εργασία των ατόμων στην επιχείρηση .

Οι κώδικες συμπεριφοράς εκτός από τη διαφοροποίησή τους στο επίπεδο των ομάδων διαφοροποιούνται και στο επίπεδο των ατόμων. Έτσι άτομα, που ακολουθούν τις ίδιες νόρμες μπορεί να καταλήξουν στην επιλογή διαφορετικών συμπεριφορών. Έπως αναφέρουν οι E. Huse και J. Bowditch "μία επιλογή του ατόμου είναι η επαναστατική συμπεριφορά, δηλαδή ατομική απόρριψη όλων των αξιών και νορμών της ομάδας. Μία άλλη είναι ο δημιουργικός ατομισμός, όπου το άτομο αποδέχεται όλες τις αξίες και τις νόρμες της ομάδας". Στην κριτική, που κάνουν οι συγγραφείς αναφέρουν ότι "η δεύτερη επιλογή είναι η πλέον ωφέλιμη για την ομάδα. Τα αποτελέσματά της επαναστατικής συμπεριφοράς είναι ή το άτομο να φύγει από την ομάδα (οικιοθελώς ή με την αποβολή του) ή με τις ενέργειές του να προκαλέσει την αποτυχία της. Τέλος η απόλυτη συμμόρφωση μπορεί να προκαλέσει μία κάμψη στην ατομική δημιουργία και την απώλεια αξιολογών στοιχείων της ομάδας"(1).

Σε ορισμένες περιπτώσεις η ταχεία μεταβολή στις νόρμες μίας ομάδας μπορεί να προκαλέσει αποσυντονισμό της λειτουργίας της και πτώση της αποτελεσματικότητάς της. Δεδομένου όμως ότι η εξέλιξη, που χαρακτηρίζει τη σύγχρονη κοινωνία είναι μεγάλη, αυτή η πρόσκαιρη πτώση της αποτελεσματικότητας είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων της ομάδας στο μέλλον.

4.4 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ

Όπως αναφέραμε κάθε ομάδα χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη ορισμένων κανόνων συμπεριφοράς και ορισμένων προτύπων, τα οποία προσπαθούν τα άτομα να προσεγγίσουν προκειμένου να λειτουργούν περισσότερο αποτελεσματικά. Όπωςδήποτε τα χαρακτηριστικά αυτά δεν αποτελούν ένα αμετακίνητο και μονολιθικό σώμα, που ισχύει διαχρονικά και σε κάθε περίπτωση, αλλά εμπεριέχουν ένα δυναμισμό, που τα καθιστά ικανά να προσαρμόζονται στις οποιαδήποτε απαιτήσεις της λειτουργίας της ομάδας. Μερικές φορές οι κανόνες και τα πρότυπα συμπεριφοράς είναι υποχρεωτικά. Άλλοτε είναι πιο ελαστικοί και αφήνουν περιθώρια ελευθερίας κινήσεων στα άτομα αλλά σε κάθε περίπτωση διαγράφουν ορισμένα πλαίσια στα οποία πρέπει να κινηθούν τα άτομα για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των ρόλων τους.

Η συμμόρφωση των ατόμων με τα καθιερωμένα πρότυπα συμπεριφοράς είναι απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου η ομάδα να επιτύχει τους στόχους της. Πριν όμως δούμε πόσο απαραίτητη για την ομάδα είναι η συμμόρφωση των ατόμων με ορισμένους κανόνες και πρότυπα είναι χρήσιμο να ορίσουμε αυτή την έννοια. Συμμόρφωση λοιπόν είναι η συνειδητή υπακοή και η πρακτική εφαρμογή των κανόνων, που δίνονται από την ομάδα και βλέπουν τα διάφορα στοιχεία της συμμόρφωσής τους. Διαπιστώνουμε λοιπόν πως η συμμόρφωση των ατόμων με τους κανόνες και τα πρότυπα, που αναφέρουμε αποτελεί το στάδιο της "ενηλικίωσης" της ομάδας και την αφετηρία της δραστηριότητάς της, που θα οδηγήσει τελικά και στην πραγμάτωση των στόχων της.

Η "ενηλικίωση" αυτή της ομάδας συνοδεύεται από κάποιες διαδικασίες στο εσωτερικό της, που είναι το άμεσο αποτέλεσμα της συμμόρφωσης των ατόμων με τους κανόνες και τα πρότυπα συμπεριφοράς και γι αυτό την καθιστούν απαραίτητη. Έτσι η συμμόρφωση αυτή των ατόμων είναι απαραίτητη

- α) για τη λειτουργία της ομάδας αφού χωρίς αυτήν η ομάδα δεν μπορεί να λειτουργήσει παρά με μία αλλοπρόσαλη συμπεριφορά των μελών της
- β) για την συστηματοποίηση της εργασίας , που πρέπει να υπαινει σε κάποιες φόρμες για να είναι αποτελεσματική. Αν κάποιος κάνει αυτό που νομίζει σωστό και δεν υπακούει σε κάποια πλάνα εργασίας τότε είναι αδύνατο να συνεργαστεί με τους υπολοίπους και η αποτελεσματικότητα της ομάδας να φθάσει σε ένα υψηλό επίπεδο.
- γ) για τον προγραμματισμό της ομάδας και το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό της λειτουργίας της. Αν η συμπεριφορά των ατόμων είναι δεδομένη και τα άτομα έχουν προσδιορισμένα πλαίσια συμπεριφοράς, στα οποία πρέπει να κινηθούν ως μέλη της ομάδας τότε το μέλλον της είναι εύκολα προβλέψιμο .

Η συμμόρφωση με τους κανόνες , που ισχύουν στο εκάστοτε κοινωνικό πλαίσιο , που μετέχουν τα άτομα επιτυγχάνεται με δύο τρόπους :

- α) Συνειδητά , επειδή το άτομο μετά από μία λογική επεξεργασία των μηνυμάτων , που δέχεται καταλήγει στο ότι τελικά πρέπει να συμμορφωθεί με τους κανόνες και τα πρότυπα , που τον αφορούν .
- β) Ασυνείδητα όταν το άτομο συμμορφώνεται τελικά με τα πρότυπα και τους κανόνες όχι επειδή , το ίδιο το θεωρεί λογικό αλλά επειδή νομίζει πως "έτσι πρέπει" δίχως να είναι ικανό να δώσει μία πειστική εξήγηση για τις βαθύτερες αιτίες.

Όπως είπαμε τα άτομα συμμορφώνονται με τους κανόνες και τα πρότυπα , που θέτει η κάθε ομάδα άλλες φορές συνειδητά και άλλες ασυνείδητα. Η συνειδητή όμως συμμόρφωση δεν οφείλεται πάντα στο ότι τα άτομα θεωρούν τους κανόνες και τα πρότυπα ως σωστούς και αναγκαίους αλλά ορισμένες φορές τα άτομα τους ακολουθούν επειδή αν ενεργήσουν με διαφορετικό τρόπο θα υποβληθούν στη διαδικασία του ελέγχου της συμπεριφοράς τους και ενδεχομένως να υποστούν ορισμένες συνέπειες.

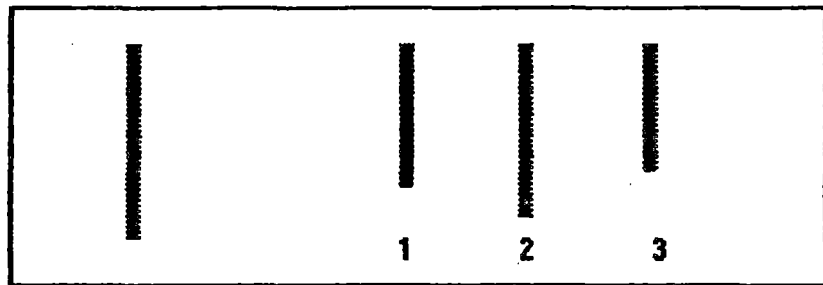
Επίσης χαρακτηριστικό του κάθε ανθρώπου είναι η τάση του να εξομοιώνεται με το κοινωνικό του περιβάλλον ασυνείδητα και όχι επειδή το επιδιώκει. Συνεπώς όταν τα μέλη μίας ομάδας υποτάσσονται στην εφαρμογή ορισμένων κανόνων ενώ ένα απ'αυτά έχει μία τάση διαφοροποίησης τότε , αυτό, κάτω απ'την επ'ιδραση της γνώμης των πολλών παρασύρεται και ταυτίζεται με τη συμπεριφορά τους (1).

Χαρακτηριστικό είναι ένα πείραμα , που πραγματοποιήθηκε από τον σοιολογικό Asch , ο οποίος χρησιμοποίησε έναν αριθμό σπουδαστών και στους οποίους μοίρασε φυλλάδια και έδειξε σ'αυτά μια γραμμή . Στη συνέχεια τους έδειξε και τρεις γραμμές διαφορετικού μήκους και τους ρώτησε ποιά προσεγγίζει στο μήκος περισσότερο της αρχικής γραμμής όπου φυσικά όλοι απάντησαν σωστά . Επειτα επανέλαβε την διαδικασία με άλλους σπουδαστές αφού πρώτα συνεννοήθηκε με ένα αρκετά μεγάλο μέρος των σπουδαστών , για να υποδείξουν μία λάθος γραμμή . Το αποτέλεσμα ήταν πως οι φοιτητές , που δεν ήταν συνεννοημένοι με τον Asch , επηρεάστηκαν από τους υπόλοιπους και υπέδειξαν τη λάθος γραμμή (2) (σχήμα 4.3).

Διαπιστώνουμε λοιπόν πόσο μεγάλο ρόλο παίζει το ανθρώπινο περιβάλλον στο θέμα της συμμόρφωσης και βέβαια όχι μόνο αυτό , αλλά και άλλοι παράγοντες , που αναφέραμε παραπάνω . Ανεξάρτητα πάντως από τους παράγοντες , που την υποκινούν , αυτή κρίνεται αναγκαία για την ύπαρξη και λειτουργία της κάθε ομάδας .

 (1), (2) MANAGEMENT FOURTH EDITION ROBERT KREITNER PAGE 438, 487

ΤΟ ΠΕΙΡΑΜΑ ΤΟΥ SOLOMON ASCH



**ΔΟΘΕΙΣΑ
ΓΡΑΜΜΗ**

ΓΡΑΜΜΕΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ

ΣΧΗΜΑ 4.3

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ
ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

5.1 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Είναι γενικά παραδεκτό ότι στο χώρο μίας οποιασδήποτε οργάνωσης η επικοινωνία είναι ο συνδετικός κρίκος, που διατηρεί τη συνοχή της οργάνωσης. Είναι τόσο στα πλαίσια μίας επιχείρησης όσο και μίας ομάδας ο ρόλος της επικοινωνίας είναι παραπάνω από ζωτικός. Εάν κατά κάποιο τρόπο ήταν δυνατόν να αφαιρέσουμε την επικοινωνία από μια οργάνωση αυτή θα εξαφανιζόταν στιγμιαία. Στον επιχειρηματικό χώρο έχει εκτιμηθεί ότι τα στελέχη της διοίκησης χρησιμοποιούν το 50% έως 70 % του χρόνου τους για επικοινωνία. Επίσης είναι γεγονός ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό απ' την ποιότητα της πληροφόρησης που παρέχεται στο άτομο και ως εκ τούτου εάν η επικοινωνία βρεθεί σε φτωχά επίπεδα ποιότητας είναι σχεδόν βέβαιη η αναποτελεσματικότητα της οργάνωσης.

Αποτελεί λοιπόν κοινή διαπίστωση ότι η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης είναι αλληλένδετη με την αποτελεσματική επικοινωνία απ' τη στιγμή, που αυτή δίνει δυναμικότητα στην οργάνωση. Εφόσον λοιπόν, κάθε άτυπη ή τυπική ομάδα αποτελεί μία οργάνωση (έχει συγκεκριμένη δομή, κώδικες συμπεριφοράς, ρόλους) η επικοινωνία στα πλαίσια αυτής της ομάδας έχει ιδιαίτερη σημασία. Εάν μεταξύ των μελών της ομάδας υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας είναι δυνατόν να δημιουργηθούν παρανοήσεις, παρεξηγήσεις ακόμα και συγκρούσεις ικανές να αποσυνθέσουν την ομάδα. Π.χ. Αν ο ηγέτης μίας ομάδας την ώρα, που παρουσιάζει το πρόγραμμα των επόμενων δραστηριοτήτων, τα υπόλοιπα μέλη ασχολούνται με οτιδήποτε άλλο ή συνομιλούν μεταξύ τους για άλλο θέμα, τότε είναι πιθανόν να μην συγκρατηθούν ορισμένες σημαντικές πληροφορίες και να παρουσιασθεί αποσυντονισμός και αναποτελεσματικότητα.

Παράλληλα παρατηρούμε ότι μέσα απ' την διαδικασία της επικοινωνίας οι ομάδες διαμορφώνουν τους στόχους τους, επιβεβαιώνουν την δομή και τις σχέσεις εξουσίας στην ομάδα, διαχέουν τις όποιες νέες πληροφορίες, ισχυροποιούν και μεταβάλλουν τους κώδικες συμπεριφοράς και σε γενικές γραμμές η οργάνωση της ομάδας παίρνει ένα δυναμικό χαρακτήρα, απαραίτητο για την προσαρμογή της στις όποιες αλλαγές του περιβάλλοντος χώρου.

5.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ο επακριβής προσδιορισμός της έννοιας της επικοινωνίας απασχολεί επί πολλές δεκαετίες τον επιστημονικό χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου υπάρχουν διάφορες απόψεις για την έννοια της επικοινωνίας. Αυτές οι προσεγγίσεις αναλύουν την επικοινωνία από διάφορες οπτικές γωνίες, ωστόσο η πραγματικότητα βρίσκεται στην σύνθεση αυτών. Μία απλή αλλά περιεκτική ορισθέτση είναι η αποδοχή ότι η επικοινωνία είναι η διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών

από ένα πρόσωπο ή ομάδα προσώπων σε ένα άλλο . Ωστόσο μέσα απ' αυτήν την θέση παραβλέπονται ορισμένες σημαντικές πτυχές της επικοινωνίας, έτσι λιγότερο απλοποιητική οριοθέτηση είναι ότι η επικοινωνία είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία ένας πομπός μεταβιβάζει πληροφορίες και νοήματα σε ένα δέκτη με στόχο να προ-καλέσει σ' αυτόν την εμφάνιση ιδέων , συναισθημάτων , πράξεων και ουσιαστικά να επηρεάσει την συμπεριφορά του κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο .

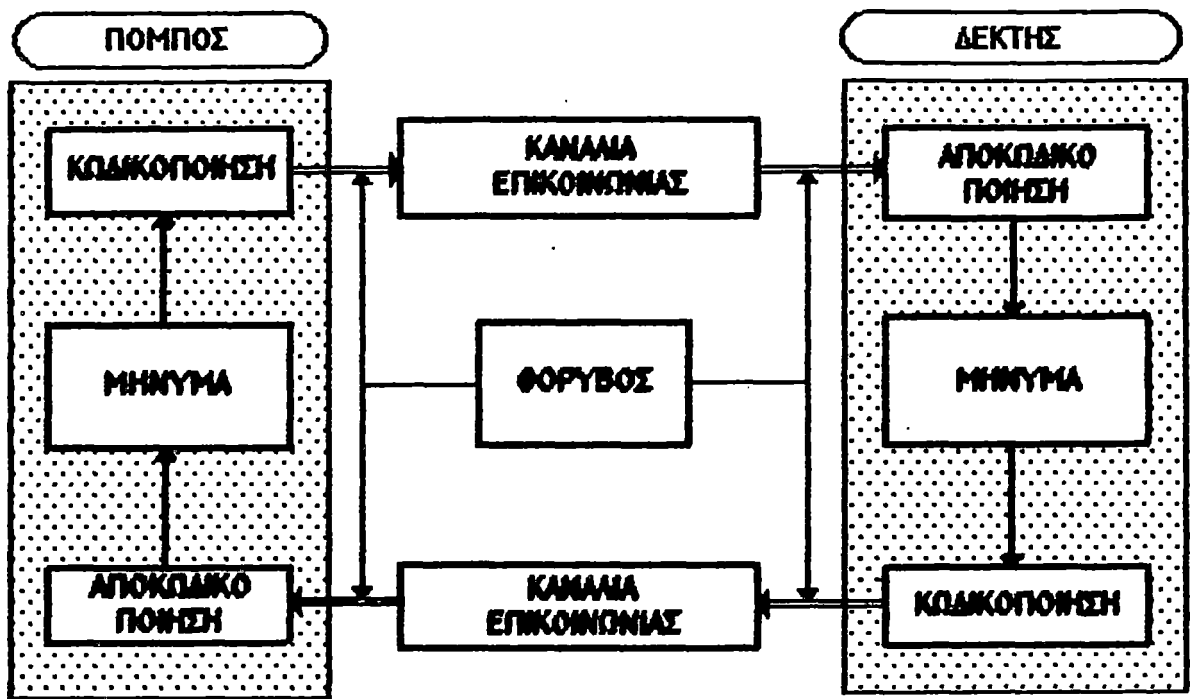
Στο σημείο αυτό πρέπει να διαχωρισθεί η επικοινωνία απ' την απλή πληροφόρηση κι αυτό γιατί η επικοινωνία απαιτεί αμφίδρομη ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ πομπού και δέκτη (πληροφόρηση - επαναπληροφόρηση). Είναι η παρακολούθηση ενός δελτίου ειδήσεων στην τηλεόραση δεν αποτελεί ολοκληρωμένη επικοινωνία , γιατί ακριβώς αποκλείεται η επαναπληροφόρηση του πομπού (feedback). Κατά συνέπεια η επικοινωνία είναι αναποτελεσματική όταν ο πομπός δεν γνωρίζει τις αντιδράσεις του δέκτη και εφόσον του είναι αδύνατον να διαπιστώσει εάν το μήνυμα που έλαβε ο δέκτης είχε το ίδιο νόημα με αυτό που έστειλε ο πομπός.

Ωστόσο η επαναπληροφόρηση δεν εγγυάται την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, για την οποία θα γίνει λόγος παρακάτω. Η επικοινωνία για να θεωρηθεί αποτελεσματική πρέπει το μήνυμα που λαμβάνεται από τον δέκτη να είναι όσο το δυνατόν παραπλήσιο στο μήνυμα που ο πομπός ήθελε να στείλει. Όμως για να διασφαλισθεί αυτό είναι απαραίτητη η συμβολή πολλαπλών παραγόντων , καθώς η επικοινωνία είναι δυναμική αλληλεπίδραση πολλών μεταβλητών. Παράλληλα το γεγονός αυτό καθιστά επισφαλή την πρόβλεψη (forecasting) στην επικοινωνιακή διαδικασία , πράγμα που δυσχεραίνει το έργο της ηγεσίας στα πλαίσια της οργάνωσης μιας ομάδας , απ' τη στιγμή που ο ηγέτης δεν είναι σε θέση να γνωρίζει εκ των προτέρων τα αποτελέσματα της όποιας επικοινωνίας.

5.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει απ' τη στιγμή , που ο πομπός θελήσει να μεταβιβάσει μία γνώμη , μία ιδέα , ή οποιαδήποτε άλλη πληροφορία . Σχηματίζεται λοιπόν απ' τον πομπό ένα μήνυμα , το οποίο έχει κάποια σημασία και νόημα για τον δέκτη. Το μήνυμα αυτό αποστέλεται στο δέκτη μέσα από συγκεκριμένα κανάλια και ο δέκτης με τη σειρά του επαναπληροφορεί τον πομπό. Η παραπάνω απλοποιημένη διαδικασία ακολουθείται στην οποιαδήποτε επικοινωνία . Παρατηρούμε λοιπόν ότι είναι δυνατόν να διαιρεθεί η επικοινωνία σε διάφορα στάδια . Είναι αν δεχθούμε το μοντέλο επικοινωνίας " Π - Μ - Κ - Δ - Α - Ε " (πηγή - μήνυμα - κανάλι - δέκτης - αποτελέσματα - επαναπληροφόρηση) έχουμε τον παρακάτω διαχωρισμό της επικοινωνιακής διαδικασίας (Σχήμα 5.1) :

1 . ΠΗΓΗ : Είναι το άτομο ή η ομάδα ατόμων , που μέσα από κάποιο ερέθισμα κατασκευάζει ένα μήνυμα προς κάποιο δέκτη (άτομο - σύνολο ατόμων). Η πηγή έχει την κύρια ευθύνη διαμόρφωσης του μηνύματος και ως εκ τούτου πολλές φορές φέρει και την κύρια ευθύνη για την αποτυχία της επικοινωνίας.



ΣΧΗΜΑ 5.1 **Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ**

2. ΜΗΝΥΜΑ : Είναι το ερέθισμα της πηγής της επικοινωνιακής διαδικασίας δηλαδή η ιδέα που οδήγησε την πηγή στην προσπάθεια επικοινωνίας με τον δέκτη. Αυτό το ερέθισμα ,π.χ. η παρουσίαση μιας νέας στρατηγικής στην προώθηση ενός επιχειρηματικού στόχου από ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος στους υφιστάμενους του, στη συνέχεια κωδικοποιείται με συγκεκριμένης νοηματικής σημασίας σύμβολα. Τα σύμβολα αυτά είναι μόνο λεκτικά (λέξεις) ή και κινήσεις του σώματος και έχουν ιδιαίτερη νοηματική σημασία για την πηγή, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι έχουν την ίδια σημασία και για τον δέκτη. Έτσι είναι ιδιαίτερα σημαντικό η πηγή να χρησιμοποιεί συμβολισμούς που έχουν όμοια σημασία τόσο για την πηγή όσο και για τον δέκτη.

Σε αυτό το σημείο είναι δυνατόν να διακρίνουμε προσανατολισμούς στα κάθε μορφής μηνύματα. Έτσι έχουμε τα "προσανατολισμένα στην πηγή" μηνύματα (source-oriented), τα οποία απευθύνονται σε όμοιους με την πηγή δέκτες - από πλευράς γνώσεων και πεποιθήσεων -. Επίσης έχουμε τα "προσανατολισμένα στο μέσο/κανάλι" μηνύματα (channel-oriented), που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στο μέσο με το οποίο θα μεταδοθούν. Υπάρχουν τα "προσανατολισμένα στο μήνυμα" μηνύματα (message-oriented), τα οποία είναι μεστιά περιεχομένου αλλά δεν είναι κωδικοποιημένα κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολα κατανοητά. Τέλος έχουμε τα "προσανατολισμένα στην επαναπληροφόρηση" μηνύματα (feedback-oriented), τα οποία δίνουν μεγάλη σημασία στην επαναπληροφόρηση της πηγής και πρόκειται για τα πιο αποτελεσματικά μηνύματα. (1)

3. ΚΑΝΑΛΙΑ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ : Πρόκειται για έναν μεγάλης σημασίας παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, ο οποίος συχνά παραβλέπεται. Είναι δυνατόν να διαχωρίσουμε τα κανάλια μεταβίβασης στα "διαπροσωπικά" (interpersonal) και στα "μαζικά μέσα" (mass media) - είναι σημαντικό τα κανάλια να είναι αμφίδρομα ειδώς παύει να υπάρχει ουσιαστική επικοινωνία -. Επίσης είναι απαραίτητο να ορίσουμε την έννοια του "θορύβου" στα κανάλια επικοινωνίας, έτσι ως "θόρυβος" θεωρείτε οτιδήποτε είναι δυνατόν να αλλοιώσει το κωδικοποιημένο μήνυμα, π.χ. η συνομιλία μέσα σε ένα μηχανοστάσιο, η διακοπή της τηλεφωνικής σύνδεσης κ.λ.π. Η ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στα διαπροσωπικά κανάλια και στα μαζικά μέσα είναι ότι στα πρώτα η επαναπληροφόρηση είναι άμεση, ενώ στα δεύτερα δεν είναι καν σίγουρο ότι θα υπάρξει επαναπληροφόρηση. Έτσι όπου είναι εφικτό πρέπει να χρησιμοποιούνται διαπροσωπικά κανάλια, ειδικότερα τώρα, που η τεχνολογία υποστήριξης ομαδικών αποφάσεων προσφέρει πολλές δυνατότητες (Group Decision Support Systems).

Είναι δυνατόν να διαχωρίσουμε τα διαπροσωπικά κανάλια ως εξής:
α) Τα "προφορικά κανάλια", όπου χρησιμοποιείται μόνο η ομιλία - ή κατά κόρον - για να εκφραστούν τα μηνύματα. Είναι η πιο διαδεδομένη μορφή επικοινωνίας - ο Henry Mintzberg παρατήρησε ότι τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν το 50% έως 90% του χρόνου τους στην προφορική ομιλία-και αυτό συμβαίνει γιατί η προφορική ομιλία είναι εύκολη και χρειάζεται μηδενική προετοιμασία (αν και καλό θα ήταν να πραγματοποιείται κάποιες μορφής προετοιμασία). Παράλληλα εξασφαλίζει την άμεση επαναπληροφόρηση. Ωστόσο η προφορική επικοινωνία μπορεί εύκολα

να οδηγήσει την πηγή σε ανακρίβειες και είναι ιδιαίτερα ευάλωτη στον "θόρυβο". π.χ. φανταστείτε ένα διοικητικό στέλεχος να συνομιλεί με ένα υφιστάμενό του στο τηλέφωνο και εξαιτίας παράσιτων στην επικοινωνία, ο υφιστάμενος να στείλει 200 τηλεοράσεις στην οδό Πατησίων 100, αντί για 100 τηλεοράσεις στον αριθμό 200. Στα πλαίσια των ομάδων η προφορική επικοινωνία είναι η κυριότερη και πολλές φορές η μοναδική μορφή επικοινωνίας.

β) Την "γραπτή επικοινωνία", όπου χρησιμοποιείται κατεξοχήν ο γραπτός λόγος. Πρόκειται για μη διαδοσμένη μορφή επικοινωνίας στον επιχειρησιακό χώρο και ιδιαίτερα στον χώρο της ομαδικής εργασίας. Ωστόσο η γραπτή επικοινωνία μπορεί να εξαλείψει τα προβλήματα της προφορικής επικοινωνίας. Ο λόγος για τον οποίο η προφορική επικοινωνία δεν είναι διαδοσμένη εξηγήθηκε μέσα από ορισμένες μελέτες. Είναι παρατηρήθηκε ότι το 55% των εκτελεστικών στελεχών (executives) δεν χρησιμοποιεί την γραπτή επικοινωνία γιατί δεν θεωρούν ότι είναι σε θέση να γράφουν ορθά, και αντίστοιχα πάνω από το 90% των διοικητικών στελεχών δηλώνουν ότι τα γραπτά μηνύματα που λαμβάνουν δεν είναι καλής ποιότητας (1). Όμως η γραπτή επικοινωνία τείνει να είναι περισσότερο ακριβής και είναι λιγότερο ευάλωτη σε αλλοιώσεις.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της γραπτής και της προφορικής επικοινωνίας φαίνονται συγκεντρωμένα στο δεύτερο σχήμα (5.2).

4. Ο ΔΕΚΤΗΣ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ : Ο δέκτης είναι το πιο σημαντικό μέρος της επικοινωνιακής διαδικασίας καθώς όλη αυτή η δραστηριότητα έχει σαν στόχο αυτόν. Αν ο δέκτης αποκωδικοποιήσει σωστά το μήνυμα τότε η επικοινωνία θεωρείται επιτυχημένη. Η αποτελεσματικότητα της αποκωδικοποίησης δεν εξαρτάται απ'τον δέκτη αλλά απ'τον πομπό, καθώς αυτός ρυθμίζει τον προσανατολισμό του μηνύματος. Είναι αν το μήνυμα δεν είναι κωδικοποιημένο σύμφωνα με τον κώδικα του δέκτη αλλά με άλλο κώδικα, τότε είναι βέβαιη η αποτυχία της επικοινωνίας. Αλλιώς η επικοινωνία είναι αποτελεσματική όταν το μήνυμα που λαμβάνεται απ'το δέκτη είναι όσο το δυνατόν παραπλήσιο στο μήνυμα που ο πομπός ήθελε να στείλει.

5. ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ : Τη στιγμή που ο δέκτης λαμβάνει και αποκωδικοποιεί κάποιο μήνυμα εμφανίζονται κάποια αποτελέσματα στην συμπεριφορά του και στον κόσμο των εμπειριών του. Αν ομαδοποιήσουμε αυτά τα αποτελέσματα έχουμε την εξής διάκριση:

1. Αλλαγές στο γνωστικό χώρο του δέκτη
2. Αλλαγές στις κοινωνικές του στάσεις και στο χώρο των αξιών του.
3. Αλλαγή της συμπεριφοράς του απέναντι σε ένα άτομο ή ομάδα.

Εάν αυτά τα αποτελέσματα ήταν αυτά που επεδίωξε η πηγή με την επικοινωνία τότε η επικοινωνία θεωρείται αποτελεσματική. Στην αντίθετη περίπτωση αν γίνει σωστή επαναπληροφόρηση τότε είναι δυνατόν με μία επανάληψη της διαδικασίας να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία.

6. ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ : Η επαναπληροφόρηση (feedback) είναι απαραίτητη για να ολοκληρωθεί ο κύκλος της επικοινωνίας. Χωρίς επαναπληροφόρηση η επικοινωνία είναι προβληματική. Ως επαναπληροφόρηση θεωρείται η πληροφόρηση του πομπού σχετικά με τα αποτελέσματα της προηγούμενης επικοινωνίας. Το μήνυμα του δέκτη κωδικοποιείται κατά δια-

(1) MANAGEMENT R.W. GRIFFIN, CHAPTER 1

| ΜΟΡΦΗ | ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΡΙΑ | ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΡΙΑ |
|-----------|---|---|
| ΠΡΟΒΟΛΙΚΗ | ΠΡΟΘΕΙ ΤΗΝ ΕΠΑΝΑΠΗΡΟΦΟΡΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΕΥΚΟΛΗ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ | ΥΠΟΒΕΒΛΑΔΟ ΑΝΑΚΡΙΒΕΙΣ ΔΕΝ ΑΦΗΝΕΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ |
| ΓΡΑΤΤΗ | ΤΕΙΝΕΙ ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΠΙΟ ΑΚΡΙΒΗΣ ΑΦΗΝΕΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ | ΠΑΡΕΜΠΟΔΙΖΕΙ ΤΗΝ ΕΠΑΝΑΠΗΡΟΦΟΡΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΔΥΣΚΟΛΗ ΚΑΙ ΙΣΤΕ ΣΠΑΤΑΛΑΤΑ ΧΡΟΝΟΣ |

ΣΧΗΜΑ 5.2

ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ - ΘΕΤΙΚΑ ΑΡΝΗΤΙΚΑ

φορετικό τρόπο απ' αυτόν με τον οποίο κωδικοποιείται το μήνυμα του πομπού και δεν είναι πάντα βέβαιο ότι ο πομπός θα μπορέσει να αποκωδικοποιήσει σωστά το περιεχόμενο της επαναπληροφόρησης. Ουσιαστικά ο δέκτης πολλές φορές ασυνείδητα πληροφορεί τον πομπό για τα αποτελέσματα της επικοινωνίας. Είναι δυνατόν να διακρίνουμε δύο μορφές επαναπληροφόρησης :

α) ΘΕΤΙΚΗ επαναπληροφόρηση , όπου ο δέκτης πληροφορεί τον πομπό ότι επετεύχθει ο στόχος της επικοινωνίας.

β) ΑΡΝΗΤΙΚΗ επαναπληροφόρηση , όπου ο δέκτης δεν αντιδρά σύμφωνα με την επιθυμία του πομπού , οπότε η επικοινωνία προς τον παρόν δεν είναι αποτελεσματική.

Ουσιαστικά η αρνητική επαναπληροφόρηση είναι πιο σημαντική απ' την θετική γιατί μπορεί κάλλιστα να οδηγήσει σε λανθάνουσες ή άμεσες συγκρούσεις , και να διαταράξει την συνοχή της ομάδας.

5.4 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ (COMMUNICATION NETWORKS)

Τα επικοινωνιακά δίκτυα είναι απαραίτητο στοιχείο οποιασδήποτε οργάνωσης και έχουν την δική τους δυναμική και νομοτέλεια. Η δημιουργία και εξέλιξή τους επηρεάζεται απ' την τυπική δομή της οργάνωσης , αλλά συχνά διαφοροποιείται απ' αυτήν - χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η άτυπη επικοινωνία σε μία επιχείρηση γνωστή και ως "grapevine" -. Βασική αρχή για την κατανόηση της λειτουργίας των δικτύων είναι η αποδοχή της θέσης ότι δεν υπάρχουν πομποί και δέκτες αλλά πομποδέκτες (transceivers) , άλλωστε είναι αδύνατος ο διαχωρισμός στα πλαίσια ενός δικτύου του πομπού και του δέκτη. Επίσης είναι σημαντική η αποδοχή της θέσης ότι πέρα απ' την τυπική επικοινωνία που περιγράφεται στο οργανόγραμμα υπάρχουν μεγάλης σπουδαιότητας άτυπα επικοινωνιακά δίκτυα. Στα πλαίσια των ομάδων τα άτυπα επικοινωνιακά δίκτυα είναι περιορισμένα λόγω του μικρού τους μεγέθους , όμως δεν είναι ανύπαρκτα.

Α) ΤΥΠΙΚΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΔΙΚΤΥΟ (TOTAL SYSTEM NETWORK)

Το τυπικό επικοινωνιακό δίκτυο σε ένα οργανισμό προσδιορίζεται από το οργανόγραμμα . Ετσι η διαδρομές ροής των μηνυμάτων είναι προσδιορισμένες απ' την τυπική δομή του οργανισμού και διακρίνονται στις "οριζόντιες", "κάθετες ανοδικές" και "κάθετες καθοδικές".

Η οριζόντια διαδρομή (horizontal) αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ ατόμων , που εργάζονται σε διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού ή μεταξύ ομάδων με διαφορετικά καθήκοντα μέσα σε μία επιχείρηση.

Η κάθετη καθοδική αναφέρεται (downward) στην ροή μηνυμάτων από τους προϊστάμενους προς τους υφιστάμενους , ενώ η κάθετη ανοδική (upward) στην ροή μηνυμάτων από τους υφιστάμενους προς τους ανώτερους.

Β) ΑΤΥΠΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΔΙΚΤΥΟ (GRAPEVINE)

Το άτυπο επικοινωνιακό δίκτυο συναντάται σε όλους τους οργανισμούς εκτός απ' της μικρές επιχειρήσεις, και τις μικρές ομάδες. Αναπτύσσεται παράλληλα με το τυπικό και είναι συμπληρωματικό του. Η ποιότητα των πληροφοριών του άτυπου δικτύου βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα σύμφωνα με τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί. Παράλληλα έχει διαπιστωθεί ότι το επίπεδο ανάπτυξης του άτυπου επικοινωνιακού δικτύου εξαρτάται απ' την αποτελεσματικότητα του τυπικού επικοινωνιακού δικτύου.

Γ) ΥΠΟΟΜΑΔΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ (SUBGROUPS)

Σαν υποομάδες επικοινωνιακών δικτύων εννοούμε κάποιες ομάδες ατόμων, που έχουν έχουν πιο συχνή επικοινωνιακή επαφή πέρα απ' την τυπική. Αυτές οι ομάδες ονομάζονται "κλίκες" (Cliques) και είναι άτυπα επικοινωνιακά δίκτυα που αριθμούν από πέντε έως εικοσιπέντε άτομα. Κλίκες στα πλαίσια μίας τυπικής ομάδας είναι δύσκολο να εμφανισθούν, ωστόσο οι κλίκες σαν άτυπες ομάδες στον επιχειρησιακό χώρο έχουν ξεχωριστή σημασία, καθώς είναι δυνατόν να επηρεάσουν την συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης θετικά ή αρνητικά.

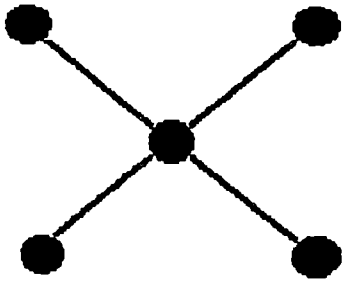
Επίσης σαν υποομάδα αναφέρεται και η το προσωπικό δίκτυο επικοινωνίας (personal network), το οποίο περιλαμβάνει το στενό κύκλο επικοινωνίας ενός ατόμου, δηλαδή τα άτομα με τα οποία έρχεται σε επικοινωνία πιο συχνά απ' ότι επιβάλλει η τυπική οργάνωση.

5.5.1 ΔΟΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ

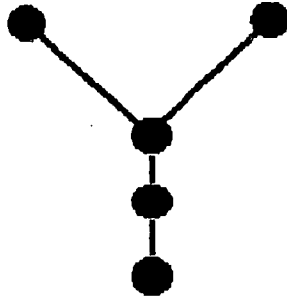
Οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί πάνω στην δυναμική των ομάδων ανακάλυψαν την ύπαρξη διάφορων επικοινωνιακών δικτύων σε ομάδες μεγέθους περίπου των πέντε ατόμων. Το επικοινωνιακό δίκτυο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την λειτουργία των ομάδων καθώς καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη μίας ομάδας επικοινωνούν.

Είναι δυνατόν να διακρίνουμε τις εξής δομές επικοινωνιακών δικτύων στα πλαίσια μίας ομάδας (σχήμα 5.3) :

- 1) ΔΟΜΗ ΤΡΟΧΟΥ : Αυτό το είδος επικοινωνιακής οργάνωσης είναι το πιο συγκεντρωτικό καθώς όλες οι διαπροσωπικές επικοινωνίες, που πραγματοποιούνται στην ομάδα περιλαμβάνουν τον τυπικό ή άτυπο ηγέτη της.
- 2) ΔΟΜΗ Υ : Πρόκειται για ένα είδος επικοινωνιακής οργάνωσης παρόμοιο με το πρώτο. Πάλι ο ηγέτης ελέγχει την ροή πληροφοριών, αλλά όχι σε όλες τις περιπτώσεις άμεσα, καθώς κάποια μέλη της ομάδας επικοινωνούν μεταξύ τους χωρίς την ανάγκη παρουσίας του ηγέτη.
- 3) ΔΟΜΗ ΑΛΥΣΙΔΑΣ : Η μορφή αυτή επικοινωνιακού δικτύου προϋποθέτει την επικοινωνία από μέλος σε μέλος. Ετσι τα δύο ακριανά μέλη για να επικοινωνήσουν είναι απαραίτητη η μεσολάβηση όλων των άλλων μελών. Η μορφή αυτή παρουσιάζεται σε ομάδες όπου ο ρόλος του ηγέτη στην ροή της επικοινωνίας είναι περιορισμένος.
- 4) ΔΟΜΗ ΚΥΚΛΟΥ : Αποτελεί βελτίωση του προηγούμενου καθώς δεν υφίσταται καμία κλειστή διαδρομή μεταξύ των μελών. Πάλι η μορφή αυτή αναφέρεται σε ομάδες με περιορισμένο το ρόλο του ηγέτη.



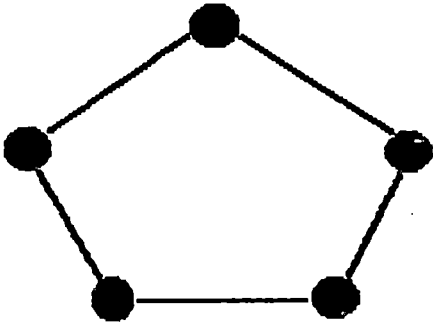
ΓΡΟΧΟΣ



ΜΟΡΦΗ Υ

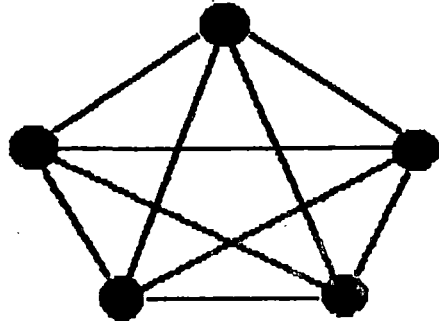


ΑΛΥΣΙΔΑ



ΚΥΚΛΟΣ

ΣΧΗΜΑ 5.3



ΔΙΚΤΥΟ

5) ΔΟΜΗ ΔΙΚΤΥΟΥ : Αυτή η δομή επιτρέπει οποιαδήποτε διαδρομή επικοινωνίας στα πλαίσια της ομάδας και ουσιαστικά εξαλείφει το ρόλο του ηγέτη στον έλεγχο της ροής επικοινωνιών.

Σε ομάδες μεγάλου αριθμού μελών δηλαδή άνω των οκτώ ή δέκα ατόμων τα παραπάνω επικοινωνιακά δίκτυα δεν βρίσκουν εφαρμογή καθώς μέσα στην ομάδα είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν άλλα μικρότερα άτυπα δίκτυα επικοινωνίας . Παράλληλα σε ομάδες μεγάλου μεγέθους η χρήση συγκεντρωτικών επικοινωνιακών δικτύων συνήθως αποφεύγεται για λόγους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας. Σε τελική ανάλυση το επικοινωνιακό δίκτυο που θα συγκροτηθεί στα πλαίσια μίας ομάδας εξαρτάται άμεσα απ' τους στόχους της ομάδας , το είδος της και το μέγεθός της.

5.5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας βρίσκεται σε άμεση εξάρτηση από το μορφή επικοινωνιακής οργάνωσης , που αυτή έχει. Συγκεκριμένα όταν ο στόχος της ομάδας είναι απλός τότε είναι σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί συγκεντρωτική μορφή δικτύου γιατί έτσι ο ηγέτης μπορεί εύκολα να ελέγχει την επικοινωνιακή ροή και να διατηρεί την αποτελεσματικότητα. Απ' την άλλη μεριά όταν το μέγεθος της ομάδας είναι μεγάλο είναι δυνατόν η συγκεντρωτική δομή να υπερφορτώσει τον ρόλο του ηγέτη με τις ανάλογες συνέπειες στην αποτελεσματικότητα της ομάδας . Έτσι σε μεγάλες ομάδες είναι εύλογη η χρήση περισσότερο αποκεντρωμένων δικτύων με περισσότερους από έναν ρυθμιστές της επικοινωνιακής ροής.

Όταν ο στόχος της ομάδας είναι πολύπλοκος και δύσκολος να επιτευχθεί τότε είναι σκόπιμη η χρήση δικτύων ελεύθερης επικοινωνίας , όπου ο ηγέτης έχει περιορισμένο ρόλο. Αυτό είναι απαραίτητο γιατί έτσι εξασφαλίζεται η μέγιστη αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας και η αίγουρη διάδοση χρήσιμων πληροφοριών στα πλαίσια της ομάδας. Ωστόσο σε ομάδες μεγάλου μεγέθους τέτοιου τύπου επικοινωνιακά δίκτυα είναι δυνατόν να προκαλέσουν δυσκαμψία στην ομάδα , από την άποψη της ταχύτητας αντιδράσεως στις όποιες αλλαγές του περιβάλλοντος. Έτσι σε μεγάλες ομάδες με πολύπλοκους στόχους είναι σκόπιμη η ύπαρξη κάποιων ρυθμιστικών ρόλων στο επικοινωνιακό δίκτυο.

5.6 ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

Η πληροφόρηση πολλές φορές συγχέεται με την επικοινωνία προκαλώντας διαστρεβλώσεις της πραγματικότητας . Αποτελεί γεγονός ότι η πληροφόρηση διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό απ' την επικοινωνία σαν έννοια . Έτσι ενώ η επικοινωνία συμπεριλαμβάνει την πληροφό-

ρηση δεν συμβαίνει το αντίθετο. Συγκεκριμένα η πληροφόρηση περιλαμβάνει την μετάδοση με οποιοδήποτε μέσο ,ακατέργαστων δεδομένων ή επεξεργασμένων πληροφοριών . Αντίθετα η επικοινωνία συμπεριλαμβάνει την μετάδοση μόνο επεξεργασμένων πληροφοριών εις τρόπον ώστε αυτές να έχουν λογικό νόημα.

Ετσι όταν δέχεται μία πληροφορία αυτή μπορεί να είναι :

- α) ΔΕΔΟΜΕΝΑ δηλαδή ακατέργαστες μορφές και στοιχεία ανταποκρινόμενα σε μία πλευρά της συνολικής πραγματικότητας.
- β) ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ δηλαδή δεδομένα τα οποία παρουσιάζονται σε μία επεξεργασμένη μορφή , η οποία έχει λογικό νόημα.
- γ) ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ δεδομένων και πληροφοριών.

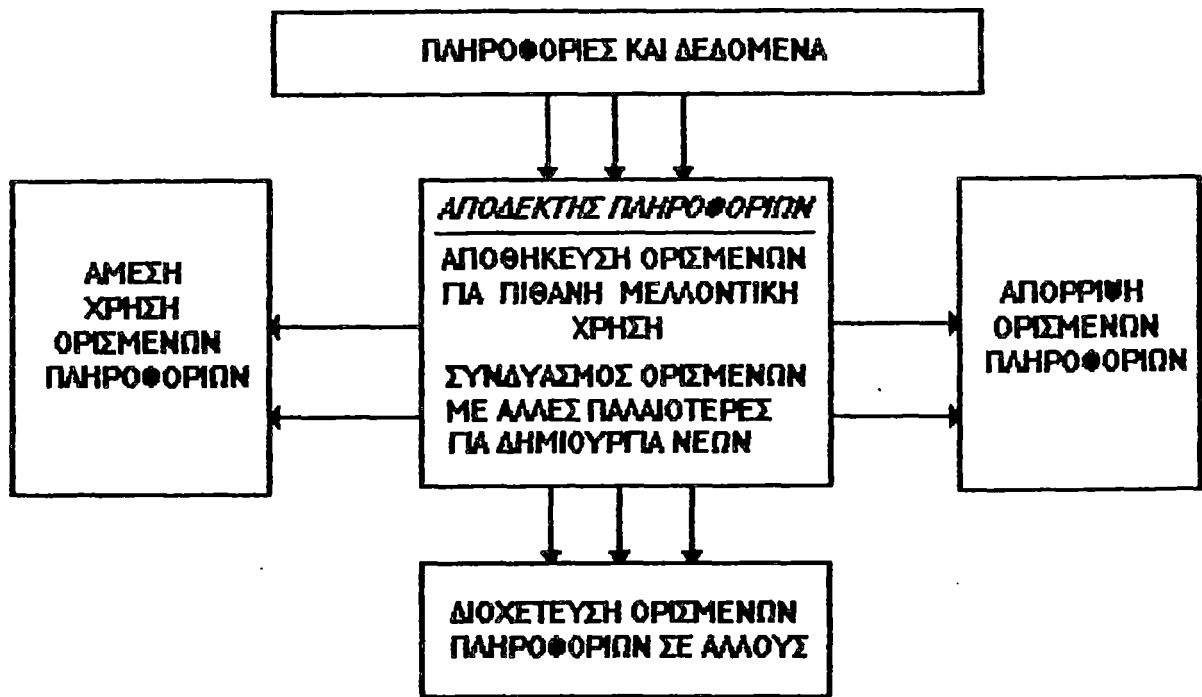
Το άτομο δεν πληροφορείται μόνο από άλλα άτομα , αλλά από το σύνολο του περιβάλλοντος χώρου. Απ' την στιγμή που δέχεται μία πληροφορία αρχίζει η επεξεργασία της (σχήμα 5.4) . Η επεξεργασία αυτή μπορεί να έχει τα εξής αποτελέσματα : α) άμεση χρησιμοποίηση των νέων πληροφοριών , β) άμεση απόρριψη των πληροφοριών , γ) αποθήκευση των πληροφοριών για μελλοντική χρήση , δ) χρήση ενός μέρους για συνδυασμό με παλαιότερες και ε) μετάδοση μερικών πληροφοριών σε άλλους.

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω ένα μόνο μέρος των πληροφοριών χρησιμοποιείται κατά κάποιον τρόπο , ενώ το υπόλοιπο απορρίπτεται, δηλαδή οι πληροφορίες διαχωρίζονται σε "χρήσιμες" και "άχρηστες". Για να θεωρείται χρήσιμη μία πληροφορία πρέπει να ικανοποιεί ορισμένες προϋποθέσεις . Συγκεκριμένα πρέπει να είναι :

- α) ΑΚΡΙΒΗΣ δηλαδή να είναι έγκυρη και αντιπροσωπευτική της πραγματικότητας.
 - β) ΣΩΣΤΕΣ ΧΡΟΝΙΚΑ δηλαδή να βρίσκονται στην διάθεση του ατόμου την στιγμή , που τις χρειάζεται.
 - γ) ΠΛΗΡΕΙΣ δηλαδή να περιλαμβάνουν όλα τα δεδομένα , το άτομο έχει ανάγκη για την επεξεργασία τους.
 - δ) ΣΧΕΤΙΚΕΣ με το σκοπό , που το άτομο θέλει να τις χρησιμοποιήσει.
- Παρατηρούμε λοιπόν πόσο πολύπλοκη είναι η διαδικασία της πληροφόρησης και τι συνέπειες θα μπορούσε να έχει η κακής ποιότητας πληροφόρηση στην αποτελεσματικότητα της ατομικής και κατ' επέκταση της ομαδικής εργασίας.

5.7 ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

Κάθε ομάδα στα πλαίσια της λειτουργίας της κυριολεκτικά βομβαρδίζεται από ένα πλήθος πληροφοριών απαραίτητων για την αποτελεσματική λειτουργία της. Όλες αυτές οι πληροφορίες πρέπει να επεξεργαστούν από τα μέλη της ομάδας ώστε να καταστούν αξιοποιήσιμες γεγονός που απαιτεί χρόνο για την ταξινόμηση , αξιολόγηση , αποθήκευση , απόρριψη ή εκμετάλλευση τους. Μέσα απ' αυτήν την διαδικασία κρίνεται ένα μεγάλο μέρος της αποτελεσματικότητας της ομάδας καθώς μπορούν να παρουσιασθεί πληθώρα προβλημάτων. Ετσι όπως κάθε οργάνωση πρέπει να διαχειρισθεί τον όγκο των πληροφοριών , που δέχεται , έτσι και η ομάδα πρέπει να αναπτύξει έναν αποτελεσματικό μηχανισμό επεξεργασίας πληροφοριών.



ΣΧΗΜΑ 5.4

Προβλήματα στην διαδικασία της πληροφόρησης είναι δυνατόν να εμφανισθούν κατά την εισαγωγή των πληροφοριών στην ομάδα, εάν δεν συλλεχθούν οι σωστές πληροφορίες ή εάν οι πληροφορίες αυτές δεν γίνουν προσβάσιμες σε όσους τις έχουν ανάγκη. Επίσης είναι δυνατόν οι πληροφορίες να μην χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά - π.χ. να απορριφθούν χρήσιμες πληροφορίες - ή οι επεξεργασμένες πληροφορίες να μην ικανοποιούν τις απαιτήσεις και προδιαγραφές της ομάδας. Όλα αυτά τα προβλήματα ουσιαστικά μπορούν να εξανεμίσουν την αποτελεσματικότητα του έργου της ομάδας, απ'τη στιγμή, που η ανθρώπινη δραστηριότητα εξαρτάται απ'την ποιότητα της πληροφόρησης που έχει στη διάθεσή της.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η ομάδα οφείλει να δημιουργήσει ένα μηχανισμό ελέγχου των πληροφοριών, που εισέρχονται και εξέρχονται στο σύστημα που ονομάζεται ομάδα. Ουσιαστικά αυτό ο μηχανισμός πρέπει να επιτελεί τις εξής λειτουργίες (σχήμα 5.5) :

α) Να ελέγχει και να επιβεβαιώνει ότι οι πληροφορίες που εισέρχονται στο σύστημα ομάδα, είναι οι σωστές - χρήσιμες για την ομάδα -
β) Να ελέγχει το πως επεξεργάζονται αυτές οι πληροφορίες απ'τα μέλη της ομάδας.

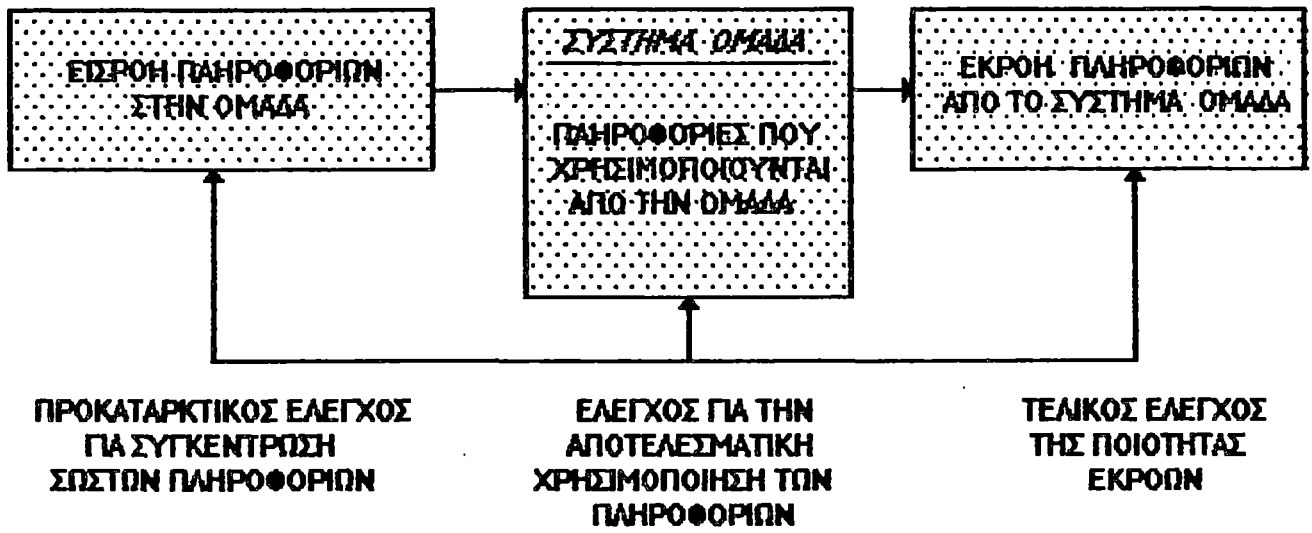
γ) Να ελέγχει εκροές του συστήματος ομάδας έτσι ώστε αυτές να μην βρίσκονται σε απόκλιση απ' τις όποιες προδιαγραφές.

Όπως είναι φανερό μία ομάδα είναι δυνατόν να δημιουργήσει ένα τέτοιο μηχανισμό απλά καθιερώνοντας κάποιους κανόνες διαχείρισης πληροφοριών. Έτσι μία ομάδα μπορεί να ορίσει ότι όλες οι πληροφορίες πρέπει να αρχειοθετούνται και να καταχωρούνται σε φακέλους. Επίσης ότι η απόρριψη μίας πληροφορίας πρέπει να έχει την έγκριση όλων. Επιπλέον κάθε εκροή της ομάδας πρέπει να ελέγχεται απ'τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και να τα βρίσκει σύμφωνα κ.λ.π.

Ένας τέτοιος μηχανισμός θα ήταν αποτελεσματικός και θα βελτίωνε δραματικά την ποιότητα του έργου της ομάδας. Ωστόσο πολύτιμος χρόνος της ομάδας θα αναλωθεί σε εργασίες ελέγχου και ταξινόμησης μειώνοντας την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

5.8 ΝΕΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Η χρήση των δυνατοτήτων της πληροφορικής εξανεμίζει το πρόβλημα της διαχείρισης των πληροφοριών στα πλαίσια της ομαδικής εργασίας συμβάλλοντας έτσι καθοριστικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο τόσο του hardware όσο και του software έχουν αναπτύξει πληροφοριακά συστήματα, τα οποία ανταποκρίνονται σε μία πληθώρα επιχειρησιακών αναγκών. Μέσα απ' αυτά τα συστήματα ξεχωρίζει το DSS (Decision Support System) το οποίο αναφέρεται στην παροχή των απαραίτητων πληροφοριών για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων. Το DSS αν και δημιουργήθηκε για την υποστήριξη ενός φορέα αποφάσεων, αργότερα οι επιχειρησιακές ανάγκες από την χρήση της δυναμικής των ομάδων, οδήγησαν



ΣΧΗΜΑ 5.5

στην εξέλιξη του GDSS (Group Decision Support Systems). Το GDSS έχει ως στόχο να υποστηρίξει τόσο την πληροφόρηση του συνόλου της ομάδας, όσο και την αλληλεπίδραση των μελών της ομάδας.

Το GDSS σαν σύστημα έχει ως ορισθεί ως εξής :

Ένα σύστημα αλληλεπίδρασης στηριγμένο στη χρήση υπολογιστικών συσκευών, το οποίο υποστηρίζει την επίλυση σύνθετων προβλημάτων από μία ομάδα φορέων αποφάσεων.

Το GDSS σαν σύστημα απαρτίζεται από ηλεκτρονικές συσκευές συλλογής πληροφοριών, επεξεργασίας, και παρουσίασης επεξεργασμένων αποτελεσμάτων (hardware), από πακέτα προγραμμάτων, τα οποία καθορίζουν την διαδικασία εισροής, επεξεργασίας και εκροής πληροφοριών (software) και φυσικά την γλώσσα επικοινωνίας με την ομάδα.

Ωστόσο τέτοια συστήματα δεν αποτελούν την απόλυτη ή την τέλεια λύση στα προβλήματα πληροφόρησης της ομάδας, έτσι ένα σύστημα GDSS για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις. Τα βήματα για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού GDSS περιγράφονται ως εξής (σχήμα 5.6):

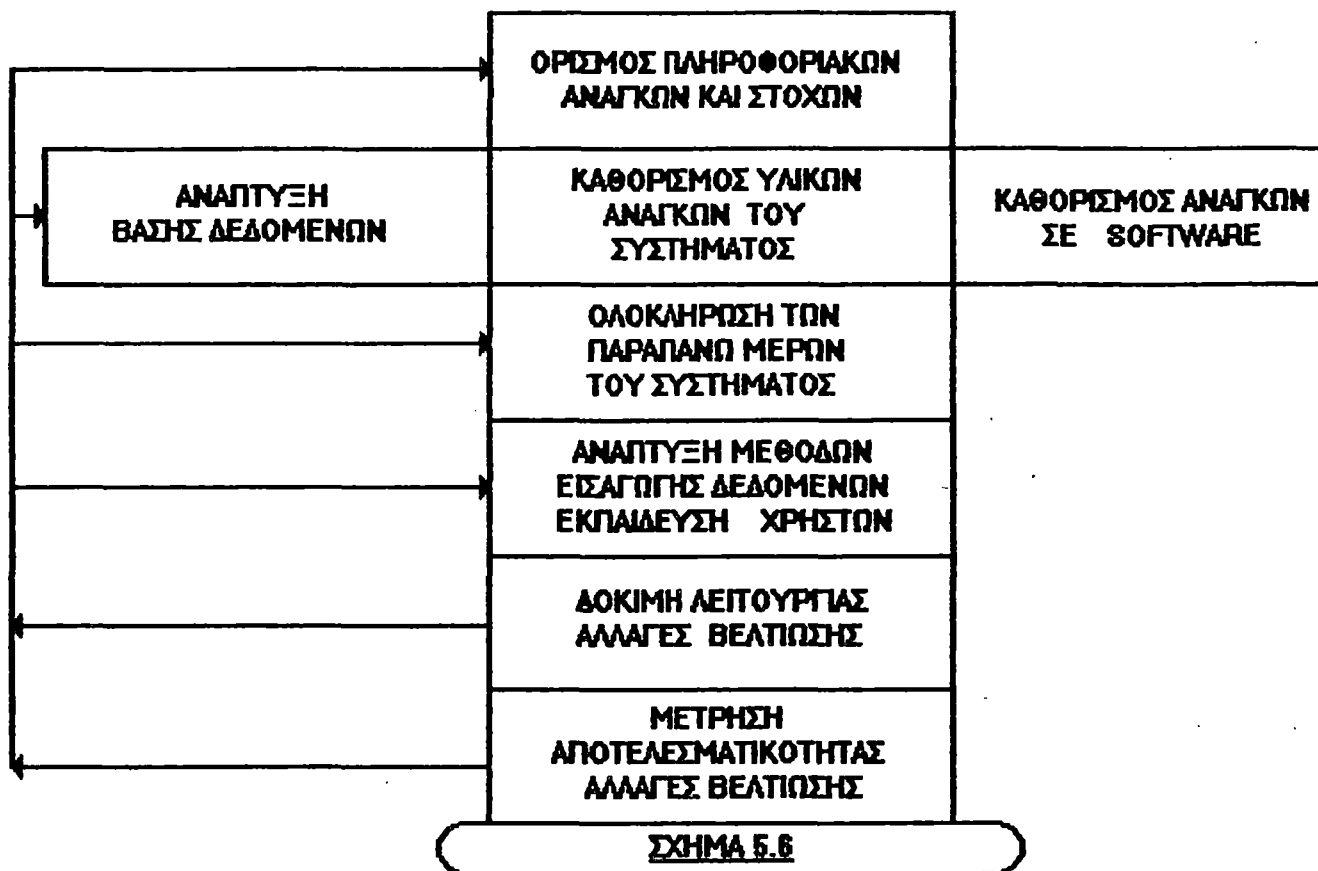
- α) Προσδιορισμός πληροφοριακών αναγκών και ορισθένση στόχων του συστήματος.
- β) Ανάπτυξη βάσης δεδομένων - επιλογή κατάλληλου hardware και software.
- γ) Ολοκλήρωση βάσης δεδομένων, hardware και software σαν ενιαίο σύστημα
- δ) Ανάπτυξη διαδικασίας εισροών στο σύστημα και εκπαίδευση των χρηστών του συστήματος.
- ε) Δοκιμή του συστήματος για τυχόν προβλήματα στη λειτουργία του και διόρθωση αυτών.
- στ) Μέτρηση αποτελεσματικότητας του συστήματος και διόρθωση τυχόν ατελειών.

Η διαδικασία δημιουργίας είναι κρίσιμη για την αποτελεσματικότητα του συστήματος, σε σημείο ώστε εάν το σύστημα δεν είναι δομημένο σωστά, να δημιουργήσει προβλήματα στη λειτουργία της ομάδας. Η μη συνειδητοποίηση των περιορισμών στη λειτουργία τέτοιων συστημάτων μπορεί να δημιουργήσει κρίσιμότερα προβλήματα στην ομάδα. Έτσι πρέπει να αποφεύγεται η απομόνωση των μελών της ομάδας μεταξύ τους και η υπερβολική εμπιστοσύνη στο GDSS, να αναπτυχθούν ισχυροί μηχανισμοί ασφάλειας του συστήματος από εξωτερικούς κινδύνους και να συνειδητοποιηθεί ότι το GDSS δεν είναι πάντα κατάλληλο για την επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος.

Συνοψίζοντας συμπεραίνουμε ότι ένα ορθά δομημένο σύστημα GDSS βοηθάει την ομάδα στο να αποθηκεύσει, να ταξινομήσει, να επεξεργαστεί και να επανακτήσει πληροφορίες, επίσης βοηθάει την διάδοση των πληροφοριών στα μέλη της ομάδας και τελικά βοηθάει στην επιλογή των κατάλληλων πληροφοριών για την επίλυση ενός προβλήματος.

Απ' την άλλη μεριά το GDSS έχει του εξής περιορισμούς :

- α) Το κόστος ανάπτυξής του είναι αρκετά μεγάλο και σε ορισμένες περιπτώσεις απαγορευτικό.
- β) Το GDSS δεν είναι κατάλληλο για όλες τις μορφές προβλημάτων.
- γ) Δεν πρέπει να υπάρχει απόλυτη εμπιστοσύνη σε τέτοια συστήματα.
- δ) Οι πληροφορίες που παρέχονται είναι δυνατόν να μην ανταποκρίνονται πλήρως στις προδιαγραφές της ομάδας.
- ε) Δεν πρέπει να υπάρχουν ψευδαισθήσεις όσον αφορά στις δυνατότητες του συστήματος.
- στ) Το GDSS είναι ευάλωτο σε "ιούς" και σε βολιοφθορές.



Ο σχεδιασμός συστημάτων GDSS είναι ιδιαίτερα απαιτητικός και αποτελεί αντικείμενο έρευνας πολλών ετών. Έτσι απ' την στιγμή που υπάρξει η ανάγκη για τη δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος ακολουθούνται κάποια βήματα και λαμβάνεται υπόψη μία ομάδα μεταβλητών. Αυτή η διαδικασία είναι δυνατόν να χωριστεί σε τρία στάδια :

A) ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΙΣΡΟΩΝ (INPUTS)

1) Μεταβλητές ΟΜΑΔΑΣ

- Προηγούμενη εμπειρία στην ομαδική λειτουργία
- Επίπεδο συνοχής της ομάδας
- Μέγεθος ομάδας
- Μοντέλο ηγεσίας
- Ρόλος προαγωγής της ομάδας

2) Μεταβλητές ΑΤΟΜΟΥ

- Ικανότητες μελών της ομάδας (skills)
- Νοοτροπίες (attitudes)
- Γνώρισμα προσωπικότητας (personality)
- Προσωπικές απαιτήσεις
- Επίπεδο status

3) Μεταβλητές που αναφέρονται στα

- Χαρακτηριστικά ομαδικών στόχων (περιορισμένα - φιλόδοξα)
- Εγγύτητα των μελών (κοντινή - μακρινή)
- Δομή του οργανισμού που ανήκει η ομάδα
- Χρονική πίεση
- Υποστήριξη, εκπαίδευση στο GDSS

4) ΤΕΧΝΙΚΗΣ μορφής μεταβλητές

- Υλικό hardware
- Υλικό software
- Τεχνολογία επικοινωνιών
- Επικοινωνιακά μέσα
- Διάρθρωση του συστήματος

B) ΕΞΕΤΑΣΗ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ (PROCESSES)

1) Επεξεργασία πληροφοριών

- Ανάκτηση πληροφοριών
- Διάχυση πληροφοριών
- Χρήση πληροφοριών

2) Τεχνική λήψης αποφάσεων

- Συνηθισμένη διαδικασία (από ένα άτομο)
- Τυπική ομαδική διαδικασία
- Brainstorming
- Συγκέντρωση στατιστικών στοιχείων

3) Δυναμική των ομάδων

- Ανάπτυξη νορμών
- Συμμετοχή των μελών στις διάφορες διεργασίες
- Μορφές-δίκτυα επικοινωνίας

- Σχέσεις ισχύος μεταξύ των μελών
- Συγκρούσεις

Δ3 ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΚΦΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

- 1) Αποτελεσματικότητα ομάδας
 - Ποιότητα αποφάσεων
 - Ταχύτητα αποφάσεων
- 2) Δευτερεύων εκροές
 - Παράταση χρήσης του GDSS
 - Νοοτροπίες
 - Επίπεδο συνοχής
 - Εμπιστοσύνη στις αποφάσεις
 - Ικανοποίηση από το GDSS
 - Αριθμός ομαδικών συνεδριάσεων

Μέσα απ' την εξέταση των παραπάνω μεταβλητών ο δημιουργός του συστήματος πρέπει να μπει στα κέντρα των ομαδικών διεργασιών και να τις κατανοήσει σχεδόν απόλυτα. Μετά επιλέγεται το πιο κατάλληλο πακέτο GDSS και προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της ομάδας.

Παρατηρούμε λοιπόν πόση επίμονη είναι η προσπάθεια δημιουργίας τέτοιων συστημάτων, καθώς προϋποθέτουν μεγάλες δαπάνες σε χρόνο και υλικούς πόρους. Όμως ένα τέτοιο σύστημα όταν λειτουργεί ορθά μπορεί να πολλαπλασιάσει ομαδική αποτελεσματικότητα γιατί ακριβώς τείνει να καλύψει τις ανθρώπινες αδυναμίες και να αξιοποιήσει τις ικανότητες κάθε μέλους της ομάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΟΜΑΔΩΝ**

6.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗΣ ΑΤΟΜΩΝ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Κατά κοινή ομολογία, όλοι οι άνθρωποι καθημερινά συμμετέχουν σε μια συνεχή διαδικασία επιλογής και ένταξης σε κάποια ομάδα. Επιλεγόμαστε για να συμμετάσχουμε στην ομάδα του Πανεπιστημίου, στον τοπικό αθλητικό όμιλο, σε μια θεατρική ομάδα καθώς και σε μια ομάδα εργασίας.

Φυσικά τα κριτήρια που κάθε φορά χρησιμοποιούνται ποικίλουν από ομάδα σε ομάδα, και εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από την μορφή και το είδος της. Κατ' αυτήν την έννοια, διαφορετικά κριτήρια χρησιμοποιεί μια ΤΥΠΙΚΗ ομάδα, διαφορετικά μια ΑΤΥΠΗ, όπως επίσης διαφορετικά μια ομάδα κοινωνική. Στο σημείο αυτό επισημαίνουμε ότι ως κριτήρια θεωρούνται οι απαραίτητες προϋποθέσεις, που επιβάλλει η ομάδα στα άτομα προκειμένου να τα αποδεχθεί ως μέλη της. Τα προσωπικά κριτήρια του ατόμου εξετάζονται στην επόμενη ενότητα, όπου και παρουσιάζονται οι μηχανισμοί προσέλκυσης των ατόμων στην ομάδα.

Ετσι π.χ. τα κριτήρια επιλογής και ένταξης των ατόμων σε ένα σωματείο καθορίζονται από το καταστατικό του(1). Ομοίως ένα άτομο που επιδιώκει να ενταχθεί σε μία άτυπη ομάδα, μια κοινωνική ομάδα και ειδικότερα μια ομάδα ενδιαφερόντων, κρίνεται από τον βαθμό ταύτισης των ενδιαφερόντων του με αυτά της ομάδας και τον σεβασμό που αναμένεται ότι θα έχει προς τους στόχους και τις νόρμες της ομάδας.

Ειδικότερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την επιλογή και ένταξη των ατόμων σε ομάδες που δραστηριοποιούνται εντός του επιχειρησιακού χώρου, και ειδικότερα των κάθε φύσεως ομάδων εργασίας. Το ενδιαφέρον αυτό έγκειται αφενός στο γεγονός ότι το άτομο πρέπει να πληρεί ορισμένες τεχνικές προϋποθέσεις - γνώσεις, δεξιότητες - προκειμένου να ενταχθεί στη τυπική ομάδα, και αφετέρου να είναι δυνατόν να γίνει αποδεκτό από την άτυπη ομάδα που αναπτύσσεται παράλληλα μέσα στα πλαίσια της ίδιας οργανωτικής δομής. Ετσι π.χ. τα κριτήρια ένταξης ενός ατόμου σε μια ομάδα λογιστήριου μπορεί να αφορούν τις γνώσεις του, την προϋπηρεσία του, καθώς και τις παραπλήσιες ικανότητές του. Το γεγονός όμως ότι δεν γίνεται αποδεκτός από τα άλλα μέλη της ομάδας του λογιστήριου (άτυπη ομάδα) μπορεί να τον οδηγήσει ακόμα και στην απόρριψή του. Συνεπώς γίνεται επιτακτικός ο σαφής διαχωρισμός των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται από τις τυπικές ομάδες, από αυτά που χρησιμοποιούν οι άτυπες, χωρίς όμως να αγνοείται ο υψηλός βαθμός επικάλυψης αυτών των μορφών ομάδων.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι τυπικές ομάδες αναφέρονται στα εξής:

- Ειδικές γνώσεις του ατόμου, ανάλογες προς τον ρόλο που θα του ανατεθεί.
- Τεχνικές δεξιότητες (skills) του ατόμου, απαραίτητες για την αποτελεσματική διεκπεραίωση του ρόλου του.
- Προηγούμενη γνώση και εμπειρία του ατόμου, όπως αυτή εκφράζεται από τα χρόνια προϋπηρεσίας του και τις συνοδευτικές συστατικές επιστολές.
- Προσωπικές ενασχολήσεις και λοιπά ενδιαφέροντα του υποψηφίου που συνθέτουν την προσωπικότητά του, και αποτελούν μέτρο εκτίμησης της καταλληλότητάς του ως προς τον ρόλο που θα του ανατεθεί.

Η πρακτική εφαρμογή των ανωτέρων κριτηρίων συνίσταται στην συμπλήρωση ειδικών εντύπων από τα υποψήφια μέλη, τα οποία έτσι εξετάζονται

(1) ΑΣΤΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ, άρθρο 86.

προκειμένου να γίνουν αποδεκτά ή όχι από την ομάδα, καθώς και σε άλλες πρακτικές τεχνικές μεθόδους αξιολόγησης. Τα ειδικά αυτά έντυπα (tests) και μέθοδοι διακρίνονται σε ατομικά ή ομαδικά, σε τεχνικές μετρήσεως της απόδοσης, σε τεχνικές μετρήσεως της ταχύτητας έναντι του χρόνου, και ακόμα σε μεθόδους μέτρησης της αντικειμενικότητας έναντι του υποκειμενικού παράγοντα του κάθε υποψηφίου.

Οι λειτουργίες που μετρώνται από αυτές τις τεχνικές είναι η νοημοσύνη, η συμπεριφορά, η ικανότητα, τα ενδιαφέροντα, η προσωπικότητα, η δυνατότητα εκπλήρωσης στόχων, καθώς και ποικίλες άλλες δεξιότητες όπως οι προσωπικές ενασχολήσεις -μουσική, θέατρο, κ.λ.π.

Τα κριτήρια επιλογής και ένταξης που θα χρησιμοποιήσει μια άτυπη ομάδα, αναφορικά με τα υποψήφια μέλη της, η οποία δραστηριοποιείται στο (δίο) οργανωτικό πλαίσιο με την τυπική, θα αφορούν αντίστοιχα:

- Την αποδοχή των αντικειμενικών στόχων της ομάδας από τα υποψήφια μέλη.
- Τον βαθμό συμμόρφωσης των υποψηφίων προς τους κώδικες συμπεριφοράς της ομάδας (norms).

Πέρα όμως από οποιαδήποτε ειδική ομαδοποίηση των κριτηρίων, είναι προφανές ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται ως προς την μορφή και το περιεχόμενό τους, επηρεάζονται από τα ακόλουθα:

- Τις ανάγκες της ομάδας για νέα μέλη, ικανά να διαδραματίσουν συγκεκριμένους ρόλους.
- Την σύνθεση της ομάδας, εάν δηλαδή επιδιώκει ομοιογένεια των μελών ή ετερογένεια.
- Το γενικό πλαίσιο δραστηριοποίησης της ομάδας, το οποίο αν αυτή λειτουργεί ως ανοικτό ή κλειστό σύστημα, και συνεπώς καθορίζει τον βαθμό αυστηρότητας των κριτηρίων.
- Την στοχοθεσία της ομάδας.
- Το μέγεθος της ομάδας και τις θετικές ή αρνητικές διευρύνσεις που είναι δυνατόν αυτό να επιδεχθεί.

Ακολουθώς υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την προσωπικότητα των υποψηφίων μελών, και που σχετίζονται άμεσα με την αποτελεσματικότητα της ομάδας, συνεπώς είναι δυνατόν να εκλειφθούν ως κριτήρια. Τα χαρακτηριστικά αυτά προσδιορίζουν(1):

- Αυτό που το άτομο είναι ικανό να προσφέρει στην ομάδα.
- Αυτό που το άτομο είναι διατεθειμένο να προσφέρει στην ομάδα.
- Τον βαθμό που το άτομο θα επιδράσει στα άλλα μέλη της ομάδας, όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων της.

Απαιτείται δηλαδή από τα άτομα, προκειμένου να συμμετάσχουν σε μια ομάδα και να συμβάλλουν στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της, να διαθέτουν: (α) γνώσεις και ικανότητες σχετιζόμενες με το έργο της, (β) γνώσεις, ικανότητες και χαρακτηριστικά που επιτρέπουν την αποτελεσματική λειτουργία τους ως μέλη της. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η ικανότητα λήψης αποφάσεων, επικοινωνίας, διαχείρισης χρόνου, χειρισμού συγκρούσεων, η αποδοχή και ο σεβασμός των άλλων, η δημοκρατικότητα, η εμπιστοσύνη, κ.λ.π.

Επιπλέον είναι επιτακτικό ως κριτήριο, το άτομο να διαθέτει την ικανότητα να συμβιβάζει τις προσωπικές ανάγκες και στόχους του με αυτούς της ομάδας, καθώς και να μην αντιστρέφει την σχέση αυτή εις βάρος της ομάδας, επιδιώκοντας την δημιουργία εντυπώσεων, την προώθηση στόχων υποομάδων, την προσωπική κυριαρχία και επιβολή, και τέλος την υπεροχή. (2) "Αν ήταν χρήσιμο να περιγραφεί με τρεις διαστάσεις η προσωπικότητα

(1), (2) " Management: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά.",
καθ. Δ. Μπουραντάς

ενός ιδανικού μέλους ομάδας, τότε αυτές είναι η λογική, το συναίσθημα, και ο δυναμισμός ή ενεργητικότητα. Ασφαλώς η ισορροπία μεταξύ των τριών διαστάσεων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία του ατόμου στα πλαίσια της ομάδας."

6.2 ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΝΕΩΝ ΜΕΛΩΝ

Στην προηγούμενη ενότητα έγινε αναφορά στα κριτήρια επιλογής και ένταξης των ατόμων στην ομάδα. Η όλη προηγούμενη μελέτη παρουσίασε, με άλλα λόγια, τους όρους που θέτει η ομάδα προκειμένου να αποδεχθεί κάποιο άτομο ως μέλος της. Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται το ίδιο αντικείμενο, αυτήν τη φορά όμως από την οπτική γωνία του ατόμου. Εξετάζονται δηλαδή τα κριτήρια του ατόμου σύμφωνα με τα οποία επιδιώκει να ενταχθεί σε κάποια ομάδα, καθώς και οι μηχανισμοί προσέλκυσης που διαθέτουν οι ομάδες προκειμένου να "ατρατολογήσουν" νέα μέλη.

Και εδώ θα πρέπει να γίνει διαχωρισμός των κριτηρίων του ατόμου ανάλογα με το αν αφορούν στην επιλογή του να ενταχθεί σε μια άτυπη ομάδα, κοινωνική, ενδιαφερόντων ή τυπική. Αυτή η διάκριση γίνεται αναγκαία γιατί τα κριτήρια ανάλογα με το είδος της ομάδας που αναφέρονται, είναι δυνατόν να ποικίλουν σημαντικά ως προς την αυστηρότητα, την ένταση, και τον βαθμό ικανοποίησής τους. Ο κύριος διαχωρισμός αναφέρεται στις τυπικές ομάδες εν γένει, και στις υπόλοιπες μορφές ομάδων λιγότερο, καθώς τα κριτήρια του ατόμου για τις ομάδες αυτές επηρεάζονται σημαντικά και από εξωατομικές, πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές μεταβλητές (πολιτική και οικονομική αστάθεια, ανεργία, κ.λ.π.). Έτσι π.χ. κάποιος που έχει παραμείνει για πολύ καιρό άνεργος, και βρίσκεται σε άσχημη οικονομική κατάσταση, θα υποβιβάσει πολλά από τα κριτήρια ένταξής του σε μια ομάδα εργασίας, προκειμένου να ενταχθεί σε αυτήν και να εξασφαλίσει τα απαραίτητα για την διαβίωσή του. Το ίδιο άτομο, ελάχιστες παραχωρήσεις θα κάνει προκειμένου να συμμετάσχει σε μια ομάδα ενδιαφερόντων, ομάδα την οποία θα επιλέξει εφαρμόζοντας τα κριτήρια που διαθέτει σε όλη τους την ένταση και αυστηρότητα.

Αναφορικά λοιπόν με τα κριτήρια επιλογής που διαθέτει ένα άτομο προκειμένου να συμμετάσχει σε μια τυπική ομάδα, παραθέτουμε τα έξης:

- Δυνατότητες που παρέχει η ομάδα για την ικανοποίηση προσωπικών στόχων των μελών της (ικανοποιητικές χρηματικές αποδοχές, απόδοση κύρους, δυνατότητες μελλοντικής ανέλιξης, κ.λ.π.).
- Εργασιακό περιβάλλον (εξασφάλιση υγιεινών συνθηκών εργασίας, ικανοποιητικών εγκαταστάσεων, διάρκεια και ένταση εργασίας, επικινδυνότητα, κ.λ.π.).
- Εργασιακές σχέσεις (αρμονικές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων, των υφισταμένων μεταξύ τους, μορφές συμπεριφορών που εκδηλώνονται, κ.λ.π.).

Αντίστοιχα τα κριτήρια επιλογής του ατόμου προκειμένου να γίνει μέλος μιας άτυπης, κοινωνικής ή ομάδας ενδιαφερόντων, είναι τα έξης:

- Ο βαθμός ταύτισης των ενδιαφερόντων, αξιών και στόχων του με αυτούς της ομάδας.
- Η εκτίμηση του ατόμου, για αποδοχή και προσαρμογή του στους κατεστημένους κώδικες συμπεριφοράς (norms) της ομάδας.
- Η ικανοποίηση που υπολογίζει ότι θα έχει από την συμμετοχή του στην ομάδα, όσον αφορά στις προσωπικές, ψυχολογικές, κοινωνικές και άλλες του ανάγκες (π.χ. ικανοποίηση της ανάγκης του να ανήκει σε μια ομάδα, να γίνεται αποδεκτός, κ.λ.π.).
- Η ύπαρξη κοινών σημείων όπως η μόρφωση, η ηλικία, ο τόπος εργασίας, ο τόπος διαμονής, η κοινή εμπειρία, τα κοινά προβλήματα, κ.ο.κ., με τα λοιπά μέλη της ομάδας. (1)

Τα προαναφερθέντα κριτήρια των ατόμων, όσον αφορά στην επιλογή και

(1) "Θέματα Διοίκησης Προσωπικού.", καθ. Ι. Λαδόπουλος

ένταξή τους σε μια ομάδα, τυπική ή άτυπη, επηρεάζονται και από το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι ομάδες, και από τα χαρακτηριστικά τους όπως αυτά εκδηλώνονται προς το ενδοομαδικό και εξωομαδικό περιβάλλον. Σε αυτήν την περίπτωση αναφερόμαστε στους μηχανισμούς προσέλκυσης που διαθέτει η ομάδα τόσο για να αποκτήσει νέα μέλη όσο και για να συγκρατεί τα ήδη υπάρχοντα μέλη της.

Μια εμπειρισματομένη παρουσίαση του τι ακριβώς είναι οι μηχανισμοί προσέλκυσης (Attraction to Groups) βασίζεται στην τεκμηριωμένη απάντηση των έξις δύο ερωτημάτων: "Τι είναι αυτό που προσελκύει ένα άτομο σε μια συγκεκριμένη ομάδα και όχι σε μια άλλη;", και "Γιατί ορισμένα μέλη παραμένουν στις ομάδες τους, ενώ ορισμένα άλλα τις εγκαταλείπουν;". Ανώτερα διοικητικά στελέχη (Managers) που μπορούν να απαντήσουν σε αυτά τα ερωτήματα, είναι ικανά να λάβουν μέτρα για να ενδυναμώσουν την υποκίνηση τους προς νέα μέλη να συμμετάσχουν στις τυπικές ομάδες εργασίας καθώς και προς παλαιότερα να παραμείνουν σε αυτές.

Η συγκατάβαση του ατόμου να συμμετάσχει σε μια τυπική ή άτυπη ομάδα εξαρτάται από δύο παράγοντες. Ο πρώτος είναι η ελκυστικότητα, το πως φαίνεται η ομάδα εξωτερικά: ένα μη μέλος θα θελήσει να συμμετάσχει σε μια ομάδα εάν αυτή είναι ελκυστική, ενώ αντίθετα θα απωθείται από μη ελκυστικές ομάδες. Ο δεύτερος παράγοντας είναι η συνοχή -η τάση των ατόμων, μελών της ομάδας να την ακολουθούν και να αντιστέκονται στις εξωτερικές επιδράσεις-, η οποία σκιαγραφεί την εσωτερική παρουσίαση της ομάδας. Σε μια ομάδα υψηλής συνοχής τα μέλη της βλέπουν τους εαυτούς τους ως "εμείς" και όχι ως "εγώ".

Αίτια που ενισχύουν ή εξημιώνουν την ελκυστικότητα και συνοχή της ομάδας, μπορούν να συνοψιστούν στα εξής: (1)

- Αίτια που ενισχύουν είναι το γόητρο, το κύρος, οι σχέσεις συνεργασίας, ο υψηλός βαθμός επικοινωνίας, το σχετικά μικρό μέγεθος, τα παρεμφερή χαρακτηριστικά των μελών, η ανώτερη κοινωνική εικόνα της ομάδας, μια κοινή απειλή στο ευρύτερο περιβάλλον.
- Ζημιόγωνα αίτια είναι οι παράλογες και αντιφατικές απαιτήσεις προς το άτομο, η ύπαρξη διαφωνιών πάνω σε διαδικασίες, δραστηριότητες, κανόνες, η δυσάρεστη εμπειρία εντός της ομάδας, η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των απαιτήσεων της ομάδας και των εξωομαδικών δραστηριοτήτων των ατόμων, η άσχημη δημόσια προβολή της εικόνας της ομάδας, ο ανταγωνισμός προσέλκυσης νέων μελών από άλλες ομάδες.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι κάθε αίτιο παρουσιάζεται σε ποικιλία διαβαθμίσεων. Π.χ., μια ομάδα μπορεί να προσφέρει στο άτομο ένα ελάχιστο, μέσο ή μεγάλο βαθμό δυνατότητας για απόκτηση κύρους και γόητρου. Ομοίως, οι απαιτήσεις της ομάδας προς τα μέλη της μπορεί να κυμαίνονται από ελαφρώς αντιφατικές έως και να εμπεριέχουν υψηλό βαθμό αντιφατικότητας.

Ευνόητο είναι το συμπέρασμα ότι η απόφαση ενός ατόμου να συμμετάσχει σε μια ομάδα, καθώς και η απόφαση να παραμείνει σε αυτήν ως μέλος, εξαρτάται από την ορθολογική συνεκτίμηση τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών παραγόντων που επηρεάζουν την ελκυστικότητα και συνοχή της ομάδας. Τα αποτελέσματα αυτής της συνεκτίμησης εκφράζονται ως απόρροιες της αντίληψης του ατόμου και του πλαισίου αναφοράς που διαθέτει.

(1) "Management 4th Edition.", Robert Kreitner.

6.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΟΜΑΔΩΝ

Οι ομάδες καθώς και το ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο το οποίο δομούν, βιώνουν καθημερινά ένα δυναμικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι η ύπαρξη και δράση της ομάδας είναι διαρκώς προσαρμοσμένες προς έναν αγώνα επιβίωσης ενάντια στις μεταβλητές συνθήκες του περιβάλλοντος (πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, κ.λ.π.).

Η επίτευξη του πρωταρχικού αυτού στόχου της επιβίωσης της ομάδας, άλλα και των λοιπών άμεσων και έμμεσων στόχων της, επιτάσσουν έναν αρχικό, ακριβή προσδιορισμό του περιεχομένου της, έναν, όσο το δυνατό, αντικειμενικά ορθολογικό προγραμματισμό και σχεδιασμό της.

Η έννοια του προγραμματισμού και σχεδιασμού ομάδων αναφέρεται στην πρόβλεψη της συμπεριφοράς των μεταβλητών του περιβάλλοντος. Εάν η συμπεριφορά αυτή προβλέπεται αρνητική, τότε πρέπει να λαμβάνονται μέτρα προστασίας για την ομάδα, ενώ εάν προβλέπεται θετική πρέπει να λαμβάνονται μέτρα εκμετάλλευσης των υφιστάμενων ευκαιριών από την ομάδα.

Πιο συγκεκριμένα μπορούμε να διακρίνουμε πέντε υπολειτουργίες προγραμματισμού και σχεδιασμού ομάδων: (1)

- (α) Διάγνωση ευκαιριών ή δυσμενών μεταβολών στο οργανωτικό πλαίσιο.
- (β) Προσδιορισμός των στόχων της ομάδας.
- (γ) Διαμόρφωση της πολιτικής (προσδιορισμός του διαδικαστικού πλαισίου).
- (δ) Προσδιορισμός των εναλλακτικών τρόπων δράσης.
- (ε) Επιλογή του τρόπου δράσης, με βάση την ορθολογική διαδικασία.

Η πρώτη υπολειτουργία αναφέρεται στην διάγνωση των συνθηκών του περιβάλλοντος και την κατανόηση της πιθανής συμπεριφοράς τους, από την ομάδα.

Η δεύτερη υπολειτουργία παρουσιάζει την διαδικασία στοχοθεσίας της ομάδας με βάση τα πιθανά ή νέα δεδομένα. Οι στόχοι που προγραμματίζονται είναι δυνατόν να αφορούν την επιβίωση της ομάδας, την ανάπτυξή της ή ακόμα και τον εκσυγχρονισμό της, σε συνάρτηση πάντα και με τους στόχους των μελών της. Η συνεκτίμηση όλων των παραπάνω οδηγεί στον σαφή ορισμό στόχων.

Κατά την τρίτη υπολειτουργία προγραμματίζεται το πλαίσιο γενικών οδηγιών και κατευθύνσεων, μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται τα μέλη της ομάδας. Το πλαίσιο αυτό είναι δυνατόν να αφορά στον σχεδιασμό των κωδίκων συμπεριφοράς καθώς και των επιθυμητών τρόπων δράσης.

Κατά την τέταρτη υπολειτουργία προσδιορίζονται όλοι οι πιθανοί εναλλακτικοί τρόποι δράσης, αναλύονται οι μέθοδοι επίτευξης των στόχων και μελετώνται όλα τα δυνατά σχέδια δράσης.

Κατά την πέμπτη υπολειτουργία, τέλος, επιλέγεται ο πιο ορθολογικός τρόπος δράσης και θέτονται οι βάσεις για την πραγμάτωση των στόχων της ομάδας.

Η πρακτική υλοποίηση των υπολειτουργιών του προγραμματισμού και σχεδιασμού ομάδων εμφανίζεται με την πραγματοποίηση πέντε σταδίων. Τα στάδια αυτά είναι: οργάνωση, στελέχωση, επικοινωνίες, ηγεσία-υποκίνηση, έλεγχος. Η οργάνωση αφορά στον καταμερισμό ευθυνών και εξουσιών μεταξύ των μελών. Η στελέχωση στηρίζεται

(1) "Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων.", καθ. Χρ. Γ. Φλώρου

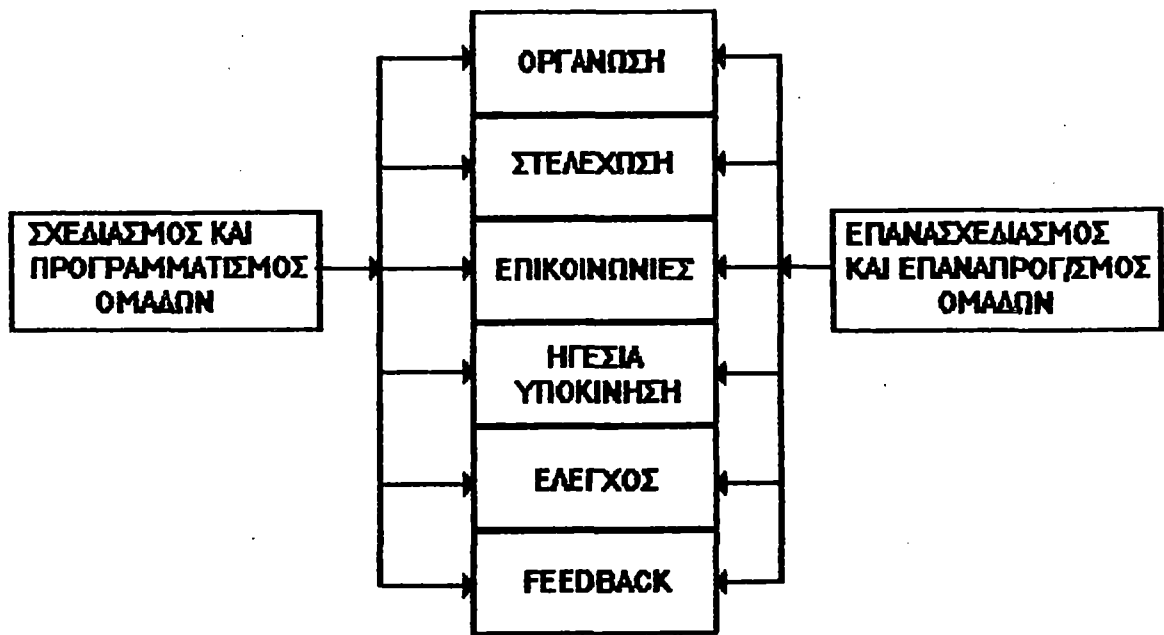
στα κριτήρια επιλογής και ένταξης ατόμων στην ομάδα, τα οποία παρουσιάστηκαν στην πρώτη ενότητα αυτού του κεφαλαίου. Η δημιουργία εύρυθμου δικτύου επικοινωνιών συντελεί στην επιβεβαίωση ότι τα άτομα διαδραματίζουν σωστά τους ρόλους που έχουν αναλάβει. Η ηγεσία-υποκίνηση συμβάλλει στην εξώθηση των ατόμων να επιδιώξουν τους ομαδικούς στόχους, στην προσαρμογή της συμπεριφοράς τους στους κώδικες συμπεριφοράς της ομάδας, και στην άσκηση ηγετικής επιρροής. Ο έλεγχος, τέλος, αναφέρεται στην αξιολόγηση της προγραμματισμένης ομάδας, στον προσδιορισμό του βαθμού επίτευξης των στόχων της, και στην διόρθωση των αποκλίσεων (σχήμα 6.1).

Το τελευταίο αυτό στάδιο του ελέγχου καθιστά σαφές ότι ο προγραμματισμός και σχεδιασμός των ομάδων δεν συμβαίνει μόνο μια φορά. Μια ομάδα που θέλει να είναι αποτελεσματική πρέπει να χρησιμοποιεί διαρκώς τους μηχανισμούς αξιολόγησης, επαναπληροφόρησης (feedback) και πρόβλεψης που διαθέτει, έτσι ώστε να επαναπρογραμματίζεται και να επανασχεδιάζεται. Μόνον τότε η προσδοκία της θα μπορεί να θεωρηθεί ως δεδομένη και η επίτευξη των στόχων της ικανοποιητική.

Η προηγηθείσα ανάλυση είναι πιθανόν να δημιουργήσει στον αναγνώστη τα εξής εύλογα ερωτήματα: "Είναι δυνατόν όλες οι ομάδες να προγραμματίζονται;" και "Ποιοί είναι τελικά αυτοί που αναλαμβάνουν την ευθύνη του προγραμματισμού και σχεδιασμού ομάδων;".

Όσον αφορά στο πρώτο ερώτημα, η διαδικασία του προγραμματισμού και σχεδιασμού συναντάται σε όλες τις ομάδες, τυπικές και άτυπες. Η διαφοροποίηση όμως που υπάρχει συνίσταται ότι στις μεν τυπικές μορφές ομάδων ο προγραμματισμός έχει απτή μορφή -προγράμματα δράσης, πολιτικές, διαδικασίες, κανόνες-, στις δε άτυπες γίνεται συνήθως ασυνείδητα. Η καθολικότητα του προγραμματισμού και σχεδιασμού γίνεται κατανοητή εάν αναλογιστούμε:

- Την ανεπάρκεια των φυσικών και οικονομικών μέσων. Όλες οι ομάδες, τυπικές και άτυπες, έχουν στόχους. Οι στόχοι αυτοί, προκειμένου να πραγματοποιηθούν, προϋποθέτουν κάποια δαπάνη, δαπάνη η οποία εξ' ορισμού είναι αδύνατον να είναι άμετρη. Καθώς λοιπόν καμιά ομάδα δεν διαθέτει το ατελείωτο των πόρων και μέσων, για να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς και υποκειμενικούς στόχους της, είναι αναγκασμένη να υπόκειται σε προγραμματισμό και σχεδιασμό όλων των παραμέτρων της.
- Τον μετριασμό της αβεβαιότητας από τον προγραμματισμό. Η αβεβαιότητα ως κυρίαρχο στοιχείο της ανθρώπινης ύπαρξης, συνεπώς και των ομάδων, εκδηλώνεται με τρεις μορφές: (α)αβεβαιότητα όσον αφορά στις συνθήκες του περιβάλλοντος, (β)αβεβαιότητα ως προς την επίδραση μιας μεταβολής του περιβάλλοντος στην ομάδα, και (γ)αβεβαιότητα ως προς τις συνέπειες της αντίδρασης της ομάδας στις μεταβολές των συνθηκών του περιβάλλοντος. Ο προγραμματισμός βάσει πληροφοριών και ορθολογικών προβλέψεων μετριάξει σε σημαντικό βαθμό αυτήν την αβεβαιότητα.
- Την μείωση του κόστους μέσω του προγραμματισμού. Ο προγραμματισμός συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της ομάδας με το μικρότερο δυνατό κόστος, αφού προβλέπει και σχεδιάζει τις πιο οικονομικές λύσεις.
- Τον έλεγχο της ομαδικής δράσης μέσω του προγραμματισμού. Ο προγραμματισμός προκαθορίζει τι πρέπει να γίνει καθώς και τον τρόπο επίτευξής του. Η λειτουργία του ελέγχου έρχεται να επιβεβαιώσει εάν έγιναν όλα όπως προγραμματίστηκαν. Συνεπώς χωρίς προγραμματισμό εξαλείφεται η δυνατότητα ελέγχου, εφόσον δεν υπάρχει μέτρο



ΣΧΗΜΑ 6.1

σύγκρισης. Η ομάδα έτσι αποκτά στατική μορφή, δεν εξελίσσεται και δεν ικανοποιεί αποτελεσματικά τους στόχους της.

Όσον αφορά στο δεύτερο ερώτημα, το ποιός τελικά αναλαμβάνει τον προγραμματισμό και σχεδιασμό μιας ομάδας, αυτό εξαρτάται από την μορφή και το είδος της ομάδας.

Στις άτυπες ομάδες ο προγραμματισμός και σχεδιασμός υλοποιείται είτε από όλα τα μέλη της ομάδας με κοινή συμφωνία, είτε από κάποιο μέλος που έχει αναδειχθεί και έχει γίνει αποδεκτό από την ομάδα ως ηγέτης της.

Στις τυπικές ομάδες, ο προγραμματισμός και σχεδιασμός τους εξαρτάται από την ιεραρχική θέση τους μέσα στο πλαίσιο της ευρύτερης οργανωτικής δομής. Είναι οι τυπικές ομάδες που βρίσκονται στα μεσαία και κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής πυραμίδας - ομάδες καθηκόντων, ομάδες εργασίας, κατώτερες λειτουργικές ομάδες - προγραμματίζονται και σχεδιάζονται από την ομάδα ανώτερης διοικητικής ιεραρχίας (Top Managers Team).

Οι τελευταίες αυτές, ανώτατες διοικητικές ομάδες αυτοπρογραμματίζονται σε μεγάλο βαθμό, αλλά ο σχεδιασμός και η στελέχωσή τους γίνονται με την συμμετοχή και άλλων ομάδων, όπως ορίζει το καταστατικό της οργάνωσης-εταιρίας (συμβούλιο μετόχων, εκλογή διοίκησης, καθορισμός εταιρικής πολιτικής, κ.λ.π.).

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι διαδικασίες προγραμματισμού και σχεδιασμού ομάδων έχουν εξελιχθεί πολύ κατά τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας της ανάπτυξης τεχνολογικών μέσων που τις διευκολύνουν (Computers, δίκτυα επικοινωνιών προηγμένης τεχνολογίας, κ.λ.π.).

6.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Ο όρος "Εκπαίδευση Ομάδας" αναφέρεται στην διαδικασία ανακάλυψης, καλλιέργειας, αξιοποίησης των δυνατοτήτων των μελών της ομάδας προς όφελος αυτής, αλλά και των (δίων των ατόμων. Διαμέσου της εκπαίδευσης η ομάδα επιδιώκει την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των στόχων της, την αποφυγή μη απαραίτητων δαπανών και την εξασφάλιση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτικής της ανέλιξης, ή συνδυασμό αυτών, ανάλογα με την μορφή της. Συνεπώς διαφορετικές μορφές εκπαίδευσης συναντάμε σε διαφορετικές ομάδες όπως π.χ. σε ΑΤΥΠΕΣ ή ΤΥΠΙΚΕΣ.

Πριν όμως προχωρήσουμε σε παραπέρα ανάλυση είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι η εκπαίδευση ομάδων διακρίνεται σε δύο κύριες κατηγορίες: σε πρακτική εκπαίδευση (training) και θεωρητική εκπαίδευση (education). Η πρακτική εκπαίδευση ομάδων αναφέρεται στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων, κλίσεων και ικανοτήτων που διαθέτουν τα μέλη της ομάδας. Η θεωρητική εκπαίδευση αναφέρεται στην ανάπτυξη της γνώσης, της κατανόησης και της συμπεριφοράς αντίστοιχα. Είναι σαφές, ότι ενώ μπορεί να λαμβάνουν χώρα ξεχωριστά, είναι ακόμα δυνατόν και να επικαλύπτονται οι δύο αυτές μορφές εκπαίδευσης.

Τα βασικά στάδια της εκπαίδευσης είναι τα ακόλουθα: (1)

- Προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.
- Σχεδιασμός και εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος.
- Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών πραγματοποιείται έπειτα από μηνύματα που λαμβάνει η ομάδα από το περιβάλλον της. Τέτοια μηνύματα είναι ποιες ενέργειες της ομάδας θεωρούνται επικριτέες, ποιές εκροές της προβληματικές, ποιές εισροές της ασύμφορες, κ.λ.π. Άλλη μέθοδος προσδιορισμού των αναγκών της, είναι η έρευνα μεταξύ των μελών της, και η διατύπωση της γνώμης αυτών για τους τομείς που υπέρχει ανάγκη εκπαίδευσης. Τέλος, οι εκπαιδευτικές ανάγκες προσδιορίζονται και από τον προγραμματισμό και σχεδιασμό για μελλοντική δράση της ομάδας, και ανάληψη νέων δραστηριοτήτων.

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος αναφέρεται στον ακριβή προσδιορισμό των εκπαιδευτικών διαδικασιών, στην επιλογή των θεμάτων στα οποία η ομάδα θα εκπαιδευτεί και τέλος στην διεξαγωγή του εκπαιδευτικού προγράμματος. Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει διαλέξεις, προβολή βιντεοταινιών, ανάλυση ρόλων και συμπεριφορών, και πρακτική εξάσκηση στο αντικείμενο διδασκαλίας.

Η αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος αναφέρεται στην μέτρηση του αποτελέσματος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και στην σύγκρισή του προς τους αντικειμενικούς της σκοπούς. Ένας τέτοιος τρόπος αξιολόγησης είναι ο προσδιορισμός των αντιδράσεων, αυτών που παρακολούθησαν το πρόγραμμα, εκ των οποίων προκύπτουν συμπεράσματα για το εάν θεωρούν χρήσιμη την εκπαίδευση ή όχι. Άλλοι τρόποι, είναι η αλλαγή προς το καλύτερο ή όχι, της συμπεριφοράς μεταξύ των μελών, καθώς και ο βαθμός βελτίωσης της απόδοσής τους.

Οι άτυπες ομάδες είναι συνήθως ταυτόχρονα φορέας εκπαίδευσης και εκπαιδευόμενος. Τα τρία παραπάνω στάδια πραγματοποιούνται από την ομάδα, για την ομάδα. Σε πολλές περιπτώσεις την ευθύνη της εκπαιδευτικής διαδικασίας αναλαμβάνει αυτός που αναδείχτηκε μέσα από την άτυπη δομή ως ηγέτης. Άλλες φορές η εκπαίδευση έχει αλλη-

(1) "Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων.", καθ. Χρ. Γ. Φλώρου

λοδιδακτικό χαρακτήρα και το κάθε μέλος αναλαμβάνει την ευθύνη διδασκαλίας του γνωστικού αντικείμενου στο οποίο διακρίνεται. Περ-
ραν τούτου όμως, δεν είναι αδύνατο, η ομάδα να αναθέσει την εκ-
παίδευσή της σε ειδικό σύμβουλο, όταν η τελευταία αφορά εξειδι-
κευμένο αντικείμενο.

Όσον αφορά στις τυπικές ομάδες, οι τεχνικές εκπαίδευσής τους
, επικαλύπτονται σε μεγάλο βαθμό από τις τεχνικές εκπαίδευσης προ-
σωπικού. Με τον όρο "εκπαίδευση προσωπικού" αναφερόμαστε σε όλες
τις τυπικές ομάδες που δραστηριοποιούνται εντός της οργανωτικής
δομής, από αυτές που εντοπίζονται στα κατώτατα κλιμάκια της διοι-
κητικής ιεραρχίας έως και τις ομάδες της ανώτατης διεύθυνσης (Top
Managers Team). Είναι βέβαια προφανές ότι οι κατώτερες ομάδες της
διοικητικής πυραμίδας λαμβάνουν περισσότερο πρακτική εκπαίδευση
και λιγότερο θεωρητική, ενώ η σχέση αυτή αντιστρέφεται καθώς ανε-
ρχόμαστε την ιεραρχική κλίμακα έτσι ώστε οι ανώτερες ομάδες να λαμ-
βάνουν περισσότερο θεωρητική και λιγότερο πρακτική εκπαίδευση. Αυ-
τό συμβαίνει εξαιτίας της διαφοροποίησης του έργου που κάθε ομάδα
επιτελεί στα πλαίσια της ευρύτερης οργάνωσης. Η πρακτική εκπαίδευ-
ση για τις ομάδες που είναι επιφορτισμένες με εκτελεστικό έργο (
Work or Task Groups), ενώ η θεωρητική εκπαίδευση είναι απαραίτητη
για τις ομάδες που έχουν αναλάβει τις διοικητικές δραστηριότητες (
Command Teams).

Η πρακτική εκπαίδευση παρέχεται με τις εξής τεχνικές: (1)

- Εκπαίδευση στην ώρα εργασίας (On-the-job Training). Με την
μέθοδο ο εκπαιδευόμενος ενώ διδάσκεται, συνεισφέρει παράλλη-
λα στις εκροές της επιχείρησης. Την διδασκαλία αναλαμβάνει
είτε κάποιος ειδικός, είτε κάποιος έμπειρος από την ομάδα,
είτε κάποιος ανώτερος στην δικαιοδοσία του οποίου έγγειται
η ομάδα.
- Εκπαίδευση σε χώρους προσομοίωσης των εργασιακών συνθηκών (
Entry Training). Εδώ οι υποψήφιοι προς εκπαίδευση δεν διδά-
σκονται στην ώρα της εργασίας, αλλά εκτός του χώρου εργασίας
και σε συνθήκες που όσο το δυνατόν τον προσεγγίζουν. Έτσι α-
ποφεύγεται η διακοπή της εργασιακής ρουτίνας, καθώς και εσφαλ-
μένες εφαρμογές της εκπαίδευσης, που θα μπορούσαν να είναι ε-
πιζήμιες. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι σε πολλές
περιπτώσεις είναι αδύνατη η προσομοίωση του χώρου εργασίας με
αυτόν της διδασκαλίας, ειδικά όταν ο εξοπλισμός εκτέλεσης έρ-
γου είναι αξιοσέβαστου κόστους. Επιπλέον, η τεχνική αυτή συνι-
στάται μόνο για οργανωτικές μονάδες που έχουν συνεχή ανάγκη
για τις υπηρεσίες ομάδων εργασίας ή καθηκόντων.
- Εκπαίδευση σε συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα (Internship
Training). Με αυτήν την τεχνική, επιλεγμένες ομάδες σπουδαστών
εργάζονται σε επιχειρήσεις, λαμβάνοντας πρακτική εκπαίδευση ό-
σων έχουν θεωρητικά διδαχτεί. Το μειονέκτημα που ενέχει αυτή η
μέθοδος είναι ότι συνήθως απαιτεί αρκετό χρόνο, πολλές φορές
ικανό να αποθαρρύνει ή να κουράσει τα συνεργαζόμενα μέρη.

Αντίστοιχα, οι μέθοδοι παροχής θεωρητικής εκπαίδευσης είναι οι ε-
ξής: (2)

- Μικρής διάρκειας μαθήματα (Short-term Courses). Η διάρκεια των
μαθημάτων κυμαίνεται από λίγες μέρες έως και ένα μήνα. Κατά την

(1), (2) "Personnel Management", Michael J. Jucius

διάρκεια αυτών, οι διοικητικές ομάδες εκπαιδεύονται σε σαφώς καθορισμένα αντικείμενα, όπως η αξιολόγηση εργασίας, η ανάπτυξη συστημάτων, η λήψη αποφάσεων, κ.λ.π.

- Εκπαίδευση λήψης αποφάσεων (Decision-Making Education). Η ομάδα εδώ εκπαιδεύεται στην λήψη αποφάσεων, παίρνοντας από στάδια όπως καθορισμός του προβλήματος, δημιουργία προϋποθέσεων επίλυσης, συγκέντρωση στοιχείων και εναλλακτικών λύσεων, επιλογή και εφαρμογή μιας εναλλακτικής λύσης, και εξαγωγή συμπερασμάτων από το αποτέλεσμα.
- Επιχειρησιακά παιχνίδια (Business Games). Εδώ οι ομάδες διδάσκονται μέσα σε ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο. Η ομάδα που θα λάβει τις καλύτερες αποφάσεις, όσον αφορά προαχθεδιασμένες μεταβολές των μεταβλητών του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, θα είναι και η νικήτρια. Σαφώς η απόφαση που παίρνει κάθε ομάδα επηρεάζει και τις υπόλοιπες, καθώς και στοιχεία όπως την Αγορά, τις υφιστάμενες οικονομικές συνθήκες, τις πωλήσεις της επιχείρησης, το προσωπικό, κ.λ.π. Για κάθε απόφαση που παίρνει η ομάδα, συμπληρώνοντας ειδικά έντυπα, ακολουθεί αξιολόγηση από ειδικούς και έκδοση αποτελεσμάτων (Feedback), με βάση τα οποία η ομάδα πρέπει να επανασχεδιάσει πιο αποτελεσματικά τις αποφάσεις τις.
- Διαδραματισμός ρόλων (Role-Playing). Με αυτήν την μέθοδο, η ομάδα καταρχήν συνέρχεται σε συνεδρίαση. Το δεύτερο στάδιο αποτελεί η δημιουργία μιας κατάστασης από δύο ή περισσότερα άτομα με προαποφασισμένους ρόλους. Οι υπόλοιποι παρακολουθούν, κρατούν σημειώσεις και εκτιμούν τα πιθανά αποτελέσματα της "παράστασης". Επειτα αντιστρέφονται οι ρόλοι, κ.ο.κ. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι οι διδασκόμενοι μαθαίνουν συμμετέχοντας ενεργά σε καταστάσεις που πιθανότατα στο μέλλον θα χειριστούν.

Τελειώνοντας, θα πρέπει να τονιστεί ότι το κόστος εκπαίδευσης των ομάδων είναι απόλυτα δικαιολογημένο για κάθε επιχείρηση. Ακόμα και σε περιπτώσεις αντίθετων ισχυρισμών, ότι δηλαδή δεν λαμβάνεται μέριμνα για εκπαίδευση, οι ομάδες εκπαιδεύονται από μόνες τους, στην πράξη και χωρίς καμία καθοδήγηση, γεγονός το οποίο μπορεί να προκαλέσει ζημιές και δαπάνες πολύ μεγαλύτερες από το όποιο κόστος εκπαίδευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ
ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ρόλος της ηγεσίας σε κάθε μικρή ή μεγάλη, τυπική ή άτυπη κοινωνική ομάδα αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές παραμέτρους που προσδιορίζει την φυσιογνωμία της, την λειτουργία της και την εξέλιξή της. Από πολύ νωρίς σημαντικές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί και θεωρίες έχουν αναπτυχθεί όσον αφορά την μορφή την ηγεσίας μέσα στην επιχείρηση. Παράλληλα είναι αδιαμφισβήτητη η στενή σχέση μεταξύ ηγεσίας και υποκίνησης, αφού ο βαθμός στον οποίο τα διοικητικά στελέχη μπορούν να χαρακτηριστούν σαν ηγέτες εξαρτάται και από την ικανότητα τους να υποκινούν τους υφισταμένους τους. Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να γίνει μια οριοθέτηση αυτών των δύο εννοιών και να παρουσιαστούν τα διάφορα μοντέλα και θεωρίες που έχουν προταθεί κατά καιρούς.

7.2 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΟΡΟΙ

Στην βιβλιογραφία υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός ορισμών της έννοιας που λίγο ή πολύ συμφωνούν μεταξύ τους. Οι διαφοροποιήσεις αφορούν συνήθως φραστικές διατυπώσεις παρά σημαντικές εννοιολογικές προσεγγίσεις.

Η σημασία της ηγεσίας, στην πράξη, μπορεί να έχει δύο διαστάσεις: (1) α) Σημαίνει το σύνολο των προσώπων τα οποία κατέχουν θέσεις (βαθμίδες) στην ιεραρχική πυραμίδα της επιχείρησης, ενός οργανισμού, κ.λ.π. και καλούνται ηγετικά στελέχη.

β) Την δυναμική ιδιότητα της διεύθυνσης, δηλαδή την τέχνη του χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα και περισσότερο αναλυτικά, την διαδικασία δυναμικής ασκήσεως εξουσίας, κατά την οποία ο ηγέτης ασκεί επίδραση, με το να διευθύνει, να καθοδηγεί, να ελέγχει και να προσανατολίζει τις σκέψεις, τα αισθήματα και την συμπεριφορά μιας ομάδας ατόμων.

Στην παρούσα εργασία η προσοχή μας εστιάζεται στην δεύτερη διάσταση της έννοιας της ηγεσίας. Οι ορισμοί που δίνονται παρακάτω ακολουθούν άλλωστε για προσεγγιστική προς αυτή την διάσταση πορεία.

(2) Ο κ. Λογ. Μ. Λιαρμακόπουλος στο βιβλίο του "Οργανωτική και Διοικητική των Επιχειρήσεων" ορίζει ως ηγεσία την επιδεξιότητα του Manager να πείθει και να υποκινεί τους υφισταμένους, ώστε αυτοί να επιδιώκουν την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης μετά ζήλου και εμπιστοσύνης.

Κινούμενος στο ίδιο πλαίσιο ο κ. Δ. Μπουραντάς δίνει τον ακόλουθο ορισμό: "Η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί σαν η διαδικασία επηρεασμού των πράξεων, της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα." (3)

Συγγενής με την έννοια της ηγεσίας είναι και αυτή του Management. Γίνεται όμως παραδεκτό ότι οι δύο αυτοί όροι δεν ταυτίζονται αλλά αντίθετα ο πρώτος αποτελεί ένα μέρος του δεύτερου. Επίσης η έννοια της ηγεσίας δεν είναι σε καμία περίπτωση ταυτόσημη αυτών της διοίκησης, της δύναμης (power, pouvoir), της επιρροής (influence) και της εξουσίας.

(1) ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, Μ.Στ. ΠΛΑΚΙΩΤΗ

(2) ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Λογ.Μ.ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ

(3) MANAGEMENT ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, Δ.ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ

Η άσκηση της ηγεσίας αποτελεί στην πραγματικότητα "τέχνη", πλην όμως δεν είναι δυνατό να αγνοηθεί η συμβολή της επιστημονικής σκέψης, μεθοδολογίας και γνώσεων, σε σημαντικό συμπλήρωμα των προσόντων και ικανοτήτων κάθε ηγέτη. Επίσης η άσκηση της διοικήσεως αποτελεί περισσότερο "επιστήμη", της οποίας όμως απαραίτητο συμπλήρωμα είναι πάντοτε η ανάλογη τεχνική δεξιότητα.

7.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Ο Frederick Winslow Taylor (1), ένας από τους πιο γνωστούς θεωρητικούς στον χώρο της οργάνωσης, στις αρχές του εικοστού αιώνα έθεσε τις βάσεις για μια συστηματικότερη μελέτη της επιστήμης μας με την θεωρία του περί επιστημονικής διοίκησης, "Scientific Management". Σύμφωνα με αυτή έργο του ηγέτη ήταν να οργανώσει και να επιβάλλει, εκτελέσιμα κριτήρια που θα οδηγούσαν στην επίτευξη των στόχων της ομάδας. Στη δεκαετία όμως του '20 και στις αρχές του '30 η θεωρία του Taylor θα αντικατασταθεί από αυτήν του E. Mayo που ονομάστηκε θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων (human relations movement). Έργο του ηγέτη, σύμφωνα με τον Mayo ήταν να διευκολύνει την πραγματοποίηση του σκοπού της συνεργασίας ανάμεσα στους υφισταμένους ενώ παράλληλα να τους δώσει ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη. Το κύριο σημείο της θεωρίας, σε αντίθεση με αυτήν του "Scientific Management", ήταν ότι αναφερόταν στις ανάγκες του ατόμου και όχι στις ανάγκες των μελών της οργάνωσης.

α) ΤΑ ΤΡΙΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ. Η πρώτη όμως συστηματική έρευνα πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη ως προς την ομάδα έγινε στην δεκαετία του 1930 στο πανεπιστήμιο Iowa από τους R. Lippitt, R. White κάτω από την καθοδήγηση του K. Lewin. Εχόντας ως κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη, και με τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας είναι το αυταρχικό, το δημοκρατικό, και το εξουσιοδοτικό (laissez-faire). Συμπέρασμα της ομάδας των ερευνητών ήταν ότι το δημοκρατικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς είναι εκείνο που οδηγεί στην μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

β) Η ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Υ (2). Ο καθ. Douglas Mc Gregor διδάξε ότι οι σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου και η διαμόρφωση του τύπου ηγεσίας, βασίζονται σε μια από τις δύο υποθέσεις που ο ίδιος κάνει, καθώς επίσης και οι δι-οικούντες, για την ανθρώπινη φύση και τις αντιδράσεις της στην εργασία, υποθέσεις που τις αποκαλεί, αντίστοιχα, θεωρίες "Χ" και "Υ".

Σύμφωνα με την πρώτη, η οποία ουσιαστικά στηρίζει το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, οι άνθρωποι κατά μέσον όρο είναι σκνηροί και αντιπαθούν την εργασία τους, δεν επιθυμούν να αναλάβουν ευθύνες, δεν έχουν φαντασία και δυνατότητες να αναπτύξουν πρωτοβουλίες. Στο αντίθετο άκρο βρίσκεται η θεωρία "Υ" πάνω στην οποία βασίζεται η δημοκρατική ηγετική συμπεριφορά. Σύμφωνα με αυτήν ο μέσος άνθρωπος αγαπά την εργασία, είναι υπεύθυνο άτομο, μπορεί και θέλει να αναπτύσσει πρωτοβουλίες όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες. Βέτοντας σαν κριτήριο την αποτελεσματικότητα ο ηγέτης που ακολουθεί την θεωρία "Υ" με μέτρο και σύνεση βρίσκεται πιο κοντά στην επιτυχία των σκοπών της ομάδας.

γ) MICHIGAN LEADERSHIP STUDIES AND OHIO LEADERSHIP STUDIES. Δύο σημαντικές μελέτες του Survey Research Center του πανεπιστημίου του Michi-

(1,2) MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, PAUL HERSEY-KEN BLANCHARD

gan και του Bureau of Business Research του πανεπιστημίου του Ohio, 1945. Τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξαν αυτές οι δύο έρευνες είναι ότι υπάρχουν δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς, δύο ομάδες χαρακτηριστικών που φαίνονται να συσχετίζονται μεταξύ τους και σαν ποικίλοι δείκτες της αποτελεσματικότητας. Η μεν πρώτη ονομάστηκε "Employee Orientation" (για το πανεπιστήμιο Michigan) ή "Initiating Structure" (για το πανεπιστήμιο του Ohio) και πρεσβεύει ότι οι ηγέτες νιώθουν την σπουδαιότητα του κάθε μέλους της ομάδας τους, ενδιαφέρονται για αυτούς και αποδέχονται την ατομικότητά τους και τις προσωπικές τους ανάγκες. Η δε δεύτερη ονομάστηκε "Production Orientation" (για το πανεπιστήμιο Michigan) ή "Consideration" (για το πανεπιστήμιο Ohio) και στηρίζεται στο ότι οι ηγέτες θεωρούν τα μέλη της ομάδας τους σαν εργαλεία που εκπληρώνουν τους στόχους της επιχείρησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης του πανεπιστημίου του Ohio διαχωρισμός των δύο διαστάσεων δεν υπάρχει. Η συμπεριφορά του ηγέτη θα μπορούσε να περιγραφεί σαν συνδυασμός αυτών των δύο. (1)

Για μια ελληνική απόδοση αυτών των δύο εννοιών θα χρησιμοποιήσουμε την ορολογία "Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους" και "Προσανατολισμός προς τα καθήκοντα" αντίστοιχα. (2)

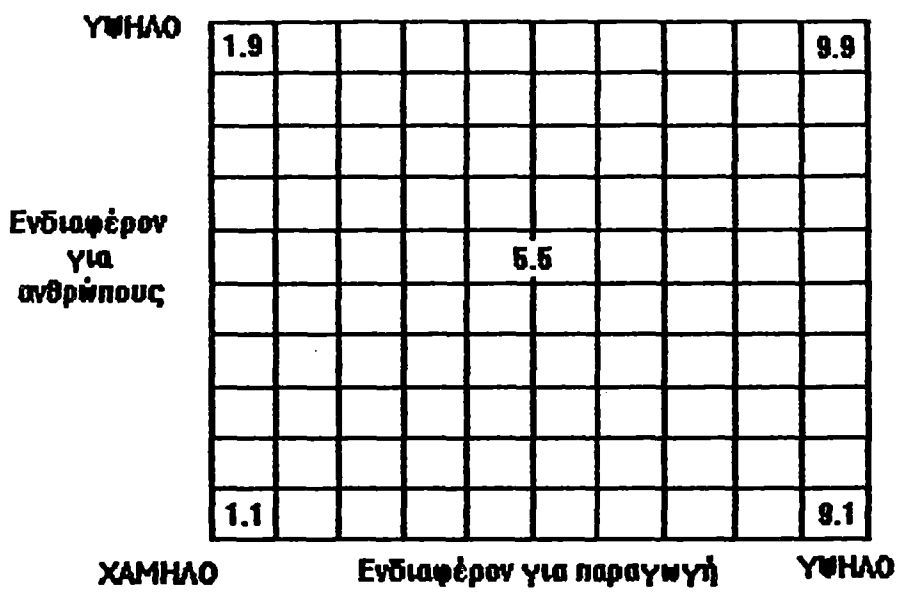
δ) ΤΟ ΣΥΝΕΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΤΩΝ W.SCHMIDT ΚΑΙ R.TANNENBAUM. Η κεντρική ιδέα της θέσης των δύο συγγραφέων είναι ότι η αποτελεσματικότητα των διαφόρων στυλ ηγεσίας είναι συνάρτηση τριών κατηγοριών ή δυνάμεων όπως τις ονομάζουν, που αναφέρονται στον ηγέτη, τους υφιστάμενους και την κατάσταση. Συγκεκριμενοποιώντας τις απόψεις τους θεωρούν ότι υπάρχει μια συνέχεια μεταξύ των διαφόρων στυλ ηγεσίας που ξεκινά από το αυταρχικό στυλ και καταλήγει στο δημοκρατικό. Ενδιάμεσα αυτών των δύο υφίστανται και άλλα στυλ ηγεσίας περισσότερο ή λιγότερο αυταρχικά ή δημοκρατικά. Το θεωρητικό υπόδειγμα των R.Tannenbaum και W.Schmidt έχει χαρακτηριστεί ότι αποτελεί ουσιαστική συμβολή στην κατανόηση του φαινομένου της ηγεσίας. (3)

7.4 ΛΟΙΠΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΕΣ

α) ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ LIKERT. Ο Rensis Likert, διευθυντής του Ινστιτούτου Κοινωνικών Ερευνών του πανεπιστημίου του Michigan, και οι συνεργάτες του, πέρα από τα άλλα σημαντικά συμπεράσματα για το φαινόμενο της ηγεσίας στα οποία κατέληξαν, τόνισαν την ανάγκη ο ηγέτης να ευνοεί την ομαδική εργασία και να αναπτύσσει το συλλογικό πνεύμα. Ο συντονισμός των ομάδων είναι προϋπόθεση αποτελεσματικής λειτουργίας τους. Ο Likert υποστηρίζει ότι ο αποτελεσματικός συντονισμός επιτυγχάνεται από άτομα που ανήκουν σε δύο ομάδες (Linkipin).

β) Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ ΤΩΝ BLAKE AND MOUTON. Ακολουθώντας τις έρευνες του πανεπιστημίου του Ohio και του πανεπιστημίου του Michigan περί δύο διαστάσεων της ηγετικής συμπεριφοράς, ο R.Blake και ο J.Mouton κατέληξαν στις αρχές της δεκαετίας του '60 σε μια τυπολογία των στυλ ηγεσίας πάνω σε μια σχάρα που έγινε πάρα πολύ γνωστή σε όλον τον κόσμο με το όνομα διοικητική σχάρα (Managerial Grid) (σχήμα 7.1).

(1) MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, PAUL HERSEY-KEN BLANCHARD
(2), (3) MANAGEMENT ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, Δ. ΜΠΟΥΡΠΑΝΤΑΣ



ΣΧΗΜΑ 7.1 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ ΤΩΝ ΜΟΥΤΟΝ ΚΑΙ BLAKE

Τελειώνοντας την αναφορά μας στις θεωρίες της ηγετικής συμπεριφοράς αξίζει να αναφέρουμε ότι θεωρητικά υποδείγματα έχουν αναπτύξει επίσης:

- I) Ο Fiedler με το λεγόμενο ενδοχομενικό υπόδειγμα.
- II) Οι Hersey και Blanchard με την θεωρία του Κύκλου Ζωής.
- III) Οι Vroom και Yetton με το μοντέλο τους, και
- IV) Οι R. House και G. Evans με την θεωρία των στόχων (path goal theory) που τις βάσεις της έθεσε ο Georgopoulos και οι συνεργάτες του στο πανεπιστήμιο του Michigan.

7.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ

Στην προηγούμενη ανάλυση των διαφόρων μοντέλων και θεωριών που έχουν προταθεί κατά καιρούς για τον τομέα της ηγεσίας παρατηρούμε ότι όλα προσπαθούν να καθοδηγήσουν στην όσα το δυνατόν πιο αποτελεσματική συμπεριφορά του ηγέτη. Από την στιγμή που υπάρχει μια αποτελεσματική ηγεσία μέσα σε μια ομάδα τότε αυτή έχει τις προϋποθέσεις για να μπορέσει να επιτύχει τους σκοπούς και τους στόχους της.

Σύμφωνα με τους Tannenbaum & Schmidt στο κλασικό πλέον άρθρο τους με τίτλο "Πως να επιλέγεται ένα πρότυπο στυλ ηγεσίας", που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business Review οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να έχουν ορισμένες κεραιές ώστε να μπορούν να συλλαμβάνουν τις αλλαγές στο περιβάλλον τους. "Ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι εκείνος, που κάθε στιγμή έχει συνείδηση των δυνάμεων εκείνων οι οποίες είναι οι πιο ουσιαστικές για την διαμόρφωση της συμπεριφοράς του. Αυτός κατανοεί επακριβώς τον εαυτό του, τα άτομα και την ομάδα με την οποία αλληλεπιδρά, όπως επίσης κατανοεί και την εταιρία και το ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο αυτός δρα, και βεβαίως είναι σε θέση να εκτιμήσει το τωρινό επίπεδο ετοιμότητας για ανάπτυξη των υφισταμένων του. Ο κατάλληλος ηγέτης είναι εκείνος που μπορεί να συμπεριφέρεται κατάλληλα σύμφωνα με τρεις αντιλήψεις (εαυτός του, άτομα και ομάδα). (1)

7.6 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

Για να μπορέσουμε να δώσουμε απάντηση σε αυτό το ερώτημα πρέπει να ξεκινήσουμε από την βάση ότι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν γεννιούνται αλλά γίνονται. Αυτό το λέμε χωρίς να θέλουμε να μειώσουμε τους ενδογενείς παράγοντες (κληρονομικούς) που διαμορφώνουν την προσωπικότητα ενός ατόμου και κατ' επέκταση ενός ηγέτη, αλλά για να τονίσουμε τους εξωγενείς (περιβάλλοντος) που αναφέρονται στην απόκτηση εκπαίδευσης και ικανοτήτων.

Ο Fr. Baumgarten θέλοντας να σκιαγραφήσει την προσωπικότητα ενός πραγματικά επιτυχημένου ηγέτη επιχειρησιακής ομάδας παραθέτει μια σειρά χαρακτηριστικών τα οποία τον περιγράφουν. Μεγάλη σημασία δίνει στους ενδογενείς παράγοντες που χαρακτηρίζουν, πρώτα από όλα, τον ηγέτη ως άνθρωπο. Ο Fr. Baumgarten αναφέρει ότι απαιτείται, όπως είναι φυσικό άλλωστε, μια σταθερή και ισορροπημένη προσωπικότητα η οποία να χαρακτηρίζεται από οξυδέρκεια, ειλικρίνεια, εντιμότητα, ευθύτητα. Ο ηγέτης δεν μπορεί παρά να έχει θετική αντίληψη για την ζωή, με φιλοδοξίες, ενθουσιασμό και ευθύνη για τις δραστηριότητες τις οποίες του έχουν αναθέσει

(1) ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ, Κ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

να επιτελέσει. Επίσης, συμπληρωματικά συστατικά της προσωπικότητας ενός αποτελεσματικού ηγέτη μιας ομάδας είναι να έχει αυτοπειθαρχία, να είναι εξυπηρετικός, δραστήριος, να έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, λεπτότητα στους τρόπους του και να παίρνει την ευθύνη των πράξεών του.

Ο Fr. Baumgarten δεν σταματάει μόνο στους ενδογενείς αλλά επεκτείνει την ανάλυσή του και στους εξωγενείς παράγοντες διαμόρφωσης της πνευματικής οντότητας ενός ηγέτη. Επικεντρώνεται ιδιαίτερα στην περιγραφή ενός ηγέτη με ευρεία παιδεία, που έχει επαρκείς γνώσεις για να κρίνει καταστάσεις και να παίρνει σωστές αποφάσεις, που γνωρίζει καλά την ανθρώπινη ψυχολογία και χειρίζεται σωστά το γραπτό και προφορικό λόγο.

Τέλος θέλοντας να δώσει την εικόνα της ιδανικής ηγεσίας παρουσιάζει έναν κατάλογο χαρακτηριστικών που περιγράφουν την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας και συμπληρώνουν το παζλ της προσωπικότητας ενός ηγέτη που μπορεί να οδηγήσει την ομάδα προς την επίτευξη των στόχων της. Μιλάει λοιπόν για έναν ηγέτη που εξετάζει τις γνώμες των άλλων χωρίς προκαταλήψεις, κρίνει δίκαια την εργασία των υφισταμένων του, κερδίζει την εμπιστοσύνη τους και είναι επιεικής. Ένας χαρισματικός ηγέτης αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση, γνωρίζει να καθοδηγεί τους ανθρώπους, αξιοποιεί την πείρα του και έχει πίστη στον σκοπό του. Επίσης είναι απαιτητικός από τον εαυτό του, παίρνει πρωτοβουλίες και γνωρίζει να επιβάλλεται. (1)

Σε μια έρευνα του Management Center Europe σχετικά με τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη μιας επιχειρηματικής ομάδας, οι ερωτηθέντες έδωσαν την ακόλουθη εικόνα: έχει την ικανότητα να δημιουργεί ομάδες (96%), να ακούει αποτελεσματικά (93%), να λαμβάνει αποφάσεις (87%), να κρατάει τα καλά στελέχη (86%), και να επιλέγει ικανούς συνεργάτες (85%). (2)

Συνοψίζοντας από την μια το κατάλογο των χαρακτηριστικών που παραθέτει ο Fr. Baumgarten και μελετώντας παράλληλα τα αποτελέσματα των ερευνών του Management Center Europe καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα: οι σύγχρονες επιχειρηματικές απαιτήσεις και κοινωνικές συνθήκες έχουν την ανάγκη ενός ηγέτη με ανθρωποκεντρικές αρχές και με ένα πλούσιο φάσμα γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων. Η ομάδα για να μπορέσει να λειτουργήσει δεν μπορεί πια να στηριχθεί στα πρότυπα των παλαιότερων γενεών που γαλουχήθηκαν με διαφορετικές ιδέες και αξίες από τις σημερινές. Έχει την ανάγκη ενός ηγέτη που να θέτει τον στόχο ή τους στόχους της και να την κατευθύνει προς αυτούς αξιοποιώντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ικανότητες των μελών της. Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει κλίμα ενότητας και εμπιστοσύνης μέσα στην ομάδα έτσι ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για την επιτυχία της.

7.7 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

7.7.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Συμφασμένη με την έννοια της ηγεσίας είναι και η έννοια της υποκίνησης. Ένας καλός ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες των μελών της ομάδας και να τους υποκινεί βάσει αυτών με σκοπό να επιτύχει τους στό-

(1) ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, Μ.Σ. ΠΛΑΚΙΩΤΗΣ

(2) ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ, Κ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

χους που έχει θέσει η ομάδα. Δεν είναι άλλωστε σπάνιο το φαινόμενο σε μια ομάδα να παρουσιάζονται μέλη της με έντονη αποδοτικότητα και άλλα να εμφανίζουν χαμηλής απόδοσης έργο. Για να μπορέσει όμως να λειτουργήσει σωστά η ομάδα πρέπει να υπάρχει προσφορά των μεγίστων δυνατοτήτων που μπορεί να αποδώσει κάθε μέλος της.

Μέσα στον επιχειρηματικό χώρο η υποκίνηση δεν περιορίζεται μόνο στην παρατήρηση των ενεργειών των εργαζομένων αλλά εξαπλώνει το πεδίο δράσης της και στις προσπάθειες που κάνει ο ηγέτης προκειμένου να κατανοήσει τις ανάγκες των μελών της ομάδας του και παράλληλα να τους δώσει τα κατάλληλα κίνητρα για να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Βάσει αυτού του θεωρητικού πλαισίου δίνονται και οι ακόλουθοι ορισμοί:

α) Η έννοια της υποκίνησης δεν αναφέρεται μόνο στον στενό επιχειρησιακό χώρο, έπως είναι φυσικό σχετίζεται και με την ευρύτερη κοινωνική συμπεριφορά του ατόμου που σε κάθε ενέργειά του παρακινείται από διάφορους παράγοντες που τον επηρεάζουν συνειδητά ή ασυνειδητά. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ανάγκες που δημιουργούν κίνητρα στο άτομο και το καθοδηγούν προς μια ορισμένη συμπεριφορά-κατεύθυνση. Η υποκίνηση λοιπόν θα μπορούσε να ορισθεί σαν την εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του. (1)

β) Σύμφωνα με τον Μ. Πλακιώτη υποκίνηση είναι η εκ μέρους του προϊσταμένου δημιουργία στους υφισταμένους ενός αισθήματος συμμετοχής, εγκρίσεως και ταύτισης ή συναίνεσης στους σκοπούς και τα προβλήματα της επιχείρησης. (2)

γ) Τα (δύο) βήματα ακολουθεί και ο Λ. Λιαρμακόπουλος: "Ως υποκίνηση εννοούμε την παροχή κινήτρων προς τους υφισταμένους, ώστε να δράσουν κατά τον επιθυμητό τρόπο. (3)

Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί πραγματικά ένα από τα πλέον βασικά θέματα της διοικητικής επιστήμης, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με την απόδοση στο χώρο εργασίας. Δεν πρέπει να παραλείψουμε ότι όσες προσπάθειες μελέτης και υπολογισμού γίνονται, όσα συστήματα και μέθοδοι ελέγχου και εάν συσταθούν από την πλευρά του ηγέτη κανένα δεν θα έχει επιτυχία αν τα μέλη της επιχειρηματικής ομάδας, οι εργαζόμενοι δεν έχουν θέληση και ενδιαφέρον για την υλοποίησή τους.

7.7.2 ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΑΝ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Έπως αναφέραμε, για να μπορέσει ένα άτομο να παρακινηθεί προς μια ορισμένη συμπεριφορά πρέπει να υπάρχει μια εσωτερική δύναμη, πίεση-ώθηση που την ονομάζουμε κίνητρο. Αυτή με την σειρά της ξεπηδά από την ύπαρξη μιας ανάγκης. Ξεκινώντας από αυτή την σχέση μεταξύ αναγκών και κινήτρων και θέλοντας να απαντήσουν στο ερώτημα τι κάνει τους ανθρώπους να εργάζονται, οι έρευνες οδήγησαν σε δύο βασικά θεωρητικά υποδείγματα. Το πρώτο του Abraham Maslow, η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών και το δεύτερο η θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του F. Herzberg. Παρακάτω θα γίνει μια παρουσίαση αυτών των υποδειγμάτων:

α) Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ-Α. MASLOW. Τη θεωρία του ο Maslow την στήριξε πάνω σε κλινικά πειράματα και παρατηρήσεις. Έλες τις ανθρω-

(1) MANAGEMENT, ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ

(2) ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, Μ. ΠΛΑΚΙΩΤΗΣ

(3) ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Λ. ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ

πινες ανάγκες ο Maslow τις κατέταξε σε μια πυραμίδα με βάση το βαθμό σπουδαιότητάς τους για το άτομο. Ύψι στην βάση της πυραμίδας τοποθέτησε τις φυσιολογικές ανάγκες (physiological needs), στο δεύτερο επίπεδο τοποθέτησε τις ανάγκες ασφαλείας (safety and security needs), στην τρίτη βαθμίδα τις κοινωνικές ανάγκες (belonging and social needs), στην τέταρτη βαθμίδα τοποθέτησε τις ανάγκες αναγνώρισης (esteem and status needs) και, τέλος, στην ανώτατη βαθμίδα τοποθέτησε τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή αυτοσλοκλήρωσης (self-actualization and fulfillment needs). Οι ανάγκες της πρώτης και της δεύτερης βαθμίδας χαρακτηρίζονται σαν κατώτερες ανάγκες, ενώ οι ανάγκες της τρίτης, τέταρτης και πέμπτης βαθμίδας χαρακτηρίζονται ως ανώτερες ανάγκες. (σχήμα 7.2)

Με απλά λόγια η θεωρία αναγκών του Maslow μας λέει πως υποκινούνται τα άτομα στην εργασιακή ομάδα που ανήκουν, με βάση τις ανάγκες τους. Η υποκίνηση αυτή εκφράζει μια σχέση διαβάθμισης από τις κατώτατες στις ανώτατες ανάγκες και μάλιστα υπάρχει και περιορισμός ότι η ικανοποίηση των αναγκών της προηγούμενης βαθμίδας δραστηριοποιεί τις ανάγκες της επόμενης. Αυτό το συμπέρασμα βγαίνει από τις δυο βασικές αρχές που διέπουν την ιεραρχία αναγκών του Maslow, οι οποίες είναι η αρχή της έλλειψης-επικυριαρχίας και η αρχή της ικανοποίησης-δραστηριοποίησης.

Σκοπός του ηγέτη είναι να δημιουργήσει ένα κατάλληλο περιβάλλον για την ικανοποίηση των αναγκών των μελών της ομάδας του. Όσο το εργασιακό περιβάλλον παρέχει μεγαλύτερη δυνατότητα ικανοποίησης περισσότερων αναγκών, τόσο πιο υποκινητικό θα είναι για τους εργαζόμενους. Οι προσπάθειες μάλιστα πρέπει να επικεντρώνονται στη διευκόλυνση της ικανοποίησης των ανώτερων αναγκών.

Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι η διαδικασία εμφάνισης και ικανοποίησης των αναγκών είναι μια διαδικασία χωρίς τέλος. Έτσι το πρόβλημα της υποκίνησης δεν μπορεί να λυθεί με την ικανοποίηση μιας επιμέρους ανάγκης σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, αλλά απαιτεί μια διαρκή προσπάθεια εκ μέρους των διοικητικών στελεχών. (1)

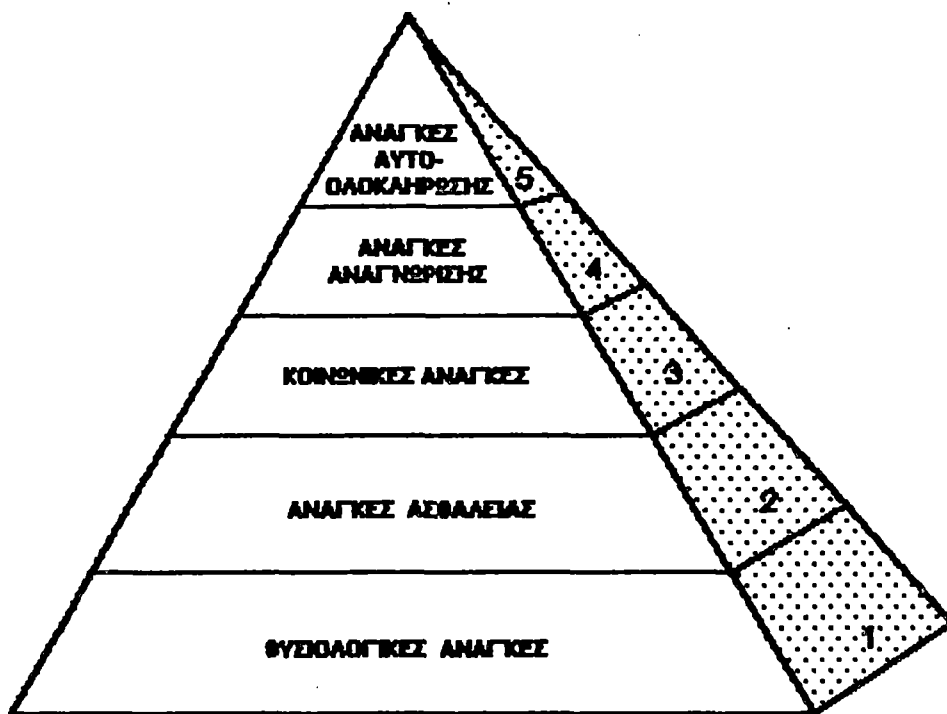
7.7.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ F.HERZBERG

Η θεωρία του Herzberg είναι η πιο συζητημένη και αποδεκτή, (ως στο χώρο της διοίκησης παρά τις έντονες κριτικές που έχουν γίνει). Είναι ουσιαστικά μια περαιτέρω ανάπτυξη αυτής του Maslow. Ο Maslow προσπάθησε να δείξει ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου, ενώ ο Herzberg προσπάθησε να δείξει τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στον χώρο της επιχείρησης.

Σύμφωνα με αυτή την θεωρία υπάρχουν δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά του κάθε μέλους των επιχειρησιακών ομάδων. Την πρώτη κατηγορία ο Herzberg την ονόμασε παράγοντες υγιεινής (hygiene factors) ή διατήρησης. Αυτοί οι παράγοντες εμποδίζουν να υπάρξει στους εργαζόμενους το συναίσθημα της δυσαρέσκειας και συνεπώς να διατηρούν την απόδοσή τους σε αποδεκτό επίπεδο. Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας ονομάστηκαν παράγοντες παρακίνησης (ή κίνητρα). Η ύπαρξη τους κάνει τους εργαζόμενους να έχουν την διάθεση ή θέληση να αποδώσουν όλο και περισσότερο.

Για τους ηγέτες των ομάδων και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διευθύνουν τα μέλη τους ο Herzberg προτείνει επτά βασικές αρχές, που κύρια

(1) ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ, Κ.ΑΘ.ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ



ΣΧΗΜΑ 7.2 Η ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW

αναφέρονται στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας, την μείωση της αυστηρότητας της επίβλεψης, την ουσιαστικοποίηση του περιεχομένου των καθηκόντων των εργαζομένων (σχήμα 7.3).

ΣΧΗΜΑ 7.3 - Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ HERZERG

| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ Η ΔΙΑΤΗΡΗΣΗΣ (ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΔΟΥΛΕΙΑΣ) | ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (Η ΙΔΙΑ Η ΔΟΥΛΕΙΑ) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Πολιτική της επιχείρησης και διοίκησης - Τρόπος εποπτείας - Διαπροσωπικές σχέσεις (με προϊστάμενους, ομοιόβαθμους υφιστάμενους - Ασφάλεια - αιγουργιά - Συνθήκες εργασίας - Μισθός - Θέση | <ul style="list-style-type: none"> - Επιτεύγματα - Αναγώριση - Δυνατότητες ανάπτυξης - Δυνατότητες προαγωγών - Ενδιαφέρον της δουλειάς - Ευθύνη |
| <p>ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ - ΟΧΙ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑ</p> | <p>ΟΧΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ</p> |

7.7.4 ΛΟΙΠΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ

Εκτός από τον Maslow και τον Herzberg και άλλοι ερευνητές έχουν ασχοληθεί και έχουν διατυπώσει τις θεωρίες τους σχετικά με την υποκίνηση των εργαζομένων. Αξίζει να αναφέρουμε: την θεωρία του Erg και Alderfer, που αποτελεί ανάπτυξη της θεωρίας του Maslow και αυτής του Herzberg, την θεωρία της δικαιοσύνης (equity theory) που κύρια ανέπτυξε ο Stacy Adams, τη θεωρία των προσδοκιών (expectancy theory) του Victor Vroom του οποίου οι βασικές σκέψεις ξεκίνησαν από τις εργασίες των ψυχολόγων Kirk Lewin και Edward Tolman, το υπόδειγμα των Porter-Lawler, και τέλος η θεωρία των επιτευγμάτων του Mc Clelland.

7.7.5 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Ενας αποτελεσματικός ηγέτης μιας ομάδας πρέπει να γνωρίζει τα μέσα και τις τεχνικές που πρέπει να χρησιμοποιήσει για να υποκινήσει τους υφισταμένους του προς την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Η πρώτη βασική πρακτική παρακίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές. Αυτές οι ανταμοιβές μπορεί να είναι οικονομικές ή και μη οικονομικές.

Τα οικονομικά κίνητρα θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε δυο βασικές κατηγορίες: τα ατομικά βραβεία επιδόσεων και οι συμμετοχές στο αποτέλεσμα. Στη μεν πρώτη κατηγορία παρουσιάζονται μια σειρά από βραβεία που αναφέρονται στην ατομική απόδοση του εργαζομένου. Τέτοια είναι τα βραβεία παραγωγικότητας, ποιότητας, παρουσίας, βελτιώσεων και συμπεριφοράς.

Στην προσπάθεια να εξαλειφθούν τα μειονεκτήματα των ατομικών βραβείων επιδόσεων (ατομικά, μη σύνδεση με το συνολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης, δυσκολίες στη μέτρηση της ατομικής επίδοσης) οδηγηθήκαμε στη δημιουργία συλλογικών συστημάτων οικονομικών κινήτρων που συνδέονται με τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Έτσι δημιουργήθηκε η δεύτερη κατηγορία οικονομικών κινήτρων, οι συμμετοχές στα αποτελέσματα.

Πέρα όμως από τα οικονομικά κίνητρα υπάρχουν και τα μη οικονομικά. Σαν τέτοιο κίνητρο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η στοχοθεσία. Η εμπειρία έχει αποδείξει ότι όταν τα άτομα μιας ομάδας εργάζονται με συγκεκριμένους στόχους είναι πιο αποδοτικά από το να εργάζονται χωρίς στόχους. Στη στοχοθεσία και στην τεχνική της "διοίκησης μέσω στόχων" θα γίνει εκτενής αναφορά στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

**ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ
ΣΤΗΝ ΛΕΠΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ**

8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Τα προβλήματα είναι αναπόφευκτο συμβάν για τις ομάδες . Αρχίζουν απ'τη στιγμή που συναντάται για πρώτη φορά η ομάδα και τελειώνουν όταν αυτή διαλύεται . Έμφως τα προβλήματα δεν μειώνουν πάντα την αποτελεσματικότητα της ομάδας . Αντιθέτως δυναμώνουν την ικανότητα να ανταποκρίνεται στις δύσκολες καταστάσεις που αντιμετωπίζει . Τα προβλήματα που προσκρούει η αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων πρέπει να είναι γνωστά στα διοικητικά στελέχη ώστε να τα εντοπίζουν και να αντιμετωπίζονται επιτυχώς .

8.2 ΣΥΝΔΕΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΟΜΑΔΑΣ

Σε αυτό το στάδιο βρίσκεται η ουσία για την αντιμετώπιση του προβλήματος και η φύση του , που καλείται η ομάδα να χειριστεί .

Ειδικοί και σχολιαστές έχουν χαρακτηρίσει δύο μεγάλα πλεονεκτήματα της ομάδας που έχει όταν αντιμετωπίζει προβλήματα . Αυτά είναι το μεγαλύτερο εύρος εμπειρίας , προοπτικών και γνώσεων που μπορούν να συγκεντρωθούν για την αποτελεσματική λύση των διαφόρων προβλημάτων και η δυνατότητά της να γίνει αυτοκατευθυνόμενη και ικανή να χειριστεί μόνη της τα θέματα που την απασχολούν . Επειδή μία ομάδα αποτελείται από άτομα - μέλη με διαφορετικά υπόβαθρα , μπορεί να προσεγγίσει διάφορες εισροές πιο γρήγορα από αυτούς που λειτουργούν με την παραδοσιακή ιεραρχική δομή επικοινωνίας . Αναλογιζομένου τον ταχύ ρυθμό με τον οποίο το επιχειρησιακό περιβάλλον μεταβάλλεται , καθίσταται αναγκαίο για τις ομάδες να προχωρήσουνε ένα βήμα παραπέρα - να θέσουν τις στρατηγικές τους με βάση τις πληροφορίες που έχουν . (1)

Στη δομή της πυραμίδας , θα υπήρχε ένα μοντέλο που θα τοποθετούσε τη στρατηγική στη κορυφή , τις τακτικές στη μέση και την εργασία στη βάση . Όμως ο ρυθμός αλλαγής του περιβάλλοντος δεν επιτρέπει την αποτελεσματική λειτουργία της παραπάνω δομής για την μεταφορά πληροφοριών . Οι εργάτες δεν μπορούν να περιμένουν για να τους πουν τι θα κάνουν ούτε οι αρμόδιοι για τη στρατηγική της επιχείρησης έχουν την πολυτέλεια του χρόνου για εκτενή ανάλυση των δεδομένων και προσέγγιση πολλών εναλλακτικών λύσεων . Η στρατηγική , η τακτική και η εργασία συνδέονται μεταξύ τους ως αδιαίρετες δραστηριότητες για κάθε ομάδα .

Όταν κυριαρχούσε το μοντέλο της πυραμίδας οι επιχειρήσεις θεωρούσαν ότι υπήρχε λύση για όλα τα προβλήματα αφού είχε καθοριστεί η στρατηγική που θα ακολουθούσε . Το διοικητικό στέλεχος συχνά ακολουθούσε έξι βήματα για να αντιμετωπίσει τα προβλήματα :

Πρώτα καθόριζε το πρόβλημα , ύστερα σκεφτόταν έναν αριθμό εναλλακτικών λύσεων , έπειτα καθόριζε τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογηθεί κάθε εναλλακτική λύση και τα χρησιμοποιούσε για να βγει η καλύτερη απ'αυτές . Επόμενο βήμα ήταν η εφαρμογή της λύσης και τέλος αναζητούσε επαναπληρωφοριοδότηση για την αποτελεσματικότητα της λύσης του . (1)

(1) ORGANIZATIONAL DYNAMICS , WINTER, PAGE 37

Η παραπάνω μέθοδος αποδείχθηκε πιο αποτελεσματική από το να διοχετεύονται όλες οι ενέργειες στην πρώτη λύση που θα εμφανίζονταν . Όμως ούτε αυτή ήταν το ίδιο καλή για όλα τα προβλήματα και κυρίως για εκείνα που δεν ήταν χειροπιαστά και δεν μπορούσαν να οριστούν ούτε να εκφραστούν σε αλγόριθμους ώστε να λυθούν .

8.3 ΠΡΟΒΛΗΜΜΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

8.3.1

Το μέγεθος της απειλής από ένα πρόβλημα εξαρτάται από την ετοιμότητα και την ικανότητα της ομάδας όσο και στο καθαυτό πρόβλημα . Όμως , παρόλο ότι κάποιες ομάδες είναι πιο δυνατές και ώριμες από άλλες , οι ομάδες ως ενότητα για απόδοση ξεπερνούν κατά πολύ τα άτομα καθώς και τις πολύ μεγάλες επιχειρηματικές ομάδες , όσον αφορά την ευελιξία και τις πηγές με τις οποίες ξεπερνούν τα εμπόδια που εμφανίζονται στην λειτουργία τους .

Οι αληθινές ομάδες προσαρμόζονται στις προκλήσεις πολύ καλά . Σχεδόν πάντα υπήρξαν μέλη ψευδο-ομάδων που "κολλήσανε" αντί να ενεργοποιηθούν με τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν . Άλλες φορές , μία ομάδα ξεπερνάει πολλά προβλήματα και αποδίδει πολύ καλά ώσπου ένα απρόοπτο γεγονός όπως η αλλαγή του ηγέτη της , στέλνει την ομάδα σε μία καθοδική πορεία .

8.3.2

Τα πιο σημαντικά προβλήματα που αναφέρονται στην ομάδα είναι :

- A) το υψηλό κόστος σε χρόνο και χρήμα
- B) η αναποφασιστικότητα
- Γ) ο συμβιβασμός των μελών σε ένα ελάχιστο κοινό παρονομαστή
- Δ) η επιβολή ενός ατόμου πάνω στην ομάδα
- Ε) η διαίρεση της ευθύνης
- ΣΤ) η "τυρρανία" της μειοψηφίας (1)
- Ζ) έλλειψη ενέργειας και ενθουσιασμού
- Η) η αίσθηση ότι κανείς δεν μπορεί να κάνει κάτι
- Θ) έλλειψη σκοπού και προσδιορισμού αυτού
- Ι) ανούσιες , μη επικοινωνητικές και μονόπλευρες συζητήσεις
- ΙΑ) κυνισμός και δυσπιστία
- ΙΒ) προσωπικές επιθέσεις σε άτομα της ομάδας "πίσω απ'την πλάτη τους"
- ΙΓ) εύρεση δικαιολογιών ότι για όλα φταίει η διοίκηση (2)

Στη χειρότερη περίπτωση οι ομάδες παρουσιάζουν τα παραπάνω προβλήματα σταματώντας την προσπάθειά τους για ομαδική απόδοση και μετατρέπονται σε ψευδοομάδες . Τα κόστη είναι πολύ υψηλά . Η ευκαιρία για απόδοση χάνεται και τα μέλη αποθαρρύνονται . Βέβαια δεν υπάρχει τρόπος αποφυγής των

(1) MANAGEMENT: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΒΕΛΤΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ , Δ. ΜΠΟΥΡΦΑΝΤΑΣ, ΣΕΛ. 257

(2) WISDOM OF TEAMS , J. KATZENBACH, D. SMITH , PAGE 151

προβλημάτων . Μόνο αν ο σκοπός της ομάδας και οι στόχοι της για απόδοση είναι άνωθεν των οποιονδήποτε εμποδίων που παρουσιάζονται μπορεί να μεθοδεύσει από μόνη της τις λύσεις που χρειάζεται .

8.3.3

Ένα πολύ βασικό πρόβλημα λειτουργίας των ομάδων είναι η ομαδική σκέψη (groupthink) . Ο Irving Janis ορίζει την ομαδική σκέψη σαν "την μείωση της διανοητικής αποδοτικότητας , του ελέγχου της πραγματικότητας , του ηθικού και της κρίσης που προκύπτουν απ' τις ενδοομαδικές πιέσεις"(1)

Οι πιέσεις που ασκεί η ομάδα στα άτομα για συμβιβασμό και επίτευξη συμφωνίας οδηγεί στο πρόβλημα της ομαδικής σκέψης . Κάτω απ' την πίεση αυτή δε γίνεται πραγματική και ρεαλιστική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων . Έτσι μπορεί να υπάρχουν ιδέες και προτάσεις πιο σωστές και ρεαλιστικές , όμως αν δεν βοηθούν στην επίτευξη κοινής συμφωνίας απορρίπτονται . Για τις ομάδες που αντιμετωπίζουν αυτό το πρόβλημα , αποδεκτές γίνονται εκείνες οι λύσεις που μπορούν να επιτύχουν συμφωνία και συναίνεση .

Συμπτώματα της ομαδικής σκέψης κατά τον Irving Janis είναι τα παρακάτω

- A] Η ψευδαίσθηση της τελειότητας της ομάδας
- B] Εκλογίκευση των πάντων και υποτίμηση γεγονότων και αντικειμενικών πληροφοριών
- Γ] Ψευδαίσθηση ηθικών ερεισμάτων
- Δ] Υποτίμηση εξωτερικών παραγόντων του περιβάλλοντος
- Ε] Πίεση για συμμόρφωση και ισχυρά πρότυπα σκέψης
- ΣΤ] Αυτό-λογοκρισία
- Ζ] Εμπόδια στη σκέψη των άλλων
- Η] Ψευδαίσθηση ομοφωνίας
- Θ] Λίγες εναλλακτικές λύσεις και μη επανεξέταση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί ή λύσεων που έχουν απορριφθεί
- Ι] Αγνόηση ή υποτίμηση κινδύνων (1)

Οι διάφοροι μέθοδοι για την αντιμετώπιση των προβλημάτων δεν είναι πάντα επιτυχείς . Παρακάτω θα αναλυθούν αυτοί οι μέθοδοι .

8.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ (GROUP PROBLEM SOLVING)

8.4.1

Αφού γίνει σε ένα πρώτο στάδιο συζήτηση για τα προβλήματα που εμποδίζουν τη λειτουργία της ομάδας , πρέπει να μπουν σε εφαρμογή ορισμένες ενέργειες και να ακολουθηθεί μία οργανωμένη διαδικασία για την επίτευξη των λύσεων , τόσο απ' το ηγέτη όσο και από την ομάδα . Μεγάλο ρόλο παίζει η επιθυμία της ομάδας να συνεργαστεί με τον ηγέτη προς όφελος πάντα και των δύο μερών . Αυτόνομη είναι ότι δεν υπάρχει μία μαγι-

(1) MANAGMENT: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ , Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ
ΣΕΛ. 258

κή φόρμουλα που να ταιριάζει σε όλες τις καταστάσεις . Η προσέγγιση της ομάδας είναι συνήθως καλύτερη λύση από το να αναλάβει ο ηγέτης πρωτοβουλίες και να προσπαθήσει από μόνος του να λύσει το πρόβλημα . Ο ηγέτης πρέπει μέσα από τις αντιρρήσεις που θα φέρνει στις προτάσεις των μελών της ομάδας να τους ωθεί σε ποιοτικές απαιτήσεις και να προσπαθεί να μοιράσει εξίσου την ευθύνη , να αναλάβουν δηλαδή ένα ενεργητικό ρόλο που θα βοηθήσει την ομάδα να βρει από μόνη της τις λύσεις που χρειάζεται (1) .

8.4.2

Το κλειδί για τη λύση των περισσότερων προβλημάτων είναι να γίνει κατανοητός στην ομάδα ο αντίκτυπος των προβλημάτων στην ομαδική απόδοση. Συνήθως εφαρμόζονται πέντε προσεγγίσεις απ' τις ομάδες και τους ηγέτες μόνες τους ή σε συνδυασμό για να αντιμετωπίσουν και να λύσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν . Οι δύο πρώτες , η αναθεώρηση των βασικών αρχών και η επίτευξη περιορισμένων στόχων απευθύνονται άμεσα στην απόδοση . Οι άλλες τρεις απευθύνονται έμμεσα στην απόδοση , αφού μέσω αυτών θα επιτευχθεί μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα . Έλεος οι παραπάνω προσεγγίσεις στηρίζονται στην επιθυμία της ομάδας να προσπαθήσει και γίνονται απ' αυτήν ή μπορεί να εισαχθούν από υψηλότερα διοικητικά στελέχη .

8.4.3

Αναθεώρηση των βασικών αρχών της ομάδας : Μία ομάδα κατά τη διάρκεια της λειτουργίας και ανάπτυξής της δεν μπορεί να αναθεωρήσει τους στόχους απόδοσής της πολλές φορές . Έλεος οι ομάδες και ιδίως αυτές που έχουν προβλήματα κερδίζουν από το να επιστρέψουν στην αρχή και να εξοδέψουν χρόνο για να αποκαλύψουν κρυμμένα προβλήματα και διαφορές απόψεων , οι οποίες όταν ενοποιηθούν από την ομάδα θα μπορέσει να ξεκαθαρίσει την αποστολή της και τον τρόπο που θα μεθοδεύσει για να την πετύχει .

8.4.4

Επίτευξη περιορισμένων στόχων : Τίποτα δεν ενεργοποιεί μία ομάδα με προβλήματα όσο αυτή καθαυτή η απόδοσή της . Η επιτυχία συγκεκριμένων στόχων είναι ακόμα καλύτερη για ενεργοποίηση προβληματικών ομάδων . Πολλές φορές μέλη σε τέτοιου είδους ομάδες βρίσκουν λάθος και χάσιμο χρόνου να αναθεωρήσουν τους στόχους τους και να ξανασηζητήσουν θέματα που έχουν συζητηθεί επανειλημμένως . Όμως , συγκεκριμένα αποτελέσματα απόδοσης δεν έχουν ελαττώματα .

Για να καθοριστούν όμως επιτεύξιμοι στόχοι απαιτείται σκληρή δουλειά ειδικά από προβληματικές ομάδες που πολύ συχνά θεωρούν ότι δεν μπορούν να μεταβάλλουν την λίστα των ήδη υπάρχοντων στόχων . Ο επαναπροσδιορισμός στόχων μπορεί να έχει αξιοσημείωτη αύξηση στην αποδοτικότητα της ομάδας . Για παράδειγμα είναι πολύ δύσκολο για μία εταιρία που καθυστερεί πολύ τις παραδόσεις του εμπορεύματός της να θέσει ως στόχο να τις μηδενίσει. Αντίθετα το να θέσει ως στόχο να περιορίσει τις καθυστερήσεις στις μισές μέσα σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα - που είναι μετρήσιμο αποτέλεσμα και σίγουρα ενθαρρυντικό - βοηθάει σε καλύτερη απόδοση.

8.4.5

Νέες πληροφορίες και προσεγγίσεις για την ομάδα: Πρόσφατα γεγονότα, διαφορετικές προοπτικές και νέες πληροφορίες που παίζουν πολύ σπουδαίο ρόλο στην ανάπτυξη των ομάδων .

Ανταγωνιστικά standards , εσωτερικές υποθέσεις που έχουν μείνει στην ιστορία της επιχείρησης , καλύτερες πρακτικές , μέτρηση αποτελεσμάτων της εργασίας του κάθε μέλους και άλλες τέτοιες πληροφορίες και προσεγγίσεις θα βοηθήσουν ομάδες με προβλήματα να αναθεωρήσουν πιο ρεαλιστικά τους σκοπούς και την απόδοσή τους . Για να γίνει αυτό όμως η ομάδα πρέπει να εξασκήσει τη θέλησή της να αναζητήσει πληροφορίες που θα την ενεργοποιούν συνεχώς και δεν θα της επιτρέπουν να μένει στάσιμη. Και η ομάδα όμως πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να χρησιμοποιεί για το καλό της λειτουργίας της , τις νέες πληροφορίες και τα γεγονότα . Σ' αυτό τον τομέα μπορεί βέβαια να βοηθήσει και η διοίκηση.

8.4.6

Αναζήτηση συμβούλου: Πρόκειται για άτομα που είναι είτε εκτός της επιχείρησης είτε μέσα σ' αυτήν αλλά έξω απ' την ομάδα , και μπορούν να βοηθήσουν τις ομάδες με προβλήματα να κινηθούν σε μία πιο δημιουργική κατεύθυνση . Συνήθως , οι πετυχημένοι σύμβουλοι φέρνουν τις λύσεις σε προβλήματα όπως επικοινωνία και συνεργασία στις ομάδες που συνεργάζονται .

Ενας σύμβουλος παρέχει πραγματική βοήθεια όταν οι προσπάθειές του βοηθάνε να επικεντρωθεί η συνολική προσοχή στο στόχο και στην απόδοση της ομάδας . Σύμβουλοι που κατευθύνουν τις προσπάθειές τους για τη λύση των διαπροσωπικών συγκρούσεων για παράδειγμα , συνήθως αποσπούν την προσοχή της ομάδας απ' τις βασικές της ανάγκες (1) .

8.4.7

Αλλαγή στη σύνθεση της ομάδας (περιλαμβανομένου και του ηγέτη): Πολλές ομάδες αποφεύγουν αρκετά προβλήματα με το να αλλάζουν τα μέλη τους , κάτι που εξασφαλίζει νέες εισροές γνώσεων , εμπειρίας και από-

(1) WISDOM OF TEAMS , BRADFORD KATZENBACH D. SMITH , PAGE 161

δοσης .

Συνήθως οι ομάδες που ενεργούν αυτόνομα δεν αλλάζουν τους ηγέτες τους τόσο συχνά όσο τα μέλη τους . Αντιθέτως , νέοι ηγέτες συχνά εισέρχονται στις ομάδες από τη διοίκηση . Το κλειδί για το πόσο επιτυχία θα έχει μία αλλαγή , είτε μέλους , είτε ηγέτη βρίσκεται στο γεγονός αν τέτοιες κινήσεις διευκολύνουν την ομάδα να ξεπεράσει τα προβλήματά της .

8.4.8

Ενέργειες για την αντιμετώπιση της ομαδικής σκέψης:

Το πρόβλημα της ομαδικής σκέψης αναφέρθηκε προηγουμένως . Η δυναμική της είναι αρκετά εύκολο να ανπτυχθεί σε μία ομάδα . Η πρόληψη του φαινομένου είναι σαφώς πιο εύκολη απ'τη διάγνωση και την αντιμετώπισή του. Μερικές ενέργειες που συμβάλλουν για την αντιμετώπισή της είναι οι εξής :

A] Ενθάρρυνση των μελών να αξιολογούν ελεύθερα και με κριτική τις ιδέες και προτάσεις που συζητούνται .

B] Τα υψηλά υφιστάμενα μέλη της ομάδας πρέπει αρχικά τουλάχιστον να τηρούν ουδέτερη στάση ως προς διαφορές , λύσεις , ιδέες και προτάσεις που συζητούνται .

Γ] Χρήση εξωτερικών συμβούλων για αντικειμενική αξιολόγηση των απόψεων της ομάδας .

Δ] Συζήτηση των διαφόρων ζητημάτων που απασχολούν την ομάδα με άτομα εκτός αυτής για συγκεντρωση διαφορετικών γνώμών και αντιδράσεων .

Ε] Ανάθεση του ρόλου του "δικηγόρου του διαβόλου" σε ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας .

ΣΤ] Χρήση υποομάδων για την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων

Ζ] Επανεξέταση των αποφάσεων πριν την υλοποίησή τους (1)

8.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όλες οι παραπάνω λύσεις και προσεγγίσεις που βοηθούν μία ομάδα μπορούν να έρθουν είτε απευθείας από την ομάδα , είτε από διοικητική παρέμβαση . Αν γίνει σωστά και οργανωμένα η ομάδα θα κερδίσει πολλά . Σε αντίθετη περίπτωση όμως τέτοιες ενέργειες μπορούν να θεωρηθούν ως διοικητικές επεμβάσεις και να δημιουργήσουν ένα ακόμα πρόβλημα στην ομάδα. Πρέπει η διοίκηση να γνωρίζει τότε θα επέμβει. Μερικές φορές είναι καλό για τις ομάδες να τους δίνεται η δυνατότητα να ενεργήσουν αυτόνομα χωρίς εξωτερικές παρεμβάσεις διότι μπορούν να μάθουν πολλά μέσα από τα προβλήματα . Όταν όμως η ομάδα έχει παραδοθεί ή βρίσκεται σε κίνδυνο να το κάνει τότε πρέπει η διοίκηση να επεμβαίνει .

Τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι ομάδες είναι πολλά και η φύση τους διαφορετική . Δεν υπάρχουν μαγικές λύσεις που να μπορούν να αντιμετωπίσουν όλα τα εμπόδια . Σε κάθε περίπτωση , η διαδικασία επίλυσής του είναι διαφορετική και πηγάζει απ'την ίδια την ομάδα . Παρόλα

(1) MANAGEMENT : ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΒΕΛΤΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ , Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ
ΣΕΛ. 259

αυτά ο ηγέτης είναι εκείνος που θα κατευθύνει την ομάδα στην πιο αποτελεσματική λύση απ'όλες τις εναλλακτικές με τη διακριτική του παρέμβαση και συμμετοχή .

Τα όπλα των ομάδων είναι ακριβώς αυτό , ότι δηλαδή μπορούν να λύνουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται στο έργο τους πολύ καλύτερα απ'ότι τα άτομα από μόνα τους . Τα προβλήματα είναι τόσο ωφέλιμα όσο και επικίνδυνα . Μπορούν να ενοποιήσουν μία ομάδα και να την κάνουν να αναπτύξει μεγάλη συνοχή απ'τις κοινές εμπειρίες των μελών της αλλά μπορεί και να τις καταστρέψει .

8.6 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ (CONFLICTS)

Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτο προϊόν των προσωπικών σχέσεων (δίως σε μία ομάδα όπου τα μέλη της έχουν διαφορετικά υπόβαθρα , απόψεις και αξίες . Ο όρος σύγκρουση αναφέρεται σ'όλα τα είδη αντιθέσεων ή ανταγωνιστικών ενεργειών . Είναι ένα είδος σχέσης . Ως σύγκρουση μπορεί να καθοριστεί η διαφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή ομάδων . Οι επιχειρησιακές συγκρούσεις είναι αποτέλεσμα διαφωνίας μεταξύ εργαζομένων , ομάδων εργασίας ή και τομέων της επιχείρησης . (1)

Ο τρόπος χειρισμού των συγκρούσεων έχει πολύ μεγάλη σημασία για τον οργανισμό . Οι συγκρούσεις είναι πρόβλημα δύναμης , ελέγχου , υπεροχής και επιρροής και συμβαίνουν σ'όλες τις επιχειρήσεις . Θα ήταν ανοησία να αρνηθούμε την ύπαρξη τέτοιων διαπροσωπικών και διαομαδικών συγκρούσεων στους μεγάλους οργανισμούς (2) .

8.7 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ως σύγκρουση θα μπορούσε να οριστεί η κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας επιδιώκει σκόπιμα την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας (3) .

Οι συγκρούσεις μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής κατηγορίες :

A] Διαπροσωπικές συγκρούσεις

B] Ομαδικές συγκρούσεις

Γ] Συγκρούσεις μεταξύ του εργαζομένου και του συστήματος(2)

8.7.1 ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ατόμων και είναι οι πιο σοβαρές σε επικινδυνότητα συγκρούσεις ιδιαίτερα όταν αναπτύσσονται σε υψηλά διοικητικά κλιμάκια . Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις δεν ξεκινούν πάντα καταστρεπτι-

(1) MANAGEMENT 3RD EDITION , RICKY W. BRIFFIN ,PAGE 531

(2) MANAGEMENT-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ , Χ.ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ
ΣΕΛ.447,448

(3) MANAGEMENT :ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ , Δ.ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ
ΣΕΛ.264

κά διότι τα μέλη των ομάδων αγωνίζονται γι αυτό που πιστεύουν ότι είναι σωστό . Όμως συχνά η σύγκρουση μπορεί να μεταβεί στο επίπεδο της εξουσίας και της δύναμης . Οι απαντήσεις που πιστεύει κάθε μέλος ότι είναι σωστές συνδέονται άμεσα με τις αξίες , τον επαγγελματικό προσανατολισμό και τη συμμετοχή του ως μέλος της ομάδας . Στις διαπροσωπικές συγκρούσεις δύσκολα διακρίνεται τα συναισθηματικά και τα διανοητικά συστατικά τους . Ίσως φαίνεται απίθανο ότι μπορούν οι εργαζόμενοι να καταστρέψουν την επιχείρηση όπου εργάζονται αλλά και τους εαυτούς τους με τις συγκρούσεις . Το εκπληκτικό όμως δεν είναι ότι οι οργανισμοί κάποτε διασπώνται αλλά συνήθως συνενώνονται παρά τις εσωτερικές τους αντινομίες και προβλήματα .

8.7.2 ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων συμβαίνουν όταν ομάδες που συναινούν στους στόχους και κανόνες γίνονται ανταγωνιστικές η μία προς την άλλη με σκοπό την υπονόμευση των δραστηριοτήτων της αντίπαλης ομάδας , δημιουργώντας όμως έτσι εμπόδια στον οργανισμό ως σύνολο .

Όμως , ο μεταξύ ομάδων ανταγωνισμός μπορεί να έχει μερικά πολύ ευνοϊκά αποτελέσματα για την κάθε ομάδα χωριστά . Ο ανταγωνισμός σταθεροποιεί την ομάδα , την υποκινεί για εκτέλεση καθηκόντων της και την κάνει αποτελεσματικότερη όμως έχει αρνητικό αντίκτυπο στη συνεργασία μεταξύ των ομάδων .

Μολονότι τα κέρδη από τον ανταγωνισμό μεταξύ των ομάδων είναι δυνατόν κάτω από ειδικές συνθήκες να υπερασκελίζουν τις αρνητικές συνέπειες , η διοίκηση ψάχνει για τρόπους μείωσης της έντασης μεταξύ των ομάδων . Η σύγκρουση των στόχων και η διάσπαση της συνεργασίας μεταξύ των ατόμων και των τμημάτων αποτελεί το θεμελιώδες και βασικότερο πρόβλημα ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων .

8.7.3 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Τέτοιες συγκρούσεις παρατηρούνται σχεδόν σε κάθε είδος οργανισμού . Οι προστριβές αυτού του είδους στοιχίζουν ψυχικά τόσο στο άτομο , όσο και στην ομάδα εναντίον της οποίας μάχεται . Συγκρούσεις τέτοιου είδους επιβραδύνουν τη λήψη αποφάσεων , διαστρεβλώνουν προγράμματα , αλλά φέρνουν και θετικά αποτελέσματα (1) .

Τέτοιες διαμάχες συνήθως προκαλούνται απ'την είσοδο ξένου ατόμου στο χώρο της ήδη σταθερής και συνεκτικής ομάδας , η απροθυμία ενός μέλους να δεσμευτεί με την ομάδα ,μία πνευματική διαφορά στα "πιστεύω" γύρω από ένα θέμα και τέλος η ύπαρξη ατόμων που είναι αντιαυταρχικά .

(1) MANAGEMENT - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, Χ. ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ
ΣΕΛ. 449

Οι προαπαιτήσεις αυτές είναι άλλοτε ωφέλιμες και άλλοτε βλαβερές . Συνήθως τα άτομα που αντιτίθενται στην ομάδα μπορούν να την βοηθήσουν με δημιουργική σκέψη και εναλλακτικές λύσεις επιτυγχάνοντας μια πιο ολοκληρωμένη μελέτη των θεμάτων . Άλλες φορές όμως , τα αντιτιθέμενα άτομα δημιουργούν προβλήματα στην ομάδα όπως η καθυστέρηση λήψης αποφάσεων αφού οι διαφορετικές απόψεις εμποδίζουν την συμφωνία .

8.8 Η ΦΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η σύγκρουση θεωρείται απ'τους περισσότερους ανθρώπους κάτι που πρέπει να αποφεύγεται διότι αναπτύσσει την εχθρότητα και τη δυσαρέσκεια . Όμως στην πράξη παρόλο που η σύγκρουση αναγνωρίζεται ως πολύ σοβαρό πρόβλημα κάποια είδη συγκρούσεων μπορούν να αποβούν ωφέλιμα για τις επιχειρήσεις . Όταν π.χ. δύο βιομηχανίες διαφωνήσουν στους τρόπους αύξησης της παραγωγικότητάς τους , κάθε μία ξεχωριστά θα ανακαλύψει νέες τεχνικές για αύξηση αυτής (1) .

Μια σχέση μεταξύ σύγκρουσης και απόδοσης φαίνεται στο πρώτο σχήμα . Όταν δεν υπάρχουν συγκρούσεις αναπτύσσονται αισθήματα συμβατικότητας και βαρετής ρουτίνας με συνέπεια να μειωθεί και η απόδοση . Ένα μέσο επίπεδο σύγκρουσης γεμίζει τους εργαζόμενους κίνητρα , δημιουργικότητα και πρωτοβουλίες . Απ'την άλλη πολλές συγκρούσεις μπορούν να παράγουν ανεπιθύμητες συνέπειες όπως επιθετικότητα και έλλειψη συνεργασίας . Το σημαντικό είναι να βρεθεί και να διατηρηθεί το άριστο επίπεδο συγκρούσεων που έχει ως συνέπεια το υψηλότερο επίπεδο απόδοσης .

8.9 ΑΙΤΙΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Πολλές είναι οι αιτίες που δημιουργούν τις συγκρούσεις σε έναν οργανισμό . Μερικές απ'αυτές τις αιτίες είναι συνέπειες του επιχειρησιακού σχεδιασμού , άλλες είναι ατομικής ή κοινωνικής φύσης .

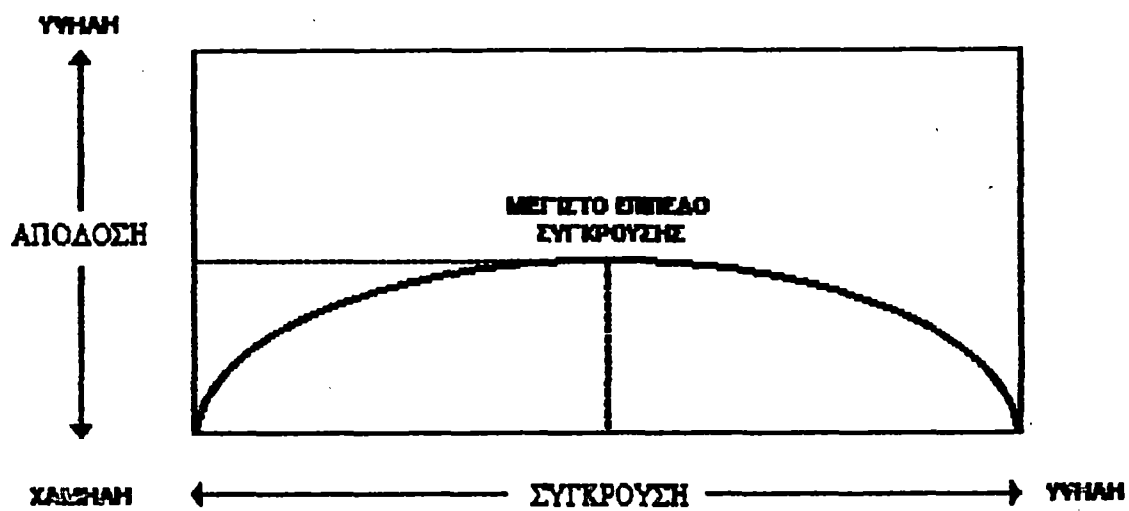
8.9.1

Αλληλεξάρτηση ομάδων : Καθώς αυξάνεται η αλληλεξάρτηση μεταξύ των ομάδων , αυξάνονται και τα προβλήματα συνεργασίας και ταυτόχρονα οι συγκρούσεις . Για παράδειγμα υπάρχουν δύο ομάδες και το προϊόν που παράγεται απ'την πρώτη πηγαίνει στη δεύτερη για επεξεργασία . Συγκρούσεις θα παρατηρηθούν αν η πρώτη ομάδα εκτελεί περισσότερη εργασία και η δεύτερη λιγότερης ή χαμηλότερης ποιότητας .

8.9.2

Συγκρουόμενοι στόχοι : Όπως υπάρχουν διαφορετικοί άνθρωποι και διαφορετικά τμήματα στις επιχειρήσεις , έτσι υπάρχουν και διαφορετικοί

(1) MANAGEMENT 3RD EDITION , RICKY W. GRIFFIN , PAGE 531



ΣΧΗΜΑ 8.1

στόχοι , οι οποίοι πολλές φορές είναι ασυμβίβαστοι και αναγκαστικά η επίτευξη του ενός συνεπάγεται τη μη επίτευξη του άλλου . Για παράδειγμα , ένας στόχος του τμήματος μάρκετινγκ μιας επιχείρησης μπορεί να είναι η αύξηση των πωλήσεων και για να το πετύχει εισάγει μία ποικιλία μεγεθών , χρωμάτων και μοντέλων . Έμφως αυτή η πολιτική συγκρούεται με το στόχο της παραγωγής για ελαχιστοποίηση του κόστους της . (1)

Σημασία έχει η αντίληψη των μερών για τη σχέση μεταξύ των στόχων τους . Ο παράγοντας δηλαδή που προσδιορίζει τη συμπεριφορά τους είναι αν αντιλαμβάνονται τους στόχους συγκρουόμενους ή μη και όχι τι συμβαίνει στην πραγματικότητα . Πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο δύο άτομα ή ομάδες να αντιλαμβάνονται τους στόχους τους σαν αλληλοσυγκρουόμενους με την έννοια ότι η επίτευξη του ενός συνετελεί στην επίτευξη του άλλου . Επίσης στην ίδια οργάνωση οι ομάδες και τα άτομα δεν αντιλαμβάνονται ότι οι στόχοι τους είναι μέρη των συνολικών κοινών στόχων της οργάνωσης και με αυτήν την έννοια δεν μπορεί αν είναι συγκρουόμενοι . (2)

8.9.3

Περιορισμένοι πόροι : Έμφως χρησιμοποιείται ο όρος εδώ , πόροι σημαίνει χρήματα , προσωπικό , εξουσία , δύναμη και πολύτιμες πληροφορίες . Οτιδήποτε έχει αξία για ένα οργανισμό μπορεί να γίνει λόγος σύγκρουσης γι αυτούς που το διεκδικούν (3) . Το κάθε μέρος επιδιώκει μεγαλύτερο μερίδιο για τον εαυτό του , μειώνοντας έτσι το μερίδιο για τους άλλους . Συγκρούσεις απ'αυτήν την αιτία παρατηρούνται συχνά στις επιχειρήσεις κατά τη διαμόρφωση του προϋπολογισμού και της κατανομής του χώρου , των γραφείων , των αριθμό των εργαζομένων σε κάθε τμήμα κ.λ.π.

8.9.4

Διαπροσωπικές δυναμικές: Πολλές συγκρούσεις προέρχονται απ'τις διαπροσωπικές δυναμικές . Η πιο γενική περίπτωση είναι όταν δύο άτομα συγκρούονται λόγω των κινήτρων τους , αντιπάθειας ή για κάποιο άλλον λόγο δεν μπορούν να συνεργαστούν . Οι διαφορετικές αντιλήψεις και αξίες των ατόμων και των ομάδων σε ότι αφορά τους στόχους , τα μέσα, τις διαδικασίες , τους κανόνες κ.λ.π. στον χώρο των επιχειρήσεων συχνά αποτελούν πηγές σύγκρουσης .

8.9.5

Κακή επικοινωνία: Επειδή η επικοινωνία είναι πολύπλοκη διαδικασία με πολλά εμπόδια , αυτά προκαλούν συχνά συγκρούσεις . Είναι πολύ εύκολο να γίνει λανθασμένη κατανόηση όταν υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ δύο ομάδων ή ατόμων . Η κακή μετάδοση , η έλλειψη πληροφοριών αποτελούν αιτίες για παρεξήγηση και συγκρούσεις . Η μάχη και τα αιτή-

(1) MANAGEMENT 3RD EDITION , RICKY W. GRIFFIN , PAGE 531

(2) MANAGEMENT ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ , Δ. ΜΠΟΥΡΦΑΝΤΑΣ
ΣΕΛ. 267

(3) MANAGEMENT FOURTH EDITION , ROBERT KREITNER , PAGE 422

ματα για ξεκάθαρη επικοινωνία δεν τελειώνουν ποτέ .

8.9.6

Οργάνωση : Συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων προέρχονται συχνά και από οργανωτικές αδυναμίες όπως η μη σαφής κατανόηση της ανάλυσης των συνολικών κοινών στόχων της οργάνωσης στους επιμέρους των τμημάτων της , ο μη σαφής καθορισμός των καθηκόντων και των ρόλων των ατόμων στις ομάδες αλλά και τον ρόλο των ομάδων και τέλος η έλλειψη διαδικασιών για συντονισμό και πληροφόρηση (1) .

8.9.7.

Τέλος υπάρχουν και άλλες αιτίες όπως η διαφορά στο status , η πίεση του χρόνου , αρχές , διαδικασίες , standards και πολιτικές χωρίς ουσιαστικό λόγο και παραβιάσεις της σφαίρας επιρροής των ατόμων από άλλα. Οι συγκρούσεις από τις παραπάνω αιτίες μπορούν να αποφευχθούν αν οι διοικητές αφήσουν πρωτοβουλίες στους υφισταμένους και δείξουν σεβασμό σε αυτούς .

8.10 ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

8.10.1

Μερικοί άνθρωποι θεωρούν τις συγκρούσεις κάτι που πρέπει να αποφεύγεται με κάθε κόστος . Στην άλλη όχθη πάλι υπάρχουν πολλοί που τις θεωρούν τακτική και μέθοδο στρατηγικής ενώ άλλοι τις αντιμετωπίζουν άμεσα . Και στους οργανισμούς αντίστοιχα παρατηρούνται παρόμοιες αντιδράσεις .

Για την μείωση των συγκρούσεων που αναπόφευκτα συμβαίνουν , οι διοικήσεις των επιχειρήσεων εφαρμόζουν τεχνικές απ' τις οποίες άλλες είναι παλιές και άλλες νέες για να ταιριάζουν και να προσαρμοστούν στις καινούργιες θεωρίες περί των προστριβών και τους χειρισμούς τους .

8.10.2

Εξουσία : Είναι η πιο παλιά και πιο αδύνατη μέθοδος σήμερα . Με αυτήν την τεχνική διατάσσουμε τους υφιστάμενους να σταματήσουν τις διαμάχες τους αφήνοντας τις προσωπικότητές τους έξω από αυτές και λαμβάνοντας υπόψη τα γεγονότα . Η εξουσία παρέχει ένα τρόπο για λήψη αποφάσεων ιδιαίτερα όταν τα συγκρουόμενα μέρη αδυνατούν να συμφωνήσουν . Η εξουσία όμως γίνεται μία πιο αδύνατη τεχνική , γιατί σήμερα οι άνθρωποι είναι λιγότερο πρόθυμοι να δεχτούν αποφάσεις εκ των άνω (2) .

(1) MANAGEMENT ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ
ΣΕΛ. 267

(2) MANAGEMENT ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ , Χ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ
ΣΕΛ. 454

8.10.3

"Πολιτικές" τεχνικές : Διαπραγματεύσεις , συμβιβασμός , υποσχέσεις . Μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μεθόδους συμβιβασμού και διαπραγματεύσεων . Με αυτό τον τρόπο , σπάνια τα μέρη πιστεύουν ότι "έχασαν" διότι η επιχείρησή τους δίνει την ευκαιρία να αισθάνονται πως έχουν κερδίσει . Και τα δύο μέρη κερδίζουν κάτι απ' το συμβιβασμό αλλά και τα δύο χάνουν κάτι άλλο . Συνήθως όμως με το συμβιβασμό τα συγκρουόμενα μέρη διατηρούν τις διαφωνίες τους και υποχρεώνονται σε μία μέση λύση .

Άλλες φορές η σύγκρουση επιλύεται με αμοιβή ("δωροδοκία") ενός από τα συγκρουόμενα μέρη για να αλλάξει τη συμπεριφορά του και να συμβιβαστεί . Με τις "πολιτικές" αυτές μεθόδους δεν επιδιώκονται άριστες λύσεις , αλλά ικανοποιητικές για τα συγκρουόμενα μέρη . Είναι τεχνικές που επιτρέπουν στους οργανισμούς και στις κοινωνίες να διαταράσσονται χωρίς εμφύλιο πόλεμο .

Συχνά , για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων διαμορφώνονται και τίθενται σε εφαρμογή συγκεκριμένοι και λεπτομερείς κανονισμοί συμπεριφοράς με σκοπό να επιλύουν αυτόματα τις διαφορές και τις συγκρούσεις .

8.10.4

Στόχοι "υπεράνω όλων" ή καθορισμός ανώτερων στόχων : Αυτή η τεχνική χρησιμοποιείται συχνά διότι ένας στόχος που έχει σπουδαιότητα για όλα τα μέρη συντελεί στη συνεργασία των ομάδων . Κάτι τέτοιο όμως είναι συχνά δύσκολο στις μεγάλες επιχειρήσεις να προσδιορίσουν δηλαδή θετικούς στόχους που να ενδιαφέρουν όλους . Όμως ενώ τις περισσότερες φορές αυτή η τεχνική λειτουργεί στο βραχυχρόνιο διάστημα, μακροχρόνια τείνουν να επανεμφανιστούν προβλήματα (1).

8.10.5

Αντιπαράθεση (confrontation) : Με αυτή τη μέθοδο ένας τρίτος φέρνει στο ίδιο τραπέζι τα αντιμαχόμενα μέρη για να φτάσουν σε ένα συμβιβασμό ή σε κάποια απόφαση . Η αντιπαράθεση συχνά συντελεί σε αμοιβαία κατανόηση , λογική διευθέτηση και ταυτόχρονα μειώνει το επίπεδο των εντάσεων . Παρόλο που αυτή η μέθοδος δεν είναι εγγύηση για άριστη λύση περισσότερο από την τεχνική της διαπραγματεύσεως , θα ωθήσει σε μία ανοικτή συζήτηση για τα προβλήματα περισσότερο από κάθε άλλη μέθοδο (2)

8.10.6

Αποφυγή: Πολλές φορές οι διοικούντες αρνούνται την προατριβή υποκρινόμενοι ότι δεν υπάρχει , επιπλήτουν τα αντιμαχόμενα άτομα και ύστε-

(1) MANAGEMENT FOURTH EDITION , ROBERT KREITNER , PAGE 493

(2) MANAGEMENT ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ , Χ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ
ΣΕΛ. 465

ρα τα εγκαταλείπουν . Το αποτέλεσμα τέτοιων αντιμετώπισεων είναι η απόθεση της διαμάχης κάτω από την επιφάνεια που ποτέ δε φαίνεται για να προκαλέσει άλλη επίπληξη .

Γενικά , είναι προτιμότερο για τον μάνατζερ να αντιμετωπίζει τις εσωτερικές συγκρούσεις παρά να τις αγνοεί αφού είναι αναμενόμενες και αρκετές φορές ωφέλιμες . Ετσι τα συγκρουόμενα μέρη δε χωρίζονται , τα προβλήματα δεν αποφεύγονται αλλά συζητούνται και οι διαφωνίες εκφράζονται ελεύθερα και δεν συμπίεζονται . Επίσης αναπτύσσεται επικοινωνία και εξαλείφονται οι παρεξηγήσεις αλλά ταυτόχρονα εντοπίζονται οι δυνατότητες ταυτόχρονης ικανοποίησης των αναγκών και των στόχων όλων των μερών .

8.11 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι συγκρούσεις είναι μέρος της λειτουργίας όλων των επιχειρήσεων . Ατομα , ομάδες ή τμήματα αυτών συγκρούονται καθημερινά για να εξασφαλίσουν όσα περισσότερα πλεονεκτήματα γίνεται . Ο ρόλος του ηγέτη στις συγκρούσεις είναι πολύ σπουδαίος . Αυτός θα αποφασίσει ποιά μέθοδο θα ακολουθήσει και πως θα την εφαρμόσει στις συγκεκριμένες περιπτώσεις . Και εδώ όπως και στα προβλήματα δεν υπάρχει λύση για όλες τις καταστάσεις . Ο μάνατζερ ή ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να παίζει το ρόλο του μεσολαβητή και να μην παίρνει μέρος αλλά να ενθαρρύνει τους συγκρουόμενους να επικοινωνήσουν ανοιχτά για να λύσουν τα προβλήματά τους . Τέλος δεν πρέπει να παραβλέπουμε και τις ωφέλιμες πλευρές των συγκρούσεων που πολλές φορές αποδεικνύονται πολύ σημαντικές και κερδοφόρες .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

ΣΥΝΟΧΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

9.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΝΟΧΗΣ (1), (2)

Ένα από τα βασικότερα γνωρίσματα των ομάδων , που καθορίζει το βαθμό κατά τον οποίο η ομάδα επηρεάζει τα μέλη της είναι η συνοχή της .

Η συνοχή εκφράζει τη δυνατότητα της ομάδας να ελκύει προς αυτή τα μέλη της όπως επίσης και προς τις αρχές , αξίες , που παραδέχεται και προς τους κανόνες συμπεριφοράς , που καθορίζει . Διατηρεί κατά αυτό το τρόπο τις στενές και πολλές σχέσεις μεταξύ τους με αποτέλεσμα να δίνεται έτσι η από μέσα προς τα έξω εικόνα της ομάδας . Θα μπορούσαμε να πούμε δηλαδή ότι με τον όρο συνοχή εννοούμε την τάση των μελών της ομάδας να την ακολουθούν και να επιθυμούν να παραμείνουν σε αυτή , μη δεχόμενοι εξωτερικές επιρροές , συνεχίζοντας να καταβάλλουν προσπάθειες στα πλαίσια της ομάδας .

Αναλογιζόμενοι τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως αν τα άτομα επηρεάζονται ή όχι απ'την ομάδα , είναι εύκολο να κριθεί απ'το πόσο εκδηλώνεται ένα αίσθημα του "εμείς" σε αντίθεση με το "εγώ" . Αυτό το χαρακτηριστικό , δηλαδή η ομαδική συνεκτικότητα , είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιβίωσή της , όπως αυτό φαίνεται μέσα από την εξέταση των συνεπειών της συνοχής για την ομάδα .

Συγκεκριμένα τα μέλη μίας πολύ συνεκτικής ομάδας , σε αντίθεση με μια ομάδα με χαμηλό επίπεδο συνεκτικότητας , τείνουν να μειώσουν τις απουσίες και τις αποχωρήσεις απ'την επιχείρηση , ενδιαφέρονται περισσότερο για τη συμμετοχή τους ως μέλη της ομάδας , δουλεύουν όλοι μαζί αρμονικά , υποστηρίζουν και εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον . Για το λόγο αυτό υποκεινούνται ισχυρά να συμβάλλουν στην ευημερία της και να συμμετέχουν στις δραστηριότητές της . Η συνοχή της ομάδας συντελλεί επίσης στη μέγιστη δυνατή μείωση των συγκρούσεων , τριβών και ανταγωνισμών μεταξύ των μελών της ούτως ώστε να επιτυγχάνεται ένα καλύτερο κλίμα συνέναισης , αφοσίωσης και αποτελεσματικότερης επικοινωνίας . Χρειάζεται ακόμα να αναφερθεί ότι η επίδραση την οποία ασκεί η ομάδα στην παραγωγικότητα των ατόμων , είναι κατά βάθος έμμεσο αποτέλεσμα της συνοχής αυτής σε συνδυασμό με τις αξίες , που ασπάζεται και τους κανόνες , που υιοθετεί .

Η συνοχή της ομάδας λοιπόν έχει μεγάλη σχέση και επίδραση στην παραγωγικότητα των μελών της . Έτσι σε μία ομάδα με μεγάλη συνεκτικότητα τα πρότυπα απόδοσης τείνουν να κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα και τα μέλη της , μέσα από το κλίμα ικανοποίησης , που κυριαρχεί , καθίστανται αποτελεσματικά στην πραγμάτωση των επιδιωκόμενων στόχων και συντελούν στην επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών της ομάδας , βλέποντας όπως διαπιστώνεται τους εαυτούς τους σαν "εμείς" και όχι σαν "εγώ" .

(1) Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ , ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ , ΣΕΛ.248 - 249

(2) Χ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ , MANAGEMENT ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ,ΣΕΛ. 443

9.2 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (1), (2), (3)

Συνεχίζοντας την ανάλυσή μας για τη συνοχή, χρειάζεται στο σημείο αυτό να εντοπίσουμε τις συνθήκες και τους βασικούς παράγοντες, που προσδιορίζουν το επίπεδο συγκεκτικότητας της ομάδας και αντίθετα αυτούς που επιδρούν αρνητικά σε αυτή μέσα στα πλαίσιά της. Αυτοί άλλωστε οι παράγοντες συντελούν και στο γεγονός ότι μερικές ομάδες είναι συνεκτικές ενώ άλλες διαιρεμένες.

Συνοπτικά λοιπόν οι παράγοντες, που προσδιορίζουν ή αυξάνουν τη συνοχή της ομάδας είναι:

- α) το μικρό μέγεθος
- β) η εύκολη επικοινωνία
- γ) η εξάρτηση των μελών απ' την ομάδα
- δ) η συμφωνία των μελών πάνω στους ομαδικούς στόχους - επιτυχία των στόχων αυτών
- ε) η συχνότητα των σχέσεων - επαφών μεταξύ των μελών
- στ) το γόητρο και η θέση της ομάδας
- ζ) η πίεση και οι απαιτήσεις από μέρους του μανατζμέντ
- η) το κοινό υπόβαθρο και η διαπροσωπική έλξη μεταξύ των ατόμων, μελών της ομάδας
- θ) η απομόνωση
- ι) ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων.

Ωστόσο υπάρχουν και παράγοντες, που επιδρούν αρνητικά στη συνοχή της ομάδας όπως:

- α) το μεγάλο μέγεθος
- β) η έλλειψη επικοινωνίας
- γ) η μη συμφωνία στους ομαδικούς στόχους
- δ) η κυριαρχία και η επιβολή ενός ή περισσοτέρων μελών πάνω στην ομάδα
- ε) ο ανταγωνισμός μεταξύ των μελών
- στ) οι κακές εμπειρίες αυτών απ' τη λειτουργία ή την αντιμετώπιση της ομάδας.

9.2.1 ΘΕΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΝΟΧΗΣ

A] Μέγεθος της ομάδας εργασίας:

Έχει παρατηρηθεί και είναι λογικά κατανοητό ότι ανάμεσα σε ομάδες με μικρό μέγεθος υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για ευκολότερη και συχνότερη αλληλεπίδραση. Επίσης μεταξύ των μελών των μικρών ομάδων η επικοινωνία αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς. Έτσι με αυτές τις προϋποθέσεις η συνοχή της ομάδας αυξάνεται.

B] Επικοινωνία:

Πρωταρχική προϋπόθεση ύπαρξης μίας ομάδας είναι οι άνθρωποι, που τη συνθέτουν, να είναι ικανοί να συζητούν μεταξύ τους. Μόνο μ' αυτό τον

(1) Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ, ΣΕΛ. 248 - 249

(2) Χ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΣΕΛ. 443-445

(3) RICKY W. GRIFFIN MANAGEMENT THIRD EDITION, PART 4, ΣΕΛ. 524-525

τρόπο μπορούν να διαπιστωθούν οι ομοιότητές τους και τα κοινά ενδιαφέροντα , να αναπτυχθούν τα πρότυπα και οι αξίες του και να αρχίσει η από κοινού δράση για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων . Η εύκολη επικοινωνία λοιπόν μεταξύ των ατόμων - μελών της ομάδας οδηγεί σε μεγαλύτερη συνεκτικότητα .

Γ] Η εξάρτηση των μελών απ'την ομάδα :

Καθώς τα μέλη μέσα απ'τη δράση τους στην ομάδα και την πορεία τους σ'αυτή λαμβάνουν συνεχή και αυξημένη ικανοποίηση να συνεχίζουν να ανήκουν στην ομάδα , η συνοχή μεγαλώνει .

Δ] Η συμφωνία των μελών στους ομαδικούς στόχους - επιτυχία στόχων :

Όταν μέσα στα πλαίσια της οριοθέτησης των ομαδικών στόχων υπάρχει πλήρης συμφωνία των μελών της ομάδας πάνω σ'αυτούς , επέρχεται σαν φυσική συνέπεια και η συνοχή . Γενικά όσο η ομάδα πετυχαίνει τους στόχους της αναπτύσσει αυξημένη συνεκτικότητα . Ομάδες δε με μεγαλύτερη συνεκτικότητα έχουν την τάση να πετυχαίνουν τους σκοπούς τους ευκολότερα .

Ε] Η συχνότητα των σχέσεων - επαφών μεταξύ των μελών :

Είναι φυσικό , κατά τη λειτουργία της ομάδας , όταν τα άτομα - μέλη που την αποτελούν , αναπτύσσουν συχνές σχέσεις και επαφές μεταξύ τους να δημιουργείται ένα κλίμα αλληλεπίδρασης που οδηγεί την ομάδα σε υψηλότερο βαθμό συνοχής .

ΣΤ] Γόητρο - θέση της ομάδας :

Όσο περισσότερη σημασία και αναγνώριση δίνεται στην ομάδα , τόσο περισσότερο σημαντική γίνεται η συμμετοχή του εργαζομένου σ'αυτήν , συμμετοχή βέβαια που επιδιώκει με προθυμία .

Ζ] Πίεση και απαιτήσεις από μέρους του μάνατζμεντ :

Πολλές φορές η απειλή που δέχεται η ομάδα από κάποιο κίνδυνο ελαχιστοποιεί τις προσωπικές διαφορές προς όφελος της ομαδικής συνεκτικότητας η οποία είναι δυνατόν να παραμείνει και μετά την απαλλαγή από τον κίνδυνο . Επιπλέον μία σκληρή διοικητική πολιτική προς το προσωπικό συντελεί κατά πάσα πιθανότητα στο σχηματισμό ισχυρών άτυπων ομάδων για προστασία και αντεκδίκηση . Κατ' αυτόν τον τρόπο , συνεχής πίεση και απαιτήσεις , οδηγούν σε υψηλή συνοχή .

Η] Το κοινό υπόβαθρο και η διαπροσωπική έλξη μεταξύ των ατόμων-μελών :

Αρκετά συχνά στα πλαίσια της ομάδας υπάρχουν ομοιότητες ανάμεσα στα μέλη της τόσο σε πολιτιστικό και θρησκευτικό προσανατολισμό , όσο και σε ηλικία , φύλο ή οικογενειακή κατάσταση . Δημιουργούνται έτσι και μέσα απ'την διαπροσωπική έλξη των μελών , φυσικοί , φιλικοί δεσμοί και ενδιαφέροντα που έχουν σαν αποτέλεσμα μεγαλύτερη συνεκτικότητα .

Θ] Απομόνωση :

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η ομάδα τυχαίνει να εργάζεται απομονωμένη κάπου κατά τρόπο ώστε τα μέλη της να έχουν την τάση να ταυτίζονται με αυτήν . Η φυσική αυτή απομόνωση από άλλες ομάδες συντελεί στη συνοχή της συγκεκριμένης ομάδας .

Η] Ο ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων :

Ενας από τους σημαντικότερους παράγοντες επιρροής της ομαδικής συνεκτικότητας είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων ο οποίος κατά το πλείστον έχει μία θετική επίδραση πάνω στη συνοχή και η επιτυχία , που στην περίπτωση αυτή προκύπτει , τη μεγαλώνει και αυξάνει ακόμα περισσότερο .

9.2.2 ΑΡΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΝΟΧΗΣ

Αναλύοντας τους παράγοντες αυτούς που επιδρούν αρνητικά και ανασταλτικά στη συνοχή της ομάδας διαπιστώνουμε ότι σίγουρα το μέγεθος είναι ένα σημαντικό στοιχείο των ομάδων το οποίο όταν αγγίζει ένα συγκεκριμένο σημείο (ίσως μέχρι είκοσι άτομα), τείνουν να εμφανισθούν υποομάδες . Κατά μία παρεμφερή προσέγγιση η συνοχή φτάνει στην παρακμή όσο το μέγεθος αυξάνεται απ' αυτό το συγκεκριμένο σημείο όπως άλλωστε και η επικοινωνία εκκλείπει σημαντικά .

Επειτα η μη συμφωνία των μελών στους στόχους που θέτει η ομάδα και η κυριαρχία μερικών απ'αυτών πάνω σε άλλα μέλη της , οδηγούν στην κατάρρευση του κλίματος αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των και παύουν να υφίστανται οι επαφές και οι σχέσεις τους στον επιθυμητό βαθμό συχνότητας. Μερικά μέλη της αισθάνονται , υπό την κυριαρχία των άλλων , ότι δεν έχουν τις ευκαιρίες για να συμβάλλουν στην ομάδα και να αναδειχθούν μέσα απ'αυτήν , επομένως ελαττώνεται η συνεκτικότητά της . Ακόμα ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα άτομα που αποτελούν την ομάδα επιδρά αρνητικά στη συνοχή διότι καθώς ανταγωνίζονται το ένα το άλλο , επικεντρώνονται καθολικά στις δικές τους ενέργειες και συμπεριφορές με συνέπεια να αδιαφορούν για τις ομαδικές λειτουργίες οπότε και η συνοχή αποδυναμώνεται .

Τέλος οι κακές εμπειρίες των ατόμων-μελών που προέρχονται μέσα από τη λειτουργία της ομάδας και της συμμετοχής τους σ'αυτή επηρεάζει καταλυτικά τη συνοχή της . Για παράδειγμα μία ομάδα πωλητών που ήρθαν τελευταίοι σε ένα διαγωνισμό πωλήσεων ή μία αθλητική ομάδα που έφτασε στον υποβιβασμό κ.λ.π. μπορεί να χάσουν τη συνεκτικότητά τους εξαιτίας αυτών των δυσάρεστων εμπειριών .

9.3 ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΟΧΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (1)

Καθώς οι ομάδες γίνονται περισσότερο συνεκτικές, τα μέλη τους αλληλεπιδρούν συχνότερα μεταξύ τους , συμμορφώνονται περισσότερο με τους κώδικες συμπεριφοράς της και γενικώς ικανοποιούνται όλο και σε μεγαλύτερο βαθμό απ'την ομάδα . Επίσης η συνοχή είναι σε θέση να επηρεάζει την απόδοση της ομάδας η οποία βέβαια και εκ των πραγμάτων προσαρμόζεται σύμφωνα με τα πρότυπα απόδοσης που θέτει αυτή .

Προσπαθώντας να διτυπώσουμε τη σχέση μεταξύ συνεκτικότητας και προτύπων απόδοσης διαπιστώνουμε τα εξής χαρακτηριστικά :

Στην περίπτωση που τα τεθέντα από την ομάδα πρότυπα απόδοσης βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα , η απόδοση εξαρτάται απ'το βαθμό συνοχής . Αν δηλαδή η συνοχή κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα τότε η ομάδα στοχεύει ψηλά και τα μέλη της είναι αφοσιωμένα στο να συνεργάζονται προς αυτό το σκοπό με αποτέλεσμα να πετυχαίνεται τελικά υψηλή απόδοση . Αν όμως η συνοχή είναι χαμηλή τότε η απόδοση διακρίνεται σε μέτρια επίπεδα , λόγω του ότι η ομάδα θέλει να αποδώσει σε μεγάλο βαθμό , ενώ τα μέλη της δεν είναι απαραίτητα συνεργάσιμα μεταξύ τους .

(1) RICKY W. GRIFFIN , MANAGEMENT 3RD EDITION , PART 4 , ΣΕΛ. 526 - 527

Στη περίπτωση ακόμα που τα πρότυπα απόδοσης είναι χαμηλά τότε και η απόδοση είναι το ίδιο χαμηλή ανεξάρτητα απ' το βαθμό συνοχής της ομάδας.

Πάντως η λιγότερο επιθυμητή κατάσταση αναφέρεται στη περίπτωση όπου χαμηλά πρότυπα απόδοσης συνδυάζονται με υψηλή συνοχή . Εδώ τα μέλη της ομάδας με ενθουσιασμό αποδέχονται τα περιορισμένα επίπεδα απόδοσης εξαιτίας των χαμηλών προτύπων , ενώ η ομάδα είναι ενωμένη στη προσπάθειά της να διατηρήσει αυτά τα πρότυπα λόγω της μεγάλης συνεκτικότητας .

Η σχέση αυτή εξάλλου μεταξύ συνοχής και προτύπων απόδοσης που θέτει η ομάδα απεικονίζεται γραφικά στο πρώτο σχήμα.

9.4 ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΟΧΗ (1)

Καταλήγοντας την ανάλυσή μας περί ομαδικής συνοχής θα πρέπει να τονί-
σουμε το ερώτημα που τίθεται , δηλαδή αν και κατά πόσο ο ηγέτης ή ο
προϊστάμενος οφείλει πάντοτε να ενθαρρύνει τη συνεκτικότητα .

Ασφαλώς η απάντηση σ' αυτή τη τοποθέτηση προέρχεται από το βαθμό ενα-
ρμόνισης και συνταύτισης των ομαδικών στόχων με αυτούς της τυπικής
οργάνωσης δηλαδή απ' το βαθμό ολοκλήρωσης της ομάδος εργασίας στον επι-
χειρησιακό χώρο .

Καθώς εξετάζουμε μερικά από τα χαρακτηριστικά που διέπουν τις συνεκτι-
κές ομάδες , όπως αυτά προκύπτουν από σχετικές έρευνες , διαπιστώνεται
ότι :

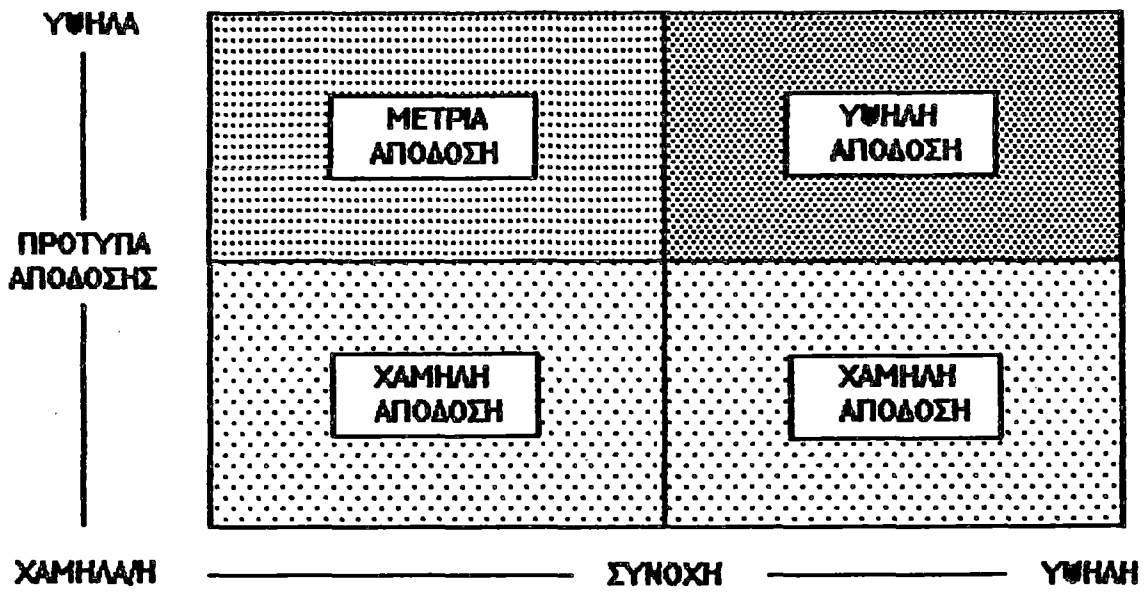
Α] Ανάλογα με τα πρότυπα της ομάδας είναι περισσότερο ή λιγότερο παρα-
γωγικές απ' τις λιγότερο συνεκτικές ομάδες .

Β] Τα μέλη τους έχουν την τάση και τη διάθεση να συνεργάζονται ομαλά
και αρμονικά μεταξύ τους με λιγότερη φιλονικία και άσχημα αισθήματα.

Γ] Στην ομάδα με τη μεγαλύτερη συνοχή το ηθικό είναι συνήθως υψηλότερο.

Επομένως αν οι στόχοι , οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες της ομά-
δας εναρμονίζονται , συνταυτίζονται με την καλή και σωστή λειτουργία
του οργανισμού , ο εκάστοτε ηγέτης (manager) ή διοικητικό στέλεχος πρέ-
πει οπωσδήποτε να ενθαρρύνει τους ισχυρούς δεσμούς της ομάδας . Με αυτό
τον τρόπο ενισχύει τη συνεκτικότητα καθώς αποσκοπεί στη συνταύτιση των
στόχων και σκοπών της τυπικής και άτυπης οργάνωσης .

(1) Χ. ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ , MANAGEMENT ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΣΕΛ.445-446



ΣΧΗΜΑ 9.1 ΣΧΕΣΗ ΣΥΝΟΧΗΣ - ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

**ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ**

10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Κάθε επιχείρηση ακολουθεί μία συγκεκριμένη διοικητική πολιτική και βλέπει απ'τη δική της ξεχωριστή σκοπία τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να οργανωθούν και να λειτουργήσουν οι ομάδες που τη συνθέτουν . Αλλωστε οι ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι δυνατόν να επιφέρουν μία εξομάλωση της μίας κατάστασης με την άλλη .

Παρά την ποικιλία όμως αυτή , πολλές απόψεις έχουν διατυπωθεί και διάφορες τοποθετήσεις έχουν γίνει , κατά καιρούς , αναφορικά με ορισμένους παράγοντες οι οποίοι πιστεύεται ότι αν ακολουθηθούν και εφαρμοσθούν συνειδητά τότε είναι ικανοί να οδηγήσουν τις ομάδες στο δρόμο της επιτυχίας και της αποτελεσματικότητας . Οι παράγοντες αυτοί έχουν σχέση τόσο με τον άνθρωπο , δηλαδή το μέλος της ομάδας , όσο και με την ίδια την ομάδα και τον επιδιωκόμενο στόχο της . Το στέλεχος - ηγέτης της επιχείρησης στη προσπάθειά του να συμβάλλει κατά τρόπο ουσιαστικό και μεθοδικό στην ανάπτυξη ώριμων , επιτυχημένων , υπεύθυνων καθώς και αποτελεσματικών ομάδων θα πρέπει εξ'αρχής να γνωρίζει και να κατανοήσει βαθύτερα τους παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της και οι οποίοι συντελούν στην πορεία αυτή .

Συνοπτικά λοιπόν τους πλέον σημαντικούς απ'αυτούς τους παράγοντες αποτελούν (σχήμα 10.1) :

- A] Το μέγεθος της ομάδας
- B] Τα χαρακτηριστικά των μελών της
- Γ] Η συνοχή
- Δ] Η εμπιστοσύνη
- Ε] Οι κανόνες και οι διαδικασίες λειτουργίας της ομάδας
- ΣΤ] Τα οράματα , οι στόχοι και η κατανομή καθηκόντων
- Ζ] Η ηγεσία της ομάδας
- Η] Το κλίμα και η παιδεία της
- Θ] Οι ρόλοι μεταξύ των μελών της ομάδας
- Ι] Η επικοινωνία - ροή πληροφοριών

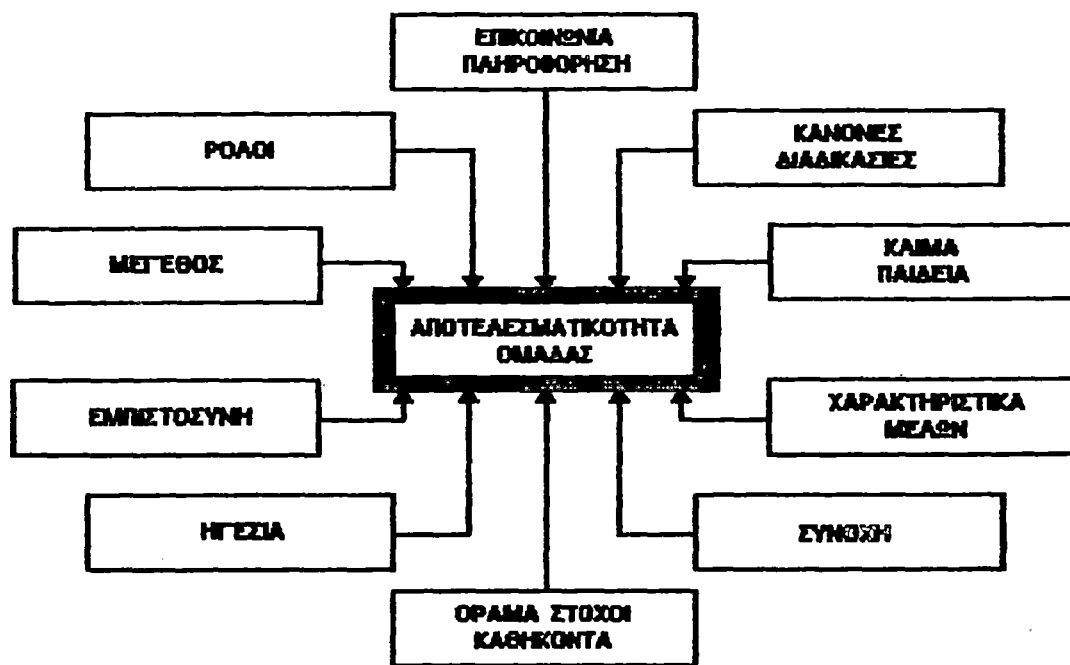
10.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (1)

Στο σημείο αυτό επιχειρούμε μία διεξοδική ανάλυση του περιεχομένου των προαναφερθέντων παραγόντων :

10.2.1 ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Είναι λογικά κατανοητό ότι από το μέγεθος της ομάδας εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της . Και αυτό επειδή όσο η ομάδα είναι μεγαλύτερη σε μέγεθος τόσο πιο καταρτισμένη

(1) Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ , ΣΕΛ. 246 - 255



ΣΧΗΜΑ 10.1

γίνεται πληροφοριακά και γνωστικά , τόσο περισσότερες ικανότητες , απόψεις και ιδέες συγκεντρώνονται στη διάθεσή της .

Το γεγονός αυτό δίνει στην ομάδα τα περιθώρια και τις βάσεις για εξέταση όλων των εναλλακτικών λύσεων με συνέπεια τη λήψη ορθότερων αποφάσεων και τη δυνατότητα επίτευξης αποτελεσματικότερης υλοποίησης αυτών.

Ωστόσο καθώς η ομάδα γίνεται μεγαλύτερη εμφανίζονται σημαντικές δυσλειτουργίες κάνοντας τη λειτουργία της όλο και πιο δαπανηρή . Δημιουργούνται ακόμα προβλήματα αναφορικά με τη συμμετοχή όλων των μελών η οποία γίνεται δυσκολότερη και επίσης η ομάδα αποκτά περισσότερη δυσκαμψία . Έλα αυτά φυσικά έχουν άσχημο αντίκτυπο στη συνοχή της ομάδας , στην ικανοποίηση των μελών και γενικά στην αποτελεσματικότητά της .

Η εξισορρόπηση λοιπόν των παραπάνω θετικών και αρνητικών στοιχείων έχουν σαν αποτέλεσμα το άριστο μέγεθος της ομάδας , πράγμα που εξαρτάται και από ορισμένες ιδιότητες οι οποίες σχετίζονται με τη διάθεση και τις ικανότητες των ατόμων - μελών , τη φύση του έργου που έχει να επιτελέσει η ομάδα , τις δυνατότητες των ηγετών της κ.λ.π.

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε , καθώς το ίδιο υποστηρίζουν και διάφοροι συγγραφείς , ότι το μέγεθος μεταξύ πέντε και επτά ατόμων είναι το πλέον ιδανικό και κατάλληλο , χωρίς αυτό βέβαια να ανάγεται και σε κανόνα .

10.2.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της ομάδας ιδιαίτερη βαρύτητα έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά των μελών της τα οποία κατά βάση προσδιορίζουν τόσο αυτό που είναι ικανοί αλλά και διατεθειμένοι να προσφέρουν , όσο και το βαθμό στον οποίο θα επιδράσουν στα άλλα μέλη της ομάδας για την επίτευξη των στόχων της . Αυτά τα χαρακτηριστικά λοιπόν, που συνθέτουν την προσωπικότητα των μελών της ομάδας , συνδέονται στενά με την αποτελεσματικότητά της . Είναι τα άτομα στην προσπάθειά τους να συγκροτήσουν μια αποτελεσματική ομάδα , χρειάζεται να διαθέτουν βασικές γνώσεις και ικανότητες, όπως ικανότητα λήψης αποφάσεων , επικοινωνίας , αποδοχή και σεβασμό των άλλων , εμπιστοσύνη , δημοκρατικότητα , χειρισμό συγκρούσεων κ.λ.π. οι οποίες έχουν σχέση με το έργο της ομάδας αλλά και με την προσωπικότητά τους ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σαν μέλη της .

Πολλές φορές όμως τα άτομα , που αποτελούν μία ομάδα προσπαθούν να ικανοποιήσουν διάφορους προσωπικούς στόχους σαν τη δημιουργία εντυπώσεων και υπεροχής σε άλλα μέλη , την προσωπική επιβολή πάνω στην ομάδα και την προώθηση στόχων μίας υποομάδας που λειτουργεί στα πλαίσιά της , οι οποίοι και επιδιώκονται σε βάρος της αποτελεσματικότητας αυτής . Για να ξεπεραστεί ένα τέτοιο φαινόμενο θα πρέπει να υπάρξει ένας συμβιβασμός μεταξύ προσωπικών αναγκών - στόχων των μελών με τους στόχους της ομάδας

Καταλήγοντας διαπιστώνουμε ότι ένα μέλος της ομάδας για να θεωρείται ιδανικό θα πρέπει η προσωπικότητά του να διέπεται από κάποιες διαστάσεις οι οποίες είναι η λογική και η δυναμικότητα ή ενεργητικότητά του. Ασφαλώς η ισορροπία μεταξύ αυτών των διαστάσεων είναι απαραίτητη έτσι ώστε η λειτουργία του ατόμου στα πλαίσια της ομάδας να είναι αποτελεσματική .

10.2.3 ΣΥΝΟΧΗ

Ένας άλλος παράγοντας προσδιορισμού της αποτελεσματικότητας των ομάδων είναι η συνοχή, της οποίας το περιεχόμενο διαπραγματεύτηκε και αναλύθηκε διεξοδικά σε προηγούμενο κεφάλαιο της εργασίας αυτής.

10.2.4 ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ (1)

Η εμπιστοσύνη μπορεί να χαρακτηριστεί ως το κλειδί για την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Η πίστη αυτή στην ακεραιότητα, στο χαρακτήρα ή στις ικανότητες των άλλων είναι ουσιαστικός παράγοντας στις περιπτώσεις κατά τις οποίες τα άτομα, συνεργαζόμενα μεταξύ τους, επιδιώκουν, σε μακρά χρονικά διαστήματα, να πετύχουν κοινούς στόχους. Επιπλέον η ποιότητα και γενικά η φύση των ομαδικών προγραμμάτων, που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή, εξαρτάται ιδιαίτερα από την εμπιστοσύνη.

Ωστόσο αυτή δε μπορεί να θεωρηθεί ως μία ανεξάρτητη μεταβλητή, που λειτουργεί κατά τρόπο αυτόνομο και ξεχωριστό. Επηρεάζεται και συγχρόνως επηρεάζεται και από άλλες ομαδικές λειτουργίες και μεθόδους.

Συγκεκριμένα ο Dale Zapp και το μοντέλο του για την ομαδική αλληλεπίδραση, τοποθετούν την εμπιστοσύνη ανάμεσα σε κατάλληλες προοπτικές, όπως αυτό απεικονίζεται από το δεύτερο σχήμα. Ο Zapp πιστεύει ότι η εμπιστοσύνη είναι το κλειδί για την εγκαθίδρυση παραγωγικών διαπροσωπικών σχέσεων μέσα από τις οποίες προάγεται και αναπτύσσεται επιτυχώς η αποτελεσματικότητα.

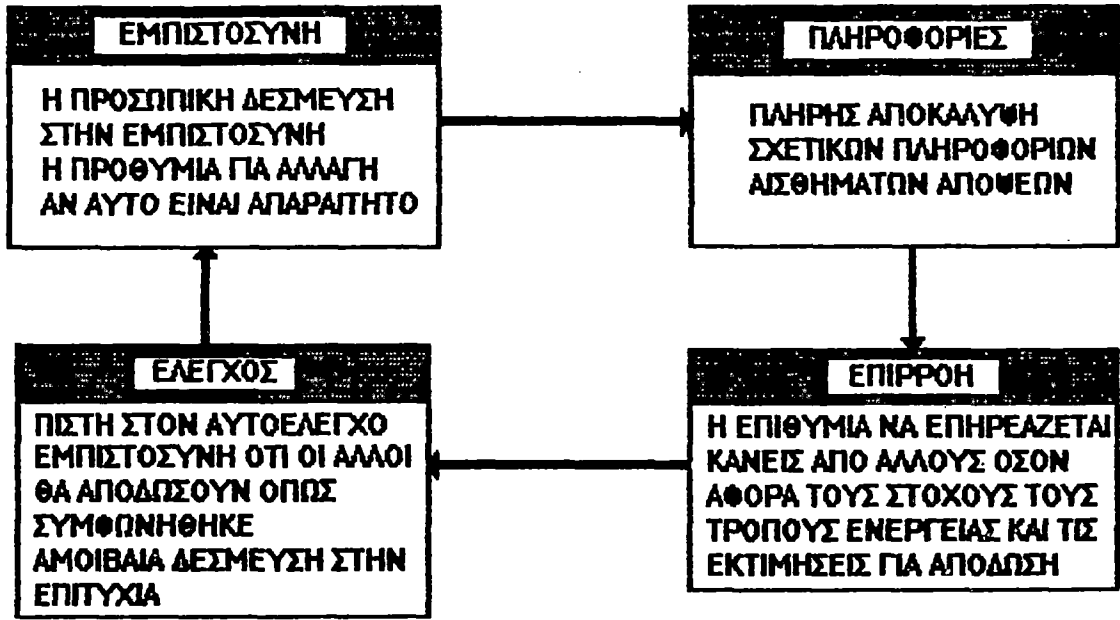
10.2.5 ΚΑΝΟΝΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Με τον όρο κανόνες και διαδικασίες λειτουργίας της ομάδας εννοούμε τα πρότυπα που θέτει αυτή και σύμφωνα με τα οποία πρέπει τα μέλη της να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους. Αποτελούν βασικό χαρακτηριστικό των ομάδων και το είδος τους όπως και ο βαθμός συμμόρφωσης των μελών σε αυτές, είναι φανερό ότι προσδιορίζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητά τους.

Οι κανόνες αυτοί μπορεί να είναι τυπικοί ή άτυποι και αφορούν τόσο στο τρόπο λειτουργίας της ομάδας ή στις διαδικασίες εκτέλεσης των καθηκόντων, όσο και στο ύψος της επιδιωκόμενης απόδοσης, στην αξιολόγηση των επιδόσεων και στις σχέσεις μεταξύ των μελών της.

Η δημιουργία τους οφείλεται στις αποφάσεις που παίρνει συνειδητά η ομάδα ή είναι αποτέλεσμα της επανάληψης ορισμένων συμπεριφορών που κατά τη διάρκεια του χρόνου πήραν μια πιο στερεοτυπική μορφή και κατέληξαν σε κανόνες. Ο ρόλος των κανόνων αυτών είναι να κάνουν φανερές και

(1) ROBERT KREITNER, MANAGEMENT FOURTH EDITION, ΣΕΛ. 479 - 480



ΣΧΗΜΑ 10.2

συγκεκριμένες τις απαιτήσεις της ομάδας απ' το κάθε μέλος της , διευκολύνοντας έτσι το συντονισμό και τη λειτουργία της και βοηθώντας στην επίλυση διαπροσωπικών διαφορών .

Θα πρέπει βέβαια να τονισθεί ότι κάθε ομάδα κατά την πορεία της και σε κάθε συγκεκριμένο σημείο , χρειάζεται να θέτει σε εφαρμογή εκείνους τους κανόνες και τις διαδικασίες λειτουργίας , που θα της επιτρέψουν να φτάνει σε καλύτερα αποτελέσματα .

10.2.6 ΟΡΑΜΑ - ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

Βασική προϋπόθεση ώστε η ομάδα να αποκτήσει τη δύναμη εκείνη που θα της επιτρέψει να κινηθεί , να δράσει και να αποδώσει αποτελεσματικά είναι η ύπαρξη κοινού οράματος και στόχων . Οι στόχοι αυτοί και τα ομαδικά καθήκοντα επιβάλλεται να είναι ποσοτικά και χρονικά προσδιορισμένα και να τυγχάνουν γενικής , κοινής αποδοχής από τα μέλη της ομάδας κάθε μία από τις οποίες επιδιώκει τρεις κατηγορίες αναγκών - στόχων .

Συγκεκριμένα :

- A] Στόχους που αναφέρονται στην επίτευξη ενός προσδιορισμένου έργου
- B] Εκείνους που αφορούν τις ανάγκες της ομάδας , όπως για παράδειγμα ανάγκη για συνοχή και ανάπτυξη.
- Γ] Στόχους που επιδιώκουν τα άτομα που συμμετέχουν στην ομάδα.

Το μέσο λοιπόν για να μπορέσει μία ομάδα να λειτουργήσει ομαλά και αποτελεσματικά είναι να συνδυάσει θετικά αυτές τις κατηγορίες των στόχων ώστε η επίτευξη του ενός εκ των κατηγοριών να συντελεί στην υλοποίηση των υπολοίπων .

Πολύ σημαντικό στοιχείο επίσης , στην προκειμένη αναφορά για την αύξηση της αποτελεσματικότητας , είναι η σωστή κατανομή των καθηκόντων που προκύπτουν από τους παραπάνω στόχους και η οποία προϋποθέτει ότι γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να προάγονται μέσα απ' αυτά οι ικανότητες , οι γνώσεις και οι εμπειρίες των μελών της ομάδας .

10.2.7 ΗΓΕΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Πριν αναφερθούμε στο ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι χρήσιμο να υπογραμμίσουμε ορισμένα χαρακτηριστικά της .

Αρχικά η ηγεσία στην ομάδα διακρίνεται σε τυπική ή άτυπη ή συγχρόνως και τα δύο και ασκείται από ένα ή περισσότερα μέλη αυτής . Ο τυπικός ηγέτης αφορά τις λειτουργικές ομάδες και αυτές των καθηκόντων , ορίζεται επίσημα απ' τη τυπική δομή της οργάνωσης και το έργο του είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας προς την επίτευξη των στόχων . Αυτός ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των μελών είναι αποτέλεσμα της δύναμης τιμωρίας που μπορεί να χρησιμοποιήσει και προέρχεται από τη θέση του στην ιεραρχία .

Απ' την άλλη μεριά ο άτυπος ηγέτης αφορά όλα τα είδη των ομάδων , ανάδύκεται από τα ίδια τα μέλη της ομάδας και διαθέτει άλλα είδη δύνα-

μης (ειδικού , αναφοράς) , χωρίς φυσικά αυτό να αποκλείει την περι-
πτωση αυτά τα είδη δύναμης να τα διαθέτει και ο τυπικός ηγέτης .

Με αυτόν τον τρόπο λοιπόν η ηγεσία , ανεξάρτητα απ' το είδος της και
τη δύναμη που διαθέτει , παίζει καθοριστικό ρόλο για την αποτελεσματι-
κότητα της ομάδας καθώς συντελεί στη δημιουργία οράματος , καθοδηγεί,
παρακινεί και εμπυχώνει τα μέλη της ομάδας και γενικά προσανατολίζει
τη συμπεριφορά τους προς την ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων της.

10.2.8 ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΠΑΙΔΕΙΑ ΟΜΑΔΑΣ

Γενικώς η συνοχή και η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας απαιτεί
ένα κατάλληλο ευνοϊκό κλίμα .

Όλες οι αξίες , τα πιστεύω και οι αντιλήψεις που διακρίνουν την ομά-
δα όπως και όλες οι προσδοκίες , η νοοτροπία και οι παραδοχές που την
χαρακτηρίζουν δίνουν ένα περιεχόμενο του όρου κλίμα της ομάδας .

Η αποτελεσματικότητά της , απαιτεί λοιπόν , ένα ευνοϊκό κλίμα το οποίο
θα δημιουργείται μέσα από το συλλογικό αίσθημα , τον αμοιβαίο σεβασμό
και την εμπιστοσύνη στο προορισμό της ομάδας και θα χαρακτηρίζεται από
υψηλό ηθικό των μελών , ειλικρινή και ανοιχτή επικοινωνία , πίστη στη
συνεργασία και στους επιδιωκόμενους στόχους .

Εξίσου σημαντική όμως , με τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος , είναι
και η ύπαρξη παιδείας των οργανώσεων για την αποτελεσματική δράση των
ομάδων . Σαν παιδεία ορίζεται ένα σύνολο από βασικές παραδοχές , που
έχουν ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μία δεδομένη ομάδα , καθώς αυτή μα-
θαίνει να αντιμετωπίζει και να χειρίζεται τα προβλήματά της και οι
οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι
ισχύουν γενικά , με αποτέλεσμα να μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη σαν
σωστός τρόπος σκέψης και αντίληψης σχετικά με τα προβλήματα αυτά .

Ετσι μία δυνατή παιδεία σε ένταση και έκταση σχετίζεται σε μεγάλο βα-
θμό με την αποτελεσματικότητα λόγω του ότι λειτουργεί σαν μέσο ολοκλή-
ρωσης , συνοχής και επικοινωνίας των μελών της οργάνωσης , κινητοποιεί
αυτά προς κοινούς στόχους και υποβοηθά στην αντιμετώπιση της πολυπλοκό-
τητας του περιβάλλοντος . Επίσης η παιδεία επιδρά στην αποτελεσματικό-
τητα μέσα από ενδιάμεσες μεταβλητές όπως αυτές μπορεί να είναι η στρα-
τηγική , η αποδοχή νέας τεχνολογίας , οι συγκρούσεις ομάδων , η κακή
επικοινωνία , η παραγωγικότητα και ο εσωτερικός ανταγωνισμός .

Η μεγάλη όμως σημασία και συμβολή της στην απόδοση της ομάδας φαίνεται
μέσα απ' τις αρνητικές επιδράσεις που δημιουργεί το χάσμα της παιδείας
όταν αυτό υφίσταται . Κατά πολλούς συγγραφείς , η ύπαρξη ενός τέτοιου
χάσματος δημιουργεί αρνητικές συνέπειες όπως το χαμηλό ηθικό , η χαμηλή
αφοσίωση των μελών της οργάνωσης και η απροθυμία καταβολής προσπαθειών
για υλοποίηση προγραμμάτων . Συμπερασματικά , η παιδεία και κυρίως το
χάσμα αυτής , είναι καθοριστική παράμετρος της αποτελεσματικότητας της
επιχείρησης .

10.2.9 ΟΙ ΡΟΛΟΙ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Μέσα στα πλαίσια της ομάδας , τα μέλη της αναλαμβάνουν και αναπτύσσουν ένα συνδυασμό ρόλων που έχουν σημαντική εξάρτηση με την αποτελεσματικότητα της . Οι ρόλοι αυτοί ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες . Στην πρώτη ανήκουν οι ρόλοι των μελών , που είναι απαραίτητοι και συνδέονται άμεσα με την εκτέλεση καθηκόντων και την επίτευξη των στόχων της ομάδας . Μερικοί απ' αυτούς είναι , η ανάπτυξη πρωτοβουλιών , η αναζήτηση και η παροχή πληροφοριών , η εξακρίβωση συμφωνίας κ.λ.π.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν αυτοί που αποσκοπούν στο να εξασφαλίσουν τη συνοχή της ομάδας , τις καλές σχέσεις μεταξύ των μελών , την ικανοποίηση των αναγκών τους και τη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος και ηθικού , που κρίνονται απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη της ομάδας . Τέτοιοι ρόλοι είναι η εναρμόνιση , η επίτευξη συνένωσης , ο καθορισμός κανόνων και προτύπων όπως και η δημιουργία καλού κλίματος . Τέλος στη τρίτη ανήκουν οι λεγόμενοι προσωπικοί ρόλοι , δηλαδή αυτοί που εξυπηρετούν το άτομο . Οι ρόλοι αυτής της κατηγορίας είναι αρνητικοί για τη χρησιμότητα της ομάδας ενώ οι υπόλοιποι των άλλων κατηγοριών καθίστανται απαραίτητοι .

Γι αυτό λοιπόν ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης της ομάδας , το περιβάλλον , το έργο και το κλίμα που την διέπει θα πρέπει να διαμορφώνεται ο πλέον κατάλληλος συνδυασμός των παραπάνω ρόλων ώστε να επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας , με θετικό αντίκτυπο τόσο στην λειτουργία όσο και στην απόδοση της ομάδας .

10.2.10 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ - ΡΟΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ (1)

Τέλος θεωρήσαμε απαραίτητο να τονίσουμε τη σημασία ενός άλλου κρίσιμου παράγοντα για τη συνοχή και αποτελεσματικότητα της ομάδας όπως είναι αυτός της επικοινωνίας και της ροής πληροφοριών . Διακρίνουμε τρεις βασικούς τύπους επικοινωνίας ή ροής πληροφοριών :

A] Είναι ο τύπος της αλυσίδας όπου οι πληροφορίες μεταφέρονται διαδοχικά από μέλος σε μέλος

B] Ο τύπος του τροχού με την έννοια ότι υπάρχει ένα κεντρικό μέλος (προϊστάμενος , ηγέτης) και το κάθε μέλος επικοινωνεί μόνο μ' αυτό

Γ] Ο τύπος του δικτύου όπου όλα τα μέλη επικοινωνούν με όλα .

Καθένας από αυτούς τους τύπους έχει άμεση σχέση με τους στόχους στους οποίους επικεντρώνεται η ομάδα και η αποτελεσματικότητα αυτών των διακρίσεων της επικοινωνίας εξαρτάται από το είδος των στόχων της . Κατά αυτό το τρόπο , με την επικοινωνία επιτυγχάνεται ο συντονισμός και οι καλές σχέσεις μεταξύ των ατόμων που αποτελούν την ομάδα και επιπλέον αναπτύσσεται κλίμα εμπιστοσύνης που συμβάλλει στην επίλυση των εκάστοτε διαφορών .

Συνέπεια των ως άνω είναι η αύξηση της συνοχής και αποτελεσματικότητας που οδηγεί την ομάδα σε καλύτερες συνθήκες λειτουργίας και απόδοσης .

(1) RICKY W. GRIFFIN MANAGEMENT CHAPTER 1
COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΔΕΚΑΤΟ

ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

11.1 ΔΙΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Όπως αναλύθηκε στα προηγούμενα η ομάδα είναι αποτέλεσμα της σύνθεσης ενός πλήθους παραγόντων δηλαδή διαδικασιών, μηχανισμών και στοιχείων που κατά τη διάρκεια της δημιουργίας αλλά και της λειτουργίας της ομάδας συντίθενται και ενεργοποιούν τις δραστηριότητες της ομάδας προς την κατεύθυνση της υλοποίησης των στόχων της. Ένας από αυτούς τους παράγοντες είναι και τα άτομα που δημιουργούν και όλους τους υπόλοιπους, που κρίνονται απαραίτητοι για τη σωστή και εύρυθμη λειτουργία της ομάδας. Στο κεφάλαιο αυτό θα επιχειρήσουμε να εξετάσουμε την περίπτωση κατά την οποία στη θέση των ατόμων τίθενται επιχειρήσεις, οι οποίες επίσης ως "ζωντανό οργανισμό" υπάρχουν και λειτουργούν μέσα στο πλαίσιο της οργανωμένης ομάδας. Το φαινόμενο της συνεργασίας των επιχειρήσεων δεν είναι σπάνιο στην εποχή μας και κυρίως σε περιόδους οικονομικής αστάθειας.

Οι λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση θα προσπαθήσει να αναζητήσει άλλες και να ενωθεί μαζί τους για να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους είναι προφανής. Είναι λόγοι κυρίως που σχετίζονται με την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης στο μέλλον. Προσπαθεί δηλαδή η επιχείρηση να ικανοποιήσει συγκεκριμένες ανάγκες, όπως:

- Α] Η εξασφάλιση οικονομικών μεγέθους που είναι ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις που το διαθέτουν. Με τη συγκρότησή τους σε ομάδες κάποιες επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν κάποιες συνθήκες κόστους και να επηρεάσουν τις τιμές των παραγωγικών συντελεστών σε συγκεκριμένες μορφές αγοράς.
- Β] Η βελτίωση της μονοπωλιακής θέσης των επιμέρους επιχειρήσεων αφού με την συντονισμένη δράση τους και το συνολικό τους όγκο θα μπορούν να ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στην αγορά.
- Γ] Οι μεγάλες κεφαλαιακές ανάγκες. Με τη συνεργασία των επιχειρήσεων στον τομέα του κεφαλαίου ενισχύεται ο παράγοντας ασφάλειας για κάθε επιχείρηση οι οποία αποκτά μεγαλύτερη αντοχή σε περιόδους αστάθειας στον ευρύτερο επιχειρησιακό χώρο.
- Δ] Μείωση του ανταγωνισμού. Έπως αναφέραμε και πριν οι επιχειρήσεις με την συνεργασία τους μπορούν να βελτιώσουν τη μονοπωλιακή τους θέση. Συνεπώς μία ομάδα επιχειρήσεων αλλά και κάθε μέλος της ομάδας αυτής με αυξημένη μονοπωλιακή δύναμη και με σημαντική επιρροή στην αγορά μπορεί να μειώσει τον ανταγωνισμό που υφίστανται τα προϊόντα που παράγει και έτσι να βελτιώσει το οικονομικό της αποτέλεσμα. Από τα παραπάνω μπορούμε να διαπιστώσουμε τις θετικές διαστάσεις της συνεργασίας μίας επιχείρησης με άλλες. Έμως η συνεργασία αυτή επηρεάζει την πορεία της στον ευρύτερο επιχειρησιακό χώρο και δεν επιφέρει μόνο θετικά αποτελέσματα αλλά και αρνητικές συνέπειες. Αναλυτικότερα η επιχείρηση αφού συνεργάζεται με άλλες αποκτά κάποιες πρόσθετες υποχρεώσεις απέναντί τους με αποτέλεσμα να χάνει την απόλυτη ανεξαρτησία και αυτονομία της στοιχείο μεγάλης σημασίας για κάθε επιχείρηση. Επίσης στα πλαίσια της συνεργασίας της με άλλες

επιχειρήσεις εισάγεται σε μια κοινή επιχειρησιακή πολιτική και στρατηγική από την οποία δε μπορεί να παρεκκλίνει .

Πέρα από όλες αυτές τις συνέπειες , που υφίσταται η κάθε επιχείρηση στα πλαίσια της συνεργασίας της με άλλες και από τη στιγμή που αυτή θα κριθεί αναγκαία και προκειμένου να τελεσφορήσει πρέπει να υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις που να διασφαλίζουν τη δυνατότητα συνεργασίας και τη συγκρότησή τους σε ομάδες . Οι προϋποθέσεις αυτές είναι :

- i) οι κοινοί στόχοι μεταξύ των επιχειρήσεων . Η παραπάνω προϋπόθεση είναι άκρως απαραίτητη αφού άλλωστε αποτελεί και το λόγο συγκρότησης της ομάδας . Είναι αδύνατη η ύπαρξη και λειτουργία μίας ομάδας επιχειρήσεων με διαφορετικούς (ή και αλληλοσυγκρουόμενους) στόχους
- ii) κοινά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων όπως το μέγεθος ή η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης . Η συνεργασία μίας επιχείρησης με άλλες προκειμένου να είναι συμφέρουσα πρέπει όλες οι επιχειρήσεις να έχουν κοινά τα χαρακτηριστικά που προαναφέραμε . Και τούτο διότι μία μεγαλύτερη επιχείρηση έχει διαφορετικούς στόχους και διαφορετική πολιτική , ενώ μία άλλη μικρότερη δε μπορεί να ακολουθήσει τους ρυθμούς ανάπτυξης και λειτουργίας των μεγαλύτερων .
- iii) βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο και προϋπόθεση για τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων είναι η ομοιογένεια της συμπεριφοράς τους τουλάχιστον όσον αφορά την περίοδο της συνεργασίας τους . Μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορεί να επιτευχθεί συνεργασία μεταξύ κάποιων επιχειρήσεων αφού η μεταβολή της συμπεριφοράς μίας επιχείρησης προκαλεί αλλαγή σε παραμέτρους όπως το μέγεθος ή η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και έτσι καταρρίπτεται η προηγούμενη προϋπόθεση που θέσαμε .

Στη περίπτωση της διεπιχειρησιακής συνεργασίας ισχύουν πολλά από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τις μεταβλητές που θέσαμε για την ομάδα που αποτελείται από άτομα . Το μέγεθος είναι μία από αυτές τις μεταβλητές που επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της ομάδας των επιχειρήσεων αφού από αυτό εξαρτάται και ο τρόπος συνεργασίας τους .

Αντίστοιχη με αυτή των απλών ομάδων ατόμων είναι η διαδικασία ανάπτυξης της διεπιχειρησιακής συνεργασίας αφού περνά από ανάλογα στάδια και φθάνει τελικά στην ολοκλήρωσή της με την επίτευξη των επιθυμητών στόχων . Επίσης , η συνοχή είναι ένα χαρακτηριστικό που είναι αναγκαίο και στις δύο περιπτώσεις ομάδων . Βέβαια στην περίπτωση των επιχειρήσεων η συνοχή δεν έχει την έννοια της πνευματικής σύνδεσης όπως συμβαίνει στα άτομα αλλά είναι αναγκαία η δημιουργία κάποιων σχέσεων και θεσμών που να συνδέουν μεταξύ τους τις επιχειρήσεις που συνεργάζονται και αποτελούν ομάδα , όπως π.χ. οικονομικές συμφωνίες , συμβόλαια κ.λ.π. Σε άμεση σχέση με το θέμα της συνοχής βρίσκεται και αυτό της επικοινωνίας που οπωσδήποτε επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ομάδας είτε αυτή αποτελείται από επιχειρήσεις είτε από μεμονωμένα άτομα . Ακόμα ο προγραμματισμός παρουσιάζει κάποια κοινά στοιχεία και στις δύο περιπτώσεις ομάδων .

αφού είναι το ίδιο απαραίτητος αλλά και δεσμευτικός, με τη διαφορά ότι στην περίπτωση των απλών αποτελούμενων από άτομα ομάδων μπορεί να είναι περισσότερο μακροπρόθεσμος από ότι στην περίπτωση των επιχειρήσεων που σε πολλές περιπτώσεις έχουν μικρή και προσδιορισμένη διάρκεια ζωής.

Μία σημαντική διαφορά ανάμεσα στις ομάδες ατόμων και επιχειρήσεων συναντάμε στον τομέα των ρόλων που η κάθε μία αναλαμβάνει. Στην περίπτωση των επιχειρησιακών ομάδων οι ρόλοι δεν καθορίζονται και κατανέμονται όπως συμβαίνει με τις ομάδες ατόμων, καθώς οι ρόλοι των επιχειρήσεων δεν παρουσιάζουν σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ τους. Στο πλαίσιο της διεπιχειρησιακής συνεργασίας οι επιχειρήσεις έχουν παρεμφερείς ρόλους τους οποίους ασκούν για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Επίσης στα πλαίσια μίας ομάδας επιχειρήσεων δεν υπάρχουν πολύ έντονα οι σχέσεις εξουσίας, ούτε κυρίαρχες και κυριαρχούμενες επιχειρήσεις. Εδώ δεν υπάρχει απαραίτητα κάποια ηγεσία που να προέρχεται αποκλειστικά από μία επιχείρηση. Στην ίδια μορφή ομάδων δεν λειτουργούν μηχανισμοί συμμόρφωσης, που να αναγκάζουν τα μέλη τους να ακολουθήσουν συγκεκριμένη συμπεριφορά και να συμμορφωθούν με κάποια δεδομένα πρότυπα. Στην περίπτωση αυτή η συμμόρφωση επιτυγχάνεται μέσα από την ηθική και το συμφέρον. Ύννοιες αλληλοσυγκρουόμενες συνήθως, όμως εδώ συμβαίνει το αντίστροφο αφού από τη μία πλευρά η επιχειρησιακή ηθική επιβάλλει τη συμμόρφωση των επιχειρήσεων με το συμφωνημένο τρόπο λειτουργίας, ενώ το συμφέρον επιτάσσει την υλοποίηση της προκαθορισμένης, σαφούς και συγκεκριμένης πολιτικής, που έχει καθοριστεί από την ομάδα των επιχειρήσεων.

Η λειτουργία ομάδων σε διεπιχειρησιακό επίπεδο ανάλογα με το πως θα εξελιχθεί μπορεί να οδηγήσει σε επίτευξη των αρχικών στόχων ή στην αποτυχία τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις όμως η συνεργασία αυτή (κυρίως όταν είναι αρμονική και συμφέρουσα για όλες τις πλευρές) λαμβάνει μόνιμο χαρακτήρα καθώς επίσης μπορεί να καταλήξει ακόμα και στην ενοποίηση των επιμέρους επιχειρήσεων.

Μετά από αυτή τη θεωρητική διαπραγμάτευση του θέματος της συγκρότησης ομάδων από επιχειρήσεις είναι σκόπιμο να παραθέσουμε ορισμένα παραδείγματα. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της δημιουργίας συνασπισμών επιχειρήσεων όπως τα "καρτέλ" τα οποία έχουν δημιουργηθεί για να εξυπηρετούν στόχους που αφορούν την ανταγωνιστικότητα και την μονοπωλιακή θέση των επιχειρήσεων που τις αποτελούν.

Η διεπιχειρησιακή συνεργασία πολλές φορές μπορεί να έχει και τη μορφή ανταλλαγής διαφόρων τεχνολογικών επιτευγμάτων, πνευματικών δικαιωμάτων ή ευρεσιτεχνιών μεταξύ επιχειρήσεων. Αυτό συμβαίνει μεταξύ επιχειρήσεων όπως η Marlboro που εδρεύει στις Η.Π.Α. και παραχωρεί τα δικαιώματα της παραγωγής τσιγάρων σε άλλες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο.

Σε ορισμένες περιπτώσεις η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων δεν συντελείται σε όλη την έκτασή τους αλλά μεταξύ επί- μέρους κλάδων ή τμημάτων του οργανογράμματος . Τέτοιο είναι και το παράδειγμα της επιχειρήσεως "PITSOS" η οποία αντιμετώπιζε ένα πρόβλημα φθοράς ορισμένων πρώτων υλών , λόγω παρατεταμένης αποθή- κευσης . Η επιχείρηση μη έχοντας τη δυνατότητα να επιλύσει μόνη της το πρόβλημα κάλεσε την προμηθεύτρια επιχείρηση η οποία έστειλε κάποιους αρμόδιους που συνεργάστηκαν με τους υπεύθυνους του τμήμα- τος ποιοτικού ελέγχου των πρώτων υλών της PITSOS και τελικά έλυσαν το πρόβλημα αφού η προμηθεύτρια εταιρία δέχθηκε να αλλάξει τον τρόπο επένδυσης και προστασίας των πρώτων υλών .

Διαπιστώνουμε λοιπόν πως η ομάδα δεν είναι ένα μέσο επίτευξης στόχων που περιορίζεται στα άτομα αλλά επεκτείνεται και σε άλλα επίπεδα, όπως της επιχείρησης ή της κοινωνίας ευρύτερα.

CASE STUDY

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

- 1) Στην επιχείρησή σας υπάρχουν ομαδικές λειτουργίες για την επίτευξη των στόχων αυτής;
- 2) Σε ποιούς τομείς της επιχείρησής σας λειτουργούν ομάδες;
- 3) Σε ποια κριτήρια στηρίζεται η επιλογή των μελών των ομάδων;
- 4) Ποιές ανάγκες σας οδήγησαν στην συγκρότηση ομάδων;
- 5) Πώς αντιμετωπίζονται τα προβλήματα στις ομάδες από την επιχείρηση;
- 6) Πώς αντιμετωπίζει η διοίκηση τις συγκρούσεις μέσα στις ομάδες;
- 7) Ποιές μεθόδους-τεχνικές χρησιμοποιεί η διοίκηση για να υποκινήσει τους υφισταμένους;
- 8) Γίνεται εφαρμογή νέων τεχνολογιών για βελτιστοποίηση της επικοινωνίας και ποιές είναι αυτές;
- 9) Ποιά τα θετικά και αρνητικά στοιχεία που αποκομίζει η επιχείρηση από την λειτουργία των ομάδων;
- 10) Τι στόχοι θέτονται στην ομάδα σας;
- 11) Υπάρχουν κανόνες συμμόρφωσης που επιβάλλει η διοίκηση στις ομάδες και ποιές είναι αυτές;
- 12) Πώς αντιμετωπίζονται από την ομάδα οι αλλαγές του περιβάλλοντος;
- 13) Χρησιμοποιείτε μεθόδους εκπαίδευσης των μελών σας;
- 14) Ενημερώνεται την ομάδα σας για την αποτελεσματικότητά της και με ποιές μεθόδους;

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΡΩΤΗ

Κος ΜΑΝΟΥΣΟΣ ΜΑΡΩΠΑΚΗΣ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ TASTY FOODS

Η πρώτη συνέντευξη έλαβε χώρα στα γραφεία της TASTY FOODS. Στο προηγούμενο ερωτηματολόγιο προσφέρθηκε να απαντήσει ο κ. Μ. Μαρωπάκης. Με βάση τις απαντήσεις στα ερωτήματα που τέθηκαν προς συζήτηση εξάγαμε τα εξής συμπεράσματα:

Το ελληνικό επιχειρησιακό περιβάλλον επιβάλλει τη λειτουργία ομάδων για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την λειτουργία των ομάδων ώστε να επιτύχουν κατανομή των στόχων μεταξύ των μελών αυτής καθώς και να αποσπάσουν την μέγιστη παραγωγικότητα από τα άτομα με τέτοια κατανομή ώστε να μην συγκρούονται οι διάφοροι στόχοι αλλά και να καλύπτεται ολόκληρο το εύρος αυτών. Οι στόχοι βέβαια δεν μένουν σταθεροί αλλά προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Οι ομάδες που δημιουργούνται σχηματίζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν μεγάλη δυναμική, αποτελούμενη από νέα δυναμικά στελέχη. Ο άνθρωπος είναι επιφυλακτικός στις αλλαγές του περιβάλλοντος που τον περιβάλλει, οι οποίες αλλαγές είναι συνήθως ομαλές και δεν προκαλούν προβλήματα σ' αυτόν. Ής εκ τούτου, οι επιχειρήσεις μπορούν εύκολα και αποτελεσματικά να αντιμετωπίσουν τις όποιες αλλαγές του περιβάλλοντος, λόγω της λειτουργίας των ομάδων μέσα σε αυτή.

Ο ρόλος του ηγέτη στις ομάδες είναι η κατανομή των ρόλων και των στόχων στα μέλη της ομάδας σε δύο άξονες: το χρονικό και σ' αυτό ανά ομάδα. Δηλαδή ο ηγέτης θέτει τους στόχους και ταυτόχρονα τους χρονικούς περιορισμούς σε κάθε ομάδα ξεχωριστά. Συγχρόνως είναι υποκινητής και βάζει κίνητρα στους υφιστάμενούς του. Τέτοια κίνητρα είναι βελτίωση της αμοιβής, η προαγωγή σε ανώτερη θέση, η αυξήσεις των προμηθειών καθώς και διαγωνισμούς μεταξύ των μελών της ομάδας με έπαθλα ταξίδια, δείπνα και δώρα.

Ο ηγέτης επίσης επιδιώκει από τα πρώτα στάδια της δημιουργίας της ομάδας να φέρει σε επαφή τα μέλη της ομάδας του, μέσω συναντήσεων και δραστηριοτήτων εκτός επιχείρησης. Τέτοια είναι δείπνα με τις οικογένειες των μελών, καλλιτεχνικές και αθλητικές δραστηριότητες όπως η δημιουργία θεατρικών και ποδοσφαιρικών ομάδων.

Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων έτσι αποφεύγεται σε μεγάλο βαθμό αλλά και όταν υπάρχουν σε διαπροσωπικό επίπεδο, δεν αφορούν την επιχείρηση όπως μας τόνισε ο κ. Μ. Μαρωπάκης αφού δεν έρχονται σε άμεση επαφή μέσα στην επιχείρηση, αλλά ούτε οι στόχοι συγκρούονται.

Στην περίπτωση δημιουργίας προβλημάτων στην επιχείρηση, εξετάζεται αρχικά αν ευθύνεται η επιχείρηση και έπειτα τα άτομα που τα δημιούργησαν. Όμως είναι σπάνια περίπτωση αυτό, διότι τα μέλη των ομάδων επιλέγονται μέσα από αυστηρά κριτήρια αφού περνάνε μέσα από πέντε συνεντεύξεις. Τα κριτήρια για την επιλογή είναι οι γνώσεις μεν αλλά σε μεγαλύτερο βαθμό ικανότητες καθώς και η προσωπικότητα των ατόμων.

Χαρακτηριστικό είναι ότι προτιμούνται νέοι άνθρωποι με επιδιώξεις και όχι μεγαλύτερη με εμπειρία και προϋπηρεσία. Επίσης επιβάλλονται κάποιοι συγκεκριμένοι κανόνες στις ομάδες όπως ο τρόπος ενδυμασίας, απαραίτητα επίσημος, και συγκεντρώσεις των μελών σε τακτά χρονικά διαστήματα για έλεγχο και συζήτηση.

Η ενημέρωση των ομάδων από τους ηγέτες επιδιώκεται. Στην TASTY FOODS υπάρχουν μηχανογραφημένες καταστάσεις από ετήσιες ως καθημερινές αναφορές. Η ποσότητα αυτών είναι μεγάλη, το πρόβλημα είναι στη κατανομή της ύλης των καταστάσεων αυτών και στην αξιολόγησή τους.

Στις ομάδες επιδιώκεται ο υγιής ανταγωνισμός μεταξύ των μελών αλλά και των ομάδων μεταξύ τους ώστε να αναπτυχθεί ένας εποικοδομητικός ανταγωνισμός για την επίτευξη των στόχων τους.

Συμπέρασμα από την συνάντησή μας με τον κ. Μ. Μαρωπάκη ήταν ότι στη σύγχρονη ελληνική επιχείρηση είναι απαραίτητη η λειτουργία ομάδων αποτελούμενη από δυναμικά μέλη ικανά να προσαρμόζονται συνεχώς στις αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η επιτακτικότητα της ανάγκης αυτής επιβάλλει σε πολλές επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν τις απόψεις τους για τις ομάδες και να επιδιώξουν τη δημιουργία αυτών μέσα στον οργανισμό ώστε να αντιμετωπιστούν τα διάφορα προβλήματα που παρουσιάζονται μέσα σ' αυτόν.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΔΕΥΤΕΡΗ

Κος Α. ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ PITSOS

Γνωρίζοντας πως η επιστήμη του Management είναι ολοκληρωτικά μια εμπειρική επιστήμη θα επιχειρήσουμε σε αυτό το σημείο να απαγκιστρωθούμε από την θεωρητική προσέγγιση του φαινομένου της ομάδας και προβαίνουμε σε μια εμπειρική ενασχόληση με το αντικείμενο. Στο πλαίσιο αυτής της ενασχόλησης πήραμε μια συνέντευξη από τον οικονομικό διευθυντή του εμπορικού τμήματος της επιχείρησης PITSOS κ. Σωτηρόπουλο. Στη συζήτηση που ακολούθησε και απαντώντας σε σχετικές ερωτήσεις ο κ. Σωτηρόπουλος μας οδήγησε σε κάποια συγκεκριμένα συμπεράσματα για την επιχείρηση.

Συγκεκριμένα ο κ. Σωτηρόπουλος μας είπε ότι υπάρχουν και λειτουργούν ομάδες μέσα στην επιχείρηση αλλά το οργανόγραμμα είναι τέτοιο ώστε να μην εμφανίζονται σε αυτό. Το μέγεθος των ομάδων που λειτουργούν στην επιχείρηση είναι από τρία έως επτά άτομα ανάλογα βέβαια και με το αντικείμενο των δραστηριοτήτων τους. Μεταξύ των ομάδων αυτών προκειμένου να αντιμετωπιστούν θέματα κοινού ενδιαφέροντος υπάρχει ανταλλαγή απόψεων και δημιουργούνται "ομάδες ομάδων" που συνεργάζονται για την επιτυχία συγκεκριμένων επιχειρησιακών στόχων. Σε ορισμένες περιπτώσεις ομάδες δημιουργούνται για την αντιμετώπιση πρόσκαιρων σκοπών και αφού φέρουν σε πέρας την αποστολή τους διαλύονται. Επίσης στην επιχείρηση υπάρχουν ομάδες που ασχολούνται με ειδικότερα θέματα όπως η συλλογή πληροφοριών ή οι κοινωνικές σχέσεις των ατόμων μέσα στην επιχείρηση. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση διαφόρων πωλητών που συγκαλούν συνελεύσεις και προσφέρουν υπηρεσίες στην επιχείρηση, πληροφορίες κλπ, αποτελώντας έτσι ένα είδος ομάδας.

Εκείνο που πάντα έχει σημασία για την επιχείρηση είναι τα άτομα να έχουν άμεση σχέση με τους στόχους της ομάδας που συγκροτούν (κατάλληλες σπουδές κλπ). Στη PITSOS όλες οι ομάδες έχουν ένα ηγέτη με ρόλο όμως του συντονιστή και χωρίς τις περισσότερες φορές εξουσία και ελεγκτικά καθήκοντα απέναντι στα υπόλοιπα μέλη των ομάδων. Οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων-μελών των ομάδων στην PITSOS δεν είναι συχνές αλλά στο βαθμό που εμφανίζονται αντιμετωπίζονται με συζήτηση και συμβιβασμό των απόψεων.

Η εξέλιξη του κάθε ατόμου μέσα στην επιχείρηση εξαρτάται σε ένα ποσοστό από την δραστηριοποίηση και την αποτελεσματικότητα της ομάδας στην οποία είναι ενταγμένο και αυτό είναι ένα στοιχείο που κινήτοποιεί τα άτομα να λειτουργήσουν ως ομάδα προκειμένου να καταλάβουν ανώτερες θέσεις στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Οι κώδικες συμπεριφοράς των ατόμων στην PITSOS είναι οι ίδιες με αυτούς που ισχύουν γενικότερα και αφορούν τους ίδιους τομείς όπως και σε άλλες περιπτώσεις.

Αυτοί οι κώδικες διαμορφώνονται από την πλειοψηφία των μελών της επιχείρησης και σε αυτό οφείλεται μια μικρή διαφοροποίηση από τους αντίστοιχους άλλων επιχειρήσεων, αλλά και υπάρχουν και θεσμοθετημένοι από παλαιότερα που επίσης λειτουργούν μέσα στην οργάνωση.

Η διαδικασία της επικοινωνίας και του εφοδιασμού της επιχείρησης με πληροφοριακό υλικό γίνεται κυρίως προφορικά αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις με άλλους πιο σύγχρονους τρόπους όπως Η/Υ, μηχανοργάνωση.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΡΙΤΗ

Κος Ι. ΧΑΡΑΜΗΣ

ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

Όπως προέκυψε από την συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε, βασική κατεύθυνση της πολιτικής της συγκεκριμένης εταιρείας είναι η δημιουργία και λειτουργία εντός των πλαισίων της όσο το δυνατόν περισσότερο λειτουργικών ομάδων. Μας τονίστηκε χαρακτηριστικά ότι χωρίς τη λειτουργία ομάδων (τμημάτων όπως μας αναφέρθηκαν) καθίσταται αδύνατη η λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης.

Μας αναφέρθηκαν λοιπόν ομάδες όπως αυτή του λογιστηρίου, του Marketing, ομάδα επιφορτισμένη με το έργο της προώθησης των πωλήσεων ή, τέλος, ομάδα που έχει αναλάβει τη μηχανογράφηση και διευκόλυνση με την βοήθεια τεχνολογικών μέσων της λειτουργίας της επιχείρησης. Η ποικιλία αυτή ομάδων, σε συνδυασμό με την βαρύτητα της σημασίας τους για την δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων επιτυχίας της επιχείρησης, καθιστά αυστηρά τα κριτήρια ένταξης νέων μελών σε αυτές. Εκτιμούνται λοιπόν θετικά προσόντα όπως η προνόηση, η απόδοση, η ικανότητα για συλλογική εργασία και βέβαια οι γνώσεις πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας. Με βάση τα παραπάνω κριτήρια συγκροτούνται οι ομάδες της συγκεκριμένης επιχείρησης, οι οποίες σε μέγεθος πλησιάζουν το μέσο όρο των δέκα ατόμων.

Αυτό που μας προξένησε ιδιαίτερη εντύπωση είναι το γεγονός ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση δεν διαθέτει πρόγραμμα εκπαίδευσης των μελών των ομάδων της. Βασίζεται στην εκτίμηση ότι τα μέλη των ομάδων της που τηρούν τα κριτήρια ένταξης πληρούν της ανάγκες απόδοσης που αυτές θέτουν χωρίς να χρειάζονται παραπέρα εκπαίδευση. Με βάση την παραπάνω θέση μας επισημάνθηκε ότι βασικό μέλημα της επιχείρησης είναι η προσαρμογή των μελών των ομάδων της στα δεδομένα της και όχι η εκπαίδευση αυτών.

Πέρα από το γεγονός ότι η δημιουργία ομάδων αποτελεί βασική δομική προϋπόθεση για την λειτουργία της επιχείρησης, μας αναφέρθηκαν και άλλα θετικά στοιχεία που προκύπτουν από την ύπαρξη και λειτουργία τους. Το πρώτο από αυτά ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται με την δραστηριοποίηση των εργαζομένων ως μέλη αυστηρά οργανωμένων ομάδων. Τονίστηκε ιδιαίτερα επίσης το στοιχείο της αλληλοκάλυψης, στοιχείο που υπάρχει έντονα μεταξύ των μελών μιας ομάδας αλλά και μεταξύ αυτοτελών ομάδων. Ιδιαίτερη προσοχή επίσης αποδίδεται στη δημιουργία καλού κλίματος που εξασφαλίζει η δημιουργία ομάδων. Κι όταν γίνεται λόγος για καλό περιβάλλον εννοείται τόσο το εργασιακό, όσο και αυτό των διαπροσωπικών σχέσεων (σχέσεις φίλας) που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών μιας ομάδας.

Στον αντίποδα μας αναφέρθηκαν τα τυχόν προβλήματα που δημιουργούνται από την δράση των ομάδων. Με τα πιο μελανά λόγια μας τονίστηκε το πρόβλημα της έλλειψης επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων ομάδων - τμημάτων της επιχείρησης.

Ήταν χαρακτηριστικά παραστατική η εικόνα που μας δόθηκε. Μια επιχείρηση χωρίς διαομαθική επικοινωνία μοιάζει με μία αλυσίδα της οποίας οι κρίκοι δεν συνδέονται μεταξύ τους. Μικρότερης σημασίας πρόβλημα αποτελεί η ύπαρξη συγκρούσεων σε προσωπικό επίπεδο μεταξύ των μελών μιας ομάδας, οι οποίες μακροπρόθεσμα θέτουν σε κίνδυνο την εύρυθμη λειτουργία της ομάδας και κατ' επέκταση της επιχείρησης.

Η συνειδητοποίηση της σημασίας της επικοινωνίας και των προβλημάτων που η έλλειψή της μπορεί να δημιουργήσει, επιβάλλουν την καρταβολή σημαντικής προσπάθειας για την εύρεση του κατάλληλου τρόπου πραγματοποίησής της. Η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει επιλέξει την οριζόντια επικοινωνία, χωρίς βέβαια να αποκλείεται και η κάθετη, ανάλογα με τη φύση του θέματος - προβλήματος. Έτσι λοιπόν μεταξύ των μελών μιας ομάδας και του ηγέτη αυτής, αλλά και μεταξύ των διαφόρων ομάδων υπάρχει οριζόντια επικοινωνία. Η κάθετη επιλέγεται όταν η βαρύτητα του προβλήματος επιβάλλει την συνδρομή και κάποιου ανώτερου. Από τα παραπάνω αναδεικνύεται έμμεσα και ο τρόπος δράσης του ηγέτη των διαφόρων ομάδων. Είναι λοιπόν έντονο το δημοκρατικό στοιχείο στην ηγεσία των ομάδων της συγκεκριμένης επιχείρησης. Οι ηγέτες των διαφόρων ομάδων επιδιώκουν πρώτα από όλα καλή συνεργασία και φιλικές σχέσεις με τους υφισταμένους τους. Σε περίπτωση εμφάνισης συγκρούσεων βασικό μέλημά τους είναι η άμβλυση των αντιθέσεων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της μεσολάβησης μεταξύ των συγκρουόμενων μελών και της προσπάθειας γεφύρωσης των πιθανών "χασμάτων".

Απόρροια όλων των παραπάνω αποτελεί η έλλειψη αυστηρών κωδίκων συμπεριφοράς. Η έννοια που στην ουσία οριοθετεί την συμπεριφορά των μελών της κάθε ομάδας είναι αυτή της ευπρέπειας. Ζητείται δηλαδή από τους εργαζόμενους στη συγκεκριμένη επιχείρηση να βρίσκονται εντός των ορίων ευπρέπειας σε θέματα ενδυμασίας, τρόπου ομιλίας και γενικά συμπεριφοράς. Ο μοναδικός μηχανισμός επιβολής των κωδίκων αυτών συμπεριφοράς είναι ο εξαναγκασμός εκ των πραγμάτων. Το κριτήριο της προσαρμογής που προαναφέρθηκε αποτελεί σε μεγάλο βαθμό εγγύηση ότι το μέλος θα ενταχθεί ομαλά και πλήρως στην ομάδα, αποδεχόμενο εύκολα ή δύσκολα τους κανόνες που διέπουν την λειτουργία της. Σε περίπτωση αδυναμίας προσαρμογής και απροθυμίας συμμόρφωσης δεν μένει άλλη λύση από την απομάκρυνση του μέλους που δημιουργεί προβλήματα. Μια τέτοια περίπτωση έχει βέβαια αρνητικό αντίκτυπο και για τον ηγέτη, αφού αυτός είναι υπεύθυνος για την επιλογή των ατόμων που θα στελεχώσουν τις ομάδες.

Τελευταίο τέθηκε το θέμα της θέσης και αντίδρασης των ομάδων της επιχείρησης στην επιχειρησιακή αλλαγή. Εδώ έγινε κατ' αρχήν μια διάκριση μεταξύ καλής - επιθυμητής αλλαγής και αλλαγής προς το χειρότερο. Στην πρώτη περίπτωση η κάθε ομάδα προσπαθεί να επωφεληθεί τα μέγιστα από τα νέα, ευνοϊκότερα δεδομένα που δημιουργούνται ως απόρροια της επιχειρησιακής αλλαγής. Αντίθετα, στη δεύτερη περίπτωση, η πρώτη αντίδραση είναι η προσπάθεια αλλαγής των δεδομένων που δημιουργούν την αρνητική αλλαγή στον επιχειρησιακό χώρο. Υπάρχει βέβαια παράλληλα και η άρνηση αποδοχής των δυσαμενών καταστάσεων που δημιουργούνται από μια ενδεχόμενη αρνητική αλλαγή στον επιχειρησιακό κόσμο. Σε περίπτωση αποτυχίας ανατροπής της κατάστασης, η αντίδραση που ακολουθεί εξαρτάται

σε μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα. Απομένει δηλαδή είτε η άρνηση συμμόρφωσης και συνεπώς αποχώρηση από την επιχείρηση, είτε συμβιβασμός και ένταξη της δράσης στα νέα δεδομένα.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο σημείο αυτό και μετά την εκτεταμένη έρευνα που προηγήθηκε στο θέμα των ομάδων, θεωρείται χρήσιμη η εξαγωγή και παράθεση ορισμένων συμπερασμάτων. Η έννοια λοιπόν της ομάδας αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες στον επιχειρησιακό χώρο, ενώ η ομάδα ως οργάνωση αποτελεί ζωτικό κύτταρο της κάθε επιχείρησης. Αλλά και στο εσωτερικό της ομάδας, όταν αυτή εξεταστεί σαν μικρογραφία, συντελούνται μία σειρά λειτουργίες και παρατηρούνται διαφόρων ειδών φαινόμενα. Γίνεται έτσι λόγος για τους ρόλους των μελών της κάθε ομάδας, τα είδη αυτών, αλλά και προβλήματα που αυτοί δημιουργούν, όπως η σύγχυση, η σύγκρουση και η υπερφόρτωση. Ήνα επίσης σημαντικό συμπέρασμα που εξαχθηκε είναι ότι το μέγεθος της ομάδας επιδρά άμεσα στην αποτελεσματικότητά της και μάλιστα ότι η σχέση μεταξύ μεγέθους και απόδοσης είναι αντίστροφη. Στη συνέχεια έγινε αναφορά στο θέμα του status, από την οποία προέκυψε ότι το status αποτελεί βασικό παράγοντα υποκίνησης των μελών μιας ομάδας, καθώς και καθοριστικό στοιχείο δημιουργίας διακρίσεων μεταξύ αυτών. Το συμπέρασμα που εξαγεται από τη μελέτη στο θέμα των σχέσεων εξουσίας εντός των ομάδων είναι ότι αυτές πρέπει να διέπονται από δημοκρατικό χαρακτήρα, να προτιμάται δηλαδή η πολιτική της παροχής αυτονομίας στις ομάδες και τα μέλη τους. Ως προς το θέμα της ιεραρχίας, μπορούμε να πούμε ότι ιεράρχηση των μελών μιας τυπικής ομάδας γίνεται με κριτήρια τον τεχνικο-οικονομικό ορθολογισμό, ενώ αντίθετα στις άτυπες ομάδες κυριαρχεί το συναισθηματικό στοιχείο, με κριτήρια περισσότερο κοινωνικά, περισσότερο ανθρώπινα. Ξεσον αφορά στην διάκριση των ομάδων, οι τυπικές αποσκοπούν στην επιτέλεση παραγωγικής εργασίας και στην προώθηση της επιτυχίας του ευρύτερου οργανωτικού πλαισίου.

Διακρίνονται με τη σειρά τους σε λειτουργικές ή ιεραρχικές και σε ομάδες καθηκόντων ή εργασίας. Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται κατά κύριο λόγο με κίνητρο τη φιλία και αποσκοπούν στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των μελών τους. Διακρίνονται με τη σειρά τους σε ομάδες συμφερόντων και ομάδες φιλίας.

Ήγινε σαφές ότι ανεξάρτητα από το είδος στο οποίο ανήκει κάθε ομάδα, απαραίτητη προϋπόθεση για να φτάσει αυτή στην ωριμότητα πρέπει να περάσει από ορισμένα στάδια ανάπτυξης. Η πλήρης γνώση αυτών των σταδίων αποτελεί το μέσο για την καλύτερη αντιμετώπιση των συγκρούσεων και των προβλημάτων που έχουν να κάνουν με την ομάδα, καθώς και για την εξασφάλιση υψηλής απόδοσης.

Έπως είναι γνωστό, πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η επιβίωση. Μέσα από την παρούσα εργασία έγινε σαφές ότι στη σύγχρονη επιχειρησιακή ζωή η δημιουργία ομάδων θεωρείται ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος για την εξασφάλιση της επιβίωσης της εκάστοτε επιχείρησης. Οι ομάδες οδηγούν σε αισθητή αύξηση της παραγωγικότητας και προσαρμογή στις ανταγωνιστικές συνθήκες του σύγχρονου επιχειρησιακού κόσμου. Μέσα από την ομάδα επιτυγχάνεται η αλληλοσυμπλήρωση των ικανοτήτων και των εμπειριών των μελών τους. Πρέπει βέβαια τα άτομα να βάζουν το "εμείς" πάνω από το "εγώ", η συνείδηση της συμμετοχής στην ομάδα να υπερέχει των καθαρά εγωκεντρικών ενστίκτων.

Κατόπιν εξέτασης διαπιστώθηκε ότι μία από τις πλέον σημαντικές διαδικασίες της ομάδας είναι η θέσπιση στόχων η οποία καθορίζει τον τρόπο δράσης των ατόμων μέσα από κάποιες βασικές κατευθύνσεις του θέτει . Μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της ομάδας διαπιστώσαμε την ύπαρξη μηχανισμών συμμόρφωσης που διασφαλίζουν τη σωστή και υψηλών προδιαγραφών της απόδοσής της . Στις περιπτώσεις δε κατά τις οποίες ορισμένα άτομα - μέλη παρεκτρέπονται από τα αποδεκτά πρότυπα συμπεριφοράς , οι μηχανισμοί αυτοί εγγυώνται την επαναφορά τους . Από το αμέσως επόμενο θέμα μελέτης μας , αυτό των νορμών , εξάγεται το συμπέρασμα ότι αυτές αποτελούν τους γενικούς εκείνους κανόνες που προσδιορίζουν τα όρια μέσα στα οποία κινείται η συμπεριφορά των μελών της ομάδας . Ύγινη όμως σαφές ότι οι κώδικες αυτοί συμπεριφοράς διαφοροποιούνται τόσο μεταξύ ατόμων όσο και μεταξύ ομάδων . Ακολούθως επικεντρώσαμε την προσοχή μας στο ζήτημα της επικοινωνίας η επιλογή της μορφής της οποίας (προφορική - γραπτή) αποτελεί αποφασιστικό παράγοντα αποτελεσματικότητας της ομάδας . Ανάλογα με το στόχο της ομάδας επιλέγεται και το κατάλληλο επικοινωνιακό δίκτυο, η επιλογή καλών ή κακών πληροφοριών , η διαχείρισή τους , η ταξινόμηση και επεξεργασία τους συντελούν μεν στην εύρυθμη λειτουργία της ομάδας , αλλά και παρουσιάζουν προβλήματα . Η εφαρμογή βέβαια συστημάτων επικοινωνίας όπως GDSB δίνει λύση σε ορισμένα προβλήματα πληροφορότητας , χωρίς ωστόσο να αποτελεί και μέσο επίλυσης του συνόλου αυτών .

Είναι χρήσιμο στο σημείο αυτό να τονισθεί το συμπέρασμά μας ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι τυπικές και άτυπες ομάδες , προκειμένου να εντάξουν στην δομή τους νέα μέλη , διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό . Παρόλα αυτά το άτομο στα πλαίσια του οργανωτικού πλαισίου πρέπει να υποδεχθεί τόσο τις προϋποθέσεις των τυπικών όσο και των άτυπων ομάδων , ώστε να ενταχθεί στην οργανωτική δομή . Εξ' άλλου ανάλογα με τη μορφή της ομάδας διαφοροποιούνται και τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται (ίδια τα άτομα για την ένταξή τους , τόσο ως προς την ένταση όσο και ως προς την αυστηρότητά τους . Οι μηχανισμοί προσέλκυσης αφορούν τα μέσα που διαθέτει η ομάδα για να ελκύει νέα μέλη όπως και για να συγκρατεί τα ήδη υπάρχοντα .

Μεγάλης σημασίας διαπίστωση αποτελεί επίσης το γεγονός ότι ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός ομάδων είναι οι πιο βασικές λειτουργίες για την ύπαρξη και επιβίωσή τους , καθώς αποκτούν δυναμική μορφή προσαρμογής και εξέλιξης στο ευμετάβλητο περιβάλλον τους .

Δημιουργεί συγχρόνως αίσθηση και το γεγονός ότι οι ομάδες αποκτούν αποτελεσματικότητα στην ικανοποίηση των στόχων - αναγκών τους μέσα από την εκπαίδευση των μελών τους που διακρίνεται σε πρακτικές και θεωρητικές τεχνικές .

Επίσης η ηγεσία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα λειτουργίας μίας επιχειρησιακής ομάδας . Είδαμε ότι πολλά θεωρητικά υποδείγματα που έχουν ως σκοπό την εύρεση ενός μοντέλου αποτελεσματικής και ιδανικής ηγεσίας . Όνας χαρισματικός ηγέτης έχει σίγουρα πλήρεις γνώσεις των τεχνικών υποκίνησης , προκειμένου να προτρέψει τους υφισταμένους του για την επίτευξη του επιδιωκόμενου επιχειρησιακού στόχου .

Στη συνέχεια από την ανάλυσή μας φαίνεται ότι υπάρχουν πολλά και διαφορετικής φύσεως προβλήματα που αναπόφευκτα παρουσιάζονται σε όλες τις

ομάδες , σε διαφορετικό βέβαια βαθμό . Μετά την εξέταση αυτών συμπεράναμε ότι καλό είναι να αντιμετωπίζονται από την ίδια την την ομάδα και όχι από τον ηγέτη και ότι δεν υπάρχουν απόλυτες λύσεις για όλα αυτά . Ωστόσο ο ρόλος του ηγέτη καθίσταται σημαντικός όσον αφορά την καθοδήγηση των μελών ως προς την αναζήτηση της καταλληλότερης μεθόδου επίλυσης των προβλημάτων . Δεν πρέπει να παραβλεφθεί και το γεγονός ότι τόσο τα προβλήματα όσο και οι συγκρούσεις δεν επιφέρουν πάντα καταστρεπτικά αποτελέσματα , αλλά η αντιμετώπισή τους πολλές φορές αποβαίνει προς όφελος της ομάδας .

Στο σημείο αυτό κρίθηκε σκόπιμο να αναφερθούμε στην έννοια και το περιεχόμενο της συνοχής και αποτελεσματικότητας των ομάδων . Συγκεκριμένα η συνοχή εκφράζει τη τάση της ομάδας να ελκύει προς αυτή τα μέλη της όπως και την τάση αυτών να την ακολουθούν . Μέσα από τον επηρεασμό αυτό των μελών εκδηλώνεται ένα αίσθημα του "εμείς" σε αντίθεση με το "εγώ" . Επιδρά αποφασιστικά στην παραγωγικότητα των μελών της ομάδας μέσα από την οποία τα πρότυπα απόδοσης που θέτει αυτή , κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα . Κατά αυτόν τον τρόπο η συνοχή αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας των ομάδων . Η συνεικτικότητα επίσης , πρέπει οπωσδήποτε να ενθαρρύνεται όταν η λειτουργία της ομάδας εναρμονίζεται με την λειτουργία του οργανισμού .

Είναι σαφές , εκτός των άλλων , ότι η κύρια επιδίωξη επιτυχημένων και ώριμων ομάδων είναι να πετύχουν την αποτελεσματική λειτουργία και απόδοσή τους .

ΒΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

-----ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-----

BEHAVIOR IN ORGANIZATIONS : A SYSTEM APPROACH TO MANAGING
SECOND EDITION

DGAR F. HUSE JAMES L. BOWDITCH
ADDISON WESLEY , 1977

BUSINESS IN A DYNAMIC SOCIETY

RONALD J. HART
THE MacMILLAN COMPANY, NEW YORK , 1963

COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS

VERETT M. ROGERS REKHA AGARWALA - ROGERS
DREYER PRESS , NEW YORK , 1976

DECISION SUPPORT SYSTEMS : A DECADE IN PERSPECTIVE

J.R. McLEAN, H.G. SOL
ELSEVIER SCIENCE PUBLISHERS B.V. , NORTH HOLLAND, 1986

EFFECTIVE GROUP PROBLEM SOLVING

WILLIAM M. FOX
JOSSEY - BASS PUBLISHERS, SAN FRANCISCO, 1987

HUMAN RESOURCE PLANNING

JAMES W. WALKER
MCGRAW HILL , NEW YORK , 1980

HUMAN RESOURCE STRATEGY

JAMES W. WALKER
MCGRAW HILL , NEW YORK , 1992

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: UTILIZING HUMAN RESOURCES
FOURTH EDITION

PAUL HERSEY KEN. BLANCHARD
PRENTICE HALL , LONDON , 1982

MANAGEMENT: FOURTH EDITION

ROBERT KREITNER
HOUGHTON MIFFLIN COMPANY, ARIZONA

MANAGEMENT: THIRD EDITION

RICKY W. GRIFFIN
HOUGHTON MIFFLIN COMPANY, BOSTON, 1990

MANAGEMENT BY TASK FORCES

LAWRENCE W. BASS ARTHUR D. LITTLE
LOWOUND BOOKS, WASHINGTON D.C., 1975

MANAGING FOR EXCELLENCE
BRADFORD COHEN
JOHN WILEY & SONS Inc. , USA, 1984

PEOPLE AND PERFORMANCE : THE BEST OF PETER DRUCKER ON MANAGEMENT
PETER DRUCKER
HARPER'S COLLEGE PRESS , NEW YORK , 1977

SUCCESSFUL PROJECT MANAGMENT : SECOND EDITION
WILLIAM J. TAYLOR THOMAS F. WATLING
LONDON BUSINESS BOOKS , LONDON , 1979

THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE
DOUGLAS McGREGOR
McGRAW HILL , NEW YORK , 1960

THE WISDOM OF TEAMS : CREATING THE HIGH PERFORMANCE ORGANIZATION
JON R. KATZENBACH DOUGLAS K. SMITH
HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, BOSTON, 1993

TOP TEAM PLANNING : A STUDY OF THE POWER OF INDIVIDUAL MOTIVATION
IN MANAGEMENT

PAMELA RAMSDEN
ASSOCIATED BUSINESS PROGRAMMES LTD, NEW YORK, 1973

-----ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-----

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΜΑΡΚΟΥ Σ. ΠΛΑΚΙΩΤΗ
ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 1981

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
Χ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ
ΕΥΡΩΤΥΠ. Α.Ε. , ΑΘΗΝΑ , 1986

ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΙΟΡΔΑΝΗΣ ΛΑΔΟΠΟΥΛΟΣ
MANAGEMENT PROFESSIONAL PRESS , ΑΘΗΝΑ , 1982

Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΝΙΚΟΣ Ε. ΣΚΟΥΔΑΣ
ΟΑΕΔ , ΑΘΗΝΑ , 1983

Η ΤΕΧΝΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΚΟΝΤΑΡΑΤΟΣ
ΣΥΝΟΠΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ , ΑΘΗΝΑ , 1985

Η ΤΕΧΝΗ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΕΙΝ
ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΑΓΚΡΙΩΤΗΣ
ΤΥΠ. Δ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ , ΑΘΗΝΑ , 1968

ΚΛΙΝΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ
ΚΛΗΜΗΣ ΜΑΥΡΙΔΗΣ
ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ , ΑΘΗΝΑ , 1994

MANAGEMENT : ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ
TEAM, ΑΘΗΝΑ, 1992

MANAGEMENT : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
Χ. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ
ΑΘΗΝΑ, 1990

ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΑΘ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ
ΓΑΛΑΝΟΣ , ΑΘΗΝΑ , 1991

Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ Δ. ΣΙΓΑΝΙΣ
UNIVERSITY STUDIO , ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ , 1979

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΛΟΓ. Μ. ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ
ΤΥΡΟΒΟΛΑΣ , ΑΘΗΝΑ , 1978

ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΧΡΗΣΤΟΥ Γ. ΦΛΩΡΟΥ
ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ, 1993

ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΒΕΜΙΣΤΟΚΛΗ ΚΟΥΤΗ
ΑΘΗΝΑ, 1989

PSYCHOLOGIE DES GROUPES ET MANAGEMENT
JEAN DUBOIS ΣΕ ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ Ν. ΤΣΑΡΑΒΟΠΟΥΛΟΥ
ΑΘΗΝΑ, 1979

| |
|-------------|
| ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ |
|-------------|

A GROUP SUPPORT SYSTEMS APPROACH TO COGNITIVE MAPPING
STEVEN D. SHEETZ DAVID P. TEGARDEN KENNETH A. KOZAR IZLE ZIGURS
JOURNAL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS SUMMER 1994
VOL. 11, No. 1, 31 - 57

AFFINITY GROUPS : THE MISSING LINK IN EMPLOYEE INVOLVMENT
EILEEN M. VAN AKEN DOMINIC J. MONETTA D. SCOTT SINK
ORGANIZATIONAL DYNAMICS SPRING 1994, 38 - 54

BUILDING TEAM LEADER EFFECTIVENESS : A DIAGNOSTIC TOOL
NICOLE STECKLER NANETTE FONDAS
ORGANIZATIONAL DYNAMICS WINTER 1995, 20 - 35

COVISION : A LEADERSHIP THEORY FOR INNOVATIVE ORGANIZATIONS
REGINALD SHAREEF
ORGANIZATIONAL DYNAMICS SUMMER 1991, 50 - 60

FIVE YEARS OF GROUP RESEARCH : WHAT WE HAVE LEARNED AND WHAT
NEEDS TO BE ADRESSED
KENNETH L. BETTENHAUSEN
JOURNAL OF MANAGEMENT 1991, VOL. 17, No. 2, 345 - 381

GROUP, SUB-GROUP, AND NOMINAL GROUP IDEA GENERATION : NEW RULES
FOR A NEW MEDIA ?
ALAN R. DENNIS JOSEPH S. VALACICH
JOURNAL OF MANAGEMENT 1994, VOL. 20, No. 4, 723 - 736

INVESTIGATING SUPERVISOR ATTRIBUTIONS OF SUBORDINATE PERFORMANCE
DONALD B. FEDOR KEDRITH M. ROWLAND
JOURNAL OF MANAGEMENT 1989, VOL. 15, No. 3, 405 - 416

MANAGING THE BOSSLESS TEAM : LESSONS IN DISTRIBUTED LEADERSHIP
DAVID BARRY
ORGANIZATIONAL DYNAMICS SUMMER 1991, 31 - 47

PERSONALITY AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
DENNIS W. ORGAN
JOURNAL OF MANAGEMENT 1994, VOL. 20, No. 2, 465 - 478

RELATIONSHIPS AMONG VALUE CONGRUENCE, PERCEIVED VICTIMIZATION
AND RETALIATION AGAINST WHISTLE-BLOWERS
MARCIA P. MICELI JANET P. NEAR
JOURNAL OF MANAGEMENT 1994, VOL. 20, No. 4, 773 - 794

TEAM MENTAL MODEL : CONSTRUCT OR METAPHOR ?
RICHARD KLIMOSKI SUSAN MOHAMMED
JOURNAL OF MANAGEMENT 1994, VOL. 20, No. 2, 403 - 437

TEAM TOOLS FOR WICKED PROBLEMS
MICHAEL PAGANOWSKY
ORGANIZATIONAL DYNAMICS WINTER 1995, 36 - 51

TEAMS BETWEEN HIERARCHY AND COMMITMENT : CHANGE STRATEGIES AND
THE 'INTERNAL ENVIRONMENT'
FRANK MUELLER
JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES 31, 3 MAY 1994, 383 - 403

THE DISCIPLINE OF TEAMS
JON R. KATZENBACH DOUGLAS K. SMITH
HARVARD BUSINESS REVIEW MARCH-APRIL 1993, 111 - 120

THE KNOWLEDGE, SKILL AND ABILITY REQUIREMENTS FOR TEAMWORK :
IMPLICATIONS FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
MICHAEL J. STEVENS MICHAEL A. CHAMPION
JOURNAL OF MANAGEMENT 1994, VOL. 20, No. 2, 503 - 530

WHAT MAKES A TEAM WORK ?
LEE G. BOLMAN TERRENCE E. DEAL
ORGANIZATIONAL DYNAMICS AUTUMN 1992, 34 -44

ΒΑΔΙΖΟΝΤΑΣ ΣΤΟ ΔΡΟΜΟ ΜΙΑΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ
ΓΟΥ ΧΙΛΛ
ΔΕΛΤΙΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 1981, ΣΕΛ. 30