

ΤΕΙ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΝ

Αρ. 600

Η ΔΥΝΑΜΙΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΕΜ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ



ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ
ΤΑΣΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ
ΜΑΛΑΙΣΙΑΔΑ ΕΥΣΤΑΘΙΑ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2002

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
A. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	6
1. Η ΨΥΧΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	6
2. Η ΕΠΙΘΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΑΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΨΕΥΣΕΙΣ.....	8
3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	9
4. ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	11
5. ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΠΟΣΤΑΣΕΙΣ, Η ΟΜΟΙΟΓΕΝΕΙΑ ΚΑΙ Η ΣΥΝΟΧΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	12
B. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	16
1. ΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΟΥ MORENO	16
2. ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥ BALES.....	18
Γ. Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	20
1. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	20
2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	22
3. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΩΡΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	24
4. Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ.....	28
5. Ο ΗΓΕΤΗΣ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ.....	29
6. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....	31
7. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ	35
8. Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗΣ.....	37
9. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	39
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	42
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	45

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Όλοι μας έχουμε ενταχθεί κατά καιρούς και ανήκουμε σε διαφορές ομάδες ανάλογα με την ηλικία, τις προτιμήσεις, τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα, τις επιδιώξεις και τα συμφέροντα μας. Σίγουρα δεν έχουμε αισθανθεί σ' όλες τις ομάδες, στις οποίες έχουμε συμμετάσχει, το ίδιο ενδιαφέρον, την ίδια ικανοποίηση, την ίδια πίστη στους ομαδικούς κανόνες και πρότυπα και τον ίδιο ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων τους.

Σε ορισμένες, η αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων τους ήταν συνυφασμένη με την υπακοή και τη συμμόρφωση, που άφηνε πολύ μικρά περιθώρια προσωπικής ελευθερίας και λίγες δυνατότητες ανάπτυξης της προσωπικότητας μας, ενώ αντίθετα σε άλλες το ομαδικό πνεύμα δεν αποτελεί εμπόδιο στην δημιουργικότητα μας με αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοσή μας.

Οι στόχοι της εργασίας είναι:

1. Να αναλύσουμε τη δυναμική που διαμορφώνεται στις ομάδες.
2. Να εντοπίσουμε τις ιδιαιτερότητες των εργασιακών ομάδων.
3. Να εξετάσουμε τις προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες οι εργασιακές ομάδες είναι αποτελεσματικές ως προς την επίτευξη των στόχων τους.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ομάδα μπορεί να οριστεί σαν ένα σύνολο αλληλοεπηρεαζόμενων ατόμων που έχουν αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις, πειθαρχούν σε κοινά αποδεκτούς κανόνες και έχουν αναλάβει συγκεκριμένα ρόλους που αποσκοπούν στην επίτευξη των ομαδικών στόχων. Οι ομάδες διακρίνονται, βασικά, σε πρωτογενείς και δευτερογενείς, καθώς και σε τυπικές και άτυπες.

Ο όρος «δυναμική των ομάδων» υποδηλώνει το γεγονός ότι η ομάδα και το άτομο δεν είναι στατικά μεγέθη, αλλά δυναμικά συστήματα κοινωνικών διαδικασιών.

Σαν Δυναμική των ομάδων ορίζει ο W.M.Jores¹ τη διεπιστημονική των ομάδων θεωρούμενων σαν δυναμικά συστήματα που είναι τα άτομα και λειτουργούν μέσα σε υπερσυστήματα δηλαδή στο κοινωνικό περιβάλλον.

Πρωτογενείς ομάδες είναι οι ομάδες στις οποίες ο βαθμός ενσωμάτωσης του ατόμου στην ομάδα είναι υψηλός, υπάρχουν στενές διαπροσωπικές σχέσεις και έντονο το συναίσθημα του “εμείς” δηλαδή συλλογική ταυτότητα. Στις πρωτογενείς ομάδες κυριαρχεί το συναίσθημα. Σ’ αυτές ο άνθρωπος αποκτά σπουδαιότητα απ’ την προσωπικότητα του και όχι απ’ τη θέση του σε κάποια τυπική ιεραρχία. Η αναγνώριση του ατόμου απ’ την πρωτογενή ομάδα, του προσφέρει την ικανοποίηση των αναγκών του για ασφάλεια και συμβάλλει στην διατήρηση, στην απώλεια ή στην επαύξηση της αυτοεκτίμησής του.

Στις δευτερογενείς ομάδες κυριαρχεί η λογική. Σ’ αυτές, οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων είναι απρόσωπες, καθορίζονται απ’ την Οργάνωση και εξαρτώνται άμεσα απ’ την συμβολή κάθε ατόμου στην επίτευξη των καθιερωμένων στόχων της ομάδας.

Η τυπική ομάδα αποτελείται από μέλη που έχουν επιλεγεί απ’ τον οργανισμό, ο οποίος τους επιβάλλει συγκεκριμένο τρόπο δράσης και συμπεριφοράς, τα εξοπλίζει με εξουσία και τα επιφορτίζει με ευθύνες για να επιτύχουν τα επιθυμητά απ’ αυτόν αποτελέσματα.

Η άτυπη ομάδα δημιουργείται απ’ τις αμοιβαίες έλξεις μεταξύ των μελών του οργανισμού που εξελίσσονται σε κοινωνικές σχέσεις.

Ενώ η τυπική ομάδα είναι προσανατολισμένη προς το έργο, η άτυπη ομάδα είναι προσανατολισμένη προς τον άνθρωπο και έχει σαν αιτία δημιουργίας της τις ανθρώπινες ανάγκες.

Οι άτυπες ομάδες είναι πρωτογενείς μικρές ομάδες που δημιουργούνται μέσα στα πλαίσια των δευτερογενών τυπικών ομάδων. Άτυπη ομάδα είναι παράδειγμα μια κλίκα σε μια οργανωτική μονάδα της επιχείρησης (Διεύθυνση, Υπηρεσία, Τομέα, Τμήμα) που αποτελεί την τυπική ομάδα.

Η συμπεριφορά κάθε ατόμου της πρωτογενούς ομάδας, επηρεάζει τη συμπεριφορά των υπολοίπων και επηρεάζεται απ' την ομαδική συνείδηση, που ερμηνεύεται σαν αλληλεπενέργεια, αλληλοϋποστήριξη, συναδελφικότητα ή συντροφικότητα και το «αίσθημα του εμείς».

Οι μικρές ομάδες έχουν κάποια κύρια χαρακτηριστικά, αυτά τα χαρακτηριστικά είναι, τα μέλη τους αναλαμβάνουν κάποιους ατομικούς στόχους που συμβάλλουν στην επίτευξη των ομαδικών στόχων. Οι μικρές ομάδες αναπτύσσουν κάποια πρότυπα ή άτυπους κανόνες που διαμορφώνουν και κατευθύνουν τη συμπεριφορά των μελών τους. Μετά από κάποια χρονική περίοδο αναπτύσσεται κάποια διάρθρωση, σύμφωνα με την οποία κάθε μέλος τους αναλαμβάνει ένα συγκεκριμένο ρόλο, επίσης τα μέλη αναπτύσσουν έλξεις μεταξύ τους και ταυτίζονται με την ομάδα και τους στόχους της.

Η συμπεριφορά του ατόμου στην ομάδα, διαφέρει απ' τη συμπεριφορά του ατόμου στην ομάδα, διαφέρει απ' τη συμπεριφορά του ατόμου που βρίσκεται στη μάζα και η οποία αναλύεται απ' την ψυχολογία της μάζας. Αυτή εξετάζει τη συμπεριφορά του ατόμου μέσα στη μάζα, που αποτελεί μια μεγάλη συνάθροιση ατόμων, χωρίς προκαθορισμένη τάξη και συγκεκριμένη διάρθρωση.

Η συμπεριφορά του ατόμου της μάζας όπως σε πανικό, σε διαδηλώσεις, σε γήπεδα, σε απεργίες, σε προεκλογικές συγκεντρώσεις, σε λαϊκές γιορτές κλπ. δεν έχει καμία συμπεριφορά του μεμονωμένου αυτοκυριαρχούμενου, πολιτισμένου, ορθολογικού και δημιουργικού ατόμου. Το άτομο, στην ανωνυμία της μάζας, χάνει την προσωπική ευθύνη για τις πράξεις του, κυριαρχείται από τα ένστικτα και τα συναισθήματα και χάνει κάθε έλεγχο της λογικής του. Το άτομο στη μάζα δεν είναι ο εαυτός του, αλλά ένα αυτόματο χωρίς

θέληση που προσπαθεί να πραγματοποιήσει άμεσα τις υποβληθείσες σ' αυτό ιδέες.

Η μάζα σύμφωνα με τον Le Bon² χάνει κάθε έλεγχο της κριτικής, επηρεάζεται και πείθεται πολύ εύκολα, γι' αυτό και γι' αυτήν δεν υφίσταται η έννοια του αδύνατου ή του απίθανου. Όποιος θέλει να την επηρεάσει δεν χρειάζεται να μετράει τη λογική συνέπεια των επιχειρημάτων του. Πρέπει να ζωγραφίζει με τα πιο εντυπωσιακά χρώματα, να υπερβάλλει και να επαναλαμβάνει συνεχώς τα ίδια απλοϊκά συνθήματα.

Η δυναμική των ομάδων είναι τελείως διαφορετική απ' την ψυχολογία της μάζας. Ενώ το άτομο σαν μέλος μιας ομάδας μπορεί, κάτω απ' ορισμένες προϋποθέσεις να αναπτύξει τις δημιουργικές του ικανότητες, σαν μέλος της ανώνυμης μάζας μπορεί να αφήσει ελεύθερες όλες τις καταστροφικές του δυνάμεις.

(1,2)Λυμπερόπουλος Κωνσταντίνος, (1991), *Δυναμική των Ομάδων και Δημιουργικότητα*, Αθήνα-Παπαζήση.

Α. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.

1. Η ψυχαναλυτική διάσταση της δυναμικής των ομάδων

Ο άνθρωπος είναι σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, «πολιτικό ζώο». Το ζώο αυτό γεννιέται ως «δυνάμει άνθρωπος» και γίνεται άνθρωπος με την ένταξη του σε κοινωνικές ομάδες. Οι άνθρωποι οφείλουν την επιβίωση τους και την κυριαρχία τους πάνω στη φύση στην οργάνωση της κοινωνικής τους ζωής. Με την ομαδική εργασία καταφέρνουν να αντισταθμίσουν τη μειονεκτική τους θέση έναντι των ισχυρών σαρκοφάγων και των ταχύτερων απ' αυτούς φυτοφάγων ζώων. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη, από βιολογικούς και ψυχολογικούς λόγους, να εντάσσεται σε ομάδες για να βρει την απαραίτητη βοήθεια και ψυχολογική ασφάλεια. Πρέπει να ενταχθεί, αρχικά, σε κάποια ομάδα που θα του εξασφαλίσει την επιβίωση.

Ο φόβος του αποκλεισμού του από την ομάδα τον κάνει να αποδέχεται τα ισχύοντα πρότυπα συμπεριφοράς.

Ο άνθρωπος μαθαίνει στην οικογένεια και στο σχολείο την επικρατούσα ηθική της κοινωνίας που ζει και στις διάφορες κοινωνικές ή εργασιακές ομάδες τους ισχύοντες κανόνες και πρότυπα, ώστε να μπορέσει να ενσωματωθεί σ' αυτές. Τη διαδικασία προσαρμογής του ανθρώπου στις αξίες, στα πρότυπα και στους κανόνες των ομάδων στις οποίες εντάσσεται, την ονομάζουν οι κοινωνιολόγοι κοινωνικοποίηση¹.

Κατά την πρωτογενή κοινωνικοποίηση του ατόμου, στην οικογένεια, εσωτερικεύεται η αντίθεση μεταξύ παρορμήσεων και κοινωνικών κανόνων με την δημιουργία του «Υπερεγώ». Το

«Υπερεγώ» σύμφωνα με την ψυχαναλυτική θεωρία έχει δύο εκφράσεις: «το πρότυπο εγώ» και τη «συνείδηση».

Το πρότυπο εγώ αντιπροσωπεύει τις ηθικές επιταγές και κατευθύνει την προσωπικότητα σε υψηλά καθήκοντα και στόχους. Η συνείδηση εποπτεύει την τήρηση των κανόνων και την επιδίωξη των στόχων που επιβάλλει. Το πρότυπο εγώ, σαν εσωτερικός δικαστής, τιμωρεί με το αίσθημα της ενοχής και των τύψεων, όταν η συμπεριφορά δεν ανταποκρίνεται στο πρότυπο εγώ, ενώ ανταμείβει με ικανοποίηση, όταν δεν υπάρχει απόκλιση. Όταν η απόκλιση της συμπεριφοράς απ' το πρότυπο εγώ είναι μεγάλη και επαναλαμβανόμενη, το άτομο μπορεί να φθάσει στο επικίνδυνο σημείο της απώλειας της αυτοεκτίμησης.

Κατά την διάρκεια της δευτερογενούς κοινωνικοποίησης στο σχολείο, στην εκκλησία, στην επαγγελματική ζωή κ.τ.λ. το άτομο προσαρμόζει την συμπεριφορά του ανάλογα με τα ισχύοντα πρότυπα σε κάθε μικρή ή μεγάλη ομάδα στην οποία εντάσσεται. Εάν η ένταξη στην ομάδα είναι προαιρετική, τότε αυτή λειτουργεί για το άτομο σαν ομάδα αναφοράς, δηλαδή το άτομο ταυτίζεται πλήρως με τα πρότυπα και τους στόχους της και όχι μόνο προσαρμόζει ανάλογα τη συμπεριφορά του, αλλά αντλεί από αυτή τους κανόνες, τις στάσεις, και τις αξίες του και μετρά ανάλογα τις ικανότητες και την απόδοσή του.

Το άτομο κατά τη διαδικασία της κοινωνικοποίησης, μαθαίνει να αναλαμβάνει συγκεκριμένους ρόλους μέσα στα πλαίσια των προκαθορισμένων θεσμών. Θεσμοί είναι τα πλέγματα στερεότυπων διακανονισμών της κοινωνικά ενδεδειγμένης συμπεριφοράς, ενώ ρόλοι είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και συμπεριφορών που αναμένονται απ' αυτούς που καταλαμβάνουν μια ορισμένη θέση μέσα σ' ένα συγκεκριμένο σύστημα καταμερισμού της εργασίας. Ο κάθε ρόλος συνεπάγεται ορισμένα δικαιώματα και υποχρεώσεις, ένα τύπο συμπεριφοράς, έναν τρόπο εμφάνισης και καθορισμένα πλαίσια ανάπτυξης των σχέσεων με τα άλλα μέλη της ομάδας.

Η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την ένταξή τους στις διάφορες ομάδες, είναι το συναίσθημα της ασφάλειας που του

παρέχουν, όπως και αυτό από την ένταξή του στον πρωτογενή φορέα της κοινωνικοποίησης του, που είναι η οικογένεια.

Η αποφυγή επιθετικής συμπεριφοράς μέσα στην ομάδα όπως ζήλεια, αντιπαλότητα, εξοντωτικός ανταγωνισμός, επιτυγχάνεται με τη διαδικασία της ταύτισης². Ταύτιση, στην ψυχολογία θεωρείται ο ψυχικός μηχανισμός που ωθεί το άτομο να επιδιώκει την εξομοίωση του με τα χαρακτηριστικά ενός άλλου, δηλαδή με τις ιδέες, τους τρόπους συμπεριφοράς, τα συναισθήματά του κ.τ.λ. Σύμφωνα με την ψυχαναλυτική θεωρία, το παιδί από 6-12 χρονών παίζει διάφορα συμβολικά παιχνίδια, δοκιμάζοντας κοινωνικούς ρόλους και τονίζοντας τη σεξουαλική του ταυτότητα. Η ταύτιση των ατόμων με άλλα άτομα, ομάδες ή ρόλους συνεχίζεται και κατά την διάρκεια της ζωής του ενήλικου και συμβάλλει στην αίσθηση του “εμείς” και την παραδοχή ότι αποτελούν μέρη ενός κοινωνικού συνόλου. Με τη διαδικασία της ταύτισης και της στροφής της επιθετικότητας των μελών της ομάδας εναντίον κοινών εχθρών επιτυγχάνεται η συνοχή της ομάδας.

2. Η επιθετική συμπεριφορά σαν αντίδραση στις διαψεύσεις

Σύμφωνα με την υπόθεση ότι η αποτυχία γεννά επιθετικότητα, οι προσωπικές ή ομαδικές αποτυχίες, προκαλούν επιθετική συμπεριφορά³ παίρνει τη μορφή της φυσικής βίας, της εξύβρισης, της συκοφαντίας, της ειρωνείας, του σαρκασμού και της δηκτικότητας. Εναντίον αναίτιων στρέφεται όταν δεν μπορεί να στραφεί εναντίον των υπαίτιων.

Το ίδιο φαινόμενο παρατηρείται και σε κοινωνικό επίπεδο, όταν η επιθετικότητα των μελών μιας κοινωνίας στρέφεται εναντίον μειονοτήτων, που θεωρούνται υπεύθυνες για τις εθνικές καταστροφές, για την οικονομική κρίση, για την κατάρρευση των ηθικών αξιών κ.λ.π. (εβραίοι, μετανάστες, μαύροι, κομμουνιστές, καπιταλιστές). Στις περιπτώσεις αυτές, η επιθετική συμπεριφορά στρέφεται, για μια ψευδοεκδίκηση, εναντίον των υποτιθέμενων

υπευθύνων οι οποίοι είναι σίγουρο ότι μπορούν να προβάλλουν την μικρότερη δυνατή αντίσταση.

Στην επιχείρηση, το φαινόμενο της μετατόπισης του στόχου της επιθετικής συμπεριφοράς, παρατηρείται σε περιπτώσεις που η εκφόρτιση της ενεργητικότητας γίνεται σε πρόσωπα που λόγω θέσης δεν μπορούν να προβάλλουν αντίσταση. Τέτοιες περιπτώσεις είναι για παράδειγμα ο διευθυντής, ο οποίος, μετά από σύγκρουση με τη γυναίκα του, εκφορτίζεται στην ιδιαίτερα γραμματέα του, ή όταν ο πραγματικός υπαίτιος είναι πρόσωπο σεβαστό ή ισχυρό και ο προϊστάμενος ξεσπά την επιθετικότητα του στον υφιστάμενό του για ασήμαντη αφορμή. Οι μετατοπίσεις στόχων μπορούν να σχηματίσουν ολόκληρη αλυσίδα δημιουργώντας μια ηλεκτρισμένη ατμόσφαιρα σ' ολόκληρο το τμήμα ή τη διεύθυνση των προϊσταμένων που ξεκινούν αυτή την συμπεριφορά.

Οι επιθετικές διαθέσεις αποτελούν παράγοντα της παραγωγικότητας, γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να ασχοληθεί⁴

α). με την διάγνωση, δηλαδή με τη μελέτη των περιστατικών και την επισήμανση των αιτιών,

β). με τη θεραπεία, δηλαδή με την προσπάθεια για την άρση των αιτιών και την βελτίωση των σχέσεων και κυρίως,

γ). με την πρόληψη, που συνίσταται στη δημιουργία ενός συστήματος επικοινωνίας και διοίκησης που δεν θα επιτρέπει την ανάπτυξη επιθετικής συμπεριφοράς εναντίον ατόμων ή ομάδων. Μέσα για αυτό είναι η δημιουργία συστήματος αρμονικών ανθρώπινων σχέσεων, οι συμμετοχικές μορφές διοίκησης και η εξύψωση της επιθετικότητας σε αγωνιστικότητα και μαχητικότητα για την επίτευξη επιθυμητών απ' την διοίκηση στόχων κάθε εργασιακής ομάδας.

3. Ο ρόλος του ηγέτη της ομάδας

Στις ομάδες λαμβάνει χώρα μια αυθόρμητη διαφοροποίηση των ρόλων, κατά την οποία οι διάφορες απαραίτητες για την ύπαρξη και ανάπτυξη της λειτουργίας ανατίθενται σε ειδικούς. Το πρώτο

βήμα προς αυτή την κατεύθυνση είναι ο προσδιορισμός του προσώπου που θα αναλάβει τον ρόλο του ηγέτη. Ο ρόλος του ηγέτη είναι συντονιστικός των υπολοίπων μελών της ομάδας. Σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει δυαρχία, δηλαδή άλλο πρόσωπο συγκεντρώνει την εκτίμηση των μελών της ομάδας σαν ικανός, και άλλο πρόσωπο είναι το πιο αγαπητό. Η κοινωνική ψυχολογία εξετάζει τις προϋποθέσεις ανάδειξης των χαρισματικών ηγετών και δεν ασχολείται με τους άλλους δύο τύπους ηγετών, τον παραδοσιακό, δηλαδή τον κληρονομικό ή τον γραφειοκρατικό, δηλαδή τον ορθολογικό.

Ο χαρισματικός ηγέτης συνενώνει στο πρόσωπο του, τόσο το ρόλο του ικανού όσο και του αγαπητού, ενώ ο γραφειοκρατικός ηγέτης βασίζεται μόνο στην αναγνωρισμένη ικανότητα.

Με την διαπίστωση της ευφυΐας, της ικανότητας επικοινωνίας, της αυτοπεποίθησης και της μόρφωσης μπορεί να επιλεγεί με αντικειμενικές μεθόδους ένας γραφειοκρατικός-ορθολογικός ηγέτης, αλλά όχι ένας χαρισματικός. Η δυνατότητα ανάληψης του ρόλου του χαρισματικού ηγέτη μπορεί να διαπιστωθεί μόνο με τις συναισθηματικές απαιτήσεις των μελών της ομάδας.

Με την παρατήρηση ορισμένων προσώπων που διεξάγουν μια συζήτηση για ένα επίκαιρο θέμα διαπιστώνεται ποιος μπόρεσε να γίνει αποδεκτός και να επιβάλλει τον εαυτό του και τις ιδέες του.

Ο ηγέτης είναι το πρόσωπο στο οποίο τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας προβάλλουν τις δικές τους επιθυμίες για ασφάλεια και δύναμη και με το οποίο ταυτίζονται. Για την προβολή είναι απαραίτητο το πρόσωπο αυτό να διαφοροποιείται στη συμπεριφορά του από όλους τους υπόλοιπους, ενώ για την ταύτιση θα πρέπει, παρ' όλη τη διαφοροποίηση, να δημιουργεί το συναίσθημα ότι είναι «ένας από μας».

Η θέση κάθε ατόμου στην ιεραρχία της ομάδας έχει άμεση συσχέτιση με το βαθμό αποδοχής του των κανόνων και αξιών της. Όσο ιεραρχικά ανώτερο είναι ένα άτομο, τόσο περισσότερο συμφωνεί, ταυτίζεται και αγωνίζεται για τους στόχους της ομάδας. Ο ηγέτης απορροφάται πλήρως από την ομάδα του, μια και θεωρείται το άτομο που αποδέχεται και ακολουθεί περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο τους κανόνες και τις αξίες της ομάδας του

και αγωνίζεται περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο μέλος της για την επίτευξη των στόχων της. Όσο ιεραρχικά υψηλότερα στέκεται ένα άτομο μέσα στην ομάδα του, τόσο μικρότερη είναι και η δυνατότητα διαφοροποίησης της συμπεριφοράς του από τους κανόνες της ομάδας. Με αυτήν την έννοια ο ηγέτης είναι το πιο ανελεύθερο άτομο της ομάδας.

4. Το μέγεθος της ομάδας

Ο αριθμός των μελών της ομάδας επηρεάζει την απόδοσή⁶ της. Αυτοί που συμμετέχουν ενεργά στην ομάδα ασκούν και μεγαλύτερη επίδραση. Η συμμετοχή δεν είναι πάντοτε ανάλογη με τις ικανότητες τους. Παράδειγμα αυτός που έχει το χάρισμα του λόγου ασκεί επίδραση σε ομάδα με μεγάλο μέγεθος, ενώ αυτός που έχει λιγότερη ικανότητα στην ομιλία, πέρα από τις δεξιότητες του, ασκεί μικρότερη επίδραση.

Δηλαδή αυτό σημαίνει ότι η κατανομή των επιδράσεων στην ομάδα, δεν είναι πάντοτε ανάλογη της κατανομής των γνώσεων ή της εμπειρίας. Παράδειγμα ο παραμελημένος ειδικός που ποτέ δεν ακούστηκε η γνώμη του.

Η απόδοση σε σχέση με το μέγεθος εξαρτάται από το είδος της ομάδας. Παρόλο που δεν υπάρχει ομοφωνία για το άριστο μέγεθος μιας μικρής ομάδας, γενικά μπορούμε να πούμε ότι 5 με 6 είναι ένας ιδανικός αριθμός για τις ομάδες στις οποίες λαμβάνονται αποφάσεις. Η αύξηση του μεγέθους της ομάδας έχει σαν συνέπεια⁷:

Να αυξάνεται ο αριθμός των προτεινόμενων εναλλακτικών λύσεων καθώς και η πιθανότητα εξεύρεσης της σωστής λύσης των προβλημάτων. Η ποιότητα των προτάσεων να βελτιώνεται, αλλά να μειώνεται η ταχύτητα λήψεως των αποφάσεων, η επικοινωνία μεταξύ των μελών και η διάθεση κάθε μέλους για παροχή όλων των πληροφοριών στα υπόλοιπα μέλη, που είναι απαραίτητες για την λήψη αποφάσεων. Να αυξάνεται η οργάνωση της ομάδας, να διαφοροποιούνται οι ρόλοι που αναλαμβάνει κάθε μέλος της και να αυξάνεται ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων. Να μειώνεται η

ικανοποίηση από τη συμμετοχή στην ομάδα, λόγω περιορισμένων δυνατοτήτων αλληλεπίδρασης. Επίσης να μειώνεται η παρακίνηση, γιατί κάθε μέλος συμμετέχει λιγότερο στο αποτέλεσμα.

5. Οι κοινωνικές αποστάσεις, η ομοιογένεια και η συνοχή της ομάδας

Όταν κάποια απομονωμένα μεταξύ τους άτομα πρέπει να λύσουν κάποιο κοινό πρόβλημα, είναι αναγκασμένα να συνεργασθούν. Στα πλαίσια της αναγκαίας συνεργασίας αυξάνεται η επαφή και συμπάθεια μεταξύ τους.

Σαν γενικός κανόνας ισχύει ότι η επαφή και η συμπάθεια είναι αλληλεξαρτώμενα μεγέθη⁸. Η κοινωνική απόσταση μεγαλώνει όταν κάποια άτομα ή κοινωνικές κατηγορίες είναι ανεπιθύμητα σαν συνομιλητές ή δεν γίνονται αποδεκτά στις κοινές προσπάθειες και στους αγώνες σαν ισότιμα μέλη. Κατά τον σχηματισμό των ομάδων, μειώνεται οι κοινωνικές αποστάσεις μεταξύ των μελών της, τονίζονται οι ομοιότητες τους και δημιουργείται το συναίσθημα του «εμείς». Το συναίσθημα αυτό τονίζεται και από εξωτερικά χαρακτηριστικά όπως στολές, χαιρετισμοί, τύποι συμπεριφοράς. Οι ομάδες τείνουν να μειώνουν τις διαπροσωπικές διαφορές μεταξύ των μελών τους και να τονίζουν τις διαφορές μεταξύ του τυπικού μέλους της ομάδας τους και των μελών άλλων ομάδων. Η διαφορά μεταξύ του στερεότυπου που δέχονται τα μέλη μιας ομάδας για τον εαυτό τους και αυτό στο οποίο θεωρούν ότι εντάσσονται τα μέλη μιας άλλης ομάδας, δείχνουν πόσο επιθυμητή θεωρούν την επαφή τους με τα μέλη της άλλης ομάδας.

Η συνοχή της ομάδας διευκολύνεται με τη μείωση των κοινωνικών αποστάσεων και την αύξηση της επαφής μεταξύ των μελών της. Παράλληλα αυξάνεται και με την αύξηση των κοινωνικών αποστάσεων και τη μείωση της επαφής μεταξύ των μελών της και των μελών άλλων ομάδων.

Όσο μεγαλύτερη είναι η συνοχή της ομάδας, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός πιστότητας στους ομαδικούς κανόνες. Σαν

συνοχή της ομάδας μπορούμε να ορίσουμε, τις δυνάμεις που επηρεάζουν τα μέλη της ομάδας να παραμείνουν σ' αυτήν. Το μέλος μιας ομάδας θα τείνει να παραμείνει στην ομάδα του, όσο μεγαλύτερη είναι η ελκυστικότητα της απ' αυτήν άλλων ομάδων.

Τα μέλη των ομάδων με υψηλή συνοχή διαμορφώνουν στερεότυπο τρόπο σκέψης, που επηρεάζει τις αποφάσεις και την συμπεριφορά τους.

Η ελκυστικότητα μιας ομάδας, δηλαδή το κίνητρο να αποκτήσει ένα άτομο την ιδιότητα του μέλους, ή η πρόθεση του να τη διατηρήσει, εξαρτάται από την υπολογιζόμενη πιθανότητα η συμμετοχή του σ' αυτήν να του φέρει προσωπικό κέρδος ή ζημία. Η εικόνα της ομάδας διαμορφώνεται από τα χαρακτηριστικά των μελών της, τα πράγματα και τους στόχους της. Το άτομο παραμένει ευχάριστα στην ομάδα και ενσωματώνεται πλήρως σ' αυτήν, στο βαθμό που κερδίζει την αποδοχή των μελών της. Για να κερδίσει την αποδοχή και να αποκτήσει το συναίσθημα της σιγουριάς μέσα σ' αυτήν, πρέπει να αποδεχθεί κι αυτό πλήρως τις αναμφισβήτητες αλήθειες, αξίες και κανόνες της. Η αμφισβήτηση τους ισοδυναμεί με την προσβολή ενός ταμπού και έχει σαν συνέπεια τη μείωση του βαθμού αποδοχής του ατόμου από την ομάδα.

Ενδείξεις υψηλού βαθμού συνοχής μιας ομάδας είναι η διάθεση μελών της να υποφέρουν απ' απογοητεύσεις ή από-έλλειψη ανέσεων για χάρη της και η προθυμία τους να την υπερασπίσουν από εξωτερικούς κινδύνους ή κριτική τρίτων.

Η παράγοντες που επηρεάζουν την συνοχή της ομάδας⁹ είναι οι εξής:

α). Ο βαθμός της ομοιογενείας της.

Οι ομάδες με υψηλή συνοχή έχουν ομοιογένεια ως προς ορισμένα χαρακτηριστικά των μελών τους, όπως τα ενδιαφέροντα, οι εμπειρίες, η μόρφωση, τα οποία θεωρούνται βασικά για την επίτευξη των στόχων της.

β). Η εξάρτηση των μελών της απ' αυτήν.

Όσο μεγαλύτερη είναι η εξάρτηση τόσο μεγαλύτερη είναι η έλξη που ασκεί πάνω τους και τόσο μεγαλύτερη η συνεκτικότητα της.

γ). Η επικοινωνία μεταξύ των μελών της.

Η δυνατότητα επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας καθώς και η μορφή της (μονόδρομη ή αμφίδρομη) έχουν άμεσο αντίκτυπο στη συνοχή της ομάδας.

δ). Το μέγεθος της ομάδας.

Το μέγεθος είναι αντιστρόφως ανάλογο της συνοχής της ομάδας, λόγω μικρότερης δυνατότητας αλληλεπίδρασης μεταξύ όλων των μελών της, γι' αυτό και μια μεγάλη ομάδα πρέπει να οργανώνεται σε υποομάδες.

ε). Η απομόνωση της ομάδας απ' άλλες.

Τα φυσικά ή τεχνητά σύνορα μεταξύ των ομάδων συμβάλλουν στη συνοχή τους. Μια ομάδα έχει υψηλό βαθμό συνοχής όταν διαφοροποιείται με σαφήνεια από τις άλλες και τα μέλη της έχουν ταυτισθεί μαζί της.

στ). Ο εξωτερικός κίνδυνος ή πίεση.

Οι προσωπικές διαφορές των μελών της ομάδας ελαχιστοποιούνται όταν η ομάδα απειλείται από κάποιο εξωτερικό κίνδυνο. Τα μέλη της ομάδας συνδέονται περισσότερο μεταξύ τους και τείνουν να παραμείνουν συνδεδεμένα και μετά την κοινή απειλή.

ζ). Ο συναγωνισμός.

Ο συναγωνισμός ή ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων προάγει τη συνοχή τους. Ο συναγωνισμός μεταξύ των μελών μιας ομάδας, αυξάνει την παραγωγικότητα, όχι όμως και ο έντονος ανταγωνισμός του που θέτει τη συνοχή της ομάδας σε κίνδυνο.

η). Οι στόχοι της ομάδας και των μελών της.

Αν οι στόχοι των μελών της ομάδας συγκρούονται μεταξύ τους, ή δεν ταυτίζονται με τους ομαδικούς, τότε η συνοχή της μειώνεται καθώς και όταν τα διάφορα άτομα ή οι υποομάδες έχουν διαφορετικές μεταξύ τους και ασυμβίβαστες αντιλήψεις για τον τρόπο επίτευξης των στόχων.

θ). Ο βαθμός επιτυχίας των ομαδικών στόχων.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός επιτυχίας των ομαδικών στόχων, τόσο περισσότερο αυξάνεται η συνοχή της ομάδας.

ι). Γόητρο της ομάδας.

Όσο περισσότερο αναγνωρίζεται η ομάδα και εκτιμώνται τα έργα της από τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού και από τη Διοίκηση, τόσο αυξάνεται η συνοχή της.

Η ομάδα επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών της με την ανταμοιβή ή την τιμωρία που παρέχει. Μπορεί να ανταμείψει με την αναγνώριση, την υποστήριξη, την ενίσχυση, την ασφάλεια, την ενθάρρυνση και την προστασία, ενώ μπορεί να τιμωρήσει την αποκλίνουσα από τα πρότυπα συμπεριφορά με την χρήση βίας ή με την αποδοκιμασία, την έλλειψη εκτίμησης, την κοροϊδία, το εμπαιγμό, την αντιπάθεια, την απομόνωση, τη δημιουργία αισθήματος ντροπής και την απειλή αποβολής από την ομάδα.

(1,5,7,9) Λυμπερόπουλος Κωνσταντίνος, (1991), *Δυναμική των Ομάδων και Δημιουργικότητα*, Αθήνα- Παπαζήση.

(2,3,4) Κοντής Θεμιστοκλής, (1993), *Ψυχολογία Επιχειρήσεων*, Αθήνα-Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων.

(6,8) Θεοδωράτος Ευάγγελος,(1999), *Εργασιακές Σχέσεις*, Αθήνα-Αθ. Σταμούλης

B. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΙΚΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Από τις μεθόδους ανάλυσης της δυναμικής των ομάδων θα περιοριστούμε:

1. Στην ανάλυση του βαθμού συνεκτικότητας μεταξύ των ομάδων μιας μικρής ομάδας με την κοινωνιομετρική μέθοδο του Moreno.
2. Στην ανάλυση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών μιας ομάδας, με βάση τις κατηγορίες του Bales.

1. Τα κοινωνιογράμματα του Moreno

Όλες οι ομάδες εκτός από την τυπική τους, δομή, έχουν και άτυπη. Αυτή διαπιστώνεται σαν ένα σύστημα από αυθόρμητες προτιμήσεις και απωθήσεις, με τη βοήθεια των Κοινωνιομετρικών τεστ του Moreno¹.

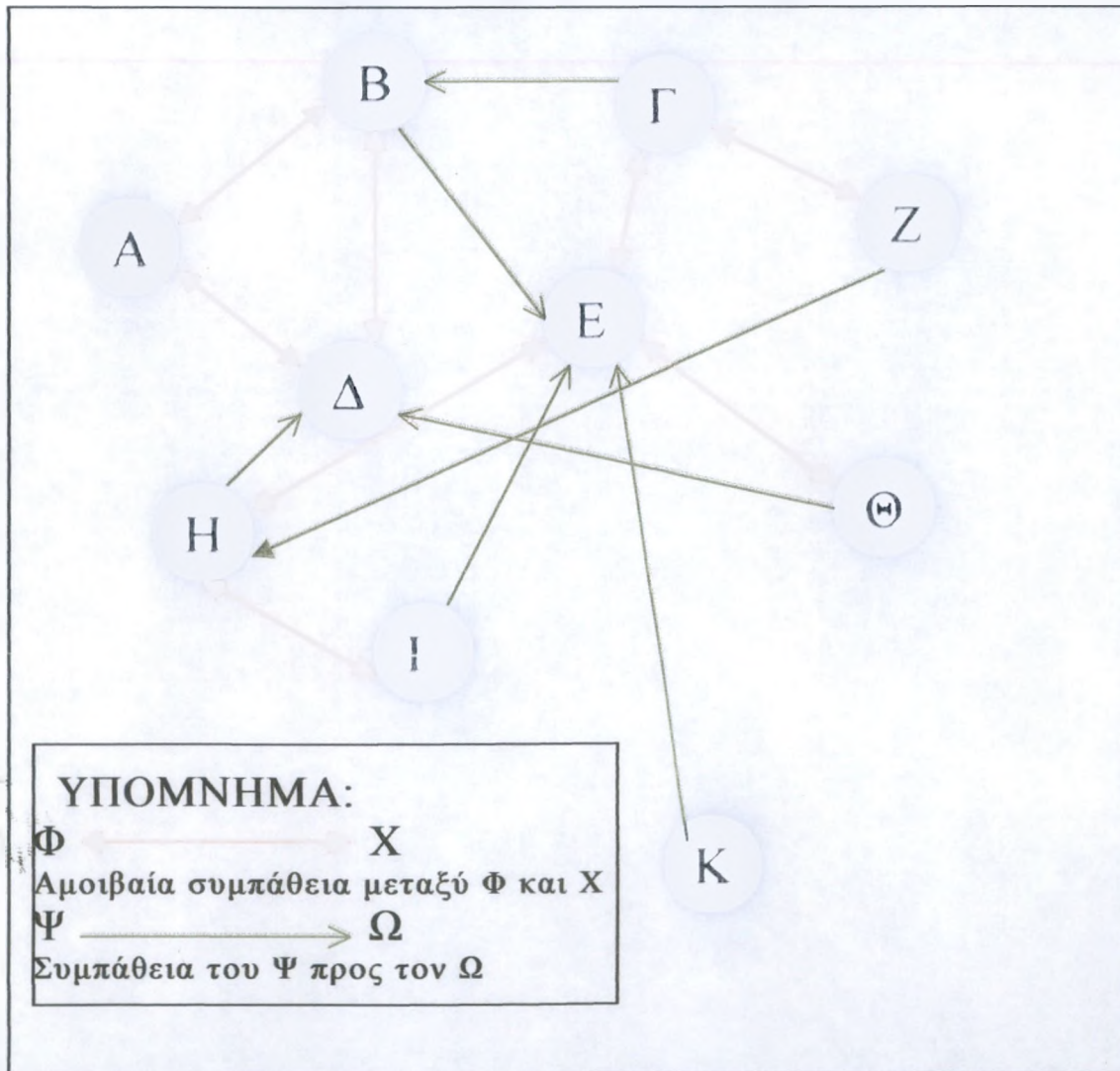
Με τη μέθοδο αυτή διαπιστώνουμε για το κάθε μέλος της ομάδας με ποια άλλα μέλη της προτιμά να συνεργασθεί, στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης κοινής δραστηριότητας, ή με ποιον θα ήθελε να πάει μαζί διακοπές κλπ.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν για τις πρώτες επιλογές κάθε μέλους της ομάδας καταγράφονται στο κοινωνιογράμμα, το οποίο είναι ένα είδος κοινωνικο-θυμικού σχεδιαγράμματος της ομάδας. Το κάθε μέλος συμβολίζεται με έναν κύκλο και η κάθε σχέση αποδίδεται με μια γραμμή που ενώνει τους κύκλους. Στο κέντρο του κοινωνιογράμματος τοποθετούνται τα πιο δημοφιλή άτομα

(οι αρχηγοί) και σε ομόκεντρους κύκλους διαβαθμίζονται τα άτομα με τις λιγότερες εκλογές.

Οι κοινωνιομετρικές κατηγορίες που δημιουργούνται με τα κοινωνιογράμματα είναι: οι απομονωμένοι, οι δυάδες, οι τριάδες, η αλυσίδα, τα δίκτυα, ο αστέρας και ο αρχηγός το άτομο που συγκεντρώνει τις περισσότερες εκλογές.

Κοινωνιογράμμα ομάδας με 10 άτομα



Με την κοινωνιομετρία δίνεται η δυνατότητα:

α). της έρευνας για τη σχέση μεταξύ των λόγων σχηματισμού των διαφόρων κοινωνιομετρικών

11/11/11

11/11/11

11/11/11

κατηγοριών και των ατομικών χαρακτηριστικών όπως η ηλικία, η διανοητική κατάσταση, ο χαρακτήρας κτλ.

β). την αποκάλυψη των αιτίων των εντάσεων και του βαθμού συνοχής των ομάδων

γ). την συγκρότηση ομοιογενών υποομάδων και

δ). την επιλογή των ηγετικών στελεχών.

2. Οι κατηγορίες του Bales

Με το σύστημα κατηγοριών του Bales³ αναλύεται κάτω από ποιες περιστάσεις εμφανίζονται οι διάφοροι τύποι συμπεριφοράς. Οι συζητήσεις και η συμπεριφορά των μελών της ομάδας καταγράφονται και αναλύονται για να διαπιστωθεί το προφίλ της ομάδας. Οι διαφορές ομάδες εμφανίζουν διαφορετικά προφίλ, κάτω από διαφορετικές καταστάσεις. Μια ομάδα παράδειγμα μπορεί να τείνει στην συμφωνία περισσότερο από μια άλλη. Για να διαπιστωθεί η κατανομή μιας ομάδας, ζητείται από τα μέλη της να πάρουν θέση γύρω από έναν προϊστάμενο που έχει προβλήματα με τους υφισταμένους του. Μετά τη συζήτηση συμπληρώνουν κάποια ερωτηματολόγια σχετικά με τις αντιδράσεις τους, με το βαθμό ικανοποίησης τους με τις σχέσεις τους μεταξύ τους και με την ομάδα τους.

Το σύστημα του Bales είναι ένα εργαλείο χρήσιμο για την ανάλυση των ενεργειών που συγκροτούν τη ζωή μιας μικρής ομάδας και προσφέρει ενδείξεις για τους ρόλους που διαδραματίζει κάθε άτομο μέσα σ' αυτήν.

(1,3) Λυμπερόπουλος Κωνσταντίνος, (1991), Δυναμική των Ομάδων και Δημιουργικότητα, Αθήνα-Παπαζήση.

(2) Φαναριώτης Π., (1996), Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον, Αθήνα-Α. Σταμούλης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ

Τομέας κοινωνικο- θυμικός θετικός Α	1. Δείχνει Αλληλεγγύη, προσφέρει βοήθεια, ανταμείβει.	α β γ δ ε στ
	2. Εκδηλώνει χαλάρωση, γελάει, κάνει χιούμορ, δείχνει ευχαριστημένος.	
	3. Αποδέχεται, δείχνει παθητική αναγνώριση.	
Τομέας των καθηκόντων- Απαντήσεις Β	4. Κάνει προτάσεις, συστάσεις, οδηγίες, αναγνωρίζοντας την αυτονομία του άλλου.	
	5. Εκφράζει τη γνώμη του, αξιολογεί, εκδηλώνει επιθυμίες.	
	6. Δίνει κατευθύνσεις, επεξηγήσεις, επιβεβαιώνει.	
Τομέας των καθηκόντων- Ερωτήσεις Γ	7. Ζητά κατευθύνσεις, πληροφορίες, επιβεβαίωση.	
	8. Ζητά τη γνώμη, την αξιολόγηση, την έκφραση των αισθημάτων.	
	9. Ζητά προτάσεις, κατευθύνσεις.	
Τομέας κοινωνικο- θυμικός αρνητικός Δ	10. Δεν συμφωνεί, αποδοκιμάζει παθητικά, αρνείται βοήθεια.	
	11. Εκδηλώνει ένταση, ζητά βοήθεια, αποσύρεται.	
	12. Δείχνει εχθρότητα, υποβιβάζει τους άλλους αμύνεται.	

α. προβλήματα, προσανατολισμού-κατευθύνσης-πληροφόρησης.

β. προβλήματα αξιολόγησης.

γ. προβλήματα ελέγχου.

δ. προβλήματα απόφασης.

ε. προβλήματα έντασης.

στ. προβλήματα ενσωμάτωσης.

Γ. Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΗΝ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. Ο ρόλος των ομάδων στο εργασιακό χώρο

Όπως αναλύσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια, οι ομάδες διαμορφώνουν και αλλάζουν την συμπεριφορά των ατόμων. Η δυναμική που αναπτύσσεται στις εργασιακές ομάδες συμβάλλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η διάθεση τους για απόδοση και να αυξάνεται και η συνολική παραγωγικότητα της εργασίας. Οι ηγέτες των εργασιακών ομάδων επηρεάζουν το ηθικό των μελών τους, καθορίζουν την εκπαίδευση τους στο χώρο εργασίας και προσδιορίζουν τις δυνατότητες ανάπτυξης τους, ενώ παράλληλα οι διάφορες εργασιακές ομάδες διαπραγματεύονται, συναλλάσσονται, ανταγωνίζονται και συνεργάζονται με άλλες. Εξάλλου, ομάδες με τη μορφή επιτροπών, αποτελούν τους κυριότερους μηχανισμούς λήψεως των αποφάσεων στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, επιβάλλεται η μελέτη της δυναμικής των ομάδων στους χώρους εργασίας. Αυτή, πρέπει να γίνεται τόσο σε επίπεδο μελέτης της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας μεταξύ τους και με τον ηγέτη τους, όσο και σε επίπεδο έρευνας των βαθύτερων αιτιών που την προκάλεσαν δηλαδή των προσδοκιών, των συναισθηματικών φορτίσεων, των αγώνων και των φόβων κάθε μέλους της.

Έρευνες που έγιναν από ομάδα ερευνητών του Πανεπιστημίου του Harvard στο εργοστάσιο Western Electric Co στο Hawthorne, για να διαπιστωθεί αρχικά η επίδραση του φωτισμού στην παραγωγικότητα. Αντίθετα,

όμως, απ' ότι περίμεναν οι ερευνητές, δεν έγινε δυνατό να αποδειχθεί κάποια σχέση μεταξύ της παραγωγικότητας και της έντασης του φωτισμού. Το πρόβλημα αυτό εγκαταλείφθηκε και οι έρευνες επεκτάθηκαν σε άλλους παράγοντες της παραγωγικότητας της εργασίας, όπως η κούραση, η επίδραση της διάρκειας της εργασίας, και η στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους και στην εταιρεία. Για το σκοπό αυτό, συγκροτήθηκε μια πειραματική ομάδα αποτελούμενη από έξι άτομα και εγκαταστάθηκε σ' ένα ιδιαίτερο χώρο. Απ' τα πειράματα διαπιστώθηκε ότι παρά τις αυξομειώσεις του εργάσιμου χρόνου και τη μετατόπιση των παύσεων εργασίας, η παραγωγή ανέβαινε συνεχώς, παρόλο που οι υλικές συνθήκες της εργασίας δεν αλλάζουν.

Οι παράγοντες που θεωρήθηκαν υπεύθυνοι για τη συνεχή αύξηση της παραγωγής, ήταν η εφαρμογή νέου συστήματος ανταμοιβής, την συλλογική πριμοδότηση και η απουσία του εργοδηγού που είχε αντικατασταθεί από τον παρατηρητή. Οι συλλογικές πριμοδοτήσεις έπαιζαν ευνοϊκό ρόλο στην παραγωγικότητα, λόγω του συνδυασμένου αποτελέσματος, της ενδυνάμωσης του πνεύματος της ομάδας και του ατομικού κινήτρου του κέρδους. Σαν κύριο αίτιο για την αύξηση της παραγωγής θεωρήθηκαν οι κοινωνικοί παράγοντες, δηλαδή κάθε μια από τις ομάδες του πειραματικού εργαστηρίου αισθανόταν σαν κάτι το ιδιαίτερο εξαιτίας της εκλογής της. Το γεγονός αυτό την έβγαζε απ' την ανωνυμία και γινόταν αντικείμενο ιδιαίτερης προσοχής, από πλευράς διεύθυνσης, ενώ παράλληλα απουσίαζε ένας καταπιεστικός αυταρχικός έλεγχος.

Η αυταρχική διεύθυνση προκαλεί είτε την απάθεια, είτε επιθετικότητα προς τη διεύθυνση, ή τις περισσότερες φορές, προς τα άλλα μέλη της ομάδας. Κάτω από τη δημοκρατική διεύθυνση οι επιθετικές τάσεις εκτονώνονται πολύ πιο εύκολα, ενώ στην ομάδα επικρατεί πνεύμα συνεργασίας, στο εσωτερικό της όσο και στις σχέσεις της με τη διεύθυνση.

2. Κατηγορίες και τύποι εργασιακών ομάδων

Ολόκληρος ο οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων και αλληλοεπηρεαζόμενων ομάδων που συνεργάζονται ή συναγωνίζονται μεταξύ τους για την επίτευξη των στόχων του. Οι ομάδες αυτές μπορούν να καταταχθούν στις εξής κατηγορίες²:

- Ομάδες της Ανώτατης Διοίκησης του Οργανισμού. Οι ομάδες αυτές καθορίζουν τους στόχους, διαγράφουν την πολιτική και ασκούν τον έλεγχο σε όλο τον οργανισμό. Σ' αυτές περιλαμβάνονται το Διοικητικό και το Εποπτικό Συμβούλιο του Οργανισμού.
- Συμβούλια διευθυντικών στελεχών.
- Επιτροπές μεσαίων στελεχών.
- Ομάδες προγραμματισμού και υλοποίησης έργων.
- Εργασιακές ομάδες που στελεχώνουν τις διάφορες επιτελικές και διοικητικές οργανωτικές μονάδες του οργανισμού.
- Ημιαυτόνομες ή αυτόνομες ομάδες παραγωγής.
- Ομάδες των διαφόρων κύκλων ποιότητας.

Οι παραπάνω κατηγορίες ανήκουν στους παρακάτω τύπους εργασιακών ομάδων³:

A. Τυπικές ομάδες

Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται και διατηρούνται για να διεκπεραιώνουν κάποιες εργασίες απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτές μπορούν να έχουν τη μορφή των μόνιμων ή των προσωρινών ομάδων, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και τη φύση των προβλημάτων στα οποία πρέπει να δοθούν λύσεις.

Μόνιμες τυπικές ομάδες είναι το διοικητικό συμβούλιο, οι διάφορες διευθύνσεις, υπηρεσίες και τμήματα της επιχείρησης και οι μόνιμες επιτροπές που είναι εξουσιοδοτημένες για τη λήψη ορισμένων αποφάσεων και αποτελούνται από στελέχη διαφόρων συναρμόδιων

οργανωτικών μονάδων παράδειγμα Επιτροπή Στρατηγικού Σχεδιασμού, Επιτροπή Μηχανογραφικών Εφαρμογών κλπ.

Προσωρινές τυπικές ομάδες είναι αυτές που δημιουργούνται για να ληφθούν αποφάσεις πάνω σε συγκεκριμένα ειδικά προβλήματα και διαλύονται όταν τα προβλήματα έχουν λυθεί.

B. Άτυπες ομάδες

Οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται σαν εξέλιξη των άτυπων σχέσεων των ανθρώπων μέσα στην εργασία τους. Η δημιουργία των άτυπων ομάδων εξυπηρετεί ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων, δηλαδή των αναγκών τους για ένταξη σε κοινωνικές ομάδες, και των αναγκών τους για φιλικές σχέσεις και για κοινωνική αποδοχή. Οι δεσμοί που σχηματίζονται μέσα στις άτυπες ομάδες μπορεί να γίνουν τόσο ισχυροί, ώστε να δημιουργήσουν σταθερές κοινωνικές για μέλη τους ακόμα και στον ελεύθερο χρόνο τους.

Οι άτυπες ομάδες διακρίνονται σε κάποιες κατηγορίες, αυτές θα αναλύσουμε παρακάτω.

α. Κάθετες. Αυτές ανήκουν σε μια μόνο οργανωτική μονάδα και περιλαμβάνουν άτομα τα οποία βρίσκονται σε υπηρεσιακή εξάρτηση μεταξύ τους. Τα άτομα αυτά εκτός από την τυπική σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου, αναπτύσσουν και κοινωνικούς δεσμούς μεταξύ τους. Ο προϊστάμενος βοηθάει και προστατεύει τους υφισταμένους τους, καλύπτοντας ή ελαχιστοποιώντας τα λάθη τους και εξανθρωπίζει τις απρόσωπες σχέσεις και τις τυπικές αξιώσεις που είναι υποχρεωμένος, λόγω της θέσης του, να έχει. Οι υφιστάμενοι, με τη σειρά τους, υπερασπίζονται και υποστηρίζουν τον προϊστάμενο τους, και τον ειδοποιούν για οτιδήποτε απειλεί την εξουσία του.

β. Οριζόντιες. Αυτές περιλαμβάνουν άτομα του ίδιου επιπέδου ιεραρχίας από διαφορετικές οργανωτικές μονάδες. Σχηματίζονται για αμυντικούς ή επιθετικούς λόγους, δηλαδή για να αποτρέψουν επικείμενες οργανωτικές αλλαγές ή για

να επιβάλουν τις επιλογές που εξυπηρετούν τα δικά τους συμφέροντα.

γ. Τυχαίες. Ονομάζονται έτσι γιατί τα μέλη τους δεν έχουν καμία σχέση με την τυπική οργάνωση της επιχείρησης. Αποτελούνται από εργαζομένους και στελέχη διαφόρων τμημάτων και διευθύνσεων. Οι στόχοι αυτών των ομάδων δεν συνδέονται με υπηρεσιακά θέματα, αλλά περιορίζονται μόνο στην ικανοποίηση που προσφέρει στα μέλη τους η ανάπτυξη των κοινωνικών και φιλικών σχέσεων μεταξύ τους.

Πρέπει να σημειωθεί ότι μια κάθετη ή μια οριζόντια άτυπη ομάδα μπορεί να ταυτίζεται πλήρως με την αντίστοιχη τυπική ομάδα, αλλά όχι αναγκαστικά. Στις περισσότερες περιπτώσεις υπάρχει μερική επικάλυψη, δεδομένου ότι ορισμένα άτομα μιας τυπικής ομάδας δεν θεωρούν σκόπιμο να συμμετάσχουν στην άτυπη ομάδα.

Δεδομένου ότι οι άτυπες ομάδες και η τυπική οργάνωση αλληλοεπηρεάζονται, το ηγετικό στέλεχος πρέπει να γνωρίζει τα μέλη και τις αξίες των άτυπων ομάδων. Οι άτυπες ομάδες αποτελούν ισχυρό μέσο για τη βελτίωση των χρησιμοποιούμενων από την τυπική οργάνωση μεθόδων, μπορούν όμως να αποτελέσουν και ανασταλτικό παράγοντα για την υλοποίηση των σχεδιαζόμενων αλλαγών, αν αγνοηθούν. Το ηγετικό στέλεχος πρέπει πάντα να φροντίζει να συνδυάζει τα ενδιαφέροντα των άτυπων ομάδων με τους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

3. Τα στάδια ωριμότητας των ομάδων

Ο βαθμός ωριμότητας κάθε ομάδας μπορεί να καταταχθεί, για μεθοδολογικούς λόγους σ' ένα από τα πέντε στάδια που αναφέρονται παρακάτω αναλυτικά. Ο ρυθμός ωρίμανσης είναι φυσικά διαφορετικός για κάθε ομάδα και εξαρτάται από το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον, από τη φύση της

εκτελούμενης εργασίας, από τις υπάρχουσες οργανωτικές δομές, από το είδος της ηγεσίας που ασκείται από τον ηγέτη της ομάδας, από τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους παρακίνησης, από το σύστημα προγραμματισμού και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, από τα σωματικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας, από τις προϋπάρχουσες γνώσεις, εμπειρίες και ικανότητες τους και από το είδος της επαγγελματικής τους εκπαίδευσης. Βέβαια, πρέπει να τονισθεί ότι δεν φθάνουν όλες οι ομάδες το στάδιο της ωριμότητας ή και το στάδιο της αποτελεσματικότητας, γιατί δεν υπάρχουν πάντα οι αντικειμενικοί και υποκειμενικοί παράγοντες γι' αυτό.

Στάδιο 1: Η ανώριμη ομάδα.

Στο στάδιο αυτό βρίσκονται οι νέο δημιουργούμενες ομάδες, καθώς και οι ομάδες που δεν έχουν το χρόνο ή τη διάθεση να ασχοληθούν με τρόπους βελτίωσης του ομαδικού αποτελέσματος. Σ' αυτό το στάδιο τα συναισθήματα των μελών της ομάδας δεν λαμβάνονται υπόψη και φυσικά δεν συζητιούνται ανοικτά, γιατί θεωρούνται ιδιωτική υπόθεση καθενός. Τα μέλη των ομάδων ακολούθησαν τις καθιερωμένες διαδικασίες, γιατί δεν τολμούν ή δεν ενδιαφέρονται να προτείνουν οποιεσδήποτε αλλαγές. Η εργασία των μελών αυτών των ομάδων χαρακτηρίζεται από αυστηρή προσήλωση στο γράμμα των νόμων και των εγκυκλίων και από γραφειοκρατία. Ο ηγέτης της ομάδας παίρνει όλες τις αποφάσεις και λειτουργεί σαν ο βασιλιάς με την αυλή του που κανείς δεν τολμά να αμφισβητήσει τις επιλογές του.

Η επικοινωνία κάθε μέλους με τα άλλα χαρακτηρίζεται από πολύ ομιλία και λίγη ακρόαση. Το καλύτερο που μπορεί να περιμένει κανείς από ομάδες που βρίσκονται σ' αυτό το στάδιο ωριμότητας είναι η ευγένεια και η τάξη.

Στάδιο 2: Η ομάδα των ανταγωνιζόμενων μελών.

Όσο εξελίσσεται, αναπτύσσεται και ωριμάζει η ομάδα, τόσο περισσότερο σημαντικό γίνεται για τα μέλη της να ξεκαθαρίσουν μεταξύ τους τις σχέσεις εξουσίας και δύναμης. Ο ηγέτης της ομάδας που κατέχει τη θέση του γιατί του απονεμήθηκε από τη Διοίκηση του οργανισμού, πρέπει να την κατακτήσει πραγματικά στα μάτια των υφισταμένων του, που τον παρατηρούν και αξιολογούν πολύ αυστηρά τις ικανότητες τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα των αποφάσεων και επιλογών του. Στο στάδιο αυτό κρίνεται αν θα παραμείνει μόνο ο τυπικός ηγέτης της ομάδας ή θα κατακτήσει και τη θέση του άτυπου ηγέτη με την καταξίωση του από τους υφισταμένους του.

Οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών αποκτούν σ' αυτό το στάδιο μεγαλύτερη σημασία. Παρουσιάζονται ανταγωνισμοί ελκυστικότητας και εξουσίας μεταξύ των μελών.

Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να φροντίσει σ' αυτό το στάδιο να αναπτύξει ένα θετικό πνεύμα ομάδας που επιτρέπει στα μέλη ελεύθερη έκφραση με τελικό όμως στόχο την αμοιβαία κατανόηση και την εξεύρεση μιας κοινής συνισταμένης.

Στάδιο 3: Η πειραματιζόμενη ομάδα.

Αυτό το στάδιο αρχίζει όταν η ομάδα αποφασίσει ότι χρειάζονται αναθεώρηση οι στόχοι και οι ισχύουσες διαδικασίες και μέθοδοι. Η ομάδα επιθυμεί να πειραματισθεί ταξιδεύοντας σε «άγνωστα νερά» και χαράσσοντας νέους δρόμους. Η ενέργεια της ομάδας αφιερώνεται κυρίως στη λύση των δικών της προβλημάτων που αφορούν τις σχέσεις μεταξύ των μελών της και την αποτελεσματικότητά τους και λιγότερο στις σχέσεις της με τους τρίτους. Οι συσκέψεις της ομάδας χαρακτηρίζονται από περισσότερη πραγματική ακρόαση και κατανόηση και μικρότερη επιθυμία κάθε μέλους να μιλάει για τις δικές του θέσεις και απόψεις, χωρίς

να ακούει τους άλλους. Οι λανθάνουσες ικανότητες ορισμένων μελών αρχίζουν για πρώτη φορά να αξιοποιούνται. Παρόλο που η ομάδα έχει γίνει πιο ανοικτή έχοντας τη δυνατότητα να είναι και πιο αποτελεσματική, της λείπει ακόμη η ικανότητα να ενεργεί μεθοδικά και με οικονομικά σύμφороο τρόπο.

Στάδιο 4: Η αποτελεσματική ομάδα.

Σ' αυτό το στάδιο, τα μέλη της ομάδας έχουν ξεκαθαρισμένους κανόνες, ρόλους, στόχους και εργάζονται με αυξημένη οικονομικότητα, παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα για την επίτευξη τους.

Οι αποφάσεις για τους τρόπους επίτευξης των στόχων λαμβάνονται αφού πρώτα συλλεχθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες, σταθμισθούν τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα όλων των εναλλακτικών λύσεων και καταρτισθεί λεπτομερής προγραμματισμός και προϋπολογισμός της υλοποίησης κάθε επιμέρους ενέργειας που έχει επιλεγεί. Οι μελλοντικές ενέργειες της ομάδας στηρίζονται στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων κάθε προηγούμενης δραστηριότητας και στην εξέταση της αναγκαιότητας αναθεώρησης της.

Στάδιο 5: Η ώριμη ομάδα.

Η ομάδα σ' αυτό το στάδιο χαρακτηρίζεται από ευκαμψία, προσαρμοστικότητα και ανοιχτές σχέσεις με τις άλλες ομάδες. Οι διαδικασίες έχουν προσαρμοσθεί, έτσι ώστε να αντιμετωπίζουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο διαφορετικές ανάγκες και καταστάσεις. Η ομάδα αναγνωρίζει μόνη της, το είδος της ηγεσίας που είναι απαραίτητο σε κάθε περίπτωση και ο ηγέτης θεωρεί απαραίτητη τη συνεισφορά της ομάδας στη λήψη των αποφάσεων πάνω σε θέματα ουσίας. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται υπερήφανα για τις συνεχείς επιτυχίες τους, οι

οποίες οδηγούν την ομάδα να θέσει σαν πρώτη προτεραιότητα της ανάπτυξης. Όλα τα μέλη έχουν αναπτύξει ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ τους που φθάνουν μέχρι τη συντροφικότητα και επεκτείνονται και στην ιδιωτική τους ζωή. Τα μέλη αισθάνονται όταν βρίσκονται στην ομάδα τους ευτυχισμένα μια και αυτή μπορεί να καλύψει τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες τους και τις ανάγκες τους για αυτοολοκλήρωση.

4.Η Ομαδική εργασία και απόδοση.

Το αποτέλεσμα της ομαδικής εργασίας είναι σε κάθε περίπτωση πολύ ανώτερο από το άθροισμα των ατομικών αποδόσεων, λόγω των συντονισμένων ενεργειών εξειδικευμένων ατόμων και της μεγαλύτερης πιθανότητας εξεύρεσης σωστών λύσεων στα κοινά προβλήματα. Η πιθανότητα επιτυχίας στην εξεύρεση λύσεων σε κοινά προβλήματα αυξάνεται, όπως είναι αυτονόητο, ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που ψάχνουν για τις λύσεις. Προϋπόθεση για την επιτυχία είναι η ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας και η δημιουργία μικρών ομάδων των οποίων ο αριθμός των μελών δεν πρέπει να ξεπερνά ένα άριστο μέγεθος.

Τα αισθήματα έλξης ή απώθησης των εργαζομένων για το χώρο εργασίας τους είναι αποφασιστικά για την απόδοση και την παραγωγικότητά⁵ τους. Αν ένας εργαζόμενος αισθάνεται για την εταιρεία του ή την εργασιακή του ομάδα, ότι «αυτή είναι η καλύτερη του κόσμου» και ότι «απ' αυτήν θα ήθελε να πάρω σύνταξη», θα αφοσιωθεί και θα αφιερωθεί πολύ περισσότερο στην εργασία του απ' αυτόν που επιδιώκει να ξεφύγει απ' αυτήν όσο το δυνατό γρηγορότερα. Η θετική προδιάθεση του πρώτου σημαίνει αποδοχή των αξιών και

των προτύπων της εργασιακής του ομάδας και επακόλουθα ανάλογη προσαρμογή της συμπεριφοράς του.

Είναι γνωστό ότι τα άτομα προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους, τόσο προς τα πρότυπα των πρωτογενών ομάδων, όσο και των ομάδων αναφοράς, δηλαδή των ομάδων στις οποίες θέλουν να ανήκουν.

Στην επιχείρηση, πρωτογενής ομάδα, δηλαδή ομάδα με κύριο χαρακτηριστικό τις προσωπικές επαφές και σχέσεις των μελών της είναι κάθε εργασιακή ομάδα του μεγέθους ενός γραφείου, ενός τμήματος, ή μιας υπηρεσίας. Ομάδα αναφοράς είναι μια μεγαλύτερη ομάδα στην οποία το άτομο θέλει να ανήκει και από την οποία αντλεί τους κανόνες, τις στάσεις και τις αξίες. Τέτοια ομάδα είναι μια επαγγελματική ένωση, μια επιστημονική εταιρεία, ένας πολιτικός σύλλογος, ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις, θα πρέπει να επιδιώκουν να γίνουν για τους εργαζόμενους ομάδες αναφοράς, με πρότυπα του στόχους που δεν έρχονται σε σύγκρουση μ' αυτά των πρωτογενών εργασιακών ομάδων.

Όταν οι διαμορφωμένες αξίες και πρότυπα της ομάδας συμβαδίζουν με τους στόχους της επιχείρησης, τότε η δυναμική της ομάδας δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την αύξηση της παραγωγικότητας. Όταν δεν συμβαδίζουν, τότε η ομάδα πιέζει για την τήρηση χαμηλών επιπέδων απόδοσης. Τέτοιες καταστάσεις δημιουργούνται όταν διαμορφώνεται η αντίληψη ότι ο εργοδότης εκμεταλλεύεται υπερβολικά τους εργαζόμενους, ή όταν κάποια εργασιακή ομάδα νιώσει ότι αδικείται σε σχέση με άλλες.

5. Ο ηγέτης στις εργασιακές ομάδες

Στην επιχείρηση, σαν ηγεσία θεωρούμε την επιρροή των ατόμων μέσω της κατάλληλης παρακίνησης τους ώστε να εργάζονται με ζήλο, προθυμία και εμπιστοσύνη και να

αγωνίζονται με ενθουσιασμό για την επίτευξη των στόχων της εργασιακής ομάδας. Ο ηγέτης της εργασιακής ομάδας πρέπει να διαγνώσει τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε μέλους της και να εφαρμόσει τις κατάλληλες μεθόδους παρακίνησης, δεδομένου ότι, όπως είναι γνωστό, οι άνθρωποι είναι διατεθειμένοι να ακολουθήσουν εκείνους που πιστεύουν ότι θα αποτελέσουν το μέσο για την εκπλήρωση των δικών τους επιθυμιών. Ο ηγέτης πρέπει να προγραμματίζει, να διευθύνει, να συντονίζει, να ελέγχει και να καθοδηγεί την ομάδα του, καθώς επίσης και να αναπτύσσει το κατάλληλο εργασιακό κλίμα, ώστε το ηθικό της ομάδας να βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο. Πραγματικός ηγέτης είναι το μέλος της εργασιακής ομάδας που προτρέπει, πείθει και εμπνέει κάθε άλλο μέλος της.

Ηγετική ικανότητα είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να καθοδηγεί και να κατευθύνει τις πράξεις των άλλων, ώστε να αγωνισθούν εθελοντικά και πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων.

Ο πραγματικός ηγέτης πρέπει να ηγείται της ομάδας με την έγκριση και την υποστήριξη των υφισταμένων του, που συνεργάζονται μαζί του γιατί το θέλουν και όχι γιατί είναι υποχρεωμένοι. Ο αυταρχικός ηγέτης που πετυχαίνει τους σκοπούς του με τον εξαναγκασμό, το φόβο και την απειλή των κυρώσεων, έχει ξεπερασθεί σ' όλες τις προοδευμένες κοινωνίες.

Στη φύση της ηγεσίας περιλαμβάνεται:

α. Η κατανόηση από τον ηγέτη των παραγόντων υποκίνησης και η ικανότητα χρησιμοποίησης τους, κατά την εκτέλεση των διοικητικών του καθηκόντων.

β. Η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει, να εμπυχώνει και να ενεργοποιεί τους οπαδούς του, ώστε αυτοί να αφοσιωθούν με πίστη και ζήλο στην επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Ηγέτης είναι το μέλος της ομάδας που ακολουθούν τα υπόλοιπα μέλη, γιατί διαβλέπουν ότι αυτό θα εκπληρώσει τις προσωπικές τους επιθυμίες και πιστεύουν ότι εκφράζει, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τους στόχους της ομάδας.

Ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι του πρέπει να συναποφασίζουν πάνω στον τρόπο, το χρόνο και τη μέθοδο υλοποίησης των στόχων τους.

Έμφαση πάντα πρέπει να δίνεται περισσότερο στα αναμενόμενα αποτελέσματα και λιγότερο στις λεπτομερείς ενέργειες που θα πρέπει να κάνει κάθε μέλος της ομάδας για την επίτευξη των στόχων του, ώστε να μην ασφυκτιά το άτομο, να μη γραφειοκρατικοποιείται το σύστημα και να αφήνονται περιθώρια για την ελεύθερη ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της ατομικής πρωτοβουλίας.

Ο ηγέτης μιας εργασιακής μονάδας πρέπει να φροντίζει, εκτός από τυπικός ηγέτης, να κατέχει και τη θέση του άτυπου ηγέτη της ομάδας, γεγονός που προϋποθέτει ότι τα μέλη της θα τον εκτιμούν και θα τον αναγνωρίζουν πάντα σαν τον πραγματικό ηγέτη της.

6. Ανταγωνισμός και συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων

Οι διάφορες οργανωτικές ή εργασιακές μονάδες ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης έρχονται πολλές φορές σε σύγκρουση μεταξύ τους. Τέτοιες περιπτώσεις συναντώνται όταν παράδειγμα πρέπει να κατανεμηθούν τα κονδύλια του προϋπολογισμού όταν υπάρχει ανταγωνισμός για το εύρος των αρμοδιοτήτων άρα και της ισχύος κάθε ομάδας, όταν ανταγωνίζονται περιφερειακές διευθύνσεις πωλήσεων για ομαδικό πριμ, όταν υπάρχει διάσταση απόψεων μεταξύ των τμημάτων πωλήσεων και των υπευθύνων προϊόντων (product managers) της διεύθυνσης Μάρκετινγκ για τον τρόπο προβολής και προώθησης των νέων προϊόντων κτλ. Οι αντιζηλίες, ο ανταγωνισμός, η άρνηση της υποστήριξης και η αθέμιτη άσκηση εξουσίας κάποιων ομάδων, έχουν επιδράσεις στη συνοχή τους, στην ψυχολογία και την απόδοση των μελών τους φυσικά σ' ολόκληρη την επιχείρηση.

Οι συνέπειες που δημιουργούνται από τον ανταγωνισμό των ομάδων μέσα στην επιχείρηση είναι οι εξής:

α). Όσο εργάζονται οι ομάδες για κοινούς στόχους, για τη λύση ενός κοινού προβλήματος ή για την αντιμετώπιση μιας πρόκλησης ή μιας απειλής, αυξάνεται η συνοχή τους. Όσο η λύση των προβλημάτων παίρνει συγκεκριμένη μορφή, τόσο αναπτύσσεται το ηθικό κάθε ομάδας και η αυτοεκτίμηση της. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων αυξάνει την προθυμία των μελών τους για σύγκλιση των απόψεων τους σε κοινά πρότυπα και κανόνες συμπεριφοράς. Τα άτομα που εμφανίζουν τάσεις αποκλίσεις υφίστανται ισχυρότερες πιέσεις για συμμόρφωση, από εκείνες που θα ασκούνταν αν δεν υπήρχε ο ανταγωνισμός.

β). Οι ομάδες που κερδίζουν:

- αυξάνουν ακόμα περισσότερο τη συνοχή τους,
- η συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας αυξάνεται,
- το ενδιαφέρον για τις ανάγκες των μελών τους μεγαλώνει σε βάρος του ενδιαφέροντος για την εργασία,
- αισθάνονται ελάχιστη ανάγκη για επανεκτίμηση των στόχων, των προτύπων και των θέσεων τους, αφού αισθάνονται ικανοποίηση από τις επιλογές τους.

γ). Οι ομάδες που χάνουν:

- απογοητεύονται, χάνουν το ηθικό τους και αναπτύσσουν επιθετικότητα,
- μπορεί να μη δεχθούν την ήττα, ψάχνοντας για δικαιολογίες,
- ψάχνουν για τους υπαίτιους,
- αν αντιμετώπισαν την ήττα τους με ρεαλισμό, αμφισβητούν τα πρότυπα και τις θέσεις τους, που τους οδήγησαν σε λάθος επιλογές, προσπαθούν να αναδιοργανωθούν, να αποκτήσουν μεγαλύτερη συνοχή και αποτελεσματικότητα. Οι πρωτεργάτες της αμφισβήτησης είναι τα μέλη της μειοψηφίας που αρχίζουν την κριτική τους με το «εγώ σας τα λέγα».

➤ η συνεργασία μεταξύ των μελών τους υποχωρεί και οι ανθρώπινες ανάγκες των μελών τους μπαίνουν σε δεύτερη μοίρα. Όλο το ενδιαφέρον των μελών τους στρέφεται στη βελτίωση του αποτελέσματος με σκληρή εργασία.

δ). Οι ηγέτες ή οι εκπρόσωποι ανταγωνιζόμενων ομάδων, όταν συμμετέχουν σε κοινές συσκέψεις, για την εξεύρεση των καλύτερων για τον οργανισμό λύσεων, δεν συζητούν καλοπροαίρετα, αλλά τείνουν να συμπεριφέρονται σαν ήρωες που υπερασπίζονται μέχρι το τέλος τις απόψεις της ομάδας τους. Σε καμία περίπτωση δεν επιθυμούν να θεωρηθούν, από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τους, σαν προδότες των κοινών θέσεων και συμφερόντων. Γι' αυτό το λόγο, οι εκπρόσωποι ανταγωνιζόμενων ομάδων σπάνια μπορούν να αποτελέσουν μέλη επιτροπών που λειτουργούν ορθολογικά, είναι μονομάχοι που επιδιώκουν την αναγνώριση των οπαδών ή του κοινού τους.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων, έχει και θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση και αποτελεί στοιχείο παρακίνησης των ατόμων και των ομάδων. Εξάλλου, αυξάνει τον αριθμό των νέων ιδεών που ανταγωνίζονται τις καθιερωμένες. Για να μειωθούν, όμως τα μειονεκτήματα του ανταγωνισμού, όπως η απόκρυψη ή η παραμόρφωση των πληροφοριών, η έλλειψη εμπιστοσύνης και καλοπροαίρετης συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων, η εχθρική συμπεριφορά και οι συνεχείς προστριβές μεταξύ τους, πρέπει να ακολουθηθεί η εξής πολιτική:

➤ Στην αντίληψη των μελών κάθε ομάδας ότι «εμείς είμαστε οι σωστοί και οι καλοί, ενώ οι άλλοι είναι κακοί, που κάνουν πάντα λάθος από άγνοια, βλακεία και κακή προαίρεση», πρέπει να δοθεί από τη διοίκηση, περισσότερη έμφαση στη γενική αποτελεσματικότητα ολόκληρου του οργανισμού. Πρέπει να τονίζεται, σε κάθε ευκαιρία, η σημασία της προσπάθειας όλων για την επίτευξη των κοινών στόχων. Η αντίληψη του «εμείς» θα πρέπει να δοθεί σε όλα τα μέλη του

οργανισμού. Πρέπει όλοι να συνειδητοποιήσουν ότι οι κοινοί αντίπαλοι βρίσκονται εκτός οργανισμού.

- Πρέπει να αναπτυχθεί η επικοινωνία μεταξύ των ομάδων και να δοθεί έμφαση από τη διοίκηση στο συντονισμό τους. Πρέπει να επιδιώκεται η ανοικτή ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών, ώστε να χρησιμοποιούνται όλα τα θετικά στοιχεία για την εξεύρεση κοινά αποδεκτών λύσεων.
- Τα μέλη των οργανωτικών και εργασιακών ομάδων, των οποίων οι προδιαγραφές των θέσεων είναι παρόμοιες με αυτές άλλων ομάδων, πρέπει να εναλλάσσονται συχνά στα πλαίσια ενός γενικότερου συστήματος ανακύκλωσης προσωπικού. Έτσι, οι εργαζόμενοι θα εμπλουτίσουν τις εργασιακές τους εμπειρίες, θα αποκτήσουν σφαιρική αντίληψη των προβλημάτων του οργανισμού και αμοιβαία κατανόηση για τις ιδιαιτερότητες των άλλων τμημάτων.
- Η διοίκηση δεν πρέπει να δημιουργεί καταστάσεις ανταγωνισμού τμημάτων, παρόμοιες με τα παιχνίδια μηδενικού αποτελέσματος δηλαδή ότι κερδίσω εγώ, θα το χάσεις εσύ.

Σε περιπτώσεις που η συνεργασία μεταξύ των ομάδων δεν είναι εφικτή, ή δεν είναι επιθυμητή, τότε κάθε εργασιακή ομάδα πρέπει να έχει συναγωνιστική και όχι ανταγωνιστική σχέση με τις υπόλοιπες, για να αποφεύγονται οι διαπροσωπικές ή οι μεταξύ των ομάδων προστριβές, στις οποίες ο κοινός στόχος δεν υπολογίζεται τόσο, όσο το να κερδίσει κανείς πλεονεκτήματα σε βάρος άλλων προσώπων ή ομάδων.

Με τη συνεργασία των ομάδων, όλοι οι εργαζόμενοι εργάζονται με ενθουσιασμό και δεσμεύονται για την υλοποίηση των κοινά αποδεκτών λύσεων, που βρέθηκαν με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων.

7. Προβλήματα επικοινωνίας στην ομάδα

Κάθε μέλος της ομάδας, για να συνεισφέρει δημιουργικά στο ομαδικό έργο πρέπει να αισθάνεται ότι μπορεί να εκφράσει ανοικτά και απόλυτα ελεύθερα τη γνώμη, τις αντιρρήσεις και τους προβληματισμούς του, χωρίς επιπτώσεις στη σταδιοδρομία του σε όσες περιπτώσεις θα χρειασθεί να γίνει δυσάρεστο. Αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας⁴ σημαίνει ότι:

- κάθε πομπός λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες του δέκτη,
- κάθε δέκτης συγκεντρώνεται στα γεγονότα που περιγράφει ο πομπός και όχι στις αξιολογήσεις του,
- ο πομπός αποφεύγει να εκφράζεται με προκαταλήψεις και στερεότυπα,
- ο δέκτης αποφεύγει να ευαισθητοποιήσει τα ψυχολογικά του φίλτρα στις ιδεολογικά φορτισμένες απόψεις του πομπού,
- αποφεύγονται οι επιθετικές και απόλυτες εκφράσεις,
- ο καθένας τοποθετεί τον εαυτό του στη θέση του άλλου,
- ο καθένας σέβεται το δικαίωμα του άλλου να έχει διαφορετική άποψη.

Οι διαφορετικές απόψεις που εκφράζονται ανοικτά και καλοπροαίρετα είναι στοιχεία δημιουργικότητας μέσα στην ομάδα και τη βοηθούν στην αποτελεσματικότητα της, αφού δίνουν την ευκαιρία να εξετασθούν μεθοδικά όλες οι πλευρές ενός προβλήματος. Αντίθετα, η κακοπροαίρετη κριτική, τα κουτσομπολιά και οι υπόγειες φήμες, έχουν αρνητικά αποτελέσματα στην ομάδα, αφού δημιουργούν υποομάδες και κλίκες, εχθρικά διατεθειμένες η μια προς την άλλη.

Όταν τα μέλη της ομάδας δεν αισθάνονται ότι απειλείται η θέση τους, ή η εξουσία τους από άλλα μέλη της ομάδας, τότε υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη, εμπιστοσύνη και ειλικρινής διάλογος μεταξύ τους που αποτελούν τις βασικές προϋποθέσεις για αποτελεσματική επικοινωνία.

Πολλές φορές, οι διαδικασίες λήψεως αποφάσεων στις συνεδριάσεις των ομάδων, εμποδίζονται από τα συναισθήματα των μελών τους. Εάν ο πρόεδρος της συνεδρίασης παραγνωρίσει τα συναισθήματα των μελών της ομάδας και θελήσει να κρατήσει τη συζήτηση μόνο στο λογικό-αντικειμενικό επίπεδο, τότε υπάρχει η πιθανότητα να αφήσει εκτός διαδικασίας ορισμένα άτομα που δεν θα θελήσουν να συμμετάσχουν ενεργά σ' αυτήν, λόγω διαφόρων συναισθηματικών εμποδίων. Κατά αυτόν τον τρόπο όμως, πολλές πολύτιμες, για την λήψη των αποφάσεων, πληροφορίες πάνε χαμένες και οι λύσεις των προβλημάτων αποτελούν ένα κράμα από μισές αλήθειες και συμβιβασμούς. Ο πρόεδρος μιας συνεδρίασης πρέπει να ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα των μελών και να τα αφήνει να εκφράζονται, ώστε να επιτυγχάνεται εκφόρτιση της έντασης. Τα προβλήματα των διαπροσωπικών σχέσεων, μεταξύ των μελών της ομάδας, πρέπει να συζητώνται και να δίνονται, εάν είναι δυνατόν, άμεσες λύσεις για να μπορέσει να ενεργοποιηθεί κάθε μέλος της ομάδας στην παροχή πληροφοριών και στην εξεύρεση λύσεων στα αντικειμενικά προβλήματα που τίθενται στην ομάδα.

Η συναισθηματική αποδοχή ή απόρριψη μεταξύ των μελών της ομάδας, δυσκολεύει, ή καμία φορά εμποδίζει τελείως, την επικοινωνία μεταξύ τους γύρω από τα γεγονότα. Δεν παραδεχόμαστε εύκολα ότι κάποιος άλλος μπορεί να σκέφθηκε κάτι που δεν είχαμε σκεφτεί εμείς, ή ότι οι απόψεις του είναι πιο σωστές από τις δικές μας, όπως και δεν κοινοποιούμε τις επιφυλάξεις μας για ορισμένες πρωτοβουλίες του για να πάρει, εν γνώσει μας, λανθασμένες αποφάσεις και να εκτεθεί. Έτσι, αν μειωθεί αυτός, θα ανεβούμε αυτόματα εμείς στα μάτια της κοινής γνώμης. Επίσης, υπάρχουν εμπόδια στην επικοινωνία, που προέρχονται από τις διαφορές ηλικίας, φύλου, γνώσεων, εμπειριών, αναγνώρισης, βαθμού στην ιεραρχία.

Η επικοινωνία των μελών της ομάδας διευκολύνεται όταν:

- κάθε μέλος γνωρίζει επακριβώς κάθε στόχο της ομάδας,
- κάθε μέλος έχει τη δυνατότητα να διατυπώσει τις επιφυλάξεις ή τις αντιρρήσεις του για τους στόχους,
- η ομάδα πρέπει, συχνά, να εξετάζει την αναγκαιότητα της διατήρησης, τροποποίησης ή αναθεώρησης των στόχων.

Στις διαδικασίες λήψεως των αποφάσεων για τα προβλήματα της ομάδας, ο ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνει τη χρονική στιγμή κατά την οποία η συζήτηση στη σύσκεψη έχει ωριμάσει και πρέπει να ληφθεί μια απόφαση. Οι ατελείωτες συζητήσεις και οι αναβολές των αποφάσεων, όχι μόνο κουράζουν και απογοητεύουν τους συμμετέχοντες στη σύσκεψη, αλλά αποβαίνουν σε βάρος της παραγωγικότητας.

Οι ηγέτες των ομάδων πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι ο στόχος των συσκέψεων δεν είναι να ληφθεί γρήγορα κάποια απόφαση, αλλά να αγωνισθούν με ενθουσιασμό όλα τα μέλη της ομάδας για την υλοποίηση της. Αυτό είναι εφικτό όταν, σε κάθε μέλος της ομάδας που συμμετέχει στη σύσκεψη, δημιουργηθεί το συναίσθημα ότι με τον προβληματισμό του συνέβαλε στη διαμόρφωση της τελικής απόφασης.

8. Η δυναμική της συμμόρφωσης

Όταν στις συζητήσεις των ομάδων υπάρχει κάποιο μέλος που επιμένει ασυμβίβαστα στις απόψεις του, ενώ όλα τα άλλα συμφωνούν για κάποια άλλη λύση, τότε, αφού εξαντληθούν όλα τα περιθώρια του προβλεπόμενου για τη λήψη της απόφασης χρόνου και αποπειραθούν όλα τα μέλη που συμφωνούν μεταξύ τους να πείσουν τον διαφωνούντα, αρχίζει σταδιακά η απομόνωση του. Όλοι περιμένουν ότι ο διαφωνών θα αλλάζει τη γνώμη του και όχι η πλειοψηφία. Όταν όμως οι προσπάθειες πειθούς με λογικά επιχειρήματα

αποβούν άκαρπες, αρχίζουν οι πιέσεις στο συναισθηματικό επίπεδο. Ορισμένα μέλη της πλειοψηφίας θα προσπαθήσουν να πλησιάσουν συναισθηματικά τον διαφωνούντα για να τον πείσουν με το χαμόγελο, με το χιούμορ, με το κτύπημα στην πλάτη και με την επίκληση της φιλίας, για το πόσο σημαντικό είναι να ληφθεί γρήγορα μια απόφαση, που θα τους βρίσκει όλους σύμφωνους. Όταν η λογική και το συναίσθημα αποτύχουν, τότε αρχίζει η ανοικτή επίθεση απ' όλους.

Όταν και μετά την επίθεση ο διαφωνών εξακολουθεί να παραμένει αμετάπειστος στις απόψεις του, τότε αρχίζει να διαφαίνεται γι' αυτόν η απειλή της απομόνωσης. Στο τελικό στάδιο, ο αιρετικός απομονώνεται πλήρως και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας παύουν να επικοινωνούν μαζί του. Όταν η ομάδα δεν καταφέρνει να πείσει αυτόν που διαφωνεί ν' αλλάξει γνώμη, τότε τον αγνοεί, τον απομονώνει και τελικά τον αποβάλλει. Για τον διαφωνούντα είναι πολύ πιο εύκολο να εγκαταλείψει τις απόψεις του στα πρώτα στάδια άσκησης πιέσεων από την ομάδα. Μετά την εκδήλωση της επιθετικής συμπεριφοράς από τα άλλα μέλη της ομάδας, και ιδίως μετά την αγνόηση ή την απομόνωση του, είναι πάρα πολύ δύσκολο να συμβιβαστεί, χωρίς να χάνει την εκτίμηση των υπόλοιπων ή και την αυτοεκτίμηση του.

Έχει αποδειχθεί πειραματικά¹⁰ ότι οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να αποφύγουν μια ενδεχόμενη διαφωνία, ακόμα κι αν το τίμημα της συμφωνίας είναι η διαστρέβλωση της πραγματικότητας.

Το μέλος της ομάδας προσαρμόζει τη συμπεριφορά του, όχι μόνο ανάλογα με τις πιέσεις που δέχεται απ' αυτήν, αλλά και σύμφωνα με αυτές που εκτιμά ότι θα εκδηλωθούν και οι οποίες ενεργούν πάνω του σαν να ήταν υπαρκτές. Έτσι, καταλήγουμε σε μια εξωτερική ενδοτικότητα στα πρότυπα της ομάδας, που συνεπάγεται μια ανειλικρινή εκδήλωση των απόψεων των μελών της.

Η εξωτερική ενδοτικότητα μπορεί να παρασύρει τους ηγέτες να θεωρήσουν τις οποιεσδήποτε ανειλικρινείς

εκδηλώσεις σαν πραγματικές εσωτερικές δεσμεύσεις και κατά αυτόν να εκτιμήσουν λανθασμένα την κατάσταση. Για να εναρμονισθεί η εσωτερική πραγματική πεποίθηση κάθε ατόμου με τη φαινομενική εξωτερική του υπακοή στα υπάρχοντα πρότυπα και στις κυρίαρχες αξίες, θα πρέπει οι ηγέτες να φροντίζουν να δίνουν τις ευκαιρίες στα μέλη των ομάδων τους να εκφράζουν όσο πιο συχνά είναι δυνατό τις πραγματικές απόψεις τους σε ανοικτούς και ειλικρινείς ομαδικούς διαλόγους, στους οποίους η έκφραση διαφορετικών απόψεων δεν θα θεωρείται απειλή για την ομάδα, αλλά αναγκαίος προβληματισμός για την πολύπλευρη εξέταση κάθε συζητούμενου θέματος. Έτσι, μπορεί και ο στόχος της αύξησης της παραγωγικότητας της ομαδικής εργασίας να αποκτήσει ρεαλιστικές βάσεις με αυξημένες πιθανότητες επιτυχίας.

Οι αιρετικοί της ομάδας μπορεί να θεωρούνται επικίνδυνοι γι' αυτήν και να απομονώνονται, είναι όμως χωρίς καμία αμφιβολία φορείς δημιουργικότητας, άσχετα αν οι ίδιοι είναι ατομικά δημιουργικοί ή όχι. Κάθε αιρετικός μιας ομάδας θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα της ελεύθερης διατύπωσης απόψεων του, εάν μπορεί να τις αποδείξει ή να τις θεμελιώσει με λογικά επιχειρήματα. Δεν θα πρέπει να αισθάνεται ότι η απομόνωση του μπορεί να αποφευχθεί μόνο με τη συμφωνία του με τις ισχύουσες απόψεις, και την απώλεια της ατομικότητάς του.

Οι αιρετικοί των ομάδων τις βοηθούν να επανεξετάσουν τις σκοπιμότητες των βασικών επιλογών και στόχων τους και να αναζητήσουν νέες αποδείξεις για τις «αυταπόδεικτες αλήθειες» τους.

9. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας

Οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας είναι:

1. Ευνοϊκό ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον.

Σαν περιβάλλον εννοούμε όλους εκείνους τους ενδοεπιχειρησιακούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας και δεν εξαρτώνται από τη συμπεριφορά και την απόδοση των μελών της ομάδας.

Τέτοιοι παράγοντές είναι:

- Η μέθοδος εξεύρεσης και η επιλογή προσωπικού.¹¹ Είναι απαραίτητο να στελεχώνονται οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί από προσωπικό που να έχει τα προσόντα και την θέληση να συμβάλλει στην επιτυχία των σκοπών τους. Πρέπει να γίνεται έρευνα για τις θετικές ικανότητες την προσωπικότητα, τον χαρακτήρα, την ηθικότητα των υποψηφίων.
- Ο τρόπος αξιολόγησης προσωπικού.¹² Η αξιολόγηση είναι αναγκαία για να γνωρίζουμε όλοι που βρισκόμαστε, κατά πόσο επιτυγχάνονται οι στόχοι να οδηγούμε όλους προς την βελτίωση και να επαινούμε όσους επέτυχαν καλύτερες αποδόσεις. Η αξιολόγηση πρέπει να καταγράφεται, για να μπορούν οι εργαζόμενοι να συγκρίνουν την απόδοσή τους σε διάφορες χρονικές στιγμές. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια και σωστή μεθοδολογία ώστε να αποφεύγονται διάφορα προβλήματα και δυσκολίες.
- Το σύστημα προγραμματισμού αξιοποίησης, εκπαίδευση και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.¹³ Η διεύθυνση του οργανισμού θα πρέπει να προγραμματίζει, να αξιοποιεί και να εκπαιδεύει το ανθρώπινο δυναμικό του για να μπορέσει να αυξήσει την παραγωγικότητα του. Η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι συνεχής γιατί ο ρυθμός αλλαγής της τεχνολογίας είναι γρήγορος.
- Οι μέθοδοι παρακίνησης. Οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί θα πρέπει να δίνουν κάποια κίνητρα, για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, έτσι θα αυξήσουν την παραγωγικότητα τους.

- Η διοίκηση θα πρέπει να ακολουθήσει την φιλοσοφία του Μάνατζμεντ. Η σύγχρονη αντιμετώπιση των θεμάτων του Μάνατζμεντ βασίζεται στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων σε ορθολογική βάση.

2. Θετικοί παράγοντες που εξαρτώνται από την ομάδα είναι:

- Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να έχουν κοινό όραμα.
- Οι στόχοι της ομάδας να είναι σαφείς και όλα τα μέλη της να συμφωνούν με το χρονοπρόγραμμα, δηλαδή πιο πρόγραμμα θα ακολουθήσουν και ο χρόνος που θα χρειαστούν να υλοποιήσουν τους στόχους της.
- Η επικοινωνία των μελών πρέπει να είναι ανοικτή και ειλικρινής.
- Τα μέλη θα πρέπει να υποστηρίζονται μεταξύ τους και να έχουν αμοιβαία εμπιστοσύνη.
- Ο ηγέτης της ομάδας θα πρέπει να είναι ικανός.
- Το κάθε μέλος έχει την δυνατότητα για προσωπική πρόοδο και ανάπτυξη.
- Οι απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες, εμπειρίες και το εργασιακό ήθος των μελών βοηθάνε στην εκτέλεση του έργου που έχουν αναλάβει.
- Οι ανταμοιβές των μελών θα πρέπει να είναι δίκαιες καθώς και το ορθολογικό σύστημα παρακίνησης μέσα στην ομάδα.
- Κατάλληλες προϋποθέσεις για την επίτευξη των ατομικών και ομαδικών στόχων.
- Όσο μεγαλύτερη είναι συνοχή της ομάδας τόσο πιο εύκολα, γρήγορα και σίγουρα συγκλίνουν οι απόψεις των μελών της.

- Η διοίκηση θα πρέπει να ακολουθήσει την φιλοσοφία του Μάνατζμεντ. Η σύγχρονη αντιμετώπιση των θεμάτων του Μάνατζμεντ βασίζεται στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων σε ορθολογική βάση.

2. Θετικοί παράγοντες που εξαρτώνται από την ομάδα είναι:

- Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να έχουν κοινό όραμα.
- Οι στόχοι της ομάδας να είναι σαφείς και όλα τα μέλη της να συμφωνούν με το χρονοπρόγραμμα, δηλαδή πιο πρόγραμμα θα ακολουθήσουν και ο χρόνος που θα χρειαστούν να υλοποιήσουν τους στόχους της.
- Η επικοινωνία των μελών πρέπει να είναι ανοικτή και ειλικρινής.
- Τα μέλη θα πρέπει να υποστηρίζονται μεταξύ τους και να έχουν αμοιβαία εμπιστοσύνη.
- Ο ηγέτης της ομάδας θα πρέπει να είναι ικανός.
- Το κάθε μέλος έχει την δυνατότητα για προσωπική πρόοδο και ανάπτυξη.
- Οι απαραίτητες γνώσεις, ικανότητες, εμπειρίες και το εργασιακό ήθος των μελών βοηθάνε στην εκτέλεση του έργου που έχουν αναλάβει.
- Οι ανταμοιβές των μελών θα πρέπει να είναι δίκαιες καθώς και το ορθολογικό σύστημα παρακίνησης μέσα στην ομάδα.
- Κατάλληλες προϋποθέσεις για την επίτευξη των ατομικών και ομαδικών στόχων.
- Όσο μεγαλύτερη είναι συνοχή της ομάδας τόσο πιο εύκολα, γρήγορα και σίγουρα συγκλίνουν οι απόψεις των μελών της.

(1,2,3,4,6,7,8,9,10) Λυμπερόπουλος Κωνσταντίνος, (1991), Δυναμική των Ομάδων και Δημιουργικότητα, Αθήνα-Παπαζήση.

(5) Κοντής Θεμιστοκλής, (1993), Ψυχολογία Επιχειρήσεων, Αθήνα-Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων.

(11,12) Εηροτύρη-Κουφίδου Στυλιανή, (1995), Διοίκηση Προσωπικού, Θεσσαλονίκη-Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη ΑΕ.

(13) Λύτρας Περικλής, (1992), Εργασιακές Σχέσεις, Αθήνα-Interbooks.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συμπερασματικά θα έλεγε κανείς ότι η σπουδαιότητα των ομάδων και της δυναμικής τους στο εργασιακό χώρο, είναι πολύ σημαντική.

Οι εργασιακές ομάδες έχουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα απ' το άθροισμα της απόδοσης των ατόμων, αν αυτά ενεργούσαν ανεξάρτητα. Αυτό οφείλεται στο φαινόμενο της συνεργασίας, δηλαδή στον αποτελεσματικό συνδυασμό των πληροφοριών, των γνώσεων, των ικανοτήτων, των συναισθημάτων και των προσπαθειών των ατόμων που την αποτελούν. Κατ' αυτόν τον τρόπο έχει γίνει εφικτό να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά απ' τις εργασιακές ομάδες προβλήματα υψηλού βαθμού πολυπλοκότητας.

Η ομάδα είναι πηγή ικανοποίησης των αναγκών των ατόμων, συμβάλει στη διάθεση τους για απόδοση και δημιουργεί τις προϋποθέσεις της αφοσίωσης τους στην επιχείρηση. Εξάλλου, μέσα στην ομάδα έχουν τα άτομα τη δυνατότητα να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις ικανότητες τους και να βελτιώσουν ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.

Η συμμετοχή σε ομάδες παρέχει στο άτομο την αίσθηση της δύναμης και της προστασίας. Αντιλαμβάνεται ότι συνδεδεμένο με άλλα άτομα αποκτά τη δυνατότητα να επηρεάσει σε μεγαλύτερο βαθμό τις συνθήκες του περιβάλλοντος του. Μέσα σε μια ομάδα αισθάνεται κανείς ότι ανήκει κάπου, έχει την ευκαιρία να γνωρισθεί καλύτερα με τα άλλα μέλη, να επηρεάσει άλλα και να δεχθεί επιδράσεις, να δημιουργήσει φιλίες και να τύχει κάποιας υποστήριξης. Δημιουργώντας τέτοιες κοινωνικές σχέσεις αποκτά τη δυνατότητα να συλλέγει περισσότερες πληροφορίες από τα άλλα μέλη, να συζητά μαζί τους τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και έτσι να καταλήγει σε ορθότερες αποφάσεις.

Επίσης η συμμετοχή στην ομάδα παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα να επιδείξει τις ικανότητες του, να αναγνωρισθεί και να γίνει αποδεκτός, δυνατότητα που ενδεχομένως δεν θα είχε διαφορετικά. Παρέχει επίσης την ευκαιρία της αξιολογήσεως και εκτιμήσεως των αντιλήψεων και αισθημάτων του, γιατί έχει τη δυνατότητα να τα συγκρίνει με αυτά των άλλων μελών και πολλές φορές να αντιληφθεί την πραγματικότητα.

Όπως η ομάδα είναι πηγή ικανοποίησης των αναγκών των ατόμων, έτσι και η επιχείρηση είναι πηγή ικανοποίησης των αναγκών για την ομάδα. Εξάλλου, μέσα στην επιχείρηση η ομάδα έχει την δυνατότητα να αναπτύξει τις ικανότητες της και να βελτιωθεί.

Από την στιγμή που τα μέλη μιας ομάδας μπορούν να συνεργάζονται μεταξύ τους, τότε μπορεί και αυτή να συνεργαστεί με άλλες της ίδιας επιχείρησης, με αποτέλεσμα να συλλέγουν περισσότερες πληροφορίες, για την λύση κοινών προβλημάτων.

Όταν η ομάδα φτάσει τους στόχους που έχει η επιχείρηση και η παραγωγή είναι η αναμενόμενη τότε η επιχείρηση την επιβραβεύει και την ενθαρρύνει για το αποτέλεσμα της. Για να πετύχει αυτό η ομάδα πρέπει να είναι δυνατή και ενωμένη.

Όλες οι ομάδες ζουν σ' ένα περιβάλλον, οι κοινωνικές ομάδες στο κοινωνικό περιβάλλον, οι εργασιακές στο περιβάλλον του οργανισμού ή της επιχείρησης. Παράλληλα, το περιβάλλον επιδρά στην ομάδα θέτοντας κανόνες και δημιουργώντας τις συνθήκες κάτω απ' τις οποίες η ομάδα θα λειτουργήσει.

Η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει τις γνώσεις, τις εμπειρίες, τις ικανότητες και τα συναισθήματα που έχουν οι ομάδες της. Έτσι θα μπορεί να επηρεάζει το ηθικό της ομάδας και να προσδιορίζει τις δυνατότητες ανάπτυξης της.

Μέσα στην επιχείρηση εκτός απ' τις τυπικές ομάδες υπάρχουν και οι άτυπες. Αυτές αποτελούν ισχυρό μέσο για τη βελτίωση των χρησιμοποιούμενων απ' την τυπική

οργάνωση μεθόδων, μπορεί όμως ν' αποτελέσουν κι ανασταλτικό παράγοντα για την υλοποίηση τών σχεδιαζόμενων στόχων και αλλαγών, αν τις αγνοήσουμε.

Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να συνειδητοποιήσει τις τεράστιες δυνατότητες που μπορεί να προσφέρει μια θετική δυναμική των εργασιακών ομάδων στην ανάπτυξη της παραγωγικότητας. Η δυναμική που αναπτύσσεται στις εργασιακές ομάδες συμβάλλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η διάθεση τους για απόδοση και να αυξάνεται η συνολική παραγωγικότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1).Θεοδωράτος Ευάγγελος, (1999), Εργασιακές Σχέσεις, Αθήνα-Αθ. Σταμούλης.
- 2).Κοντής Θεμιστοκλής, (1993), Ψυχολογία Επιχειρήσεων, Αθήνα-Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων.
- 3).Λυμπερόπουλος Κωνσταντίνος, (1991), Δυναμική των Ομάδων και δημιουργικότητα, Αθήνα-Παπαζήση.
- 4).Λύτρας Περικλής, (1992), Εργασιακές Σχέσεις, Αθήνα-Interbooks.
- 5).Ξηροτύρη-Κουφίδου Στυλιανή, (1995), Διοίκηση Προσωπικού, Θεσσαλονίκη-Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη ΑΕ.
- 6).Τσουραμάνης Χρ., (2000), Σεμινάριο Τελειοφοίτων, Μεσολόγγι, «διδασκτικές σημειώσεις».
- 7).Φαναριώτης Π., (1996) Ανθρώπινες Σχέσεις στο Εργασιακό Περιβάλλον, Αθήνα-Αθ. Σταμούλης.