

## Οι κοινωνικές ομάδες στο χώρο της Εργασίας

---

### ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. Εισαγωγή στα Αγγλικά.....	5
1.α. Εισαγωγή .....	6
2. Έννοια και σημασία της ομάδας .....	7
3. Διακρίσεις ομάδων .....	8
3.α. Τυπική ομάδα.....	8
3.β. Άτυπη ομάδα.....	9
4. Στάδια ανάπτυξης της ομάδας.....	12
5. Συνεκτικότητα της ομάδας .....	15
5.1. Παράγοντες που αυξάνουν την συνεκτικότητα .....	15
5.2. Παράγοντες που μειώνουν την συνεκτικότητα .....	15
6. Δυναμική των ομάδων.....	17
7. Αποτελεσματικότητα της ομάδας.....	18
7.1. Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας .....	19
8. Διαδικασία λήψης των αποφάσεων στην ομάδα .....	20
9. Πρότυπα ομαδικής συμπεριφοράς.....	22
10. Ρόλοι και συμπεριφορές των μελών της ομάδας.....	24

### Παραρτήματα

Παράρτημα 1. ....	27
Παράρτημα 2. ....	27
Παράρτημα 3. ....	29
Παράρτημα 4. ....	30
Παράρτημα 5. ....	31
Βιβλιογραφία.....	33

## 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΑΓΓΛΙΚΑ

Every organization or business needs human resources and flexibility in its

Operation in order to function effectively. As it is known, organizations are

becoming more and more complex and with an increasing technological development.

The individuals that decide to work in such an organization or enterprise come

because they wish to satisfy certain needs of theirs, such as biological, social, psychological.

On one hand, the person is obliged to offer certain work, from the completion of

which they will obtain a role and particular way of people – employees called a

‘work team’.

What the employees do, how they do it and which behavior they will have during

their work will be determined by the business.

On the other hand though, we have a different criterion which is related to the

need of each human being to satisfy their needs ( social & psygological ) .

within the business and for this they make contact with other employees,

because they believe that these interpersonal relationships help them satisfy their

needs mentioneds above. The result of this behavior of the employees is the

formation of ‘ social groups’.

We needs to mention the importance of team work to the organization because

definitely, through this, the group feeling and the individyals’ participation in

decision taking and problem solving are development within the organization or business. In short, the individual others groups which are formed and developed by the employees themselves and in this way they obtain the group feeling.

## **1α.Εισαγωγή**

Κάθε οργανισμός ή επιχείρηση για να λειτουργήσει αποτελεσματικά, έχει ανάγκη από ανθρώπινο δυναμικό και ευελιξία στη λειτουργία του. Όπως είναι γνωστό, οι οργανισμοί γίνονται όλο και πιο πολύπλοκοι και με συνεχώς αυξανόμενη τεχνολογική ανάπτυξη.

Τα άτομα που αποφασίζουν να εργαστούν σε ένα τέτοιο οργανισμό ή επιχείρηση, έρχονται γιατί επιθυμούν να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες τους όπως είναι **(οι βιολογικές – κοινωνικές – ψυχολογικές)**.

Από τη μια μεριά το άτομο υποχρεώνεται να προσφέρει ένα συγκεκριμένο έργο, από την ολοκλήρωση του οποίου θα λάβει κάποιες συγκεκριμένες ανταμοιβές από την επιχείρηση, πράγμα που αναγκάζει το άτομο να αποκτήσει κάποιο ρόλο και ένα καθορισμένο τρόπο συμπεριφοράς.

Όμοιοι ή σχεδόν όμοιοι ρόλοι **(ομαδοποιημένα καθήκοντα)** διαφόρων ατόμων, θα οδηγήσουν στην επίτευξη του έργου και έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ομάδας **(ανθρώπων – εργαζομένων)**, που αποκαλείται «**ομάδα εργασίας**».

Το τι κάνουν οι εργαζόμενοι, πώς το κάνουν και ποια συμπεριφορά θα έχουν στην εργασία τους, θα καθοριστεί από τη επιχείρηση.

Από την άλλη όμως μεριά, έχουμε ένα διαφορετικό κριτήριο το οποίο αφορά την ανάγκη του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του **(κοινωνικές & ψυχολογικές)** εντός της επιχείρησης και για αυτό προβαίνει σε επαφή και με άλλους εργαζομένους, γιατί πιστεύει ότι αυτές οι διαπροσωπικές σχέσεις τον βοηθούν να ικανοποιήσει τις πιο πάνω ανάγκες του. Αποτέλεσμα αυτής της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι η δημιουργία «**κοινωνικών ομάδων**».

Πρέπει να αναφέρουμε την σπουδαιότητα που έχει για τον οργανισμό η ομαδική εργασία γιατί σίγουρα μέσα από αυτήν, αναπτύσσεται το αίσθημα της ομαδικότητας και η συμμετοχή των ατόμων στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων μέσα σε ένα οργανισμό ή επιχείρηση.

Με λίγα λόγια το άτομο εντάσσεται σε ομάδες, οι οποίες σχηματίζονται και αναπτύσσονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους, κι έτσι αποκτούν το αίσθημα της

## ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ομαδικότητας.

## **2. Έννοια και σημασία της ομάδας**

Ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή ενδιαφέροντα τα οποία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού σκοπού<sup>1</sup>. Σήμερα τα περισσότερα άτομα, εργάζονται σε επιχειρήσεις που ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας μεταβάλλεται και το περιβάλλον τους είναι πολύπλοκο, αβέβαιο και ευμετάβλητο. Τέτοιες συνθήκες, απαιτούν από τον οργανισμό να είναι ευέλικτος και να διαθέτει δυναμική δομή, όπως επίσης και να μπορεί να χρησιμοποιεί τις ομάδες του για της επίλυση των προβλημάτων και να τις προσαρμόσει στις αλλαγές.

Η σημερινή τάση στη λειτουργία των οργανισμών, είναι να μετατίθεται η υπευθυνότητα στους υπαλλήλους, οι οποίοι βρίσκονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα και εργάζονται ομαδικά για τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού.

Πρέπει να σημειώσουμε, ότι ένα άτομο μπορεί να είναι σπουδαίο στην εργασία του αλλά αυτό που μετράει, είναι η επιτυχία του οργανισμού ως σύνολο και όχι μόνο η προσωπική του επιτυχία. Όπως προαναφέραμε, μια ομάδα είναι ένα σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων τα οποία πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά<sup>2</sup>:

- 1. να έχουν ένα κοινό σκοπό**
- 2. να υπάρχει καθορισμένη σχέση μεταξύ τους**
- 3. να υπάρχει συνείδηση ομάδας**
- 4. να αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο**
- 5. να εξαρτώνται το ένα από το άλλο**
- 6. να αισθάνονται ικανοποίηση από την αμοιβαία συνεργασία τους .**

Από τις προτάσεις της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων (E.MAYO), διαπιστώσαμε ότι η επιχείρηση ή οργανισμός είναι κατά βάση κοινωνική οντότητα στην οποία αναπτύσσονται

---

<sup>1</sup> Βλ. Χυτήρης Λ. “Οργανωσιακή Συμπεριφορά “ 2001, σελ. 183-184. Επίσης Βλ. Mullins L, Management and organizational Behavior 1996, σελ. 180-181.

<sup>2</sup> Βλ. Χυτήρης Λ. “ Οργανωσιακή Συμπεριφορά “ 2001,σελ. 183-184.

δυναμικές και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων και οδηγηθήκαμε στην ανάγκη για μελέτη των ομάδων στον εργασιακό χώρο.<sup>3</sup>

### **3. Διακρίσεις Ομάδων**

Με βάση τις σχέσεις που επιβάλλονται από την επιχείρηση ή οργανισμό στα μέλη μιας ομάδας, ή τις σχέσεις που αναπτύσσουν τα μέλη μεταξύ τους ώστε να ικανοποιηθούν οι κοινωνικές και ψυχολογικές τους ανάγκες, οι ομάδες διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες, την **Τυπική ή Επίσημη ομάδα** και την **Άτυπη ή Ανεπίσημη ομάδα**.

#### **A. Τυπική ή Επίσημη ομάδα**

Η τυπική ομάδα ορίζεται από τον οργανισμό, έχει νόμιμη εξουσία και σχηματίζεται με σκοπό να φέρει εις πέρας ένα συγκεκριμένο καθήκον ή λειτουργία του οργανισμού. Σκοπός λοιπόν της τυπικής ομάδας, είναι να εκτελέσει το έργο που της ανατέθηκε κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Αυτός που εγγυάται την πειθαρχία και την συνεκτικότητα της ομάδας, είναι ο υπεύθυνος αυτής.

**Τα είδη της τυπικής ή επίσημης ομάδας είναι τα εξής:**

- 1. κάθετη ομάδα (ή ομάδα εργασίας)**
- 2. οριζόντια ομάδα**
- 3. ομάδα συγκεκριμένης δραστηριότητας ή ειδικού έργου**
- 4. επιτροπή**
- 5. ομάδα ειδικού σκοπού ή ενός σημαντικού έργου**

#### **1. Κάθετη ομάδα (ή ομάδα εργασίας)**

Αποτελείται από τον προϊστάμενο και τους υφιστάμενους του και έχει τη δυνατότητα να περιλαμβάνει τρία ή περισσότερα ιεραρχικά επίπεδα. Η συμμετοχή στην ομάδα αυτή, ορίζεται από την επιχείρηση και έχει διάρκεια ζωής όση και η ανάγκη της επιχείρησης να

---

<sup>3</sup> Για περισσότερες πληροφορίες και σχετικό παράδειγμα, βλέπε στο παράρτημα 1 της παρόντος εργασίας.

εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία. Έτσι για παράδειγμα, ομάδες εργασίας αποτελούν και το λογιστήριο, η διεύθυνση πωλήσεων, το τμήμα προσωπικού, η διεύθυνση παραγωγής κ.α.

## **2. Οριζόντια ομάδα**

Αποτελείται από εργαζόμενους σε διαφορετικά τμήματα ή διαφορετικής ειδικότητας και περίπου στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, με διάρκεια ζωής συνήθως προσωρινή.

## **3. Ομάδα συγκεκριμένης δραστηριότητας ή ειδικού σκοπού (task force)**

Αυτή η ομάδα είναι κυρίως προσωρινή και αποτελείται από εργαζόμενους διαφορετικών τμημάτων ή ειδικοτήτων, οι οποίοι εργάζονται για να λύσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα που αφορά περισσότερα τμήματα της επιχείρησης.<sup>4</sup>

## **4. Επιτροπή**

Είναι κι αυτή μια οριζόντια ομάδα που έχει μακρόχρονη διάρκεια ζωής και συστήνεται από την επιχείρηση για την επίλυση προβλημάτων που εμφανίζονται τακτικά. Τα άτομα αυτά συμμετέχουν σ' αυτήν την ομάδα, επιλέγονται με βάση τίτλο ή την θέση που κατέχει ο καθένας και όχι με βάση την ειδικότητα όπως στις ομάδες ειδικού έργου.<sup>5</sup>

## **1. Ομάδα ειδικού σκοπού ή ενός σημαντικού έργου**

Αναφερόμαστε σε μια ομάδα που αναλαμβάνει ένα σπουδαίο έργο π. χ την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή την ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων σε άλλους βιομηχανικούς τομείς και διαρκεί όσο χρόνο χρειάζεται για να ολοκληρωθεί το συγκεκριμένο έργο. Τα μέλη της ομάδας αυτής, έχουν τη δικιά τους δομή αναφοράς και θεωρούν ότι αποτελούν μια ξεχωριστή οντότητα μέσα στην επιχείρηση.

---

<sup>4</sup> Επισυνάπτεται σχετικό παράδειγμα στο παράρτημα 2 της παρόντος εργασίας.

<sup>5</sup> Επίσης σχετικό παράδειγμα στο παράρτημα 2 της παρόντος εργασίας.

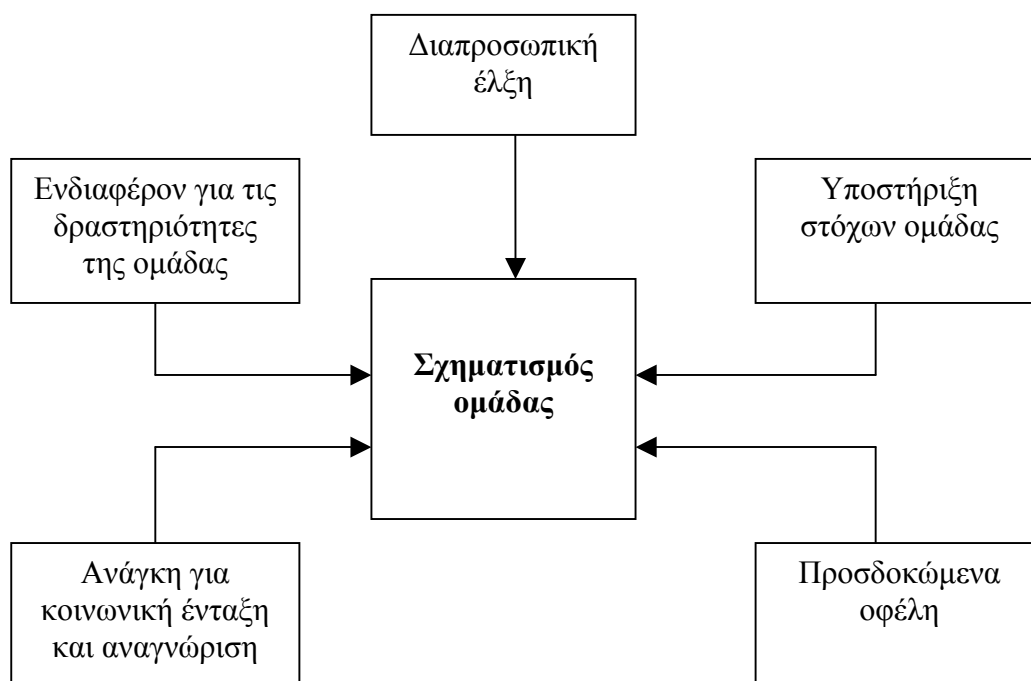
## Β. Άτυπη ή Ανεπίσημη Ομάδα

Η άτυπη ομάδα δημιουργείται από τις άτυπες σχέσεις συνεργασίας και αλληλεπίδρασης, που δεν προβλέπονται ή δεν ορίζονται από την επιχείρηση. Τα άτομα που θα σχηματίσουν μια άτυπη ομάδα ή θα ενταχθούν σ' αυτήν, έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες και λόγους, σε προσωπικό κυρίως επίπεδο. Στο παρακάτω σχήμα θα δούμε ποια είναι τα προσωπικά κίνητρα<sup>6</sup> σχηματισμού μιας ομάδας.

### Σχήμα 26,

#### Προσωπικά κίνητρα σχηματισμού ομάδας

πηγή: J.B. Barney & R.W. Griffin, The Management of Organization, 1992, Houghton - Mifflin Co., N.J., 1992, σελ. 630



<sup>6</sup> Βλ. Χυτήρης Λ. "Οργανωσιακή Συμπεριφορά" 2001, σελ. 188-190.



Σαν κύρια αιτία δημιουργίας της άτυπης ομάδας, είναι οι ανθρώπινες ανάγκες. Τέτοιες ανάγκες είναι<sup>7</sup>:

---

### **1. Ανάγκη για ασφάλεια και σιγουριά.**

Το άτομο πολλές φορές νοιώθει απειλή (από τη διοίκηση), σχετικά με τη μελλοντική του απασχόληση ή τις οικονομικές του απολαβές ή απειλή και από το συναγωνισμό των συναδέλφων του. Αυτό λοιπόν το αίσθημα της απειλής και της ανασφάλειας, μειώνεται όταν το άτομο ενωθεί με άλλα άτομα της ίδιας κατάστασης (ψυχολογικής) και επιδιώξουν την κοινή τους υπεράσπιση. Αυτές οι ομάδες, μπορούν και βάζουν περιορισμούς στη διοίκηση, που έχουν να κάνουν με απολύσεις, τιμωρίες, μείωση μισθών, επίπεδα παραγωγικότητας, όπως και να αντιτίθεται σε νέες προσλήψεις.

### **2. Κοινωνικές διεργασίες**

Άλλη ανάγκη του ατόμου, είναι ότι θέλει να νοιώθει ότι είναι ενταγμένο κάπου και πιο συγκεκριμένα, να ανήκει σε μια ομάδα που αποτελείται από συγκεκριμένα άτομα μέσα στον ίδιο χώρο και της ίδιας κοινωνικής θέσης, στην οποία θα μπορεί να φανεί σαν προσωπικότητα και να συζητήσει μαζί με τους άλλους τα προβλήματα του για την δουλειά ή τις φιλοδοξίες τους. Σήμερα όμως, η ανάγκη για κοινωνικές επαφές και ανθρώπινες σχέσεις έχει γίνει επιτακτική, λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης, η οποία επιβάλλει «ειδικούς» τρόπους για να εργάζεται κάποιος, της πολυπλοκότητας των λειτουργιών της επιχείρησης, καθώς και το αυξημένο μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.

### **3. Ταύτιση**

Η ανάγκη που πηγάζει από την τάση ομαδικότητας του ανθρώπου, είναι η ανάγκη του ατόμου να ταυτιστεί (να γίνει ένα), με μια συγκεκριμένη ομάδα, η οποία έχει κοινές προσδοκίες, κοινές εμπειρίες, ίδια ενδιαφέροντα και συναισθήματα. Μέσα από την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης, τα άτομα εντάσσονται σε «κοινή μοίρα» μέσα στον εργασιακό χώρο.

### **4. Ικανότητα**

---

<sup>7</sup> Βλ. Χυτήρης Λ. “ Οργανωσιακή Συμπεριφορά “ 2001, σελ. 188-189.

Το άτομο το οποίο μόλις προσλήφθηκε, δεν είναι δυνατόν να γνωρίζει όλες τις τεχνικές λεπτομέρειες της δουλειάς ή της σωστής συμπεριφοράς που απαιτείται από τη διοίκηση και γι' αυτό η συμμετοχή του σε μια ομάδα, θα το βοηθήσει να μάθει να κάνει καλύτερα τη

---

δουλειά του και να αποφύγει τυχόν «στραβοπατήματα» στη συμπεριφορά του (χωρίς να το μάθει το αφεντικό).<sup>8</sup>

### **4.Στάδια ανάπτυξης της ομάδας**

Ένα σύνολο ατόμων για να λειτουργήσει ως ομάδα, δηλ. για να επικοινωνήσουν τα άτομα επαρκώς και να κατανοήσει το κάθε μέλος το ρόλο του, τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του συναδέλφου του, την προσωπικότητα και την συμπεριφορά του για να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά, χρειάζεται χρόνο. Ο χρόνος αυτός είναι απαραίτητος για να ωριμάσει η ομάδα. Γενικά κάθε ομάδα θεωρείται ανώριμη, ενώ μια ομάδα που λειτουργεί για αρκετό χρόνο, θεωρείται ώριμη. Για να προχωρήσει όμως από τη φάση ανωριμότητας στη φάση ωριμότητας, πρέπει να περάσει από συγκεκριμένα στάδια ανάπτυξης<sup>9</sup>.

Στο παρακάτω σχήμα θα δούμε ποια είναι τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας και πως συνδέονται μεταξύ τους.

---

<sup>8</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλέπε στο παράρτημα 2 της παρόντος εργασίας.

<sup>9</sup> Βλ. Χυτήρης Λ. " Οργανωσιακή Συμπεριφορά " 2001, σελ. 191-193.

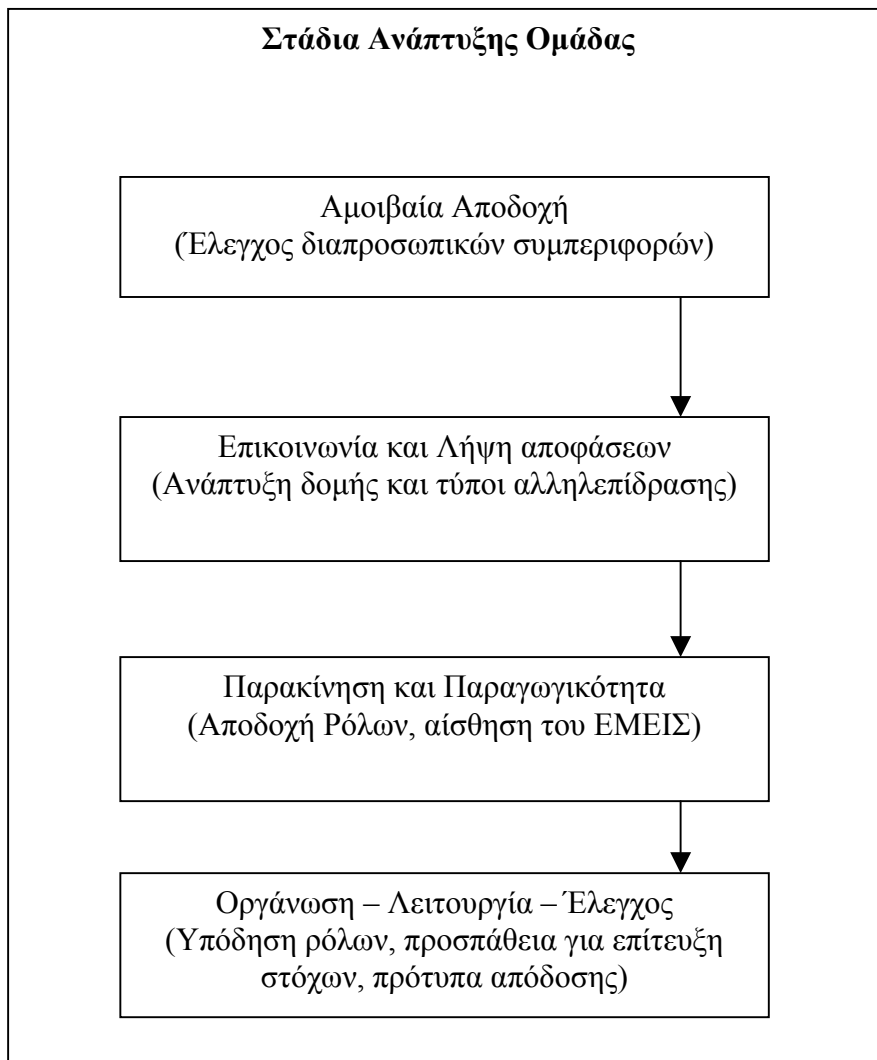
**Σχήμα 27**

Σχήμα ανάπτυξης ομάδας

Πηγή: J. B.Barney & R.W. Griffin,

The Management of Organization, 1992,ο.π.α.

σελ.632



Το πρώτο στάδιο είναι η αμοιβαία αποδοχή, όπου τα άτομα γνωρίζονται μεταξύ τους και αρχίζουν να ελέγχουν ποιες διαπροσωπικές συμπεριφορές είναι αποδεχτές και ποιες

όχι. Αν υπάρχει μεγάλη και συχνή αλληλεπίδραση χρόνος αμοιβαίας αποδοχής των μελών μεταξύ τους, είναι μικρός σε αντίθετη περίπτωση, ο χρόνος είναι περισσότερος. Στο στάδιο αυτό, το κάθε μέλος εξαρτάται από το άλλο για να δείξει την κατάλληλη συμπεριφορά.

---

Έτσι οι βασικοί κανόνες για τη δημιουργία της ομάδας, αρχίζουν να καθορίζονται και αναπτύσσεται μια πρώτη δομή της ομάδας.

Στη συνέχεια η ομάδα αναπτύσσει **ΔΙΚΤΥΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ** και τα μέλη της συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων που είναι το δεύτερο στάδιο ανάπτυξης. Κατά τη διάρκεια και μετά το πρώτο στάδιο μπορεί να μην έχουν προσδιοριστεί ακόμα οι κατάλληλες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών. Με το πέρασμα του χρόνου όμως, κάποια άτομα προσπαθούν να επιβάλλουν τον εαυτό τους για να γίνουν αποδεχτοί ως ηγέτες και να παίξουν ρόλο στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργήσει η ομάδα. Αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών είναι να αρχίσει η ομάδα να αποκτά μια δομή από μόνη της.

Μέσα από την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων, η δομή αυτή γίνεται πιο σαφής και η ομάδα προχωράει στο τρίτο στάδιο ανάπτυξης, που είναι η παρακίνηση και παραγωγικότητα. Το στάδιο αυτό, χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι τα μέλη της ομάδας αποδέχονται το τι προσπαθεί η ομάδα να κάνει. Κάθε μέλος αρχίζει να αναγνωρίζει και να αποδέχεται το ρόλο του, όπως και να κατανοεί το ρόλο των συναδέλφων του. Τα μέλη επίσης, αναπτύσσουν πιο άνετες σχέσεις μεταξύ τους και έτσι δημιουργείται η αίσθηση της ομαδικής ταυτότητας ( αίσθησης του ΕΜΕΙΣ).

Τέλος ερχόμαστε στο τέταρτο στάδιο που είναι ο έλεγχος και οργάνωση, στο οποίο τα μέλη της ομάδας παίζουν τους ρόλους που έχουν αποδεχτεί και κατευθύνουν τις ομαδικές τους προσπάθειες προς την επίτευξη του στόχου. Στην πραγματικότητα βέβαια, αυτή η σειρά των σταδίων ανάπτυξης διαφέρει από ομάδα σε ομάδα. Πρόσφατα εμπειρικά ευρήματα, έχουν δείξει ότι τα στάδια 1 & 2 για παράδειγμα, συχνά χαρακτηρίζονται από μια έντονη προσπάθεια για δράση που διευκολύνει την εξέλιξη προς το τρίτο στάδιο.

Το τέταρτο στάδιο, χαρακτηρίζεται από την έντονη δραστηριότητα των μελών για την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Στον παρακάτω πίνακα, υπάρχει κλίμακα διαβαθμίσεων στην οποία το στέλεχος ή ο υπεύθυνος της ομάδας μπορεί να προσδιορίσει το βαθμό ωριμότητας της ομάδας<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Βλ. Χυτήρης Λ. ‘‘ Οργανωσιακή Συμπεριφορά ‘‘ 2001, σελ. 193-194.

## **5.Συνεκτικότητα της ομάδας**

Το στάδιο της συνεκτικότητας, χαρακτηρίζει το βαθμό των διαπροσωπικών σχέσεων και της έλξης μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Με άλλα λόγια βλέπουμε το πόσο είναι αφοσιωμένα τα άτομα στην ομάδα, αλλά και πόσο είναι δεμένα μεταξύ τους.

Έτσι, ένας υψηλός βαθμός συνεκτικότητας, σε αντίθεση με ένα χαμηλό, σημαίνει το πλήρες «δέσιμο» των μελών μεταξύ τους. Υπάρχουν όπως θα δούμε πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό συνεκτικότητας, τόσο θετικά όσο και αρνητικά.

### **5.1 Παράγοντες που αυξάνουν τη συνεκτικότητα**

- Η ελκυστικότητα των ίδιων των μελών: υψηλό κύρος και η αίσθηση ότι η μεταξύ τους αλληλεπίδραση ανταμείβει.
- Η ομοιότητα των μελών όσον αφορά τα ενδιαφέροντα, τα πιστεύω και τις αξίες τους.
- Η ελκυστικότητα των στόχων της ομάδας: ξεκάθαρα, σχεδόν όμοιοι με τους ατομικούς στόχους των μελών και την ίδια αντίληψη για τους τρόπους επίτευξης των στόχων.
- Η επίτευξη των στόχων.
- Οι ευχάριστες ομαδικές δραστηριότητες.
- Η κοινή άποψη των μελών για το στιλ ηγεσίας της ομάδας.
- Η ομάδα να έχει μικρό μέγεθος (λίγα άτομα), ώστε να διευκολύνεται η διαπροσωπική επικοινωνία.
- Η φιλική / ομαδικά ατμόσφαιρα.
- Το «απειλητικό εξωτερικό» περιβάλλον, το οποίο βοηθά στην ισχυροποίηση των ομαδικών στόχων, όπως π.χ. απειλές της διοίκησης από άλλες ομάδες, απειλές εκτός επιχείρησης.

## **5.2 Παράγοντες που μειώνουν τη συνεκτικότητα όταν:**

- Τα μέλη, ως άτομα – προσωπικότητες δεν είναι ελκυστικά γιατί έχουν χαμηλό κύρος και δεν προκαλούν ευχάριστες ομαδικές αλληλεπιδράσεις.
- Υπάρχει μεγάλη διαφορά στις αξίες – στάσεις – ενδιαφέροντα και πιστεύω μεταξύ των μελών.
- Υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των μελών, μέσα στην ομάδα.
- Το στιλ ηγεσίας δεν είναι αποδεχτό από τα μέλη της ομάδας.
- Έλλειψη ευχάριστων ομαδικών δραστηριοτήτων.
- Το μεγάλο μέγεθος της ομάδας δυσκολεύει την επικοινωνία.
- Η συμμετοχή σε άλλες ομάδες ή δραστηριότητες των μελών εκτός της ομάδας.
- Ομαδικοί στόχοι αντίθετοι με τους επιδιωκόμενους από τα μέλη, προσωπικούς στόχους.
- Προσπάθειες κυριαρχίας από ένα ή περισσότερα μέλη, για επιβολή θέσεων ή απόψεων και τρόπου δράσης της ομάδας.

Έπειτα από την ανάλυση που κάναμε των παραγόντων<sup>11</sup>, τίθεται το ερώτημα: «πότε η συνεκτικότητα είναι επιθυμητή στην επιχείρηση?»

Σχετικές έρευνες που έχουν γίνει δίνουν την εξής απάντηση:

*Οι περισσότερες συνεκτικές ομάδες, επειδή ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στα μέλη τους, επιτυγχάνουν μεγαλύτερη συμμόρφωση προς τα πρότυπα της ομάδας. Έτσι, ανάλογα με αυτά τα πρότυπα μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο παραγωγικές απ' ό,τι οι μη συνεκτικές ομάδες. Επομένως είναι καθοριστικό, το πόσο υπάρχει σύμπτωση στόχων της άτυπης με τους στόχους της τυπικής ομάδας ή της επιχείρησης γενικότερα.*

*Αρα ένας υψηλός βαθμός συνεκτικότητας είναι επιθυμητός για τη επιχείρηση ή την τυπική ομάδα, στο βαθμό που αφενός η σύμπτωση στόχων είναι η μεγαλύτερη δυνατή και αφ' ετέρου τα πρότυπα ή το επίπεδο απόδοσης της ομάδας είναι υψηλό ( και άρα αναμένεται υψηλή παραγωγικότητα).*

Το παρακάτω σχήμα, μας δείχνει τη σχέση μεταξύ συνεκτικότητας, προτύπων απόδοσης και παραγωγικότητας της ομάδας.

---

<sup>11</sup> Βλ. Χυτήρης Λ. " Οργανωσιακή Συμπεριφορά " 2001, σελ. 193-195. και Ζαβλανός Μ. " Οργανωτική Συμπεριφορά " 2002, «Σταμούλης», σελ.227-229.

## **6. Δυναμική των ομάδων**

Τα άτομα που συμμετέχουν σε ομάδες, συχνά έχουν διαφορετική συμπεριφορά, στάση και στόχους, όταν στην ομάδα που βρίσκονται δεν υπάρχει επίσημος ηγέτης.

Η ομάδα έχει δική της προσωπικότητα, στάση και σκοπούς και ο βαθμός εκδήλωσης τους, είναι πάνω από το άθροισμα όλων αυτών των χαρακτηριστικών που παρουσιάζουν τα συγκεκριμένα άτομα που αποτελούν την ομάδα. Αυτό καλείται Δυναμική των ομάδων<sup>12</sup>.

Με άλλα λόγια, η Δυναμική της ομάδας αναφέρεται στην αλληλεπίδραση των ατόμων που συνιστούν την ομάδα, όπου τα ένα άτομο εξαρτάται από το άλλο και όλα μαζί μεταξύ τους, αποδέχονται θεμελιώδεις ιδέες και δραστηριότητες. Για να είναι η δυναμική της ομάδας αποτελεσματική, πρέπει να έχει :

- I. Κοινό σκοπό
- II. Αμοιβαία εμπιστοσύνη ο ένας στον άλλο, και
- III. Γνώσεις σχετικά με τις αμοιβές, το κόστος και τα αποτελέσματα.

Παρατηρώντας π.χ. μια ομάδα μαθητών σε ένα σχολείο, βλέπουμε ότι η ομάδα αυτή ως σύνολο έχει συμπεριφορά διαφορετική από την συμπεριφορά που θα είχε κάθε μαθητής μόνος του.

Αυτή η έννοια της δυναμικής της ομάδας, αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο για τον σχηματισμό ομάδας ατόμων που έχουν κοινούς στόχους.

Όλοι μας ήμασταν κάποτε μέλη μιας ομάδας (οικογένεια, παρέα, αθλητική ομάδα, ομάδα εργασίας κ.τ.λ.) όμως σπάνια ενδιαφερόμασταν να παρατηρήσουμε αυτό που συνέβαινε ή να εξηγήσουμε γιατί τα μέλη της ομάδας συμπεριφέρονται με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Λίγοι είναι αυτοί που συνειδητοποιούν ότι σε οποιαδήποτε ομάδα υπάρχουν δυο κατηγορίες προβλημάτων, που παρουσιάζονται σε μια δεδομένη στιγμή. Τα προβλήματα αυτά, λέγονται προβλήματα περιεχομένων ή στόχων και προβλήματα διαδικασίας. Το πρώτο, είναι ο λόγος ύπαρξης της ομάδας και το δεύτερο, αφορά τους τρόπους με τους οποίους η ομάδα προχωρά για την επίτευξη των στόχων της.

Όταν προσπαθούμε να παρατηρήσουμε με ποιο τρόπο η ομάδα χειρίζεται την επικοινωνία μεταξύ των μελών της, (δηλ. ποιος μιλάει και πόσο ή ποιος μιλάει σε ποιόν),

---

<sup>12</sup> βλ. Χυτήρης Λ. “Οργανωσιακή Συμπεριφορά” 2001, σελ. 197-199, και Ζαβλανός Μ. “Οργανωτική Συμπεριφορά” 2002, σελ. 233-234.

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

Συμπεραίνοντας λοιπόν, πρέπει να πούμε ότι η δουλειά του manager, είναι να εξετάσει πως μεταβάλλεται η δυναμική από ομάδα σε ομάδα και ποιες αλλαγές συμβαίνουν κατά το σχηματισμό της και την μετέπειτα λειτουργία της μέσα στη επιχείρηση. Επομένως ο manager πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει τον τρόπο συντήρησης και ενθάρρυνσης κάθε προσπάθειας των μελών της, ώστε η ύπαρξη της να είναι αποτελεσματική στη λειτουργία του οργανισμού.

## **7.Αποτελεσματικότητα της ομάδας**

Για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική, θα πρέπει να επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα απόδοσης, δηλ. να έχει τη δυνατότητα να εκπληρώνει τους στόχους της και τα αποτελέσματα της να είναι υψηλής ποιότητας. Επίσης, πρέπει να διατηρεί τις ανθρώπινες πηγές, δηλ. τα μέλη της να ικανοποιούνται με τα καθήκοντα τους και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Όμως για να είναι μια ομάδα αποτελεσματική, τα άτομα πρέπει να διαθέτουν ορισμένες δεξιότητες, όπως:

1. δυνατότητα στην επίλυση προβλημάτων
2. διαπροσωπικές δεξιότητες
3. σεβασμό
4. αμοιβαιότητα

Η λειτουργία, η δομή του οργανισμού και το management, πρέπει να διευκολύνουν την ομάδα ώστε να εκπληρώσει τους σκοπούς της. Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής και κατανοητός από όλα τα μέλη της ομάδας και να είναι αφοσιωμένα στο έργο τους κατά τη διάρκεια της εκπλήρωσης του. Το έργο αυτό των ομάδων, επειδή επηρεάζεται από εξωτερικά γεγονότα, πρέπει οι ομάδες να προσαρμόζονται σε αλλαγές που προκαλούνται αν θέλουν να είναι αποτελεσματικές. Για να αποφευχθούν τέτοιου είδους επιρροές, πρέπει να διατηρηθεί στη ομάδα, η εμπιστοσύνη, η συνεργασία και η συνεκτικότητα. Αναλυτικότερα:

**A. Η εμπιστοσύνη**, πρώτα από όλα κερδίζεται δεν επιβάλλεται και είναι το σπουδαιότερο στοιχείο που πρέπει να υπάρχει ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας, γιατί είναι δύσκολο να επιτευχθούν οι στόχοι της, όταν υπάρχει κλίμα εχθρότητας και τα μέλη δεν είναι πρόθυμα να κάνουν θυσίες για το καλό της ομάδας. Για να αναπτυχθεί και να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη πρέπει να υπάρχει:

1. σωστή επικοινωνία στην ομάδα, καθώς και αντικειμενική και αξιόπιστη ανατροφοδότηση.



2. υποστήριξη και βοήθεια στα μέλη της ομάδας και τέλος
  3. αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης.
- B. Η **συνεργασία**, συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας. Όσο περισσότερο γνήσια είναι η συνεξάρτηση της ομάδας, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός της συνεργασίας τους. Με αυτό τον τρόπο φτάνουν στην επίτευξη των στόχων και όχι με τον ανταγωνισμό
- Γ. Η **συνεκτικότητα** που όμως προαναφέραμε, αναφέρεται στον βαθμό της προσέγγισης και κατ' επέκταση της συνοχής που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Αν η συνοχή αυτή είναι μεγάλη ανάμεσα στα μέλη, τότε παραμένουν στην ομάδα, διαφορετικά την εγκαταλείπουν. Μπορούμε λοιπόν να διακρίνουμε, ότι οι ομάδες με μεγάλη συνεκτικότητα, επιτυγχάνουν καλύτερα τους στόχους τους.

### **7.1 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της ομάδας.**

Οι παράγοντες<sup>13</sup> αυτοί είναι:

- 1) Η σύνθεση της ομάδας: που σημαίνει ότι πρέπει τα μέλη της να έχουν γνώση και δεξιότητες, ώστε να εκπληρώσουν τα καθήκοντα τους. Όμως να υπάρχει ομοιογένεια και πολύ καλές διαπροσωπικές δεξιότητες.
- 2) Το μέγεθος της ομάδας: επηρεάζει την απόδοση και αποτελεσματικότητα της.
- 3) Τα πρότυπα της ομάδας: ενεργούν ως κανόνες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών της και προσδιορίζονται κυρίως από τα μέλη της ομάδας. Επομένως επηρεάζουν τη διαδικασία λειτουργίας της ομάδας και κατ' επέκταση και την αποτελεσματικότητά της.
- 4) Οι πηγές και η τεχνολογία: βοηθούν τις ομάδες να πραγματοποιήσουν το έργο τους, όπως π.χ. χρήματα, χώρο, τεχνολογία. Η επίδραση της τεχνολογίας μπορεί να διευκολύνει ή να εμποδίσει την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας.
- 5) Ο ρόλος της ομάδας: σημαίνει ποια συμπεριφορά θα εκδηλώσει το άτομο μέσα στην ομάδα. Όταν λέμε ότι ένα άτομο αναλαμβάνει ένα συγκεκριμένο ρόλο, εννοούμε ότι σε σχέση με κάποια ειδική κοινωνική θέση, τα πρότυπα της συμπεριφοράς του είναι διαφορετικά από αυτά που εφαρμόζονται στους συναδέλφους του.
- 6) Η κουλτούρα και η δομή της ομάδας: επηρεάζει την απόδοση της. Για παράδειγμα, αν η κουλτούρα του οργανισμού είναι ατομιστική, δηλ. αν δίνει έμφαση στην ατομική

---

<sup>13</sup> Βλ. Ζαβλανός Μ. “ Οργανωτική Συμπεριφορά ” 2002, σελ. 227-229, και Χυτήρης Λ. “ Οργανωσιακή Συμπεριφορά ” 2001, σελ. 199-203.

απόδοση, τότε είναι αδύνατον να αναπτυχθούν αποτελεσματικές ομάδες, γιατί αυτή η φιλοσοφία εμποδίζει την ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας.

Τέλος, η δομή της ομάδας επηρεάζει αρνητικά ή θετικά την απόδοση της ομάδας, και αυτό ανάλογα με το αν είναι δύσκαμπτη ή εύκαμπτη.

---

## **8. Διαδικασία λήψης των αποφάσεων στη ομάδα**

Όπως γνωρίζουμε, οι ομάδες παίρνουν συνεχώς αποφάσεις, άλλοτε συνειδητά και σε σχέση με τα προς εκτέλεση έργα και άλλοτε ασυνείδητα, χωρίς καμία αναφορά στην ομαδική διαδικασία ή τα πρότυπα λειτουργίας.

Είναι λοιπόν σημαντικό να εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο παίρνονται οι αποφάσεις στην ομάδα, και να δούμε αν είναι ο καταλληλότερος, ώστε τα αποτελέσματα των μεθόδων που χρησιμοποιούνται είναι αυτά που απέβλεπαν τα μέλη της ομάδας.<sup>14</sup>

Όταν παρθούν οι αποφάσεις (ομαδικές) είναι δύσκολο να τις αλλάξουμε και μόνο όταν ξανασκεφτούμε αν ήταν ή όχι η σωστή μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε, τότε μόνο μπορεί να αλλάξει η απόφαση.

Συχνά όμως τίθεται το εξής ερώτημα: «η απόφαση που καταλήγει η ομάδα, είναι σωστή συγκριτικά με την απόφαση που θα έπαιρναν μεμονωμένα τα μέλη της ομάδας;».

Εδώ η απάντηση έχει να κάνει με το κατά πόσο τα μέλη συνεισφέρουν στη λήψη της απόφασης και κατά πόσο αποφεύγεται το φαινόμενο της «αγελαίας σκέψης».

Όταν μια ομάδα συνέρχεται για τη λήψη μιας σοβαρής απόφασης, τα μέλη πρέπει να παρέχουν στοιχεία, πληροφορίες, να επιχειρηματολογούν, να κάνουν τοποθετήσεις, ερωτήσεις, να απαντούν σε ερωτήσεις, να κριτικάρουν, να απορρίπτουν, να διατυπώνουν αμφιβολίες, ώστε να μην υπάρχει ο κίνδυνος ότι η απόφαση είναι ενός μέλους ή κάποιων μελών που οι άλλοι απλώς συμφώνησαν και αποδέχτηκαν. Ο κίνδυνος αυτός, υπάρχει στις πολύ συνεκτικές ομάδες, που για να μην διαταραχθούν οι δεσμοί της ομάδας και οι προσωπικές σχέσεις των μελών, όλα τα μέλη συμφωνούν με την πρόταση που έχει γίνει από κάποιο μέλος. Δεν κριτικάρουν και δεν διαφέρουν αντιρρήσεις στην πρόταση που έχει γίνει.

Η τάση των μελών να χάνουν τη δύναμη να αξιολογήσουν αυτό που κάνουν ή αυτά που προτείνονται, είναι γνωστή ως **Αγελαία Σκέψη**, δηλ. **να λένε όλοι ΝΑΙ, σε αυτό που προτείνει κάποιος, ακόμα και αν έχουν αντιρρήσεις.**

---

<sup>14</sup> Επισυνάπτεται σχετικό παράδειγμα στο παράρτημα 5 της παρόντος εργασίας.

## ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο J. Janis προτείνει κάποιες ενέργειες, ώστε να αποφευχθεί το φαινόμενο της αγελαίας σκέψης από την πλευρά του αρχηγού της ομάδας, που είναι οι εξής:

1. δώστε σε κάθε μέλος τη δυνατότητα της αξιολόγησης κάνοντας κριτική και ενθαρρύνεται τις αντιρρήσεις.
2. αποφύγετε ως ηγέτης να ταχθείτε σε μια συγκεκριμένη πορεία δράσης.

- 
3. δημιουργήστε υποομάδες με διαφορετικό ηγέτη για να ασχοληθούν με το ίδιο πρόβλημα.
  4. αφήστε τα μέλη της ομάδας να συζητήσουν το πρόβλημα τους με τους υφιστάμενους τους και να σας αναφέρουν τις αντιδράσεις τους.
  5. καλέστε εξωτερικούς ειδικούς για να δράσουν πως λειτουργεί η ομάδα και να αντιδράσουν στις διαδικασίες και τις αποφάσεις της ομάδας.
  6. δώστε σε ένα μέλος της ομάδας, το ρόλο του «δικηγόρου του διαβόλου» σε κάθε συνάντηση της ομάδας.
  7. κάντε εναλλακτικά σενάρια για τις προθέσεις των ανταγωνιστικών ομάδων.
  8. κάντε συναντήσεις «άλλης μια ευκαιρίας για συζήτηση» αφού έχει επιτευχθεί ομοφωνία ή ομοθυμία στα κύρια θέματα.<sup>15</sup>

Το άλλο ερώτημα που τίθεται είναι «**Μια ομάδα μπορεί να πάρει καλύτερες αποφάσεις από τα άτομα;**» Κάποια από τα μέλη δίνουν σωστές λύσεις και κάποια λάθος και αν ακουστούν οι λάθος λύσεις, θα χαθεί χρόνος ο οποίος θα καταλήξει στην απόρριψη της λάθος λύσης. Ένα τέτοιο γεγονός, είναι σημαντική απώλεια χρόνου γιατί τα μέλη θα μπορούσαν να κάνουν κάτι άλλο πιο παραγωγικό και επιπλέον με τις σωστές λύσεις, θα χρειαστούν τις προτάσεις τους ( για κάτι που αν το έκαναν μόνα τους, θα τους έπαιρνε λιγότερο χρόνο).

Τέλος πρέπει να αναφέρουμε ένα τελευταίο ερώτημα που είναι εξίσου για μια ομάδα και είναι το εξής: «**Δικαιολογείται το κόστος των εργατοωρών για την επιχείρηση?**»

Όπως γνωρίζουμε για να πάρει μια ομάδα κάποιες αποφάσεις ή να λύσει διάφορα προβλήματα, απαιτούνται κάποιες εργατοώρες άρα και κόστος για την επιχείρηση. Αν το πρόβλημα που αντιμετωπίζεται είναι απλό και δεν είναι απαραίτητες οι πολλές πληροφορίες, αν υπάρχει ο κατάλληλος άνθρωπος ( γνώσεις – εμπειρία) και δεν υπάρχει μεγάλη πίεση χρόνου, τότε η ατομική λήψη απόφασης, φαίνεται να είναι η καλύτερη.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Σχετικά παραδείγματα του J. Janis αναφέρονται στο παράρτημα 5 της παρόντος εργασίας.

<sup>16</sup> Επισυνάπτονται περιπτώσεις κατά τον Vroom στο παράρτημα 5 της παρόντος εργασίας.

## **9. Πρότυπα Ομαδικής Συμπεριφοράς**

Το πρότυπο της ομαδικής συμπεριφοράς, είναι μια πρότυπη διεξαγωγή μεταξύ των μελών της και αναφέρεται στα πιστεύω της ομάδας. Είναι άγραφες προσδοκίες ή κώδικες διαγωγής οι οποίες χρησιμεύουν σαν πρότυπα και κανόνες με βάση τα οποία θα αξιολογεί η συμπεριφορά και η απόδοση των μελών μιας ομάδας.

---

Οι κανόνες αυτοί περιορίζουν την ατομική πρωτοβουλία και δημιουργικότητα αλλά βοηθούν στην μεγαλύτερη δυνατή πρόβλεψη της ομάδας και στον συντονισμό των ομαδικών δραστηριοτήτων. Τα πρότυπα διαγωγής των ομάδων αναπτύσσονται για τέσσερις λόγους:

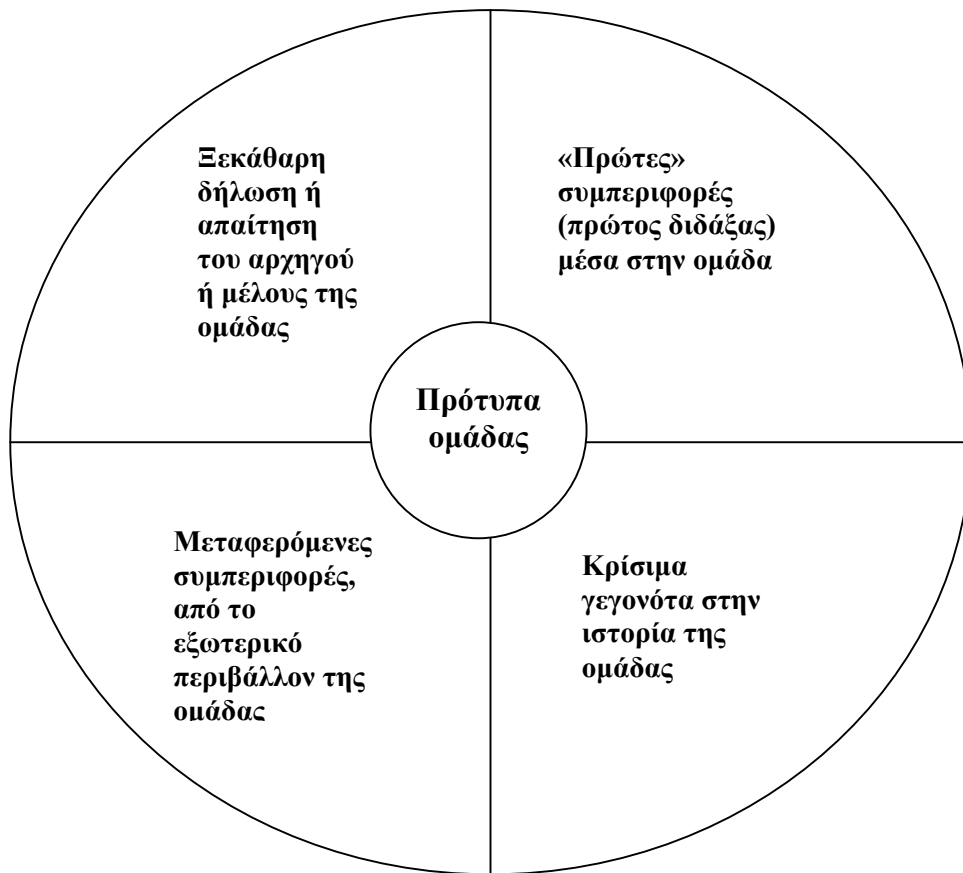
1. βοηθούν στη επιβίωση της ομάδας.
2. απλοποιούν τις απαιτήσεις και κάνουν τη συμπεριφορά των μελών, μέσα στην ίδια την ομάδα, πιο προβλέψιμη.
3. βοηθούν την ομάδα όταν βρεθεί σε δύσκολες καταστάσεις (παραβιάσεις όρων εργασιακού συμβολαίου, παραβίαση αρχών ασφαλείας, νομικών διατάξεων).
4. παρέχουν ένα πλαίσιο για το τι είναι σωστό και τι λάθος.
5. προσδιορίζουν τις κύριες αξίες της ομάδας.

Οι τρόποι με τους οποίους μια ομάδα αναπτύσσει κανόνες συμπεριφοράς παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.

**ΣΧΗΜΑ 30**

**Πηγές δημιουργίας προτύπων ομάδας**

ΠΗΓΗ : R.L. Daft, Management, 1991, ό.π.α., σελ.607



Οι πιο συνηθισμένοι, γενικοί τρόποι κανόνες συμπεριφοράς αφορούν:

- την κοινωνική διαγωγή ( για τη δημιουργία ευχάριστης κοινωνικής ατμόσφαιρας, όπως π.χ. ευγένεια προς πελάτη και συνάδελφο, σεβασμό στον προϊστάμενο, κ.ο.κ)
- το ντύσιμο ( π.χ. στρατός, νοσοκομεία, τράπεζες, διοικητικό, εργατοτεχνικό προσωπικό).
- Την απόδοση ( πόσο γρήγορα θα δουλεύουν, πόσο πολύ θα παράγουν).

- Την ανταμοιβή (πως θα κατανέμονται οι αμοιβές στα μέλη της ομάδας – αρχή της ίσης μεταχείρισης, αρχή της ανταμοιβής με βάση τη συνεισφορά του καθ' ενός και αρχή της υποστήριξης του αδυνάτου).
- Την αμοιβαιότητα (αμοιβαία υποστήριξη μεταξύ των μελών).

Οι κανόνες συμπεριφοράς που καθορίζονται από την ομάδα, μπορεί να μην είναι ανάλογοι με τα «πιστεύω» ή τις απόψεις όλων των μελών της ομάδας. Οι κανόνες αυτοί γίνονται αποδεχτοί σε διαφορετικό βαθμό από τα μέλη, ανάλογα με το πόσο εκτιμούν ότι τα εξυπηρετούν ή είναι προς το συμφέρον τους. Για να ισχύσουν οι κανόνες συμπεριφοράς θα πρέπει να γίνουν αποδεχτοί από τα περισσότερα μέλη της ομάδας και να είναι σαφώς διατυπωμένοι.

Η συμμόρφωση προς τους κανόνες αυτούς είναι απαραίτητη, για τη διατήρηση και λειτουργία της ομάδας. Άτομα τα οποία αποκλείουν από αυτή τη συμπεριφορά τιμωρούνται από την ομάδα, που είτε τα αγνοεί, είτε τα γελοιοποιεί, είτε τα αποβάλλει. Οι αρχηγοί ή ηγέτες των ομάδων είναι συνήθως σε καλύτερη θέση για να παραβιάσουν τα πρότυπα, δείχνοντας έτσι την υπεροχή τους ή ότι αυτοί έχουν το δικαίωμα να διαφοροποιούνται έναντι των απλών μελών. Η παραβίαση των προτύπων αυτών διαγωγής από τους αρχηγούς των ομάδων είναι πολύ κακό παράδειγμα προς τα απλά μέλη και αποτελεί την απαρχή γενική παραβίαση τους.

Από έρευνες που έχουν γίνει, έχει διαπιστωθεί ότι τα περισσότερα έξυπνα μέλη της ομάδας είναι λιγότερο να συμμορφωθούν με τα πρότυπα διαγωγής από ότι τα λιγότερο έξυπνα. Από την άλλη μεριά, άτομα με εξουσιαστικές – αυταρχικές προσωπικότητες είναι περισσότερο πιθανό να συμμορφωθούν με τα πρότυπα συμπεριφοράς της ομάδας συγκριτικά με τα άτομα που είναι λιγότερο αυταρχικά.

## **10. Ρόλοι και Συμπεριφορές των μελών της ομάδας**

Η συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας μπορεί να εξεταστεί με βάση το σκοπό ή τη λειτουργία της. Όταν ένα μέλος λέει ή κάνει κάτι, γιατί το κάνει? Ποιος είναι ο σκοπός του? Ποια η συμβολή του στην ομαδική επίτευξη του έργου? Είναι η βελτίωση και η αποκατάσταση ορισμένων σχέσεων ανάμεσα στα μέλη ή η επίτευξη ενός προσωπικού στόχου και η κάλυψη μιας προσωπικής ανάγκης, ανεξάρτητα από τα προβλήματα της ομάδας (εσωστρεφής συμπεριφορά);

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

Με τον όρο «ρόλος» εννοείται η προσδοκώμενη συμπεριφορά από το μέλος της ομάδας, ανάλογα με τη θέση την οποία κατέχει και το έργο που του έχει ανατεθεί. Το κάθε μέλος της ομάδας, ανεξάρτητα αν ανήκει σε άτυπη ή τυπική ομάδα θα πρέπει να παίζει το ρόλο που θα συντελέσει αφενός μεν στην επίτευξη του ρόλου της ομάδας και αφ' ετέρου στη διατήρηση της ομάδας.

Οι ρόλοι μπορεί να είναι «μόνιμοι» έτσι όπως τους καθορίζει η επιχείρηση – για καταμερισμό της εργασίας και ανάθεση ευθύνης – ή να είναι «προσωρινοί» να μην είναι σαφώς καθορισμένοι από την επιχείρηση ή την ομάδα, αλλά τα άτομα να εκτιμούν ότι πρέπει να συμπεριφερθούν έτσι ώστε να επιτευχθεί ένας συγκεκριμένος στόχος.

.....  
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ  
.....



---

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

---

Σύμφωνα με τον kinlaw, η ομαδική εργασία είναι ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα συνεργάζονται μεταξύ τους, ώστε να παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες, οι οποίες δεν θα μπορούσαν να παραχθούν μόνο από ένα άτομο.

Ο Harold Leavitt, διατυπώνει κι αυτός με τη σειρά του, τους δικούς του λόγους για την σπουδαιότητα της εργασιακής ομάδας και αναφέρει ότι οι ομάδες:

1. βοηθούν στην ενθάρρυνση των καινοτομιών και της δημιουργικότητας
2. παίρνουν καλύτερες αποφάσεις απ' ότι παίρνουν τα άτομα ξεχωριστά
3. αυξάνουν την αφοσίωση και τη δέσμευση που χρειάζεται για την υλοποίηση των αποφάσεων
4. αυξάνουν τις ευκαιρίες της αλληλεπίδρασης και τέλος
5. αυξάνουν τη συνεκτικότητα των μελών της.

### Παράδειγμα

Αν πέντε άτομα παίζουν μπάσκετ για να περάσουν την ώρα τους, τα άτομα αυτά δεν αποτελούν ομάδα. Αν όμως τα άτομα αυτά, παίζουν μαζί κάθε Σάββατο και έχουν ένα κοινό σκοπό να κερδίσουν την αντίπαλη ομάδα, τότε αυτά τα άτομα αποτελούν μια ομάδα.

---

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

---

### **Παράδειγμα ομάδας ειδικού σκοπού:**

Η ομάδα που συστήνεται από την επιχείρηση για να μελετήσει το πρόβλημα του υψηλού ποσοστού ατυχημάτων σε ένα εργοστάσιο. Η ομάδα αυτή, μπορεί να αποτελείται από εργαζόμενους στην παραγωγή, στο τμήμα του προσωπικού, το τμήμα υγιεινής και ασφαλείας και τον εκπρόσωπο των εργαζομένων.

### **Παράδειγμα επιτροπής**

Τέτοια ομάδα, είναι η ομάδα προμηθειών σε ένα δημόσιο οργανισμό ή επιτροπή επίλυσης εργασιακών διαφορών. Οι επιτροπές αυτές, έχουν μόνιμη διάρκεια σε αντίθεση με τις επιτροπές επίλυσης ενός συγκεκριμένου προβλήματος και διαλύονται μόλις προτείνουν λύση. Ως μέρος της οριζόντιας δομής της επιχείρησης, οι επιτροπές και οι ομάδες ειδικού, προσφέρουν τα εξής πλεονεκτήματα<sup>17</sup>:

2. δίνουν ευκαιρία – δυνατότητα στα μέλη να ανταλλάξουν πληροφορίες
3. κάνουν νέες προτάσεις για τον συντονισμό των οργανικών μονάδων που εκπροσωπούνται σ' αυτές.
4. αναπτύσσουν νέες ιδέες και λύσεις για τα υπάρχοντα προβλήματα.
5. βοηθούν στην ανάπτυξη νέων οργανωσιακών πρακτικών και πολιτικών

---

<sup>17</sup> βλ. Λεωνίδας Σ. Χυτήρης Ph.P. 'Οργανωσιακή Συμπεριφορά' 2001, σελ. 184-188.

---



---

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3**


---



---

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 9</b>		
<b>Χαρακτηριστικά ώριμης / ανώριμης ομάδας (τροποποιημένος)</b>		
Ανώριμη Ομάδα		Ώριμη Ομάδα
<b><u>Μηχανισμοί ανάδρασης</u></b>		
Ανεπαρκείς Μηχανισμοί Ανάδρασης	1 2 3 4 5	Άριστοι/ πλήρεις Μηχανισμοί Ανάδρασης
<b><u>Διαδικασίες λήψης αποφάσεων</u></b>		
Μη ικανοποιητικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων	1 2 3 4 5	Πολύ ικανοποιητικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων
<b><u>Συνεκτικότητα</u></b>		
Μικρή συνεκτικότητα	1 2 3 4 5	Μεγάλη συνεκτικότητα
<b><u>Οργάνωση και διαδικασίες</u></b>		
Καθόλου ευέλικτη	1 2 3 4 5	Πολύ ευέλικτη
<b><u>Αξιοποίηση του δυναμικού συνεισφοράς των μελών της</u></b>		
Ελάχιστη αξιοποίηση δυναμικού	1 2 3 4 5	Άριστη/ μεγάλη αξιοποίηση δυναμικού
<b><u>Επικοινωνία</u></b>		
Ελάχιστη (φτωχή) επικοινωνία	1 2 3 4 5	Άριστη επικοινωνία
<b><u>Στόχοι αποδεκτοί από τα μέλη</u></b>		
Μη ξεκάθαροι στόχοι/ Μη αποδεκτοί	1 2 3 4 5	Πολύ σαφείς στόχοι/ Αποδεκτοί
<b><u>Αίσθηση αλληλεξάρτησης με άτομα που διαθέτουν αξία</u></b>		
Καμία αλληλεξάρτηση	1 2 3 4 5	Υψηλή αλληλεξάρτηση
<b><u>Συμμετοχή όσον αφορά στις λειτουργίες της ηγεσίας</u></b>		
Μηδαμινή συμμετοχή	1 2 3 4 5	Υψηλή συμμετοχή
<b><u>Αποδοχή της μειωρηφίας, είτε πρόκειται για άτομα, είτε για απόψεις (ατόμων)</u></b>		
Μη αποδοχή	1 2 3 4 5	Υψηλή αποδοχή

---

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

---

### Πίνακας 10

Στρατηγικές για αύξηση και μείωση της συνεκτικότητας της ομάδας (*ομαδοποιημένος*)

#### Ενέργειες για την αύξηση της συνεκτικότητας

- Παρακινείτε τα μέλη της ομάδας να συμφωνήσουν με τους ομαδικούς στόχους
- Αυξήστε την ομοιογένεια των μελών
- Αυξήστε τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών ( αθλητικές και κοινωνικές εκδηλώσεις, περιοδικές συναντήσεις), κ.α.
- Μειώστε τον κίνδυνο της ομάδας
- Εισάγετε τον ανταγωνισμό με άλλες ομάδες
- Διανείμετε τις ανταμοιβές μεταξύ των μελών της ομάδας κι όχι σε μεμονωμένα άτομα
- Ευνοείτε την έκδοση περιοδικών και εφημερίδων
- Φροντίστε για την ύπαρξη φυσικής απομόνωσης από άλλες ομάδες
- Αναθέστε ολόκληρα έργα στην ομάδα
- Ευνοείτε την ανάπτυξη κοινής εικόνας με την επαγγελματική συμπεριφορά και την ένδυση

#### Ενέργειες για την μείωση της συνεκτικότητας

- Προκαλέστε διαφωνία μεταξύ των μελών, για τους στόχους της ομάδας
- Αυξήστε την ετερογένεια της ομάδας
- Διανείμετε ανταμοιβές και κίνητρα σε μεμονωμένα άτομα, κι όχι στην ομάδα σαν σύνολο
- Καταργείστε την απομόνωση μεταξύ των ομάδων
- Φέρτε μέσα στην ομάδα ένα αυταρχικό άτομο
- Διαλύστε την ομάδα.

---

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

---

Παρακάτω θα δούμε ορισμένες μεθόδους που χρησιμοποιούν οι ομάδες για να πάρουν αποφάσεις και είναι οι εξής:

- Ξαφνικά λέμε «νομίζω ότι πρέπει να αναδείξουμε έναν πρόεδρο και ακολουθεί σιωπή.
- Αυτοεπιτρεπόμενη πρωτοβουλία, «αν μου επιτρέπετε, νομίζω ότι πρέπει να εξετάσουμε την οικολογική διάσταση του εγχειρήματος».
- Η απόφαση της μειοψηφίας, «έχει κανένας αντίρρηση;» ή «συμφωνούμε όλοι;».
- Διεύρυνση γνώμης, «για να δούμε τι γνώμη έχει ο καθένας; Εσείς τι πιστεύετε;».
- Έλεγχος συμφωνίας, ψάχνουμε τις αντίθετες απόψεις και αν αυτές μπορούν να παρεμποδίσουν την εφαρμογή της απόφασης. Σ' αυτή την περίπτωση, ακούμε προσεκτικά τον καθένα και στην συνέχεια κάνουμε αυτό που είχαμε σκοπό εξ αρχής «καλώς, τώρα που είχαν όλοι την ευκαιρία να μιλήσουν, ας εφαρμόσουμε την αρχική απόφαση».

Ο J. Janis μας δίνει τέτοιου είδους παραδείγματα στα οποία η απόφαση της ομάδας αποδείχθηκε λάθος και με πολύ σοβαρές αρνητικές συνέπειες.

Παραδείγματα:

- Η περίπτωση του Pearl Harbor για το αμερικάνικο ναυτικό του 1941.
- Η περίπτωση του κόλπου των Χοίρων ή για τον πρόεδρο Kennedy.
- Η περίπτωση της εμπλοκής των Η.Π.Α. στον πόλεμο του Vietnam.
- Η περίπτωση της καταστροφής του διαστημόπλοιου Challenger το 1986.

Οι περιπτώσεις αυτές, κατά του Vroom είναι οι εξής:

1. όταν απαιτείται μια πραγματικά καλή απόφαση.
2. όταν ο ηγέτης δεν έχει όλες τις αναγκαίες πληροφορίες για να πάρει μόνος του την πιο σωστή απόφαση.
3. όταν το πρόβλημα είναι ανοικτό και χωρίς δομή.
4. όταν η αποδοχή της απόφασης από την μια ομάδα είναι κρίσιμη.
5. όταν δεν είναι πιθανό μια αυταρχική απόφαση να γίνει αποδεκτή.

## ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

6. όταν εμπλέκονται προσωπικοί στόχοι των υφισταμένων.
7. όταν είναι πιθανή μια σύγκρουση για τη συγκεκριμένη απόφαση.
8. όταν δεν υπάρχει πίεση χρόνου.
9. όταν επιθυμείται η ανάπτυξη των υφισταμένων μέσα από την ομαδική διαδικασία λήψης της απόφασης.
10. όταν οι συμμετέχοντες είναι επαγγελματίες.

-----  
**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**  
-----

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ:**

- Ζαβλανός Μ. «Οργανωτική Συμπεριφορά», Αθήνα, Σταμούλης 2002
- Χυτήρης Λ. «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Αθήνα, Interbooks, 2001
- Μπούλης Μ. «Αποτελεσματικό Μάνατζμεντ και Διαπροσωπικές σχέσεις », ΗΒΟΣ, 1993
- Μπουραντάς Δ. «Μάνατζμεντ, Οργανωσιακή θεωρία και συμπεριφορά, Αθήνα, 1992

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΗ:**

- Bennett R. “Organizational Behaviour”, London, Pitman Publishing, 1997
- Mullins L. “Management and organizations”, New York, Harvester, 1992
- E. DE. Bono, “ The Use of Lateral Thinking”, Εκδόσεως , Mc Graw-Hill, New York, U.S.A 1990
- R.T. Paskale, Managing on the Management Curus , εκδόδεως , Business Book Ltd, London 1991
- Carry Johns, Organization, Behavior, Harper Cotlins, College Publishers, 1996