

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ: ΠΕΡΑΝΤΩΝΑΚΗ ΟΛΓΑ
ΟΥΣΤΑΓΙΑΝΝΑΚΗΣ ΝΙΚΗΤΑΣ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΣΗΦΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
ΕΤΟΣ 2009-2010**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|---|----|
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ..... | 3 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 3 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1..... | 5 |
| Η ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ | 5 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2..... | 7 |
| ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ –ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ | 7 |
| 2.1 . ΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ - ΚΙΝΗΤΡΩΝ..... | 7 |
| 2.2 . Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ. | 7 |
| 2.3 . ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ..... | 8 |
| 2.3.1 . Κατηγορίες θεωριών | 8 |
| 2.3.2 . Θεωρία του Maslow – «θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών »..... | 8 |
| 2.3.3 . Θεωρία του Herzberg ή Θεωρία παραγόντων υποκίνησης – υγιεινής...9 | |
| 2.3.4 . Θεωρία της προσδοκίας ή θεωρία του Vroom..... | 10 |
| 2.4 . ΚΙΝΗΤΡΑ..... | 11 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3..... | 14 |
| ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ – ΕΙΔΗ ΟΜΑΔΩΝ..... | 14 |
| 3.1 ΤΥΠΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (FORMAL TEAMS) | 14 |
| 3.2 ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (INFORMAL TEAMS)..... | 17 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4..... | 18 |
| ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΑΔΑΣ..... | 18 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5..... | 22 |
| Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ | 22 |
| 5.1 . Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ | 23 |
| 5.2 . ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ | 24 |
| 5.3 . ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ..... | 25 |
| 5.3.1 . Τα ατομικά χαρακτηριστικά και προσόντα του ηγέτη..... | 25 |
| 5.4 ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ | 25 |
| 5.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ | 26 |
| 5.6 ΡΟΛΟΣ – ΣΚΟΠΟΣ ΗΓΕΤΗ | 27 |
| 5.7 ΣΧΕΣΕΙΣ ΟΜΑΔΑΣ- ΗΓΕΤΗ | 28 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6..... | 29 |
| Η ΥΠΑΡΞΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ | 29 |
| ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ..... | 29 |
| 6.1 ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ | 29 |
| 6.2 ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ..... | 29 |
| 6.3 ΑΙΤΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ..... | 30 |
| 6.4 ΠΩΣ ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΧΕΙΡΙΖΟΝΤΑΙ ΤΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ;..... | 34 |
| 6.5 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ | 35 |

| | |
|--|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. | 37 |
| ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΕΩΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ | 37 |
| ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ. | 37 |
| 7.1 ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΕΩΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ | 37 |
| 7.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΕΩΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ | 38 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. | 40 |
| ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΤΕΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ | |
| ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ | 40 |
| 8.1 ΡΟΛΟΙ (ROLES) | 41 |
| 8.2 ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ (SIZE) | 42 |
| 8.3 ΣΥΝΟΧΗ (COHESIVENESS) | 44 |
| 8.4 ΝΟΡΜΕΣ (NORMS) | 45 |
| 8.5 ΤΟ ΚΥΡΟΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ (STATUS) | 45 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. | 47 |
| ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΚΟΣΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ | 47 |
| 9.1 ΠΙΘΑΝΑ ΟΦΕΛΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ | 47 |
| 9.2 ΠΙΘΑΝΑ ΚΟΣΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ | 48 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ | 49 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ | 51 |
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ | 55 |
| ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ | 56 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 86 |

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην εργασία με τίτλο: « Δυναμική των ομάδων στον εργασιακό χώρο », θα αναλυθούν διάφορα θέματα που αφορούν στις εργασιακές ομάδες, οι οποίες δρουν σε μία επιχείρηση. Η προσπάθεια αυτή γίνεται με σκοπό να γίνει κατανοητή η μεγάλη σημασία τους και ο σπουδαίος ρόλος που διαδραματίζουν για τη λειτουργία και την πορεία της επιχείρησης, καθώς επίσης να δειχτεί πόσο επηρεάζει η δυναμικότητα μιας ομάδας κατ' αρχήν την αποτελεσματικότητα τη δικιά της και κατ' επέκταση την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Γίνεται προσπάθεια διευκρίνησης διαφόρων εννοιών, όπως «η ομάδα και η δυναμική της, κατηγορίες ομάδων, υποκίνηση – δραστηριοποίηση και κίνητρα, συγκρούσεις, ηγέτης ομάδας, λήψη αποφάσεων των ομάδων, λόγοι που οδηγούν στην μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων καθώς και οφέλη και κόστη δραστηριοποίησης της ομάδας», οι οποίες είναι απαραίτητες για την κατανόηση της λειτουργίας μιας επιχείρησης και των διαδικασιών που ακολουθεί αλλά και για τη μελέτη του τρόπου αύξησης της παραγωγικότητας – δυναμικότητας των επιμέρους ομάδων της επιχείρησης.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εργασία αυτή θα γίνει μια αρκετά εκτενής αναφορά στη σημασία των ομάδων, στον τρόπο με τον οποίο αυτές συμβάλλουν στη λειτουργία και την πορεία της επιχείρησης στην οποία ανήκουν, καθώς και στα κίνητρα που τις ωθούν σε ορισμένες ενέργειες και συγκεκριμένο τύπο συμπεριφοράς .

Ως γνωστόν, για να επιτύχει μια επιχείρηση τους σκοπούς της είναι απαραίτητη η οργάνωση των εργαζομένων της σε ομάδες. Με τον όρο οργανωμένη ομάδα εννοούμε τον ορθολογικό συντονισμό των δραστηριοτήτων ενός αριθμού ατόμων, για την επίτευξη ενός κοινού, αντικειμενικού σκοπού. Αυτός επιτυγχάνεται μέσω του καταμερισμού των έργων και των λειτουργιών, καθώς επίσης και μέσω της ιεράρχησης των μελών. Με τον ορισμό αυτό δηλώνεται πως όταν υπάρχει συντονισμός και σαφής διαχωρισμός καθηκόντων, είναι ευκολότερο η επιχείρηση να φέρει σε πέρας το έργο της.

Για να είναι αποτελεσματική όμως μια ομάδα, απαιτείται να καλύπτει διάφορες προϋποθέσεις. Κατ' αρχάς, οι στόχοι της πρέπει να είναι αντικειμενικοί, συγκεκριμένοι και ευπροσάρμοστοι στις επικρατούσες συνθήκες. Επίσης, καθίσταται αναγκαία η γνώση των στόχων αυτών από όλα τα μέλη της ομάδας και ιδιαίτερα από τον ηγέτη της, ο οποίος διευθύνει και τους υπόλοιπους. Τέλος, κάθε άτομο πρέπει να λειτουργεί ελεύθερα, να έχει δικαίωμα αυτοελέγχου και αυτοεκτίμησης, δεν πρέπει να παραγκωνίζεται η προσωπικότητα και η ατομικότητα του καθενός, ούτε όμως και να είναι μοναδική επιδίωξη του ατόμου η αυτοπροβολή του, αλλά η ανάπτυξη και η προβολή της ομάδας.

Έχει αποδειχθεί πρακτικά ότι οι άνθρωποι εργάζονται σκληρότερα και πιο αποδοτικά όταν ανταμείβονται για την καλή τους απόδοση. Σ' αυτό στηρίζονται τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων, που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις. Τα κίνητρα

αυτά δεν είναι απαραίτητο να είναι οικονομικά. Μπορεί να πάρουν τη μορφή επαίνων, επίσημης αναγνώρισης, προαγωγής ή περισσότερων ευκαιριών διεξαγωγής πιο ευχάριστης δουλειάς.

Η σωστή υποκίνηση λοιπόν, ενθαρρύνει την ατομική εργασία αλλά και την ομαδική συνεργασία. Έτσι, οι εργαζόμενοι ταυτίζονται κατά κάποιο τρόπο με το αντικείμενο της δουλειάς τους, πράγμα το οποίο έχει ως συνέπεια να ασχολούνται για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα με αυτήν και με περισσότερη όρεξη και ζήλο .

Εάν λοιπόν μία εργασιακή ομάδα λειτουργεί σωστά, σύμφωνα με τις προϋποθέσεις που παρατέθηκαν παραπάνω και δίνονται σ' αυτήν τα κατάλληλα κίνητρα, είναι επόμενο να αποκτήσει την ικανότητα επίτευξης του μέγιστου δυνατού βαθμού αποδοτικότητας, να γίνει δηλαδή δυναμική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

Η ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ

Η ανάγκη του ανθρώπου να κοινωνικοποιηθεί, να ενταχθεί δηλαδή σε σύνολα που να διέπονται από κοινούς κανόνες, τον οδήγησε στην αναζήτηση και άλλων ατόμων, στη συμπεριφορά των οποίων αναγνώριζε κοινά στοιχεία. Στα σύνολα αυτά, παρατηρούνται είτε κάποια χαρακτηριστικά που διακρίνονται λίγο πολύ σε όλα τα μέλη που απαρτίζουν την ομάδα, όπως για παράδειγμα κοινή εκπαίδευση, κοινά ενδιαφέροντα – τύπος φοίτησης για τους αποφοίτους ενός σχολείου ή ενός πανεπιστημίου – είτε κοινοί στόχοι και επιδιώξεις. Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε στις ομάδες που δημιουργούνται με σκοπό την επίλυση ενός προβλήματος ή την περάτωση ενός έργου.

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για τη διευκρίνιση της έννοιας "ομάδα" και της λειτουργίας της μέσα στην επιχείρηση. Σύμφωνα με το βιβλίο corporate culture/ team culture του Jacalyn Sheritton And James L. Stern, Amacom διατυπώνονται οι εξής ορισμοί: G. C. Homans, « Με τον όρο ομάδα εννοούμε έναν αριθμό ατόμων, που επικοινωνούν μεταξύ τους συχνά στη διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος κι είναι τόσα ώστε να είναι εφικτή η επικοινωνία του κάθε ατόμου - μέλους της ομάδας με όλα τα υπόλοιπα, πρόσωπο με πρόσωπο κι όχι έμμεσα, μέσω δηλαδή κάποιου άλλου ατόμου». Ένας πιο απλουστευμένος ορισμός είναι εκείνος του Davis: «Ομάδα είναι σύνολο ατόμων που διατηρούν μεταξύ τους καθορισμένες ή φανερές σχέσεις». Ο E. Schein, δίνει έναν πληρέστερο ορισμό για τις ομάδες που δρουν στον επιχειρησιακό χώρο. Σύμφωνα με αυτόν μια ομάδα είναι οποιοσδήποτε αριθμός ατόμων, τα οποία (1) αλληλεπιδρούν, (2) συναισθάνονται το ένα το άλλο, (3) αισθάνονται μέλη μιας ομάδας».

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, μπορεί κανείς να δώσει τον εξής ορισμό για τις ομάδες: ***Μια ομάδα στον επιχειρησιακό χώρο αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα, τα οποία έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα, βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία μεταξύ τους και αλληλεπιδρούν για την επίτευξη κοινού ή κοινών στόχων.*** Ο παραπάνω ορισμός έχει τρία βασικά συστατικά:

Πρώτον, η ύπαρξη δύο ή περισσότερων ατόμων. Υπάρχουν ομάδες που έχουν πάρα πολλά άτομα π.χ. οι 300 βουλευτές, παρόλο που οι περισσότερες έχουν λιγότερα από 15.

Δεύτερον, τα άτομα συνειδητοποιούν ότι αποτελούν μέλη μιας ξεχωριστής οντότητας στην οποία αναπτύσσονται ιδιαίτεροι δεσμοί και συχνή επικοινωνία. Άτομα τα οποία δεν επικοινωνούν συχνά π.χ. αυτά που συναντιούνται απλώς στο διάλειμμα δεν αποτελούν ομάδα.

Τρίτον, οι άνθρωποι μιας ομάδας μοιράζονται κοινούς στόχους και διαμορφώνουν κοινές στρατηγικές. Αυτό συμβαίνει είτε για κάτι απλό όπως η συγγραφή ενός φυλλαδίου ή πιο σύνθετο, όπως ο σχεδιασμός μιας μηχανής.

Δυο είναι τα κύρια χαρακτηριστικά μιας τυπικής ομάδας: το μέγεθος (size) και οι ρόλοι (member roles).

Όσον αφορά το μέγεθος ο σωστός αριθμός μελών μιας ομάδας έχει υπολογιστεί γύρω στα 7 άτομα, αν και συνήθως περιλαμβάνουν από 5 έως 12 άτομα. Στις πολύ μεγάλες ομάδες υπάρχει πρόβλημα συμμετοχής καθώς πολλές φορές δεν προλαβαίνουν να ακουστούν οι απόψεις όλων των μελών. Από την άλλη, στις πολύ μικρές ομάδες, κάτω των 5 ατόμων, δημιουργούνται πολύ συχνά συγκρούσεις καθώς

και οι προτάσεις είναι λιγότερες και κάθε μέλος επιδιώκει να επικρατεί η δική του ως η ορθότερη, θεωρώντας την επίλυση του προβλήματος προσωπική του υπόθεση.

Όσον αφορά τους ρόλους των μελών, μπορούμε να τους κατατάξουμε σε δύο γενικές κατηγορίες: στους ειδικούς – επαγγελματικούς (task specialist) και τους κοινωνικό- συναισθηματικούς (socioemotional).

Ο επαγγελματικός ρόλος αναφέρεται στο πως θα μπορέσει η ομάδα να επιτύχει το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε. Ο επαγγελματίας προτείνει λύσεις για τα προβλήματα που δημιουργούνται στην ομάδα, εξετάζει τις απόψεις που προτείνονται, ανακεφαλαιώνει τα όσα λέγονται, κατευθύνει την εφαρμογή των όσων αποφασίζονται.

Ο κοινωνικός – συναισθηματικός ρόλος έχει να κάνει με την συναισθηματική υποστήριξη που χρειάζεται η ομάδα προκειμένου να διαφυλάξει την ενότητα της. Είναι αυτός που εμπνυχώνει, που βοηθά την ομάδα να ξεπερνά τις συγκρούσεις, που αποφορτίζει την ατμόσφαιρα ή συμβιβάζει τις καταστάσεις.

Η ομάδα έχει ανάγκη και τους δύο αυτούς ρόλους προκειμένου να λειτουργήσει σωστά, γιατί όσο και επαγγελματικά συνεπές μπορεί να είναι ένα μέλος δεν πάει να έχει ανθρώπινη υπόσταση και συνεπώς αδυναμίες. Από την άλλη, δεν είναι απαραίτητο πάντα να βρίσκουμε τους ρόλους αυτούς συνδυασμένους σε ένα μόνο άτομο στην ομάδα. Αντίθετα, μπορεί να είναι δυο τα μέλη που θα κρατούν τις ισορροπίες μέσα σε αυτήν.

Η δυναμική της ομάδας (group dynamics) πηγάζει από την αμφίδρομη επικοινωνία που αναπτύσσουν τα μέλη της. Η συνεργασία είναι η μεγαλύτερη ισχύς της ομάδας. Στη περίπτωση αυτή, $1 + 1$ κάνει 3 για την πολυδιάστατη και περίπλοκη επιστήμη της ψυχολογίας. Η εξίσωση αυτή, που είναι πέρα από τη μαθηματική λογική, περιγράφει ορθότατα την δύναμη της συνεργασίας που μπορεί και ξεπερνά τα πλαίσια του «λογικού».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ –ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ

2 . 1 . ΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ - ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Λέγοντας υποκίνηση αναφερόμαστε σε κάτι το οποίο ενεργοποιεί, κατευθύνει και διατηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. « Κίνητρο είναι μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή υποκινεί (από όπου και το «υποκίνηση») και που διευθύνει ή καθοδηγεί τη συμπεριφορά προς την επίτευξη στόχων». Με άλλα λόγια σύμφωνα με τον Vroom H. Victor “Work and Motivation”, «υποκίνηση» είναι ένας γενικός όρος που ισχύει για όλη την τάξη των παρορμήσεων, των επιθυμιών, των αναγκών και παρόμοιων δυνάμεων.

2 . 2 . Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.

Η διαδικασία της υποκίνησης συνίσταται στα εξής :

- Γνώση, κατανόηση και ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών .
- Εκτίμηση των ανθρωπίνων προσδοκιών .
- Θέσπιση κινήτρων για παρακίνηση .

Ως προς το θέμα της γνώσης, κατανόησης και ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών έχουν ασχοληθεί επιστήμονες όπως ο Maslow, ο Herzberg, ο Vroom κ.α., οι οποίοι εξήγαγαν έρευνες μεγάλης σημασίας, γνωστές και ως θεωρίες της υποκίνησης για τις οποίες θα γίνει αναφορά σε επόμενη παράγραφο.

Ως προς την εκτίμηση των ανθρωπίνων προσδοκιών στηριζόμαστε, αρχικά, στο ότι οι εργαζόμενοι τρέφουν ορισμένες προσδοκίες με την ελπίδα ότι αυτές θα πραγματοποιηθούν από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Οι προσδοκίες αυτές πρέπει να βασίζονται μέσα στα πλαίσια της λογικής και των πραγματικών δυνατοτήτων που υπάρχουν, λόγω των γενικών οικονομικών συνθηκών που αφορούν σε κάθε επιχείρηση. Τέτοιες λογικές και δικαιολογημένες προσδοκίες η διοίκηση της επιχείρησης δεν πρέπει να τις διαψεύδει και να απογοητεύει το προσωπικό της.

Το θέμα της θέσπισης κινήτρων για παρότρυνση είναι ουσιώδους σημασίας διότι χωρίς την ύπαρξη κινήτρων δεν μπορούμε να είμαστε αποτελεσματικοί και αποδοτικοί. Είναι αλήθεια ότι οι άνθρωποι συμμετέχουν σε μια οργανωμένη επιχείρηση - όπως και σε κάθε είδους ομαδική δραστηριότητα - για να επιτελέσουν κάποιο στόχο που δεν μπορούν να επιτύχουν σαν μεμονωμένα άτομα. Αλλά αυτό δεν σημαίνει αναγκαστικά ότι θα εργαστούν και θα συμβάλουν με όλες τους τις δυνάμεις τους για να εξασφαλίσουν την επίτευξη του στόχου αυτού .

2.3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

2.3.1. Κατηγορίες θεωριών

Οι θεωρίες υποκίνησης μπορούν, να διακριθούν σε δύο κατηγορίες: τις θεωρίες που αφορούν στη φύση της υποκίνησης και τις θεωρίες που αφορούν στη διαδικασία αυτής.

Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας εξετάζουν ποιες ανάγκες έχουν οι άνθρωποι, πώς αυτές ιεραρχούνται και πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Επίσης εξετάζουν τι πραγματικά υποκινεί τα άτομα. Παραδείγματα μελετητών που έχουν αναπτύξει θεωρίες της κατηγορίας αυτής είναι ο Maslow και ο Herzberg.

Οι θεωρίες που αφορούν στη διαδικασία της υποκίνησης ασχολούνται με μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη υποκίνηση, γενικά, και την υποκίνηση για εργασία ειδικότερα καθώς επίσης και το πώς οι μεταβλητές αυτές συσχετίζονται μεταξύ τους. Ο Vroom ανέπτυξε μια θεωρία που κατατάσσεται στην κατηγορία αυτή και η οποία αναλύεται παρακάτω.

2.3.2. Θεωρία του Maslow – «θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών»

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του ψυχολόγου Abraham Maslow είναι μία από τις ευρύτερα ανερχόμενες θεωρίες της υποκίνησης. Ο Maslow αντιμετώπισε τις ανθρώπινες ανάγκες με τη μορφή μιας ιεραρχίας, που ακολουθεί ανοδική πορεία από τις κατώτερες στις ανώτερες. Οι ανάγκες αυτές είναι γι' αυτόν ιεραρχημένες ως προς την σειρά που πρέπει να ικανοποιούνται. Είναι, δε, οι ακόλουθες:

ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

| | |
|-----------------------------|---|
| Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης | Αξιοποίηση του εσωτερικού δυναμικού, επίτευξη της ανώτερης δυνατής αυτοανάπτυξης, δημιουργικότητας και αυτοέκφρασης . |
| Ανάγκες Σεβασμού /Εκτίμησης | Αυτοσεβασμός, σεβασμός προς τους άλλους, αναγνώριση, εκτίμηση . |

ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΛΛΕΙΨΗΣ

| | |
|----------------------|---|
| Κοινωνικές Ανάγκες | Φιλία, στοργή, αίσθημα του ανήκειν σε κοινωνικές ομάδες . |
| Ανάγκες Ασφαλείας | Προστασία από τον κίνδυνο, την απειλή, την στέρηση |
| Φυσιολογικές Ανάγκες | Τροφή, νερό, ύπνος ... |

Στο κάτω μέρος της ιεραρχίας βρίσκονται οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες, οι ανάγκες έλλειψης. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών αποτελεί βασική επιδίωξη κάθε ανθρώπου και απαραίτητη προϋπόθεση μιας κοινωνικής ζωής. Στο πάνω μέρος της ιεραρχίας βρίσκονται οι ανάγκες ανάπτυξης, που αναφέρονται σε εκείνα τα

χαρακτηριστικά που οδηγούν τον άνθρωπο όχι μόνο σε δημιουργικότητα αλλά και σε ατομική τελείωση.

Κάθε ανάγκη στο κατώτερο επίπεδο έχει απόλυτη προτεραιότητα απέναντι σε μια ανάγκη που βρίσκεται ψηλότερα στην ιεραρχία. Όταν ικανοποιείται μια ανάγκη κατώτερου επιπέδου αμέσως το άτομο αισθάνεται την ανάγκη να ικανοποιήσει μια ανάγκη του ανώτερου επιπέδου και αυτό αποτελεί μια συνεχώς επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Παύει να αποτελεί, λοιπόν, κίνητρο μια ανάγκη που μόλις ικανοποιήθηκε και το κίνητρο μετατίθεται στην αμέσως ανώτερη κατηγορία αναγκών.

2.3.3. Θεωρία του Herzberg ή «Θεωρία παραγόντων υποκίνησης – υγιεινής.»

Ο Herzberg ανέπτυξε την δική του θεωρία υποκίνησης, η οποία βασίζεται σε συμπεράσματα που προέκυψαν από μία εμπειρική έρευνα πάνω στις στάσεις, απέναντι στην εργασία.

Η έρευνα του καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο άνθρωπος έχει δύο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών, που ουσιαστικά είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και που επηρεάζουν την συμπεριφορά τους κατά διαφορετικούς τρόπους. Διαπίστωσε πως όταν οι άνθρωποι ένιωθαν δυσαρέσκεια από την δουλειά τους την οποία έκαναν, αυτό ήταν αποτέλεσμα μιας σειράς παραγόντων που προέρχονταν από το ίδιο το περιβάλλον της εργασίας τους. Από την άλλη πλευρά, όταν οι άνθρωποι ήταν ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αυτό είχε άμεση σχέση με την εργασία αυτή καθαυτή.

Η πρώτη κατηγορία παραγόντων που σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας, αποδείχθηκε από την έρευνα, ότι ήταν «υπεύθυνοι» για την δημιουργία δυσαρέσκειας. Κατά τον ίδιο, οι παράγοντες αυτοί, δεν θα υποκινήσουν ποτέ τους εργαζομένους να αυξήσουν την απόδοσή τους. Η απουσία τους, όμως, είναι δυνατόν να οδηγήσει τα άτομα σε δυσαρέσκεια. Η παρουσία τους, πάλι, θα συντελέσει σε μια μικρή ή έστω ικανοποιητική απόδοση των εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες, λοιπόν, που είναι υπεύθυνοι για την διατήρηση ενός «υγιεινού» περιβάλλοντος, και είναι γνωστοί σαν «**παράγοντες υγιεινής**» ή, διαφορετικά, σαν «παράγοντες διατήρησης ή συντήρησης», είναι η πολιτική και διοίκηση της επιχείρησης, ο προϊστάμενος και οι σχέσεις μαζί του, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η προσωπική ζωή, οι σχέσεις με τους υφιστάμενους, η κοινωνική θέση (γόητρο) και η ασφάλεια.

Στην δεύτερη κατηγορία παραγόντων ο Herzberg κατέταξε ορισμένους παράγοντες υποκίνησης που έχουν όλοι σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας (δηλαδή παράγοντες που σχετίζονται με την πραγματική εκτέλεση και φύση της εργασίας). Οι παράγοντες αυτοί, γνωστοί και σαν «**παράγοντες υποκίνησης**» είναι οι πραγματικοί παράγοντες υποκίνησης επειδή έχουν τη δυνατότητα να προκαλούν αίσθημα ικανοποίησης και η ύπαρξη κάνει τους εργαζομένους να έχουν διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση. Αντιθέτως, η απουσία τους στα άτομα κάποιο αίσθημα δυσαρέσκειας. Οι παράγοντες αυτοί, λοιπόν, είναι: η επίτευξη η αναγνώριση, η φύση της εργασίας, η ευθύνη, η πρόοδος, και η ανάπτυξη-εξέλιξη.

Σύγκριση των δύο θεωριών Maslow και Herzberg .
ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW **ΘΕΩΡΙΑ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ**
ΤΟΥ HERZBERG .

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| Ολοκλήρωση | → | Ενδιαφέρουσα εργασία-Επιτεύγματα Ανάπτυξη -Ευθύνη |
| Εκτίμηση ή κύρος | → | Προαγωγή –Αναγνώριση-Κύρος |
| Κοινωνικές σχέσεις Ή αποδοχή | → | Διαπροσωπικές σχέσεις –Πολιτική και διοίκηση της εταιρείας – Ποιότητα της εποπτείας |
| Ασφάλεια | → | Ποιότητα της εποπτείας –Συνθήκες εργασίας –Ασφάλεια από την εργασία |
| Φυσιολογικές ανάγκες | → | Αμοιβή – Προσωπική ζωή |

2 . 3 . 4 . Θεωρία της προσδοκίας ή θεωρία του Vroom.

Ο Vroom προσέφερε μια νέα θεώρηση της υποκίνησης όπως αυτή διατυπώνεται και στο βιβλίο του “Work and Motivation”. Διαπίστωσε λοιπόν ότι οι θεωρίες που αφορούν στις ανθρώπινες ανάγκες και την φύση της υποκίνησης δεν εξηγούν πως τα άτομα επιλέγουν μεταξύ εναλλακτικών τύπων συμπεριφοράς. Ακόμη, υποστήριξε ότι η υποκίνηση ενός ατόμου σε μια δεδομένη χρονική στιγμή εξαρτάται από τις προβλεπόμενες από το ίδιο αξίες των αποτελεσμάτων της ενέργειας και από την προσδοκώμενη πιθανότητα ότι οι στόχοι του θα επιτευχθούν. Η, δε, θεωρία του εκφράζεται ως εξής: $ΥΚ (Υποκίνηση) = f_i [Π(Προσδοκία) * Πρ (Βαθμός προτίμησης)]$.

Χρησιμοποιώντας, μάλιστα, τους όρους του ίδιου του Vroom, η θεωρία του μπορεί να εκφραστεί και ως εξής: Δύναμη = Σθένος * Προσδοκία, όπου δύναμη είναι η ισχύς της υποκίνησης του ατόμου και σθένος η ισχύς της προτίμησης του για ένα αποτέλεσμα.

Από την παραπάνω σχέση βλέπουμε πως όταν ένα άτομο δεν ενδιαφέρεται για την επίτευξη κάποιου στόχου, η τιμή του σθένους είναι μηδέν και όταν το άτομο θα προτιμούσε να μην πετύχει τον στόχο, η τιμή του σθένους είναι αρνητική. Το αποτέλεσμα, φυσικά θα είναι να μην υπάρξει υποκίνηση. Παρόμοια ένα άτομο δεν θα έχει υποκίνηση για να πετύχει κάποιο στόχο αν η προσδοκία του είναι αρνητική ή μηδενική. Η δύναμη που εξασκείται για να αντιληφθεί κάποια ενέργεια θα εξαρτηθεί και από το σθένος και από την προσδοκία. Ακόμη περισσότερο, το κίνητρο για την εκπλήρωση κάποιας ενέργειας μπορεί να καθοριστεί από την επιθυμία για την εκπλήρωση κάτι άλλου. Λόγου χάρη, ένα άτομο μπορεί να είναι πρόθυμο να εργαστεί σκληρά για να παράγει αποτέλεσμα ωθούμενο από ένα σθένος που έχει την μορφή της αμοιβής.

Τα πλεονεκτήματα της θεωρίας του Vroom είναι και μειονεκτήματα της: Η υπόθεση του ότι το νόημα των αξιών ποικίλλει μεταξύ των διαφορετικών ατόμων εξαρτώμενο από τον τόπο και από τον χρόνο φαίνεται ότι πλησιάζει πολύ την πραγματικότητα. Από την άλλη πλευρά, η θεωρία του είναι δύσκολο να ερευνηθεί και να εφαρμοστεί στην πράξη. Αλλά αυτό το μειονέκτημα, που δεν είναι πραγματικά μειονέκτημα εκτός από την πρακτική εφαρμογή, αποτελεί απλώς αναγνώριση του γεγονότος ότι η υποκίνηση είναι κάτι πολύ σύνθετο.

2.4 . ΚΙΝΗΤΡΑ

Γνωρίζουμε ότι οι ανάγκες και τα κίνητρα διαμορφώνουν κάθε φορά την συμπεριφορά των ανθρώπων, είτε αυτοί δρουν ατομικά, είτε σαν ομάδες. Ενώ οι ανάγκες είναι δυνάμεις, που βρίσκονται και ξεκινούν μέσα από το ίδιο το άτομο, δεν συμβαίνει το ίδιο και με τα κίνητρα. «Το κίνητρο είναι μια εξωτερική επιρροή που όταν εσωτερικεύεται από τον παραλήπτη της, ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί, υποκινεί, (απ' όπου και η υποκίνηση) και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά για την επίτευξη στόχων». Τα ανθρώπινα κίνητρα βασίζονται σε ανάγκες που τις αισθανόμαστε είτε συνειδητά είτε υποσυνειδητά. Ορισμένες είναι πρωταρχικές. Τέτοιες είναι οι ανάγκες του οργανισμού για αέρα, νερό, τροφή, ύπνο, κ.τ.λ. Άλλες ανάγκες μπορούν να θεωρηθούν δευτερεύουσες όπως η αυτοεκτίμηση, το κύρος κ.τ.λ.

Τα κίνητρα που χρησιμοποιούνται για την παρακίνηση των εργαζομένων διαιρούνται σε οικονομικά, ηθικά και περιβαλλοντικά. Όλες αυτές οι κατηγορίες κινήτρων που παρακινούν τους εργαζομένους αναφέρονται στο σύγγραμμα του Γ. Χόλεβα «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Management», Αθήνα 1997.

Α . Οικονομικά κίνητρα (άμεσα και έμμεσα)

➤ Η αμοιβή της εργασίας .

Αυτή άλλοτε θεωρούνταν ως το ισχυρότερο κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Σήμερα, σύμφωνα με τα πορίσματα νεότερων ερευνών, τα μη οικονομικά κίνητρα (ηθικά ,περιβαλλοντικά) θεωρούνται ως ίσης, αν όχι και μεγαλύτερης σημασίας από την αμοιβή. Επιπλέον το σύστημα της αμοιβής με δώρο (Bonus-Prime) συνδέει την αμοιβή με την παραγωγικότητα και αν επεκταθεί η εφαρμογή του, τα αποτελέσματα θα είναι ευνοϊκά, τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για την επιχείρηση.

➤ Πρόσθετες παροχές-υπηρεσίες προς τους εργαζόμενους.

Αποτελούν ένα σημαντικό κίνητρο γιατί δεν προέρχονται από καμιά υποχρέωση της επιχείρησης, αλλά είναι καθαρά εθελουσία προσφορά της.

➤ Θέσπιση χρηματικών βραβείων ανεξάρτητα από την αμοιβή .

Διακρίνονται σε ατομικά και ομαδικά. Ατομικά χρηματικά βραβεία δίνονται π.χ. σ' αυτούς που κάνουν μια σημαντική υπόδειξη, την οποία αξιοποιεί η επιχείρηση. Ομαδικά χρηματικά κίνητρα δίνονται σε ομάδες, γραφεία, τμήματα που πρόσφεραν μια αξιόλογη υπηρεσία στην επιχείρηση, είτε κάνοντας οικονομία στα υλικά, είτε αυξάνοντας την απόδοση των μηχανών είτε βελτιώνοντας ένα επιχειρησιακό μέγεθος (π.χ. τις πωλήσεις) κ.λ.π.

➤ Ανύψωση του επιπέδου ασφάλειας και προστασίας των εργαζομένων.

Αυτό γίνεται με την εξάλειψη των πηγών και αιτιών πρόκλησης κινδύνου σε βάρος της υγείας των εργαζομένων, τον εφοδιασμό τους με ατομικά προστατευτικά μέτρα, την επισήμανση των κινδύνων με χρώματα, πίνακες, σήματα και σύμβολα, την προμήθεια ειδικών συσκευών (π.χ. αντιτυρικών) την κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων, τη σύσταση σταθμού Πρώτων Βοηθειών, τη χρησιμοποίηση γιατρού της επιχείρησης κ.λ.π. Σοβαρό κίνητρο αποτελεί η *συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη* της επιχείρησης.

B. Ηθικά κίνητρα

- **Απόλυτη προσαρμογή του εργαζομένου στην εργασία.**
Αφορά στο περιεχόμενο της εργασίας, στο υλικό περιβάλλον (μηχανήματα, εργαλεία), στο κοινωνικό(ανθρώπινο) περιβάλλον και στην ιεραρχική θέση του στην επιχείρηση.
- **Ηθική ικανοποίηση από την εκτελούμενη εργασία.**
Αυτή επιτυγχάνεται τις καλές ανθρώπινες σχέσεις, με την ύπαρξη πνεύματος ομαδικότητας και συνεργασίας, με την κατάλληλη συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών (Managers) και με τη σωστή επικοινωνία με ανώτερους, ίσους και κατώτερους.
- **Αντικειμενική αξιολόγηση της εργασίας (Job Evaluation)**
Από τον αρμόδιο προϊστάμενο του εργαζομένου.
- **Εφαρμογή του εμπλουτισμού της εργασίας (Job Enrichment)**
Με αύξηση των ενδιαφερόντων και της διεύρυνσης της εργασίας (Job Enlargement) με αύξηση των δραστηριοτήτων του εργαζομένου.
- **Θέσπιση ηθικών ατομικών βραβείων.**
Έξαρση και προβολή σε ειδικές τελετές εκείνων των εργαζομένων που διακρίνονται για πνεύμα συναδελφικότητας και συνεργασίας, υποδειγματική συμπεριφορά, συμβολή στην αποφυγή ατυχημάτων κ.λ.π.
- **Κυκλοφορία ειδικού εντύπου της επιχείρησης (π.χ. περιοδικού)** στο οποίο αναφέρονται όλες οι τιμητικές εκδηλώσεις για εργαζομένους και όλα τα κοινωνικά γεγονότα που αφορούν στη ζωή τους (αρραβώνες ,γάμοι ,γεννήσεις).
- **Οργάνωση ειδικών τελετών** προς τιμήν αυτών που αποχωρούν από την εργασία λόγω ηλικίας και συνταξιοδότησης.
- **Συμμετοχή των εκπροσώπων** των εργαζομένων στα όργανα λήψης Αποφάσεων.

Γ. Περιβαλλοντικά κίνητρα

1 . Κατάλληλες συνθήκες περιβάλλοντος της εργασίας.

Σ' αυτές περιλαμβάνονται :

- Επαρκής χώρος για την εκτέλεση της εργασίας, κυρίως σωματικής ή κυρίως πνευματικής.
- Κατάλληλος φωτισμός, φυσικός (με μεγάλα παράθυρα) και τεχνητός (ισχυροί λαμπτήρες), ανάλογα με την εκτελούμενη εργασία .
- Επαρκής θέρμανση κατά τους χειμερινούς μήνες. Για να εργάζεται ένα άτομο άνετα, στα γραφεία η θερμοκρασία πρέπει να είναι 19-20 βαθμοί Κελσίου και στο εργοστάσιο 16-18.
- Αποφυγή ή περιορισμός της υγρασίας που δεν πρέπει να ξεπερνά το 60% το πολύ στους χώρους εργασίας.
- Επαρκής εξαερισμός και ανανέωση του αέρα, με δεδομένο ότι κάθε εργαζόμενος έχει ανάγκη από 50μ³ αέρα την ώρα.
- Κλιματισμός για την αποφυγή της ζέστης του καλοκαιριού που παραλύει τους εργαζομένους.
- Κατάλληλος χρωματισμός του περιβάλλοντος χώρου. Η σημασία των χρωμάτων είναι πολύ μεγάλη και πρέπει να χρησιμοποιούνται τα καταλληλότερα απ' αυτά για τους τοίχους , την οροφή και το δάπεδο.
- Καταπολέμηση των κάθε είδους δυσοσμίων.
- Αποκονίωση (απορρόφηση της σκόνης)στους χώρους εργασίας με διάφορα μέσα, όπως κυκλώνες, ηλεκτροστατικές συσκευές κ.α.

- Εξάλειψη ή περιορισμός των ενοχλητικών θορύβων που καταπονούν νευρικά και ψυχικά τους εργαζομένους.
- Χρησιμοποίηση εργονομικών επίπλων.

2 . Καταπολέμηση της μονοτονίας της εργασίας .

Η μονοτονία που οφείλεται στη σταθερά και συνεχώς επαναλαμβανόμενη εκτέλεση μιας εργασίας, προκαλεί νευρική και ψυχική κόπωση, με συνέπεια, μετά από μερικές ώρες εργασίας να πέφτει η απόδοση του εργαζομένου. Για τον περιορισμό της μονοτονίας συνιστώνται (και αποτελούν κίνητρα για τους εργαζομένους), μικρά κάθε δίωρο διαλείμματα, αλλαγή των εκτελεστών για να μην ταυτίζεται το άτομο με μια εργασία, μετάδοση μουσικής κατά την διάρκεια της εργασίας, ώστε να δημιουργείται μια αλλαγή στο περιβάλλον, κάτω από προϋποθέσεις.

Επίσης τα κίνητρα διαιρούνται σε ατομικά και ομαδικά. Γι' αυτές τις κατηγορίες κινήτρων εφαρμόζονται αντίστοιχα προγράμματα ατομικών και προγράμματα ομαδικών κινήτρων.

Πολλοί ισχυρίζονται ότι το καλύτερο πρόγραμμα κινήτρων είναι αυτό που ανταμείβει κάθε εργαζόμενο σε ακριβή αναλογία με την παραγωγή του, δηλαδή το πρόγραμμα ατομικών κινήτρων. Επίσης ισχυρίζονται ότι μισθοί άμεσα συνδεδεμένοι με την απόδοση είναι ο πιο δίκαιος τρόπος ανταμοιβής των εργαζομένων και ότι η υπόσχεση «καλύτερο ημερομίσθιο για καλύτερη ημερήσια δουλειά» είναι το κίνητρο που αυξάνει την παραγωγικότητα και τα κέρδη μειώνοντας το κόστος. Ενώ αυτό ίσχυε κάποτε, με την εισαγωγή του αυτοματισμού οι μηχανές καθορίζουν το ρυθμό παραγωγής όλο και περισσότερο και τα προγράμματα ατομικών κινήτρων έδωσαν τη θέση τους σε προγράμματα στα οποία ομάδες εργαζομένων μοιράζονται εξίσου ανταμοιβές για αυξημένη παραγωγικότητα. Και ενώ τα ατομικά κίνητρα ίσως παρακινούν τον εργαζόμενο να παράγει περισσότερο, δεν ενθαρρύνουν τη συνεργασία ανάμεσα στους εργαζομένους. Ακόμη, η παραγωγικότητα των εργαζομένων στη παραγωγή είναι χαμηλότερη με προγράμματα ατομικά απ' ότι ομαδικά.

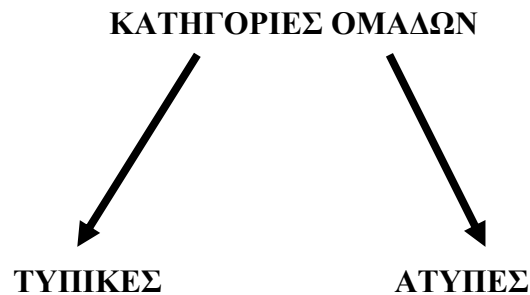
Τα ομαδικά κίνητρα από την άλλη πλευρά, έχουν σχεδιαστεί για να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία προσφέροντας ομαδικές αμοιβές για ομαδική απόδοση. Όλοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται σαν μια ομάδα ή χωρίζονται σε κατάλληλες ομάδες οι οποίες θεωρούνται μονάδες όταν συγκρίνονται το κόστος εργασίας που χρησιμοποιήθηκε με την αξία της εργασίας που παρήχθη. Αυτή η προσέγγιση δημιουργεί ομαδική συνεργασία στην οποία το κοινό συμφέρον αντικαθιστά το στενό ατομικό. Εφόσον ανταμείβεται η ομάδα σαν σύνολο για την αύξηση στην παραγωγικότητα, προωθεί τις ομαδικές προσπάθειες για μείωση του κόστους εργασίας και για αυξημένη παραγωγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ – ΕΙΔΗ ΟΜΑΔΩΝ

Οι ομάδες που σχηματίζονται στα πλαίσια των διαφόρων δραστηριοτήτων της καθημερινής μας ζωής διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες. Η πιο σημαντική διάκριση όπως επισημαίνεται στο βιβλίο του Γ. Χόλεβα «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Management», Αθήνα 1997, είναι αυτή που γίνεται μεταξύ τυπικών και άτυπων ομάδων.

Τυπικές είναι οι ομάδες που έχουν ένα συγκεκριμένο στόχο να επιτύχουν και άρα ένα σαφή λόγο ύπαρξης. Δημιουργούνται συνειδητά και επιτελούν καθήκοντα σχετικά με την γενική αποστολή και το κοινό όραμα τους. Συνοπτικά, οι ομάδες αυτού του είδους έχουν συνήθως: **α)** τυπική διάρθρωση, **β)** τυπικό καθήκον, **γ)** σχετικά διαρκή χαρακτήρα, **δ)** άμεση συμμετοχή στις διαδικασίες επίτευξης στόχων τους και **ε)** είναι ευδιάκριτες σε οποιοδήποτε τομέα αναλαμβάνουν δράσεις.

Οι **άτυπες** ομάδες από την άλλη πλευρά, βασίζονται σε κοινά ενδιαφέροντα ή δεσμούς φιλίας και ο σχηματισμός τους είναι συνήθως τυχαίος. Είναι λοιπόν κατανοητό ότι οι τυπικές ομάδες είναι εύκολο και πιο χρήσιμο να μελετηθούν και με αυτές θα ασχοληθούμε πιο διεξοδικά στην παρούσα ανάλυση.



3.1 ΤΥΠΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (FORMAL TEAMS)

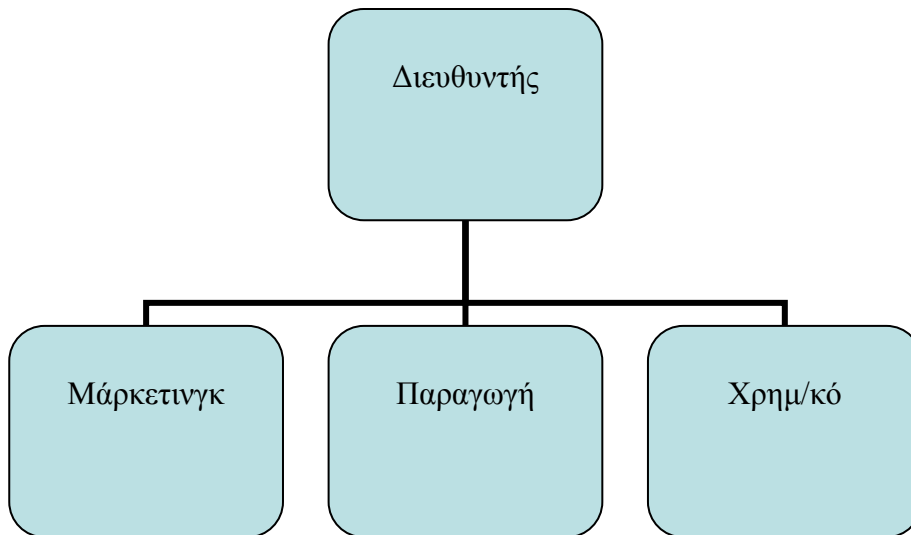
Μια πρώτη διάκριση των τυπικών ομάδων είναι σε κάθετες και οριζόντιες ανάλογα με την σύνθεσή τους και τον τρόπο που σχηματίζονται.

• ΚΑΘΕΤΕΣ-ΟΡΙΖΟΝΤΙΕΣ

Οι κάθετες ομάδες αποτελούνται από έναν επικεφαλής και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, τα οποία συνήθως βρίσκονται σε μια συγκεκριμένη ιεραρχία. Παραδείγματα τέτοιων ομάδων συναντάμε καθημερινά στις επιχειρήσεις όπως το τμήμα χρημ/κών ή το τμήμα μάρκετινγκ, που δεν είναι τίποτα άλλο από κάθετες ομάδες που σχηματίζονται από την ίδια την επιχείρηση για να επιτευχθούν οι στόχοι της. Αλλά και στην καθημερινή ζωή, μια ομάδα μπάσκετ ή μια φοιτητική ένωση αποτελούν τυπικές ομάδες. Αυτή η καθετοποίηση αποτελεί έναν τρόπο οργάνωσης αρκετά αποτελεσματικό γιατί ευνοεί τη συνεργασία μεταξύ των ατόμων, χωρίς την οποία η επιχείρηση αλλά και οποιοσδήποτε οργανισμός θα πετύχαινε πολύ μικρότερη απόδοση.

Οι οριζόντιες ομάδες αποτελούνται από άτομα που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχία αλλά προέρχονται από διαφορετικές ειδικότητες. Δεν υπάρχει τυπικά κάποιος επικεφαλής, αλλά όλοι συνεργάζονται στο ίδιο επίπεδο για έναν κοινό σκοπό. Είναι πιθανό η ομάδα να σταματήσει να λειτουργεί μετά την διεκπεραίωση του έργου της. Αυτός ο τύπος λειτουργίας ομάδας είναι πολύ σημαντικός, αφού προϋποθέτει την συνεργασία των διαφόρων ατόμων και εξασφαλίζει μεγάλη ποικιλία απόψεων και ιδεών. Για παράδειγμα, άτομα από το Μάρκετινγκ και την Παραγωγή συνεργάζονται για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή γιατροί διαφόρων ειδικοτήτων συνεργάζονται κατά την διάρκεια μιας εγχείρησης για να είναι αυτή επιτυχής.





Οι επιτροπές και οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων που θα αναλύσουμε πιο κάτω αποτελούν παραδείγματα οριζόντιων ομάδων και σχηματίζονται για να ασχοληθούν με τα σοβαρά προβλήματα αλλά και την εξερεύνηση νέων καινοτομικών ιδεών.

- **Επιτροπές – Ομάδες Επίλυσης Προβλημάτων**

Όπως αναφέραμε, οι τυπικές ομάδες σχηματίζονται για την επίτευξη ορισμένου στόχου, μακροχρόνιου ή βραχυχρόνιου. Από τη μορφή αυτού του στόχου θα εξαρτηθεί και η διάρκεια ζωής των ομάδων. Η Επιτροπή, για παράδειγμα είναι μια ομάδα με μεγάλη διάρκεια ζωής που ασχολείται με θέματα που ανακύπτουν καθημερινά. Η συμμετοχή σε αυτήν εξαρτάται πολλές φορές περισσότερο από την θέση / τίτλο του ατόμου και όχι τόσο από τις ικανότητες του. Τα μέλη μιας Κομματικής Επιτροπής, για παράδειγμα, συναντώνται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να επιλύσουν καθημερινά και άλλα προβλήματα. Αυτού του είδους οι ομαδικές συναντήσεις ενθαρρύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών για διάφορα θέματα, την ανάπτυξη ιδεών και λύσεων για τα εμφανιζόμενα προβλήματα και τελικά την εφαρμογή νέων μεθόδων και πολιτικών.

Αλλά και στις επιχειρήσεις μπορεί να λειτουργούν περισσότερες από μια Επιτροπές και η κάθε μια να ασχολείται με ένα διαφορετικό θέμα πρόβλημα και έτσι η επιχείρηση να πετυχαίνει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. (Συμβουλευτική Επιτροπή, Επιτροπή Παραπόνων κλπ.)

Πάντως για να είναι μια Επιτροπή επιτυχημένη σαν ομάδα θα πρέπει να έχει:

- Προκαθορισμένους στόχους
- Συγκεκριμένες αρμοδιότητες και εξουσία
- Κατάλληλο μέγεθος
- Έναν επικεφαλής στις συναντήσεις
- Συγκεκριμένη ατζέντα θεμάτων σε κάθε συνάντηση

Χαρακτηριστικό των επιτροπών είναι η ισότητα που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη ακόμα και αν έχουν διαφορές τίτλων και θέσεων μέσα στην επιχείρηση. Η συμμετοχή τους και μόνο στην επιτροπή τους δίνει ίσα δικαιώματα και εξουσία.

Οι ομάδες επίλυσης προβλημάτων αποτελούνται συνήθως από 5 -12 άτομα που συναντώνται συχνά και συζητούν τρόπους βελτίωσης της ποιότητας και της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή γενικότερα μιας ομάδας. Σε αυτές συμμετέχουν άτομα με διαφορετικά ενδιαφέροντα και διαφορετικό υπόβαθρο, τα οποία καταπιάνονται με όλα τα θέματα και εκφράζεται έτσι ποικιλία γνώμων που οδηγεί σε σημαντικές βελτιώσεις και αλλαγές του τρόπου εργασίας μέσα στην ομάδα. Τα μέλη αυτών των ομάδων εργασίας έχουν την ευκαιρία να «πάρουν το πρόβλημα στα χέρια τους», να αναπτύξουν το ταλέντο και τη δημιουργικότητα τους και να λάβουν σημαντικές αποφάσεις.

3.2 ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ (INFORMAL TEAMS)

Σε αντίθεση με τις τυπικές, οι άτυπες ομάδες είναι αυθόρμητες και δεν αποσκοπούν στη επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Επίσης, δεν ακολουθούν συγκεκριμένους τύπους δομών και λειτουργίας, αλλά βασίζονται στις ανάγκες του ατόμου για ασφάλεια, κοινωνικότητα, ταύτιση, αυτοπραγμάτωση. Έτσι διακρίνουμε δυο είδη άτυπων ομάδων:

1. **Ομάδες Ενδιαφέροντος:** είναι οι άτυπες ομάδες που σχηματίζονται από μέλη που έχουν κοινά ενδιαφέροντα π.χ. όλοι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης που ζητούν αύξηση από την διοίκηση σχηματίζουν μια τέτοια ομάδα, όλοι οι φοιτητές που θέλουν να δηλώσουν συμμετοχή σε ένα συνέδριο. Είναι πιθανόν μετά την επίτευξη του στόχου της αυτή η ομάδα να διαλυθεί.
2. **Ομάδες Φιλίας:** είναι οι ομάδες που σχηματίζονται εξαιτίας των δεσμών φιλίας που αισθάνονται τα μέλη των τυπικών ομάδων. Τα κοινά ενδιαφέροντα, η ηλικία, οι εμπειρίες και γενικότερα ο τρόπος ζωής συντελούν στην δημιουργία αυτών των υποομάδων μέσα σε ευρύτερες τυπικές ομάδες όπως η Επιχείρηση, το Πανεπιστήμιο κλπ. Αυτές οι άτυπες ομάδες μπορεί να μεταβάλλονται κάθε φορά που μεταβάλλεται η σύνθεση των τυπικών ομάδων και να σχηματίζονται νέες.

Είναι γεγονός ότι οι άτυπες ομάδες συχνά συμπληρώνουν την τυπική οργάνωση και άλλες φορές συγκρούονται με αυτή. Σε σωστά διοικούμενες επιχειρήσεις όπου δίνεται αρκετή σημασία στις ανάγκες των μελών, δημιουργείται υγιής συμβιωτική σχέση μεταξύ της τυπικής και άτυπης οργάνωσης, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται οι στόχοι της οργάνωσης και ικανοποιούνται οι ανάγκες των μελών. Όταν όμως η άτυπη ομάδα εκφράζει ένα μηχανισμό αυτοάμυνας που αποσκοπεί στην επίτευξη του στόχου μιας «καταπιεζόμενης ομάδας» τότε αυτή συνιστά ανασταλτικό παράγοντα στην επίτευξη των στόχων της ευρύτερης ομάδας.

Στο σημείο αυτό είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος του Μάνατζερ- Ηγέτη, ο οποίος ενώ διοικεί τις τυπικές ομάδες δεν θα πρέπει να παραγνωρίζει τις άτυπες που μπορεί να καταστούν βοηθητικές αλλά και επικίνδυνες. Από το σωστό τρόπο αντιμετώπισης των δυο παραπάνω ομάδων θα εξαρτηθεί η ομαλή λειτουργία και η επίτευξη των στόχων της ευρύτερης οργάνωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Αποτελεί κοινό τρόπο η διαπίστωση ότι μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα δεν δημιουργείται αυτόματα. Αντίθετα, όταν μια ομάδα δημιουργείται, περνάει μέσα από κάποια στάδια ανάπτυξης και εξέλιξης έως ότου φτάσει στο στάδιο της ωριμότητας και επίτευξης του έργου της. Πάντα οι νέες ομάδες διαφέρουν πολύ από τις ώριμες. Θυμηθείτε, για παράδειγμα, πως νιώθατε όταν ενταχθήκατε σε μια οποιαδήποτε ομάδα, π.χ. αθλητική ομάδα ή θεατρική ομάδα, πως η ομάδα αυτή εξελίχθηκε και αναπτύχθηκε μέσα στον χρόνο και πως άλλαζαν οι διαπροσωπικές σας σχέσεις.

Καθώς λοιπόν ο χρόνος περνάει, η ομάδα αλλάζει, μεταβάλλεται. Στην αρχή τα μέλη πρέπει να γνωριστούν μεταξύ τους, να κατανεύμουν καθήκοντα, να καθιερώσουν κανόνες και να προσδιορίσουν ποιος είναι ακριβώς ο στόχος τους, ο σκοπός τους.

Βέβαια, τα στάδια ανάπτυξης που θα αναλύσουμε παρακάτω, δεν είναι πάντοτε τα ίδια για όλες τις ομάδες, απλά αντιπροσωπεύουν την συνηθέστερη πορεία και εξέλιξη μιας ομάδας. Για παράδειγμα, σε ομάδες που λειτουργούν υπό μεγάλη πίεση χρόνου ή που συγκροτούνται για μικρό χρονικό διάστημα, τα στάδια αυτά μπορεί να είναι πολύ σύντομα. Μπορεί ακόμα μια ομάδα να μείνει για πολύ καιρό σε κάποιο από αυτά ή και να μην καταφέρει ποτέ να το ξεπεράσει κι έτσι να διαλυθεί πριν την διεκπεραίωση του έργου της.

Τα συνηθέστερα λοιπόν στάδια μέσα από τα οποία περνάει μια ομάδα καθώς εξελίσσεται, είναι τα εξής:

A)Στάδιο Σχηματισμού (Forming)

Στο πρώτο αυτό στάδιο, ένα σύνολο ατόμων σχηματίζει ομάδα η οποία βρίσκεται βέβαια ακόμα σε πολύ χαμηλό επίπεδο ωριμότητας. Είναι μια περίοδος προσανατολισμού και γνωριμίας. Τα μέλη προσπαθούν να γνωριστούν μεταξύ τους, μοιράζονται προσωπικές πληροφορίες και συνήθειες και ψάχνουν να εντοπίσουν άτομα τα οποία θα μπορούσαν να εμπιστευτούν και με τα οποία έχουν και δεσμούς φιλίας. Επικρατεί ακόμα αβεβαιότητα, φόβος και ανησυχία αφού τα μέλη δεν γνωρίζονται καλά μεταξύ τους κι έτσι δεν ξέρει ο ένας την συμπεριφορά και τις αντιδράσεις του άλλου. Τα καθήκοντα είναι αόριστα και δεν έχουν καθοριστεί οι στόχοι και οι κανόνες της ομάδας. Γι' αυτό και η επικοινωνία μεταξύ τους είναι ακόμα επιφανειακή.

Οι βασικότερες ασχολίες της ομάδας είναι η γνωριμία των μελών μεταξύ τους, ο προσδιορισμός των λόγων δημιουργίας της ομάδας και η σύνθεση της. Τα μέλη συχνά αναρωτιούνται για θέματα όπως: «Τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα», «Τι είναι αποδεκτό μέσα σε μια ομάδα», «Τι μπορώ εγώ να προσφέρω αλλά και να κερδίσω» κ.α. Έτσι λοιπόν θα λέγαμε ότι ο καθένας προσπαθεί να επιβεβαιώσει την ύπαρξη και την ταυτότητα του μέσα στην ομάδα.

B) Στάδιο Αντιπαραθέσεων (Storming)

Οι περισσότερες ομάδες περνάνε από ένα στάδιο συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων, μεταξύ των μελών τους, σε ότι αφορά κυρίως τους στόχους και την αποστολή της ομάδας, τους τρόπους επίτευξής τους, τα καθήκοντα, τους κανόνες, τη συμπεριφορά ακόμα και την ηγεσία της ομάδας. Τα μέλη ανταγωνίζονται μεταξύ τους για το ποιος θα αποκτήσει περισσότερο κύρος, ποιος θα υπερισχύσει και τι θέση θα έχει ο καθένας μέσα στην ομάδα. Οι διαφορετικές προσωπικότητες συγκρούονται μεταξύ τους και ο καθένας προσπαθεί να διατηρήσει την ατομικότητα του αλλά και να προβάλει τις προσωπικές του επιδιώξεις.

Αυτές οι διαφωνίες και συγκρούσεις μπορούν να οδηγήσουν στην δημιουργία υπό-ομάδων μεταξύ μελών με κοινά ενδιαφέροντα, επιδιώξεις και χαρακτηριστικά.

Αυτό το στάδιο είναι ιδιαίτερα καθοριστικό για την μετέπειτα λειτουργία της ομάδας. Κι αυτό γιατί εάν η ομάδα δεν καταφέρει να ξεπεράσει αυτό το στάδιο, λύνοντας τις διαφορές που υπάρχουν και καταλήγοντας σε ομόφωνη αποδοχή ή κολλήσει για πολύ καιρό εκεί, τότε δε θα καταφέρει να επιτύχει το στόχο της και θα διαλυθεί νωρίς. Εάν όμως όλα τα μέλη προβάλουν στην ομάδα τις ιδέες τους, διαφωνούν ανοιχτά μεταξύ τους και προσπαθούν να ξεπεράσουν τις διαφωνίες τους ως προς το έργο και τους στόχους της ομάδας, τότε η συνεργασία μεταξύ τους θα βελτιωθεί και θα καθοριστούν οι πιο ρεαλιστικοί στόχοι και διαδικασίες, ώστε να καταφέρει η ομάδα να περάσει επιτυχώς στο επόμενο στάδιο.

Γ) Στάδιο Διαμόρφωσης Κανόνων (Norming)

Σ' αυτό το στάδιο η διαφωνίες και οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών λύνονται και επικρατεί ομαδική ενότητα και αρμονία. Τα μέλη συνειδητοποιούν πλέον την αλληλεξάρτησή τους, τους κοινούς στόχους, την αναγκαιότητα της συνοχής της ομάδας και αποδέχονται τους ρόλους τους, κατανοώντας συγχρόνως και τους ρόλους των άλλων. Έτσι λοιπόν προκύπτει και η αναγκαιότητα διαμόρφωσης κανόνων και διαδικασιών που θα καθοριστούν από τα ίδια τα μέλη, θα κατευθύνουν την συμπεριφορά τους και θα βοηθήσουν την λειτουργία της ομάδας. Οι κανόνες αυτοί είναι που θα ενισχύσουν τη συνοχή και την κουλτούρα της ομάδας. Ξέροντας τι είναι αποδεκτό και τι όχι, έχοντας θέσει και τηρώντας κάποιους συγκεκριμένους κανόνες συμπεριφοράς, μπορούν όλες αυτές οι τόσο ξεχωριστές προσωπικότητες, να επιτελέσουν αποτελεσματικά το έργο τους.

Ακόμα, μέσα από αυτές τις διαδικασίες καθορισμού κανόνων, τα μέλη δοκιμάζονται για το βαθμό δέσμευσης και εμπιστοσύνης που έχουν προς την ομάδα.

Δ)Στάδιο Ωρίμανσης και Λειτουργίας (Performing)

Αφού η ομάδα έχει πια περάσει, αλλά και ξεπεράσει, όλα τα παραπάνω στάδια, δεν έχει παρά να ξεκινήσει να λειτουργεί. Τα μέλη λοιπόν τώρα συγκεντρώνονται και αφοσιώνονται αποκλειστικά στους στόχους της ομάδας και στους τρόπους επίτευξής τους. Έχουν πλέον αποσαφηνιστεί τα καθήκοντα και οι ρόλοι, έχουν καθοριστεί οι διαδικασίες και οι κανόνες λειτουργίας της ομάδας κι έχει να αναπτυχθεί η συνοχή των μελών της. Έτσι αρχίζει πλέον μια εποικοδομητική δουλειά για να επιτύχουν τον στόχο τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και φέροντας τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Έτσι λοιπόν μιλάμε πλέον για μια ώριμη ομάδα.

Βέβαια παρόλο που η ομάδα έχει φτάσει σ' αυτό το στάδιο, θα πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να αξιολογεί την αποτελεσματικότητά της με βάση τους στόχους που είχε θέσει, πράγμα που μπορεί ίσως να την οδηγήσει και σε επαναπροσδιορισμό των στόχων, των κανόνων και των διαδικασιών, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο από όλους.

Ε)Στάδιο Ολοκλήρωσης του Έργου – Διάλυσης (Adjourning)

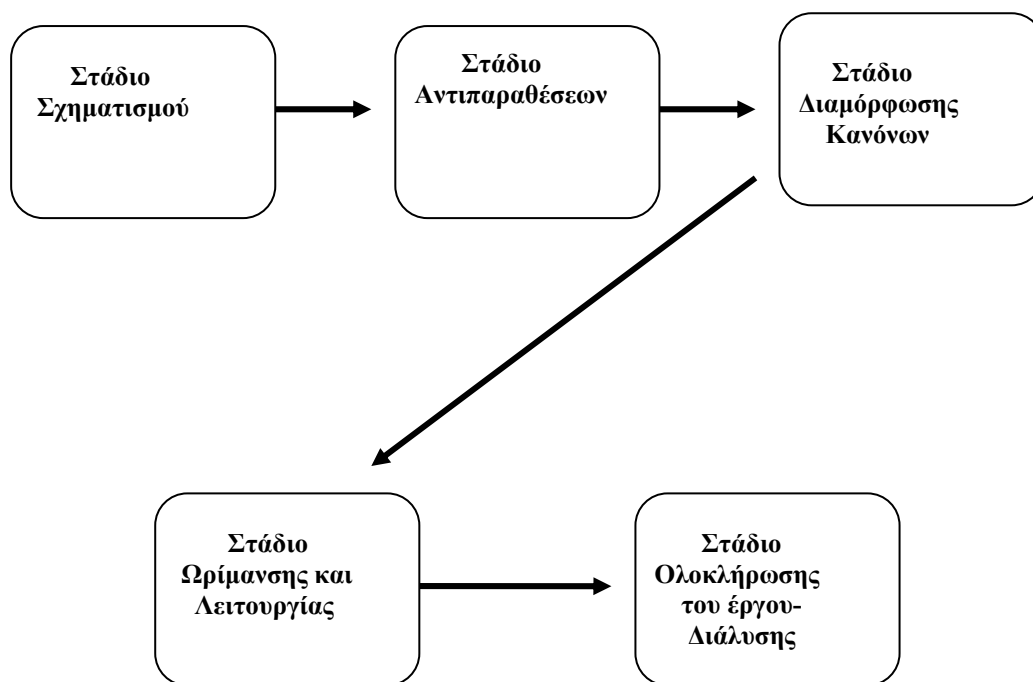
Η ομάδα λοιπόν φτάνει στο σημείο ολοκλήρωσης και επίτευξης του έργου της. Αν έχει συσταθεί μόνο για να επιτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, ύστερα από την επίτευξη του, διαλύεται. Τα άτομα σ' αυτό το στάδιο ίσως είναι συναισθηματικά φορτισμένα. Ίσως να νιώθουν λύπη που η ομάδα τους διαλύεται, ίσως και χαρά που κατάφεραν να πραγματοποιήσουν με τόση επιτυχία τον στόχο τους. Όλα αυτά βέβαια εξαρτώνται από τους συναισθηματικούς δεσμούς που είχαν αναπτύξει τα μέλη μεταξύ τους, καθώς και από τον βαθμό στον οποίο κατάφεραν να επιτύχουν τους στόχους τους.

Σίγουρα πάντως η ικανοποίηση και η χαρά που νιώθουν τα μέλη οποιασδήποτε ομάδας όταν αυτή καταφέρει ένα πολύ ικανοποιητικό γι' αυτήν αποτέλεσμα είναι πολύ μεγάλη. Όλοι έχουμε ζήσει ή έχουμε δει την ικανοποίηση και χαρά μιας ομάδας μετά την ολοκλήρωση του έργου της. Σκεφτείτε, για παράδειγμα, τους θριάμβους μιας ποδοσφαιρικής ομάδας που πήρε το πρωτάθλημα ή κέρδισε ένα πολύ σημαντικό αντίπαλο ή και μια ομάδα γιατρών, διαφόρων ειδικοτήτων που μόλις βγήκαν από το χειρουργείο σώζοντας μια ζωή.

Σ' αυτό το σημείο όμως θα πρέπει να επισημάνουμε το πόσο σημαντικό είναι, πριν την διάλυση της, η ομάδα να αξιολογήσει την δουλειά της. Η αξιολόγηση αυτή θα αποβεί ιδιαίτερα χρήσιμη τόσο για την ομάδα στο σύνολο της όσο και για το κάθε μέλος ξεχωριστά. Κατά την διάρκεια αυτής της αξιολόγησης θα πρέπει όλοι να είναι αντικειμενικοί, ειλικρινείς και καλοπροαίρετοι. Ο καθένας θα πρέπει να αξιολογεί τόσο την δουλειά της ομάδας όσο και την δική του και των άλλων μελών. Έτσι θα εντοπιστούν τα λάθη που έγιναν, τα αίτιά τους, αλλά και οι τρόποι με τους οποίους θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί. Βέβαια θα εντοπιστούν σημεία στα οποία τα μέλη δούλεψαν πάρα πολύ αποτελεσματικά. Όλα αυτά θα βοηθήσουν το κάθε μέλος να βελτιώσει την δουλειά του αλλά και σημεία της προσωπικότητάς του. Όπως ο ίδιος κρίνει.

Αυτά λοιπόν είναι τα πέντε βασικότερα στάδια ανάπτυξης των περισσότερων ομάδων. Δεν θα πρέπει βέβαια να ξεχνάμε ότι κάθε ομάδα είναι ξεχωριστή και ανάλογα με τους στόχους της, τον χρόνο που έχει στην διάθεση της και την προσωπικότητα και σύνθεση των μελών της, περνάει από τα αντίστοιχα στάδια εξέλιξης μέσα από τα οποία μπορεί να περάσει, γιατί έτσι μπορούν να καταλάβουν καλύτερα το τι τους συμβαίνει, να βρουν τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων τους, αλλά και να βοηθήσουν ο ένας τον άλλον.

ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΟΜΑΔΩΝ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η ηγεσία αποτελεί ένα κατεξοχήν ομαδικό φαινόμενο αφού αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης δύο ή περισσότερων ατόμων και στην περίπτωση ειδικά μιας ομάδας, μεταξύ του ηγέτη και των μελών της. Πολλές φορές, όμως, συγχέεται η έννοια της διοίκησης και της ηγεσίας, αφού η άσκηση της διοίκησης αποτελεί μορφή ηγεσίας, γιατί έχει τα χαρακτηριστικά της επιρροής και αλληλεπίδρασης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Υπάρχει, όμως, και η αντίθετη άποψη ότι κατά την άσκηση της διοίκησης στο χώρο κρατικών ή ιδιωτικών επιχειρήσεων δεν υπάρχει απαραίτητα στον ηγέτη το στοιχείο της έμπνευσης ή της αφοσίωσης στους στόχους της ομάδας, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις παρατηρούμε μια απλή άσκηση εξουσίας, όπως την υπαγορεύει η θέση. Η εξουσία αυτή μπορεί να υπαγορεύεται από γραφειοκρατικούς κανόνες και να ασκείται χωρίς καμιά έμπνευση, με βάση αυτούς. Το γεγονός, όμως, είναι ότι παρ'όλες τις εξαιρέσεις η ηγεσία ταυτίζεται με την άσκηση διευθυντικού ή εποπτικού ρόλου.

Σύμφωνα με τους Katz και Kahn, στην έννοια της ηγεσίας, εμπεριέχονται δυο στοιχεία, ένα πρόσωπο που ασκεί επιρροή και κάποια άλλα πρόσωπα υφίστανται την επιρροή. Χωρίς αυτά τα δυο στοιχεία δεν έχουμε ηγεσία. Δεν μπορούμε, όμως, να μιλάμε με απόλυτη σιγουριά για ηγεσία, όταν η άσκηση επιρροής προέρχεται από το γεγονός και μόνο ότι κάποιος κατέχει μια θέση και ότι η επιρροή αυτή ασκείται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο απ' όλα τα πρόσωπα που κατέχουν την ίδια θέση. Η μορφή αυτή επιρροής πηγάζει από τη θέση και όχι από το άτομο. Γι' αυτό το λόγο ακριβώς, προκειμένου να μιλήσουμε για ηγεσία απαραίτητο χαρακτηριστικό, είναι να υπάρχει συμπεριφορά που να διαφοροποιείται από αυτή που τυπικά υπαγορεύεται από τη θέση. Η παραπάνω περίπτωση άσκησης ηγεσίας λόγω θέσης αποτελεί σπάνιο φαινόμενο. Τις περισσότερες φορές συναντάμε την περίπτωση που κατά την άσκηση της διοίκησης με βάση την εξουσία που δίνει η θέση, έχουμε το στοιχείο της προσωπικής επιρροής που χαρακτηρίζει την ηγεσία .

Σύμφωνα με το Hollander (1965), ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας. Ο Yukl (1969), πιστεύει ότι ο όρος της ηγεσίας περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας, τη δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου, που αποβλέπει στην επιδίωξη αυτών των στόχων, καθώς και την συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι το κοινό στοιχείο στους πιο πάνω ορισμούς της ηγεσίας είναι η ύπαρξη επιρροής για την επίτευξη κοινών στόχων της ομάδας .

Το σημαντικότερο ίσως άτομο, μετά τα ίδια τα μέλη της ομάδας, είναι ο **“Ηγέτης”** της. *Γενικότερα ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να επηρεάζει και να κατευθύνει την συμπεριφορά τρίτων για την επίτευξη ενός στόχου.* Σύμφωνα με τον Γ. Χολέβα “Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Management”, Αθήνα 1997, βλέπουμε ότι η ηγεσία περιλαμβάνει τρεις πολύ βασικές έννοιες. Τους “*ανθρώπους*” την ικανότητα “*επιρροής*” και τους “*στόχους*”. Ο ηγέτης λοιπόν μιας οποιασδήποτε ομάδας έχει να κάνει με άλλους ανθρώπους. Δεν νοείται ηγέτης, εάν δεν υπάρχει ομάδα να ηγηθεί. Αυτός είναι που θα πρέπει, με βάση τις γνώσεις και την εμπειρία του να οργανώσει και να κατευθύνει το έργο της. Ακόμα ο ηγέτης, αφού επηρεάζει άλλους ανθρώπους, έχει δύναμη την οποία οφείλει να χρησιμοποιεί για να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας και όχι οι προσωπικές του φιλοδοξίες και μόνο.

5.1 . Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Γενικά, με τον όρο ηγεσία εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο ή μια ομάδα επηρεάζει τις ενέργειες ενός άλλου άτομου ή μιας ομάδας με σκοπό να επιτευχθούν ορισμένοι στόχοι κάτω από ορισμένες συνθήκες .

Ένας καλός ηγέτης - προϊστάμενος προσπαθεί να εμπνεύσει στην ομάδα του σεβασμό και εμπιστοσύνη για το άτομο του, είναι ο επικεφαλής που προσπαθεί να βοηθήσει και να πείσει τους υφισταμένους να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί χρησιμοποιώντας όλες τους τις δυνάμεις. Για να το πετύχει όμως αυτό, απαιτείται να έχεις ορισμένες ικανότητες. Σαν τέτοιες θεωρούνται:

- Η ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις.
- Η ικανότητα να εμπνέει.
- Η ικανότητα να δρα με τρόπο που να δημιουργείται ένα κλίμα υποκίνησης των υφισταμένων.

Σχετικά με τον πρώτο παράγοντα, ο ηγέτης πρέπει να εφαρμόζει τις γνώσεις του στις κατάλληλες περιστάσεις, αφού μέσω της επαφής με τους υφισταμένους γνωρίζουν τις ανάγκες και τον χαρακτήρα τους και να τους φέρεται ώστε να προκαλεί τις επιθυμητές αντιδράσεις.

Σχετικά με τον δεύτερο, θα πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη, αφοσίωση και σεβασμό ώστε να τους εμπυχώνει για να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητες τους προκειμένου να επιτύχουν τον σκοπό τους.

Τρίτο, αναφέρεται στην μορφή ηγεσίας που θα εφαρμοσθεί και εξαρτάται από την προσωπικότητα του ηγέτη. Δηλαδή:

- Το σύστημα αξιών του
- Η πίστη στους υφισταμένους
- Οι κλίσεις ως ηγέτη
- Το αίσθημα ασφάλειας σε μια ανασφαλή περίπτωση

Υπάρχουν όμως, και άλλοι παράγοντες που έχουν σχέση με το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον, όπως οι εξής:

Οι υφιστάμενοι: Ανάλογα με την προσωπικότητα και τις επιδιώξεις τους εφαρμόζονται διάφορα μοντέλα ηγεσίας. Αν έχουν ανεξάρτητη προσωπικότητα και επιθυμία για πρόοδο δίνεται προσοχή στον παράγοντα εργαζόμενοι. Αν όμως, επιθυμούν καθοδήγηση και αποφυγή ευθυνών δίνεται βάση στον παράγοντα έργο.

Η φύση του έργου: Έργα που απαιτούν δημιουργικότητα προσανατολίζουν την ηγεσία περισσότερο προς τον εργαζόμενο, ενώ έργα δημιουργικά την προσανατολίζουν προς το έργο. Άλλος παράγοντας που καθορίζει την μορφή ηγεσίας είναι η ταχύτητα λήψης αποφάσεων σχετικά με το έργο .

Το οργανωτικό κλίμα: Το διοικητικό στέλεχος επηρεάζεται από το κλίμα που επικρατεί μέσα στην ομάδα.

Όπως τα άτομα έτσι και οι ομάδες διέπονται από αξίες και παραδόσεις που αναπόφευκτα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των προσώπων που εργάζονται μέσα σε αυτές.

5.2 . ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι πρώτες προσπάθειες για την διερεύνηση της αποδοτικότητας των μεθόδων ηγεσίας βασίστηκαν στην αντίληψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται. Έτσι, όλες οι προσπάθειες στράφηκαν στο να καθοριστούν τα χαρακτηριστικά που βοηθούν στη άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας. Σαν τέτοια θεωρήθηκαν η καλή εμφάνιση, η νοημοσύνη, η προσαρμοστικότητα, η ικανότητα συνδιαλλαγής, η αυτοπεποίθηση, η πρωτοβουλία, η ανάγκη για επιτυχία και άλλα. Όμως, με την πορεία των ερευνών άρχισε να διαμορφώνεται η αντίληψη ότι οι ηγέτες είναι το προϊόν μιας κατάστασης και ότι το περιβάλλον είναι αυτό που πέρα από την προσωπικότητα του ηγέτη, ευνοεί τη διαμόρφωση της μιας ή της άλλης μορφής ηγεσίας .

Οι μεταβλητές που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι οι εξής σύμφωνα με τον Γ. Χολέβα “Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Management”, Αθήνα 1997:

- Η τυπική δύναμη του προϊσταμένου: Αν η τυπική δύναμη που απορρέει από την ίδια τη θέση που κατέχει ο προϊστάμενος και όχι από την προσωπικότητα του είναι μεγάλη, είναι πολύ εύκολο γι ’ αυτόν να διοικήσει .
- Η φύση του έργου: Η επίδοση και η υπευθυνότητα των στελεχών είναι πιο εύκολο να ελεγχθεί στα τυποποιημένα παρά στα λιγότερο αποσαφηνισμένα έργα.
- Οι προσωπικές σχέσεις του προϊσταμένου με την ομάδα του. Αναφέρονται αποκλειστικά στον βαθμό κατά τον οποίο τα μέλη της ομάδας εμπιστεύονται και ακολουθούν τον ηγέτη.

Υπάρχουν τρεις γενικοί αντικειμενικοί σκοποί που πρέπει να πετύχουμε για να μπορέσουμε να διοικήσουμε άλλους έτσι που να έχουμε το μεγαλύτερο βαθμό παραγωγικότητας είναι οι εξής:

1. Βελτίωση της επίδοσης των υφισταμένων στην δουλειά που κάνουν δηλαδή το αποτέλεσμα που πετυχαίνουν.
2. Προετοιμασία των μελών να δεχθούν πρόσθετες ευθύνες.
3. Υποβολή στο να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν σε εργασίες ανώτερων επιπέδων.

Επομένως, το μυστικό για αύξηση της παραγωγικότητας είναι η επίδοση και για την αύξηση της επίδοσης η υποκίνηση. Άρα, η πρόκληση που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη είναι να υποκινήσουν / παρακινήσουν τους υφισταμένους για υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Όμως, η υποκίνηση και η παραγωγικότητα δεν επηρεάζονται μόνο από τον τρόπο διεύθυνσης του διοικητικού στελέχους και από την ικανότητα του να σχεδιάζει και να προγραμματίζει την εργασία τους. Στην επίδοση του εργαζομένου προσδιοριστικό ρόλο παίζουν οι εξής παράγοντες:

- Οι συνήθειες και οι στάσεις του κάθε μέλους.
- Το συνολικό οργανωτικό κλίμα σε σχέση με τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τους κανόνες, τους κανονισμούς και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εργασίας.
- Οι ειδικές πλευρές των προβλημάτων περιβάλλοντος.

Δηλαδή, το διοικητικό στέλεχος ασκεί ηγεσία στα πλαίσια ενός γενικού κλίματος και πλαισίου εργασίας και η αποτελεσματικότητά του επηρεάζεται σ ’ ένα βαθμό από παράγοντες που βρίσκονται πέρα από τον έλεγχό του.

Πάντως, σε οποιαδήποτε περίπτωση το διοικητικό στέλεχος πρέπει να είναι ευαίσθητο προστά στα αισθήματα των μελών και αν είναι ανάγκη είτε να αλλάξει είτε με την βοήθεια της επικοινωνίας να δημιουργήσει μια καλύτερη κατανόηση από

την πλευρά του μέλους. Αυτό είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για μια πετυχημένη και αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος των μεθόδων διοίκησης .

5.3 . ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

5.3.1 . Τα ατομικά χαρακτηριστικά και προσόντα του ηγέτη

Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που να διαφοροποιούν, σταθερά και μόνιμα, τον ηγέτη από τους άλλους ανθρώπους, αλλά ορισμένα χαρακτηριστικά που αυξάνουν την πιθανότητα ένας ηγέτης να είναι αποτελεσματικός χωρίς να εξασφαλίζουν εκ των προτέρων την επιτυχία του. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι: *υπευθυνότητα και επιθυμία για επιτέλεση και ολοκλήρωση του καθήκοντος, επιμονή στην επιδίωξη στόχων, ριψοκίνδυνη συμπεριφορά και πρωτοτυπία κατά την επίλυση προβλημάτων, τάση για λήψη πρωτοβουλιών, αυτοπεποίθηση και αίσθηση προσωπικής ταυτότητας, προθυμία να δεχτεί τις συνέπειες των ενεργειών και των αποφάσεων του, ετοιμότητα στο να καταστέλλει και να μειώνει το διαπροσωπικό στρες, προθυμία να υπομένει τη ματαίωση / απογοήτευση και την καθυστέρηση, ικανότητα να επιδρά στην συμπεριφορά των άλλων και να δομεί συστήματα κοινωνικής αλληλεπίδρασης σε σχέση με τον επιδιωκόμενο σκοπό.*

Όσες έρευνες έχουν γίνει προκειμένου να καθοριστούν τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη χρησιμοποιήσαν σαν κριτήριο την ανάδειξη του ηγέτη και το βαθμό αποδοχής του από την ομάδα, σε αντίθεση με τις πιο πρόσφατες που ασχολούνται με το κριτήριο της αποτελεσματικότητας του ηγέτη στον εργασιακό χώρο.

5.4 ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Οι έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με την συμπεριφορά του ηγέτη αναζήτησαν κυρίως το ύφος που οδηγεί στην επιτυχή άσκηση της ηγεσίας, εξετάζοντας την επίδραση στη συμπεριφορά των μελών τριών διαφορετικών стил ηγεσίας: της αυταρχικής ηγεσίας, της δημοκρατικής ηγεσίας και της ηγεσίας του τύπου laissez faire, δηλαδή όταν δεν υπάρχει έλεγχος και περιορισμός προς τους υφισταμένους. Τα κυριότερα συμπεράσματα των ερευνών αυτών όπως αναφέρονται και στο σύγγραμμα του Γ. Χόλεβα “Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Management”, Αθήνα 1997, ήταν τα εξής:

- Η παραγωγικότητα της ομάδας αυξάνεται κάτω από αυταρχικό κλίμα
- Το ψυχολογικό κλίμα της ομάδας, δηλαδή, πόσο ευχαριστημένα ή πόσο ικανοποιημένα είναι τα μέλη από τον ηγέτη τους, η σύμπνοια της ομάδας, η εξάρτηση από τον ηγέτη, η επιθετικότητα των μελών εξαρτάται από τις αξίες της κοινωνίας στην οποία ζουν. Στην κοινωνία που τονίζει τις δημοκρατικές αξίες, τα μέλη είναι δυσαρεστημένα με τον αυταρχικό ηγέτη, παρόλο που είναι πιο παραγωγικά. Αντίθετα, εκεί που επικρατούν αυταρχικές αξίες, τα μέλη είναι ικανοποιημένα με τον αυταρχικό ηγέτη.

- Τέλος, laissez faire ατμόσφαιρα, δηλαδή ο ηγέτης που αφήνει πλήρη ελευθερία στα μέλη και δεν συμμετέχει στις εργασίες της ομάδας, ενδέχεται να δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα όπου τα μέλη δεν είναι ούτε παραγωγικά ούτε ικανοποιημένα.

Η αυταρχική ηγεσία, εκτός του ότι είναι επιτυχής σε ορισμένες φορές αποτελεί το τελευταίο καταφύγιο του ηγέτη όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες .

5.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗ

Ας δούμε λοιπόν τώρα, πιο αναλυτικά ποια είναι τα βασικότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης:

α) Σαφή γνώση του έργου που του έχει ανατεθεί

Δεν είναι δυνατόν να οδηγήσει και να κατευθύνει σωστά μια ομάδα προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου, εάν δεν ξέρει ο ίδιος πρώτα απ'όλα πολύ καλά το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθούνε καθώς και το που περίπου θέλει η ομάδα να φτάσει.

β) Αντικειμενικότητα

Είναι απαραίτητο ο ηγέτης να μπορεί να αξιολογεί αντικειμενικά την δουλειά των μελών της ομάδας, γεγονός βέβαια που προϋποθέτει σταθερότητα και ακεραιότητα χαρακτήρα. Θα πρέπει να αποφύγει να δημιουργήσει προσωπικές συμπάθειες και κυρίως να μην τις εκδηλώνει.

γ) Πείθω και Αποφασιστικότητα

Η πειθώ είναι από τα πιο σημαντικά όπλα του ηγέτη απέναντι στην ομάδα του. Θα πρέπει ακόμα να είναι ανά πάσα στιγμή αποφασιστικός, αφού σίγουρα δεν θα είναι λίγες οι φορές που θα πρέπει να πάρει γρήγορα μια απόφαση για το καλό της ομάδας ή που θα πρέπει αυτός να την βοηθήσει να ξεφύγει από κάποια δυσκολία που αντιμετωπίζει και δεν μπορούν τα μέλη μόνα τους να δώσουν την λύση.

δ) Δημιουργικότητα και Νεωτερισμός

Και τα δύο αυτά συνδέονται με την εφαρμογή νέων ιδεών, αρκεί πάντα να είναι σε θέση να κρίνει πώς, που και πότε θα πρέπει να εφαρμοστούν νέες ιδέες.

ε) Έμπνευση

Θα πρέπει να μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του αλλά και να τους εμπνέει. Έτσι θα καταφέρει να κατευθύνει την ομάδα του, την συμπεριφορά των μελών και τον τρόπο σκέψης τους.

στ) Δημοκρατικότητα

Όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να μπορούν να πουν την γνώμη τους για οτιδήποτε και η γνώμη αυτή να γίνει σεβαστή από όλους, ασχέτως αν συμφωνούν ή διαφωνούν. Επίσης θα πρέπει όλοι να έχουν ίση μεταχείριση από τον ηγέτη της ομάδας.

ζ) Αποκεντρωτισμός

Ο ηγέτης ή ομαδάρχης δεν είναι εκεί για να εκτελεί ο ίδιος όλες του τις δουλειές της ομάδας. Θα πρέπει να καταναίμει αρμοδιότητες μεταξύ των μελών και όχι να τις συγκεντρώνει όλες στο πρόσωπο του.

Αυτά λοιπόν είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας «ιδανικός» ηγέτης όπως μας τα αναφέρει ο Κανελλόπουλος Χ. Κ. «Management, Αποτελεσματική Διοίκηση», Αθήνα 1990. Βέβαια όσα περισσότερα από τα στοιχεία αυτά συνυπάρχουν σε ένα άτομο, τόσο πιο αποτελεσματικός θα είναι. Ωστόσο, δεν πρέπει να ξεχνάμε και τις απαραίτητες γνώσεις και πληροφορίες που θα πρέπει να έχει και συνεχώς να εμπλουτίζει. Γνώση τόσο όσον αφορά το έργο της ομάδας αλλά και όσον αφορά τον χειρισμό των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα σε αυτή.

5.6 ΡΟΛΟΣ – ΣΚΟΠΟΣ ΗΓΕΤΗ

Ας δούμε όμως τώρα λίγο πιο αναλυτικά ποιος είναι ο ρόλος του ηγέτη σε μια οποιαδήποτε ομάδα. Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή, ο ρόλος του ηγέτη είναι από τους δυσκολότερους και πολυδιάστατους ρόλους μέσα σε μια ομάδα. Παρατηρώντας κάποιον επιτυχημένο ηγέτη, θα διαπιστώσουμε πως οι τρεις βασικότερες διαδικασίες που ακολουθεί είναι οι εξής:

1. δημιουργία και διατήρηση της ομάδας.
2. ανάπτυξη των μελών της
3. επίτευξη του στόχου της

Ο ρόλος του ηγέτη σε μια ομάδα είναι και ο ρόλος προσπάθειας επιρροής των μελών της, ώστε αυτά να εκτελούν το έργο τους, αφιερώνοντας σε αυτό με τη θέλησή τους, όλα τα προσόντα και τις δυνατότητες τους. Για να επιτευχθεί βέβαια αυτό, θα πρέπει η εκτέλεση του έργου του, να τους προσφέρει και ατομικές ικανοποιήσεις. Δεν μπορεί ποτέ κανένας άνθρωπος να αποδώσει το μέγιστο των ικανοτήτων του, να δουλέψει με όρεξη και ενθουσιασμό και να προσφέρει όλες του τις γνώσεις εάν αυτό που κάνει δεν τον ευχαριστεί, δεν ικανοποιεί ταυτόχρονα και τους προσωπικούς του στόχους και δεν νιώθει ικανοποιημένος από την αντιμετώπιση του από την ομάδα και τον ηγέτη.

Τέλος μια άλλη πολύ σημαντική ευθύνη του ηγέτη είναι ο καθορισμός του στόχου της ομάδας, όπου αυτό προϋποθέτει την πλήρη γνώση του στόχου που έχει θέσει η ομάδα.

Συνοψίζοντας λοιπόν θα λέγαμε ότι οι δραστηριότητες ενός ηγέτη είναι:

- **Προγραμματισμός.** Δηλαδή συλλογή πληροφοριών, προσδιορισμός στόχων, κατανομή αρμοδιοτήτων.
- **Υποκίνηση.** Παρακίνηση της ομάδας προς το στόχο, ενθάρρυνση, κίνητρα.
- **Υποστήριξη/επιβράβευση.** Αποδοχή των ατόμων για τη συμβολή τους, καλοπροαίρετη κριτική, αναγνώριση και εξόντωση διαφωνιών.
- **Έλεγχος.** Επικέντρωση της ομάδας στον στόχο και στους κανόνες που έχει θέσει η ίδια η ομάδα.

- **Πληροφόρηση.** Παροχή χρήσιμων πληροφοριών και γνώσεων προς την ομάδα αλλά και από την ομάδα.
- **Αξιολόγηση.** Αξιολόγηση της αποδοτικότητας του ίδιου, της ομάδας και των ατόμων

Καταλαβαίνουμε λοιπόν από τα παραπάνω τις πολλές αρμοδιότητες και την μεγάλη ευθύνη ενός ηγέτη. Αυτά ήταν και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ικανός ηγέτης. Δεν θα πρέπει όμως να ξεχνάμε πως ο ηγέτης, είναι και αυτός άνθρωπος με αδυναμίες και βέβαια ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα μέλη της ομάδας και την επικρατούσα σχέση ομάδας - ηγέτης.

5.7 ΣΧΕΣΕΙΣ ΟΜΑΔΑΣ- ΗΓΕΤΗ

Είναι ευνόητο ότι το είδος της σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και τον ομαδάρχη της εξαρτάται σχεδόν στον ίδιο βαθμό και από τα δύο μέρη. Αν ο ομαδάρχης κάνει ότι μπορεί για να βοηθήσει την ομάδα, αλλά από την άλλη μεριά τα μέλη της ομάδας είναι από την αρχή προκατειλημμένα και δείχνουν απροθυμία να τον δεχτούν και να τον βοηθήσουν, τότε σίγουρα τα πράγματα γίνονται πολύ δύσκολα. Ο ηγέτης δεν βρίσκεται εκεί για να εμποδίσει την ομάδα στο έργο της. Αντίθετα είναι εκεί για να την βοηθήσει, να την συντονίσει και να την καθοδηγήσει με βάση τις γνώσεις και τις εμπειρίες του. Έχει πολύ μεγάλη ανάγκη όμως την υποστήριξη και κατανόηση των υπολοίπων μελών της ομάδας για να καταφέρει όλα τα παραπάνω. Χρειάζεται και αυτός τα μέλη όσο χρειάζονται και αυτά αυτόν.

Βέβαια η σχέση αυτή ομάδας-ηγέτη δεν εξαρτάται όπως είπαμε μόνο από τα μέλη αλλά και από τον ίδιο τον ηγέτη. Μπορεί ο ηγέτης να είναι δημοκρατικός ή και αυταρχικός. Μπορεί να είναι συγκεντρωτικός (δηλ. να θέλει να «τα κάνει όλα αυτός») ή και αποκεντρωτικός (δηλ. να μοιράζει αρμοδιότητες και καθήκοντα στα μέλη). Το στυλ λοιπόν ηγεσίας που θα ακολουθήσει ο ηγέτης επιδρά και στην συμπεριφορά των μελών προς τον ίδιο.

Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει ίσως να αναφέρουμε και την ύπαρξη ενός άλλου ηγέτη που δύναται να εμφανιστεί μέσα στην ομάδα και πρόκειται για τον άτυπο ηγέτη. Είναι πολύ σύνηθες και φυσιολογικό το φαινόμενο να αναδεικνύεται κατά την διάρκεια της λειτουργίας της ομάδας και ένας άτυπος ηγέτης. Δεν πρόκειται παρά για ένα μέλος της ομάδας, με ηγετικές ικανότητες και φυσιογνωμία. Αυτός βοηθάει στο να υποστηρίζει, να παρακινεί αλλά και να επαναφέρει την τάξη την ομάδα, όποτε πρέπει. Είναι συνήθως αποδεκτός από όλα τα υπόλοιπα μέλη ή έχει αναδειχθεί από τους ίδιους. Η συνύπαρξη και καλή συνεργασία του τυπικού και άτυπου ηγέτη είναι πολύ σημαντική για την ομάδα. Άλλωστε αυτοί οι δύο δεν είναι ανταγωνιστές αλλά έχουν τον ίδιο στόχο και βρίσκονται στην ίδια ομάδα. Γι' αυτό θα πρέπει ο ένας να αλληλοσυμπληρώνει τον άλλον. Δεν λείπουν βέβαια και οι περιπτώσεις σύγκρουσης μεταξύ του τυπικού και του άτυπου ηγέτη μιας ομάδας. Οι περιπτώσεις αυτές θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με πολύ προσοχή κυρίως από τον τυπικό ηγέτη της ομάδας.

Πάντως η αμοιβαία εμπιστοσύνη, κατανόηση και υποστήριξη μεταξύ της ομάδας και του ηγέτη της δεν μπορεί παρά να αποφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Όλοι θα έχουν όρεξη για δουλειά, θα υπάρχει άριστη συνεργασία και επικοινωνία και όλοι μαζί θα δουλεύουν για την πραγματοποίηση του στόχου τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Η ΥΠΑΡΞΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Με τον όρο σύγκρουση, εννοείτε η διαδικασία που διακόπτει την ομαλή και επιθυμητή κατάσταση σταθερότητας και αρμονίας μέσα σε μια ομάδα, όπως επισημαίνει ο Νικολόπουλος Α. Γ. στο βιβλίο «Διοικητική συγκρούσεων», Αθήνα 1998. Εκδηλώνεται όταν ένα μέλος της ομάδας προσπαθεί να επιτύχει τους προσωπικούς του στόχους εις βάρος των στόχων των υπολοίπων. Αν εκφραστεί αντίδραση από τα άτομα των οποίων οι στόχοι αποκαλύπτονται, τότε το μέλος είναι υποχρεωμένο να επιλέξει μεταξύ δύο εναλλακτικών λύσεων:

- 1) Αναθεώρηση των αρχικών στόχων.
- 2) Ανάπτυξη στρατηγικής για την κάμψη των αντιδράσεων που εκφράστηκαν.

6.1 ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι μορφές των συγκρούσεων είναι δύο ειδών και αυτές είναι **οι διακηρυγμένες θέσεις ή εμφανείς και οι υποβόσκουσες/ λανθάνουσες ή αφανείς.**

Υπάρχει δυνατότητα η σύγκρουση να μεταβληθεί από διακηρυγμένη σε υποβόσκουσα και αντίστροφα. Επειδή η υποβόσκουσα σύγκρουση είναι αφανής δημιουργούνται ιδιαίτερα προβλήματα για τον προσδιορισμό της. Πέρα από τις δύο μορφές αυτές των συγκρούσεων, μπορεί να εμφανιστούν ακόμα και μικτές μορφές αυτών.

Για τον εντοπισμό των διακηρυγμένων δεν υπάρχουν ιδιαίτερα προβλήματα, παρά μόνο σε περιπτώσεις όπως όταν η διακήρυξη των συγκρούσεων είναι μερική ή ψευδής ή ακόμα και έμμεση.

6.2 ΤΥΠΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες:

- Στις **διαπροσωπικές συγκρούσεις**, μεταξύ διαφόρων ατόμων.
- Στις **ομαδικές συγκρούσεις**, μεταξύ των διαφόρων ομάδων.

Από οργανωτικής σκοπιάς, οι συγκρούσεις ταξινομούνται σε κατηγορίες όπως:

- Ιεραρχικές Συγκρούσεις (π.χ. μεταξύ Διοικητικού Συμβουλίου και Γενικού Διευθυντή).
- Λειτουργικές Συγκρούσεις (π.χ. μεταξύ των λειτουργιών πωλήσεων παραγωγής).
- Συγκρούσεις Επιτελικών – Γραμμικών Στελεχών.
- Συγκρούσεις μεταξύ Τυπικής και Άτυπης Οργάνωσης.

Η παραδοσιακή αντίληψη θεωρεί τις συγκρούσεις σαν ένα αρνητικό φαινόμενο που πρέπει να αποφεύγεται λόγω των δυσλειτουργιών που δημιουργεί και των αρνητικών επιπτώσεων στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η εξέλιξη των κοινωνικών επιστημών, οδήγησε στην ανάπτυξη της σύγχρονης πλέον αντίληψης, που πιστεύει ότι οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες, δεν είναι ούτε καλές ούτε κακές, οφείλονται στην πολυπλοκότητα των δομών, διαδικασιών και κανόνων. Εκτός από τις αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης, παρατηρούνται και θετικές συνέπειες, όπως η ενεργοποίηση των ατόμων για μεγαλύτερη δράση, καθώς και το γεγονός ότι αποτελεί αναπτυξιακή εμπειρία.

Μια επιπρόσθετη διάκριση των συγκρούσεων είναι σε ενδογενείς και εξωγενείς συγκρούσεις. Οι πρώτες είναι συγκρούσεις που προκύπτουν κατά την λήψη αποφάσεων σε ένα μόνο άτομο, σε μια μόνο οργάνωση ή σε μια ομάδα όπως για παράδειγμα η σύγκρουση που προκύπτει από την επιλογή ανάμεσα σε καταστάσεις όπως η διάθεση του ελεύθερου χρόνου στο διάβασμα ή στην παρακολούθηση ενός έργου στον κινηματογράφο. Οι εξωγενείς συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ ατόμων, οργανώσεων, ομάδων. Για παράδειγμα η σύγκρουση ανάμεσα σ' αυτό που προσφέρει ένα άτομο σε μία ομάδα και σε εκείνο που προσφέρει ένα άλλο άτομο – μέλος της ομάδας, το οποίο μπορεί να είναι λιγότερο, περισσότερο ή το ίδιο σε σχέση με την προσφορά του πρώτου ατόμου.

6.3 ΑΙΤΙΑ – ΠΗΓΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Και ερχόμαστε τώρα στο σημείο που όλοι αναρωτηθήκαμε «Τι είναι αυτό που προκαλεί τις συγκρούσεις και τις διαμάχες αυτές μεταξύ ομάδων και μεταξύ μελών μιας ομάδας;». Η παρουσίαση και η κατανόηση των πηγών των συγκρούσεων μας βοηθάει και στο πώς να τις αντιμετωπίσουμε αποτελεσματικά και με επιτυχία.

Οι γενικότερες πηγές των συγκρούσεων είναι οι ακόλουθες:

(1) Συναισθηματική ή ψυχολογική σύγκρουση (Affective Conflict)

Όταν δυο άτομα που ασχολούνται πάνω στην αντιμετώπιση ενός προβλήματος και ανακαλύπτουν στην πορεία ότι έχουν διαφορετικά συναισθήματα όσον αφορά τις επιδιώξεις τους.

(2) Σύγκρουση ενδιαφερόντων (Conflict of Interest).

Η σύγκρουση αυτή προκύπτει όταν δυο άτομα ενώ συμφωνούν για την ύπαρξη ενός προβλήματος, διαφωνούν στο πως θα κατανεμηθούν τα περιορισμένα

μέσα, που και αυτά με τη σειρά τους αποτελούν πηγή σύγκρουσης διότι ο καθένας θέλει το μεγαλύτερο μέρος, για την αντιμετώπιση του ή για τον τρόπο αντιμετώπισής του.

(3) Σύγκρουση αξιών ή ιδεολογική σύγκρουση (Conflict of Values).

Από τις διαφορετικές αξίες ή ιδεολογίες και τα διαφορετικά πιστεύω που έχουν τα μέλη μιας ομάδας ή οι ομάδες μεταξύ τους προκύπτει η παραπάνω σύγκρουση.

(4) Αντιληπτή ή γνωστική σύγκρουση (Cognitive Conflict).

Ο καθένας από τα μέλη της ομάδας που δουλεύουν πάνω σ' ένα πρόβλημα το αντιλαμβάνει και το αξιολογεί διαφορετικά. Και έτσι βγάζουν διαφορετικά συμπεράσματα παρ' όλο που έχουν τα ίδια δεδομένα και τις ίδιες πληροφορίες για το πρόβλημα.

(5) Σύγκρουση στόχων (Goal Conflict).

Αυτή η σύγκρουση προκύπτει όταν τα μέλη μιας ομάδας δεν συμφωνούν για το επιθυμητό αποτέλεσμα. Δηλαδή όταν το ένα αποτέλεσμα αποκλείει το άλλο αποτέλεσμα και έτσι η μια πλευρά προσπαθεί να πετύχει το δικό του στόχο σε βάρος της άλλης πλευράς που από την μεριά της κάνει το ίδιο.

(6) Σύγκρουση ουσίας (Substantive Conflict).

Η παραπάνω σύγκρουση εμφανίζεται όταν τα μέλη της ομάδας δεν συμφωνούν με τα καθήκοντα τους ή με τις επιδιώξεις τους.

(7) Ρεαλιστική – μη ρεαλιστική σύγκρουση (Realistic vs. Nonrealistic Conflict).

Παρατηρείται όταν κάποια μέλη της ομάδας προσπαθούν να δούνε το πρόβλημα από μια ρεαλιστική οπτική γωνία και να το αντιμετωπίσουν με ρεαλισμό ενώ τα άλλα μέλη κρατάνε μια περιφρονητική ως και εχθρική στάση απέναντι στους άλλους δημιουργώντας εντάσεις μέσα στην ομάδα.

(8) Θεσμική – μη θεσμική σύγκρουση (Institutionalized vs. Noninstitutionalized).

Η θεσμική σύγκρουση βασίζεται στις ακόλουθες προϋποθέσεις: να υπάρχουν κανόνες, η συμπεριφορά των μελών της ομάδας να είναι προβλέψιμη και οι σχέσεις μεταξύ των μελών να παρουσιάζουν διάρκεια. Π.χ. η σύγκρουση διευθυντών – προσωπικού ή εταιρείας – συνδικάτων, ενώ οι ρατσιστικές συγκρούσεις είναι μη θεσμικές, αφού δεν καλύπτουν τις παραπάνω προϋποθέσεις.

(9) Εκδικητική Σύγκρουση (Retributive Conflict).

Όταν ένα από τα μέλη επιθυμεί και προσπαθεί να τιμωρήσει τα άλλα μέλη με διάφορους τρόπους, π.χ. να κερδίσει περνώντας το κόστος στα άλλα μέλη της ομάδας.

(10) Σύγκρουση παρερμηνείας – παρεξήγησης (Misattributed Conflict).

Όταν ένας υπάλληλος πιστεύει ότι η αφαίρεση των κάποιων προνομίων οφείλετε στην αντιπάθεια που του έχει ο προϊστάμενος του και όχι όπως συμβαίνει στην πραγματικότητα από την κεντρική διεύθυνση, παρουσιάζεται η παραπάνω σύγκρουση παρερμηνείας.

(11) Αποπροσανατολισμένη σύγκρουση (Displaced Conflict).

Η σύγκρουση αυτή εμφανίζεται όταν τα μέλη της ομάδας δεν συμφωνούν για θέματα ανούσια και δευτερεύουσας σημασίας ή όταν τα μέλη μεταφέρουν τη δυσαρέσκειά τους σε τρίτα πρόσωπα που δεν έχουν καμία σχέση με τη σύγκρουση.

(12) Σύγκρουση επιρροής (Influence Conflict)

Όταν λέμε επιρροή εννοούμε την σφαίρα επιρροής που έχει το κάθε μέλος αλλά και η ομάδα της επιχείρησης. Η σύγκρουση αυτή προκύπτει όταν ένα μέλος της ομάδας προσπαθεί να μεγαλώνει την επιρροή του απέναντι στους άλλους παραβιάζοντας και πιθανότητα μειώνοντας την επιρροή των άλλων και έτσι δημιουργούνται συγκρούσεις

Οι πηγές των ενδοοργανωτικών συγκρούσεων είναι οι ακόλουθες:

1. Τρόπος διοίκησης (Leadership Style).

Σ' αυτή την κατηγορία έχουμε τριών ειδών σχέσεων:

Η πρώτη περίπτωση αναφέρεται όταν τα μέλη της ομάδας βρίσκονται σε σύγκρουση ανάμεσά τους, διότι ο διοικούν της ομάδας δεν συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο σ' όλα τα μέλη και τους αντιμετωπίζει διαφορετικά ευνοώντας κάποια από τα μέλη της ομάδας και κάποια όχι.

Όταν ο διοικούν της ομάδας επιβαρύνει τα μέλη της ομάδας ή τους αφαιρεί άδικα (κατά τα μέλη της ομάδας) κάποια προνόμια ή τους αλλάζει το πρόγραμμα, τότε τα μέλη της ομάδας ενωμένα πια στρέφονται εναντίον του.

Όταν τα μέλη της ομάδας έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα εργασίας ή διαφορές στο κύρος ή δεν έχουν καλή επικοινωνία μεταξύ τους επακόλουθο είναι η ομάδα αυτή να διαιρείται και να δημιουργούνται κλίκες οι οποίες οδηγούνται σε σύγκρουση και μεταξύ τους αλλά και με τον διοικούντα.

2. Απλά – Πολύπλοκα Καθήκοντα.

Οι πιο έντονες συγκρούσεις και οι περισσότερες μεταξύ των μελών μιας ομάδας παρατηρούνται όταν υπάρχουν πολύπλοκα καθήκοντα ενώ το αντίθετο συμβαίνει με τα απλά καθήκοντα. Διότι τα πολύπλοκα καθήκοντα δεν έχουν ξεκαθαρισμένους στόχους ούτε διαδικασίες και μεθόδους για την εκτέλεσή τους, ούτε αξιόπιστες λύσεις για την διόρθωση των αποκλίσεών τους. Ενώ τελείως το αντίθετο συμβαίνει με τα απλά καθήκοντα τα οποία είναι καθορισμένες, υπάρχουν και οι διαδικασίες και οι μέθοδοι άλλα πάνω απ' όλα διατίθενται αξιόπιστες λύσεις για την διόρθωσή τους. Σ' όλα τα παραπάνω βασίζεται και η διάκριση μεταξύ απλών και πολύπλοκων καθηκόντων. Τώρα, μέσα σε μια ομάδα εάν τα μέλη έχουν σε γενικές γραμμές απλά καθήκοντα τότε έχουμε ένα αρκετό χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων μεταξύ των μελών αυτών και αυτό οφείλεται στον προϊστάμενο ο οποίος ακολουθεί ένα διακριτικό στυλ ηγεσίας. Όταν όμως τα καθήκοντα είναι πολύπλοκα τα πράγματα χειροτερεύουν και οι συγκρούσεις γίνονται πιο έντονες, οπότε τα μέλη της ομάδας ζητούν από τον προϊστάμενό τους να είναι περισσότερο κατατοπιστικός. Συμπερασματικά η δομή των καθηκόντων επιδρά στην αύξηση ή μείωση των συγκρούσεων μέσα σε μια ομάδα.

3. Μέγεθος της ομάδας.

Το μέγεθος μιας ομάδας επιδρά άμεσα τη συνεκτικότητα και την αυξομείωση των συγκρούσεων ανάμεσα στα μέλη της. Υπάρχει μια αντίθετη σχέση ανάμεσα στο μέγεθος της ομάδας και των μειώσεων των συγκρούσεων. Δηλαδή καθώς η ομάδα αυξάνεται σε μέγεθος παρατηρείται μια αύξηση των συγκρούσεων μέσα στην ομάδα διότι αυξάνονται οι πιθανότητες σύγκρουσης κυρίως εξαιτίας προβλημάτων επικοινωνίας. Οι μικρές ομάδες μπορούν πιο εύκολα και συχνότερα να αλληλεπιδρούν και να επικοινωνήσουν γι' αυτό σε μια μεγάλη ομάδα έχουμε ανάπτυξη υπό-ομάδων. Έχει αποδειχθεί, ότι σχετικά με την ποιότητα των αποφάσεων, η ομάδα δε θα πρέπει να αποτελείται άνω των πέντε ατόμων.

4. Διαφορετικά "Πιστεύω".

Σε μια ομάδα όπως είναι λογικό τα μέλη έχουν διαφορετικές αξίες, διαφορετικά πιστεύω γύρω από διάφορα θέματα, άλλες αξίες ο καθένας, απόψεις και

ενδιαφέροντα, αυτό βέβαια οδηγεί στο να αντιλαμβάνουν ο καθένας με τον τρόπο του τους στόχους της ομάδας και τα διάφορα προβλήματα που υπάρχουν. Όπως καταλαβαίνουμε αναπτύσσονται αναπόφευκτα συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Ενώ όμως όλοι περιμένουμε σε ομάδες με μεγάλη ανομοιογένεια να μην έχουμε αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων πολλές φορές συμβαίνει το αντίθετο, να δίνονται δηλαδή καλύτερες λύσεις στα υπάρχοντα προβλήματα. Γεγονός που κατά την προσωπική μου γνώμη είναι πολύ λογικό διότι εφόσον σε μια ομάδα υπάρχουν διαφορετικές εκδοχές και μια ποικιλία από λύσεις για ένα (χ) πρόβλημα κάνοντας ένα συνδυασμό των προτεινόμενων λύσεων προκύπτει πιθανότατα η καλύτερη δυνατή λύση για το συγκεκριμένο πρόβλημα, πράγμα που δεν συμβαίνει στις ομάδες με μεγάλη ομοιογένεια όπου επειδή τα μέλη σκέφτονται περίπου με τον ίδιο τρόπο θα έχουμε λίγες λύσεις και συνεπώς όχι και τα καλύτερα αποτελέσματα που περιμένουμε.

5. Δέσμευση μέλος – ομάδας.

Η αφοσίωση ενός μέλους στην ομάδα στην οποία συμμετέχει και η δέσμευσή του μαζί της αποτελεί μια άλλη πηγή συγκρούσεων. Διότι όχι πάντα το άτομο είναι πρόθυμος να δεσμευτεί με την ομάδα. Αφού οι προϊστάμενοι ή οι επικεφαλής περιμένουν από τα μέλη της ομάδας να είναι αφοσιωμένοι 100% και να συνεργάζονται εξίσου. Οι επιχειρήσεις, τα διάφορα τμήματα αλλά πάνω απ' όλα οι ομάδες απαιτούν ένα μεγάλο βαθμό συναίνεσης από το μέλος. Ζητούν από τους υπαλλήλους να αποδέχονται την πολιτική της επιχείρησης με ενθουσιασμό και συχνά να πιστεύουν ότι τα προϊόντα τους είναι τα καλύτερα στην αγορά αδιαφορώντας για την αλήθεια. Όταν όμως οι υπάλληλοι δεν αποδέχονται τα δικά τους θέλω αρχίζουν τα προβλήματα και οι συγκρούσεις γίνονται πιο έντονες.

6. Επικοινωνία

Ζωτικής σημασίας για την ύπαρξη μιας ομάδας έχει η επικοινωνία μεταξύ των μελών της. Διότι για να υπάρξει μια ομάδα πρέπει τα μέλη της να είναι ικανά να συζητούν μεταξύ τους έτσι ώστε να διαπιστώσουν τα κοινά ενδιαφέροντα, τις ομοιότητες τους και να αναπτύξουν μια κοινή δράση και να υπάρχει αλληλοκατανόηση μεταξύ τους. Όταν όμως δεν συμβαίνουν τα παραπάνω έχουμε παρεξηγήσεις και πολλές φορές συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας αφού η κακή επικοινωνία οδηγεί στην έλλειψη αλληλοκατανόησης. Γι' αυτούς τους λόγους η επικοινωνία όταν γίνεται με λάθος τρόπο αποτελεί πηγή συγκρούσεων.

7. Εξωτερικές απειλές.

Είναι αναμφισβήτητο, ότι μια ομάδα όταν αντιμετωπίζει εξωτερικές απειλές γίνεται πιο συνεκτική και η συνοχή της μεγαλώνει αφού τα μέλη της ομάδας εγκαταλείπουν τις υπάρχουσες διαφορές μεταξύ τους και ενώνονται για να αντιμετωπίσουν το κοινό τους αντίπαλο. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο όταν ο εξωτερικός αντίπαλος έχει καταφέρει να εισβάλει μέσα στην ομάδα και να διασπάσει ένα κομμάτι της προκαλώντας δυσπιστία μεταξύ των μελών της και των υπό-ομάδων. Άρα λογικά στην πρώτη περίπτωση οι εντάσεις μειώνονται και μαζί τους και οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας ενώ αντίθετα στην δεύτερη περίπτωση οι συγκρούσεις αυξάνονται και γίνονται πιο έντονες.

6. 4 ΠΩΣ ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΧΕΙΡΙΖΟΝΤΑΙ ΤΙΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ;

Για μερικούς ανθρώπους η σύγκρουση είναι κάτι που πρέπει ν' αποφεύγεται μ' οποιοδήποτε κόστος. Γι' άλλους η σύγκρουση είναι κάτι που πρέπει να εξαφανιστεί, να «μπαλώνεται», να «μαλακώνεται» με δώρα και προσφορές. Για κάποιους αποτελεί παιχνίδι τακτικής και στρατηγικής, ενώ άλλοι αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση άμεσα, πολεμώντας την κατάσταση.

Αλλά και οι επιχειρήσεις δείχνουν την ίδια ποικιλία αντιδράσεων. Σε μερικούς οργανισμούς οι περισσότερες συγκρούσεις αποφεύγονται σχεδόν με κάθε θυσία. Στις συσκέψεις οι συμμετέχοντες δεν επιχειρηματολογούν αλλά μιλούν ευγενικά και στέκονται στα γεγονότα. Ποτέ δεν αναγνωρίζονται βαθιές διαφορές μεταξύ των ομάδων. Σ' άλλες επιχειρήσεις οι συγκρούσεις «μπαλώνονται» στα γρήγορα. Κάποιος πάντοτε παρεμβαίνει γι' αποκατάσταση ειρήνης από φόβο μήπως η διαμάχη γίνει πολύ επικίνδυνη ή απειλητική. Ακόμα σ' άλλους οργανισμούς οι διαμάχες γίνονται αντικείμενο συζήτησης γιατί οι διοικούντες υποθέτουν πως οι συγκρούσεις θα συμβαίνουν και ότι πρέπει ν' αντιμετωπίζονται ανοιχτά. Οι συσκέψεις μπορούν να είναι βίαιες και μ' έκφραση πολιτικής.

Απαιτούνται τουλάχιστον τρεις συνθήκες για πετυχημένη αποφυγή της σύγκρουσης:

1. Ένας υψηλός βαθμός «κοινωνικοποίησης» των μελών της ομάδας,
2. Μια σταθερή, καλά διαρθρωμένη σειρά καθηκόντων και
3. Ένα κανονικό, αμετάβλητο περιβάλλον.

Με τον όρο «κοινωνικοποίηση» εννοούμε ότι όλα τα μέλη της ομάδας μοιράζονται πολλούς από τους ίδιους στόχους κι αξίες της επιχείρησης. Αν όλοι βασικά συμφωνούμε για το που πρέπει να πάμε κι αν όλοι δείχνουμε μια πλήρη συγκατάθεση στους στόχους της επιχείρησης, η πιθανότητα συγκρούσεων είναι χαμηλή, κι η προθυμία να δεχτεί κανείς αποφάσεις αυτών που έχουν εξουσία είναι υψηλή. Όταν τα καθήκοντα είναι σαφή και καλά διαρθρωμένα μπορούμε να συμφωνήσουμε ίσως εύκολα για το πώς να τα εκτελέσουμε και η δομή μπορεί να σχεδιαστεί για να καλύψει σχεδόν οποιαδήποτε συγκυρία που είναι δυνατόν ν' ανακύψει. Κι αν ο κόσμος μέσα στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση είναι σταθερός και προβλεπτός δε θα εξακολουθήσει η δημιουργία νέων κι ασυνήθιστων προβλημάτων που μπορούν να γεννήσουν συγκρούσεις.

Πρέπει να σημειωθεί πως αυτά είναι σπάνιες καταστάσεις και θα γίνονται σπανιότερες κι έτσι μερικές επιχειρήσεις κινούνται προς τη δεύτερη προσέγγιση, δηλαδή να μην αποφεύγουν ή εμποδίζουν, αλλά μάλλον ν' αρνούνται τη σύγκρουση, για να διατηρήσουν ειρήνη και ν' αποφύγουν τη συναισθηματική ενόχληση.

Ωστόσο, πρόσφατα η ιδέα του χειρισμού των συγκρούσεων, μ' αντιμετώπιση και συζήτηση περί αυτών και στην πραγματικότητα μ' εκμετάλλευσή τους, έχει γίνει κάτι πολύ συνηθισμένο. Ίσως το περισσότερο ευμετάβλητο σύγχρονο περιβάλλον μας, τα περισσότερα πολύπλοκα και μεταβαλλόμενα καθήκοντά μας και οι λιγότερο κοινωνικά εργαζόμενοι συμβάλλουν σ' αυτή την αλλαγή. Κι αν η εκτίμησή μας περί της κατεύθυνσης της αλλαγής είναι σωστή δε θα πρέπει ν' αποτελεί έκπληξη που τα εργαλεία ή μέσα που χρησιμοποιούν οι διοικούντες όταν αντιμετωπίζουν διαμάχες γίνονται διαφορετικά από εκείνα που χρησιμοποιούσαν στο παρελθόν.

6. 5 . ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Για τη μείωση των συγκρούσεων που αναπόφευκτα συμβαίνουν γύρω τους, οι διοικούντες χρειάζονται τρόπους ή τεχνικές, μερικές από τις οποίες είναι πολύ παλιές, ενώ άλλες τώρα μόλις αναπτύσσονται για να ταιριάζουν με τις νέες θεωρίες περί των συγκρούσεων και του χειρισμού τους. Οι πιο σπουδαίες που αναφέρει ο Κανελλόπουλος Α. Γ. στο σύγγραμμα του «Διοικητική συγκρούσεων», Αθήνα 1998, είναι:

α) Εξουσία.

Είναι η πιο παλιά αλλά η πιο αδύνατη σήμερα μέθοδος, σύμφωνα με την οποία *διατάσσουμε* τους υφισταμένους να σταματήσουν τις διαμάχες τους λαμβάνοντας υπόψη τα γεγονότα και κρατώντας την προσωπικότητά τους έξω απ' αυτές. Είναι φανερό πως η εξουσία παρέχει έναν τρόπο για λήψη αποφάσεων ιδιαίτερα όταν οι συγκρουόμενοι υφιστάμενοί μας δεν μπορούν να φτάσουν σε συμφωνία. Μ' αυτή την έννοια, η εξουσία είναι χρήσιμη. Το ίδιο μπορεί να λεχθεί και για τις αποφάσεις του δικαστηρίου ή των γονέων. Αλλά όταν χρησιμοποιούμε την εξουσία μ' αυτόν τον τρόπο πρέπει να έχουμε αρκετή απ' αυτή και να τη χειριζόμαστε μ' επιδεξιότητα μήπως απορριφθεί από τα αντιμαχόμενα μέρη ή μήπως δημιουργήσουμε μια ομάδα κερδισμένη και μια χαμένη κι απογοητευμένη, οπότε σαν φρόνιμοι μάνατζερ πρέπει να προβλέψουμε το πρόβλημα και ν' αφήσουμε τους χαμένους με τη βεβαιότητα ότι δεν πληγώθηκαν τόσο άσχημα, αφού θα έχουν άλλη ευνοϊκότερη ευκαιρία στο μέλλον. Πέρα απ' αυτά, η εξουσία γίνεται μια πιο αδύνατη τεχνική γιατί σήμερα οι άνθρωποι είναι λιγότερο πρόθυμοι να δεχτούν αποφάσεις από τους ανώτερους.

β) Στόχοι «υπεράνω όλων».

Οι έξυπνοι διοικούντες γνωρίζουν πως ένα στόχος «υπεράνω όλων», δηλαδή ένας στόχος που έχει σπουδαιότητα για όλα τα μέρη, μπορεί συχνά να συντελέσει στη συνεργασία των ομάδων. Κάτι τέτοιο, όμως, είναι δύσκολο στις επιχειρήσεις και μάλιστα στις μεγάλες, δηλαδή να προσδιορίσουν θετικούς στόχους που να ενδιαφέρουν όλους. Π.χ. όταν σε μια χώρα συμβαίνουν φυσικές καταστροφές (σεισμοί, πλημμύρες κ.λ.π.) ή κρίσεις ενώνετε το έθνος αυτό και με τη συναίνεση όλων κάνουν προσπάθειες για την επιτυχία του κοινού στόχου που αφορά όλους. Σ' αυτές τις περιπτώσεις οι ανταγωνιζόμενοι βοηθούν με την ενεργητικότητά τους. Αλλά αυτό συνήθως είναι το αποτέλεσμα μακράς, σκληρής και συμμετοχικής εργασίας.

γ) Αντιπαράθεση (confrontation).

Μια σπουδαία τεχνική για αντιμετώπιση των συγκρούσεων μέσα στους οργανισμούς είναι η απλή αντιπαράθεση. Κατ' αυτή τη τεχνική ένας τρίτος φέρνει στο ίδιο τραπέζι τα αντιμαχόμενα άτομα και τα ενθαρρύνει να μιλήσουν για το τι αισθάνονται ο ένας για τον άλλο και να φτάσουν τελικά είτε σε κάποια απόφαση ή

τουλάχιστον σε κάποιο συμβιβασμό των ενδιαφερόντων τους. Ωστόσο, οι διοικούντες δε χρησιμοποιούν πολύ συχνά αυτή την τεχνική, αλλά προτιμούν είτε να αρνούνται τη σύγκρουση, υποκρινόμενοι πως δεν υπάρχει, ή καλούν τα αντιμαχόμενα μέρη, τα επιπλήττουν, τους λένε πως αυτό είναι βλακείες και ύστερα τα εγκαταλείπουν. Συνήθως το αποτέλεσμα τέτοιων προσπαθειών είναι απλούστατα η απόθεση της διαμάχης κάτω από την επιφάνεια κι έτσι που ποτέ δε φαίνεται για να προκαλέσει άλλη επίπληξη.

Από το άλλο μέρος, όμως, η αντιπαράθεση μολονότι μπορεί να οδηγήσει σ' αγάπη, συχνά συντελεί σε κατανόηση και λογική διευθέτηση. Και πιο συχνά κατεβάζει αρκετά το επίπεδο των εντάσεων. Αλλά η αντιπαραβολή δεν είναι εγγύηση για άριστη λύση περισσότερο από την τεχνική της διαπραγματεύσεως (παρακάτω). Όμως πολλές φορές θα ωθήσει σε μια ανοιχτή συζήτηση όλων των απόψεων του προβλήματος παρά οποιαδήποτε άλλη μέθοδος.

δ) Πολιτικές τεχνικές: Διαπραγματεύσεις, Υποσχέσεις.

Όλοι μας κάνουμε καθημερινά διαπραγματεύσεις. Αφιερώνουμε μεγάλο μέρος του χρόνου μας στην προσπάθειά μας να καταλήξουμε σε μια συμφωνία με άλλους. Μπορεί να προσπαθούμε να διαπραγματευτούμε με πνεύμα συνεργασίας, αλλά συχνά απογοητευόμαστε. Θέλουμε να φτάσουμε στο «ναί», πολλές φορές όμως η απάντηση που παίρνουμε είναι «όχι». Μερικές επιχειρήσεις και γενικότερα ομάδες χειρίζονται τη σύγκρουση με απευθείας διαπραγμάτευση και συμφωνία, ή με αλλαγή της διαδικασίας διαπραγμάτευσης. Σε τέτοιες επιχειρήσεις, οι συγκρούσεις σπάνια αφήνονται να φτάσουν σε μια σαφή κατάσταση του «κερδίζω – χάνω», δίνοντας στον καθένα την ευκαιρία να αισθάνεται πως έχει κερδίσει. Ή αλλιώς η διοίκηση μπορεί να συμβιβαστεί υιοθετώντας ένα μικρό μέρος από κάθε πρόταση της ομάδας, μια λύση που, κατά σύμπτωση, χρησιμοποιείται κατά μεγάλο μέρος στην πολιτική του κράτους. Ίσως, να οικτίζουμε τις τέτοιες διαπραγματεύσεις και συμβιβασμούς, πλην όμως έτσι γίνεται δυνατό στις διαφορετικές ομάδες να συμβιώνουν. Δηλαδή με αυτή την μέθοδο δεν επιδιώκονται άριστες λύσεις αλλά ικανοποιητικές λύσεις για τα ενδιαφερόμενα μέρη. Και το καλό είναι πως αυτές οι λύσεις αναγνωρίζουν τόσο την ύπαρξη της διαμάχης όσο και την ανάγκη να εξακολουθήσουν τα αντιμαχόμενα μέρη να εργάζονται μέσα στο πλατύ σύστημα της επιχείρησης. Αποτελούν ένα άλλο είδος κοινωνικής κόλλας, έναν τρόπο να στέκονται τα πράγματα μαζί, έστω και με λύσεις που δεν είναι τέλειες. Είναι παλιές τεχνικές που συνεχίζουν να επιτρέπουν στις επιχειρήσεις και τις κοινωνίες να διαταράσσονται χωρίς εμφύλιο πόλεμο. Γι' αυτό, παραμένουν εξαιρετικά χρήσιμες στις σύγχρονες επιχειρήσεις και στα σύγχρονα περιβάλλοντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΕΩΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Οι διάφορες ομάδες - οργανώσεις, καλούνται αρκετά συχνά στην καθημερινή δραστηριότητά τους, να χειριστούν καταστάσεις που απαιτούν λύσεις και αποφάσεις για να αντιμετωπιστούν σωστά. Όλα τα επιμέρους προβλήματα που εμφανίζονται μπορεί να τα χειριστεί είτε ένα άτομο στα πλαίσια συμμετοχής του σε μια ομάδα, είτε μια ολόκληρη ομάδα. Είναι κοινά παραδεκτό ότι τα άτομα εκτελούν καλύτερα τις όποιες αποφάσεις στην λήψη των οποίων έχουν τα ίδια συμμετάσχει.

Όσον αφορά τον τρόπο λήψεως των αποφάσεων πρέπει να επισημανθούν τα πλεονεκτήματα των ομαδικών αποφάσεων, έναντι των ατομικών. Η ομαδική απόφαση είναι περισσότερο δημοκρατική, οδηγεί σε καλύτερες λύσεις και είναι περισσότερο πολύπλευρη. Μία σωστή απόφαση ύστερα από μια ομαδική διεργασία, είναι προϊόν παραγόντων όπως τα πληροφοριακά στοιχεία, τα συναισθήματα και οι γνώμες που εκδηλώνονται. Επιπλέον η διαδικασία λήψεως αποφάσεων από μια ομάδα είναι περισσότερο αποτελεσματική όταν ακολουθείται μία αντικειμενική, ορθολογική μεθοδολογία. Τα στάδια λήψης αποφάσεων καθώς και τα μοντέλα λήψεως αποφάσεων παρουσιάζονται και στο σύγγραμμα του Γ. Χόλεβα «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Management», Αθήνα 1997 καθώς επίσης και από το βιβλίο του Κανελλόπουλου «Management».

7.1 ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΛΗΨΕΩΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

- 1. Ορισμός.** Πρέπει να υπάρξει ένας ικανοποιητικός ορισμός του προβλήματος, για την εξεύρεση μιας σωστής λύσης. Πρέπει να διατυπώνεται απλά και χωρίς αφηρημένη ορολογία.
- 2. Πληροφοριακά στοιχεία.** Είναι απαραίτητη η συγκέντρωση των σχετικών με το πρόβλημα αντικειμενικών πληροφοριών ώστε να επιτευχθεί μια αποδοτική και αποτελεσματική λύση.
- 3. Συγκέντρωση ιδεών.** Το κατ'εξοχήν δημιουργικό μέρος στη διαδικασία λήψεως απόφασης για ένα πρόβλημα. Εύρεση των πιθανών λύσεων του προβλήματος και καταγραφή τους, για την εξεύρεση της αρτιότερης.
- 4. Αξιολόγηση ιδεών.** Κριτική εξέταση των υποβληθέντων λύσεων και επιλογή ορισμένων με πιθανότητα επιτυχίας.
- 5. Λήψη Απόφασης.** Συζήτηση σχετικά με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των λύσεων που έχουν απομείνει και ομόφωνη επιλογή εκείνης με το μεγαλύτερο δυνατό προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Πέρα της ομόφωνης επιλογής, υπάρχουν και οι περιπτώσεις του συμβιβασμού, ή της ψηφοφορίας.

6. Εκτέλεση απόφασης. Απαιτείται πλέον συντονισμός που θα εξασφαλίζει και την ανάληψη των ευθυνών για την εφαρμογή των επιμέρους σημείων της, αλλά και το γεγονός ότι οι υπεύθυνοι έχουν κατανοήσει ορθά τις αρμοδιότητες τους και προωθούν τη δουλειά τους.

7. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων. Ύστερα από την εκτέλεση της οποιαδήποτε απόφασης, είναι απαραίτητη η ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και παραβολή με τις προσδοκίες και τα κριτήρια που έθεσε η ομάδα.

Πέρα από την αναφορά στα στάδια / βήματα της ορθολογιστικής διαδικασίας λήψεως αποφάσεων, είναι χρήσιμη η αναφορά επιγραμματικά σε παράγοντες, που είναι δυνατόν να επηρεάσουν την παραπάνω διαδικασία.

Έτσι έχουμε:

- Προσωπικοί παράγοντες: Πίεση, άγχος, ενδιαφέρον, κίνητρα, επιμονή, υπευθυνότητα.
- Εμπειρικοί Παράγοντες: Ηλικία, προηγούμενη εμπειρία, γνώση του προβλήματος.
- Γνωστικοί Παράγοντες: Μνήμη, λογική, φαντασία.

7.2 ΜΟΝΤΕΛΑ ΛΗΨΕΩΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

1. Καταιγισμός ιδεών (Brainstorming)

Πρόκειται για το ποιο διαδεδομένο μοντέλο και συγκεκριμένα επιτρέπει στους συμμετέχοντες στην διαδικασία λήψεως αποφάσεων να εκφράσουν μεγάλο αριθμό ιδεών – αποφάσεων χωρίς συγκεκριμένους περιορισμούς, να έχουν δημιουργική σκέψη, να διαθέτουν φαντασία, να βασίζονται σε, προηγουμένως αναφερθέντες ιδέες και γενικά να αποτρέπεται κριτική στην έκφραση ακόμα και ασυνήθιστων ή μη πρακτικών απόψεων.

2. Ονομαστικές ομάδες (Nominal Groups)

Ονομαστική ή εικονική ομάδα είναι αυτή που ισχύει μόνο στο όνομα εφόσον καμία λεκτική ανταλλαγή δεν επιτρέπεται μεταξύ των μελών. Συγκεκριμένα, με αυτήν την μέθοδο, μια ομάδα συγκεντρώνεται για να συζητήσει κάποιο θέμα. Το θέμα παρουσιάζεται στα μέλη και το καθένα γράφει τις ιδέες του, χωρίς να επιτρέπεται η συζήτηση μεταξύ τους. Αφού περάσει ένα διάστημα 5-10 λεπτών για την παραγωγή ιδεών ακολουθεί η αναφορά αυτών των ιδεών κατά σειρά μελών στους υπόλοιπους. Οι ιδέες καταγράφονται και μετά από συζήτηση τα μέλη ψηφίζουν με μυστική ψηφοφορία.

3. Το μοντέλο των «Δελφών» (Delphi Decision Making)

Η μέθοδος αυτή είναι σχεδιασμένη για τις ομάδες που δεν μπορούν να έρθουν σε προσωπική επαφή. Ύστερα από την διαπίστωση κάποιου προβλήματος και την

συλλογή υποψηφίων ειδικών, ο μάνατζερ σχεδιάζει ένα ερωτηματολόγιο που θα συμπληρωθεί από αυτούς ανώνυμα. Ο τελευταίος συγκεντρώνει τις απαντήσεις όλων και αποστέλλει καινούργιο ερωτηματολόγιο στους ειδικούς με βάση τις επικρατέστερες απαντήσεις. Ο κύκλος αυτός μπορεί να επαναληφθεί τόσες φορές όσες είναι απαραίτητες, μέχρις ότου επιτευχθεί συμφωνία γνώμων.

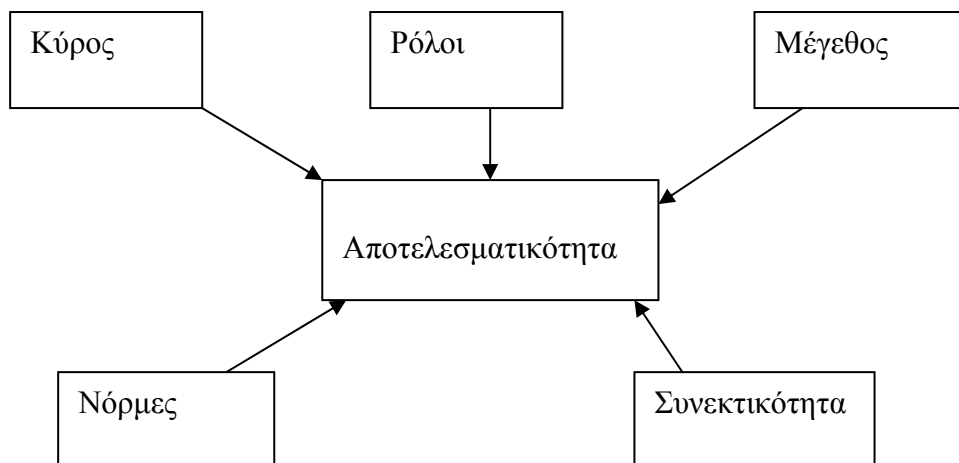
4. Διαλεκτικό μοντέλο (Dialectic Decision Method)

Η μέθοδος αυτή έχει τις ρίζες τις στους αρχαίους Έλληνες φιλόσοφους Πλάτωνα και Αριστοτέλη. Η διαλεκτική διαδικασία ξεκινάει με την αναφορά στο πρόβλημα που τίθεται προς επίλυση. Έπειτα δύο ή περισσότερες προτάσεις επίλυσης παρουσιάζονται στο προσκήνιο. Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες, προβαίνουν σε αναγνώριση των ξεκάθαρων και των υπονοούμενων σημείων της κάθε πρότασης και των αντίστοιχων τους υποθέσεων. Ακολούθως η ομάδα διασπάται σε υπό-ομάδες που συνηγορεί η κάθε μια υπέρ μιας πρότασης, και έτσι αναπτύσσεται επιχειρηματολογία για την αξία της κάθε άποψης. Το τελευταίο βήμα αυτής της διαδικασίας περιλαμβάνει την συνένωση ξανά της ομάδας με στόχο είτε την επιλογή της καλύτερης, αποδεδειγμένα, λύσης, είτε τον συμβιβασμό μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων, είτε ακόμα και τη δημιουργία μιας νέας εντελώς λύσης/πρότασης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΤΕΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

Είναι ευνόητο ότι ο απλός σχηματισμός των ομάδων και η έναρξη της λειτουργίας τους δεν είναι αρκετά αν δεν επιδιώκεται συγχρόνως και η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς τους. Ο ηγέτης της ομάδας αλλά και τα μέλη της θα πρέπει να γνωρίζουν ότι η συνύπαρξη τυπικής και άτυπης ομάδας (ή ομάδων) είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Εξίσου σημαντικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι:

- Η σαφής κατανομή των ρόλων μέσα στην ομάδα
- Το κατάλληλο μέγεθος της ομάδας
- Η ύπαρξη συνεκτικότητας μεταξύ των μελών
- Η ισχύς των νορμών
- Το κύρος που αποδίδεται στα μέλη



Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τους παράγοντες αυτούς που συντελούν στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, θα παρουσιάσουμε τον ιδανικό τύπο ομάδας έχοντας φυσικά γνώση του ότι καμία ομάδα δεν είναι τέλεια αλλά η κάθε μία έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και χαρακτηριστικά. Μερικά κοινώς αποδεκτά χαρακτηριστικά που θα οδηγήσουν στην μεγιστοποίηση της απόδοσης της ομάδας είναι σίγουρα και τα παρακάτω.

8.1 ΡΟΛΟΙ (ROLES)

Μέσα στην ομάδα, δύο είναι οι ρόλοι που ξεχωρίζουν: του ηγέτη και των μελών. Υπάρχουν βέβαια περιπτώσεις όπου λόγω του μικρού μεγέθους της ομάδας και της μεγάλης εμπειρίας των μελών της, δεν υπάρχει ορισμένος ηγέτης αλλά προωθείται ένα σύστημα αυτό-διοίκησης (self-management). Η ομάδα δηλαδή, αναλαμβάνει να βρει τρόπους επίτευξης των στόχων, που είτε η ίδια έχει καθορίσει με συλλογικές διαδικασίες, είτε της έχουν καθοριστεί για λογαριασμό άλλων. Τέλος, αναλαμβάνει την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της.

Στις περισσότερες περιπτώσεις ομάδων παρατηρείτε η παρουσία ηγέτη, από την συμπεριφορά του οποίου, πολλές φορές εξαρτάται και η αποτελεσματικότητά της. Ο ρόλος του ηγέτη είναι πολυσύνθετος. Από την μία, πρέπει να συντονίζει την ομάδα έτσι ώστε αυτή να μην αποκλίνει από το στόχο της, δείχνοντας αυστηρότητα στην χρονοδιαγραμμάτων ή διαδικασιών, ενώ από την άλλη πρέπει να ενθαρρύνει τα μέλη, στηρίζοντάς τα και συναισθηματικά, είτε επιβραβεύοντας τις προσπάθειές τους είτε δείχνοντας ενδιαφέρον για προσωπικά προβλήματα που μπορεί να έχουν.

Γενικότερα ο ηγέτης πρέπει να είναι δίκαιος και αντικειμενικός στην εφαρμογή των κανόνων που ισχύουν για τη σωστή λειτουργία της ομάδας.

Ένα παράδειγμα για την συμπεριφορά του ηγέτη είναι το εξής: προκειμένου να λυθεί κάποιο πρόβλημα στην ομάδα ζητάει από αυτήν να κάνουν κάποιες συναντήσεις. Στις συναντήσεις αυτές κάποια μέλη συμμετέχουν περισσότερο από κάποια άλλα. Σ αυτή τη φάση για να προαχθεί το ομαδικό πνεύμα επεμβαίνει ο ηγέτης και φροντίζει ώστε να ακούγονται οι απόψεις και οι ιδέες όλων των μελών και των λιγότερο ομιλητικών, ζητώντας σε κάποιους από αυτούς να σχολιάσουν και να διατυπώσουν τη σκέψεις τους πάνω σε μία ιδέα που εκφράστηκε.

Ο ηγέτης λοιπόν που κατορθώνει να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας του είναι εκείνος που κάνει όλα τα άτομα να αισθανθούν ότι πραγματικά ανήκουν κάπου, ότι είναι μέλη της ομάδας αυτής.

Ένας άλλος ρόλος που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι και των ίδιων των μελών. Η διάθεσή τους για συνεργασία καθώς και η ανάγκη τους να ενταχθούν σε ένα σύνολο, να γίνουν δηλαδή αποδεκτοί, είναι καθοριστικοί για την επιτυχία της ομάδας. Ο πίνακας δείχνει τους ρόλους που διαμορφώνονται μέσα στην ομάδα χωρίζοντάς τους σε δύο άξονες: αυτός όπου υπερισχύει ο εργασιακός χαρακτήρας και αυτός όπου υπερισχύει ο συναισθηματικός. Επίσης χρειάζεται η καλή συγκρότηση προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση της ομάδας, χρειάζεται ο σωστός καθορισμός αρμοδιοτήτων μέσα στην ομάδα έτσι ώστε ο καθένας να γνωρίζει το πεδίο ευθυνών του, καθώς και τα δικαιώματα ή τις υποχρεώσεις που πηγάζουν από την δράση του.

ΑΥΣΤΗΡΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ

ΔΙΠΛΟΙ ΡΟΛΟΙ

| | |
|--|--|
| Εστιάζεται στα επίκτητα προσόντα και όχι στις ανθρώπινες ανάγκες. | Εστιάζεται και στις λειτουργίες και στους ανθρώπους. |
| Είναι ένας σημαντικός ρόλος, αλλά αν υιοθετηθεί από όλα τα μέλη, θα χαθεί το κοινωνικό πρόσωπο της ομάδας. | Μπορεί να δημιουργήσει τον ηγέτη. |

ΜΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ

| | |
|--|---|
| Ασχολείται ελάχιστα με τις ανάγκες της ομάδας, κοινωνικές ή επαγγελματικές. | Ενδιαφέρεται για τις ανθρώπινες ανάγκες, πιο πολύ από ότι για τις εργασιακές. |
| Δεν είναι ένας σημαντικός ρόλος. Αν υιοθετηθεί από όλα τα μέλη, η ομάδα θα διαλυθεί. | Σημαντικός ρόλος αλλά αν υιοθετηθεί από όλους η ομάδα δεν θα καταφέρει να εκπληρώσει το έργο της. |

Ξεφεύγοντας από εργασιακούς χώρους, θέλοντας να τονίσουμε την παρουσία της ομάδας σε πολλούς τομείς την καθημερινής ζωής, θα αναφερθούμε σε ένα παράδειγμα από τον αθλητικό χώρο. Σε μία ομάδα ποδοσφαίρου οι παίκτες γνωρίζουν ακριβώς σε ποια θέση πρέπει να αγωνιστούν η οποία είναι και η ανάλογη των δυνατοτήτων τους. Φανταστείτε τι θα γινόταν αν οι παίκτες δεν ήξεραν να παίζουν άμυνα η επίθεση. Θα έτρεχαν συνεχώς όλοι πάνω κάτω πίσω από μια μπάλα προσπαθώντας να σκοράρουν. Είναι σίγουρο λοιπόν ότι η άλλη ομάδα η οποία παίζει με σύστημα, οργανωμένη σωστά, θα πετύχαινε ποιο σίγουρα τον στόχο της.

Συνεπώς είναι απαραίτητο οι ρόλοι που πραγματοποιούνται μέσα στην ομάδα να λειτουργούν με γνώμονα την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς της, έτσι αυτή να κατορθώσει να πετύχει τον σκοπό για τον οποίο και δημιουργήθηκε.

8.2 ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ (SIZE)

Ο αριθμός των ατόμων, που αποτελούν μια ομάδα, μπορεί να είναι καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητά της. Ο ιδανικός αριθμός των μελών εξαρτάται από τον σκοπό που έχουν να επιτελέσουν. Για παράδειγμα, ο κατάλληλος αριθμός ατόμων για μία ομάδα που έχει να επιλύσει ένα πρόβλημα, έχει υπολογιστεί γύρω στα 7 μέλη.

Το μέγεθος της ομάδας επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητά της γιατί μέσα σε αυτήν βρίσκονται τρία βασικά συστατικά:

- 1) ο ηγέτης,
- 2) τα μέλη και
- 3) η ομαδική διαδικασία.

Μία σύντομη περίληψη του πως επηρεάζονται οι παράγοντες αυτοί από το μέγεθος της ομάδας δείχνει ο παρακάτω πίνακας.

| ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ | ΜΕΓΕΘΟΣ ΟΜΑΔΑΣ | | |
|--|---------------------|-------------------|------------------|
| | 2-7 ΜΕΛΗ | 8-12 ΜΕΛΗ | 13-16 ΜΕΛΗ |
| ΗΓΕΣΙΑ | | | |
| 1.Ανάγκη ύπαρξής του στην ομάδα. | Χαμηλή | Μεσαία | Υψηλή |
| 2.Διαφορές μεταξύ ομάδας και ηγέτη | Χαμηλές | Χαμηλές - μεσαίες | Μεσαίες υψηλές |
| 3.Οδηγίες από τον ηγέτη | Ελάχιστες | Περισσότερες | Πιο πολλές |
| ΜΕΛΗ | | | |
| 1. Κυριαρχία της συζήτησης για λίγα λεπτά. | Χαμηλή | Μεσαία – Υψηλή | Υψηλή |
| 2. Εμπόδια στη συμμετοχή των μελών | Χαμηλά | Μεσαία | Υψηλά |
| ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΟΜΑΔΑΣ | | | |
| 1.Τυποποίηση κανόνων κ Διαδικασιών | Χαμηλή | Χαμηλή – Μεσαία | Μεσαία - Υψηλή |
| 2.Απαιτούμενος χρόνος για την λήψη αποφάσεων | Ελάχιστος – μέτριος | Μέτριος | Μέτριος - υψηλός |
| 3.Πρόθεση δημιουργίας υποομάδων | Ελάχιστη | Μέτρια – Υψηλή | Υψηλή |

Οι ηγέτες που επιθυμούν να βελτιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα, τροποποιώντας το μέγεθος μίας τυπικής ομάδας, πρέπει να υπολογίσουν και τις τυχόν άτυπες ομάδες που έχουν δημιουργηθεί μέσα σε αυτήν. Για παράδειγμα όταν ο ηγέτης αποφασίσει να μειώσει το μέγεθος μιας ομάδας, πρέπει να εξετάσει το πώς είναι σχηματισμένες οι άτυπες, μέσα σ αυτή. Αν η ομάδα μειωθεί μεταφέροντας τον άτυπο ηγέτη της, τότε η αποτελεσματικότητα της τυπικής ομάδας θα μειωθεί αισθητά. Κατά συνέπεια το αποτέλεσμα μπορεί να είναι το αντίθετο από εκείνο που αρχικά επιδιώχθηκε.

8.3 ΣΥΝΟΧΗ (COHESIVENESS)

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι η συνοχή που επικρατεί μεταξύ των μελών της. **Με τον όρο συνοχή ή αλλιώς συνεκτικότητα χαρακτηρίζουμε το επίπεδο των διαπροσωπικών σχέσεων και τις έλξεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας, δηλαδή το πόσο αυτά είναι αφοσιωμένα στην ομάδα αλλά και δεμένα μεταξύ τους, στοιχείο από το οποίο εξαρτάται και η επιθυμία τους να παραμείνουν στην ομάδα για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.** Τα μέλη των ομάδων με μεγάλη συνεκτικότητα είναι περισσότερο δεσμευμένα, συνεπή στις συναντήσεις και χαίρονται ιδιαίτερα με τις επιτυχίες της ομάδας σε αντίθεση με τα μέλη ομάδων με μικρή συνεκτικότητα.

Οι παράγοντες που καθορίζουν την συνεκτικότητα της ομάδας είναι οι εξής:

- α) Ισχυρή αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας, διότι όσο μεγαλύτερη είναι η επαφή και ο χρόνος που περνούν μαζί τόσο αυξάνεται η συνοχή της ομάδας.
- β) Ύπαρξη κοινών στόχων, διότι αν όλη η ομάδα μοιράζεται τους ίδιους στόχους οι εσωτερικοί δεσμοί γίνονται πιο ισχυροί.
- γ) Διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της ομάδας.

Επίσης, η συνεκτικότητα της ομάδας επηρεάζεται από την ύπαρξη ισχυρού ανταγωνισμού με τις άλλες ομάδες. Ο ανταγωνισμός αυτός φέρνει τα μέλη πιο κοντά και τα ενώνει μπροστά στην απειλή του ανταγωνιστή, με αποτέλεσμα να καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες, π.χ η συνοχή που νιώθουν τα άτομα που συμμετέχουν σε μία ομάδα μπάσκετ. Αλλά και η επιτυχία καθώς και η αναγνώριση της ομάδας από τρίτους είναι παράγοντες που αυξάνουν τη συνοχή. Το συναίσθημα ότι τα άτομα βρίσκονται σε μία επιτυχημένη ομάδα τα κάνει ευτυχισμένα και να θέλουν να μείνουν για περισσότερο χρόνο. Π.χ τα μέλη κάποιου συμβουλίου που εκλέγονται για δεύτερη συνεχή φορά.

Οι συνέπειες της συνοχής είναι πολύ θετικές για την ομάδα. Οι δραστηριότητες ομάδων με υψηλή συνοχή χαρακτηρίζονται από ύπαρξη ηθικής και αυτό οφείλεται στην επικοινωνία, το φιλικό κλίμα, την δέσμευση των μελών της ομάδας κ.λπ. Η αύξηση της παραγωγικότητας είναι επίσης αποτέλεσμα της συνοχής που υπάρχει σε μία ομάδα εφόσον η ομάδα αυτή διοικείται σωστά και υποστηρίζεται πραγματικά από τους ηγέτες της.

Η συνοχή λοιπόν είναι απαραίτητη προϋπόθεση αν θέλουμε να μιλάμε για αποτελεσματική ομάδα. Όσο μεγαλύτερη είναι αυτή τόσο καλύτερο είναι το κλίμα και τόσο ισχυρότεροι οι δεσμοί που αναπτύσσονται μέσα στην ομάδα, γεγονός που συμβάλει στην επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.

8.4 ΝΟΡΜΕΣ (NORMS)

Παρατηρώντας κανείς τις δραστηριότητες μιας ομάδας, μπορεί να διαπιστώσει κάποιες ομοιότητες στην συμπεριφορά των μελών της. Μπορεί όλοι να εμφανίζονται στις συναντήσεις λίγο πιο νωρίς για να σχολιάσουν κάποια γεγονότα, να κάνουν διάλειμμα για καφέ την ίδια ώρα, να απευθύνονται ο ένας στον άλλο με τον ίδιο τρόπο, να ντύνονται παρόμοια κ.λπ.. Αυτές οι ομοιότητες δεν είναι παρά πρότυπα (standards) που έχει θέσει η ίδια η ομάδα και ονομάζονται <νόρμες>.

Νόρμα λοιπόν θα χαρακτηρίζεται οποιαδήποτε ομοιομορφία στη συμπεριφορά, στη γνώμη, στο συναίσθημα ή στη δράση δύο ή περισσότερων ανθρώπων. Είναι αλλιώς τα <standards> που βοηθούν τα άτομα να κρίνουν τι είναι καλό και κακό, τι σωστό και λάθος μέσα σε μία κοινωνική ομάδα είτε αυτή εντάσσεται στον εργασιακό χώρο είτε όχι. Βέβαια οι νόρμες που υιοθετούνται από μία ομάδα δεν είναι πάντα θετικές και σ' αυτήν την περίπτωση μειώνουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Παράδειγμα αρνητικής νόρμας είναι τα μεγάλα διαλείμματα κατά την ώρα εργασίας της ομάδας που μειώνουν την παραγωγικότητα.

Ο λόγος για τον οποίο οι ομάδες επιβάλουν νόρμες είναι κυρίως η συμβολή τους στην εξέλιξη και την επιτυχία της ίδιας της ομάδας. Οι νόρμες είναι απαραίτητες για την επιβίωση των ομάδων. Αυτές κρατούν την ομάδα ενωμένη και θέτουν τα πλαίσια δράσης των μελών της καθορίζοντας και τις σχέσεις με τις άλλες ομάδες. Π.χ. η νόρμα που υποστηρίζει ότι δεν πρέπει να κατακρίνουμε την δουλειά ενός μέλους όταν αυτό δεν είναι παρόν, βοηθά στην αποφυγή προστριβών και παρεξηγήσεων, η νόρμα που υποστηρίζει την αποφυγή προστριβών και παρεξηγήσεων, η νόρμα που υποστηρίζει την αποφυγή πολιτικών συζητήσεων μέσα σε μια ομάδα ευνοεί την διατήρηση αρμονικών σχέσεων κλπ. Τέλος, οι νόρμες μπορεί να τονίζουν κάποιες αξίες – κλειδιά και να εμπλουτίζουν την ταυτότητα της ομάδας και να συντελούν έτσι στην καλύτερη αποτελεσματικότητά της (π.χ. η νόρμα απαγορεύει κάθε είδους διακρίσεις μέσα στην ομάδα).

8.5 ΤΟ ΚΥΡΟΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ (STATUS)

Με τον όρο κύρος εννοούμε τη θέση ενός μέλους της ομάδας αναφορικά με τα άλλα μέλη. Το κύρος ενός ατόμου πηγάζει από την κοινωνική αναγνώριση. Υπάρχουν άνθρωποι που διαθέτουν πραγματικό κύρος λόγω της προσφοράς τους στο κοινωνικό σύνολο όπως π.χ. ο αρχηγός κάποιας ομάδας, πρέπει να είναι επιβλητικός, φιλικός, έμπιστος κλπ. Υπάρχουν και οι άνθρωποι οι οποίοι δεν έχουν το φυσικό status αλλά χρησιμοποιούν μεθόδους δημιουργίας τεχνητού κύρους.

Μέσα στον εργασιακό χώρο, οι παράγοντες που καθορίζουν το κύρος ενός ατόμου είναι ο τίτλος του, δηλαδή ποια είναι η θέση ευθύνης του, το επίπεδο της ιεραρχίας του, οι δραστηριότητές του, δηλαδή το πρόγραμμά του, καθώς επίσης και ο μισθός που λαμβάνει ή ακόμα, το μέγεθος του γραφείου του, ο τρόπος ένδυσής του, η δυσκολία ή η ευκολία προσέγγισής του κλπ.

Στους μη συνδεδεμένους με την εργασία του παράγοντες, μπορούμε να αναφέρουμε, ως επί το πλείστον: το επίπεδο μόρφωσής του, την καταγωγή του, την ηλικία του και το φύλο του. Ένα ηλικιωμένο μέλος για παράδειγμα, προκαλεί

συνήθως το σεβασμό των νεότερων μελών, που αντιλαμβάνονται το κύρος του ως υψηλότερο.

Για να μεγιστοποιήσουμε την αποδοτικότητα μιας ομάδας, τα στελέχη θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους και το κύρος των ατόμων που συνιστούν την εντός της τυπικής, άτυπης ομάδα. Για παράδειγμα σε μία τυπική ομάδα ο τυπικός ηγέτης που έχει οριστεί έχει και το μεγαλύτερο κύρος από τα υπόλοιπα μέλη. Το ίδιο συμβαίνει και στη άτυπη ομάδα όπου ο άτυπος ηγέτης θεωρείται πως έχει και το μεγαλύτερο κύρος σε σχέση τα άλλα 'άτυπα' μέλη. Η διοίκηση της εταιρίας πιστεύει ότι για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της ομάδας που η ίδια η επιχείρηση έχει δημιουργήσει, απαιτείται η συνεργασία και των δύο ηγετών (τυπικού και άτυπου).

Πολλές φορές η βοήθεια του άτυπου ηγέτη θεωρείται πολυτιμότερη καθώς, αυτός έχει αναδειχθεί μέσα από την ομάδα και φέρει την αποδοχή όλων, συνεπώς και το σεβασμό τους. Αυτά τα άτομα, με το μεγαλύτερο κύρος και αποδοχή, τα παράδειγμα, αν η διοίκηση θεωρήσει πως μια συμπεριφορά που παρουσιάζεται μέσα στην ομάδα επιδρά αρνητικά στις δραστηριότητές της και κατά επέκταση στην επίτευξη του στόχου της, ζητά από το πρόσωπο εκείνο που φαίνεται να έχει το μεγαλύτερο κύρος να συμβουλευσει την ομάδα για το πώς θα ήταν καλύτερα να δράσει. Μια συμβουλή που δίνεται από κάποιον που σέβεται η ομάδα τυγχάνει μεγαλύτερης εκτίμησης από τα μέλη της.

Από την άλλη, εκτός από το προσωπικό κύρος του μέλους, αυτού δηλαδή που πηγάζει από τον τρόπο που συμπεριφέρεται στην επαγγελματική ή προσωπική του ζωή, υπάρχει και το κύρος το οποίο μπορεί να προκύψει από τις δραστηριότητές του στην ομάδα. Για παράδειγμα, ένα άτομο το οποίο είναι αρκετά μοναχικό, μπορεί μέσα στην ομάδα να αναδειχθεί σε σημαντικότατο στέλεχος, αν επιδειξει δημιουργικότητα στις ιδέες και προτάσεις του.

Τέλος, το κύρος της ομάδας αποτελεί τη σύνθεση των status των επιμέρους μελών. Μία ομάδα, όπου το κύρος των μελών της είναι υπό αμφισβήτηση, δεν μπορεί να τύχει μεγάλης αποδοχής. Αντίθετα, ομάδες με μέλη υψηλού κύρους, που παρουσιάζουν και αντίστοιχα αποτελέσματα, χαίρουν την εκτίμηση του συνόλου. Για παράδειγμα, φιλανθρωπικοί σύλλογοι που δραστηριοποιούνται παρέχοντας συνεχώς στήριξη στις αδύναμες μερίδες του πληθυσμού, προκαλούν σίγουρα το σεβασμό όλων λόγω του σκοπού τους και λόγω της στάσης των μελών που τους απαρτίζουν, οι οποίοι θέτουν ως αυτοσκοπό της ζωής τους τη δημιουργία ενός καλύτερου μέλλοντος για τις ασθενείς τάξεις του πληθυσμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΚΟΣΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ

Η απόφαση για την δραστηριοποίηση ή όχι μέσα σε ομάδες προϋποθέτει τον υπολογισμό του οφέλους σε αντιπαράθεση με το κόστος. Οι ομάδες είναι πιθανό να έχουν θετική επίδραση τόσο στην επίτευξη του αποτελέσματος όσο και στην ικανοποίηση των μελών της. Από την άλλη μεριά, είναι επίσης πιθανό οι ομάδες να δημιουργήσουν καταστάσεις οι οποίες μειώνουν τα κίνητρα των μελών και συνεπώς το αποτέλεσμα της ομάδας.

9.1 ΠΙΘΑΝΑ ΟΦΕΛΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ

Η ύπαρξη ομάδων θεωρείται ότι έχει επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα όταν κατορθώνει να μεγιστοποιεί την απόδοση των μελών της μέσα από την αύξηση της προσπάθειας του κάθε μέλους, της προσωπικής του ικανοποίησης, της συγκέντρωσης και του συνδυασμού των διαφόρων δυνατοτήτων.

➤ Βαθμός Προσπάθειας

Έχει αποδειχτεί ότι η δραστηριοποίηση μέσα σε ομάδα αυξάνει τα κίνητρα και την απόδοση των μελών της. Η ερμηνεία αυτού του φαινομένου στηρίζεται στο γεγονός ότι η παρουσία άλλων ατόμων και η συνεργασία μεταδίδουν ενέργεια στα άτομα, καθώς επίσης και στο γεγονός ότι μια ομάδα η οποία χαρακτηρίζεται από αρμονική σύνδεση των μελών της και από θετικό κλίμα, ωθεί και παρακινεί τα μέλη της πιο αποδοτική και αποτελεσματική δουλειά.

➤ Ικανοποίηση των μελών

Κάθε άτομο προσπαθεί να καλύψει όσο το δυνατόν καλύτερα τις ανάγκες του, ανάμεσα στις οποίες είναι και η ανάγκη του «ανήκειν». Η συμμετοχή μέσα σε ομάδα δίνει τη δυνατότητα κάλυψης αυτής της ανάγκης. Βοηθάει στη μείωση κάθε είδους πλήξης και ανίας ενώ παράλληλα αυξάνει το αίσθημα της αξιοπρέπειας και της προσωπικής αξίας. Τα άτομα που δρουν μέσα σε ένα ευχάριστο ομαδικό περιβάλλον υπερνικούν κάθε είδος stress και άγχους, απολαμβάνουν το αίσθημα της δημιουργίας και συνεπώς αντλούν ικανοποίηση μέσα από το έργο με το οποίο ασχολούνται.

➤ Διάδοση γνώσεων – Εμπειριών και Skills

Πολλές φορές η απόφαση είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας “brainstorming” – σειρά από αυθόρμητες σκέψεις και προτάσεις των μελών της ομάδας. Κάθε μέλος εκφράζει τις απόψεις του με βάση τις προσωπικές του εμπειρίες και γνώσεις και τις δικές του ικανότητες (skills). Δίνεται, λοιπόν, η ευκαιρία για το ίδιο θέμα να ακουστούν πολλές απόψεις, πολλές διαφορετικές προτάσεις και γενικά να υπάρχει μία σφαιρική και όχι μονόπλευρη αντιμετώπιση του θέματος.

9.2 ΠΙΘΑΝΑ ΚΟΣΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ

Οι συνήθεις λόγοι που καθιστούν την ομάδα αρνητικό στοιχείο στην απόδοση του έργου είναι κυρίως η κάλυψη της προσωπικής προσπάθειας και συμβολής από ολική προσπάθεια, η αποκόμιση των ωφελειών που επιφέρει η ομαδική δουλειά από μεμονωμένα άτομα καθώς και το κόστος χρόνου και ενέργειας που προϋποθέτει ο συντονισμός μίας ομάδας.

Αναλυτικά, είναι δυνατό πολλές φορές σε μία ομάδα, όπου τα μέλη της δεν “έχουν δέσει” αρμονικά είτε λόγω μορφωτικού επιπέδου, είτε λόγω προσωπικών χαρακτηριστικών και δυνατοτήτων, άτομα με αξιόλογη προσωπικότητα και έντονη δράση, να βλέπουν την προσπάθειά τους και τη συμβολή τους να χάνεται μέσα στο γενικό σύνολο και τη γενική εικόνα που προβάλλει η ομάδα προς τα έξω. Συναντάμε, δηλαδή, στην περίπτωση όπου η δράση μέσα στην ομάδα αντί να παρακινεί τα μέλη, αντίθετα τα εγκλωβίζει μέσα στους χαλαρούς ρυθμούς της και τα οδηγεί σε μειωμένη απόδοση (απόδοση κάτω των δυνατοτήτων τους).

Ένα άλλο αρνητικό φαινόμενο είναι η αποκόμιση από μεμονωμένα άτομα των ωφελειών που προκύπτουν από τη δραστηριοποίηση μέσα σε ομάδες. Είναι πιθανόν ορισμένα άτομα να μην συμβάλουν εξίσου στην ομαδική δουλειά, να μην κοπιάζουν, να μην διεκπεραιώνουν το έργο που τους έχει ανατεθεί και να υποχρεώνουν τους συνεργάτες τους να καλύψουν το δικό τους κομμάτι εργασίας για το καλό του συνόλου. Αυτό δημιουργεί δυσφορία στα μέλη της ομάδας, και μειώνει την ποιότητα του αναμενόμενου αποτελέσματος.

Τέλος, πολλές φορές υποστηρίζεται ότι για τον συντονισμό μιας ομάδας απαιτείται πολύ περισσότερος χρόνος και ενέργεια από ότι θα χρειαζόταν στην περίπτωση που εργαζόταν ο καθένας ξεχωριστά. Η επικοινωνία μεταξύ των μελών και η προσπάθεια προσαρμογής και ταύτισης των προσωπικών προγραμμάτων των μελών με το πρόγραμμα όλης της ομάδας, αποτελούν μερικά από τα στοιχεία που θέτουν τη διαδικασία συντονισμού μίας ομάδας χρονοβόρα. Βέβαια, το πρόβλημα αυτό έχει να κάνει με την υπευθυνότητα του καθενός και με το κατά πόσο ο κάθε ένας είναι διατεθειμένος να θυσιάσει προσωπικό του χρόνο για το καλό του συνόλου.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Σε αυτή την έρευνα έγινε μία προσπάθεια με σκοπό να γίνει κατανοητή η μεγάλη σημασία των ομάδων και ο σπουδαίος ρόλος που διαδραματίζουν για τη λειτουργία και την πορεία της επιχείρησης και να δείχτεί πόσο επηρεάζει η δυναμικότητα μιας ομάδας κατ' αρχήν την αποτελεσματικότητα τη δικιά της και κατ' επέκταση την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Επίσης εξετάστηκαν άλλοι καθοριστικοί παράγοντες της έννοιας ομάδας, όπως το μέγεθος, οι τυπικές και οι άτυπες σχέσεις που δημιουργούνται μέσα σ' αυτές. Ακολούθως γίνεται αναφορά στα κίνητρα που μπορούν να κατευθύνουν τη συμπεριφορά της ομάδας μέσα στον επιχειρησιακό χώρο, ενώ παράλληλα γίνεται λόγος για την ηγεσία η οποία αποτελεί ένα από τα κυρίαρχα στοιχεία που συμβάλλουν στο να είναι όσο το δυνατόν δυναμικότερη. Ένας ακόμα καθοριστικός παράγοντας είναι οι συγκρούσεις που τυχόν δημιουργούνται μέσα στα πλαίσια της δραστηριοποίησης των ομάδων καθώς και οι τρόποι αντιμετώπισης τους. Τέλος θα αναπτύξουμε τα πιθανά οφέλη και κόστη που επιφέρουν οι ομάδες στις επιχειρήσεις τις οποίες εξετάστηκαν.

Μετά από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε 15 επιχειρήσεις, θα γίνει μια εκτενής αναφορά στο αν δημιουργούνται ομάδες και κατά πόσο επηρεάζουν αυτές την αποτελεσματικότητά τους. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εξετάστηκαν είναι οι εξής: Wind Hellas (εταιρία κινητής τηλεφωνίας), ATE Bank, Σαλαμίς Ναυτιλιακή ΑΕ, Marks and Spenser, Ξενοδοχείο Creta Maris, Stefinet Multimedia (εταιρία υπολογιστών), Info sector (εταιρία υπολογιστών), Γυμναστήριο Gymnasium, Τρίτον ΑΕΞΤΕ (Μάλια), Παγκρήτια Συναιτεριστική τράπεζα, Opel vitacar ΒΙΠΕ, Λογιστικό γραφείο Παναγιώτης, ξενοδοχείο Peninsula, εταιρία φυλάξεων Brinks, Mare Blue Hotel.

Στο σύνολο των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν ακολουθείται κάποια ιεραρχία, στα επίπεδα της οποίας συνήθως παρατηρείται ο σχηματισμός ομάδων άλλες μικρές (2-5 ατόμων) και άλλες μεγάλες (6 και άνω ατόμων). Στις περισσότερες επιχειρήσεις διαπιστώθηκε ότι ο ρόλος των ομάδων είναι πολύ έως πάρα πολύ καθοριστικός, ενώ ελάχιστες έως μηδαμινές ήταν οι περιπτώσεις που απαντήθηκε ότι ο ρόλος των ομάδων δεν ήταν καθοριστικός. Ένα πολύ σημαντικό συμπέρασμα που προέκυψε σε περίπου όλους τους εργασιακούς χώρους είναι η δημιουργία άλλου είδους σχέσεων εκτός από τις εργασιακές όπως φιλίας κτλ. Οπότε διαπιστώνουμε ότι ο ρόλος των ομάδων είναι πολύ σπουδαίος γιατί η ομάδα δεν αποτελεί μονάχα ένα άθροισμα ατόμων που απλά εργάζονται για ένα κοινό σκοπό. Αποτελεί ένα σύνολο που έχει τη σημαντική ικανότητα να επιδρά στην πορεία της επιχείρησης.

Εκτενής αναφορά έγινε στα κίνητρα τα οποία παρέχονται στους εργαζομένους που μπορούν να κατευθύνουν τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο. Αυτά στηρίζονται σε ανάγκες που τις αισθανόμαστε είτε συνειδητά είτε υποσυνειδητά, και διακρίνονται σε οικονομικά, ηθικά και περιβαλλοντικά. Το μεγαλύτερο ποσοστό των κινήτρων που απαντήθηκε ήταν τα ηθικά, οικονομικά καθώς και ο συνδυασμός τους. Σε μία και μοναδική περίπτωση δεν παρέχονταν κάποιου είδους κίνητρο. Ενώ λυπηρό ήταν το γεγονός ότι σε καμία επιχείρηση δεν παρέχονται περιβαλλοντικά κίνητρα που αντικατοπτρίζει ότι οι εργοδότες δεν

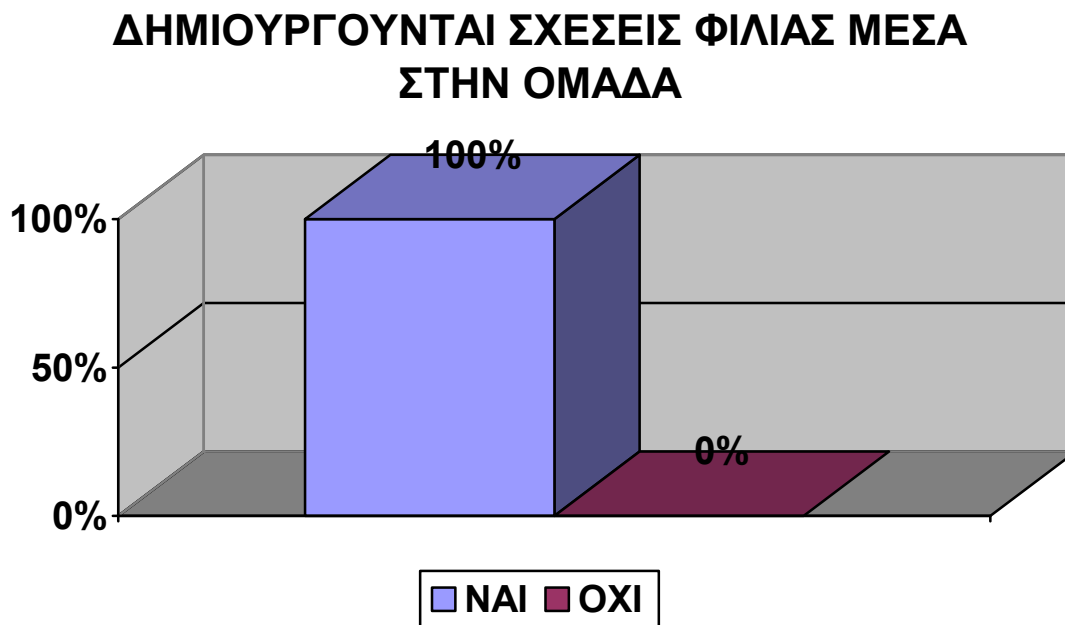
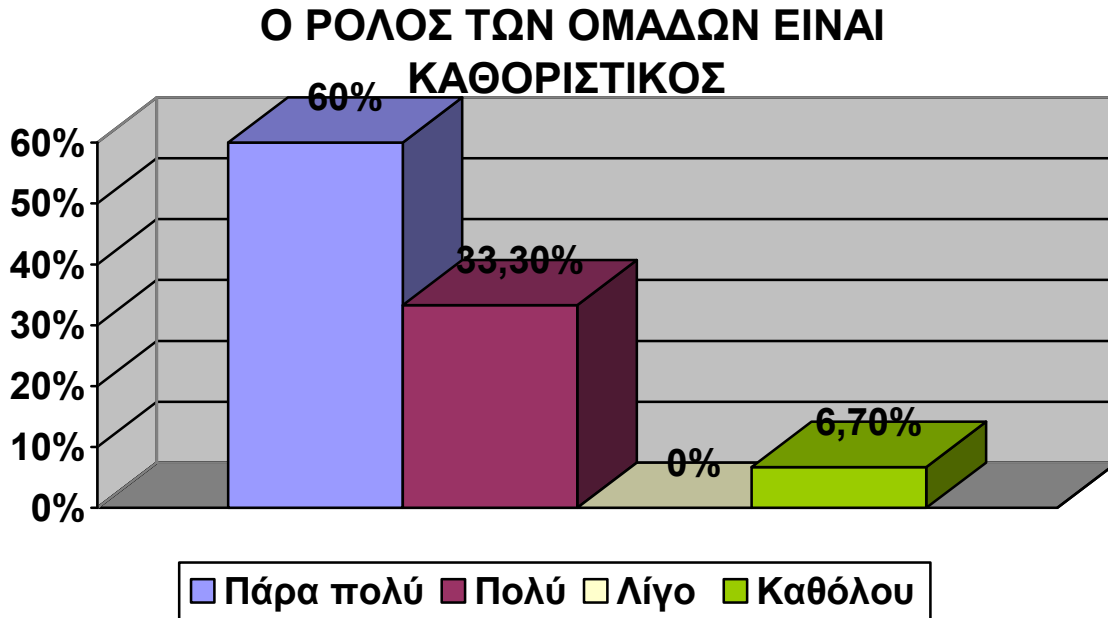
ενδιαφέρονται αρκετά για την καλή φυσική και πνευματική κατάσταση των υφισταμένων τους.

Στη συνέχεια , γίνεται λόγος για την ηγεσία η οποία αποτελεί ένα από τα κυρίαρχα στοιχεία που συμβάλλουν στο να είναι όσο το δυνατόν δυναμικότερη μια ομάδα. Η ομάδα είναι ένα σύνολο ατόμων που προσφέρουν την εργασία τους και τις γνώσεις τους προκειμένου να επιτύχει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της. Στην πλειοψηφία των εταιριών που επισκεφτήκαμε διακρίνεται ένα είδος ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει εμπιστοσύνη ο «Ηγέτης». Στην έρευνά μας αποδείχτηκε πως αυτό το άτομο ταυτίζεται με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο. Σύμφωνα όμως με τη θεωρία μας υπάρχουν κάποια άτομα σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα με ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες που όμως δεν εκδηλώνεται, ίσως λόγω φόβου και ανασφάλειας στο χώρο εργασίας που επικρατεί στις μέρες μας.

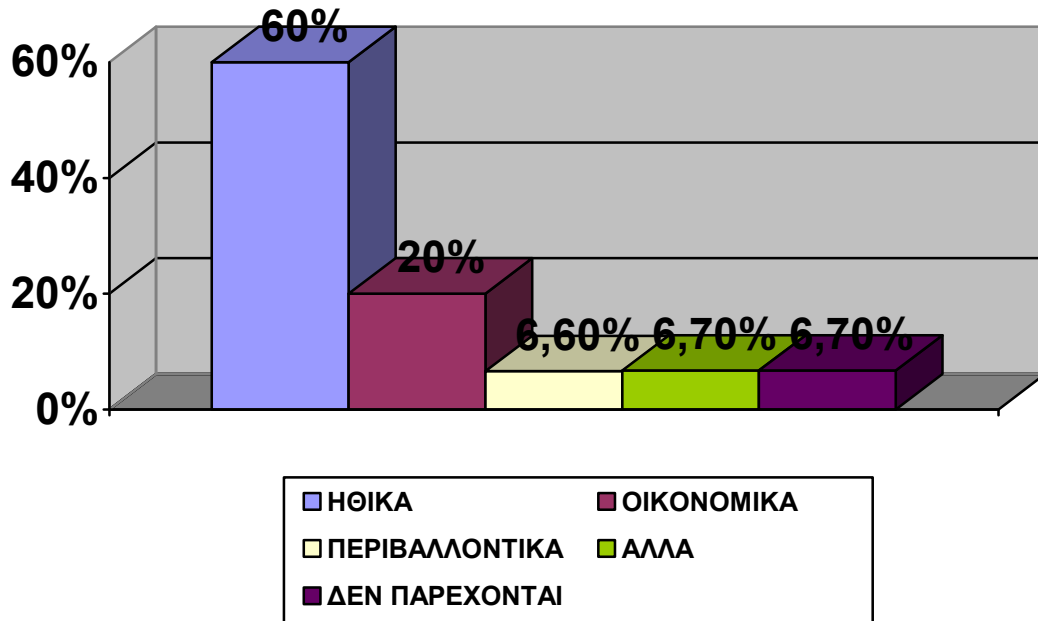
Ένα αναπόφευκτο φαινόμενο, είναι οι συγκρούσεις. Αποτελούν θα λέγαμε μια κανονική κατάσταση σε οποιοδήποτε μεγάλο οργανισμό αλλά και σε οποιαδήποτε ομάδα ατόμων. Μερικές επιχειρήσεις συνειδητά δημιουργούν ένα κλίμα υψηλών προστριβών για να κερδίσουν τα πλεονεκτήματα ενός ενεργητικού ανταγωνισμού, διακινδυνεύοντας, όμως, έτσι από την άλλη μεριά να δημιουργηθούν συμμαχικές δυνάμεις και διαστρεβλωμένες επικοινωνίες. Ενώ άλλες επιχειρήσεις καταπιέζουν τη σύγκρουση, αρνούμενοι την ύπαρξή της ή αποφεύγοντας την, και επιμένουν οι υπάλληλοι να είναι ευγενικοί και ευχάριστοι. Πετυχαίνουν συμμόρφωση και συντονισμό, αλλά θυσιάζουν έτσι τη ζωτικότητα της επιχείρησης. Άλλες πάλι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν άμεσα τις διαμάχες, προσπαθώντας να συγκεντρώνουν την προσοχή στα προβλήματα παρά στα πρόσωπα. Κύριοι λόγοι συγκρούσεων αποδείχτηκαν οι διαφορετικές αντιλήψεις και η κακή οργάνωση, χωρίς να αποκλειστεί το ενδεχόμενο μη ύπαρξης συγκρούσεων. Στην ερώτηση με ποιους τρόπους επιλύονται τα προβλήματα μέσα στον χώρο εργασίας η πλειοψηφία απάντησε με καταιγισμό ιδεών, δηλαδή οι συμμετέχοντες εκφράζουν ελεύθερα τις ιδέες τους για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Τέλος όπως αποδείχτηκε από την έρευνά μας πολλά είναι εκείνα τα οφέλη που προκύπτουν απ' τη δραστηριοποίηση των ομάδων. Τα κυριότερα είναι αποτελεσματικότερη εργασία, διάδοση γνώσεων και εμπειριών, καθώς και ικανοποίηση των μελών. Εκτός όμως από τα οφέλη υπάρχουν και κάποια κόσθη τα οποία διακρίνουμε σε χαμηλότερο βαθμό. Οι περισσότεροι απάντησαν την άνιση προσφορά εργασιών, ακολουθεί η ανομοιογένεια προσωπικού και σε ορισμένες περιπτώσεις ο υπερβολικά χαμένος χρόνος για το συντονισμό της ομάδας.

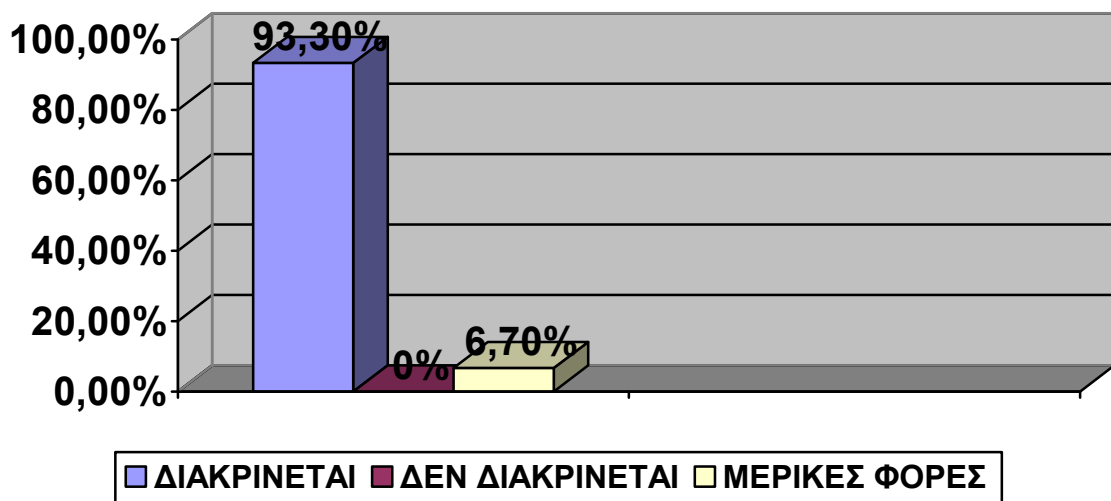
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ



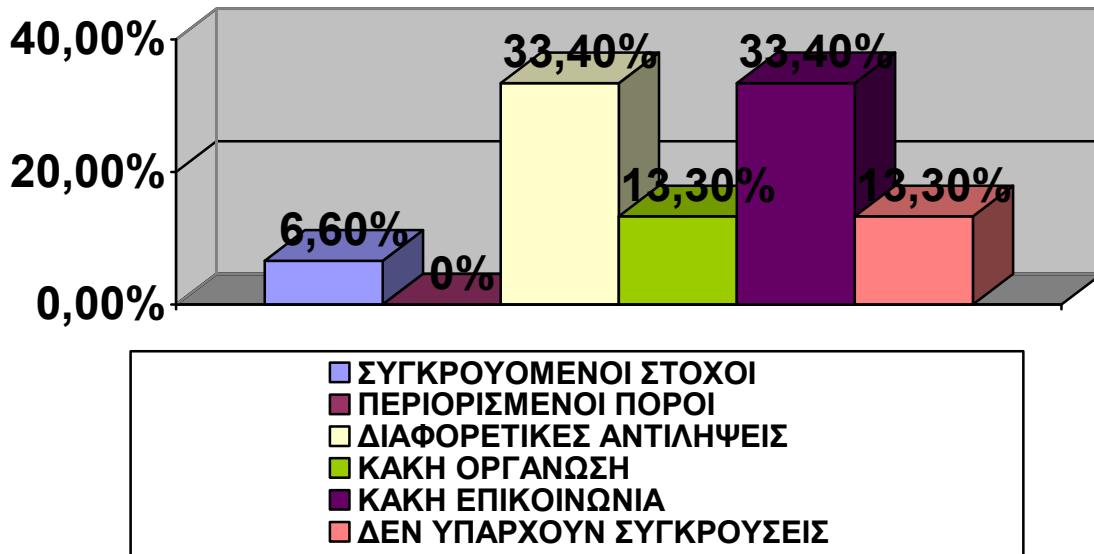
ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ



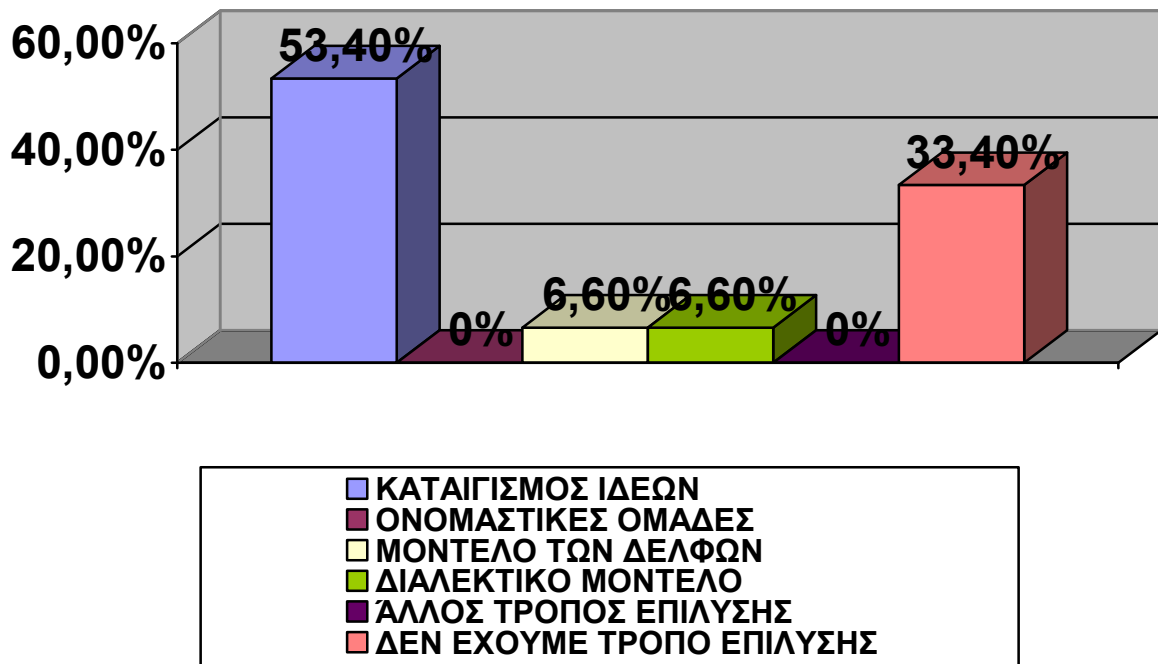
ΔΙΑΚΡΙΝΕΤΑΙ ΕΝΑ ΑΤΟΜΟ "ΗΓΕΤΗΣ" ΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΟΜΑΔΕΣ



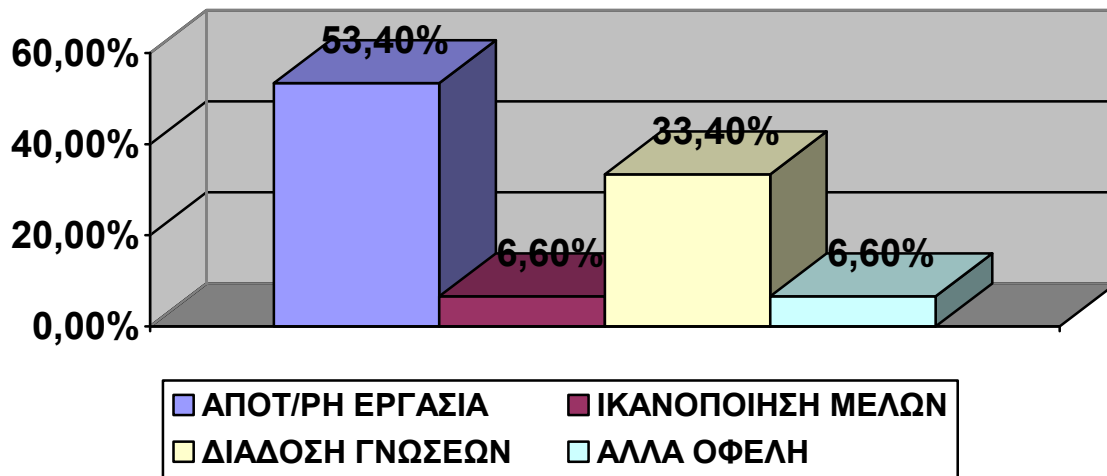
ΛΟΓΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ



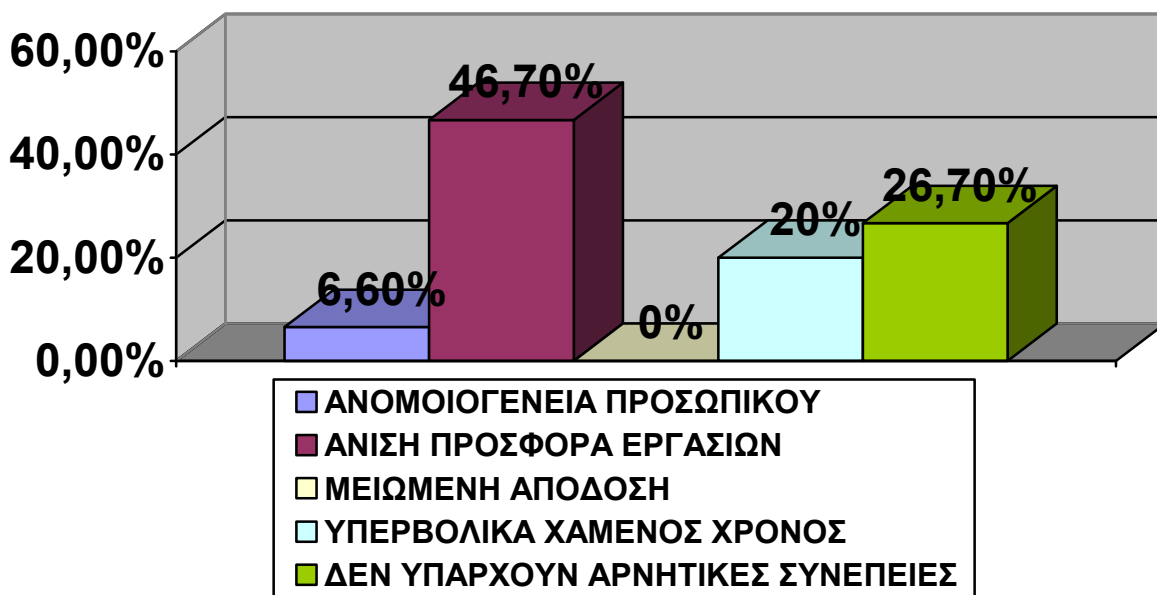
ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ



ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ



ΚΟΣΤΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ



ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Αντιγράφοντας ο άνθρωπος τις δομές της φύσης ανακάλυψε την ομαδικότητα και την εφάρμοσε σε πολλούς τομείς της ζωής του. Τα μεγαλύτερα έργα, σε διάφορα επίπεδα, παρήχθησαν από άψογα συντονισμένες ομάδες που είχαν την επιτυχία, τελικό τους στόχο. Έτσι είτε ως τυπικά δημιουργήματα, είτε ως άτυπες συσπειρώσεις, οι ομάδες υπάρχουν παντού γύρω μας, από τον χώρο εργασίας μας, ως και την ιδιωτική μας ζωή (φίλοι, σύλλογοι, συνεργάτες, κ.ο.κ.), σε απόλυτα καθορισμένες μορφές και μη.

Εφόσον λοιπόν αποτελείται από άτομα, η ομάδα εσωκλείει τη ζωή και χαρακτηρίζεται ως κάτι το μη στατικό, δηλαδή ως κάτι εξελισσόμενο. Οπότε, περνώντας από διάφορα στάδια ζωής, αντιγράφει την πορεία κάθε ζωικού οργανισμού διανύοντας και αυτή φάσεις όπως αυτή της γέννησης (σχηματισμός), εφηβείας (αντιπαραθέσεων – συγκρούσεων), ενηλικίωσης (διαμόρφωσης και αποδοχής κανόνων), ωριμότητας (αποτελεσματικής λειτουργίας) και τέλος θανάτου (ολοκλήρωσης έργου και λύση της ομάδας).

Η μεγαλύτερη πρόκληση κατά τη λειτουργία της ομάδας είναι η εξεύρεση ενός κοινού κώδικα επικοινωνίας για τις διαφορετικές προσωπικότητες που απαρτίζουν. Και αν ακόμα η ομαδική κουλτούρα είναι τέτοια ώστε να θέτει τα θεμέλια μιας σωστής επικοινωνίας πολλές φορές, η πρόκληση μετατοπίζεται στην αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων που προκαλούνται από την υπερίσχυση του εγώ, έναντι του εμείς. Η διευθέτηση τέτοιων περιορισμών είναι πολλές φορές ευθύνη του ηγέτη της ή τουλάχιστον ενός ανθρώπου, που τυγχάνει την πλήρη αποδοχή όλων των μελών καθώς από τους δικούς του χειρισμούς εξαρτάται η διατήρηση ή όχι, της ενότητας της ομάδας του.

Η ομάδα λοιπόν, πρέπει να λειτουργεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο έτσι ώστε να οδηγείται με σωστές αποφάσεις στη επίτευξη του στόχου της. Παράγοντες όπως οι ρόλοι, το μέγεθος, η συνοχή, οι νόρμες, το κύρος, πρέπει συνεχώς να ελέγχονται έτσι ώστε να μην επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητά της. Τέλος θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στο τι αποκομίζουν τα μέλη της ομάδας, από αυτή. Όσο πιο σημαντικά είναι τα οφέλη, τόσο μεγαλύτερα είναι και τα κίνητρα συμμετοχής.

Εν κατακλείδι θα μπορούσαμε να πούμε ότι το κόστος από τη συμμετοχή σε μία ομάδα ακόμα θα πρέπει να είναι μόνο χρονικό. Δηλαδή, να κοστίζει λίγο από τον πολύτιμο χρόνο που έχει κανείς στη διάθεση του. Αντίθετα θα πρέπει να αναλογιστεί κανείς τα οφέλη που προκύπτουν και δεν είναι άλλα από skills και συγκεκριμένα ικανότητες επικοινωνίας, δημιουργώντας και συνεργασίας. Σημαντικότερη όμως από όλα είναι η αίσθηση του ανήκειν, το ότι είσαι αναπόσπαστο μέλος ενός συνόλου, συνεργός στην επιτυχία του ή και στην αποτυχία του. Όλες αυτές οι πολύτιμες εμπειρίες θα πρέπει να αποτελέσουν κίνητρα ένταξης σε οποιαδήποτε ομάδα θεωρούμε ότι μπορούμε να σπαστούμε τον στόχο της, να αποδεχτούμε τα μέλη της και εναρμονιστούμε με την κουλτούρα της.

Η ισχύς της συνέργειας είναι αυτή, που τελικά πολλαπλασιάζει τα ατομικά αποτελέσματα, κάνοντας την ομάδα να φτάνει πιο γρήγορα και συντονισμένα στον στόχο της, απ' όσο θα μπορούσαν κάποιοι μεμονωμένα.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΘΕΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ. ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΓΙΝΕΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.**

**ΕΤΑΙΡΙΑ
Brinks Security**

1. Λειτουργεί ιεραρχικά η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε; Αν ναι ποια είναι αυτή η ιεραρχία;

Διευθυντής – Προϊστάμενος – Γραμματέας – Υφιστάμενοι.....

2. Πιστεύεται ότι ο ρόλος των εργασιακών ομάδων είναι καθοριστικός στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

A) ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ B) ΠΟΛΥ Γ) ΛΙΓΟ Δ) ΚΑΘΟΛΟΥ

3. Τι αριθμό ατόμων έχει περίπου κάθε ομάδα;

A) 2-5 B) 5-10 Γ) 10 ΚΑΙ ΠΑΝΩ

4. Δημιουργούνται άλλου είδους σχέσεις μέσα στις ομάδες αυτές όπως φιλίας;

A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ

5. Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται από την επιχείρηση σας ώστε να αυξήσετε την παραγωγικότητα σας;

A) ΗΘΙΚΑ B) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
Γ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ Δ) Άλλα
E) ΔΕΝ ΜΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ

6. Μέσα στις ομάδες που δημιουργούνται διακρίνεται ένα είδος ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη-“Ηγέτης”;

A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ Γ) ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

7. Ταυτίζεται ο ηγέτης με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας; Αν όχι τι είδους άτομο είναι αυτό που ταυτίζεται;

Ναι ταυτίζεται.....

8. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων; Αν ναι διακρίνεται τους λόγους που οδηγούν σ’ αυτές τις συγκρούσεις;

- A) Συγκρουόμενοι στόχοι B) Περιορισμένοι πόροι
Γ) Διαφορετικές αντιλήψεις Δ) Κακή οργάνωση
E) Κακή επικοινωνία ΣΤ) Δεν υπάρχουν συγκρούσεις

9. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό σας χώρο; Αν ναι ποιο;

- A) Καταιγισμό ιδεών B) Ονομαστικές ομάδες Γ) Μοντέλο των Δελφών
Δ) Διαλεκτικό μοντέλο
E) Άλλος τρόπος επίλυσης.....
ΣΤ) Δεν έχουμε κάποιο τρόπο επίλυσης προβλημάτων

10. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται οφέλη από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποια είναι αυτά;

- A) Αποτελεσματικότερη εργασία B) Ικανοποίηση των μελών
Γ) Διάδοση γνώσεων και εμπειριών
Δ) Άλλα οφέλη.....

11. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και αν ναι ποιες είναι αυτές;

- A) Ανομοιογένεια προσωπικού B) Άνιση προσφορά εργασιών
Γ) Μειωμένη απόδοση Δ) Υπερβολικά χαμένος χρόνος για τον συντονισμό της ομάδας E) Δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΘΕΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ. ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΓΙΝΕΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.**

**ΕΤΑΙΡΙΑ
Mare Blue Hotel**

1. Λειτουργεί ιεραρχικά η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε; Αν ναι ποια είναι αυτή η ιεραρχία;
Διευθυντής – Υποδιευθυντής – Σεφ, Maitre – Σουσέφ, Σουmaitre – Σερβιτόροι – Καμαριέρες.
2. Πιστεύεται ότι ο ρόλος των εργασιακών ομάδων είναι καθοριστικός στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;
Α) ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ Β) ΠΟΛΥ Γ) ΛΙΓΟ Δ) ΚΑΘΟΛΟΥ
3. Τι αριθμό ατόμων έχει περίπου κάθε ομάδα;
Α) 2-5 Β) 5-10 Γ) 10 ΚΑΙ ΠΑΝΩ
4. Δημιουργούνται άλλου είδους σχέσεις μέσα στις ομάδες αυτές όπως φιλίας;
Α) ΝΑΙ Β) ΟΧΙ
5. Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται από την επιχείρηση σας ώστε να αυξήσετε την παραγωγικότητα σας;
Α) ΗΘΙΚΑ Β) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
Γ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ Δ) Άλλα
Ε) ΔΕΝ ΜΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ
6. Μέσα στις ομάδες που δημιουργούνται διακρίνεται ένα είδος ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη-“Ηγέτης”;
Α) ΝΑΙ Β) ΟΧΙ Γ) ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
7. Ταυτίζεται ο ηγέτης με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας; Αν όχι τι είδους άτομο είναι αυτό που ταυτίζεται;
Ταυτίζεται.....
8. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων; Αν ναι διακρίνεται τους λόγους που οδηγούν σ’ αυτές τις συγκρούσεις;

- A) Συγκρουόμενοι στόχοι B) Περιορισμένοι πόροι
Γ) Διαφορετικές αντιλήψεις Δ) Κακή οργάνωση
E) Κακή επικοινωνία ΣΤ) Δεν υπάρχουν συγκρούσεις

9. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό σας χώρο; Αν ναι ποιο;

- A) Καταιγισμό ιδεών B) Ονομαστικές ομάδες Γ) Μοντέλο των Δελφών
Δ) Διαλεκτικό μοντέλο
E) Άλλος τρόπος επίλυσης.....
ΣΤ) Δεν έχουμε κάποιο τρόπο επίλυσης προβλημάτων

10. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται οφέλη από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποια είναι αυτά;

- A) Αποτελεσματικότερη εργασία B) Ικανοποίηση των μελών
Γ) Διάδοση γνώσεων και εμπειριών
Δ) Άλλα οφέλη.....

11. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και αν ναι ποιες είναι αυτές;

- A) Ανομοιογένεια προσωπικού B) Άνιση προσφορά εργασιών
Γ) Μειωμένη απόδοση Δ) Υπερβολικά χαμένος χρόνος για τον συντονισμό της ομάδας E) Δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΘΕΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ. ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΓΙΝΕΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.**

ΕΤΑΙΡΙΑ Opel vita car ΒΙΠΕ

1. Λειτουργεί ιεραρχικά η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε; Αν ναι ποια είναι αυτή η ιεραρχία;

Διευθυντής – Υποδιευθυντής – Προϊστάμενοι - Υφιστάμενοι

2. Πιστεύεται ότι ο ρόλος των εργασιακών ομάδων είναι καθοριστικός στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

A) ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ B) ΠΟΛΥ Γ) ΛΙΓΟ Δ) ΚΑΘΟΛΟΥ

3. Τι αριθμό ατόμων έχει περίπου κάθε ομάδα;

A) 2-5 B) 5-10 Γ) 10 ΚΑΙ ΠΑΝΩ

4. Δημιουργούνται άλλου είδους σχέσεις μέσα στις ομάδες αυτές όπως φιλίας;

A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ

5. Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται από την επιχείρηση σας ώστε να αυξήσετε την παραγωγικότητα σας;

A) ΗΘΙΚΑ B) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
Γ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ Δ) Άλλα
E) ΔΕΝ ΜΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ

6. Μέσα στις ομάδες που δημιουργούνται διακρίνεται ένα είδος ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη-“Ηγέτης”;

A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ Γ) ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

7. Ταυτίζεται ο ηγέτης με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας; Αν όχι τι είδους άτομο είναι αυτό που ταυτίζεται;

..... Ταυτίζεται.....

8. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων; Αν ναι διακρίνεται τους λόγους που οδηγούν σ’ αυτές τις συγκρούσεις;

- A) Συγκρουόμενοι στόχοι B) Περιορισμένοι πόροι
Γ) Διαφορετικές αντιλήψεις Δ) Κακή οργάνωση
E) Κακή επικοινωνία ΣΤ) Δεν υπάρχουν συγκρούσεις

9. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό σας χώρο; Αν ναι ποιο;

- A) Καταιγισμό ιδεών B) Ονομαστικές ομάδες Γ) Μοντέλο των Δελφών
Δ) Διαλεκτικό μοντέλο
E) Άλλος τρόπος επίλυσης.....
ΣΤ) Δεν έχουμε κάποιο τρόπο επίλυσης προβλημάτων

10. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται οφέλη από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποια είναι αυτά;

- A) Αποτελεσματικότερη εργασία B) Ικανοποίηση των μελών
Γ) Διάδοση γνώσεων και εμπειριών
Δ) Άλλα οφέλη.....

11. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και αν ναι ποιες είναι αυτές;

- A) Ανομοιογένεια προσωπικού B) Άνιση προσφορά εργασιών
Γ) Μειωμένη απόδοση Δ) Υπερβολικά χαμένος χρόνος για τον συντονισμό της ομάδας E) Δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΘΕΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ. ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΓΙΝΕΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.**

ΕΤΑΙΡΙΑ Λογιστικό γραφείο «ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ»

1. Λειτουργεί ιεραρχικά η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε; Αν ναι ποια είναι αυτή η ιεραρχία;
Διευθυντής, (λογιστής) βοηθός Λογιστή, 2ος βοηθός λογιστή καθαρίστρια
2. Πιστεύεται ότι ο ρόλος των εργασιακών ομάδων είναι καθοριστικός στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;
A) ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ B) ΠΟΛΥ Γ) ΛΙΓΟ Δ) ΚΑΘΟΛΟΥ
3. Τι αριθμό ατόμων έχει περίπου κάθε ομάδα;
A) 2-5 B) 5-10 Γ) 10 ΚΑΙ ΠΑΝΩ
4. Δημιουργούνται άλλου είδους σχέσεις μέσα στις ομάδες αυτές όπως φιλίας;
A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ
5. Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται από την επιχείρηση σας ώστε να αυξήσετε την παραγωγικότητα σας;
A) ΗΘΙΚΑ B) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
Γ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ Δ) Άλλα
E) ΔΕΝ ΜΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ
6. Μέσα στις ομάδες που δημιουργούνται διακρίνεται ένα είδος ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη-“Ηγέτης”;
A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ Γ) ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
7. Ταυτίζεται ο ηγέτης με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας; Αν όχι τι είδους άτομο είναι αυτό που ταυτίζεται;
Οχι συνήθως είναι άτομο με οργανωτικά και ηγετικά χαρακτηριστικά

8. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων; Αν ναι διακρίνεται τους λόγους που οδηγούν σ' αυτές τις συγκρούσεις;
- A) Συγκρουόμενοι στόχοι B) Περιορισμένοι πόροι
 Γ) Διαφορετικές αντιλήψεις Δ) Κακή οργάνωση
 E) Κακή επικοινωνία ΣΤ) Δεν υπάρχουν συγκρούσεις
9. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό σας χώρο; Αν ναι ποιο;
- A) Καταιγισμό ιδεών B) Ονομαστικές ομάδες Γ) Μοντέλο των Δελφών
 Δ) Διαλεκτικό μοντέλο
 E) Άλλος τρόπος επίλυσης.....
 ΣΤ) Δεν έχουμε κάποιο τρόπο επίλυσης προβλημάτων
10. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται οφέλη από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποια είναι αυτά;
- A) Αποτελεσματικότερη εργασία B) Ικανοποίηση των μελών
Γ) Διάδοση γνώσεων και εμπειριών
 Δ) Άλλα οφέλη.....
11. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και αν ναι ποιες είναι αυτές;
- A) Ανομοιογένεια προσωπικού B) Άνιση προσφορά εργασιών
 Γ) Μειωμένη απόδοση Δ) Υπερβολικά χαμένος χρόνος για τον συντονισμό της ομάδας E) Δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΘΕΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ. ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΓΙΝΕΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.**

ΕΤΑΙΡΙΑ Γυμναστήριο Gymnasium

1. Λειτουργεί ιεραρχικά η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε; Αν ναι ποια είναι αυτή η ιεραρχία;

Ιδιοκτήτης, γραμματέας, γυμναστές, καθαρίστριες

2. Πιστεύεται ότι ο ρόλος των εργασιακών ομάδων είναι καθοριστικός στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

A) ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ B) ΠΟΛΥ Γ) ΛΙΓΟ Δ) ΚΑΘΟΛΟΥ

3. Τι αριθμό ατόμων έχει περίπου κάθε ομάδα;

A) 2-5 B) 5-10 Γ) 10 ΚΑΙ ΠΑΝΩ

4. Δημιουργούνται άλλου είδους σχέσεις μέσα στις ομάδες αυτές όπως φιλίας;

A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ

5. Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται από την επιχείρηση σας ώστε να αυξήσετε την παραγωγικότητα σας;

A) ΗΘΙΚΑ B) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
Γ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ Δ) Άλλα
E) ΔΕΝ ΜΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ

6. Μέσα στις ομάδες που δημιουργούνται διακρίνεται ένα είδος ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη-“Ηγέτης”;

A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ Γ) ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

7. Ταυτίζεται ο ηγέτης με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας; Αν όχι τι είδους άτομο είναι αυτό που ταυτίζεται;

Ταυτίζεται με τον ιδιοκτήτη.....

8. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων; Αν ναι διακρίνεται τους λόγους που οδηγούν σ' αυτές τις συγκρούσεις;
- A) Συγκρουόμενοι στόχοι B) Περιορισμένοι πόροι
 Γ) Διαφορετικές αντιλήψεις Δ) Κακή οργάνωση
 E) Κακή επικοινωνία ΣΤ) Δεν υπάρχουν συγκρούσεις
9. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό σας χώρο; Αν ναι ποιο;
- A) Καταιγισμό ιδεών B) Ονομαστικές ομάδες Γ) Μοντέλο των Δελφών
 Δ) Διαλεκτικό μοντέλο
 E) Άλλος τρόπος επίλυσης.....
ΣΤ) Δεν έχουμε κάποιο τρόπο επίλυσης προβλημάτων
10. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται οφέλη από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποια είναι αυτά;
- A) Αποτελεσματικότερη εργασία B) Ικανοποίηση των μελών
 Γ) Διάδοση γνώσεων και εμπειριών
 Δ) Άλλα οφέλη.....
11. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και αν ναι ποιες είναι αυτές;
- A) Ανομοιογένεια προσωπικού B) Άνιση προσφορά εργασιών
 Γ) Μειωμένη απόδοση Δ) Υπερβολικά χαμένος χρόνος για τον συντονισμό της ομάδας E) Δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΘΕΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ. ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΓΙΝΕΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.**

ΕΤΑΙΡΙΑ Παγκρήτια τράπεζα

1. Λειτουργεί ιεραρχικά η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε; Αν ναι ποια είναι αυτή η ιεραρχία;

Διευθυντής- προϊστάμενος- πωλητές- ταμίες

2. Πιστεύεται ότι ο ρόλος των εργασιακών ομάδων είναι καθοριστικός στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

A) ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ B) ΠΟΛΥ Γ) ΛΙΓΟ Δ) ΚΑΘΟΛΟΥ

3. Τι αριθμό ατόμων έχει περίπου κάθε ομάδα;

A) 2-5 B) 5-10 Γ) 10 ΚΑΙ ΠΑΝΩ

4. Δημιουργούνται άλλου είδους σχέσεις μέσα στις ομάδες αυτές όπως φιλίας;

A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ

5. Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται από την επιχείρηση σας ώστε να αυξήσετε την παραγωγικότητα σας;

A) ΗΘΙΚΑ B) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
Γ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ Δ) Άλλα
E) ΔΕΝ ΜΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ

6. Μέσα στις ομάδες που δημιουργούνται διακρίνεται ένα είδος ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη-“Ηγέτης”;

A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ Γ) ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

7. Ταυτίζεται ο ηγέτης με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας; Αν όχι τι είδους άτομο είναι αυτό που ταυτίζεται;

..... Ταυτίζεται.....

8. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων; Αν ναι διακρίνεται τους λόγους που οδηγούν σ' αυτές τις συγκρούσεις;
- A) Συγκρουόμενοι στόχοι B) Περιορισμένοι πόροι
 Γ) Διαφορετικές αντιλήψεις Δ) Κακή οργάνωση
 E) Κακή επικοινωνία ΣΤ) Δεν υπάρχουν συγκρούσεις
9. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό σας χώρο; Αν ναι ποιο;
- A) Καταιγισμό ιδεών B) Ονομαστικές ομάδες Γ) Μοντέλο των Δελφών
 Δ) Διαλεκτικό μοντέλο
 E) Άλλος τρόπος επίλυσης.....
 ΣΤ) Δεν έχουμε κάποιο τρόπο επίλυσης προβλημάτων
10. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται οφέλη από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποια είναι αυτά;
- A) Αποτελεσματικότερη εργασία B) Ικανοποίηση των μελών
 Γ) Διάδοση γνώσεων και εμπειριών
 Δ) Άλλα οφέλη.....
11. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και αν ναι ποιες είναι αυτές;
- A) Ανομοιογένεια προσωπικού B) Άνιση προσφορά εργασιών
 Γ) Μειωμένη απόδοση Δ) Υπερβολικά χαμένος χρόνος για τον συντονισμό της ομάδας E) Δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες

8. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων; Αν ναι διακρίνεται τους λόγους που οδηγούν σ' αυτές τις συγκρούσεις;
- A) Συγκρουόμενοι στόχοι B) Περιορισμένοι πόροι
Γ) Διαφορετικές αντιλήψεις Δ) Κακή οργάνωση
E) Κακή επικοινωνία ΣΤ) Δεν υπάρχουν συγκρούσεις
9. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό σας χώρο; Αν ναι ποιο;
- A) Καταιγισμό ιδεών B) Ονομαστικές ομάδες Γ) Μοντέλο των Δελφών
Δ) Διαλεκτικό μοντέλο
E) Άλλος τρόπος επίλυσης.....
ΣΤ) Δεν έχουμε κάποιο τρόπο επίλυσης προβλημάτων
10. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται οφέλη από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποια είναι αυτά;
- A) Αποτελεσματικότερη εργασία B) Ικανοποίηση των μελών
Γ) Διάδοση γνώσεων και εμπειριών
Δ) Άλλα οφέλη.....
11. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και αν ναι ποιες είναι αυτές;
- A) Ανομοιογένεια προσωπικού B) Άνιση προσφορά εργασιών
Γ) Μειωμένη απόδοση Δ) Υπερβολικά χαμένος χρόνος για τον συντονισμό της ομάδας E) Άλλες συνέπειες.....

8. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων; Αν ναι διακρίνεται τους λόγους που οδηγούν σ' αυτές τις συγκρούσεις;
- A) Συγκρουόμενοι στόχοι B) Περιορισμένοι πόροι
 Γ) Διαφορετικές αντιλήψεις Δ) Κακή οργάνωση
 E) Κακή επικοινωνία ΣΤ) Δεν υπάρχουν συγκρούσεις
9. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό σας χώρο; Αν ναι ποιο;
- A) Καταιγισμό ιδεών B) Ονομαστικές ομάδες Γ) Μοντέλο των Δελφών
 Δ) Διαλεκτικό μοντέλο
 E) Άλλος τρόπος επίλυσης.....
 ΣΤ) Δεν έχουμε κάποιο τρόπο επίλυσης προβλημάτων
10. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται οφέλη από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποια είναι αυτά;
- A) Αποτελεσματικότερη εργασία B) Ικανοποίηση των μελών
 Γ) Διάδοση γνώσεων και εμπειριών
 Δ) Άλλα οφέλη.....
11. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και αν ναι ποιες είναι αυτές;
- A) Ανομοιογένεια προσωπικού B) Άνιση προσφορά εργασιών
 Γ) Μειωμένη απόδοση Δ) Υπερβολικά χαμένος χρόνος για τον συντονισμό της ομάδας
 E) Δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΘΕΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ. ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΓΙΝΕΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.**

ΕΤΑΙΡΙΑ Ξενοδοχείο Creta Maris

1. Λειτουργεί ιεραρχικά η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε; Αν ναι ποια είναι αυτή η ιεραρχία;

Διευθυντής – Υποδιευθυντής – FMB- Σεφ- Σουσεφ- Maitre- Μάγειρας
Α.Β.Γ. Σερβιτόροι

2. Πιστεύεται ότι ο ρόλος των εργασιακών ομάδων είναι καθοριστικός στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

Α) ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ Β) ΠΟΛΥ Γ) ΛΙΓΟ Δ) ΚΑΘΟΛΟΥ

3. Τι αριθμό ατόμων έχει περίπου κάθε ομάδα;

Α) 2-5 Β) 5-10 Γ) 10 ΚΑΙ ΠΑΝΩ

4. Δημιουργούνται άλλου είδους σχέσεις μέσα στις ομάδες αυτές όπως φιλίας;

Α) ΝΑΙ Β) ΟΧΙ

5. Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται από την επιχείρηση σας ώστε να αυξήσετε την παραγωγικότητα σας;

Α) ΗΘΙΚΑ Β) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
Γ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ Δ) Άλλα
Ε) ΔΕΝ ΜΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ

6. Μέσα στις ομάδες που δημιουργούνται διακρίνεται ένα είδος ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη-“Ηγέτης”;

Α) ΝΑΙ Β) ΟΧΙ Γ) ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

7. Ταυτίζεται ο ηγέτης με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας; Αν όχι τι είδους άτομο είναι αυτό που ταυτίζεται;

... Ταυτίζεται.....

8. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων; Αν ναι διακρίνεται τους λόγους που οδηγούν σ' αυτές τις συγκρούσεις;
- A) Συγκρουόμενοι στόχοι B) Περιορισμένοι πόροι
Γ) Διαφορετικές αντιλήψεις Δ) Κακή οργάνωση
E) Κακή επικοινωνία ΣΤ) Δεν υπάρχουν συγκρούσεις
9. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό σας χώρο; Αν ναι ποιο;
- A) Καταιγισμό ιδεών B) Ονομαστικές ομάδες Γ) Μοντέλο των Δελφών
Δ) Διαλεκτικό μοντέλο
E) Άλλος τρόπος επίλυσης.....
ΣΤ) Δεν έχουμε κάποιο τρόπο επίλυσης προβλημάτων
10. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται οφέλη από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποια είναι αυτά;
- A) Αποτελεσματικότερη εργασία B) Ικανοποίηση των μελών
Γ) Διάδοση γνώσεων και εμπειριών
Δ) Άλλα οφέλη.....
11. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και αν ναι ποιες είναι αυτές;
- A) Ανομοιογένεια προσωπικού B) Άνιση προσφορά εργασιών
Γ) Μειωμένη απόδοση Δ) Υπερβολικά χαμένος χρόνος για τον συντονισμό της ομάδας E) Δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΘΕΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ. ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΓΙΝΕΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.**

ΕΤΑΙΡΙΑ

Marks and Spenser

Πολυκατάστημα ενδυμάτων και ειδών σπιτιού

1. Λειτουργεί ιεραρχικά η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε; Αν ναι ποια είναι αυτή η ιεραρχία;

Διευθυντής, Προϊστάμενοι, Λογιστής, Ταμίες, Πωλήτριες

2. Πιστεύεται ότι ο ρόλος των εργασιακών ομάδων είναι καθοριστικός στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

A) ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ B) ΠΟΛΥ Γ) ΛΙΓΟ Δ) ΚΑΘΟΛΟΥ

3. Τι αριθμό ατόμων έχει περίπου κάθε ομάδα;

A) 2-5 B) 5-10 Γ) 10 ΚΑΙ ΠΑΝΩ

4. Δημιουργούνται άλλου είδους σχέσεις μέσα στις ομάδες αυτές όπως φιλίας;

A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ

5. Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται από την επιχείρηση σας ώστε να αυξήσετε την παραγωγικότητα σας;

A) ΗΘΙΚΑ B) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
Γ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ Δ) Άλλα
E) ΔΕΝ ΜΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ

6. Μέσα στις ομάδες που δημιουργούνται διακρίνεται ένα είδος ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη-“Ηγέτης”;

A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ Γ) ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

7. Ταυτίζεται ο ηγέτης με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας; Αν όχι τι είδους άτομο είναι αυτό που ταυτίζεται;

Ταυτίζεται.....

8. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων; Αν ναι διακρίνεται τους λόγους που οδηγούν σ' αυτές τις συγκρούσεις;
- A) Συγκρουόμενοι στόχοι B) Περιορισμένοι πόροι
Γ) Διαφορετικές αντιλήψεις Δ) Κακή οργάνωση
E) Κακή επικοινωνία ΣΤ) Δεν υπάρχουν συγκρούσεις
9. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό σας χώρο; Αν ναι ποιο;
- A) Καταιγισμό ιδεών B) Ονομαστικές ομάδες Γ) Μοντέλο των Δελφών
Δ) Διαλεκτικό μοντέλο
E) Άλλος τρόπος επίλυσης.....
ΣΤ) Δεν έχουμε κάποιο τρόπο επίλυσης προβλημάτων
10. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται οφέλη από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποια είναι αυτά;
- A) Αποτελεσματικότερη εργασία B) Ικανοποίηση των μελών
Γ) Διάδοση γνώσεων και εμπειριών
Δ) Άλλα οφέλη.....
11. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και αν ναι ποιες είναι αυτές;
- A) Ανομοιογένεια προσωπικού B) Άνιση προσφορά εργασιών
Γ) Μειωμένη απόδοση Δ) Υπερβολικά χαμένος χρόνος για τον συντονισμό της ομάδας E) Δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΘΕΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ. ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΓΙΝΕΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.**

**ΕΤΑΙΡΙΑ
Σαλαμής Ναυτιλιακή ΑΕ
Ναυτιλιακό πρακτορείο**

1. Λειτουργεί ιεραρχικά η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε; Αν ναι ποια είναι αυτή η ιεραρχία;

Γενικός διευθυντής, Προϊστάμενος προσωπικού, Αρχιλογιστής, προσωπικό

2. Πιστεύεται ότι ο ρόλος των εργασιακών ομάδων είναι καθοριστικός στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

Α) ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ Β) ΠΟΛΥ Γ) ΛΙΓΟ Δ) ΚΑΘΟΛΟΥ

3. Τι αριθμό ατόμων έχει περίπου κάθε ομάδα;

Α) 2-5 Β) 5-10 Γ) 10 ΚΑΙ ΠΑΝΩ

4. Δημιουργούνται άλλου είδους σχέσεις μέσα στις ομάδες αυτές όπως φιλίας;

Α) ΝΑΙ Β) ΟΧΙ

5. Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται από την επιχείρηση σας ώστε να αυξήσετε την παραγωγικότητα σας;

Α) ΗΘΙΚΑ Β) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
Γ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ Δ) Άλλα
Ε) ΔΕΝ ΜΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ

6. Μέσα στις ομάδες που δημιουργούνται διακρίνεται ένα είδος ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη-“Ηγέτης”;

Α) ΝΑΙ Β) ΟΧΙ Γ) ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

7. Ταυτίζεται ο ηγέτης με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας; Αν όχι τι είδους άτομο είναι αυτό που ταυτίζεται;

Ταυτίζεται

8. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων; Αν ναι διακρίνεται τους λόγους που οδηγούν σ' αυτές τις συγκρούσεις;
- A) Συγκρουόμενοι στόχοι B) Περιορισμένοι πόροι
 Γ) Διαφορετικές αντιλήψεις Δ) Κακή οργάνωση
 E) Κακή επικοινωνία ΣΤ) Δεν υπάρχουν συγκρούσεις
9. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό σας χώρο; Αν ναι ποιο;
- A) Καταιγισμό ιδεών B) Ονομαστικές ομάδες Γ) Μοντέλο των Δελφών
 Δ) Διαλεκτικό μοντέλο
 E) Άλλος τρόπος επίλυσης.....
 ΣΤ) Δεν έχουμε κάποιο τρόπο επίλυσης προβλημάτων
10. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται οφέλη από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποια είναι αυτά;
- A) Αποτελεσματικότερη εργασία B) Ικανοποίηση των μελών
 Γ) Διάδοση γνώσεων και εμπειριών
 Δ) Άλλα οφέλη.....
11. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και αν ναι ποιες είναι αυτές;
- A) Ανομοιογένεια προσωπικού B) Άνιση προσφορά εργασιών
 Γ) Μειωμένη απόδοση Δ) Υπερβολικά χαμένος χρόνος για τον συντονισμό της ομάδας E) Δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΘΕΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ. ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΓΙΝΕΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.**

**ΕΤΑΙΡΙΑ
ΑΤΕ BANK**

1. Λειτουργεί ιεραρχικά η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε; Αν ναι ποια είναι αυτή η ιεραρχία;

Διευθυντής- Υποδιευθυντές- Προϊστάμενοι- υπόλοιπο προσωπικό

2. Πιστεύεται ότι ο ρόλος των εργασιακών ομάδων είναι καθοριστικός στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

A) ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ B) ΠΟΛΥ Γ) ΛΙΓΟ Δ) ΚΑΘΟΛΟΥ

3. Τι αριθμό ατόμων έχει περίπου κάθε ομάδα;

A) 2-5 B) 5-10 Γ) 10 ΚΑΙ ΠΑΝΩ

4. Δημιουργούνται άλλου είδους σχέσεις μέσα στις ομάδες αυτές όπως φιλίας;

A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ

5. Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται από την επιχείρηση σας ώστε να αυξήσετε την παραγωγικότητα σας;

A) ΗΘΙΚΑ B) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
Γ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ Δ) Άλλα
E) ΔΕΝ ΜΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ

6. Μέσα στις ομάδες που δημιουργούνται διακρίνεται ένα είδος ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη-“Ηγέτης”;

A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ Γ) ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

7. Ταυτίζεται ο ηγέτης με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας; Αν όχι τι είδους άτομο είναι αυτό που ταυτίζεται;

... Ταυτίζεται.....

8. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων; Αν ναι διακρίνεται τους λόγους που οδηγούν σ' αυτές τις συγκρούσεις;
- A) Συγκρουόμενοι στόχοι B) Περιορισμένοι πόροι
 Γ) Διαφορετικές αντιλήψεις Δ) Κακή οργάνωση
 E) Κακή επικοινωνία ΣΤ) Δεν υπάρχουν συγκρούσεις
9. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό σας χώρο; Αν ναι ποιο;
- A) Καταιγισμό ιδεών B) Ονομαστικές ομάδες Γ) Μοντέλο των Δελφών
 Δ) Διαλεκτικό μοντέλο
 E) Άλλος τρόπος επίλυσης.....
 ΣΤ) Δεν έχουμε κάποιο τρόπο επίλυσης προβλημάτων
10. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται οφέλη από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποια είναι αυτά;
- A) Αποτελεσματικότερη εργασία B) Ικανοποίηση των μελών
 Γ) Διάδοση γνώσεων και εμπειριών
 Δ) Άλλα οφέλη.....
11. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και αν ναι ποιες είναι αυτές;
- A) Ανομοιογένεια προσωπικού B) Άνιση προσφορά εργασιών
 Γ) Μειωμένη απόδοση Δ) Υπερβολικά χαμένος χρόνος για τον συντονισμό της ομάδας E) Δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΘΕΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ. ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΓΙΝΕΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.**

ΕΤΑΙΡΙΑ Wind Hellas – Κινητή Τηλεφωνία

1. Λειτουργεί ιεραρχικά η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε; Αν ναι ποια είναι αυτή η ιεραρχία;
2 Διευθυντές- 4 υποδιευθυντές- 8 προϊστάμενοι –υφιστάμενοι
2. Πιστεύεται ότι ο ρόλος των εργασιακών ομάδων είναι καθοριστικός στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;
A) ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ B) ΠΟΛΥ Γ) ΛΙΓΟ Δ) ΚΑΘΟΛΟΥ
3. Τι αριθμό ατόμων έχει περίπου κάθε ομάδα;
A) 2-5 B) 5-10 Γ) 10 ΚΑΙ ΠΑΝΩ
4. Δημιουργούνται άλλου είδους σχέσεις μέσα στις ομάδες αυτές όπως φιλίας;
A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ
5. Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται από την επιχείρηση σας ώστε να αυξήσετε την παραγωγικότητα σας;
A) ΗΘΙΚΑ B) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
Γ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ Δ) Άλλα
E) ΔΕΝ ΜΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ
6. Μέσα στις ομάδες που δημιουργούνται διακρίνεται ένα είδος ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη-“Ηγέτης”;
A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ Γ) ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ
7. Ταυτίζεται ο ηγέτης με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας; Αν όχι τι είδους άτομο είναι αυτό που ταυτίζεται;
...Ταυτίζεται.....

8. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων; Αν ναι διακρίνεται τους λόγους που οδηγούν σ' αυτές τις συγκρούσεις;
- A) Συγκρουόμενοι στόχοι B) Περιορισμένοι πόροι
 Γ) Διαφορετικές αντιλήψεις Δ) Κακή οργάνωση
 E) Κακή επικοινωνία ΣΤ) Δεν υπάρχουν συγκρούσεις
9. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό σας χώρο; Αν ναι ποιο;
- A) Καταιγισμό ιδεών B) Ονομαστικές ομάδες Γ) Μοντέλο των Δελφών
 Δ) Διαλεκτικό μοντέλο
 E) Άλλος τρόπος επίλυσης.....
 ΣΤ) Δεν έχουμε κάποιο τρόπο επίλυσης προβλημάτων
10. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται οφέλη από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποια είναι αυτά;
- A) Αποτελεσματικότερη εργασία B) Ικανοποίηση των μελών
 Γ) Διάδοση γνώσεων και εμπειριών
 Δ) Άλλα οφέλη.....
11. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και αν ναι ποιες είναι αυτές;
- A) Ανομοιογένεια προσωπικού B) Άνιση προσφορά εργασιών
 Γ) Μειωμένη απόδοση Δ) Υπερβολικά χαμένος χρόνος για τον συντονισμό της ομάδας E) Δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΘΕΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ. ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΓΙΝΕΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.**

ΕΤΑΙΡΙΑ Ξενοδοχείο Peninsula Αγία Πελαγία

1. Λειτουργεί ιεραρχικά η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε; Αν ναι ποια είναι αυτή η ιεραρχία;

Διευθυντής- Υποδιευθυντής- Προϊστάμενος- Προσωπικό

2. Πιστεύεται ότι ο ρόλος των εργασιακών ομάδων είναι καθοριστικός στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

A) ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ B) ΠΟΛΥ Γ) ΛΙΓΟ Δ) ΚΑΘΟΛΟΥ

3. Τι αριθμό ατόμων έχει περίπου κάθε ομάδα;

A) 2-5 B) 5-10 Γ) 10 ΚΑΙ ΠΑΝΩ

4. Δημιουργούνται άλλου είδους σχέσεις μέσα στις ομάδες αυτές όπως φιλίας;

A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ

5. Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται από την επιχείρηση σας ώστε να αυξήσετε την παραγωγικότητα σας;

A) ΗΘΙΚΑ B) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
Γ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ Δ) Άλλα
E) ΔΕΝ ΜΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ

6. Μέσα στις ομάδες που δημιουργούνται διακρίνεται ένα είδος ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη-“Ηγέτης”;

A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ Γ) ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

7. Ταυτίζεται ο ηγέτης με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας; Αν όχι τι είδους άτομο είναι αυτό που ταυτίζεται;

... Ταυτίζεται.....

8. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων; Αν ναι διακρίνεται τους λόγους που οδηγούν σ' αυτές τις συγκρούσεις;
- A) Συγκρουόμενοι στόχοι B) Περιορισμένοι πόροι
Γ) Διαφορετικές αντιλήψεις Δ) Κακή οργάνωση
E) Κακή επικοινωνία ΣΤ) Δεν υπάρχουν συγκρούσεις
9. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό σας χώρο; Αν ναι ποιο;
- A) Καταιγισμό ιδεών B) Ονομαστικές ομάδες Γ) Μοντέλο των Δελφών
Δ) Διαλεκτικό μοντέλο
E) Άλλος τρόπος επίλυσης.....
ΣΤ) Δεν έχουμε κάποιο τρόπο επίλυσης προβλημάτων
10. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται οφέλη από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποια είναι αυτά;
- A) Αποτελεσματικότερη εργασία B) Ικανοποίηση των μελών
Γ) Διάδοση γνώσεων και εμπειριών
Δ) Άλλα οφέλη.....
11. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και αν ναι ποιες είναι αυτές;
- A) Ανομοιογένεια προσωπικού B) Άνιση προσφορά εργασιών
Γ) Μειωμένη απόδοση Δ) Υπερβολικά χαμένος χρόνος για τον συντονισμό της ομάδας E) Δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΘΕΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ. ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ
ΓΙΝΕΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΝΩ ΑΠΟ 2 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ.**

ΕΤΑΙΡΙΑ Τριτόν ΑΕΞΤΕ Μάλια

1. Λειτουργεί ιεραρχικά η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε; Αν ναι ποια είναι αυτή η ιεραρχία;

Διευθυντής- προϊστάμενος- υφιστάμενοι

2. Πιστεύεται ότι ο ρόλος των εργασιακών ομάδων είναι καθοριστικός στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

A) ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ B) ΠΟΛΥ Γ) ΛΙΓΟ Δ) ΚΑΘΟΛΟΥ

3. Τι αριθμό ατόμων έχει περίπου κάθε ομάδα;

A) 2-5 B) 5-10 Γ) 10 ΚΑΙ ΠΑΝΩ

4. Δημιουργούνται άλλου είδους σχέσεις μέσα στις ομάδες αυτές όπως φιλίας;

A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ

5. Τι είδους κίνητρα σας παρέχονται από την επιχείρηση σας ώστε να αυξήσετε την παραγωγικότητα σας;

A) ΗΘΙΚΑ B) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
Γ) ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΑ Δ) Άλλα
E) ΔΕΝ ΜΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ

6. Μέσα στις ομάδες που δημιουργούνται διακρίνεται ένα είδος ατόμου που καθοδηγεί και εμπνέει εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη-“Ηγέτης”;

A) ΝΑΙ B) ΟΧΙ Γ) ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ

7. Ταυτίζεται ο ηγέτης με το υψηλότερο ιεραρχικά άτομο κάθε ομάδας; Αν όχι τι είδους άτομο είναι αυτό που ταυτίζεται;

... Ταυτίζεται.....

8. Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών των ομάδων; Αν ναι διακρίνεται τους λόγους που οδηγούν σ' αυτές τις συγκρούσεις;
- A) Συγκρουόμενοι στόχοι B) Περιορισμένοι πόροι
Γ) Διαφορετικές αντιλήψεις Δ) Κακή οργάνωση
E) Κακή επικοινωνία ΣΤ) Δεν υπάρχουν συγκρούσεις
9. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης προβλημάτων στον εργασιακό σας χώρο; Αν ναι ποιο;
- A) Καταιγισμό ιδεών B) Ονομαστικές ομάδες Γ) Μοντέλο των Δελφών
Δ) Διαλεκτικό μοντέλο
E) Άλλος τρόπος επίλυσης.....
ΣΤ) Δεν έχουμε κάποιο τρόπο επίλυσης προβλημάτων
10. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται οφέλη από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και ποια είναι αυτά;
- A) Αποτελεσματικότερη εργασία B) Ικανοποίηση των μελών
Γ) Διάδοση γνώσεων και εμπειριών
Δ) Άλλα οφέλη.....
11. Πιστεύεται ότι δημιουργούνται αρνητικές συνέπειες από την δραστηριοποίηση των ομάδων μέσα στην επιχείρησή σας και αν ναι ποιες είναι αυτές;
- A) Ανομοιογένεια προσωπικού B) Άνιση προσφορά εργασιών
Γ) Μειωμένη απόδοση Δ) Υπερβολικά χαμένος χρόνος για τον συντονισμό της ομάδας E) Δεν υπάρχουν αρνητικές συνέπειες

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **ΧΥΤΗΡΗΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ**, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ : Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ. ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS, 1996 .
2. **ΝΙΚΟΛΟΠΟΥΛΟΣ Α . Γ.** ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ, ΑΘΗΝΑ 1998 .
3. **ΧΟΛΕΒΑΣ ΓΙΑΝΝΗΣ** , ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MANAGEMENT), ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ 1995 .
4. **ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ ΣΠΥΡΟΣ**, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ 1997 .
5. **ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ . Κ .** MANATZMENT ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΘΗΝΑ 1990 .
6. **ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ** , MANAGEMENT .
7. **EDWIN FLIPPO**, PRINCIPLES OF PERSONNEL MANAGEMENT, ΈΚΔΟΣΗ PERSONNEL MANAGEMENT .
8. **BERELSON B. ΚΑΙ STEINER A . G.** HUMAN BEHAVIOUR: AN INVENTORY OF SCIENTIFIC FINDINGS, NEW YORK: HARCOURT, BRACE & WORLD, INC 1964 .
9. **KLEBE TREVINO LINDA – NELSON A. KATHERINE** MANAGING BUSINESS ETHICS – STRAIGHT TALK ABOUT HOW TO DO IT RIGHT, JOHN WILEY AND SONS , INS 1995 .
10. **SHERMERHORN – HUNT – OSBORN** , MANAGING ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR , FIFTH EDITION .
11. **VROOM H. VICTOR.** WORK AND MOTIVATION
12. **JACALYN SHERRITON AND JAMES L. STERN**, AMACOM, CORPORATE CULTURE/TEAM CULTURE, USA 1996.