

T.E.I. ΗΠΕΙΡΟΥ

T.E.I. OF EPIRUS



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (Σ.Δ.Ο)
ΤΜΗΜΑ ΤΗΛΕΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS
DEPARTMENT OF COMMUNICATIONS,
INFORMATICS AND MANAGEMENT**

ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

Τμήμα Τηλεπληροφορικής και Διοίκησης

**« Οι ομάδες στο χώρο εργασίας και η
αποτελεσματική ηγεσία τους. »**

Σοφία Δημοπούλου του Σπυρίδωνος

Άρτα, Σεπτέμβριος 2004

« Οι ομάδες στο χώρο εργασίας και η αποτελεσματική ηγεσία τους. »

Δημοπούλου Σοφία

Σεπτέμβριος 2004

Επιβλέπων καθηγητής : κ. Οικονομίδης Θεοδόσης

Πτυχιακή Εργασία μέρος των απαιτήσεων
Του Τμήματος Τηλεπληροφορικής και Διοίκησης

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ – ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους αυτούς που με βοήθησαν (και δεν είναι λίγοι), στην προσπάθεια μου να συγκεντρώσω το απαραίτητο υλικό για αυτή την πτυχιακή εργασία. Συγκεκριμένα χωρίς την πολύτιμη καθοδήγηση του επιβλέποντος καθηγητή μου κ. Οικοδομίδη, της κα. Χριστοφόρου, του κ. Μπουραντά θα ήταν πολύ δυσκολότερο να την ολοκληρώσω.

Την αφιερώνω λοιπόν σε όλα αυτά τα άτομα που στάθηκαν δίπλα μου καθ' όλη τη διάρκεια των φοιτητικών μου χρόνων στην Άρτα και που με βοήθησαν να φθάσω μέχρι εδώ! Θα ήθελα να κάνω ιδιαίτερη αναφορά στους : Αλέξανδρο, Μαριέττα, Βούλα, Αλίκη, Λευτέρη, Ηλία, Χρύσα! Τους γονείς μου και τον αδελφό μου, το λιγότερο που μπορώ να κάνω είναι να τους ευχαριστήσω για όλα και να τους αφιερώσω αυτό το σύγγραμμα μέσα από την καρδιά μου!

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός αυτού του συγγράμματος είναι να γίνει μία αναλυτική παρουσίαση των ομάδων που δημιουργούνται μέσα στους χώρους εργασίας, με αφορμή δύο βασικούς λόγους : πρώτον διότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν περάσει κάποιο από το χρόνο τους ως μέλη μιας ομάδας, και δεύτερον διότι τα περισσότερα από τα σημαντικότερα επιτεύγματα του σύγχρονου κόσμου των επιχειρήσεων, είναι αποτέλεσμα περισσότερο ομαδικής προσπάθειας, παρά προσπάθειας μεμονωμένων ατόμων.

Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα στάδια ανάπτυξης των ομάδων, τα είδη των ομάδων που έχουν παρατηρηθεί καθώς και η εσωτερική δομή τους, τα είδη των αναγκών που καλύπτουν και τέλος αναλύονται η έλλειψη συνοχής, οι συγκρούσεις μεταξύ ομάδων και η αντιμετώπιση τους.

Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο αναλύεται επαρκώς το ηγετικό πρότυπο (ρόλος, είδη, συμπεριφορές, ικανότητες) ένα αναπόσπαστο κομμάτι της μελέτης των ομάδων.

Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται εκτενής ανάλυση τεσσάρων βασικών προϋποθέσεων (πραγματικές ομάδες, καθοδήγηση, δομή και πλαίσιο υποστήριξης) που δημιουργούν τις συνθήκες για την αποτελεσματική ηγεσία των ομάδων εργασίας.

ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Όλες οι προτάσεις οι οποίες παρουσιάζονται σε αυτό το κείμενο και οι οποίες ανήκουν σε άλλους αναγνωρίζονται από τα εισαγωγικά και υπάρχει σαφής δήλωση του συγγραφέα. Τα υπόλοιπα γραφόμενα είναι επινόηση του γράφοντος ο οποίος φέρει και την καθολική ευθύνη για αυτό το κείμενο και δηλώνω υπεύθυνα ότι δεν υπάρχει λογοκλοπή για αυτό το κείμενο.

Ονοματεπώνυμο:.....

Υπογραφή:.....

Ημερομηνία:.....

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	σελ. 1
------------------------------	--------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Δημιουργία και ρόλος ομάδων

1.1 Χαρακτηριστικά των ομάδων.....	σελ. 2
1.2 Είδη ομάδων.....	σελ. 4
1.3 Πέντε στάδια ανάπτυξης των ομάδων.....	σελ. 6
1.4 Είδη αναγκών που καλύπτουν οι ομάδες.....	σελ. 7
1.5 Παράγοντες που επιδρούν στην εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων ή των προσωπικών αναγκών των μελών των ομάδων.....	σελ. 8
1.6 Η εσωτερική δομή των ομάδων.....	σελ. 11
1.7 Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων.....	σελ. 24
1.8 Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα ομάδων.....	σελ. 27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Ο ηγετικός ρόλος

2.1 Διαφορά μάνατζερ-ηγέτη-επόπτης.....	σελ. 29
2.2 Πως χρησιμοποιούν οι ηγέτες την εξουσία για να επιτύχουν τους στόχους.....	σελ. 30
2.2.1 Εξουσία θέσης.....	σελ. 30
2.2.2 Προσωπική εξουσία.....	σελ. 31
2.3 Ειδικές τακτικές άσκησης που χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες.....	σελ. 32
2.4 Γνωρίσματα, κίνητρα και χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη.....	σελ. 34
2.5 Συμπεριφορές και ικανότητες αποτελεσματικών ηγετών.....	σελ. 36
2.6 Τρία βασικά είδη ηγεσίας.....	σελ. 38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Αποτελεσματική ηγεσία ομάδων

3.1 Πραγματικές ομάδες – Real teams.....	σελ. 41
3.1.1 Αντικείμενο εργασίας κατάλληλο για ομάδες.....	σελ. 42
3.1.2 Ξεκάθαρα όρια.....	σελ. 43
3.1.3 Προσδιορισμός της εξουσία της ομάδας, ώστε να διαχειρίζεται την εργασία της.....	σελ. 44
3.1.4 Σταθερός αριθμός μελών για μία λογική χρονική περίοδο.....	σελ. 45
3.2 Καθοδήγηση – Compelling Direction.....	σελ. 47
3.2.1 ^a Ενεργοποίηση μελών και δημιουργία ισχυρών κινήτρων.....	σελ. 48

3.2.1β Κατεύθυνση προσοχής και ενεργειών των μελών προς τον κοινό τους στόχο.....σελ.	48
3.2.1γ Βοήθεια στα μέλη της ομάδας ώστε ν' ανακαλύψουν και ν' αξιοποιούν τα ταλέντα τους.....σελ.	49
3.2.2 Καθοδήγηση όσον αφορά τι;.....σελ.	50
3.2.3 Πως προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά της καθοδήγησης....σελ.	52
3.3 Δομή – Structure.....σελ.	54
3.3.1 Τα χαρακτηριστικά της εργασίας που εκτελεί η ομάδα.....σελ.	54
3.3.2 Οι κανόνες συμπεριφοράς που οδηγούν και περιορίζουν Την ομάδα.....σελ.	57
3.3.2 ^α Πως όμως δημιουργούνται αυτοί οι κανόνες συμπεριφοράς.....σελ.	59
3.3.3 Η σύσταση της ομάδας.....σελ.	60
3.3.3.1 Το μέγεθος της ομάδας.....σελ.	60
3.3.3.2 Το μείγμα των ατόμων της ομάδας.....σελ.	62
3.3.3.3 Διαπροσωπικές σχέσεις.....σελ.	63
3.4 Πλαίσιο υποστήριξης – Supportive context.....σελ.	64
3.4.1 Σύστημα αμοιβών.....σελ.	64
3.4.2 Πληροφοριακό σύστημα.....σελ.	66
3.4.2.1 Μεταβίβαση πληροφοριών.....σελ.	67
3.4.3 Εκπαιδευτικό σύστημα.....σελ.	70

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είκοσι χρόνια πριν, όταν επιχειρήσεις όπως η Volvo και η General Foods, εισήγαγαν τις ομάδες στη διαδικασία παραγωγής τους, προκάλεσαν μια μορφή επανάστασης. Σήμερα συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο, οι ομάδες αποτελούν αναπόσπαστο συστατικό επιχειρήσεων όπως η Hewlett-Packard, Motorola, Johnson&Johnson καθώς και πολλών άλλων.

Οι περισσότεροι άνθρωποι θα έχουν εργασθεί κάποιες φορές μέσα σε ομάδες και σύμφωνα με ενδείξεις οι ομάδες γίνονται όλο και πιο δημοφιλείς. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως συνηθίζεται οι ομάδες να υπερτερούν των μεμονωμένων ατόμων, όταν η φύση της εργασίας απαιτεί πολλαπλές επιδεξιότητες, κριτική ικανότητα και πείρα. Έτσι οι επιχειρήσεις στην ανάγκη τους για πιο αποτελεσματικό και αξιόλογο ανταγωνισμό, στράφηκαν στις ομάδες, ως ένα μέσο ενεργοποίησης των ταλέντων των εργαζομένων τους.

Κεφάλαιο 1.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

1.1 Χαρακτηριστικά των ομάδων

Κατά την G. C. Homans με τον όρο ομάδα εννοούμε έναν αριθμό ατόμων που επικοινωνούν μεταξύ τους συχνά στη διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος και είναι αρκετά λίγα, ώστε κάθε πρόσωπο να μπορεί να επικοινωνεί με όλα τα άλλα πρόσωπα, πρόσωπο με πρόσωπο και όχι έμμεσα, μέσω κάποιου άλλου ατόμου. Κατά τον Davis ομάδα είναι σύνολο ατόμων που διατηρούν μεταξύ τους καθορισμένες ή φανερές σχέσεις. Κατά τις απόψεις της θεωρίας των συστημάτων, ομάδα είναι μία σειρά συστημάτων συμπεριφοράς που εξαρτώνται το ένα από το άλλο, επηρεάζουν το ένα το άλλο και ανταποκρίνονται στις εξωτερικές πιέσεις. Κατά τον E. Schein, μία ομάδα είναι οποιοσδήποτε αριθμός ατόμων τα οποία (1) αλληλεπιδρούν, (2) συναισθάνονται το ένα το άλλο, (3) αισθάνονται ότι αποτελούν μέλη μιας ομάδας.

Ο τελευταίος αυτός ορισμός όμως πρέπει να επεκταθεί. Π ρ ώ τ ο, η ομάδα είναι ένα είδος κοινωνικού φαινομένου που έχει μεγαλύτερη διάρκεια και είναι πιο συμπαγής από μια κοινωνική σχέση, αλλά πιο χαλαρή ή λιγότερο οργανωμένη από μια τυπική οργάνωση. Δ ε ύ τ ε ρ ο, οι ομάδες των δύο ή τριών ατόμων διαθέτουν χαρακτηριστικά που οφείλονται στο μέγεθος τους και προσαρμόζονται έντονα ή τείνουν να εξαφανισθούν σε ομάδες των τεσσάρων ή περισσότερων ατόμων. Όπως θα περίμενε κανείς, το μέγεθος μιας ομάδας επηρεάζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της, όπως επίσης τη συμπεριφορά της ομάδας σα σύνολο. Τ ρ ί τ ο, όταν μία ομάδα αυξάνεται σε μέγεθος, φθάνει σ' ένα ανώτερο επίπεδο όπου αρχίζει να αλλοιώνεται και όπου τα μέλη της καθιερώνουν τυπικούς κανόνες και κανονισμούς και η ομάδα μοιάζει περισσότερο με τυπική οργάνωση, παρά με μία μικρή ομάδα. Τ έ τ α ρ τ ο, μία ομάδα χαρακτηρίζεται από τέσσερα γενικά χαρακτηριστικά.

1. Τα μέλη της ομάδας μοιράζονται έναν ή περισσότερους στόχους που μπορεί να μην είναι οι ίδιοι για κάθε μέλος, αλλά κάθε μέλος έχει σαν στόχο να αποτελεί μέλος της ομάδας.

2. Οι ομάδες αναπτύσσουν νόρμες, άτυπους κανόνες ή πρότυπα που κατευθύνουν και «καλουπώνουν» τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας.
3. Όταν υφίσταται μια ομάδα για μία εκτεταμένη χρονική περίοδο αναπτύσσει μια δομή μέσα στην οποία τα επιμέρους μέλη παίζουν λίγο πολύ μόνιμους, αλλά διαφορετικούς ρόλους.
4. Όταν υφίσταται μία ομάδα για εκτεταμένη χρονική περίοδο, τα μέλη αναπτύσσουν έλξεις για άλλα μέλη της ομάδας, για την ίδια την ομάδα και για τους σκοπούς για τους οποίους υπάρχει.

Με βάση τους ορισμούς της ομάδας που ενδεικτικά αναφέραμε, μπορούμε να ξεχωρίσουμε δύο βασικά γνωρίσματα :

1. **Την αλληλεπίδραση·** η συμπεριφορά των μελών επηρεάζεται αμοιβαία. Κάθε άτομο υφίσταται διαφοροποιήσεις από την ομάδα, αλλά και το ίδιο προκαλεί ανάλογες σ' αυτή. Σαν τέτοιες θεωρούνται:
 - **Η μίμηση.** Πολλές φορές το μέλος μιας ομάδας τείνει να μιμείται τα άλλα, ιδιαίτερα αυτά που θεωρούνται επιτυχημένα. Ένα φιλόδοξο π.χ. μέλος θα μιμηθεί και θα υιοθετήσει τις αξίες του αρχηγού της ομάδας.
 - **Η υποβολή.** Στην υποβολή υπάρχει μία τάση να πιστεύουμε ή να κάνουμε κάτι που μας λένε, για κοινωνικούς λόγους ή γιατί το πρόσωπο που το υποστηρίζει έχει μια ακτινοβολία και ασκεί επάνω μας ένα είδος μαγνητισμού. Η υποβολή είναι ακόμα πιο ισχυρή, όταν προέρχεται από ένα μέλος της ομάδας που έχει θέση υπεροχής μέσα στην ομάδα ή από την πλειοψηφία των άλλων μελών.
 - **Το κοινωνικό κέρδος** όπως το ονομάζει η κοινωνική ψυχολογία. Πολλά άτομα αποδίδουν καλύτερα όταν εργάζονται μέσα σε μία ομάδα παρά όταν είναι μόνα.

Σ' αυτό βοηθά και το συναίσθημα του συναγωνισμού. Το άτομο καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια ώστε να μη φανεί κατώτερο από τα άλλα μέλη της ομάδας.

- **Ένας βαθμός καταναγκασμού.** Το μέλος που δεν αποδέχεται τις συνήθειες και τις αξίες της ομάδας και δεν έχει τη δύναμη να τις επηρεάσει, γρήγορα θα υποστεί συνέπειες (αποπομπή, απομόνωση κ.λ.π.)

Ο ρόλος των αλληλεπιδράσεων αυτών είναι διπλός. Από τη μία μεριά η ομάδα ενισχύει και πολλαπλασιάζει τις δυνατότητες των μελών της με ευεργετικά για την εργασία αποτελέσματα, ενώ από την άλλη ο βαθμός καταναγκασμού μπορεί να γίνει τόσο υψηλός ώστε να οδηγήσει σε ομαδικές τυφλώσεις.

2. Τη διάρθρωση. Κάθε ομάδα έχει μία δομή, καθόσον τα μέλη της ασκούν διάφορες λειτουργίες, ανάλογα με τον καταμερισμό της εργασίας, ενώ ένα άτομο κατέχει την ηγεσία της ομάδας, συντονίζοντας τη δραστηριότητα των άλλων μελών.

Ο ηγέτης είναι ο αρχηγός στο τομέα της αποτελεσματικότητας και το πρόσωπο του οποίου οι γνώμες γίνονται σχεδόν πάντα δεκτές από την ομάδα. Ταυτόχρονα όμως είναι και ο αρχηγός που δέχεται να ακούει ιδέες και μειώνει με κάποιο αστείο ή χαμόγελο την ένταση της ομάδας. Αν δεν είναι δυνατό το ίδιο άτομο να συγκεντρώσει και τις δύο αυτές ιδιότητες, τότε είναι πολύ συνηθισμένο να εμφανίζονται δύο άτομα σαν ηγέτες, ο «άνθρωπος των ιδεών» για την πρώτη περίπτωση και ο «αγαπώμενος άνθρωπος» για τη δεύτερη.

1.2 Είδη ομάδων

Τις ομάδες τις διακρίνουμε σε : *πρωτογενείς*, όπου ο καθένας γνωρίζει τον άλλο με προσωπική επαφή και όχι μέσω άλλου και είναι *ολιγομελείς· μόνιμα εξειδικευμένες και πρόσκαιρα*

εξειδικευμένες, που έχουν μακρά ή περιορισμένη διάρκεια και εξυπηρετούν ένα μόνο ή περισσότερους σκοπούς. Οι εξειδικευμένες ομάδες χαρακτηρίζονται συχνά ως δευτερογενείς.

Ειδικότερα μέσα σε μια επιχείρηση συναντούμε δύο είδη ομάδων: τις τυπικές και τις άτυπες.

Τυπικές ομάδες. Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται για να εκτελέσουν συγκεκριμένα έργα και να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι συνδέονται άμεσα με το βασικό στόχο της επιχείρησης. Ανάλογα με το χρονικό διάστημα για το οποίο σχηματίζονται, τις διακρίνουμε σε *μόνιμες* (όπως π.χ. το διοικητικό συμβούλιο, ο προϊστάμενος με τους άμεσους υφισταμένους του, μια επιτελική ομάδα, διάφορες μόνιμες επιτροπές κ.λ.π.) και σε *παροδικές* οι οποίες σχηματίζονται για να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο έργο μέσα σε ορισμένο χρόνο και διαλύονται μετά την εκτέλεση του (π.χ. επιτροπή που θα μελετήσει την πολιτική μισθών, επιτροπή για τη μελέτη και δημιουργία νέων προϊόντων κ.λ.π.)

Άτυπες ομάδες. Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται αυθόρμητα σαν αποτέλεσμα των κοινωνικών σχέσεων που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων. Η φύση της εργασίας καθώς και η διευθέτηση του χώρου είναι δυνατό να διευκολύνουν τη δημιουργία άτυπων κοινωνικών επαφών οι οποίες καταλήγουν πολλές φορές στο μετασχηματισμό ανεπισήμων ομάδων. Οι ομάδες δηλ. αυτές θα μπορούσαμε να πούμε πως ξεπηδούν μέσα από τη ζωή της τυπικής οργάνωσης και διαμορφώνουν τη δική τους οργάνωση, τρόπους δράσης, δικές τους αξίες και στόχους. Οι στόχοι αυτοί υποκινούν πολλές φορές τα μέλη σαν άτομα και είναι πολύ πιθανό η επίτευξη αυτών των στόχων να έχει το προβάδισμα απέναντι στους στόχους της επιχείρησης.

Στις ομάδες αυτές το άτομο έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του (ασφάλειας, κοινωνικές, αυτοεκτίμησης κ.λ.π.) και θα ενταχθεί σ' αυτές με μεγάλη προθυμία, στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν του προσφέρει την ικανοποίηση που επιθυμεί.

Οι μορφές των άτυπων ομάδων που συνήθως συναντάμε μέσα σε μια επιχείρηση και που τις ονομάζουμε κλίκες είναι :

- **Οριζόντιες κλίκες.** Σχηματίζονται μεταξύ εργαζομένων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου, συνήθως λόγω της στενής συνεργασίας.
- **Κάθετες κλίκες.** Σχηματίζονται από εργαζόμενους που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα. Οι κλίκες αυτές βασίζονται στην ύπαρξη κάποιας ενδεχομένως προηγούμενης γνωριμίας των μελών ή στην ανάγκη υποστηρίξεως των μελών αυτών για να κατορθωθεί η επίτευξη κάποιων στόχων.
- **Μεικτές ή τυχαίες,** όπως τις ονομάζουν ορισμένοι, κλίκες. Τα μέλη τους αποτελούν εργαζόμενοι από διαφορετικά υποκαταστήματα της ίδιας επιχείρησης και φυσικά από διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα. Οι κλίκες αυτές σχηματίζονται συνήθως για να αντιμετωπίσουν λειτουργικές ανάγκες που ενδεχομένως δεν καλύπτονται από την τυπική δομή ή από κοινά ενδιαφέροντα.

1.3 Πέντε στάδια ανάπτυξης των ομάδων

-Δημιουργία

Σε αυτό το στάδιο υπάρχει ένα σύνολο ατόμων που δεν αποτελούν ακόμα μια ομάδα. Ασχολούνται με το να μαθαίνουν ο ένας τον άλλο. Προσπαθούν να αποσπάσουν πληροφορίες για τη συμπεριφορά και το παρελθόν του καθενός, καθώς και να καθιερώσουν πολύ βασικούς κανόνες. Επιθυμούν επίσης να δώσουν το στίγμα της προσωπικής τους ταυτότητας και να κάνουν εντύπωση ο ένας στον άλλο. Τα θέματα που τους απασχολούν σε αυτό το στάδιο είναι η συνοχή και η εμπλοκή τους στην υποτιθέμενη ομάδα.

-Στάδιο διενέξεων

Αυτό είναι ένα στάδιο συγκρούσεων στη ζωή της ομάδας και μπορεί να είναι μια δυσάρεστη περίοδος. Τα μέλη προσπαθούν να συμφωνήσουν μεταξύ τους καθώς θέλουν να ξεκαθαρίσουν τι θέλει ο καθένας προσωπικά και σαν μέλος της ομάδας. Ο καθένας μεμονωμένα αποκαλύπτει τους προσωπικούς του στόχους και είναι πιθανό να παρατηρηθεί εχθρικότητα όταν εμφανίζονται διαφορές σε αυτούς τους στόχους. Μερικά μέλη μπορεί να θέλουν να ελέγχουν άλλα μέλη. Ίσως και να διαταραχθούν οι σχέσεις που είχαν δημιουργηθεί στο στάδιο

δημιουργίας. Τα θέματα που απασχολούν τώρα τα μέλη είναι η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η ομάδα και η διαχείριση των συγκρούσεων.

-Η καθιέρωση κανόνων συμπεριφοράς

Τα μέλη της ομάδας τώρα βρίσκουν τρόπους εργασίας για να αναπτύξουν πιο στενές σχέσεις και συντροφικότητα. Θέτονται θέματα που αφορούν ποιος θα κάνει τι και με ποιο τρόπο. Καθιερώνονται κανόνες εργασίας με τη μορφή άτυπων κανόνων συμπεριφοράς και προσδιορίζονται οι ρόλοι των μελών της ομάδας. Έτσι δημιουργείται ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο το κάθε μέλος συσχετίζεται με άλλα και συμφωνούν για τις προσδοκίες τους και την αντιμετώπιση ενδεχόμενης αποτυχίας.

-Στάδιο εκτέλεσης

Σε αυτό το στάδιο τα μέλη ασχολούνται με την διεκπεραίωση των εργασιών και την πραγματοποίηση των στόχων. Πλέον έχει δημιουργηθεί μία καθ' όλα ώριμη ομάδα που μπορεί να προχωρήσει με την εργασία της. Βέβαια δεν καταφέρνουν όλα τα μέλη ν' αναπτυχθούν μέχρι αυτό το στάδιο, «βαλτώνουν» σε νωρίτερο και λιγότερο παραγωγικό στάδιο. Τα θέματα σε αυτό το στάδιο είναι η απόδοση του καθενός και ο συντονισμός.

-Διάλυση

Σε αυτό το τελικό στάδιο, η ομάδα μπορεί να διαλυθεί, είτε επειδή έχει εκτελεσθεί η εργασία ή επειδή έχουν αποχωρήσει τα μέλη της ομάδας. Πριν φύγουν ίσως να συλλογισθούν το χρόνο που πέρασαν μαζί και να προετοιμαστούν για ξεχωριστές πορείες ο καθένας.

1.4 Είδη αναγκών που καλύπτουν οι ομάδες.

Οι διάφορες ομάδες μέσα σε μία επιχείρηση εξυπηρετούν διάφορες λειτουργίες, *τυπικές* από τη μία μεριά και *ψυχολογικές ή προσωπικές* (άτυπες) από την άλλη.

Τυπικές λειτουργίες θεωρούνται τα συγκεκριμένα καθήκοντα τα οποία έχουν ανατεθεί στην ομάδα. Προσωπικές ή ψυχολογικές λειτουργίες είναι οι προσωπικές ψυχολογικές ανάγκες του ατόμου οι οποίες ικανοποιούνται μέσα σε μια ομάδα. Έτσι μια ομάδα δίνει την ευκαιρία στα μέλη της να ικανοποιηθούν :

1. **Ανάγκες ασφάλειας.** Η συμμετοχή σε ομάδες παρέχει στο άτομο την αίσθηση της δύναμης και της προστασίας. Αντιλαμβάνεται ότι συνδεδεμένο με άλλα άτομα αποκτά τη δυνατότητα να επηρεάσει σε μεγαλύτερο βαθμό τις συνθήκες του περιβάλλοντός του.

2. **Κοινωνικές ανάγκες.** Μέσα σε μία ομάδα αισθάνεται κανείς ότι ανήκει κάπου, έχει την ευκαιρία να γνωρισθεί καλύτερα με τα άλλα μέλη, να επηρεάσει αλλά και να δεχθεί επιδράσεις, να δημιουργήσει φιλίες και να τύχει κάποιας υποστήριξης. Δημιουργώντας τέτοιες κοινωνικές σχέσεις αποκτά τη δυνατότητα να συλλέγει περισσότερες πληροφορίες από τα άλλα μέλη, να συζητά μαζί τους τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και έτσι να καταλήγει σε ορθότερες αποφάσεις.

3. **Ανάγκες για αυτοεκτίμηση – αυτοεκπλήρωση.** Η συμμετοχή στην ομάδα παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα να επιδείξει τις ικανότητές του και να τύχει αναγνώρισεως και αποδοχής, δυνατότητες που ενδεχομένως δεν θα είχε διαφορετικά. Παρέχει επίσης την ευκαιρία της αξιολογήσεως και εκτιμήσεως των αντιλήψεων και αισθημάτων του, γιατί έχει τη δυνατότητα να τα συγκρίνει με αυτά των άλλων μελών και πολλές φορές να αντιληφθεί την «πραγματικότητα».

Οι ομάδες που δημιουργούνται συνήθως μέσα στις τυπικές οργανώσεις εξυπηρετούν και τις δύο κατηγορίες των λειτουργιών, οπότε είναι δυνατό με τον κατάλληλο σχηματισμό και χειρισμό των ομάδων να οδηγηθούν τα μέλη τους προς αποδοτική συμπεριφορά.

1.5 Παράγοντες που επιδρούν στην εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων ή των προσωπικών αναγκών των μελών των ομάδων.

Το είδος των ομάδων που θα δημιουργηθούν μέσα σε μια τυπική οργάνωση καθώς και το αν οι ομάδες αυτές τείνουν προς την εκπλήρωση τόσο των οργανωτικών όσο και των προσωπικών στόχων ή μόνο προς το ένα από τα δύο, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί ομαδοποιούνται βασικά σε τρεις κατηγορίες.

α) Η φιλοσοφία της διοικήσεως επιδρά και καθορίζει το είδος των ομάδων που θα δημιουργηθούν. Συγκεκριμένα, όταν σε μια τυπική οργάνωση επικρατεί αποκλειστικά η φιλοσοφία του «λογικό-οικονομικού» προτύπου, είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν ομάδες οι οποίες, καθώς προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις παραμελημένες ανάγκες των μελών τους, αντιστρατεύονται τη διοίκηση.

Όταν επικρατεί το πνεύμα «κοινωνικότητας» και κυριαρχεί η αντίληψη ότι τα μέλη της τυπικής οργάνωσης πρέπει να μετέχουν σε κοινωνικές ομάδες και δραστηριότητες, οι οποίες δημιουργούνται από την ίδια την οργάνωση, αλλά δε σχετίζονται με την εργασία, όπως π.χ. δημιουργία και συμμετοχή στην ομάδα ποδοσφαίρου μιας επιχείρησης, διοργάνωση εκδρομών, συνεστιάσεων κ.λ.π., τότε και πάλι αποθαρρύνεται ο σχηματισμός αποτελεσματικών ομάδων. Μια τέτοια θεώρηση «κοινωνικότητας» σημαίνει ότι η οργάνωση βασίζεται στη φιλοσοφία του «λογικού-οικονομικού» προτύπου ενώ γίνεται προσπάθεια δημιουργίας κοινωνικών ομάδων, εκτός όμως του χώρου εργασίας. Στην περίπτωση αυτή δεν μπορούμε να εκμεταλλευτούμε τις τυπικές και άτυπες δυνάμεις, γιατί το εκτελούμενο έργο παύει να αποτελεί τον πυρήνα γύρω από τον οποίο αναπτύσσονται οι δυνάμεις αυτές.

Μία τυπική οργάνωση που πιστεύει στην αυτοεκτίμηση και αυτοεκπλήρωση του ατόμου μέσα στους κόλπους της, είναι ενδεχομένως πιο κατάλληλη να δημιουργήσει αποτελεσματικές ομάδες, γιατί πιστεύει σε κάτι τέτοιο.

β) *Παράγοντες που αναφέρονται στα μέλη που συμμετέχουν*

Για να είναι αποτελεσματική μια ομάδα, πρέπει να υπάρχει κάποια ομοφωνία αναφορικά με τις βασικές αξίες στις οποίες πιστεύει και αναφορικά με τον τρόπο επικοινωνίας. Εάν οι προσωπικές αξίες του καθενός διαφέρουν πολύ, τότε εμποδίζεται η επικοινωνία και η ομάδα δυσκολεύεται να αποδώσει.

Ένα κλασικό παράδειγμα είναι η περίπτωση όπου ο προϊστάμενος ρωτά την ομάδα του για την πορεία της εργασίας και όλοι απαντούν «πολύ καλά», έστω κι αν έχουν σοβαρά προβλήματα, επειδή γνωρίζουν ενδεχομένως ότι ο προϊστάμενος δεν θέλει να ακούει δυσάρεστα πράγματα, ή

πάλι επειδή δεν θέλουν, ίσως, να παραδεχθούν, μπροστά στους συναδέλφους τους, κάποια αποτυχία τους. Με ένα τέτοιο τρόπο συμπεριφοράς τα προβλήματα παραμένουν άλυτα και η επίδοση της τυπικής αυτής ομάδας προβληματική.

Μία άλλη περίπτωση είναι ο σχηματισμός μιας τυπικής ομάδας από μέλη-εκπροσώπους διαφορετικών τμημάτων. Στην περίπτωση αυτή κάθε μέλος μπορεί να ενδιαφέρεται τόσο πολύ για την ομάδα που εκπροσωπεί, και να υποστηρίζει σε τέτοιο βαθμό τα ενδιαφέροντα της σαν εκπρόσωπος της, ώστε να δυσκολεύεται η συνεργασία του με τα άλλα μέλη, καθώς και η εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων.

Ένα τρίτο παράδειγμα, όπου μπορεί να υπάρχει σύγκρουση αξιών, είναι οι λεγόμενες επιτροπές συνδιαλλαγής εργοδοτών-εργαζομένων, όπου οι εργαζόμενοι-μέλη δεν αισθάνονται ενδεχομένως άνετα, με αποτέλεσμα να δυσκολεύεται η επικοινωνία. Πολλές φορές υπάρχει ένα κλίμα δυσπιστίας μεταξύ των δύο αυτών ομάδων, το οποίο βέβαια επιδρά ανασταλτικά στον καθορισμό και στην επίτευξη οργανωτικών στόχων.

Και στις τρεις περιπτώσεις μπορούν ν' αντιμετωπισθούν τα προβλήματα με την καλλιέργεια ενός κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης και τη βελτίωση του τρόπου επικοινωνίας. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται με συναντήσεις εκτός των χώρων εργασίας, με ενθάρρυνση των μελών για περισσότερη προσωπική γνωριμία μέσω άτυπων συναντήσεων ή και με ειδική εκπαίδευση. Εάν δεν γίνουν οι βελτιώσεις αυτές, είναι σχεδόν βέβαιο ότι η άτυπη οργάνωση που θα δημιουργηθεί θα αντιστρατεύεται τους στόχους και τις επιδιώξεις της τυπικής.

γ) Δυναμικοί παράγοντες

Σαν τέτοιοι θεωρούνται τα γεγονότα και οι διαδικασίες που συμβαίνουν κατά τη διάρκεια της ζωής της ομάδας ή οδηγούν στο σχηματισμό της ομάδας ή στην πρόκληση ομαδικών συναισθημάτων.

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν μεταβλητές όπως: ο τρόπος που τα μέλη αντιμετωπίζουν την ομάδα τους, ο τρόπος που τα μέλη μπήκαν στην ομάδα, η δομή η οποία προκύπτει από τις

πραγματικές αλληλεπίδραση των μελών, η επιτυχία ή αποτυχία που σημειώνει η ομάδα κατά την εκπλήρωση των τυπικών της καθηκόντων και της ικανοποίησης των ψυχολογικών αναγκών των μελών της.

Οι σημερινές μας γνώσεις μας δίνουν τη δυνατότητα να μεταβάλλουμε τις μεταβλητές αυτές και να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των ομάδων.

Θεωρείται γενικά ότι η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας εξαρτάται βασικά από την «ευαισθησία» και την ικανότητα τόσο των ηγετών όσο και των μελών της, να αντιλαμβάνονται και να χειρίζονται τα διάφορα είδη διαπροσωπικών προβλημάτων που τυπικά συμβαίνουν μέσα σε μία ομάδα. Τέτοια προβλήματα είναι: η προσεκτική ακρόαση των όσων έχει να πει κάποιος μέλος και η δυσπιστία που είναι αποτέλεσμα της μη σωστής και προσεκτικής ακρόασης των γνώμων του άλλου, σε μια καινούργια ομάδα, στην αρχή της ζωής της τουλάχιστο, τα μέλη ασχολούνται με την ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών για σιγουριά, αναγνώριση και γόητρο, με αποτέλεσμα να μη δίνουν σημασία στις ανάγκες των άλλων μελών και στους στόχους της ομάδας, η πρόωρη πίεση του ηγέτη για αποτελέσματα, είναι πιθανό να οδηγήσει σε επιπόλαιες λύσεις επειδή η ομάδα δεν είναι ψυχολογικά προετοιμασμένη να εργασθεί για το συγκεκριμένο έργο ή τέλος και ο τρόπος με τον οποίο θα παρθεί μια απόφαση, καθόσον τόσο η ψηφοφορία όσο και η επιδίωξη ομοφωνίας οδηγούν σε άλλοτε περισσότερο και άλλοτε λιγότερο αποτελεσματικές λύσεις.

1.6 Η εσωτερική δομή των ομάδων

Για να μπορέσει μια ομάδα να εκπληρώσει τους στόχους της και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των μελών της, παρέχοντάς τους ταυτόχρονα την απαραίτητη προστασία, πρέπει οπωσδήποτε να έχει μια εσωτερική δομή. «Δομή» με την έννοια αυτή σημαίνει ένα σύνολο χαρακτηριστικών τα οποία καθορίζουν τις σχέσεις των μελών μεταξύ τους καθώς και προς την ηγεσία, τα πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία εγκρίνει και υποστηρίζει η ομάδα, το σύστημα ανταμοιβών και ποινών καθώς και το σύστημα επικοινωνίας.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες πρέπει να βρίσκονται σε μια ισορροπία μεταξύ τους, εναρμονισμένοι, γιατί η παραμικρή αλλαγή και η ενδεχόμενη αδυναμία προσαρμογής θα επιφέρει τη διάλυση της ομάδας.

A) Η ηγεσία

Κάθε ομάδα τυπική ή άτυπη έχει έναν ηγέτη. Ο ρόλος του ηγέτη αυτού είναι πολλαπλός. Προκαλεί και κατευθύνει τη δράση, προσπαθεί να επιτύχει ομοφωνία και αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ της ομάδας και του περιβάλλοντος.

Ο τυπικός ηγέτης διαφέρει από τον άτυπο. Ο πρώτος βασίζει τη δύναμή τους στη δοτή εξουσία που του επιτρέπει να δίνει εντολές και να επιβάλλει κυρώσεις όταν οι εντολές δεν εκτελούνται. Ο δεύτερος αντλεί τη δύναμή του από τις εξουσίες που του έχουν αναγνωρίσει τα άλλα μέλη, επειδή απολαμβάνει μεγαλύτερη δημοτικότητα, σεβασμό συμπάθεια, γνώσεις κ.λ.π. Η ανεπίσημη αυτή εξουσία ανατίθεται από εκείνους επί των οποίων θα ασκηθεί στο συγκεκριμένο πρόσωπο και όχι στη θέση.

Όπως αναφέρεται και παραπάνω, μια σταθερή άτυπη ομάδα, εκτός αν είναι πολύ μικρή, έχει συνήθως περισσότερους από έναν ηγέτες και κάτι τέτοιο πρέπει να το λάβουμε ιδιαίτερα υπόψη μας προκειμένου να επηρεάσουμε τη συμπεριφορά της ομάδας. Είναι συνήθως ευκολότερο να επιτύχουμε να πείσουμε για κάτι την ομάδα μέσω των ηγετών της παρά τα άτομα μεμονωμένα.

Πολλοί προσπάθησαν να καθορίσουν τα χαρακτηριστικά εκείνα της προσωπικότητας, τα οποία κάνουν αποτελεσματικό έναν ηγέτη, χωρίς όμως να το επιτύχουν. Κάθε ομάδα απαιτεί το μοναδικό, ξεχωριστό δικό της τύπο αρχηγού.

B) Οι σχέσεις των μελών μεταξύ τους

Ο Homans διακρίνει σε μια ομάδα το «εξωτερικό» και το «εσωτερικό σύστημα». Με τον όρο «εξωτερικό σύστημα» εννοεί τις δραστηριότητες, τις αλληλεπιδράσεις και τα αισθήματα των

μελών της ομάδας που διαμορφώνονται κατά την προσπάθεια της να επιβιώσει στο περιβάλλον της. Το ονομάζει εξωτερικό, γιατί προσδιορίζεται από το περιβάλλον, και το ονομάζει σύστημα, γιατί τα στοιχεία της συμπεριφοράς βρίσκονται σε αμοιβαία εξάρτηση.

Το «εσωτερικό σύστημα» είναι η διαμόρφωση της ομαδικής συμπεριφοράς που πηγάζει αυθόρμητα από το εξωτερικό σύστημα και αποτελεί απόκριση σ' αυτό. Το σύστημα το ονομάζει «εσωτερικό» γιατί η συμπεριφορά του δε διαμορφώνεται άμεσα από το περιβάλλον. Με άλλα λόγια, το εξωτερικό σύστημα το θεωρεί σαν ομαδική συμπεριφορά που επιτρέπει στην ομάδα να επιβιώσει στο περιβάλλον της, ενώ το εσωτερικό σαν ομαδική συμπεριφορά που αποτελεί έκφραση των αισθημάτων που αναπτύσσονται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας κατά τη διάρκεια της κοινής τους ζωής.

Το εσωτερικό αυτό σύστημα διερευνάται με τη βοήθεια της κοινωνιομετρικής ανάλυσης. Η ανάλυση αυτή χρησιμοποιεί τις τεχνικές της κοινωνιομετρικής επιλογής, των κοινωνιογραμμάτων και των κοινωνιομετρικών μητρώων. Οι τεχνικές αυτές μας βοηθούν να διαγνώσουμε τη διάρθρωση μιας ομάδας και τους αγωγούς επικοινωνίας.

Κοινωνιομετρική επιλογή. Η επιλογή αυτή αποτελεί την από μέρους ενός ατόμου εκδήλωση της προτιμήσεώς τους να σχετισθεί με άλλα πρόσωπα. Τα άτομα προτιμούν συνήθως να συνδυάζονται με άλλα άτομα, τα οποία ενδυναμώνουν τη δική τους πίστη για την προσωπική τους αξία και το συναίσθημα ότι κάπου «ανήκουν».

Σε μία τυπική οργάνωση είναι πολύ πιθανό οι συνδυασμοί που επιθυμούν τα μέλη της να μη συμπίπτουν με αυτούς που έχει καθορίσει η διοίκηση. Η διερεύνηση των συνδυασμών αυτών γίνεται είτε με την παρατήρηση είτε με ερωτηματολόγια ή και με τα δύο.

Κοινωνιόγραμμα. Η τεχνική αυτή αναπτύχθηκε για πρώτη φορά από τον J. Moreno και αποτελεί μια διαγραμματική μέθοδο εμφάνισης των σχέσεων προσωπική επιλογής (έλξεως) και απορρίψεως (αποκρούσεως), οι οποίες υφίστανται μέσα σε μια ομάδα. Στοιχεία για τη διαγραμματική αυτή εμφάνιση μας δίνει η κοινωνιομετρική επιλογή.

Γ) Πρότυπα συμπεριφοράς

Κάθε ομάδα έχει ορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς, για να επιβιώσει και να επιτύχει τους στόχους της. Καμιά φορά τα πρότυπα αυτά αποσκοπούν στο να κάνουν τη ζωή της πιο ευχάριστη. Σ' ένα εργοστάσιο, π.χ., μια ομάδα συνηθίζει να κάθεται στο εστιατόριο στο ίδιο μέρος κατά τη μεσημεριανή διακοπή. Όποιος δεν ακολουθεί αυτή τη συνήθεια, παύει να ανήκει στην ομάδα. Πολλές φορές πάλι τα μέλη κάνουν αμοιβαίες εξυπηρετήσεις ή μοιράζονται εξίσου τις καταναγκαστικές εργασίες (αγγαρείες) σύμφωνα με άγραφες συνήθειες και νόμους που έχει καθορίσει η ομάδα.

Τα πιο σπουδαία βέβαια πρότυπα συμπεριφοράς φαίνεται να είναι αυτά που αποσκοπούν στο να προστατέψουν τα μέλη της ομάδας από πραγματικούς ή υποθετικούς εξωτερικούς κινδύνους. Π.χ. τα μέλη μιας ομάδας παραγωγής συμφωνούν να καθορίζουν ένα ύψος παραγωγής διαφορετικό από εκείνο που επιδιώκει η διοίκηση, γιατί ενδεχομένως φοβούνται κάποια διαταραχή της σημερινής καταστάσεως (πιο κοπιαστική εργασία, λιγότερη αμοιβή, κ.λ.π.). Με βάση την απόφαση αυτή, η ομάδα μπορεί να ασκήσει πίεση στα μέλη τα οποία διαφωνούν και επιμένουν να παράγουν την ποσότητα που καθόρισε η διοίκηση. Εάν τα μέλη εξακολουθούν να μην υπακούουν στα πρότυπα της ομάδας, πολύ γρήγορα θα εξοστρακισθούν από αυτήν, εφόσον δεν διαθέτουν τη δύναμη να αντιδράσουν για το αντίθετο.

Η άτυπη συμπεριφορά που αναλύσαμε παραπάνω, βλέπουμε ότι αντιστρατεύεται στους στόχους της τυπικής οργανώσεως. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις όπου η ομάδα μπορεί αντίστοιχα να επιβάλει πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία ευνοούν τους στόχους της τυπικής οργανώσεως. Έτσι η ομάδα μπορεί να επιβάλει στα μέλη να μην κάνουν κατάχρηση ορισμένων προνομίων που τους παραχωρεί, ενδεχομένως, η τυπική οργάνωση. Επιτρέπεται σιωπηρά π.χ. να καθυστερήσει ένας εργαζόμενος 5'-10' μερικές φορές κατά την προσέλευση στην εργασία του ή να επιτραπεί να φύγει νωρίτερα καμιά φορά από την εργασία του. Η ομάδα μπορεί, και πολλές φορές πιέζει, ώστε οι παραπάνω διευκολύνσεις να μη γίνονται συστηματικά και σε βάρος της εργασίας.

Η ομάδα βοηθά επίσης να διατηρηθεί ή να αναπτυχθεί μια υψηλή επαγγελματική συνείδηση, όταν τα μέλη της πιστεύουν βασικά σε κάτι τέτοιο. Ακόμα και οι ομάδες που εκτελούν

βοηθητικές εργασίες μπορεί να αναπτύξουν μια άτυπη ευνοϊκή για τη διοίκηση συμπεριφορά, όταν συνειδητοποιούν ότι εκτελούν μία εργασία απαραίτητη για τη λειτουργικότητα της επιχείρησής και ότι καθήκον τους είναι να βοηθούν τη διοίκηση να αποφεύγει τα λάθη. Και στην περίπτωση αυτή τα πρότυπα της συμπεριφοράς που θα δημιουργηθούν θα ευνοούν τους στόχους της τυπικής οργάνωσης.

Είδαμε λοιπόν ότι τα μέλη των ομάδων έχουν την τάση να αναπτύσσουν νόρμες και να συμμορφώνονται σε αυτές. Τα πρότυπα συμπεριφοράς, η οποία αναμένεται από τα μέλη της ομάδας, προσδιορίζονται από αυτές τις νόρμες. Τα πρότυπα αυτά συμπεριφοράς στο μεγαλύτερο μέρος τους πηγάζουν από τους στόχους που διατυπώνει για τον εαυτό της η ομάδα. Όταν μια ομάδα έχει στόχους, οι νόρμες προσδιορίζουν το είδος της συμπεριφοράς που είναι αναγκαία, ή σύμφωνη, για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων. Οι νόρμες αναπτύσσονται στις περιοχές εκείνες που τα μέλη της ομάδας θεωρούν απαραίτητες για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά ενός άλλου. Η συνθήκη αυτή συναντάται ιδιαίτερα στην περίπτωση που υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών.

Πολύ συχνά οι ομάδες ασκούν πίεση στα μέλη τους να συμμορφωθούν στις νόρμες. Με την ομοιομορφία στη συμπεριφορά που προκύπτει από αυτή την πίεση, εξυπηρετούνται δύο λειτουργίες:

- Η *πρώτη*, βοηθούν την ομάδα να επιτύχει τους στόχους της. Συχνά οι πηγές πίεσης για ομοιομορφία και συμμόρφωση απορρέουν από τις δοκιμασμένες διαδικασίες για την επίτευξη του στόχου. Δηλαδή, αν έχει αποδειχθεί ότι οι μέθοδοι αυτές εξασφαλίζουν πρόοδο στην επίτευξη του στόχου, τότε τα μέλη της ομάδας θεωρούν τον τρόπο αυτό συμπεριφοράς σαν τον κατάλληλο.
- Η *δεύτερη* λειτουργία που εξυπηρετούν οι νόρμες είναι ότι βοηθούν την ομάδα να διατηρηθεί. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα στην προκειμένη περίπτωση είναι η απαίτηση να παρακολουθούν τα μέλη τακτικά συγκεντρώσεις ή να υποστηρίζουν με όλη τους την καρδιά τα συνθήματα της παρατάξεως, πράγμα που διασφαλίζει τη συνέχεια της υπάρξεως της ομάδας. Ακόμα και οι πιέσεις για αλλαγή της συμπεριφοράς έτσι που να μπορεί να έχει δυσμενείς

συνέπειες στην ομάδα ή να διαιρέσει την ομάδα και να απειλήσει την ύπαρξή της, εξυπηρετούν επίσης την επιβίωση της ομάδας.

Με τη συνεχή αλληλεπίδραση που υφίσταται ένα άτομο σαν μέλος της ομάδας, αλλάζουν πολλές φορές οι στόχοι και οι προσδοκίες του, στην προσπάθειά του να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του προς τα άλλα μέλη της ομάδας που ανήκει, και τελικά είναι ενδεχόμενο να ταυτισθεί με τις επιτυχίες και αποτυχίες της ομάδας.

Δ) Σύστημα κυρώσεων και ανταμοιβών

Η ταύτιση του ατόμου με την ομάδα δεν είναι πάντα εφικτή και συνδέεται πάντα με τη συνοχή που έχουν τα μέλη μεταξύ τους. Όσο πιο συνδεδεμένα είναι, τόσο διευκολύνεται η ταύτιση. Η ομάδα επιδιώκει και πιέζει τα άτομα να συμμορφωθούν προς τους νόμους της, γιατί έτσι διατηρεί τη δύναμή της και διευκολύνεται η επίτευξη των στόχων της.

Το μέλος μιας ομάδας είναι ενδεχόμενο να βρεθεί πολλές φορές μπροστά στο δίλημμα να υπακούσει ή να παραβεί τα καθιερωμένα πρότυπα συμπεριφοράς. Είναι η περίπτωση της σύγκρουσης των προσωπικών του αξιών και εκτιμήσεων με αυτών της ομάδας. Και εδώ υπάρχει ένα πλατύ φάσμα αντιδράσεων, αρχίζοντας από αυτούς που είναι πάντα συνεπείς προς την ομάδα καθώς παραμερίζουν τις προσωπικές τους εκτιμήσεις και αξίες, και φθάνοντας σ' αυτούς που είναι αμετακίνητοι στις προσωπικές τους θέσεις, έστω κι αν η ομάδα τους προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες. Εάν το άτομο παραβιάζει συστηματικά ή πολύ συχνά τα πρότυπα αυτά, τότε «τιμωρείται» από την ομάδα. Οι κυρώσεις που υφίσταται είναι διαφόρων μορφών: Τα άλλα μέλη αρχίζουν να το αποφεύγουν, η δεν του μιλούν, αγνοούν την ύπαρξή του, το αποκλείουν από τις κοινωνικές τους εκδηλώσεις, δεν του προσφέρουν βοήθεια όταν αντιμετωπίζει προβλήματα, σε σοβαρότερες περιπτώσεις δυσκολεύουν το έργο του καθυστερώντας ενδεχομένως απαραίτητες πληροφορίες ή ακόμα διοχετεύοντας πληροφορίες για ενδεχόμενα λάθη του, προς τη διοίκηση. Φυσικά η τελευταία ποινή είναι να αποβληθεί τελείως από την ομάδα το ανυπότακτο μέλος.

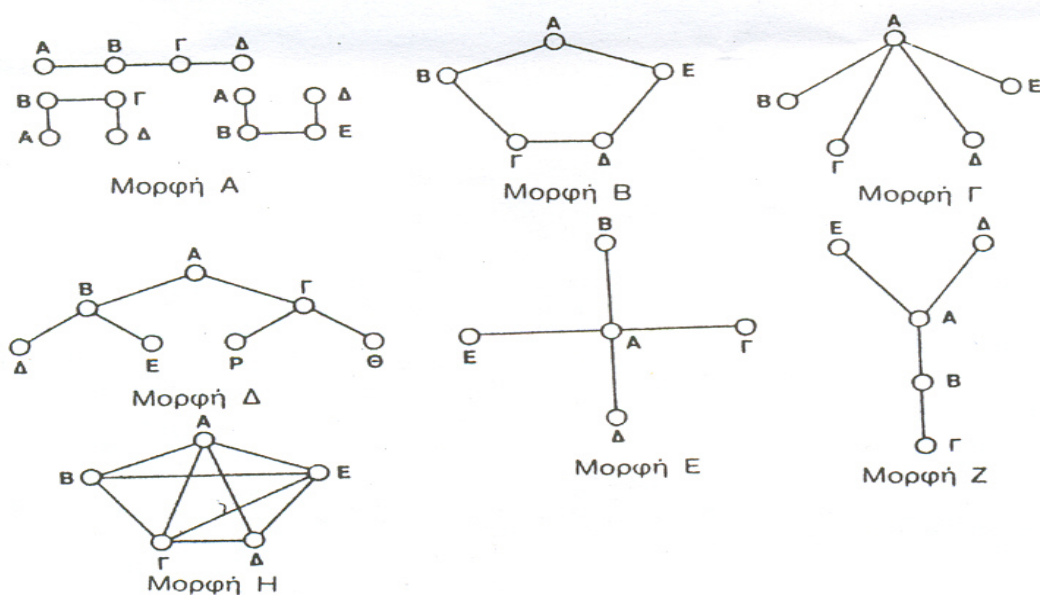
Αντίθετα, όταν ακολουθεί τα πρότυπα συμπεριφοράς της ομάδας, απολαμβάνει συνήθως την υποστήριξη της και μέσω αυτής ενδεχομένως επιτυγχάνει τους προσωπικούς του στόχους και ικανοποιεί τις ανάγκες του.

Ε) Το σύστημα επικοινωνίας

Η επίδοση μιας ομάδας εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από τη ροή των πληροφοριών και το μετασχηματισμό των πληροφοριών. Χωρίς τη συνεχή ανταλλαγή και επεξεργασία πληροφοριών είναι δύσκολη η λύση των προβλημάτων που προκύπτουν, αλλά και η γενικότερα ομαλή λειτουργία της τυπικής οργάνωσης.

Οι διάφορες ομάδες είναι σε θέση να υποστηρίξουν, να εμποδίσουν να επηρεάσουν δηλ. την ανταλλαγή των πληροφοριών, ώστε να τις κατευθύνουν σε ορισμένα κανάλια και έτσι να διαφοροποιήσουν πολλές φορές το περιεχόμενό τους.

Το δίκτυο επικοινωνίας διαμορφώνεται ανάλογα με την εσωτερική δομή της ομάδας και μπορεί να παρουσιασθεί με τις ακόλουθες βασικές μορφές:



ΣΧΗΜΑ 1 : ΔΙΚΤΥΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Στις μορφές αυτές υπάρχει διαφορά ως προς την ποσότητα που διοχετεύονται και την ταχύτητα με την οποία διαδίδονται οι πληροφορίες.

Η μορφή «αλυσίδας» (Α) ενώνει όπως βλέπουμε μόνο ορισμένα πρόσωπα της ομάδας, εμποδίζοντας τις πολύπλευρες επαφές και με δύο ακραίες θέσεις.

Η «κυκλική μορφή» (Β) επιτρέπει περισσότερες επαφές από την προηγούμενη, αποκλείει όμως τις πολύπλευρες. Το ίδιο μπορούμε να πούμε και για τις υπόλοιπες, εκτός από την Η. Το μέλος με τις περισσότερες επαφές και πληροφορίες έχει και την μεγαλύτερη πιθανότητα να είναι και ο ηγέτης της ομάδας.

Η μορφή του «ιστού» (Η) επιτρέπει τη μεγαλύτερη δυνατή επικοινωνία και επαφή των μελών της ομάδας. Σε μια τυπική ομάδα αυτό σημαίνει ότι δεν τηρείται η λεγόμενη «υπηρεσιακή οδός» και ο καθένας επικοινωνεί άμεσα με τον άλλο, κάθε φορά που χρειάζεται πληροφορίες.

Η μορφή, με «επίκεντρο τον προϊστάμενο» (Γ) και η «ιεραρχική» μορφή (Δ) δίνει έμφαση στην κάθετη γραμμή επαφής. Σε μια τυπική ομάδα η μορφή αυτή σημαίνει σαφή διάκριση ανωτέρων και κατωτέρων, όπου ο προϊστάμενος έχει τις περισσότερες πληροφορίες, συνδέσεις και επικοινωνίες, καθώς και την τυπική εξουσία. « Σ' ένα τελείως συγκεντρωτικό δίκτυο επικοινωνιών πάντα λίγα άτομα θα έχουν μεταξύ τους επικοινωνία: το μέτρο της ικανοποίησης των ατόμων και των θετικών επιδράσεων μένει τελικά μηδαμινό ».

Ζ) Διαχωρισμός ρόλων

Κατά τη διάρκεια ζωής μιας ομάδας διαμορφώνονται, όπως είδαμε, ορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς, τα οποία πολλές φορές καθορίζουν διαφορετική συμπεριφορά για κάθε μέλος της ομάδας. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη μιας ομάδας διαμορφώνουν διαφορετικές «προσδοκίες» για τη συμπεριφορά του καθενός. Οι «προσδοκίες» αυτές καλούνται «ρόλοι».

Η έννοια του ρόλου περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

1. **Προσδοκία του ρόλου (role expectation)**· που σημαίνει τις απαιτήσεις μιας συγκεκριμένης θέσεως μέσα σε ένα κοινωνικό σύστημα. Τα άλλα μέλη της ομάδας φροντίζουν ώστε ορισμένα μέλη να πληροφορηθούν για το τι αναμένεται από αυτά.

2. **Ερμηνεία του ρόλου (role interpretation)**· η αντίληψη του μέλους για το τι ακριβώς αναμένεται από αυτό. Η ερμηνεία αυτή μπορεί να συμπίπτει ή όχι με τις προσδοκίες των άλλων μελών καθόσον η αντίληψη αυτή επηρεάζεται από την προσωπική του ψυχосύνθεση.
3. **Αντίληψη του ρόλου (role perception)**· αναφέρεται στην προσωπική αντίληψη του μέλους για τη συμπεριφορά που αρμόζει στο ρόλο του. Η αντίληψη αυτή είναι ενδεχόμενο να μη συμπίπτει με την αντίστοιχη των άλλων μελών.
4. **Αποδοχή του ρόλου (role acceptance)**· η προθυμία με την οποία το μέλος αποδέχεται την ερμηνεία και την αντίληψη του ρόλου του. Το άτομο μπορεί να αποδέχεται ορισμένες πλευρές του ρόλου του και να τις εκπληρώνει ενώ για άλλες να είναι αδιάφορο ή να τις απορρίπτει.
5. **Συμπεριφορά στο ρόλο (role behavior)**· η πραγματική συμπεριφορά του μέλους μπορεί να συμπίπτει ή όχι με την προσδοκία του ρόλου. Σε πολλές περιπτώσεις η διαφοροποίηση αυτής της συμπεριφοράς προκαλείται από προσωπικούς ή άλλους παράγοντες οι οποίοι περιορίζουν τη συμπεριφορά του μέλους.
6. **Παρατηρούμενη συμπεριφορά στο ρόλο (observed role behavior)**· είναι η αντίληψη των άλλων μελών για τη συμπεριφορά του μέλους στο ρόλο που ανέλαβε. Οι αντιλήψεις αυτές συγκρίνονται με τις προσδοκίες του ρόλου και αποτελούν τη βάση για την αξιολόγηση της επιδόσεως του μέλους στο ρόλο του (role appraisal). Η αξιολόγηση αυτή καθορίζει και τη συμπεριφορά των άλλων μελών προς το μέλος που ανέλαβε το συγκεκριμένο ρόλο. Εάν η ομάδα αξιολογήσει ότι η συμπεριφορά ενός μέλους στο ρόλο του είναι αντίθετη προς τις προσδοκίες της, θα προσπαθήσει να επιδράσει ώστε να αλλάξει αυτή τη συμπεριφορά. Αν δεν επέλθει αλλαγή στη συμπεριφορά, τότε το συγκεκριμένο μέλος είναι πολύ πιθανό ότι θα απομονωθεί.

Ένα άτομο καλείται πολλές φορές να αναλάβει πολλούς ρόλους, πράγμα που σημαίνει ότι σε κάποια φάση οι ρόλοι αυτοί είναι πολύ πιθανό να συγκρουσθούν. Η σύγκρουση αυτή μπορεί να

είναι : α) «εσωτερική» (intrarole conflict), να αναφέρεται δηλ. σε υπερβολικές απαιτήσεις τις οποίες δεν μπορεί να ικανοποιήσει το άτομο ή σε διαφορετική αντίληψη του ατόμου για το ποιος ακριβώς είναι ο ρόλος του· β) «εξωτερική» (interrole conflict), το ίδιο άτομο αναλαμβάνει ταυτόχρονα διαφορετικούς ρόλους οι οποίοι μπορεί να συγκρουστούν μεταξύ τους.

Στην περίπτωση της εσωτερικής σύγκρουσης, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε το εξής παράδειγμα: ένας προϊστάμενος, σαν τυπικός τουλάχιστον ηγέτης της ομάδας των υφισταμένων του, πρέπει να υποκινεί τους υφισταμένους του, να ελέγχει, να προγραμματίζει, να οργανώνει και να συντονίζει τις εργασίες τους, ώστε να αποδίδουν όλοι σαν ομάδα κατά τον καλύτερο τρόπο. Αποτελεί επίσης το συνδετικό κρίκο με την ανωτάτη διοίκηση στην οποία οφείλει να μεταφέρει και να εισηγείται τα προβλήματα εκείνα των υφισταμένων του για τα οποία ενδεχομένως δεν είναι αρμόδιος. Αντί όμως για όλα αυτά, προτιμά απλώς να υπογράφει τα παραστατικά και τις εισηγήσεις των υφισταμένων του, αδιαφορώντας για τη λύση όλων των άλλων προβλημάτων τους. Η αδιαφορία αυτή μπορεί να είναι «ασυνείδητη», να οφείλεται δηλ. σε άγνοια των πραγματικών απαιτήσεων του ρόλου του ή «ενσυνείδητη», δηλ. «εσκεμμένη», οπότε στην περίπτωση αυτή, αν και γνωρίζει τι ακριβώς πρέπει να κάνει, το αποφεύγει γιατί δεν διαθέτει ενδεχομένως τις απαραίτητες ικανότητες ή γιατί ενδεχομένως θίγονται προσωπικά του συμφέροντα, ή πάλι γιατί κινδυνεύει να βρεθεί αντιμέτωπος με αποφάσεις οι οποίες αντίκεινται στα προσωπικά του «πιστεύω» και τις αρχές του.

Για την περίπτωση της εξωτερικής σύγκρουσης, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε σαν παράδειγμα τις συνθήκες κάτω από τις οποίες βρίσκεται ένας εργαζόμενος, όταν, λόγω εφαρμογής π.χ. συμμετοχικού συστήματος διοικήσεως, μετέχει σαν επίσημος εκπρόσωπος σε συμβούλια διοικήσεως, όπου καλείται να αποφασίσει υπεύθυνα σε διοίκηση, σχετικά με μια πολιτική η οποία εξυπηρετεί τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχειρήσεως, αλλά δεν εξυπηρετεί ενδεχομένως τα συμφέροντα αυτών που εκπροσωπεί.

Η) Η συνοχή (συνεκτικότητα) της ομάδας

Αν αναρωτηθούμε τι εννοούμε όταν λέμε «συνεκτικότητα ομάδας», μας έρχονται αμέσως στο νου διάφορες έννοιες, όπως π.χ. το αίσθημα του «εμείς» που υποδηλώνει ότι τα μέλη της ομάδας

εκφράζονται με κριτήριο το «εμείς» παρά με το «εγώ» ή την περίπτωση που καθένας φέρεται φιλικά και είναι αφοσιωμένος στα άλλα μέλη. Συνεκτική θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η ομάδα εκείνη στην οποία τα μέλη της εργάζονται μαζί για ένα κοινό σκοπό ή κάθε μέλος είναι έτοιμο να αναλάβει ευθύνη να εκτελέσει διάφορες μικροεργασίες για χάρη της ομάδας. Η προθυμία να υπομένει κανείς στεναχώριες ή απογοητεύσεις για χάρη της ομάδας είναι ακόμα μια πιθανή ένδειξη του βαθμού της συνεκτικότητας. Τέλος, μπορούμε να αντιληφθούμε τη συνεκτικότητα μιας ομάδας με τη μορφή της άμυνας των μελών της απέναντι στην εξωτερική κριτική.

Ειδικότερα με τον όρο «συνοχή» εννοούμε την ενότητα και προσέγγιση καθώς και την αμοιβαία έλξη των μελών μιας ομάδας. Όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η συνοχή, τόσο περισσότερο τα μελή επιθυμούν να παραμείνουν στην ομάδα και τόσο ευκολότερα προσαρμόζονται στους νόμους της.

Σαν παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη συνοχή μιας ομάδας αναφέρονται :

1. **Το κύρος μιας ομάδας.** Οι άνθρωποι τείνουν γενικά να υπακούουν σε ομάδες υψηλού κύρους και δύναμης. Τέτοιες ομάδες δημιουργούνται μέσα στις τυπικές οργανώσεις και το κύρος τους εξαρτάται από τη φύση της εργασίας που εκτελούν τα μέλη τους, το βαθμό της ευθύνης με την οποία είναι επιφορτισμένα, τη δυνατότητα προωθήσεως των μελών τους, τη δύναμη και το κύρος που απολαμβάνει ο προϊστάμενος τους, τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις επιδόσεις των μελών της, καθώς και των αναγκών που έχουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν.
2. **Το μέγεθος της ομάδας.** Ομάδες με λίγα μέλη τείνουν να έχουν μεγαλύτερη συνοχή, γιατί διευκολύνουν την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία και γνωριμία των μελών τους, πράγμα που δυσχεραίνεται στις πολυπληθείς ομάδες.
3. **Η ομοιογένεια.** Ομάδες με μέλη τα οποία έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα, μεγάλες διαφορές μισθού και καθηκόντων, καθώς και διάσταση αντιλήψεων ή πάλι υψηλό ανταγωνισμό μεταξύ των μελών τους, εμφανίζουν συνήθως χαμηλού βαθμού συνεκτικότητα.
4. **Ο βαθμός απομόνωσης από τις άλλες ομάδες.** Μια ομάδα που λόγω οργανωτικής δομής ή λόγω της φύσεως της εργασίας της εργάζεται απομονωμένα κατά κάποιο τρόπο

από τις άλλες ομάδες, τείνει να αναπτύσσει υψηλού βαθμού συνοχή, εφόσον βέβαια το επιτρέπουν και οι άλλες συνθήκες.

5. **Η συμπεριφορά του ηγέτη.** Εάν ο ηγέτης ενισχύει τον ανταγωνισμό και σχολιάζει μεμονωμένα στο κάθε μέλος τη συμπεριφορά των άλλων ή γενικά πάλι αποθαρρύνει την ομαδική εργασία, τότε είναι φυσικό να αποδυναμώνει τη συνοχή της ομάδας ή και το αντίστροφο.
6. **Οι εξωτερικές πιέσεις.** Τα άτομα έχουν την τάση να συσπειρώνονται, όταν αντιμετωπίζουν κάποιο κοινό κίνδυνο. Όταν η πίεση περάσει, η ομάδα θα εμφανισθεί πιο συνεκτική σε περίπτωση που αντιμετώπισε με επιτυχία τον κίνδυνο και αρκετά πιο «χαλαρωμένη» στην περίπτωση που απέτυχε. Αν οι πιέσεις αφορούν μεμονωμένα άτομα, τότε το άτομο θα κάνει την επιλογή του προς εκείνη την πλευρά η οποία ικανοποιεί τις περισσότερες ανάγκες του, με αποτέλεσμα ν' αυξάνει ή να μειώνεται ο βαθμός συνεκτικότητας της ομάδας.
7. **Ο χρόνος ένταξης σε μια ομάδα.** Εάν η ένταξη γίνει αυθόρμητα και όχι αναγκαστικά, τότε αυτό διευκολύνει και επαυξάνει το βαθμό συνοχής μιας ομάδας. Ο υψηλός βαθμός συνοχής μιας ομάδας σημαίνει αυξημένη δύναμη της ομάδας προς το περιβάλλον της, αλλά και προς τα μέλη της, πρόθυμη συμμετοχή και υπακοή στους νόμους της ομάδας, προσωπικό αίσθημα ασφάλειας.
8. **Εξάρτηση.** Όσο πιο πολύ εξαρτάται ένα άτομο από την ομάδα, τόσο περισσότερο προσελκύεται από αυτήν. Όσο μεγαλύτερη είναι η εξάρτηση των μελών μιας ομάδας σα σύνολο τόσο περισσότερη είναι η συνεκτικότητα της ομάδας.
9. **Επικοινωνία.** Για να υπάρχουν σαν ομάδα τα άτομα, πρέπει να έχουν διάλογο μεταξύ τους, γιατί μόνο κατ' αυτό τον τρόπο μπορούν να αναπτυχθούν οι ομοιότητες και τα κοινά τους ενδιαφέροντα, να καθιερωθούν οι αξίες και τα πρότυπά τους και να αρχίσουν κοινή δράση. Σε ομάδες στις οποίες τα μέλη μπορούν να επικοινωνούν εύκολα μεταξύ τους, υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να έχουν συνεκτικότητα.
10. **Ο ανταγωνισμός.** Ο ανταγωνισμός μεταξύ μελών της ίδιας ομάδας (ενδοομαδικός ανταγωνισμός) και ο ανταγωνισμός μεταξύ ομάδων (διομαδικός ανταγωνισμός) είναι δύο κατηγορίες ανταγωνισμού που έχουν πολύ σημαντική δράση στη συνοχή της ομάδας. Η πρώτη κατηγορία έχει συνήθως θετική επίδραση. Η επιτυχία που προέρχεται από τον

ανταγωνισμό μεταξύ ομάδων αυξάνει τη συνοχή ακόμη περισσότερο. Μεταξύ όμως των «ηττημένων» από αυτό τον ανταγωνισμό αναπτύσσονται δυνάμεις έντασης και διάστασης που ταράζουν τις εσωτερικές σχέσεις.

Διασπαστικές δυνάμεις στη συνοχή της ομάδας.

Εκτός από τον ανταγωνισμό, οι συντελεστές που τείνουν στη διάσπαση ή στη μείωση της συνοχής μπορούν να καταταχθούν σε τρεις κατηγορίες:

1. Η συνεκτικότητα μειώνεται όσο τα μέλη ή οι υποομάδες μέσα στην ομάδα τείνουν να χρησιμοποιούν διαφορετικές μεθόδους για την επίτευξη του ίδιου στόχου. Το διασπαστικό στοιχείο εδώ είναι ο τρόπος επιτεύξεως του στόχου. Η περίπτωση αυτή συναντάται σε καταστάσεις ανταγωνισμού, όπου το πως θα κερδιθεί κάτι καθώς και η εκλογή της στρατηγικής είναι τα χαρακτηριστικά παραδείγματα.
2. Οι διαφορές σχετικά με το στόχο ή τους στόχους της ομάδας μπορεί να έχουν αντίθετο αποτέλεσμα στη συνεκτικότητα. Παρ' όλα αυτά, οι διαφορές αυτής της φύσης δεν είναι τόσο διασπαστικές όπως είναι οι διαφορές σχετικά με τις μεθόδους επίτευξης ενός στόχου που έχει γίνει αποδεκτός.
3. Εάν συγκρούονται οι στόχοι των επιμέρους μελών της ομάδας, η συνοχή της ομάδας μειώνεται.

Που οδηγεί η συνοχή της ομάδας.

Στην περίπτωση που η συνοχή της ομάδας είναι υψηλή, η αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας είναι επίσης μεγάλη, όπως επίσης είναι υψηλός και ο βαθμός υπακοής στη γνώμη της ομάδας.

Όσο αυξάνεται η συνεκτικότητα της ομάδας, τόσο αυξάνεται και η επίδρασή της στη συμπεριφορά των μελών. Εάν ένα άτομο έχει δημιουργήσει ένταση που έρχεται σε δυσαρμονία με την ομάδα, αναπτύσσονται πιέσεις για την καταστολή της έντασης, επειδή (1) το άτομο δεν θέλει να εξοστρακισθεί από μια ομάδα που το προσελκύει, (2) μια ομάδα με υψηλή συνοχή έχει σαφέστερους στόχους και οποιαδήποτε παρέκκλιση από αυτούς αναγνωρίζεται εύκολα και (3)

στις ομάδες με υψηλή συνοχή οι γνώμες έχουν μεγαλύτερη ομοιομορφία, έτσι που η αντίθεση με ένα μέλος να σημαίνει αντίθεση με όλα τα μέλη.

Όλα τα μέλη των ομάδων με υψηλή συνοχή τείνουν να αποδίδουν στο ίδιο περίπου επίπεδο. Στις ομάδες με χαμηλή συνοχή παρατηρείται συνήθως μεγάλη απόκλιση στην επίδοση. Αυτό σημαίνει ότι η υψηλή συνοχή μιας ομάδας συμβάλλει στην αύξηση του ελέγχου πάνω στο επίπεδο της παραγωγής των επιμέρους μελών και, παραπέρα αυτό μειώνει τις αποκλίσεις μεταξύ αυτών των μελών.

Στην περίπτωση που η διοίκηση και το προσωπικό έχουν παρόμοιο στόχο, το πρόβλημα είναι μικρό. Εάν όμως, για παράδειγμα, η διοίκηση θέλει μεγαλύτερη παραγωγή για να μειωθεί το κόστος και το προσωπικό θέλει χαμηλή παραγωγή για να προστατεύσει τις εργασίες του και η συνοχή της ομάδας είναι υψηλή, τότε υπάρχουν πολύ λίγες πιθανότητες να προσεγγίσουν τα μέλη του προσωπικού τις νόρμες της διοίκησης. Αντίθετα, εάν δεν υπάρχει συνοχή της ομάδας ή αυτή είναι πολύ μικρή, τότε είναι πολύ πιθανό μερικά μέλη της ομάδας να προσεγγίσουν τα πρότυπα της διοίκησης.

1.7 Συγκρούσεις μεταξύ ομάδων

Στόχος οποιασδήποτε τυπικής οργάνωσης αποτελεί, εκτός των άλλων και η δημιουργία ενός κλίματος μέσα στο οποίο οι διάφορες ομάδες τυπικές ή άτυπες, που, όπως είδαμε αναπόφευκτα σχηματίζονται, θα μπορούν να συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων. Κάτι τέτοιο δεν είναι πάντα εύκολο να επιτευχθεί, γιατί οι διάφορες ομάδες δημιουργούν πολλές φορές ένα κλίμα ανταγωνισμού που, όχι σπάνια, εξελίσσεται σε εχθρότητα δημιουργώντας βέβαια πολλά προβλήματα τόσο στα ίδια τα μέλη των ομάδων όσο και σε ολόκληρη την τυπική οργάνωση.

Ενδείξεις για την ύπαρξη «δυσλειτουργίας» μεταξύ των διαφόρων ομάδων μιας τυπικής οργάνωσης αποτελούν η έλλειψη συντονισμού και το «μπλοκάρισμα» της ροής των εργασιών, οι διάφορες καθυστερήσεις, η υψηλή συχνότητα λαθών που πολλές φορές δε δικαιολογούνται, η έλλειψη επικοινωνίας κ.α.

Ο πρώτος που συστηματικά μελέτησε τις συνέπειες του ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων θεωρείται ο M.Sherif. Σαν βασικά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των ομάδων, σε περίπτωση ανταγωνισμού, μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

A. Τι συμβαίνει συνήθως μέσα σε μια συγκεκριμένη ομάδα που ανταγωνίζεται κάποια άλλη:

1. Η ομάδα κλείνεται περισσότερο στον εαυτό της απαιτώντας μεγαλύτερη υπακοή από τα μέλη της, τα οποία παραμερίζουν, πολλές φορές, σ' αυτή την περίπτωση τις προσωπικές τους διαφορές, προκειμένου να σχηματίσουν ένα ενιαίο μέτωπο.
2. Το κλίμα της ομάδας αλλάζει και γίνεται πιο τυπικό και προσανατολισμένο προς το καθήκον, καθώς μειώνεται το ενδιαφέρον των μελών για τις προσωπικές τους ανάγκες και αυξάνεται το ενδιαφέρον τους για την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου στόχου.
3. Ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η ηγεσία τείνει να γίνει πιο αυταρχικός, ενώ ταυτόχρονα τα μέλη της ομάδας είναι ίσως περισσότερο διατεθειμένα από πριν αν δεχθούν κάτι τέτοιο.
4. Γενικά η ομάδα προσπαθεί να οργανωθεί καλύτερα.

B. Τι συμβαίνει μεταξύ των ομάδων που ανταγωνίζονται:

1. Κάθε ομάδα αρχίζει να βλέπει την άλλη σαν εχθρό της μάλλον παρά σαν κάτι το ουδέτερο.
2. Κάθε ομάδα αρχίζει κατά κάποιο τρόπο και «διαστρεβλώνει» τις αντιλήψεις της. Π.χ. βλέπει μόνο τα καλά σημεία της και αρνείται να αντιληφθεί τις αδυναμίες της, ενώ αντίθετα βλέπει τις άσχημες μόνο πλευρές της αντιπάλου της, και αρνείται να δει τη θετική τυχόν συμβολή της.

Γ. Τι συμβαίνει στην ομάδα που κερδίζει:

1. Η ομάδα διατηρεί τη συνοχή της και πολλές φορές η συνοχή αυτή επαυξάνεται.
2. Η ένταση χαλαρώνει και χάνει το μαχητικό της πνεύμα.

3. Στρέφει το ενδιαφέρον της προς την εκπλήρωση των αναγκών των μελών της καθώς και προς τη μεταξύ των μελών συνεργασία.
4. Συνήθως δεν υπάρχει πρόσφορο κλίμα για μια αναθεώρηση των αντιλήψεων της προς την ανταγωνίστρια ομάδα και ενδεχόμενη βελτίωση των μεθόδων δράσης.

Δ. Τι συμβαίνει στην ομάδα που χάνει:

1. Υπάρχει διάχυτη η τάση άρνησης της παραδοχής της ήττας ή διαστρεβλώσεως των γεγονότων. Βρίσκει διέξοδο δικαιολογώντας την ήττα με αιτίες που δε συνδέονται άμεσα με την ομάδα. Π.χ. «δεν κατάλαβαν καλά τις προτάσεις μας και γι' αυτό τις απέρριψαν», ή «η τύχη ήταν εναντίον μας» κ.λ.π.
2. Εάν η ομάδα παραδεχθεί την ήττα της, καμιά φορά αρχίζει η διάλυση. Έρχονται στην επιφάνεια απωθημένες συγκρούσεις, ξεσπούν καυγάδες, και όλα αυτά σε μια προσπάθεια να βρεθεί η αιτία της αποτυχίας.
3. Άλλες πάλι φορές, οι χαμένοι βρίσκονται σε υπερένταση, πρόθυμοι να εργασθούν σκληρότερα, ώστε να επανορθώσουν την αποτυχία τους.
4. Πολλές φορές οι χαμένοι έχουν την τάση να αναθεωρούν τις απόψεις τους, να προσπαθούν να αναδιοργανωθούν πιο αποτελεσματικά και να αποδέχονται ρεαλιστικά την αποτυχία τους.

Οι αντιδράσεις που περιγράφονται είναι δυνατόν, αν χειραγωγηθούν σωστά, να οδηγήσουν τα άτομα σε μια αποτελεσματική ανταγωνιστική άμιλλα, ώστε να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι αντικειμενικοί σκοποί:

Η τυπική οργάνωση είναι σε θέση να μειώσει τις αρνητικές επιπτώσεις ενός ανταγωνισμού με τους εξής τρόπους:

1. Βρίσκοντας ένα κοινό «εχθρό» ή στόχο. Π.χ. τα σκληρά ανταγωνιζόμενα τμήματα πωλήσεων και παραγωγής μιας επιχείρησης μπορούν να πεισθούν να συνεργασθούν, προκειμένου να αντιμετωπίσουν μια άλλη επιχείρηση που άρχισε να ανταγωνίζεται

- επικίνδυνα τη δική τους. Η διένεξη μ' αυτόν τον τρόπο προωθείται σε υψηλότερο επίπεδο. Ή μπορούμε να αναθέσουμε στα δύο αυτά τμήματα την εξεύρεση ενός νέου προϊόντος το οποίο θα είναι φθηνό αλλά και μεγάλης καταναλώσεως.
2. *Προωθώντας τη διαδικασία διαπραγματεύσεων και αλληλοεπιδράσεων των υποομάδων* μιας βασικής ομάδας με την ανάθεση π.χ. ενός κοινού έργου, ώστε οι υποομάδες αυτές να μπορέσουν να επηρεάσουν κατόπιν και τα υπόλοιπα μέλη των ομάδων.
 3. *Δίνοντας την ευκαιρία για ειδική εκπαίδευση*, τα μέλη των ομάδων με τη βοήθεια ειδικών εκπαιδευτικών μεθόδων προσπαθούν να βρουν την αιτία της μεταξύ τους εχθρότητας και να εκτιμήσουν τις συνέπειες που απορρέουν.

Υπάρχουν ακόμα και τρόποι με τους οποίους η τυπική οργάνωση μπορεί να αποφύγει τη δημιουργία των δυσμενών συνεπειών από τον ανταγωνισμό των ομάδων:

- Αποδίδοντας μεγάλη σημασία στη συνολική αποτελεσματικότητα και καθορίζοντας το ρόλο και τη συμμετοχή του κάθε τμήματος στη συνολική προσπάθεια και ανταμείβοντάς το ανάλογα με τη συμμετοχή και επίδοση του σ' αυτή.
- Ενθαρρύνοντας τη συνεργασία και επικοινωνία των ομάδων μεταξύ τους και ανταμείβοντας τις περιπτώσεις όπου η μια ομάδα προσφέρει βοήθεια στην άλλη.
- Εναλλάσσοντας συχνά τα μέλη των διαφόρων ομάδων ή τμημάτων ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να έρχονται σε επαφή με τα προβλήματα του κάθε τομέα κ.α.

1.8 Συμπερασματικά θα λέγαμε πως η εργασία σε ομάδες δεν είναι πάντα κάτι ευεργετικό για τους εργοδότες και του εργαζόμενους και πως ορισμένες φορές είναι προτιμότερο ο καθένας να εργάζεται μόνος του. Ακολουθούν μερικά τυπικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που είναι δυνατόν ν' αποφευχθούν αν γίνει χρήση σωστών επικοινωνιακών ικανοτήτων.

Πλεονεκτήματα

- Η ποικιλία ιδεών μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες αποφάσεις.
- Τα μέλη αντλούν ικανοποίηση από την ομαδική τους εργασία και προσπάθεια απέναντι σε ένα κοινό στόχο.

- Όλοι στην ομάδα πληροφορούνται.
- Τα μέλη των ομάδων μπορούν να μάθουν από τις εμπειρίες και τις ιδέες άλλων μελών της ομάδας.
- Όλοι αισθάνονται πως παίζουν ένα σπουδαίο ρόλο.
- Οι εργαζόμενοι δεν χρειάζεται να λύνουν δύσκολα προβλήματα εντελώς μόνοι τους.

Μειονεκτήματα

- Οι συνενυρέσεις και οι συζητήσεις των μελών της ομάδας μπορούν να γίνουν πολύ χρονοβόρες.
- Μερικά μέλη εξαντλούνται καμία φορά όταν αναλαμβάνουν ευθύνες και άλλων μελών.
- Οι εργαζόμενοι ίσως να μη βιώνουν το αίσθημα προσωπικής επιτυχίας, και οι εργοδότες δεν έχουν πάντα τη δυνατότητα να επαινούν και να κριτικάρουν δίκαια.
- Η ομαδική δουλειά μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις.
- Ίσως χαθεί το αίσθημα κυριότητας και υπευθυνότητας.

Κεφάλαιο 2

Ο ΗΓΕΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ

Υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματικότητα μιας ομάδας μπορεί να προβλεφθεί αν ληφθούν υπ' όψιν το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης της θέσης του ηγέτη μέσα στην ομάδα καθώς και των διαθέσεων και των γενικότερων προσανατολισμών του απέναντι στα μέλη της ομάδας.

Η αποτελεσματική ηγεσία εκτιμάται ως το πιο σημαντικό συστατικό που θα οδηγήσει την επιχείρηση μπροστά, σε ένα πολύπλοκο και ανταγωνιστικό κόσμο. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, η αποτελεσματική ηγεσία είναι αναγκαία σε όλα τα επίπεδα από τον επόπτη (προϊστάμενο) μέχρι τα ανώτατα στελέχη.

Ο λόγος που καθιστά την ηγεσία τόσο σημαντική αποκαλύπτεται στον ορισμό την ίδιας της λέξης. Ηγεσία είναι ή διαδικασία άσκησης επιρροής πάνω σε άλλους, ώστε να πραγματοποιήσουν συγκεκριμένους στόχους. Η ηγεσία επιδρά πάνω στις δραστηριότητες μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων με σκοπό την επίτευξη ενός στόχου σε μία δεδομένη κατάσταση. Ωστόσο η επιβολή ακραίων τακτικών εξαναγκασμού δεν ανήκουν στο έργο της ηγεσίας.

2.1 Για να κατανοήσουμε το ρόλο της ηγεσίας, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τις διαφορές μεταξύ των όρων ηγέτης, μάνατζερ, και επόπτης. Ο **μάνατζερ** διορίζεται από κάποια ανώτερη αρχή με την αποστολή να διαχειριστεί διοικητικές αρμοδιότητες και ευθύνες. Το διοικητικό συμβούλιο μιας επιχείρησης, για παράδειγμα, διορίζει τον διευθύνοντα σύμβουλο ή το γενικό διευθυντή, ο οποίος με τη σειρά του, διορίζει και ελέγχει τους διευθυντές των διάφορων τομέων. Η εξουσία του κατά συνέπεια αντλείται από την πηγή που τον διόρισε και είναι τυπική. Οι υφιστάμενοι του τον υπακούουν γιατί είναι υποχρεωμένοι, σύμφωνα με τους κανόνες που έχει θεσπίσει η επιχείρηση.

Ο **ηγέτης**, ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει στην ιεραρχία αντλεί την εξουσία του από τους υφισταμένους του και τους συνεργάτες του, οι οποίοι τον αποδέχονται και τον ακολουθούν γιατί θέλουν και όχι διότι υποχρεούνται. Η εξουσία του συνεπώς είναι άτυπη. Διαθέτοντας τα πλείστα από τα προσόντα και τις αρετές που αναφέρονται παρακάτω, έχει την ικανότητα και το

χάρισμα να εμπνέει, να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης, να ενθαρρύνει υφισταμένους και συναδέλφους ώστε να συνεργούν για κοινούς στόχους.

Ο επόπτης ασκεί μάνατζμεντ (πρώτου επιπέδου-first level management). Ο επιτηρητής σχεδιάζει, οργανώνει, ελέγχει ηγεί (καθοδηγεί) όπως οι άλλοι μανατζερς. Ωστόσο, οι επιτηρητές αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε δραστηριότητες άμεσης ηγεσίας (direct leadership) απ' ό,τι οι μάνατζερ υψηλότερου επιπέδου.

Τα παρακάτω περιλαμβάνουν την κατανόηση των ιδίων των ηγετών, των τακτικών επιρροής, τα είδη των ηγετών, τους ηγέτες που εμπνέουν τα άτομα, και πως οι ηγέτες αναπτύσσουν την εργασία σε ομάδες.

2.2 Πως χρησιμοποιούν οι ηγέτες την εξουσία για να επιτύχουν τους στόχους.

Οι ηγέτες κάνοντας χρήση της δύναμης τους επηρεάζουν τους εργαζόμενους ώστε να επιτύχουν διάφορους στόχους-δύναμη είναι η ικανότητα να κάνεις τους άλλους να εκτελούν διάφορες εργασίες και να επηρεάζεις τις αποφάσεις. Όταν η δύναμη πηγάζει από τη θέση (formal position) που κατέχει ο καθένας, αναφέρεται ως εξουσία θέσης (position power). Όταν πηγάζει από τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τις ικανότητες, αναφέρεται ως προσωπική εξουσία (personal power). Εδώ θα εξετάσουμε λεπτομερώς υποκατηγορίες των δύο παραπάνω κατηγοριών εξουσίας και θα επισημάνουμε κάποιες οδηγίες για την ορθή χρήση τους. Το μήνυμα είναι πως όποιος θέλει να είναι ένας αποτελεσματικός ηγέτης, πρέπει να είναι ικανός να χρησιμοποιεί τη δύναμη με έξυπνο τρόπο και βέβαια σε συνδυασμό με ένα βαθμό ευαισθησίας.

2.2.1 Εξουσία θέσης

Η εξουσία θέσης διαιρείται σε τρεις υποκατηγορίες: *νόμιμη εξουσία (legitimate)*, η *εξουσία που στηρίζεται στην αμοιβή (reward)*, και η *εξουσία εξαναγκασμού (coercive)*.

- **Νόμιμη εξουσία.** Είναι η ικανότητα επίδρασης πάνω σε άλλους, η οποία πηγάζει απευθείας από την ίδια τη θέση του ηγέτη. Είναι το ευκολότερο είδος δύναμης όσον αφορά στην κατανόηση και την αποδοχή. Τα άτομα σε υψηλότερες θέσεις μέσα στην επιχείρηση έχουν περισσότερη δύναμη απ' ό,τι οι υφιστάμενοί τους. Ωστόσο η κουλτούρα της εκάστοτε επιχείρησης βοηθά στο να αποφασισθούν τα όρια της εξουσίας του καθενός.

Αν και οι εργαζόμενοι συνήθως δέχονται το δικαίωμα του αφεντικού τους να έχει απαιτήσεις, δεν τους αρέσει να τους δίνονται διαταγές με ένα τρόπο που υπονοεί πως δεν είναι τόσο καλοί όσο ο ηγέτης. Γι' αυτό το λόγο οι αποτελεσματικοί ηγέτες ασκούν εξουσία κάνοντας ευγενικές παρακλήσεις αντί να έχουν αυθάδεις απαιτήσεις.

- **Η εξουσία που στηρίζεται στην αμοιβή.** Αναφέρεται στον έλεγχο των ηγετών στο θέμα των αμοιβών, όπως εκτιμάται από τους υφιστάμενους. Για παράδειγμα ένας υπεύθυνος πωλήσεων μπορεί να ανταμείψει άμεσα τους αντιπροσώπους πωλήσεων με έξτρα ποσό σε μετρητά, για την καλή απόδοση τους. Αυτός ο μάνατζερ θα ασκήσει αξιοσημείωτη εξουσία. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν χρησιμοποιούν τις αμοιβές ως δωροδοκία ώστε να αναγκάζουν τους εργαζόμενους να κάνουν ό,τι αυτοί θέλουν. Ανταυτού οι αμοιβές χρησιμοποιούνται ώστε να ενισχύσουν την επιθυμητή συμπεριφορά, αφότου έχει εκτελεσθεί η όποια εργασία.

- **Εξουσία εξαναγκασμού.** Αναφέρεται στη δυνατότητα του ηγέτη να ελέγχει τις τιμωρίες. Βασίζεται στον φόβο και γι' αυτό μπορεί να προκαλέσει ανησυχία και επιθετικότητα. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες αποφεύγουν να κάνουν χρήση αυτού του είδους της εξουσίας, εκτός από περιπτώσεις που είναι απολύτως απαραίτητο, διότι ο εξαναγκασμός είναι πιθανό να προκαλέσει προσβολή και να υπονομεύσει τη προσωπική τους δύναμή. Παρ' όλα αυτά αν χρησιμοποιηθεί επιδέξια, ο εξαναγκασμός είναι δυνατόν να κάνει κάποιους ανθρώπους να συμμορφωθούν με τους κανόνες, τις ρυθμίσεις, και τις διαταγές.

2.2.2 Προσωπική εξουσία

Η προσωπική εξουσία διαιρείται σε δύο υποκατηγορίες: *εξουσία που πηγάζει από την ειδικευση (expert power)* και η *παραπεμπτική εξουσία (referent power)*.

- **Η εξουσία που πηγάζει από την ειδικευση** είναι η ικανότητα να ελέγχεις τους άλλους μέσα από γνώση σχετική με τη δουλειά, όπως την αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι. Είναι δυνατόν επίσης να ασκείς εξουσία ειδικευσης και όταν δεν κατέχεις μια θέση ηγέτη. Ένα παράδειγμα είναι όταν ένας μηχανικός είναι χαρισματικός στο να καταφέρνει τη σωστή λειτουργία βιομηχανικών ρομπότ. Η εταιρία εξαρτάται από αυτό το άτομο και του δίνει κάποιο βαθμό

εξουσίας και σεβασμού εκχωρώντας του κάποια προνόμια. Ένας ηγέτης για να συγκεντρώσει εξουσία ειδίκευσης θα έπρεπε να καλλιεργήσει ένα κλίμα επιδεξιότητας και ικανότητας-επάρκειας. Η αξιοπιστία πρέπει να διατηρείται αποφεύγοντας απρόσεκτες δηλώσεις και βιαστικές αποφάσεις. Είναι επίσης σημαντικό να παραμένει ψύχραιμος. Ένας ηγέτης που φαίνεται μπερδεμένος, αμφιταλαντευόμενος, ή είναι εμφανώς πανικοβλημένος, θα χάσει σύντομα την εξουσία ειδίκευσης.

-Παραπεμπτική εξουσία

Αναφέρεται στην ικανότητα ελέγχου που βασίζεται στην πίστη προς τον ηγέτη καθώς οι υφιστάμενοι επιθυμούν να προκαλέσουν ευχαρίστηση σε αυτό το άτομο. Το χάρισμα (αυτό που λέμε προσωπική γοητεία και μαγνητισμός) ενός ατόμου είναι η βάση της παραπεμπτικής δύναμης. Μέρος της πίστης προς τον ηγέτη βασίζεται στην αναγνώριση των ιδιοτεροτήτων της προσωπικότητας του ηγέτη και των προσωπικών χαρακτηριστικών του. Το χάρισμα, κατ' επέκταση και η παραπεμπτική εξουσία, βασίζονται και τα δύο στην αντικειμενική αντίληψη των ιδιοτεροτήτων του ηγέτη και των χαρακτηριστικών του.

Αν και τόσο η εξουσία θέσης όσο και η προσωπική εξουσία είναι σημαντικά, οι αποτελεσματικοί ηγέτες βασίζονται περισσότερο στην προσωπική εξουσία ώστε να πραγματοποιηθούν οι διάφορες εργασίες μέσω άλλων.

2.3 Ειδικές τακτικές άσκησης επιρροής που χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες.

Η διακριτική χρήση των διαφόρων ειδών εξουσίας αποτελεί ένα σημαντικό τρόπο άσκησης επιρροής στα μέλη μίας ομάδας. Οι ηγέτες βασίζονται και σε άλλες τακτικές επιρροής, όπως περιγράφονται παρακάτω.

-Καθοδήγηση μέσω παραδείγματος (leading by example) είναι ένας απλός αλλά αποτελεσματικός τρόπος επίδρασης στα μέλη μίας ομάδας. Η ιδανική προσέγγιση ενός μάνατζερ στην καθοδήγηση μέσω παραδείγματος είναι η «Κάνε όπως σου λέω». Αυτό το είδος μάνατζερ επιδεικνύει συνέπεια μεταξύ πράξεων και λόγων. Επίσης, οι πράξεις και οι λέξεις επιβεβαιώνουν, υποστηρίζουν και συχνά διευκρινίζουν το ένα το άλλο.

-Η Κατηγορηματικότητα αναφέρεται στο να είναι ευθείς με τις απαιτήσεις του, εκφράζοντας ακριβώς τι επιθυμεί να γίνει καθώς και τα συναισθήματα που περιβάλλουν τις απαιτήσεις. Επίσης ένας ηγέτης μπορεί να θεωρείται κατηγορηματικός όταν επιθεωρεί συχνά τους υφισταμένους του.

-Η Απόκτηση εύνοιας αναφέρεται στο να κάνει κάποιον άλλον να τον συμπαθεί. Δύο συγκεκριμένες συμπεριφορές απόκτησης εύνοιας είναι για παράδειγμα « Να συμπεριφέρεται με φιλικό τρόπο πριν ζητήσει αυτό που θέλει» και « Να επιδοκιμάζει τον υφιστάμενο ακριβώς πριν από τη στιγμή που θα του ζητήσει τι θέλει». Ισχυροί ηγέτες δεν τείνουν να βασίζονται αρκετά σε τακτικές απόκτησης εύνοιας.

-Ο ορθολογισμός έχει να κάνει με τη λογική και την αιτία. Είναι μία τακτική άσκησης επιρροής που χρησιμοποιείται συχνά από αποτελεσματικούς ηγέτες. Η επισήμανση των γεγονότων μιας κατάστασης σε ένα μέλος μίας ομάδας με σκοπό να προτρέψει αυτό το άτομο να ενεργήσει, είναι ένα παράδειγμα ορθολογισμού. Ένας μάνατζερ έπεισε έναν εργαζόμενο να αναλάβει μία εργασία ενός συγκεκριμένου πεδίου, πληροφορώντας τον ότι κάθε υψηλόβαθμο στέλεχος είχε εμπειρία σε αυτό το συγκεκριμένο πεδίο. Αυτό το μέλος της ομάδας ήταν φιλόδοξο, γεγονός που τον έκανε δεκτικό σε μία σειρά ενεργειών που θα το βοηθούσαν να πραγματοποιήσει τους στόχους του.

-Η ανταλλαγή είναι η χρήση αμοιβαίων χαρών (favors) με σκοπό να επηρεάσει τους άλλους. Ηγέτες με περιορισμένη προσωπική εξουσία καθώς και εξουσία θέσης τείνουν να δίνουν έμφαση στο να ανταλλάσσουν χάρες με τα μέλη των ομάδων. Ένα παράδειγμα ανταλλαγής θα ήταν η υπόσχεση να υποστηρίξει το αίτημα ενός εργαζόμενου για άδεια δύο εβδομάδων, αν ο υφιστάμενος αναλάβει μία μικρή δυσάρεστη εργασία.

-Επίκληση για βοήθεια από ανώτερο σημαίνει το να ζητά βοήθεια από άτομα με μεγαλύτερο κύρος (εξουσία). Εδώ ο ηγέτης ασκεί επιρροή ζητώντας από ένα ισχυρότερο άτομο να φέρει εις πέρας την διαδικασία της επιρροής. Ένα παράδειγμα είναι όταν κάποιος μάνατζερ λέει « Τον έστειλα στον προϊστάμενο μου, όταν δεν με άκουγε. Αυτός τον τακτοποίησε». Πολύ συχνά η χρήση αυτής της τακτικής αποδυναμώνει το κύρος του ηγέτη στα μάτια των υφισταμένων και προϊσταμένων του και "διαβρώνει" την αποτελεσματικότητά του σαν ηγέτη.

-Πειράγματα και αστεία. Μία έρευνα τεκμηριώνει ότι τα πειράγματα και τα αστεία χρησιμοποιούνται ευρέως για να ασκούν επιρροή σε άλλους στη δουλειά. Το καλοπροαίρετο πείραγμα είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό όταν ένα ευθύ σχόλιο μπορεί να ερμηνευθεί σαν αυστηρή κριτική.

-Γοητεία και εμφάνιση. Ένα ηγέτης μπορεί να επηρεάσει τους άλλους όντας γοητευτικός και δημιουργώντας μια θετική εμφάνιση. Έρευνα έδειξε πως τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες βασίζονται στην γοητεία για να πραγματοποιούν κάποια δουλειά.

2.4 Γνωρίσματα, κίνητρα, και χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού ηγέτη.

Πρόσφατες προσπάθειες μελέτης του ηγετικού ρόλου επικεντρώθηκαν στα γνωρίσματα, τα κίνητρα και τα χαρακτηριστικά των ίδιων των ηγετών. Για πολλά χρόνια δεν δινόταν μεγάλη σημασία στην προσέγγιση των ιδιοτήτων για την κατανόηση του ηγετικού ρόλου. Ουσιαστικότερη έρευνα έδειξε πως ο ηγετικός ρόλος γίνεται πιο εύκολα αντιληπτός όταν αναλύονται ο ηγέτης, τα μέλη της ομάδας, και η κατάσταση στην οποία βρίσκονται. Τα τελευταία χρόνια, έχει δοθεί πραγματικά έμφαση στην κατανόηση των ίδιων των ηγετών.

Μια ρεαλιστική άποψη είναι πως συγκεκριμένα γνωρίσματα και συμπεριφορές συμβάλλουν στην αποτελεσματική ηγεσία πολλών διαφορετικών καταστάσεων. Αντίστοιχα όμοιες καταστάσεις απαιτούν όμοια χαρακτηριστικά ηγεσίας και συμπεριφορές.

Σε αυτή τη παράγραφο περιγράφουμε ένα δείγμα βασικών γνωρισμάτων ηγετών, κινήτρων και χαρακτηριστικών. Παρ' όλα αυτά οι ιδιαιτερότητες αυτές από μόνες τους δεν αρκούν για αποτελεσματική ηγεσία.

Ο ηγέτης πρέπει να κατέχει βασικές επιδεξιότητες και να δρα με συγκεκριμένο τρόπο, όπως περιγράφεται ακολούθως. Τα γνωρίσματα και τα κίνητρα που περιγράφονται δείχνουν τρόπους με τους οποίους οι ηγέτες διαφέρουν από τα άτομα που δεν είναι ηγέτες. Η επιλογή αυτών των συγκεκριμένων γνωρισμάτων, κινήτρων και χαρακτηριστικών δεν υπονοεί πως κάποια άλλα είναι ασήμαντα.

-Κίνητρο για ισχύ. Τα αποτελεσματικά ηγετικά στελέχη έχουν μία μεγάλη ανάγκη για έλεγχο των πόρων. Οι ηγέτες που επιδιώκουν πολύ την ισχύ έχουν τρία κύρια χαρακτηριστικά: (1) ασκούν εξουσία λειτουργώντας με σθένος και αποφασιστικότητα, (2) επενδύουν πολύ χρόνο σκεπτόμενοι πως θα αλλάξουν την συμπεριφορά και τον τρόπο σκέψης των άλλων, και (3) νοιάζονται για τη θέση που έχουν (standing) δίπλα στους άλλους. Η μεγάλη ανάγκη για ισχύ είναι σημαντική, διότι σημαίνει πως ο ηγέτης ενδιαφέρεται για το πώς θα ασκήσει επιρροή στους άλλους. Η δύναμή που απαιτείται για την ικανοποίηση του κινήτρου για εξουσία εξασφαλίζεται αφού ο ηγέτης αποκτήσει την σωστή θέση ή αφού αναπτύξει την προσωπική του δύναμη.

-Κίνητρο για επιτυχία και προώθηση. Οι ηγέτες διακρίνονται από τη μεγάλη προσπάθεια που καταβάλλουν για την επίτευξη εργασιακών στόχων. Η λέξη προώθηση απευθύνεται σε πτυχές της συμπεριφοράς όπως φιλοδοξία, ενέργεια, κουράγιο, πρωτοβουλία και πάνω απ' όλα στην υποκίνηση για επιτυχία. Άτομα που επιδιώκουν μεγάλες επιτυχίες βρίσκουν την ικανοποίηση ολοκληρώνοντας ενδιαφέρουσες-προκλητικές εργασίες, επιτυγχάνοντας υψηλά standards και αναπτύσσοντας καλύτερους τρόπους για να κάνουν διάφορα πράγματα. Το κίνητρο για επιτυχία και μεγάλα επιτεύγματα συμβάλει στην υποκίνηση αποτελεσματικής ηγεσίας τόσο για επιχειρηματίες όσο και για μάνατζερ.

-Γνωστική ικανότητα. Μία πρόσφατη θεωρία για τους ηγέτες υποστηρίζει ότι ήταν γνωστό για πολλά χρόνια: οι αποτελεσματικού ηγέτες είναι πολύ ικανοί στην επίλυση προβλημάτων.

-Αυτοπεποίθηση. Σχεδόν σε κάθε κατάσταση, είναι σημαντικό για τον ηγέτη να έχει αυτοπεποίθηση. Ένας ηγέτης που είναι σίγουρος για τον εαυτό του, χωρίς να είναι στομφώδης ή αυταρχικός, αποπνέει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του. Η αυτοπεποίθηση αναφέρεται στην συμπεριφορά που επιδεικνύει ένα άτομο σε διάφορες καταστάσεις. Είναι σα να συμπεριφέρεται ψύχραιμα υπό πίεση, ή να χειρίζεται επιδέξια μία μη ρεαλιστική απαίτηση ενός σημαντικού υπαλλήλου.

-Κουράγιο. Το κουράγιο στη διοίκηση είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα για την αναζωογόνηση μίας επιχείρησης. Έχει να κάνει με έναν ηγέτη που δίνει φωνή σε ιδέες που παρεκκλίνουν από το σύγχρονο τρόπο σκέψης, όταν πιστεύει πως θα είναι ωφέλημα για την επιχείρηση. Μερικές φορές οι ιδέες συνιστούν αλλαγή, άλλες συνηγορούν στη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.

-Κατάσταση εσωτερικού ελέγχου. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πιστεύουν πως οι ίδιοι αποτελούν την πρωταρχική αιτία για ό,τι τους συμβαίνει. Μία έρευνα έδειξε πως ηγέτες που διαθέτουν εσωτερικό έλεγχο είναι ευνοούμενοι από τα μέλη των ομάδων. Ένας λόγος είναι πως άτομα με τέτοια συμπεριφορά, θεωρούνται ως πιο ισχυρά απ' ό,τι άτομα δίχως κατάσταση εσωτερικού ελέγχου, διότι τα πρώτα αναλαμβάνουν την ευθύνη για τα πράγματα που συμβαίνουν.

2.5 Συμπεριφορές και ικανότητες αποτελεσματικών ηγετών.

-Τεχνογνωσία. Η γνώση της δουλειάς ή της τεχνολογίας , είναι μία πολύ σπουδαία ηγετική ικανότητα. Ένας ηγέτης οφείλει να είναι γνώστης αυτών ιδιαίτερα όταν ηγείται μίας ομάδας ειδικών. Είναι δύσκολο να καθιερωθεί μια αρμονική σχέση με τα μέλη μίας ομάδας, όταν ο ηγέτης δεν βρίσκεται σε θέση να κατανοήσει τη δουλειά τους. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να σέβονται τη τεχνογνωσία του ηγέτη τους.

-Αξιοπρέπεια και ακεραιότητα. Στοιχεία από 7.500 ηγέτες δείχνουν πως η ειλικρίνεια αποτελεί ένα από τα πιο περιζήτητα γνωρίσματα των ηγετών. Ωστόσο τα μέλη των ομάδων μετρούν την ειλικρίνεια από τις πράξεις (συμπεριφορά) των ηγετών. Οι ηγέτες θεωρούνται ειλικρινείς από τους ακόλουθους τους όταν κρατούν τις υποσχέσεις τους.

-Διορατικότητα σε καταστάσεις και ανθρώπους. Διορατικότητα είναι η βαθύτητα κατανόησης, η οποία απαιτεί διαίσθηση και κοινή λογική. Έτσι αποτελεί επιδεξιότητα που συνδέεται στενά με τη γνωστική ικανότητα και θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν ένα γνώρισμα ή συμπεριφορά. Ένας ηγέτης με διορατικότητα είναι ικανός να εκτελεί καλύτερα οποιαδήποτε εργασία, είναι αποτελεσματικότερος στην εκπαίδευση των μελών της ομάδας και είναι ευαίσθητος με τα συναισθήματα των ανθρώπων. Ο λόγος είναι πως ένας τέτοιος ηγέτης αξιολογεί καλύτερα της δυνάμεις και τις αδυναμίες των μελών μιας ομάδας. Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι πως μπορεί να σχηματίσει άποψη για μία κατάσταση και να προσαρμόσει τον

τρόπο της ηγεσίας του ανάλογα. Για παράδειγμα σε μία κρίσιμη κατάσταση τα μέλη μίας ομάδας θα δέχονταν καλύτερα ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας.

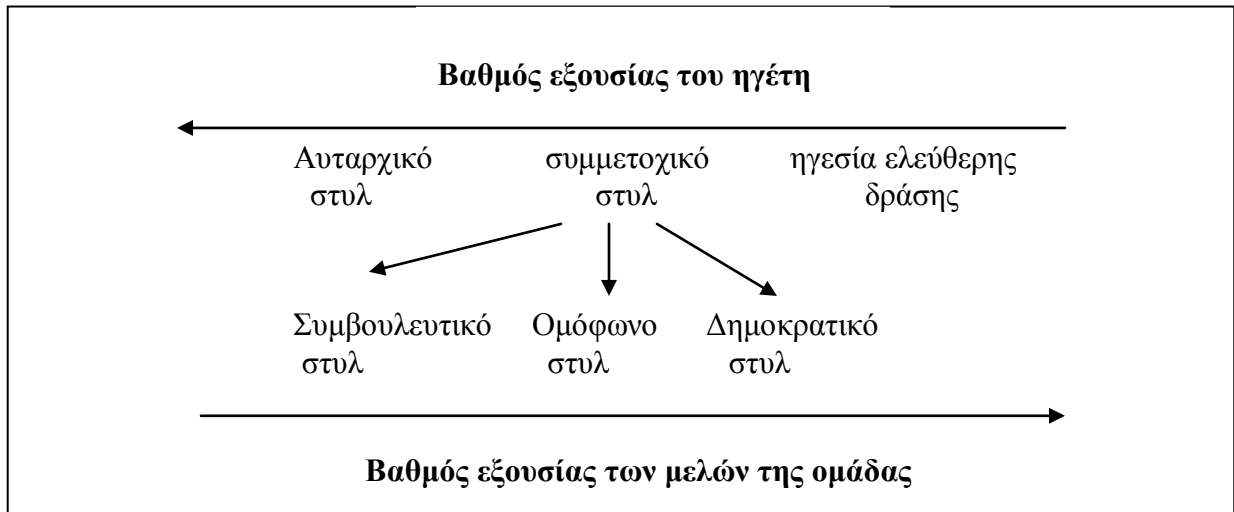
-Διατήρηση υψηλών standards. Αποτελεσματικοί ηγέτες διατηρούν υψηλό επίπεδο απόδοσης, γεγονός που αυξάνει την παραγωγικότητα. Τα να έχουν υψηλές προσδοκίες από τους άλλους, γίνεται ένας τρόπος αυτοεκπλήρωσης. Καθώς επίσης και να ενθαρρύνονται με αυτό τον τρόπο τα μέλη μιας ομάδας να επιτύχουν δύσκολους στόχους.

-Σταθερότητα υπό συνθήκες πίεσης. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες εκτελούν με σταθερότητα τις εργασίες τους, ακόμη και κάτω από φόρτο εργασίας και αβέβαιες συνθήκες. Όταν ο ηγέτης παραμένει ήρεμος, τα μέλη μίας ομάδας καθησυχάζονται πως όλα θα γίνουν ικανοποιητικά.

-Γρήγορη ανάκτηση δυνάμεων ύστερα από αποτυχίες. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι ευπροσάρμοστοι, "συνέρχονται" εύκολα από αποτυχίες, εμπόδια όπως μείωση προϋπολογισμών, υποβιβασμούς και απολύσεις. Στην πράξη ο ηγέτης γίνεται παράδειγμα για τους υφισταμένους του με το να μην καταρρέει όταν κάτι σημαντικό δεν πηγαίνει καλά. Αντί για αυτό ο ηγέτης προσπαθεί να κάνει τη δουλειά του ως συνήθως.

-Υποστηρικτικός. Η υποστήριξη των υφισταμένων συχνά συσχετίζεται με την αποτελεσματική ηγεσία. Ένας τέτοιος ηγέτης που επιδοκιμάζει και ενθαρρύνει τους υφισταμένους, συνήθως ανεβάζει το ηθικό και την παραγωγικότητα.

-Καταμερισμός εξουσίας. Μια τάση που επικρατεί στον εργασιακό χώρο των μάνατζερ είναι να μοιράζονται την εξουσία και τη δύναμη με τα μέλη της ομάδας. Ο διαμοιρασμός της δύναμης είναι η βάση της ενδυνάμωσης, ένας ηγέτης μοιράζεται την δύναμη με τα μέλη της ομάδας ώστε να τα βοηθήσει να αποκτήσουν μεγαλύτερη πίστη στις ικανότητές τους. Με το διαμοιρασμό της δύναμης, ο ηγέτης πολλαπλασιάζει την αποτελεσματικότητά του. Καθώς τα μέλη της ομάδας, απασχολούνται με πιο συγκεκριμένες δουλειές, και ο ηγέτης μπορεί να αναλάβει επιπλέον ευθύνες.



ΣΧΗΜΑ 2: Ο βαθμός εξουσίας του ηγέτη και των μελών της ομάδας σε σχέση με το στυλ ηγεσίας

2.6 Τρία βασικά είδη ηγεσίας.

1. Αυταρχικό στυλ (Autocratic leadership)

Ένας αυταρχικός ηγέτης προσπαθεί να διατηρήσει δικό του το μεγαλύτερο μέρος της εξουσίας που υπάρχει μέσα στην ομάδα. Οι αυταρχικοί ηγέτες παίρνουν όλες τις σημαντικές αποφάσεις και υποθέτουν πως οι υφιστάμενοι θα υπακούσουν χωρίς καμία αμφιβολία. Οι ηγέτες που κάνουν χρήση αυτού του στυλ ηγεσίας δε λαμβάνουν καθόλου υπ' όψιν τους τι θα σκεφτούν τα μέλη της ομάδας για μία διαταγή ή απόφαση. Συχνά θεωρείται άκαμπτος και απαιτητικός από τα μέλη της ομάδας.

Παρ' ότι αυτό το είδος ηγεσίας δεν είναι πολύ δημοφιλές πλέον, πολλοί επιτυχημένοι ηγέτες είναι αυταρχικοί. Ανάμεσα σε αυτούς είναι οι "crisis managers", αυτοί που ειδικεύονται στο να σώζουν επιχειρήσεις από κρίσιμες καταστάσεις όπως όταν μία επιχείρηση κηρύσσει πτώχευση.

Το αυταρχικό στυλ λειτουργεί καλύτερα σε καταστάσεις που πρέπει να παρθούν αποφάσεις γρήγορα ή όταν δε ζητείται η γνώμη της ομάδας.

2. Συμμετοχικό στυλ (Participative leadership)

Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτό το στυλ ηγεσίας, μοιράζεται την εξουσία λήψης αποφάσεων με την ομάδα. Αν και αυτή η προσέγγιση συχνά συνδέεται με ισχυρό ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, αναλύσεις δείχνουν πως ένας τέτοιος ηγέτης είναι δυνατόν να είναι ισχυρογνώμων . Ένας τέτοιος ηγέτης ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να δουλέψουν σαν ομάδα απέναντι σε υψηλού επιπέδου στόχους.

Το συμμετοχικό στυλ όμως διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες :

-Συμβουλευτικό στυλ (Consultative leadership): ο ηγέτης που ακολουθεί αυτό το στυλ ηγεσίας πριν πάρει μια απόφαση, ζητά τις απόψεις των μελών της ομάδας, χωρίς όμως να αισθάνεται υποχρεωμένος να αποδεχθεί το σκεπτικό της ομάδας. Ξεκαθαρίζει πως μόνο αυτός έχει την εξουσία να πάρει την τελική απόφαση. Στην πράξη αυτό το στυλ το βλέπουμε όταν ο ηγέτης κάνει σύσκεψη με τα μέλη της ομάδας και συζητά ένα θέμα, πριν πάρει μία απόφαση.

-Ομόφωνο στυλ (Consensual leadership): ο ηγέτης που ακολουθεί αυτό το στυλ ηγεσίας ενθαρρύνει της συζητήσεις μέσα στην ομάδα και μετά παίρνει μία απόφαση που εκφράζει την ομοφωνία της ομάδας. Δίνει μεγαλύτερο μέρος εξουσίας στην ομάδα απ' ότι οι ηγέτες που ακολουθούν το συμβουλευτικό στυλ. Το ομόφωνο στυλ έχει σαν αποτέλεσμα μεγάλες καθυστερήσεις στην λήψη αποφάσεων, διότι κάθε μέρος της ομάδας πρέπει να συμφωνεί.

-Δημοκρατικό στυλ (democratic leadership): Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτό το στυλ ηγεσίας παραχωρεί όλη την εξουσία στην ομάδα. Λειτουργεί συλλέγοντας γνώμες, και κάνοντας ψηφοφορία πριν παρθεί μία απόφαση. Συνήθως η ομάδα επιτυγχάνει τους στόχους της όταν δουλεύει με ένα τέτοιο ηγέτη.

3. Η ηγεσία της ελεύθερης δράσης (free-rein leadership): Εδώ ο ηγέτης δίνει όλη την εξουσία στην ομάδα. Αυτό το στυλ αναφέρεται και ως *lessez-faire* (allow them to do). Ο ηγέτης δίνει κάποιες κατευθυντήριες γραμμές στην ομάδα και δεν αναμειγνύεται πάλι εκτός και αν του το ζητηθεί. Τα όρια που επιβάλλονται άμεσα στην ομάδα, είναι αυτά που καθορίζονται από το αφεντικό του ηγέτη. Τέτοιος βαθμός ελευθερίας παρατηρείται σπάνια στις επιχειρήσεις, εκτός από ομάδες έρευνας όπου δίνεται η ελευθερία στους επιστήμονες, μηχανικούς, τεχνικούς να πράττουν όπως αυτοί θεωρούν καλύτερα.

Το πρόβλημα με αυτό το στυλ ηγεσίας είναι πως απογοητεύει τους υφισταμένους. Οι περισσότεροι αισθάνονται πως ο ηγέτης πληρώνεται για να κατευθύνει και να δίνει συμβουλές, και συνήθως τον χαρακτηρίζουν σαν αδύναμο και αναποτελεσματικό.

Συμπερασματικά θα λέγαμε πως η θέση της ηγεσίας σ' ένα οργανισμό είναι θέση διαμέσου, μεταξύ του οργανισμού σαν σύνολο και των μελών της ομάδας και πως τα καθήκοντα ενός ηγέτη είναι πολύπλοκα.

Αρκεί να σκεφτεί κανείς πως α) τα μέλη μιας ομάδας κυριαρχούνται από ανάγκες βιοτικές, κοινωνικές, που διαμορφώνουν κάθε φορά την συμπεριφορά τους, β) οι οργανισμοί σαν οικονομικές, αλλά και σαν μονάδες με κοινωνικούς στόχους, έχουν ανάγκες και στόχους να πραγματώσουν, γ) οι ηγέτες είναι πρόσωπα με κοινωνικές, οικονομικές, και ψυχολογικές ανάγκες. Μέσα από όλα αυτά ο ηγετικός ρόλος εντοπίζεται στην προσπάθεια «συγκερασμού» όλων αυτών των προβλημάτων και αναγκών μέσα σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο δε συνθέτουν μόνο ενδοοργανικά στοιχεία αλλά και παράγοντες που βρίσκονται έξω από το περιβάλλον του οργανισμού, όπως η γενικότερη καλλιέργεια του πληθυσμού, η οικονομία, η παράδοση το πολιτικό κλίμα.

Κάτω από αυτό το πρίσμα, αποστολή του ηγέτη είναι η προσπάθεια ικανοποίησης όλου αυτού του πλέγματος των αναγκών και η ομαλή ένταξη των μελών της οργάνωσης μέσα σ' αυτό, χωρίς τον κίνδυνο των συγκρούσεων που, σε τελευταία ανάλυση, αποβαίνει σε βάρος των ατόμων και του οργανισμού.

Κεφάλαιο 3

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΟΜΑΔΩΝ

3.1 ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ – REAL TEAMS

Οι ομάδες εργασίας συνήθως δεν καταφέρνουν να εκπληρώσουν το στόχο τους όταν οι ηγέτες τους επικεντρώνονται στα λάθος πράγματα που αφορούν στο σχεδιασμό και την υποστήριξή τους. Σε αυτό το τελευταίο μέρος που ακολουθεί προσδιορίζονται τέσσερις συγκεκριμένες προϋποθέσεις που δημιουργούν τις συνθήκες για αποτελεσματικές ομάδες εργασίας. Αυτές οι προϋποθέσεις είναι : να υπάρχει μια πραγματική ομάδα, επιτυχημένη καθοδήγηση, σωστή δομή και ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο στήριξης της ομάδας.

Μπορεί να ακουστεί αυτονόητο, αλλά όποιος σκοπεύει να διευθύνει-καθοδηγήσει μία ομάδα σωστά, πρέπει πρώτα να σιγουρευτεί ότι έχει να κάνει με μία ομάδα – και να την αντιμετωπίσει σαν μία τέτοια και όχι σαν ένα σύνολο από ξεχωριστά άτομα.

Η δημιουργία πραγματικών ομάδων εργασίας μοιάζει με τη διαδικασία χτισίματος στέρεων βάσεων ενός κτηρίου. Οι πραγματικές ομάδες μπορεί να είναι μικρές ή μεγάλες, μπορεί να έχουν ευρεία ή περιορισμένη εξουσία, να έχουν μεγάλη ή μικρή διάρκεια ζωής, μπορεί να απαρτίζονται από μέλη που βρίσκονται στην ίδια περιοχή ή είναι διασκορπισμένα και μπορούν να κάνουν διαφορετικά είδη εργασιών. Αλλά αν μία ομάδα είναι τόσο μεγάλη, ή η διάρκεια ζωής της τόσο μικρή, ή τα μέλη της τόσο διασκορπισμένα και δίχως επικοινωνία μεταξύ τους, τότε δεν είναι δυνατόν να λειτουργήσει σωστά, και οι πιθανότητες για ικανοποιητικά αποτελέσματα είναι ελάχιστες. Γι' αυτό οι έμπειροι ηγέτες θέτουν τις βάσεις για την αποτελεσματικότητα της ομάδας αφού βεβαιωθούν πως οι ομάδες τους έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Αντικείμενο εργασίας κατάλληλο για ομάδες

- Ξεκάθαρα όρια
- Προσδιορισμός της εξουσίας της ομάδας, ώστε να διαχειρίζεται την εργασία της
- Σταθερός αριθμός μελών για μία λογική χρονική περίοδο

3.1.1 Αντικείμενο εργασίας κατάλληλο για ομάδες

Υπάρχουν άτομα που ανήκουν σε ομάδες και δουλεύουν κοντά το ένα με το άλλο και έχουν τον ίδιο επόπτη. Αλλά κάθε μέλος έχει μία δική του δουλειά να κάνει και η τελειοποίηση της δεν εξαρτάται από το τι κάνουν οι άλλοι. Αυτές οι ομάδες δεν αποτελούν πραγματικές ομάδες και δεν είναι αυτό που μας ενδιαφέρει εδώ. Εδώ επικεντρωνόμαστε σε ομάδες που οι εργασίες τους απαιτούν την συνεργασία των μελών τους ώστε να παράγουν κάτι – ένα προϊόν, μία υπηρεσία ή μία απόφαση, για το οποίο όλα τα μέλη είναι υπεύθυνα και απαιτείται ν’ αναγνωρίζεται το αποτέλεσμα ως δικό τους.

Όσοι ασχολούνται με τις ομάδες όπως για παράδειγμα οι μάνατζερ (αναφέρεται σε όποιον έχει ως κύρια ευθύνη να διευθύνει και να δομεί τη δουλειά των άλλων) πρέπει να αναθέσουν στην ομάδα μια συγκεκριμένη εργασία, και έτσι ή σχεδιάζουν την εργασία κατάλληλα για μία ομάδα ή για μεμονωμένα άτομα. Αν αυτό γίνει σωστά, οποιαδήποτε στρατηγική μπορεί ν’ αποδώσει καλά αποτελέσματα. Τις περισσότερες φορές μία εργασία είναι δυνατόν να εκτελεστεί είτε από μεμονωμένα άτομα ή από μία ομάδα εργασίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι έμπειροι μάνατζερ δε βιάζονται να αναθέσουν την εργασία σε κάποιον από τους δύο, αλλά ζυγίζουν προσεκτικά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της χρησιμοποίησης μιας ομάδας. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγουν να χρησιμοποιούν μία ομάδα για εργασία που απαιτεί τη χρήση ιδιοτήτων που εκφράζονται καλύτερα από μεμονωμένα άτομα. Πρωταρχική ευθύνη ενός μάνατζερ στη δημιουργία ομάδων, είναι να βεβαιωθεί πως η εργασία που επιθυμεί να επιτευχθεί είναι κατάλληλη για άτομα που δουλεύουν αλληλοεξαρτώμενα ώστε να πραγματοποιηθεί ένα αναγνωρίσιμο συλλογικό αποτέλεσμα.

3.1.2 Ξεκάθαρα όρια

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία μιας ομάδας είναι να γνωρίζουν τα μέλη της ποιοι ακριβώς είναι. Είναι σίγουρο πως τα μέλη θα αντιμετωπίσουν δυσκολίες αν υπάρχει αμφιβολία ως προς το ποιος ανήκει στην ομάδα, και δεν μπορούν να διακρίνουν ποιοι μοιράζονται την ευθύνη για το συλλογικό αποτέλεσμα, καθώς και ποιοι είναι αυτοί που θα μπορούσαν να βοηθήσουν με διάφορους τρόπους αλλά ίσως να μην ανήκουν στην ομάδα. Ο ξεκάθαρος προσδιορισμός των ορίων μιας ομάδας δε προϋποθέτει πως τα μέλη της πρέπει να κάνουν τη δουλειά τους συνεχώς στο ίδιο μέρος και την ίδια ώρα, αλλά ούτε πως τα μέλη και η μεταξύ τους σχέση δεν είναι δυνατόν ν' αλλάξει καθώς μεταβάλλονται οι συνθήκες. Το μόνο που σημαίνει είναι πως τα μέλη γνωρίζουν ποιος είναι στην ομάδα – ένα φαινομενικά απλό ζήτημα, στο οποίο όμως πολλές ομάδες σκοντάφτουν.

Οι ομάδες δίχως σαφή προσδιορισμό των ορίων τους παγιδεύονται μέσα σε αυτή την γενικότερη αναταραχή που επικρατεί στο περιβάλλον τους και χάνουν την αίσθηση της ταυτότητας τους καθώς και της συνοχής τους. Είναι σχεδόν αδύνατο γι' αυτές τις ομάδες ν' αναπτύξουν και να υλοποιήσουν μία κατανοητή στρατηγική ώστε να φέρουν σε πέρας κάποια εργασία.

Είναι δυνατόν όμως να παρουσιαστεί και η αντίστροφη κατάσταση. Δηλαδή μία ομάδα με υπερβολικά αδιαπέραστα όρια, που μοιάζει με ένα «απομονωμένο νησί». Αν και τα μέλη, οι μεταξύ τους σχέσεις και η ταυτότητα της ομάδας είναι εντελώς ξεκάθαρα η ομάδα έχει ξεκοπεί από το περιβάλλον της. Τα μέλη παραβλέποντας σημαντικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον την ομάδας (το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις του γενικότερου περιβάλλοντος της επιχείρησης όπως: δημογραφικές, οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές, νομικές, κοινωνικές και τέλος πολιτιστικές), περιορίζουν τη δυνατότητά τους ν' αντιδράσουν κατάλληλα σε τέτοιες αλλαγές ακόμη και αν τις έχουν εντοπίσει, επίσης δεν ασχολούνται με τη μεταβολή των ορίων της ομάδας κάτι που μπορεί να είναι αποφασιστικής σημασίας για την απόδοση της.

Οι ομάδες που διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να μην έχουν σαφή όρια, είναι οι ομάδες των μάνατζερ διότι η βασική τους δουλειά είναι να ασχολούνται εντατικά και εκτεταμένα με μεγάλο αριθμό ατόμων αλλά και άλλες ομάδες, γεγονός που μπορεί να θολώσει τα όρια του πυρήνα της ομάδας τους. (Έχει παρατηρηθεί πως υπάρχουν ομάδες που αποτελούνται από ένα βασικό πυρήνα ατόμων και από άτομα που μπαίνουν και βγαίνουν στην ομάδα ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες). Επίσης η δουλειά των μάνατζερ δεν είναι να αναλώνονται στο να σχηματίζουν ομάδες που τα μέλη τους να εργάζονται μόνο σε αυτές και για μεγάλες χρονικές περιόδους. Ανταυτού είναι πιθανό ένα άτομο να εργάζεται, ταυτόχρονα σε πολλές διαφορετικές ομάδες που δημιουργούνται, ανασχηματίζονται και διαλύονται πολύ σύντομα. Έτσι έχουν τα πράγματα όταν η εργασία μιας ομάδας πραγματοποιείται σε αβέβαιο και τάχιστα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αλλά ακόμη και οι ομάδες που τα μέλη τους εκτελούν καθήκοντα ταυτόχρονα και σε άλλες ομάδες δεν είναι απρόσβλητες από την ανάγκη να είναι λογικά συγκροτημένες και κατάλληλα οριοθετημένες.

3.1.3 Προσδιορισμός της εξουσίας της ομάδας, ώστε να διαχειρίζεται την εργασία της

Από τη στιγμή που είναι ξεκάθαρο το έργο της ομάδας και ποια είναι τα μέλη της, πρέπει να προσδιορισθεί ο βαθμός εξουσίας της ομάδας. Αν δε γίνει αυτός ο σαφής προσδιορισμός από την αρχή θα γίνει αναμφίβολα από τα μέλη της ομάδας κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και είτε θα παρουσιάσουν υπερβολική ατολμία στη λήψη αποφάσεων, είτε θα υπερβούν τα πραγματικά όρια της εξουσίας τους. Ο μοναδικός τρόπος για να αποφευχθεί αυτό είναι να γίνει εξ' αρχής σαφής προσδιορισμός της εξουσίας των μελών από τους μάνατζερ και να γνωρίζουν τα μέλη ποιες αποφάσεις πρέπει να πάρουν και ποιες όχι. Υπάρχουν διάφορες φάσεις στις οποίες η αμφιβολία είναι ευεργετική στις ομάδες (όπως το να μένει χώρος για τα μέλη να δίνουν τη δική τους πνοή στο σκοπό ύπαρξης της ομάδας, όπως θα δούμε παρακάτω) όμως ο προσδιορισμός της εξουσίας δεν είναι μία από αυτές.

Έχουν παρατηρηθεί πολλά παραδείγματα περιορισμένης χρήσης της εξουσίας που στην πραγματικότητα έχει μια ομάδα, καθώς και ακατάλληλης χρήσης της εξουσίας που στην

πραγματικότητα δεν έχει στη διάθεσή της μια ομάδα. Η πρώτη κατάσταση παρατηρείται πιο συχνά στα πρώτα στάδια ζωής μιας ομάδας, τότε που ο ηγέτης υπερεκτιμά την ετοιμότητα της ομάδας να παίρνει αποφάσεις για ζητήματα που πριν αποτελούσαν ευθύνη κάποιου άλλου, και γι' αυτό δίνει στην ομάδα μεγάλο βαθμό εξουσίας από πολύ νωρίς. Τη δεύτερη κατάσταση τη βλέπουμε συχνά αφού η ομάδα έχει αποκτήσει κάποια εμπειρία και έχει μία σειρά από επιτυχίες, σε αυτό το σημείο τα μέλη (ιδιαίτερα αν βρίσκονται μακριά από το διοικητικό κέντρο της επιχείρησης) μπορεί να αποφασίσουν πως είναι σε θέση να προχωρήσουν έχοντας αυτοί το πρόσταγμα.

Στη διάρκεια αυτής της φάσης-προσδιορισμού της εξουσίας- υπάρχει και κάτι ακόμη που πρέπει να σκεφτεί κανείς προσεκτικά. Αυτό αφορά το ποιος είναι στην καταλληλότερη θέση ώστε να χειριστεί κάθε μία από τις τέσσερις λειτουργίες που πρέπει να εκπληρωθούν ώστε να πραγματοποιηθεί οποιαδήποτε εργασία. Η πρώτη και πιο βασική λειτουργία είναι να εκτελεσθεί η εργασία- κάνοντας χρήση πνευματικών ή σωματικών ικανοτήτων. Η δεύτερη λειτουργία είναι η διαχείριση και ο έλεγχος της όλης διαδικασίας- συγκεντρώνοντας δεδομένα που αφορούν τον τρόπο που προχωρά η εργασία και κάνοντας κάποιες διορθωτικές ενέργειες όπου είναι αναγκαίο. Η τρίτη είναι να σχεδιαστεί το εκτελεστικό κομμάτι – συνθέτοντας τις εργασίες, αποφασίζοντας ποιος θα περιλαμβάνεται στην εκτέλεσή τους, ορίζοντας κανόνες συμπεριφοράς για τη δουλειά, καθώς και παρέχοντας την βεβαιότητα πως η ομάδα διαθέτει τους πόρους και τη βοήθεια που χρειάζεται ώστε να φέρει σε πέρας την εργασία της. Η τέταρτη λειτουργία είναι να δοθεί μία κατεύθυνση στην ομάδα – προσδιορίζοντας τους αντικειμενικούς στόχους και φιλοδοξίες, πράγματα που δημιουργούν τις δεκάδες άλλες μικρότερες εργασίες που απαιτούν την προσοχή και την ενέργεια των μελών μιας ομάδας.

3.1.4 Σταθερός αριθμός μελών για μία λογική χρονική περίοδο

Έχουμε ήδη δει πως στις ομάδες που τα όρια τους δεν είναι προσδιορισμένα με σαφήνεια, δηλαδή είναι αδύνατο να γνωρίζουν τα μέλη με σιγουριά ποιος πραγματικά ανήκει στην ομάδα, είναι σχεδόν σίγουρο πως θα αντιμετωπίσει δυσκολίες στην επίτευξη της εργασίας της. Τι

γίνεται όμως με τις ομάδες που ο αριθμός και οι σχέσεις των μελών είναι λογικά ξεκάθαρα αλλά είναι πιθανό να αλλάξουν την αμέσως επόμενη στιγμή; Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι ξεκάθαρη: οι ομάδες με σταθερά μέλη δρουν καλύτερα απ' ότι αυτές που έχουν να χειριστούν συνεχώς την άφιξη νέων μελών και την αποχώρηση παλιών.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που καθιστούν της σταθερότητα των μελών ως ένα παράγοντα για την καλύτερη επίδοση των ομάδων. Τα μέλη εξοικειώνονται μεταξύ τους, με τη συλλογική εργασία τους, τις συνθήκες εργασίας, και έτσι είναι έτοιμα να εστιάσουν σε αυτή καθαυτή την εργασία τους, παρά να χάνουν χρόνο και ενέργεια όσο προσαρμόζονται με νέους συνεργάτες και σε νέες συνθήκες. Αποκτούν ένα κοινό διανοητικό πρότυπο για την απόδοσή τους, που με τη πάροδο του χρόνου και με την εμπειρία, είναι πιο συγκροτημένο από αυτό που είχαν όταν ξεκίνησαν. Επίσης αποκτούν μία κοινή «δεξαμενή γνώσεων», προσπελάσιμη από όλους. Μαθαίνουν ποιος γνωρίζει τι και τις ιδιαίτερες δεξιότητες του καθενός, και ως εκ τούτου χτίζεται η ικανότητα τους να χρησιμοποιούν τις γνώσεις τους και την τεχνογνωσία τους. Μαθαίνουν πως ν' αντιμετωπίζουν κατάλληλα τα μέλη που ίσως είναι λιγότερο ικανά, είτε όσον αφορά την ομαδική εργασία ή την ίδια την εργασία, δίχως να διαταράσσεται υπερβολικά η πρόοδος της ομάδας προς την επίτευξη των στόχων της. Τέλος τα μέλη σταδιακά αναπτύσσουν δέσμευση προς την ομάδα και ένα βαθμό ενδιαφέροντος και φροντίδας το ένα για το άλλο.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν τα θετικά στοιχεία των ομάδων που λειτουργούν καλά, αλλά κανένα από αυτά από μόνο του δεν είναι υπεύθυνο για την ικανοποιητική απόδοση των ομάδων. Ανταυτού τα στοιχεία αυτά πρέπει να είναι σε συνδυασμό και να ενισχύει το ένα το άλλο. Δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη ενέργεια που μπορεί να κάνει κάποιος ηγέτης ώστε να εξασφαλίσει ότι αυτές οι διαδικασίες θα αναπτυχθούν και θα ωριμάσουν, οι ομάδες εν τέλει σχηματίζουν τη δική τους ιδιοσυγκρασία. Παρ' όλ' αυτά οι έρευνες έχουν δείξει πως όταν τα μέλη μιας ομάδας εκπαιδεύονται μαζί σαν ομάδα, αντί σαν μεμονωμένα άτομα, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να κάνουν την αρχή για την ανάπτυξη διαδικασιών που προάγουν την απόδοση της ομάδας.

3.2 ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ – COMPELLING DIRECTION

Η αποτελεσματική διοίκηση μιας ομάδας είναι αδύνατη αν δεν υπάρχει κάποιος που να έχει την εξουσία να καθοδηγήσει την εργασία της. Το κλειδί είναι να προσδιοριστεί ποιος έχει την νόμιμη αυτή εξουσία για να καθοδηγήσει την ομάδα και να είναι βέβαιο πως αυτό το άτομο θα κάνει χρήση της εξουσίας του ικανά, πειστικά και δίχως απολογία.

Θα μπορούσε κάποιος να πει ότι σε μία ομάδα απαιτείται η ύπαρξη ομοφωνίας για τη λήψη αποφάσεων. Όμως κάτι τέτοιο δεν ισχύει απόλυτα. Αυτοί που βρίσκονται στην εξουσία πράγματι μπορούν να συσκέπτονται με τα μέλη της ομάδας και άλλους συντελεστές για διάφορες προσδοκίες τους, καθώς επίσης και να δημιουργούν, να υποβάλλουν σε δοκιμή και να αναθεωρούν πολλές φορές προσχέδια τρόπων καθοδήγησης. Τέτοιες συσκέψεις και επανεξετάσεις είναι καλό να γίνονται διότι αυξάνουν τις πιθανότητες να βρεθεί η σωστότερη μέθοδος καθοδήγησης και εκφράζουν και την αποδοχή της μεθόδου αυτής από τα μέλη της ομάδας. Αλλά σε κάποιο σημείο το άτομο που κατέχει τη νόμιμη εξουσία πρέπει ν' αναλάβει την ευθύνη και να υποδείξει ξεκάθαρα τον στόχο που πρέπει να επιτευχθεί και να καθοδηγήσει την ομάδα του προς αυτόν.

Η σωστή καθοδήγηση έχει τρία χαρακτηριστικά που το καθένα από αυτά χρησιμεύει για συγκεκριμένες λειτουργίες και αποφέρει σαφή οφέλη. Έτσι η καθοδήγηση:

Προκαλεί το ενδιαφέρον, γεγονός που

I. Ενεργοποιεί τα μέλη της ομάδας και τους δημιουργεί ισχυρά κίνητρα.

Είναι ξεκάθαρο γεγονός που

II. Κατευθύνει την προσοχή τους και τις ενέργειές τους προς τον κοινό τους στόχο και έτσι διευκολύνει την ανάπτυξή τους και τη χρήση των στρατηγικών που είναι απολύτως κατάλληλες για την επίτευξη του στόχου τους.

Είναι κάτι σπουδαίο, γεγονός που

III. Βοηθά τα μέλη της ομάδας ν' ανακαλύπτουν και να αξιοποιούν τα ταλέντα τους ώστε να τα ενθαρρύνει να αναγνωρίζουν και να κάνουν σωστή χρήση των γνώσεων και των ικανοτήτων τους.

3.2.1α Ενεργοποίηση των μέλη της ομάδας και δημιουργία ισχυρών κινήτρων

Όλοι μας αναζητούμε ένα σκοπό και κάποιο νόημα σε ό,τι κάνουμε. Όταν κάποιος διατυπώνει μια σειρά από προσδοκίες που προάγουν το σκοπό μας ή δίνουν βάθος στο νόημα της ζωής μας, αρχίζουμε να αισθανόμαστε μία παρακίνηση για να δραστηριοποιηθούμε.

Πολλοί σπουδαίοι ηγέτες είναι πολύ επιδέξιοι στο να δημιουργούν και να επικοινωνούν συλλογικές φιλοδοξίες που ενώνουν και συναρπάζουν τους άλλους. Όταν τα οράματα των ηγετών δεν εμπνέουν τους ανθρώπους, τότε απομακρύνονται από κοντά τους.

3.2.1β Κατεύθυνση προσοχής και ενεργειών των μελών προς τον κοινό τους στόχο

Η επιτυχημένη καθοδήγηση κατευθύνει σωστά τα μέλη μιας ομάδας και ως εκ τούτου τους παρέχει ένα γενικότερο πλάνο ώστε να κάνουν μία εκτίμηση για το πώς θα συνεχίσουν με τη δουλειά τους-δηλαδή τις στρατηγικές που θα ακολουθήσουν για την επίτευξή της εργασίας τους. Αν από μόνη της η φύση της δουλειάς δεν παρέχει ξεκάθαρα πληροφορίες για το τι πρέπει να γίνει, τότε είναι υποχρεωμένοι αυτοί που έχουν την ευθύνη της ηγεσίας να δημιουργήσουν τις συνθήκες που θα δώσουν την κατευθυντήρια γραμμή στα μέλη της ομάδας.

Οι ομάδες μάλιστα είναι αυτές στις οποίες παρατηρείται το μεγαλύτερο πρόβλημα που αφορά στην καθοδήγησή τους. Αυτό διότι τέτοιες ομάδες έχουν σαν κύρια δουλειά τους να οργανώνουν και να επιβλέπουν τη δουλειά άλλων. Αυτές οι ομάδες πιο συχνά από άλλες έρχονται αντιμέτωπες με πολύ δύσκολα προβλήματα που απαιτούν προσεκτική σκέψη και άμεση δράση. Πως μπορούν λοιπόν να βρουν και να διατηρήσουν μια κατεύθυνση που θα βοηθήσει τα μέλη τους να κάνουν συνετή επιλογή ανάμεσα στο πλήθος των επιλογών που

ανοίγονται μπροστά τους; Μερικές απ' αυτές τις ομάδες επιλύουν αυτό το πρόβλημα επικεντρώνοντας σε μία και μοναδική φιλοδοξία όπως για παράδειγμα το να μεγεθύνουν την αξία των μετοχών . Αυτή η επιλογή μπορεί να τους βοηθήσει στο να διατηρήσουν το βαθμό της ανησυχίας τους χαμηλά, ακόμη και στο να φτιάξουν ένα διάγραμμα της πορείας τους μέσα από αυτά τα αβέβαια μονοπάτια. Παρ' όλ' αυτά πάντα υπάρχουν πολλά μονοπάτια που μπορούν ν' ακολουθήσουν ώστε να επιτευχθεί η φιλοδοξία της ομάδας και μπορεί να μη διαφαίνεται πιο από αυτά έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας. Έτσι αυτό που χρειάζεται, είναι κάτι πιο συγκεκριμένο, κάτι που να είναι πιο χρήσιμο στην καθημερινή λήψη των αποφάσεων των ομάδων.

Το να αφήνει κανείς τα μέλη της ομάδας να προσπαθούν δίχως να έχουν μια ξεκάθαρη αίσθηση για το που πάνε, τους στερεί την δυνατότητα τους να πραγματοποιήσουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά. Με αυτό τον τρόπο προκαλούνται ατελείωτες συζητήσεις και διαφωνίες για την κύρια επιδίωξη της ομάδας και μακροπρόθεσμα δημιουργείται απογοήτευση και μαζική εξουδετέρωση της αποτελεσματικότητας της.

3.2.1γ Βοήθεια στα μέλη της ομάδας ώστε ν' ανακαλύψουν και ν' αξιοποιούν τα ταλέντα τους

Όταν μια δουλειά είναι σημαντική, χρησιμοποιούμε όλες μας τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις εμπειρίες μας. Προσωρινά λοιπόν, όταν βρισκόμαστε αντιμέτωποι με κάτι πολύ σημαντικό αφήνουμε στην άκρη τους κανόνες συμπεριφοράς (νόρμες) που ισχύουν στην ομάδα και έχουν να κάνουν με τη δυνατότητα που δίνεται στα μέλη της να εκφράζουν ισότιμα την γνώμη τους για το προϊόν της ομάδας.

Η σωστή κατεύθυνση στις εργασίες της ομάδας συμβάλει στο να ανακαλύψουν και να αξιοποιήσουν τα μέλη τα ταλέντα τους. Όταν ο στόχος τους είναι αξιόλογος σπάνια βλέπει κανείς να κοιτούν με αυταρέσκεια ενώ οι άλλοι μοχθούν ώστε να τελειώσουν τις δουλειές τους. Αντιθέτως αυτό που παρατηρεί κανείς είναι πως όλα τα μέλη κάνουν με τον καλύτερο τρόπο το κομμάτι της εργασίας που τους αναλογεί και πως άτομα που διαθέτουν μεγαλύτερο ταλέντο ή εμπειρία βοηθούν συναδέλφους που ακόμη μαθαίνουν.

3.2.2 Καθοδήγηση όσον αφορά τι:

Η σωστή καθοδήγηση είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, όμως τι πρέπει να καθορισθεί όταν γίνεται ο προσδιορισμός της καθοδήγησης; Πρέπει η καθοδήγηση να είναι κυρίως ή μόνο όσον αφορά τον ύψιστο σκοπό της ομάδας, ή πρέπει να περιλαμβάνει και κάποιες λεπτομέρειες που αφορούν τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει η ομάδα στην επιδίωξη του σκοπού της. Ή πρέπει η καθοδήγηση να αφορά μόνο τα μέσα, με τη λογική πως αν η ομάδα κάνει τη δουλειά της σωστά, είναι σχεδόν σίγουρο πως θα βγει ένα καλό αποτέλεσμα; Η απάντηση βρίσκεται στο σχήμα 3. Αυτοί που δημιουργούν τις ομάδες εργασίας πρέπει να επιμένουν και να μην απολογούνται για την άσκηση της εξουσίας καθώς προσδιορίζουν το στόχο, αλλά παράλληλα πρέπει να επιμένουν να μην καθορίζουν λεπτομερώς τα μέσα με τα οποία η ομάδα θα πραγματοποιήσει αυτό το στόχο.

		Προσδιορισμός στόχου; Όχι Ναι	
Προσδιορισμός μέσων;	Όχι	Αναρχία	Αξιόπιστες ομάδες εργασίας
	Ναι	Φθορά ομάδας (Το χειρότερο απ' όλα)	Σπατάλη Ανθρωπίνων Πόρων

ΣΧΗΜΑ 3: Τα μέσα ενάντια στο στόχο και αντιστρόφως

Έτσι όταν προσδιορίζεται ο στόχος αλλά όχι τα μέσα (πάνω δεξί τεταρτημόριο) που θα οδηγήσουν σε αυτόν, τα μέλη της ομάδας είναι ικανά και μάλιστα ενθαρρύνονται να επιλέξουν τις γνώσεις, τις επιδεξιότητες και τις εμπειρίες που θα τους βοηθήσουν να επινοήσουν και να

χρησιμοποιήσουν ένα τρόπο λειτουργίας που είναι αρμονικός με το σκοπό και την περίσταση. Επίσης καθώς τα μέλη εργάζονται μαζί ώστε ν' αναπτύξουν τη στρατηγική δράσης τους, αναγκαστικά ξανασκέπτονται τον αντικειμενικό στόχο. Σε αυτές τις συζητήσεις τα μέλη αναθεωρούν, βελτιώνουν και εμβαθύνουν στην κατανόηση του συλλογικού σκοπού που πρέπει να επιτύχουν, γεγονός που μειώνει τις πιθανότητες να ακολουθήσουν μία πορεία που αρχικά φαινόταν σωστή αλλά στην πραγματικότητα δεν ήταν αυτό που χρειάζονταν. Αυτός ο τρόπος λειτουργίας είναι σημαντικός για όλες τις ομάδες αλλά πιο πολύ για αυτές στις οποίες απαιτείται μεγάλη αξιοπιστία όπως ομάδες σε εργαστήρια πυρηνικής ενέργειας, ομάδες χειρουργών σε νοσοκομεία, πληρώματα αεροπλάνων.

Οι ομάδες που ανήκουν στο δεξί κάτω τεταρτημόριο, εκεί δηλαδή που προσδιορίζεται τόσο ο στόχος όσο και τα μέσα που οδηγούν σε αυτόν, σίγουρα είναι σε θέση να λειτουργήσουν έξοχα, αλλά η επίδοσή τους οφείλεται στη στρατηγική που υπαγορεύεται από τον ηγέτη της ομάδας και την ικανότητά του να παρακινεί τα μέλη να κάνουν αυτό ακριβώς που τους υποδεικνύει. Ο λεπτομερής προσδιορισμός των μέσων και του στόχου συγκεντρώνει τον έλεγχο της ομάδας στα χέρια του ηγέτη, κάτι που περιορίζει τις ανησυχίες μέσα στην ομάδα. Όμως η άνεση αυτή που έχει ο ηγέτης κοστίζει στην ομάδα με τη σπατάλη ανθρωπίνων πόρων – μη κάνοντας πλήρη χρήση των ταλέντων και των εμπειριών των μελών, περιορίζοντας τις πιθανότητες για αυτοσχεδιασμό, στοιχεία που καμιά φορά κάνουν τη διαφορά μεταξύ της καταστροφής και του θριάμβου.

Μερικές φορές την ευθύνη για ανεπαρκή καθοδήγηση, όταν δηλαδή δεν καθορίζονται ούτε ο στόχος αλλά ούτε και τα μέσα (αριστερό πάνω τεταρτημόριο), έχουν οι μάνατζερ που πιστεύουν πως ο στόχος θα πραγματοποιηθεί μόνο όταν οι ομάδες έχουν απόλυτη αυτονομία για να αποφασίζουν τι να κάνουν και πώς να το κάνουν. Άλλες φορές, ιδιαίτερα στις ομάδες που διακατέχονται από ισχυρό αίσθημα ισότητας, μπορεί τα μέλη να σπαταλούν πολύ χρόνο στο να υπάρξει ομοφωνία όσον αφορά τους συλλογικούς τους στόχους και να αναλώνονται σε ατελείωτες συζητήσεις δίχως να καταλήγουν στο τι πρέπει να κάνουν. Σε όλες αυτές τις

περιπτώσεις υπάρχει ο κίνδυνος τα μέλη της ομάδας να επιδιώκουν οποιοδήποτε στόχο αυτά προτιμούν προσωπικά, αλλά δίχως να είναι επικεντρωμένα σε κάτι συγκεκριμένο.

Το μοναδικό χειρότερο πράγμα από το να μη προσδιορίζεται ούτε ο στόχος ούτε τα μέσα, είναι η υπαγόρευση των τελευταίων δίχως προσδιορισμό του πρώτου (κάτω αριστερό τεταρτημόριο). Όταν δηλαδή καλούνται τα μέλη της ομάδας να επικεντρώνουν τόσο πολύ στις διαδικασίες και έχουν άγνοια για το πραγματικό λόγο που βρίσκονται εκεί, το συλλογικό τους στόχο. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι ομάδες βρίσκονται στη χειρότερή τους κατάσταση: Τα προϊόντα τους ή οι υπηρεσίες τους δεν ικανοποιούν αυτούς που τα λαμβάνουν, οι ικανότητες των μελών της ομάδας ατροφούν με τον καιρό, και τα μέλη δε κερδίζουν εμπειρίες, γνώση ή προσωπική ανάπτυξη.

3.2.3 Πως προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά της καθοδήγησης.

Ακόμα και οι καλύτεροι ηγέτες, που επικεντρώνονται στο να δίνουν στην ομάδα την κατάλληλη καθοδήγηση, αλλά και το περιθώριο προσδιορισμού των μέσων, έχουν πολλές επιλογές να το κάνουν αυτό. Ανάμεσα στις πολλές επιλογές που έχουν να κάνουν οι ηγέτες κατά τη διάρκεια του προσδιορισμού της κατεύθυνσης είναι και αυτές που σχετίζονται με το:

- I. Πόσο ξεκάθαρος και πλήρης πρέπει να είναι ο τρόπος με τον οποίο ορίζονται οι στόχοι
- II. Πόσο μεγάλη πρόκληση θα πρέπει να αποτελούν οι στόχοι
- III. Πώς να προσαρμόσουν την κατεύθυνση της ομάδας με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης

I. Πόσο ξεκάθαρος και πλήρης πρέπει να είναι ο τρόπος με τον οποίο ορίζονται οι στόχοι

Η καλή καθοδήγηση για μία ομάδα εργασίας πρέπει να είναι ξεκάθαρη-αλλά παράλληλα και κατά κάποιον τρόπο ελλιπής. Η καθοδήγηση που είναι ασαφής μπορεί να αποτελέσει μεγάλη σπατάλη χρόνου των μελών ώστε να ανακαλύψουν τι υποτίθεται πως πρέπει να κάνουν. Από

την άλλη, η καθοδήγηση που είναι πολύ σαφής και πλήρης, μπορεί να μειώσει τη δέσμευση των μελών προς τη δουλειά τους και καμία φορά να προκαλέσει ανεπιθύμητες ή ακόμη και ανήθικες συμπεριφορές· όπως στο τομέα των πωλήσεων που οι μάνατζερ θέτουν πολύ συγκεκριμένους στόχους για τους πωλητές και τους ανταμείβουν πολύ καλά, με αποτέλεσμα ορισμένες φορές οι τελευταίοι να μπαίνουν στο πειρασμό να κάνουν ό,τι περνά από το χέρι τους ακόμη και αν αυτό είναι να παραπλανούν τους πελάτες ώστε να επιτευχθεί αυτός ο στόχος.

Οι ηγέτες χρησιμοποιούν διάφορους τρόπους ώστε να ισορροπήσουν μεταξύ του πόσο ξεκάθαρος και πλήρης είναι ο τρόπος τους από τη μία και πόσες αμφιβολίες ή γενικότητες δημιουργούν από την άλλη. Ένας τέτοιος τρόπος είναι η γλώσσα που χρησιμοποιούν η οποία είναι πάντα ελαφρώς διφορούμενη, δηλαδή πιο συχνά χρησιμοποιούν παραδείγματα και ιστορίες για να πουν αυτό που θέλουν, απ' ότι να θέσουν ξεκάθαρους ποσοτικούς στόχους. Όλα τα γλωσσικά και αφηγηματικά μέσα που χρησιμοποιούν, κάνουν τα μέλη να δίνουν τη δική τους ερμηνεία σε όσα ακούνε και έτσι εμπλουτίζεται το νόημα που βρίσκουν σε αυτό που κάνουν, καθώς επίσης αποκτούν και μία πολύ παραστατική εικόνα αυτού που επιδιώκουν.

II. Πόσο μεγάλη πρόκληση θα πρέπει να αποτελούν οι στόχοι

Όταν υπάρχει ένας στόχος που πρέπει να επιτευχθεί η καθοδήγηση θα πρέπει να περιέχει ακριβώς αυτό το βαθμό της πρόκλησης που χρειάζεται ώστε να συμβαδίζει με τις ικανότητες των μελών της ομάδας. Αυτό επιβάλλεται να το γνωρίζει ο ηγέτης και γίνεται μόνο όταν έχει κάνει τον κόπο να έρθει πιο κοντά με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του.

III. Πώς να προσαρμόσουν την κατεύθυνση της ομάδας με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης

Αυτοί που καθοδηγούν τις ομάδες μέσα σε διάφορες επιχειρήσεις έχουν μία ευθύνη που επεκτείνεται πέρα από το να δίνουν τις κατάλληλες κατευθυντήριες γραμμές. Είναι δικό τους θέμα να καταφέρουν να υπηρετείται ο συλλογικός σκοπός της επιχείρησης κάνοντας χρήση όλης της δημιουργικότητας και εφευρετικότητας τους, ώστε η κατεύθυνση που θ' ακολουθήσει κάθε ομάδα να είναι σημαντική και ενδιαφέρουσα. Κάτι τέτοιο γίνεται εφικτό όταν οι ηγέτες αρχίζουν να επικεντρώνουν τη προσοχή τους όχι μόνο στις ομάδες τους αλλά και στα αφεντικά

τους, ψάχνοντας-αν είναι ανάγκη με επιμονή- οποιεσδήποτε διευκρινήσεις χρειάζονται ώστε να παρέχουν στην ομάδα τους την καθοδήγηση που συμπίπτει με τους σκοπούς της επιχείρησης.

Η παροχή της κατάλληλης καθοδήγησης όπως είδαμε ενεργοποιεί τα μέλη της ομάδας και τους δημιουργεί ισχυρά κίνητρα, κατευθύνει την προσοχή τους και τις ενέργειές τους προς τον κοινό τους στόχο και τέλος βοηθά τα μέλη της ομάδας ν' ανακαλύπτουν και να αξιοποιούν τα ταλέντα τους. Όμως τα παραπάνω δεν είναι τα μόνα που χρειάζονται, είναι εξίσου απαραίτητες τόσο η σωστή δομή όσο και ένα επαρκές πλαίσιο στήριξης. Οι δύο τελευταίες προϋποθέσεις αναλύονται παρακάτω.

3.3 ΔΟΜΗ - STRUCTURE

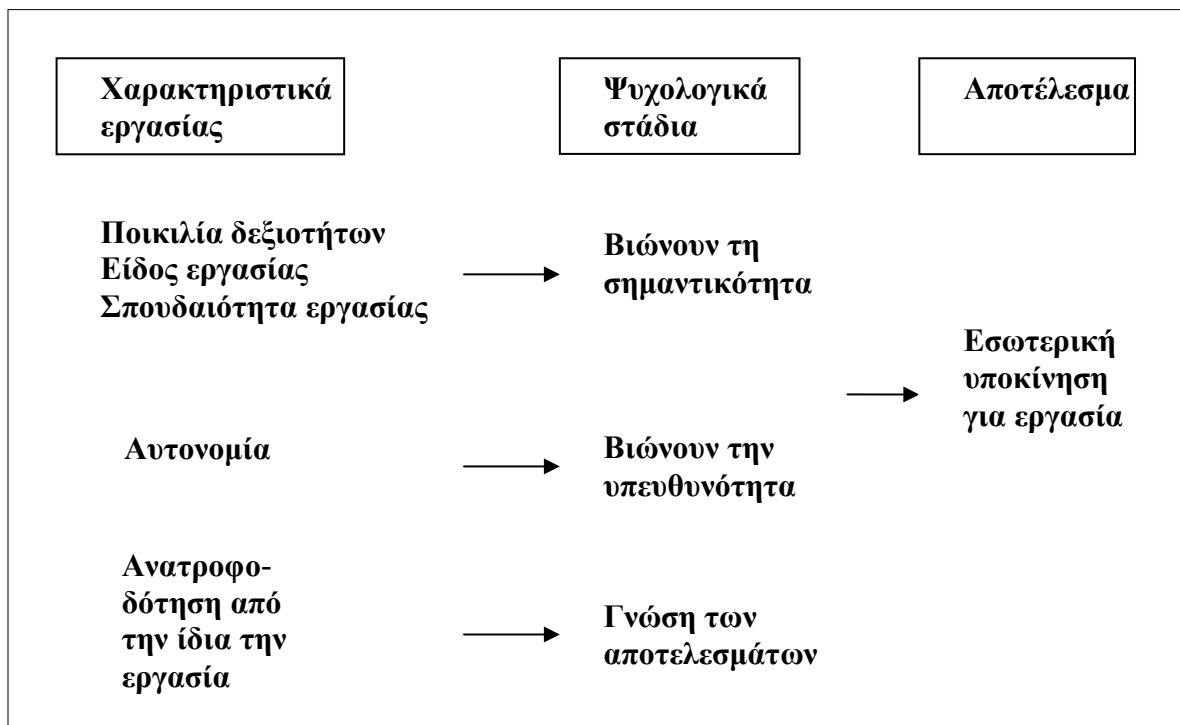
Η δομή μιας ομάδας δεν θεωρείται πως είναι απόλυτα κάτι καλό ή κάτι κακό. Όλα εξαρτώνται από τη μορφή της δομής που δημιουργείται. Μια ομάδα με σωστή δομή έχει μία στέρεα βάση πάνω στην οποία πραγματοποιείται ο σκοπός της αλλά παράλληλα υπάρχει πολύ χώρος για τα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν τους δικούς τους μοναδικούς τρόπους λειτουργίας. Οι έξυπνοι ηγέτες δεν προσδιορίζουν όλα όσα θα χρειαστούν εξ' αρχής στην ομάδα, αλλά επικεντρώνονται κυρίως στο να δημιουργήσουν ένα βασικό πλαίσιο για την ομάδα, και ύστερα της δίνουν αρκετό χώρο ώστε να το διαμορφώσει ανάλογα με τις διάφορες ιδιαίτερες συνθήκες. Το κλειδί για το σωστό σχεδιασμό της ομάδας βρίσκεται στην εύστοχη διαφοροποίηση μεταξύ απαραίτητων και μη χαρακτηριστικών της δομής της.

Τα τρία βασικά δομικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι:

- Τα χαρακτηριστικά της εργασίας που εκτελεί η ομάδα
- Οι κανόνες συμπεριφοράς που οδηγούν και περιορίζουν την ομάδα
- Η σύσταση της ομάδας

3.3.1 Τα χαρακτηριστικά της εργασίας που εκτελεί η ομάδα

Ένα άτομο που γνωρίζει μέσα του πως έχει να δώσει πράγματα στη δουλειά του, αισθάνεται όμορφα όταν τα καταφέρνει καλά, και αισθάνεται άσχημα όταν δεν τα πηγαίνει καλά. Οι άνθρωποι ανακαλύπτουν μέσα τους το κίνητρο για καλύτερες επιδόσεις όταν η δουλειά τους είναι σημαντική, αισθάνονται προσωπικά υπεύθυνοι για το αποτέλεσμα της και λαμβάνουν αξιόπιστες γνώσεις από τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους. Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα φαίνονται τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μία εργασία ώστε να δημιουργήσει προσωπικά κίνητρα στα μέλη της ομάδας



ΣΧΗΜΑ 4: Χαρακτηριστικά της εργασίας που προωθούν την εσωτερική υποκίνηση για εργασία

Ο σχεδιασμός της δουλειάς για ομάδες έχει πολλά ουσιαστικά πλεονεκτήματα. Όμως ο σωστός σχεδιασμός απαιτεί συχνά από τους ηγέτες να ξεπεράσουν κάποιες αντικρουόμενες καταστάσεις που πάντα εμπεριέχουν ένα βαθμό κινδύνου, όπως φαίνεται παρακάτω.

Όσο μεγαλύτερες είναι οι ομάδες τόσο το καλύτερο.... Ο σχεδιασμός της εργασίας για ομάδες καθιστά δυνατή τη δημιουργία μεγάλων και σημαντικών έργων. Σε αυτές τις

περιπτώσεις τα άτομα που αναλαμβάνουν να σχεδιάσουν τη δομή της εργασίας, μπορούν να τη χωρίσουν σε κομμάτια, ν' αναθέσουν το καθένα από αυτά σε ένα άτομο και ύστερα να επινοήσουν κάποια μέσα που θα συντονίσουν τις ενέργειες όλων των ατόμων και τέλος να τις συνενώσουν σε ένα ενιαίο σύνολο. Εναλλακτικά οι σχεδιαστές μπορούν ν' αναθέσουν ολόκληρη την εργασία σε μία ομάδα και να δώσουν στα μέλη την υπευθυνότητα να συντονίσουν τις δικές τους προσπάθειες, ώστε ολόκληρη η εργασία να τελειώσει εγκαίρως, αποτελεσματικά και με τέτοιο τρόπο που να ικανοποιεί το πελάτη. Ο δεύτερος τρόπος σχεδόν πάντα αυξάνει την αίσθηση της σπουδαιότητας της εργασίας.

.....αλλά τα πολλά άτομα προκαλούν πάντα ανησυχία.

Όσο ισχυρά και αν είναι τα πλεονεκτήματα της υποκίνησης που απορρέουν από μία καλά σχεδιασμένη ομαδική εργασία, πάντα εμπεριέχουν κινδύνους. Ένας πολύ σημαντικός είναι η τάση των ανθρώπων να παραμελούν τη δουλειά τους, να τεμπελιάζουν όταν δουλεύουν μέσα σε ομάδες και να μειώνεται η μεταξύ τους υποκίνηση. Οι έμπειροι ηγέτες βρίσκουν τρόπους ν' αποτρέψουν τη μείωση της παρακίνησης εξασφαλίζοντας όσο το δυνατόν καλύτερο σχεδιασμό της εργασίας, αλλά και κάνοντας τις ομάδες όσο μικρές χρειάζεται. Όταν έχει αρχίσει η δουλειά είναι προσεκτικοί στον εντοπισμό σημαδιών που δηλώνουν απώλεια υποκίνησης, καθώς και ευκαιριών που βοηθούν τα μέλη να αναπτύξουν και να διατηρήσουν σε υψηλά επίπεδα την από κοινού παρακίνηση.

Η αυτονομία δίνει χώρο στην ομάδα να υπερτερεί.....

Υπάρχουν ομάδες στις οποίες η εργασία, τους παρέχει επαρκή αυτονομία ώστε να διοικούν τις διαδικασίες της δουλειάς και τους δίνει τη δυνατότητα να πειραματίζονται με εναλλακτικούς τρόπους ομαδικής εργασίας. Έτσι μέσω της δοκιμής και του λάθους να γίνονται πιο ικανές απ' όσο είχαν φανταστεί κάποιοι που υποστήριζαν πως υπάρχει «μόνο ένας τρόπος» ώστε να επιτευχθεί η εργασία.

.....όμως οι αυτόνομες ομάδες που δεν τα κατάφεραν, είναι πραγματικά πολύ κακές.

Οι ομάδες εργασίας δεν χρησιμοποιούν πάντα την αυτονομία τους με το τρόπο που είχαν κατά νου αυτοί που τις σχεδίασαν. Αν και μία ομάδα με αυτονομία έχει την δύναμη να κάνει

υπέροχα πράγματα για τους πελάτες της, μπορεί και να προκαλέσει και μεγάλη ζημιά. Οι μάνατζερ προσπαθούν να προστατέψουν τους ίδιους και τις επιχειρήσεις τους από αποτυχημένες ομάδες. Μερικές φορές αυτή η προσπάθεια επιτυγχάνεται με το κόστος μη αξιοποιημένων ευκαιριών που ίσως προέκυπταν, ή με το να στερήσουν την αυτονομία της ομάδας σχεδιάζοντας λεπτομερώς τις διαδικασίες που πρέπει ν' ακολουθήσει η ομάδα. Με αυτό τον τρόπο η ομάδα δεν έχει την ευχέρεια να προσαρμόσει τη στρατηγική της στις συνθήκες ή ν' αντιμετωπίσει απρόσμενα προβλήματα, ή και να επινοήσει τρόπους να εκμεταλλευτεί ανερχόμενες ευκαιρίες.

Η ανατροφοδότηση πληροφοριών καθιστά δυνατή την απόκτηση γνώσεων....

Η μάθηση απαιτεί τη γνώση αποτελεσμάτων. Όταν η εργασία μιας ομάδας έχει τέτοια δομή που να εξασφαλίζει πως αξιόπιστες πληροφορίες για την επίδοση της φθάνουν όχι μόνο σε μεμονωμένα άτομα, αλλά σε ολόκληρη την ομάδα, τότε αυξάνονται οι ευκαιρίες για μάθηση. Τότε είναι σχεδόν σίγουρο πως η ομάδα θα εξελιχθεί τόσο ώστε να αυτοδιορθώνεται, και κάθε εμπειρία θα θεωρείται από τα μέλη σαν μία αφορμή για συνεχή βελτίωση. Αν η ομάδα δεν έχει στη διάθεση της δεδομένα για το πώς τα πάει, δεν υπάρχει τρόπος να μάθει, και αν η ομάδα δεν μαθαίνει, δεν υπάρχει τρόπος να βελτιωθεί.

.....αλλά ένας ανεπαρκής σχεδιασμός της ομάδας μπορεί να προκαλέσει αρνητική στάση απέναντι στη μάθηση.

Τα μέλη ομάδων που δεν είναι επαρκώς σχεδιασμένες αγνοούν ή απομακρύνονται από ευκαιρίες που προκύπτουν για μάθηση και βελτίωση.

3.3.2 Οι κανόνες συμπεριφοράς που οδηγούν και περιορίζουν την ομάδα

Οι κανόνες συμπεριφοράς προσδιορίζουν ποιες συμπεριφορές είναι αποδεκτές και ποιες όχι μέσα σε μία ομάδα. Τα μέλη αποφασίζουν για παράδειγμα πως δεν πρέπει να διακόπτουν ο ένας τον άλλο, ή ότι όλοι πρέπει να είναι ακριβής στην ώρα που θα φθάνουν στις συναντήσεις τους. Αυτοί όμως οι εσωτερικοί κανόνες είναι δευτερεύοντες μπροστά σε αυτούς που έχουν να

κάνουν με την προς τα έξω συμπεριφορά των μελών της ομάδας, αυτοί δηλαδή που απευθύνονται στη σχέση της ομάδας με το εξωτερικό περιβάλλον της.

Τέτοιοι κανόνες στη γενική τους μορφή είναι:

I. Τα μέλη θα πρέπει ν' αναλαμβάνουν μία ενεργή στάση και όχι αντιδραστική απέναντι στο περιβάλλον το οποίο η ομάδα λειτουργεί, ελέγχοντας συνεχώς αυτό το περιβάλλον και επινοώντας ή προσαρμόζοντας τις στρατηγικές τους αναλόγως. (Η στρατηγική μιας ομάδας είναι απλά οι επιλογές που κάνει για το πώς να φέρει σε πέρας την εργασία της)

II. Τα όρια της συμπεριφοράς μέσα στα οποία λειτουργεί μία ομάδα θα πρέπει να οριοθετούνται, προσδιορίζοντας εκείνα τα πράγματα που τα μέλη πάντα πρέπει να κάνουν και εκείνα που δεν πρέπει ποτέ να κάνουν.

Ο πρώτος κανόνας μειώνει τον κίνδυνο να ακολουθήσουν τα μέλη μία στρατηγική που είναι ακατάλληλη για το είδος της εργασίας, η να μην αντιληφθούν ευκαιρίες ή εμπόδια που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Ο δεύτερος μειώνει τις πιθανότητες η ομάδα να βρεθεί στη δύσκολη θέση άθελά της να καταπατήσει απαιτήσεις ή περιορισμούς που έχουν τοποθετηθεί από την ίδια την επιχείρηση. Αυτοί οι κανόνες βελτιώνουν τις ικανότητες της ομάδας και της παρέχουν στέρεα βάση πάνω στην οποία μπορεί στην πορεία ν' αναπτύξει πρόσθετους κανόνες που ίσως φανούν χρήσιμοι στην καθοδήγηση και το συντονισμό των εσωτερικών διαδικασιών της ομάδας.

Θα ήταν σίγουρα βολικό αν αυτοί οι δύο βασικοί κανόνες εμφανίζονταν αυτόματα στις ομάδες, δυστυχώς όμως δε συμβαίνει κάτι τέτοιο. Αντιθέτως πρέπει σχεδόν πάντα να δημιουργούνται σκόπιμα σαν ένα από τα στοιχεία της δομής της ομάδας και ο λόγος που συμβαίνει κάτι τέτοιο είναι διότι οι κανόνες αυτοί λειτουργούν σε αντίθεση με κάποιες ανθρώπινες τάσεις που μπορούν να εμποδίσουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Αυτές οι ανθρώπινες τάσεις είναι :

Αντιδρούμε σε ό,τι έρχεται στο δρόμο μας.

Η πρώτη συνηθισμένη τάση είναι να αντιδρούμε σε ό,τι προσελκύει την προσοχή μας και απαιτεί μία ανταπόκριση, δίχως να ελέγχουμε το περιβάλλον για λιγότερο εμφανή προβλήματα

ή ευκαιρίες που ίσως απαιτούν ενέργειες που δεν είναι βέβαιες. Πιο απλά ένα ερέθισμα εμφανίζεται μπροστά μας και εμείς απλά αντιδρούμε, αυτό μέσα στις ομάδες μεταφράζεται με το να έχουν αναπτύξει κάποιες ομαδικές συνήθειες και να αντιδρούν σύμφωνα με αυτές ανάλογα με την περίπτωση. Αυτό γίνεται αντιληπτό όταν ρωτήσουμε κάποιο μέλος για ποιο λόγο συμπεριφέρεται με αυτό το συγκεκριμένο τρόπο, και αυτό απαντήσει «δεν γνωρίζω, αυτός είναι ο τρόπος που γίνονται εδώ τα πράγματα».

Αναζητούμε την αρμονία

Μία δεύτερη τάση των ανθρώπων είναι η παρόρμησή τους να έχουν αρμονικές σχέσεις με τους γύρω τους, να γίνονται αποδεκτοί και όχι ν' απορρίπτονται από τους συνεργάτες τους, και γενικά να διατηρούν τις ανησυχίες σε όσο πιο χαμηλό επίπεδο γίνεται. Αυτές οι τάσεις μας οδηγούν πολλές φορές να κάνουμε δίχως σκέψη πράγματα που δεν πρέπει και να προχωρήσουμε περισσότερο απ' όσο πρέπει για να ευχαριστούμε τους συνεργάτες ή πελάτες μας. Ενσωματώνοντας μέσα στη δομή της ομάδας ακριβείς κανόνες που τοποθετούν τα εξωτερικά όρια της ομάδας ως προς το τι είναι αποδεκτό, τα μέλη αποκτούν μία καλύτερη αίσθηση της γραμμής που δεν πρέπει να παραβιάσουν και μία γενικώς αποδεκτή συμφωνία πως αυτή η γραμμή επιβάλλεται να γίνεται σεβαστή.

3.3.2.α Πως όμως δημιουργούνται αυτοί οι κανόνες συμπεριφοράς;

Ο πρώτος τρόπος δημιουργίας των κανόνων αυτών είναι η «εισαγωγή» τους στην ομάδα από τα μέλη της και σύμφωνα με τις εμπειρίες τους από συμμετοχή τους σε άλλες ομάδες.

Ο δεύτερος τρόπος είναι να αναπτυχθούν σταδιακά, καθώς τα μέλη δοκιμάζουν διαφορετικές συμπεριφορές που άλλες λειτουργούν ευεργετικά για την ομάδα και άλλες όχι.

Ο τρίτος τρόπος είναι η σκόπιμη δημιουργία τους σαν μέρος της δομής της ομάδας. Όμως η πείρα έχει δείξει πως είναι απίθανο οι ομάδες ν' αναπτύξουν κανόνες συμπεριφοράς που να υποστηρίζουν τον έλεγχο του περιβάλλοντος, και να βάζουν στη συμπεριφορά τους κανόνες που προσδιορίζουν όσα «πρέπει πάντα να κάνουν» και όσα «δεν πρέπει ποτέ να κάνουν». Αντί αυτού οι κανόνες που δημιουργούν συνήθως έχουν να κάνουν με τη διατήρηση αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων.

Όταν οι δύο βασικοί κανόνες έχουν καθιερωθεί, μένει πολύ χώρος για τα μέλη της ομάδας, ν' αναπτύξουν οποιουσδήποτε δευτερεύοντες κανόνες επιθυμούν. Τυχαίνει όμως πολλές φορές να υπάρχει κάποιος που δεν ακολουθεί αυτούς τους κανόνες που προκύπτουν. Αλλά ακόμα και αυτά τα άτομα είναι χρήσιμα στην ομάδα για να την ωθήσουν να βρει νέους τρόπους ώστε ν' ανταποκριθεί σε παλιά ή νέα προβλήματα, αλλά και για να επινοήσει νέους τρόπους να ερμηνεύσουν την οποιαδήποτε κατάσταση.

Συμπερασματικά θα λέγαμε πως βασική προτεραιότητα κάθε ηγέτη είναι η καθιέρωση των δύο βασικών κανόνων και ύστερα να αφήνει την ομάδα ν' αναπτύξει δευτερεύοντες κανόνες που τα μέλη ίσως βρουν χρήσιμους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους.

3.3.3 Η σύσταση της ομάδας

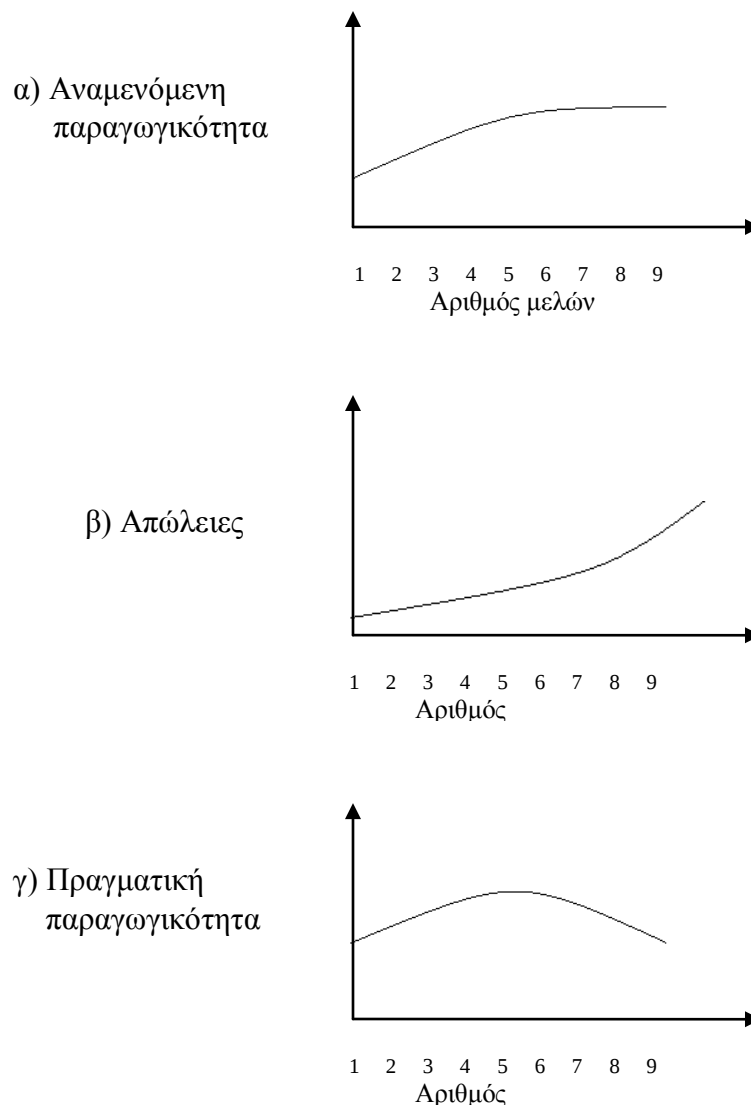
Τα τρία μεγαλύτερα *λάθη* που γίνονται κατά τη σύσταση της ομάδας είναι τα ακόλουθα:

- I. Υποστηρίζεται πως όσο μεγαλύτερη είναι η ομάδα τόσο το καλύτερο και γι' αυτό βάζουν πολλά άτομα μέσα στην ομάδα.
- II. Υποστηρίζεται πως τα άτομα που μοιάζουν μεταξύ τους θα τα βρουν καλύτερα, και γι' αυτό δημιουργούν μία ομάδα που είναι πολύ ομοιογενής.
- III. Υποστηρίζεται πως όλοι γνωρίζουν πώς να εργάζονται μέσα σε μία ομάδα, και έτσι δίνουν μικρή βαρύτητα στις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών.

3.3.3.1 Το μέγεθος της ομάδας

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ του μεγέθους της ομάδας και την παραγωγικότητα. Όπως φαίνεται στο α) η αναμενόμενη παραγωγικότητα (δηλαδή αυτό που θα μπορούσε να παράγει θεωρητικά μία ομάδα αν γινόταν συνετή χρήση των ανθρωπίνων πόρων) αυξάνεται όσο αυξάνει το μέγεθος αλλά με μειωμένο ρυθμό. Κάθε καινούριο άτομο προσθέτει κάτι, αλλά όχι τόσα όσα το προηγούμενο άτομο. Έτσι το ν' αυξηθεί το μέγεθος μιας ομάδας από δύο σε τρία άτομα προκαλεί μεγάλη διαφορά στην ενδεχόμενη παραγωγικότητα, απ' ότι να προστεθεί ένα δέκατο τρίτο άτομο σε μία ομάδα των δώδεκα. Στο σχήμα β) βλέπουμε πως αυξάνονται οι απώλειες της παραγωγικότητας καθώς αυξάνονται το μέγεθος, μόνο που αυτό γίνεται με επιταχυνόμενο ρυθμό. Συμπεραίνουμε πως η πραγματική παραγωγικότητα μίας ομάδας είναι η αναμενόμενη παραγωγικότητα μείον τις απώλειες. Έτσι όπως φαίνεται στο γ) η

πραγματική παραγωγικότητα αυξάνεται για λίγο όσο αυξάνεται το μέγεθος της ομάδας, ύστερα εξισορροπείται και ύστερα αρχίζει να μειώνεται, κάτι που ισχύει για τις πολύ μεγάλες ομάδες. Άρα ποιο είναι το ιδανικότερο μέγεθος μιας ομάδας; Αυτό εξαρτάται από το μέγεθος της εργασίας βέβαια, αλλά υπάρχει ένας πρακτικός κανόνας: Μία ομάδα δεν μπορεί να έχει πάνω από έξι άτομα. Ακόμη και μία ομάδα με έξι άτομα έχει δεκαπέντε διαφορετικούς συνδυασμούς ανάμεσα στα μέλη της, ενώ μία ομάδα των επτά ατόμων έχει είκοσι ένα διαφορετικούς συνδυασμούς και η διαφορά στη λειτουργία των δύο αυτών ομάδων είναι αξιοσημείωτη.



ΣΧΗΜΑ 5 : Σχέση μεταξύ του μεγέθους της ομάδας και της παραγωγικότητας

3.3.3.2 Το μείγμα των ατόμων της ομάδας

Μια καλά διαρθρωμένη ομάδα παρουσιάζει ισορροπία μεταξύ των ατόμων που μοιάζουν πολύ μεταξύ τους και μεταξύ των ατόμων που διαφέρουν πολύ. Τα μέλη μιας υπερβολικά ομοιογενούς ομάδας τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους, αλλά τους λείπει το συμπλήρωμα των πληροφοριών ή γνώσεων (που παρέχουν τα διαφορετικά άτομα) ώστε να έχουν την καλύτερη δυνατή απόδοση. Μία υπερβολικά ανομοιογενής ομάδα από την άλλη, αν και έχει μεγάλη ποικιλία ταλέντων και απόψεων, δεν είναι σε θέση να τα χρησιμοποιήσει σωστά διότι τα μέλη της διαφέρουν πολύ ως προς τον τρόπο που σκέφτονται και συμπεριφέρονται.

Παρ' όλα αυτά υπάρχει η τάση να δημιουργούνται ομάδες που τα μέλη τους μοιάζουν πολύ και αυτό διότι τα άτομα που επιλέγονται για τις ομάδες αυτές έχουν κατ' αρχήν πολλά κοινά χαρακτηριστικά. Ακόμη, ύστερα από την διάρθρωση της ομάδας, παρατηρείται ομοιογενοποίηση και στις απόψεις των μελών. Με τον καιρό τα μέλη αναπτύσσουν μία κοινή αντιμετώπιση της πραγματικότητας (που σημαίνει πως τα μέλη γίνονται όλο και πιο όμοια). Όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο αρχίζουν να συγκλίνουν και οι απόψεις και η συμπεριφορές τους. Επιπρόσθετα είναι πιο εύκολο για τις ομοιογενείς ομάδες να έχουν κοινό τρόπο σκέψης, στοιχείο απαραίτητο για την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας. Όλα τα παραπάνω είναι θετικά, αλλά υπάρχουν δύο αρνητικά σημεία. Δεν υπάρχει απόδειξη πως στις ομοιογενείς ομάδες αν και υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ των μελών παρουσιάζουν καλύτερη απόδοση από τις ανομοιογενείς ομάδες. Και δεύτερον η δουλειά μέσα σε μία ομοιογενή ομάδα είναι λιγότερο πιθανό να προάγει τέτοιες εμπειρίες μάθησης, συγκριτικά με τις εμπειρίες που κερδίζει κάποιος σε ένα πιο ανόμοιο-διαφορετικό περιβάλλον.

Το κλειδί για ένα σωστό μείγμα είναι η εξισορρόπηση των πολλών ομοιοτήτων και των πολλών διαφορών. Και πιο συγκεκριμένα μια καλή αρχή είναι να εξασφαλισθεί πως θα υπάρχουν ενδιαφέρουσες διαφορές μεταξύ των ατόμων, κατά τη διάρθρωση της ομάδας.

3.3.3.3 Διαπροσωπικές σχέσεις.

Μερικοί άνθρωποι δεν είναι από τη φύση τους ικανοί να λειτουργούν καλά μέσα σε ομάδες, αν και έχουν πολλά να προσφέρουν· τα καταφέρνουν καλύτερα όταν εργάζονται μεμονωμένα. Όλες οι ομάδες με τέτοια άτομα αντιμετωπίζουν δυσκολίες που πηγάζουν από την ακατάλληλη συμπεριφορά τους προκαλώντας σύγχυση στα μέλη της ομάδας. Ή ακολουθούν διαφορετική πορεία από αυτή που έχει συμφωνήσει η ομάδα. Ή μεγαλοποιούν τις διάφορες διενέξεις ή τέλος παρανοούν ό,τι τους ζητούν ή τους προτείνουν οι άλλοι.

Τι μπορεί όμως να γίνει για τα άτομα που δεν έχουν την ικανότητα για ομαδική εργασία ή είναι απρόθυμα ή ανίκανα να την αποκτήσουν; Πρώτον αυτό που μπορεί να γίνει είναι να τα κρατήσουν σε μία ασφαλή απόσταση ώστε να μην μπορούν να προκαλέσουν κάποιο κακό και δεύτερον να τα ενσωματώσουν σε ομάδες όπου θα τοποθετήσουν ισχυρούς ηγέτες που διατηρούν τα πάντα υπό έλεγχο και τέλος να ελπίσουν για το καλύτερο.

Όμως στην ουσία καμία από αυτές τις εναλλακτικές δεν έχει να δώσει κάτι. Η πρώτη αποτελεί σπατάλη επειδή περιορίζονται τα ταλέντα αυτών των ατόμων και η δεύτερη είναι επικίνδυνη.

Η μόνη ρεαλιστική εναλλακτική λύση τότε, είναι αυτή κατά την οποία η ομάδα θα προσπαθήσει να βρει τρόπο να ευεργετηθεί από τη συνεισφορά όσων δεν είναι ικανοί στις διαπροσωπικές σχέσεις. Ο ηγέτης και τα μέλη της ομάδας όταν εργάζονται με αυτό το άτομο, μπορούν να το βοηθήσουν να μάθει τα βασικά για το τι απαιτεί η ομαδική εργασία. Κάτι τέτοιο γίνεται στα πλαίσια της καθημερινής δουλειάς της ομάδας και μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη πρόοδο αυτού του ατόμου απ' ό,τι συνήθως αναμένεται. Αν αυτή η διαδικασία εν τέλει δεν ευδοκιμήσει, τότε η ομάδα έχει το δικαίωμα να εργάζεται γύρω από αυτό το άτομο, επηρεαζόμενη όσο το δυνατόν λιγότερο από τη συμπεριφορά του. Το να διώξουν όμως ένα τέτοιο άτομο από την ομάδα μπορεί να αποβεί δαπανηρό, μιας και η ομάδα θα χάσει όλα όσα μπορεί να προσφέρει ένα άτομο σαν κι αυτό όπως τα ταλέντα του και γενικότερα ένας πιθανός πιο φρέσκος τρόπος σκέψης.

Συμπερασματικά θα λέγαμε πως τα άτομα που δημιουργούν οποιαδήποτε ομάδα έχουν δύο σημαντικές ευθύνες : να εξασφαλίσουν πως η ομάδα έχει την καλύτερη δυνατή δομή, και να βοηθούν τα μέλη της ομάδας να λειτουργούν μέσα σε αυτή τη δομή καθώς και να χαράξουν τη

δική τους πορεία. Όσο κι αν αποτελεί πρόκληση η δημιουργία της δομής μιας ομάδας, είναι πάντα μια καλή επένδυση στην οποία καλό είναι ν' αφιερώνεται χρόνος, σκέψη και ενέργεια.

3.4 ΠΛΑΙΣΙΟ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ – SUPPORTIVE CONTEXT

Οι προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν νωρίτερα –πραγματική ομάδα, καθοδήγηση, δομή- παρέχουν τη βάση για μία αποτελεσματική ομαδική εργασία. Όμως διάφορα στοιχεία του οργανωσιακού πλαισίου είναι ικανά να βοηθήσουν την ομάδα να εκμεταλλευτεί τα οφέλη μιας γενικά καλής δομής ή να εμποδίσουν την ομάδα τόσο ώστε ν' αναιρεθούν τα πλεονεκτήματα ενός καλού σχεδίου. Υπάρχουν τόσα πολλά συστήματα και δομές που κανένας ηγέτης δε θα μπορούσε να τα συντονίσει όλα ώστε να εξασφαλίσει πως κάθε στοιχείο του πλαισίου μπορεί να υποστηρίξει την ομάδα. Βασικό μέλημα τους είναι να εντοπίσουν εκείνες τις δομές και τα συστήματα που είναι κρίσιμα για την απόδοση της ομάδας και σε αυτά να επικεντρωθούν. Έρευνες έχουν δείξει πως τρία είναι αυτά τα συστήματα που μπορούν να υποστηρίξουν καλύτερα την ομαδική εργασία :

- Σύστημα αμοιβών
- Σύστημα πληροφοριών
- Εκπαιδευτικό σύστημα

3.4.1 Σύστημα αμοιβών

Το σύστημα αμοιβών πρέπει να παρέχει αναγνώριση και ενίσχυση εξαρτώμενη από την καλή απόδοση της ομάδας. Όταν ισχύουν αυτά σε ένα σύστημα αμοιβών, δίνεται η εντύπωση στα μέλη της ομάδας πως υπάρχουν άτομα στην επιχείρηση που ενδιαφέρονται αρκετά για τις επιδόσεις τους και είναι πρόθυμοι να διαθέσουν πόρους της επιχείρησης ως αναγνώριση για ό,τι έχει καταφέρει η ομάδα.

Παρακάτω περιγράφονται τα χαρακτηριστικά ενός συστήματος αμοιβών που υποστηρίζει και ενισχύει την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Αναγνώριση και ενίσχυση....

Όταν μία ομάδα δέχεται σαν αμοιβή κάτι που έχει αξία για όλα τα μέλη, τότε είναι πιθανότερο τα μέλη να κάνουν ότι ακριβώς έκαναν και πριν ώστε να δεχθούν πάλι την ίδια αμοιβή. Μία μορφή αναγνώρισης για την οποία σχεδόν όλοι ενδιαφέρονται είναι τα χρήματα. Αν και οι φιλοφρονήσεις μαζί με τις μη χρηματικές αμοιβές μπορούν να συμβάλλουν στην ενίσχυση και υπεροχή της ομάδας, δεν μπορούν να συμβάλλουν αρκετά. Σε κάποιο σημείο οι άνθρωποι θέλουν να δουν κάτι πιο χειροπιαστό όπως η πληρωμή με μετρητά. Όμως αυτό ακούγεται πολύ πιο εύκολο απ' ό,τι είναι, και μάλιστα όταν έχουμε να κάνουμε με ομάδες, μίας και οι ηγέτες δεν έχουν άμεσο έλεγχο ή επιρροή στην πολιτική αμοιβών των επιχειρήσεων. Έτσι ένα ποσό χρημάτων που θεωρείται αρκετό για μεμονωμένα άτομα, φαντάζει πολύ μικρό όταν πρέπει να το μοιραστούν όλα τα άτομα της ομάδας. Γίνεται κατανοητό πως δεν αξίζει τον κόπο όταν το ποσό των χρημάτων δεν είναι αρκετό ώστε να θεωρείται κάτι σημαντικό από αυτούς που το λαμβάνουν. Χρειάζεται λοιπόν πρωτοτυπία και εφευρετικότητα από το μέρος των ηγετών ώστε να ξεπεραστεί αυτό το πρόβλημα.

που εξαρτάται από.....

Όλοι θα θέλαμε να είχαμε ένα καλό μισθό και να δεχόμαστε φιλοφρονήσεις και ενδείξεις εκτίμησης από τα αφεντικά μας. Τέτοιου είδους αμοιβές αυξάνουν την πιθανότητα να μείνουμε στην εταιρία από την οποία τα δεχόμαστε, αλλά δε συμβάλλουν καθόλου στο να μας δίνουν κίνητρα να δουλεύουμε μαζί με άλλους και να αγγίζουμε με την ομάδα μας, αν είναι δυνατόν, την τελειότητα.

Είναι απαραίτητο να γίνεται αντιληπτό πως οι αμοιβές που παρέχονται πρέπει να συμβαδίζουν με το επιθυμητό αποτέλεσμα, αλλά αυτό δεν είναι αρκετό. Επιπροσθέτως τα μέλη της ομάδας πρέπει να καταλάβουν τι ακριβώς είναι αυτό που ζητείται και αμείβεται. Πρέπει να υπάρχουν αξιόπιστες ενδείξεις του βαθμού επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Και τέλος τα μέλη πρέπει να αντιληφθούν πως η δράση τους επηρεάζει τα επιτεύγματα, και πως η συλλογική τους συμπεριφορά διαμορφώνει άμεσα τις αμοιβές.

Όταν υπάρχουν και οι τρεις αυτές προϋποθέσεις, η ομάδα έχει μία καλή εικόνα του τι κάνει και τι παίρνει, με αποτέλεσμα να παρουσιάζεται συλλογική υποκίνηση και καλύτερη ομαδική εργασία.

...την καλή απόδοση της ομάδας.

Υπάρχουν όμως επιχειρήσεις οι οποίες βάζουν σε άμεση αντιπαράθεση τα μέλη των ομάδων τους για το μερίδιο αμοιβής που αναλογεί στον καθένα. Κάτι τέτοιο αποσπά το ενδιαφέρον των μελών από τη δουλειά τους και το επικεντρώνει στο ποιος παίρνει τι όταν μοιράζεται ο μισθός. Γεγονός που είναι ικανό να φθείρει τις μεταξύ τους σχέσεις προκαλώντας εντάσεις και ανησυχίες.

Συχνά τα προβλήματα αυτά αντιμετωπίζονται ως εξής :

Το ποσό της αμοιβής παρέχεται ολόκληρο στην ομάδα και όχι σε καθένα ξεχωριστά

Οι αμοιβές ύστερα προσδιορίζονται από τα μέλη της ομάδας –άλλωστε ποιος γνωρίζει καλύτερα ποιος αξίζει τι, από τα ίδια τα μέλη- οι αμοιβές πρέπει να είναι αρκετά υψηλές ώστε να επηρεάζουν την συμπεριφορά τους.

Το ιδανικότερο όμως είναι να δημιουργηθεί ένα σύστημα αμοιβών που ενισχύει την τελειοποίηση της απόδοσης της ομάδας καθώς και τη συνεχή ανάπτυξη των γνώσεων και των επιδεξιοτήτων των μελών. Έτσι οι μακροπρόθεσμες φιλοδοξίες αποτελούν ένα σύστημα αμοιβών που τα διαφορετικά συστατικά του μέλη συμβάλλουν στην ενθάρρυνση για τελειότητα σε πολλά επίπεδα – βελτίωση των ικανοτήτων των μελών (ίσως μέσω ενός πλάνου ανταμοιβής των ικανοτήτων), αποτελεσματικότητα της ομάδας (ίσως μέσω αμοιβών που παρέχονται όταν επιδεικνύεται τελειότητα στις επιδόσεις), και η επίδοση της επιχείρησης σα σύνολο (ίσως μέσω κατανομής των κερδών).

3.4.2 Πληροφοριακό σύστημα

Το πληροφοριακό σύστημα μίας επιχείρησης πρέπει να παρέχει στις ομάδες, όποτε αυτές επιθυμούν, τα στοιχεία που χρειάζονται ώστε να σχεδιάσουν και να εκτελέσουν ικανοποιητικά

την εργασία τους. Ο καλός σχεδιασμός της εργασίας απαιτεί καλές πληροφορίες. Τα πληροφοριακά συστήματα που υποστηρίζουν σωστά τις ομάδες είναι αυτά που παρέχουν στα μέλη τους αξιόπιστα στοιχεία για τις απαιτήσεις διαφόρων εργασιών καθώς και έγκυρες προβλέψεις που δείχνουν πως θα μπορούσαν αυτές οι απαιτήσεις να αλλάξουν στο μέλλον. Όταν υπάρχει έλλειψη πληροφοριών για αναγκαίες ενέργειες και ευκαιρίες που αφορούν στην εκάστοτε απόδοση της ομάδας, τότε τα μέλη δεν μπορούν να κάνουν πολλά ώστε να διατηρηθεί ο παρόν τρόπος εργασίας τους. Με αυτά τα στοιχεία τα μέλη έχουν αυτά που χρειάζονται για να ερευνήσουν εναλλακτικές μεθόδους της καλύτερης δυνατής χρήσης των ταλέντων και των προσπαθειών τους.

3.4.2.1 Μεταβίβαση των πληροφοριών

Η ανάπτυξη επιτυχημένων στρατηγικών απαιτεί τη πρόσβαση σε αξιόπιστες και έγκυρες πληροφορίες, κάτι που σε αρκετές επιχειρήσεις είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Ακολουθούν τέσσερις λόγοι :

Διατηρούνται μυστικές οι πολύ καλές πληροφορίες

Οι πληροφορίες αποτελούν ένα πολύτιμο αγαθό σε κάθε επιχείρηση και γι' αυτό συχνά θεωρούνται σαν κάτι που πρέπει να προφυλάσσεται από το περίεργο μάτι όσων θεωρείται πως δεν έχουν άμεση σχέση. Πολλές προοδευτικές επιχειρήσεις αν και μοιράζονται πληροφορίες με όλα τα μέλη για την γενική πορεία τους, διατηρούν κρίσιμες πληροφορίες μακριά από τα χέρια επικίνδυνων ατόμων όπως ανταγωνιστές, ερευνητές. Όμως η υποστήριξη της εργασίας των ομάδων απαιτεί συχνά από τους ηγέτες τους να πάρουν το ρίσκο να τους παρέχουν ακόμη και υψηλού κινδύνου πληροφορίες, αν κάτι τέτοιο χρειάζεται για να αναπτυχθούν και να εκτελεστούν στρατηγικές εναρμονισμένες με τις ευκαιρίες και τα εμπόδια του σκηνικού που επικρατεί.

Αυτοί που παρέχουν τις πληροφορίες και αυτοί που τις χρησιμοποιούν μιλούν διαφορετική γλώσσα.

Αναπόφευκτα υπάρχουν παραλείψεις και αλλοιώσεις στο τι λέει κάποιος και στο τι ακούει ένας άλλος, το πρόβλημα είναι πιο έντονο όταν τα άτομα αυτά έχουν διαφορετικές μητρικές γλώσσες ή μιλούν με διαφορετικές διαλέκτους. Η διάλεκτος που χρησιμοποιούν όσοι αναλύουν και επεξεργάζονται οικονομικές ή επιχειρησιακές πληροφορίες, τυπικά διαφέρει από τη διάλεκτο όσων κάνουν χρήση των πληροφοριών αυτών. Για παράδειγμα μια βάση δεδομένων των επαγγελματιών της πληροφορίας, μπορεί να εμφανιστεί στον υπολογιστή σε μορφή που είναι δύσκολο για τους τελικούς χρήστες να βρουν και ν' αποσπάσουν το κομμάτι της πληροφορίας που χρειάζονται.

Πληροφορίες: Ο μεγάλος όγκος είναι το ίδιο βλαβερός όπως και η έλλειψη αυτών.

Τόσο ο μεγάλος όσο και ο μικρός όγκος πληροφοριών μπορεί ν' αποτελέσει πρόβλημα σε μία ομάδα που προσπαθεί να αναπτύξει και να εκτελέσει μια στρατηγική εκπλήρωσης του έργου της. Ιδιαίτερα σε μία εποχή ταχύτατης προόδου επεξεργασίας πληροφοριών μέσω υπολογιστή, η υπερφόρτωση από πληροφορίες γίνεται ένα καθόλου ασήμαντο ζήτημα για πολλές ομάδες και επιχειρήσεις.

Ωστόσο υπάρχουν ομάδες που μπορούν ν' αντεπεξέλθουν καλύτερα σε μεγάλο όγκο πληροφοριών απ' ότι άλλες. Τέτοιες είναι οι ομάδες που τα μέλη τους μένουν μαζί και δουλεύουν συχνά μαζί. Άλλο ένα στοιχείο αυτών των ομάδων είναι πως μέσα από τη σωστή δομή τους, τους παρέχεται η δυνατότητα να επινοούν τις δικές τους στρατηγικές ώστε ν' αντεπεξέρχονται σε ένα περιβάλλον πλούσιο σε πληροφορίες.

Η πληροφορίες αποτελούν πραγματικά μία μορφή δύναμης.

Τα χρήματα στη τσέπη κάποιου θεωρούνται ως μία μορφή δύναμης, κάτι που διαφορετικοί άνθρωποι κατέχουν σε διαφορετικές ποσότητες. Υπάρχουν εκεί για να ξοδευτούν, με φειδώ και συνετά. Οι μάνατζερ που είναι της παραπάνω άποψης, πολλές φορές αποκρύπτουν ορισμένες πληροφορίες σχετικές με την απόδοση της ομάδας που υποτίθεται υποστηρίζουν, με σκοπό να προφυλάξουν τη πηγή γνώσεων και πληροφοριών τους. Αν και κάτι τέτοιο μπορεί να συντηρεί

το αίσθημα προσωπικής δύναμης του μάνατζερ, μπορεί να απαιτήσει από την ομάδα να αναπτύξει στρατηγικές εκπλήρωσης των στόχων της, βασισμένες περισσότερο σε εικασίες και λιγότερο σε δεδομένα που αφορούν την κατάσταση, και σε τελευταία ανάλυση η ομάδα να καταλήξει να έχει πολύ χαμηλή απόδοση.

Η σχέση μεταξύ της ομάδας και του μάνατζερ της είναι συνήθως αρκετά άνιση, με την ομάδα να εξαρτάται από το μάνατζερ, περισσότερο απ' ό,τι ο μάνατζερ από την ομάδα. Αν η ομάδα κέρδιζε άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες, που πριν ήταν εξολοκλήρου στην κατοχή του μάνατζερ, θα γίνονταν δύο αλλαγές: Πρώτον, θα μειωνόταν η εξάρτηση της ομάδας από το μάνατζερ και θα αυξανόταν η εξάρτηση του μάνατζερ από την ομάδα (θα έπρεπε να εμπιστευτεί την ομάδα, πως θα κάνει σωστή χρήση των πληροφοριών που έχει ώστε να εκτελέσει την εργασία). Βέβαια και πάλι η ζυγαριά θα έγερνε προς το μέρος του μάνατζερ, μιάς και μία ομάδα έχει ανάγκη από πολλούς άλλους πόρους που κατέχει ο μάνατζερ, εκτός από τις πληροφορίες. Ωστόσο θα αποτελούσε μια πολύ πιο ισότιμη σχέση, κάτι που είναι πολύ πιο υγιές.

Ο ρόλος των ειδικών της πληροφορίας.

Είναι δελεαστικό το προσωπικό που ασχολείται με το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης να θεωρείται κυρίως υπεύθυνο για την ποιότητα των πληροφοριών που έχουν στη διάθεσή τους οι ομάδες εργασίας. Σίγουρα αυτά τα άτομα είναι εκείνα που πρέπει να γνωρίζουν πώς να παρέχουν στις ομάδες τις πληροφορίες που απαιτούν και είναι ασυγχώρητο να τους παρέχουν ένα ανακατεμένο όγκο με συσχετιζόμενες πληροφορίες, δίχως να τονίζουν τα συγκεκριμένα κομμάτια πληροφοριών που χρειάζεται να γνωρίζουν οι χρήστες. Είναι απαραίτητο και εδώ να υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ των ομάδων που παρέχουν τις πληροφορίες και αυτών που τις χρησιμοποιούν και αυτό επιτυγχάνεται με τον καλό σχεδιασμό των ομάδων. Μόνο τότε υπάρχουν αξιόλογες πιθανότητες να μπορούν οι παροχείς και οι χρήστες να συνεργαστούν ώστε να επινοήσουν τρόπους που θα παρέχουν την πρόσβαση στο σωστό όγκο πληροφοριών, που παρουσιάζονται με σωστό τρόπο, γεγονός που διευκολύνει τους χρήστες να ελέγχουν και να διαχειρίζονται τη δουλειά τους.

3.4.3 Εκπαιδευτικό σύστημα

Το εκπαιδευτικό σύστημα κάθε επιχείρησης πρέπει να παρέχει την τεχνική υποστήριξη και την εκπαίδευση σε οποιοδήποτε στάδιο της εργασίας, κατά το οποίο τα μέλη δεν διαθέτουν επαρκείς γνώσεις ή επιδεξιότητες.

Όπως έχει αναφερθεί οι ομάδες με σωστή δομή διαθέτουν ένα καλό μείγμα γνώσεων και διαπροσωπικών ικανοτήτων – μία «δεξαμενή» ταλέντων που μπορεί να επεκταθεί καθώς μοιράζονται τις ιδιαίτερες γνώσεις τους και καθώς μαθαίνουν μαζί από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες τους. Ακόμα και τότε όμως η ομάδα έχει ανάγκη από εξωτερική βοήθεια και ειδικούς που θα βοηθήσουν την ομάδα ν' αντεπεξέλθει σε θέματα που η αντιμετώπιση τους δεν καλύπτεται από τις υπάρχουσες γνώσεις τους.

Η παροχή εκπαίδευσης και τεχνικής υποστήριξης στις ομάδες εργασίας είναι κάτι στο οποίο οι επιχειρήσεις επενδύουν κατά πολύ, και έχουν στη διάθεσή τους εξειδικευμένο προσωπικό που είναι πρόθυμο να βοηθήσει όταν προκύψει πρόβλημα τεχνικής φύσης. Το μοναδικό πρόβλημα είναι πως το προσωπικό που παρέχει αυτού του είδους υποστήριξη δεν είναι συνηθισμένο να προσφέρει τις υπηρεσίες τους σε ομάδες. Αν και θα έπρεπε να γίνεται μία περαιτέρω προσπάθεια ν' αναπτυχθούν στρατηγικές που θα προσαρμόζουν τα προγράμματα εκπαίδευσης και σε ομάδες.

Για να γίνει μεταφορά των εκπαιδευτικών αγαθών πρέπει να πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις: Πρώτο, πρέπει να προσδιοριστεί το εκπαιδευτικό υλικό, ή το είδος της τεχνικής υποστήριξης που χρειάζεται και δεύτερο, να εντοπισθούν τα κατάλληλα άτομα ή ομάδες μέσα στην επιχείρηση που είναι σε θέση να τα παρέχουν και τρίτο, επιβάλλεται να ξεπερασθεί η τάση που έχουν ορισμένες ομάδες (με τη βοήθεια και υποστήριξη του ηγέτη της ομάδας) ν' αποφεύγουν να ζητούν βοήθεια ως δείγμα ανικανότητας τους ν' αντεπεξέλθουν στην περίπτωση. Τέλος η χρησιμότητα της εκπαίδευσης που παρέχεται εξαρτάται από τις απαιτήσεις της εργασίας της ομάδας και το σύνολο των ταλέντων των μελών. Έτσι άλλες φορές υπάρχει ανάγκη για μεμονωμένη τεχνική υποστήριξη, άλλες πάλι απαιτείται συνεχή υποστήριξη και άλλες χρειάζεται ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Όποιο και αν είναι το περιεχόμενο της εκπαίδευσης και όποιο κι αν είναι το μέσο που παρέχεται αυτή η κεντρική ιδέα παραμένει ίδια: να βοηθήσουν τις ομάδες εργασίας που δεν κατέχουν τις

απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες, να τις αποκτήσουν ώστε ν' αποδώσουν όσο το δυνατόν καλύτερα!

Το βασικό συμπέρασμα λοιπόν αυτού του κεφαλαίου είναι, τόσο για τους ηγέτες όσο και για τα μέλη της ομάδας, πως κύρια προτεραιότητα είναι να τεθούν σε λειτουργία αυτές οι τέσσερις προϋποθέσεις- να υπάρχει μια πραγματική ομάδα, επιτυχημένη καθοδήγηση, σωστή δομή και ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο στήριξης της ομάδας- που προωθούν την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Ύστερα από αυτό τα μέλη και οι ηγέτες μπορούν να κάνουν ορισμένες τροποποιήσεις ή ρυθμίσεις που θα εξομαλύνουν την πρόοδο της ομάδας προς το στόχο της. Βέβαια είναι ευνόητο πως είναι πολύ πιο εύκολο να περιγράψουμε αυτές τις προϋποθέσεις από το να τις προσαρμόζουμε στην πραγματικότητα. Πράγματι οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να βρουν τρόπους να δημιουργήσουν καλοσχεδιασμένες ομάδες σχεδόν σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον. Όμως ακόμα και τότε η απόδοση των ομάδων δεν αγγίζει τα πιο ψηλά στάνταρ. Μερικοί ηγέτες προχωρούν μπροστά βασιζόμενοι στους καιρούς που αλλάζουν αλλά και στις δικές τους ικανότητες για να προσφέρουν στις ομάδες τη στήριξη που χρειάζονται. Κάποιοι άλλοι πάλι θα προτιμούσαν να μη χρησιμοποιήσουν καθόλου τις ομάδες διακινδυνεύοντας τα προβλήματα που προκαλεί η δημιουργία ομάδων υπό ακατάλληλες συνθήκες.

Ακόμη και όταν οι συνθήκες είναι ιδιαίτερα ευνοϊκές, η δημιουργία, η στήριξη και η ηγεσία των ομάδων απαιτεί πολύ μεγάλο βαθμό γνώσεων, επιδεξιότητων και πολιτικής αντίληψης. Και βέβαια στο βαθμό της εξέλιξης της οργανωσιακής κουλτούρας των σύγχρονων επιχειρήσεων η δημιουργία και διατήρηση των τεσσάρων προϋποθέσεων μπορεί να αποτελεί ένα δύσκολο αγώνα ακόμη και για τους πιο καλοπροαίρετους ηγέτες. Για να κερδισθεί αυτός ο αγώνας απαιτείται θεμελιώδης αλλαγή του τρόπου που οι ηγέτες και τα μέλη των ομάδων αντιλαμβάνονται την ηγεσία των ομάδων καθώς και τους παράγοντες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά και την απόδοσή τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. J. Richard Hackman (2002). "Leading Teams : setting the stage for great performances". Harvard Business School Publishing Corporation.
2. Andrzej Huczynski, David Buchanan, Second Edition (1991). "Organizational Behavior, an Introductory Text". Prentice Hall International.
3. Andrew J. Durbin, 4th Edition. "Applying Psychology, individual and organizational effectiveness". Prentice Hall International.
4. Stephen P. Robbins. 9th Edition. "Organizational Behavior". Prentice Hall International.
5. Tony Barnes. "Kaizen Strategies for successful leadership, how to take your organization to the future".
6. Steve Morris, Graham Willcocks, Eddy Knasel (1995). "How to lead a winning team".
7. Νίκου Σκούλα, "Η ανθρώπινη όψη της ηγεσίας, η εφαρμοσμένη ψυχολογία στις ανθρώπινες σχέσεις". Εκδόσεις Νέα Σύνορα Λιβάνης.
8. Pos Jay (2004). "Η ομάδα που κερδίζει, Επιλέξτε με επιτυχία τους συνεργάτες σας. Οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις". Εκδόσεις Μ.Γκιούρδας.
9. Σπύρου Ζευγαρίδη, Γεωργίου Σταματιάδη (1997). "Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού". Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS".
10. Γιάννης Πετρώφ, Κώστας Τζωρτζάκης, Αλεξία Τζωρτζάκη (2001). "Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ". Εκδόσεις Rosili.
11. www.swlearning.com