



www.uom.gr  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### Διπλωματική εργασία

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΗΣ ΜΙΚΡΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

της

**ΚΑΝΑΡΑΚΗ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΣ του Χρήστου**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων

**Φεβρουάριος 2011**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η βιβλιογραφική διερεύνηση της έννοιας της μικρής ομάδας στα πλαίσια λειτουργίας των επιχειρήσεων και οργανισμών. Αρχικά διευκρινίζεται η έννοια της μικρής ομάδας καθώς και η συμβολή της στην οργανωσιακή αλλαγή, και στη συνέχεια γίνεται μια αναφορά στους τύπους των ομάδων και τους ρόλους των προσώπων που την απαρτίζουν. Στη συνέχεια προχωρούμε στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των ομάδων. Επίσης γίνεται παρουσίαση των τρόπων με τους οποίους τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (οι managers) θα κατορθώσουν να μετατρέψουν τα άτομα σε μέλη μιας ομάδας έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τους. Η προσπάθειά μας ολοκληρώνεται με αναφορά στα προβλήματα που δημιουργούνται στις ομάδες και στην αντιμετώπιση των συγκρούσεων μέσα σ' αυτές.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1</b>	<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>ΟΜΑΔΕΣ &amp; ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....</b>	<b>6</b>
2.1	Ορισμός της ομάδας .....	6
2.2	Γιατί δημιουργούνται οι ομάδες.....	8
2.3	Ψυχολογία των ομάδων.....	9
2.4	Επιτυχημένη ομάδα .....	12
2.5	Η ηγεσία στην Ομάδα.....	14
2.6	Οφέλη από τη χρήση των ομάδων.....	15
2.7	Η συμβολή των ομάδων στην οργανωσιακή αλλαγή – Ομάδες και οργανισμός που μαθαίνει .....	17
<b>3</b>	<b>ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....</b>	<b>20</b>
3.1	Γενικός διαχωρισμός .....	20
3.1.1	Επίσημες Ομάδες (Formal Teams).....	20
3.1.2	Ανεπίσημες Ομάδες (Informal Teams) .....	21
3.2	Τύποι ομάδων στον εργασιακό χώρο (αναλυτικός διαχωρισμός).....	21
3.2.1	Μόνιμες – Αυτοδιοικούμενες ομάδες .....	22
3.2.2	Ομάδες έργου και ανάπτυξης .....	23
3.2.3	Παράλληλες ομάδες.....	24
3.2.4	Ομάδες διοίκησης.....	24
3.2.5	Ad hoc δίκτυα.....	24
<b>4</b>	<b>ΡΟΛΟΙ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ.....</b>	<b>26</b>
4.1	Τυπικοί ρόλοι.....	26

4.2	Ρόλοι εργασίας και Υποστηρικτικοί ρόλοι.....	26
4.3	Ρόλοι βάσει αλληλεπίδρασης. ....	27
4.4	Επεισόδιο ρόλων .....	28
4.5	Ασάφεια ρόλων .....	29
4.6	Σύγκρουση ρόλων .....	29
<b>5</b>	<b>ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ &amp; ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ .....</b>	<b>32</b>
5.1	Το ξεκίνημα .....	32
5.2	Ορισμός υπευθύνων σχεδιασμού.....	33
5.3	Επιλογή αντικειμένου – στόχων ομάδας .....	34
5.4	Επιλογή μελών.....	35
5.5	Οργάνωση συναντήσεων .....	36
5.6	Στάδια ανάπτυξης ομάδων .....	38
5.7	Κανόνες ομάδας (Νόρμες).....	40
5.8	Στοιχεία ενίσχυσης της απόδοσης των ομάδων .....	41
<b>6</b>	<b>ΑΠΟ ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ .....</b>	<b>43</b>
6.1	Τι μπορούν να κάνουν οι managers για να μετατρέψουν τα άτομα σε μέλη μιας ομάδας .....	43
6.1.1	Επιλογή.....	43
6.1.2	Εκπαίδευση.....	44
6.1.3	Το σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβών .....	44
6.2	Τα στάδια εκπαίδευσης μιας ομάδας ώστε να αποκτήσει συλλογική συνείδηση .....	45
6.2.1	Στάδιο 1: Έναρξη (Start up) .....	45

6.2.2	Στάδιο 2: Κατάσταση σύγχυσης (State of Confusion) .....	45
6.2.3	Στάδιο 3: Leader-Centered Teams.....	46
6.2.4	Στάδιο 4: Συμπαγείς ομάδες (Tightly Formed Teams) .....	46
6.2.5	Στάδιο 5: Αυτοδιοικούμενες ομάδες (Self – Directed Teams).....	47
6.3	Διάλογος και επικοινωνιακή συζήτηση .....	47
6.3.1	Διαφορές διαλόγου και επικοινωνιακής συζήτησης .....	48
6.3.2	Πρωτόκολλα που βελτιώνουν τη συμπεριφορά & απόδοση της ομάδας	49
6.4	Διευκόλυνση Ομάδας (Team Facilitator) .....	49
6.4.1	Βασική και αναπτυξιακή διευκόλυνση.....	51
6.4.2	Οι βασικές αξίες που διέπουν τη διευκόλυνση.....	52
<b>7</b>	<b>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΟΜΑΔΩΝ .....</b>	<b>54</b>
7.1	Προβληματικές επιχειρησιακές συνθήκες.....	54
7.2	Συγκρούσεις εντός της ομάδας.....	55
7.3	Αντιμετώπιση συγκρούσεων .....	57
<b>8</b>	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>60</b>
<b>9</b>	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>62</b>

# 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο ξεκίνημα του 21<sup>ου</sup> αιώνα το επιχειρησιακό περιβάλλον όπως διαμορφώνεται από τις παγκόσμιες οικονομίες και κοινωνικές εξελίξεις, χαρακτηρίζεται από τον ιδιαίτερα έντονο ανταγωνισμό και τις νέες τάσεις και φιλοσοφίες σχετικά με την αντιμετώπιση των υψηλών απαιτήσεων της αγοράς. Υπό αυτές τις συνθήκες ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων αντιλαμβάνεται ότι κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας, την ταχύτητα και την ευελιξία αποτελεί η βέλτιστη αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων τους. Η πράξη συνεχώς επιβεβαιώνει ότι οι αποτελεσματικές πολιτικές οργάνωσης και διοίκησης των εργαζομένων συμβάλλουν καθοριστικά στην πρόοδο των εταιριών, αναβαθμίζοντας παράλληλα τον ανθρώπινο παράγοντα και αυξάνοντας την ικανοποίηση των ατομικών αναγκών.

Ένα σημαντικό κεφάλαιο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που συγκεντρώνει τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον του χώρου αναφέρεται στο σχεδιασμό, τη δημιουργία και τη λειτουργία μικρών ομάδων μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Με αυτό το θέμα ασχολείται η παρούσα διπλωματική εργασία, η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια της εξειδίκευσης στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων του διατμηματικού μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

## 2 ΟΜΑΔΕΣ & ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 2.1 Ορισμός της ομάδας

Μια ομάδα αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτού του ορισμού είναι οι άνθρωποι, η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο και ο τουλάχιστον ένας κοινός στόχος. Ένα σύνολο ανθρώπων που χρησιμοποιούν ένα φωτοτυπικό μηχάνημα δεν αποτελεί ομάδα, παρόλο που έχουν επαφή πρόσωπο με πρόσωπο, γιατί δεν αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Τα μέλη μιας ομάδας γνωρίζουν ότι ανήκουν στην ομάδα, μοιράζονται κοινά πιστεύω και στάσεις και αποδέχονται συγκεκριμένους κανόνες.

Το άτομο από τη γέννησή του μετέχει σε διάφορες ομάδες ανάλογα με την ηλικία του, τα ενδιαφέροντά του και τους σκοπούς που θέλει να επιτύχει. Η δραστηριότητά του αυτή προσφέρει ποικίλα οφέλη όχι μόνο στον ίδιο αλλά και στο κοινωνικό σύνολο, λόγω των δυνατοτήτων και πλεονεκτημάτων του αρμονικού συνδυασμού ατόμων και δραστηριοτήτων. Από τις σημαντικότερες κατηγορίες ομάδων στη ζωή του ατόμου είναι αυτές που δημιουργούνται στα πλαίσια της δουλειάς του.

Στη βιβλιογραφία συναντάμε διάφορους ορισμούς για το τι είναι ομάδα. Από τους πιο γνωστούς είναι αυτός που έδωσαν οι Katzenbach και Smith (1993)<sup>1</sup>, σύμφωνα με τους οποίους ομάδα είναι ένας μικρός αριθμός ατόμων με συμπληρωματικές ικανότητες – δεξιότητες που είναι αφοσιωμένοι σε έναν κοινό σκοπό, ένα σύνολο στόχων απόδοσης και μια προσέγγιση για την οποία είναι αμοιβαία υπεύθυνοι. Ο ορισμός αυτός αποτελεί προέκταση του ορισμού που έδωσε ο Adair (1986)<sup>2</sup>, καθώς στα στοιχεία του τελευταίου προστίθεται η ευθύνη των μελών. Ένα σημαντικό

---

<sup>1</sup> Katzenbach J., Smith D., 1993, *The Wisdom of Teams*, Harvard Business School Press, United States of America, McKinsey & Company, Inc

<sup>2</sup> Adair, J., 1986, *Effective Teambuilding*, Gower, Aldershot.

χαρακτηριστικό των ομάδων που προσθέτουν οι Mankin, Cohen και Bikson (1996)<sup>3</sup> είναι η αλληλοεξάρτηση δραστηριοτήτων των ατόμων, καθώς η εργασία κάθε μέλους είναι εξαρτημένη από την εργασία τουλάχιστον κάποιων άλλων μελών. Οι Larson και LaFasto (1989)<sup>4</sup> είχαν τονίσει επίσης ότι βασικό στοιχείο της ομάδας είναι και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των μελών της, που είναι απαραίτητος για την επίτευξη των στόχων. Ακόμα νωρίτερα οι Francis και Young (1979)<sup>5</sup> είχαν μιλήσει για “ενεργητικό σύνολο ατόμων που είναι αφοσιωμένοι στη επίτευξη κοινών στόχων, δουλεύουν επιτυχώς μαζί και αντλούν ευχαρίστηση από αυτό και παράγουν υψηλής ποιότητας αποτελέσματα”, τονίζοντας την προσωπική ικανοποίηση του εργαζομένου. Έναν πιο “προχωρημένο” ορισμό δίνει ο Kur (1996)<sup>6</sup> ο οποίος θεωρεί ότι η ομάδα είναι “ένα ανοικτό, με σκοπό, κοινωνικοτεχνικό σύστημα σε μία κατάσταση έντασης μεταξύ αλλαγής και σταθερότητας”.

Όσον αφορά τις μικρές ομάδες κατά την G.C. Homans, «με τον όρο μικρή 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 και όχι έμμεσα, μέσω κάποιου άλλου ατόμου. Κατά τον Davis «μικρή ομάδα είναι σύνολο ατόμων που διατηρούν μεταξύ τους καθορισμένες ή φανερές σχέσεις». Τέλος, σύμφωνα με τον E.Schein, «μια μικρή ομάδα είναι οποιοσδήποτε αριθμός ατόμων τα οποία αλληλεπιδρούν, συναισθάνονται το ένα το άλλο, αισθάνονται ότι αποτελούν μέλη μιας ομάδας.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Mankin D., Cohen S., Bikson T., 1996, *Teams & technology*, Harvard Business School Press, United States of America

<sup>4</sup> Larson, C., LaFasto, F., 1989, *Teamwork*, Sage Publications, Newbury Park, CA

<sup>5</sup> Francis, D., Young D., 1979, *Improving Work Groups. A Practical Manual for Teambuilding*, University Associates, La Jolla, CA.

<sup>6</sup> Kur, E., 1996, *The faces model of high performing team development*, Leadership & Organizational Development Journal, 17, 1, 32-41.

<sup>7</sup> Ξηροτύρη –Κουφίδου Στέλα, 1998, *Οργανωσιακή Θεωρία*, Έκδοση Πανεπιστημίου Μακεδονίας



## 2.2 Γιατί δημιουργούνται οι ομάδες

Όταν ένα άτομο εντάσσεται σε μια ομάδα παραχωρεί μέρος της προσωπικής του ελευθερίας, αφού θα πρέπει να αποδεχθεί συγκεκριμένους όρους συμπεριφοράς που μερικές φορές είναι πολύ περιοριστικοί. Τα άτομα συγκροτούν ομάδες για να πετύχουν κάτι που αδυνατούν να πετύχουν μόνοι τους. Έτσι αναπτύσσουν μια συνεργατική συμπεριφορά. Συνεργατική Συμπεριφορά είναι η συμπεριφορά που υιοθετούν μέλη μιας ομάδας για να κερδίσουν ανατροφοδότηση από αυτή. Η ανατροφοδότηση που συνεπάγεται μια τέτοιου είδους συμπεριφορά μπορεί να είναι η επίτευξη στόχων, η ανάπτυξη σχέσεων, η συναισθηματική κάλυψη και η κοινωνική επιβεβαίωση

**Επίτευξη στόχου.** Οι άνθρωποι δουλεύουν μαζί γιατί χρειάζονται τη βοήθεια των άλλων για να πετύχουν τους στόχους τους. Έτσι, το να χτίσεις έναν πύργο, να σβήσει μια πυρκαγιά σε ένα δάσος, να γίνει ένα παιχνίδι ποδοσφαίρου, να αναπτυχθεί ένα νέο προϊόν, χρειάζονται κοινές προσπάθειες από πολλά άτομα για το συμφέρον όλων.

Πολλές φορές οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι οικονομικοί. Μια οργανωμένη ομάδα με άτομα που ειδικεύονται μπορούν να πετύχουν καλύτερο οικονομικό αποτέλεσμα από ότι αν εργαζόταν ο κάθε ένας μόνος του.

**Ανάπτυξη σχέσεων.** Τα μέλη μιας ομάδας ικανοποιούνται από την επαφή τους με τα άλλα μέλη και ειδικά στα πλαίσια της ομάδας όπου έχουν κοινούς στόχους και ενδιαφέροντα. Απλά και μόνο η παρουσία των άλλων παρέχει φιλία, προσωπική αποδοχή και ερεθισμό για κοινωνικότητα. Η συμμετοχή στις διαδικασίες της ομάδας συχνά οδηγεί στην επέκταση του εγώ. Το να είμαστε μέρος μιας μονάδας πέραν του εαυτού μας δίνει μια αίσθηση ότι ανήκουμε και συμμετέχουμε σε κάτι πέρα από τις προσωπικές μας δυνάμεις.

**Συναισθηματική κάλυψη.** Όταν η κατάσταση είναι απειλητική ή αβέβαιη, οι άνθρωποι βασίζονται στους άλλους για συναισθηματική κάλυψη. Οι έρευνες δείχνουν ότι άνθρωποι που αντιμετωπίζουν μια αγχογόνο κατάσταση θέλουν να συναναστρέφονται με άτομα που βρίσκονται στην ίδια κατάσταση. Το άτομο λοιπόν εντάσσεται στην ομάδα για να αισθανθεί συναισθηματική ασφάλεια και να προστατευθεί ψυχολογικά από μια ενδεχόμενη καταστροφή.

**Κοινωνική επιβεβαίωση.** Τα άτομα εντάσσονται σε ομάδες για λόγους αυτοπροσδιορισμού της ταυτότητάς τους. Θέλουμε να ξέρουμε ποιοι είμαστε και το μαθαίνουμε αυτό από την ανατροφοδότηση των άλλων. Τα σχόλια των ανθρώπων του περιβάλλοντός μας έχουν επίπτωση στην αυτοεκτίμησή μας, ακριβώς γιατί προέρχονται από ανθρώπους που σεβόμαστε.

**Φυσικοί λόγοι.** Η φυσική εγγύτητα είναι σημαντική για τη συνοχή της ομάδας και την ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος. Άνθρωποι που βρίσκονται κοντά για μεγάλο χρονικό διάστημα τείνουν να έλκονται αμοιβαία και να δημιουργούν ομάδες. Και μόνον η πρόσωπο με πρόσωπο επαφή δημιουργεί κατάλληλες προϋποθέσεις για ανάπτυξη φιλίας και οικειότητας. Φυσικά ή αρχιτεκτονικά εμπόδια έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να επηρεάσουν το αίσθημα της μορφοποιημένης ομάδας.

### **2.3 Ψυχολογία των ομάδων**

Όπως υπάρχει και μελετάται η ατομική ψυχή και η συμπεριφορά του προσώπου, κατ' αντιστοιχία υπάρχει και μελετάται η ομαδική ψυχή και η συμπεριφορά της ομάδας ως συλλογικού προσώπου, θέμα με το οποίο κατ' εξοχήν ασχολείται η Κοινωνική Ψυχολογία. Πιο συγκεκριμένα θα ασχοληθούμε με την ομάδα η οποία αναπτύσσεται και δραστηριοποιείται μέσα σ' έναν εργασιακό χώρο. Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι η συμμετοχή σε ομάδες έχει ποικίλες επιδράσεις στην ψυχοσύνθεση του ατόμου. Τα μέλη

με τη συμπεριφορά τους αλληλοεπηρεάζονται και υπόκεινται σε διαφοροποιήσεις, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι<sup>8</sup>:

- **Η μίμηση:** Πολλές φορές το μέλος μιας ομάδας τείνει να μιμείται τα άλλα, ιδιαίτερα αυτά που θεωρούνται επιτυχημένα.
- **Η υποβολή:** Άτομα με ισχυρή προσωπικότητα και επιρροή τείνουν να τροποποιούν απόψεις και στάσεις σύμφωνα με τις δικές τους.
- **Το κοινωνικό κέρδος:** Πολλά άτομα αποδίδουν καλύτερα δουλεύοντας μέσα σε μια ομάδα απ' ό,τι όταν είναι μόνα. Σ' αυτό βοηθά και το συναίσθημα συναγωνισμού. Το άτομο καταβάλλει ιδιαίτερη προσπάθεια ώστε να μη φανεί κατώτερο από τα άλλα μέλη της ομάδας.

Το άτομο μέσα από την εργασιακή ομάδα μπορεί να ικανοποιήσει τις παρακάτω ανάγκες του<sup>9</sup>:

1. **Ανάγκες ασφάλειας:** Η συμμετοχή σε ομάδες παρέχει στο άτομο την αίσθηση της δύναμης και της προστασίας. Αντιλαμβάνεται ότι με τη βοήθεια και άλλων ατόμων μπορεί πιο εύκολα να επηρεάσει τις συνθήκες του περιβάλλοντός του.
2. **Κοινωνικές ανάγκες:** Μέσα σε μια ομάδα αισθάνεται κανείς ότι ανήκει κάπου, έχει την ευκαιρία να δημιουργεί φιλίες, συνεργασίες και να ανταλλάσει απόψεις. 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 να παίρνει πιο σωστές αποφάσεις.

---

<sup>8</sup> Ξηροτύρη –Κουφίδου Στέλα, 1998, *Οργανωσιακή Θεωρία*, Έκδοση Πανεπιστημίου Μακεδονίας

**3. Ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοεκπλήρωση:** Η συμμετοχή στην ομάδα παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα να επιδείξει τις ικανότητές του και να τύχει αναγνώρισης και αποδοχής, δυνατότητα που ενδεχομένως δε θα είχε διαφορετικά. Παρέχει επίσης τη δυνατότητα να αναπτύξει τις γνώσεις και δεξιότητές του και να βελτιώσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Η πρόοδος αυτή συμβάλλει στην αύξηση της αυτοεκτίμησής του και μπορεί να τύχει αναγνώρισης και αποδοχής.

Η σημασία της συμμετοχής του ατόμου σε ομάδες στο πλαίσιο της δουλειάς του έχει αναλυθεί από κορυφαίους ψυχολόγους ερευνητές. Σύμφωνα με τον Maslow η επιχείρηση εκτός από προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγει, μπορεί μέσα από τη διαδικασία της κοινωνικοποίησης (προσαρμογή – εκπαίδευση – ένταξη σε ομάδες εργασίας) στο χώρο εργασίας να διαμορφώσει ψυχικά υγιείς πολίτες. Ο Likert πίστευε ότι μια επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει καλύτερα τις δυνατότητες των εργαζομένων της εάν τους εντάξει σε αλληλοεπηρεαζόμενες ομάδες, γι' αυτό και πρότεινε το οργανωτικό μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης, το οποίο αποτελείται από μερικώς επικαλυπτόμενα τρίγωνα που αντιπροσωπεύουν τις ομάδες. Ο Lewin απέδειξε πειραματικά ότι οι μέθοδοι της δυναμικής των ομάδων δημιουργούν ευνοϊκό κλίμα για τις απαραίτητες δομικές αλλαγές κάμπτοντας σημαντικά τις μεμονωμένες αντιδράσεις.

Το πρώτο πείραμα με ομάδες στο χώρο εργασίας έγινε το 1922 από τους Lang και Hellpach, οι οποίοι ανέθεσαν σε μία ομάδα ατόμων να κατασκευάσει εξ ολοκλήρου έναν κινητήρα. Τα αποτελέσματα ήταν ιδιαίτερα ικανοποιητικά καθώς τόσο η παραγωγικότητα όσο και η ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά τους αυξήθηκαν. Τα θετικά αποτελέσματα της ομαδικής εργασίας αποδεικνύονται και από τις μελέτες διαφόρων σύγχρονων ψυχολόγων – ερευνητών του θέματος (ενδεικτικά

---

<sup>9</sup> Montana P., Charnov B., 1993, *Μανατζμεντ*, Σειρά Οικονομία & Επιχείρηση, Κλειδάριθμος

αναφέρονται: Wall & Clegg 1981, Wall et al 1986 / 1992, Schmidt et al 1981, Cordery 1991, Dunegan et al., 1992, Antoni 1996, Jones and George 1998). Οι κυριότερες επιδράσεις στο άτομο που εντοπίστηκαν ήταν

- βελτίωση της προσωπικής ψυχικής διάθεσης
- αυξημένη παραγωγικότητα
- ικανοποίηση από την εργασία
- υψηλός βαθμός συμμετοχής στις δραστηριότητες της ομάδας
- αυξημένη αλληλοϋποστήριξη και αμοιβαία εμπιστοσύνη των μελών
- τάση υποβιβασμού των ατομικών αναγκών προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της ομάδας
- απροθυμία του ατόμου να επιστρέψει στην παραδοσιακή μορφή της δουλειάς του.

## 2.4 Επιτυχημένη ομάδα

Υπάρχουν κάποια αντικειμενικά κριτήρια που χαρακτηρίζουν μια επιτυχημένη ομάδα που λειτουργεί αποδοτικά. Ξεχωρίζουμε 11 σημεία που αποτελούν χαρακτηριστικά μιας τέτοιας ομάδας <sup>10</sup>.

### Αρνητικό

### Θετικό

#### 1. Κλίμα και σχέσεις

Τυπικό και επίσημο

Άνετο και φιλικό

#### 2. Συμμετοχή μελών

Κάποιοι συμμετέχουν περισσότερο από άλλους Όλοι συμμετέχουν το ίδιο

#### 3. Κατανόηση στόχων, αποδοχή και δέσμευση σε αυτούς

Καθόλου δέσμευση

Απόλυτη δέσμευση – αφοσίωση

---

<sup>10</sup> Thomas L. Quick, 1992, *Successful Team Building (The WorkSmart series)*, American Management Association, New York, AMACON

#### **4. Επικοινωνία και διαμοιρασμός πληροφοριών**

Δεν υπάρχει επικοινωνία και οι Τα μέλη συνομιλούν και ανταλλάσσουν πληροφορίες δε μοιράζονται πληροφορίες

#### **5. Αντιμετώπιση συγκρούσεων και διαφωνιών**

Τα προβλήματα αγνοούνται Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται και επιλύονται

#### **6. Λήψη αποφάσεων**

Αυτοκρατορικά Συναινετικά

#### **7. Αξιολόγηση της απόδοσης των μελών**

Κριτική και προσωπικές επιθέσεις Συχνή, ειλικρινής και αντικειμενική ανατροφοδότηση

#### **8. Έκφραση συναισθημάτων**

Τα πραγματικά αισθήματα πρέπει να Η ανοιχτή έκφραση είναι ευπρόσδεκτη μένουν κρυφά

#### **9. Καταμερισμός εργασίας**

Ανάθεση εργασιών χωρίς οργάνωση Αποτελεσματική εξειδίκευση

#### **10. Ηγεσία**

Δεν υπάρχει ηγεσία ή μονοπωλείται από ένα άτομο Η ηγεσία είναι σαφής και καταμερισμένη

#### **11. Γνώση των λειτουργιών**

Τα μέλη δεν γνωρίζουν τις λειτουργίες της ομάδας Η λειτουργίες είναι γνωστές και παρακολουθούνται

## 2.5 Η ηγεσία στην Ομάδα

Η ηγεσία σε έναν Οργανισμό που Μαθαίνει είναι πολύ διαφορετική από το μοντέλο της ηγεσίας που επιβάλλεται από πάνω προς τα κάτω. Ο ηγέτης πρέπει να έχει ως πρώτο του μέλημα να ενθαρρύνει τη μάθηση- κάτι που ίσως αποτελεί μοναδικό τρόπο για να επιδράσει θετικά ή να εμπνεύσει τους άλλους.

Η ηγεσία στην ομάδα ακολουθεί τον ίδιο δρόμο. Οι ομάδες διαφέρουν μεταξύ τους αφού κάθε μία έχει τα δικά της χαρακτηριστικά. Καμία δεν έχει την ίδια σύνθεση ανθρώπων, τους ίδιους στόχους, την ίδια δυναμική. Γι' αυτό και δεν υπάρχουν συνταγές για την επιτυχημένη ηγεσία. Υπάρχουν μόνο κάποια μονοπάτια μέσα από τα οποία ο ηγέτης μαθαίνει. Ακόμα και στην ίδια ομάδα ο ρόλος του ηγέτη δεν τελειώνει με τον ίδιο τρόπο που άρχισε. Καθώς η πιθανή ομάδα εξελίσσεται σε αληθινή ή ακόμα και σε ομάδα υψηλής απόδοσης, ο ρόλος του ηγέτη της αλλάζει συνεχώς. Το κλειδί βρίσκεται στο να κατανοήσει τι χρειάζεται η ομάδα και τι όχι και να επέμβει μόνο όταν είναι απαραίτητο. Και είναι η ίδια η ομάδα που τον καθοδηγεί.

Σε μια τέτοια ομάδα οι αποφάσεις για τους στόχους και τους τρόπους δράσης παίρνονται από κοινού. Δεν είναι ο ηγέτης αυτός που αποφασίζει. Από αυτόν περιμένουν να έχει πίστη στην ομάδα και να την ενδυναμώνει.

Οι αρχές που ένας επιτυχημένος ηγέτης ομάδας πρέπει να ακολουθήσει είναι:

- Να φροντίζει ώστε οι στόχοι να είναι ξεκάθαροι και αποδεκτοί από όλους
- Να χτίζει αφοσίωση και αυτοπεποίθηση στην ομάδα του
- Να ενδυναμώνει τους ανθρώπους της ομάδας και να αυξάνει το επίπεδο των δεξιοτήτων τους
- Να διαχειρίζεται τις εξωτερικές σχέσεις
- Να διώχνει τα εμπόδια που εμφανίζονται
- Να δημιουργεί ευκαιρίες για τους άλλους
- Να εργάζεται κι αυτός το ίδιο σκληρά με τα μέλη της ομάδας

Καταλήγοντας θα αναφέρουμε ένα ρητό του κινέζου φιλόσοφου Lao-Tzu, σχετικά με το πώς πρέπει να είναι ο επιτυχημένος ηγέτης μιας ομάδας: «Όσο για τον καλύτερο ηγέτη, οι άνθρωποι δεν καταλαβαίνουν την ύπαρξή του. Τον αμέσως καλύτερο τον επευφημούν και τον δοξάζουν. Τον επόμενο καλύτερο, οι άνθρωποι τον φοβούνται, και τον επόμενο τον μισούν. Όταν όμως τελειώσει το έργο του άριστου ηγέτη, τότε οι άνθρωποι λένε: «Το καταφέραμε εμείς, μόνοι μας».

## 2.6 Οφέλη από τη χρήση των ομάδων

Το επιχειρησιακό περιβάλλον σήμερα είναι γεμάτο προκλήσεις: τα όριά του συνεχώς διευρύνονται, η παγκοσμιοποίηση αλλάζει τα χρηματοοικονομικά, κοινωνικά και πολιτικά δεδομένα και αυξάνει τον ανταγωνισμό, οι απαιτήσεις της αγοράς είναι υψηλότερες από ποτέ και οι τεχνολογικές εξελίξεις ραγδαίες. Για να ανταπεξέλθουν σε αυτές τις συνθήκες οι επιχειρήσεις καλούνται να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους, αξιοποιώντας πλήρως το δυναμικό τους και πρώτα απ' όλα τους ανθρώπους τους. Η χρήση των ομάδων αποτελεί έναν από τους τρόπους αύξησης της απόδοσης τόσο ατομικά όσο και συνολικά.

Ο συγκερασμός των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας των εργαζομένων κρίνεται αναγκαίος για την ευρύτερη και αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση κάθε προβλήματος, τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων και την εύρεση των βέλτιστων για την επιχείρηση λύσεων. Όπως αναλύουν οι Scholtes *et al* (1998)<sup>11</sup>, οι ομάδες πλεονεκτούν σε σχέση με τα μεμονωμένα άτομα όταν:

- το θέμα είναι πιο πολύπλοκο
- απαιτείται δημιουργικότητα
- η πορεία δεν είναι ξεκάθαρη
- απαιτείται αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων

---

<sup>11</sup> Scholtes P., Joiner B., Streibel B., 2003, *The Team Handbook, Third Edition*, Oriel Incorporated



- είναι απαραίτητη η γρήγορη μάθηση
- είναι επιθυμητή ισχυρή δέσμευση
- η αποστολή ή η διαδικασία είναι διαλειτουργική (cross-functional)

Τα πιο συχνά αναφερόμενα οφέλη για τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ομάδες είναι <sup>12</sup>:

- Αύξηση παραγωγικότητας
- Βελτίωση της επικοινωνίας και συνεργασίας με ταυτόχρονη κατάργηση αντίστοιχων φραγμών
- Αύξηση της ταχύτητας
- Ενίσχυση δημιουργικότητας και καινοτομίας
- Αύξηση αφοσίωσης και ικανοποίησης των εργαζομένων
- Ενίσχυση κουλτούρας εστιασμένης στον πελάτη
- Αύξηση της οργανωσιακής προσαρμοστικότητας και ευελιξίας
- Βελτιώσεις σε θέματα ποιότητας
- Αποκέντρωση ευθυνών και δημιουργία πιο ευέλικτων και επίπεδων ιεραρχικών δομών

Τα οφέλη αυτά και κυρίως το τελευταίο αποτελούν απόρροια της ενδυνάμωσης των ομάδων, της διαδικασίας δηλαδή μέσω της οποίας τους δίνονται η εξουσία, οι πόροι, οι πληροφορίες αλλά και η ευθύνη που απαιτεί η εκτέλεση μιας εργασίας<sup>13</sup>. Οι ομάδες, όσο αναπτύσσονται και βελτιώνονται, αναλαμβάνουν επιπλέον καθήκοντα, φτάνοντας μέχρι την αυτοδιοίκηση, όπου θέματα όπως προσλήψεις και απολύσεις μελών, οικονομικός προγραμματισμός και πολιτικές ανταμοιβών ρυθμίζονται από τα ίδια τα μέλη της ομάδας. Με τον τρόπο αυτό η ανώτερη διοίκηση απαλλάσσεται από μέρος των αποφάσεων που πρέπει να λάβει και αποκτά περισσότερο χρόνο για τη

---

<sup>12</sup> Recardo R., Wade D., 1996, *Teams: Who needs them and why*, Gulf Publishing Company, Houston, Texas

<sup>13</sup> Fisher K., 1993, *Leading self-directed work teams: A guide to developing new team leadership skills*, New York, NY: McGraw-Hill

διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής και της οργανωσιακής κουλτούρας. Ταυτόχρονα όμως αναβαθμίζεται και ο ρόλος των μελών των ομάδων, η ισχυροποίηση των οποίων έχει θετική επίδραση τόσο στην εργασία τους όσο και στην ψυχολογία τους.

## **2.7 Η συμβολή των ομάδων στην οργανωσιακή αλλαγή – Ομάδες και οργανισμός που μαθαίνει**

Η σημερινή κοινωνία χαρακτηρίζεται ως κοινωνία της πληροφορίας και της γνώσης. Στον επιχειρηματικό κόσμο αυτή η πραγματικότητα αντικατοπτρίζεται στη στρατηγική θέση που κατέχει η γνώση μεταξύ των πόρων του κάθε οργανισμού και στη στροφή που παρατηρείται προς τον οργανισμό που μαθαίνει (learning organization). Η μετατροπή μιας επιχείρησης σε learning organization συνεπάγεται αλλαγές τόσο στην εταιρική στρατηγική και την οργανωσιακή κουλτούρα, όσο και στις εσωτερικές δομές και διαδικασίες που θα υποστηρίξουν την οργανωσιακή αλλαγή. Όπως αναλύεται από τους μελετητές του θέματος και επιβεβαιώνεται στην πράξη, η χρήση ομάδων αποτελεί ένα από τα βασικά στοιχεία διοίκησης αυτής της αλλαγής.

Αναπτύσσοντας τις ιδέες των Argyris και Schon<sup>14</sup> που αναφέρθηκαν στους τρόπους ομαδικής και οργανωσιακής μάθησης, οι Peters και Waterman<sup>15</sup> και ο Kanter<sup>16</sup> υποστηρίζουν ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να οργανώνονται και να διοικούνται με νέους, καινοτόμους τρόπους που έρχονται σε αντίθεση με τα παλιά πρότυπα σκέψης και συμπεριφοράς και συμπληρώνουν ότι για να αυξήσουν το ρυθμό με τον οποίο αφομοιώνουν την αλλαγή, ανταποκρίνονται σε αυτή και μαθαίνουν να αλλάζουν πρέπει να μετατρέψουν τις παραδοσιακές διοικητικές δομές σε περισσότερο ευέλικτες μορφές.

Χαρακτηριστικό στοιχείο των τελευταίων είναι η ομαδική εργασία. Σύμφωνα με

---

<sup>14</sup> Argyris C. – Schon D., 1978, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Reading, MA

<sup>15</sup> Peters T. – Waterman R.H., 1982, *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York, NY

<sup>16</sup> Kanter R.M., 1983, *The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work*, Routledge, London

τον Kanter «για να ανταποκριθούν επιτυχώς οι επιχειρήσεις στις προκλήσεις του περιβάλλοντος πρέπει να διαμορφώσουν ευέλικτες, μη ιεραρχικές δομές που θα περιλαμβάνουν ομάδες έργου (project teams) και άλλες επαγγελματικές ή ημιεπαγγελματικές αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας». «Αυτές οι ομάδες», συνεχίζει ο Kanter, «θα περιλαμβάνουν άτομα από διάφορα επίπεδα, η ηγεσία τους θα είναι ανεξάρτητη από επίπεδα (ιεραρχίας) και η συμμετοχή θα βασίζεται σε ικανότητες ανεξάρτητες της επίσημης εξουσίας». Γενικά καταλήγει ότι οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στην ομάδα (team-oriented) ευνοούν την καινοτομία και εφαρμόζουν “integrative thinking”.

Από τις γνωστότερες αναλύσεις του οργανισμού που μαθαίνει κάνει ο Senge (1990)<sup>17</sup>, ο οποίος περιγράφει πέντε “competent technologies” – απαραίτητα στοιχεία για τη σωστή λειτουργία αυτού του οργανισμού: systems thinking, personal mastery, mental models, building shared vision, team learning. Ενώ η εργασία σε ομάδες αναλύεται ξεχωριστά, παίζει κεντρικό ρόλο και σε όλα τα υπόλοιπα στοιχεία:

**Systems thinking:** Τις τελευταίες δεκαετίες εμφανίστηκε η τάση να θεωρούνται οι επιχειρήσεις πολύπλοκα κοινωνικά συστήματα που λαμβάνουν στοιχεία του περιβάλλοντος και τα υποβάλλουν σε διαδικασίες μετατροπής για να παράγουν αποτέλεσμα. Ο οργανισμός που μαθαίνει εστιάζει στη μετατροπή, δηλαδή στις οργανωσιακές διαδικασίες που είναι σχεδιασμένες να υποκινούν και ενθαρρύνουν τη μάθηση σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο κατά τη διεκπεραίωση μιας εργασίας. Οι ομάδες εργασίας είναι στοιχεία δομών που προωθούν την ευελιξία, τη μάθηση και βελτιώνουν την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων των μελών τους.

**Personal mastery:** Ο όρος αυτός αναφέρεται στην προσωπική ανάπτυξη και μάθηση των εργαζομένων, χωρίς την οποία δεν μπορεί να επιτευχθεί μάθηση σε επίπεδο ομάδας και οργανισμού. Καθήκον των επιχειρήσεων είναι να διασφαλίσουν με κατάλληλες

---

<sup>17</sup> Senge P.M., 1990, *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organisation*, Century Business, London

διαδικασίες και λειτουργικές μορφές την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων τους.

**Mental models:** Τα διανοητικά μοντέλα αναφέρονται στις βαθύτερα ριζωμένες γενικεύσεις, υποθέσεις ή ακόμα και εικόνες που επηρεάζουν τον τρόπο που το άτομο αντιλαμβάνεται το οργανωσιακό περιβάλλον και καθορίζουν την οργανωσιακή συμπεριφορά. Η επαναφορά στην επιφάνεια, ο έλεγχος και η βελτίωση αυτών των μοντέλων των επιχειρησιακών ομάδων είναι κεντρικό σημείο του σχηματισμού οργανισμού που μαθαίνει.

**Building shared vision:** Ένα αποδεκτό από όλους τους εργαζόμενους όραμα είναι απαραίτητο για την επιχειρησιακή μάθηση και πράξη. Η διαμόρφωση ενός οράματος στο οποίο θα είναι αφοσιωμένοι οι εργαζόμενοι επειδή θα αντανakλά τις αξίες και νόρμες τους, απαιτεί τη διερεύνηση των απόψεων και των εικόνων που έχουν άτομα και ομάδες για το μέλλον της επιχείρησης.

**Team learning:** Οι ομάδες και τα οργανωσιακά τους μέλη θεωρούνται γενικά τα κύρια συστατικά μάθησης των σύγχρονων επιχειρήσεων<sup>18</sup> και του οργανισμού που μαθαίνει<sup>19</sup>. Οι ομάδες καλούνται να βελτιώσουν τις διαδικασίες λειτουργίας τους μέσω της μάθησης και του ανοιχτού διαλόγου, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά τους και να αναπτύξουν ως σύνολο ικανότητες που θα ξεπερνούν το άθροισμα των ικανοτήτων των μεμονωμένων ατόμων. Η σημασία της χρήσης ομάδων στην οργανωσιακή αλλαγή είναι τριπλή: α) λόγω της πολυπλοκότητας του γεγονότος είναι αναγκαίος ο συνδυασμός απόψεων και γνώσεων όλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, β) μπορεί να υπάρξει ανάγκη για συντονισμένη καινοτόμα δράση σε όλο το εύρος της επιχείρησης και γ) ομάδες διαφόρων μορφών είναι απαραίτητες για τη διαμόρφωση πολιτικών και τη λήψη αποφάσεων.

---

<sup>18</sup> Hastings C., 1993, *The New Organization: Growing the Culture of Organisational Networking*, McGraw-Hill, London/ Morgan G., 1986, *Images of Organisations*, Sage, London

### 3 ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

#### 3.1 Γενικός διαχωρισμός

Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της ιστορία, κουλτούρα, δομή και μορφή ηγεσίας και τις δικές της ιδιαίτερες ανάγκες. Ακόμα και μεταξύ παραρτημάτων ή και τμημάτων της ίδιας εταιρίας τα στοιχεία αυτά διαφοροποιούνται. Το είδος, συνεπώς, αλλά και ο αριθμός και ο τρόπος λειτουργίας των ομάδων που είναι κατάλληλος για κάθε περίπτωση ποικίλουν και οι επιχειρήσεις καλούνται να προσδιορίσουν τι τους ταιριάζει. Αυτό που διαφοροποιεί συνήθως μεταξύ τους τις ομάδες που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας είναι η δομή που διαμορφώνεται ανάλογα με τους επιθυμητούς στόχους και το αντικείμενο εργασίας. Ένας πρώτος γενικός διαχωρισμός των ομάδων είναι αυτός που τις διακρίνει σε επίσημες και ανεπίσημες ομάδες.<sup>20</sup>

##### 3.1.1 Επίσημες Ομάδες (Formal Teams)

Οι ομάδες που δημιουργούνται από τον οργανισμό με σκοπό να εκπληρώσουν κάποιον στόχο του. Οι πιο κοινοί τύποι επίσημης ομάδας είναι η διατεταγμένη ομάδα και η ομάδα εργασίας. Η διατεταγμένη ομάδα είναι μια ομάδα που έχει έναν συντονιστή (supervisor) που εποπτεύει και συντονίζει και πολλούς υφισταμένους που αναφέρονται σε αυτόν. Ένα πανεπιστημιακό τμήμα είναι μια διατεταγμένη επίσημη ομάδα. Η ομάδα εργασίας αντιθέτως έχει μέλη που μπορεί να δίνουν αναφορά σε διαφορετικούς συντονιστές.

Άλλου είδους ομάδες είναι οι ομάδες δράσης (task force), που συντίθενται προσωρινά για να αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα, μια κατάσταση, οι ομάδες εκτέλεσης έργου (project team) που έχουν στόχο να εκτελέσουν ένα έργο και όταν αυτό εκτελεστεί διαλύονται. Επίσης, υπάρχουν οι επιτροπές οι οποίες συντίθενται έξω από τα πλαίσια

---

<sup>19</sup> Watkins K.E. – Marsick V.J., *Sculpting the Learning Organization*, San Francisco, Jossey Bass

μιας διατεταγμένης ομάδας συνήθως με στόχο να συντονίσουν τη λειτουργία πολλών ομάδων.

### **3.1.2 Ανεπίσημες Ομάδες (Informal Teams)**

Πολλές μορφές ομάδων δε δημιουργούνται με πρωτοβουλία του οργανισμού, αλλά φτιάχνονται φυσικά από άτομα που έχουν κοινά ενδιαφέροντα, αξίες κτλ. Τέτοιες ομάδες είναι:

Οι Φιλικές Ομάδες είναι ομάδες που αποτελούνται από ανθρώπους που συμπαθούν ο ένας τον άλλο, αρέσκονται στο να περνούν χρόνο μαζί και έχουν κοινά ενδιαφέροντα, ασχολίες, ιδεολογίες, θρησκεία.

Οι Ομάδες Ενδιαφερόντων είναι ομάδες ατόμων που έχουν κοινό ενδιαφέρον για κάτι, όπως επιστήμονες που ενδιαφέρονται για έρευνα σε ένα συγκεκριμένο τομέα ή ακόμα και οι υπάλληλοι διαφορετικών γραφείων που μοιράζονται ένα ψυγείο με αναψυκτικά.

Οι Ομάδες Αναφοράς που είναι ειδικές ομάδες που χρησιμοποιούμε για να αυτοπροσδιοριστούμε και να αποτιμήσουμε τον εαυτό μας. Οι ομάδες αναφοράς εξυπηρετούν δύο στόχους: κοινωνική επιβεβαίωση, που μας βοηθά να δικαιολογήσουμε και να νομιμοποιήσουμε τις στάσεις και τις αξίες μας και την κοινωνική σύγκριση που μας βοηθά να αποτιμήσουμε τον εαυτό μας σε σχέση με τους άλλους.

## **3.2 Τύποι ομάδων στον εργασιακό χώρο (αναλυτικός διαχωρισμός)**

Μία αναλυτικότερη κατηγοριοποίηση που βασίζεται στη δομή των διάφορων ομάδων μπορεί να γίνει σύμφωνα με όσα διατύπωσαν οι Mankin, Cohen και Bikson (1996)<sup>21</sup>. Σύμφωνα με αυτούς οι τύποι ομάδων που μπορούν να συναντηθούν στις

---

<sup>20</sup> Dalf R., Marcic D., 2008, *Understanding Management 6e*, United States / Robbins S., 1989, *Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, and Applications, Fourth Edition*, Prentice-Hall International, Inc

<sup>21</sup> Mankin D., Cohen S., Bikson T., 1996, *Teams & Technology, Fulfilling the Promise of the new organization*, Harvard Business School Press

σύγχρονες επιχειρήσεις είναι πέντε: 1) οι μόνιμες ομάδες (work teams) – αυτοδιοικούμενες ομάδες (self-directed ή self-managed teams), 2) οι ομάδες έργου και ανάπτυξης (project and development teams), 3) οι παράλληλες ομάδες (parallel ή taskforce/cross-functional teams), 4) οι ομάδες διοίκησης (management teams) και 5) τα ad hoc δίκτυα (ad hoc networks).

### **3.2.1 Μόνιμες – Αυτοδιοικούμενες ομάδες**

Οι μόνιμες ομάδες, εκτελούν συνεχή, καθημερινή εργασία και έχουν γενικά σταθερό αριθμό μελών με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και πλήρη απασχόληση. Λόγω της σταθερής δομής τους η λήψη αποφάσεων γίνεται τις περισσότερες φορές από τον προϊστάμενο / διευθυντή που διοικεί την ομάδα. Η μορφή αυτή συναντάται συνήθως στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών.

Εξέλιξη των μόνιμων ομάδων αποτελούν οι αυτοδιοικούμενες ομάδες (self-directed / self-managed / empowered teams) που κερδίζουν όλο και περισσότερες προτιμήσεις στελεχών και συμβούλων. Οι ομάδες αυτές έχουν ιδιαίτερα μεγάλη αυτονομία κινήσεων καθώς μπορούν να θέτουν οι ίδιες στόχους, να ορίζουν τα προβλήματα με τα οποία θα ασχοληθούν, να προσλαμβάνουν και να απολύουν μέλη, να καταρτίζουν τον προϋπολογισμό τους, να οργανώνουν το πρόγραμμά τους και να λαμβάνουν αποφάσεις με τη συμμετοχή όλων των μελών. Συνέπεια των αυξημένων αρμοδιοτήτων τους είναι η σαφώς μεγαλύτερη ευθύνη που έχουν για τα αποτελέσματά τους. Για να μπορέσουν όμως τα άτομα να ανταποκριθούν με επιτυχία στα σύνθετα καθήκοντά τους, απαιτείται αυξημένη εκπαίδευση-επιμόρφωση. Το γεγονός αυτό καθιστά ιδιαίτερα σημαντικό το ρόλο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, ως υπεύθυνο σχεδιασμού του αντίστοιχου προγράμματος. Χρήση των αυτοδιοικούμενων ομάδων γίνεται σε πολλούς τομείς όπως σχεδιασμός προϊόντων, (assembly), πωλήσεις, service,

υποστήριξη διοικητικών λειτουργιών κ.α.<sup>22</sup> Επιχειρήσεις όπως οι General Motors, Procter & Gamble, Texas Instruments προχώρησαν στη ανάπτυξη τέτοιων ομάδων προκειμένου να εκμεταλλευτούν την ευελιξία, τη δυνατότητα μείωσης των γενικών εξόδων με τη μεταφορά αρμοδιοτήτων εντός της ομάδας και την καλύτερη εκμετάλλευση των ικανοτήτων-δεξιοτήτων των μελών που παρέχουν.

### **3.2.2 Ομάδες έργου και ανάπτυξης**

Οι ομάδες έργου και ανάπτυξης προκύπτουν από την προσωρινή συνεργασία επιστημόνων από διάφορα τμήματα του οργανισμού με σκοπό την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας. Με την ολοκλήρωση της παραγωγής οι ομάδες διαλύονται και τα μέλη τους επιστρέφουν στις κανονικές θέσεις εργασίας τους. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ομάδες έργου και ανάπτυξης για να συγκεντρώσουν τις γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες που απαιτούν συγκεκριμένα έργα, χωρίς να καταργούν τη λειτουργική δομή τους. Ο τύπος αυτός χρησιμοποιήθηκε ευρέως στην αεροπορική βιομηχανία και την άμυνα των Η.Π.Α. κατά τη διάρκεια του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου, ενώ σήμερα έχει εξαπλωθεί σε όλα τα είδη επιχειρήσεων ανά τον κόσμο. Ιδιαίτερα συχνά συναντάται σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, μερικές από τις οποίες έχουν τροποποιήσει πλήρως τη δομή τους ώστε να αποτελείται μόνο από τέτοιες ομάδες. Λόγω της πρωτοποριακής εργασίας τους οι ομάδες έργου και ανάπτυξης διακρίνονται από μεγάλο βαθμό αυτονομίας. Τα μέλη τους καλούνται να οργανώσουν το πρόγραμμά τους, να ορίσουν τους επιμέρους στόχους και τις μεθόδους υλοποίησής τους και να πάρουν αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία της ομάδας. Είναι προφανές ότι το πλαίσιο δραστηριοτήτων τους οριοθετείται από τη στρατηγική της επιχείρησης και τη σύνδεση των τμημάτων της.

---

<sup>22</sup> Harrington-Mackin, D., 1994, *The Team Building Tool Kit*, Amer. Mngt Association, New York, NY



### **3.2.3 Παράλληλες ομάδες**

Οι παράλληλες ομάδες έχουν πολλά κοινά στοιχεία με την προηγούμενη κατηγορία. Αποτελούνται από άτομα διαφόρων τμημάτων και λειτουργούν παράλληλα με την υπόλοιπη επιχείρηση με αντικείμενο που δεν καλύπτεται από τη δομή της. Η διαφορά έγκειται στη φύση των εργασιών και το βαθμό ενασχόλησης των μελών. Τα θέματά τους είναι λιγότερο πολύπλοκα και δεν απαιτούν τη δημιουργία νέων προϊόντων, ενώ αναφέρονται συνήθως στην επίλυση προβλημάτων (problem-solving teams) και την ανάπτυξη υπαρχουσών διαδικασιών. Τα μέλη των ομάδων συναντώνται λίγες μόνο ώρες ανά μερικές εβδομάδες για να συζητήσουν και έχουν περιορισμένη εξουσία. Ενδέχεται η ομάδα να περιοριστεί μέσα σε ένα μόνο τμήμα (departmental teams) εάν το πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει δεν ξεπερνά τα όρια του τμήματος. Η σχετικά απλή λειτουργία τους, η έλλειψη “απειλής” για την ανώτερη διοίκηση και η δυνατότητα συνύπαρξής τους με την υπόλοιπη επιχείρηση οδήγησαν πολλές επιχειρήσεις στη χρήση τέτοιων ομάδων με θετικά αποτελέσματα.

### **3.2.4 Ομάδες διοίκησης**

Οι ομάδες διοίκησης αποτελούνται από στελέχη της διοίκησης (διευθυντές, προϊσταμένους κλπ.) και σκοπό έχουν το συντονισμό των δραστηριοτήτων των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης και την κατάλληλη κατανομή των πόρων. Η σημασία χρήσης αυτών των ομάδων, κυρίως στα πιο υψηλά κλιμάκια διοίκησης, αυξάνεται συνεχώς, καθώς η άψογη και ολοκληρωμένη συνεργασία τόσο οριζόντια όσο και κάθετα στην ιεραρχία συμβάλλουν καθοριστικά στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των προκλήσεων του παγκόσμιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

### **3.2.5 Ad hoc δίκτυα**

Τα ad hoc δίκτυα ξεφεύγουν από την κλασική μορφή της ομάδας γιατί παρουσιάζουν ιδιαίτερα χαλαρή δομή. Τα μέλη τους είναι μεμονωμένα άτομα ή σύνολο

ατόμων με κοινή προέλευση που συνδέονται με κάποιο κοινό ενδιαφέρον και σκοπό. Η επαφή τους προκύπτει συνήθως απρογραμματίιστα λόγω της εμφάνισης κάποιας ανάγκης (δουλειές που απαιτούν ανταλλαγή στοιχείων, κοινές αρμοδιότητες) και ενισχύεται από τα τεχνολογικά μέσα (τηλέφωνο, fax, intranet, internet, video conferences κλπ.). Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των ad hoc δικτύων είναι η προέλευση των μελών τους από ένα ιδιαίτερα ευρύ περιβάλλον που εκτός από την ίδια την επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνει πελάτες, προμηθευτές, εξωτερικούς συνεργάτες, ακόμα και άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Θα πρέπει επίσης να τονιστεί ότι τα όρια του δικτύου συνεχώς μεταβάλλονται, καθώς άτομα αποχωρούν και νέα άτομα εισέρχονται λόγω της εξέλιξης των κοινών ενδιαφερόντων. Άμεση συνέπεια είναι η αδυναμία κάθε μέλους να γνωρίζει κάθε στιγμή την πλήρη ομάδα. Η “ρευστή μορφή” όμως είναι αυτή που προσδίδει στο δίκτυο την ευελιξία και την ταχύτητα προσαρμογής σε νέα δεδομένα, ενώ μπορεί ταυτόχρονα να αποτελέσει βάση για την ανάπτυξη άλλων τύπων ομάδων. Ο σχηματισμός αυτών των δικτύων γίνεται συνήθως εύκολα αποδεκτός από τη διοίκηση της επιχείρησης, επειδή δεν απαιτεί μεταβολές στην ιεραρχία ή παραχώρηση περαιτέρω δικαιωμάτων στα μέλη τους και είναι απαλλαγμένος από τις οικονομικές επιβαρύνσεις που συνεπάγεται η δημιουργία μιας περισσότερο δομημένης και οργανωμένης μορφής ομάδας.

## **4 ΡΟΛΟΙ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ**

Η έννοια του ρόλου είναι σημαντική για την κατανόηση της συμπεριφοράς του ατόμου στα πλαίσια της ομάδας ή του οργανισμού. Ένας ρόλος καθορίζει την αναμενόμενη συμπεριφορά του ατόμου που έχει αναλάβει μια συγκεκριμένη εργασία. Σε έναν οργανισμό ο ρόλος ενός εργαζόμενου καταδεικνύεται από έναν τίτλο και περιγράφεται αναλυτικά από μια περιγραφή εργασίας. Σε ανεπίσημες ομάδες ο ρόλος του κάθε μέλους δεν είναι σαφώς καθορισμένος, ένα άτομο μπορεί να έχει πολλούς ρόλους όπως και πολλά άτομα μπορεί να έχουν τον ίδιο ρόλο. Οι επιχειρήσεις αναθέτουν ρόλους στους εργαζομένους τους. Αυτοί λέγονται ανατεθειμένοι ρόλοι. Αντίθετα επιπλέον εργασίες που αναλαμβάνει από μόνος του ένας εργαζόμενος για να συμπληρωθεί η επίτευξη των στόχων της ομάδας ή να καλυφθούν ανάγκες των μελών λέγονται έκτακτοι ρόλοι.

### **4.1 Τυπικοί ρόλοι**

Ένα μέλος μιας ομάδας μπορεί να υιοθετεί πολλούς ρόλους και συμπεριφορές. Ένας πλήρης κατάλογος των ρόλων αυτών θα ήταν πολύ μακρύς. Υπάρχουν όμως δύο πολύ γνωστές κατηγοριοποιήσεις. Και οι δύο κάνουν διαχωρισμό ανάμεσα σε ρόλους προσανατολισμένους στην εργασία και κοινωνικούς-συναισθηματικούς ρόλους.

### **4.2 Ρόλοι εργασίας και Υποστηρικτικοί ρόλοι.**

Στην κατηγοριοποίηση αυτή υπάρχουν τρεις κατηγορίες: ρόλοι εργασίας, υποστηρικτικοί ρόλοι και ρόλοι εμπέδησης.

Οι ρόλοι εργασίας είναι δραστηριότητες που αφορούν την διεκπεραίωση μιας εργασίας προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων της ομάδας. Σε αυτό συμπεριλαμβάνονται η ανάπτυξη μιας στρατηγικής για την επίτευξη της εργασίας, ανάληψη της ευθύνης της εργασίας καθώς και τη διαδικασία αξιολόγησης.

Οι υποστηρικτικοί ρόλοι είναι κοινωνικές – συναισθηματικές δραστηριότητες που στόχο έχουν να διατηρήσουν το ενδιαφέρον και την αφοσίωση των μελών στους στόχους της ομάδας. Αυτό περιλαμβάνει την ενθάρρυνση νέων μελών να συμμετέχουν, τον έπαινο και την ανταμοιβή των μελών για τη συνεισφορά τους, την επίλυση διαφωνιών και συγκρούσεων και άλλες δραστηριότητες που υπάρχουν για να διατηρήσουν ένα φιλικό κλίμα στην ομάδα.

Οι ρόλοι εμπέδησης αφορούν δραστηριότητες που διασπούν την ομάδα και τις λειτουργίες της. Περιλαμβάνονται οι διακοπές μιας συζήτησης, οι προσωπικές επιθέσεις, αναίτιες αντιπαραθέσεις, ακόμη και αποσπώντας την ομάδα με άσχετα θέματα και περιττό χιούμορ. Ο χαρακτηρισμός του ρόλου ενός μέλους ως ρόλου εμπέδησης είναι δύσκολος και εξαρτάται από τις προθέσεις του ατόμου αυτού.

#### 4.3 Ρόλοι βάσει αλληλεπίδρασης.

Η κατηγοριοποίηση αυτή αναπτύχθηκε από τον R.F. Bales (1950)<sup>23</sup> και λέγεται (Interaction Process Analysis – IPA). Σύμφωνα με αυτή υπάρχουν 12 είδη αλληλεπίδρασης που μπορεί να παρατηρηθούν σε μια ομάδα.

Οι 12 κατηγορίες διαιρούνται σε έξι κοινωνικές-συναισθηματικές συμπεριφορές, τρεις θετικές και τρεις αρνητικές και έξι συμπεριφορές προσανατολισμένες στην εργασία ή την επίλυση προβλημάτων, τρεις ερωτήσεις και τρεις απαντήσεις.

<b>Θετικοί Κοινωνικοί Συναισθηματικοί</b>	<b>Δείχνει αλληλεγγύη</b> Ανεβάζει το κύρος των άλλων, προσφέρει βοήθεια, επιβραβεύει.
	<b>Μειώνει την ένταση</b> Αστειεύεται, γελάει, δείχνει ικανοποίηση
	<b>Συμφωνεί</b> Αποδέχεται παθητικά, κατανοεί, εγκρίνει, συμμορφώνεται

<sup>23</sup> Bales R.F., 1950, *Interaction Process analysis*, Cambridge, Addison, Wesley

<b>Ρόλοι εργασίας</b> <b>Απαντήσεις</b> - <b>ερωτήσεις</b>	<b>Προτείνει</b> Δίνει κατεύθυνση, εκπροσωπεί τις δραστηριότητες της εργασίας
	<b>Καταθέτει τη γνώμη του</b> Αξιολογεί δεδομένα, αναλύει προβλήματα, εκφράζει συναισθήματα.
	<b>Προσανατολίζει</b> Πληροφορεί, επαναλαμβάνει, ξεκαθαρίζει, επιβεβαιώνει
	<b>Ζητά προσανατολισμό</b> Πληροφορεί, επαναλαμβάνει, επιβεβαιώνει
	<b>Ζητά απόψεις</b> Αξιολόγηση, ανάλυση, έκφραση συναισθημάτων
	<b>Ζητά προτάσεις</b> Κατεύθυνση, πιθανούς τρόπους δράσης
<b>Αρνητικοί</b> <b>Κοινωνικοί</b> - <b>Συναισθηματικοί</b>	<b>Διαφωνεί</b> Απορρίπτει παθητικά, τυπολάτρης, αρνείται βοήθεια
	<b>Εκφράζει ένταση</b> Προκαλεί τους άλλους, αποσύρεται από τη διαδικασία
	<b>Ανταγωνίζεται</b> Υποτιμά το κύρος των άλλων, υπερασπίζεται τον εαυτό του

#### 4.4 Επεισόδιο ρόλων

Ο αναμενόμενος ρόλος του κάθε μέλους μεταδίδεται με ένα επεισόδιο ρόλου, που είναι μια αλληλεπίδραση μεταξύ του αποστολέα του ρόλου και του αποδέκτη. Κάθε μέλος της ομάδας συμμετέχει στην αποστολή και λήψη ρόλων. Παρόλα αυτά σε επίσημες ομάδες ο αποστολέας του ρόλου είναι συνήθως ο συντονιστής. Συνήθως, μεταδίδεται ένα τμήμα των προσδοκιών για το ρόλο κάποιου. Άλλες φορές δε μεταδίδεται καθόλου κάποια πτυχή του ρόλου μιας και θεωρείται αυτονόητη, όπως π.χ. το να σηκώσει κάποιος ένα τηλέφωνο που χτυπάει.

Ο αποδέκτης μπορεί να ανταποκριθεί ή να μην ανταποκριθεί στο ρόλο που του αποστέλλεται. Προβλήματα επικοινωνίας μπορεί να δημιουργήσουν διαφωνίες ανάμεσα

στον απεσταλμένο και τον παραληφθέντα ρόλο. Αλλά και αν ακόμη ο ρόλος παραληφθεί επακριβώς ο αποδέκτης μπορεί να μην ανταποκριθεί στο ρόλο λόγω έλλειψης κινήτρων ή ανικανότητας. Η ανάδραση του αποδέκτη στον αποστολέα θα προκαλέσει νέα σαφέστερη αποστολή ρόλου.

#### **4.5 Ασάφεια ρόλων**

Η ασάφεια ρόλων είναι η ασυμφωνία ανάμεσα στον απεσταλμένο και τον παραληφθέντα ρόλο. Η ασάφεια αυτή συνήθως προκαλείται από σύγχυση στην ανάθεση των ευθυνών. Πολλές δουλειές δεν έχουν γραπτές περιγραφές και όταν τους εξηγείται τι θα κάνουν αυτό δε γίνεται σαφές. Οι συντονιστές μπορεί να μην κατανοούν πως πρέπει να γίνει η εργασία, πως θα αξιολογηθεί η απόδοση, ποια είναι τα “standards” της καλής απόδοσης ή τα όρια της δικαιοδοσίας των εργαζομένων. Ακόμα και όταν αυτές οι πληροφορίες είναι γνωστές στον συντονιστή η αδόμητη κατατόπιση του εργαζομένου συνήθως τον κάνει να ασφυκτιά.

Οι συνέπειες της ασάφειας ρόλων είναι ο θυμός, η έλλειψη ικανοποίησης και το άγχος. Κάποια μέτρια επίπεδα ασάφειας μπορεί να είναι ανεκτά ή ακόμη και επιθυμητά μιας και δίνουν στον εργαζόμενο χώρο για διαμόρφωση της εργασίας του με το δικό του τρόπο. Πάντως, η υπερβολική ασάφεια ρόλων μπορεί να δημιουργήσει μη υγιές κλίμα με αποτέλεσμα τη μη ικανοποίηση και την παραίτηση από την ομάδα.

#### **4.6 Σύγκρουση ρόλων**

Η σύγκρουση ρόλων είναι η ασυνέπεια μεταξύ του παραληφθέντος ρόλου και της συμπεριφοράς, όπως φαίνεται και στο σχήμα. Η διαφορά από την ασάφεια ρόλων

είναι ότι εδώ ο παραληφθέντας ρόλος είναι σαφής και ξεκάθαρος. Ξεχωρίζουμε τέσσερις τύπους σύγκρουσης ρόλων.<sup>24</sup>

**Εσωτερική σύγκρουση ρόλων.** Εδώ ένας συντονιστής αποστέλλει ένα ρόλο που ενέχει κάποια αντίφαση. Για παράδειγμα ένας συντονιστής μπορεί να προωθεί στους εργαζομένους του τον ανταγωνισμό αλλά να απαιτεί και συνεργασία και ομαδική δουλειά.

**Εξωτερική σύγκρουση ρόλων.** Σε αυτήν την περίπτωση δύο αποστολείς ρόλων αναμένουν διαφορετική συμπεριφορά από το μέλος της ομάδας. Τέτοιου είδους συγκρούσεις αντιμετωπίζουν συχνά τα στελέχη πρώτης γραμμής. Από την ανώτερη διοίκηση τους αποστέλλονται ρόλοι για εντατικοποίηση της δουλειάς, μείωση των σφαλμάτων, μείωση του σπαταλούμενου χρόνου. Αντίθετα από τους υφισταμένους παίρνουν μηνύματα χαλάρωσης της έντασης, μείωση των ελέγχων για παραγωγικότητα και χαμένο χρόνο.

**Σύγκρουση Προσωπικών ρόλων.** Η σύγκρουση αυτή παρατηρείται όταν στο μέλος της ομάδας ανατίθεται ένας ρόλος που έρχεται σε αντίθεση με τις προσωπικές αξίες του εργαζομένου. Τέτοιες συγκρούσεις παρουσιάζονται όταν ζητείται από το μέλος της ομάδας να κάνει κάτι παράνομο ή ανήθικο.

**Υπερφόρτωση ρόλων.** Η ανάθεση πολλών ρόλων δημιουργεί αυτού του είδους τη σύγκρουση. Οι άνθρωποι έχουν μια ποικιλία ρόλων τόσο μέσα στην ομάδα όσο και στην προσωπική τους ζωή. Δεν μπορούμε να είμαστε σε πολλά μέρη την ίδια στιγμή και έτσι οι συγκρούσεις προγραμμάτων δραστηριοτήτων μπορεί να καταλήξει σε υπερφόρτωση ρόλων. Αυτό μπορεί να γίνει από διάφορες απαιτήσεις από προϊστάμενους, υπευθύνους ασφαλείας, ελεγκτές ποιότητας, συμβούλους καριέρας κλπ.

---

<sup>24</sup> Robbins S., 1989, *Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, and Applications, Fourth Edition*, Prentice-Hall International, Inc

Επιπρόσθετα υπάρχουν ρόλοι έξω από τις απαιτήσεις της ομάδας, σαν συζύγου, μητέρας, κοινωνικά σωματεία κτλ. Αυτοί οι πολλαπλοί ρόλοι φέρνουν συγκρούσεις χρόνου, ενδιαφερόντων, αφοσίωσης γιατί δεν μπορούν να εκπληρωθούν ταυτόχρονα.



## 5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

### 5.1 Το ξεκίνημα

Η χρήση ομάδων πρέπει να εντάσσεται σε μία γενικότερη στροφή της επιχείρησης προς σύγχρονους τρόπους διοίκησης και να συνδέεται με ανάλογες τροποποιήσεις σε όλο το φάσμα λειτουργίας της. Πριν από την έναρξη διαδικασιών που σχετίζονται με τη λειτουργία ομάδων απαιτείται ενημέρωση των εργαζομένων και των σωματείων τους πάνω στις ενέργειες που προτίθεται να ακολουθήσει η επιχείρηση. Το βήμα αυτό είναι απαραίτητο για να μειωθεί η αναταραχή που εκ των πραγμάτων δημιουργείται σε κάθε προσπάθεια αλλαγής, αλλά και η σύγχυση και ένταση που προκαλεί η άγνοια της προοπτικής.

Για την πληρέστερη αντιμετώπιση κάθε πρόκλησης ή προβλήματος θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι θέσεις και οι ιδέες εκπροσώπων διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης αλλά και ατόμων εκτός αυτής που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τη λειτουργία της. Για αυτόν το λόγο στο σχεδιασμό των ομάδων, την αναπροσαρμογή των υπαρχόντων συστημάτων (π.χ. εκπαίδευση, αξιολόγηση, ανταμοιβές κλπ.) σύμφωνα τις αρχές διοίκησης με βάση τις ομάδες, αλλά και στη φάση της λειτουργίας των ομάδων είναι σκόπιμο να συμμετέχουν άτομα από τους παρακάτω τομείς:

- ✓ ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης με τα οποία θα έχουν τη μεγαλύτερη επαφή και συνεργασία οι ομάδες (διοικητική υποστήριξη)
- ✓ προϊστάμενοι τμημάτων στους οποίους θα υπάγονται οι ομάδες
- ✓ άτομα με ειδικευμένες γνώσεις πάνω σε θέματα υπολογιστών, δικτύων, ανάπτυξης και εφαρμογής ηλεκτρονικών προγραμμάτων και συστημάτων και γενικά νέων τεχνολογιών που εφαρμόζει η επιχείρηση (τεχνική υποστήριξη)
- ✓ τμήμα ανθρωπίνων πόρων
- ✓ πελάτες και προμηθευτές, εσωτερικοί και εξωτερικοί, οι οποίοι θα συνεργάζονται περισσότερο με τις ομάδες και θα χρησιμοποιούν τα ίδια συστήματα

- ✓ εξωτερικοί σύμβουλοι, ιδίως όταν η επιχείρηση δε διαθέτει κατάλληλα εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό, από εταιρείες που εξειδικεύονται στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού και διαθέτουν εμπειρία σε θέματα ομάδων
- ✓ τα ίδια τα μέλη των ομάδων που ήδη λειτουργούν στην επιχείρηση
- ✓ το σωματείο των εργαζομένων

## **5.2 Ορισμός υπευθύνων σχεδιασμού**

Υπεύθυνοι για το σχεδιασμό μιας ομάδας και τον τρόπο λειτουργίας της στον εργασιακό χώρο είναι ένα ή περισσότερα άτομα με αυξημένη εξουσία (προϊστάμενοι, managers κλπ.), που καλούνται συνήθως σπόνσορες (sponsors), όταν πρόκειται για μεμονωμένα στελέχη, ή ομάδα καθοδήγησης (guidance team), όταν πρόκειται για δύο ή περισσότερα στελέχη. Οι αρμοδιότητες της ομάδας καθοδήγησης χωρίζονται σε τρεις φάσεις: πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την ολοκλήρωση του έργου της ομάδας. Στην πρώτη φάση τα στελέχη αυτά καλούνται να αναλύσουν τις εσωτερικές και εξωτερικές ανάγκες της επιχείρησης και να προσδιορίσουν το θέμα με το οποίο θα ασχοληθεί η ομάδα, την αποστολή, τον κανονισμό λειτουργίας της και τους διαθέσιμους πόρους και να επιλέξουν τα μέλη της. Κατά τη δεύτερη φάση επιβλέπουν την πορεία της ομάδας, ενώ στην τρίτη φροντίζουν για την αξιοποίηση των προϊόντων της ομάδας και την παροχή ανατροφοδότησης στην επιχείρηση για μελλοντικές βελτιώσεις της διαδικασίας. Ιδιαίτερη σημασία έχει η συνεργασία τους με την ανώτερη διοίκηση, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων και τα υπόλοιπα στελέχη γραμμής, ώστε να επιτευχθεί πληρέστερη ενημέρωση για τις προτεραιότητες της επιχείρησης και να εξασφαλιστεί η γενική υποστήριξη της ομάδας σε όλα τα βήματά της.

### 5.3 Επιλογή αντικειμένου – στόχων ομάδας

Μία ομάδα συστήνεται όταν υπάρχει ένα (πολύπλοκο) έργο προς διεκπεραίωση, ένα πρόβλημα προς αντιμετώπιση, μια διαδικασία προς αναπροσαρμογή – βελτίωση. Η ακριβής επιλογή του αντικειμένου με το οποίο πρόκειται να ασχοληθεί μια ομάδα είναι καθοριστική για την επιτυχία των προσπαθειών της. Όλοι οι συμμετέχοντες στη διαδικασία σχεδιασμού μπορούν να προτείνουν θέματα που κρίνουν ότι απαιτούν τη χρήση ομάδων. Για την τελική επιλογή θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι το θέμα:

- είναι σημαντικό για την επιχείρηση και τους πελάτες της και συνδέεται με την οργανωσιακή αποστολή και στρατηγική
- υπάγεται σε μια περιοχή που λόγω ενδιαφέροντος θα ευνοεί τη συνεργασία όλων των κλιμακίων ιεραρχίας της επιχείρησης
- δεν αφορά σε κάποια διαδικασία υπό μεταβολή και δεν μελετάται από άλλη ομάδα
- είναι σχετικά απλό και έχει ξεκάθαρη αρχή και τέλος – η υπερβολική αισιοδοξία για τις ικανότητες της ομάδας και η επιβάρυνσή της με δυσβάσταχτο όγκο δουλειάς έχει μόνο αρνητικά αποτελέσματα. Γενικά είναι προτιμότερη η διάσπαση ιδιαίτερα μεγάλων και πολύπλοκων αντικειμένων σε μικρότερα κομμάτια.
- Συμπληρώνει ένα κύκλο (λειτουργίας κλπ.) σε σύντομο χρονικό διάστημα – με αυτόν τον τρόπο θα είναι πιο γρήγορα ορατά τα αποτελέσματα από την εργασία της ομάδας.

Στη συνέχεια θα πρέπει να διευκρινιστούν τα όρια των αρμοδιοτήτων και των δραστηριοτήτων της ομάδας (π.χ. πιθανές παραμέτρους του αντικειμένου της που δεν περιλαμβάνονται στο έργο της) και οι πόροι που θα έχει στη διάθεσή της (εκπαίδευση, χρήμα, χρόνος, χώρος, εξωτερικοί σύμβουλοι κλπ.)

Το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός των στόχων της ομάδας. Πρώτη προτεραιότητα και σε αυτή τη φάση είναι η σύνδεσή τους με τους επιχειρησιακούς στόχους και η σύμπνοιά τους με την οργανωσιακή κουλτούρα. Ιδιαίτερα σημαντικός

είναι ο καθοδηγητικός και υποκινητικός ρόλος των στόχων. Η παρουσία τους δημιουργεί στα μέλη της την αίσθηση της κατεύθυνσης και κρατά εστιασμένες τις προσπάθειές τους στον κοινό σκοπό, ενισχύοντας τη συνεργασία και την αλληλοϋποστήριξη που απαιτείται για την επίτευξή τους. Παράλληλα λειτουργούν ως σημείο αναφοράς για την πορεία της ομάδας και αποτελούν βασικά στοιχεία για μέτρηση της απόδοσής της. Λόγω της σύνδεσής τους με τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης και ανταμοιβών, αλλά και για την αποφυγή παρερμηνεύσεων και διαφωνιών μεταξύ των μελών, οι στόχοι θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο σαφείς και ποσοτικοποιημένοι. Οι στόχοι των ομάδων θεωρούνται γενικά σημαντικότεροι από τους ατομικούς στόχους<sup>25</sup>, αλλά αυτό δεν θα πρέπει να δημιουργεί την εντύπωση ότι η ατομική ανάπτυξη δεν ενδιαφέρει την επιχείρηση και να αναιρεί το σεβασμό στη προσωπικότητα των εργαζομένων. Ειδικά σε περιπτώσεις που η εργασία σε ομάδες αποτελεί μόνο ένα μέρος του καθημερινού προγράμματος των εργαζομένων, θα πρέπει να λαμβάνεται ιδιαίτερη μέριμνα για τη διατήρηση ισορροπίας μεταξύ ομαδικών και ατομικών στόχων, ώστε να μην αλληλοσυγκρούονται.

#### **5.4 Επιλογή μελών**

Η επιλογή των μελών μιας ομάδας απαιτεί εμπειρία, διορατικότητα, οργανωτικότητα και βαθύτερη γνώση τόσο των αναγκών της επιχείρησης όσο και των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της. Οι υπεύθυνοι σχεδιασμού καλούνται να συνθέσουν μια ομάδα που να διαθέτει πληθώρα ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων και να μπορεί να συνεργαστεί αρμονικά με οποιονδήποτε απαιτηθεί για την ολοκλήρωση της αποστολής της. Η σωστή επιλογή ατόμων είναι ο υπ' αριθμόν ένα

---

<sup>25</sup> Johnson D. – Johnson F., 1994, *Joining together: Group theory and group skills*, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon / Zander, Alvin F., 1974, *Productivity and group success: Team spirit vs. the individual achiever*, Psychology Today, 8

καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας της ομάδας, γι' αυτό και θα πρέπει να αποτελεί απόρροια συστηματικής μελέτης της επιχείρησης και προσεκτικού σχεδιασμού. Αρχικά επιλέγονται ο επικεφαλής (team leader) και ο εμπυχωτής (coach) της ομάδας, οι οποίοι συμμετέχουν στη συνέχεια στην επιλογή των υπολοίπων μελών. Στην ιδανική περίπτωση τα μέλη προέρχονται από κάθε περιοχή της επιχείρησης και επίπεδο της ιεραρχίας που θα επηρεαστεί από το έργο της ομάδας. Το μέγεθος της ομάδας όμως θα πρέπει να παραμείνει σε λογικά πλαίσια, γιατί αυξημένος αριθμός μελών σημαίνει μεγαλύτερη δυσκολία στη διοίκησή τους, την οργάνωσή τους και τη λήψη αποφάσεων και απορρόφηση δυνάμεων από την υπόλοιπη λειτουργία της επιχείρησης, χωρίς να συνεπάγεται απαραίτητα μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Τουλάχιστον ορισμένα από τα μέλη θα πρέπει να έχουν γνώσεις σχετικές με το αντικείμενο της ομάδας, ενώ χρειάζονται και κάποια με αυξημένη τεχνική κατάρτιση. Για την ανάπτυξη βέβαια και τη βελτίωση ικανοτήτων και δεξιοτήτων που σχετίζονται με τις ομάδες εργασίας είναι απαραίτητη η επιμόρφωση της ομάδας.

## **5.5 Οργάνωση συναντήσεων**

Η οργάνωση των συναντήσεων των ομάδων είναι μία κρίσιμη για την αποτελεσματικότητά τους διαδικασία. Γενικές κατευθύνσεις για τις συναντήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνονται στην επιμόρφωση πάνω σε θέματα ομάδων, ενώ η κάθε ομάδα ανάλογα με την εμπειρία και το αντικείμενό της μπορεί να τροποποιεί την εφαρμογή αυτών των αρχών για καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών της. Ένα συνοπτικό διάγραμμα της διαδικασίας συναντήσεων των ομάδων είναι το ακόλουθο:

ΠΡΙΝ	ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ			ΜΕΤΑ
Σχεδιασμός	Εκκίνηση	Κύριο μέρος	Κλείσιμο	Μεταξύ των συναντήσεων
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Αποσαφήνιση σκοπού της συνάντησης και ζητούμενων αποτελεσμάτων</li> <li>➤ Προσδιορισμός συμμετεχόντων</li> <li>➤ Επιλογή μεθόδων αντιμετώπισης ζητημάτων</li> <li>➤ Δημιουργία και διανομή θεματολογίας</li> <li>➤ Ετοιμασία χώρου</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Συγκέντρωση μελών</li> <li>➤ Ανασκόπηση θεματολογίας</li> <li>➤ Ορισμός ή ανακεφαλαίωση βασικών κανόνων</li> <li>➤ Προσδιορισμός ρόλων συνάντησης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Κάλυψη θεμάτων ένα προς ένα</li> <li>➤ Διεξαγωγή συζητήσεων</li> <li>➤ Διατήρηση εστίασης και ρυθμού</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Σύνοψη αποφάσεων</li> <li>➤ Ανακεφαλαίωση ενεργειών που απαιτούνται</li> <li>➤ Συλλογή προτάσεων για τη θεματολογία της επόμενης συνάντησης</li> <li>➤ Καθορισμός χρόνου και χώρου της επόμενης συνάντησης</li> <li>➤ Αξιολόγηση</li> <li>➤ Ευχαρίστηση συμμετεχόντων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Διανομή πρακτικών της συνάντησης</li> <li>➤ Ενημέρωση των αρχείων της ομάδας</li> <li>➤ Εκτέλεση εργασιών</li> </ul>

Πηγή: Scholtes P. R. – Joiner B. L. – Streibel B. J., *The team handbook*,

*Second Edition, Oriell Incorporated, 1996*

## 5.6 Στάδια ανάπτυξης ομάδων

Ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει ιδιαίτερα την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας είναι η “ωριμότητά” της. Σε αντιστοιχία με το άτομο που ωριμάζει, δηλαδή εξελίσσεται, βελτιώνεται και αποκτά αυτοπεποίθηση και σταθερότητα απόψεων με το πέρασμα του χρόνου, έτσι και οι ομάδες ωριμάζουν με διαφορετικούς ρυθμούς η καθεμία. Όπως συμφωνούν οι περισσότερες βιβλιογραφικές πηγές<sup>26</sup> οι ομάδες αναπτύσσονται σε στάδια. Τα στάδια αυτά καθορίζονται σύμφωνα με το μοντέλο "form-storm-norm-perform" (FSNP model) που το πρωτοπαρουσίασαν οι Bennis & Shepard και ο Tuckman το 1965<sup>27</sup> και περιγράφουν τις φάσεις που περνάει μία ομάδα από τη στιγμή της δημιουργίας της μέχρι να ωριμάσει σε μία ομάδα υψηλής απόδοσης.

Η περίοδος που ακολουθεί τη σύσταση μιας ομάδας ονομάζεται στάδιο σχηματισμού (forming). Κατά τη διάρκειά της τα μέλη της ομάδας έρχονται για πρώτη φορά σε επαφή με τους κανόνες και τις διαδικασίες που περιλαμβάνει η λειτουργία της και αρχίζουν να εξερευνούν τους τρόπους με τους οποίους θα συνεργαστούν καλύτερα μεταξύ τους. Σε αυτή τη φάση οι περισσότερες συζητήσεις αφορούν στους στόχους της ομάδας και τους πιθανούς ρόλους που θα αναλάβουν τα μέλη. Τα άτομα διακατέχονται συνήθως από περηφάνια για την επιλογή τους, ενθουσιασμό για τη νέα μορφή εργασίας, αλλά και σύγχυση, άγχος και αβεβαιότητα για το μέλλον της προσπάθειας. Μεγάλο βάρος πέφτει στο πρόσωπο που θα οριστεί επικεφαλής της ομάδας, το οποίο καλείται να προωθήσει τις γνωριμίες μεταξύ των μελών, να διαλευκάνει τις απορίες τους, να ενθαρρύνει τη συμμετοχή τους στα πρώτα καθήκοντα και να παρέχει τις

---

<sup>26</sup> Kur E., 1996, *The faces model of high performing team development*, Leadership & Organizational Development Journal, 17(1) / Katzenbach J.- Smith D., 1993, *The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organisation*, McGraw-Hill, New York, NY / Rickards T.- Moger S., 1999, *Handbook for Creative Team Leaders*, Gower Publishing, Aldershot / Robbins H. - Finley M., 1996, *Why Teams Don't Work. What Went Wrong and How to Make it Right*, Orion Publishing Group / Stott K. - Walker A., 1995 *Teams, Teamwork & Teambuilding*, Prentice-Hall, London

<sup>27</sup> Bennis W.G.- Shepard H.S., 1965 : "A theory of group development", Human Relations, / Tuckman B.W., "Developmental sequence in small groups", Psychological Bulletin, 1965

απαραίτητες πληροφορίες για το ξεκίνημα. Όπως είναι λογικό, η απόδοση της ομάδας είναι χαμηλή και όλες οι εργασίες εκτελούνται με βραδείς ρυθμούς.

Ενώ κατά το πρώτο στάδιο σπάνια δίνεται αφορμή για διαφωνίες, όταν στόχοι, σκοποί, κανόνες και ρόλοι αρχίζουν να καθορίζουν κάθε επόμενη κίνηση παρουσιάζονται τα πρώτα προβλήματα. Ο αγγλικός όρος storm που χρησιμοποιείται για το δεύτερο αυτό στάδιο σημαίνει κρίση, έντονη διαταραχή, καταιγίδα, υποδηλώνοντας τη δυσκολία του. Καθώς τα άτομα συνειδητοποιούν ότι η όλη διαδικασία δεν είναι τόσο απλή, κυριεύονται από αισθήματα αμφισβήτησης ή ακόμα και ζήλειας που οδηγούν σε αντιδράσεις πάνω σε θέματα ηγεσίας, καθηκόντων και προτεραιοτήτων. Στόχοι και κανόνες επανεξετάζονται.

Η πιθανή άρνηση συμβιβασμού με πρόσωπα και καταστάσεις μπορεί να οδηγήσει στο σχηματισμό υποομάδων - κλικών και στην προσπάθεια των πιο ισχυρών να επιβάλλουν τις θέσεις τους. Ο ρόλος του επικεφαλής σε αυτή τη φάση πρέπει να είναι εξισορροπητικός με έμφαση στη αρχή της ισοτιμίας των μελών, γιατί η συνέχιση συγκρούσεων σε θέματα εξουσίας και αρμοδιοτήτων μπορεί να προκαλέσει από αρνητική ψυχολογία έως αποχωρήσεις ατόμων και να αποβεί καταστροφική για την πορεία της ομάδας. Η γενική απόδοση της ομάδας παραμένει χαμηλή.

Εφόσον οι πρώτες εντάσεις αντιμετωπιστούν επιτυχώς η ομάδα μεταβαίνει στο επόμενο στάδιο, όπου αναπτύσσονται οι “νόρμες” της ομάδας, δηλαδή οι βάσεις, τα όρια της λειτουργίας της και οι αποδεκτές συμπεριφορές – κανόνες (norming stage). Η εξάλειψη των αντιδράσεων και η επίτευξη ομοφωνίας σε θέματα στόχων και κανόνων δημιουργεί στα μέλη αισθήματα εμπιστοσύνης, συνοχής και αισιοδοξίας. Η αντικατάσταση των ανταγωνιστικών σχέσεων με σχέσεις συνεργασίας έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της ομάδας, καθώς επιτρέπει στα άτομα να χρησιμοποιήσουν εποικοδομητικά το χρόνο και την ενέργειά τους. Ο επικεφαλής θα πρέπει σε αυτή τη φάση να δώσει βάρος στην αξιοποίηση των γνώσεων, ικανοτήτων



και δεξιοτήτων των μελών ενθαρρύνοντας την ενεργητική συμμετοχή τους σε όλες τις δραστηριότητες της ομάδας.

Το τελικό στάδιο ωρίμανσης των ομάδων χαρακτηρίζεται από την υψηλή απόδοση τους, στην οποία οφείλει και το όνομά του (performing). Τα μέλη έχουν αφομοιώσει τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας και έχουν αποδεχτεί τις δυνάμεις και τα ελαττώματα των συναδέλφων τους. Η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ τους έχει βελτιστοποιηθεί, ενώ η κατανομή αρμοδιοτήτων είναι πιο ευέλικτη από ποτέ. Διαφωνίες υπάρχουν μόνο πάνω σε σημαντικά θέματα και συμβάλλουν στη σφαιρικότερη αντιμετώπισή τους. Η ομάδα είναι πλέον σε θέση να διαγνώσει και να επιλύσει προβλήματα, να επιλέξει και να εφαρμόσει αλλαγές.

Η διάρκεια και η ένταση κάθε φάσης ποικίλει από ομάδα σε ομάδα. Το τελευταίο στάδιο επιτυγχάνεται σπάνια, καθώς απαιτεί προικισμένα άτομα και χαρισματικό ηγέτη με εμπειρία πάνω στη λειτουργία ομάδων. Η κατανόηση πάντως αυτών των φάσεων διευκολύνει τα μέλη να αντιληφθούν τις επιμέρους δυσκολίες και να είναι διαλλακτικότερα στις αντιδράσεις τους.

## **5.7 Κανόνες ομάδας (Νόρμες)**

Οι κανόνες της ομάδας είναι τα «πιστεύω» των μελών όσον αφορά το “standard” με βάσει το οποίο αξιολογείται το κάθε μέλος.

Μέσα στο χρόνο οι ομάδες διαμορφώνουν κανόνες. Στα θέματα που είναι βασικά για τη λειτουργία της ομάδας οι κανόνες αυτοί είναι συγκεκριμένοι και δεσμευτικοί. Σε άλλα οι κανόνες είναι λιγότερο αυστηροί και περιλαμβάνουν ένα εύρος αποδεκτών συμπεριφορών. Τυπικά, οι κανόνες υπάρχουν για τέσσερις λόγους: α) διευκολύνουν την επιβίωση της ομάδας, β) απλοποιούν τις απαιτήσεις της ομάδας και κάνουν την συμπεριφορά των μελών πιο προβλέψιμη, γ) βοηθά την ομάδα να αποφύγει

ανεπιθύμητες καταστάσεις εξ αιτίας μιας ατομικής συμπεριφοράς και δ) εκφράζουν τις κεντρικές αξίες της ομάδας που διευκρινίζουν την ταυτότητα της ομάδας.

Οι κανόνες καθορίζονται συνήθως με δύο, κατά βάση αντίθετους, τρόπους. Στη μία περίπτωση τα μέλη της ομάδας εμφανίζουν μια συμπεριφορά που αργότερα την τυποποιούν σε κανόνα. Στην δεύτερη περίπτωση μια συμπεριφορά επιβάλλεται από αναγνώριση μιας ανάγκης ή από μια κοινή πίστη για τη λειτουργία της ομάδας<sup>28</sup>.

## **5.8 Στοιχεία ενίσχυσης της απόδοσης των ομάδων**

Πέρα από τον σωστό σχεδιασμό, υπάρχουν διάφορες πρακτικές που είναι σκόπιμο να υιοθετούν οι ομάδες κατά τη λειτουργία τους για την ανάπτυξή τους και την εξασφάλιση υψηλής απόδοσης. Σύμφωνα με όσα αναλύουν οι Katzenbach και Smith (1993)<sup>29</sup>, οι κυριότερες από αυτές είναι:

- **Δημιουργία κατεύθυνσης και αίσθησης επείγοντος:** Τα μέλη των ομάδων πρέπει να πιστεύουν ότι ο σκοπός των ομάδων είναι επείγων και άξιος σημασίας, ενώ πρέπει επίσης να γνωρίζουν ποιες είναι οι προσδοκίες της επιχείρησης.
- **Αντιμετώπιση των πρώτων συναντήσεων και ενεργειών των ομάδων με ιδιαίτερη προσοχή:** Οι αρχικές εντυπώσεις πάντα παίζουν καθοριστικό ρόλο και θέτουν τις βάσεις για τη δημιουργία εποικοδομητικών διαπροσωπικών σχέσεων. Κρίσιμος είναι ο ρόλος των ατόμων με αυξημένη εξουσία (επικεφαλής, υπεύθυνοι σχεδιασμού) λόγω της μεγαλύτερης επιρροής κυρίως σε αυτή τη φάση.
- **Καθορισμός ξεκάθαρων κανόνων συμπεριφοράς:** Για την ομαλή λειτουργία των ομάδων χρειάζεται η διαμόρφωση κανόνων σύμφωνα με τους οποίους θα προχωρήσουν τα μέλη προς την επίτευξη των στόχων τους. Τα πρώτα θέματα που πρέπει να

---

<sup>28</sup> Robbins S., 1989, *Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, and Applications*, Fourth Edition, Prentice-Hall International, Inc

ρυθμιστούν είναι η παρακολούθηση των συναντήσεων (π.χ. απαγόρευση λήψης τηλεφωνημάτων), η οργάνωση των συζητήσεων, η εχεμύθεια, η αναλυτική προσέγγιση (βάσει γεγονότων), η πραγματοποίηση των εργασιών και η αντιπαράθεση.

- **Προσδιορισμός ορισμένων άμεσα πραγματοποιήσεων εργασιών και στόχων:** Η διαδικασία αυτή στα πρώτα βήματα των ομάδων ενθαρρύνει τη δραστηριοποίηση και το δέσιμο των μελών.
- **Τακτικός έλεγχος βάσει δεδομένων:** Νέες πληροφορίες και συνθήκες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την αναθεώρηση κανόνων, στόχων και διαδικασιών, ώστε να βελτιώνεται συνεχώς η απόδοση των ομάδων
- **Κατανάλωση αρκετού χρόνου μαζί:** Η κοινή λογική υπαγορεύει ότι τα μέλη των ομάδων πρέπει να περνάνε αρκετό χρόνο μαζί, ιδιαίτερα στην αρχή, τόσο επίσημα όσο και ανεπίσημα. Η επαφή αυτή βοηθάει την ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας και προωθεί τη δημιουργικότητα.
- **Χρήση θετικής ανατροφοδότησης, αναγνώρισης και ανταμοιβής:** Η ενθάρρυνση και η στήριξη των μελών μεταξύ τους, η αναγνώριση των προσπαθειών τους και η ανταμοιβή των εξαιρετικών προσπαθειών λειτουργεί υποκινητικά και προωθεί την ατομική απόδοση στα πλαίσια της ομάδας.

---

<sup>29</sup> Katzenbach – Smith d., 1993, *The Wisdom of Teams, Creating the High-Performance Organization*, Harvard Business School Press

## 6 ΑΠΟ ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Παρά την αναγνώριση της αξίας και της αύξησης της δημοτικότητας που απολαμβάνουν σήμερα οι ομάδες δε θα πρέπει να ξεχνάμε ότι υπάρχουν άνθρωποι χωρίς ομαδικό πνεύμα. Τέτοιοι άνθρωποι είναι οι εσωστρεφείς καθώς και όσοι επιδιώκουν την αναγνώριση και καταξίωση για τα προσωπικά τους επιτεύγματα. Αποτελεί ιδιαίτερη πρόκληση η επιτυχής δημιουργία ομάδων όταν (1) η εθνική κουλτούρα είναι ατομική και όχι συλλογική π.χ. Η.Π.Α και (2) όταν η εταιρική κουλτούρα ιστορικά προωθούσε και επιβράβευε την ατομική επιτυχία. Αντίθετα σε χώρες όπως το Μεξικό ή η Ιαπωνία όπου η συλλογικότητα και η ομαδικότητα βρίσκονται σε υψηλή θέση στην κλίμακα αξιών, είναι ευκολότερο να δημιουργηθούν αποτελεσματικές ομάδες. Το ίδιο ισχύει και για νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις που διευκρινίζουν από την αρχή ότι θα στηρίζουν τη λειτουργία τους στις ομάδες και αναζητούν ομαδικό πνεύμα στους εργαζομένους που προσλαμβάνουν.

### 6.1 Τι μπορούν να κάνουν οι managers για να μετατρέψουν τα άτομα σε μέλη μιας ομάδας

Τρεις είναι οι κύριες επιλογές που έχουν στη διάθεση τους οι managers:

#### 6.1.1 Επιλογή

Ορισμένα άτομα έχουν συλλογικά χαρακτηριστικά που ευνοούν την ένταξη και λειτουργία τους σε ομαδικά πλαίσια. Όταν λοιπόν προσλαμβάνονται άτομα που θα εργαστούν σε ομάδες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και τα ομαδικά προσόντα πέρα από τις τεχνικές γνώσεις. Σε περιπτώσεις υποψηφίων χωρίς ομαδικό πνεύμα τρεις επιλογές έχει ο manager.

- Να προσλάβει το άτομο και στη συνέχεια να το εκπαιδεύσει.
- Να τοποθετήσει το νεοπροσληφθέν άτομο σε τμήμα που δεν λειτουργεί σε ομάδες.

- Να μην προβεί στην πρόσληψη του εν λόγω υποψηφίου.

Σε περιπτώσεις αναδιοργάνωσης ενός οργανισμού που λειτουργούσε ως σύνολο ατόμων και όχι ως σύνολο ομάδων είναι αναμενόμενο, ακόμα και έπειτα από την κατάλληλη εκπαίδευση, να υπάρχουν εργαζόμενοι που δε θα μπορέσουν να λειτουργήσουν ως μέλη μιας ομάδας.

### **6.1.2 Εκπαίδευση**

Υπάρχουν σύμβουλοι εκπαίδευσης που μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης να μάθουν να λειτουργούν ως μέλη μιας ομάδας. Με ομαδικά εργαστήρια και παιχνίδια μαθαίνουν στους εργαζόμενους να απολαμβάνουν την ικανοποίηση που προσφέρει η συλλογική εργασία. Τους βοηθούν να αναπτύξουν τα επικοινωνιακά και διαπραγματευτικά προσόντα τους. Επίσης τους μαθαίνουν τεχνικές επίλυσης προβλημάτων και χειρισμού συγκρούσεων. Ταυτόχρονα τους υπενθυμίζουν ότι χρειάζεται υπομονή γιατί μια ομάδα χρειάζεται περισσότερο χρόνο για να αποφασίσει από ένα άτομο.

### **6.1.3 Το σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβών**

Το σύστημα αμοιβών θα πρέπει να επανασχεδιαστεί ώστε να προάγει τη συλλογική έναντι της ατομικής επιτυχίας. Για παράδειγμα πέρα από τα ατομικά μπορεί να θεσπιστεί και ένα ετήσιο bonus για την επίτευξη των ομαδικών στόχων. Οι προαγωγές, οι αυξήσεις στον μισθό καθώς και άλλες μορφές αναγνώρισης των εργαζομένων θα πρέπει να γίνονται με βάση το πόσο αποτελεσματικά είναι τα άτομα ως μέλη της ομάδας τους. Δηλαδή για παράδειγμα με το αν εκπαιδεύουν νέους συναδέλφους, αν μοιράζονται τις πληροφορίες με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τους καθώς και με το αν προσπαθούν να αναπτύξουν εκείνα τα προσόντα που χρειάζεται η ομάδα τους. Φυσικά δε θα αγνοούνται τα ατομικά επιτεύγματα αλλά θα συνδυάζονται με τα συλλογικά.

Τέλος οι managers πρέπει να θυμούνται ότι για τους εργαζόμενους η αίσθηση του να ανήκουν σε μια ομάδα και η ικανοποίηση που παρέχεται από αυτήν μπορεί να είναι η καλύτερη υποκίνηση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ομάδων.

## **6.2 Τα στάδια εκπαίδευσης μιας ομάδας ώστε να αποκτήσει συλλογική συνείδηση**

Είναι εξαιρετικά σημαντικό να εκπαιδευθούν κατάλληλα τα μέλη της ομάδας ώστε να αποκτήσουν τα προσόντα που χρειάζονται. Η εκπαίδευση αυτή θα πρέπει να γίνει με μέτρο για να μην κουράσει τα άτομα και τη σωστή χρονική στιγμή. Διακρίνουμε τα ακόλουθα πέντε στάδια εκπαίδευσης<sup>30</sup>

### **6.2.1 Στάδιο 1: Έναρξη (Start up)**

Η πρόκληση του σταδίου αυτού είναι να προετοιμαστούν οι επιλεγθέντες υπάλληλοι για να συμμετάσχουν στην ομάδα και να νιώσουν δέσμευση προς το όλο εγχείρημα. Η εκπαίδευση επικεντρώνεται σε:

- Γνώση του τι είναι οι ομάδες εργασίας, γιατί είναι σημαντικές και πώς τα μέλη της ομάδας μπορούν να ωφεληθούν από αυτήν.
- Βασικά διαπροσωπικά προσόντα (δόσιμο και λήψη ανατροφοδότησης).
- Βασικές διοικητικές διαδικασίες (ενημέρωση αρχείων, παραγγελία υλικών).
- Τεχνική εκπαίδευση για όλα τα καθήκοντα της ομάδας.

### **6.2.2 Στάδιο 2: Κατάσταση σύγχυσης (State of Confusion)**

Η πρόκληση στο στάδιο αυτό είναι να βοηθήσουν τα άτομα να ξεπεράσουν την προσωπική σύγχυση και την ανυπομονησία τους χωρίς να αποθαρρυνθούν τόσο ώστε να εγκαταλείψουν την ομάδα. Η εκπαίδευση των μελών της ομάδας εστιάζεται:

---

<sup>30</sup> Orsburn J., Moran L., Musselwhite E., Zenger J., 1990, *Self-Directed Work Teams, The new American Challenge*, The Book Press Inc.

- Να μάθουν να κάνουν πράγματα ομαδικά- να επικοινωνούν προσδοκίες τους, να αναλαμβάνουν την ανάθεση μιας νέας εργασίας, να καθορίζουν τις απαιτήσεις ενός έργου και να μάθουν να ζητούν βοήθεια.
- Να αναπτύξουν διοικητικές ικανότητες.
- Να επεκταθεί η τεχνική εκπαίδευσης έτσι ώστε να μάθουν τα μέλη της ομάδας και τα καθήκοντα άλλων μελών για να μπορούν να τους αντικαθιστούν όποτε χρειάζεται.

### **6.2.3 Στάδιο 3: Leader-Centered Teams**

Η πρόκληση στο στάδιο αυτό είναι να ενθαρρύνουμε την ανάπτυξη της ομάδας όχι όμως εις βάρος της αύξησης της παραγωγικότητας. Η εκπαίδευση των μελών της ομάδας εστιάζεται στο:

- Πώς να καθοδηγούν και να συμμετέχουν σε συνεδριάσεις επίλυσης προβλημάτων.
- Πώς να αποτιμούν την απόδοση της ομάδας
- Πώς να γίνουν κάτοχοι προχωρημένων τεχνικών προσόντων.

### **6.2.4 Στάδιο 4: Συμπαγείς ομάδες (Tightly Formed Teams)**

Η πρόκληση στο στάδιο αυτό είναι να διευρύνουμε τους στόχους της ομάδας ώστε να περιλαμβάνουν και τους οργανωσιακούς στόχους χωρίς όμως να χαθεί το ομαδικό πνεύμα. Η εκπαίδευση των μελών της ομάδας εστιάζεται στο:

- Να μάθουν να εργάζονται πέρα από τα όρια της ομάδας δημιουργώντας συναδερφικές σχέσεις, κερδίζοντας υποστήριξη και επιλύοντας συγκρούσεις.
- Να εφαρμόσουν τη διοικητική εκπαίδευση που έλαβαν για να υπολογίσουν το κόστος της ποιότητας και να καθορίσουν τις προδιαγραφές με τους πωλητές.
- Να εφαρμόσουν την τεχνική εκπαίδευση που έλαβαν έτσι ώστε να εκτελούν καθήκοντα υποστήριξης των καθηκόντων της ομάδας.

### **6.2.5 Στάδιο 5: Αυτοδιοικούμενες ομάδες (Self – Directed Teams)**

Η πρόκληση του σταδίου αυτού είναι να αποφύγουμε την επανάπαυση για όσα πετύχαμε θέτοντας νέους στόχους. Η εκπαίδευση των μελών εστιάζεται :

- Στη διεύθυνση της σχέσεις πελατών-προμηθευτών τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Κατανόηση των προσδοκιών των πελατών. Ενασχόληση με δυσαρεστημένους πελάτες.
- Στην κατανόηση της αγοράς.
- Στην εκμάθηση λογιστικών διαδικασιών όπως ανάγνωση οικονομικών αναφορών ή υπολογισμός του ROI.
- Στην εφαρμογή της διοικητικής εκπαίδευσης έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στην ανατροφοδότηση που παίρνουν από τους πελάτες τους.

### **6.3 Διάλογος και εποικοδομητική συζήτηση**

Οι δύο αποτελεσματικότερες τεχνικές για την απόκτηση ομαδικών τρόπων συμπεριφοράς είναι ο διάλογος και η εποικοδομητική συζήτηση<sup>31</sup>.

Ο διάλογος είναι μια σύνθετη λέξη του προθέματος δια που σημαίνει διαμέσου και της λέξης λόγος που σημαίνει κόσμος (με την αρχαιοελληνική σημασία). Ως διάλογος μπορεί να οριστεί η παρατεινόμενη συλλογική συστηματική έρευνα γύρω από την καθημερινή εμπειρία και ότι θεωρούμε ως δεδομένο. Σκοπός του διαλόγου είναι να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για το σχηματισμό ενός πεδίου συστηματικής έρευνας. Όσο περισσότερο εξασκούμαστε στο διάλογο τόσο περισσότερο δίνουμε σημασία στα κενά ανάμεσα στις λέξεις και όχι μόνο στις λέξεις, στο χρόνο που έγιναν κάποιες πράξεις και όχι μόνο στις πράξεις, στη χροιά και στον τόνο της φωνής και όχι μόνο στα λεγόμενα. Δηλαδή μαθαίνουμε να ακούμε το σύνολο όσων λέχθηκαν και όσων δε λέχθηκαν και όχι μόνο τα επιμέρους σημεία.



Η λέξη discussion (συζήτηση) προέρχεται από το λατινικό ρήμα discutere που σημαίνει τεμαχίζω. Η συζήτηση είναι μια μορφή συμπεριφοράς που ευνοεί την αποσπασματικότητα. Αντίθετα η εποικοδομητική συζήτηση διαφέρει με τη μη παραγωγική συζήτηση γιατί οι συμμετέχοντες δεν ευνοούν τη θέση κάποιου αλλά προσπαθούν να συνθέσουν τις επιμέρους απόψεις και να αποκτήσουν μια πιο διεισδυτική ματιά στο θέμα που συζητούν.

### **6.3.1 Διαφορές διαλόγου και εποικοδομητικής συζήτησης**

Μια βασική διαφορά ανάμεσα στον διάλογο και την εποικοδομητική συζήτηση αφορά στην πρόθεση. Στην εποικοδομητική συζήτηση η ομάδα στοχεύει να φτάσει σε κάποιο αποτέλεσμα – να λάβει μια απόφαση, να επιτύχει μια συμφωνία ή να καθορίσει προτεραιότητες. Στην πορεία η ομάδα μπορεί να εξερευνήσει νέα θέματα. Στόχος της όμως είναι η συγκλίνουσα σκέψη.

Στο διάλογο στόχος είναι η εξερεύνηση, η ανακάλυψη και η διορατικότητα. Μπορεί κάποιες φορές να συμφωνήσουν οι απόψεις τους όμως αυτός δεν είναι ο στόχος.

Αναμφισβήτητα οι ομάδες ωφελούνται από τον διάλογο εξερευνώντας το κοινό νόημα αλλά ταυτόχρονα πιέζονται καθημερινά να φτάσουν σε συμπεράσματα, να πάρουν αποφάσεις και να σχεδιάσουν. Η εποικοδομητική συζήτηση ενσωματώνει χαρακτηριστικά του διαλόγου, προσανατολισμένα όμως πάντα σε συγκεκριμένα καθήκοντα. Οι συναντήσεις έχουν ημερήσια διάταξη και τα άτομα φεύγουν με προτεραιότητες και αναθέσεις συγκεκριμένων εργασιών.

Συμπερασματικά τόσο ο διάλογος όσο και η εποικοδομητική συζήτηση είναι δύο συμπληρωματικές τεχνικές μάθησης χρήσιμες για την ομάδα που μαθαίνει.

---

<sup>31</sup> Senge P., Kleiner A., Roberts C., Ross R., Smith B., 1994, *The Fifth Discipline fieldbook*, Random House Inc., United States of America

### 6.3.2 Πρωτόκολλα που βελτιώνουν τη συμπεριφορά και απόδοση της ομάδας

Σύμφωνα με τον Rick Ross είναι εξαιρετικά χρήσιμο για μια ομάδα να τυπώσει κάρτες για τα μέλη της που θα αναγράφουν τις ακόλουθες πέντε αρχές:

1. *Να προσέξω τους σκοπούς μου*

Τι θέλω από αυτή τη συζήτηση; Είμαι διατεθειμένος να επηρεαστώ;

2. *Να εξισορροπήσω τη συνηγορία με τη διερεύνηση*

«Τι σε οδήγησε σε αυτήν την άποψη;» «Τι εννοείς με αυτήν την άποψη;»

1. *Να κτίσω κοινά νοήματα*

«Όταν χρησιμοποιούμε τον όρο .....τι εννοούμε;»

2. *Να χρησιμοποιήσω την αυτογνωσία ως πόρο*

Τι σκέφτομαι; Τι νιώθω; Τι θέλω αυτή τη στιγμή;

3. *Να ερευνήσω τα αδιέξοδα.*

Σε τι συμφωνούμε και σε τι διαφωνούμε;

Δεν είναι δύσκολο για τα μέλη της ομάδας να ακολουθήσουν αυτά τα πέντε πρωτόκολλα απαιτείται όμως εξάσκηση. Όποια ομάδα ακολουθήσει αυτά τα πρωτόκολλα θα παρατηρήσει βελτίωση της συμπεριφοράς της και αύξηση της αποτελεσματικότητας της.

### 6.4 Διευκόλυνση Ομάδας (Team Facilitator)

Διευκόλυνση ομάδας σύμφωνα με τον Schwarz Roger (1994)<sup>32</sup> είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο αποδεκτό από όλα τα μέλη της ομάδας, ουσιαστικά ουδέτερο και χωρίς εξουσία, παίρνει αποφάσεις για να βοηθήσει την ομάδα να βελτιώσει τον τρόπο με τον οποίο αναγνωρίζει και επιλύει τα προβλήματα καθώς και

---

<sup>32</sup> Schwarz R., 1994, *The Skilled Facilitator: Practical wisdom for developing effective groups*, Jossey Bass, San Francisco

τον τρόπο που παίρνει αποφάσεις. Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

Το άτομο που πραγματοποιεί την παραπάνω διαδικασία ονομάζεται team facilitator. Το άτομο αυτό θα πρέπει να είναι ουδέτερο, δηλαδή να μην είναι υπέρ κάποιας προτεινόμενης λύσης, αποδεκτό από όλα τα μέλη της ομάδας και να μην έχει εξουσία να αποφασίζει. Συνεπώς πρακτικά και εξ' ορισμού ένα μέλος της ομάδας, ανεξάρτητα από το πόσο καλά εκπαιδευμένο είναι, δεν μπορεί να είναι team facilitator. Αν όμως συντρέχει οικονομική στενότητα ή προσδοκείται ότι η διαδικασία θα διαρκέσει πολύ, τότε κάποιο μέλος της ομάδας μπορεί να αναλάβει αυτόν το ρόλο. Το άτομο αυτό θα πρέπει να εκπαιδευτεί κατάλληλα, κατά προτίμηση κατά την άσκηση των καθηκόντων του, από εξωτερικό facilitator.

Για να κατορθώσει η ομάδα να διατηρήσει την αυτονομία της και μακροπρόθεσμα να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της, οι παρεμβάσεις του facilitator θα πρέπει σταδιακά να μειώνουν την εξάρτηση της ομάδας από αυτόν. Ιδεατά αυτό επιτυγχάνεται με παρεμβάσεις του facilitator που διδάσκουν στα μέλη της ομάδας τις ικανότητες της διευκόλυνσης διαλόγου.

Ο facilitator θα πρέπει συνεχώς να ενθαρρύνει και να φέρνει στο προσκήνιο εκείνα τα μέλη της ομάδας που δεν έχουν καταθέσει τις απόψεις τους. Θα πρέπει να ρυθμίζει τη ροή της συζήτησης, ακολουθώντας ένα μοντέλο διαλόγου όπου θα προσκαλεί τους ανθρώπους να σταματήσουν να έχουν δεδομένα και να συμπεριφερθούν σα συνάδερφοι. Επίσης θα πρέπει συνεχώς να παρακινεί τους ανθρώπους να εξηγήσουν γιατί είπαν αυτά που μόλις είπαν έτσι ώστε να τους πείσει να περιγράψουν τι βρίσκεται πίσω από τις σκέψεις τους.

Πελάτες του facilitator είναι όλη η ομάδα και όχι συγκεκριμένα μέλη της. Κύριο καθήκον του είναι να βοηθήσει την ομάδα να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της

βελτιώνοντας τη διαδικασία που ακολουθεί. Λέγοντας διαδικασία εννοούμε το πως λειτουργούν μαζί τα μέλη της ομάδας. Η διαδικασία περιλαμβάνει το

- Πώς μιλούν τα μέλη μεταξύ τους
- Πώς προσδιορίζουν και επιλύουν τα προβλήματα
- Πώς αποφασίζουν
- Πώς χειρίζονται τις μεταξύ τους συγκρούσεις

#### 6.4.1 Βασική και αναπτυξιακή διευκόλυνση

Η διευκόλυνση διακρίνεται σε δύο κύριες κατηγορίες: τη βασική και την αναπτυξιακή.

Στη **βασική διευκόλυνση** παρόλο που η ομάδα μπορεί οποιαδήποτε στιγμή να επηρεάσει τη διαδικασία, γενικά περιμένει τον facilitator να την καθοδηγήσει χρησιμοποιώντας εκείνη τη διαδικασία που αυτός θεωρεί αποτελεσματικότερη.

Στην **αναπτυξιακή διευκόλυνση** τα μέλη της ομάδας περιμένουν να ελέγχουν και να καθοδηγούν τα ίδια τη διαδικασία με την βοήθεια του facilitator που θα τους βοηθήσει να πετύχουν το στόχο τους.

Παρατίθεται ένας συγκριτικός πίνακας των δύο κατηγοριών διευκόλυνσης (Basic and Developmental Facilitation):

<i>Χαρακτηριστικά</i>	<i>Βασική Διευκόλυνση</i>	<i>Αναπτυξιακή Διευκόλυνση</i>
<b>Σκοπός ομάδας</b>	Επίλυση ενός πραγματικού προβλήματος	Επίλυση ενός πραγματικού προβλήματος ενώ μαθαίνει να βελτιώνει τη διαδικασία
<b>Ρόλος του facilitator</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Να βοηθήσει προσωρινά την ομάδα να βελτιώσει τη διαδικασία της</li><li>• Να έχει την κύρια ευθύνη διεύθυνσης της διαδικασίας της ομάδας.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Να βοηθήσει μόνιμα την ομάδα να βελτιώσει τη διαδικασία της</li><li>• Να μοιραστεί την ευθύνη διεύθυνσης της διαδικασίας με την ομάδα</li></ul>

<b>Αποτέλεσμα για την ομάδα</b>	Εξάρτηση από τον facilitator για την επίλυση μελλοντικών προβλημάτων	Μειωμένη εξάρτηση από τον facilitator για την επίλυση μελλοντικών προβλημάτων
---------------------------------	----------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------

#### 6.4.2 Οι βασικές αξίες που διέπουν τη διευκόλυνση

Τρεις είναι οι θεμελιώδεις αξίες που διέπουν τη διευκόλυνση: έγκυρη πληροφόρηση, ελεύθερη επιλογή μετά από πληροφόρηση και εσωτερική δέσμευση σ' αυτές τις επιλογές. Στον πίνακα που ακολουθεί δίνονται οι περιγραφές αυτών των αξιών (Core Values Guiding Facilitation).

<i>Θεμελιώδης αξία</i>	<i>Περιγραφή</i>
<b>Έγκυρη πληροφόρηση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι άνθρωποι μοιράζονται όλες τις σχετικές πληροφορίες</li> <li>• Οι άνθρωποι μοιράζονται έτσι τις πληροφορίες ώστε οι άλλοι να τις καταλαβαίνουν.</li> <li>• Οι άνθρωποι μοιράζονται έτσι τις πληροφορίες ώστε οι άλλοι να μπορούν ανεξάρτητα να τις επαληθεύσουν.</li> <li>• Οι άνθρωποι συνεχώς αναζητούν νέες πληροφορίες για να καθορίσουν κατά πόσο θα πρέπει να αλλάξουν προηγούμενες αποφάσεις τους.</li> </ul>
<b>Ελεύθερη επιλογή μετά από πληροφόρηση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι άνθρωποι καθορίζουν τους στόχους τους και τις δικές τους μεθόδους για να τους πετύχουν.</li> <li>• Οι άνθρωποι δεν χειραγωγούνται</li> <li>• Οι άνθρωποι στηρίζουν τις επιλογές τους σε έγκυρες πληροφορίες</li> </ul>
<b>Εσωτερική δέσμευση αυτής της επιλογής</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι άνθρωποι νιώθουν προσωπικά υπεύθυνοι για τις αποφάσεις τους</li> <li>• Οι άνθρωποι θεωρούν τις αποφάσεις τους ικανοποιητικές</li> </ul>

Συνεπώς ο facilitator δεν αλλάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Απλά παρέχει πληροφορίες που δίνουν στους ανθρώπους τη δυνατότητα να αποφασίσουν αν θα αλλάξουν τη συμπεριφορά τους ή όχι. Αν τελικά οι άνθρωποι αποφασίσουν να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους, τότε ο facilitator τους βοηθά να μάθουν πως θα πραγματοποιήσουν αυτή την αλλαγή.

## 7 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΟΜΑΔΩΝ

### 7.1 Προβληματικές επιχειρησιακές συνθήκες

Αν και η ανάπτυξη και χρήση ομάδων εργασίας οδήγησε σε εντυπωσιακά αποτελέσματα πολλές επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους, η μετάβαση από τις παραδοσιακές δομές λειτουργίας σε δομές βασισμένες στις ομάδες χαρακτηρίζεται αρκετές φορές από προβλήματα που οφείλονται στις επιχειρησιακές συνθήκες.

Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα των ομάδων συνδέονται με την υπάρχουσα δομή και ιεραρχία της επιχείρησης. Η σταθερή μορφή των θέσεων εργασίας και των αρμοδιοτήτων τους, οι αυστηρές περιγραφές καθηκόντων και η διαβάθμιση των εργαζομένων σε επίπεδα ιεραρχίας με βάση κριτήρια που δεν έχουν σχέση με την απόδοση και την παραγωγικότητα έρχονται σε πλήρη αντίθεση με την ευελιξία, την οριζοντιοποίηση της δομής και τις αυξανόμενες υποχρεώσεις αλλά και δικαιώματα των ομάδων. Ανασταλτικό στοιχείο είναι επίσης η διατήρηση των παλαιών μορφών των συστημάτων διοίκησης (π.χ. αξιολόγησης και αμοιβών) μετά τη δημιουργία ομάδων, γιατί έτσι ελαχιστοποιούνται τα κίνητρα των μελών των ομάδων και δημιουργείται η εντύπωση ότι οι ομάδες δεν είναι σημαντικές για την επιχείρηση.

Ένα ακόμα πρόβλημα, που συνδέεται όμως συχνά με τις συνθήκες που προαναφέρθηκαν, είναι η αδιαφορία και η έλλειψη υποστήριξης του έργου των ομάδων από την ανώτερη διοίκηση. Υπάρχουν στελέχη που νιώθουν να απειλείται η θέση τους από τις αλλαγές που φέρνουν οι ομάδες, ενώ άλλα, λόγω έλλειψης γνώσεων και εμπειρίας, δεν μπορούν να αναγνωρίσουν τη δυνατότητα συμβολής των ομάδων στην πρόοδο της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα είναι ιδιαίτερα αρνητικό: οι αρμοδιότητες των ομάδων είναι περιορισμένες, η συμμετοχή της διοίκησης στις δραστηριότητές τους είναι ελάχιστη και οι προσπάθειες ανάπτυξής τους συναντούν διαρκώς εμπόδια. Από πλευράς διοίκησης συναντάται, επίσης, αρκετές φορές ιδιαίτερη ανυπομονησία και ενδιαφέρον μόνο για τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα των ομάδων, γεγονός που

ευνοεί την επιφανειακή αντιμετώπιση των πραγμάτων και τη μείωση των προσπαθειών μακροπρόθεσμης βελτίωσης από τα μέλη τους.

Η ελλιπής εκπαίδευση είναι από τους πιο συχνούς λόγους αποτυχίας των ομάδων<sup>33</sup>. Οι ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για την αρμονική και αποτελεσματική συνεργασία των μελών τους αποκτούνται μόνο με συνεχή επιμόρφωση και πρακτική. Η λειτουργία των ατόμων με εργαλεία και στρατηγικές που δεν έχουν κατανοήσει και αφομοιώσει μπορεί να οδηγήσει την ομάδα σε λανθασμένες αποφάσεις. Στην έλλειψη κατάλληλης επιμόρφωσης οφείλεται και μία σειρά προβλημάτων που σχετίζεται με την λανθασμένη οργάνωση και την έλλειψη προγραμματισμού των δραστηριοτήτων της ομάδας, όπως η απουσία ξεκάθαρων στόχων και κανόνων, η κατανομή αρμοδιοτήτων ανάλογα μόνο με τη θέση των ατόμων στην ιεραρχία της επιχείρησης, οι αναποτελεσματικές συναντήσεις κλπ.

Αρκετές φορές παρατηρείται το φαινόμενο τα μέλη τα ομάδων να μην έχουν αρκετό διαθέσιμο χρόνο να ασχοληθούν με τις δραστηριότητες των ομάδων, καθώς τα καθήκοντα της ομάδας απλά προστίθενται στο καθημερινό τους πρόγραμμα, χωρίς να προβλέπεται ανάλογη μείωση των υπολοίπων αρμοδιοτήτων τους. Αν και υπάρχει περίπτωση το πρόβλημα να οφείλεται σε λανθασμένο προγραμματισμό, τις περισσότερες φορές τα βαθύτερα αίτια του προβλήματος εντοπίζονται στην παραδοσιακή αυστηρή οργανωσιακή δομή που δίνει έμφαση στα ατομικά καθήκοντα και την απροθυμία της διοίκησης να στηρίζει τη δημιουργία ομάδων εργασίας παράλληλα με την υπάρχουσα λειτουργία της επιχείρησης.

## **7.2 Συγκρούσεις εντός της ομάδας**

Ακόμα και όταν το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ευνοϊκό για τη λειτουργία των ομάδων, συναντώνται προβλήματα που πηγάζουν μέσα από αυτές. Η συνεργασία



ατόμων, καθένα από τα οποία έχει διαφορετική προσωπικότητα, ιδεολογία, απόψεις, εμπειρίες και γνώσεις αποτελεί τη βάση των πλεονεκτημάτων των ομάδων, αλλά μπορεί επίσης να δημιουργήσει εντάσεις και συγκρούσεις μεταξύ τους.

Αρκετοί ερευνητές σημειώνουν δύο είδη τέτοιων συγκρούσεων. Το πρώτο είδος συναντάται με τους όρους *cognitive conflict*, *task-focused conflict* και *task conflict* και αναφέρεται σε διαφωνίες μελών που εστιάζονται πάνω σε κοινούς στόχους. Αυτό το είδος πρέπει να αντιμετωπίζεται με συζήτηση και περαιτέρω ανάλυση και όχι να αποφεύγεται ή να αγνοείται, γιατί μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα εποικοδομητικό και να βοηθήσει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας, της ποιότητας των αποφάσεων, της δημιουργικότητας, της σύμπνοιας και της απόδοσης της ομάδας<sup>34</sup>. Το δεύτερο είδος συναντάται με τους όρους *affect conflict*, *relationship conflict*, και *interpersonal conflict* και αναφέρεται σε διαφωνίες που προκύπτουν από συγκρούσεις προσωπικοτήτων ή συναισθηματικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών, συχνά αντιλαμβανόμενες ως προσωπικές επιθέσεις. Σε αντίθεση με το πρώτο, αυτό το είδος θεωρείται καταστρεπτικό γιατί μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη δυσπιστία, εχθρότητα, κυνικότητα και απάθεια των μελών, μειώνοντας παράλληλα τη συνοχή της ομάδας και την πιθανότητα ομοφωνίας<sup>35</sup>. Τέτοιες συγκρούσεις πρέπει να αναγνωρίζονται και να μειώνονται μέσω συζήτησης πριν βρεθούν εκτός ελέγχου<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> Harrington-Mackin, D., 1994, *The Team Building Tool Kit*, American Management Association, New York, NY

<sup>34</sup> Amason A. C. – Thompson K. R. – Hochwarter W. A. – Harrison, A. W., 1995, *Conflict: An important dimension in successful management teams*, *Organizational Dynamics*/ Capozzoli T. K., *Conflict resolution: A key ingredient in successful teams*, *Supervision*, 56(12), 1995 / Amason A. C., *Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams*, *Academy of Management Journal*, 39(1), 1996 / Jentsen O. – Van De Vliert E. – Veenstra C., *How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams*, *Journal of Management*, 25(2), 1999

<sup>35</sup> Amason et al, 1995, ο.π./ Amason, 1996, ο.π. / Eisenhardt K. M.- Kahwajy J. L. - Bourgeois L. J., *Conflict and strategic choice: How top management teams disagree*, *California Management Review*, 39(2), 1997

<sup>36</sup> Fisher K. – Rayner S. – Belgard W., *Tips for teams: A ready reference for solving common team problems*, NY, McGraw-Hill Inc., 1995 / Bens I., “*Keeping your teams out of trouble*”, *Journal of Quality and Participation*, 22(4), 1999

Πολλές φορές οι συγκρούσεις οφείλονται σε άτομα ασυμβίβαστα με τη λειτουργία ομάδων (“mavericks”). Τα άτομα αυτά ενδιαφέρονται μόνο για τον εαυτό τους και όχι για την ομάδα και κάνουν μόνο ότι νομίζουν ότι είναι δουλειά τους, χωρίς να συνεργάζονται και να βοηθούν τα υπόλοιπα μέλη<sup>37</sup>. Η αρνητική συμπεριφορά μπορεί να είναι αποτέλεσμα φόβου (π.χ. από στελέχη που θεωρούν τις ομάδες απειλή για τη θέση τους) ή άρνησης ανάληψης περαιτέρω καθηκόντων, γι’ αυτό και απαιτείται κατάλληλη επιμόρφωση αλλαγής στάσεων και ενθαρρυντική αντιμετώπισή τους με κατανόηση και χωρίς πίεση. Εάν όμως οφείλεται σε προβληματική προσωπικότητα με εμπάθειες και κακίες, είναι σκόπιμο το άτομο να απομακρυνθεί από τη λειτουργία ομάδων και να ασχοληθεί μεμονωμένα με το αντικείμενο της ειδικότητάς του.

### **7.3 Αντιμετώπιση συγκρούσεων**

Κλειδιά για την αντιμετώπιση των εσωτερικών συγκρούσεων των ομάδων είναι η πρόληψη και η επιμόρφωση. Διαφωνίες πάνω σε θέματα κανονισμών, οργάνωσης και λειτουργίας μπορούν να αποφεύγονται ή να επιλύονται άμεσα με την κατάλληλη προετοιμασία και ενημέρωση των μελών από την πρώτη συγκέντρωσή τους. Για την εξομάλυνση όμως οποιαδήποτε διαμάχης χρειάζονται διαπροσωπικές ικανότητες – δεξιότητες που διδάσκονται, αναπτύσσονται και βελτιώνονται μέσω της συνεχούς επιμόρφωσης και της εργασίας στα πλαίσια ομάδων. Ο Weiss<sup>38</sup> αναφέρει τέσσερις ικανότητες που πρέπει να έχουν τα μέλη των ομάδων για να μπορούν να διαφωνούν χωρίς να παρεμποδίζεται η ομαλή λειτουργία της ομάδας.

- ικανότητα του να ακούνε τους συνομιλητές τους, συγκεντρώνοντας την προσοχή τους εκτός από τα λεγόμενα και σε στοιχεία όπως χειρονομίες, στάση σώματος, τόνο φωνής που δίνουν επιπλέον πληροφορίες
- ικανότητα κατανόησης της θέσης και των αισθημάτων των άλλων (η κατανόηση δεν

---

<sup>37</sup> Summers L. – Rosen B., 1994, *Mavericks ride again*, Training and Development

σημαίνει απαραίτητα συμφωνία, αλλά αντίληψη της διαφορετικής άποψης της επιχειρηματολογίας και αποφυγή παρερμηνεύσεων και παρεξηγήσεων)

- ικανότητα ανταπάντησης με παράθεση νέων εναλλακτικών και αντίστοιχης επιχειρηματολογίας με τρόπο που δεν προσβάλλει τους υπόλοιπους.
- ικανότητα επίλυσης των διαφορών, με ανάλυση των βαθύτερων αιτιών τους και επιλογή της πιο λογικής και αποδεκτής λύσης

Με βάση την ανάλυση των Rayeski and Bryant<sup>39</sup> για την κλιμάκωση εντάσεων εντός της ομάδας μπορούν να ακολουθηθούν τρία στάδια:

**1) Συνεργασία :** Μόλις εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια να επιλυθεί ανεπίσημα μεταξύ των μελών που αφορά, με ανοιχτή, ειλικρινή συζήτηση και αποφυγή υπερβολικών αντιδράσεων.

**2) Μεσολάβηση:** Εάν η κατάσταση εκτραχυνθεί, καλείται ένα τρίτο άτομο που διαθέτει μεγαλύτερη πείρα και ικανότητα χειρισμού εντάσεων, όπως ο εμψυχωτής, να μεσολαβήσει ώστε να επιτευχθεί συμφωνία μεταξύ των συγκρουόμενων πλευρών. Η αποτελεσματικότητα της μεσολάβησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ουδετερότητα του μεσολαβητή και την εμπιστοσύνη που του έχουν οι δύο πλευρές.

**3) Σύσκεψη της ομάδας:** Σε περίπτωση που η συνεργασία και η μεσολάβηση αποτύχουν είναι σειρά ολόκληρης της ομάδας να βοηθήσει στην αντιμετώπιση του προβλήματος. Σε μία συνάντηση που είναι όλα τα μέλη παρόντα γίνεται ανάλυση της κατάστασης και των επιχειρημάτων των δύο πλευρών, ενώ παράλληλα γίνονται προσπάθειες για σύνδεση του προβλήματος με τις απαιτήσεις της επιχείρησης ή των πελατών.

---

<sup>38</sup> Weiss D. H., 1997, "Four steps for managing team storms", Getting Results For the Hands-On Manager

<sup>39</sup> Rayeski E. – Bryant J. D., "Team resolution process: A guideline for teams to manage conflict, performance, and discipline", in M. Beyerlein & M. Bullock (Eds.), The International Conference on Work Teams Proceedings: Anniversary Collection. The Best of 1990 – 1994, Denton: University of North Texas, Center for the Study of Work Teams, 1994

Σε τέτοιες συναντήσεις είναι σκόπιμο να τηρούνται επακριβώς οι κανόνες της ομάδας και με την καθοδήγηση του επικεφαλής να υπάρχει πλήρης ανατροφοδότηση από όλα τα μέλη σχετικά με το θέμα. Ο επικεφαλής θεωρείται γενικά κύριος υπεύθυνος για την διατήρηση της ηρεμίας εντός της ομάδας και καλείται να ρυθμίζει την παρέμβασή του ανάλογα με το πρόβλημα από μηδαμινή σε αμελητέες αφορμές, έως καταλυτική με την απομάκρυνση μέλους από την ομάδα, μόνο όμως σε ακραίες περιπτώσεις.

## 8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η χρήση ομάδων αποτελεί ένα σημαντικό "εργαλείο" για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων. Η συμβολή τους στην επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας, ταχύτητας και επίλυσης προβλημάτων θεωρείται σημαντική.

Οι ομάδες εργασίας συχνά αναπτύσσουν και εφαρμόζουν αλλαγές που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στο εξωτερικό περιβάλλον. Αποτελούν το μεταφορικό μέσο που συνδυάζει τη σιωπηρή γνώση με σκοπό την καινοτομία και βοηθά μια επιχείρηση να ευημερήσει μέσα σε μια απαιτητική αγορά. Θεωρούνται ο εύχρηστος τρόπος να αναπτύξει και να κατευθύνει κανείς τη διανοητική σύγκρουση μεταξύ διαφορετικών θέσεων και προτάσεων, δημιουργώντας μια ενέργεια που καταλήγει σε νέες ιδέες και προϊόντα και σε μια αποτελεσματική, στρατηγικής σημασίας εφαρμογή. Και αυτό γιατί οι ομάδες έχουν το έμφυτο προνόμιο, να αποτελούνται από άτομα που συχνά διαφέρουν ως προς την επιστημονική και επαγγελματική τους προέλευση, την προσωπικότητα, την εκπαίδευση, τις δεξιότητες και εμπειρίες τους, έστω και αν η διαφορά αυτή παρατηρείται σε μία και μόνο παράμετρο. Οι διαφορές τους επιτρέπουν να εισφέρουν διαφορετικές προσεγγίσεις και τρόπους σκέψης, ικανά στοιχεία για να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα και την καινοτόμο συμπεριφορά των ομάδων. Γι' αυτό και η ποικιλομορφία, ως προς τα προσωπικά αυτά χαρακτηριστικά, έχει προταθεί από πολλούς ερευνητές και επαγγελματίες HR ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη λήψη υψηλής ποιότητας αποφάσεων. Η δημιουργία και η παραγωγή νέων και καινοτόμων προϊόντων - υπηρεσιών, ως παράγωγα των αποφάσεων αυτών, μπορούν στη συνέχεια να ωφελήσουν το άτομο, την ομάδα, την επιχείρηση αλλά και την κοινωνία στο σύνολό της, διότι διευκολύνουν την ευέλικτη αντιμετώπιση της οργανωσιακής και κοινωνικής καθημερινότητας.

Οι ομάδες λοιπόν δημιουργήθηκαν και λειτουργούν για την καλύτερη εξυπηρέτηση της επιχείρησης και των εργαζομένων τους. Οποιαδήποτε προσπάθεια ενίσχυσής τους θα πρέπει να στηρίζεται σε αυτήν την πρόταση, όπως έδειξε και συνεχίζει να δείχνει η διεθνής επιχειρησιακή πραγματικότητα. Οι επιχειρήσεις καλούνται να επεκτείνουν τις δραστηριότητες των ομάδων ώστε να καταφέρουν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τη δυναμική τους.

Παρόλ' αυτά λίγα γίνονται για να μάθουμε πως να συνεργαζόμαστε και να λειτουργούμε σαν ομάδα. Δυστυχώς, η συλλογικότητα και η συνεργασία είναι έννοιες που πολύ δύσκολα εφαρμόζονται στη χώρα μας όπου η καχυποψία και οι συνεχείς διαφωνίες φαίνεται να κυριαρχούν. Όπως είχε αναφέρει και ο πασίγνωστος ελληνικής καταγωγής γκουρού της Πληροφορικής, Νίκολας Νεγρεπόντε σε μια ομιλία του στην Αθήνα, «οι Έλληνες δεν είναι και πολύ συνεργάσιμος λαός». Γι' αυτό το λόγο αποτελεί επιτακτική ανάγκη για εκπαίδευση τόσο των μάνατζερ όσο και των διαφόρων στελεχών των επιχειρήσεων ώστε να μάθουν να λειτουργούν σαν ομάδα, να γνωρίσουν τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν μέσα από μια ειλικρινή συνεργασία μέσα από το διάλογο και να μπορέσουν να καταστήσουν έτσι την ελληνική επιχείρηση ανταγωνιστική στην αυγή του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Θα πρέπει να δοθεί μια μεγαλύτερη σημασία στο θέμα και να σκεφτεί κανείς τα πλεονεκτήματα που θα προκύψουν από μια τέτοια αντιμετώπιση.

## 9 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### A. Ελληνική

- Δημητριάδη Σ. Ζ., “*Total involvement in quality management*”, Team Performance Management: An International Journal, Volume 6, No 7/8, 2000
- Λυμπερόπουλος Κ., 1991, *Δυναμική των ομάδων και δημιουργικότητα*, Αθήνα
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 1991, *Θεωρία οργάνωσης και πρακτική*, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Θεσσαλονίκη
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Θεσσαλονίκη
- Πιπερόπουλος Γιώργος, 2007, *Επικοινωνώ άρα υπάρχω - Ηγεσία, Επικοινωνία και Δημόσιες Σχέσεις*, 9<sup>η</sup> Έκδοση, Θεσσαλονίκη
- Πιπερόπουλος Γιώργος, 2007, *Ψυχολογία - Άτομο, Ομάδα, Επιχείρηση*, 9<sup>η</sup> Έκδοση, Θεσσαλονίκη

### B. Ξένη

- Allred S., 1996, *Team Reward Systems*, Center for the Study of Work Teams, University of North Texas
- Bal Jay – Teo P.K., “*Implementing virtual teamworking: Part 2 - a literature review*”, Logistics Information Management, Volume 14, No 3, 2001
- Bal Jay – Teo P.K., “*Implementing virtual teamworking: Part 3 - a methodology for introducing virtual teamworking*”, Logistics Information Management, Volume 14, No 4, 2001
- Beun R.J & Baker M. & Reiner M., 1995, *Dialogue and Instruction: modeling interaction in intelligent tutoring systems*. Springer in cooperation with NATO Scientific Affairs Division.
- Blanchard P.N & Thacer J.W., 1999, *Effective training: systems, strategies, and practices*, New Jersey: Prentice Hall.
- Canney-Davison S. – Ward K., 1999, *Leading international teams*, McGraw-Hill,

- Castka P. – Bamber C.J. – Sharp J.M. – Belohoubek P., “*Factors affecting successful implementation of high performance teams*”, *Team Performance Management: An International Journal*, Volume 7, No 7, 2001
- Conti B. – Kleiner B. H., “*How to increase teamwork in organizations*”, *Training for Quality*, Volume 5, No 1, 1997
- Daft, Richard L., 1995, *Organization Theory & Design*, West Publishing Company
- David J. Cherrington, 1994, *Organizational Behaviour*, Allyn and Bacon Paramount Publishing.
- Deeprase D., 1995, *The team coach*
- Doyle M. – Straus D., 1993, *How to make meetings work*, New York, Berkley Books
- Drew S. – Coulson-Thomas C., “*Transformation through teamwork: the path to the new organization?*”, *Team Performance Management*, Volume 3, No 3, 1997
- Evans J. R. – Lindsay W. M., 1999, *The management and control of quality*
- French L. W., 1998, *Human Resources Management*, 4th edition, Houghton Mifflin
- Groesbeck R. – Van Aken M. E., “*Enabling team wellness: monitoring and maintaining teams after start-up*”, *Team Performance Management: An International Journal* Volume 7, No 1, 2001
- Hendrix G., 1996, *The Importance of Goals to the Success of Work Teams*, Center for the Study of Work Teams, University of North Texas
- Hill M. Frances, “*En route to TQM: organizational learning through quality circles*”, *Training for Quality*, Volume 5, No 2, 1997
- Hoffman J. R. – Rogelberg S. G., “*A guide to team incentive systems*”, *Team Performance Management: An International Journal*, Volume 4, No 1, 1998
- Katzenbach - Smith D., 1993, *The Wisdom of Teams, Creating the High-Performance Organisation*, Harvard Business School Press
- Kennedy M., 1998, *Managing Conflict in Work Teams*, Center for the Study of Work Teams, University of North Texas



- Lee A., 1996, *Team Compensation: A Broad Overview*, Center for the Study of Work Teams, University of North Texas
- Lipnack J. - Stamps J., 1997, *Virtual teams: Reaching across space, time, and organizations with technology*, John Wiley & Sons Inc.
- Longenecker O. C. – Scazzero A. J. – Stansfield T. T., “*Quality Improvement through Team Goal Setting, Feedback, and Problem Solving: A Field Experiment*”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume 11, No 4, 1994
- Markin D. – Cohen S. G. – Bikson T. K., 1996, *Teams and technology*, Harvard Business School Press
- Morgan Gareth , 1997, *Images of an organization*, SAGE Publications, Inc.
- Mussnug J. K. – Hughey W. A., “*The truth about teams*”, *Training for Quality*, Volume 5, No 1, 1997
- Orsburn J.D , Moran L. , Musselwhite E. and Zenger J.H., 1990, *Self-directed work teams: the new American challenge*. The Book Press, Inc.
- Pedler,M. & J. Burgoyne, T. Boydell, 1991, *The learning company: a strategy for sustainable development*, London: McGraw Hill, 1991
- Petrick A. J. – Furr S.D., 1995, *Managing Human Resources*, St. Lucie Press, Delray Beach, Florida
- Robins S. P., 2001, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey
- Ron C., “*Using team – individual reward and recognition strategies to drive organizational success*”, *Leadership & Organization Development Journal*, Volume 20, No 6, 1999
- Scholtes P. R. – Joiner B. L. – Streibel B. J., 1996, *The team handbook*, Second Edition, Oriel Incorporated
- Swartz, R. M., 1994, *The skilled facilitator: practical wisdom for developing effective groups*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Senge, P. M., 1990, *The Fifth Discipline Fieldbook*, New York: Doubleday

- Staugh S. – Eom S – Buckenm J., “*Virtual teaming: a strategy for moving your organization into the new millennium*”, *Industrial Management & Data Systems*, Volume 100, No 8, 2000
- Strachan P. A., “*Managing transformation change: the learning organization and teamworking*”, *Team Performance Management: An International Journal*, Volume 2, No 2, 1996
- Swenson X. D., “*Requisite conditions for team empowerment*”, *Empowerment in Organizations*, Volume 5, No 1, 1997
- Switzer M. – Kleiner H.B., “*New developments in training teams effectively*”, *Training for Quality*, Volume 4, No 1, 1996
- Teare R. – Munro-Faure L. – Munro-Faure M. – Scheuing E. – Bowen J. T., “*Modelling team structures: a grounded approach*”, *International Journal of Service Industry Management*, Volume 10, No 4, 1999
- Tosi H. L. – Mero N. P. – Rizzo J. R., 2000, *Managing organizational behaviour, 4<sup>th</sup> edition*
- United States Office of Personnel Management, Workforce Compensation and Performance Service, 1998, *Performance Appraisal for Teams: An Overview*
- Viken Kjetil, 1995, *Team Measurement: Some Whys, Whats, and Hows*, Center for the Study of Work Teams
- Wagner-Johnson D., 1995, *Managing Work Team Conflict: Assessment and Preventative Strategies*, Center for the Study of Work Teams, University of North Texas
- Wellins S. R. – Byham C. W. – Wilson M. J, 1991, *Empowered teams: Creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Zigon J., 1998, *Is Your Performance Appraisal System Team-Friendly?*, Zigon Performance Group

- Zobel Cheryl, "*The "ideal" team compensation system - an overview: Part I*", *Team Performance Management: An International Journal*, Volume 4, No 5, 1998
- Zobel Cheryl, "*The "ideal" team compensation system - an overview: Part II*", *Team Performance Management: An International Journal*, Volume 5, No 1, 1999
- Zuccheromaglio C., Bagnara S., Stucky S., 1995, *Organizational Learning and Technological Change*, Springer