



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**“ Διερεύνηση της έννοιας του Team Bonding και Team Bridging στους
Οργανισμούς Υγείας ”**

Επιβλέπων Καθηγητής: Φώτιος Βούζας

Φοιτήτρια: Δέσποινα Τσιάμη

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2017

Περίληψη

Η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί μία προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας της ομαδικής εργασίας και κυρίως των εννοιών του “bonding” και “bridging” κοινωνικών δικτύων σε έναν οργανισμό και πως αυτές επηρεάζουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των μελών μιας ομάδας εργασίας. Έγινε η επιδίωξη να καλυφθεί το θέμα σφαιρικά, χωρίζοντας την εργασία σε τρεις βασικές ενότητες. Η πρώτη ενότητα, που αποτελείται από τα κεφάλαια ένα και δύο, όπου δίνεται ο ορισμός και βασικές πληροφορίες για τις ομάδες γενικότερα αλλά και τις ομάδες ειδικότερα στα συστήματα υγείας. Ακολουθεί η ενότητα που αναφέρεται στην αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας και στην σχέση της με το “bonding” και “bridging”. Εκεί περιγράφονται κυρίως ο ορισμός της αποτελεσματικότητας και τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων και σαφώς προσπαθεί να γίνει κατανοητή η σχέση του “bonding” και “bridging” με την απόδοση και αποτελεσματικότητα. Τέλος, η τρίτη ενότητα καλύπτεται από την έρευνα που σκοπό είχε να επιβεβαιώσει και να μελετήσει μέσα από τις απαντήσεις διαφορών μελών μιας ομάδας αν η ομαδικότητα, η γεφύρωση και το “χτίσιμο” διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους προάγει την αποτελεσματικότητα και καλύτερη απόδοση της ομάδας.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
1. Ο όρος "ομάδα"	
1.1	
Ορισμός.....	2
1.2 Πότε χρησιμοποιούνται οι ομάδες.....	3
1.3 Πώς επιλέγεται η σωστή ομάδα για ένα project.....	4
1.4 Στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας.....	7
1.5 Γιατί οι ομάδες αποτυγχάνουν.....	9
2. Ομαδική εργασία στα συστήματα υγείας	
2.1 Ορίζοντας την ομάδα στον τομέα των υπηρεσιών υγείας.....	12
2.2 Το έργο της ομάδας στις υπηρεσίες υγείας.....	13
2.3 Η ομαδική εργασία στις υπηρεσίες υγείας και η σχέση της με την συνεργασία.....	14
2.4 Γιατί η ομαδική εργασία είναι σημαντική στον τομέα των υπηρεσιών υγείας	16
3. Η αποτελεσματικότητα των ομάδων και η σχέση της με το "bonding" και "bridging" της ομάδας	
3.1 Ορίζοντας την αποτελεσματικότητα της ομάδας.....	18
3.2 Χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων.....	19
3.3 Αποτελεσματικές και αναποτελεσματικές ομάδες.....	26
3.4 Η επίδραση του "bonding" και "bridging" κοινωνικών δικτύων στην απόδοση της αποτελεσματικότητας.....	31
4. Ερευνητική Μεθοδολογία.....	35
5. Αποτελέσματα.....	38
6. Συμπεράσματα, Συζήτηση, Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	
6.1 Συμπεράσματα, Συζήτηση.....	44

6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	47
Βιβλιογραφία.....	48

Εισαγωγή

Σε αυτή την εποχή αυξημένου ανταγωνισμού, οι ηγέτες (leaders) αναγνωρίζουν τη σημασία της ομαδικής εργασίας, περισσότερο από ποτέ άλλοτε. Οι ομάδες μπορούν να επεκτείνουν τα αποτελέσματα/ απόδοση των ατόμων μέσω της συνεργασίας. Οι εργαζόμενοι που δουλεύουν σε ομάδες γίνονται πρότυπο για τους οργανισμούς (Alie, Beam & Carey, 1998). Οι ομάδες είναι το μέσο για τη βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού και, ενδεχομένως, της αύξησης των επιδόσεων του ατόμου. Με υποστήριξη από την ανώτερου επιπέδου διοίκηση, ένας εργαζόμενος δουλεύει με αυτοπεποίθηση μέσα σε μια ομάδα και αυξάνει την παραγωγικότητα του οργανισμού. Σήμερα, στο νέο επιχειρηματικό κόσμο, οι managers αναθέτουν περισσότερα ομαδικά σχέδια (project) στους εργαζομένους με ευκαιρίες να ενισχύσουν τη γνώση τους και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους (Hartenian, 2003). Πρόσφατη μελέτη δείχνει ότι η υπάλληλος που εργάζεται μέσα σε μια ομάδα μπορεί να παράγει περισσότερο προϊόν σε σύγκριση με το αν δουλεύει μεμονωμένα (Jones, Richard, Paul, Sloane & Peter, 2007). Η εργασία αυτή μελετά τις επιπτώσεις της ομαδικής εργασίας, της γεφύρωσης των σχέσεων μεταξύ των μελών μιας ομάδας και πιο συγκεκριμένα του bonding και bridging (όροι που θα αναλυθούν στην συνέχεια). Ο σκοπός και στόχος της παρούσας εργασίας είναι να μάθουμε αν η ομαδική εργασία και η γεφύρωση κοινωνικών δικτύων σε μια ομάδα επηρεάζουν την παραγωγικότητα και απόδοση των εργαζομένων.

1. Ο όρος “ομάδα”

1.1 Ορισμός

Η ομάδα αποτελείται από δύο ή περισσότερους ανθρώπους που εργάζονται σε συνθήκες αλληλεξάρτησης προς έναν κοινό στόχο. Ένα σύνολο ανθρώπων που δουλεύουν στον ίδιο χώρο δεν είναι απαραίτητο πως συντελούν ομάδα. Όταν μία ομάδα αναπτύσσει προϊόντα για παράδειγμα, αυτό είναι αποτέλεσμα ομαδικής και συλλογικής προσπάθειας και προϋποθέτει συνέργια. Ένα από τα χαρακτηριστικά της συνέργιας είναι πως το σύνολο έχει μεγαλύτερη σημασία από ότι το άθροισμα των μελών του σε ατομικό επίπεδο.

Διαμόρφωση της ομάδας: Η διαδικασία συγκέντρωσης των κατάλληλων ανθρώπων με σκοπό να συνεργαστούν προς όφελος του project.

Διαχείριση της ομάδας (Team Management): Η κατεύθυνση που δίνεται σε μία ομάδα ανθρώπων που λειτουργούν σαν μονάδα. Οι επιτυχημένες ομάδες αποτελούνται από ανθρώπους που είναι προσανατολισμένοι και δεσμευμένοι στην επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων του project.

Ρόλος: Μία μονάδα με συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών που μπορεί να τις αναλάβει ένα ή παραπάνω άτομα.

Πρότυπα (Norms): Αποδεκτά πρότυπα συμπεριφορών που είναι κοινά για όλα τα μέλη της ομάδας. Πιο συγκεκριμένα τα πρότυπα, υποδεικνύουν στα μέλη τι πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνουν ανάλογα με τις περιστάσεις. Στο εργασιακό περιβάλλον τα πιο σημαντικά πρότυπα (norms) πραγματεύονται κυρίως την διαδικασία που σχετίζεται με την απόδοση των υπαλλήλων. (WHO, Geneva 2007)

1.2 Πότε χρησιμοποιούνται οι ομάδες

Στην βιβλιογραφία παρατηρείται πως υπάρχουν διάφοροι τύποι ομάδων. Η επιλογή του τύπου εξαρτάται κυρίως από τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελεστούν (ή το στόχο προς εκτέλεση), το οργανωτικό πλαίσιο καθώς και τους διαθέσιμους πόρους. Επιπλέον θα πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά εάν ορισμένες εργασίες ρουτίνας, θα πρέπει να εκτελούνται σε συνεχή βάση. Μια ομάδα με μόνιμο και δομημένο πυρήνα για παράδειγμα, μπορεί να θεωρηθεί συντονιστική επιτροπή. Η λειτουργία της θα υπάρχει για να παρέχει ποιοτικό έλεγχο σε τακτά χρονικά διαστήματα και να παρέχει την συνεχή υποστήριξη που απαιτείται για ένα τόσο μεγάλο και με συνεχή ροή πρόγραμμα (π.χ. έλεγχος του καρκίνου), και να διασφαλίσει τη χρονική ολοκλήρωση των project μέσα σε ένα συγκεκριμένο προϋπολογισμό. (Team Building, WHO, Geneva 2007)

Μερικά παραδείγματα τύπων ομάδων αναφέρονται παρακάτω:

Πίνακας 1. Παραδείγματα τυπολογίας ομάδων (Team Typologies Examples)

Διάσταση	Παραδείγματα τυπολογίας ομάδων
Στόχοι και καθήκοντα	Επίλυση προβλημάτων / αναπτυξιακοί/ κ.α.
Μέλη	Μονή πειθαρχική ομάδα/ Διεπιστημονική πειθαρχική ομάδα (Single disciplinary team/ multidisciplinary team) Λειτουργική/ Διαλειτουργική ομάδα (Functional / cross-functional team) Ενδο-οργανωτική/ δια- οργανωτική ομάδα (Intra-organizational team/ Inter- organizational team)
Μέγεθος	Μικρή (περίπου 3-4 μέλη)/ μεσαία/ μεγάλη (περίπου 8 ή παραπάνω μέλη)
Ηγεσία	Manager- ηγέτης/ επικεφαλής της ομάδας/ αυτοκατευθυνόμενη ομάδα εργασίας

Αλληλεπίδραση	Φυσική παρουσία/ εικονική (μέσω διαδικτύου) / συνδυασμός των δύο
Χρονικό ή κύκλου εργασιών	Προσωρινό/ μόνιμο
Τεχνικές λήψης αποφάσεων	Ομάδες αλληλεπίδρασης, καταιγισμός ιδεών (brainstorming), nominal group (=μια ομαδική διαδικασία που περιλαμβάνει την αναγνώριση του προβλήματος, τη ‘γεννηση’ λύσης, και τη λήψη αποφάσεων), ηλεκτρονική συνεδρίαση

1.3 Πως επιλέγεται η καλύτερη ομάδα για ένα project

Έχοντας συγκροτηθεί η κατάλληλη ομάδα μπορεί να δημιουργηθεί ή να διαλυθεί ένα project. Ως εκ τούτου, πρέπει να ληφθεί ιδιαίτερη προσοχή κατά τη διαδικασία της επιλογής των μελών μιας ομάδας. Θα είναι πολύ χρήσιμο να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω στοιχεία:

A. Το μέγεθος της ομάδας

Το προτεινόμενο μέγεθος της ομάδας είναι από 3 έως 12 μέλη. Πιο συγκεκριμένα, μία ομάδα που απαρτίζεται από 5-7 μέλη δείχνει να είναι η καλύτερη επιλογή. Οι μικρές ομάδες που αφορούν 3 ή 4 μέλη λειτουργούν πιο γρήγορα και τείνουν να φέρουν πιο γρήγορα αποτελέσματα, συχνά όμως φαίνεται να υστερούν σε ποικιλία απόψεων. Παρατηρείται πως σε ομάδες στις οποίες μετέχουν περισσότερα από 7 ή 8 άτομα, είναι σημαντικό έως και απαραίτητο να υπάρχει ένα έμπειρος επόπτης. Επίσης, φαίνεται να υπάρχει και η αναγκαιότητα δημιουργίας μικρότερων υπό-ομάδων ώστε να εξασφαλισθεί η αποτελεσματικότητα της ομάδας. Παρόλα αυτά, μία τέτοια ομάδα προσφέρει τη δυνατότητα για τη δημιουργία περισσότερων ιδεών με μεγαλύτερη ποικιλομορφία. (Team Building, WHO, Geneva 2007)

B. Η συνολική σύνθεση της ομάδας

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί πως η ομάδα αντιπροσωπεύει τους ενδιαφερόμενους που συμμετέχουν στο project. Μια καλά ισοσταθμισμένη και ισορροπημένη ομάδα φαίνεται να εμπεριέχει ένα μείγμα ανθρώπων- μελών από σχετικά πεδία και τομείς του project, οι οποίοι είναι απαραίτητο να έχουν ένα ευρύ φάσμα εμπειριών καθώς και δεξιοτήτων. Είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη μέλη τα οποία:

1. Ανήκουν σε σχετικούς τομείς/ οργανισμούς ή άλλες οργανωτικές μονάδες του project.
2. Έχουν διάφορες ικανότητες όπως για παράδειγμα, τεχνικών γνώσεων- δεξιοτήτων, διοικητικών γνώσεων – δεξιοτήτων (π.χ. επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων) καθώς και διαπροσωπικές και επικοινωνιακές δεξιότητες.

Η ομάδα θα μπορούσε να περιλαμβάνει:

Ανθρώπους που κατανοούν σε βάθος το project όπως για παράδειγμα ανθρώπους που ήδη εργάζονται στον έλεγχο του καρκίνου (π.χ. ειδικούς στη δημόσια υγεία, managers προγραμμάτων σε ινστιτούτα που αφορούν τον καρκίνο, κοινωνικές ομάδες που σχετίζονται με τον καρκίνο, επαγγελματικές οργανώσεις, και ομάδες ανθρώπων με καρκίνο)

Άνθρωποι που είναι τεχνικοί εμπειρογνώμονες (π.χ. επαγγελματίες υγείας από τις υπηρεσίες ογκολογίας)

Ανθρώπους που μπορούν να εξασφαλίσουν αντικειμενικότητα στην διαδικασία και στο αποτέλεσμα (π.χ. από μη κυβερνητικές οργανώσεις, κοινοτικούς ηγέτες, ασθενής με καρκίνο από ομάδες αυτοβοήθειας, μη επαγγελματίες στο χώρο της υγείας)

Προμηθευτές (π.χ. φαρμακευτικής υπηρεσίας στο υπουργείο, φορείς χρηματοδότησης).

(Team Building, WHO, Geneva 2007)

Η επιλογή των μελών μιας ομάδας είναι άκρως σημαντική. Σε μία ομάδα είναι λογικό να είναι επιλέξιμοι ‘οι καλύτεροι και οι πιο λαμπροί’ άνθρωποι, αλλά ακόμη και οι άνθρωποι με αυτά τα χαρακτηριστικά είναι απαραίτητο να μπορούν να συνεργαστούν καλά μεταξύ τους ώστε να επιτύχουν σε ένα συγκεκριμένο project και σκοπό. Στην

επιλογή των μελών μίας ομάδας, φαίνεται να είναι σημαντικό να προτιμηθούν άτομα με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Να ενδιαφέρονται και να μπορούν να δεσμευτούν στο κοινό σκοπό και στόχο (project)
- Ενθουσιώδεις
- Αισιόδοξοι
- Δημιουργικοί, ευπροσάρμοστοι και ανοιχτόμυαλοι
- Προνοητικοί
- Καλοί σε ομαδικές δραστηριότητες
- Να λειτουργούν αποτελεσματικά ως μέλη μιας ομάδας
- Να σέβονται τις πεποιθήσεις, αξίες και την γνώμη των υπολοίπων μελών
- Να σχετίζονται και αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο
- Πρόθυμοι να συνεργαστούν με σκοπό να επιτευχθούν κοινοί στόχοι
- Σεβαστοί μεταξύ των ομότιμων τους και των υπολοίπων leader
- Να μπορούν να αφιερώσουν χρόνο και να πάρουν πρωτοβουλία

Σαφώς υπάρχουν και κριτήρια απόρριψης πιθανόν μελών για δημιουργία της ομάδας. Όσον αφορά αυτά, είναι πολύ χρήσιμο να αναπτύσσονται ανεξάρτητα και να βασίζονται στις ανάγκες του εκάστοτε project. Παραδείγματος χάρη, στον προγραμματισμό του ελέγχου του καρκίνου, όλοι όσοι σχετίζονται με την παραγωγή ή την προώθηση των προϊόντων καπνού, ή μπορεί να έχουν επιχειρηματικό ενδιαφέρον σχετικά με το project, θα ήταν ωφέλιμο να αποκλειστούν. Τα μέλη της ομάδας δεν πρέπει να επιλέγονται μόνο λόγω της ήδη υψηλής θέσης τους μέσα στο σύστημα. Υπό συνθήκες, θα μπορούσαν ίσως να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους ως σύμβουλοι ή ως συντονιστές σε μια ομάδα, παρόλα αυτά είναι πιθανό να μην είναι σε θέση να αφιερώσουν χρόνο σε τομείς της δουλειάς, όπως για παράδειγμα στην συγκέντρωση δεδομένων σε μια ομάδα αξιολόγησης αναγκών.

Είναι χρήσιμο να επιλέγονται επαγγελματίες διαφόρων ειδικοτήτων παραδείγματος χάρη νοσηλευτικής, γενικής ιατρικής, ειδικότητες όπως η γυναικολογία και η ογκολογική, χειρουργικής, δημόσιας υγείας, κοινωνιολογίας, οικονομικών ή διοίκησης.

Αφού εντοπισθούν τα κατάλληλα μέλη για μια ομάδα είναι σημαντική και η διαδικασία πρόσληψης των μελών αυτών. Παρακάτω θα αναλυθεί το πώς μπορούν να επιλεγθούν τα καλύτερα μέλη για μια ομάδα.

Είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι στόχοι του εκάστοτε project και τα κριτήρια επιλογής ενός μέλους για την εκάστοτε ομάδα που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Αρχικά, εντοπίζονται οι άνθρωποι οι οποίοι εργάζονται σε εταιρείες οργανισμούς ή μονάδες. Είναι χρήσιμο να υπάρχουν τακτικές επαφές με τους ανθρώπους που έχουν ήδη εντοπισθεί, όπως επίσης και με οποιονδήποτε τους γνωρίζει και είναι σε θέση να γνωρίζει αν πληρούν τις προϋποθέσεις. Θα πρέπει ακόμη να ληφθεί υπόψη το ενδιαφέρον του ατόμου που πρόκειται να προσληφθεί για το project και ο χρόνος που θα χρειαστεί για να το φέρει εις πέρας.

Όλες οι προαναφερθείσες πληροφορίες θα βοηθήσουν ώστε να καθοριστεί αν αυτός ή αυτή είναι το κατάλληλο άτομο για την θέση και θα συντελέσουν ώστε αυτό το άτομο να προσκληθεί και να συμμετέχει στην ομάδα. (Team Building, WHO, Geneva 2007)

Χαρακτηριστικά πιθανών υποψηφίων για μέλη της ομάδας

Οργανισμός	Πιθανό μέλος της ομάδας	Θέση	Πιθανός/οι τομέας/εις της συμβολής των δεξιοτήτων και τεχνικών γνώσεων ή πόρων
------------	-------------------------	------	--

1.4 Στάδια ανάπτυξης μιας ομάδας

Μια ομάδα είναι μια ζωντανή και έντονη δυναμική οντότητα. Θα μπορούσε να εξελιχθεί από ένα πρώιμο σε ένα ώριμο στάδιο, ανεξάρτητα από τη φύση της ομάδας και τις υποχρεώσεις που πρέπει να επιτευχθούν. Το μοντέλο του Tuckman (Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C. 1977) προτείνει τα παρακάτω τυπικά στάδια στην ανάπτυξη μιας ομάδας:

A. *Η Διαμόρφωση (Forming)*: Αυτή είναι η αρχική περίοδος προσανατολισμού. Η ομάδα δεν είναι ακόμη σίγουρη για το τι πρέπει να διεκπεραιώσει. Τα μέλη της ομάδας δεν γνωρίζονται ακόμη μεταξύ τους ή δεν είναι ακόμη σαφής ο τρόπος με τον οποίο ο συντονιστής της ομάδας (team leader) και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας θα λειτουργήσουν. Αυτό το στάδιο ολοκληρώνεται όταν τα μέλη αρχίζουν να αναγνωρίζουν τον εαυτό τους ως μέλη της ομάδας.

B. *Η “Έφοδος” (Storming)*: Αυτή είναι μια περίοδος διαλογής όπου τα μέλη αρχίζουν να βρίσκουν- αναγνωρίζουν την θέση τους ως μέλη της ομάδας. Σε αυτό το στάδιο πλέον τα μέλη της ομάδας νιώθουν πιο άνετα εκφράζοντας την γνώμη τους, είτε αμφισβητώντας την εξουσία και τις προτάσεις του leader της ομάδας τους. Μερικά μέλη μπορεί να εκφράσουν την δυσαρέσκεια τους, καθώς και να αμφισβητήσουν τις υποχρεώσεις της ομάδας και στο πως αυτές θα πραγματοποιηθούν αλλά και το ρόλο του leader και τον τρόπο με τον οποίο ηγείται της ομάδας. Αυτή είναι η αρχή των εσωτερικών συγκρούσεων στην ομάδα.

Γ. *Η “Τυποποίηση” (Norming)*: Σε αυτό το στάδιο τα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν τις προηγούμενες εμπειρίες τους ώστε να λύσουν τυχόν προβλήματα που προκύπτουν και να τα αντιμετωπίσουν ως μια συγκροτημένη ομάδα με συνοχή. Αυτή η διαδικασία θα έχει ως αποτέλεσμα η ομάδα να θεσπίσει διαδικασίες ώστε να μπορεί να χειριστεί τις συγκρούσεις, να πάρει αποφάσεις και να βρει τρόπους ώστε να φέρει εις πέρας τα ομαδικά project.

Δ. *Η Εκτέλεση (Performing)*: Σε αυτό το στάδιο η ομάδα πλέον έχει πετύχει την αρμονία, έχει ήδη καθορίσει τις υποχρεώσεις της, έχουν ήδη σχηματιστεί οι σχέσεις μεταξύ των μελών της και τέλος είναι πλέον εμφανή τα αποτελέσματα που έχει επιφέρει. Η ηγεσία παρέχεται από τα μέλη της ομάδας σύμφωνα με το πώς είναι καλύτερα προσαρμοσμένη στο έργο που είχε να επιτελέσει. Τα μέλη έχουν βρει και κατανοήσει πώς να δουλέψουν μεταξύ τους, να διαχειριστούν τις συγκρούσεις και να συμβάλουν με τις δεξιότητες τους στην επίτευξη των στόχων της ομάδας.

E. *Η διάλυση ή ο επαναπροσδιορισμός (Dissolving/ Reorientating)*: Η ομάδα διαλύεται όταν έχει ολοκληρώσει το project. Μπορεί όμως να επαναπροσδιορισθεί ώστε να συνεχίσει στο επόμενο στάδιο του project.

1.5 Γιατί οι ομάδες αποτυγχάνουν

Μερικές ομάδες αποτυγχάνουν από την αρχή και κάποιες επιδεινώνονται με την πάροδο του χρόνου. Παρακάτω περιγράφονται τα πιο σχετικά εξωτερικά και εσωτερικά εμπόδια που επηρεάζουν την επιτυχία μιας ομάδας. Αυτά μπορεί να βοηθήσουν ώστε να αναγνωρισθεί η ανάγκη ανάπτυξης και υποστήριξης των μελών, που ενδεχομένως επηρεάζουν την επιτυχία των ομάδων.

Εξωτερικά εμπόδια που επηρεάζουν την ομαδική εργασία (Προσαρμοσμένα από το Interaction Associates, 2001)

- Ο φόρτος εργασίας: όπως παρατηρείται συχνά, απαιτείται από τα μέλη να εργαστούν πάνω στα ομαδικά καθήκοντα όταν ήδη έχουν ένα πλήρες και υπερφορτωμένο φόρτο εργασίας και πολλές φορές αυτό, είναι επιπρόσθετη αρμοδιότητα που στην πραγματικότητα δεν είναι σε θέση να διαχειριστούν.
- Η ομάδα δεν είναι σε θέση να πλάσσει τα πρότυπα των συμπεριφορών που μπορούν να υποστηρίξουν μια ομάδα ώστε να είναι επιτυχημένη
- Ανεπαρκής αναγνώριση για μεμονωμένα μέλη της ομάδας
- Οι leader των ομάδων δεν είναι σε θέση να ελέγξουν ή να δώσουν επαρκή ελευθερία κινήσεων στα μέλη της ομάδας
- Δεν έχουν δοθεί στα μέλη αρκετοί διαθέσιμοι πόροι
- Υπάρχουν αρκετές και συχνές αλλαγές στο δυναμικό της ομάδας
- Τα μέλη δυσκολεύονται να αναλάβουν την ατομική τους ευθύνη για τα καθήκοντα που τους έχουν δοθεί
- Ο οδηγός αρμοδιοτήτων των μελών δεν είναι σαφής

Εσωτερικά εμπόδια που επηρεάζουν την ομαδική εργασία (προσαρμοσμένο από το Interaction Associates, 2001)

- Μη επαρκής υποστήριξη από βασικούς εξωτερικούς φορείς
- Τα μέλη της ομάδας δεν έχουν ορίσει κατάλληλους στόχους για την ομάδα και δεν εφαρμόζουν ένα συγκεκριμένο σχέδιο για να τους πετύχουν
- Τα μέλη της ομάδας δεν αφιερώνουν τον κατάλληλο χρόνο στο σχεδιασμό της συνεργασίας μεταξύ τους
- Τα μέλη της ομάδας δεν φροντίζουν να λύσουν τις διαπροσωπικές διαφορές τους
- Τα μέλη της ομάδας δεν διεξάγουν τα απαραίτητα και κατάλληλα meetings
- Τα μέλη της ομάδας δεν έχουν καταλήξει σε συμβατούς τρόπους επίλυσης προβλημάτων, ανάλυσης, ή δεξιότητες διαχείρισης των project
- Τα μέλη της ομάδας δεν έχουν βρει τους κατάλληλους τρόπους να επηρεάσουν παραγωγικά την δουλειά των άλλων μελών της ομάδας
- Υπάρχει έλλειψη συνοχής ή δεν είναι ξεκάθαρη η ηγεσία στην ομάδα
- Υπάρχει αδυναμία παραγωγικής λήψης αποφάσεων μεταξύ των μελών της ομάδας

Ακόμα, μερικές ομάδες έχουν υψηλό κίνδυνο δυσλειτουργίας και αυτό δείχνει να είναι πολλές φορές αποτέλεσμα του groupthink. Αυτό ορίζεται ως μία διαδικασία κατά την οποία στο σύνολο της μία ομάδα μπορεί να προβεί σε κακές ή και παράλογες αποφάσεις. Σε μία κατάσταση groupthink, κάθε μέλος της ομάδας επιχειρεί να επιβεβαιώσει τις προσωπικές του πεποιθήσεις σχετικά με πως θα πρέπει να υπάρχει ομοφωνία μεταξύ των μελών.

Τα επτά συμπτώματα που υποδεικνύουν ότι το groupthinking επηρεάζει, είναι τα παρακάτω:

1. Ελλιπής έρευνα για εναλλακτικές λύσεις
2. Ελλιπής έρευνα για την επιλογή των στόχων

3. Αποτυχία στο να εξεταστούν οι κίνδυνοι της προτεινόμενης επιλογής
4. Αποτυχία στο να επανεκτιμηθούν οι εναλλακτικές που αρχικά είχαν απορριφτεί
5. Χαμηλή- ελλιπής αναζήτηση πληροφοριών
6. Επιλεκτική μεροληψία κατά την εκτίμηση και επεξεργασία πληροφοριών
7. Αδυναμία στον σχηματισμό εναλλακτικών σχεδίων

Το groupthink μπορεί να υπάρξει σε οποιαδήποτε ομάδα με το πέρασμα του χρόνου ή πιο συγκεκριμένα μέρα τη μέρα. Αυτό αναδύεται κυρίως όταν η οπτική ενός ή δύο ατόμων (που αποτελούν μειοψηφία) κυριαρχούν σε μια συζήτηση. Ο leader της ομάδας θα πρέπει να είναι σε θέση να προβλέψει τότε μπορεί να συμβεί κάτι τέτοιο, καθώς και να είναι σε θέση να το αποφύγει. Αυτό το φαινόμενο έχει την επικείμενη δυνατότητα να επηρεάσει την ικανότητα της ομάδας να αξιολογεί με αντικειμενικότητα τα θέματα που προκύπτουν και συζητούνται. Επομένως, η ομάδα μπορεί να προβεί προκατειλημμένα σε αποφάσεις και συμπεράσματα.

Για να αποφευχθεί ή να ελαττωθεί το groupthink ο συντονιστής της ομάδας πρέπει να έχει διαβεβαιώσει ότι τα παρακάτω έχουν ληφθεί υπόψη κατά την διάρκεια των ομαδικών συζητήσεων και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων:

- Να έχει κρατήσει το μέγεθος της ομάδας μικρό, δηλαδή περίπου 6 έως 10 άτομα
- Με διακριτικότητα και ευγένεια να αποθαρρύνει την κυριαρχία μεμονωμένων ατόμων που μπορεί να υπερέχουν τόσο στη χρήση του λόγου όσο και στην ένταση της φωνής τους μέσα στην ομάδα
- Να σιγουρεύει ότι όλα τα μέλη της ομάδας έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τις προσωπικές τους απόψεις ανεξάρτητα και ελεύθερα χωρίς να διστάζουν ή να νιώθουν πως απειλούνται
- Να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας τους να αμφισβητούν και να διαπραγματεύονται τις απόψεις των υπολοίπων μελών
- Να οδηγεί την συζήτηση σε συμπεράσματα μόνο προς το τέλος της συζήτησης ενός συγκεκριμένου θέματος, και μόνο όταν όλα τα μέλη της ομάδας έχουν εκφράσει τις απόψεις τους

(Team Building, WHO, Geneva 2007).

2. Ομαδική εργασία στα συστήματα υγείας

2.1 Ορίζοντας την ομάδα στον τομέα των υπηρεσιών υγείας

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία για τις ομάδες τονίζει πως η δομή μια ομάδας μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τον σκοπό της δημιουργίας της, του στόχου που έχει να εκπληρώσει, τις υπάρχουσες συνθήκες, των συνδυασμό των επαγγελματιών που υπάρχει στην ομάδα καθώς και των επίσημων σχέσεων μεταξύ των επαγγελματιών υγείας στην ομάδα. (Ovretveit J (1997), Devine, D. J. (2002) Επίσης αναφέρεται πως οι επαγγελματίες υγείας, οι ερευνητές και οι υπεύθυνοι στη λήψη αποφάσεων έχουν τις δικές τους μεμονωμένες αντιλήψεις και πεποιθήσεις σε σχέση με τον όρο “teamwork”, έτσι στη βιβλιογραφία υπάρχουν παραπάνω από ένας ορισμοί. Παρόλα αυτά, αν η οποιαδήποτε πρακτική που είναι βασισμένη σε ομάδα ανθρώπων πρέπει να αναπτυχθεί και να βασιστεί σε έναν κατάλληλο πλαίσιο πολιτικής αντιμετώπισης, είναι αδιαμφισβήτητο να γίνει κατανοητός ο διαχωρισμός μεταξύ των εννοιών «ομάδα», «ομαδική εργασία» «σύμπραξη» και «πρακτική συνεργασίας».

Στην Οργανωτική βιβλιογραφία η «ομάδα» ορίζεται ως μια συλλογή ατόμων που είναι αλληλοεξαρτώμενα στους στόχους τους, που μοιράζονται το κοινό αίσθημα ευθύνης για τα αποτελέσματα, που αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους και γίνονται αντιληπτά από τους άλλους ως μια ακέραια κοινωνική οντότητα ενσωματωμένη σε ένα ή περισσότερα κοινωνικά συστήματα, και διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με βάση τα οργανωτικά όρια μεταξύ τους. (Cohen, S. G., Bailey, D. R. 1997)

Στη συνέχεια της βιβλιογραφίας παρατηρείται πως οι ερευνητές, χρησιμοποίησαν τον παραπάνω ορισμό ως σημείο εκκίνησης και έπειτα σύγκριναν τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους οι ομάδες ορίζονται στον τομέα των υπηρεσιών υγείας. Σε αυτό το σημείο παρατήρησαν, πως οι επαγγελματίες στον χώρο της υγείας δεν συνηθίζουν να δουλεύουν πάντα σε ομάδες, και επιπλέον οι αντιλήψεις των επαγγελματιών υγείας αν ανήκουν σε μία ομάδα ή όχι ποικίλει σε σχέση με τις αντιλήψεις των άλλων. (Schweikhart SB, and Smith-Daniels V. 1996) Για παράδειγμα, σε μερικές περιπτώσεις οι επαγγελματίες υπηρεσιών υγείας αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως εργαζομένους μέσα σε ομοιόμορφες επαγγελματικές ομάδες (για παράδειγμα σε μια ομάδα φροντίδας), ενώ κάποιοι άλλοι αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως εργαζόμενους σε θεσμοθετημένες ομάδες (όπως για παράδειγμα σε μια ισχυρή ομάδα που αποτελείται από μια πληθώρα επαγγελματιών). Επιπρόσθετα, τονίζεται πως ακόμη

και οι αποδέκτες φροντίδας μερικές φορές έχουν την δική τους αντίληψη σε σχέση με την ομάδα που τους φρόντισε βασιζόμενοι στα επαγγέλματα τους.

Στον χώρο των υπηρεσιών υγείας, οι πιο κοινοί τύποι ομάδων που παρατηρούνται είναι

1. Οι ομάδες project (για παράδειγμα οι ομάδες ποιοτικής βελτίωσης) και
2. Οι ομάδες παροχής φροντίδας και οι ομάδες διαχείρισης. Αυτές οι ομάδες μπορούν να διαχωριστούν σύμφωνα με:
 - Τον πληθυσμό των ασθενών (π.χ. γηριατρικές ομάδες)
 - Τον τύπος ασθένειας (π.χ. ομάδες εγκεφαλικών)
 - Τα πλαίσια παροχής φροντίδας (π.χ. πρωτοβάθμια περίθαλψη, νοσοκομεία, μακροχρόνια περίθαλψη). (Perlow LA, Gittel JH and Katz N 2004)

2.2 Το έργο της ομάδας στους τομείς υπηρεσιών υγείας

Η πολυπλοκότητα που υπάρχει στα θέματα υγείας ορίζουν το έργο (στόχο), στο οποίο δεσμεύεται ένα group από επαγγελματίες υγείας. Το έργο αυτό μπορεί να είναι μία πράξη, απόφαση, ή παροχές υγείας που εκτελείτε είτε από κάποιον επαγγελματία είτε από μια ομάδα σε σχέση με το πρόβλημα υγείας του ασθενούς. Όσο μεγαλύτερη είναι η αλληλεξάρτηση των επαγγελματιών, τόσο πιο υψηλό επίπεδο συνεργασίας απαιτείται. Επιπλέον, υπάρχει μια έντονη ανάγκη για αποτελεσματική ομαδική δουλειά μεταξύ των επαγγελματιών υγείας στις ήδη καθορισμένες ομάδες τόσο στα νοσοκομεία (όπως οι ομάδες εντατικής θεραπείας) όσο και στην κοινωνία.

Οι επαγγελματίες υγείας με επαρκή συνεργασία αναγνωρίζουν τότε υπάρχει ανάγκη για ομαδική προσέγγιση για να διευκρινιστεί και να διευθετηθεί ένα (περίπλοκο) πρόβλημα υγείας, καθώς επίσης γνωρίζουν ότι το άτομο που δέχεται φροντίδα θα τους αντιληφθεί ως ομάδα. Η βιβλιογραφία επίσης αποκαλύπτει πως τα όρια στις ομάδες είναι συχνά ρευστά, με βασικά ή περιφερειακά μέλη ομάδων. Στην πραγματικότητα, οι επαγγελματίες υγείας συχνά είναι μέλη διαφορετικών ομάδων βάση του έργου που πρέπει να ολοκληρώσουν με κοινό στόχο την συνολική υγεία του ασθενούς.

Σε πιο πρακτικό επίπεδο, ο ορισμός καινούργιων ρόλων για τις ομάδες έχει χρησιμοποιηθεί για να εξετάσουν τα επίμονα προβλήματα στο σύστημα παροχής περίθαλψης. Για παράδειγμα, καινούργιες ιατρικές ομάδες επειγόντων περιστατικών έχουν εκτιμηθεί στον έργο τους να ανακαλύψουν καινούργιους τρόπους για να

βελτιώσουν τα αποτελέσματα των ασθενών, την ασφάλεια τους και την ελαχιστοποίηση ιατρικών σφαλμάτων.

2.3 Η ομαδική εργασία στις υπηρεσίες υγείας και η σχέση της με την συνεργασία

Η ομαδική εργασία είναι η αλληλεπίδραση ή η σχέση δύο ή περισσότερων επαγγελματιών υγείας που εργάζονται αλληλεξαρτώμενοι για να παρέχουν φροντίδα στους ασθενείς. Η ομαδική εργασία σημαίνει πως τα μέλη της ομάδας:

- Είναι αμοιβαία εξαρτώμενα μεταξύ τους
- Αντιλαμβάνονται για τον εαυτό τους πως συνεργάζονται με κοινό στόχο την φροντίδα του ασθενή
- Ωφελούνται από το να συνεργάζονται για να παρέχουν φροντίδα στον ασθενή
- Μοιράζονται πληροφορίες οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν στην κοινή λήψη αποφάσεων
- Γνωρίζουν τότε η ομαδική συνεργασία πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να αναβαθμιστεί η ποιότητα φροντίδας του ασθενούς.

(Watkins D, Edwards J, Gastrell P (2003))

Οι ομάδες είναι ένας τρόπος συνεργασίας στον οποίο τα μέλη μοιράζονται κοινούς στόχους και βασίζονται αμοιβαία ο ένας στον άλλο για να εξασφαλίσουν φροντίδα στον ασθενή. (Όμως, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι επαγγελματίες μπορούν να συνεργαστούν με άλλους χωρίς να είναι μέλη μιας συγκεκριμένης και ορισμένης ομάδας).

Επειδή η συνεργασία ορίζεται από τις σχέσεις και τις αλληλεπιδράσεις που προκύπτουν μεταξύ συναδέλφων (υπονοώντας συλλογικές πράξεις προς έναν κοινό στόχο) είναι τελικά οι ίδιοι οι επαγγελματίες υγείας που καθορίζουν τότε και αν θα προκύψει κάποια συνεργασία. (Henneman, E. A., Lee, J. L., & Cohen, J. I. (1995))

Αυτή η γραμμή συλλογισμού λοιπόν, προτείνει ότι η ομαδική εργασία μπορεί να είναι μια μορφή συνεργασίας, αλλά η συνεργασία δεν υπάρχει πάντα στις ομάδες. Για παράδειγμα, στην πρωτοβάθμια περίθαλψη ένας οικογενειακός παθολόγος, φυσιοθεραπευτής και ένας οδοντίατρος μπορεί να παρέχουν φροντίδα σε ένα άτομο, παρόλα αυτά δεν μπορούν να αποκαλέσουν τον εαυτό τους ομάδα που συνεργάζεται με τον ασθενή.

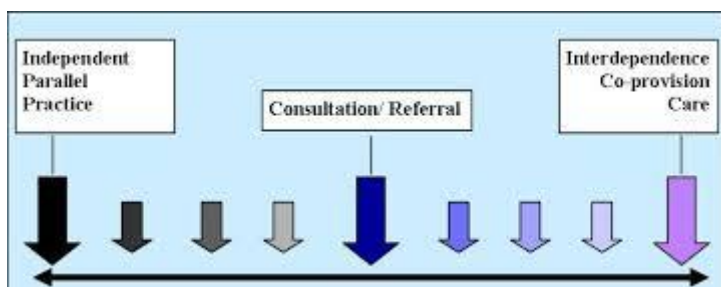
Με άλλα λόγια, η ομαδική εργασία είναι ένα προϊόν συνεργασίας και συνεργασία ορίζεται η διαδικασία των αλληλεπιδράσεων και σχέσεων μεταξύ των επαγγελματιών υγείας που δουλεύουν σε ένα ομαδικό περιβάλλον στις υπηρεσίες υγείας. (Meads, G., Ashcroft, J., Barr, H., Scott, R., & Wild, A. (2005))

Με βάση τα παραπάνω, λοιπόν, η συνεργασία ενδυναμώνει την ομαδική εργασία. Συνεργασία είναι η διαδικασία που απαιτεί σχέσεις και αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επαγγελματιών υγείας ανεξάρτητα από το αν αντιλαμβάνονται ή όχι τον εαυτό τους ως μέλος μιας ομάδας.

Ένα ευρύ εύρος συνεργασίας μπορεί να προκύψει βασισμένο στον τύπο της φροντίδας που απαιτείται. Ενώ οι ανησυχίες πολλών ατόμων, οικογενειών, και κοινωνιών μπορούν να επιβεβαιωθούν μέσα από το πρίσμα της πρακτικής ενός επαγγέλματος, όταν οι υπηρεσίες υγείας περιλαμβάνουν συμβουλή ή παραπομπή σε έναν άλλο επαγγελματία η πρακτική τρέπεται σε αλληλεξαρτώμενες και διεπαγγελματικές πρακτικές. Γενικά, υψηλά επίπεδα συνεργασίας είναι απαραίτητα όταν οι ανάγκες υγείας είναι περίπλοκες και οι ασθενείς που δέχονται φροντίδα απαιτούν τις δεξιότητες πολλών επαγγελματιών υγείας.

Όπως αναγράφεται στο διάγραμμα παρακάτω, η συνεργασία μεταξύ των επαγγελματιών υγείας είναι δυναμική και προκύπτει από μια γκάμα των:

- Ανεξάρτητη παράλληλη πρακτική με αυτόνομους επαγγελματίες υγείας που δουλεύουν ο ένας στο πλευρό του άλλου.
- Συμβουλή και παραπομπή όταν οι επαγγελματίες υγείας ανταλλάσσουν πληροφορίες
- Αλληλεξάρτηση παροχής φροντίδας με αλληλεξαρτώμενη λήψη αποφάσεων (Way, D., Jones, L., & Baskerville, N. B. (2001, March))



Διάγραμμα 1. Το φάσμα της συνεργασίας (Spectrum of collaboration)

Επαγγελματίες υγείας, οι οποίοι χρησιμοποιούν μια διαδικασία διεπαγγελματικής επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων, που ενθαρρύνουν την συνεργασία βασιζόμενοι σε κοινές γνώσεις και σε ένα ευρύ φάσμα επαγγελματικών δεξιοτήτων ώστε να επηρεάσουν την φροντίδα του ασθενή, είναι δεσμευμένοι στην πρακτική συνεργασία. (Way, D., Jones, L., & Busing, N. (2000, February))

2.4 Γιατί η ομαδική εργασία είναι σημαντική στο τομέα των υπηρεσιών υγείας

Η ομαδική εργασία έγινε μια σημαντική παρέμβαση στο χώρο της υγείας για πολλούς λόγους. Αρχικά γιατί η κλινική φροντίδα έχει γίνει πολύ πολύπλοκη και εξιδανικευμένη, αναγκάζοντας έτσι το ιατρικό προσωπικό να επιχειρεί πολύπλοκες παροχές υγείας και να προσαρμόζεται σε καινούργιες μεθόδους προσέγγισης. Η γήρανση του πληθυσμού, η αύξηση χρόνιων παθήσεων όπως ο διαβήτης, ο καρκίνος και οι καρδιακές παθήσεις έχουν αναγκάσει το ιατρικό προσωπικό να προβεί σε μια προεπισημοποιημένη προσέγγιση στον χώρο των υπηρεσιών υγείας. (Mickan, Sharon M. 2005) Σε χώρες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, οι ιατρικές ομάδες πρέπει να διαχειρίζονται ασθενείς που πάσχουν από πολλαπλά προβλήματα υγείας. Παρατηρείται επίσης, πως άλλες χώρες ανησυχούν με την συνεχής αυξανόμενη πρόσβαση διαφορετικών πληθυσμών στις υπηρεσίες υγείας. Στη Βραζιλία για παράδειγμα, οι ομάδες παροχής υγείας εκπαιδεύονται ώστε να κατανοούν σε βάθος τις ανάγκες των ασθενών. Πιο συγκεκριμένα, δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις ανάγκες των τοπικών κοινοτήτων και ποικιλομορφιών λόγω διαφορετικής κουλτούρας. (Pinto, Rogério M., Melanie Wall, Gary Yu, Cláudia Penido, and Clecy Schmidt, American Journal of Public Health)

Κατά δεύτερον, οι ερευνητές έχουν ανακαλύψει πως όταν δουλεύεις με άλλους μειώνονται σημαντικά οι πιθανότητες ιατρικών σφαλμάτων, και δείχνει να αυξάνεται η ασφάλεια των ασθενών. (Baker, Jeff P, Sigrid Gustafson, Jeff Beaubien, 2005) Ακόμη, η ομαδική εργασία δείχνει να μειώνει τους λόγους που είναι άμεσα συνδεδεμένοι με το burnout. (Canadian Health Services Research Foundation) Επιπλέον, είναι σημαντικό πως η υγεία του ασθενούς δεν εξαρτάται μόνο από έναν επαγγελματία, καθώς πλέον μια ολόκληρη ομάδα από επαγγελματίες υγείας δουλεύουν μαζί και συντονίζουν την ευημερία του. (WHO, 2009) Οι ομάδες υγείας βοηθούν στην κατάρρευση της ιεραρχίας και συγκεντρώνουν μεγαλύτερη δύναμη από τους οργανισμούς υγείας, με αποτέλεσμα να επωφελούνται οι επαγγελματίες υγείας.

Ο τρίτος και τελευταίος λόγος είναι πως η ομαδική εργασία επικεντρώνεται στην ακμαία επικοινωνία. (Virani, Tazim 2012) Αυτό όπως υπογραμμίζεται, έχει ως αποτέλεσμα οι ασθενείς και οι οικογένειες τους να νιώθουν ανακούφιση και αναφέρουν ότι δέχονται πιο εύκολα τις θεραπευτικές προσεγγίσεις που τους προτείνονται, όπως επίσης ότι νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την φροντίδα που τους παρέχεται. Οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας διαπιστώθηκε επίσης να είναι πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Μια μελέτη διαπίστωσε ότι νοσηλευτές που περνούν από επιτυχείς προσπάθειες ‘‘χτισίματος’’ της ομάδας τους είναι πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους. (Amos, Mary Anne, Jie Hu, and Charlotte A. Herrick 2005)

Ακόμα, σημαντικής σημασίας στην είναι η ομαδική εργασία και η ομαδική εκπαίδευση που αποτελούν στοιχειώδη κομμάτι της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Αυτό γιατί το να μαθαίνει κάποιος πώς να επικοινωνεί παραγωγικά και να συνεργάζεται μπορεί να είναι χρονοβόρο έτσι η ομαδική εργασία εκμάθησης στο πλαίσιο των ιατρικών σπουδών, δείχνει να βοηθά τους εκπαιδευόμενους να είναι καλύτερα προετοιμασμένοι. (Thomas, Eric J. 2011)

Πιο συγκεκριμένα, όταν οι εκπαιδευόμενοι έρχονται σε επαφή με τις βασικές και θεμελιώδεις αρχές της ομαδικής εργασίας και της συλλογικής φροντίδας, παρατηρείται πως ωφελούνται καθώς είναι σε θέση να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των ασθενών, και ειδικότερα σε τομείς όπου τα κοινωνικά ζητήματα και τα ζητήματα υγείας αφθονούν. Για παράδειγμα, σε ένα πρόγραμμα στην Ινδία που αφορά την εκπαίδευση νοσηλευτών που δουλεύουν με ορθοτικούς ασθενείς, οι μαθητές εκπαιδεύονται ώστε να μπορούν να καλύψουν πολλούς ρόλους όπως, του συμβούλου, του τεχνικού εργαστηρίων και του εργαζομένου πρώτης βοήθειας.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO) προτείνει πως οι μαθητές πρέπει να έρθουν σε επαφή με τις θεμελιώδεις αρχές της ομαδικής εργασίας στη εκπαίδευση τους άμεσα. Ακόμη τονίζει πως το όφελος σε αυτή την περίπτωση είναι ότι πολλά προγράμματα διδάσκουν την εκμάθηση βασισμένη σε προβλήματα, επιτρέποντας έτσι τους εκπαιδευόμενους να συνεργαστούν, να μοιραστούν μεταξύ τους πληροφορίες και να επιλύσουν κλινικά προβλήματα ως ομάδα.

3. Η αποτελεσματικότητα των ομάδων και η σχέση της με το "bonding" και "bridging" της ομάδας

3.1 Ορίζοντας την αποτελεσματικότητα των ομάδων

Σε προηγούμενο σημείο κρίθηκε απαραίτητο να δοθεί ένας διαφανής ορισμός της «ομάδας». Αυτό το κομμάτι πραγματεύεται την ανάγκη ενός ορισμού για την «αποτελεσματικότητα των ομάδων» ως μια προϋπόθεση για να κατανοηθεί τι μπορεί να γίνει ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των ομάδων.

Στην οργανωτική βιβλιογραφία, το μοντέλο του Hackman για την αποτελεσματικότητα των ομάδων είναι ευρέως διαδεδομένο. Αυτό περιλαμβάνει τρεις βασικές διαστάσεις:

- Την παραγωγή ενός πολύ ποιοτικού «προϊόντος»
- Την ικανότητα των μελών της ομάδας να συνεχίζουν να εργάζονται μαζί στο μέλλον (βιωσιμότητα)
- Την συνεισφορά της ομάδας στην ευημερία και την επαγγελματική εξέλιξη των μελών της

Το μοντέλο του Hackman υποδεικνύει τους παρακάτω παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα:

- Ο σχεδιασμός της ομάδας (όπως η αλληλεξάρτηση, η σαφήνεια του σκοπού της)
 - Η σύνθεση της ομάδας (όπως το μέγεθος, η ανάμειξη των δεξιοτήτων)
 - Οι κανόνες της ομάδας (όπως ο συντονισμός)
- Η οργανωτική υποστήριξη (όπως η ανταμοιβή, η εκπαίδευση, οι πληροφορίες)
(Hackman, J. R. (1990))

Στις υπηρεσίες υγείας, η κλινική αποτελεσματικότητα και η οικονομική βιωσιμότητα συχνά ερευνώνται χωρίς καλά αναπτυγμένα εργαλεία μέτρησης για την αποτελεσματικότητα της ομάδας ή τα αποτελέσματα της ομάδας. Για αυτό το λόγο, είναι δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοι τύποι ομάδων είναι οι πιο αποτελεσματικοί. Οι ερευνητές είναι απαραίτητο να κάνουν ερωτήσεις όπως "σε τι είναι αποτελεσματικοί;" και "ποιές είναι οι καταστάσεις που έχουν επηρεάσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας;"

Η αποτελεσματική συνεργασία μπορεί να οδηγήσει στην αποτελεσματική ομαδική εργασία. Μερικές έρευνες έχουν επικεντρωθεί στην συνεργασία ως αποτέλεσμα (αυτό

είναι δηλαδή ως τελικό αποτέλεσμα). Στα μοντέλα της αποτελεσματικότητας των ομάδων, όπου τα αποτελέσματα ορίζονται ως η βελτιωμένη φροντίδα του ασθενούς και η ικανοποίηση του παρόχου υπηρεσιών, η συνεργασία ορίζεται ως διαδικασία.

Περαιτέρω, η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της ομάδας θα μπορούσε να θεωρηθεί ένας τρόπος μέτρησης του επιπέδου, στο οποίο τα μέλη της ομάδας συνεργάζονται. Εάν τα μέλη της ομάδας είναι σε θέση να συνεργαστούν αποτελεσματικά, τότε αναμένεται πως μέσω της συνεργασίας τους ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα μπορεί να επηρεαστεί θετικά.

Ένας κοινός τρόπος μέτρησης των αποτελεσμάτων των αποτελεσματικών υπηρεσιών υγείας είναι μέσω αντικειμενικών αποτελεσμάτων τα οποία περιλαμβάνουν:

- Την κλινική συμπεριφορά (όπως η λειτουργική κατάσταση, η ικανοποίηση των ασθενών)
- Την οργανωτική συμπεριφορά (όπως η αποτελεσματικότητα, δαπάνες)
- Την συμπεριφορά των ασθενών (όπως η εμμονή στις θεραπευτικές αγωγές)
- Τις υποκειμενικές μετρήσεις έκβασης για την αποτελεσματικότητα των ομάδων, οι οποίες συχνά αφορούν τις συμπεριφορικές πτυχές, που αναφέρονται από τα μέλη ομάδων (όπως οι αντιλήψεις για τη λειτουργία της ομάδας τους)

3.2 Χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων

Η ομαδική εργασία ορίζεται από τον Scarnati (2001, p. 5) ως “μια διαδικασία συνεργασίας η οποία επιτρέπει σε απλούς ανθρώπους να επιτύχουν αξιοσημείωτα αποτελέσματα”. Οι Harris & Harris (1996) επίσης εξηγούν ότι μια ομάδα έχει ένα κοινό σκοπό ή στόχο όταν τα μέλη της ομάδας μπορούν να αναπτύξουν παραγωγικά, κοινές σχέσεις ώστε να επιτύχουν ομαδικούς στόχους. Η ομαδική εργασία απαντά σε άτομα που εργάζονται μαζί σε ένα περιβάλλον συνεργασίας για να επιτύχει τους κοινούς στόχους της ομάδας μέσω της κοινής γνώσης και δεξιοτήτων. Στη βιβλιογραφία τονίζεται ότι ένα από τα θεμελιώδη στοιχεία μιας ομάδας είναι η επικέντρωση της σε ένα κοινό στόχο και ένα διαφανή σκοπό (όπως αναφέρεται στους Fisher, Hunter, & Macrosson, 1997; Johnson & Johnson, 1995, 1999; Parker, 1990; Harris & Harris, 1996). Οι ομάδες είναι ένα ζωτικό κομμάτι σε πολλούς οργανισμούς και πρέπει να ενσωματωθεί ως κομμάτι της παράδοσης τριτογενών μονάδων.

Οι αποτελεσματικές ομάδες βασίζονται στη συνέργια που υπάρχει μεταξύ όλων των μελών της ομάδας, δημιουργώντας έτσι ένα περιβάλλον, στο οποίο όλοι προτίθενται να συνεισφέρουν και να συμμετέχουν με σκοπό να προάγουν και να τροφοδοτήσουν ένα θετικό και παραγωγικό ομαδικό περιβάλλον. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι αρκετά ευπροσάρμοστα ώστε να προσαρμόζονται σε ένα περιβάλλον εργασίας όπου οι στόχοι επιτυγχάνονται μέσω της συνεργασίας και της κοινωνικής αλληλεξάρτησης αντί των εξατομικευμένων, ανταγωνιστικών στόχων (όπως αναφέρεται στο Luca & Tarricone, 2001). Οι έρευνες έχουν προσφέρει έναν αριθμό των χαρακτηριστικών που απαιτούνται για μια επιτυχημένη ομαδική εργασία. Πολλά από αυτά τα χαρακτηριστικά, έχουν ταυτοποιηθεί διαρκώς στην βιβλιογραφία. Ο Πίνακας 2. παρέχει μια περίληψη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας για τα επιτυχημένα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για μια επιτυχημένη ομαδική εργασία όπως αυτά που ακολουθούν:

Πίνακας 2. Βασικές ιδιότητες στις αποτελεσματικές ομάδες

Βασικές ιδιότητες	Χαρακτηριστικά
<i>Δέσμευση στην επιτυχία και τους κοινούς στόχους της ομάδας</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Οι συμμετέχοντες κατανοούν τον σκοπό και μοιράζονται τους στόχους τους- ο συνδυασμός επιτυγχάνει την αποστολή (Francis & Young, 1979) • Τα μέλη πρέπει να μοιράζονται έναν ισχυρό κοινό στόχο (Kets De Vries, 1999) • Οι ομάδες προσφέρουν σε κάθε μέλος της ομάδας κύρος και αναγνώριση(Scarnati, 2001) • Οι επιτυχημένες ομάδες είναι κινητοποιημένες στο να πετύχουν (Bradley & Frederic, 1997) • Υπάρχει έντονη δέσμευση της ομάδας στο να πετύχει (Critchley & Casey, 1986) • Τα μέλη έχουν κοινές αξίες και πεποιθήσεις (Kets De Vries,

	<p>1999)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Να είναι δεσμευμένοι και ικανοποιημένοι από την δουλειά τους (Wageman, 1997) • Η δημιουργία μιας φιλικής, χαλαρής, άνετης και μη επικριτικής ατμόσφαιρας (Harris & Harris, 1996) • Προώθηση της συνοχής της ομάδας (Bradley & Frederic, 1997) • Οι άνθρωποι απολαμβάνουν τις απλές αλληλεπιδράσεις με άτομα που έχουν κοινά ενδιαφέροντα και στόχους (Scarnati, 2001).
<p><i>Αλληλεξάρτηση</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κάποιος δεν μπορεί να επιτύχει εκτός και αν και τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας επιτύχουν(Smith, 1996) • Η ομάδα μπορεί να παραδώσει πολλά περισσότερα από ότι τα άτομα τα οποία συμβιβάζονται στην απομόνωση (Francis & Young, 1979) • Τα μέλη της ομάδας πρέπει να συνεργαστούν αποτελεσματικά για να παράγουν επιτυχημένα συστήματα(Bradley & Frederic, 1997) • Τα μέλη της ομάδας αλληλεπιδρούν ώστε να βοηθήσουν ο ένας τον άλλο να επιτύχουν το στόχο και να προωθήσουν ο ένας την επιτυχία

	<p>του άλλου(Smith, 1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τα μέλη της ομάδας βασίζονται στις ικανότητες των συναδέλφων τους- ο συνδυασμός ενεργοποιείται μέσω της συνέργιας (Francis & Young, 1979) • Τα μέλη της ομάδας πρέπει να ενδιαφέρονται τόσο στα ομαδικά επιτεύγματα όσο και τα ατομικά (Harris & Harris, 1996) • Τα μέλη της ομάδας δεν πρέπει ποτέ να αυτό- κατευθύνονται ή να είναι πλήρως ανεξάρτητα (Johnson, Heimann, & O'Neill, 2000) • Οι ομάδες συχνά εμψυχώνονται για να επιτύχουν αρμοδιότητες που δεν είναι διαθέσιμες σε μεμονωμένα άτομα (Scarnati, 2001) • Οι άνθρωποι βιώνουν ένα ευρύ φάσμα νέων ιδεών και δεξιοτήτων όταν αλληλεπιδρούν με μέλη μιας ομάδας (Scarnati, 2001) • Τα μέλη μιας ομάδας μαθαίνουν μαζί ώστε μεταγενέστερα να λειτουργούν καλύτερα ως μονάδες(Smith, 1996)
<p><i>Διαπροσωπικές δεξιότητες</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Οι άνθρωποι πρέπει να ενδιαφέρονται ο ένας για τον άλλο(Critchley & Casey, 1986) • Τα μέλη πρέπει να προστατεύουν ο ένας τον άλλο(Kets De Vries,

	<p>1999)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τα συναισθήματα πρέπει να εκφράζονται ελεύθερα(Critchley & Casey, 1986) • Τα μέλη (Harris & Harris, 1996) • Υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης (Critchley & Casey, 1986) • Τα μέλη σέβονται και εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο (Kets De Vries, 1999) • Να προάγουν εμπιστοσύνη, αυτοπεποίθηση και δέσμευση μεταξύ τους (Harris & Harris, 1996)
<p><i>Ανοιχτή επικοινωνία και θετική ανατροφοδότηση</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Να δίνουν και να δέχονται ανατροφοδότηση με ένα μη αμυντικό τρόπο(Harris & Harris, 1996) • Το ιδανικό αντικείμενο θα πρέπει να είναι έντονα διαφορετικό και να συνεισφέρει σε ταλέντα και γνώσεις, ενώ μετέχει σε ανοιχτές και μη απειλητικές συζητήσεις (Bradley & Frederic, 1997) • Να εκτιμά το αποτελεσματικό listening και τις επικοινωνίες που εξυπηρετούν τις ανάγκες της ομάδας (Harris & Harris, 1996) • Να δεσμεύεται στον ανοιχτό διάλογο και την επικοινωνία(Kets De Vries, 1999) • Να καλλιεργεί ομαδικό πνεύμα της εποικοδομητικής κριτικής και

	<p>της αυθεντικής μη καταστροφικής ανατροφοδότησης (Harris & Harris, 1996)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι ανοιχτά και ειλικρινή (Critchley & Casey, 1986) • Να επιτρέπει στα μέλη να εκφράσουν συναισθήματα για την ομάδα(Harris & Harris, 1996) • Να ακούγονται όλες οι ιδέες και τα συναισθήματα (Critchley & Casey, 1986) • Να αντιμετωπίζει τις διαμάχες και να τις διαχειρίζεται (Critchley & Casey, 1986)
<p><i>Κατάλληλη σύνθεση της ομάδας</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Οι επιτυχημένες ομάδες είναι ένα προϊόν μιας κατάλληλης σύνθεσης της ομάδας (Bradley & Frederic, 1997) • Να ξεκαθαρίζει τους ρόλους των μελών, τις σχέσεις, τις εργασίες και τις υπευθυνότητες (Harris & Harris, 1996) • Να συζητά τις διαφορές, καθώς και στο τι το κάθε μέλος θα πρέπει να συνεισφέρει στην εκάστοτε εργασία (Wageman, 1997).

*Δέσμευση στις διαδικασίες της ομάδας,
στην ηγεσία και υπευθυνότητα*

- Να ανέχεται την αμφιβολία, την αβεβαιότητα και την επικείμενη έλλειψη δομής(Harris & Harris, 1996)
- Εντυπώνει προσεγγίσεις που είναι goal- directed, να μοιράζει την εργασία μεταξύ των μελών και να συγχρονίζει τις προσπάθειες τους (Harris & Harris, 1996)
- Να αποδέχεται την προσωπική ευθύνη / ατομική υπευθυνότητα(Smith, 1996)
- Τα μέλη είναι υπόλογοι για το μερίδιο εργασίας τους (Smith, 1996)
- Τα μέλη προσυπογράφουν στη διανεμημένη ηγεσία (Kets De Vries, 1999)
- Οι αποφάσεις παίρνονται με συναίνεση (Critchley & Casey, 1986)
- Η αποτελεσματική ηγεσία είναι απαραίτητη (Bradley & Frederic, 1997)
- Ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες της ομάδας, να συναινέσουν και να αποφασίσουν (Harris & Harris, 1996)
- Να πειραματίζεται με νέους τρόπους για να είναι πιο αποτελεσματικοί (Wageman, 1997)
- Να αναζητεί καλύτερες πρακτικές από άλλες ομάδες και άλλα

	<p>τμήματα οργανισμών (Wageman, 1997)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Να είναι ανοιχτοί στην αλλαγή, στην καινοτομία και στη δημιουργικότητα και στην συντονισμένη επίλυση προβλημάτων (Harris & Harris, 1996) • Να δρουν στην επίλυση προβλημάτων χωρίς να περιμένουν κατευθύνσεις (Wageman, 1997) • Να καταγράφουν την πρόοδο της ομάδας (Johnson, Heimann, & O'Neill, 2000) • Να εκτελούν τις post- project αναλύσεις για να ανακαλύπτουν τι λειτουργεί και τι όχι (Johnson, Heimann, & O'Neill, 2000)
--	--

3.3 Αποτελεσματικές και αναποτελεσματικές ομάδες

Με βάση λοιπόν τα προαναφερθέντα γνωρίσματα, για να μελετηθούν οι αποτελεσματικές (επιτυχημένες) και αναποτελεσματικές (αποτυχημένες) ομάδες σε αυτήν την εργασία, χρησιμοποιήθηκε σαν παράδειγμα ένα case study του Edith Cowan University το οποίο χρησιμοποίησε ομάδες των τεσσάρων με πέντε φοιτητών που είχε σκοπό να χρησιμοποιήσει τα ειδικά προσόντα τους ώστε να καλύψουν μια «πραγματική ανάγκη» για ένα πελάτη. Χρησιμοποιήθηκαν 82 φοιτητές (20 συνολικά ομάδες). Ο στόχος ήταν οι φοιτητές να πειραματιστούν σε θέματα διαχείρισης που προκύπτουν όταν ασχολούνται με "πραγματικούς" πελάτες και "πραγματικά" έργα και ήταν επικεντρωμένος σε μεγάλο βαθμό στην ομαδική εργασία και την επίλυση προβλημάτων. Μέσα από αυτά τα πλαίσια, επιλέχθηκαν δύο ομάδες για την έρευνα. Μια ομάδα ήταν άκρως επιτυχημένη στην ανάπτυξη ενός ποιοτικού προϊόντος, και έχει

συνεργαστεί με εξαιρετικά επιτυχημένο τρόπο. Η άλλη ομάδα, παρουσίασε σοβαρά προβλήματα τα οποία προκάλεσαν δυσλειτουργία και έπρεπε τελικά να χωρίσει.

Τα μέλη της πρώτης ομάδα φοιτητών όπως αναφέρθηκε ήταν πολύ επιτυχημένα στην ανάπτυξη ενός ποιοτικού προϊόντος, καθώς επίσης είχαν και πολύ αναπτυγμένους δεσμούς συνεργασίας μεταξύ τους. Οι ημερολογιακές καταχωρήσεις τους συνεχώς επιβεβαίωναν και απεικόνιζαν θετικά σχόλια του κάθε μέλους σχετικά με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του. Ακόμη ήταν εμφανές πως ποτέ δεν επιχείρησε ή απαίτησε κάποιος φοιτητής να διεκδικήσει βαθμό από κάποιο άλλος μέλος της ομάδας του, σε όλη τη διάρκεια του εξαμήνου τους. Στα meetings της ομάδας τους επικρατούσε πάντα φιλικό κλίμα, και σε καμία φάση δεν παρουσιάστηκε ή συζητήθηκε κάποιο πρόβλημα μεταξύ τους. Η ομάδα στόχευε διαρκώς στην περάτωση του project και στο πως κατά την εξέλιξη του θα μπορούσε να βελτιωθεί, εξετάζοντας τις απαιτήσεις του καθηγητή, των πελατών και των τελικών καταναλωτών του προϊόντος. Με βάση μια ανάλυση δεδομένων που συλλέχθηκε από την ομάδα, αποκαλύφθηκε πως τα μέλη της είχαν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά- γνώρισμα που συντελούν σε μια επιτυχημένη ομαδική συνεργασία. Σε όλες σχεδόν τις απαντήσεις που δώσανε στις συνεντεύξεις, στα focus group meetings και στα ερωτηματολόγια που ακολούθησαν εξακριβώθηκε πως η συγκεκριμένη ομάδα ήταν δεσμευμένη στα παρακάτω:

- *Δέσμευση στην επιτυχία και στους κοινούς στόχους της ομάδας*

Η ομάδα ήταν επικεντρωμένη στην δημιουργία και παράδοση ενός ποιοτικού προϊόντος, και έδειξε να μην επηρεάζεται ή να είναι απορροφημένοι σε προσωπικά θέματα μεταξύ τους, κάτι που θα μπορούσε καταστρέψει τον κοινό στόχο τους. Διευκόλυναν και καλλιέργησαν θετικές, σχέσεις συνεργασίας βασισμένες και εστιασμένες στην ανάπτυξη ενός ποιοτικού τελικού προϊόντος που θα εντυπωσίαζε τον πελάτη- καθηγητή τους, τους συνομηλίκους τους και τους τελικούς καταναλωτές. Ολόκληρη η ομάδα ήταν έντονα ενεργοποιημένη για να ξεπεράσει τις άλλες ομάδες. Επίσης τα μέλη της ομάδας μοιράστηκαν έναν ισχυρό κοινό στόχο, και συγκεκριμένα την ανάπτυξη ενός προϊόντος που θα ενίσχυε τις πιθανότητες τους για επαγγελματική αποκατάσταση στο τέλος των υποχρεώσεων και της εκπαίδευσης τους. Αυτό επιβεβαιώθηκε από τις απαντήσεις σχεδόν όλων των εκπαιδευόμενων.

- *Αλληλεξάρτηση*

Τα μέλη της ομάδας ένιωθαν ότι είχαν έντονη ευθύνη προς τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τους. Ακόμη πίστευαν έντονα πως η επιτυχία του project βασιζόταν κυρίως

στην προσπάθεια και συνεισφορά του κάθε μέλους της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας ήταν πάντα χαρούμενα και ανοιχτά στο να βοηθήσουν τους ομότιμους τους όταν εκείνοι αντιμετώπιζαν κάποια δυσκολία. Επιπλέον αναφέρεται πως η ομάδα συνήθιζε να ανταλλάσει ιδέες και απόψεις σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετώπιζαν τα μέλη της σε ατομικό επίπεδο και προσέφεραν βοήθεια όταν αυτό ήταν απαραίτητο.

- *Διαπροσωπικές δεξιότητες*

Η ομάδα αναγνώρισε πως τα μέλη της είχαν διαφορετικές προσωπικότητες και πως αντιμετώπισαν διάφορα προβλήματα σε διάφορες φάσεις του project. Τα μέλη έδειξαν να ενδιαφέρονται ειλικρινά ο ένας για τον άλλον, να σέβονται και να υποστηρίζουν τους υπόλοιπους σε δύσκολες καταστάσεις.

- *Ανοιχτή επικοινωνία και θετική ανατροφοδότηση*

Τα μέλη της ομάδας αναγνώρισαν πως ήταν μία "υγιής διαδικασία" να συζητούν ανοιχτά τα προβλήματα ή τις δύσκολες καταστάσεις, προσφέροντας εποικοδομητική βοήθεια/ κριτική ο ένας στον άλλο, με μοναδικό στόχο να επιλύσουν ότι προκύπτει. Όπως αναφέρεται εκτίμησαν έντονα τον ανοικτό διάλογο που τους επέτρεψε να εκφράσουν ανοιχτά τις ανησυχίες τους με ένα μη αμυντικό τρόπο. Τέλος, τονίζεται πως ήταν ανοιχτοί μεταξύ τους και ειλικρινείς σε όλα τα επίπεδα του project.

- *Κατάλληλη σύσταση της ομάδας*

Η συγκεκριμένη ομάδα υπήρξε "προνοητική" στην επιλογή των μελών της εκ των προτέρων για αυτή τη μονάδα. Όπως αναφέρεται ήταν πολύ προσεκτικοί σκεπτόμενοι τις δεξιότητες, καθώς επίσης και τον τύπο της προσωπικότητας που χρειαζόταν να έχει κάποιος για να είναι μέλος της συγκεκριμένης ομάδας. Αυτά που προαναφέρθηκαν είχαν συζητηθεί και προκαθοριστεί από δυο μέλη της ομάδας, 4 μήνες πριν δημιουργηθεί η μονάδα- ομάδα.

- *Δέσμευση στις διαδικασίες της ομάδας, ηγεσία και υπευθυνότητα*

Όπως αναφέρεται υπήρξε ξεκάθαρο σε όλα τα μέλη, πως ο ρόλος που είχε αναλάβει ο καθένας μέσα στην ομάδα είχε σημαντικό χαρακτήρα για την εξέλιξη και τη διαδικασία τόσο στο σχεδιασμό, το χρόνο όσο και την ποιότητα των προαπαιτούμενων καθηκόντων στην διεκπεραίωση του project. Ο manager του project είχε κατακτήσει το σεβασμό της ομάδας του και πάντα χρησιμοποιούσε τις συμβουλές της ομάδας του πριν πάρει κάποια σημαντική και δραστική απόφαση. Ακόμη, αναφέρεται πως η ομάδα είχε έναν σημαντικό αριθμό ποιοτικών διαδικασιών ασφαλείας, οι οποίες ήταν πολύ χρήσιμες στη διαχείριση των δραστηριοτήτων καθώς και στις υπευθυνότητες του κάθε μέλους ξεχωριστά.

Συνεχίζοντας, γίνεται αναφορά στην δεύτερη ομάδα φοιτητών, της οποίας τα μέλη αντιμετώπισαν κάποια πολύ σημαντικά προβλήματα μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα, αυτά τα προβλήματα οδήγησαν στην δυσλειτουργία της ομάδας και τελικά στην διάλυση της. Στην πρώτη αξιολόγηση ομότιμων, χρειάστηκε να "μεταφερθούν" βαθμοί μεταξύ των μελών της ομάδας, καθώς όπως έγινε αντιληπτό κάποια μέλη δεν συνεισέφεραν στον κοινό στόχο. Ακόμη και μετά από τον συμβιβασμό που υπήρξε κατά τη διάρκεια του meeting, πως οι βαθμοί έπρεπε να μεταφερθούν, και τις προτάσεις που υπήρξαν σχετικά με το πώς θα βελτιωνόταν η κατάσταση, η δυσαρέσκεια μεταξύ των μελών έδειξε να κλιμακώνεται. Αυτό έδειξε να επιβεβαιώνεται από τα σχόλια που υπήρξαν στις εβδομαδιαίες καταχωρήσεις των μελών στην εμπιστευτική on-line βάση τους. Ο καθηγητής τους είχε αρκετές συναντήσεις τόσο με τον manager του project όσο και με τα μέλη για να τους βοηθήσει να επιλύσουν τα θέματα που προέκυπταν, αλλά αποδείχθηκε μάταιο. Όπως περιγράφεται, σε ένα από τα meeting προέκυψε μια σοβαρή διαφωνία, στην οποία ένα μέλος της ομάδας έβαλε τις φωνές σε ένα άλλο, έτσι από αυτό το σημείο και έπειτα δεν υπήρχε τρόπος συμφιλίωσης. Μετά από αυτόν τον διαπληκτισμό, τα μέλη της ομάδας αντιλήφθηκαν πως δεν μπορούν πλέον να συνεργαστούν και αποφάσισαν ομόφωνα να χωριστούν και να δημιουργήσουν εκ νέου δύο καινούργιες ομάδες, παρόλο που γνώριζαν πως θα είχαν πλέον να αντιμετωπίσουν πιο έντονο φόρτο εργασίας.

Σύμφωνα με την ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν από την επιτυχημένη ομάδα, παρουσιάζεται ότι αυτή η ομάδα είχε συνειδητοποιήσει τα γνωρίσματα που απαιτούνται ώστε να επιτύχει μια ομαδική εργασία. Συγκρίνοντας έτσι τις απαντήσεις της αποτυχημένης ομάδας, ενάντια στα βασικά γνωρίσματα που απαιτούνται για μια επιτυχημένη ομάδα, τα χαρακτηριστικά της οποίας περιγράφονται παραπάνω, ήταν εμφανές πως αυτή η ομάδα δεν ήταν σύμφωνη με τα παρακάτω κριτήρια:

- *Δέσμευση στην επιτυχία και κοινών στόχων της ομάδας*

Ένα μέλος της ομάδας ήταν υψηλό παρακινημένο στο να επιτευχθεί ένα προϊόν υψηλής ποιότητας, αν και δύο άλλοι ήταν ικανοποιημένοι απλά και μόνο στο να περάσουν κερδίζει δηλαδή ήταν απλά πρόθυμοι να καταβάλλουν την ελάχιστη προσπάθεια. Η αναντιστοιχία αυτή των προσδοκιών προκάλεσε πολλά προβλήματα και την απογοήτευση για τα μέλη της ομάδας στις αρχές του εξαμήνου.

- *Αλληλεξάρτηση*

Δύο μέλη όπως περιγράφεται ήταν πολύ ανταγωνιστικοί μεταξύ τους σε αυτή την ομάδα, το οποίο συντέλεσε στην αρνητική ανάπτυξη της συνεργασίας στο ομαδικό περιβάλλον. Φάνηκε να είναι πολύ επικεντρωμένοι στα δικά τους καθήκοντα χωρίς να ενδιαφέρονται στο να βοηθήσουν τους άλλους που μπορεί να αντιμετώπιζαν προβλήματα. Όπως αναφέρεται σε περίπτωση που κάποιος δεν απέδιδε, τότε η στάση τους ήταν να αξιολογήσουν τον ομότιμο τους, αντί να προσπαθήσουν να τον υποστηρίξουν και να τον βοηθήσουν. Αυτό προκάλεσε έλλειψη συνοχής και συνεργασίας, καθώς επίσης και ένα αίσθημα ηττοπάθειας που είχε ως αποτέλεσμα την σταδιακή διάλυση της ομάδας.

- *Διαπροσωπικές δεξιότητες*

Τα μέλη της ομάδας επέδειξαν χαμηλό ενδιαφέρον ο ένας για τον άλλο και δεν έδειξαν σχεδόν καθόλου ενδιαφέρον για τους υπολοίπους σε δύσκολες καταστάσεις. Τα μέλη φάνηκε να μην γνωρίζουν, ακόμη και να εκπλήσσονται με σχόλια που αφορούσαν δυσαρέσκεια και εκνευρισμό άλλων μελών. Ακόμη όπως αναφέρεται, φάνηκε να μην αντιλαμβάνονται ότι έβλαπταν τα συναισθήματα των ομότιμων τους με τα σχόλια τους καθώς και με τους τρόπους που χρησιμοποίησαν για να επιλύσουν τα προβλήματα που υπήρχαν στην ομάδα.

- *Ανοιχτή επικοινωνία και θετική ανατροφοδότηση*

Τα σχόλια που έγιναν από τα μέλη της ομάδας αποκάλυψαν πως οι ομότιμοι ήταν απερίσκεπτοι σε σχέση με την κατάσταση στην οποία βρισκόταν καθώς και με τα προβλήματα τα οποία αντιμετώπιζαν. Ακόμη τονίστηκε ότι τα μέλη ένιωθαν επιρρεπείς συζητώντας προβλήματα, καθώς θα δεχόντουσαν μόνο κριτική και αρνητική ανατροφοδότηση. Αυτό απέτρεψε τα μέλη της ομάδας να επικοινωνούν ανοιχτά και με άνεση ή να συζητούν τα προβλήματα τους, κάτι που δείχνει να επηρέασε και σταδιακά να έβλαψε την ομάδα στο σύνολο της.

- *Κατάλληλη σύνθεση της ομάδας*

Όπως αναφέρεται αυτή η ομάδα σχηματίστηκε τυχαία. Τα 3 βασικά μέλη της αρχικής ομάδας είχαν μια γρήγορη συζήτηση στην τάξη και αποφάσισαν να δημιουργήσουν μια ομάδα, ενώ ένα άλλο μέλος της ομάδας εμφανίστηκε μια εβδομάδα αργότερα, έτσι τα

μέλη συμφώνησαν να τον εντάξουν στην ομάδα, καθώς χρειαζόταν να δημιουργήσουν μία ομάδα των τεσσάρων. Τέλος υπογραμμίζεται πως οι προσδοκίες, οι στόχοι και οι δεξιότητες τους δεν εξετάστηκαν προσεκτικά.

- *Η δέσμευση στις διαδικασίες της ομάδας, η ηγεσία και υπευθυνότητα*

Στην συγκεκριμένη ομάδα, ο project manager έτυχε να είναι το μικρότερο σε ηλικία μέλος της ομάδας, και δεν ήταν σε θέση να απαιτήσει τον απαραίτητο σεβασμό. Τα μέλη της ομάδας συχνά έκαναν παράπονα πως οι συναντήσεις τους ήταν χάσιμο χρόνου, και πως συχνά τα μέλη της ομάδας ήταν αργοπορημένα ή δεν συνεισέφεραν αποτελεσματικά. Όπως αναφέρεται ένα μέλος της ομάδας ένιωθε πως δεν τον συμπεριελάμβαναν στην λήψη αποφάσεων, καθώς και ότι ο manager δεν το ενημέρωνε σχετικά με την εξέλιξη και την πρόοδο του project. Η συνολική διαχείριση αυτής της ομάδας, ερμηνεύθηκε από τα περισσότερα μέλη της ως αναποτελεσματική.

Η παραπάνω μελέτη συνέκρινε το πόσο καλά οι δύο ομάδες απέδωσαν συγκρίνοντας τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζονται για επιτυχή ομαδική εργασία, όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 2). Από τα αποτελέσματα είναι φανερό ότι αυτά τα χαρακτηριστικά έπαιξαν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας αυτών των ομάδων. Τα αποτελέσματα δείχνουν μια αναγκαία σχέση μεταξύ του πώς οι ομάδες αγκάλιασαν αυτά τα έξι χαρακτηριστικά και του πόσο επιτυχημένη η ομάδα ήταν στη συνεργασία και την ανάπτυξη της ποιότητας του προϊόντος.

3.4 Η επίδραση του "bonding" και "bridging" κοινωνικών δικτύων στην απόδοση της αποτελεσματικότητας

Οι ερευνητές προσπαθώντας να αναβαθμίσουν την αντίληψη των ομάδων θα μπορούσαν αρχικά να ξεκινήσουν από την προϋπόθεση ότι οι ομάδες διαπερνούν τις οργανώσεις, καθορίζουν την αποτελεσματικότητά τους ως ένα ορισμένο βαθμό και έχουν επιπτώσεις στις ζωές των ανθρώπων που εμπλέκονται σε αυτές (όπως αναφέρεται στο Goodman et al., 1987). Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν τα υψηλά επίπεδα αυτονομίας των ομάδων στις οργανωτικές δομές, υπάρχει μια ανάγκη για ένα πιο ενεργό τρόπο διαχείρισης των ορίων τους (όπως αναφέρεται στο Alderfer, 2011; Alderfer, 1977, 1980, 1987) μέσω της συνεργασίας και του συντονισμού με άλλες ομάδες, άλλους εργαζομένους και άλλους διαχειριστές για παράδειγμα.

Παλαιότερες έρευνες έχουν τονίσει την ανάγκη των ομάδων να διαχειριστούν την γεφύρωση (bridging) των κοινωνικών δικτύων τους με εξωτερικούς συνεργάτες στους οργανισμούς τους με σκοπό να συγκεντρώσουν σημαντικές πληροφορίες και πολιτικούς πόρους, μέσω των οποίων θα βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους (όπως αναφέρεται στο Ancona and Caldwell, 1992; Gladstein, 1984). Ανεξάρτητα από το γεγονός ότι η γεφύρωση (bridging) κοινωνικών δικτύων μπορεί να βελτιώσει την απόδοση, πιο πρόσφατα αποτελέσματα ερευνών υπονοούν ότι η διατήρηση διάφορων κοινωνικών δικτύων εκτός της ομάδας μπορεί να αποβεί καταστροφική στην εσωτερική ανάπτυξη κοινωνικών δικτύων (όπως αναφέρεται στο Keller, 2001), κάτι που όπως τονίζεται, μπορεί στη συνέχεια να έχει μια αρνητική επίπτωση στην αποτελεσματικότητά της ομάδας (όπως αναφέρεται στο Beal et al., 2003). Επιπλέον, η διαρκώς αυξανόμενη πολυπλοκότητα και το αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον έχει εντείνει την ανάγκη να κατανοηθεί το πως οι ομάδες καταφέρνουν αυτήν την λεπτή ισορροπία στο “bonding” και “bridging” των κοινωνικών δικτύων.

Αυτοί οι δυο τύποι δεν έχουν τραβήξει ιδιαίτερα την προσοχή των ερευνητών, με αποτέλεσμα να μην έχουν μελετηθεί ιδιαίτερα (ανατρέξτε εδώ Oh et al., 2004; Reagans and Zuckerman, 2001, για τις εξαιρέσεις). Παρόλα αυτά υπήρξε ενδιαφέρον για την επίδραση είτε του “bonding” (όπως για παράδειγμα αναφέρεται στο Jehn and Shaw, 1997; Salas et al., 1999) είτε του “bridging” των σχέσεων στην αποτελεσματικότητα της ομάδας (Ancona and Caldwell, 1992). Υπάρχει συμφωνία στις δύο προηγούμενες αναφερόμενες εξαιρέσεις, κατά την οποία δεν είναι απαραίτητα βέλτιστο να ενθαρρύνουν έναν τύπο κοινωνικών δικτύων, ή το bridging ή το bonding, αλλά ειδιάλλως τα αποτελέσματα είναι κάπως αντιφατικά. Σύμφωνα με τις παρατηρήσεις του Reagans (et al 2004) υψηλοί αριθμοί τόσο του bonding όσο και του bridging των κοινωνικών δικτύων είναι τα πιο αποδοτικά χαρακτηριστικά σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Από μια άλλη σκοπιά (Oh et al 2004) ανακάλυψαν πως ένας μέτριος αριθμός των δεσμών και ένας υψηλός αριθμός της γεφύρωσης των κοινωνικών δικτύων ήταν η βέλτιστη διαμόρφωση για μια ομάδα.

A. Η επίδραση του bonding των κοινωνικών δικτύων στην αποτελεσματική αποδοτικότητα

Το bonding των κοινωνικών δικτύων αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων της ίδιας εστιακής ομάδας (όπως αναφέρεται στο Sandefur and Lauman, 1998), ή όπως αλλιώς αναφέρεται εδώ της ομάδας εργασίας. Αυτές είναι οι σχέσεις οι οποίες

δημιουργούν μια ομάδα. Πιο συγκεκριμένα, όταν τα μέλη αλληλεπιδρούν με μεγάλο αριθμό άλλων μελών, η ομάδα θα έπρεπε να επωφελείται από αυτή την πιο χαμηλή τάση τους να δεσμευτούν στην κοινωνική οκνηρία (social loafing) . Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι δαπανούν λιγότερη προσπάθεια όταν δρουν συλλογικά στην επίτευξη στόχων από ότι όταν δουλεύουν για τον ίδιο στόχο ανεξάρτητα ως μονάδα (όπως αναφέρεται στο Kravitz and Martin, 1986), ή περιστασιακά, με μια πιο στενή προσαρμογή στα ήδη εδραιωμένα πρότυπα, με άλλα λόγια καταλήγουν στο γεγονός ότι η ομάδα θα αποδώσει καλύτερα. Έτσι, γίνεται κατανοητό ότι στα δεμένα (bonding) κοινωνικά δίκτυα μειώνεται η πιθανότητα της ευκαιριακής συμπεριφοράς, ελαττώνεται η ανάγκη για δαπανηρό έλεγχο, μειώνονται οι δαπάνες συναλλαγής, και τέλος δείχνει να είναι ευεργετικά για όλα τα μέλη της ομάδας (όπως αναφέρεται στο Uzzi, 1996). Επιπλέον, η αλληλεπίδραση μεταξύ ενός σχετικά μεγαλύτερου αριθμού των μελών μιας ομάδας, προμηνύει μεγαλύτερη και κοινή συμπεριφορά αλληλεξάρτησης. Αυτό με τη σειρά του ενδυναμώνει την συνεργασία, η οποία ενδυναμώνει ακόμα περισσότερο την αποτελεσματικότητα της ομάδας (όπως αναφέρεται στο Molm, 1994). Τα πιο πυκνά δεμένα κοινωνικά δίκτυα, ωφελούν επίσης τις ομάδες μέσω της μετάδοσης των πληροφοριών. Επιπρόσθετα, έχει παρατηρηθεί πως οι πληροφορίες που λαμβάνει μια ομάδα με τον παραπάνω τρόπο, έχουν ένα θετικό αντίκτυπο στην ποιότητα της λήψης αποφάσεων της ομάδας (όπως αναφέρεται στο Larson et al., 1996). Με βάση τα παραπάνω, αναμένεται πως το bonding κοινωνικών δικτύων να είναι ωφέλιμο (όπως για παράδειγμα στους Baldwin et al., 1997; Janhonen and Johanson, 2010; Lucius and Kuhnert, 1997) Έτσι, η πρώτη υπόθεση στην συγκεκριμένη εργασία θα μπορούσε να είναι ότι τα δεμένα (Bonding) κοινωνικά δίκτυα συσχετίζονται θετικά με την αποτελεσματικότητα στην απόδοση της ομάδας.

B. Η επίδραση της γεφύρωσης (bridging) των κοινωνικών δικτύων στην αποτελεσματικότητα της απόδοσης

Η γεφύρωση των δίκτυα είναι από τις σχέσεις που ξεπερνούν τα όρια των ομάδων. Δεδομένου ότι οι ομάδες υπάρχουν στην ευρύτερη κοινωνική δομή των οργανώσεων, υπάρχει μια ανάγκη να εξεταστούν οι όριο- εκτιμώμενες δραστηριότητές τους, οι οποίες είναι τόσο κρίσιμοι όσο και καθοριστικοί παράγοντες των κοινωνικών –κεφαλαιωδών πόρων τους και, τελικά, της αποτελεσματικότητάς τους (όπως αναφέρεται στο Ancona, 1990; Oh et al., 2006). Οι ομάδες που επικοινωνούν πιο τακτικά με πολλούς ανθρώπους δείχνει να έχουν μεγαλύτερη και ίσως καλύτερη πρόσβαση σε πηγές άλλων εκτός από τον εαυτό τους (όπως αναφέρεται στο Hansen, 1999; Tsai, 2001). Μέσω των

γεφυρωμένων κοινωνικών δικτύων, τα οποία περιλαμβάνουν και διάφορα εξωτερικά μέλη της ομάδας μπορούν να συλλέξουν διάφορες πληροφορίες και να τις συσσωρεύσουν σε ένα ευρύ φάσμα γνώσεων, το οποίο στη συνέχεια θα ενισχύσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Για παράδειγμα, οι ομάδες που τα μέλη τους κοινωνικοποιούνται με πολλούς διαφορετικούς ανθρώπους μπορούν γρήγορα και εύκολα να μάθουν για διάφορες οργανωτικές εξελίξεις. Επιπλέον, σε περίπτωση που τα μέλη βιώσουν κάποια αποτυχία θα είναι πιο εύκολα σε θέση να έχουν πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα τόσο συναισθηματικής όσο και πολιτικής υποστήριξης μέσω των συνδέσμων τους με άλλες ομάδες σε άλλους οργανισμούς. Προηγούμενες έρευνες αναφέρουν μια θετική συσχέτιση μεταξύ των γεφυρωμένων (bridging) κοινωνικών δικτύων και των κοινωνικών πόρων της ομάδας (όπως αναφέρεται στο Wong, 2008), και τελικά της αποδοτικότητας της (όπως αναφέρεται στους Oh et al., 2004; Wong, 2008). Με βάση τα παραπάνω, υποστηρίζεται ότι η ομάδα με γεφυρωμένα κοινωνικά δίκτυα αποδώσει καλύτερα. Έτσι, μια δεύτερη υπόθεση για αυτήν την εργασία είναι ότι τα γεφυρωμένα κοινωνικά δίκτυα (Bridging) σχετίζονται θετικά με την αποτελεσματικότητα της απόδοσης της ομάδας.

4. Ερευνητική Μεθοδολογία

Αυτή η έρευνα βασίστηκε στην μέθοδο ποιοτικής έρευνας. Αυτό γιατί η ποιοτική προσέγγιση στην έρευνα στοχεύει στην διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος των κοινωνικών φαινομένων και παρέχει έτσι τη δυνατότητα να αντληθούν πλούσιες πληροφορίες για το υπό εξέταση θέμα. Η ποιοτική προσέγγιση αποτελεί μια κατά βάση διερευνητική (exploratory) μέθοδο. Στοχεύει περισσότερο στην ανάδυση νέων τυποποιήσεων και θεωρητικών μοντέλων παρά στη γενίκευση σε ένα μεγαλύτερο πληθυσμό. Το βασικό πλεονέκτημα των ποιοτικών μεθόδων που εξυπηρετεί αυτή την στόχευση είναι η ευελιξία που χαρακτηρίζει την ερευνητική διαδικασία.

Στην συγκεκριμένη εργασία, η ποιοτική έρευνα αποτελεί την κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή για να διερευνηθούν οι στάσεις, οι αντιλήψεις, τα κίνητρα, καθώς και τα συναισθηματικά δεδομένα και δεδομένα της συμπεριφοράς των ατόμων. Στόχος της ποιοτικής διερεύνησης δεν αποτελεί απλά η περιγραφή μιας στάσης ή μιας συμπεριφοράς αλλά η ολιστική κατανόηση. Η ποιοτική έρευνα διερευνά την εμπειρία των ατόμων και τα υποκειμενικά νοήματα που τη συγκροτούν. Χαρακτηριστικά της ποιοτικής προσέγγισης είναι το μικρό δείγμα συμμετεχόντων και η ανάλυση λόγου ή/και κειμένων (όπως στην παρούσα εργασία).

Η μελέτη διεξήχθη με σκοπό να διερευνήσει την επίδραση του team bonding και bridging των ομάδων εργασίας στην απόδοση των εργαζομένων. Τα δεδομένα για αυτή την έρευνα συλλέχθηκαν από μια επισκόπηση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου τεσσάρων εργαζομένων της εταιρίας Healix International από τους οποίους ο ένας ήταν Team Leader, ο ένας Human Resources Manager και οι υπόλοιποι δύο συμμετέχοντες ήταν claims co-ordinators. Η εταιρία αυτή επιλέχθηκε γιατί αποτελείται καθολικά από ποικίλες ομάδες εργαζομένων, είναι άμεσα σχετιζόμενη με τη παροχή υπηρεσιών υγείας, γιατί ανήκω στον ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας οπότε μου επέτρεψε να συλλέξω τα απαιτούμενα δεδομένων με ευχέρεια και επίσης στην εταιρία εργάζονται άτομα διαφόρων θέσεων (υψηλόβαθμα αλλά και μέσα στελέχη) το οποίο μου έδινε την ευκαιρία να προσεγγίσω διαφορετικές απόψεις στα ερωτήματά που έθεσα. Πιο συγκεκριμένα, ο team leader επιλέχθηκε αφού ως αρχηγός της ομάδας έχει μια ολοκληρωμένη άποψη για το πώς λειτουργούν τα μέλη ομαδικά, ο HR Manager επιλέχθηκε γιατί λόγω της εμπειρίας του και των υποχρεώσεων του μέσα στον οργανισμό μπορεί να αξιολογήσει τα οφέλη των ομάδων εργασίας και επίσης δεν ανήκει άμεσα στην ομάδα οπότε οι απαντήσεις του συνδέθηκαν και με την έννοια του

“bridging” και τέλος, οι claims co-ordinators επιλέχθηκαν μιας και αποτελούν ενεργά μέλη της ομάδας και μπορούν να δώσουν μια ξεκάθαρη εικόνα για τη λειτουργικότητά της. Κατά τη διάρκεια της έρευνας τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μιας και δύο από τους τέσσερις ερωτηθέντες απασχολούνται στα γραφεία του Λονδίνου. Ακόμη, πρέπει να αναφερθεί ότι τα ερωτηματολόγια προσαρμόστηκαν στην Αγγλική γλώσσα και για τους τέσσερις ερωτηθέντες ώστε να αποφευχθούν τυχόν παρερμηνείες.

Όσον αφορά τα ερωτηματολόγια πιο συγκεκριμένα, μερικά στοιχεία τους δανείστηκαν από το Team Effectiveness Questionnaire (TEQ) 2.0 και Team Assessment Questionnaire (TAQ), STEPPS 0.6.1 ενώ μερικά άλλα από το Teamwork Effectiveness Self Assessment Questionnaire των Hinda K. Sterling και Herbert L. Selesnick. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των στοιχείων των ερωτηματολογίων έχουν ήδη επανεξεταστεί και βρέθηκαν να είναι καλές. Πιο συγκεκριμένα τα ερωτηματολόγια έχουν χρησιμοποιηθεί σε έρευνες όπως οι παρακάτω: *Servant Leadership and the Effectiveness of Teams*, Regent University και *Effect of Teamwork on Employee Performance* των Sheikh Raheel Manzoor Lecturer, Kohat University of Science & Technology. Το ερωτηματολόγιο αυτής της μελέτης αποτελείται από δύο μέρη, την ενότητα Α που περιέχει ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών και την ενότητα Β που περιέχει ερωτήσεις ανάπτυξης κειμένου. Η ενότητα Α μετρήθηκε σε κλίμακα five point Likert κυμαινόμενη από (1=strongly disagree σε 5=strongly agree). Η ενότητα Β περιείχε ερωτήματα ανάπτυξης σχετικά με την ομαδικότητα, το bonding και bridging, τη λειτουργικότητα και την απόδοση της ομάδας.

Τέλος, ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή των υπηρεσιών που παρέχει η διεθνής εταιρία Healix. Οι ομάδες της εταιρίας Healix παρέχουν υπηρεσίες υγείας και λύσεις διαχείρισης κινδύνων σε πελάτες σε όλο τον κόσμο από το 1992. Η εταιρία προσφέρει υπηρεσίες κατά παραγγελία σε πελάτες που θέλουν να έχουν τον έλεγχο στην υγεία, τα ταξίδια και την πρόληψη κινδύνων. Έχουν δημιουργήσει την φήμη τους για τον ιατρική τους εξειδίκευση, την αντίληψη τους σε ενδεχόμενους κινδύνους, καθώς και για την εμπειρία τους να εξελίσσονται και να προσαρμόζονται με την πάροδο του χρόνου. Έχουν να υπερηφανεύονται για το αρχείο της πορείας τους ως προς την τελειότητα των υπηρεσιών και της καινοτομίας των προϊόντων τους. Οι θεμελιώδεις αξίες της εταιρίας είναι ο επαγγελματισμός και η αξιοπιστία καθώς και η επένδυσή της στο προσωπικό

και την ανάπτυξη συστημάτων που εξασφαλίζουν στους πελάτες τους πάντα ποιοτικές υπηρεσίες, σεβασμό και εκτίμηση.

Η εταιρία της Healix έχει γραφεία στο Λονδίνο, στο Όκλαντ, στη Βοστώνη, στο Σικάγο, στο Χονγκ Κονγκ, στο Χιούστον, στη Μαδρίτη, στη Μελβούρνη, στο Ναϊρόμπι, στην Πενσυλβανία, στο Σαν Φρανσίσκο, στη Σιγκαπούρη και τέλος στη Θεσσαλονίκη. Για παράδειγμα, μόνο στο Ηνωμένου Βασιλείου η ιατρική τους ομάδα απαρτίζεται από 90 αρμόδιους γιατρούς και νοσοκόμες. Καθώς επίσης διαθέτει και την υψηλότερη αναλογία σε κλινικά εκπαιδευμένο προσωπικό στη βιομηχανία διοίκησης υγειονομικών υπηρεσιών.

Ο συνδυασμός ιατρικής τεχνογνωσίας και διαχείρισης κινδύνων τοποθετεί την εταιρία σε μοναδική θέση για να παραδώσει τις οικονομικά αποδοτικές λύσεις στην υψηλής ποιότητας υποστήριξη για τους τελικούς αποδέκτες της, χωρίς συμβιβασμούς. Κατά συνέπεια, η εταιρία είναι σε θέση να υπερηφανεύεται για τον εντυπωσιακό κατάλογο των πελατών της, μεταξύ των απαριθμούνται εταιρίες, κυβερνήσεις, μη κυβερνητικές οργανώσεις καθώς και του ασφαλιστικού τομέα.

Η Healix Healthcare παρέχει πρόσβαση σε όλες τις ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας στο Ηνωμένο Βασίλειο μέσω ενός ολοκληρωμένου δικτύου παροχών με σκοπό να εξασφαλίσει στους πελάτες τις τα οφέλη των άμεσων ρυθμίσεων τιμολόγησης και εκπτώτικων τελών, καθώς και την εξειδικευμένη διαχείριση άλλων ιατρικών αιτημάτων. Συγκεκριμένα στο Ηνωμένο Βασίλειο η Healix Healthcare ενεργεί ως διαχειριστής ιατρικών αιτημάτων για εγχώριους και διεθνείς ασφαλιστές.

Επιπλέον είναι σημαντικό να αναφερθεί, πως σε περιπτώσεις που κρίνεται απαραίτητη η αναλυτική διαχείριση περιστατικών, η εταιρία διαθέτει αρκετούς manager νοσηλευτικής φροντίδας οι οποίοι είναι σε θέση μετά από πλήρη διαδικασία υπολογισμών να εξασφαλίσουν σε όλες τις περιπτώσεις την απαραίτητη ιατροφαρμακευτική φροντίδα χωρίς κανένα περιορισμό σε νοσοκομεία ή/ και άλλα εμπόδια όπως καθυστερήσεις σε εγκρίσεις νοσηλείας. Τέλος, είναι σε θέση να παρέχουν την κατά παραγγελία πρόσβαση σε όλα τα νοσοκομεία στο Ην. Βασίλειο ώστε να διασφαλίσουν την δυνατή βέλτιστη χρήση των υπηρεσιών σε σχέση με τις δαπάνες των πελατών τους.

5. Αποτελέσματα

Στην ενότητα Α του ερωτηματολογίου εκτιμήθηκαν τα παρακάτω:

Δεξιότητες της Ομάδας (Team Skills)

Αρχικά οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να διευκρινίσουν ποιες θεωρούν ότι είναι οι δεξιότητες της ομάδας τους. Πιο συγκεκριμένα, εκτίμησαν το κατά πόσο επικοινωνούν καλά μεταξύ τους, κατά πόσο τους δίνεται εποικοδομητικό feedback μέσα στα πλαίσια της ομάδας, αν είναι εξοικειωμένοι με τις αρμοδιότητες του καθενός από τα μέλη, αν η ομάδα χρησιμοποιεί αποδοτικές διαδικασίες για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν και αν θεωρούν ότι η ομάδα μπορεί να βελτιώσει ή να αλλάξει τον τρόπο που δουλεύει πάνω στα εκάστοτε project.

Αρχικά, ο team leader της ομάδας ανέφερε ότι συμφωνεί πως επικοινωνία της ομάδας είναι καλή όπως συμφώνησε επίσης ότι δίνεται εποικοδομητικό feedback, ότι τα μέλη γνωρίζουν τις αρμοδιότητες των άλλων και ότι η ομάδα του χρησιμοποιεί αποδοτικές διαδικασίες για την επίλυση των προβλημάτων. Όσον αφορά την απάντησή του για το αν η ομάδα μπορεί να βελτιώσει ή να αλλάξει τον τρόπο που δουλεύουν δήλωσε ότι δεν μπορεί να το εκτιμήσει.

Συνεχίζοντας οι απόψεις του HR Manager ήταν πως η επικοινωνία της ομάδας ήταν καλή αλλά δεν θεωρεί ότι το feedback που δίνεται στην ομάδα είναι τόσο εποικοδομητικό. Παρόλα αυτά αναγνωρίζει ότι τα μέλη γνωρίζουν τις αρμοδιότητες των άλλων, ότι όταν δημιουργούνται προβλήματα η ομάδα γνωρίζει τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να τα λύσει και ότι η ομάδα μπορεί σίγουρα να βελτιώσει τον τρόπο που δουλεύει και λειτουργεί.

Τέλος, οι απαντήσεις των δύο claims co-ordinators δεν διέφεραν ιδιαίτερα από τον team leader τους. Πιο συγκεκριμένα, και οι δύο συμφώνησαν ότι η ομάδα τους έχει καλή επικοινωνία, ότι τους δίνεται επαρκές και χρήσιμο feedback και ότι επιλύουν τυχόν προβλήματα αποδοτικά. Όσον αφορά τη γνώμη τους για το αν πιστεύουν ότι η ομάδα μπορεί να βελτιώσει ή να αλλάξει τον τρόπο που δουλεύουν θεώρησαν και οι δύο ότι μπορεί.

Ομαδικό Πνεύμα και Ατμόσφαιρα (Team Climate and Atmosphere)

Σε αυτό το κομμάτι, η ομάδα αξιολόγησε το κατά πόσο υπάρχει εμπιστοσύνη των μελών, αν θεωρούν ότι υπάρχουν συναισθήματα μεταξύ των μελών τα οποία θα μπορούσαν να βλάψουν την ομάδα, αν οι συγκρούσεις επιλύονται σύντομα, κατά πόσο τα μέλη συζητούν τα προβλήματα και θέματα τους μεταξύ τους και κατά πόσο ενδιαφέρονται για τις ανάγκες και τα συναισθήματα των υπολοίπων μελών της ομάδας τους.

Αρχικά, ο Team Leader πιστεύει ότι τα μέλη της ομάδας εμπιστεύονται το ένα το άλλο καθώς και ότι στηρίζουν το ένα το άλλο. Παρόλα αυτά, φάνηκε να μην μπορεί να αποφασίσει αν υπάρχουν συναισθήματα μεταξύ των μελών τα οποία θα μπορούσαν να βλάψουν την ομάδα και αν οι συγκρούσεις επιλύονται αρκετά σύντομα. Επιβεβαίωσε ακόμα ότι τα μέλη συζητούν για τα θέματα που προκύπτουν μεταξύ τους και ότι δείχνουν ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υπολοίπων.

Ο HR Manager της ομάδας, υποστηρίζει ότι υπάρχει εμπιστοσύνη και στήριξη μεταξύ των μελών αλλά ότι υπάρχουν συναισθήματα μεταξύ των μελών τα οποία θα μπορούσαν να βλάψουν την ομάδα (εδώ τόνισε ότι δεν μπορεί να περιγράψει ποια είναι αυτά τα συναισθήματα συγκεκριμένα, αλλά πιστεύει ότι σίγουρα θα μπορούσαν να προκύψουν ανά πάσα στιγμή ακόμα και αν η ομάδα αυτή τη στιγμή δεν δίνει δείγματα τέτοια συμπεριφοράς). Θεωρεί ακόμα ότι τα προβλήματα επιλύονται σύντομα και ότι τα μέλη συζητούν για αυτά μεταξύ τους και δίνουν προσοχή στις ανάγκες των υπολοίπων.

Σε σχέση με τους claims co-ordinators, και πάλι οι απόψεις τους δεν διέφεραν ιδιαίτερα με τον ομαδάρχη τους. Και αυτοί με τη σειρά τους συμφώνησαν πως εμπιστεύονται και στηρίζουν ο ένας τον άλλο. Η διαφορά με τον team leader τους ήταν ότι αυτοί διαφώνησαν ότι υπάρχουν συναισθήματα μεταξύ των μελών τα οποία θα μπορούσαν να βλάψουν την ομάδα. Όσον αφορά την εκτίμησή τους για το αν τα προβλήματα επιλύονται σύντομα, ο ένας θεωρεί πως ναι ενώ ο άλλος δεν μπόρεσε να αποφασίσει. Συμφώνησαν επίσης, ότι τα μέλη συζητούν για τα θέματα που προκύπτουν μεταξύ τους και ότι δείχνουν ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υπολοίπων.

Απόδοση της Ομάδας (Team Performance)

Ολοκληρώνοντας την πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να εκτιμήσουν αν η ομάδα τους είναι αποδοτική, αν λειτουργούν επικοινωνητικά

μεταξύ τους, αν καταφέρνουν να φτάσουν τις απαιτήσεις των πελατών (εσωτερικών ή εξωτερικών) και αν η λειτουργικότητα της ομάδας επηρεάζει στην ολοκλήρωση της προσωπικής τους δουλειάς.

Ο team leader έκρινε ότι η ομάδα είναι αποδοτική και ότι λειτουργούν καλά και αποδοτικά μεταξύ τους όπως επίσης και ότι φτάνουν τις περισσότερες φορές τις απαιτήσεις των πελατών τους. Δεν μπορούσε όμως να αποφασίσει αν η λειτουργικότητα της ομάδας του μπορεί να επηρεάσει τη δική του δουλειά (δηλαδή την προσωπική του απόδοση).

Με τη σειρά του ο HR Manager επιβεβαίωσε τις απόψεις του team leader καθώς θεωρεί την ομάδα τις περισσότερες φορές αποδοτική, λειτουργική στις μεταξύ τους σχέσεις και ικανοποιητική ως προς τις απαιτήσεις των πελατών. Βέβαια, υποστήριξε ότι η λειτουργικότητα της ομάδας δεν μπορεί να επηρεάσει τη δική του απόδοση στην δουλειά.

Τέλος, οι claims co-ordinators θεωρούν την ομάδα αποδοτική και λειτουργική μεταξύ τους και συμφωνούν ότι ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών τους. Ο ένας από αυτούς θεωρεί ότι η λειτουργικότητα της ομάδας του μπορεί σίγουρα να επηρεάσει τη προσωπική του δουλειά ενώ ο δεύτερος απλά συμφωνεί ότι μπορεί να επηρεαστεί η αποδοτικότητα του.

Πίνακας 3. Σύνοψη Αξιολόγησης της Ομάδας από τους Ερωτηθέντες

	Δεξιότητες της Ομάδας	Ομαδικό Πνεύμα και Ατμόσφαιρα	Απόδοση της Ομάδας
Team Leader	Καλές	Καλό	Καλή
HR Manager	Καλές	Μέτριο/ Καλό	Καλή
Claims Co-ordinator 1.	Πολύ καλές	Καλό	Καλή
Claims Co-ordinator 2.	Πολύ καλές	Καλό	Καλή

Στην ενότητα Β του ερωτηματολογίου αξιολογήθηκαν τα παρακάτω:

Οι ερωτηθέντες αρχικά κλήθηκαν να δώσουν από ένα παράδειγμα από κάτι νέο που έχουν μάθει μέσα στην ομάδα που αν δούλευαν ατομικά δεν θα μάθαιναν. Η απάντηση

του Team Leader είναι ότι αυτό που έμαθε δουλεύοντας ως προϊστάμενος μιας ομάδας είναι να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του στο να δίνει το ‘‘σωστό παράδειγμα’’ ώστε τα μέλη της ομάδας του να υιοθετούν και αυτά τις σωστές συμπεριφορές. Ο HR Manager δίνοντας μια πιο γενική απάντηση υποστήριξε ότι η συλλογική εργασία δίνει πολλά μαθήματα σε υφισταμένους αλλά και προϊσταμένους καθώς η τριβή με πολλών ειδών ανθρώπων βοηθάει τους εργαζομένους να μάθουν να προσαρμόζονται. Πιο συγκεκριμένα από αυτή την ομάδα έμαθε να πώς να προσαρμόζει την συμπεριφορά του και τις απαιτήσεις του ανάλογα με το ποιόν εργαζόμενο έχει απέναντι του μιας και η ομάδα αποτελείται από άτομα με δύο διαφορετικές κουλτούρες (‘‘Ελληνες και Άγγλοι υπάλληλοι). Ο ένας υφιστάμενος απάντησε πως έμαθε να συνεργάζεται με αρκετά άτομα για την επίτευξη ενός στόχου και ο άλλος πως τελικά το feedback των συναδέλφων του τον παροτρύνει να κάνει καλύτερη δουλειά παρόλο που είχε αντίθετη άποψη για την έννοια του feedback αρχικά.

Έπειτα, τους ζητήθηκε να δώσουν ένα παράδειγμα από κάτι νέο που έμαθαν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας από αυτούς και που δεν θα μάθαιναν αν δούλευαν μόνοι τους. Ο team leader απάντησε πως τους έμαθε να δουλεύουν με κατευθυντήριες γραμμές και πως θα πρέπει πρώτα να ζητούν τις συμβουλές της ομάδας πριν κάνουν κλιμάκωση ενός θέματος/ προβλήματος/ απορίας στους ανώτερους τους. Επίσης, πιστεύει ότι τους έδειξε πως η επιμονή είναι το ‘‘κλειδί’’ για την επιτυχή ολοκλήρωση ενός project και πως οι δυσκολίες που προκύπτουν στην πορεία δεν πρέπει να τους αποθαρρύνουν. Ακολουθεί η απάντηση του HR Manager ο οποίος θεωρεί ότι αυτό που ίσως έμαθαν όλα τα μέλη της ομάδας από αυτόν είναι η εταιρική κουλτούρα δηλαδή με λίγα λόγια το ‘‘πώς λειτουργούν τα πράγματα εδώ’’ και όπως αναφέρει αυτό είναι το πρώτο βασικό στοιχείο που χρειάζεται μια ομάδα για να λειτουργήσει. Επίσης, θεωρεί ότι έδωσε στα μέλη να καταλάβουν πόσο σημαντικό είναι να ακούνε καλά τα υπόλοιπα μέλη γιατί η επικοινωνία βασίζεται στο να ακούς και όταν υπάρχει επικοινωνία η απόδοση είναι μεγαλύτερη. Στη συνέχεια, ο πρώτος claims co-ordinator απάντησε πως έμαθε στα υπόλοιπα μέλη πώς να είναι πιο οργανωτικοί με τις εκκρεμότητες τους και το προσωπικό τους χώρο (δηλαδή το γραφείο τους) ώστε να τελειώνουν όλες τις υποχρεώσεις τους ως το τέλος της βάρδιας και να δουλεύουν με πιο ‘‘καθαρό μυαλό’’ και ο δεύτερος claims co-ordinator ισχυρίστηκε ότι έμαθε στην ομάδα να επιλύει πολλά τεχνικά προβλήματα (υπολογιστών, προγραμμάτων κτλ) λόγω των εξειδικευμένων δεξιοτήτων που είχε.

Προχωρώντας στην έρευνα, τους ζητήθηκε να καταγράψουν από δύο τρόπους που θεωρούν ότι τα πήγαν καλά ώστε να λειτουργήσουν περισσότερο σαν ομάδα. Ο team leader σημείωσε ότι υποστήριξε την ομάδα στα καθημερινά τους καθήκοντα και τη δουλειά τους και ότι προώθησε την ομαδικότητα αναθέτοντας καθήκοντα σε άλλα μέλη της ομάδας ώστε να βοηθήσουν τα μέλη τα οποία δυσκολευόντουσαν. Ο manager του ανθρώπινου δυναμικού, μιας και δεν δούλευε στο ίδιο γραφείο με την ομάδα, έδωσε απαντήσεις βασισμένες στα meeting που οργανώνονταν στο τέλος κάθε εβδομάδας και θεωρεί ότι βοήθησε τα μέλη να λειτουργήσουν σαν ομάδα με το ότι εντόπισε στα αρχικά στάδια κάποιες αντιπαραγωγικές συμπεριφορές και τις αντέστρεψε και ότι έδωσε συμβουλές στα μέλη αλλά και τον team leader για ρεαλιστικούς στόχους και αύξηση της παραγωγικότητας τους. Ο πρώτος υφιστάμενος ανέφερε ότι ήταν υπομονετικός με τις απορίες των άλλων μελών έως ότου λυθούν και ότι ενθάρρυνε τα άλλα μέλη να είναι συνεπής ώστε να μην μένουν εκκρεμότητες. Ο δεύτερος υφιστάμενος απάντησε ότι επίσης έδειξε υπομονή με τα προβλήματα και τις ερωτήσεις που προέκυπταν από τα άλλα μέλη και επηρέαζαν το ομαδικό κλίμα και επίσης θεώρησε ότι τα πήγε καλά στη διαχείριση της συμπεριφοράς του όταν οι απόψεις του δεν ταυτιζόντουσαν με τα υπόλοιπα μέλη.

Τέλος, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να περιγράψουν αν βρίσκουν ότι η δουλειά τους σαν ομάδα είναι αποδοτική, πόσο χρόνο περνούν με την ομάδα και αν αυτός ο χρόνος που δαπανούν αξίζει. Ο team leader ισχυρίστηκε πως περνάει 44 ώρες την εβδομάδα με την ομάδα του και ότι ο περισσότερος από αυτόν τον χρόνο είναι αρκετά αποδοτικός. Επίσης, σημείωσε πως νιώθει ότι όσο περνάει ο καιρός τα αποτελέσματα του χρόνου που αφιερώνει στην ομάδα είναι όλο και πιο εμφανή και ότι όσο πιο πολύ δένεται η ομάδα η απόδοση αυξάνει τόσο σε ποιότητα όσο και ποσότητα. Ο HR Manager δήλωσε ότι περνάει με την ομάδα μόνο δύο ώρες την εβδομάδα (στο εβδομαδιαίο meeting) και ότι στην διάρκεια της εβδομάδας περνάει από το γραφείο της ομάδας σχεδόν κάθε μέρα. Η απάντηση του για αυτόν τον λόγο ήταν πιο γενική αφού ναι μεν αναγνωρίζει ότι η ομάδα είναι αποδοτική αλλά ο χρόνος που δαπανά μαζί τους είναι σχετικά λίγος ώστε να αξιολογήσει αν αξίζει. Σίγουρα όμως θεωρεί ότι όσο περισσότερο χρόνο δαπανούν τα μέλη μεταξύ τους, τόσο περισσότερο δένονται και πιστεύει πως μια δεμένη ομάδα είναι μια αποτελεσματική ομάδα. Στη συνέχεια, ο ένας claims coordinator επιβεβαίωσε ότι περνάει 40 ώρες την εβδομάδα με την ομάδα του και ότι ο χρόνος αυτός είναι κυρίως αποδοτικός. Απάντησε ακόμα πως θεωρεί ότι ο χρόνος αυτός είναι αρκετός ώστε να δεθεί η ομάδα και να καλλιεργηθούν οι σχέσεις μεταξύ

των μελών και αυτό έχει βοηθήσει στην πιο εύκολη και σωστά εκτελεσμένη δουλειά. Ο δεύτερος claims co-ordinator επίσης περνάει 44 ώρες την εβδομάδα με τα μέλη της ομάδας και θεωρεί αυτό το χρόνο αποτελεσματικό. Σημείωσε επίσης ότι με την καθημερινή τριβή τόσων ωρών η ομάδα έρχεται αρκετά κοντά και αξίζει καθώς με καλές συναδελφικές σχέσεις η δουλειά μοιάζει ευκολότερη και ολοκληρώνεται γρηγορότερα.

6. Συμπεράσματα, Συζήτηση, Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

6.1 Συμπεράσματα, Συζήτηση

Ο στόχος αυτής της μελέτης ήταν να διαπιστωθεί κατά πόσον το bonding, bridging των σχέσεων και η ομαδική δουλειά προβλέπει την αποτελεσματικότητα των επιδόσεων και της συμπεριφοράς της ομάδας. Τα ευρήματα ενίσχυσαν την κατανόηση της απόδοσης αποτελεσματικότητας κατά μήκος διάφορων διαστάσεων.

Κατ' αρχάς, βλέπουμε ότι το bonding κοινωνικών δικτύων προωθεί την αποτελεσματικότητα μιας και όπως είδαμε και από τις απαντήσεις μια δεμένη ομάδα είναι και αποτελεσματική, υποστηρίζοντας έτσι προηγούμενες μελέτες που αναφέρουν μια απλή θετική γραμμική σχέση μεταξύ των σχέσεων bonding και αποτελεσματικότητας της ομάδας (Lucius and Kuhnert, 1997; Luo, 2005; Οι Reagans and Zuckerman, 2001; Sparrowe et al., 2001). Ομοίως, γεφυρώνοντας τις σχέσεις (bridging) φάνηκε να έχει αντίκτυπο στις επιδόσεις της αποτελεσματικότητας, κάτι το οποίο υποστηρίζει το έργο του Wong (2008), για παράδειγμα, ο οποίος προσδιορίζει μια θετική σχέση μεταξύ της γεφύρωσης των κοινωνικών δικτύων και της αποτελεσματικότητας της ομάδας. Έτσι, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι οι ομάδες εργασίας πρέπει να έχουν και τους δύο τύπους κοινωνικών δικτύων ταυτόχρονα, προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της απόδοσης.

Γενικά, το bonding και bridging κοινωνικών δικτύων φαίνεται να έχει αντίθετα αποτελέσματα από τη προοπτική του κοινωνικού κεφαλαίου. Σύμφωνα με μια σχολή σκέψης (School of thought) η απουσία ' ' πυκνού' ' bonding στα κοινωνικά δίκτυα μέσα σε μια ομάδα είναι προβληματική (π.χ. Oh et al., 2004), ενώ υπάρχει και έρευνα που επικεντρώνεται στα πλεονεκτήματα του (π.χ. Burt, 2001). Η προοπτική βέλτιστης διαμόρφωσης, προσφέρει μια εναλλακτική άποψη για την ομάδα του κοινωνικού κεφαλαίου σαν συνολική ισορροπία, παρά σαν το μέγιστο αριθμό των σχέσεων (Oh et al, 2006; Also Alderfer, 2011). Από αυτή την άποψη, η εργασία αυτή συμβάλλει στην έρευνα (βλέπε επίσης οι Reagans and McEvily, 2003; Reagans and Zuckerman, 2001; Sumelius, 2009) που δείχνει ότι η βέλτιστη διαμόρφωση των σχέσεων των κοινωνικών δικτύων μιας ομάδας μπορεί να συνδυάζει φαινομενικά αντικρουόμενα αλλά στην πραγματικότητα συμπληρωματικά στοιχεία, όπως το bonding και bridging. Ενώνει έτσι το αυξανόμενο ' ' σώμα' ' της βιβλιογραφίας που δίνει έμφαση την ανάγκη να δοθεί προσοχή και να διαχειρίζονται οι εντάσεις και τα παράδοξα (βλέπε, π.χ. Gibson και Birkinshaw, 2004).

Το συμπέρασμα είναι ότι και οι δύο τύποι των κοινωνικών δικτύων συλλαμβάνουν σημαντικούς παράγοντες που αντανακλούν σε ό, τι χρειάζεται για να είναι επιτυχής στην επίτευξη των στόχων της μια ομάδα εργασίας. Ακόμα σύμφωνα με τα δεδομένα της έρευνας αυτής παρατηρήθηκε ότι τα κοινωνικά δίκτυα μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού βοηθούν για να διατηρηθεί η αίσθηση της συντροφικότητας μέσα στην ομάδα, ανεξάρτητα από το αν είναι μέσα στην ομάδα (bonding) ή οργανισμού (bridging). Η ανάγκη να συνδυαστεί το bonding και bridging των κοινωνικών δικτύων, για λόγους αποτελεσματικότητας των επιδόσεων υπογραμμίζει τη σημασία της ανάμειξης των εσωτερικών και εξωτερικών πόρων για το γόνιμο επίτευγμα των καθηκόντων της ομάδας. Ακόμη οι απαντήσεις τις ομάδας και του HR Manager, προσθέτουν πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες της ομάδας που μεσολαβούν στην επίδραση των κοινωνικών δικτύων για την αποτελεσματικότητα της ομάδας: διερευνώντας τα κοινωνικά δίκτυα που συμβάλλουν στην ανώτερη απόδοση αποτελεσματικότητας στην ομαδική εργασία δίνει μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της επίδρασης των κοινωνικών δικτύων. Σε ένα γενικότερο επίπεδο, η επίγνωση των διεργασιών που μεσολαβούν στην αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι απαραίτητη προκειμένου να κατανοήσουμε πώς η δυναμική της ομάδας και τα πρότυπα αλληλεπίδρασης οδηγούν σε διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Γνώση των διαδικασιών που διευκολύνουν την ανώτερη απόδοση παρέχει στους managers (team leaders στην συγκεκριμένη έρευνα) τα εργαλεία που χρειάζονται για να εκπαιδεύσουν και να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά τις ομάδες εργασίας.

Φαίνεται από τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης πως η διευθυντική προσοχή πρέπει να επικεντρωθεί στην σωστή οικοδόμηση μιας ομάδας και στα κοινωνικά δίκτυα. Ένας τρόπος για την αποτελεσματική οικοδόμηση μιας ομάδας είναι να επικοινωνούν με τα μέλη της ομάδας τους για το γεγονός ότι αποτελούν μια σημαντική κοινωνική μονάδα (Lembke και Wilson, 1998), λέγοντάς τους, για παράδειγμα, γιατί η ομαδική εργασία είναι σημαντικής σημασίας σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού γενικότερα. Η αποσαφήνιση των ορίων της ομάδας (σε σχέση με το ποιος ανήκει σε αυτήν και ποιος όχι) και των ρόλων και συνεισφορών του κάθε μέλους θα μπορούσε επίσης να βοηθήσει. Επιπλέον, η επίτευξη ενός κοινού σκοπού απαιτεί όχι μόνο τυπική αλλά και άτυπη επικοινωνία. Τα μέλη της ομάδας μπορεί να μην έρθουν στα ίδια συμπεράσματα χωριστά, έστω και αν έχουν την ίδια πληροφορία, και θα πρέπει να πραγματοποιηθούν συναντήσεις (meetings).

Ακόμα, έχει βρεθεί ότι η εμπλοκή στην ομάδα λήψης αποφάσεων διευκολύνει τη συμμετοχή, τη δέσμευση και την αίσθηση του ‘‘ανήκειν’’. Αν είναι να συνδεθούν συναισθηματικά με την ομάδα, τα μέλη πρέπει να αισθάνονται ότι μπορούν, σε κάποιο βαθμό να επιλέξουν - στην καλύτερη περίπτωση ακόμη και να επιθυμήσουν - να είναι μέρος της. Συστήματα διαχείρισης της απόδοσης και ανταμοιβής θα μπορούσαν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να φέρουν εις γραμμή τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας. Προκειμένου να προωθήσουν την ομαδική εργασία αυτά τα συστήματα θα πρέπει να επικεντρωθούν στα ομαδικά και όχι στα μεμονωμένα αποτελέσματα (Lembke and Wilson, 1998; Ramamoorthy and Carrol, 1998), το οποίο θα μπορούσε να σημαίνει επιβράβευση και ενθάρρυνση των προσανατολισμένων στην ομάδα συμπεριφορών, όπως της κοινωνικής δικτύωσης. Έτσι, τα μέλη θα πρέπει να ενθαρρύνονται να αναπτύσσουν τη γεφύρωση των σχέσεων τους, για παράδειγμα. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι οι managers που επιθυμούν να βελτιστοποιήσουν οργανισμούς βασισμένους σε ομάδες θα πρέπει να εξασφαλίζουν ότι τόσο το bonding όσο και το bridging της κοινωνικής δικτύωσης είναι στην ημερήσια ατζέντα.

Παραδοσιακά οι προσπάθειες οικοδόμησης κοινωνικών δικτύων θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στη δημιουργία πυκνών συνδέσμων μέσα στην ομάδα. Αυτές θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την οργάνωση κοινού ελεύθερου χρόνου και κοινωνικών δραστηριοτήτων. Κοινωνικές εκδηλώσεις, συχνές συναντήσεις της ομάδας και η χρήση των διατμηματικών ομάδων μπορεί να καταπολεμήσουν το λεγόμενο ‘‘silo working’’ (ένα σύστημα, διαδικασία, υπηρεσία, κλπ που λειτουργεί σε απομόνωση από τους άλλους) και να προωθήσουν τη γεφύρωση των κοινωνικών δικτύων πέρα από τα όρια της ομάδας, καθώς και διάφορα ηλεκτρονικά συστήματα κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. Facebook, LinkedIn) θα μπορούσαν επίσης να ενισχύσουν την ανάπτυξή τους. Η μελέτη αυτή έχει αρκετούς πιθανούς περιορισμούς. Η εστίαση στο κοινωνικό πλαίσιο μπορεί να επηρεάσει την υποκειμενική αξιολόγηση των επιδόσεων. Προηγούμενες μελέτες έχουν στηριχθεί κυρίως στην αξιολόγηση του επικεφαλής της ομάδας (team leader), ο οποίος συμμετέχει επίσης στις καθημερινές δραστηριότητες της ομάδας. Ως εκ τούτου, έχει τεθεί το ερώτημα του κατά πόσον ένας team leader που εμπλέκεται έτσι, μπορούσε να δώσει μια καλύτερη και λιγότερο υποκειμενική αξιολόγηση των επιδόσεων σε σύγκριση με τη μέση τιμή των αξιολογήσεων που δόθηκε από τον ίδιο/ την ίδια και τα μέλη της ομάδας.

6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να επικεντρωθεί στην επίδραση των κοινωνικών δικτύων σε άλλες διαστάσεις της αποτελεσματικότητας της ομάδας. Όπως Cohen και Bailey (1997) προτείνουν, η αποτελεσματικότητα της ομάδας περιλαμβάνει την αποτελεσματικότητα απόδοση, τις στάσεις των μελών και τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς. Και οι τρεις διαστάσεις αξίζουν την προσοχή. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να επικεντρωθούν περισσότερο στις συμπεριφορές και τα συμπεριφορικά αποτελέσματα παρά με την σχετιζόμενη με την εργασία επίδοση. Μια έρευνα θα μπορούσε να αναλύσει κατά πόσον αυτές οι διαφορετικές πτυχές της αποτελεσματικότητας της ομάδας έχουν παρόμοιους ή διαφορετικούς προγνωστικούς παράγοντες: τόσο οι κοινωνικές όσο και τα σχετιζόμενες με την εργασία εκβάσεις έχουν επισημανθεί ως σημαντικές (βλέπε, π.χ. Kozlowski and Bell, 2003 για ανασκόπηση). Έτσι, αυτή η περιοχή της έρευνας παρέχει πολλές εύφορες ευκαιρίες για περαιτέρω μελέτη.

Βιβλιογραφία

- Goodman, P.S., Ravlin, E. and Schminke, M. (1987), "Understanding groups in organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, pp. 121-173.
- Alderfer, C.P. (1977), "Improving organizational communication through long-term intergroup intervention", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 13 No. 2, pp. 193-210.
- Alderfer, C.P. (1980), "Consulting to underbounded systems", in Alderfer, C.P. and Cooper, C.L. (Eds), *Advances in Experiential Social Processes*, Wiley, New York, NY, pp. 267-295.
- Alderfer, C.P. (1987), "An intergroup perspective on group dynamics", in Lorsch, J. (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, pp. 190-222.
- Alderfer, C. (2011), *The Practice of Organizational Diagnosis: Theory and Methods*, Oxford University Press, New York, NY.
- Ancona, D.G. and Caldwell, D.F. (1987), "Management issues facing new-product teams in high-technology companies", *Advances in Industrial and Labor Relations*, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 199-221.
- Ancona, D.G. and Caldwell, D.F. (1992), "Bridging the boundary: external activity and performance in organizational teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37 No. 4, pp. 634-665.
- Ancona, D.G. (1990), "Outward bound: strategies for team survival in an organization", *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 2, pp. 334-365.
- Gladstein, D. (1984), "Groups in context: a model of task group effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29 No. 4, pp. 499-517.
- Keller, R.T. (2001), "Cross-functional project groups in research and new product development: diversity, communications, job stress, and outcomes", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 3, pp. 547-556.
- Beal, D.J., Cohen, R.R., Burke, M.J. and McLendon, C.L. (2003), "Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 6, pp. 989-1004.

Oh, H., Chung, M-H. and Labianca, G. (2004), "Group social capital and group effectiveness: the role of informal socializing ties", *Academy of Management Journal*, Vol. 47 No. 6, pp. 860-875.

Oh, H., Labianca, G. and Chung, M-H. (2006), "A multilevel model of group social capital", *Academy of Management Review*, Vol. 31 No. 3, pp. 569-582.

Reagans, R., Zuckerman, E. and McEvily, B. (2004), "How to make the team: social networks vs demography as criteria for designing effective teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 49 No. 1, pp. 101-133.

Reagans, R. and McEvily, B. (2003), "Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48 No. 2, pp. 240-267.

Reagans, R. and Zuckerman, E.W. (2001), "Networks, diversity, and productivity: the social capital of corporate R&D teams", *Organization Science*, Vol. 12 No. 4, pp. 502-517.

Jehn, K.A. and Shaw, P.P. (1997), "Interpersonal relationships and task performance: an examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 72 No. 4, pp. 775-790.

Sandefur, R.L. and Lauman, E.O. (1998), "A paradigm for social capital", *Rationality and Society*, Vol. 10 No. 1, pp. 481-501.

Kravitz, D. and Martin, B. (1986), "Ringelman revisited: alternative explanations for the social loafing effect", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 50 No. 5, pp. 936-941.

Uzzi, B. (1996), "The resources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect", *American Sociological Review*, Vol. 61 No. 4, pp. 674-698.

Uzzi, B. (1999), "Embeddedness in the making of financial capital: how social relations and networks benefit firms seeking financing", *American Sociological Review*, Vol. 64 No. 4, pp. 481-505.

Molm, L. (1994), "Dependence and risk: transforming the structure of social exchange", *Social Psychology Quarterly*, Vol. 57 No. 3, pp. 163-189.

Larson, J.R., Christensen, C., Abbot, A.S. and Franz, T.M. (1996), "Diagnosing groups: charting the flow of information in medical decision-making teams", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 71 No. 2, pp. 315-330.

Baldwin, T.T., Bedell, M.D. and Johnson, J.L. (1997), "The social fabric of a team-based MBA program: network effects on student satisfaction and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 40 No. 6, pp. 1369-1397.

Janhonen, M. and Johanson, J-E. (2010), "Role of knowledge conversion and social networks in team performance", *International Journal of Information Management*, in press.

Lucius, R.H. and Kuhnert, K.W. (1997), "Using sociometry to predict team performance in the work place", *Journal of Psychology*, Vol. 131 No. 1, pp. 21-32.

Hansen, M.T. (1999), "The search-transfer problem, the role of weak ties in sharing knowledge across organisational subunits", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 No. 1, pp. 82-111.

Tsai, W. (2001), "Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 5, pp. 996-1004.

Wong, S-S. (2008), "Task knowledge overlap and knowledge variety: the role of advice network structures and impact on group effectiveness", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29 No. 5, pp. 591-614.

Luo, J-D. (2005), "Social network structure and performance of improvement teams", *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 7 No. 2, pp. 208-223.

Sparrowe, R.T., Liden, R.C., Wayne, S.J. and Kraimer, M.L. (2001), "Social networks and the performance of individuals and groups", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 2, pp. 316-325.

Burt, R.S. (1992), *Structural Holes: the Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Burt, R.S. (2001), "The social capital of structural holes", in Guillen, M.F., Collins, R., England, P. and Meyer, M. (Eds), *New Directions in Economic Sociology*, Russell Sage Foundation, New York, NY, pp. 149-190.

- Sumelius, J. (2009), "Social networks and subsidiary HRM capabilities. The case of Nordic MNC subsidiaries in China", *Personnel Review*, Vol. 38 No. 4, pp. 380-397.
- Gibson, C. and Birkinshaw, J. (2004), "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol. 47 No. 2, pp. 209-226.
- Lembke, S. and Wilson, M.G. (1998), "Putting the 'team' into teamwork: alternative theoretical contributions for contemporary management practice", *Human Relations*, Vol. 51 No. 7, pp. 927-944.
- Ramamoorthy, N. and Carrol, S.J. (1998), "Individualism-collectivism orientations and reactions toward alternative human resource management practices", *Human Relations*, Vol. 51 No. 5, pp. 571-588.
- Alie, R.E., Beam, H., and Carey, T.A. (1998). The use of teams in an undergraduate management program. *Journal of Management Education*, 22(6), 707-19.
- Hartenian, L.S. (2003), Team member acquisition of team knowledge, skills, and abilities. *Journal of Team Performance Management*, 9(1/2), 23-30.
- Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane K., and Peter, F. (2007). Effectiveness of teambuilding in organization. *Journal of Management*, 5(3), 35-37.
- Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C. (1977) Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 2, 419-427
- Ovretveit J (1997) "How to describe interprofessional working" In: "Interprofessional Working for Health and Social Care" (eds J. Ovretveit, P Mathias & T. Thompson), pp 9-33. MacMillan London
- Devine, D. J. (2002). A review and integration of classification systems relevant to teams in organizations. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6(4), 291-310.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315- 342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 24
- Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

- Cohen, S. G., Bailey, D. R. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(4), 238-290
- Cohen, H. J., Feussner, J. R., Weinberger, M., Carnes, M., Hamdy, R. C., Hsieh, F., et al. (2002). A controlled trial of inpatient and outpatient geriatric evaluation and management. *New England Journal of Medicine*, 346(12), 905-12
- Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: Prevalence, characteristics and effectiveness. *Small Group Research*, 30, 678-711
- Malone, D. M., & McPherson, J. R. (2004). Community and hospital based intervention team members' attitudes and perceptions of teamwork. *International Journal of Disability, Development and Education*, 51(1), 99-116.
- Poulton B. Teamwork and team development in health care social care. In Watkins D, Edwards J, Gastrell P (2003) *Community Health Nursing. – Frameworks for Practice* 2nd edition. Edinburgh: Bailliere Tindall.
- Meads, G., Ashcroft, J., Barr, H., Scott, R., & Wild, A. (2005). The case for interprofessional collaboration : In health and social care. Oxford, UK: Blackwell.
- Henneman, E. A., Lee, J. L., & Cohen, J. I. (1995). Collaboration: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 21, 103-109
- D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin-Rodriguez, L., & Beaulieu, M. D. (2005, May). The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 19(Supplement 1), 116-131
- Way, D., Jones, L., & Baskerville, N. B. (2001, March). Improving the effectiveness of primary health care delivery through nurse practitioner / family physician structured collaborative practice: Final report. Ottawa, ON: University of Ottawa
- Way, D., Jones, L., & Busing, N. (2000, February). Implementation strategies: "Collaboration in primary care - family doctors & nurse practitioners delivering shared care". Toronto, ON: Ontario College of Family Physicians

Pinto, Rogério M., Melanie Wall, Gary Yu, Cláudia Penido, and Clecy Schmidt. "Primary care and public health services integration in Brazil's unified health system." *American journal of public health* 102, no. 11 (2012): e69-e76.

Mickan, Sharon M. "Evaluating the effectiveness of health care teams." *Australian Health Review* 29.2 (2005): 211-217.

Virani, Tazim. "Interprofessional collaborative teams." Canadian Health Services Research Foundation, 2012.

Starfield, Barbara. "Threads and yarns: weaving the tapestry of comorbidity." *The Annals of Family Medicine* 4, no. 2 (2006): 101-103.

Canadian Health Services Research Foundation. "Teamwork in healthcare: promoting effective teamwork in healthcare in Canada. Policy synthesis and recommendations." In *Teamwork in healthcare: promoting effective teamwork in healthcare in Canada. Policy synthesis and recommendations*. CHSRF, 2006

Morey, John C., Robert Simon, Gregory D. Jay, Robert L. Wears, Mary Salisbury, Kimberly A. Dukes, and Scott D. Berns. "Error reduction and performance improvement in the emergency department through formal teamwork training: evaluation results of the MedTeams project." *Health services research* 37, no. 6 (2002): 1553-1581.

Baker, Jeff P, Sigrid Gustafson, Jeff Beaubien. "Medical teamwork and patient safety: the evidence-based relation." Rockville, MD: Agency for Healthcare Research and Quality, 2005.

World Health Organization. "WHO patient safety curriculum guide for medical schools." (2009). Chapter Four: Topic 4: Being an effective team player

Carvalho, Samira de Fátima Cardeal Id, and Monica Chiodi Toscano de Campos. "The organizational culture of a Brazilian public hospital." *Rev Esc Enferm USP* 48, no. 2 (2014): 303-9.

Amos, Mary Anne, Jie Hu, and Charlotte A. Herrick. "The impact of team building on communication and job satisfaction of nursing staff." *Journal for Nurses in Professional Development* 21, no. 1 (2005): 10-16.

Thomas, Eric J. "Improving teamwork in healthcare: current approaches and the path forward." *BMJ quality & safety* 20, no. 8 (2011): 647-650.

World Health Organization. "WHO Team Building." (2007).

Bradley, J. H., & Frederic, J. H. (1997). The effect of personality type on team performance. *Journal of Management Development*, 16(5), p. 337-353.

Critchley, B., & Case, D. (1986). Teambuilding – At what price and at whose cost? In A.Mumford (Ed.) *Handbook of Management Development*. Gower Publishing Company Limited, University Press Cambridge

Fisher, S. G., Hunter, T. A., & Macrosson, W. D. K. (1997). Team or group? Managers' perceptions of the differences. *Journal of Managerial Psychology*, 12(4), 232-242.

Flynn, G. (1997). How do you know if your work teams work? *Workforce*, 76 (5), May p. 7

Francis, D., & Young, D. (1979). *Improving Work Groups*. San Diego, California: University Associates.

Harris, P. R., & Harris, K. G. (1996). Managing effectively through teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 2(3), 23-36.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1995). Social Interdependence - Cooperative Learning in Education. In B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), *Conflict, Cooperation, and Justice* (pp. 205-251). San Francisco: JosseyBass Publishers.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1999). *Learning Together and Alone: Cooperative, competitive, and individualistic learning* (5th ed.). Needham Heights: Massachusetts: Allyn and Bacon.

Johnson, P. R., Heimann, V. L., & O'Neill, K. (2000). The wolf pack: team dynamics for the 21st century. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(4), 159-164.

Kets De Vries, M.F.R. (1999) High-performance teams: Lessons from the Pygmies. *Organisational Dynamics*, Winter, p. 66-77.

Luca, J., & Tarricone, P. (2001). Does emotional intelligence affect successful teamwork? *Proceedings of the 18th Annual Conference of the Australasian Society for*

Computers in Learning in Tertiary Education at the ASCILITE, p. 367 – 376,
Melbourne: University of Melbourne.

Luca, J., & Oliver, R. (2001). Developing Generic Skills through On-line Courses.
Paper presented at the EdMedia 2001, Tampere, Finland.

Oliver, R. (2001). Developing e-learning environments that support knowledge
construction in higher education. Presented at the 2nd International We-B Conference,
p. 407 – 416. Perth, Western Australia.

Parker, G. M. (1990). Team Players and Teamwork. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Scarnati, J. T. (2001). On becoming a team player. Team Performance Management: An
International Journal, 7(1/2), 5-10.

Smith, K. (1996). Cooperative Learning: make groupwork work. New Directions for
Teaching and Learning, 67, Fall, pp. 71-82.

Vygotsky, L. S. (1978). Mind in Society. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams.
Organizational Dynamics, 26 (1), Summer, 49-62.

Wikipedia, the free encyclopedia. Groupthink <http://en.wikipedia.org/wiki/Groupthink>

Team norms University of Delaware Team Norms and Communication

<http://www.me.udel.edu/meeg401/04/teams-norms-comm.pdf> Karten N. Creating Team
Norms

<http://www.stickyminds.com/sitewide.asp?Function=edetail&ObjectType=COL&ObjectID=6736>