

ΑΝΤΩΝΗΣ ΓΑΒΑΛΑΣ

O

**ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

*Η Επίδραση της Προσωπικότητας και της Συμπεριφοράς*

Αθήνα, 2009

Αντώνης Γαβαλάς

MSc in Quality Management

MSc by Research in Management

## ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

*Η Επίδραση της Προσωπικότητας και της Συμπεριφοράς*

Αθήνα, 2009

Κάθε γνήσιο αντίτυπο φέρει την υπογραφή του συγγραφέα

ISBN: 978-960-931151-9

**Copyright © 2009, Αντώνης Γαβαλάς**

*Κανένα τμήμα αυτού του βιβλίου δε δημοσιεύεται, δε μεταφράζεται δεν αναπαράγεται, δεν αποθηκεύεται σε οποιοδήποτε σύστημα ηλεκτρονικό, μηχανικό, φωτοαντιγραφικό και δε μεταβιβάζεται σε καμιά μορφή και με κανέναν τρόπο, χωρίς προηγούμενη άδεια του συγγραφέα*

**Έκδοση και Κεντρική Διάθεση**

Αντώνης Γαβαλάς

Τηλ. 693 6173 103

E-mail: [antonis@oksrc.gr](mailto:antonis@oksrc.gr)

## Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	1
---------------	---

### Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

#### ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΣ.....3

1.1 Τι Είναι Ομάδα;.....	3
1.1.1 Γιατί Δημιουργούμε Ομάδες; .....	4
1.3 Τύποι Ομάδων.....	5
1.4 Στάδια Διαμόρφωσης μιας Ομάδας.....	7
1.5 Τι Χαρακτηρίζει μια Ομάδα;.....	8
1.6 Διεργασίες Ομάδων (Team Processes).....	11
1.6.1 Πώς Επηρεάζουν οι Διεργασίες την Απόδοση;.....	14

### Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

#### ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ.....15

2.1 Σχεδιασμός Ομάδας (Team Design).....	15
2.2 Σύνθεση Ομάδας (Group Composition).....	16
2.2.1 Ετερογένεια – Ομοιογένεια.....	17
2.2.2 Διαφορετικότητα (Diversity).....	20
2.2.3 Διαφορετικότητα & Απόδοση.....	23
2.2.4 Γενικό Συμπέρασμα.....	25
2.3 Σχεδιασμός Εργασίας (Task Design).....	26
2.4 Τύποι Εργασίας (Task Type).....	27
2.5 Ρόλοι Ομάδας (Team Roles).....	29

**Κεφάλαιο 3°**

<b>ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Παράγοντες Επιτυχίας μιας Ομάδας.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2 Γιατί οι Ομάδες Αποτυγχάνουν;.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3 Μέτρηση Απόδοσης.....</b>	<b>40</b>
3.3.1 Επίπεδα Απόδοσης και Αποτελεσματικότητας.....	45
3.3.2 Πρακτική Εφαρμογή.....	46

**Κεφάλαιο 4°**

<b>ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΟΜΑΔΑΣ &amp; ΑΤΟΜΩΝ.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1 Πώς Επιδρά η Ομάδα στο Άτομο;.....</b>	<b>47</b>
4.1.1 Ταυτοποίηση.....	48
<b>4.2 Διαδικασία Αποφάσεων (Decision Making).....</b>	<b>50</b>
4.2.1 Οι Επιπτώσεις του Groupthink.....	51
4.2.2 Τρόποι Αντιμετώπισης του Groupthink.....	52
<b>4.3 Δημιουργική Επίλυση Προβλημάτων.....</b>	<b>53</b>
<b>4.4 Τεχνικές Λήψεως Αποφάσεων και Επίλυσης Προβλημάτων.....</b>	<b>54</b>
<b>4.5 Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων.....</b>	<b>58</b>
4.5.1 Πρακτικά Συμπεράσματα.....	60
<b>4.6 Συμμεριζόμενα Νοητικά Μοντέλα (Shared Mental Models).....</b>	<b>60</b>
4.6.1 Σχετιζόμενες Έννοιες.....	63
4.6.1α Συμμερισμός Πληροφοριών (Information sharing).....	63
4.6.1β Συναλλακτική Μνήμη (Transactive memory).....	64
4.6.1γ Ομαδική Μάθηση (Group learning).....	64
4.6.1δ Γνωστική Συμφωνία (Cognitive consensus).....	65
<b>4.7 Συγκρούσεις και Διαφωνίες.....</b>	<b>65</b>
4.7.1 Η πορεία της σύγκρουσης.....	67

4.7.2 Αντιμετώπιση Συγκρούσεων.....	70
4.7.3 Αντιμετώπιση Διαπροσωπικών Συγκρούσεων.....	71

### Κεφάλαιο 5°

<b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....</b>	<b>73</b>
5.1 Προσωπικότητα και Απόδοση.....	73
5.2 Στάσεις & Αξίες.....	76
5.3 Μεταβλητές Προσωπικότητας.....	77
5.3.1 Νοητικό Στυλ.....	77
5.3.2 Προσωπικά Χαρακτηριστικά Αντίληψης.....	79
5.3.3 Η Πέντε Μεγάλοι Παράγοντες της Προσωπικότητας (Big Five).....	80
5.4 Πρακτική Εφαρμογή: Επιλογή Μελών Ομάδας.....	89

### Κεφάλαιο 6°

<b>ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ.....</b>	<b>91</b>
6.1 Πλαισιακή Απόδοση (Contextual Performance).....	91
6.2 Συνοχή (Cohesion).....	94
6.3 Συντονισμός και Επικοινωνία (Coordination and Communication).....	95

### Κεφάλαιο 7°

<b>ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....</b>	<b>98</b>
7.1 Εσωτερική Παρακίνηση.....	98
7.2 Δεξιότητες Ομαδικής Εργασίας.....	99
7.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence).....	104
7.4 Νοητική Νοημοσύνη.....	106

**Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>**

<b>ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....</b>	<b>108</b>
<b>8.1 Η Θεωρία CIRCUMPLEX.....</b>	<b>108</b>
<b>8.2 Διαπροσωπικές Σχέσεις.....</b>	<b>110</b>
<b>8.3 Συμπεριφορά των Μελών μιας Ομάδας.....</b>	<b>111</b>

**Κεφάλαιο 9<sup>ο</sup>**

<b>ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.....</b>	<b>114</b>
<b>9.1 Διατήρηση της Ομάδας.....</b>	<b>114</b>
<b>9.2 Χτίσιμο Ομάδας (Team Building).....</b>	<b>115</b>
<b>9.3 Η Ψυχική Ισορροπία της Ομάδας.....</b>	<b>118</b>

**Κεφάλαιο 10<sup>ο</sup>**

<b>Ένα Πρακτικό Γενικό Συμπέρασμα.....</b>	<b>120</b>
<b>Αναφορές – Πηγές – Προτεινόμενη Ανάγνωση.....</b>	<b>123</b>
<b>Ευρετήριο Όρων.....</b>	<b>135</b>

**Σχήματα & Πίνακες**

<b>Σχήμα 1:</b> Μοντέλο Έισροές – Διεργασίες – Εκροές.....	<b>13</b>
<b>Σχήμα 2:</b> Ανάλυση Αιτίας – Αποτελέσματος.....	<b>56</b>
<b>Πίνακας 1:</b> Τεστ εναλλακτικών συμπεριφορών.....	<b>45</b>
<b>Πίνακας 2:</b> Μέθοδος Απόφασης με Συντελεστές Βαρύτητας.....	<b>58</b>
<b>Πίνακας 3:</b> The Big Five Inventory (BFI).....	<b>88</b>

## Πρόλογος

Τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις αλλάζουν τη δομή τους, χρησιμοποιώντας όλο και περισσότερο την ομαδική εργασία για την ολοκλήρωση των διαφόρων εργασιών δίνοντας σε αυτές τις ομάδες όλο και περισσότερη εξουσία και αυτονομία (Dale, 2003: Eckel & Grossman, 2005). Από την άλλη, οι εργαζόμενοι προτιμούν να εντάσσονται σε κάποια ομάδα, δημιουργώντας έτσι μια αμφίδρομη σχέση, όπου τα μέλη των ομάδων συνεισφέρουν τις γνώσεις τους και την προσπάθειά τους και λαμβάνουν την ικανοποίηση της ανάγκης για ασφάλεια, κοινωνικότητα, κύρος κι αυτό-εκτίμηση (Barry & Stewart, 1997: Tarricone & Luca, 2002).

Η έννοια όμως της ομαδικής εργασίας δεν περιορίζεται μονάχα στα πλαίσια των τυπικών ομάδων που αποτελούνται από λίγα μέλη (4 με 6) κι εντάσσονται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Έχει μια ευρύτερη εφαρμογή και σε επίπεδο τμημάτων, αλλά και σε ολόκληρη την επιχείρηση, διότι από μια γενική σκοπιά, όλοι οι εργαζόμενοί της αποτελούν μια μεγάλη ομάδα με κοινό σκοπό και στόχους. Αυτή η οπτική είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ελληνική πραγματικότητα, όπου οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους, με λίγους σχετικά εργαζόμενους που πρέπει να συνεργάζονται στενά κι αποδοτικά για να πετύχουν.

Σκοπός λοιπόν του παρόντος βιβλίου είναι να βοηθήσει όσους θέλουν να ασχοληθούν με τη διοίκηση ομάδων εργασίας, να γνωρίσουν τις βασικές λειτουργίες τους, καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή τους. Γενικότερα όμως, επιδιώκει να παρουσιάσει την έννοια της συνεργασίας και της σωστής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας, που αποτελούν όρους εκ των ων ουκ άνευ για τη επιτυχία μιας επιχείρησης ως σύνολο, γι' αυτό και δίνεται ένα ειδικό βάρος στην ανάλυση του παράγοντα της προσωπικότητας και των διαπροσωπικών σχέσεων.

Το παρόν βιβλίο χωρίζεται σε δέκα κεφάλαια, τα οποία εξετάζουν την έννοια της ομάδας και τα χαρακτηριστικά της, το πώς πρέπει να σχηματίζεται μια ομάδα, το τι επηρεάζει την απόδοσή της, την



αλληλεπίδραση ατόμων κι ομάδας, την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά των ατόμων στα πλαίσια της ομάδας, την επιρροή της συμπεριφοράς στην απόδοση, τις απαιτούμενες δεξιότητες για ομαδική εργασία, τη θεωρία των διαπροσωπικών σχέσεων και της συμπεριφοράς και το πώς διατηρείται κι αναπτύσσεται μια ομάδα. Εν κατακλείδι, δίνει ένα γενικό πρακτικό συμπέρασμα για το πώς θα πρέπει τα άτομα να συμπεριφέρονται και να αντιμετωπίζουν τα άτομα που συνεργάζονται, ώστε να αποφεύγονται οι προστριβές και να αυξάνεται η απόδοση και η καλή συνεργασία.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

### ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΣ

#### 1.1 Τι Είναι Ομάδα;

Ως ομάδα θεωρείται μια συγκέντρωση ανθρώπων, οι οποίοι έχουν έναν **ξεκάθαρο** και **κοινό σκοπό**, **κοινή ευθύνη** κι ισχυρή **αλληλεξάρτηση** για την επίτευξη αυτού του σκοπού, αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως μια ξεχωριστή **κοινωνική οντότητα** μέσα σε μια επιχείρηση, με ξεκάθαρα όρια που τους διαχωρίζουν από άλλες ομάδες ή τμήματα και χαρακτηρίζονται από διάρκεια και συνοχή, όπου τα ατομικά συμφέροντα μπαίνουν πίσω από τα ομαδικά και σε συνάρτηση με αυτά (Cohen & Bailey, 1997: O'Connor, 2006).

Η έννοια της ομάδας βασίζεται στο γεγονός ότι τα μεμονωμένα άτομα αδυνατούν να φέρουν σε πέρας κάποιες εργασίες. Υπάρχει όμως μια **αμφίδρομη σχέση** μεταξύ ομάδας και μελών. Από τη μια το κάθε μέλος προσφέρει στην ομάδα τις **γνώσεις** του και τις **ικανότητές** του, οι οποίες και πρέπει να αναγνωρίζονται στην επιτυχία της ομάδας, κι από την άλλη η ομάδα προσφέρει στα μέλη της μια **αίσθηση ασφάλειας** και **δύναμης**, **κύρος** κι **αυτοεκτίμηση**, ευκαιρία για **κοινωνική επικοινωνία** και τελικά **ικανοποίηση** (Tarricone & Luca, 2002). Τα χαρακτηριστικά λοιπόν που πρέπει να έχει μια ομάδα είναι τα εξής (Cohen & Bailey, 1997: O'Connor, 2006):

- Τα μέλη της έχουν ένα κοινό στόχο να εκπληρώσουν.
- Τα μέλη της έρχονται σε συχνή επαφή κι αλληλεπίδραση το ένα με το άλλο.
- Υπάρχει υψηλός βαθμός **αλληλεξάρτησης** κι **αμοιβαίας ευθύνης** για την εκτέλεση των εργασιών της ομάδας.
- Τα μέλη της έχουν ατομικά κίνητρα, τα οποία ταυτίζονται (τουλάχιστον ως ένα βαθμό) με αυτά της ομάδας.
- Υπάρχει μια τυπική οργάνωση όσον αφορά στους ρόλους του κάθε μέλους.

Τα μέλη μιας ομάδας συνεισφέρουν στην ομαδική απόδοση μέσω εργασιακών και ψυχοκοινωνικών δεδομένων, όπως αναφέρονται παρακάτω (Barry & Stewart, 1997):

- *Εργασιακά Δεδομένα*: είναι η εκπλήρωση εργασιών ευθύνης κι η επίτευξη στόχων, δηλαδή ό,τι έχει να κάνει άμεσα με την κύρια εργασιακή αποστολή της ομάδας.
- *Ψυχοκοινωνικά Δεδομένα*: είναι η εκπλήρωση ψυχικών αναγκών, η διευκόλυνση της κοινωνικής αλληλεπίδρασης κι επικοινωνίας μεταξύ των μελών κι η αύξηση της ομαδικής ικανοποίησης, βελτιώνοντας δηλαδή το κλίμα μέσα στο οποίο η ομάδα εκτελεί τις κύριες λειτουργίες της.

### 1.1.1 Γιατί Δημιουργούμε Ομάδες;

Ο κυριότερος λόγος για τον οποίο δημιουργούνται οι ομάδες είναι η **αδυναμία του ατόμου** να φέρει σε πέρας και με επιτυχία κάποιες εργασίες. Χρειάζεται δηλαδή τη **βοήθεια** και άλλων ανθρώπων σε γνώσεις, ικανότητες και προσπάθεια. Επίσης, το άτομο έχει την **ανάγκη να ταυτίζεται** με μια ομάδα για (Κάντας, 1995: Tarricone & Luca, 2002):

- Να αποκτήσει κύρος και να νιώσει ασφάλεια.

- Να ξεχωρίσει από άλλα άτομα κι ομάδες.
- Να επικοινωνήσει με άλλα άτομα που έχουν τις ίδιες ιδέες και πεποιθήσεις (δημιουργία κοινωνικών σχέσεων).
- Να αποκτήσει γνώσεις και πληροφορίες, άρα και να αναπτύξει τις ικανότητές του.

### 1.3 Τύποι Ομάδων

Υπάρχουν αρκετές κατηγοριοποιήσεις που διακρίνουν τις ομάδες ανάλογα με κάποια χαρακτηριστικά που διαθέτουν. Γενικά, πρέπει όταν δημιουργούμε μια ομάδα να **καθορίζουμε και τον τύπο της**, δηλαδή ποιά είναι τα χαρακτηριστικά της, ούτως ώστε να μπορούμε **να παρακολουθούμε την πορεία της και να την αξιολογούμε σωστά**. Ένας ενδιαφέρων διαχωρισμός είναι αυτός που προτάθηκε από τους Cohen και Bailey (1997, σελ. 242-3):

- *Ομάδες Εργασίας*: είναι διαρκείς μονάδες εργασίας παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, οι οποίες λειτουργούν κάτω από επίβλεψη ή είναι αυτοδιοικούμενες κι αποτελούνται από σταθερά κι αναγνωρισμένα μέλη.
- *Παράλληλες Ομάδες*: αποτελούνται από μέλη προερχόμενα από διαφορετικά τμήματα ή ειδικότητες, λειτουργούν σε παράλληλη πορεία με τη λειτουργική δομή της επιχείρησης και κάνουν προτάσεις για επίλυση προβλημάτων κι ενέργειες βελτίωσης της απόδοσης.
- *Ομάδες Έργου*: τα μέλη τους προέρχονται από διαφορετικά λειτουργικά τμήματα και χρησιμοποιούνται στην αποπεράτωση ενός έργου. Μετά την αποπεράτωση του, εάν δεν υπάρχει άλλο έργο, επιστρέφουν στα τμήματά τους. Σκοπός είναι να συνδυάσουν τις διαφορετικές γνώσεις, εμπειρίες κι ειδικότητες.

- *Διοικητικές Ομάδες*: αποτελούνται από μέλη υψηλά στην ιεραρχική κλίμακα κι είναι υπεύθυνες για τη συνολική απόδοση της επιχείρησης, συντονίζοντας τα διάφορα τμήματα και ομάδες.

Άλλοι τρεις τύποι ομάδων τους οποίους μπορούμε να συναντήσουμε σε μια επιχείρηση είναι οι εξής (O'Connor, 2006):

- *Επιτροπές*: συνήθως αποτελούνται από υψηλόβαθμα στελέχη, συγκεντρώνονται για να πάρουν κάποιες συγκεκριμένες αποφάσεις και διαλύονται μέχρι να προκύψει κάποιο άλλο ζήτημα.
- *Εικονικές Ομάδες*: αποτελούνται από μέλη που δεν έρχονται σε άμεση επαφή (π.χ. μέσω υπολογιστών).
- *Ομάδες Κρίσης*: δημιουργούνται για την αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων και συνήθως διαλύονται μετά το περάς της κρίσης.

Όπως αναφέρουν οι Cohen και Bailey (1997), το είδος της ομάδας επηρεάζει την απόδοσή της σε σχέση πάντα με την εκτελούμενη εργασία. Όσον αφορά στο **επίπεδο αυτονομίας**, αυτό είναι περισσότερο συνδεδεμένο με την επιτυχία των ομάδων εργασίας, παρά των ομάδων έργου, ίσως επειδή η ανάληψη πιο πολύπλοκων εργασιών από τις τελευταίες να απαιτεί περισσότερο κεντρικό (ανώτατη διοίκηση) συντονισμό. Γενικότερα, μπορούμε να συμπεράνουμε πως οι ομάδες που έχουν αυξημένη αυτονομία, δηλαδή έχουν την ελευθερία των αποφάσεων όσον αφορά στους πόρους και τις διεργασίες για την εκτέλεση της εργασίας τους, είναι αυτές που αποτελούνται από μόνιμα μέλη κι έχουν διάρκεια στο χρόνο (μόνιμες ομάδες) και που εκτελούν περισσότερο εργασίες ρουτίνας. Βέβαια, αυτό είναι κάτι σχετικό και βασίζεται στην κουλτούρα της εκάστοτε επιχείρησης, αλλά και τις ιδιαίτερες περιβαλλοντικές συνθήκες που την επηρεάζουν, δηλαδή τις συγκυρίες της οικονομικής και πολιτικής κατάστασης, της τεχνολογίας και του ανταγωνισμού.

Οι ομάδες είναι είτε **αυτοδιοικούμενες** (με την έννοια ότι όλα τα μέλη είναι ίσα ιεραρχικά κι αποφασίζουν από κοινού) είτε καθορίζεται κάποιος **ηγέτης**, ο οποίος έχει και την τελική ευθύνη της

απόφασης πέρα από την ευθύνη συντονισμού της ομάδας. Σε αυτή την περίπτωση βέβαια η ποιότητα των αποφάσεων καθορίζεται κυρίως από την ικανότητα του ηγέτη. Αν βέβαια ο ηγέτης ακολουθεί μια τακτική ηγεσίας με την απόλυτη συμμετοχή των μελών της ομάδας στη διαδικασία αποφάσεων (**συμμετοχική διοίκηση**), με την έννοια ότι έχει την ικανότητα να ακούει και να αξιολογεί όλες τις απόψεις, τότε με την ύπαρξη ικανών μελών στην ομάδα, οι αδυναμίες του ηγέτη (από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων) μπορούν να μετριαστούν. Ο τύπος της ομάδας και το είδος της εργασίας είναι αυτά που θα καθορίσουν την ύπαρξη ή όχι ενός ηγέτη, αλλά ακόμα κι όταν μια ομάδα είναι αυτοδιοικούμενη, σε περίπτωση διαφωνιών που δεν μπορούν να ξεπεραστούν (κυρίως όταν υπάρχει και πίεση χρόνου), καλό θα ήταν να ορίζεται ένας ηγέτης που θα έχει την τελική ευθύνη των αποφάσεων. Αυτός ο ηγέτης μπορεί να είναι ένα μέλος της ομάδας ή κάποιον ανώτερο στέλεχος εκτός ομάδας.

#### **1.4 Στάδια Διαμόρφωσης μιας Ομάδας**

Παρακάτω αναφέρονται τα στάδια τα οποία περνάει μια ομάδα για να διαμορφωθεί μέχρι να φτάσει στην επιτυχία κι ανάμεσα στα οποία μπορεί να παλινδρομεί μέχρι να φτάσει τον τελικό στόχο που είναι η απόδοση (Κάντας, 1995: Schermerhorn et al., 2003).

- *Διαμόρφωση (forming)*: είναι η αρχή δημιουργίας της ομάδας και το ένα μέλος προσπαθεί ουσιαστικά να γνωρίσει το άλλο κατά τις πρώτες συναντήσεις τους. Είναι και το στάδιο απόφασης για το εάν ένα μέλος ταιριάζει στην ομάδα. Πρόκειται για μια αμφίδρομη επιλογή όπου το άτομο διαλέγει την ομάδα κι η ομάδα το άτομο.
- *Σύγκρουση (storming)*: σε αυτό το στάδιο βγαίνουν στην επιφάνεια οι διαφορές των μελών, καθώς και τα διαφορετικά κίνητρα και στόχοι και τα μέλη συγκρούονται για το ποιά άποψη

θα υπερισχύσει. Είναι και το στάδιο όπου, εάν δεν υπάρχει ήδη καθορισμένη ιεραρχία από άλλους παράγοντες (π.χ. οργανωτική ιεραρχία στην επιχείρηση), δημιουργείται μια κάποια ιεραρχία μέσα στην ομάδα.

- *Κανόνες (norming)*: σε αυτό το στάδιο δεν υπάρχουν ιδιαίτερες συγκρούσεις κι η ιεραρχία έχει καθιερωθεί, οπότε η ομάδα προχωράει στη δημιουργία κανόνων λειτουργίας και τη διανομή των ρόλων που πρέπει να διατελέσει το κάθε μέλος και με ποιές διαδικασίες (τι πρέπει να κάνει και πώς).
- *Επίδοση (performing)*: τα προβλήματα κι οι διαφορές έχουν επιλυθεί κι η ομάδα αφοσιώνεται στο στόχο της που είναι η επιτυχής ολοκλήρωση των εργασιών της.
- *Διάλυση (adjournment)*: αυτό το στάδιο το βιώνουν οι ομάδες που αποτυγχάνουν στο σκοπό τους, ή πρόκειται για ομάδες που συγκροτούνται για ένα συγκεκριμένο σκοπό/έργο και μετά διαλύονται (π.χ. ομάδες έργου, ομάδες αποφυγής κρίσεων)

### **1.5 Τι Χαρακτηρίζει μια Ομάδα;**

Τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν μια ομάδα είναι η συνοχή, η δομή, η κοινή ταυτότητα και το μέγεθός της κι αναλύονται ως εξής (Κάντας, 1995):

- *Συνοχή*: δηλαδή η σύνδεση που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη κι είναι είτε δυνατή είτε χαλαρή. Εξαρτάται από την αντίληψη που έχει το κάθε μέλος για τα άλλα μέλη, για το πόσο ταυτίζονται οι στόχοι τους και την πεποίθηση του κάθε μέλους για το πώς τα άλλα μέλη αντιλαμβάνονται το συγκεκριμένο μέλος (τι νομίζει δηλαδή ότι οι άλλοι πιστεύουν για εκείνο).
- *Δομή και Ιεραρχία*: αναφέρεται στους κανόνες και τους ρόλους του κάθε μέλους και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και τις διαδικασίες της ομάδας κατά την εκτέλεση των εργασιών της.

- *Κοινή Ταυτότητα (common identity)*: είναι η κατάσταση κατά την οποία το άτομο θυσιάζει την ατομική του ταυτότητα για χάρη της ομαδικής. Πιο απλά, το άτομο χαρακτηρίζεται ανάλογα με την ομάδα στην οποία εντάσσεται.
- *Μέγεθος*: υπάρχουν μικρές και μεγάλες ομάδες και το μέγεθός τους καθορίζεται από το είδος της εργασίας την οποία πρέπει να εκτελέσουν.

Μια ομάδα όμως, για να θεωρηθεί υψηλής απόδοσης, πρέπει να διαθέτει και κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά, τα οποία συνοψίζονται ως εξής (Schermerhorn et al., 2003: West, 2004):

- Να υπάρχουν ισχυρές βασικές αξίες που έχουν καθιερώσει τα μέλη της για τον τρόπο που λειτουργούν και τους σκοπούς που επιδιώκουν.
- Να υπάρχει μια μετατροπή του γενικού σκοπού σε συγκεκριμένους και ξεκάθαρους, αντικειμενικούς στόχους, καθώς κι εποικοδομητική αναπληροφόρηση για την απόδοση.
- Να υπάρχει σωστή σύνθεση δεξιοτήτων, γνώσεων και προσωπικοτήτων.
- Να κατέχει η ομάδα ικανοποιητική δημιουργικότητα και καινοτομία.
- Οι εργασίες που εκτελεί η ομάδα πρέπει να είναι ενδιαφέρουσες και να ενέχουν αρκετή πρόκληση.
- Πρέπει να υπάρχει ξεκαθάρισμα ρόλων και τα μέλη να αισθάνονται ότι είναι σημαντικά για την επιτυχία της ομάδας.
- Το κάθε μέλος ξεχωριστά πρέπει να εκτελεί ενδιαφέρουσες εργασίες.
- Η συνεισφορά των μελών πρέπει να θεωρείται απαραίτητη, μοναδική και να αξιολογείται με εμφανή κριτήρια, δηλαδή να γνωρίζει το κάθε μέλος πώς αξιολογείται. Αυτό ενισχύει την αυτοπεποίθηση του μέλους κι αποτρέπει το φαινόμενο της κοινωνικής οκνηρίας.



Για να δημιουργηθεί τώρα μια ομάδα υψηλής απόδοσης πρέπει να υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις, οπότε και χρειάζεται να γίνουν κάποιες ενέργειες τόσο από την ομάδα, όσο κι από την επιχείρηση ως σύνολο. Πιο συγκεκριμένα πρέπει (Schermerhorn et al., 2003, σελ. 194):

- Να μεταδίδονται ανάμεσα στα μέλη μέτρα κι επίπεδα υψηλής απόδοσης. Να γνωρίζουν δηλαδή τι θεωρείται ως υψηλή απόδοση, πώς επιτυγχάνεται και πώς μετράται.
- Να τονίζεται η νοοτροπία της υψηλής απόδοσης από την πρώτη κιάλας συνάντηση (να δοθεί ο ρυθμός).
- Να δημιουργηθεί η αίσθηση της επιτακτικότητας για απόδοση (γιατί είναι απαραίτητο δηλαδή να έχουμε υψηλή απόδοση).
- Να σιγουρευόμαστε ότι έχουμε τα κατάλληλα μέλη για την επίτευξη της αποστολής της ομάδας.
- Να καθιερωθούν εξαρχής ξεκάθαροι κανόνες ομαδικής συμπεριφοράς.
- Να αποτελεί ο ηγέτης της ομάδας υπόδειγμα ως προς την επιθυμητή συμπεριφορά.
- Να βρίσκονται τρόποι για γρήγορες και μικρές επιτυχίες που θα τονώσουν το ηθικό της ομάδας (π.χ. μια εύκολη αρχική εργασία με σίγουρη επιτυχία).
- Να υπάρχει συνεχής ροή πληροφοριών.
- Να περνούν τα μέλη της ομάδας αρκετό χρόνο μαζί, ώστε να εξοικειώνονται με τις διαφορές που έχουν και να αναπτύσσουν τη συνεργασία τους.
- Να υπάρχει αναπληροφόρηση για τις αποτυχίες και κυρίως για τις επιτυχίες.
- Να ανταμείβεται αναλόγως η υψηλή απόδοση σε ατομικό κι ομαδικό επίπεδο.

## 1.6 Διεργασίες Ομάδων (Team Processes)

Οι διεργασίες των ομάδων διακρίνονται σε “ενδοομαδικές” (μέσα στην ομάδα) και “διαομαδικές” (αλληλεπιδράσεις με άλλες ομάδες ή άτομα) και μέσω αυτών των διεργασιών οι πόροι που διαθέτει η ομάδα (inputs) μετατρέπονται σε προϊόντα και υπηρεσίες (outputs) (Gladstein, 1984; Barrick et al., 1998). Αυτές οι διεργασίες αποτελούν τη **δυναμική μιας ομάδας** (group dynamics) ως προς το πώς τα άτομα δρουν κι αντιδρούν, επηρεάζοντας ουσιαστικά την ομαδική εργασία και τη συνεργασία των μελών της (Forsyth, 1999; Schermerhorn et al., 2003). Η δυναμική μιας ομάδας αποτελείται πιο συγκεκριμένα από τα εξής στοιχεία (Forsyth, 1999):

- *Αλληλεπιδράσεις*: εργασιακές (συντονισμός δεξιοτήτων, πόρων και παρακίνησης), καθώς και κοινωνικές (παροχή στήριξης και βοήθειας).
- *Κοινή Ταυτότητα (common identity)*: η κοινή αντίληψη των ατόμων ως μέλη της ίδιας ομάδας ή κατηγορίας ανθρώπων (κοινά χαρακτηριστικά)
- *Δομή*: οι ρόλοι κι οι κανόνες λειτουργίας της ομάδας
- *Συνοχή*: το “δέσιμο” της ομάδας
- *Στόχοι*: ύπαρξη κοινών στόχων και σκοπών

Για τη μελέτη της λειτουργίας μιας ομάδας και για το πώς επηρεάζεται η απόδοσή της, συνήθως χρησιμοποιείται το μοντέλο Εισροές (inputs) – Διεργασίες (Processes) – Εκροές (Outputs), όπως παρουσιάζεται σχηματικά (Σχήμα 1) και αναλυτικά από τον Gladstein (1984, σελ. 502):

### Εισροές (Inputs):

- *Επίπεδο Ομάδας*: σε επίπεδο ομάδας οι εισροές σχετίζονται με τη σύνθεση της ομάδας (ικανοποιητικές δεξιότητες, ετερογένεια,

επιχειρησιακή διάρκεια, εργασιακή διάρκεια) και τη δομή της ομάδας (ευκρίνεια ρόλων και στόχων, βαθμός κατά τον οποίο ελέγχει η ομάδα την εργασία της, οι κανόνες λειτουργίας, το μέγεθος και η ηγεσία).

- *Επίπεδο Επιχείρησης*: σε επίπεδο επιχείρησης οι εισροές σχετίζονται με τους διαθέσιμους πόρους (εκπαίδευση, χρήμα, απευθυνόμενες αγορές, συμβουλευτική βοήθεια) και τη δομή της επιχείρησης (ασκούμενος έλεγχος στην ομάδα, αμοιβές για ομαδική απόδοση).

#### **Διεργασίες (Processes):**

- *Διεργασίες Ομάδας*: πρόκειται για την ανοιχτή επικοινωνία, την υποστήριξη μεταξύ των μελών, τις συγκρούσεις, την ποιότητα των ατομικών εισροών, την κοινή διαπραγμάτευση στρατηγικής και τις αλληλεπιδράσεις με άλλες ομάδες ή άτομα.

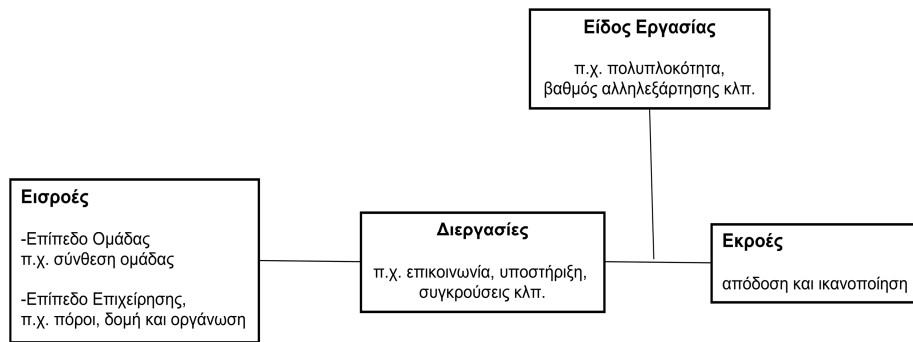
#### **Είδος Εργασίας (group task):**

- Πολυπλοκότητα εργασίας, αβεβαιότητα περιβάλλοντος, βαθμός αλληλεξάρτησης.

Λειτουργεί ως μετριαστικός παράγοντας που επηρεάζει τη σχέση μεταξύ διεργασιών κι εκροών (απόδοσης) μιας ομάδας, δηλαδή το είδος της εργασίας καθορίζει την ισχυρή ή αδύναμη συσχέτιση μεταξύ διεργασιών κι αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, η υποστήριξη μεταξύ των μελών ως διεργασία θα έχει αδύναμη σχέση με την απόδοση σε μια εργασία χαμηλού βαθμού αλληλεξάρτησης, ενώ σε μια εργασία όπου τα μέλη της ομάδας εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό το ένα από το άλλο θα έχει μια ισχυρή συσχέτιση.

#### **Εκροές (Outputs):**

- *Ομαδική Αποτελεσματικότητα*: απόδοση κι ικανοποίηση



Σχήμα 1: Μοντέλο "Εισροές – Διεργασίες – Εκροές"

Πηγή: Gladstein (1984)

Για την ομαλή διεξαγωγή των διεργασιών της ομάδας απαιτείται η εκδήλωση συγκεκριμένων συμπεριφορών από τα μέλη της. Αυτές οι συμπεριφορές διακρίνονται με τη σειρά τους σε **συμπεριφορές διατήρησης της ομάδας** (κοινωνική συμπεριφορά π.χ. ευγένεια κι υποστήριξη σε προσωπικά ζητήματα) και **συμπεριφορές που αφορούν στις κύριες δραστηριότητες** της εργασίας που έχει να εκτελέσει η ομάδα, όπως η προσπάθεια που καταβάλλει κάθε μέλος, η υποστήριξη κι η επικοινωνία (Gladstein, 1984: Barrick et al., 1998). Οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι διαδικασίες και διεργασίες μιας ομάδας μπορούν να εμποδίσουν ή να βοηθήσουν την απόδοσή της (Sargent & Sue-Chan, 2001).

Είναι σημαντικό οι ομάδες να εξετάζονται ανάλογα με το **επιχειρησιακό πλαίσιο** μέσα στο οποίο λειτουργούν, διότι αυτό είναι που διαμορφώνει τη συμπεριφορά των ομάδων μέσα από τις ελευθερίες και τις ευκαιρίες που παρέχει, αλλά και τους περιορισμούς που επιβάλλει. Το ίδιο συμβαίνει και μεταξύ του **ομαδικού πλαισίου** και της ατομικής συμπεριφοράς των μελών (Gladstein, 1984). Οι συμπεριφορές πρέπει κι αυτές να προσαρμόζονται από την πλευρά των ομάδων ή των ατόμων μέσα στο πλαίσιο το οποίο ενεργούν.

Όπως σε επίπεδο εθνικής κουλτούρας έτσι και σε ατομικό επίπεδο, οι άνθρωποι μπορούν να διαιρεθούν σε αυτούς που εκδηλώνουν **ατομιστική** συμπεριφορά, οι οποίοι ενδιαφέρονται για την ατομική ανάπτυξη κι επιτυχία, και σε αυτούς που προτιμούν να εκδηλώνουν **ομαδική** συμπεριφορά, με τη δεύτερη συμπεριφορά να είναι περισσότερο συνδεδεμένη με την ομαδική απόδοση (Gundlach et al., 2006). Οι δύο αυτές τάσεις συμπεριφοράς δύναται να συνυπάρχουν στο ίδιο άτομο και να εκδηλώνονται ανάλογα με το πλαίσιο μέσα στο οποίο ενεργούν (Gundlach et al., 2006).

#### 1.6.1 Πώς Επηρεάζουν οι Διεργασίες την Απόδοση;

Υπάρχουν τρεις θεωρίες οι οποίες εξηγούν την επίδραση των διεργασιών πάνω στην απόδοση μιας ομάδας. Σύμφωνα λοιπόν με (Gladstein, 1984):

- *Την Ανθρωπιστική Θεωρία (Humanistic school):* την απόδοση επηρεάζουν οι διαπροσωπικές σχέσεις κι η ανοιχτή επικοινωνία των μελών.
- *Τη Θεωρία των Αποφάσεων (Decision theorists):* την απόδοση επηρεάζουν οι διαδικασίες που ακολουθούνται για τη λήψη αποφάσεων και το μέγεθος της βαρύτητας που δίδεται στα δεδομένα που συνεισφέρουν τα μέλη, ανάλογα με την ικανότητά τους και τις γνώσεις τους.
- *Τη Θεωρία Ανοιχτού Συστήματος (Open system theorists):* η απόδοση επηρεάζεται από την αλληλεπίδραση της ομάδας με άλλες ομάδες για ανταλλαγή πληροφοριών, δεξιοτήτων και γνώσεων.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ

#### 2.1 Σχεδιασμός Ομάδας (Team Design)

Όταν διαπιστωθεί η ανάγκη δημιουργίας μιας ομάδας για την εκτέλεση μια εργασίας, αυτό που πρέπει να γίνει είναι ένας σωστός σχεδιασμός. Όπως γίνεται και με ένα προϊόν, έτσι και στην περίπτωση των ομάδων, ο σωστός αρχικός σχεδιασμός είναι καθοριστικός για την επιτυχία και πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή. Οι διορθωτικές κινήσεις μπορεί να κοστίσουν στην επιχείρηση πολύτιμους πόρους, όπως χρήμα, χρόνο, πρώτες ύλες, καθώς και γνώσεις και δεξιότητες ατόμων, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν κάπου αλλού πιο παραγωγικά, επιφέροντας αρνητικά αποτελέσματα στην εικόνα και την κερδοφορία της επιχείρησης. Ο σχεδιασμός μια ομάδας διακρίνεται σε τρία επίπεδα (Cohen & Bailey, 1997: Stewart 2006):

- *Σύνθεση Ομάδας (Group Composition)*: αναφέρεται στον αριθμό των μελών, τις ειδικότητες και τις γνώσεις τους (ετερογένεια), τις διεργασίες και διαδικασίες, τα αθροιστικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας της ομάδας κλπ.
- *Σχεδιασμός Εργασίας (Task Design)*: πιο συγκεκριμένα αναφέρεται στο είδος των εργασιών που θα αναλάβει η ομάδα,

όπως για παράδειγμα ο βαθμός αλληλεξάρτησης που απαιτείται, η αυτονομία της ομάδας κι ο συντονισμός της ομάδας.

- *Επιχειρησιακό Πλαίσιο* (Organizational Context): είναι ο σχεδιασμός του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο θα ενεργήσει η ομάδα, δηλαδή την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα η διοικητική δομή και οι κανόνες που διέπουν αυτό το περιβάλλον κι η ύπαρξη ενισχυτικής ηγεσίας (που δίνει εξουσία και παρέχει βοήθεια).

Ο παραπάνω σχεδιασμός θα επηρεάσει και την απόδοση της ομάδας, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Campion et al. (1993). Επειδή το επιχειρησιακό πλαίσιο βρίσκεται πέρα από τους σκοπούς αυτού του βιβλίου, παρακάτω αναλύονται η σύνθεση της ομάδας κι ο σχεδιασμός της εργασίας.

## 2.2 Σύνθεση Ομάδας (Group Composition)

Το σημαντικότερο στοιχείο της σύνθεσης μια ομάδας είναι το τι **εισφέρει** το κάθε μέλος σε αυτή. Δηλαδή τι προσφέρει στην ομάδα, όπως γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, αλλά και διαθέσεις, στάσεις, πεποιθήσεις και δυνατότητες, γι' αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό κατά τον σχηματισμό της ομάδας να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ο **σωστός συνδυασμός** όλων αυτών των χαρακτηριστικών (Mohammed & Angell, 2003: Horwitz, 2005: Stewart, 2006). Η επίδραση όμως του σωστού συνδυασμού στην απόδοση μιας ομάδας, δεν πρέπει να εξετάζεται μόνο κατά τη συγκρότησή της, αλλά διαχρονικά και με βάση τις αλληλεπιδράσεις αυτών των χαρακτηριστικών (Mohammed & Angell, 2003). Αυτός ακριβώς ο συνδυασμός αποτελεί και την **ετερογένεια** μέσα σε μια ομάδα, δηλαδή την ύπαρξη διαφορετικών χαρακτηριστικών ανάμεσα στα μέλη της (προσωπικών και δημογραφικών), η οποία συντελεί και στη **διαφορετικότητά** τους (Jehn & Bezrukova, 2004: Rico et al., 2007).

Η θεωρία του *Βασικού Διαπροσωπικού Προσανατολισμού* (FIRO-B theory: Fundamental Interpersonal Relations Orientation Theory) μας λέει πως οι διαπροσωπικές σχέσεις ή αλλιώς οι συμπεριφορές που εκδηλώνει το κάθε μέλος απέναντι στο άλλο, καθορίζονται από τρεις βασικές ανάγκες που έχει ο άνθρωπος και σχετίζονται με την ένταξη του σε μια ομάδα (Schermerhorn et al., 2003). Αυτό που επιθυμεί να ικανοποιήσει είναι η ανάγκη για **ένταξη** (να νιώθει ότι ανήκει κάπου), για **έλεγχο** (θέλει να άσκει έλεγχο πάνω σε άλλους ανθρώπους) και για **τρυφερότητα** (θέλει να δώσει και να πάρει συναισθήματα) (Schermerhorn et al., 2003: West, 2004). Υποστηρίζεται πως για να είναι επιτυχής η σύνθεση μιας ομάδας, πρέπει τα μέλη της να έχουν συμβατές ανάγκες κι όχι αντικρουόμενες (West, 2004). Για παράδειγμα, εάν όλοι επιθυμούν τον έλεγχο θα υπάρχουν συνεχείς συγκρούσεις, με αποτέλεσμα τη διάλυση της ομάδας. Εάν όμως ένα μέλος έχει ανάγκη για έλεγχο και τα υπόλοιπα για ένταξη, τότε θα έχουμε ομαλές συνθήκες για την ανάπτυξη της ομάδας. Να σημειώσουμε βέβαια πως το άτομο μπορεί να έχει περισσότερες από μια ανάγκες, τις οποίες αισθάνεται σε διαφορετικό βαθμό.

### 2.2.1 Ετερογένεια – Ομοιογένεια

Γενικά, οι έρευνες έχουν δείξει ότι **δεν υπάρχει σαφής υπεροχή** της ετερογένειας έναντι της ομοιογένειας μιας ομάδας, αφού άλλες υποστηρίζουν το ένα κι άλλες το άλλο, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η επιλογή που θα κάνουμε κατά τη σύνθεση μιας ομάδας, θα εξαρτηθεί από το συγκεκριμένο πλαίσιο (π.χ. το είδος της εργασίας) (Bowers et al., 2000: Mohammed & Angell, 2003). Η **ετερογένεια** από τη μια πλευρά προσφέρει διαφορετικές γνώσεις και ικανότητες μέσα στην ομάδα, αυξάνοντας τις δυνατότητες της ομάδας με θετικά αποτελέσματα στην απόδοση. Από την άλλη, η **ομοιογένεια** υποθάλλει την ανοιχτή επικοινωνία και την ομαδική συνοχή, γεγονός που παρακινεί ακόμα περισσότερο τα μέλη της



ομάδας να αποδώσουν (Sargent & Sue-Chan, 2001: Mohammed & Angell, 2003).

Ο Stewart (2006) βρήκε ότι η ετερογένεια είχε πολύ μικρή επίδραση στην απόδοση, ενώ αντίθετα η ομοιογένεια στις ειδικότητες, στην υψηλή νοητική ικανότητα και στα επιθυμητά χαρακτηριστικά προσωπικότητας, είχε ευεργετικές επιδράσεις. Επίσης, οι Barrick et al. (1998) βρήκαν ότι η ετερογένεια έχει αρνητική επίδραση πάνω στην αξιολόγηση της απόδοσης από προϊσταμένους. Άλλες έρευνες έχουν δείξει πως η ετερογένεια πάνω σε χαρακτηριστικά που αφορούν άμεσα στην εργασία, όπως ειδικές γνώσεις, έχει θετική επίδραση στην απόδοση, ενώ σε χαρακτηριστικά λιγότερο σχετικά με την εργασία (π.χ. φύλο, εθνικότητα), φαίνεται να έχει καθόλου ή κι αρνητική επίδραση στην απόδοση (Bowers et al., 2000: Stewart, 2006).

Κάποιες έρευνες όμως έχουν καταδείξει ότι η ετερογένεια σε δημογραφικά χαρακτηριστικά κι οι αρνητικές της επιπτώσεις, όπως για παράδειγμα η έλλειψη επικοινωνίας, ο παραμερισμός κάποιων μελών (κοινωνικός ρατσισμός) κι οι αυξημένες συγκρούσεις, μπορούν να ξεπεραστούν στη διάρκεια του χρόνου, όσο αυξάνεται η οικειότητα ανάμεσα στα μέλη (Sargent & Sue-Chan, 2001). Η ομοιογένεια από την άλλη, μπορεί να οδηγήσει σε απομόνωση της ομάδας από το περιβάλλον και την εμπόδιση νέων πληροφοριών και γνώσεων να εισρεύσουν στην ομάδα (Bowers et al., 2000: Stewart, 2006).

Αυτό που βλέπουμε είναι ότι πρέπει να *εξετάζουμε ξεχωριστά τα είδη της ετερογένειας*, δηλαδή της διαφορετικότητας που υπάρχει σε μια ομάδα κι ότι πέρα από την επιλογή των σωστών μελών, πρέπει να διαχειριζόμαστε κατάλληλα την ετερογένεια, ώστε να δημιουργήσουμε αυξημένη συνεργασία κι απόδοση (Horwitz, 2005: Stewart, 2006). Επίσης, η ομοιογένεια ή ετερογένεια μιας ομάδας πρέπει να εξετάζεται σε σχέση με την εκτελούμενη εργασία. Για παράδειγμα έχει αποδειχθεί πως η ετερογένεια συνδέεται με υψηλότερη απόδοση για ομάδες που ασχολούνται με δημιουργικές εργασίες (π.χ. ομάδες έργου) (Reilly et al., 2002).

Η ετερογένεια σε μια ομάδα συνεισφέρει θετικά (Bowers et al., 2000: Reilly et al., 2002: Mohammed & Angell, 2003):

- Στη δημιουργικότητα
- Στη λήψη καλύτερων αποφάσεων
- Στην καινοτομία

και αρνητικά

- Με έλλειψη επικοινωνίας
- Με ανταγωνισμό
- Με συγκρούσεις

Η αυξημένη ύπαρξη συγκρούσεων και διαφωνιών, οδηγεί στη σπατάλη πόρων για την αντιμετώπισή τους και την επίλυση διαπροσωπικών προβλημάτων, γεγονός που εμποδίζει την παραγωγικότητα, άρα και την απόδοση (Bowers et al., 2000). Πρέπει να αναφέρουμε όμως ότι οι διαφωνίες δεν είναι πάντα καταστροφικές, αλλά μπορούν να συνεισφέρουν στη δημιουργία ιδεών, στην πρόκληση και την αμφισβήτηση παρωχημένων κι αναποτελεσματικών πρακτικών και λειτουργιών (άρα και στην καλύτερευσή τους), καθώς και στην κριτική αντιμετώπιση των διαφόρων απόψεων (εναλλακτικών), πριν ληφθούν αποφάσεις, γεγονός που αποτρέπει τις επιπτώσεις της αβίαστης κι άκριτης συναίνεσης με τις απόψεις των υπολοίπων μελών (**groupthink**) (Cohen & Bailey, 1997).

Όσον αφορά στα διαφορετικά χαρακτηριστικά και τους διάφορους συνδυασμούς τους μέσα σε μια ομάδα, δημιουργείται **το φαινόμενο του μαύρου κουτιού** (black-box phenomenon) όπου είναι σαν να μην μπορούμε ουσιαστικά να δούμε πώς λειτουργούν αυτοί οι συνδυασμοί, παρά μόνο είμαστε σε θέση να κοιτάμε και να εξετάζουμε το αποτέλεσμα τους (outcomes) (Horwitz, 2005). Αυτή η πολυπλοκότητα μας εμποδίζει από το να διαπιστώσουμε ποιές ακριβώς μεταβλητές υπάρχουν και πώς συνδυάζονται κι επηρεάζουν την απόδοση μιας ομάδας (Bell, 2007).

Παρόλο που οι Bowers et al. (2000) δεν κατάφεραν να βρουν αποδείξεις για την επίδραση της σύνθεσης μιας ομάδας (ομοιογενής ή ετερογενής) πάνω στην απόδοση, προτείνουν ότι η ομοιογένεια κι η ετερογένεια μπορούν να ερμηνευτούν (όσον αφορά στις επιδράσεις τους) από δυο θεωρίες της ψυχολογίας:

- *Θεωρία της ομοιότητας (Similarity Theory)*: όπου οι ομοιογενείς ομάδες είναι πιο αποδοτικές, λόγω της αρεστότητας του ενός μέλους για το άλλο, ενώ οι ετερογενείς είναι αντιπαραγωγικές, λόγω των διαφωνιών και των εντάσεων που δημιουργούν.
- *Θεωρία της Ισότητας (Equity Theory)*: σύμφωνα με αυτή τη θεωρία τα μέλη μιας ομάδας ανταγωνίζονται και προσπαθούν να εξισορροπήσουν τις ανισότητες που θεωρούν ότι υπάρχουν σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν και τις ανταμοιβές που λαμβάνουν (σε σχέση με τα άλλα μέλη), αυξάνοντας την παραγωγικότητα, αλλά αυτός ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι και καταστροφικός, λόγω έλλειψης επικοινωνίας κι άνισης κατανομής των πόρων.

Είναι ιδιαίτερης σημασίας για την ανάπτυξη κι απόδοση μιας ομάδας, το πώς γίνεται η χρήση της διαφορετικότητας των μελών ή αλλιώς το πώς γίνεται η (σωστή) διαχείριση αυτής της ετερογένειας (Mohammed & Angell, 2003).

### 2.2.2 Διαφορετικότητα (Diversity)

Υπάρχουν διάφορες ταξινομήσεις για τη διαφορετικότητα των μελών μιας ομάδας. Οι ατομικές διαφορές μπορεί να χωρίζονται σε (Pelled, 1996: Harrison et al., 1998: Bowers et al., 2000: Horwitz, 2005):

- *Άμεσα αναγνωρίσιμες διαφορές (επιφανειακά χαρακτηριστικά)*: όπως είναι η ηλικία, η εθνικότητα και το φύλο

- *Λιγότερο προφανή χαρακτηριστικά (βαθύτερα χαρακτηριστικά):* όπως προσωπικότητα, γνώσεις, δεξιότητες κι ικανότητες, αξίες και πεποιθήσεις
- *Διαφορές σχετικές με την εργασία:* όπως οι γνώσεις κι οι δεξιότητες, η εμπειρία κι η παλαιότητα στην επιχείρηση (άρα σχετικό με την ηλικία)
- *Διαφορές σχετικές με τις ανθρώπινες σχέσεις (λιγότερο με την εργασία):* όπως είναι η ηλικία και το φύλο κι ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

Όπως βλέπουμε τα χαρακτηριστικά δεν εμπίπτουν αποκλειστικά σε μια μόνο κατηγορία. Τα επιφανειακά χαρακτηριστικά είναι άμεσα αναγνωρίσιμα κατά την σύνθεση μιας ομάδας, ενώ τα βαθύτερα χαρακτηριστικά διαφαίνονται στη διάρκεια του χρόνου μέσα από τις αλληλεπιδράσεις των μελών της ομάδας κι εκδηλώνονται μέσω συμπεριφορών κι επικοινωνίας (Harrison et al., 2002). Οι Harrison et al. (2002) βρήκαν κάποιες αποδείξεις για το ότι όσο περισσότερο χρόνο περνούν τα μέλη μιας ομάδας στη συνεργασία τόσο περισσότερο μειώνονται οι αρνητικές επιδράσεις των επιφανειακών χαρακτηριστικών κι αυξάνονται οι επιδράσεις (αρνητικές ή θετικές) των βαθύτερων χαρακτηριστικών, ενώ δε βρήκαν καμιά επίδραση των πρώτων στη διαμόρφωση απόψεων για τα δεύτερα (δε βρήκαν δηλαδή ότι τα επιφανειακά χαρακτηριστικά, όπως η εθνικότητα, διαμορφώνουν τις αντιλήψεις που έχει το ένα μέλος για το άλλο για τα βαθύτερα χαρακτηριστικά, όπως οι πεποιθήσεις κι οι στάσεις).

Με την πάροδο του χρόνου τα μέλη εξοικειώνονται με τις επιφανειακές διαφορές των άλλων μελών, ενώ τα βαθύτερα χαρακτηριστικά βγαίνουν στην επιφάνεια είτε με θετικές είτε με αρνητικές επιδράσεις, διότι πρόκειται για χαρακτηριστικά ισχυρά και σχετικά σταθερά στη ζωή ενός ανθρώπου, τα οποία δύσκολα αλλάζουν. Κάποιες επιπτώσεις των επιφανειακών (δημογραφικών) διαφορών είναι η *μειωμένη συνοχή της ομάδας*, η *συχνή αντικατάσταση μελών (turnover)*, η *χαμηλή απόδοση*, η *κοινωνική απομόνωση*, η *μειωμένη αφοσίωση στην ομάδα*, η *έλλειψη ταύτισης* κι η *μειωμένη επικοινωνία* (Harrison et al., 2002).

Μια άλλη ταξινόμηση για την περιγραφή της διαφορετικότητας των μελών μιας ομάδας είναι ανάμεσα σε (Bowers et al., 2000):

- *Βιογραφικές διαφορές*: όπως είναι η μόρφωση κι η εκπαίδευση, η εθνικότητα κι η ηλικία
- *Διαφορές Προσωπικότητας*: όπως είναι η ευσυνειδησία κι η εσωτερική παρακίνηση
- *Διαφορές Ικανότητας*: όπως είναι η νοημοσύνη κι οι ηγετικές ικανότητες

Οι Bowers et al. (2000) υποστηρίζουν αυτή την κατηγοριοποίηση σε σχέση με τις προηγούμενες στο ότι το κάθε χαρακτηριστικό μπορεί πιο εύκολα να ενταχθεί σε μια από τις κατηγορίες και να συγκριθεί με άλλα χαρακτηριστικά. Οι Rico et al. (2007) παρουσιάζουν τρεις τρόπους προσέγγισης για την περιγραφή κι ανάλυση της διαφορετικότητας των μελών μιας ομάδας:

- *Θεωρίες Διασκορπισμού (Dispersion theories)*: εξετάζουν μόνο ένα χαρακτηριστικό κάθε φορά, εξετάζοντας το πώς είναι κατανομημένο ανάμεσα στα μέλη και ποιές είναι οι διαφορές τους, δηλαδή σε τι βαθμό κατέχει το κάθε άτομο αυτό το χαρακτηριστικό (π.χ. χαμηλό – υψηλό).
- *Θεωρίες Ευθυγράμμισης (Alignment theories)*: λαμβάνουν υπόψη και τις αλληλεπιδράσεις που μπορεί να έχουν τα διάφορα χαρακτηριστικά, θεωρώντας ότι μπορεί να έχουν σημαντικές επιδράσεις ταυτόχρονα.
- *Ρηγματογραμμές (Faultlines)*: ο ορισμός προέρχεται από τα ρήγματα της γεωλογίας και το διαχωρισμό που κάνουν ανάμεσα στα πετρώματα. Έτσι και στην περίπτωση των ομάδων, οι ρηγματογραμμές είναι υποθετικές γραμμές που χωρίζουν τα μέλη της ομάδας σε κατηγορίες ανάλογα με την ευθυγράμμίση τους σε ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά. Δυνατές ρηγματογραμμές σημαίνει πως έχουμε διαφορετικά χαρακτηριστικά υψηλής συσχέτισης (οπότε και ομαδοποίησης), τα οποία χωρίζουν την ομάδα σε μεγάλες υποομάδες. Για παράδειγμα, εάν έχουμε μια ομάδα έξι ατόμων που αποτελείται από τρεις γυναίκες τριάντα με

τριανταπέντε χρόνων και τρεις άντρες πενήντα με πενήντα πέντε χρόνων, έχουμε δυο χαρακτηριστικά (φύλο και ηλικία), τα οποία έχουν υψηλές συσχετίσεις που δημιουργούν υποομάδες, δηλαδή και γυναίκες (φύλο) και νέες (ηλικία) από τη μια πλευρά, ενώ από την άλλη έχουμε και άντρες και μεσήλικες (άρα δύο ομοιογενείς υποομάδες). Εάν είχαμε τέσσερις γυναίκες και δύο άντρες με ηλικίες από είκοσι μέχρι εξήντα ετών, τότε θα είχαμε αδύναμες ρηματογραμμές, διότι τι υποομάδες θα δημιουργούνταν; Βάση φύλου ή ηλικίας; Θα είχαμε δηλαδή άτομα που εμπίπτουν σε δύο κι όχι μια κατηγορία. Για παράδειγμα ένας νέος άντρας θα άνηκε και στην κατηγορία των νέων, που θα περιείχε και γυναίκες, και στην κατηγορία των αντρών, που κι εκεί όμως οι δύο άντρες θα είχαν ένα χαρακτηριστικό που τους διαφοροποιεί, δηλαδή την ηλικία, οπότε θα είχαμε τη δημιουργία ανομοιογενών υποομάδων. Όταν δημιουργούνται λίγες ομοιογενείς υποομάδες (πολύ ισχυρές ρηματογραμμές), με αρκετά χαρακτηριστικά να τους ενώνουν, έχουμε διχασμό της ομάδας και τα μέλη ταυτίζονται με τις υποομάδες παρά με ολόκληρη την ομάδα, με επιπτώσεις στη λήψη αποφάσεων (δημιουργούνται κόμματα συμφερόντων) και κατ' επέκταση στην απόδοση της ομάδας.

### 2.2.3 Διαφορετικότητα & Απόδοση

Η Horwitz (2005) σημειώνει δύο αντίθετες θεωρίες που εξηγούν τη σχέση της διαφορετικότητας με την απόδοση μιας ομάδας (σελ. 224):

- Η θεωρία της Ομοιότητας-Ελκυστικότητας (*The similarity-attraction paradigm*) που προέρχεται από την κοινωνική ψυχολογία: αυτή η θεωρία μας λέει ότι οι ομοιογενείς ομάδες σε δημογραφικά χαρακτηριστικά έχουν αυξημένη παραγωγικότητα, λόγω της ελκυστικότητας μεταξύ των μελών που βασίζεται στην αντιλαμβανόμενη ομοιότητα.

- Η θεωρία της διαφορετικότητας των Γνωστικών Πόρων (*Cognitive resource diversity theory*) που προέρχεται από το πεδίο της διοικητικής θεωρίας: σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η διαφορετικότητα είναι θετική για την απόδοση, λόγω των μοναδικών γνώσεων που προσφέρει το κάθε μέλος της ομάδας, βοηθώντας έτσι τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την επίλυση προβλημάτων.

Η Horwitz (2005) διακρίνει επίσης δύο ευρείες κατηγορίες χαρακτηριστικών που διαφοροποιούν τα μέλη μιας ομάδας και μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση:

- Βιο-Δημογραφικά χαρακτηριστικά (bio-demographic): όπως είναι η ηλικία, το φύλο κι η εθνικότητα
- Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία (job-related): όπως είναι η εξειδίκευση, η εργασιακή εμπειρία κι η μόρφωση

Οι Jehn και Bezrukova (2004) βρήκαν στην έρευνά τους ότι οι διαφορές στην ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα και το επίπεδο μόρφωσης είχαν αρνητική σχέση με την απόδοση, ενώ οι διαφορές στη διάρκεια εργασίας στην επιχείρηση και στην ειδίκευση είχαν θετική σχέση με την απόδοση.

Η Horwitz (2005) σημειώνει ότι η σχέση ανάμεσα στα ατομικά χαρακτηριστικά και την απόδοση επηρεάζεται από το είδος και το μέγεθος της ομάδας, το βαθμό αλληλεξάρτησης και πολυπλοκότητας της εργασίας και τη συχνότητα και διάρκεια των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών (π.χ. πόσο συχνά έρχονται σε επαφή για την εκτέλεση της εργασίας). Παρακάτω παρατίθενται οι επτά προτάσεις που κάνει για τη συσχέτιση διαφορετικότητας κι απόδοσης σύμφωνα με τα ευρήματα των ερευνών:

- I. Γενικά υπάρχει θετική επίδραση της διαφορετικότητας πάνω στην απόδοση.
- II. Η διαφορετικότητα σε χαρακτηριστικά σχετικά με την εργασία είναι περισσότερο ευεργετική στην απόδοση απ' ότι η διαφορετικότητα σε δημογραφικά χαρακτηριστικά.

- III. Η διαφορετικότητα είναι περισσότερο χρήσιμη σε ομάδες της ανώτερης διοίκησης κι ομάδες έργου (ομάδες που απαιτούν δημιουργικότητα και εκτελούν πολύπλοκες εργασίες) απ' ότι σε ομάδες εργασίας (με πιο απλές εργασίες), άρα το είδος της ομάδας παίζει σημαντικό ρόλο.
- IV. Οι μικρές ομάδες είναι πιο αποδοτικές από τις μεγάλες.
- V. Η διαφορετικότητα είναι πιο σημαντική για πολύπλοκες εργασίες παρά για απλές.
- VI. Η διαφορετικότητα είναι πιο ευεργετική σε εργασίες που απαιτούν χαμηλή ή υψηλή αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών, παρά σε εργασίες μέτριας αλληλεξάρτησης.
- VII. Οι συχνές και διαρκείς αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών έχουν θετική επίπτωση στη σχέση ανάμεσα στη διαφορετικότητα και την απόδοση

#### 2.2.4 Γενικό Συμπέρασμα

Αυτό που διαπιστώνουμε πάλι είναι πως οι έρευνες δείχνουν αντικρουόμενα αποτελέσματα και πως υπάρχουν πολλοί παράγοντες που καθορίζουν την χρησιμότητα ή όχι της ομοιογένειας και της ετερογένειας μιας ομάδας, καθώς και τις επιπτώσεις τους στην απόδοση. Πρέπει κάθε φορά να εξετάζουμε την εκάστοτε ομάδα ως μια ξεχωριστή περίπτωση που λειτουργεί κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, όπως είναι το είδος της εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον τα οποία και πρέπει να αναλύουμε πριν λάβουμε την απόφαση για τη σύνθεση της ομάδας. Επίσης, όπως προαναφέρθηκε, είναι σημαντικό το πώς διαχειριζόμαστε την ομοιογένεια ή την ετερογένεια, ώστε να εκμεταλλευόμαστε τις θετικές τους συνέπειες και να μετριάσουμε τις αρνητικές.



### 2.3 Σχεδιασμός Εργασίας (Task Design)

Ο σχεδιασμός της εργασίας αναφέρεται στο **συντονισμό διαφόρων εργασιών** για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος κι αποτελείται από **οδηγίες και κατευθύνσεις** για το τι πρέπει να γίνει και πώς. Όσο πιο δύσκολη είναι μια εργασία, τόσο πιο έντονη είναι η ανάγκη του συντονισμού κι αυξάνεται η αλληλεξάρτηση των μελών της ομάδας για βοήθεια και παροχή των κατάλληλων πόρων κι εργαλείων για την ολοκλήρωσή της (Sargent & Sue-Chan, 2001). Οι εργασίες πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε να είναι **σημαντικές και ενδιαφέρουσες** για τα μέλη, γεγονός που θα οδηγήσει στην παρακίνησή τους κι αύξηση της προσπάθειας για επιτυχία, χρησιμοποιώντας όλες τους τις δυνατότητες (Stewart, 2006).

Οι οδηγίες μιας εργασίας θα καθορίσουν και το **βαθμό αυτονομίας** της ομάδας, το κατά πόσο δηλαδή είναι δική της η ευθύνη για τις αποφάσεις που θα παρθούν κι αφορούν στην εκτέλεση των εργασιών μέχρι την αποπεράτωση ενός έργου. Υπάρχει διαφορά ανάμεσα στο να κάνουν τα μέλη της ομάδας απλά συστάσεις και το να συμμετέχουν ουσιαστικά κι ενεργά στην λήψη αποφάσεων (Cohen & Bailey, 1997). Έχει δειχθεί πάντως ότι τα μέλη μιας ομάδας τείνουν να έχουν υψηλότερη απόδοση όταν έχουν τον έλεγχο των ενεργειών τους, πιθανότατα διότι τους είναι πιο ενδιαφέρον (Stewart, 2006).

Το κατά πόσο θα είναι επιτυχής μια ομάδα στην οποία έχουν δοθεί εξουσίες κι αυτονομία, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το είδος της εργασίας. Το ίδιο συμβαίνει και με το συντονισμό, όπου υπερβολικός συντονισμός και συνεργασία για εργασίες ρουτίνας μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στην απόδοση. Όπως έχουν δείξει και έρευνες, καθόλου συντονισμός (έλλειψη συνεργασίας) κι υπερβολικός συντονισμός (άσκοπες καθυστερήσεις) οδηγούν σε χαμηλή απόδοση (Stewart & Barrick, 2000: Stewart, 2006). Άρα, το συμπέρασμα είναι ότι τα μέλη μιας ομάδας πρέπει να συνεργάζονται και να αλληλοεξαρτώνται, όσο ακριβώς απαιτεί η εκάστοτε εργασία. Για παράδειγμα, έχει διαπιστωθεί ότι η συνεργασία έχει πιο ισχυρή επίδραση κι είναι πιο σημαντική όταν

εκτελούνται πολύπλοκες εργασίες με υψηλές απαιτήσεις για δημιουργικότητα (Stewart, 2006).

## 2.4 Τύποι Εργασίας (Task Type)

Όπως ήδη έχουμε δει μέχρι τώρα, το είδος της εργασίας που εκτελείται από μια ομάδα παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοσή της, καθορίζοντας κυρίως το βαθμό αλληλεξάρτησης των μελών, αλλά και τον τρόπο συνεργασίας και συντονισμού τους. Ο Steiner περιγράφει τέσσερις διαφορετικούς τύπους εργασίας τους οποίους μπορούμε να διακρίνουμε και που συνήθως οι ομάδες εμπλέκονται στους τρεις πρώτους από αυτούς (English et al., 2004):

- *Προσθετικές Εργασίες (Additive tasks)*: είναι εργασίες κατά τις οποίες απαιτείται η αθροιστική προσπάθεια όλων των μελών για την επίτευξη αποτελέσματος (π.χ. η διαδικασία της πρότασης ιδεών, όπου όλοι πρέπει να συνεισφέρουν το μέγιστο για να καταλήξουν σε μια καλή και αποδοτική ιδέα). Σε αυτού του τύπου εργασίες, για τη μέτρηση της απόδοσης χρησιμοποιείται το άθροισμα ή ο μέσος όρος της ομάδας σε κάποιο χαρακτηριστικό (π.χ. προσωπικότητας ή ικανότητας) και η χαμηλή απόδοση, έστω και ενός μέλους, μπορεί να χειροτερεύσει την ομαδική απόδοση. Έχει βρεθεί πως οι ομάδες με υψηλό ομαδικό σκορ στην ευσυνειδησία τείνουν να παράγουν ιδέες υψηλής ποιότητας όταν εκτελούν προσθετικές εργασίες, αλλά στερούνται σε ποσότητα.
- *Συνδετικές Εργασίες (Conjunctive tasks)*: είναι οι εργασίες όπου κάθε μέλος πρέπει να εκτελέσει μια συγκεκριμένη λειτουργία (ένα τμήμα από την όλη εργασία, δηλαδή μια υποεργασία) κι οι οποίες λειτουργίες ή υποεργασίες συνδέονται κι εξαρτώνται μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο, ώστε όλες πρέπει να εκτελεστούν στη σειρά και στο χρόνο που πρέπει για να επιτευχθεί το τελικό αποτέλεσμα (π.χ. γραμμή παραγωγής). Η μη (σωστή) εκτέλεση μιας υποεργασίας από ένα μέλος, σημαίνει χαμηλότερη απόδοση

ή ακόμα κι αποτυχία της ομάδας. Για τη μέτρηση της απόδοσης τέτοιου τύπου εργασιών χρησιμοποιείται (ως κριτήριο μέτρησης) η απόδοση του λιγότερο αποδοτικού μέλους της ομάδας. Έχει βρεθεί πως, πέρα από τις γενικές ικανότητες και δεξιότητες, η ευσυνειδησία κι η συγκαταβατικότητα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη της ομαδικής απόδοσης σε συνδυαστικές εργασίες.

- *Ασύνδετες Εργασίες (Disjunctive tasks)*: πρόκειται για εργασίες που δεν συνδέονται μεταξύ τους κι η απόδοση του πιο ικανού μέλους (κριτήριο μέτρησης απόδοσης) είναι αυτή που καθορίζει την ομαδική απόδοση και την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας. Για παράδειγμα, στη διαδικασία επίλυσης ενός προβλήματος, ένα και μόνο ικανό μέλος δύναται να βρει τη λύση. Σε αυτού του τύπου τις εργασίες η συνεργασία μπορεί και να μην είναι τόσο απαραίτητη. Η ευσυνειδησία της ομάδας (ως σύνολο) είναι σημαντικός παράγοντας για την πρόβλεψη της απόδοσης σε ασύνδετες εργασίες.
- *Διακριτικές Εργασίες (Discretionary tasks)*: σε αυτού του τύπου τις εργασίες τα μέλη μιας ομάδας είναι σε θέση να συνδυάσουν τους πόρους τους με όποιο τρόπο επιθυμούν και συνήθως οι εισφορές των πιο ικανών μελών έχουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα στις αποφάσεις και στην απόδοση της ομάδας. Διακριτικές εργασίες μπορούν να εκτελέσουν μόνο αυτοδιοικούμενες ομάδες, όπως για παράδειγμα διοικητικές ομάδες κατά την εφαρμογή καινοτομιών.

Σε συνάφεια με την ανάλυση των τύπων εργασίας οι English et al. (2004) προτείνουν πως, όταν παίρνεται η απόφαση για τη συγκρότηση μιας ομάδας, πρέπει επίσης να εξετάζεται κι ο τύπος της εργασίας που θα εκτελέσει αυτή η ομάδα. Αυτό πρέπει να γίνεται για να καθοριστεί ο αριθμός των μελών και τι είδους χαρακτηριστικά θα διαθέτουν (δημογραφικά, προσωπικότητα, μόρφωση κλπ.), καθώς και να σχεδιαστούν οι διεργασίες της ομάδας κι οι κανονισμοί που θα τα διέπουν.

## 2.5 Ρόλοι Ομάδας (Team Roles)

Ως ρόλος νοείται οι προσδοκίες που έχουν τα μέλη από το άτομο για την εκτέλεση της εργασίας του (τι πρέπει δηλαδή να κάνει), τόσο ως προς το αποτέλεσμα όσο και προς τις διαδικασίες που ακολουθεί για να το πετύχει, ενώ τα μέλη πρέπει να διαπραγματεύονται, ώστε να ξεκαθαρίσουν τους ρόλους του κάθε ενός. Οι δυσκολίες στην εκτέλεση των ρόλων από τα μέλη της ομάδας είναι (Schermerhorn et al., 2003, σελ. 200):

- *Αμφιβολία Ρόλου*: δηλαδή, όταν το άτομο δε γνωρίζει ξεκάθαρα ποιός είναι ο ρόλος που έχει μέσα στην ομάδα και σπαταλάει προσπάθεια σε άσχετες με το ρόλο του ενέργειες.
- *Υπερφόρτωση Ρόλου*: όταν το άτομο επωμίζεται παραπάνω από έναν ρόλους ή όταν ο ρόλος του είναι επιφορτισμένος με πολλές εργασίες, δημιουργώντας ανισότητες και προκαλώντας στο άτομο άγχος και κούραση (burnout).
- *Υποφόρτωση Ρόλου*: είναι το αντίθετο από το προηγούμενο και το αποτέλεσμα είναι κι εδώ να δημιουργούνται ανισότητες που οδηγούν σε προστριβές ανάμεσα στα μέλη. Επίσης, το άτομο μπορεί να νιώσει αντιπαραγωγικό.
- *Σύγκρουση Ρόλου*: συμβαίνει όταν οι ρόλοι υπερκαλύπτονται (δύο ή περισσότερα μέλη εκτελούν τον ίδιο ρόλο), όταν ο ρόλος του μέλους έρχεται σε αντίθεση με τις αξίες του και τις ανάγκες του κι όταν το ίδιο άτομο έχει να εκτελέσει διαφορετικούς ρόλους, οι οποίοι αποκλείουν ή εμποδίζουν ο ένας τον άλλον. Όλα αυτά οδηγούν σε χαμηλή απόδοση και χαμηλή ικανοποίηση.

Ο Belbin (1981, 1988) μέσα από τη μελέτη του πάνω στην ομαδική εργασία κατέληξε με την πρόταση πως κάθε μέλος μιας ομάδας δύναται να υιοθετεί έναν από τους παρακάτω ρόλους:

- *Ο Εργάτης της Επιχείρησης ή Εφαρμοστής (Company Worker ή Implementer)*: αναφέρεται στο εργατικό μέλος που βάζει τους στόχους της ομάδας και της επιχείρησης πάνω από τους προσωπικούς στόχους κι είναι πειθαρχημένος. Έχει πρακτικό

τρόπο σκέψεις, λύνει προβλήματα κι ενώ δεν έχει ιδιαίτερο ενθουσιασμό για ριζικές αλλαγές κι οράματα, είναι αυτός που μπορεί να τα εφαρμόσει στην πράξη.

- *Ο Καλλιεργητής (Plant)*: είναι έξυπνος κι εσωστρεφής, δημιουργικός και με φαντασία, ικανός να λύσει δύσκολα προβλήματα και προτιμά να εργάζεται μόνος του πάνω στις ιδέες του, προτού τις παρουσιάσει στην ομάδα.
- *Ο Ερευνητής Πόρων (Resource Investigator)*: είναι αυτός που ψάχνει εκτός ομάδας τις πηγές που χρειάζονται, είτε πρόκειται για γνώσεις και δεξιότητες είτε για πληροφορίες, είναι ανοιχτός κι εξωστρεφής, διερευνητικός, κοινωνικός και ξέρει να αναπτύσσει ιδέες.
- *Ο Ελεγκτής-Αξιολογητής (Monitor-Evaluator)*: είναι σοβαρός και μεθοδικός κι αξιολογεί με κριτική σκέψη αναλύοντας όλες τις οπτικές κι απόψεις/επιλογές δίκαια κι αντικειμενικά.
- *Ο Ομαδικός Εργάτης (Team Worker)*: είναι αυτός που διευκολύνει την ολοκλήρωση των εργασιών της ομάδας, έχει μια τάση προς το άγχος, αλλά έχει αυτοέλεγχο. Επίσης, φροντίζει για τις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της ομάδας κι είναι υποστηρικτικός με κατανόηση στα προβλήματά τους. Επιπλέον, είναι αυτός που φροντίζει για τη συνοχή της ομάδας.
- *Ο Πρόεδρος ή Συντονιστής (Chairman ή Co-ordinator)*: είναι αυτός που ενδιαφέρεται για το συντονισμό της ομάδας, φροντίζοντας όλα τα μέλη να μπορούν να συνεισφέρουν στις αποφάσεις και στις προσπάθειές της. Φροντίζει για την ισότητα των μελών και δεν καταλήγει σε μια απόφαση αν δεν ακουστούν όλα τα μέλη.
- *Ο Διαμορφωτής (Shaper)*: προσπαθεί να επιβάλει μια μορφή, ένα μοτίβο, στον τρόπο λειτουργίας της ομάδας, έχει υψηλό βαθμό παρακίνησης, του αρέσουν οι προκλήσεις, λειτουργεί άψογα κάτω από πίεση, είναι ισχυρογνώμων κι επιθετικός και πιέζει και καθοδηγεί τους άλλους για δράση.
- *Ο Ολοκληρωτής (Completer Finisher)*: επιμένει στη λεπτομέρεια, εντοπίζει τα ελαττώματα και τις δυσλειτουργίες, γνωρίζει και

τηρεί το χρονοδιάγραμμα, είναι ιδιαίτερα αναλυτικός και φροντίζει να τελειώσει η εργασία στην ώρα της.

- *Ο Ειδικός (Specialist)*: είναι αυτός που θα φέρει στην ομάδα την εξειδικευμένη γνώση την οποία χρειάζεται για την ολοκλήρωση των εργασιών της.

Ο Belbin, αφού εξέτασε τη συσχέτιση των ρόλων που ανέπτυξε, πρότεινε επίσης μια ταξινόμηση 4Χ2, δηλαδή τέσσερις πιο ευρείες κατηγορίες ρόλων, οι οποίες περιέχουν η κάθε μια από δύο ρόλους (από τους εννέα της προηγούμενης ταξινόμησης) κι έχουν ως εξής (Davies & Kanaki, 2006): (σημειώνεται εδώ πως η ταξινόμηση αυτή περιέχει οκτώ από τους εννέα προηγούμενους ρόλους, διότι ο ένας (*Ο Ειδικός*) προστέθηκε από τον Belbin αργότερα το 1988)

- *Διαπραγματευτές (Negotiators)*: είναι οι ερευνητές πόρων κι οι ομαδικοί παίκτες (resource investigators and team workers)
- *Διοικητικοί Εργαζόμενοι (Manager workers)*: είναι οι εφαρμοστές κι οι ολοκληρωτές (implementers and completer finishers)
- *Διανοούμενοι (Intellectuals)*: είναι οι ελεγκτές-αξιολογητές κι οι καλλιεργητές (monitor evaluators and plants)
- *Ηγέτες Ομάδας (Team leaders)*: είναι οι συντονιστές κι οι διαμορφωτές (coordinators and shapers)

Τα μέλη μιας ομάδας μπορεί να αναλαμβάνουν περισσότερους από έναν ρόλους μέσα στην ομάδα ή σε διαφορετικές εργασίες να αναλαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους. Αυτό όμως που **χρειάζεται είναι να υπάρχει μια επαρκής διανομή των ρόλων ανάμεσα στα μέλη** (δεν μπορεί για παράδειγμα να είναι όλοι 'ολοκληρωτές'), έστω κι αν λείπει κάποιος από αυτούς. Οι ρόλοι είναι ουσιαστικά συμπεριφορές που εκδηλώνουν τα μέλη μιας ομάδας σχετικά με την εκτέλεση των εργασιών και τη λύση προβλημάτων (Stewart et al., 2005). Πρόκειται για το τι προσφέρει το άτομο από άποψη ρόλων και πρέπει να υπάρχει συνέπεια και συντονισμός τους, διότι καλή εκτέλεση του ρόλου από ένα μόνο μέλος, δε συνεπάγεται ομαδική επιτυχία (Stewart et al., 2005).

Υπάρχει αρκετή κριτική για τη χρησιμότητα και την αξιοπιστία του διαχωρισμού και της κατανομής των ρόλων, όπως τους πρότεινε ο Belbin, αλλά υπάρχει κάποια σύνδεσή τους με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Partington & Harris, 1999: Fisher et al., 2002: Davies & Kanaki, 2006). Γενικότερα πάντως, δεν υπάρχει αρκετή εμπειρική έρευνα σε διαφορετικούς τύπους ρόλων, ούτε ένα γενικό σύστημα ταξινόμησης των ρόλων, το οποίο να είναι αποδεκτό από όλους (Stewart et al., 2005: Davies & Kanaki, 2006). Τα **συστήματα ταξινόμησης** που χρησιμοποιούνται περισσότερο στην πράξη είναι του **Belbin** και το **TMS** (Team Management Systems model) (Stewart et al., 2005). Το σύστημα TMS αναλύει τους ρόλους με βάση οκτώ λειτουργίες, *Συμβουλευτική, Καινοτομική, Προωθητική, Αναπτυξιακή, Οργανωτική, Παραγωγική, Ελεγκτική και Συντήρησης*, οι οποίες διαχωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες (ευρύτερες θεματολογίες εργασίας/λειτουργιών) τη *Συμβουλευτική*, την *Ερευνητική*, την *Οργανωτική* και την *Ελεγκτική*, ενώ οι ρόλοι που συνδέονται με τις τέσσερις αυτές κατηγορίες έχουν ως εξής (Rushmer, 1996):

- Ενημερωτής – Σύμβουλος (Συμβουλευτική)
- Ερευνητής – Προωθητής (Ερευνητική)
- Αναπτυχτής – Οργανωτής (Οργανωτική)
- Ελεγκτής – Επόπτης (Ελεγκτική)

Δεν έχουν βρεθεί αντιστοιχίες ανάμεσα στους ρόλους των δύο αυτών συστημάτων, του TMS και του Belbin, ωστόσο οι ομοιότητές τους μπορούν να συνοψιστούν ως εξής (Rushmer, 1996):

- Έχουν συγκεκριμένους ρόλους (οκτώ κι εννέα αντίστοιχα).
- Αναφέρονται στην προτίμηση των ατόμων να επιλέγουν κάποιους από αυτούς τους ρόλους.
- Τα μέλη εκτός από τους κύριους ρόλους αναλαμβάνουν και δευτερεύοντες (σε μικρότερη δηλαδή έκταση ή όχι τόσο σημαντικούς).

- Υπάρχει η ανάγκη να καλύπτονται από τα μέλη της ομάδας όλοι οι ρόλοι, ή τουλάχιστον οι περισσότεροι, ώστε να είναι η ομάδα αποδοτική.
- Πρέπει να επιτυγχάνεται η συνέργεια των ρόλων υπό την καθοδήγηση ενός ηγέτη ή μέσω κατάλληλων δεξιοτήτων που κατέχουν τα μέλη.
- Υπάρχουν τα αντίστοιχα εργαλεία που μετρούν τους ατομικούς ρόλους των μελών της ομάδας. *Αναφέρεται εδώ πως τα εργαλεία αυτά μετρούν τις **προτιμήσεις** των μελών για τους ρόλους που θέλουν να αναλάβουν κι όχι απαραίτητα τους ρόλους που εκτελούν.*

Οι ρόλοι μέσα σε μια ομάδα μπορεί να είναι επίσημα ανατιθέμενοι και να εμπεριέχονται στη δομή της ομάδας ή να προέρχονται από τις ανεπίσημες διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη, όπου ο καθένας αναλαμβάνει το ρόλο που προτιμάει κι αυτό γίνεται αποδεκτό από τα άλλα μέλη (Davies & Kanaki, 2006). Στη δεύτερη περίπτωση όμως υπάρχει η πιθανότητα να έχουμε **υπερκαλύψεις ρόλων** κι αυτό είναι αρνητικό, διότι πρέπει οι ρόλοι να είναι συμπληρωματικοί, ώστε να καλύπτονται όλες οι απαραίτητες συμπεριφορές και λειτουργίες που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας. Τονίζεται επίσης πως οι διοικητές πρέπει, όταν αναθέτουν ρόλους στα μέλη μιας ομάδας, να λαμβάνουν υπόψη τους και τις **ατομικές τους προτιμήσεις**, ώστε να αυξήσουν τις πιθανότητές τους για υψηλή απόδοση (Partington & Harris, 1999).



## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> ΑΠΟΔΟΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

### 3.1 Παράγοντες Επιτυχίας μιας Ομάδας

Η ομαδική απόδοση είναι μια **έννοια δυναμική** με συνεχή εξέλιξη και βασίζεται στην επικοινωνία, τη συνεργασία και το συντονισμό των ενεργειών. Δεν είναι κάτι στατικό, αλλά **διαφοροποιείται** σε κάθε εργασία ή έργο (διαφορετικά κριτήρια μέτρησης απόδοσης) και πρέπει συνεχώς να βελτιώνεται. Η απόδοση επηρεάζεται από **παράγοντες** (Bowers et al., 2000):

- *Περιστασιακούς* (διαφορετικές καταστάσεις και δεδομένα)
- *Εργασιακούς* (διαφορετικές συνθήκες εργασίας)
- *Επιχειρησιακούς* (το είδος της επιχείρησης και το μεταβλητό επιχειρηματικό περιβάλλον)

καθώς και

- *Χαρακτηριστικά της ομάδας* (σύνθεση και διεργασίες π.χ. ιεραρχία, ρόλοι)
- *Ατομικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες* που συνεισφέρει κάθε μέλος στην ομάδα.

Ο Ο' Connor (2006) παρουσιάζει δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την ομαδική απόδοση, δίχως αυτοί οι παράγοντες να είναι εξαντλητικοί, και τους οποίους η διοίκηση μπορεί να επηρεάσει (αντίθετα με άλλους περιβαλλοντικούς παράγοντες). Υπάρχει μάλιστα μια αμφίδρομη σχέση κατά την οποία κι η επιτυχία της ομάδας (υψηλή απόδοση) δύναται να επηρεάσει θετικά αυτούς τους παράγοντες, όπως για παράδειγμα την αφοσίωση και την πεποίθηση για τις ικανότητες της ομάδας. Οι παράγοντες λοιπόν αυτοί είναι:

#### Εξωγενείς Παράγοντες

- *Συγκεντρωτική Ικανότητα (Collective efficacy)*: είναι η **πεποίθηση** ότι οι ικανότητες των μελών κι η ομαδική προσπάθεια θα οδηγήσουν στην επιτυχή εκπλήρωση μιας εργασίας.
- *Κοινωνικές Αμοιβές και Κυρώσεις (Social rewards and sanctions)*: σχετίζονται με την αποδοχή ή απόρριψη ενός μέλους και δίδονται για να ανταμείψουν ή να τιμωρήσουν θετική ή αρνητική συνεισφορά και συμπεριφορά αντίστοιχα.
- *Κοινωνικό Δίλλημα (Social dilemmas)*: αναφέρεται σε διαφωνίες μέσα στην ομάδα, οι οποίες προέρχονται από τη σύγκρουση των ατομικών αναγκών και στόχων με τις ομαδικές ανάγκες και στόχους.
- *Κοινωνική Οκνηρία (Social loafing)*: τα άτομα αποποιούνται την προσωπική ευθύνη όταν βρίσκονται σε μια ομάδα, θεωρώντας ότι οι άλλοι θα κάνουν τη δουλειά και αποφεύγοντας να είναι το "κορόιδο" που θα διεκπεραιώσει την εργασία (**the sucker effect**). Άρα, έχουμε από την πλευρά του ατόμου ελλιπή προσπάθεια.
- *Κοινωνική Διευκόλυνση (Social facilitation)*: είναι το φαινόμενο κατά το οποίο το άτομο επηρεάζεται από την παρουσία άλλων κι έχει θετικές συνέπειες στην απόδοσή του, μονάχα όμως όταν γνωρίζει κι είναι εξοικειωμένο με την εργασία την οποία εκτελεί, διαφορετικά του προκαλεί άγχος με αρνητικά αποτελέσματα (Schermerhorn et al., 2003).

- *Μελλοντική Εξάρτηση (Future interdependence)*: όταν τα μέλη αισθάνονται ότι θα έχουν ανάγκη το ένα το άλλο και στο μέλλον, αυξάνουν τις προσπάθειές τους να συνεισφέρουν στην ομάδα.
- *Κοινωνική Ταυτότητα (Social identity)*: το κάθε μέλος ταυτίζεται με την ομάδα στην οποία ανήκει. Πρόκειται για την ανάγκη να ανήκουμε σε μια ομάδα ανθρώπων με κοινά χαρακτηριστικά που μας κάνει να ξεχωρίζουμε από άλλες ομάδες ή μεμονωμένους ανθρώπους.

Η κοινωνική σκηνή που αναφέρθηκε παραπάνω, είναι ένα φαινόμενο συχνό μέσα σε ομάδες, κυρίως αυτές που δεν έχουν υψηλό βαθμό συνοχής και δεν υπάρχει φροντίδα κι ενδιαφέρον του ενός μέλους για το άλλο. Υπάρχουν τρεις πιθανοί τρόποι με τους οποίους θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί αυτό το φαινόμενο (Schermerhorn et al., 2003):

- Να γίνουν ξεκάθαροι οι ρόλοι κι οι εργασίες των μελών ως προς το είδος τους και τη συνεισφορά τους στην ομάδα, με σκοπό να ενισχυθεί το ενδιαφέρον τους.
- Να συνδέονται οι ατομικές ανταμοιβές με την προσφορά του κάθε μέλους στην ομάδα.
- Να ενισχύεται η υπευθυνότητα με το να αναγνωρίζεται το κομμάτι της συνεισφοράς του κάθε μέλους στην ομάδα (π.χ. το χ μέλος συνεισφέρει την ψ εργασία κι είναι υπεύθυνο για την αποπεράτωσή της)

#### Ενδογενείς Παράγοντες (ατομικοί παράγοντες)

Η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο μέσα σε μια ομάδα, καθορίζεται από εσωτερικούς παρακινητικούς παράγοντες και προσωπικές λειτουργίες εκλογίκευσης και δικαιολόγησης των πράξεων.

- *Ατομική Ταυτότητα (Individual identity)*: όσο περισσότερο ταυτίζεται το άτομο με την ομάδα, τόσο περισσότερη προσπάθεια θα καταβάλει, ώστε να αυξήσει την αυτοεκτίμησή του και την αξία του μέσα στην ομάδα.

- *Θέληση για επιτυχία (Desire to achieve)*: διαφέρει από άτομο σε άτομο και καθορίζεται από παράγοντες όπως ηλικία, εθνικότητα, φύλο, μόρφωση κι επιδιωκόμενα χρηματικά οφέλη.
- *Διαφορετικοί Ρόλοι (Member role differences)*: υπάρχουν εργασιακοί και κοινωνικοί ρόλοι που αναφέρονται σε ενέργειες άμεσα συνδεδεμένες με την κύρια εργασιακή δραστηριότητα και σε ενέργειες που αναφέρονται στις διαπροσωπικές σχέσεις αντίστοιχα. Η αλληλεξάρτηση των ρόλων επηρεάζει την ομαδική συνοχή κι απόδοση. Κάθε ρόλος μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά και την ατομική απόδοση με το κατά πόσο το άτομο που τον έχει αναλάβει τον θεωρεί σημαντικό για την ομάδα.
- *Μέγεθος Ομάδας (Team size)*: μικρές ομάδες (4 με 6 άτομα) έχουν μεγαλύτερη συνοχή και περισσότερα κίνητρα να αποδώσουν. Από την άλλη, μεγάλες ομάδες μπορούν να συνεισφέρουν περισσότερους παραγωγικούς πόρους όπως χρόνο, χρήμα, ενέργεια και γνώση (Barry & Stewart 1997: Stewart, 2006).
- *Απόκτηση Κύρους (Status attainment)*: σχετίζεται με το κύρος που αποκτά κάποιος μέσα σε μια ομάδα και το βαθμό στον οποίο το άτομο επηρεάζει τις ενέργειες και τις αποφάσεις της ομάδας. Αυτό εξαρτάται κι από το κατά πόσο η ομάδα αποδέχεται τη συνεισφορά του μέλους (π.χ. φαινόμενα κοινωνικού ρατσισμού εμποδίζουν την ομάδα να κάνει χρήση των διαφόρων γνώσεων και ικανοτήτων). Το κύρος του μέλους πρέπει επίσης να ταυτίζεται με το κύρος που έχει σε θέσεις ή καταστάσεις έξω από την ομάδα, να υπάρχει δηλαδή μια *συμφωνία κύρους* (status congruence), διαφορετικά δε νιώθει το άτομο βολικά μέσα στην ομάδα με αρνητικά αποτελέσματα, όπως χαμηλή απόδοση ή κι αποχώρηση (Schermerhorn et al., 2003).
- *Δέσμευση των Μελών (Member commitment)*: όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο επηρεάζει θετικά την απόδοση κι εξαρτάται από το βαθμό αλληλεξάρτησης που απαιτεί η κάθε εργασία, την ικανοποίηση των μελών, το βαθμό των συγκρούσεων και το κατά πόσο το άτομο ικανοποιεί τους προσωπικούς του στόχους μέσα στην ομάδα (αυτοεκπλήρωση).

### 3.2 Γιατί οι Ομάδες Αποτυγχάνουν;

Η ομαδική εργασία δεν είναι σε όλες τις περιπτώσεις αποδοτική, αλλά έχει και τα μειονεκτήματά της. Οι Allen και Hecht (2004) χρησιμοποίησαν τον όρο *‘η ρομαντικότητα των ομάδων’* (romance of teams) για να περιγράψουν το γενικότερο ενθουσιασμό (ρομαντισμό) που υπάρχει για τη χρήση και τη χρησιμότητα των ομάδων, ο οποίος ενθουσιασμός δεν επιβεβαιώνεται με τις ασταθείς κι αντικρουόμενες αποδείξεις που δείχνουν οι διάφορες έρευνες πάνω σε ομάδες (δεν υπάρχει δηλαδή εμπειρική στήριξη). Οι ομάδες συνήθως οδηγούνται σε αποτυχία και πολλές φορές διάλυση για τους εξής λόγους (Hayes, 1997: Κάντας, 1995: Housel, 2002):

- *Οργανωτική Δομή*: όταν αυτή υποστηρίζει μια κουλτούρα ατομικής απόδοσης κι ανταμοιβής (αυξημένος ανταγωνισμός ανάμεσα στους εργαζόμενους) κι όταν το κλίμα δεν είναι ευνοϊκό, δεν υπάρχουν σημαντικοί στόχοι, ποικιλία, συνεχής μάθηση, πρόσβαση στους απαραίτητους πόρους και καθορισμένος χώρος δράσης της ομάδας.
- *Ελλιπής Επικοινωνία*: ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τον οποίο μια ομάδα ή μια επιχείρηση συνολικά αποτυγχάνει να αποδώσει.
- *Έλλειψη Εμπιστοσύνης*: όταν δεν υπάρχει εμπιστοσύνη, δεν υπάρχει σωστή συνεργασία.
- *Έλλειψη Πόρων*: οι παραγωγικοί πόροι δεν είναι άφθονοι και είναι λογικό να υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στα τμήματα και τις ομάδες για την απόκτησή τους (π.χ. προϋπολογισμός).
- *Λανθασμένη Χρήση των Ομάδων*: οι ομάδες πρέπει να χρησιμοποιούνται σε εργασίες όπου είναι απαραίτητη η ομαδική εργασία, η συνεργασία κι ο συντονισμός των διαφόρων ειδικοτήτων.
- *Απώλειες Συντονισμού*: έχει να κάνει με την επικοινωνία κι είναι η έλλειψη συνεννόησης μεταξύ των μελών για το τι και πώς (με ποιά σειρά) πρέπει να γίνει.

- *Έλλειψη Κινήτρων*: αυτό αφορά κατά ένα μεγάλο ποσοστό τη διοίκηση και την έλλειψη εφαρμογής μέτρων παρακίνησης (π.χ. αμοιβών βασισμένων στην ομαδική απόδοση), ενώ παράλληλα σχετίζεται με την κουλτούρα της επιχείρησης.
- *Έλλειψη Αυτονομίας*: όταν μια ομάδα δεν έχει εξουσιοδοτηθεί με την απαραίτητη αυτονομία για να ολοκληρώσει την αποστολή της, τότε δημιουργούνται καθυστερήσεις και δυσλειτουργίες.
- *Έλλειψη Στήριξης και Αφοσίωσης*: τα μέλη δε νιώθουν δεμένα με την ομάδα και δεν έχουν κίνητρο για να τη στηρίξουν.
- *Μέγεθος Ομάδας*: όταν η ομάδα είναι υπερβολικά μεγάλη ή τουλάχιστον μεγάλη για το είδος της εργασίας που έχει να εκτελέσει, τότε δυσλειτουργεί κι οδηγείται στην αποτυχία και τη διάλυση.
- *Έλλειψη Αναπληροφόρησης*: όταν δεν πληροφορούνται τα μέλη μιας ομάδας για τα αποτελέσματα των εργασιών της, σε περίπτωση που είναι θετικά δε λαμβάνουν την απαραίτητη αναγνώριση (που οδηγεί στην έλλειψη κινήτρων για προσπάθεια) και σε περίπτωση που είναι αρνητικά, δεν έχουν στοιχεία που θα τους βοηθήσουν να διορθώσουν τα λάθη και να βελτιωθούν.
- *Ανταγωνισμός*: όταν τίθενται ανταγωνιστικά πακέτα ανταμοιβών που βασίζονται στην ατομική επίδοση, δε βελτιώνεται η ομαδική απόδοση.

Άλλοι παράγοντες αποτυχίας μιας ομάδας είναι η *έλλειψη υποστήριξης* από την ανώτερη διοίκηση, η *έλλειψη πίστης* στην επιχείρηση και την αποστολή της, η *απομόνωση ρόλων και δεξιοτήτων*, όπου τα μέλη της ομάδας γνωρίζουν μόνο τις δυσκολίες και τις απαιτήσεις της δικής τους δουλειάς, καθώς και η *απειρία*, ο *φόβος* για λήψη αποφάσεων κι η *αβεβαιότητα* της αλλαγής σε συνδυασμό με την *ανικανότητα* αντιμετώπισής της (Housel, 2002).

Πρέπει να τονιστεί ότι η ομαδική εργασία δε θα έχει πάντοτε καλύτερη απόδοση από την ατομική, ιδιαιτέρως όταν έχουμε να κάνουμε με ένα ικανό άτομο. Αυτό εξαρτάται κατά κύριο λόγο από

το είδος της εργασίας (όπως προαναφέρθηκε δεν είναι όλες οι εργασίες κατάλληλες για ομαδική εκτέλεση).

Επιπλέον, οι συγκρούσεις μέσα στην ίδια την ομάδα επηρεάζουν αρνητικά την απόδοσή της μέσω της σπατάλης πόρων (π.χ. χάσιμο χρόνου για διευθέτηση των διαφωνιών, απόκρυψη πληροφοριών κλπ.). Πάντως, οι συγκρούσεις σε εργασιακό επίπεδο δύναται να έχουν θετικά αποτελέσματα (π.χ. γέννηση περισσότερων ιδεών), αλλά οι συγκρούσεις σε διαπροσωπικό επίπεδο είναι συνήθως καταστροφικές για μια ομάδα (Cohen & Bailey, 1997).

Είναι προφανές πως την κύρια ευθύνη για την επιτυχή οργάνωση και λειτουργία των ομάδων με τις πρακτικές που εφαρμόζει την έχει η ανώτερη διοίκηση, αλλά κι οι ίδιες οι ομάδες έχουν τη δική τους ευθύνη να εκμεταλλευτούν σωστά αυτές τις πρακτικές και τους πόρους που τους διατίθενται. Είναι αποδεδειγμένο πως μια **συμμετοχική διοίκηση** (transformational leadership), όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις κι οι προϊστάμενοι προσφέρουν ενεργή καθοδήγηση κι υποστήριξη, υποθάλπει και μια κουλτούρα ομαδικής απόδοσης (collectivism), ενισχύοντας τις ικανότητες και τις δυνατότητες μιας ομάδας (Schaubroeck et al., 2007).

### 3.3 Μέτρηση Απόδοσης

Η μέτρηση της απόδοσης μιας ομάδας γίνεται με **ποιοτικά** (π.χ. ικανοποίηση πελατών) και **ποσοτικά** δεδομένα (π.χ. αύξηση παραγωγής, μείωση κόστους κλπ.), καθώς και **στάσεις** ή **πεποιθήσεις** (π.χ. δεκτικότητα στην ομαδική εργασία) κι **εκδηλώσεις συμπεριφορών** (π.χ. επίπεδο υποστήριξης μεταξύ των μελών) (Cohen & Bailey, 1997: Horwitz, 2005). Οι μετρήσεις μπορούν να γίνουν είτε με τη συμπλήρωση *ερωτηματολογίων* και τη συλλογή δεδομένων από δευτερεύουσες πηγές (αρχεία επιχείρησης), είτε με τη μέθοδο της *παρατήρησης* (κρυφή ή φανερή, δομημένη ή

αδόμητη), όταν πρόκειται για την καταγραφή της απόδοσης των συμπεριφορών (Forsyth, 1999).

Όταν μια ομάδα αδυνατεί να αποδώσει σύμφωνα με τις ικανότητές της, λέμε πως έχουμε *Διαδικαστική Απώλεια (process loss)*, ενώ όταν ξεπερνάει τις ικανότητές της, λέμε ότι έχουμε *Διαδικαστικό Κέρδος (process gain)* (Bowers et al., 2000). Το τελευταίο είναι γνωστό κι ως **συνέργεια** (synergy) κι αναφέρεται στην απόδοση μιας ομάδας, πέρα από τις προστιθέμενες ατομικές αποδόσεις των μελών της (Horwitz, 2005). Πιο αναλυτικά, η μέτρηση της ομαδικής απόδοσης μπορεί να γίνει με (Sundstrom et al., 2000: Kirkman et al., 2004):

- *Γενικά Κριτήρια*: όπως παραγωγικότητα, μείωση ελαττωματικών προϊόντων, ικανοποίηση πελατών κι αξιολογήσεις προϊσταμένων.
- *Την Ικανοποίηση των Μελών και τη Στάση τους Απέναντι Στην Ομαδική Εργασία*: όπως δέσμευση, παρακίνηση κι επιθυμία ομαδικής εργασίας.
- *Την Εργασιακή Συμπεριφορά*: όπως απουσίες από την εργασία, συχνή εναλλαγή προσωπικού και κοινωνική (υποστηρικτική) συμπεριφορά.
- *Τη Συνοχή και την Ολοκλήρωση*: το κατά πόσο δηλαδή είναι δεμένη μια ομάδα και κατά πόσο έχει ισχυροποιήσει τους δεσμούς των μελών της μέσα από το συνδυασμό των διαφορετικών ικανοτήτων κι ειδικοτήτων.
- *Χαρακτηριστικά της Εργασίας*: όπως το πόσο ξεκάθαροι είναι οι ρόλοι των μελών της ομάδας, την ανατροφοδότηση πληροφοριών (feedback) και το βαθμό της αυτονομίας της ομάδας.

Ο Campbell κι οι συνεργάτες του παρουσίασαν τη δική τους θεωρία για το ποιόι είναι οι καθοριστικοί παράγοντες για την εργασιακή απόδοση, οι οποίοι πρέπει να κατέχονται από τα μέλη μιας ομάδας (Motowidlo et al., 1997):

- *Δηλωτική Γνώση (Declarative knowledge)*: αναφέρεται στη γνώση των γεγονότων που συμβαίνουν κι επηρεάζουν την εργασία, στη γνώση των αρχών που διέπουν μια εργασία και στη γνώση των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν.



- *Διαδικαστική Γνώση και Δεξιότητα (Procedural knowledge and skill)*: δεν αρκεί η γνώση των διαδικασιών όπως αναφέρθηκε πριν, αλλά πρέπει να γνωρίζουμε και πώς να τις εφαρμόσουμε, ενώ κρίνεται αναγκαίο να διαθέτουμε τις απαραίτητες ικανότητες για να το κάνουμε.
- *Παρακίνηση (Motivation)*: αναφέρεται στα εσωτερικά κίνητρα του ατόμου, δηλαδή στην εκδήλωση προσωπικής πρωτοβουλίας για να επιλέξει να καταβάλει προσπάθεια, για το πόση προσπάθεια θα καταβάλει και για πόση διάρκεια.

Οι Motowidlo et al. (1997, σελ. 77) σημειώνουν πως η δηλωτική κι η διαδικαστική γνώση διαμορφώνονται από ένα συνδυασμό ατομικών διαφορών στην προσωπικότητα, στην ικανότητα και στα ενδιαφέροντα, αλληλεπιδρώντας με το επίπεδο μόρφωσης, εμπειρίας κι εκπαίδευσης. Οι πηγές τώρα απ' όπου αντλούνται δεδομένα για την μέτρηση της απόδοσης συνοψίζονται ως εξής (Sundstrom et al., 2000):

- *Η Διοίκηση και οι Προϊστάμενοι*: μέσω αξιολογήσεων
- *Πελάτες*: μέσω μέτρησης ικανοποίησης και καταγραφής παραπόνων
- *Συνάδελφοι*: αξιολογήσεις συνεργατών στην ίδια ιεραρχική κλίμακα
- *Αρχεία της Επιχείρησης*: όπως παραγωγικότητα, απουσίες κ.α.
- *Μέλη Ομάδων*: αξιολογούν την ομάδα τους για το κατά πόσο λειτουργεί σωστά κι αποδοτικά

Η απόδοση μιας ομάδας, αλλά κι η απόδοση μιας επιχείρησης γενικότερα, μπορεί να διαιρεθεί σε δύο τομείς (Horwitz, 2005):

- *Στην Ομαδική Αποδοτικότητα (Team Efficiency)*: που αναφέρεται στην επίτευξη των αποτελεσμάτων με τον οικονομικότερο τρόπο (εξοικονόμηση πόρων) και στο σωστό χρόνο.
- *Στην Ομαδική Αποτελεσματικότητα (Team Effectiveness)*: που αναφέρεται στην επίτευξη των σωστών αποτελεσμάτων (που αναμένεται να επιτευχθούν).

Μια ομάδα θεωρείται αποτελεσματική όχι μόνο όταν αποδίδει, αλλά κι όταν επιβιώνει στο χρόνο κι ικανοποιεί τις ανάγκες και τους στόχους των μελών της (Gladstein, 1984: Barrick et al., 1998). Οι μετρήσεις πρέπει να είναι οι κατάλληλες για τη συγκεκριμένη ομάδα που αξιολογείται και πάντα πρέπει να ελέγχεται το κατά πόσο αυτές οι μετρήσεις είναι έγκυρες κι αξιόπιστες για αυτή την ομάδα (π.χ. σε κάποιες ομάδες παίζουν μεγαλύτερο ρόλο οι κοινωνικές διεργασίες).

Ο Stewart (2006) διαπίστωσε στην έρευνά του ότι η αθροιστική μέτρηση των ατομικών χαρακτηριστικών των μελών μιας ομάδας, είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τη δημιουργία ενός συνολικού μέτρου σύνδεσης (επίπεδο ομάδας) με την ομαδική απόδοση. Οι English et al. (2004) προτείνουν τη χρησιμοποίηση μιας βαθμολόγησης για χαρακτηριστικά (μεταβλητές) σε επίπεδο ομάδας, η οποία θα εξάγεται μετά από τη συμφωνία όλων των μελών, αντί να αθροίζονται οι ξεχωριστές βαθμολογήσεις κάθε μέλους. Επιπρόσθετα, αναφέρουν ότι υπάρχουν κάποιες αποδείξεις πως η βαθμολόγηση αυτή μπορεί να εξηγήσει περισσότερη διακύμανση στην ομαδική απόδοση (μεταβολές δηλαδή στο δείκτη ομαδικής απόδοσης).

Η Senior (1997) επισημαίνει ότι πρέπει να ξεχωρίζουμε το είδος της μέτρησης, δηλαδή εάν θα είναι αντικειμενική (ποσοτικά στοιχεία) ή υποκειμενική (ποιοτικά στοιχεία), ανάλογα με το είδος της ομάδας, εάν δηλαδή παράγει κάποιο προϊόν ή είναι μια ομάδα που διευθύνει, υπονοώντας την καταλληλότητα της κάθε μέτρησης. Ας τονίσουμε βέβαια πως αυτό δε σημαίνει ότι δεν μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ποιοτικές μετρήσεις για μια ομάδα παραγωγής κι ότι δε θα εξάγουμε κάποια χρήσιμα συμπεράσματα.

Μία υποκειμενική μέτρηση μπορεί να γίνει με ερωτηματολόγια, τα οποία μετρούν τις απόψεις των μελών μιας ομάδας ή των προϊσταμένων για την αποτελεσματικότητα της ομάδας αυτής. Η μέτρηση αυτή πρέπει να γίνεται με ερωτήσεις κατάλληλες για την εκάστοτε ομάδα (τύπος ομάδας), και με το τι θεωρείται σημαντικότερο στοιχείο για την απόδοσή της (για παράδειγμα, εάν η απόδοση εξαρτάται περισσότερο από τις κοινωνικές διεργασίες ή τις διαδικασίες της εργασίας) (Senior, 1997).

Η Senior (1997), για την αξιολόγηση μιας ομάδας αναφέρει ακόμα τη χρήση της τεχνικής του πλέγματος ρεπερτορίου *'repertory grid technique'*. Σύμφωνα με αυτή την τεχνική τα ίδια τα μέλη της ομάδας καθορίζουν τις ερωτήσεις που θα πρέπει να απαντηθούν για να μετρήσουν την απόδοσή τους κι ουσιαστικά συνιστούν την άποψή τους για το τι είναι σημαντικό και το τι θεωρούν οι ίδιοι ως καλή απόδοση για την ομάδα τους. Αυτό, αποτελεί επιπλέον κι ένα εργαλείο για την ανάπτυξη κι εκπαίδευση της ομάδας (Senior, 1997).

Κάποιοι ερευνητές προτείνουν επίσης και τη χρησιμοποίηση μιας κλίμακας μέτρησης συμπεριφορών συνδεδεμένων με διάφορες καταστάσεις για την πρόβλεψη της ομαδικής απόδοσης (Behaviourally Anchored Scales) (Gladstein, 1984: Stewart & Barrick, 2000). Αυτό που κάνουν ουσιαστικά αυτού του είδους οι μετρήσεις είναι, να συνδέουν πιθανές καταστάσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει μια ομάδα με τις εναλλακτικές συμπεριφορές που δύναται να εκδηλώσουν τα μέλη της ομάδας, με μια από αυτές να αποτελεί και την επιθυμητή (παράδειγμα στον πίνακα 1). Να σημειωθεί βέβαια, πως δεν υπάρχουν γενικευμένες σωστές απαντήσεις, αλλά επιθυμητές συμπεριφορές, οι οποίες κάθε φορά καθορίζονται από τις ιδιαίτερες συνθήκες της ομάδας και του περιβάλλοντός της, καθώς και των εργασιών της. Για παράδειγμα, στον πίνακα 1 τη σωστή απάντηση θα μπορούσε να την καθορίσει το ποιά εργασία από τις δύο είναι πιο επείγουσα (υποτίθεται πως έχει γίνει γνωστή στον ερωτηθέντα η φύση των εργασιών) και δεν είναι απαραίτητα η Α) απάντηση. Τέτοιου είδους κλίμακες δηλαδή, προβλέπουν το πώς θα αντιδράσουν τα άτομα σε διάφορες καταστάσεις και χρησιμοποιούνται είτε για σκοπούς στρατολόγησης (για να κρίνουν το κατά πόσο ένα άτομο μπορεί να εργαστεί σε περιβάλλον ομάδας, άρα να προβλέψουν και την πιθανή απόδοσή του), είτε για σκοπούς εκπαίδευσης σε υπάρχουσες ομάδες (όπου εντοπίζονται οι αδυναμίες στις προτιθέμενες συμπεριφορές κι αντιμετωπίζονται με την κατάλληλη εκπαίδευση για τη βελτίωση της απόδοσή τους).

Δεδομένη Κατάσταση	Εναλλακτικές Συμπεριφορές
1. Τι θα έκανες στην περίπτωση που, ενώ έχεις αυξημένο φόρτο εργασίας, κάποιος/α συνάδελφος ζητήσει τη βοήθειά σου;	<p>A) Θα τον/την βοηθούσα</p> <p>B)θα τον/την βοηθούσα, αφού τελείωνα τη δική μου δουλειά πρώτα</p> <p>Γ) θα αδιαφορούσα και θα κοίταζα να τελειώσω με τη δική μου εργασία</p>

Πίνακας 1: Τεστ εναλλακτικών συμπεριφορών

### 3.3.1 Επίπεδα Απόδοσης και Αποτελεσματικότητας

Γενικότερα, τα επίπεδα απόδοσης είναι κυρίως τέσσερα (Cohen & Bailey, 1997):

- *Ατομικό Επίπεδο*: αναφέρεται στην ατομική απόδοση
- *Ομαδικό Επίπεδο*: αναφέρεται στην ομαδική απόδοση
- *Επίπεδο Τμηματικό*: αναφέρεται στην απόδοση των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης
- *Επίπεδο Επιχείρησης*: αναφέρεται στην απόδοση της επιχείρησης ως σύνολο

Το αρνητικό σημείο στην ύπαρξη αυτών των επιπέδων είναι ότι το να επιτευχθεί απόδοση σε ένα από αυτά, μπορεί να έρθει σε σύγκρουση με την απόδοση σε ένα από τα άλλα επίπεδα, λόγω αντικρουόμενων συμφερόντων. Για παράδειγμα, για να αποδώσει ένα τμήμα ή μια ομάδα μπορεί να στερήσει πόρους από ένα άλλο τμήμα ή ομάδα, με αποτέλεσμα η συνολική απόδοση της επιχείρησης να είναι χαμηλή (Cohen & Bailey, 1997).

### 3.3.2 Πρακτική Εφαρμογή

Η χρήση εργαλείων μέτρησης όπως είναι τα ερωτηματολόγια, πρέπει να εξετάζεται σε σχέση με το επιχειρησιακό περιβάλλον και τις ιδιαίτερες συνθήκες εκτέλεσης των εργασιών. Αυτό που πρέπει να γνωρίζουν οι διευθύνοντες είναι πως δεν απαιτείται η χρήση ήδη υπαρχόντων ερωτηματολογίων ή άλλων εργαλείων, διότι ακόμα κι αυτά δεν είναι σίγουρο ότι ταιριάζουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση και τις περισσότερες φορές χρειάζονται κάποια τροποποίηση. Όσοι θέλουν να μετρήσουν την απόδοση ή άλλες μεταβλητές της ομάδας (π.χ. ικανοποίηση), μπορούν να κατασκευάσουν τα δικά τους εργαλεία προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες συνθήκες, έχοντας βέβαια υπόψη ως παράδειγμα και άλλα εργαλεία που έχουν χρησιμοποιηθεί σε παρόμοιες περιπτώσεις. Πάντως, είτε χρησιμοποιηθεί υπάρχον εργαλείο (προσαρμοσμένο ή όχι), είτε κατασκευαστεί ένα καινούργιο, **πρέπει οπωσδήποτε να εξετασθεί η εγκυρότητά του** στο να μετράει την απόδοση (ή άλλη μεταβλητή) στο συγκεκριμένο τύπο ομάδας και κάτω από τις συγκεκριμένες συνθήκες που επικρατούν στο επιχειρησιακό της περιβάλλον.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΟΜΑΔΑΣ και ΑΤΟΜΩΝ

#### 4.1 Πώς Επιδρά η Ομάδα στο Άτομο;

Μέσα σε μια ομάδα υπάρχουν **Ερεθίσματα του Περιβάλλοντος** (ambient stimuli) που επιδρούν σε όλα τα μέλη, όπως είναι η δομή (π.χ. ιεραρχία) και το περιβάλλον (π.χ. τεχνολογικά μέσα της ομάδας) και **Διακριτικά Ερεθίσματα** (discretionary stimuli) που αφορούν στο άτομο, όπως είναι οι ατομικές αμοιβές. Όλα αυτά επηρεάζουν το άτομο με τους εξής τρόπους (Κάντας, 1995, σελ. 19-20):

- Επηρεάζουν τη σκέψη και τη συμπεριφορά των ατόμων, σχετικά με το τι είναι εφικτό, τι θεωρείται επιτυχία και πώς επιτυγχάνεται.
- Επηρεάζουν τον ενθουσιασμό του ατόμου για να αποδώσει (π.χ. όταν παρέχονται οι κατάλληλοι πόροι, όπως μέσα και πληροφορίες).
- Επηρεάζουν τη θέληση για προσφορά και σχετίζονται με τα κίνητρα που δίδονται στο κάθε μέλος, όπως αμοιβές κι ενδιαφέρουσες εργασίες.
- Επηρεάζουν την απόδοση του ατόμου μέσω των παρεχόμενων κινήτρων και των κανόνων που μπορεί (ενώ γενικά ρυθμίζουν την καλή λειτουργία) να εμποδίσουν την καινοτομία.

- Διαμορφώνουν τις πεποιθήσεις και τις στάσεις του ατόμου για το ποιά συμπεριφορά είναι αποδεκτή κι οδηγεί σε επιθυμητά αποτελέσματα για την ομάδα (σχέση συμπεριφοράς – αποτελέσματος).

#### 4.1.1 Ταυτοποίηση

Η θεωρία της **κοινωνικής ταυτότητας** μας εξηγεί ότι πρόκειται για μια διαδικασία όπου το άτομο κατηγοριοποιεί τον εαυτό του στα πλαίσια μιας ομάδας και θέτει τα όρια που διακρίνουν την ομάδα του από άλλες ομάδες. Η ταυτοποίηση λοιπόν του ατόμου με μια ομάδα, ικανοποιεί την ανάγκη του για αυτοπροσδιορισμό (ποιός είναι) και δίνει ένα νόημα στη ζωή του (Gundlach et al., 2006: O'Connor, 2006). Καθοριστικοί παράγοντες για την ταυτοποίηση με μια ομάδα είναι (Gundlach et al., 2006):

- *Το Γόητρο (Prestige)*: που αποτελεί κίνητρο για αυτοεκτίμηση
- *Η Διάκριση (Discrimination)*: το κατά πόσο μια ομάδα καθορίζεται ξεκάθαρα και ξεχωρίζει από άλλες ομάδες
- *Η Υπεροχή (Salience)*: όσον αφορά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της ομάδας σε σύγκριση με άλλες ομάδες
- *Ο Σχηματισμός της Ομάδας (Team Formation)*: το κατά πόσο αντιλαμβάνεται το άτομο ότι έχει παρόμοια χαρακτηριστικά με τα άλλα μέλη, το βαθμό αλληλεπίδρασης και επαφής, το πώς αναπτύσσεται η ομάδα και το επίπεδο αρεστότητας του ενός μέλους για το άλλο

Υπάρχει ένας διαχωρισμός μεταξύ **ομαδικής ταυτότητας** (Team Identity), που αφορά την ομάδα ως σύνολο κι **ομαδικής ταυτοποίησης** (Team Identification), που αφορά το άτομο και την ταυτοποίησή του με την ομάδα, όπου το δεύτερο οδηγεί στο πρώτο (Gundlach et al., 2006). Η ταυτοποίηση του ατόμου σε μια ομάδα αποτελεί μια νοητική διεργασία που ενεργοποιεί την εκδήλωση

συγκεκριμένων αισθημάτων και συμπεριφορών (π.χ. ενδιαφέρον για τα ομαδικά συμφέροντα) (Gundlach et al., 2006).

Άλλος σημαντικός παράγοντας για την ταυτοποίηση του ατόμου είναι η διεργασία με την οποία το άτομο εξηγεί κι αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των άλλων, αλλά και το πώς πιστεύει ότι οι άλλοι αντιλαμβάνονται το ίδιο το άτομο, το οποίο αποκαλείται **μετά-αντίληψη** (meta-perception) (Gundlach et al., 2006). Είναι γεγονός πως η συμπεριφορά ενός μέλους μιας ομάδας εξαρτάται από το πώς βλέπει τα άλλα μέλη, το πώς τα άλλα μέλη βλέπουν το συγκεκριμένο μέλος και το πώς το ίδιο το μέλος θεωρεί ότι οι άλλοι το αντιμετωπίζουν. Μια ακριβής μετά-αντίληψη σημαίνει ότι το άτομο κάνει ορθή εκτίμηση για το πώς τα άλλα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται κι αξιολογούν αυτό το άτομο (Gundlach et al., 2006). **Η ομαδικότητα ενός μέλους** οδηγεί στην προσαρμογή της συμπεριφοράς του σύμφωνα με το πώς αντιλαμβάνονται ή πιστεύουν τα άλλα μέλη ότι πρέπει να συμπεριφέρεται, ενώ είναι δεκτικό στην αναπληροφόρηση, είτε θετική είτε αρνητική. Το αντίθετο συμβαίνει με τα **ατομικιστικά μέλη**, τα οποία αρκούνται στην αυτοαξιολόγηση κι ουσιαστικά δε βελτιώνονται, ώστε να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις συμπεριφοράς της ομάδας (Gundlach et al., 2006).

Ο ατομικισμός μπορεί να αντιμετωπιστεί με παροχή αμοιβών κι αναγνώριση προσανατολισμένα στην ομαδική επίτευξη και συμπεριφορά. Όταν τα μέλη αντιληφθούν ότι τα προσωπικά τους συμφέροντα και οφέλη εξαρτώνται και μπορούν να εκπληρωθούν μέσα από την επίτευξη των ομαδικών στόχων, τότε θα είναι πρόθυμα να καταβάλουν την ανάλογη προσπάθεια για συνεργασία και δημιουργική αντιμετώπιση των διαφορών που έχουν μεταξύ τους (Harrison et al., 2002: Gundlach et al., 2006). Όπως η θέληση για εργασία σε ομάδες, έτσι κι ο ατομικισμός κι η ομαδικότητα είναι κριτήρια που χρησιμοποιούνται κατά τη στελέχωση μιας ομάδας. Αλλά υπάρχει η πεποίθηση ότι κι άτομα που εκδηλώνουν ατομικιστική συμπεριφορά, μπορούν να αλλάξουν στάση μέσα από κατάλληλη εκπαίδευση, ενώ το αποτέλεσμα αυτό εξαρτάται σε



μεγάλο βαθμό κι από το εργασιακό περιβάλλον (π.χ. κουλτούρα ομαδικότητας μέσα στην επιχείρηση) (Gundlach et al., 2006).

#### 4.2 Διαδικασία Αποφάσεων (Decision Making)

Οι ομαδικές αποφάσεις σε σύγκριση με τις ατομικές είναι πιο ριψοκίνδυνες ή πιο συντηρητικές, όσον αφορά στις αρχικές γενικές απόψεις του κάθε μέλους, κινούνται δηλαδή σε πιο ακραίες περιπτώσεις (Κάντας, 1995). Υπάρχει δηλαδή μια **πόλωση** προς τη μια ή την άλλη κατεύθυνση, με την έννοια ότι, εάν ο μέσος όρος των αρχικών απόψεων για ένα ζήτημα τείνει προς το ρίσκο ή τη συντηρητικότητα, η τελική απόφαση της ομάδας θα είναι τελείως ριψοκίνδυνη ή τελείως συντηρητική αντίστοιχα (Κάντας, 1995).

Το φαινόμενο **groupthink** είναι κι αυτό μια μορφή πόλωσης, όπου δεν υπάρχουν αποκλίνουσες απόψεις (όλες τείνουν να συμφωνήσουν με μια συγκεκριμένη) και τα μέλη της ομάδας χάνουν την κριτική τους ικανότητα και την ικανότητα ανάλυσης, με αποτέλεσμα να παίρνεται μια εσφαλμένη απόφαση (Schermerhorn et al., 2003). Οι λόγοι εμφάνισης αυτού του φαινομένου είναι (Κάντας, 1995: West, 2004):

- *Υψηλή Συνοχή*: τα μέλη της ομάδας νιώθουν τόσο δεμένα που δεν επιθυμούν να διαφωνήσουν, με κόστος την έλλειψη ευρηματικότητας και καινοτομίας. Ενδιαφέρονται περισσότερο για τη συνοχή της ομάδας, παρά για την ποιότητα των αποφάσεων.
- *Έλλειψη Εξωτερικής Πληροφόρησης*: η ομάδα έχει αποκοπεί από το περιβάλλον και δεν εισρέουν καινούργιες πληροφορίες, οι οποίες θα μπορούσαν να βοηθήσουν στη λήψη καλύτερης απόφασης, κυρίως λόγω του ότι η ομάδα υπερεκτιμά τις δυνατότητές της.
- *Πίεση για Ομοιογένεια*: οι ομάδες θέλουν να διατηρήσουν την ομοιογένειά τους με αποτέλεσμα να αποθαρρύνονται οι

αντιρρήσεις και τα μέλη να πιέζονται για ομοφωνία στις αποφάσεις. Οι πιέσεις αυτές μπορεί να προκαλούνται από όλα τα μέλη ή από κάποιον ισχυρό ηγέτη.

- *Χρονική Πίεση*: όταν υπάρχει πίεση χρόνου, τα μέλη αδυνατούν να εξετάσουν όλες τις εναλλακτικές λύσεις.
- *Έλλειψη Επιθυμίας Αναζήτησης Λύσεων*: τα μέλη δεν αναζητούν εναλλακτικές λύσεις για να τις συγκρίνουν με την ήδη προτεινόμενη, οπότε και τείνουν να συμφωνήσουν με αυτή. Γενικότερα, επιλέγουν την πρώτη για την οποία θα υπάρχει ομοφωνία.

#### 4.2.1 Οι Επιπτώσεις του Groupthink

Οι επιπτώσεις αυτού του φαινομένου μέσα σε μια ομάδα συνοψίζονται ως εξής (West, 2004, σελ. 119):

- Τα μέλη πιέζονται να συμμορφωθούν στις αποφάσεις.
- Υπάρχει μια ψευδαίσθηση ενότητας κι ορθότητας αποφάσεων.
- Αγνοούν ή απορρίπτουν τα σημάδια που δείχνουν ότι η ληφθείσα απόφαση είναι λανθασμένη.
- Αποκλείουν τις πληροφορίες που έρχονται έξω από την ομάδα, άρα δεν αναπτύσσεται και δεν εξελίσσεται σωστά η ομάδα.
- Τα άλλα άτομα ή ομάδες θεωρούνται πολύ ανίκανοι για να αποτελέσουν απειλή για την ομάδα (ψευδαίσθηση ικανότητας) ή αναξιόπιστοι για να συνεργαστούν μαζί τους.

#### 4.2.2 Τρόποι Αντιμετώπισης του Groupthink

Αυτό που χρειάζεται για να αντιμετωπιστεί αυτό το φαινόμενο είναι (Κάντας, 1995: Schermerhorn et al., 2003):

- Να αποφεύγεται ο επηρεασμός από κάποια μέλη ή από τον ηγέτη της ομάδας.
- Να ακούγονται όλες οι απόψεις άσχετα με την πραγματική τους αξία.
- Να χρησιμοποιείται μια συγκεκριμένη διαδικασία λήψεως αποφάσεων που θα ακολουθείται πάντα και θα είναι σχεδιασμένη έτσι, ώστε να εξετάζονται αντικειμενικά όλες οι απόψεις.
- Να ανατίθεται ο ρόλος του κριτικού αξιολογητή σε όλα τα μέλη της ομάδας.
- Να δημιουργούνται υποομάδες οι οποίες θα δουλεύουν πάνω στο ίδιο πρόβλημα. Με τη διάσπαση της ομάδας σε υποομάδες "διασπώνται" κι οι πιέσεις για ομοφωνία, η αλλιώς εξαναγκάζονται κατά κάποιο τρόπο τα μέλη να υποβάλουν εναλλακτικές προτάσεις, οι οποίες θα προέρχονται από τις διαφορετικές υποομάδες.
- Να ζητείται από τα μέλη να ερευνούν το πρόβλημα και να ζητούν πληροφορίες έξω από την ομάδα και στη συνέχεια να ενημερώνουν τα άλλα μέλη.
- Να προσκαλούνται ειδικοί εκτός ομάδας, οι οποίοι θα παρακολουθούν και θα διορθώνουν τις διαδικασίες της ομάδας.
- Να ανατίθεται σε κάποιον να κάνει το 'δικηγόρο του διαβόλου', δηλαδή να προκαλεί κάθε προτεινόμενη λύση παρουσιάζοντας τα αρνητικά της στοιχεία.
- Να γίνεται και μια δεύτερη συνάντηση, αφού έχει επιτευχθεί συμφωνία, για να ξανασυζητηθεί η καταλληλότητα της απόφασης.

### 4.3 Δημιουργική Επίλυση Προβλημάτων

Μια ομάδα για να λύσει δημιουργικά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει πρέπει να ακολουθήσει μια διαδικασία που αποτελείται από τέσσερα στάδια (Housel, 2002: West, 2004):

- *Διερεύνηση*: πρέπει να διερευνάται λεπτομερώς και να αποσαφηνίζεται η φύση του προβλήματος, δηλαδή από που πηγάζει (ριζική αιτία) και γιατί.
- *Ιδέες*: σε αυτό το στάδιο τα μέλη της ομάδας προτείνουν ιδέες για τη λύση του προβλήματος κι αυτό πρέπει να γίνεται ανοιχτά και χωρίς το φόβο της απόρριψης. Όλες οι ιδέες είναι δυνητικά σημαντικές και πρέπει να γίνεται σαφές πως κρίνονται μόνο οι ιδέες κι όχι τα άτομα που τις παραθέτουν.
- *Επιλογή*: αφού εξεταστούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις (τα υπέρ και τα κατά) κι αξιολογηθούν αντικειμενικά και με ένα συστηματικό τρόπο, τότε επιλέγεται η καλύτερη.
- *Εφαρμογή*: διανέμονται οι απαιτούμενες δράσεις στα μέλη της ομάδας, ώστε να υλοποιηθεί η ληφθείσα απόφαση. Ακόμη, γίνεται έλεγχος για τυχόν αποκλίσεις από τις διαδικασίες και το χρονοδιάγραμμα κι έπειτα προωθούνται διορθωτικές κινήσεις.
- *Αξιολόγηση*: Υπάρχει συνεχής αναπληροφόρηση για την επιτυχία της δοθείσας λύσης.

Μια εναλλακτική λύση πρέπει να εξετάζεται με βάση το κατά πόσο μπορεί να εκπληρώσει το στόχο, τις επιπτώσεις που πιθανόν να έχει κι αν μπορεί η επιχείρηση να τις αντέξει, καθώς και το κατά πόσο είναι εφικτή η εφαρμογή της σε σχέση με τις δυνατότητες της επιχείρησης (Montana & Charnov, 1993).

#### 4.4 Τεχνικές Λήψεις Αποφάσεων και Επίλυσης Προβλημάτων

Εδώ παρουσιάζονται κάποιες τεχνικές που μπορούν να βοηθήσουν μια ομάδα να φτάσει πιο εύκολα κι αποτελεσματικά στη λήψη αποφάσεων (West, 2004):

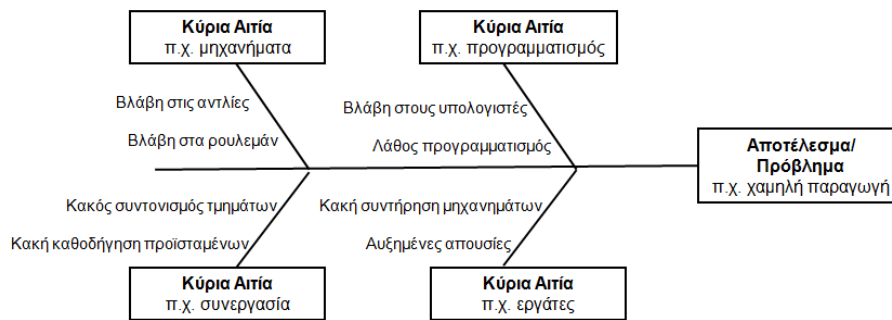
- *Brainstorming (Καταιγισμός Ιδεών)*: σε αυτή την τεχνική τα μέλη της ομάδας καλούνται να γράψουν όλες τις ιδέες που έχουν, δίχως να εξετάζουν το πόσο σχετικές ή όχι είναι με το θέμα που εξετάζεται. Αυτό συνήθως το κάνουν τα μέλη μόνα τους, προτού έρθουν σε επαφή με τους υπόλοιπους. Σκοπός είναι να δημιουργηθούν όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες χωρίς λογοκρισία (άσχετες ιδέες από κάποιον μπορεί να δώσουν το ερέθισμα σε κάποιον άλλον να βρει μια καλή ιδέα).
- *Brainwriting Pool (Πηγή Ιδεών)*: αυτή η τεχνική μοιάζει με την παραπάνω. Η διαφορά είναι ότι τα μέλη της ομάδας είναι συγκεντρωμένα σε ένα χώρο και γράφουν ο καθένας π.χ. από δέκα ιδέες για την επίλυση ενός προβλήματος. Στη συνέχεια, συγκεντρώνουν όλα μαζί τα χαρτιά και τα αναδιανέμουν (χωρίς να πάρει κάποιο μέλος το ίδιο χαρτί), γράφοντας και άλλες ιδέες, αφού πρώτα έχουν δει τι έχει καταγράψει το άλλο μέλος. Το πλεονέκτημα αυτής της τεχνικής είναι ότι δε γίνονται πολλές υπερκαλύψεις ιδεών (να γράφουν τις ίδιες ιδέες), οπότε μπορεί να παραχθεί μεγάλος αριθμός ιδεών σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Αυτή η τεχνική μπορεί να γίνει και μέσω υπολογιστών (π.χ. Networking), όταν υπάρχει δυσκολία συνεύρεσης των μελών.
- *Negative Brainstorming (Αρνητικός Καταιγισμός Ιδεών)*: αυτή η τεχνική έχει ως σκοπό να αξιολογήσει καινούργιες ή υπάρχουσες προτάσεις (π.χ. στρατηγικές και τακτικές). Γίνεται ένα brainstorming όπου καταγράφονται όλα τα μειονεκτήματα της πρότασης, στη συνέχεια επιλέγονται τα τέσσερα – πέντε από αυτά τα οποία έχουν λάβει τη μεγαλύτερη αρνητική κριτική κι, αφού εξεταστούν λεπτομερώς, τα μέλη της ομάδας προσπαθούν να βρουν τρόπους να τροποποιήσουν την πρόταση, ώστε να

αντιμετωπιστούν τα μειονεκτήματα αυτά. Η τεχνική αυτή βοηθάει να εντοπιστούν οι πιθανόν ανεπιτυχείς προτάσεις, οπότε δύναται και να απορριφθούν, όταν οι δυσκολίες είναι αξεπέραστες.

- *Goal Orientation (Προσανατολισμός Στόχου)*: αυτή η τεχνική είναι χρήσιμη στο στάδιο της διερεύνησης και διευκρίνησης ενός προβλήματος κι εμπεριέχει την κριτική εξέταση και πρόκληση των στόχων και των σκοπών της επίλυσης του προβλήματος. Βοηθάει επίσης στο να αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη της ομάδας λύνουν τα προβλήματα και στο να προκαλέσουν υποθέσεις τις οποίες έκαναν και θεωρούσαν ως δεδομένες (για παράδειγμα το να υποθέτουν ότι κάποιοι στόχοι είναι πιο σημαντικοί από άλλους). Τα μέλη της ομάδας κάνουν μια λίστα με στόχους και σκοπούς βάζοντας στην αρχή τις λέξεις 'Πώς να.....' και 'Επιθυμώ να.....', στη συνέχεια αξιολογούν για το ποιοί στόχοι είναι περισσότερο σημαντικοί, απαραίτητοι, δημιουργικοί, πρακτικοί, πραγματοποιήσιμοι κλπ. και τέλος δημιουργούν το σχέδιο δράσης για να τους επιτύχουν.
- *Table of Elements (Πίνακας Στοιχείων)*: με αυτήν την τεχνική τα μέλη της ομάδας διασπούν ένα πρόβλημα σε μικρότερα τμήματα ή στοιχεία, όταν αυτό είναι δυνατό από το είδος του προβλήματος, και στη συνέχεια γίνεται μια καταγραφή ιδεών για τη λύση ή την εναλλακτική που μπορεί να δοθεί σε κάθε ένα από αυτά τα στοιχεία ή τμήματα. Ύστερα, τα μέλη της ομάδας επιλέγουν από κάθε τμήμα την ιδέα εκείνη που είναι πιο δημιουργική κι εφικτή, κι η οποία θα μπορέσει να βοηθήσει την ομάδα να ξεπεράσει το πρόβλημα (ή το δίλλημα), ώστε να συνεχίσει απρόσκοπτα την αποστολή της.
- *Stakeholder Analysis (Ανάλυση Ενδιαφερομένων)*: αυτή η τεχνική χρησιμοποιείται για να εντοπιστούν οι επιπτώσεις μιας απόφασης στους ενδιαφερόμενους, δηλαδή σε αυτούς που δυνητικά θα επηρεάσει. Αυτό βοηθάει σημαντικά στο να αποφευχθούν τυχόν αντιστάσεις κατά την εφαρμογή μιας απόφασης ή λύσης. Με αυτή τη λογική, τα μέλη της ομάδας καταγράφουν όλα τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της πρότασης και κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές, ώστε να

μετριάσουν τα μειονεκτήματα ή και να ενισχύσουν τα πλεονεκτήματα.

- *Ανάλυση Αιτίας Αποτελέσματος (Cause and Effect Analysis):* είναι μια χρήσιμη τεχνική που παρουσιάζει σχηματικά το πρόβλημα ή το αποτέλεσμα ενός προβλήματος, τις κύριες αιτίες του, καθώς και τις δευτερεύουσες αιτίες ή υποαιτίες, όπως δείχνει το παράδειγμα στο σχήμα 2 (Dale, 2003). Το διάγραμμα αυτό μας βοηθάει να συγκεντρώσουμε και να παρουσιάσουμε οπτικά το πρόβλημα και τις αιτίες του, ώστε να καταλήξουμε στο ποιά ή ποιές αιτίες είναι αυτές που το δημιουργούν και τι ενέργειες πρέπει να γίνουν για να το αντιμετωπίσουμε. Να σημειώσουμε πως αυτό το διάγραμμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τη λήψη αποφάσεων, με την παρουσίαση του επιθυμητού στόχου στη θέση του προβλήματος, των διαφόρων εναλλακτικών στη θέση των κύριων αιτιών και τα αποτελέσματα των εναλλακτικών (θετικά ή αρνητικά) στη θέση των υποαιτιών, έτσι ώστε να μπορέσουμε να δούμε και να κρίνουμε ποιά είναι η καλύτερη δυνατή εναλλακτική και τι δράσεις πρέπει να αναλάβουμε.



Σχήμα 2: Ανάλυση Αιτίας – Αποτελέσματος

Πηγή: Dale (2003)

- Τέλος, να αναφέρουμε πως μια άλλη χρήσιμη κι απλή τεχνική για να καταλήξουμε σε μια απόφαση, είναι η χρησιμοποίηση των συντελεστών βαρύτητας για τις διάφορες εναλλακτικές, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 2, κι είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται (όχι απαραίτητα με αυτή τη μορφή) στην ανάλυση ρίσκου και πρόβλεψης αποτυχιών (David, 2001: Dale, 2003). Στο παράδειγμά μας έχουμε τρεις **εναλλακτικές** και δύο **κριτήρια** ως συντελεστές βαρύτητας. Το πρώτο αναφέρεται στο κατά πόσο είναι δυνατό για την επιχείρηση να εφαρμόσει την εναλλακτική, με μια κλίμακα βαθμολόγησης από το 1 μέχρι το 10 (1=καθόλου εφικτό, 10=πλήρως εφικτό), και το άλλο είναι η πιθανότητα να πετύχει η ομάδα το στόχο της με την κάθε εναλλακτική, με μια αντίστοιχη κλίμακα βαθμολόγησης. Να πούμε πως η βαθμολόγηση του κάθε κριτηρίου μπορεί να βασίζεται σε πραγματικά (στατιστικά) στοιχεία ή στη διαίσθηση των μελών της ομάδας. Στη συνέχεια ο πολλαπλασιασμός των συντελεστών για κάθε κριτήριο δίνει ένα συνολικό συντελεστή που θα καταδείξει και την καλύτερη απόφαση (ο μεγαλύτερος σε αυτή την περίπτωση που είναι η εναλλακτική 3). Το ποιοί συντελεστές θα χρησιμοποιηθούν ως κριτήρια, θα το αποφασίσει η ομάδα, ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες και το τι θεωρούν πιο σημαντικό. Καλό είναι να χρησιμοποιούνται αρκετά κριτήρια για την αξιολόγηση των εναλλακτικών, ώστε να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την ποιότητα της απόφασης. Επίσης, να επισημάνουμε πως πρόκειται απλά για ένα βοήθημα αξιολόγησης των εναλλακτικών, και σε καμιά περίπτωση δεν πρέπει να υποκαθιστά πλήρως την ανθρώπινη διαίσθηση και κρίση. Η μέθοδος αυτή από μόνη της δεν μπορεί να πάρει την τελική απόφαση.



	Κριτήρια/Συντελεστές Βαρύτητας		
	Δυνατότητα Εφαρμογής	Πιθανότητα Επιτυχίας Στόχου	Συνολικός Συντελεστής Απόφασης
<b>Εναλλακτική 1</b>	3	7	21
<b>Εναλλακτική 2</b>	9	4	36
<b>Εναλλακτική 3</b>	6	7	42

Πίνακας 2: Μέθοδος Απόφασης με Συντελεστές Βαρύτητας

Πηγή: David (2001)

#### 4.5 Διαδικασίες Λήψης Αποφάσεων

Ο Edgar Schein ξεχωρίζει έξι τρόπους ή τακτικές με τους οποίους μια ομάδα μπορεί να καταλήξει σε μια απόφαση (Schermerhorn et al., 2003):

- *Μέσω Έλλειψης Ανταπόκρισης*: τα μέλη προτείνουν λύσεις δίχως να τις συζητούν σε βάθος κι όταν φτάσουν σε μια λύση, όπου δεν υπάρχει άλλη αντιπρόταση, τότε καταλήγουν σε αυτή.
- *Μέσω του Κανόνα της Εξουσίας*: σε αυτή την περίπτωση ένα μέλος της ομάδας με ηγετική θέση έχει την ευθύνη της απόφασης, με ή χωρίς συζήτηση, γεγονός που προσφέρει το πλεονέκτημα της εξοικονόμησης χρόνου. Πρέπει να τονίσουμε ότι σε αυτή την περίπτωση η ποιότητα της απόφασης εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη.
- *Μέσω του Κανόνα της Μειοψηφίας*: εδώ δύο ή τρία μέλη έχουν τη δυνατότητα να υπερισχύσουν των άλλων μελών και να ασκήσουν πιέσεις για το ποιά απόφαση θα ληφθεί.
- *Μέσω του Κανόνα της Πλειοψηφίας*: είναι μια δημοκρατική μέθοδος αποφάσεων, για παράδειγμα, μέσω ψηφοφορίας, αλλά

όχι απαραίτητα κι η καλύτερη. Επίσης, είναι πιθανόν να δημιουργηθούν συνασπισμοί μελών (υποομάδες μέσα στην ομάδα) που στηρίζουν διαφορετικές απόψεις, με τον κίνδυνο να δημιουργηθούν συγκρούσεις.

- *Μέσω Συναίνεσης*: σε αυτή την περίπτωση τα μέλη καταλήγουν μετά από συζήτηση σε μια απόφαση την οποία υποστηρίζουν τα περισσότερα μέλη, αλλά και τα υπόλοιπα μέλη συμφωνούν (συναινούν) *συνειδητά* με αυτή.
- *Μέσω Ομοφωνίας*: είναι η ιδανικότερη περίπτωση όπου τα μέλη συμφωνούν ομόφωνα με μια απόφαση και με τον τρόπο που θα ενεργήσουν.

Η λήψη αποφάσεων από μια ομάδα, σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων από ένα άτομο, έχει τα εξής πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (Schermerhorn et al., 2003, σελ. 184-5):

#### Πλεονεκτήματα

- Υπάρχουν αρκετές πληροφορίες που μπορούν χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των εναλλακτικών αποφάσεων.
- Προτείνονται περισσότερες εναλλακτικές αποφάσεις, δίνοντας την ευκαιρία μετά από συζήτηση κι αξιολόγηση να επιλεγεί η καλύτερη.
- Η ληφθείσα απόφαση γίνεται κατανοητή από όλους, αφού όλοι συμμετείχαν στη διαδικασία λήψης της και κατά συνέπεια γίνεται αποδεκτή από όλους, εξαλείφοντας φαινόμενα αντίστασης στην εκτέλεσή της.
- Επειδή η απόφαση είναι συμμετοχική, υπάρχει δέσμευση κι αφοσίωση των μελών για την ορθή υλοποίησή της.

#### Μειονεκτήματα

- Πολλές φορές υπάρχουν από τα μέλη της ομάδας πιέσεις για συμμόρφωση σε μια συγκεκριμένη απόφαση, ως προς την λήψη της και την εκτέλεσή της, με αποτέλεσμα να μην εξετάζονται όλες

οι εναλλακτικές, άρα κι η απόφαση μπορεί να μην είναι η καλύτερη.

- Το ίδιο συμβαίνει και όταν λίγα μόνο μέλη (μειοψηφία) έχουν τη δυνατότητα να επιβληθούν στα υπόλοιπα μέλη, στερώντας έτσι την ομάδα από την ανάλυση εναλλακτικών αποφάσεων.
- Είναι δύσκολο να παρθεί μια ομαδική απόφαση όταν υπάρχει πίεση χρόνου και αυτό, διότι δεν υπάρχει χρόνος να ακουστούν όλες οι απόψεις ή και να αναλυθούν όπως πρέπει.

#### 4.5.1 Πρακτικά Συμπεράσματα

Πρέπει να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο πως τα προβλήματα δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται με φόβο, αλλά να θεωρούνται ως ευκαιρίες για βελτίωση. Ο εντοπισμός ενός προβλήματος σημαίνει ότι κάτι δυσλειτουργεί και πρέπει να το διορθώσουμε, δίχως να μας κυριεύει το άγχος και να δημιουργούμε εντάσεις, αλλά και χωρίς να αναλώνουμε χρόνο στον εντοπισμό του υπαιτίου. Δεν είναι αυτός ο σκοπός, να ρίξουμε δηλαδή τις ευθύνες κάπου, αλλά με σύνεση και συνεργασία να βρούμε τον τρόπο ή τους τρόπους που θα μας απαλλάξουν από το πρόβλημα και θα εμποδίσουν, ή τουλάχιστον θα μειώσουν στο ελάχιστο, τις πιθανότητες επανεμφάνισής του. Πρέπει να θυμόμαστε πως για όλα τα προβλήματα (ή τουλάχιστον για τα περισσότερα) υπάρχει κάποια λύση.

#### **4.6 Συμμεριζόμενα Νοητικά Μοντέλα (Shared Mental Models)**

Τα νοητικά μοντέλα είναι οργανωμένες νοητικές κατασκευές γνώσεων, τις οποίες τα άτομα χρησιμοποιούν για να εξηγήσουν και να προβλέψουν διάφορες καταστάσεις, φαινόμενα και

συμπεριφορές, καθώς και να βρουν τις σχέσεις που διέπουν διαφορετικές ιδέες κι έννοιες, ώστε να καταλήξουν σε διάφορα συμπεράσματα, τα οποία δημιουργούν κάποιες εκτιμήσεις για το τι πρέπει να περιμένουν στο μέλλον, οι οποίες βοηθούν στη λήψη αποφάσεων (Mathieu et al., 2000). Υπάρχουν σύμφωνα με τη θεωρία τρεις τύποι γνώσεως (Mohammed & Dumville, 2001: Banks & Millward, 2007):

- *Δηλωτική Γνώση (Declarative Knowledge)*: αναφέρεται στη γνώση κανόνων, εννοιών, γεγονότων, σχέσεων κι εικόνων.
- *Διαδικαστική Γνώση (Procedural Knowledge)*: αναφέρεται στη γνώση των διαδικασιών, των ακολουθιών και των ενεργειών που είναι απαραίτητες για την εργασία.
- *Στρατηγική Γνώση (Strategic Knowledge)*: αναφέρεται στη γνώση των κατάλληλων στρατηγικών για την ολοκλήρωση μιας εργασίας, καθώς και το πότε και πώς πρέπει να εφαρμοστούν.

Το να γνωρίζουν τα μέλη της ομάδας τις διαδικασίες και τις ενέργειες που πρέπει να αναλάβουν για την εργασία ευθύνης τους (Διαδικαστική Γνώση), είναι πολύ σημαντικό για την επιτυχή ολοκλήρωσή της. Η συμμεριζόμενη όμως διαδικαστική γνώση, όπως βρήκαν οι Banks και Millwards (2007), δεν ενισχύει την απόδοση, αλλά αντιθέτως υπάρχει μια αρνητική σχέση, πιθανότατα, όπως προτείνουν οι ίδιοι, επειδή το να γνωρίζουν τα μέλη της ομάδας τις διαδικασίες των εργασιών και των υπολοίπων μελών, δημιουργεί μια περιττή γνώση, από τη στιγμή που οι ρόλοι είναι ξεκάθαροι, η οποία περισσότερο δημιουργεί υπερκαλύψεις ενεργειών, άρα και πιθανές καθυστερήσεις, με αποτέλεσμα την αναποτελεσματικότητα της ομάδας (Banks & Millward, 2007).

Αυτές οι νοητικές δομές γνώσεων είναι που μας επιτρέπουν να μαθαίνουμε και μέσα από τις εμπειρίες των άλλων, από τη στιγμή που έχουμε κάποιους κοινούς τρόπους αντίληψης, με σκοπό να κατανοήσουμε το περιβάλλον και να το προβλέψουμε (Mohammed & Dumville, 2001). Οι ομάδες των οποίων τα μέλη συμμερίζονται κάποιες γνώσεις, μπορούν να ξεπεράσουν τα διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, μέσω της κοινής (συμμεριζόμενης) λογικής κι

αντίληψης των καταστάσεων, καθώς και κατανόησής τους, δίνοντας στην ομάδα τη δυνατότητα της προσαρμογής στις καταστάσεις (Mathieu et al., 2000: Mohammed & Dumville, 2001: Banks & Millward, 2007).

Μια πάρα πολύ σημαντική λειτουργία των συμμεριζόμενων νοητικών μοντέλων (κοινής γνώσης δηλαδή), είναι η δυνατότητα που δίνουν στα μέλη μιας ομάδας να κατανοήσουν και να προβλέψουν τις ανάγκες και τα προβλήματα των άλλων μελών και να προσφέρουν βοήθεια και πόρους ακόμα και πριν τους ζητηθεί (Mathieu et al., 2000: Banks & Millward, 2007). Για το λόγο αυτό βέβαια, όπως επισημαίνουν κι οι Banks και Millward (2007), οι γνώσεις δεν πρέπει να είναι μονάχα συμμεριζόμενες από τα μέλη, αλλά να είναι και ακριβείς, ώστε να μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλή απόδοση. Έχει βρεθεί πως τα συμμεριζόμενα νοητικά μοντέλα ενισχύουν θετικά την επικοινωνία, τη δημιουργία κοινών στόχων, το συντονισμό, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τις ακριβείς προβλέψεις για τις ανάγκες της εργασίας και της συνεργασίας, οδηγώντας σε αποδοτικές διαδικασίες κι υψηλή ομαδική απόδοση (Mathieu et al., 2000: Mohammed & Dumville, 2001).

Επισημαίνεται σε αυτό το σημείο, πως τα μέλη μιας ομάδας θα πρέπει να είναι προσεκτικά στο ποιές γνώσεις θα είναι κοινές, για να μην υπάρχουν υπερκαλύψεις γνώσεων, δηλαδή να γνωρίζουν όλοι το ίδιο πράγμα, καθώς αυτό εμποδίζει την εισροή διαφορετικών πληροφοριών που συντελούν στην επιτυχή ανάπτυξη της ομάδας (Mohammed & Dumville, 2001). Οι γνώσεις των μελών πρέπει να είναι επίσης και μοναδικές, ούτως ώστε να υπάρχει μια διαφορετικότητα και μια ποικιλία, με σκοπό να αξιοποιηθούν για την καλύτερη λειτουργία της ομάδας (Mohammed & Dumville, 2001). Άλλωστε, αυτός είναι κι ο σκοπός ύπαρξης μια ομάδας, να φέρει δηλαδή σε συνεργασία άτομα τα οποία κατέχουν και διαφορετικές γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες θα συνεισφέρουν στην αποπεράτωση της εργασίας. Βέβαια, το κατά πόσο τα νοητικά μοντέλα θα επιδράσουν θετικά στην απόδοση μιας ομάδας, εξαρτάται κι από παράγοντες όπως το είδος της εργασίας, ο βαθμός

αλληλεξάρτησης των μελών, καθώς κι άλλους επιχειρησιακούς παράγοντες (Mohammed & Dumville, 2001).

#### 4.6.1 Σχετιζόμενες Έννοιες

Υπάρχουν στη θεωρία και κάποιες άλλες έννοιες (μοντέλα) που διακρίνονται από τα νοητικά μοντέλα, αλλά έχουν άμεση σχέση με αυτά. Θα μπορούσαμε να πούμε πως αυτές οι έννοιες περικλείονται στα ομαδικά νοητικά μοντέλα κι είναι ο *συμμερισμός πληροφοριών* (information sharing), η *συναλλακτική μνήμη* (transactive memory), η *ομαδική μάθηση* (group learning) κι η *γνωστική συμφωνία* (cognitive consensus) (Mohammed & Dumville, 2001). Οι έννοιες αυτές αναλύονται παρακάτω, όπως τις παρουσιάζουν οι Mohammed και Dumville (2001).

##### 4.6.1α Συμμερισμός Πληροφοριών (Information sharing)

Αυτό το μοντέλο εξετάζει την ανταλλαγή των πληροφοριών και τις συμπεριφορές ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας. Αυτό που μας εξηγεί είναι πως είναι πιθανότερο τα μέλη μιας ομάδας να συζητήσουν πληροφορίες, οι οποίες είναι από κοινού γνωστές, εμποδίζοντας έτσι την αποκάλυψη διαφορετικών γνώσεων, να συζητούν δηλαδή ό,τι είναι ήδη γνωστό σε όλους και να μειώνουν έτσι την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Την ανταλλαγή των πληροφοριών την επηρεάζουν η ηγεσία, το κύρος των μελών, το επίπεδο της εξειδίκευσής τους, καθώς κι άλλοι οργανωτικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες. Όταν μέσα σε μια ομάδα υπάρχει υψηλός βαθμός αποχωρήσεων, αυτό συνεπάγεται το χάσιμο υπάρχουσας γνώσης και το χάσιμο χρόνου για την αναδιοργάνωσή της κατά την ένταξη νέων μελών, με επιπτώσεις στην απόδοση.

#### 4.6.1β Συναλλακτική Μνήμη (Transactive memory)

Πρόκειται για ένα κοινωνικό φαινόμενο που αναφέρεται στην περιορισμένη μνήμη του ατόμου και τη χρησιμοποίηση της μνήμης των άλλων ατόμων, με σκοπό να καλύψει τη δική του αδυναμία (να συμπληρώσει δηλαδή τη δική του μνήμη). Μας είναι αδύνατο να θυμόμαστε όλες τις πληροφορίες και γι' αυτό χρησιμοποιούμε κατά κάποιο τρόπο τις μνήμες των άλλων ανθρώπων ως 'αποθηκευτικό χώρο', ώστε να ανακαλούμε αυτές τις πληροφορίες, όποτε μας είναι απαραίτητες. Είναι μια σχέση αμοιβαία και μέσα σε μια ομάδα κάθε μέλος κατέχει συγκεκριμένες γνώσεις και πληροφορίες, ενώ γνωρίζει το τι γνώσεις και πληροφορίες κατέχουν τα άλλα μέλη, δηλαδή γνωρίζει από πού θα τις ζητήσει, αν τις χρειαστεί (διαφορετικές πληροφορίες και γνώσεις από κάθε μέλος της ομάδας), για την ολοκλήρωση της εργασίας του. Αυτό βοηθάει στην αποσυμφόρηση της ατομικής μνήμης και τη διατήρηση μιας ευρείας ομαδικής γνώσης, με το να υπάρχουν δηλαδή διαφορετικές πληροφορίες και γνώσεις στο κάθε μέλος της ομάδας.

#### 4.6.1γ Ομαδική Μάθηση (Group learning)

Αποτελεί διαδικασία κι αποτέλεσμα, εννοώντας ότι τα μέλη μιας ομάδας αναπληροφορούν, αξιολογούν, κάνουν τις απαραίτητες ενέργειες και συζητούν τα λάθη (ως εδώ έχουμε τη *διαδικασία* της ομαδικής μάθησης), με αποτέλεσμα την ανάπτυξη των γνώσεων (*αποτέλεσμα* της ομαδικής μάθησης), με θετικές συνέπειες στην απόδοση. Η ομαδική μάθηση περικλείει την έννοια της κατοχής κοινών πληροφοριών και για να είναι επιτυχής, πρέπει να υπάρχει ένα ομαδικό κλίμα ασφάλειας που ενθαρρύνει την ανάληψη ρίσκου και που τα μέλη δε φοβούνται να ζητούν αναπληρόρηση και βοήθεια ή να πειραματίζονται (να παίρνουν πρωτοβουλίες).

#### 4.6.1δ Γνωστική Συμφωνία (Cognitive consensus)

Αναφέρεται στη συμφωνία που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας όσον αφορά στην επεξήγηση βασικών θεμάτων και εννοιών. Αυτό που προσπαθεί να εξηγήσει είναι οι προτιμήσεις των μελών για μια συγκεκριμένη επιλογή (τι περιμένουν δηλαδή από αυτή και γιατί την προτιμούν), αντίθετα από μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που επικεντρώνεται στο αποτέλεσμα, δηλαδή στον τρόπο που θα επιλέξουν τα μέλη την τελική απόφαση. Η έλλειψη αυτής της συμφωνίας μπορεί να οδηγήσει και σε ευεργετικές και σε καταστροφικές συνέπειες για την απόδοση, γι'αυτό πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα στις συμφωνίες και τις διαφωνίες, ώστε να εξετάζονται δημιουργικά διάφορες εναλλακτικές επιλογές, δίχως να οδηγούμαστε σε συγκρούσεις και να αποφεύγεται η υπερβολική συμφωνία, που δύναται να οδηγήσει στο φαινόμενο του 'groupthink'. Έχει βρεθεί πως διαδικασίες αποφάσεων με βάση την ομοφωνία, πετυχαίνουν μεγαλύτερη γνωστική συμφωνία από διαδικασίες που ακολουθούν τον κανόνα της πλειοψηφίας. Γι' αυτό το σκοπό, πρέπει να αποκαλύπτονται όλες οι προτιμήσεις (δηλαδή όλες οι εναλλακτικές), για να επιτυγχάνεται η αμοιβαία κατανόηση κι η αποδοχή.

#### **4.7 Συγκρούσεις και Διαφωνίες**

Οι συγκρούσεις κι οι διαφωνίες είναι ένα συχνό φαινόμενο μέσα σε ομάδες και δεν έχει μόνο καταστροφικές αλλά κι ευεργετικές απόρροιες. Αυτό συμβαίνει γιατί προκαλούν τη δημιουργία και σύγκριση εναλλακτικών προτάσεων, κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, δίνοντας τη δυνατότητα να επιλεχθεί η καλύτερη δυνατή λύση. Οι συγκρούσεις μπορεί να παρουσιάσουν ευκαιρίες για βελτίωση και καινοτομία, αλλά για να γίνει αυτό, πρέπει η ομάδα να έχει ένα ξεκάθαρο στόχο και όραμα, εκφρασμένα με



σαφήνεια, να είναι ευέλικτη και δεκτική στις διάφορες απόψεις, να έχει επιμονή και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των μελών της (West, 2004).

Οι συγκρούσεις μπορούν να διακριθούν σε *διαμάχες* που αφορούν τις διαφωνίες απόψεων και σε *συγκρούσεις κανονισμών* που προκαλούνται από αποκλίνουσες συμπεριφορές (Κάντας, 1995). Ένας διαφορετικός διαχωρισμός, είναι ανάμεσα σε συγκρούσεις που αφορούν την *εργασία*, τις *διαδικασίες* ή *διαπροσωπικές συγκρούσεις* (West, 2004). Οι λόγοι για τους οποίους μπορούν να δημιουργηθούν συγκρούσεις είναι (Κάντας, 1995: West, 2004):

- *Αλληλεξάρτηση*: όταν υπάρχει αλληλεξάρτηση για τη εκτέλεση μιας εργασίας κι ένα μέλος δεν είναι συνεπές, ως προς τις υποχρεώσεις του, τότε δημιουργείται σύγκρουση.
- *Έλλειψη Πόρων*: οι πόροι της ομάδας δεν είναι άφθονοι και τα μέλη ανταγωνίζονται στο να εξασφαλίσουν τους πόρους που χρειάζονται για να εκτελέσουν την εργασία τους.
- *Στόχοι*: εδώ παρουσιάζεται μια σύγκρουση στόχων μεταξύ των μελών, αλλά και μεταξύ των μελών και της ομάδας. Δεν υπάρχει δηλαδή ταύτιση των στόχων, αλλά ούτε και υπάρχουν ξεκάθαροι στόχοι και κοινό όραμα για την ομάδα.
- *Αβεβαιότητα*: όταν δεν είναι σίγουρο το μέλλον της ομάδας ή της επιχείρησης, δημιουργούνται νέα προβλήματα, τα οποία τα μέλη δεν είναι πρόθυμα να λύσουν.
- *Διαδικασίες*: όταν δεν υπάρχουν τυποποιημένες διαδικασίες, δημιουργούνται παρανοήσεις που οδηγούν σε σύγκρουση (τι πρέπει να γίνει και από ποιόν).
- *Ανισότητα*: η ανισότητα, όπως την αντιλαμβάνεται το κάθε μέλος από την δική του πλευρά, σε θέματα ανταμοιβών ή κύρους σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη, οδηγεί σε συγκρούσεις, που σκοπό έχουν να επαναφέρουν την ισότητα.
- *Ρόλοι*: όταν οι ρόλοι δεν είναι ξεκάθαροι, τότε δημιουργούνται συγκρούσεις, λόγω του ότι γίνονται υπερκαλύψεις διαδικασιών κι

ότι δεν υπάρχουν ξεκάθαρες περιοχές ευθύνης, με αποτέλεσμα το ένα μέλος να κατηγορεί το άλλο.

- *Επικοινωνία*: η έλλειψη ή η δυσκολία (π.χ. απόσταση) της επικοινωνίας οδηγεί σε χαμηλή απόδοση, άρα κι απογοήτευση των μελών μιας ομάδας, η οποία εκδηλώνεται με διαφωνίες και συγκρούσεις.
- *Λειτουργικός Προσανατολισμός*: αυτό συμβαίνει όταν υπάρχουν μέλη προερχόμενα από διαφορετικά πεδία γνώσεων (ή κι από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης) και κοιτούν το πρόβλημα από την δική τους μόνο οπτική γωνία.
- *Ηγεσία*: παρουσιάζονται συγκρούσεις κυρίως όταν δεν υπάρχει ξεκάθαρη ιεραρχία κι εμφανίζονται κενά ή υπερκαλύψεις εξουσίας.
- *Ασύμβατο Σύστημα Αξιολόγησης*: υπάρχει σύγκρουση, όταν η απόδοση των μελών της ομάδας αξιολογείται από διαφορετικά κριτήρια που δεν συμβαδίζουν μεταξύ τους. Όταν για παράδειγμα αξιολογούνται για ταχύτητα και για ποιότητα κατασκευής, ενώ είναι δύσκολο να διατηρήσουν και τα δύο ταυτόχρονα σε υψηλά επίπεδα.
- *Προσωπικότητα*: αναφέρεται στις διαπροσωπικές συγκρούσεις που οφείλονται στα διαφορετικά κι ίσως ασυμβίβαστα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε μέλους.

#### 4.7.1 Η πορεία της σύγκρουσης

Όπως περιγράφει ο Κάντας (1995), η σύγκρουση ακολουθεί γενικά την παρακάτω πορεία (βλέπε σελ. 37-44):

- *Συνειδητοποίηση*: γίνεται κάποιο γεγονός το οποίο ενεργοποιεί (φέρνει στην επιφάνεια) μια σύγκρουση κι ουσιαστικά είναι ένα γεγονός κατά το οποίο ένα μέλος συνειδητοποιεί ότι τα συμφέροντά του απειλούνται από ένα άλλο ή άλλα μέλη.

- *Σκέψεις και Συναισθήματα*: εδώ δημιουργούνται κάποιες σκέψεις και συναισθήματα για το πώς θα πρέπει να αντιμετωπιστεί η σύγκρουση και το τι επιπτώσεις θα έχει στα άλλα μέλη και στο περιβάλλον της ομάδας γενικότερα η προτεινόμενη λύση (δηλαδή, για το πώς θα συμπεριφερθούν). Εδώ υπάρχουν *λειτουργικές λογικές διαδικασίες*, που καθορίζουν το πόσο επιθυμητή και πόσο πιθανή είναι μια λύση, και *κανονιστικές λογικές διαδικασίες*, που αναφέρονται στο πόσο ηθική είναι η διαφαινόμενη λύση.
- *Προθέσεις*: είναι οι προθέσεις για το τι θαπραχθεί για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης και προέρχονται από τις σκέψεις και τα συναισθήματα. Δεν οδηγούν όλες οι προθέσεις σε συμπεριφορά, αλλά σίγουρα την καθορίζουν στο σύνολό τους και χωρίζονται σε προθέσεις *συνεργατικότητας* και προθέσεις *ανταγωνισμού*.
- *Συμπεριφορά*: είναι η εκδήλωση των προθέσεων, δηλαδή εδώ έχουμε ενέργεια (πράξεις).
- *Αντίδραση*: εδώ εμφανίζεται η αντίδραση του ενός μέλους της σύγκρουσης/διαφωνίας, το οποίο έχει τις δικές του σκέψεις και συναισθήματα, καθώς και τις δικές του προθέσεις στη συμπεριφορά που εκδηλώθηκε από το άλλο μέλος. Στη διάρκεια της φάσης αυτής μπορεί να επικρατήσει η *λογική κι ο έλεγχος*, να *διακοπούν οι σχέσεις* (ένταση, δυσπιστία, έλλειψη σεβασμού) ή να υπάρχει *επιθετικότητα* (επιθυμία να βλάψει).
- *Αποτέλεσμα*: όταν οι συνεχείς αντιδράσεις στις συμπεριφορές φτάσουν σε ένα τέλος, τότε έχουμε αποτέλεσμα, το οποίο είναι και το τέλος της σύγκρουσης που δόθηκε από μια λύση.

Το πώς θα αντιμετωπιστεί η σύγκρουση από κάθε μέλος, δηλαδή ο προθέσεις του, έχει να κάνει με το πόσο συνεργατικός ή ανταγωνιστικός προτίθεται να είναι. Το συνεργατικό μέλος θέλει να δοθεί μια λύση που θα ευνοεί και το άλλο μέλος, ενώ το ανταγωνιστικό μέλος εμμένει στις θέσεις του και τα δικά του συμφέροντα, δημιουργώντας έτσι και τις ανάλογες τακτικές

αντιμετώπισης της σύγκρουσης που οδηγούν (Κάντας, 1995: West, 2004):

- *Στον ανταγωνισμό* (υψηλή ανταγωνιστικότητα – χαμηλή συνεργατικότητα), όπου το μέλος δεν ενδιαφέρεται για τα συμφέροντα του άλλου
- *Στο συμβιβασμό* (μεσαία ανταγωνιστικότητα – μεσαία συνεργατικότητα), όπου τα δύο μέλη κάνουν κοινές υποχωρήσεις
- *Στη συνεργασία* (υψηλή ανταγωνιστικότητα – υψηλή συνεργατικότητα), όπου και τα δύο μέλη ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους
- *Στη διευκόλυνση* (χαμηλή ανταγωνιστικότητα – υψηλή συνεργατικότητα), όπου το μέλος δεν ενδιαφέρεται για τα δικά του συμφέροντα και υποχωρεί (π.χ. όταν έχει άδικο ή όταν το ζήτημα είναι πιο σημαντικό για το άλλο μέλος)
- *Στην αποφυγή* (χαμηλή ανταγωνιστικότητα – χαμηλή συνεργατικότητα), όπου το μέλος αδιαφορεί για τα συμφέροντα τα δικά του και του άλλου μέλους κι αποφεύγει τη σύγκρουση (π.χ. αδιάφορο ζήτημα ή επιθυμία να ηρεμήσει η κατάσταση)

Γενικά, η καλύτερη τακτική είναι η συνεργασία όπου όλα τα μέλη ικανοποιούν τις επιθυμίες τους και πρόκειται για μια νίκη όλων των εμπλεκόμενων μερών, ενώ σε περίπτωση που η πλήρης ικανοποίηση δεν είναι εφικτή, καλό είναι να επιτυγχάνεται ένας συμβιβασμός, ώστε να μην υπάρχει κάποιο μέλος που ευνοήθηκε ή αδικήθηκε περισσότερο. Το τι τακτική θα ακολουθήσει όμως το κάθε μέλος, εξαρτάται κι από τις περιστάσεις της σύγκρουσης και δεν είναι απαραίτητο να ακολουθείται μόνο μια τακτική σε όλα τα προβλήματα. Για παράδειγμα, η συνεργασία ίσως να μην είναι η σωστή τακτική σε ορισμένες περιπτώσεις.

#### 4.7.2 Αντιμετώπιση Συγκρούσεων

Για να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις θα πρέπει (Κάντας, 1995: West, 2004):

- Να αναγνωρίζεται η συνεισφορά των ομάδων και των μελών της ξεχωριστά (ισότητα) κι αυτό να γίνεται άμεσα κι ανοιχτά.
- Να μην υποθάλπεται ο ανταγωνισμός και να προάγεται η ομαδική αποδοτικότητα.
- Να αναγνωρίζονται από το κάθε μέλος και την κάθε ομάδα οι δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα άλλα μέλη κι οι άλλες ομάδες.
- Να υπάρχουν επίσημα κι ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας κι ανταλλαγής πληροφοριών.
- Να δημιουργούνται νέοι στόχοι στους οποίους θα επικεντρώνονται οι ομάδες και τα μέλη, οι οποίοι θα γίνονται κοινά αποδεκτοί, τόσο από την ομάδα, όσο κι από την επιχείρηση.
- Να βρίσκεται ένας νέος κοινός 'εχθρός' εκτός επιχείρησης (π.χ. να ξεπεράσουν μια ανταγωνιστική επιχείρηση).
- Να οργανώνονται εκπαιδευτικά σεμινάρια κι εργαστήρια με θέμα τη συνεργασία και την επίλυση διαφορών.
- Η πρόσληψη νέου προσωπικού να γίνεται με βάση την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις και να είναι ομαδικοί παίκτες (κουλτούρα ομάδας μέσα στον οργανισμό).

Άλλες λύσεις που προτείνονται είναι να γίνεται διαχωρισμός του ανθρώπου από το πρόβλημα (να μην ψάχνουμε δηλαδή μόνο να ρίξουμε κάπου τις ευθύνες), να επικεντρωνόμαστε στα ενδιαφέροντα των μελών κι όχι στις θέσεις και τις στάσεις τους, να εφευρίσκουμε εναλλακτικές λύσεις που θα ικανοποιούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και να επιμένουμε να αξιολογούμε το πρόβλημα με βάση αντικειμενικά κριτήρια (West, 2004). Η House (2002)

περιγράφει μια διαδικασία πέντε βημάτων για την επίλυση συγκρούσεων, με κέρδος και για τις δύο πλευρές:

- Αναγνώριση ότι κι οι δύο πλευρές μπορούν να βγουν κερδισμένες.
- Να υπάρχει συζήτηση πρόσωπο με πρόσωπο (αντιμέτωπιση του προβλήματος).
- Να καθορίζεται η πραγματική αιτία της σύγκρουσης.
- Να συζητούνται διεξοδικά οι πιθανές λύσεις.
- Να μην παραβλέπεται η σημασία της συνεχούς συζήτησης μετά από την πρώτη συνάντηση.

#### 4.7.3 Αντιμέτωπιση Διαπροσωπικών Συγκρούσεων

Για να αντιμετωπίσουμε τα διαπροσωπικά προβλήματα που έχουμε με άλλα μέλη της ομάδας μας, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την **ψυχολογία του αναπόφευκτου**, δηλαδή την κατάσταση όπου τα άτομα δε βλέπουν να υπάρχει άλλη επιλογή από το να εργαστούν μαζί για να φέρουν σε πέρας μια εργασία, οπότε θα αντιπαρέλθουν τα όποια προβλήματα. Υπάρχουν τέσσερις τρόποι αντίδρασης ενός ατόμου σε μια διαπροσωπική διαμάχη (West, 2004, σελ. 177):

- *Να είναι παθητικό*: να μένει αδιάφορο σαν να μην συμβαίνει τίποτα. Το πρόβλημα δε λύνεται και θα έχει καταστροφικές συνέπειες.
- *Να είναι παθητικά επιθετικό*: ίσως η χειρότερη μορφή αντίδρασης, όπου το άτομο σαμποτάρει και υπονομεύει τις προτάσεις των άλλων μελών και διαφωνεί μαζί τους, δίχως όμως να προβαίνει σε ανοιχτή πρόσωπο με πρόσωπο σύγκρουση.
- *Να είναι επιθετικό*: εδώ έχουμε σύγκρουση πρόσωπο με πρόσωπο με αρνητικές συνέπειες, αλλά αυτό μπορεί να αποβάλει το θυμό που νιώθουν τα μέλη. Ίσως όμως να δημιουργήσει και

μια ψυχρότητα που μακροχρόνια κάνει ζημιά στο κλίμα της ομάδας.

- *Να είναι ευγενικά κατηγορηματικό:* εδώ το μέλος εκφράζει απερίφραστα και με σαφήνεια τα παράπονά του, όμως όχι χρησιμοποιώντας το δεύτερο πρόσωπο (π.χ. είσαι ανίκανος), αλλά το πρώτο πρόσωπο (π.χ. δεν είμαι ευχαριστημένος με την απόδοσή σου). Δεν επιθυμεί να βλάψει, αλλά να κάνει ξεκάθαρα τα συναισθήματά του και τις απόψεις του για ένα ζήτημα, πάντα μέσα σε πλαίσια ευγένειας.

Για τις διαπροσωπικές συγκρούσεις χρησιμοποιείται συχνά ένας διαμεσολαβητής που έχει ως σκοπό, σε συνεργασία με τα εμπλεκόμενα μέρη, να διερευνήσουν τα γεγονότα και τα συναισθήματα, να συμφωνήσουν στους στόχους της διαμεσολάβησης και τις ενέργειες που θα εφαρμοστούν, καθώς και τις διαδικασίες και τους κανόνες της διαμεσολάβησης, με σκοπό να ικανοποιηθούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και να μην επαναληφθεί η σύγκρουση (West, 2004). Υπάρχουν άνθρωποι που είναι δύσκολοι στο να τους χειριστεί κανείς και συνήθως είναι αυτοί που τείνουν συνεχώς να διαφωνούν και να αντιστέκονται δίχως ξεκάθαρο λόγο, αυτοί που δεν κατανοούν τους ρόλους τους, αλλά ούτε και τους ρόλους και τα προβλήματα των άλλων. Η λύση είναι να τους δίνεται καθοδήγηση, καθώς κι αναπληροφόρηση για το τι πετυχαίνουν ως προς τη βελτίωσή τους στις διαπροσωπικές σχέσεις, είναι όμως μια προσπάθεια η οποία δεν έχει σίγουρα επιτυχή αποτελέσματα (West, 2004).

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

#### 5.1 Προσωπικότητα και Απόδοση

Η προσωπικότητα αποτελείται από ένα μίγμα χαρακτηριστικών, αξιών, χαρακτήρα, ψυχολογικών στρατηγικών αντιμετώπισης δυσκολιών, εσωτερικής παρακίνησης κι ιδιοσυγκρασίας, θεωρείται πως είναι σχετικά σταθερή στη ζωή ενός ανθρώπου και προδιαθέτει την εκδήλωση συγκεκριμένων συμπεριφορών (Reilly et al., 2002; Peeters et al., 2006). Η έρευνες δεν έχουν δείξει υψηλό βαθμό εγκυρότητας της προσωπικότητας ως παράγοντα πρόβλεψης της απόδοσης, τονίζεται πάντως πως μόνο σχετικά πρόσφατα οι ερευνητές άρχισαν να συγκλίνουν προς μία κοινά αποδεκτή ταξινόμηση χαρακτηριστικών προσωπικότητας (χρησιμοποιούσαν διάφορες ταξινομήσεις που δεν μπορούσαν να συγκριθούν) και τη χρησιμοποίησή της ως κριτήριο μέτρησης της απόδοσης (Barrick & Mount, 1991). Επίσης, τονίζουν οι ερευνητές πως η προσωπικότητα, και κατ' επέκταση η συμπεριφορά, καθορίζεται κι επηρεάζεται από το πλαίσιο δράσης του ατόμου κι από τις συγκυριακές καταστάσεις (Barrick & Mount, 1993).

Υπάρχει η πεποίθηση από τους ερευνητές ότι η προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά της μπορούν να προβλέψουν την ομαδική απόδοση, με το να καταδεικνύουν τα κατάλληλα μέλη, αλλά και το



σωστό συνδυασμό αυτών που θα στελεχώσουν μια ομάδα, γι' αυτό αναγνωρίζεται η δυνατότητα των τεστ που μετρούν χαρακτηριστικά προσωπικότητας κατά τη διαδικασία επιλογής (Kichuk & Wiesner, 1997: Kichuk & Wiesner, 1998). Οι Moynihan και Peterson's περιγράφουν τρεις θεωρητικές προσεγγίσεις για την ερμηνεία της επίδρασης που έχει η προσωπικότητα των μελών μιας ομάδας πάνω στην ομαδική απόδοση (Mohamed & Angell, 2003, σελ. 655):

- *Η ολική προσέγγιση (The universal approach)*: χρησιμοποιεί το μέσο όρο των ατομικών χαρακτηριστικών ως ομαδικό δείκτη και δέχεται ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μπορούν να προβλέψουν την ομαδική αποτελεσματικότητα, ανεξάρτητα από το είδος της εργασίας και το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτελείται.
- *Η συγκυριακή προσέγγιση (The contingent approach)*: οι επιδράσεις της προσωπικότητας σχετίζονται με τις συνθήκες της επιχείρησης (π.χ. οργάνωση, κουλτούρα) και το είδος της εργασίας (χρησιμοποιείται και εδώ ο μέσος όρος).
- *Η σχηματική προσέγγιση (The configuration approach)*: δέχεται ότι το μίγμα των ατομικών χαρακτηριστικών μέσα σε μια ομάδα μπορεί να προβλέψει τα ομαδικά αποτελέσματα. Πρόκειται για περίπλοκη προσέγγιση, όπου πρέπει να εξεταστούν η δυναμική της ομάδας και οι αλληλεπιδράσεις των μελών. Για την εξαγωγή ενός ομαδικού δείκτη για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας χρησιμοποιείται εκτός από το μέσο όρο κι η διακύμανση ενός χαρακτηριστικού, ώστε να εξεταστούν κι οι επιδράσεις της ομοιογένειας/ετερογένειας.

Οι ερευνητές σημειώνουν πως η εγκυρότητα πρόβλεψης των επιδράσεων που έχει η προσωπικότητα πάνω στην απόδοση μπορεί να αυξηθεί, εάν εξετάζουμε την προσωπικότητα μέσα στα πλαίσια της εκάστοτε εργασίας και των ανάλογων συνθηκών κι εάν συνδυάσουμε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά με τα ανάλογα κριτήρια απόδοσης (Mohammed & Angell, 2003: English et al., 2004). Για παράδειγμα η εξωστρέφεια, η συναισθηματική σταθερότητα κι η συγκαταβατικότητα (αναλύονται παρακάτω), μπορεί να είναι περισσότερο συνδεδεμένα χαρακτηριστικά με την απόδοση σε

εργασίες που απαιτούν αυξημένη αλληλεξάρτηση (κριτήριο απόδοσης), άρα κι απαιτούνται χαρακτηριστικά με περισσότερο κοινωνικό προσανατολισμό (Mohammed & Angell, 2003). Όπως αναφέρουν και οι Peeters et al. (2006) στην ανάλυσή τους, η συγκαταβατικότητα είναι σημαντική μόνο όταν οι άνθρωποι πρέπει να δουλέψουν μαζί. Ενώ η εξωστρέφεια από την άλλη, συνδέεται περισσότερο με ηγετικές δραστηριότητες που απαιτούν ευρηματικότητα και φαντασία, άρα πρέπει να μετρά στην απόδοση της ηγεσίας (Reilly et al., 2002; Mohammed & Angel, 2003).

Σε σχέση με την προσωπικότητα, οι Peeters et al. (2006) διακρίνουν δύο διαφορετικές επιχειρησιακές εφαρμογές που θα μπορούσαμε να έχουμε για τη μέτρηση των χαρακτηριστικών που συνθέτουν μια ομάδα:

- *Διαβάθμιση των Χαρακτηριστικών (Trait Elevation)*: αναφέρεται στην άθροιση των σκορ όλων των μελών για το κάθε χαρακτηριστικό ή τη χρησιμοποίηση του ποσοστού των μελών που έχουν υψηλό σκορ στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό.
- *Μεταβλητότητα των Χαρακτηριστικών (Trait Variability)*: όπου χρησιμοποιείται η διακύμανση που ενυπάρχει στην ομάδα στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, δηλαδή η ομοιογένεια ή ετερογένεια της ομάδας σε αυτό.

Η άθροιση των ατομικών χαρακτηριστικών κι η χρησιμοποίησή τους ως βαθμός στο επίπεδο της ομάδας, είτε πρόκειται για μέσο όρο, είτε για διακύμανση για την εξαγωγή συμπερασμάτων, πρέπει να γίνεται λαμβάνοντας υπόψη και το είδος της εργασίας. Οι Mohammed και Angell (2003) προτείνουν πως πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ατομικές διαφορές στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όταν στελεχώνουμε μια ομάδα κι ότι θα έπρεπε ίσως να λαμβάνουμε υπόψη και άλλες διαστάσεις της διαφορετικότητας όπως αξίες, πεποιθήσεις και προτιμήσεις συμπεριφοράς, δηλαδή να επικεντρωνόμαστε σε πιο συγκεκριμένες διαστάσεις της προσωπικότητας, σε σχέση πάντα με το συγκεκριμένο πλαίσιο μέσα στο οποίο δρουν τα άτομα.

## 5.2 Στάσεις & Αξίες

**Στάσεις** είναι οι προδιαθέσεις, θετικές ή αρνητικές, που έχουν οι άνθρωποι για την εκδήλωση συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Είναι δηλαδή οι προτιμήσεις που έχουν ως προς το πώς να συμπεριφερθούν σε μια κατάσταση (Schermerhorn et al., 2003). Αυτό όμως δε σημαίνει ότι το άτομο θα εκδηλώσει τελικά τη συμπεριφορά με την οποία είναι προδιατεθειμένο. Δε συμπίπτουν πάντοτε οι στάσεις με τις συμπεριφορές, παρά οι δεύτερες καθορίζονται κυρίως από το πλαίσιο μέσα στο οποίο εκδηλώνονται, επηρεάζονται δηλαδή από τις καταστάσεις. Η περίπτωση αυτή, όπου οι συμπεριφορές διαφέρουν από τις στάσεις, έχει ονομαστεί από το Festinger **γνωστική διαφωνία (cognitive dissonance)**. Το άτομο σε αυτή την ασυμφωνία αντιμετωπίζει μια ψυχική ανισορροπία και δυσφορία, την οποία θα προσπαθήσει να μετριάσει με το 1) **να αλλάξει τις στάσεις του** 2) **να αλλάξει τη συμπεριφορά του** 3) **να βρει κάποιο τρόπο να εκλογικεύσει**, δηλαδή να δικαιολογήσει αυτή την ασυμφωνία (Schermerhorn et al., 2003). Τα στοιχεία από τα οποία αποτελούνται οι στάσεις είναι (Schermerhorn et al., 2003):

- *Το Αντιληπτικό Στοιχείο*: περιέχει κι αντανακλά τις πεποιθήσεις (δηλαδή τα πιστεύω για κάτι ή κάποιον και τα συμπεράσματα που βγάζει το άτομο με βάση αυτά τα πιστεύω, δίχως να είναι απαραίτητα και τα σωστά), τις απόψεις, τις γνώσεις, και τις πληροφορίες.
- *Το Αισθαντικό Στοιχείο*: είναι το κύριο μέρος των στάσεών μας, δηλαδή το πώς αισθανόμαστε για κάτι (κατάσταση ή πρόσωπο).
- *Το Στοιχείο Συμπεριφοράς*: είναι η **τάση** για εκδήλωση συγκεκριμένης συμπεριφοράς σε σχέση με το αισθαντικό στοιχείο, δηλαδή το πώς αισθανόμαστε για τη συγκεκριμένη κατάσταση ή γεγονός.

**Αξίες** είναι γενικά οι προτιμήσεις που έχουμε στο πώς να αντιμετωπίζουμε τις διάφορες καταστάσεις της ζωής μας, το πώς θεωρούμε σωστό και κατάλληλο να δράσουμε και ποιά είναι τα κατάλληλα και σωστά αποτελέσματα (Schermerhorn et al., 2003). Οι

αξίες μπορούν να διαχωριστούν σε **τερματικές αξίες**, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις προτιμήσεις του ατόμου για το επιθυμητό αποτέλεσμα και σε **λειτουργικές αξίες**, που αντιπροσωπεύουν τα μέσα που προτιμά να χρησιμοποιήσει το άτομο για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων (Schermerhorn et al., 2003). Ένα σχήμα αξιών που προτάθηκε από τον Maglino και τους συνεργάτες του κι αναφέρεται στις αξίες που είναι επιθυμητές στο χώρο εργασίας είναι το εξής (Schermerhorn et al., 2003):

- *Ολοκλήρωση & Επιτυχία*: το άτομο προσπαθεί να επιτύχει δύσκολους στόχους και τείνει να ολοκληρώνει ό,τι ξεκινάει.
- *Στήριξη & Φροντίδα*: το άτομο βοηθά κι ενδιαφέρεται για τους άλλους ανθρώπους και τα προβλήματά τους.
- *Ειλικρίνεια*: το άτομο κάνει αυτό που θεωρεί σωστό και λέει την αλήθεια.
- *Δικαιοσύνη*: το άτομο είναι αμερόληπτο και πράττει αυτό που είναι δίκαιο για όλους.

### 5.3 Μεταβλητές Προσωπικότητας

#### 5.3.1 Νοητικό Στυλ

Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν το νοητικό στυλ (cognitive style) του ατόμου, δηλαδή από που αντλεί ενέργεια, πώς αντιλαμβάνεται τις πληροφορίες, πώς λαμβάνει αποφάσεις και γενικά τη στάση του στη ζωή, για να συνθέσουν μια ομάδα, χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο ψυχολογικού τύπου που δημιούργησαν οι Myers και Briggs (Myers-Briggs Type Indicator MBTI), βασισμένο στο έργο του Γιούνγκ για τους ψυχολογικούς τύπους του ατόμου (Bradley & Hebert, 1997). Αυτό το ερωτηματολόγιο μετράει προτιμήσεις κι όχι χαρακτηριστικά ή αλλιώς, δε μετράει απαραίτητως την εκδήλωση

συμπεριφορών και κατηγοριοποιεί τους τύπους προσωπικότητας ως εξής (Bradley & Hebert, 1997):

- *Εσωστρεφής – Εξωστρεφής* [Introvert (I) – Extrovert (E)]: αναφέρεται στην πηγή ενέργειας του ατόμου. Οι εσωστρεφείς αντλούν ενέργεια από εσωτερικά αισθήματα, ιδέες κι αντιλήψεις, ενώ οι εξωστρεφείς αντλούν ενέργεια από τον έξω κόσμο και τις αλληλεπιδράσεις τους με άλλους ανθρώπους και πράγματα.
- *Αισθητικός – Διαισθητικός* [Sensing (S) – Intuitive (N)]: αναφέρεται στο ποιές πληροφορίες λαμβάνει το άτομο. Ο αισθητικός τύπος προτιμά τις ακριβείς πληροφορίες, βασισμένες σε γεγονότα, οι οποίες είναι 'απτές' και πρακτικές κι αναλύει μια κατάσταση λεπτομερώς. Συνήθως, αυτός ο αισθητικός τύπος ατόμου τείνει να έχει υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Ο διαισθητικός κοιτάει τις πληροφορίες ως συνολική εικόνα και το πώς συνδέονται μεταξύ τους. Του αρέσει να εξερευνά το άγνωστο, διαισθάνεται τις πιθανότητες και τις επιπτώσεις που δεν είναι προφανείς, αλλά έχει πρόβλημα στο να μετατρέψει τη θεωρία σε πράξη.
- *Σκεπτικός – Αισθαντικός* [Thinking (T) – Feeling (F)]: αναφέρεται στον τρόπο λήψης απόφασης του ατόμου. Ο σκεπτικός τύπος χρησιμοποιεί λογικές αναλυτικές διαδικασίες, ορθολογική κρίση κι αποφάσεις, εξετάζει το κόστος και το όφελος κι εξετάζει τις εναλλακτικές λύσεις, επιλέγοντας την καλύτερη κι ολοκληρώνοντας την εργασία. Ο αισθαντικός τύπος παίρνει τις αποφάσεις του βασισμένος σε υποκειμενικές προσωπικές αξίες, δεν παίρνει ορθολογικές αποφάσεις κι ενδιαφέρεται περισσότερο για ηθική και δικαιοσύνη, υπολογίζοντας και τις επιπτώσεις των αποφάσεών του στους άλλους ανθρώπους.
- *Κριτικός – Αντιληπτικός* [Judging (J) – Perceiving (P)]: αναφέρεται στον τρόπο ζωής του ατόμου (life style). Ο κριτικός τύπος ζει με τάξη και με σχεδιασμένο και προαποφασισμένο τρόπο. Είναι οργανωτικός και προσπαθεί να λύσει ένα πρόβλημα πριν πάει στο επόμενο. Ο αντιληπτικός τύπος είναι ευέλικτος, αυθόρμητος, αυτοσχεδιάζει και αρέσκεται στο να εξετάζει εναλλακτικές προτού αποφασίσει.

### 5.3.2 Προσωπικά Χαρακτηριστικά Αντίληψης

Σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων και τον τρόπο με τον οποίο τείνουν να σκέφτονται για το περιβάλλον γύρω τους, υπάρχουν ως προς τη συμπεριφορά που εκδηλώνουν οι εξής διαχωρισμοί (Schermerhorn et al. et al., 2003):

**Τόπος ελέγχου** (Locus of control): υπάρχουν οι άνθρωποι οι οποίοι έχουν έναν εσωτερικό (Internals) τόπο ελέγχου και πιστεύουν ότι μπορούν να ελέγξουν τη μοίρα τους με τις δικές τους πράξεις, κι οι άνθρωποι με έναν εξωτερικό (Externals) τόπο ελέγχου που πιστεύουν πως ό,τι συμβαίνει είναι πέρα από τον έλεγχό τους κι επηρεάζεται από περιβαλλοντικούς παράγοντες. Η πρώτη κατηγορία ανθρώπων έχει εσωτερικές παρακινήσεις και δίνουν από μόνοι τους ώθηση στην επιτυχία (self-motivation), ενώ οι άνθρωποι της δεύτερης κατηγορίας είναι περισσότερο αδρανείς και χρειάζονται εξωτερική παρακίνηση και καθοδήγηση.

**Εξουσιασμός** (Authoritarianism): πρόκειται για ανθρώπους που είναι υπάκουοι στην εξουσία, εμμένουν σε συντηρητικές αξίες και δεν κάνουν ιδιαίτερη χρήση των συναισθημάτων στη λήψη αποφάσεων, αλλά της λογικής και των κανόνων.

**Δογματισμός** (Dogmatism): πρόκειται για ανθρώπους που βλέπουν τη νόμιμη εξουσία ως κάτι απόλυτο και τον κόσμο σαν έναν τόπο απειλητικό (γι' αυτό και επιζητούν την τάξη και την ιεραρχία, για να νιώθουν ασφάλεια). Ως προϊστάμενοι είναι ιδιαίτερα άκαμπτοι και κλειστοί χαρακτήρες κι ως υφιστάμενοι επιζητούν τη σιγουριά που εξασφαλίζει η επιβολή της εξουσίας επάνω τους (δεν πιστεύουν ότι μπορούν να κάνουν πράγματα από μόνοι τους δίχως κάποιον να τους διοικεί).

**Μακιαβελισμός** (Machiavellianism): οι άνθρωποι που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία ενδιαφέρονται μόνο για τα δικά τους συμφέροντα κι εκμεταλλεύονται τους άλλους για προσωπικό όφελος.

**Αυτό-Παρακολούθηση (Self-monitoring):** πρόκειται για ανθρώπους που έχουν τον έλεγχο του εαυτού τους, δηλαδή των συμπεριφορών που εκδηλώνουν, τις οποίες συμπεριφορές προσαρμόζουν ανάλογα με τους εξωτερικούς παράγοντες (δηλαδή τις διάφορες καταστάσεις).

**Συναισθηματική Προσαρμογή (Emotional adjustment traits):** εδώ βρίσκουμε δύο κατηγορίες ανθρώπων: αυτούς με προσανατολισμό τύπου A (Type A Orientation) οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ανυπομονησία, επιθυμία για επιτυχία (εσωτερική παρακίνηση) και τελειομανία, και αυτούς με προσανατολισμό τύπου B (Type B Orientation) οι οποίοι είναι πιο νωχελικοί (χρειάζονται επιπλέον εξωτερικά κίνητρα), προτιμούν τα εύκολα και δεν είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί. Οι κατηγορίες αυτές μας βοηθούν επίσης να καταλάβουμε το πώς ο κάθε άνθρωπος αντιμετωπίζει το συναισθηματικό άγχος (και γενικότερα το άγχος), με την πρώτη κατηγορία να περιλαμβάνει εκείνα τα άτομα τα οποία βιώνουν έντονα τις αγχώδεις καταστάσεις.

### 5.3.3 Οι Πέντε Μεγάλοι Παράγοντες της Προσωπικότητας (Big Five)

Παραπάνω αναφερθήκαμε σε μια ταξινόμηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, την οποία τείνουν να αποδέχονται όλο και περισσότερο οι ερευνητές για τη χρησιμότητάς της ως μέσο κατηγοριοποίησης των ατόμων και πρόβλεψης της απόδοσής τους. Από τη δεκαετία του 1980 κι έπειτα αναπτύχθηκε μια δομή από πέντε ευρείς παράγοντες προσωπικότητας (**Big Five**) οι οποίοι εμπεριέχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και μπορούν να εξηγήσουν τις διαστάσεις και τις εκφάνσεις της προσωπικότητας των ατόμων (Barrick & Mount, 1991: Hough, 1992: Costa & McCrae, 1995). Η ανάπτυξή τους ακολούθησε τη λεξική προσέγγιση, προήλθαν δηλαδή μετά τον εντοπισμό και την κατηγοριοποίηση καθημερινών λέξεων που μπορούσαν να περιγράψουν την ανθρώπινη ψυχοσύνθεση (John & Srivastava, 1999: Ashton & Lee,

2001). Οι παράγοντες καθώς και τα κύρια χαρακτηριστικά τα οποία αντιπροσωπεύουν είναι οι ακόλουθοι, όπως παρουσιάζονται από τους Mount et al. (1999): (να σημειωθεί πως έχουν προταθεί από διάφορους ερευνητές και διαφορετικές ονομασίες, καθώς κι άλλες ταξινομήσεις π.χ. με έξι ή εννέα ευρείς παράγοντες, που δε θα αναφερθούν όμως εδώ)

#### **Big Five:**

- **Εξωστρέφεια** (Extraversion): κοινωνικός, ομιλητικός, ισχυρογνώμων, ενεργητικός, φιλόδοξος, δραστήριος
- **Συγκαταβατικότητα** (Agreeableness): συνεργάσιμος, φερέγγυος, καλοπροαίρετος, συμπονετικός, ευγενικός, ευέλικτος, καλόκαρδος, ανεκτικός, δείχνει ενδιαφέρον
- **Ευσυνειδησία** (Conscientiousness): υπεύθυνος, αξιόπιστος, οργανωμένος, έχει θέληση για επιτυχία, αφοσιωμένος, διεξοδικός, οργανωτικός, εργάζεται σκληρά
- **Συναισθηματική Σταθερότητα** (Emotional Stability): ήρεμος, ασφαλής, δεν είναι νευρωτικός, δεν ταράζεται εύκολα
- **Δεκτικότητα στην Εμπειρία** (Openness to Experience): αισθητικά ευαίσθητος, έχει φαντασία, ελεύθερο πνεύμα, διανοούμενος, περίεργος (εννοείται εδώ διερευνητικός), ανοιχτόμυαλος, καινοτόμος, γνήσιος, έξυπνος

Ας δούμε όμως κάπως πιο αναλυτικά, τι έχουν δείξει οι έρευνες για αυτούς τους παράγοντες όσον αφορά στις επιπτώσεις τους στην απόδοση των ομάδων.

#### **Εξωστρέφεια**

Η εξωστρέφεια έχει βρεθεί πως αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της απόδοσης για εργασίες που απαιτούν δημιουργική δραστηριότητα κι εργασίες που απαιτούν υψηλό βαθμό συνεργασίας, άρα κι αυξημένες διαπροσωπικές ικανότητες (με πραγματικές συσχετίσεις από  $\rho = 0,15$  μέχρι  $\rho = 0,18$ ), αλλά ίσως να



αποτελεί αρνητικό παράγοντα σε εργασίες που απαιτούν ακρίβεια και λογική (Barrick & Mount, 1991: Reilly et al., 2002). **Γενικά, είναι ένας θετικός παράγοντας για την ομαδική εργασία**, αφού οι εξωστρεφείς άνθρωποι έχουν επικοινωνιακές ικανότητες, είναι αισιόδοξοι (θετική ενέργεια) κι έχουν κοινωνικές δεξιότητες (Kichuk & Wiesner, 1997: Morgeson et al., 2005). Επίσης, όπως αναφέρουν κι οι Hogan και Holland (2003), είναι φιλόδοξοι κι ίσως αυτό να είναι κυρίως το στοιχείο που προβλέπει την απόδοση κι όχι η κοινωνικότητα.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι πως έχουν τάσεις για ηγεσία και γι' αυτό είναι καλύτερα μέσα σε μια ομάδα να μην υπάρχει αυξημένος αριθμός εξωστρεφών ατόμων, διότι πιθανόν θα προκαλέσει συγκρούσεις εξουσίας (Reilly et al., 2002: Mohammed & Angel, 2003). Σχετικά λοιπόν με τη διακύμανση της εξωστρέφειας, έχει βρεθεί ότι βοηθάει την απόδοση, διότι δεν υπάρχουν αυξημένες συγκρούσεις ηγεσίας (πιο ξεκάθαροι και συμπληρωματικοί ρόλοι), όπως γίνεται όταν όλα τα μέλη είναι εξωστρεφή κι επιθυμούν να εκφράζουν ηγετικές συμπεριφορές (Mohammed & Angell, 2003). Συνήθως ένα ποσοστό 20% με 40% εξωστρεφών μελών είναι ικανό να οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση (Barry & Stewart, 1997).

#### Ευσυνειδησία

Οι Barrick και Mount (1991) βρήκαν πως ο παράγοντας ευσυνειδησία είναι **ο πιο σταθερός και δυνατός** στο να προβλέπει την απόδοση σε διαφορετικού τύπου εργασίες (με πραγματικές συσχετίσεις από  $\rho = 0,20$  μέχρι  $\rho = 0,23$ ) και ότι συνδέεται και με την ομαδική απόδοση (Barrick & Mount, 1991: Halfhill et al., 2005). Υψηλός βαθμός (μέσος όρος) ευσυνειδησίας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας κι ομοιογένειας σε αυτόν τον παράγοντα (χαμηλή διακύμανση), σημαίνει επιμονή στην ακρίβεια, συγχρονισμός κι εκπλήρωση στόχων (Halfhill et al., 2005). Επίσης, υπάρχει αφοσίωση στην ομάδα, καθώς και εκδήλωση υποστηρικτικής συμπεριφοράς (εκτός επίσημης ευθύνης/ρόλου) (Barry & Stewart, 1997: Porter et al., 2003). Ο υψηλός βαθμός διακύμανσης αυτού του χαρακτηριστικού μέσα στην ομάδα (ετερογένεια) μπορεί να

σημαίνει αυξημένες συγκρούσεις κι ανάλωση χρόνου επίλυσής τους, καταλήγοντας σε χαμηλή απόδοση (Barrick et al., 1998: Halfhill et al., 2005). Αυτό που είναι επίσης σημαντικό είναι πως η ευσυνειδησία, σύμφωνα με τους Mount et al. (1999), μπορεί να αποτελέσει παράγοντα πρόβλεψης της απόδοσης πάνω και πέρα από τη νοητική ικανότητα (cognitive ability) και κυρίως σε συνδυαστικές εργασίες που απαιτούν την ίση συνεισφορά όλων των μελών μιας ομάδας για την ολοκλήρωσή τους. Τέλος, τα ευσυνειδητα μέλη προσαρμόζονται πιο εύκολα, δεν τείνουν προς τη σύγκρουση και νιώθουν περισσότερη εργασιακή ικανοποίηση κι εσωτερική παρακίνηση (Kanfer & Ackerman, 2000: Stewart et al., 2005: Sarris, 2007).

### Συγκαταβατικότητα

Τα στοιχεία που έχει μια ομάδα όπου τα μέλη της είναι συγκαταβατικά είναι η συνεργασία, η ομοφωνία κι η αποτελεσματική επίλυση διαφωνιών, αλλά μπορεί να οδηγήσει και στο φαινόμενο του groupthink κι ίσως γι' αυτό να υπάρχουν **αμφίρροπα αποτελέσματα** στις έρευνες, όσον αφορά στις επιπτώσεις αυτού του παράγοντα στην απόδοση, **καθιστώντας τον ένα μέτριο παράγοντα πρόβλεψής** της (Halfhill et al., 2005: Bell, 2007). Υπάρχει μάλιστα περίπτωση να έχει και επιπτώσεις στην απόδοση, όταν μια εργασία δεν απαιτεί υψηλό βαθμό συνεργασίας και κοινωνικών αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας (Reilly et al., 2002).

Οι Barrick et al. (1998) βρήκαν πάντως κάποιες ενδείξεις ότι η συγκαταβατικότητα ως μέσος όρος της ομάδας κι η ομοιογένεια στον παράγοντα αυτό, μπορούν να προβλέψουν την ομαδική απόδοση (θετική σχέση) και να αποτρέψουν τις συγκρούσεις (αρνητική σχέση), αλλά όχι απαραίτητα να προβλέψουν και τη βιωσιμότητα της ομάδας (κάποιοι άλλοι πάντως βρήκαν ότι μπορούν). Αυτό όμως συμβαίνει κυρίως, όπως επισημαίνουν οι Peeters et al. (2006), όταν τα άτομα πρέπει να εργαστούν ομαδικά, βοηθώντας στην εκδήλωση κοινωνικής και υποστηρικτικής συμπεριφοράς (Carlo et al., 2005). Είναι λοιπόν σημαντικό να επιλέγουμε τους σωστούς παράγοντες ανάλογα με το είδος της

εργασίας, από τη στιγμή που κάποιες εργασίες απαιτούν συνεργατικές αλληλεπιδράσεις και άλλες όχι (Witt et al., 2002b). Ενδεικτικά αναφέρουμε, ότι όσον αφορά στη συγκαταβατικότητα έχουν βρεθεί συντελεστές συσχέτισης (χρησιμοποιώντας το μέσο όρο ή τον ελάχιστο βαθμό) με την ομαδική απόδοση από  $r = 0,15$  έως  $r = 0,37$  (Witt et al., 2002b: Halfhill et al., 2005).

Ας επισημάνουμε σε αυτό το σημείο και την **αλληλεπίδραση** των δύο αυτών σημαντικών παραγόντων **της συγκαταβατικότητας και της ευσυνειδησίας**. Οι Halfhill et al., (2005) αναφέρουν ότι αυτοί οι δύο παράγοντες είναι συμπληρωματικοί κι ότι οι ομάδες που διαθέτουν υψηλούς βαθμούς και στους δύο, μπορούν να αναπτύξουν συνέργεια, η οποία οδηγεί σε αυξημένες αποδόσεις. Οι Witt et al (2002b) επισημαίνουν χαρακτηριστικά πως χωρίς κάποιο ικανό επίπεδο ευσυνειδησίας, η συγκαταβατικότητα από μόνη της δεν μπορεί να οδηγήσει στην απόδοση.

#### Συναισθηματική Σταθερότητα

**Δε θεωρείται συνεπής παράγοντας πρόβλεψης της απόδοσης**, αλλά πιστεύουν οι ερευνητές πως υπάρχει κάποια θετική σχέση (υψηλός μέσος όρος κι ομοιογένεια της ομάδας σε αυτόν τον παράγοντα επηρεάζουν θετικά την απόδοση, έστω κι αν σε κάποιες περιπτώσεις είναι αμελητέα) (Kichuk & Wiesner, 1997: Barrick et al., 1998: Bell, 2007). Το να έχει πάντως το άτομο μια συναισθηματική σταθερότητα, δηλαδή την ικανότητα να αντέχει αγχωτικές καταστάσεις, είναι κάτι θεμιτό όταν δουλεύει σε ομάδες με αυξημένη αυτονομία (περισσότερη πίεση και άγχος), ενώ η συναισθηματική αστάθεια δύναται να δημιουργήσει αρνητικό εργασιακό κλίμα, άρα και κακή απόδοση, λόγω της απαισιοδοξίας και της αρνητικής αντιμετώπισης των καταστάσεων (Morgeson et al., 2005).

### Δεκτικότητα στην Εμπειρία

**Αποτελεί τον περισσότερο αμφιλεγόμενο και τον λιγότερο ξεκάθαρο** (από άποψη ερμηνείας) **παράγοντα** (Barrick & Mount, 1991: Kichuk & Wiesner, 1997). Πάντως, οι ερευνητές έχουν βρει κάποιες ενδείξεις θετικής σχέσης με την απόδοση, κυρίως όμως σε ομάδες χαλαρής δομής κι ομάδες που εκτελούν δημιουργικές εργασίες, ενώ μπορεί να είναι καταστροφικός παράγοντας για εργασίες ρουτίνας (Reilly et al., 2002: Bell, 2007) κι αυτό κυρίως επειδή στα άτομα με υψηλό βαθμό σε αυτόν τον παράγοντα αρέσει η καινοτομία κι η διαρκής αναζήτηση. Έχει βρεθεί επίσης ότι είναι έγκυρος παράγοντας πρόβλεψης για την επιτυχία στην εκπαίδευση και σε συνθήκες εργασίας οι οποίες περιέχουν καινούργιες προκλήσεις (Biersner & Hogan, 1984: Rothblum, 1990: Barrick & Mount, 1991: Sarris, 2007).

### Κάποια Επιπλέον Ευρήματα

Εδώ παραθέτουμε κάποια επιπλέον ενδιαφέροντα ευρήματα ερευνών που δείχνουν ποιοί παράγοντες της προσωπικότητας είναι σημαντικοί στην πρόβλεψη της απόδοσης και πως την επηρεάζουν. Οι Mohammed και Angell (2003) βρήκαν τα εξής:

- Η διακύμανση της ευσυνειδησίας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας δεν είχε κάποια επίδραση. Αυτό ίσως να εξηγεί το ότι έστω κι ένα μέλος της ομάδας να είναι ευσυνείδητο αρκεί για να εκτελεστεί η εργασία σωστά. Πρέπει όμως να τονίσουμε ότι παίζει ρόλο και το είδος της εργασίας, όπως για παράδειγμα συνδετική ή προσθετική εργασία κλπ.
- Η διακύμανση της συγκαταβατικότητας και της συναισθηματικής σταθερότητας είχαν μια αρνητική σχέση/επίδραση στην απόδοση.
- Οι μέσοι όροι των ομάδων στην εξωστρέφεια (αρνητική σχέση), την ευσυνειδησία (θετική σχέση), καθώς και στη γενική ικανότητα

(θετική σχέση), βρέθηκαν να έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην απόδοση.

- Υπήρξαν επίσης κι ενδείξεις ότι ο μέσος όρος στη συγκαταβατικότητα είχε μια αρνητική επίδραση στην απόδοση. Μια πιθανή εξήγηση γι' αυτό το αποτέλεσμα είναι η επίδραση του 'groupthink', ότι δηλαδή τα μέλη δεν επιθυμούν να διαφωνήσουν μεταξύ τους κι υπάρχει ένας υπερβάλλον συμβιβασμός, ο οποίος εμποδίζει την ανάπτυξη και κριτική ανάλυση ιδεών.

Σύμφωνα με τους Kichuk και Wiesner (1997), επιτυχημένη ομάδα είναι αυτή που πετυχαίνει υψηλούς βαθμούς εξωστρέφειας, ευσυνειδησίας και ικανότητας και χαμηλούς βαθμούς στο νευρωτισμό (δηλαδή υψηλούς βαθμούς στη συναισθηματική σταθερότητα). Βρήκαν επίσης, ότι ανάμεσα στις επιτυχημένες ομάδες η ετερογένεια στην ευσυνειδησία είχε επιπτώσεις στην απόδοση. Προτείνουν τέλος, ότι για να επιβιώσει μια ομάδα και να έχει διαρκή επιτυχία, πρέπει να έχουν ικανοποιητική (έναν ελάχιστο μέσο όρο) νοητική ικανότητα και εξωστρέφεια, καθώς και συναισθηματική σταθερότητα, και να είναι ομοιογενείς όσον αφορά στους υψηλούς βαθμούς ευσυνειδησίας (Kichuk & Wiesner, 1997).

Οι Barrick et al. (1998) προτείνουν σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς τους ότι υψηλή εξωστρέφεια, υψηλή νοητική ικανότητα και υψηλή συναισθηματική σταθερότητα, συντελούν στη διάρκεια ύπαρξης και λειτουργίας μιας ομάδας, ενώ χρειάζεται ομοιογένεια σε υψηλά επίπεδα ευσυνειδησίας για να καταφέρει να αποδώσει. Η ευσυνειδησία ενώ δύναται κι αυτή να οδηγήσει σε υψηλή απόδοση, δε φαίνεται να είναι ένας σταθερός παράγοντας πρόβλεψης, ίσως λόγω του ότι είναι σημαντικός για ορισμένους μόνο τύπους ομάδων κι εργασιών (π.χ. εργασίες που απαιτούν τη συνεισφορά όλων των μελών).

Οι Peeters et al. (2006) στη μετά-ανάλυσή τους συμπέραναν πως η συγκαταβατικότητα κι η ευσυνειδησία ήταν σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης της απόδοσης, είτε ως μέσος όρος είτε ως διακύμανση.

Αυτό ερμηνεύεται από το ότι υψηλά σκορ στο μέσο όρο και χαμηλή διακύμανση στα παραπάνω χαρακτηριστικά προσωπικότητας, συνεπάγονται καλύτερη απόδοση. Να υπενθυμίσουμε πως χαμηλή διακύμανση σημαίνει ότι υπάρχει αυξημένη ομοιογένεια (δηλαδή μικρές διαφορές) ανάμεσα στα μέλη της ομάδας σε ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό (π.χ. όλοι έχουν υψηλούς δείκτες ευσυνειδησίας).

### Big Five Inventory

Αναφέρεται σε αυτό το σημείο ένα από τα εργαλεία μέτρησης των πέντε μεγάλων παραγόντων της προσωπικότητας (**BFI**), το οποίο αναπτύχθηκε από τους John, Donahue, και Kentle το 1991 (John & Srivastava, 1999). Αποτελείται από σαράντα τέσσερις βραχείες φράσεις (μερικά παραδείγματα παρουσιάζονται στον πίνακα 3), οι οποίες περιγράφουν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας κι έχει δείξει ότι είναι αρκετά αξιόπιστο (συντελεστής Cronbach's  $\alpha$  από 0,75 μέχρι 0,90) κι έγκυρο ως προς τις μεταβλητές προσωπικότητας τις οποίες μετράει, καθώς κι έγκυρο ως κριτήριο αξιολόγησης/πρόβλεψης της απόδοσης (John & Srivastava, 1999). Είναι το πιο μικρό σε έκταση εργαλείο (ερωτηματολόγιο) που μετράει τους πέντε παράγοντες και έχει το πλεονέκτημα της εξοικονόμησης χρόνου και της μεγαλύτερης ανταπόκρισης από τους συμμετέχοντες, καθώς και της αποφυγής παρερμηνεύσεων για το τι εννοεί η κάθε φράση του ερωτηματολογίου, όπως ίσως θα γινόταν εάν υπήρχαν μονολεκτικά επίθετα χαρακτηρισμού της προσωπικότητας αντί για φράσεις (John & Srivastava, 1999).

Κλίμακα Βαθμολόγησης				
Διαφωνώ πλήρως 1	Διαφωνώ λίγο 2	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 3	Συμφωνώ λίγο 4	Συμφωνώ πλήρως 5
<u>Βλέπω τον εαυτό μου ως κάποιον που...</u>  _1. Είναι ομιλητικός _2. Κάνει μια ολοκληρωμένη δουλειά _3. Τείνει να βρίσκει ελαττώματα στους άλλους _4. Είναι καμιά φορά ντροπαλός και κλειστός _5. Τείνει να είναι ήσυχος .....		_6. Μπορεί να είναι ψυχρός κι απόμακρος _7. Παράγει πολύ ενθουσιασμό _8. Ξεκινάει καυγάδες με άλλους _9. Είναι υποστηρικτικός κι αλτρουιστής _10. Είναι Συντηρητικός .....		

Πίνακας 3: The Big Five Inventory (BFI)

Πηγή: John & Srivastava (1999)

Σημαντική Παρατήρηση

Πρέπει να πούμε πως το BFI, όπως και τα άλλα τεστ προσωπικότητας **τα οποία συμπληρώνονται από τα ίδια τα άτομα** (για τον εαυτό τους), μετρά προτιμήσεις προσωπικότητας, δηλαδή τι πιστεύουν τα άτομα για το χαρακτήρα τους και κατ' επέκταση ποιά είναι τα χαρακτηριστικά που τους διακρίνουν, καθώς και ποιές στάσεις και συμπεριφορές τους ταιριάζουν περισσότερο (προτιμούν). Όπως έχουμε όμως ήδη αναφέρει, αυτό δε σημαίνει πως η πραγματικά

εκδηλωμένη συμπεριφορά των ατόμων θα συμπίπτει με τις προτιμήσεις τους, διότι αυτή εξαρτάται και διαμορφώνεται ανάλογα με τις συγκυρίες, τα γεγονότα και τις καταστάσεις. Αν θέλουμε να κρίνουμε την πραγματική συμπεριφορά των ατόμων και κατ' επέκταση να βγάλουμε συμπεράσματα για το ποιά είναι η προσωπικότητα που εκφράζει (και όχι αυτή που θα ήθελε να εκφράζει), πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο της παρατήρησης ή να ζητήσουμε από τρίτους (συναδέλφους, προϊσταμένους κλπ.) να τους αξιολογήσουν.

#### **5.4 Πρακτική Εφαρμογή: Επιλογή Μελών Ομάδας**

Μέχρι στιγμής έχουμε δει την έννοια και τη χρησιμότητα της διαφορετικότητας σε ρόλους, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά των μελών, καθώς και ποιά είναι αυτά. Τι κάνουμε όμως κατά τη στρατολόγηση νέων μελών μιας ομάδας; Είπαμε πως κάθε εργασία και κάθε επιχειρησιακό πλαίσιο είναι διαφορετικά κι απαιτούν διαφορετικές ικανότητες και χαρακτηριστικά. Άρα, αυτό που μένει είναι να τα προσδιορίσουμε και να τα μετρήσουμε, χρησιμοποιώντας τα ως κριτήριο αξιολόγησης. Ας δούμε κάποια απλά πρακτικά βήματα που θα μπορούσε κάποιος να ακολουθήσει:

- 1) Αρχικά πρέπει να διακρίνουμε την περίπτωση όπου έχουμε μια ήδη υπάρχουσα εργασία ή ομάδα μέσα στην επιχείρηση από την περίπτωση όπου πρόκειται για το σχεδιασμό μιας καινούργιας εργασίας ή ομάδας.
- 2) Στη δεύτερη περίπτωση μπορούμε να καθορίσουμε (π.χ. με τη μέθοδο του brainstorming) ποιά είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά κι οι δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει κάθε μέλος μιας ομάδας, για να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία και να χρησιμοποιήσουμε τα αντίστοιχα εργαλεία για τη μέτρησή τους κατά τη διαδικασία της επιλογής.



- 3) Εάν πρόκειται για τη στρατολόγηση νέων μελών σε μια υπάρχουσα ομάδα (ή όταν είναι γνωστή η εργασία κι οι απαιτήσεις της), τότε μια αποτελεσματική μέθοδος είναι να μετρήσουμε την απόδοση των μελών και να τη συνδέσουμε με τις δεξιότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους (κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης). Δηλαδή, αυτό που θα κάνουμε είναι να εντοπίσουμε τα μέλη εκείνα που είναι πιο αποδοτικά και να διαπιστώσουμε ποιές ιδιότητες διαθέτουν από άποψη τεχνικών γνώσεων, αλλά και προσωπικότητας και συμπεριφοράς. Στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας τα ίδια εργαλεία μέτρησης, θα αξιολογήσουμε το κατά πόσο τα υποψήφια μέλη κατέχουν τις ιδιότητες εκείνες που οδήγησαν τα υπάρχοντα μέλη στην απόδοση και την επιτυχία.

Αυτή η μέθοδος φυσικά είναι μια τακτική που **βοηθάει** στην τελική απόφαση της επιλογής των μελών και δε δίνει την τελική απάντηση. Θα πρέπει δηλαδή να υπάρχει και μια προσωπική κρίση και εκτίμηση, ανάλογα με το είδος της εργασίας και του πλαισίου μέσα στο οποίο αυτή εκτελείται. Εκτός από τις ομοιότητες που θα διαθέτουν τα μέλη της ομάδας, θα πρέπει να μην ξεχνάμε και τις επιθυμητές διαφορές που θέλουμε να κατέχουν. Για παράδειγμα, όσον αφορά στην προσωπικότητα, εάν σε μια εργασία βρούμε πως ένα εξωστρεφές μέλος έχει υψηλή απόδοση, δε σημαίνει πως όλα τα νέα μέλη που θα εισέλθουν στην ομάδα πρέπει να είναι εξωστρεφή, διότι αυτό, όπως είδαμε, δύναται να προκαλέσει προστριβές λόγω των ηγετικών συμπεριφορών που εκδηλώνουν.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>

### ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

#### 6.1 Πλαισιακή Απόδοση (Contextual Performance)

Με τον όρο πλαισιακή απόδοση εννοούμε την απόδοση των ατόμων, η οποία δε σχετίζεται άμεσα με την κύρια εργασία που έχουν να εκτελέσουν, αλλά με το περιβάλλον μέσα στο οποίο εκτελούν αυτήν την εργασία και αναφέρεται σε κοινωνικούς κανόνες συμπεριφοράς και σε ενέργειες που **διατηρούν το κοινωνικό και ψυχολογικό πλαίσιο** (Motowidlo et al., 1997; Borman et al., 2001). Να σημειώσουμε επίσης, πως η πλαισιακή απόδοση συνδέεται με τους όρους *Organizational Citizenship Behaviours (OCB)* και *Prosocial Organizational Behaviours (POB)* που αναφέρονται στην εκδήλωση υποστηρικτικών συμπεριφορών κι εκτέλεση ανεπίσημων ρόλων (εθελοντικά), με σκοπό να ενισχύσουν θετικά το κλίμα μιας επιχείρησης και την ευημερία των ανθρώπων της, βοηθώντας έτσι την απόδοση (Borman et al. 2001).

Οι Motowidlo et al. (1997) προτείνουν πως το επίπεδο της νοητικής ικανότητας του ατόμου επηρεάζει κυρίως την εργασιακή απόδοση, ενώ η προσωπικότητα του ατόμου επηρεάζει κυρίως την πλαισιακή απόδοση. Η πλαισιακή απόδοση είναι σημαντική για τη λειτουργία μιας ομάδας στο ότι τα μέλη της επιδεικνύουν **συνεργατικές κι υποστηρικτικές συμπεριφορές**, καθώς και **εθελοντισμό** για

πρόσθετη εργασία πέρα από το δικό τους ρόλο μέσα στην ομάδα. Έχει βρεθεί πως η ευσυνειδησία έχει μια θετική συσχέτιση με την πλαισιακή απόδοση (Borman et al., 2001). Οι Borman και Motowidlo (1997) προτείνουν επίσης πως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας πρέπει να χρησιμοποιούνται ως κριτήριο μέτρησης της πλαισιακής απόδοσης κι όχι της συνολικής (δηλαδή πλαισιακής και εργασιακής).

Οι **συμπεριφορές υποστήριξης** (Backing-up behaviours), μια μορφή πλαισιακής απόδοσης, είναι απαραίτητες όταν υπάρχει ομαδική εργασία και κυρίως όταν η εκτελούμενη εργασία είναι δύσκολη και πολύπλοκη κι όταν υπάρχει μεγάλος φόρτος εργασίας. Για να ενεργοποιηθούν όμως αυτές οι συμπεριφορές, πρέπει να υπάρχει σωστή επικοινωνία και σαφής δήλωση της ανάγκης για βοήθεια. Οι Porter et al. (2003) βρήκαν στην έρευνά τους πως μέλη ομάδων με υψηλή ευσυνειδησία κι εξωστρέφεια ζητούν πιο εύκολα βοήθεια και μόνο όταν είναι τελείως απαραίτητη, ενώ μέλη ομάδων με συναισθηματική σταθερότητα, τείνουν να δίνουν περισσότερη βοήθεια όποτε χρειάζεται. Ανοιχτή επικοινωνία κι υποστηρικτική συμπεριφορά λοιπόν, ενισχύει τη συνεργασία και το συντονισμό της ομάδας, άρα και την απόδοσή της.

Οι Motowidlo et al. (1997) ανέπτυξαν μια θεωρία κατά την οποία διαχωρίζουν την **απόδοση** σε **εργασιακή** και **πλαισιακή** και τις ατομικές διαφορές σε χαρακτηριστικά νοητικής νοημοσύνης και προσωπικότητας και προτείνουν ότι η νοητική νοημοσύνη επηρεάζει την εργασιακή απόδοση μέσω των επιδράσεών της στις εργασιακές γνώσεις, δεξιότητες και συνήθειες, καθώς και την πλαισιακή απόδοση μέσω των πλαισιακών γνώσεων του ατόμου (γνώση δηλαδή του πώς να συμπεριφέρεται), ενώ τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν την πλαισιακή απόδοση μέσω των πλαισιακών γνώσεων, δεξιοτήτων και συνηθειών, με την ευσυνειδησία να αποτελεί το χαρακτηριστικό εκείνο (της προσωπικότητας) που μπορεί να επηρεάσει και την εργασιακή απόδοση μέσω της επίδρασής του στις εργασιακές συνήθειες. Έτσι, οι εργασιακές γνώσεις, δεξιότητες και συνήθειες, καθώς κι οι πλαισιακές, μπορούν να εξηγήσουν τις διαφορές που υπάρχουν

ανάμεσα στα άτομα όσον αφορά στην εργασιακή τους και την πλαισιακή τους απόδοση αντίστοιχα (να εξηγήσουν δηλαδή, γιατί κάποια μέλη αποδίδουν περισσότερο και κάποια λιγότερο).

Η πλαισιακή απόδοση μπορεί να χωριστεί σε δύο υποκατηγορίες, στην **αφοσίωση στη δουλειά**, όπου το άτομο καταβάλλει προσπάθεια πέρα από την απαιτούμενη (την καθορισμένη από τον επίσημο ρόλο του) και βοηθάει τους συναδέλφους να ολοκληρώσουν την εργασία τους, και στη **διαπροσωπική διευκόλυνση**, όπου το άτομο προσπαθεί με τη συμπεριφορά του να καλυτερεύσει τις κοινωνικές – διαπροσωπικές σχέσεις του με τα άλλα άτομα (Witt et al., 2002). Η συμπεριφοράς τις οποίες εκδηλώνει το άτομο στα πλαίσια της υψηλής πλαισιακής απόδοσης είναι οι εξής (Borman & Motowidlo, 1997: Borman et al., 2001):

- Επιμονή κι ενθουσιασμός για να ολοκληρώσει επιτυχώς την εργασία του, καταβάλλοντας και παραπάνω προσπάθεια.
- Αναλαμβάνει εθελοντικά εργασίες και δραστηριότητες που δεν ανήκουν τυπικά στον τομέα ευθύνης του.
- Βοηθάει και συνεργάζεται με τους συναδέλφους του κι είναι ευγενικό κι ανιδιοτελές.
- Ακολουθεί και συμμορφώνεται με τους κανόνες και τις τυπικές διαδικασίες της επιχείρησης κι είναι ευσυνείδητο.
- Υποστηρίζει, προσυπογράφει κι υπερασπίζεται τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης.
- Παίρνει πρωτοβουλίες κι αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του.
- Μπορεί να αντέξει καταστάσεις οι οποίες δεν είναι ιδανικές (π.χ. επιχειρησιακά προβλήματα), δίχως να διαμαρτυρηθεί.

Έχει βρεθεί σε έρευνες πως η ευσυνείδησία μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει θετικά τη σωστή οργανωτική συμπεριφορά και κατά συνέπεια και την πλαισιακή απόδοση (Borman et al., 2001).

## 6.2 Συνοχή (Cohesion)

Η συνοχή είναι μια έννοια που χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια κατάσταση σε επίπεδο ομάδας κι αναφέρεται στη σύνδεση που βιώνουν (νιώθουν) τα μέλη μεταξύ τους, βασισμένη στην αντίληψη που έχει το κάθε μέλος για τα χαρακτηριστικά της ομάδας και την πεποίθηση ότι και τα άλλα μέλη μοιράζονται την ίδια αντίληψη (Molleman, 2005). Το να υπάρχει συνοχή στην ομάδα είναι όρος απαραίτητος, ώστε να μπορέσει να φτάσει σε ένα σημείο κοινωνικής ολοκλήρωσης, όπου τα μέλη θα νιώθουν μια **δέσμευση** και **αφοσίωση** στην ομάδα και θα βιώνουν θετικές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις με τα άλλα μέλη, καταλήγοντας σε μια ικανοποίηση κι επιθυμία να παραμείνουν στην ομάδα (Harrison et al., 2002). Έχει προταθεί από ερευνητές πως η συνοχή αποτελείται από εργασιακά και κοινωνικά στοιχεία (Sharpcott et al., 2006: Rico et al., 2007), δηλαδή στοιχεία που αφορούν άμεσα την εργασία και στοιχεία που αφορούν άμεσα τις αλληλεπιδράσεις των μελών.

Οι Sergent και Sue-Chan (2001) βρήκαν πως η κοινωνική συνοχή ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας καθορίζει σημαντικά και τη συνοχή στην εκτέλεση της εργασίας και κατά συνέπεια επηρεάζει και την ολική απόδοση. Η συνοχή, όπως έχει αποδειχθεί, οδηγεί σε αυξημένη απόδοση και διάρκεια ζωής της ομάδας και για να διατηρηθεί και να ενισχυθεί η συνοχή, πρέπει να αναπτυχθούν ομαδικοί κανόνες λειτουργίας και διεργασίας, ομαδικοί κοινοί στόχοι, και να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη της οικειότητας ανάμεσα στα μέλη (Cohen & Bailey, 1997: Barrick et al., 1998: Sharpcott et al., 2006).

### 6.3 Συντονισμός και Επικοινωνία (Coordination and Communication)

Η έννοια του συντονισμού αναφέρεται στην **προσφορά στήριξης, πληροφοριών και γνώσεων** με σκοπό την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Ο κύριος λόγος που δημιουργεί την ανάγκη για συντονισμό είναι η αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών μιας ομάδας (Malone & Crowston, 1993). Διαφορετικές γνώσεις κι ικανότητες απαιτούνται για την επιτυχία των στόχων μιας ομάδας, τις οποίες δε διαθέτει μονάχα ένα άτομο, γι' αυτό **πρέπει να συγκεντρώνονται και να συνδυάζονται**. Από την άλλη βέβαια, πρέπει να τονίσουμε ότι υπερβολικός συντονισμός και συνεργασία μπορούν να οδηγήσουν σε χαμηλή απόδοση, υπονοώντας ότι κάποιες εργασίες (κυρίως ρουτίνας) δεν απαιτούν υψηλά επίπεδα συντονισμού (Stewart & Barrick, 2000: Stewart, 2006).

Υπάρχει ένας διαχωρισμός μεταξύ του **σχεσιακού** (relational) και του **μηχανηστικού** (mechanistic) συντονισμού (Gittell, 2002). Ο πρώτος αναφέρεται στις πραγματικές (πρακτικές) αλληλεπιδράσεις και σχέσεις μεταξύ των μελών και θεωρεί ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα την επικοινωνία, καθώς και το συμμερισμό πεποιθήσεων, γνώσεων, στόχων και την κατανόηση των ρόλων και των δυσκολιών τους (Gittell, 2002). Αυτή η ολοκλήρωση των γνώσεων και ο συντονισμός των συμπεριφορών είναι που φέρνει την επιτυχία και προέρχεται από την αλληλεξάρτηση των μελών (Finkel et al., 2006). Ο δεύτερος αναφέρεται στους μηχανισμούς εκείνους (θα μπορούσαμε να τα πούμε εργαλεία) που μπορούν να αντικαταστήσουν (π.χ. τυποποιημένες διαδικασίες για εργασίες ρουτίνας) ή να διευκολύνουν (π.χ. συναντήσεις) τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις των μελών και βοηθούν την ανάπτυξη του σχεσιακού συντονισμού, γεγονός που ενισχύει την απόδοση κυρίως σε καταστάσεις αβεβαιότητας (Gittell, 2002).

Ο συντονισμός είναι απαραίτητος σε πολύπλοκες εργασίες και τα μέλη της ομάδας πρέπει να επικοινωνούν ανοιχτά και να στηρίζουν τις γνώμες τους, ώστε να ακούγονται και να παρέχονται όλες οι απόψεις και γνώσεις, με σκοπό να παρθούν οι καλύτερες αποφάσεις (έχοντας όλες τις απαραίτητες πληροφορίες) για το πώς θα

συντονιστεί η ομάδα (Foushee, 1984: Flin, 1997: Sargent & Sue-Chan, 2001). Άρα, **η επικοινωνία είναι μια εκδήλωση συμπεριφοράς** κι είναι σημαντικό να τονιστεί πως ο σωστός συντονισμός μπορεί να απαλλάξει τα μέλη της ομάδας από το άγχος (όλα λειτουργούν όπως πρέπει) με θετικές συνέπειες στην ομαδική απόδοση.

**Οι τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες δεν είναι αρκετές** για να οδηγήσουν σε υψηλή απόδοση, αλλά **χρειάζεται επικοινωνία και συντονισμός** (Helmreich & Merritt, 2000). Για παράδειγμα, σε μια έρευνα για τα αεροπορικά ατυχήματα βρέθηκε πως το 73% των ατυχημάτων προήλθαν από έλλειψη κοινωνικών ικανοτήτων κι όχι από έλλειψη τεχνικών ικανοτήτων (Flin et al., 2002). Είναι σημαντικό λοιπόν να υπάρχει συντονισμός κι επικοινωνία και τα μέλη μιας ομάδας να είναι ανοιχτά στο να δίνουν και να παίρνουν πληροφορίες, καθώς και κριτική (Stout et al., 1994: Liao & Tsai, 2001). Ομάδες οι οποίες λειτουργούν για περισσότερο καιρό μαζί και τα μέλη τους εκδηλώνουν κοινωνικές συμπεριφορές (υποστήριξη, προσπάθεια πέραν του τομέα ευθύνης τους κλπ.), τείνουν να πετυχαίνουν καλύτερα επίπεδα συντονισμού (Stout et al., 1994: Eby & Dobbins, 1997: O'Connor, 2006).

*Εκτός από την υποστήριξη και την προσπάθεια πέραν του ρόλου του κάθε μέλους, αυτό που δείχνει την ύπαρξη συντονισμού είναι η σωστή επικοινωνία, εννοώντας (πέρα από τη σωστή διακίνηση των πληροφοριών) την ξεκάθαρη από τα μέλη δήλωση της ανάγκης για βοήθεια (Rico et al., 2008). Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω πρέπει τα μέλη της ομάδας να δέχονται την κριτική που τους ασκείται, αλλά και να κάνουν κριτική (πάντα βέβαια με ευγενικό τρόπο), καθώς και να κάνουν προτάσεις κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, με πολύ σημαντικό στοιχείο το να αναγνωρίζουν και να επιβεβαιώνουν τα μέλη τη λήψη της πληροφορίας, είτε πρόκειται για κριτική ή για άποψη ή άλλη πληροφορία (Stout et al., 1994: Caldwell & Everhart, 1998: Liao & Tsai, 2001).*

Ο συντονισμός συνδέεται με την πλαισιακή απόδοση στο ότι και τα δύο εμπεριέχουν την έννοια της υποστηρικτικής συμπεριφοράς, άρα έχουν μια θετική σχέση με την έννοια ότι όσο καλύτερος ο συντονισμός τόσο μεγαλύτερη η πλαισιακή απόδοση, με

αποτέλεσμα το χτίσιμο καλών και μακροχρόνιων σχέσεων ανάμεσα στα μέλη της ομάδας, καθώς και την κατανόηση των αναγκών και των προβλημάτων τους (Witt et al., 2002). Ο συντονισμός δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί και αυτό που χρειάζεται είναι να δημιουργηθούν από τη διοίκηση οι κατάλληλες συνθήκες και το κατάλληλο κλίμα που θα υποστηρίξει το σωστό συντονισμό. Οι ενέργειες που βοηθούν προς αυτή την κατεύθυνση, είναι να δημιουργούνται οργανωτικές δομές βασισμένες στην ομαδική απόδοση, να προσφέρονται οι απαραίτητοι πόροι, να χρησιμοποιούνται οι ομάδες μόνο σε εργασίες που το απαιτούν, να δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης και να εγκαθίστανται αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας (Tarricone & Luca, 2002).



## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>

### ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

#### 7.1 Εσωτερική Παρακίνηση

Το άτομο για να εργαστεί σε μια ομάδα πρέπει να έχει μια εσωτερική παρακίνηση, να έχει δηλαδή μια προτίμηση (επιθυμία) να δουλέψει σε περιβάλλον ομάδας και να συνεργάζεται με άλλους ανθρώπους (Mohammed & Angell, 2003). Όσον αφορά στην προτίμηση, υπάρχει ένας διαχωρισμός ανάμεσα σε αυτούς που είναι ατομικιστές και σε αυτούς που είναι ομαδικοί. Πιο συγκεκριμένα (Gundlach et al., 2006).:

- *Οι Ατομικιστές (Individualists)*: τοποθετούν το προσωπικό συμφέρον πάνω από το ομαδικό, θεωρούν ότι η απόδοση προέρχεται από την ατομική προσπάθεια, αντιστέκονται στη συνεργασία και παρακινούνται από ατομικές αμοιβές κι αναγνώριση.
- *Οι Ομαδικοί (Collectivists)*: ενδιαφέρονται για την ευμάρεια και την ανάπτυξη της ομάδας, θυσιάζουν τα ατομικά τους συμφέροντα, η απόδοση προέρχεται από τη διαπροσωπική αλληλεπίδραση, αποφεύγουν τον ανταγωνισμό και τείνουν να ευθυγραμμίσουν τις θέσεις τους και τις συμπεριφορές τους με αυτές των άλλων μελών.

Πρέπει να τονίσουμε εδώ ότι οι δύο αυτές τάσεις συμπεριφοράς δύναται να συνυπάρχουν στο ίδιο άτομο και να εκδηλώνονται ανάλογα με το πλαίσιο μέσα στο οποίο ενεργεί (Gundlach et al., 2006). Για παράδειγμα, όταν το περιβάλλον της επιχείρησης προωθεί την ομαδική εργασία, τότε και το άτομο θα προσαρμοστεί σε αυτήν την κουλτούρα.

## 7.2 Δεξιότητες Ομαδικής Εργασίας

Όσον αφορά τώρα στις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένα μέλος ομάδας, αυτές διακρίνονται σε α) *Κοινωνικές Δεξιότητες* και β) *Γνώσεις, Δεξιότητες και Ικανότητες (ΓΔΙ) για ομαδική εργασία*.

### Κοινωνικές Δεξιότητες (West, 2004)

- *Ενεργή Ακρόαση*: το άτομο πρέπει να ακούει προσεκτικά τι του λένε, δίχως να σκέφτεται τι θα πει στη συνέχεια και να κάνει ερωτήσεις για να διευκρινίζει ό,τι δεν καταλαβαίνει.
- *Επικοινωνιακές Ικανότητες*: η επικοινωνία πρέπει να είναι ανοιχτή και συνεχής με τα άλλα μέλη της ομάδας, δίχως δηλαδή να υπάρχουν δισταγμοί ή αποτροπή στη διακίνηση των πληροφοριών, είτε πρόκειται για θετικές είτε αρνητικές πληροφορίες. Επίσης, πρέπει να γίνεται επιβεβαίωση από τον αποδέκτη μιας πληροφορίας ότι το μήνυμα παραλήφθηκε κι έγινε κατανοητό.
- *Κοινωνική Αντίληψη*: το άτομο πρέπει να μπορεί να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τις συμπεριφορές και τις αντιδράσεις των άλλων ατόμων και να δείχνει κατανόηση.
- *Αυτο-Παρακολούθηση*: το άτομο πρέπει να προσέχει συνεχώς τη δική του συμπεριφορά και να ελέγχει τις επιδράσεις ή επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει σε άλλα άτομα.

- *Αλτρουισμός*: το άτομο πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον και να προσφέρει βοήθεια στους άλλους, δίχως να αποσκοπεί σε κάποιο προσωπικό όφελος στο παρόν ή στο μέλλον.
- *Ευγένεια και Συνεργασία*: το άτομο πρέπει να είναι ευγενικό, πρόθυμο να συνεργαστεί και να δείχνει συμπόνια στα προβλήματα των άλλων.
- *Υπομονή κι Ανεκτικότητα*: πρέπει το άτομο να αντέχει στις διάφορες απογοητεύσεις που μπορεί να βιώσει στο χώρο εργασίας και να δέχεται την κριτική από τρίτους, προσπαθώντας να την αξιοποιήσει θετικά.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στην ακρόαση, είναι χρήσιμο να επισημάνουμε τις ιδιότητες που πρέπει να τη χαρακτηρίζουν (West, 2004):

#### Ακρόαση

- *Ενεργή Ακρόαση*: πρέπει να υπάρχει προσοχή και προσήλωση στα λόγια του συνομιλητή μας, καθώς και σωστή επεξήγηση των λεχθέντων (όταν κάτι δεν είναι κατανοητό, να μη διστάζουμε να ξαναρωτήσουμε).
- *Ανοιχτή Ακρόαση*: εδώ εννοείται ότι πρέπει να έχουμε ανοιχτό μυαλό σε ό,τι δεχόμαστε ως πληροφορία, να μην υποθέτουμε τις απαντήσεις που θα μας δώσει ο άλλος, να ξεκαθαρίζουμε το πρόβλημα πριν δώσουμε τις λύσεις κι όποτε υπάρχει η δυνατότητα, να ενθαρρύνουμε την διερεύνηση των προβλημάτων από το να δίνουμε κατευθείαν τη λύση.
- *Σχεδιασμός*: να ενθαρρύνεται δηλαδή η συζήτηση ιδεών, συναισθημάτων και φιλοδοξιών πριν την εφαρμογή και να γίνονται ανοιχτές ερωτήσεις πριν την λήψη αποφάσεων-προτάσεων.
- *Αντανακλαστική Ακρόαση*: να αντανακλάμε δηλαδή τα λεγόμενα του συνομιλητή μας, με το να δηλώνουμε ξεκάθαρα ότι καταλάβαμε και να ανακεφαλαιώνουμε.

Γνώσης, Δεξιότητες κι Ικανότητες (ΓΔΙ) [Knowledge, skills, and abilities (KSAs)]

Οι ΓΔΙ οι οποίες συνδέονται με την ομαδική εργασία μπορούν να προβλέψουν τη θετική απόδοση των ομάδων και των ατόμων μέσα στα πλαίσια της ομάδας, κυρίως σε εργασίες οι οποίες χαρακτηρίζονται από αυξημένη αλληλεξάρτηση των μελών για την ολοκλήρωσή τους (Mohammed & Angell, 2003). Δε φτάνει βέβαια να διαθέτει κάποιος ομαδικές ΓΔΙ, αλλά πρέπει και να τις εφαρμόζει στην πράξη (Miller, 2001) και αυτό αποτελεί ευθύνη και της διοίκησης, να δημιουργήσει δηλαδή τις κατάλληλες συνθήκες και να προσφέρει τους κατάλληλους πόρους και κίνητρα.

Είναι κοινή πρακτική σε αρκετές επιχειρήσεις να χρησιμοποιούνται ειδικά τεστ κατά την επιλογή του προσωπικού, τα οποία μετρούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες, και τις ικανότητες των υποψηφίων, αφού σύμφωνα με έρευνες είναι συνδεδεμένες θετικά με την ατομική απόδοση (Miller, 2001). Η διακύμανση των ΓΔΙ μέσα στην ομάδα, δηλαδή η διαφορετικότητα (ετερογένεια) των ΓΔΙ που κατέχει και προσφέρει κάθε μέλος μέσα στην ομάδα, φαίνεται να είναι πιο σημαντική από τις μετρούμενες ΓΔΙ στο σύνολο της ομάδας (π.χ. ο μέσος όρος, είτε χαμηλός είτε υψηλός), κυρίως σε εργασίες οι οποίες είναι πολύπλοκες (Bowers et al., 2000: Miller, 2001). Ο Miller (2001) προτείνει πως η μέτρηση της σωστής ομαδικής συμπεριφοράς μπορεί να γίνει, πέρα από τη χρησιμοποίηση ειδικών τεστ που μετράνε τις ΓΔΙ των μελών μιας ομάδας, με συζητήσεις υποθέσεων ομαδικής εργασίας για τη διαπίστωση διαπροσωπικών δεξιοτήτων και με την ανάθεση ρόλων σε υποθετικές καταστάσεις, όπου θα διαφανεί το πώς κάθε μέλος θα αντιδράσει και θα συμπεριφερθεί.

Οι ΓΔΙ για ομαδική εργασία αποτελούνται από δύο κύριες διαστάσεις, πέντε υποκατηγορίες και δεκατέσσερις συγκεκριμένες ΓΔΙ, όπως τις παρουσιάζουν οι Stevens και Campion (1999, σελ. 210):

**I. Διαπροσωπικές ΓΔΙ**

*A. Επίλυση Συγκρούσεων*

1. Οι ΓΔΙ να αναγνωρίζεις και να ενθαρρύνεις τις επιθυμητές, αλλά να αποθαρρύνεις τις ανεπιθύμητες ομαδικές συγκρούσεις.
2. Οι ΓΔΙ να αναγνωρίζεις το είδος και την πηγή της σύγκρουσης που αντιμετωπίζει η ομάδα και να εφαρμόζεις την κατάλληλη στρατηγική επίλυσης.
3. Οι ΓΔΙ να υιοθετείς μια ολοκληρωτική στρατηγική αντιμετώπισης του τύπου «νίκη μου – νίκη σου»

*B. Συνεργατική Επίλυση Προβλημάτων*

4. Οι ΓΔΙ να αναγνωρίζεις τις καταστάσεις εκείνες που απαιτούν συμμετοχική επίλυση προβλήματος και να ενεργοποιείς τον κατάλληλο βαθμό και είδος συμμετοχής.
5. Οι ΓΔΙ να εντοπίζεις τα εμπόδια στη συνεργατική επίλυση προβλημάτων και να εφαρμόζεις τις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.

*Γ. Επικοινωνία*

6. Οι ΓΔΙ να κατανοείς τα δίκτυα επικοινωνίας και να ενεργοποιείς αποκεντρωτικά δίκτυα (να βρίσκονται σε ολόκληρη την επιχείρηση κι όχι μόνο σε κάποια τμήματά της), ώστε να ενισχύεις την επικοινωνία όπου είναι δυνατό.
7. Οι ΓΔΙ να επικοινωνείς ανοιχτά κι υποστηρικτικά, να στέλνεις δηλαδή μηνύματα τα οποία έχουν προσανατολισμό στις συμπεριφορές και στα γεγονότα, να είναι κατάλληλα στις περιστάσεις, να επιβεβαιώνουν (λήψη κι αποδοχή μηνύματος), να είναι αλληλένδετα (να

συνδέονται μεταξύ τους) και να είναι προσωπικά (δηλαδή ο πομπός να είναι γνωστός).

8. Οι ΓΔΙ να ακούς δίχως να κρίνεις ή να αξιολογείς, δηλαδή να μην απορρίπτεις την ώρα που ακούς, και να χρησιμοποιείς τεχνικές ενεργής ακρόασης.
9. Οι ΓΔΙ να μεγιστοποιείς τη συμφωνία μεταξύ λεκτικών και μη λεκτικών μηνυμάτων (δηλαδή τα ειρημένα να συμβαδίζουν με τη γλώσσα του σώματος) και να αναγνωρίζεις και να επεξηγείς τα μη λεκτικά μηνύματα των άλλων.
10. Οι ΓΔΙ να εμπλέκεσαι σε μικρές συζητήσεις και κοινωνικούς χαιρετισμούς και να αναγνωρίζεις τη σημασία τους (δεν βλάπτει κανέναν το να λέμε μια 'καλημέρα' στους συναδέλφους μας) .

## **II. Αυτο-Διαχείριση**

### *Δ. Θέσπιση Στόχων και Διαχείριση Απόδοσης*

11. Οι ΓΔΙ να βοηθάς να εδραιωθούν συγκεκριμένοι, με πρόκληση κι αποδεκτοί ομαδικοί στόχοι.
12. Οι ΓΔΙ να παρακολουθείς, να αξιολογείς και να παρέχεις αναπληροφόρηση στην ομαδική και στην ατομική απόδοση.

### *Ε. Σχεδιασμός και Συντονισμός Εργασίας*

13. Οι ΓΔΙ να συντονίζεις και να συγχρονίζεις τις ενέργειες, τις πληροφορίες και τις εργασίες των μελών της ομάδας.
14. Οι ΓΔΙ να βοηθάς να ανατεθούν οι ρόλοι κι οι εργασίες για τα μέλη της ομάδας και να εξασφαλίζεις την ίση κατανομή του εργασιακού φόρτου.

Οι Stevens και Campion (1999) βρήκαν ότι υπήρχε υψηλή συσχέτιση του τεστ που μετράει τις παραπάνω ΓΔΙ με το τεστ γενικών

ικανοτήτων. Αυτό δείχνει ότι όποιο από τα δύο τεστ κι αν χρησιμοποιήσει κάποιος για την πρόβλεψη της απόδοσης θα έχει την ίδια αξία, δίχως το τεστ ΓΔΙ για ομαδική εργασία να αυξάνει το βαθμό πρόβλεψης (ίσως και αυτό απλά να μετράει ικανότητα). Είναι δηλαδή περιττό να χρησιμοποιηθούν και τα δύο. Υποστηρίζουν όμως πως το τεστ ΓΔΙ μπορεί να χρησιμοποιηθεί συμπληρωματικά με τεστ ικανοτήτων, που ίσως να μην είναι τόσο αξιόπιστα και πως όταν πρόκειται για περιβάλλον ομαδικής εργασίας, ίσως να έχει μεγαλύτερη αξία να χρησιμοποιηθεί το τεστ ΓΔΙ από τη στιγμή που μετράει συγκεκριμένες διαστάσεις που αφορούν αποκλειστικά την ομαδική εργασία (Stevens & Campion, 1999).

### **7.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη (Emotional Intelligence)**

Η συναισθηματική νοημοσύνη υποθάλλει τη συναισθηματική και νοητική ανάπτυξη κι αναφέρεται στην ικανότητα κάποιου να γνωρίζει και να διαχειρίζεται τα συναισθήματα, τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, κι αποτελείται από ένα μίγμα νοημοσύνης, προσωπικότητας και συναισθημάτων (Day & Carroll, 2004: De Raad, 2005). Το άτομο μέσω μιας ψυχολογικής διαδικασίας κάνει μια εκτίμηση των συναισθημάτων, τα αφομοιώνει σε σκέψεις, τα διαχειρίζεται και τελικά τα εκφράζει μέσα από τις ενέργειές του (Zeidner et al., 2004). Η συναισθηματική νοημοσύνη εμπεριέχει τέσσερις διαστάσεις (Day & Carroll, 2004: Salovey & Grewal, 2005):

- *Αντίληψη των συναισθημάτων*: δηλαδή να τα εντοπίσουμε ότι υπάρχουν και να καταλάβουμε ποιά είναι αυτά.
- *Συναισθηματική Διευκόλυνση της Σκέψης*: δηλαδή να χρησιμοποιούμε τα συναισθήματά μας με τέτοιο τρόπο, ώστε να σκεφτόμαστε πιο εύκολα και πιο καθαρά (για παράδειγμα με το να ελέγχουμε το θυμό μας).

- *Κατανόηση συναισθημάτων*: να μπορούμε να αναλύουμε τα συναισθήματα και να γνωρίζουμε το λόγο ύπαρξής τους. Αυτό μας βοηθά να βρίσκουμε πιο εύκολα λύσεις σε προβλήματα, από τη στιγμή που κατανοούμε την πηγή των συναισθημάτων.
- *Διαχείριση Συναισθημάτων*: πρέπει να τα εκμεταλλευόμαστε προς όφελος δικό μας και των άλλων, διατηρώντας την ψυχική μας υγεία.

Η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διαιρεθεί περαιτέρω σε (van der Zee et al., 2002):

- *Νοητικές Διεργασίες*: που περιλαμβάνουν την αντίληψη, την εκτίμηση, την κατανόηση, την ανάλυση και τη διευκόλυνση των συναισθημάτων.
- *Συμπεριφοριστικές Διεργασίες*: που περιλαμβάνουν την εκδήλωση και τη χρησιμοποίηση της συναισθηματικής γνώσης.

Για να κάνουμε εδώ κάποιο διαχωρισμό, ένα άτομο συναισθηματικά έξυπνο έχει τις δυνατότητες να αποκτήσει συναισθηματικές ικανότητες, ενώ ένα συναισθηματικά ικανό άτομο είναι αυτό που έχει αποκτήσει κι εφαρμόσει αυτές τις ικανότητες, με σκοπό τη βελτίωση της ομαδικής απόδοσης (Zeidner et al., 2004). Αυτό σημαίνει ότι το συναισθηματικά έξυπνο άτομο, δε συνεπάγεται ότι θα εκφράσει και συναισθηματικές ικανότητες στο χώρο της εργασίας και πρόκειται για ένα διαχωρισμό που δεν πρέπει να παραβλέπουμε (δε φτάνει μόνο να έχεις τις ικανότητες, αλλά και να τις εκδηλώνεις, να τις εφαρμόζεις). Οι Zeidner et al. (2004) παρουσίασαν μια λίστα με έξι συναισθηματικές ικανότητες (σελ. 378):

- *Συναισθηματική Αυτογνωσία*: αναγνώριση και κατανόηση για το πώς τα συναισθήματα κάποιου συνδέονται με τους στόχους του, τις σκέψεις του και τις συμπεριφορές του.
- *Ρύθμιση των Δικών μας Συναισθημάτων*: να χρησιμοποιούμε τα αρνητικά και θετικά συναισθήματα, όταν κι όπου είναι κατάλληλα κι απαραίτητα, και να ελέγχουμε τις παρορμήσεις μας. Γιατί



καμιά φορά ακόμα κι ένα αρνητικό συναίσθημα, όπως είναι το άγχος, αν το ελέγχουμε μπορούμε να το χρησιμοποιήσουμε κατάλληλα, ώστε να αποτελέσει παράγοντα ολοκλήρωσης της εργασίας μας με ορθότητα και στο σωστό χρόνο.

- *Κοινωνική Γνώση των Συναισθημάτων και Κατανόηση*: να αναγνωρίζουμε και να κατανοούμε δηλαδή τα συναισθήματα των άλλων.
- *Ρύθμιση των Συναισθημάτων των Άλλων*: είναι η ικανότητα να επηρεάζουμε τους άλλους, να διαχειριζόμαστε τις συγκρούσεις και να επικοινωνούμε αποτελεσματικά, καθώς και να χτίζουμε καλές σχέσεις (κοινωνικές δεξιότητες).
- *Τάσεις Παρακίνησης*: το να νιώθουμε μια εσωτερική ανάγκη να αγωνιζόμαστε και να πετύχουμε.
- *Χαρακτήρας*: το να είμαστε φερέγγυοι κι ακέραιοι.

Οι άνθρωποι με συναισθηματική νοημοσύνη συνήθως πετυχαίνουν περισσότερο στις καριέρες τους, είναι πιο ικανοί ηγέτες και διατηρούν καλύτερη ψυχική υγεία. Γενικότερα, η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή συμπεριφορά και να ενισχύσει την καινοτομία, την αφοσίωση και την ομαδική εργασία (Zeidner et al., 2004).

#### **7.4 Νοητική Νοημοσύνη**

Η νοητική νοημοσύνη, μέσα από τις διάφορες έρευνες, δείχνει να είναι ένας ισχυρός παράγοντας πρόβλεψης της απόδοσης, αλλά οι Devine και Philips (2001) ισχυρίζονται πως επειδή αυτό ισχύει σε ατομικό επίπεδο (ατομική απόδοση), δε συνεπάγεται ότι ισχύει και σε ομαδικό επίπεδο και πως εξαρτάται από το εργασιακό πλαίσιο, με την πολυπλοκότητα και την εξοικείωση με την εργασία να αποτελούν παράγοντες που μπορεί να μετριάσουν (moderators)

αυτή τη σχέση μεταξύ νοητικής ικανότητας και ομαδικής απόδοσης. Για παράδειγμα, όταν τα μέλη μιας ομάδας εξοικειωθούν με μια εργασία, ίσως να μην παίζει τόσο μεγάλο ρόλο ο βαθμός νοητικής ικανότητάς τους και να αποδίδουν ικανοποιητικά έτσι κι αλλιώς. Πιστεύουν επίσης, πως το να γνωρίζουμε το μέσο όρο νοητικής ικανότητας της ομάδας είναι πιο χρήσιμο από το να γνωρίζουμε τη νοητική ικανότητα του λιγότερο ή του περισσότερο έξυπνου μέλους (Devine & Philips, 2001). Αυτό θα μπορούσαμε να πούμε πως ταιριάζει με τη σημασία που έχει η έννοια της συνεργασίας για μια ομάδα, όπου όλοι πρέπει να συνεισφέρουν τις ικανότητές τους για την επιτυχή εκτέλεση των εργασιών κι ότι η εξέταση της ατομικής ικανότητας (του λιγότερο ή του περισσότερο ικανού), δεν μπορεί να αποτελέσει παράγοντα πρόβλεψης της ομαδικής απόδοσης.

## Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>

### ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

#### 8.1 Η Θεωρία CIRCUMPLEX

Η θεωρία αυτή βασίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις δύο ατόμων και στην αρχή ότι κάθε συμπεριφορά προκαλεί μια αντίστοιχη συμπληρωματική της (Markey et al., 2003). Τα άτομα συνήθως προβλέπουν ή αλλιώς έχουν κάποιες προσδοκίες για τη συμπεριφορά των άλλων ατόμων απέναντί τους κι αυτό μπορεί να επηρεάσει (να προκαταβάλει) ανάλογα τη δική τους συμπεριφορά (Markey et al., 2003). Για παράδειγμα, αν περιμένουμε κάποιο άτομο να είναι ευγενικό μαζί μας, τότε το πιθανότερο είναι να εκδηλώσουμε από την αρχή μια ευγενική συμπεριφορά απέναντί του.

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον Leary το 1957, τοποθετώντας μεταβλητές της συμπεριφοράς σε μια κυκλική διάταξη με τους άξονες προσανατολισμού να αποτελούν οι δυάδες **Κυριαρχικός – Υποτακτικός** (κάθετος άξονας, *άξονας κύρους και ελέγχου*) κι **Επιθετικός – Φιλικός** (οριζόντιος άξονας, *άξονας συναισθήματος*), ενώ όλες οι άλλες συμπεριφορές αποτελούν μίγμα αυτών των κεντρικών τάσεων συμπεριφοράς (Markey et al., 2003; Adams & Tracey, 2004). Πάνω σε αυτόν τον κύκλο κάθε τοποθετημένη συμπεριφορά συσχετίζεται περισσότερο (θετικά ή αρνητικά) με

συμπεριφορές που βρίσκονται σε μικρότερες γωνίες απ' ότι σε μεγαλύτερες (Markey et al., 2003). Για παράδειγμα, μια συμπεριφορά θα έχει πιο δυνατή συσχέτιση (δηλαδή, το πόσο μοιάζουν ως έννοιες) με μια άλλη που βρίσκεται στις 45° από ότι με μια που βρίσκεται στις 90°. Σε αυτή την κυκλική διάταξη καθορίζεται κι η αμοιβαιότητα των συμπεριφορών, δηλαδή το ποιά συμπεριφορά είναι συμπληρωματική μιας άλλης, δηλαδή την προκαλεί (εννοώντας ότι υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες εκδήλωσης της μιας στην εκδήλωση της άλλης). Να πούμε σε αυτό το σημείο πως υπάρχουν αρκετές παραλλαγές αυτής της θεωρίας όσον αφορά στη θέση των συμπεριφορών πάνω στην περιφέρεια του κύκλου και τη συσχέτιση μεταξύ τους ή την αμοιβαιότητά τους. Αυτό που έχει σημασία κι ο λόγος που αναφέρεται αυτή η θεωρία είναι **να κατανοήσουμε την αμοιβαιότητα των συμπεριφορών στις ανθρώπινες σχέσεις.**

Τονίζεται πάντως για άλλη μια φορά πως οι συμπεριφορές δεν επηρεάζονται μόνο από τις ατομικές προδιαθέσεις (δηλαδή την προσωπικότητα του καθενός), αλλά κι από το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί το κάθε άτομο, με τις προδιαθέσεις όμως να είναι εκείνες που τελικά θα υπερισχύσουν μακροχρόνια, διότι συνήθως αποδεικνύονται πιο δυνατές από τις συγκυρίες και τις καταστάσεις (δηλαδή το πλαίσιο) (Markey et al., 2003). Αυτό μεταφράζεται στο ότι εάν κάποιο άτομο είναι γενικά αγενές, ίσως λόγω κάποιων καταστάσεων να αναγκαστεί να φέρεται ευγενικά, κάποια στιγμή όμως μακροπρόθεσμα η αγένεια θα βγει και πάλι στην επιφάνεια (Tracey et al., 2001). Γενικά πάντως, η συμπεριφορά επηρεάζεται και καθορίζεται κι από τις προδιαθέσεις, αλλά κι από την συμπεριφορά των άλλων (Locke & Sadler, 2007). Ένας δηλαδή ήρεμος άνθρωπος, σε περίπτωση που δεχθεί επιθετική συμπεριφορά, το πιο πιθανό είναι να εκδηλώσει κι αυτός με τη σειρά του μια επίσης επιθετική συμπεριφορά.

Να σημειώσουμε επίσης πως ο λόγος που χρησιμοποιούμε τις λέξεις 'πιθανόν' ή 'πιθανότερο', όταν μιλάμε για την εκδήλωση συμπεριφορών, είναι διότι αυτή η αμοιβαιότητά τους στηρίζεται στο ποιά συμπεριφορά είναι περισσότερο ή λιγότερο πιθανό να

διαδεχθεί μια άλλη αντίστοιχή της, αλλά δεν αποτελεί και βεβαιότητα, δηλαδή δεν καθορίζει απόλυτα η μία την άλλη (Tracey et al., 2001). Άλλωστε όπως είδαμε υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που καθορίζουν την εκδήλωση μιας συμπεριφοράς.

## 8.2 Διαπροσωπικές Σχέσεις

Σε αυτό εδώ το σημείο θα παραθέσουμε μερικές αρχές οι οποίες καθορίζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις δύο ατόμων κι είναι σημαντικό να τις γνωρίζουμε, διότι μας βοηθούν να καταλάβουμε πώς τα άτομα επιλέγουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις και γιατί συμπεριφέρονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο (Forsyth, 1999, σελ. 102):

- *Εγγύτητα και κοινωνική αλληλεπίδραση* (Proximity and social interaction): το πόσο κοντά βρίσκονται τα άτομα επηρεάζει το με ποιούς θα έρθουν σε επαφή κι αλληλεπίδραση. Για παράδειγμα, είναι πιο πιθανό να συνδιαλεχθούμε με συνάδελφους του τμήματός μας, παρά άλλων τμημάτων. Η εγγύτητα κι η συχνή αλληλεπίδραση εξαναγκάζει επίσης και το είδος της συμπεριφοράς, εννοώντας ότι με ανθρώπους που είμαστε αναγκασμένοι να δουλεύουμε μαζί, προσπαθούμε να διατηρούμε καλές σχέσεις και να είμαστε υποστηρικτικοί.
- *Η διαπροσωπική έλξη* (Interpersonal attraction): η έλξη μεταξύ δύο ατόμων, όσον αφορά στην αρεστότητα του χαρακτήρα τους, θα επηρεάσει και τη σχέση τους. Για παράδειγμα, εάν ένα άτομο συμπαθεί κάποιον θα του φερθεί ευγενικά.
- *Η αρχή της ομοιότητας* (The similarity principle): δηλαδή το πόσο ίδια (σαν χαρακτήρες) είναι τα άτομα.
- *Η αρχή της συμπληρωματικότητας* (The complementarity principle): δηλαδή το κατά πόσο τα χαρακτηριστικά του ενός συμπληρώνουν κι ολοκληρώνουν τα χαρακτηριστικά του άλλου.

- *Η αρχή της αμοιβαιότητας* (The reciprocity principle): δηλαδή των αμοιβαίων συναισθημάτων (εάν ο Α συμπαθεί τον Β, τότε και ο Β θα τείνει να συμπαθήσει τον Α)
- *Η αρχή του ελάχιστου-μέγιστου* (The minimax principle): δηλαδή το κατά πόσο το άτομο πιστεύει ότι θα μεγιστοποιήσει της ανταμοιβές του (τι θα κερδίσει) και θα ελαχιστοποιήσει το κόστος του (τι θα δώσει) από μια διαπροσωπική σχέση.

### 8.3 Συμπεριφορά των Μελών μιας Ομάδας

Ας δούμε τώρα πιο συγκεκριμένα το πώς πρέπει να συμπεριφέρονται τα μέλη μιας ομάδας, ώστε να ενισχύουν αντί να εμποδίζουν την ομαδική απόδοση. Αρχικά να σημειώσουμε πως υπάρχουν διάφοροι τύποι κανόνων (είτε είναι τυπικοί, δηλαδή θεσμοθετημένοι, είτε άτυποι) που αφορούν στη συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας και μπορούν να την καθορίσουν, όπως τους αναφέρουν οι Schermerhorn et al. (2003):

- Οργανωσιακοί κανόνες (π.χ. κανόνες ευγένειας στην επιχείρηση).
- Κανόνες υψηλής απόδοσης (π.χ. πρέπει όλα τα μέλη να καταβάλουν κάθε δυνατή προσπάθεια).
- Κανόνες στήριξης και βοήθειας (π.χ. να ακούμε και να συμπονάμε).
- Κανόνες βελτίωσης κι αλλαγής (π.χ. πρέπει πάντοτε να ερευνούμε για τρόπους που θα βελτιώσουν τις διαδικασίες της ομάδας)

Τα μέλη μιας ομάδας για να αναπτύξουν με ένα θετικό τρόπο τις διαπροσωπικές τους σχέσεις πρέπει να (Housel, 2002):

- Είναι ευγενικοί
- Να δείχνουν ενδιαφέρον για τους συναδέλφους τους

- Να έχουν θετικές στάσεις απέναντι στις εργασίες ('μπορώ')
- Να παραδέχονται τα λάθη τους
- Να εκφράζουν την ευγνωμοσύνη τους
- Να είναι προσεκτικοί όταν κρίνουν τους άλλους
- Να βοηθούν όποτε τους ζητείται
- Να σέβονται την προσωπική ζωή των άλλων

Συνεχίζοντας τώρα στο πλαίσιο της ομάδας, ένας καλός ομαδικός παίκτης πρέπει να είναι (House1, 2002):

- Συνεργάσιμος, επικοινωνιακός και καλός ακροατής
- Ταπεινός, θετικός κι αισιόδοξος
- Αξιόπιστος και φερέγγυος
- Ανοιχτός στη συνεχή μάθηση και την αλλαγή

Αντίθετα, αυτοί οι οποίοι δεν είναι ομαδικοί παίκτες (House1, 2002):

- Δουλεύουν σε εργασίες χαμηλής προτεραιότητας (ουσιαστικά κωλυσιεργούν).
- Κάνουν αποκλειστικά τις εργασίες για τις οποίες είναι υπεύθυνοι, δίχως να βοηθούν πουθενά αλλού.
- Σχολιάζουν αρνητικά τους συναδέλφους τους.
- Καταστρέφουν την εμπιστοσύνη με τη στάση και τις πράξεις τους.
- Δε συνεργάζονται και δουλεύουν μόνοι τους.

Άλλες συμπεριφορές οι οποίες μπορούν να βλάψουν μια ομάδα είναι (Schermerhorn et al., 2003):

- Να είναι κάποιος υπερβολικά επιθετικός απέναντι στα άλλα μέλη της ομάδας.

- Να αρνείται να συνεργάζεται και να αποφεύγει να εμπλέκεται σε συζητήσεις.
- Να μην καταβάλει την απαιτούμενη προσπάθεια τη στιγμή που οι συνάδελφοί του το κάνουν.
- Να φλυαρεί για θέματα τα οποία δε σχετίζονται με την εργασία και την καθυστερούν.
- Να υπάρχει ανταγωνισμός για την αναγνώριση του ατόμου και την προσέλκυση της προσοχής (εγωκεντρισμός).

Η εκπαίδευση πάνω σε θέματα συμπεριφοράς πρέπει να είναι συνεχής διότι, ακόμα κι αν οι συμπεριφορές αλλάξουν προς την επιθυμητή κατεύθυνση μετά από μια μεμονωμένη εκπαίδευση, το πιθανότερο είναι μετά από ένα διάστημα να υπερισχύσουν οι προδιαθέσεις κι οι στάσεις της προσωπικότητας (που είναι σχετικά διαρκείς και μόνιμες στη ζωή του ανθρώπου) των μελών της ομάδας, με αποτέλεσμα να εκδηλώσουν και πάλι τις παλιές τους (αρνητικές) συμπεριφορές (Tracey et al., 2001; Markey et al., 2003).



## Κεφάλαιο 9<sup>ο</sup>

### ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ

#### 9.1 Διατήρηση της Ομάδας

Δεν αρκεί μόνο να δημιουργήσουμε μια ομάδα, αλλά πρέπει να καταβάλουμε και διαρκή προσπάθεια για να τη διατηρήσουμε, διότι η ομάδα είναι μια δυναμική έννοια που περιέχει παράγοντες συνεχώς μεταβαλλόμενους κι οι οποίοι μπορούν να επιδράσουν αρνητικά στην απόδοση της ομάδας, οπότε και χρειάζεται συνεχής προσαρμογή. Η Hayes (1997) περιγράφει πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις για τη διατήρηση μιας ομάδας:

- *Η Προσέγγιση Εργασιακού Προσανατολισμού*: πρέπει να υπάρχει μια διαρκής έμφαση και συγκέντρωση στην εργασία την οποία έχει να εκτελέσει η ομάδα, να υπάρχει γνώση των δυσκολιών και των προκλήσεων, να ορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι κι η εργασία να αναγνωρίζεται από όλα τα μέλη ως πρωταρχικής σημασίας. Όλα αυτά αντανακλώνται σε μια ομάδα υψηλής απόδοσης.
- *Η Προσέγγιση του Καθορισμού των Στόχων*: με αυτή την προσέγγιση η εργασία διαχωρίζεται με βάση βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους και παρακολουθείται η τήρησή τους με βάση ένα σαφές χρονοδιάγραμμα.

- *Η Προσέγγιση της Επίλυσης Προβλημάτων:* περιλαμβάνει τη συμμετοχή της ομάδας σε ασκήσεις κατά τις οποίες θα βγουν στην επιφάνεια οι δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, με σκοπό να μάθει να τα αντιμετωπίζει, λύνοντας ένα πρόβλημα τη φορά και χτίζοντας πάνω στην αποκτώμενη γνώση κι εμπειρία. Όσον αφορά πάντως σε αυτή την προσέγγιση, υπάρχει ο αντίλογος ότι δεν είναι το ίδιο σαν να αντιμετωπίζεις προβλήματα σε πραγματικές καταστάσεις.
- *Ένα Μίγμα Προσεγγίσεων:* πιστεύεται από κάποιους ερευνητές ότι είναι χρήσιμο να χρησιμοποιείται ένα μίγμα από διαφορετικές προσεγγίσεις για τη διατήρηση κι ανάπτυξη της ομάδας. Η επιλογή της προσέγγισης ή των προσεγγίσεων, πρέπει να γίνεται με βάση το είδος της ομάδας και το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί.
- *Η Προσέγγιση της Κοινωνικής Ταυτότητας:* αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει την προώθηση μιας αίσθησης ενότητας κι ένταξης, καθώς και την καθιέρωση αμοιβαίας κατανόησης κι αμοιβαίας συνεισφοράς.

## 9.2 Χτίσιμο Ομάδας (Team Building)

Το χτίσιμο μιας ομάδας περιλαμβάνει συνεργατικές δραστηριότητες κατά τις οποίες τα μέλη μιας ομάδας **μαθαίνουν να συνεργάζονται** όσον αφορά στη συγκέντρωση κι ανάλυση δεδομένων κι έχει σκοπό τη βελτίωση της ομαδικής εργασίας, ακολουθώντας τα εξής βήματα (Schermerhorn et al., 2003):

1. Εντοπίζεται ένα πρόβλημα ή μια ευκαιρία για βελτίωση στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Να τονίσουμε ότι και τα προβλήματα αποτελούν ευκαιρίες βελτίωσης της απόδοσης.
2. Συλλέγονται τα απαραίτητα στοιχεία κι αναλύονται.
3. Γίνεται σχεδιασμός των βελτιώσεων που θα πραγματοποιηθούν.

4. Λαμβάνονται δράσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας της ομάδας.
5. Γίνεται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Τα βασικά στοιχεία από τα οποία αποτελείται το χτίσιμο μιας ομάδας, όπως τα περιγράφουν οι Salas et al. (1999) είναι:

- **Θέτηση Στόχων:** σκοπός είναι να τεθούν σαφείς ατομικοί κι ομαδικοί στόχοι σε συνάφεια μεταξύ τους και τα μέλη να εμπλέκονται ενεργά στο σχεδιασμό των ενεργειών για την επίτευξη αυτών των στόχων.
- **Διαπροσωπικές Σχέσεις:** προσπαθεί να αυξήσει τις δεξιότητες ομαδικής εργασίας και να καλλιεργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη.
- **Επίλυση Προβλημάτων:** στοχεύει στον εντοπισμό των κύριων προβλημάτων και παρακινεί τα μέλη να συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση της επίλυσής τους.
- **Αποσαφήνιση Ρόλων:** προωθεί την επικοινωνία σε σχέση με τους ρόλους, προσπαθώντας να πετύχει καλύτερη κατανόηση των μελών για τους ρόλους τους και τους ρόλους των άλλων ως προς τη σημασία και τις δυσκολίες τους.

Ο **απώτερος στόχος** της διαδικασίας του χτισίματος μιας ομάδας είναι να βελτιώσει την **επικοινωνία** μεταξύ των μελών της ομάδας, να ενισχύσει το **συντονισμό** των ατόμων και των διεργασιών και να αναπτύξει τις απαραίτητες **δεξιότητες** για την επιτυχή ολοκλήρωση της αποστολής της ομάδας (Housel, 2002).

Η τακτικές χτισίματος μιας ομάδας γενικά θεωρούνται χρήσιμες στην ανάπτυξη της ομαδικής συνοχής κι απόδοσης, αλλά οι έρευνες δείχνουν αντικρουόμενα στοιχεία για αυτή τη χρησιμότητα (Salas et al., 1999) κι αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αυτές οι τακτικές πρέπει να εξετάζονται με βάση το είδος της ομάδας και το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν, για να διαπιστώνεται το κατά πόσο και ποιές τακτικές χτισίματος μπορούν να βοηθήσουν ουσιαστικά. Οι

McDonald και Keys (1996) παρουσιάζουν **τα επτά αμαρτήματα του χτισίματος μιας ομάδας** που οδηγούν την ομάδα σε αποτυχία:

1. *Κακή Στρατολόγηση*: η επιλογή των μελών πρέπει να γίνεται με βάση την προσωπικότητά τους, αλλά και τις γνώσεις και δεξιότητές τους.
2. *Ανυπομονησία*: πρέπει να δίνεται αρκετός χρόνος στην ομάδα για να μπορέσει να αναπτυχθεί σωστά.
3. *Εξαπάτηση*: οι ομάδες πρέπει να χρησιμοποιούνται σε εργασίες που προσφέρονται ή κι απαιτούν ομαδική εργασία, δηλαδή συνεργασία και συντονισμό.
4. *Έλλειψη Στόχων*: πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια ποιοί είναι οι αντικειμενικοί στόχοι απόδοσης της ομάδας.
5. *Ελλιπής Αυτονομία κι Εξουσία*: σε μια ομάδα πρέπει να δίνεται η απαραίτητη ελευθερία για να παίρνει τις αποφάσεις που θα τη βοηθήσουν να αποπερατώσει την αποστολή της γρήγορα κι αποτελεσματικά.
6. *Αναποτελεσματικό Σύστημα Επικοινωνίας*: πρέπει να υπάρχει ένα ανοιχτό σύστημα επικοινωνίας όπου οι πληροφορίες θα κυκλοφορούν ελεύθερα κι άμεσα, δίχως το φόβο της επίκρισης.
7. *Μανία Ανταγωνισμού*: στις ομάδες πρέπει να προωθείται ο συναγωνισμός κι όχι ο ανταγωνισμός για τις ατομικές επιδιώξεις του κάθε μέλους.

### 9.3 Η Ψυχική Ισορροπία της Ομάδας

Ένας από τους βασικούς στόχους μιας ομάδας είναι να φροντίζει για την ευημερία, την ανάπτυξη (κοινωνική κι επαγγελματική) και κατ' επέκταση την ψυχική ισορροπία των μελών της. Αυτό πετυχαίνεται με τις εξής τρεις διαστάσεις (West, 2004):

#### 1. Κοινωνική Υποστήριξη

- Συναισθηματική στήριξη: να υπάρχει δηλαδή φροντίδα για τα προβλήματα που έχει το μέλος ακόμα κι έξω από την εργασία, στην προσωπική του ζωή.
- Πληροφοριακή στήριξη: πρέπει να παρέχονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται το κάθε μέλος για να φέρει σε πέρας τις εργασίες του.
- Λειτουργική στήριξη: πρέπει να υπάρχει πρακτική στήριξη των μελών, το πώς δηλαδή θα φτάσουν στην επίτευξη των στόχων τους και την ολοκλήρωση των εργασιών τους.
- Εκτιμητική στήριξη: πρέπει να υπάρχει βοήθεια στο να μπορούν τα μέλη της ομάδας να αξιολογούν τις εναλλακτικές λύσεις και να κάνουν εκτίμηση των επιπτώσεών τους.

#### 2. Υποστήριξη για την Ανάπτυξη των Μελών της Ομάδας

- Ανάπτυξη Δεξιοτήτων: πρέπει να εξετάζεται το ποιές δεξιότητες προτιμά το κάθε μέλος να αναπτύξει περαιτέρω και να παρέχονται τα κατάλληλα μέσα καθώς κι η απαραίτητη βοήθεια, ώστε να το πετύχει.
- Εμπλουτισμός Εργασίας: η εργασίες των μελών μιας ομάδας πρέπει να εμπεριέχουν μια ποικιλία από διαφορετικές δεξιότητες και γνώσεις, ώστε να αυξάνεται η πρόκληση και το ενδιαφέρον. Πρέπει επίσης να δίνονται η απαιτούμενες εξουσίες στο κάθε μέλος για να παίρνει αποφάσεις που αφορούν στον τομέα του

(αυτονομία), η εργασία που εκτελεί να είναι σημαντική κι αυτό να αναγνωρίζεται, να υπάρχει αναπληροφόρηση για τα αποτελέσματα της εργασίας του και βοήθεια για διορθωτικές ενέργειες. Επιπλέον, η εργασία που εκτελεί το κάθε μέλος να έχει μια ταυτότητα, δηλαδή να είναι μια ολοκληρωμένη κι αναγνωρίσιμη εργασία ως προς το αποτέλεσμα και την προσφορά της στην ομάδα κι όχι ένα τμήμα εργασίας που το μέλος δε θα γνωρίζει σε τι θα χρησιμεύσει για την ολοκλήρωση της αποστολής της ομάδας.

### *3. Κοινωνικό Περιβάλλον*

- Αναφέρεται στο κλίμα που επικρατεί στις κοινωνικές σχέσεις των μελών της ομάδας. Πρέπει να υπάρχουν μέσα σε μια ομάδα αλληλεπιδράσεις που δεν αφορούν άμεσα την εργασία (κοινωνικές αλληλεπιδράσεις) κι οι οποίες πρέπει να χαρακτηρίζονται από ευγένεια, φροντίδα, ενδιαφέρον (για έξω-εργασιακά προβλήματα) και χιούμορ, τα οποία συντελούν στα θετικά συναισθήματα των μελών της ομάδας. Αυτό βοηθάει μια ομάδα να είναι δημιουργική, λόγω της καλής συνεργασίας και της έλλειψης του φόβου (ότι θα κριθούν αρνητικά).

Όταν ένα μέλος μιας ομάδας καταφέρνει να δημιουργήσει μια ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και την προσωπική του ζωή, αυτό έχει θετικά αποτελέσματα και στην απόδοσή του, διότι αυτές οι δύο διαφορετικές πτυχές της ζωής του, καθώς κι οι ανάγκες που επιβάλλουν, αλλά κι οι ρόλοι που απαιτούν, δεν έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους, άρα έχουμε και μια ισορροπία.

## Κεφάλαιο 10°

### ΕΝΑ ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Οι ανθρώπινες διαπροσωπικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο είναι ιδιαίτερα δύσκολες και χρήζουν της προσοχής των ατόμων. Ας αναλογιστούμε πόσες ώρες από τη ζωή μας είμαστε ουσιαστικά υποχρεωμένοι να περνάμε με τους συναδέλφους μας. Είναι λοιπόν φρόνιμο να φροντίζουμε και να διατηρούμε αυτές τις σχέσεις σε ένα καλό έστω επαγγελματικό επίπεδο (δεν είμαστε υποχρεωμένοι να ερχόμαστε σε κοινωνική επαφή κι εκτός χώρου εργασίας). Αυτό λοιπόν που πρέπει να γνωρίζουμε και να προσέχουμε είναι η **αμοιβαιότητα** των συμπεριφορών που εκδηλώνονται ανάμεσα στους ανθρώπους. Εννοούμε με αυτό ότι η συμπεριφορά μας, πέρα από τις συνέπειες που θα έχει σε ένα άλλο άτομο (θετικές ή αρνητικές), θα επηρεάσει και την εκδήλωση συμπεριφοράς του άλλου ατόμου, δηλαδή το πώς θα συμπεριφερθεί σε εμάς ως αντίδραση. Χωρίς να είναι βεβαιότητα, όταν έχουμε θετική συμπεριφορά έχουμε περισσότερες πιθανότητες να μας συμπεριφερθούν θετικά. Διότι η αρνητική στάση και κατ' επέκταση κι η επιθετική (χωρίς να εννοούμε απαραίτητα τη σωματική επίθεση), φέρνει το άτομο με το οποίο αλληλεπιδρούμε σε μια θέση άμυνας, άρα είναι περισσότερο πιθανό να αντιδράσει και να προβεί σε ανάλογη αντεπίθεση.

Είναι σημαντικό να μη σκεφτόμαστε εγωιστικά και να μη φοβόμαστε να κάνουμε εμείς την πρώτη κίνηση, δηλαδή να είμαστε εμείς που

θα εκδηλώσουμε πρώτοι μια θετική συμπεριφορά, με την ελπίδα ότι θα υπάρξει ανταπόκριση. Γι' αυτό καλό θα είναι από την πρώτη στιγμή που θα έρθουμε σε αλληλεπίδραση με ένα άλλο άτομο να είμαστε ευγενικοί, πρόθυμοι να ακούσουμε και να κατανοήσουμε και κυρίως να είμαστε ειλικρινείς. Η κρυψινοια και η καχυποψία, καθώς και η αγένεια είναι συμπεριφορές που μάλλον θα δημιουργήσουν κακές σχέσεις.

Βέβαια, πρέπει να τονίσουμε ότι μερικοί άνθρωποι ακόμα κι αν τους φερθούν με καλό κι ευγενικό τρόπο, δεν ανταποδίδουν με μια επίσης θετική συμπεριφορά. Σε αυτή την περίπτωση μπορούμε να επιλέξουμε την αποφυγή της αλληλεπίδρασης με το συγκεκριμένο άτομο, αλλά σε περίπτωση που αυτό δεν είναι εφικτό, λόγω της αναγκαιότητας να συνεργαζόμαστε για να φέρουμε σε πέρας μια εργασία, τότε ίσως θα πρέπει να καταφύγουμε σε κάποιον προϊστάμενο για να δώσει τη λύση, διαφορετικά θα υπάρχουν επιπτώσεις στην απόδοσή μας, είτε ως άτομο είτε ως ομάδα, με ό,τι αυτό συνεπάγεται. Δύο πιθανές λύσεις που μπορούν να δοθούν είναι ή τα εμπλεκόμενα άτομα να τοποθετηθούν σε άλλες εργασίες για τις οποίες δε χρειάζεται να συνεργάζονται, ή να αναδιοργανωθούν οι διαδικασίες αποπεράτωσης της εργασίας, ώστε να εξαλειφθούν, ή έστω να ελαχιστοποιηθούν, οι εργασιακές αλληλεπιδράσεις (να μην είναι απαραίτητη η στενή συνεργασία) ή κι οι προσωπικές επαφές (να μην χρειάζεται να είναι στον ίδιο χώρο π.χ. να δουλεύουν μέσω υπολογιστή).

Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε τη διαφορετικότητα των ανθρώπων, όχι μόνο από άποψη γνώσεων και δεξιοτήτων, αλλά και προσωπικότητας. Λόγω λοιπόν του διαφορετικού χαρακτήρα, κάθε άνθρωπος χρήζει διαφορετικής αντιμετώπισης και πρέπει να δείχνουμε κατανόηση στη συμπεριφορά που εκδηλώνει και να προσπαθούμε να την εξηγήσουμε, διότι κάθε συμπεριφορά (καλή ή κακή) έχει την αιτία της. Αυτό βέβαια δε σημαίνει πως πρέπει κιόλας να δεχόμαστε ή να ανεχόμαστε συμπεριφορές που δε συνάδουν με τους κανόνες της στοιχειώδους ευγένειας ή, στην προκειμένη περίπτωση, που δεν προσήκουν στην ομαδική εργασία και συνεργασία. Σίγουρα όμως το να γνωρίζουμε το συνάνθρωπό μας



και να αναλύουμε τη συμπεριφορά του, μας κάνει να νιώθουμε καλύτερα με το δικό μας εαυτό, διότι γνωρίζουμε τους λόγους που συμπεριφέρεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Συνήθως, αυτό που φοβίζει τον άνθρωπο είναι η έλλειψη γνώσης, το άγνωστο, όταν δεν μπορούμε δηλαδή να εξηγήσουμε κάποια φαινόμενα (στην περίπτωση μας τη συμπεριφορά των συναδέλφων). Τέλος, όταν γνωρίζουμε μπορούμε να αντιμετωπίσουμε πιο εύκολα τις καταστάσεις, να βρούμε δηλαδή τη λύση ή τον τρόπο αντιμετώπισής τους.

Αναφορές

- Adams, R.S., Tracey, T.J.G., 2004, "Three Versions of the Interpersonal Adjective Scales and Their Fit to the Circumplex Model", *Assessment*, Vol. 11, No 3, pp 263-270
- Allen, N.J., Hecht, T.D., 2004, "The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, pp 439-461
- Ashton, M.C., Lee, K., 2001, "A Theoretical Basis for the Major Dimensions of Personality", *European Journal of Personality*, Vol. 15, pp 327-353
- Banks, A.P., Millward, L.J., 2007, "differentiating Knowledge in Teams: The Effect of Shared Declarative and Procedural Knowledge on Team Performance", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 11, No 2, pp 95-106
- Barrick, M.R., Mount, M.K., 1991, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, Vol. 44, pp 1-26
- Barrick, M.R., Mount, M.K., 1993, "Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No 1, pp 111-118
- Barrick, M.R., Stewart, L.G., Neubert, M.J., Mount, M.K., 1998, "Relating Member Ability and Personality to Work-Team Processes and Team Effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No 3, pp 377-391
- Barry, B., Stewart, G.L., 1997, "Composition, Process, and Performance in Self-Managed Groups: The Role of Personality", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No 1, pp 62-78
- Belbin, R.M., 1981, 1988, *Management Teams. Why They Succeed or Fail*. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford
- Bell, S.T., 2007, "Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No 3, pp 595-615
- Biersner, R.J., Hogan, R., 1984, "Personality Correlates of Adjustment in Isolated Work Groups", *Journal of Research in Personality*, Vol. 18, pp. 491-496
- Borman, W.C., Motowidlo, S.J., 1997, "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research", *Human Performance*, Vol. 10, No 2, pp 99-109
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D., Motowidlo, S.J., 2001, "Personality Predictors of Citizenship Performance", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9, No 1&2, pp 52-69

- Bowers, C.A., Pharmer, J.A., Salas, E., 2000, "When Member Homogeneity is Needed in Work Teams: A Meta-Analysis", *Small Group Research*, Vol. 31, No 3, pp 305-327
- Bradley, J.H., Hebert, F.J., 1997, "The effect of personality type on team performance", *Journal of Management Development*, Vol. 16, No 5, pp 337-353
- Caldwell, B.S., Everhart, N.C., 1998, "Information flow and Development of Coordination in Distributed supervisory Control Teams", *International Journal of Human-Computer Interaction*, Vol. 10, No 1, pp 51-70
- Campion, M.A., Medsker, G.H., Higgs, C.A., 1993, "Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups", *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp 823-850
- Carlo, G., Okun, M.A., Knight, G.P., de Guzman, M.R.T., 2005, "The interplay of traits and motives on volunteering: agreeableness, extraversion and prosocial valued motivation", *Personality and Individual Differences*, Vol. 38, pp 1293-1305
- Cohen, S.G., Bailey, D.E., 1997, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", *Journal of Management*, Vol. 23, No 3, pp 239-290
- Costa, P.T., Jr., McCrae, R.R., 1995, "Primary Traits of Eysenck's P-E-N System: Three- and Five-Factor Solutions", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 69, No 2, pp 308-317
- Dale, B.G., 2003, *Managing Quality*, fourth edition, Blackwell, Oxford
- David R.F., 2001, *Strategic Management concepts & cases*, eighth edition, Prentice Hall
- Davies, M.F., Kanaki, E., 2006, "Interpersonal characteristics associated with different team roles in work groups", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No 7, pp 638-650
- Day, A.L., Carroll, S.A., 2004, "Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours", *Personality and Individual Differences*, Vol. 36, pp 1443-1458
- De Raad, B., 2005, "The trait-coverage of emotional intelligence", *Personality and Individual Differences*, Vol. 38, pp 673-687
- Devine, D.J., Philips, J.L., 2001, "Do Smarter Teams Do Better? A Meta-Analysis of Cognitive Ability and Team Performance", *Small Group Research*, Vol. 32, No, 5, pp 507-532

- Eby, L.T., Dobbins, G.H., 1997, "Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, pp 275-295
- Eckel, C. C., Grossman, P. J., 2005, "Managing Diversity by Creating Team Identity", *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 58, pp 371-392
- English, A., Griffith, R.L., Steelman, L.A., 2004, "Team Performance: The Effect of Team Conscientiousness and Task Type", *Small Group Research*, Vol. 35, No 6, pp 643-665
- Finkel, E.J., Campbell, W.K., Brunell, A.B, Dalton, A.N., Scarbeck, S.J., Chartrand, T.L., 2006, "High-Maintenance Interaction: Inefficient Social Coordination Impairs Self-Regulation", *Journal of Personality and social Psychology*, Vol. 91, No 3, pp 456-475
- Fisher, S.G., Hunter, T.A., Macrosson, W.D.K., 2002, "Belbin's team role theory: for non-managers also?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No 1, pp 14-20
- Flin, R., O'Connor, P., Mearns, K., 2002, "Crew resource management: improving team work in high reliability industries", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 8, No 3/4, pp 68-78
- Flin, R.H., 1997, "Crew resource management for teams in the offshore oil industry", *Team Performance Management*, Vol. 3, No 2, pp 121-129
- Forsyth, D. R., (1999), *Group Dynamics*, 3<sup>rd</sup> edition, Wadsworth, USA
- Foushee, H.C., 1984, "Dyads and Triads at 35,000 Feet: Factors Affecting Group Process and Aircrew Performance", *American Psychologist*, Vol. 39, No 8, pp 885-893
- Gittell, J.H., 2002, "Coordinating Mechanisms in Care Provider Groups: Relational Coordinations a Mediator and Input Uncertainty as a Moderator of Performance Effects", *Management Science*, Vol. 48, No 11, pp 1408-1426
- Gladstein, D.L., 1984, "Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp 499-517
- Gundlach, M., Zivnuska, S., Stoner, J., 2006, "Understanding the relationship between individualism-collectivism and team performance through an integration of social identity theory and the social relations model", *Human Relations*, Vol. 59, No 12, pp 1603-1632
- Halfhill, T, Nielsen, T.M., Sundstrom, E., Weilbaecher, A., 2005, "Group Personality Composition and Performance in Military Service Teams", *Military Psychology*, Vol. 17, No 1, pp 41-54
- Harrison, D.A., Price, K.H., Bell, M.P., 1998, "Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No1, pp 96-107

- Harrison, D.A., Price, K.H., Gavin, J.H., Florey, A.T., 2002, "Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Group Functioning", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No 5, pp 1029-1045
- Hayes, N., 1997, *Successful Team Management*, ITP, U.K
- Helmreich, R.L., Merrit, A.C., 2000, Safety and error management: The role of Crew Resource Management. In B.J. Hayward & A.R. Lowe (Eds.), *Aviation Resource Management* (pp. 107-119). Aldershot, UK: Ashgate
- Hogan, J., Holland, B., 2003, "Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No 1, pp 100-112
- Horwitz, S.K., 2005, "The Compositional Impact of Team Diversity on Performance: Theoretical Considerations", *Human Resource Development Review*, Vol. 4, No 2, pp 219-245
- Hough, L.M., 1992, "The "Big Five" Personality Variables – Construct Confusion: Description Versus Prediction", *Human Performance*, Vol. 5, No 1&2, pp 139-155
- Housel, D. J., 2002, *Team Dynamics*, South-Western, USA
- Jehn, K.A., Bezrukova, K., 2004, "A field study of group diversity, workgroup context, and performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, pp 703-729
- John, O.P., Srivastava, S., 1999, *The Big-Five Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives*, [on line], University of California at Berkeley. Available from: [www.uoregon.edu/~sanjay/pubs/bigfive.pdf](http://www.uoregon.edu/~sanjay/pubs/bigfive.pdf)
- Κάντας, Α., 1995, *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*, μέρος 3<sup>ο</sup>, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Kanfer, R., Ackerman, P.L., 2000, "Individual Differences in Work Motivation: Further Explorations of a Trait Framework", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 49, No 3, pp 470-482
- Kichuk, S.L., Wiesner, W.H., 1997, "The Big Five personality factors and team performance: implications for selecting successful product design teams", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 14, pp 195-221
- Kichuk, S.L., Wiesner, W.H., 1998, "Work Teams: Selecting Members for Optimal Performance", *Canadian Psychology*, Vol. 39, No 1-2, pp 23-32
- Kirkman, B.L., Tesluk, P.E., Rosen B., 2004, "The Impact of Demographic Heterogeneity and Team Leader-Team Member Demographic Fit on Team Empowerment and Effectiveness", *Group & Organization Management*, Vol. 29, No 3, pp 334-368

- Liao, W-C., Tsai, C-C., 2001, "A study of cockpit crew teamwork behaviours", *Team Performance Management*, Vol. 7, No 1/ 2, pp 21-26
- Locke, K.D., Sadler, P, 2007, "Self-Efficacy, Values, and Complementarity in Dyadic Interactions: Integrating Interpersonal and Social-Cognitive Theory", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 33, No 1, pp 94-109
- Malone, T.W., Crowston, K., 1993, "The Interdisciplinary Study of coordination", *ACM Computing Surveys*, Vol. 26, No 1, pp 87-119
- Markey, P.M., Funder, D.C., Ozer, D.J., 2003, "Complementarity of Interpersonal Behaviors in Dyadic Interactions", *The Society for Personality and Social Psychology*, Vol. 29, No 9, pp 1082-1090
- Mathieu, E.J., Heffner, S.T., Goodwin, F.G., Salas, E., Cannon-Bowers, A.J., 2000, "The Influence of Shared Mental Models on Team Process and Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No 2, pp 273-283
- McDonald, J.M., Keys, J.B., 1996, "The seven deadly sins of teambuilding", *Team Performance Management*, Vol. 2, No 2, pp 19-26
- Miller, D.L., 2001, "Reexamining Teamwork KSAs and Team Performance", *Small Group Research*, Vol. 32, No 6, pp 745-766
- Mohammed, S., Angell, L.C., 2003, "Personality Heterogeneity in Teams: Which Differences Make a Difference for Team Performance?", *Small Group Research*, Vol. 34, No 6
- Mohammed, S., Dumville, B.C., 2001, "Team mental models in a team knowledge framework: expanding theory and measurement across disciplinary boundaries", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp 89-106
- Molleman, E., 2005, "Diversity in Demographic Characteristics, Abilities and Personality Traits: Do Faultlines Affect Team Functioning?", *Group Decision and Negotiation*, Vol. 14, pp 173-193
- Montana, P., Charnov, B.H., 1993, *Μάνατζμεντ, Σειρά Οικονομία & Επιχείρηση*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα
- Morgeson, F.P., Reider, M.H., Campion, M.A., 2005, "Selecting Individuals in Team Settings: The Importance of Social Skills, Personality Characteristics, and Teamwork Knowledge", *Personnel Psychology*, Vol. 58, pp 583-611
- Motowidlo, S.J., Borman, W.C., Schmit, M.J., 1997, "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance", *Human Performance*, Vol. 10, No 2, pp 71-83
- Mount, M.K., Barrick, M.R., Strauss, J.P., 1999, "The Joint Relationship of Conscientiousness and Ability with Performance: Test of the Interaction Hypothesis", *Journal of Management*, Vol. 25, No 5, pp 707-721

- O'Connor, M., 2006, "A review of factors affecting individual performance in team environments: Theories and implications for library management", *Library Management*, Vol. 27, No 3, pp 135-143
- Partington, D., Harris, H., 1999, "Team role balance and team performance: an empirical study", *Journal of Management*, Vol. 18, No 8, pp 694-705
- Peeters, M.A.G., Van Tuijl, H.F.J.M., Rutte, C.G., Reymen, I.M.M.J., 2006, "Personality and Team Performance: A Meta-Analysis", *European Journal of Personality*, Vol. 20, pp 377-396
- Pelled, L.H., 1996, "Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory", *Organization Science*, Vol. 7, No 6, pp 615-631
- Porter, C.O.L.H., Hollenbeck, J.R., Ilgen, D.R., Ellis, A.P.J., West, B.J., Moon, H., 2003, "Backing Up Behaviors in Teams: The Role of Personality and Legitimacy of Need", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No 3, pp 391-403
- Reilly, R.R., Lynn, G.S., Aronson, Z.H., 2002, "The role of personality in new product development team performance", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 19, pp 39-58
- Rico, R., Molleman, E., Sanchez-Manzanares, M., Van der Vegt, G., 2007, "The Effects of Diversity Faultlines and Team Task Autonomy on Decision Quality and Social Integration", *Journal of Management*, Vol. 33, No 1, pp 111-132
- Rico, R., Sanchez-Manzanares, M., Gil, F., Gibson, C., 2008, "Team Implicit Coordination Processes: A Team Knowledge-Based Approach", *Academy of Management Review*, Vol. 33, No 1, pp 163-184
- Rothblum, E.K., 1990, "Psychological Factors in the Antarctic", *The Journal of Psychology*, Vol. 124, No 3, pp 253-273
- Rushmer, R.K., 1996, "Is Belbin's shaper really TMS's thrusters-organizer? An empirical investigation into the correspondence between the Belbin and TMS team role models", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 17, No 1, pp 20-26
- Salas E., Rozell, D, Mullen, B., Driskell, J.E., 1999, "The Effect of Team Building on Performance: An Integration", *Small Group Research*, Vol. 30, No 3, pp 309-329
- Salovey, P., Grewal, D., 2005, "The Science of Emotional Intelligence", *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 14, No 6, pp 281-285
- Sargent, L.D., Sue-Chan, C., 2001, "Does Diversity Affect Group Efficacy? The Intervening Role of Cohesion and Task Interdependence", *Small Group Research*, Vol. 32, No 4, pp 426-450
- Sarris, A., 2007, "Antarctic Culture: 50 Years of Antarctic Expeditions", *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, Vol. 78, No 9, pp. 886-892

- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., Cha, S.E., 2007, "Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No 4, pp 1020-1030
- Schermerhorn et al., J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., 2003, *Organizational Behavior*, Wiley, New York
- Senior, B., 1997, "Team Performance: using repertory grid technique to gain a view from the inside", *Team Performance Management*, Vol. 3, No 1, pp 33-39
- Shapcott, K.M., Carron, A.V., Burke, S.M., Bradshaw, M.H., Estabrooks, P.A., 2006, "Member Diversity and Cohesion and Performance in Walking Groups", *Small Group Research*, Vol. 37, No 6, pp 701-720
- Stevens, M.J., Campion, M.A., 1999, "Staffing Work Teams: Development and Validation of a Selection Test for Teamwork Settings", *Journal of Management*, Vol. 25, No 2, pp 207-228
- Stewart, G.L., 2006, "A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance", *Journal of Management*, Vol. 32, No 1
- Stewart, G.L., Barrick, M.R., 2000, "Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No 2, pp 135-148
- Stewart, G.L., Fulmer, I.S., Barrick, M.R., 2005, "An Exploration of Member Roles as a Multilevel Linking Mechanism for Individual Traits and Team Outcomes", *Personnel Psychology*, Vol. 58, pp 343-365
- Stout, J.R., Salas, E., Carson, R., 1994, "Individual Task Proficiency and Team Process Behavior: What's Important for Team Functioning?", *Military Psychology*, Vol. 6, No 3, pp 177-192
- Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., Richards, H., 2000, "Work Groups: From the Hawthorne Studies to Work Teams of the 1990s and Beyond", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 4, No 1, pp 44-67
- Tarricone, P., Luca, J., 2002, "Employees, teamwork and social interdependence – a formula for successful business?", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 8, No 3/4, pp 54-59
- Tracey, T.J.G., Ryan, J.M., Jaschik-Herman, B., 2001, "Complementarity of Interpersonal Circumplex Traits", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 27, No 7, pp 786-797
- Van Der Zee, K., Thijs, M., Schakel, L., 2002, "The Relationship of Emotional Intelligence with Academic Intelligence and the Big Five", *European Journal of Personality*, Vol. 16, pp 103-125



- West, M. A., 2004, *Effective Teamwork: practical lessons from organizational research*, BPS Blackwell, UK
- Witt, L.A., Burke, L.A., Barrick, M.R., Mount, M.K., 2002b, "The Interactive Effects of Conscientiousness and Agreeableness on Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No 1, pp 164-169
- Witt, L.A., Kacmar, K.M., Carlson, D.S., Zivnuska, S., 2002, "Interactive effects of personality and organizational politics on contextual performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, pp 911-926
- Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R.D., 2004, "Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 53, No 3, pp 371-399

Άλλες Χρήσιμες Πηγές

- Abbott, J.B., Boyd, N.G., Miles, G., 2006, "Does type of team matter? An investigation of the relationships between job characteristics and outcomes within a team-based environment", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 146, No 4, pp 485-507
- Alper, S., Tjosvold, D. and Law, K.S., 1998, Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 74, No 1, pp. 33-52
- Arthur, W. Jr, Woehr, D.J., Graziano, W.G., 2001, "Personality testing in employment settings. Problems and issues in the application of typical selection practices", *Personnel Review*, Vol. 30, No 6, pp 657-676
- Ashton, M.C., 1998, "Personality and job performance: the importance of narrow traits", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, pp 289-303
- Balderson, S.J., Broderick, A.J., 1996, "Behaviour in teams: exploring occupational and gender differences", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11, No 5, pp 33-42
- Bishop, J.W., Scott, K.D., Burroughs, S.M., 2000, "Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment", *Journal of Management*, Vol. 26, No 6, pp 1113-1132
- Blackman, M.C., 2002, "Personality Judgment and the Utility of the Unstructured Employment Interview", *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 24, No 3, pp 241-250

- Callaway, M.R., Marriott, R.G., Esser, J.K., 1985, "Effects of Dominance on Group Decision Making: Toward a Stress-Reduction Explanation of Groupthink", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, No 4, pp 949-952
- Clark, R.E., 2005, "5 Research-Tested Team Motivation Strategies", *Performance Improvement*", Vol. 44, No 1, pp 13-16
- De Cremer, D., 2002, "Respect and Cooperation in Social Dilemmas: The Importance of Feeling Included", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 28, No 10, pp 1335-1341
- Devine, D.J., 2002, "A Review and Integration of Classification Systems Relevant to Teams in Organizations", *Group Dynamics: Theory, and Practice*, Vol. 6, No 4, pp 291-310
- Digman, J.M., 1990, "Personality Structure: Emergence of the five factor model", *Annual Review of Psychology*, Vol. 41, pp 417-440
- Driskell, J.E., Salas, E., 1991, "Group Decision Making Under Stress", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No 3, pp 473-478
- Fay, D., Frese, M., 2001, "The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies", *Human Performance*, Vol. 14, No 1, pp 97-124
- Fisher, S.G., Macrosson, W.D.K., Wong, J, 1998, "Cognitive style and team role preference", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 13, No 8, pp 544-557
- Fletcher, C., Bailey, C., 2003, "Assessing self-awareness: some issues and methods", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, No 5, pp 395-404
- Fletcher, C., Baldry, C., 2000, "A study of individual differences and self-awareness in the context of multi-source feedback", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73, pp 303-319
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., Tag, A., 1997, "The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, pp 139-161
- Gottfredson, G.D., Jones, E.M., Holland, J.L., 1993, "Personality and Vocational Interests: The Relations of Holland's Six Interest Dimensions to Five Robust Dimensions of Personality", *Journal of Counselling Psychology*, Vol. 40, No 4, pp. 518-524
- Gruenfeld, D.H., Mannix, E.A., Williams, K.Y., Neale, M.A., 1996, "Group Composition and Decision Making: How Member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, No 1, pp 1-15

- Hollenbeck, J.R., DeRue, D.S., Guzzo, R., 2004, "Bridging the Gap Between I/O Research and HR Practice: Improving Team Composition, Team Training, and Team Task Design", *Human Resource Management*, Vol. 43, No 4, pp 353-366
- Hough, L.M. & Oswald, F.L., 2000, "Personnel Selection: Looking Toward the Future – Remembering the Past", *Annual Review of Psychology*, Vol. 51, pp 631-664
- Ingram, H., Desombre, T., 1999, "Teamwork: comparing academic and practitioners' perceptions", *Team Performance Management*, Vol. 5, No 1, pp 16-22
- Ivkovic, V., Vitart, V., Rudan, I., et al., 2007, "The Eysenck personality factors: Psychometric structure, reliability, heritability and phenotypic and genetic correlations with psychological distress in an isolated Croatian population", *Personality and Individual Differences*, Vol. 42, pp 123-133
- Jehn, A.K., Northcraft, B.G., Neale, A.M., 1999, "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, pp 741-763
- Jones, P.E., Roelofsma, P.H.M.P., 2000, "The potential for social contextual and group biases in team decision-making: biases, conditions and psychological mechanisms", *Ergonomics*, Vol. 43, No 8, pp 1129-1152
- Judge, T.A., Jackson, C.L., Shaw, J.C., Scott, B.A., Rich, B.L., 2007, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No 1, pp 107-127
- Keinan, G., 1987, "Decision Making Under Stress: Scanning of Alternatives Under Controllable and Uncontrollable Threats", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, No 3, pp 639-644
- Kiffin-Petersen, S.A., Cordery, J.L., 2003, "Trust, individualism and mob characteristics as predictors of employee preference for teamwork", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No 1, pp 93-116
- Larson, L.M., Rottinghaus, P.J., Borgen, F.H., 2002, "Meta-analyses of Big Six Interests and Big Five Personality Factors", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, pp 217-239
- Lau, D.C., Murnighan, J.K., 1998, "Demographic Diversity and Faultlines: The Compositional Dynamics of Organizational Groups", *Academy of Management Review*, Vol. 23, No 2, pp 325-340
- LePine, J.A., Hollenbeck, J.R., Ilgen, D.R., Hedlund, J., 1997, "Effects of Individual Differences on the Performance of Hierarchical Decision-Making Teams: Much More Than g" *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No 5, pp 803-811

- Matthews, G, Emo, A.K., Funke, G., Zeidner, M., Roberts, R.D., Costa, P.T.Jr, Schulze, R., 2006, "Emotional Intelligence, Personality, and Task-Induced Stress", *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 12, No 2, pp 96-107
- McClough, A.C., Rogelberg, S.G., 2003, "Selection in Teams: An Exploration of the Teamwork Knowledge, Skills, and Ability Test", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 11, No 1, pp 56-66
- McGrath, J.E., Arrow, H., Berdahl, J.L., 2000, "The Study of Groups: Past, Present, and Future", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 4, No 1, pp 95-105
- Mohammed, S., 2001, "Toward an Understanding of Cognitive Consensus in a Group Decision-Making Context", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 37, No 4, pp 408-425
- Petrides, K.V., Furnham, A., 2001, "Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies", *European Journal of Personality*, Vol. 15, pp 425-448
- Prichard, J.S., Stanton, N.A., 1999, "Testing Belbin's team role theory of effective groups", *The journal of Management Development*, Vol. 18, No 8, pp 652-665
- Schwartz, S.J., Waterman, A.S., 2006, "Changing interests: A longitudinal study of intrinsic motivation for personally salient activities", *Journal of Research in Personality*, Vol. 40, pp 1119-1136
- Shamir, B, 1990, "Calculations, Values, and Identities: The Sources of Collectivistic Work Motivation", *Human Relations*, Vol. 43, No 4, pp 313-332
- Sommerville, J., Dalziel, S., 1998, "Project teambuilding-the applicability of Belbin's team-role self-perception inventory", *International Journal of Project Management*, Vol. 16, No 3, pp 165-171
- Stanton, N., Matthews, G., 1995, "Twenty-one traits of personality: An alternative solution for the occupational personality questionnaire", *Journal of Management Development*, Vol. 14, No 7, pp 66-75
- Sue-Chan, C., Latham, G.P., 2004, "The Situational Interview as a Predictor of Academic and Team Performance: A Study of the Mediating Effects of Cognitive Ability and Emotional Intelligence", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 12, No 4, pp 321-320
- Sundstrom, E., Busby, P.L., Bobrow, W.S., 1997, "Group Process and Performance: Interpersonal Behaviors and Decision Quality in Group Problem Solving by Consensus", *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, Vol. 1, No 3, pp 241-253
- Tjosvold, D., Field, R.H.G., 1985, "Effect of Concurrence, Controversy, and Consensus on Group Decision Making", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 125, No 3, pp 355-363

- Tracey, T.J.G., 2004, "Levels of Interpersonal Complementarity: A Simplex Representation", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 30, No 9, pp 1211-1225
- Tyler, R.T., Blader, S.L., 2001, "Identity and cooperative behavior in groups", *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 4, No 3, pp 207-226
- Volkema, R.J., Gorman, R.H., 1998, "The Influence of Cognitive-Based Group Composition on Decision-Making Process and Outcome", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No 1, pp 105-121
- Webber, S.S., Donahue, L.M., 2001, "Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis", *Journal of Management*, Vol. 27, pp 141-162
- Wiggins, J.S., Trapnell, P., Phillips, N., 1988, "Psychometric and Geometric Characteristics of the Revised Interpersonal Adjective Scales (IAS-R)", *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 23, pp 517-530
- Witt, L.A., 2002, "The Interactive Effects of Extraversion and Conscientiousness on Performance", *Journal of Management*, Vol. 28, No 6, pp 835-851
- Witt, L.A., Hilton, T.F., Hochwarter, W.A., 2001, "Addressing Politics in Matrix Teams", *Group & Organization Management*, Vol. 26, No 2, pp 230-247
- Young, M., Dulewicz, V., 2007, "Relationships between emotional and congruent self-awareness and performance in the British Royal Navy", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No 5, pp. 465-478

### **Προτεινόμενη Ανάγνωση**

- Κάντας, Α., 1995, *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*, μέρος 3<sup>ο</sup>, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Schermerhorn et al., J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., 2003, *Organizational Behavior*, Wiley, New York
- West, M. A., 2004, *Effective Teamwork: practical lessons from organizational research*, BPS Blackwell, UK

Ευρετήριο Όρων

- αμοιβαιότητα, 109, 111, 120
- ανάλυση αιτίας αποτελέσματος (cause and effect analysis), 56
- ανισότητα, 66
- απόκτηση κύρους, 37
- ασύνδετες εργασίες, 28
- ατομική ταυτότητα (individual identity), 36
- ατομικισμός
- ατομικιστές (individualists), 98
  - ατομικιστικά μέλη, 49
  - ατομιστική συμπεριφορά, 14, 49
- αυτοδιοικούμενες ομάδες, 5, 6, 28
- αυτονομία, 6, 26, 39, 117
- αυτό-παρακολούθηση (self-monitoring), 80
- αφοσίωση, 21, 39, 82, 92, 93, 106
- γνωστική διαφωνία (cognitive dissonance), 76
- γνωστική συμφωνία (cognitive consensus), 63, 65
- δεκτικότητα στην εμπειρία (openness to experience), 81, 85,
- δέσμευση, 37, 41, 59, 94
- δηλωτική γνώση (declarative knowledge), 41, 61
- διαδικαστική απώλεια (process loss), 41
- διαδικαστική γνώση (procedural knowledge), 61
- διαδικαστική γνώση και δεξιότητα (procedural knowledge and skill), 42
- διαδικαστικό κέρδος (process gain), 41
- διακριτικά ερεθίσματα (discretionary stimuli), 47
- διακριτικές εργασίες, 28
- διάλυση, 8, 17, 38, 39
- διαμάχες, 66
- διαμόρφωση ομάδων, 7
- διαομαδικές διεργασίες, 11
- διαβάθμιση των χαρακτηριστικών (trait elevation), 75
- διαφορετικότητα, 20-25
- δογματισμός (dogmatism), 79
- δυναμική ομάδας (group dynamics), 11
- ενδοομαδικές διεργασίες, 11
- εξουσιασμός (authoritarianism), 79
- εξωστρέφεια (extraversion), 74, 75, 81-82, 85-6, 92

επίδοση (performing), 8	μέγεθος ομάδας, 37, 39
επιχειρησιακό πλαίσιο, 13, 16	μελλοντική εξάρτηση, 36
εργασιακά δεδομένα, 4	μετά-αντίληψη (meta-perception), 49
ερεθίσματα του περιβάλλοντος (ambient stimuli), 47	μεταβλητότητα των χαρακτηριστικών (trait variability), 75
ετερογένεια, 17-20	μηχανητικός (mechanistic) συντονισμός, 95
ευσυνειδησία (conscientiousness), 27, 28, 81-87, 92, 93	μακιαβελισμός (Machiavellianism), 79
ηγεσία, 67	νοητική ικανότητα (cognitive ability), 18, 83, 86, 107
ηγέτης, 6, 7, 10	ολική προσέγγιση (the universal approach), 74
Θεωρία βασικού διαπροσωπικού προσανατολισμού (FIRO-B theory), 17	ομαδική αποδοτικότητα, 42, 70
κλίμακες μέτρησης συμπεριφορών (behaviourally anchored scales), 44	ομαδική αποτελεσματικότητα, 12, 42, 74
κοινή ταυτότητα (common identity), 9, 11	ομαδική μάθηση (group learning), 63, 64
κοινωνικές αμοιβές και κυρώσεις (rewards and sanctions), 35	ομαδική συμπεριφορά, 14
κοινωνική διευκόλυνση (social facilitation), 35	ομαδικοί (collectivists), 98
κοινωνική οκνηρία (social loafing), 9, 35, 36	ομαδικότητα, 49, 50
κοινωνική ταυτότητα (social identity), 36	ομοιογένεια, 17-20
κοινωνική υποστήριξη (social support), 118	παρακίνηση (motivation), 42
κοινωνικό δίλημα (social dilemma), 35	πόλωση, 50
λειτουργικές αξίες, 77	προσανατολισμός τύπου A (type A orientation), 80
	προσανατολισμός τύπου B (type B orientation), 80

προσθετικές εργασίες, 27	σχεσιακός (relational)
ρομαντικότητα των ομάδων (romance of teams), 38	συντονισμός, 95
στρατηγική γνώση (strategic knowledge), 61	σχηματική προσέγγιση (the configuration approach), 74
συγκαταβατικότητα (agreeableness), 28, 74, 75, 81-87	ταυτοποίηση, 48-49
συγκεντρωτική ικανότητα (collective efficacy), 35	τερματικές αξίες, 77
συγκρούσεις κανονισμών, 66	τεχνική πλέγματος ρεπερτορίου 'repertory grid technique', 44
συγκυριακή προσέγγιση (the contingent approach), 74	τόπος ελέγχου (locus of control), 79
συμμερισμός πληροφοριών (information sharing), 63	φαινόμενο του μαύρου κουτιού (black-box phenomenon), 19
συμμετοχική διοίκηση (transformational leadership), 7, 40	ψυχοκοινωνικά δεδομένα, 4
συμπεριφορές υποστήριξης (backing-up behaviours), 92	ψυχολογία του αναπόφευκτου, 71
συναισθηματική προσαρμογή (emotional adjustment traits), 80	brainstorming (καταιγισμός ιδεών), 54
συναισθηματική σταθερότητα (emotional stability), 74, 81-87, 92	brainwriting pool (πηγή ιδεών), 54
συναλλακτική μνήμη (transactive memory), 63-64	goal orientation (προσανατολισμός στόχου), 55
συνδετικές εργασίες, 27	groupthink, 19, 50-52, 65, 83, 86
συνέργεια (synergy), 33, 41, 84	Myers-Briggs Type Indicator MBTI, 77
σύνθεση ομάδας, 16	negative brainstorming (αρνητικός καταιγισμός ιδεών), 54
σχεδιασμός εργασίας, 15, 26	organizational citizenship behaviours (OCB), 91



prosocial organizational behaviours  
(POB), 91

stakeholder analysis (ανάλυση  
ενδιαφερομένων), 55

table of elements (πίνακας  
στοιχείων), 55

the sucker effect (το φαινόμενο  
του κορόιδου), 35