

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ελένη Κώτη

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς
ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Μάιος 2013

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παντελίδη Παντελή που δέχτηκε να με βοηθήσει στην εκπόνηση της Διπλωματικής μου εργασίας, για την καθοδήγηση που μου παρείχε, για το χρόνο που αφιέρωσε και για την άψογη συνεργασία που είχαμε για τη διεκπεραίωση της. Η καθοδήγηση, η δυνατότητα συνεχούς επικοινωνίας, η αναζήτηση κειμένων που θα εμπλούτιζαν την εργασία αυτή, είναι μερικά χαρακτηριστικά αυτής της επικοινωνιακής συνεργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την ηθική και οικονομική υποστήριξη σε όλη τη διάρκεια της των μεταπτυχιακών μας σπουδών. Η παρούσα μελέτη είναι αφιερωμένη στη μνήμη της γιαγιάς μου Αφροδίτης.

Περίληψη

Το ζήτημα της ηγεσίας έχει συζητηθεί στη παγκόσμια βιβλιογραφία μέσα από πολλούς προσδιορισμούς, όπως κλασική ηγεσία, ηγεσία, οραματική, καινοτομική, εφευρετική, δημιουργική, εμπνευσμένη, ηθική, μεταμορφωσιακή, αναδυόμενη, ηγεσία με ρίσκο, αβεβαιότητα ή στην άκρη του χάους, ηγεσία που υπηρετεί, αυτοηγεσία κλπ. Όλοι όμως οι ερευνητές και μελετητές συμφωνούν στη διάκριση μεταξύ διευθυντών (managers) και ηγετών (leaders). Οι πρώτοι εμπλέκονται στην επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων, ενώ οι δεύτεροι αναζητούν τις δυνατότητες υπέρβασής τους.

Πάντα θα υπάρχει ανάγκη για ηγέτες μέσα στις κοινωνίες, όσο οι άνθρωποι διαφέρουν στο τρόπο που κατανοούν και χειρίζονται τη δυναμική πολυπλοκότητα της ζωής, που αντιμετωπίζουν τα φαινόμενα που προκύπτουν καθημερινά, που συνειδητοποιούν και ελέγχουν τα συναισθήματα, τις επιθυμίες, τα πάθη και τις ιδέες τους. Τα άτομα αποκλίνουν στο τρόπο που αποδέχονται την ευθύνη για τις σκέψεις τους, τα λεγόμενα και τις δράσεις τους, που αναζητούν άλλες πνευματικές διαστάσεις και ρίζες για τις αποφάσεις και τις πράξεις τους. Επίσης διαφοροποιούνται στο ύφος που επικοινωνούν, συζητούν, διαπραγματεύονται και αναζητούν κοινές λύσεις, που συνδυάζουν αριστοτεχνικά τη λογική με τη διαίσθηση, τα συναισθήματα με τη θέληση, τη προσπάθεια με τη δράση, που εκτελούν ρόλους με ετοιμότητα και τέλος που εκφράζουν συναισθήματα, χιούμορ ή συμπάθεια για τρίτους.

Η ηγεσία είναι μια σχέση (και λειτουργία) ανάμεσα στον ηγέτη (leader), τον οπαδό - ακόλουθο (follower), τη κατάσταση που υπάρχει και τον προς επίτευξη στόχο. Τα στοιχεία που διαφοροποιούν τα διάφορα είδη ηγεσίας αφορούν τον τρόπο που ορίζεται και λειτουργεί αυτή η σχέση. Η λειτουργία της εκτυλίσσεται μέσα στο περιβάλλον, το οποίο και επηρεάζει σημαντικά με τα πρότυπα, τις αξίες, τις στρατηγικές, τους στόχους και τη φιλοσοφία της, καθώς και με τους ανθρώπους που συνεργάζεται. Οι αξίες αντικατοπτρίζουν το ενδιαφέρον του συστήματος για όλα τα εμπλεκόμενα στη λειτουργία του μέρη, εντός και εκτός αυτού. Καθορίζουν το τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες και τον τύπο των συναλλασσομένων οργανισμών και ατόμων. Η προσωπικότητα του συστήματος καθορίζει τους ρόλους, τις σχέσεις, τις ανταμοιβές και τις τελετουργίες που συμβαίνουν μέσα στον οργανισμό.

Το θέμα των ομάδων και της ομαδικής εργασίας συνεχίζει να είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα στο πλαίσιο των οργανώσεων της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Η επανεξέταση ερευνά πρόσφατες έρευνες σχετικά με τις ομάδες και την ομαδική εργασία. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Περιλαμβάνονται συζητήσεις σχετικά με τα εργαλεία μέσω των οποίων οι οργανώσεις γίνονται όλο και περισσότερο αποδοτικές και ανταγωνίσιμες.

Συγκεκριμένα αρχικά αφού γίνουν κατανοητές διάφορες σημαντικές έννοιες, διευκρινίζεται ο ρόλος του ηγέτη στην αποτελεσματικότητα της ομάδας και τα στάδια ανάπτυξης της. Στη συνέχεια αναλύεται εκτενέστερα η σημασία της ομάδας «χτισίματος» και τα διάφορα πιθανά μοντέλα. Η επέκταση των γνώσεων αφορά τη χαρισματική ηγεσία, την ανάπτυξη και κατάρτιση ηγετών, αναλύοντας τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του καλού ηγέτη, καθώς και την ηγετική συμπεριφορά σύμφωνα με την περίπτωση. Η μελέτη αυτή συνοψίζεται με τον καθορισμό των χαρακτηριστικών των ομάδων υψηλής απόδοσης, το ρόλο των μελών της ομάδας και καταλήγει με τη συζήτηση ορισμένων κινδύνων που μπορεί να περιλαμβάνονται στην ομαδική εργασία, όπως είναι ο ανταγωνισμός, οι συγκρούσεις και η έλλειψη εμπιστοσύνης.

Ο αντικειμενικός σκοπός της παρούσας εργασίας δεν είναι απλά να δοθεί μόνο ο ορισμός της ηγεσίας αλλά ταυτόχρονα να περιγραφούν τα στιλ της ηγεσίας. Από τη συγκριτική ανάλυση των στιλ ηγεσίας γίνεται φανερό ότι δεν υπάρχει ένα στιλ ηγεσίας που να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους διαχειριστές, αλλά το κάθε στιλ ηγεσίας είναι κατάλληλο σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και σε διαφορετικές συνθήκες. Οι ομάδες και η ομαδική εργασία μπορεί να είναι ένας τρόπος για να κερδίσεις τον αγώνα, χρήμα, φήμη, δόξα και ούτω καθεξής, με άλλα λόγια την επιτυχία.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Κατάλογος Πινάκων	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Εισαγωγικά	
1.1 Εισαγωγή.....	9
1.2 Σκοπός Εργασίας.....	10
1.3 Σύντομη επισκόπηση κεφαλαίων.....	11
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα και μεθοδολογία.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : Ομάδες	
2.1 Εισαγωγή.....	14
2.2 Ορισμοί ομάδων.....	15
2.3 Τύποι ομάδων	17
2.4 Ομαδική εργασία	22
2.5 Διοίκηση έναντι ηγεσίας.....	24
2.6 Η ηγεσία στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.....	27
2.7 Στάδια ανάπτυξης της ομάδας.....	30
2.8 Ανακεφαλαίωση.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Ομάδα «χτισίματος»	
3.1 Εισαγωγή.....	34
3.2 Σκοπός της ομάδας «χτισίματος».....	37
3.3 Στάδια της ομάδας «χτισίματος»	40

3.4 Η θεωρία του Belbin για την ομάδα «χτισίματος».....	43
3.5 Μοντέλα της ομάδας «χτισίματος».....	46
3.5.1 Μοντέλο καθορισμού στόχου.....	46
3.5.2 Διαπροσωπικό μοντέλο.....	47
3.5.3 Μοντέλο αποσαφήνισης ρόλου.....	48
3.5.4 Διοικητικό μοντέλο.....	49
3.5.5 Μοντέλο επίλυσης προβλημάτων.....	53
3.6 Ο ρόλος του συμβούλου.....	54
3.7 Εμπόδια της ομάδας «χτισίματος».....	56
3.8 Ανακεφαλαίωση	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Ηγεσία

4.1 Εισαγωγή.....	60
4.2 Χαρισματική ηγεσία.....	62
4.3 Ικανός /Αποτελεσματικός ηγέτης.....	67
4.4 Κατάρτιση και ανάπτυξη ηγετών.....	76
4.5 Μορφές ηγεσίας.....	79
4.6 Ηγετική συμπεριφορά σύμφωνα με την περίπτωση.....	84
4.7 Προσεγγίσεις στην ηγεσία.....	86
4.8 Ηγεσία και παρακίνηση.....	88
4.9 Ανακεφαλαίωση	91

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : Κίνδυνοι

5.1 Εισαγωγή.....	93
5.2 Τα χαρακτηριστικά των ομάδων υψηλής απόδοσης.....	95
5.3 Οι ρόλοι των μελών της ομάδας.....	100
5.4 Ομαδική σκέψη.....	103
5.5 Ανταγωνισμός.....	108
5.6 Συγκρούσεις.....	111
5.7 Έλλειψη εμπιστοσύνης.....	115
5.8 Ανακεφαλαίωση	117
Συμπεράσματα.....	118
Βιβλιογραφία.....	121

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Οι διαφορές των διευθυντών και των ηγετών.....	25
Πίνακας 3.1 Περιπτώσεις που μπορεί να είναι κατάλληλη η ομάδα «χτισίματος»....	38
Πίνακας 3.2 Τα χαρακτηριστικά και οι αδυναμίες των ρόλων της ομάδας του Belbin.....	44
Πίνακας 3.3 Το Διευθυντικό πλέγμα των Blake & Mouton.....	49
Πίνακας 4.1 Μετασχηματιστική ηγεσία.....	65
Πίνακας 4.2 Συναλλακτική ηγεσία.....	66
Πίνακας 4.3 Αρμοδιότητες ενός καλού ηγέτη	67
Πίνακας 4.4 Μορφές ηγεσίας	80
Πίνακας 4.5 Οι έξι μορφές ηγεσίας με μια ματιά.....	82
Πίνακας 5.1 Χαρακτηριστικά ομάδων υψηλής απόδοσης.....	96
Πίνακας 5.2 Χαρακτηριστικά ανταγωνιστικής συμπεριφοράς	109

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Εισαγωγικά

1.1 Εισαγωγή

Ομάδες υπάρχουν σχεδόν παντού γύρω μας. Αρκεί να σκεφτείτε τον τρόπο που οι οργανώσεις συγκροτούνται έτσι ώστε να παράγουν έργο. Σε κάθε εταιρεία πλέον σήμερα παρατηρούνται, ομάδες και όχι μεμονωμένα άτομα. Πολλοί συγγραφείς (όπως οι Druckman και Bjork, 1994¹ και οι Bubshait και Farooq, 1999²) ισχυρίζονται ότι η εμφάνιση των ομάδων οφείλεται στο γεγονός ότι το σύνολο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών. Διαφορετικά, θα ήταν απλά ένα σύνολο ατόμων.

Επιπλέον, ορισμένοι συγγραφείς αναφέρουν ότι η έννοια της ομάδας μπορεί να περιγραφεί ως ένα μέσο για την παραγωγή της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της δημιουργικής καινοτομίας και της πρόκλησης (Dionne κ.ά., 2004). Αν υπάρχει μια θετική συνέργεια, οι ομάδες μπορεί να περιγραφούν ως ένας τρόπος για την επιτυχία. Όταν οι άνθρωποι εργάζονται από κοινού, έχουν περισσότερες πιθανότητες για την επίτευξη της αποστολής τους (Ammeter και Dukerich, 2002)³.

¹ Druckman, D. and Bjork, A. 1994. Learning, remembering, believing: enhancing human performance. Washington Academy Press.

² Bubshait, A. and Farooq, G. 1999. Team building and project success. Technical Article, 41(7).

³ Ammeter, A and Dukerih, J. 2002. Leadership, team Building, and team member characteristics in high performance project teams. Engineering Management Journal, 14 (4).

1.2 Σκοπός Εργασίας

Στόχοι της παρούσας μελέτης είναι να προσδιορίσει την επίδραση της ομάδας «χτισίματος» στην απόδοση μιας ομάδας, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ του επικεφαλής της ομάδας και της ομάδας. Η μελέτη σχεδιάστηκε για να αποδείξει ή να αποκλείσει το ερώτημα κατά πόσο η ομάδα «χτισίματος» έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα στην απόδοση μιας ομάδας, καθώς και το πώς το καταφέρνει. Διαφορετικές απόψεις εξετάζονται αναλυτικά προκειμένου να συγκριθούν και να αντιπαρατεθούν οι διαδικασίες και τα μοντέλα ομάδας «χτισίματος». Αυτό δίνει τη δυνατότητα να αναγνωριστούν τα πιθανά, οφέλη καθώς και οι κίνδυνοι άσκησης της ομάδας «χτισίματος». Η εξέταση του επικεφαλής της ομάδας, θα βοηθήσει να γίνει κατανοητό πώς αυτός ή αυτή αλληλεπιδρά με την ομάδα, με στόχο την επίτευξη της αποτελεσματικότητας.

Επιπλέον στόχος της μελέτης είναι να διερευνήσει μέσα από το έργο των διαφόρων συγγραφέων και την εμπειρία αυτού του συγγραφέα ό,τι ένας ηγέτης μπορεί να προσφέρει, προκειμένου να δημιουργήσει ή να βοηθήσει μια ομάδα στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας της. Με λίγα λόγια πόσο κρίσιμη είναι η συμπεριφορά των ηγετών για την πορεία της ομάδας. Αυτή η μελέτη έχει στόχο να βοηθήσει τις ομάδες ή τα άτομα που εμπλέκονται στη χρήση των ομάδων να επιλέξουν στοιχεία, όπως είναι οι διαδικασίες, τα μοντέλα ή οι θεωρίες, έτσι ώστε να τα ενσωματώσουν στην πρακτική τους και να βελτιώσουν ή να διορθώσουν την απόδοσή τους. Προκειμένου αυτή η μελέτη να ανταποκριθεί στους στόχους της θα πρέπει να γίνουν οι παρακάτω διευκρινήσεις:

- Καθορισμός και διαφοροποίηση της ομάδας, της ομάδας «χτισίματος», της ομαδικής εργασίας και της ηγεσίας.
- Επισήμανση της σημασίας της ομάδας «χτισίματος», καθώς και το ρόλο του επικεφαλής της ομάδας.
- Ανάλυση διαφορετικών μοντέλων ομάδας «χτισίματος», έτσι ώστε να εξεταστούν τα πλεονεκτήματα και τα προβλήματά τους.

- Προσδιορισμός των αποτελεσμάτων του επικεφαλής της ομάδας σε διάφορες συνιστώσες της ομαδικής εργασίας, και ανάλυση των μορφών και των προσεγγίσεων για την ηγεσία.
- Διερεύνηση των πιθανών κινδύνων της ομαδικής εργασίας.

1.3 Σύντομη Επισκόπηση Κεφαλαίων

Αυτή η μελέτη προσπαθεί να κάνει ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με διάφορα θέματα των ομάδων και της ομαδικής εργασίας. Μέσω αυτής της διατριβής, υπάρχουν κεφάλαια που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Πιο συγκεκριμένα η μελέτη διερευνά πώς οι οργανώσεις μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που θα αυξήσει την πιθανότητα μιας ομάδας να επιτύχει. Μια σύντομη επισκόπηση των κεφαλαίων παρουσιάζεται παρακάτω, ξεκινώντας από το πρώτο κεφάλαιο που μας κατευθύνει για το τι θα ακολουθήσει.

Το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με τους διαφορετικούς ορισμούς των ομάδων, τους τύπους των ομάδων, την ομαδική εργασία, και διαφοροποιεί την διαχείριση από την ηγεσία. Παρουσιάζει το ρόλο της ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα της ομάδας και αναλύει τα στάδια ανάπτυξης της. Όλα αυτά είναι μερικά από τα κρίσιμα ζητήματα που οι οργανώσεις πρέπει να εξετάσουν και να καταλάβουν όταν σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν τις ομάδες.

Το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει τη σημασία της ομάδας «χτισίματος», το σκοπό λειτουργίας της, τα στάδια ανάπτυξης της, καθώς και τα οφέλη από τη χρήση της. Ο συντάκτης της διατριβής εξετάζει επίσης τη θεωρία του Belbin, καθώς και κάποια από τα μοντέλα παρέμβασης της ομάδας «χτισίματος». Τέλος αναφέρει το ρόλο του συμβούλου σε ένα συνέδριο για την ανάπτυξη της ομάδας και τα πιθανά εμπόδια που οι ομάδες ή οι οργανώσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν κατά τη διάρκεια της ομάδας «χτισίματος».

Ο ρόλος και η σημασία του ηγέτη της ομάδας τονίζεται στο τέταρτο κεφάλαιο. Αυτό το κεφάλαιο δίνει τη δυνατότητα στους αναγνώστες να χτίσουν και να διευκολύνουν τις μαθησιακές πτυχές σχετικά με την χαρισματική ηγεσία, τις ικανότητες του αποτελεσματικού ηγέτη, καθώς και την κατάρτιση και ανάπτυξη τους. Επιπλέον

απεικονίζεται μορφές και προσεγγίσεις ηγεσίας, ηγετικές συμπεριφορές σύμφωνα με την περίπτωση και ο ρόλος της ηγεσίας στην παρακίνηση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο με τη σύναψη της διατριβής ο συντάκτης ασχολείται με τα χαρακτηριστικά των ομάδων υψηλής απόδοσης, τους ρόλους των μελών της και την ομαδική σκέψη που πρέπει να έχει μια επιτυχημένη ομάδα. Στη συνέχεια αναφέρεται σε ορισμένους από τους κινδύνους που οι ομάδες και η ομαδική εργασία μπορούν να αντιμετωπίσουν. Η κατανόηση αυτών των κινδύνων είναι πολύ σημαντική για την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Τέλος, ο συγγραφέας της μελέτης προσπαθεί να καταλήξει σε κάποια συμπεράσματα και ιδέες για το πώς να χειριστούν καλύτερα και να ξεπεράσουν τα προβλήματα και συγκρούσεις που εμφανίζονται στις ομάδες.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να δημιουργηθεί μια μεγαλύτερη συνειδητοποίηση της ομαδικής εργασίας, της ομάδας «χτισίματος» και της ομάδας άσκησης ηγεσίας. Επιπλέον, υπάρχει η πρόθεση μέσω αυτής της επισκόπησης της βιβλιογραφίας να αναπτύξουν και να ενσωματώσουν τις ιδέες των διαφόρων συγγραφέων, προκειμένου να έχουν ως αποτέλεσμα καλύτερη κατανόηση των ομάδων και της ομαδικής εργασίας.

1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα και Μεθοδολογία

Όταν οι αναγνώστες τελειώσουν αυτή τη διατριβή θα πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσουν στα ακόλουθα ερωτήματα:

- ✓ Η ομάδα «χτισίματος» μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της ομάδας; Πώς οι οργανώσεις επιτυγχάνουν αυτό και υπό ποιες προϋποθέσεις;
- ✓ Πώς μπορεί ένας αρχηγός μιας ομάδας να βοηθήσει μια ομάδα, προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα;
- ✓ Είναι ο ρόλος των ηγετών της ομάδας σημαντικός για την αποτελεσματικότητα της ομάδας;
- ✓ Ποιες είναι οι πτυχές της ομαδικής εργασίας προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα της ομάδας;

Για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, συλλέχθηκαν δεδομένα εθνικού επιπέδου. Αυτό έγινε για να μπορέσει ο συγγραφέας να αξιολογήσει, να αναλύσει, καθώς και να συγκρίνει και να αντιπαραβάλλει τα ευρήματα άλλων ερευνητών. Τα κεφάλαια που προκύπτουν σε αυτή τη μελέτη βασίζονται σε άρθρα, αναφορές, βιβλία και εγχειρίδια από διαφορετικούς συγγραφείς και πλαίσια. Πληροφορίες σχετικά με τη μελέτη συλλέχθηκαν μέσω βιβλιοθηκών ή του διαδικτύου.

Αυτή η διατριβή περιέχει πολύτιμες πληροφορίες για όσους ενδιαφέρονται να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Έτσι, το κοινό στο οποίο απευθύνεται αυτή η μελέτη είναι οι ομάδες, οι ηγέτες, οι εκπαιδευτές, οι σπουδαστές και άλλοι επαγγελματίες στο χώρο των ομάδων και της ηγεσίας της ομάδας. Οι πληροφορίες που βρέθηκαν σχετικά με τις ομάδες και την ομαδική εργασία ήταν άφθονες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Ομάδες

2.1 Εισαγωγή

Αυτό το κεφάλαιο προσπαθεί να κάνει ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τους διαφορετικούς ορισμούς για τις ομάδες, την ομαδική εργασία, την αποτελεσματικότητα της ομάδας, την ηγεσία και το πλαίσιο της ομάδας.

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει:

- Ορισμοί της ομάδας
- Τύποι των ομάδων
- Κατανόηση της ομαδικής εργασίας
- Διαχείριση (Management) έναντι Ηγεσίας
- Ο ρόλος της ηγεσίας
- Στάδια ανάπτυξης της ομάδας

Όλα τα παραπάνω είναι μερικά από τα κρίσιμα ζητήματα που οι οργανισμοί πρέπει να εξετάσουν όταν σχεδιάζουν να χρησιμοποιήσουν τις ομάδες. Έτσι είναι σημαντικό να γίνουν κατανοητοί αυτοί οι βασικοί ορισμοί, προκειμένου να εξεταστούν τα ζητήματα που σχετίζονται με τις ομάδες και τις ομάδες «χτισίματος».

2.2 Ορισμοί Ομάδων

Είναι σημαντικό η κατανόηση των ορισμών των ομάδων για τη διάκριση των ομάδων από τα γκρουπ. Αυτές οι δύο λέξεις μερικές φορές χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, αλλά μπορούν να βρεθούν πολλές διαφορές μεταξύ των δύο όρων σε πραγματικές εφαρμογές. Ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των γκρουπ και των ομάδων. Ο Gale (2008) υποστηρίζει ότι αν μέσα σε ένα γκρουπ υπάρχουν κοινοί στόχοι, τότε μπορεί να χαρακτηριστεί ως ομάδα. Από την άλλη πλευρά, όταν οι άνθρωποι μοιράζονται τις ίδιες κοινωνικές δραστηριότητες ή την ίδια εργασία, τότε σχηματίζουν ένα γκρουπ.

Ο McKenna (2006)⁴ περιγράφει την ομάδα ως ένα μικρό αριθμό ατόμων των οποίων οι δεξιότητες είναι συμπληρωματικές. Επιπρόσθετα υποστηρίζει ότι αυτός ο μικρός αριθμός ατόμων, που περιγράφεται ως ομάδα, χρειάζεται ακόμα να έχει κοινούς στόχους, κοινό σκοπό και κοινή προσέγγιση. Εν ολίγοις, όταν έννοιες των γκρουπ εφαρμόζονται σε ορισμένα χαρακτηριστικά της οργανωτικής λειτουργίας είναι σωστό να αναφέρονται σε αυτά τα γκρουπ ως ομάδες. Επιπλέον, αυτή η συγγραφέας αναφέρει ότι οι ομάδες είναι ένας συγκεκριμένος τύπος γκρουπ.

⁴ McKenna, E. 2006. Business psychology and organizational behaviour; a student's handbook. 4th ed. New York: Psychology Press.

Οι Sundström, De Meuse και Futrell (1990) όπως αναφέρονται από τους Lembke και Willson (1998)⁵ περιγράφουν τις ομάδες ως μικρές ομάδες αλληλεξαρτούμενων ατόμων που μοιράζονται ευθύνες για τα αποτελέσματα των οργανισμών τους.

Αυτή η άποψη δεν διαφέρει από ότι που προέβαλαν οι Kirkman και Rosen (2000)⁶ που αναφέρουν τις λέξεις «αλληλεξάρτηση» και «ομάδα ατόμων» κατά την περιγραφή των ομάδων. Επιπλέον δηλώνουν ότι η λέξη «ομάδα» σημαίνει εργασία για κοινούς στόχους, προκειμένου να επιτευχθεί δέσμευση έργου. Όλα τα άτομα είναι αμοιβαία υπεύθυνα για αυτό το επίτευγμα.

Ο Trent (2003)⁷ στον ορισμό του, τόνισε την ανάγκη για μια συνεκτική ομάδα. Πιο συγκεκριμένα ο ίδιος περιγράφει την ομάδα ως ένα συνεκτικό, οργανωμένο αριθμό εργαζομένων που οργανώνονται για τη διεξαγωγή εργασιών.

Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι απόψεις για το τι είναι μια ομάδα μπορεί να διαφέρουν. Μερικοί εργοδότες θα δουν την ομάδα ως ένα τρόπο για την επίτευξη στόχων. Άλλοι ίσως τη βλέπουν ως ένα λειτουργικό γκρούπ εργαζομένων που εργάζονται από κοινού.

⁵ Lembke, S. and Wilson, M. 1998. Putting the “team” into teamwork: alternative theoretical contributions for contemporary management practise. *Human Relations Journal*, 51(7).

⁶ Kirkman, B. and Rosen, B. 2000. Powering up teams. *Organizational Dynamics Journal*, 28.

⁷ Trent, R. 2003. Planning to use work teams effectively. *Team Performance Management Journal*. 9(3/4).

2.3 Τύποι Ομάδων

Πριν ξεκινήσουμε επίσης την ανάλυση της ομάδας «χτισίματος» και την αποτελεσματικότητα της ομάδας, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τα χαρακτηριστικά των διαφόρων τύπων ομάδων. Η κατανόηση των χαρακτηριστικών των ομάδων τους επιτρέπει να τα διαχειρίζονται σωστά, έτσι ώστε να μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικά.

Ο συγγραφέας αυτής της διατριβής βασίζει την περιγραφή από τα ακόλουθα είδη ομάδων για το έργο που επιτέλεσε ο McKenna (2006). Όταν συζητάμε για συγκεκριμένα είδη ομάδων οι γνώμες των άλλων συγγραφέων θα συζητηθούν επίσης.

Οι οκτώ τύποι των ομάδων που αναλύονται είναι οι ακόλουθες:

- Ομάδες Εργασίας
- Ομάδες Διαχείρισης
- Κορυφαίες Ομάδες Διαχείρισης
- Διατμηματικές Ομάδες εργασίας
- Κύκλοι Ποιότητας
- Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες
- Ομάδες συγγένειας
- Εικονικές Ομάδες
- Τολμηρές ομάδες

Ομάδες Εργασίας

Αυτός ο τύπος ομάδων είναι αρκετά σταθερός και οι εργαζόμενοι απασχολούνται από κοινού ως μέρος της καθημερινής τους ρουτίνας.

Ομάδες Διαχείρισης

Αυτές οι ομάδες προσφέρουν συμβουλές, υποστήριξη και συντονισμό σε σχέση με τη δραστηριότητα των ομάδων εργασίας.

Κορυφαίες Ομάδες Διαχείρισης

Οι κορυφαίες ομάδες διαχείρισης δεν χρειάζονται απαραίτητα να έχουν μια επίσημη συμφωνία. Το μέγεθος αυτής της ομάδας είναι μικρό και περιλαμβάνει τα πλέον πιο ισχυρά στελέχη της εταιρείας. Ένα μειονέκτημα των κορυφαίων ομάδων διαχείρισης είναι η δυσκολία που αντιμετωπίζουν ώστε να τις θέσουν σε εφαρμογή. Ο λόγος για αυτό είναι επειδή είναι δύσκολο για τα ανώτερα στρώματα διαχείρισης να λειτουργούν ως ομάδα, ειδικά αν τα ανώτατα στελέχη έχουν επιτύχει σε προηγούμενες εργασίες. Ως εκ τούτου, είναι απρόθυμοι να αλλάξουν την προσέγγιση ή να θυσιάσουν την ατομικότητά τους. Εν κατακλείδι, υπάρχουν κάποια εμπόδια όπου οι οργανώσεις έχουν να εξετάσουν, που καθιστούν τη λειτουργία των κορυφαίων ομάδων διαχείρισης πολύπλοκη.

Διατμηματικές ομάδες εργασίας

Η χρήση των διατμηματικών ομάδων εργασίας έχει αυξηθεί τα τελευταία 10 χρόνια (Parker, 2005)⁸. Οι Webber και Molson (2002)⁹ πιστεύουν ότι οι πολλαπλές λειτουργικές ομάδες μπορούν να θεωρηθούν ως μια θεραπεία για τους

⁸ Parker, G. 2005. Cross-Functional teams; working with allies, enemies and other strangers. 2nd ed. Jossey-Bass; A Wiley imprint. [Online].

⁹ Webber, S. and Molson, J. 2002. Leadership and trust facilitatitng cross-functional team success. Journal of Management Development, 21(3).

οργανισμούς. Οι διατμηματικές ομάδες εργασίας αποτελούνται από τα άτομα ως επί το πλείστον από το ίδιο επίπεδο ιεραρχίας, αλλά μπορούν να αντληθούν και από διάφορες λειτουργικές περιοχές του οργανισμού. Το μέγεθος αυτού του τύπου της ομάδας είναι μικρό (Webber και Molson, 2002). Μερικά από τα χαρακτηριστικά τους είναι η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η ανάπτυξη των ιδεών, καθώς και ο συντονισμός πολύπλοκων έργων. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά καθιστούν τις διατμηματικές ομάδες δύσκολες στη διαχείριση. Οι Cohen και Bailey (1997)¹⁰ αναφέρουν ότι οι διατμηματικές ομάδες παρουσιάζουν ενδείξεις συγκρούσεων, λόγω της ετερογένειας των μελών της ομάδας. Η διαφορετικότητα στις ομάδες θα συζητηθεί αργότερα.

Οι διατμηματικές ομάδες εργασίας θα μπορούσαν να συνδέονται με την καινοτομία, τη μεγαλύτερη ταχύτητα στις αλλαγές της αγοράς, το χαμηλότερο κόστος ανάπτυξης και τον καλύτερο σχεδιασμό και την ποιότητα (Sarin και Mahajan, 2001 όπως αναφέρεται από τους Sarin και McDermott, 2003)¹¹.

Κύκλοι Ποιότητας

Το 1980, οι Αμερικάνοι κατασκευαστές παρατήρησαν ότι υπήρχε ένα κενό ποιότητας σε σχέση με το έργο των Ιαπώνων κατασκευαστών. Ως αντίδοτο, οι κύκλοι ποιότητας εκδόθηκαν προκειμένου οι οργανισμοί να επιτύχουν καλύτερη ποιότητα και μεγαλύτερη παραγωγικότητα της εργασίας (Ponzi και Koenig, 2002)¹². Οι Κύκλοι ποιότητας τείνουν να γίνουν μικροί (από 4 έως 15 μέλη) και αποτελούνται από μέλη που εκτελούν σχετικές θέσεις εργασίας (Guzzo και Dickson, 1996)¹³ και συναντιούνται μόνο λίγες ώρες την εβδομάδα (Church, 1998). Το βασικό μέλημα των

¹⁰ Cohen, G. and Bailey, E. 1997. What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23.

¹¹ Sarin, S. and McDermott, C. 2003. The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. *Decision Sciences*, 34(4).

¹² Ponzi, L. and Koenig, M. 2002. Knowledge management: another management fad? *Information Research*, 8(1).

¹³ Guzzo, R. and Dickson, W. 1996. Teams in organizations: research on performance and effectiveness. *Annual Review Psychology*, 47.

κύκλων ποιότητας είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας. Όταν οι απαραίτητες αλλαγές σε μια εταιρεία είναι υποχρεωτικές, η συμμετοχή των κύκλων ποιότητας είναι πολύτιμη. Η συμμετοχή είναι το στοιχείο που αυτοί οι τύποι ομάδων βασίζονται (Gale, 2008). Η χρήση των κύκλων ποιότητας έχει φέρει πολλά πλεονεκτήματα, όπως η ασφάλεια στην εργασία, η ποιότητα των προϊόντων και η βελτίωση του ηθικού.

Αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες

Σύμφωνα με τον Fisher (1993) όπως αναφέρεται στον Horner (1997)¹⁴ αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες που θα μπορούσαν να οριστούν ως «ένα γκρουπ εργαζομένων που έχουν μέρα με την μέρα την ευθύνη για τη διαχείριση τους και την εργασία που κάνουν με ελάχιστη άμεση εποπτεία». Το μέγεθος των αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων είναι περίπου 10 έως 15 εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για τον σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των εργασιών. Ο Parker (2005) στον ορισμό του για τις αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες υποστηρίζει ότι «μια αυτο-κατευθυνόμενη ομάδα είναι μια άθικτη ομάδα των εργαζομένων, που είναι υπεύθυνη για τη συνολική διαδικασία της εργασίας ή το τμήμα που παρέχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε έναν εσωτερικό ή εξωτερικό πελάτη». Όσον αφορά την ελευθερία που μια αυτοδιαχειριζόμενη ομάδα έχει, αυτό μπορεί να φέρει τον αναρχισμό. Αυτό σημαίνει ότι για να μην ξεφύγει από τον έλεγχο αυτό το είδος της ομάδας, η δομή και η καθοδήγηση είναι σημαντική από τα πρώτα στάδια της ζωής της. Επιπλέον, η ηγεσία είναι απαραίτητη, και απαιτείται περισσότερο από ό, τι σε άλλα είδη ομάδας (Solansky, 2008)¹⁵.

Οι ομάδες συγγένειας

¹⁴ Horner, M. 1997. Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4).

¹⁵ Solansky, S. 2008. Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14.

Ομάδες συγγένειας αποτελούνται από επαγγελματίες ή εργαζόμενους με γνώσεις. Συνεδριάζουν τακτικά, έτσι ώστε να ανταλλάσσουν πληροφορίες προκειμένου να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες ή να λύσουν τα προβλήματα. Το κλίμα είναι φιλικό και η συνεργασία μεταξύ των μελών καλή, αφού υπάρχει συνεργασία για επίτευξη των κοινών τους στόχους.

Εικονικές ομάδες

Σήμερα οι επιχειρήσεις έχουν γίνει πιο περίπλοκες, ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί δραματικά και υπάρχει η ανάγκη να εργαστούν σε παγκόσμιο επίπεδο (Bell και Kozlowski, 2002)¹⁶. Όπως οι McKenna (2006) και Townsend (1998)¹⁷ χαρακτηρίζουν τις εικονικές ομάδες ως «γκρουπ από γεωγραφικά ή και οργανωτικά διάσπαρτους συναδέλφους που συγκαλούνται χρησιμοποιώντας ένα συνδυασμό τηλεπικοινωνιών και πληροφοριών τεχνολογίας για να ολοκληρώσουν μια εργασία οργάνωσης».

Οι εικονικές ομάδες αποτελούνται από άτομα που εργάζονται σε διαφορετικά σημεία, αλλά μέσω της σύγχρονης τεχνολογίας της πληροφορίας επικοινωνούν τόσο με ακουστικά όσο και οπτικά. Αυτός ο τύπος της ομάδας που έχει εξελιχθεί είναι ένα αποτέλεσμα της χρήσης του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ένα από τα μειονεκτήματα των εικονικών ομάδων είναι η έλλειψη αλληλεπίδρασης πρόσωπο με πρόσωπο. Για να επιτύχει αυτό το είδος ομάδας, πρέπει να ακολουθείτε συγκεκριμένη νοοτροπία, όπως είναι σαφείς στόχους, κατάλληλη διοικητική και διαχειριστική υποστήριξη, καθώς και κατάρτιση.

Τολμηρές Ομάδες

¹⁶ Bell, B. and Kozlowski, S. 2002. A typology of virtual teams: implications for effective leadership. *Group Organization Management*, 27(1).

¹⁷ Townsend, M. et al. 1998. Virtual teams: technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12.

Αυτές οι ομάδες δεν λειτουργούν υπό τους ίδιους κανόνες που διέπουν την οργάνωση. Έχουν την ελευθερία να κάνουν την καλύτερη χρήση των πόρων, όπως οι ίδιοι θεωρούν, ώστε να πετύχουν τους στόχους τους. Οι τολμηρές ομάδες δεν διστάζουν να πειραματιστούν και να ρισκάρουν, αναλαμβάνοντας τις συνέπειες των πράξεών τους. Το μειονέκτημα τους είναι ότι συχνά υπερισχύει το συναίσθημα από τη λογική, έτσι προβαίνουν σε βιαστικές κινήσεις οι οποίες συχνά δημιουργούν εντάσεις και διαπληκτισμούς μεταξύ των μελών.

2.4 Ομαδική Εργασία

Οι Lembke και Wilson (1998) περιγράφουν την ομαδική εργασία σε συνάρτηση με το πώς τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται την ομάδα και το ρόλο τους σε αυτό. Ο ορισμός των Rentsch και Klimoski (2001)¹⁸ υποθέτει ότι η ομαδική εργασία ασχολείται με τις διαδικασίες της ομάδας. Ο στόχος της ομαδικής εργασίας κατά τη γνώμη τους είναι να διευκολύνει τις αλληλεπιδράσεις των μελών της ομάδας. Αυτό θα προωθήσει την ομάδα και την οργάνωση μιας επιτυχούς διεκπεραίωσης της εργασίας.

Ο West (1996) όπως αναφέρεται από τους Lembke και Willson (1998)¹⁹, εξηγεί την ανάγκη για ομαδική εργασία, έτσι ώστε μια εργασία να μπορεί να ολοκληρωθεί με επιτυχία. Ισχυρίζεται ότι τα μέλη στην ομαδική εργασία δεν έχουν την εμπειρία πάντα μιας ευχάριστης στιγμής.

Κατά τη διάρκεια της μελέτης που διεξήχθη από τους Kirkman και Rosen (2000)²⁰ για την ομαδική εργασία, όταν ένα μέλος της ομάδας της Motorola στις Φιλιππίνες ρωτήθηκε τη γνώμη του για την ομαδική εργασία ο ίδιος απάντησε: «Όταν κερδίζουμε, όλοι κερδίζουμε. Όταν αποτυγχάνουμε, όλοι αποτυγχάνουμε. Αυτό είναι

¹⁸ Rentsch, J. and Klimoski, R. 2001. Why do 'great minds' think alike?: antecedents of team member schema agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 22.

¹⁹ Lembke, S. and Wilson, M. 1998. Putting the "team" into teamwork: alternative theoretical contributions for contemporary management practise. *Human Relations Journal*, 51(7), 927-944.

²⁰ Kirkman, B. and Rosen, B. 2000. Powering up teams. *Organizational Dynamics Journal*, 48-66.

που σημαίνει ομαδική δουλειά εδώ». Παρατηρούμε εδώ μια αναγνώριση ότι η ευθύνη για το αποτέλεσμα μοιράζεται μεταξύ των μελών της ομάδας, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, όταν δόθηκε ο ορισμός των ομάδων.

Αν τα μέλη της ομάδας κατανοούν την ανάγκη για ομαδική εργασία, η ταυτότητα και η συμπεριφορά τους θα αλλάξει. Θα λειτουργήσουν ως μονάδα. Αυτό σημαίνει ότι οι πληροφορίες σχετικά με τους πόρους που είναι διαθέσιμοι, η σαφήνεια έργου και η απόδοση της ομάδας θα τους επηρεάσει θετικά, προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα (Lembke και Wilson, 1998).

Οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάσουν τα μέλη της ομάδας και ως δύο άτομα και ως σύνολο την ομάδα. Το κλειδί είναι να προσδιορίσει πώς τα άτομα εργάζονται, καθώς και το πώς τα άτομα σκέφτονται. Για παράδειγμα, πώς επεξεργάζονται πληροφορίες ή πώς να έχουν κίνητρο να εργάζονται ως ομάδα (Lembke και Wilson, 1998). Ως αποτέλεσμα της εξέτασης, αυτά τα ζητήματα των οργανώσεων θα έχουν την ευκαιρία να καταφέρουν τις καλύτερες δυνατές συνθήκες για μία υγιείς και πετυχημένη ομάδα.

2.5 Διαχείριση έναντι Ηγεσίας

Πριν συνεχίσουμε να συζητήσουμε τον συντελεστή ηγεσίας στους οργανισμούς, είναι αναγκαίο να προσδιοριστούν ορισμένες διαφορές μεταξύ της διοίκησης και της ηγεσίας. Αυτοί οι δύο όροι συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, αφού πολλοί τείνουν να τις συγχέουν και να τις θεωρούν ταυτόσημες. Πριν αναφερθούμε στην ειδοποιό διαφορά μεταξύ αυτών των εννοιών, είναι χρήσιμο να τονισθεί ότι η εννοιολογική διαφορά δεν αφορά τα άτομα που ασκούν τη διοίκηση και την ηγεσία ως ρόλους ή λειτουργίες. Δηλαδή, ένα άτομο μπορεί να ασκεί ταυτόχρονα και διοίκηση και ηγεσία, επομένως να είναι ταυτόχρονα διευθυντής και ηγέτης, πράγμα που είναι και επιθυμητό. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση και η ηγεσία είναι συμπληρωματικοί ρόλοι ή λειτουργίες, εξίσου απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και των οργανώσεων που διοικούν. Ωστόσο, ορισμένοι μελετητές εντοπίζουν τις διαφορές μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας.

Ο Kotler (1990, όπως αναφέρεται από τον McKenna, 2006) επισημαίνει ότι κάθε μία από τις δύο λέξεις έχει μοναδικές λειτουργίες και δραστηριότητες. Ειδικά πολύπλοκοι οργανισμοί χρειάζονται και απαιτούν ηγεσία και διοίκηση. Αυτός ορίζει επίσης τη διαχείριση ως μια διαδικασία σχεδιασμού, ελέγχου και δημιουργίας κατάλληλων

δομών. Από την άλλη πλευρά η ηγεσία επικεντρώνεται περισσότερο στην αλλαγή (Day κ.ά., 2004)²¹ και το όραμα.

Οι Gray και Larson (2006)²² υιοθετούν επίσης την ίδια άποψη όπως ο Kotler, ότι η ηγεσία είναι για την αντιμετώπιση της αλλαγής. Σε ό, τι αφορά τη διαχείριση, υποστηρίζουν ότι ασχολείται με την πολυπλοκότητα. Οι Bubshait και Farooq (1999)²³ στον ορισμό τους για την ηγεσία μιλούν για τους ανθρώπους, ενώ όσο αφορά τον ορισμό της διοίκησης το χαρακτηρίζουν ως μια επιχειρησιακή λειτουργία. Η διοίκηση ασχολείται με τις διαδικασίες, ενώ η ηγεσία ασχολείται με τους πραγματικούς ανθρώπους.

Ορισμένες διαφορές σχετικά με τα διοικητικά στελέχη και τους ηγέτες δίνονται παρακάτω (πηγή Bubshait και Farooq, 1999) :

Πίνακας 2.1: Οι διαφορές των διευθυντών και των ηγετών

Διευθυντές	Ηγέτες
Διορίζεται από τους υφισταμένους. Του χορηγείται εξουσία που του επιτρέπει να δίνει εντολές, να ανταμείβει και να τιμωρεί.	Διορίζεται ή αναδεικνύεται μέσα από μια ομάδα ανθρώπων. Επηρεάζει, πείθει, εμπνέει και παρακινεί χωρίς να ασκεί δύναμη.
Χρησιμοποιεί εξουσία. Είναι αόρατος, δίνει απλά εντολές στο προσωπικό και περιμένει να τις εκτελέσουν. Είναι μυστικοπαθής και απρόσιτος.	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη. Έχει θετική επίδραση στους άλλους, μεταδοτικό ενθουσιασμό και είναι διαθέσιμος σε όλους.
Σκέπτεται μόνο το προσωπικό του όφελος, τη θέση του και τι γνώμη θα έχουν οι άλλοι για αυτόν. Οικειοποιείται	Σκέπτεται πώς να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και πώς να τους ανταμείψει. Αναγνωρίζει την

²¹ Day, D et al. 2004. Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow. Mahwah, N.J. :Lawrence Erlbaum Associates. [Online].

²² Gray, C. and Larson, E. 2006. Project management; the managerial process. 3rd ed. New York: McGraw- Hill/ Irwin.

²³ Bubshait, A. and Farooq, G. 1999. Team building and project success. Technical Article, 34-38.

την εργασία των άλλων και συνεχώς τους κατακρίνει, ενώ μόνο παρακολουθεί και αξιολογεί τα αποτελέσματα.	εργασία και τη προσπάθεια τους. Λύνει τα προβλήματα, δίνει συμβουλές, τους καθοδηγεί και τους παροτρύνει να γίνουν ακόμα αποδοτικότεροι.
Προτιμά τα υπομνήματα και τις μακροσκελείς εκθέσεις, καθώς δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική.	Προτιμά την «πρόσωπο με πρόσωπο» συζήτηση, καθώς δίνει έμφαση στην επικοινωνία, στους ανθρώπους και τα συναισθήματα.
Θεωρεί τους κανόνες απαραίτητους ελέγχους για την παροχή εντολών και ακολουθεί μόνο διαταγές. Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια.	Θεωρεί τους κανόνες γραφειοκρατικές διαδικασίες και εργάζεται για το αποτέλεσμα. Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια.
Έχει υφισταμένους στους οποίους έχει ανατεθεί και είναι υπόλογος, έτσι αποφεύγει τις δύσκολες καταστάσεις με επιδεξιότητα.	Έχει οπαδούς που επιθυμούν να είναι στην ομάδα και τον εμπιστεύονται να αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις.

Η διαχείριση κατά κύριο λόγο αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες επιχειρήσεις κι οργανισμούς, δηλαδή ασχολείται με τις περίπλοκες υποθέσεις. Είναι δηλαδή η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού. Οι πρακτικές και οι διαδικασίες της διαχείρισης, σε μεγάλο βαθμό, αποτελούν μια απάντηση στη σημαντικότερη ίσως εξέλιξη του 20^{ου} αιώνα, αυτής της εμφάνισης και ανάπτυξης μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών.

Χωρίς καλή διαχείριση, μεγάλες επιχειρήσεις τείνουν να καταστούν χαοτικές με τρόπους που απειλούν την ύπαρξή τους. Αντίθετα, η καλή διαχείριση εξασφαλίζει συνήθως την τάξη και την συνέπεια σε κρίσιμες διαστάσεις της επιχειρήσεις, όπως π.χ. η ποιότητα και η κερδοφορία των προϊόντων.

Η ηγεσία, σε αντίθεση με τη διαχείριση, αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. Το γεγονός ότι ο κόσμος των επιχειρήσεων έχει γίνει πιο ασταθής και

περισσότερο ανταγωνιστικός, είναι ένας από τους λόγους που ο ρόλος της ηγεσίας έχει καταστεί τόσο σημαντικός την περίοδο που ζούμε. Είναι κατά κύριο λόγο η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν, αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους, για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου, που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού).

Η Διοίκηση (Management) και η Ηγεσία (Leadership) είναι δύο διαφορετικοί μέθοδοι για να οργανώσει κάποιος μια ομάδα ανθρώπων ώστε να πετύχει ένα στόχο. Είναι απαραίτητα στοιχεία για να φτάσει κανείς στην επιτυχία του σκοπού του, μα όχι απαραίτητα συμβατά μεταξύ τους. Είναι δυο συστήματα πράξεων, διαφοροποιημένα και συμπληρωματικά μεταξύ τους. Είναι μια καθημερινή αλληλεπίδραση η οποία μαθαίνεται. Αν και το θέμα της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο θεωρητικών και εμπειρικών ερευνών για πολλές δεκαετίες (τόσο στις επιχειρήσεις - βιομηχανία όσο και σε κοινωνικές ομάδες). Μέχρι τώρα δεν υπάρχει μια μόνη θεωρία ή υπόδειγμα που να εξηγεί ακριβώς τι είναι ηγεσία και γιατί (πώς και με βάση ποιά κριτήρια) κάποιος χαρακτηρίζεται αποτελεσματικός ή αναποτελεσματικός ηγέτης.

2.6 Η Ηγεσία στην Αποτελεσματικότητα της Ομάδας

Για τις ομάδες και τους οργανισμούς, η ηγεσία αποτελεί ένα παράγοντα κλειδί αφού προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων, και κατά συνέπεια τη λειτουργία και ανάπτυξη τους. Η αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητα τους να ηγούνται και να δημιουργούν ευνοϊκούς όρους ηγεσίας. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση και ο έλεγχος είναι απαραίτητες λειτουργίες για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της ομάδας, όμως από μόνες τους, χωρίς δηλαδή τη λειτουργία της ηγεσίας δεν είναι ικανές.

Η ηγεσία στην ομάδα μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη, ή συγχρόνως και τα δύο, και να ασκείται από ένα ή περισσότερα μέλη της. Ο τυπικός ηγέτης ορίζεται επίσημα από την τοπική δομή της οργάνωσης, ενώ ο άτυπος αναδεικνύεται από τα ίδια τα μέλη της ομάδας. Ο τυπικός ηγέτης έχει ως έργο τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας προς την επίτευξη των στόχων, και είναι υπεύθυνος για αυτό. Η δύναμη που χρησιμοποιεί για τον επηρεασμό της συμπεριφοράς των μελών είναι δύναμη τιμωρίας και ανταμοιβής, και προέρχεται από τη θέση του στην ιεραρχία.

Αυτό βέβαια, δεν αποκλείει ο τυπικός ηγέτης να διαθέτει και άλλα είδη δύναμης, που διαθέτει ο άτυπος ηγέτης.

Είτε τυπική, είτε άτυπη είναι η ηγεσία, είτε ατομική, είτε συλλογική, συμβάλλει καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα τα ομάδας, αφού αυτή έχει σαν ρόλο τη δημιουργία οράματος, την καθοδήγηση, την παρακίνηση, την εμπύχωση και γενικά τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας προς τη συνοχή, την ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων της.

Οι Zaccaro και Klimoski (2002)²⁴ παρατηρούν ότι για να καταφέρει ένας οργανισμός μια επιτυχή απόδοση της ομάδας, οφείλει να λαμβάνει υπόψη δύο παράγοντες: την αποτελεσματικότητα της ομάδας και την διαδικασία ηγεσίας. Οι Ammeter και Dukerich (2002)²⁵ συμφωνούν με την παραπάνω άποψη. Υποστηρίζουν ότι η κορυφαία απόδοση των μελών της ομάδας μπορεί να επιτευχθεί μέσω ισχυρής ηγεσίας. Συνεπώς, ο ρόλος του ηγέτη είναι μια γόνιμη περιοχή για να εξεταστεί.

Ο Hackman (1987, όπως αναφέρουν οι Porter και Lilly, 1996)²⁶ για την αποτελεσματικότητα που χαρακτηρίζει τον όρο χρησιμοποιεί δύο φράσεις: προσωπική ικανοποίηση και ικανότητα για μελλοντική συνεργασία. Οι ηγέτες της ομάδας μπορούν να αναλάβουν το ρόλο των προπονητών, των εκπαιδευτικών και των συμβούλων (Kirkman και Rosen, 2000). Έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν τις διαδικασίες της ομάδας, όπως η συνοχή, η διαχείριση των συγκρούσεων και η επικοινωνία (Dionne κ.ά., 2004)²⁷. Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι κρίσιμης σημασίας για την αποτελεσματική απόδοση της ομάδας.

Η σχέση μεταξύ ενός επικεφαλής της ομάδας και των μελών της ομάδας μπορεί να περιγραφεί ως αλληλεξαρτώμενη (Gale, 2009). Η ηγεσία και η πορεία της ομάδας μπορούν να γίνουν αλληλένδετες (Zaccaro και Klimoski, 2002). Αν μια ομάδα και ο

²⁴ Zaccaro, S. and Klimoski, R. 2002. The interface of leadership and team processes. *Group & Organizational Management Journal*, 27(4).

²⁵ Ammeter, A and Dukerich, J. 2002. Leadership, team Building, and team member characteristics in high performance project teams. *Engineering Management Journal*, 3-10.

²⁶ Hackman, R. 1987. The design of work teams. *Handbook of organizational behavior*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 315- 342. [Online].

²⁷ Dionne, S. et al. 2004. Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193.

ηγέτης του εργαστούν από κοινού, μπορούν να επηρεάσουν θετικά τη συλλογική απόδοση.

Οι Hogan και Kaiser (2004)²⁸ περιγράφουν την ηγεσία ως το κλειδί για την επίδοση της ομάδας, και ως εκ τούτου της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Σε περίπτωση που ένας οργανισμός έχει καλή ηγεσία, τότε μπορεί να αναπτυχθεί και να ευημερήσει. Χρησιμοποιούν επίσης τον ακόλουθο ορισμό: «Η ηγεσία θα πρέπει να ορίζεται με βάση την ικανότητα να χτίσεις και να διατηρήσεις μια ομάδα που έχει καλή απόδοση σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό». Από τον ορισμό αυτό μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η ηγεσία ασχολείται με το χτίσιμο και την διατήρηση αποτελεσματικών ομάδων. Επιπλέον, οι Hogan και Kaiser (2004) στην έρευνά τους παρατηρούν ότι πολλές μελέτες καθορίζουν τον ηγέτη ως το πρόσωπο που έχει την περισσότερη επιρροή στους άλλους.

Η ηγεσία έχει την ικανότητα να βελτιώνει τον τρόπο που μια ομάδα εργάζεται (Margerison, 2002)²⁹. Ειδικότερα, ένας ηγέτης μπορεί να υποστηρίξει καθοδηγώντας, τόσο της απόδοσης της ομάδας, όσο και της επίδοσης ενός ατόμου. Η επιτυχής ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου η αποτελεσματική επίδοση της ομάδας είναι ενθαρρυντική.

Συνοψίζοντας μπορούμε να επισημάνουμε μερικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικών ομάδων:

1. Αίσθηση κοινής αποστολής και κοινού οράματος, καθώς και εναρμόνιση ατομικών και ομαδικών στόχων.
2. Άνετη, χαλαρή ατμόσφαιρα, θετικό κλίμα, ενέργεια και δυναμισμός.
3. Ύπαρξη κοινά αποδεκτών και αισιόδοξων στόχων, αφοσίωση των μελών και ικανότητα επαναπροσδιορισμού αυτών όταν κρίνεται αναγκαίο.
4. Ικανότητα επιλογής σωστών μεθόδων, διαδικασιών και κανόνων ανάλογα με την περίπτωση, καθώς και αλλαγής αυτών όταν χρειάζεται.
5. Ανοιχτή, αποτελεσματική επικοινωνία και κατανόηση της αλληλεξάρτησης.

²⁸ Hogan, R. and Kaiser, R. 2004. What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9.

²⁹ Margerison, C. 2002. Team leadership. [Online].

6. Ελεύθερη έκφραση συναισθημάτων, ιδεών, απόψεων κ.λπ.
7. Ικανότητα επίτευξης συναίνεσης μέσω διαλόγου και επιχειρημάτων.
8. Ικανότητα αυτοκριτικής και καθορισμός κατώτατου ανεκτού ορίου αποτελεσματικότητας.
9. Ομαδική μάθηση μέσω ανταλλαγής γνώσεων και εμπειριών, επιτυχιών, αποτυχιών και λαθών.
10. Αξιοποίηση των γνώσεων, ικανοτήτων, εμπειριών και διαθέσεων όλων των μελών.
11. Ικανοποίηση, παρακίνηση των μελών και αποτελεσματική ηγεσία.
12. Ικανότητα εξασφάλισης συνοχής της ομάδας.
13. Ενθάρρυνση των πρωτοβουλιών της ανάληψης κινδύνου και της δημιουργικότητας.
14. Αφοσίωση και υπευθυνότητα των μελών.
15. Αμοιβαίος σεβασμός, αυτοσεβασμός και αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών.

2.7 Στάδια Ανάπτυξης της Ομάδας

Ασφαλώς η ώριμη και αποτελεσματική ομάδα δεν δημιουργείται αυτόματα. Αντίθετα από τη δημιουργία μέχρι την ωριμότητα της περνά διάφορα στάδια ανάπτυξης. Η γνώση των σταδίων ανάπτυξης μιας ομάδας είναι χρήσιμη για την κατανόηση της συμπεριφοράς της και την αντιμετώπιση προβλημάτων που συνδέονται με αυτήν.

Οι Gray και Larson (2006)³⁰ προσδιορίζουν πέντε στάδια στο μοντέλο ανάπτυξης της ομάδας που θα οδηγήσουν την ομάδα στην αποτελεσματικότητα (αυτά τα στάδια συμφωνούν με τη θεωρία ανάπτυξης της ομάδας του Tuckman). Μια ομάδα

³⁰ Gray, C. and Larson, E. 2006. Project management; the managerial process. 3rd ed. New York: McGraw- Hill/ Irwin.

αναπτύσσεται μέσα από μια σειρά σταδίων. Μια σύντομη ανάλυση αυτών των σταδίων είναι οι εξής:

1) Στάδιο σχηματισμού (δοκιμή)

Σε αυτό το στάδιο ένα σύνολο ατόμων σχηματίζεται σε ομάδα, η οποία όμως βρίσκεται σε πολύ χαμηλό επίπεδο ωριμότητας. Οι στόχοι και οι κανόνες δεν είναι ακόμη καθορισμένοι, τα μέλη δεν γνωρίζουν τη συμπεριφορά των άλλων στην ομάδα και τα καθήκοντα είναι αόριστα. Βασικές ενασχολήσεις της ομάδας σε αυτό το στάδιο είναι η αλληλογνωριμία των μελών, ο προσδιορισμός των λόγων δημιουργίας της ομάδας, η σύνθεση της.

Συνήθως εδώ, τα μέλη κάνουν προσπάθειες για να επιβεβαιώσουν την ύπαρξη και τη ταυτότητα τους στην ομάδα ή να δημιουργήσουν εντυπώσεις. Η επικοινωνία είναι επιφανειακή και τα άτομα κυρίως σκέφτονται πώς θα συμπεριφερθούν και θα επενδύσουν το χρόνο, τις γνώσεις και τις ικανότητες τους στα πλαίσια της ομάδας. Υπάρχει επιφυλακτικότητα, έλλειψη εμπιστοσύνης και αβεβαιότητα. Το στάδιο του σχηματισμού είναι το στάδιο όπου οι κανόνες του παιχνιδιού πρέπει να καθορίζονται και να συγκεντρώνονται πληροφορίες σχετικά με τους στόχους της ομάδας.

2) Στάδιο Αντιπαράθεσης (σύγκρουση)

Σε αυτό το στάδιο, κύριο χαρακτηριστικό είναι η αντιπαράθεση και οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας σε ό,τι αφορά τους στόχους, τους κανόνες, τους ρόλους, την ηγεσία κ.λπ. Στα πλαίσια της αυτής της αντιπαράθεσης, τα μέλη προσπαθούν να διατηρήσουν την ατομικότητα τους έναντι της ομάδας. Αυτό συνήθως συνεπάγεται τη δημιουργία υπό – ομάδων (κλίκες) μεταξύ μελών με κοινά κυρίως χαρακτηριστικά. Οι διεργασίες όμως αυτού του σταδίου οδηγούν σε περισσότερο ρεαλιστικό ορισμό των στόχων και των διαδικασιών της ομάδας. Η συμπεριφορά του επικεφαλής της ομάδας είναι σημαντική, προκειμένου αυτές οι συγκρούσεις να μπορούν να επιλυθούν με κατάλληλο τρόπο. Δυστυχώς αρκετές ομάδες παραμένουν αρκετό χρόνο σε αυτό το στάδιο ή δεν το ξεπερνούν ποτέ.

3) Στάδιο Διαμόρφωσης Κανόνων (οργάνωση)

Σε αυτό το στάδιο τα μέλη της ομάδας συνειδητοποιούν την αλληλεξάρτησή τους, τους κοινούς στόχους, την αναγκαιότητα της συνοχής της ομάδας και αποδέχονται τους ρόλους τους, κατανοώντας συγχρόνως τους ρόλους των άλλων και αρχίζουν να συνεργάζονται στενά μεταξύ τους. Έτσι προκύπτει η αναγκαιότητα διαμόρφωσης κανόνων, διαδικασιών και πρακτικών σχετικά με το πώς θα λειτουργεί η ομάδα, πώς θα λαμβάνονται οι αποφάσεις, ποιες είναι οι αποδεκτές συμπεριφορές, πώς θα αξιολογεί τα αποτελέσματά της, ποιο είναι το επιθυμητό ύψος απόδοσης, πώς θα συνδέονται με το περιβάλλον της κ.λπ.

4) Στάδιο Ωριμότητας (ωρίμανση)

Σε αυτό το στάδιο, η ομάδα έχοντας πλέον αποσαφηνίσει τους στόχους και τα καθήκοντα της και έχοντας καθορίσει τις διαδικασίες και τους κανόνες λειτουργίας της, συγκεντρώνεται στην επίτευξη των στόχων της. Τα μέλη αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και καταβάλλουν προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα στάδιο ωριμότητας της ομάδας με την έννοια ότι έχει αποκρυσταλλωθεί η δομή της και οι διαδικασίες λειτουργίας της, έχουν αναπτυχθεί οι σχέσεις μεταξύ των μελών της και η συνοχή της. Έτσι, το μεγαλύτερο μέρος των προσπαθειών της συγκεντρώνεται στην απόδοση έργου. Βέβαια, σε τακτά χρονικά διαστήματα αξιολογεί την αποτελεσματικότητά της, πράγμα που μπορεί να την οδηγήσει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων, των ρόλων, των καθηκόντων, των διαδικασιών και των κανόνων.

Πρέπει να επισημανθεί ιδιαίτερα ότι η διατήρηση της ομάδας στο στάδιο της ωριμότητας χρειάζεται συνεχώς προσπάθεια από όλα τα μέλη της και φυσικά τον ηγέτη. Επίσης, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι η ομάδα μπορεί για διάφορους λόγους (π.χ. αλλαγές στο περιβάλλον, νέα μέλη κ.λπ.) να περάσει από το στάδιο της ωριμότητας ξανά στο στάδιο της αντιπαράθεσης ή της διαμόρφωσης κανόνων.

5) Στάδιο Διάλυσης (επανασχηματισμού)

Σε αυτό το στάδιο, μετά την επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων, η ομάδα μπορεί να αξιολογήσει την απόδοση του έργου και συμφέρουσα βιωσιμότητα της. Η ομάδα έχει τη δυνατότητα να συρρικνωθεί ή να διαλυθεί. Κατά το στάδιο αυτό η προσεκτική διαχείριση είναι απαραίτητη. Χρειάζεται συνεχώς προσπάθεια από όλα τα μέλη της

ομάδας και φυσικά από τον ηγέτη. Επίσης, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι η ομάδα μπορεί για διάφορους λόγους να περάσει ξανά στο στάδιο της αντιπαράθεσης, στο στάδιο διαμόρφωσης κανόνων ή στο στάδιο ωριμότητας.

Οι Bubshait και Farooq (1999)³¹ στο μοντέλο τους ανάπτυξης της ομάδας αναγνωρίζουν επιπλέον πέντε στάδια. Ωστόσο οι συντάκτες της έρευνας ονομάζουν το τελευταίο στάδιο πένθους. Επίσης η θεωρία του Tuckman είναι ευρέως αναγνωρισμένη. Μια ομάδα πριν από την επίτευξη συνέργειας πρέπει να περάσει από όλες αυτές τις φάσεις. Ένα στάδιο θα πρέπει να ολοκληρωθεί με ικανοποιητικό τρόπο, ώστε η ομάδα να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο.

Μια πιο λεπτομερής ανάλυση των σταδίων ανάπτυξης της ομάδας θα συζητηθεί σε ακόλουθο κεφάλαιο. Όλοι οι παραπάνω ορισμοί σχετικά με τις ομάδες μας επιτρέπουν να έχουμε μια γενική επισκόπηση της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με αυτές. Στα επόμενα κεφάλαια αυτά τα θέματα θα εξεταστούν σε βάθος.

2.8 Ανακεφαλαίωση

Σε αυτό το κεφάλαιο ο συγγραφέας της διπλωματικής εργασίας έχει συζητήσει τους διαφορετικούς ορισμούς και τύπους των ομάδων, την ομαδική εργασία, καθώς και τη διαφορά μεταξύ της διοίκησης και της ηγεσίας. Επίσης αναφέρεται ο ρόλος της ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα της ομάδας και τα στάδια ανάπτυξης της. Στόχος της παραπάνω ανάλυσης ήταν να σχηματιστεί μια γενική εικόνα σχετικά με τις ομάδες, έτσι ώστε οι όροι που τίθενται με σαφήνεια να υποστηρίζουν τις πληροφορίες που παρέχονται στα κεφάλαια που θα ακολουθήσουν.

Ο Gale (2009) πιστεύει ότι όταν ένα γκρουπ έχει κοινούς στόχους, μπορεί να ονομαστεί ομάδα. Από την άλλη πλευρά, όταν οι άνθρωποι μοιράζονται κοινωνικές δραστηριότητες ή την εργασία αποτελούν ένα γκρουπ. Επιπλέον, ορισμένα είδη των ομάδων αναλύθηκαν με σκοπό να επιτευχθεί μια καλύτερη κατανόηση ώστε να μπορούν να διαχειριστούν σωστά για να επιτευχθεί αποτελεσματική ομαδική

³¹ Bubshait, A. and Farooq, G. 1999. Team building and project success. Technical Article, 45-47.

εργασία. Κάθε τύπος της ομάδας μπορεί να απαιτήσει έναν άλλο τρόπο διαχείρισης ή στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Lembke και Wilson (1998) η ομαδική εργασία είναι μια λειτουργία για το πώς τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται την ομάδα και το ρόλο τους σε αυτό. Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι οργανώσεις θα πρέπει να εξετάσουν τα μέλη της ομάδας και ως άτομα και ως σύνολο, ώστε να κατανοήσουμε τον τρόπο που αντιδρούν στις διάφορες καταστάσεις.

Με βάση τις μελέτες πολλών συγγραφέων μερικές από τις βασικές διαφορές μεταξύ της διαχείρισης και της ηγεσίας συζητήθηκαν. Για να συνοψίσουμε, η ηγεσία ασχολείται με ανθρώπους, ενώ η διαχείριση αφορά τις διαδικασίες (Gray και Larson, 2006). Ο επικεφαλής της ομάδας είναι μια σημαντική πτυχή της ομάδας, αφού έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τα μέλη της ή τις διεργασίες τους όπως είναι η επικοινωνία, για να επιτευχθεί καλύτερη απόδοση (Kirkman και Rosen, 2000). Έτσι, εάν ένας οργανισμός θέλει υψηλή απόδοση στην ομάδα του το κλειδί βρίσκεται στην ηγεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Ομάδα «χτισίματος»

3.1 Εισαγωγή

Σήμερα οι οργανισμοί χρησιμοποιούν ομάδες και όχι άτομα για να ασκούν τις δραστηριότητές τους. Η χρήση των ομάδων είναι πλέον ένα εξελισσόμενο φαινόμενο. Ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα είδη παρέμβασης της

Η δύναμη του ηγέτη στις επιχειρήσεις Κώτη Ελένη (ΜΟΕΣ1023)

Οργάνωσης Ανάπτυξης (ΟΑ) είναι η ομάδας «χτισίματος» (Poras και Berg, 1978³² και οι Buller και Bell, 1986³³). Η Οργάνωση Ανάπτυξης είναι:

"Μια απάντηση στην αλλαγή, μια σύνθετη εκπαιδευτική στρατηγική που προορίζεται να αλλάξει τις πεποιθήσεις, τις στάσεις, τις αξίες, και τη δομή των οργανώσεων ώστε να μπορούν να προσαρμοστούν καλύτερα στις νέες τεχνολογίες, στις αγορές, στις προκλήσεις και στον ιλιγγιώδη ρυθμό μεταβολής."

Bennis (1969) όπως αναφέρεται από τους Rothwill και Sullivan (1995)³⁴

Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς μια πιο συγκροτημένη παρέμβαση της Οργάνωσης Ανάπτυξης ξεκίνησε τη δεκαετία του 1960. Δηλώνουν ότι οι στόχοι των Οργανώσεων Ανάπτυξης είναι να βοηθήσουν τους οργανισμούς να αντιγράψουν τον αυξανόμενο ρυθμό της αλλαγής και να επιτύχουν την αποτελεσματικότητα στη διοίκηση, βασισμένοι σε μελέτες του Hawthorne (που διεξήχθησαν μεταξύ 1924 και 1932). Ωστόσο, επεκτάθηκε από πολλούς συγγραφείς όπως ο Argyris, ο French, ο Marrow, ο McGregor, ο Likert, ο Maslow και άλλους. Ως εκ τούτου, φαίνεται ότι είναι απαραίτητο για τις οργανώσεις να αναπτύξουν τις οργανωτικές τους πρακτικές ανάπτυξης, προκειμένου να αντιμετωπιστεί το μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον Adair (1986)³⁵ η ομάδα «χτισίματος» εμπνεύστηκε από τις προσπάθειες ορισμένων αμερικανικών πρωτοπόρων κατά τις αρχές του 1900. Η ομάδα «χτισίματος» η οποία ονομάζεται επίσης ομάδα ανάπτυξης ή γκρουπ ανάπτυξης (Day, Grown και Sales, 2004) είναι μια:

"Μακροπρόθεσμη βάση δεδομένων που επεμβαίνει στις ομάδες εργασίας βιωματικά, εξετάζοντας τις δομές, τους σκοπούς, τα πρότυπα, τις αξίες και τις διαπροσωπικές δυνάμεις τους, για να αυξήσουν τις ικανότητές τους για την αποτελεσματική ομαδική εργασία".

³² Poras, I. and Berg, O. 1978. The impact of organization development. *Academy of Management Review*, 3.

³³ Buller, P and Bell, C. 1986. Effects of team building and goal setting on productivity: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 29.

³⁴ . Rothwill, W and Sullivan, R. 1995. *Practicing organizational Development*. 2nd ed. Pfeiffer: A Willey Imprint. [Online].

³⁵ Adair, J. 1986. *Effective teambuilding*. Aldershot: Gower.

(Liebowitz και De Meuse, 1982)

Αυτοί οι συγγραφείς, επίσης, πιστεύουν πως η στρατηγική παρέμβασης αυξήθηκε λόγω των συνεχών αλλαγών στην κοινωνία και στην τεχνολογία. Πολλοί κριτικοί και ερευνητές προφανώς πιστεύουν ότι η ομάδα «χτισίματος» μπορεί να ενισχύσει την ικανότητα, τη συνοχή και τη συνεργασία, και συνεπώς να οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης της ομάδας (Boss και McConkie, 1981, Dionne κ.ά., 2004 και Yukl, 2001)³⁶. Αυτές οι ικανότητες μπορούν να επιτευχθούν μέσα από την ικανότητα των ηγετών να παρακινήσουν και να δημιουργήσουν επιτυχημένες ομάδες (Shirazi και Mortazavi, 2009)³⁷.

Οι Robbins και Judge (2007) όπως περιγράφει ο Allen (2009)³⁸ αναφέρουν ότι η ομάδα «χτισίματος» είναι η υψηλή αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας ώστε να αυξηθεί η εμπιστοσύνη και η διαφάνεια, να υπήρχε ένα κλίμα που ενθαρρύνει τις αξίες και τη συνεισφορά του καθενός στην ομάδα. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν πολλοί συγγραφείς που υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει καμία εμπειρική ανάλυση διαθέσιμη που μπορεί να υποστηρίξει το γεγονός ότι η ομάδας «χτισίματος» μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της ομάδας (Buller, 1986³⁹, Druckman και Bjork, 1994, De Meuse και Liebowitz, 1981⁴⁰).

Το κεφάλαιο αυτό εξετάζει τις παρεμβάσεις της ομάδας «χτισίματος», τα οφέλη από αυτό, καθώς και τους σκοπούς της. Επιπλέον, εξετάζει διάφορα μοντέλα και τις θεωρίες της ομάδας «χτισίματος». Τα εμπόδια που αντιμετωπίζει η ομάδα ανάπτυξης θα συζητηθούν, καθώς και ο σημαντικός ρόλος του συμβούλου της ομάδας «χτισίματος» παρατίθενται στη συνέχεια.

³⁶ Yukl, G. 2001. Leadership in Organizations. National College for School Leadership. [Online].

³⁷ Shirazi, A. and Mortazavi, S. 2009. Effective management; a competency-based perspective. International Review of Business Research Papers, 5.

³⁸ Allen, J. 2009. Building a group into a team. The Internet Journal of Health care Administration, 6(1).

³⁹ Buller, P. 1986. The team building - task performance relation: some conceptual and methodological refinements. Group Organization Management, 11(3).

⁴⁰ De Meuse, K. and Liebowitz, J. 1981. An empirical analysis of team building research. Group Organizational Management, 6(3).

3.2 Ο Ρόλος της Ομάδα «χτισίματος»

Όπως έχουμε αναφέρει, η ομάδα «χτισίματος» είναι μια παρέμβαση της Οργάνωσης Ανάπτυξης (ΟΑ). Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τις ομάδες «χτισίματος» ως ένα προσαρμοστικό μηχανισμό αλλαγής. Μερικές θετικές αλλαγές από τις παρεμβάσεις των ομάδων «χτισίματος» μπορούν να είναι: η βελτίωση του οργανωτικού κλίματος και η ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων (Boss και McConkie, 1981)⁴¹.

Οι Liebowitz και De Meuse (1982)⁴² παρατήρησαν ότι η ομάδα «χτισίματος» μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις ακόλουθες περιπτώσεις:

⁴¹ Boss, W. and McConkie, M. 1981. The destructive impact of a positive team building intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6(1).

⁴² Liebowitz, S. and De Meuse, K. 1982. The application of team building. *Human Relations Journal*, 1-18.

Η δύναμη του ηγέτη στις επιχειρήσεις Κώτη Ελένη (ΜΟΕΣ1023)

- Για να ενισχύσει μια υπάρχουσα ομάδα.
- Προκειμένου να δημιουργηθεί μια νέα ομάδα.
- Για να αποκατασταθεί μια ομάδα μετά από μια αναδιοργάνωση.
- Για να βελτιώσει τις επαφές μεταξύ των διαφόρων ομάδων.

Πρωταρχικός σκοπός της ομάδας «χτισίματος» όπως ο Buller (1986) και οι Buller και Bell (1986)⁴³ αναφέρουν είναι η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη βελτίωση των στάσεων, αντιλήψεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων, καθώς και τις διαπροσωπικές σχέσεις των ομάδων (Liebowitz και De Meuse, 1981). Οι Barlett κ.ά. (1999) υποστηρίζουν επίσης ότι οι παρεμβάσεις των ομάδων «χτισίματος» έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν την επίλυση προβλημάτων, την επικοινωνία, καθώς και την ομαδική εργασία και τις συγκρούσεις διαχείρισης των μελών της ομάδας.

Ο τρόπος που ένα μέλος της ομάδας αντιδρά σε διαφορετικές καταστάσεις μπορεί να είναι λειτουργικός ή δυσλειτουργικός. Η ομάδα «χτισίματος» βοηθά τα μέλη της ομάδας να εξετάσουν για ποιο λόγο συμπεριφέρονται με συγκεκριμένους τρόπους. Η εξέταση αυτή είναι ζωτικής σημασίας και τους δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξουν σχέδια δράσης που θα τους οδηγήσει στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας.

Οι παρεμβάσεις της ομάδας «χτισίματος» έχουν την ικανότητα να λύνουν τις δυσλειτουργικές αντιδράσεις των μελών της ομάδας. Ως εκ τούτου η ομάδα «χτισίματος» μπορεί να βοηθήσει τις ομάδες να είναι πιο ικανοποιημένες από τα μέλη της ομάδας (Barlett κ.ά., 1999)⁴⁴. Σύμφωνα με τον Dyer (1997), όπως αναφέρουν οι Liebowitz και De Meuse (1982) η ομάδα «χτισίματος» ενδείκνυται όταν υπάρχουν καταστάσεις όπως αυτές που παρουσιάζονται στον ακόλουθο Πίνακα 3.1.

Πίνακας 3.1 Περιπτώσεις που μπορεί να είναι κατάλληλη η ομάδα «χτισίματος»

1. Απώλεια παραγωγής ή εισόδου της μονάδας.

⁴³ Buller, P and Bell, C. 1986. Effects of team building and goal setting on productivity: a field experiment. Academy of Management Journal, 29.

⁴⁴ Barlett, B. et al. 1999. The effect of team building process and performance. Journal of Hospitality and Tourism Research, 23(3), 299-311.

2. Αύξηση παραπόνων ή καταγγελιών του προσωπικού.
3. Αποδεικτικά στοιχεία σύγκρουσης ή εχθρότητας μεταξύ των μελών του προσωπικού.
4. Σύγχυση σχετικά με τις αναθέσεις εργασίας, την παράλειψη καθηκόντων και τις ασαφείς σχέσεις.
5. Παρεξηγημένες αποφάσεις ή που δεν μεταφέρθηκαν σωστά.
6. Απάθεια και γενική έλλειψη ενδιαφέροντος ή συμμετοχής των μελών του προσωπικού.
7. Έλλειψη φαντασίας και καινοτομίας για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων.
8. Αναποτελεσματικές συνεδριάσεις προσωπικού, χαμηλή συμμετοχή και ελάχιστες αποτελεσματικές αποφάσεις.
9. Υψηλή εξάρτηση από διαχείριση ή αρνητικές αντιδράσεις.
10. Παράπονα από τους χρήστες ή τους πελάτες για την ποιότητα των υπηρεσιών.
11. Συνεχόμενη, ανεξήγητη αύξηση κόστους.

Πηγή: Liebowitz και De Meuse (1982)⁴⁵

Σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς σκοπός παρέμβασης της ομάδας «χτισίματος» είναι η εκτίμηση του συμβούλου για το πρόβλημα, καθώς και η αξιολόγηση του προβλήματος από τον πελάτη.

Παρακάτω περιγράφονται αρκετά μοντέλα που επιτρέπουν στις ομάδες ή στους υπεύθυνους των οργανισμών να αντιμετωπίσουν και έτσι να επιλύσουν αυτά τα προβλήματα. Η περιγραφή αυτών των μοντέλων βασίζεται στα θέματα που κάθε μοντέλο ασχολείται. Πριν ξεκινήσουμε την ανάλυση μας σχετικά με τα μοντέλα δημιουργίας της ομάδας «χτισίματος» είναι σωστό να συζητηθούν τα πέντε στάδια ανάπτυξης της ομάδας. Τα στάδια αυτά αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο και ακολουθεί περαιτέρω ανάλυση και παρουσίαση.

⁴⁵ Liebowitz, S. and De Meuse, K. 1982. The application of team building. Human Relations Journal, 1-18.

3.3 Τα Στάδια της Ομάδας «χτισίματος»

Το μοντέλο του Tuckman χρησιμοποιείται ως βάση για πολλές θεωρίες. Τα κανονικά στάδια που οι περισσότερες από τις επιτυχημένες ομάδες περνούν στον κύκλο ζωής τους είναι τέσσερα (Catska κ.ά., 2001 και Lembke και Wilson 1998)⁴⁶:

- Διαμόρφωση (Forming)
- Έφοδος (Storming) (FSNP μοντέλο)
- Κανονισμός (Norming)
- Εκτέλεση (Performing)

⁴⁶ Castka, P. et al. 2001. Factors affecting successful implementation of high performance teams. Team Performance Management, 7 (7/8).

Οι Bubshait και Farooq (2001)⁴⁷ επέκτειναν το μοντέλο FSNP (Forming-Storming-Norming-Performing) της ανάπτυξης της ομάδας σε στάδια «διαμόρφωσης-εφόδου-κανονισμού-εκτέλεσης-ανασχηματισμού». Οι Rickards και Moger (1999)⁴⁸ ονομάζουν το τελευταίο στάδιο υψηλής εκτέλεσης, ενώ οι Gray και Larson (2006) το ονόμασαν στάδιο διακοπής. Η ανάλυση αυτή είναι σύμφωνα με τους τελευταίους συγγραφείς.

Διαμόρφωση (Forming)

Τα μέλη της ομάδας σε αυτό το στάδιο έχουν περιορισμένους ρόλους και ευθύνες, και στην αρχή συχνά χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα και δυσπιστία. Παρ' όλα αυτά τα μέλη συναντιούνται μεταξύ τους, προσπαθούν να γίνουν εξωστρεφή και να κατανοήσουν το περιεχόμενο της εργασίας τους ώστε να μπορέσουν γρήγορα να αναλάβουν κάποιο ρόλο. Υπάρχει υψηλή εξάρτηση από τον ηγέτη, ο οποίος κατευθύνει, καθοδηγεί την ομάδα και λύνει όλα τα προβλήματα. Επίσης σε αυτή τη φάση τα μέλη έρχονται μαζί με μια αίσθηση προσδοκίας και δέσμευσης, καθώς το κίνητρο τους είναι υψηλό, αφού έχουν επιλεγεί για την ομάδα.

Έφοδος (Storming)

Σε αυτή τη φάση τα μέλη καταγραφούν ποιος πρόκειται να ελέγχει την ομάδα, πώς θα παρθούν αποφάσεις, και επικεντρώνονται στους στόχους της ομάδας, καθώς γίνεται και η κατανομή των ρόλων. Μπορούμε να παρατηρήσουμε ένα υψηλό επίπεδο εσωτερικών συγκρούσεων και διαφωνιών, αφού ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα μέλη της ομάδας πρωταγωνιστεί. Χαρακτηριστικές είναι οι συγκρούσεις στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής μιας ομάδας. Τα μέλη έχουν την ευκαιρία να ανταλλάξουν απόψεις και να εκφράσουν τις ιδέες τους.

Κανονισμός (Norming)

⁴⁷ Bubshait, A. and Farooq, G. 1999. Team building and project success. Technical Article, 34-38.

⁴⁸ Rickards, T. and Moger, S. 1999. Handbook for creative team leaders. Gower Publishing, Aldershot. [Online].

Σε αυτό το στάδιο η συνοχή της ομάδας αυξάνεται, αφού έχει διευθετηθεί η εσωτερική δομή. Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες είναι σαφείς και αποδεκτές από τα άτομα της ομάδας, καθώς αναπτύσσονται στενότερες σχέσεις. Επιπλέον τα μέλη συμφωνούν σχετικά με τις αρχές της συνεργασίας και λαμβάνουν όλοι μαζί τις τελικές αποφάσεις, ώστε να υπάρχει και ανταλλαγή ιδεών. Τα κίνητρα, η αποτελεσματικότητα και ο σεβασμός προς τον ηγέτη σε αυτό το στάδιο αρχίζουν να αυξάνονται.

Εκτέλεση (Performing)

Η ομάδα σε αυτή τη φάση έχει πλήρη επίγνωση για ό,τι κάνει και με συνεργασία πετυχαίνει τους στόχους της. Ανάμεσα στα μέλη υπάρχει εμπιστοσύνη και ισχυρές σχέσεις. Η ομάδα έχει υψηλό επίπεδο αυτονομίας, αφού μπορεί να πάρει κάποια απόφαση βάση των κριτηρίων που συμφωνήθηκαν με τον ηγέτη και των καθηκόντων που ανατέθηκαν. Όταν μια σχέση είναι ισχυρή μπορεί να παρέχει υψηλό βαθμό κινήτρων και μεγάλη αποτελεσματικότητα. Τα μέλη της ομάδας μπορούν αν ζητήσουν βοήθεια τον ηγέτη ώστε να αναπτυχθούν.

Ο Bruce Tuckman το 1975 βελτίωσε τη θεωρία του προσθέτοντας ένα πέμπτο στάδιο στο προαναφερθέντα μοντέλο, που το αποκάλεσε διάλυση, το οποίο είναι γνωστό και ως διακοπή. Το πέμπτο στάδιο είναι αναμφισβήτητα περισσότερο ένα συμπλήρωμα του αρχικού μοντέλου με τα τέσσερα στάδια, παρά η επέκταση, αφού βλέπει την ομάδα μακροπρόθεσμα, πέρα από το σκοπό των πρώτων τεσσάρων σταδίων. Η φάση της διακοπής είναι σίγουρα πολύ σημαντική για τους ανθρώπους της ομάδας και την ευημερία τους, αλλά όχι για το κύριο έργο της διαχείρισης και την ανάπτυξη μιας ομάδας, η οποία είναι σαφώς στο επίκεντρο των αρχικών τεσσάρων σταδίων.

Διακοπή (Adjourning)

Αυτή είναι η φάση της ολοκλήρωσης, αφού όπως αναλύσαμε παραπάνω θεωρείτε περισσότερο ένα συμπληρωματικό στάδιο, παρά επεκτατικό. Τα μέλη καταβάλλουν προσπάθειες για να ολοκληρωθεί το έργο. Δύο πράγματα μπορούν να συμβούν σε αυτό το στάδιο, να αυξηθεί ή να μειωθεί η αποτελεσματικότητα του έργου, προτού έρθει το τέλος του έργου και η διάλυση των σχέσεων τους. Αυτή η φάση είναι πολύ σημαντική για τα μέλη της ομάδας και για την ευημερία τους, αλλά όχι τόσο για το

κύριο έργο διαχείρισης και ανάπτυξης της, το οποίο είναι σαφώς στο επίκεντρο των τεσσάρων αρχικών σταδίων που προαναφέρθηκαν.

Το μοντέλο του Tuckman (Gray και Larson, 2006)⁴⁹, όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι πολύ χρήσιμο. Ωστόσο, έχει κάποιους περιορισμούς, όπως το διαφορετικό υπόβαθρο των ατόμων ή τις διαφορετικές προσδοκίες και πιέσεις τον τομέα της εργασίας που κάνουν το μοντέλο αυτό δύσκολο να εφαρμοστεί (Lembke και Wilson, 1998)⁵⁰. Επιπλέον, οι παραπάνω συγγραφείς δηλώνουν ότι η έλλειψη σαφήνειας σχετικά με το έργο μιας ομάδας εμφανίζεται σε παραδοσιακά μοντέλα όπως αυτό του Tuckman. Επιπρόσθετα, αναφέρουν ότι αυτό το θεωρητικό μοντέλο δύσκολα εφαρμόζεται σε πραγματικές περιπτώσεις.

Επιπλέον, παρατηρούν ότι το μοντέλο αυτό παραμελεί το ψυχολογικό παράγοντα. Μέσα από αυτό το μοντέλο μπορούμε να καταλάβουμε πώς οι ομάδες μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά, αλλά δεν ξέρουμε τι συμβαίνει στο ψυχολογικό επίπεδο. Υπάρχει ένας συνδυασμός χαρακτηριστικών που οι διαχειριστές θα πρέπει να επικεντρώσουν την προσοχή τους, προκειμένου να οδηγήσουν την ομάδα τους στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας.

3.4 Η Θεωρία του Belbin για την Ομάδας «χτισίματος»

Η θεωρία του Meredith Belbin (1981, 1993) για το ρόλο της ομάδας είναι μια από τις πιο αναγνωρισμένες θεωρίες στον τομέα της ομάδας «χτισίματος». Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η απόδοση της ομάδας μπορεί να ενισχυθεί μέσω της ομάδας η οποία είναι ισορροπημένη, όσον αφορά τους ρόλους της (Senior, 1997⁵¹, Fisher κ.ά., 1998 και Prichard και Stanton, 1999⁵²). Η θεωρία του Belbin προέκυψε

⁴⁹ Gray, C. and Larson, E. 2006. Project management; the managerial process. 3rd ed. New York: McGraw- Hill/ Irwin.

⁵⁰ Lembke, S. and Wilson, M. 1998. Putting the “team” into teamwork: alternative theoretical contributions for contemporary management practise. Human Relations Journal, 927-944.

⁵¹ Senior, B. 1997. Team roles and team performance: is there ‘really’ a link? Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70, 241-258.

⁵² Prichard, J. and Stanton, N. 1999. Testing Belbin’s team role theory of effective groups. Journal of Management Development, 18(8), 652-665.

από την παρατήρηση διευθυντικών στελεχών της ομάδας που συμμετείχαν σε εκπαιδευτικά προγράμματα παίζοντας παιχνίδια διαχείρισης (Senior, 1997). Σε αυτή την έρευνα ο Belbin παρατήρησε ότι αν κάποιος ρόλος της ομάδας παραλειπόταν τότε υπήρχε υψηλότερο ποσοστό αποτυχίας.

Ο Senior (1997) αναφέρει ότι οι στόχοι του οργανισμού εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους. Πολύ σημαντική είναι η συμπεριφορά των μελών της ομάδας, και πιο συγκεκριμένα οι ρόλοι που έχουν, καθώς μπορούν να έχουν αντίκτυπο στους στόχους. Οι Gale (2008) και Senior (1997) αναγνωρίζουν δύο τύπους ρόλων, τους λειτουργικούς και τους ομαδικούς ρόλους. Ο πρώτος ρόλος μπορεί να αναγνωριστεί μέσα από την εργασία του ατόμου και της λειτουργίας του στον οργανισμό.

Από την άλλη πλευρά πολλοί συγγραφείς (Parker, 1990 όπως αναφέρεται από τον Senior, 1997 και τους Prichard και Stanton, 1999) υποστηρίζουν ότι εκτός από τους λειτουργικούς ρόλους που τα μέλη της ομάδας μπορούν να ασκήσουν, μπορούν επίσης να λάβουν και άλλες δραστηριότητες, όπως είναι ο συντονισμός και ούτω καθεξής. Ο Belbin στα πρώτα του βιβλία το 1981 προσδιορίζει οκτώ ρόλους της ομάδας. Στη δεύτερη έκδοση του, η οποία δημοσιεύθηκε το 1993, προσθέτει ένα ακόμη ρόλο (Senior, 1997).

Οι απόψεις του Belbin έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως από πολλούς οργανισμούς και συμβούλους διαχείρισης, τόσο στην ανάπτυξη όσο και την κατάρτιση της ομάδας (Prichard και Stanton, 1999). Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει τα χαρακτηριστικά και τις αδυναμίες των ρόλων της ομάδας σύμφωνα με τον Senior (1997).

Πίνακας 3.2 Τα χαρακτηριστικά και οι αδυναμίες των ρόλων της ομάδας του Belbin

Ο ρόλος της ομάδας	Χαρακτηριστικά	Αδυναμίες
Να στήνει	Δημιουργική, ευφάνταστη, ανορθόδοξη, λύνει δύσκολα προβλήματα.	Αγνοεί συμπτώσεις. Πάρα πολύ απασχολημένη για να επικοινωνεί αποτελεσματικά.
Να ερευνά πόρους	Εξωστρεφής,	Υπεραισιόδοξη.

	<p>ενθουσιώδης, επικοινωνιακή.</p> <p>Διερευνά ευκαιρίες και αναπτύσσει επαφές.</p>	<p>Χάνει το ενδιαφέρον μόλις ο αρχικός ενθουσιασμός έχει περάσει.</p>
<p>Να συντονίζει</p>	<p>Ωριμη, με αυτοπεποίθηση, που ξέρει να διοικεί.</p> <p>Διευκρινίζει τους στόχους, προωθεί τη λήψη αποφάσεων, εκπροσωπεί καλά.</p>	<p>Μπορεί να θεωρηθεί ως χειραγώγηση.</p> <p>Ξεφορτώνεται προσωπική εργασία.</p>
<p>Να διαμορφώνει</p>	<p>Προκλητική, δυναμική, ευδοκιμεί σε πίεση.</p> <p>Η πορεία και το θάρρος ξεπεραστούν τα εμπόδια.</p>	<p>Επιρρεπείς σε προβοκάτσια.</p> <p>Προσβάλλει τα αισθήματα των ανθρώπων.</p>
<p>Να αξιολογεί</p>	<p>Σοβαρή, εγκρατής, στρατηγική, και απαιτητική.</p> <p>Βλέπει όλες τις επιλογές.</p> <p>Κρίνει με ακρίβεια.</p>	<p>Δεν μπορεί να καθοδηγήσει και να εμπνεύσει άλλους.</p>
<p>Να είναι ομάδα εργαζομένων</p>	<p>Συνεργάσιμη, διορατική, ήπια και διπλωματική.</p> <p>Ακούει, συζητάει και αποτρέπει παρεξηγήσεις.</p>	<p>Αναποφάσιστη σε κρίσιμες καταστάσεις.</p>
<p>Να είναι υπεύθυνοι</p>	<p>Πειθαρχημένη, αξιόπιστη, συντηρητική και αποτελεσματική.</p> <p>Μετατρέπει τις ιδέες σε</p>	<p>Κάπως άκαμπτη.</p> <p>Ανταποκρίνεται αργά στις νέες δυνατότητες.</p>

	πρακτικές ενέργειες.	
Να ολοκληρώνει	Επίπονη, ευσυνείδητη, αγχώδης, χωρίς να ξεπερνά το χρονικό διάγραμμα. Αναζητά τα λάθη και τις παραλείψεις.	Αδικαιολόγητη ανησυχία. Απρόθυμη να αναθέσει εργασία σε άλλον.
Να ειδικεύεται	Πάντα διαθέσιμη, αφιερωμένη, έτοιμη να προσφέρει τις υπηρεσίες της. Παρέχει γνώσεις και δεξιότητες σε σπάνιες ανάγκες.	Συνεισφέρει μόνο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Επιμένει σε τεχνικές λεπτομέρειες.

Πηγή: Senior (1997)⁵³

Ο Belbin (1993) υποστηρίζει ότι οι ομάδες υψηλών επιδόσεων πρέπει να έχουν όλους τους ρόλους που ορίζονται στον παραπάνω πίνακα, που εκπροσωπούνται την ομάδα. Σύμφωνα με τον Belbin ο βαθμός «ισορροπίας» σε μία ομάδα εξαρτάται από το βαθμό που τους εννιά ρόλοι που εκπροσωπούνται. Οι Prichard και Stanton (1999) παρατηρούν ότι οι ομάδες θα πρέπει να έχουν ισορροπία στη λειτουργία και στο ρόλο τους. Επιπλέον, δηλώνουν ότι τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να αναγνωρίσουν κάθε ένα συγκεκριμένο ρόλο και να προσαρμόσουν τις δυνάμεις τους στην ομάδα (Fisher κ.ά., 1998)⁵⁴.

3.5 Τα Μοντέλα της Ομάδας «χτισίματος»

⁵³ Senior, B. 1997. Team roles and team performance: is there 'really' a link? Journal of Occupational and Organizational Psychology, 241-258.

⁵⁴ Fisher, S. et al. 1998. The distribution of Belbin team roles among UK managers. Personnel Review, 29(2).

Όπως αναφέρουν οι Buller και Bell (1986)⁵⁵, οι Liebowitz και De Meuse (1982) και ο Beer (1976) πρότειναν τέσσερα μοντέλα παρέμβασης της ομάδας «χτισίματος»:

- 1) Μοντέλο καθορισμού στόχου
- 2) Διαπροσωπικό μοντέλο
- 3) Μοντέλο αποσαφήνισης ρόλου
- 4) Διοικητικό μοντέλο πλέγματος

Κάθε μοντέλο είναι ιδανικό για να αντιμετωπίζει ένα διαφορετικό πρόβλημα και να ακολουθεί ένα συγκεκριμένο σκοπό. Ακολουθεί αναλυτική περιγραφή για κάθε μοντέλο.

3.5.1 Μοντέλο Καθορισμού Στόχου

Το μοντέλο καθορισμού στόχου δίνει τη κατεύθυνση στα μέλη της ομάδας, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού της (De Meuse και Liebowitz, 1981)⁵⁶. Η προσπάθεια της ομάδας «χτισίματος» βασίζεται σε καθιερωμένα σχέδια δράσης, με την οποία τα μέλη της ομάδας μπορούν να προσδιορίσουν τρόπους για να εκπληρώσουν τους στόχους τους (Buller, 1986 και Salas κ.ά., 1999). Επιπλέον, ο ρόλος των στόχων είναι πολύ σημαντικός γιατί μπορούν να καθορίσουν τη συμπεριφορά (Liu και Leung, 2002)⁵⁷. Οι συγγραφείς αυτοί αναφέρουν επίσης ότι ένας στόχος μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερο ενδιαφέρον, δέσμευση, παροχή κινήτρων, καθώς αυξάνει την ικανοποίηση και βελτιώνει απόδοση.

Σύμφωνα με τους Liebowitz και De Meuse (1982) το μοντέλο καθορισμού στόχων βασίζεται σε τρεις βασικές υποθέσεις:

⁵⁵ Buller, P and Bell, C. 1986. Effects of team building and goal setting on productivity: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 305-328.

⁵⁶ Liebowitz, S. and De Meuse, K. 1982. The application of team building. *Human Relations Journal*, 1-18.

⁵⁷ Lin, A. and Leung, M. 2002. Developing a soft value management model. *International Journal of Management*, 20.

- 1) Η πρώτη υπόθεση υποστηρίζει την άποψη ότι οι στόχοι έχουν την ικανότητα να επηρεάσουν την συμπεριφορά των ομάδων και των ατόμων.
- 2) Στη δεύτερη υπόθεση υποστηρίζουν ότι οι στόχοι έχουν την ικανότητα να επηρεάσουν την κατεύθυνση των μελών της, καθώς και το συντονισμό και το μέγεθος της προσπάθειας της ομάδας.
- 3) Στην τρίτη υπόθεση τους πιστεύουν ότι ο βαθμός δέσμευσης αυξάνεται με τη συμμετοχή των μελών της ομάδας στον καθορισμό των στόχων.

Πιστεύουν επίσης ότι ο ρόλος του συμβούλου σε αυτό το είδος παρέμβασης είναι απαραίτητος. Ο ρόλος του σε αυτό το μοντέλο είναι να παρατηρήσει την εξέλιξη του κάθε μέλους και να αναγνωρίσει τα προβλήματα που μπορούν να επηρεάσουν τους στόχους. Ένας οργανισμός με τον καθορισμό των στόχων μπορεί να συγκρίνει τα τελικά αποτελέσματα του έργου, όπως οι πωλήσεις με τους αρχικούς στόχους τους. Έτσι, είναι σωστό ότι οι στόχοι επανεξετάζονται τακτικά.

3.5.2 Διαπροσωπικό Μοντέλο

Πολλοί συγγραφείς πιστεύουν ότι το διαπροσωπικό μοντέλο μπορεί να ενισχύσει την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών σε μια ομάδα (Salas κ.ά., 1999)⁵⁸. Με άλλα λόγια, η διαπροσωπική παρέμβαση της ομάδας «χτισίματος» βελτιώνει τις δεξιότητες της ομαδικής εργασίας, τις σχέσεις και δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και υποστήριξης.

Σύμφωνα με τον Buller (1986)⁵⁹ μία παραδοχή του μοντέλου αυτού είναι ότι η αρμόδια ομάδα είναι πιο αποτελεσματική από μια που δεν είναι. Μια άλλη υπόθεση είναι ότι εάν τα άτομα σε μια ομάδα δεν έχουν διαπροσωπικά προβλήματα, η ομάδα δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά (Liebowitz και De Meuse, 1982). Επιπλέον, δηλώνουν ότι προκειμένου τα μέλη της ομάδας να είναι

⁵⁸ Salas, E. et al. 1999. The effect of team building on performance: an integration. *Small Group Research*, 30(3).

⁵⁹ Buller, P. 1986. The team building - task performance relation: some conceptual and methodological refinements. *Group Organization Management*, 147-168.

αποτελεσματικά θα πρέπει να μοιραστούν τα συναισθήματά τους. Στο στάδιο αυτό η παρουσία του συμβούλου είναι ζωτικής σημασίας, έτσι ώστε να επιλυθούν οι συγκρούσεις και να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να πάρουν τις πιο αποτελεσματικές αποφάσεις.

3.5.3 Μοντέλο Αποσαφήνισης Ρόλου

Το μοντέλο αυτό υποθέτει ότι κάθε μέλος παίζει ένα συγκεκριμένο ρόλο και έτσι η κάθε ομάδα έχει διαφορετικές προσδοκίες από κάθε άλλη, και κάθε άτομο έχει υποχρεώσεις (De Meuse και Liebowitz, 1981)⁶⁰. Ο ρόλος της ομάδας ορίζεται ως «ένα σύνολο συμπεριφορών που ένα πρόσωπο σε μια θέση στην οργάνωση αισθάνεται υποχρεωμένος να εκτελεί και που άλλα πρόσωπα σε άλλες θέσεις αναμένουν αυτόν να εκτελέσει» (Kahn κ.ά., 1964 όπως αναφέρει ο Liebowitz και De Meuse, 1982).

Προκειμένου η ομάδα να διευκρινίσει τους ρόλους των μελών της, οι συναντήσεις της ομάδας είναι απαραίτητες ειδικά όταν μια ομάδα διαμορφώνεται ακόμα και κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της. Ο Salas κ.ά. (1999)⁶¹ παρατήρησε ότι οι παρεμβάσεις διευκρίνισης ρόλων μπορούν να αυξήσουν την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, αφού γίνονται περισσότερο κατανοητοί οι ρόλοι και τα καθήκοντα των μελών της ομάδας. Εάν οι συμμετέχοντες κατανοήσουν την αντίληψη του ρόλου κάθε μέλους, τότε είναι δυνατό να κατανοήσουν πολλά από τη συμπεριφορά κάθε ατόμου. Επομένως, αν ο καθένας σε μια ομάδα κατανοεί τον ρόλο του και των άλλων, η αποτελεσματικότητα θα επιτευχθεί, καθώς οι συγκρούσεις και η ασάφεια θα μειωθούν.

Υπάρχει επίσης το μοντέλο ανταλλαγής ηγέτη-υφισταμένων (Dansereau κ.ά.. 1975) διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα ως προς το γεγονός ότι εξηγεί πώς οι σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη είναι μοναδικές και αναπτύσσονται με διαφορετικό τρόπο. Δίνεται έμφαση στην επικοινωνία και στις σχέσεις ανάμεσα στον ηγέτη και στα μέλη της

⁶⁰ Liebowitz, S. and De Meuse, K. 1982. The application of team building. Human Relations Journal, 28-32.

⁶¹ Salas, E. et al. 1999. The effect of team building on performance: an integration. Small Group Research, 30(3).

ομάδας. Υπάρχει διάκριση μεταξύ ηγεσίας και εξουσίας, και η επιτυχημένη ηγεσία χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης. Έτσι οι ηγέτες μπορούν να αναπτύσσουν υψηλής ποιότητας σχέσεις με μέλη στα οποία δίνονται ευθύνες, πρωτοβουλίες και προνόμια, σε αντίθεση με άλλα μέλη με τα οποία διατηρείται μια λιγότερο στενή και περισσότερο τυπική σχέση. Η ποιότητα της σχέσης συνδέεται με την εργασία και τα αποτελέσματα των στάσεων.

3.5.4 Μοντέλο Διοικητικού Πλέγματος

Πρόκειται για μια προσέγγιση ώστε να βελτιωθούν οι διακομματικές σχέσεις (McClermon και Swanson, 1995 Nielsen, 1972 όπως παρατίθεται από τον Barlett κ.ά., 1999)⁶². Το μοντέλο αυτό αφορά τους ανθρώπους και την παραγωγή ή την εργασία (άξονες για τη διαχείριση του δικτύου) μέσω της συμμετοχής. Το διοικητικό μοντέλο πλέγματος αναπτύχθηκε από τον Blake και Mouton το 1964 και είναι ένα πλέγμα που μοιάζει με μοντέλο (Gale, 2008 και Buller, 1986). Όλα τα παραπάνω μοντέλα διοικητικού πλέγματος είναι αρκετά παρόμοια. Ωστόσο, υπάρχουν δύο βασικές διαφορές μεταξύ των διοικητικών και των τριών προηγούμενων μοντέλων (Liebowitz και De Meuse, 1982).

Το μοντέλο των Blake και Mouton (1964) δέχεται δύο υποθέσεις σχετικά με τη συμπεριφορά του ηγέτη. Πρώτον το ενδιαφέρον του ηγέτη για τη παραγωγή, εντοπίζεται στο ενδιαφέρον του για την πραγματοποίηση των στόχων της παραγωγής, όπως είναι η ποιότητα, η ποσότητα και η απόδοση. Δεύτερον το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, εντοπίζεται στο ενδιαφέρον του διευθυντή για την προσωπική ανάπτυξη και ανάδειξη της αξίας των υφισταμένων, για την εξασφάλιση ενός δικαίου συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβής, και για την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων στα μέλη του οργανισμού.

Για τον ηγέτη αυτές οι δύο διαστάσεις δεν παραμένουν απομονωμένες, αλλά υφίστανται αλληλεπίδραση. Αυτές οι δύο ενδείξεις, δίνουν έμφαση στα άτομα από τη μία πλευρά και έμφαση στην παραγωγή από την άλλη, καθώς επίσης επηρεάζουν

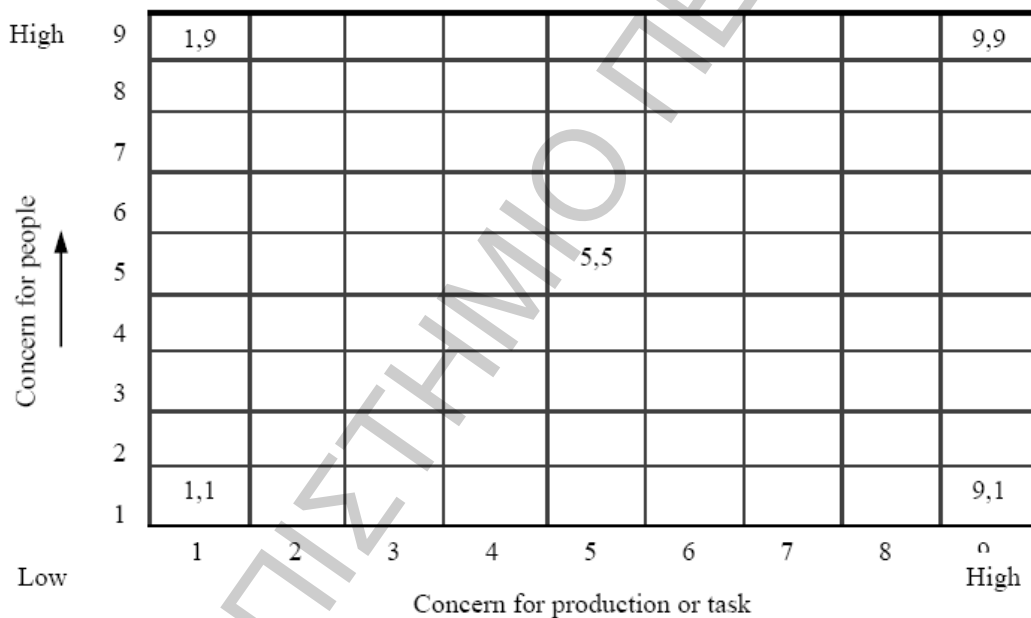
⁶² Barlett, B. et al. 1999. The effect of team building process and performance. Journal of Hospitality and Tourism Research, 23(3), 299-311.

Η δύναμη του ηγέτη στις επιχειρήσεις Κώτη Ελένη (ΜΟΕΣ1023)

πολύ τη σκέψη, τα αισθήματα και τις ενέργειες του ηγέτη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους στη διοίκηση.

Οι Blake και Mouton (1964) απεικονίζουν τη σχέση μεταξύ της παραγωγής και του προσωπικού σ' ένα πλέγμα 9*9 σημείων που τους επιτρέπει να αναπτύξουν 81 δυνατούς συνδυασμούς διευθυντικών ενδιαφερόντων. Στο σχήμα που ακολουθεί, απεικονίζεται το διευθυντικό πλέγμα με τα κύρια πέντε πρότυπα (στυλ) διοίκησης.

Πίνακας 3.3 Το Διευθυντικό πλέγμα των Blake & Mouton



Αναλύοντας το σχήμα μπορούμε να κάνουμε τις παρακάτω επισημάνσεις:

A. Το (1,1) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα. Το άτομο δε συμμετέχει πραγματικά στις υποθέσεις του οργανισμού και γι' αυτό αποτελεί το χειρίστο τρόπο διοίκησης.

Β. Το (9,1) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για τα άτομα και μεγάλη έμφαση στην εκτέλεση των καθηκόντων και στην παραγωγή. Ο ηγέτης που διοικεί μ' αυτόν τον τρόπο, γνωρίζει τι πρέπει να γίνει και κατευθύνει τους υφισταμένους του κατά τρόπο που να εκπληρώσουν τους σκοπούς που αυτός έχει θέσει.

Γ. Το (5,5) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής δίνει μέτρια έμφαση για την παραγωγή και για τα άτομα. Η επιχείρηση διατηρεί μια σταθερή κατάσταση. Η ικανοποιητική απόδοση της επιχείρησης επιτυγχάνεται με την εξασφάλιση ισορροπίας ανάμεσα στην πραγματοποίηση της εργασίας και στη διατήρηση της ηθικής των ατόμων σε κάποιο ικανοποιητικό επίπεδο.

Δ. Το (1,9) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής δείχνει χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και υψηλό ενδιαφέρον για τα άτομα. Ο ηγέτης πιστεύει ότι μια ομάδα που είναι ευχαριστημένη θα είναι περισσότερο παραγωγική. Στην περίπτωση αυτή δίνεται προσοχή στην ικανοποίηση των αναγκών των μελών του οργανισμού, πράγμα που οδηγεί στη δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας και ευχάριστου κλίματος μεταξύ τους.

Ε. Το (9,9) στυλ διοίκησης: στον τρόπο αυτό της διοίκησης ο διευθυντής δείχνει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα. Το στυλ αυτό έχει σχέση με τη θεωρία του McGregor (1960) και αναφέρεται ως συλλογική διεύθυνση. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί τον τρόπο αυτό προσπαθεί να βοηθήσει τους υφισταμένους του να ικανοποιήσουν την ενεργητικότητά τους, την αυτονομία τους και τις ανάγκες τους. Καλλιεργεί μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και υποστήριξης, και παράλληλα τονίζει την ανάγκη της πραγματοποίησης των καθηκόντων.

Το (9,9) στυλ διοίκησης οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού, τόσο στην εκπλήρωση των σκοπών του, όσο στη διατήρηση του υψηλού ηθικού των ατόμων. Στο πλαίσιο του διευθυντικού πλέγματος ο διευθυντής που δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για την παραγωγή και για το προσωπικό είναι ο πλέον επιτυχημένος. Αυτός ο ιδανικός τρόπος ηγεσίας εμφανίζεται στη θέση 9,9.

Ο στόχος του μοντέλου διαχείρισης πλέγματος είναι να επιτευχθεί η κουλτούρα 9, 9, όπως αυτό περιγράφεται στο σχήμα. Τα μέλη της ομάδας καλούνται να χαρακτηρίζουν την ιδανική κουλτούρα που είναι πρόθυμοι να υιοθετήσουν (Buller, 1986)⁶³. Μέσα από αυτή τη δραστηριότητα, η ιδανική και πραγματική κουλτούρα συγκρίνεται, και ως εκ τούτου τα προβλήματα προσδιορίζονται και αντιμετωπίζονται από την ομάδα.

Ο Likert (1961)⁶⁴ χρησιμοποίησε ένα δείγμα από 220.000 ηγέτες και υπαλλήλους που εργάζονταν σε βιομηχανίες, σε μια έρευνά του που διήρκεσε γύρω στα τριάντα χρόνια. Συμπέρανε από τα αποτελέσματά της έρευνας ότι το δημοκρατικό ή το συμμετοχικό στυλ διοίκησης (9,9) μπορεί να επιτύχει υψηλή απόδοση, 20-40% υψηλότερη από μία μέση κατάσταση. Μεταβλητές που κατά τη γνώμη του Likert μπορούν να τροποποιηθούν είναι το οργανωτικό κλίμα, η εποπτεία και η δομή του οργανισμού. Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών έδωσαν τα παρακάτω δυο συμπεράσματα:

1. Ο καλύτερος τρόπος διοίκησης δεν μπορεί να προσδιοριστεί από ένα μόνο φιλοσοφικό κριτήριο (π.χ. κάποιος «πρέπει» να εφαρμόσει το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας για να επιτύχει). Το σπουδαιότερο κριτήριο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η αποτελεσματικότητα, δηλαδή ποια συμπεριφορά του ηγέτη θα παράγει το καλύτερο αποτέλεσμα σχετικά με τη συνολική απόδοση του οργανισμού.
2. Αν ένας τρόπος ηγεσίας είναι περισσότερο αποτελεσματικός (δηλαδή το συμμετοχικό στυλ 9,9), πως αυτό συμβιβάζεται με την ενδεχομενική θεωρία (contingency theory), η οποία τονίζει ότι δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος διοίκησης; Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από τη χρησιμοποίηση ενός στυλ ηγεσίας που είναι κατάλληλο σε μια συγκεκριμένη κατάσταση.

⁶³ Buller, P. 1986. The team building - task performance relation: some conceptual and methodological refinements. *Group Organization Management*, 147-168.

⁶⁴ Likert R. 1990. *The Human Organization : Its Management and Value*, Mc Graw - Hill International Edition, N.Y. 9.

Γεγονός είναι ότι, για να μεταπηδήσει η επιχείρηση από μια κατάσταση χαμηλής αποτελεσματικότητας σε κάποια άλλη υψηλότερης, πρέπει να περάσει από διάφορα στάδια. Αυτό όμως απαιτεί από τον ηγέτη να διαθέτει δεξιότητες που να μπορούν να αναπτύξουν τη συμπεριφορά της ομάδας σε τέτοιο σημείο, ώστε αυτή να είναι ικανή να δεχτεί το συμμετοχικό ή δημοκρατικό τρόπο διοίκησης. Για να φθάσουμε όμως σ' αυτή την επιθυμητή κατάσταση διοίκησης, ίσως χρειαστεί μικρότερη συμμετοχή των υφισταμένων στη διοίκηση στα διάφορα στάδια ανάπτυξης και οργάνωσης.

3.5.5 Μοντέλο Επίλυσης Προβλημάτων

Οι Salas κ.ά. (1999) και Buller αναφέρουν ότι οι Beer (1976, 1980) και Dyer (1977) περιγράφουν ένα πιο χρήσιμο, γενικό πρότυπο, το μοντέλο επίλυσης προβλημάτων της ομάδας «χτισίματος». Όπως το όνομα περιγράφει, το μοντέλο επίλυσης προβλημάτων βοηθά τα μέλη της ομάδας να εντοπίσουν και να αποκαλύψουν σοβαρά προβλήματα, να δημιουργήσουν σχετικές πληροφορίες, καθώς και να αξιολογήσουν τα σχέδια δράσης (Buller και Bell, 1986)⁶⁵. Όπως και τα πρώτα τρία μοντέλα, υπάρχει μια επέμβαση τρίτων, προκειμένου να αναπτυχθούν αποτελεσματικές διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και δεξιοτήτων, ώστε να λυθούν τα προβλήματα.

Το μοντέλο αυτό επικεντρώνεται στα εξής:

- Εργασία ή διαπροσωπικά ζητήματα
- Δραστηριότητες ρύθμισης στόχου
- Διευκρίνιση ρόλων

Μία παραδοχή του μοντέλου αυτού είναι ότι αν τα μέλη της ομάδας επιλύουν μαζί τα σημαντικά τους προβλήματα, τότε μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικά. Πολλές προσπάθειες για τη δημιουργία ομάδας αποτυγχάνουν επειδή επαγγελματίες αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα με ένα συγκεκριμένο μοντέλο που έχουν υιοθετήσει. Ωστόσο, αυτό το μοντέλο παρέμβασης της ομάδας «χτισίματος» δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να επιτύχουν γενικές δεξιότητες επίλυσης

⁶⁵ Buller, P and Bell, C. 1986. Effects of team building and goal setting on productivity: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 305-328.

προβλημάτων και έτσι να συμβάλλουν στην μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα (Buller, 1986)⁶⁶.

3.6 Ο Ρόλος του Συμβούλου

Ένας σύμβουλος ομάδας παίζει κεντρικό ρόλο σε μια επιτυχημένη παρέμβαση στην ομάδα «χτισίματος». Αυτός μπορεί να είναι ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της ομάδας «χτισίματος» (Buller, 1986). Συνεπώς, η σημασία ενός συμβούλου δεν πρέπει να παραβλέπεται.

Οι ρόλοι που ένας σύμβουλος μπορεί να εκτελέσει σε ένα πρόγραμμα ομάδας «χτισίματος» ποικίλλει. Σύμφωνα με τους Baker (1979) και Beer (1976) όπως αναφέρουν οι Liebowitz και Meuse (1982)⁶⁷ υπάρχουν έξι ρόλοι συμβούλου:

1. Συντονιστής
Ένα άτομο που δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον και καθοδηγεί τους συμμετέχοντες.
2. Συλλέκτης δεδομένων
Σε αυτό το ρόλο ο σύμβουλος συλλέγει και παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με τις πληροφορίες, καθώς και αξιολογεί τους στόχους και τους σκοπούς.
3. Σύμβουλος διαδικασίας
Το άτομο αυτό βοηθά την ομάδα να έχουν πρόσβαση στις διεργασίες της.

⁶⁶ Buller, P. 1986. The team building - task performance relation: some conceptual and methodological refinements. *Group Organization Management*, 11(3), 147-168.

⁶⁷ Liebowitz, S. and De Meuse, K. 1982. The application of team building. *Human Relations Journal*, 1-18.

4. Αλλαγή συντελεστών

Αυτός ο τύπος συμβούλου βοηθά τα μέλη της ομάδας να είναι περισσότερο έμπιστα, επικοινωνιακά, υπεύθυνα, και με άλλες δεξιότητες.

5. Πρόσωπο Πόρων

Αυτός ο τύπος συμβούλου παρέχει πληροφορίες σύμφωνα με την δική του εμπειρία.

6. Εκπαιδευτής

Ένα πρόσωπο το οποίο διεξάγει συνεδρίες ή ασκήσεις, ώστε να ενισχύσει τις δεξιότητες της ομάδας.

Οι σύμβουλοι θα πρέπει να μοιράζονται τις γνώσεις που έχουν μάθει, ώστε να χτιστεί η εμπειρία των μελών της ομάδας (Rothwill και Sullivan 1995)⁶⁸. Οι σύμβουλοι θα πρέπει να είναι προσεκτικοί και ταυτόχρονα να επιβάλλουν τις ιδέες τους κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας ομάδας «χτισίματος». Πρέπει να μάθουν πώς η ομάδα λειτουργεί πραγματικά, το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί και τις ανάγκες της, ώστε να μην επιβάλει τις δικές τους αξίες που δεν μπορεί να είναι κατάλληλες σε ένα συγκεκριμένο τύπο ομάδας ή σε μια συγκεκριμένη κατάσταση (Critchley και Casey, 1984)⁶⁹.

⁶⁸ Rothwill, W and Sullivan, R. 1995. Practicing organizational Development. 2nd ed. Pfeiffer: A Willey Imprint. [Online].

⁶⁹ Critchley, B. and Casey, D. 1984. Second thoughts on team building. Management Learning, 163-175.

3.7 Εμπόδια της Ομάδας «χτισίματος»

Είναι προφανές ότι μερικά από τα χαρακτηριστικά ανάπτυξης της ομάδας (όπως οι ομάδες ή το επιχειρηματικό περιβάλλον) είναι διαφορετικά. Ωστόσο, μερικά από τα ευρήματα αυτά θα μπορούσαν να γενικευτούν. Στη βιβλιογραφία παρατηρούμε διάφορους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν τις ομάδες σε αποτυχία.

Οι Katzenbach και Smith (1993)⁷⁰ σκιαγράφησαν τους παρακάτω σημαντικούς παράγοντες:

- Μια αδύναμη αίσθηση κατεύθυνσης
- Ανεπαρκής ή άνιση υποχρέωση για την απόδοση της ομάδας
- Κρίσιμη έλλειψη δεξιοτήτων
- Εξωτερικές σύγχυση, εχθρότητα, ή / και αδιαφορία

Σαφής καθορισμός του σκοπού, των στόχων και της κατεύθυνσης της ομάδας είναι πολύ απαραίτητη. Ο Bucek (2005) αναφέρει ότι μέσα σε μια ομάδα, μπορεί να υπάρχουν πολλοί στόχοι, έτσι και ο καθένας μπορεί να έχει διαφορετικούς στόχους. Επομένως μπορεί να μην υπάρχει μεγάλη έμφαση στον κύριο στόχο.

Ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας, σύμφωνα με τους Conti και Kleiner (1997) που αναφέρει ο Castka κ.ά. (2001)⁷¹ είναι η δομή της εργασίας που συχνά είναι τυποποιημένη και απευθύνεται σε μεμονωμένες εργασίες. Επιπλέον οι Katzenbach και Smith (1993)⁷² υποστηρίζουν ότι η περιγραφή της θέσης εργασίας ή τα συστήματα αποζημίωσης είναι κυρίως προσανατολισμένα στα άτομα.

Επιπλέον, ένα άλλο εμπόδιο για την ανάπτυξη της ομάδας είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των επιμέρους ευθυνών και των αρμοδιοτήτων του στην ομάδα (Church, 1998)⁷³. Οι ευθύνες μπορεί να είναι ασαφείς και κατά συνέπεια να οδηγήσουν σε ασάφεια ρόλου (Allen, 2009)⁷⁴. Συχνά παρατηρούμε σε οργανισμούς ότι τα μέλη της ομάδας δεν είναι καλά εκπαιδευμένα ή η σύνθεση της ομάδας έχει ελλιπείς δεξιότητες (Castka κ.ά., 2001). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματική απόδοση. Θεωρούν επίσης ότι η χαμηλή απόδοση μπορεί να αναπτυχθεί μέσα από παράγοντες όπως η εξωτερική σύγχυση, η εχθρότητα, η αδιαφορία ή η έλλειψη

⁷⁰ Katzenbach, J. and Smith, D. 1993. The wisdom of teams. Small Business Reports, 18(7), 68-71.

⁷¹ Castka, P. et al. 2001. Factors affecting successful implementation of high performance teams. Team Performance Management, 123-134.

⁷² Katzenbach, J. and Smith, D. 1993. The wisdom of teams. Small Business Reports, 68-71.

⁷³ Church, A. 1998. From both sides now: the power of teamwork – fact or fiction?. Team Performance Management, 4(2).

⁷⁴ Allen, J. 2009. Building a group into a team. The Internet Journal of Health care Administration, 13.

Η δύναμη του ηγέτη στις επιχειρήσεις Κώτη Ελένη (ΜΟΕΣ1023)

πεποίθησης της ομαδικής εργασίας. Οι οργανισμοί θα πρέπει να γνωρίζουν όλα αυτά τα κρίσιμα εμπόδια, ώστε να παράγουν μια επιτυχημένη ανάπτυξη της ομάδας και έτσι να συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσης της.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

3.8 Ανακεφαλαίωση

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου ήταν η ανασκόπηση της έρευνας που σχετίζεται με την μεσολάβηση της ομάδας «χτισίματος». Μερικοί από τους σκοπούς και τα οφέλη της δημιουργίας ομάδων «χτισίματος» είχαν περιγραφεί, καθώς και αναλύθηκαν μερικές από τις θεωρίες ομάδων «χτισίματος» και των μοντέλων. Μπορεί να παρατηρηθεί ότι η ανάπτυξη της ομάδας δεν είναι τυποποιημένη, κατά συνέπεια η αξιολόγηση του αντίκτυπου της στην απόδοση του άτομο ή της παρουσίασης της είναι μερικές φορές δύσκολη.

Επιπλέον, ένας πιο σαφής ορισμός θα πρέπει να αναπτυχθεί έτσι ώστε οι οργανισμοί να καταλήξουν σε μια καλύτερη κατανόηση των στόχων και στη χρησιμότητα της μεσολάβησης της ομάδας «χτισίματος». Από την έρευνα μπορεί να παρατηρηθεί ότι ο όρος ομάδα «χτισίματος» καθορίζεται γενικά στη βιβλιογραφία. Έτσι η ομάδα «χτίσιμο» είναι μια αόριστη έννοια που έχει πολλούς ορισμούς, αλλά που δεν έχουν την απαραίτητη σαφήνεια για να περιγράψουν και να δοκιμάσουν όλες τις μεσολαβήσεις που έχουν αναφερθεί πιο πάνω.

Μπορεί να διαπιστωθεί ότι με την επιλογή συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας, οι διαχειριστές ή οι ηγέτες μπορούν να παρατηρήσουν τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους όπως αναφέρει ο Senior (1997). Η θεωρία του Belbin για τον ρόλο της ομάδας είναι πολύ χρήσιμη γιατί μπορεί να προσδιορίσει τους ρόλους των μελών της ομάδας που είναι πιθανόν να εργαστούν πιο αποτελεσματικά, έτσι ώστε να βελτιώσουν την απόδοση της ομάδας.

Σε ό, τι αφορά τα τέσσερα μοντέλα, μπορεί να αναφερθεί ότι η ομάδα «χτισίματος» στηρίζεται σπάνια σε ένα και μόνο μοντέλο. Ως εκ τούτου, προκειμένου για τους οργανισμούς να βελτιώσουν την απόδοσή τους θα πρέπει να δώσουν προσοχή σε περισσότερα από ένα μοντέλα. Ορισμένοι συγγραφείς (Beer 1976, 1980, Dyer, 1977 που παρατίθενται από τους Salas κ.ά., 1999 και τον Buller, 1996) υποστηρίζουν ότι οι επαγγελματίες θα πρέπει να χρησιμοποιούν ένα πιο γενικό πρότυπο, το μοντέλο επίλυσης προβλημάτων, το οποίο επικεντρώνεται σε διάφορους τομείς με πρόβλημα.

Ο συγγραφέας έχει επίσης παρατηρήσει ότι κάθε μοντέλο της ομάδας «χτισίματος» εξετάζει και εστιάζει σε μια διαφορετική περιοχή. Συνεπώς, αυτό έχει φέρει ασάφεια για τη διαδικασία «χτισίματος» της ομάδας.

Επιπλέον, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι το μοντέλο του Tuckman είναι μια πολύ χρήσιμη θεωρία. Ωστόσο, προκειμένου αυτή η θεωρία να εφαρμοστεί με επιτυχία, οι οργανώσεις θα πρέπει να ασχοληθούν με το υπόβαθρο του ατόμου και τις πιέσεις της συγκεκριμένης εργασίας ή τις δραστηριότητες που μπορεί να περιλαμβάνει. Στο μοντέλο αυτό θα πρέπει να εξετάσει επίσης ο ψυχολογικός παράγοντας.

Ως τελικό σημείο σε αυτό το κεφάλαιο, τονίζεται ο ρόλος του συμβούλου για τη διευκόλυνση της ανάπτυξης της ομάδας, καθώς οι έξι ρόλοι που μπορεί να αναπτύξει. Η ποικιλία των ρόλων των συμβούλων μπορεί να βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας να επιτύχουν τους στόχους τους, και μπορούν να είναι μια πηγή για ερωτήσεις και πληροφορίες. Επιπλέον, οι ρόλοι αυτοί μπορούν να παρέχουν την αποστολή, την αλλαγή, καθώς και το όραμα και την καθοδήγηση της ομάδας, έτσι ώστε να βελτιώσουν τις επιδόσεις της.

Τελευταίος αλλά όχι ασήμαντος ορισμός της ομάδας «χτισίματος» και των στάδια σκιαγραφούνται, καθώς απόψεις και σχόλια σχετικά με τη σχέση μεταξύ της απόδοσης και της ομάδας «χτισίματος». Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ένας σαφής ορισμός για την ομάδα «χτισίματος». Ένας πιο ακριβής ορισμός θα πρέπει να αναπτυχθεί έτσι ώστε οι φορείς να καταλήξουν σε καλύτερη κατανόηση της χρησιμότητας της διαδικασίας της ομάδας «χτισίματος».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Ηγεσία

4.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει τις γνώσεις που σχετίζονται με την ηγεσία στις ομάδες. Η ηγεσία είναι ένας σημαντικός παράγοντας που σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς (Day, Grown και Salas, 2004, Horner, 1997 και Rickards και Moger, 1999 για να αναφέρουμε μερικά) οδηγεί τις ομάδες να στοχεύουν σε ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης. Η συμπεριφορά του επικεφαλής της ομάδας θεωρείται ότι έχει μεγάλη επιρροή (το 67% των ερωτηθέντων της έρευνας Ammeter (2002)⁷⁵ έδωσε παρατηρήσεις που σχετίζονται με αυτό το θέμα).

Οι ομάδες και η ηγεσία είναι δύο όροι που χρησιμοποιούνται πολύ συχνά στην τρέχουσα βιβλιογραφία. Η ηγεσία γίνεται πιο σημαντική στο γενικό πλαίσιο της ομάδας, και όπως είπαμε στο δεύτερο κεφάλαιο, η ηγεσία ασχολείται με πραγματικά άτομα, ενώ η διαχείριση ασχολείται με τις διαδικασίες (Bubshait και Farooq, 1999)⁷⁶.

Σύμφωνα με τον Day, Grown και Sales (2004)⁷⁷ οι επικεφαλής των ομάδων έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν, να προάγουν και να διατηρούν αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των μελών της ομάδας, προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματική ομαδική εργασία. Θεωρούν επίσης ότι η ηγεσία της ομάδας είναι ένας από τους κρίσιμους παράγοντες για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού κλίματος ομαδικής

⁷⁵ Ammeter, A and Dukerih, J. 2002. Leadership, team Building, and team member characteristics in high performance project teams. *Engineering Management Journal*, 3-10.

⁷⁶ Bubshait, A. and Farooq, G. 1999. Team building and project success. *Technical Article*, 22-26.

⁷⁷ Day, D.; Grown, P. and Salas, E. 2004. Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 857-880.

εργασίας. Επιπλέον δηλώνουν ότι η ηγεσία μπορεί να βελτιώσει την «ποιότητα» της ομάδας.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, οι οργανώσεις έχουν αλλάξει. Πιο συγκεκριμένα έχουν αλλάξει τη δομή των μεθόδων εργασίας και των διαδικασιών (Horner, 1997). Οι διευθυντές αναγκάστηκαν να μετακινηθούν από τις παραδοσιακές, ιεραρχικές δομές διαχείρισης σε οριζόντιες δομές. Οι δομές αυτές αποδείχθηκαν ότι είναι πιο ευέλικτες διότι έχουν πιο διαδραστικές, αλληλοεξαρτώμενες, καθώς και πιο δημιουργικές διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα (Prati κ.ά., 2003 και Horner, 1997)⁷⁸.

Ο ορισμός της ηγεσίας που δόθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο μιλάει για αλλαγή. Ως εκ τούτου, όπως το περιβάλλον εξελίσσεται, οι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν αυτή την αλλαγή. Κατά συνέπεια, ένας ηγέτης παίζει σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια αυτή των οργανώσεων να υιοθετήσουν επιτυχώς την αλλαγή (Boss, 1978)⁷⁹. Ο Gardner (1990) όπως επισημαίνει ο Horner (1997)⁸⁰, τοποθετεί την ηγεσία σε μια ευρύτερη έννοια που συνδέει τους όρους της ομάδας και τον ηγέτη. Δηλώνει τα ακόλουθα:

"Ηγεσία είναι η επίτευξη του σκοπού της ομάδας, που προωθείται όχι μόνο από τους αποτελεσματικούς ηγέτες, αλλά ακόμα και από τους πρωτοποριακούς, επιχειρηματικούς, και διανοητικούς, η οποία εξετάζει την αξία και την κοινωνική αλληλουχία."

Στο κεφάλαιο αυτό θα συζητηθούν και θα αναλυθούν τα ακόλουθα ζητήματα:

- Η χαρισματική ηγεσία
- Ο αποτελεσματικός ηγέτης
- Η κατάρτιση και η ανάπτυξη των ηγετών

⁷⁸Prati, M. et al. 2003. Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. The International Journal of Organizational Analysis, 11(1).

⁷⁹ Boss, W. 1978. The effects of leader absence on a confrontation team building design. Journal of Applied Behavioral Science, 14.

⁸⁰ Horner, M. 1997. Leadership theory: past, present and future. Team Performance Management, 270-287.

- Η ηγετική συμπεριφορά σύμφωνα με την περίπτωση
- Προσεγγίσεις στην ηγεσία
- Μορφές ηγεσίας
- Ηγεσία και παρακίνηση

4.2 Χαρισματική Ηγεσία

Τη δεκαετία του 1920 ο Max Weber πρώτος είχε αναφερθεί στη χαρισματική ηγεσία. Με την έννοια αυτή ήθελε να εκφράσει το συνδυασμό ορισμένων χαρακτηριστικών που διαθέτει ένα άτομο και τα οποία έχουν την ιδιότητα να ελκύουν (μαγνητίζουν) άλλα άτομα, με αποτέλεσμα το πρώτο να αποκτά μια ειδική δύναμη (δύναμη αναφοράς) την οποία μπορεί να ασκήσει και να επηρεάσει τα δεύτερα.

Η χαρισματική ηγεσία συνίσταται την ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη τα οποία «ταιριάζουν» με ανάγκες, αξίες, πιστεύω, αντιλήψεις, πρότυπα, κ.λπ. των υφισταμένων (οπαδών), με αποτέλεσμα ο πρώτος να ελκύει και να εμπνέει τους δεύτερους, να κερδίζει την ανεπιφύλακτη αποδοχή και την εμπιστοσύνη τους, να δημιουργεί μια συναισθηματική σύνδεση με αυτούς και έτσι να επιτυγχάνει να τους περνά ιδανικά, οράματα, στόχους και κατευθύνσεις δράσεις. Σε γενικές γραμμές από τις υφιστάμενες εργασίες προκύπτει ότι ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται από:

- Αυτοπεποίθηση για τα πιστεύω, τις κρίσεις και τις ικανότητες του.
- Όραμα. Διαμορφώνει μια επιθυμητή εικόνα για το μέλλον, διαφορετική και καλύτερη από την υφιστάμενη η οποία ενσωματώνει τα προσωπικά οράματα και στόχους των «οπαδών» - συνεργατών.
- Ισχυρή αφοσίωση, πίστη στο όραμα και αυτοπεποίθηση ότι είναι ικανός να το κάνει πραγματικότητα.
- Φορέας αλλαγών, ο ηγέτης γίνεται αντιληπτός από τους «οπαδούς» ως φορέας ριζικών αλλαγών του κατεστημένου.
- Μη συμβατική συμπεριφορά, η συμπεριφορά του ηγέτη, χωρίς να είναι ιδιόρρυθμη, δεν περιορίζεται στους κατεστημένους και στερεότυπους

κανόνες αλλά είναι ριζοσπαστική, μη συμβατική, που όταν γίνεται με επιτυχία κερδίζει τον θαυμασμό.

- **Επικοινωνία.** Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται για την ικανότητα επικοινωνίας, τόσο να ακούει όσο και να μεταδίδει μηνύματα με τον τόνο και χρώμα της φωνής και κυρίως με τη γλώσσα του σώματος.

Όσο αφορά τα στάδια της χαρισματικής ηγεσία που πρέπει να ακολουθηθούν για να την επιτύχουμε αναλύονται παρακάτω:

- 1) Το πρώτο στάδιο αποκαλύπτει ευκαιρίες και αδυναμίες στην υφιστάμενη κατάσταση. Υπάρχει υψηλή ευαισθησία με τις ανάγκες των ενδιαφερομένων και διαμορφώνεται ένα ιδανικό στρατηγικό όραμα.
- 2) Στο δεύτερο στάδιο εφαρμόζεται το όραμα. Τονίζεται το απαράδεκτο της κατεστημένης κατάστασης και η σημαντικότητα του οράματος. Έμφαση δίνεται στην παρακίνηση των εργαζομένων.
- 3) Το τρίτο στάδιο χτίζεται η εμπιστοσύνη μέσω επιτυχιών, της ανάληψης προσωπικού κινδύνου, της αυτοθυσίας και της αντισυμβατικής συμπεριφοράς.
- 4) Στο τρίτο στάδιο φαίνονται τα μέσα για την επίτευξη του οράματος μέσω σχεδιασμού, ενδυνάμωσης των συνεργατών και αντισυμβατικών τακτικών.

Σχετικά με την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας είναι και η έννοια της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» ή «ηγεσίας αλλαγών». Η διαφορά με την προηγούμενη έννοια είναι η έμφαση που αποδίδεται στη διάθεση και στην ικανότητα του ηγέτη να συλλάβει, να σχεδιάσει και να υλοποιήσει σημαντικές αλλαγές στους στόχους.

Πριν από την εξέταση των αρμοδιοτήτων του επικεφαλής της ομάδας θα ήταν χρήσιμο να εξεταστούν μερικά από τα βασικότερα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας. Οι δύο αυτές προσεγγίσεις αλληλοσυμπληρώνονται, έτσι δεν πρέπει να θεωρηθούν ως απόλυτα αντίθετοι (Gale,

2008). Επιπλέον ο Yukl (2001)⁸¹ υποστηρίζει ότι είναι διακριτοί, αλλά επικαλυπτόμενοι όροι.

Σύμφωνα με τον McKenna (2006)⁸² η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια σύγχρονη τάση. Στόχος της προσέγγισης αυτής είναι να βοηθήσει τους ηγέτες να παρακινήσουν τα μέλη της ομάδας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ικανοποίηση των αναγκών και τη συμμετοχής τους στη διαδικασία της εργασίας (Horner, 1997).

Χρησιμοποιώντας αυτή τη προσέγγιση, ο ηγέτης παρέχει όραμα και αποστολή σε μια ομάδα, καθώς προωθεί και τη προσεκτική επίλυση προβλημάτων (Sheard και Kakabadse, 2004)⁸³.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προσπαθούν να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους, προκειμένου να σκέφτονται πέρα από το προσωπικό τους συμφέρον (Yukl, 2001) και συνεπώς δημιουργούνται ισχυροί δεσμοί. Οι ισχυρές σχέσεις θα υποστηρίξουν και θα ενθαρρύνουν την ανάπτυξη του κάθε μέλους (Horner, 1997). Οι Sosik και Magerian (1999)⁸⁴, ο McKenna (2006) και ο Avolio, (1999)⁸⁵ πρότειναν τέσσερα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικών ηγετών. Αυτά είναι:

- 1) Χαρισματική Επιρροή
- 2) Εμπνευσμένα Κίνητρα
- 3) Πνευματική Διέγερση
- 4) Προσωπική Προσέγγιση ή Εστίαση

Για να επιτευχθεί μια καλύτερη κατανόηση της «μετασχηματιστικής» ακολουθεί πίνακας (Gale, 2008).

⁸¹ Yukl, G. 2001. Leadership in Organizations. National College for School Leadership. [Online].

⁸² McKenna, E. 2006. Business psychology and organizational behaviour; a student's handbook. 4th ed. New York: Psychology Press.

⁸³ Sheard, A. and Kakabadse, A. 2004. A process perspective on leadership and team development. Journal of Management Development, 23(1).

⁸⁴ Sosik, J and Magerian, E. 1999. Understanding leader emotional intelligence and performance. Group and Organization Management, 24(3).

⁸⁵ Avolio, B. 1999. Full leadership development. Thousand Oaks. CA: Sage. [Online].

Πίνακας 4.1 Μετασχηματιστική ηγεσία

Μετασχηματιστικός ηγέτης
<p>Χαρισματική Επιρροή: Παρέχει το όραμα και την αίσθηση της αποστολής, ενισχύει την υπερηφάνεια, κερδίζει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη.</p> <p>Εμπνευσμένη Παρακίνηση: Δημιουργεί υψηλές προσδοκεί, χρησιμοποιεί σύμβολα για να εστιάσει στις προσπάθειες, και εκφράζει σημαντικούς σκοπούς με απλούς τρόπους.</p> <p>Πνευματική Διέγερση: Προωθεί την ευφυΐα, τη λογική και τη προσεκτική επίλυση προβλημάτων.</p> <p>Προσωπική Προσέγγιση ή Εστίαση: Δίνει προσωπική προσοχή στον καθένα, αντιμετωπίζει κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, εκπαιδεύει, συμβουλεύει και καθοδηγεί.</p>

Πηγή: Gale (2008).

Εκτός από τη μετασχηματιστική ηγεσία υπάρχει και η συναλλακτική ηγεσία που είναι μια πιο παραδοσιακή προσέγγιση (Horner, 1997). Ασχολείται μέρα με τη μέρα με τις συναλλαγές των μελών της ομάδας (Sheard και Kakabadse, 2004). Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς μερικά παραδείγματα των συναλλαγών ηγεσίας θα μπορούσαν να είναι: η διαχείριση των προϋπολογισμών, κάνοντας συναντήσεις με τα χρονικά όρια τους και ούτω καθεξής.

Σκοπός των ηγετών είναι να μπορέσουν τα μέλη της ομάδας να επιτύχουν συνεπής και σταθερές επιδόσεις που ανταποκρίνονται στους συμφωνημένους στόχους (Bryant, 2003)⁸⁶. Σύμφωνα με τον Burke κ.ά. (2006)⁸⁷ η συναλλακτική ηγεσία έχει τρεις διαστάσεις: ενδεχόμενες ωφέλειες, ενεργή διαχείριση από την εξαίρεση και παθητική διαχείριση από την εξαίρεση.

Παρακάτω είναι ο πίνακας (Gale, 2008) των χαρακτηριστικών των συναλλαγών ηγετών.

Πίνακας 4.2 Συναλλακτική ηγεσία

Συναλλακτικός ηγέτης
Ενδεχόμενη ανταμοιβή: Ανταμείβει ανάλογα με την προσπάθεια, υπόσχεται ανταμοιβή για τις καλές επιδόσεις, αναγνωρίζει τα επιτεύγματα.
Διαχείριση Κατ 'εξαίρεση (ενεργό): Παρακολουθεί και αναζητά αποκλίσεις από τους κανόνες και τα πρότυπα, διορθώνει και παίρνει σωστές αποφάσεις.
Διαχείριση Κατ 'εξαίρεση (παθητικό): Παρεμβαίνει μόνο εάν τα πρότυπα δεν τηρούν τις προδιαγραφές.
Laissez-faire: Αποποιείται τις ευθύνες και αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων.

Πηγή: Gale (2008)⁸⁸.

Για να θεωρείται ο επικεφαλής της ομάδας καλός και επιτυχημένος ηγέτης δεν πρέπει να διακρίνεται από κάποια συγκεκριμένα μόνο χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Ένας ηγέτης πρέπει να είναι εκτός από «χαρισματικός», τόσο και «συναλλακτικός» όσο και «μετασχηματιστικός» για να επιτύχει και να κατευθύνει τις καλύτερες ομάδες εργασίας στην επίτευξη των στόχων τους.

⁸⁶ Bryant, S. 2003. The role of transformational and transactional leadership in creating sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(4).

⁸⁷ Burke, C. et al. 2006. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3).

⁸⁸ Gale, A. 2008. *People, organization and culture; teams*. 2009 ed. [Handout]. Manchester: University of Manchester.

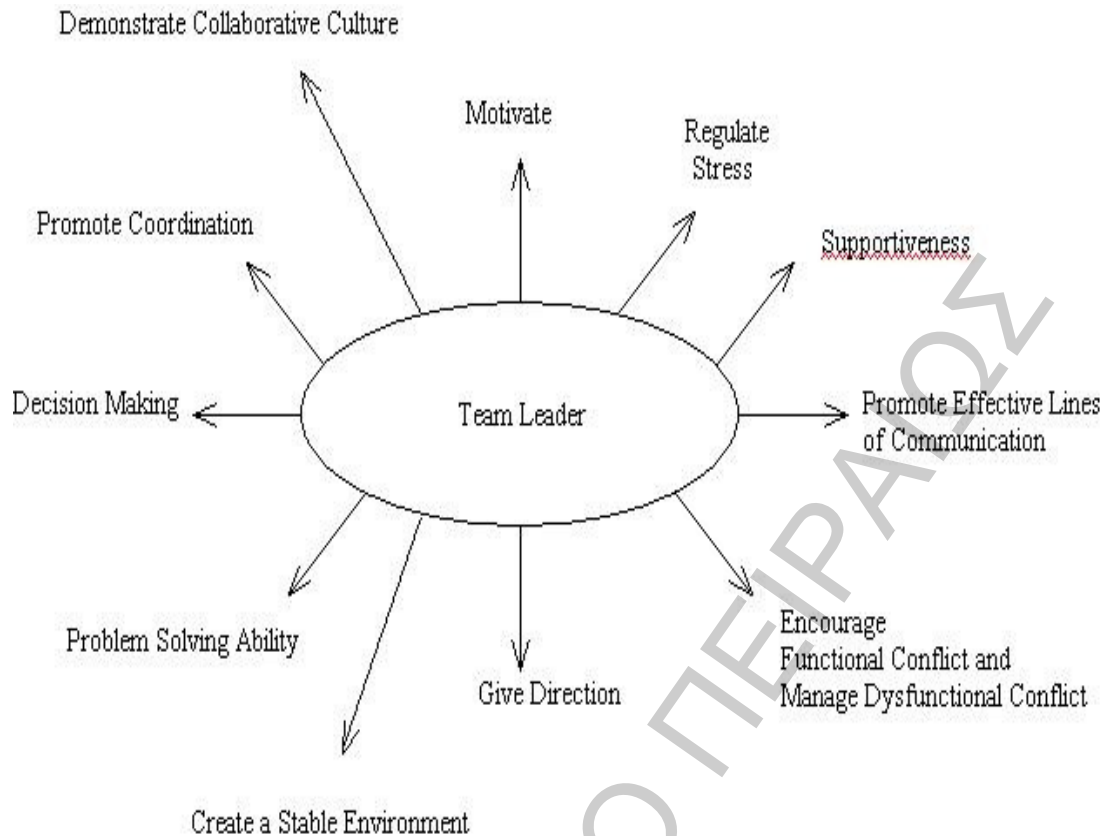
4.3 Ικανός/ Αποτελεσματικός Ηγέτης

Όπως είδαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο η ηγεσία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Τώρα πλέον μπορούμε να μελετήσουμε τις πτυχές ενός καλού ηγέτη που μπορεί να οδηγήσει την ομάδα σε υψηλή απόδοση. Αυτό σημαίνει ότι λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά που κατέχουν οι ομάδες υψηλής απόδοσης, σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά των ικανών ηγετών οδηγούμαστε στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Πολλοί ηγέτες έχουν κατανοήσει τη σημασία αλλαγής στις εργασίες των ομάδων. Εντούτοις, δεν έχουν τις δεξιότητες ή την εμπειρία που απαιτείται (Kirkman και Rosen, 2000)⁸⁹. Ακολουθεί ανάλυση των αρμοδιοτήτων των καλών ηγετών της ομάδας σύμφωνα με τις απόψεις πολλών συγγραφέων.

Πίνακας 4.3 Αρμοδιότητες ενός καλού ηγέτη

⁸⁹ Kirkman, B. and Rosen, B. 2000. Powering up teams. *Organizational Dynamics Journal*, 81-86.



Η πρώτη συνιστώσα για μια αποτελεσματική ηγετική ομάδα θα μπορούσε να είναι η υποστήριξη των μελών της ομάδας (Kold, 1995 όπως αναφέρει ο Horner, 1997)⁹⁰. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες θα πρέπει να ενθαρρύνουν και να διευκολύνουν τα μέλη της ομάδας, προκειμένου να τα βοηθήσουν να ξεπεράσουν τα προβλήματα τους και να αισθανθούν ότι οι προσπάθειές τους αξίζουν. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τον συγγραφέα αν αισθάνονται τα παραπάνω δεν φοβούνται να πάρουν και ρίσκα.

Οι επικοινωνιακοί ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να ακούσουν τις ιδέες των μελών της ομάδας, καθώς και να τις αναπτύξουν. Επίσης μπορούν να τους υποστηρίξουν μέσα από τα συστήματα ανταμοιβής ή τις ευκαιρίες κατάρτισης (Burke et al, 2006)⁹¹. Για να είναι κάθε μέλος εξοικειωμένο με τις ιδέες των άλλων μελών, έτσι ώστε αυτές οι ιδέες να μπορούν να αναπτυχθούν, ένας επικεφαλής της ομάδας

⁹⁰ Horner, M. 1997. Leadership theory: past, present and future. Team Performance Management, 3(4).

⁹¹ Burke, C. et al. 2006. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. The Leadership Quarterly, 288-307.

πρέπει να είναι σε θέση να προωθήσει αποτελεσματικές γραμμές επικοινωνίας. Έτσι, η δεύτερη πτυχή ενός καλού ηγέτη είναι αποτελεσματικές γραμμές επικοινωνίας (Boss, 1978, Gale, 2008, Guzzo και Dickson, 1996).

Επικοινωνία σημαίνει ότι οι ηγέτες της ομάδας είναι σε θέση να βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας που συμμετέχουν σε συζητήσεις, καθώς και να ακούσουν και να δώσουν ανατροφοδότηση ο ένας στον άλλο (Guzzo και Dickson, 1996)⁹². Οι συγγραφείς, επίσης, διαπίστωσαν ότι μια μικρή αύξηση της παραγωγικότητας θα μπορούσε να είναι ένα αποτέλεσμα της λήψης ανατροφοδότησης. Η υποστήριξη και η παρακολούθηση απόψεων αποτελούν ουσιώδεις συνιστώσες αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Η τρίτη πτυχή της αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η ικανότητα του ηγέτη να λύνει τα προβλήματα (Boss, 1978 και τους Day, Grown και Salas 2004). Αυτή η ικανότητα του επικεφαλής της ομάδας μπορεί να επηρεάσει τη διαχείριση των συγκρούσεων, ώστε να παράγει ουσιαστικά αποτελέσματα, για παράδειγμα, την αποτελεσματική απόδοση της ομάδας. Όπως έχει ήδη αναφερθεί μια ομάδα αποτελείται από άτομα διαφορετικών προσωπικοτήτων και απόψεων. Πιθανόν φέρνουν διαφορετικές εμπειρίες, αξίες, πεποιθήσεις, καθώς και άλλες συνήθειες που σχετίζονται με την εργασία τους (Heifetz και Laurie, 1997)⁹³. Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, ο επικεφαλής της ομάδας πρέπει να είναι σε θέση να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να καταλάβει ο ένας τα χαρακτηριστικά του άλλου.

Επιπλέον, ο ηγέτης έχει να ενθαρρύνει τις λειτουργίες της ομάδας και να βοηθήσει τα μέλη της να διαχειριστούν τις δυσλειτουργικές συγκρούσεις (Bubshait και Farooq, 1999 και Fisher κ.ά., 1991)⁹⁴. Η δουλειά του ηγέτη είναι να χρησιμοποιεί τη σύγκρουση ως πηγή δημιουργικότητας (Heifetz και Laurie, 1997). Επιπλέον, αυτοί οι συγγραφείς πιστεύουν ότι ο επικεφαλής της ομάδας πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει την προέλευση και το είδος της σύγκρουσης που μια ομάδα μπορεί να αντιμετωπίσει και να δημιουργήσει, μαζί με την ομάδα.

⁹² Guzzo, R. and Dickson, W. 1996. Teams in organizations: research on performance and effectiveness. Annual Review Psychology, 307-338.

⁹³ Heifetz, R. and Laurie, D. 1997. The work of leadership. Harvard Business Review, 124-134.

⁹⁴ Fisher, R. et al. 1991. Getting to Yes; Negotiation an agreement without giving in. 2nd ed. UK: Century Business.

Με τη κατάλληλη στρατηγική θα επιλυθούν οι συγκρούσεις που αποθαρρύνουν τη δυσλειτουργική σύγκρουση. Οι επικεφαλής της ομάδας μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της ομάδας γνωρίζοντας πώς να εξαλειφθούν τα εμπόδια για την αποτελεσματική απόδοση, όπως η καταστροφική σύγκρουση ή έλλειψη επικοινωνίας (Zaccaro και Klimoski, 2002)⁹⁵.

Η λήψη αποφάσεων είναι μια άλλη σημαντική πτυχή της αποτελεσματικής ηγεσίας (Boss, 1978)⁹⁶. Η λήψη αποφάσεων σχετίζεται θετικά με τη διαφορετικότητα (π.χ. διαφορετικές προσωπικότητες, το φύλο ή τη στάση) και μπορεί να παράγει, επίσης, τη δημιουργικότητα σε μια ομάδα. Έτσι, ένας επικεφαλής της ομάδας θα πρέπει να είναι σε θέση να διατηρήσει την ποικιλομορφία αυτή, έτσι ώστε να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις (Guzzo και Dickson, 1996).

Μια άλλη ουσιαστική αρμοδιότητα ενός επικεφαλής της ομάδας είναι ο συντονισμός (Day, Grown και Salas 2004)⁹⁷. Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς ο στόχος επίτευξης του συντονισμού της ομάδας είναι η πρόληψη και ο μετριασμός των λαθών που μπορεί να προκύψουν. Ως εκ τούτου, εάν ένας επικεφαλής της ομάδας επιτυγχάνει να συντονίσει τα μέλη της ομάδας, τότε η λήψη αποφάσεων, η ομαδική εργασία και η επικοινωνία θα βελτιωθούν. Οι καλοί ηγέτες πρέπει να καταδεικνύουν την ανάγκη για μια κουλτούρα συνεργασίας (Heifetz και Laurie, 1997 και Irving, 2005).

Υποστηρίζουν επίσης ότι οι ηγέτες της ομάδας θα πρέπει να διδάσκουν στις ομάδες τους την αξία της εργασίας από κοινού, έτσι ώστε να παράγουν θετικό αποτέλεσμα. Εάν επιτευχθεί συλλογικότητα, τα μέλη της ομάδας θα αισθάνονται ότι έχουν να αφιερωθούν συλλογικά ώστε να επιτύχουν. Οι Guzzo και Dickson (1996) υποστηρίζουν ότι η λήψη αποφάσεων θα μπορούσε να βελτιωθεί μέσα από μια συνεκτική ομάδα και να καταστεί έτσι δυνατή η επίτευξη θετικών ρυθμών ανάπτυξης.

⁹⁵ Zaccaro, S. and Klimoski, R. 2002. The interface of leadership and team processes. *Group & Organizational Management Journal*, 4-13.

⁹⁶ Boss, W. 1978. The effects of leader absence on a confrontation team building design. *Journal of Applied Behavioral Science*, 378-388.

⁹⁷ Day, D.; Grown, P. and Salas, E. 2004. Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 786-793.

Σύμφωνα με αυτή την εκδοχή ενός καλού ηγέτη, είναι προφανές ότι έχει να καθορίσει τους συλλογικούς στόχους και τις στρατηγικές, έτσι ώστε να μπορέσει η ομάδα να τους ολοκληρώσει (Zaccaro και Klimoski, 2002). Εάν οι συλλογικοί στόχοι και οι προσδοκίες είναι καθιερωμένοι, τότε η αποτελεσματικότητα της ομάδας μπορεί να βελτιωθεί. Η άποψη αυτή είναι παρόμοια με τους Bubshait και Farooq (1999)⁹⁸ που υποστηρίζουν ότι ο ηγέτης μιας ομάδας θα πρέπει να είναι σε θέση να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να ορίσουν ειδικούς, καθώς και αποδεκτούς στόχους της ομάδας.

Οι ηγέτες πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να παρακινούν (Goleman, 2000⁹⁹ και Bubshait και Farooq, 1999). Η παρακίνηση σύμφωνα με τους Zaccaro και Klimoski (2002) είναι ένα σημαντικό έργο της ηγεσίας μιας ομάδας. Επιπλέον δηλώνουν ότι οι καλοί ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να ενεργοποιήσουν τα μέλη της ομάδας, έτσι ώστε να εργαστούν πιο σκληρά. Το κίνητρο τους μπορεί να επιτευχθεί μέσω της συνοχής.

Μπορεί να παρατηρηθεί ότι όλα τα χαρακτηριστικά των καλών ηγετών σχετίζονται μεταξύ τους. Εδώ η παρακίνηση πρέπει να εξεταστεί σε συλλογικό επίπεδο. Μορφές συλλογικής εργασίας θα μπορούσαν να είναι (Sarin, 1990 όπως αναφέρουν οι Guzzo και Dickson, 1996)¹⁰⁰:

1. Υπολογισμός που αναφέρεται σε ανταμοιβές ή κυρώσεις οι οποίες στηρίζονται στην απόδοση μιας ομάδας.
2. Αναγνώριση που σημαίνει ότι κάθε μέλος επηρεάζεται από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.
3. Διεθνοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι για να παρακινηθεί η ομάδα πρέπει να δοθούν κίνητρα, το καθένα έχει να δεχτεί τις πεποιθήσεις και τους κανόνες του άλλου.

Η ρύθμιση του στρες είναι επίσης μια από τις σημαντικές πτυχές της ηγεσίας. Εάν υπάρχει αγχωτικό περιβάλλον, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αρνητική επιρροή στην

⁹⁸ Bubshait, A. and Farooq, G. 1999. Team building and project success. Technical Article, 45-49.

⁹⁹ Goleman, D. 2000. Leadership That Gets Results. Harvard Review, 65-68.

¹⁰⁰ Guzzo, R. and Dickson, W. 1996. Teams in organizations: research on performance and effectiveness. Annual Review Psychology, 347-359.

απόδοση μιας ομάδας (Day, Groun και Salas, 2004). Σύμφωνα με τους Heifetz και Laurie (1997)¹⁰¹ οι ηγέτες θα πρέπει να υποστηρίζουν τρεις βασικούς τομείς:

- Πρώτα απ' όλα ένας ηγέτης πρέπει να δημιουργήσει ένα σταθερό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη συζήτηση για τις προκλήσεις που τα μέλη της ομάδας μπορεί να αντιμετωπίσουν, είτε μέσω της διασαφήνισης των διαφορετικών προοπτικών και αξιών των μελών της ομάδας. Επιπλέον, ένας ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να ακολουθεί και να αναθέτει εργασία.
- Μια άλλη σημαντική ευθύνη ενός ηγέτη είναι να δώσει την κατεύθυνση, την προστασία και τη διαχείριση καταστροφικών συγκρούσεων, όπως έχει ήδη αναφερθεί και να θέσει τους κανόνες. Επίσης είναι υπεύθυνος να αναγνωρίζει τις προκλήσεις της ομάδας και να διαμορφώνει βασικά ερωτήματα και θέματα.
- Η ρύθμιση άγχος είναι ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα του ηγέτη. Η αβεβαιότητα και η απογοήτευση είναι δύο χαρακτηριστικά που αντιμετωπίζουν πολλοί ηγέτες. Έτσι θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να το ελέγχουν, καθώς και να μεταδίδουν εμπιστοσύνη στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, ώστε να ξεπεράσουν τα αγχωτικό περιβάλλον.

Ο συγγραφέας υπενθυμίζει ότι κάθε αρμοδιότητα του επικεφαλής της ομάδας είναι στενά συνδεδεμένη η μια με την άλλη. Έτσι, ένας επιτυχής ηγέτης θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει όλες αυτές τις πτυχές, έτσι ώστε να αναπτυχθούν ομάδες υψηλών επιδόσεων. Αναλύοντας τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του καλού ηγέτη μπορούμε να επισημάνουμε τα κάτωθι:

- ✓ Αυτοέλεγχος (ικανότητα αυτοπειθαρχίας, ταπεινός)

¹⁰¹ Heifetz, R. and Laurie, D. 1997. The work of leadership. Harvard Business Review, 124-134.

- ✓ Παρότρυνση (επηρεάζει τους άλλους να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους)
- ✓ Πειθώ (λογικά επιχειρήματα, σωστή επικοινωνία αυτών, τεκμηρίωση)
- ✓ Ακεραιότητα (εντιμότητα, ειλικρίνεια, ευθύτητα, δικαιοσύνη, ανάληψη προσωπικής ευθύνης, διαφάνεια)
- ✓ Εμπιστοσύνη (κερδίζεται και μεταδίδεται)
- ✓ Υπομονή (ακούει με προσοχή το συνομιλητή του, δίνει και δεύτερη ευκαιρία όπου χρειάζεται)
- ✓ Αξιοπιστία (συνέπεια, συνοχή, αντικειμενικότητα, τήρηση υποσχέσεων)
- ✓ Προσωπική αρμονία (ξεκάθαροι προσωπικοί στόχοι, αξίες και πιστεύω, αίσθημα προσωπικής αποστολής, προσωπικό όραμα)
- ✓ Αυτοπεποίθηση (πίστη στον εαυτό του, τις ικανότητες και τις δυνατότητες του, επιχειρηματολογία και λήψη αποφάσεων χωρίς δισταγμούς)
- ✓ Ενδιαφέρον-ευαισθησία για ανθρώπους (μπαίνει στη θέση των άλλων, κατανοεί να συναισθήματα τους, τον ενδιαφέρει η ικανοποίησή τους, δέχεται τη διαφορετικότητα, νοιάζεται για τους άλλους και τη δουλειά τους)
- ✓ Κίνητρο επιτυχίας (ενδιαφέρον για την επίτευξη δύσκολων στόχων, επιδίωξη της επιτυχίας, φιλοδοξία, αναγνωρίζει τη προσπάθεια του κάθε ενός)
- ✓ Αντοχή (εργασία κάτω από δύσκολες συνθήκες, αβεβαιότητα, χειρισμό του στρες, σκληρή δουλειά, επιμονή – υπομονή, δυναμισμός, ενεργητικότητα, ψυχραιμία)

- ✓ Αξιοποίηση μυαλού (ανοιχτό μυαλό, δημιουργικότητα, προσέγγιση από πολλές οπτικές γωνίες, έξυπνες ερωτήσεις, κατανόηση σχέσεων, αντίληψη της πολυπλοκότητας, ανάλυση σε βάθος, ολική σκέψη, νοητική ευελιξία)
- ✓ Συνεχής μάθηση (αναζήτηση ευκαιριών μάθησης-ανάπτυξης υφιστάμενων και νέων γνώσεων – ικανοτήτων, μάθηση από τα λάθη, τις αποτυχίες και τις επιτυχίες, σχεδιασμένη προσωπική ανάπτυξη)
- ✓ Ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα (ενδιαφέρον για προστιθέμενη αξία, για δράση, σχεδιασμό – παρακολούθηση υλοποίησης στόχων)
- ✓ Αυτογνωσία (γνώση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του, των αναγκών, των χαρακτήρα του, των νοητικών μοντέλων του, το πώς το βλέπουν οι άλλοι, γνώση της άγνοιας)
- ✓ Στρατηγική σκέψη (ανάλυση «ευκαιριών - απειλών», «ισχυρών – ασθενών σημείων», λήψη στρατηγικών αποφάσεων, δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, σφαιρική σκέψη)
- ✓ Νοοτροπία «κερδίζω - κερδίζει» (συνεργασία, δίκαιη συμπεριφορά)
- ✓ Οργανωτική δέσμευση (ειλικρινή επιθυμία και μέγιστη δυνατή προσπάθεια για την επιτυχία της επιχείρησης- οργανισμού)
- ✓ Αποδοχή κριτικής (όχι άμυνα στην κριτική, μάθηση από κριτική)
- ✓ Πρόδραση (παρακολούθηση των εξελίξεων, έγκαιρη προσαρμογή, διάθεση για τη δημιουργία εξελίξεων)
- ✓ Ακοή (προσοχή, ερωτήσεις, ενθάρρυνση του πομπού, παρακολούθηση γλώσσα σώματος)
- ✓ Συστηματική σκέψη (αναλυτική – συνθετική ικανότητα, κατανόηση)

- ✓ Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (σύνδεση των βραχυπρόθεσμων στόχων με την μακροπρόθεσμη επιτυχία)
- ✓ Προσωπική ποιότητα (γενική καλλιέργεια, ευρύτητα ενδιαφερόντων, υγεία, προσωπική ζωή)
- ✓ Ανάλυση κινδύνου (δεν διστάζει να αναλάβει κίνδυνο)
- ✓ Όραμα-έμπνευση (σύλληψη και πέρασμα οράματος στους άλλους που ελκύει, κινητοποιεί, ενθουσιάζει, δίνει νόημα στη δουλειά, δείχνει την κατεύθυνση για το μέλλον, διαμόρφωση της εικόνας του μέλλοντος που επιθυμεί, μοίρασμα των ονείρων του για το μέλλον με τους άλλους)
- ✓ Διαμόρφωση κουλτούρας (κάνει συστηματική προσπάθεια οι συνεργάτες του να ενστερνιστούν κοινώς συμφωνημένες αξίες, σημασίες)
- ✓ Αναγνώριση- επιβράβευση (αναγνωρίζει κάθε καλή επίδοση και προσπάθεια των συνεργατών του, επιβραβεύει προσωπικά και δημοσίως τις εξαιρετικές επιδόσεις αυτών, κάνει γνωστές στην επιχείρηση τις καλές επιδόσεις των συνεργατών του)
- ✓ Επικοινωνία (σαφήνεια μηνυμάτων, μετάδοση ενθουσιασμού και ενέργειας, χρήση γλώσσα σώματος, δείχνει κατανόηση και ειλικρίνεια)
- ✓ Ευελιξία-προσαρμοστικότητα (δυνατότητα εναλλακτικών λύσεων, τρόπων, συμπεριφορών, σχεδίων ανάλογα με τις περιστάσεις, συνθήκες, ανθρώπους)
- ✓ Πρόκληση το κατεστημένου (καινοτομίες, αλλαγή, συνεχή βελτίωση, αναζήτηση νέων ιδεών, πειραματισμός)
- ✓ Πρωτοβουλία (αναλαμβάνει δράση εγκαίρως, κάνει πράγματα πέραν αυτών που οι άλλοι αναμένουν)

- ✓ Εστίαση (κάνει τα σημαντικά πρώτα, εστίαση στους στόχους, σωστή διαχείριση χρόνου)
- ✓ Επαγγελματική ικανότητα (γνώσεις- ικανότητες στο αντικείμενο της δουλειάς – ειδικότητας, καθώς και γνώση των άλλων επιχειρησιακών λειτουργιών)
- ✓ Διαμόρφωση δομών (φροντίζει να υπάρχουν οι κατάλληλες δομές, διαδικασίες και συστήματα που χρειάζονται για την υλοποίηση των στόχων)
- ✓ Ενδυνάμωση συνεργατών (ενίσχυση αυτοεκτίμησής τους, συμμετοχή, ελευθερία πρωτοβουλιών, τους κάνει να συνειδητοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες τους, να αισθάνονται ότι μπορούν)
- ✓ Ανάπτυξη συνεργατών (βοηθά να μαθαίνουν από τις εμπειρίες, τα λάθη, τις αποτυχίες, φροντίζω την εκπαίδευσή τους, τους δημιουργεί ευκαιρίες στη δουλειά να μαθαίνουν, τους αξιολογούν ώστε να βελτιώνονται)
- ✓ Καθοδήγηση συνεργατών (τους δίνει σαφείς οδηγίες, συμβουλές, τους ενθαρρύνει να δοκιμάζουν υψηλότερους στόχους, τους δείχνουν να μαθαίνουν, τους εμπνυχώνει σε δύσκολες στιγμές)
- ✓ Ανάπτυξη ομαδικής συνεργασίας (κάνει τους συνεργάτες του να αισθάνονται και να λειτουργούν ως μια αποτελεσματική ομάδα, θέτει ομαδικούς στόχους, επικοινωνεί ομαδικά, επιβραβεύει ομαδικά, επιλύει διαφορές, διευκολύνει τις σχέσεις)
- ✓ Προγραμματισμός υλοποίησης έργου (αναλύει τους στόχους σε συγκεκριμένα βήματα, ενέργειες, προγραμματίζει χρονικά, θέτει σημεία ελέγχου, παρακολουθεί την υλοποίηση των σχεδίων)
- ✓ Δείχνει καλό παράδειγμα (συστηματικά φροντίζει να δίνει ο ίδιος το παράδειγμα στους άλλους, για όσα περιμένει να κάνουν και οι ίδιοι)

- ✓ Παρακολούθηση περιβάλλοντος (είναι μέσα στα πράγματα, παρακολουθεί τις εξελίξεις, παρακολουθεί τη λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και του γενικού οικονομικού, κοινωνικού, πολιτικού, πολιτισμικού περιβάλλοντος)
- ✓ Δικτύωση- χειρισμός συμφερόντων (άσκηση επιρροής, εξασφάλιση υποστήριξης των κέντρων ισχύος, καλές σχέσεις με ανθρώπους, χειρισμός ανταγωνιστικών συμπεριφορών, αντιμετώπιση δολοπλοκιών).

Τα πιο σημαντικά ηγετικά χαρακτηριστικά είναι η αυτοπεποίθηση, η ακεραιότητα, η αυτογνωσία, η συναισθηματική νοημοσύνη, η ευελιξία, η ευαισθησία, το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η πειθώ και η δημιουργικότητα. Οι ηγέτες έχουν την ικανότητα δημιουργίας, μετάδοσης οράματος, επικοινωνίας, ανάπτυξης ομάδας, συνεχούς μάθησης και αυτό-ανάπτυξης. Τέλος έχουν τις ηγετικές ικανότητες σύλληψης σχεδιασμού, υλοποίησης αλλαγών, στρατηγικής σκέψης και διαμόρφωση στρατηγικής. Εκτενέστερη ανάλυση τους ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

4.4 Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ηγετών

Η διαπίστωση ότι ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας ενός στελέχους και κατ' επέκταση ενός οργανισμού, ότι οι ηγέτες, ανάλογα με τις ηγετικές τους ικανότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους ή το μοντέλο ηγεσίας που θα επιλέξουν, προσδιορίζουν την επιτυχία της ανάπτυξης της ηγεσίας μέσα στον οργανισμό, έδωσε, στις μέρες μας, ένα ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον στην έννοια της ανάπτυξης ηγεσίας και ηγετών.

Οι πρώτες μελέτες της ηγεσίας βασίσθηκαν, κυρίως, σε μία απόπειρα να εντοπισθούν τα χαρακτηριστικά που κατείχαν πράγματι οι ηγέτες. Άρχισαν με την άποψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται, πεποιθήσεως που χρονολογείται από τους αρχαίους Έλληνες και Ρωμαίους. Η θεωρία αυτή έχασε σημαντικό έδαφος με την άνοδο της επιρροής της ψυχολογίας, κυρίως (Wetherell M. 1987)¹⁰². Το «χάρισμα», η κληρονομική καταβολή, χωρίς καλλιέργεια δεν αποδίδει. Το εκ καταβολής «μικρότερο χάρισμα», με συστηματική καλλιέργεια, βελτιώνεται σημαντικά. Η άποψη αυτή τεκμηριώνεται αν αναλύσουμε το περιεχόμενο των θεωρήσεων της ηγεσίας. Στην προσπάθεια βελτιώσεως συμβάλλουν : η αυτογνωσία, η ενημέρωση, η διανοητική ταύτιση και η αντικειμενικότητα (Potter J. 1996)¹⁰³.

Για την επίτευξη όλων των αρμοδιοτήτων που αναφέρθηκαν στη προηγούμενη ενότητα οι ηγέτες της ομάδας θα πρέπει να εκπαιδευτούν. Οι επικεφαλής των ομάδων δεν αρχίζουν να λειτουργούν ως αποτελεσματικοί ηγέτες από το πουθενά. Θα πρέπει να εκπαιδευτούν, ώστε να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους (Bubshait και Farooq, 1999).

Ο John Zenger ο οποίος είναι από τους κορυφαίους που ηγούνται ομάδες εργασίας, υποθέτει ότι αν οι ηγέτες δεν έχουν εκπαιδευτεί έτσι ώστε να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους, οι ομάδες τους θα έχουν υψηλό κίνδυνο αποτυχίας (Trent, 2003)¹⁰⁴. Έτσι, οι οργανώσεις θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στους

¹⁰²Wetherell M.(1987) 'Discourse & Social Psychology. Beyond Attitudes & Behavior. London: Sage Publications.

¹⁰³ Potter J. (1996) Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background. In: J

¹⁰⁴ Trent, R. 2003. Planning to use work teams effectively. Team Performance Management Journal. 50-58.

ηγέτες τους, που είναι άτομα που μπορούν να επηρεάσουν την προσπάθεια μιας ομάδας, τη συνοχή και όλες τις άλλες πτυχές που έχουν ήδη συζητηθεί.

Σε έρευνα που έγινε από τους Kirkman και Rosen (2000)¹⁰⁵ συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι διαχειριστές δεν μπορούν να γίνουν ηγέτες, εκτός εάν έχουν παρακολουθήσει προγράμματα κατάρτισης, έτσι ώστε να μάθουν πώς να καθοδηγήσουν και να διευκολύνουν τις συμπεριφορές. Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς τα σεμινάρια κατάρτισης μπορεί να περιλαμβάνουν παιχνίδια ρόλων, μοντέλα συμπεριφοράς και χρήση βιντεοκασέτας. Όλα αυτά θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους ηγέτες να μεταφέρουν την κατάρτιση των νέων συμπεριφορών που μια ομάδα μπορεί να απαιτήσει. Επιπλέον σε αυτή την επίσημη εκπαίδευση οι επικεφαλής των ομάδων έχουν την ευκαιρία να βιώσουν ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών, εργαλείων και μεθόδων (Day κ.ά., 2004)¹⁰⁶.

Όλες οι εκπαιδευτικές παρεμβάσεις στοχεύουν στην προώθηση της ανάπτυξης των γνώσεων των ηγετών, έτσι ώστε να βελτιώσουν τις πτυχές των λειτουργιών μιας ομάδας όπως είναι η επικοινωνία και ο συντονισμός. Εάν οι εταιρείες είναι πρόθυμες να επενδύσουν στην κατάρτιση των ηγετών τους, θα επιτευχθεί μεγαλύτερη πιθανότητα επιτυχίας της ομάδας (Kirkman και Rosen, 2000).

Εάν πράγματι η ηγετική λειτουργία αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας του στελέχους και οι ηγέτες αποτελούν κρίσιμο προσδιοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας και της διαρκούς επιτυχίας των επιχειρήσεων, τότε η ανάπτυξη των ηγετών πρέπει να αποτελεί ζήτημα προτεραιότητας. Αναμφισβήτητα, η άσκηση της ηγετικής λειτουργίας και η ανάδειξη ενός ατόμου σε ηγέτη είναι συνάρτηση τριών σημαντικών παραμέτρων. Πρώτον, της διάθεσης του ατόμου που ηγείται, δεύτερον, της ικανότητας του να ηγηθεί και τρίτον της ύπαρξης των ευκαιριών για άσκηση ηγεσίας στο περιβάλλον.

¹⁰⁵ Kirkman, B. and Rosen, B. 2000. Powering up teams. *Organizational Dynamics Journal*, 48-66.

¹⁰⁶ Day, D et al. 2004. *Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow*. Mahwah, N.J. :Lawrence Erlbaum Associates. [Online].

Η διάθεση (κίνητρα) του ατόμου είναι η βασική προϋπόθεση για την άσκηση ηγεσίας αφού προσδιορίζει την επιθυμία για ανάληψη ηγετικού ρόλου, την προσπάθεια για άσκηση ηγετικής συμπεριφοράς, καθώς και την προσπάθεια του ατόμου για την ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων. Έρευνες έχουν δείξει ότι αρκετά άτομα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς ενώ διαθέτουν τις ηγετικές ικανότητες δεν τις χρησιμοποιούν στη δουλειά, ενώ μερικές από αυτές τις χρησιμοποιούν στις μη επαγγελματικές τους δραστηριότητες.

Σύμφωνα με τους ειδικούς, η διάθεση – κίνητρο για άσκηση ηγεσίας συνδέεται άμεσα με δύο σημαντικές ανάγκες του ατόμου: α) με την ανάγκη για αυτοεκτίμηση και β) την ανάγκη για δύναμη. Τα άτομα με ισχυρή την ανάγκη για αυτοεκτίμηση αναλαμβάνουν ρίσκο και αναπτύσσουν μη συμβατικές συμπεριφορές και δραστηριότητες, επειδή δεν έχουν την ανάγκη να συμβιβαστούν με τις προσδοκίες των άλλων προκειμένου να αισθανθούν ασφαλείς και άνετα.

Η ανάγκη για δύναμη συνεπάγεται διάθεση για άσκηση επιρροής στους άλλους, πράγμα που αποτελεί βασικό στοιχείο της ηγετικής σχέσης. Εκτός αυτών των αναγκών, η διάθεση της άσκησης ηγεσίας συνδέεται θετικά με τις ανάγκες του ατόμου για εκτίμηση- αναγνώριση από τους άλλους (φιλοδοξία), για ολοκλήρωση και για επίτευξη αποτελεσμάτων αφού αυτές δημιουργούν επιθυμία για ανάληψη πρωτοβουλιών, για επιτυχία και ανάληψη κοινωνικών ρόλων.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί και η ανάπτυξη ηγετών μέσω εμπειρίας που αποκτούν στην πορεία. Πολλές έρευνες έχουν γίνει στην προσπάθεια να αναλυθούν οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να αναπτυχθούν οι ηγέτες μέσω της εμπειρίας. Ο Kotter υποστηρίζει ότι ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας είναι να υπάρξουν νωρίς στην καριέρα των ατόμων ευκαιρίες άσκησης ηγεσίας και ανάληψης κινδύνου, μέσα από αποτυχίες και επιτυχίες.

Χαρακτηριστικές ευκαιρίες για την ανάπτυξη ηγετών είναι τα προκλητικά καθήκοντα – αναθέσεις νωρίς στα πρώτα στάδια της καριέρας, η παρακολούθηση πολύ καλών και πολύ κακών προτύπων ηγετών, καθώς και τα καθήκοντα αναθέσεις που διευρύνουν τη γνώμη και την εμπειρία. Επίσης είναι οι αναθέσεις ειδικών καθηκόντων, η καθοδήγηση και η συμβουλή από υψηλά στελέχη, η παρακολούθηση συσκέψεων εκτός των δικών τους υπευθυνοτήτων, οι ειδικές αναπτυξιακές θέσεις και τα σχεδιασμένα – επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα.

4.5 Μορφές Ηγεσίας

Η πρώτη συστηματική έρευνα πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη ως προς την ομάδα έγινε στο Πανεπιστήμιο Iowa από τους R. Lippitt, και R. White κάτω από την καθοδήγηση του K. Lewin (1943). Οι προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στον προσδιορισμό των βασικών μορφών ηγετικής συμπεριφοράς και του εντοπισμού του πιο αποτελεσματικού μεταξύ αυτών. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές αυτοί μελέτησαν τη σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας ενός ηγέτη και του ύφους ηγεσίας που υιοθετεί.

Οι τρεις μορφές ηγεσίας ορίστηκαν με κίνητρο τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τον ηγέτη και είναι: το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό. Αυταρχική μορφή ηγετικής συμπεριφοράς, σημαίνει ότι ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση. Δημοκρατική μορφή, είναι εκείνη, κατά την οποία ο ηγέτης σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η εξουσιοδοτική μορφή είναι εκείνη όπου ο ρόλος του ηγέτη παρουσιάζεται πολύ περιορισμένος.

Η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς τον περιορισμό του ηγέτη. Στον παρακάτω Πίνακα 4.4 περιγράφονται πιο συστηματικά τα εν λόγω στυλ ηγεσίας. Σε ό,τι αφορά την αποτελεσματικότητά τους, τα συμπεράσματα των ερευνών των παραπάνω θεωρητικών δείχνουν ότι το δημοκρατικό στυλ της ηγετικής συμπεριφοράς είναι εκείνο που οδηγεί στην μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

Πίνακας 4.4 Μορφές ηγεσίας

Αυταρχικό στυλ	
<u>Ο ηγέτης</u>	
1.	Στηρίζεται και αντλεί τη δύναμή του από τη θέση που κατέχει.
2.	Δεν έχει εμπιστοσύνη σε κανέναν συνεργάτη ή υφιστάμενο και δεν τους αναθέτει αρμοδιότητες.
3.	Πιστεύει ότι το χρήμα είναι η μόνη αμοιβή της εργασίας και κατά συνέπεια μόνο αυτό παρακινεί τους εργαζομένους.
4.	Οι διαταγές μεταβιβάζονται χωρίς να γίνονται διευκρινήσεις και εξηγήσεις στα μέλη της ομάδας.
<u>Τα μέλη της ομάδας</u>	
1.	Δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητα, απλώς εκτελούν τις διαταγές και αποφάσεις που τους επιβάλλονται.
2.	Η παραγωγή είναι καλή μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών. Όταν αυτός απουσιάζει η απόδοση είναι χαμηλή.
Εξουσιοδοτικό στυλ	
<u>Ο ηγέτης</u>	
1.	Δεν έχει εμπιστοσύνη στην ηγετική του ικανότητα.
2.	Δεν θέτει στόχους για την ομάδα.
<u>Τα μέλη της ομάδας</u>	
1.	Οι αποφάσεις παίρνονται από κάθε μέλος

σύμφωνα με τις επιθυμίες του.	
2.	Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη.
3.	Τα άτομα δείχνουν μικρό ενδιαφέρον για τη δουλειά.
4.	Το ηθικό και το αίσθημα της ομάδας είναι πολύ χαλαρό.
Δημοκρατικό στυλ	
<u>Ο ηγέτης</u>	
1.	Λαμβάνει αποφάσεις με συμμετοχή της ομάδας.
2.	Όταν αναγκάζεται να πάρει μόνος του μια απόφαση, εξηγεί τους λόγους στην ομάδα.
3.	Οι κριτικές και οι έπαινοι γίνονται αντικειμενικοί.
<u>Τα μέλη της ομάδας</u>	
1.	Δέχονται νέες ιδέες και αλλαγές.
2.	Έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης.
3.	Η ποιότητα της εργασίας και η παραγωγικότητα είναι υψηλή.
4.	Η ομάδα συνήθως αισθάνεται επιτυχημένη.

Οι επιτυχημένοι ηγέτες πρέπει να είναι σε θέση να αναλάβουν τις ευθύνες τους, καθώς και να καλύπτουν διαφορετικούς ρόλους που μια ομάδα μπορεί να χρειάζεται.

σύμφωνα με τις συγκεκριμένες καταστάσεις (Horner, το 1997¹⁰⁷ και Day, Grown και Salas, 2004¹⁰⁸).

Τα μορφές ηγεσίας μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα ενός οργανισμού, ώστε να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα (Goleman, 2000). Σύμφωνα με τον συγγραφέα υπάρχουν έξι βασικές μορφές ηγεσίας. Κάθε μορφή επηρεάζει χαρακτηριστικά, όπως το κίνητρο, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση μιας ομάδας. Για την καλύτερη κατανόηση ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει μια σύνοψη των κύριων χαρακτηριστικών της κάθε μορφής που ο Goleman (2000)¹⁰⁹ προσδιόρισε.

Πίνακας 4.5 Οι έξι μορφές ηγεσίας με μια ματιά

Στυλ ηγεσίας	Χαρακτηριστικά της «τακτικής» του ηγέτη	Χαρακτηριστική φράση
Πιεστικό	Απαιτεί άμεση συμμόρφωση.	«Κάνε ότι σου λέω!»
Επίσημο	Κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας προς το όραμα.	«Έλα μαζί μου!»
Θυγατρικό	Δημιουργεί αρμονία και χτίζει συναισθηματικούς δεσμούς.	«Πρώτα έρχονται οι άνθρωποι!»
Δημοκρατικό	Δημιουργεί συναίνεση μέσω της συμμετοχής.	«Τι πιστεύεις;»
Πρωτοποριακό	Θέτει υψηλά πρότυπα για την απόδοση.	«Κάνε το όπως το κάνω!»

¹⁰⁷ Horner, M. 1997. Leadership theory: past, present and future. Team Performance Management, 337-349.

¹⁰⁸ Day, D.; Grown, P. and Salas, E. 2004. Leadership capacity in teams. The Leadership Quarterly, 857-880.

¹⁰⁹ Goleman, D. 2000. Leadership That Gets Results. Harvard Review, 78-91.

Προπονητικό	Αναπτύσσει τα μέλη της ομάδας για το μέλλον.	«Δοκίμασε το!»
-------------	----------------------------------------------	----------------

Πηγή: Goleman (2000)

1) Πιεστικό στυλ

Αυτό το στυλ είναι αποτελεσματικό σε περιπτώσεις ανάκαμψης, όταν υπάρχει μια φυσική καταστροφή ή όταν απασχολούνται εργαζόμενοι που δημιουργούν προβλήματα. Μειονεκτήματα είναι ότι δεν προσφέρει ευελιξία και κίνητρα στα μέλη της ομάδας.

2) Επίσημο στυλ

Ο ηγέτης καθορίζει το στόχο, αλλά δίνει στα μέλη την ελευθερία να επιλέγουν τον τρόπο για την επίτευξή του. Αυτό το στυλ δεν είναι αποτελεσματικό όταν τα μέλη της ομάδας νιώθουν εμπειρογνώμονες.

3) Θυγατρικό στυλ

Όταν οι ηγέτες θέλουν να χτίσουν αρμονία ή να αυξήσουν το ηθικό της ομάδας τους, τότε αυτό είναι το καλύτερο στυλ. Ωστόσο, όταν οι ηγέτες το χρησιμοποιούν δίνουν σπάνια συμβουλές στην ομάδα τους, έτσι ως αποτέλεσμα τα μέλη της ομάδας μπορεί να αισθάνονται απομονωμένα.

4) Δημοκρατικό στυλ

Αυτό το στυλ δίνει σε έναν οργανισμό την ευελιξία που απαιτείται, καθώς επίσης και βοηθάει τα μέλη της ομάδας να παράγουν νέες ιδέες. Οι δημοκρατικοί ηγέτες διευκολύνουν τη συζήτηση με τις ομάδες τους, καθώς θέλουν η ομάδα τους να συμμετέχει στον καθορισμό του στόχου (Cruz κ.ά., 1999)¹¹⁰. Με τη χρήση αυτής της μορφής η επικοινωνία μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική (Sarin και McDermott, 2003). Το δημοκρατικό στυλ θα μπορούσε να οριστεί ως ένα στυλ κοινής χρήσης όπου ο ηγέτης καθορίζει τα όρια και τα μοιράζει στην ομάδα (McKenna, 2006).

5) Πρωτοποριακό στυλ

¹¹⁰ Cruz, M. et al. 1999. The impact of directive leadership on group information sampling, decisions, and perceptions of the leader. *Communication Research*, 26(3).

Αυτό το στυλ είναι αποτελεσματικό όταν τα μέλη της ομάδας παρακινούνται από μόνα τους και πολύ ικανά. Ωστόσο, εάν ένα μέλος της ομάδας δεν έχει αυτά τα χαρακτηριστικά, μπορεί να αισθάνονται συγκλονισμένο από τις απαιτήσεις του ηγέτη. Τα πρότυπα επιδόσεων που καθορίζονται από τον ηγέτη είναι υψηλά.

6) Προπονητικό στυλ

Αυτό προσφέρει την προσωπική ανάπτυξη. Για να δουλέψει το προπονητικό στυλ, τα μέλη της ομάδας πρέπει να γνωρίζουν τις αδυναμίες τους και να μην διστάζουν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους. Αυτό το ύφος είναι πολύ χρήσιμο, ειδικά στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής μιας ομάδας όταν χρειάζεται περισσότερη προπόνηση (Horner, 1997).

Οι καλοί ηγέτες, προκειμένου να επιτύχουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας τους θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν όχι μόνο ένα στυλ ηγεσίας, αλλά όλα, καθώς και να έχουν την ευελιξία να αναγνωρίσουν τις καταστάσεις με ακρίβεια και να επιλέγουν το καταλληλότερο για την επίδοση και τη βελτίωση της ομάδας τους (Goleman, 2000)¹¹¹.

4.6 Ηγετική Συμπεριφορά Σύμφωνα με την Περίπτωση

Τόσο οι έρευνες του Πανεπιστημίου του Michigan όσο και αυτές του Ohio State προσδιόρισαν δύο νέους τύπους ηγετικής συμπεριφοράς, όχι με κριτήριο τον τρόπο λήψης αποφάσεων, αλλά με κριτήριο τη σπουδαιότητα που αποδίδει ο ηγέτης και ο γενικός προσανατολισμός της συμπεριφοράς του προς δύο κύριες μεταβλητές: τον άνθρωπο και τα καθήκοντα.

Ο πρώτος τύπος ηγεσίας είναι αυτός που ονομάστηκε «προσανατολισμός προς τον άνθρωπο» (employee orientation – Michigan, consideration-Ohio). Εδώ ο ηγέτης θεωρεί τον άνθρωπο ως τον σπουδαιότερο συντελεστή της παραγωγής, ενδιαφέρεται για τον κάθε υφιστάμενό του, αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του και τις προσωπικές του ανάγκες, αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Ο δεύτερος τύπος ηγέτη ονομάστηκε «προσανατολισμός προς τα καθήκοντα» (production orientation – Michigan, initiating structure - Ohio). Ο ηγέτης δίνει μεγάλη έμφαση στο σχεδιασμό της παραγωγής και των διαδικασιών, ορίζει ξεκάθαρα τους

¹¹¹ Goleman, D. 2000. Leadership That Gets Results. Harvard Review, 78-91.

ρόλους των υφισταμένων του και τις απαιτήσεις του από αυτούς. Σχεδιάζει και διατηρεί τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους. Οι δομές, οι μέθοδοι, οι διαδικασίες, τα δίκτυα επικοινωνίας είναι καθορισμένα.

Ο ηγέτης που η συμπεριφορά του είναι προσανατολισμένη προς τους ανθρώπους πιστεύει ότι κύριος στόχος είναι η ικανοποίηση των μελών της ομάδας και βέβαια αν αυτό επιτευχθεί, τότε και η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική. Ο ηγέτης που είναι προσανατολισμένος προς τα καθήκοντα θεωρεί την επίτευξη αποτελεσμάτων σαν τον κύριο στόχο. Πιστεύει ότι όταν οι στόχοι παραγωγής επιτυγχάνονται, τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν.

Ως προς το αποτέλεσμα των δύο τύπων ηγετικής συμπεριφοράς, οι έρευνες έχουν δείξει ότι και οι δύο έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Αποτελεσματικός ηγέτης είναι εκείνος που συγχρόνως έχει μεγάλο ενδιαφέρον και για τους ανθρώπους και για την επίτευξη των στόχων (Τζωρτζάκης Κώστας και Τζωρτζάκη Αλεξία, 1999)¹¹².

Για να είναι αποτελεσματικό ένα ηγετικό στέλεχος πρέπει να αντιλαμβάνεται τη δυναμική των διαφόρων καταστάσεων και να προσαρμόζεται σε αυτές. Κάθε περίπτωση πρέπει να εξετάζεται και να γίνεται κατανοητή από τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις. Κάθε μια από αυτές τις διαστάσεις επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι διαστάσεις αυτές αναλύονται παρακάτω:

- A. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους ασκεί καθοριστική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του τρόπου ηγεσίας του. Τη διοικητική του ικανότητα την προσδιορίζουν: οι προσωπικές ανάγκες, το κίνητρο για επιτυχία, η πείρα στο αντικείμενο εργασίας, η τεχνική επιδεξιότητα, καθώς και τα οφέλη που προσφέρει η επιχείρηση. Ορισμένα από τα παραπάνω στοιχεία έχουν σχέση με την κληρονομικότητα του ατόμου, τα υπόλοιπα, όμως, αποκτώνται με τη μάθηση.

¹¹² Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α., Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili, Αθήνα 1999, 272-273

- Β. Η φύση της ίδιας της εργασίας. Ο δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι η φύση της ίδιας της εργασίας. Εάν δεν αναφέρεται επακριβώς το είδος της εργασίας που πρόκειται να εκτελεστεί, δεν είναι δυνατό να υπάρξει αποτελεσματική ηγεσία, αφού δεν υπάρχει προσανατολισμός. Συνήθως, έχουμε καλύτερα αποτελέσματα από τους εργαζόμενους, εάν η εργασία που τους ανατέθηκε απαιτεί ιδιαίτερη προσπάθεια, παρά εάν είναι εργασία ρουτίνας.
- Γ. Τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων: η προσωπικότητα, οι αξίες, οι ανάγκες και η πείρα των εργαζομένων θα επηρεάσουν την επιλογή του τρόπου συμπεριφοράς του διοικητικού στελέχους. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το ηγετικό στέλεχος πρέπει να προσαρμόζεται στις εκάστοτε παρουσιαζόμενες καταστάσεις. Έτσι, και στη περίπτωση των εργαζομένων, το στέλεχος πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις ιδιαιτερότητες κάθε εργαζομένου. Ένα από τα βασικά καθήκοντα του διοικητικού στελέχους είναι να εντοπίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του και να προσπαθεί να τις ικανοποιήσει. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων αποτελεί κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητας τους.
- Δ. Το είδος της επιχείρησης ή οργανισμού. Οι διάφορες πολιτικές και οι κανόνες περιορίζουν τα πλαίσια μέσα στα οποία ενεργεί ένα διοικητικό στέλεχος.

4.7 Προσεγγίσεις στην Ηγεσία

Στη Διοικητική Επιστήμη έχουν αναπτυχθεί αρκετές προσεγγίσεις του φαινομένου της ηγεσίας οι οποίες είναι αρκετά συμπληρωματικές μεταξύ τους. Η παρουσίαση των κεντρικών ερωτημάτων που η κάθε μία προσπαθεί να απαντήσει βοηθούν σημαντικά στην κατανόηση τους ούτως ή άλλως του πολυσύνθετου κοινωνικού φαινομένου (Μπουραντάς, 2002)¹¹³.

Α. Προσέγγιση δύναμης – επιρροής. Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να ερευνήσει τα ζητήματα που αφορούν το μέγεθος και τις πηγές-είδη δύναμης που διαθέτει ο ηγέτης και πώς αυτός το ασκεί, προκειμένου να είναι αποτελεσματικός. Σημαντικό ζήτημα αυτής της προσέγγισης είναι οι πηγές δύναμης και το πώς τα χαρακτηριστικά του

¹¹³ Μπουραντάς Δ., Μανάτζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μένου, Αθήνα 2002, 316-317.

ατόμου σε συνδυασμό με την κατάσταση μέσα στην οποία ασκείται η ηγεσία προσδιορίζουν τη δύναμη που διαθέτει.

Β. Προσέγγιση - χαρακτηριστικών. Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να εξηγήσει το ηγετικό φαινόμενο μέσω των προσωπικών χαρακτηριστικών, των χαρισμάτων και των ικανοτήτων των ηγετών. Παρά το μεγάλο αριθμό τέτοιων χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που έχουν προσδιορισθεί στη βιβλιογραφία, η προσέγγιση αυτή δεν μπορεί να εξηγήσει σε ικανοποιητικό βαθμό την επιτυχία της ηγεσίας αφού ηγέτες με διαφορετικά χαρακτηριστικά είναι εξίσου επιτυχημένοι. Για την προσέγγιση αυτή, το κεντρικό ζήτημα είναι το ποιός είναι ή τι πρέπει να διαθέτει το άτομο, ώστε να αναδειχθεί σε ηγέτη.

Γ. Προσέγγιση συμπεριφοράς. Πρόκειται για την πιο ουσιαστική, επιστημονικά και πρακτικά προσέγγιση. Προσπαθεί να μελετήσει το περιεχόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς, δηλαδή «το τι κάνει» και όχι «το τι είναι ο ηγέτης». Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό αφού η επιρροή ενός ατόμου πάνω σε άλλα επιτυγχάνεται μέσω της συμπεριφοράς του. Η μελέτη της συμπεριφοράς είναι πιο εύκολη και πιο αντικειμενική από ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά, αφού μπορεί να γίνει «χειροπιαστή» και να περιγραφθεί.

Επίσης, η προσέγγιση αυτή είναι περισσότερο «ρεαλιστική» αφού μπορεί να εξηγήσει την ηγετική σχέση. Πράγματι, η ηγετική σχέση μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του «χτίζεται». Και για να «χτισθεί» απαιτούνται συγκεκριμένες ενέργειες και διαδικασίες. Αυτές οι ενέργειες συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά.

Δ. Ενδεχόμενη προσέγγιση. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει μια σειρά αρχών και θεωριών που αφορούν την προσαρμογή του περιεχομένου και των μορφών-στυλ ηγεσίας στις ανάγκες των καταστάσεων. Σύμφωνα με την κεντρική ιδέα αυτής της προσέγγισης, σε διαφορετικές καταστάσεις απαιτούνται διαφορετικοί ηγετικοί ρόλοι και ηγετικά πρότυπα.

4.8 Ηγεσία και Παρακίνηση

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, η ηγεσία είναι υπό συνεχή πίεση για να βελτιώσει την απόδοση των οργανισμών αλλά και των εργαζομένων. Για να δημιουργήσουν ένα παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον στους οργανισμούς οι ηγέτες δεν πρέπει μόνο να εστιάζουν στις ανάγκες της επιχείρησης, αλλά και στις ανάγκες κάθε μέλους, καθώς και στη δημιουργία δομών που θα παρακινήσουν τους εργαζόμενους να εργαστούν προς την επίτευξη των στόχων. Οι άνθρωποι είναι η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της αποτελεσματικής λειτουργίας. Η εστίαση στον πελάτη, η μείωση της γραφειοκρατίας, η ανάληψη δραστηριότητας, η αυτονομία και η παραγωγικότητα επηρεάζουν θετικά την παρακίνηση (Tietjen M., and Myers, R., 1998)¹¹⁴.

¹¹⁴ Tietjen M., and Myers, R., (1998), Motivation and job satisfaction. Managment Decision, 36, 226-231

Αυτό σημαίνει ότι ρόλος του ηγέτη είναι να αναπτύξει ένα στυλ ηγεσίας που να προσφέρει στους εργαζόμενους την ευκαιρία να είναι δημιουργικοί, να τον εμπιστεύονται, αλλά και να έχουν προσανατολισμό στον πελάτη, ο οποίος να αποτελεί προτεραιότητα τους, και προπάντων να είναι συνεργάσιμοι. Συνεργασία σημαίνει διαπραγμάτευση, συμμετοχή, ελεύθερη και απεριόριστη ροή πληροφοριών, καινοτομία, συμφωνίες βασισμένες σε συμβιβασμούς και αμοιβαία κατανόηση, καθώς και μια πιο ίση διανομή και αναδιανομή δύναμης και πόρων.

Όσο πιο δυνατή είναι η σχέση της ηγεσίας με τα μέλη της ομάδας, τόσο πιο θετικό είναι το μήνυμα που λαμβάνουν για την αξία τους στον οργανισμό, και άρα τόσο περισσότερο παρακινούνται. Αντίθετα οι συγκρούσεις και οι καταστάσεις αμφιβολίας έχουν αρνητική επίδραση στην παρακίνηση, και αυτό σημαίνει ότι για να αυξηθεί το επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων πρέπει να τους δοθούν ξεκάθαροι στόχοι, με προτεραιότητες, ασχέτως αν μπορούν να λαμβάνουν εντολές από μία ή περισσότερες πηγές. Οι σχέσεις εργαζομένου και ηγέτη έχουν θετική επίδραση στην παρακίνηση.

Τυπικά ο ηγέτης είναι ο καλύτερος σύμβουλος καριέρας για τον εργαζόμενο, αφού μπορεί να έχει λόγο στις αναθέσεις εργασίας, οι οποίες μπορεί να οδηγούν σε ανάπτυξη καριέρας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται για να ανακαλύψουν τα ενδιαφέροντα καριέρας που μπορεί να έχουν, και έτσι να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους και να είναι πολύτιμοι για την επιχείρηση, έχοντας βέβαια την επίγνωση ότι οι ίδιοι ευθύνονται πρωτίστως για την ανάπτυξη της καριέρας. Ο τρόπος δραστηριοποίησης της ηγεσίας αποτελεί πρότυπο για τους εργαζόμενους, όπως επίσης η συνεργασία, η ανάθεση υψηλότερων αρμοδιοτήτων, η δημιουργία ευκαιριών μάθησης και ανάπτυξης, η αναγνώριση της δουλειάς, ο έπαινος και η εποικοδομητική κριτική οδηγούν τα μέλη της ομάδας σε δέσμευση και άρα σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, παρακίνησης και αποδοτικότητας.

Άρα όταν οι ηγέτες επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να επηρεάζουν τις αποφάσεις τους όντας πιο προσιτοί, όταν τους διευκολύνουν, ξεκαθαρίζοντας τους στόχους και τις προσδοκίες που έχουν από αυτούς, αναθέτοντας τους ξεκάθαρα καθήκοντα και διαδικασίες, και όταν τους παρέχουν ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους, αυξάνουν την παρακίνησή τους. Τα μέλη πρέπει να γνωρίζουν τι περιμένουν οι άλλοι από αυτούς. Οι περισσότεροι μπορούν να περιγράψουν ικανοποιητικά τις εργασίες τους αναφέροντας τις διάφορες δραστηριότητες που εκτελούν. Η αποτελεσματική

καθοδήγηση όμως πετυχαίνεται με τον προσδιορισμό της εργασίας και τον καθορισμό των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν σαφή αντίληψη των στόχων, των περιοχών ευθύνης τους και των αποτελεσμάτων που πρέπει να επιτύχουν. Ο ηγέτης πρέπει να τους ανταμείβει με οικονομικές ή μη οικονομικές ανταμοιβές, με βάση τα αποτελέσματα της εργασίας τους.

Η αμοιβή είναι σημαντική αλλά όχι το κύριο ζήτημα παρακίνησης. Οι ηγέτες μπορούν να παρακινούν επιτυχώς τα μέλη της ομάδας τους μέσα από ακριβή καθορισμό των στόχων, με ένα σύστημα ανατροφοδότησης και με την αμοιβαία μεταξύ τους θέσπιση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων. Παρακίνηση επίσης προκαλείται όταν οι ηγέτες συμπεριφέρονται διαφορετικά σε διάφορες καταστάσεις και διάφορα άτομα. Η τάση να αγνοείται η προσωπικότητα του ατόμου έχει σαν αποτέλεσμα να του γεννιούνται αισθήματα μειονεκτήματος και αποξένωσης. Κάθε μέλος της ομάδας έχει συγκεκριμένες ανάγκες που τον υποκινούν και έτσι χρειάζεται και την κατάλληλη προσέγγιση από τον ηγέτη.

Ακόμα σημαντικό ρόλο στη διαδικασία παρακίνησης παίζει η ανάθεση εξουσίας, δηλαδή η ελευθερία στο μέλος της ομάδας να εργαστεί. Ο στενός έλεγχος σχετικά με το πώς και το πότε πρέπει να γίνει το κάθε τι, μπορεί να φέρει αποτελέσματα που δεν αντικατοπτρίζουν τις προσπάθειες τους. Ο ηγέτης παρακινεί τα μέλη της ομάδας στην εργασία όταν ενδιαφέρεται για την επίδοση και την ικανοποίηση του από αυτή.

Η παρακίνηση και η διατήρηση της παραγωγικότητας στο χώρο της ηγεσίας επηρεάζεται θετικά από τις διαπροσωπικές σχέσεις, γιατί σε τελική ανάλυση κάποιος μπορεί να διευθύνει μόνο με την συγκατάθεση των μελών της ομάδας. Ενδέχεται, για ένα χρονικό διάστημα, τα μέλη να υποκύψουν στην άσκηση εξουσίας, αλλά, αργά η γρήγορα, αν αυτή είναι το κύριο μέσω επιρροής, θα αντιδράσουν με απεργίες, δολιοφθορές, ή μειωμένη παραγωγή.

Η χρησιμοποίηση επίσης της τιμωρίας ως μέθοδοι παρακίνησης δημιουργεί προβλήματα χειρότερα στο μέλλον σχετικά με την απόδοση τους. Τα ανεπιθύμητα αποτελέσματα που μπορεί να έχουν οι τιμωρίες και οι απειλές κατά των μελών της ομάδας, είναι η ελαχιστοποίηση της απόδοσης τους, η συλλογική αντίδραση στις αποφάσεις της ηγεσίας, η απογοήτευση και μια σειρά προβλημάτων που επηρεάζουν την παραγωγικότητα.

Αν όσοι βρίσκονται στην εξουσία επιζητούν να εξαλείψουν αυτά τα συναισθήματα και να αναδείξουν τη σημασία της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας όπου θα επικρατεί η αυτονομία, η αναγνώριση ευθυνών, η δικαιοσύνη, η διαμόρφωση κοινωνικών σχέσεων και η επιδίωξη αυτοπραγμάτωσης (Ζαβλανός, 1998)¹¹⁵. Η παρακίνηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη λειτουργία της επιχείρησης και οι ηγέτες χρειάζονται μια νέα σύλληψη και αντίληψη του πως λειτουργεί η εξωτερική και εσωτερική παρακίνηση, ώστε να έχουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν.

4.9 Ανακεφαλαίωση

Από τις πληροφορίες που παρατίθενται σε αυτό το κεφάλαιο φαίνεται ότι η επιτυχία των ομάδων εξαρτάται από τους ηγέτες και τα μέλη της ομάδας. Έτσι, τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι πρόθυμα να συνεργαστούν με τον ηγέτη τους. Η έρευνα που έγινε από τον Boss (1978) διαπίστωσε ότι οι ομάδες χωρίς ηγέτη είχαν μικρή βελτίωση σε σύγκριση με τις ομάδες που είχαν ηγέτη. Ως εκ τούτου, προκειμένου οι ομάδες να έχουν ενδείξεις σημαντικής ανάπτυξης θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν ηγέτη.

Η γνώμη του συντάκτη της διατριβής δεν διαφέρει από τους Day, Grown και Salas (2004) που υποστηρίζουν ότι ο ηγέτης μιας ομάδας μπορεί να δημιουργήσει, να προωθήσει, και να διατηρήσει αμοιβαία κατανόηση για τα μέλη της ομάδας, έτσι ώστε να τους επιτρέψει την επίτευξη της αποτελεσματικής ομαδικής

¹¹⁵ Ζαβλανός Μ., (1998), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα

εργασίας. Μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα από την εξέταση των διαφόρων μελετών ότι ένας καλός και αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να έχει τις ακόλουθες ικανότητες, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση μιας ομάδας:

- Να ενθαρρύνουν και να διευκολύνουν τα μέλη της ομάδας
- Να λαμβάνουν αποφάσεις και να ρισκάρουν
- Να ακούν τις ιδέες των μελών της ομάδας, καθώς και να τις αναπτύξουν
- Να προωθούν και να συντονίζουν αποτελεσματικές γραμμές επικοινωνίας
- Να λύνουν τα προβλήματα, και να ρυθμίζουν την πίεση και το στρες
- Να ενθαρρύνουν τις λειτουργίες της ομάδας και να βοηθήσουν τα μέλη της να διαχειριστούν τις δυσλειτουργικές συγκρούσεις
- Να καθορίσουν τους συλλογικούς στόχους και τις στρατηγικές
- Να συνεργάζονται και να παρακινούν τα μέλη της ομάδας.

Όλα τα παραπάνω ζητήματα και πολλά περισσότερα που προαναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα, δεν πρέπει να παραβλέπονται εάν οι οργανώσεις θέλουν να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις των ομάδων. Μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι αν ένας επικεφαλής της ομάδας θέλει να πετύχει το καλύτερο για την ομάδα του θα πρέπει να γνωρίζει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά.

Ο ηγέτης συνιστά ευκαιρίες που βελτιώνουν τις πιθανότητες της ομάδας να επιτύχουν υψηλότερη απόδοση (Kirkman and Rosen, 2000). Δεν θα ήταν σκόπιμο να επιλέξουμε ένα ή δύο ικανότητες που ένας ηγέτης πρέπει να έχει πάνω από όλες τις άλλες. Κάθε πτυχή είναι απαραίτητη. Αυτή η πεποίθηση του συγγραφέα είναι ότι οι καλοί ηγέτες της ομάδας πρέπει να εκπαιδεύονται, έτσι ώστε να επιτευχθούν όλα τα χαρακτηριστικά που έχουν συζητηθεί.

Ακόμα από την έρευνα μπορεί να θεωρηθεί ότι η εκπαίδευση των ηγετών μπορεί να έχει θετική επίδραση στη συμπεριφορά τους και στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης τους. Οι Kirkman και Rosen (2000)

έχουν την ίδια άποψη, και δηλώνουν ότι η εκπαίδευση μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να μάθουν πώς να καθοδηγήσουν τις συμπεριφορές των μελών της ομάδας.

Στο κεφάλαιο αυτό διαφορετικά είδη ηγεσίας είχαν θεωρηθεί. Με την κατανόηση αυτών των μορφών, οι ηγέτες μπορούν να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα για την ομάδα. Κάθε μορφή ηγεσίας εστιάζει σε διαφορετικούς ρόλους του επικεφαλής της ομάδας. Διαφορετικές καταστάσεις ή ομάδες μπορούν να απαιτούν την υιοθέτηση ενός εναλλακτικού τρόπου ηγεσίας. Οι επικεφαλής των ομάδων πρέπει να γνωρίζουν όλους αυτούς τους τύπους, έτσι ώστε όταν προκύψει μια συγκεκριμένη κατάσταση να αντιμετωπίσουν, θα πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμοστούν στο καταλληλότερο στυλ ηγεσίας.

Τέλος σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφεται η σημασία της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται για να ανακαλύψουν τα ενδιαφέροντα καριέρας που μπορεί να έχουν, ώστε να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους και να είναι πολύτιμοι για την επιχείρηση, έχοντας βέβαια την επίγνωση ότι οι ίδιοι ευθύνονται πρωτίστως για την ανάπτυξη της καριέρας. Ο τρόπος δραστηριοποίησης της ηγεσίας αποτελεί πρότυπο για τους εργαζόμενους, όπως επίσης η συνεργασία, η ανάθεση υψηλότερων αρμοδιοτήτων, η δημιουργία ευκαιριών μάθησης και ανάπτυξης, η αναγνώριση της δουλειάς, ο έπαινος και η εποικοδομητική κριτική οδηγούν τα μέλη της ομάδας σε δέσμευση και άρα σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, παρακίνησης και αποδοτικότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Κίνδυνοι της ομαδικής εργασίας

5.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα εντοπίσουμε και θα κατανοήσουμε τα χαρακτηριστικά των ομάδων υψηλής απόδοσης, τους ρόλους των μελών της ομάδας και την ομαδική τους

σκέψη. Στη συνέχεια θα στρέψουμε την προσοχή μας στους κινδύνους που οι ομάδες μπορούν να αντιμετωπίζουν, αν δεν έχουν γίνει κατανοητά τα προαναφερθέντα. Η ομαδική εργασία είναι ένα δυναμικό φαινόμενο. Ωστόσο, μπορεί να έχει κάποια μειονεκτήματα εάν οι οργανώσεις ή οι ηγέτες δεν χειρίζονται την ομαδική εργασία και την ομάδα «χτισίματος» με τον πιο ενδεδειγμένο τρόπο. Οι Day, Grown και Salas (2004) δίνουν τον ακόλουθο ορισμό της ομαδικής εργασίας:

«Η ομαδική εργασία είναι ένα σύνολο αλληλένδετων και ευέλικτων, συμπεριφορών και στάσεων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων».

Σύμφωνα με τον Salas (1999)¹¹⁶ και άλλους επιτυχημένους συγγραφείς η ομαδική εργασία μπορεί να ενισχύσει τη συνεργασία, την επικοινωνία, τις σχέσεις μέσα στις ομάδες και ούτω καθεξής. Καθώς οι συνθήκες στην αγορά γίνονται όλο και πιο ανταγωνιστικές, η χρήση της ομαδικής εργασίας που προσφέρει όλα τα παραπάνω πλεονεκτήματα έχει αυξηθεί δραματικά.

Επιπλέον, ο λόγος για τη χρήση των ομάδων είναι ότι σήμερα κανείς δεν μπορεί να παράγει από μόνος του όλα τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που του χρειάζονται. Όπως έχει αναφερθεί στην αρχή αυτής της διατριβής, η συνέργεια είναι απαραίτητη (Gray και Larson, 2006)¹¹⁷. Αυτό σημαίνει ότι μέσω της συνεργασίας υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες για την επίτευξη των στόχων (Ammeter και Dukerich, 2002)¹¹⁸.

Στα τελευταία δύο κεφάλαια αναλύθηκε η ομάδα «χτισίματος» και η ηγεσία της ομάδας. Το συμπέρασμα ήταν ότι οι δύο αυτές πτυχές μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση μιας ομάδας. Οι οργανώσεις για να ενισχύσουν τις επιδόσεις της ομάδας, θα πρέπει να γνωρίζουν τις παγίδες της ομαδικής εργασίας. Στις ενότητες που ακολουθούν θα διερευνηθούν τα χαρακτηριστικά των ομάδων υψηλής απόδοσης και οι ρόλοι των μελών της ομάδας, καθώς και μερικοί από τους κινδύνους που οι ομάδες και η ομαδική εργασία μπορεί να αντιμετωπίσουν.

¹¹⁶ Salas, E. et al. 1999. The effect of team building on performance: an integration. *Small Group Research*, 363-75.

¹¹⁷ Gray, C. and Larson, E. 2006. *Project management; the managerial process*. 3rd ed. New York: McGraw- Hill/ Irwin.

¹¹⁸ Ammeter, A and Dukerih, J. 2002. Leadership, team Building, and team member characteristics in high performance project teams. *Engineering Management Journal*, 27-36.

5.2 Χαρακτηριστικά των Ομάδων Υψηλής Απόδοσης

Για να συνεχιστεί η ανάλυση πως ο επικεφαλής της ομάδας μπορεί να αναπτύξει αποτελεσματικές ομάδες, είναι σκόπιμο να συζητήσουμε τα χαρακτηριστικά των ομάδων υψηλής απόδοσης. Ο αρχηγός της ομάδας πρέπει να γνωρίζει και να είναι σε θέση να επηρεάσει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν τις ομάδες στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων. Σύμφωνα με Zaccaro κ.ά. (2001)¹¹⁹, οι αποτελεσματικές ομάδες είναι εκείνες που επιτυγχάνουν τις συλλογικές επιδόσεις ακόμα και στις πιο δύσκολες καταστάσεις. Επιπλέον, ο Prati κ.ά. (2003)¹²⁰ προσθέτει

¹¹⁹ Zaccaro, S. et al. 2001. Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

¹²⁰ Prati, M. et al. 2003. Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1).

πως πέρα από τη συλλογική άποψη ότι οι ομάδες θα πρέπει να έχουν, θα πρέπει επίσης να είναι συνεκτικές, επικοινωνιακές και καινοτόμες προκειμένου να επιτευχθούν άριστες επιδόσεις.

Η απόδοση θα μπορούσε να καθορίζεται από τρεις παράγοντες (Stott and Walker, 1995 όπως επισήμανε ο Catska κ. ά., 2001): την ικανότητα, το περιβάλλον εργασίας και τα κίνητρα. Έτσι η απόδοση της ομάδας είναι μια λειτουργία που θα μπορούσε να καθορίζεται από τη σχέση αυτών των τριών παραγόντων (Catska κ. ά., 2001)¹²¹. Ο πίνακας που ακολουθεί δείχνει την αντιστοιχία μεταξύ των χαρακτηριστικών που δίνουν οι συγκεκριμένες συγγραφείς.

Πίνακας 5.1 Χαρακτηριστικά ομάδων υψηλής απόδοσης

Χαρακτηριστικά	Colenso	Critchley and Casey	McKenna	McGregor
Ανεπισημότητα				✓
Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και διαφάνειας		✓	✓	✓
Καλή επικοινωνία στόχων				✓
Εξέταση και προβληματισμός				✓

¹²¹ Castka, P. et al. 2001. Factors affecting successful implementation of high performance teams. Team Performance Management, 155-159.

Θετική χρήση διαφωνίας		✓		✓
Συναινετική λήψη αποφάσεων		✓		✓
Εποικοδομητική κριτική				✓
Εκτίμηση για τα ανθρώπινα δικαιώματα		✓	✓	✓
Γενική επίγνωση της διαδικασίας και της λήψης αποφάσεων				✓
Κατάλληλος ηγέτης και τρόπος ηγεσίας				✓
Συχνή εξέταση των διαδικασιών της ομάδας				✓
Ικανότητες και δεξιότητες	✓			✓
Συμμετοχή	✓			
Δημιουργικότητα	✓			
Διαχείριση εξωτερικού περιβάλλοντος	✓			
Δέσμευση στόχων			✓	
Δέσμευση ομάδας		✓		
Ομάδα βάση ανταμοιβών			✓	
Προθυμία για απόκτηση πληροφοριών			✓	
Εξοικείωση			✓	

Σύμφωνα με τον McGregor (1960) όπως επισημαίνει ο Gale (2008)¹²² τα χαρακτηριστικά των ομάδων υψηλής απόδοσης είναι τα ακόλουθα:

- Ανεπισημότητα
- Υψηλά επίπεδα συζήτησης
- Καλή επικοινωνία στόχων
- Εξέταση και προβληματισμός
- Θετική χρήση διαφωνίας
- Συναινετική λήψη αποφάσεων
- Εποικοδομητική κριτική
- Εκτίμηση για τα ανθρώπινα δικαιώματα
- Γενική επίγνωση της διαδικασίας και της λήψης αποφάσεων
- Κατάλληλος ηγέτης και τρόπος ηγεσίας
- Συχνή εξέταση των διαδικασιών της ομάδας.

Ο Colenso (2000) όπως αναφέρει ο Catska κ. ά. (2001)¹²³ και οι Katzenbach και Smith (1993), επίσης, συμφωνούν με τον παραπάνω συγγραφέα ότι οι ομάδες υψηλής απόδοσης πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνουν αποφάσεις. Επιπλέον ο Colenso επισημαίνει τέσσερα επιπλέον σημαντικά χαρακτηριστικά:

¹²² Gale, A. 2008. People, organization and culture; teams. 2009 ed. [Handout]. Manchester: University of Manchester.

¹²³ Castka, P. et al. 2001. Factors affecting successful implementation of high performance teams. Team Performance Management, 7 (7/8), 123-134.

- Διαπροσωπικές ικανότητες
- Συμμετοχή
- Δημιουργικότητα
- Διαχείριση εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι Critchley και Casey (1984)¹²⁴ υποστηρίζουν ότι μια ομάδα για να λειτουργήσει σωστά θα πρέπει να νοιάζεται για τα συναισθήματα των ανθρώπων της, να στηρίζεται στην ειλικρίνεια και στη διαφάνεια, να κατέχει υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και να μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις. Επίσης πρέπει να ακολουθεί τις δεσμεύσεις της ομάδας, να μπορεί με εποικοδομητικούς τρόπους να επιλύσει τις συγκρούσεις, να είναι ανοιχτή σε νέες ιδέες και προτάσεις, και να εκφράζει ελεύθερα τα συναισθήματα της.

Σύμφωνα με τον McKenna (2006)¹²⁵ τα μέλη των ομάδων υψηλής απόδοσης θα πρέπει να έχουν ικανότητες, δεξιότητες, αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους, εξοικείωση (για τις θέσεις εργασίας, τους συναδέλφους, το περιβάλλον κ.λπ.) και να στηρίζονται σε βάση ανταμοιβών. Ακόμα οι ομάδες θα πρέπει να έχουν το κατάλληλο μέγεθος, να μοιράζονται το φόρτο εργασίας, να είναι ισχυρές και πρόθυμες στη λήψη πληροφοριών, να δεσμεύονται για τους στόχους τους και να έχουν κοινωνική υποστήριξη.

Παρατηρούμε ότι ορισμένοι από τους συγγραφείς αναφέρονται στα ίδια χαρακτηριστικά. Για να συνοψίσουμε, οι ομάδες υψηλής απόδοσης θα πρέπει να έχουν σαφή και ευδιάκριτο στόχο, ώστε να είναι σε θέση να το επιτύχουν (Gray και Larson, 2006)¹²⁶. Οι διαδικασίες πρέπει επίσης να έχουν διευκρινιστεί, προκειμένου τα μέλη της ομάδας να τις καταλάβουν, έτσι ώστε να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις.

¹²⁴ Critchley, B. and Casey, D. 1984. Second thoughts on team building. *Management Learning*, 15(2), 163-175.

¹²⁵ McKenna, E. 2006. *Business psychology and organizational behaviour; a student's handbook*. 4th ed. New York: Psychology Press.

¹²⁶ Gray, C. and Larson, E. 2006. *Project management; the managerial process*. 3rd ed. New York: McGraw- Hill/ Irwin.

Από τον πίνακα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η αξία για τα συναισθήματα και η εμπιστοσύνη των ανθρώπων είναι δύο από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι ομάδες υψηλής απόδοσης. Προκειμένου οι ομάδες να είναι αποτελεσματικές θα πρέπει να χρησιμοποιούν εποικοδομητικές συγκρούσεις και να είναι σε θέση να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις.

Επιπλέον, μπορεί να παρατηρηθεί ότι οι ομάδες αποτελούνται από διαφορετικά άτομα. Έτσι, προκειμένου οι διαπροσωπικές σχέσεις για να είναι πιο αποτελεσματικές, οι ομάδες πρέπει να καταλάβουν αυτή την διαφοροποίηση (οι Guzzo και Dickson, 1996¹²⁷ και οι Heifetz και Laurie, 1997¹²⁸). Τέλος οι ομάδες δεν θα πρέπει να αγνοήσουν τα άλλα τμήματα του οργανισμού. Δεν θα πρέπει να λειτουργούν απομονωμένα από τα άλλα μέρη του οργανισμού τους, εάν θέλουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Σαφής τρόπος επικοινωνίας και εμπιστοσύνης θα πρέπει να είναι ο πρώτος στόχος τους.

5.3 Οι Ρόλοι των Μελών της Ομάδας

Η αποτελεσματικότητα της κάθε ομάδας εκτός των άλλων εξαρτάται σημαντικά από το συνδυασμό των ρόλων που αναλαμβάνουν και αναπτύσσουν τα μέλη στα πλαίσια της ομάδας. Αυτοί οι ρόλοι θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες (Gray και Larson, 2006)¹²⁹.

¹²⁷ Guzzo, R. and Dickson, W. 1996. Teams in organizations: research on performance and effectiveness. *Annual Review Psychology*, 223-231.

¹²⁸ Heifetz, R. and Laurie, D. 1997. The work of leadership. *Harvard Business Review*, 154-161.

¹²⁹ Gray, C. and Larson, E. 2006. *Project management; the managerial process*. 3rd ed. New York: McGraw- Hill/ Irwin.

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι ρόλοι των μελών που είναι απαραίτητοι και συνδέονται άμεσα με την εκτέλεση των καθηκόντων και την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Βασικοί τέτοιοι ρόλοι είναι:

- **Ανάπτυξη πρωτοβουλιών.** Πρόκειται για σύνολο πρωτοποριακών ενεργειών που αφορούν τη δράση και την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Παίζοντας αυτό το ρόλο τα μέλη αναπτύσσουν δράση, ιδέες, προτείνουν λύσεις, διαδικασίες και μεθόδους επίτευξης των στόχων.
- **Αναζήτηση πληροφοριών.** Ο ρόλος αυτός αναφέρεται στις ενέργειες των μελών που αποσκοπούν ή βοηθούν στην αναζήτηση πληροφοριών σχετικών με το έργο της ομάδας.
- **Παροχή πληροφοριών.** Ρόλος που αφορά την παροχή πληροφοριών προς την ομάδα που αφορούν το έργο της και είναι αναγκαίες ή χρήσιμες για αυτό.
- **Διευκρίνιση και επεξεργασία.** Ο ρόλος αυτός έχει σαν περιεχόμενο τη διευκρίνιση, αποσαφήνιση και την επεξεργασία των δεδομένων.
- **Ανακεφαλαίωση – σύνοψη.** Πρόκειται για την ανακεφαλαίωση και σύνοψη της συζήτησης ή του έργου της ομάδας, έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτό στα μέλη, το σημείο στο οποίο αυτή βρίσκεται.
- **Εξακρίβωση συμφωνίας.** Είναι ο ρόλος μέσω του οποίου η ομάδα, όταν χρειάζεται, διαπιστώνει τα σημεία συμφωνίας ή διαφωνίας μεταξύ των μελών της, έτσι ώστε να συνεχίσει αποτελεσματικά τη δράση της.

Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται οι ρόλοι που συνδέονται άμεσα και συμβάλλουν στη συντήρηση, στη συνοχή, στην αποτελεσματική λειτουργία και στην ανάπτυξη της ομάδας. Αποσκοπούν, δηλαδή, να εξασφαλίσουν τη συνοχή της

ομάδας, τις καλές σχέσεις μεταξύ των μελών, την ικανοποίηση των αναγκών τους και τη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος και ηθικού που είναι απαραίτητοι για την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη της ομάδας. Τέτοιοι ρόλοι είναι:

- **Εναρμόνιση.** Είναι οι προσπάθειες για τη μείωση της έντασης, την επίλυση των συγκρούσεων και των τριβών μεταξύ των μελών, ώστε να διατηρείται η συνοχή και το καλό κλίμα της ομάδας.
- **Ενθάρρυνση.** Συχνά τα μέλη της ομάδας διστάζουν για ψυχολογικούς λόγους ή δεν καταφέρνουν να συμμετέχουν ενεργά σε αυτή. Έτσι άλλα μέλη αναλαμβάνουν να τους ενθαρρύνουν, να εκφράσουν τις ιδέες, τις σκέψεις, τις προτάσεις τους κ.λπ., να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να αναπτύξουν μια ουσιαστική συμμετοχή στην ομάδα.
- **Επίτευξη συναίνεσης.** Αυτός ο ρόλος αφορά τις ενέργειες που γίνονται για τη μείωση των διαφορών, την ανάπτυξη της επιχειρηματολογίας, τη σύγκλιση των απόψεων και το διάλογο, έτσι ώστε να επιτευχθεί συμφωνία, συναίνεση ή συμβιβασμός μεταξύ των μελών της ομάδας.
- **Καθορισμός διαδικασιών και κανόνων.** Αυτός ο ρόλος συνίσταται στον καθορισμό των διαδικασιών και κανόνων με βάση τους οποίους λειτουργεί η ομάδα, καθώς και στον καθορισμό προτύπων με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί το έργο της ομάδας.
- **Δημιουργία κλίματος.** Ορισμένα μέλη, ιδιαίτερα κοινωνικά συνήθως, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας, την ανάπτυξη καλών κοινωνικών και φιλικών σχέσεων μεταξύ των μελών, για την εμπύχωση και την ανύψωση του ηθικού τους και γενικά για τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος για την αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.

Τέλος, η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τους ρόλους που εξυπηρετούν το άτομο, για αυτό αποκαλούνται και προσωπικοί ρόλοι. Παράδειγμα τέτοιων ρόλων είναι:

- «Παίζει». Όταν ένα μέλος δεν παίρνει στα σοβαρά το έργο της ομάδας ή ενοχλεί τα άλλα μέλη και γενικά «παίζει» στα πλαίσια της ομάδας.
- Θέτει εμπόδια. Είναι οι ενέργειες που αποσκοπούν στο να θέσουν εμπόδια στην αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας.
- Κυριαρχία. Είναι το σύνολο των ενεργειών που κάνει ένα μέλος για να κυριαρχήσει ή να επιβληθεί πάνω στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του.

Σχετικά με τους παραπάνω ρόλους, είναι χρήσιμο να γίνουν τρεις βασικές παρατηρήσεις. Πρώτον, οι ρόλοι της πρώτης και δεύτερης κατηγορίας είναι χρήσιμοι και απαραίτητοι για την αποτελεσματικότητα της ομάδας, ενώ οι ρόλοι της τρίτης κατηγορίας είναι αρνητικοί. Δεύτερον, κάθε μέλος της ομάδας ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, τις ανάγκες και τις ικανότητες του έχει κάποιες κλίσεις προς συγκεκριμένους ρόλους. Τρίτον, ανάλογα με το στάδιο ανάπτυξης της ομάδας, το έργο, το κλίμα και το περιβάλλον πρέπει να διαμορφώνεται ο πλέον κατάλληλος συνδυασμός των παραπάνω ρόλων, ώστε να επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας (Μπουραντάς Δ., 2002)¹³⁰.

Εκτός των παραπάνω, για κάθε μέλος της ομάδας υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος ρόλος που συνδέεται άμεσα με την υλοποίηση του έργου και των στόχων της. Αυτός ο ρόλος ουσιαστικά περικλείει τα καθήκοντα και τις ευθύνες, τις ενέργειες και τις συμπεριφορές του μέλους.

¹³⁰ Μπουραντάς Δ., Μάνιατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, 403-405.

5.4 Ομαδική Σκέψη

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα λειτουργίας των ομάδων που έχει εκτεταμένα συζητηθεί από τους θεωρητικούς είναι η ομαδική σκέψη. Η ομαδική σκέψη προκύπτει από τις πιέσεις που ασκεί η ομάδα στα άτομα που την αποτελούν για συμβιβασμό και επίτευξη συμφωνίας. Τα άτομα κάτω από αυτή την πίεση οδηγούνται σε μη ρεαλιστική αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων, αποφάσεων ή δράσεων. Ιδέες και προτάσεις που δεν βοηθούν στην επίτευξη ενός τέτοιου συμβιβασμού, παρά το γεγονός ότι είναι πιο ρεαλιστικές και σωστές, απορρίπτονται. Έτσι η ομάδα αναπτύσσει μια δυναμική σκέψη και καταλήγει σε συμπεράσματα, αποφάσεις ή δράσεις, όχι με κίνητρο το αποτέλεσμα τους, αλλά με κίνητρο ότι αυτές μπορούν να επιτύχουν συμφωνία και συναίνεση.

Ουσιαστικά η ομαδική σκέψη είναι ένα ψυχοδυναμικό φαινόμενο (πίεση για συμμόρφωση, υποβολή των μελών, πόλωση) που οδηγεί την ομάδα σε μειωμένο καταλογισμό ή ικανότητα ορθολογικής και ρεαλιστικής σκέψης και συμπεριφοράς. Σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς (Hardingham, 1995, όπως επισήμαναν οι Gale, 2008, Boss και McConkie, 1981, Liebowitz και De Meuse, 1982)¹³¹ η ομαδική σκέψη είναι ένας παράγοντας που μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα στη λειτουργία των ομάδων.

Στα προηγούμενα κεφάλαια, τα θετικά αποτελέσματα των συνεκτικών ομάδων συζητήθηκαν. Ωστόσο οι Gray και Larson (2006)¹³² πιστεύουν ότι αν μια ομάδα είναι ιδιαίτερα συνεκτική, τα μέλη της μπορούν να αισθάνονται πολύ κοντά και άνετα μεταξύ τους, και είναι πιθανόν να χάσουν μερικές πολύ σημαντικές δυνατότητες αξιολόγησης.

¹³¹ Boss, W. and McConkie, M. 1981. The destructive impact of a positive team building intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34-37.

¹³² Gray, C. and Larson, E. 2006. *Project management; the managerial process*. 3rd ed. New York: McGraw- Hill/ Irwin.

Σύμφωνα με την Gale (2008)¹³³ τα συμπτώματα ομαδικής σκέψης είναι:

- Ελάχιστη ή και καμία διαβούλευση
- Ελάχιστη ή καμία πρόκληση αποφάσεων
- Η χαμηλή αυτοκριτική
- Τα υψηλά επίπεδα αυτό-επιδοκίμασίας
- Η υπερασπιστικότητα έναντι κριτικής
- Μια αίσθηση «εμείς σε σχέση με τον κόσμο»
- Η πεποίθηση ότι η ομάδα είναι σωστή
- Μειωμένο ενδιαφέρον για γεγονότα και απόψεις από το εξωτερικό

Οι συμπεριφορές που αναφέρονται παραπάνω οδηγούν την ομάδα σε έλλειψη ευθυκρισίας (Boss και McConkie, 1981)¹³⁴. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας μπορεί να είναι πολύ ισχυρές. Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς αυτή η ισχυρή σχέση μπορεί να είναι καλή για την ομάδα, αλλά όχι για τη συνολική οργάνωση.

Πέρα από την έλλειψη της ευθυκρισίας, οι Liebowitz και De Meuse (1982)¹³⁵ υποστηρίζουν ότι η ομαδική σκέψη μπορεί να μειώσει σημαντικά την πνευματική απόδοση, καθώς και να θέσει αμφιβόλου τις πληροφορίες. Ως εκ τούτου, οι

¹³³ Gale, A. 2008. People, organization and culture; teams. 2009 ed. [Handout]. Manchester: University of Manchester.

¹³⁴ Boss, W. and McConkie, M. 1981. The destructive impact of a positive team building intervention. Journal of Applied Behavioral Science, 45-56.

¹³⁵ Liebowitz, S. and De Meuse, K. 1982. The application of team building. Human Relations Journal, 38-41.

αποφάσεις μπορούν να λαμβάνονται τόσο γρήγορα που οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις δεν μπορούν να αναθεωρηθούν (Gray και Larson, 2006).

Οι συγγραφείς αναφέρονται στα εξής σημεία σχετικά με τα συμπτώματα της ομαδικής σκέψης:

- Ψευδαίσθηση του άπρωτου.
Η ομάδα έχει πίστη στη δική της σοφία, πράγμα που σημαίνει ότι είναι πολύ αισιόδοξη.
- Συγκάλυψη της κριτικής σκέψης.
Η ομάδα έχει την τάση να συζητάει μόνο λίγες λύσεις. Οποιαδήποτε εναλλακτική λύση θα απορριφθεί γρήγορα.
- Αρνητικά στερεότυπα για τους ξένους.
Έχουν την τάση να θεωρούν τα άτομα που δεν έχουν την ίδια γνώμη μαζί τους, όπως τα κακά μέλη της ομάδας.
- Η άμεση πίεση.
Μερικά μέλη της ομάδας ίσως αισθάνονται ότι στόχος μέσα σε μια ομάδα είναι να συμφωνούν και να μην έχουν διαφωνίες σχετικά με τις αποφάσεις. Αυτό σημαίνει ότι αν κάποιος διαφωνεί με μια απόφαση, μπορεί να εφαρμοστεί πίεση σε αυτόν. Συνεπώς, ο διαφωνών πιέζεται προκειμένου να δεχθεί την απόφαση, ακόμη και αν η απόφαση αυτή έρχεται σε αντίθεση με την προσωπικές του αξίες και τους στόχους του (Mackin, 2007)¹³⁶.

Είναι σημαντικό εδώ να συζητήσουμε τη κατευθυνόμενη ηγεσία. Ο Mackin (2007) πιστεύει ότι οι κατευθυνόμενοι ηγέτες μπορούν να οδηγήσουν σε αναποτελεσματικές ομαδικές εργασίες. Σύμφωνα με τον συγγραφέα οι κατευθυνόμενοι ηγέτες είναι εκείνοι που έχουν ισχυρές απόψεις και θέλουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα από την ομάδα. Ως αποτέλεσμα, η ομάδα δεν έχει πλέον την ικανότητα να δίνει λύσεις, επειδή ο ηγέτης δεν ενθαρρύνει την διαφορετικότητα των απόψεων. Επιπλέον, πολλοί

¹³⁶ Mackin, D. 2007. The team-building tool kit; tips and tactics for effective workplace teams. New York: Amacom. [Online].

ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι οι κατευθυνόμενοι ηγέτες είναι η πηγή της αναποτελεσματικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Aldag και Fuller, 1993 και Peterson, 1997 όπως αναφέρει ο Cruz, 1999)¹³⁷.

Ο Mackin (2007) σε έρευνά του προέβαλε τα ίδια συμπτώματα όπως οι Gray και Larson (2006)¹³⁸, αλλά ο ίδιος περιγράφει επίσης, τέσσερα πρόσθετα συμπτώματα της ομαδικής σκέψης τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- Ψευδαίσθηση μιας ακατάληπτης ηθικής.
Σε αυτή την περίπτωση τα μέλη της ομάδας αισθάνονται ότι η επιλογή τους είναι ηθικά σωστή.
- Συλλογικός εξορθολογισμός.
Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη της ομάδας διατηρούν τη θέση τους και μπορούν να στρεβλώσουν τις πληροφορίες.
- Πίση για αυτοκριτική των μέλη.
Η αυτοκριτική των μελών βελτιώνει τη συμπεριφορά και τις πράξεις τους.
- Ψευδαίσθηση της ομοφωνίας.
Αν κάποιος δεν δίνει άποψή του, αυτό σημαίνει αυτόματα ότι συμφωνεί με την απόφαση.

Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν όλες αυτές τις καταστάσεις και να υιοθετήσουν την προσέγγιση της ομάδας «χτισίματος» η οποία είναι η πλέον ενδεδειγμένη. Η δυναμική της ομαδικής σκέψης είναι αρκετά εύκολο να αναπτυχθεί. Αυτό σημαίνει ότι ο υπεύθυνος και όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να φροντίζουν για την αντιμετώπιση του φαινομένου μέσω συγκεκριμένων ενεργειών. Η πρόληψη του φαινομένου αυτού είναι ευκολότερη από τη διάγνωσή και την αντιμετώπισή του όταν εκδηλωθεί.

¹³⁷ Cruz, M. et al. 1999. The impact of directive leadership on group information sampling, decisions, and perceptions of the leader. *Communication Research*, 249-269.

¹³⁸ Gray, C. and Larson, E. 2006. *Project management; the managerial process*. 3rd ed. New York: McGraw- Hill/ Irwin.

Τα όσα έχουν μέχρι τώρα αναφερθεί για τους παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας ασφαλώς συμβάλλουν άμεσα ή έμμεσα στην πρόληψη ή στην αποδυνάμωση του φαινομένου.

Εκτός όμως, αυτών, υπάρχουν ειδικές ενέργειες που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην αντιμετώπιση της ομαδικής σκέψης (Μπουραντάς Δ., 2002)¹³⁹. Τέτοιες ενέργειες είναι:

- Ενθάρρυνση του κάθε μέλους της ομάδας να αξιολογεί ανοικτά και κριτικά την κάθε ιδέα ή πρόταση.
- Τα μέλη με μεγάλη επιρροή πρέπει στην αρχή να τηρούν ουδέτερη στάση ως προς διαφορές, ιδέες, λύσεις ή προτάσεις.
- Συζήτηση των ζητημάτων με άτομα εκτός ομάδας για συγκέντρωση γνώμων και αντιδράσεων.
- Χρήση εξωτερικών συμβούλων για αξιολόγηση των απόψεων της ομάδας.
- Ανάθεση του ρόλου του «δικηγόρου του διαβόλου» σε ένα ή περισσότερα μέλη της ομάδας.
- Χρήση υπό – ομάδων για την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων.
- Επανεξέταση της απόφασης πριν την υλοποίηση.

¹³⁹ Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, 410.

5.5 Ανταγωνισμός

Συχνά οι ομάδες αποτυγχάνουν λόγω ανταγωνιστικότητας ή εχθρότητας (Castka κ.ά., 2001). Ο ανταγωνισμός είναι ένας από τους παράγοντες που κάνει τους εργαζόμενους να μην επιθυμούν να συμμετέχουν στην ομαδική εργασία. Έτσι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν σε χαμηλή απόδοση. Πιο συγκεκριμένα, εάν υπάρχει ανταγωνισμός σε μια ομάδα, τα ακόλουθα συμπτώματα ενδέχεται να προκύψουν μεταξύ των μελών της ομάδας (Hardingham, 1995 όπως αναφέρει ο Gale, 2008)¹⁴⁰. Η εργασία θα αποτυγχάνει, η ροή των πληροφοριών θα είναι ακανόνιστη, οι ομάδες θα μεταθέτουν την ευθύνη, τα καθήκοντα που αφορούν την από κοινού υποστήριξη της ομάδας και τη συνεργασία θα ξεπερνούν τις δυσκολίες, και τα μέλη της ομάδας δεν θα επιθυμούν τη μεταφορά ομάδων.

Ο ανταγωνισμός μπορεί να συμβεί όταν δεν υπάρχουν αρκετά οφέλη, όπως η προώθηση των ευκαιριών ή τα ανταγωνιστικά βραβεία παραγωγικότητας (Abell, 1996)¹⁴¹. Ο συγγραφέας πιστεύει επίσης ότι εάν υπάρχει ανταγωνισμός, τα μέλη της δεν θα εμπιστεύονται το ένα το άλλο, και για να εξασφαλίσουν τα πλεονέκτημα τους

¹⁴⁰ Gale, A. 2008. People, organization and culture; teams. 2009 ed. [Handout]. Manchester: University of Manchester.

¹⁴¹ Abell, P. 1996. A model of the informal structure (culture) of organizations: help, trust, rivalry and team spirit. Rationality and society, 8(4), 443-452.

μπορούν να περιορίσουν τις πληροφορίες που έχουν στην κατοχή τους. Επιπλέον ο Clark (2005)¹⁴² υποστηρίζει ότι η έντονη αντιπαλότητα μπορεί να παράγει ένα καταστροφικό εσωτερικό ανταγωνισμό. Σε αυτή την περίπτωση τα μέλη της ομάδας μπορεί να μην επικεντρωθούν σε οργανωτικούς στόχους και συνεπώς να αναλώνουν την ενέργεια τους.

Σύμφωνα με τον Hardingham (1995) που επισημαίνει και ο Gale (2008) οι πρωτοβουλίες που οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιούν, έτσι ώστε να βελτιώσουν όλα τα παραπάνω συμπτώματα είναι οι κοινωνικές εκδηλώσεις, οι εκδηλώσεις ομάδας «χτισίματος», η πρόσκληση από άλλα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν στις συναντήσεις και η δημιουργία κοινών ομάδων επίλυσης προβλημάτων.

Με τη χρήση όλων αυτών των πρωτοβουλιών, η ομαδική εργασία θα βελτιωθεί και τα μέλη της ομάδας θα αισθανθούν ότι εργάζονται για έναν κοινό σκοπό. Επιπλέον, θα αισθανθούν ότι εάν επιτύχουν το έργο τους θα λάβουν όλα τα θετικά σχόλια. Στη συνέχεια ακολουθεί ο Πίνακας 5.2 με τα χαρακτηριστικά της ανταγωνιστικής συμπεριφοράς.

Πίνακας 5.2 Χαρακτηριστικά ανταγωνιστικής συμπεριφοράς

1.	Επιτυχία προσωπικών στόχων.
2.	Μυστικότητα – απόκρυψη πληροφοριών.
3.	Πόλωση – αίσθηση χαμένου – κερδισμένου – εμείς ανώτεροι και σωστοί, οι άλλοι κατώτεροι και λάθος.
4.	Καλή γνώση των προσωπικών αναγκών, αλλά απόκρυψη τους ή μερική παρουσίαση τους. Αν οι άλλοι δεν γνωρίζουν τι ακριβώς θέλεις και πόσο έντονα το θέλεις, δεν γνωρίζουν επίσης πόσα είσαι διατεθειμένος να δώσεις για να το αποκτήσεις.
5.	Απρόβλεπτη συμπεριφορά.

¹⁴² Clark, R. 2005. Research-tested team motivation strategies. Performance improvement, 44, 13-16.

6.	Απειλές και μπλόφες, έλλειψη εμπιστοσύνης.
7.	Λογικά ή όχι, σωστά ή λάθος, επιχειρήματα παρουσιάζονται προκειμένου να στηριχθεί μια θέση.
8.	Προβολή των κακών πλευρών των άλλων, χλευασμός των κινήτρων τους και απόρριψη της λογικής τους.
9.	Αίσθημα αντιπαλότητας και εχθρότητας.

Στο σημείο αυτό ο R. Beckhard προτείνουν την παρακάτω απλή διαδικασία για μια αποτελεσματική αντιπαράθεση μεταξύ των ομάδων ώστε να μειωθούν ή και να εξαλειφθούν οι συγκρούσεις και να βελτιωθούν οι σχέσεις τους.

Στάδιο 1ο. Οι ηγέτες (ή όλα τα μέλη) των δύο ομάδων συναντώνται και ο προϊστάμενος τους παίζοντας το ρόλο του συμβούλου – διευκολυντή, τους ζητά να κάνουν γνωστό, αν δέχονται σαν κοινό στόχο την αναζήτηση της εξάλειψης ή της μείωσης των εντάσεων μεταξύ των ομάδων και τον εντοπισμό μέτρων για να βελτιώσουν τις σχέσεις τους.

Στάδιο 2ο. Μετά την αποδοχή των παραπάνω και από τις δύο ομάδες, η κάθε ομάδα συγκεντρώνεται ξεχωριστά με σκοπό να διατυπώσει από τη μια πως τα μέλη της αντιλαμβάνονται, αισθάνονται και κρίνουν την αντίπαλη ομάδα και από την άλλη πως πιστεύουν ότι η άλλη ομάδα αντιλαμβάνεται τη δική τους.

Στάδιο 3ο. Σε αυτό το στάδιο οι ομάδες συγκεντρώνονται και οι δύο μαζί, όπου ένας εκπρόσωπος από κάθε ομάδα παρουσιάζει τα όσα διαπιστώθηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Σε αυτό το στάδιο εκτός των διευκρινιστικών ερωτήσεων δεν επιτρέπεται καμία συζήτηση.

Στάδιο 4ο. Σε αυτό το στάδιο οι ομάδες συγκεντρώνονται ξεχωριστά και αξιολογώντας τα όσα ειπώθηκαν στο προηγούμενο στάδιο, εντοπίζουν κατά σειρά προτεραιότητας τη σημεία τριβής που πρέπει να λυθούν σε συνεργασία με την άλλη ομάδα.

Στάδιο 5ο. Εδώ οι ομάδες συνεδριάζουν και από κοινού διαμορφώνουν μία λίστα κοινών σημείων τριβής για επίλυση και καθορίζουν, επίσης, τις διαδικασίες και τις ευθύνες για την υλοποίηση της προόδου των σχέσεων.

5.6 Συγκρούσεις

Ως σύγκρουση θα μπορούσε να οριστεί η κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή μιας ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή της ομάδας. Σύμφωνα με αυτό το γενικό ορισμό, οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν, για την καλύτερη προσέγγιση, σε δύο βασικές κατηγορίες, στις διαπροσωπικές συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ατόμων και στις ομαδικές συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ομάδων.

Οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων και των ομάδων αποτελούν σύνηθες και καθημερινό φαινόμενο στο χώρο της εργασίας. Άτομα και ομάδες με διαφορετικές αξίες, εμπειρίες, γνώσεις, ικανότητες, αντιλήψεις, καθήκοντα, ανάγκες και στόχους, είναι υποχρεωμένα να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα σε ό,τι αφορά

τις δομές, τις διαδικασίες, τις τεχνικές, τους κανόνες κ.λπ. Συνεπώς οι συγκρούσεις αποτελούν φυσικό επακόλουθο αυτής της κατάστασης.

Η παραδοσιακή αντίληψη θεωρεί τις συγκρούσεις σαν ένα αρνητικό φαινόμενο που πρέπει να αποφεύγεται λόγω των δυσλειτουργιών που δημιουργεί και των αρνητικών επιπτώσεων στην αποτελεσματικότητα. Πιο συγκεκριμένα, η παραδοσιακή αντίληψη που χαρακτηρίζει ακόμη το μεγαλύτερο αριθμό διοικητικών στελεχών, πιστεύει ότι οι συγκρούσεις μπορούν να αποφευχθούν και ότι πηγάζουν από τα προβλήματα προσωπικότητας των ατόμων και την αποτυχημένη ηγεσία. Επίσης θεωρούν ότι οι συγκρούσεις λύνονται με φυσική απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών ή με την παρέμβαση των ανωτέρων, καθώς δημιουργούν δυσλειτουργίες στην οργάνωση και έχουν γενικά αρνητικές συνέπειες.

Αντίθετα όμως από αυτή την παραδοσιακή αντίληψη, η εξέλιξη των κοινωνικών επιστημών, οδήγησε στην ανάπτυξη της σύγχρονης αντίληψης του μάνατζμεντ για τις συγκρούσεις που συνοπτικά θεωρεί ότι οι συγκρούσεις αυτές καθαυτές δεν είναι ούτε καλές ούτε κακές, δηλαδή μπορεί να έχουν είτε αρνητικές, είτε θετικές συνέπειες. Ακόμα θεωρούν ότι οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες και οφείλονται κυρίως στην πολυπλοκότητα των οργανωτικών δομών, διαδικασιών, κανόνων, τεχνικών και μπορούν να αντιμετωπισθούν θετικά με την εξάλειψη των αιτιών που τις προκαλούν και την επίλυση των προβλημάτων.

Σύμφωνα με τη σύγχρονη αντίληψη, η σύγκρουση είναι φυσικό και αναπόφευκτο φαινόμενο. Εκτός όμως από των αρνητικών συνεπειών, που λίγο πολύ είναι φανερές, μπορεί να έχει και θετικές συνέπειες αφού ενεργοποιεί τα άτομα για μεγαλύτερη δράση και αποτελεί κινητήρια δύναμη θετικών αλλαγών στην οργάνωση και στην αναπτυξιακή εμπειρία (Μπουραντάς Δ., 2002)¹⁴³.

Για τον επιτυχή χειρισμό της κάθε σύγκρουσης από τον ηγέτη, βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση και η κατανόηση των γενεσιουργών αιτιών που την δημιουργούν. Αν αυτές οι αιτίες δεν εντοπισθούν επακριβώς, είναι τυχαίο γεγονός το να αντιμετωπισθεί θετικά η σύγκρουση. Συνήθως στην πράξη μια από τις κυριότερες αιτίες είναι όταν δυο στόχοι συγκρούονται, αφού η επίτευξη του ενός συνεπάγεται τη μη επίτευξη του άλλου. Έτσι, όταν δυο άτομα ή δυο ομάδες έχουν στόχους που η

¹⁴³ Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, 419-423.

επίτευξη των μεν αποκλείει την επίτευξη των δε, τότε το κάθε μέρος αναπτύσσει μια τέτοια συμπεριφορά που στοχεύει να υλοποιήσει το στόχο του εις βάρος του στόχου του αντίπαλου μέρους και έτσι δημιουργείται η σύγκρουση.

Μια άλλη αιτία είναι οι περισσότεροι πόροι που διαθέτει επίσης κάθε επιχείρηση αποτελούν συχνά πηγή συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και μεταξύ ομάδων. Συνήθως, το κάθε μέρος επιδιώκει κατά την κατανομή των πόρων όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο για τον εαυτό του, πράγμα που ασφαλώς σημαίνει μικρότερο μερίδιο για τους άλλους. Ακόμα οι διαφορετικές αντιλήψεις και τα διαφορετικά πιστεύω των ατόμων και των ομάδων, σε ό,τι αφορά τους στόχους, τους τρόπους υλοποίησής τους, τα μέσα, τις διαδικασίες, τους κανόνες, τα πρότυπα, τις τεχνικές, τα συστήματα, κ.λπ., στον επιχειρησιακό χώρο, συχνά αποτελούν πηγές σύγκρουσης.

Επιπλέον πολλές φορές οι οργανωτικές αδυναμίες οδηγούν σε σημαντικές συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων. Σημαντικές τέτοιες οργανωτικές αδυναμίες είναι η μη σαφής κατανόηση της ανάλυσης των συνολικών στόχων της οργάνωσης στους επιμέρους στόχους των τμημάτων αυτής, ο μη σαφής καθορισμός των καθηκόντων και των ρόλων, καθώς και η έλλειψη διαδικασιών συντονισμού και πληροφόρησης.

Τέλος η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και των ομάδων στην επιχείρηση αποτελεί σημαντική πηγή παρεξηγήσεων και συγκρούσεων. Η έλλειψη πληροφοριών, η κακή μετάδοση, σύλληψη και μετάφραση των μηνυμάτων δεν επιτρέπουν την αλληλοκατανόηση μεταξύ των ατόμων και συνεπώς οδηγούν σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις.

Σήμερα οι οργανώσεις λειτουργούν σε ένα ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, την ίδια στιγμή. Οι συγκρούσεις ενθαρρύνονται από αυτό το περιβάλλον. Κατά συνέπεια, αυτό αποτελεί ένα σύννηθες φαινόμενο μεταξύ των σχέσεων των ομάδων και δεν πρέπει να θεωρηθεί ως κάτι το αρνητικό.

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, παρατηρείται πλήθος διαφωνιών, συγκρούσεων και προστριβών μεταξύ των μελών. Στην προσπάθεια να εξηγηθούν απόψεις, να επιβληθούν θέσεις και αντιλήψεις, να κατανοηθούν μηνύματα, δημιουργούνται έντονες συζητήσεις και επαναλήψεις, ενώ οι συνομιλίες και οι αλληλεπιδράσεις χαρακτηρίζονται από νευρικότητα, ανυπομονησία, επιθετικότητα και ανεξέλικτες

διακοπές του λόγου των άλλων. Σχηματίζονται υποομάδες, με πρόσκαιρους ηγέτες, ενώ τα αναποφάσιστα μέλη αλλάζουν στρατόπεδα. Σε αυτή τη φάση ορισμένα μέλη εγκαταλείπουν την ομάδα και σε περισσότερες ακραίες περιπτώσεις, η κατάσταση και το ψυχολογικό κλίμα είναι δυνατόν να είναι τόσο φορτισμένο και αρνητικό, ώστε να αποχωρεί μια υποομάδα ή και να διαλύεται η ομάδα.

Ο Hackman (1978)¹⁴⁴ πιστεύει ότι οι ομάδες έχουν συχνά μια μη ελκυστική πλευρά. Μπορούν να δημιουργήσουν καταστροφική σύγκρουση. Αυτό το είδος της σύγκρουσης θα πρέπει να αποφεύγεται. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Senge (1990) που αναφέρει ο Castka κ. ά. (2001) η απουσία σύγκρουσης δεν χαρακτηρίζει μεγάλες ομάδες. Οι ομάδες υψηλής απόδοσης χρησιμοποιούν τη σύγκρουση εποικοδομητικά και μπορούν να αναγνωρίζουν τα οφέλη της, Critchley και Casey (1984)¹⁴⁵. Έτσι η σύγκρουση μπορεί να είναι επωφελής για τις ομάδες.

Σε έρευνα που έγινε από τους Porter και Lilly (1996)¹⁴⁶ εξήχθει το συμπέρασμα ότι αν η σύγκρουση της ομάδας δεν αντιμετωπιστεί με τον κατάλληλο τρόπο, μπορεί να έχει αρνητική απόδοση της ομάδας. Ανέφεραν επίσης ότι οι παραγωγικές διαφωνίες ή οι συζητήσεις μπορούν να επηρεάσουν θετικά ορισμένες από τις προβληματικές δραστηριότητες των ομάδων, όπως η διατύπωση του προβλήματος ή η εναλλακτικά παραγωγή και αξιολόγηση ιδεών. Ως αποτέλεσμα οι ομάδες δεν θα σπαταλούν χρόνο ή ενέργεια.

Από την άλλη πλευρά, εάν μια ομάδα ή ο ηγέτης της δεν χρησιμοποιούν τη σύγκρουση με εποικοδομητικό τρόπο, αυτό μπορεί να επηρεάσει τις αντιλήψεις των μελών της ομάδας (Boss και McConkie, 1981)¹⁴⁷. Επιπλέον, τα συναισθήματά τους θα κατασταλούν (Liebowitz και De Meuse, 1982). Οι Boss και McConkie (1981) συμφωνούν με τους συντάκτες Liebowitz και De Meuse (1982) που πιστεύουν ότι η

¹⁴⁴ Hackman, R. 1987. The design of work teams. Handbook of organizational behavior. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 315- 342. [Online].

¹⁴⁵ Critchley, B. and Casey, D. 1984. Second thoughts on team building. Management Learning, 157-168.

¹⁴⁶ Porter, T. and Lilly, B. 1996. The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. The International Journal of Conflict Management, 7(4), 361-376.

¹⁴⁷ Boss, W. and McConkie, M. 1981. The destructive impact of a positive team building intervention. Journal of Applied Behavioral Science, 66-68.

σύγκρουση μπορεί επίσης να επηρεάσει την ικανότητα, από πλευράς των μελών της ομάδας, για επίλυση των προβλημάτων, καθώς και την προσωπική ανάπτυξη και την ικανοποίηση από την εργασία, εάν δεν αντιμετωπίζεται με τον κατάλληλο τρόπο.

Καθώς η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη στους οργανισμούς (Barlett, 1999 και Fisher κ. ά., 1991)¹⁴⁸, οι ομάδες δεν πρέπει να φοβούνται να συμμετέχουν σε αυτήν. Αυτό συμβαίνει επειδή η εποικοδομητική σύγκρουση μπορεί να ενισχύσει την παραγωγικότητα, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα και ως εκ τούτου να συμβάλλει στην αποτελεσματική ομαδική εργασία (Tjosvold κ. ά., 2003)¹⁴⁹.

Από τα όσα πλοηγήθηκαν, γίνεται πλέον φανερό ότι ο χειρισμός των συγκρούσεων αποτελεί βασικό καθήκον του ηγέτη, καθώς και των υπόλοιπων μελών των ομάδων. Η αποτελεσματικότητα του εν λόγω χειρισμού ασφαλώς συμβάλλει στη συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας και της επιχείρησης. Ο αποτελεσματικός ηγέτης συνεπώς, εκτός του ότι πρέπει να τον διακρίνει η σύγχρονη αντίληψη για τις συγκρούσεις, χρειάζεται να διαθέτει ικανότητες σχετικά με το χειρισμό τους στην πράξη.

5.7 Έλλειψη Εμπιστοσύνης

Εκτός των ικανοτήτων, των χαρακτηριστικών και τον ρόλο των μελών της ομάδας, και της ομαδικής σκέψης κ.ά., η συνοχή και η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας αποτελεί ένα κατάλληλο, ευνοϊκό κλίμα, δηλαδή οι αξίες, οι φιλοσοφίες, οι παραδοχές, τα πιστεύω, το ηθικό, η ατμόσφαιρα, οι σχέσεις, οι διαθέσεις, η νοοτροπία, οι προσδοκίες, οι αντιλήψεις, κ.λπ. που διακρίνουν την ομάδα. Επομένως είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει συλλογικό αίσθημα, από την πίστη για συνεργασία και στον προορισμό της ομάδας, τον αμοιβαίο σεβασμό και την εμπιστοσύνη, καθώς και από τη διάθεση για συμβολή σε αυτή. Πρέπει να υπάρχει συλλογικό αίσθημα από υψηλό ηθικό των μελών, από ειλικρινή και ανοιχτή επικοινωνία, από καλές φιλικές

¹⁴⁸ Barlett, B. et al. 1999. The effect of team building process and performance. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23(3), 299-311.

¹⁴⁹ Tjosvold, D. et al. 2003. Conflict values and team relationships: conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1).

σχέσεις, την αναγνώριση της συμπεριφοράς του κάθε μέλους, τη δίκαιη μεταχείριση, την επιβράβευση και τον «εορτασμό» των επιτυχιών.

Ακόμα μια δυσλειτουργία που μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα την ομαδική εργασία είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης (Castka κ.ά., 2001). Σύμφωνα με τον Costa κ.ά. (2001)¹⁵⁰ η εμπιστοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία της ομάδας, δεδομένου ότι έχει θετική συσχέτιση με την απόδοση, τις σχέσεις και τη δέσμευση. Σε προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκε ότι σε μια ομάδα για να λειτουργήσουν σωστά τα μέλη της πρέπει να επιδείξει υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης (Critchley και Casey, 1984)¹⁵¹.

Οι συγγραφείς πιστεύουν ότι αν τα άτομα δεν έχουν εμπιστοσύνη μεταξύ τους, δεν θα είναι πρόθυμα να εμπλακούν σε κάθε είδους σημαντικό έργο. Συνεπώς, αν φοβούνται να συνεργαστούν, λόγω της έλλειψης εμπιστοσύνης, θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως μια συλλογή ατόμων (Boss και McConkie, 1981) και έτσι να χάσουν τα οφέλη να είναι μέλη της ομάδας.

Επιπλέον, εάν τα μέλη της ομάδας δεν εμπιστεύονται το ένα με το άλλο, δεν θα εκθέσουν πληροφορίες ζωτικής σημασίας (Mackin, 2007)¹⁵². Οι ηγέτες ή οι διαχειριστές προκειμένου να βελτιώσουν αυτή τη κατάσταση θα πρέπει να χτίσουν έναν πολιτισμό στον οποίο να υπάρχει η διαφάνεια και η εμπιστοσύνη (Critchley και Casey, 1984). Οι ομάδες θα πρέπει να είναι πρόθυμες να κάνουν αυτή την πολιτιστική στροφή, έτσι ώστε να αλλάξουν τις απόψεις και τις ιδέες τους και να αναγνωρίσουν τα οφέλη της εμπιστοσύνης. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να

¹⁵⁰ Costa et al. 2001. Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3).

¹⁵¹ Critchley, B. and Casey, D. 1984. Second thoughts on team building. *Management Learning*, 163-175.

¹⁵² Mackin, D. 2007. *The team-building tool kit; tips and tactics for effective workplace teams*. New York: Amacom. [Online].

θεωρηθεί ως ένας μηχανισμός που θα βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να εμπιστεύονται μεταξύ τους (Abell, 1996)¹⁵³.

Οι Porter και η Lilly (1996)¹⁵⁴ πιστεύουν ότι όταν η εμπιστοσύνη σε μια ομάδα είναι υψηλή, τα μέλη της ομάδας θα αισθάνονται ελεύθερα να αμφισβητήσουν τις θέσεις των άλλων και έτσι μπορούν να επιτευχθούν καλύτερες ποιοτικές αποφάσεις. Επιπλέον, οι συγγραφείς αυτοί υποστηρίζουν ότι η εμπιστοσύνη μπορεί να μειώσει τη δυσλειτουργική σύγκρουση.

Στη συνέχεια τα μέλη της ομάδας δεν θα πρέπει να φοβούνται να εμπιστεύονται τους άλλους στην ομάδα τους, καθώς μπορούν να επιτύχουν σημαντικά οφέλη όπως είναι η βελτίωση της λήψης αποφάσεων ή τις σχέσεις τους και, συνεπώς, να παράγουν ανώτερο αποτελέσματα.

5.8 Ανακεφαλαίωση

Αυτό το κεφάλαιο επισημαίνει ορισμένους από τους κινδύνους της ομαδικής εργασίας. Πιο συγκεκριμένα η προσοχή δόθηκε αρχικά στη κατανόηση των χαρακτηριστικών των ομάδων υψηλής απόδοσης, στους ρόλους των μελών της ομάδας και στην ομαδική σκέψη, και στη συνέχεια στις συγκρούσεις, στον ανταγωνισμό και στην έλλειψη εμπιστοσύνης. Έτσι αφότου εμπεδώθηκαν τα στοιχεία που πρέπει να έχει μια επιτυχημένη ομάδα, αναφέρθηκαν όλα αυτά που μπορούν να

¹⁵³ Abell, P. 1996. A model of the informal structure (culture) of organizations: help, trust, rivalry and team spirit. *Rationality and society*, 443-452.

¹⁵⁴ Porter, T. and Lilly, B. 1996. The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *The International Journal of Conflict Mngement*, 361-376.

οδηγήσουν σε δυσλειτουργία στο έργο της. Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν όλες αυτές τις καταστάσεις και να χρησιμοποιήσουν την πλέον κατάλληλη διαδικασία, προκειμένου να επιλυθούν τα προβλήματα αυτά.

Συγκεκριμένα όσον αφορά τις συγκρούσεις, η Mary Parket Follet (1925) αναφέρεται στην Lowe και Leiringer (2006) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων δεν πρέπει να θεωρηθεί ως μια περιττή διαδικασία. Θα πρέπει να θεωρηθεί ως ένα αναπόφευκτο και επιθυμητό μέρος της ομαδικής εργασίας. Οι ομάδες που συμμετέχουν στις λειτουργικές συγκρούσεις μπορεί να επιτύχουν τη δημιουργικότητα, την προσωπική ανάπτυξη και ούτω καθ' εξής. Έτσι, οι ηγέτες ή οι διαχειριστές θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίσουν τη λειτουργική σύγκρουση και να διαχειριστούν τις δυσλειτουργικές συγκρούσεις.

Πιστεύεται (Hardingham, 1995 παρατίθεται από τον Gale, 2008) ότι η ανταγωνιστική ομάδα μπορεί να ρυθμιστεί μέσω κοινωνικών εκδηλώσεων, συναντήσεις ομάδων «χτισίματος» και άλλες πρωτοβουλίες, προκειμένου να κάνει τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται ότι ήρθαν για ένα κοινό σκοπό, ώστε να μην ανταγωνίζονται μεταξύ τους, αλλά να συναγωνίζονται για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Τέλος μια πολιτισμική αλλαγή πρέπει να ενθαρρύνεται έτσι ώστε τα μέλη της ομάδας να έχουν εμπιστοσύνη ο ένας στον άλλο (Abell, 1996). Όλα τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να εκπαιδεύονται για να μπορούν να αντιμετωπίσουν όλους τους πιθανούς αναπόφευκτους κινδύνους που θα εμφανιστούν μπροστά τους. Επιπλέον, πρέπει να εκπαιδευτούν ώστε να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, οι οποίες θα τους βοηθήσουν στην ομαδική σκέψη, στη δυσλειτουργική σύγκρουση, καθώς και στην ανταγωνιστική ομάδα και στην έλλειψη εμπιστοσύνης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ως αποτέλεσμα της συγκέντρωσης και της επανεξέτασης των πληροφοριών που συλλέχθηκαν για την παρούσα διατριβή, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η κατανόηση των ομάδων είναι ένα σύνθετο και «προκλητικό» ανατεθέν έργο. Στις μέρες μας πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν τις ομάδες για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Αυτή η επισκόπηση της

βιβλιογραφίας ανέδειξε τη σημασία των ομάδων και την ομαδική εργασία. Επίσης, τόνισε τη χρησιμότητα ενός ηγέτη στην ομάδα. Όπως έχει αναφερθεί από τον Ammeter (2002) χαρακτηρίζουμε έναν ηγέτη ανάλογα το δείκτη απόδοσης της ομάδας.

Παρατηρούμε ότι ορισμένοι από τους ορισμούς που έχουμε εξετάσει σε αυτή την έρευνα παρουσιάζουν διαφορές κατά την λογοτεχνία. Οι ομάδες θεωρούνται ως ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων και καλύτερων αποτελεσμάτων από εκείνων που πετυχαίνει κάθε εργαζόμενος ατομικά. Η διαπίστωση αυτή συμμερίζονται πολλοί συγγραφείς στη βιβλιογραφία. Αξιολογήθηκαν απόψεις σχετικά με την ομαδική εργασία, την ομάδα «χτισίματος» και την ηγεσία. Διαμάχες για όλες τις γνωμοδοτήσεις ελήφθησαν υπόψη. Όπως δείχνουν πολλοί συγγραφείς (Salas et al, 1999), η έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τη δημιουργία της ομάδας οφείλεται σε αδύναμους ερευνητικά μεθόδους.

Το δέσιμο της ομάδας είναι μια σύνθετη και πολύπλευρη παρέμβαση που μπορεί να επηρεάσει τις ομάδες με διάφορους τρόπους. Ως εκ τούτου συνάγεται το συμπέρασμα ότι η περαιτέρω ποιοτική έρευνα είναι απαραίτητη, έτσι ώστε να υπάρξει σαφής ορισμός της δημιουργικότητας της ομάδας. Επιπλέον, η σχέση της με την απόδοση της ομάδας θα πρέπει να μελετηθούν προσεκτικά.

Όταν αναπτύσσονται πιο ακριβής και τυποποιημένοι ορισμοί, οι οργανισμοί θα είναι σε θέση να κατανοήσουν τις επιπτώσεις της ομάδας «χτισίματος» για την απόδοση ατομικών ή ομαδικών συμφερόντων. Η δημιουργία της ομάδας μπορεί να θεωρηθεί ως όχημα για την πιο αποτελεσματική συμπεριφορά της. Είναι μια μέθοδος μέσω της οποίας οι ανάγκες τόσο των μελών της ομάδας, όσο και της οργάνωσης μπορούν να ικανοποιηθούν.

Επιπλέον, μπορούν να προωθηθούν οι στόχοι και η αποστολή ενός οργανισμού. Αυτό που επίσης φαίνεται να είναι σαφές από αυτή την έρευνα είναι ότι οι οργανώσεις δεν θα πρέπει να βασίζονται σε ένα μοντέλο ομάδας «χτισίματος». Δεν υπάρχει σωστή τεχνική που μπορεί να βοηθήσει τις ομάδες να γίνουν πιο αποτελεσματικές, αλλά υπάρχει μια κατάλληλη τεχνική για κάθε περίπτωση. Ωστόσο, πολλοί συγγραφείς, όπως οι Buller (1986) και Salas et al (1999) προτείνουν το μοντέλο επίλυσης προβλημάτων, που είναι ένα γενικό μοντέλο και εστιάζει σε διάφορες προβληματικές

περιοχές. Έτσι, οι οργανώσεις πρέπει να δώσουν προσοχή σε περισσότερες από μία προβληματικές περιοχές, έτσι ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Ως εκ τούτου ο στόχος μας, ο οποίος συνδέεται με το ερώτημα πώς η ομάδα «χτισίματος» μπορεί να βελτιώσει την απόδοση της ομάδας, αναλύθηκε. Ακόμα το μοντέλο ανάπτυξης του Tuckman, ως πλαίσιο για την ομάδα «χτισίματος» συνοψίζεται και αναλύεται. Το μοντέλο του Tuckman μας επιτρέπει να κατανοήσουμε τις φάσεις που μια ομάδα θα περάσει κατά τη διάρκεια της ύπαρξής της.

Η έρευνα συμπληρωματικά επικεντρώθηκε και υποστήριξε τη θεωρία του Belbin για το ρόλο της ομάδας. Μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι ομάδες, στις οποίες τα μέλη τους δεν ακολουθούν τα καθήκοντα τους, έχουν περισσότερες πιθανότητες να αποτύχουν, όπως ο Senior (1997) παρατήρησε επίσης. Η ισορροπία αυτή σημαίνει ότι οι αδυναμίες ενός μέλους μπορεί να υποστηριχθεί από τα δυνατά σημεία των άλλων μελών. Η κατάσταση αυτή κάνει τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται ότι οι αδυναμίες τους έχουν συμπληρωθεί. Έτσι η θεωρία του Belbin για το ρόλο της ομάδας φέρνει ακόμα πιο κοντά τα μέλη των ομάδων μεταξύ τους.

Επιπλέον, τονίζεται ο ρόλος του συμβούλου. Παρατηρούμε ότι οι σύμβουλοι, προκειμένου να βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας, θα πρέπει να λαμβάνουν περισσότερους από έναν ρόλο, για να μπορούν να καθοδηγήσουν και να βοηθήσουν τα μέλη της ομάδας να φτάσουν στην επίτευξη των στόχων τους. Θα πρέπει να είναι προσεκτικοί και ταυτόχρονα να επιβάλλουν τις ιδέες τους σε ένα συνέδριο για την ανάπτυξη της ομάδας.

Θα πρέπει επίσης να εξετάζουν τις ανάγκες μιας συγκεκριμένης ομάδας, το πλαίσιο και τον τρόπο λειτουργίας της (Critchley και Casey, 1984), έτσι ώστε με τη βοήθεια του συμβούλου να πετύχει η ομάδα το επιθυμητό της στόχο. Μια ομάδα πρέπει να είναι καλά οργανωμένη και να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των μελών της. Ο σύμβουλος έχει την εμπειρία να καθοδηγεί, καθώς και να κάνει εποικοδομητικές παρατηρήσεις σχετικά με το πώς να πωλούν τα προϊόντα και να επικοινωνούν με τους πελάτες, αλλά και με κάθε άλλο μέλος της ομάδας.

Οι επιτυχημένες ομάδες εξαρτώνται από τα μέλη τους και τους επικεφαλής των ομάδων. Έτσι, υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο. Ως εκ τούτου, ο στόχος μας για τη σχέση μεταξύ του επικεφαλής της ομάδας και των μελών της ομάδας ερευνήθηκε. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι ηγέτες της ομάδας μπορούν να προωθήσουν, να στηρίξουν και να δημιουργήσουν αμοιβαία κατανόηση σε μια ομάδα. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν προσωπικά τους στοιχεία (πίστη, πεποιθήσεις, αξίες, ήθος, χαρακτήρα, γνώσεις, δεξιότητες), με σκοπό να επηρεάσουν άλλους, ώστε να επιτύχουν σε μια αποστολή ή στόχο, και να διευθύνουν έναν οργανισμό ή μια κοινότητα με τρόπο κατανοητό και συνεκτικό.

Παρατηρούμε ότι οι ηγέτες της ομάδας έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τα κύρια συστατικά και τις διαδικασίες της ομαδικής εργασίας, που απαιτούνται για την αποτελεσματική απόδοση της. Τα στοιχεία που αναφέρονται από πολλούς συγγραφείς στη βιβλιογραφία είναι η επικοινωνία, η συνοχή, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, το άγχος, η εμπιστοσύνη, η συνεργασία, τα κίνητρα και η διαχείριση των συγκρούσεων. Όλα αυτά δείχνουν ότι οι ηγέτες μπορούν να έχουν ισχυρή επιρροή σε μια ομάδα, ώστε να καθορίσουν το δρόμο της επιτυχίας.

Καθώς οι ομάδες διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό, οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν την ψυχολογία των ομάδων, προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Επιπλέον θα πρέπει να εξετάσουν τα μέλη της ομάδας, κάθε άτομο μόνο του, αλλά και ως σύνολο, προκειμένου να κατανοήσουν τον τρόπο που αντιδρούμε στις διάφορες καταστάσεις. Η επαγγελματική εκπαίδευση έχει θετικές επιπτώσεις στη συμπεριφορά ενός ηγέτη, ώστε να μπορεί να προπονήσει τις ομάδες αποτελεσματικά. Οι ηγέτες θα πρέπει επίσης να εκπαιδευτούν για να αποκτήσουν δεξιότητες και να έχουν την ευελιξία να αλλάζουν μεταξύ διαφορετικών στυλ ηγεσίας, όπως υπαγορεύουν οι περιστάσεις (Goleman, 2000).

Επίσης περιγράφεται η σημασία της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται για να ανακαλύψουν τα ενδιαφέροντα καριέρας που μπορεί να έχουν, ώστε να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους και να είναι πολύτιμοι για την επιχείρηση, έχοντας βέβαια την επίγνωση ότι οι ίδιοι ευθύνονται πρωτίστως για την ανάπτυξη της καριέρας. Ο τρόπος δραστηριοποίησης της ηγεσίας αποτελεί πρότυπο για τους

εργαζόμενους, όπως επίσης η συνεργασία, η ανάθεση υψηλότερων αρμοδιοτήτων, η δημιουργία ευκαιριών μάθησης και ανάπτυξης, η αναγνώριση της δουλειάς, ο έπαινος και η εποικοδομητική κριτική οδηγούν τα μέλη της ομάδας σε δέσμευση και άρα σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, παρακίνησης και αποδοτικότητας.

Τέλος, αναλύθηκαν μερικοί κίνδυνοι που η ομαδική εργασία μπορεί να περιλαμβάνει. Οι ομάδες και οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν όλες τις παγίδες που κρύβονται στις ομάδες. Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων, καθώς και η ομαδική σκέψη, η εμπιστοσύνη, οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις και η αντιπαλότητα που μπορούν να εντοπιστούν. Όλα αυτά πρέπει να επιλυθούν αποτελεσματικά, έτσι ώστε οι ομάδες να καταφέρουν να μεγιστοποιήσουν την ικανοποίησή τους.

Οι ομάδες και η ομαδική εργασία είναι μια περιοχή που αλλάζει με την πάροδο του χρόνου και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξετάζεται συνεχώς. Οι ομάδες είναι σαν παζλ. Αποτελούνται από κομμάτια, όπως τα μέλη της ομάδας, η ομαδική εργασία, ο επικεφαλής της ομάδας και ούτω κάθε εξής. Όλα αυτά τα κομμάτια πρέπει να ταιριάζουν καλά μεταξύ τους. Εάν οι οργανώσεις το επιτύχουν αυτό, τότε οι ομάδες θα λειτουργούν σωστά και θα παράγουν επιθυμητά αποτελέσματα. Έτσι, αν οι διευθυντές ή οι ηγέτες δεν βλέπουν τις ομάδες ως πολυδιάστατη σύνθεση, δεν θα καταλάβουν πώς να τις κάνουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και να παράγουν τα οφέλη που θα προέλθουν από τη χρήση τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Γιαννουλέας Μ., Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1997

Η δύναμη του ηγέτη στις επιχειρήσεις Κώτη Ελένη (ΜΟΕΣ1023)

2. Κανελλόπουλος Χ., Μάνατζμεντ : Αποτελεσματική Διοίκηση, Int. Publishing, Αθήνα 1990
3. Κέφης Β., Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005.
4. Κοκκινάκη Φ., Κοινωνική Ψυχολογία, Εκδόσεις 'τυπωθήτω', Αθήνα 2006
5. Μακιαβέλη Ν., Ο Ηγέμονας, Εκδόσεις Κάκτος, Αθήνα 1997
6. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002
7. Μπουραντάς Δ., Ηγεσία 'Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας' ΚΡΙΤΙΚΗ Α.Ε. Αθήνα 2005
8. Παπαλεξανδρή Ν., - Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003
9. Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α., Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1999
10. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα 1988.

Ξένη

1. Abell, P. 1996. A model of the informal structure (culture) of organizations: help, trust, rivalry and team spirit. Rationality and society, **8**(4), 443-452.
2. Adair, J. 1986. Effective teambuilding. Aldershot: Gower.

3. Allen, J. 2009. Building a group into a team. *The Internet Journal of Health care Administration*, **6**(1).

4. Ammeter, A and Dukerih, J. 2002. Leadership, team Building, and team member characteristics in high performance project teams. *Engineering Management Journal*, **14**(4), 3-10.

5. Avolio, B. 1999. Full leadership development. Thousand Oaks. CA: Sage. [Online].

Available from:

http://books.google.com/books?id=RLuVRfwW3EC&dq=leadership+team+building+performance&lr=&hl=el&source=gbs_navlinks_s

[Accessed at 12 July 2009]

6. Barlett, B. et al. 1999. The effect of team building process and performance. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, **23**(3), 299-311.

7. Bell, B. and Kozlowski, S. 2002. A typology of virtual teams: implications for effective leadership. *Group Organization Management*, **27**(1), 14-49.

8. Boss, W. 1978. The effects of leader absence on a confrontation team building design. *Journal of Applied Behavioral Science*, **14**, 469-478.

9. Boss, W. and McConkie, M. 1981. The destructive impact of a positive team building intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, **6**(1), 45-56.

10. Bryant, S. 2003. The role of transformational and transactional leadership in creating sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, **9**(4), 33-44.

11. Bubshait, A. and Farooq, G. 1999. Team building and project success. *Technical Article*, **41**(7), 34-38.

12. Buller, P. 1986. The team building - task performance relation: some conceptual and methodological refinements. *Group Organization Management*, **11**(3), 147-168.

13. Buller, P and Bell, C. 1986. Effects of team building and goal setting on productivity: a field experiment. *Academy of Management Journal*, **29**, 305-328.
14. Burke, C. et al. 2006. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, **17**(3), 288-307.
15. Castka, P. et al. 2001. Factors affecting successful implementation of high performance teams. *Team Performance Management*, **7** (7/8), 123-134.
16. Church, A. 1998. From both sides now: the power of teamwork – fact or fiction?. *Team Performance Management*, **4**(2), 42-52.
17. Clark, R. 2005. Research-tested team motivation strategies. *Performance improvement*, **44**(1), 13-16.
18. Cohen, G. and Bailey, E. 1997. What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, **23**, 239-290.
19. Costa et al. 2001. Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **10**(3), 225-244.
20. Critchley, B. and Casey, D. 1984. Second thoughts on team building. *Management Learning*, **15**(2), 163-175.
21. Cruz, M. et al. 1999. The impact of directive leadership on group information sampling, decisions, and perceptions of the leader. *Communication Research*, **26**(3), 249-269.
22. Day, D. et al. 2006. Leadership in team-based organizations; on the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, **17**(3), 211-216.
23. Day, D.; Grown, P. and Salas, E. 2004. Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, **15**(6), 857-880.
24. Day, D et al. 2004. *Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow*. Mahwah, N.J. :Lawrence Erlbaum Associates. [Online].

Available from:

http://www.google.com/books?hl=el&lr=&id=acIsUdvKm-YC&oi=fnd&pg=RA1PA325&dq=%22Salas%22+%22Team+Leaders:+Strategies+and+Principles%22+&ots=FlI0p6ury5&sig=5A_iV0T_R0qEqTt6pkDHBS2qAqU#v=onepage&q=%22Salas%22%20%22Team%20Leaders%3A%20Strategies%20and%20Principles%22&f=false

[Accessed at 3 July 2009].

25. De Meuse, K. and Liebowitz, J. 1981. An empirical analysis of team building research. *Group Organizational Management*, **6**(3), 357-378.
26. Dionne, S. et al. 2004. Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, **17**(2), 177-193.
27. Druckman, D. and Bjork, A. 1994. Learning, remembering, believing: enhancing human performance. Washington Academy Press.
28. Fisher, R. et al. 1991. Getting to Yes; Negotiation an agreement without giving in. 2nd ed. UK: Century Business.
29. Fisher, S. et al. 1998. The distribution of Belbin team roles among UK managers. *Personnel Review*, **29**(2), 124-140.
30. Gale, A. 2008. People, organization and culture; teams. 2009 ed. [Handout]. Manchester: University of Manchester.
31. Goleman, D. 2000. Leadership That Gets Results. *Harvard Review*, 78-91.
32. Gray, C. and Larson, E. 2006. Project management; the managerial process. 3rd ed. New York: McGraw- Hill/ Irwin.
33. Guzzo, R. and Dickson, W. 1996. Teams in organizations: research on performance and effectiveness. *Annual Review Psychology*, **47**, 307-338.
34. Hackman, R. 1987. The design of work teams. *Handbook of organizational behavior*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 315- 342. [Online].

Available from:

http://groupbrain.wjh.harvard.edu/jrh/pub/JRH1987_1.pdf

[Accessed at 28 July 2009].

35. Heifetz, R. and Laurie, D. 1997. The work of leadership. *Harvard Business Review*, 124-134.
36. Hogan, R. and Kaiser, R. 2004. What we know about leadership. *Review of General Psychology*, **9**, 169-180.
37. Horner, M. 1997. Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, **3**(4), 270-287.
38. Irving, J. 2005. Utilizing the organizational assessment as a strategic tool for increasing the effectiveness of teams within organizations. *Journal of Management and Marketing Research*, **1**(1), 11-124.
39. Katzenbach, J. and Smith, D. 1993. The wisdom of teams. *Small Business Reports*, **18**(7), 68-71.
40. Kirkman, B. and Rosen, B. 2000. Powering up teams. *Organizational Dynamics Journal*, **28**, 48-66.
41. Lembke, S. and Wilson, M. 1998. Putting the “team” into teamwork: alternative theoretical contributions for contemporary management practise. *Human Relations Journal*, **51**(7), 927-944.
42. Liebowitz, S. and De Meuse, K. 1982. The application of team building. *Human Relations Journal*, **35**(1), 1-18.
43. Lin, A. and Leung, M. 2002. Developing a soft value management model. *International Journal of Management*, **20**, 341-349.
44. Mackin, D. 2007. The team-building tool kit; tips and tactics for effective workplace teams. New York: Amacom. [Online].

Available from:

http://books.google.gr/books?id=b5dRDifxMcIC&pg=PA98&lpg=PA98&dq=dangers+of+team+building&source=bl&ots=zgZfBVeF7m&sig=WcMmOhHnZJ2p18VkGgD44p5iqyA&hl=el&ei=AGtSSvKxHcehjAeauJCiBQ&sa=X&oi=book_result&ct=res ult&resnum=5

[Accessed at 8 July 2009].

45. Margerison, C. 2002. Team leadership. [Online].

Available from:

http://books.google.gr/books?id=XMzm-XA7cIwC&dq=TEAM+LEADERSHIP&printsec=frontcover&source=bl&ots=CfYh-YIMA5&sig=2d4lixFLNjd3X3QIA0pEy25w_Sc&hl=el&ei=UBXeSY7_IcWrjAez0aQQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4#PPP7,M1

[Accessed 9 April 2009].

46. McKenna, E. 2006. Business psychology and organizational behaviour; a student's handbook. 4th ed. New York: Psychology Press.

47. Parker, G. 2005. Cross-Functional teams; working with allies, enemies and other strangers. 2nd ed. Jossey-Bass; A Wiley imprint. [Online].

Available from:

http://books.google.com/books?id=qmYIEFQma04C&printsec=frontcover&hl=el&source=gbp_navlinks_s

[Accessed 25 June 2009]

48. Ponzi, L. and Koenig, M. 2002. Knowledge management: another management fad? Information Research, **8**(1).

49. Poras, I. and Berg, O. 1978. The impact of organization development. Academy of Management Review, **3**, 249-266.

50. Porter, T. and Lilly, B. 1996. The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. The International Journal of Conflict Management, **7**(4), 361-376.

51. Prati, M. et al. 2003. Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. The International Journal of Organizational Analysis, **11**(1), 21-40.

52. Prichard, J. and Stanton, N. 1999. Testing Belbin's team role theory of effective groups. Journal of Management Development, **18**(8), 652-665.

53. Rentsch, J. and Klimoski, R. 2001. Why do 'great minds' think alike?: antecedents of team member schema agreement. *Journal of Organizational Behavior*, **22**, 107-120.

54. Rickards, T. and Moger, S. 1999. *Handbook for creative team leaders*. Gower Publishing, Aldershot. [Online].

Available from:

http://books.google.gr/books?id=8yjkKy13QHwC&dq=richard+moger+handbook+for+creative+team+leaders+1999&printsec=frontcover&source=bl&ots=3dcs14Pkg&sig=o_QCkQZz25Ab2VtQYyRo1EHFxaQ&hl=el&ei=1R5LS0STAd6rjAfOkJ1j&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1

[Accessed 1 July 2009]

55. Rothwill, W and Sullivan, R. 1995. *Practicing organizational Development*. 2nd ed. Pfeiffer: A Willey Imprint. [Online].

Available from:

http://books.google.com/books?hl=el&lr=&id=yYieWsUF-EIC&oi=fnd&pg=PR3&dq=team+consultant+team+building&ots=r6Z-PS3bsy&sig=z4aNah9gcpUZ5WsSOkA_MabITjM

[Accessed 7 July 2009]

56. Salas, E. et al. 1999. The effect of team building on performance: an integration. *Small Group Research*, **30**(3), 309-329.

57. Sarin, S. and McDermott, C. 2003. The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. *Decision Sciences*, **34**(4), 707-739.

58. Senior, B. 1997. Team roles and team performance: is there 'really' a link? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **70**, 241-258.

59. Sheard, A. and Kakabadse, A. 2004. A process perspective on leadership and team development. *Journal of Management Development*, **23**(1), 7-106.

60. Shirazi, A. and Mortazavi, S. 2009. Effective management; a competency-based perspective. *International Review of Business Research Papers*, **5**(1), 1-10.
61. Solansky, S. 2008. Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **14**, 332-341.
62. Sosik, J and Magerian, E. 1999. Understanding leader emotional intelligence and performance. *Group and Organization Management*, **24**(3), 367-391.
63. Tjosvold, D. et al. 2003. Conflict values and team relationships: conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China. *Journal of Organizational Behavior*, **24**(1), 69-88.
64. Townsend, M. et al. 1998. Virtual teams: technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, **12**, 17-29.
65. Trent, R. 2003. Planning to use work teams effectively. *Team Performance Management Journal*. **9**(3/4), 50-58.
66. Webber, S. and Molson, J. 2002. Leadership and trust facilitating cross-functional team success. *Journal of Management Development*, **21**(3), 201-214.
67. Wetherell M.(1987) 'Discourse & Social Psychology. Beyond Attitudes & Behavior. London: Sage Publications.
68. Yukl, G. 2001. Leadership in Organizations. National College for School Leadership. [Online].

Available from:

<http://www.ncsl.org.uk/media-F7B-97-randd-leaders-business-yukl.pdf>

[Accessed 14 July 2009]

69. Zaccaro, S. and Klimoski, R. 2002. The interface of leadership and team processes. *Group & Organizational Management Journal*, **27**(4), 4-13.
70. Zaccaro, S. et al. 2001. Team leadership. *The Leadership Quarterly*, **12**, 451-483.

Διαδικτυακοί Τόποι

1. http://thinkexist.com/quotation/talent_wins_games_but_teamwork_and_intelligence/150227.html
2. http://thinkexist.com/quotation/if_everyone_is_moving_forward_together_then/146316.html
3. <http://wilderdom.com/teambuilding/Quotes.html>
4. http://thinkexist.com/quotation/leadership_is_action-not_position/202872.html
5. <http://www.quotecosmos.com/quotes/38417/view>
6. <http://www.inspirationalspark.com/teamwork-quotes.html>