



Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

Κατεύθυνση

Διοίκηση Έργων & Ανάπτυξη Προϊόντων

Διπλωματική Εργασία

Η ΧΡΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ
ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ
ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΟΥ

USING CONTEMPORARY HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
PRACTICES FOR DESIGNING
SUCCESSFUL PROJECT TEAMS

Χαράλαμπος Μιχαλοδημητράκης

A.M. 2109

Επιβλέπων Καθηγητής : Κωστόπουλος Κωσταντίνος

Αθήνα Μάιος 2023

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συμμετείχαν στην συγκεκριμένη διπλωματική και συγκεκριμένα στο εμπειρικό κομμάτι της εργασίας μου, όπου με τις πληροφορίες που μου έδωσαν με βοήθησαν να προκύψουν κάποια χρήσιμα ευρήματα για το πώς δημιουργούμε ομάδες έργου και πια είναι τα εργαλεία που χρησιμοποιούμε για να της συνθέσουμε.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Κωσταντίνο Κωστόπουλο για την βοήθεια που μου παρείχε για την εκπόνηση και ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	6
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΟΥ	6
Ορισμός της ομάδας.....	6
Γιατί δημιουργούμε ομάδες έργου.....	7
Πετυχημένη ομάδα έργου	10
Οφέλη από την χρήση ομάδων έργου	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	12
ΤΥΠΟΙ ΟΜΑΔΩΝ	12
Γενικός διαχωρισμός.....	12
Επίσημες ομάδες (Formal Teams).....	13
Ανεπίσημες ομάδες (Informal Teams).....	13
Τύποι ομάδων έργου	14
Μόνιμες ομάδες (Work Teams).....	14
Αυτοδιοικούμενες ομάδες (self – managed Teams)	14
Ομάδες Έργου (Project Teams).....	14
Παράλληλες ομάδες.....	15
Ομάδες διοίκησης	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	15
ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	15
Χαρακτηριστικά ομάδας.....	15
Χαρακτηριστικά « επιφάνειας » έναντι χαρακτηριστικά « βάθους » (surface vs Deep level diversity)	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	20
ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	22
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΟΥ	22
Το Ξεκίνημα.....	22
Επιλογή φυσικού αντικειμένου – στόχων ομάδας.....	23

Οργάνωση συναντήσεων και παρακολούθηση έργου	24
Κανόνες Ομάδας (Νόρμες)	25
Στοιχεία ενίσχυσης της απόδοσης των ομάδων	26
Διαδικασίες ομάδων.....	28
Ψυχολογία ομάδας.....	28
Ηγεσία Ομάδας	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	32
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΟΜΑΔΩΝ.....	32
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ NEUROPUBLIC ΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΩΝ ΣΕ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο	44
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	44
Βιβλιογραφία	51

Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη των σύγχρονων εργαλείων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την σύνθεση μιας σύγχρονης ομάδας έργου καθώς και το πως διαμοιράζονται οι ευθύνες μεταξύ των μελών μιας ομάδας έργου, αλλά και ο διαχωρισμός των ρόλων του κάθε ατόμου ξεχωριστά μέσα στην ομάδα.

Βλέποντας, ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει διαρκώς γίνεται πιο πολύπλοκο, απρόβλεπτο, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις εφαρμόζουν ευρείες οργανωτικές αλλαγές, με στόχο τη μετάβαση τους από τις παραδοσιακές ιεραρχικές δομές σε πιο ευέλικτες δομές οι οποίες βασίζονται σε αυτόνομες ομάδες έργου.

Η εντυπωσιακή ανάπτυξη των οργανωσιακών σχέσεων με τη ραγδαία ανάπτυξη και χρήση του διαδικτύου τα τελευταία χρόνια έχει δημιουργήσει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για την σύνθεση, αλλά και διαχείριση των ομάδων έργου με επιτυχία. Οι ομάδες έργου αναπτύσσονται ολοένα και περισσότερο καθώς οι οργανισμοί χρησιμοποιούν ολοένα και πιο εξελιγμένη τεχνολογία για την επίλυση δύο βασικών προβλημάτων:

- ✚ Το πως μπορούν να συγκεντρώσουν τους καλύτερους δυνατούς ανθρώπινους πόρους για την σύνθεση μιας αποδοτικής ομάδας έργου.
- ✚ Το πως να συγκροτούν ομάδες προκειμένου να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες .

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην γενικότερη θεωρία των ομάδων έργου μέσα στους οργανισμούς ενώ στο δεύτερο αναλύονται οι τύποι των ομάδων έργου και πραγματοποιείται μια θεωρητική προσέγγιση αναφορικά με το γενικό διαχωρισμό, αλλά και τους τύπους των ομάδων.

Στο τρίτο κεφάλαιο και τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται ξανά μια θεωρητική προσέγγιση σχετικά με τα εργαλεία σύνθεσης μια ομάδας έργου από ένα οργανισμό , αλλά και την διαφορά μεταξύ των χαρακτηριστικών επιφάνειας έναντι χαρακτηριστικών βάθους (Surface vs Deep level diversity).

Τέλος στα τέσσερα τελευταία κεφάλαια (5, 6, 7,8) αναλύουμε σε θεωρητικό επίπεδο τους ρόλους των ατόμων μέσα σε μια ομάδα έργου, καθώς και το σχεδιασμό και διοίκηση της ομάδας που έχει δημιουργηθεί αλλά και τα προβλήματα που προκύπτουν μεταξύ των διαφορετικών

ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα έργου ενός συγχρόνου οργανισμού καθώς και τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει από την εν λόγω διπλωματική εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΟΥ

Ορισμός της ομάδας

Μία ομάδα αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλοεπιδρούν το ένα με το άλλο για να πετύχουν ένα κοινό σκοπό.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ομάδας είναι, οι άνθρωποι η επικοινωνία μεταξύ τους και τουλάχιστον ένας κοινός στόχος. Ένα παράδειγμα για να καταλάβουμε τι είναι ομάδα είναι μια ομάδα μπάσκετ ή ποδοσφαίρου, όπου τα μέλη που την αποτελούν είναι άτομα τα οποία έχουν επιλεγεί με βάση κάποια κοινά χαρακτηριστικά, όπως είναι το αγωνιστικό τους επίπεδο καθώς και ότι έχουν ένα κοινό στόχο να κερδίσουν τον εκάστοτε αγώνα. Ακόμα βλέπουμε, ότι κάθε άτομο της ομάδας έχει την δικιά του θέση (ρόλο στην ομάδα) και συμμετέχει ενεργά στην καλή λειτουργία της ομάδας.

Στην βιβλιογραφία που υπάρχει για της ομάδες συναντάμε διάφορους ορισμούς για το τι είναι ομάδα και όπως αυτή προσδιορίζεται. Από τους πιο επικρατέστερους ορισμούς τις ομάδας είναι του Katzenbach και Smith (1993). Ορίζουν την ομάδα σαν ένα μικρό αριθμό μελών με συγκεκριμένες ικανότητες, δεξιότητες που είναι συγκεντρωμένοι σε ένα κοινό σκοπό και ένα σύνολο στόχων.

Ακόμα ένας ορισμός που αναπτύχθηκε από τους (Kozlowski & Klein, 2000) ο οποίος παρουσιάζει πως οι ομάδες εντάσσονται σε ένα ανοιχτό αλλά οριοθετημένο σύστημα το οποίο απαρτίζεται από πολλά επίπεδα. Το σύστημα βλέπουμε ότι δημιουργεί περιορισμούς στην ομάδα

από πάνω προς τα κάτω. Την ίδια στιγμή παρατηρούμε ότι τα προβλήματα και οι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων αποτελούν και αυτά φαινόμενα από πάνω προς τα κάτω που εμφανίζονται λόγω των διαφορετικών γνώσεων, συναισθημάτων και συμπεριφορών που έχουν τα μέλη μέσα στην ομάδα.

Γιατί δημιουργούμε ομάδες έργου

Παρατηρούμε ότι από τα αρχαία χρόνια ο άνθρωπος είχε την ανάγκη να αισθάνεται ότι ανήκει κάπου, γι' αυτό το λόγο δημιουργούσε ομάδες με τα άλλα άτομα. Βλέπουμε, ότι όταν ένα άτομα εντάσσετε σε μία ομάδα αποδέχεται αυτόματα και ακολουθεί κάποιους κανόνες και όρους τους οποίου καλό είναι να μην παρακούει για να διατηρείτε ή ομαλή συμβίωση του με τα άλλα μέλη της ομάδας στην οποία είναι μέλος. Τα άτομα με βάση της έρευνες που έχουν γίνει δημιουργούν ομάδες για να μπορούν να πετύχουν πιο εύκολα τους στόχους τους, έτσι εξελίσσουν νέες συμπεριφορές όπως αυτή της συνεργασίας και της επικοινωνίας με άλλα άτομα τα οποία είναι διαφορετικά από αυτούς. Μερικά χαρακτηριστικά τα οποία αναπτύσσονται μέσα από την δημιουργία ομάδων είναι τα εξής : **Επίτευξη στόχων, ανάπτυξη δεσμών/ σχέσεων, κοινωνική αποδοχή, συναισθηματική κάλυψη.**

Επίτευξη στόχων : Οι άνθρωποι εμπιστεύονται ό ένας των άλλων για να καταφέρουν να πετύχουν τους στόχους που θέλουν να εκπληρώσουν. Μερικά παραδείγματα είναι οι ομάδες μπάσκετ και ποδοσφαίρου που όπως παρατηρούμε έχουν ένα μεγάλο βαθμό ανομοιογένειας μεταξύ των μελών τους (άτομα από διαφορετικές εθνικότητες και διαφορετικές κουλτούρες και πολιτισμούς), όμως βλέπουμε ότι μέσα από την ομαλή συνεργασία και σωστή καθοδήγηση ενός καλού ηγέτη (προπονητή) καταφέρουν να κερδίζουν κάθε αγώνα. Επίσης μια ομάδα από διαφορετικών άτομα που έχουν διαφορές στο επιστημονικό του υπόβαθρο μπορούν να πετύχουν την δημιουργία ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας ή τεχνολογίας που να αλλάξει τη ζωή χιλιάδων ατόμων.

Ανάπτυξη σχέσεων : Τα μέλη μιας ομάδας κερδίζουν ικανοποίηση όταν έρχονται σε επαφή και επικοινωνία με άλλα άτομα τα οποία μοιράζονται κοινούς στόχους και οράματα με αυτά. Παρατηρούμε ότι μέσα από την καθημερινή επαφή που έχουν τα μέλη μιας ομάδας δημιουργούνται συναισθήματα, όπως η φιλία, η κοινωνική αποδοχή αλλά και η

κοινωνικοποίηση του ατόμου. Το να είμαστε μέλη σε μια ομάδα μας δίνει το αίσθημα ότι είμαστε μέλη σε κάτι πιο μεγάλο και ουσιαστικό σε κάτι που έχει δύναμη και ισχύει.

Συναισθηματική κάλυψη : Με τον όρο συναισθηματική κάλυψη εννοούμε το συναίσθημα ασφάλειας που γεμίζει τα μέλη μια ομάδας όταν έρχονται σε μια δύσκολη κατάσταση. Αυτό οφείλετε στο γεγονός, ότι τα άτομα τα οποία εντάσσονται σε μια ομάδα έχουν μειωμένο το αίσθημα της αποτυχίας μίας και αν δεν ολοκληρώσουν τον στόχο που έχουν η αποτυχία βαραίνει όλη την ομάδα στο σύνολο και όχι το κάθε άτομο ξεχωριστά.

Κοινωνική αποδοχή: Με τον όρο κοινωνική αποδοχή εννοούμε το συναίσθημα που κατακλύζει τα άτομα ότι είναι αποδεκτά από τους άλλους ανθρώπους και πως μπορούν να ενταχθούν σε ένα σύνολο (ομάδα). Παρατηρούμε ότι μέσα από την ένταξη των ατόμων σε μία ομάδα και τα σχόλια που δέχονται από τους άλλους, καταφέρουν να εξελιχθούν και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες αλλά και να βελτιώσουν τις είδη υπάρχουσες.

Πέρα όμως από την ψυχολογική διάσταση των ομάδων που αναφέραμε και πιο πάνω με πιο σύγχρονες έρευνες παρατηρούμε ότι μερική από τους κύριους λόγους που τις τελευταίες δεκαετίες οι επιχειρήσεις και οι μεγάλοι οργανισμοί αποφασίζουν και δημιουργούν ομάδες είναι αρχικά για να καταφέρουν να μεγαλώσουν την επιχείρησή τους και να επεκταθούν και σε άλλους τομείς και κλάδους πέρα από αυτούς που δραστηριοποιούνται. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι οι εταιρίες πληροφορικής όπου πέρα από την τεχνολογία που διαθέτουν συνθέτουν και ομάδες από μηχανικούς διαφόρων κλάδων και ειδικοτήτων με ανθρώπους με διαφορετικές ικανότητες και του βάζουν να δουλέψουν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την επέκταση της εταιρίας και σε άλλους κλάδους της βιομηχανίας. Ο δεύτερος λόγος που οι εταιρίες και οι επιχειρήσεις επενδύουν στην ανάπτυξη ομάδων είναι για να υπάρχει ευελιξία, νέες καινοτόμες ιδέες. Αυτό στοχεύει όχι μόνο στο να αναπτύξουν τα μέλη της ομάδας νέες δεξιότητες και ικανότητες αλλά για να καταφέρει ο οργανισμός να μειώσει το κόστος του και να αυξήσει το κέρδος του αφού χρησιμοποιεί μία ομάδα ατόμων για να παράγει και να προσφέρει πολλά προϊόντα και υπηρεσίες στον κόσμο που τις έχει ανάγκη.

Από τους παραπάνω ενδεικτικούς λόγους που αναφέραμε στην συνέχεια θα αναλύσουμε μερικούς από τους βασικού σκοπούς που οι εταιρίες δημιουργούν ομάδες. Οι ακόλουθοι λόγοι είναι :

1. **Οι ομάδες εξοικονομούν χρήματα:** Βλέπουμε ότι με την χρήση των ομάδων σε ένα οργανισμό καταργείτε η έννοια της μεσαίας διοίκηση γιατί οι ομάδες μπορούν να είναι αυτοδιοικούμενες και να αναφέρονται στον υπεύθυνο του τμήματος τους, άρα οι οργανισμοί που σχηματίζουν ομάδες μακροχρόνια εξοικονομούν κεφάλαια τα οποία μπορούν να αξιοποιήσουν αλλού.
2. **Οι ομάδες αυξάνουν την παραγωγικότητα :** Ομάδες οι οποίες είναι πιο κοντά στην αρχική σχεδίαση, υλοποίηση αλλά κατασκευή του προϊόντος, αλλά και ομάδες οι οποίες στοχεύουν στις ανάγκες του πελάτη με το πέρασμα του χρόνου έχουν αποδείξει ότι αυξάνουν την παραγωγικότητα αφού αφουγκράζονται πλήρως τις ανάγκες του πελάτη σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θέλει.
3. **Οι ομάδες βελτιώνουν τις επικοινωνίες :** Μια σωστή ομάδα παρατηρούμε ότι μεταξύ των μελών τις γίνεται σωστή μεταφορά της πληροφορίας, όλα τα μέλη κατανοούν πλήρως και επαρκώς το στόχο και το σκοπό του έργου καθώς και τα παραδοτέα που έχει ο καθένας και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μπορούν να επικοινωνούν και καλύτερα με τους άλλους συμμετέχοντες που ζητάνε κάποια παραδοτέα από την ομάδα. Επιπλέον γίνονται ξεκάθαρες οι αρμοδιότητες του κάθε ατόμου.
4. **Οι ομάδες εκτελούν εργασίες που ένα μεμονωμένο άτομο δεν μπορεί να κάνει :** Όταν μια εργασία είναι πολύ πολύπλοκη από την φύση της κανένα άτομο δεν μπορεί να την ολοκληρώσει μόνο του και να ανταγωνιστεί μια ομάδα από άτομα που έχουν ενωθεί για αυτό το σκοπό. Υπάρχουν πολλά πράγματα που θα πρέπει να γνωρίζει ένα άτομο παράλληλα για να καταφέρει να ολοκληρώσει την εργασία και αυτό είναι ένα πολύ δύσκολο πράγμα.
5. **Οι ομάδες κάνουν καλύτερη χρήση των πόρων :** Οι ομάδες είναι ένα εργαλείο για τον οργανισμό να μπορεί να κάνει σωστή χρήση των πόρων του και να εστιάζει άμεσα στα προβλήματα του. Η ομάδα βασίζεται στην λογική του just in time δηλαδή στο ότι τίποτα δεν πάει χαμένο και ότι όλα αξιοποιούνται πλήρως.
6. **Οι ομάδες σημαίνουν αποφάσεις υψηλότερης ποιότητας :** Η καλή ομάδα είναι αποτέλεσμα της καλής γνώσης. Η ουσία της ομάδας είναι κοινή γνώση που διαθέτη και η

μετατροπή της σε ιδέες και προϊόντα καθώς και στην βελτιστοποίηση υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών κάνοντας τα πιο ποιοτικά.

7. **Οι ομάδες σημαίνει βελτίωση της διαδικασίας :** Βλέπουμε ότι οι διαδικασίες ενός οργανισμού εφαρμόζονται από όλες τις ομάδες υποχρεωτικά, άρα οι ομάδες που ακολουθούν όλες τις διαδικασίες έχουν καλύτερη αντίληψη των διαδικασιών και έτσι μπορούν να συμβάλουν και στην βελτιστοποίηση τους.

Πετυχημένη ομάδα έργου

Μέσα από την βιβλιογραφία που υπάρχει η οποία βασίζεται σε έρευνες και μελέτες που διεξάγονται τα τελευταία 40 χρόνια σχετικά με το τι θεωρούμε μια πετυχημένη ομάδα ή το τι ορίζουμε ως πετυχημένη ομάδα καταλήγουμε στο ότι υπάρχει ένα μοντέλο το οποίο αναφέρετε ως το (I-P-O) input – process – output . Οι εισροές σχετίζονται με τον τρόπο που συνθέτουμε μια ομάδα και αναφερόμαστε στα ατομικά χαρακτηριστικά και τις γνώσεις που έχει να μας προσφέρει ένα άτομο. Οι διαδικασίες αναφέρονται στις δραστηριότητες στις οποίες συμμετέχουν τα άτομα και πως συνδυάζουν τις γνώσεις τους για να επιλύουν ή όχι προβλήματα που προκύπτουν κατά την παραγωγική διαδικασία. Τέλος ενώ οι διαδικασίες είναι εξ 'ορισμού μια δυναμική διαδικασία, ωστόσο αντιμετωπίζεται σαν στατική διαδικασία αφού τα μέλη της ομάδας αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους. Τα αποτελέσματα βλέπουμε ότι έχουν τρεις ερμηνείες

- a) η απόδοση που κρίνετε από άλλα άτομα εκτός ομάδας και βάση το αποτέλεσμα
- b) την ικανοποίηση των ατόμων/ μελών και από τις ανάγκες των μελών τις ομάδας
- c) τη βιωσιμότητα της ομάδας ή την πρόθεση των ατόμων να συνεχίσουν στην ομάδα

Κλείνοντας παρατηρούμε, ότι τα παραπάνω αποτελούν τις τρεις πτυχές που είναι πιο επικρατέστερες στο χώρο των ομάδων και πως το παραπάνω μοντέλο αν και είναι ένα καλό μοντέλο που ακολουθάτε ανά τα χρόνια χρήζει βελτίωσής μίας και όπως έχει παρατηρηθεί δεν καταφέρνει να λύσει τα προβλήματα που δημιουργούνται μέσα σε μια ομάδα με την πάροδο του χρόνου όπως θα αναλύσουμε πιο κάτω.

Οφέλη από την χρήση ομάδων έργου

Το επιχειρησιακό περιβάλλον σήμερα παρατηρούμε ότι είναι αβέβαιο και γεμάτο προκλήσεις. Τα όρια του συνεχώς αναπτύσσονται, διεθνείς αλλαγές στο χρηματοοικονομικό και

κοινωνικό περιβάλλον οδηγεί στην αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων παγκοσμίως και οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες. Από αυτά που αναφέραμε πριν βλέπουμε, ότι για να καταφέρουν οι εταιρείες και οι οργανισμοί να επιβιώσουν σε ένα διαρκώς αναπτυσσόμενο περιβάλλον πρέπει να εκμεταλλευτούν στο έπακρο το εργασιακό δυναμικό που διαθέτουν καθώς και την τεχνολογία που υπάρχει. Η χρήση και η σύνθεση ομάδων παρατηρούμε ότι αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που μπορεί να έχει μια επιχείρηση στην φαρέτρα της για να αυξήσει την αποδοτικότητα της σε συλλογικό επίπεδο.

Παρατηρούμε, ότι έχουν προκύψει διάφορα οφέλη μέσα από την χρήση ομάδων έργου. Μερικά από αυτά τα οφέλη είναι η αυξημένη παραγωγικότητα των ατόμων της ομάδας, καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, μείωση της διοικητικής δομής και τέλος χαμηλότερη εναλλαγή εργαζομένων μεταξύ των ομάδων. Στην συνέχεια θα αναλύσουμε τα παραπάνω οφέλη που προκύπτουν ώστε να καταλάβουμε καλύτερα το κέρδος που έχει ο οργανισμός από την χρήση των ομάδων.

1. **Παραγωγικότητα των ατόμων της ομάδας** : Εδώ αναφερόμαστε στις γνώσεις που έχει το κάθε άτομο της ομάδας ξεχωριστά αλλά και στον συνδυασμό της γνώσης των ατόμων της ομάδας. Επίσης αναφερόμαστε στην διαδικασία της εκπαίδευση που παρέχει ο οργανισμός στα άτομα της ομάδας έτσι ώστε σε συνδυασμό με την χρήση της υφιστάμενης γνώσης που έχουν να μπορούν να γίνονται πιο παραγωγική για την εταιρεία στην οποία εργάζονται.
2. **Καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών** : Εδώ αναφερόμαστε στην λογική κατά την οποία ένας οργανισμός βελτιώνει τις διαδικασίες του έτσι ώστε να καλυτερεύσει στο έπακρο την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του. Αυτό το πετυχαίνει οικοδομώντας διαδικασίες κατά της οποίες ο εργαζόμενος επικεντρώνεται στο ατομικό του μέρος ως προς την παραγωγή ενός προϊόντος και με το να ελέγχετε η ποιότητα στο τέλος της παραγωγής. Στο πλαίσιο αυτής της έρευνας βλέπουμε ότι ή ποιότητα και η ατομική ευθύνη για τις αρμοδιότητες που έχει το κάθε άτομο στην ομάδα ενσωματώνεται στις διαδικασίες παραγωγής και έτσι οδηγούμαστε στην καλύτερη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών.
3. **Μείωση της διοικητικής δομής** : Παρατηρούμε ότι μέσα από την χρήση ομάδων και την ανάθεση σε κάθε μέλος της ομάδας των ευθυνών που του αναλογούν αρχίζει και

γίνετε μια σταδιακή επίλυση των εσωτερικών προβλημάτων της ομάδας, άρα μειώνεται η ανάγκη για εξωτερική εποπτεία από τρίτα άτομα. Αυτή η ανάγκη για εξωτερική εποπτεία οδηγεί στην ραγδαία μείωση των διαφόρων επίπεδων ιεραρχίας. Αυτή η μείωση της ιεραρχίας βασίζεται στην λογική ότι τα άτομα της ομάδας έχουν πολλαπλές δεξιότητες και έτσι μπορούν να αναλάβουν την ευθύνη που θα αναλογούσε σε ένα προϊστάμενο, ή εποπτική λειτουργία και έτσι ο έλεγχος δεν φεύγει έξω από τα πλαίσια της ομάδας.

Άλλα οφέλη που προκύπτουν από την χρήση ομάδων είναι :

1. Βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων της ομάδας
2. Αύξηση της ταχύτητας
3. Ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας
4. Αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των μελών της ομάδας
5. Δημιουργία νέων διαδικασιών επικεντρωμένες προς το πελάτη και το τελικό προϊόν

Τα οφέλη αυτά και κυρίως τα τελευταία αποτελούν απόρροια της ενδυνάμωσης των ομάδων, της διαδικασίας δηλαδή όπου αποκτούν την εξουσία, πόρους και πληροφορίες. Οι ομάδες όσο αναπτύσσονται και βελτιώνονται, αναλαμβάνουν επιπλέον αρμοδιότητες, φτάνοντας μέχρι την αυτοδιοίκηση, όπου θέματα όπως προσλήψεις και απολύσεις μελών, οικονομικός προγραμματισμός και πολιτικές ανταμοιβών ρυθμίζονται από την ίδια την ομάδα, έτσι η ανώτερη διοίκηση απαλλάσσεται από της αποφάσεις σχετικά με το πως θα πρέπει να λειτουργήσει μια ομάδα και έχει πιο πολύ χρόνο να ασχοληθεί με την χάραξη της εταιρικής στρατηγικής και να βελτιώσει την οργανωσιακή κουλτούρα της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΤΥΠΟΙ ΟΜΑΔΩΝ

Γενικός διαχωρισμός

Κάθε επιχείρηση παρατηρούμε πως έχει την δικιά της κουλτούρα, δομή και οργάνωση καθώς και τις δικές της ιδιαίτερες ανάγκες. Ακόμα και μεταξύ εταιριών που ανήκουν στον ίδιο όμιλο και τμημάτων τους βλέπουμε διαφορές στον τρόπο λειτουργίας τους. Από το παραπάνω

συμπεραίνουμε, ότι οι ομάδες που συνθέτουν οι εταιρίες, αλλά και ο τρόπος λειτουργίας του ποικίλει από επιχείρηση σε επιχείρηση γι' αυτό οι οργανισμοί καλούνται να βρουν τι τους ταιριάζει καλύτερα. Στην συνέχεια βλέπουμε ότι με βάση την οργανωσιακή δομή του κάθε οργανισμού ή τμήματος καθώς και τους στόχους που έχει να πραγματοποιήσει συνθέτουμε διαφορετικές ομάδες. Ένας πρώτος διαχωρισμός των ομάδων έργου είναι σε επίσημες και ανεπίσημες ομάδες.

Επίσημες ομάδες (Formal Teams)

Είναι ομάδες που δημιουργούνται από τον οργανισμό όταν ο οργανισμός θέλει να εκπληρώσει ένα συγκεκριμένο στόχο. Οι πιο κοινοί τύποι επίσημων ομάδων έργου που συναντάμε στην βιβλιογραφία είναι η διατεταγμένη ομάδα και η ομάδα εργασίας. Η διατεταγμένη ομάδα είναι μία ομάδα που έχει ένα συντονιστή που οργανώνει και διοικεί την ομάδα και πολλά μέλη που αναφέρονται σε αυτόν. Η ομάδα εργασίας είναι μια ομάδα με πολλά μέλη τα οποία όμως αναφέρονται σε διαφορετικούς συντονιστές. Άλλου είδους ομάδες είναι οι ομάδες δράσης (task force) που δημιουργούνται κατά την διάρκεια ενός έργου και έχουν ως μοναδικό σκοπό την επίλυση ενός προβλήματος που έχει δημιουργηθεί, οι ομάδες έργου (project teams) που δημιουργούνται όταν υπάρχει ένα έργο προς υλοποίηση και όταν αυτό ολοκληρωθεί τότε διαλύονται.

Ανεπίσημες ομάδες (Informal Teams)

Πολλές φορές οι ομάδες δεν δημιουργούνται με πρωτοβουλία της εταιρίας, αλλά φτιάχνονται από άτομα τα οποία μοιράζονται κοινούς στόχους και ενδιαφέροντα, αξίες. Αυτές οι ομάδες καλούνται ανεπίσημες ομάδες και διακρίνονται σε κάποιες κατηγορίες :

Οι φιλικές ομάδες : Είναι ομάδες που δημιουργούνται από άτομα που τρέφουν το ένα για το άλλο μια συμπάθεια ή μοιράζονται τα ίδια ενδιαφέροντα, ασχολίες, ιδεολογίες.

Οι ομάδες ενδιαφερόντων : Είναι ομάδες που έχουν κοινό ενδιαφέρον για κάτι, όπως άτομα σε μία εταιρία με κοινό εκπαιδευτικό υπόβαθρο που εργάζονται σε ένα κοινό έργο και μοιράζονται ένα κοινό στόχο για το έργο που κάνουν.

Τύποι ομάδων έργου

Μια ανάλυση που προκύπτει από την βιβλιογραφία σχετικά με την δομή των ομάδων και με βάση την θεωρία του Mankin Cohen και Bikson (1996) οι τύποι των ομάδων που μπορούν να αναπτυχθούν από ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση ανεξαρτήτου μεγέθους είναι οι ακόλουθες έξι :

1. Οι μόνιμες ομάδες (Work Teams)
2. Οι αυτοδιοικούμενες ομάδες (Self – managed Teams)
3. Οι ομάδες έργου (Project Teams)
4. Οι παράλληλες ομάδες (Cross functional Teams)
5. Οι ομάδες διοίκησης (Management Teams)

Μόνιμες ομάδες (Work Teams)

Οι μόνιμες ομάδες είναι ομάδες που δημιουργούνται για να εκπληρώνουν καθημερινές εργασίες, αποτελούνται από ένα σταθερό αριθμό ατόμων και αυτά τα άτομα έχουν συγκεκριμένα καθήκοντα να εκτελέσουν. Βλέπουμε ότι οι αποφάσεις σε αυτές της ομάδες παίρνονται από ένα άτομο. Παρατηρούμε, ότι τέτοιες ομάδες σαν αυτές που μελετάμε τώρα έχουν πολύ μεγάλο εύρος κινήσεων και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επιλέγουν αυτές τα έργα που θέλουν λόγω και του μόνιμου τους χαρακτήρα του. Τέλος βλέπουμε ότι αυτού του τύπου οι ομάδες καθώς και τα μέλη που τις αποτελούν χρειάζονται διαρκή εκπαίδευση από την εταιρία που βρίσκονται.

Αυτοδιοικούμενες ομάδες (self – managed Teams)

Είναι ομάδες οι οποίες δημιουργούνται σαν συνέχεια των μόνιμων ομάδων. Αυτό προκύπτει γιατί αυτές οι ομάδες αποτελούνται από άτομα τα οποία έχουν ένα αρκετά καλό γνωστικό υπόβαθρο και αυτό έχει ως συνέπεια να μπορούν τα άτομα να παίρνουν μόνα τους αποφάσεις για το πως θα αντιμετωπίσουν ένα πρόβλημα που προκύπτει κατά την εκτέλεση ενός έργου. Έτσι βλέπουμε ότι μπορούν να δουλεύουν αυτόνομα και ανεξάρτητα από της υπόλοιπες ομάδες χωρίς να χρειάζονται διαρκή επίβλεψη από κάποιο άτομο που ανήκει στην ανώτερη διοίκηση.

Ομάδες Έργου (Project Teams)

Οι ομάδες έργου προκύπτουν από την προσωρινή συνεργασία ατόμων από διαφορετικά τμήματα της εταιρείας και έχουν ως στόχο την δημιουργία ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας υπηρεσίας. Μετά την επίτευξη του στόχου τους αυτές οι ομάδες διαλύονται και τα άτομα που τις

αποτελούν επιστρέφουν πίσω στα τμήματα από τα οποία προέρχονται. Η δομή αυτών των ομάδων θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι πολύ κλασική αποτελούνται από ένα υπεύθυνο (project leader) όπου τα μέλη απευθύνονται για να επιλύουν τα προβλήματα τους ή να αναφέρουν την πρόοδο που κάνουν σχετικά με το έργο. Βλέπουμε ότι αυτές οι ομάδες αν και βοηθάνε τον οργανισμό να εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα μιας και είναι ομάδες που αποτελούνται από άτομα που εργάζονται στον οργανισμό έχουν κάποια πλεονεκτήματα και κάποια μειονεκτήματα.

Παράλληλες ομάδες

Οι παράλληλες ομάδες παρατηρούμε ότι έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά με τις ομάδες έργου που προαναφέραμε. Σχηματίζονται από άτομα τα οποία είναι από διαφορετικά τμήματα ενός οργανισμού όπως και στις ομάδες έργου και επιπλέον έχουν και ένα άλλο χαρακτηριστικό σχηματίζονται και εξυπηρετούν και ολοκληρώνουν έργα τα οποία πάνε παράλληλα με κάποια άλλα γιατί ονομάζονται και παράλληλες. Παρατηρούμε όμως επειδή υλοποιούν έργα που τρέχουν παράλληλα με κάποια άλλα σε ένα οργανισμό έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες, όπως ότι δεν κάνουν συχνές συναντήσεις κατά την διάρκεια υλοποίησης του έργου καθώς και δεν αναλαμβάνουν έργα με μεγάλο όγκο εργασιών.

Ομάδες διοίκησης

Οι ομάδες διοίκησης είναι ομάδες που όπως αναφέρει το όνομα τους αποτελούνται από άτομα που είναι στην διοίκηση της εταιρίας καθώς και από τους υπεύθυνους των τμημάτων που έχει ο κάθε οργανισμός. Ο κύριος στόχος και η σημασία αυτών των ομάδων σε ένα οργανισμό σχετίζεται με την σωστή λειτουργία των τμημάτων του οργανισμού, αλλά και με τον σωστό καταμερισμό των πόρων. Ο ρόλος αυτών των ομάδων είναι σημαντικός γιατί διασφαλίζουν την απροβλημάτιστη συνεργασία κάθε τμήματος της εταιρίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΥΝΘΕΣΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Χαρακτηριστικά ομάδας

Η ομάδα, τα χαρακτηριστικά της και η σημασία που έχει για τους οργανισμούς και το αν τελικά παίζει σημαντικό ρόλο για την εξέλιξη τους είναι κάτι που έχει ερευνηθεί πολύ και

αναλυθεί στην παγκόσμια βιβλιογραφία. Παρατηρούμε, ότι όλοι μας καθημερινά συναναστρεφόμαστε με άλλα άτομα ή συμμετέχουμε οι ίδιοι σε ομάδες χωρίς όμως να κατανοούμε η να καταλαβαίνουμε τα οφέλη που κερδίζουμε από την συμμετοχή μας. Με βάση της τελευταίες έρευνες που έχουν διεξαχθεί τα τελευταία χρόνια βλέπουμε ότι γίνεται ένας διαχωρισμός στα χαρακτηριστικά που έχει μια ομάδα τα οποία αποτελούν και τα βασικά της πλεονεκτήματα τα οποία τα μέλη της δύσκολα αντιλαμβάνονται. Μερικά από αυτά τα χαρακτηριστικά που ξεχωρίζει η μελέτη μας και πρέπει να αναφέρουμε είναι τα μέλη που αποτελούν μια ομάδα, τα δημογραφικά στοιχεία, ικανότητες και δεξιότητες και τέλος οι προσωπικότητα του κάθε μέλους. Επιπλέον μέσα από την ομάδα προκύπτουν και κάποιες άλλες συνέπειες σχετικά με κοινωνικές και ψυχολογικές διαδικασίες (π.χ. κοινωνικοποίηση ατόμων).

Στην συνέχεια θα κάνουμε μια σύντομη ανάλυση των χαρακτηριστικών που αναφέραμε τόσο σχετικά με αυτά που αφορούν την δομή της ομάδας, αλλά και αυτά που σχετίζονται με την ψυχολογία του ατόμου.

Το μέγεθος της ομάδας : Βλέπουμε ότι μέσα από τις μελέτες και τις έρευνες πολύ μελετητές πιστεύουν ότι το ιδανικό μέγεθος είναι μεταξύ πέντε και εφτά ατόμων, γενικά αυτό που επικρατεί σαν θεωρία είναι το παράδειγμα με την πίτσα, ότι δηλαδή μια ομάδα έχει το σωστό μέγεθος όταν τα άτομα που την αποτελούν μπορούν να μοιραστούν μια πίτσα. Πέρα όμως από την παραδοχή αυτή που αναφέραμε βλέπουμε ότι δεν μπορούμε να τοποθετηθούμε στο ποιο θα πρέπει να είναι το ακριβές μέγεθος γιατί ο καθένας το κρίνει με την εμπειρία του, παρόλα αυτά βλέπουμε ότι οι ομάδες με βάση το μέγεθος τους έχουν κάποια θετικά και κάποια αρνητικά τα θετικά είναι ότι όταν έχουμε μικρές ομάδες αποφεύγονται συγκρούσεις και διαφωνίες μεταξύ των ατόμων αλλά στερούνται ιδέες και καινοτομία. Αντιθέτως μια ομάδα που αποτελείται από πολλά άτομα κερδίζει σε καινοτόμες ιδέες και έχει στην διάθεση της πολλούς πόρους για την βοηθήσει να υλοποιήσει το έργο της, αλλά στερείται το κομμάτι της σωστή επικοινωνίας το οποίο έχει ως αποτέλεσμα να οδηγεί τα άτομα σε συγκρούσεις και διαφωνίες για το τι θα ακολουθήσουν σαν στρατηγική.

Ποικιλομορφία της ομάδας : Με το όρο ποικιλομορφία της ομάδας αναφερόμαστε στα δημογραφικά χαρακτηριστικά μιας ομάδας που σχετίζονται με την ομογένεια ή την ετερογένεια των μελών της. Μελέτες έχουν δείξει πως η ποικιλομορφία των ομάδων έχει θετικά χαρακτηριστικά σχετικά με την απόδοσή τους και άλλες πως δεν επηρεάζει την απόδοσή τους .

Ένα παράδειγμα είναι μια μελέτη που πραγματοποίησε ο Bettenhausen (1991) ο οποίος οδηγήθηκε στο συμπέρασμα πως οι ομάδες που αποτελούνται από παρόμοια μέλη αποδίδουν καλύτερα από αυτές που έχουν διαφορετικά μέλη, άλλο αντικρουόμενο παράδειγμα είναι του Jackson May (1995) ο οποίος πιστεύει ότι η ποικιλομορφία έχει θετικά αποτελέσματα για την ομάδα. Γενικά παρατηρούμε ότι η ποικιλομορφία της ομάδας και τα αποτελέσματα που έχει σχετίζεται άμεσα με το έργο που έχει να υλοποίηση και με βάση αυτό δημιουργείται η ομάδα και αναλόγως απαρτίζεται από όμοια ή διαφορετικά άτομα ως προς τα δημογραφικά στοιχεία αλλά και το γνωστικό τους υπόβαθρο.

Ικανότητες και δεξιότητες : Εκτός από τα δημογραφικά στοιχεία που αναφέραμε σχετικά με τα χαρακτηριστικά της ομάδας, ακόμα ένα χαρακτηριστικό είναι οι ικανότητες και οι δεξιότητες των ατόμων που συνθέτουν μια ομάδα. Μέσα από την βιβλιογραφία διαπιστώνουμε ότι οι ικανότητες και οι δεξιότητες σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν θεωρούνται άμεσα σαν ιδιότητες σε επίπεδο ομάδας, αλλά είναι βασικά ψυχολογικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις ομάδες. Από τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί την τελευταία δεκαετία οι ερευνητές στέκονται σε δύο χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ανθρώπου που θεωρούν σημαντικά όταν συμμετέχει σε μια ομάδα το ένα είναι η ευσυνειδησία του και το άλλο η εξωστρέφεια του. Το πρώτο σχετίζεται περισσότερο με την αποτελεσματικότητα και την απόδοση της ομάδας, ενώ το δεύτερο η εξωστρέφεια είναι πιο αποδοτική σε συνθήκες λήψης αποφάσεων σε σχέση με την απόδοση της ομάδας μίας και η εξωστρέφεια σχετίζεται περισσότερο με την πειθώ που έχει ένα άτομο ως προς το άλλο.

Γόητρο και θέση της ομάδας : Οι ομάδες οι οποίες τυγχάνουν μεγάλη αναγνώριση προσελκύουν περισσότερους εργαζομένους που θέλουν να ενταχθούν στο δυναμικό της ομάδας.

Ανταγωνισμός : Στην περίπτωση αυτήν προκύπτουν δύο είδη ανταγωνισμού που επιδρούν πάνω στις ομάδες. Ο πρώτος είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των άλλων ομάδων ο οποίος είναι πολύ καλός γιατί βοηθάει τις ομάδες να είναι πιο αποδοτικές και να εξελίσσονται. Ο δεύτερος είναι ο εσωτερικός ανταγωνισμός μεταξύ των ατόμων της ομάδας ο οποίος αν δεν είναι σε ένα υγιές επίπεδο μπορεί να αποβεί καταστροφικός για την ομάδα, γιατί καταστρέφεται η επικοινωνία και η συνεκτικότητα.

Συμπεραίνοντας από τα παραπάνω χαρακτηριστικά που αναφέραμε και αναλύσαμε βλέπουμε, ότι για να είναι μια ομάδα πλήρως αποδοτική θα πρέπει να έχει γίνει σωστή και προσεκτική επιλογή των μελών της, τα μέλη της να διακατέχονται από κοινές αξίες και χαρακτηριστικά για να πετυχαίνετε στο μέγιστο βαθμό η συνοχή και η επικοινωνία μεταξύ τους. Τέλος καλό θα ήταν μια ομάδα να βρίσκετε σε ένα σωστό περιβάλλον εργασίας χωρίς πολλές εντάσεις και συγκρούσεις για να μπορεί να εξελίξετε και να αναπτύσσεται.

Χαρακτηριστικά « επιφάνειας » έναντι χαρακτηριστικά « βάθους » (surface vs Deep level diversity)

Παρατηρούμε, ότι οι ερευνητές έχουν κάνει διάκριση μεταξύ της διαφορετικότητας των μελών που βρίσκονται μέσα σε μια ομάδα σε επίπεδο επιφάνειας (surface level) και σε επίπεδο βάθους (Deep level). Σε επίπεδο επιφάνειας ο Harrison (1998) όρισε την ποικιλομορφία της επιφάνειας ως « Οι διαφορές μεταξύ των μελών της ομάδας σε εμφάνιση, βιολογικά χαρακτηριστικά που συνήθως αντανακλώνται σε φυσικά χαρακτηριστικά ». Οι ομάδες στο επίπεδο επιφάνειας μένουν ενωμένες από τις αντιληπτές ομοιότητες ή ανομοιότητες των δημογραφικών τους χαρακτηριστικών (π.χ. ηλικία, φύλο, εθνικότητα). Η επιφανειακή ποικιλομορφία όμως έχει ως αποτέλεσμα να απομακρύνει τα μέλη της ομάδας από το να δημιουργήσουν στενότερες σχέσης μεταξύ τους.

Από την άλλη, η ποικιλομορφία σε επίπεδο βάθους αναφέρεται σε διαφορές μεταξύ ψυχολογικών χαρακτηριστικών των μελών της ομάδας, όπως γνωστικές ικανότητες, στάσεις αξίας, γνώσεις και δεξιότητες (Harrison et al 2002). Βλέπουμε, ότι τα παραπάνω χαρακτηριστικά χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να εμφανιστούν μεταξύ των μελών της ομάδας, γιατί βασίζονται στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών για να τα συνειδητοποιήσουμε. Σε σύγκριση με τις ομάδες επιφάνειας οι ομάδες βάθους υπερτερούν όσον αφορά τις προϋποθέσεις που σχετίζονται με καινοτομία, γιατί έχουν μεγαλύτερη απορροφητικότητα νέων γνώσεων και την εφαρμογή της για την δημιουργία νέων ιδεών. Παρόλα αυτά όμως βλέπουμε ότι οι ομάδες βάθους είναι λιγότερο επιρρεπείς στην ομαδική εργασία έναντι των ομάδων επιφάνειας.

Στην συνέχεια της μελέτης μας θα αναλύσουμε κάποια από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που εμπεριέχονται στα χαρακτηριστικά βάθους καθώς και στα χαρακτηριστικά επιφάνειας.

Το πιο σημαντικό από τα χαρακτηριστικά επιφάνειας είναι η ποικιλομορφία των φύλων. Η μελέτες που έχουν προκύψει όλα αυτά τα χρόνια δείχνουν, ότι η ετερογένεια των φύλων στις ομάδες τείνουν να παρουσιάζουν αυξημένες συγκρούσεις, χαμηλή συνοχή (Milliken & Martins 1996). Η παραπάνω θεωρία δείχνει, ότι η μεγαλύτερη ποικιλομορφία σε σημαντικά δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο αναγκάζει τα μέλη της ομάδας να χρησιμοποιούν διχαστικές κατηγοριοποιήσεις που οδηγούν σε αρνητικές συνέπειες για την ομάδα. Από την άλλη πλευρά πολύ μελετητές όπως ο Diaz – Garcia 2013 και ο Fernandez Sastre 2015 πιστεύουν πως η ποικιλομορφία στο φύλο παράγει την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την παραγωγικότητα και πως δεν είναι στοιχεία για αυξημένες συγκρούσεις. Οι παραπάνω μελέτες εξηγούνται μέσα από την θεωρία της αξίας ποικιλομορφίας η οποία υποστηρίζει, ότι οι διαφορές μεταξύ των μελών της ομάδας έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση των διαθέσιμων πληροφοριών, γνώσεων και δεξιοτήτων. Τώρα σχετικά με την ποικιλομορφία των φύλων, οι μελέτες για την ποικιλομορφία αναφέρονται στην ανώτερη απόδοση των μικτών ομάδων που προκύπτει από την διαφορετικότητα. Η ποικιλομορφία δεξιοτήτας συνδέεται θετικά με την ριζοσπαστική καινοτομία.

Τα πιο σημαντικά από τα χαρακτηριστικά βάθους είναι οι δεξιότητες και η εκπαίδευση του κάθε ατόμου σαν μονάδα μέσα στις ομάδες. Οι δεξιότητες προκύπτουν συνήθως από την ενασχόληση των μελών της ομάδας έργου με διάφορα θέματα και την αντιμετώπιση διαφορετικών προβλημάτων με αποτέλεσμα καλύτερες ικανότητες εύρεσης, ενσωμάτωσης και χρήσης νέων γνώσεων και αργότερα την δημιουργία νέων ευκαιριών. Δεδομένου ότι καινοτομία απαιτεί ποικίλες βάσεις γνώσεων μεταξύ των μελών της ομάδας βλέπουμε ότι επηρεάζει θετικά τις επιδόσεις της ομάδας στην απόδοση και την δημιουργία καινοτομίας. Τέλος οι μελέτες δείχνουν ότι οι ομάδες έργου αποκτούν σημαντικές προσωπικές εμπειρίες από την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών της ομάδας με διαφορετικές γνώσεις και δεξιότητες , αυξάνοντας την ικανότητα των μελών της ομάδας να συμμετέχει σε σύνθετα και μη καθημερινά καθήκοντα.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η εκπαίδευση, χρησιμοποιώντας οι ομάδες την εκπαίδευση που έχουν είναι καλύτερα προετοιμασμένες να επιλύσουν πολύπλοκα προβλήματα, επειδή η εσωτερική δεξαμενή γνώσεων που έχουν στην διάθεση τους επιτρέπει την εύρεση καινοτόμων λύσεων στα προβλήματα που προκύπτουν. Ωστόσο, σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας, η εκπαίδευση μπορεί να αυξήσει το κόστος επικοινωνίας και συντονισμού των ομάδων έργου παρόλα αυτά πολύ μελετητές υποστηρίζουν ότι τα οφέλη από την δημιουργία νέων γνώσεων είναι μεγαλύτερα μακροχρόνια σε σχέση με το κόστος που έχει για να παραχθεί η γνώση και να εφαρμοστεί στην επίλυση των προβλημάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΡΟΛΟΙ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Βλέπουμε, ότι από την μελέτη που έχουμε κάνει ως τώρα οι ομάδες είναι το βασικότερο εργαλείο που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί σε όλο το κόσμο για να καταφέρουν να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέση καθώς και να υλοποιήσουν τα έργα που έχουν στην ατζέντα τους. Όμως καλό θα ήταν σε αυτό το μέρος της εργασίας να σταθούμε στο ρόλο που έχουν τα άτομα μέσα στην ομάδα με βάση τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί. Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι ρόλοι που έχει το άτομο μέσα σε μια ομάδα που είναι μέλος παίζουν σημαντικό ρόλο γιατί του προσδιορίζουν κάποια χαρακτηριστικά μέσα στην ομάδα που ανήκει και εργάζεται. Η πιο επικρατέστερη θεωρία είναι του Belbin (1993) ο οποίος μέσα από μια δεκαετή μελέτη μαζί με τους συνεργάτες τους κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ρόλοι που έχουν τα μέλη σε μία ομάδα μπορεί να είναι επτά Υλοποιητής (Implementer) , Συντονιστής (Co – Ordinator) , Διαμορφωτής (Shaper) , Σχεδιαστής (Plan) , Ερευνητής Πόρων (Resource Investigator) , Αξιολογητής (Monitor Evaluator) , Εργαζόμενος Ομάδας (Team Worker) , Ολοκληρωτής (Completer). Με βάση την μελέτη οι παραπάνω αποτελούν του ρόλους που μπορεί να αποκτήσει και να διεκδικήσει ένα άτομο στην ομάδα με βάση της δυνατότητες του και την εμπειρία του. Στην συνέχεια θα κάνουμε μια ανάλυση των παραπάνω ρόλων για να κατανοήσουμε καλύτερα τι σημαίνει ο καθένας.

Υλοποιητής (Implementer) : Είναι ο ρόλος του ατόμου στην ομάδα ο οποίος ασχολείται με την ανάλυση των σχεδίων και την εφαρμογή αυτών από την ομάδα. Τα άτομα που έχουν αυτό το ρόλο στην ομάδα διακρίνονται από επιμονή και υπομονή απέναντι σε δυσκολίες που προκύπτουν κατά το σχεδιασμό.

Συντονιστής (Co – Ordinator) : Είναι ο ρόλος του ατόμου στην ομάδα που σχετίζεται με την οργάνωση και το συντονισμό της. Τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει αυτό το άτομο για να έχει αυτή την θέση στην ομάδα ενός οργανισμού είναι να μπορεί να κατανοεί τους στόχους της ομάδας, καθώς και τα ρίσκα που μπορεί να δημιουργηθούν, αλλά και να μπορεί να κάνει ανάθεση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων στα μέλη της ομάδας του.

Διαμορφωτής (Shaper) : Είναι το άτομο στην ομάδα το οποίο είναι φιλόδοξο, υποστηρίζει αλλά ταυτόχρονα διαφωνεί με κάποια πράγματα που γίνονται μέσα στην ομάδα, παρατηρούμε ότι διακατέχετε και από ένα χαμηλό βαθμό ως προς το ενδιαφέρον του για την αποτυχία χωρίς όμως να την επιδιώκει. Τέλος θα μπορούσαμε να πούμε πως αυτού του είδους τα άτομα θα μπορούσαν να είναι ηγέτες χωρίς να είναι.

Σχεδιαστής (Plan) : Είναι το άτομο στην ομάδα το οποίο είναι αρμόδιο για την υποβολή ιδεών, προτάσεων και σχεδίων στρατηγικής. Τα χαρακτηριστικά που το διακατέχουν είναι η καινοτομία, ευρηματικότητα και φαντασία.

Ερευνητής Πόρων (Resource Investigator) : Είναι το άτομο που μελετά το εξωτερικό περιβάλλον της ομάδας ουσιαστικά ο ρόλος του είναι να εντοπίζει πληροφορίες και πόρους που θα βοηθήσουν την ομάδα του στη υλοποίηση του έργου που έχουν να κάνουν. Η αρμοδιότητες του ρόλου αυτού είναι η δημιουργία επαφών και η διαπραγματεύσεις με άλλες ομάδες και άτομα.

Αξιολογητής (Monitor Evaluator) : Ο ρόλος του ατόμου αυτού μέσα στην ομάδα βλέπουμε ότι είναι διττός, αρχικά αναλύει τις ιδέες και της προτάσεις που έχει η ομάδα του και της αξιολογεί και ο δεύτερος ρόλος του είναι να επισημαίνει με ένα σωστό τρόπο τις αδυναμίες που υπάρχουν και τα ρίσκα που προκύπτουν.

Εργαζόμενος Ομάδας (Team Worker) : Είναι ο κλασικός ρόλος που έχει το άτομο σε μια ομάδα, ουσιαστικά ασχολείται με τα καθήκοντα που του αναθέτουν οι προϊστάμενοι του και έχει ως στόχο του να τα ολοκληρώσει για να προχωρά ομαλά το έργο που έχει η ομάδα.

Ολοκληρωτής (Completer) : Είναι το άτομα το οποίο διασφαλίζει ότι οι προσπάθειες της ομάδας θα ολοκληρωθούν με επιτυχία. Ο ρόλος του είναι πολύ απλός και συγκεκριμένος είναι

να διαχειρίζεται τα ρίσκα και να φροντίζει για την επίλυση των προβλημάτων που δημιουργούνται κατά την υλοποίηση του έργου.

Από την παραπάνω μελέτη καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι οι ρόλοι που μπορεί να έχει ένα άτομο μέσα στην ομάδα είναι πολύ ή μεμονωμένη αλλά στις σύγχρονες εταιρείες βλέπουμε ότι τα άτομα που συνδυάζουν μερικά από τα παραπάνω ή και όλα πράγμα δύσκολο είναι αυτά που ηγούνται στην ομάδα και καλούνται να πάρουν τις κρίσιμες αποφάσεις όταν χρειάζεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΟΥ

Το Ξεκίνημα

Η χρήση ομάδων είναι η στρόφη της επιχείρησης προς πιο σύγχρονους τρόπους διοίκησης και επίσης βλέπουμε ότι αυτό συνδέεται άμεσα με της αλλαγές που στοχεύει να κάνει σε όλο το φάσμα της λειτουργίας της. Πριν την δημιουργία της ομάδας η διοίκηση της επιχείρησης καλείτε να ενημερώσει τα άτομα που θέλει για να αποτελέσουν την ομάδα, να τα ενημερώσει για το έργο που θα αναλάβουν καθώς και για τις αρμοδιότητες που θα έχει το κάθε άτομο στην ομάδα υλοποίησης του συγκεκριμένου έργου. Το βήμα αυτό είναι το πιο βασικό που πρέπει να κάνει ένας οργανισμός γιατί έτσι αποφεύγονται οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών αφού όλα τα άτομα είναι ενήμερα και αν βλέπουν ότι δεν τους ταιριάζει η ομάδα που καλούνται να συμμετέχουν τότε μπορούν να δηλώσουν την άρνηση του να ενταχθούν σε αυτή.

Για την πληρέστερη αντιμετώπιση κάθε πρόκλησης ή προβλήματος θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τις θέσεις και τις ιδέες εκπροσώπων διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, αλλά και των ατόμων που εμπλέκονται άμεσα και έμμεσα με το project που θέλουμε να υλοποιήσουμε. Λόγω των παραπάνω που έχουμε αναφέρει για το σχεδιασμό των ομάδων θα πρέπει να ακολουθήσουμε κάποιες από τις αρχές της διοίκησης για την ανάπτυξη ομάδων οι οποίες υποστηρίζουν ότι καλό είναι να συμμετέχουν άτομα από τους παραπάνω τομείς σε μία ομάδα έργου :

- ✚ Ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης με τα οποία θα έχουν τη μεγαλύτερη επαφή και συνεργασία με τα μέλη της ομάδας (διοικητική υποστήριξη).
- ✚ Προϊστάμενοι τμημάτων στους οποίους θα υπάγονται οι ομάδες.
- ✚ Άτομα με ειδικευμένες γνώσεις πάνω σε θέματα υπολογιστών, δικτύων, ανάπτυξη και εφαρμογή ηλεκτρονικών προγραμμάτων και συστημάτων.
- ✚ Τμήμα ανθρώπινων πόρων.
- ✚ Πελάτες και προμηθευτές εσωτερικοί και εξωτερικοί, οι οποίοι θα συνεργάζονται περισσότερο με τα μέλη της ομάδας και θα χρησιμοποιούν κοινά συστήματα.
- ✚ Εξωτερικοί σύμβουλοι, ιδίως όταν η επιχείρηση δε διαθέτει κατάλληλα εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό.
- ✚ Τα ίδια τα μέλη της ομάδας που ήδη εργάζονται στην επιχείρηση.

Επιλογή φυσικού αντικειμένου – στόχων ομάδας

Μια ομάδα δημιουργείται όταν υπάρχει ένα (πολύπλοκο) έργο προς διεκπεραίωση, ένα πρόβλημα προς αντιμετώπιση, μια διαδικασία προς αναπροσαρμογή. Η επιλογή του φυσικού αντικειμένου με το οποίο θα ασχοληθεί μια ομάδα έργου είναι καθοριστική για την επιτυχία των προσπαθειών της. Παρατηρούμε ότι όλοι οι συμμετέχοντες στην ομάδα μπορούν να προτείνουν θέματα που κρίνουν ότι απαιτούν επίλυση αλλά και την δημιουργία ομάδας.

Για την τελική επιλογή θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι το φυσικό αντικείμενο που θα επιλέξουν :

- ✚ Είναι σημαντικό για την επιχείρηση και τους πελάτες της και συνδέεται με την οργάνωση αποστολή και στρατηγική
- ✚ Υπάγεται σε μία περιοχή που λόγω ενδιαφέροντος θα ευνοεί τη συνεργασία όλων των συμμετεχόντων και των συνεργατών της επιχείρησης

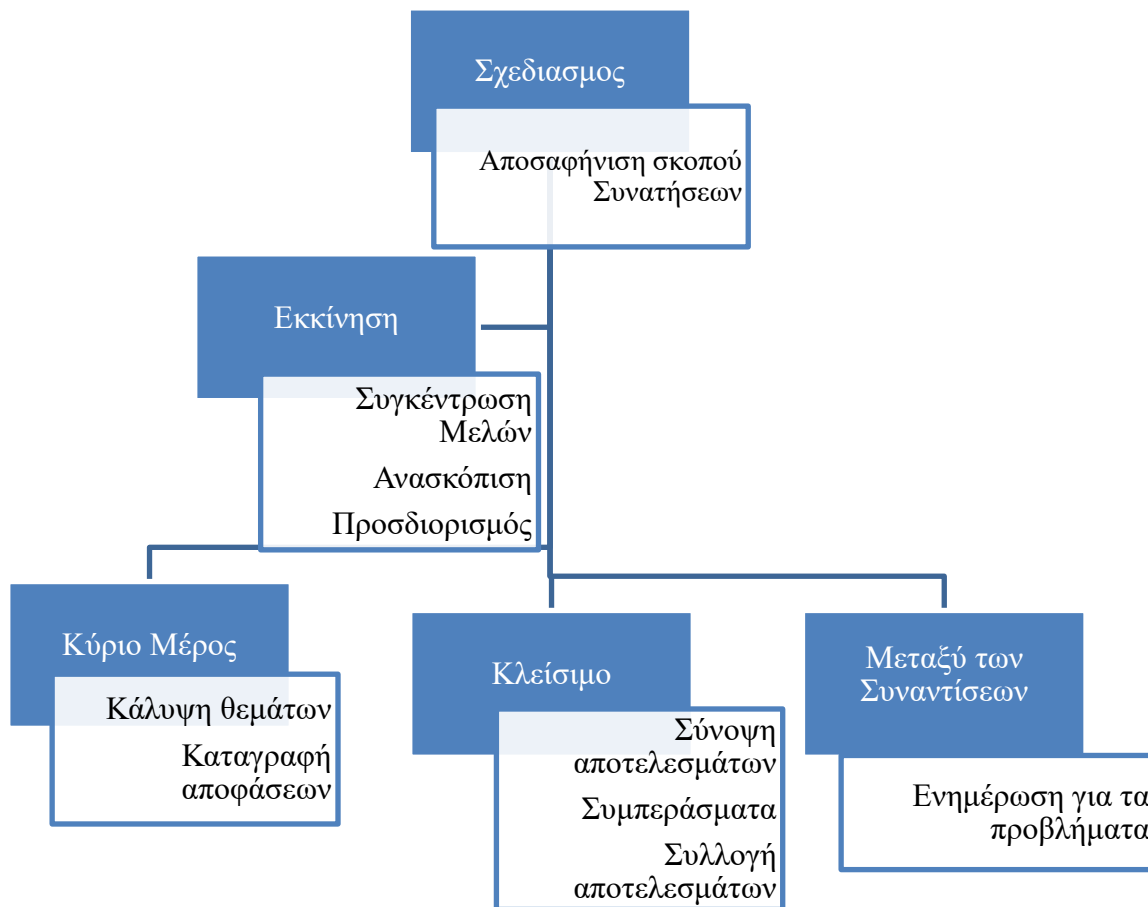
- ✚ Είναι σχετικά απλό και έχει ξεκάθαρη αρχή – μέση – τέλος η υπερβολική αισιοδοξία για τις ικανότητες της ομάδας και η επιβάρυνση της με δυσβάσταχτο όγκο δουλειάς έχει μόνο αρνητικά αποτελέσματα.
- ✚ Συμπληρώνει ένα κύκλο (λειτουργίας) σε σύντομο χρονικό διάστημα, με αυτό τον τρόπο βλέπουμε ότι τα αποτελέσματα από την εργασία της ομάδας είναι ορατά σε μικρό χρονικό διάστημα.

Το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός των στόχων της ομάδας. Πρώτη προτεραιότητα και σε αυτή τη φάση είναι η σύνδεσή τους με τους επιχειρησιακούς στόχους και την οργανωσιακή κουλτούρα. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο καθοδηγητικός και υποκινητικός ρόλος των στόχων. Παράλληλα λειτουργούν ως σημείο αναφοράς για την πορεία της ομάδας και αποτελούν βασικά στοιχεία για την μέτρηση της απόδοσης της. Λόγω της σύνδεσης με τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης και ανταμοιβών, αλλά και για την αποφυγή παρερμηνεύσεων και διαφωνιών μεταξύ των μελών, οι στόχοι των ομάδων θα πρέπει να όσο το δυνατόν περισσότερο σαφείς και ποσοτικοποιημένοι. Οι στόχοι της ομάδας θεωρούνται γενικά σημαντικότερα από τους ατομικούς στόχους, αλλά αυτό δεν θα πρέπει να δημιουργεί την εντύπωση ότι η ατομική ανάπτυξη δεν ενδιαφέρει την επιχείρηση και να αναιρεί το σεβασμό στη προσωπικότητα των εργαζομένων. Ειδικά σε περίπτωση που η εργασία σε ομάδες αποτελεί μόνο ένα κομμάτι του καθημερινού προγράμματος των εργαζομένων, θα πρέπει να δίνετε ιδιαίτερη έμφαση για τη διατήρηση ισορροπίας μεταξύ ομαδικών και ατομικών στόχων, ώστε να μην αλληλοσυγκρούονται.

Οργάνωση συναντήσεων και παρακολούθηση έργου

Η οργάνωση των συναντήσεων των ομάδων είναι μία κρίσιμη για την αποτελεσματικότητά τους. Γενικές κατευθύνσεις για τις συναντήσεις θα πρέπει να περιλαμβάνονται στην επιμόρφωση πάνω σε θέματα ομάδων, ενώ η κάθε ομάδα ανάλογα με την εμπειρία και το αντικείμενο της μπορεί να τροποποιεί την εφαρμογή αυτών των αρχών για

καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών της. Ένα συνοπτικό διάγραμμα συναντήσεων των ομάδων είναι το ακόλουθο :



Κανόνες Ομάδας (Νόρμες)

Βλέπουμε ότι για να καταφέρει να επιβιώσει μια ομάδα από την στιγμή που θα δημιουργηθεί πρέπει τα άτομα που την αποτελούν επειδή το καθένα έχει διαφορετική προσωπικότητα και πεποιθήσεις σχετικά με κάποια θέματα που μπορεί να δημιουργούνται μέσα

στην ομάδα, αλλά και διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης των πραγμάτων γενικότερα. Για τους λόγους που αναφέραμε πριν τα άτομα δημιουργούν νόρμες κανόνες δηλαδή οι οποίοι είναι άτυποι ή μπορεί να είναι και τυπικοί πιο σπάνια αυτό για να μπορούν να αποφεύγουν τις συγκρούσεις μεταξύ τους αλλά και για να μπορέσουν να δομήσουν κάποιες διαδικασίες που θα τους διευκολύνουν στην υλοποίηση του έργου γενικότερα αλλά και στον διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων τους. Τέλος πριν αναφέρουμε πιο αναλυτικά το πώς βοηθάνε αυτοί οι κανόνες που μπορεί να θέσει μια ομάδα σχετικά με την ομαλή λειτουργία της θα πρέπει να τονίσουμε ότι οι κανόνες η νόρμες όπως αναφέρονται στην βιβλιογραφία ισχύουν και τηρούνται από όλα τα μέλη της ομάδας ανεξαρτήτου ιεραρχίας και αρμοδιοτήτων στην ομάδα.

Οι νόρμες που βάζουν τα άτομα παρατηρούμε ότι βοηθάνε σε τέσσερα πράγματα την ομάδα τα οποία είναι και τα πιο βασικά :

1. Διευκολύνουν τη επιβίωση της ομάδας, κρατούν τα μέλη της ομάδας δεμένα μεταξύ τους και τις προστατεύουν από άλλες ομάδες
2. Παρέχουν κανονικότητα και προβλεψιμότητα στην συμπεριφορά των ατόμων αφού τα άτομα ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να βοηθά τα μέλη της ομάδας να προβλέψουν τις κινήσεις των άλλων μελών από άλλες ομάδες που συνεργάζονται.
3. Βοηθάει την ομάδα να αποφύγει τα διαπροσωπικά προβλήματα και έτσι διασφαλίζεται η προστασία της αυτοεικόνας των μελών της ομάδας
4. Εκφράζουν τις κεντρικές αξίες της ομάδας και διευκρινίζουν τα χαρακτηριστικά που έχει η ομάδα

Στοιχεία ενίσχυσης της απόδοσης των ομάδων

Πέρα από τον σωστό σχεδιασμό, υπάρχουν διαφορές πρακτικές που είναι σκόπιμο να υιοθετούν οι ομάδες κατά την λειτουργία τους για την ανάπτυξη τους και την εξασφάλιση υψηλής απόδοσης. Σύμφωνα με τους Katzenbach και Smith (1993), οι κυριότερες από αυτές είναι :

Δημιουργία κατεύθυνσης και αίσθησης επείγοντος : Τα μέλη των ομάδων πρέπει να πιστεύουν ότι ο σκοπός των ομάδων είναι επείγων και άξιος σημασίας, ενώ πρέπει επίσης να γνωρίζουν ποιες είναι οι προσδοκίες της επιχείρησης.

Αντιμετώπιση των πρώτων συναντήσεων και ενεργειών των ομάδων με ιδιαίτερη προσοχή : Οι αρχικές εντυπώσεις πάντα παίζουν καθοριστικό ρόλο και θέτουν τις βάσεις για τη δημιουργία επικοινωνιακών διαπροσωπικών σχέσεων. Κρίσιμος είναι ο ρόλος των ατόμων με αυξημένη εξουσία (επικεφαλής) λόγω της μεγαλύτερης επιρροής που έχουν σε αυτή τη φάση.

Καθορισμός ξεκάθαρων κανόνων συμπεριφοράς : Για την ομαλή λειτουργία των ομάδων χρειάζεται η διαμόρφωση κανόνων σύμφωνα με τους οποίους θα προχωρήσουν τα μέλη προς την επίτευξη των στόχων τους. Τα πρώτα θέματα που πρέπει να ρυθμιστούν είναι η παρακολούθηση των συναντήσεων, η οργάνωση των συζητήσεων, η εχεμύθεια, η αναλυτική προσέγγιση, η πραγματοποίηση των εργασιών και η αντιπαράθεση.

Προσδιορισμός ορισμένων άμεσα πραγματοποιήσεων εργασιών και στόχων : Η διαδικασία αυτή στα πρώτα βήματα των ομάδων ενθαρρύνει τη δραστηριοποίηση και το δέσιμο των μελών.

Τακτικός έλεγχος βάσει δεδομένων : Νέες πληροφορίες και συνθήκες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την αναθεώρηση κανόνων, στόχων και διαδικασιών, ώστε να βελτιώνεται συνεχώς η απόδοση των ομάδων.

Κατανάλωση αρκετού χρόνου μαζί : Η κοινή λογική υπαγορεύει ότι τα μέλη των ομάδων πρέπει να περνάνε αρκετό χρόνο μαζί, ιδιαίτερα στην αρχή, τόσο επίσημα όσο και ανεπίσημα. Η επαφή αυτή βοηθάει την ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας και προωθεί τη δημιουργικότητα.

Χρήση θετικής ανατροφοδότησης, αναγνώρισης και ανταμοιβής : Η ενθάρρυνση και η στήριξη των μελών μεταξύ τους, η αναγνώριση των προσπαθειών τους και η ανταμοιβή των εξαιρετικών προσπαθειών λειτουργεί υποκινητικά και προωθεί την ατομική απόδοση στα πλαίσια της ομάδας.

Διαδικασίες ομάδων

Με τον όρο Διαδικασίες ομάδων εννοούμε τους κανόνες και τους κώδικες επικοινωνίας που έχουν τα μέλη της ομάδας έργου για να επικοινωνούν μεταξύ τους, αλλά και με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης για να φέρουν εις πέρας τα έργα που έχουν να ολοκληρώσουν. Με τον όρο κανόνες αναφερόμαστε στους τυπικούς και άτυπους κανόνες που καλείτε να εφαρμόσει κάθε μέλος της ομάδας όταν θέλει να μεταφέρει την πληροφορία μεταξύ της ίδιας της ομάδας αλλά και των τμημάτων της επιχείρησης. Ένα παράδειγμα τέτοιων τυπικών κανόνων, είναι η χρήση εταιρικών e-mail μεταξύ των διαφόρων τμημάτων για λόγους διαφάνειας, ώστε να μην υπάρχει ενδεχόμενο για παρεξηγήσεις και μη σωστές επικοινωνίες. Ακόμα ένας επιπλέον λόγος είναι για να διατηρείται ένα αρχείο επικοινωνιών στην εταιρεία έτσι ώστε όταν ξανά υπάρξει ένα παρόμοιο θέμα να μπορεί ένα μέλος της ομάδας να ανατρέξει στην αντίστοιχη απάντηση για να επιλύσει το πρόβλημα που έχει δημιουργηθεί.

Σχετικά με τον όρο κώδικες επικοινωνίας, αναφερόμαστε σε διάφορες φόρμες που πρέπει να συμπληρώσουν τα μέλη της ομάδας ώστε να δρομολογηθούν κάποια ζητήματα. Ένα παράδειγμα είναι οι άδειες που αιτούνται τα μέλη μιας ομάδας έργου, βλέπουμε ότι ένας εργαζόμενος πρέπει να συμπληρώσει μια φόρμα με τα στοιχεία του καθώς και με τις μέρες που δικαιούται καθώς και με τις μέρες που του υπολείπονται. Στην συνέχεια θα πρέπει να το προσκομίσει στο αντίστοιχο τμήμα το οποίο είναι υπεύθυνο για να καταχωρήσει το έγγραφο του στο σύστημα της εταιρίας.

Ψυχολογία ομάδας

Όπως υπάρχει και μελετάται η ατομική ψυχή και συμπεριφορά του ατόμου, έτσι κατ' αντιστοιχία υπάρχει και μελετάται η ομαδική ψυχή και η συμπεριφορά της ομάδας ως συλλογικό πρόσωπο, θέμα με το οποίο κατ' εξοχή ασχολείται η Κοινωνική Ψυχολογία. Πιο συγκεκριμένα θα ασχοληθούμε με την ομάδα η οποία αναπτύσσεται και δραστηριοποιείται μέσα σ' ένα εργασιακό χώρο. Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι η συμμετοχή σε ομάδες έχει πολλές επιδράσεις στην

ψυχολογία του ατόμου. Τα μέλη με τη συμπεριφορά τους αλληλοεπηρεάζονται και υπόκεινται σε διαφοροποιήσεις, οι σημαντικότερες από τις οποίες είναι :

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

Τα άτομα μέσα από την συμμετοχή τους σε ομάδες μπορούν να εκπληρώσουν τις παρακάτω ανάγκες τους :

- **Ανάγκες ασφάλειας** : Η συμμετοχή σε προσφέρει στο άτομο την αίσθηση της ασφάλειας και της σιγουριάς. Καταλαβαίνει ότι με την βοήθεια των άλλων μελών μπορεί πιο εύκολα να επηρεάσει τις συνθήκες του περιβάλλοντος του.
- **Κοινωνικές ανάγκες** : Μέσα σε μία ομάδα αισθάνεται κανείς ότι ανήκει κάπου, έχει την ευκαιρία να δημιουργεί φιλίες, συνεργασίες και να ανταλλάσσει απόψεις. Βλέπουμε ότι μέσα από τέτοιες κοινωνικές σχέσεις αποκτά τη δυνατότητα να συλλέγει περισσότερες πληροφορίες από τα άλλα μέλη, να συζητά μαζί τους τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και έτσι να καταλήγει να παίρνει πιο σωστές αποφάσεις.
- **Ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοεκπλήρωση** : Η συμμετοχή στην ομάδα παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα να επιδείξει τις ικανότητές του και να τύχει αναγνώρισης και αποδοχής, δυνατότητες που ενδεχομένως δε θα είχε διαφορετικά. Επιπλέον του δίνει την δυνατότητα να αναπτύξει τις γνώσεις και δεξιότητες του και να βελτιώσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Η πρόοδος αυτή συμβάλλει στην αύξηση της αυτοεκτίμησής του και μπορεί να τύχει αναγνώρισης και αποδοχής.

Η σημασία της συμμετοχής του ατόμου σε ομάδες έργου στα πλαίσια της δουλειάς του έχει αναλυθεί από κορυφαίους ψυχολόγους ερευνητές. Σύμφωνα με τον Maslow η επιχείρηση εκτός από προϊόντα και υπηρεσίες που παράγει, μπορεί μέσα από τη διαδικασία της κοινωνικοποίησης στο χώρο της εργασίας να διαμορφώσει ψυχικά υγιείς πολίτες. Ο Likert πίστευε ότι μια επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει καλύτερα τις δυνατότητες των εργαζομένων της εάν τους εντάξει σε αλληλοεπηρεαζόμενες ομάδες, γι' αυτό και πρότεινε το οργανωτικό μοντέλο συμμετοχικής διοίκησης, το οποίο αποτελείται από μερικώς επικαλυπτόμενα τρίγωνα που αντιπροσωπεύουν τις ομάδες.

Το πρώτο πείραμα με ομάδες στο χώρο εργασίας έγινε το 1922 από τους Lang και Hellpach, οι οποίοι ανέθεσαν σε μια ομάδα ατόμων να κατασκευάσουν εξ' ολοκλήρου έναν κινητήρα. Τα αποτελέσματα ήταν ιδιαίτερα ικανοποιητικά καθώς τόσο η παραγωγικότητα όσο και η ικανοποίηση των εργαζομένων από την δουλειά τους αυξήθηκε. Τα θετικά αποτελέσματα του πειράματος ήταν τα ακόλουθα :

- Βελτίωση της προσωπικής ψυχικής διάθεσης
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Ικανοποίηση από την εργασία
- Υψηλός βαθμός συμμετοχής στις δραστηριότητες της ομάδας
- Αυξημένη αλληλοϋποστήριξη και αμοιβαία εμπιστοσύνη των μελών
- Τάση υποβιβασμού των ατομικών αναγκών προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της ομάδας
- Απροθυμία του ατόμου να επιστρέψει στην παραδοσιακή μορφή της δουλειάς του.

Ηγεσία Ομάδας

Βλέπουμε ότι τα περισσότερα μοντέλα τα οποία μιλάνε για το ρόλο του ηγέτη στην ομάδα αναφέρουν την σημαντικότητα που έχει στην οργάνωση της ομάδας αλλά και στην αποτελεσματική διοίκηση της. Εδώ καλό θα ήταν να σημειώσουμε ότι πολλές θεωρίες για την ηγεσία εστιάζουν σε κάποια χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να έχει ο ηγέτης όπως αυτά είναι η ευφυΐα και η εν συναίσθηση. Στην πραγματικότητα όμως πέρα από αυτά τα

χαρακτηριστικά που αναφέραμε κανονικά θα πρέπει να εστιάζουμε στο πώς λειτουργεί ο ηγέτης σχετικά με το να πετύχει την αποτελεσματικότητα της ομάδας αλλά και στο τι τεχνικές και διαδικασίες θα ακολουθήσει ο ηγέτης για να ολοκληρώσει ομαλά το στόχο που έχει η ομάδα αλλά και να αποφύγει της συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων.

Παρατηρούμε ότι για να καταφέρει να αποφύγει της συγκρούσεις μεταξύ των μελών αλλά και για να καταφέρει να ολοκληρώσει το έργο της ομάδας ο ηγέτης ακολουθεί κάποιες τακτικές μερικές από αυτές είναι :

1. **Λειτουργικός ρόλος ηγέτη** : Όταν αναφερόμαστε στον λειτουργικό ρόλο που θα πρέπει να έχει ο ηγέτης εννοούμε ότι θα πρέπει να σχετίζεται με την ανάπτυξη και διαμόρφωση των διαδικασιών της ομάδας, ακόμα θα πρέπει να μπορεί να έχει ένα τρόπο ώστε να παρακολουθεί την απόδοση της ομάδας για να μπορεί μέσα από αυτό να καθοδηγήσει την ομάδα στο τι πρέπει να βελτιώσει αλλά και στο τι πρέπει να βάλει σε προτεραιότητα να ολοκληρώσει. Τέλος η διαδικασία παρακολούθησης της ομάδας αναφέρετε και στην ικανότητα του ηγέτη να προβλέπει της ελλείψεις της ομάδας σχετικά με τις πληροφορίες και γνώσης που παρέχετε σε αυτή καθώς και να μπορεί να αναγνωρίζει ενδεχόμενα ρίσκα τα οποία θα επέλθουν με την πάροδο του χρόνου και θα πρέπει να αντιμετωπιστούν έγκαιρα.
2. **Ανάπτυξη δεξιοτήτων της ομάδας** : Εδώ αναφερόμαστε στην ικανότητα που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης μιας ομάδας με το να προάγει την γνώση και να βοηθάει τα άτομα της ομάδας του να αναπτύσσουν νέες δεξιότητες σε σχέση με τις είδη υπάρχουσες που έχουν. Αυτό παρατηρούμε ότι μπορεί να το πετύχει μέσα από κάποια επιμορφωτικά σεμινάρια και ημερίδες σχετικά με το έργο που θέλει να εκπόνηση η ομάδα καθώς και μέσα από ατομικά κίνητρα για το κάθε μέλος του ξεχωριστά.
3. **Κίνητρα στην ομάδα** : Εδώ αναφερόμαστε πως ο ηγέτης θα πρέπει να έχει ένα σχέδιο κινήτρων για την ομάδα του έτσι ώστε να τους δίνει ευχαρίστηση στα μέλη της ομάδας του να τα κάνει να αισθάνονται σημαντικά και ξεχωριστά και έτσι μέσα από αυτό να

πετυχαίνει την μέγιστη αποδοτικότητα τους. Αυτό μπορεί να το πετύχει ο ηγέτης δίνοντας στο καθένα ξεχωριστά ένα ατομικό όφελος αλλά σε συνδυασμό πάντα με το να μην αδικεί τα άλλα μέλη της ομάδας αλλά και με το να παρέχει και στους άλλους κίνητρα τα οποία να τα θεωρούν ισάξια με των άλλων μελών.

Από τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο ηγέτης διαδραματίζει ένα καθοριστικό ρόλο για την ομάδα σχετικά με την συνοχή και την συνεκτικότητα της. Επίσης για να γίνει κάποιος ηγέτης σε μία ομάδα θα πρέπει να διακρίνεται από κάποια χαρακτηριστικά όπως αυτά που αναφέραμε σχετικά με το πόσο λειτουργικός είναι ο ρόλος του και η ενασχόληση με τα μέλη της ομάδας, τα κίνητρα που παρέχει στα άτομα της ομάδας καθώς και με το πόσο στηρίζει και τον ενδιαφέρει η ανάπτυξη των γνώσεων των μελών της ομάδας του καθώς και οι δεξιότητες που μπορούν να αναπτύξουν τα άτομα στην ομάδα του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΟΜΑΔΩΝ

Βλέπουμε ότι με την μέχρι τώρα ανάλυση που έχουμε κάνει έχουμε αναφερθεί μόνο στο τι ορίζουμε μια ομάδα στα πια είναι τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη που κερδίζει ο οργανισμός που συνθέτη ομάδες, στο πως επιλέγουμε τα μέλη μιας ομάδα και πια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά τους καθώς και στο πως επιλέγουμε το αντικείμενο που θα έχει η ομάδα ως έργο. Τέλος κάναμε αναφορά στους κανόνες που θέτουν τα μέλη της ομάδας για να διατηρούνε της ισορροπίες μεταξύ τους καθώς και με τις άλλες ομάδες αν εμπλέκονται και άλλες ομάδες στο έργο που υλοποιούν .

Από όλα τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι δεν έχουμε αναλύσει ένα σημαντικό κομμάτι των ομάδα το οποίο είναι τα προβλήματα που δημιουργούνται μέσα στις ομάδες γιατί δεν πρέπει να ξεχνάμε πως όσο καλές και να είναι οι ομάδες ως προς την σύσταση τους σχετικά με την δομή δηλαδή τα άτομα που έχουν, αλλά και ανεξάρτητα από το πόσο καλός είναι ο ηγέτης της ομάδας πάντα θα υπάρχουν προβλήματα και διαφωνίες μεταξύ των μελών της ομάδας.

Αρχικά θα πρέπει να αναφέρουμε τι ορίζουμε ως πρόβλημα στις ομάδες. Πρόβλημα στις ομάδες θεωρούμε τις συγκρούσεις που συμβαίνουν μεταξύ των μελών της ομάδας καθώς και την αδυναμία κατανόησης των ρόλων του κάθε ατόμου αλλά και την δυσκολία κατανόησης του αντικειμένου που έχει να υλοποιήσει η ομάδα αλλά και στα θέματα που υπάρχουν στην μεταφορά της πληροφορίας αλλά και στην αποκωδικοποίηση της.

Μετά από τον ορισμό που δώσαμε σχετικά με το τι θεωρούμε προβλήματα μέσα στην ομάδα στην συνέχεια της μελέτης μας θα αναφέρουμε μερικές από τις πιο συχνές προβληματικές συμπεριφορές που εμφανίζονται μέσα στις ομάδες για να κατανοήσουμε καλύτερα τα προβλήματα. Μερικές από αυτές τις προβληματικές συμπεριφορές είναι :

Αδυναμία κατανόησης στόχων : Ένα βασικό πρόβλημα των ομάδων που εντοπίζουμε είναι η αδυναμία κατανόησης του στόχου και του σκοπού που έχει δημιουργηθεί η ομάδα. Αυτό συμβαίνει όταν τα άτομα δεν μπορούν να καταλάβουν πιο θα πρέπει να είναι το αποτέλεσμα των ενεργειών του ή τι περιμένουμε σαν αποτέλεσμα άρα αυτό οδηγεί αμέσως σαν αποτέλεσμα να μην μπορούν να οργανώσουν την σκέψη τους για να μπορέσουν να πετύχουν το αποτέλεσμα που θέλουν. Ακόμα ένα βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα μέλη της ομάδας και εντάσσετε στην κατηγορία που αναφέρουμε είναι η δυσκολία κατανόησης που αντιμετωπίζουν τα άτομα στο να κατανοήσουν με ποιους πρέπει να επικοινωνούν ώστε να λαμβάνουν την σωστή πληροφορία για να καταφέρουν μέσα από την κατανόηση της να λειτουργήσουν αντίστοιχα και να καταφέρουν να φέρουν εις πέρας το έργο που έχουν αναλάβει.

Λάθος αποφάσεις : Εδώ αναφερόμαστε ουσιαστικά στο τρόπο που η ομάδα καλείτε να λάβει αποφάσεις για κάτι που συμβαίνει κατά την διάρκεια της υλοποίησης ενός έργου που έχει αναλάβει να ολοκληρώσει. Παρατηρούμε ότι η συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας στην λήψη της απόφασης είναι πολύ σημαντικό γιατί θα έχει ως αποτέλεσμα την βέλτιστη δυνατή απόφαση. Δεν πρέπει να ξεχνάμε σε αυτό το σημείο ότι αν αποφασίζει μόνο ένα άτομο για να πάρει μια απόφαση π.χ. μόνο ο ηγέτης της ομάδας κατά πάσα πιθανότητα η απόφαση δεν θα έχει θετική έκβαση για την ομάδα. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε όμως πως δεν υφίστανται κάτι τέτοιο στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ζούμε και οι αποφάσεις παίρνονται από την ανώτερη διοίκηση η οποία πολλές φορές δεν συμμετέχει η ίδια στην υλοποίηση του έργου.

Κακή διαχείριση ομάδας : Παρατηρούμε ότι πέρα από τις παραπάνω κατηγορίες προβλημάτων μια ακόμα σημαντική κατηγορία είναι η κακή διαχείριση της ομάδας. Εδώ βλέπουμε ότι η κακή διαχείριση της ομάδας σχετίζεται είτε με την λάθος εκτίμηση των ίδιων των μελών της ομάδας σχετικά με το ότι πιστεύουν ότι είναι αυτόνομα και πως έχουν λάβει λευκή επιταγή από την διοίκηση που έχει δημιουργήσει την ομάδα άρα οι αποφάσεις που παίρνουν είναι με γνώμονα την λογική ότι είναι πολύ καλύτερες από τις διοίκησης. Ωστόσο από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι καμία διοίκηση δεν δημιουργεί ομάδες για να τις έχει ελεύθερες να λαμβάνουν αποφάσεις για αυτούς και να κάνουν ότι θέλουν σχετικά με το έργο που έχουν αναλάβει αντίθετα δημιουργούν ομάδες για να διαμοιράσουν το φόρτο εργασίας. Άρα το βασικό πρόβλημα εδώ είναι η σύγκρουση ρόλων και αποφάσεων που δημιουργείται μεταξύ των αποφάσεων των ομάδων και τις ανώτερης διοίκησης σχετικά με το πως θα διαχειριστούν τα προβλήματα που δημιουργούνται σε ένα έργο, το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την καθυστέρηση στην επίλυση το προβλημάτων και το να θέτουν το έργο σε κίνδυνο ως προς την ολοκλήρωση του.

Σύγχυση ρόλων στην ομάδα : Η σύγχυση των ρόλων είναι ένα ακόμα πρόβλημα που ταλανίζει τις σύγχρονες ομάδες έργου όσο περίεργο και να ακούγετε σε πολλούς ανθρώπους. Μέσα από μελέτες που έχουν γίνει σε πολλές εταιρίες και ομάδες ατόμων πολλά άτομα μπερδεύουν το ρόλο τους σχετικά με το τι είναι αρμόδιοι να κάνουν και το τι όχι και αυτό οδηγεί σε συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων τις ομάδας ακόμα και σε πτώσεις ατόμων και δημιουργία στρατοπέδων μέσα στην ίδια την ομάδα. Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε το πιο γνωστό φαινόμενο το οποίο σχετίζεται με τις συγκρούσεις ρόλων μέσα στην ομάδα και είναι το φαινόμενο της καυτής πατάτας. Ουσιαστικά σχετίζεται με την ανάθεση διαφόρων διαδικασιών οι οποίες είναι ρουτίνας και τα άτομα δεν θέλουν να τις κάνουν αναθέτοντας τις σε άλλα άτομα αυτό έχει όμως ως αποτέλεσμα τα άτομα να έρχονται σε ρίζι το ένα με το άλλο. Σε αυτή την συμπεριφορά ουσιαστικά η λύση είναι να υπάρχει μια ξεκάθαρη και γραπτή κατανομή των εργασιών που θα πρέπει να κάνει ο καθένας μέσα στην ομάδα όσο κουραστικό η εργασία ρουτίνας και να φαίνεται.

Λανθασμένες Διαδικασίες : Εδώ αναφερόμαστε ουσιαστικά σε ένα άλλο θέμα το οποίο αντιμετωπίζουν οι ομάδες το οποίο όμως δεν σχετίζεται άμεσα με αυτές αλλά είναι αποτέλεσμα της διοίκησης. Παρατηρούμε ότι πολύ οργανισμοί και εταιρίες δεν διαμορφώνουν διαδικασίες

με βάση την πραγματικότητα και το νομοθετικό πλαίσιο το οποίο υπάρχει, αλλά διαμορφώνουν διαδικασίες με βάση τα συμφέροντα της εταιρία. Αυτό βλέπουμε πως οδηγεί οι οργανισμοί και οι εταιρίες να ζουν σε ένα διπλό κόσμο αυτό όμως έχει άμεσο αντίκτυπο στην λειτουργία τους γιατί τα μέλη της ομάδας μπερδεύονται όταν έρχονται αντιμέτωπα με την πραγματικότητα δηλαδή με το εξ εταιρικό περιβάλλον όταν καλούνται να συνεργαστούν ή ακόμα να συμμορφωθούν με τα πρότυπα που υπάρχουν.

Προβλήματα μεταξύ ανθρώπων : Όταν σκεφτόμαστε ομάδες δεν θα πρέπει να ξεχνάμε να ότι ένα μεγάλο κομμάτι είναι και οι ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των ατόμων που απαρτίζουν την ομάδα. Βέβαια όταν λέμε ομάδες οι περισσότεροι έχουν στο μυαλό τους την λογική της τέλει ομάδας η οποία απαρτίζεται από άτομα τα οποία έχουν το τέλει γνωστικό υπόβαθρο μοιράζονται τους ίδιους στόχους και τις ίδιες πεποιθήσεις και γενικά έχουν πάρα πολλά κοινά χαρακτηριστικά, στην πραγματικότητα όμως δεν είναι έτσι μια ομάδα μπορεί να αποτελείται από διαφορετικά άτομα τα οποία δεν έχουν το ίδιο γνωστικό υπόβαθρο έχουν διαφορετικές πεποιθήσεις είναι από διαφορετικές χώρες και έχουν διαφορετική κουλτούρα γλώσσα και θρησκεία και να μην μπορούν να συμβαδίσουν ο ένας με τα θέλω του άλλου και έτσι να έρχονται καθημερινά σε πολλές συγκρούσεις και διαφωνίες σχετικά με το πως θα αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την εκτέλεση του έργου που έχουν να ολοκληρώσουν. Ακόμα ένα άλλο πρόβλημα που δημιουργείτε από τα παραπάνω είναι τις επικοινωνίας μιας και δεν μπορούμε να λάβουμε σαν δεδομένο ότι όλα τα άτομα θα μπορούν να επικοινωνήσουν την πληροφορία εξίσου καλά μεταξύ τους και πως όλα θα κυλίσουν ομαλά.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ NEUROPUBLIC ΓΙΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΩΝ ΣΕ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Η παρακάτω μελέτη περίπτωσης πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας η οποία έχει θέμα σχετικά με τα εργαλεία και τους τρόπους που χρησιμοποιούμε για να δημιουργήσουμε μια ομάδα έργου σε ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Η μελέτη περίπτωσης παρουσιάζει τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την συνέντευξη 10 ατόμων του

ομίλου NEUROPUBLIC και συγκεκριμένα στο τμήμα διαχείρισης έργων του ομίλου. Η παρούσα μελέτη περίπτωση, σχετίζεται με το πώς συνθέτουμε αναπτύσσουμε και διαχειριζόμαστε τα προβλήματα των ομάδων έργου στην υλοποίηση Συγχρηματοδοτούμενων Ελληνικών και Ευρωπαϊκών Έργων.

Θα πρέπει να αναφέρουμε, ότι τα άτομα που συμμετείχαν στην συνέντευξη διαθέτουν πάνω από οκτώ χρόνια εμπειρία στο κομμάτι της σύνθεσης ομάδων έργου, καθώς έχουν συμμετάσχει σε αρκετά Ελληνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα είτε σαν μέλη μιας ομάδας, είτε σαν συντονιστές προγραμμάτων.

Το πρώτο μέρος της συνέντευξης σχετιζόταν με τα ερωτήματα που αφορούσαν ποια είναι η προσωπική τους άποψη για το ποια θεωρούμε πετυχημένη ομάδα έργου, καθώς και στο ερώτημα σχετικά με το ποιο είναι τα οφέλη από την χρήση ομάδων έργου για την υλοποίηση ενός έργου.

Από τις απαντήσεις των ατόμων οι οποίες καλό θα ήταν να αναφέρουμε ότι ήταν πανομοιότυπες λόγο των διαδικασιών που έχει θεσπίσει ο όμιλος καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα : Αρχικά μια πετυχημένη ομάδα έργου είναι αυτή που έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά, είναι ικανή στο να μπορεί να έχει αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των μελών τις, να δουλεύει έτσι ώστε να μπορέσει να φέρει σε πέρας όλους τους στόχους και τα παραδοτέα του έργου/προγράμματος που έχει αναλάβει να υλοποιήσει. Ποιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες ξεχώρισαν μερικά σημαντικά χαρακτηριστικά :

1. **Ξεκάθαρους στόχους για το αντικείμενα του έργου :** Η ομάδα πρέπει να έχει κατανοήσει πλήρως το έργο που πρέπει να υλοποιήσει, τους σκοπούς, το αντικείμενο, αλλά και τα αποτελέσματα που θα λάβουν από την ολοκλήρωση του έργου στο οποίο συμμετέχουν. Έτσι η ομάδα θα καταφέρει να εστιάσει και να παραμένει στα πλαίσια του έργου σχετικά με τα παραδοτέα και να μην αποκλίνει.
2. **Επικοινωνία :** Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ένα καίριο χαρακτηριστικό για την επιτυχία της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι ικανά να επικοινωνούν ανοικτά και ειλικρινά μεταξύ τους και να έχουν ξεκαθαρίσει ο καθένας το ρόλο του και τις ευθύνες που έχει στην ομάδα.
3. **Συνεργασία :** Η ομάδα θα πρέπει να συνεργάζεται με συνεργατικό τρόπο, αξιοποιώντας τις δυνάμεις και την τεχνογνωσία του καθενός για την επίτευξη των στόχων του έργου.

4. **Λογοδοσία:** Κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να είναι υπεύθυνο για την εργασία και τις ευθύνες του και να είναι σε θέση να τηρεί τις δεσμεύσεις του.
5. **Προσαρμοστικότητα:** Μια επιτυχημένη ομάδα έργου θα πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να είναι πρόθυμη να προσαρμόζει τα σχέδια και τις προσεγγίσεις της ανάλογα με τις ανάγκες.
6. **Σεβασμός:** Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να σέβονται τις απόψεις, τις ιδέες και τις συνεισφορές του άλλου και να καλλιεργούν ένα περιβάλλον αμοιβαίας εμπιστοσύνης και υποστήριξης.
7. **Συνεχής μάθηση:** Η ομάδα θα πρέπει να είναι πρόθυμη να μαθαίνει από τις εμπειρίες της, τόσο τις θετικές όσο και τις αρνητικές, και να βελτιώνει συνεχώς τις διαδικασίες και τις προσεγγίσεις της.

Συνολικά, μια επιτυχημένη ομάδα έργου είναι εκείνη που είναι σε θέση να σχεδιάζει, να εκτελεί και να παραδίδει αποτελεσματικά ένα έργο υψηλής ποιότητας, διατηρώντας παράλληλα μια θετική και παραγωγική δυναμική της ομάδας.

Στην συνέχεια βλέπουμε ότι στο ερώτημα που τους έγινε σχετικά με το κέρδος που έχει ένας οργανισμός να χρησιμοποιεί ομάδες έργου για την υλοποίηση των προγραμμάτων που συμμετέχει και έχει ως προς ολοκλήρωση οι ακόλουθες απαντήσεις είχαν πάλι πολύ ενδιαφέρον γιατί ήταν με βάση την προσωπική αντίληψη του ατόμου που ρωτήθηκε, παρόλα αυτά πάλι βλέπουμε ότι δεν έχουν μεγάλες αποκλείσεις οι απαντήσεις μεταξύ τους λόγω συμμετοχής των ατόμων σε κοινά προγράμματα. Μετά από την συλλογή όλων των απαντήσεων καταλήγουμε στα πιο βασικά πλεονεκτήματα που αποκτά το κάθε τμήμα ή εταιρεία που συνδυάζει ομάδες για να υλοποιεί τα έργα της. Τα βασικά πλεονεκτήματα είναι :

1. **Βελτιωμένα αποτελέσματα του έργου:** Οι ομάδες έργου μπορούν να συγκεντρώσουν διαφορετικές δεξιότητες και τεχνογνωσία για να δημιουργήσουν πιο καινοτόμες και αποτελεσματικές λύσεις σε πολύπλοκα προβλήματα.

2. **Αυξημένη αποδοτικότητα:** Οι ομάδες έργου μπορούν να συμβάλουν στον εξορθολογισμό των διαδικασιών και των ροών εργασίας του έργου, οδηγώντας σε ταχύτερους χρόνους ολοκλήρωσης του έργου και μείωση του κόστους.
3. **Καλύτερη διαχείριση κινδύνων:** Οι ομάδες έργου μπορούν να εντοπίσουν και να μετριάσουν τους πιθανούς κινδύνους και προκλήσεις, ελαχιστοποιώντας τον αντίκτυπο απρόβλεπτων ζητημάτων στα αποτελέσματα του έργου.
4. **Βελτιωμένη επικοινωνία και συνεργασία:** Οι ομάδες έργου προωθούν την ανοιχτή επικοινωνία και συνεργασία, επιτρέποντας στα μέλη της ομάδας να μοιράζονται αποτελεσματικότερα ιδέες, ανατροφοδότηση και βέλτιστες πρακτικές.
5. **Βελτιωμένη δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών:** Οι ομάδες έργου μπορούν να συνεργάζονται στενά με τα ενδιαφερόμενα μέρη για να διασφαλίσουν ότι οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους ικανοποιούνται καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου, οδηγώντας σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών.
6. **Ανάπτυξη δεξιοτήτων:** Οι ομάδες έργου παρέχουν ευκαιρίες στα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να αποκτήσουν εμπειρία σε διαφορετικούς τομείς, βοηθώντας τα να προωθήσουν την καριέρα τους και να αυξήσουν την αξία τους για τον οργανισμό.
7. **Αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων:** Οι ομάδες έργου μπορούν να ενισχύσουν την αίσθηση κοινού σκοπού και δέσμευσης μεταξύ των μελών της ομάδας, οδηγώντας σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και διατήρηση.

Συνολικά, οι ομάδες έργου προσφέρουν πολλά σημαντικά οφέλη στους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των βελτιωμένων αποτελεσμάτων των έργων, της αυξημένης αποδοτικότητας και της καλύτερης διαχείρισης των κινδύνων. Αξιοποιώντας τις ποικίλες δεξιότητες και την εμπειρία των μελών της ομάδας, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερη επιτυχία στα έργα και τις λειτουργίες τους.

Στην συνέχεια της μελέτης βλέπουμε μια ενότητα που σχετίζεται με τα κριτήρια που πρέπει να υπάρχουν έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια ομάδα έργου ώστε να ισχύουν όλα τα παραπάνω που αναφέραμε δηλαδή να είναι αποτελεσματική και να προσφέρει επιπλέον κέρδος στην εταιρεία, καθώς και να διορθώσει προβλήματα ή αδυναμίες που μπορεί να υπάρχουν στις διαδικασίες μιας εταιρείας. Όπως θα διαπιστώσουμε και σε αυτά τα χαρακτηριστικά υπάρχουν κάποια κοινά με αυτά που αναφέραμε στην πρώτη ενότητα που παρουσίασε η μελέτη περίπτωσης, παρόλα αυτά τα χαρακτηριστικά που προέκυψαν από τους συναδέλφους είναι αυτά που αναλύονται παρακάτω :

1. **Στόχοι και σκοποί του έργου:** Η ομάδα έργου θα πρέπει να επιλέγεται με βάση την ικανότητά της να επιτύχει τους στόχους και τους σκοπούς του έργου. Εξετάστε τις απαραίτητες δεξιότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου.
2. **Ρόλοι και αρμοδιότητες:** Κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να έχει σαφώς καθορισμένους ρόλους και αρμοδιότητες στο πλαίσιο της ομάδας έργου. Αυτό διασφαλίζει ότι όλοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και συμβάλλει στην αποφυγή σύγχυσης ή επανάληψης των προσπαθειών.
3. **Επικοινωνία και συνεργασία:** Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν και να συνεργάζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους. Αναζητήστε άτομα που είναι καλοί επικοινωνιολόγοι, που μπορούν να εργαστούν καλά σε ομαδικό περιβάλλον και είναι ανοιχτά στο να μοιράζονται τις ιδέες τους.

4. **Διαθεσιμότητα και δέσμευση:** Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να διαθέτουν τον χρόνο και τη δέσμευση που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου. Εξετάστε τη διαθεσιμότητά τους, το φόρτο εργασίας τους και τυχόν πιθανές συγκρούσεις ή ανταγωνιστικές προτεραιότητες.

5. **Ποικιλομορφία:** Η ομάδα θα πρέπει να είναι ποικιλόμορφη όσον αφορά τις δεξιότητες, το υπόβαθρο και τις προοπτικές. Αυτό μπορεί να φέρει νέες ιδέες και προοπτικές στο έργο, οδηγώντας σε πιο καινοτόμες λύσεις.

6. **Διαθεσιμότητα πόρων:** Εξετάστε τους πόρους που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου, όπως ο εξοπλισμός, τα υλικά και το προσωπικό. Βεβαιωθείτε ότι τα μέλη της ομάδας έχουν πρόσβαση στους απαραίτητους πόρους για να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά το έργο τους.

7. **Διαχείριση κινδύνων:** Εξετάστε τους πιθανούς κινδύνους που σχετίζονται με το έργο και βεβαιωθείτε ότι τα μέλη της ομάδας διαθέτουν τις δεξιότητες και την εμπειρία που απαιτούνται για την αποτελεσματική διαχείριση αυτών των κινδύνων.

Συνολικά, η επιλογή της σωστής ομάδας έργου είναι κρίσιμη για την επιτυχία του έργου. Με την προσεκτική εξέταση αυτών των κριτηρίων και την επιλογή των σωστών μελών της ομάδας, οι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα επίτευξης των στόχων και των σκοπών του έργου τους.

Εδώ καλό θα ήταν να τονίσουμε ότι κάποια από τα άτομα σε ένα επιπλέον ερώτημα που τους τέθηκε ποια ξεχωρίζουν ως μείζον και δεν πρέπει ποτέ κανένας να τα παραβλέπει όταν προσπαθεί να συνθέσει μια ομάδα έργου είναι αρχικά η διαθεσιμότητα των πόρων (ατόμων) που θα συνθέσουν την ομάδα γιατί αν δεν μπορούν να αφιερώσουν τον απαιτούμενο χρόνο, τότε αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να καθυστερήσουν τα παραδοτέα του έργου και γενικά να αυξηθεί

το κόστος και μπορεί να υπάρξουν και νομικές κυρώσεις ανάλογα το έργο. Το δεύτερο είναι η ποικιλομορφία των ατόμων σε μία ομάδα θα πρέπει με βάση το έργο να είναι άτομα από διαφορετικά τμήμα της εταιρείας τα όποια όμως να έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό και αυτό είναι γνώσεις για το αντικείμενο του έργου και το τι πάμε να υλοποιήσουμε, έτσι θα μπορέσουν να ακουστούν διαφορετικές απόψεις για το ίδιο αντικείμενο και να παρθούν πιο σωστές αποφάσεις για την τελική υλοποίηση, αλλά και στο να γίνει ένας καλύτερος χρονοπρογραμματισμός για το έργο. Το τρίτο και εξίσου σημαντικό είναι η επικοινωνία μεταξύ των μελών εδώ οι συνάδελφοι που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις επισήμαναν με μεγάλη επιμονή, πως όταν τα άτομα έχουν σωστή επικοινωνία και καταγράφουν κάθε απόφαση στην οποία καταλήγουν μετά από μια συνάντηση, τότε αποφεύγονται οι παρεξηγήσεις και η λανθασμένη ερμηνεία των δεδομένων που έχουν αφού βαδίζουν όλοι ως προς τον κοινό στόχο που έχουν συμφωνήσει.

Στην συνέχεια της μελέτης μας βλέπουμε ότι αναλύουμε μια πολύ σημαντική ενότητα η οποία αφορά τον ηγέτη και το ρόλο του στην ομάδα. Πιο συγκεκριμένα σε αυτή την ενότητα βλέπουμε ότι οι ερωτηθέντες έπρεπε να απαντήσουν σε τρία βασικά ερωτήματα τα οποία σχετίζονταν με το πως επιλέγουμε τον ηγέτη σε μία ομάδα έργου, ποιος είναι ο ρόλος του (υποστηρικτικός, βοηθητικός, συντονιστικό) και τέλος στο αν τελικά ο ηγέτης σε μια ομάδα έχει το ρόλο του ατόμου που καλείτε να διαχειριστεί ρίσκα ή αυτού ο οποίος θέτει νέους στόχους με βάση την δυναμική, αλλά και την απόδοση της ομάδας που διοικεί.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στα δυο πρώτα ερωτήματα ήταν ένας συνδυασμός απόψεων από όλους τους συμμετέχοντες τις έρευνας και συγκεκριμένα τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι πρώτον πως ο ρόλος του ηγέτη σε μία ομάδα έργου είναι αρκετά κρίσιμος για την επίτευξη του έργου άρα έχοντας αυτό σαν γνώμονα βλέπουμε ότι οι εννιά στους δέκα υποστηρίζουν, ότι ο ηγέτης παρέχει ένα σαφές όραμα και μια σαφή κατεύθυνση για το έργο, διασφαλίζοντας ότι όλα τα μέλη της ομάδας έχουν κατανοήσει το ίδιο, άρα ηγέτης θα πρέπει να είναι ένα άτομο με μεγάλη εμπειρία σε παρόμοια έργα, αλλά και με μεγάλη ικανότητα στην επικοινωνία. Το δεύτερο πράγμα το οποίο καλό είναι να έχει ένα άτομο για να μπορεί να ηγηθεί σε μία ομάδα έργου είναι, να παρέχει υποστήριξη και βοήθεια στα μέλη της ομάδας ανάλογα με τις ανάγκες και τα προβλήματα που υπάρχουν κατά την υλοποίηση του έργου. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι, η επικοινωνία με διάφορους φορείς του δημοσίου μιας και η μελέτη

περίπτωσης είναι επικεντρωμένη στα συγχρηματοδοτούμενα έργα, καθώς και να ασκεί πίεση στους άλλους συμμετέχοντες να είναι εντάξει με τα παραδοτέα τους και στην ώρα τους (εδώ καλό είναι να κάνουμε ξεκάθαρο ότι σε αυτά τα έργα συμμετέχουν πολλές εταιρείες και η εταιρεία με την καλύτερη οικονομική προσφορά και την τεχνογνωσία είναι ο συντονιστής του έργου και απλά οι άλλες εταιρείες ονομάζονται συμμετέχοντες ή μέλη στο έργο). Το τρίτο χαρακτηριστικό που θα πρέπει να έχει ο ηγέτης είναι συνδυασμός μερικών δεξιοτήτων όπως η διαχείριση ρίσκων, διαχείριση επιδόσεων και ή ανάπτυξη της ομάδας. Από τις παραπάνω δεξιότητες, ο ηγέτης θα πρέπει να προβλέπει τα επερχόμενα ρίσκα με βάση το χρονοδιάγραμμα που έχει θέση, καλό θα είναι να παρακολουθεί τις επιδόσεις των συνεργατών του και όποτε πετυχαίνουν έναν στόχο που έχουν θέση να τους επιβραβεύει για την επιτυχία τους. Επιπλέον θα πρέπει να φροντίζει για την συνεχή ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων των ατόμων μέσα στην ομάδα του για να μπορούν έτσι να εξελίσσονται όλα τα μέλη της ομάδας το ίδιο και όχι ο άλλος περισσότερο και άλλοι λιγότερο.

Τέλος κλείνοντας την μελέτη περίπτωσης καλό θα ήταν να τονίσουμε πως και να έχουμε δημιουργήσει την ιδανική ομάδα έργου δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε, ότι υπάρχουν και προβλήματα και συγκρούσεις είτε μεταξύ των ατόμων της ομάδας έργου, είτε με τους άλλους φορείς που εμπλέκονται στο έργο. Πιο συγκεκριμένα τα άτομα που συμμετείχαν στην μελέτη περίπτωσης κλήθηκαν να απαντήσουν σε μία σειρά ερωτημάτων σχετικά με το πως αντιμετωπίζονται οι διάφοροι τύποι συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων και των συμμετεχόντων σε ένα έργο.

Σχετικά με το ερώτημα που αφορούσε πώς αντιμετωπίζουμε τις διαφωνίες μεταξύ των μελών της ομάδας υλοποίησης του έργου η απάντηση είχε ως εξής πως οι συγκρούσεις αποτελούν ένα φυσικό μέρος της εργασίας σε ομάδες αφού κάθε άτομο έχει την δικιά του προσωπικότητα, όμως για να μπορέσουμε να καταπολεμήσουμε τις συγκρούσεις και διαφωνίες ακολουθούμε μία σειρά από κάποια βήματα. Τα βήματα είναι τα ακόλουθα :

1. **Προσδιορίστε τη βασική αιτία της σύγκρουσης:** Είναι σημαντικό να προσδιορίσετε τη βασική αιτία της σύγκρουσης ή της διαφωνίας. Αυτό μπορεί να γίνει μιλώντας με κάθε σχετικό μέλος της ομάδας και κατανοώντας τις προοπτικές και τις ανησυχίες τους.
2. **Ενθαρρύνετε την ανοιχτή επικοινωνία:** Κάθε μέλος της ομάδας ενθαρρύνεται να μοιράζεται τις σκέψεις και τα συναισθήματά του ανοιχτά και με σεβασμό. Δημιουργήστε

ένα ασφαλές και μη επικριτικό περιβάλλον όπου όλοι μπορούν να αισθάνονται άνετα να εκφράσουν τις απόψεις τους.

3. **Ενεργητική ακρόαση:** Ακούστε προσεκτικά την οπτική γωνία κάθε μέλους της ομάδας και προσπαθήστε να κατανοήσετε την οπτική τους. Αποφύγετε να διακόπτετε ή να απορρίπτετε τα σχόλιά τους και ζητήστε διευκρινίσεις όταν χρειάζεται.
4. **Βρείτε κοινό έδαφος:** Αναζητήστε συναίνεση και κοινό έδαφος μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτό βοηθά στη μείωση της έντασης και στη δημιουργία μιας αίσθησης ενότητας στην ομάδα.
5. **Λύσεις καταιγισμού ιδεών:** Συνεργαστείτε ως ομάδα για να βρείτε λύσεις που μπορούν να επιλύσουν μια σύγκρουση ή διαφωνία. Όλοι ενθαρρύνονται να συνεισφέρουν τις σκέψεις και τις απόψεις τους σε μια προσπάθεια να βρεθούν αμοιβαία επωφελείς λύσεις.
6. **Συμφωνήστε για ένα σχέδιο δράσης:** Μόλις συμφωνηθεί μια λύση, αναπτύξτε ένα σχέδιο δράσης για την εφαρμογή της. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών ή ευθυνών σε κάθε μέλος της ομάδας και τον καθορισμό σαφών χρονοδιαγραμμάτων και προθεσμιών για την ολοκλήρωσή τους.
7. **Παρακολούθηση:** Παρακολουθήστε τακτικά την πρόοδο και ελέγξτε τα με κάθε μέλος της ομάδας για να βεβαιωθείτε ότι οι συγκρούσεις επιλύονται πλήρως. Γιορτάστε την επιτυχία και κάντε προσαρμογές όπως χρειάζεται για να προχωρήσετε το έργο.

Συνολικά, η αντιμετώπιση συγκρούσεων ή διαφωνιών σε μια ομάδα έργου απαιτεί μια συνεργατική και εποικοδομητική προσέγγιση. Ακούγοντας ενεργά, βρίσκοντας κοινό έδαφος και συνεργαζόμενοι για την εξεύρεση λύσεων, τα μέλη της ομάδας μπορούν να επιλύσουν τις συγκρούσεις και να προχωρήσουν με θετικό και παραγωγικό τρόπο.

Τώρα σχετικά με τα άλλα δύο ερωτήματα που αφορούν την διαχείριση και την αντιμετώπιση προβλημάτων που δημιουργούνται από τους stakeholders (συμμετέχοντες φορείς / μέλη) σε ένα έργο η απάντηση που δόθηκε ήταν συνδυαστική αλλά και σε σχέση με την ατομική εμπειρία του κάθε ατόμου που ρωτήθηκε. Ωστόσο ή απάντηση που έδωσαν ήταν μια σειρά από βήματα και

καλές πρακτικές που μπορούμε να λάβουμε για να αποφύγουμε ή να μετριάσουμε τέτοιου είδους προβλήματα. Μερικές από τις πρακτικές είναι :

1. **Διοργανώστε μια συνάντηση:** Φέρτε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σε μια συνάντηση για να συζητήσετε το πρόβλημα και να βρείτε μια λύση. Αυτό βοηθά να διασφαλιστεί ότι όλοι βρίσκονται στην ίδια σελίδα και εργάζονται για τους ίδιους στόχους.
2. **Αποσαφήνιση προσδοκιών:** Αποσαφηνίστε τις προσδοκίες και τις ευθύνες κάθε μέρους που εμπλέκεται στο έργο. Αυτό βοηθά να διασφαλιστεί ότι όλοι κατανοούν τον ρόλο τους και είναι σαφές τι αναμένεται από αυτούς.
3. **Βρείτε κοινό έδαφος:** Αναζητήστε συναίνεση και κοινό έδαφος μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Αυτό βοηθά στη μείωση της έντασης και στη δημιουργία μιας αίσθησης ενότητας.
4. **Συμφωνήστε για ένα σχέδιο δράσης:** Μόλις συμφωνηθεί μια λύση, αναπτύξτε ένα σχέδιο δράσης για την εφαρμογή της. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάθεση συγκεκριμένων καθηκόντων ή ευθυνών σε σχετικά μέρη και τον καθορισμό σαφών χρονοδιαγραμμάτων και προθεσμιών για την ολοκλήρωση των εργασιών.

Συνολικά, η πρόληψη των συγκρούσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη και τα μέλη της ομάδας απαιτεί μια προορατική και συνεργατική προσέγγιση. Καθιερώνοντας ανοιχτή επικοινωνία, εντοπίζοντας πιθανές συγκρούσεις και αναπτύσσοντας ένα σχέδιο επίλυσης συγκρούσεων, οι διαχειριστές έργου μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία ενός θετικού και παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας που προωθεί την ομαδική εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε τα συμπεράσματα από την μελέτη περίπτωσης καθώς και θα παρουσιάσουμε ένα συγκριτικό πίνακα σχετικά με το πώς αναγράφονται στις θεωρητικές ενότητες που αναλύσαμε στα πρώτα κεφάλαια της διπλωματικής σε σχέση με το πώς εμφανίζονται στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον το οποίο περιέχει διαρκείς απειλές ευκαιρίες και γενικά είναι διαρκώς εναλλασσόμενο.

Σχετικά με το πρώτο κεφάλαιο βλέπουμε, ότι η θεωρία ταυτίζεται αρκετά με την πραγματικότητα και το πως λειτουργεί το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον γιατί βλέπουμε ότι εναρμονίζεται πλήρως στην λογική του ότι θα πρέπει να υπάρχει συμμετοχή των μελών για την σωστή ολοκλήρωση του έργου που έχει αναλάβει η ομάδα να ολοκληρώσει. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι η Επικοινωνία, Συνεργασία, Συνεχής μάθηση και οι Ξεκάθαροι στόχοι είναι πράγματα τα οποία αντικατοπτρίζονται στο θεωρητικό υπόβαθρο της διπλωματικής μας με τις ακόλουθες αναφορές Ξεκάθαροι στόχοι (**Κατανόηση στόχων, αποδοχή και δέσμευση σε αυτούς**) το οποίο πρακτικά μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον μεταφράζετε με την πλήρη κατανόηση των στόχων του έργου καθώς και των παραδοτέων που πρέπει να ολοκληρώσει η ομάδα και να παραδώσει στο κλείσιμο του έργου. Συνεργασία (**Συμμετοχή μελών**) εδώ αναφερόμαστε στην καλή συνεργασία και τις καλές πρακτικές που ακολουθεί η ομάδα για να συνεργάζονται τα μέλη μεταξύ τους χωρίς να υπάρχουν προβλήματα και ανακρίβειες στις αρμοδιότητες τους. Επικοινωνία (**Επικοινωνία και διαμοιρασμός πληροφορίας**) και συγκεκριμένα τα άτομα θα πρέπει να συνομιλούν και να ανταλλάσσουν πληροφορίες μεταξύ τους για την καλύτερη κατανόηση του έργου, αλλά και την πρόβλεψη προβλημάτων τα οποία μπορεί να προκύψουν.

Στην συνέχεια και καθώς εξελίσσετε η μελέτη περίπτωσης παρατηρούμε, ότι λόγω των αστάθμητων παραγόντων και της ανασφάλειας που επικρατεί στα σύγχρονα εργασιακό περιβάλλοντα το θεωρητικό υπόβαθρο που έχουμε καλύψει πιο πάνω δεν ταυτίζεται πλήρως με το πως αντιμετωπίζονται κάποιες καταστάσεις καθώς και οι μέθοδοι που ακολουθούνται σε μία εταιρία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλύουμε τα οφέλη που αναπτύσσονται σε μια εταιρία από την χρήση ομάδων έργου βλέπουμε, ότι τα μόνα που είναι κοντά σε αυτό που έχουμε αναφέρει σαν θεωρητικό υπόβαθρο είναι Αύξηση αποδοτικότητας (**Αύξηση παραγωγικότητας**) εδώ βλέπουμε ότι είναι παρόμοιο με την θεωρία μας, δηλαδή όταν τα άτομα αισθάνονται ασφάλεια και πως μπορούν να επικοινωνήσουν καλά με τους συναδέλφους τους γίνονται πιο αποδοτική και λειτουργούν καλύτερα σε καταστάσεις υψηλής πίεσης. Ανάπτυξη δεξιοτήτων (**Βελτίωση σε θέματα ποιότητας**) εδώ η θεωρία δεν συμβαδίζει απόλυτα με τις μεθόδους που αναπτύσσονται μέσα σε μία εταιρία, γιατί η ανάπτυξη δεξιοτήτων σχετίζεται με την ανάπτυξη των ικανοτήτων των ατόμων και την επιμόρφωση των μελών της ομάδας έργου, ενώ η βελτίωση σε θέματα

ποιότητας αναφέρετε στο πόσο αποτελεσματικά ολοκληρώνετε μια εργασία (παραδοτέο) και το πόσο ικανοποιημένος μένει ο πελάτης ή ο καταναλωτής μετά την χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αναπτύσσει η ομάδα.

Στις επόμενες τρεις ενότητες της μελέτης περίπτωσης, 3^η 4^η και 5^η ενότητα βλέπουμε, ότι κινούμαστε σε παρόμοια πλαίσια, δηλαδή υπάρχουν κάποια πράγματα τα οποία είναι ακριβώς όπως εφαρμόζονται στην θεωρία και κάποια τα οποία είναι διαφορετικά και ερμηνεύονται με διαφορετικό τρόπο στην θεωρία και στην εφαρμογή. Πιο συγκεκριμένα στην 3^η ενότητα παρατηρούμε πως η επιλογή των ατόμων για να συνθέσουμε την ομάδα έργου ακολουθεί αρκετά την θεωρία χωρίς να παρερμηνεύετε από τους ανθρώπους που είναι υπεύθυνη για να συνθέσουν την ομάδα. Άρα εδώ βλέπουμε ότι ακολουθείται κατά γράμμα πως τα μέλη θα πρέπει να έχουν **Κοινό υπόβαθρο** δηλαδή να έχουν κοινές εμπειρίες σχετικά με το έργο που πρέπει να υλοποιήσουν, **Επικοινωνία**, μεγάλη σημασία έχει η επικοινωνία στην ομάδα γιατί βοηθάει στην ενίσχυση της συνοχής μεταξύ των μελών. **Το μέγεθος της ομάδας**, δεν θέλουν πολλά άτομα στην σύνθεση της ομάδας γιατί αν μια ομάδα έχει πολλά μέλη τότε είναι πολύ δύσκολο να γίνετε σωστή επικοινωνία και να διαμοιράζετε σωστά η πληροφορία. **Διαθεσιμότητα πόρων**: Εξετάστε τους πόρους που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου, όπως ο εξοπλισμός, τα υλικά και το προσωπικό. Βεβαιωθείτε ότι τα μέλη της ομάδας έχουν πρόσβαση στους απαραίτητους πόρους για να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά το έργο τους.

Σχετικά με την 4^η ενότητα δεν έχουμε να αναφέρουμε πολλά σαν συμπεράσματα μιας και αυτά που έχουμε αναφέρει πιο πάνω για το πως επιλέγουμε ένα ηγέτη ευθυγραμμίζονται πλήρως με το θεωρητικό υπόβαθρο απλά θα αναφέρουμε μερικά τα οποία δεν πρέπει να παραλείπονται και είναι βασικά όπως ότι θα πρέπει να φροντίζει ώστε οι στόχοι να είναι ξεκάθαροι στα μέλη, Διαχείριση των εξωτερικών σχέσεων με τους άλλους συμμετέχοντες του έργου, Διώχνει τα εμπόδια που εμφανίζονται, Εργάζεται και αυτό με τα μέλη της ομάδας, Διαχειρίζεται ρίσκα και κινδύνους που εμφανίζονται.

Κλείνοντας τα συμπεράσματα βλέπουμε ότι η 5^η ενότητα της μελέτης περίπτωσης μας και αυτή δεν διαφέρει πολύ από τις πρακτικές που υπάρχουν στην θεωρία για να επιλύσουμε τα προβλήματα που δημιουργούνται μέσα στην ομάδα αλλά και με τους άλλους συμμετέχοντες σε ένα πρόγραμμα. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικά **Διοργανώστε μια συνάντηση**: Φέρτε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη σε μια συνάντηση για να συζητήσετε το πρόβλημα και να βρείτε μια λύση.

Αυτό βοηθά να διασφαλιστεί ότι όλοι βρίσκονται στην ίδια πλευρά και εργάζονται για τους ίδιους στόχους. **Ικανότητα κατανόησης της θέσης και των αισθημάτων των άλλων** (η κατανόηση δεν σημαίνει απαραίτητα συμφωνία, αλλά αντίληψη της διαφορετικής άποψης της επιχειρηματολογίας και αποφυγή παρερμηνεύσεων και παρεξηγήσεων). **Συμφωνήστε για ένα σχέδιο δράσης:** Μόλις συμφωνηθεί μια λύση, αναπτύξτε ένα σχέδιο δράσης για την εφαρμογή της. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάθεση συγκεκριμένων καθηκόντων ή ευθυνών σε σχετικά μέρη και τον καθορισμό σαφών χρονοδιαγραμμάτων και προθεσμιών για την ολοκλήρωση των εργασιών.

Εν κατακλείδι διαπιστώνουμε μέσα από τα συμπεράσματα, ότι η θεωρία διαφέρει σε κάποια πράγματα στην πράξη ή ερμηνεύετε διαφορετικά λόγο των διαφορετικών εργασιακών συνθηκών που υπάρχουν μέσα στις εταιρίες και τους οργανισμούς, βέβαια δεν θα πρέπει να αφήσουμε να εννοηθεί ότι επειδή διαφέρουν από τη θεωρία η θεωρία είναι λάθος απλά δεν υπάρχουν πάντα τα ιδανικά περιβάλλοντα ή οι ιδανικοί εργαζόμενοι για να μπορέσουν να ακολουθήσουν κατά γράμμα τις θεωρίες και τις μεθόδους που έχουν αναπτυχθεί και εξελιχθεί ανά τα χρόνια.

Συνοψίζοντας από τα παραπάνω συμπεράσματα παραθέτουμε τα παρακάτω πινακάκια στα οποία εμφανίζονται ομοιότητες και διαφορές όπως αυτές αναφέρθηκαν πιο πάνω για να γίνει πιο κατανοητό ποια είναι τα κοινά χαρακτηριστικά που ακολουθούν σε ένα τμήμα Διαχείρισης Έργων και ποια είναι πιο δύσκολο λόγο του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος να ακολουθηθούν και απλοποιούνται για να διευκολυνθούν τα μέλη της ομάδας έργου.

Πίνακας 1 Ομοιότητες

ΘΕΩΡΙΑ	ΠΡΑΞΗ	ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ
Κατανόηση στόχων, αποδοχή και δέσμευση σε αυτούς	Ξεκάθαροι στόχοι	Εδώ όπως στην θεωρία έτσι και στην πράξη αναφερόμαστε στο γεγονός ότι οι στόχοι θα πρέπει να είναι κατανοητή για όλα τα μέλη της ομάδας
Συμμετοχή μελών	Συνεργασία	Ουσιαστικά εδώ παρατηρούμε, ότι η

		<p>συνεργασία και η συμμετοχή είναι ταυτόσημες έννοιες αφού αν τα μέλη δεν μάθουν να συνεργάζονται μεταξύ τους και να συμμετέχουν ενεργά στην ολοκλήρωση του έργου τότε δεν θα υλοποιηθεί σωστά το έργο</p>
<p>Επικοινωνία και διαμοιρασμός πληροφορίας</p>	<p>Επικοινωνία</p>	<p>Εδώ αναφερόμαστε όχι στην ουσιαστική έννοια της λέξης αλλά στην ακριβές και σωστή μεταφορά της πληροφορίας έτσι ώστε να αποφευχθούν λάθη στην κατανόηση μεταξύ των μελών</p>
<p>Αύξηση παραγωγικότητας</p>	<p>Αύξηση αποδοτικότητας</p>	<p>Εδώ ουσιαστικά γίνεται μια διαπίστωση πως όταν τα άτομα έχουν μια συναισθηματική ασφάλεια και αισθάνονται σιγουριά και πως ταιριάζουν πλήρως με τους συναδέλφους τους και έχουν κοινούς στόχους, τότε γίνονται πιο αποδοτικά, ολοκληρώνουν πιο γρήγορα και πιο σωστά τις εργασίες που έχουν να κάνουν</p>
<p>Κοινό υπόβαθρο</p>	<p>Κοινό γνωσιακό υπόβαθρο</p>	<p>Εδώ αναφερόμαστε στην ποικιλομορφία της ομάδας δηλαδή, ότι τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να έχουν κοινές εμπειρίες σχετικά με το έργο που πρέπει να υλοποιήσουν, αλλά θα πρέπει να είναι από διαφορετικά τμήματα και διαφορετικό εκπαιδευτικό επίπεδο ανάλογα τα έργα που υλοποιούμε (π.χ Μηχανική, Τεχνική δικτύων, Διοικητικά στελέχη) για να μπορούν να ακούγονται πολλές ιδέες για την επίλυση ενός προβλήματος.</p>
<p>Συμφωνήστε για ένα σχέδιο δράσης</p>	<p>Οργανόγραμμα / WBS</p>	<p>Εδώ ουσιαστικά η ομοιότητα που έχει με την θεωρία είναι πως όπως κάνουμε ένα σχέδιο για την κατανομή των εργασιών στα άτομα της ομάδας και θέτουμε κάποια χρονικά όρια</p>

		έτσι και εδώ σχεδιάζουμε και αναλύουμε όλες τις διεργασίες σε επίπεδα και τις αναθέτουμε στα άτομα και τους βάζουμε τα λεγόμενα milestone (deadline)
--	--	--

Πίνακας 2 Διαφορές

ΘΕΩΡΙΑ	ΠΡΑΞΗ	ΔΙΑΦΟΡΕΣ
Βελτίωση σε θέματα ποιότητας	Ανάπτυξη δεξιοτήτων	Εδώ βλέπουμε ότι είναι η πρώτη ουσιαστική διαφορά με την θεωρία, γιατί στην πραγματικότητα κανένας οργανισμός δεν έχει το χρόνο να αλλάξει και να βελτιώσει άμεσα τις διαδικασίες που ακολουθεί αφού είναι μια χρονοβόρα διαδικασία η οποία βασίζετε την αναθεώρηση των IOS που έχει ο κάθε οργανισμός
Το μέγεθος της ομάδας	Μέγεθος ομάδας / Διαθεσιμότητα πόρων	Εδώ η διαφορά σε σχέση με την θεωρία είναι ότι η θεωρία μιλά το μέγεθος της ομάδας ότι θα πρέπει να είναι μικρός, ενώ σε ένα εργασιακό περιβάλλον πέρα από το μέγεθος αναφερόμαστε στην διαθεσιμότητα των πόρων

		<p>μιας και οι ανθρώπινοι πόροι σε μια εταιρεία είναι περιορισμένοι.</p>
<p>Συμφωνήστε για ένα σχέδιο δράσης</p>	<p>Διαμοιρασμός των αρμοδιοτήτων</p>	<p>Εδώ στην ουσία η διαφορά με την θεωρία είναι απολυτός φυσιολογική, γιατί ενώ στην θεωρία και στα πλαίσια των καλών πρακτικών είναι να υπάρχει ένα κοινό σχέδιο δράσης μεταξύ όλων των μελών στην πραγματικότητα και με την χρονική πίεση ο διαμοιρασμός των εργασιών αρκετές φορές δεν είναι ξεκάθαρος και τα άτομα οδηγούνται σε συγκρούσεις λόγω σύγχυσης.</p>
<p>Διαχειρίζεται ρίσκα και κινδύνους που εμφανίζονται</p>	<p>Αντιμετώπιση ρίσκων</p>	<p>Ουσιαστικά εδώ βλέπουμε ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά από την θεωρία και αυτό πάλι λόγω των χρονικών πιέσεων που ασκούνται στον ηγέτη ο οποίος οδηγείται στο τέλος να λάβει μέτρα όχι για το σωστό κλείσιμο του έργου, αλλά για να διασφαλίσει τα συμφέροντα της ομάδας που ηγείται και φέρει την ευθύνη.</p>

Βιβλιογραφία

Katzenbach J., Smith D., 1993, The Wisdom of Teams, Harvard Business School

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003). 'Work groups and teams in organizations'
Downloaded from <https://ecommons.cornell.edu>

Harvey A. Robbins and Michael Finley (2000) ' The new why teams don't work, what goes wrong and how to make it right ' p 10 – 11 – 12 – 13

Kozlowski & Ilgen (2006), 'Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams',
Psychological Science in the Public Interest, Michigan State University p 3 – 4

Linda I. Glassop ' The organizational benefits of teams ' p 3 – 4 Volume 55(2): 225–249:
021184 Copyright © 2002 The Tavistock Institute ® SAGE Publications London, Thousand
Oaks CA, New Delh

Mankin D., Cohen S., Bikson T., 1996, Teams & Technology, Fulfilling the Promise of the new
organization, Harvard Business School Press

Steve W. J. Kozlowski & Bradford S. Bell (2001) ' Work Groups and Teams in Organizations ' p 11 – 14 Handbook of psychology (Vol. 12): Industrial and Organizational Psychology (pp. 333-375).

LUIS L. MARTINS University of Texas at Austin ' HOW DOES DIVERSITY AFFECT TEAM COGNITIVE PROCESSES? UNDERSTANDING THE COGNITIVE PATHWAYS UNDERLYING THE DIVERSITY DIVIDEND IN TEAMS ' Academy of Management Annals 2022, Vol. 16, No. 1, 134–178.

Aparna Joshi¹ and Brett H. Neely ‘ A Structural-Emergence Model of Diversity in Teams ‘

David Partington and Hilary Harris Cranfield School of Management, UK ‘ Team role balance and team performance: an empirical study ‘ Journal of Management Development

SUSAN MOHAMMED¹ * AND LINDA C. ANGELL (2004) ‘ Surface- and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict ‘ Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav. 25, 1015–1039 (2004)

Barbara Senior (1997) ‘ Team roles and team performance: Is there ‘really’ a link ‘ Journal of Occupational and Organizational Psychology (1997), 70, 241-258

KATHRYN M. BARTOL EDWIN A. LOCKE (2006) ‘ EMPOWERING LEADERSHIP IN MANAGEMENT TEAMS: EFFECTS ON KNOWLEDGE SHARING, EFFICACY, AND PERFORMANCE ‘ Academy of Management Journal 2006, Vol. 49, No. 6, 1239–1251

David J. H. Watson ‘ The Structure of Project Teams Facing Differentiated Environment : An Exploratory Study in Public Accounting Firms ‘ Apr 1, 1975; 50, 2; Periodicals Archive Online pg. 259

SHARON MICKAN AND SYLVIA RODGER ‘ Characteristics of effective teams: a literature review ‘

JASON A. COLQUITT , JEFFERY A. LEPINE , MICHAEL J. WESSON ‘ ORGANIZATIONAL BEHAVIOR Improving Performance and Commitment in the Workplace ‘

Michael J. Brower ‘ Empowering teams: what, why, and how ‘ Empowerment in Organizations Volume 3 · Number 1 · 1995 · pp. 13–25

Marian Garcia Martinez , Ferdaous Zouaghi and Teresa Garcia Marco ‘ Diversity is strategy: the effect of R&D team diversity on innovative performance ‘

Kozlowski & Ilgen (2006), ‘Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams’, Psychological Science in the Public Interest, Michigan State University p. 79

Cooke, Gorman & Winner, (2007), 'Team Cognition in Experienced Command-and-Control Teams', Article in Journal of Experimental Psychology, Applied October 2007, Vol. 13, No. 3, 146 –157

STEPHEN E. HUMPHREY, FEDERICO AIME ' Team Microdynamics: Toward an Organizing Approach to Teamwork' The Academy of Management Annals, 2014 Vol. 8, No. 1, 443–503

Seongwook Chae, Youngwook Seo ↑ , Kun Chang Lee ' Effects of task complexity on individual creativity through knowledge interaction: A comparison of temporary and permanent teams ' Volume 42, January 2015, Pages 138-148

Diane Coutu (2009) ' Why Teams Don't Work '