

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

*Γκορέζης Παναγιώτης*  
*Επιστημονικός Συνεργάτης ΑΠΘ*

*Μπέλλου Βικτώρια*  
*Επικ. Καθηγήτρια ΠΘ*

# Η ΟΜΑΔΑ

---

# ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΟΜΑΔΩΝ

---

# Ορισμός και Κατηγοριοποίηση Ομάδων

---

- Η ομάδα ορίζεται ως «δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν και βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση, που συνενώθηκαν προκειμένου να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους» (Robbins & Judge, 2011, σελ. 259)
- Οι ομάδες μπορεί να είναι τυπικές ή άτυπες:
  - ✓ Οι τυπικές αποτελούν τυπικά δομημένες και οργανωσιακά καθορισμένες ομάδες
  - ✓ Οι άτυπες αποτελούν φυσικές ομάδες που ικανοποιούν την ανάγκη για κοινωνική επαφή

# Χαρακτηριστικά ομάδας

---

- Καθορισμένη σχέση μεταξύ των μελών της ομάδας
- Συνείδηση ομάδας
- Αίσθηση κοινού σκοπού
- Αλληλεξάρτηση
- Ικανότητα ενιαίας λειτουργίας

# Είδη τυπικών ομάδων

---

- ❖ Κάθετη ομάδα
- ❖ Οριζόντια ομάδα
- ❖ Ομάδα συγκεκριμένης δραστηριότητας ή ειδικού έργου
- ❖ Επιτροπή
- ❖ Ομάδα ειδικού σκοπού (project)

# Κατηγορίες Ομάδων

---

- Λειτουργικές ή εργασιακές ομάδες (work teams)
- Ομάδες εργασίας (project teams)
- Ανεπίσημες ομάδες (parallel teams)
- Διοικητικές ομάδες (management teams)
- Εικονικές ομάδες (virtual teams)

# Άτυπες ομάδες

---

## Άτυπες ομάδες

Μία «κοινωνική» ομάδα, η οποία δημιουργείται από την ανάγκη των ατόμων να ικανοποιήσουν ανάγκες σε κοινωνικό επίπεδο εντός του οργανισμού.



# Λόγοι Δημιουργίας Άτυπων Ομάδων

---

- **Ασφάλεια:** μείωση του αισθήματος μοναξιάς και ενίσχυση της προσωπικής δύναμης
- **Κύρος:** η συμμετοχή σε ομάδα συνήθως προσφέρει αναγνώριση και κύρος για τα μέλη
- **Αυτοεκτίμηση:** ενδυναμώνεται η αξία που έχει το άτομο για τον εαυτό του
- **Δημιουργία κοινωνικών δεσμών:** κάλυψη των κοινωνικών αναγκών του ατόμου
- **Εξουσία:** «η ισχύς εν τη ενώσει»
- **Επίτευξη στόχου:** ότι δε μπορεί να επιτύχει ένας μπορεί να το επιτύχουν πολλοί μαζί μέσω των ποικίλων γνώσεων, ικανοτήτων κ.λ.π.

# Άτυπες ομάδες

---

## Είδη

Ομάδα φίλων

ομάδα κοινών ενδιαφερόντων ή επιδιώξεων

ομάδα ειδικών – προσωπικών συμφερόντων

# Επιπτώσεις Ύπαρξης Άτυπων Ομάδων

---

## Θετικές επιπτώσεις

Διατήρηση αξιών

Κοινωνική ικανοποίηση, κύρος, σιγουριά

Καλύτερη, αμεσότερη, και πιο αξιόπιστη επικοινωνία

Επίλυση εργασιακών και διαπροσωπικών προβλημάτων

## Αρνητικές επιπτώσεις

Ενθάρρυνση προς αρνητικά πρότυπα

Σύγκρουση ομαδικών - οργανωσιακών μεθόδων

Σύγκρουση στόχων τυπικής-άτυπης ομάδας

Διάδοση φημών

Αντίδραση στην εισαγωγή αλλαγών

Αύξηση απαιτούμενου χρόνου

# Στάδια Εξέλιξης Ομάδας (Tuckman)

---

- **Στάδιο της Διαμόρφωσης** (αβεβαιότητα, βολιδοσκόπηση κατάστασης, επιφυλακτικότητα)
- **Στάδιο της Έντασης** (αντίσταση στους περιορισμούς, συγκρούσεις)
- **Στάδιο της Σταθεροποίησης** (νομιμοποίηση διαφορών - συμπεριφορών)
- **Στάδιο της Απόδοσης** (σαφείς ρόλοι - αρμοδιότητες, εκτέλεση εργασίας)
- **Στάδιο της Αναστολής** (ολοκλήρωση έργου)

# Αποτελεσματική Ομαδική Εργασία

---

Εξαρτάται από:

- Την σύνθεση της ομάδας
- Το πλαίσιο της ομάδας
- Τις διαδικασίες που ακολουθεί η ομάδα

# Η Σύνθεση της Ομάδας

---

- **Το μέγεθος της ομάδας** (δεν υπάρχει ένας κοινός αποδεκτός αριθμός, μεγάλες ομάδες – έλλειψη συντονισμού και ύπαρξη κοινωνικής οκνηρίας/λούφας, 5-7 θεωρούνται συνήθως αποτελεσματικές)
- **Οι ικανότητες των μελών της ομάδας** (τεχνικές, επίλυσης προβλημάτων, διαπροσωπικές, φύση του έργου και η ηγεσία επηρεάζουν την αναλογία των ικανοτήτων)

# Η Σύνθεση της Ομάδας

---

- **Η προσωπικότητα** (αποτελεσματικές ομάδες διέπονται από μέλη με υψηλά επίπεδα ευσυνειδησίας, εξωστρέφειας, προσήνειας, και από έλλειψη νευρωτισμού)
- **Ο καθορισμός των ρόλων** (διεκπεραιωτής, συντονιστής, διαμορφωτής, διοργανωτής, ερευνητής πόρων, ελεγκτής, ομαδικός παίχτης, ολοκληρωτής, ειδικός) –το πείραμα του Zimbardo (1971)

# Το πλαίσιο της Ομάδας

---

- **Οι επαρκείς πόροι** (πληροφόρηση, ενθάρρυνση, διοικητική υποστήριξη)
- **Η ηγεσία και η δομή** (ανάθεση καθηκόντων, τρόπος εργασίας, δομή εργασίας)
- **Εμπιστοσύνη** (επηρεάζει θετικά τη συνεργασία και το δέσιμο της ομάδας)
- **Αξιολόγηση απόδοσης και συστήματα αμοιβών** (συνδυασμός ατομικών και ομαδικών αμοιβών)



# Οι διαδικασίες της Ομάδας

---

- **Κοινός στόχος και συγκεκριμένοι επιμέρους στόχοι** (ευθυγράμμιση των μελών προς τον κοινό στόχο – SMART στόχοι)
- **Οι νόρμες – αποδεκτές συμπεριφορές που είναι κοινές στα μέλη της ομάδας** (νόρμες απόδοσης – εμφάνισης)
- **Η επάρκεια της ομάδας** (όσο πιο αποδοτική η ομάδα τόσο πιο κοινός ο στόχος)
- **Διαχείριση συγκρούσεων** (υγιείς και προβληματικές συγκρούσεις οδηγούν σε διαφορετικά αποτελέσματα)

# Διαδικασίες Επίδρασης της Αποτελεσματικότητας της Ομάδας

---

- **Ομαδική/αγελαία Σκέψη - groupthink** (η επικράτηση της διάθεσης για συμφωνία ενάντια της προσεκτικής αξιολόγησης των εναλλακτικών λύσεων) – τα πειράματα του Asch (δεκαετία του '50). Τα συμπτώματα της ομαδικής σκέψης είναι τα εξής:
  - ✓ Άμεση πίεση στους διαφωνούντες
  - ✓ Οι διαφωνούντες αποφεύγουν την απόκλιση
  - ✓ Ψευδαίσθηση ομοφωνίας – Abilene Paradox
  - ✓ Αμφισβήτηση της αφοσίωσης των διαφωνούντων

# Αντιμετώπιση ομαδικής σκέψης

---

- Περιορισμένο σχετικά μέγεθος ομάδας – όσο μεγαλώνει η ομάδα τόσο πιο διστακτικοί γίνονται οι διαφωνούντες
- Ενθάρρυνση ηγετών να κρατούν σχετικά ουδέτερη στάση
- Ανάθεση σε κάποιον να κάνει το δικηγόρο του διαβόλου προκαλώντας ανοιχτά την κατεστημένη άποψη της πλειοψηφίας

# Διαδικασίες Επίδρασης της Αποτελεσματικότητας της Ομάδας

---

- **Φαινόμενο πόλωσης της ομάδας - group polarization** (η διάχυση ευθύνης και η ελευθερία από ατομική ευθύνη οδηγούν σε πιο ακραίες θεωρήσεις)
- **Φαινόμενο της κοινωνικής οκνηρίας – social loafing** (καταβολή μικρότερης προσπάθειας σε συλλογική προσπάθεια σε σύγκριση με την ατομική) – Αντιμετώπιση με την τεχνική της πτυσσόμενης σκάλας (stepladder technique).
  - *Πειράματα διελκυστίνδας (Ringelmann)*
- **Συνεκτικότητα/συνοχή** (ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μίας ομάδας θέλουν να παραμείνουν στην ομάδα). Επηρεάζεται από:
  - ✓ *Το μέγεθος*
  - ✓ *Τους στόχους*
  - ✓ *Την εξωτερική απειλή*
  - ✓ *Την ανατροφοδότηση και την επιβράβευση*

# Συνεκτικότητα ομάδας

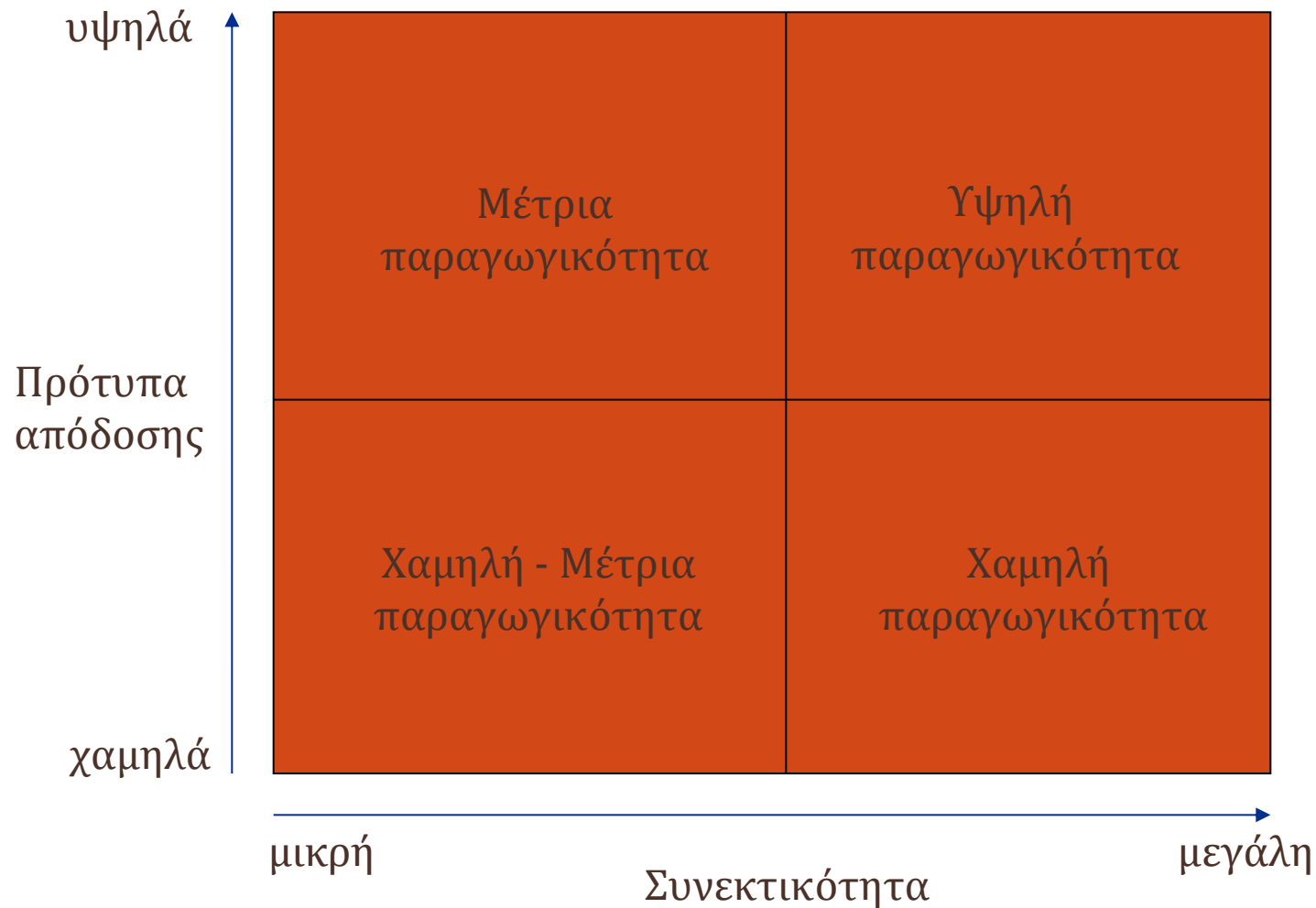
---

Βαθμός έντασης των διαπροσωπικών σχέσεων και της έλξης μεταξύ των μελών μιας ομάδας (πόσο τα άτομα είναι αφοσιωμένα στην ομάδα και δεμένα μεταξύ τους)

## Παράγοντες αύξησης

- Ελκυστικότητα μελών
- Ομοιότητα μελών
- Ελκυστικότητα στόχων
- Επίτευξη στόχων
- Ευχάριστες ομαδικές δραστηριότητες
- Μικρό σχετικά μέγεθος
- Φιλική/ομαδική ατμόσφαιρα
- Κοινή άποψη μελών για το ηγετικό στυλ
- «Απειλητικό» εξωτερικό περιβάλλον

# Συνεκτικότητα – πρότυπα απόδοσης & παραγωγικότητας ομάδας



# Στρατηγικές αύξησης της συνεκτικότητας

---

- Παρακίνηση μελών να συμφωνήσουν με ομαδικούς στόχους
- Αύξηση ομοιογένειας μελών
- Αύξηση αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών (π.χ. εκδηλώσεις)
- Μείωση του μεγέθους της ομάδας
- Εισαγωγή ανταγωνισμού με άλλες ομάδες
- Φυσική απομόνωση από άλλες ομάδες
- Κατανομή ομαδικών ανταμοιβών
- Ανάθεση ολόκληρων έργων

# Φαινόμενο αγελαίας σκέψης

---

Η τάση των μελών, στις πολύ συνεκτικές ομάδες, να χάνουν τη δύναμη και τη διάθεσή τους για αξιολόγηση των όσων ακούγονται ή προτείνονται

**Τρόποι αποφυγής του φαινομένου:**

- Ενθάρρυνση αντιρρήσεων / δυνατότητα κριτικής
- Μη υποστήριξη μίας κατεύθυνσης / προσέγγισης (ηγέτης)
- Δημιουργία υποομάδων με διαφορετικό ηγέτη
- Παροχή χρόνου προς συζήτηση
- Απονομή ρόλου «δικηγόρου του διαβόλου»
- Προβολή εναλλακτικών σεναρίων για αύξηση ανταγωνισμού



# Ομαδική λήψη αποφάσεων – Παράγοντες επιλογής ομαδικής ή ατομικής λήψης απόφασης

- **Είδος έργου**

- ✓ Ποικιλία γνώσεων – δεξιοτήτων = ομάδα
- ✓ Αποδοτικότητα = άτομο

- **Ποιότητα λύσης**

- ✓ Συνεισφορά πολλών μελών = ομάδα
- ✓ Ύπαρξη ειδικού = άτομο

# Ομαδική λήψη αποφάσεων – Παράγοντες επιλογής ομαδικής ή ατομικής λήψης απόφασης

- **Χαρακτηριστικά ατόμων**
  - ✓ Εμπειρία και συνεργασία = ομάδα
  - ✓ Έλλειψη συνεργασίας = άτομο
- **Οργανωσιακή κουλτούρα**
  - ✓ Κουλτούρα ομαδικής λήψης αποφάσεων = ομάδα
  - ✓ Ανταγωνιστική κουλτούρα = άτομο
- **Διαθέσιμος χρόνος**
  - ✓ Αρκετός διαθέσιμος χρόνος = ομάδα
  - ✓ Περιορισμένος διαθέσιμος χρόνος = άτομο

# Ομαδική ή ατομική λήψη αποφάσεων;;;

---

## Ομάδες

Χρειάζονται περισσότερο χρόνο & ενέργεια

**Αλλά υπερέχουν όταν**

Δεν υπάρχει πίεση χρόνου

Απαιτείται πραγματικά καλή απόφαση

Υπάρχει έλλειψη πληροφοριών

Το πρόβλημα είναι ασαφές

Η κοινή αποδοχή της απόφασης είναι κρίσιμη

Αυταρχικές αποφάσεις δε γίνονται αποδεκτές

Εμπλέκονται προσωπικοί στόχοι υφισταμένων

# Τεχνικές ομαδικής λήψης αποφάσεων

---

- **Καταιγισμός ιδεών:** αποδυναμώνει την πίεση για συμμόρφωση, ενισχύει τις ποικίλες εναλλακτικές ιδέες και τη δημιουργικότητα
  - Ατομικές ιδέες περισσότερες σε σχέση με τον καταιγισμό ιδεών
- **Ονομαστικές ομάδες:** θέτει περιορισμούς στη διαπροσωπική επικοινωνία και όλα τα μέλη της ομάδας λειτουργούν ανεξέρτητα

# Πρότυπα ομαδικής συμπεριφοράς

---

Άγραφες προσδοκίες ή κώδικες διαγωγής που χρησιμεύουν σαν πρότυπα και κανόνες με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί η συμπεριφορά και η απόδοση των μελών μιας ομάδας

- Περιορίζουν την ατομική πρωτοβουλία και δημιουργικότητα
- + Βοηθούν στη μεγαλύτερη προβλεψιμότητα της ομάδας και το συντονισμό των ομαδικών δραστηριοτήτων

**Κύριος λόγος ανάπτυξης προτύπων:**

- Διαχωρισμός σωστού – λάθους

# Πηγές δημιουργίας προτύπων ομάδας

---

