

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ :

<< Οργανωτική Ψυχολογία : Ο ρόλος των ομάδων σε έναν οργανισμό, η συλλογική λήψη αποφασέων, οι συγκρούσεις, που προκύπτουν και η σπουδαιότητα του ηγετικού ρόλου >>.

Επιβλέπουσα Διδάσκουσα : Α. Β. Ρήγα

ΚΑΤΣΑΡΑ ΣΟΦΙΑ

A. M. 825

ΕΞΑΜΗΝΟ Ζ΄

Ρέθυμνο, Ιούνιος 2002

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛ.
1. Πρόλογος	2
2. Εισαγωγή	5
3. Ενότητα 1^η : Η δυναμική της ομάδας και η ομαδική εργασία..	11
4. Ενότητα 2^η : Συλλογική Λήψη Απόφασης	24
5. Ενότητα 3^η : Σύγκρουση των ομάδων στους οργανισμούς	40
6. Ενότητα 4^η : Ο ρόλος της ηγεσίας σε μια οργάνωση	58
7. Συζήτηση	73
8. Βιβλιογραφία	78

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο τομέας της Οργανωτικής / Βιομηχανικής Ψυχολογίας αποτελεί έναν καινούριο σχετικά κλάδο του αντικειμένου της Ψυχολογίας, ο οποίος έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια περισσότερο και συνεχώς αναπτύσσεται στις μέρες μας. Είναι γεγονός, ότι η ανάπτυξη του κλάδου αυτού είναι ραγδαία και η ύπαρξή του κρίνεται σημαντική, καθώς έχει συμβάλει σημαντικά στην αποσαφήνιση πολλών όρων, στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας και στην κατανόηση, τόσο των εργαζομένων, όσο και των οργανισμών.

Επομένως, κρίθηκε σημαντική, καθώς και ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα η μελέτη στον τομέα αυτό της Ψυχολογίας. Η παρούσα εργασία, που εκπονήθηκε μέσα στα πλαίσια του Πανεπιστημίου Κρήτης, στο τμήμα Ψυχολογίας επιχειρεί να ασχοληθεί με ορισμένα βασικά θέματα της Οργανωτικής Ψυχολογίας, καθώς θεωρήθηκε απαραίτητη η περαιτέρω ενασχόληση με τον κλάδο αυτό, η κατανόησή του και η βαθύτερη γνωριμία με τα θέματα, που αφορούν τον χώρο της εργασίας του ατόμου και το ίδιο το άτομο μέσα σε αυτό τον χώρο. Η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς χρήζει ιδιαίτερης σημασίας και προσοχής, τόσο από θεωρητικούς, όσο και από ερευνητές, καθώς οι άνθρωποι περνούν πολλές ώρες στην εργασία τους, κάτι το οποίο γέννησε ένα ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον για τον τομέα αυτό.

Είναι γεγονός, ότι η οργανωτική συμπεριφορά προσφέρει αναρίθμητες προκλήσεις και ευκαιρίες για όλους όσους ασχολούνται με αυτήν. Μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση της ποιότητας της εργασίας και την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, μέσω της ενθάρυνσης τους και μέσω της εφαρμογής καινοτόμων προγραμμάτων. Επιπρόσθετα, αναγνωρίζει τις διαφορές και βοηθάει τους εργαζόμενους

να αναγνωρίσουν την μεγάλη αξία της ποικιλότητας του εργατικού δυναμικού. Επίσης, σε περιόδους ξαφνικής και συνεχόμενης αλλαγής, η οργανωτική συμπεριφορά μπορεί να προσφέρει καθοδήγηση στη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, όπου το άτομο λαμβάνεται υπόψιν και δεν παραμερίζεται μπροστά στα συμφέροντα των μεγάλων οργανισμών.

Για όλους αυτούς τους λόγους, το θέμα της Διπλωματικής Εργασίας αφορά την Οργανωτική Ψυχολογία. Ύστερα από μία γνωριμία τεσσάρων χρόνων με πολλά γνωστικά αντικείμενα της Ψυχολογίας, κρίθηκε ουσιώδης η επιλογή του θέματος, όχι μόνο για το μεγάλο ενδιαφέρον, που παρουσιάζει, αλλά και γιατί η Διπλωματική Εργασία δίνει τη δυνατότητα στους φοιτητές του τμήματος αυτού να ασχοληθούν με θέματα άγνωστα γι αυτούς ή να εμβαθύνουν σε κάποια άλλα θέματα, που δεν είναι καλά εξοικειωμένοι.

Η παρούσα εργασία, λοιπόν, στοχεύει στην παρουσίαση θεμάτων, της Οργανωτικής Ψυχολογίας. Συγκεκριμένα, αποσαφηνίζεται ο όρος αυτός, δίνονται τα χαρακτηριστικά του στοιχεία και οι τομείς, στους οποίους βρίσκει εφαρμογή. Στη συνέχεια, αναλύεται ο ρόλος των ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό και η σπουδαιότητα της ομαδικής εργασίας. Στις επόμενες ενότητες αναφέρονται τα χαρακτηριστικά στοιχεία της συλλογικής λήψης απόφασης, οι συγκρούσεις, που μπορούν να προκύψουν στην ομαδική εργασία και τέλος, ο σημαντικός ρόλος της ηγεσίας στους οργανισμούς και η αναγκαιότητά του.

Ευχαριστίες εκφράζονται σε αυτό το σημείο προς την *Αν. Καθηγήτρια Κοινωνικής – Κλινικής Ψυχολογίας του Πανεπιστημίου Κρήτης, κα. Α.Β. Ρήγα*, επιβλέπουσα της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, για την πολύτιμη καθοδήγησή της, την ουσιαστική της βοήθεια και τις παρεμβάσεις της.

Τέλος, θα ήθελα να τονίσω, ότι η συγγραφή της εργασίας αυτής δίνει τη δυνατότητα σε όλους τους φοιτητές να βελτιώσουν τις γνώσεις τους, να διεκρίνουν τους ορίζοντές τους και να μάθουν να αναζητούν μόνοι τους πληροφορίες με την καθοδήγηση των επιβλέποντων καθηγητών.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ

Οι άνθρωποι ξοδεύουν 20 και περισσότερα χρόνια στην ετοιμασία τους να εισέλθουν στον πολυπόθητο κόσμο της εργασίας. Όταν διανύουν την μέση ηλικία (40-50 χρόνων) αφιερώνουν περίπου το μισό της ημέρας τους στην δουλειά τους. Η επιτυχία στη ζωή, η αίσθηση της ασφάλειας και του κύρους μπορεί να συνδέονται στη ζωή ενός ανθρώπου με την εργασία του. Η δουλειά συνήθως καθορίζει το επίπεδο ζωής και την οικονομική κατάσταση των ανθρώπων, σε σύγκριση με τους υπολοίπους στην ίδια κοινωνία. Παρόλο, όμως, που η εργασία αποτελεί μια σημαντική έννοια για όλα τα άτομα στη νέα βιομηχανική κοινωνία, η μελέτη των ανθρώπων στη δουλειά δεν έχει γίνει ακόμα μέρος της εκπαίδευσης (Bass & Barrett, 1981).

Αυτήν την ανάγκη καλείται να καλύψει η Βιομηχανική – Οργανωτική Ψυχολογία, που τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ραγδαία στους εκπαιδευτικούς και επιχειρηματικούς κλάδους. Χρησιμοποιεί ορισμένες μεθόδους και αρχές από τη Γενική Ψυχολογία, αλλά κυρίως αποτελεί κλάδο της Κοινωνικής Ψυχολογίας. Βέβαια, τα πιο πολλά προβλήματα, που ερευνά προέρχονται από τον χώρο της εργασίας και οι περισσότερες από τις διαπιστώσεις, που κάνουμε προέρχονται από την έρευνα στο εργασιακό περιβάλλον.

Οι Bass & Barrett (1981) στην προσπάθειά τους να εξηγήσουν τον τομέα αυτόν, κάνουν έναν θεματικό διαχωρισμό της Βιομηχανικής – Οργανωτικής Ψυχολογίας. Αρχικά, το μεγαλύτερο μέρος του κλάδου αυτού είναι η *Οργανωτική Ψυχολογία*, η μελέτη, δηλαδή της ηθικής και της συμπεριφοράς απέναντι στην εργασία, η οργανωτική ανάπτυξη και οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσα σε έναν οργανισμό. Στη συνέχεια,

τοποθετούν την *Ψυχολογία του Προσωπικού*, τη μελέτη, δηλαδή, των ατομικών διαφορών στην απόδοση και των μεθόδων αξιολόγησης τέτοιων διαφορών. Ακόμα, περιλαμβάνει την εκπαίδευση, την αποζημίωση και τις μεθόδους και τις πρακτικές ανάπτυξης του προσωπικού. Τέλος, είναι ο *Σχεδιασμός του εργασιακού περιβάλλοντος*, ο οποίος παρουσιάζει μειωμένο ενδιαφέρον σε σύγκριση με τους άλλους τομείς. Περιλαμβάνει την περιγραφή, την αξιολόγηση και τον σχεδιασμό της εργασίας και του εξοπλισμού της εργασίας. Επικεντρώνεται σε περιβαλλοντικούς παράγοντες, που επηρεάζουν την ποιότητα της εργασίας.

Παρόλες τις προσπάθειες, για να υπάρξει επιστημονική αντικειμενικότητα, η Βιομηχανική – Οργανωτική Ψυχολογία έχει κατηγορηθεί στο παρελθόν, ότι είναι διοικητικά οριοθετημένη και τίθεται κατά των εργαζομένων. Συχνά, η εργασία των Ψυχολόγων καθοριζόταν από αυτά, που ήθελε η διοίκηση να γίνουν. Οι πιο πολλοί αντιμετώπιζαν τον Ψυχολόγο ως έναν υπηρέτη της διοίκησης και όχι ως έναν αντικειμενικό επιστήμονα, που προσπαθούσε να κατανοήσει και να βελτιώσει έναν οργανισμό. Οι Ψυχολόγοι έπρεπε να βρουν λύσεις στα διάφορα προβλήματα, που προκύπτουν μέσα σε έναν οργανισμό, έχοντας, ωστόσο, πολλούς περιορισμούς από την ίδια την διοίκηση, κάτι το οποίο δυσκολεύει πολύ το έργο τους. Προκύπτει, λοιπόν, το ερώτημα ποιόν εξυπηρετεί η Βιομηχανική – Οργανωτική Ψυχολογία. Τόσο η διοίκηση, όσο και οι εργαζόμενοι μπορούν να επωφεληθούν από την ύπαρξη αυτού του κλάδου της Ψυχολογίας (Bass & Barrett, 1981).

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με ορισμένα θέματα, που αφορούν στην Οργανωτική Ψυχολογία, γι αυτό και πρέπει να αποσαφηνιστεί ο όρος αυτός. Εννοιολογικά, μία οργάνωση μπορεί να οριστεί <<ως ο προσχεδιασμένος συντονισμός των δραστηριοτήτων ενός αριθμού ανθρώπων για την επίτευξη κάποιου κοινού, εμφανούς σκοπού ή

στόχου, μέσα από τον καταμερισμό της εργασίας και των λειτουργιών και την ιεράρχηση εξουσίας και ευθυνών. Η θεωρία της οργάνωσης μπορεί να οριστεί ως η μελέτη της δομής και λειτουργίας των οργανώσεων και της συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων μέσα στις οργανώσεις αυτές >>> (σελ.35). Βέβαια, η οργάνωση είναι κάτι περισσότερο από το σύνολο των ατόμων, που μετέχουν σε αυτήν. Είναι πολύ πιθανόν, δηλαδή, μια οργάνωση να εξακολουθεί να υπάρχει ακόμα και αν αντικατασταθεί το σύνολο των μελών της (Κάντας, 1995).

Επιχειρώντας μια πιο πρακτική αποσαφήνιση του όρου, σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα (1995), η Οργανωτική Ψυχολογία αποτελεί κλάδο της εφαρμοσμένης Ψυχολογίας. Χρησιμοποιεί θεωρίες και ερευνητικές μεθόδους από άλλους κλάδους της Ψυχολογίας ή συναφών επιστημών (Κοινωνιολογία), αλλά έχει το δικό της αυτόνομο θεματικό, ερευνητικό και θεωρητικό χώρο. Κατά τον Robbins (1995), η Οργανωτική Ψυχολογία είναι ένας τομέας της επιστήμης, που διερευνά το αντίκτυπο, που έχουν τα άτομα, οι ομάδες και οι δομές στη συμπεριφορά μέσα σε έναν οργανισμό. Σκοπός είναι, βέβαια, να εφαρμοστεί αυτή η γνώση στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, ο Οργανωτικός Ψυχολόγος ασχολείται με τη συμπεριφορά των ανθρώπων σε έναν οργανισμό και πώς αυτή η συμπεριφορά επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού αυτού. Καθώς η Οργανωτική Ψυχολογία ασχολείται με καταστάσεις σχετικές με την εργασία, δίνει έμφαση στη συμπεριφορά, που σχετίζεται με τη δουλειά, την παραγωγικότητα, την απόδοση και την διοίκηση.

Δεν υπάρχει πλήρης ομοφωνία για το ποια ακριβώς είναι η θεματολογία της Οργανωτικής Ψυχολογίας. Η Βρετανική Ψυχολογική Εταιρεία δέχεται, ότι τα μέλη της, που ανήκουν στον τομέα αυτόν, μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες στους εξής τομείς :

- *Επιλογή και αξιολόγηση* : για όλα τα είδη εργασιών με διάφορα τεστ και συνεντεύξεις.
- *Εκπαίδευση προσωπικού* : διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών
- *Αξιολόγηση επίδοσης των εργαζομένων* : εκπαίδευση στις τεχνικές αξιολόγησης, σχεδιασμός συστημάτων ακριβούς αξιολόγησης της επίδοσης.
- *Οργανωσιακή αλλαγή* : ανάλυση συστημάτων με στόχο την πιθανή αλλαγή και εφαρμογή παρόμοιου τύπου αλλαγών
- *Εργονομία* : σχεδιασμός εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανθρώπινες φυσικές ανάγκες
- *Επαγγελματική επιλογή και συμβουλευτική* : ανάλυση των ενδιαφερόντων, ικανοτήτων και αξιών του ατόμου
- *Διαπροσωπικές σχέσεις* : ανάπτυξη της συνεργασίας , καθώς και ηγετικών και διαπραγματευτικών ικανοτήτων
- *Ισότητα ευκαιριών* : αύξηση των ευκαιριών για τις μεινοτικές ομάδες στο χώρο της εργασίας
- *Εργασιακή υγεία και ασφάλεια* : εξέταση των αιτιών των ατυχημάτων και προσπάθεια για μείωση των ατυχημάτων
- *Σχεδιασμός εργασίας* : δημιουργία κινήτρων στην εργασία, έτσι ώστε να υπάρξει ικανοποίηση
- *Έρευνα στάσεων* : διεξαγωγή ερευνών, που αναφέρονται στις γνώμες και τις εμπειρίες των εργαζομένων
- *Ενημερία και εργασία* : διερεύνηση παραγόντων, που οδηγούν στο στρες και ανάπτυξη μεθόδων πρόληψης και αντιμετώπισης στρεσογόνων καταστάσεων (Κάντας, 1995).

Βέβαια, κατά τον Robbins (1995) υπάρχει μια σχετική συμφωνία, που ολοένα αυξάνεται, στα θέματα, που αφορούν στην Οργανωτική Ψυχολογία. Παρόλο που υπάρχει φανερή διαφωνία για τη σπουδαιότητα του καθενός, υπάρχει ομοφωνία στο γεγονός, ότι η Οργανωτική

Ψυχολογία περιλαμβάνει θέματα, όπως η ηγετική συμπεριφορά και ισχύς, κίνητρα, διαπροσωπική επικοινωνία, δομή της ομάδας, μάθηση και εξέλιξη της συμπεριφοράς, διαδικασίες αλλαγής, σύγκρουση, σχεδιασμός της εργασίας κι επαγγελματικό στρες. Η κατανόηση της οργανωτικής συμπεριφοράς δεν ήταν ποτέ πιο σημαντική από ότι τώρα. Εν συντομία, σήμερα υπάρχουν πολλές προκλήσεις και ευκαιρίες για τους εργαζόμενους και τους ανωτέρους τους να χρησιμοποιήσουν τα αντικείμενα της Οργανωτικής Ψυχολογίας, μερικά από τα οποία είναι η βελτίωση της ποιότητας στην εργασία και η παραγωγικότητα, η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων, η αντιμετώπιση της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού, η παγκοσμιοποίηση, η πρόκληση της αλλαγής και η ανάπτυξη της ηθικής συμπεριφοράς.

Η έννοια του οργανισμού, ωστόσο, είναι αρκετά δύσκολο να οριστεί με ακρίβεια. Οι περισσότεροι ορισμοί είναι ασαφείς ως προς το τι θα πρέπει να σημαίνει ο οργανισμός. Γι αυτό το λόγο, αντί να αναφέρουμε έναν ορισμό, καλό είναι να παραθέσουμε τα κριτήρια, που καθορίζουν την έννοια του οργανισμού :

1. Οι οργανισμοί είναι συνεταιρισμοί αρκετών ατόμων, που αναγνωρίζουν, ότι είναι μέλη μιας ομάδας και είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν.
2. Οι οργανισμοί είναι συνήθως μακροπρόθεσμοι και αντέχουν στις διάφορες αλλαγές.
3. Οι οργανισμοί έχουν κάποιους στόχους, τους οποίους ακολουθούν με έναν μεθοδικό τρόπο.
4. Οι οργανισμοί περιλαμβάνουν μία συγκεκριμένη διάκριση εργασιών, όπου διαφορετικοί άνθρωποι αναλαμβάνουν διαφορετικά έργα.
5. Οι οργανισμοί περιλαμβάνουν έναν συγκεκριμένο βαθμό τυπικότητας και αποπροσωποποίησης (Sims, Fineman & Gabriel, 1993).

Στη συνέχεια της εργασίας, αφού αποσαφηνίστηκε το μεγάλο εύρος της Οργανωτικής Ψυχολογίας και οι τομείς, στους οποίους βρίσκει εφαρμογή, θα αναλυθούν εκτενώς διάφορα αντικείμενα της Οργανωτικής Ψυχολογίας, όπως είναι ο ρόλος των ομάδων σε έναν οργανισμό, η συλλογική λήψη απόφασης, η σύγκρουση, που δύναται να προκύψει με την διαπραγμάτευση των διαφόρων θεμάτων και ο ρόλος της ηγεσίας.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1^η

Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

“Ένα από τα πιο αξιοσημείωτα στις ομάδες εργασίας είναι ότι μπορούν να πετύχουν το : $2+2=5$. Βέβαια, έχουν την ικανότητα να κάνουν και το $2+2=3$ ”

S. P. R.

Πριν από αρκετές δεκαετίες, οι κοινωνικοί επιστήμονες είχαν παρατηρήσει ένα παράδοξο στην συλλογική μας εξέλιξη. Από τη μια μεριά, κατέχουμε την τεχνολογική εξέλιξη, τους φυσικούς πόρους, όπως και τη νοητική ικανότητα να ικανοποιήσουμε όλες τις βασικές ανάγκες της ανθρωπότητας. Ουσιαστικά, δεν υπάρχει κάποιος στόχος, που μία ομάδα, δουλεύοντας “μαζί” δεν θα μπορούσε να πετύχει. Από την άλλη πλευρά, η σημερινή κοινωνία φαίνεται να στερείται της ουσιώδους ικανότητας να δουλεύει ομαδικά και αποτελεσματικά, με σκοπό να λύσει σοβαρά προβλήματα.

Η μελέτη της ομαδικής συμπεριφοράς έχει μια μεγάλη παράδοση μεταξύ των κοινωνικών επιστημών. Πράγματι, έχει ειπωθεί για τη μελέτη των ομάδων, ότι δεν ανήκει μόνο σε μία επιστήμη. Είναι κοινή ιδιοκτησία πολλών κοινωνικών επιστημών. Ξεκινώντας από το 1920, έγινε εμφανής στους οργανισμούς η ανάγκη να κατανοήσουν πώς οι σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας επηρεάζει τη συμπεριφορά τους στην εργασία. Όταν καινοτόμοι οργανωτικοί επιστήμονες προσπάθησαν να βελτιώσουν την απόδοση στην δουλειά, αλλάζοντας τις εργασιακές συνθήκες, σύντομα ανακάλυψαν, ότι η απόδοση καθοριζόταν

περισσότερο από την επιρροή των άτυπων ομάδων, παρά από τις τυπικές διοικητικές τακτικές. Για παράδειγμα, οι κοινωνικές πιέσεις, που επιβάλλονται στους εργαζομένους από τους συναδέλφους τους και η κοινωνική απόρριψη συνιστούν ανασταλτικούς παράγοντες για την επίδοσή τους. (Baron, 1986).

Ορισμός της Ομάδας

Δύο ή περισσότερα άτομα, που αλληλοεπηρεάζονται μέσα από την μεταξύ τους κοινωνική αλληλεπίδραση μπορούν να θεωρηθούν ομάδα. Σημαντικό είναι, ότι πρέπει να υπάρχει αλληλεπίδραση και κάποια μορφή επικοινωνίας μεταξύ τους, μέσα από αυτήν την αλληλεπίδραση το ένα άτομο να επηρεάζει το άλλο και να συνεργάζονται, για να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους. Η πραγματική ομάδα, λοιπόν, θα πρέπει να αναγνωρίζεται ως οντότητα, τόσο από τα μέλη της, όσο και από τα μη μέλη της, όπως επίσης και να υπάρχει στην ομάδα διαφοροποίηση ρόλων και καθηκόντων (Κάντας, 1995), (Robbins, 1995).

Χαρακτηριστικά της Ομάδας

Μια ομάδα έχει διάφορα χαρακτηριστικά, τα οποία επιδρούν στον τρόπο λειτουργίας της και στην αποτελεσματικότητά της. Αρχικά, το μέγεθος της ομάδας επιδρά στην απόδοσή της και στον βαθμό συμμετοχής των μελών της ομάδας στο έργο. Η επίδοση, δηλαδή, μειώνεται, όσο αυξάνει ο αριθμός των μελών της ομάδας, εκτός αν υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ των μελών. Επίσης, η δομή της ομάδας παίζει σπουδαίο ρόλο, καθώς αναφέρεται στη διαμόρφωση των ρόλων, στην ιεραρχία, στις υπο-ομάδες και στη συνοχή της ομάδας. Ακόμα, οι κοινωνικοί κανόνες (στάσεις και αντιλήψεις, που είναι αποδεκτές από τα μέλη της ομάδας) επηρεάζουν σημαντικά τις σκέψεις και τις πράξεις των μελών της ομάδας (Κάντας, 1995).

Επίσης, θα πρέπει να αναφέρουμε και κάποια άλλα χαρακτηριστικά, που μία ομάδα θα πρέπει να έχει. Πιο συγκεκριμένα, τα μέλη μιας ομάδας θα πρέπει να έχουν συχνή αλληλεπίδραση, να αναγνωρίζουν τον εαυτό τους ως μέλη της ομάδας, να αναγνωρίζονται από τους άλλους ως μέλη της ομάδας, όπως και να αναγνωρίζει ο ένας τον άλλον. Επιπρόσθετα, είναι απαραίτητο να μοιράζονται κανόνες, που αφορούν θέματα κοινού ενδιαφέροντος, να συμπεριφέρονται ως ενότητα απέναντι στο περιβάλλον και πρέπει να απολαμβάνουν περισσότερα οφέλη, όταν είναι στην ομάδα, παρά όταν δεν ανήκουν σε αυτήν (Miner, 1992). Τέλος, ένα άλλο χαρακτηριστικό, που έχουν οι ομάδες είναι, ότι ασκούν μεγάλη επιρροή στην οργανωτική αλλαγή. Ένας λόγος για αυτό φαίνεται να είναι η φυσική έλξη, που έχουν τα μέλη της ομάδας το ένα για το άλλο. Το να είναι κανείς μέλος μιας επιθυμητής ομάδας, μπορεί να βοηθήσει να αναπτυχθεί η ευχαρίστηση στη δουλειά. Οι εργασιακές ομάδες, λοιπόν, έχουν μια σαφή επιρροή στην συμπεριφορά των ατόμων (Baron, 1986).

Η Δημιουργία των Ομάδων

Η ψυχολογική θεωρία, αντίθετα από την βιολογική, που υποστηρίζει, ότι οι ομάδες δημιουργούνται ως στρατηγική επιβίωσης, δίνει τρεις ερμηνείες για την ύπαρξη των ομάδων:

A. Η θεωρία της *κοινωνικής μάθησης* υποστηρίζει, ότι από τη στιγμή, που γεννιόμαστε, μαθαίνουμε να είμαστε εξαρτημένοι από τους άλλους, όσον αφορά τις σχέσεις, τις γνώσεις, την βοήθεια, την ψυχαγωγία.

B. Η θεωρία της *κοινωνικής σύγκρισης* αναφέρει, ότι δημιουργούμε μια κοινωνική πραγματικότητα, μέσα από τις συγκρίσεις, που κάνουμε ανάμεσα στις δικές μας απόψεις και επιδόσεις και αυτές των άλλων.

Γ. Η θεωρία της *κοινωνικής ανταλλαγής* υποστηρίζει, ότι το κύριο όφελος είναι, ότι η ομάδα δίνει την ταυτότητα, το κύρος και τα υλικά αγαθά. Το

άτομο συνεχίζει να παραμένει στην ομάδα, όσο το όφελος, που αποκομίζει είναι μεγαλύτερο από αυτό που θα είχε από την αποχώρηση από την ομάδα (Κάντας, 1995).

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αναφέρουμε, ότι σύμφωνα με τον Miner (1992), οι ομάδες είναι απαραίτητα στοιχεία μέσα σε έναν οργανισμό για διάφορους λόγους. Αρχικά, οι μικρές ομάδες ικανοποιούν σημαντικές ανάγκες των μελών τους και παρέχουν στήριξη σε στιγμές στρες και σε διάφορες κρίσεις. Ακόμα, οι ομάδες έχουν την ικανότητα να καινοτομήσουν, να δημιουργήσουν και να πάρουν καλύτερες αποφάσεις από ότι θα έπαιρνε το κάθε μέλος ξεχωριστά. Επίσης, οι ομάδες κερδίζουν την αφοσίωση των μελών τους και μπορούν αποτελεσματικά να τους ελέγξουν. Οι μικρές ομάδες παρέχουν αρκετά χρήσιμους μηχανισμούς, ώστε να αποβάλουν τις αρνητικές επιρροές των οργανισμών. Τέλος, πρέπει να πούμε, ότι οι ομάδες είναι φυσικά φαινόμενα της οργανωτικής ζωής. Υπάρχουν ούτως ή άλλως.

Τα Στάδια Ανάπτυξης της Ομάδας

Για περισσότερα από είκοσι χρόνια υπήρχε η άποψη, ότι οι περισσότερες ομάδες ακολουθούν μια συγκεκριμένη συνέχεια στην εξέλιξή τους και ότι αυτή η συνέχεια είναι καθορισμένη. Ωστόσο, πρόσφατες έρευνες δεν επιβεβαιώνουν αυτήν την άποψη, αλλά αντίθετα, υποστηρίζουν, ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο στάδιο στην ανάπτυξη μιας ομάδας (Robbins, 1995). Παρ'όλ'αυτά, είναι χρήσιμο να αναφέρουμε τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας.

Πρωταρχικά, υπάρχει το *Μοντέλο των Πέντε Σταδίων*, σύμφωνα με το οποίο κατά τη διαμόρφωση μιας τυπικής ομάδας παρατηρούνται πέντε διαδοχικά στάδια:

1. *Το στάδιο της διαμόρφωσης*. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από τον καθορισμό του κύρους και της θέσης των μελών της ομάδας. Επίσης,

υπάρχει έντονη η αβεβαιότητα για τον σκοπό, τη δομή και την ηγεσία της ομάδας. Αυτό το στάδιο έχει ολοκληρωθεί, όταν τα άτομα θεωρήσουν τον εαυτό τους μέλη της ομάδας.

2. *Το στάδιο της σύγκρουσης.* Αρχίζουν να εμφανίζονται οι πρώτες αρνήσεις, αντιρρήσεις και διαφωνίες. Μερικά άτομα προσπαθούν να καθιερώσουν την πρωτοκαθεδρία τους μέσα στην ομάδα. Το στάδιο διαρκεί μέχρι να καθιερωθεί κάποια στοιχειώδης ιεραρχία στην ομάδα.
3. *Το στάδιο δημιουργίας κανόνων.* Οι συγκρούσεις έχουν περιοριστεί στο στάδιο αυτό. Η ομάδα αρχίζει να φτιάχνει τους δικούς της κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι αναφέρονται στους ρόλους των μελών, στο κύρος και την ισχύ, που έχουν. Σε αυτή τη φάση αρχίζουν να αναπτύσσονται στενές σχέσεις.
4. *Το στάδιο της απόδοσης.* Στο στάδιο αυτό, η ομάδα ασχολείται με την υλοποίηση του έργου, που της έχει ανατεθεί και κατευθύνεται προς την επίτευξη των στόχων της. Η δομή σε αυτό το σημείο είναι απόλυτα λειτουργική και δεκτή.
5. *Το στάδιο της διάλυσης.* Για τις μόνιμες ομάδες το στάδιο της επίδοσης είναι το τελευταίο στάδιο στην εξέλιξή τους. Όμως, για ομάδες, που σχηματίζονται προσωρινά, υπάρχει και το τελευταίο αυτό στάδιο. Εδώ, η ομάδα προετοιμάζεται για τη διάλυσή της. Η υψηλή απόδοση δεν είναι πλέον η πρώτη προτεραιότητα. Αντίθετα, προσοχή δίνεται στο να τελειώνουν οι δραστηριότητες. Οι αντιδράσεις των μελών ποικίλλουν. Κάποιοι είναι ενθουσιασμένοι για τα κατορθώματα της ομάδας, ενώ άλλοι θλίβονται λόγω της απώλειας φιλικών σχέσεων, που έκαναν μέσα στην ομάδα (Robbins, 1995), (Κάντας, 1995), (Γεώργας, 1995).

Ωστόσο, έρευνες επιβεβαιώνουν, ότι οι ομάδες δεν αναπτύσσονται σε όλο τον κόσμο μέσα σε αυτά τα πέντε στάδια. Σύμφωνα με ένα άλλο

μοντέλο, το *Μοντέλο της Διάρρητης Ισορροπίας*, ο χρόνος, που οι ομάδες σχηματίζονται και αλλάζουν τον τρόπο, που δουλεύουν είναι σε μεγάλο βαθμό σταθερός. Έχει βρεθεί, ότι η πρώτη συνάντηση της ομάδας καθορίζει την κατεύθυνσή της. Η πρώτη φάση της δραστηριότητας της ομάδας είναι η *αδράνεια*. Η *μετάβαση* συμβαίνει στο τέλος της πρώτης φάσης, ακριβώς όταν η ομάδα έχει χρησιμοποιήσει τον μισό από τον καθορισμένο χρόνο της και προκαλεί σημαντικότερες αλλαγές στην ομάδα. Μια δεύτερη φάση αδράνειας ακολουθεί την μετάβαση. Τέλος, η τελευταία συνάντηση της ομάδας χαρακτηρίζεται από επιταχυμένη δραστηριότητα (Robbins, 1995).

Κατηγοριοποίηση των Ομάδων

Σύμφωνα με τον Robbins (1995) και τον Miner (1992), οι ομάδες κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- *Τυπικές ομάδες*. Είναι αυτές, που καθορίζονται από τη δομή του οργανισμού και έχουν καθορισμένες εργασίες. Η συμπεριφορά, που θα πρέπει κανείς να έχει στις τυπικές ομάδες προέρχεται και κατευθύνεται προς τους στόχους του οργανισμού.
- *Άτυπες ομάδες*. Εν αντιθέσει, οι άτυπες ομάδες είναι συμμαχίες, που ούτε είναι τυπικά δομημένες, ούτε καθορίζονται από τον οργανισμό. Αυτές οι ομάδες διαμορφώνονται φυσικά στο εργασιακό περιβάλλον και εμφανίζονται ως απάντηση στην ανάγκη για κοινωνική επαφή.
- *Διοικητικές ομάδες*. Αποτελούνται από έναν διευθυντή και τους υποδιευθυντές. Επίσης, μια τέτοια ομάδα μπορεί να αποτελείται από διάφορους διευθυντές, που αλληλεπιδρούν σε μικρό βαθμό κατά τη διάρκεια της εργάσιμης μέρας.
- *Ομάδες μερικής απασχόλησης*. Επιτροπές, συνέδρια, κ.α. συντελούν τέτοιες ομάδες. Τα μέλη της συνήθως αφιερώνουν τον περισσότερο χρόνο τους σε άλλες θέσεις και άρα είναι μέλη και άλλων ομάδων.

Τέτοιες ομάδες μπορεί να μην φτάνουν σε υψηλά επίπεδα ομαδικότητας.

- *Προσωρινές ομάδες.* Αυτές οι ομάδες διαλύονται, όταν ολοκληρωθεί η αποστολή τους. Τέτοιες ομάδες βρίσκουμε συνήθως στην έρευνα.

Δι – Ομαδικές Σχέσεις

Στη συνέχεια, είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε τις γέφυρες, που ενώνουν δύο ξεχωριστές οργανωτικές ομάδες. Η πετυχημένη απόδοση δύο ομάδων αποτελεί μια λειτουργία, που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Το πρωταρχικό στοιχείο, όμως, που υπερισχύει όλους τους παράγοντες είναι ο *συντονισμός*. Καθένας από τους παρακάτω παράγοντες μπορεί να επηρεάσει τις προσπάθειες για συντονισμό :

Αλληλεξάρτηση. Εδώ θα πρέπει να αναρωτηθούμε αν οι ομάδες έχουν πράγματι ανάγκη τον συντονισμό. Η απάντηση βρίσκεται στον καθορισμό του βαθμού της αλληλεξάρτησης, που υπάρχει ανάμεσα στις ομάδες, αν και πόσο, δηλαδή, οι ομάδες εξαρτώνται η μία από την άλλη. Υπάρχουν τρεις τύποι αλληλεξάρτησης, οι οποίοι απαιτούν έναν αυξημένο βαθμό αλληλόδρασης των ομάδων. *Οι σχέσεις αλληλεξάρτησης των διαφόρων μονάδων ενός οργανισμού παρατηρείται, όταν δύο ομάδες λειτουργούν με σχετική ανεξαρτησία, αλλά το συνδυασμένο αποτέλεσμα τους συμβάλλει στους στόχους ολόκληρου του οργανισμού. Η διαδοχική αλληλεξάρτηση παρατηρείται, όταν μία ομάδα βασίζεται σε μία άλλη, αλλά αυτή η εξάρτηση είναι μονόδρομη. Τέλος, η πιο πολύπλοκη μορφή αλληλεξάρτησης είναι η αμοιβαία. Σε αυτήν την περίπτωση, η μία ομάδα εξαρτάται από την άλλη, ώστε να λειτουργήσει σωστά. Ο υψηλός βαθμός εξάρτησης μεταφράζεται σε μεγαλύτερη αλληλεπίδραση και αυξημένες απαιτήσεις συντονισμού.*

Αβεβαιότητα του έργου. Στη συνέχεια, θα πρέπει να αναρωτηθούμε ποιον τύπο έργου η ομάδα έχει αναλάβει. Τα έργα της ομάδας ποικίλλουν

από τα πολύ συνηθισμένα ως τα πολύ ασυνήθιστα. Τα συνηθισμένα έργα δεν διαφέρουν σχεδόν καθόλου και είναι εύκολο να επιλυθούν. Επίσης, σε αυτά τα έργα δεν παρατηρείται ιδιαίτερα η αλληλεπίδραση με άλλες ομάδες. Στο άλλο άκρο είναι τα ασυνήθιστα έργα, τα οποία δεν έχουν μια συγκεκριμένη δομή και είναι πολύ δύσκολο να αναλυθούν. Αυτά τα έργα απαιτούν σαφώς περισσότερη επεξεργασία πληροφοριών και μεγαλύτερη αλληλεπίδραση με τις άλλες ομάδες.

Προσανατολισμός του στόχου και του έργου. Τέλος, θα πρέπει να αναρωτηθούμε πόσο διαφορετικές είναι ομάδες, όσον αφορά στον τρόπο σκέψης των μελών της. Έρευνες δείχνουν, ότι οι αντιλήψεις των ομάδων για το τι είναι σημαντικό μπορεί να διαφέρει λόγω του χρονικού ορίου της εργασίας τους και του προσανατολισμού του στόχου. Κάτι τέτοιο μπορεί να αποβεί εξαιρετικά δύσκολο για τις ομάδες με διαφορετικές αντιλήψεις να εργαστούν μαζί (Robbins, 1995).

Οφέλη της Ομάδας

Σύμφωνα με τον Kernberg (1998), θα πρέπει να κάνουμε έναν σαφή διαχωρισμό ανάμεσα στα οφέλη, που μια ομάδα έχει σε έναν οργανισμό και στα άτομα ξεχωριστά. Αρχικά, τα θετικά αποτελέσματα μιας ομάδας στον οργανισμό είναι, ότι πετυχαίνουν σύνθετα έργα, που δεν μπορούν να πετύχουν τα άτομα μόνα τους και δημιουργούν νέες ιδέες. Ακόμα, συντονίζουν τις προσπάθειες των τμημάτων και επιλύουν σύνθετα έργα, που απαιτούν ποικίλες πληροφορίες, γνώσεις και αντιλήψεις. Τέλος, εφαρμόζουν σχέδια δράσης και εκπαιδεύουν τα νέα άτομα στη δουλειά. Στη συνέχεια, τα οφέλη, που έχουν οι ομάδες στα άτομα είναι, ότι ικανοποιούν την ανάγκη για επαφή, επιβεβαιώνουν την ταυτότητα των μελών της και ανεβάζουν το κύρος των ατόμων. Επίσης, τα μέλη μοιράζονται τις αντιλήψεις της κοινωνικής πραγματικότητας και μειώνουν τα συναισθήματα της ανασφάλειας και της αδυναμίας. Οι

ομάδες, λοιπόν, παρέχουν έναν μηχανισμό στο να λύνουν προσωπικά και διαπροσωπικά προβλήματα.

Η Αποτελεσματικότητα της Ομάδας

Στο σημείο αυτό προκύπτει το ερώτημα, γιατί οι προσπάθειες ορισμένων ομάδων είναι πιο αποτελεσματικές από άλλες. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι αρκετά σύνθετη και περιλαμβάνει μεταβλητές, όπως η ικανότητα των μελών της ομάδας, το επίπεδο των διαφωνιών και οι εσωτερικές πιέσεις στα μέλη να συμμορφωθούν με τους κανόνες της ομάδας.

Τα μέλη μιας ομάδας δεν είναι απομονωμένα από τον κόσμο. Γι αυτό και κάθε ομάδα επηρεάζεται από τις εξωτερικές καταστάσεις, που της επιβάλλονται. Η ομάδα έχει ορισμένα στοιχεία, που καθορίζονται από τα μέλη της, όπως είναι η ευφυΐα και τα κίνητρα. Έχει επίσης, και μια εσωτερική δομή, που καθορίζει τους ρόλους των μελών και τους κανόνες. Αυτοί οι παράγοντες καθορίζουν τα πρότυπα αλληλεπίδρασης και τις άλλες διαδικασίες της ομάδας (Robbins, 1995).

Σύμφωνα με τον Blanchard (1988), μια πραγματικότητα της οργανωτικής συμπεριφοράς είναι, ότι πρέπει να δημιουργούνται ομάδες, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός, ότι η αποτελεσματικότητα ενός συγκεκριμένου οργανισμού εξαρτάται από τους στόχους του. Η "φιλοσοφία" και οι αρχές της οργανωτικής ανάπτυξης παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές για το τι πρόκειται να συμβεί στην προσπάθεια ανάπτυξης ενός οργανισμού και στην μετέπειτα εξέλιξή του.

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας επηρεάζεται από τα στάδια της ανάπτυξής της και από το πόσο καλά τα μέλη της έχουν μάθει να συνεργάζονται. Για να γίνει μια ομάδα σταθερή, να έχει συνοχή και αποτελεσματικότητα, θα πρέπει να επιλύσει θέματα, που αφορούν τους

στόχους, την ισχύ και την ηγεσία (Kernberg, 1998). Η ωριμότητα της ομάδας, η συνοχή και οι κανόνες μπορεί να αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την απόδοση των ατόμων και της ομάδας, αλλά ωστόσο και άλλοι παράγοντες θα πρέπει να συμπεριληφθούν. Έχει παρατηρηθεί η τάση για βελτίωση, όταν τα άτομα δουλεύουν υπό την παρουσία άλλων και το έργο, με το οποίο ασχολούνται είναι σχετικά απλό. Ωστόσο, το φαινόμενο αυτό δεν οδηγεί απαραίτητα σε πιο αποτελεσματική επίδοση. Η παρουσία των άλλων φαίνεται, ότι κάνει πολλούς ανθρώπους να επιταχύνουν τη δουλειά τους, χωρίς όμως να αυξάνουν την προσοχή τους στα λάθη. Όταν η εργασία είναι σύνθετη και απαιτεί επισταμένη προσοχή, η παρουσία των άλλων είναι πιθανόν ότι θα έχει αρνητικά αποτελέσματα στην επίδοση (Miner, 1992). Επίσης, σε μια ομάδα εργασίας, τα άτομα αξιολογούν συνεχώς το ένα τη συνεισφορά του άλλου. Αν κάποιο μέλος της ομάδας νιώθει, ότι κάποιοι άλλοι θα κάνουν τη δουλειά οπωσδήποτε, τότε υπάρχει πιθανότητα να μειώσει τη δική του απόδοση. Το ίδιο θα κάνει, αν νιώσει, ότι οι άλλοι προσπαθούν να επωφεληθούν από τη δική του εργασία (Κάντας, 1995).

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται πρωταρχικά από τις ικανότητες του ηγέτη της. Οι ηγέτες πρέπει να βεβαιωθούν, ότι όλοι οι μετέχοντες στην ομάδα αισθάνονται ελεύθεροι στο να συνεισφέρουν. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον συνεργασίας, όπου όλες οι γνώμες λαμβάνονται υπόψη και αξιολογούνται, προτού βγει μια απόφαση. Επίσης, καλό είναι οι συναντήσεις των ομάδων να γίνονται σε καθημερινή βάση από τους περισσότερους οργανισμούς, έτσι ώστε να λύνονται τα διάφορα οργανωτικά προβλήματα. Η συμπεριφορά, τα προσόντα και οι στάσεις των ατόμων, που παίρνουν μέρος σε μια συνάντηση συνιστούν σημαντικούς παράγοντες αποτελεσματικότητας. Τέλος, η διαδικασία της δημιουργίας της ομάδας περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες, που στοχεύουν να βελτιώσουν την ικανότητα των μελών

της ομάδας για την επίλυση των προβλημάτων. Η διαδικασία αυτή μπορεί να εφαρμοστεί, όταν διαμορφώνονται οι ομάδες, σε αρχικό στάδιο, δηλαδή, ή ως αλληλεπίδραση, για να βελτιώσει τις ήδη υπάρχουσες ομάδες.

Ακόμα, πρέπει να τονίσουμε, ότι όταν συνδυάζονται οι τεχνικές ικανότητες των μελών, η έντονη επιθυμία να συνεισφέρουν και η ικανότητα να είναι συνεργάσιμοι, τότε το αποτέλεσμα είναι μια αίσθηση εμπιστοσύνης ανάμεσα στην ομάδα. Η εμπιστοσύνη αυτή αναφέρεται στην ικανότητα της ομάδας να προσαρμόζεται στις απρόσμενες αντιξοότητες και στις ξαφνικές προκλήσεις. Όταν τα άτομα εμπιστεύονται το ένα το άλλο, όταν πιστεύουν, ότι το κάθε μέλος της ομάδας θα ανταποκριθεί στο έργο του με τη μέγιστη υπευθυνότητα και θα χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες, ότι οι διαφωνίες θα λυθούν με τρόπο λογικό, ότι η άποψη του κάθε μέλους της ομάδας θα ακουστεί με σεβασμό και υπευθυνότητα και ότι ο καθένας θα ενδιαφέρεται για το καλό της ομάδας, τότε η αποτελεσματικότητα μπορεί να γίνει πραγματικότητα (Larson & LaFasto, 1989).

Η αποτελεσματική επικοινωνία, λοιπόν, κρίνεται ουσιώδης για την λειτουργία του οργανισμού. Οι προϊστάμενοι πρέπει να μεταδίδουν την "πολιτική" του οργανισμού, να δημιουργούν συνεργασίες και ομαδικό πνεύμα και να αναγνωρίζουν τα προβλήματα και τις λύσεις τους. Οι υπάλληλοι, από την άλλη πλευρά, πρέπει να παρέχουν ανατροφοδότηση και να γνωστοποιούν τα προβλήματά τους. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να μοιράζονται συναισθήματα και αντιλήψεις, έτσι ώστε να επιλύουν τα προβλήματα και τις συγκρούσεις, που ανακύπτουν. Η ύπαρξη επικοινωνίας στους οργανισμούς υπηρετεί τρεις σκοπούς. Επιτρέπει στα μέλη μιας ομάδας να συντονίζουν τη δράση τους, να μοιράζονται πληροφορίες και να ικανοποιούν τις κοινωνικές τους ανάγκες. Η έλλειψη καλής επικοινωνίας μπορεί να συντελέσει από την αποτυχία να

εφαρμοστούν απλοί κανόνες σωστά, μέχρι και την χαμηλή παραγωγικότητα και ποιότητα(Kernberg, 1998).

Η Αποτυχία της Ομάδας

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε, ότι σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών, που διεξήγαγαν οι Cannon & Edmondson (2001), πολλές φορές η αποτυχία είναι πιο σημαντική από την επιτυχία στη διαδικασία της μάθησης. Η ικανότητα να μαθαίνει κανείς από την αποτυχία είναι πολύ σημαντική για την οργανωτική καινοτομία, προσαρμογή και επιτυχία σε ένα περιβάλλον, που συνεχώς αλλάζει. Η αποτυχία ορίζεται εδώ ως η απόκλιση από τα αναμενόμενα και επιθυμητά αποτελέσματα. Περιλαμβάνει λάθη, που μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί, ρίσκα, όπως και διαπροσωπικές αποτυχίες.

Είναι γεγονός, ότι η ύπαρξη ή όχι ξεκάθαρου και καθορισμένου στόχου συντελεί, τόσο στην επιτυχία μιας λειτουργικής ομάδας, όσο και στην αποτυχία της. Η εξήγηση αυτή για την αποτυχία της ομάδας είναι η πιο συχνή. Όταν η ομάδα συγκεντρώνεται σε θέματα, που δεν σχετίζονται με την επίδοσή της και όταν παραμερίζει τον στόχο της, τότε είναι εμφανές, ότι οδεύει προς την αποτυχία. Μπορεί να προκύπτει κάποιο θέμα ελέγχου, όπως το ποιος είναι υπεύθυνος της ομάδας ή κάποιο θέμα πολιτικής, όπως όταν τα μέλη ανησυχούν περισσότερο για το πώς θα αντιδράσουν οι υπόλοιποι, όταν παρθεί μια απόφαση, παρά αν η απόφαση είναι αποτελεσματική. Ακόμα, μπορεί να προκύψει κάποιο προσωπικό θέμα, όταν για παράδειγμα τα μέλη μιας ομάδας προσπαθούν να προστατέψουν τον εαυτό τους ή να αποκομίσουν προσωπικά οφέλη, παραμερίζοντας έτσι την επιτυχία της ομάδας τους. Όλα αυτά τα θέματα, λοιπόν, απασχολούν την προσοχή της ομάδας και την αποπροσανατολίζουν από τον επιθυμητό στόχο (Larson & LaFasto, 1989).

Ο Ρόλος του Συναισθήματος στις Εργασιακές Ομάδες

Τα προηγούμενα χρόνια η έρευνα είχε επικεντρωθεί στην κατανόηση της δομής και της απόδοσης των ομάδων. Παρόλο που ήταν ευρέως γνωστό, ότι οι ομάδες περιλαμβάνουν στοιχεία, που αφορούν το έργο τους αλλά και στοιχεία, που αφορούν τη συναισθηματική και κοινωνική τους κατάσταση, η προσοχή είχε κατευθυνθεί προς την κατανόηση αυτών των έργων και όχι των συναισθηματικών στοιχείων. Πιο πρόσφατα, όμως, έχει δοθεί έμφαση στην κοινωνική φύση των συναισθημάτων και το συναίσθημα αναγνωρίζεται ως ένα σημαντικό ερέθισμα στο περιβάλλον της ομάδας. Το συναίσθημα της ομάδας αντιλαμβάνεται ως πραγματικό από τα μέλη της ομάδας, καθώς έχει πραγματικές επιδράσεις. Ο όρος αυτός προϋποθέτει μία ισχυρή συναισθηματική εμπειρία και μπορεί να περιλαμβάνει την εμπειρία συναισθημάτων, όπως είναι η ευφορία και ο θυμός. Ωστόσο, το συναίσθημα της ομάδας μπορεί να συντεθεί από πολλούς τύπους συναισθήματος, τόσο από χαμηλά επίπεδα συναισθήματος, όσο και από πολύ έντονα συναισθήματα. Για παράδειγμα, συναισθήματα, όπως η ζήλεια, που προκύπτουν από δι-ομαδικές συγκρούσεις, έχουν αγνοηθεί στην έρευνα. Γενικότερα, η έλλειψη ενασχόλησης με δυνατά συναισθήματα μπορεί να συμβαίνει λόγω πραγματικών περιορισμών, όπως την αδυναμία των ερευνητών να είναι παρόντες, όταν τέτοιες συναισθηματικές καταστάσεις συμβαίνουν. Όμως, τέτοιες εκρήξεις θυμού και οργής ή ευφορίας και αγάπης (που μπορεί να συμβούν κάτω από περιβαλλοντικό στρες ή σε μια συγκεκριμένη επιτυχημένη κατάσταση) μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τη συναισθηματική κατάσταση της ομάδας και τη μελλοντική συναισθηματική ή μη συμπεριφορά της (Kelly & Barsade, 2001).

ΕΝΟΤΗΤΑ 2^η

ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Η συλλογική λήψη απόφασης αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές, αν όχι την πιο σημαντική, διευθυντική δραστηριότητα. Θεωρητικοί και ερευνητές συμφωνούν, ότι η λήψη αποφάσεων συνιστά τον συνηθέστερο και πιο βαρυσήμαντο εργασιακό ρόλο των υπευθύνων. Είναι γεγονός, ότι οι συλλογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων αποτελούν καθιερωμένη πρακτική σε πολλούς χώρους εργασίας. Ωστόσο, πάντοτε ελλοχεύει ο κίνδυνος να ληφθεί μια εσφαλμένη απόφαση και σε τέτοιες περιπτώσεις η κύρια ευθύνη βαραίνει τους ηγέτες. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις, που οι συνέπειες μιας απόφασης θέτουν υπό αμφισβήτηση την ποιότητά της. Η εισαγωγή συμμετοχικών διαδικασιών στη σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων αποσκοπεί ακριβώς στον πλουραλισμό απόψεων, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων. Βέβαια, η λήψη ορθών αποφάσεων δεν είναι τόσο θέμα δημοκρατικών διαδικασιών, όσο θέμα ποιότητας των διαδικασιών (αντιπαράθεση απόψεων, ελευθερία έκφρασης και όχι προκατασκευασμένες μαζικές ψηφοφορίες) (Κάντας, 1995).

Μπορούμε να διακρίνουμε μεταξύ των ομάδων, που λαμβάνουν πολύπλοκες αποφάσεις και των ομάδων, που λαμβάνουν απλές αποφάσεις. Υπάρχει η άποψη, ότι η πρώτη κατηγορία των ομάδων θα κυριαρχήσει στην οργανωτική ζωή τα επόμενα χρόνια, επομένως, χρήζει ιδιαίτερης προσοχής. Διάφορα χαρακτηριστικά των ομάδων, που λαμβάνουν πολύπλοκες αποφάσεις είναι :

- ◆ Λειτουργούν σε αβέβαιο και μη- προβλέψιμο περιβάλλον
- ◆ Συνήθως, εργάζονται με πολύπλοκη τεχνολογία

- ◆ Οι απαιτήσεις του έργου τους μπορεί να αλλάξουν από μέρα σε μέρα
- ◆ Υπάρχει υψηλή αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της ομάδας
- ◆ Υπάρχει αυτονομία στην καθημερινή εργασία τους
- ◆ Η φύση των έργων, που αναλαμβάνουν είναι πολύπλοκη
- ◆ Τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας είναι πολλαπλά και η ομάδα είναι υπεύθυνη γι αυτά (West, Garrod & Carletta, 1997).

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της συλλογικής λήψης απόφασης

Στις μέρες μας, οι περισσότερες αποφάσεις στους οργανισμούς λαμβάνονται από ομάδες και επιτροπές. Αυτό σημαίνει, λοιπόν, ότι οι ομαδικές αποφάσεις είναι προτιμότερες από τις ατομικές; Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα βασίζεται σε διάφορους παράγοντες. Ξεκινώντας, καλό θα είναι να αναφέρουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, που έχουν οι ομαδικές αποφάσεις, σύμφωνα με τον Robbins (1995):

Πλεονεκτήματα

- Περισσότερο ολοκληρωμένη πληροφόρηση και γνώση. Το κάθε μέλος έχει τις δικές του πληροφορίες, τις οποίες φέρνει στην ομάδα, με αποτέλεσμα η απόφαση να είναι πιο άρτια (Brickley, Smith & Zimmerman, 2001).
- Μεγαλύτερη ποικιλία απόψεων. Οι ομάδες φέρνουν την ετερογένεια στην διαδικασία της απόφασης. Έτσι, λαμβάνονται υπόψη περισσότερες προσεγγίσεις και εναλλακτικές λύσεις.
- Αυξημένη αποδοχή της απόφασης. Πολλές αποφάσεις αποτυγχάνουν μετά την τελική επιλογή, διότι τα άτομα δεν την αποδέχονται. Ωστόσο, αν τα μέλη της ομάδας, τα οποία επηρεάζονται από την απόφαση και τα οποία θα την εφαρμόσουν, μπορέσουν να συμμετάσχουν στην απόφαση αυτή, τότε είναι περισσότερο πιθανό, ότι θα την δεχτούν. Αυτό συνεπάγεται μεγαλύτερη υποστήριξη της απόφασης και μεγαλύτερη ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

- Αυξημένη νομιμότητα. Η διαδικασία της συλλογικής λήψης απόφασης είναι πιο δημοκρατική, επομένως, πιο νόμιμη από τις αποφάσεις, που λαμβάνονται από ένα μόνο άτομο.

Μειονεκτήματα

- Κατανάλωση περισσότερου χρόνου. Οι ομάδες ξοδεύουν περισσότερο χρόνο, για να φτάσουν σε μία τελική απόφαση, από ότι ένα άτομο ξεχωριστά. Αυτό μπορεί να περιορίσει την ικανότητα της διοίκησης να δράσει γρήγορα και αποφασιστικά, όταν κρίνεται απαραίτητο.
- Πίεση για προσαρμογή. Στις ομάδες είναι γεγονός, ότι υπάρχουν κοινωνικές πιέσεις. Η επιθυμία από τα μέλη της ομάδας να είναι αποδεκτά μπορεί να προκαλέσει τον παραμερισμό των διαφωνιών και τη συμμόρφωση σε απόψεις της πλειοψηφίας.
- Κυριαρχία των λίγων. Η συζήτηση της ομάδας μπορεί να κυριαρχηθεί από ένα ή μερικά μέλη της. Αν αυτός ο κυρίαρχος συνασπισμός αποτελείται από μέλη χαμηλής ή μεσαίας ικανότητας, τότε η αποτελεσματικότητα της ομάδας θα μειωθεί.
- Αμφίβολη ανάληψη ευθυνών. Τα μέλη της ομάδας μοιράζονται τις ευθύνες, αλλά ωστόσο, παραμένει αμφίβολο το ποιος θα αναλάβει τις ευθύνες για το τελικό αποτέλεσμα (Baron, 1986), (Brickley, Smith & Zimmerman, 2001).

Τεχνικές για την ορθότερη λήψη απόφασης

Ο πιο συνηθισμένος τύπος της διαδικασίας της ομαδικής απόφασης είναι όταν οι ομάδες αλληλεπιδρούν πρόσωπο με πρόσωπο. Βέβαια, οι ομάδες αυτές συνήθως πιέζουν τα μέλη να συμβιβαστούν προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Οι υπόλοιπες τεχνικές, που θα αναφέρουμε έχουν προταθεί ως τρόποι, για να μειωθούν πολλά από τα προβλήματα, που ανακύπτουν από την προηγούμενη τεχνική. Έτσι, λοιπόν, ο

καταιγισμός ιδεών στοχεύει να υπερβεί τις πιέσεις για συμβιβασμό . Χρησιμοποιεί τη διαδικασία της γένεσης μιας ιδέας, που ενθαρρύνει όλες τις εναλλακτικές επιλογές, ενώ ταυτόχρονα αποθαρρύνει την κριτική για αυτές τις επιλογές. Ουσιαστικά, αποτελεί οργανωμένη ενθάρρυνση προς όλα τα μέλη, που συμμετέχουν στην ομάδα να υποβάλουν εισηγήσεις και προτάσεις για το συγκεκριμένο πρόβλημα. Η ομάδα ενεργοποιείται και παρακινείται να διατυπώσει οποιεσδήποτε γνώμες και απόψεις, χωρίς κανένα περιορισμό. Η διεύθυνση φροντίζει να δημιουργηθεί το κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα μέσα σε ευχάριστο περιβάλλον. Στη συνέχεια, η **τεχνική της τυπικής ομάδας** συνιστά μια μέθοδο αξιολόγησης και προβλέψεων, κατά την οποία τα μέλη της ομάδας συνέρχονται, για να ανταλλάξουν και να συζητήσουν τις απόψεις τους. Η τεχνική αυτή απαγορεύει τη συζήτηση ή οποιαδήποτε διαπροσωπική επικοινωνία κατά τη διάρκεια της λήψης μιας απόφασης. Όλα τα μέλη της ομάδας είναι παρόντα, αλλά το κάθε μέλος ενεργεί ανεξάρτητα. Επιτρέπει, λοιπόν, στην ομάδα να έχει τυπικές συζητήσεις, αλλά δεν περιορίζει την ανεξάρτητη σκέψη. Τέλος, η **δελφική τεχνική** είναι μια σύνθετη και χρονοβόρα εναλλακτική τεχνική. Έχει πολλές ομοιότητες με την τεχνική της τυπικής ομάδας, αλλά δεν απαιτεί την φυσική παρουσία των μελών της ομάδας. Ουσιαστικά, δεν επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να συναντιούνται πρόσωπο με πρόσωπο. Η τεχνική αυτή μπορεί να εφαρμοστεί πολύ αποτελεσματικά σε ομάδες, που είναι γεωγραφικά σκορπισμένες. Βέβαια, είναι εξαιρετικά χρονοβόρα και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί, όταν απαιτείται η γρήγορη λήψη μιας απόφασης (Robbins, 1995), (Miner, 1992).

Γενικό Μοντέλο των Φάσεων της Συλλογικής Λήψης Απόφασης

Σύμφωνα με τον Baron (1986) και τον Miner (1992), είναι πολύ χρήσιμο να παρουσιαστεί ένα μοντέλο οχτώ βημάτων της διαδικασίας

λήψης μιας απόφασης. Παρόλο που μπορεί να είναι δύσκολο να αναγνωριστούν τα διάφορα στάδια της της διαδικασίας σε αρκετές καταστάσεις και η διάκριση μεταξύ των σταδίων μπορεί να ασαφής στην πράξη, ένα γενικό μοντέλο μπορεί να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε την πολύπλοκη φύση της ομαδικής λήψης μιας απόφασης.

Το πρώτο βήμα στην λήψη της απόφασης είναι *η αναγνώριση του προβλήματος*. Το πρόβλημα, για να λυθεί, πρέπει αρχικά, να αναγνωριστεί και να οριστεί. Αυτό το βήμα δεν είναι τόσο εύκολο, όσο ακούγεται. Δεν είναι πάντα εύκολο για τα μέλη μιας ομάδας να αναγνωρίσουν με ακρίβεια τις διάφορες κοινωνικές καταστάσεις. Η άρνηση, πάντως, του προβλήματος μπορεί να είναι το πρώτο εμπόδιο για την επίλυσή του. Το επόμενο βήμα είναι να οριστεί *ο αντικειμενικός σκοπός της λήψης μιας απόφασης*. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρξει αντίληψη του προβλήματος, έτσι ώστε να αναγνωριστούν οι πιθανές λύσεις. Το τρίτο βήμα είναι *η λήψη μιας προ-απόφασης*, μια απόφαση, δηλαδή, για το πώς θα ληφθεί μια τελική απόφαση. Σε αυτήν τη φάση, θα πρέπει να εκτιμηθεί ο τύπος του προβλήματος και οι αποφάσεις αυτές θα πρέπει να βασίζονται στα ευρήματα της έρευνας σχετικά με τη φύση των αποφάσεων, που έχουν ληφθεί κάτω από άλλες παρόμοιες συνθήκες. Το τέταρτο βήμα στη διαδικασία είναι *η εύρεση εναλλακτικών λύσεων*. Σε αυτό το στάδιο αναγνωρίζονται πιθανές λύσεις του προβλήματος. Εδώ, τα άτομα τείνουν να βασίζονται σε προηγούμενες τακτικές, που μπορούν να παράσχουν έτοιμες απαντήσεις γι αυτούς. Το επόμενο βήμα στηρίζεται στην *αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων*. Πρέπει, ουσιαστικά, να αναγνωριστεί ποια λύση είναι η καλύτερη. Κάποιες εναλλακτικές μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικές από άλλες, ενώ κάποιες μπορεί να είναι δύσκολο να εφαρμοστούν. Στη συνέχεια, το έκτο βήμα είναι *η τελική επιλογή*. Αφού αξιολογούνται μερικές εναλλακτικές λύσεις, μία η οποία θεωρείται αποδεκτή, τελικά επιλέγεται. Το έβδομο

βήμα είναι *η εφαρμογή της τελικής επιλογής*. Αυτό σημαίνει, ότι εφαρμόζεται η εναλλακτική, που επιλέχθηκε και καθορίζεται ποιος θα κάνει τι και πότε. Το όγδοο και τελευταίο βήμα είναι *ο έλεγχος*. Είναι πολύ σημαντικό για την επιτυχία του οργανισμού να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων, που παίρνει. Πρέπει, δηλαδή, να μαθαίνει κατά πόσο η λύση, που βρέθηκε, ουσιαστικά είχε κάποιο αποτέλεσμα. Αν η λύση είναι αποτελεσματική, τότε το πρόβλημα έχει λυθεί, αν όχι, τότε θα πρέπει να βρεθούν άλλες λύσεις.

Φαίνεται, λοιπόν, ότι αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από την απλή λήψη μιας απόφασης. Αντιλαμβάνεται την διαδικασία ως κάτι πιο ευρύ, με αποτέλεσμα να οδηγεί την προσοχή μας σε ουσιώδεις όψεις τη οργανωτικής ζωής, που θα αγνοούσαμε, αν είχαμε επικεντρωθεί μονάχα στην φάση της τελικής επιλογής κατά τη διαδικασία της λήψης μιας απόφασης.

Χαρακτηριστικά των Ομαδικών Αποφάσεων

Είναι εμφανές, ότι υπάρχουν διαφορετικοί τύποι αποφάσεων, που λαμβάνονται από τους οργανισμούς. Για παράδειγμα, μερικές αποφάσεις μπορεί να έχουν μακροπρόθεσμο αποτέλεσμα, άλλες είναι αποφάσεις ρουτίνας και χωρίς σπουδαίες συνέπειες, ενώ άλλες έχουν αβέβαια αποτελέσματα. Γι αυτό, λοιπόν, θα περιγράψουμε δύο σημαντικά χαρακτηριστικά των οργανωτικών αποφάσεων.

Το πρώτο είναι πόσο δομημένη ή μη είναι η κατάσταση, κατά την οποία λαμβάνεται μια απόφαση. Οι αποφάσεις αυτές γίνονται επανειλημμένα, σύμφωνα με ήδη υπάρχουσες εναλλακτικές λύσεις και είναι γνωστές ως προγραμματισμένες αποφάσεις. Είναι, λοιπόν, αποφάσεις ρουτίνας, που βασίζονται σε προκαθορισμένες στρατηγικές δράσεις. Εν αντιθέσει, οι μη-προγραμματισμένες αποφάσεις είναι εκείνες, για τις οποίες δεν υπάρχουν έτοιμες λύσεις. Η ομάδα, που θα

πάρει την απόφαση έρχεται αντιμέτωπη με μια μοναδική κατάσταση, για την οποία οι λύσεις είναι πρωτότυπες.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό των αποφάσεων είναι πόση βεβαιότητα ή ρίσκο περιλαμβάνει η απόφαση. Βέβαια, δεν μπορούμε ποτέ να είμαστε σίγουροι τι επιφυλάσσει το μέλλον, αλλά μερικές φορές μπορούμε να είμαστε πιο σίγουροι, απ' ότι άλλες. Όλες οι οργανωτικές αποφάσεις ενέχουν ρίσκο, που κυμαίνεται από την απόλυτη βεβαιότητα (καθόλου ρίσκο) μέχρι την απόλυτη αβεβαιότητα (υψηλό ρίσκο). Αυτό, που κάνει μία απόφαση ριψοκίνδυνη ή όχι είναι η πιθανότητα επίτευξης του επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Επίσης, οι αποφάσεις βασίζονται και στις υποκειμενικές πιθανότητες, στις προσωπικές απόψεις, δηλαδή, ή στο ένστικτο γι αυτό, που πρόκειται να συμβεί. Γίνεται, λοιπόν, εμφανές, ότι η αβεβαιότητα είναι ένα ανεπιθύμητο χαρακτηριστικό των αποφάσεων. Αυτό που μειώνει την αβεβαιότητα στην διαδικασία λήψης μιας απόφασης είναι η πληροφόρηση. Η πληροφόρηση για το παρελθόν και το παρόν μπορεί να αποτελεί έναν καλό δείκτη, ώστε να επιτευχθεί μια αρκετά έγκυρη πρόβλεψη για το μέλλον (Baron, 1986), (Rettinger & Hastie, 2001).

Επίσης, σύμφωνα με τον Kernberg (1998), οι αποτελεσματικές ομαδικές αποφάσεις έχουν τα εξής χαρακτηριστικά :

- Είναι συγκεκριμένες και προσβάσιμες
- Είναι συμπληρωματικές . Για παράδειγμα, η επίτευξη της μιας δεν θα πρέπει να αναιρεί την επίτευξη μιας άλλης
- Είναι ηθικές. Οι αποφάσεις θα πρέπει να συμβιβάζονται με αυτό, που θεωρείται ηθικό από την κοινωνία
- Είναι αποδεκτές. Ακόμα και η καλύτερη λύση δεν θα μπορέσει να εφαρμοστεί, αν δεν είναι αποδεκτή από όλη την ομάδα, που εμπλέκεται στην διαδικασία της λήψης της απόφασης.

Εσφαλμένες Ομαδικές Αποφάσεις

Υπάρχουν δύο φαινόμενα της οργανωτικής συμπεριφοράς, που έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν την ικανότητα των ομάδων να καταλήγουν σε σωστές και ποιοτικές αποφάσεις. Το πρώτο φαινόμενο (*groupthink*) σχετίζεται με τους κανόνες συμπεριφοράς. Παρουσιάζεται ως μια ασθένεια, που επιτίθεται σε πολλές ομάδες και ουσιαστικά, εμποδίζει την επίδοσή τους (Robbins, 1995). Σε μια ομάδα μπορούν να δημιουργηθούν τέτοιες πιέσεις για ομοφωνία και συναίνεση, που να απειλήσουν σοβαρά την κρίση και τις γνωστικές διαδικασίες της ομάδας. Η τάση αυτή παρατηρείται κυρίως σε ομάδες, που επιθυμούν να διατηρήσουν την ομοιογένειά τους κι αυτό το επιδιώκουν καταπνίγοντας κάθε είδους αντίρρησης (Κάντας, 1995). Ουσιαστικά, το φαινόμενο αυτό δημιουργείται, όταν οι πιέσεις για συμβιβασμό είναι τόσο μεγάλες, που κυριαρχούν την ικανότητα των μελών να εκτιμούν ρεαλιστικά ορισμένες εναλλακτικές λύσεις (Kernberg, 1998).

Στις ομάδες, που παρατηρείται το φαινόμενο αυτό, σύμφωνα με τον Κάντα (1995), παρατηρούμε τα εξής χαρακτηριστικά, τα οποία ευνοούν και ενισχύουν την ανάπτυξή του :

- Η ομάδα χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συνοχής
- Η ομάδα είναι απομονωμένη από εξωτερική πληροφόρηση
- Πιέζεται από την ανάγκη να βρει μία λύση, όσο το δυνατόν πιο γρήγορα
- Τα μέλη της ομάδας δεν αναζητούν πιθανές εναλλακτικές λύσεις
- Στην ομάδα υπάρχει πάντα ένας ισχυρός και παρεμβατικός ηγέτης.

Επομένως, από τη στιγμή, που εμφανίζονται τα χαρακτηριστικά αυτά, η ομάδα παρουσιάζει ορισμένα συμπτώματα, που τελικά οδηγούν σε εσφαλμένες ή ελλιπείς αποφάσεις. Αρχικά, η ομάδα *υπερεκτιμά τον εαυτό της*. Έχει την ψευδαίσθηση, ότι είναι άτρωτη και δεν μπορεί να ηττηθεί. Πιστεύει, ότι το δίκιο είναι με το μέρος της και ότι ο αντίπαλος

έχει άδικο σε κάθε περίπτωση. Ωστόσο, αυτό οδηγεί σε υπερβολική αισιοδοξία και σε λήψη ριψοκίνδυνων αποφάσεων. Επίσης, παρατηρείται *έλλειψη ευρύτητας σκέψης*. Οποιαδήποτε ανησυχία μπορεί να προκύψει περνάει από διαδικασία «εκλογίκευσης». Δημιουργούνται, δηλαδή, όλες εκείνες οι λογικές διαδικασίες, που οδηγούν σε απόρριψη των αποτρεπτικών στοιχείων. Τέλος, παρατηρούνται *πίεσεις για ομοιομορφία και συναίνεση*. Τα μέλη της ομάδα δεν εκφράζουν τις τυχόν αντιρρήσεις ή αμφιβολίες, που έχουν και όταν ακουστεί κάποια διαφωνία , αυτή συνήθως καταπνίγεται.

Κατά συνέπεια, τα συμπτώματα αυτά οδηγούν σε ομαδικές αποφάσεις, που παρουσιάζουν εμφανείς ελλείψεις. Πρώτον, οι εναλλακτικές λύσεις, που υπάρχουν δεν καταγράφονται, όπως και δεν καταγράφονται με σαφήνεια οι στόχοι, που επιδιώκονται από τη λήψη της απόφασης. Πέρα από αυτά, δεν εξετάζονται επαρκώς οι κίνδυνοι, που ενέχει η προτιμώμενη λύση και δεν επανεξετάζονται οι λύσεις, που απορρίφθηκαν σε κάποια προηγούμενη φάση της διαδικασίας. Επιπρόσθετα, η αναζήτηση πληροφοριών είναι ελλιπής, αλλά ακόμα και οι υπάρχουσες πληροφορίες δεν εξετάζονται διεξοδικά. Τέλος, τα μέλη της ομάδας δεν καταρτίζουν εναλλακτικά σχέδια δράσης, σε περίπτωση, που η απόφαση, που λήφθηκε αποτύχει.

Στη συνέχεια, το δεύτερο φαινόμενο (*groupshift*) αναφέρεται στην τάση των μελών της ομάδας να υπερβάλουν,όσον αφορά στις αρχικές τους απόψεις. Αυτό, που συμβαίνει είναι, ότι η συζήτηση μεταξύ των μελών της ομάδας οδηγεί σε μία σημαντική κατεύθυνση των μελών προς ποερσσότερο ακραίες θέσεις. Έτσι, οι συντηρητικές θέσεις γίνονται πιο προσεκτικές και οι ριψοκίνδυνες αναλαμβάνουν περισσότερο ρίσκο. Με άλλα λόγια , η προϋπάρχουσα τάση της ομάδας επιτείνεται. Συνήθως, η απόφαση τείνει να είναι πιο ριψοκίνδυνη και αυτό επιδέχεται αρκετές εξηγήσεις. Για παράδειγμα, υπάρχει η άποψη, ότι η συζήτηση των μελών

της ομάδας δημιουργεί οικειότητα μεταξύ τους, με αποτέλεσμα καθώς αισθάνονται περισσότερη άνεση ο ένας με τον άλλον, να γίνονται και περισσότερο τολμηροί. Επίσης, η κοινωνία μας θαυμάζει τα άτομα, που δείχνουν, ότι είναι πρόθυμα να αναλάβουν ρίσκα. Η συναναστροφή με την ομάδα κινητοποιεί τα μέλη της να δείξουν, ότι είναι ικανά να πάρουν ριψοκίνδυνες αποφάσεις. Τέλος, ο πιο ισχυρός λόγος, που ευθύνεται για την δημιουργία του φαινομένου αυτού είναι, ότι σε μία ομάδα η ευθύνη είναι διάχυτη. Μπορεί να αναληφθεί μεγαλύτερο ρίσκο, γιατί ακόμα κι αν μία απόφαση αποτύχει, κανένα μέλος μεμονωμένα δεν θα θεωρηθεί αποκλειστικά υπεύθυνο (Robbins, 1995). Σε άμεση συσχέτιση με το φαινόμενο αυτό είναι και η αφοσίωση. Το φαινόμενο αυτό συμβαίνει, όταν οι ομάδες τείνουν να επενδύουν όλο και πρισσότερα στην αρχική τους απόφαση, απλά και μόνο για να δικαιολογήσουν τον λόγο, που την πήραν, παρόλο που φαίνεται, ότι ήταν λάθος. Η λύση σε αυτό το πρόβλημα είναι να λαμβάνονται αποφάσεις από μία ομάδα ή ένα άτομο, που δεν είχε ασχοληθεί με την αρχική απόφαση (Miner, 1992), (Γεώργας, 1995).

Τρόποι Αποφυγής των Εσφαλμένων Ομαδικών Αποφάσεων

Είναι γεγονός, ότι ένας από τους κυρίαρχους παράγοντες, που οδηγεί σε εσφαλμένες ομαδικές αποφάσεις είναι ένας κατευθυντικός και παρεμβατικός ηγέτης. Τα μέλη της ομάδας μπορεί να συμφωνήσουν με τις δικές του απόψεις, από σεβασμό ή ακόμα και φόβο. Έτσι, λοιπόν, ο ηγέτης θα πρέπει να ενθαρρύνει τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας να εκφράσουν την γνώμη τους, ακόμα κι αν είναι αντίθετη με τη δική του και να αναφέρουν τις αμφιβολίες ή τις αντιρρήσεις τους. Ακόμα, τα φαινόμενα αυτά οφείλονται και στην επιθυμία της ομάδας για ενότητα. Επομένως, για να προληφθούν τέτοιου είδους φαινόμενα, η ομάδα θα πρέπει να χωριστεί σε επιμέρους ομάδες, που να συνέρχονται ξεχωριστά

και να υποβάλλουν τις δικές τους ξεχωριστές προτάσεις. Στη συνέχεια, θα γίνεται συζήτηση των σημείων διαφωνίας μεταξύ των επιμέρους θεμάτων. Αυτό, που επιδιώκεται είναι να ακουστούν όσο το δυνατόν περισσότερες διαφορετικές απόψεις για το ίδιο θέμα. Η διαδικασία θα συνεχίζεται μέχρι να επιτευχθεί η ομοφωνία (Κάντας, 1995).

Συνοχή της Ομάδας

Κατά τον Robbins (1995), υποστηρίζεται, ότι οι αποτελεσματικές ομάδες εργασίας διακατέχονται από συνοχή, που ορίζεται ως ο βαθμός, στον οποίο τα μέλη της ομάδας έχουν κάποιο κίνητρο να παραμείνουν στην ομάδα. Φαίνεται, ότι οι ομάδες, που έχουν μεγάλες εσωτερικές διαφωνίες και έλλειψη ομαδικού πνεύματος είναι σχετικά λιγότερο αποτελεσματικές στην ολοκλήρωση του έργου τους, από τις ομάδες, που εμφανίζουν μεγάλη συμφωνία και συνεργασία. Στις ομάδες με υψηλή συνοχή τα μέλη έλκονται μεταξύ τους, αποδέχονται τους στόχους της ομάδας και βοηθούν στην πραγματοποίησή τους. Στις ομάδες, που δεν υπάρχει συνοχή, τα μέλη δεν συμπαθεί το ένα το άλλο (Baron, 1986).

Είναι σαφές, ότι παρατηρούνται ορισμένοι καθοριστικοί παράγοντες, οι οποίοι φανερώνουν την ύπαρξη συνοχής σε μια ομάδα. Ένας πρώτος παράγοντας είναι *ο χρόνος, που η ομάδα περνά μαζί*. Η ποσότητα του χρόνου, που τα άτομα είναι μαζί, επηρεάζει τη συνοχή. Όσο περισσότερο τα μέλη της ομάδας βρίσκονται μαζί, τόσο περισσότερο αρχίζουν να εμπλέκονται και σε άλλες κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Βέβαια, η δυνατότητα, που έχουν τα άτομα να συναντιούνται εξαρτάται από την φυσική απόσταση. Έπειτα, είναι *η αυστηρότητα της εισόδου στην ομάδα*. Όσο πιο δύσκολο είναι να μπει κάποιος σε μια ομάδα, τόσο μεγαλύτερη συνοχή η ομάδα αυτή αποκτά. Στη συνέχεια, *το μέγεθος της ομάδας* επηρεάζει την συνοχή. Εάν η συνοχή της ομάδας τείνει να αυξάνει με το χρόνο, που τα μέλη της περνούν μαζί, τότε φαίνεται λιγικό,

ότι θα πρέπει να μειώνεται, όσο αυξάνει το μέγεθος της ομάδας, καθώς δυσχεραίνει η αλληλεπίδραση των μελών. Επίσης, το *φύλο των μελών της ομάδας* έχει βρεθεί, ότι παίζει ρόλο στη συνοχή. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν, ότι οι γυναίκες εμφανίζουν μεγαλύτερη συνοχή από τους άντρες. Μία πιθανή εξήγηση είναι, ότι οι γυναίκες είναι λιγότερο ανταγωνιστικές και περισσότερο συνεργάσιμες. Ένας άλλος παράγοντας ένας είναι *οι εξωτερικές απειλές*. Οι περισσότερες από τις έρευνες υποστηρίζουν, ότι η συνοχή της ομάδας θα αυξηθεί, αν η ομάδα απειληθεί από εξωτερικές πηγές. Βέβαια, αυτό δεν συμβαίνει κάτω από όλες τις συνθήκες. Αν τα μέλη της ομάδας θεωρήσουν, ότι η απλή κατευθύνεται προς την ομάδα, εξαιτίας της ύπαρξής της και ότι θα υποχωρήσει, μόλις η ομάδα διαλυθεί, τότε είναι πιθανή η μείωση της συνοχής. Τέλος, ένας σημαντικός παράγοντας είναι *η προηγούμενη επιτυχία της ομάδας*. Εάν μία ομάδα έχει σημειώσει επιτυχίες στο παρελθόν, τότε τα μέλη της είναι πιο ενωμένα. Για παράδειγμα, πετυχημένες εταιρείες έχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες να προσελκύσουν νέους υπαλλήλους από αυτές που δεν είχαν επιτυχίες στο παρελθόν (Robbins,1995).

Σε αυτό το σημείο καλό θα ήταν να αναφερθούμε στα αποτελέσματα, που έχει η συνοχή στην παραγωγικότητα της ομάδας. Γενικά, οι έρευνες έχουν δείξει, ότι ομάδες με υψηλή συνοχή είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές με λιγότερη συνοχή. Ωστόσο, δεν μπορούμε να υποστηρίξουμε, ότι η υψηλή συνοχή θεωρείται πάντα θετική. Κατ' αρχήν, η υψηλή συνοχή είναι τόσο μια αιτία, όσο κι ένα αποτέλεσμα της υψηλής παραγωγικότητας. Δεύτερον, η σχέση αυτή περιορίζεται από τα επίπεδα, που σχετίζονται με την απόδοση.

Η συνοχή, λοιπόν, επηρεάζει την παραγωγικότητα και αντίστροφα. Φαίνεται να μειώνει την ένταση και να παρέχει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Όμως, η επίτευξη

των στόχων και το αίσθημα των μελών, ότι ανήκουν σε μια επιτυχημένη ενότητα, μπορεί να συντελέσει, ώστε να αυξηθεί η αφοσίωση των μελών. Συνεχίζοντας, όσο μεγαλύτερη συνοχή έχει η ομάδα, τόσο περισσότερο τα μέλη της ακολουθούν τους στόχους της. Αν τα επίπεδα της απόδοσης είναι υψηλά, μια ομάδα με συνοχή θα είναι πιο παραγωγική από μια ομάδα χωρίς συνοχή. Αλλά αν η συνοχή είναι υψηλή και τα επίπεδα απόδοσης χαμηλά, τότε κι η παραγωγικότητα θα είναι και αυτή χαμηλή. Τέλος, αν η συνοχή και τα επίπεδα απόδοσης είναι χαμηλά, τότε κι η παραγωγικότητα θα βρίσκεται σε μεσαία επίπεδα (Robbins, 1995), (Baron,1986).

Πέρα από αυτά, η υψηλή συνοχή επηρεάζει και το βαθμό της ικανοποίησης των μελών της ομάδας. Τα μέλη των ομάδων με υψηλή συνοχή αξιολογούν θετικά τον εαυτό τους και το έργο τους, το οποίο αναπαριστά το κύρος της ομάδας. Τα υψηλά επίπεδα αποδοχής και αμοιβαίας ικανοποίησης μεταξύ των ατόμων της ομάδας έχει ως αποτέλεσμα λιγότερη εσωτερική ένταση και πιο αυθεντική αλληλεπίδραση. Κατά συνέπεια, η ικανοποίηση των ατομικών αναγκών και το αίσθημα της ευχαρίστησης τείνει να είναι μεγαλύτερο στις ομάδες υψηλής συνοχής. Επιπρόσθετα, η υψηλή συνοχή επηρεάζει και την ανάπτυξη των μελών της ομάδας. Στις ομάδες με υψηλή συνοχή, τα μέλη μοιράζονται τις γνώσεις τους και μαθαίνουν το ένα από το άλλο. Ωστόσο, είναι πιθανόν, ότι η αυξημένη συμμόρφωση με τους κανόνες της ομάδας μπορεί να εμποδίσει τα μέλη να επιτύχουν το έργο τους και να αναπτύξουν τις προσωπικές τους ικανότητες (Kernberg, 1998).

Δομή της Ομάδας

Ένα από τα χαρακτηριστικά, που διακρίνουν τις ομάδες είναι η σταθερή τους δομή. Με τον όρο δομή της ομάδα εννοούμε τις σχέσεις των ατόμων, που συνθέτουν την ομάδα, τις κατευθυντήριες γραμμές,

δηλαδή, της ομαδικής συμπεριφοράς, που κάνουν μια ομάδα να λειτουργεί σωστά.

Ένα στοιχείο της ομάδας, το οποίο ενισχύει τη σωστή δομή της είναι οι κανόνες. Οι ομάδες αναπτύσσουν κοινές προσδοκίες, για να ενισχύσουν την λειτουργική ομαδική συμπεριφορά και να αποτρέψουν την δυσλειτουργική ατομική συμπεριφορά. Οι κανόνες είναι προσδοκίες για την αρμόζουσα ατομική και ομαδική συμπεριφορά, την οποία διαμορφώνουν τα μέλη. Ουσιαστικά, είναι άτυποι κανόνες, που κατευθύνουν τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας. Οι κανόνες αυτοί διαφέρουν από τους οργανωτικούς κανόνες στο ότι δεν είναι τυπικοί και γραμμένοι. Οι κανόνες μπορεί να είναι είτε προτρεπτικοί - να υπαγορεύουν συμπεριφορές που πρέπει να ακολουθηθούν- είτε αποτρεπτικοί - να υπαγορεύουν συμπεριφορές, που πρέπει να αποφευχθούν.

Το ερώτημα πώς οι κανόνες της ομάδας αναπτύσσονται παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον και έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές. Πρώτον, οποιαδήποτε συμπεριφορά προκύψει στην πρώτη συνάντηση της ομάδας θα θέσει τις βάσεις για το πώς θα λειτουργήσει η ομάδα. Πρωταρχικά σχέδια συμπεριφοράς συχνά γίνονται κανόνες, όπως που κάθονται τα άτομα της ομάδας, πόσο επίσημη ή ανεπίσημη είναι η συνάντηση κ.α. Παρόμοια, οι κανόνες αναπτύσσονται λόγω των εμπειριών από άλλες καταστάσεις. Τα μέλη της ομάδας συνήθως εκμεταλλεύονται τις προηγούμενες εμπειρίες τους, για να διαμορφώσουν τη συμπεριφορά τους σε νέες καταστάσεις. Μερικές φορές, οι κανόνες αναπτύσσονται ως απόκριση σε μια συγκεκριμένη δήλωση ενός μέλους της ομάδας. Με αυτόν τον τρόπο μαθαίνει κάποιος τι πρέπει να κάνει ή τι πρέπει να αποφύγει, έτσι ώστε να γίνει αποδεκτός από την ομάδα. Τέλος, οι κανόνες μπορούν να δημιουργηθούν από τα σημαντικά γεγονότα της ιστορίας της ομάδας. Διάφορα περιστατικά μπορούν να γίνουν σημαντικά

γεγονότα, που βοηθούν είτε να καθιερώσουν, είτε να επαναπροσδιορίσουν τους κανόνες της ομάδας (Baron, 1986), (Kernberg, 1998).

Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, η δομή της ομάδας, παρόμοια με τους κανόνες, ενισχύεται και από το γεγονός, ότι τα μέλη της τείνουν να αναλαμβάνουν συγκεκριμένους ρόλους. Μπορούμε να ορίσουμε τους ρόλους ως τις τυπικές συμπεριφορές, που χαρακτηρίζουν ένα άτομο σε κοινωνικό επίπεδο. Είναι, δηλαδή, αναμενόμενες, επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές ενός μέλους της ομάδας. Κάποιοι ρόλοι είναι λειτουργικοί, γιατί βοηθούν την ομάδα να πετύχει τους στόχους της, ενώ κάποιοι άλλοι είναι δυσλειτουργικοί, καθώς παρεμβαίνουν στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Είναι, λοιπόν, λογικό, ότι τα μέλη αναλαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους στην κοινωνική δομή, κάτι το οποίο ονομάζεται διαφοροποίηση των ρόλων. Ερευνητές αρκετό καιρό πριν, βρήκαν, ότι στις ομάδες υπάρχει ένα άτομο, το οποίο, περισσότερο από τα υπόλοιπα, βοηθάει την ομάδα να πετύχει τους στόχους της. Επιπρόσθετα, κάποιο άλλο μέλος μπορεί να είναι περισσότερο υποστηρικτικό και προστατευτικό και να κάνει όλα τα υπόλοιπα μέλη να αισθάνονται καλά. Ωστόσο, μπορεί να υπάρχει κάποιο άλλο μέλος της ομάδας, που να προωθεί μονάχα τις δικές του ανάγκες, κάτι το οποίο θεωρείται καταστρεπτικό για την ομάδα.

Γίνεται, επομένως, εμφανές, ότι η δομή της ομάδας επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και η αποτελεσματικότητά της δεν είναι βέβαιη. Εξαρτάται τόσο από τους κανόνες, που θέτει η ομάδα, όσο και τους ρόλους, που αναλαμβάνουν τα μέλη της. Επίσης, πρέπει να αναφερθεί, ότι και η συνοχή της ομάδας επηρεάζει τη δομή της ομάδας και συντελεί στην αποδοτικότητά της.

Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα της Συλλογικής Λήψης Απόφασης

Κατά πόσο οι ομάδες είναι περισσότερο αποτελεσματικές από τα άτομα εξαρτάται από τα κριτήρια, που χρησιμοποιούμε για να ορίσουμε την αποτελεσματικότητα. Στο θέμα της ακρίβειας, οι ομαδικές αποφάσεις τείνουν να είναι πιο ακριβείς. Η έρευνα δείχνει, ότι κατά μέσο όρο οι ομάδες παίρνουν καλύτερες αποφάσεις από ότι τα άτομα μόνα τους. Ωστόσο, αν η αποτελεσματικότητα ορίζεται ως ταχύτητα, τότε τα άτομα υπερέχουν έναντι της ομάδας. Επίσης, αν τεθεί θέμα δημιουργικότητας και θέμα αποδοχής, πάλι οι ομάδες τείνουν να υπερέχουν.

Όμως, η αποτελεσματικότητα δεν μπορεί να ληφθεί υπόψη, χωρίς να εκτιμηθεί και η αποδοτικότητα. Όσον αφορά στην αποδοτικότητα υπερέχει το άτομο έναντι της ομάδας. Στη συλλογική λήψη απόφασης καταναλώνονται περισσότερες ώρες εργασίας συγκριτικά με την ατομική λήψη απόφασης. Οι ομάδες, συνήθως, είναι λιγότερο αποδοτικές από τα άτομα. Η απόφαση για το αν θα χρησιμοποιηθεί η ομάδα στη λήψη μιας απόφασης ή το άτομο ξεχωριστά, θα πρέπει να συμπεριλάβει την εκτίμηση κατά πόσο η αποτελεσματικότητα εξισορροπεί την απώλεια της αποδοτικότητας, με συνέπεια να βγαίνει ένα θετικό αποτέλεσμα (Robbins, 1995).

ΕΝΟΤΗΤΑ 3^η

ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

“ Όταν δύο άνθρωποι συμφωνούν πάντα στα θέματα, που αφορούν την εργασία τους, τότε ο ένας από τους δύο δεν είναι απαραίτητος. ”

W. Wrigley, Jr.

Η σύγκρουση αποτελεί ένα αρκετά συχνό φαινόμενο της οργανωτικής ζωής. Έχει υπολογιστεί, ότι τα διευθυντικά στελέχη ξοδεύουν το 20% του χρόνου τους για την αντιμετώπιση ή την επίλυση κάποιας μορφής σύγκρουσης. Η σύγκρουση εμφανίζεται, όταν ορισμένα άτομα πρέπει να συνθέσουν μια ομάδα, με στόχο τη λήψη μιας απόφασης, την επίλυση ενός προβλήματος ή την ολοκλήρωση κάποιου έργου. Επομένως, μεταξύ των ατόμων αυτών, είτε εμφανίζεται σύγκρουση συμφερόντων, είτε οι ενέργειες του ενός προκαλούν τις αρνητικές αντιδράσεις των άλλων.

Η σύγκρουση μπορεί να αποβεί ένα πολύ σοβαρό πρόβλημα για τον κάθε οργανισμό, με σοβαρές επιδράσεις στη λειτουργία και την παραγωγικότητα μιας οργάνωσης και στο ηθικό μιας ομάδας. Μπορεί να βλάψει την απόδοση του οργανισμού, όπως επίσης και να οδηγήσει στην απώλεια πολλών καλών υπαλλήλων. Ωστόσο, η σύγκρουση δεν είναι πάντα αρνητική. Έχει και την θετική της πλευρά. Κάτω από ορισμένες συνθήκες μπορεί να οδηγήσει στην ανανέωση της οργάνωσης ή σε κάποια δημιουργική προσαρμογή ή μετεξέλιξη (Robbins, 1995), (Κάντας, 1995), (Axelrod, 1998).

Ορισμός της Σύγκρουσης

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται διάφοροι ορισμοί της σύγκρουσης, που όλοι όμως παρουσιάζουν κοινά στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να αναφέρουμε, ότι η σύγκρουση εμφανίζεται, όταν υπάρχει αδυναμία λήψης απόφασης, όσον αφορά στην πορεία της ομάδας, είτε γιατί δεν υπάρχει μια μοναδική και από κοινού αποδεκτή λύση, είτε γιατί τα άτομα κάνουν επιλογές, που διαφέρουν μεταξύ τους (Κάντας, 1995). Σύμφωνα με τον Robbins (1995), η σύγκρουση είναι μια διαδικασία , που ξεκινά όταν ένα μέλος της ομάδας αντιληφθεί, ότι κάποιο άλλο μέλος είναι επηρεασμένο αρνητικά. Ο ορισμός αυτός είναι αρκετά ευρύς και περιλαμβάνει το φάσμα των συγκρούσεων, που οι άνθρωποι βιώνουν στους οργανισμούς – ασυμφωνία των στόχων, διαφορές στην ερμηνεία των γεγονότων, διαφωνίες , που βασίζονται σε διαφορετικές προσδοκίες, κ. α. Επίσης, ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει όλα τα επίπεδα της σύγκρουσης, από τις απλές διαφωνίες μέχρι τις πράξεις βίας (Kolb & Putnam, 1992).

Επιπρόσθετα, η σύγκρουση θα μπορούσε να οριστεί ως η διαφωνία, που προκύπτει μεταξύ ορισμένων μελών μιας ομάδας, τα οποία έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα (Kernberg, 1998). Περιλαμβάνει αντικρουόμενα συμφέροντα μεταξύ των μελών μιας ομάδας, αναγνώριση αυτής της αντίθεσης και την πεποίθηση κάθε πλευράς, ότι η άλλη πλευρά θα αντικρούσει τα συμφέροντα αυτά (Baron, 1986).

Αίτια της Σύγκρουσης μεταξύ των Ομάδων

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η σύγκρουση φαίνεται, ότι περιστρέφεται γύρω από το θέμα των αντικρουόμενων συμφερόντων. Ωστόσο, υπάρχουν και πολλοί άλλοι παράγοντες, που παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία και την ανάπτυξη των συγκρούσεων :

- ✧ *Περιορισμένοι πόροι.* Είναι γεγονός, ότι κανένας οργανισμός, όσο μεγάλος και επιτυχημένος κι αν είναι, δεν διαθέτει απεριόριστους πόρους. Επομένως, προκύπτουν διαφωνίες για το πώς θα πρέπει να μοιραστούν οι πόροι, που είναι διαθέσιμοι και ποιοι θα έχουν προτεραιότητα.
- ✧ *Αλληλεξάρτηση καθηκόντων.* Στους περισσότερους οργανισμούς οι ομάδες και τα άτομα είναι σε μεγάλο βαθμό αλληλένδετα. Η μία μονάδα οργάνωσης εξαρτάται από την άλλη, όσον αφορά τα μέσα, τα υλικά και την πληροφόρηση. Επομένως, αν δεν υπάρξει συντονισμός μεταξύ τους, είναι δυνατόν να ξεσπάσουν συγκρούσεις. Γι αυτό το λόγο, είναι απαραίτητος ο συντονισμός στους οργανισμούς. Όταν αυτός αποτυγχάνει, τότε επέρχεται η σύγκρουση.
- ✧ *Αμφίβολες ευθύνες και αβεβαιότητα.* Οι ανακατατάξεις και τα εσωτερικά προβλήματα δημιουργούν έλλειψη σταθερότητας στην οργάνωση και αβεβαιότητα στις αρμοδιότητες του καθένα. Όταν, δηλαδή, ένα άτομο ή μια ομάδα δεν γνωρίζει ποια είναι τα καθήκοντά του, τότε αρχίζουν οι συγκρούσεις. Η αβεβαιότητα αυτή προκύπτει σε καταστάσεις, όπου νέα τεχνολογία ή νέες διαδικασίες εισβάλλουν στον χώρο της εργασίας. Τα νέα ή σύνθετα προβλήματα, που απαιτούν την ανεύρεση λύσεων είναι αυτά, που εμπεριέχουν τον κίνδυνο της σύγκρουσης.
- ✧ *Τα μέλη της ομάδας και η ταυτότητα.* Όταν τα άτομα γίνουν μέλη μιας ομάδας και αποδεχτούν τους κανόνες και τις αξίες της, τότε μπορεί να αντιμετωπίσουν διαφορετικά τα μέλη άλλων ομάδων. Αρχίζουν να αντιμετωπίζουν τα άτομα άλλων ομάδων ως λιγότερο ικανά και λιγότερο άξια. Ακόμα, τείνουν να υπερεκτιμούν τα θετικά στοιχεία της δικής τους ομάδας, ενώ αγνοούν τα αρνητικά τους στοιχεία και τις αδυναμίες τους. Τέτοιες αντιδράσεις μπορεί να είναι η αρχή για ζημιογόνες συγκρούσεις.

- ✧ *Διαφορές στα κριτήρια αξιολόγησης.* Όταν διαφοροποιούνται τα κριτήρια αξιολόγησης, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να ξεσπάσει σύγκρουση. Όταν η θετική αξιολόγηση μιας ομάδας εμπεριέχει τον κίνδυνο της αρνητικής αξιολόγησης μιας άλλης ομάδας, τότε υπάρχει κίνδυνος να προκύψουν συγκρούσεις.
- ✧ *Διαπροσωπικές σχέσεις.* Πολλές οργανωτικές συγκρούσεις προκύπτουν, γιατί κάποιος μπορεί να νιώθουν ότι έχουν το δικαίωμα να ασκούν εξουσία στους άλλους, γιατί κάποιος έχει προσβάλλει το κύρος κάποιου άλλου ή γιατί ορισμένοι έχουν παρεξηγήσει τα κίνητρα των υπολοίπων. Είναι γεγονός, ότι οι περισσότεροι άνθρωποι δεν μπορούν να παραμερίσουν τα συναισθήματά τους και τις δυσαρέσκειές τους, οι οποίες τους εμποδίζουν να κρίνουν και να συμπεριφέρονται σωστά (Axelrod, 1998).
- ✧ *Ασυμβατότητα στόχων.* Είναι μια από τις συχνές αιτίες σύγκρουσης. Οι στόχοι δύο ομάδων ή δύο ατόμων είναι διαφορετικοί, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε άμεση σύγκρουση (Brickley, Smith & Zimmerman, 2001).
- ✧ *Εμπόδια στην επικοινωνία.* Αυτά μπορούν να προέρχονται από διάφορους λόγους, όπως για παράδειγμα την απόσταση ή άλλου τύπου επικοινωνιακές δυσχέρειες (γλωσσικές διαφορές) ή πολιτιστικές διαφορές (Kernberg, 1998), (Robbins, 1995), (Κάντας, 1995).

Η Διαδικασία της Σύγκρουσης

Η διαδικασία της σύγκρουσης περιλαμβάνει πέντε στάδια. Τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν στοιχεία από τις ψυχολογικές θεωρίες περί συναισθημάτων, των οποίων ο ρόλος στην ερμηνεία της συμπεριφοράς έχει ιδιαίτερα αναγνωριστεί πρόσφατα. Εξετάζοντας αναλυτικά τα στάδια αυτά, επισημαίνουμε τα εξής :

Πιθανή διαφωνία : Το πρώτο στάδιο τη διαδικασίας της σύγκρουσης είναι η ύπαρξη συνθηκών, που να δημιουργούν ευκαιρίες ανάπτυξης συγκρούσεων. Οι συνθήκες αυτές μπορούν να ενταχθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες, επικοινωνία, δομή και προσωπικές μεταβλητές.

Όσον αφορά την *επικοινωνία*, ένας μεγάλος μύθος είναι, ότι η φτωχή επικοινωνία είναι η αιτία όλων των συγκρούσεων. Ωστόσο, έρευνες έχουν υποδείξει, ότι η πιθανότητα για σύγκρουση αυξάνει όταν υπάρχει, είτε πολύ λίγη, είτε υπερβολική επικοινωνία. Επομένως, η αύξηση στην επικοινωνία είναι λειτουργική μέχρι ένα σημείο. Από εκεί και πέρα, μπορεί να οδηγήσει σε διάφορες μορφές σύγκρουσης.

Όσον αφορά τη *δομή*, έρευνες υποδεικνύουν, ότι το μέγεθος και η ειδίκευση δρουν ως δυνάμεις, που ενεργοποιούν τη σύγκρουση. Όσο μεγαλύτερη είναι η ομάδα και όσο πιο ειδικές είναι οι δραστηριότητες της, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα για σύγκρουση.

Τέλος, *οι προσωπικές μεταβλητές* περιλαμβάνουν τις αξίες του κάθε ατόμου ξεχωριστά και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, που συνθέτουν την ιδιοσυγκρασία του. Έρευνες υποστηρίζουν , ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως είναι άτομα αυταρχικά και δογματικά, οδηγούν σε πιθανή σύγκρουση. Επίσης, διαφορετικά συστήματα αξιών μπορούν δυνητικά να προκαλέσουν συγκρούσεις (Maanen, 1992).

Συνειδητοποίηση : Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η σύγκρουση ξεκινάει, όταν ένα μέλος αντιληφθεί, ότι κάποιος άλλος αντικρούει τα συμφέροντά του. Όταν η αιτία της σύγκρουσης είναι θέμα γνώμης, τότε έχουμε *διαμάχη*, ενώ όταν πρόκειται για κρίσεις του ενός μέλους για τη συμπεριφορά του άλλου μέλους, έχουμε *κανονιστική σύγκρουση*.

Προθέσεις : Οι προθέσεις παρεμβαίνουν μεταξύ των αντιλήψεων και των συναισθημάτων του ανθρώπου και της έκδηλης συμπεριφοράς του. Οι προθέσεις, δηλαδή, είναι αποφάσεις για μια μελλοντική ενέργεια.

Πολλές συγκρούσεις κλιμακώνονται από ένα μέλος, το οποίο δίνει λαθεμένες εντυπώσεις στα άλλα μέλη. Επίσης, υπάρχει μεγάλη διαφορά ανάμεσα στις προθέσεις και τη συμπεριφορά, ώστε μια συμπεριφορά να μην αντανακλά πάντα τις προθέσεις ενός ατόμου. Χρησιμοποιώντας δύο διαστάσεις – τη συνεργατικότητα (προσπάθεια να ικανοποιηθούν και τα ενδιαφέροντα του άλλου μέλους της σύγκρουσης) και την αυτοπεποίθηση (προσπάθεια να ικανοποιηθούν τα δικά του συμφέροντα), μπορούμε να αναγνωρίσουμε πέντε δυνατές τακτικές προσέγγισης μιας σύγκρουσης.

Ο *ανταγωνισμός* χαρακτηρίζεται από αδιαφορία για τα συμφέροντα των άλλων μελών και απόλυτη ικανοποίηση των δικών μας συμφερόντων. Παραδείγματα ανταγωνισμού είναι, όταν το ανταγωνιστικό μέλος προσπαθεί να πετύχει τους δικούς του στόχους, ενώ παράλληλα επιδιώκει την αποτυχία των στόχων των άλλων, επιδιώκει να πείσει τους άλλους, ότι οι δικές του απόψεις είναι σωστές, ενώ οι υπόλοιπες λανθασμένες και τέλος, προσπαθεί να αποφύγει την ευθύνη των πραγμάτων.

Η *συνεργασία* χαρακτηρίζεται από την επιθυμία να ικανοποιηθούν τα συμφέροντα και των δύο μελών. Οι προθέσεις των μελών είναι να επιλύσουν τη σύγκρουση διευκρινίζοντας τις διαφορές και όχι υιοθετώντας διάφορες απόψεις.

Ο *συμβιβασμός* χαρακτηρίζεται από την προσπάθεια και των δύο μελών να λύσουν την σύγκρουση, θυσιάζοντας όμως κάτι και οι δύο. Στη περίπτωση αυτή δεν υπάρχει νικητής ή χαμένος. Το χαρακτηριστικό στον συμβιβασμό είναι, ότι σκοπεύει να θυσιάσει κάτι.

Η *διευκόλυνση* αναφέρεται στην προσπάθεια για ικανοποίηση των αναγκών του άλλου μέλους της σύγκρουσης και έλλειψη αυτοπεποίθησης και επιθετικότητας για τα δικά του συμφέροντα. Με άλλα λόγια, το ένα

μέλος είναι πρόθυμο να θυσιάσει τους δικούς του σκοπούς, έτσι ώστε να διατηρηθεί η σχέση με το άλλο μέλος.

Η *αποφυγή* χαρακτηρίζεται από πλήρη αδιαφορία για τα συμφέροντα και των δύο πλευρών και προσπάθεια του ατόμου να αγνοήσει τη σύγκρουση και να αποφύγει αυτούς με τους οποίους έχει κάποια διαφωνία.

Συμπεριφορά : Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει δηλώσεις, πράξεις και αντιδράσεις από τα συγκρουόμενα μέλη. Η συμπεριφορά αναφέρεται σε έκδηλες προσπάθειες των μελών να εφαρμόσουν τις δικές τους προθέσεις, κάτι το οποίο μπορεί να έχει διαφορετικά αποτελέσματα, ιδιαίτερα όταν το μέλος αυτό κάνει κάποιες λανθασμένες κινήσεις, που μπορεί να οδηγήσουν στη σύγκρουση.

Αποτελέσματα : Κάθε σύγκρουση έχει και την τελική της έκβαση. Η σύγκρουση, δηλαδή, μπορεί να είναι λειτουργική, διότι βοήθησε στη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας ή μη-λειτουργική, διότι επήλθε αδιέξοδος και ανασχεση της απόδοσης της ομάδας (Κάντας, 1995), (Robbins, 1995).

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Kernberg (1998), η διαδικασία της σύγκρουσης περιλαμβάνεται σε πέντε διαφορετικά από τα προηγούμενα στάδια :

Στάδιο 1 : Σύγκρουση, που λανθάνει

Είναι γεγονός, ότι όταν τα άτομα σε μια ομάδα έχουν ανάγκη το ένα το άλλο, υπάρχει πιθανότητα να προκύψει σύγκρουση. Η λανθάνουσα σύγκρουση εμφανίζεται συνήθως όταν συμβαίνει μια αλλαγή.

Στάδιο 2 : Σύγκρουση, που γίνεται αντιληπτή

Σε αυτό το στάδιο τα άτομα αρχίζουν να αντιλαμβάνονται την ύπαρξη κάποιου προβλήματος. Αρχίζει να παρατηρείται ένταση, καθώς τα μέλη της ομάδας ανησυχούν για το τι πρόκειται να συμβεί. Ωστόσο,

ακόμα κανείς δεν πιστεύει, ότι τα συμφέροντά του απειλούνται στην πραγματικότητα.

Στάδιο 3 : Σύγκρουση, που βιώνεται

Τα άτομα σε αυτήν τη φάση εμπλέκονται συναισθηματικά και αρχίζουν να επικεντρώνονται στις διαφορετικές απόψεις και στα αντικρουόμενα ενδιαφέροντα. Επικρατούν εσωτερικές εντάσεις και σύγχυση γύρω από συγκεκριμένα θέματα και τα άτομα αρχίζουν να αφοσιώνονται στη δική τους συγκεκριμένη θέση. Τα αρνητικά συναισθήματα προκαλούν μειωμένη εμπιστοσύνη και αρνητική αντίληψη της θέσης του άλλου μέλους. Αντίθετα, τα περισσότερο θετικά συναισθήματα προσφέρουν μια πιο ισορροπημένη άποψή της .

Στάδιο 4 : Σύγκρουση, που εκδηλώνεται

Η φανερή εκδήλωση της σύγκρουσης συμβαίνει, όταν τα αντιτιθέμενα μέλη αρχίζουν να σχεδιάζουν με δράσεις τους δικούς τους στόχους και ενοχλούν τους υπόλοιπους. Οι δράσεις αυτές ποικίλλουν από μικρές διαφωνίες και προκλήσεις μέχρι λεκτικές επιθέσεις, απειλές, σωματικές επιθέσεις.

Στάδιο 5 : Το αποτέλεσμα της σύγκρουσης

Οι αλληλεπιδράσεις των συγκρουόμενων μελών στο προηγούμενο στάδιο καταλήγουν σε αποτελέσματα, που μπορεί να είναι λειτουργικά ή μη-λειτουργικά. Ωστόσο, όσο η σύγκρουση αναπτύσσεται στα στάδια αυτά, η λειτουργική λύση δεν είναι ιδιαίτερα εφικτή, καθώς τα μέλη εμμένουν στις δικές τους απόψεις. Είναι πιο εύκολο να επιτευχθεί θετική συνεργασία, όταν η σύγκρουση αναγνωρίζεται νωρίς, προτού κυριαρχήσουν τα αρνητικά συναισθήματα.

Τέλος, σε αυτό το σημείο είναι χρήσιμο να αναφερθεί η αντίδραση των ατόμων απέναντι στη σύγκρουση. Υπάρχουν τρεις βασικές θεωρήσεις των ατόμων για τη σύγκρουση : 1) Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη και η συμφωνία είναι απίθανη, 2) Η σύγκρουση δεν είναι αναπόφευκτη,

ωστόσο η συμφωνία είναι απίθανη και 3) Παρόλο που υπάρχει σύγκρουση, η συμφωνία είναι πιθανή. Αυτές οι θεωρήσεις μπορούν να οδηγήσουν στην πρόβλεψη της συμπεριφοράς, όσον αφορά στον βαθμό στον οποίο τα άτομα αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση ως σημαντική.

Τρεις Θεωρίες για τη σύγκρουση

Η παραδοσιακή θεωρία. Η παλιά αυτή προσέγγιση θεωρούσε, ότι όλες οι συγκρούσεις είναι αρνητικές. Πίστευε, ότι η σύγκρουση είναι συνώνυμο της βίας και της καταστροφής, επομένως ήταν ζημιογόνα και έπρεπε να αποφευχθεί. Η θεωρία αυτή ήταν σύμφωνη με την άποψη, που επικρατούσε τις δεκαετίες 1930 και 1940 για την ομαδική συμπεριφορά. Η σύγκρουση ήταν ένα δυσλειτουργικό αποτέλεσμα, που πήγαζε από την ελλιπή επικοινωνία, την έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των ανθρώπων και την αποτυχία των διευθυντικών στελεχών να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των υπαλλήλων τους. Καθώς κάθε είδους σύγκρουση είναι αρνητική, θα πρέπει να κατευθύνουμε την προσοχή μας στις αιτίες της σύγκρουσης και να διορθώσουμε αυτές τις δυσλειτουργίες, έτσι ώστε να βελτιωθεί η απόδοση της ομάδας και του οργανισμού. Παρόλο, όμως, που έρευνες αποδεικνύουν καθημερινά, ότι η τακτική της μείωσης των συγκρούσεων δεν συνεπάγεται απαραίτητα και υψηλή απόδοση της ομάδας, ωστόσο, υπάρχουν πολλοί που ακολουθούν αυτήν τη θεωρία.

Η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων. Η θεωρία αυτή ισχυρίζεται, ότι η σύγκρουση είναι ένα φυσικό συμβάν όλων των ομάδων και των οργανισμών. Αφού, λοιπόν, η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη, η θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων την αποδέχεται. Έτσι, εκλογικεύεται η ύπαρξή της, καθώς δεν μπορεί να εξαλειφθεί και καθώς, υπάρχουν ορισμένες φορές, που μπορεί να ωφελήσει την ομάδα.

Η θεωρία της αλληλεπίδρασης. Η θεωρία αυτή ενθαρρύνει τη σύγκρουση, γιατί μια αρμονική, ήρεμη και συνεργάσιμη ομάδα τείνει να γίνεται στατική, απαθής και να μην αντιδρά στις ανάγκες για αλλαγή και καινοτομία. Η μεγαλύτερη συνεισφορά της θεωρίας της αλληλεπίδρασης είναι, ότι ενθαρρύνει τους ηγέτες της ομάδας να διατηρούν ένα συνεχόμενο χαμηλό επίπεδο σύγκρουσης, το οποίο θα κάνει την ομάδα βιώσιμη και δημιουργική. Επομένως, γίνεται φανερό, ότι η θεωρία αυτή υποστηρίζει, ότι δεν είναι όλες οι συγκρούσεις καλές ή κακές. Αυτό εξαρτάται από το είδος της σύγκρουσης. Πιο συγκεκριμένα, είναι απαραίτητο να γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα στη λειτουργική και τη μη-λειτουργική σύγκρουση (Robbins, 1995).

Λειτουργική και Μη-Λειτουργική σύγκρουση

Είναι γεγονός, ότι υπάρχουν ορισμένα είδη συγκρούσεων, τα οποία ενισχύουν τους στόχους της ομάδας και βελτιώνουν την επίδοσή της. Αυτές είναι οι λειτουργικές, δημιουργικές μορφές της σύγκρουσης. Συμπληρωματικά, υπάρχουν και συγκρούσεις, που υποσκάπτουν την απόδοση της ομάδας. Αυτές είναι οι μη-λειτουργικές ή καταστρεπτικές μορφές της σύγκρουσης.

Ωστόσο, η θεώρηση, ότι η σύγκρουση μπορεί να έχει αξία για την ομάδα είναι τελείως διαφορετική από το αν η σύγκρουση είναι λειτουργική ή μη. Η διαφορά της λειτουργικής και δυσλειτουργικής σύγκρουσης δεν είναι ούτε ξεκάθαρη, ούτε ακριβής. Δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο επίπεδο σύγκρουσης, το οποίο να θεωρείται αποδεκτό ή μη, κάτω από όλες τις συνθήκες. Το είδος και το επίπεδο της σύγκρουσης σε μια ομάδα, που δημιουργούν υγιή και θετική αλληλεπίδραση των μελών, όσον αφορά τους στόχους της, μπορεί να διαφέρουν σε μια άλλη ομάδα (Hall, 1994).

Το κριτήριο, που διαφοροποιεί τη λειτουργική από τη δυσλειτουργική σύγκρουση είναι η *απόδοση της ομάδας*, αν έχει, δηλαδή, θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Αυτό, που καθορίζει τη λειτουργικότητα είναι η επίδραση, που έχει η σύγκρουση στην ομάδα και όχι στο κάθε μέλος ξεχωριστά. Έτσι, είτε κάποιο μέλος της ομάδας αντιλαμβάνεται τη σύγκρουση ως ενοχλητική, είτε ως θετική, δεν θα πρέπει να μας απασχολήσει στην παρούσα φάση. Ίσως, η πιο κατάλληλη αντιμετώπιση απέναντι στη σύγκρουση είναι η θεώρηση, ότι είναι αναπόφευκτη και ότι έχει την πιθανότητα να γίνει δυσλειτουργική, αλλά αν χειριστεί δημιουργικά, τότε μπορεί να γίνει λειτουργική και να αυξήσει την απόδοση της ομάδας (Kernberg, 1998), (Robbins, 1995).

Αποτελέσματα της Λειτουργικής Σύγκρουσης

Η λειτουργική σύγκρουση μπορεί να αποβεί πολύ χρήσιμη για μια ομάδα και να ενισχύσει τη δράση της. Πιο συγκεκριμένα :

- ◆ *Η σύγκρουση αποτελεί ένα μέσο, που επιφέρει ραγδαίες αλλαγές.* Είναι μία αποτελεσματική τακτική, με την οποία η διοίκηση μπορεί να αλλάξει δραστικά τη υπάρχουσα δομή, τα σχέδια αλληλεπίδρασης και τις συμπεριφορές.
- ◆ *Η σύγκρουση αυξάνει τη συνοχή της ομάδας.* Οι εξωτερικές απειλές τείνουν να ενώνουν την ομάδα απέναντι στον κοινό "εχθρό". Οι συγκρούσεις αυξάνουν τον βαθμό, στον οποίο τα άτομα αναγνωρίζουν τον εαυτό τους ως μέλη της ίδιας ομάδας και αυξάνουν τα συναισθήματα της αλληλεγγύης, ενώ παράλληλα οι εσωτερικές διαφορές και ενοχλήσεις φαίνεται να επιλύονται.
- ◆ *Η σύγκρουση βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της ομάδας και του οργανισμού.* Η σύγκρουση προκαλεί την εύρεση νέων μέσων και στόχων και ανοίγει το δρόμο για καινοτομία. Η επιτυχημένη επίλυση της σύγκρουσης οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, σε

αυξημένη εμπιστοσύνη των μελών μεταξύ τους και σε αποπροσωποποίηση των μελλοντικών συγκρούσεων. Έχει βρεθεί, ότι όσο αυξάνουν οι μικρές διαφωνίες, τόσο μειώνονται οι μεγάλες συγκρούσεις.

- ◆ *Η σύγκρουση επιφέρει ένα σχετικά μεγαλύτερο και περισσότερο δημιουργικό επίπεδο έντασης.* Αυτό αυξάνει την πιθανότητα επίλυσης των συγκρούσεων με ικανοποιητικό τρόπο για όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη. Όταν το επίπεδο της έντασης είναι χαμηλό, τα μέλη δεν κινητοποιούνται επαρκώς, ώστε να επιλυθεί η σύγκρουση (Robbins, 1995), (Baron, 1986).

Τέλος, είναι χρήσιμο να αναφέρουμε, ότι σύμφωνα με αποτελέσματα ερευνών, η σύγκρουση είναι απαραίτητη για την οργανωτική απόδοση και προσαρμογή σε ένα δυναμικό και αβέβαιο παγκόσμιο περιβάλλον (Gong, Shenkar, Nyaw et al., 2001).

Αποτελέσματα της Μη- Λειτουργικής Σύγκρουσης

Η μη-λειτουργική σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Ειδικότερα, η δυσλειτουργική σύγκρουση μπορεί να προκαλέσει :

- ◆ *Εχθρότητα.* Μεταξύ των ομάδων συχνά αναπτύσσεται εχθρότητα, προκαλώντας έτσι την κάθε ομάδα να πιστεύει, ότι είναι ενάρετη και ηθική και να αντιμετωπίζει την άλλη ως ανίκανη και ανήθικη. Η δυσαρέσκεια αυτή, όμως, δυσχεραίνει τη συμφιλίωση μεταξύ των ομάδων.
- ◆ *Διαστρεβλωμένη αντίληψη.* Οι ομάδες, που συγκρούονται, συνήθως, αναπτύσσουν διαστρεβλωμένες αντιλήψεις, δίνοντας έμφαση στα αρνητικά στοιχεία, ενώ αγνοούν τα θετικά χαρακτηριστικά των ανταγωνιζόμενων ομάδων. Σε αυτό το σημείο τα μέλη πιστεύουν, ότι η δική τους ομάδα είναι η καλύτερη.

- ◆ *Αρνητικά στερεότυπα.* Τα αρνητικά στερεότυπα, που αφορούν τις άλλες ομάδες συνεπάγονται τη μειωμένη και διαταραγμένη επικοινωνία και την έλλειψη συντονισμού. Τα μέλη αντιλαμβάνονται ότι έχουν μικρότερες διαφορές με τη δική τους ομάδα και μεγαλύτερες διαφορές με τις άλλες ομάδες, ενισχύοντας έτσι τη σύγκρουση μεταξύ των ομάδων και αυξάνοντας τη συνοχή της δικής τους ομάδας.
- ◆ *Ελλιπής επικοινωνία.* Αυτά τα αρνητικά στερεότυπα συνήθως προκαλούν δυσχέρειες στην επικοινωνία των συγκρουόμενων ομάδων. Ουσιαστικά μεταξύ των ομάδων αυτών δεν υπάρχει ανταλλαγή πληροφοριών. Η μειωμένη επικοινωνία είναι ιδιαίτερα δυσλειτουργική, όπου παρατηρείται συνεχόμενη ή αμοιβαία αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών στις ομάδες (Kernberg, 1998).

Επομένως, θα πρέπει να τονίσουμε εδώ, ότι σύμφωνα με τους Gong, Shenkar, Nyaw et.al (2001), έχει βρεθεί, ότι η σύγκρουση διαβρώνει την ατομική απόδοση στην εργασία, λόγω μειωμένων προσδοκιών, ανικανότητας και ανεπάρκειας συμπεριφορών, που οδηγούνται σε λάθος κατεύθυνση.

Πρόληψη των Μη-Λειτουργικών Συγκρούσεων

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε σε διάφορες μεθόδους πρόληψης των συγκρούσεων, που αποβαίνουν καταστρεπτικές για έναν οργανισμό και μπορούν να υποσκάψουν το έργο της ομάδας. Αρχικά, θα πρέπει να δίνεται έμφαση στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της όλης οργάνωσης και να τονίζεται ο ρόλος των επιμέρους τμημάτων του οργανισμού και η συνεισφορά στην επίτευξη του στόχου. Επίσης, μεταξύ των ομάδων θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία και συνεργασία για την επίλυση κοινών προβλημάτων και την επίτευξη κοινών στόχων. Ακόμα, σωστό είναι να επιδιώκεται η μετακίνηση μελών σε διάφορες ομάδες και

η αλλαγή ρόλων, έτσι ώστε να υπάρξει κατανόηση των προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η κάθε ομάδα και το κάθε άτομο ξεχωριστά. Τέλος, σκόπιμο είναι να αποφεύγονται οι συνθήκες, που μπορούν να δημιουργήσουν τον ανταγωνισμό μεταξύ των ομάδων. Αντίθετα, θα πρέπει να δίνεται έμφαση στο συντονισμό δυνάμεων και ενεργειών, με απώτερο στόχο τη συνολική απόδοση της οργάνωσης (Hersey & Blanchard, 1988), (Κάντας, 1995).

Αντιμετώπιση των Συγκρούσεων

Ωστόσο, σύμφωνα με τον Κάντα (1995) , όταν έχει ήδη ξεσπάσει η σύγκρουση μεταξύ των ομάδων, τότε θα πρέπει να εφαρμοστούν ορισμένες άλλες τακτικές , έτσι ώστε να μειωθεί ο βαθμός της σύγκρουσης και τελικά, να εξαλειφθεί. Πρώτον, η ομάδα θα πρέπει να βρει κάποιον άλλο κοινό "εχθρό". Όταν εντοπίζεται κάποιος άλλος "εχθρός", τότε οι ομάδες , που ανταγωνίζονταν μεταξύ τους, ενώνονται και συντονίζουν τις προσπάθειές τους για την επίτευξη του νέου στόχου. Δεύτερον, θα πρέπει να δημιουργηθεί κάποιος άλλος νέος στόχος. Όταν η ομάδα καλείται να αντιμετωπίσει έναν νέο στόχο, τότε παραμερίζει τις συγκρούσεις και ασχολείται με την εξεύρεση λύσεων. Στη συνέχεια, κρίνεται αναγκαία η συνεργασία και η επαφή μεταξύ των ηγετικών στελεχών των συγκρουόμενων ομάδων, καθώς η προσπάθεια αλληλοεπηρεασμού πρέπει να απευθύνεται προς τα ισχυρά μέλη της ομάδας, που όταν έρθουν σε αλληλεπίδραση με ηγετικά στελέχη της άλλης ομάδας, θα μπορέσουν στη συνέχεια να επηρεάσουν και τη δική τους ομάδα. Συμπληρωματικά, παρουσιάζει ιδιαίτερη σημασία η οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων από την πλευρά του οργανισμού, με σκοπό την επίλυση της σύγκρουσης και την συνεργασία. Με αυτή τη διαδικασία, η κάθε ομάδα θα εντοπίζει τις διαφορές, που έχει με τις άλλες ομάδες, θα προσπαθεί να εξηγήσει τους λόγους των διαφωνιών αυτών και

να εστιάζει στις γνωστικές διαστρεβλώσεις, που έχει, με απώτερο σκοπό την βελτίωση των μελλοντικών τους σχέσεων και τους τρόπους εξάλειψης της σύγκρουσης (Bartunel & Reid, 1992).

Ωστόσο, η πλήρης εξάλειψη των συγκρούσεων είναι μια μη – ρεαλιστική ιδέα. Βέβαια, ορισμένοι τρόποι εξάλειψης των διαφορών μπορεί να υπάρξουν, και αυτοί, που συχνά προωθούνται είναι οι εξής :

- Η εξάλειψη των συγκρούσεων μεταξύ των δύο μερών, παρέχοντάς τους νέες πληροφορίες
- Η χρήση της ψηφοφορίας (η πλεοψηφία κερδίζει)
- Η αναζήτηση συμβιβασμού, ο καθένας παίρνει κάτι από αυτό, που θέλει
- Η αναζήτηση μιας γενικής γνώμης, μίας αντικειμενικά καλύτερης λύσης και για τα δύο μέρη της σύγκρουσης
- Η ενθάρρυνση της συζήτησης μεταξύ των συγκρουόμενων μερών (Sims, Fineman & Gabriel, 1993).

Σύγκρουση και Διαπραγμάτευση

Η αντιμετώπιση της σύγκρουσης είναι πολύ σημαντική για τη διατήρηση της απόδοσης του οργανισμού. Η ανάπτυξη των πολυεθνικών εταιριών και των διεθνών συμμαχιών, όπως επίσης και η αυξημένη πολυμορφία στο δυναμικό μιας χώρας, υποδεικνύουν ότι διαφορετικά άτομα μεταξύ τους θα δουλέψουν μαζί στους διάφορους οργανισμούς. Ωστόσο, αυτή η αύξηση στην πολυμορφία συχνά σχετίζεται και με αύξηση των συγκρούσεων. Επειδή ο χειρισμός των συγκρούσεων αποτελεί τη διαδικασία με την οποία τα μέλη της ομάδας επιχειρούν να διαπραγματευτούν πραγματικές ή φανταστικές διαφορές, θα πρέπει να γνωρίζουν την πληθώρα των στρατηγικών, τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν ,ώστε να επιλυθεί η σύγκρουση (Tinsley, 2001), (Bartunek, Kolb & Lewiski, 1992).

Υποστηρίζεται, ότι η αντίληψη του διαπραγματευτή, τα κίνητρα συνεργασίας του, η συμπεριφορά του προς την επίλυση των προβλημάτων και το ολοκληρωμένο αποτέλεσμα επηρεάζονται από το περιεχόμενο της διαπραγμάτευσης, το θέμα, δηλαδή, της σύγκρουσης. Η διαπραγμάτευση περιλαμβάνει τα συγκρουόμενα συμφέροντα και τις συγκρουόμενες ιδέες και των δύο μερών. Συγκεκριμένα, το θέμα της σύγκρουσης αποτελεί έναν σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της διαπραγματευτικής διαδικασίας. Ωστόσο, πολλοί επιστήμονες ακόμα τείνουν να θεωρούν, ότι οι διαπραγματευτές είναι αδιάφοροι για το θέμα της σύγκρουσης, όπως επίσης και ότι η συμπεριφορά είναι ανεξάρτητη από το περιεχόμενο της διαπραγμάτευσης (Harinck, DeDreu & VanVianen, 2000).

Η διαπραγμάτευση μπορεί να οριστεί ως η σκόπιμη αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων των αντιμαχόμενων μερών, με σκοπό να οριστούν ή να επαναπροσδιοριστούν οι όροι της αλληλεξάρτησής τους, έτσι ώστε να βρεθεί μία από κοινού αποδεκτή λύση (Gelfand, Nishii, Holcombe et al., 2001).

Ο Robbins (1995) διακρίνει δύο γενικές κατηγορίες στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης :

Διαπραγμάτευση κατανομής. Το χαρακτηριστικό, που διακρίνει τη στρατηγική αυτή της διαπραγμάτευσης είναι ότι χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που τα συμφέροντα των δύο μελών είναι άκρως αντίθετα. Το κέρδος του ενός, λοιπόν, αποτελεί απώλεια για τον άλλο. Έτσι, απαιτείται υποχώρηση και των δύο μερών, ώστε να οδηγηθούν σε κάποια ενδιάμεση λύση, που θα είναι συμβιβαστική. Ωστόσο, και τα δύο μέρη έχουν κάποιο στόχο και κάποιο «σημείο αντίστασης », κάτω από το οποίο δεν κατεβαίνουν, καθώς θα διακινδυνεύσουν, έτσι, την επίτευξη του στόχου τους.

Διαπραγμάτευση αμοιβαίας ικανοποίησης. Η μορφή αυτή διαπραγμάτευσης χαρακτηρίζεται από το γεγονός, ότι υπάρχει δυνατότητα ικανοποίησης και των δύο μερών, επιτυγχάνεται, δηλαδή, αμοιβαίο κέρδος.

Μέσα σε έναν οργανισμό, η τακτική αυτή θεωρείται προτιμότερη από την διαπραγμάτευση κατανομής, διότι δημιουργεί μακροπρόθεσμες σχέσεις και διευκολύνει τη συνεργασία των αντιμαχόμενων μερών στο μέλλον. Η στρατηγική αυτή δημιουργεί το συναίσθημα της νίκης και στα δύο μέρη. Αντίθετα, η διαπραγμάτευση κατανομής αφήνει το ένα μέρος χαμένο. Τείνει να δημιουργεί εχθρότητες και βαθαίνει τις διαφορές, που ήδη υπάρχουν.

Στη συνέχεια, καλό είναι να αναφερθούμε στην διαδικασία της διαπραγμάτευσης, η οποία διαδραματίζεται σε πέντε βήματα :

Προετοιμασία και σχεδιασμός. Προτού ξεκινήσει η διαδικασία της διαπραγμάτευσης, καλό είναι να καθορίζονται κάποια βασικά στοιχεία, όπως είναι η φύση της σύγκρουσης, οι στόχοι της ομάδας, τι προξένησε τη σύγκρουση, τους στόχους της "αντίπαλης" ομάδας. Όλες αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αναπτυχθεί μια στρατηγική αντιμετώπισης της σύγκρουσης.

Καθορισμός των κανόνων. Όταν έχει, ήδη, οργανωθεί η στρατηγική, θα πρέπει να καθοριστούν οι κανόνες και οι διαδικασίες της διαπραγμάτευσης μαζί με το άλλο μέρος της σύγκρουσης. Εδώ τίθενται θέματα, όπως, σε ποιο μέρος θα γίνει η διαπραγμάτευση, τι περιορισμοί υπάρχουν, αν υπάρχουν και αν υφίσταται μια συγκεκριμένη διαδικασία, που τα δύο μέρη θα πρέπει να ακολουθήσουν. Σε αυτήν την φάση θα γίνει ανταλλαγή των αρχικών προτάσεων και απαιτήσεων.

Αποσαφήνιση και δικαιολόγηση. Σε αυτό το σημείο και τα δύο μέλη θα εξηγήσουν, ενισχύσουν, αποσαφηνίσουν, υποστηρίξουν και θα

δικαιολογήσουν τις απαιτήσεις τους. Επίσης, καλό είναι το κάθε μέρος να παρέχει στο άλλο μέρος δικαιολογητικά, που να ενισχύουν την θέση του.

Διαπραγμάτευση και επίλυση του προβλήματος. Η ουσία της διαπραγματευτικής διαδικασίας είναι το "πάρε- δώσε" στην προσπάθεια να επιτευχθεί μια συμφωνία. Υποχωρήσεις θα γίνουν, αναμφίβολα, και από τα δύο πλευρές.

Κλείσιμο και εφαρμογή. Το τελικό βήμα της διαδικασίας είναι η επισημοποίηση της συμφωνίας και η εφαρμογή της. Στις περισσότερες περιπτώσεις το κλείσιμο της διαδικασίας δεν είναι τίποτα πιο επίσημο από μια απλή χειραψία (Robbins, 1995).

Τέλος, όπως αναφέρει ο Κάντας (1995) : <<σε μια διαπραγμάτευση, η κάθε πλευρά πρέπει να είναι μετρίως υποχωρητική. Αν είναι ανυποχώρητη, το πιθανότερο είναι, ότι η διαπραγμάτευση θα οδηγηθεί σε αδιέξοδο, κυρίως γιατί θα συμπαρασύρει και την άλλη πλευρά σε ανάλογη συμπεριφορά. Αν πάλι η διαπραγματευτική ομάδα είναι πολύ ενδοτική το πιθανότερο είναι, ότι θα οδηγηθεί σε μη επωφελή συμφωνία >> (σελ. 50).

ΕΝΟΤΗΤΑ 4^η

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Ο επιτυχημένος οργανισμός έχει ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, που τον διακρίνει από έναν μη επιτυχημένο οργανισμό : έναν δυναμικό και αποτελεσματικό ηγέτη. Στατιστικές αποδεικνύουν, ότι από τις εκατό καινούριες επιχειρήσεις, περίπου οι πενήντα χρεωκοπούν μέσα σε δύο χρόνια. Οι περισσότερες από τις αποτυχίες αυτές είναι πολύ πιθανό, ότι οφείλονται στην αναποτελεσματική ηγεσία. Σε όλους τους οργανισμούς υπάρχει μια συνεχής αναζήτηση ατόμων, που να έχουν την απαραίτητη ικανότητα να είναι αποτελεσματικοί ηγέτες και να κατέχουν σημαντικούς ηγετικούς ρόλους (Hersey & Blanchard, 1988). Το αντίκτυπο των ηγετών στην ομάδα τους, μπορεί να είναι τεράστιο. Τέτοια άτομα, συνήθως, επηρεάζουν τις στάσεις, τη συμπεριφορά ή ακόμα και τις αντιλήψεις των μελών της ομάδας τους (Baron, 1986).

Σύμφωνα με τον Κάντα (1995), η ηγεσία είναι από τα πιο διερευνημένα θέματα στο χώρο της Κοινωνικής Ψυχολογίας και ειδικότερα, στον τομέα της Οργανωτικής / Βιομηχανικής Ψυχολογίας. Το φαινόμενο της ηγεσίας αποτελεί κατεξοχήν ομαδικό φαινόμενο, που αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Η Οργανωτική / Βιομηχανική Ψυχολογία ξεκινάει από την παραδοχή, ότι η διοίκηση αποτελεί μια μορφή ηγεσίας, γιατί έχει τα χαρακτηριστικά της επιρροής και αλληλεπίδρασης, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Προβάλλεται, βέβαια, η αντίρρηση, ότι κατά την άσκηση της διοίκησης στο χώρο κρατικών ή ιδιωτικών επιχειρήσεων δεν υπάρχει απαραίτητα στον ηγέτη το στοιχείο της έμπνευσης ή της αφοσίωσης στους στόχους της ομάδας, αλλά στις

περισσότερες περιπτώσεις δεν έχουμε παρά μόνο μια απλή άσκηση εξουσίας. Αμφισβητείται, λοιπόν, αν στις περιπτώσεις αυτές υπάρχει το φαινόμενο της ηγεσίας. Το γεγονός, πάντως, παραμένει, ότι στο μεγαλύτερο μέρος της επιστημονικής βιβλιογραφίας, η ηγεσία ταυτίζεται με την άσκηση διευθυντικού ή εποπτικού ρόλου.

Ορισμός της Ηγεσίας

“Υπάρχουν τόσοι ορισμοί της ηγεσίας, όσοι είναι αυτοί, που επιχειρούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενό της” (Robbins, 1995).

Ενώ οι περισσότεροι φαίνεται να συμφωνούν στο ότι η ηγεσία περιλαμβάνει μια διαδικασία επιρροής, οι διαφορές επικεντρώνονται στο αν η ηγεσία θα πρέπει να είναι μη-εξαναγκαστική και στο αν θα πρέπει να διαχωρίζεται από τη διοίκηση. Το τελευταίο θέμα έχει απασχολήσει τους ειδικούς για πολλά χρόνια, οι οποίοι υποστηρίζουν, ότι η ηγεσία διαφέρει από τη διοίκηση.

Γι αυτό το λόγο, καλό είναι να χρησιμοποιήσουμε έναν ευρύ ορισμό της ηγεσίας, που θα περιλαμβάνει όλες τις σύγχρονες προσεγγίσεις. Επομένως, η ηγεσία είναι η ικανότητα της επιρροής μιας ομάδας προς την επίτευξη των στόχων της (Robbins, 1995). Υπάρχουν δύο σημαντικά χαρακτηριστικά της καλής ηγεσίας. Πρώτον, ο ηγέτης πρέπει να βοηθήσει τον οργανισμό να διαλέξει τον σωστό στόχο και να σχεδιάσουν το σωστό σχέδιο. Δεύτερον, ο ηγέτης πρέπει να κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας να ακολουθούν τους στόχους της (Brickley, Smith & Zimmerman, 2001). Επομένως, η ηγεσία χαρακτηρίζεται ως η διαπροσωπική επιρροή, που ασκείται σε μία συγκεκριμένη κατάσταση και οδηγείται, μέσα από τη διαδικασία της επικοινωνίας, προς την επίτευξη κάποιου στόχου ή στόχων. Άρα, η διαδικασία της ηγεσίας αφορά τον ηγέτη, τον οπαδό και κάποιες μεταβλητές, ανάλογα με την κατάσταση. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να θεωρήσουμε, ότι πρόκειται για μια

ιεραρχική σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και τα μέλη της ομάδας του. Κάθε φορά, που ένα άτομο επιχειρεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά κάποιου άλλου, τότε είναι ένας *πιθανός ηγέτης* και το πρόσωπο υποκείμενο στην επιρροή είναι ένας *πιθανός οπαδός*, ανεξάρτητα αν πρόκειται για έναν υπάλληλο, έναν εργοδότη, έναν συνεργάτη ή μια ομάδα (Hersey & Blanchard, 1988).

Η ηγεσία είναι ευρέως αναγνωρισμένη ως μια κοινωνική διαδικασία, που εξαρτάται τόσο από τους ηγέτες, όσο και από τους οπαδούς. Ωστόσο, οι οπαδοί παραμένουν μια ανεξερεύνητη πτυχή προς την κατανόηση της ηγετικής διαδικασίας. Μια σημαντική πτυχή αυτού του θέματος είναι οι διαφορές, που παρατηρούνται στην αυτοαντίληψη των οπαδών. Η αυτοαντίληψη των υφισταμένων είναι ισχυρός καθοριστικός παράγοντας της συμπεριφοράς τους και των αντιδράσεων των ηγετών. Επιπλέον, υπάρχει η άποψη, ότι οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την αυτοαντίληψη των υφισταμένων τους, με αποτέλεσμα να επηρεάσουν και τη συμπεριφορά τους (Lord, Brown & Freiberg, 1999).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να προσθέσουμε, ότι η πίεση από τη μεριά της ηγεσίας έχει αποδειχτεί, ότι δεν είναι μια επιτυχημένη στρατηγική ενίσχυσης της αφοσίωσης και της δημιουργικότητας ή μείωσης της σύγκρουσης. Εάν θεωρήσουμε, ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κινητοποίησης των μελών μιας ομάδας, που υπηρετεί τους σκοπούς του οργανισμού, τότε η εξαναγκαστική επιβολή εξουσίας δεν είναι κατάλληλη στην περίπτωση αυτή (Sims, Fineman & Gabriel, 1993).

Τα Χαρακτηριστικά της Ηγεσίας

Όπως αναφέρθηκε και πριν, η ηγεσία είναι μία διαδικασία και όχι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας. Αυτή η διαδικασία συμβαίνει σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο, όπου οι άνθρωποι παίζουν ένα σημαντικό ρόλο. Δεν έχει σημασία να αναλύσουμε την ηγεσία, χωρίς να αναφερθούμε στην αλληλεπίδραση του ηγέτη και των μελών της ομάδας. Για παράδειγμα, διάφορα χαρακτηριστικά της ηγετικής προσωπικότητας, όπως είναι το χάρισμα, ανιχνεύονται μόνο ως προς τα αποτελέσματα, που έχουν στους άλλους (Sims, Fineman & Gabriel, 1993).

Πιο συγκεκριμένα, για να αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, είναι γεγονός, ότι οι πετυχημένοι ηγέτες ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους. Ωστόσο, χαρακτηριστικά, όπως είναι η επιμονή και η αυτοπεποίθηση από μόνα τους δεν μπορούν να προβλέψουν την επιτυχημένη ηγεσία. Έρευνα στην κοινωνική - γνωστική θεωρία έχει διαπιστώσει, ότι οι άνθρωποι χρησιμοποιούν εξιδανικευμένα προσωπικά χαρακτηριστικά για να διαχωρίσουν τους ηγέτες από τους μη – ηγέτες. Η αξιοπιστία, ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας, αναφέρεται στην ειλικρίνεια, στην ικανότητα, στην αισιοδοξία και στην έμπνευση. Έχουν βρεθεί έξι επιπλέον χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη : *ορμή, κίνητρα, ειλικρίνεια και ακεραιότητα, αυτοπεποίθηση, γνωστική ικανότητα και γνώση της δουλειάς*. Αυτά τα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι πολύ σημαντικά. Όμως, είναι μόνο μία προϋπόθεση για την ηγεσία. Η συμπεριφορά του ηγέτη και οι γνωστικές ικανότητες είναι επίσης, σημαντικές (Cook & Hunsaker, 2001).

Ειδικότερα, οι άνθρωποι αξιολογούν τους ηγέτες και από τη συμπεριφορά τους και αποφασίζουν αν θέλουν να τους ακολουθήσουν. Οι ατομικές διαφορές στην προσωπικότητα φαίνεται να έχουν υψηλό αντίκτυπο στην συμπεριφορά της ηγεσίας, όπως την αντιλαμβάνονται οι άλλοι στον εργασιακό χώρο. Παρόλο που μπορεί να είναι πρώιμο να

χρησιμοποιηθούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας στην επιλογή και στην προώθηση ατόμων ικανών για ηγετικές θέσεις, η συνεισφορά αυτών των στοιχείων στην κατανόηση της ηγετικής συμπεριφοράς δεν μπορεί να αγνοηθεί (Church & Waclawski, 1998). Έρευνες πολλών χρόνων έχουν διακρίνει τη συμπεριφορά, που επικεντρώνεται στην παραγωγή του έργου και τη συμπεριφορά, που επικεντρώνεται στις θετικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων. *Η συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο*, επικεντρώνεται στην επίβλεψη των μελών της ομάδας, έτσι ώστε να υπάρξει επιτυχία στη δουλειά. Επίσης, επιχειρεί να δημιουργήσει σχέδια του οργανισμού καλά καθορισμένα, κανάλια επικοινωνίας και διαδικαστικές μεθόδους μεταξύ του ηγέτη και των μελών. *Η συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις*, στοχεύει στην ικανοποίηση των κοινωνικών και συναισθηματικών αναγκών των μελών της ομάδας. Επικεντρώνεται στην ανάπτυξη φιλίας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού στη σχέση μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας (Cook & Hunsaker, 2001), (Γεώργας, 1995).

Επίσης, ερευνητές έχουν επιστήσει την προσοχή τους στην ψυχολογική ενθάρρυνση στον χώρο της εργασίας. Οι Speitzer, Janasz & Quinn (1999) σε μία έρευνά τους επικεντρώνονται στο αν η ενθάρρυνση σχετίζεται θετικά με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας, που προκαλούν οργανωτική αλλαγή, κάτι το οποίο δεν έχει διερευνηθεί πλήρως στην βιβλιογραφία. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν, ότι οι ηγέτες, που δέχονταν ενθάρρυνση αντιμετώπιζονταν από τους υφισταμένους τους ως περισσότερο καινοτόμοι, ασκούσαν μεγαλύτερη επιρροή και είχαν περισσότερη έμπνευση.

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε, ότι υπάρχουν τρία διαφορετικά στιλ ηγεσίας : η *αυταρχική ηγεσία*, η *δημοκρατική ηγεσία* και η *ηγεσία τύπου laissez faire*, δηλαδή η ανυπαρξία ελέγχου και περιορισμού προς τους υφισταμένους. Συμπεράσματα διαφόρων ερευνών έδειξαν, ότι :

1. Σχεδόν όλες οι μελέτες βρίσκουν, ότι η παραγωγικότητα της ομάδας αυξάνεται κάτω από αυταρχικό κλίμα.
2. Το ψυχολογικό κλίμα της ομάδας , η σύμπνοια της ομάδας, η εξάρτηση από τον ηγέτη και η επιθετικότητα των μελών εξαρτάται από τις αξίες της κοινωνίας, στην οποία ζουν. Στην κοινωνία, που τονίζει τις δημοκρατικές αξίες, τα μέλη μιας ομάδας είναι πιο δυσαρεστημένα με τον αυταρχικό ηγέτη, παρόλο που είναι πιο παραγωγικά.
3. Η *laissez faire* ατμόσφαιρα, δηλαδή ο ηγέτης, που αφήνει πλήρη ελευθερία στα μέλη της ομάδας, ενδέχεται να δημιουργήσει ένα κλίμα, όπου κανείς δεν θα είναι παραγωγικός, ούτε ικανοποιημένος (Κάντας, 1995), (Γεώργας, 1995).

Παράλληλα, η τιμωρία φαίνεται να είναι συχνή στα πλαίσια των οργανισμών. Είναι χρήσιμο να διερευνηθεί εάν η χρήση της τιμωρίας από την ηγεσία επηρεάζει την αξιολόγηση του ηγέτη. Ορισμένες έρευνες έχουν δείξει, ότι η τιμωρία ενός ατόμου ή μιας ομάδας μπορεί να έχει θετική επιρροή στην παραγωγικότητα και στην συμπεριφορά αυτών, που παρακολουθούν την τιμωρία. Σύμφωνα με έρευνες των Atwater, Dionne, Camobresco et.al. (1998), οι ηγέτες με υψηλή αυτοεκτίμηση είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιήσουν κριτική ή τιμωρία, τουλάχιστον όταν κάτι τέτοιο δεν βελτιώνει την απόδοση της ομάδας.

Θεωρίες της Ηγεσίας

Η βιβλιογραφία αναφέρει διάφορες σχετικές θεωρίες, που αφορούν την ηγεσία, πολλές από τις οποίες είναι αντιφατικές. Γι αυτό το λόγο, θα επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας σε τρεις θεωρίες , που εξηγούν τη φύση του αποτελεσματικού ηγέτη :

◆ **Θεωρία των χαρακτηριστικών στοιχείων.** Η θεωρία αυτή αναζητά παγκόσμια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, που οι ηγέτες έχουν σε κάποιο μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι μη – ηγέτες. Η αναζήτηση

χαρακτηριστικών προσωπικότητας, κοινωνικών, φυσικών και διανοητικών, που θα περιγράφει τους ηγέτες και θα τους διαφοροποιεί από τους υπόλοιπους ξεκινάει από τη δεκαετία του 1930. Οι προσπάθειες των ερευνητών να απομονώσουν διάφορα χαρακτηριστικά της ηγεσίας κατέληξε σε πολλά αδιέξοδα. Οι έρευνες δεν κατόρθωσαν να βρουν κοινά χαρακτηριστικά, που να διαχωρίζουν πάντα τις ηγετικές προσωπικότητες. Ίσως, η σκέψη, ότι υπάρχουν μοναδικά και παγκόσμια χαρακτηριστικά, που να διακρίνουν όλους τους ηγέτες, είναι λίγο αισιόδοξη. Ωστόσο, τα ευρήματα ερευνών εδώ και πενήντα χρόνια μας οδηγούν στο συμπέρασμα, ότι κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας αυξάνουν την πιθανότητα της επιτυχίας ενός ηγέτη, αλλά κανένα από αυτά δεν εγγυάται την επιτυχία. Βέβαια, η θεωρία αυτή φαίνεται να αμφισβητεί την αξία της εκπαίδευσης ατόμων, ώστε να αναλάβουν ηγετικές θέσεις. Υπονοεί, ότι αν μπορούσαμε να ανακαλύψουμε πώς να αναγνωρίσουμε και να μετρήσουμε τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας, τότε θα μπορούσαμε να διακρίνουμε τους ηγέτες. Έτσι, η εκπαίδευση για την ηγεσία θα ήταν χρήσιμη μόνο σε αυτούς με τα ενυπάρχοντα χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Ωστόσο, η θεωρία αυτή παραβλέπει τις ανάγκες των οπαδών, αποτυγχάνει να εξηγήσει τη σπουδαιότητα των διαφόρων χαρακτηριστικών, δεν διαχωρίζει την αιτία από το αποτέλεσμα και αγνοεί παράγοντες, που σχετίζονται με την κατάσταση. Αυτοί οι περιορισμοί έχουν οδηγήσει τους ερευνητές να κοιτάζουν σε άλλες κατευθύνσεις. Η έρευνα για την ηγεσία από το τέλος της δεκαετίας του 1940 μέχρι τα μέσα του 1960 έδωσε έμφαση στα συμπεριφοριστικά πρότυπα, που επεδείκνυαν οι ηγέτες.

◆ **Θεωρία της συμπεριφοράς.** Η δεύτερη αυτή θεωρία προσπάθησε να εξηγήσει την ηγεσία με όρους της συμπεριφοράς, που το άτομο έχει. Οι ερευνητές, που ασχολήθηκαν με τη θεωρία αυτή αναρωτήθηκαν αν

υπάρχει κάτι το μοναδικό στον τρόπο, που οι αποτελεσματικοί ηγέτες συμπεριφέρονται και αν υπάρχουν συγκεκριμένες συμπεριφορές, που διαχωρίζουν τους ηγέτες από τους μη – ηγέτες. Γενικά, οι ερευνητές είχαν λίγη επιτυχία στην προσπάθεια ορισμού της σχέσης μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και της απόδοσης της ομάδας. Αυτό που φαίνεται να λείπει είναι η σκέψη, ότι οι παράγοντες ανάλογα με την κατάσταση επηρεάζουν την επιτυχία ή την αποτυχία. Οι καταστάσεις αλλάζουν και η μορφή της ηγεσίας αλλάζει μαζί με αυτές. Δυστυχώς, η θεωρία της συμπεριφοράς δεν αναγνωρίζει αλλαγές στις καταστάσεις.

◆ **Θεωρία της πιθανότητας.** Έγινε απολύτως ξεκάθαρο σε αυτούς που μελετούσαν το φαινόμενο της ηγεσίας, ότι η πρόβλεψη της επιτυχημένης ηγεσίας είναι πολύ πιο πολύπλοκη από την εύρεση ορισμένων χαρακτηριστικών της επιθυμητής συμπεριφοράς. Επομένως, αναπτύχθηκε η θεωρία αυτή, η οποία αναφέρεται στο γεγονός, ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από το πώς αυτός ή αυτή αλληλεπιδρά με διάφορους παράγοντες, που σχετίζονται με την κατάσταση. Η ηγεσία συμβαίνει μέσα σε ένα πλαίσιο, που μπορεί να διαφέρει στον βαθμό της ειδίκευσης και της περιπλοκής. Επίσης, στη διαδικασία της ηγεσίας παίζουν ρόλο οι ανθρώπινοι παράγοντες, όπως είναι το στυλ του ηγέτη ή η συμπεριφορά στην αλληλεπίδραση με τις ικανότητες και την ετοιμότητα των μελών της ομάδας να φέρουν εις πέρας ένα έργο. Υπάρχουν πολλές έρευνες, που έχουν επιχειρήσει να απομονώσουν σημαντικούς παράγοντες σχετικά με την κατάσταση, που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Αυτοί περιλαμβάνουν την ποιότητα της σχέσης του ηγέτη και των μελών της ομάδας, τη θέση ισχύος του ηγέτη, την αποσαφήνιση των ρόλων των μελών της ομάδας, τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών, την αποδοχή των αποφάσεων της ηγεσίας εκ μέρους των μελών και τέλος, την ωριμότητα των μελών της ομάδας.

Στη συνέχεια, είναι χρήσιμο να παρουσιάσουμε τις τρεις πιο πρόσφατες προσεγγίσεις του θέματος της ηγεσίας. Όλες αυτές οι θεωρίες δεν δίνουν έμφαση στη θεωρητική πολυπλοκότητα, αλλά αντιμετωπίζουν την ηγεσία, όπως ο μέσος άνθρωπος. Πιο αναλυτικά, θα αναφερθούμε στις εξής θεωρίες :

◆ **Θεωρία της απόδοσης.** Η θεωρία αυτή, υποστηρίζει, ότι η ηγεσία είναι απλά μια απόδοση, που οι άνθρωποι κάνουν για τα άλλα άτομα. Οι ερευνητές έχουν βρει, ότι οι άνθρωποι αποδίδουν χαρακτηριστικά στους ηγέτες, όπως είναι η ευφυΐα, η ισχυρή προσωπικότητα, λεκτικές ικανότητες, επιθετικότητα και κατανόηση. Παρόμοια, στον επιτυχημένο ηγέτη αποδίδονται τα χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη και οι περισσότεροι τείνουν να τον αντιλαμβάνονται ως τον καλύτερο. Σε οργανωτικό επίπεδο, όταν ένας οργανισμός έχει, είτε εξαιρετικά αρνητική, είτε εξαιρετικά θετική απόδοση, οι άνθρωποι συνηθίζουν να το αποδίδουν αυτό στην ηγεσία, για να εξηγήσουν την απόδοση. Τέλος, ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα της προσέγγισης αυτής είναι η αντίληψη, ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες εμμένουν στις αποφάσεις τους και δεν αμφιταλαντεύονται. Είναι απόλυτα αφοσιωμένοι και αποφασισμένοι να πετύχουν τους στόχους τους. Η έρευνα δείχνει, ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι κάποιος, που αναλαμβάνει έναν δύσκολο στόχο και μέσα από την αποφασιστικότητα και την επιμονή, τελικά πετυχαίνει.

◆ **Θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας.** Σύμφωνα με τον Κάντα (1995) : <<Οι νέες θεωρίες για τον χαρισματικό ηγέτη αναφέρονται στις συναισθηματικές αποκρίσεις των υφισταμένων προς την ηγεσία (αξίες, κίνητρα, αυτοσυναίσθημα, εμπιστοσύνη προς την ηγεσία) και στον βαθμό, που ο ηγέτης διαμορφώνει και προωθεί κάποιο όραμα μεταξύ των υφισταμένων του, διατηρεί θετική εικόνα στις αντιλήψεις τους και δημιουργεί ανάμεσά τους υψηλές προσδοκίες>> (σελ.175). Ουσιαστικά, είναι η συνέχεια της προηγούμενης θεωρίας, καθώς αναφέρεται στο

γεγονός, ότι τα μέλη της ομάδας αποδίδουν ορισμένες εξαιρετικές ικανότητες στην ηγεσία, όταν παρατηρούν συγκεκριμένες συμπεριφορές. Οι περισσότερες έρευνες στην χαρισματική ηγεσία οδηγούνται στην αναγνώριση αυτών των συμπεριφορών, που διαφοροποιούν τους χαρισματικούς ηγέτες από τους μη – χαρισματικούς. Πολλοί ερευνητές έχουν διακρίνει κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη, όπως είναι η αυτοπεποίθηση, η ικανότητα να αρθρώνουν το όραμα, ώστε να γίνεται κατανοητό, ισχυρή πεποίθηση για το όραμα, ασυνήθιστη συμπεριφορά, ευαισθησία στο περιβάλλον τους και η αντίληψη, ότι επιφέρουν την αλλαγή. Σύμφωνα με έρευνες των Conger, Kanungo & Menon (2000) βρέθηκε, ότι η χαρισματική ηγεσία πράγματι σχετίζεται θετικά με την απόδοση και την ικανοποίηση των υφισταμένων. Η χαρισματική ηγεσία, λοιπόν, βασίζεται στην αντίληψη των μελών της ομάδας για τη συμπεριφορά του ηγέτη τους. Η παρατηρούμενη συμπεριφορά του ηγέτη ερμηνεύεται από τους οπαδούς ως εκφράσεις ειδικών ικανοτήτων και χαρίσματος. Οι χαρισματικοί ηγέτες διαφέρουν από τους άλλους ηγέτες στην ικανότητά τους να διαμορφώνουν έναν σκοπό και στη συμπεριφορά τους και στις πράξεις τους να δημιουργούν την εντύπωση, ότι οι ίδιοι και η αποστολή τους είναι μοναδικοί. Έτσι, τα μέλη μιας ομάδας αποφασίζουν να ακολουθήσουν τέτοιους ηγέτες, κυρίως λόγω του εξαιρετικού χαρακτήρα τους.

◆ **Θεωρία της διαπραγματευτικής – μετασχηματιστικής ηγεσίας.** Οι διαπραγματευτικοί ηγέτες οδηγούν ή κινητοποιούν τα μέλη της ομάδας τους στην επίτευξη των στόχων τους, αποσαφηνίζοντας το ρόλο τους και τις απαιτήσεις του έργου τους. Ωστόσο, υπάρχει κι ένας άλλος τύπος ηγέτη, που εμπνέει τους οπαδούς να παραμερίσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό του οργανισμού και που είναι ικανός να έχει εξαιρετική επιρροή στους οπαδούς του. Αυτοί είναι οι μετασχηματιστικοί

ηγέτες, οι οποίοι εφιστούν την προσοχή τους στις αναπτυξιακές ανάγκες των μελών της ομάδας τους, είναι ικανοί να ξεσηκώνουν και να εμπνέουν τους οπαδούς τους, έτσι ώστε να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της ομάδας τους, γεννούν καινοτόμες ιδέες και είναι αφοσιωμένοι στην ομαδικότητα. Ωστόσο, οι δύο αυτές μορφές ηγεσίας δεν είναι αντικρουόμενες μεταξύ τους. Η μετασχηματιστική ηγεσία στηρίζεται στην διαπραγματευτική και είναι κάτι παραπάνω από ένα χάρισμα. Για παράδειγμα, ο χαρισματικός ηγέτης θέλει από τους οπαδούς του να υιοθετούν την χαρισματική άποψη και τίποτα παραπάνω. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης θα επιχειρήσει την ενστάλαξη στους οπαδούς του την ικανότητα να αναθεωρούν όχι μόνο τις καθιερωμένες απόψεις, αλλά και τις απόψεις, που καθιερώνονται από τον ηγέτη. Οι έρευνες αποδεικνύουν την υπεροχή της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε σχέση με την διαπραγματευτική. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αξιολογούνται ως περισσότερο αποτελεσματικοί από τους διαπραγματευτικούς ηγέτες. Είναι γεγονός, ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται περισσότερο με χαμηλό δείκτη κύκλου εργασιών, υψηλότερη αποδοτικότητα και μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων. Είναι πολύ σημαντικό μέσα σε έναν εργασιακό χώρο να διαχωρίζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε τύπου ηγέτη, έτσι ώστε αυτοί οι διαφορετικοί τύποι να εφαρμόζονται στις κατάλληλες περιστάσεις. (Robbins, 1995), (Cook & Hunsaker, 2001), (Church & Waclawski, 1998).

Πλαίσιο της Ηγεσίας

Το πραγματικό πλαίσιο της ηγεσίας περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από τους οπαδούς του. Οι ηγέτες βρίσκονται σε πολύπλοκα και συνεχώς διαφορετικά δίκτυα ανθρώπων, ιδρυμάτων, ευκαιριών και προβλημάτων.

Προκειμένου να κατανοήσουμε και να εκτιμήσουμε την ηγεσία, θα πρέπει να δούμε τις δράσεις τους, οι οποίες είναι οι εξής :

1. Καθορισμός αξιών
2. Επίλυση προβλημάτων και ανάληψη ρίσκου
3. Σχεδιασμός συστημάτων, ώστε να ενισχυθεί η δράση
4. Εστίαση σε κάτι που μπορεί να επιτευχθεί
5. Ανάπτυξη ικανοτήτων στους ανθρώπους.

Ωστόσο, το πιο σημαντικό από όλα αυτά είναι, ότι οι επιτυχημένοι ηγέτες θα πρέπει να δίνουν προσοχή στον χρόνο. Τα νέα προγράμματα, τα νέα προϊόντα, οι οργανωτικές αλλαγές και οι καινούριες στρατηγικές θα πρέπει να σχεδιάζονται, έχοντας πάντα τον χρόνο υπόψιν. Έχει βρεθεί, ότι μικρότερες περιόδους εφαρμογής των νέων προϊόντων μπορεί να δημιουργήσει εμπιστοσύνη και να οδηγήσει τους ανθρώπους να νιώσουν, ότι η ηγεσία υποστηρίζει πλήρως την αλλαγή. Όμως, μεγαλύτερες περιόδους εφαρμογής μπορεί να είναι απαραίτητες, αν χρειάζεται περισσότερη εκπαίδευση των εργαζομένων (Carnall, 1990).

Στη συνέχεια, είναι χρήσιμο να αναφέρουμε και ορισμένες αρχές της ηγεσίας, οι οποίες περιγράφονται ως οι προσδοκίες των μελών της ομάδας από τον ηγέτη της . Ο ηγέτης μιας ομάδας, λοιπόν, θα πρέπει :

1. Να αποφεύγει τον συμβιβασμό του έργου της ομάδας με πολιτικά θέματα
2. Να δείχνει προσωπική αφοσίωση στους στόχους της ομάδας
3. Να είναι δίκαιος και αντικειμενικός προς όλα τα μέλη της ομάδας
4. Να είναι πρόθυμος να αντιμετωπίσει και να επιλύσει θέματα, που σχετίζονται με ανεπαρκή απόδοση των μελών της ομάδας
5. Να είναι ανοιχτός σε νέες ιδέες και πληροφορίες από όλα τα μέλη της ομάδας.

Προκύπτει, λοιπόν, ότι το πλαίσιο αυτό της ηγεσίας απαιτεί μια συνεχή καταστολή του "Εγώ" όλων των μελών της ομάδας, ξεκινώντας από τον ηγέτη. Το ανεξέλεγκτο Εγώ μπορεί πολύ εύκολα να επηρεάσει και να παρεμποδίσει την αποτελεσματική ηγεσία, καθώς έχει βρεθεί, ότι οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι αυτοί, που καταστέλλουν τις ανάγκες του Εγώ τους για τους σκοπούς της ομάδας. Αυτοί επιτρέπουν και ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να παίρνουν ενεργά μέρος στις αποφάσεις, να δρουν και να παίρνουν πρωτοβουλίες (Larson & LaFasto, 1989).

Ο Ρόλος του Φύλου (άντρες – γυναίκες) στην Ηγεσία

Πριν από μερικά χρόνια, υπήρχε η πεποίθηση, ότι οι άντρες είναι καλύτεροι ηγέτες από τις γυναίκες. Ωστόσο, τα στερεότυπα, που υπάρχουν όσον αφορά στα δύο φύλα είναι ανακριβή. Πρόσφατες έρευνες, ωστόσο, έχουν αποτύχει να αποδείξουν, ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα, είτε ως προς τα χαρακτηριστικά τους, είτε ως προς τη συμπεριφορά τους στην εργασία τους. Βέβαια, αυτό δεν σημαίνει, ότι δεν υπάρχουν κάποιες διαφορές (Baron, 1986). Εκτεταμένες έρευνες υποθέτουν δύο συμπεράσματα, που αφορούν το φύλο και την ηγεσία. Πρώτον, οι ομοιότητες μεταξύ αντρών και γυναικών τείνουν να υπερκαλύπτουν τις διαφορές. Δεύτερον, οι διαφορές, που υπάρχουν επικεντρώνονται στο γεγονός, ότι οι γυναίκες ακολουθούν ένα περισσότερο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, ενώ οι άντρες προτιμούν το κατευθυντικό στυλ (Robbins, 1995).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα, οι ομοιότητες των αντρών και των γυναικών ηγετών δεν θα πρέπει να μας προκαλούν έκπληξη. Αυτό συμβαίνει, καθώς άτομα με χαρακτηριστικά, που συνδέονται με την ηγεσία, όπως είναι η ευφυία, η εμπιστοσύνη και η κοινωνικότητα, είναι πολύ πιθανό, ότι θα ακολουθήσουν επαγγέλματα με

ηγετικούς ρόλους, ασχέτως του φύλου. Παρόμοια, οι οργανισμοί προωθούν στις ηγετικές θέσεις άτομα, που προβάλλουν ηγετικές ιδιότητες. Το αποτέλεσμα είναι, ότι άσχετα με το φύλο, τα άτομα που επιτυγχάνουν ηγετικές θέσεις μέσα στους οργανισμούς έχουν περισσότερες ομοιότητες, παρά διαφορές.

Συνεχίζοντας, οι έρευνες δείχνουν και ορισμένες διαφορές στο στυλ ηγεσίας ανάμεσα στα δύο φύλα. Οι γυναίκες τείνουν να υιοθετούν ένα περισσότερο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Ενθαρρύνουν τη συμμετοχή, μοιράζονται την εξουσία και τις πληροφορίες και προσπαθούν να αυξήσουν την αυτο-αξία των μελών της ομάδας τους. Προτιμούν να βασίζονται στις ειδικές γνώσεις τους και στις διαπροσωπικές τους ικανότητες, για να επηρεάζουν τους άλλους. Οι άντρες, ωστόσο, τείνουν να είναι περισσότερο κατευθυντικοί και κυριαρχικοί. Στηρίζονται στο κύρος της θέσης τους για να ασκήσουν επιρροή. Όμως, οι κανόνες της ομάδας και τα στερεότυπα, που υπάρχουν, υπερπηδούν τις προσωπικές προτιμήσεις, με αποτέλεσμα οι γυναίκες να εγκαταλείπουν το στυλ, που έχουν υιοθετήσει σε δουλειές που κυριαρχούνται από άντρες και να ενεργούν περισσότερο αυταρχικά.

Είναι, επομένως, πολύ πιθανόν να υποτεθεί, ότι η ύπαρξη αυτών των διαφορών θα λειτουργήσει αυτόματα υπέρ των αντρών, δεδομένου, ότι οι άντρες στο παρελθόν κατείχαν την πλειοψηφία των ηγετικών θέσεων στους οργανισμούς. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει. Στους σημερινούς οργανισμούς, η ευελιξία, η ομαδική εργασία και η εμπιστοσύνη αντικαθιστούν την άκαμπτη δομή, τον ανταγωνισμό, τον έλεγχο και τη μυστικότητα. Οι καλύτεροι ηγέτες ακούν, παρέχουν κίνητρα και υποστηρίζουν τα μέλη της ομάδας τους. Πολλές γυναίκες φαίνεται, ότι κάνουν αυτά τα πράγματα καλύτερα από τους άντρες (Robbins, 1995).

Η Αναγκαιότητα της Ηγεσίας

Ορισμένοι ερευνητές συμφωνούν με κάποιες θεωρίες, που αναφέρουν, ότι η ηγεσία είναι πάντα χρήσιμη. Ωστόσο, μία έρευνα έδειξε, ότι η ηγεσία δεν συμβάλλει συστηματικά στην αλλαγή της απόδοσης της ομάδας. Παρόλο, που τα μέλη της ομάδας χρειάζονται καθοδήγηση και ψυχολογική – συναισθηματική υποστήριξη, δεν είναι απαραίτητο να εξαρτώνται από τον ηγέτη, πολύ απλά γιατί υπάρχουν υποκατάστατα της ηγεσίας.

Τα πρώτα δύο υποκατάστατα (προσωπικές ειδικές γνώσεις και ουσιαστική ικανοποίηση από το έργο) αντανakλούν τον επαγγελματισμό ή έναν υψηλού βαθμού επαγγελματικής ωριμότητας. Το τρίτο υποκατάστατο (οι κανόνες και οι διαδικασίες) μπορεί να συμβεί, όταν η εργασία δρα ως μία μορφή ελέγχου, ακόμα κι όταν δεν υπάρχει επαγγελματική ωριμότητα. Αυτά τα υποκατάστατα της ηγεσίας επιβεβαιώνουν, ότι η αναγκαιότητα για ηγεσία εξαρτάται από τις συνθήκες και από τις καταστάσεις, ανάλογα με την περίπτωση. Επίσης, όταν τα μέλη μιας ομάδας γνωρίζουν τους στόχους της ομάδας και ξέρουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν, τότε η ηγεσία δεν είναι απολύτως απαραίτητη. Γι αυτό το λόγο, οι ηγέτες χρειάζεται να γνωρίζουν τις ανάγκες μιας ομάδας, καθώς υπάρχουν περιπτώσεις, όπου δεν θα πρέπει να ασκείται επιρροή (Cook & Hunsaker, 2001).

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα εργασία, η οποία ασχολήθηκε με τον ευρύ κλάδο της Οργανωτικής Ψυχολογίας, παρουσίασε βασικά θέματα της οργανωτικής συμπεριφοράς και ζωής. Είναι γεγονός, ότι η μελέτη της συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς και η επίδραση, που δέχονται από αυτούς είναι πολύ ενδιαφέρουσα, καθώς απασχολεί ένα μεγάλο κομμάτι της ζωής σχεδόν κάθε ανθρώπου, την εργασία του.

Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη ενότητα αναλύθηκε ο ρόλος των ομάδων σε έναν οργανισμό, η δυναμική της ομάδας και η ομαδική εργασία. Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον, γι αυτό το λόγο είναι απαραίτητη η ενασχόληση μας με το κοινωνικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο βρίσκεται. Στο σχηματισμό μιας ομάδας προκύπτουν μοναδικά ψυχολογικά φαινόμενα, τα οποία καλύπτονται με την έννοια της δυναμικής της ομάδας. Σύμφωνα με τον Lewin (1948), ο καλύτερος ορισμός της ομάδας θα ήταν ένα δυναμικό σύνολο ατόμων βασισμένο στην αλληλεξάρτηση και όχι στην ομοιότητα ανάμεσα στα άτομα. Τα άτομα, που αποτελούν μια ομάδα πρέπει να συνειδητοποιούν, ότι είναι πράγματι μέλη της ομάδας. Η έννοια της αυτοσυνειδησίας προέρχεται κυρίως από την ψυχοδυναμική θεωρία της ψυχανάλυσης, όπου ο κεντρικός μηχανισμός του εγώ ρυθμίζει την εικόνα του εαυτού και διακρίνει μεταξύ των φαντασιώσεων του εκείνου και της ρεαλιστικής αντίληψης του εξωτερικού κόσμου. Επίσης, το στοιχείο της ιεραρχίας των ρόλων μέσα στο πλαίσιο της ομάδας είναι ουσιώδες για την κατανόηση της δυναμικής της ομάδας. Στις οργανωμένες ομάδες, η ιεραρχία έχει μια παράδοση, οι διαστάσεις της είναι γνωστές και αποτελούν τη βάση για τη λειτουργία πολλών ομάδων. Η ομάδα,

επιπρόσθετα, είναι ένα σύνολο ατόμων, τα οποία συνεργάζονται για την εκπλήρωση κάποιου σκοπού. Οι περισσότερο λειτουργικές και αποδοτικές ομάδες έχουν σαφείς και κοινά αποδεκτούς σκοπούς, τα μέλη της ομάδας, δηλαδή, συμφωνούν ως προς τους σκοπούς της. Εξυπακούεται, λοιπόν, ότι οι έννοιες "ομάδα" και "σκοπός" είναι σχεδόν ταυτόσημες. Η αποτυχία μιας ομάδας μπορεί να οφείλεται ακριβώς σε αυτήν την έλλειψη ενός σαφούς και καθορισμένου στόχου, όπως επίσης και η επιτυχία της να οφείλεται στην ύπαρξη ενός τέτοιου στόχου. Η ομάδα, λοιπόν, μέσα σε έναν οργανισμό περιλαμβάνει διάφορα χαρακτηριστικά, τα οποία αναφέρθηκαν εκτενέστερα προηγουμένως και η ύπαρξή της αποσκοπεί στην βελτίωση της ποιότητας των οργανισμών και των επιχειρήσεων, στην ανάπτυξη δημοκρατικού κλίματος, στην ελεύθερη έκφραση των ατόμων και στην ολοένα αυξανόμενη αποδοτικότητά τους.

Στη δεύτερη ενότητα αναφερθήκαμε στη συλλογική λήψη απόφασης. Η ενότητα αυτή, αντίθετα με την προηγούμενη, που είχε δοθεί έμφαση στα φαινόμενα και στις αλληλεπιδράσεις της ομάδας, που συντείνουν στην αποδοτικότερη λύση προβλημάτων, ασχολείται με την μελέτη της τελικής λύσης ενός προβλήματος και στη λήψη μιας απόφασης κοινής. Τονίστηκε πώς τα μέλη μιας ομάδας παίρνουν αποφάσεις για κάποια θέση τους και πώς κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης το κάθε μέλος υποστηρίζει κάποια αρχική θέση. Καθώς, όμως συνεχίζεται η ανταλλαγή απόψεων, ο καθένας ακούει τα επιχειρήματα των άλλων, παρακολουθεί τη συμπεριφορά τους και σύμφωνα με την κρίση του, ενδέχεται να αλλάξει τη γνώμη του. Στο τέλος της συζήτησης, η ομάδα θα πρέπει να πάρει κάποια απόφαση και το κάθε μέλος να κατασταλάξει σε μία τελική θέση. Είναι φανερό, ότι το φαινόμενο της λήψης αποφάσεων από μία ομάδα είναι ένα καίριο θέμα για κάθε κοινωνία και για κάθε οργανισμό, ειδικότερα και αποτελεί μια κοινωνική

πραγματικότητα για κάθε κοινωνική ομάδα. Η αποτελεσματικότητα της συλλογικής λήψης αποφάσεων επηρεάζεται κυρίως από το βαθμό συνοχής της ομάδας, από την δομή της, την ιεραρχία, δηλαδή, της ομάδας και τους ρόλους, που αναλαμβάνουν τα μέλη της και τους κανόνες, που διαμορφώνονται για την καλύτερη λειτουργία και αποδοτικότητα της ομάδας και κατ'επέκταση ολόκληρου του οργανισμού. Η συλλογική λήψη απόφασης προσφέρει πολλά θετικά στοιχεία στον οργανισμό, όπως την ολοκληρωμένη πληροφόρηση και γνώση, τη διαφορετικότητα των απόψεων, την αυξημένη αποδοχή των αποφάσεων και τη δημοκρατικότητα των αποφάσεων. Ωστόσο, η ομαδική λήψη αποφάσεων περιλαμβάνει και διάφορα αρνητικά στοιχεία για τη λειτουργία της ομάδας και του οργανισμού, όπως είναι η κατανάλωση περισσότερου χρόνου για την τελική απόφαση, η κυριαρχία των λίγων, των οποίων η γνώμη θα υπερισχύσει και η πίεση αυτών των λίγων για προσαρμογή των υπολοίπων με τη δική τους απόφαση. Επίσης, κατά τη διάρκεια της λήψης μιας απόφασης δημιουργούνται διάφορα φαινόμενα, όπως η τάση αλλαγής των μελών της ομάδας προς το ριψοκίνδυνο και η πόλωση της ομάδας. Στην πρώτη περίπτωση, οι αποφάσεις των ομάδων τείνουν να είναι πιο ριψοκίνδυνες από αυτές του ατόμου και στην δεύτερη περίπτωση, ο μέσος όρος των αποφάσεων των μελών μιας ομάδας μετά από ομαδικές συζητήσεις θα είναι πιο ακραίος, την πραγματοποίηση της ομαδικής συζήτησης. Κατά τον Γεώργια (1995) << Οι *Moscovici & Zavalloni* (1969) παρατήρησαν, ότι η αλλαγή προς πιο ριψοκίνδυνες ομαδικές αποφάσεις δεν είναι παρά μια τάση, που παρατηρείται στην διαδικασία ομαδικής λύσης προβλημάτων>> (σελ.95).

Η επόμενη ενότητα αναφέρεται στις συγκρούσεις, που προκύπτουν μεταξύ των ομάδων σε έναν οργανισμό, αλλά και μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Η σύγκρουση, ως φαινόμενο, είναι ένα καίριο, πολύπλοκο και πολυδιάστατο θέμα, που αφορά όλο το φάσμα της ελληνικής κοινωνίας.

Η λειτουργική σύγκρουση συνεπάγεται πολλά σημαντικά θετικά στοιχεία για την ομάδα και τον οργανισμό. Επιφέρει ραγδαίες αλλαγές, αυξάνει την συνοχή της ομάδας και την αποτελεσματικότητά της και θέτει νέους στόχους, που αποπροσανατολίζουν την ομάδα από τα αρνητικά στοιχεία της σύγκρουσης. Η λειτουργική σύγκρουση, λοιπόν, είναι απαραίτητη για την οργανωτική απόδοση. Ωστόσο, η μη - λειτουργική σύγκρουση προκαλεί εχθρότητα ανάμεσα στα μέλη, διαστρεβλωμένες αντιλήψεις, αρνητικά στερεότυπα και ελλιπή επικοινωνία. Γι αυτό το λόγο, κρίνεται απαραίτητη η πρόληψη και η αντιμετώπιση αυτών των συγκρούσεων για την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού και την ύπαρξη θετικού και δημιουργικού κλίματος μέσα στην ομάδα.

Τέλος, αναφερθήκαμε σε ένα από τα πιο σημαντικά και καθοριστικά θέματα της οργανωτικής συμπεριφοράς, τον ηγετικό ρόλο και τη σπουδαιότητά του για τον οργανισμό. Ο ρόλος του ηγέτη είναι ένα φαινόμενο, που χαρακτηρίζει την δυναμική της ομάδας. Η αναζήτηση των ειδικών γνωρισμάτων, που διακρίνουν τον ικανό ηγέτη από τον συνηθισμένο μέσο άνθρωπο δείχνει τον αιώνιο θαυμασμό και δέος για τον χαρισματικό ηγέτη. Το χάρισμα της ηγεσίας, λοιπόν, έχει ως αποτέλεσμα τη δυνατότητα του αρχηγού να επηρεάζει θετικά και να προσελκύει τους οπαδούς. Το προερχόμενο από ιστορικά πρόσωπα πρότυπο του χαρισματικού ηγέτη έχει διαμορφώσει την εντύπωση, ότι ο ηγέτης γεννιέται και ότι τα γνωρίσματά του κληρονομούνται. Όμως, η προσωπικότητα των χαρισματικών ηγετών δεν είναι όμοια και έρευνες αποδεικνύουν, ότι τα χαρακτηριστικά στοιχεία του ηγέτη είναι αντικείμενα μάθησης και διαμορφώνονται από την εμπειρία. Η μελέτη, πάντως, του ηγέτη, των οπαδών και των συνθηκών του έργου αποτελεί το επίκεντρο του σύγχρονου ενδιαφέροντος της Κοινωνικής Ψυχολογίας (Γεώργας, 1995).

Σε αυτό το σημείο, τελειώνοντας, καλό είναι να τονίσουμε το γεγονός, ότι θα πρέπει να δοθεί ακόμα μεγαλύτερη έμφαση στον τομέα της Οργανωτικής Ψυχολογίας και να γίνουν περισσότερες έρευνες στα θέματα, που αφορούν στην εργασία του ατόμου. Επίσης, έρευνες, που θα διεξαχθούν στον ελληνικό χώρο θα προσφέρουν πολύτιμα συμπεράσματα για την κατανόηση πολλών οργανωτικών φαινομένων, θα συμβάλουν στην ανάπτυξη του τομέα αυτού και στη βελτίωση της ποιότητας της εργασίας πολλών ατόμων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Άξελροντ, Ρ. (1998). *Η εξέλιξη της συνεργασίας*. (Σ. Στασινός, μτφρ.). Αθήνα, Εκδόσεις Καστανιώτη.

Γεώργας, Δ. (1995). *Κοινωνική Ψυχολογία*. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α. (1995). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.

Ρήγα, Α.Β. (2000-2001). *Ψυχολογία Εργασίας*. Σημειώσεις Παράδοσης.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Atwater, L. E. , Dionne, S. D. , Camobreco, J. F. , et. al. (1998). Individual attributes and leadership style : Predicting the use of punishment and its effects. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 559 – 576.

Baron, R. A. (1986). *Behavior in Organizations*. Boston, Allyn & Bacon, Inc.

Bartunek, J. M. & Reid, R. D. (1992). The role of Conflict in a Second Order Change Attempt. In D. M. Kolb & J. M. Bartunek (Eds), *Hidden Conflict in Organizations* (pp. 116 - 142). Newbury Park, Sage Publications.

Bass, B. & Barrett, G. V. (1986). Fields of Industrial and Organizational Psychology. In B. Bass & G.V. Barrett (Eds), *People, Work and Organizations* (pp. 3-21). Boston, Allyn & Bacon.

Brickley, J. A., Smith, C. W. & Zimmerman, J. L. (2001). *Managerial Economics and Organizational Architecture*. Boston, McGraw – Hill / Irwin.

Cannon, M. D. & Edmondson, A. C. (2001). Confronting Failure : antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*. 22, 161 – 177.

Carnall, C. A. (1990). Leadership in Practice. In C. A. Carnall (Ed .) , *Managing Change in Organizations* (pp. 171 – 198). London, Prentice Hall.

Church, A. H. & Waclawski, J. (1998). The relationship between individual personality orientation and executive leadership behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 99 – 125.

Conger, J. A. , Kanungo, R. N. & Menon, N. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747 – 767.

Cook, C. W. & Hunsaker, P. L. (2001). *Management and Organizational Behavior*. Boston, McGraw – Hill / Irwin.

Gelfand, M. J. , Nishii, L. H. , Holcombe, K. M. et. al. (2001). Cultural Influences on Cognitive Representations of Conflict : Interpretations of Conflict Episodes in the United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1059 – 1074.

Gong, Y. , Shenkar, O. , Nyaw M. , et. al. (2001). Role Conflict and Ambiguity of CEOs in International Joint Ventures : A Transaction Cost Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 4, 764 – 773.

Harinck, F. , K. , DeDreu, C. & VanVianen, A. (2000). The impact of Conflict Issues on Fixed – Pie Perceptions, Problem Solving, and Integrative Outcomes in Negotiation. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 81, 329 – 358.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behaviour : utilizing human resources*. Englewoods Cliffs, Prentice Hall.

Kelly, J. R. & Barsade, S. G. (2001). Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 99 – 130.

Kernberg, O. F. (1998). *Ideology, Conflict and Leadership In Groups and Organizations*. London, Yale University Press.

Kolb, D. M. & Putnam, L. L. (1992). The Dialectics of Disputing. In D. M. Kolb & J. M. Bartunek (Eds), *Hidden Conflict in Organizations* (pp. 1 – 31). Newbury Park, Sage Publications.

Larson, C. E. & LaFasto, F. (1989). Toward Understanding Teams and Teamwork. In C. E. Larson & F. LaFasto (Eds) , *Teamwork, What must go right / What must go wrong* (pp. 13 – 26). Newbury Park, Sage Publications.

Larson, C. E. & LaFasto, F. (1989). A Clear, Elevating Goal. In C. E. Larson & F. LaFasto (Eds) , *Teamwork, What must go right / what must go wrong* (pp. 27 – 38). Newbury Park, Sage Publications.

Lord, R. G. , Brown, D. J. & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the Dynamics of Leadership : The Role of Follower Self – Concepts in the Leader / Follower Relationship. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 167 – 203.

Maanen, J. V. (1992). Drinking Our Troubles Away. In D. M. Kolb & J. M. Bartunek (Eds), *Hidden Conflict in Organizations* (pp. 32 – 60). Newbury Park, Sage Publications.

Miner, J. B. (1992). *Industrial – Organizational Psychology*. New York, McGraw – Hill.

Rettinger, D. A. & Hastie, R. (2001). Content Effects on Decision Making. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85, 336 – 359.

Robbins, R. (1995). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Sims, D., Fineman, S. & Gabriel, Y. (1993). *Organizing & Organizations*. London, Sage Publications.

Spreitzer, G. M. , Janasz, S. C. & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead : the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 511 – 526.

Tinsley, C. H. (2001). How Negotiators Get to Yes : Predicting the Constellation of Strategies Used Across Cultures to Negotiate Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 86, 583 – 593.

West, M. A. , Garrod, S. & Carletta, J. (1997). Group Decision – Making and Effectiveness : Unexplored Boundaries. In C. L. Cooper & S. E. Jackson (Eds) , *Creating Tommorow's Organizations : A handbook for future research in Organizational Behavior* (pp. 294 – 317). Chicester, Wiley.

